

<「働き方改革研究センター調査レポート 2019」第 1 弾>

働き方改革を推進するためのワーク・エンゲージメントの 10 の階段とは？

～働き方改革研究センター調査 2019 の概要について～

2019 年 10 月 25 日

「働き方改革を推進する人材」とはどのような人材？

現内閣の最重要課題である「働き方改革関連法」が、2019 年 4 月<sup>1)</sup>に施行となり、時間外労働の上限規制が大企業を対象に開始され、来年度からは非正規雇用、裁量労働といった雇用形態に関わらない公正な待遇の確保なども開始されます(図1)。「働き方改革」の実現へ向け、厚生労働省はジョブ・カード<sup>2)</sup>などを用いた人材育成、中高年のセカンドキャリアといったダイバーシティの推進、テレワークや副業(複業)・兼業などの柔軟な働き方がしやすい環境制度といった取り組みを行っています<sup>3)</sup>。

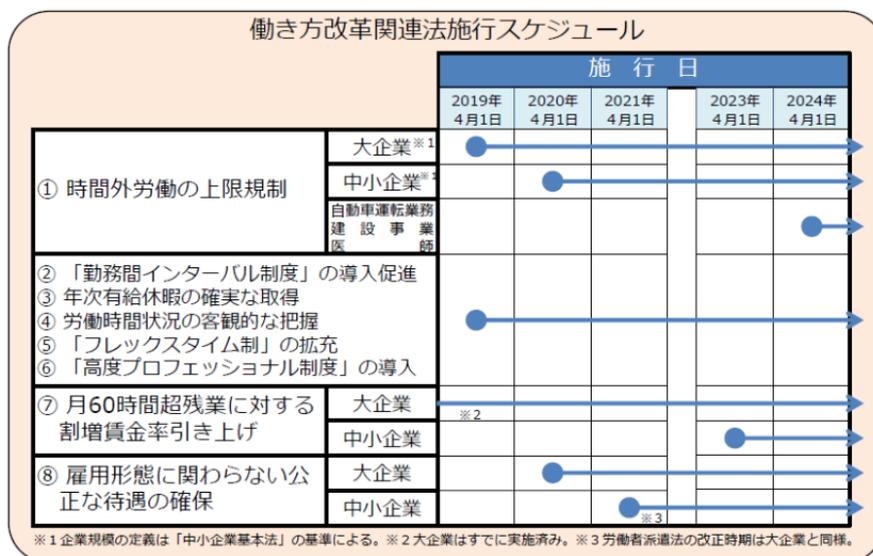


図 1 働き方改革関連法施行スケジュール

出典 : [https://jsite.mhlw.go.jp/aichi-roudoukyoku/news\\_topics/topics/2015/27629-01\\_00003.html](https://jsite.mhlw.go.jp/aichi-roudoukyoku/news_topics/topics/2015/27629-01_00003.html)

働き方改革関連法施行に伴い、各組織は労働時間の制限などの下、ジョブ・カードやテレワークなどの上記制度・システムを活用しながら、「働き方を推進する人材」を育成する必要がありますが、組織の人事部やマネージャが導入する施策を活用し、「本質的な働き方を推進する」適切なマネジメントが行われれば、労働者のモチベーションやワーク・エンゲージメント(仕事に誇りを持ち、仕事に主体的にエネルギーを注ぎ、仕事から活力を得て生き生きとしている状態)<sup>4)</sup>が喚起され、生産性の高い組織に改善していくことができるかもしれません。一方で適切なマネジメントが行われずモチベーションやワーク・エンゲージメントが喚起されなければ、メンタル不良を起こしたり、離職したりしてしまうかもしれません。

※ 1 中小企業は 2020 年 4 月に施行。

※ 2 ジョブ・カード制度について詳しくは「ジョブ・カード制度総合サイト」を参照(<https://jobcard.mhlw.go.jp/>、2019 年 10 月 16 日アクセス)。

※ 3 厚生労働省ホームページより(<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148322.html>、2019 年 10 月 10 日アクセス)。

※ 4 島津(2014)や厚生労働省(2018)『平成 30 年版労働経済の分析』では「ワーク・エンゲイジメント」としているが、働き方改革研究センターでは活力の定義を「仕事に意欲を持って主体的に取り組んでいる」とするなど、「主体的」という言葉を加えている点などから「ワーク・エンゲージメント」としている。

「働き方改革研究センター」の2019年度テーマと本レポートの目的：

そこで働き方改革研究センターでは、「働き方を推進する人材」を「キャリア展望を描き、継続的に学んでより永く働き、リフレクション(自らを振り返る機会、内省)して成長できる人材」とし、既存調査や2018年度に実施した2万4千人を対象とした調査「CSP2018<sup>5</sup>」を踏まえ、「働き方改革を推進する人材」を育成する2サイクルの「組織×人材マネジメント」ストーリー(図2)を作成し、このストーリーを描いているか、描いていくべきなのか、各マネジメントシーンにおいて検証できるような調査項目体系を設計し、2019年8月から1万人以上を対象としたweb調査「CSP2019」を実施しました(詳細は次節)。

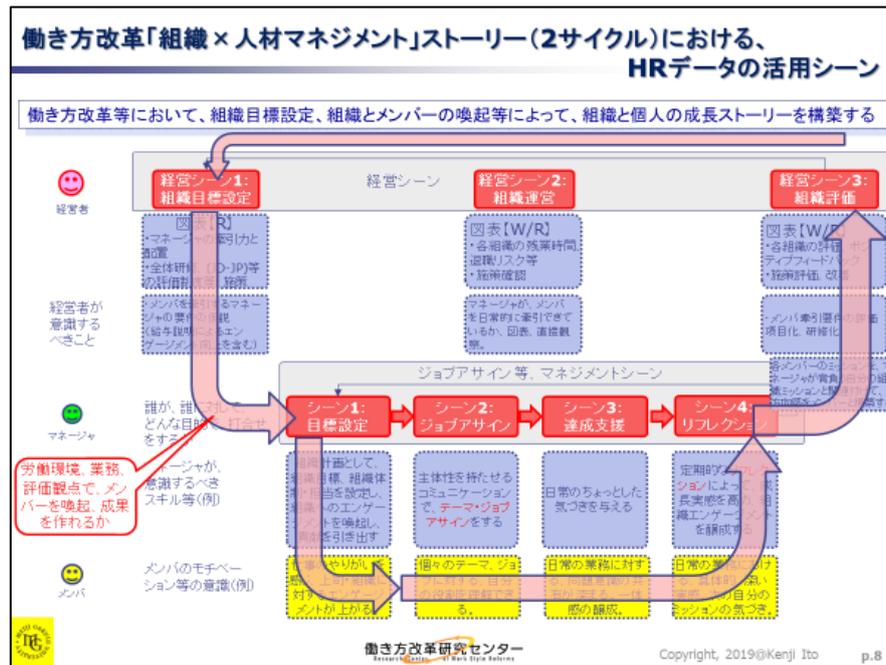


図2 「組織×人材マネジメント」ストーリー (2サイクル)

出典：働き方改革研究センター・調査発表セミナー (9/26 開催) 伊藤健二センター長講演資料

また、2019年9月26日には調査発表セミナーを開催しました。本セミナーでは、本質的な働き方改革を推進する「組織×人材」(社員の成長とワーク・エンゲージメントを高めるマネジメント)をテーマに、働き方改革の中核を担う厚生労働省をお迎えし、同省が進める「政策ニーズの高い世代(就職氷河期世代)への支援(正規社員化)」についてご講演頂き、伊藤センター長からは働き方改革研究センターの調査結果の速報を発表し、「世界一集中できる場所」としてDeep Think 体験を提供する「Think Lab」の実証結果を紹介いたしました。

本レポートでは、調査発表セミナーでの伊藤センター長の発表内容から、「働き方改革を推進する人材」のワーク・エンゲージメントを変化させる10の階段(リフレクション階段とメンタル不良階段)について検証していきます。

「働き方改革研究センター」とは？

『働き方改革研究センター』(センター長:伊藤健二(明治学院大学学長特別補佐(戦略担当))、事務局:株式会社パイプドビッツ)は、働き方改革における様々な命題・施策を体系化し、HR ビックデータを活用して、人、組織の生産性・幸福度の最大化に貢献することを目的として2018年に発足しました。

2018年度に実施した2万4千人を対象とした調査「CSP2018」では、現場のマネージャーとメンバの視点で、働き方改革の施策の活用状況だけでなく、労働時間削減やモチベーション、幸福度等9つのKPIへの影響まで分析・

\* <sup>5</sup> CSPはCorporate Systematic Profile for Work Style Reformsの略称であり、組織の体系的なプロファイリングを促進する目的で体系化したことに由来する。伊藤センター長が命名。

整理しました。(詳細は「働き方改革研究センターweb サイト<sup>6</sup>を参照」)。

キックオフセミナー(2018年3月1日開催)では、働き方改革の中核を担う厚生労働省をお迎えし、またリクルートワークス研究所長の久保幸夫氏にご講演頂き、伊藤センター長から本センターの調査結果の速報を行い、先進的なHR-Techを活かした実証環境を、世界一の集中環境を目指した株式会社ジinzの「Think Lab<sup>7</sup>」にて紹介しました。

また、働き方改革を実践・検証される一助となるスクールを7～10月に計4回開催いたしました。

<スクール各回のテーマ>

第1回: 自社の働き方改革の進捗状況を2.4万人のHRビッグデータにより客観的に把握し、AIなどの13施策を検討する

第2回: 働き方改革における多様な働き方(テレワーク等)で期待される効果を上げるためには

第3回: 働き方改革の各施策の効果を上げるためのマネジメント、ジョブアサインとは

第4回: 働き方改革を推進する人材: 中期的なキャリア、シニア人材育成

※2018年度スクールの詳細

<https://pi-pe-ri.jp/hatarakikata-center/event/school2018.html>

2019年度は、昨年度に続き、働き方改革の調査実績等が豊富なリクルートワークス研究所やデロイトトーマツコンサルティングに参画頂き、各マネジメントシーンにおいて検証できる調査・分析を行います。

名前	組織、役職	役割
伊藤健二	明治学院大学 学長特別補佐(戦略担当)	センター長、全体企画・世話役
大久保幸夫	リクルート ワークス研究所 所長	調査企画、既存調査項目提供
古澤哲也	デロイトトーマツコンサルティング パートナー	調査企画、既存調査項目提供
稲見広之	アデコ ソリューションセールス課 課長 /	調査企画、既存調査項目提供、
松良健史	東京都人づくり・人材確保支援事業 公共事業チーム	サービス立案
種畑恵治	VSN イノベーション&キャリア開発本部 グループリーダー	調査企画、サービス立案
山下理央	人事本部 チーフHRプランナー	
堅田洋資	データミックス 代表取締役社長 / データサイエンティスト	調査企画、サービス立案
近藤悠平	取締役 最高財務責任者	
堀 貢一	ビズオーシャン 代表取締役社長	調査企画、サービス立案
井上一鷹	ジinz JINS MEMEグループ マネジャー	IoT提供、セミナー会場提供
水野茂	パイブドビッツ パイブド総合研究所 マネジャー(中小企業診断士)	事務局、CSP2018・HR-DMP
茨木瞬	研究員(専門社会調査士)	

表1: 「働き方改革研究センター」2019年度委員会メンバー ※役職は2019年8月1日現在

※ <sup>6</sup> 働き方改革研究センターweb サイト: <https://pi-pe-ri.jp/hatarakikata-center/>

※ <sup>7</sup> 「Think Lab」について詳しくは <https://thinklab.jins.com/>

## 調査概要

「働き方改革研究センター調査 2019、CSP2019」(以下、「本調査」)の概要は表 2 の通りです。

調査対象	全国の就業者
調査方法	インターネットによるアンケート調査
調査期間	令和元年8～9月
対象者数	10,722人(男性5,425人、女性5,297人)
対象者 区分	マネージャ 5,041人(男性2,702人、女性2,339人) 問1項目1. あなたは現在、仕事をするうえで誰かを管理・指導・監督する立場にある。 項目2. あなたは担当する業務の分析や誰かに業務の振り分け(ジョブアサイン)をする役割を担っている。 →項目1または2を「はい」と回答した方。
	労働者(マネージャ以外)5,681人 (男性2,723人、女性2,958人)

表 2 「働き方改革研究センター調査 2019」概要 (1)

CSP2018 と同様、働き方について分析する際には、ジョブ・アサインメントを行うマネージャとその部下(本レポートでは「労働者」とする)とでは分析対象として分ける必要があります。そこで、本調査項目では、「現在、仕事をするうえで誰かを管理・指導・監督する立場にある」という設問項目と、「あなたは担当する業務の分析や誰かに業務の振り分け(ジョブアサイン)をする役割を担っている」という設問項目のどちらかに「はい」と回答した人を「マネージャ」と定義しています。

また、退職者と在職者を比較し、労働者が「永く」働くためのマネジメントを分析することを目的に、1 年以内に退職(転職)したことがある人を「退職者」、1 年以内に退職していないが退職したいと思っている人を「退職候補者」、1 年以内に退職しておらず、退職したいとも思っていない人を「在職者」とし、3 つのカテゴリーが均等になるように調査しました(表 3)。

	計	退職者	退職候補者	在職者
全回答者	10,722 (100%)	3,453 (32.2%)	3,620 (33.8%)	3,649 (34.0%)
マネージャ	5,041 (47.0%)	1,493 (13.9%)	1,722 (16.1%)	1,826 (17.0%)
労働者	5,681 (53.0%)	1,960 (18.3%)	1,898 (17.7%)	1,823 (17.0%)

表 3 「働き方改革研究センター調査 2019」概要 (2)

## 調査項目体系

前節の設問を含め、本調査で実施した調査項目をまとめたものが表 4 です。調査項目は、「CSP2018」や「ジョブ・アサインメントモデル<sup>8</sup>」および下記の 6 つの働き方改革に関連する既存調査を参考に、昨年度の調査「CSP2018」体系化した CSP を示したものが図 3 です。様々な属性を持つ個人がリフレクションし、キャリア展望を持つことでワーク・エンゲージメント、モチベーション、幸福度等の効果を最大にするために、組織全体の体制を踏まえマネージャによるジョブアサインや 1 on 1 を実施する、という流れを調査項目にて体系化しています。

※ <sup>8</sup> ジョブ・アサインメントモデルについて、詳しくはリクルートワークス研究所「ジョブ・アサインメントの全貌」(<https://www.works-i.com/project/jobassign/all.html>)、2019 年 10 月 16 日アクセス)および働き方改革研究センター調査レポート 2018 第 4 弾(<https://pi-pei.jp/hatarakikata-center/report/report2018>)を参照。

- ・アデコ、「副業・複業に関する調査」、2018年5月
- ・アデコ、「テレワーク導入企業の管理職500名を対象にした調査」、2018年7月
- ・アデコ、「人生100年時代のキャリアビジョンに関する調査」、2018年8月
- ・デロイト・トーマツコンサルティング合同会社、「2019年 デロイト ミレニアル年次調査」、2019年5月28日(プレスリリース)
- ・リクルート、「定年前後の転職者の採用・受け入れ実態調査」、2019年3月27日(プレスリリース)
- ・リクルートワークス研究所、「働き方改革の進捗と評価(JPSED 全国就業実態パネル調査2018)」、2018年6月6日

調査内容	項目数
基本属性等（年齢、年収、業種、職種等）	29
モチベーション、幸福度	31
直近退職実績・意向	1
ジョブアサインメント	20
職場環境（キャリア展望、ストレス不良、ワーク・エンゲージメント等）	21
システム・制度施策（サテライトオフィス兼業・複業、1 on 1等）	8
効果（労働時間、利益、意識等の変化）	10
働く条件（給与、雇用形態、やりがい等）	5
合計	125

表4 「働き方改革研究センター調査」調査項目

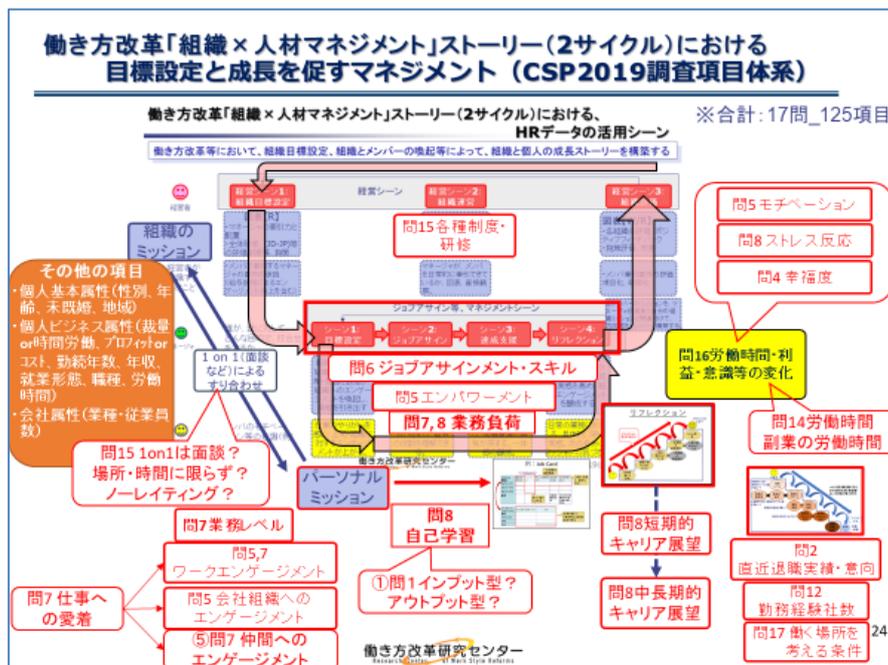


図3 「働き方改革研究センター調査2019」調査項目体系：CSP

出典：働き方改革研究センター・調査発表セミナー（9/26開催）伊藤健二センター長講演資料

本レポートを含む「働き方改革研究センター調査レポート2019」では、推進する人材」を育成する「組織×人材マネジメント」ストーリーにおける各マネジメントシーンにおいて、マネージャが適切なジョブアサインや1 on 1を実施したことにより、労働時間の減少や組織の利益、ワーク・エンゲージメント、幸福度、モチベーション等の10のKPIに効果が表れたのか、について「CSP2019」の分析結果を基に検証していきます。

## 調査結果より：

本レポートでは、調査発表セミナーでの伊藤センター長の発表内容から、「働き方改革を推進する人材」のワーク・エンゲージメントを変化させる10の階段(リフレクション階段とメンタル不良階段)について検証していきます。

## ワーク・エンゲージメントを高める5つの階段 ～リフレクション階段～

まずは、ワーク・エンゲージメントを高める「リフレクション階段」について見ていきましょう。

働き方改革研究センター調査レポート2018 第5弾(2018年11月22日公開)において、「リフレクション能力(=自身の経験を振り返り、ワークシート等にまとめることのできる力)」の高さを測る5つの調査項目を抽出していますが、CSP2019でも同様に抽出した5つの調査項目を表5に示しました。

リフレクション能力を測る5項目	略称
仕事を通じて成長していると感じる	成長
周囲に頼りにされていると感じる	周囲
上長に認められている	上長
上司とは一定期間(週次や月次など)や案件規模などでまとめた進捗報告で、合意形成できている	(一定規模の)進捗報告
会社や職場の課題解決方策を自身の業務や職場での役割として発案できる	ミッション発案

表5 リフレクション能力の高さを測る調査項目

上記の「リフレクション能力を測る5つの調査項目」がどの順番で労働者・マネージャが持つようになり、リフレクション能力が高まるのか、について今年度の調査(CSP2019)データで示したCSP2019版の「リフレクション階段」が図4です。

図4より、労働者、マネージャともに2段階までは成長、周囲と同じであり、リフレクション能力を高める上でまずは「成長を感じる」と「周囲に頼りにされていると感じる」ことが重要であることがうかがえます。一方で3段階からは労働者とマネージャで順序が変わっており、マネージャが「マネージャとして」成長するためには成長、周囲に加え、「ミッション発案」が重要であることがうかがえます。

※<sup>9</sup> 詳細は働き方改革研究センター調査レポート第5弾を参照(<https://pi-pe-ri.jp/hatarakikata-center/report/report2018.html>、2019年10月16日アクセス)。

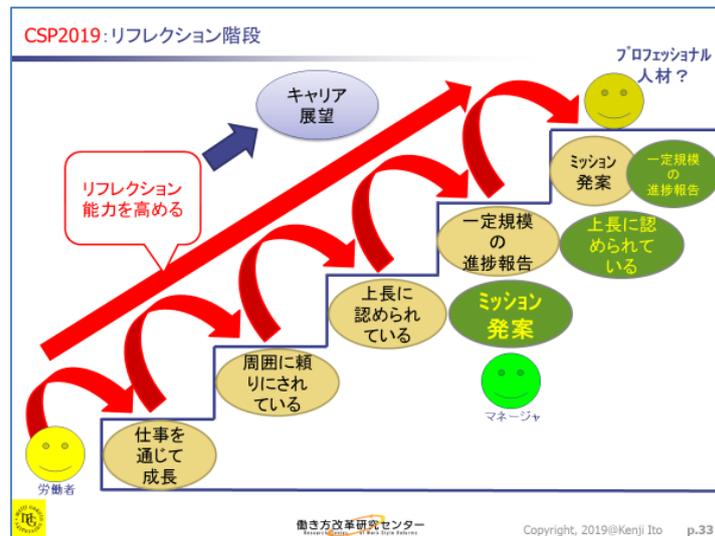


図4 リフレクション階段

## キャリア展望を描けるとワーク・エンゲージメントが高まる？

～リフレクション階段→キャリア展望→ワーク・エンゲージメント～

では、「リフレクション階段」はワーク・エンゲージメントを高めるのでしょうか。

先述の働き方改革研究センター調査レポート2018 第5弾における分析より、「リフレクション能力を持っているほどキャリア展望を描くことができる」ことが示されていますが、キャリア展望を描くことができると労働者はワーク・エンゲージメントを高めることができるのでしょうか。

「短期の」キャリア展望を示す設問として「あなたは、仕事における自身のキャリア展望を踏まえて今期または来期の目標を立てている」を用い、ワーク・エンゲージメントを示す設問として「あなたは仕事に誇りを持ち、仕事に主体的にエネルギーを注ぎ、仕事から活力を得て生き生きとしている状態にある」を用いて検証します。

図5は、短期のキャリア展望の回答(ちがう、ややちがう、まあそうだ、そうだ、の4点尺度)別に分け、各層別にワーク・エンゲージメントの回答(そう思わない、あまりそう思わない、どちらともいえない、ややそう思う、そう思う、の5点尺度)の割合を示したものです。

図5の結果より、短期のキャリア展望がなし(=ちがう)からあり(=そうだ)になるほどワーク・エンゲージメントがある(=そう思う)の割合が増えている(3.0%→31.9%)ことが示されており、キャリア展望を持つほどワーク・エンゲージメントが高まることがうかがえます。

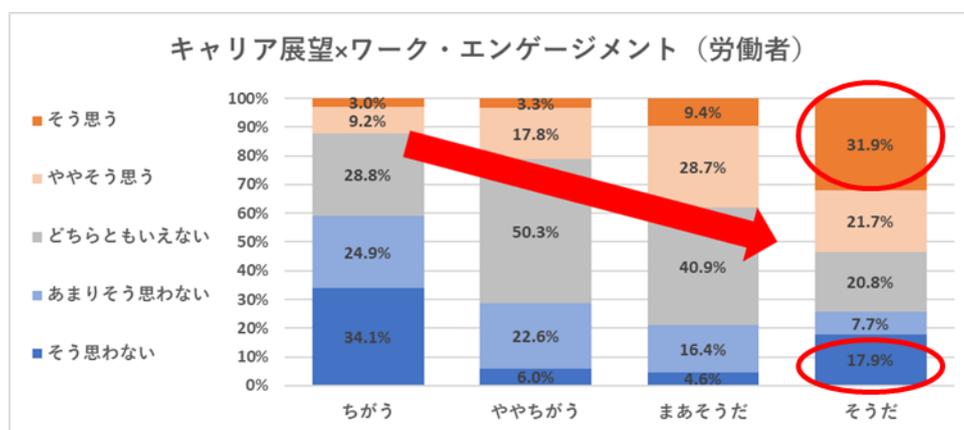


図5 キャリア展望×ワーク・エンゲージメント (労働者)

※横軸：キャリア展望、縦軸：ワーク・エンゲージメント

一方で、短期のキャリア展望が「まあそうだ」の層と「そうだ」の層を比較すると、ワーク・エンゲージメントが低い(=そう思わない)と回答している割合も4.6%から17.9%に大きくなっていることが示されています。この結果は、現在の業務とは違うキャリア展望を持つことでワーク・エンゲージメントが低下したと考えられます。社内における職種転換が必要かもしれません。

## ワーク・エンゲージメントが下がり退職を引き起こす5つの階段 ～メンタル不良階段～

組織で業務を行うことでワーク・エンゲージメントを高めるリフレクション階段を「正の階段」とするならば、逆に業務過多などを理由にワーク・エンゲージメントを下げて休職や退職を引き起こす「負の階段」もあります。本レポートではその「負の階段」を「メンタル不良階段」と称し、ストレスチェック法制の項目も意識して5つの段階で示したものが図6です。

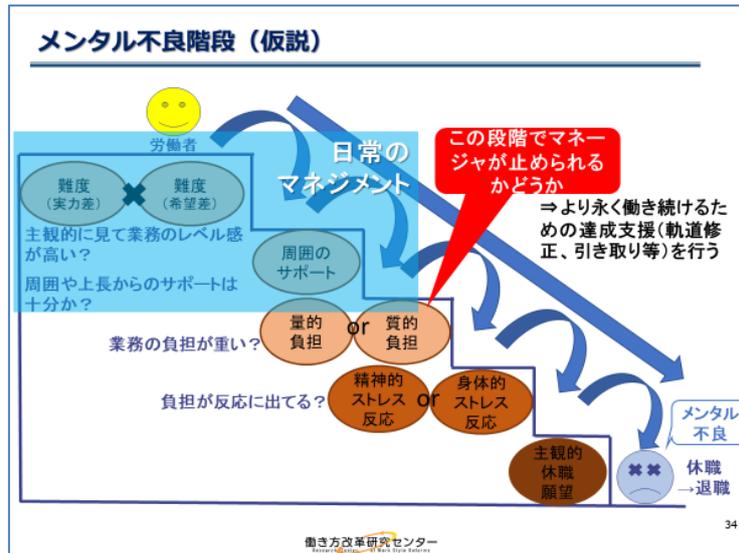


図6 メンタル不良階段

1 段目に示した項目は「主観的な業務レベル」を示したのですが、自身の今後のキャリアを踏まえて、現在の自身の実力よりも難しいレベルの業務を希望する労働者もいることから、現在の業務が「自身の実力レベルと比べて」難しいかどうかを示した「難度(実力差)」と、「希望するレベルと比べて」難しいかどうかを示した「難度(希望差)」の2つの項目を掛け合わせることで、主観的な業務レベルを示します。図7は主観的な業務レベルの回答者分布を示したのですが、実力差と希望差がともに「難しすぎる(=ややそう思う+そう思う)」と回答している割合(図7赤枠)が9.9%(1,063名)おり、このような「ハイチャレンジ層」は上長のサポートや、比較的難度の低い業務に代えるなどの打ち手が必要になるかもしれません。

あなたの「希望する業務レベル」と比べて、現在の業務内容の難易度は難しすぎる  
平均スコア: 2.51

	そう思わない	あまりそう思わない	どちらともいえない	ややそう思う	そう思う	計
そう思う	15	9	12	69	231	336
ややそう思う	17	73	305	698	65	1158
どちらともいえない	48	469	2729	278	32	3556
あまりそう思わない	187	2606	687	177	21	3678
そう思わない	1619	247	89	25	14	1994
計	1886	3404	3822	1247	363	10722

あなたの「今の能力」と比べて、現在の業務内容の難易度は難しすぎる  
平均スコア: 2.46

図7 主観的な業務レベル(難度(実力差)×難度(希望差))の回答者分布

メンタル不良階段における2段目に示した項目は、同僚や上長から十分にサポートを受けているかを示す指標として「周囲のサポート」を示しています。周囲のサポートがあれば比較的難しい業務でもストレスを溜めることなく

なせるかもしれません。

上記の1～2段目までを踏まえ、3段目では業務における量的・質的負担があるかどうかがあり、負担がストレスとなることで、4段目に示した精神的・身体的ストレス反応が出てきてしまいます。負担度が高まり、ストレス反応が出ていれば、ストレス不良を起こし、休職や退職に向かってしまいます。マネージャは1～2段目の日常のマネジメントにおいて業務レベルを変えたり、サポートを増やしたりすることでストレス不良を起こさないための対処が必要になると考えられます。

## 最後に：

本レポートのサマリーは、以下の通りです。

- 既存調査や2.4万人を対象にした「CSP2018」を参考に、「働き方改革を推進する人材」を育成する「組織×人材マネジメント」ストーリーを描いているか、描いていくべきなのか、各マネジメントシーンにおいて検証できるような調査項目体系を設計し、2019年8月から1万人以上を対象としたweb調査「CSP2019」を実施
- CSP2019ではマネージャと労働者の区分だけでなく、直近における退職実績や退職意向の設問から、「退職者」「退職候補者」「在職者」の3つの区分が均等になるように調査を実施。
- リフレクション(自らを振り返る機会、内省)をする力(リフレクション能力)を高めることでキャリア展望を描くことができ、キャリア展望を描けるとワーク・エンゲージメント(仕事に誇りを持ち、仕事に主体的にエネルギーを注ぎ、仕事から活力を得て生き生きとしている状態)高めることができる割合が31.9%に増加。
- 一方で、キャリア展望を描くことでワーク・エンゲージメントを低下させる割合も4.6%から17.9%に増えており、現在の業務とは異なるキャリア展望を描いている可能性も示唆
- ワーク・エンゲージメントを低下させる5つの階段として「メンタル不良階段」を示し、1段目である業務レベルを能力差と希望差の2つの視点から示したところ、9.9%が現在の業務が能力と希望どちらと比べても「難しすぎる」と回答しており、このような「ハイチャレンジ層」に対しては上長のサポートや、比較的難度の低い業務に代えるなどの打ち手が必要になる。

以上より、「ほどよい」チャレンジも含めて、キャリア展望を高めつつワーク・エンゲージメントを変化させる「正」と「負」の10の階段を意識しながら労働者へのマネジメントを行うことで、「働き方改革を推進する人材」として組織で永く活躍する人材となれるのではないのでしょうか。

ただし、ワーク・エンゲージメントを高める(低下させない)ために「いつ」、「どんな」打ち手を行えばいいか。今後のスクール(表6)において検証するとともに、働き方改革研究センター調査レポート2019においても第2弾以降で示していきます。

	第1回(10/31)	第2回(11/28)	第3回(12/19)
テーマ	「10のKPIで考える ジョブアサインメント」	「1 on 1によるワーク・エンゲージメントの効果」	「個人の時間当たり価値を高める施策/HR techを活用した新たなマネジメント」
ソリューション 【参加企業】	マネジメント研修 【リクルート社】	働き方改革における施策コンサルティング 【デロイト社】	
調査レポート	第2弾 (11月掲載予定)	第3弾 (12月掲載予定)	第4弾 (1月掲載予定)

表6 今後のスクールおよび調査レポートの予定

## ■ 働き方改革研究センター2019 年度スクール第 1 回のご案内

最後に、働き方改革研究センターのスクール第 1 回の開催についてお知らせします。  
スクール第 1 回では、社員の成長とワーク・エンゲージメントを高めるマネジメントに着目し、1 万人以上を対象にした新たな調査の結果を基に、報告いたします。

参加申込ページ:

[https://pi-pe-ri.jp/hatarakikata-center/event/seminar2019\\_02.html](https://pi-pe-ri.jp/hatarakikata-center/event/seminar2019_02.html)

タイトル:働き方改革研究センター・スクール第 1 回

10 の KPI で考えるジョブアサインメント  
～労働時間、モチベーション、ワーク・エンゲージメント等?～

開催日:2019 年 10 月 31 日(木)

時間:14:00～17:30(開場:13:30)

会場:株式会社ジズ / Think Lab( <https://thinklab.jins.com/> )

内容:

講演1: 伊藤健二 氏

(明治学院大学 学長特別補佐(戦略担当)、働き方改革研究センターセンター長)

「10 の KPI で考えるジョブアサインメント

～労働時間、モチベーション、ワーク・エンゲージメント等?～」

講演2: 水野茂 氏

(株式会社パイブドビッツ パイブド総合研究所 マネジャー (中小企業診断士))

「社員のモチベーションを高めるジョブアサインメント」

交流会:(16:30～17:30)

定員:30 名

対象:働き方改革推進部署(人事部等)の責任者等

参加費:無料(事前申込(抽選)制)

## ■ 「働き方改革研究センター調査レポート 2018」のご案内

昨年度 2.4 万人を対象に調査した働き方改革研究センター調査 2018「CSP2018」を基に作成したレポート「働き方改革研究センター調査レポート 2018」は第 5 弾まで公開いたしました。

調査レポート 2018 の URL: <https://pi-pe-ri.jp/hatarakikata-center/report/report2018.html>

<レポート第 1～5 弾のタイトル>

第 1 弾:「働き方改革に伴う 13 の施策を活用すると、労働時間にどのような効果があるか?～働き方改革研究センター調査の概要について～」

第 2 弾:「AI・RPA の活用は労働時間を長くする!～労働時間を削減するために必要な対策とは?～」

第 3 弾:「どこで働くと「集中度」が高まりパフォーマンスが向上するのか?～業務における「フロー状態の機会」をより増加させるために必要な対策とは?～」

第 4 弾:「マネージャは適切に「ジョブ」を「アサイン」しているのか?～労働者の労働時間削減・モチベーション

喚起につながるジョブ・アサインメントとは？～」

第5弾：「自身の経験を「リフレクション」できるとキャリア展望を描ける？～労働者のキャリア展望を描くために必要なリフレクションとはどうあるべきか？～」

第1弾を除き、レポートの閲覧・ダウンロードには会員登録が必要です。以下 URL (働き方改革研究センターweb サイト) よりご登録ください。

<https://www.pi-pe.co.jp/regist/is?SMPFORM=ter-lbmdsh-22221be5f383393b5f2bf9d520b4546b>

## 参考文献

島津明人(2014)『ワーク・エンゲイジメント』労働調査会。

厚生労働省(2018)『平成30年版労働経済の分析』、<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/18/dl/18-1.pdf>  
(2019年10月10日アクセス)。

アデコ(2018)「副業・複業に関する調査」、<https://www.adecogroup.jp/power-of-work/064/#> (2019年10月16日アクセス)。

アデコ(2018)「テレワーク導入企業の管理職500名を対象にした調査」、<https://www.adecogroup.jp/power-of-work/086/> (2019年10月16日アクセス)。

アデコ(2018)「人生100年時代のキャリアビジョンに関する調査」、<https://www.adecogroup.jp/power-of-work/081/>  
(2019年10月16日アクセス)。

デロイトトーマツコンサルティング合同会社(2019)「2019年 デロイト ミレニアル年次調査」(プレスリリース)、  
<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/about-deloitte/articles/news-releases/nr20190528.html> (2019年10月16日アクセス)。

リクルート(2019)「定年前後の転職者の採用・受け入れ実態調査」(プレスリリース)、  
[https://www.recruit.co.jp/newsroom/pdf/20190327\\_01.pdf](https://www.recruit.co.jp/newsroom/pdf/20190327_01.pdf) (2019年10月16日アクセス)。

リクルートワークス研究所(2018)『Work Index 2017』、  
[https://www.works-i.com/research/works-report/item/180606\\_worksindex2017.pdf](https://www.works-i.com/research/works-report/item/180606_worksindex2017.pdf) (2019年10月16日アクセス)。

作成者：働き方改革研究センター事務局（株式会社パイブドビッツ） 茨木 瞬（いばらぎ しゅん）

テーマごとの詳細分析、個別調査の実施、ローデータの取り扱いなど、このレポートに関するお問い合わせ先：  
働き方改革研究センター事務局（株式会社パイブドビッツ パイブド総合研究所）：水野茂、茨木瞬  
電話：03-5575-6601 e-mail: pb-lab@pi-pe.co.jp