

別添

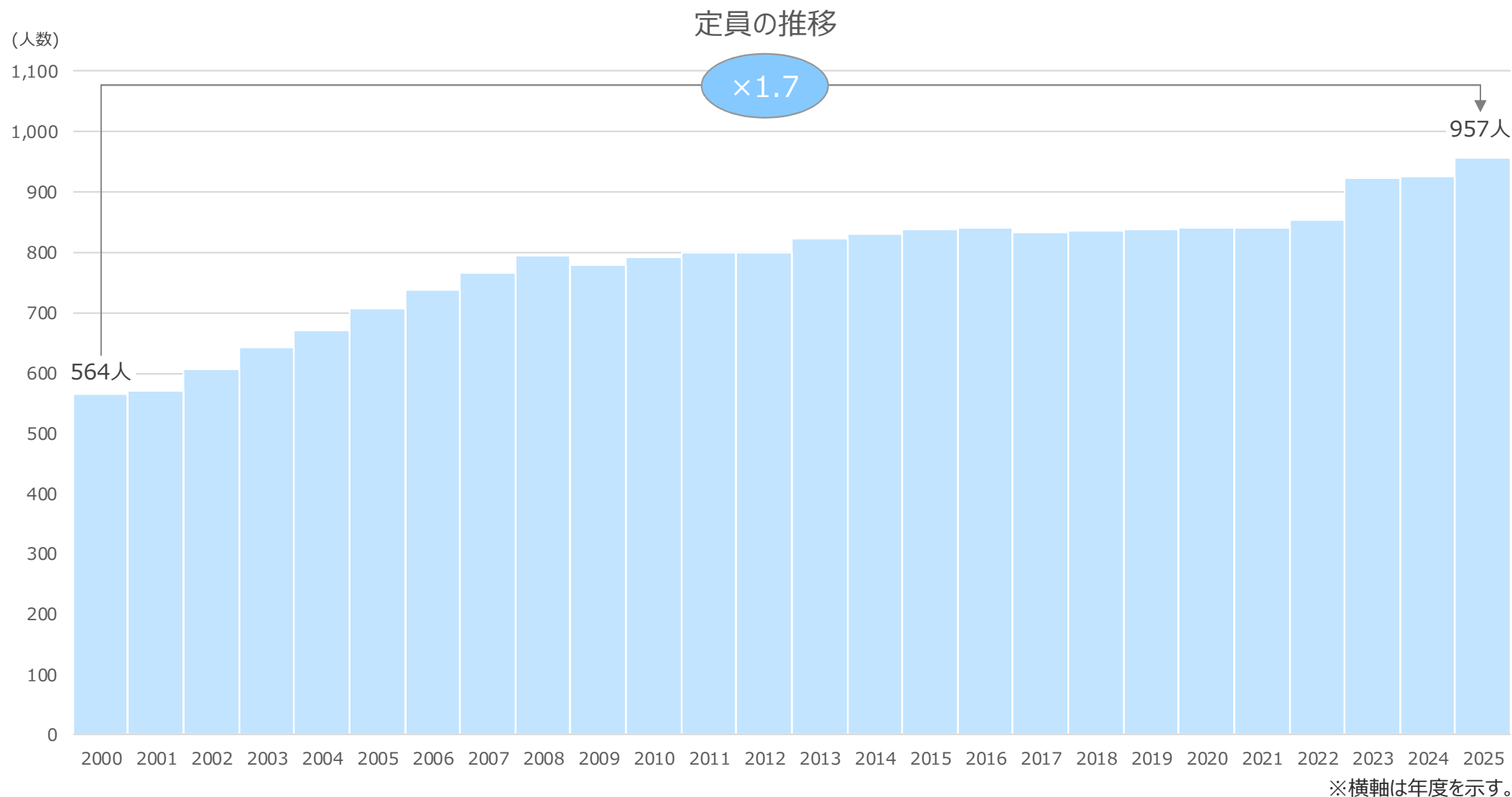
令和6年度エンゲージメント調査結果

2025.3

株式会社日本総合研究所

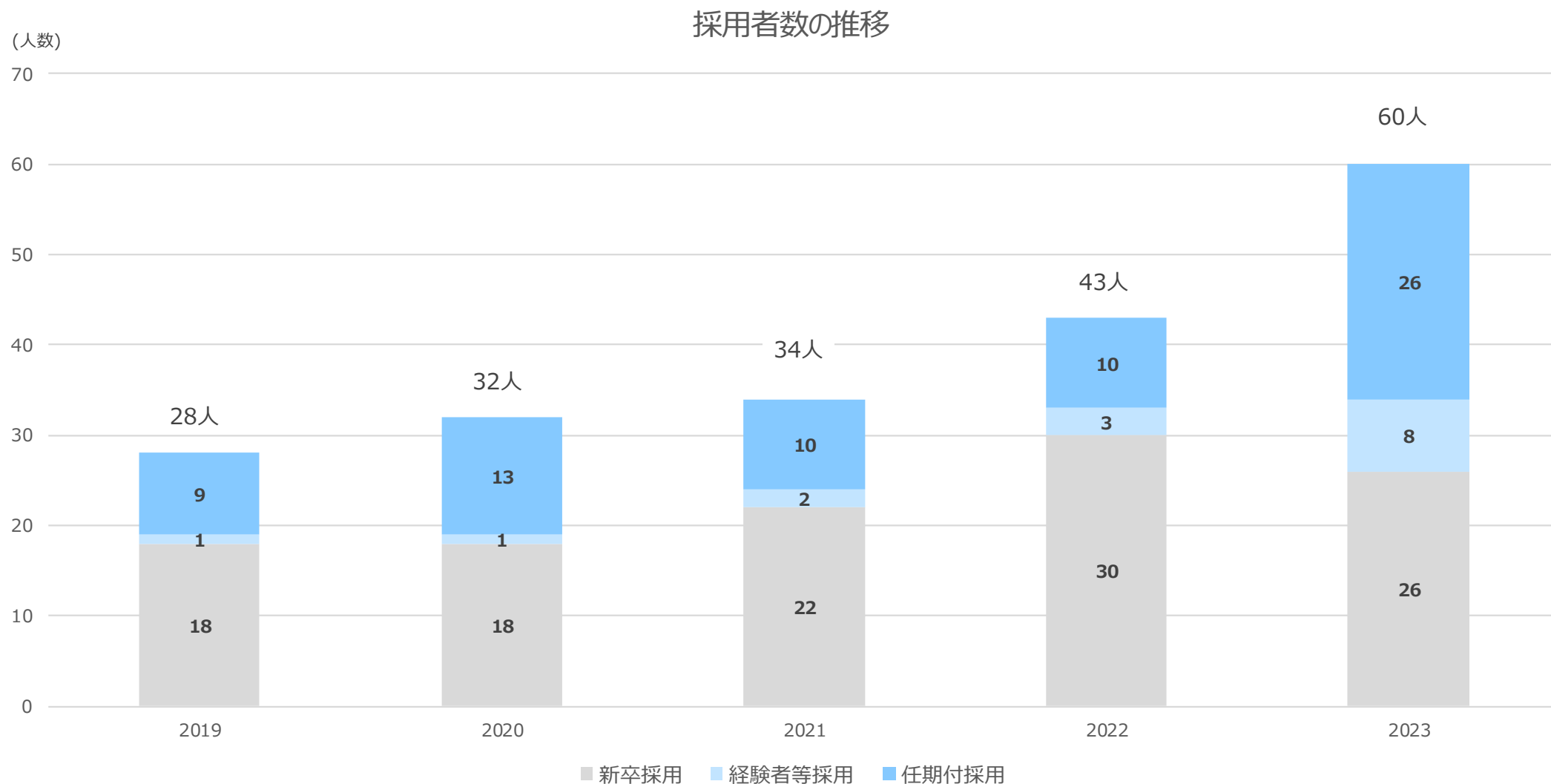
公正取引委員会におけるエンゲージメント調査の背景①

公正取引委員会事務総局の定員は過去25年間で1.5倍以上となっている。



公正取引委員会におけるエンゲージメント調査の背景②

定員数の増加に伴い採用者数が増加している。また、いわゆる「新卒採用」以外の職員の採用が増加し、職員が有するバックグラウンドは多様化している。



※横軸は年度を示す。

令和6年度エンゲージメント調査の目的等

公正取引委員会事務総局の組織の強み・弱み等を可視化するとともに、公正取引委員会事務総局の組織としての魅力を高め、組織としてのパフォーマンスを最大化することで、自由かつ公正な競争が一層促進されることを目指すため、エンゲージメント調査を実施。

エンゲージメント調査に取り組む背景

- 社会経済の変化や新法の成立を背景に、公正取引委員会事務総局の定員は過去25年間で1.5倍以上に拡大。
- 我が国における競争政策の一層の高度化を推進し、様々な課題に対して適切に対応するためには、公正取引委員会事務総局の組織力や人材力といった組織の内部的要素の価値を戦略的に向上させていくことが必要不可欠。
- そのためには、①労働生産性との相関が認められ、②人材と組織の結びつきや、相互の信頼や貢献の状態を計る「エンゲージメント」の概念を用いて、公正取引委員会事務総局が抱える組織的課題を把握することが重要。



エンゲージメント調査の目的

- 公正取引委員会事務総局の組織の強み・弱み等を可視化するとともに、公正取引委員会事務総局の組織としての魅力を高め、組織としてのパフォーマンスを最大化することで、自由かつ公正な競争が一層促進されることを目指すため、本調査を実施。

参考：エンゲージメントとは

組織人事の領域においては「ワークエンゲージメント」と「従業員エンゲージメント」という2つの概念があり、今回のエンゲージメント調査では、この両方の状況を確認した。

エンゲージメントとは

- そもそも、エンゲージメントとは「婚約」「誓約」「約束」「契約」といった意味を持つ言葉である。組織人事の領域においては、「ワークエンゲージメント」や「従業員エンゲージメント」といった概念で用いられる。
- ワークエンゲージメントは熱意・没頭・活力の3つが揃った状態とされ、「仕事そのもの」に対するポジティブな心理状態と捉えることができる。
- 従業員エンゲージメントに関する統一的な定義は存在しないものの、組織への愛着や誇り、組織へのコミットメント、組織に対する自己効力感などを含んだ概念であり、「属する組織」に対するポジティブな心理状態と捉えることができる。
- 今回の調査では、公正取引委員会事務総局のエンゲージメントの状況を、ワークエンゲージメントと従業員エンゲージメント両方の視点から確認した。

エンゲージメントに注目が集まる背景

- 以下のような背景によって、近年エンゲージメントへの注目が高まりつつある。
 1. 「諸外国と比べて日本のエンゲージメントは低い」という調査結果が示されたこと。
：東アジア圏は国際的にみてエンゲージメントが低く、日本は中でも輪をかけて低水準とされる。
 2. エンゲージメントが業績や離職率に影響を及ぼすことが分かってきたこと。
：エンゲージメントが高い組織は収益性や生産性等が高く、離職率や欠勤率が低いとされる。
 3. 人的資本経営の必要性を説いた「人材版伊藤レポート2.0」でエンゲージメントが取り上げられたこと。
：生産性向上やイノベーション創出には個人・組織の活性化が不可欠として、エンゲージメント向上の必要性が訴えられている。

参考：エンゲージメントと業績の関係

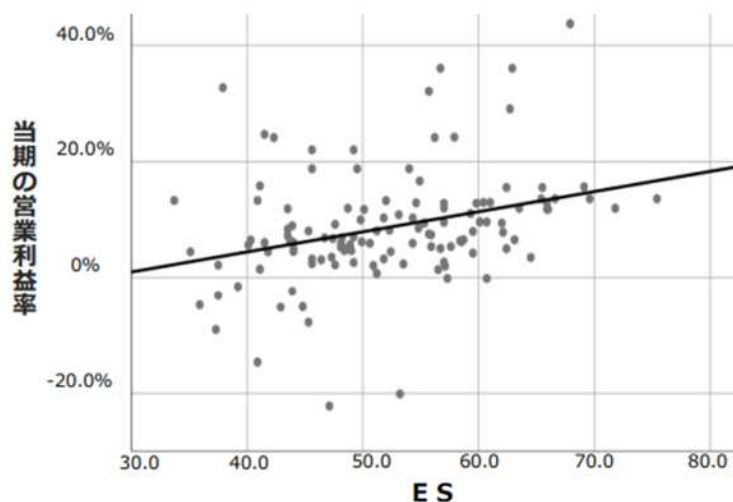
エンゲージメントと企業業績は正の相関を示すことがいくつかの調査で明らかになってきている。

従業員エンゲージメント（士気・熱意）と企業業績の関係

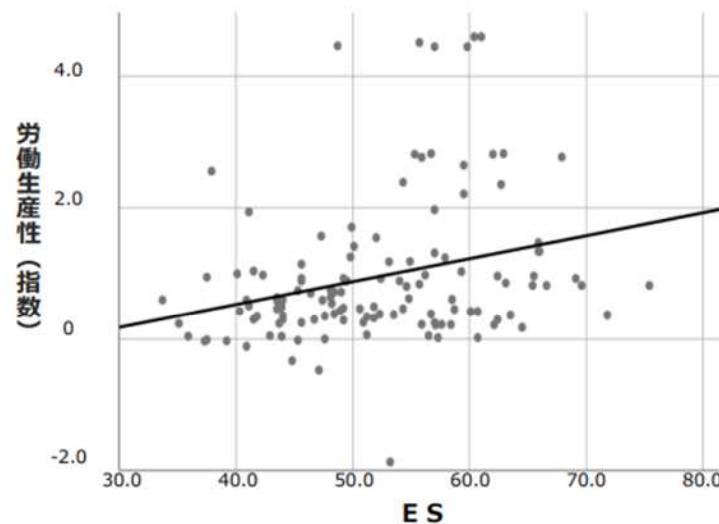
- 民間企業と大学による国内企業を対象にした調査では、従業員エンゲージメントスコア(ES) と営業利益率、労働生産性（※）の間に相関関係を確認。

（※）ここでは、労働生産性を「従業員に支払われる給与1円あたりの正常収益額（EBITDA）」と定義

ESと当期の営業利益率との相関性



ESと労働生産性の相関性



（注） 調査対象は、株式会社リンクアンドモチベーションのエンプロイエンゲージメントサーベイを実施した企業のうち、有価証券報告書が公開されている企業66社。
研究期間は2018年5月～7月。

（出所）株式会社リンクアンドモチベーションのプレスリリースを基に経済産業省が作成。

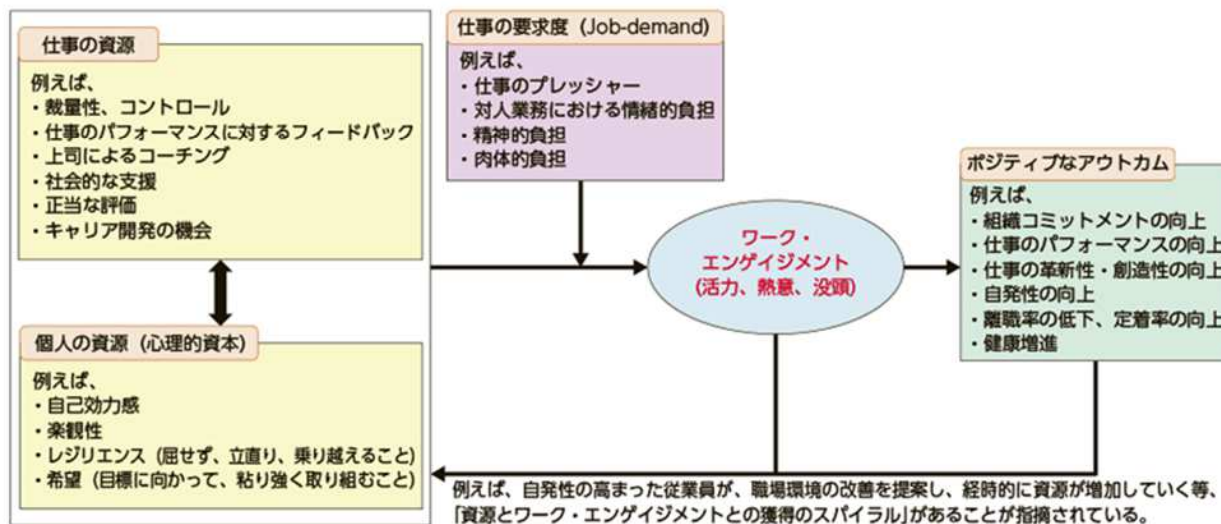
参考：JD-Rモデル（仕事の要求度-資源モデル）

本調査はJD-Rモデル（仕事の要求度-資源モデル）をベースとして調査票を設計した。

第2-(3)-8図

仕事の要求度-資源モデル（JD-Rモデル）とワーク・エンゲイジメントについて

- 仕事の要求度とコントロールのバランスがとれていない場合、従業員は仕事にストレスを感じるとともに、様々な仕事の資源も活用できなくなり、ワーク・エンゲイジメントを低下させる。他方、仕事の資源が豊富にある場合、仕事の要求度の高さにかかわらず、ワーク・エンゲイジメントが高まることが指摘されている。つまり、人手不足下では、従業員が高い仕事の要求度に直面する可能性が高くなると考えられ、その中で「働きがい」を向上させていくためには、仕事の資源を活用できる環境を整備していくことが、重要な「鍵」となる。
- また、仕事の資源や個人の資源は、各々が独立してワーク・エンゲイジメントを高めるだけでなく、相互に影響を及ぼしながらワーク・エンゲイジメントを高める。
- ワーク・エンゲイジメントは、媒介変数として、組織コミットメントの向上、離職率の低下、仕事のパフォーマンスの向上などの様々なアウトカムを予測する。



資料出所 Bakker & Demerouti (2007, 2008)、島津明人、井上彰臣、大塚泰正、種市康太郎 (2014)などを参考に、厚生労働省政策統括官付政策統括室が作成

(注) 仕事の要求度-資源モデルの起源は、Karasek (1979)であり、Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli (2001)によって初めて提唱された。本図表は、その後、修正されたモデルに基づき作成している。

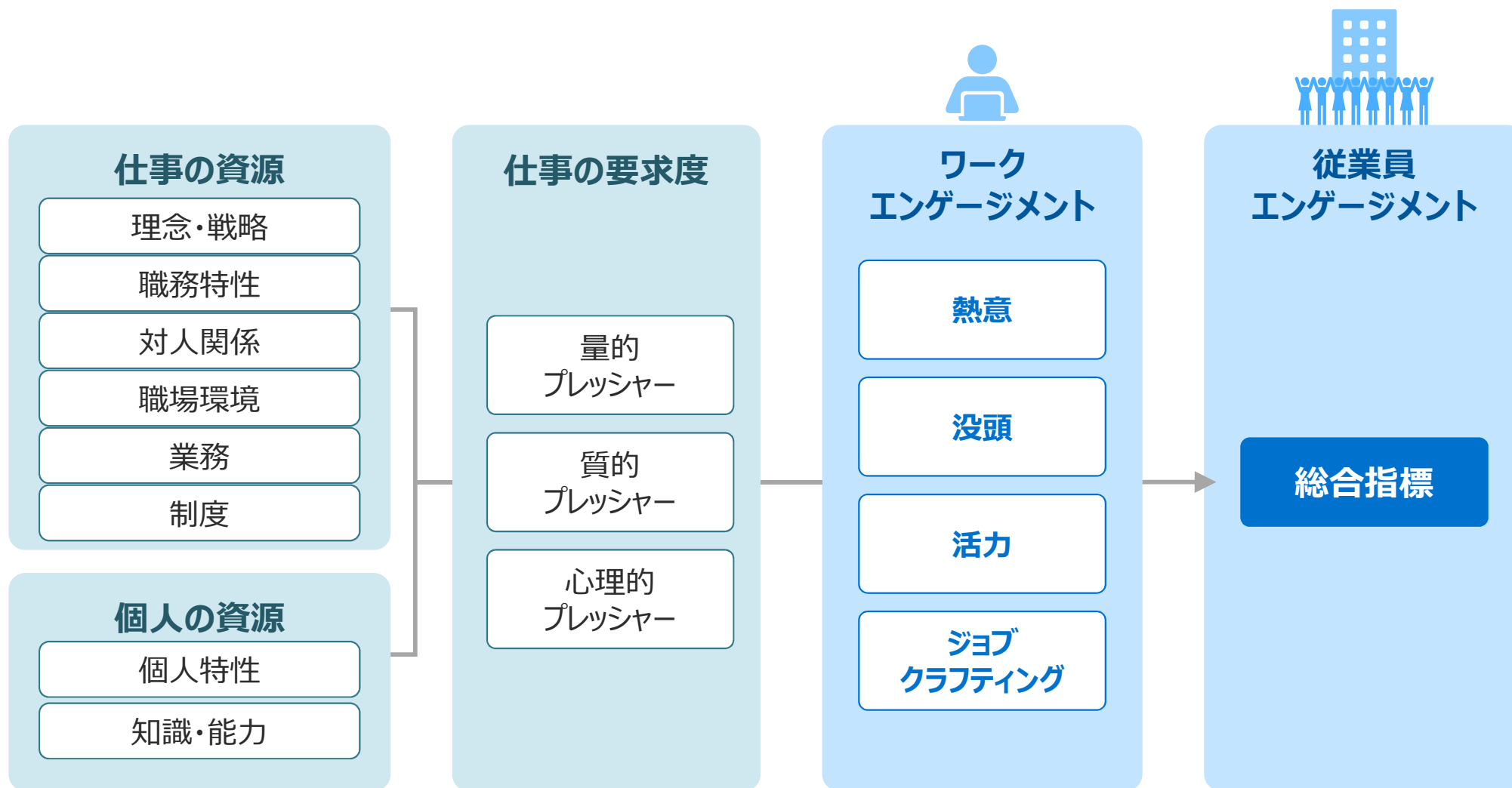
本調査では「ポジティブなアウトカム」を「従業員エンゲージメントの向上」と捉え、
・公正取引委員会での勤続意向
・国民・社会への貢献実感
・組織への貢献実感
の3要素で定義した。

また、「ワークエンゲージメント」を
・熱意
・活力
・没頭
・ジョブクラフティング
の4要素で定義した。

出所：厚生労働省HP『第2-(3)-8図 仕事の要求度-資源モデル（JD-Rモデル）とワーク・エンゲイジメントについて』

参考：エンゲージメント調査のモデル

本調査は、従業員エンゲージメントとワークエンゲージメントに影響を与える要素を「仕事の資源」「個人の資源」「仕事の要求度」の3視点から確認した。なお、本調査では「ワークエンゲージメント」を「仕事へのエンゲージメント」として、「従業員エンゲージメント」を「組織へのエンゲージメント」として調査を実施した。



エンゲージメント調査の流れ

本調査は5つのステップで推進した。

エンゲージメント調査の流れ

1. アンケートの実施	調査票を設計し、全職員に対してWebアンケートを実施。
2. 職員ヒアリングの実施	アンケート結果を元に職員へヒアリングを行い、課題状況の深掘りを実施。
3. 改善施策の提案 (詳細は18頁を参照)	アンケート、および、職員ヒアリングの結果を踏まえ、公正取引委員会事務総局が取り組むべき改善施策を検討し提案。加えて、相関分析等の結果を提供。
4. 幹部への個別説明	調査結果と改善施策を公正取引委員会事務総局の幹部職員に対して個別に説明。
5. 公正取引委員会事務総局 における改善施策の 検討・実施	公正取引委員会事務総局の各部局においてエンゲージメント向上のための取り組み事項を検討し、今後の計画へ落とし込み。

アンケート調査の概要

本調査は全事務総局職員を対象として2024年10月18日から11月1日にかけて実施され、全体で91.9%の回答率を得た。

アンケートの調査対象・回答期間

項目	概要
調査対象	全事務総局職員
回答期間	2024/10/18~2024/11/1

アンケートの回答率

母数	有効回答数	有効回答率
1,046	961	91.9%

本調査は、常勤職員・非常勤職員を問わず全事務総局職員を対象に実施した。

アンケート調査結果（総論）

全体傾向

各カテゴリごとに代表的な傾向を抽出して整理した全体傾向は以下のとおり。

全体の回答結果サマリ（そう思う、おおむねそう思うと答えた人の割合を基準に記載）		
組織へのエンゲージメント		貴会で働き続けたい、国民・社会のために仕事ができていると考えている人が7割を超える。
仕事へのエンゲージメント		「熱意」→「活力」→「ジョブクラフティング」→「没頭」の順にスコアが高い。 - 目的意識や問題意識を持って仕事をしている人、期待を超えた成果を出すことにやりがいを感じる人、成長意欲ある人は7割を超える。
仕事の資源	理念・戦略	貴会のミッション・方針への共感、方針への納得感を得ている人は7割を超える。
	職務特性	国民や関係先からのフィードバックを得られている人は3割以下。
	対人関係	職場では良好な人間関係が築かれているとする人が8割程度。
	職場環境	- キャリアパスが明確化されていると感じる人は2割程度。 - 職場ではハラスメント行為が行われていないと考える人が8割弱。
	業務	人事異動に納得感を得ている人は3割以下。
	制度	多様な働き方がしやすいと感じている人が7割を超える。
個人の資源	個人特性	仕事で失敗した時に改善行動を積極的に行う人が9割を超え、柔軟性の高い人が8割弱。
	知識・能力	特筆すべき傾向なし。
仕事の要求度		特筆すべき傾向なし。

アンケート調査結果（事務総局におけるスコア）

スコアの算出方法

本調査では、各設問の加重平均を算出しスコアとして用いた。

スコアの算出方法

①各選択肢を点数換算

「そう思う」が最もポジティブな回答になり、「全く思わない」が最もネガティブな回答になる設問の場合、以下のとおり点数換算。
「そう思う」:100点 「おおむねそう思う」:75点 「どちらとも言えない」:50点 「あまりそうは思わない」:25点 「全く思わない」:0点



②上記①の点数と各選択肢の選択人数を乗算したものを加算し、総回答数で除算

「そう思う」:100点×A人 + 「おおむねそう思う」:75点×B人 + 「どちらとも言えない」:50点×C人
+ 「あまりそうは思わない」:25点×D人 + 「全く思わない」:0点×E人

総回答数X人

= 本設問のスコア

アンケート調査結果①

事務総局におけるアンケート調査結果（組織へのエンゲージメント、仕事へのエンゲージメント）の詳細は下図のとおり。

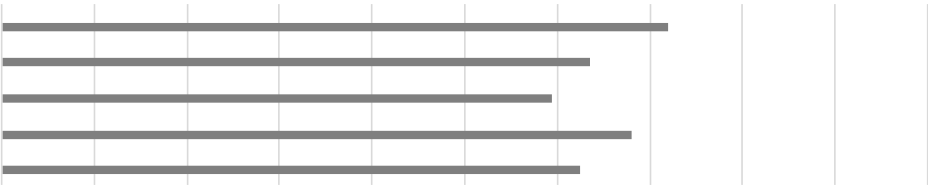
※質問項目については、実際の質問項目を簡略化して記載している。

事務総局

公正取引委員会 令和6年度エンゲージメント調査

■各カテゴリのスコア

項目	事務総局
組織へのエンゲージメント	71.9
仕事へのエンゲージメント	63.6
仕事の資源	59.5
個人の資源	68.0
仕事の要求度	62.5

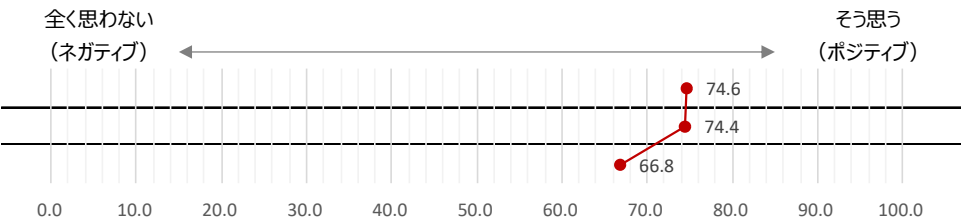


母数：1,046
有効回答数：961
有効回答率：91.9%

上表のスコアは、各カテゴリの加重平均スコアの平均値を示している。

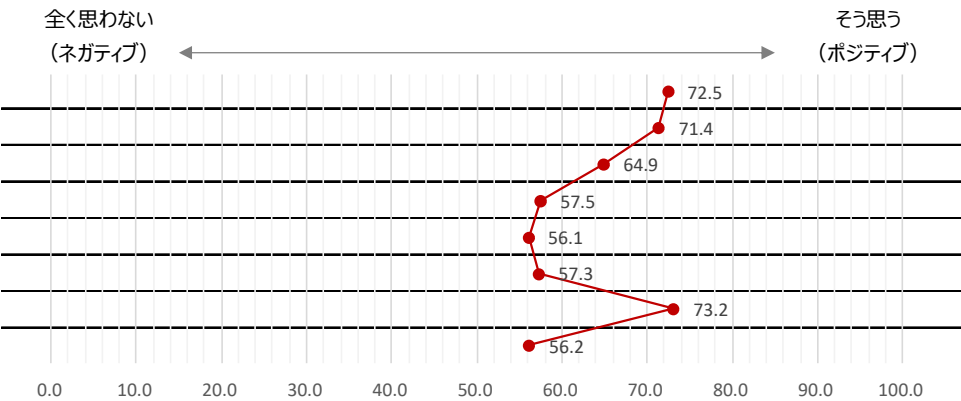
■組織へのエンゲージメント

ID	カテゴリ	質問項目
1	総合指標	「勤続意向」に関する設問
2		「国民・社会への貢献実感」に関する設問
3		「組織への貢献実感」に関する設問



■仕事へのエンゲージメント

ID	カテゴリ	質問項目
4	熱意	「目的意識や問題意識」に関する設問
5		「求められる期待を超えた成果へのやりがい」に関する設問
6	活力	「仕事への前向きな気持ち」に関する設問
7		「仕事を通じた達成感」に関する設問
8	没頭	「仕事への夢中さ」に関する設問
9		「仕事の楽しさ」に関する設問
10	ジョブクラフティング	「仕事を通じた成長」に関する設問
11		「主体的な提案」に関する設問



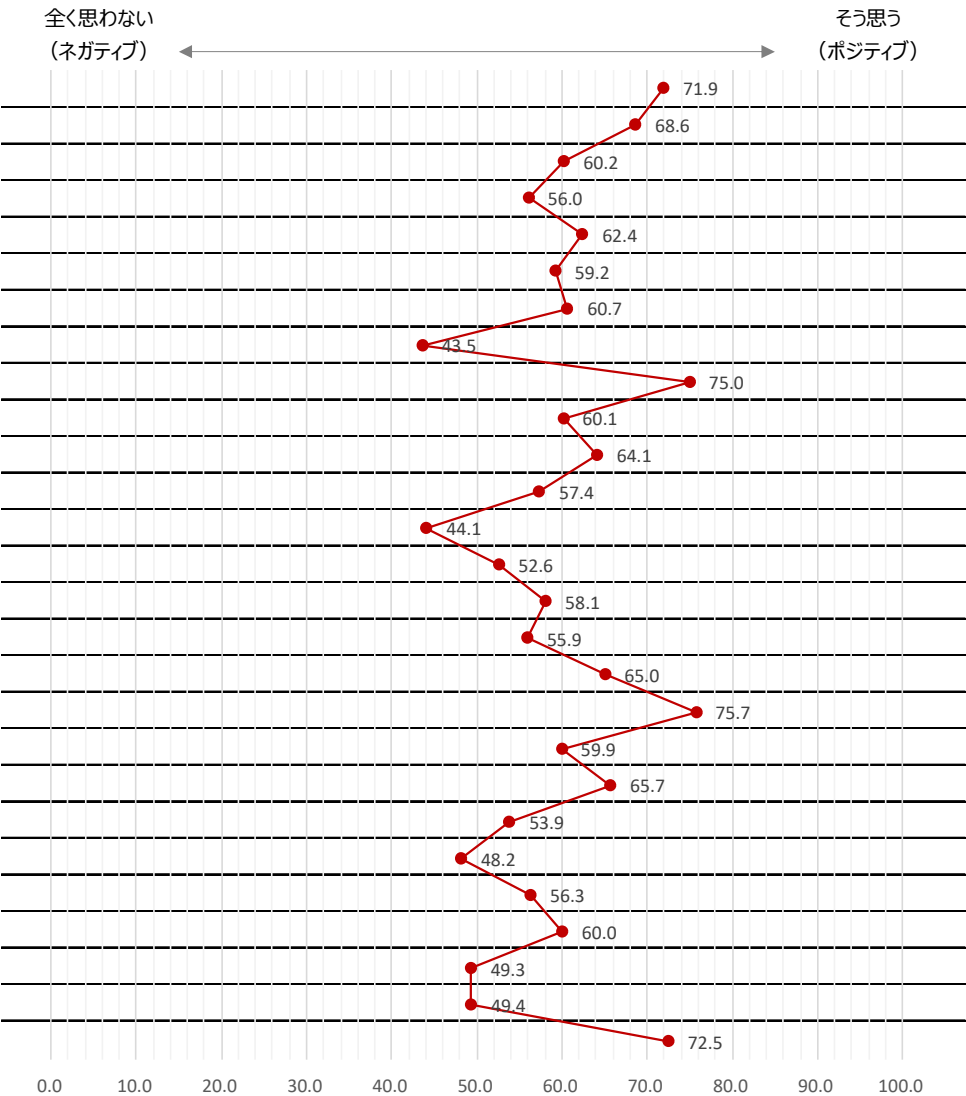
アンケート調査結果②

事務総局におけるアンケート調査結果（仕事の資源）の詳細は下図のとおり。

※質問項目については、実際の質問項目を簡略化して記載している。

■仕事の資源

ID	カテゴリ	質問項目
12	理念・戦略	「ミッション等の理解・共感」に関する設問
13		「方針への納得感」に関する設問
14	職務特性	「仕事における能力発揮」に関する設問
15		「挑戦的な仕事への従事」に関する設問
16		「仕事を通じた成長実感」に関する設問
17		「やりたいと思っていた仕事への従事」に関する設問
18		「キャリア志向にあった経験蓄積」に関する設問
19		「国民等からのフィードバック」に関する設問
20	対人関係	「良好な人間関係」に関する設問
21		「幹部と職員のコミュニケーション」に関する設問
22		「上司・同僚からの承認」に関する設問
23		「モチベーションへの配慮」に関する設問
24	職場環境	「キャリアパスの明確化」に関する設問
25		「ロールモデルの存在」に関する設問
26		「一生懸命な職場」に関する設問
27		「誰もが活躍できる風土」に関する設問
28		「提案が受け入れられる雰囲気」に関する設問
29		「ハラスメントが行われていないこと」に関する設問
30	業務	「効率よい仕事環境」に関する設問
31		「権限や裁量」に関する設問
32		「業務の偏り」に関する設問
33		「人事異動の納得感」に関する設問
34	制度	「貢献に見合った報酬」に関する設問
35		「公正な評価」に関する設問
36		「昇任期待」に関する設問
37		「昇任・昇級への評価反映」に関する設問
38		「多様な働き方」に関する設問



アンケート調査結果③

事務総局におけるアンケート調査結果（個人の資源、仕事の要求度）の詳細は下図のとおり。

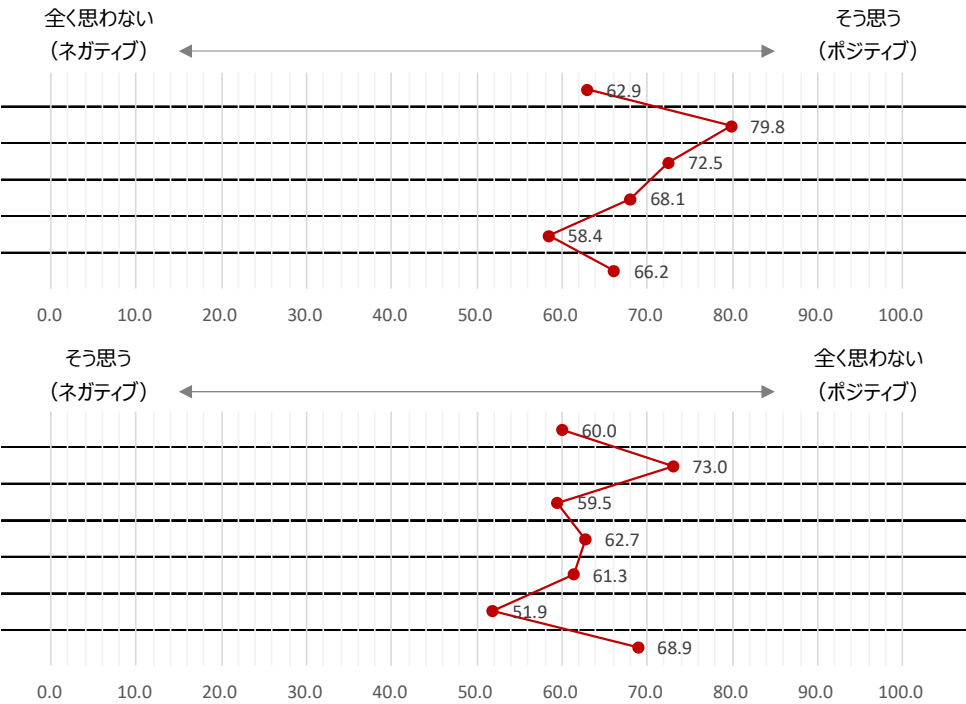
※質問項目については、実際の質問項目を簡略化して記載している。

■個人の資源

ID	カテゴリ	質問項目
39	個人特性	「仕事への前向きさ」に関する設問
40		「失敗への対応」に関する設問
41		「柔軟な対応」に関する設問
42	知識・能力	「強みの理解」に関する設問
43		「職務遂行上の知識・スキル」に関する設問
44		「専門性の獲得」に関する設問

■仕事の要求度

ID	カテゴリ	質問項目
45	仕事の量的プレッシャー	「仕事量の多さ」に関する設問
46		「残業時間の長さ」に関する設問
47		「まとまった休暇の取りやすさ」に関する設問
48	仕事の質的プレッシャー	「仕事の難しさ」に関する設問
49		「仕事の重圧」に関する設問
50	仕事の心理的プレッシャー	「心理的プレッシャー」に関する設問
51		「激しい競争環境」に関する設問



改善施策提案

調査結果に基づく改善施策提案

本調査のアンケートを通じて得た組織へのエンゲージメント、仕事へのエンゲージメント、仕事の資源等についてのスコアを出発点として、以下の流れで公正取引委員会事務総局へ改善施策を提案した。

改善施策提案の基本的な流れ

1. スコアの比較等

- ・ 事務総局平均の加重平均スコアと比較した場合にマイナス5pt以上乖離している設問や自由記載欄に寄せられたコメント、ヒアリングを通じて得られた意見等を踏まえ、想定される課題を抽出。

2. 改善施策の提案

- ・ 想定される課題について、日本総研の有する専門的知見に基づき、公正取引委員会事務総局に対し、マネジメント、コミュニケーション、人事制度等に関する改善施策を幅広く提案。

3. 相関分析等の結果の提供

- ・ 公正取引委員会事務総局に対し、実施する改善施策の優先順位等の決定に資するよう、組織へのエンゲージメントと各設問の相関分析の結果や組織へのエンゲージメント等と各設問群との重回帰分析の結果を提供

参考：相関分析と重回帰分析の概要

相関分析は2変数の双方向の関係性を把握するために行う。一方、重回帰分析は説明変数が目的変数に及ぼす一方向の関係性を把握するために行う。

相関分析

- 2変数の双方向の関係性を把握するために使用する。
- 相関係数は、一方の変数が変化した時にもう一方の変数がどの程度変化するか示すもの。

重回帰分析

- 説明変数が目的変数に及ぼす一方向の関係性を把握するために使用する。
- 回帰係数は、説明変数がどの程度目的変数と関係性があるか示すもの。
- 説明変数が一つの場合単回帰分析、複数の場合重回帰分析と呼ぶ。

参考：相関分析の結果（組織へのエンゲージメントと各設問の相関係数）

相関分析の結果、組織へのエンゲージメントと各設問の相関係数は下表のとおり。
相関係数が高い設問ほど、組織へのエンゲージメントとの（正の）結びつきが強いと考えられる。

設問	相関係数
「勤続意向」に関する設問	0.78
「国民・社会への貢献実感」に関する設問	0.82
「組織への貢献実感」に関する設問	0.80
「目的意識や問題意識」に関する設問	0.48
「求められる期待を超えた成果へのやりがい」に関する設問	0.52
「仕事への前向きな気持ち」に関する設問	0.62
「仕事を通じた達成感」に関する設問	0.67
「仕事への夢中さ」に関する設問	0.56
「仕事の楽しさ」に関する設問	0.62
「仕事を通じた成長」に関する設問	0.46
「主体的な提案」に関する設問	0.35
「ミッション等の理解・共感」に関する設問	0.53
「方針への納得感」に関する設問	0.51
「仕事における能力発揮」に関する設問	0.66
「挑戦的な仕事への従事」に関する設問	0.47
「仕事を通じた成長実感」に関する設問	0.60
「やりたいと思っていた仕事への従事」に関する設問	0.56
「キャリア志向にあった経験蓄積」に関する設問	0.54
「国民等からのフィードバック」に関する設問	0.42
「良好な人間関係」に関する設問	0.33
「幹部と職員のコミュニケーション」に関する設問	0.38
「上司・同僚からの承認」に関する設問	0.48
「モチベーションへの配慮」に関する設問	0.51
「キャリアパスの明確化」に関する設問	0.39
「ロールモデルの存在」に関する設問	0.38
「一生懸命な職場」に関する設問	0.33

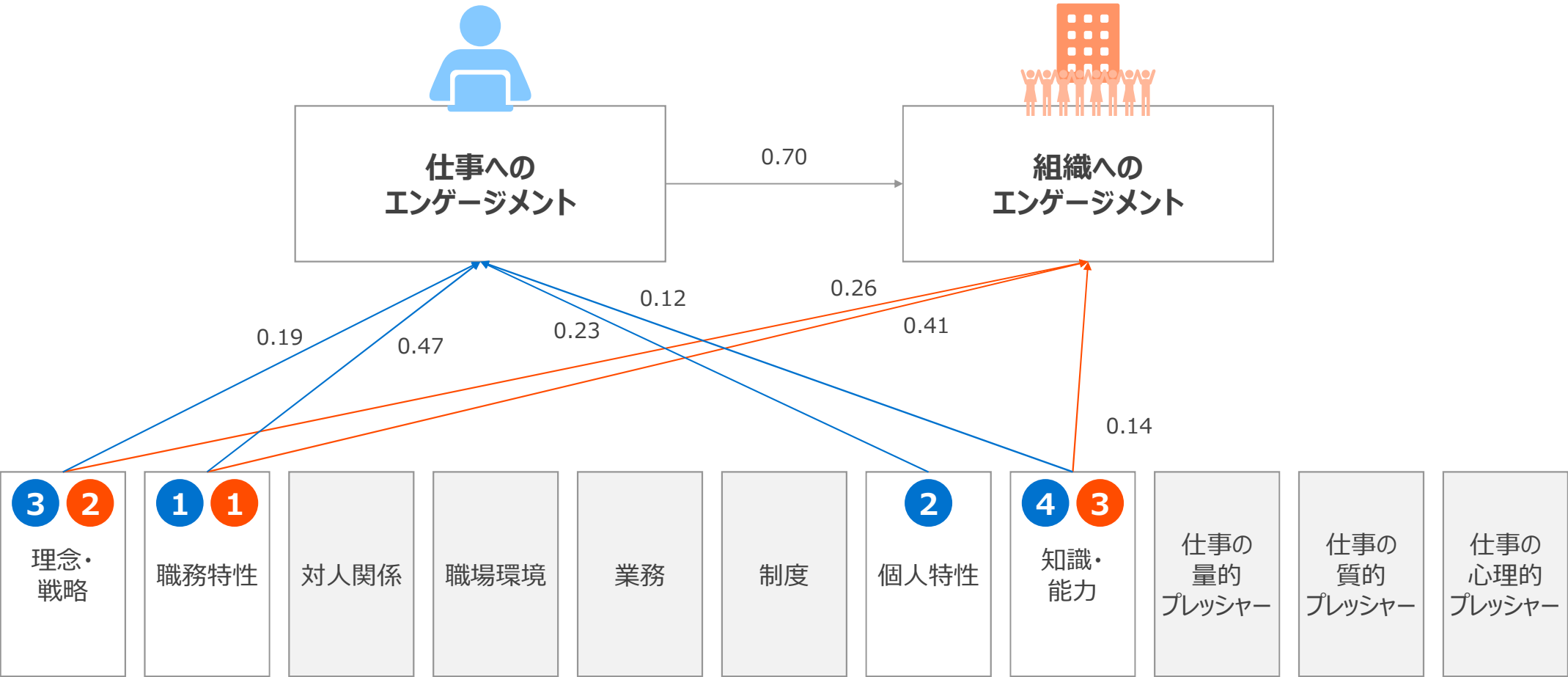
設問	相関係数
「誰もが活躍できる風土」に関する設問	0.44
「提案が受け入れられる雰囲気」に関する設問	0.44
「ハラスメントが行われていないこと」に関する設問	0.28
「効率よい仕事環境」に関する設問	0.41
「権限や裁量」に関する設問	0.41
「業務の偏り」に関する設問	0.32
「人事異動の納得感」に関する設問	0.43
「貢献に見合った報酬」に関する設問	0.33
「公正な評価」に関する設問	0.45
「昇任期待」に関する設問	0.38
「昇任・昇級への評価反映」に関する設問	0.41
「多様な働き方」に関する設問	0.21
「仕事への前向きさ」に関する設問	0.48
「失敗への対応」に関する設問	0.26
「柔軟な対応」に関する設問	0.26
「強みの理解」に関する設問	0.32
「職務遂行上の知識・スキル」に関する設問	0.39
「専門性の獲得」に関する設問	0.48
「仕事量の多さ」に関する設問	-0.08
「残業時間の長さ」に関する設問	0.01
「まとまった休暇の取りやすさ」に関する設問	0.11
「仕事の難しさ」に関する設問	0.09
「仕事の重圧」に関する設問	-0.21
「心理的プレッシャー」に関する設問	-0.01
「激しい競争環境」に関する設問	-0.09

0.3~0.5：薄緑
0.5~：濃緑

備考：相関係数は、2つの変数（指標）の間にどのような関係があるのかを示す指標である。1に近いほど強い正の相関（一方が高いと、もう一方も高い関係）、-1に近いほど強い負の相関（一方が高いと、もう一方は低い関係）、0に近いほど相関が弱い（2つの指標にあまり関連がない）ことを示す。

参考：重回帰分析の結果（組織へのエンゲージメント・仕事へのエンゲージメントと各カテゴリの平均スコアの標準化係数）

「職務特性、個人特性、理念・戦略、知識・能力」の4項目が仕事へのエンゲージメント、「職務特性、理念・戦略、知識・能力」の3項目が組織へのエンゲージメントと強い関係性を示している。



組織へのエンゲージメント・仕事へのエンゲージメントを目的変数とし、各カテゴリの設問のスコアを平均して算出したカテゴリスコアを説明変数として重回帰分析を実施。
有意かつ標準化係数0.1以上の項目に限定しパスを記載。
①、②…は、標準化係数が高い順序を示す。
赤が組織へのエンゲージメントに関するパスを、青が仕事へのエンゲージメントに対するパスを示す。