

2023年版 ギャラップ職場の従業員  
意識調査：日本の職場の現状  
**リーダーのための5つの洞察**



## 知的財産に関する記述

本書には、Gallup, Inc.の独自の調査、著作権で保護された資料、著作物が含まれています。本書は、あなたのガイドとなることのみを目的としており、本書の複製、引用、公開、社外の他者への漏洩は禁じられています。Gallup, Inc.のコンテンツは、すべて著作権によって保護されています。クライアントおよび参加者のいずれも、Gallup, Inc.が書面で同意した範囲を超えてプログラムの資料を複製、修正、再販、再使用、または配布しないものとします。この利用規約に違反した場合、契約違反およびGallup, Inc.の知的財産の不正使用とみなされるものとします。

本書はGallup, Inc.にとって非常に価値のあるものです。したがって、本書内の関連するアイデア、概念、推奨事項は、特許、著作権、商標、企業秘密の保護を保証する国際法および国内法ならびに罰則によって保護されています。

Gallup, Inc.の書面による明示的な許可なく、本書の内容を変更することはできません。

Gallup®、Q12®、は、Gallup, Inc.の商標です。その他すべての商標および著作権は、それぞれの所有者に帰属します。

# ギャラップから日本の 皆様へ

日本の従業員の3人に1人は、自分から積極的に次の仕事を探すか、次の仕事の誘いを受けるのを待っているというデータが出ました。

これは世界平均から見れば少ないですが、日本人の労働観に変化のきざしが生じてきたことを示唆しており、リーダーはそれに備える必要があります。

長年にわたる終身雇用制度は、日本における従業員エンゲージメントが低い一因と考えられています。従業員は、変化の少ない職場に閉塞感を抱いている一方で、会社を辞める事も難しいと感じています。従業員の95%が職場で生き生きと活躍できておらず、4分の1近くが「全くエンゲージしていない従業員」で、会社の評判を落とすようなふるまいをしています

このような満足のいかない状況と、働く人たちの高齢化やハイブリッドワークなどの新しい働き方を考慮すると、日本の組織は、従業員への対処の仕方を変えなければならない時期に来ていると考えます。科学的データに基づく最高の職場調査である本レポートからの洞察は、日本のリーダーの皆様にとってより良い未来への道を提供することでしょう。

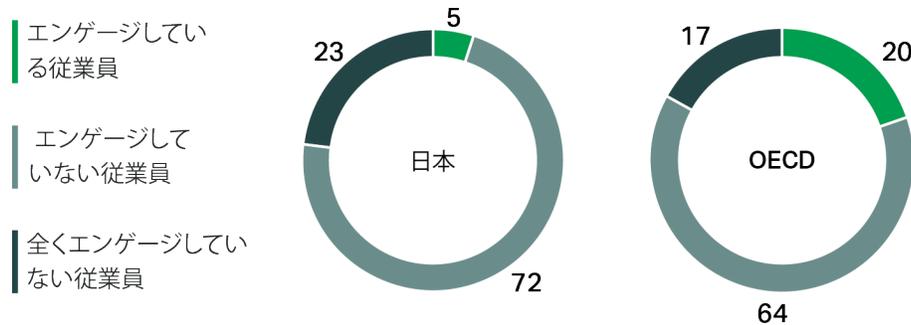


カニカ・シン

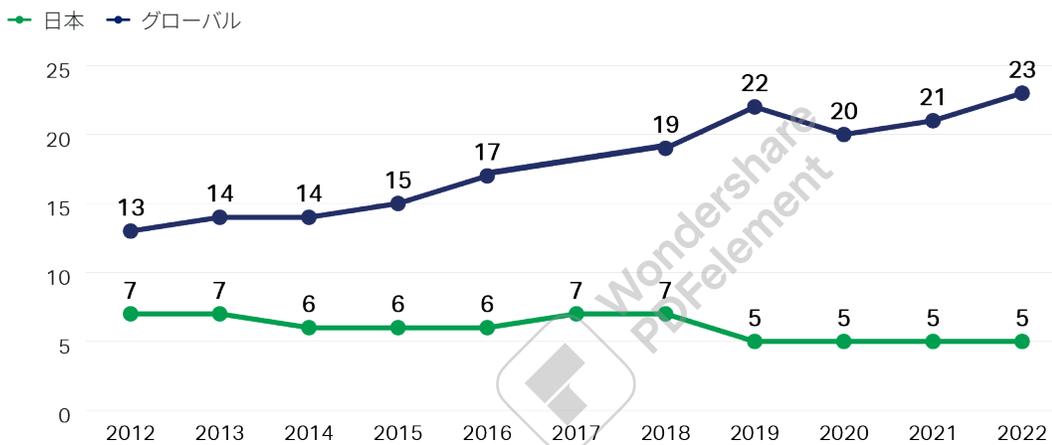
東南アジア・日本地域 ビジネスデベロップメント・ディレクター  
ギャラップ



# 1 日本の従業員の殆どがエンゲージしていません。



エンゲージしている従業員の割合(%)



2022年度調査によると、日本の職場でエンゲージしている従業員は5%と、4年連続で過去最低を記録しました。この数字はグローバル平均の23%を18ポイント下回り、OECD加盟国平均の20%を15ポイント下回っています。

日本の従業員のほとんど(72%)がエンゲージしていません。これらの従業員はただ職場にいて、時計をみつめて終業時間が来るのを待っています。彼らは必要最低限の努力しかせず、会社との心理的つながりが断ち切られています。生産性は最低限で喪失感が強く、職場から分断されていると感じているため、「エンゲージしている従業員」と比べて、より強くストレスや燃え尽きを感じやすいです。

過去10年のほとんどの期間 GDP 成長が停滞していたことを踏まえると、エンゲージメントの低い従業員への対応が経済再生へのきっかけとなり得ます。ギャラップでは、日本の従業員エンゲージメントが低い事による日本経済への影響は実に91.7兆円、つまり日本のGDPの13%に匹敵すると試算しています。

日本の組織のリーダーやマネジャーにとって、エンゲージしていない従業員への対処こそが、成長と変化をもたらす最大の機会となるでしょう。このような従業員は、リーダーやマネジャーが彼らともしっかりと対話し、励まし、鼓舞してくれるのを待っています。対処方法を少し変えるだけで、生産的でエンゲージしたチームメンバーに変わるかもしれません。



## 2 日本の従業員の10人に4人は、前日の多くの時間 ストレスを感じていた、と回答しています。

昨日は、1日の多くの時間ストレスを感じていましたか？



日本の従業員の42%が、前日の多くの時間ストレスを感じていたと答えています。これはグローバル平均(44%)とOECD加盟国平均(44%)の両方を2ポイント下回っています。

従業員にストレスを与えているのは何か？ギャラップの調査では具体的な要因についての質問は行っていません。仕事そのものがストレスの原因になる可能性があり、エンゲージメントが低いとストレスも高くなります。しかし、インフレや家族の健康問題といった外的要因も日々のストレスの原因となり得ます。

リーダーやマネジャーは外部のストレス要因を変えることはできませんが、従業員の生活全体におけるストレスに変化をもたらすことはできます。ギャラップの分析では、従業員が職場でエンゲージすると、生活におけるストレスが大幅に改善されると報告しています。

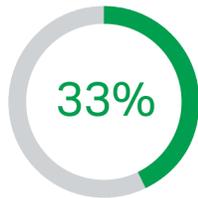
### グローバルにみた、職場のエンゲージメントレベル（日々の体験別）

日々の体験	エンゲージしている	エンゲージしていない	全くエンゲージしていない	職に就いていない
ストレス	30%	41%	56%	42%
心配	33%	39%	55%	55%
敬意を持って対応されなかった	6%	9%	22%	18%
喜び	85%	77%	53%	61%
怒り	19%	21%	33%	32%



### 3 日本の従業員の3分の1は、積極的に他の仕事を探している、または転職の機会をうかがっています。

積極的に他の仕事を探していると回答した従業員の割合(%)



日本の従業員の**33%**は、積極的に他の仕事を探している、または転職の機会を伺っていると答えています。これはグローバル平均(51%)を大幅に下回り、OECD加盟国平均(42%)よりも9ポイント低い結果となっています。「終身雇用」という慣習は日本では一般的ですが、この傾向は近年変化しています。同時に、人口の高齢化により労働力は減少し、才能ある従業員の維持は企業の成長にとってさらに重要になってきています。

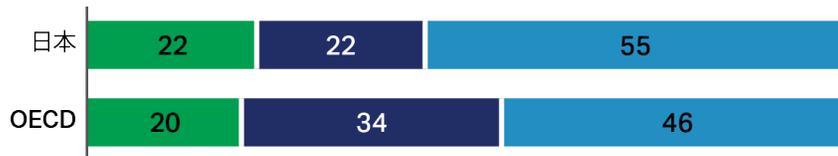
ギャラップのデータは一貫して、「エンゲージしている従業員」を惹きつけることが、従業員の流出を防げることを示しています。ギャラップが最近行った分析によると、「エンゲージしている従業員」が転職する場合、31%の昇給条件が必要であり、「エンゲージしていない従業員」や「全くエンゲージしていない従業員」は平均して22%の昇給条件だと転職に前向きに考える事が分かっています。





## 4 日本の労働者の44%がリモートまたはハイブリッド環境下で働いています。

■ % リモート ■ % ハイブリッド ■ % 対面



日本の従業員の22%は、常に同僚と離れて仕事をしていると回答し、さらに22%が時々同僚と離れて仕事をしていると答えています。残りの55%は、常に同僚と同じ場所で働いていると答えています。

在宅勤務の方が集中して仕事をしやすくなると感じている従業員がいる一方で、オフィスにいたほうが集中できると感じる従業員もいます。オフィスは組織内の人々を結びつけ、能力開発や企業文化構築のための有意義な集いの場であることに変わりはありません。しかし、リモートワークを適宜取り入れることにより、自主性とウェルビーイングが高まり、今日の労働者はこれを高く評価しているのもまた事実です。

このようにどこで働くかは、生産性、従業員のウェルビーイング、チームの結束力、才能に基づく能力開発を考慮しなければならない組織リーダーにとって難しい課題でしょう。しかしながら、ギャラップの分析によると、どこで働くかという課題よりも、「エンゲージメント」のほうが従業員のストレスに与える影響は3.8倍も大きいことが分かっています。

言い換えれば、人々が日々の仕事で経験するもの、つまり仕事への関与感や熱意を高めるほうが、どこで働くかよりもストレスを下げる事が分かってきました。

どこで働こうとも、不十分なマネジメントはついて回りますし、素敵なオフィスを与えるだけで、すぐれた組織文化を生み出せるわけではありません。



## 5 「エンゲージしていない」従業員は、より良いマネジャーがいればエンゲージしている従業員へと変わります。

日本の従業員を対象に調査したところ、彼らは自分の職場について次のように述べています。

“

- 「ゴール設定のための面談や1オン1などを通じて上司とコミュニケーションを取ることができず、仕事の指示も受けていません。ただ要望やノルマがあるだけで、自分がやっていることについて、どのようにすればよいのか、目的は何かについての詳細な説明を受けたことはありません。」
- 「上司には部下ともっとコミュニケーションをとってもらいたい。」
- 「仕事に大きな影響を与えるのは会社のシステムや経営幹部ではなく、直属の上司です。」
- 「マネジメント能力のない人がマネジャーになり、権力だけ行使している。」

エンゲージしていない従業員は、あなたが一番怒ったり、最も不満に思う部下ではないでしょう。彼らは仕事はするけれども、仕事では生き生きしていません。彼らは職場にいますが、仕事は自分ごとではなく、結果に対する責任は一切負いません。

ギャラップが数十年にわたって実施してきた職場の従業員意識調査からは、部下のモチベーションを高める方法を知っているマネジャーさえいれば、こうした従業員がさらに成果を上げることができることが分かっています。チームエンゲージメントの70%はマネジャーに起因するのです。

**すぐれたマネジャーは、コーチングにより部下を成功に導きます。**彼らは持って生まれた強みに照準を合わせ、献身的なチームをつくり、パフォーマンスを向上させ続けます。従業員一人ひとりの強みに合わせたフィードバックを頻繁に行います。ひとりひとりの期待値を明確にし、すぐれた成果を承認・称賛し、個々の仕事が組織のミッションとどのようにつながっているかを説明します。また、チームメンバーは互いに異なる才能や意見を持ち、職場外にも生活があることを互いに理解しています。

幸いなことに、このような科学に基づいたマネジメント手法は学ぶことができます。ギャラップは過去3年間に14,000人以上のマネジャーにコーチングトレーニングを提供してきました。トレーニング後最大18か月で、マネジャー自身のエンゲージメントは10%から22%向上し、チームのエンゲージメントは8%から18%高くなっています。

# ギャラップコーススポットライト： Boss to Coach

働き方の選択肢が広がり、勤務形態が変化する中で、人財マネジメントにおいても従来と違うアプローチが求められています。

## 70%

ギャラップ調査によると、マネジャーが組織従業員エンゲージメントに与える影響は70%という結果が出ています。マネジメントが不十分だと部下のパフォーマンス向上の妨げとなってしまいます。

詳しくはギャラップジャパンまでお問い合わせください。



## 方法論

本レポートの主なデータは、ギャラップが2005年から世界の成人人口を対象に無作為抽出サンプルで実施している「ギャラップ世論調査」によるものです。この調査は、開始以来160を超える国と地域を対象に、毎年、対面または電話で実施されています。国や地域によっては、調査方法が年ごとに変わる場合があります。ギャラップは、世論調査のデータに加えて、ドイツ、サウジアラビア、アラブ首長国連邦、アメリカ合衆国の労働人口を対象に無作為に大量のサンプルを収集しました。これらのサンプルは、本レポートのデータセットに追加されました。全データトレンド（2009年から2022年）に含まれる全世界の雇用対象者の総数は2,208,292人です。2022年のデータ合計は122,416人です。

ギャラップ世論調査の対象者は、15歳以上の非就学人口で、当レポートにおけるギャラップのデータは雇用主に数時間でも雇用されている15歳以上の対象者からの回答を反映しています。

一部の例外を除いて、各国の人口比にもとづく確率サンプリングで行われています。ギャラップは、調査ベースの推定値のバイアスを最小化するためにデータの重み付けを行っています。サンプルが各国を表すように注力しています。サンプルに偏りがないか、無回答はないか、固定電話と携帯電話ユーザーで同じ人に二度かけていないか、等を確認しています。また、ギャラップは、最終的なサンプルに重み付けを行い、各国の人口統計に一致させています。

本レポート<sup>1</sup>の地域別調査結果には、2022年4月から2023年3月までに得られたデータが含まれています（2022年のデータの一部として報告されています）。日本の2022年のデータは、2022年6月9日から8月4日の間に収集されました。データは固定電話と携帯電話で日本語で収集されました。固定電話については、福島原子力発電所の近くにある12の自治体が除外されました。これらの地域は、2011年の災害による壊滅的な被害のため、通報禁止区域に指定されています。除外地域は日本の人口の1%未満です。

地域レベルと世界レベルでの変化率を判断するために、ギャラップは各地域および世界の同じ国と地域のデータを前年比で比較しています。

「付録1: 地域別の国/地域の比較」の国別の調査結果は、3年間の世論調査から集計されたデータに基づいています。国と地域のパーセンテージの変化は、2019年、2020年、2021年の国の平均を2020年、2021年、2022年の平均と比較したときのパーセンテージの差を示しています。また、翌年の初めに取得され、今年の結果の一部として報告された複数の国のデータもあります。

1 ギャラップは、2021年と2022年の「職場の従業員意識調査」レポートで、独立国家共同体の調査結果を報告しました。この2023年のレポートでは、その地域を「ソ連崩壊後のユーラシア」と名付けています。

ギャラップは通常、各国の主要言語に翻訳された一連の主要な質問を使用して、各国または地域の1,000人の個人を対象に調査を行っています。国によっては、ギャラップは主要都市や特に関心の高い地域でオーバーサンプリングをしています。

さらに、ロシアのような一部の大国では、少なくとも2,000人の成人をサンプル数としています。サンプル数が1,000未満の国もわずかですがあります。本レポートでは、ギャラップは、サンプル数が300未満の国については、国レベルのデータ(3年間の集計)や国レベルの変化率データ(3年間の集計)を提供していません。ただし、2022年の世論調査データ収集年度中にサンプル数を問わず実施された国の結果は、地域および世界の結果に含まれます。

世界全体での、雇用されている成人サンプル総数に基づく結果では、95%の信頼水準でサンプリング誤差のマージンは±0.4パーセントから±0.6パーセントの範囲でした。各地域での、雇用されている成人サンプル総数に基づく結果では、95%の信頼水準でサンプリング誤差のマージンは±0.6パーセントから±4.8パーセントの範囲でした。各国での、雇用されている成人サンプル総数に基づく結果では、95%の信頼水準でサンプリング誤差のマージンは±0.4パーセントから±8.5パーセントの範囲でした。報告されているサンプリング誤差のマージンにはすべて、重み付けのための計算された設計効果が含まれています。

ギャラップ世論調査の管理、設計、統制については、ギャラップが全面的に責任を負います。ギャラップは80年以上にわたり、世界中の人々の意見や願望を正確に収集し、広めることが世界を理解するために不可欠であるという原則に取り組んできました。ギャラップの使命は、客観的で信頼性が高く、科学的に根拠のある方法で情報を提供することです。ギャラップは政治的指向、政党、擁護団体とは一切関係がなく、党派団体を顧客として受け入れることもありません。ギャラップ世論調査には、国籍に関係なく、個人、機関、政府機関なら誰でもアクセスできます。クライアントと調査対象のすべての回答者の身元の秘密は保持されます。

世論調査は、個人の安全、食料と住居、雇用、ウェルビーイング、国家機関への信頼など、世界中の社会にとって最も重要な問題を監視しています。ギャラップは、中核となる世論調査の実施に加えて、世界中の組織が最も差し迫った問題の解決するために、厳格な調査基準と科学的に証明された方法論を用いてカスタム調査を実施しています。

## サポート情報

### 従業員エンゲージメント

従業員エンゲージメントには、従業員の仕事や職場への関与と熱意が反映されます。従業員は、基本的なニーズが満たされ、貢献する機会、帰属意識、学び、成長する機会があるときに、エンゲージした状態になります。

ギャラップは、組織の従業員を「エンゲージしている従業員」、「エンゲージしていない従業員」、「全くエンゲージしていない従業員」の3つに分類しています。

- 「エンゲージしている従業員」は、仕事で生き生きとしています。彼らは熱意をもって自分の仕事や職場に深く関わります。彼らは心理的に仕事を自分のものとしており、パフォーマンスとイノベーションを推進し、組織を前進させます。
- 「エンゲージしていない従業員」は、静かな退職状態です。彼らは自分の仕事や会社に心理的に繋がっていません。エンゲージメントのニーズが完全には満たされていないため、仕事に時間をかけているだけで、エネルギーや情熱は注いでいません。
- 「全くエンゲージしていない従業員」は、職場で声高に不満を周りに撒き散らします。彼らは仕事に不満を抱いているだけではありません。彼らは自分たちのニーズが満たされていないことに腹を立て、不幸であることを示す行動を取っています。こうした従業員は毎日、エンゲージしている同僚が成し遂げていることの邪魔をし足を引っ張っているのです。

### 従業員エンゲージメントの測定

「エンゲージしている従業員」、「エンゲージしていない従業員」、「全くエンゲージしていない従業員」の割合を算出するため、ギャラップでは、Gallup Q 12で測定されたエンゲージメントの要素がさまざまな職場の成果とどのように関連しているかについての広範な調査に基づいて、独自の計算式を使用しています。このため、従業員エンゲージメントは、単なる満足度や、「強く同意」と「同意」の回答を足し合わせて「好意的な割合」のエンゲージメント指標とするよりもはるかに高い基準となっています。

現在の基準では、各従業員にQ12のステートメントを、6つの回答オプションを使用して評価してもらいます。「5 = 非常にそう思う」から「1 = まったくそう思わない」です。6番目の回答オプション「わからない」、「当てはまらない」にはスコアを付けていません。ギャラップ独自の計算式では、「エンゲージしている従業員」と分類するために、Q12のすべての要素に完全に同意する必要はありません。

### ギャラップQ<sup>12</sup> エンゲージメントの要素

- Q01. 私は仕事のうえで、自分が何を期待されているかがわかっている。
- Q02. 私は自分がきちんと仕事をするために必要なリソースや設備を持っている。
- Q03. 私は仕事をするうえで、自分の最も得意なことをする機会が毎日ある。
- Q04. この1週間のあいだに、よい仕事をしていると褒められたり、認められたりした。
- Q05. 上司あるいは職場の誰かが、自分をひとりの人間として気づかってくれていると感じる。
- Q06. 仕事上で、自分の成長を後押ししてくれる人がいる。

- Q07. 仕事上で、自分の意見が取り入れられているように思われる。
- Q08. 会社が掲げているミッションや目的は、自分の仕事が重要なものであると感じさせてくれる。
- Q09. 私の同僚は、質の高い仕事をするよう真剣に取り組んでいる。
- Q10. 仕事上で最高の友人と呼べる人がいる。
- Q11. この半年のあいだに、職場の誰かが私の仕事の成長度合いについて話してくれたことがある。
- Q12. 私はこの1年のあいだに、仕事上で学び、成長する機会を持った。

世界中の従業員エンゲージメントについて、詳しくは「[Employee Engagement workplace indicator webpage](#)」を御覧ください。

## 日々のネガティブな感情

ギャラップは毎年世界中で調査を実施し、人々の日々の感情経験を調べており、前日の1日の多くの時間特定の感情を感じていたかどうかについて尋ねています。本レポートは、雇用されている成人の感情経験に焦点を当てています。

- 従業員の日常的なストレス、心配、怒り、悲しさ、その他のウェルビーイング関連トピックの詳細については、「[Employee Wellbeing workplace indicator webpage](#)」をご覧ください。
- 世界中のすべての成人の感情に関する情報は、[Gallup Global Emotions report](#) 最新版をご覧ください。

## 雇用市場

リーダーが人材を引きつけ、定着させようとする際には、従業員の職場環境に対する認識や、従業員が組織へ入社したり退職したりする理由について理解を深めることが重要です。リーダーは、これらが自社の組織文化とどのように関連しているかを評価して、優秀な人材を引き付け、スター従業員が離れないようにするための戦略を立てることができます。

従業員の定着と誘致に関するギャラップの調査、および現在の職場環境における従業員の認識に関するギャラップの調査について、「[Employee Retention & Attraction workplace indicator webpage](#)」をご覧ください。

## ギャラップのグローバル指標

ギャラップは、職場のパフォーマンスと社会の健全性に関するグローバル指標、職場や社会全体にとって最も重要なことの進捗状況を追跡しています。

ギャラップの [Global Indicators](#) ウェブページでは、従業員のエンゲージメント、ウェルビーイング、日々のネガティブな感情、従業員の定着率と雇用市場、その他職場のトピックに関する最新の指標をご覧いただけます。これらの指標は、リーダーがより効果的にスター従業員をエンゲージし、マネージし、定着させるのに役立ちます。

[Gallup.com](#)に登録すると、Gallupが新しい指標を公開したときに最新情報を受け取ることができます。



# GALLUP®

## **World Headquarters**

The Gallup Building  
901 F Street, NW  
Washington, D.C. 20004

**t** +1.877.242.5587

**f** +1.888.500.8282

**[www.gallup.com](http://www.gallup.com)**