

「2026 年 働く人の創造性アンケート調査」 を用いた個票分析 —創造性・エンゲージメントの相関分析—

働き方研究ユニット 主任研究員 小林 悟、研究員 仲村 直人

概 要

心理的な状態の代表例であるエンゲージメントは、はたらく人の創造性や生産性を左右すると考えられる。エンゲージメントは、①「仕事に対してやりがいを感じ、活力等に満ちている心理状態」を指す「ワーク・エンゲージメント」と、②「自身が所属する組織の理念等に共感することを通じて、その組織に愛着を感じている状態」を意味する「従業員エンゲージメント」の2つを包含する概念である。

リコー経済社会研究所が事務局の一端を務める「はたらく人の創造性コンソーシアム」は今年、**「働く人の創造性アンケート調査」の2026年版**を公表した。同調査では、創造性に関する調査項目に加えて、はたらく人のエンゲージメント（ワーク・エンゲージメントと従業員エンゲージメント）の度合いが調査項目に含められている。

本稿では、同調査の個票を用いた定量分析により、はたらく人の創造性・エンゲージメントが形成されやすい要因（職場環境等）の特定を試みた。その結果、日本人と米国人に共通して、従業員エンゲージメントが主にチーム要因と相関関係があるという傾向が確認された一方で、日米で様々な相違点も確認された。また、日米に共通して、人的資本投資は、従業員の人的資本を高めるという一次的な効果のみならず、従業員のエンゲージメントを向上させるという二次的な効果を持ちうる、という重要な示唆も得られた。日米の創造性に対する認識差は、「挑戦心」、「専門外知識の習得」、「仕事の新規性・複雑性」の差と関連していることも判明した。「専門外知識の習得」に対するスタンスは、単なる国民性のみならず、企業ごとに異なり、改善の余地があることも判明した。

1. 問題意識

近年、労働者の心理的な状態（「エンゲージメント」「幸福度」等）と「生産性」「創造性」との因果関係に注目があつまっている（Oswald et al., 2015; Lyubomirsky et al., 2005）。

エンゲージメントとは、一般的に「従業員のやる気」を意味するが、より厳密には、①「仕事に対してやりがいを感じ、活力等に満ちている心理状態」を指す「ワーク・エンゲージメント¹」と、②「自身が所属する組織の理念等に共感することを通じて、その組織に愛着を感じている状態」を意味する「従業員エンゲージメント²」の2つを包含する概念である。

ワーク・エンゲージメント（あるいは「ウェルビーイング³」）が高い状態では、その人の潜在能力が発揮されやすくなり、仕事上のパフォーマンスである生産性が向上することが知られている（Judge et al., 2001; Krekel et al., 2019; 黒田ほか, 2021; Bellet et al., 2024）。従業員エンゲージメント（あるいは「ウェルビーイング」）が高い従業員は、会社等への帰属意識が高いため、離職しづらい（Rath, 2006; Krekel et al., 2019）。雇用者側からみると、両方のエンゲージメントが高い従業員が増えた方が、組織の生産性向上と組織内へのスキ

1 ワーク・エンゲージメントについては、はたらく人の創造性コンソーシアム（2023）「プログレスレポート Vol. 1」や、厚生労働省（2019）「令和元年版 労働経済の分析―人手不足の下での『働き方』をめぐる課題について―」（労働経済白書）の第3章を参照。オランダ・ユトレヒト大学のSchaufeli教授らによって研究されている分野であり、学術的な測定では、「ユトレヒト・ワークエンゲージメント尺度」（Utrecht Work Engagement Scale, UWES）を用いられることが多い（Schaufeli et al., 2002）。

2 従業員エンゲージメントは、厚生労働省（2025）「働きがいのある職場づくりのための支援ハンドブック（令和6年度）」を参照。ワーク・エンゲージメントと比較すると、学術的な研究の歴史は浅く、主にビジネス分野で着目・測定されてきた。1990年代にギャラップ社が提唱し始めたといわれている。学術的な定義は収れんしているわけではないが、例えば、Harter et al. (2002)が定義付けを行っている。

3 ウェルビーイングとは、精神的・肉体的・社会的に健康な状態を指し、OECD（Organisation for Economic Co-operation and Development、経済協力開発機構）の分類によると、エンゲージメントや幸福度もウェルビーイングに含まれるとされる。

ル蓄積が進むため、望ましいと言える。

ところで企業が持続的に成長するためには生産性の向上が必要であることに疑問の余地はなかろう。そのためにはイノベーションを起こすことが重要だ。イノベーションの源泉となるのが、創造性である⁴。

筆者も事務局の一端を担う「はたらく人の創造性コンソーシアム」（以下、コンソーシアム）は、これまで創造性の重要性やその発揮に向けた取り組みなどを議論してきた。その中でも、創造性とエンゲージメントの関係には幾度となく焦点が当てられてきた。

エンゲージメントは、はたらく人の創造性や生産性を左右すると考えられる。創造性や生産性を業務上の成果（パフォーマンス）と捉えたとき、エンゲージメントは、各人が持つ潜在能力（人的資本）をどのくらい発揮できるのかという「稼働率」に相当すると指摘されている⁵。潜在能力が高かったとしても、本人のやる気がない（エンゲージメントが低い）場合には、パフォーマンスは低迷してしまう。

コンソーシアムは、それまでに蓄積した学術的知見を踏まえて「はたらく人の創造性リーフレット」を、2025 年に発表した。同リーフレットの作成に際しては、心理的に満たされた状態で働く人は創造性・生産性が高いことや、創造性の高いチームはエンゲージメントの高いチームと多くの共通点があることを鑑み、創造性研究の射程をエンゲージメントの領域にまで拡大している。

同リーフレットは、創造性やエンゲージメントを高める行動について、①個人要因である「能力・スキル」、「思考・行動特性」、「仕事・キャリア特性」と、②チーム要因である「リソース」、「チーム環境・支援」、「組織文化・風土」の計6

4 はたらく人の創造性コンソーシアム（2023）「プログ्रेसレポート Vol. 1」を参照。

5 鶴（2026）は、「人的資本の稼働率を示すものとして、働き手のウェルビーイング」が挙げられると指摘しており、人的資本がいかに高くても、稼働率が低ければ、十分なパフォーマンスが発揮できない、としている。前述した黒田ほか（2021）も、エンゲージメントの状態が生産性を左右することを指摘している。

分類 18 項目（以降、これらの分類を「アクション・リスト」と呼ぶ）に分類できると整理した（図表 1）。

（図表 1）創造性に関連する個人・チーム要因＜アクション・リスト＞

個人（自分・メンバー）の状態チェック！	
能力・スキル	☐ 専門領域や仕事の知識・スキルを高めている
	☐ 越境学習・イベントなどから専門外の知識や経験を得ている
	☐ 新しい発想や工夫を思いつく自信がある
思考・行動特性	☐ 問題に直面しても、試行錯誤をしながら粘り強く解決している
	☐ 自分の強み・弱みを客観的に把握し、分かりやすく説明できる
	☐ 失敗を恐れず、新しい挑戦をしている
仕事・キャリア特性	☐ 仕事の進め方や時間・場所の使い方を自分で決められる
	☐ 自分の仕事やキャリアに意義を感じている
	☐ 新規性や複雑性が求められる仕事をしている
チームの状態をチェック！	
リソース	☐ メンバーが探究する「余白」の時間をつくっている
	☐ 社内外に必要な「人・設備・情報」にアクセスできる
	☐ チームに多様な能力やバックグラウンドをもつ人がいる
チーム環境・支援	☐ 刺激を受けるリーダー・上司・同僚が身近にいる
	☐ 悪いニュースも上司に共有しやすい
	☐ 立場や能力によらず、平等に発言機会や情報が与えられている
組織文化・風土	☐ 各自の仕事が組織・チームビジョンとどうつながるかを説明できる
	☐ 成果・挑戦にみあった評価・称賛を実感できる
	☐ 他部署・社外を巻き込んで、大胆な取り組みをしている

（出所）はたらく人の創造性コンソーシアム（2025）「はたらく人の創造性リーフレット」
（<https://creativity-consortium.ricoh/publications/>）

そして、コンソーシアムは今般、働く人の創造性アンケート調査の 2026 年版である「2026 年 働く人の創造性アンケート調査＝創造性を支える要因の日米比較＝」を公表した。同調査は、2023 年に公表した「働く人の創造性アンケート調査＝意識と取り組みの日米比較＝⁶」に続く 2 回目の調査結果報告である。今回の調査では、はたらく人の心理状態を直接的に表す 2 つのエンゲージメ

6 <https://creativity-consortium.ricoh/publications/>

ント（「ワーク・エンゲージメント⁷」と「従業員エンゲージメント」）の度合いが調査項目に含められている（アンケート調査回答者の属性分布等については、コンソーシアムが公表するアンケート調査結果の資料を参照）。

本稿では、同調査の個票を用いた定量分析により、はたらく人の創造性・エンゲージメントが形成されやすい要因（職場環境等）の特定を試みた。そのうえで、その結果の解釈・含意について、筆者としての考察を加えた。以下では、その内容を紹介する。

7 同調査において、ワーク・エンゲージメントの尺度は、厚生労働省が所掌する労働安全衛生総合研究事業「労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する調査研究」（平成 21-23 年度）の研究成果として公表された「新職業性ストレス簡易調査票」および「活力・誇りに関連するワーク・エンゲージメントの指標」に基づく。同調査票では、ワーク・エンゲージメントの度合いを問う質問項目として、「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」（活力）と「自分の仕事に誇りを感じる」（誇り）の 2 つを挙げている。今回のアンケート調査における具体的な質問内容は、コンソーシアムの公表資料、ならびに本稿の別添図表 1 を参照されたい。

2. 分析手法・結果

(1) 分析手法

前述のとおり、「はたらく人の創造性リーフレット」のアクション・リストでは、創造性・エンゲージメントの決定要因を6分類 18 項目に整理したが、これらの要因は互いに強く相関し合っている可能性がある。そのため、単なる重回帰分析では、推計結果が不安定化してしまう。回帰分析に用いる変数を増やすほど、高い相関関係を持つ変数を多く含むこととなり、推計結果が不安定化するという「多重共線性の問題」である。

そこで、ここでの分析では、そのような状況においても頑健な結果を得ることが可能とされる推計手法である「LASSO (Least Absolute Shrinkage and Selection Operator) 回帰」を採用している。LASSO 回帰とは、機械学習で多数のデータを扱う際にしばしば利用される分析手法であり、残差平方和にペナルティ項を設定することを通じて、高い相関係数をもつ変数のうち、予測をするうえでの重要な変数を自動選択し、多重共線性の問題をある程度回避することができるとされている。

被説明変数を創造性やワーク・エンゲージメント、従業員エンゲージメントに関する質問への回答結果（7 段階評価）、説明変数をその他の回答結果とし、それぞれに LASSO 回帰分析を実施している。どの要素が、創造性やエンゲージメントに共通・単独要因になっているのかを特定・分類し、図示しているのが、以降の結果である。なお、創造性やエンゲージメント等に関する質問内容については、別添図表 1 を参照されたい。

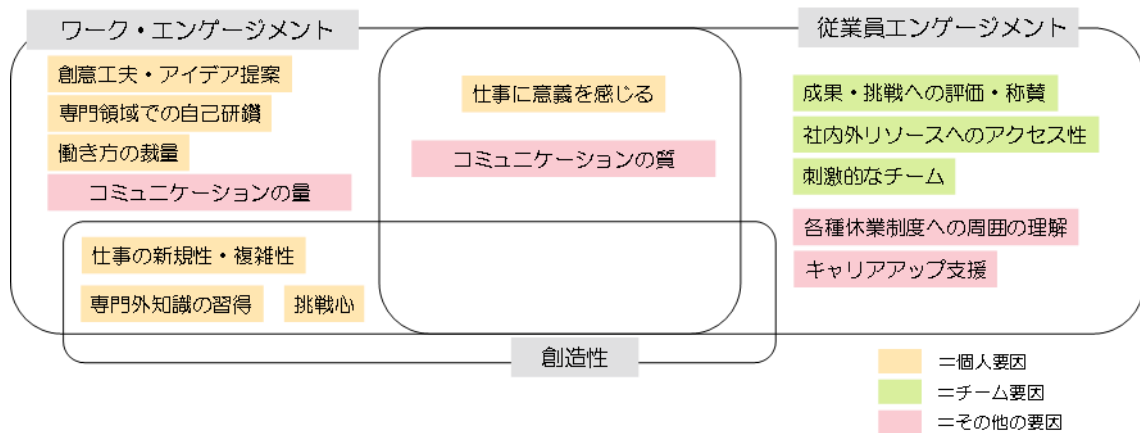
(2) 分析結果

本アンケート調査をもとに、創造性やワーク・エンゲージメント、従業員エンゲージメントが、どのような要素と関係しているのかを分析した結果が図表 2、3 である。ここで「ワーク・エンゲージメント」は、活力に関する設問（「私は、

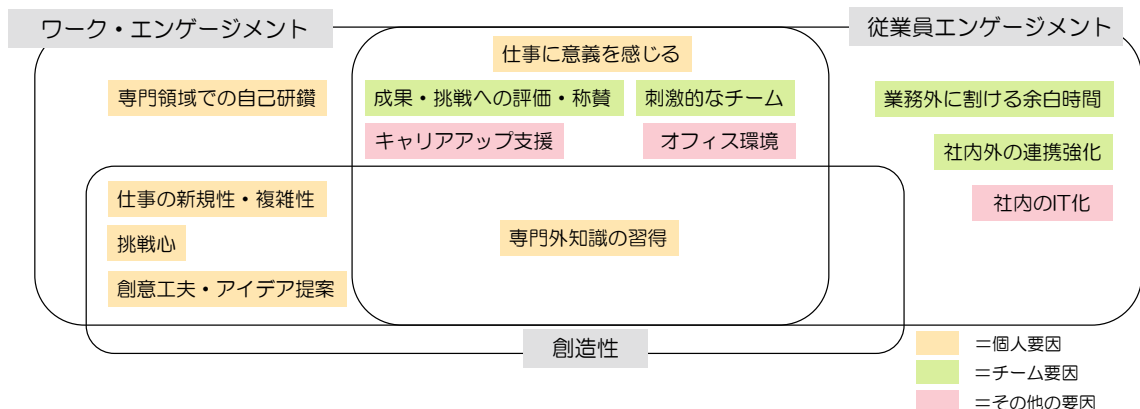
仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる)」と誇りに関する設問(「私は、自分の仕事に誇りを感じる)」への回答のいずれかに該当するもの、「従業員エンゲージメント」は「私は、自分の会社を親しい友人や知人にすすめたい」への回答、「創造性」は「私には、創造性がある」への回答について、それぞれ一定の閾値に照らし合わせたうえで、相関関係が観察される項目を洗い出している。結果の要点は、以下のとおり。

- ① **【全体観】** アクション・リストにおいて分類した個人要因とチーム要因に基づいて、全体観を整理すると、ワーク・エンゲージメントについて米国人は主として個人要因との相関が高い一方、日本人は個人要因だけではなく、チーム要因等とも関連している。従業員エンゲージメントは、米国人、日本人共にチーム要因と相関している。
- ② **【米国人のエンゲージメント固有の特徴】** 「コミュニケーションの量」は米国人のワーク・エンゲージメントと、「コミュニケーションの質」はワーク・エンゲージメント、従業員エンゲージメントの両方と、関係している。「各種休業制度(育児・介護・疾病休暇等)への周囲の理解」が浸透するほど、米国人の従業員エンゲージメントが高まる傾向が観察される。
- ③ **【日本人のエンゲージメント固有の特徴】** 日本人のワーク・エンゲージメント、従業員エンゲージメントと「オフィス環境」には関連性がみられる。
- ④ **【キャリアアップ支援の重要性】** 「キャリアアップ支援」は、日本人のワーク・エンゲージメント、従業員エンゲージメントや、米国人の従業員エンゲージメントと相関している。
- ⑤ **【日米の創造性】** 「挑戦心」や「専門外知識の習得」、「仕事の新規性・複雑性」は、日本人と米国人の創造性と関連している。日本人の創造性には、これらに加えて、「創意工夫・アイデア提案」も相関している。これらの要素はワーク・エンゲージメントとも相関しており、ワーク・エンゲージメントと創造性の間に相互作用が存在していることが窺われる。

(図表 2) 米国人のワーク/従業員エンゲージメント・創造性の説明要因



(図表 3) 日本人のワーク/従業員エンゲージメント・創造性の説明要因



- (注) 1. ワーク/従業員エンゲージメント・創造性と相関が大きい要素をリストアップしている。ベン図形式で描いており、いくつかの指標に共通した要素については、両者が重なり合う領域に図示している（例えば、「専門外知識の習得」は、日本人のワーク・エンゲージメントや従業員エンゲージメント、創造性のすべてと関連している）。
2. ワーク・エンゲージメントの測定には、活力・誇りに関する2つの指標が用いられているが、ここでは両者それぞれに関連する要因をまとめて表示している。
3. 各要素が互いに相関しあっているため、LASSO 回帰を用いた分析を実施。真に重要な要素を抽出するために、ペナルティ強度（ラムダ値）を大きめ（+1 S.E.）に設定したモデルを採用。コントロール変数として属性情報（年齢・性別・業種等）を説明変数に採用（ペナルティによって説明変数から欠落したものもある）。
4. 各要素の質問内容については、別添図表 1 を参照。

3. 解釈・含意

以下では、日米のエンゲージメント・創造性の構成要因の違いについて、解釈を加えたうえで、その含意についても整理する⁸。

図表 4 では、「ワーク・エンゲージメント（活力）」「ワーク・エンゲージメント（誇り）」「従業員エンゲージメント」「創造性」のそれぞれについて、「個人要因」「チーム要因」「それ以外」の中で、どのような要素が高い相関関係を有しているかを示している（厳密には、後者の各項目が 1 標準偏差上昇した場合に、前者の値がどれだけ増えるのかを示す寄与度を計算している）。

（１）従業員エンゲージメント形成における日米の共通点

従業員エンゲージメントは、組織に対する愛着等を表すものである以上、それが主に「チーム要因」と相関していることは自然と思われる。

ここで「個人要因」に分類され、ワーク・エンゲージメントの「誇り」と密接な関係がある「仕事に意義が感じられるか」⁹ は、日米を問わず従業員エンゲージメントと関係しており、特に日本人にとっては、その形成に与える影響が大きい。そのため、組織的に従業員の意識改革を行うことで、仕事の意義を感じて貰うことが、従業員エンゲージメント向上に資すると考えられる。

8 本分析で特定しているのは、各要素の相関関係であり、因果関係ではない。すなわち、ある個人・チーム要因がエンゲージメント・創造性を高める場合もあれば、エンゲージメント・創造性が高いことが個人・チーム要因を変化させている場合（逆因果）もある。そのため、施策を検討する際には、逆因果が発生している点にも十分に留意する必要がある。

9 エンゲージメントを決定する「仕事の要求度・資源モデル（Job Demand-Resource model, JD-R model）」（Bakker & Demerouti, 2007; 2008）では、「楽観的に考えられる」等、個人の資源や心理的な資質・資本がエンゲージメントに影響を及ぼすとされる。アクション・リストでは、仕事に意義が感じられるかどうかを「心理的な資本」と位置付け、エンゲージメントの決定要因として捉えている。そのため本稿でも、同項目を説明変数として採用している。

（２）雇用慣行とワーク・エンゲージメント

日本人のワーク・エンゲージメントは、「個人要因」のみならず、組織文化や雰囲気などといった職場環境と関連する「チーム要因」にも左右される傾向にある。これには日本独特の雇用慣行（メンバーシップ型雇用）が影響している可能性がある。すなわち、メンバーシップ型雇用では、人間関係や調整能力など組織内のスキル¹⁰ が重視される傾向にある。「他者とどのように働くか」という意味合いでの職場環境が悪い場合には、仕事自体へのやる気が失われ、ワーク・エンゲージメントも悪化するという経路が考えられる。

（３）オフィス環境とエンゲージメント

コミュニケーションの質や量は、米国人のエンゲージメント（量はワーク・エンゲージメント、質はワーク・エンゲージメント、従業員エンゲージメントの双方）を左右する一方で、日本人にはそうした関係は窺われない。

その背景としては、米国の働き方が個室文化であることに由来している可能性がある¹¹。日本式の島型レイアウトのオフィスでは、簡単に相談や業務上の雑談を行うことができ、コミュニケーション上の問題が比較的発生しにくいいため、コミュニケーション要因は日本人のエンゲージメントと関連がないとの解釈だ。昨今導入が進むフリーアドレスのオフィスを設計するうえで、コミュニケーションが円滑に行われるような仕組みを確保しておかない場合には、エンゲージメントが低下し得る点には留意したい。

10 人的資本を取り扱う理論（人的資本理論）では、このようなスキルを企業特殊的人的資本とよぶ。企業特殊的人的資本と対になる概念として、一般的人的資本が挙げられる。企業特殊的人的資本は市場性が低いため、各企業内でしか役に立たないが、一般的人的資本の市場性は高く、その組織外（他社等）でも通用する。企業特殊的人的資本は組織内での経験や社内研修によって、一般的人的資本は教育（大学教育等）や業界経験等によって、培われる。

11 ここでは、完全な個室だけではなく、パーティションで区切られたデスク・レイアウトを含めて、「個室文化」と表現している。

（４）各種休業制度に対する周囲の理解と従業員エンゲージメント

各種休業制度に対する周囲の理解度は、米国人の従業員エンゲージメントと相関している。これは米国における育児休業制度の整備が遅れていることが影響しているとみられる。高所得 41 カ国における育児休暇・支援策を評価・順位付けした unicef の調査（2021 年）によると、米国の順位は下から 2 番目の 40 位（総合評価）に止まっており、育児休暇等を取得しにくい国の 1 つとして挙げられている¹²。

一方、日本における育児休業制度は 1 位の評価（個別評価）を得ており、各種休業制度への周囲の理解が、日本人の従業員エンゲージメントの決定要因に浮上しなかった、と考えられる（なお、日本の総合評価は 21 位）。もっとも、日本においても、法律上の育児休業「制度」が充実していたとしても、実際の利用率が高いことを意味しない。各種休業制度に対する周囲の理解を深め、（特に男性の）育児参画を促すことは、従業員エンゲージメントを一段と向上させ得ることには留意したい。

（５）人的資本投資施策とエンゲージメント

キャリアアップ支援は、日米のエンゲージメントと関係している。この点については、相関というよりも因果だという合理的な推定が成り立つ。従って企業が従業員のキャリア形成に深く関与することが重要である。

企業にとって従業員のキャリアアップ支援は、いわゆる人的資本投資施策の 1 つであるが、従業員の人的資本（スキル）を高めるという一次的な効果だけではなく、従業員のやる気（エンゲージメント）も向上させるという二次的な

12 男女を合算した有給での育児休業期間をみると、日本よりもルーマニア等の方が充実している。日本の制度では男性に対する有給での育児休業期間が、諸外国と比べて特筆して長く、男女合算値ではルーマニア等より劣後するものの、育児に対する男女の参画が均等化されやすい制度設計となっている。詳しくは、内閣府「男女共同参画白書（令和 5 年版）」のコラム 4「我が国の育児休業制度は世界一！？男性の育児休業の変遷と背景」を参照。

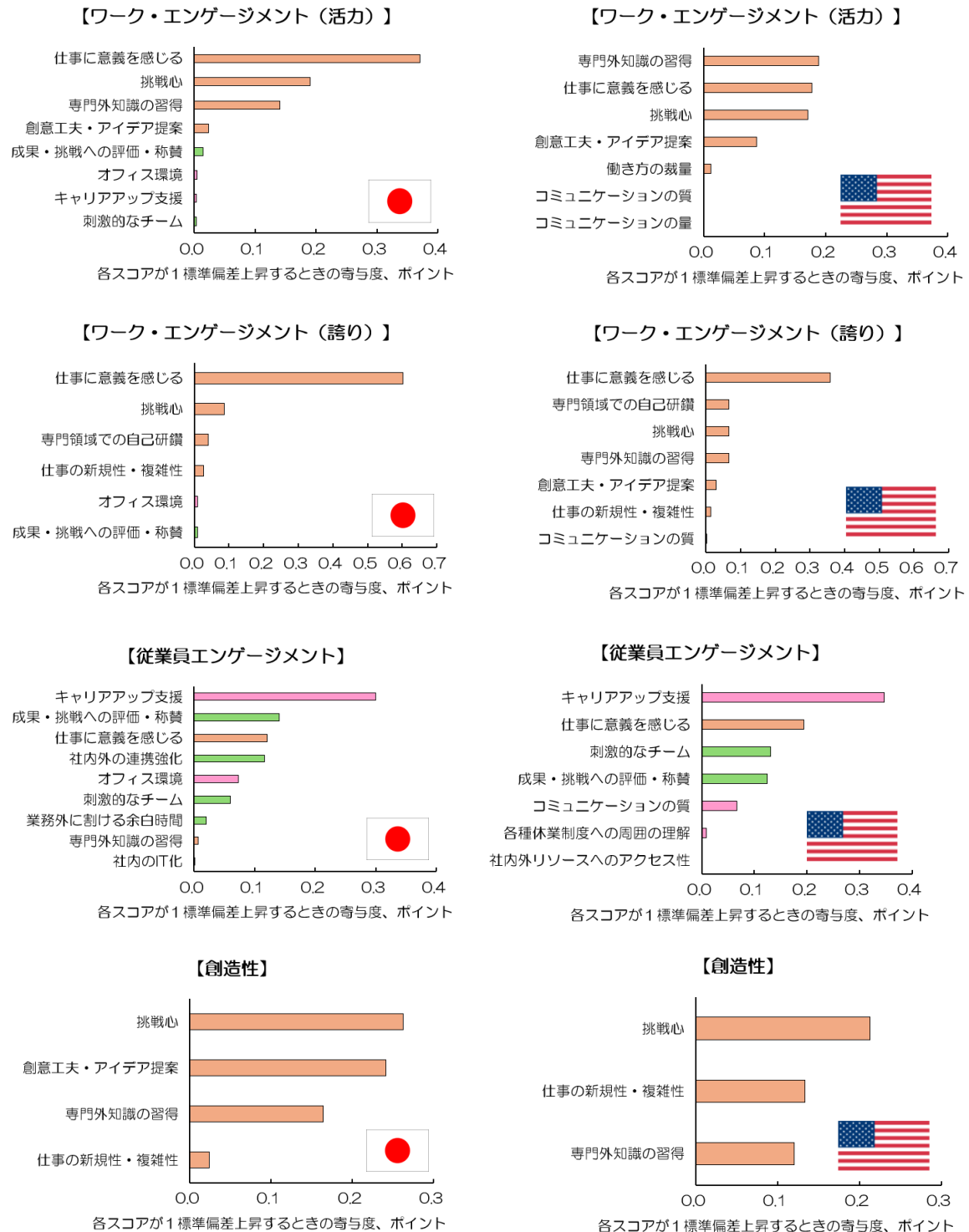
効果をも持つことが示唆される。

いくら多くの人的資本（潜在能力）を有していても、やる気がない従業員は、生産性を十分に発揮できない。それを踏まえると、キャリアアップ支援が従業員エンゲージメント向上をもたらす点は興味深い。先行研究でも、企業による能力開発・組織開発・自己啓発支援は、主観的生产性に直接的あるいは即時的には影響を与えないにせよ、「自己効力感」、「デジタルリテラシー」、「ジョブ・エンゲージメント」、「企業理念への共感」の4要因が、創造的思考を促し、さらにプロアクティブな行動を促進することで、主観的生产性を向上させる、とする分析も存在するからである¹³。

しかも、日米に共通して、従業員エンゲージメントを左右する要因のうち、もっとも影響度が大きいのは「キャリアアップ支援」であるため、費用対効果の側面からも、キャリアアップ支援を含む人的資本投資の重要度は非常に高いと言えるだろう。

13 詳しくは、初見（2020）を参照。

(図表 4) ワーク/従業員エンゲージメント・創造性への要因別寄与度



(注) 図表 2、3 の推計手法を用いた結果。「個人要因」はオレンジ色、「チーム要因」は緑色、「それ以外」がピンク色。各要素の質問内容については、別添図表 1 を参照。

（6）日米の創造性決定要因の差

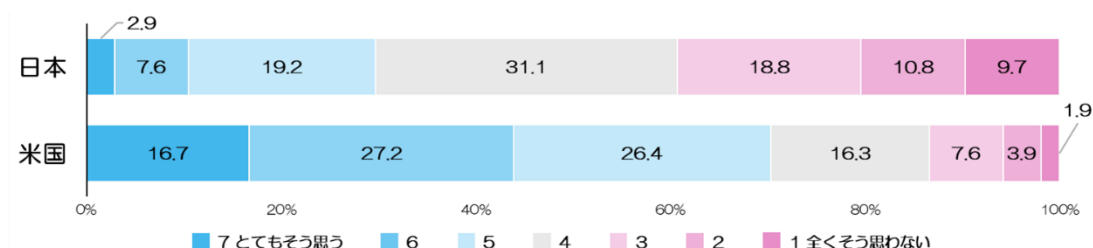
図表 4 でみると、「挑戦心」や「専門外知識の習得」、「仕事の新規性・複雑性」は、「創造性」と高い相関関係を有する項目として、日本人・米国人で共通している。ここで上記3つの項目について、質問への回答の分布を確認すると、日本人の方が否定的な回答を選択する傾向があるが、それを踏まえても「専門外知識の習得」については、米国人と比べて日本人のポジティブな回答が際立って少ない¹⁴（図表 5～7）。

専門外の知識を獲得するためには自己啓発が欠かせないが、日本人の自己啓発活動は他国と比べて、極めて少ないことが知られている¹⁵。日本人はメンバーシップ型雇用のもとで、「スキル形成は企業が主導するもの（会社から言われたことだけを行えば良い）」との意識が強いことが影響しているのかもしれない。日本人の創造性を高めるためには、自己啓発活動に対する動機付けを増やすことが重要と言えるのではなかろうか。

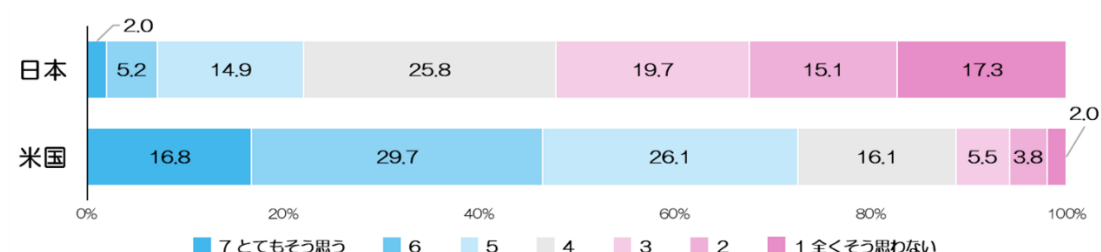
14 「挑戦心」に対するポジティブな回答割合（7段階評価のうち、中間評価である4を除いた上位3つの評価の合計）は、日本が29.7%、米国が70.3%（両者の差は40.6%ポイント）。同様に、「専門外知識の習得」の日本は22.1%、米国は72.6%（両者の差は50.5%ポイント）。「仕事の新規性・複雑性」の日本は38.4%、米国は67.7%（両者の差は29.3%ポイント）。

15 パーソル総合研究所（2022）や日本生産性本部（2025）など。

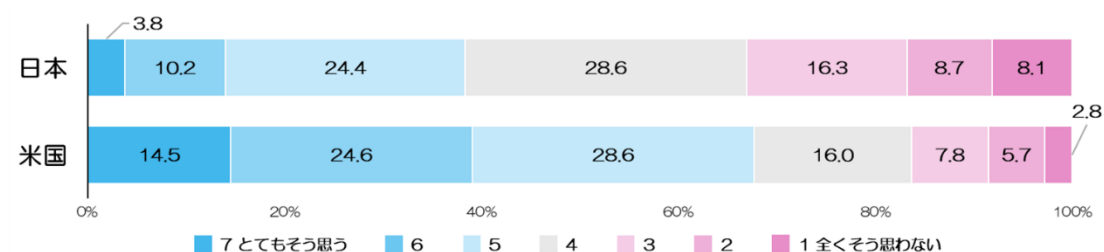
(図表 5)「挑戦心」に対する日米の回答比較



(図表 6)「専門外知識の習得」に対する日米の回答比較



(図表 7)「仕事の新規性・複雑性」に対する日米の回答比較



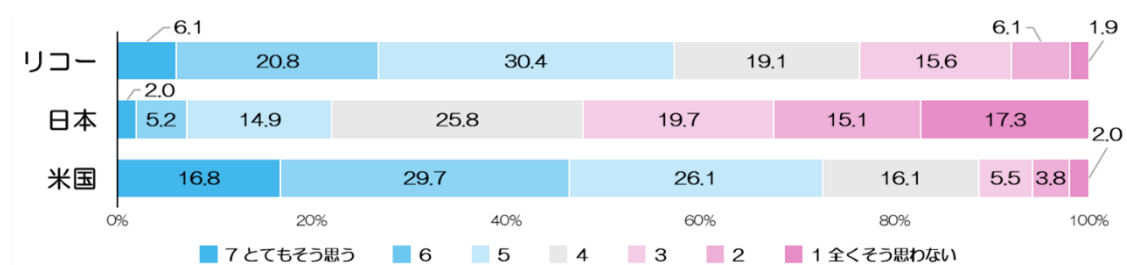
(注) 図表 5～7 の質問文は、以下の通り：「私は、失敗を恐れず、新しい挑戦をしている」(挑戦心)、「私は、越境学習・イベントなどにより専門外の知識や経験を自ら得ている」(専門外知識の習得)、「私は、新規性や複雑性が求められる仕事をしている」(仕事の新規性・複雑性)。質問に対し、7 段階評価で回答。

なお、株式会社リコー社内において、同様の形式で実施したアンケート¹⁶の結果をみると、米国人とリコー従業員の「専門外知識の習得」度合いにはそれほど大きな差がみられず、米国人とリコー従業員の創造性の差も小さい(図

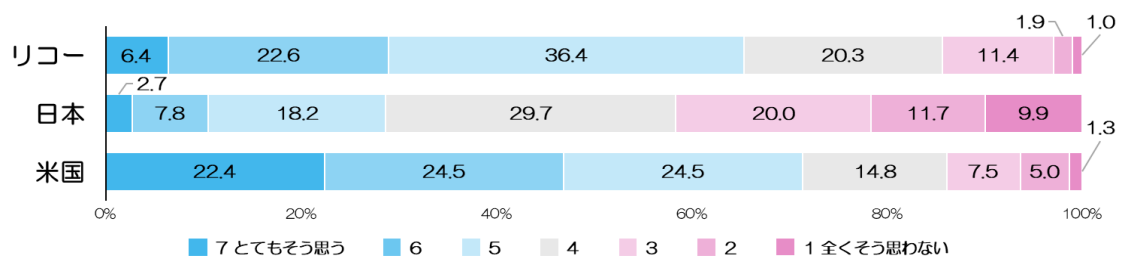
16 株式会社リコー内の一部署(営業・企画関連)に所属する職員に対して、2026 年 1 月 5 日～16 日に行ったアンケート調査結果。回答率は約 75%。回答人数は 674 人。

表 8、9)。すなわち、創造性に対する日米の認識差は、単なる国民性による違い以外にも、企業文化等にも起因している可能性がある。企業レベルで行うことができる取り組み例として、専門外知識の取得を促すようなインセンティブを付与することで自主的な取り組みを促進するほか、戦略的なジョブ・ローテーションを講じるといった人事施策面での対策等が挙げられる。

(図表 8)「専門外知識の習得」：リコー社員・日本人・米国人の回答比較



(図表 9)「創造性」：リコー社員・日本人・米国人の回答比較



(注) 図表 8、9 の質問文は、以下の通り：「私は、越境学習・イベントなどにより専門外の知識や経験を自ら得ている」(専門外知識の習得)、「私には、創造性がある」(創造性)。質問に対し、7 段階評価で回答。

4. まとめ

本稿では、「はたらく人の創造性コンソーシアム」が先日公表した 2026 年版「働く人の創造性アンケート調査」の個票をもとに、はたらく人の創造性・エンゲージメントがどのように形成されるのかを、定量的に分析した。

その結果、日本人と米国人に共通して、従業員エンゲージメントが主にチーム要因と相関関係があるという傾向が確認された一方で、両国で様々な相違点も確認された。例えば、①日本における雇用慣行であるメンバーシップ型雇用が、ワーク・エンゲージメントの決定要因を複雑化させている点、②米国におけるオフィス環境（個室文化）がエンゲージメント形成に特有の影響を与えている点、③各国の休業政策に対する理解度の差がエンゲージメント形成に違いを生む点、などが挙げられる。

日米に共通して、キャリアアップ支援を含む人的資本投資は、従業員の人的資本を高めるという一次的な効果のみならず、従業員のやる気（エンゲージメント）を向上させるという二次的な効果を持ちうる、という重要な示唆も得られた。欧米だけではなく、日本でも近年注目が高まっている人的資本投資の重要性を改めて確認する結果であったと言える。

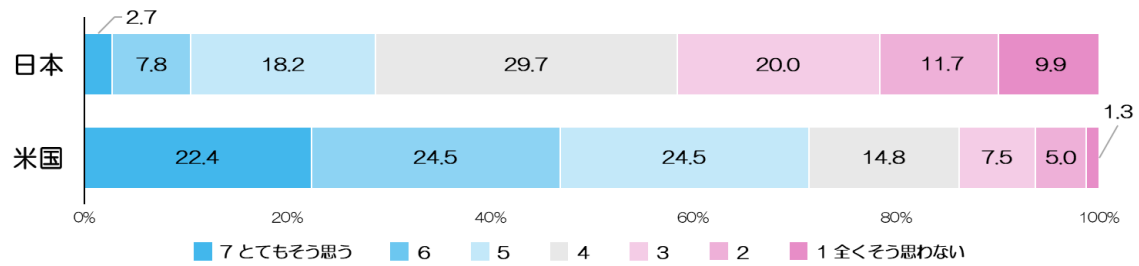
日米の創造性に対する認識差は、「挑戦心」、「専門外知識の習得」、「仕事の新規性・複雑性」の差と関連していることも判明した。「専門外知識の習得」に対するスタンスは、単なる国民性のみならず、企業ごとに異なり、改善の余地があることが示唆される。創造性に対する認識形成は非常に複雑であるため、この領域における、さらなる調査・研究が望まれる。

以 上

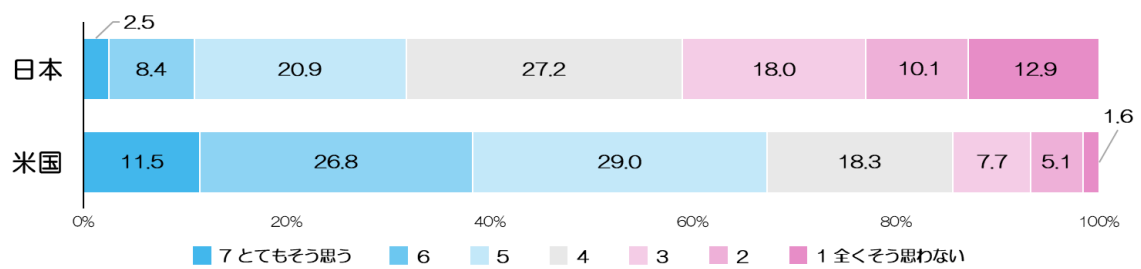
(別添図表 1) 質問内容とレポートにおける表記の対応表

指標名		質問内容	レポートにおける表記
ワーク・エンゲージメント	活力 誇り	私は、仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる 私は、自分の仕事に誇りを感じる	ワーク・エンゲージメント（活力） ワーク・エンゲージメント（誇り）
従業員エンゲージメント		私は、自分の会社を親しい友人や知人にすすめたい	従業員エンゲージメント
創造性		私には、創造性がある	創造性
アクション・リスト	個人	私は、自分から専門領域や仕事の知識・スキルを高めている 私は、越境学習・イベントなどにより専門外の知識や経験を自ら得ている 私は、日々の仕事において創意工夫を行ったり、アイデアを提案している 私は、困難に直面しても、試行錯誤をしながら粘り強く解決している 私は、自分の強み・弱みを客観的に把握し、わかりやすく説明できる 私は、失敗を恐れず、新しい挑戦をしている 私は、仕事の進め方や時間・場所の使い方を自分で決められる 私は、自分の仕事やキャリアに意義を感じている 私は、新規性や複雑性が求められる仕事をしている	専門領域での自己研鑽 専門外知識の習得 創意工夫・アイデア提案 粘り強さ 強み・弱みの客観的な把握 挑戦心 働き方の裁量 仕事に意義を感じる 仕事の新規性・複雑性
	チーム	私のチームには、担当業務の枠を超えた関心事について探究できる「余白」の時間がある 私のチームでは、社内外の必要な「人・設備・情報」にアクセスできる 私のチームには、多様な能力や経験を有する人がいる 私のチームには、刺激を与えてくれるリーダー・上司・同僚が身近にいる 私のチームでは、悪いニュースも上司に共有しやすい 私のチームでは、立場や能力によらず、平等に発言機会や情報が与えられている 私のチームでは、各自の仕事が組織・チームビジョンと、どうつながるかを説明できる 私のチームでは、成果・挑戦に見合った評価・称賛を実感できる 私のチームでは、他部署・社外を巻き込んで、大胆な取り組みをしている	業務外に割ける余白時間 社内外リソースへのアクセス性 チームのダイバーシティ 刺激的なチーム 上司への相談しやすさ 心理的安全性と情報共有 業務とチームビジョンの関連性 成果・挑戦への評価・称賛 社内外の連携強化
勤務・職場環境		私は、十分な頻度で人とコミュニケーションをしている 私は、オフィスの環境に満足している コミュニケーションの量（頻度・機会）に満足している コミュニケーションの質（内容の有用性、わかりやすさ、建設性）に満足している リモートワークの頻度を教えてください 私の職場では、デジタルツールの活用によって、業務が効率化できている 私の職場では、休業制度（育児・介護・疾病休暇など）活用者に対する理解がある 私は、仕事に追われていて時間が足りない	同僚とのコミュニケーション頻度 オフィス環境 コミュニケーションの量 コミュニケーションの質 リモートワーク 社内のIT化 各種休業制度への周囲の理解 業務の多忙度
人的資本投資		私は、会社からキャリアアップに向けた支援を受けられている	キャリアアップ支援
その他		生成AIツールの利用頻度を教えてください 年齢、性別、役職、業種、所属する組織の従業員規模、最終学歴等	AIの利用頻度

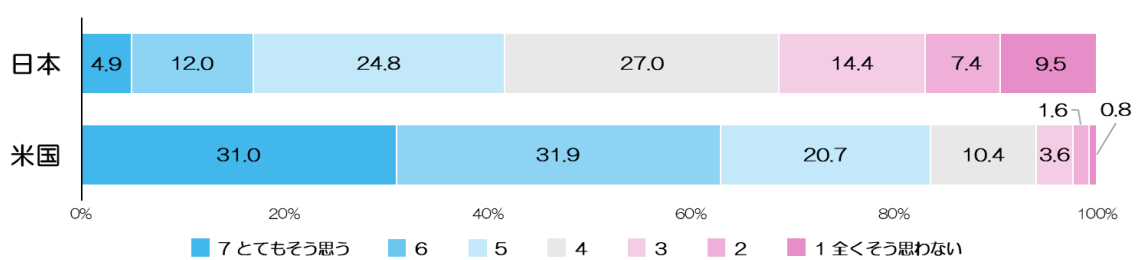
(別添図表 2)「創造性」の日米回答比較



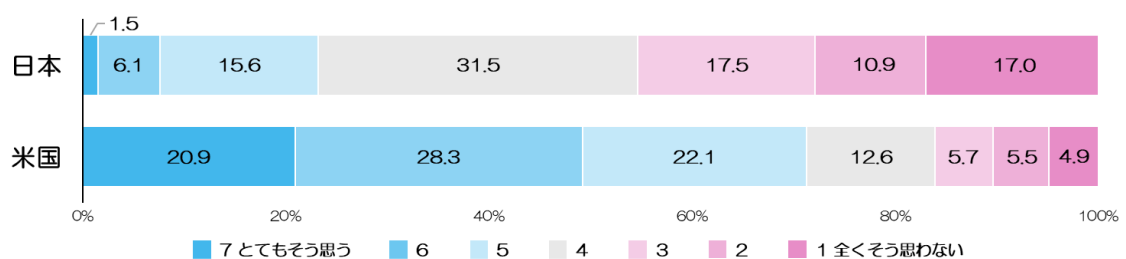
(別添図表 3)「ワーク・エンゲージメント (活力)」の日米回答比較



(別添図表 4)「ワーク・エンゲージメント (誇り)」の日米回答比較



(別添図表 5)「従業員エンゲージメント」の日米回答比較



(注) 別添図表 2～5 の質問文は、別添図表 1 にまとめている。質問に対し、7 段階評価で回答。

参考文献

黒田 祥子、山本 勲、島津 明人、ウィルマー B. シャウフエリ（2021）「従業員のポジティブメンタルヘルスと生産性との関係」、RIETI Discussion Paper Series、21-J-043、経済産業研究所。

厚生労働省（2019）「令和元年版 労働経済の分析—人手不足の下での『働き方』をめぐる課題について—」（労働経済白書）。

厚生労働省（2025）「働きがいのある職場づくりのための支援ハンドブック（令和6年度）」

鶴 光太郎（2026）「わかる人的資本経営」、日経文庫、日経 BP・日本経済新聞出版。

内閣府（2023）「男女共同参画白書（令和5年版）」。

日本生産性本部（2025）「第17回 働く人の意識調査」。

はたらく人の創造性コンソーシアム（2023）「プロGRESSレポート Vol. 1：「創造性」で切り拓く はたらく人の未来」。

はたらく人の創造性コンソーシアム（2025）「はたらく人の創造性リーフレット」。

初見 康行（2020）「日本企業の人材マネジメントの実態～アンケート調査より～」、生産性レポート、17（3）、日本生産性本部。

パーソル総合研究所（2022）「グローバル就業実態・成長意識調査（2022年）」。

Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.

Bakker, A., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13 (3) , 209-223.

Bellet, C., De Neve, J., & Ward, G. (2024). Does employee happiness have an impact on productivity?. *Management Science*, 70(3), 1656-1679.

Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.

Judge, T., Thoresen, C., Bono, J., & Patton, G. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.

Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J. (2019). Employee well-being, productivity, and firm performance: Evidence and case studies. *Global happiness and wellbeing*, 2(3), 99-140.

Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855.

Oswald, A., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789-822.

Rath, T. (2006). *Vital friends: The people you can't afford to live without*. Gallup Press.

Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Unicef. (2021). Where do rich countries stand on childcare?.

本記事に関するお問い合わせ <https://webform.ricoh.com/form/pub/e00103/risb>
本誌記事・写真の無断複製・転載・引用を禁じます。
