

令和 7年 5月 26 日

報道機関 各位

仕事のパフォーマンスを高めるには
働きがいのある職場づくりと
一般職では裁量度、中間管理職では要求度
管理職では職場の公平性が重要
日本公務員研究

■ ポイント

- 地方公務員 3325 人を対象に、仕事のパフォーマンスの関連要因を分析した。
- 働きがいがあると回答した人に、仕事のパフォーマンスが高い人が多かった。また、一般職（非管理職）では裁量度が高いこと、中間管理職では要求度が高いこと、管理職では職場が公平であることが仕事のパフォーマンスと関連した。
- 仕事のパフォーマンスを高めるには、働きがいのある職場づくりとともに、職位に応じた対策が重要である。

■ 研究の背景

高い仕事のパフォーマンスは、個人レベルでは、本人の仕事への自信や達成感につながるとともに、職場における地位向上や給与水準に影響を与えます。また、社会レベルでは、組織の成功や社会全体の発展にとって重要です。

従来から、仕事のパフォーマンスは、働く人の健康状態の影響を受けるとともに、働く環境の影響を受けることが知られ、その要因は多岐にわたることが知られています。しかしながら、これまでの研究は、一般職や管理職といった職場での立場に注目した検討は行われてきませんでした。

そこで、富山大学学術研究部医学系の渚上貴正博士、立瀬剛志助教、関根道和教授らのグループは、仕事のパフォーマンスに関連する要因を職位ごとに明らかにすることを目的として研究を行いました。

■ 研究の方法と結果

対象は、日本の地方公務員 3325 名です。2019 年に質問票を用いて実施しました。

仕事のパフォーマンスは、世界保健機関（WHO）が開発した「健康と仕事のパフォーマンス質問

票」(HPQ)の日本語版を使用して評価しました。この質問票は過去 4 週間の自身の仕事のパフォーマンスを 10 段階で評価するものです。

職位は、3 段階(一般職、中間管理職、管理職)で評価しました。仕事のパフォーマンスに関連する可能性のある要因として、仕事の裁量度、仕事の要求度、仕事の支援度、職場の公平性、職場の一体感、働きがい、健康状態(抑うつ状態の有無)を評価しました。職位ごとに、仕事のパフォーマンスの関連要因をロジスティック回帰分析を用いて評価しました(表)。

その結果、どの職位も、自身の健康状態が良好であること(抑うつ状態にないこと)、および、働きがいがあることが、高い仕事のパフォーマンスと関連していました。また、一般職では、仕事の裁量度が高く仕事の支援度が低い人は、仕事のパフォーマンスが高いという結果でした。中間管理職では、仕事の要求度の高い人は仕事のパフォーマンスが高いという結果でした。管理職では、職場の公平性が高いほど仕事のパフォーマンスが高いという結果でした。

■今後の展開

本研究では、高い仕事のパフォーマンスには、労働者の健康状態が良好であることや働きがいのある職場であることという共通要因と、職位ごとに異なる仕事のパフォーマンスの関連要因があることが明らかとなりました。この結果は、今後の仕事のパフォーマンスや労働環境改善の取り組みにおいて、重要な示唆を与えるものです。

すなわち、組織としては、労働者の健康状態の維持・増進への取り組みや、働きがいのある職場づくりに取り組むことが重要であるといえます。また、職位ごとに異なる関連要因があることについては、一般職には個人の裁量度(誰とどのように仕事を進めるか、新しいことを学ぶ機会)を高めるよう取り組むこと、中間管理職には適切な仕事量となるようコントロールすること、管理職には職場の公平性を高めるよう取り組むことが、職位の特性に応じた仕事のパフォーマンス向上につながることを、ひいては組織全体の活性化につながることを期待されます。

今後は、地方自治体等と連携した職場環境改善の提案や、地域・職域での講演活動を通じて、研究成果の現場での実践と普及に努めて参ります。これらの活動により、より多くの働く人々のウェルビーイング向上と組織の活性化を目指します。

研究成果は米国の医学雑誌 Journal of Occupational and Environmental Medicine に 2025 年 5 月 8 日に掲載されました。

論文名:

Takamasa Fuchigami, Takashi Tatsuse, Masaaki Yamada, Michikazu Sekine. Employment-grade differences in factors for work performance: the Japanese Civil Servants Study. J Occup Environ Med. 2025 Apr 22. doi: 10.1097/JOM.0000000000003424. Online ahead of print.

表：職位別にみた高い仕事のパフォーマンスと関連する要因

	一般職(2224 名)		中間管理職(649 名)		管理職(452 名)	
	%	オッズ比	%	オッズ比	%	オッズ比
仕事の裁量度						
低い	12.6	1.00	22.5	1.00	20.3	1.00
中等度	16.1	1.46 *	22.8	0.96	19.1	0.90
高い	18.7	1.59 *	29.5	1.24	29.9	1.27
仕事の要求度						
高い	12.4	1.00	30.9	1.00	26.3	1.00
中等度	15.7	1.08	16.9	0.37 *	22.2	0.61
低い	16.7	1.03	27.0	0.56 *	25.4	0.61
仕事の支援度						
低い	16.8	1.00	25.8	1.00	26.7	1.00
中等度	17.4	0.95	24.2	0.83	22.1	0.70
高い	11.7	0.53 *	25.5	0.71	25.2	0.73
職場の公平さ						
高い	19.0	1.18	31.6	0.90	38.7	2.13 *
低い	14.9	1.00	24.2	1.00	22.3	1.00
職場の一体感						
高い	17.3	1.07	36.3	1.65	25.8	0.55
低い	15.0	1.00	22.8	1.00	24.2	1.00
働きがい						
有り	25.6	2.00 *	35.5	1.34	42.3	2.64 *
無し	13.9	1.00	24.0	1.00	20.9	1.00
抑うつ						
有り	9.9	0.58 *	14.1	0.45 *	12.4	0.46 *
無し	18.0	1.00	29.5	1.00	27.5	1.00

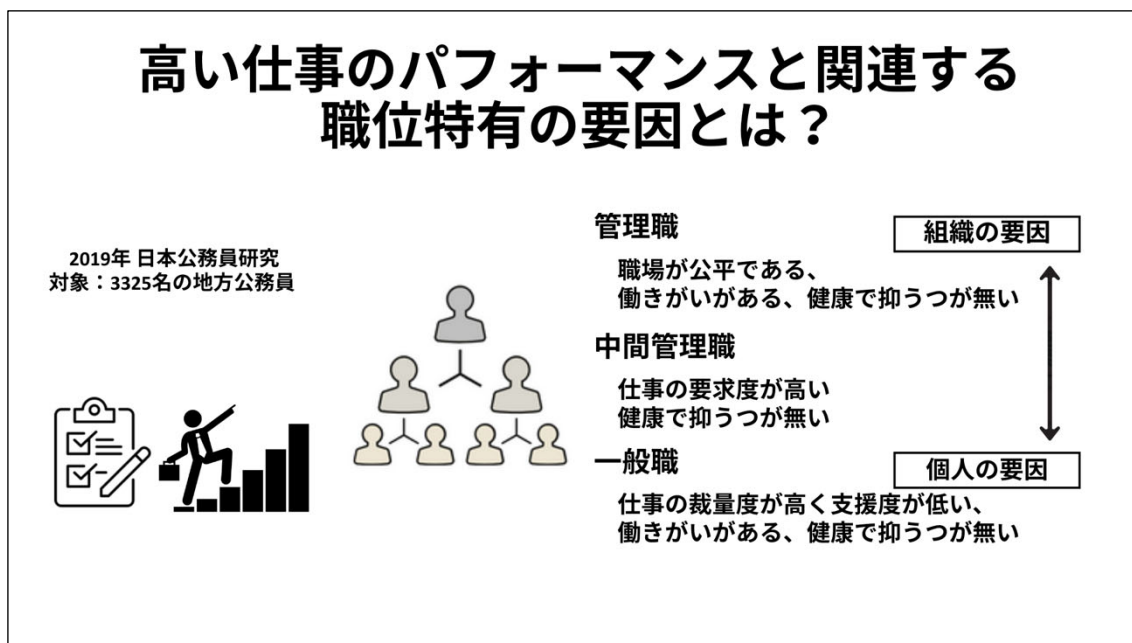
ロジスティック回帰分析：年齢、性別、仕事、家庭、健康状態等を調整

%：仕事のパフォーマンスが高い割合(%)

オッズ比：関連性の強さを示す指標で1より大きいほど関連性が強い * : $p < 0.05$

- 一般職では、仕事の裁量度が高い人に、仕事のパフォーマンスが高い人が多かった。
- 中間管理職では、仕事の要求度が高い人に、仕事のパフォーマンスが高い人が多かった。
- 管理職では、職場の公平性が高いと回答した人に、仕事のパフォーマンスが高い人が多かった。
- どの職位でも、自身の健康状態が良好(抑うつがない状態)で働きがいがあると回答している人に、仕事のパフォーマンスが高い人が多かった。

図：仕事のパフォーマンスの関連要因



【本件に関する問い合わせ先】

富山大学

附属病院 災害・救命センター

特命診療助手 瀧上貴正

930-0194 富山市杉谷 2630

TEL 076-434-7786

学術研究部医学系疫学健康政策学講座

助教 立瀬剛志 教授 関根道和

930-0194 富山市杉谷 2630

TEL 076-434-7270