

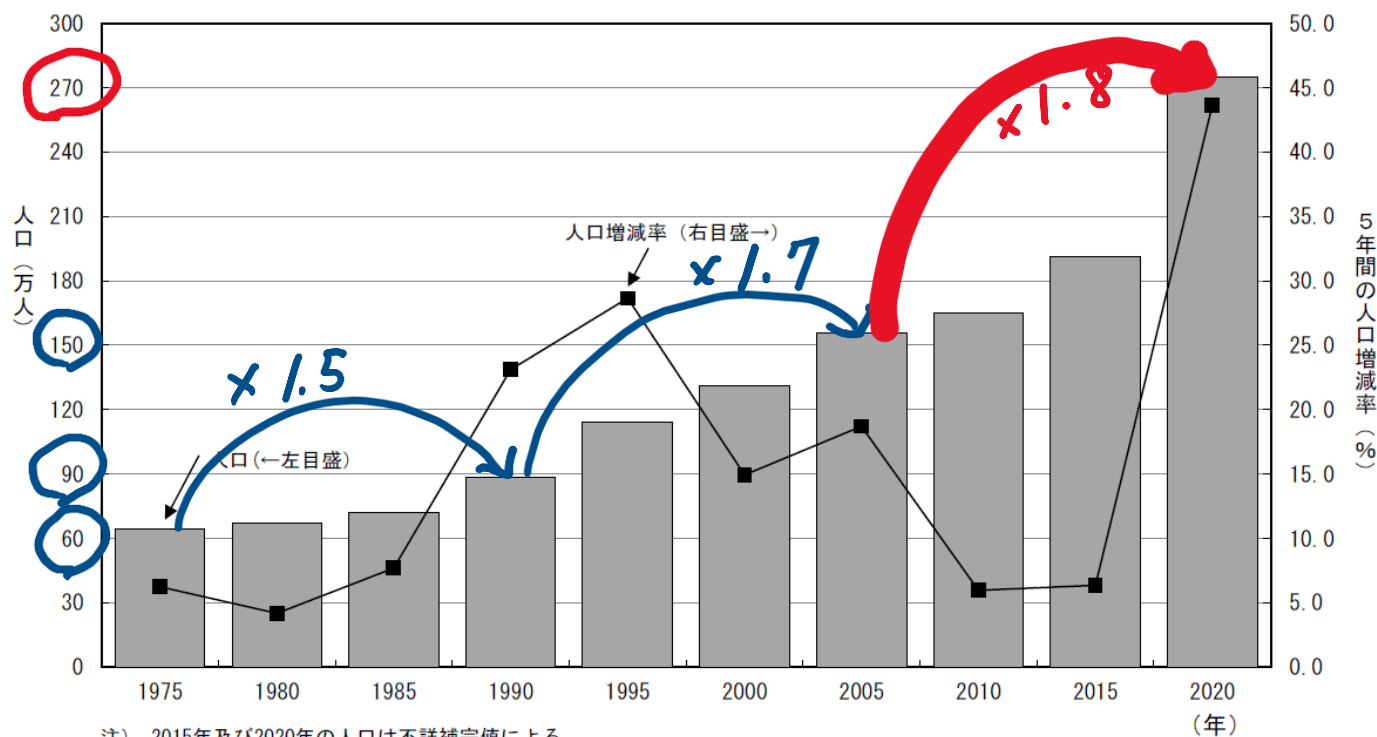
日本の外国人労働者

ワークエンゲージメントは高い
しかし低下する

2025年10月20日
武蔵大学経済学部 神林龍

外国人労働力の位置づけの急変

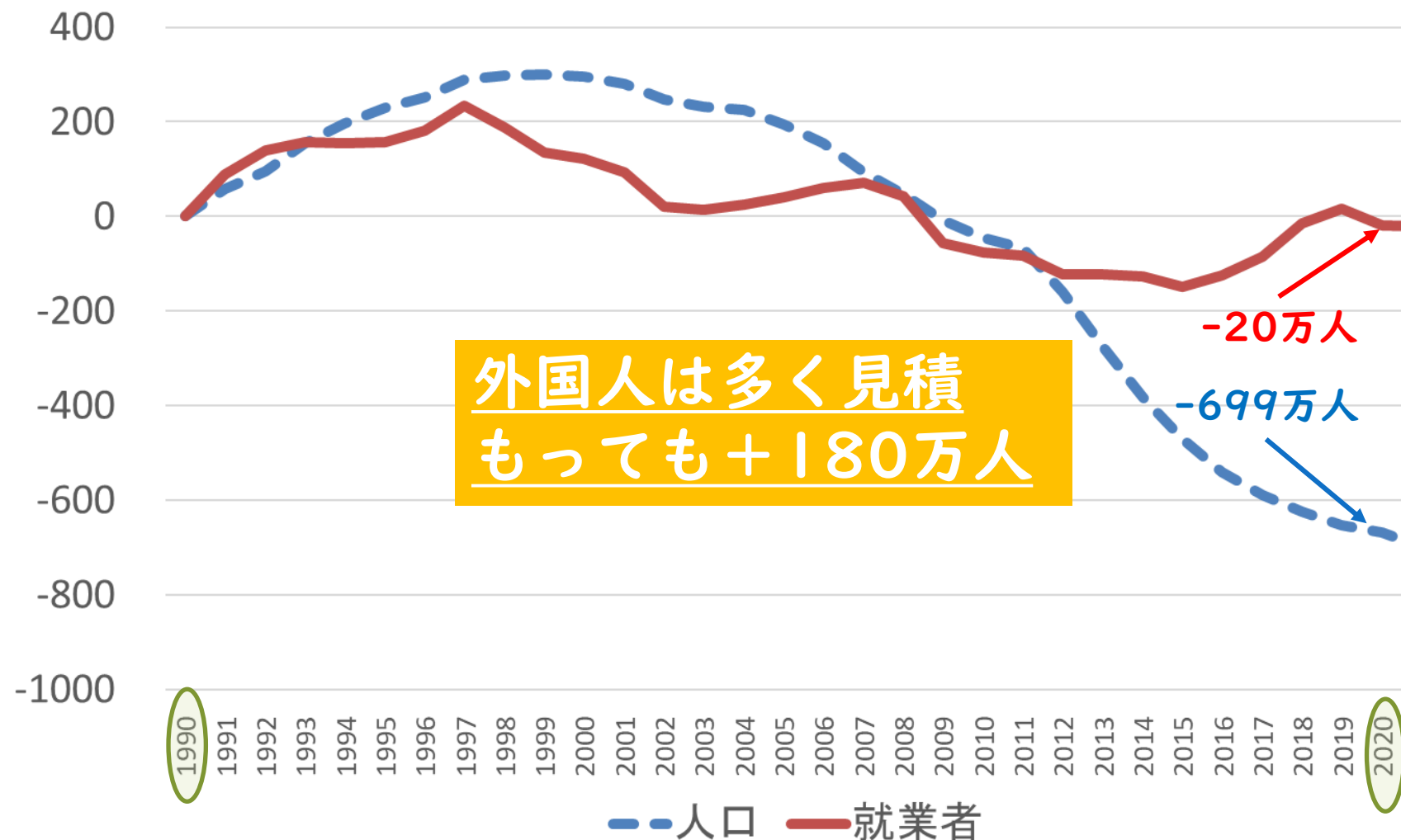
図3 外国人人口及び外国人人口増減率の推移（1975年～2020年）



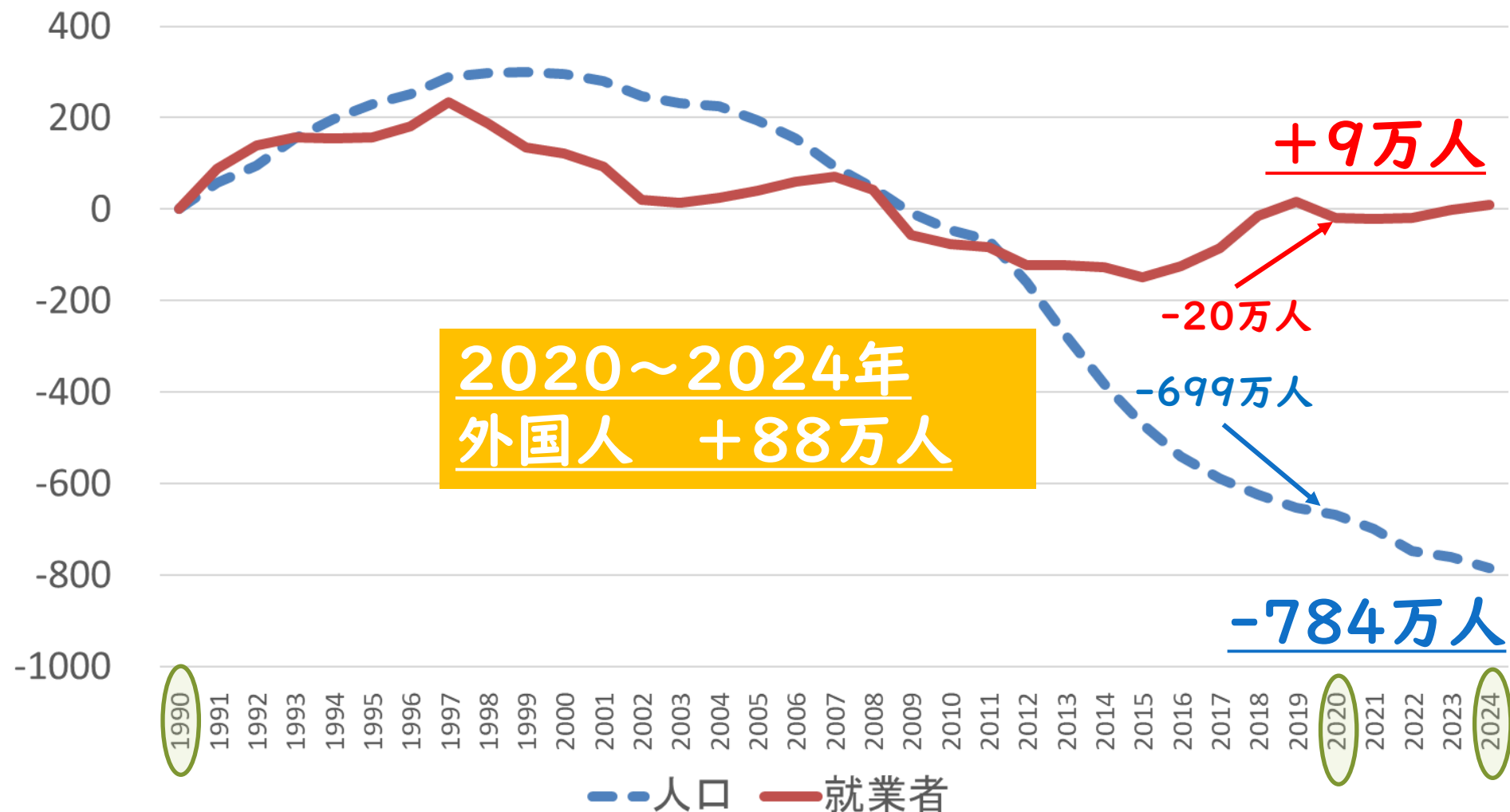
注） 2015年及び2020年の人口は不詳補完値による。
 なお、2020年の人口増減率は不詳補完値により、2015年以前の人口増減率は原数値により算出

「令和2年国勢調査－人口等基本集計結果からみる我が国の外国人人口の状況－」（総務省統計局統計調査部国勢統計課長 小松聖）総務省統計局『統計Today』 No.180 p.2

20～64歳の人口と就業者の推移 (1990年からの変化[万人])



20～64歳の人口と就業者の推移 (1990年からの変化[万人])



外国人労働力の位置づけの急変

- 1990～2020年まで
 - 現役世代人口は減った (669万人減)
 - 現役世代で働く人は減っていない (20万人減⇒ギャップは650万人)
 - 外国人も増えたが・・・ (180万人増 ギャップの28%)
- 2020～2024年で
 - 現役世代人口はさらに減った (さらに115万人減)
 - 現役世代で働く人はむしろ増えた (この間29万人増⇒ギャップは144万人)
 - 外国人増加が大きい (この間88万人増 ギャップの61%)

外国人労働力の位置づけの急変

	人口変化	就業者変化	ギャップ	外国人増加数	割合
2012 ~ 2013	-117	0	117	3	0.03
2013 ~ 2014	-107	-4	103	6	0.05
2014 ~ 2015	-87	-21	66	11	0.17
2015 ~ 2016	-71	23	94	15	0.16
2016 ~ 2017	-47	40	87	18	0.21
2017 ~ 2018	-37	70	107	17	0.16
2018 ~ 2019	-27	31	58	20	0.35
2019 ~ 2020	-17	-36	-19	-5	0.24
2020 ~ 2021	-31	-2	29	-13	-0.44
2021 ~ 2022	-47	2	49	31	0.64
2022 ~ 2023	-14	18	32	34	1.05
2023 ~ 2024	-23	11	34	36	1.05



技能実習生・特定技能生を対象とした トヨタサーベイ

- 個人を追跡する調査
 - 「パネルサーベイ」と呼ぶことが多い
 - (第1回第1波 2022年10月～翌3月)
 - 第1回第2波 2024年2月～3月
 - 第2回 2024年12月～翌3月
 - 第1回第2波と第2回を同一質問で構成
 - 同じ個人で比較可能 398名

同一個人を追跡することの重要性

- 同じ個人がどう変化したかを追うことができる(例:どれだけ仕事に満足したか)ので、より精密な因果関係をみることができる。

ワークエンゲージメントとは何か？

- ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度
 - Utrecht Work Engagement Scale
 - Prof. Wilmar Schaufeli による提唱
 - <https://www.wilmarschaufeli.nl/>
- 仕事に積極的に向かい活力を得ている状態を評価
 - 3つの側面（0～6点）
 - 活力（仕事をしていると、活力がみなぎるように感じるか）
 - 熱意（仕事に熱心か）
 - 没頭（仕事に集中しているか）
- 慶應大学島津明人研究室による紹介
 - <https://hp3.jp/tool/uwes>

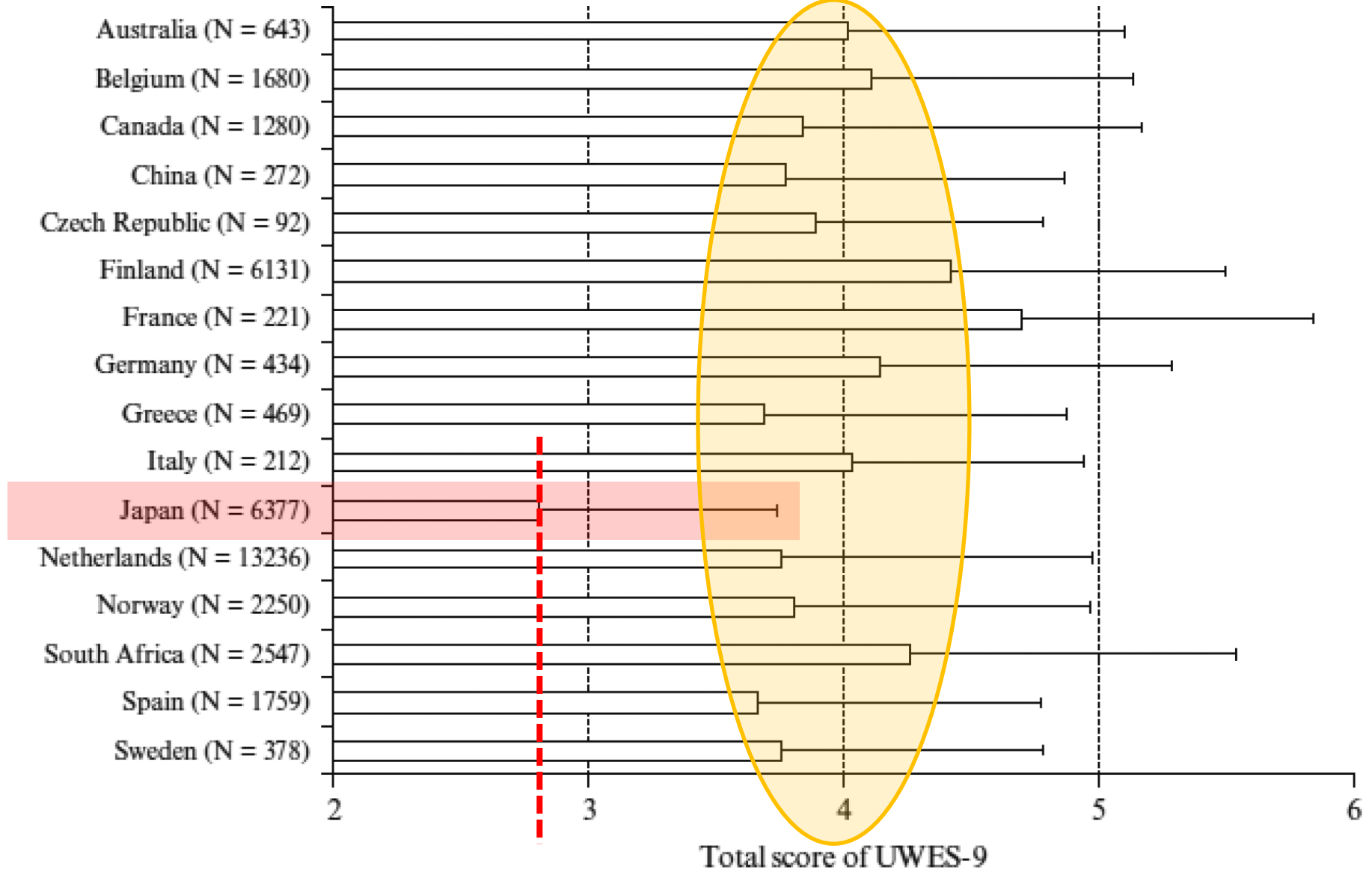
ワークエンゲージメントについて 知られていること(先行研究)

- ワークエンゲージメントは、生産性や離職率に影響をあたえる
 - Khusanove et al. (2021), “Work Engagement Among Public Employees: Antecedents and Consequence,” *Front. Psychol.*, 22 October 2021:
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.684495>
 - 上司によるパフォーマンス評価
 - Poku, C.A., et al. (2025), “Work engagement, resilience and turnover intentions among nurses: a mediation analysis,” *BMC Health Serv Res* 25, 71:
<https://doi.org/10.1186/s12913-025-12242-6>
 - 離職意図

ワークエンゲージメントについて 知られていること(先行研究)

- 日本人のワークエンゲージメントは低い

人事管理の世界では、いまとなってはよく知られた事実です・・・



Shimazu, Schaufeli, Miyanaka, and Iwata, 2010, “Why Japanese Workers Show Low Work Engagement? An Item Response Theory Analysis of the Utrecht Work Engagement Scale,” *BioPsychoSocial Medecine* 4: 17.

厚生労働省『厚生労働白書(2019年度)』

コラム2-3図 ワーク・エンゲイジメント・スコアの国際比較

- 国際比較によると、我が国のワーク・エンゲイジメント・スコアは相対的に低い状況にあるが、ポジティブな態度や感情の表出は、各国の文化等にも影響を受ける可能性があることが指摘されており、その結果については、一定の幅をもって解釈することが重要である。

仕事に関する調査 (Utrecht Work Engagement Scale)

【質問項目】

(活力)

- ① 仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる
- ② 職場では、元気が出て精神的になるように感じる
- ③ 朝に目がさめると、さあ仕事へ行こう、という気持ちになる

(熱意)

- ④ 仕事に熱心である
- ⑤ 仕事は、私に活力を与えてくれる
- ⑥ 自分の仕事に誇りを感じる

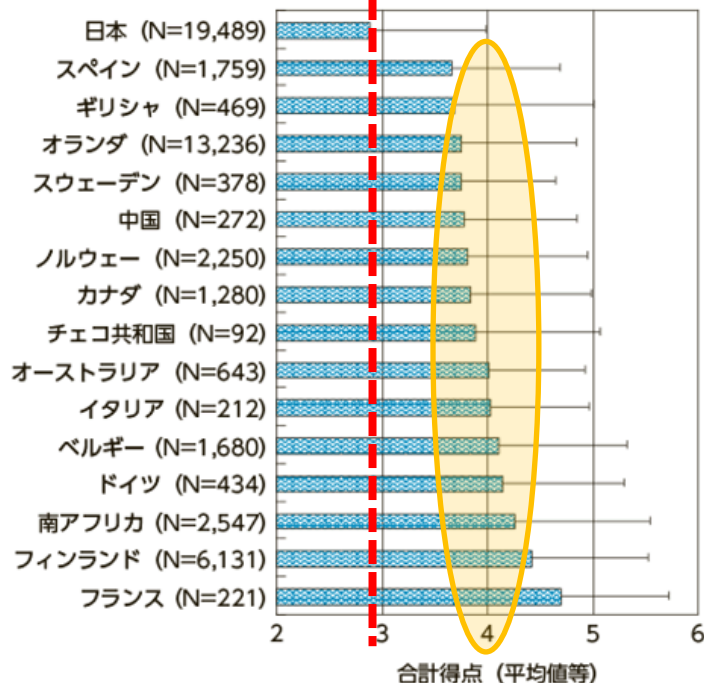
(没頭)

- ⑦ 仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる
- ⑧ 私は仕事にのめり込んでいる
- ⑨ 仕事をしていると、つい夢中になってしまう

【回答】

- 0点：全くない
- 1点：ほとんど感じない (1年に数回以下)
- 2点：めったに感じない (1ヶ月に1回以下)
- 3点：時々感じる (1ヶ月に数回)
- 4点：よく感じる (1週間に1回)
- 5点：とてもよく感じる (1週間に数回)
- 6点：いつも感じる (毎日)

UWESを活用した国際比較



資料出所 島津明人 (2016)「ワーク・エンゲイジメント-ポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日を-」

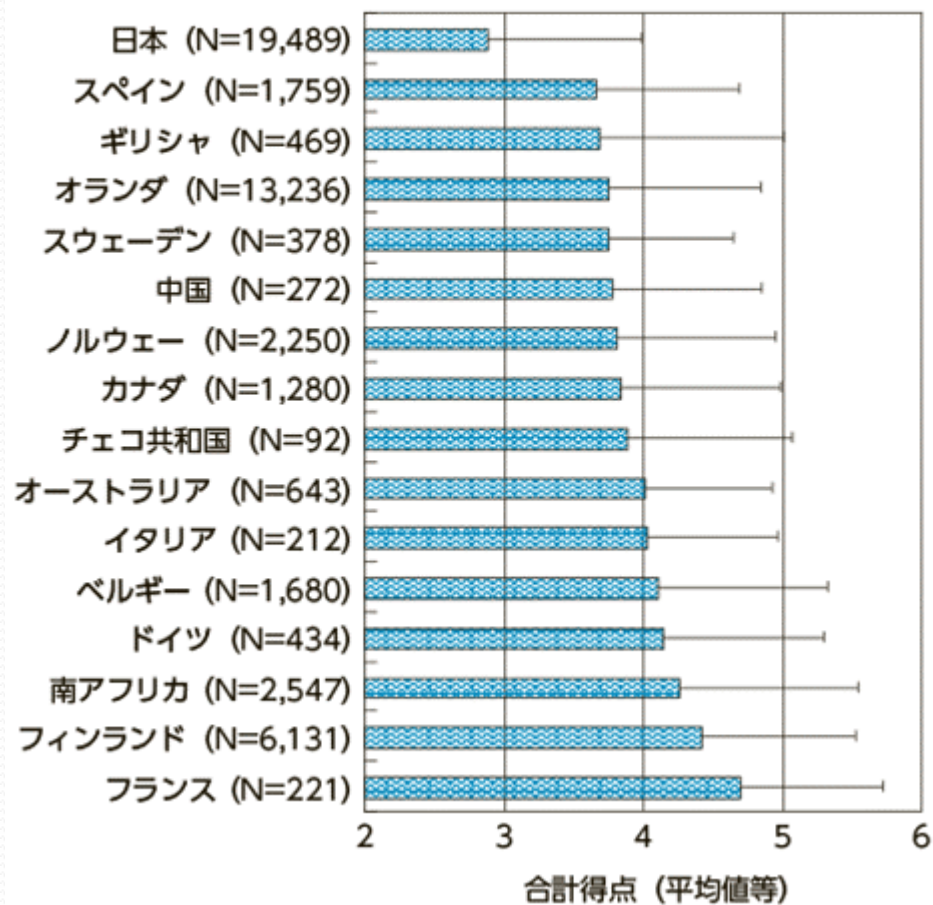
(注) 1) 棒線は、9つの質問項目の総得点を9で除した1項目当たりの平均的な得点を示している。

2) 棒線の右線は、平均値+1標準偏差の上限を示しており、その上限までの範囲内に、サンプルの68%が含まれる。

ワークエンゲージメントについて 知られていなかったこと(現状①)

- (日本人のワークエンゲージメントは低い)
- 技能実習生・特定技能生のワークエンゲージメントは高い

UWESを活用した国際比較



ワークエンゲージメントについて 知られていなかったこと(現状①)

- (日本人のワークエンゲージメントは低い)
- 技能実習生・特定技能生のワークエンゲージメントは高い
 - 第1回調査当時
 - 男女差はない
 - 学歴間差はない
 - 来日動機は関係がない
 - 年齢が高いほど高い

ワークエンゲージメントについて 知られていなかったこと(アウトカム)

- ワークエンゲージメントは何につながるのか？
 - 生産性・離職性向に与える影響は先行研究で確認済み
(もちろん、可能であれば調べたいので情報提供者募集中です)
- 満足度、今後の予定に対する影響は？
 - 本調査で判明

ワークエンゲージメントについて 知られていなかったこと(アウトカム)

- ワークエンゲージメントは何につながるのか？
 - 生産性・離職性向に与える影響は先行研究で確認済み
- 満足度、今後の予定に対する影響がある
 - 仕事の満足度と強い正相関が確かめられる
 - 同じ企業に勤め続けたいと思うようになる

ワークエンゲージメントについて 知られていなかったこと(変化)

- (日本人のワークエンゲージメントは低い)
- 技能実習生・特定技能生のワークエンゲージメントは高い
 - 第1回調査当時
 - 男女差はない
 - 学歴間差はない
 - 来日同期は関係がない
 - 年齢が高いほど高い
 - 技能実習1号>2号・3号・特定技能1号
 - ⇒ 来日したてが最も高く、次第に下がるのだろうか？

ワークエンゲージメントについて 知られていなかったこと(変化)

- (日本人のワークエンゲージメントは低い)
- 技能実習生・特定技能生のワークエンゲージメントは高い
- しかし、外国人労働者のワークエンゲージメントは下がった
 - 下がった人と上がった人がいる
 - 平均的には下がった

ワークエンゲージメントについて 知られていなかったこと(変化)

- しかし、外国人労働者のワークエンゲージメントは下がった
 - 誰のワークエンゲージメントが下がったのか？
 - 日本語能力
 - 仕事の性質
 - 職場のあり方

ワークエンゲージメントについて 知られていなかったこと(変化)

- しかし、外国人労働者のワークエンゲージメントは下がった
 - 仕事の性質
 - 仕事の内容に興味がもてなくなった
 - 給料が下がった
 - 職場のあり方
 - 指導をしてくれるベテランがいなくなった
 - 自分の能力を生かしているとは思えなくなった
 - 努力次第で昇進できるとは思えなくなった
 - お金のためというより仕事が楽しいと思えなくなった

技能実習生・特定技能生の特徴

- 高いワークエンゲージメント
 - 満足度の増加 & 離職性向の低下
- ところが、全体的に、時間の経過とともに低下
 - 労働条件面の不備 (十分な給与水準、労働時間の確保)
 - 仕事内容面での欠如 (興味の持続)
 - 職場面 (能力を生かしているという実感、ベテラン陣との関係)
 - 日本語能力の涵養 (検定試験合格)

技能実習生・特定技能生の特徴

- 技能実習生・特定技能生を欲する理由
 - 安価な労働力？ ⇒ 確かにその側面はある。
 - しかし、それは高いワークエンゲージメントが期待できるから。
- ところが、そのメリットは急速に失われている可能性が高い
 - **-0.4ポイント/年=-1.2ポイント/3年**
⇒ **4~5年で日本人並みに低下**
 - 労働条件の改善を怠る
 - 仕事内容/職場環境の整備を怠る
 - 日本語学習の動機付けを怠る

技能実習生・特定技能生の特徴

- 逆に
 - 労働条件の改善を図り
 - 仕事内容/職場環境を整備し
 - 日本語学習の動機付けに注意すればワークエンゲージメントを高いまま、保つことができる

技能実習制度に改善を要する点は確かにある
制度的な建付け云々よりも人事管理の問題
(つまり、経営の問題)が大きい