

経済産業省のパフォーマンス向上に向けた職員の 「働きやすさ」と「働きがい」の把握・分析に関する調査 最終報告書（公表用）

2023年3月24日



Link and Motivation Inc.
株式会社リンク アンド モチベーション

事業目的	・職員の「働きやすさ」と「働きがい」の両面、例えば仕事のやりがいやモチベーション、心身の変化、現場で生じている問題等について、月一回程度の定期的な把握（パルスサーベイ）とその分析を行うこと ・ その結果抽出された対応策を試行的に実施することで、課題への対応を行うこと
実施時期	2022年11月8日（火）～2023年3月24日(金)まで
パルス サーベイ 実施時期	第1回：2022/10/19（水）～2022/10/25（火） ※貴省管轄で実施 第2回：2022/11/21（月）～2022/11/25（金） 第3回：2022/12/19（月）～2022/12/23（金） 第4回：2023/1/23（月）～2023/1/27（金） 第5回：2023/2/20（月）～2023/2/24（金）
発出方法	経済産業省保有のアンケートシステムにて実施
パルス サーベイ 設問	「働きやすさ」「働きがい」に関する設問10問程度
対象者	総括・調査統計グループ・資源エネルギー庁の省員約1200名

1. パルスサーベイ実施概要
2. 働きやすさ・働きがい状態調査
3. 働きがい詳細調査（中核的職務特性）
4. 今後に向けて

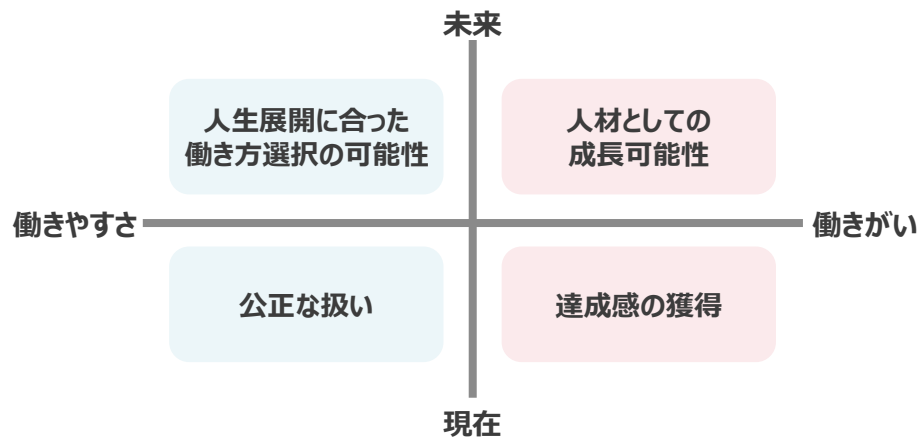
1.パルスサーベイ実施概要

働きやすさ・働きがい調査に用いるフレームワーク
各サーベイ回の調査内容



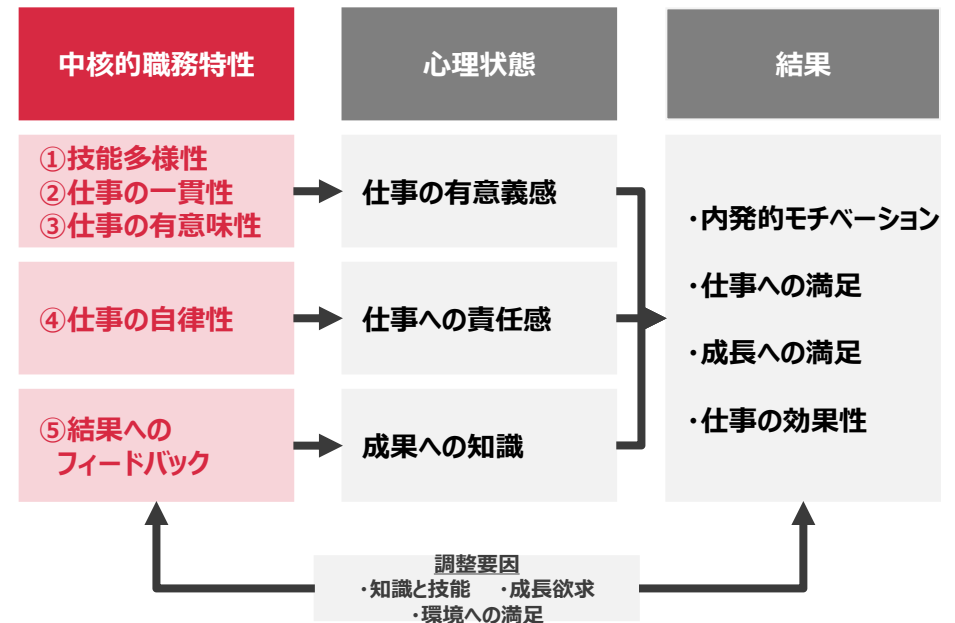
本パルスサーベイでは、「働きやすさ」「働きがい」×「現在」「未来」の軸による状況把握に加え、職務特性モデルの「中核的職務特性」による働きがいの詳細調査を行いました。

働きやすさ・働きがいの状況把握に用いるフレームワーク



参照：「人材の複雑方程式」守島基博（2010） 4種の従業員価値

働きがいの詳細調査に用いるフレームワーク



参照：Hackman,J.R.&Oldham,G.R.(1975)“Development of the job diagnostic survey”

働きやすさ・働きがいの状況把握と働きがいの詳細調査を
全5回のサーベイで実施しました。

調査内容		1回目	2回目	3回目	4回目	5回目
主な目的		働きやすさ・ 働きがい 状況把握		働きがいの詳細調査		状況把握
定型設問 (役職・残業時間・プレゼンディズ)		○	○	○	○	○
働きやすさ	現在	○	○	○	○	○
	将来	○				○
働きがい	現在	○	○	○	○	○
	将来	○	○	○	○	○
	詳細調査 (中核的 職務特性)		○	○	○	○
定性設問	仕事の意義	○				

※各回の具体的な設問内容はAppendix参照

2.働きやすさ・働きがい状態調査

働きやすさ・働きがいに関する調査内容

働きやすさ・働きがいに関する状況調査 集計方法



働きやすさ・働きがい×現在・未来のフレームに沿って、
各2要素、計8問について質問しました。

分類		設問内容	回答選択肢 種別
働きやすさ	現在	現在のワーク・ライフバランスの満足度	①
		職場（上司・部下・同僚）の人間関係	①
	未来	将来のワーク・ライフバランスの満足度	①
		将来への期待	①
働きがい	現在	現在の仕事に感じるやりがい	①
		働きがいを感じられる業務の比率	①
	未来	自らのキャリアプランの実現に向けた満足度	①
		今後やってみたい業務の程度	②

回答選択肢 種別	選択肢1	選択肢2	選択肢3	選択肢4	選択肢5	選択肢6
①	100%	80%	60%	40%	20%	0%
②	5.やってみたいことに溢れている	4.明確にある	3.漠然とある	2.あまりない	1.全くない	-

それぞれの項目に対する満足度を以下のように3段階に分類し、
各段階の出現割合を算出、働きやすさや働きがいの状況について考察を行いました。

			未来						
働きやすさ		将来の ワークライフバランス	将来への期待		自らのキャリアプランに 向けた実現度	今後やってみたい 業務の程度	働きがい		
	高	70%以上	70%以上	高	70%以上	70%以上			
	中	30-70%	30-70%	中	30-70%	30-70%			
	低	30%以下	30%以下	低	30%以下	30%以下			
		現在の ワークライフバランス	職場の人間関係		現在の 仕事に感じるやりがい	働きがいを感じられる 業務の比率			
	高	70%以上	70%以上	高	70%以上	70%以上			
	中	30-70%	30-70%	中	30-70%	30-70%			
	低	30%以下	30%以下	低	30%以下	30%以下			
			現在						

※「今後やってみたい業務」については5段階の選択肢を1=0%、2=25%、3=50%、4=75%、5=100%として算出しました
 ※各象限の出現率が基準値（高・低：30%、中：40%）よりも±10%以上乖離しているものに薄い着色、
 ±20%以上乖離しているものに濃い着色を行いました

3. 働きがい詳細調査（中核的職務特性）

働きがい詳細調査① 調査内容

働きがい詳細調査② 調査内容



中核的職務特性の5要素、計5問について質問しました。

■ 質問内容

中核的職務特性	設問内容
技能多様性	自身は、現在従事している業務を通じて成長できていると感じる
一貫性	現在の仕事は、業務の全体像を把握したうえで関われる仕事である
有意味性	現在の仕事は、他者や社会（上司や同僚を含む）に価値を提供できる意味ある仕事だと感じる
自律性	現在の仕事は、自身で目標や計画を立てて進められる自由度の高い仕事である
仕事へのフィードバック	現在の仕事は、業務の過程や成果に対して、 上司や同僚から何らかのフィードバック（リアクションやアドバイス等）が得られている

選択肢1	選択肢2	選択肢3	選択肢4	選択肢5	選択肢6
6.非常にそう思う	5.そう思う	4.どちらかというと思う	3.どちらかというと思わない	2.そう思わない	1.全くそう思わない

■ 集計方法

①各質問項目に対する満足度の平均値を算出し、満足度4から±0.2以上のものに薄い色付け、±0.5以上のものに濃い色付けを行いました

②5要素の総合得点であるMPS（Motivating Potential Score）を算出しました

※MPS = （技能多能性 + 一貫性 + 有意味性） / 3 × 自律性 × フィードバック

中核的職務特性の5要素について、それを感じた瞬間や感じている程度について、
複数選択で質問しました。（回答選択肢は次ページ参照）

■ 質問内容

中核的職務特性	調査対象	設問内容
技能多様性	感じた瞬間	直近で成長していると感じた瞬間はどのような時か
有意味性	感じた瞬間	直近で、他者や社会（上司や同僚を含む）に価値を提供できる仕事であると感じた瞬間はどのような時か
仕事へのフィードバック	感じた瞬間	直近で仕事の過程や成果に対して何らかの反応が得られたと感じた瞬間はどのような時か
一貫性	感じている程度	直近で、従事しているプロジェクトや業務の全体像に対してどの程度把握できているか、もしくは関わっているか。
自律性	感じている程度	直近で、自身の役割やミッションの中で、どの程度裁量をもって業務を進めることができているか。

働きがい詳細調査② 調査内容(2/2)

■ 回答選択肢

中核的職務特性	選択肢
技能多様性	これまでと異なる仲間と協働しているとき
	これまで経験したことのない仕事を行っているとき
	これまでよりも難易度の高い仕事を行っているとき
	仕事内容は同じでもこれまでよりも多くの仕事量を推進しているとき
	自身で仕事の振り返りを行い、強みや課題を認識したとき
	上司や同僚と仕事に関しての振り返りを行い、強みや課題を認識したとき
	上記以外の瞬間に感じた 直近では感じていない
有意味性	自分なりに納得のいく成果を出せたとき
	自身の入省動機や志につながっている仕事に従事したとき
	上司や同僚といった仲間から成果に対して賞賛をもらったとき
	価値の提供先（関連部署や事業者、議員・国民等）から反応をもらったとき
	ヒアリングやフィールドワーク等によって直接現場に触れたとき
	仕事の意義について上司等から共有されたとき
	上記以外の瞬間に感じた 直近では感じていない
フィードバック	上司から指摘、アドバイスをもらったとき
	自身の仕事の成果が何らかの指標で見えたとき
	関連部署や事業者、議員・国民等からの反応（感謝や意見等）をもらったとき
	自身の成果が活用されているシーンを見聞きしたとき
	上記以外の瞬間に感じた 直近では感じていない
一貫性	自身が担当している範囲だけではなく、業務の全体像を把握できている
	自身が担当する以前の状況・経緯も含めて把握できている
	全体像をほとんど把握できていない
	プロジェクト・業務の多くの部分に関わっている
	プロジェクト・業務の始動から終わりまで関わっている プロジェクト・業務の一部しか関わっていない
自律性	自身が想定していたスケジュール通りに概ね仕事を進めることができる
	決められた方針や目標の中で、自分なりに進め方を決めることができる
	求められた方針や成果物に対して、自分なりの考えや意思を反映させることができる
	自身の役割の中で、必要だと感じたことを提案することができる 直近では裁量を感じられていない

4. 今後に向けて

組織改善に求められる前提



本質的な組織改善に向けては、
一次的な「患部治療」ではなく、中長期を見据えた「体質改善」が重要です。



患部治療
アプローチ



(例)
一次的なコミュニケーション施策



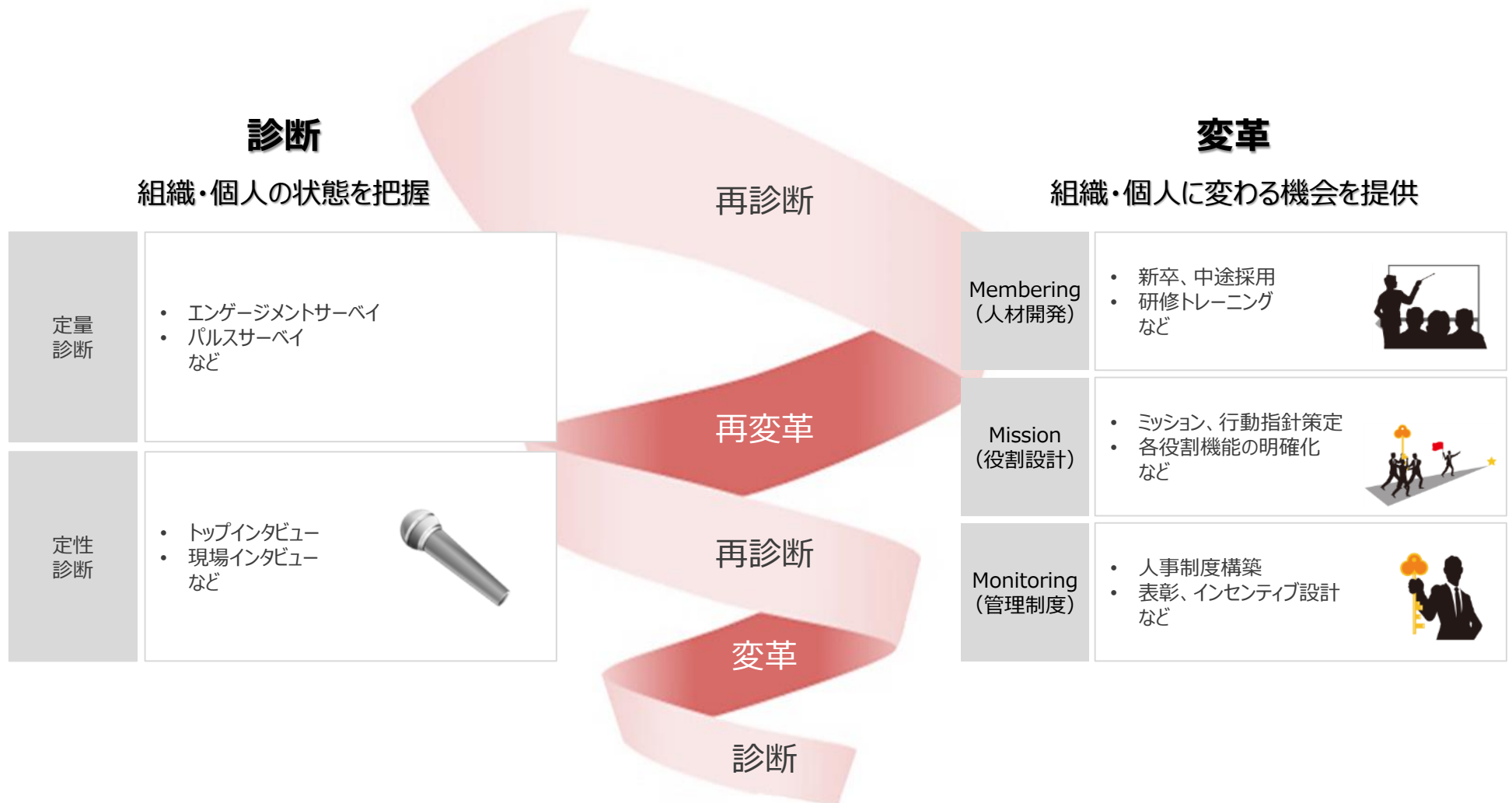
体質改善
アプローチ



(例)
継続的な組織全体の変革プラン

「部分的な問題」ではなく「組織に根付く体質」に課題が生じているため
“一時的”ではなく“**中長期的**”な**組織変革プランを描くこと**が重要です。

事業づくりに終わりがないように、組織づくりにも終わりはありません。
企業価値や組織力を高めるために、**診断と変革を継続し続ける**ことがポイントです。



変革フェーズにおいては、「組織基盤の構築」と「将来課題の対応」の2つのプロセスに分けて対応することが有効です。

将来課題の
対応

ありたい姿の実現

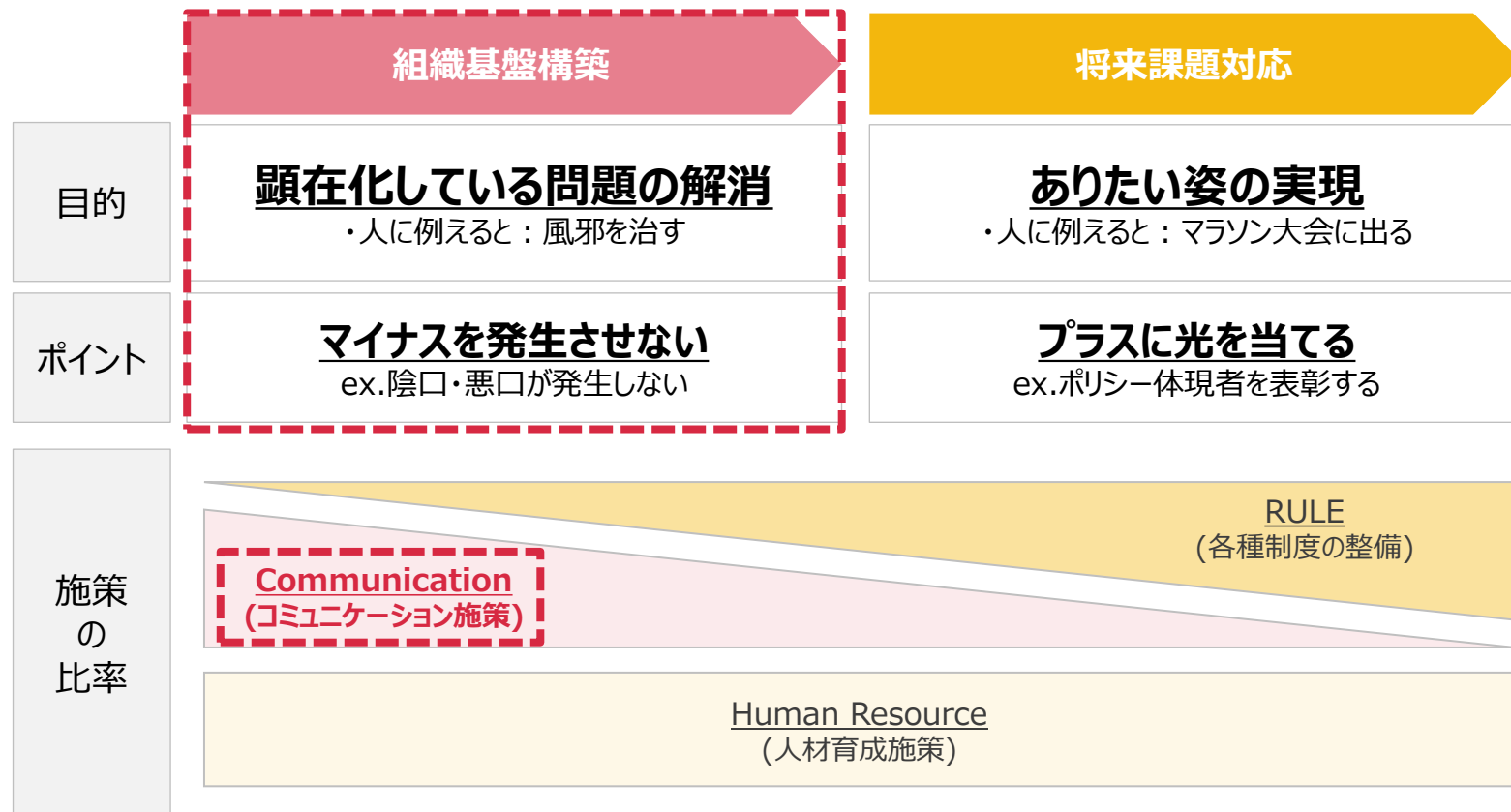
・人に例えると：マラソン大会に出る

組織基盤の
構築

顕在化している問題の解消

・人に例えると：風邪を治す

「組織基盤構築」と「将来課題対応」の違いを整理しました。
「組織基盤構築」においては、マイナスを発生させないことが重要であり、
コミュニケーション施策に投資することが有効です。



「組織基盤構築」の3つのポイント

「組織基盤構築」においては、**トップ・ミドル・メンバー**に分けた以下3つがポイントです。



組織変革においては「Unfreeze→Change→Refreeze」の順番が重要です。
具体的には、下記のような施策を推奨しています。

