

添付資料 2

働き方改革とウェルビーイング 2つの文献 【第 262 回 監査実務研究会】 2022 年 6 月 15 日(水) 元三菱電機システムサービス 菊谷 純

【ジョブ型雇用】

【前回説明】

・日本能率協会 ジョブ型人事制度の教科書 日本企業のための制度構築とその運用方法 ジョブ型の良い点悪い点 ・職能型から職務型への転換、・人材の絶対評価、・人事の体制と仕組み 210309m1 広告

「ジョブ型人事制度の教科書」 コーン・フェリー 柴田彰あきら・加藤守和（日本能率協会）より

第 1 章 なぜジョブ型人事制度が求められるのか…そもそも米国における公民権運動のさなか、偏見のない公正さを追求した仕組み。当時、白人や男性が厚遇されていた時代、人種や差別のない人事の仕組みとして提唱された。

第 2 章 ジョブ型制度の普及拡大の実態…導入の狙い：①年功序列の打破(適正処遇の実現)、②適材適所の実現、③スペシャリスト人材の活用

第 3 章 日本の労働慣行とのギャップ…

ハイブリッド型の運用

日本企業：ゼネラリスト型キャリア、終身雇用・一括採用・ローテーション異動・人材流動性低い・・・下位等級：異動前提で育成

海外企業：スペシャリスト型キャリア、実力主義・実績重視採用・雇用保証なし・人材流動性高い・・・上位等級：職責に対して報いる

第 4 章 ジョブ型制度における等級制度…・3つの視点と8つの評価軸：省略

第 5 章 評価制度

第 6 章 報酬制度

第 7 章 導入コミュニケーション：全体コミュニケーションと個別コミュニケーション

第 8 章 ジョブ型制度における運用体制・プロセス…人事部門の役割。経営陣、事業部門、社員への対応。

第 9 章 ジョブ型制度の導入事例：武田薬品工業、大手通信業 A 社、大手制御装置メーカー B 社、中堅精密機器メーカー C 社、・大手消費財メーカー D 社

第 10 章 ジョブ型制度の導入における課題：経営陣の意識改革、職務と人の分離、日本的組織変更と人事異動、人事部門の改革

【今回】

ジョブ型雇用はわかり： マーサージャパン編著（日経文庫） より

そもそも「ジョブ」とは？ タスク（業務）？

職種（仕事内容）と階層（組織内の序列や専門性の度合い）で区別。

それぞれの会社の事業戦略、組織設計と密接に関わっている。唯一絶対に正しいジョブの区分方法はない。

ジョブディスクリプション（JD：職務記述書）：そのジョブが担うべき「主要な業務・タスク」「求められるスキル・コンピテンシー・経験・学歴・資格」「期待・成果責任」「業務上の主要な関係者（上司・部下・同僚・取引先）」などを具体的に定義するもの。

ジョブ型雇用（欧米）：

従業員は特定のジョブの履行を、企業はジョブの内容に見合った適正な対価を支払うことを約束する一連の雇用システム

外部競争力重視：構成員の出入りがあるオープン・コミュニティ

メンバーシップ型雇用（日本）：

年功賃金・終身雇用。会社は個人に雇用保障をする代わりに、個人はどのような業務にも従事する。

新卒大量一括採用、40年分の先輩・同期・後輩関係の中で毎年価値観の伝達が行われていく均一性の高い組織

内部公平性重視：構成員が固定のクローズド・コミュニティ

企業を取り巻く環境の変化

「デジタル技術を用いた製品・サービス、ビジネスモデル、経営そのものの変革」「グローバルビジネスの展開・運営力」

デジタル化やグローバル化に必要な新しいケイパビリティは内部人材だけで確保することが難しく、外部の市場価値が高い人材「高度専門人材」を採用することが不可欠

また、組織を将来にわたり支えていく若年優秀者の確保が大切

少子高齢化、不活性な中高年層の増加

(前提となる経営環境)	(組織が要するケイパビリティ)	(人材調達・活用の要諦)	(適したシステム)
・ <u>変化に富んだ経営環境</u> …変化する競争ルールにキャッチアップする敏捷性・柔軟性… <u>人的経営資源のアジャイルな組み換え</u> ……ジョブ型雇用	新たな勝ちパターンの創出	・ <u>多様性による創造</u>	
・ <u>安定した経営環境</u> ………決まった競争ルールの中での反復・習熟………同質性の高い人的経営資源の安定供給……メンバーシップ型雇用	勝ちパターンの踏襲・再現 (<u>従来の日本企業の競争力の源泉</u>)		

→ジョブ型雇用への期待の高まり

「ソサエティ 5.0-ともに創造する未来-」の中で、従来のメンバーシップ型雇用慣行からの脱却と、ジョブ型雇用慣行への転換が提言された。

…デジタル化が進むこれからの社会においては、多様性を前提に、変化に対するレジリエンスを備えることが組織・人材戦略上重要であり、そのためには多様性の対義である同質性の維持に重きを置いた人材調達・活用の仕組み（つまりメンバーシップ型雇用の仕組み）を見直さなければならない。

ジョブ型雇用のコンセプトとメリット

- ・自分のキャリアを自分で決められる：売り手・買い手が合意したジョブの遂行。異動は本人同意が原則。中途採用時は、同じタイミングで社内公募、個人にチャンス。パフォーマンスが悪いときは業績改善プログラムを実施し、改善無いときには退職勧奨を実施も。自らキャリアプランを立て、努力が必要。
- ・人の出入りがあることが前提：事業に必要な組織・ジョブを定義・規定し、そのジョブに合った適材を社内外から確保する、発想。
- ・会社と個人の変化：情緒的な保護者と被保護者の関係に付いての社会的なコンセンサスの変化
- ・公平な報酬配分から、社外競争力重視へ：個人間にジョブ獲得に関する競争を生み、会社間には人材の獲得を巡る競争を生み出す。
- ・柔軟な人材確保が可能に：事業に必要な人材をフレキシブルに確保しやすい。まず、必要な組織と人材を定義し、適材適所で人材を配置し、不足すれば採用か社内公募、報酬は現場マネージャが決定。競争を意識したルール作り・運用に。上位のジョブに挑戦する機会とその獲得に伴う内外の人材との競争があるため、内部人材にリスクやスキルアップのインセンティブがある。雇用保障の概念がなく、退職勧奨もあり、中高年の不活性化問題が起きにくくなる。いわゆる「ゆでガエル」の正反対の状況。
- ・報酬とキャリアの決定権を取り戻す：計画的にスキルアップやリスクを行うインセンティブが働く。専門性の高い業務・職種であれば、一般的に高い報酬が得られる。

ジョブ型とメンバーシップ型：根本的な思想の違い→導かれる一連のシステムの違い：それぞれ異なる思想に基づいたエコシステム（生態系）

デジタル化、グローバル化、少子高齢化のなか、自社が長期的に生き残り成長していく上でどのようなエコシステムを採用すべきかは、未来からの逆算で考えるべき。

日本型、一国二制度：メンバーシップ型、ジョブ型の共存

現場マネージャの覚悟：組織を成長させ続けること、環境変化に先手に対応、マネージャの組織へのコミットメントを強化

自社が置かれている経営環境と戦略の丁寧な読み解き：経営戦略・人材戦略に基づくジョブ型…ジョブの観点から必要な組織・職務と従業員のスキルを可視化し、両者のマッチングを常に図るという、ジョブ型雇用的な人材マネジメント…戦力にならない中高年層の存在は会社の責任…メンバーシップ型の終焉

外部労働市場の有無

- ・銀行・証券・資産運用・IT系、スタートアップなど特定の業界・企業群：人材の流動性は高い
- ・エネルギー・交通系等の公共性の高いインフラ系の業界：高くない
- ・人材の流動性を高めるために…終身雇用や長期勤続、年公的な報酬水準を前提とした制度の変更

導入事例1 野村證券：役割り・市場に基づく職務給の導入

20/4月管理職向け、新しい「総合職」の導入。年齢や在籍年数に関係なく各人の職責や業績をより適切に処遇に反映する体系へ。あわせて、退職金制度の中心を確定給付企業年金（DB）から確定拠出年金（DC）に移行し、転職を容易に。人件費の総原資は変わらない中で配分を変えるというポリシーで実施。綿密な役割り評価プロセスにより、社員の納得感の醸成につながった。

導入事例2 日本マイクロソフト：事業戦略に基づき組織・ジョブをデザインする

クラウドを活用したデジタルトランスフォーメーション事業を推進。事業戦略を具体化する人事戦略・JD。JDの基本的内容：職務内容や職責を定めた職務責任（Responsibilities）と、求める人材に期待するスキル、バックグラウンドを定めた人材要件（Qualifications）の2つで構成。優秀な人材確保のため、魅力的なジョブをデザインすることはマネージャの仕事。そのポジションでどういう仕事の実現でき、どのようなスキルが得られるかを明確にすることが必要。人事部門の役割りの一つは、ラインマネージャのマネジメントスキルを支援すること。

導入事例3 日立製作所：グローバル共通の人財マネジメント改革

社会インフラをはじめとする幅広い領域において、高度な IT を活用し、さまざまな社会課題を解決する「社会イノベーション事業」をグローバルに提供することで社会に貢献する。中西社長（当時）の号令：「グローバルメジャープレイヤーへの転換」を成し遂げるため、「グローバルで共通の人事制度を作る」⇒グローバル共通システムで「職務と人財の見える化」⇒人財マネジメント統合プラットフォーム。人財部門はビジネスラインに対して、各事業戦略に根ざしたソリューションを提供する役割「ビジネスパートナー」へ。

導入事例4 ソニー：創業時から後押しする従業員のキャリア自律

創業以来、「自分のキャリアは自分で築く」精神が基本。

- ① 社内公募制度：上司が応募や異動の事実を知るのは、マッチング成立により異動が実現するとき。毎年 200-300 人が異動。
- ② キャリアプラス：社内兼業・副業に付いての公募制度。1 年間、上司の許可必要、最大週 2 日まで。累計 150 名。
- ③ FA 制度：ハイパフォーマ対象に FA 権を年に 1 回付与するもの。社員が FA 権を行使すると、その情報が公開され、声がかかれば面接へ。最終的な決定権は社員。毎年 600 名に権限が付与され、内 2-3 割が行使、最終的に年 30-40 名が異動。
- ④ キャリア登録：希望者が上司の確認をとったうえでキャリア登録用のレジュメを登録する制度。年 100 名程が登録し、2-3 割が実際に異動。

創業者盛田昭夫氏のメッセージ@入社式

「君たち、ソニーが自分にとって違う場と感じたら、思い切って場を変えなさい。人生を無駄に過ごすべきではない」

導入事例5 メルカリ：バリューカルチャーを徹底したタレントマネジメント

制度の軸となるバリューとカルチャー：ミッション「新たな価値を生み出す世界的なマーケットプレイスを創る」、3 つのバリュー、Go Bold（大胆にやろう）、All for One（全ては成功のために）、Be a Pro（プロフェッショナルであれ）。社員は、個人としての成長実感ややりがい、バリューを感じることに価値を見出している。人財成長支援のため、3 ヶ月に 1 回オフィシャルな 1 on 1 を実施、毎週また隔週で 30 分から 1 時間程度の 1 on 1 を実施。経営の変化にアジャイルに対応するため、採用はジョブベースで行うも、入社後の仕事は組織やプロジェクトの変化による変更が頻繁にある。

【ウェルビーイング（心身の健康）】

ウェルビーイング： 前野隆司・前野マドカ（日経文庫） より

1. ウェルビーイングとは何か

定義：Well-being 良好な状態、広義の健康…狭義の健康(心身の健康)、幸せ・幸福(心の豊かな状態)、福祉(社会の良好な状態を作り出す)を含む

WHO 憲章：(広義での) 健康とは単に疾病や病弱な状態ではないということではなく、身体的、精神的、そして社会的に完全に良好ですべてが「満たされた状態(Well-being)」である。

ポジティブ心理学：幸せな人は創造性が3倍高い、生産性が1.3倍高い、売上も37%高い、欠勤率が41%低く、離職率が59%低く、業務上の事故が70%少ない、寿命が7年から10年長くしかも健康 well-being

S D Gs 3：Good Health and Well-being(すべての人に健康と福祉を) 13のターゲット

ソサエティ 5.0 第5期科学技術基本計画で提唱：1.0 狩猟採集、2.0 農耕、3.0 工業化、4.0 情報化・金融化、5.0 サイバー空間とフィジカル空間を高度に融合させたシステムを用いて、経済発展と社会的課題の解決を両立する人間中心の社会を目指すもの。

健康産業：スポーツ、フィットネス、ヨガ、食物、睡眠…

ウェルビーイング産業：心の幸せを目指す…企業研修、コーチング、オンライン・オフラインの学び、市民大学、YouTube 等々

2. 社会とウェルビーイング

健康経営(経済産業省)：従業員の活力向上生産性の向上、組織の活性化や業績向上、株価向上…運動、食生活の向上

働き方改革：少子高齢化による働き手減少に対する対策としての女性・高齢者活用、非正規雇用者含めた賃金の引き上げ、長時間労働の是正で働きやすく。

3. ウェルビーイングの研究

「人生満足度尺度(エド・ディナー)」

あなたの人生の満足度は？

1：全く当てはまらない/2：殆ど当てはまらない/3：あまり当てはまらない/4：どちらとも言えない/5：少し当てはまる/6：大体当てはまる/7：非常に良く当てはまる

a 殆どの面で、私の人生は私の理想に近い「 」、b 私の人生は、とても素晴らしい状態だ「 」、c 私は自分の人生に満足している「 」。

d 私はこれまで、自分の人生に求める大切なものを得てきた「 」、e もう一度人生をやり直せるとしても、殆ど何もかえないだろう「 」
5つの数字の合計？ 日本人の平均 18.9 点。

個人差はあるが、統計的に処理すると個人差の影響が薄められ、全体として何が幸せにどれくらい影響するかを明確化できる。

「因子分析(キャロル・リフ)」

心理的ウェルビーイング(幸福感)の 6 つの要素：

- ①自律性：自律して自己決定していること
- ②状況をコントロールする力：複雑な環境を的確に制御できていると感じること
- ③自己成長：成長して発達し進歩を実感すること
- ④ポジティブな他者関係：他者との愛情、信頼、共感と言ったポジティブな関係を築いていること
- ⑤人生の目的の明確さ：人生の目的と自分の生きる方向性を自覚していること
- ⑥自己受容：自分の良いところ・悪いところを受け入れていること

「幸せの 4 つの因子(前野隆司)」

- ①「やってみよう」因子：やりがいや強みを持ち、主体性の高い人は幸せということを表す因子
- ②「ありがとう」因子：繋がりや感謝、あるいは利他性や思いやりを持つことが幸せであることを表す因子
- ③「なんとかなる」因子：前向きかつ楽観的で、何事もなんとかなると思える、ポジティブな人。チャレンジ精神が大事
- ④「ありのまま」因子：独立性と自分らしさを保つこと。自分を他者と比べすぎず、しっかりと自分らしさを持っている人

日本人は気質として心配性の人が多い・・・集団主義的文化圏・幸福・・・戦後の個人主義的教育の影響・・・自己主張と同調圧力の中途半端な同居

幸せを感じている人は長寿

年齢と幸福度の関係：U 字カーブ、50 歳まで低下、以降自己中心性が減少し幸福感が上昇

記憶力が良い人より悪い人のほうが幸福感が高い

幸せと「健康だと思うこと」の相関は高い・・・幸せと感じると免疫力は高まる・・・口角を上げて笑顔を作るだけで免疫力が高まり、幸福度が増す・・・
渋野日向子：プレー中にも笑顔を見せ、ファンと交流することから「スマイルシンデレラ」全英女子オープン初優勝

幸せな人は、うつ病、大腸がんなど、多くの病気にかかりにくい

幸せな人ほど自殺願望は低い

幸せは健康の最大の友人

「健康に気をつける」ように「幸せに気をつける」

幸福度を高める方法の研究：「幸せの4つの因子を高める研究」

①「やってみよう」因子：夢や目標を持つこと、仕事の中にワクワクときめきを見出すこと。石切職人の話：単純労働？ 教会の土台作り？・・・視野の広さの問題、視野を広げて、自分お仕事は何に繋がっているのか考える。

②「ありがとう」因子：対話することが幸福度を高める。ワンオンワンミーティング、コーチング、カウンセリング…相手の話をしっかり聞いてあげる。
孤独は幸せの敵、信頼できるパートナーや仲間、知人を持つこと。何事に対しても深く感謝する人、気遣いや思いやりを持って他者と接する事のできる人。
ボランティア活動、利他的な行為を行うよう心がける人。

③「なんとかなる」因子：幸せであるように振る舞うこと、無理矢理でも口角を上げて笑顔を作ることが有効。上を向いて大股で歩く。形から入るだけで幸福度は上がる。ネガティブに考える人は幸福度は低い傾向。自分に対しても他者にたいしてもポジティブな味方をする。

④「ありのまま」因子：自分が他者からどのように見られているかを気にしすぎでは、萎縮してしまう。自分を他者と比較しても仕方がない。自分は自分、他者は他者。自己を確立し、自分らしさを自覚すること。

自分が何で幸せを感じるか？を、知っておく。

感謝の日記、親切な行動、走る、ボランティア、笑顔、大笑い、バケーション、公園の散歩、昼寝、音楽、犬との散歩、犬と遊ぶ、

マインドフルネス：瞑想（姿勢よく座り目を閉じて呼吸に意識を集中し心を整える）、座禅、・・・

4. 経営とウェルビーイング

ウェルビーイング経営の先駆者

近江商人の三方よし：自分よし、お客様よし、社会よし

渋沢栄一「合本主義」：企業が私益のみを追求するのではなく、社会の発展を実現するために必要な人材と資本を合わせて、事業を推進すべき。

稲盛和夫(京セラ創業者)：従業員の物心両面の幸福。京セラ、KDDI、JAL。盛和塾。

最近

清水建設 井上和幸社長 社員の幸せが大切

トヨタ自動車 豊田章男社長 トヨタの使命は「幸せを量産」することだ

清水ハウス 仲井嘉浩社長 家を作るのではなく「我が家を世界一幸せな場所にする」

従業員満足度：従業員が働くうえで仕事や環境に満足しているか

エンゲージメント：従業員をただ満足させるだけでなく、従業員が主体的に仕事に対する高い熱中度や職場との良い関係を持つこと…気に入って働いて欲しい（企業目線）

ウェルビーイング：そもそも人間は幸せに生きるべきである（人類目線）

働き方改革疲れ

幸せ(ウェルビーイング)・創造性とダイバーシティ・インクルージョン

幸せ(well-being) ----- **幸せな者は創造性 3 倍** ----- 創造性(creativity)

L--- **多様な友人を持つものは幸せ** ----- **多様性(diversity & inclusion)** ----- **多様なチームはイノベティブ** -----」

昔のイノベーター：苦勞をものともせず、リスクも恐れず果敢に単身で荒海に乗り出すというイメージ

最近のイノベーター：世の中に求められていることを、楽しく面白い気分で探し歩いている感じ、わくわくドキドキがキーワード・・・歯を食いしばって働くよりも、やりがいと強い自己を持って人とつながりながら生き生きと楽しく働くほうがいい

ウェルビーイング優良企業

- ・伊那食品工業：年輪経営を追求する
- ・西精工：朝礼に見る幸せな改善活動
- ・ネッツトヨタ南国：日本一非常識なディーラー
- ・ボーダーレスジャパン：社会課題を解決する集合体

- ・サイボーズ：離職率を激減させ売上を好転させた

5. 地域・家庭とウェルビーイング

徳島県海部町：自殺率の低い町「生き心地の良い町」

- ①「いろいろな人がいてもよい、いろいろな人がいたほうがよい」。
- ②「人物本位主義をつらぬく」。個性を大事にして人間らしく。
- ③「どうせ自分なんて、と考える」。要するに自己肯定感を高く持って生きる。
- ④「「病」は市に出せ」。具合が悪ければすぐにでも病院に(心身ともに)。
- ⑤「ゆるやかにつながる」。緩いつながりがある人や地域は、レジリエンス(折れそうになっても立ち直る力)が高いと言われている。

鎌倉スーパーシティ構想：「共生みらい都市」 ～世界一 Well-Being が高いまち Kamakura の実現～

- 「誰もが生涯にわたって自分らしく安心して暮らせる共生社会」を目指す（共生社会の共創）
 - スーパーシティの取組みは、これまで先人たちが大切にしてきた理念を引き継ぎ、持続的な取組みにより、鎌倉のまちを次世代に責任を持って引き継ぐ～鎌倉市が大切にするまちづくりの理念～
 - 古いものを大切にしながら、積極的に新しいものを取り入れ、新たな価値を築く“鎌倉らしさ”
 - 市民力・地域力を活かし、自然をはじめまちに関わる全ての要素を繋げ、地域課題を解決し、まちの魅力を高める”共生の精神”
- これまで豊かさの指標としてきた GDP に代わる、真の市民の豊かさ・幸福を考えるうえで必要な指標を確立し、PDCA を通じて、鎌倉の幸福と暮らしやすさのモデルを精緻化することで鎌倉から世界一幸福な共生社会の構築を目指す
- 鎌倉の幸福感と暮らしやすさ（人の内面）を デジタルツインとしてモデル化

夫婦・結婚・子供

未婚よりも配偶者のいるほうが幸せな傾向がある。パートナーや友人、家族といった人とのつながりを豊かにすることが、ウェルビーイングに大切。

結婚後3年すると、「好きだ」という感情をもたらず脳内物質のエンドルフィンの分泌が減少し、幸福度は結婚前の水準に戻る。

子供ができて巣立つまでは幸福度が低い。子育て期間は幸福度が低い…統計的な平均値…子育て中には幸福度を高めることに気を配った生活をするよう心がけるべき

零歳児がいる夫婦の離婚が一番多い

子供がいない人よりもいる人のほうが幸福度は高い。子供のいない人のほうが幸せ。…両方のデータが存在。

子供が2，3人いる家庭が一番幸せ…4人以上は世話がかかる

6. 幸福度の計測・向上事例

働く人の幸せ・不幸せ診断：下記 出典：「パーソル総合研究所+慶應前野隆司研究室」

従来調査とウェルビーイング調査…高い相関あり

従業員満足度調査・エンゲージメント調査・モチベーション調査

感謝すると人々の幸福度は高まる

ポジティブ・コンピューティング：「心理的 well-being と人間の潜在能力を高めるテクノロジーの設計および開発」…感謝アプリ、感謝ポイント

座ると思わず感謝したくなるような椅子：何か人工物にウェルビーイングになる種を埋め込む

ナッジ(nudge)「ちょっと肘でつつく」：思わず行動してしまうような仕掛けを設けておくこと、行動経済学

住めば住むほど幸せになる町、行けば行くほど幸せになるコミュニティースペース

積水ハウス共同研究「住めば住むほど幸せ住まい」：感謝したくなるようなキッチン、夢を育み目標に向けて成長したくなるような子ども部屋、誰もがほっとできるリビング

座れば座るほど幸せになるベンチ：人は、上を向くと心が開放的になって幸せになる…ベンチに座ると自動的に上を向いてしまうベンチ

「幸せ応援シート」四葉のクローバの葉の中に幸せの4つの因子、「夢や目標は？（やってみよう！）」「感謝していることは？（ありがとう！）」「なんとかないと頑張っていることは？（なんとかかなる！）」「自分らしく、個性をいかしてやっていることは？（ありのままに！）」を、それぞれたくさん書き込み、その後応援メンバーが追記し、励まし合う。

「日本版 Well-being Initiative」：日本経済新聞社と公益財団法人 Well-being for Planet Earth が立ち上げ。Well-being を測定する新指標開発やウェルビーイング経営の推進、政府・国際機関への提言、Well-being を SDG s に続く世界的な政策目標に掲げることを目指している。

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
自己成長因子 （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ている状態	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
リフレッシュ因子 （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ている
		私は、仕事の精神的な消耗から回復することができている
		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
チームワーク因子 （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ている状態	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
役割認識因子 （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え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
他者承認因子 （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
他者貢献因子 （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
自己裁量因子 （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
自己抑圧因子 （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
理不尽因子 （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
不快空間因子 （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、嫌なにおいがする
		私の職場は、無機質で冷たい感じがする
オーバーワーク因子 （ヘトヘト因子）	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
協働不全因子 （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、特定の人の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
疎外感因子 （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いない
		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
評価不満因子 （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

以上