

データ分析を通じて 人的資本経営を加速する



— 生産性が高い組織や個人の特徴 —



SOMPO インスティテュート・プラス

Vol.1

Introduction

人的資本経営をエビデンスをもって語れるように

従業員（人材）を価値創出の源泉である資本と捉え、人材という資本の価値を最大限に引き出すことで中長期的な企業価値向上につながる人的資本経営に多くの企業が取り組んでいます。従業員の専門性、知識といった能力とあわせて、やりがい、組織に対するロイヤルティ（loyalty）、健康状態なども人材の価値として重要視されています。従業員の業務や組織に対する意識をエンゲージメントという概念で測ろうとする取組みも進んでいます。

人的資本経営では、人的資本を構成する要素をいかに高め、人的資本の向上により生産性、企業価値をどう改善するか、一貫したストーリーが重要とされています。

一般論は、十分に実証されていない

ところが、従業員のエンゲージメントなどが実際に労働生産性ひいては企業価値に影響を与えているのか、未だ十分に実証されていません。また、エンゲージメントを高めるためには、従業員にどのような働きかけを行えば効果的なのかについても実証は限られています。

当社は、2019年に関連する分野の研究者を委員として招へいし「生産性に関する研究会」を発足させました。そして、ある企業の協力により従業員アンケート、勤怠（休暇、労働時間、テレワーク）など従業員に関わるデータ、営業拠点ごとの売上などの業績に関するデータの提供を受け、働き方、エンゲージメントを含めた従業員の意識、組織運営の状況などが組織の業績に与える影響の分析を行ってきました。本レポートは、約4年にわたる研究会での実証研究の成果の一部を紹介しています。主に対象企業の国内営業拠点（約500）に焦点を当て、人的資本、組織運営が営業成績（営業目標の達成率）に与える影響を分析しています。

生産性の高い、成果を出す組織の特徴は

一連の分析からは、エンゲージメントの重要性が確認されました。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目標の達成率が高まるという結果が示されました。また、エンゲージメントが高い組織は、上司のサポート、同僚のサポートも高くなるという結果が示されました。これは、エンゲージメントが高いメンバーは、組織への貢献意欲が高く、上司、同僚へのサポートも積極的に行う実態を示唆していると考えています。やりがい、組織に対するロイヤルティも営業成績に対してプラスの影響を確認しています。

上司のサポートは、組織の生産性に対しても、メンバーのエンゲージメントに対してもプラスの影響を与えることが確認できました。組織運営の面では、公平感の醸成、仕事に対するコントロール度の改善の重要性が示唆されました。これらの結果は、因果推論を用いた実証により確認していますが、実証の強さは分析により異なります。因果推論など分析の詳細は、今後、別のレポートなどで公表していきます。



■ 目次

- Introduction 1ページ
- エンゲージメントとは？ 2ページ
- Q1 従業員のエンゲージメントが高い組織は、営業成績も良いのか？ 3ページ
- Q2 従業員のやりがいが高い組織は、営業成績も良いのか？ 4ページ
- Q3 上司のサポートが組織に与える影響は？ 5-6ページ
- Q4 従業員が会社から大切にされていると感じている組織は、営業成績も良いのか？ 7ページ
- Q5 従業員の会社へのロイヤルティが高い組織は、営業成績も良いのか？ 8ページ
- Q6 メンバーが公平感を感じる職場の生産性は高いのか？ 9ページ
- Q7 仕事のコントロール度が高いと良いことがあるのか？ 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。



エンゲージメントとは？



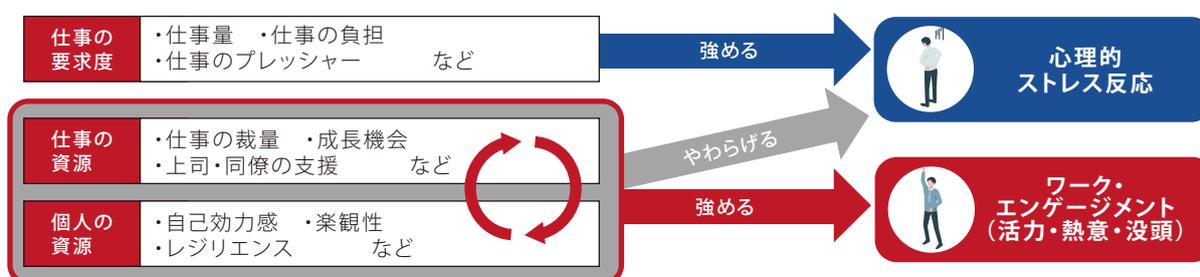
■働く人のエンゲージメントは、2種類に大別される

エンゲージメントの種類	定義、特徴
① ワーク・エンゲージメント (Work Engagement)	<ul style="list-style-type: none"> ● 仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であり、仕事に対して「活力」「熱意」「没頭」の3つが揃った状態。 ● 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。
② 従業員エンゲージメント (Employee Engagement)	<ul style="list-style-type: none"> ● 様々な定義があるが、以下2つの共通要素があり、組織に注目した概念。 <ul style="list-style-type: none"> ・組織に対するコミットメント(情動的愛着、組織にとどまっていたい願望) ・役割外行動(組織が効果的に機能できるようにする任意の行動) ● これら2点は「ワーク・エンゲージメント」のアウトカム(結果)の一部とされる。

■エンゲージメントは様々な要素との関係が示唆されている

学術研究などを通じて、エンゲージメントは様々な要素との関係が示唆されています。例えば、ワーク・エンゲージメントに関する「仕事の要求度 - 資源モデル」(Job Demands Resources model: JD-R モデル)などがあります。

仕事の要求度-資源モデルにおけるワーク・エンゲージメントのメカニズム



(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

■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"> ● 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。 ● 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。
② Q12(キュートウエルブ)	<ul style="list-style-type: none"> ● 調査会社の Gallup(ギャラップ)社による計測尺度。 ● 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。
③ eNPS (Employee Net Promoter Score)	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。 ● 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。

(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。
※ 本冊子でデータ分析を行ったエンゲージメントは、eNPS で測定されています。

■エンゲージメントの測定は人的資本経営の第一歩

現在多くの企業で人的資本経営が求められています。継続的にエンゲージメントを測定し、個人や組織の状況を把握・分析し、エンゲージメントのメカニズムに照らして人事施策の効果を検証することはその第一歩といえます。

(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 従業員のエンゲージメントが高い組織は、営業成績も良いのか？

A-1 Yes エンゲージメントが高いと営業成績も良い傾向がみられる

企業が人的資本経営を進めていくための課題の1つに、エンゲージメントの向上があげられます。エンゲージメントの定義や測定方法などに相違はあるものの、先行研究からエンゲージメントが高いと業績や離職率などの点で企業にプラスに働くと考えられています。そのため、従業員のエンゲージメントが高い組織では営業成績の向上が期待できます。一方で、エンゲージメントと業績などとは一定の関係が見られるものの、エンゲージメントが高いから業績が良いのか、業績が良いからエンゲージメントが高くなるのかは必ずしも明らかになっていません。

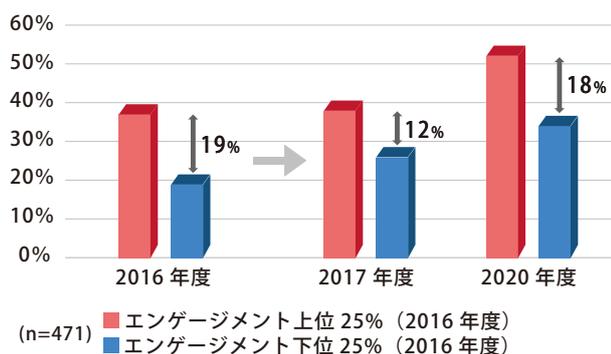


そこで、ある年度のエンゲージメント上位25%と下位25%の営業拠点を抽出し、当年度だけでなく、翌年度以降の営業目標の達成率(達成するかしないか)に差があるかを分析してみました。図1-1は、2016年度のエンゲージメント上位25%と下位25%の営業拠点が当年度だけでなく2017年度、2020年度に営業目標の達成率に差があるかを、図1-2は2019年度のエンゲージメント上位25%と下位25%の営業拠点が当年度だけでなく2020年度に営業目標の達成率に差があるかを比較しました。いずれも上位25%の営業拠点は下位25%と比べて当年度だけでなく、翌年度以降も営業目標の達成率が高いという結果になりました。エンゲージメントが高いと営業成績も良い傾向がみられます。

以上のことから、エンゲージメントを高める人事施策や働き方は、企業の生産性向上の観点からも重要であると考えられます。

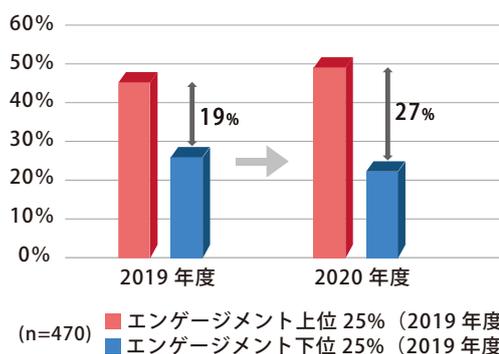
【図1-1】

エンゲージメントと営業目標の達成率の関係(2016年度起点)



【図1-2】

エンゲージメントと営業目標の達成率の関係(2019年度起点)



※ 各年度ごとに抽出した営業拠点のうち営業目標を達成した拠点の比率の推移について対応関係のないt検定を実施(5%水準で統計上有意な結果)





Q-2 従業員のやりがいが高い組織は、営業成績も良いのか？

A-2 Yes やりがいが高いと営業成績も良い傾向がみられる

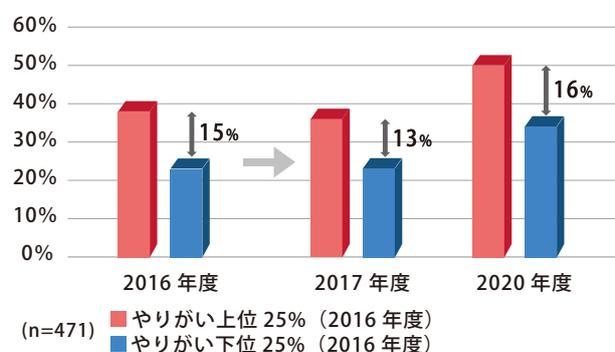
エンゲージメントに影響を与える要素の1つとして仕事へのやりがいがあげられます。従業員の仕事へのやりがいが高い組織では営業成績の向上が期待できます。一方で、営業成績が良いから従業員のやりがいも高くなるという逆の因果関係も否定できません。

そこで、ある年度のやりがい上位25%と下位25%の営業拠点を抽出し、当年度だけでなく、翌年度以降の営業目標の達成率(達成するかしないか)に差があるかを分析してみました。図2-1は、2016年度のやりがい上位25%と下位25%の営業拠点が当年度だけでなく2017年度、2020年度に営業目標の達成率に差があるかを、図2-2は2019年度のやりがい上位25%と下位25%の営業拠点が当年度だけでなく2020年度に営業目標の達成率に差があるかを比較しました。いずれも上位25%の営業拠点は下位25%と比べて当年度だけでなく、翌年度以降も営業目標の達成率が高いという結果になりました。

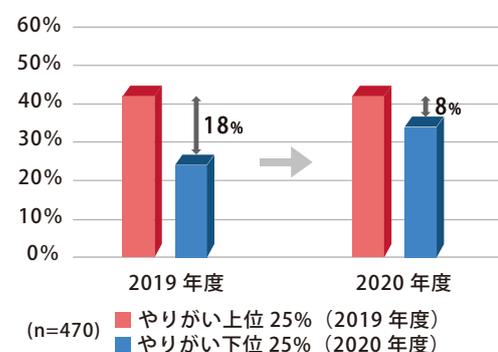


やりがいを感じるポイントは人それぞれですが、本人の能力発揮や達成感・成長実感、周囲からの承認などはやりがいを高める要素といわれています。

【図2-1】
やりがいと営業目標の達成率の関係(2016年度起点)



【図2-2】
やりがいと営業目標の達成率の関係(2019年度起点)



※各年度ごとに抽出した営業拠点のうち営業目標を達成した拠点の比率の推移について対応関係のないt検定を実施(図2-2の2020年度以外は5%水準で統計上有意な結果)

委員コメント①

「従業員エンゲージメント」分析について



学習院大学 経済学部
滝澤 美帆 教授

2023年3月期から、有価証券報告書に人的資本に関する開示が義務付けられ、その開示指針の中にエンゲージメントも含まれていることから、学术界のみならず、実務的にも従業員のエンゲージメントに注目が集まっています。本分析では、まず組織のエンゲージメントを計測し、そしてその結果を用いて、営業成績との関係を分析しています。そしてエンゲージメントの値が上位と下位でグループ分けをし、その後、上位グループの営業目標の達成率が有意に高いことを確認しています。経済分野における先行研究では、エンゲージメントと利益率といった企業パフォーマンスは関係しているとの結果が示されていますが、今回は組織内の詳細なデータを用いた分析でそれが実証されていて、興味深いです。加えて、従業員エンゲージメントの計測や分析、そして開示方法に関して他社においても参考にできる有用な情報が多く含まれた分析が行われています。

Q-3 上司のサポートが組織に与える影響は？

A-3 上司のサポートは、エンゲージメントにプラスの影響を与える また、営業成績にもプラスの影響が確認できる

上司のサポートが組織にどのような影響を与えるか、ストレスチェック(職業性ストレス簡易調査票)の「上司からのサポート」の集団分析のスコアを用いて確認してみました。ストレスチェックの「上司からのサポート」は、「気軽に話しができる」、「困ったとき頼りになる」、「個人的な相談ができる」の3つの設問から構成されています。設問の内容から、メンバーからみた上司のコミュニケーションの好ましさの度合いを計測していると捉えられます。

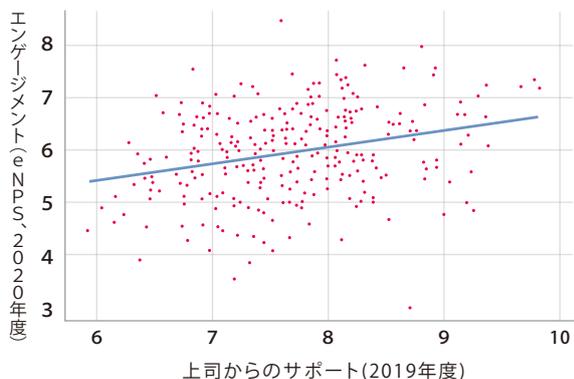


前年度の上司のサポートと当年度の組織のエンゲージメント(eNPS、各営業拠点の平均値)とを見ると、前年度の上司のサポートが高いと当年度のエンゲージメントが高くなる傾向が確認できます(図3-1)。グラフは1年度分のみ示していますが、他の年度も同様の傾向がみられ、因果推論の手法を用いた分析では一定の因果関係が確認されました。上司のサポートは、エンゲージメントにプラスの影響を与えているといえます。

また、上司のサポートは、営業成績にもプラスの影響がみられます。図3-2は、2019年度の上司のサポートのスコアが上位25%、下位25%の営業拠点を抽出し、2019年度、2020年度の営業目標の達成状況を比較したものです。上位25%に属する営業拠点の方が営業目標の達成率(達成するかしないか)が高いことが示されています。他の年度でも同様の結果になっています。

上司のサポートが直接営業成績に影響を与えるのか、上司のサポートがメンバーのエンゲージメントを高める効果により営業成績に影響を与えているのか、分析からは明らかになっていません。ただし、上司がメンバーとの好ましいコミュニケーションを確立すると、メンバーのエンゲージメント向上にも、営業成績の改善にも寄与する可能性が高いといえます。

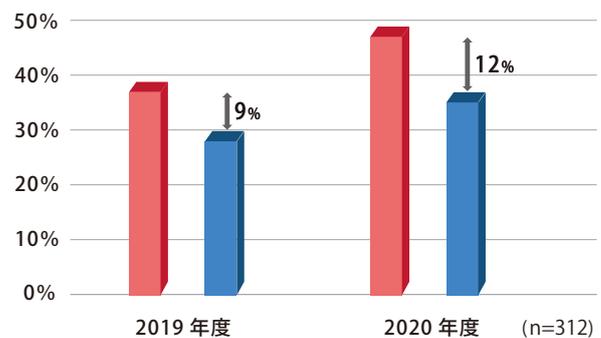
【図3-1】
上司のサポート(2019年度)とエンゲージメント(2020年度)の関係



(n=312)※

※上司の異動がなかった営業拠点のみが対象

【図3-2】
上司のサポートと営業目標の達成率の関係(2019年度起点)



(n=312)※
■ 上司のサポート上位 25%(2019年度)
■ 上司のサポート下位 25%(2019年度)

※上司の異動がなかった営業拠点のみが対象



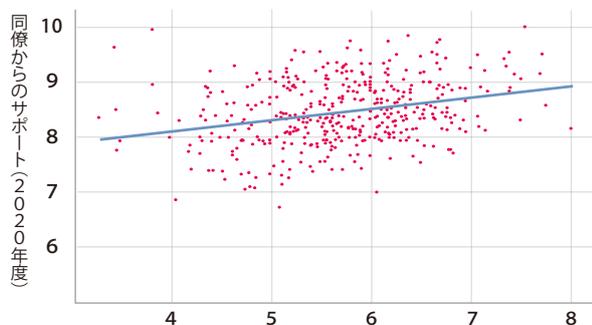
また、ストレスチェックでは、同僚のサポートについても、上司のサポートと同じ3つの設問で計測しています。分析からは、同僚のサポートは営業成績にも、エンゲージメントにも有意な影響を与えないという結果が示されました。

ところが、組織のエンゲージメントが高いと、同僚のサポートを高めるという逆の関係が確認できました(図3-3 左)。また、同様の関係は上司のサポートとの間にも見られます(図3-3 右)。エンゲージメントが高いメンバーは、組織貢献への意欲が高く周囲とのコミュニケーションにも積極的に取り組んでいる状態を表しているのではないかと考えられます。

上司のサポートとエンゲージメントの関係は、双方向の因果関係が確認された点に注目したいと考えています。上司のサポートが高いとメンバーのエンゲージメントが高まり、メンバーのエンゲージメントが高いと上司のサポートが高まるという好循環の関係を示唆しているからです。

【図3-3】

エンゲージメント(2019年度)と同僚(左)・上司のサポート(右)(2020年度)の関係



(n=429) エンゲージメント(eNPS、2019年度)



(n=429) エンゲージメント(eNPS、2019年度)

委員コメント②

上司のサポートに関する分析について



慶應義塾大学 商学部
山本 勲 教授

リーダーや上司のサポートなどが部下のメンタルヘルスや満足度などの主観的な指標にプラスの影響を与えることは、産業保健や労働経済学などの分野で比較的多く研究されてきました。これに対して、ここでの分析結果は、上司のサポートが客観的な生産性指標である営業成績にもプラスの効果があることを示した点で、とても新しい発見といえます。エンゲージメントをはじめとする従業員のウェルビーイングを高めることは、決して営業成績などの組織の生産性を損ねるものではなく、むしろ生産性の向上につながる可能性があります。こうしたウェルビーイングと生産性の両立可能性を高める手段として、上司のサポートのあり方に注目するとよいでしょう。



Q-4 従業員が会社から大切にされていると感じている組織は、営業成績も良いのか？

A-4 Yes 会社から大切にされていると感じていると営業成績も良い傾向がみられる

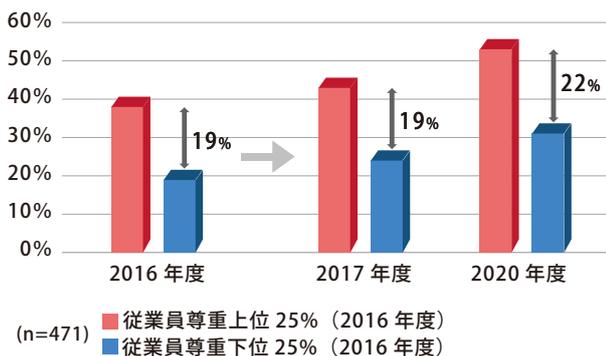
人が相手から何かを受け取った際にお返しをしなくてはと感じる心理のことを好意の返報性といい、物のやり取り以外にも感謝やサポートなど形のない物も返報性の対象となります。逆に、悪意や嫌がらせなどのネガティブな行為にも返報性が発生します。そのため、従業員が会社から大切にされていると感じている組織は営業成績の向上が期待できます。一方で、営業成績が良いから会社から大切にされていると感じる（以下、従業員尊重）という逆の因果関係も否定できません。



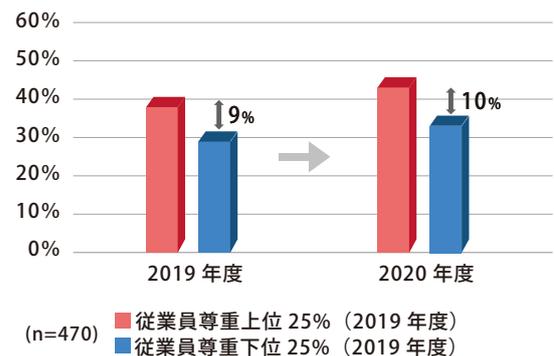
そこで、ある年度の従業員尊重 上位25%と下位25%の営業拠点を抽出し、当年度だけでなく、翌年度以降の営業目標の達成率（達成するかないか）に差があるかを分析してみました。図4-1は、2016年度の従業員尊重上位25%と下位25%の営業拠点が当年度だけでなく2017年度、2020年度に営業目標の達成率に差があるかを、図4-2は2019年度の従業員尊重上位25%と下位25%の営業拠点が当年度だけでなく2020年度に営業目標の達成率に差があるかを比較しました。いずれも上位25%の営業拠点は下位25%と比べて当年度だけでなく、翌年度以降も営業目標の達成率が高いという結果になりました。

会社から大切にされていると感じていると営業成績も良い傾向がみられるのは、返報性の原理を体現しているのかもしれない。

【図4-1】
従業員尊重と営業目標の達成率の関係（2016年度起点）



【図4-2】
従業員尊重と営業目標の達成率の関係（2019年度起点）



※各年度ごとに抽出した営業拠点のうち営業目標を達成した拠点の比率の推移について対応関係のない t 検定を実施（図4-2の2019年度、2020年度以外は5%水準で統計上有意な結果）





Q-5 従業員の会社へのロイヤルティが高い組織は、営業成績も良いのか？

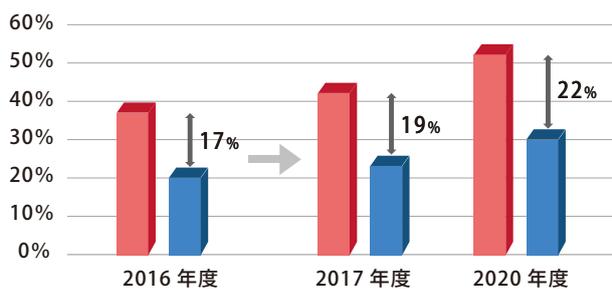
A-5 Yes 会社へのロイヤルティが高いと営業成績も良い傾向がみられる

エンゲージメントに影響を与える要素の一つとしてロイヤルティがあげられます。ロイヤルティとは「忠誠」や「愛着」を意味する言葉で、会社へのロイヤルティが高い従業員は愛社精神を強く持っているといえます。従業員の会社に対するロイヤルティが高まると組織全体にプラスの影響を与えるでしょう。逆にロイヤルティが低下するとモチベーションも下がり、パフォーマンスも低調になるでしょう。そのため、会社へのロイヤルティが高い組織は営業成績の向上が期待できます。一方で、営業成績がいいから会社へのロイヤルティが高いという逆の因果関係も否定できません。



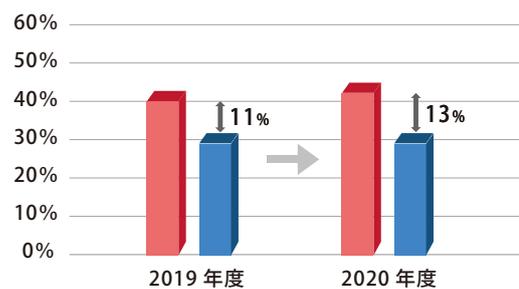
そこで、ある年度のロイヤルティ上位25%と下位25%の営業拠点を抽出し、当年度だけでなく、翌年度以降の営業目標の達成率（達成するかないか）に差があるかを分析してみました。図5-1は、2016年度のロイヤルティ上位25%と下位25%の営業拠点が当年度だけでなく2017年度、2020年度に営業目標の達成率に差があるかを、図5-2は2019年度のロイヤルティ上位25%と下位25%の営業拠点が当年度だけでなく2020年度に営業目標の達成率に差があるかを比較しました。いずれも上位25%の営業拠点は下位25%と比べて当年度だけでなく、翌年度以降も営業目標の達成率が高いという結果になりました。会社へのロイヤルティが高いと営業成績も良い傾向がみられます。

【図5-1】
ロイヤルティと営業目標の達成率の関係（2016年度起点）



(n=471) ■ロイヤルティ上位 25% (2016年度)
■ロイヤルティ下位 25% (2016年度)

【図5-2】
ロイヤルティと営業目標の達成率の関係（2019年度起点）



(n=470) ■ロイヤルティ上位 25% (2019年度)
■ロイヤルティ下位 25% (2019年度)

※各年度ごとに抽出した営業拠点のうち営業目標を達成した拠点の比率の推移について対応関係のない t 検定を実施（図 5-2 の 2019 年度以外は 5%水準で統計上有意な結果）



Q-6 メンバーが公平感を感じる職場の生産性は高いのか？

A-6 Yes 情報の共有が図られ、メンバーが公平感を感じていると
営業成績が高まる

組織の中で一部のメンバーにしか情報が伝えられない、重要な情報を一部のメンバーだけが知っているという状態は職場の雰囲気悪くするだけでなく、目標の共有が図られないため、組織のパフォーマンスにも悪い影響を与えそうです。また、一部のメンバーばかりが重要な仕事を任される、新たな挑戦の機会を与えられるような組織は、組織の一体感を損ない、また、メンバー全員の力を十分に引き出すという点からも、組織運営の点ではマイナスになると考えられます。



対象企業が従業員に行っているアンケートの中から「あなたの職場は、情報が共有され、公平に活躍の機会が与えられている」（以下、情報の共有・公平感）という設問に注目して、営業成績との関係を分析しました。

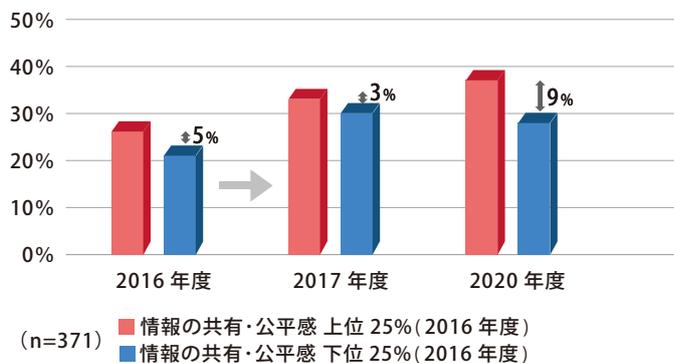
情報の共有・公平感のメンバーの平均値により、営業拠点の上位25%・下位25%を抽出し、それぞれの営業目標の達成状況を比較したところ、上位25%の営業拠点の方が下位25%のグループに比べて営業目標の達成率（達成するかしないか）が高いとの結果が得られました。図6-1は、2016年度の情報の共有・公平感上位25%・下位25%の営業拠点の営業成績が翌年度以降どのように推移したかを示したものです。図6-2では2019年度の上位25%・下位25%の推移を示しています。また、因果推論の手法を用いたところ情報の共有・公平感のスコアが高いと営業目標を達成する可能性が高くなるとの因果関係が推計されています。

組織が力を発揮して生産性を高めるために、メンバー全員に必要な情報が行きわたり、公平感を感じて業務に当たる重要性が確認できました。

テレワークの拡大など働き方の柔軟性を高めようとする企業が増えています。働き方の柔軟性を高めつつ、生産性の向上を実現するためには、情報の共有、メンバーの公平感は益々重要な要素になる可能性があります。

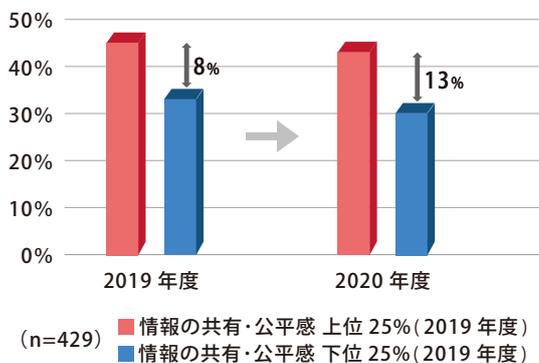
【図6-1】

情報の共有・公平感と営業目標の達成率の関係
(2016年度起点)



【図6-2】

情報の共有・公平感と営業目標の達成率の関係
(2019年度起点)





Q-7 仕事のコントロール度が高い※と良いことがあるのか？

※ 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

A-7 Yes 仕事のコントロール度が高いと営業成績も良い傾向がみられる

仕事のコントロール度が個人および組織にどのような影響を与えるか、ストレスチェック(職業性ストレス簡易調査票)の「仕事のコントロール度」の集団分析スコアを用いて確認してみました。ストレスチェックの「仕事のコントロール度」は、「自分のペースで仕事ができる」、「自分で仕事の順番・やり方を決めることができる」、「職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる」の3つの設問から構成されており、仕事の裁量権や自律的に仕事ができている程度を測っています。



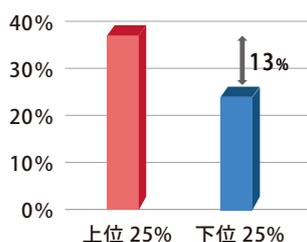
仕事のコントロール度は営業成績にプラスの影響がみられます。図7-1は、2019年度の仕事のコントロール度のスコアが上位25%、下位25%の営業拠点を抽出し、当年度の営業目標の達成状況を比較したものです。上位25%に属する営業拠点の方が営業目標の達成率(達成するかしないか)が高いことが示されています。

また、仕事のコントロール度は仕事の量的負担感とも関係します。図7-2では2019年度の仕事のコントロール度のスコアが上位25%、下位25%の営業拠点の「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)を比較しています。仕事のコントロール度が高い職場は低い職場よりも、心理的な仕事の量的負担感が有意に低いという結果がでました。

仕事のコントロール度が高いと営業成績が良くなる、仕事の量的負担感が抑えられるという今回の分析の結果から、裁量権があり自律的に仕事ができる環境は生産性を高める重要な要素と思われます。

【図7-1】

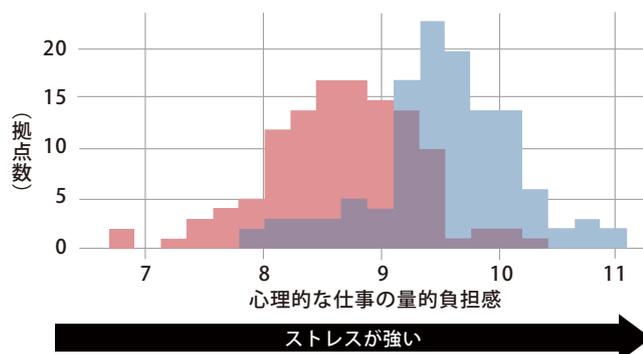
仕事のコントロール度と営業目標の達成率の関係(2019年度)



(n=476) ※上位群と下位群の目標達成拠点の割合には統計的な差がある。(有意水準5%のカイ二乗検定を実施)

【図7-2】

仕事のコントロール度が高い職場と低い職場の心理的な仕事の量的負担感の比較(2019年度)



(n=476) ■ 仕事のコントロール度 上位 25%
■ 仕事のコントロール度 下位 25%
※上位群と下位群では心理的な仕事の量的負担感の平均値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)

データ分析を通じて人的資本経営を加速する Vol.1 ー生産性が高い組織や個人の特徴ー

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 インスティテュート・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>

