

# データ分析を通じて 人的資本経営を加速する



— 皆がいきいき働く職場を作るには —



# Introduction



## 人的資本経営を進めていくための課題は

人的資本経営は、人材を資源ではなく投資により価値を引き上げる資本と捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値の向上を目指す経営手法です。企業が人的資本経営を進めていくための課題の一つとして「エンゲージメント」の向上があげられます。従業員のエンゲージメントが高い企業は低い企業と比べて離職率が低い、業績が良好などの傾向があるといわれています。一方で、従業員のエンゲージメントが労働生産性にどのような効果を与えているのかは必ずしも明らかになっていません。

本シリーズのVol.1では、メンバーのエンゲージメントが高い組織は低い組織と比べて営業成績が良好な傾向がみられるなど、エンゲージメントの重要性を明らかにしました。では、どうすれば従業員のエンゲージメントが向上するのでしょうか。本レポート(Vol.2)で紹介する分析では、約4年にわたる研究会での実証研究の成果として、従業員のエンゲージメントや心理的ストレス反応を向上・軽減する仕組みや経路を可視化しています。また、心身の健康を害しては、たとえポテンシャルが高い従業員でも能力を発揮することはできません。出勤しているものの心身の不調が原因で生産性が低下している状態を「プレゼンティーズム」といいます。仕事を休むほどではなくても、頭痛や腰痛、花粉症などで仕事に集中できない経験のある方もいらっしゃるのではないのでしょうか。厚生労働省の「コラボヘルスガイドライン」によれば、プレゼンティーズムは生産性を低下させ、健康関連コストを増大させることが述べられています。本レポートでは、プレゼンティーズムが組織のパフォーマンスに与える影響などを分析しています。

## 従業員の心身の健康は人的資本経営の土台

従業員の心身の健康は人的資本経営の土台といえます。本レポートの分析では、従業員の健康度が高い組織が、良いパフォーマンスを発揮する可能性について確認しました。その結果、プレゼンティーズムとエンゲージメントとの間に一定の相関関係がみられました。仕事の要求度 - 資源モデル(JD-Rモデル)によると、エンゲージメントは、プレゼンティーズムなどの心身の健康にポジティブな効果を与えます。両者の相関関係は、従業員のエンゲージメント向上がプレゼンティーズムの改善につながることを示しているといえます。一方、プレゼンティーズムの改善は、組織のパフォーマンスを高める傾向が確認できたものの、統計的に有意とまではいえないという結果が示されました。組織のパフォーマンスには、従業員の健康だけでなく様々な要素が関連しているからだと思われます。プレゼンティーズムが労働生産性に与える影響についてはさらなる調査が必要と考えています。

従業員のエンゲージメントや心理的ストレス反応を向上・軽減する経路の分析により、両者に影響を与える要素を明らかにできます。例えば、仕事の適性のスコアが高い職場はエンゲージメントが高く、心理的ストレス反応は低い傾向にあることが確認されました。仕事の適性がエンゲージメントを改善し、心理的ストレス反応を軽減する可能性を示しており、適材適所の重要性を表しています。人事・労務関連データの横断的な分析により、どの要素・要因が従業員のエンゲージメントや心理的ストレス反応に影響を及ぼすかを構造的に把握することができます。今後も生産性に関する調査研究を進め、人的資本経営の実現に資する分析結果を公表していきます。



## 目次

- Introduction..... 1ページ
- エンゲージメントおよびJD-Rモデルの概要..... 2ページ
- Q1 エンゲージメントはどのようにして高まるのか?..... 3-4ページ
- Q2 エンゲージメントに影響を与える職場環境は何か?..... 5ページ
- Q3 仕事の適性はエンゲージメントや心理的ストレス反応を改善するのか?..... 6ページ
- Q4 従業員の心と身体の健康が組織のパフォーマンスに与える効果は?..... 7-8ページ
- Q5 コロナ禍におけるテレワークの心身への影響は?..... 9-10ページ

## SOMPO インスティテュート・プラス 生産性に関する研究会

- 委員 (五十音順、敬称略、◎印は座長)
  - 黒田 祥子 早稲田大学教育・総合科学学術院教授
  - 滝澤 美帆 学習院大学経済学部教授
  - 藤野 善久 産業医科大学教授
  - ◎山本 勲 慶應義塾大学商学部教授
- 事務局  
SOMPOインスティテュート・プラス株式会社

## 対象企業の概要

- 業種: サービス業
- 従業員数: 約23,000人
- 国内営業拠点: 約500
- ※ 国内営業拠点は全国に所在。顧客は個人から大企業などの法人まで多岐にわたる。
- ※ 分析対象期間 2016~2020年度
- ※ 分析により対象となる国内営業拠点数には相違がある。

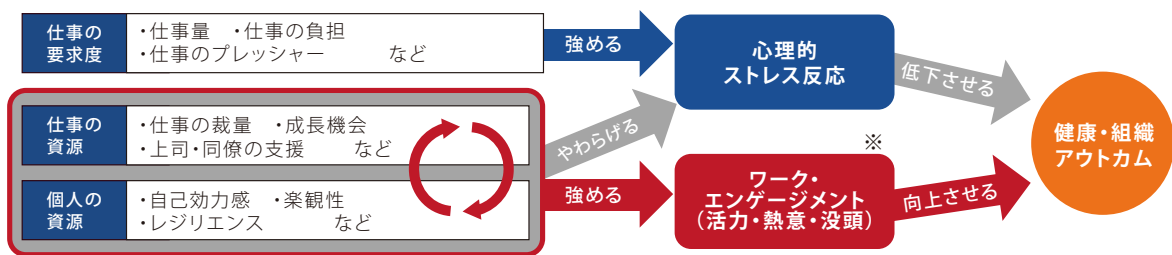


# エンゲージメントおよびJD-Rモデルの概要

## ■エンゲージメントの向上は、健康・組織アウトカムへの好影響が期待される

企業の人的資本を高め、その能力を最大限発揮できるようにするためには、エンゲージメント向上が重要な鍵を握ります。そして、企業が従業員のエンゲージメントを向上させるには、その仕組みの理解が欠かせません。学術的に確立されているワーク・エンゲージメントのメカニズムとして、仕事の要求度-資源モデル (Job Demands Resources model: JD-R モデル) という産業保健心理学によるアプローチがあります。同モデルでは、ワーク・エンゲージメントは、仕事の資源 (仕事の裁量、上司や同僚による支援、成長機会などの職場環境) と個人の資源 (自己効力感、楽観性など) が充実していると高まるとされています。さらにその仕事の資源と個人の資源の充実、仕事の要求度 (仕事量、プレッシャー、精神的・肉体的負担など) によって生じる心理的ストレス反応もやわらげることが示されています。このように、仕事の資源・個人の資源の充実、エンゲージメントの向上と心理的ストレス反応の軽減に寄与するとともに、健康・組織アウトカム (仕事のパフォーマンス、プレゼンティーズムなど) へのポジティブな影響が期待できます。

仕事の要求度-資源モデルにおけるワーク・エンゲージメントおよび心理的ストレス反応のメカニズム



健康・組織アウトカムは、プレゼンティーズム、アブセンティーズム (欠勤等)、仕事のパフォーマンス、仕事の革新性・創造性、組織コミットメント、離職率・定着率など

(出典) 島津明人「ワーク・エンゲイジメント: ポジティブメンタルヘルスで活力ある毎日を」(2014年7月)をもとにSOMPOインスティテュート・プラス作成  
 ※本レポートでデータ分析を行ったエンゲージメントはワーク・エンゲージメントではなく、eNPS (Employee Net Promoter Score) で測定されています。  
 そのため本レポート内のデータ分析に係る説明では「エンゲージメント」と記載しています。

## ■エンゲージメント・サーベイで可視化し、PDCAで継続的な改善を図る

エンゲージメント向上の具体策を検討するためには、仕事の資源などの状態を組織の部署単位で可視化することが有用です。エンゲージメント・サーベイの実施により、感覚的に捉えてしまいがちな従業員と組織の関係性や状態を定量的に把握できます。さらにサーベイ結果の分析を通じて、職場のコミュニケーションやチームワークなど部署ごとに取り組むべき課題の優先順位付けがしやすくなります。継続的な現状把握と分析により、エンゲージメントに影響を与える要因を特定したうえで、理想とのギャップ解消に向けた施策を実行する、PDCA (計画、実行、評価、改善) サイクルを回すことが大切です。

## ■エンゲージメントは測定できる

エンゲージメントを測定する尺度は複数あります。代表的な尺度の例として、ここでは以下の3種類を紹介します。

尺度	測定方法、特徴
① ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度 (Utrecht Work Engagement Scale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワーク・エンゲージメントの計測に、学術研究をはじめ広く活用されている。</li> <li>3つの因子 (活力、熱意、没頭) を 17 項目 (短縮版では9項目) で測定する。</li> </ul>
② Q12 (キュートゥエルブ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>調査会社の Gallup (ギャラップ) 社による計測尺度。</li> <li>12 の質問項目で、ワーク・エンゲージメントにつながる資源を従業員がどの程度、知覚しているかを評価する。</li> </ul>
③ eNPS (Employee Net Promoter Score)	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客の企業に対するロイヤルティ (忠誠度) の度合いを測定する尺度である NPS® (Net Promoter Score®) を、従業員と組織の関係に適用した尺度。</li> <li>従業員が企業に対してどのくらい信頼や愛着を感じているかを0~10点で測定する。</li> </ul>

(注) NPS® (Net Promoter Score®) は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、NICE Systems, Inc. の登録商標。

(参考文献)

島津明人「ワーク・エンゲイジメント: ポジティブメンタルヘルスで活力ある毎日を」(労働調査会、2014年7月)

島津明人「産業保健心理学からみた持続可能な働き方」(RIETI Policy Discussion Paper Series 19-P-001、2019年1月)

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). "Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology*, 87(2), pp. 268-279 .

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). "Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept". In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, "Work engagement: A handbook of essential theory and research", pp. 10-24. Psychology Press.

厚生労働省「令和元年版 労働経済の分析—人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について」(2019年) ほか

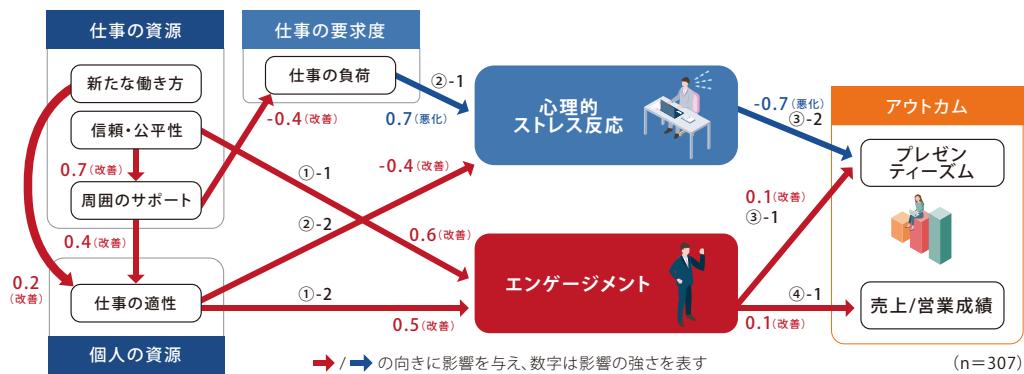
## Q-1 エンゲージメントはどのようにして高まるのか？

### A-1 職場環境や、仕事の内容が自分にあっているとといった個人の適性、仕事の負荷が影響しながら高まっていく

従業員アンケートやストレスチェック(職業性ストレス簡易調査票)の集団分析データから、「JD-Rモデル」に基づいて、対象企業の営業拠点を対象にエンゲージメントや心理的ストレス反応に影響する要素についてパス図を用いて可視化しました(図1-1)。パス図とは、多変量解析の手法である共分散構造分析を利用して、エンゲージメントや仕事の資源などの構成要素間の関係性や影響力を矢印を用いて表現した図を指します。影響力は構成要素間の関係性の強弱をもとに算出されます。



【図1-1】エンゲージメント/心理的ストレス反応のパス図



対象企業の従業員アンケート\*から、「仕事の資源」のうち<新たな働き方><信頼・公平性>、および、<エンゲージメント>に該当する構成要素を抽出しています。ストレスチェックから、「仕事の資源」のうち<周囲のサポート>、「個人の資源」のうち<仕事の適性>、「仕事の要求度」のうち<仕事の負荷>、および、<心理的ストレス反応>に該当する構成要素を抽出しています(表1-1)。

\*本レポートにおいて、パス図を用いた分析は対象企業の営業拠点を対象に行っている。

【表1-1】JD-Rモデルの各項目の本分析における構成要素

JD-Rモデルの項目	構成要素*	従業員アンケートおよびストレスチェックの該当項目の内容
仕事の資源	新たな働き方	「前例踏襲を良しとせず、改善に努めている」、「付加価値の高い業務に取り組んでいる」などの職場環境・風土について
	信頼・公平性	「信頼し合い、個性や能力を活かせる」、「情報の共有と公平な活躍の機会がある」などの職場環境・風土について
	周囲のサポート	「上司や同僚は頼りになる」、「上司や同僚に気軽に話ができる」などの上司・同僚からのサポートについて
個人の資源	仕事の適性	「仕事の内容は自分にあっている」、「働きがいがある」などの適性について
仕事の要求度	仕事の負荷	「たくさんの仕事をしなければならない」、「いつも仕事のことを考えていなければならない」などの仕事の負荷について
エンゲージメント	エンゲージメント	「会社が従業員を大切にしていると感じている」、「会社が好きである」、「会社への入社を薦めたい」などの会社へのエンゲージメントについて
心理的ストレス反応	心理的ストレス反応	「ひどく疲れた」、「不安だ」、「ゆううつだ」などの心理的ストレス反応について

\*表1-1でJD-Rモデルの各項目に対して挙げている構成要素は、本分析において抽出した対象企業の従業員アンケートおよびストレスチェックをまとめたもの。JD-Rモデルでこれらの構成要素が定義されているわけではない。また、JD-Rモデルのすべての構成要素を挙げているものではない。



<エンゲージメント>、<心理的ストレス反応>、それらから生じるアウトカムである<プレゼンティーズム>や<売上/営業成績>に関して、図1-1からそれぞれ以下のことが分かります。

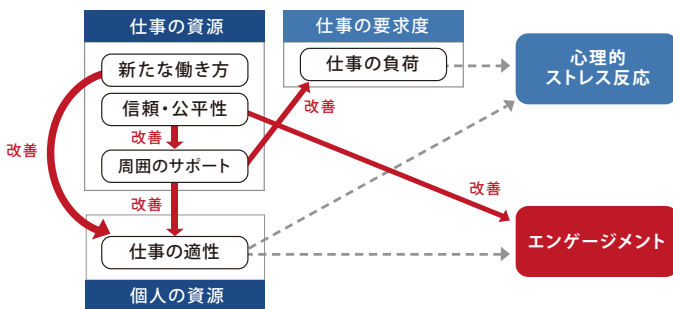
- ① エンゲージメント：仕事の資源や個人の資源はエンゲージメントを強める。(矢印①-1、①-2)
- ② 心理的ストレス反応：仕事の要求度は心理的ストレス反応を強め、個人の資源は心理的ストレス反応をやわらげる。(矢印②-1、②-2)
- ③ プレゼンティーズム：エンゲージメントはプレゼンティーズムを向上させ、心理的ストレス反応はプレゼンティーズムを低下させる。(矢印③-1、③-2)
- ④ 売上/営業成績：エンゲージメントは売上/営業成績を向上させる。(矢印④-1)

このように、「JD-Rモデル」に基づいてパス図を描くことで、エンゲージメントや心理的ストレス反応を構造的に捉えることができます。また、仕事の資源、個人の資源、仕事の要求度がそれぞれエンゲージメントや心理的ストレス反応に与える影響力を比較することができます。

### 【エンゲージメント/心理的ストレス反応への影響経路(パス)】

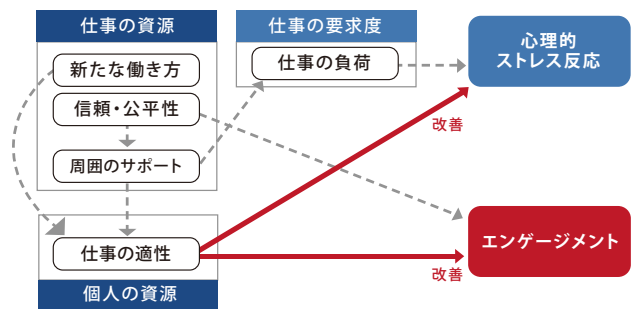
仕事の資源や個人の資源、仕事の要求度の強さによってエンゲージメントや心理的ストレス反応が改善・悪化します。

#### <1>仕事の資源からのパス



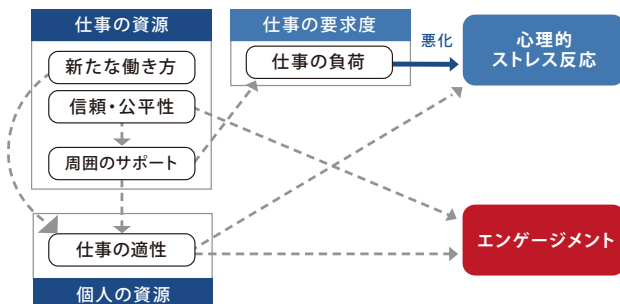
- 業務効率の改善や付加価値の高い業務へのシフトなどの<新たな働き方>は<仕事の適性>を向上させます。
- 信頼や公平な活躍の機会などの職場環境を表す<信頼・公平性>は上司や同僚からの支援を表す<周囲のサポート>や<エンゲージメント>を高めます。
- <周囲のサポート>は<仕事の適性>を向上させ、<仕事の負荷>をやわらげます。

#### <2>個人の資源からのパス



- 仕事内容が自分にあっていると思っていることや働きがいを表す<仕事の適性>は<エンゲージメント>を高め、<心理的ストレス反応>をやわらげます。

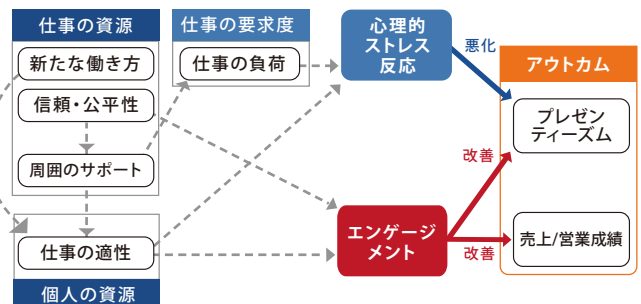
#### <3>仕事の要求度からのパス



- 心理的な仕事の負担の量や質を表す<仕事の負荷>は<心理的ストレス反応>を悪化させます。

### 【アウトカムへの影響経路(パス)】

エンゲージメントや心理的ストレス反応はプレゼンティーズムや売上/営業成績に影響を与えます。



- <エンゲージメント>が高まると、<プレゼンティーズム>や<売上/営業成績>は向上します。
- <心理的ストレス反応>が高まると<プレゼンティーズム>は悪化します。

## Q-2 エンゲージメントに影響を与える職場環境は何か？

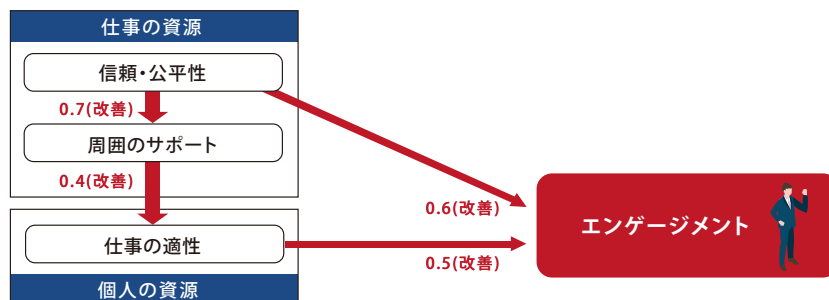
### A-2 職場環境の構成要素がエンゲージメントに及ぼす直接・間接的な影響度合いを比較して特定する

パス図では、構成要素にダイレクトに影響する直接効果と他の構成要素を経由して影響を及ぼす間接効果を定量化できます。直接・間接効果を数値化することで、仕事の資源である職場環境のどの要素が、エンゲージメントに大きな影響を及ぼすかが明らかになり、人事施策の優先順位付けに活用できます。



<エンゲージメント>に対する<信頼・公平性>の効果は、直接影響する効果(<信頼・公平性>→<エンゲージメント> 強さ:0.6)と、<周囲のサポート>と<仕事の適性>を経由して間接的に影響する効果(<信頼・公平性>→<周囲のサポート>→<仕事の適性>→<エンゲージメント> 強さ: $0.7 \times 0.4 \times 0.5 = 0.14$ )の2つのパスを確認できます(図2-1)。

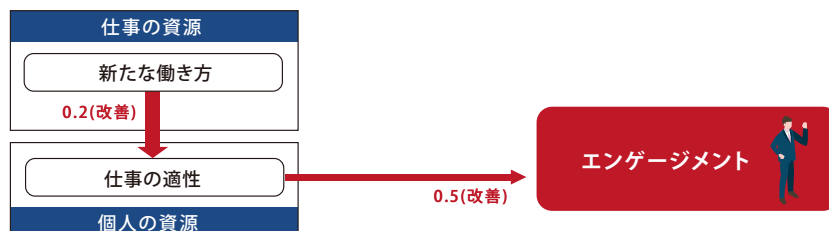
【図2-1】信頼・公平性からエンゲージメントへの影響



直接効果…<信頼・公平性>→<エンゲージメント> (0.6)  
 間接効果…<信頼・公平性>→<周囲のサポート>→<仕事の適性>→<エンゲージメント> ( $0.7 \times 0.4 \times 0.5 = 0.14$ )  
 統合効果… $0.6 + 0.14 = 0.74$

<エンゲージメント>に対する<新たな働き方>の効果は、<仕事の適性>を経由して<エンゲージメント>に影響する間接効果(<新たな働き方>→<仕事の適性>→<エンゲージメント> 強さ: $0.2 \times 0.5 = 0.1$ )を確認できます(図2-2)。

【図2-2】新たな働き方からエンゲージメントへの影響



間接効果…<新たな働き方>→<仕事の適性>→<エンゲージメント> ( $0.2 \times 0.5 = 0.1$ )  
 統合効果…0.1

<エンゲージメント>への効果を比較すると、図2-1の<信頼・公平性>の効果は、図2-2の<新たな働き方>よりも大きいことがわかります。<信頼・公平性>については、直接効果が0.6、間接効果が0.14の強さなので直接・間接を合わせた0.74が<エンゲージメント>への効果となります。一方、<新たな働き方>では、間接効果として0.1の強さがみられます。<エンゲージメント>への影響では、<信頼・公平性> (0.74) の効果は<新たな働き方> (0.1) よりも大きいので、<信頼・公平性>を高める人事施策の優先順位が高くなります。

このように、パス図を用いることで、構成要素間の関係性や働きかけの効果を可視化し、職場環境のどの構成要素がエンゲージメントに及ぼす影響が大きいかを特定できます。



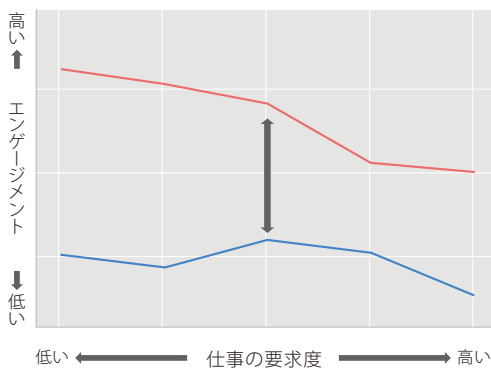
## Q-3 仕事の適性はエンゲージメントや心理的ストレス反応を改善するのか？

### A-3 仕事の適性のスコアが高い職場はエンゲージメントが高く、心理的ストレス反応は低い傾向にある

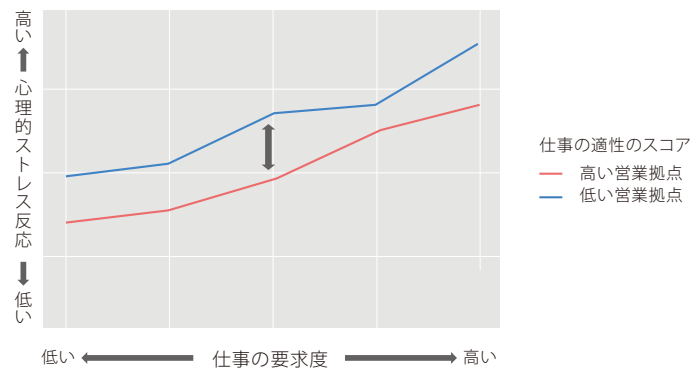
仕事の適性には、エンゲージメントや心理的ストレス反応を改善する効果がみられます。

<仕事の適性>のスコアについて中央値を基準に高い営業拠点と低い営業拠点に分けて比較すると、高い営業拠点は低い営業拠点よりも<エンゲージメント>や<心理的ストレス反応>が良好な状態にあることが分かります(図3-1、図3-2)。また、仕事の要求度(<仕事の負荷>)が高くなると、どちらの営業拠点も<エンゲージメント>は低くなり(図3-1)、<心理的ストレス反応>は高くなる傾向(図3-2)がみられます。ただし、仕事の要求度(<仕事の負荷>)が高い場合であっても同じ負荷であれば、<仕事の適性>のスコアが高い営業拠点は低い営業拠点に比べて<エンゲージメント>が高く(図3-1)、<心理的ストレス反応>が低い(図3-2)ことがわかります。

【図3-1】仕事の適性とエンゲージメント



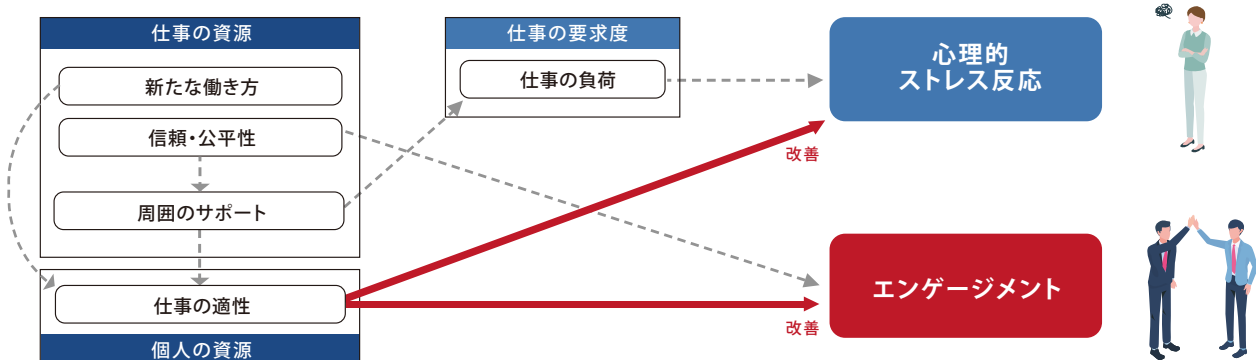
【図3-2】仕事の適性と心理的ストレス反応



仕事の適性のスコア  
 高い営業拠点  
 低い営業拠点

そこで<仕事の適性>に着目してパス図をみると<エンゲージメント>や<心理的ストレス反応>を改善することができます(図3-3)。

【図3-3】仕事の適性からエンゲージメント/心理的ストレス反応への影響



(注) 4ページ「<2>個人の資源からのパス」再掲

日本の大企業では、必ずしも従業員の適性・キャリア形成に関する意思に関わらず幅広い職務を経験させる慣行(メンバーシップ型)が一般的でした。最近、適性や専門性に基づき従業員を採用・配置するジョブ型の導入が始まっています。ジョブ型は仕事の適性という点からは望ましいと考えられます。メンバーシップ型、ジョブ型によりエンゲージメントに相違が出るのかは、これからの関心事項といえます。

## Q-4 従業員の心と身体の健康が組織のパフォーマンスに与える効果は？

### A-4 従業員の健康度が高い組織は良いパフォーマンスを発揮する可能性がある ただし、統計的に有意な関係は確認できなかった

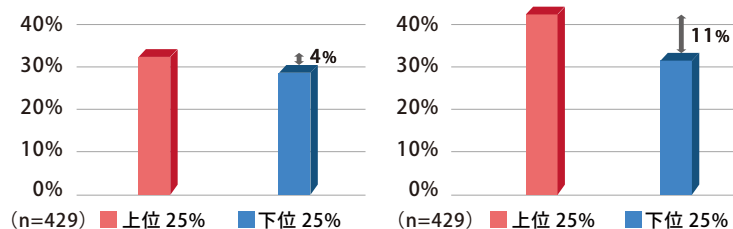
心身の健康状態は業務の遂行に影響を与えます。腰痛があれば身体の動きに支障があるでしょう。頭痛や肩こりに悩まされていれば業務に集中できない場合もあるでしょう。不安感や抑うつ感を感じていて仕事が手につかない場面もあります。それでは、従業員の心身の健康状態は、組織のパフォーマンスにも影響を与えるのでしょうか。

ここでは、プレゼンティーズム(意味、計測方法などについては次ページを参照してください)の概念を用いて分析した結果を紹介します。対象企業のうち営業拠点に所属する各拠点のメンバーのプレゼンティーズムの平均値により、上位(健康度が高い)の拠点25%、下位(健康度が低い)の拠点25%を抽出し、翌年度の営業目標の達成状況を見たのが図4-1です。図4-1では、上位に属する拠点の方が、下位に属する拠点よりも営業目標を達成する確率が高くなっています。ただし、上位群、下位群の営業目標の達成率を対象に検定を行うと統計的な有意差はないとの結果になりました。プレゼンティーズムと営業目標の達成との関係を因果推論に基づいて推計した結果からも因果関係は確認できませんでした。

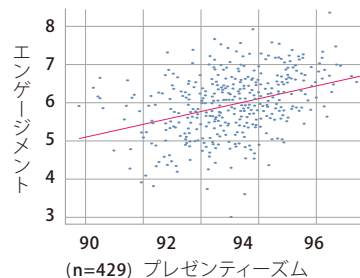
この結果をどう考えれば良いのでしょうか。一つの手がかりは、プレゼンティーズムの概念で計測できる「健康状態が業務遂行に与える影響」が限定的である点です。図4-2は、米国のヘルスケアビジネスの業界団体が提示しているものです。この図は、プレゼンティーズムなどの計測ツールは、最良なパフォーマンスの状態までは計測できないことを示しています。そしてその理由として、パフォーマンスに影響を与える要因は、市場、職場環境、エンゲージメントなど多様であるからとしています(本シリーズのVol.1では、エンゲージメント、職場環境などが組織のパフォーマンスに与える影響について紹介しています)。

プレゼンティーズムとエンゲージメントとの間に一定の相関関係がみられる点にも注目できるでしょう。図4-3は、営業拠点の2020年度におけるプレゼンティーズムとエンゲージメントの関係を示したものです。右肩上がりの関係、すなわち、心身の健康度が高いとエンゲージメントも高い傾向がみられます(相関係数は0.363)。本シリーズのVol.1で示した通り、エンゲージメントが高い組織は、パフォーマンスも高くなる傾向が確認されています。従業員の良好な健康状態は、組織のパフォーマンスを発揮するための必要条件の一つであるといえるのではないかと考えています。引き続きデータの収集・分析を行い従業員の心身の健康度が組織のパフォーマンスに与える影響を探索していきます。

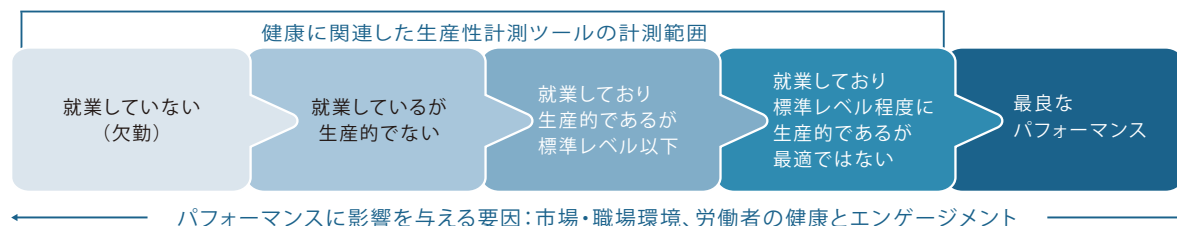
【図4-1】プレゼンティーズムの上位/下位25%の翌年度の営業目標の達成率  
(左:2018年度→2019年度、右:2019年度→2020年度)



【図4-3】プレゼンティーズムとエンゲージメントの関係  
(2020年度)



【図4-2】従業員の生産性とパフォーマンスの連続的な関係



(出典) Health Enhancement Research Organization and Population Health Alliance "Program Measurement and Evaluation Guide:",(2015)を  
もとにSOMPOインスティテュート・プラスにて訳出・作成



## プレゼンティーズムとは

プレゼンティーズムとは、労働者が「出勤はしているが、健康上の理由により業務に支障が生じている（生産性が低下している）」状態を指す用語です。プレゼンティーズムは、健康上の理由により欠勤している状態を指すアブセンティーズムに対応する語として作られました。健康上の理由には、疾病に限らず、頭痛や腰痛などの身体の不調、精神・心理的な不調などが含まれます。病気の発症には至っていない、あるいは、原因が分からないような心身の不調が業務に与える影響を把握できるのもプレゼンティーズムの特徴です。プレゼンティーズムの概念は米国で生まれたとされています。

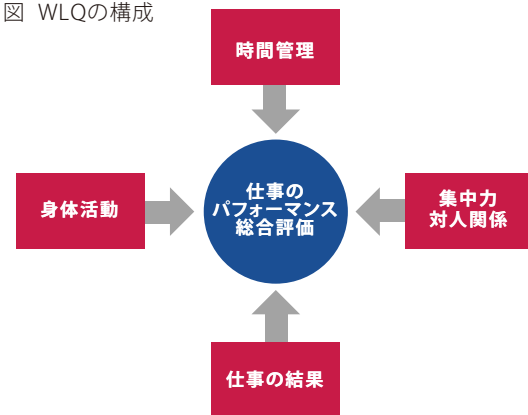
日本では、「従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践する」健康経営の考え方の広まりとともに、従業員の健康施策を生産性向上の一つと位置付けて取り組む企業が増えてきています。2015年に経団連が会員企業向けに実施したアンケートによると、「健康経営に取り組む目的」として「業務効率化・労働生産性の向上」を挙げた企業が全体の82%と最も多くなっています（複数回答）。こうした中で日本の企業においてもプレゼンティーズムへの関心が高まってきており、実際に計測している企業も増えていきます。

## プレゼンティーズムの計測方法

アブセンティーズムは、欠勤日数または欠勤時間による客観的な計測が可能です。これに対して、プレゼンティーズムは客観的な計測が困難なため、通常、従業員に対する自記式の調査票によって計測が行われます。複数の調査票が研究機関などにより開発され、実用化されています。

本レポートが分析の対象とした企業では、WLQという調査票を用いています。WLQ (Work Limitations Questionnaire) は、米国タフツ大学のチームにより開発されました。質問票は25の設問で構成されています。設問は4つのカテゴリー（時間管理、集中力・対人関係、身体活動、仕事の結果）に分類されており、カテゴリーの得点から課題の特定が可能になっています（右図）。WLQは、プレゼンティーズムの発生していない最も良好な状態を100%として計測します。

図 WLQの構成



(出典) SOMPOヘルスサポート社のホームページ  
<[https://www.sompo-hs.co.jp/service/llax\\_wlq-j/](https://www.sompo-hs.co.jp/service/llax_wlq-j/)>

## 委員コメント①

### 労働者の健康と組織のパフォーマンスについて



産業医科大学  
藤野 善久 教授

プレゼンティーズムの概念は学説によって様々な立場があります。本稿では、プレゼンティーズムを、労働生産性の低下に着目して分析がなされました。しかし、労働経済学においては、生産性は、労働力、資源、技術などを労働関数に入力した際に出力される結果のことです。つまりプレゼンティーズムとは、労働生産性に関わる要素の一つであって、生産性そのものではありません。プレゼンティーズムに関する考え方は、これから整理していく必要があります。

体調不良を経験する労働者のパフォーマンスが低下するであろうということは、個人単位においては、直観的にも経験的にも納得がいくものです。しかしながら、プレゼンティーズムを経験する労働者が多いと、組織や部署のパフォーマンスが低下するかについては、これまで検証されたものはありません。

組織のパフォーマンスは、労働者の健康状態だけでなく、組織の連帯感、エンゲージメントなどの要素が影響するため、個人におけるプレゼンティーズムと生産性との関連とは異なると考えられます。本稿で、プレゼンティーズムと拠点の営業予算達成率に関連がなかった理由について、プレゼンティーズムと生産性が同義でないことに加え、組織における代償性も考えられます。通常、誰かが体調不良を起こしても、組織の誰かがその人のパフォーマンスの低下した分を補うように働きます。エンゲージメントの高い組織は、このような代償性が高く働く可能性が考えられます。

## Q-5 コロナ禍におけるテレワークの心身への影響は？

### A-5 テレワークは職場における情報の共有化や仕事のコントロール度に良い影響を与えた一方で、テレワーク日数が増加した部署では、前年度比で仕事の量的負担感が増加した部署と減少した部署に分かれた

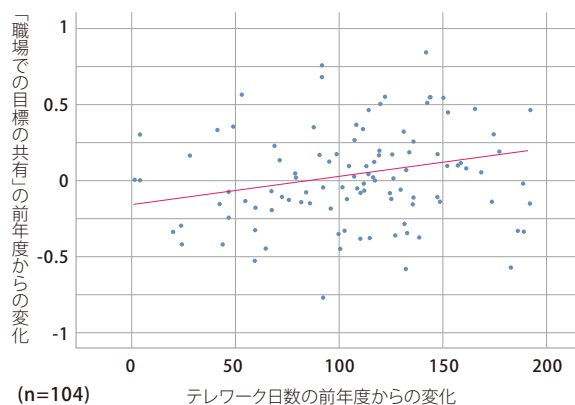
これまでの分析では対象企業の営業拠点に焦点を当てましたが、ここでは企画管理部門について分析を行います。

対象企業では2020年のコロナ禍においてテレワークを推奨しました。テレワークに適した部門・テレワークが難しい部門があるなかで、企画管理部門ではテレワークが比較的多く行われました。

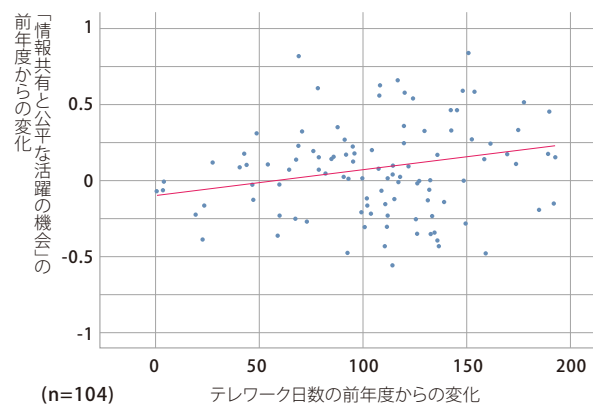
2020年度のテレワークが従業員の意識に与えた影響を調査したところ、テレワーク日数が前年度よりも多くなるにつれ、「職場の目標を全員で共有している」「情報が共有され公平に活躍の機会が与えられている」(従業員アンケート)と感じる人が前年度と比較して多くなる傾向がみられました(図5-1、図5-2)。テレワークではメンバー間のコミュニケーションの維持、方法が課題として挙げられますが、対象企業ではコロナ禍のテレワーク増加に対応して積極的なコミュニケーション促進策が取られたことがうかがえます。コミュニケーションに対するメンバーの意識を高め、工夫すればテレワークでもコミュニケーションを活性化させ、情報の共有は可能と言えるのではないのでしょうか。また、テレワーク日数と「仕事のコントロール度」(ストレスチェックのサブカテゴリーで職場の仕事の方針に自分の意見を反映できたり、自分のペースで仕事を行うことができる程度)との関係も確認できました。前年度の仕事のコントロール度が低かった部署のうち、テレワーク日数の増加が大きい部署では、仕事のコントロール度が前年度よりも上昇しました。



【図5-1】テレワーク日数と「職場での目標の共有」



【図5-2】テレワーク日数と「情報共有と公平な活躍の機会」

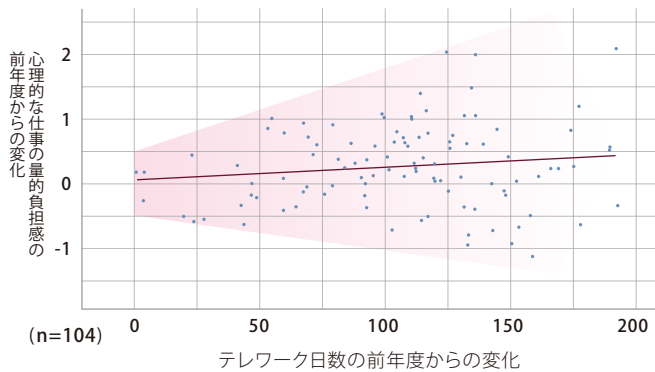


一方、急速にテレワークが広がった2020年度は、テレワーク日数が増加した部署では部署間の仕事の量的負担感のばらつきが大きくなりました。図5-3ではテレワーク日数が増加するにつれて「心理的な仕事の量的負担感」(ストレスチェックのサブカテゴリー)が減少した部署と増加した部署に分かれる様子が読み取れます。

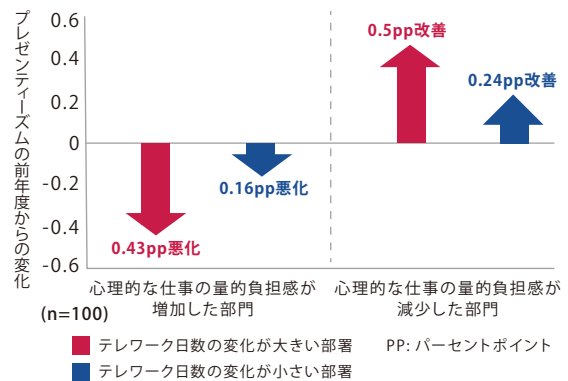
図5-4は前年度と比較して、テレワーク日数の変化が大きい部署と小さい部署のプレゼンティーズムの変化幅を示したものです。テレワーク日数の変化が大きい部署のうち「心理的な仕事の量的負担感」が増加した34部署ではプレゼンティーズムは前年度よりも0.43パーセントポイント悪化し、減少した16部署ではプレゼンティーズムは0.5パーセントポイント改善しています(赤い矢印)。これに対してテレワーク日数の変化が小さい部署ではプレゼンティーズムの変化も小さく、「心理的な仕事の量的負担感」が増加した33部署では0.16パーセントポイント悪化、減少した17部署で0.24パーセントポイント改善になりました(青い矢印)。



【図5-3】テレワーク日数と心理的な仕事の量的負担感



【図5-4】プレゼンティーズムの変化



※テレワーク日数の前年度からの変化が大きい部署（中央値よりも大きい）のうち、心理的な仕事の量的負担感が増加した部署群と減少した部署群では、プレゼンティーズムの前年度からの変化幅に統計的な差がある。（有意水準 1% のウェルチの t 検定を実施）

コロナ禍における急速なテレワークの進展は、情報の共有化などに良い影響もありましたが仕事の量的負担感を増加させるマイナス面もありました。テレワークの心身への影響を改善するには、仕事の量的負担感の観点からテレワークに適した業務手順への見直しなどが重要と思われる。

## 委員コメント②

## テレワークと生産性について



早稲田大学  
教育・総合科学学術院  
黒田 祥子 教授

職場や企業はどのような対策をとればテレワークを継続しつつも、心理的な負担感を減らし、労働者のウェルビーイングと生産性の向上の同時実現が可能となるかを検討していくことが可能となります。

コロナ前は多くの人が不可能と考えていたテレワークですが、この新しい働き方を経験した多くの労働者からは国内外を問わず、コロナ収束後もテレワークの継続を希望する声が開かれます。「いつでもどこでも」という自由度の高い働き方は、労働者のウェルビーイングを上げる作用として働きうることを示していると言えるでしょう。ただし、テレワークは就業と生活の境界を曖昧にし、過労や体調不良、生産性の低下などの負の側面をもたらす可能性も懸念されてきました。本分析は、テレワークの日数が増えた部署であっても、心理的に業務量が増えたと感じる人が多かった部署もあれば減ったと感じる部署もあったことが示され、さらにその負担感の増減がプレゼンティーズムの増減と正の相関を持っていることが確認されるなど、興味深い結果を導出しています。こうしたエビデンスを元に、業務量の増減の背景を探っていくことで、

## データ分析を通じて人的資本経営を加速する Vol.2 ー皆がいきいき働く職場を作るにはー

**発行年月** 2023年7月  
**発行者** SOMPOインスティテュート・プラス株式会社  
**編集** 生産性に関する研究会 事務局  
**事務局** SOMPOインスティテュート・プラス株式会社

**メンバー**  
久司 敏史 取締役研究部長 兼 主席研究員  
宮地 裕太郎 統括首席研究員(事務局リーダー)  
田上 明日香 首席研究員  
丸山 勇治 主任研究員  
林 勝己 主任研究員  
大島 由佳 主任研究員  
藤沢 美穂 副主任研究員

当社HPへのアクセスはこちらから



本資料は、情報提供を目的に作成しています。正確な情報を掲載するよう努めていますが、情報の正確性について保証するものではありません。本資料の情報に起因して生じたいかなるトラブル、損失、損害についても、当社および情報提供者は一切の責任を負いません。



# SOMPO インステイチュート・プラス

〒160-8338 東京都新宿区西新宿 1-26-1

電話番号 (代表) 03-3349-5175

<https://www.sompo-ri.co.jp>

