



PERSOL

パーソル 総合研究所

# はたらく人の幸せに関する調査 結果報告書

2020.07.15

パーソル総合研究所×慶應義塾大学 前野隆司研究室

テクノロジーの進化と人生100年時代を見据え、就労者のライフスタイルやはたらし方には大きな変化が生じている。また、SDG'sやESG投資など、企業には自社の利益追求だけではなく、社会や従業員一人ひとりに目を向けた「三方よし」が今までに増して求められている。これらの潮流は不可逆的であり、新型コロナウイルス（COVID-19）のパンデミックは、はたらく個人と雇用者である企業との関係において様々な問題を顕在化し、変化を加速させる事となった。本研究は、これからの時代において、従業員一人ひとりの価値と企業側の価値とを合致させる概念として「はたらく人の幸せ」に着目し、新たな経営指標及び組織マネジメントにおける介入の観点を提案するものである。

本研究では、国内における幸福学（幸福経営学）の第一人者である慶應義塾大学大学院・前野隆司教授と共に、はたらく場面におけるwell-beingな状態を測定する診断ツールの開発を行った。診断ツールは、「はたらく人の幸せ診断（7因子）」「はたらく人の不幸せ診断（7因子）」の2つからなり、人生における主観的幸福感を計測する既存尺度の下位概念として位置づけられる。

また、就労者の「幸せ」というテーマは、先行研究において生産性や創造性への影響が指摘されているものの、エビデンスは主に海外事例であり、国内においては福利厚生や健康経営の文脈で扱われる事が多い。そこで、本研究では、国内における就労者に対し、主観的幸福感が個人のパフォーマンスや組織パフォーマンスへ与える影響を仮説したアンケート調査を実施した。結果、統計的に有意なモデルが検証された。この結果は、業績向上を志向する経営施策として、従業員の幸福感の向上に取り組む妥当性を担保する国内における新たなエビデンスであり、同定した各因子は、個人のキャリア開発やHRMにおける具体的な介入の観点として期待できる。

概要	研究・調査概要
研究結果	「はたらく人の幸せ／不幸せ診断」の開発
調査結果①	はたらく人の幸せ・不幸せの4タイプ
調査結果②	はたらく人の幸せ・不幸せの実態
調査結果③	はたらく人の幸せ・不幸せがもたらす効果
調査結果④	はたらく人を幸せ・不幸せにする組織マネジメント要因
提言	経営・人事への提言、はたらく個人への提言
Appendix	対象者属性の詳細

# 研究・調査概要

**パーソル総合研究所×慶應義塾大学 前野隆司研究室**

**はたらく人の幸せに関する調査 結果報告書**

調査名称	パーソル総合研究所×慶應義塾大学 前野隆司研究室「はたらく人の幸せに関する調査」
調査内容	<p>[予備調査] はたらく人が幸せ・不幸せを感じる場面</p> <p>[第1回調査] はたらく人の幸せ・不幸せの状態</p> <p>[第2回調査] はたらく人の幸せ・不幸せの状態と就業実態</p>
調査手法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	<p>[予備調査] 2019年 7月20日 - 21日</p> <p>[第1回調査] 2019年 11月6日 - 11月8日</p> <p>[第2回調査] 2020年 2月21日 - 2月25日</p>
調査対象者	<p>【予備調査】</p> <p>全国の就業者 n=600 ※性・年代別に労働統計比率に基づき割付</p> <p>【第1回調査】</p> <p>全国の就業者 n=5,000 ※性・年代均等割付。企業・団体の代表者を除く</p> <p>【第2回調査】</p> <p>全国の就業者 n=5,000 ※性・年代均等割付。企業・団体の代表者を除く</p> <p>※本報告書の分析結果は、第2回調査の有効回答者 n=4,634 を分析対象とした。</p>
実施主体	株式会社 パーソル総合研究所×慶應義塾大学 前野隆司研究室

**引用について** 本調査を引用いただく際は出所を明示してください。

出所の記載例：パーソル総合研究所・慶應義塾大学前野隆司研究室「はたらく人の幸せに関する調査」

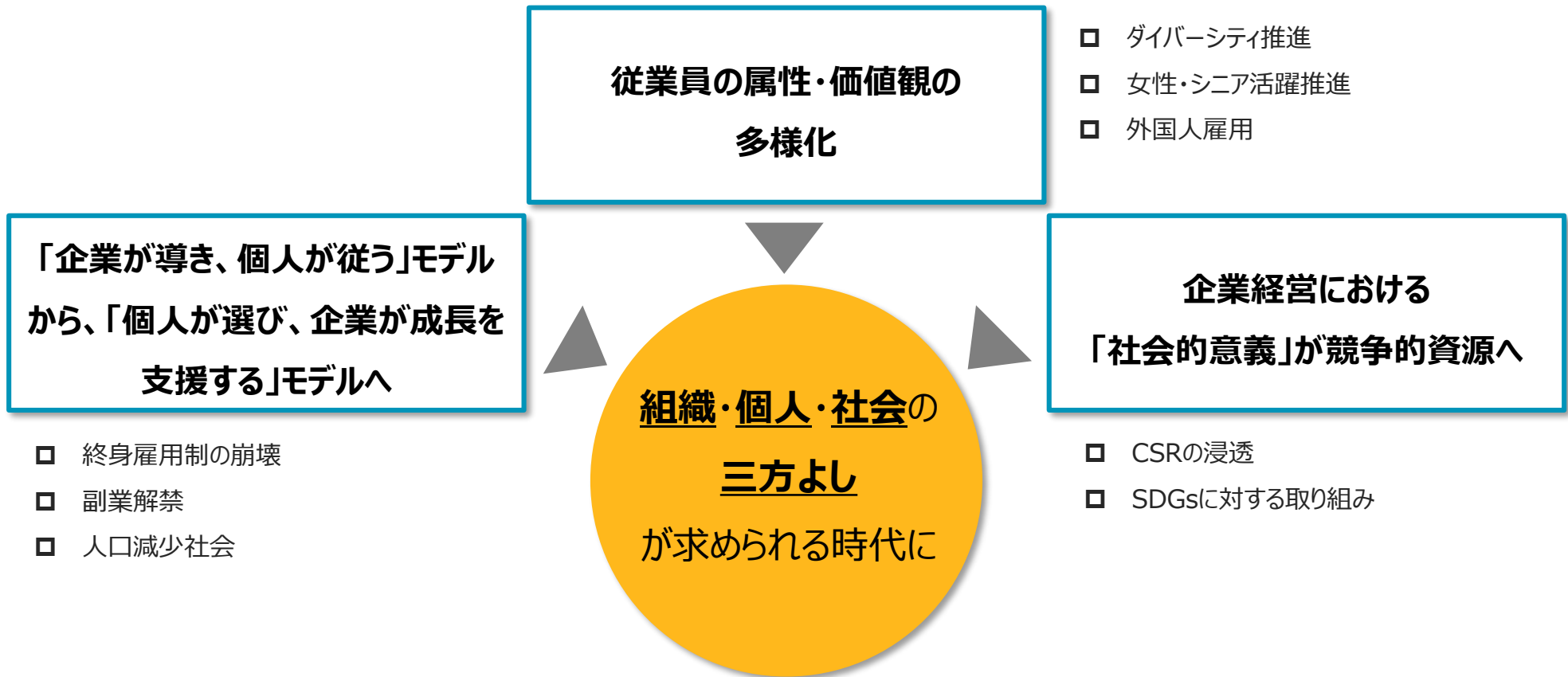
(英文表記：PERSOL REREARCH AND CONSULTING CO.,LTD & Takashi Maeno, Keio University)

# 「はたらく人の幸せ／不幸せ診断」の開発

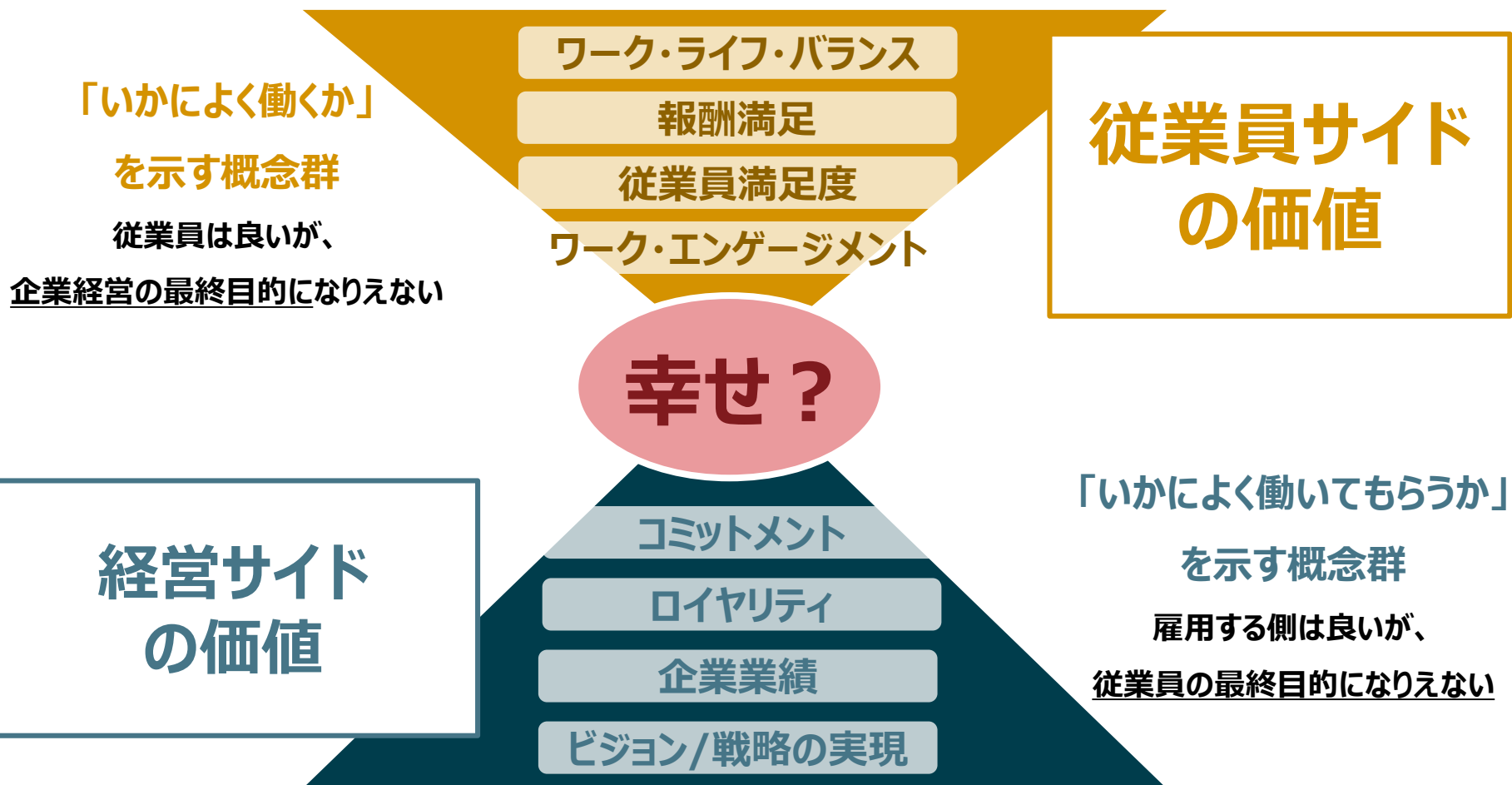
パーソル総合研究所×慶應義塾大学 前野隆司研究室

はたらく人の幸せに関する調査 結果報告書

これからの日本企業の経営・組織運営には、組織・個人・社会への「三方よし」の利益提供が求められる。



はたらく人の心的状態を表す諸概念の中で、従業員サイドの価値と企業（経営）サイドの価値を合致させ、双方にとって等しく良好な状態となりうる概念として「幸せ」に着目する。





従来研究における主観的幸福感尺度は、幸福度の高低を測定している。  
すなわち、幸福尺度得点の高い人は「幸せ」であり、低い人は「幸せでない人（≡不幸せ）」。

従来の主観的幸福感尺度のイメージ

幸せを感じている

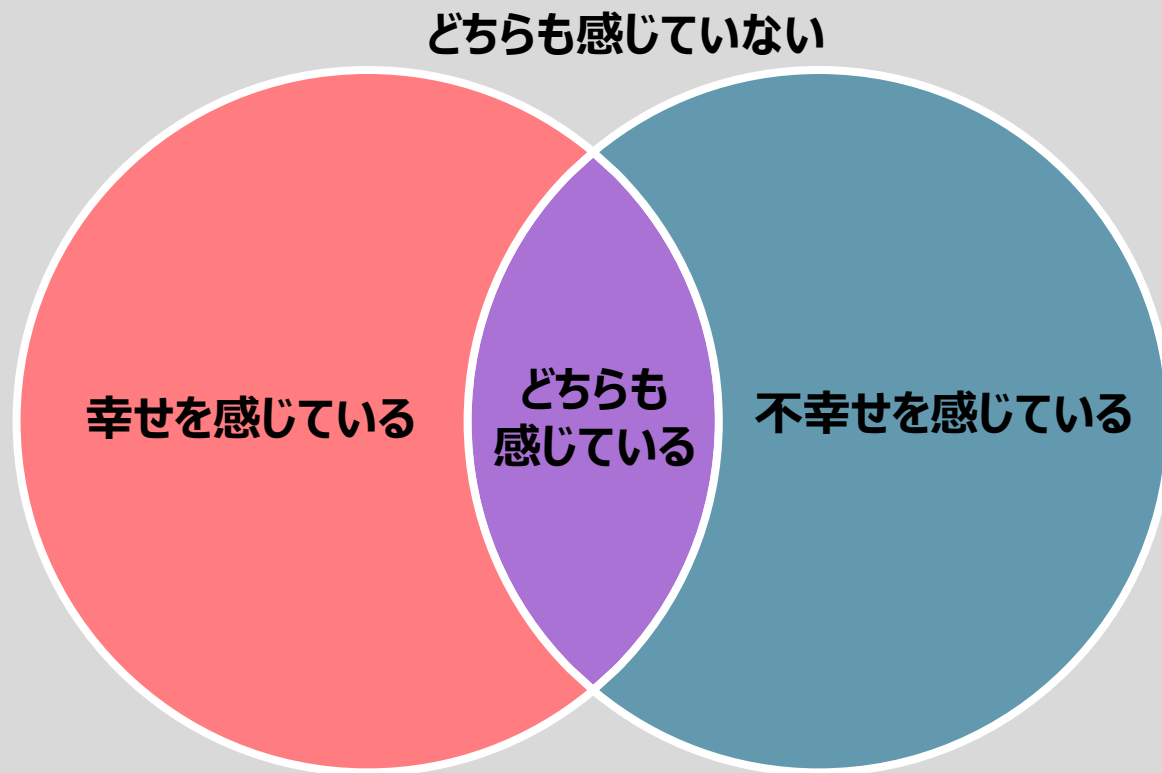
幸せを感じていない  
(≡不幸せ)

どちらでもない

\* 1軸共線モデル

はたらくことを通じた幸せ・不幸せは、どちらも感じることもあれば、どちらも感じないこともある。  
「はたらく人の幸せ／不幸せ診断」では、幸せと不幸せの2軸を用いて状態を把握できるようにした。

はたらくことを通じた幸せ・不幸せの状態



先行研究および定性調査により、はたらく人が幸せ・不幸せを感じる場面の洗い出しを実施。  
その結果から設問を作成し、定量調査・分析を経て、「はたらく人の幸せ／不幸せ診断」を開発した。

## 「はたらく人の幸せ／不幸せ診断」開発手順

## 定性調査

## 【予備調査】 定性調査による仮説構築

- はたらく個人は、どんなときに幸福感・不幸感を感じているのかを定性的に把握・類型化
  - ・先行研究による既存概念の洗い出し
  - ・ブレスト（20～30人、社会人大学院生・教員）等で「はたらく人の幸せ・不幸せ」事象収集
  - ・インターネット調査（自由記述式、600人）による事象収集

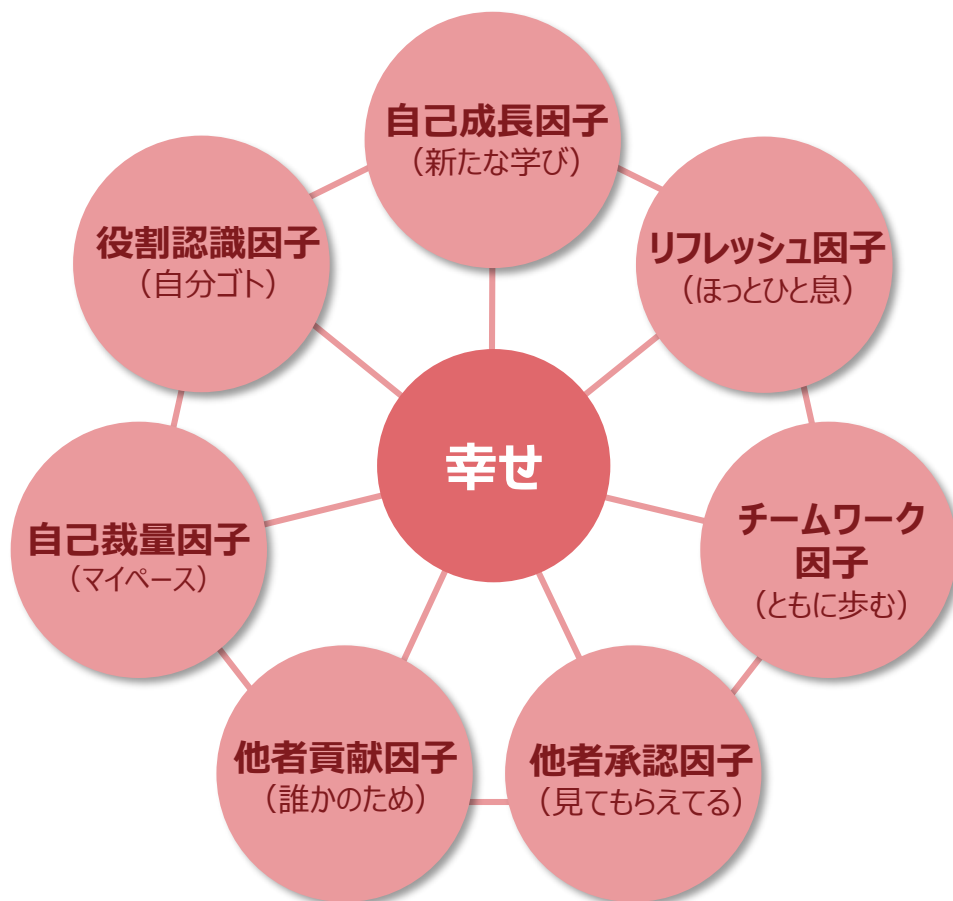
## 定量調査

## 【第1回・第2回調査】 定量調査による仮説検証

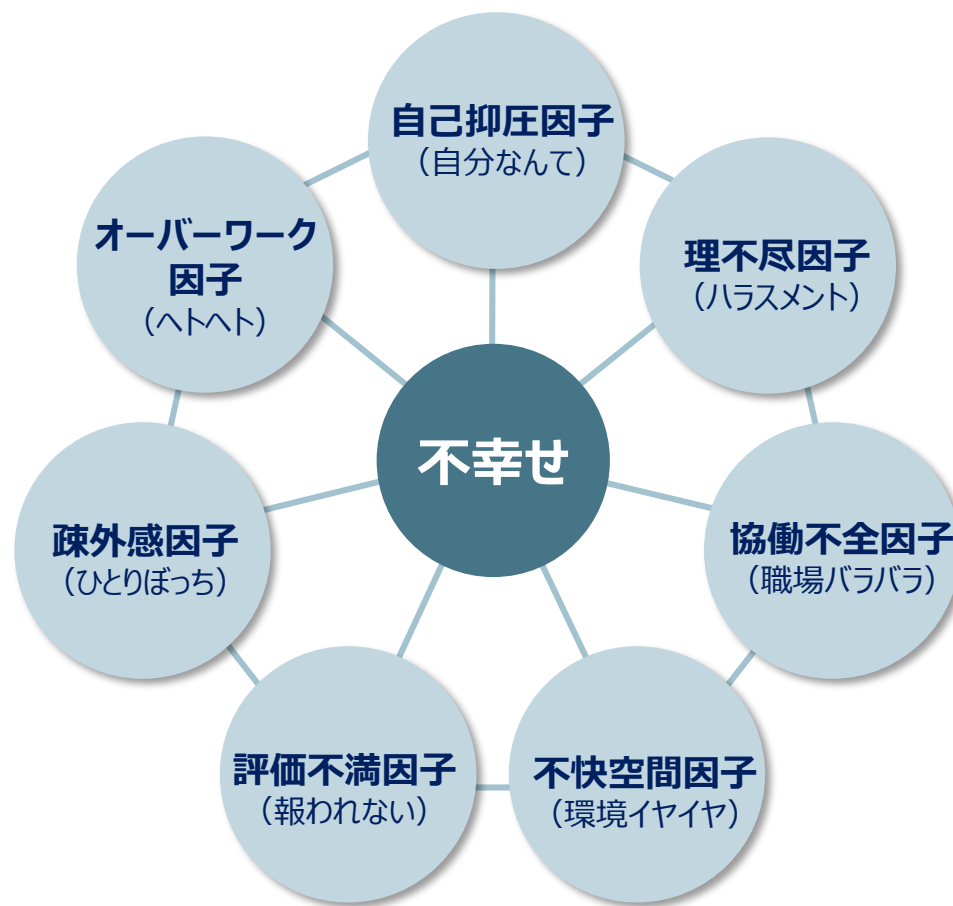
- 定量分析により、「はたらく人の幸せ／不幸せ因子」を導出・尺度化
  - ・因子分析による「はたらく人の幸せ／不幸せ因子」の導出
  - ・信頼性分析・相関分析・共分散構造分析による尺度の信頼性・妥当性検証
- IRT（項目反応理論）を用いて短縮版尺度を開発

「はたらく人の幸せ／不幸せ診断」は、以下の  
はたらく人の幸せの7因子、はたらく人の不幸せの7因子から構成される。

## はたらく人の幸せの7因子



## はたらく人の不幸せの7因子



## はたらく人の幸せの7因子

※設問内容は  
Appendix参照

<b>自己成長</b> (新たな学び)	仕事を通じて、未知な事象に対峙して <b>新たな学び</b> を得たり、 <b>能力の高まり</b> を期待することができる状態
<b>リフレッシュ</b> (ほっとひと息)	仕事を一時的に離れて精神的・身体的にも <b>英気を養う</b> ことができたり、 <b>私生活が安定</b> している状態
<b>チームワーク</b> (ともに歩む)	仕事の <b>目的を共有</b> し、相互に励まし、助け合える <b>仲間とのつながり</b> を感じることができている状態
<b>役割認識</b> (自分ごと)	自分の <b>仕事にポジティブな意味</b> を見いだしており、 <b>自分なりの役割</b> を能動的に担えている実感が得られている状態
<b>他者承認</b> (見てもらえてる)	自分や自分の仕事は <b>周りから関心</b> を持たれ、 <b>好ましい評価</b> を受けていると思えている状態
<b>他者貢献</b> (誰かのため)	仕事を通じて関わる他者や社会にとって、 <b>良い影響を与え</b> 、 <b>役に立っている</b> と思えている状態
<b>自己裁量</b> (マイペース)	仕事で <b>自分の考えや意見</b> を述べることができ、 <b>自分の意志やペース</b> で計画・遂行する事ができている状態

7件法で聴取し、以下のように得点化

1 全くそう思わない 2 そう思わない 3 どちらかというと思わない 4 どちらでもない 5 どちらかというと思おう 6 そう思う 7 とても思う

## はたらく人の不幸せの7因子

※設問内容は  
Appendix参照

自己抑圧 (自分なんて)	仕事での能力不足を感じ、 <b>自信がなく停滞</b> している。また、 <b>自分の強みを活かす事を抑制</b> されていると感じている状態
理不尽 (ハラスメント)	仕事で他者から <b>理不尽な要求</b> をされたり、一方的に仕事を <b>押し付けられ</b> たりする。また、そのような仲間の姿をよく見聞きする状態
不快空間 (環境イヤイヤ)	職場環境において、視覚や嗅覚など <b>体感的に不快</b> を感じている状態
オーバーワーク (ヘトヘト)	私的な時間を断念せざるを得ない程に <b>仕事に追われ</b> 、精神的・身体的に <b>過度なストレス</b> を受けている状態
協働不全 (職場バラバラ)	職場内でメンバー同士が <b>非協力的</b> であったり、自分の <b>足を引っ張られて</b> いると感じている状態
疎外感 (ひとりぼっち)	同僚や上司とのコミュニケーションにおいて <b>すれ違い</b> を感じ、職場での <b>孤立</b> を感じている状態
評価不満 (報われない)	自分の努力は <b>正当に評価されない</b> 、 <b>努力に見合わない</b> と感じている状態

7件法で聴取し、以下のように得点化

1 全くそう思わない 2 そう思わない 3 どちらかというと思わない 4 どちらでもない 5 どちらかというと思おう 6 そう思う 7 とても思う

本調査では、因子とは別に、ベンチマークとなる「はたらく幸せ／不幸せ実感」を、以下のように聴取。  
各5問の平均得点を、個人の得点として分析に用いた。

## はたらく幸せ実感

私は、はたらくことを通じて、幸せを感じている

総合

私は、はたらいていて、幸せを感じることが多い

頻度

私は、はたらくことを通じて、まわりよりも幸せを感じていると思う

周囲との比較

私は、世間一般と比較して、幸せに働いていると思う

世間との比較

私は、幸せな気持ちで働いていることが多い

持続性

## はたらく不幸せ実感

私は、はたらくことを通じて、不幸せを感じている

私は、はたらいていて、不幸せを感じるが多い

私は、はたらくことを通じて、まわりよりも不幸せを感じていると思う

私は、世間一般と比較して、働いていて不幸せを感じていると思う

私は、不幸せな気持ちで働いていることが多い

7件法で聴取し、以下のように得点化

1 全くそう思わない 2 そう思わない 3 どちらかというと思わない 4 どちらでもない 5 どちらかというと思おう 6 そう思う 7 とても思う

はたらく幸せ実感の約68%は、はたらく人の幸せの7因子によって説明できることが確認された。

## はたらく人の幸せの7因子

**自己成長**  
(新たな学び)

**リフレッシュ**  
(ほっとひと息)

**チームワーク**  
(ともに歩む)

**役割認識**  
(自分ゴト)

**他者承認**  
(見てもらえてる)

**他者貢献**  
(誰かのため)

**自己裁量**  
(マイペース)

**はたらく人の  
幸せ状態**

(潜在変数)

偏回帰係数  
(影響度合い)

\*\*\*

.825

## ベンチマーク

**説明率 : 68.0%**

**はたらく幸せ  
実感**

「はたらく人の幸せ状態」を潜在変数とした共分散構造分析により分析  
適合度 : GFI=.999 AGFI=.996 RMSEA=.017

図中の数値は一部抜粋

\*\*\* : 0.1%水準で有意、\*\* : 1%水準で有意、\* : 5%水準で有意

n=4,634



はたらく不幸せ実感の約46%は、はたらく人の不幸せの7因子によって説明できることが確認された。

(約半分は、7因子以外の要因（プライベートの状況や個人要因など）で変動する)

## はたらく人の不幸せの7因子

自己抑圧  
(自分なんて)

理不尽  
(ハラスメント)

不快空間  
(環境イヤイヤ)

オーバーワーク  
(へトへト)

協働不全  
(職場バラバラ)

疎外感  
(ひとりぼっち)

評価不満  
(報われない)

はたらく人の  
不幸せ状態

(潜在変数)

偏回帰係数  
(影響度合い)

\*\*\*

.679

## ベンチマーク

説明率 : 46.2%

はたらく不幸せ  
実感

「はたらく人の不幸せ状態」を潜在変数とした共分散構造分析により分析  
適合度 : GFI=.997 AGFI=.986 RMSEA=.037

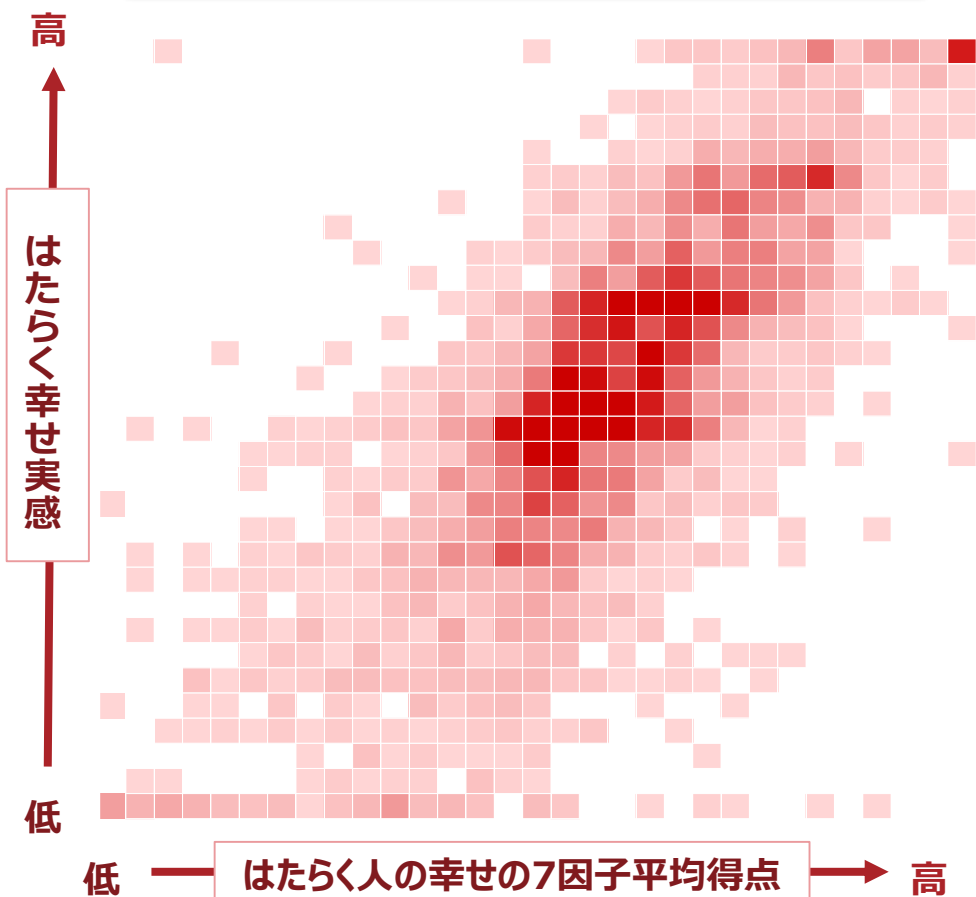
図中の係数は、標準化係数を記載

\*\*\* : 0.1%水準で有意、\*\* : 1%水準で有意、\* : 5%水準で有意

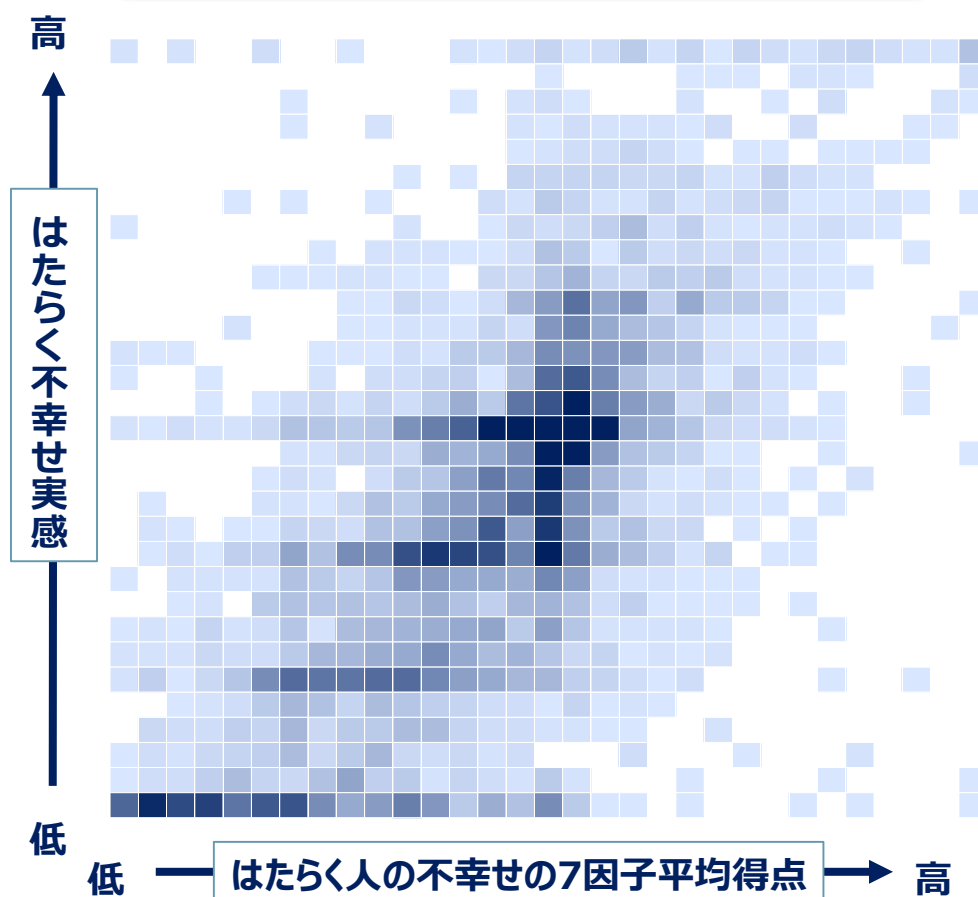
n=4,634

「はたらく人の幸せ／不幸せ診断」の得点が高いほど、はたらく幸せ／不幸せ実感が高い。

はたらく人の幸せの7因子×はたらく幸せ実感



はたらく人の不幸せの7因子×はたらく不幸せ実感



※色が濃い程人数が多いことを表す。白色は0人。n=4,634

# はたらく人の幸せ・不幸せの4タイプ

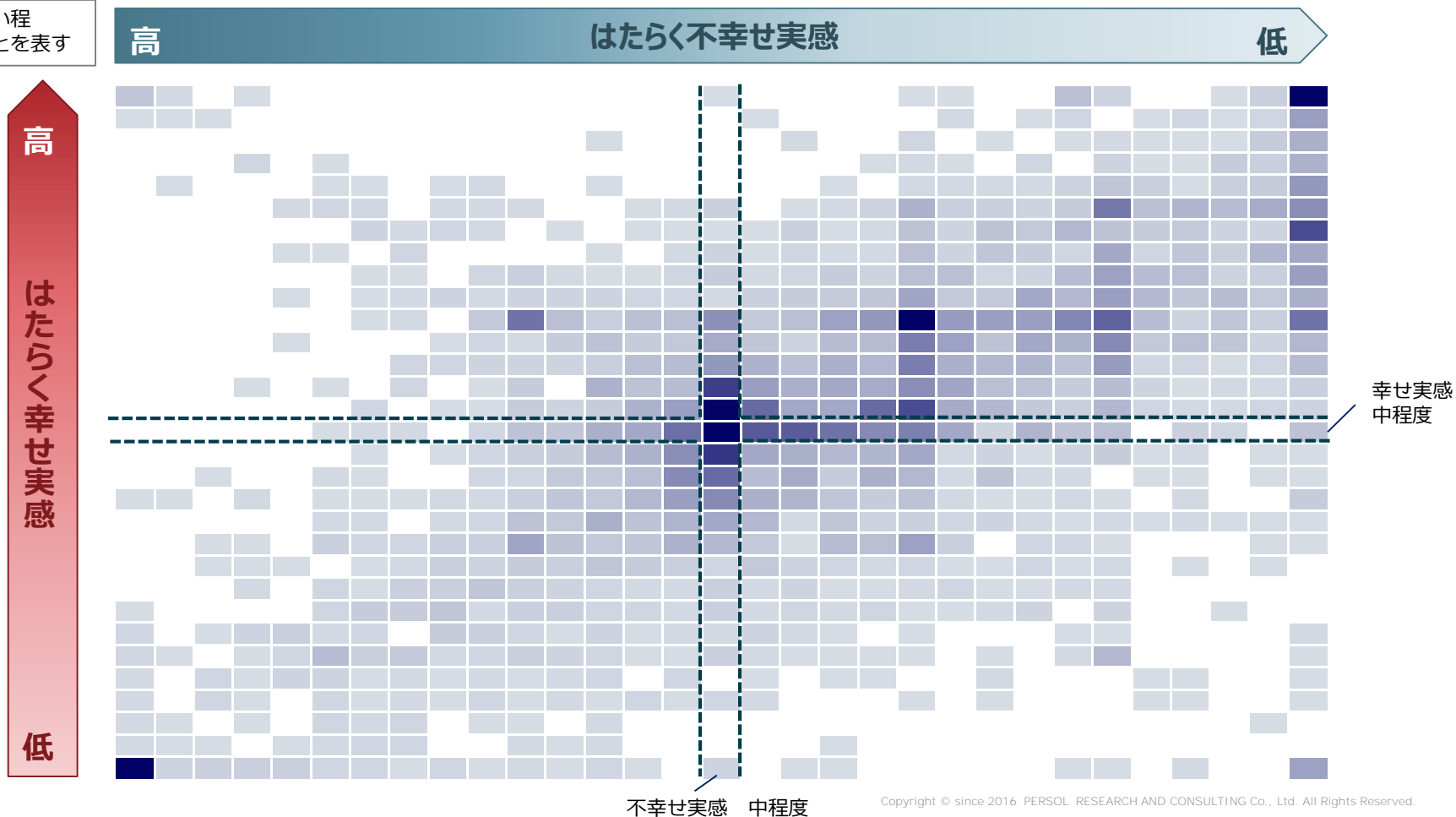
パーソル総合研究所×慶應義塾大学 前野隆司研究室

はたらく人の幸せに関する調査 結果報告書

はたらく幸せ実感と、はたらく不幸せ実感の分布は、以下の通り。

幸せ実感が高いほど不幸せ実感が低い傾向があるが、どちらも高い、または低い人も一定数存在する。

※色（■）が濃い程  
人数が多いことを表す



はたらく幸せ実感とはたらく不幸せ実感の得点により5つの群に分類し、以下では特徴的な4群を分析。

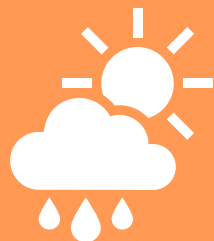
はたらく幸せ実感、はたらく不幸せ実感の得点（各5問の平均得点を使用）の分布にて分割。

不幸せ

不幸せでない

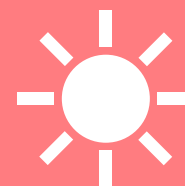
幸せ

「幸せ」かつ「不幸せ」群



8%

「幸せ」かつ「不幸せでない」群



43%

いずれか中程度 23%

幸せでない

「幸せでない」かつ「不幸せ」群



16%

「幸せでない」かつ「不幸せでない」群



11%

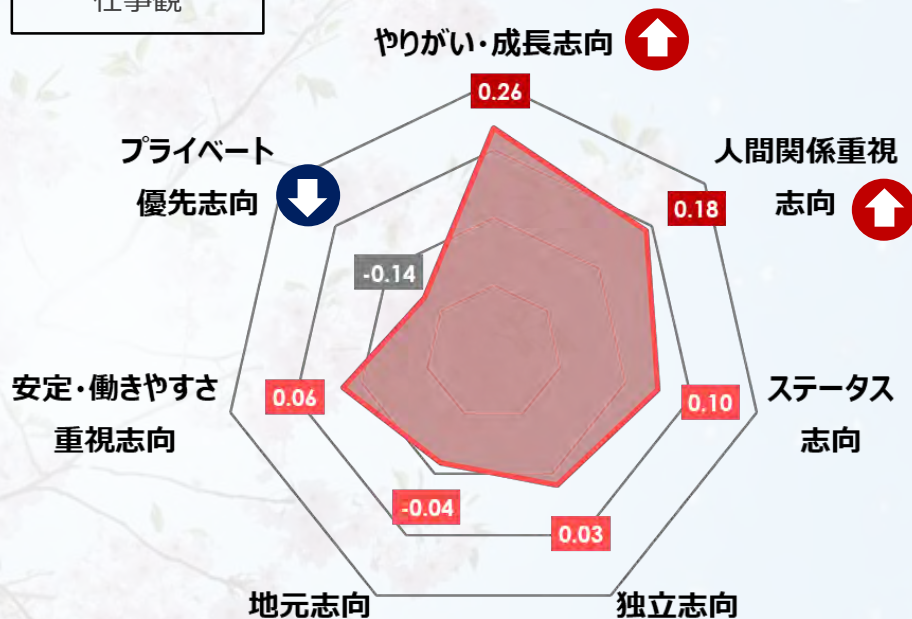


特徴的に多い属性

- 業種
  - 教育・学習支援業
  - 学術研究、専門・技術サービス業
  - 電気・ガス・熱供給・水道業
- 職種
  - 教員・講師
  - デザイナー・各種クリエイター
- その他
  - 部長以上
  - 大学院博士卒
  - 60代

- 継続就業意向 69% ↑
- 学習実施率※ 58% ↑

年収	465 万円	↑	平均年齢	47.6 歳	↑
個人パフォーマンス	3.7 pt	↑	同僚とのやり取り	11.5 回/日	
組織パフォーマンス	3.3 pt	↑	上司とのやり取り	7.5 回/日	
仕事観					



※得点は全体との差分

平日の過ごし方

朝食	5.6日/週	↑
残業時間	9.9時間/月	
家事・用事	1.6時間	↑
TV インターネット	2.0時間	
学習	32分	
睡眠時間	6.1時間	↑

一週間の活動

友人・知人との食事	0.7 回
運動	1.4 回
社会活動 NPO・ボランティア等	0.2 回

※読書や社会活動への参加を含む何らかの学習・自己啓発活動を実施している人の割合

※4タイプの中で最も高い項目に↑、最も低い項目に↓を記載（以下同様）

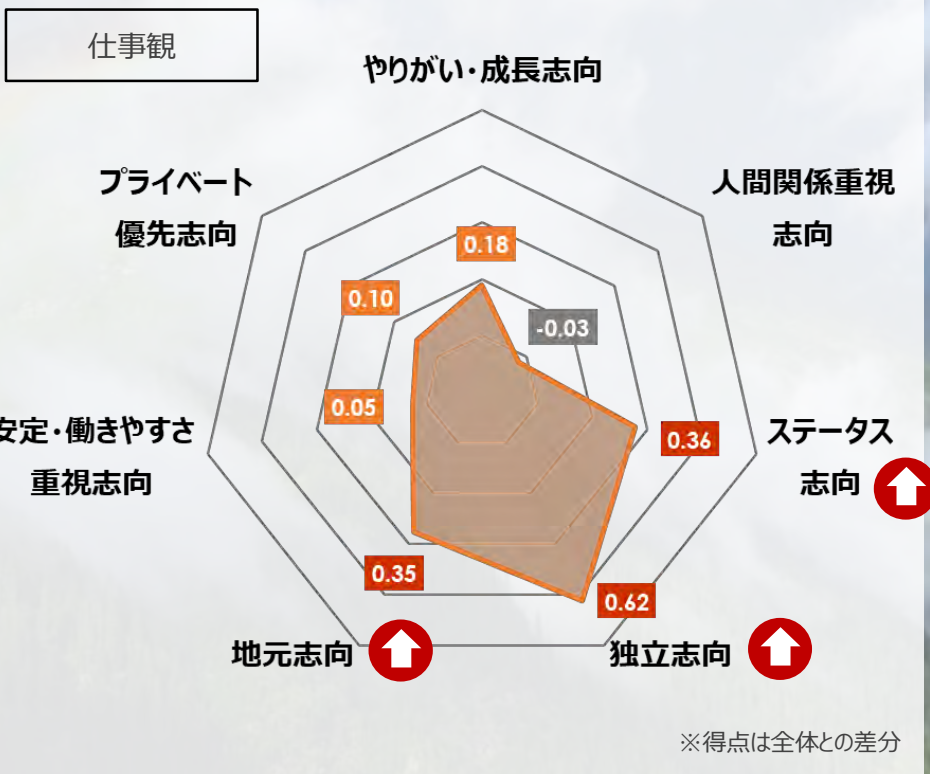


特徴的に多い属性

- 業種
  - 国家公務、地方公務
  - 金融業、保険業
- 職種
  - 企画・マーケティング
  - 経営企画
  - 総務・人事
- その他
  - 20代男性
  - 設立年数3年未満

- 管理職意向 26% ↑
- 副業実施率 16% ↑

年収	458 万円	平均年齢	39.4 歳 ↓
個人パフォーマンス	3.3 pt	同僚とのやり取り	13.3 回/日 ↑
組織パフォーマンス	3.2 pt	上司とのやり取り	11.4 回/日 ↑



平日の過ごし方

朝食	4.0日/週 ↓
残業時間	13.8時間/月
家事・用事	1.4時間
TV インターネット	1.8時間 ↓
学習時間	45分 ↑
睡眠時間	5.2時間 ↓

一週間の活動

友人・知人との食事	1.0回 ↑
運動	1.4回 ↑
社会活動 NPO・ボランティア等	0.6回 ↑



特徴的に多い属性

業種

宿泊業・飲食サービス業  
不動産・物品賃貸業  
建設業

職種

製造（組立・加工）  
配送・倉庫管理・物流  
販売・サービス

その他

中・高・専門学校卒

独立起業  
意向

11%



学習実施率

35%



年収

383 万円



平均年齢

42.8 歳

個人パフォーマンス

3.1 pt

同僚とのやり取り

9.3 回/日



組織パフォーマンス

2.7 pt

上司とのやり取り

6.1 回/日



仕事観

やりがい・成長志向



プライベート  
優先志向

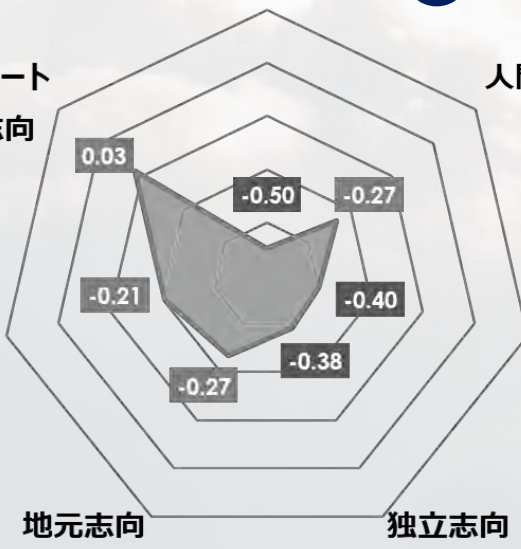
人間関係重視  
志向

安定・働きやすさ  
重視志向

ステータス  
志向

地元志向

独立志向



※得点は全体との差分

平日の過ごし方

朝食

5.0日/週

残業時間

9.5時間/月

家事・用事

1.4時間

TV  
インターネット

2.2時間

学習時間

22分

睡眠時間

6.0時間

一週間の活動

友人・知人との  
食事

0.6 回

運動

1.1 回

社会活動  
NPO・ボランティア等

0.2 回





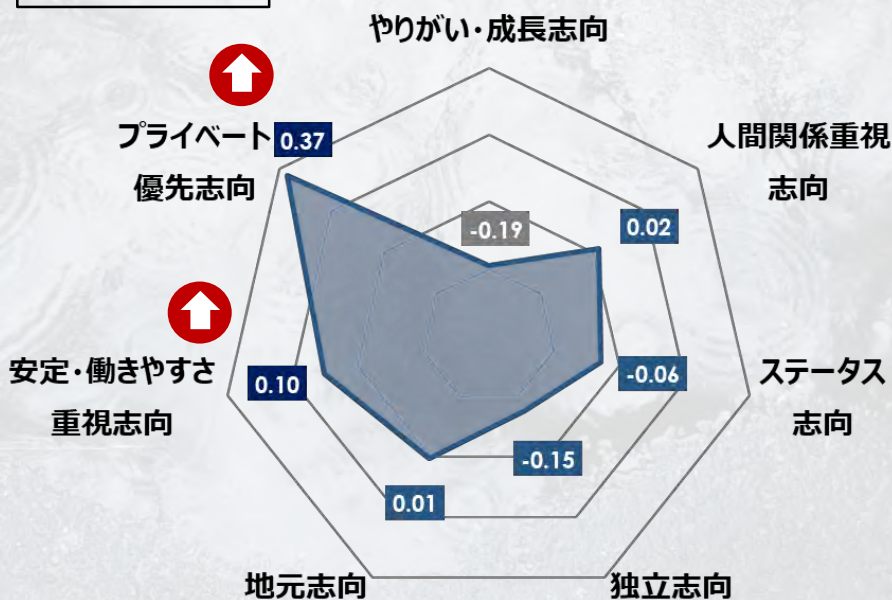
特徴的に多い属性

- 業種
  - 情報通信業
  - 運輸業、郵便業
  - 製造業
- 職種
  - 配送・倉庫管理・物流
  - 生産技術・生産管理
  - 製造（組立・加工）
- その他
  - 30代男性
  - 配偶者なし
  - 子供なし

- 管理職意向 6% ↓
- 継続就業意向 18% ↓

年収	404 万円	平均年齢	40.1 歳
個人パフォーマンス	3.0 pt ↓	同僚とのやり取り	10.0 回/日
組織パフォーマンス	2.6 pt ↓	上司とのやり取り	6.6 回/日

仕事観



※得点は全体との差分

平日の過ごし方

朝食	4.9日/週
残業時間	15.5時間/月 ↑
家事・用事	1.3時間 ↓
TV インターネット	2.2時間
学習時間	20分 ↓
睡眠時間	5.8時間

一週間の活動

友人・知人との食事	0.5 回 ↓
運動	0.9 回 ↓
社会活動 NPO・ボランティア等	0.1 回 ↓

所属組織の文化ごとに4タイプの分布をみると、「幸せ」かつ「不幸せでない」群は、自由闊達でチームワークが良好な組織に多く、成果主義・競争的、権威主義的な組織には少ない傾向。

組織文化別 4タイプの出現率

※組織文化は、以下のような設問群（例）で構成

#### 【自由闊達・開放的】

- ・上司でも部下でも、分け隔てなく仲が良い
- ・上の者に対しても言いたいことが言える

#### 【チームワーク】

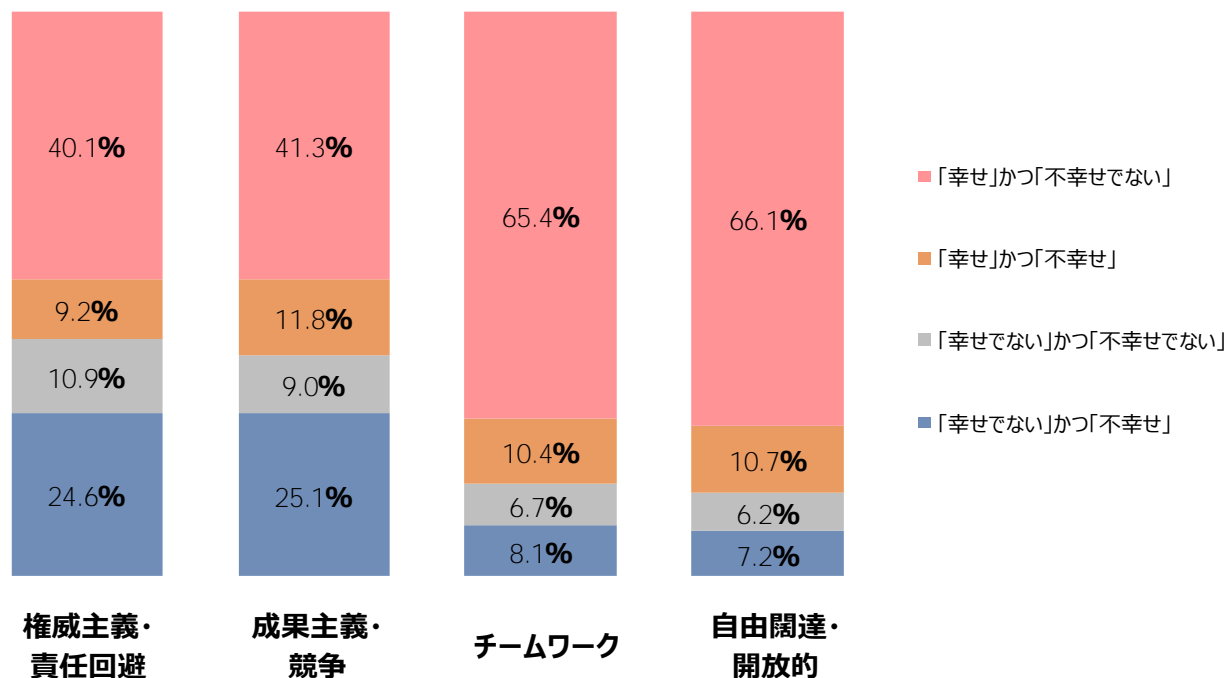
- ・チームとしてひとつにまとまっている
- ・一致団結して目標に向かっていく雰囲気がある

#### 【成果主義・競争】

- ・仕事のプロセスよりも、最終的な結果が重視される
- ・メンバー間の競争に勝つことが、評価の対象になる

#### 【権威主義・責任回避】

- ・上層部の決定にはとやがて従うという雰囲気がある
- ・社内では波風を立てないことが何よりも重要とされる



※各組織文化の得点によって全分析対象者を3等分（低群・中群・高群）し、各高群における4タイプの出現率を比較。

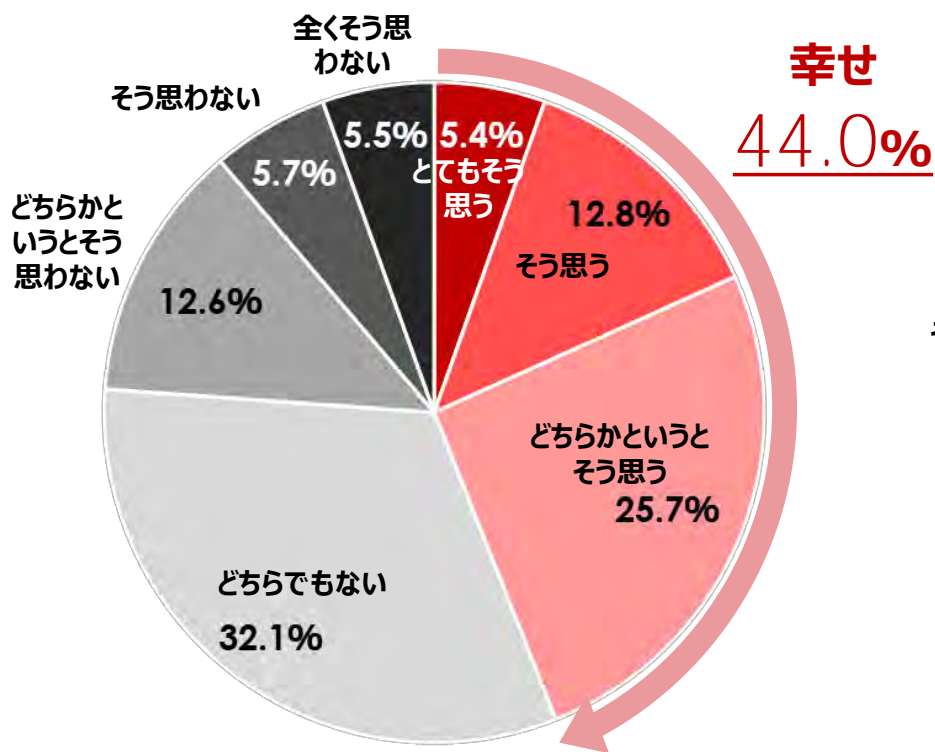
# はたらく人の幸せ・不幸せの実態

パーソル総合研究所×慶應義塾大学 前野隆司研究室

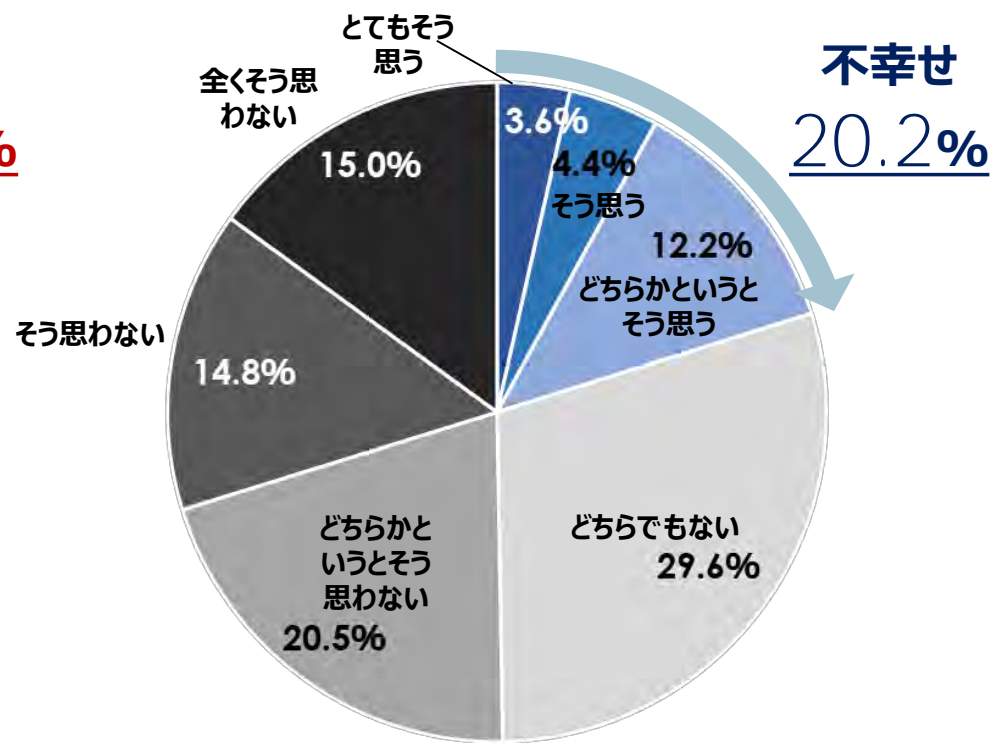
はたらく人の幸せに関する調査 結果報告書

はたらく幸せ・不幸せ実感の総合設問「私は、はたらく事を通じて、幸せ/不幸せを感じている」の得点分布は、以下の通り。はたらくことを通じて幸せを感じている人の割合は、約44%と比較的多い。

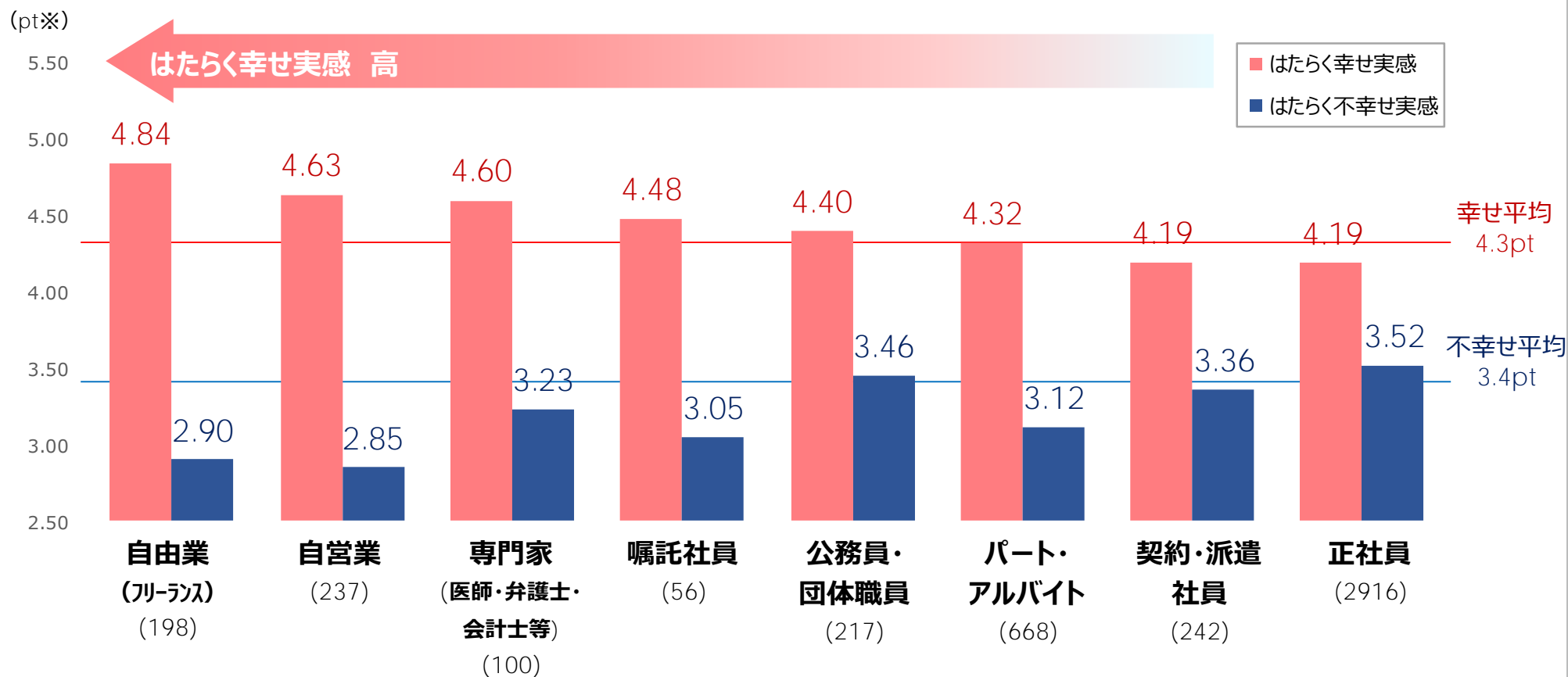
はたらく幸せ実感



はたらく不幸せ実感

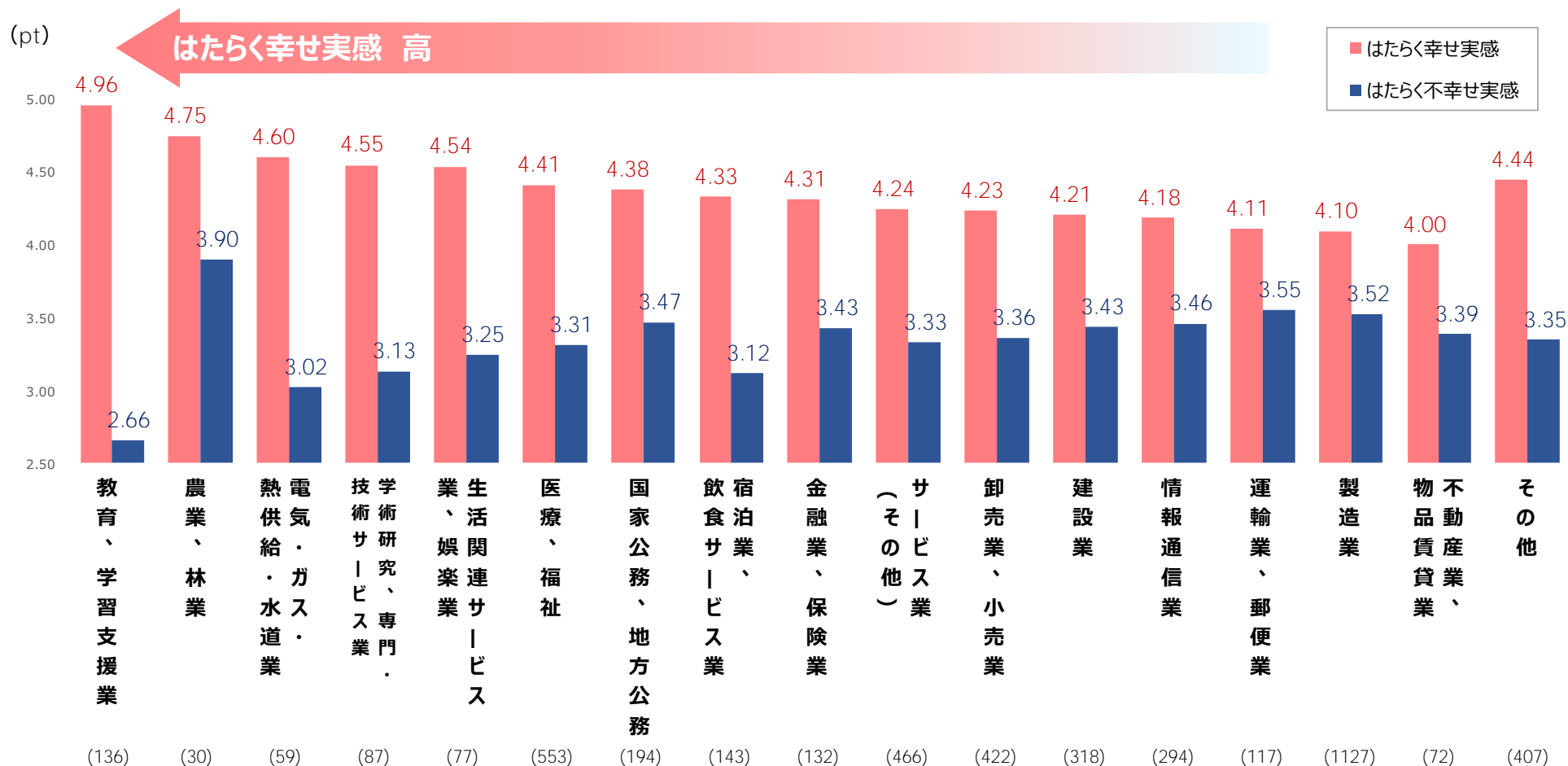


雇用形態別にみると、「自由業（フリーランス）」「自営業」のはたらく幸せ実感が高く、「正社員」が低い傾向。



※はたらく幸せ実感、はたらく不幸せ実感の各5設問（1～7pt）の平均得点（以下同様）

業種別にみると、「教育、学習支援業」「農業、林業」「電気・ガス・熱供給・水道業」で、  
はたらく幸せ実感が高い。



業種別に幸せ因子の高低をみると、教育、学習支援業では「自己成長」、  
電気・ガス・熱供給・水道業では「役割認識」が高い傾向。

■ 得点低 ⇄ ■ 得点高  
※業種ごとに因子得点の高低で色付

	はたらく人の幸せ因子						
	自己成長 (新たな学び)	リフレッシュ (ほっとひと息)	チームワーク (ともに歩む)	役割認識 (自分ゴト)	他者承認 (見てもらえてる)	他者貢献 (誰かのため)	自己裁量 (マイペース)
教育、学習支援業(136)	高	低	低	低	低	高	低
農業、林業(30)	高	低	低	低	低	高	低
電気・ガス・熱供給・水道業(59)	低	低	低	高	低	低	高
学術研究、専門・技術サービス業(87)	高	低	低	低	低	低	低
生活関連サービス業、娯楽業(77)	低	低	低	低	低	低	高
医療、福祉(553)	低	低	低	低	低	高	低
国家公務、地方公務(194)	低	低	高	低	低	低	低
宿泊業、飲食サービス業(143)	低	高	低	低	低	低	低
金融業、保険業(132)	低	低	低	低	低	低	高
サービス業(その他)(466)	低	高	低	低	低	低	低
卸売業、小売業(422)	低	高	低	低	高	低	低
建設業(318)	高	低	低	低	低	低	高
情報通信業(294)	低	低	低	低	低	低	高
運輸業、郵便業(117)	低	低	低	低	低	高	低
製造業(1127)	低	低	低	低	低	低	高
不動産業、物品賃貸業(72)	低	低	低	低	低	低	高
その他(407)	高	低	低	低	低	低	高

業種別に不幸せ因子の高低をみると、不動産業、物品賃貸業では「疎外感」、  
製造業では「不快空間」が高い傾向。

■ 得点 低 ⇄ ■ 得点 高  
※業種ごとに因子得点の高低で色付

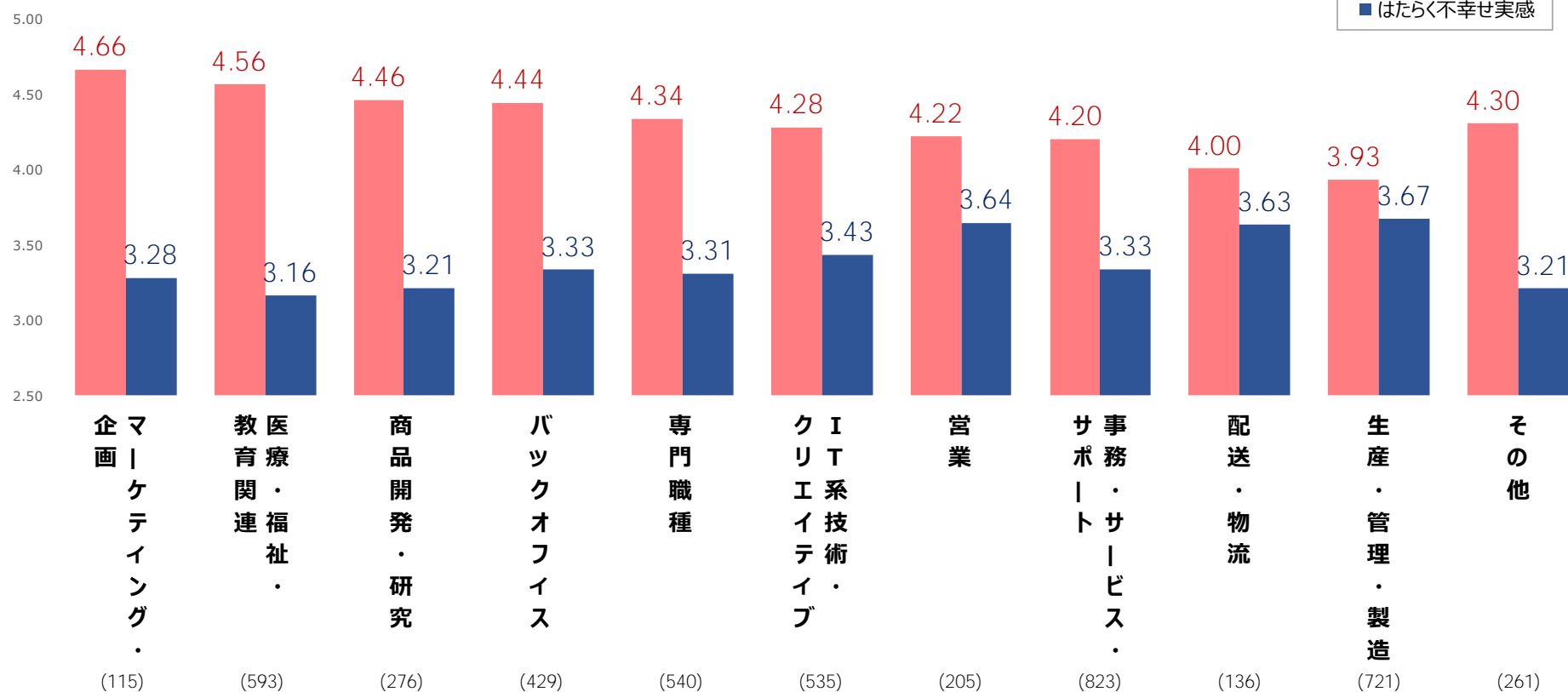
	はたらく人の不幸せ因子						
	自己抑圧 (自分なんて)	理不尽 (ハラスメント)	不快空間 (環境イヤイヤ)	オーバーワーク (ヘトヘト)	協働不全 (職場バラバラ)	疎外感 (ひとりぼっち)	評価不満 (報われない)
教育、学習支援業(136)	高	低	低	高	低	低	低
農業、林業(30)	低	低	高	高	低	低	低
電気・ガス・熱供給・水道業(59)	高	高	低	低	低	低	低
学術研究、専門・技術サービス業(87)	低	低	低	高	高	高	低
生活関連サービス業、娯楽業(77)	高	高	低	低	低	低	高
医療、福祉(553)	低	低	低	高	高	低	低
国家公務、地方公務(194)	低	高	高	低	低	低	低
宿泊業、飲食サービス業(143)	高	低	低	低	低	低	高
金融業、保険業(132)	低	低	低	低	低	低	高
サービス業（その他）(466)	低	高	低	低	低	高	高
卸売業、小売業(422)	低	低	低	高	低	低	低
建設業(318)	低	高	低	低	低	低	低
情報通信業(294)	高	低	低	低	低	高	低
運輸業、郵便業(117)	低	高	低	低	高	低	低
製造業(1127)	低	低	高	低	高	低	高
不動産業、物品賃貸業(72)	低	低	低	低	高	高	低
その他(407)	低	低	高	低	低	高	低



職種別に見ると、「マーケティング・企画」「医療・福祉・教育関連」「商品開発・研究」で  
はたらく幸せ実感が高い。

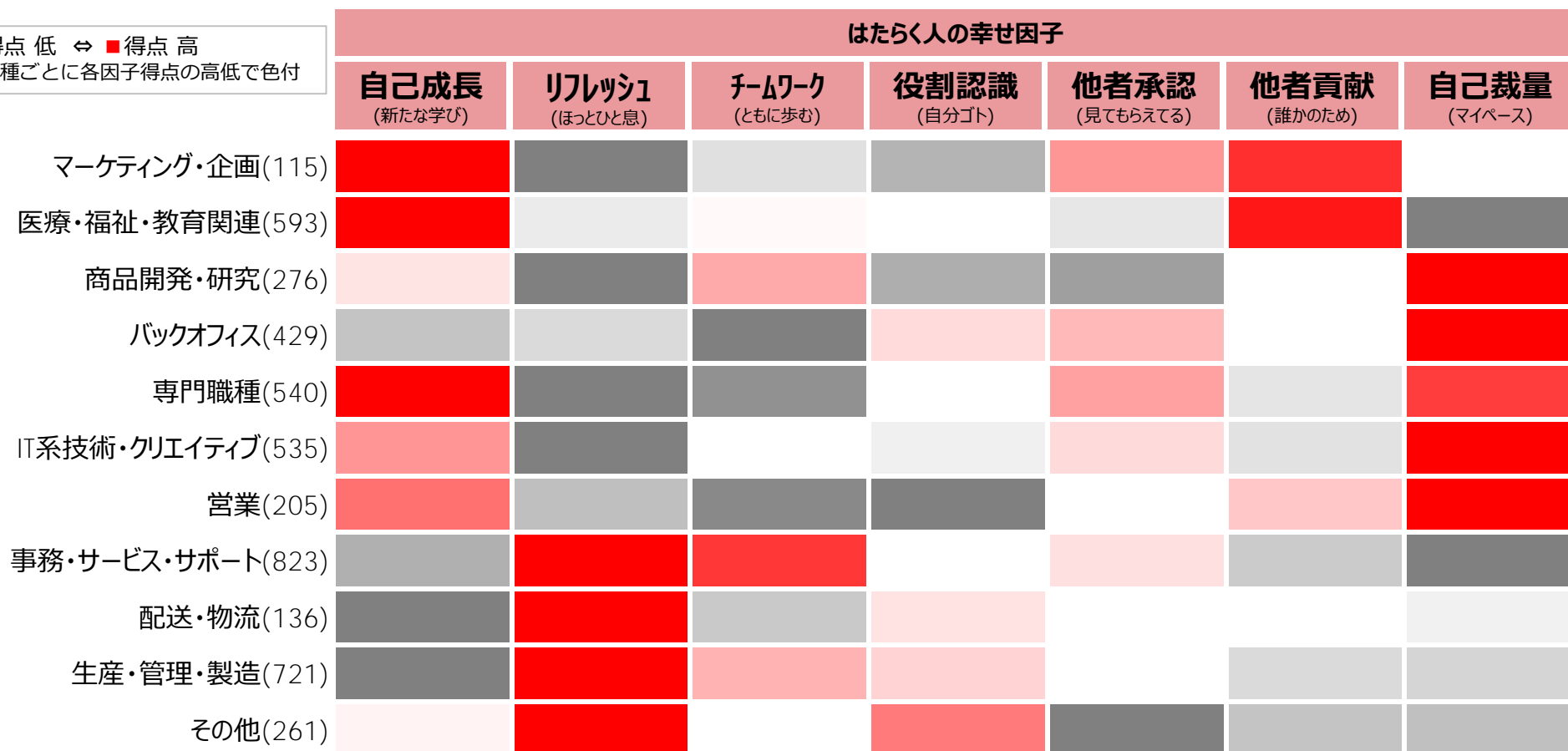
(pt)

はたらく幸せ実感 高 ←



職種別に幸せ因子の高低をみると、マーケティング・企画、医療・福祉・教育関連では「自己成長」  
「他者貢献」、商品開発・研究やバックオフィスでは「自己裁量」が高い傾向。

■ 得点 低 ⇔ ■ 得点 高  
※ 職種ごとに各因子得点の高低で色付



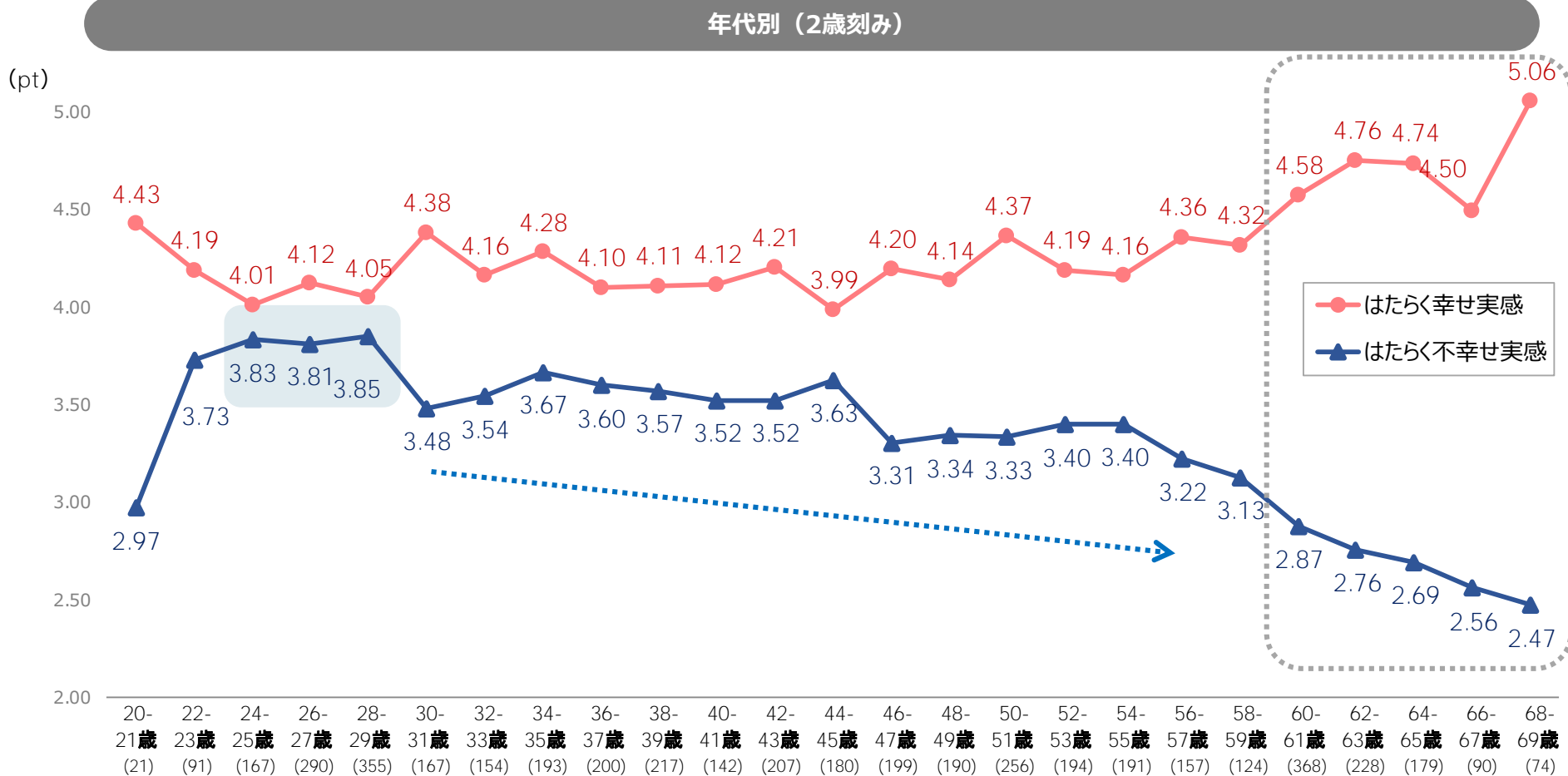
職種別に不幸せ因子の高低をみると、生産・管理・製造、配送・物流では「不快空間」、  
事務・サービス・サポートでは「評価不満」が高い傾向。

■ 得点 低 ⇔ ■ 得点 高  
※職種ごとに各因子得点の高低で色付

はたらく人の不幸せ因子

	自己抑圧 (自分なんて)	理不尽 (ハラスメント)	不快空間 (環境イヤイヤ)	オーバーワーク (ハトハト)	協働不全 (職場バラバラ)	疎外感 (ひとりぼっち)	評価不満 (報われない)
マーケティング・企画(115)	低	高	低	高	高	低	低
医療・福祉・教育関連(593)	高	低	低	高	高	低	低
商品開発・研究(276)	高	低	低	低	低	高	高
バックオフィス(429)	低	高	高	低	高	低	低
専門職種(540)	低	高	低	高	低	高	低
IT系技術・クリエイティブ(535)	高	低	低	低	低	高	高
営業(205)	高	高	低	低	高	低	低
事務・サービス・サポート(823)	高	高	低	低	低	低	高
配送・物流(136)	低	低	高	低	高	高	低
生産・管理・製造(721)	低	低	高	低	高	低	高
その他(261)	低	低	低	低	高	高	高

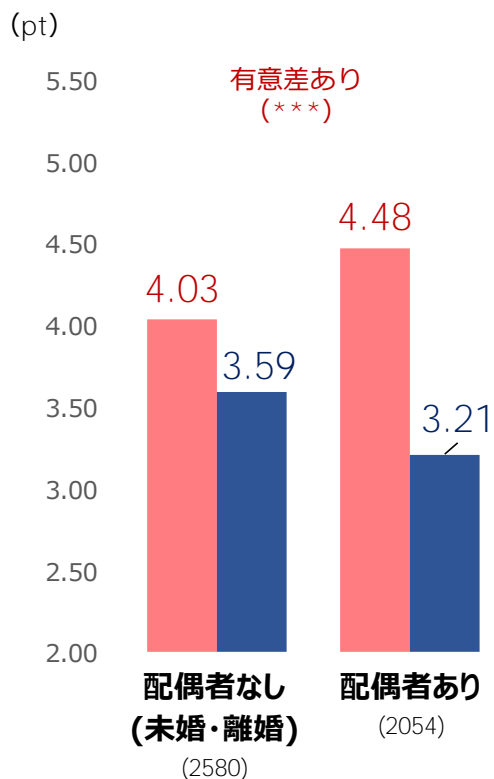
年代別にみると、幸せ実感は20代～50代まで大きく変化しないが、不幸せ実感は20代を底に徐々に改善。  
60代以降仕事を続けている人は、幸せ実感が高く不幸せ実感が低い傾向。



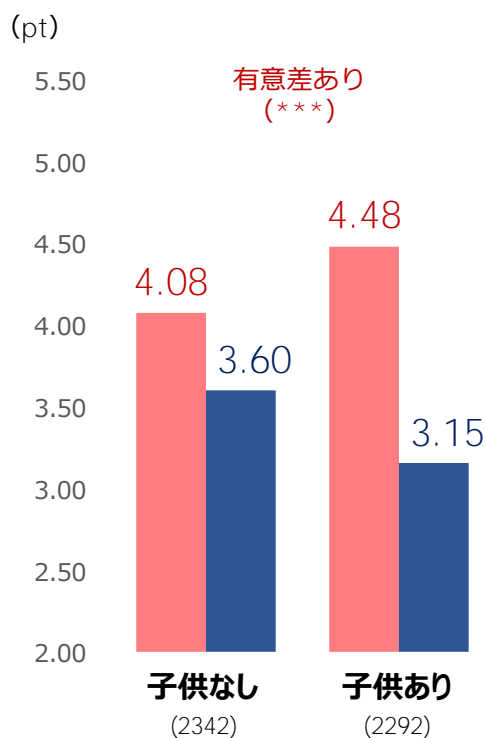
配偶者・子供の有無別にみると、配偶者、子供ともに有の方が幸せ実感が高い傾向。

なお、この傾向に男女差は見られなかった。

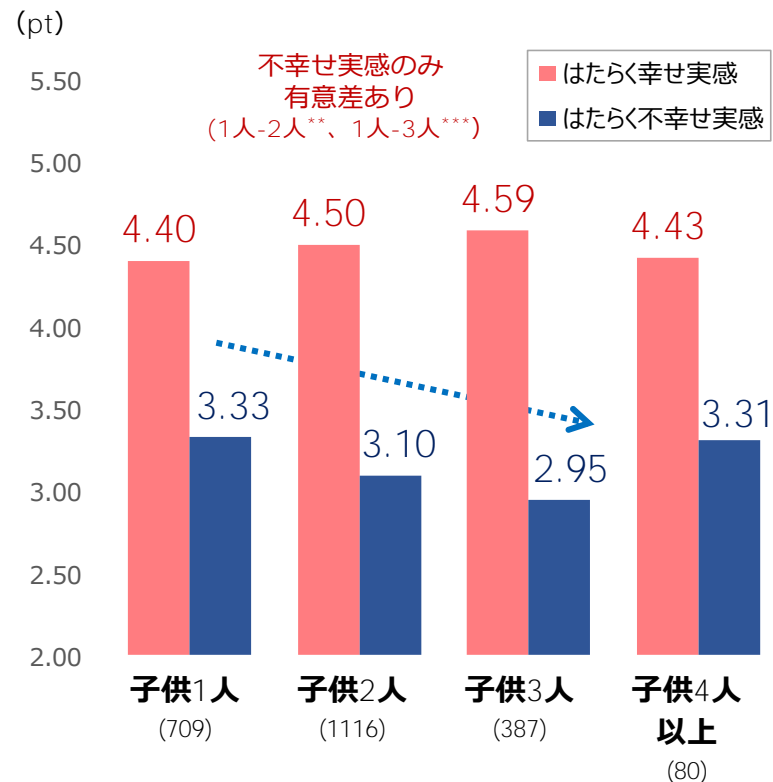
配偶者の有無別



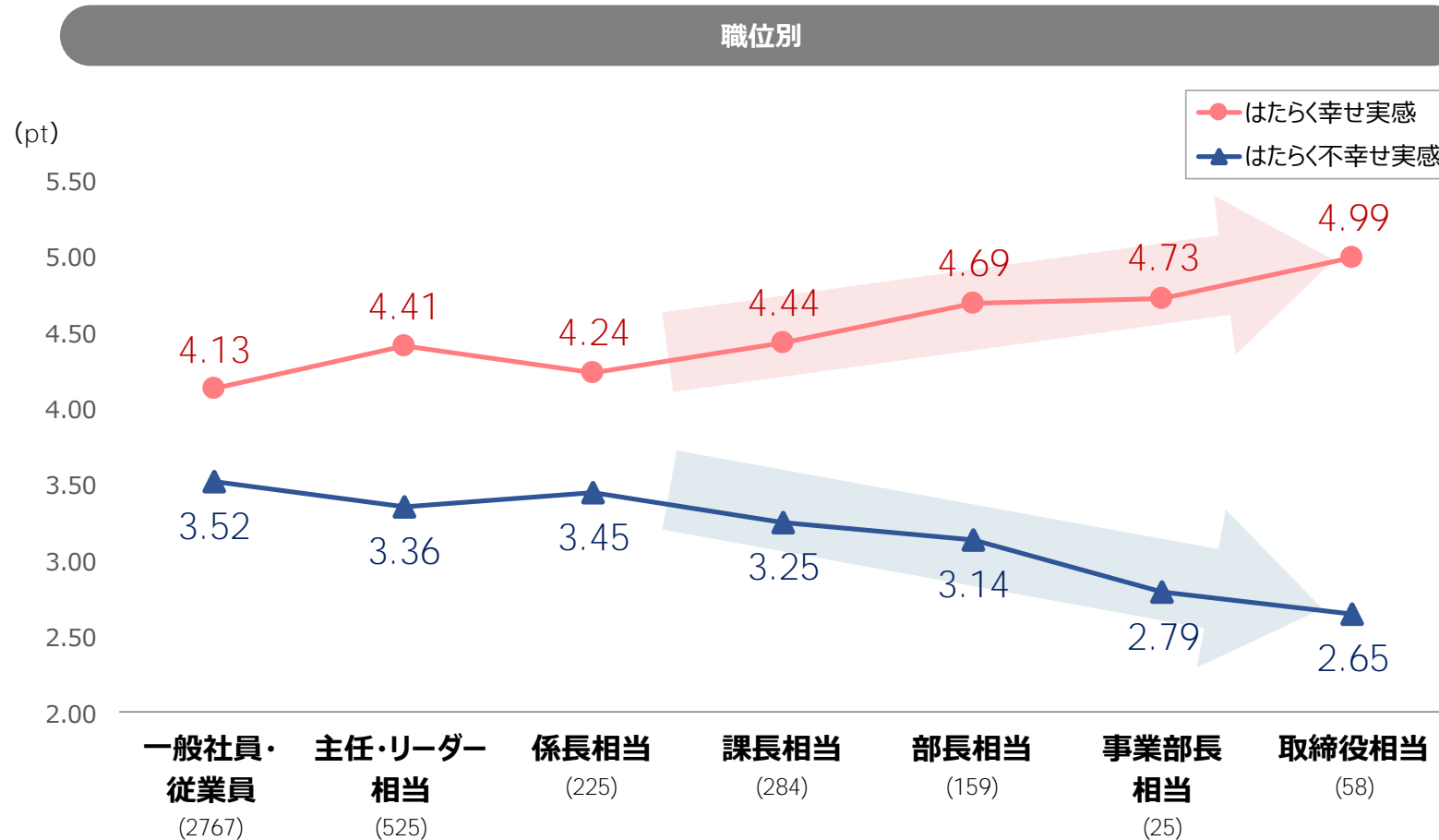
子供の有無別



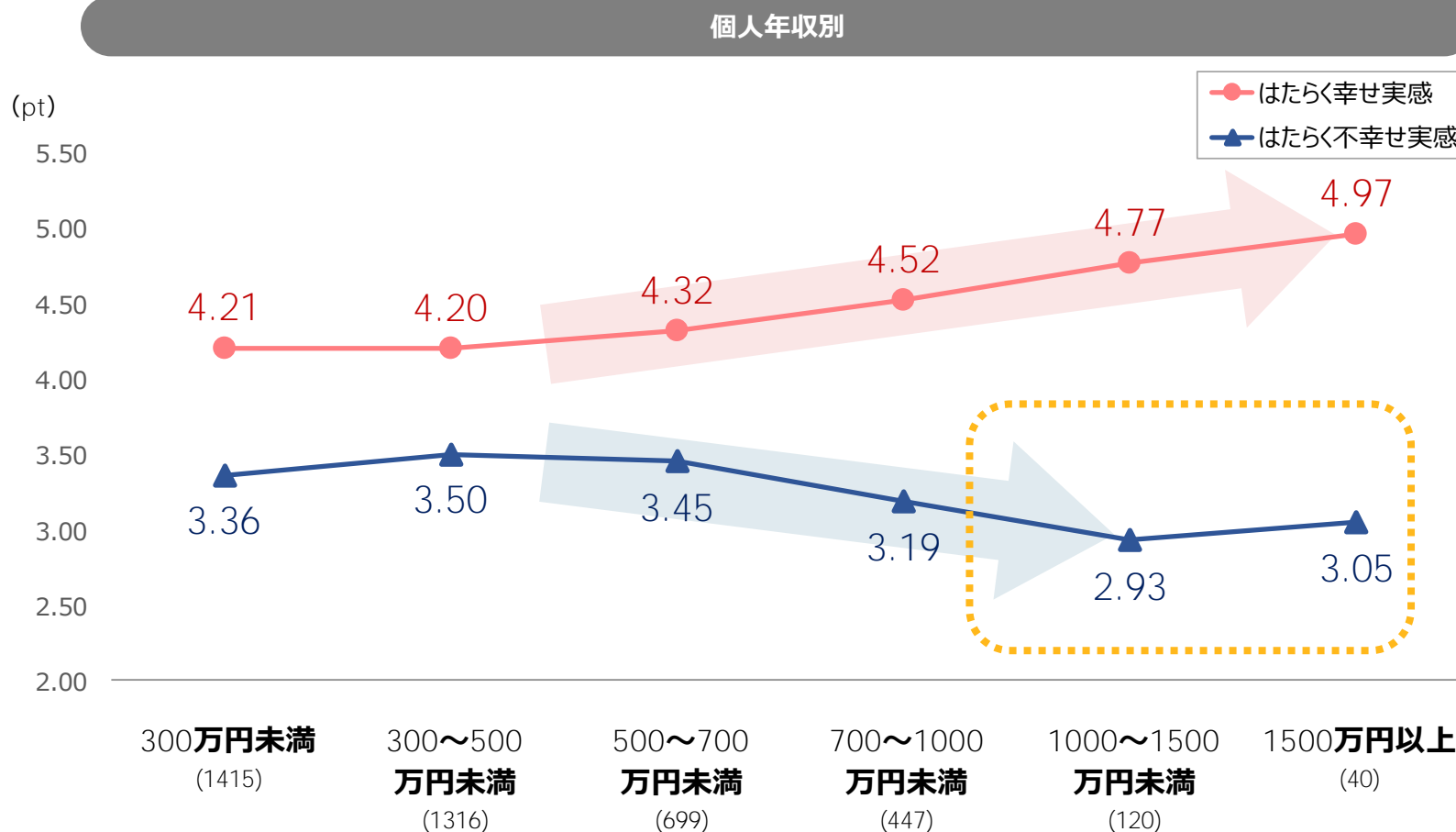
子供の人数別



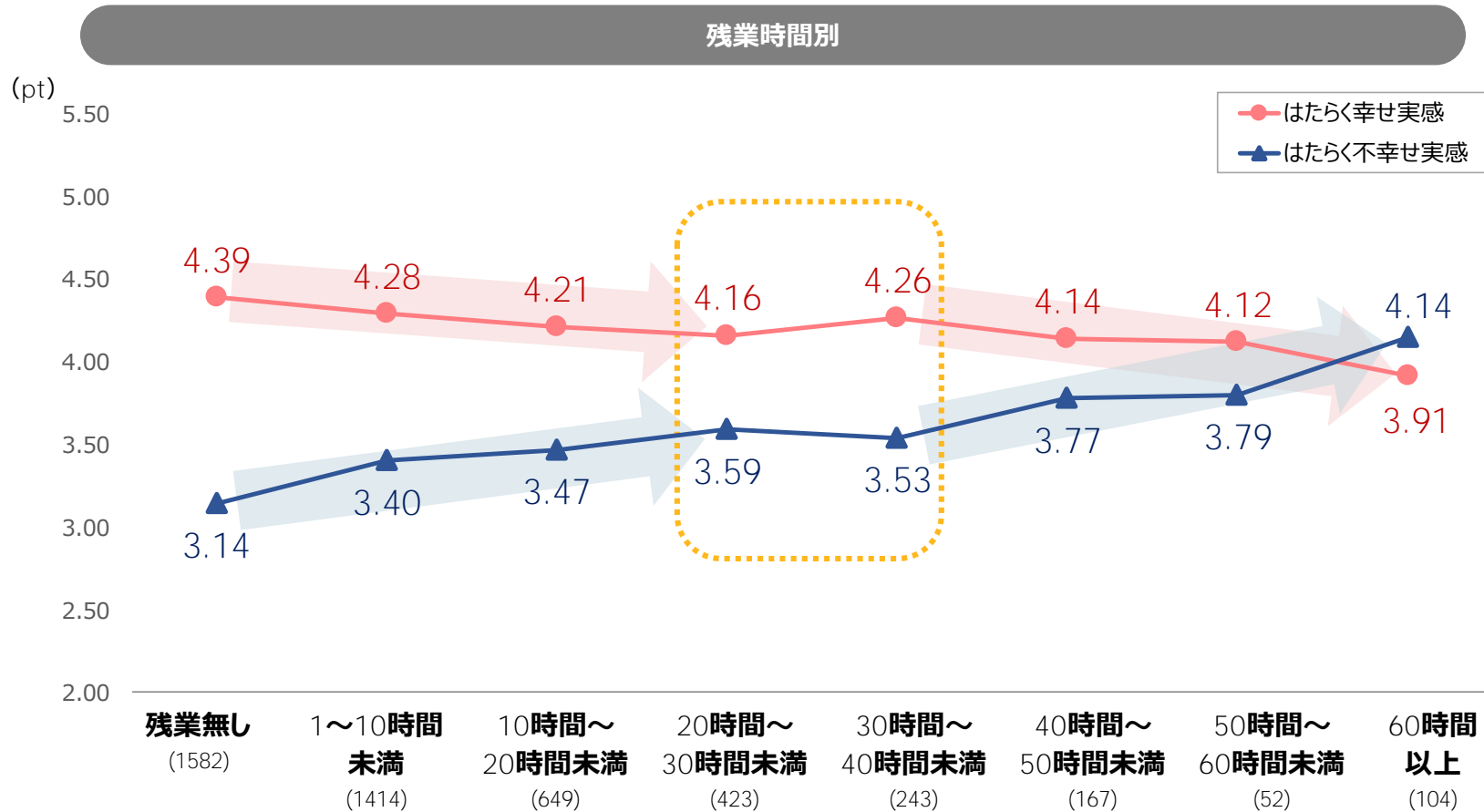
職位別にみると、「課長相当」以上で、職位が上がるにつれ、  
 幸せ実感が高まり不幸せ実感が低下する傾向があった。



個人年収別にみると、500万円以上で、年収が上がるにつれ、  
 幸せ実感が高まり不幸せ実感が低下する傾向があった。



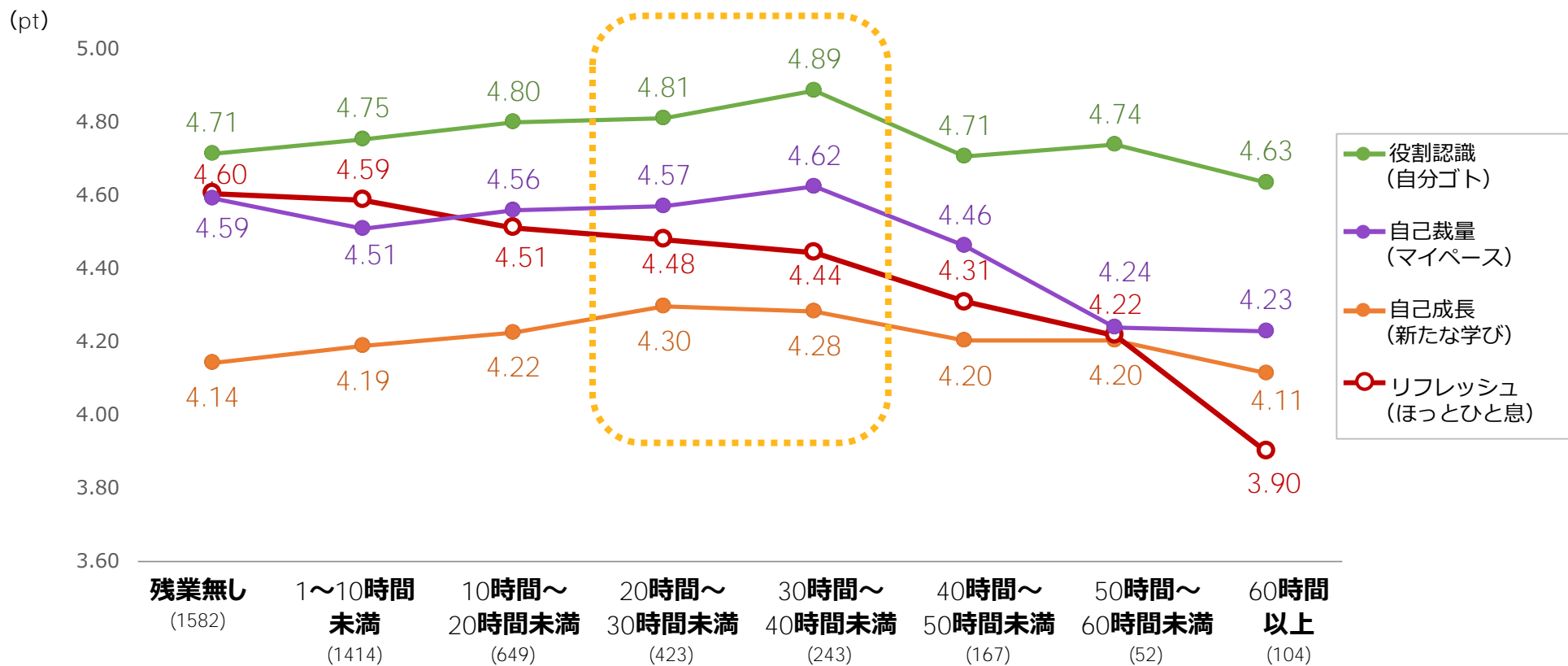
残業時間別にみると、残業時間が長くなるほど、幸せ実感は低下し、不幸せ実感が高まる傾向。  
 「20～40時間未満」で、わずかに揺り戻しがみられる。





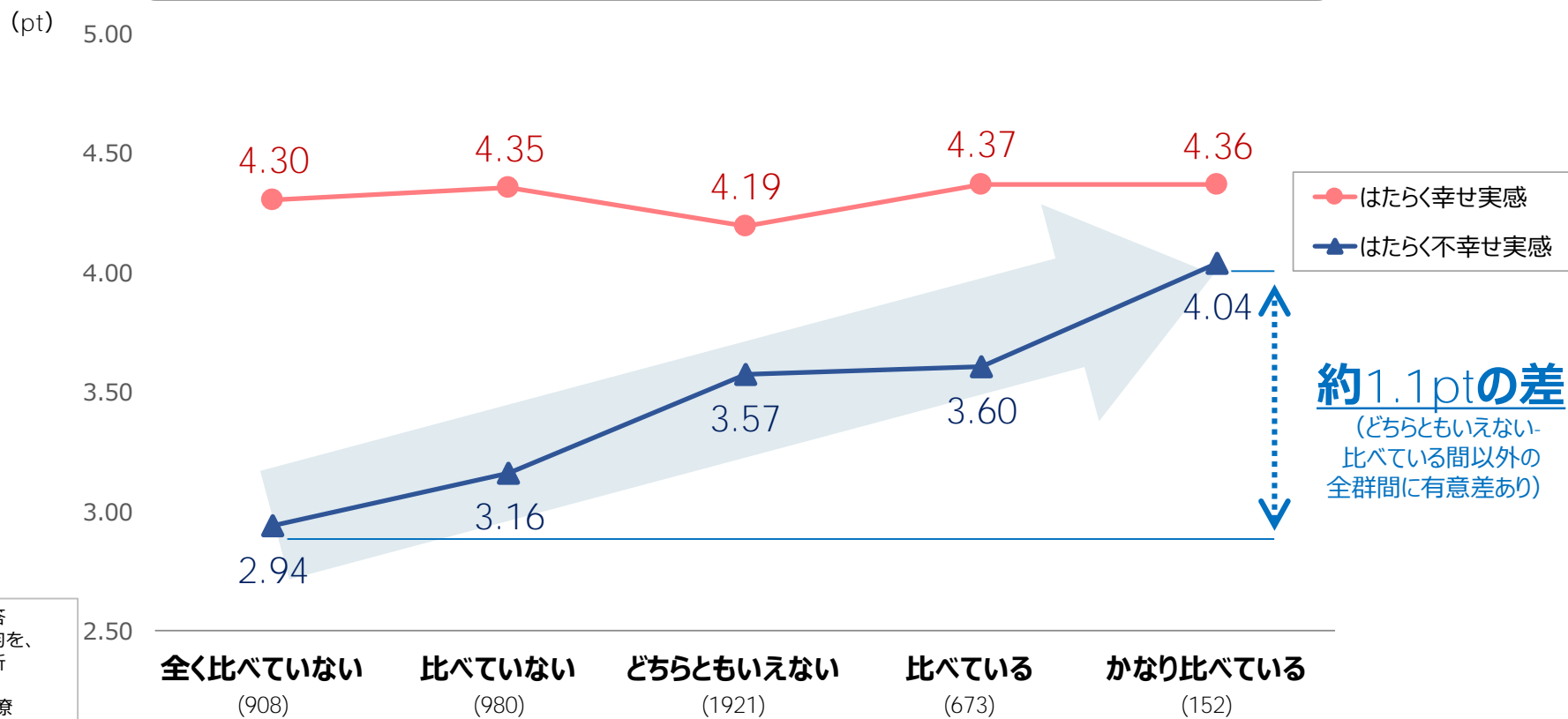
幸せ因子をみると、残業時間20～40時間で、「役割認識」「自己裁量」「自己成長」因子がピークに。  
一方、「リフレッシュ」因子は、残業時間が増えるにつれ一貫して低下している。

残業時間別 はたらく人の幸せ因子（一部抜粋）



自分の仕事ぶりを周囲を比べている人ほど、はたらく不幸せ実感を強く感じている。

自分の仕事ぶりを周囲と比べている度合い（比較意識）別

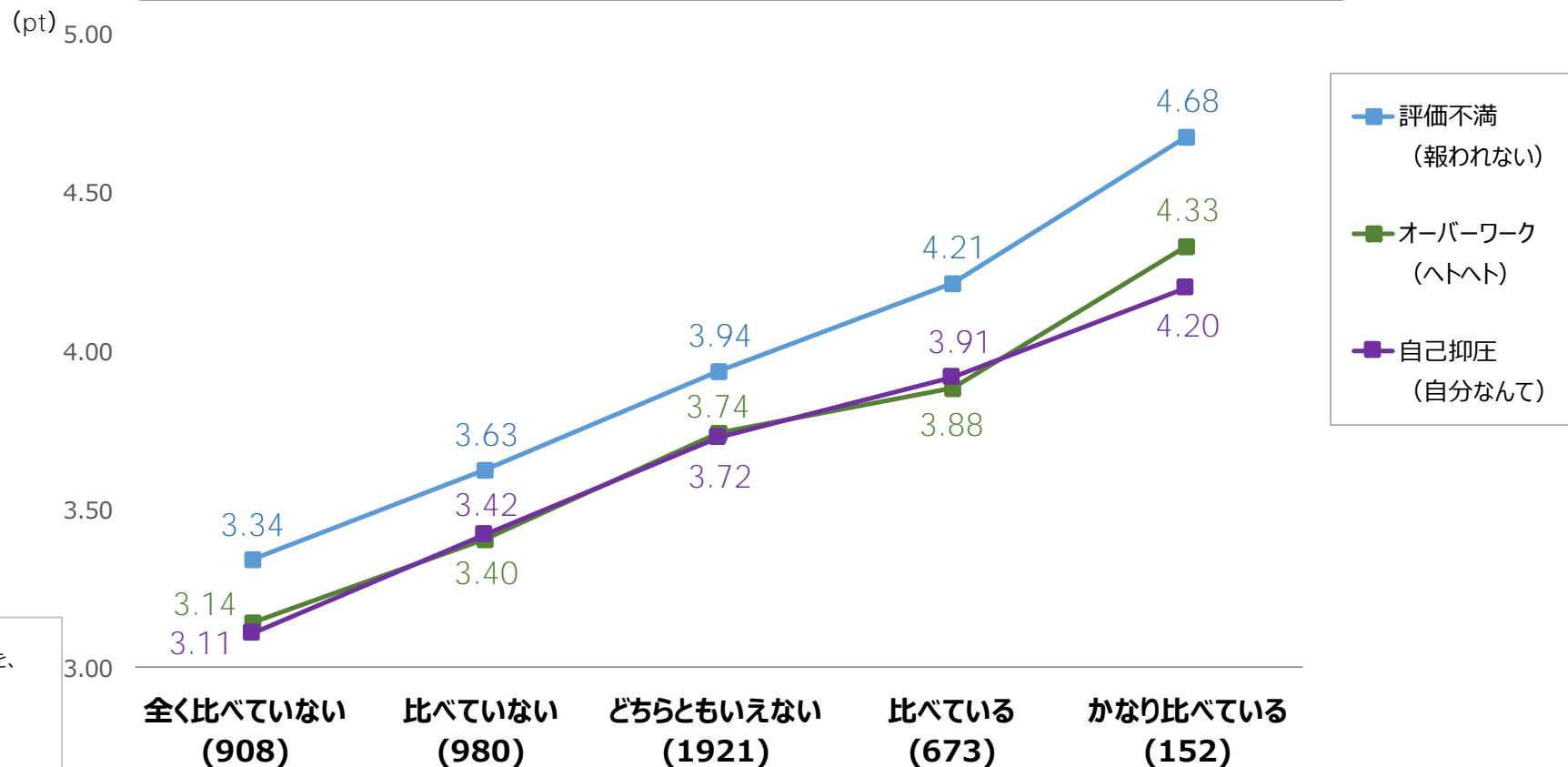


以下3項目の回答（5件法）の平均を、5群に分けて分析

- ・同じ会社の同僚
- ・同じ会社の同期
- ・同世代の友人・知人

不幸せ因子をみると、比較意識は特に「評価不満」「オーバーワーク」「自己抑圧」因子と関連が強い。  
比較意識が、評価への不満や精神・身体的な余裕のなさ、自信のなさと結びついていることが窺える。

比較意識別 はたらく人の不幸せ因子（一部抜粋）



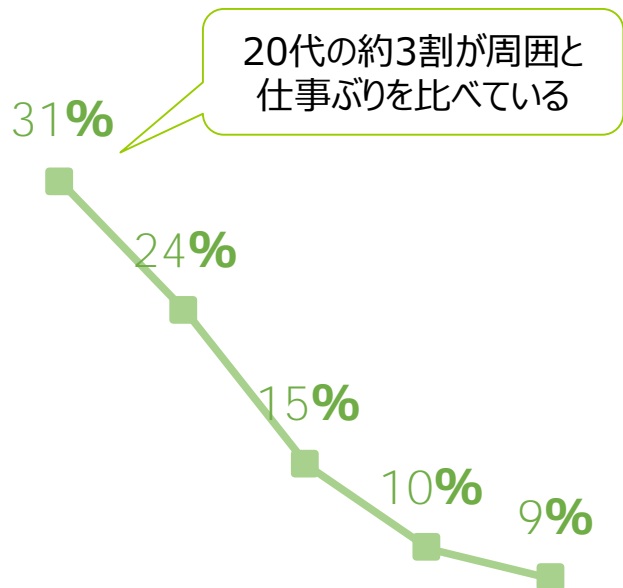
以下3項目の回答  
(5件法)の平均を、  
5群に分けて分析

- ・ 同僚の同僚
- ・ 同僚の同期
- ・ 同世代の友人・知人

比較意識の強い人は、若手や、管理職意向、残業時間、  
上司や同僚とのコミュニケーション頻度が高い層に多い傾向。

## 年代

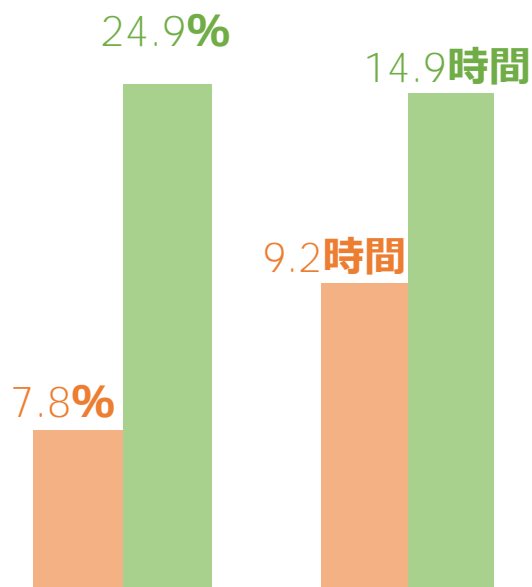
(「かなり比べている」「比べている」回答率)



20代 30代 40代 50代 60代

## 就業実態

(「とてもそう思う」「ややそう思う」回答率)

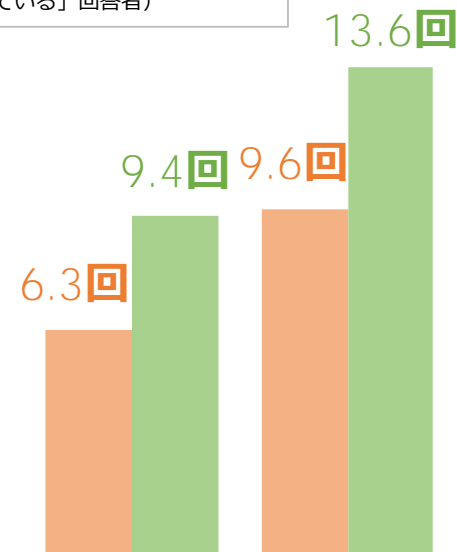


管理職意向

残業時間

## コミュニケーション頻度 (1日当)

■ 比べている群 (825)  
(「比べていない」「全く比べていない」回答者)  
■ 比べていない群 (1,888)  
(「かなり比べている」「比べている」回答者)

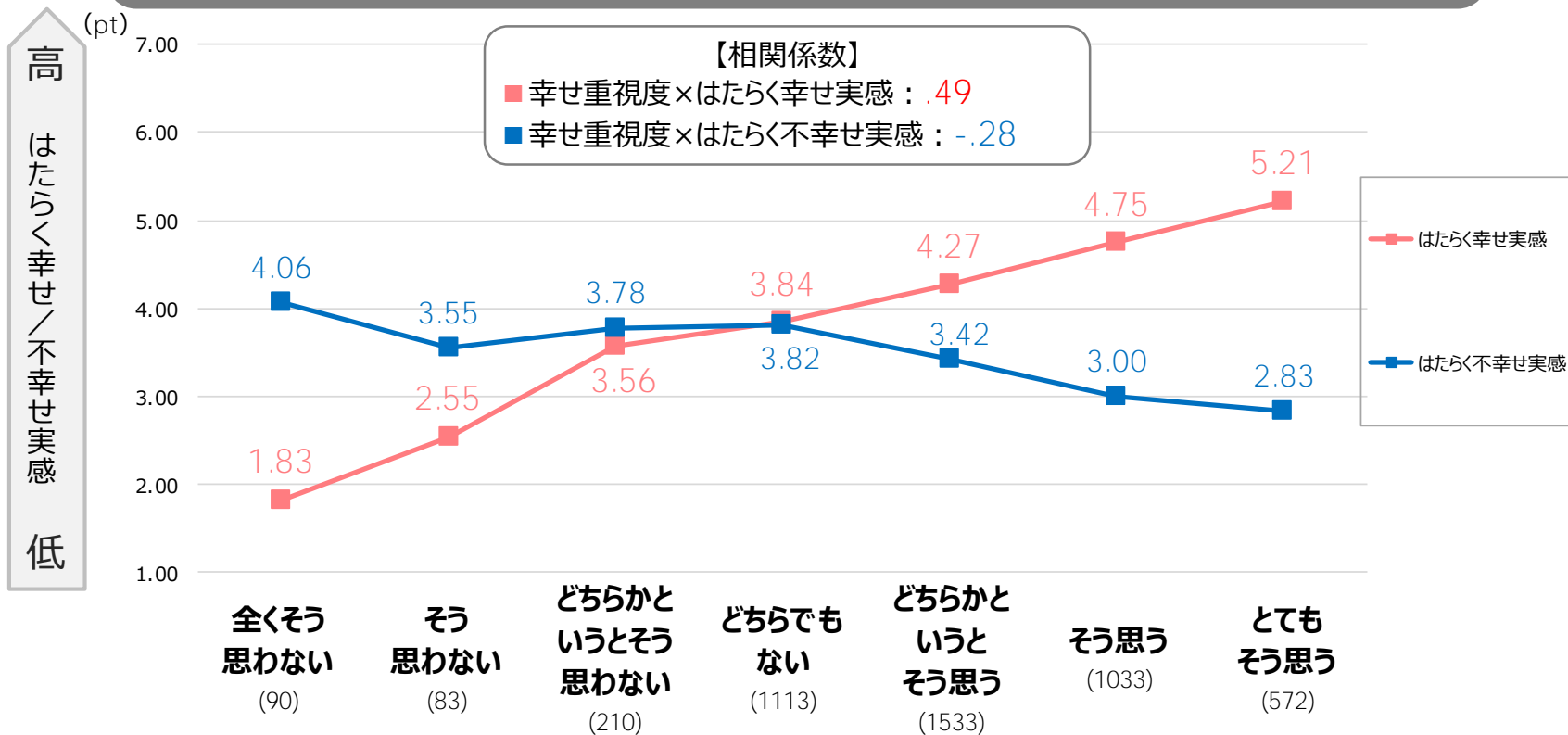


上司

同僚

「はたらくことを通して幸せを感じることは大事だ」と思っている人は、  
はたらくことを通して幸せを感じており、不幸せを感じていない傾向がある。

幸せ重視度とはたらく幸せ実感・不幸せ実感の関係



はたらくことを通して幸せを感じることを大事だと思う程度

# はたらく人の幸せ・不幸せがもたらす効果

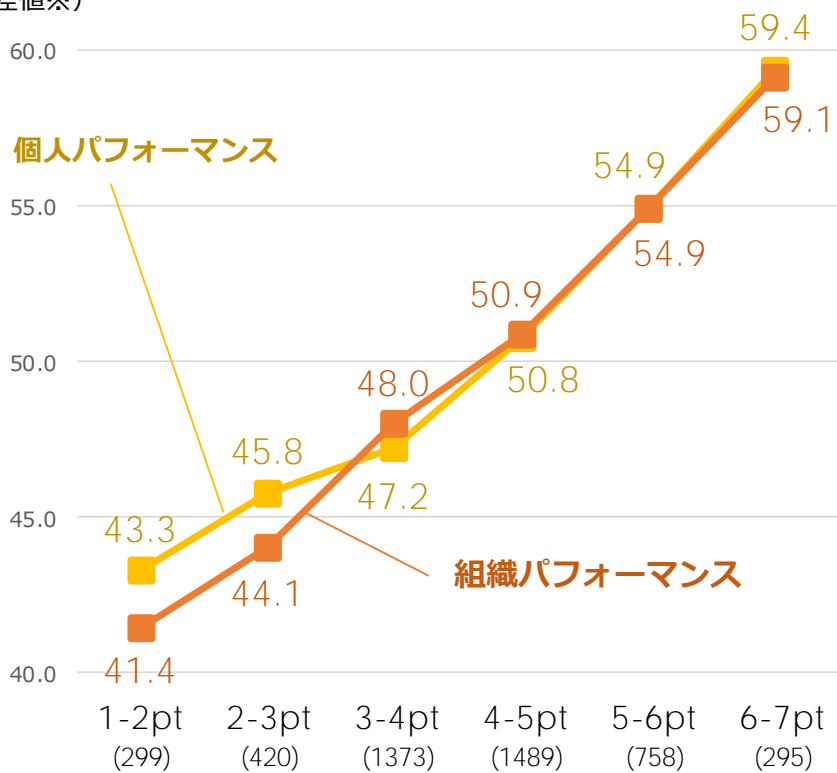
パーソル総合研究所×慶應義塾大学 前野隆司研究室

はたらく人の幸せに関する調査 結果報告書

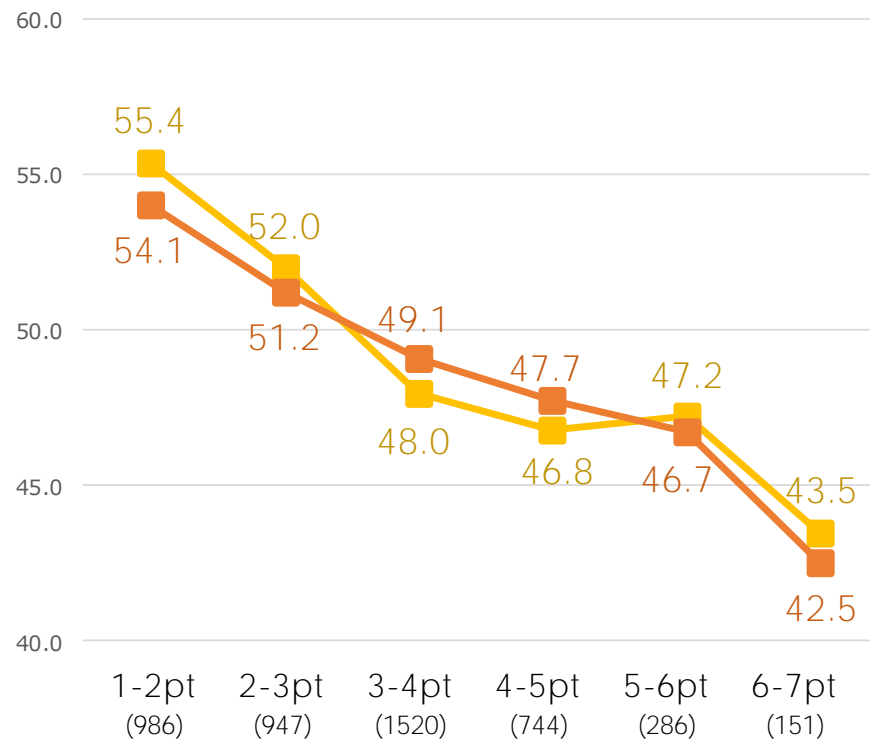
はたらく幸せ実感が高い群ほど、個人・組織のパフォーマンスが高い。  
 はたらく不幸せ実感は、逆の傾向。

## パフォーマンスへの影響

(偏差値※)



低 はたらく幸せ実感 高



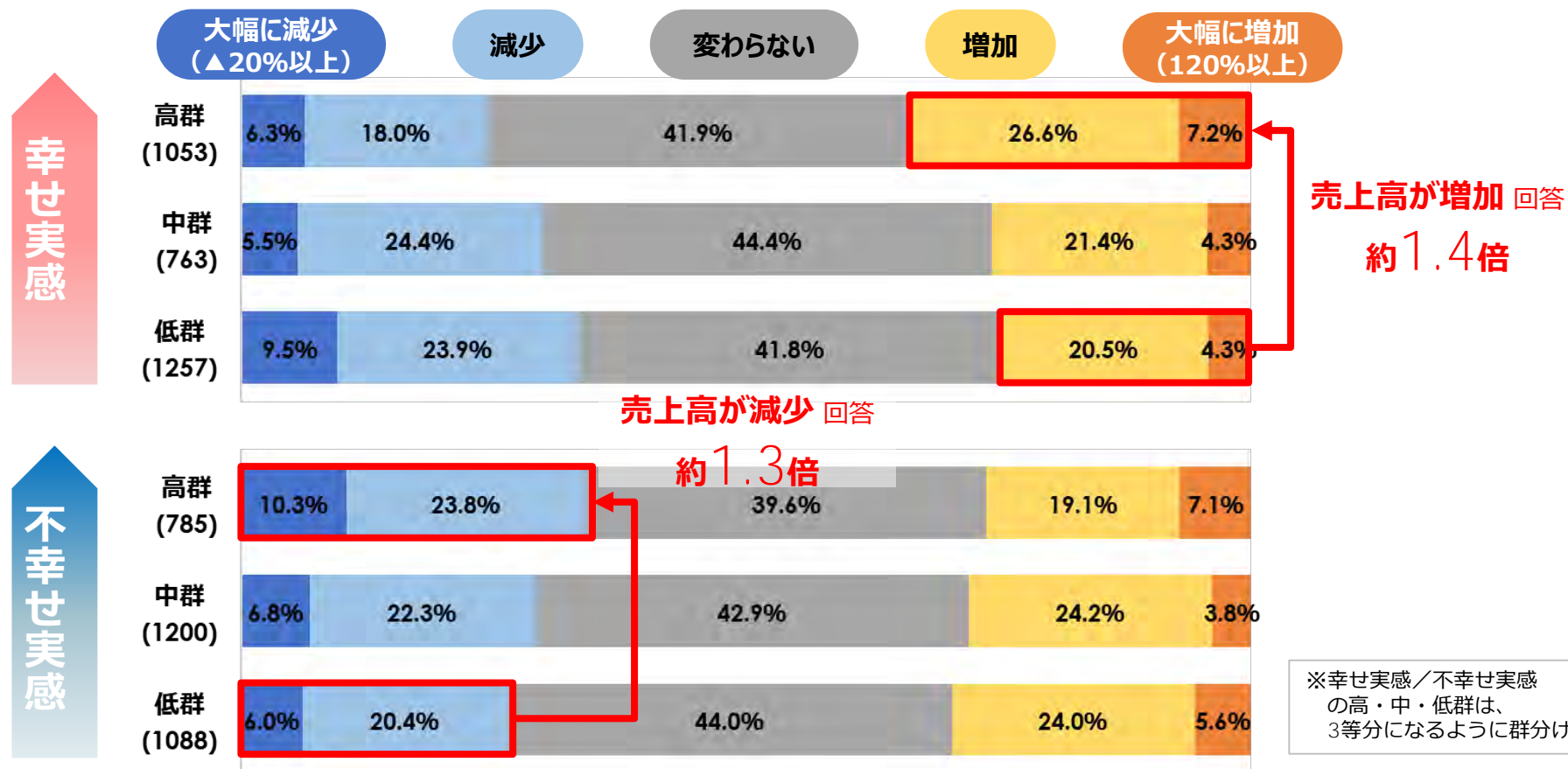
低 はたらく不幸せ実感 高

※数値は、調査対象者平均を50とした偏差値

はたらく幸せ実感が高い群ほど、所属企業の売上高増加率が高い。

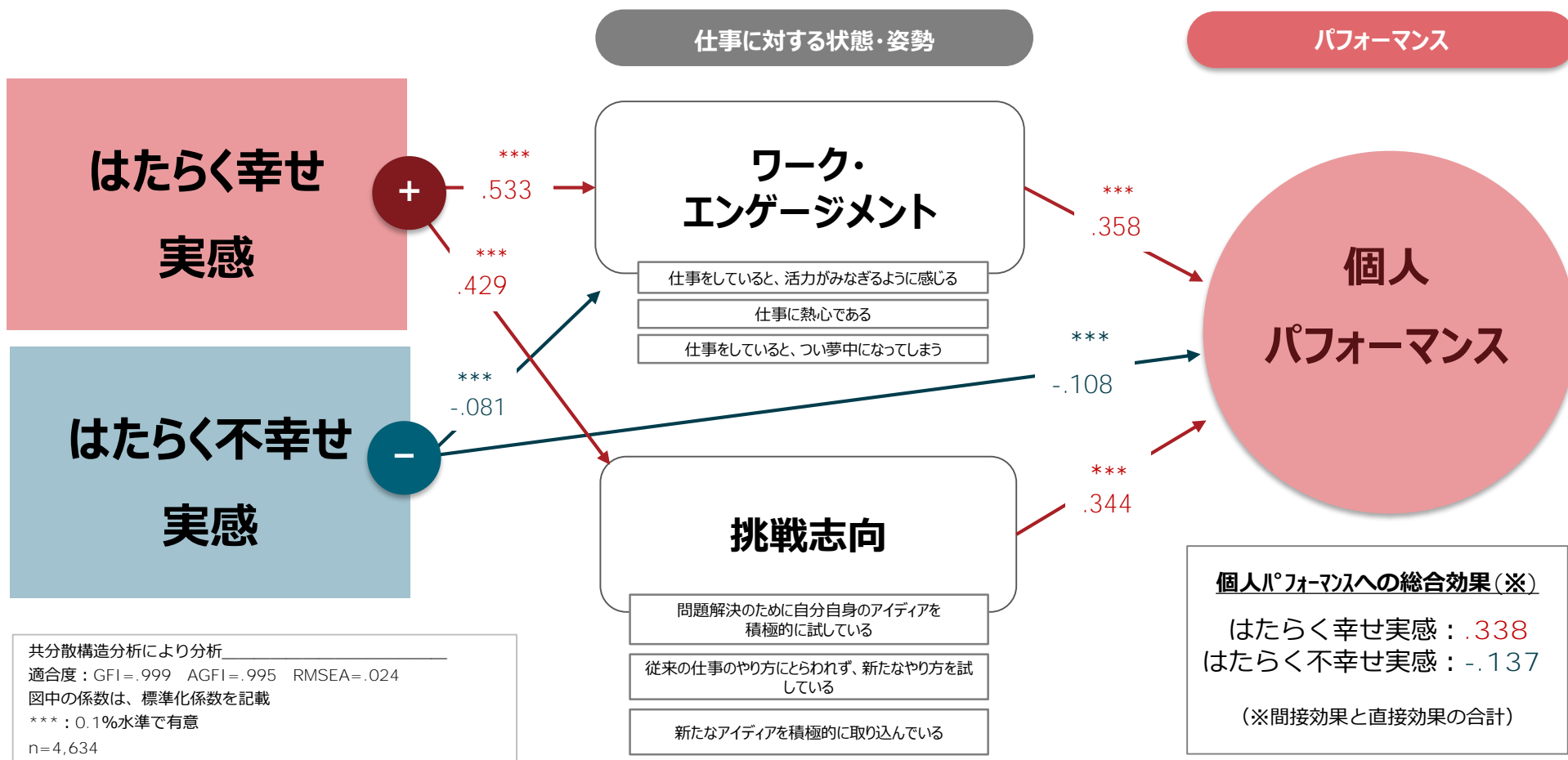
はたらく不幸せ実感は、逆の傾向。

売上高増加率（前年比）への影響





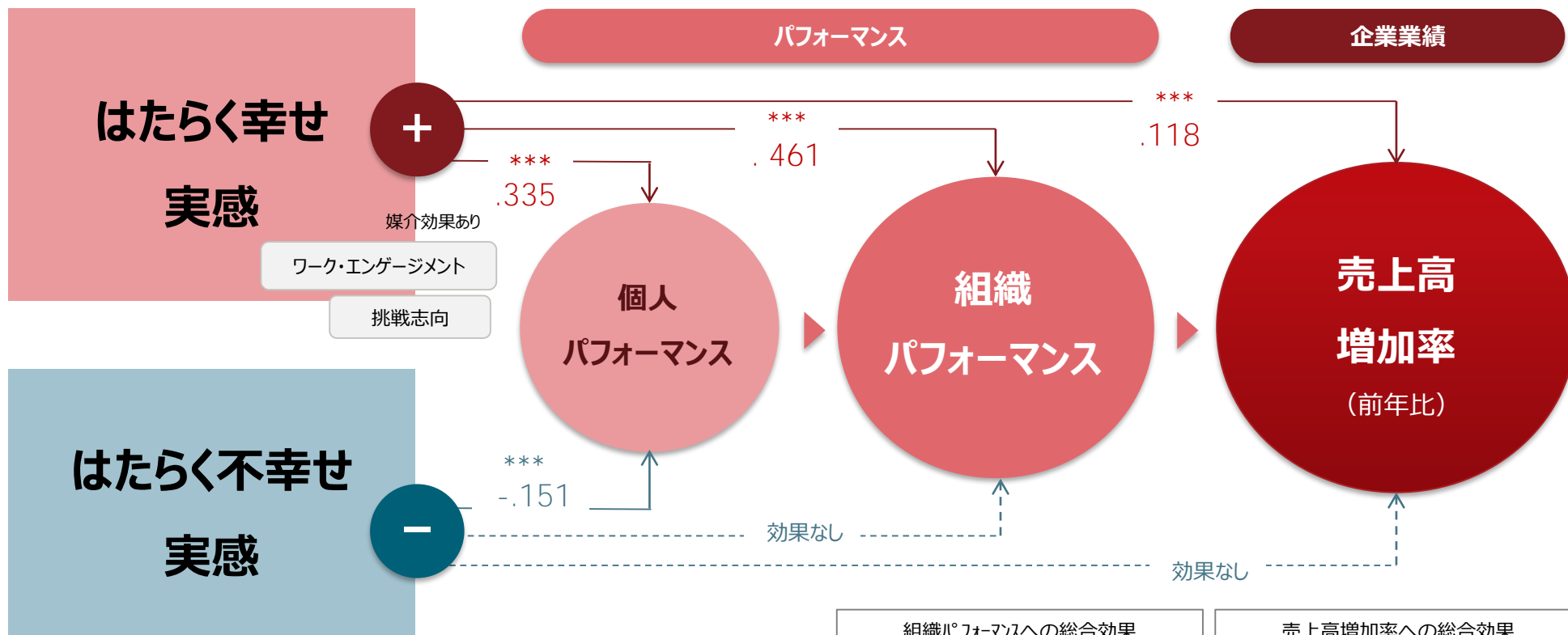
はたらく幸せ実感は、ワーク・エンゲージメントや挑戦志向を高め、個人のパフォーマンスを高める効果が確認された。はたらく不幸せ実感は、逆の効果。



共分散構造分析により分析  
 適合度 : GFI=.999 AGFI=.995 RMSEA=.024  
 図中の係数は、標準化係数を記載  
 \*\*\* : 0.1%水準で有意  
 n=4,634

はたらく幸せ実感は、組織のパフォーマンス、企業業績をも高める効果が確認された。

はたらく幸せ実感は、個人の域を超え、組織や企業業績にまで影響することが示唆される。

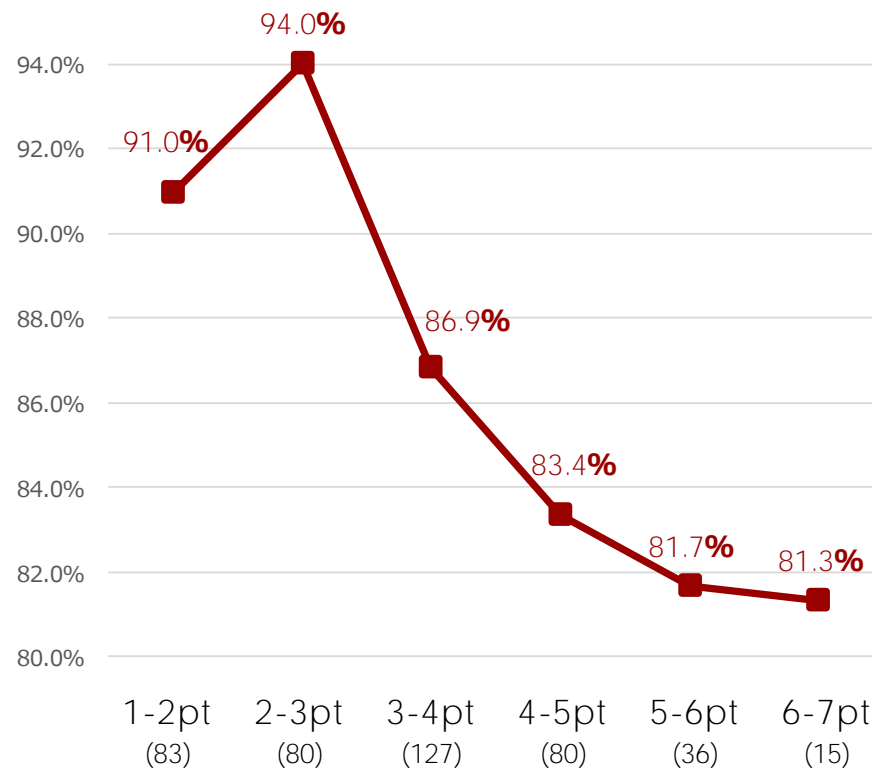
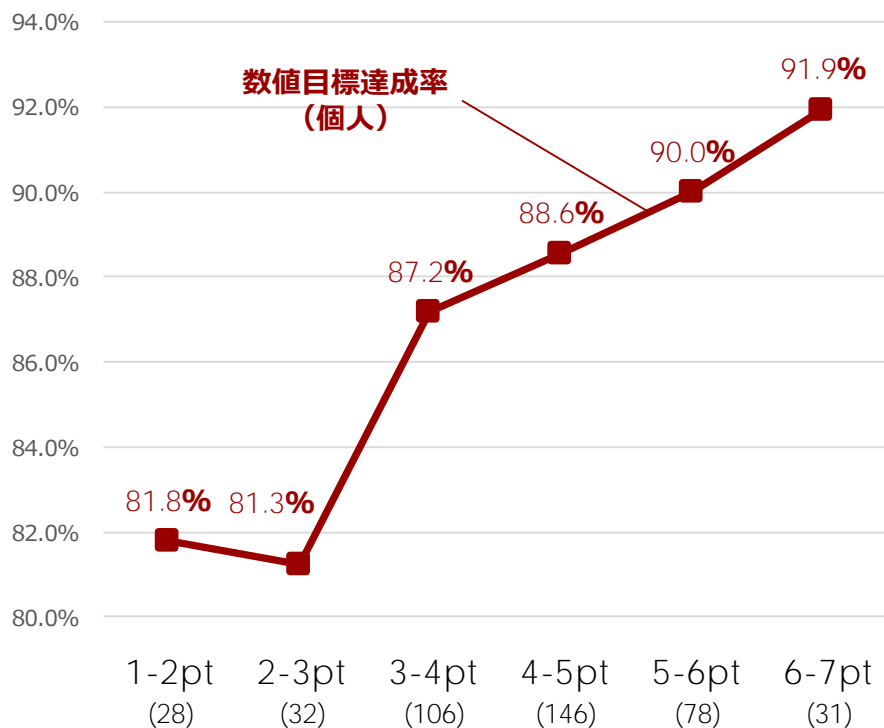


共分散構造分析により分析  
 適合度：GFI=.999 AGFI=.997 RMSEA=.006  
 図中の係数は、標準化係数を記載（一部抜粋）  
 \*\*\*：0.1%水準で有意  
 n=3,073（売上高増加率の有効回答者）

組織パフォーマンスへの総合効果	売上高増加率への総合効果
はたらく幸せ実感：.461	はたらく幸せ実感：.118
はたらく不幸せ実感：.006	はたらく不幸せ実感：.006
ワーク・エンゲージメント：.289	ワーク・エンゲージメント：-.004
挑戦志向：.378	挑戦志向：.086

はたらく幸せ実感が高い群ほど、個人の数値目標達成率が高い。不幸せ実感は、逆の傾向。  
 個人の行動が数値目標に直結する、営業職、IT系技術・クリエイティブ職を対象に分析。

数値目標達成率への影響



低

はたらく幸せ実感

高

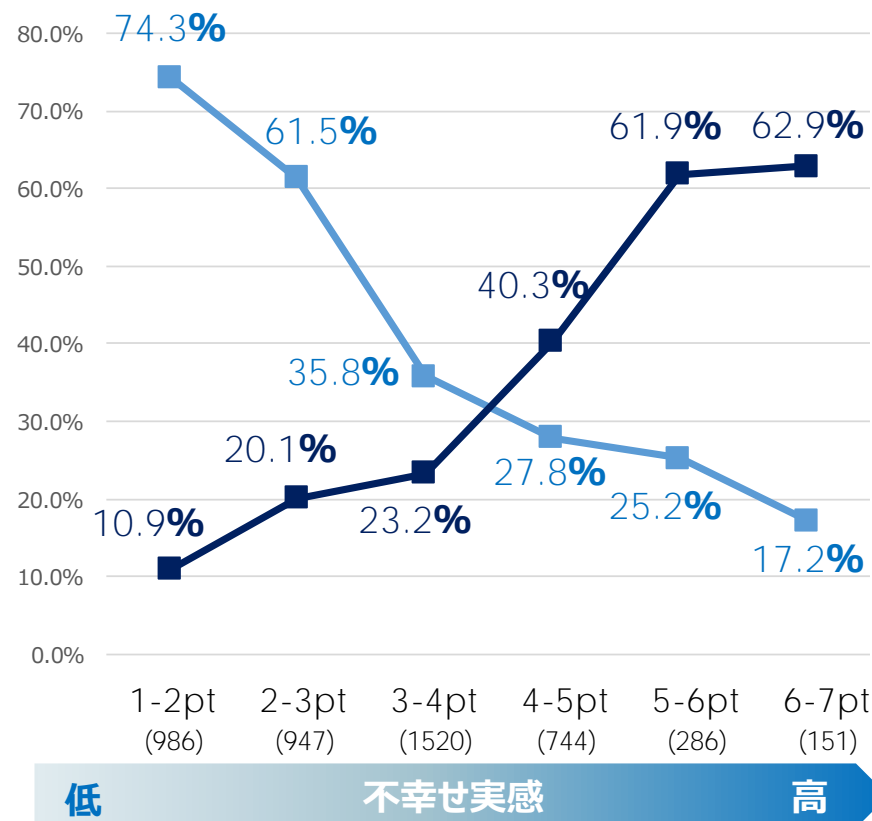
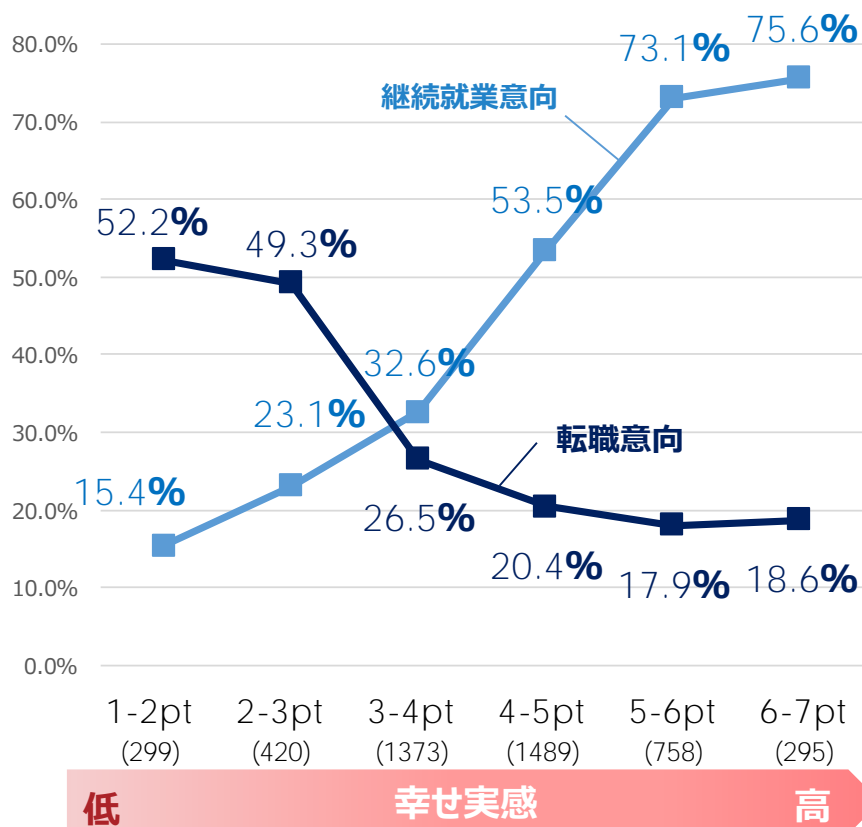
低

はたらく不幸せ実感

高

はたらく幸せ実感が高い群ほど、継続就業意向が高く、転職意向が低い。不幸せ実感は、逆の傾向。  
 転職意向は不幸せ実感の方が反応が高い傾向。

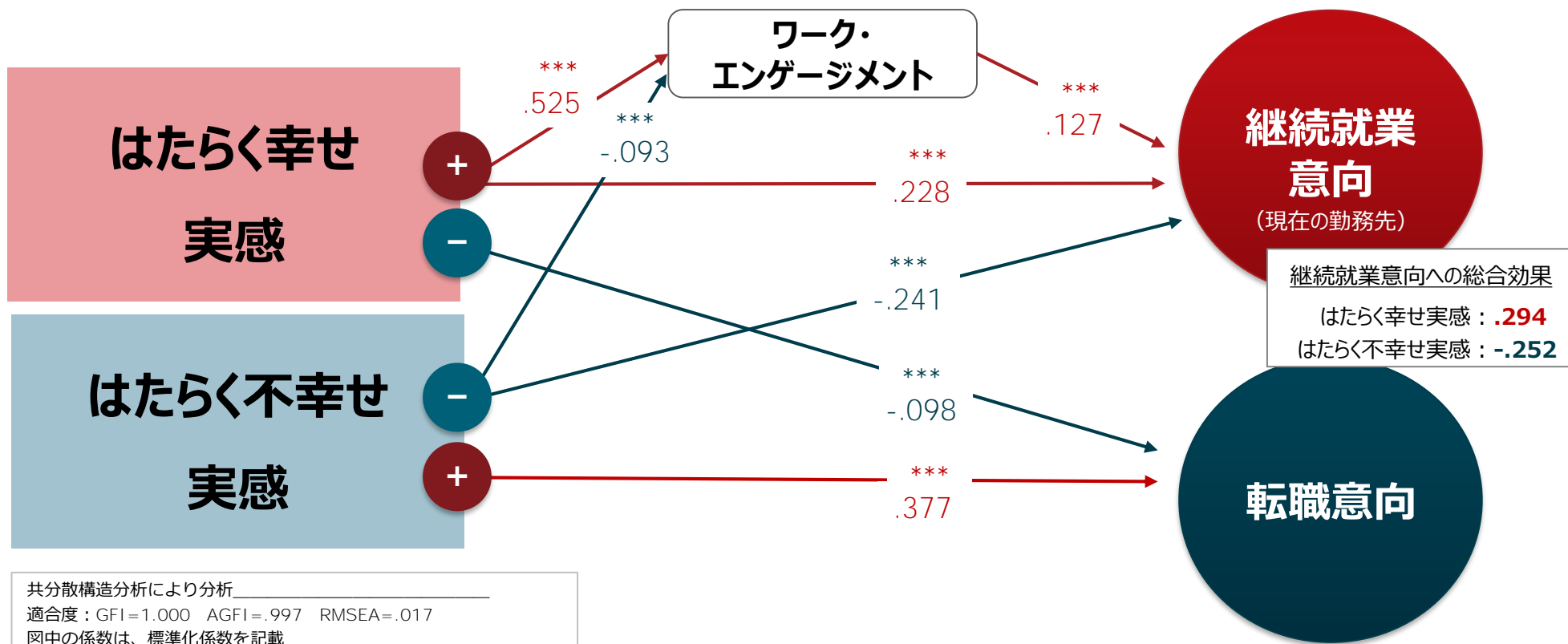
継続就業意向／転職意向への影響



※数値は、「とてもそう思う」「ややそう思う」回答率の合計

はたらく幸せ実感は、継続就業意欲を高め、転職意欲を下げる効果が確認された。

はたらく不幸せ実感は、逆の効果。



共分散構造分析により分析

適合度: GFI=1.000 AGFI=.997 RMSEA=.017

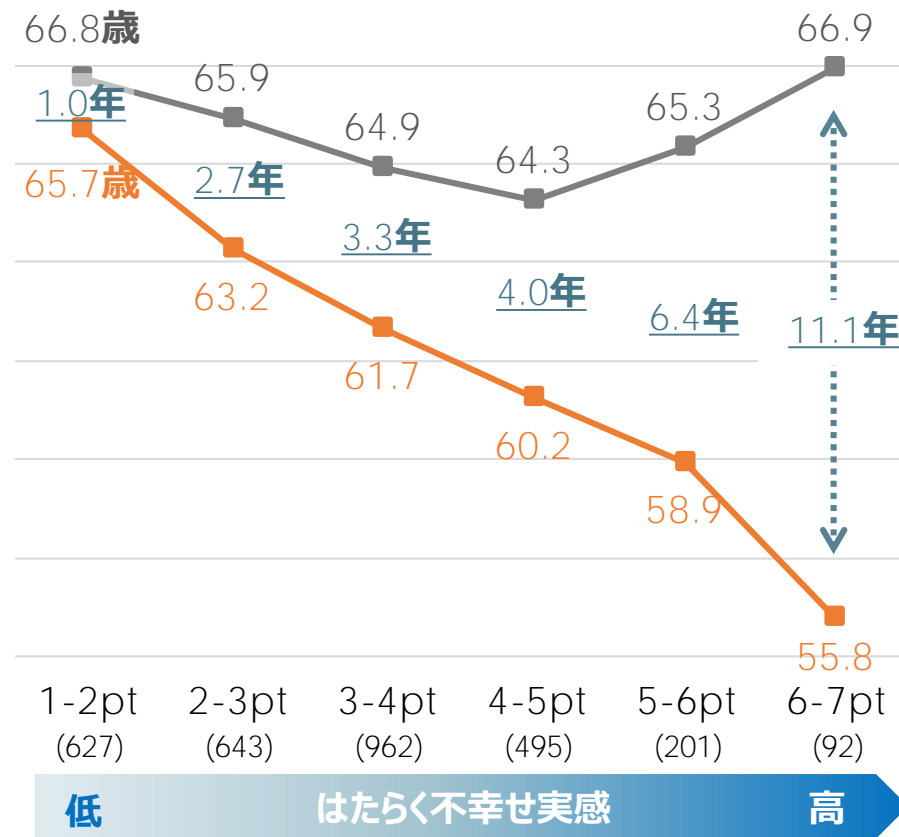
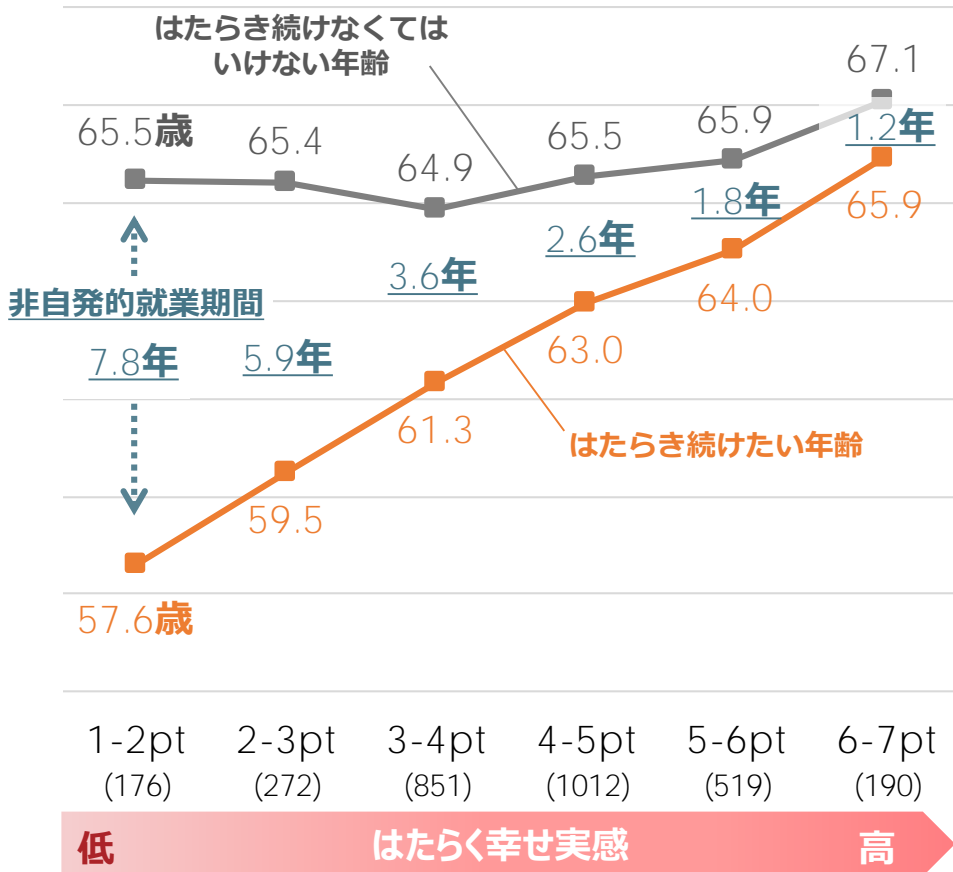
図中の係数は、標準化係数を記載

\*\*\*: 0.1%水準で有意

n=4,634

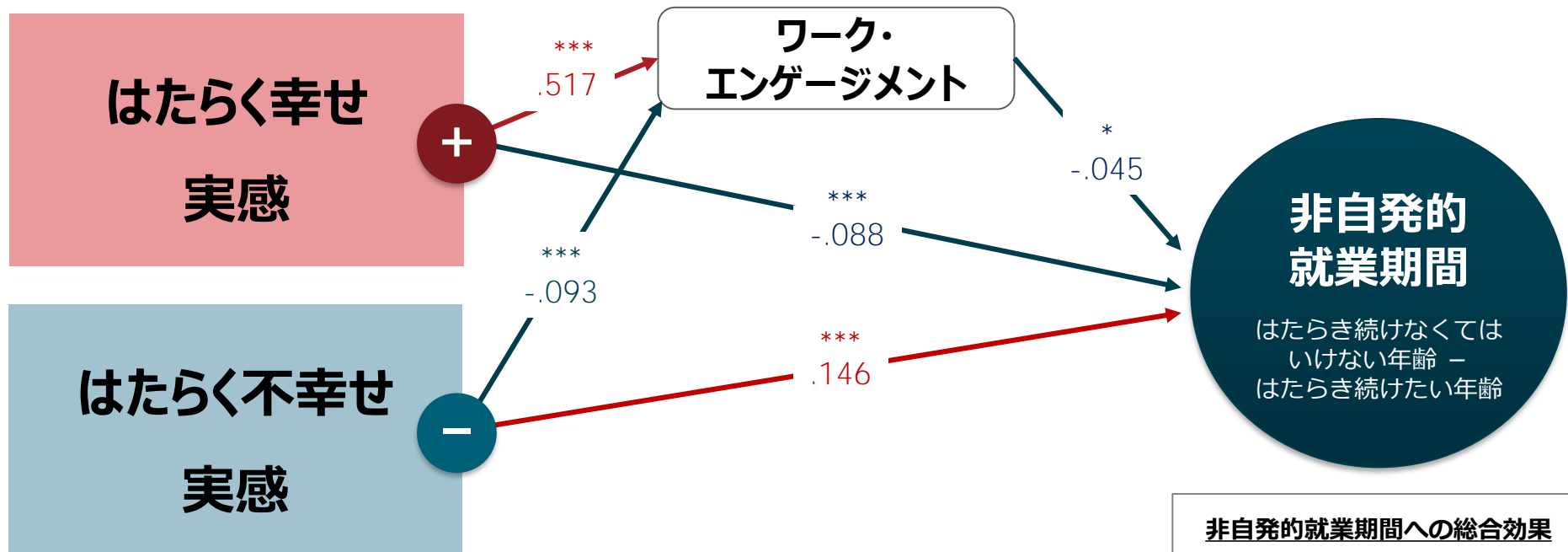
はたらく幸せ実感が高まるほど、「はたらし続けたい年齢」が高まり、「はたらし続けなくてはいけない年齢」とのGAPが小さくなる。不幸せ実感は逆の傾向。

はたらし続けたい年齢／はたらし続けなくてはいけない年齢への影響



はたらく幸せ実感は、非自発的就業期間を短縮する効果が確認された。

はたらく不幸せ実感は、逆の効果。



### 非自発的 就業期間への総合効果

はたらく幸せ実感:  $-.111$   
 はたらく不幸せ実感:  $.150$

共分散構造分析により分析

適合度: GFI=1.000 CFI=1.000 (飽和モデル)

図中の係数は、標準化係数を記載

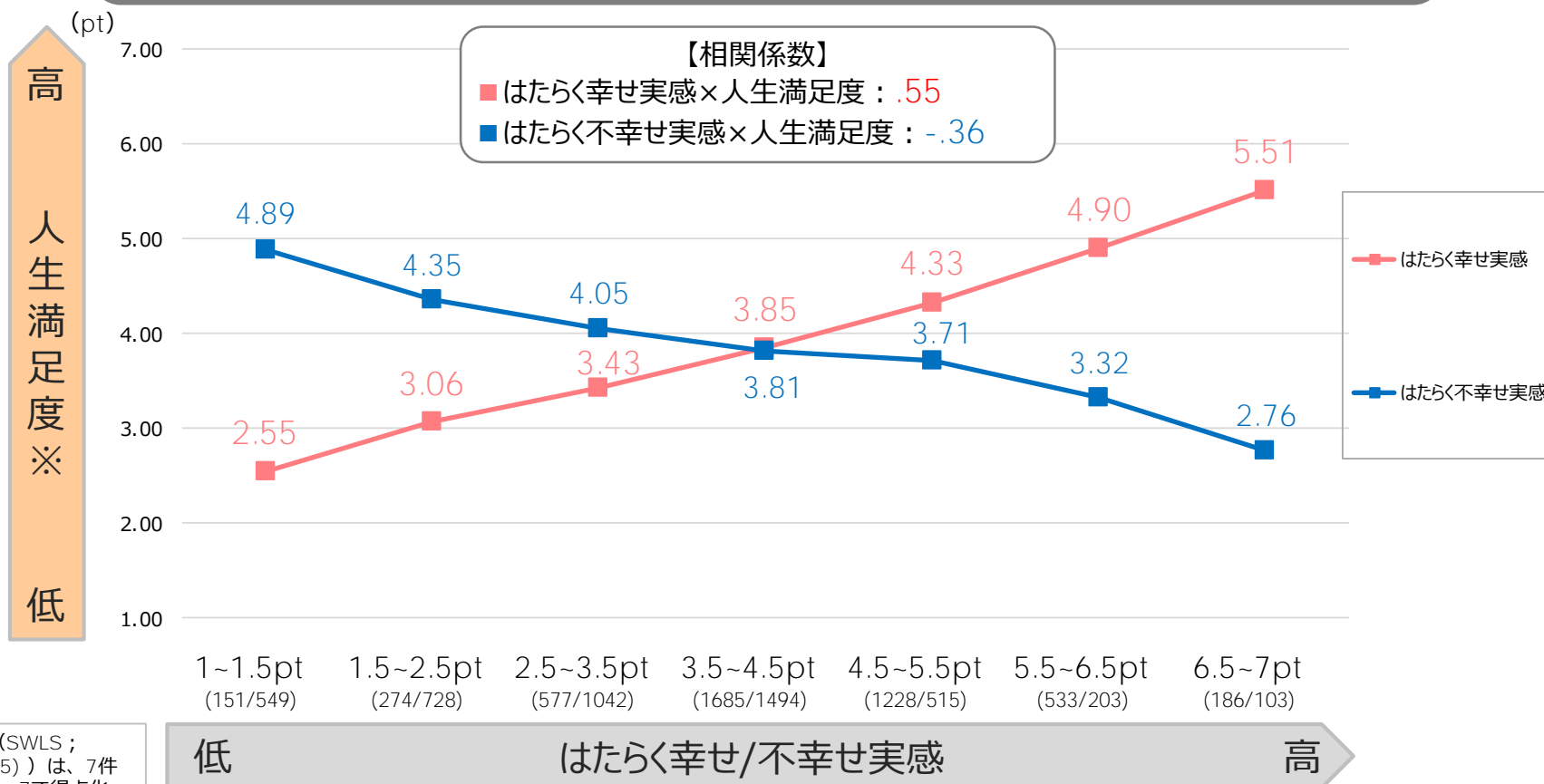
\*\*\*: 0.1%水準で有意、\*: 5%水準で有意

n=3,020 (有効回答者)

はたらく幸せ実感が高く、はたらく不幸せ実感が低いほど、人生満足度が高い。

はたらくことを通じた幸せ実感と、人生に対する幸せ実感は密接に関連。

人生満足度への影響



※人生満足度 (SWLS ; Dienerら(1985)) は、7件法で聴取し、1~7で得点化



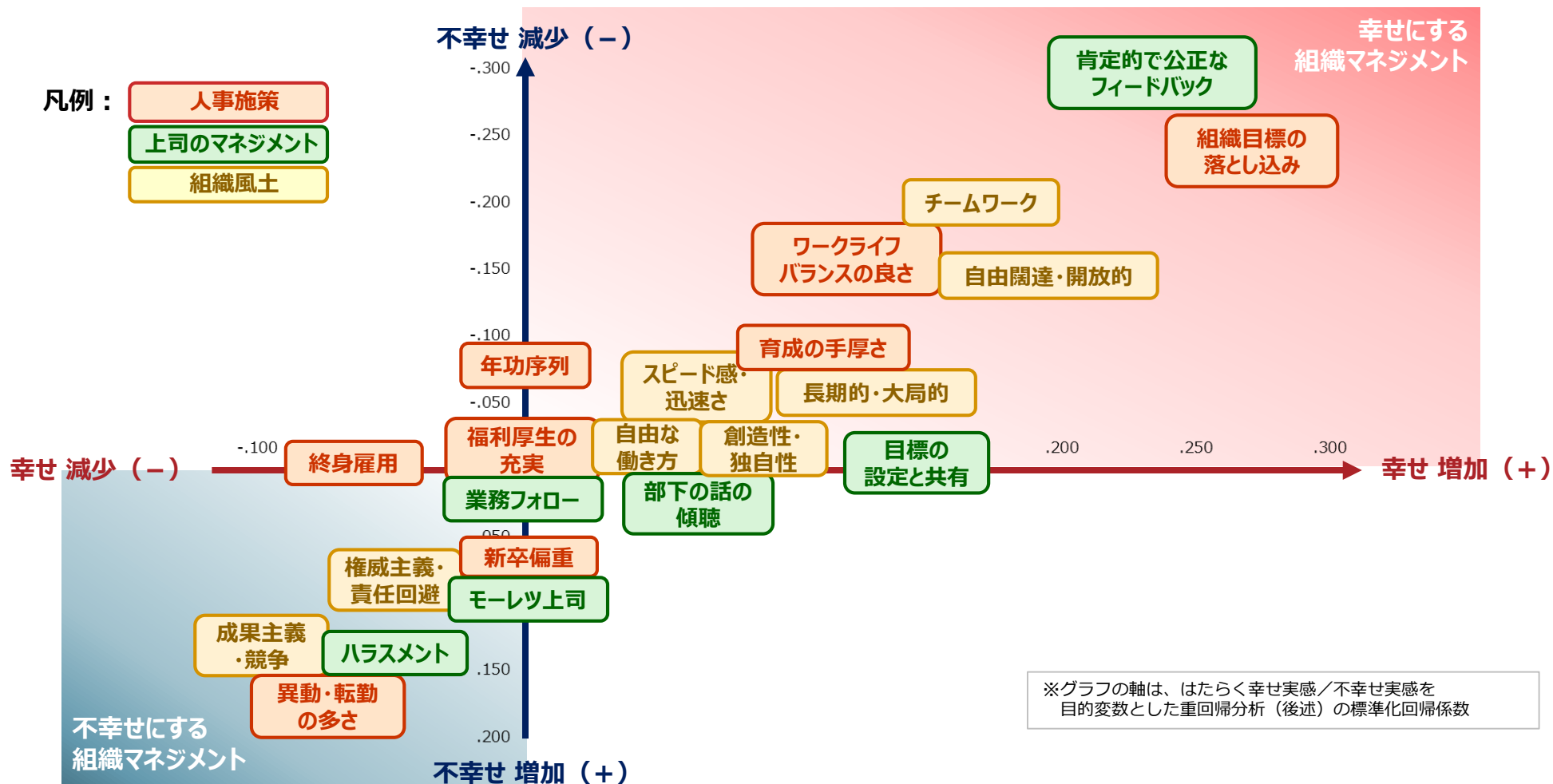
# はたらく人を幸せ・不幸せにする組織マネジメント要因

パーソル総合研究所×慶應義塾大学 前野隆司研究室

はたらく人の幸せに関する調査 結果報告書

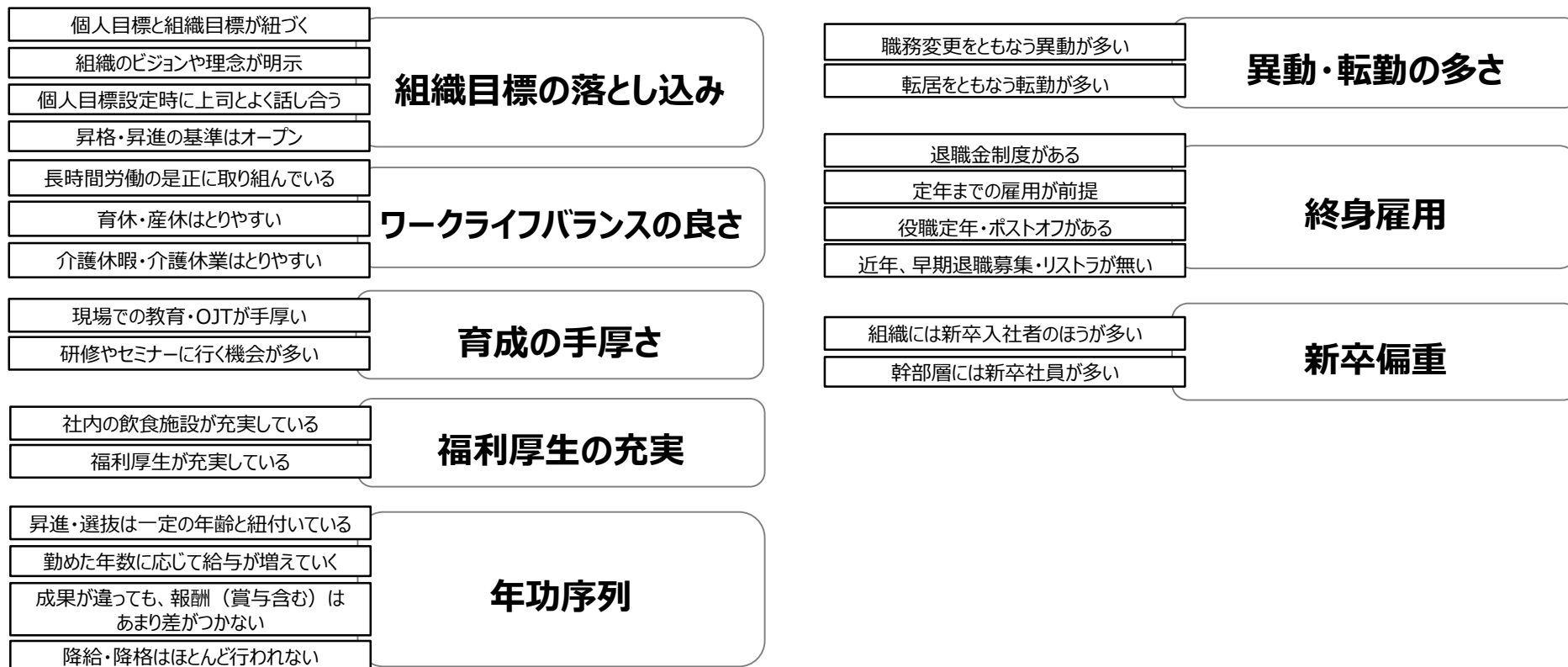
組織マネジメント要因のはたらく幸せ／不幸せ実感への影響について、以下のような分析結果が得られた。

組織マネジメント要因のはたらく幸せ／不幸せ実感への影響



人事施策のはたらく幸せ／不幸せへの影響について、以下の8項目を用いて分析した。

## 人事施策 全8項目の内訳



組織目標の落とし込みやワークライフバランスの良さ、育成の手厚さははたらく幸せ実感を高め、異動・転勤の多さ、終身雇用は低下させることが示唆された。

## 人事施策

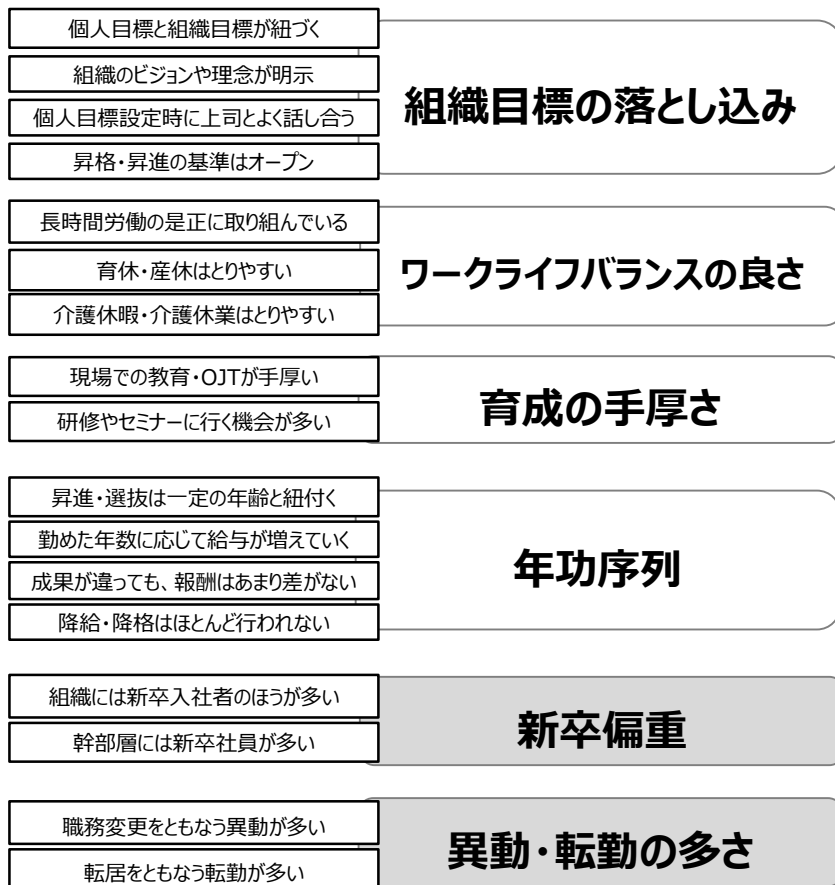


重回帰分析により分析  
性別・年代・業種・職種で統制  
調整済みR<sup>2</sup>=.176  
\*\*\*: 0.1%水準で有意  
n=2,916 (正社員)

はたらく幸せ  
実感

組織目標の落とし込みやワークライフバランス、育成の手厚さ、年功序列は  
はたらく不幸せ実感を低下させ、異動・転勤の多さ、新卒偏重は高めることが示唆された。

## 人事施策



重回帰分析により分析  
性別・年代・業種・職種で統制  
調整済みR<sup>2</sup>=.185  
\*\*\* : 0.1%水準で有意、\*\* : 1%水準で有意  
n=2,916 (正社員)

はたらく不幸せ  
実感

組織目標の落とし込みや、ワークライフバランス、異動・転勤の多さの影響は管理職と非管理職で変わらない。  
育成の手厚さは、非管理職で影響度が高い。

管理職／非管理職別 人事施策の影響

重回帰分析により分析  
性別・年代・業種・職種で統制  
\*\*\*:0.1%水準、\*\* :1%水準、\* :5%水準で有意  
n=2,916 (正社員)

ポジティブ

ネガティブ

		はたらく幸せ実感への影響		はたらく不幸せ実感への影響	
		管理職 (1,882)	非管理職 (1022)	管理職 (1882)	非管理職 (1022)
ポジティブ	組織目標の落とし込み	↑ .270***	↑ .275***	↓ -.245***	↓ -.217***
	ワークライフバランスの良さ	↑ .142***	↑ .117***	↓ -.170***	↓ -.163***
	育成の手厚さ	↑ .096*	↑ .110***		↓ -.091**
	年功序列				↓ -.071**
ネガティブ	福利厚生 of 充実				
	終身雇用	↓ -.078*	↓ -.066**		
	新卒偏重				↑ .087***
	異動・転勤の多さ	↓ -.064*	↓ -.074**	↑ .157***	↑ .162***

個人目標と組織目標の紐づきは、50～60代のミドルシニア世代でも幸せ実感への影響度が高い。  
 育成の手厚さは、特に20～30代で影響度が高い。

## 年代別 人事施策のはたらく幸せ実感への影響

重回帰分析により分析  
 性別・年代・業種・職種で統制  
 \*\*\*: 0.1%水準、 \*\*: 1%水準、 \*: 5%水準で有意  
 n=2,916 (正社員)

ポジティブ

ネガティブ

		はたらく幸せ実感への影響				
		20代 (643)	30代 (672)	40代 (675)	50代 (601)	60代 (325)
ポジティブ	組織目標の落とし込み	↑ .270***	↑ .230***	↑ .273***	↑ .377***	↑ .307***
	ワークライフバランスの良さ	↑ .123*	↑ .122**	↑ .182***		↑ .152*
	育成の手厚さ	↑ .143**	↑ .170***			
ネガティブ	年功序列				↑ .113**	
	福利厚生の充実				↑ .107*	
	終身雇用	↓ -.114**	↓ -.105**			
	新卒偏重					↓ -.144*
	異動・転勤の多さ				↓ -.179***	

40～50代のミドル世代では、年功序列が不幸せ実感を低下させる傾向。  
異動・転勤の多さは、20～30代の若手においても不幸せ実感を高めることが示唆された。

## 年代別 人事施策のはたらく不幸せ実感への影響

重回帰分析により分析  
性別・年代・業種・職種で統制  
\*\*\*: 0.1%水準、 \*\*: 1%水準、 \*: 5%水準で有意  
n=2,916 (正社員)

ポジティブ

ネガティブ

		はたらく不幸せ実感への影響				
		20代 (643)	30代 (672)	40代 (675)	50代 (601)	60代 (325)
ポジティブ	組織目標の落とし込み	↓ -.277***	↓ -.222***	↓ -.252***	↓ -.334***	
	ワークライフバランスの良さ		↓ -.145**	↓ -.254***	↓ -.174***	↓ -.247***
	育成の手厚さ	↓ -.128*				
	年功序列			↓ -.164***	↓ -.093*	
	福利厚生 of 充実			↑ .121**		
ネガティブ	終身雇用					↓ -.151*
	新卒偏重					↑ .218***
	異動・転勤の多さ	↑ .158***	↑ .170***		↑ .241***	



## 人事施策の幸せ因子への影響をみると、

組織目標の落とし込みは特に「チームワーク」を高め、異動・転勤の多さは特に「役割認識」を低下させていた。

### 人事施策のはたらく人の幸せ因子への影響

影響度 順位	ポジティブ			ネガティブ			
	組織目標の 落とし込み	ワークライフ バランスの良さ	育成の手厚さ	福利厚生 の充実	終身雇用	新卒偏重	異動・転勤の 多さ
1	<b>チームワーク</b> (ともに歩む) .322*** ↑	<b>自己裁量</b> (マイペース) .209*** ↑	<b>自己成長</b> (新たな学び) .169*** ↑	<b>役割認識</b> (自分ゴト) -.084*** ↓	<b>役割認識</b> (自分ゴト) .126*** ↑	<b>チームワーク</b> (ともに歩む) -.072*** ↓	<b>役割認識</b> (自分ゴト) -.116*** ↓
2	<b>他者承認</b> .318***	<b>リフレッシュ</b> .156***	<b>他者貢献</b> .139***		<b>自己裁量</b> .073***	<b>役割認識</b> -.072***	<b>自己裁量</b> -.079***
3	<b>自己成長</b> .305***	<b>チームワーク</b> .132***	<b>チームワーク</b> .124***		<b>自己成長</b> -.051**	<b>自己成長</b> -.065***	<b>リフレッシュ</b> -.074***
4	<b>他者貢献</b>	<b>役割認識</b>	<b>他者承認</b>			<b>他者承認</b>	<b>他者承認</b>
5	<b>役割認識</b>	<b>他者貢献</b>	<b>役割認識</b>			<b>自己裁量</b>	<b>チームワーク</b>
6	<b>リフレッシュ</b>	<b>他者承認</b>	<b>リフレッシュ</b>				
7	<b>自己裁量</b>						

従属変数 | はたらく人の幸せの7因子 独立変数 | 人事施策  
統制変数 | 年齢・性別・業種・職種  
重回帰分析の偏回帰係数が1%水準で有意だった因子を記載  
n=2,916 (正社員)

※「年功序列」因子は、  
いずれの幸せ因子にも効果無し

## 人事施策の不幸せ因子への影響をみると、

組織目標の落とし込みは特に「評価不満」を低下させ、異動・転職の多さは特に「理不尽」を高めていた。

### 人事施策のはたらく人の不幸せ因子への影響

影響度 順位	ポジティブ				ネガティブ		
	組織目標の 落とし込み	ワークライフ バランスの良さ	育成の手厚さ	年功序列	終身雇用	新卒偏重	異動・転職の 多さ
1	評価不満 (報われない) -.267*** ↓	オーバーワーク (ハトハト) -.262*** ↓	評価不満 (報われない) -.122*** ↓	理不尽 (ハラスメント) -.075*** ↓	疎外感 (ひとりぼっち) -.068*** ↓	不快空間 (環境イヤヤ) .078*** ↑	理不尽 (ハラスメント) .269*** ↑
2	協働不全 -.226***	理不尽 -.176***	不快空間 -.111***	オーバーワーク -.067***		疎外感 .076***	協働不全 .224***
3	不快空間 -.212***	協働不全 -.173***	理不尽 -.101***	不快空間 -.062**		オーバーワーク .071***	不快空間 .193***
4	疎外感	疎外感	疎外感	疎外感		自己抑圧	疎外感
5	理不尽	不快空間	オーバーワーク			理不尽	オーバーワーク
6	オーバーワーク	評価不満	自己抑圧				自己抑圧
7	自己抑圧	自己抑圧	協働不全				評価不満

従属変数 | はたらく人の不幸せの7因子 独立変数 | 人事施策  
 統制変数 | 年齢・性別・業種・職種  
 重回帰分析の偏回帰係数が1%水準で有意だった因子を記載  
 n=2,916 (正社員)

※「福利厚生充実」因子は、  
 いずれの不幸せ因子にも効果無し

業種別に人事施策実施傾向をみると、はたらく幸せ実感が低い「不動産業、物品賃貸業」は  
ポジティブな人事施策が行われていない傾向があった。

業種別 人事施策実施傾向

	ポジティブ							ネガティブ		はたらく 幸せ 実感	はたらく 不幸せ 実感
	組織目標の 落とし込み	ワークライフ バランスの良さ	育成の手厚さ	年功序列	福利厚生 の充実	終身雇用	新卒偏重	異動・転勤の 多さ			
教育、学習支援業(136)	4.11	4.22	4.06	4.19	3.09	3.93	3.50	2.72	4.96	2.66	
農業、林業(30)	3.68	3.78	3.50	4.38	3.07	3.55	3.50	3.03	4.75	3.90	
電気・ガス・熱供給・水道業(59)	3.97	4.31	4.11	4.56	3.58	4.81	4.02	3.30	4.60	3.02	
学術研究、専門・技術サービス業(87)	3.96	4.13	3.94	4.12	3.11	4.13	3.30	3.06	4.55	3.13	
生活関連サービス業、娯楽業(77)	3.69	3.78	3.40	4.12	3.01	3.59	3.42	3.03	4.54	3.25	
医療、福祉(553)	3.87	4.32	4.00	4.54	3.45	4.57	3.22	2.86	4.41	3.31	
国家公務、地方公務(194)	4.30	4.74	4.36	4.90	4.01	5.11	4.60	3.94	4.38	3.47	
宿泊業、飲食サービス業(143)	3.85	4.01	3.34	4.09	3.65	3.96	3.33	2.83	4.33	3.12	
金融業、保険業(132)	4.69	4.91	4.49	3.96	3.86	4.97	4.10	3.81	4.31	3.43	
サービス業（その他）(466)	3.79	4.02	3.49	4.11	3.12	3.93	3.27	3.01	4.24	3.33	
卸売業、小売業(422)	3.84	4.03	3.53	4.06	3.25	4.25	3.39	3.22	4.23	3.36	
建設業(318)	3.75	3.77	3.69	4.26	3.14	4.40	3.53	3.12	4.21	3.43	
情報通信業(294)	4.28	4.60	4.16	4.06	3.63	4.44	3.74	3.35	4.18	3.46	
運輸業、郵便業(117)	3.70	3.90	3.56	4.40	3.44	4.43	3.42	3.13	4.11	3.55	
製造業(1127)	3.97	4.40	3.85	4.36	3.78	4.69	3.76	3.47	4.10	3.52	
不動産業、物品賃貸業(72)	3.52	3.86	3.35	3.99	3.06	3.79	3.08	3.03	4.00	3.39	
その他(407)	3.90	4.18	3.75	4.19	3.31	3.99	3.49	3.03	4.44	3.35	

■実施 低 ⇄ ■実施 高  
※人事施策項目ごとに色付け  
※数値は1~7ptの範囲をとり、  
高い程実施されている傾向

**職種別に人事施策実施傾向をみると、はたらく幸せ実感が低く不幸せ実感が高い「生産・管理・製造」「配送・物流」では、ポジティブな人事施策が実施されていない傾向があった。**

## 職種別 人事施策実施傾向

■実施 低 ⇄ ■実施 高  
 ※人事施策項目ごとに色付け  
 ※数値は1~7ptの範囲をとり、  
 高い程実施されている傾向

	ポジティブ								ネガティブ	
	組織目標の 落とし込み	ワークライフ バランスの良さ	育成の手厚さ	年功序列	福利厚生 の充実	終身雇用	新卒偏重	異動・転勤の 多さ	はたらく 幸せ 実感	はたらく 不幸せ 実感
マーケティング・企画(115)	4.17	4.29	3.97	4.09	3.66	4.33	3.78	3.75	4.66	3.28
医療・福祉・教育関連(593)	3.97	4.34	4.13	4.47	3.44	4.50	3.40	2.89	4.56	3.16
商品開発・研究(276)	4.43	4.80	4.40	4.37	4.12	4.97	4.32	3.92	4.46	3.21
バックオフィス(429)	3.92	4.31	3.79	4.34	3.53	4.53	3.59	3.37	4.44	3.33
専門職種(540)	3.88	4.03	3.81	4.33	3.22	4.33	3.60	3.08	4.34	3.31
IT系技術・クリエイティブ(535)	4.14	4.40	4.06	4.12	3.54	4.38	3.71	3.36	4.28	3.43
営業(205)	4.12	4.12	3.77	3.95	3.38	4.34	3.48	3.41	4.22	3.64
事務・サービス・サポート(823)	3.89	4.15	3.62	4.21	3.35	4.16	3.41	3.10	4.20	3.33
配送・物流(136)	3.42	3.81	3.32	4.24	3.28	4.10	3.04	2.99	4.00	3.63
生産・管理・製造(721)	3.81	4.20	3.63	4.31	3.59	4.51	3.58	3.23	3.93	3.67
その他(261)	3.69	4.07	3.37	4.31	3.18	4.02	3.39	2.88	4.30	3.21

企業規模別に人事施策実施傾向をみると、1000人以上の大企業では、年功序列を除き、ポジティブ・ネガティブ両方の人事施策が行われており、200人未満の中小企業では行われていない傾向があった。

## 企業規模別 人事施策実施傾向

■実施 低 ⇄ ■実施 高  
 ※人事施策項目ごとに色付け  
 ※数値は1~7ptの範囲をとり、  
 高い程実施されている傾向

	ポジティブ								ネガティブ	
	組織目標の 落とし込み	ワークライフ バランスの良さ	育成の手厚さ	年功序列	福利厚生 の充実	終身雇用	新卒偏重	異動・転勤の 多さ	はたらく 幸せ 実感	はたらく 不幸せ 実感
3万人以上(275)	4.50	4.68	4.51	4.25	4.37	4.90	4.27	3.93	4.37	3.43
1万人~3万人未満(232)	4.51	4.91	4.47	4.17	4.30	5.00	4.49	4.07	4.37	3.31
5,000人~1万人未満(243)	4.24	4.62	4.15	4.35	4.08	4.80	4.29	3.84	4.29	3.41
2,000人~5,000人未満(316)	4.43	4.83	4.41	4.11	4.11	4.87	4.14	3.90	4.38	3.34
1,000人~2,000人未満(289)	4.16	4.55	4.13	4.32	3.84	4.70	4.05	3.79	4.23	3.41
500人~1,000人未満(399)	4.06	4.42	4.02	4.39	3.75	4.69	3.86	3.49	4.28	3.48
200人~500人未満(521)	4.05	4.33	3.99	4.25	3.55	4.65	3.57	3.41	4.23	3.45
100人~200人未満(428)	3.85	4.26	3.82	4.30	3.34	4.45	3.42	3.28	4.16	3.49
50人~100人未満(463)	3.70	4.04	3.49	4.31	3.17	4.37	3.21	2.92	4.13	3.47
10人~50人未満(715)	3.57	3.77	3.33	4.36	2.96	4.06	2.90	2.59	4.26	3.41

上司のマネジメントが部下のはたらく幸せ／不幸せに及ぼす影響を、以下の6因子を用いて分析した。

## 上司のマネジメント 全6因子の内訳

### ポジティブなマネジメント行動

α係数：.88

- 良い仕事をしたときは褒められる
- 日常的に感謝やねぎらいの言葉をかけられる
- 仕事ぶりに見合った評価を受けている
- 他のメンバーと平等に接してもらえる

### 肯定的で公正な フィードバック

α係数：.86

- 職場全体の目標がしっかり伝えられている
- ビジョンや方向性を示してくれる
- 一緒に個人的な仕事の目標を設定している

### 目標の設定と共有

α係数：.81

- 仕事上の悩みや不満を聞いてもらえる
- プライベートな話も聞いてもらえる

### 部下の話の傾聴

α係数：.87

- ミスが発生したときは十分なフォローがある
- 仕事がスムーズに進捗するように支援してくれる
- 納得できる注意やしかり方をしている

### 業務フォロー

### ネガティブなマネジメント行動

α係数：.91

- 上司が「常に自分が一番正しい」と思っている
- 上司自身のことを客観的に見られていない
- 部下のことを、組織の歯車としてしか見ない
- 部下の成果も自分の手柄にする
- 部下のミスを感情的に叱責する
- 数値や結果だけを求めている

### ハラズメント

α係数：.67

- 上司は仕事一筋でプライベートがおざなりだ
- 長時間働く人を高く評価する
- 細かく指示し、報告・連絡を求めている

### モーレッツ上司

探索的因子分析により分析  
因子抽出法：最尤法  
回転法：プロマックス回転  
n=4,634

上司からの肯定的で公正なフィードバックや、目標の設定と共有が、  
部下のはたらく幸せ実感を高める効果が高い。

上司のマネジメント

- 良い仕事をしたときは褒められる
- 日常的に感謝やねぎらいの言葉をかけられる
- 仕事ぶりに見合った評価を受けている
- 他のメンバーと平等に接してもらえる

肯定的で公正な  
フィードバック

- 職場全体の目標がしっかり伝えられている
- ビジョンや方向性を示してくれる
- 一緒に個人的な仕事の目標を設定している

目標の設定と共有

- 仕事上の悩みや不満を聞いてもらえる
- プライベートな話も聞いてもらえる

部下の話の傾聴

- 上司が「常に自分が一番正しい」と思っている
- 上司自身のことを客観的に見られていない
- 部下のことを、組織の歯車としてしか見ない
- 部下の成果も自分の手柄にする
- 部下のミスを感情的に叱責する
- 数値や結果だけを求めてくる

ハラスメント

偏回帰係数  
(影響度合い)

\*\*\*

.235

\*\*\*

.143

\*\*\*

.064

\*\*\*

-.058

重回帰分析により分析

性別・年代・雇用形態・業種・職種で統制

調整済みR<sup>2</sup> = .239

\*\*\* : 0.1%水準で有意

n = 4,634

はたらく幸せ  
実感

肯定的で公正なフィードバックは、部下のはたらく不幸せ実感を下げるのに対し、ハラスメント的な態度・行動や上司がモーレッツに働くことを重視することは、部下の不幸せ実感を高める。

上司のマネジメント

- 良い仕事をしたときは褒められる
- 日常的に感謝やねぎらいの言葉をかけられる
- 仕事ぶりに見合った評価を受けている
- 他のメンバーと平等に接してもらえる

肯定的で公正な  
フィードバック

偏回帰係数  
(影響度合い)

\*\*\*  
-.292

- 上司は仕事一筋でプライベートがおざなりだ
- 長時間働く人を高く評価する
- 細かく指示し、報告・連絡を求めてくる

モーレッツ上司

\*\*\*  
.089

- 上司が「常に自分が一番正しい」と思っている
- 上司自身のことを客観的に見られていない
- 部下のことを、組織の歯車としてしか見ない
- 部下の成果も自分の手柄にする
- 部下のミスを感情的に叱責する
- 数値や結果だけを求めてくる

ハラスメント

\*\*\*  
.138

重回帰分析により分析  
性別・年代・雇用形態・業種・職種で統制  
調整済みR<sup>2</sup> = .241  
\*\*\* : 0.1%水準で有意  
n = 4,634

はたらく不幸せ  
実感



上司のマネジメントが部下の幸せ因子へ与える影響をみると、

肯定的で公正なフィードバックは特に「他者承認」を高め、目標の設定と共有は特に「他者貢献」を高めていた。

## 上司のマネジメントのはたらく人の幸せ因子への影響

影響度 順位	ポジティブ			ネガティブ		
	肯定的で公正な フィードバック	目標の設定と 共有	部下の話の傾聴	業務フォロー	モーレッツ上司	ハラズメント
1	<b>他者承認</b> (見てもらえてる) .398*** ↑	<b>他者貢献</b> (誰かのため) .246*** ↑	<b>他者貢献</b> (誰かのため) .098*** ↑	<b>他者貢献</b> (誰かのため) -.116*** ↓	<b>役割認識</b> (自分ゴト) -.155*** ↓	<b>チームワーク</b> (ともに歩む) -.107*** ↓
2	<b>役割認識</b> .361***	<b>自己成長</b> .229***	<b>チームワーク</b> .081***	<b>他者承認</b> -.073**	<b>自己裁量</b> -.133***	<b>役割認識</b> .091***
3	<b>チームワーク</b> .282***	<b>チームワーク</b> .210***	<b>自己成長</b> .077***	<b>自己成長</b> -.066**	<b>リフレッシュ</b> -.084***	<b>他者貢献</b> .081***
4	<b>自己裁量</b>	<b>他者承認</b>	<b>役割認識</b>			<b>自己裁量</b>
5	<b>リフレッシュ</b>	<b>リフレッシュ</b>				
6	<b>他者貢献</b>	<b>役割認識</b>				
7	<b>自己成長</b>	<b>自己裁量</b>				

従属変数 | はたらく人の幸せの7因子 独立変数 | 上司のマネジメント  
 統制変数 | 年齢・性別・雇用形態・業種・職種  
 重回帰分析の偏回帰係数が1%水準で有意だった因子を記載  
 n=4,634

上司のマネジメントが部下の不幸せ因子へ与える影響をみると、  
肯定的で公正なフィードバックは特に「評価不満」を低下させ、ハラスメントは特に「協働不全」を高めていた。

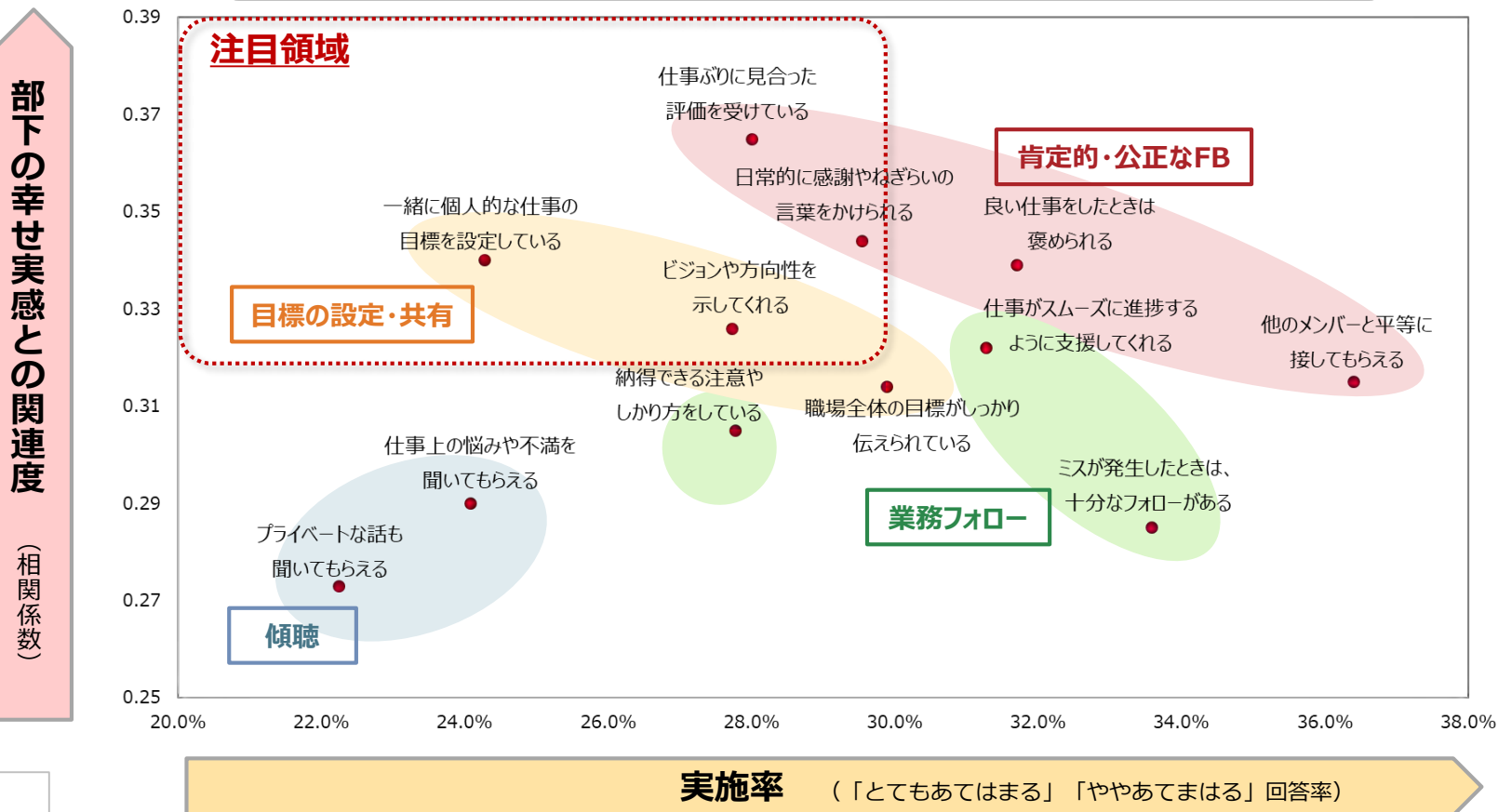
## 上司のマネジメントのはたらく人の不幸せ因子への影響

影響度 順位	ポジティブ			ネガティブ		
	肯定的で公正な フィードバック	目標の設定と 共有	部下の話の傾聴	業務フォロー	モーレツ上司	ハラスメント
1	評価不満 (報われない) -.309*** ↓	不快空間 (環境イヤイヤ) -.126*** ↓	不快空間 (環境イヤイヤ) .108*** ↑	自己抑圧 (自分なんて) .127*** ↑	オーバーワーク (ハトハト) .156*** ↑	協働不全 (職場バラバラ) .317*** ↑
2	疎外感 -.260***	評価不満 -.100***	協働不全 .102***	理不尽 -.105***	疎外感 .153***	理不尽 .299***
3	自己抑圧 -.254***	疎外感 -.094***	理不尽 .102***	評価不満 .091***	自己抑圧 .126***	評価不満 .258***
4	オーバーワーク	協働不全	自己抑圧		不快空間	不快空間
5	不快空間		疎外感		理不尽	疎外感
6	協働不全				協働不全	オーバーワーク
7	理不尽				評価不満	自己抑圧

従属変数 | はたらく人の不幸せの7因子 独立変数 | 上司マネジメント  
統制変数 | 年齢・性別・雇用形態・業種・職種  
重回帰分析の偏回帰係数が1%水準で有意だった因子を記載  
n=4,634

項目別にみると、「一緒に目標を設定」「仕事ぶりに見合った評価」「ねぎらいの言葉をかける」といったマネジメント行動が、実施率が30%未満と低いが、部下の幸せ実感との関連が強い注目領域。

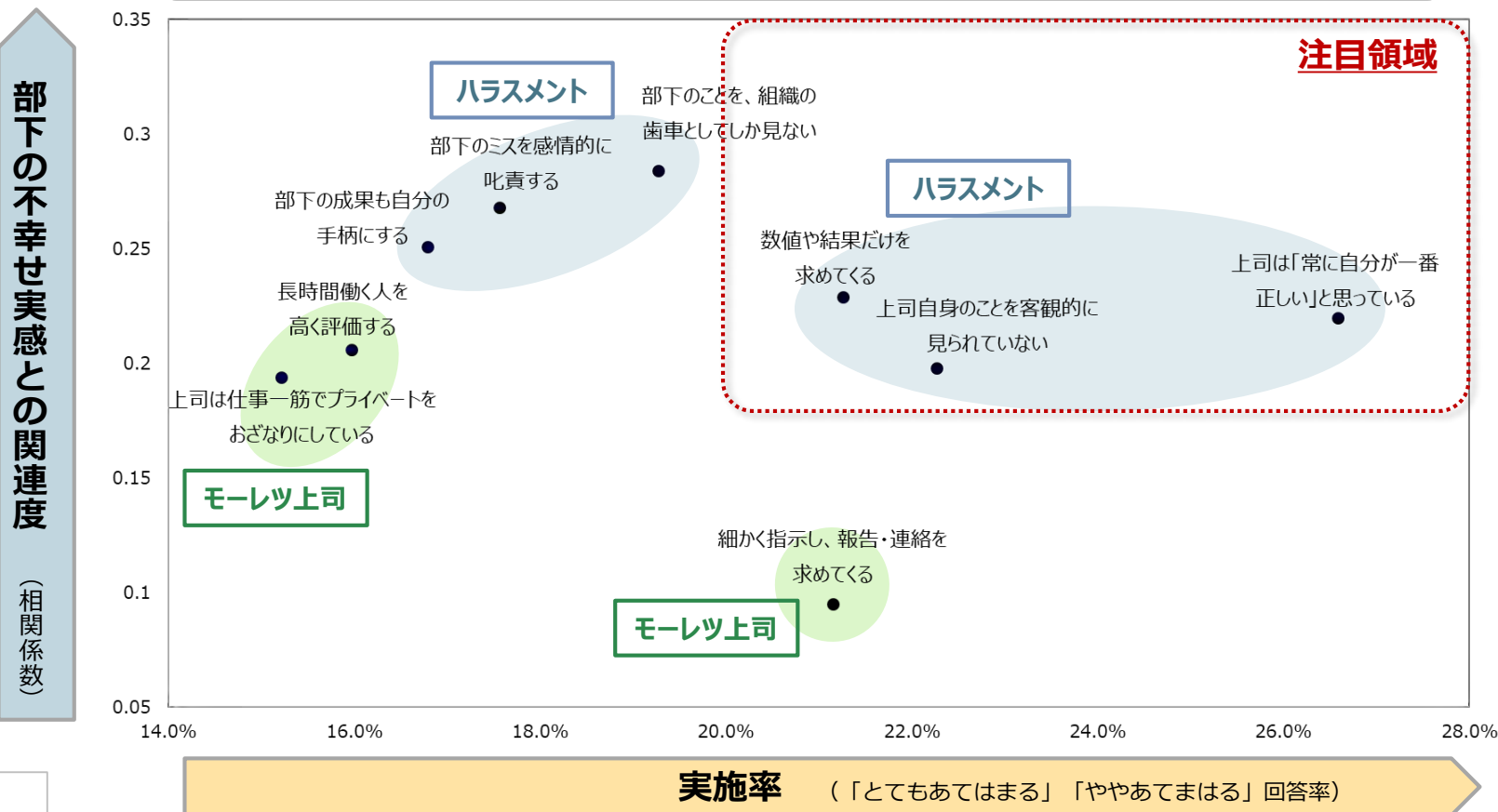
## ポジティブな上司のマネジメント行動



n=4,634

「自分が一番正しいと思っている」「自分を客観視できない」「数値や結果だけを求める」といったマネジメント行動が、実施率が20%以上と高いが、部下の不幸せ実感との関連が強い注目領域。

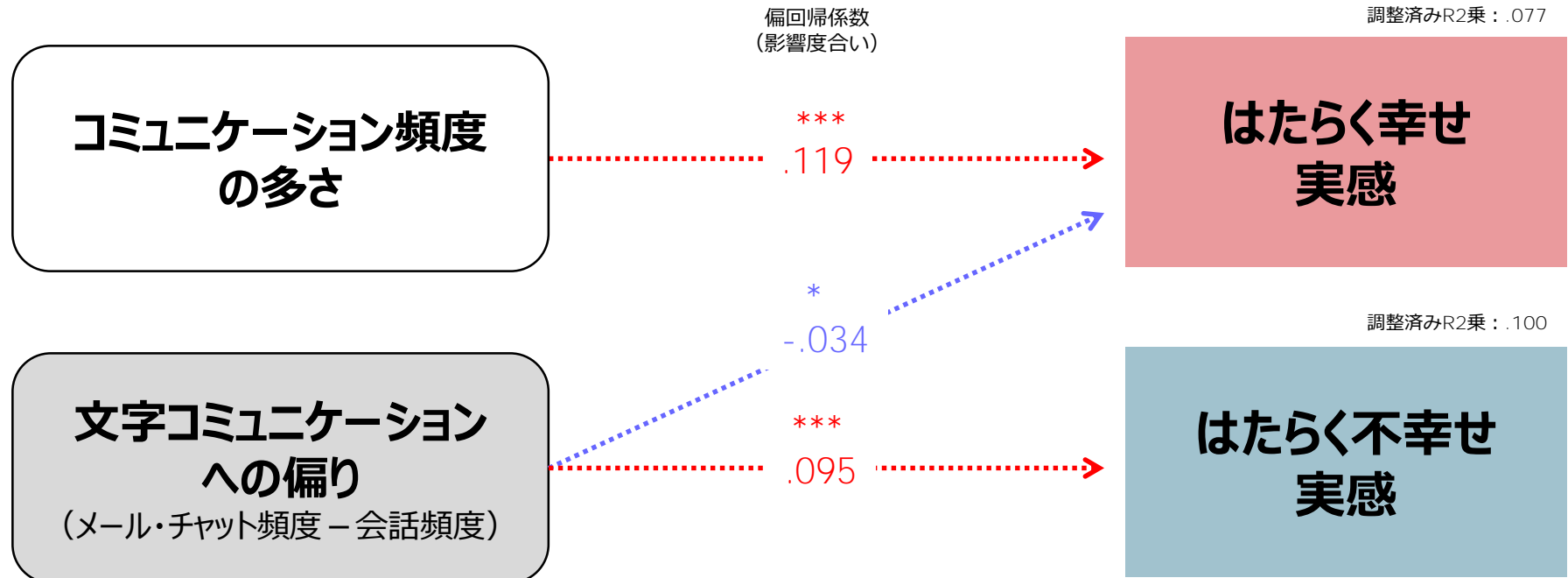
## ネガティブな上司のマネジメント行動



n=4,634

上司とのコミュニケーション頻度の多さは、はたらく幸せ実感を高めるが、メールやチャット等の文字コミュニケーションへの偏りは、幸せ実感を低下させることが示唆された。

上司とのコミュニケーション頻度・形式



重回帰分析により分析

性別・年代・雇用形態・業種・職種で統制

\*\*\* : 0.1%水準で有意、\* : 5%水準で有意

n=4,634

業種別に上司のマネジメント実施率をみると、はたらく幸せ実感が低い「不動産業、物品賃貸業」「運輸業、郵便業」ではポジティブなマネジメントの実施率が低い傾向があった。

業種別 上司のマネジメント実施率

	ポジティブ						ネガティブ		はたらく 幸せ 実感	はたらく 不幸せ 実感
	肯定的で公正な フィードバック	目標の設定と 共有	部下の話の傾聴	業務フォロー	モーレツ上司	ハラスメント				
教育、学習支援業(136)	36.2%	32.6%	26.8%	33.6%	11.0%	12.4%	4.96	2.66		
農業、林業(30)	36.7%	38.9%	33.3%	35.6%	21.1%	25.0%	4.75	3.90		
電気・ガス・熱供給・水道業(59)	37.3%	27.7%	29.7%	33.3%	22.6%	22.9%	4.60	3.02		
学術研究、専門・技術サービス業(87)	31.0%	26.8%	20.1%	28.7%	17.2%	20.5%	4.55	3.13		
生活関連サービス業、娯楽業(77)	33.8%	29.4%	24.7%	31.6%	21.2%	28.4%	4.54	3.25		
医療、福祉(553)	36.3%	29.1%	26.5%	33.5%	18.4%	22.8%	4.41	3.31		
国家公務、地方公務(194)	38.5%	37.6%	26.8%	35.9%	17.9%	15.9%	4.38	3.47		
宿泊業、飲食サービス業(143)	36.2%	27.0%	27.3%	37.5%	18.6%	21.0%	4.33	3.12		
金融業、保険業(132)	34.3%	34.3%	23.1%	30.6%	22.2%	21.7%	4.31	3.43		
サービス業（その他）(466)	27.3%	21.2%	20.0%	26.8%	16.0%	20.9%	4.24	3.33		
卸売業、小売業(422)	30.3%	24.6%	21.0%	29.1%	17.5%	21.5%	4.23	3.36		
建設業(318)	27.4%	23.0%	22.5%	28.2%	18.9%	23.3%	4.21	3.43		
情報通信業(294)	38.5%	37.0%	28.9%	37.6%	19.5%	20.6%	4.18	3.46		
運輸業、郵便業(117)	24.1%	19.4%	18.4%	26.8%	20.5%	23.9%	4.11	3.55		
製造業(1127)	29.1%	27.4%	21.8%	31.3%	16.9%	19.7%	4.10	3.52		
不動産業、物品賃貸業(72)	22.6%	19.4%	20.8%	20.4%	15.3%	21.3%	4.00	3.39		
その他(407)	29.3%	24.1%	20.9%	26.9%	14.3%	18.1%	4.44	3.35		

■実施率 低 ⇄ ■実施率 高  
 ※上司マネジメント項目ごとに色付け  
 ※数値は「とてもあてはまる」「ややあてはまる」回答率

職種別にみると、はたらく幸せ実感の低い「生産・管理・製造」「配送・物流」ではポジティブなマネジメント実施率が低く、不幸せ実感の高い「営業」でネガティブなマネジメントの実施率が高い傾向があった。

職種別 上司のマネジメント実施率

■実施率 低 ⇄ ■実施率 高  
 ※上司マネジメント項目ごとに色付け  
 ※数値は「とてもあてはまる」「ややあてはまる」回答率

	ポジティブ					ネガティブ	はたらく 幸せ 実感	はたらく 不幸せ 実感
	肯定的で公正な フィードバック	目標の設定と 共有	部下の話の傾聴	業務フォロー	モーレツ上司	ハラスメント		
マーケティング・企画(115)	31.1%	35.9%	28.3%	31.9%	24.1%	25.4%	4.66	3.28
医療・福祉・教育関連(593)	37.1%	30.6%	27.7%	34.6%	16.9%	20.1%	4.56	3.16
商品開発・研究(276)	35.5%	38.2%	27.5%	38.9%	18.7%	18.8%	4.46	3.21
バックオフィス(429)	32.3%	27.2%	25.8%	30.2%	17.9%	22.3%	4.44	3.33
専門職種(540)	29.7%	25.2%	22.1%	29.1%	16.9%	19.0%	4.34	3.31
IT系技術・クリエイティブ(535)	32.9%	30.7%	24.5%	33.2%	17.4%	19.2%	4.28	3.43
営業(205)	33.0%	29.3%	26.3%	28.8%	25.5%	28.3%	4.22	3.64
事務・サービス・サポート(823)	33.2%	26.9%	20.2%	30.9%	16.6%	20.6%	4.20	3.33
配送・物流(136)	17.5%	13.2%	14.7%	21.6%	18.4%	18.5%	4.00	3.63
生産・管理・製造(721)	25.9%	22.5%	19.8%	28.0%	16.4%	21.4%	3.93	3.67
その他(261)	28.9%	22.5%	21.6%	27.8%	13.7%	18.3%	4.30	3.21

**企業規模別にみると、ポジティブなマネジメントは、企業規模が大きい程実施率が高い傾向があった。  
ネガティブなマネジメントは、5000人以上の大企業や100～500人の中堅企業でやや高い傾向。**

## 企業規模別 上司のマネジメント実施率

■ 実施率 低 ⇄ ■ 実施率 高  
※上司マネジメント項目ごとに色付け  
※数値は「とてもあてはまる」「ややあてはまる」回答率

### ポジティブ

### ネガティブ

肯定的で公正な  
フィードバック

目標の設定と  
共有

部下の話の傾聴

業務フォロー

モーレツ上司

ハラスメント

はたらく  
幸せ  
実感

はたらく  
不幸せ  
実感

企業規模	肯定的で公正な フィードバック	目標の設定と 共有	部下の話の傾聴	業務フォロー	モーレツ上司	ハラスメント	はたらく 幸せ 実感	はたらく 不幸せ 実感
3万人以上(275)	38.6%	38.5%	31.6%	39.3%	22.3%	22.9%	4.37	3.43
1万人～3万人未満(232)	35.7%	34.8%	28.9%	36.2%	19.3%	20.7%	4.37	3.31
5,000人～1万人未満(243)	34.5%	32.0%	23.3%	31.6%	21.8%	22.2%	4.29	3.41
2,000人～5,000人未満(316)	35.5%	35.5%	27.1%	37.2%	17.3%	19.8%	4.38	3.34
1,000人～2,000人未満(289)	36.2%	31.4%	24.0%	35.2%	18.0%	18.2%	4.23	3.41
500人～1,000人未満(399)	32.8%	27.7%	24.3%	32.7%	19.3%	21.3%	4.28	3.48
200人～500人未満(521)	31.9%	29.6%	23.1%	31.1%	18.0%	21.7%	4.23	3.45
100人～200人未満(428)	29.7%	26.6%	22.2%	30.5%	18.2%	22.0%	4.16	3.49
50人～100人未満(463)	29.0%	24.3%	21.4%	29.1%	16.2%	21.6%	4.13	3.47
10人～50人未満(715)	29.0%	21.7%	21.7%	27.8%	17.8%	21.7%	4.26	3.41



組織文化のはたらく幸せ／不幸せへの効果について、以下の8項目を用いて分析した。

## 組織文化 全8項目の内訳

上層部の決定にはとやがて従うという雰囲気がある  
社内では波風を立てないことが何よりも重要とされる  
物事は、オープンな議論ではなく、事前の根回しによって決定される

### 権威主義・責任回避

上司でも部下でも、分け隔てなく仲が良い  
上の者に対しても言いたいことが言える  
職場では、いつも活発な意見交換が行われておりにぎやかだ

### 自由闊達・開放的

目先の業務に縛られず、長期的視点で考えていくことが奨励されている  
目先の成果よりも、長期的成果の追求を重視するところがある  
利益と同じくらい「社会的な責任」が重視される

### 長期的・大局的志向

独自性・創造性に富んだ意見・考えを持つことが求められる  
過去の慣習・既存のルールにとらわれることなく、柔軟に考えることが推奨されている  
他人に合わせるのではなく、自分の意思を明確に伝えることが歓迎されている

### 柔軟性・創造性・独自性

まず行動をおこし、進めながら考えていくことが奨励される  
多少粗くても、迅速な意思決定が尊重される  
時間をかけて検討することよりも、タイミングやスピードが重視される

### スピード感・迅速さ

仕事のプロセスよりも、最終的な結果が重視される  
メンバー間の競争に勝つことが、評価の対象になる  
努力しても、結果を出せないと評価されない

### 成果主義・競争

チームとしてひとつにまとまっている  
自分勝手に仕事を進める人よりも、和を重視する人のほうが評価される  
一致団結して目標に向かっていく雰囲気がある

### チームワーク

髪型や服装は自由に決められる  
朝の出勤時間が厳格に決められている  
働く場所が自由に決められる

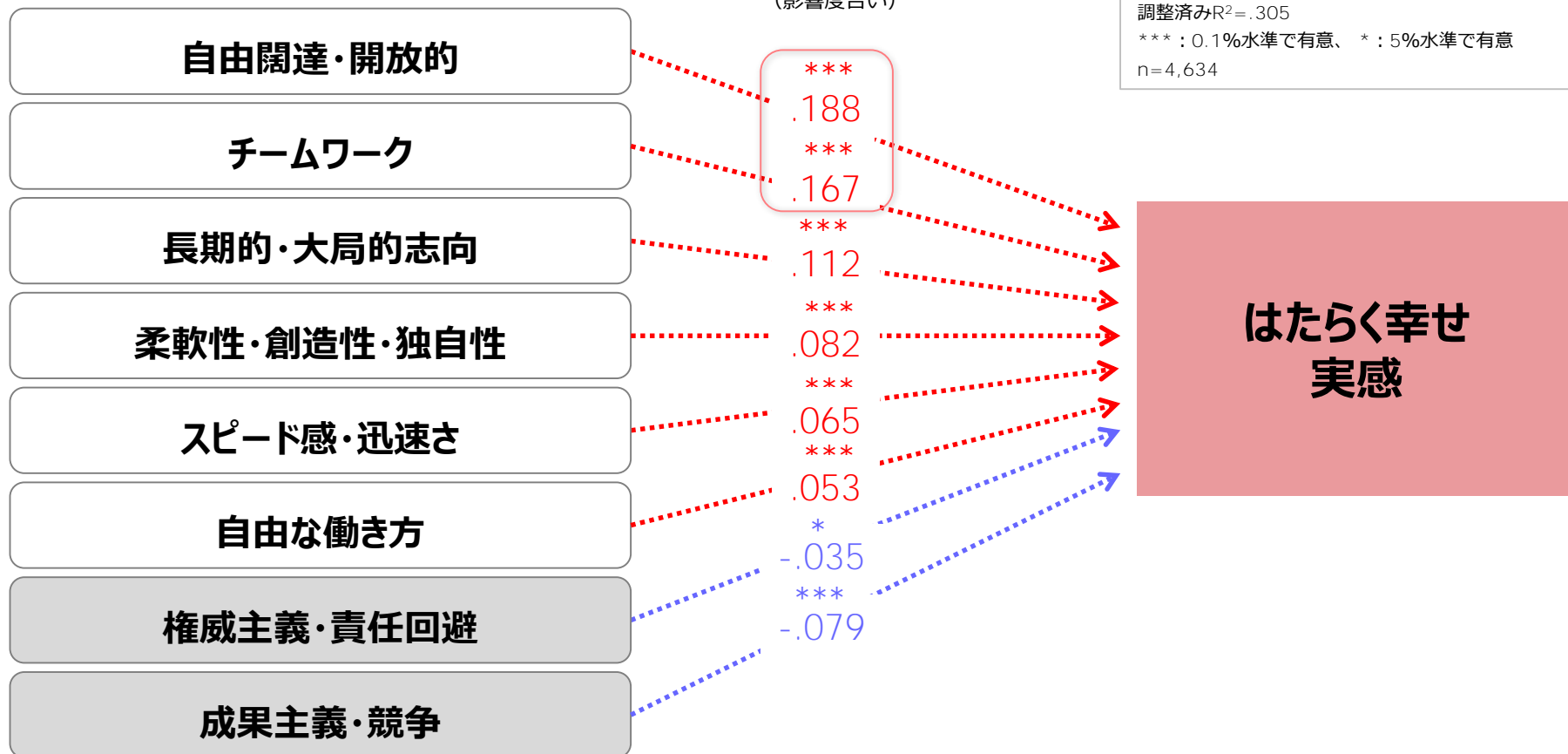
### 自由な働き方

自由闊達・開放的であったり、チームワークが良好な組織文化は、はたらく幸せ実感を高め、  
 成果主義・競争的であったり、権威主義・責任回避的な組織文化は低下させる傾向。

組織文化

偏回帰係数  
 (影響度合い)

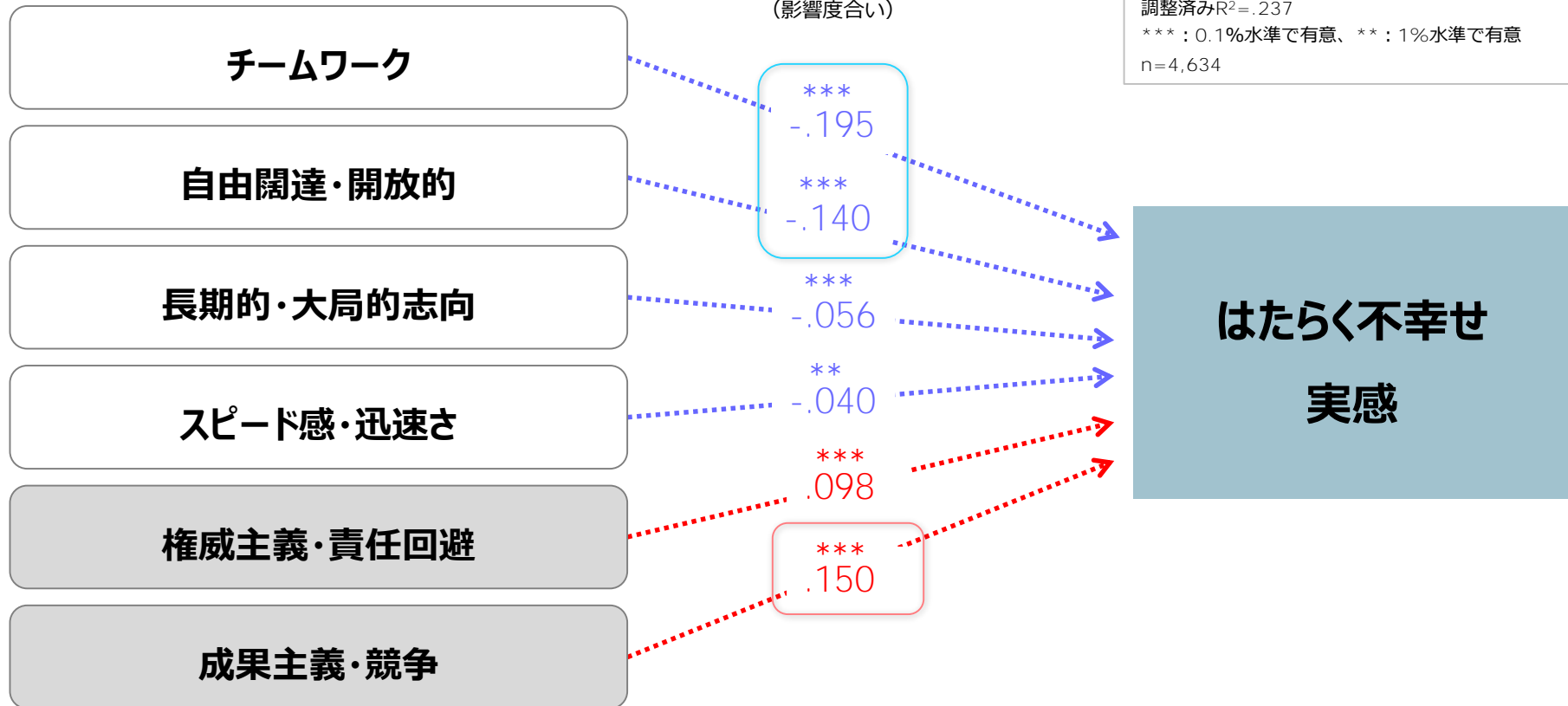
重回帰分析により分析  
 性別・年代・雇用形態・業種・職種で統制  
 調整済みR<sup>2</sup> = .305  
 \*\*\* : 0.1%水準で有意、 \* : 5%水準で有意  
 n = 4,634



チームワークが良好であったり自由闊達・開放的な組織文化は、はたらく不幸せ実感を低下させ、  
成果主義・競争的であったり、権威主義・責任回避的な組織文化は高める傾向。

組織文化

重回帰分析により分析  
性別・年代・雇用形態・業種・職種で統制  
調整済みR<sup>2</sup>=.237  
\*\*\* : 0.1%水準で有意、 \*\* : 1%水準で有意  
n=4,634



## 組織文化の幸せ因子への影響をみると、

自由闊達・開放的、チームワークは特に「チームワーク」を高め、自由な働き方は特に「自己裁量」を高めていた。

### 人事施策のはたらく人の幸せ因子への影響

影響度 順位	ポジティブ				ネガティブ			
	自由闊達・ 開放的	チームワーク	長期的・ 大局的志向	柔軟性・創造 性・独自性	スピード感・ 迅速さ	自由な働き方	権威主義・ 責任回避	成果主義・ 競争
1	チームワーク (ともに歩む) .276*** ↑	チームワーク (ともに歩む) .293*** ↑	他者貢献 (誰かのため) .152*** ↑	自己成長 (新たな学び) .134*** ↑	自己成長 (新たな学び) .078*** ↑	自己裁量 (マイペース) .132*** ↑	役割認識 (自分ゴト) .073*** ↑	チームワーク (ともに歩む) -.092*** ↓
2	他者承認 .228***	リフレッシュ .194***	自己成長 .134***	自己裁量 .131***	役割認識 .058***	自己成長 .045***	自己裁量 .045**	役割認識 -.065***
3	自己裁量 .201***	他者承認 .158***	役割認識 .117***	他者承認 .120***	他者貢献 .044**	役割認識 -.043**	チームワーク -.043**	自己成長 -.049***
4	他者貢献	自己成長	他者承認	他者貢献	他者承認	チームワーク		他者承認
5	自己成長	役割認識	リフレッシュ	役割認識				自己裁量
6	リフレッシュ	他者貢献	チームワーク	チームワーク				リフレッシュ
7	役割認識	自己裁量	自己裁量	リフレッシュ				

従属変数 | はたらく人の幸せの7因子 独立変数 | 組織文化  
統制変数 | 性別・年代・雇用形態・業種・職種  
重回帰分析の偏回帰係数が1%水準で有意だった因子を記載  
n=4,634

## 組織文化の不幸せ因子への影響をみると、

自由闊達・開放的は特に「疎外感」を減少させ、成果主義・競争は特に「理不尽」を高めていた。

### 人事施策のはたらく人の不幸せ因子への影響

影響度 順位	ポジティブ					ネガティブ		
	自由闊達・ 開放的	チームワーク	長期的・ 大局的志向	柔軟性・創造 性・独自性	スピード感・ 迅速さ	自由な働き方	権威主義・ 責任回避	成果主義・ 競争
1	疎外感 (ひとりぼっち) -.192*** ↓	協働不全 (職場バラバラ) -.233*** ↓	評価不満 (報われない) -.088*** ↓	不快空間 (環境イヤイヤ) -.049** ↓	オーバーワーク (ヘトヘト) .043** ↑	疎外感 (ひとりぼっち) .070*** ↑	協働不全 (職場バラバラ) .195*** ↑	理不尽 (ハラスメント) .221*** ↑
2	評価不満 -.188***	疎外感 -.210***	不快空間 -.049**			不快空間 .048**	評価不満 .190***	オーバーワーク .207***
3	オーバーワーク -.161***	評価不満 -.179***	理不尽 -.043**				不快空間 .136***	評価不満 .207***
4	協働不全	不快空間					理不尽	協働不全
5	理不尽	オーバーワーク					オーバーワーク	疎外感
6	自己抑圧	理不尽					疎外感	不快空間
7	不快空間	自己抑圧					自己抑圧	自己抑圧

従属変数 | はたらく人の不幸せの7因子 独立変数 | 組織文化  
統制変数 | 性別・年代・雇用形態・業種・職種  
重回帰分析の偏回帰係数が1%水準で有意だった因子を記載  
n=4,634

業種別に組織文化の傾向をみると、はたらく幸せ実感が低い「不動産業、物品賃貸業」「製造業」  
「運輸業、郵便業」はポジティブな組織文化が比較的低い傾向があった。

業種別 組織文化傾向

	組織文化傾向								はたらく 幸せ 実感	はたらく 不幸せ 実感
	ポジティブ				ネガティブ					
	自由闊達・ 開放的	チームワーク	長期的・ 大局的志向	柔軟性・創造 性・独自性	スピード感・ 迅速さ	自由な働き方	権威主義・ 責任回避	成果主義・ 競争		
教育、学習支援業(136)	3.79	3.98	3.96	3.81	3.69	3.67	3.81	3.51	4.96	2.66
農業、林業(30)	3.80	4.07	3.97	3.71	3.86	3.52	3.99	3.72	4.75	3.90
電気・ガス・熱供給・水道業(59)	3.60	3.83	4.08	3.63	3.64	3.44	3.94	3.67	4.60	3.02
学術研究、専門・技術サービス業(87)	3.61	3.60	3.82	3.82	3.67	3.69	3.73	3.72	4.55	3.13
生活関連サービス業、娯楽業(77)	3.64	3.76	3.57	3.58	3.92	3.46	3.93	3.74	4.54	3.25
医療、福祉(553)	3.55	3.78	3.85	3.52	3.66	3.04	3.98	3.57	4.41	3.31
国家公務、地方公務(194)	3.59	3.91	3.93	3.53	3.66	2.94	3.99	3.67	4.38	3.47
宿泊業、飲食サービス業(143)	3.72	3.92	3.63	3.58	3.87	3.25	3.84	3.66	4.33	3.12
金融業、保険業(132)	3.46	3.67	3.74	3.66	3.67	2.95	3.98	3.95	4.31	3.43
サービス業（その他）(466)	3.55	3.66	3.60	3.57	3.68	3.39	3.85	3.70	4.24	3.33
卸売業、小売業(422)	3.58	3.74	3.63	3.64	3.83	3.23	3.93	3.79	4.23	3.36
建設業(318)	3.47	3.62	3.62	3.62	3.77	3.34	3.82	3.71	4.21	3.43
情報通信業(294)	3.73	3.78	3.73	3.89	3.81	3.54	3.75	3.66	4.18	3.46
運輸業、郵便業(117)	3.36	3.58	3.51	3.43	3.69	3.13	3.92	3.79	4.11	3.55
製造業(1127)	3.56	3.66	3.63	3.62	3.72	3.26	3.94	3.71	4.10	3.52
不動産業、物品賃貸業(72)	3.46	3.49	3.53	3.54	3.64	3.66	3.82	3.85	4.00	3.39
その他(407)	3.64	3.67	3.71	3.76	3.76	3.57	3.86	3.67	4.44	3.35

■傾向低 ⇄ ■傾向高  
※組織文化項目ごとに色付け  
※数値は1～6ptの範囲をとり、  
高い程文化が醸成されている傾向

職種別に組織文化の傾向をみると、はたらく幸せ実感が低く不幸せ実感が高い「生産・管理・製造」  
「配送・物流」では、ポジティブな組織文化が比較的低い傾向があった。

職種別 組織文化傾向

■ 傾向低 ⇄ ■ 傾向高  
※組織文化項目ごとに色付け  
※数値は1~6ptの範囲をとり、  
高い程文化が醸成されている傾向

ポジティブ

ネガティブ

	ポジティブ				ネガティブ				はたらく 幸せ 実感	はたらく 不幸せ 実感
	自由闊達・ 開放的	チームワーク	長期的・ 大局的志向	柔軟性・創造 性・独自性	スピード感・ 迅速さ	自由な働き方	権威主義・ 責任回避	成果主義・ 競争		
マーケティング・企画職(115)	3.74	3.79	3.84	4.08	3.83	3.51	3.86	3.84	4.66	3.28
医療・福祉・教育関連(593)	3.62	3.83	3.89	3.62	3.67	3.20	3.94	3.55	4.56	3.16
商品開発・研究(276)	3.82	3.77	3.75	3.87	3.79	3.53	3.94	3.75	4.46	3.21
バックオフィス(429)	3.63	3.72	3.80	3.69	3.70	3.39	4.00	3.76	4.44	3.33
専門職種(540)	3.57	3.70	3.73	3.67	3.75	3.36	3.80	3.74	4.34	3.31
IT系技術・クリエイティブ職(535)	3.69	3.71	3.69	3.80	3.73	3.49	3.83	3.66	4.28	3.43
営業(205)	3.52	3.66	3.60	3.67	3.75	3.40	4.00	3.93	4.22	3.64
事務・サービス・サポート職(823)	3.54	3.75	3.66	3.53	3.76	3.15	3.90	3.69	4.20	3.33
配送・物流(136)	3.35	3.48	3.38	3.36	3.71	3.25	3.88	3.65	4.00	3.63
生産・管理・製造(721)	3.47	3.64	3.60	3.51	3.75	3.17	3.93	3.68	3.93	3.67
その他(261)	3.46	3.70	3.59	3.48	3.67	3.34	3.82	3.67	4.30	3.21

企業規模別に組織文化の傾向をみると、2000人以上の大企業では、ポジティブ・ネガティブ両方の組織文化が比較的高く、500人未満の企業ではポジティブな組織文化が比較的低い傾向があった。

企業規模別 組織文化傾向

■ 傾向低 ⇔ ■ 傾向高  
 ※組織文化項目ごとに色付け  
 ※数値は1~6ptの範囲をとり、  
 高い程文化が醸成されている傾向

ポジティブ

ネガティブ

企業規模	組織文化傾向								はたらく 幸せ 実感	はたらく 不幸せ 実感
	自由闊達・ 開放的	チームワーク	長期的・ 大局的志向	柔軟性・創造 性・独自性	スピード感・ 迅速さ	自由な働き方	権威主義・ 責任回避	成果主義・ 競争		
3万人以上(275)	3.63	3.75	3.82	3.74	3.77	3.32	3.91	3.78	4.37	3.43
1万人~3万人未満(232)	3.71	3.82	3.87	3.75	3.77	3.25	4.03	3.86	4.37	3.31
5,000人~1万人未満(243)	3.58	3.81	3.80	3.66	3.80	3.16	4.03	3.82	4.29	3.41
2,000人~5,000人未満(316)	3.65	3.75	3.80	3.72	3.77	3.31	3.94	3.78	4.38	3.34
1,000人~2,000人未満(289)	3.58	3.71	3.71	3.63	3.65	3.19	3.95	3.76	4.23	3.41
500人~1,000人未満(399)	3.58	3.78	3.71	3.59	3.69	3.13	3.94	3.75	4.28	3.48
200人~500人未満(521)	3.56	3.69	3.66	3.59	3.73	3.12	3.97	3.70	4.23	3.45
100人~200人未満(428)	3.52	3.68	3.59	3.56	3.74	3.16	3.99	3.72	4.16	3.49
50人~100人未満(463)	3.48	3.66	3.65	3.51	3.72	3.24	3.92	3.70	4.13	3.47
10人~50人未満(715)	3.54	3.68	3.64	3.57	3.75	3.29	3.88	3.62	4.26	3.41



# 提言

**パーソル総合研究所×慶應義塾大学 前野隆司研究室**

**はたらく人の幸せに関する調査 結果報告書**

## 経営・人事への提言

### 従業員のはたらく幸せと不幸せは、裏表ではなく同時に向き合うべき概念である

はたらく上で「幸せ」がないのが「不幸せ」なのではなく、「はたらく幸せ」の条件を満たし、かつ、「はたらく不幸せ」の条件を満たさない事が幸せな職場づくりには肝要である。

### 従業員の「はたらく幸せ/不幸せの7因子」は、これからの時代の経営指標となる

従業員の「はたらく幸せ」は、個人・組織パフォーマンス、リテンション等への効果が確認された。また、はたらく幸せを感じている従業員は、自ら望んで前向きに働き続ける事が示唆された。すなわち、従業員の「はたらく幸せ」を高める事は、個人と経営の価値を整合させる要諦と言える。

### 従業員の「はたらく幸せ/不幸せの7因子」の傾向を把握し、必要な介入を見極める

従業員の「はたらく幸せ/不幸せ」の7因子の得点傾向には、個人や職場毎に特徴がある。多様な人材が集う組織であればこそ、個々の状態を定期的に把握し、個人や職場の因子傾向に応じたマネジメント施策を検討・展開される事を提案したい。

## はたらく個人への提言

### 「はたらく事を通して幸せを感じる事は大事」だと考えている人ほど、「はたらく幸せ実感」を得る事が出来ている

はたらく幸せの形は人により異なるが、「仕事を通して幸せ実感を得たい」と追い求める姿勢は、「はたらく幸せ実感」を得るためにも重要なマインドセットだと言える。「仕事には幸せなんて求めない」と考える人もおられるだろうが、幸せな人は創造性が高く、生産性が高く、健康で長寿であるなどの研究成果が知られている。「はたらく幸せ」を求めることは、単に弛緩した一時的な「快」を求める事ではなく、明日の仕事への活力の基盤とも言える。

### 「はたらく幸せ/不幸せの7因子」の得点傾向から、自身の状態は把握できる

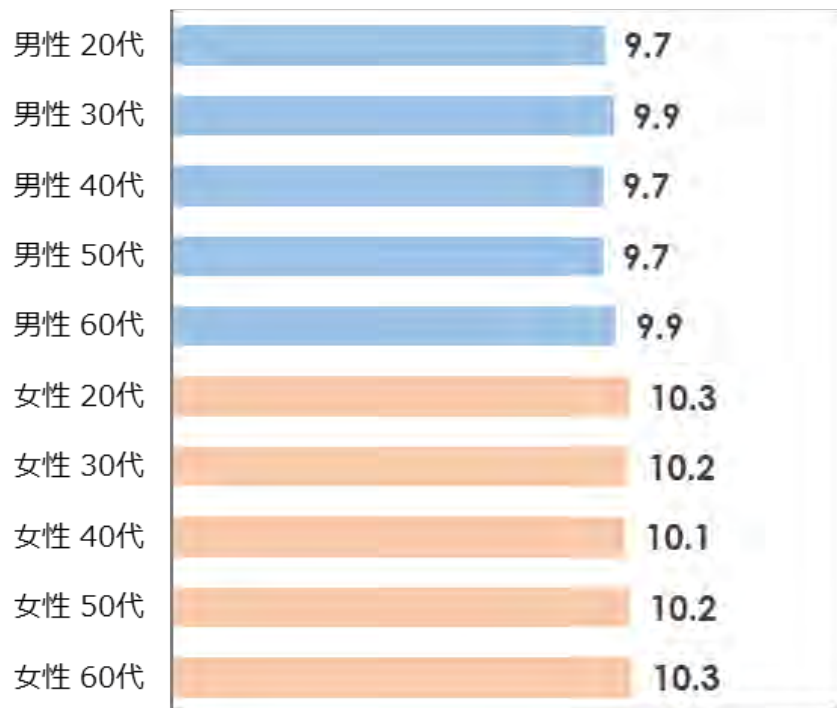
仕事に何を求めるかは、年齢や個人の価値観や置かれた状況によって異なる。自身にとって望ましい就労生活を送るためにも、はたらく幸せ/不幸せの7因子を手掛かりに、今の自分は仕事に何を求めているのか、何を求めているのかを考えてみる事を提案したい。

# Appendix.

**パーソル総合研究所×慶應義塾大学 前野隆司研究室**

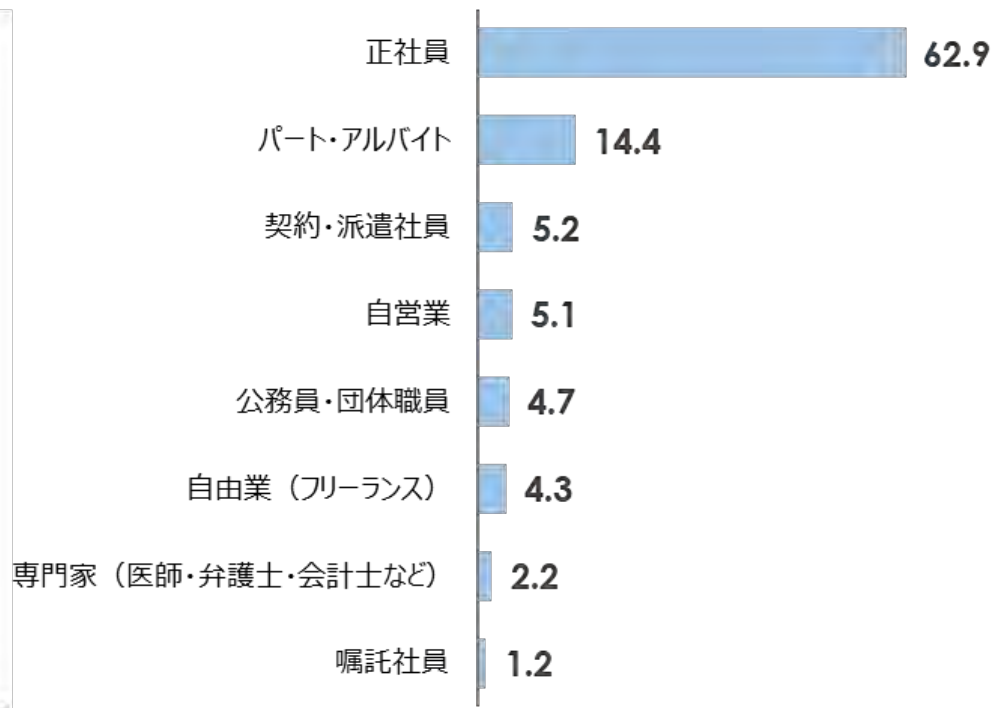
**はたらく人の幸せに関する調査 結果報告書**

性年代別 (%)



n=4,634

雇用形態 (%)



n=4,634

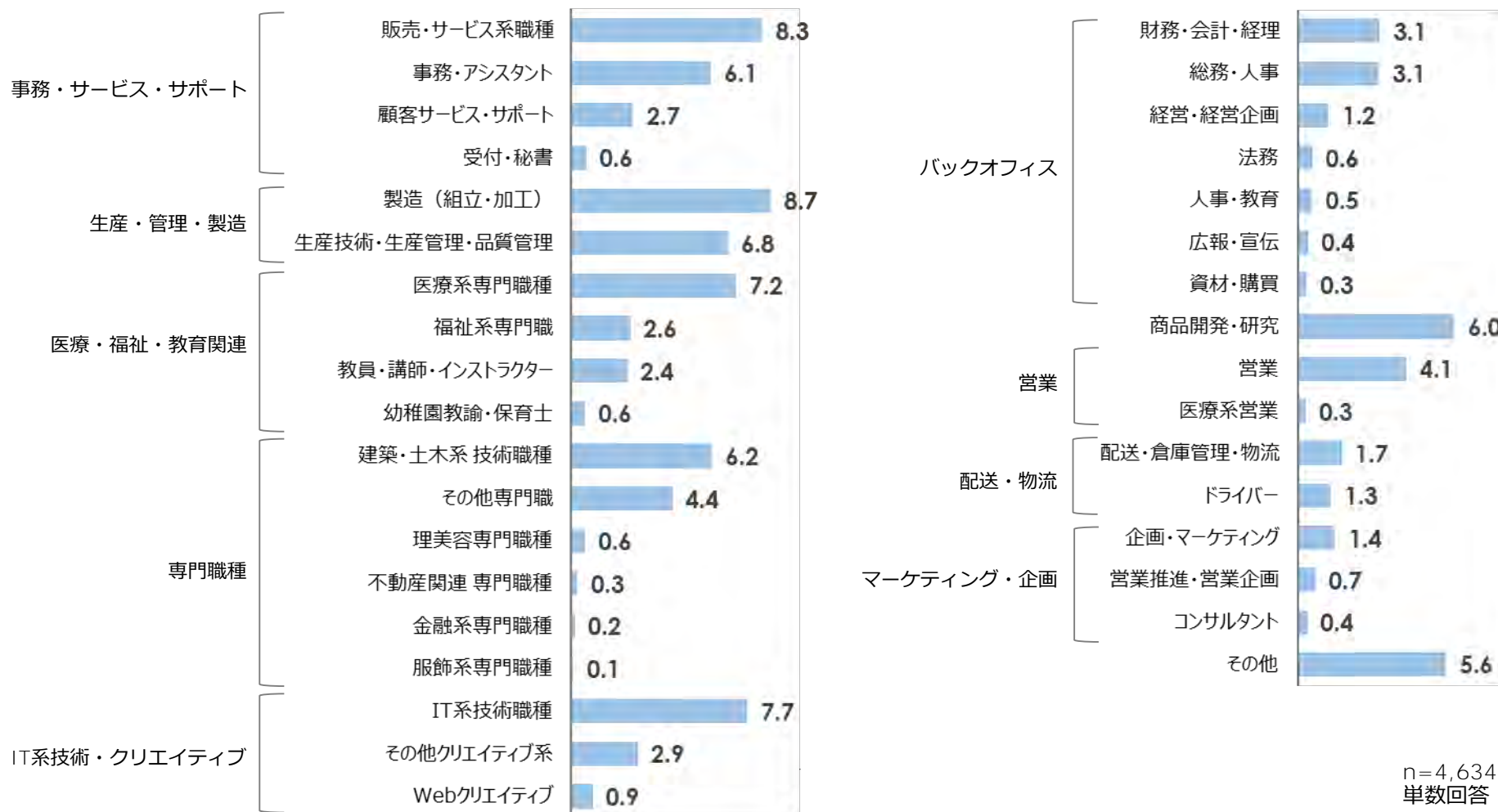
## 業種 (%)



## 企業規模 (%)

n=4,634  
単数回答

職種 (%)



n=4,634  
単数回答

※資料中では大分類を使用

職位 (%)



n=4,634  
単数回答

年収 (%)



平均  
436万円

n=4,634



## はたらく人の**幸せ**診断（短縮版：21項目）

因子名称（通称）	概念定義	下位尺度項目
<b>自己成長因子</b> （新たな学び因子）	仕事を通じて、未知な事象に対峙して新たな学びを得たり能力の高まりを期待することができる状態	私は、仕事を通じてやりたかった事を実現できそうだと思う
		私は、仕事で好奇心がくすぐられることがある
		私は、仕事を通じて知識・スキル面での成長を感じる
<b>リフレッシュ因子</b> （ほっとひと息因子）	仕事を一時的に離れて精神的・身体的にも英気を養うことができたり、私生活が安定している状態	私は、仕事の身体的な消耗から回復することができる
		私は、仕事の精神的な消耗から回復することができる
		私は、プライベートなことに気を揉むことなく仕事ができている
<b>チームワーク因子</b> （ともに歩む因子）	仕事の目的を共有し、相互に励まし・助け合える仲間とのつながりを感じることができる状態	私には、相互に励まし、助け合える仕事仲間がいる
		私は、仕事仲間との一体感を感じている
		私は、仕事仲間と目的を共有している
<b>役割認識因子</b> （自分ゴト因子）	自分の仕事にポジティブな意味を見いだしており、自分なりの役割を能動的に担っている実感が得られている状態	私は、責任感を持って仕事をしている
		私は、職場で自分なりの役割を担っている
		私は、主体的に仕事に取り組んでいる
<b>他者承認因子</b> （見てもらえてる因子）	自分や自分の仕事は周りから関心を待たれ、好ましい評価を受けていると思えている状態	私は、仕事で同僚から高い評価やよい評判を得ている
		私は、仕事で上司から高い評価やよい評判を得ている
		私の仕事は、周囲から関心を持たれている
<b>他者貢献因子</b> （誰かのため因子）	仕事を通じて関わる他者や社会にとって、良い影響を与え、役に立てていると思えている状態	私は、仕事で関わる他者の成長を感じることができる
		私は、仕事を通じて、他者を喜ばせている
		私は、仕事を通じて、社会へ貢献している実感がある
<b>自己裁量因子</b> （マイペース因子）	仕事で自分の考えや意見を述べることができ、自分の意志やペースで計画・遂行する事ができている状態	私は、仕事を自分の裁量で進められている
		私は、仕事の計画を自分で立てて進めることができる
		私は、仕事で自分自身の考えや意見を表現できている

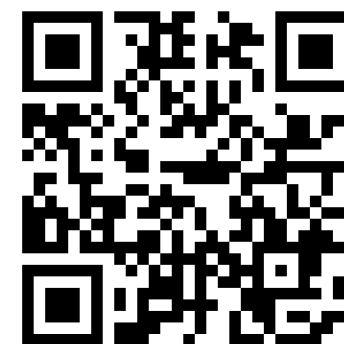
## はたらく人の不幸せ診断（短縮版：21項目）

因子名称（通称）	概念定義	下位尺度項目
<b>自己抑圧因子</b> （自分なんて因子）	仕事での能力不足を感じ、自信がなく停滞している。また、自分の強みを活かす事を抑制されていると感じている状態	私は、仕事で成果を出す自信がない
		私は、仕事をどのように習熟していいのかわからない
		私は、自分の強みを仕事に活かせていない
<b>理不尽因子</b> （ハラスメント因子）	仕事で他者から理不尽な要求をされたり、一方的に仕事を押し付けられたりする。また、そのような仲間の姿をよく見聞きする状態	私は、上位者から理不尽な要求をされることがある
		私は、職場で他者への暴言や叱責をよく耳にする
		私は、上司や同僚から一方的に仕事を押しつけられる
<b>不快空間因子</b> （環境イヤイヤ因子）	職場環境において、視覚や嗅覚など体感的に不快を感じている状態	私の職場は、汚れていて不衛生だと感じる
		私の職場は、嫌なおいがある
		私の職場は、無機質で冷たい感じがする
<b>オーバーワーク因子</b> （ハトハト因子）	私的な時間を断念せざるを得ない程に仕事に追われ、精神的・身体的に過度なストレスを受けている状態	私は、仕事で時間に追い立てられていると感じる
		私は、仕事のために私的な時間を断念することが多い
		私は、仕事で他者から追い立てられていると感じる
<b>協働不全因子</b> （職場バラバラ因子）	職場内でメンバー同士が非協力的であったり、自分の足を引っ張られていると感じている状態	私の職場のメンバーは、協力し合って仕事を進めようとしていない
		私の職場では、特定の人意見が押し通される
		私は、職場のメンバーに足を引っ張られているように感じる
<b>疎外感因子</b> （ひとりぼっち因子）	同僚や上司とのコミュニケーションにおいてすれ違いを感じ、職場での孤立を感じている状態	私は、職場に気の合う仲間がない
		私は、同僚と意思疎通できていないと感じる
		私は、上司と意思疎通できていないと感じる
<b>評価不満因子</b> （報われない因子）	自分の努力は正当に評価されない、努力に見合わないと感じている状態	現在の収入は、私の努力に見合っていないと思う
		私は、自分の努力が正当に評価されていないと感じる
		私の仕事での努力は、報われないと思う



本研究の調査結果・コラム等は、  
以下のサイトで随時更新いたします。

URL : <https://rc.persol-group.co.jp/well-being/>





## パーソル 総合研究所

- **会社名** 株式会社パーソル総合研究所  
PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD.
- **資本金** 3,000万円（パーソルホールディングス株式会社100%出資）
- **設立** 1998年12月
- **事業内容** 社員研修、人材育成支援、  
組織人事コンサルティング
- **住所** 〒102-0082  
東京都千代田区一番町8番地  
住友不動産一番町ビル
- **HP** <https://rc.persol-group.co.jp/>