

タテのコミュニケーションがワーク・エンゲージメントに  
与える影響とその概念の比較について

矢橋 正二郎

タテのコミュニケーションがワーク・エンゲージメントに与える影響と  
その概念の比較について†

矢橋正二郎（一橋大学国際・公共政策大学院 公共経済プログラム 修士2年）

2021年12月14日

要旨

日本企業における人手不足や新型コロナウイルス感染症の感染防止の手段としてのテレワークの拡大により、組織の一体感の低下や社員のやる気の低下などが懸念されている。

そこで、本稿では、それらへの対応策として考えられている、「働きがい」に近い概念「ワーク・エンゲージメント (WE)」について、上司や先輩などからの指導である「タテのコミュニケーション」(「タテコミ」)をフォーマルとカジュアルに分けてWEに及ぼす影響について分析を行った。また、最近着目されているWEが、既存のどの概念に近いのか、「タテコミ」との回帰を行うことで比較を行った。さらに、コロナ前とコロナ禍では、「タテコミ」がWEに与える影響がどう変わったかを示した。具体的には、リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」のデータを用いて、上述の変数間の関係や規定要因を調査した。

その結果、コロナ前では、「タテコミ」は、WEを有意に高め、フォーマル、カジュアル双方がほぼ同じ効果であること、またWEは仕事満足度に近いことが分かった。コロナ禍では、コロナ前と比較して、タテコミ自体の量は減ったが、タテコミが与える効果はコロナ前と差がないことが分かった。

キーワード ワーク・エンゲージメント,タテのコミュニケーション,コロナ禍

本ディスカッションペーパーの内容や意見は、全て執筆者の個人的見解であり、所属する組織およびリクルートワークス研究所の見解を示すものではありません。

†本稿は、一橋大学国際・公共政策大学院の公共経済プログラム「コンサルティング・プロジェクト」の成果の一部である。リクルートワークス研究所の孫亜文研究員には貴重なデータの提供と有益な助言をいただいた。また指導教員である横山泉一橋大学国際・公共政策大学院准教授には、実証分析において有益な助言をいただいた。心より感謝申し上げます。なお、本稿に残された誤りはすべて筆者の責任である。

## 1. はじめに

厚生労働省（2021）によれば、日本経済は 2019 年までは緩やかに回復している中で人手不足が続いていた状況であったが、2020 年に入ってから、新型コロナウイルス感染症の拡大により、実質 GDP は大幅なマイナスになったことに加え、就業者、雇用者数が大きく減少するなど労働者に大きな影響を与えている。その対応策として考えられている「働きがい」<sup>1</sup>という概念に近い「ワーク・エンゲージメント（WE）」に焦点を当て、新型コロナウイルス感染症が拡大する前（「コロナ前」：～2019 年）と、拡大中（「コロナ禍」：2020 年）<sup>2</sup>に分けて考えていきたい。

また、この調査報告書で扱うデータは、リクルートワークス研究所が 2016 年から実施する「全国就業実態パネル調査（JPSED<sup>3</sup>）」であり、その調査目的は、「調査前年 1 年間の個人の就業状態、所得、生活実態などを、毎年追跡して調査を行い、全国の就業・非就業の実態とその変化を明らかにする」<sup>4</sup> ことである。

## 2. リサーチ・クエスチョンについて

まずはこの調査報告書で求めたいリサーチ・クエスチョンについてまず提示していきたい。

### 2.1. リサーチ・クエスチョン①

WE は「働きがい」と捉えられるが、それは「働く意欲」という観点もあり、それを向上させるための方法として、コミュニケーションが挙げられる。株式会社 GABA(2014)によれば、20 歳～59 歳の男女ビジネスパーソン 1,000 名を対象に行った調査では、「職場のコミュニケーションは、仕事のやる気に影響する」では、『そう思う』は 80.0%を示している。

そこで、日本企業の人材育成の主流である OJT<sup>5</sup>（上林 2018）の「仕事上で行われる上司や先輩の指導」を「タテのコミュニケーション」と捉え、それが WE を向上させることができるのか示すのがリサーチ・クエスチョン①である。さらに、宮田（2017）では、組織内には、「フォーマルなコミュニケーション」（例えば、仕事上の報告・連絡・相談）と、「インフォーマルなコミュニケーシ

<sup>1</sup>2030 年までに持続可能でよりよい世界を目指す「持続可能な開発目標」の目標 8 においても「包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用（ディーセント・ワーク）を促進する（外務省仮訳）」として「働きがい」が取り上げられている。（最終閲覧日 2021 年 10 月 31 日）

<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/pdf/000101402.pdf>

<sup>2</sup> 2020 年 1 月 15 日に国内で最初の感染者が確認されて以降、急速に拡大した。感染拡大を防止するため、4 月 7 日には 7 都府県を対象に緊急事態宣言が発出（16 日には対象が全国に拡大）され、外出自粛要請と飲食店等に対する休業要請が行われた。（令和 3 年度版厚生労働白書（最終閲覧日 2021 年 10 月 31 日））<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/20/dl/1-01.pdf>

そして、この後、感染拡大が現在（2021 年 10 月時点）まで続いているので、2019 年まではコロナ前、2020 年以降をコロナ禍としている。

<sup>3</sup> 「Japanese Panel Study of Employment Dynamics」の略

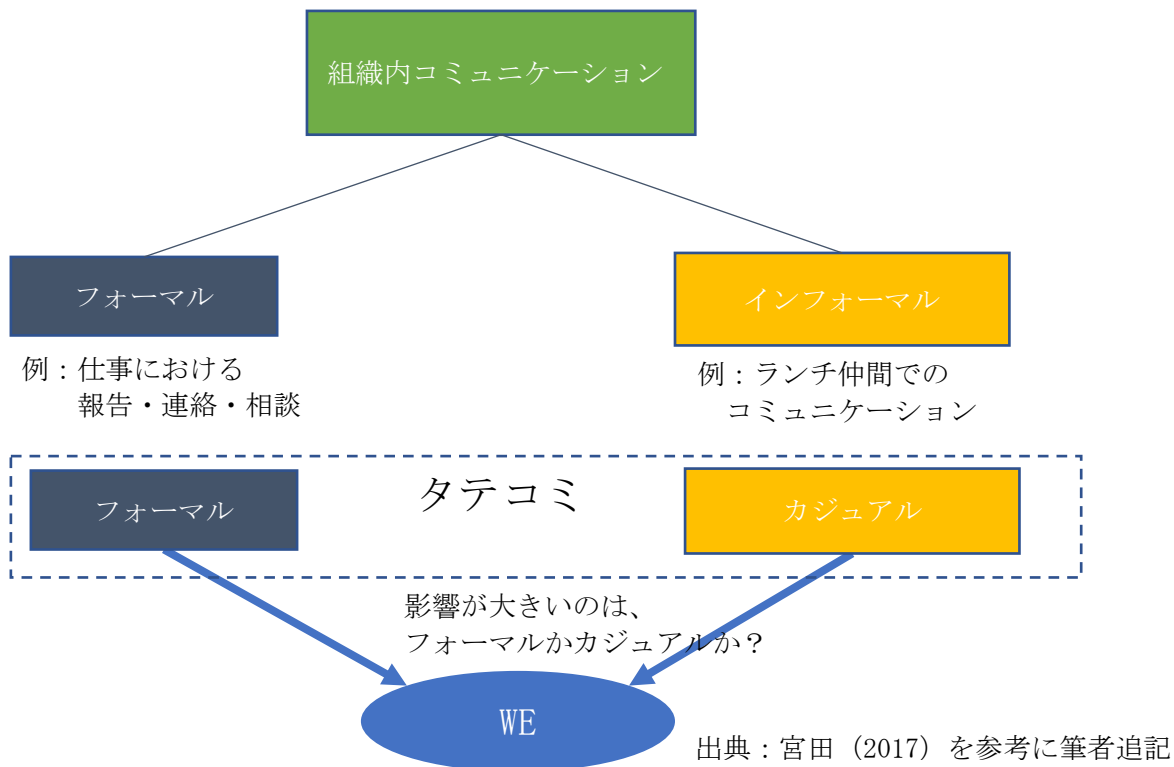
<sup>4</sup> リクルートワークス研究所 HP（最終閲覧日 2021 年 10 月 31 日）

[https://www.works-i.com/surveys/panel\\_surveys/panel.html](https://www.works-i.com/surveys/panel_surveys/panel.html)

<sup>5</sup> OJT には、上司などから指導を受ける他にも、まずはやさしい業務から次第に難しい業務を担うことや、部署をローテーションすること、報告書を書くなども含まれる（小池 1997）。ただ、ここでは、「上司や先輩等から指導を受ける」ことに絞ることとする。

オン」(例えば、ランチ仲間によるコミュニケーション)があるとしている(図表1参照)。それを鑑みれば、タテコミにも、フォーマルとインフォーマルの2つがあると考えられ、インフォーマルなタテコミを「カジュアルなタテコミ」<sup>6</sup>とし、「モチベーションの変数としても考えられるWEはタテのコミュニケーションで改善できるのか。さらに、フォーマルとカジュアルと比較すると、どちらがWEに寄与するのか」とする。

図表1 組織内コミュニケーションについて

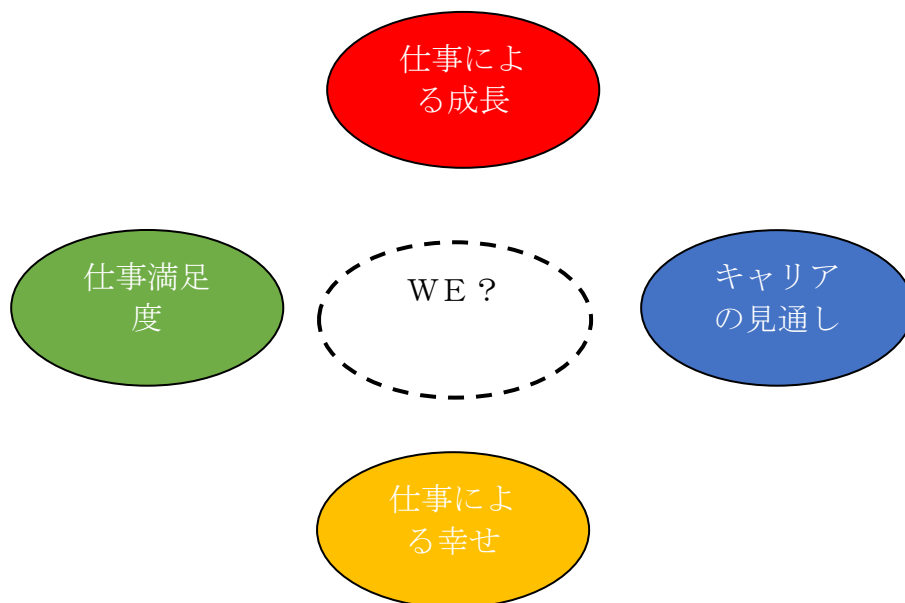


## 2.2. リサーチ・クエスチョン②

WEは新しい概念であるために、理論や考え方などがあってもやや一般的にはつかみづらいと考える。もし上司が部下のWEを向上させようと、後述するWEの定義の「生き生きと、やりがいをもって、熱心にできる仕事はなにか」と部下に聞いた場合、おそらく部下は、すぐにはそのような仕事のイメージができないと考えられる。そこで、既存の概念と近いことが分かれば対策なども考えやすく、イメージもしやすいと考える(部下もすぐ回答できる)。そのため「リサーチ・クエスチョン②は、「リサーチ・クエスチョン①の結果を踏まえ、図表2のどの概念に近いのか比較を行う」とする。

図表2 WEはどのような概念か

<sup>6</sup> 「インフォーマルなタテコミ」と表現すると、宮田(2017)が指摘するようなランチ仲間でのコミュニケーションのような休憩時間内での雑談も想定される。ただ、JPSEDでの設問「一定の教育プログラムにはなっていなかったが、必要に応じて指導を行う」を鑑みると、あくまで「指導」という観点が強いいため、仕事上の指導だが、フォーマルよりやや緩いコミュニケーションと考え、「カジュアル」(堅苦しくない)という言葉当てている。



### 2.3. リサーチ・クエスチョン③

前述したように、2020年からは新型コロナウイルス感染症が拡大し、働く人に大きな影響を与えたと考えられる。そのため、コロナ前と比較し、タテコミがWEに与える影響がどのように変わったのかを分析したい。よってリサーチ・クエスチョン③は「コロナ禍でタテコミによるWEへの影響はどのように変化したか」とする。

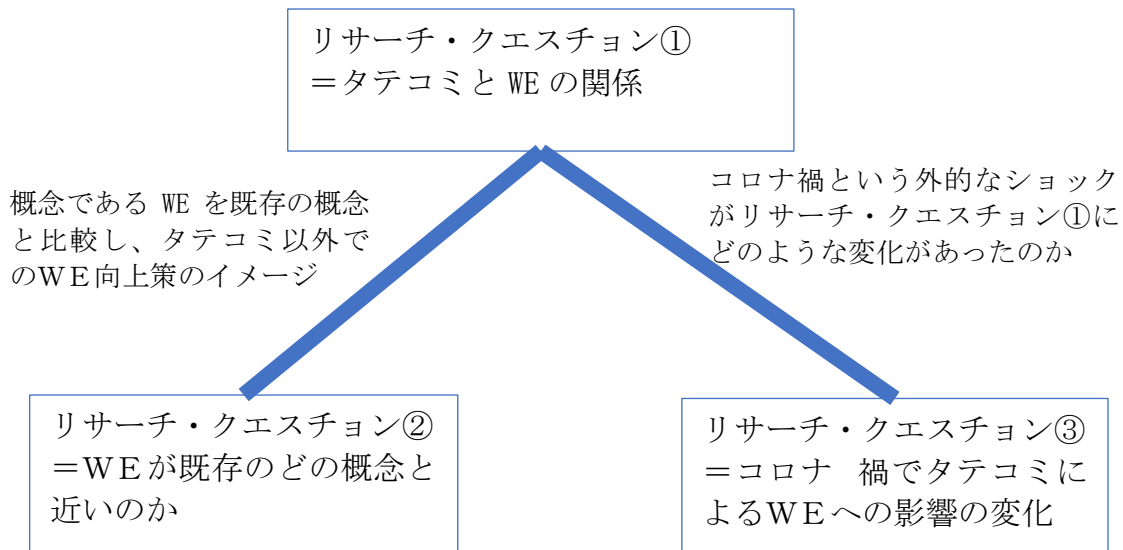
### 2.4. それぞれのリサーチ・クエスチョンのつながりについて

リサーチ・クエスチョン①で、「タテのコミュニケーション」によってWEが向上可能かどうか、分かったとしても、WEは、定義自体は明確にあるものの、新しい概念なので、どういったものなのかイメージがしづらいと考えている。

そこで、リサーチ・クエスチョン②で、実際には既存の概念と比較し、近い概念を探すことで、タテコミ以外にも、他の具体的な対策を取りやすくなると考えられる。

そして、それがコロナ禍という、外的なショックがあった場合に、タテコミの効果は怎么样了か（効果が変わったのか、コロナ前と同じなのか）について分析を行う（図表3参照）。

図表3 リサーチ・クエスチョンのつながりのイメージ図



出典：筆者作成

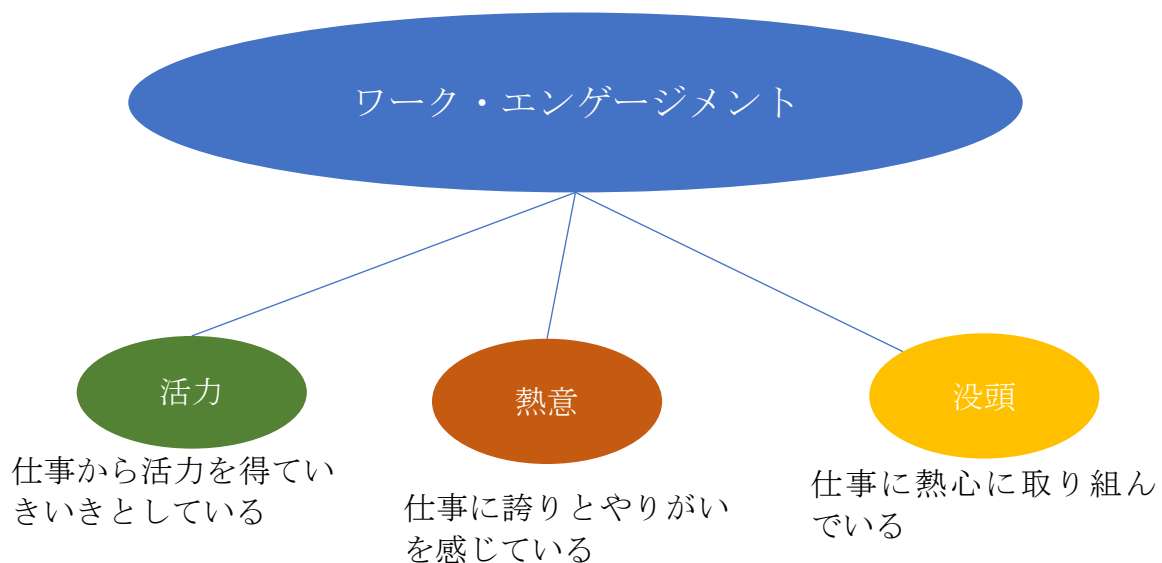
### 3. ワーク・エンゲージメント (WE) とは

#### 3.1. WE とは

前述したように一言で言えば、「働きがい」だが、オランダ・ユトレヒト大学の Schaufeli (シャウフェリ) 教授が提唱した概念で、「仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられる。(中略) 特定の対象、出来事、個人、行動などに向けられた一時的な状態ではなく、仕事に向けられた持続的かつ全般的な感情と認知である」(Schaufeli, et al (2002)、p74、和訳については島津 (2010)、p2)としている。

厚生労働省 (2019) では、「活力」を「仕事から活力を得ていきいきとしている」、「熱意」を「仕事に誇りとやりがいを感じている」、「没頭」を「仕事に熱心に取り組んでいる」として以下の図表 4 で示している。

図表 4 ワーク・エンゲージメントの概念について



出典：厚生労働省 (2019)、p172

### 3.2. WE に似た概念

WE は、モチベーションの指標とも捉えられる場合があり、他にも考えが近い概念がいくつかあるため、WE と相違点とともに、それらを厚生労働省（2019）から抜粋して整理した。

図表 5 WE と類似する既存の概念との相違点の整理

概念	定義	WE との相違点
ワーク・モチベーション	目標に向けて行動を方向付け、活性化し、そして維持する心理的プロセス	行動に駆り立てる構造や過程に着目し、WE は、動機づけられた結果として経験する「感情」や「認知」を指す。
パーソナル・エンゲージメント	組織構成員の自己と仕事上の役割との結びつけ度合い	ワーク・エンゲージメントは、「仕事上」でなく「仕事全般」と広い概念に着目している。
組織コミットメント	特定の組織に対する個人の一体間と関与の相対的な強さ	個人と組織の結びつき、WE は個人と仕事全般の結びつきを指す。
ジョブ・インボルブメント	人が自分の仕事と心理的にどれだけ一体化しているか、もしくは仕事がどれほどの重要度を占めるかの度合い	WE は、仕事の態度、認知と密接に関連している点が異なる。
フロー	取り組んでいる活動に完全にのめり込んでいる状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事に限定されないこと</li> <li>・短期的・一時的な体験</li> <li>・限定的な心理状態 という点で異なる</li> </ul>

出典：厚生労働省（2019）、p 176 を参考に筆者抜粋

これから総合するに、ある程度の期間をもって組織・仕事と働く人が一体化しているのがワーク・エンゲージメントといえる。このことから考えると、リサーチ・クエスチョン②の仮説としては、キャリアの見通しや仕事の幸せ（幸せを感じるのは「瞬間」ではないか）というより、仕事満足度や仕事による成長の方が近いのではないかと推測できる。

### 3.3. なぜWEに着目するか

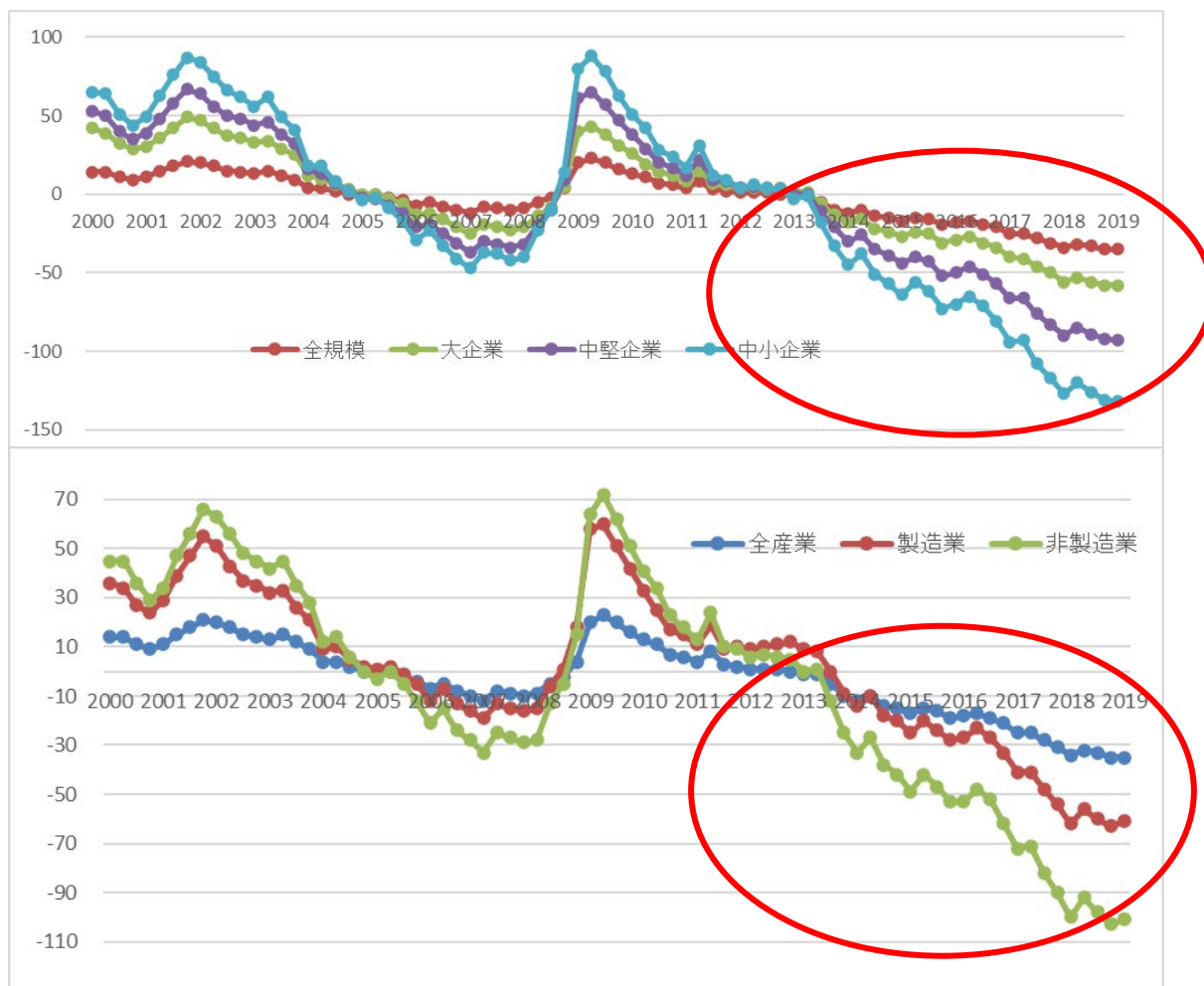
#### 3.3.1. 人手不足

WE に着目する背景の一つに、現在の労働市場の「人手不足」が挙げられる。以下の図表 6 では、企業別、産業別での D. I.<sup>7</sup>を示している。この D. I. がプラスであれば、人手が余剰と考えている企業の割合が多いことであり、マイナスであれば、人手不足と考えている企業の割合が多いことを示している。

図表 6 から、2013 年度から D. I. はマイナスとなっており、企業別でも企業規模別でも人手不足と考えている企業の割合が多くなっていることが分かる。

<sup>7</sup> Diffusion Index の略であり、「回答者に所感を問う調査項目について、所感の方向性が異なる回答結果（例えば「良い」や「悪い」）を用いて算出した割合の差分として指数化したものであり、データの動きを集約して、その特徴が一目で把握できるようにしたもの」（厚生労働省 2019、p 78）。

図表6 雇用人員判断D. I. (縦軸)の推移(企業別(上)、産業別(下))



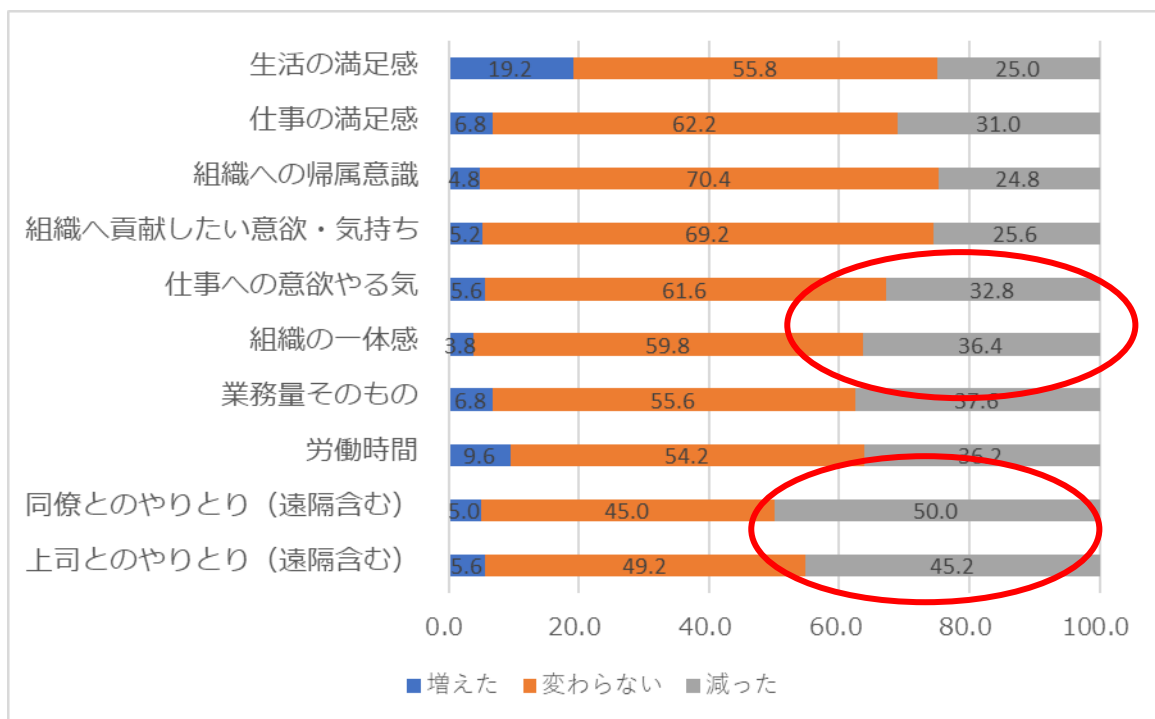
出典：厚生労働省（2019）、p79を参考に筆者作成

### 3.3.2. コロナ禍によるテレワークの拡大

図表7によれば、コロナ禍によるテレワークの拡大により、同僚（50%）・上司（45.2%）とのやりとりが減った割合が高くなっていることが分かる。また、組織の一体感や仕事へのやる気が落ちた割合も3割を超えていることが分かる。



図表 7 テレワーク実施前後の変化



出典：パーソル総合研究所（2020）、p 38

### 3.3.3. 対応策として WE

この人手不足への対応策として、以下の図表 8 に示す 3 つが考えられる。

図表 8 人手不足への対応策

	内容	課題
採用の増加	採用効率化、手法の見直しにより、従業員を多く採用すること	採用単価が高まっていること、人手不足のため採用数が伸びない可能性がある。
プロセスの簡略化	AI などによって、業務プロセスを機械化し簡略化していくこと	導入のための初期費用が必要、また削減できる仕事にも限界がある。
出口を減らすこと	今いる従業員の離職をできるだけ抑えて、経験やスキルをつんだ人々になるべく長く働いてもらうこと	働きがいが高めることが必要。そのための指標として、WE がある。

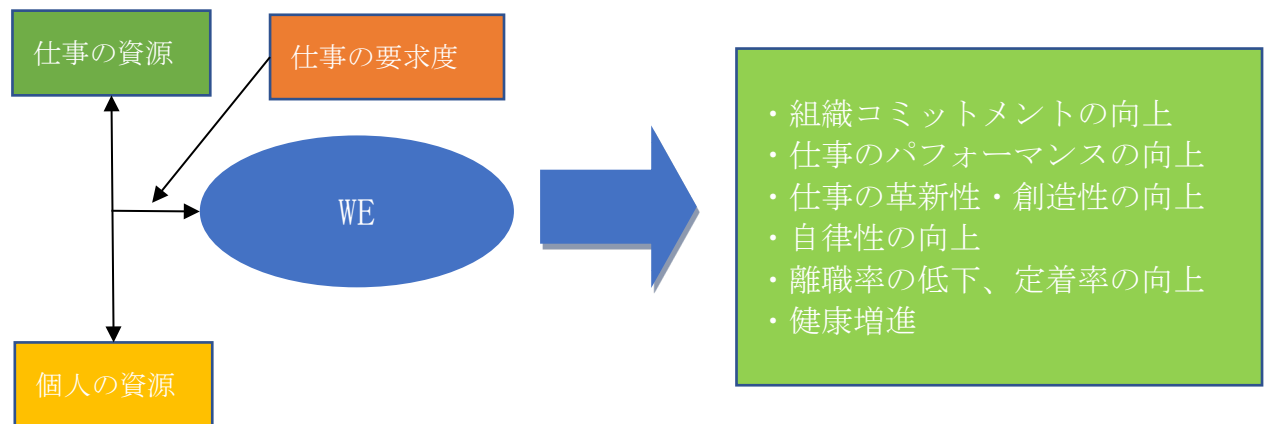
出典：中原（2020）を基に筆者作成

採用の増加やプロセスの簡略化については、図表 8 に挙げた課題がネックとなっており、コストをかけても限界があると指摘されている（中原 2020）。そのために対応策としては、最後の「出口を減らすこと」、つまり、今職場で働いている人を継続して働いてもらうことを考えることが大切となってくる。そのためには、今いる職場が「働きがい」のある場とすることが大切であり、それを測る指標として、WE がある。また、これはコロナ禍におけるテレワークの拡大によるやる気の低下も防ぐことができるとも考えられる。

### 3.3.4. WEが高いことによる効果

厚生労働省（2019）によれば、WEが高いことによる効果は、新人社員の定着率が高く、社員の離職率も低くなることや、仕事のパフォーマンス、仕事の革新性・創造性、自発性の向上、健康増進などが挙げられている。

図表9 WEによる効果



出典：厚生労働省（2019）、p192を参考に筆者作成

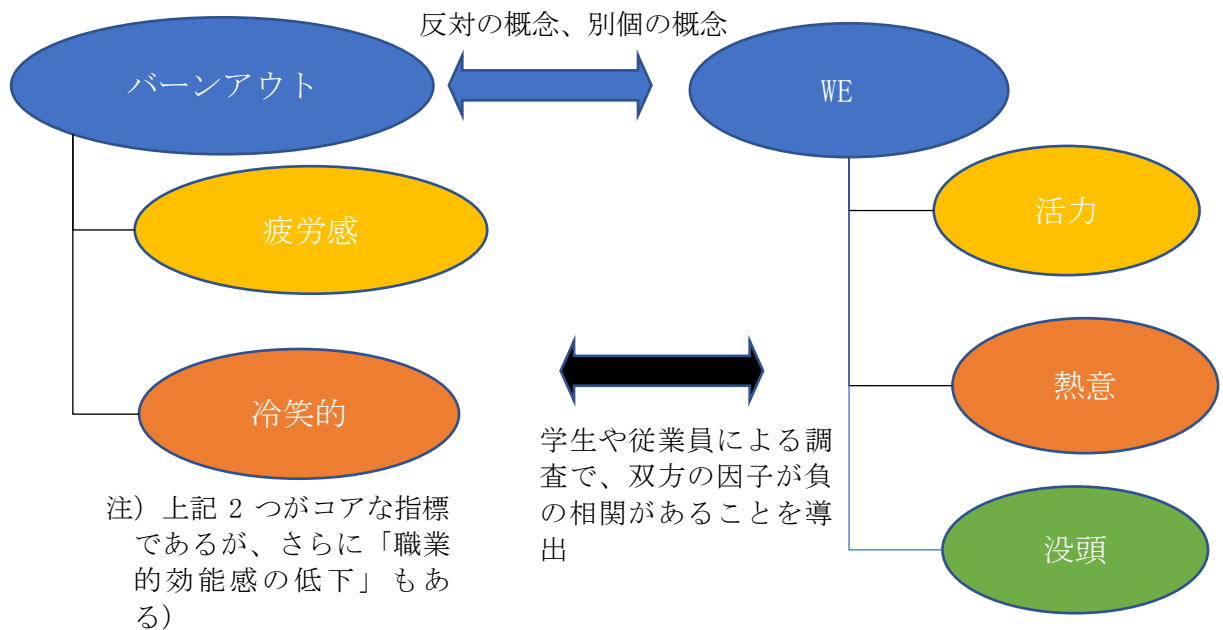
### 3.3.5. WEが生まれた経緯

WEの概念を生み出したシャウフェリ教授は、「バーンアウト」<sup>8</sup>の低減と予防に従事することで労働者の幸せ（well-being）に貢献したいと考えていた。しかし、それだけでは労働者の幸せに貢献するには十分でないことが分かった。（中略）本当の幸せにつなげるためには、バーンアウトを防ぐとともに、仕事でいきいきとした状態を高める必要があるのではないか。（島津 2014, p8）」と考へ、WEの因子（活力、熱意、没頭）がバーンアウトの因子（疲労感と冷笑的態度）が、負の相関にあることを学生や従業員による調査で導出した（Schaufeli, W., et al. (2002)）。

図表10 バーンアウトとWEの関係

<sup>8</sup> 「燃え尽き症候群」とも呼ばれ、それまでひとつの物事に没頭していた人が、心身の極度の疲労により燃え尽きたように意欲を失い、社会に適應できなくなることを指す。

厚労省HP：<https://www.e-healthnet.mhlw.go.jp/information/dictionary/exercise/ys-047.html>  
（最終閲覧日 2021年10月31日）



出典： Schaufeli, et al (2002) を参考に筆者作成

### 3.4. WEを向上させる要因について

Schaufeli and Bakker (2004) , p294、島津 (2014) によれば、「仕事の資源」と「個人の資源」によって、WEは規定されるという。それぞれの定義を示していきたい。

まず、「仕事の資源」とは、仕事の物理的、社会的、組織的な側面で、

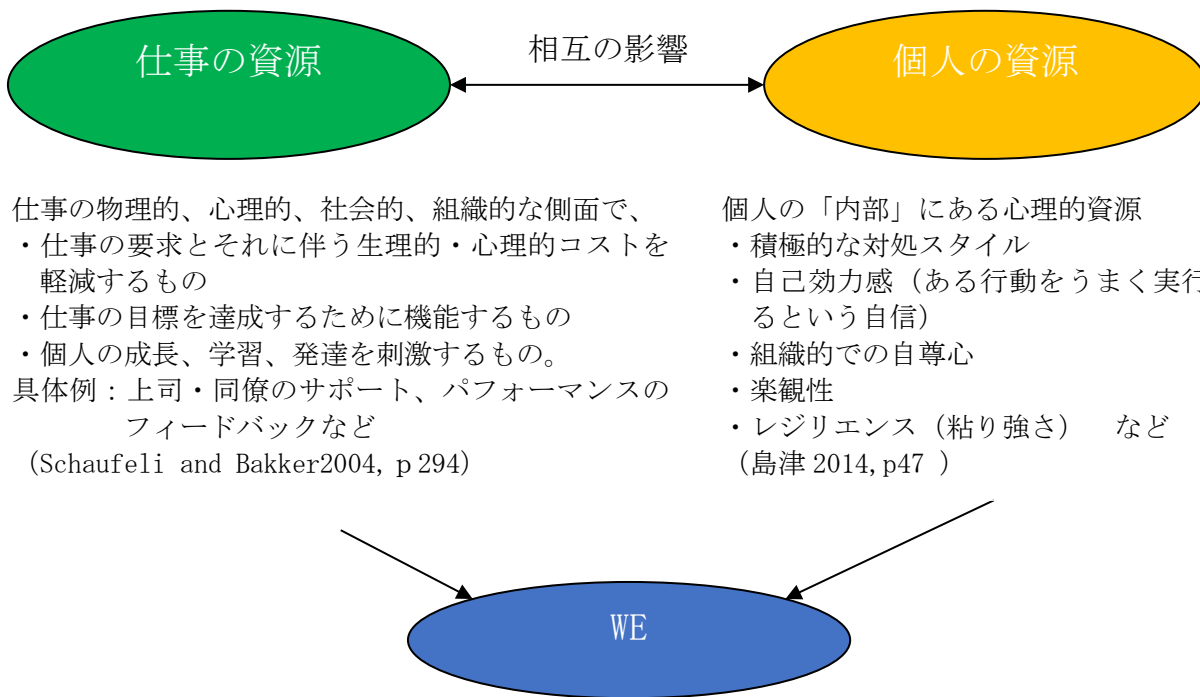
- ・仕事の要求度や要求度の関連する身体的、精神的な負担を軽減し、
- ・仕事の目標達成を促進し、
- ・個人の成長や発達を促進し助けるもの

を指し、具体例としては、上司・同僚のサポート、パフォーマンスのフィードバックを与えるなど (Schaufeli and Bakker2004, p 296) が挙げられる。

次に、「個人の資源」は、個人の「内部」にある心理的資源であり、「積極的な対処スタイル、自己効力感 (ある行動をうまく実行できるという自信)、組織的での自尊芯、楽観性、レジリエンス (粘り強さ)」など (島津 2014, p47) が挙げられている。

また、この「仕事の資源」と「個人の資源」は相互に影響を与え、例えば、上司のサポートによって働く人が自信を持つことができ、その結果でWEが向上することや、また逆に個人の前向きな姿勢が同僚に影響を与えて、仕事の資源に影響を与えることなどが考えられる (以下図表 11 参照)。

図表 11 WE を高める要因



出典：島津（2014）を参考に筆者作成

### 3.5. 仕事の資源とその先行研究

ここでは、「仕事の資源」に焦点を当てていきたいと考える。その理由としては、「個人の資源」は、定義から、個人が持つ気質によるところが大きいですが、仕事の資源は、組織として変えることも可能であり、さらに、上記図表 11 によれば、それが「個人の資源」にも影響を及ぼすためである。その「仕事の資源」が WE に影響を及ぼすかどうかを調査した先行研究を紹介する。

Hakanen, et al (2006) では、フィンランドの約 200 校の小学校、中学校、高等学校、職業学校の教師 (N=2038) にアンケートを実施し、仕事の資源（仕事のコントロール、上司のサポート、職場の革新性など）が、燃え尽き症候群とエンゲージメントへの影響を調査した結果、これらの仕事の資源を活用できた教師は、より精力的で仕事に没頭することを示している。

Bakker, et al (2007) では、フィンランドの小・中・高等学校の教員約 800 人と、職業訓練学校の教師 800 人に対して実施した調査で、6 つの仕事資源（仕事のコントロール、上司のサポートなど）が、WE の構成要素である活力、熱心、没頭に正の関係があることを示している。

Inoue, et al (2013) では、日本の関東に支部のある会社の従業員に対して、仕事資源と WE の関係を調査したところ、仕事の資源である、「同僚のサポート」、「自己裁量」、「上司の支援」、「外的な報酬」のうち、「自己裁量」や「外的報酬」について WE に効果があることを示している。

中村・吉岡 (2016) は、看護職員のソーシャルサポート（悩みを聞く人がいるか）について調査を実施すると、悩みを聞く人がいる人が相談出来る人が部署内上司にいと WE が高くなることを示している。

美濃・吉川・三岳 (2019) は、介護施設で働く介護職員に対し仕事資源と WE の関係を調査したところ、「上司のサポート」、「上司のリーダーシップ」、「上司の公正な態度」、「ほめてもらえる職場」、

「失敗を認める職場」については、WEの向上に有意に効果があることを示している。

これらによれば、「仕事の資源」として「上司からサポート」が挙げられ、WEに対し効果が上がっているものが多い。「上司のサポート」＝「上司や先輩等から指導」＝「タテのコミュニケーション」と考えれば、WEの向上に資する可能性が高いと考えられる。

ただ、ここでの「上司のサポート」には、「フォーマル」と「カジュアル」の両方が含まれ、それぞれがどれだけWEに寄与しているかは不明であるため、以下ではそれぞれを分けて分析する。

#### 4. 高WE者はどういう属性なのか（コロナ前）

##### 4.1. この分析におけるWE、高WE者について

厚生労働省（2019）では、JPSEDの2019年調査（以下「JPSED2019」）から、

- ・生き生きと働くことができた（活力）
- ・仕事に熱心に取り組んでいた（熱意）
- ・仕事をしていると、つい夢中になってしまった（没頭）

の質問事項に対し、いずれにおいても「あてはまる」「どちらかというにあてはまる」と回答した人を「WEの高い状態にあると回答した者」（以下「高WE者」）として算出している。同様に2020年調査（以下「JPSED2020」）でも行う。

図表 12 WE、高WE者の定義

変数名	JPSEDでの回答と変数の説明
WE	・生き生きと働くことができた（活力） ・仕事に熱心に取り組んでいた（熱意） ・仕事をしていると、つい夢中になってしまった（没頭） → 3つとも以下の1か2を選んだ者をWE=1（それ以外はWE=0の二値変数） 1 あてはまる 2 どちらかというにあてはまる 3 どちらともいえない 4 どちらかというにあてはまらない 5 あてはまらない
高WE者	WE=1の者という。

出典：JPSED2019、2020より筆者作成

##### 4.2. 分析対象者について

この調査報告書では、正規・非正規労働者では仕事などの責任などが異なると考えられることから、正規社員に限定して分析を行う。

##### 4.3. 高WE者の割合について

2019、2020年調査から、上記高WE者の割合（%）を算出した（図表 13 参照）。全体平均は、18.08%であり、それより高い割合を赤いセルで示した。以下の図表 13 によれば、若いほど高く、年収が高いほど高くなる、職業訓練を受けているほど高くなり、テレワークを行うと高いことが分かる。

図表 13 高WE者はどういった属性なのか（2019～2020年調査記述統計）

サンプルサイズ 45,753 全体:18.08 \*赤いセルは全体平均より高い属性 (%)

性別	年収		役職		
女性	19.20	100万円未満	16.46	代表取締役・役員・顧問	37.23
男性	17.65	100～200万円未満	16.98	部長クラスの管理職	32.15
年齢		200～300万円未満	16.10	部長クラスと同待遇の専門職	29.93
10代	26.92	300～400万円未満	16.12	課長クラスの管理職	22.05
20代	18.39	400～500万円未満	17.40	課長クラスと同待遇の専門職	21.09
30代	17.32	500～600万円未満	17.92	係長・主任クラスの管理職	19.54
40代	16.15	600～700万円未満	21.06	係長・主任クラスと同待遇の専門職	19.81
50代	18.13	700～800万円未満	21.93	役職にはついていない	16.41
60代	29.43	900万円以上	23.17	従業員規模	
70代	48.33	OJTの有無		100人未満	17.71
80代	60.00	あり	24.91	100～299人	16.35
最終学歴		なし	15.29	300～499人	16.84
大卒未満	16.67	研修の有無		500～999人	18.77
大卒	20.05	あり	18.61	1000～1999人	16.98
配偶者		なし	17.59	2000～4999人	20.62
あり	20.05	自己啓発		5000人以上	20.54
なし	18.08	した	25.61	テレワーク時間	
こどもの有無		していない	12.53	0時間	17.21
あり	20.19			1～10時間未満	24.94
なし	16.22			10～20時間未満	27.81
				20～30時間未満	34.01
				30時間以上	22.76

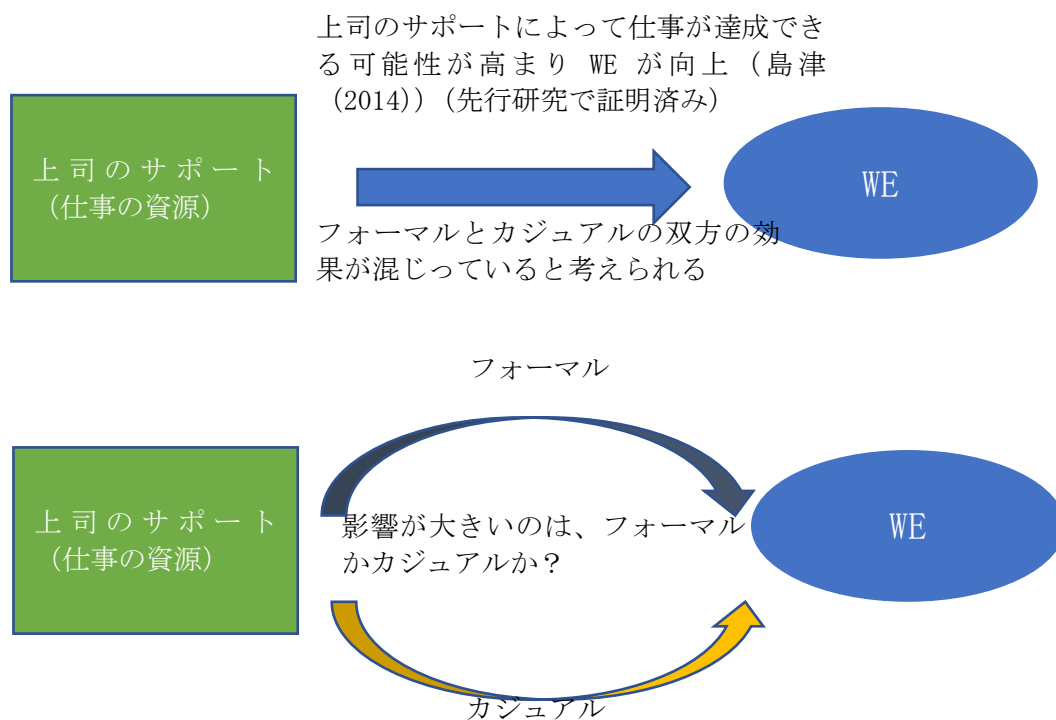
出典：JPSED2019、2020より筆者作成

## 5. 回帰について

### 5.1. 考え方について

先行研究によれば、「上司のサポート」がWEに及ぼす影響があることが分かった。ただ、上司のサポートにも、一定の計画に基づいたフォーマルなもの（例：資料の作成方法の指導など）と、そうではないカジュアルなもの（例：「最近どう？忙しい？」という声かけなど）の二つがあると考えられ、先行研究の効果は、フォーマルとカジュアルの双方の効果が混じっていると考えられる。

図表 14 上司のサポートの種類について



出典：筆者作成

## 5.2. リサーチ・クエスチョン①、②について

### 5.2.1. モデル式

$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 OJT_{it} + X_{it}\gamma + c_i + u_{it}$$

$i$ は個人、 $t$ は年（2020, 2019）、 $Y_{it}$ は、以下の図表 15 の変数に対応している。また、 $c_i$ は時間によっても変わらない誤差項、 $u_{it}$ は時間によっても変わる誤差項で、 $OJT_{it}$ は図表 15 で定義、同じく $X_{it}$ は、図表 15 で定義する事業所規模から新入社員ダミーまでの変数を含む。

### 5.2.2. 被説明変数の定義

リサーチ・クエスチョン①である「モチベーションの変数としても考えられる WE はタテのコミュニケーションで改善できるのか。さらに、フォーマルとカジュアルと比較すると、どちらが WE に寄与するのか」を分析にするに当たって、被説明変数である $Y_{it}$ は「WE」だけだが、「リサーチ・クエスチョン①の結果を踏まえ、図表 2 のどの概念に近いのか比較を行う」については、「仕事満足度」「仕事による幸せ」「仕事を通じた成長」「キャリアの見通し」なども被説明変数となる。それぞれの定義を図表 15 で示す。

図表 15 被説明変数の定義

変数	説明
WE (再掲)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 生き生きと働くことができた (活力)</li> <li>・ 仕事に熱心に取り組んでいた (熱意)</li> <li>・ 仕事をしていると、つい夢中になってしまった (没頭)</li> </ul>

	→ 3 つとも以下の「あてはまる」か「どちらかというにあてはまる」を選んだ者を WE=1 (それ以外は=0)
仕事満足度	「仕事そのものに満足していた」に対し、「あてはまる」か「どちらかというにあてはまる」を選んだ者を=1, それ以外=0
仕事による幸せ	「生活全般について満足していた」に対し、「あてはまる」か「どちらかというにあてはまる」を選んだ者を=1, それ以外=0 とした「生活満足度」を「幸せかどうか」に回帰した残差変動
仕事を通じた成長	「仕事を通じて「成長している」という実感を持っていた」「あてはまる」か「どちらかというにあてはまる」を選んだ者を=1, それ以外=0
キャリアの見通し	「今後のキャリアの見通しが開けていた」に対し、「あてはまる」か「どちらかというにあてはまる」を選んだ者を=1, それ以外=0

出典：JPSED2019、2020 より筆者作成

### 5.2.3. 説明変数について

説明変数については、以下の図表 16 の通りとする。この図表 16 の「タテコミ」の1は、「一定の教育プログラムをもとに、上司や先輩等から指導を受けた」ものであり、一般的には「計画的な OJT」を示し、イメージとしては、目的（経理スキルを身につけるなど）をもって一定期間に実施するものだが、目的が明確にされていることを踏まえると、「フォーマルなもの」と言え、「タテコミ」の2は、教育プログラムはなく、「必要に応じて上司や先輩等から指導を受けた」もので、「カジュアルな」タテコミとする。

図表 16 説明変数の定義

変数名	JPSED での回答と変数の説明
OJT（タテのコミュニケーション「タテコミ」） <sup>9</sup> （JPSED では1~5のうち、一つしか選択できない）	1 一定の教育プログラムをもとに、上司や先輩等から指導を受けた（ <b>フォーマル</b> ） 2 一定の教育プログラムにはなっていなかったが、必要に応じて上司や先輩等から指導を受けた（ <b>カジュアル</b> ） 3 上司や先輩等から指導を受けてはいないが、彼ら（他の人）の仕事ぶりを観察することで新しい知識や技術を身に付けた（ <b>仕事ぶり</b> ） 4 上司や先輩等から指導を受けてはいないが、マニュアルを参考にして学んだ 5 新しい知識や技術を習得する機会は全くなかった（ <b>マニュアル</b> ） → それぞれを1とするダミー変数（例：選択肢1を選んだ人は1, それ以外は0、他の選択肢の場合も同様）
事業所規模	1 4人以下 2 5~9人 3 10~19人 4 20~29人 5 30~49人 6 50~99人 7 100~299人 8 300~499人 9 500~999人 10 1000~1999人 11 2000~4999人 12 5000人以上
住まい（県）	1 北海道 2 青森県 3 岩手県 4 宮城県 5 秋田県 6 山形県 7 福島県 8 茨城県 9 栃木県 10 群馬県 11 埼玉県 12 千葉県 13 東

<sup>9</sup> この質問項目は、「OJTの機会」であり、3以下の選択肢は「タテのコミュニケーション」にはそぐわないが、参考として記載する。



	京都 14 神奈川県 15 新潟県 16 富山県 17 石川県 18 福井県 19 山梨県 20 長野県 21 岐阜県 22 静岡県 23 愛知県 24 三重 25 滋賀県 26 京都府 27 大阪府 28 兵庫県 29 奈良県 30 和歌山県 31 鳥取県 32 島根県 33 岡山県 34 広島県 35 山口県 36 徳島県 37 香川県 38 愛媛県 39 高知県 40 福岡県 41 佐賀県 42 長崎県 43 熊本県 44 大分県 45 宮崎県 46 鹿児島県 47 沖縄県
役職	1 代表取締役・役員・顧問 2 部長クラスの管理職 3 部長クラスと同待遇の専門職 4 課長クラスの管理職 5 課長クラスと同待遇の専門職 6 係長・主任クラスの管理職 7 係長・主任クラスと同待遇の専門職 8 役職にはついていない
年	2019, 2020 年
新入社員・中途	当該年度に入社した=1 それ以外=0

出典：JPSED2019、2020 より筆者作成

#### 5.2.4. 回帰結果について

##### 5.2.4.1. リサーチ・クエスチョン①について

2019 年、2020 年調査で OLS、FE での回帰を試みた。その結果が図表 18 である。すべての変数を入れた (8) を確認するとフォーマル、カジュアルの双方が WE に有意な影響を及ぼすことがわかった。

##### 5.2.4.2. リサーチ・クエスチョン②について

他の被説明変数に回帰した結果が、図表 19 の通りである。この結果を比較すると、係数が似ているのは「仕事満足度」と言え、この JPSED2019～2020 のデータからは、WE は「仕事満足度」に近いといえるのではないかと考えられる。

#### 5.3. リサーチ・クエスチョン③について

##### 5.3.1. モデル式

考えたいモデル式は以下の 2 つである。

$$OJT_{it} = \delta_0 + \delta_1 After_t + X_{it}\gamma + c_i + \epsilon_{it} \cdot \cdot \cdot \cdot \cdot \cdot \cdot (1)$$

$$WE_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 OJT_i \times After_t + X_{it}\gamma + After_t + c_i + u_{it} \cdot \cdot (2)$$

注：これらの式で、 $After_t$  はコロナ禍を示す変数で、また、 $u_{it}$  は誤差項であり、 $X_{it}$  は個人を表すダミー変数を含む。

##### 5.3.2. 考え方

コロナ禍では、テレワークが増大したと考えられる。では、それがどのような影響がでるか、2 つの段階で考えたい。

(1) 式では、コロナ禍によって、タテコミがどう変化したかを見るものである。例を挙げる

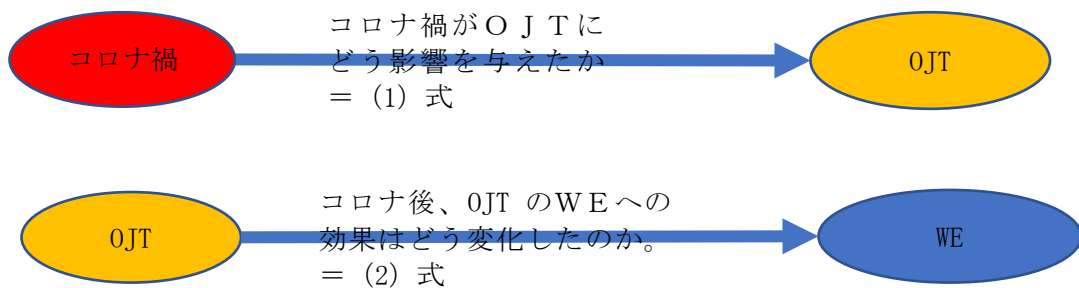
と、対面とは異なり、テレワークの場合ではもし相談したいことがあれば、メールを送るか、わざわざオンラインの会議設定する必要があり、すぐに相談して回答をもらうことが難しくなり「タテコミ」が減ると考えられる。

(2) 式では、コロナ禍のタテコミがWEにどう影響を与えているか、である。例えばオンラインになって、質問がしにくい状況にあることや、音声が途切れがちになることで、WEへの「タテコミ」の効果は下がるか、を分析する。

その結果、(1) 式の結果を見ると (図表 20)、タテコミは総じて減ることが分かった。ただ、「彼ら (他の人) (=上司) の仕事ぶりを観察することで新しい知識や技術を身に付けた」という変数である仕事ぶり以上にタテコミが減っていることが分かる。これは、テレワークにより仕事ぶりが減ることよりも、対面の場合でもコロナの感染を恐れて、タテコミが減ったのではないかと推測できる。

また、(2) 式の結果を見ると (図表 21)、コロナ禍のタテコミの係数は有意でなく、タテコミの効果はコロナ前と変わらないことが分かった。

図表 17 コロナ禍のテレワーク時間・OJT と WE のメカニズム



出典：筆者作成

図表 18 WE とタテのコミュニケーションとの回帰結果

被説明変数	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
	We	We	We	We	We	We	We	We
	OLS	FE	OLS	FE	OLS	FE	OLS	FE
フォーマル	0.175*** (0.008)	0.050*** (0.019)	0.175*** (0.008)	0.051*** (0.019)	0.180*** (0.008)	0.049** (0.019)	0.180*** (0.008)	0.049** (0.019)
カジュアル	0.118*** (0.005)	0.047*** (0.013)	0.119*** (0.005)	0.049*** (0.013)	0.124*** (0.005)	0.046*** (0.013)	0.124*** (0.005)	0.047*** (0.013)
仕事ぶり	0.125*** (0.006)	0.032** (0.014)	0.125*** (0.006)	0.032** (0.014)	0.123*** (0.006)	0.031** (0.014)	0.123*** (0.006)	0.031** (0.014)
マニュアル	0.086*** (0.006)	0.018 (0.012)	0.086*** (0.006)	0.018 (0.012)	0.081*** (0.006)	0.017 (0.012)	0.081*** (0.006)	0.017 (0.012)
規模	NO	NO	NO	NO	YES	YES	YES	YES
住まい (県)	NO	NO	YES	YES	NO	NO	YES	YES
役職	NO	NO	NO	NO	YES	YES	YES	YES
新人・中途	NO	NO	NO	NO	YES	YES	YES	YES
年	NO	NO	YES	YES	YES	YES	YES	YES
Observations	45,753	45,753	45,753	45,753	45,753	45,753	45,753	45,753
R-squared	0.028	0.806	0.030	0.807	0.037	0.806	0.039	0.807

注：JPSED2019、2020 の 2 年間サンプルで、両年ともに正社員に限定し、個人レベルでクラスタリングした SE を括弧内で報告している。

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

出典：JPSED2019、2020 より筆者作成

図表 19 他の被説明変数との回帰結果

被説明変数	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
	仕事満足度		WE		仕事による幸せ		仕事を通じた成長		キャリアの見通し	
	OLS	FE	OLS	FE	OLS	FE	OLS	FE	OLS	FE
フォーマル	0.216*** (0.009)	0.080*** (0.022)	0.175*** (0.008)	0.050*** (0.019)	-0.037*** (0.006)	-0.022 (0.017)	0.342*** (0.008)	0.118*** (0.023)	0.104*** (0.005)	0.009 (0.021)
カジュアル	0.183*** (0.006)	0.061*** (0.016)	0.118*** (0.005)	0.047*** (0.013)	-0.022*** (0.005)	-0.020 (0.013)	0.315*** (0.006)	0.112*** (0.017)	0.063*** (0.003)	0.020 (0.013)
仕事ぶり	0.169*** (0.007)	0.048*** (0.017)	0.125*** (0.006)	0.032** (0.014)	-0.015*** (0.005)	-0.003 (0.014)	0.276*** (0.007)	0.079*** (0.017)	0.064*** (0.004)	0.027* (0.014)
マニュアル	0.128*** (0.007)	0.029* (0.016)	0.086*** (0.006)	0.018 (0.012)	-0.006 (0.005)	0.005 (0.013)	0.177*** (0.007)	0.061*** (0.016)	0.043*** (0.004)	0.015 (0.013)
Observations	45,753	45,753	45,753	45,753	45,753	45,753	45,753	45,753	45,753	45,753
R-squared	0.034	0.815	0.028	0.806	0.001	0.759	0.098	0.805	0.018	0.591

注：JPSED2019、2020の2年間サンプルで、両年ともに正社員に限定し、個人レベルでクラスタリングしたSEを括弧内で報告している。

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

出典：JPSED2019、2020より筆者作成

図表 20 コロナ禍とOJTへの回帰結果 (OJT=5 (指導の機会全くなし) と比較した多項ロジット)

	(1)	(2)	(3)	(4)
OJTの種類	フォーマル	カジュアル	仕事ぶり	マニュアル
コロナ禍	-0.220*** (0.057)	-0.153*** (0.032)	-0.142*** (0.048)	0.017 (0.035)
新人・中途入社	1.369*** (0.130)	1.123*** (0.085)	0.515*** (0.129)	0.192 (0.137)
住まい(県)		YES		
職業		YES		
事業規模(人数)		YES		
Pseudo R-squared		0.0653		
Observations		20,932		

注：JPSED2019、2020、2021の3年間サンプルで、両年ともに正社員に限定し、個人レベルでクラスタリングしたSEを括弧内で報告している。

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

表 21 コロナ禍のWEとOJTへの回帰結

(1) (2) (3) (4)

被説明変数	WE		WE	
	OLS	FE	OLS	FE
コロナ禍×フォーマル	0.261*** (0.030)	0.001 (0.032)	0.241*** (0.030)	0.002 (0.032)
コロナ禍×カジュアル	0.118*** (0.014)	0.016 (0.016)	0.110*** (0.014)	0.015 (0.016)
コロナ禍×仕事ぶり	0.154*** (0.020)	0.011 (0.023)	0.143*** (0.020)	0.006 (0.023)
コロナ禍×マニュアル	0.136*** (0.017)	0.017 (0.019)	0.120*** (0.017)	0.015 (0.019)
コロナ禍	-0.052*** (0.005)	-0.006 (0.005)	-0.048*** (0.005)	-0.006 (0.005)
職業	NO	NO	YES	YES
事業規模（人数）	NO	NO	YES	YES
住まい（県）	NO	NO	YES	YES
役職	NO	NO	YES	YES
新人・中途入社	NO	NO	YES	YES
個人の固定効果	NO	YES	NO	YES
Observations	20,932	20,932	20,932	20,932
R-squared	0.014	0.655	0.033	0.660

注：JPSED2019、2020、2021の3年間サンプルで、両年ともに正社員に限定し、個人レベルでクラスタリングしたSEを括弧内で報告している。

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

## 6. 結果・意義

### 6.1. リサーチ・クエスチョン①について

「モチベーションの変数としても考えられる WE はタテのコミュニケーションで改善できるのか。さらに、フォーマルとカジュアルと比較すると、どちらが WE に寄与するのか」について、まず前者のタテコミが WE を改善できるかに関しては、双方の係数が有意なので、YES と言えるだろう。

後者のフォーマル、カジュアルのどちらが WE に寄与するか、については、係数はフォーマルの方が高い（フォーマル 0.049、カジュアル 0.047）ことから、フォーマルの方が WE 向上に寄与するが、係数の値が近いので、カジュアルなタテコミもフォーマルなタテコミ同様に WE を向上する上で重要と言えることが出来る。

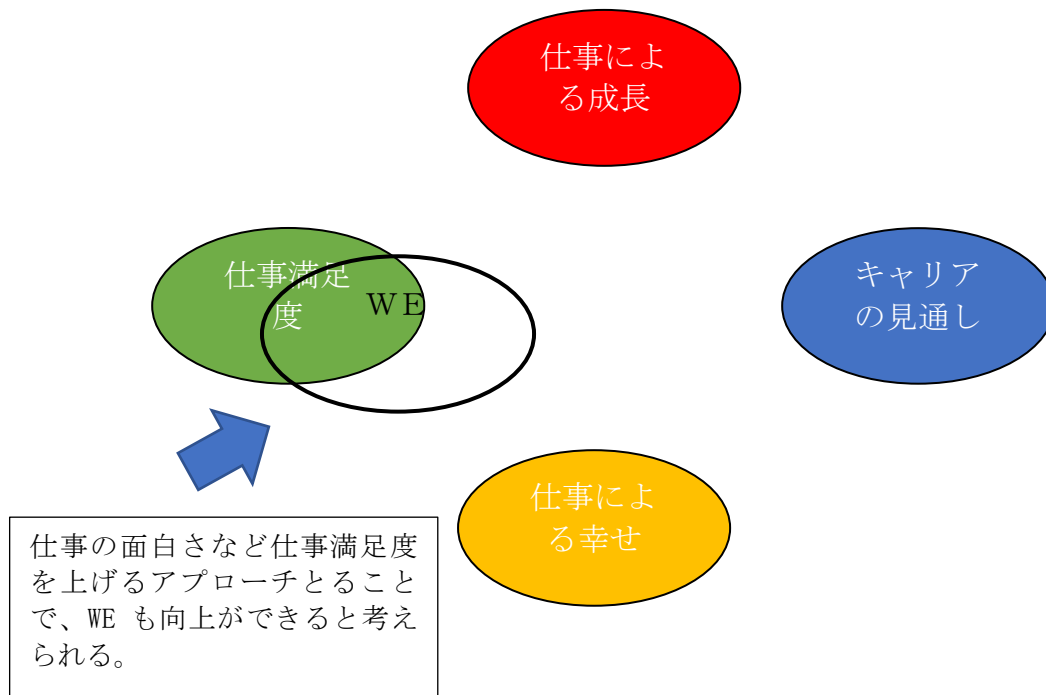
これから示唆されることは、カジュアルなタテコミは上下関係のある上司部下が「必要に応じて」行われるものであり、フォーマルの「計画的」に比べ柔軟に実施できることから、例えば「忙しいそうだけれどもなにか手伝うことあるか？」などのカジュアルなコミュニケーションを積極的に増やすことで、部下の WE を向上させることができると考えられる。

### 6.2. リサーチ・クエスチョン②

「リサーチ・クエスチョン①の結果を踏まえ、図表 2 のどの概念に近いのか比較を行う」については、図表 18 の結果から係数を比較すると「仕事満足度」に近いといえる。よって WE を向上させるには、働く人が満足するような仕事を与える必要がある。例えば、村田（2016）は、仕事満足度を与えるのは、人間関係か、仕事の面白さかという分析に対し、仕事の面白さの方が強い相関があるとしている。つまり働く人に「面白いと思う仕事」を与えると、働く人の仕事満足度も向上し、それは WE 向上にも繋がるのではないかと想像できる。

また、単に部下に「生き生きと、やりがいをもって、熱心にできる仕事はなにか」でなく、「どんな仕事できれば満足か」といったことを個別に聞き、それに近い仕事を与えることや、普段の部下の様子からどのような仕事に満足している様子を把握し、その仕事を中心的に与えることで、仕事満足度の向上という観点から WE を向上させることが可能であると考えられる。

図表 22 WE はどの概念に近いか？



出典：筆者作成

### 6.3. リサーチ・クエスチョン③について

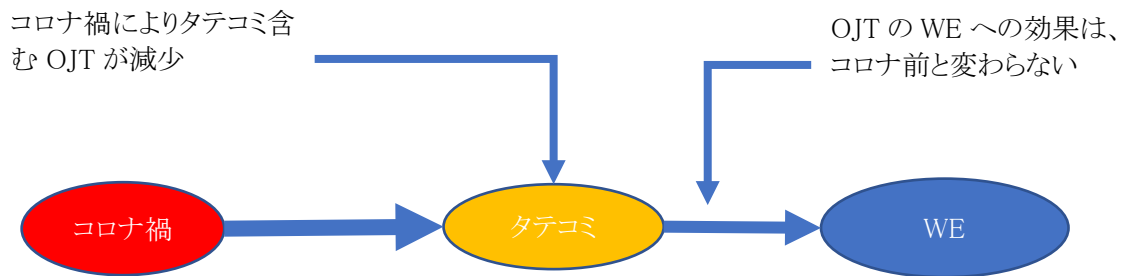
コロナ禍によってテレワークが増加し、タテコミを含めたOJTが減少（例：対面なら、すぐ隣にいるので、聞きたいときに聞くことができ回答ももらえるが、テレワークにより聞きたいときにメールしてもすぐに返信をもらえないなど）したが、それらがWEへ与える効果は、コロナ前と有意には変わらないことが示された。

これは、もしコロナ禍が収束した後でも、組織として引き続きテレワークを推進していく場合は、タテコミなどの機会が減りがちなので、それを意識的に増やしていくことで、対面の場合と変わらず働く人のWEを維持できる可能性があると考えられる。

ただ、日本能率協会マネジメントセンター（2020）が新入社員を対象にした調査では、コロナ禍で集合研修がなくなった反面、テレワークで丁寧に指導を受けることができたことと指摘しており、音声が届かないなどによる効果の低下が、丁寧な指導によって補われて効果が同じになっている、という可能性にも留意する必要がある。

図表 23 コロナ禍のOJTとWEについて





出典:筆者作成

## 7. 課題・今後の展望

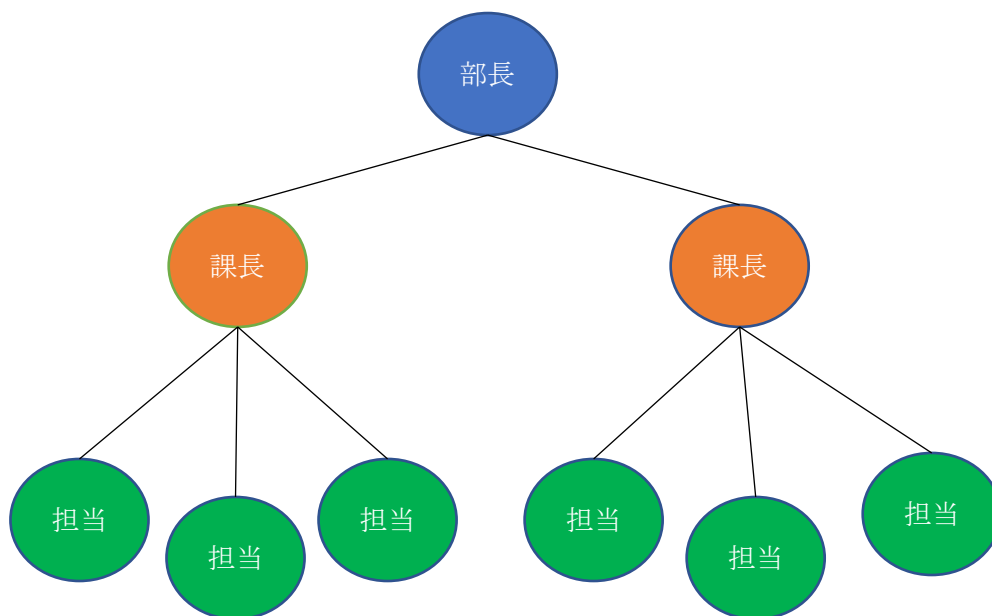
### 7.1. リサーチ・クエスチョン①及び③について

この報告書では、「タテのコミュニケーション」に焦点を当てて分析を行ってきた。ただ、組織内のコミュニケーションには「ヨコのコミュニケーション」（同期や、職場の同僚とのコミュニケーションなど）も含まれるはずである。

矢野（2021）によれば、図表 24 のようなタテのコミュニケーションだけの組織は不幸だと指摘している。それは、「上下関係であり、常に評価される関係」（矢野 2021, p 78）であり、評価を気にして、コミュニケーションが減り、「孤立」を生み、それが組織の生産性、労働者の幸せにマイナスの影響を与えるためである。

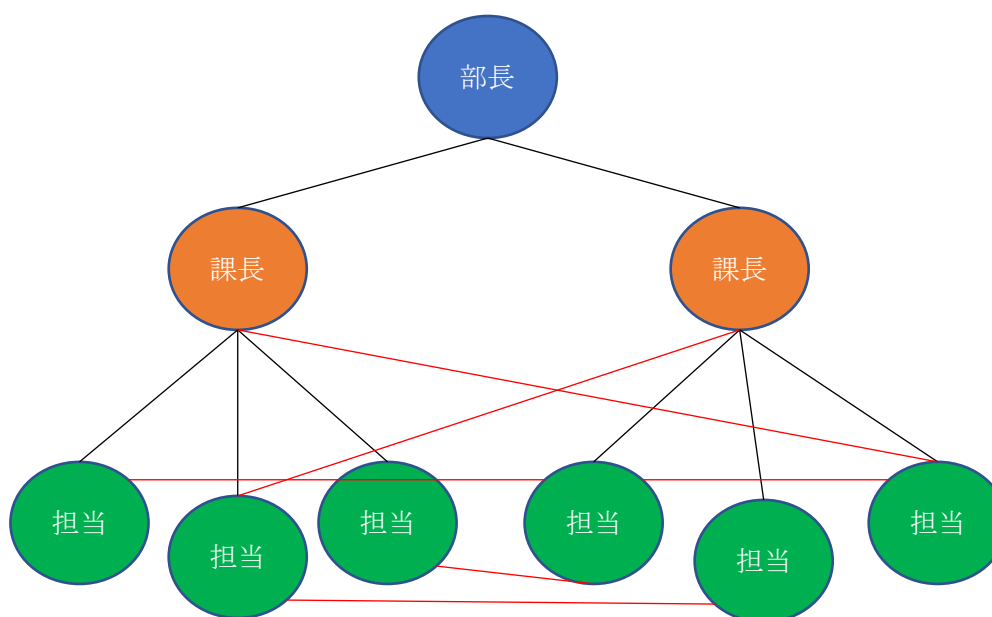
さらに、矢野（同）は、このような状態は、コロナ禍のリモートワークでは、職場での立ち話のような偶発的なコミュニケーションが減ることや、上司が部下の仕事管理を強化するため、タテのコミュニケーションが増加することなどにより、特に顕著になるとも指摘している。これから推測されることは、ヨコのコミュニケーションのある組織（図表 25）なら、さらに WE にプラスの影響を与えることも想像できる。JPSED で実施できるかどうか含めて、今後の研究課題としていきたいと思う。

図表 24 タテのコミュニケーションだけの組織



出典：矢野（2021）を参考に筆者作成

図表 25 ヨコ、タテのコミュニケーションもある組織（赤線がヨコのつながり）

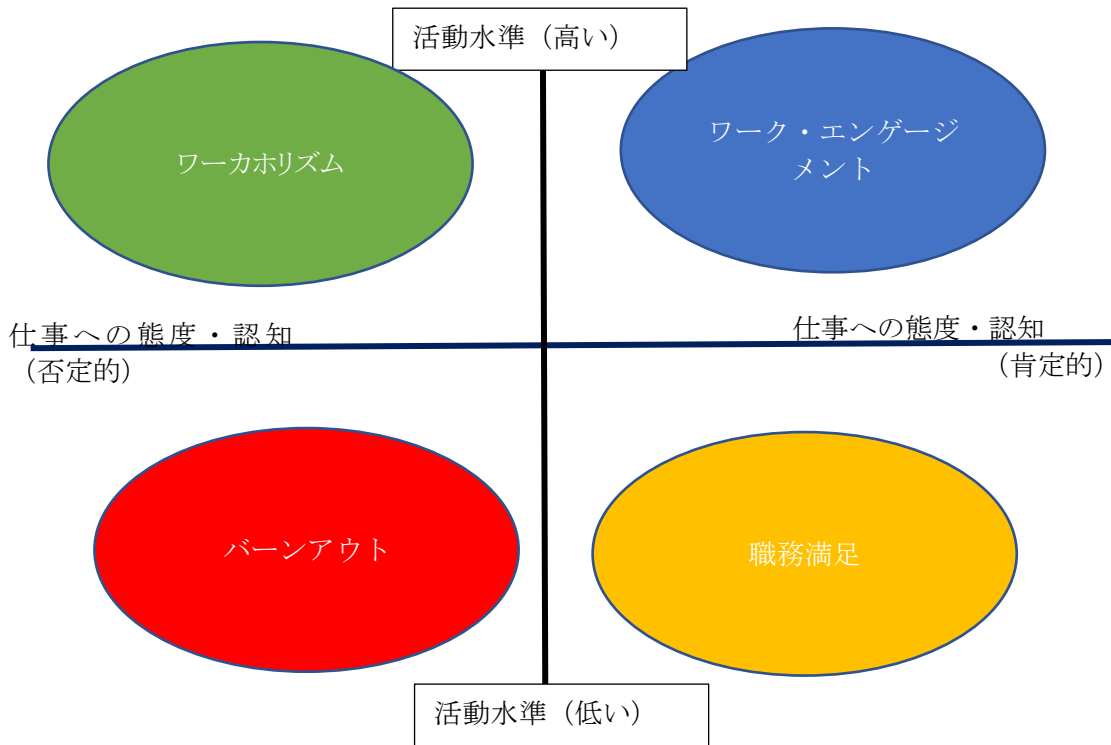


出典：矢野（2021）を参考に筆者作成

## 7.2. リサーチ・クエスチョン②について

リサーチ・クエスチョン②の結果、WE は、仕事満足度に近いという結果が示された。ただ、厚生労働省（2019）では、縦軸に活動水準をとり、横軸に仕事への態度・認知をとった図（図表 26）でワーク・エンゲージメントと職務満足と以下のように位置づけており、その違いは「活動水準」である。よって、この分析でも活動水準（忙しさ）を加えた場合に、また違った結果になる可能性があり、それについても今後の検討課題としていきたいと思う。

図表 26 ワーク・エンゲージメントの特徴について



出典：厚生労働省 (2019)、p 175

## 【参考文献】

- 株式会社 GABA (2014) 「社内コミュニケーションに関する調査」 (最終閲覧日 2021 年 10 月 31 日)  
<https://www.gaba.co.jp/static/20141022.pdf>
- 上林憲雄編著 (2018) 『人的資源管理』 中央経済社。
- 小池和男 (1997) 『日本企業の人材形成』 中公新書。
- 厚生労働省編 (2019) 『令和元年度版労働経済白書』 日経印刷。
- 厚生労働省編 (2021) 『令和3年度版労働経済白書』 日経印刷。
- 美濃陽介・吉川直人・三岳貴彦 (2019) 「介護保険施設に従事する介護職の職業性ストレスとワーク・エンゲイジメントに関する考察」『青森中央短期大学研究紀要』, 2019 87-98 頁。
- 宮田穰 (2017) 『組織に効くコミュニケーション 等身大の関わりに築き方』 彩流社。
- 村田ひろ子 (2016) 「仕事の満足度を左右するのは、仕事内容か、人間関係か ～ISSP 国際比較調査「仕事と生活」・日本の結果から」『放送研究と調査』, MAY 2016。
- 中原淳 (2020) 『サーベイ・フィードバック入門』 PHP 研究所。
- 中村真由美・吉岡伸一 (2016) 「大学病院に勤務する看護職員のワーク・エンゲイジメントに影響する要因」『米子医学雑誌 2016』 17-28 頁。
- 日本能率協会マネジメントセンター (2020) 「イマドキ若手社員の仕事に対する意識調査 2020」  
[https://www.jmam.co.jp/topics/1261056\\_1893.html](https://www.jmam.co.jp/topics/1261056_1893.html) (最終閲覧日 2021 年 10 月 31 日)
- パーソル総合研究所 (2020) 『新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査』  
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/research/assets/telework.pdf>  
(最終閲覧日 2021 年 10 月 31 日)
- 島津明人 (2010) 「職業性ストレスとワーク・エンゲイジメント」『ストレス科学研究』 2010, 25 1-6 頁。
- 島津明人 (2014) 『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』 星和書店。
- 矢野和男 (2021) 『予測不能の時代—データが明かす新たな生き方、企業、そして幸せ』 草思社。
- Bakker, A., Hakanen, J., Demerouti, E., and Xanthopoulou, D (2007) "Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High" *Journal of Educational Psychology* 2007, Vol. 99, No. 2, pp274 -pp284.
- Hakanen, J., Abakker, A., and Schaufeli, W (2006) "Burnout and work engagement among teachers" *Journal of School Psychology* 43 (2006) pp495 - pp513 .
- Inoue, A., Kawakami, N., Tsuno, K., Shimazu, A., Tomioka, K., and Nakanishi, M (2013) "Job demands, job resources, and work engagement of Japanese employees: a prospective cohort study" *Int Arch Occup Environ Health* (2013) 86:pp441-pp449.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., and Bakker, A. B (2002) "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmative analytic approach." *Journal of Happiness Studies* 3, pp71-pp92, 2002
- Schaufeli, W. and Bakker, A. (2004) "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study" *Journal of Organizational Behavior* 25, pp293-pp315 (2004)