

エンゲイジメントを高める「ジョブ・クラフティング」

～従業員が自ら主体性・自律性を発揮する仕組みづくり～

主任研究員 嶋田 英岳

はじめに

従業員のエンゲイジメント^{*1}が低いと、従業員にとっては自身の能力が発揮できずやりがいを感じられない、企業にとっては生産性が上がりず離職率も悪化するなど、双方にとって不幸である。

本稿では、まず日本のエンゲイジメントの状況について述べる。そして、エンゲイジメントを従業員自ら向上させる手法の一つとして、「ジョブ・クラフティング」の有効性が近年研究されていることから、その概要を整理し、今後の可能性について展望する。

※1：組織への貢献意欲や帰属意識、仕事へのやりがい、活力などを表す。尚、本稿の図表では「エンゲージメント」の表記があるが、本文では厚生労働省が用いている「エンゲイジメント」を使用する。

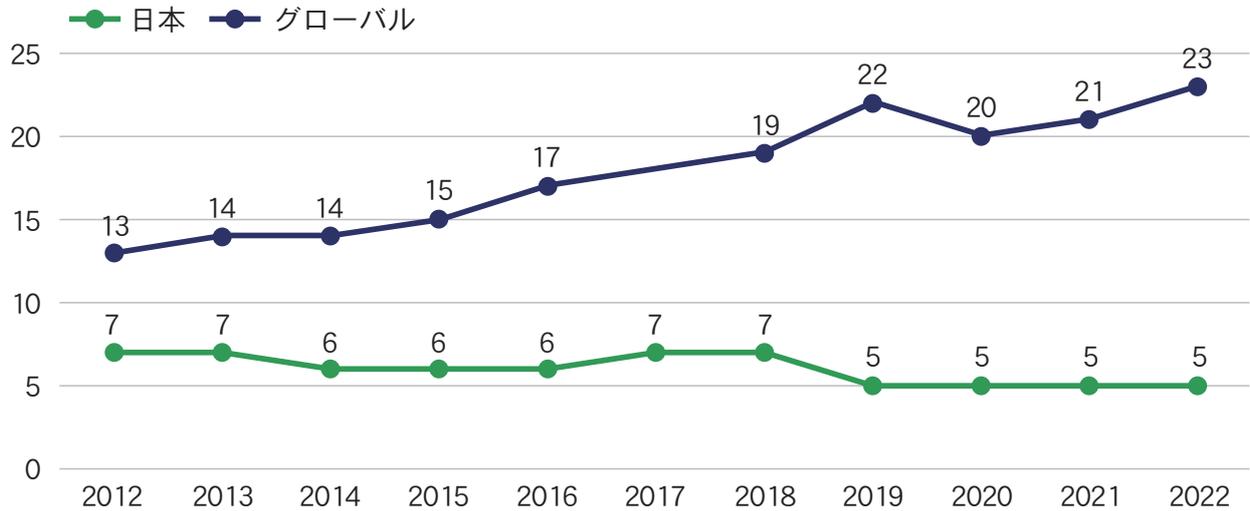
要旨

- 日本の職場でエンゲイジメントが高い従業員は5%と少なく、世界平均の23%と大差がある。
- ワーク・エンゲイジメントが高まると、従業員の行動が変わり業績伸展にもつながる関係性が示されている。企業にとってワーク・エンゲイジメントに目を向ける重要性は高まっている。
- そのワーク・エンゲイジメントを従業員自ら向上させる手法の一つとして「ジョブ・クラフティング」が注目されている。
- ジョブ・クラフティングは従業員が主体的に「仕事のやり方の工夫」、「周りの人への工夫」、「考え方の工夫」を行うものである。
- これまでの研究では、ジョブ・クラフティング研修プログラムの導入により、仕事のいきいき度の向上や心理的ストレス反応の低減が確認されている。
- 人手不足は、人材の「量」だけではなく「質」の問題でもあるといわれている。ジョブ・クラフティングは、その人材の「質」に変化を加えるきっかけの一つとなり得るアプローチである。
- ジョブ・クラフティングの実践により「働く」を「ワクワク」に変えることで、従業員の「主体性」が企業の「競争力」を生み出していくと思われる。

1 日本の職場におけるエンゲイジメント

米ギャラップ社の2022年度の調査によると、日本の職場でエンゲイジメントが高い従業員は5%と、4年連続で過去最低を記録した（図表1）。世界平均は、過去10年間で10%上昇したことで2022年度は23%となり、日本との差は開く一方である。

図表1 エンゲイジメントが高い従業員の比率の推移（単位：%）

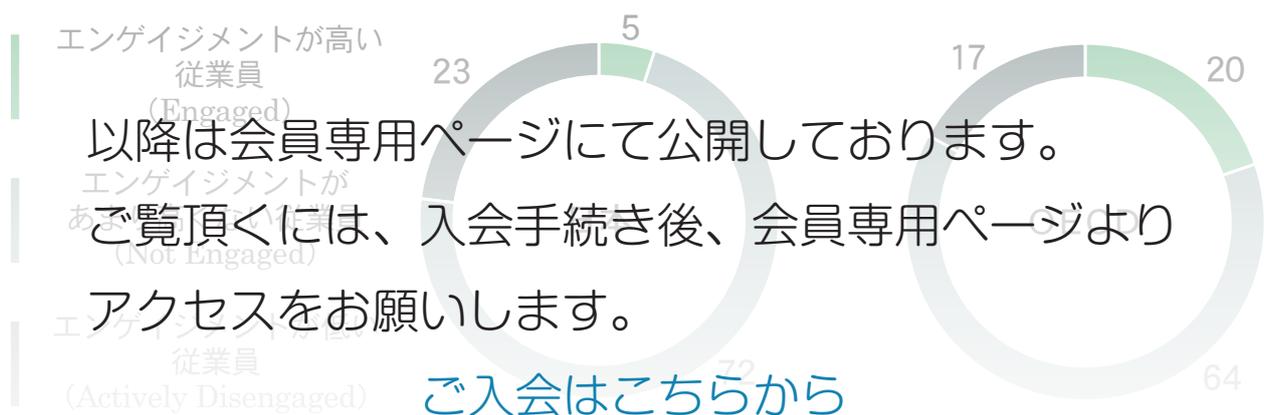


※グローバル：2012年度は調査対象85か国、2022年度は調査対象129か国

資料：ギャラップ社「2023年版 ギャラップ職場の従業員意識調査：日本の職場の現状」

また、「エンゲイジメントが高い従業員（Engaged）」、「エンゲイジメントがあまり高くない従業員（Not Engaged）」、「エンゲイジメントが低い従業員（Actively Disengaged）」の分布を見ると、日本はOECD38か国平均に比べ、「エンゲイジメントが低い従業員」が多いことも特徴的である（図表2）。

図表2 エンゲイジ度合別の分布（単位：%）



以降は会員専用ページにて公開しております。

ご覧頂くには、入会手続き後、会員専用ページより

アクセスをお願いします。

[ご入会はこちらから](#)

(入力は数分で終わります)

[会員の方ははこちらから](#)

資料：ギャラップ社「2023年版 ギャラップ職場の従業員意識調査：日本の職場の現状」