

<「働き方改革研究センター調査レポート 2021」第1弾>

コロナ禍において減少したワークエンゲージメントを高めるには？  
～人的資本の情報開示とワークエンゲージメント～

2022年6月1日

本レポートの目的

本レポートでは、コロナ禍において減少したワークエンゲージメントを高める要素について、ESG投資や人的資本の情報開示(ISO30414)を踏まえ、2022年1月に働き方改革研究センターが1万人以上を対象としたweb調査「CSP2021」(Corporate Systematic Profile、全体像および調査項目等は後述)を用いて検証していきます。

背景

人的資本の情報開示とエンゲージメント

企業における人材価値を示す「人的資本」の情報開示が世界で進んでいます。

近年「ESG投資」を進める投資家にとって、人的資本が投資の判断材料の一つとなっていることもあり、人的資本の情報開示を求める動きがあります。そうした動きもあり、2018年には国際標準化機構(ISO)が人的資本の情報開示について定めた世界初の国際規格「ISO30414<sup>2</sup>」が策定されました。アメリカでは2020年に人的資本の情報開示が上場企業において義務化がされており、日本企業においても今後ISO30414の対応など、経済産業省でのガイドライン、経済対策にも掲載されたことなど、人的資本の情報開示を進めていく流れが進んでいくと考えられます。

ISO30414は、組織人事に関わる11の領域と49の項目から構成されています(図1)が、その1つの項目としてエンゲージメント(Engagement)、ウェルビーイング(Well-Being)が「組織文化(Organizational culture)」の項目として含まれています。ESG投資家にとっても、社員のエンゲージメントが重要視されていることが確認できます。

Human capital areas	Human capital metrics	Large organizations		Small and medium organizations	
		Internal	External	Internal	External
Costs	See 6.1.1 for detailed information				
	1 Total workforce costs	x	x	x	x
	2 External workforce costs	x	x		
	3 Ratio of the average salary and remuneration	x			
	4 Total costs of employment	x	x		
	5 Cost per hire	x			
	6 Recruitment costs	x			
7 Turnover costs	x	x			
Diversity	See 6.7.4 for detailed information				
	1 Workforce diversity with respect to				
	a) age	x	x	x	x
	b) gender	x	x	x	x
	c) disability	x	x	x	x
	d) other indicators of diversity	x	x	x	x
	2 Diversity of leadership teams	x	x		
Leadership	See 6.7.5 for detailed information				
	1 Leadership trust	x	x		
	2 Spins of control	x			
3 Leadership development	x				
Organizational culture	See 6.7.6 for detailed information				
	1 Engagement/satisfaction/commitment	x	x		
2 Retention rate	x	x			
Organizational health, safety and well-being	See 6.7.7 for detailed information				
	1 Lost time for injury	x	x		
	2 Number of occupational accidents	x	x	x	x
	3 Number of people killed during work	x	x	x	x
4 Percentage of employees who participated in training	x	x	x	x	
Productivity	See 6.7.8 for detailed information				
	1 EBIT/Revenue/turnover/profit per employee	x	x	x	x
2 Human capital ROI	x	x	x	x	

図1 人的資本情報開示 ISO30414

出典：Human resource management — Guidelines for internal and external human capital reporting

表は経済産業省「事務局説明資料(経営戦略と人材戦略)」より<sup>3</sup>

※ 1 環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)に配慮している企業を重視して行われる投資。  
 ※ 2 詳細は日経電子版を参照(<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO59874870R10C22A4TL5000/?unlock=1>)  
 ※ 3 [https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo\\_kachi\\_kojo/pdf/001\\_04\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/001_04_00.pdf)

## コロナによってワークエンゲージメントは減少している

ESG 投資家だけでなく、企業にとっても社員のエンゲージメントが重要な指標となっています。「第 25 回世界 CEO 意識調査(PwC 調査)」<sup>4</sup>によると、CEO の 62%が従業員のエンゲージメント評価を長期的な企業戦略として掲げており、非財務分野において、顧客満足度に次いで多くの CEO が掲げる企業戦略となっています。

しかし、新型コロナウイルスの蔓延により働く環境やマインドは減少している傾向が見られています。CSP2021 によると、コロナ前と比べた働く環境やマインドの変化について、変わらない人も 7 割程度いるものの、コロナ前と比べてワークエンゲージメント<sup>5</sup>やモチベーションといった項目は減少した人の方が多いことが分かりました(図 2)。

コロナ禍において減少しているワークエンゲージメントやモチベーションといった社員のマインドを高めることは ESG 投資促進にもつながると考えられますが、そのために企業はどのような打ち手を打つことが効果的なのでしょうか。CSP2021 で検証していきます。

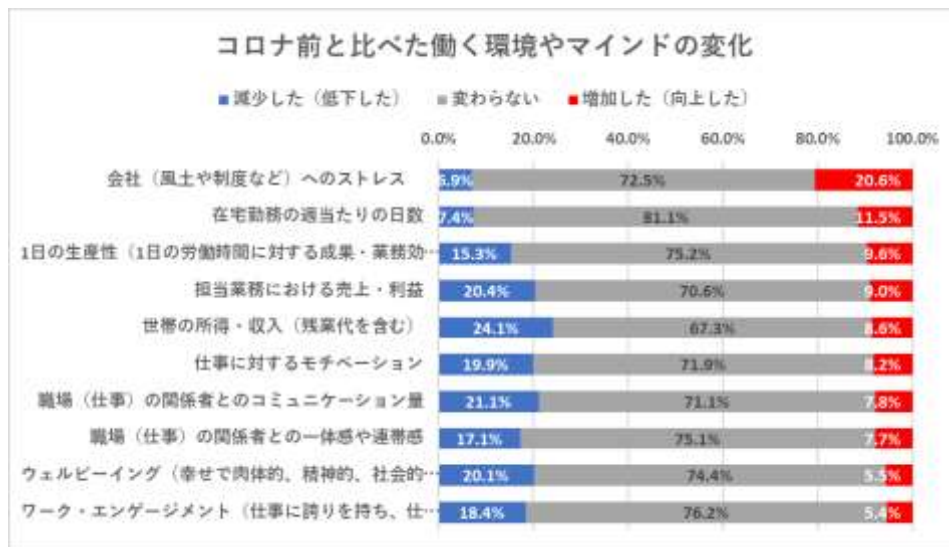


図 2 コロナ前と比べた働く環境やマインドの変化 (CSP2021 より)

### 「CSP2021」調査結果より：

## ワークエンゲージメントを醸成するチャレンジマネジメント「7つの要件」

働き方改革研究センターでは、これまでの調査レポート<sup>6</sup>においてワークエンゲージメントを高める「リフレクション階段」を紹介していますが、CSP2021 ではワークエンゲージメントを醸成するチャレンジマネジメント「7つの要件」を抽出しました(図 3 の黄色の楕円形)。図 3 のように、「7つの要件」はリフレクション階段 6 項目とキャリア展望の 7 つの項目で構成されており、リフレクションが高まることでキャリア展望も高まり、会社へのワークエンゲージメントが高まると考えられます。

本レポートでは、抽出した 7 つの要件がどのようにワークエンゲージメントに影響を与えるかを分析していきます。

※ 4 PwC「第 25 回世界 CEO 調査 目指すべき成果を再定義する」

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2022/assets/pdf/ceo-survey2022.pdf>

※ 5 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。

※ 6 詳細は働き方改革研究センターHPを参照 <https://pi-pe-ri.jp/hatarakikata-center/#report>。

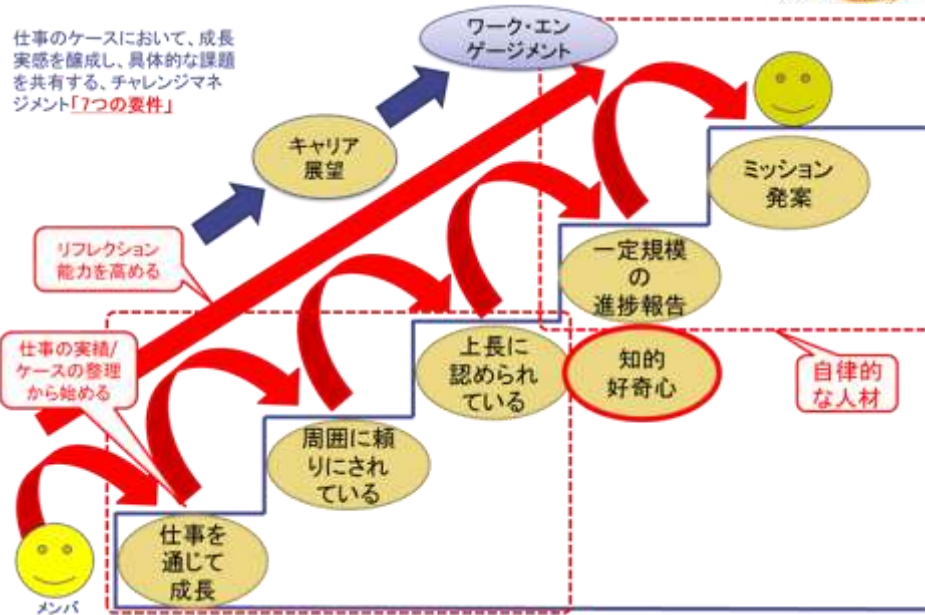


図3 ワークエンゲージメントを醸成するチャレンジマネジメント「7つの要件」

### キャリア展望を高めるリフレクション項目とは？ ～リフレクション×キャリア展望～

まずは、「リフレクション階段」とキャリア展望との関係性について見ていきましょう。

図4は、リフレクション階段に示す6項目について、企業のメンバが「そう思う」と「ややそう思う」<sup>7</sup>を回答した項目数（「あり」の個数）算出し、キャリア展望との関係を示したものです。図4より、全項目持っている方のうち、キャリア展望ありと回答した割合は85.6%と高い割合となっています。また、リフレクション項目の該当数が多いほど「キャリア展望あり」の割合が大きくなっていることが分かります。リフレクションの項目を意識する（または意識させる）ことにより、キャリア展望は高まることが考えられます。

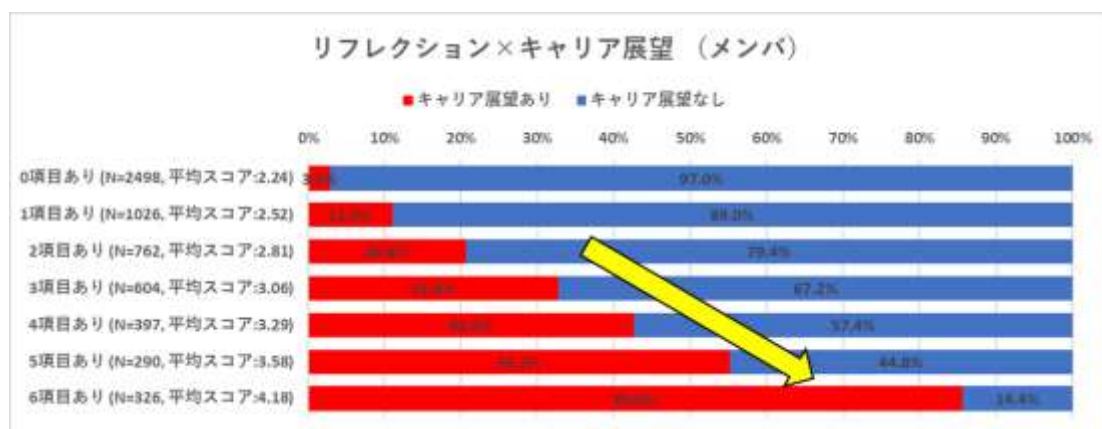


図4 キャリア展望を高めるリフレクション項目

### 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？

#### ～キャリア展望×ワークエンゲージメント～

次に、コロナ禍においてもキャリア展望を描くことでワークエンゲージメントを高まるのか検証していきます。

図5は、キャリア展望とワークエンゲージメントとの関係性について、各層別にワークエンゲージメントの回答の割

※ <sup>7</sup> リフレクション項目、キャリア展望、ワークエンゲージメントの選択肢は5点尺度（そう思わない～そう思う）となっています。

合を示したものです。図5の結果より、キャリア展望がある(「ややそう思う」「そう思う」と回答した)方ほど、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。

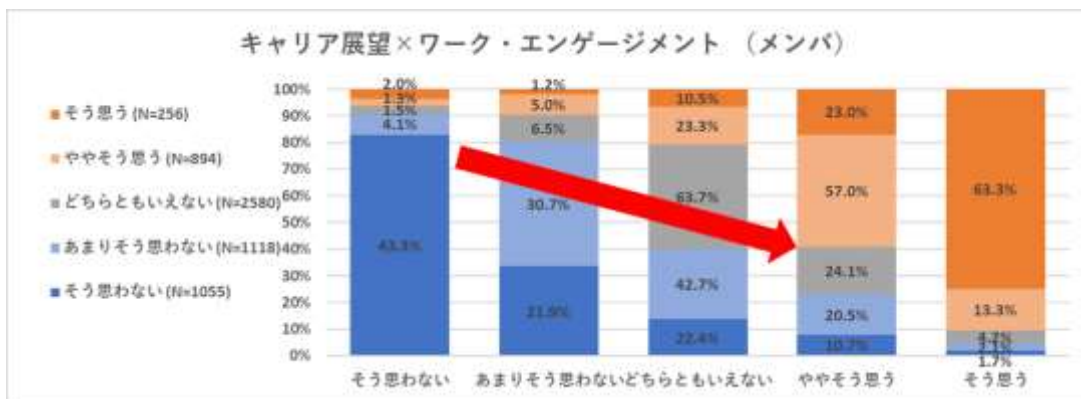


図5 キャリア展望×ワークエンゲージメント (労働者)  
※横軸：キャリア展望、縦軸：ワークエンゲージメント

### チャレンジを促す7つの要件とは？ ～リフレクション、キャリア展望×チャレンジ(ストレッチ)～

では、メンバのワークエンゲージメントを高めるための打ち手として、メンバの「チャレンジ」を促すことが考えられます。CSP2021 ではジョブアサインメント・スキル<sup>8</sup>の一つに「本人意向に沿った難しい仕事にチャレンジできている」かを示すというストレッチ項目あり、キャリア展望も含んだリフレクション項目(7つの要件)の該当数とチャレンジ(ストレッチ)の関係性を示したものが図6となります。図4(リフレクション項目×キャリア展望)が示したグラフと同様の結果が図6に示されており、リフレクション項目やキャリア展望が高いほど本人意向に沿った難しい仕事にチャレンジできているといえます。

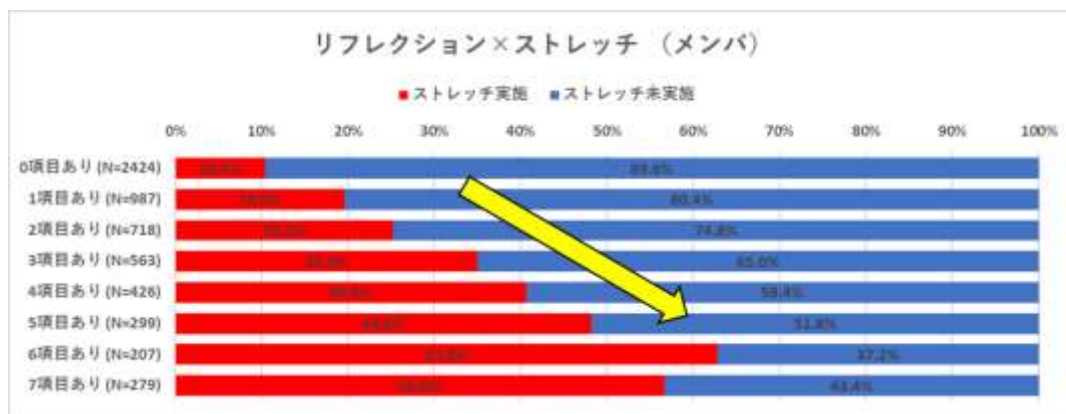


図6 チャレンジを促す「7つの要件」

※ <sup>8</sup>ジョブアサインメント・スキルについて、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/2019.html>) 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-pe-ri.jp/hatarakikata-center/report/report2018.html>)を参照。

## 本レポートのサマリー

本レポートのサマリーは、以下の通りです。

- 2022年1月に働き方改革研究センターが1万人以上を対象としたweb調査「CSP2021」を実施
- リフレクション項目の該当数が多いほど「キャリア展望あり」の割合が大きくなっている
- 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
- リフレクション項目やキャリア展望が高いほど本人意向に沿った難しい仕事にチャレンジできている(チャレンジできていると回答した割合は最大62.8%)

以上より、メンバの本人意向に沿ったチャレンジも含め、キャリア展望を高めつつリフレクション項目を意識しながらメンバへのジョブアサインメント・マネジメントを行うことで、ワークエンゲージメントを向上させ、ESG投資にもつながっていくと考えられます。

## 最後に

最後に、本レポートで使用した「CSP2021」の全体像および調査項目について説明します。

## 「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(学校法人三幸学園 理事長特別補佐(戦略担当))、事務局:株式会社パイブドビッツ)は、働き方改革における様々な命題・施策を体系化し、HRビッグデータを活用して、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発足。働き方関連法の改正が公布された2018年から毎年、のべ約6.5万人への調査を実施しています。

ここ数年で新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点からテレワークなど働き方も大きく変化して、また社員を人的資本として企業はもとより投資家も注目しており情報開示も求められつつある中で人的資本の現状を把握する指標として、ISO30414では例えば社員のスキルや能力だけでなく、定着率にも関係するワークエンゲージメントやウェルビーイングなどもあげられています。

当センターでは4年間の調査結果<sup>9</sup>より、人的資本の指標であるワークエンゲージメントやウェルビーイングをどうすれば高めることができるのか?その打ち手として、適切なジョブアサインメントにより本人の意向と能力に合わせてチャレンジする機会を与えることで効果的に高めることができることを明らかにしています。

また自治体においても、デジタル庁が田園都市構想でウェルビーイングを目標指標の一つに掲げており、自治体の事業に関わった市民の多様なウェルビーイングをどのように高めていくことができるのか?についても、新型コロナウイルス感染症拡大前の幸福度調査や最新の調査結果をもとに紐解いていきます。

## 調査概要

※ <sup>9</sup> 詳細は「働き方改革研究センターweb サイトを参照(<https://pi-pe-ri.jp/hatarakikata-center/>)



図7 「働き方改革研究センター調査 2021」概要

出典：デジタル田園都市国家構想実現会議「デジタルから考えるデジタル田園都市国家構想」より

図7が示すように、政府が進めている「デジタル田園都市国家構想」において、目指すべき指標の一つに「ウェルビーイング」(幸せで肉体的、精神的、社会的にも満たされた状態 ※参考:WHO 憲章)が掲げられており、地域のウェルビーイングの向上目指し、KPとして設定することを「デジタル田園都市国家構想実現会議」において表明しています。

そこで、働き方改革研究センターでは、コロナによって、テレワークによる働き方をはじめ、様々な業務でのデジタル活用、価値創造(デジタルトランスフォーメーション)が前提となってきた中で、「企業と個人での価値創造をしていける」、「DX人財の要件」を明らかにすること」を目標に、ウェルビーイングを高める要件に対するデジタルツールの貢献する要件をまとめ、2022年1月に1万人以上を対象としたweb調査「CSP2021」を実施しました。

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4年1月
対象者数	10,468人
主な対象者区分	性別:男性(5,911人)、女性(4,557人) 都道府県別:各県200名以上 年代別:20代、30代、40代、50代、60代以上 マネージャー・労働者別

図8 「働き方改革研究センター調査 2021」概要

## 調査項目体系

本調査で実施した調査項目をまとめたものが図9です。また、ビフォーコロナの2万人の調査「PB地方創生幸福度調査<sup>10)</sup>」や働き方改革研究センターがこれまでに調査した「CSP2018」～「CSP2020」、および下記の3つの働き方改革研究・ウェルビーイングに関連する既存調査・レポートを参考に、昨年度の調査「CSP2021」体系化したCSP<sup>11)</sup>を示したものが図10です。社員のウェルビーイングを高める要因として、ワークエンゲージメントやモチベーション、ワークライフバランスといった仕事面を中心に調査項目にて

※ <sup>10)</sup> 詳細はパイプド総研HPを参照(<https://pi-pe-ri.jp/research/>)。

※ <sup>11)</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。

体系化しています。

<既存調査>

- ・内閣府（2021）「満足度・生活の質に関する調査報告書」
- ・アデコ（2021）「"日常"の再定義新たな時代の働き方とは 2021」
- ・アデコ（2021）「アデコ「中小企業デジタル化応援隊事業検証分析報告書」

設問番号	調査項目体系	過去の調査			
		PB地方創生幸福度調査	CSP2018	CSP2019	CSP2020
問1	現在のウェルビーイング(幸福度)	○	○		
問2	ウェルビーイングに影響する因子の重視度	△			
問3	ウェルビーイングに影響する因子の満足度	△			
問4	デジタルサービス・働き方改革関連ツールの利用状況		△		
問5	コロナによる影響・デジタルサービスの利用による影響				
問6	モチベーション/ワークエンゲージメント	△	△	○	○
問7	ジョブアサインメント・スキル			△	△
問8	チャレンジ状況・業務負担			○	○
問9	褒めること/心理的安全性 デジタル化推進の効果実感 メンタルサポート			△	△
問10	属性・制度・テレワーク環境・スキル・実績		△	△	○
問11	業種		△	○	○
問12	労働時間・業務量・ワークライフバランス・ストレス・所得等のコロナ前からの変化		△	△	△
問13	デジタル化推進の効果実感				
基本属性	性別、年齢、未婚既婚、子どもの有無	○	○	○	○
基本属性	職業・居住地域(自治体)	○	○	○	○

図9 「働き方改革研究センター調査」調査項目

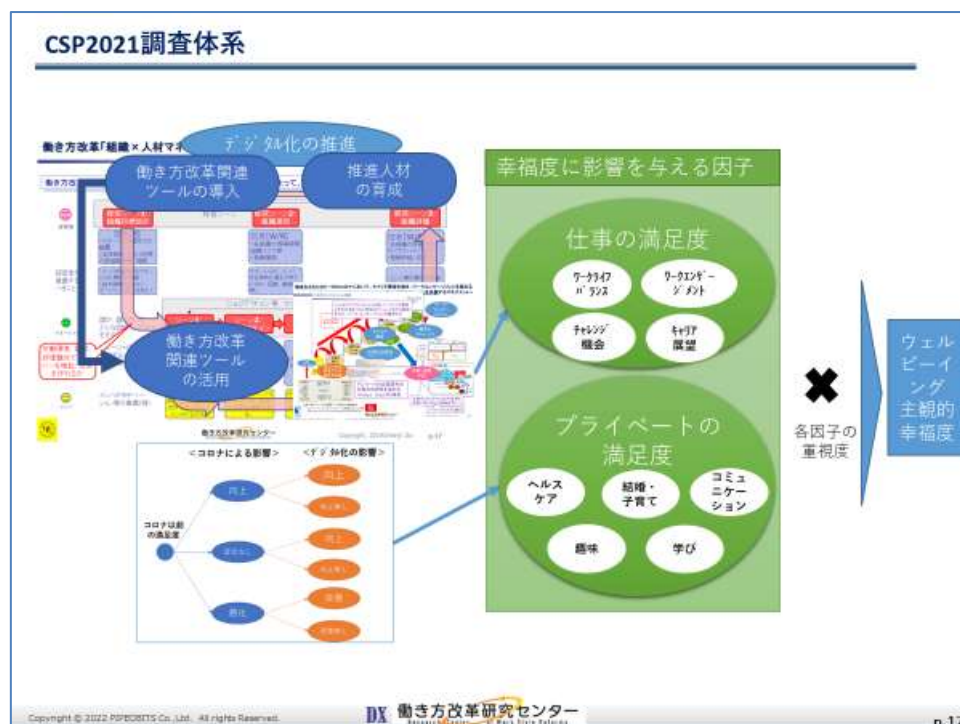


図10 「CSP2021」調査体系

## ■ 働き方改革研究センター2022 年度今後の活動について

働き方改革研究センターでは、本調査レポートを踏まえ図 11 に示す「ワークエンゲージメントがウェルビーイングにどう影響するのか」など、CSP2021 を用いた分析結果より明らかにしていきます。

今後の活動日程については決まり次第 web サイト (<https://pi-pe-ri.jp/hatarakikata-center/>) にて公開いたします。

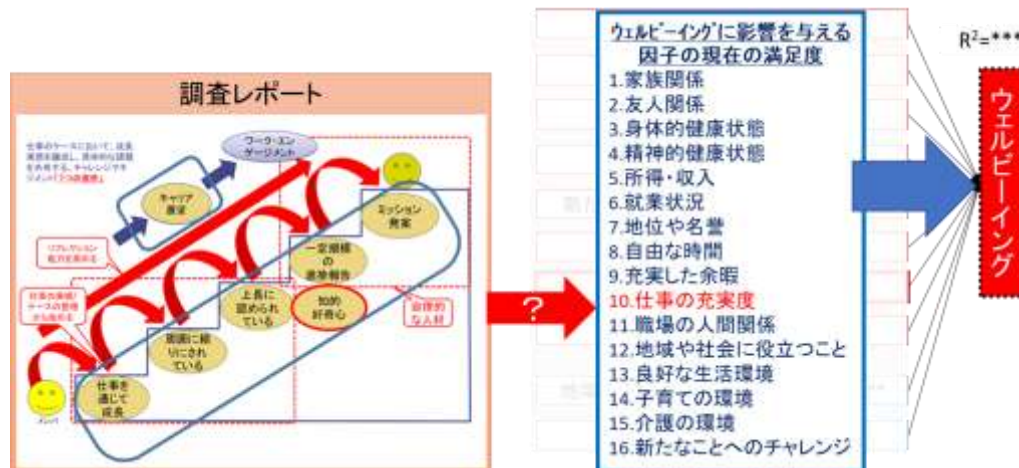


図 11 ワークエンゲージメントがウェルビーイングにどう影響するのか

## ■ 「働き方改革研究センター調査レポート・スクール講演資料」のご案内

当センターではこれまで、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」(第 1～5 弾)、1 万人を対象に調査した働き方改革研究センター調査 2019「CSP2019」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 2019」(第 1～4 弾)、1.8 万人を対象に調査した働き方改革研究センター調査 2020「CSP2020」を基に実施したスクール(第 1～3 回)の講演資料を公開いたしました。

調査レポートの URL: <https://pi-pe-ri.jp/hatarakikata-center/#report>

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ので、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> (2022 年 5 月 19 日アクセス)。  
 経済産業省 (2020) 『事務局説明資料(経営戦略と人材戦略)』  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo\\_kachi\\_kojo/pdf/001\\_04\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/001_04_00.pdf) (2022 年 5 月 19 日アクセス)



小林庸至 (2020) 「日本の都市におけるデジタル化の進展と幸福度の関係」『NRI パブリックマネジメントレビュー 2020 年 5 月号』

<https://www.nri.com/->

[/media/Corporate/jp/Files/PDF/knowledge/publication/region/2020/05/2\\_vol202.pdf?la=ja-](https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/knowledge/publication/region/2020/05/2_vol202.pdf?la=ja-JP&hash=087EEADFAF7AA09A921C0C0BCE0C871A76C5E5C6)

[JP&hash=087EEADFAF7AA09A921C0C0BCE0C871A76C5E5C6](https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/knowledge/publication/region/2020/05/2_vol202.pdf?la=ja-JP&hash=087EEADFAF7AA09A921C0C0BCE0C871A76C5E5C6) (2022 年 5 月 19 日アクセス)

牧島かれん (2021) 『デジタルから考えるデジタル田園都市国家構想』(デジタル田園都市国家構想実現会議 (第 1 回) 牧島大臣提出資料 [https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/digital\\_denen/dai1/siryoku4.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/digital_denen/dai1/siryoku4.pdf) (2022 年 5 月 19 日アクセス))

・アデコ (2021) 「"日常"の再定義新たな時代の働き方とは 2021」 [https://www.adecogroup.jp/-/media/images/adecogroup/power\\_of\\_work/215/resetting-normal-2021-whitepaper-the-adecco-group.pdf?la=ja-jp](https://www.adecogroup.jp/-/media/images/adecogroup/power_of_work/215/resetting-normal-2021-whitepaper-the-adecco-group.pdf?la=ja-jp) (2022 年 5 月 19 日アクセス)

PwC Japan グループ (2022) 『第 25 回世界 CEO 調査 目指すべき成果を再定義する』

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2022/assets/pdf/ceo-survey2022.pdf> (2022 年 5 月 19 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 パイブド総研):水野茂、茨木瞬  
電話: 03-5575-6601 e-mail: pb-lab@pi-pe.co.jp