

レポート

会社員のウェルビーイングとエンゲージメントに関する 2万人調査結果

～【慶應義塾大学 前野隆司教授監修】企業規模や職種、世代、入社頻度等で差～

組織人事ビジネスユニット HR 第3部
ディレクター 古川 琢郎
コンサルタント 児玉 智洋
アソシエイト 卓馬 広介
アソシエイト 山近 祐揮
部長 石黒 太郎

はじめに: 調査の背景・狙い

日本では少子化が進展する中、人手不足や人材獲得競争が激化すると共に、働き方や就労意識の多様化が起きており、企業に求められる人材マネジメントのあり方が大きく変わりつつある。また、従業員のウェルビーイングや所属企業および仕事へのエンゲージメントが、人的資本経営の重要指標として注目を集めるようになった。

このような背景を踏まえ、日本企業における従業員のウェルビーイング、ワーク・エンゲイジメントなどと、従業員の認識、人事施策、企業文化、パフォーマンス行動との関係を探るため、約2万人を対象としたアンケートを実施した。調査結果の分析においては、従業員の認識や企業の施策などを説明変数、ウェルビーイングやワーク・エンゲイジメントなどを目的変数としている。

なお、本調査の企画・実施・分析においては、慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科教授、武蔵野大学ウェルビーイング学部長である前野隆司氏に監修を依頼した。当レポートでは調査結果の概要および結果に関する前野教授の見解を紹介する。

1. 調査結果のポイント

- ウェルビーイング(以下、WB)を属性別に比較すると、有意に高水準である属性は、「従業員規模 5,000人以上の企業に在籍」「専門職」「20代および60代」「高い世帯年収」「少ない転職回数」「週1回以上の入社頻度(ただし毎日出社ではない)」「職務記述書がある」であった
- ワーク・エンゲイジメント(以下、WE)が高水準な属性はおおむね WBとも同様の傾向だったが、「転職回数の多寡によって WE の差はない」「月1回以上の入社頻度である層が WE は高水準(ただし毎日出社ではない)」「副業をしている方が WE は高水準」等が異なる特徴として見られた
- 因子間の構造では、理念・方針理解や(直属)上司のリーダーシップを起点に、さまざまな因子を経由して WE・組織コミットメント(情緒的コミットメント)に正の影響をもたらし、それらがパフォーマンス尺度や WBにつながっていく構造が明らかになった

- 熟達行動(与えられた職務の着実な遂行)→適応行動(環境変化に合わせた対応)→プロアクティブ行動(将来を見越して変化をもたらす目的で起こした主体的な行動)と、従業員の主体性や影響範囲が広がると関係の強い因子が変化することがわかった。具体的には、プロアクティブな行動ほど、「心理的資本(自己効力感)」「明確なキャリア志向」との関係性が高まり、逆に「LMX(上司・部下関係)」との関係性は低くなることがわかった
- 業種・従業員規模・職種・年代等の属性に応じ、WE に関係する因子、あるいはその関係の強さは変わることがわかった

2. 前野教授(監修者)の総括コメント

ウェルビーイングとは「幸せ、健康、心と体の良い状態」という意味です。ワーク・エンゲイジメントとは、集中し没入して働いている状態、従業員エンゲイジメントとは従業員が仕事にコミットして貢献意識の高い状態で働いていることです。これらには、職場の心理的安全性や人間関係、職場関係、働きやすさ、働きがいなどの多様な要因が関わり合っています。日本の企業の現状について上述した要因を踏まえて理解することは、今後の企業の発展や新入社員の採用、社員の定着など、さまざまな面で有益です。なぜなら、ウェルビーイングの高い従業員は、創造性・生産性が高く、離職率・欠勤率が低く、リーダーシップを発揮し、貢献意欲が高く、健康・長寿であることが知られているからです。また、従業員のウェルビーイングが高い企業では、会社価値、株価、利益率が高いという研究結果もあります。このたびの調査で、企業規模とさまざまな要因の関係、年齢とウェルビーイング要因の関係など、いくつもの興味深い結果が得られました。本レポートをご覧になった企業の方々においては、この結果を参考にし、従業員がウェルビーイングやエンゲイジメントを感じられる働きがいのある職場を作ることによって、企業として発展していただければと心より願っています。



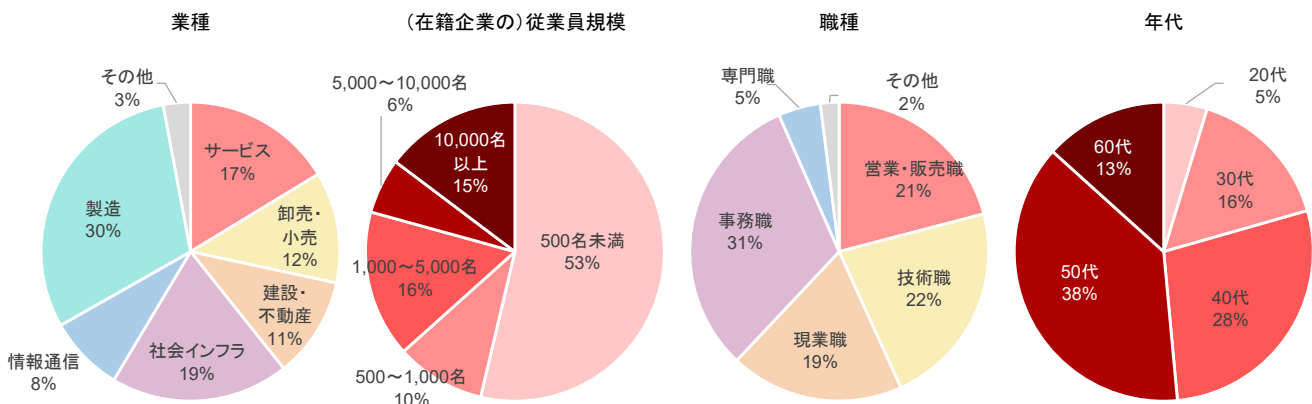
前野 隆司 氏

慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科教授、武蔵野大学ウェルビーイング学部長。博士(工学)。キヤノン株式会社、カリフォルニア大学バークレー校客員研究員、ハーバード大学客員教授などを経て現職。ウェルビーイング、イノベーションなどの研究に従事。

3. 調査概要

- (1) 調査対象: 日本国内の企業に在籍する正社員
- (2) 調査内容: ウェルビーイングやワーク・エンゲイジメントと、それらとの関係が先行研究で示唆されている職場環境のさまざまな要素
- (3) 調査期間: 2024年2月26日(月)～2024年3月1日(金)
- (4) 実施方法: インターネットによるアンケート回答
- (5) 有効回答数: 20,600人
- (6) 回答者の属性: 属性別の回答者割合は以下の通り

図表 1 回答者属性



(出所) 当社作成

*アンケートでは業種を 22 種、職種を 33 種に分けて質問し、一定以上の回答数が確保できた業種を 7 分類に、職種を 6 分類に分類し直した

4. 調査項目と分析方法

(1) 調査項目

働き手のウェルビーイングやワーク・エンゲイジメントと、従業員の認識、人事施策、企業文化等との関係に関する多数の先行研究・文献*をリサーチ・参照し、それらを構造的に整理し仮説を立案した。その上で、本調査の質問項目を約 40 項目設定した。さらに、弊社がさまざまなクライアント企業を対象に企画・実施・分析した従業員サーベイの実践知に基づく質問も含めている。回答形式は、参照元の尺度に基づき、5 件法～7 件法で実施した(属性項目を除く)。

*参考にした主要な先行研究・文献については本レポート末尾に記載

(2) 分析方法

各質問への回答結果を因子分析し(図表 2、全て α 係数 0.70 以上)、抽出された因子を用いて主要な分析を行った。全体傾向では因子間の相関分析、WE・パフォーマンス行動尺度 3 種(熟達行動・適応行動・プロアクテ

イブ行動)などを目的変数とした重回帰分析*、共分散構造分析を行い、因子間の関係を明らかにした。

また、回答者が所属する企業の業種・従業員規模、本人の職種・年齢といった属性別に WB 平均の比較、因子間の相関分析、重回帰分析などを行った。

*複数の重回帰分析を実施しているが、本レポートでは R² 値や回帰係数の多寡を加味し、意義ある結果のみを抜粋して掲載した。また、一部因子を設問単位に分割して実施した

図表 2 調査項目における対象因子(弊社過去知見に基づく設問を因子にしたものはグレー)

ウェルビーイング (人生満足度尺度)	やってみよう! 因子 (自己実現と成長の因子)	ありがとう! 因子 (つながりと感謝の因子)	なんとかなる! 因子 (前向きと楽観の因子)	あなたらしく! 因子 (独立と自分らしさの因子)	ワーク・エンゲイジメント	組織コミットメント(情緒的)
熟達行動	適応行動	プロアクティブ行動	心理的安全性	Team Mental Model	仕事の要求度	心理的資本(エフィカシー)
心理的資本(希望)	心理的資本(レジリエンス)	心理的資本(楽観性)	LMX	バーンアウト	明確なキャリア志向	役割認識・職務適正感
DX・他部署連携	職場の人間関係	積極性・挑戦の風土	適切な異動配置	成長機会	人事制度の理解	評価・処遇の納得感
上司のリーダーシップ	理念・方針の理解	離職意志	従業員のヘルスケアへの取組	セクハラを受けた	セクハラを見た	パワハラを受けた
パワハラを見た						

(出所)当社作成

5. 調査結果

(1) 全体の傾向

WB・WE の属性別平均値と傾向は以下の通りである(図表 3)。また、差については全て有意水準 5%で判断した。

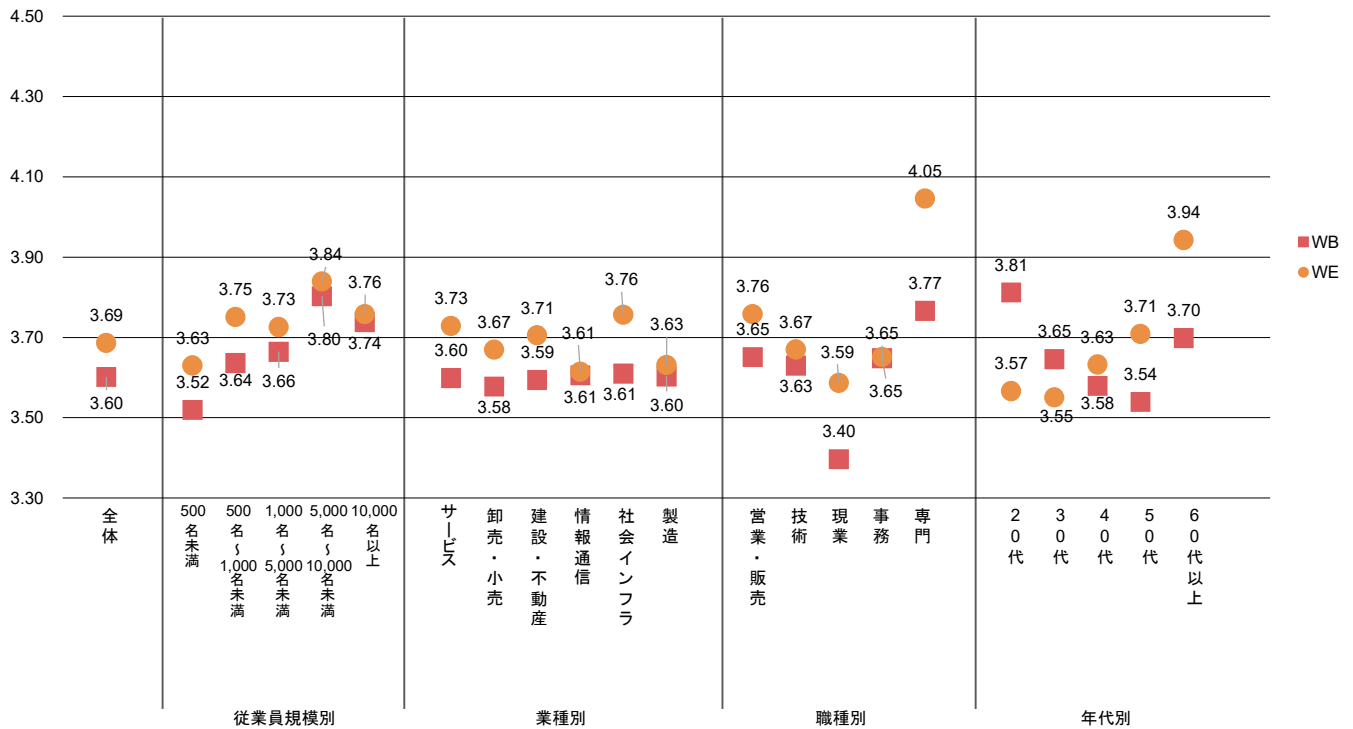
【WB の傾向】

- ✓ 業種別:平均値に有意な差はない
- ✓ 従業員規模別:5,000 人以上が有意に高く(ただし 1,000~5,000 人未満と 10,000 人以上には有意な差はない)、500 人未満が相対的に低い
- ✓ 職種別:専門職が営業・販売職を除く他職種より有意に高く、現業職が他職種よりも有意に低い
- ✓ 年代別:20 代、30・60 代、40・50 代の順で有意に高い

【WE の傾向】

- ✓ 業種別:平均値に差はない
- ✓ 従業員規模別: 500 名未満が有意に低い
- ✓ 職種別:専門職が他職種より有意に高い
- ✓ 年代別:60 代が相対的に高く、20~40 代が相対的に低い

図表 3 WB・WE の属性別平均値(7 件法)



(出所) 当社作成

WB・WE およびパフォーマンス尺度 3 種と各因子との相関分析結果(図表 4)、WE・パフォーマンス尺度を目的変数とした重回帰分析結果(図表 5)、主要因子を用いた共分散構造分析の結果(図表 6)から得られた傾向は以下の通りである。

- ✓ WB と仕事や会社に関係する因子との相関は弱く、相対的には WE の相関が高い
- ✓ WE と相対的に強く関連する因子は、仕事や将来キャリアへのポジティブさなどの「心理的資本(楽観性)」、自身の役割の明確さや能力にあった仕事か、やりたい仕事かなどの「役割認識・職務適正感」、企業・組織への一体感といった「組織コミットメント(情緒的)」であった。重回帰分析もおおむね同じ傾向となった
- ✓ 従業員の「熟達行動」から「適応行動」、そして「プロアクティブ行動」へと進むにつれて、従業員の主体性や影響範囲が広がるが、行動が上述のように進むにつれて「心理的資本(エフィカシー*)」「明確なキャリア志向」の回帰係数が上がり、「LMX」は下がった。相関係数もおおむね同じ傾向となった
*エフィカシー: 自己効力感
- ✓ 熟達行動、適応行動、プロアクティブ行動の水準が高い層は LMX の水準も高かった。ここから、LMX の重要度が下がるというより、プロアクティブ行動を促す上で LMX が高水準であることは前提であり、それ以外の要素との関係がより高まるということが推測される
- ✓ 共分散構造分析では、「理念・方針理解」や「(直属)上司のリーダーシップ」を起点にさまざまな因子が高まり、WE・組織コミットメントに正の影響をもたらし、それがパフォーマンス尺度や WB に良い影響を与える構造が見られた

図表 4 WE・WB パフォーマンス尺度 3 種と高い相関を示した因子上位 10 項目 *有意水準 5%超はグレーアウト

ウェルビーイングとの相関		ワーク・エンゲイジメントとの相関			
#	因子名	相関係数	#	因子名	相関係数
1	やってみよう！因子	0.496	1	心理的資本(楽観性)	0.673
2	なんとかなる！因子	0.486	2	役割認識・職務適正感	0.666
3	心理的資本(楽観性)	0.407	3	組織コミットメント	0.656
4	ワーク・エンゲイジメント	0.367	4	成長機会	0.630
5	役割認識・職務適正感	0.345	5	適応行動	0.614
6	評価・処遇の納得感	0.345	6	心理的資本(希望)	0.600
7	成長機会	0.343	7	熟達行動	0.599
8	心理的資本(希望)	0.337	8	プロアクティブ行動	0.587
9	職場の人間関係	0.322	9	職場の人間関係	0.583
10	組織コミットメント	0.317	10	心理的資本(エフィカシー)	0.572

熟達行動との相関		適応行動との相関		プロアクティブ行動との相関				
#	因子名	相関係数	#	因子名	相関係数			
1	心理的資本(希望)	0.674	1	心理的資本(希望)	0.706	1	心理的資本(エフィカシー)	0.721
2	心理的資本(楽観性)	0.667	2	心理的資本(エフィカシー)	0.705	2	心理的資本(希望)	0.687
3	心理的資本(エフィカシー)	0.631	3	心理的資本(楽観性)	0.693	3	心理的資本(楽観性)	0.656
4	心理的資本(レジリエンス)	0.630	4	心理的資本(レジリエンス)	0.632	4	心理的資本(レジリエンス)	0.604
5	LMX	0.625	5	役割認識・職務適正感	0.617	5	ワーク・エンゲイジメント	0.587
6	役割認識・職務適正感	0.622	6	成長機会	0.616	6	役割認識・職務適正感	0.576
7	職場の人間関係	0.617	7	ワーク・エンゲイジメント	0.614	7	成長機会	0.571
8	ワーク・エンゲイジメント	0.599	8	やってみよう！因子	0.592	8	やってみよう！因子	0.558
9	成長機会	0.578	9	なんとかなる！因子	0.582	9	明確なキャリア志向	0.556
10	組織コミットメント	0.578	10	職場の人間関係	0.577	10	なんとかなる！因子	0.544

(出所) 当社作成

図表 5 WE・パフォーマンス尺度 3 種の重回帰分析結果

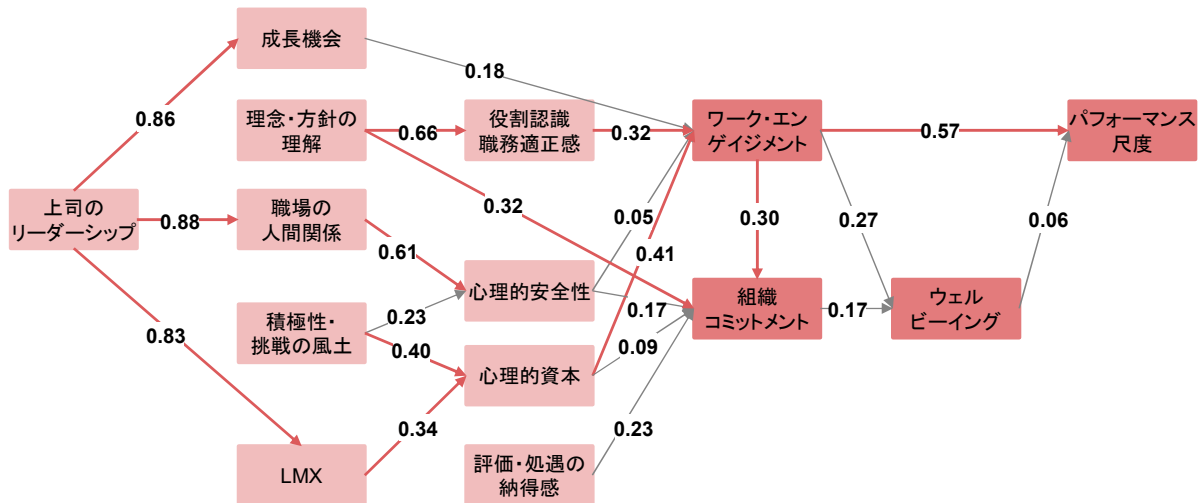
ワーク・エンゲイジメント		熟達行動		適応行動		プロアクティブ行動	
因子	回帰係数	因子	回帰係数	因子	回帰係数	因子	回帰係数
組織コミットメント	0.186	LMX	0.188	心理的資本(エフィカシー)	0.173	心理的資本(エフィカシー)	0.266
心理的資本(楽観性)	0.132	心理的資本(レジリエンス)	0.122	LMX	0.145	心理的資本(希望)	0.122
職務適正感(やりたい仕事)	0.107	-	-	心理的資本(希望)	0.113	LMX	0.112
LMX	0.105	-	-	明確なキャリア志向	0.109	明確なキャリア志向	0.111
明確なキャリア志向	0.105	-	-	-	-	-	-
バーンアウト	▲ 0.138	-	-	-	-	-	-

(出所) 当社作成

*1%有意水準かつ回帰係数の絶対値 0.100 以上の項目を抜粋

 *調整済 R² 値: ワーク・エンゲイジメント 0.649、熟達行動 0.685、適応行動 0.696、プロアクティブ行動 0.661

図表 6 主要な因子を用いた共分散構造分析結果*



(出所) 当社作成

*共分散構造分析は構成概念(本レポートでは因子と呼称)間の因果関係を調べる手法である。本レポートでは、因子間の影響の向きを矢印(→:「パス」と呼称)で表現しており、矢印上に記載した数値がパス係数に当たる。パス係数は因子間の影響の強さを示しており、重回帰分析の偏回帰係数に該当する。例えば、「ワーク・エンゲイジメント→パフォーマンス尺度」のパスは、「ワーク・エンゲイジメントが1ポイント上昇すれば、パフォーマンス尺度は0.57ポイント上昇する」という意味になる。また、本分析では、パス係数が相対的に「高い」と判断できる0.3以上のパスを赤線でハイライトした。なお上記の構造がどの程度信頼できるかという適合度を検証するにあたり、「AGFI, RMSEA, CFI, TLI, SRMR」の五つの指標を用いた。結果は「AGFI=0.77, RMSEA=0.04, CFI=0.89, TLI=0.89, SRMR=0.08」となっており、AGFIのみやや低い適合度となったが、主要な因子のみを選択して分析していることが原因であると考えられる

以上の結果より、従業員のパフォーマンスを高める上で会社・組織として相対的に強く意識し、取り組むべきこととしては次の内容が想定される。

- ✓ 各企業や組織は、まず各従業員のポジションや職務内容を明確にし、一人ひとりの志向性に基づく配置や業務分担と共に、自己効力感を高めるコーチングやカルチャー醸成を通じて、WEを向上させる
- ✓ 上記の実現のためには、企業の理念・方針・戦略を全社に浸透させ、ミドル〜トップマネジメント層のリーダーシップ強化の継続・高度化が求められる

【前野教授の所感・解説】

共分散構造分析の結果、上司のリーダーシップが成長機会、職場の人間関係、LMX に影響することや、理念方針の理解が役割認識・職務適正感に影響することなど、納得感のある結果が得られました。また、影響の大小はあるものの、上司のリーダーシップや理念方針の理解がワーク・エンゲイジメントやウェルビーイングを介してパフォーマンスに影響するパスも得られており、興味深い結果と言えます。

(2) 業種別傾向

相関分析(図表 7)、WEを目的変数とした重回帰分析(図表 8)を用いて、業種別の傾向を明らかにした。それらの結果に基づく業種による特徴は以下の通りである。

- ✓ WB・WE 共に業種による大きな違いは確認されなかった
 - ✓ 重回帰分析において、「組織コミットメント」、「心理的資本(楽観性)」、「明確なキャリア志向」、「バーンアウト」はおおむねどの業種においても WE と強く関連していた(回帰係数が高い)
 - ✓ サービス業における「職務適正感(やりたい仕事)」、製造業における「LMX」、情報通信業における「やってみよう! 因子」「プロアクティブ行動」、建設・不動産業における「挑戦甲斐のある仕事」「職務適正感(やりたい仕事)」「やってみよう! 因子」「仕事の要求度」、社会インフラ業における「職務適正感(やりたい仕事)」「LMX」、卸売・小売業における「LMX」「挑戦甲斐のある仕事」といった因子の回帰係数が高い
- 以上より、WE と関係する因子の傾向が業種別に異なることが推測された。

図表 7-1 WB と高い相関を示した因子上位 10 項目(有意水準 5%超はグレーアウト)【業種別】

サービス		製造		情報通信	
因子名	相関係数	因子名	相関係数	因子名	相関係数
やってみよう! 因子	0.481	やってみよう! 因子	0.494	やってみよう! 因子	0.505
なんとかなる! 因子	0.459	なんとかなる! 因子	0.483	なんとかなる! 因子	0.492
心理的資本(楽観性)	0.387	心理的資本(楽観性)	0.415	心理的資本(楽観性)	0.445
ワーク・エンゲイジメント	0.371	ワーク・エンゲイジメント	0.369	ワーク・エンゲイジメント	0.396
役割認識・職務適正感	0.338	評価・処遇の納得感	0.367	成長機会	0.388
評価・処遇の納得感	0.318	成長機会	0.361	評価・処遇の納得感	0.383
心理的資本(希望)	0.318	役割認識・職務適正感	0.352	役割認識・職務適正感	0.380
成長機会	0.317	心理的資本(希望)	0.342	職場の人間関係	0.373
理念・方針の理解	0.294	上司のリーダーシップ	0.337	組織コミットメント	0.370
心理的安全性	0.292	職場の人間関係	0.335	心理的安全性	0.369

建設不動産		社会インフラ		卸売小売	
因子名	相関係数	因子名	相関係数	因子名	相関係数
なんとかなる! 因子	0.530	やってみよう! 因子	0.491	やってみよう! 因子	0.549
やってみよう! 因子	0.490	なんとかなる! 因子	0.484	なんとかなる! 因子	0.509
心理的資本(楽観性)	0.417	心理的資本(楽観性)	0.397	心理的資本(楽観性)	0.420
ワーク・エンゲイジメント	0.357	ワーク・エンゲイジメント	0.361	役割認識・職務適正感	0.382
評価・処遇の納得感	0.349	役割認識・職務適正感	0.327	ワーク・エンゲイジメント	0.370
心理的資本(希望)	0.348	成長機会	0.322	心理的資本(希望)	0.370
成長機会	0.345	評価・処遇の納得感	0.321	評価・処遇の納得感	0.350
上司のリーダーシップ	0.335	心理的資本(希望)	0.321	成長機会	0.349
理念・方針の理解	0.325	職場の人間関係	0.314	組織コミットメント	0.341
職場の人間関係	0.323	あなたらしく! 因子	0.310	理念・方針の理解	0.339

図表 7-2 WE と高い相関を示した因子上位 10 項目 (有意水準 5% 超はグレーアウト)【業種別】

サービス		製造		情報通信	
因子名	相関係数	因子名	相関係数	因子名	相関係数
心理的資本(楽観性)	0.671	心理的資本(楽観性)	0.677	心理的資本(楽観性)	0.695
役割認識・職務適正感	0.666	役割認識・職務適正感	0.673	役割認識・職務適正感	0.689
組織コミットメント	0.651	組織コミットメント	0.660	組織コミットメント	0.662
成長機会	0.633	成長機会	0.633	成長機会	0.649
適応行動	0.624	適応行動	0.616	適応行動	0.621
熟達行動	0.607	熟達行動	0.609	職場の人間関係	0.613
心理的資本(希望)	0.602	心理的資本(希望)	0.608	熟達行動	0.600
プロアクティブ行動	0.590	職場の人間関係	0.596	やってみよう! 因子	0.600
職場の人間関係	0.569	プロアクティブ行動	0.588	心理的資本(希望)	0.598
心理的資本(エフィカシー)	0.568	LMX	0.588	プロアクティブ行動	0.594

建設不動産		社会インフラ		卸売小売	
因子名	相関係数	因子名	相関係数	因子名	相関係数
役割認識・職務適正感	0.648	心理的資本(楽観性)	0.688	組織コミットメント	0.665
心理的資本(楽観性)	0.646	役割認識・職務適正感	0.658	役割認識・職務適正感	0.663
組織コミットメント	0.644	組織コミットメント	0.657	心理的資本(楽観性)	0.661
成長機会	0.630	成長機会	0.632	成長機会	0.612
適応行動	0.607	適応行動	0.608	適応行動	0.602
プロアクティブ行動	0.602	心理的資本(希望)	0.604	心理的資本(希望)	0.585
心理的資本(希望)	0.588	熟達行動	0.596	LMX	0.580
心理的資本(エフィカシー)	0.582	プロアクティブ行動	0.583	熟達行動	0.579
熟達行動	0.580	LMX	0.582	職場の人間関係	0.577
職場の人間関係	0.569	職場の人間関係	0.579	プロアクティブ行動	0.571

(出所) 当社作成

図表 8 WE の重回帰分析結果【業種別】

サービス		製造		情報通信	
因子	回帰係数	因子	回帰係数	因子	回帰係数
組織コミットメント	0.178	組織コミットメント	0.176	心理的資本(楽観性)	0.201
職務適正感(やりたい仕事)	0.135	LMX	0.122	組織コミットメント	0.158
心理的資本(楽観性)	0.132	心理的資本(楽観性)	0.119	やってみよう! 因子	0.131
明確なキャリア志向	0.100	明確なキャリア志向	0.110	プロアクティブ行動	0.126
バーンアウト	▲ 0.116	バーンアウト	▲ 0.142	明確なキャリア志向	0.121
-	-	-	-	バーンアウト	▲ 0.113

建設・不動産		社会インフラ		卸売・小売	
因子	回帰係数	因子	回帰係数	因子	回帰係数
組織コミットメント	0.202	組織コミットメント	0.177	組織コミットメント	0.227
挑戦甲斐のある仕事	0.139	心理的資本(楽観性)	0.147	LMX	0.153
職務適正感(やりたい仕事)	0.138	職務適正感(やりたい仕事)	0.117	心理的資本(楽観性)	0.142
やってみよう! 因子	0.137	明確なキャリア志向	0.109	挑戦甲斐のある仕事	0.117
明確なキャリア志向	0.116	LMX	0.106	バーンアウト	▲ 0.133
仕事の要求度	0.114	バーンアウト	▲ 0.165	-	-
バーンアウト	▲ 0.131	-	-	-	-

(出所) 当社作成

*1%有意水準かつ回帰係数の絶対値 0.100 以上の項目を抜粋

 *調整済 R² 値: サービス 0.656、製造:0.653、情報通信 0.655、建設・不動産 0.639、社会インフラ 0.660、卸売・小売 0.642

【前野教授の所感・解説】

一般に相関係数 0.2～0.4 は弱い相関、0.4～0.7 は中程度の相関と言われますが、ウェルビーイング(人生満足度尺度)には「やってみよう！因子」や「なんとかなる！因子」が中程度の相関、「心理的資本(楽観性)」が業種によっては中程度の相関を呈していました。一方、ワーク・エンゲイジメントには多くの項目が中程度の相関を示していました。ウェルビーイングには仕事以外のさまざまな項目も影響するため、ワーク・エンゲイジメントよりも低めに出たものと思われれます。業種によって異なる傾向も見られており、興味深い結果である。重回帰分析においても、やはり業種間の差が出ており、興味深い結果です。

(3) 従業員規模別傾向

従業員規模別に、WB・WE と各因子の関係を、相関分析(図表 9)、WE を目的変数とした重回帰分析(図表 10)で明らかにした。主な特徴は以下の通りである。

- ✓ 相関分析では、WB・WE 共に従業員規模による顕著な違いは見られなかった
- ✓ ただし WB については、いわゆる「弱い相関」ではあるが、従業員規模が大きくなるにつれて、因子全体の相関が高まる(天井効果・床効果などは確認されなかった)
- ✓ 重回帰分析では、従業員数 1,000 人以上で「LMX」が、5,000 人以上で「やってみよう！因子」がそれ以下の従業員規模よりも WE との関連が強いことが示された

以上より従業員規模別では、従業員規模が大きくなるにつれ、WB と仕事・会社に係る因子の関係性が変わり(比重が高まる)、WE に強く関係する因子が変わる可能性が推測された。

図表 9-1 WB と高い相関を示した因子上位 10 項目(有意水準 5%超はグレーアウト)【企業規模別】

500名未満		500-1,000名		1,000-5,000名	
因子名	相関係数	因子名	相関係数	因子名	相関係数
やってみよう！因子	0.491	なんとかなる！因子	0.466	なんとかなる！因子	0.470
なんとかなる！因子	0.486	やってみよう！因子	0.465	やってみよう！因子	0.468
心理的資本(楽観性)	0.401	心理的資本(楽観性)	0.374	心理的資本(楽観性)	0.406
ワーク・エンゲイジメント	0.355	ワーク・エンゲイジメント	0.343	ワーク・エンゲイジメント	0.380
評価・処遇の納得感	0.333	役割認識・職務適正感	0.332	評価・処遇の納得感	0.361
役割認識・職務適正感	0.329	評価・処遇の納得感	0.326	役割認識・職務適正感	0.356
心理的資本(希望)	0.328	成長機会	0.315	成長機会	0.352
成長機会	0.327	心理的安全性	0.313	理念・方針の理解	0.337
職場の人間関係	0.307	心理的資本(希望)	0.310	組織コミットメント	0.334
上司のリーダーシップ	0.300	職場の人間関係	0.309	職場の人間関係	0.329

5,000-10,000名		10,000名以上	
因子名	相関係数	因子名	相関係数
やってみよう！因子	0.515	やってみよう！因子	0.528
なんとかなる！因子	0.479	なんとかなる！因子	0.495
心理的資本(楽観性)	0.444	心理的資本(楽観性)	0.413
ワーク・エンゲイジメント	0.383	ワーク・エンゲイジメント	0.391
心理的資本(希望)	0.380	役割認識・職務適正感	0.376
役割認識・職務適正感	0.373	心理的安全性	0.364
組織コミットメント	0.366	成長機会	0.361
成長機会	0.347	心理的資本(希望)	0.360
LMX	0.347	組織コミットメント	0.357
適応行動	0.343	評価・処遇の納得感	0.356

図表 9-2 WE と高い相関を示した因子上位 10 項目 (有意水準 5%超はグレーアウト)【企業規模別】

500名未満		500-1,000名		1,000-5,000名	
因子名	相関係数	因子名	相関係数	因子名	相関係数
心理的資本(楽観性)	0.667	心理的資本(楽観性)	0.660	心理的資本(楽観性)	0.681
役割認識・職務適正感	0.659	役割認識・職務適正感	0.655	役割認識・職務適正感	0.677
組織コミットメント	0.652	組織コミットメント	0.655	組織コミットメント	0.671
成長機会	0.626	成長機会	0.620	成長機会	0.650
適応行動	0.609	適応行動	0.609	適応行動	0.615
熟達行動	0.589	心理的資本(エフィカシー)	0.596	心理的資本(希望)	0.612
心理的資本(希望)	0.587	心理的資本(希望)	0.594	熟達行動	0.608
プロアクティブ行動	0.583	熟達行動	0.593	理念・方針の理解	0.596
職場の人間関係	0.582	プロアクティブ行動	0.590	職場の人間関係	0.584
LMX	0.562	職場の人間関係	0.584	プロアクティブ行動	0.584

5,000-10,000名		10,000名以上	
因子名	相関係数	因子名	相関係数
心理的資本(楽観性)	0.668	心理的資本(楽観性)	0.692
役割認識・職務適正感	0.659	役割認識・職務適正感	0.683
組織コミットメント	0.648	組織コミットメント	0.656
成長機会	0.627	成長機会	0.644
適応行動	0.625	心理的資本(希望)	0.633
熟達行動	0.602	適応行動	0.623
心理的資本(希望)	0.596	熟達行動	0.619
プロアクティブ行動	0.593	プロアクティブ行動	0.592
LMX	0.585	LMX	0.588
職場の人間関係	0.578	やってみよう! 因子	0.587

(出所) 当社作成

図表 10 WE の重回帰分析結果【企業規模別】

500名未満		500-1,000名		1,000-5,000名	
因子	回帰係数	因子	回帰係数	因子	回帰係数
組織コミットメント	0.198	組織コミットメント	0.198	組織コミットメント	0.187
心理的資本(楽観性)	0.134	心理的資本(楽観性)	0.119	LMX	0.118
職務適正感(やりたい仕事)	0.115	明確なキャリア志向	0.107	心理的資本(楽観性)	0.103
明確なキャリア志向	0.106	バーンアウト	▲ 0.143	バーンアウト	▲ 0.135
バーンアウト	▲ 0.139	-	-	-	-

5,000-10,000名		10,000名以上	
因子	回帰係数	因子	回帰係数
LMX	0.192	心理的資本(楽観性)	0.157
組織コミットメント	0.150	LMX	0.149
明確なキャリア志向	0.148	組織コミットメント	0.144
職務適正感(やりたい仕事)	0.137	やってみよう! 因子	0.110
心理的資本(楽観性)	0.110	明確なキャリア志向	0.102
やってみよう! 因子	0.107	職務適正感(やりたい仕事)	0.102
バーンアウト	▲ 0.150	バーンアウト	▲ 0.128

(出所) 当社作成

*1%有意水準かつ回帰係数の絶対値 0.100 以上の項目を抜粋

 *調整済 R² 値: サービス 0.656、製造 0.653、情報通信 0.655、建設・不動産 0.639、社会インフラ 0.660、卸売・小売 0.642

【前野教授の所感・解説】

会社の規模が大きくなるほど、ウェルビーイングとさまざまな因子の相関が高くなる傾向は興味深いと思います。会社規模が大きくなるほど、会社での活動がウェルビーイングに影響しやすくなるという傾向です。

(4) 職種別傾向

職種別に WB・WE と各因子との関係を相関分析(図表 11)、WE を目的変数とした重回帰分析(図表 12)を行った。主な特徴は以下の通りである。

- ✓ 相関分析では、WB において職種間に顕著な違いは確認されなかった。しかし、WE については専門職の場合、他職種に比べて「職場の人間関係」の相関が低かった
- ✓ 重回帰分析によると、「組織コミットメント」、「心理的資本(楽観性)」、「やってみよう! 因子」、「バーンアウト」は業種を問わず WE との関連が強いことが示唆された
- ✓ 職種別では、営業・販売職や現業職では「LMX」「職務適正感(やりたい仕事)」「明確なキャリア志向」、事務職では「職務適正感(やりたい仕事)」「LMX」、専門職では「職務適正感(やりたい仕事)」「LMX」「熟達行動」といった因子が、それぞれ WE との強い関連があった

以上の結果から、WE に影響を与える因子は職種によってやや異なることが明らかになった。

図表 11-1 WB と高い相関を示した因子上位 10 項目(有意水準 5%超はグレイアウト)【職種別】

営業・販売職		事務職		現業職	
因子名	相関係数	因子名	相関係数	因子名	相関係数
やってみよう! 因子	0.492	なんとかなる! 因子	0.492	やってみよう! 因子	0.489
なんとかなる! 因子	0.461	やってみよう! 因子	0.491	なんとかなる! 因子	0.471
心理的資本(楽観性)	0.398	心理的資本(楽観性)	0.413	心理的資本(楽観性)	0.379
ワーク・エンゲイジメント	0.361	ワーク・エンゲイジメント	0.357	ワーク・エンゲイジメント	0.367
役割認識・職務適正感	0.340	心理的資本(希望)	0.344	成長機会	0.346
評価・処遇の納得感	0.339	役割認識・職務適正感	0.34	評価・処遇の納得感	0.342
成長機会	0.331	成長機会	0.328	役割認識・職務適正感	0.331
心理的資本(希望)	0.331	評価・処遇の納得感	0.327	職場の人間関係	0.323
職場の人間関係	0.321	心理的安全性	0.315	上司のリーダーシップ	0.318
上司のリーダーシップ	0.308	組織コミットメント	0.312	心理的資本(希望)	0.312

専門職		技術職	
因子名	相関係数	因子名	相関係数
なんとかなる! 因子	0.517	やってみよう! 因子	0.490
やってみよう! 因子	0.511	なんとかなる! 因子	0.486
心理的資本(楽観性)	0.415	心理的資本(楽観性)	0.419
ワーク・エンゲイジメント	0.401	評価・処遇の納得感	0.373
役割認識・職務適正感	0.377	ワーク・エンゲイジメント	0.371
あなたらしく! 因子	0.343	成長機会	0.361
理念・方針の理解	0.326	役割認識・職務適正感	0.346
成長機会	0.324	心理的資本(希望)	0.342
適応行動	0.320	組織コミットメント	0.336
評価・処遇の納得感	0.318	上司のリーダーシップ	0.336

図表 11-2 WE と高い相関を示した因子上位 10 項目 (有意水準 5% 超はグレーアウト)【職種別】

営業・販売職		事務職		現業職	
因子名	相関係数	因子名	相関係数	因子名	相関係数
心理的資本(楽観性)	0.663	役割認識・職務適正感	0.677	心理的資本(楽観性)	0.672
組織コミットメント	0.659	心理的資本(楽観性)	0.673	役割認識・職務適正感	0.661
役割認識・職務適正感	0.645	組織コミットメント	0.666	組織コミットメント	0.646
成長機会	0.602	成長機会	0.645	成長機会	0.634
適応行動	0.598	適応行動	0.616	適応行動	0.611
心理的資本(希望)	0.584	心理的資本(希望)	0.615	熟達行動	0.596
熟達行動	0.581	プロアクティブ行動	0.597	LMX	0.594
プロアクティブ行動	0.577	職場の人間関係	0.597	職場の人間関係	0.588
職場の人間関係	0.554	熟達行動	0.596	心理的資本(希望)	0.585
心理的資本(エフィカシー)	0.549	心理的資本(エフィカシー)	0.583	上司のリーダーシップ	0.581

専門職		技術職	
因子名	相関係数	因子名	相関係数
心理的資本(楽観性)	0.700	心理的資本(楽観性)	0.674
組織コミットメント	0.663	役割認識・職務適正感	0.669
役割認識・職務適正感	0.657	組織コミットメント	0.645
適応行動	0.640	成長機会	0.623
熟達行動	0.635	適応行動	0.615
成長機会	0.632	熟達行動	0.611
プロアクティブ行動	0.616	心理的資本(希望)	0.597
心理的資本(希望)	0.609	プロアクティブ行動	0.586
やってみよう! 因子	0.603	職場の人間関係	0.581
心理的資本(エフィカシー)	0.585	心理的資本(エフィカシー)	0.578

(出所) 当社作成

図表 12 WE の重回帰分析結果【職種別】

営業・販売職		事務職		現業職	
因子	回帰係数	因子	回帰係数	因子	回帰係数
組織コミットメント	0.218	組織コミットメント	0.186	組織コミットメント	0.145
心理的資本(楽観性)	0.132	心理的資本(楽観性)	0.111	職務適正感(やりたい仕事)	0.133
LMX	0.117	明確なキャリア志向	0.107	心理的資本(楽観性)	0.130
職務適正感(やりたい仕事)	0.114	LMX	0.103	LMX	0.125
明確なキャリア志向	0.112	バーンアウト	▲ 0.129	明確なキャリア志向	0.112
やってみよう! 因子	0.101	-	-	バーンアウト	▲ 0.149
バーンアウト	▲ 0.125	-	-	-	-

専門職		技術職	
因子	回帰係数	因子	回帰係数
組織コミットメント	0.240	組織コミットメント	0.166
心理的資本(楽観性)	0.181	心理的資本(楽観性)	0.141
職務適正感(やりたい仕事)	0.164	やってみよう! 因子	0.108
やってみよう! 因子	0.132	バーンアウト	▲ 0.138
LMX	0.110	-	-
熟達行動	0.102	-	-
バーンアウト	▲ 0.178	-	-

(出所) 当社作成

*1%有意水準かつ回帰係数の絶対値 0.100 以上の項目を抜粋

*調整済 R2 値: 営業・販売職 0.640、事務職 0.654、現業職 0.651、専門職 0.685、技術職 0.638

【前野教授の所感・解説】

いずれの職種でも、組織コミットメントが最もワーク・エンゲイジメントに影響するという、妥当と思われる結果となりました。二つ目以降の順序が異なる点は興味深いですが、これらの意味についてはさらに分析を重ねる余地があります。

(5) 年代別傾向

年代別の WB・WE の傾向について、各因子の相関分析(図表 13)、WE を目的変数とした重回帰分析(図表 14)を行った。主な特徴は以下の通りである。

- ✓ 年代が上がるにつれて、WB と各因子との相関が、全体的に弱いながらも高まる傾向がみられた
- ✓ 相対的に、20～30 代における WB に対する「あなたらしく！因子」の相関が若干高い
- ✓ WE を目的変数とする重回帰分析において 30 代は統計的有意かつ回帰係数が高い(WE に影響を与える)因子が少なく、40 代以上では「明確なキャリア志向」が WE に大きく影響する因子として高い回帰係数を持っていた、

以上より、年齢が高くなるにつれ、WB と仕事や会社に関連する因子の関係性が変わる(比重が高まっている)可能性が示唆された。また、特に 40 代以上では WE を高める上で本人のキャリア志向が重要になる可能性が推測された。30 代においては、一定以上の業務経験を経て、WE を高める因子が多様化しているタイミングを迎えている可能性も考えられる。

図表 13-1 WB との高い相関を示した因子上位 10 項目 (有意水準 5%超はグレーアウト)【年代別】

20代		30代		40代	
因子名	相関係数	因子名	相関係数	因子名	相関係数
やってみよう！因子	0.411	やってみよう！因子	0.475	やってみよう！因子	0.500
なんとかなる！因子	0.377	なんとかなる！因子	0.454	なんとかなる！因子	0.487
心理的資本(楽観性)	0.269	心理的資本(楽観性)	0.376	心理的資本(楽観性)	0.417
ワーク・エンゲイジメント	0.261	ワーク・エンゲイジメント	0.330	ワーク・エンゲイジメント	0.370
心理的安全性	0.253	心理的資本(希望)	0.312	役割認識・職務適正感	0.357
あなたらしく！因子	0.244	あなたらしく！因子	0.307	評価・処遇の納得感	0.345
評価・処遇の納得感	0.237	役割認識・職務適正感	0.297	心理的資本(希望)	0.338
ありがとう！因子	0.235	成長機会	0.285	成長機会	0.336
心理的資本(希望)	0.232	評価・処遇の納得感	0.278	職場の人間関係	0.326
LMX	0.231	理念・方針の理解	0.277	組織コミットメント	0.322

50代		60代	
因子名	相関係数	因子名	相関係数
やってみよう！因子	0.492	やってみよう！因子	0.557
なんとかなる！因子	0.490	なんとかなる！因子	0.557
心理的資本(楽観性)	0.424	心理的資本(楽観性)	0.444
ワーク・エンゲイジメント	0.392	ワーク・エンゲイジメント	0.400
評価・処遇の納得感	0.374	評価・処遇の納得感	0.384
成長機会	0.373	成長機会	0.381
役割認識・職務適正感	0.368	心理的資本(希望)	0.377
心理的資本(希望)	0.351	役割認識・職務適正感	0.369
職場の人間関係	0.343	職場の人間関係	0.364
上司のリーダーシップ	0.342	理念・方針の理解	0.345

図表 13-2 WE との高い相関を示した因子上位 10 項目（有意水準 5% 超はグレーアウト）【年代別】

20代		30代		40代	
因子名	相関係数	因子名	相関係数	因子名	相関係数
組織コミットメント	0.696	心理的資本(楽観性)	0.681	役割認識・職務適正感	0.678
心理的資本(楽観性)	0.669	組織コミットメント	0.677	心理的資本(楽観性)	0.665
役割認識・職務適正感	0.637	役割認識・職務適正感	0.674	組織コミットメント	0.650
成長機会	0.622	成長機会	0.668	成長機会	0.635
理念・方針の理解	0.605	適応行動	0.633	適応行動	0.618
心理的資本(希望)	0.605	熟達行動	0.611	熟達行動	0.611
上司のリーダーシップ	0.604	心理的資本(希望)	0.607	心理的資本(希望)	0.611
心理的資本(エフィカシー)	0.597	プロアクティブ行動	0.603	職場の人間関係	0.599
適応行動	0.590	理念・方針の理解	0.601	プロアクティブ行動	0.593
プロアクティブ行動	0.584	職場の人間関係	0.601	LMX	0.586

50代		60代	
因子名	相関係数	因子名	相関係数
心理的資本(楽観性)	0.681	役割認識・職務適正感	0.660
役割認識・職務適正感	0.661	心理的資本(楽観性)	0.652
組織コミットメント	0.652	組織コミットメント	0.647
成長機会	0.632	成長機会	0.624
適応行動	0.616	適応行動	0.601
熟達行動	0.597	熟達行動	0.582
心理的資本(希望)	0.592	職場の人間関係	0.576
職場の人間関係	0.591	プロアクティブ行動	0.571
LMX	0.588	心理的資本(希望)	0.565
プロアクティブ行動	0.579	LMX	0.563

(出所) 当社作成

図表 14 WE の重回帰分析結果【年代別】

20代		30代		40代	
因子	回帰係数	因子	回帰係数	因子	回帰係数
組織コミットメント	0.226	組織コミットメント	0.209	組織コミットメント	0.174
心理的資本(楽観性)	0.133	心理的資本(楽観性)	0.119	職務適正感(やりたい仕事)	0.118
職務適正感(やりたい仕事)	0.127	バーンアウト	▲ 0.178	明確なキャリア志向	0.117
LMX	0.122	-	-	LMX	0.101
挑戦甲斐のある仕事	0.109	-	-	バーンアウト	▲ 0.127
バーンアウト	▲ 0.144	-	-	-	-

50代		60代	
因子	回帰係数	因子	回帰係数
心理的資本(楽観性)	0.175	組織コミットメント	0.190
組織コミットメント	0.169	職務適正感(やりたい仕事)	0.126
LMX	0.127	LMX	0.119
明確なキャリア志向	0.106	心理的資本(楽観性)	0.111
職務適正感(やりたい仕事)	0.105	明確なキャリア志向	0.110
バーンアウト	▲ 0.131	バーンアウト	▲ 0.106

(出所) 当社作成

*1%有意水準かつ回帰係数の絶対値 0.100 以上の項目を抜粋

 *調整済 R² 値: サービス 0.656、製造 0.653、情報通信 0.655、建設・不動産 0.639、社会インフラ 0.660、卸売・小売 0.642

【前野教授の所感・解説】

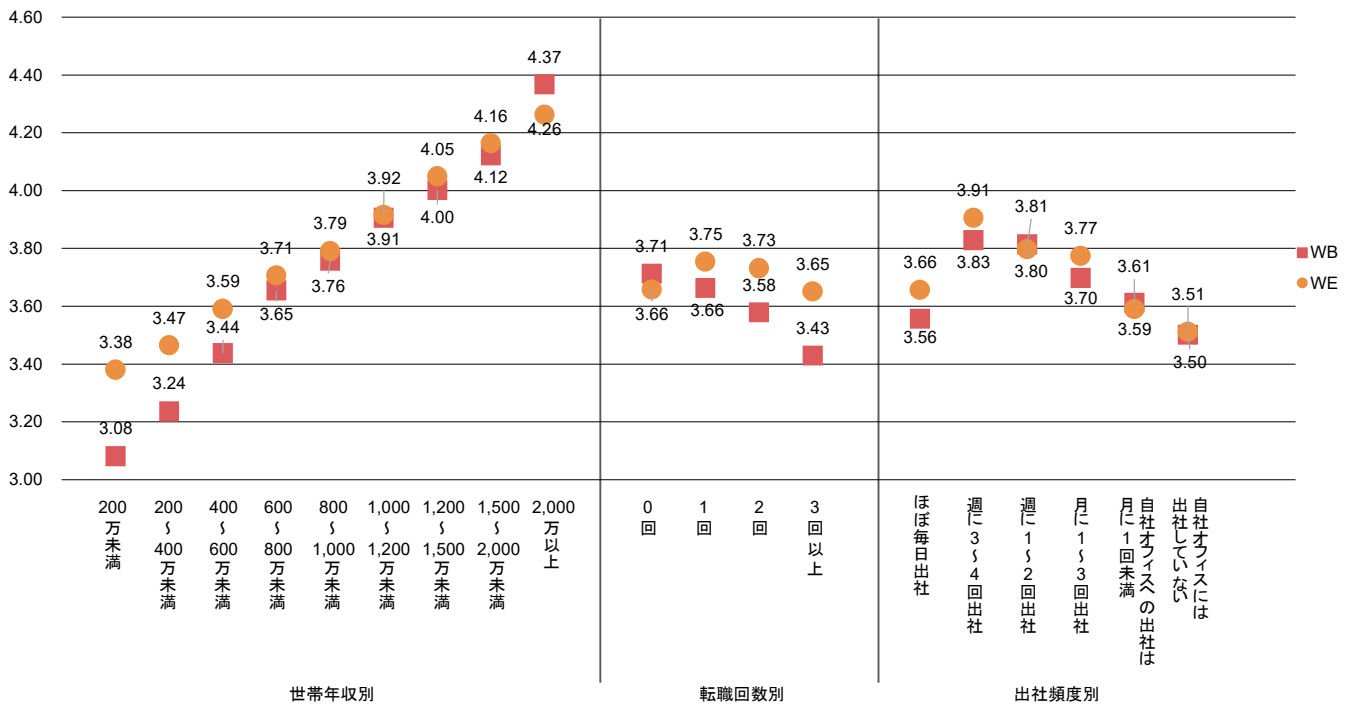
40-50 代のウェルビーイングが低く、その両側(若年層と高齢層)で高い、という U カーブを描いています。これは、他の研究者によるさまざまな結果と一致した傾向と言えるでしょう。

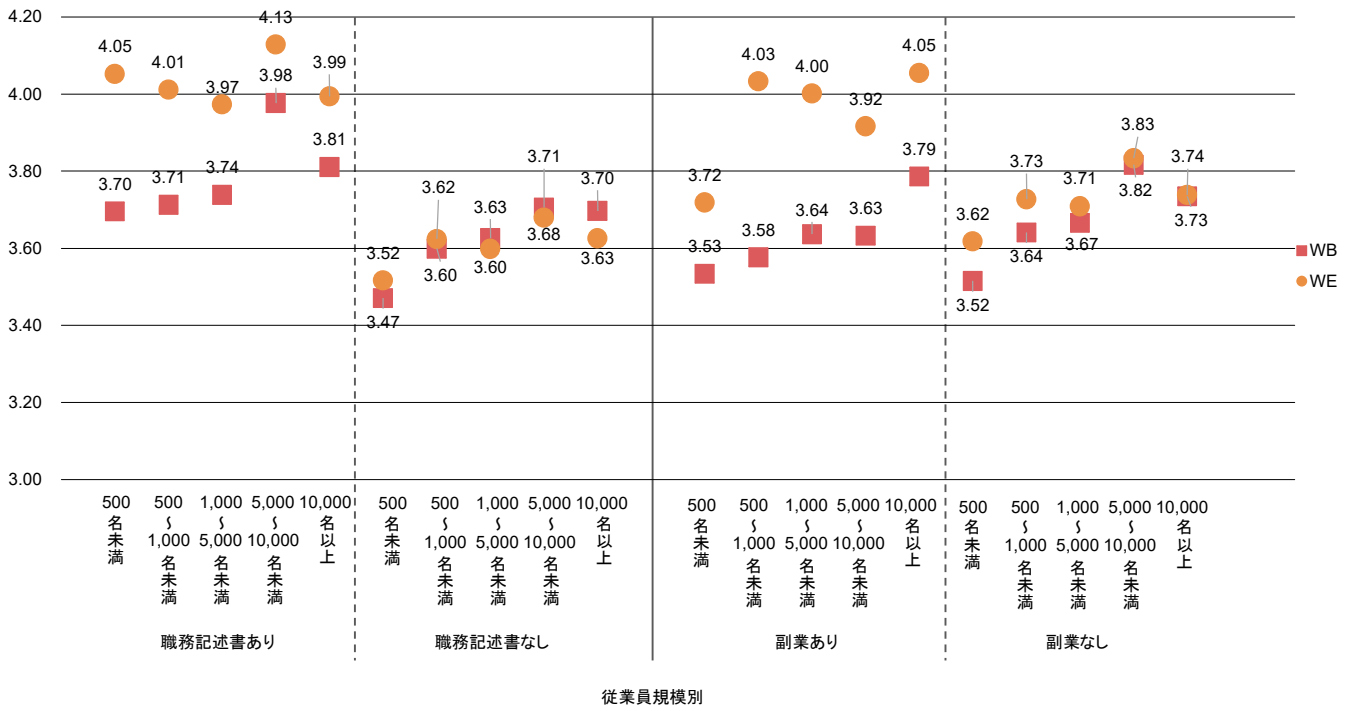
(6) その他の属性別傾向

その他の属性における WB・WE の平均値(図表 15)の特徴は以下の通りである。

- ✓ WB・WE いずれも世帯年収が高いほど有意に高い
- ✓ 転職回数が少ない人の方が WB は高い傾向にある。ただし、従業員数が 1 万人以上の大企業では 0～2 回までは差が見られなかった。また、世帯年収 1,000 万円以上では転職回数による差はなかった
- ✓ 出社頻度による違いは、WB は週 1～4 回出社する人が、WE は月 1 回～週 4 回出社する人が、他の頻度(ほぼ毎日出社、月 1 回未満、出社しない)よりも有意に高い
- ✓ 企業規模を問わず、職務記述書がある方が WB・WE いずれも有意に高い
- ✓ 企業規模を問わず、副業をしている方が WE は有意に高い。一方、WB に差は見られなかった

図表 15 その他の属性における WB・WE の属性別平均値





(出所) 当社作成

【前野教授の所感・解説】

世帯年収が高いほどウェルビーイングは高いという結果が得られました。これは、この研究の第一人者であるカーネマン氏の最近の研究結果とも一致しています。ただし、年収が高いこと自体が幸せをもたらすのか、あるいは年収の高い人は充実感や能力が高いためにウェルビーイングが高いのかについては、交絡要因が関与している可能性があるため、精査の余地が残されていると言えます。

また、転職回数が多いほどウェルビーイングが低くなる傾向がありますが、大企業の従業員では3回以上の転職でウェルビーイングが低い点以外は差が見られませんでした。さらに世帯年収1,000万円以上の場合、転職回数がウェルビーイングに与える影響はないことなどが示唆され、これらは妥当な結果と思われます。つまり、職場が嫌である、仕事が嫌である、などのネガティブな転職がウェルビーイングを下げると言える一方、仕事にやりがいを感じ、さらにステップアップするためのポジティブな転職の場合はウェルビーイングが下がらないと示唆されます。

終わりに: 本調査結果に基づく実践への示唆

先行研究と同様に、WB と WE、WE とパフォーマンス、さらに WE とさまざまな因子の間に一定以上の相関があることが確認された。また、パフォーマンスの向上には、これらの要素に加えて、心理的資本(特に自己効力感)がキードライバーであることも示唆された。これらの指標を KPI として活用し、人的資本経営を行うことは、会社の業績向上に資する効果的な取り組みとなり得る。さらに、WB・WE、そしてさまざまな因子との関係性や構造を理解することは、各社の課題を明確にし、課題解決の優先順位を設定する上で役立つと考えられる。

WE と密接に関連する因子は、企業の業種や規模、従業員の職種や年齢などによって異なることは注目に値する。というのも、先行知見や他社事例のみを参考にした、あるいは全社一律の施策では、従業員のエンゲージメント、ひいてはウェルビーイングを効果的に向上させることは難しいと推察されるからだ。企業、組織、従業員の個別事情を踏まえ、最適化された取り組みが有効と言えるだろう。

当社では長年にわたり、本調査のベースとした先行研究や過去のプロジェクトから得られた知見に基づいた組織サーベイやエンゲージメントサーベイの設計、360 度評価、個々の適性検査などの多様な人材・人事データを組み合わせた分析(データアナリティクス)、定量分析に基づく施策の策定支援を実施している。また今後、本調査を基に、異なる切り口の分析や深掘りした考察を紹介していく予定である。社員の生産性向上や離職防止のための施策検討、エンゲージメントサーベイ実施をご検討の際は、これらも合わせてご参考いただきたい。

【関連サービスの資料ダウンロード】

[『データアナリティクス型エンゲージメントサーベイ』のご紹介](#)

【関連サービス】

[デジタル HR\(タレントマネジメント、ピープルアナリティクス\)](#)

【設問設計において参考にした主要な先行研究】

Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 17(3), 208-230.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. *Handbook of Well-Being*.

Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.

Diener, E., Emmons, R.A., Larsen, R.J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75.

Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R.E., & Smith, H.L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276-302.

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science*

Quarterly, 44(2), 350–383.

Martínez-Díaz, A., Mañas-Rodríguez, M. Á., Díaz-Fúnez, P. A., & Limbert, C. (2020). Positive Influence of Role Ambiguity on JD-R Motivational Process: The Moderating Effect of Performance Recognition. *Frontiers in Psychology*, 11, 550219.

Miner-Rubino, K., & Cortina, L. M. (2007). Beyond targets: consequences of vicarious exposure to misogyny at work. *The Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1254–1269.

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach* (pp. 43–68). Springer Netherlands.

前野隆司「幸せのメカニズム 実践・幸福学入門」(講談社現代新書、2013)

前野隆司, 前野まどか「ウェルビーイング」(日経文庫、2022)

－ ご利用に際して －

- 本資料は、執筆時点で信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客さまの決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客さまご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。

ご利用に際してのご留意事項を最後に記載していますので、ご参照ください。

(お問い合わせ)コーポレート・コミュニケーション室 E-mail: info@murc.jp