

# ロールモデルからのどのような影響がワーク・エンゲイジメントを高めるのか

2025年10月 株式会社マイナビ 社長室 キャリアリサーチ統括部

■本レポートは主に「インフォーマルコミュニケーション調査」を元に作成しています。

■転載・引用につきまして

レポートの著作権は、株式会社マイナビが保有します。レポートの内容を転載・引用する場合には、出所として

・弊社名(株式会社マイナビ)※株式会社は省略可

・調査、レポート名称

・調査時期

を明記してご利用ください。

ex)

株式会社マイナビ「インフォーマルコミュニケーション調査」によると・・

【転載・引用に関する注意事項】

以下の行為は禁止いたします。

・レポートの一部または全部を改変すること

・本レポートの一部または全部を販売・出版すること

・出所を明記せずに転載・引用を行うこと

・公序良俗に反する利用や違法行為につながる可能性がある利用を行うこと

※転載・引用されたことにより、利用者または第三者に損害その他トラブルが発生した場合、当社は一切その責任を負いません。

■本資料に掲載のデータ、図版などの無断転載を禁じます。資料のご利用やご質問などに関しては下記までご連絡ください。

株式会社マイナビ 社長室 キャリアリサーチ統括部

E-mail:[myrm@mynavi.jp](mailto:myrm@mynavi.jp)

<b>1 調査背景</b>	P3～P6
調査背景(要約)／ロールモデルがいることによるメリット／ロールモデルから受ける影響	
<b>2 調査詳細</b>	P7～P10
調査目的／調査方法／調査対象者／主な変数と定義／調査の意義／結果(要約)	
<b>3 先行研究</b>	P11～P14
ロールモデル／ロールモデル尺度／ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度	
<b>4 仮説</b>	P15～P16
仮説とその理由	
<b>5 結果</b>	P17～P23
探索的因子分析の結果／重回帰分析の結果／仮説結果	
<b>6 考察</b>	P24～P25
まとめ	
<b>7 ロールモデルの影響を活かした若年層のワーク・エンゲイジメント向上に向けて</b>	P26～P32
模倣的な影響を与える難しさ／模倣意識が高い群の特徴(憧れや理想とするロールモデルの特徴・価値観／ロールモデルとの類似性／ロールモデルとの心理的距離／ロールモデルとの年齢差)／模倣的意識が高い群と低い群の比較より考察／若年層のワーク・エンゲイジメント向上に向けた具体的な施策	
<b>8 限界点</b>	P33～P34
<b>9 appendix</b>	P35～P80

# 1. 調査背景

## ■調査背景(要約)

ロールモデルからどのような影響を受ければ、ワーク・エンゲイジメントが向上するのか

近年、若年層のキャリア形成において「ロールモデル」の存在が注目されている。ロールモデルがいる若年層は、いない若年層と比べて、ワーク・エンゲイジメントをはじめ、心理的安全性や継続就労意向が高い傾向があることが示されている。

また、大学生を対象とした研究では、ロールモデルの影響は単一ではなく、複数の因子によって構成されていることが明らかになっている。これらの知見を踏まえると、ロールモデルは存在の「有無」だけでなく、そのロールモデルから「どのような影響を与えられているのか」によって効果が異なる可能性がある。

そこで本調査では、ロールモデルの影響因子に着目し、それぞれがワーク・エンゲイジメントに及ぼす影響の違いを検討する。



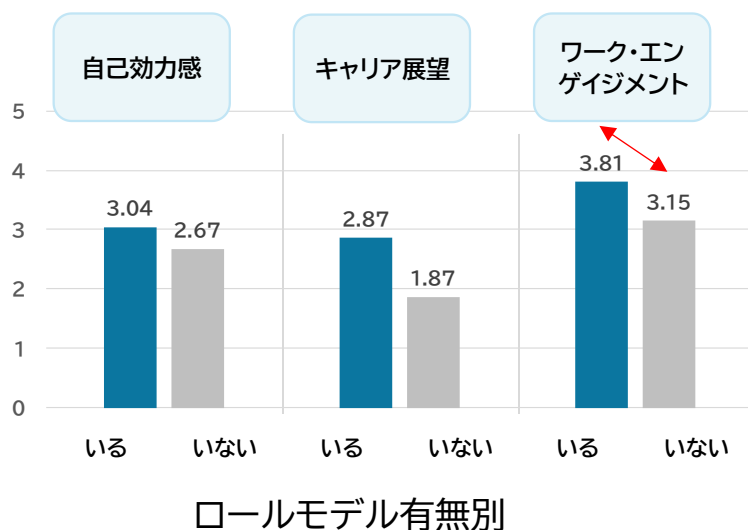
# ■調査背景①ロールモデルがいることによるメリット

## ロールモデルがいることによって期待される効果について

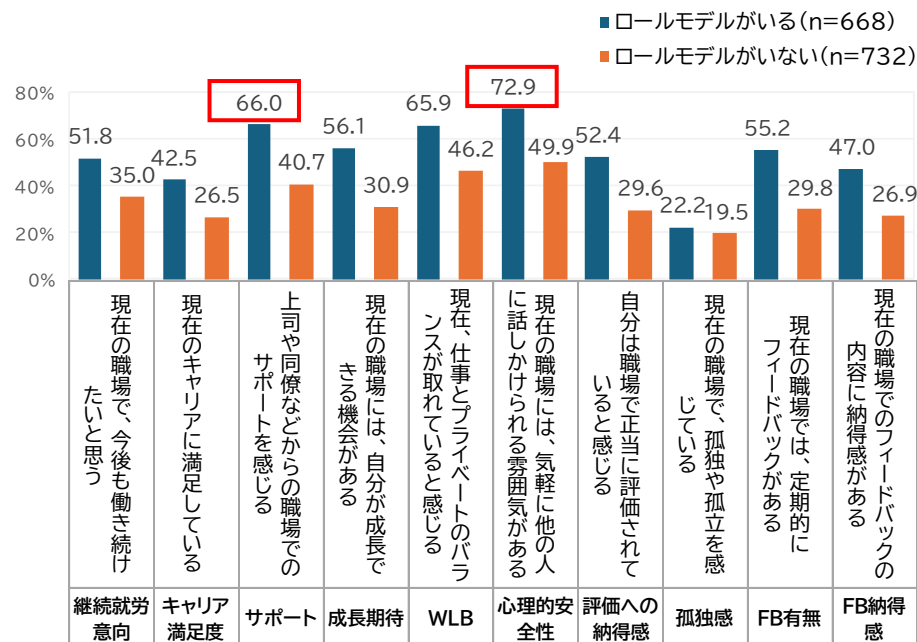
厚生労働省の調査によれば、ロールモデルがいる社員は、いない社員と比べて「自己効力感」「キャリア展望」「ワーク・エンゲイジメント」のスコアが高い傾向が示されている。さらに、マイナビの調査でも、職場の「心理的安全性」や「上司・同僚からのサポート感」などの項目においても、ロールモデルがいる若年層の方がいない若年層と比べて高かった。これらの結果は、ロールモデルの存在が職場環境の認知や個人の心理的資源にポジティブな影響を与えている可能性を示している。

### 期待される効果について

(スコア(0~6))



### 職場に対する価値観の違い



※ロールモデルがいる＝「憧れや理想とするロールモデル」「反面から学びを得たロールモデル」いずれかがいる人で集計

マイナビ「ロールモデルからの影響に関する調査」

## ■調査背景②ロールモデルから受ける影響

### ロールモデルから受ける心理的・行動的影響

- 溝口、溝上(2020)の調査では、大学生を対象に、ロールモデルの影響を「尊敬・理想像」「支援・助言」「視野の広がり」「行動の手本」「回避」の5つの因子に整理している。これらの因子は、ロールモデルが個人に与える心理的・行動的影響を多面的に捉える枠組みとして有用である。  
本調査では、各因子がワーク・エンゲイジメントに与える影響を個別に検討することで、ワーク・エンゲイジメント向上に寄与する具体的な要素を明らかにしたい。

#### ロールモデルの影響因子

尊敬・理想像

視野の広がり

支援・援助

行動の手本

回避

## 2. 調査詳細

## ■調査詳細①

調査について、基礎情報をまとめる。

### ・調査名／調査目的

ロールモデルからの影響に関する調査

目的: ワーク・エンゲイジメントを高めるロールモデルの影響因子について明らかにする。

### ・調査方法

本調査は、勤務年数1年以上の正社員として働く若年層(20～39歳)を対象に、2025年7月29日～31日にインターネット調査を実施した。

ワーク・エンゲイジメントに影響を与えるロールモデルの要因を検討するため、「憧れや理想とするロールモデル」「反面から学びを得たロールモデル」の有無を尋ね、該当者にはそれぞれのロールモデルを思い浮かべながら、ロールモデル尺度の5因子(尊敬・理想像／支援・助言／視野の広がり／手本／回避)に関する項目に回答してもらった。その結果をもとに、ロールモデルの影響がワーク・エンゲイジメントに与える関係性を分析するため、重回帰分析※を実施した。

※重回帰分析とは、多変量解析の一種で、複数の説明変数が目的変数にどのような影響を与えるかを調べることができる統計手法のことである。

### ・調査対象者

調査対象は、正社員数11名以上の企業に勤務する男女で、

職場に「憧れや理想とするロールモデルがいる」と回答した419名と

職場に「反面から学びを得たロールモデルがいる」と回答した567名を調査対象とした。

【憧れや理想とするロールモデル】  
(男性:258名、女性:161名)

【反面から学びを得たロールモデル】  
(男性:345名、女性:222名)



調査について、基礎情報をまとめる。

### ・主な変数と定義

#### ①ロールモデル尺度(P12に詳細記載)

本調査では、溝上・溝口(2021)によるロールモデルの影響に関する5分類(尊敬・理想像／視野の広がり／支援・助言／行動の手本／回避)を説明変数として利用する。まず、「この人のようになりたい」と思える存在を“憧れ・理想とするロールモデル”、“この人のようになりたくない”と感じる存在を“反面から学びを得たロールモデル”と定義した上で、それぞれについて職場に「いる」「いない」の2項目で尋ねた。「いる」と回答した対象者には、該当するロールモデルから受けている影響について評価を行った。具体的には、“憧れ・理想とするロールモデル”に対しては、「尊敬・理想像」「視野の広がり」「支援・助言」「行動の手本」の4因子を用いて影響を測定し、“反面から学びを得たロールモデル”に対しては「回避」の1因子に基づいて評価する。

#### ②ワーク・エンゲイジメント ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度(P13に詳細記載)

本調査では、オランダのユトレヒト大学のSchaufeliらが開発し、島津らによって日本語訳されたユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント(UWES-J)の短縮版を用いて評価する。

### ・調査の意義

#### 学術的意義ー

ロールモデルがいる人の方が、いない人と比較してワーク・エンゲイジメントが高いことは、すでに厚生労働省等の調査によって明らかにされている。一方で、ロールモデルからの影響の強さや種類によってその効果に違いがあるかどうかについては、これまで十分に検討されてこなかった。本調査では、ロールモデルの影響因子別にワーク・エンゲイジメントとの関連を分析することで、ロールモデル形成の質的側面に着目した新たな知見の一端を示す可能性がある。

#### 実務的意義ー

本調査の知見が明らかになれば、企業はワーク・エンゲイジメントの向上に資するロールモデル像をより具体的に把握することが可能となる。その結果、若年層にとって効果的なロールモデルとなる上司や先輩社員の育成に、より戦略的かつ実践的に取り組むための基盤を構築できる可能性がある。

調査について、基礎情報をまとめる。

### ・結果(要約)

本調査では、ロールモデルを「憧れや理想とするタイプ」と「反面から学ぶタイプ」に分類した。前者は相談やサポートをしてくれ、成長させてくれる「支援・成長促進」と同じ行動を始めたり、生き方に憧れる「模倣」の2因子、後者は行動や意識として同一化を避ける「回避」の1因子として抽出された。

上記を説明変数とし、重回帰分析を行った結果、「模倣」因子が高い場合には、ワーク・エンゲイジメントに対して正の影響が有意となった。

一方、「回避」はワーク・エンゲイジメントに対して負の影響が有意となった。

これらの結果から、この人のようにになりたいと思える「憧れや理想とするロールモデル」からの影響のうち、特に理想として感じ、行動の指針としていく意識が若年層の仕事への意欲や充実度を高めることを示し、この人のようになりたくないと思える「反面から学びを得たロールモデル」からの影響が仕事への没入感や活力を低下させることが明らかとなった。



## 3.先行研究

## ロールモデル

- ロールモデルとは国語辞典によると、「模範」や「手本」という意味をいう。しかし、近年は特定の役割での模範、手本という考え方に限定せず、広い意味でキャリアや生き方に影響した人物を指す意味でも使われる。そのため、本調査では、ロールモデルを「働き方やキャリアについて考えるうえで、影響を受けたり、参考にした人物」と操作的に定義する。
- またロールモデルからの影響を検討する際に、溝口・溝上(2020)はロールモデルのタイプの中に「ロールモデルのようにはなりたくない」という回避的な一面もあることを明らかにしている。  
本調査では、それぞれの影響を検討するにあたって、「この人のようになりたい」と思える存在を”憧れや理想とするロールモデル”、「この人のようになりたくない」と思う存在を”反面から学びを得たロールモデル”と分類している。

### 憧れや理想とするロールモデル

「この人のようになりたい」と思える存在

働き方やキャリアの行動選択や意識において、  
理想像に近く、模範となる

### 反面から学びを得たロールモデル

「この人のようになりたくない」と思える存在

自分の価値観や理想と照らし合わせることで、  
避けたい行動や姿勢を認識させる

# ロールモデル尺度

- そのうえで、溝口・溝上(2020)による「尊敬・理想像」「支援・援助」「視野の広がり」「行動の手本」「回避」の5因子からなるロールモデル尺度をロールモデルのタイプに応じて分けて使用する。具体的には、「憧れや理想とするロールモデル」が職場に「いる」と回答した対象者には、その人物を思い浮かべながら、「尊敬・理想像」(8項目)、「視野の広がり」(7項目)、「支援・助言」(7項目)、「行動の手本」(3項目)の計4因子について、「1:とてもそう思う」～「5:まったくそう思わない」の5件法で回答を求めた。一方、「反面から学びを得たロールモデル」が「いる」と回答した対象者には、「回避」(5項目)について同様の形式で回答を求めた。

## ロールモデルによる影響の下位因子

### 尊敬・理想像

項目(例)

- のように生きたい
- は自分の理想像だ
- の生き方に憧れる
- のようになりたい
- など 8項目

### 視野の広がり

項目(例)

- は新しい考え方や価値観をくれた
- が～について考えるきっかけをくれた
- のおかげで、視野が広がった
- など 7項目

### 憧れや理想とする ロールモデル

### 支援・援助

項目(例)

- は相談に乗ってくれる
- と一緒に悩んでくれる
- は自分の考えを認めてくれる
- など 7項目

### 行動の手本

項目(例)

- がしていたので、自分も同じことを始めた
- がしていたことに自分も興味を持った
- のように行動するようにしている
- 上記 3項目

### 反面から学びを得た ロールモデル

### 回避

項目(例)

- のような言動は控えようと思う
- を見習いたくない
- を見て、そのように振る舞いたくないと思う
- など 5項目

# ワーク・エンゲイジメント

## ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度

- ワーク・エンゲイジメントとは、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態を指す。オランダのユトレヒト大学のSchaufeliらは、ワーク・エンゲイジメントを以下のように定義している。「ワーク・エンゲイジメントは、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であり、活力・熱意・没頭によって特徴づけられる。エンゲイジメントは、特定の対象、出来事、個人、行動などに向けられた一時的な状態ではなく、仕事に向けられた持続的かつ全般的な感情と認知である」。彼らはワーク・エンゲイジメントを3つの下位因子(活力、熱意、没頭)を測定する尺度を開発している。
- 本調査では「活力」3項目、「熱意」3項目、「没頭」3項目の計9項目に関して、「1全くないー7いつも感じる」までの7段階評定で回答を求めた。

### ワーク・エンゲイジメントの下位因子

#### 活力

仕事から活力を得ていきいきとしている

#### 没頭

仕事に熱心に取り組んでいる

#### 熱意

仕事に誇りとやりがいを感じている

## 4.仮説

## 仮説とその理由

木下ほか(2021)の研究によると「組織的支援」と「相違を受け入れる組織風土」がワーク・エンゲイジメントを直接的に高めることが明らかとなっている。組織という集団単位ではなく、ロールモデルという個人単位でも、ワーク・エンゲイジメントに影響を与えると考えた。

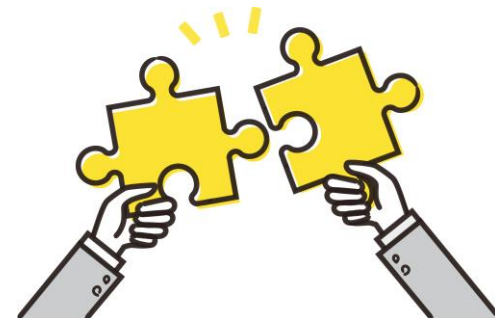
ロールモデルの5因子のうち、「支援・助言」は組織的支援に、「視野の広がり」は相違を受け入れる組織風土に機能的に対応すると考え、この2因子に注目し、仮説を立てた。

### 仮説①

「支援・援助」の影響因子は、「ワーク・エンゲイジメント」に正の影響を与える。

### 仮説②

「視野の広がり」の影響因子は、「ワーク・エンゲイジメント」に正の影響を与える。





## 5.結果

## 探索的因子分析の結果「憧れや理想とするロールモデル」

項目番号	下位尺度と項目	因子 1	因子 2	共通性
<b>因子 1 支援・成長促進 (<math>\alpha=.92</math>)</b>				
1	●●は相談に乗ってくれる	0.79	-0.14	0.49
2	●●は自分を成長させてくれる	0.77	-0.07	0.52
3	●●は、助言を与えてくれる	0.77	-0.12	0.47
4	●●の物事への取り組み方や態度には感心する	0.76	-0.09	0.48
5	●●は、自分の気持ちを理解してくれる	0.74	-0.07	0.48
6	●●は自分の考えを認めてくれる	0.73	-0.10	0.44
7	●●は自分が困っているときや悩んでいるときに助けてくれる	0.73	-0.09	0.44
8	●●と一緒に悩んでくれる	0.62	0.04	0.42
9	●●が～について考えるきっかけをくれた	0.53	0.19	0.47
10	●●のおかげで、視野が広がった	0.53	0.10	0.36
11	●●から新しい選択肢をもらった	0.52	0.16	0.42
12	●●は新しい考え方や価値観をくれた	0.50	0.21	0.44
13	●●の経験を聞いて、～を知った	0.49	0.17	0.39
14	●●は、自分の行動に判断を下してくれる/くれた	0.48	0.13	0.34
15	●●を見て（●●と一緒に過ごして）、～の大切さを知った	0.44	0.25	0.42
<b>因子 2 模倣 (<math>\alpha=.76</math>)</b>				
16	●●がしていたので、自分も同じことを始めた	-0.29	0.75	0.34
17	●●の生き方に憧れる	-0.01	0.74	0.54
18	●●のように生きたい	-0.09	0.72	0.43
19	●●がしていたことに自分も興味を持った	0.08	0.56	0.38
20	●●のように行動するようにしている	0.17	0.45	0.34

本調査では、因子分析の結果に基づき、複数の因子負荷量が低く、また複雑性(com値)が高いと判断された項目(Q20S6、Q20S4、Q20S2、Q20S5、Q20S12)については、構成概念との整合性および因子の明確性を高めるために分析対象から除外した。

# 結果

## 探索的因子分析の結果「憧れや理想とするロールモデル」

### 「憧れや理想とするロールモデル」は2因子構造となった

憧れや理想とするロールモデルに関する項目について探索的因子分析を実施した結果、因子構造は当初の仮説とは異なり、2因子構成が最も妥当であることが示された。

本調査では、ロールモデルによる影響を測定するため、先行研究に基づき「尊敬・理想像」「支援・助言」「視野の広がり」「行動の手本」の4因子構成を理論的に想定して調査項目を設定した。

しかし、分析の結果、尊敬・理想像のうち「●●の物事への取り組み方や態度には感心する」「●●は自分を成長させてくれる」といった**尊敬に関する項目**に加え、「**視野の広がり**」「**支援・助言**」が同一因子に集約された。

一方で、「●●のように生きたい」「●●の生き方に憧れる」といった**理想像に関する項目**および「**行動の手本**」が、もう一つの因子として抽出された。この結果は、ロールモデルの認知構造が、外面的な支援・成長意識と内面的な模倣意識の2因子で構成されている可能性を示唆している。

### 当初の想定

支援・助言

視野の広がり

尊敬・理想像

行動の手本

### 分析の結果

支援・成長促進

支援・助言

視野の広がり

尊敬

尊敬・理想像

理想像

行動の手本

模倣

## 探索的因子分析の結果「反面から学びを得たロールモデル」

項目番号	下位尺度と項目	因子 1	共通性
<b>因子 1 回避 (<math>\alpha=.91</math>)</b>			
1	●●を見て、そのように振る舞いたくないと思う	0.83	0.69
2	●●のようになりたくない	0.83	0.69
3	●●を見習いたくない	0.83	0.68
4	●●のような言動は控えようと思う	0.80	0.64
5	●●を見て、自分は気を付けようと思う	0.79	0.62

### 「反面から学びを得たロールモデル」は1因子構造となった

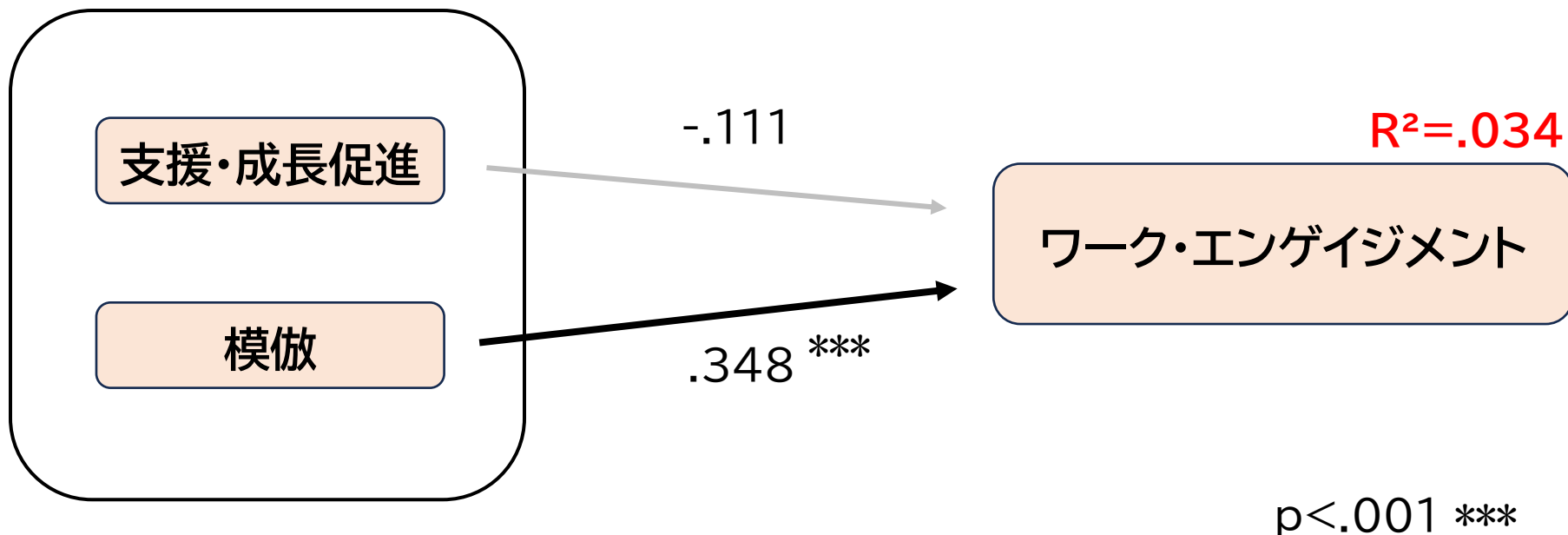
反面から学びを得たロールモデルに関する項目について探索的因子分析を実施した結果、因子構造は単一因子で構成されることが妥当であると示された。

この因子には、「●●を見て、そのように振る舞いたくないと思う」「●●のようになりたくない」といった回避的認知に関する項目が高い因子負荷を示しており、反面から学びを得たロールモデルからの影響には一貫した心理的構造を持つことが示唆された。

## 重回帰分析の結果 「憧れや理想とするロールモデル」

憧れや理想とするロールモデルによる影響の構造を探索的因子分析により「支援・成長促進」と「模倣」の2因子に整理した上で、これらがワーク・エンゲイジメントに与える影響について重回帰分析を実施した。

憧れや理想とするロールモデルからの影響



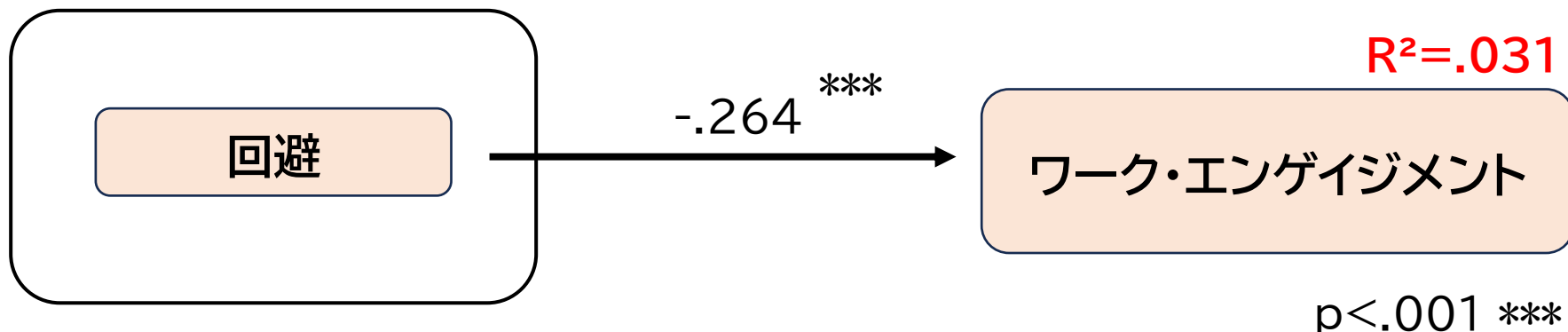
- 憧れや理想とするロールモデルからの「模倣」の影響が高い場合、ワーク・エンゲイジメントに有意な正の影響が確認された。
- 「支援・成長促進」は、ワーク・エンゲイジメントに有意に影響しなかった。

## ■ 結果

### 重回帰分析の結果 「反面から学びを得たロールモデル」

反面から学びを得たロールモデルによる影響の構造を探索的因子分析により「回避」の1因子であることを確認し、ワーク・エンゲイジメントに与える影響について重回帰分析を実施した。

反面から学びを得たロールモデルからの影響



- 反面から学びを得たロールモデルからの「回避」の影響が高い場合、ワーク・エンゲイジメントに有意な負の影響が確認された。

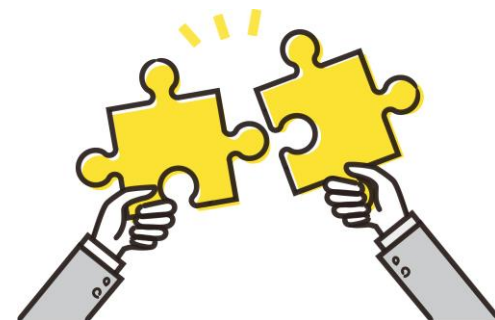
## 仮説①

「支援・援助」の影響因子は、「ワーク・エンゲイジメント」に正の影響を与える。

**仮説は指示されなかった。**

## 仮説②

「視野の広がり」の影響因子は、「ワーク・エンゲイジメント」に正の影響を与える。



## 6. 考察





### 「模倣」因子が高まることで、ワーク・エンゲイジメントに対して正の影響が生じる理由

**憧れや理想とするロールモデル**の影響によって模倣意識が高まると、個人はロールモデルの言動を注意深く観察し、それを自身の行動選択の参考とするようになる。この模倣は、単なる受動的な真似ではなく、自らの意思で選び取る自己決定的な行動として機能する。さらにロールモデルの行動はすでに成果を上げた実践例であることが多く、模倣することによる業務の成功率は高い。それらが成功体験として蓄積されると、自己効力感を高め、ワーク・エンゲイジメントの向上につながることを考えられる。また、「この人のようになりたい」という意識は、仕事に対する内発的動機付けとして機能する。理想像があることで、将来的な目標が明確となり、日々の業務に対するモチベーションが高まり、結果としてワーク・エンゲイジメントが向上すると考えられる。



### 「回避」因子が高まることで、ワーク・エンゲイジメントに対して負の影響が生じる理由

**反面から学びを得たロールモデル**の影響として回避意識が高まると、否定的な学習が中心となり、職場への不信感が強まる。職場に対する否定的意識は、仕事に対して前向きな関与が難しくなり、ワークエンゲイジメントが低下すると考えられる。

## 7.ロールモデルの影響を活かした 若年層のワーク・エンゲイジメント向上に向けて

## ■若年層のワーク・エンゲイジメント向上に向けて

### 模倣的な影響を与える難しさについて

本調査の結果、若年層のワーク・エンゲイジメントを高めるためには、職場の憧れや理想とするロールモデルからの「模倣」的影響を受けることが重要であることが示唆された。

しかし、企業が若年層のエンゲイジメント向上を目指す際には、「この人のようにになりたい」と若年層が感じるようなロールモデルの存在は、個人の価値観に強く依存するため、人事配置によって意図的に形成することは困難である可能性があり、模倣的意識を抱くロールモデルの形成には課題が残る。そのため課題解決のヒントとなるように、模倣的意識が高い群と低い群を平均値で2分類に分け、比較することで高い群の特徴を探った。

#### 【項目】

- のように生きたい
- の生き方に憧れる
- がしていたので、自分も同じことを始めた
- がしていたことに自分も興味を持った
- のように行動するようにしている

意識の強さを数値で合算し、グループ化するために、選択肢「1:とてもそう思う～5:全くそう思わない」の意味を揃える目的で「1↔5」「2↔4」の符号反転を行った。中立の「3」はそのまま使用した。

模倣因子の項目を合算し、平均値を抽出。(平均値:17.67)

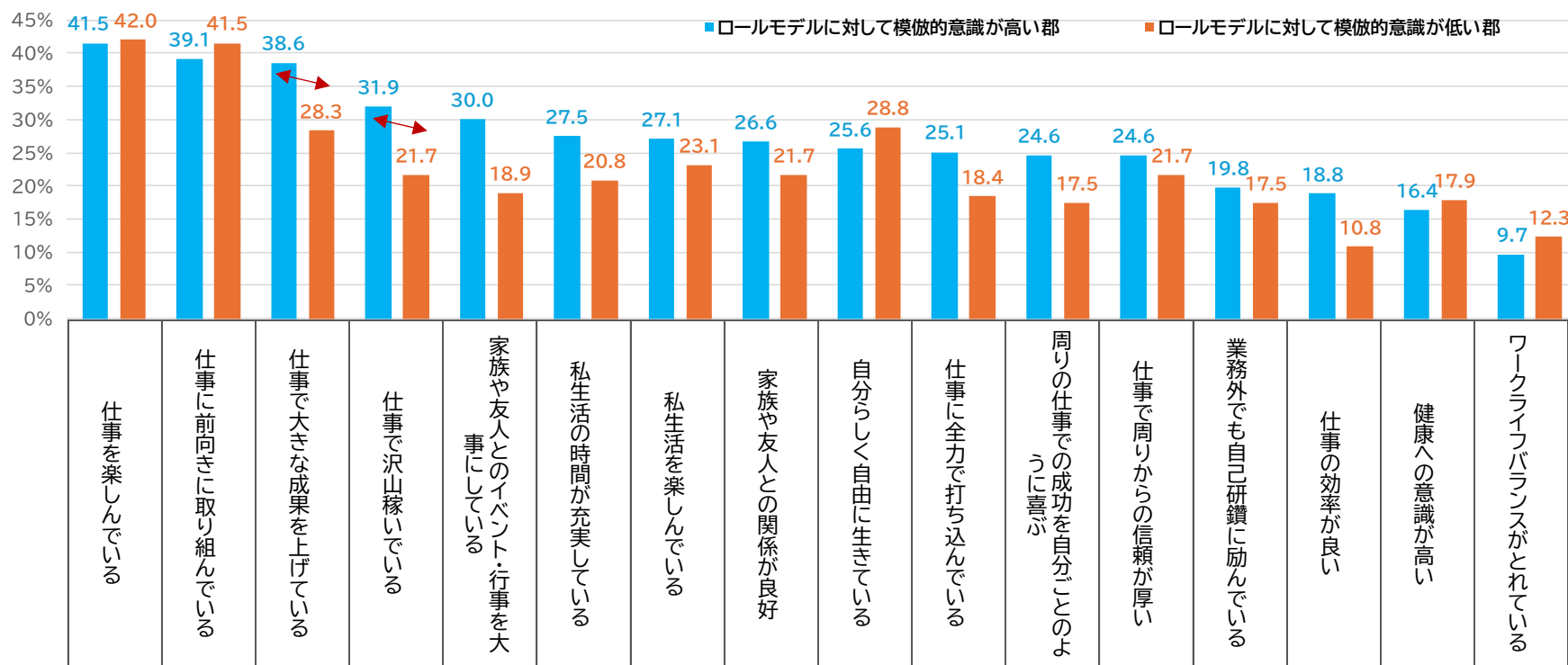
17.67以上のグループを高群、17.67より小さいグループを低群とした。

# ■若年層のワーク・エンゲイジメント向上に向けて

## 憧れや理想とするロールモデルにあてはまる特徴・価値観

- 職場にいる「あこがれや理想とするロールモデル」にあてはまる特徴・価値観について尋ねたところ、高群・低群ともに「仕事を楽しんでいる」「仕事に前向きに取り組んでいる」が高く、共通してポジティブな仕事観を持つロールモデルが選ばれている傾向があった。
- 一方で高群は、低群と比べて「仕事で大きな成果を上げている」「仕事で沢山稼いでいる」などが高く、「自分らしく自由に生きている」が低かった。

これらの結果から、模倣意識の高い層は、前向きな姿勢に加えて、成果や実績を体現するロールモデルに魅力を感じていることが示唆される。



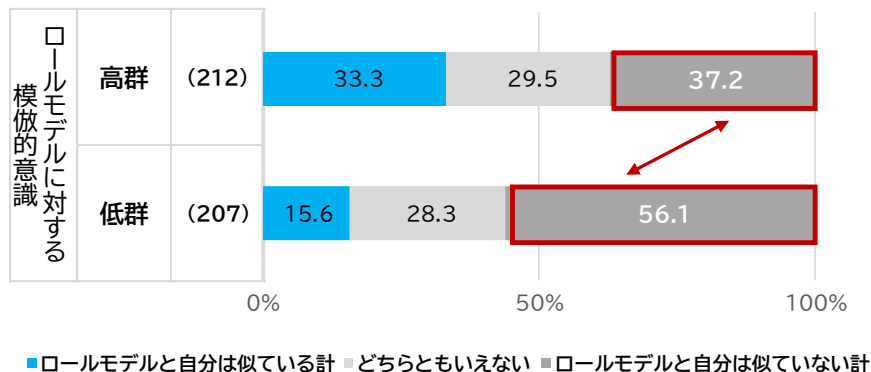
# ■若年層のワーク・エンゲイジメント向上に向けて

## 憧れや理想とするロールモデルに対する意識

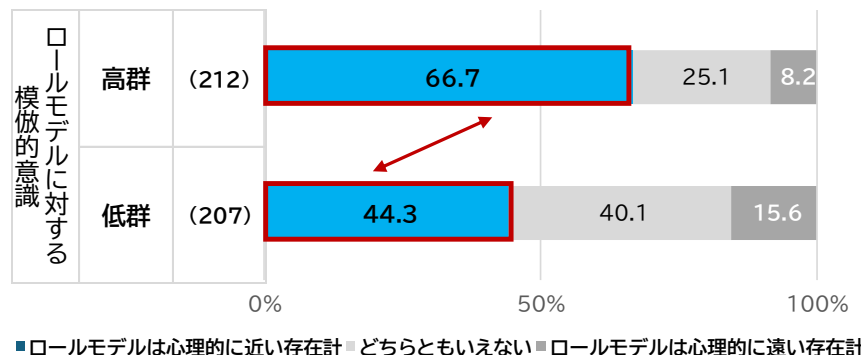
- 憧れや理想とするロールモデルとの類似性について、高群と低群で比較した結果、低群では「ロールモデルと自分は似ていない計」と回答した割合が56.1%と半数を超えており、高群(37.2%)よりも、ロールモデルに対して自分との共通点を感じていない傾向がみられた。
- また憧れや理想とするロールモデルとの心理的距離に関しても、高群と低群で差がみられた。低群では「ロールモデルは心理的に近い存在計」と回答した割合が44.3%であり、高群(66.7%)よりも心理的距離が近いと感じている割合は低かった。

これらの結果から、模倣意識を高さには、ロールモデルとの間に「少し自分と似ている」「通ずるものがある」といった共通点や心理的な距離の近さが関係している可能性が示唆される。

### ロールモデルとの類似性



### ロールモデルとの心理的距離



※「心理的に近い」とは、相手との間に心理的な壁がなく、安心して話せたり、信頼や親しみを感じられる関係性を指すと定義した。

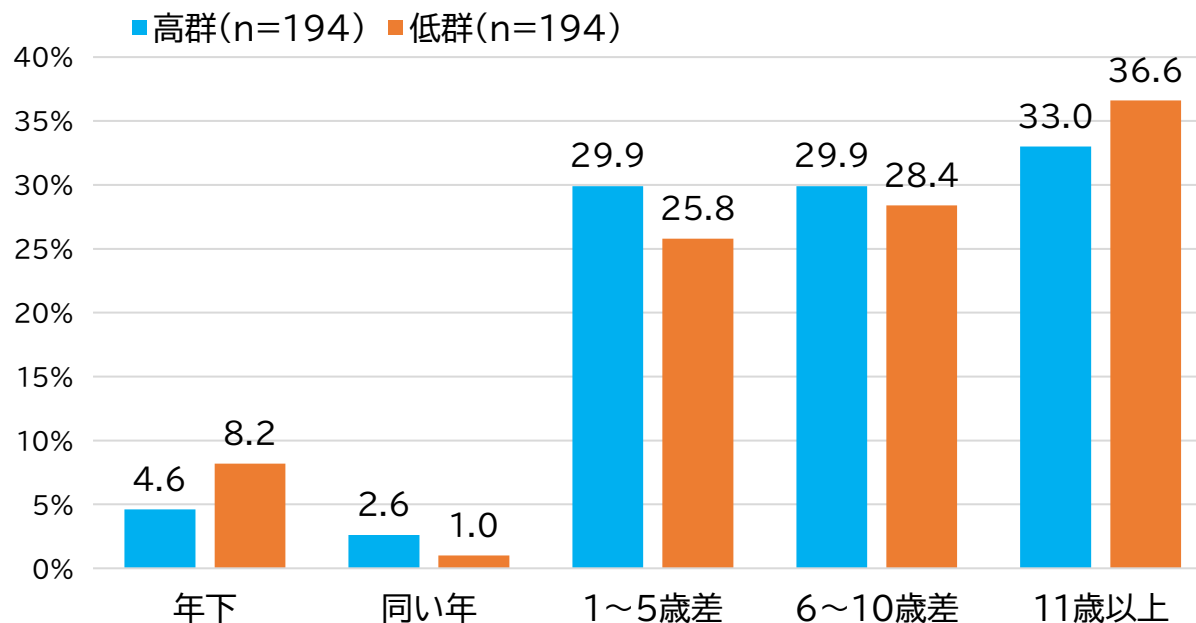
# ■若年層のワーク・エンゲイジメント向上に向けて

## 憧れや理想とするロールモデルとの年齢差

- 憧れや理想とするロールモデルとの年齢差は、高群・低群ともに「11歳以上」が3割を超えた。一方で、低群と比べると、高群の方が「1～5歳差(+4.1pt)」「同年(+1.6)」「6～10歳差(+1.5pt)」の割合が高く、年代が比較的近いロールモデルを持つ傾向がみられた。

模倣意識の高い層ほど、年齢が近いロールモデルを持つ傾向がみられた。年齢の近さは、心理的距離や類似性の認識に影響を与える要因となり得る。企業がロールモデルを提示する際には、年代の近さを意識することで、模倣意識の醸成に寄与すると考えられる。

### 憧れや理想とするロールモデルとの年齢差



## ■若年層のワーク・エンゲイジメント向上に向けて

### 模倣的意識が高い群と低い群の比較より考察

以上の結果から、下記の傾向が明らかとなった。

- (1) 模倣的意識が高い群は、低い群と比較してロールモデルとの心理的距離が近い
- (2) 模倣的意識が高い群は、低い群と比較してロールモデルと自身には何かしらの類似性を感じている
- (3) 模倣的意識が高い群は、低い群と比較してロールモデルとの年齢が近い
- (4) 模倣的意識が高い群は、低い群と比較して成果や実績を体現している人を職場でロールモデルとして意識している



これらの結果をふまえ、

若年層の模倣意識を高めるには、ロールモデルとの心理的距離や年齢的な近さ等もふまえた類似性の認識が重要となる可能性や、憧れや理想のロールモデルとして、成果や実績を体現する存在を魅力的に感じる傾向があることが示唆された。

これらの知見を踏まえ、企業が若年層のワーク・エンゲージメントを高めるために取り得る施策について、整理する。

## ■若年層のワーク・エンゲイジメント向上に向けて

ロールモデルの影響を活かして、若年層のワーク・エンゲイジメントを高める具体的施策

### ★ポジティブな仕事観と成果の体現

- ・ ポジティブな仕事観を持ち、成果を出している社員を「組織的ロールモデル」として位置づけ、可視化・共有する。

例：ハイパフォーマーとの交流会、サーベイ実施、社内報や社内で発信など。

### ★類似性のある人材を集めた場の有効性

- ・ 年齢やキャリアステージが近い社員同士の交流機会をつくる。

例：性別や属性、エリアなど属性別の交流会、若手限定の勉強会、テーマ別座談会など。

### ★インフォーマルコミュニケーション(業務に直接関係しない、自由な会話や雑談など)の活用

- ・ インフォーマルなコミュニケーションを積極的に行い、心理的距離を接近させる。

例：社内イベントの実施、共有スペースの設置、メンター制度など。



## 8.限界点

本調査では、憧れや理想とするロールモデル、反面から学びを得たロールモデルのそれぞれのこういった影響が、若年層のワーク・エンゲイジメントを高めるのかに着目し、憧れや理想とするロールモデルからのフォローや助言などの支援や成長実感の機会と「あの人のようになりたい、真似したい」などの模範的な意識が合わさることでワーク・エンゲイジメントを高めることを明らかにした。

一方で、いくつかの限界点も存在する。

- まず、ロールモデルを「社内の人物」に限定したことで、社外の影響力ある人物や過去の経験から得たロールモデルの影響を捉えきれていない可能性がある。
- また決定係数が低かったことから、説明変数によって目的変数の変動を十分に説明できていない可能性がある。これは、モデルに含まれていない他の要因がワーク・エンゲイジメントに影響していることを示唆しており、さらなる研究が必要となる。
- 次に、ロールモデルを「一人」に限定して回答を求めたため、複数のロールモデルから受ける複合的な影響を分析できなかった。
- 最後に、反面から学びを得たロールモデルに関する設問数が少なく、潜在する多様な側面を十分に捉えることができなかった可能性がある。

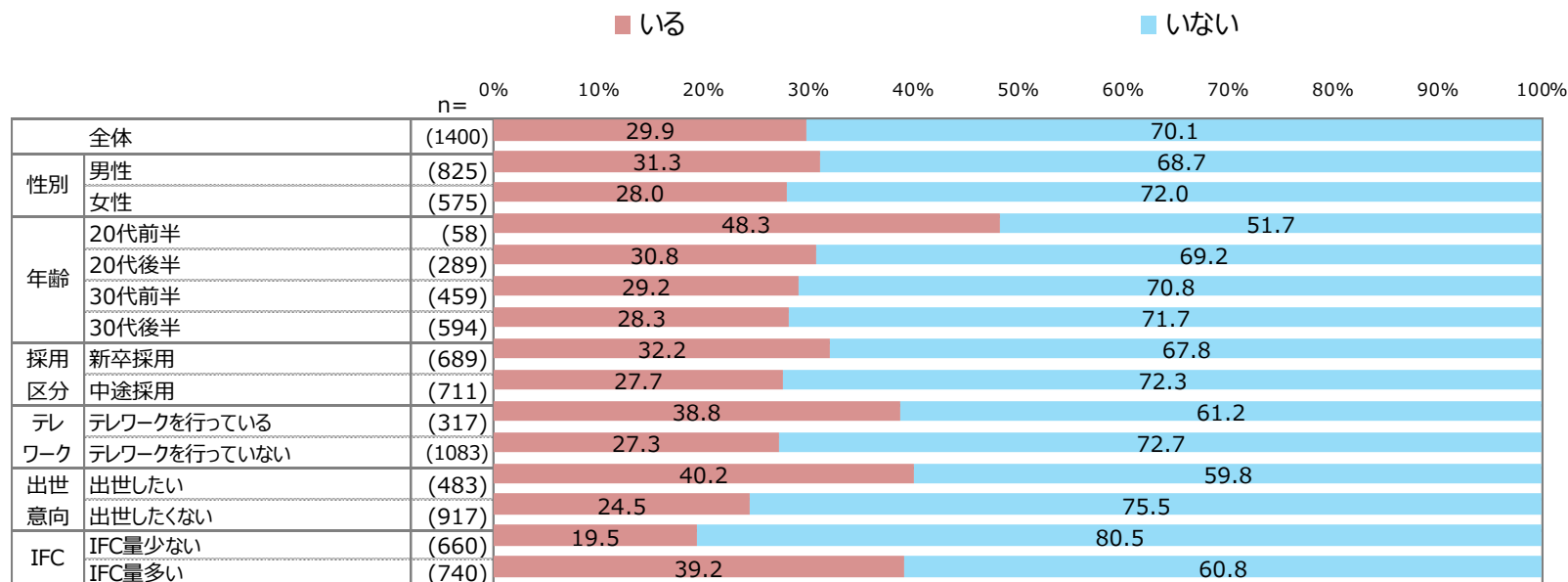
今後の調査では、これらの側面をより精緻に捉える必要性がある。

# appendix

# 憧れや理想とするロールモデルの有無

あなたが働き方やキャリアについて考えるうえで、現在の職場(勤務先)で、影響を受けたり参考にした人物(＝ロールモデル)はいますか。

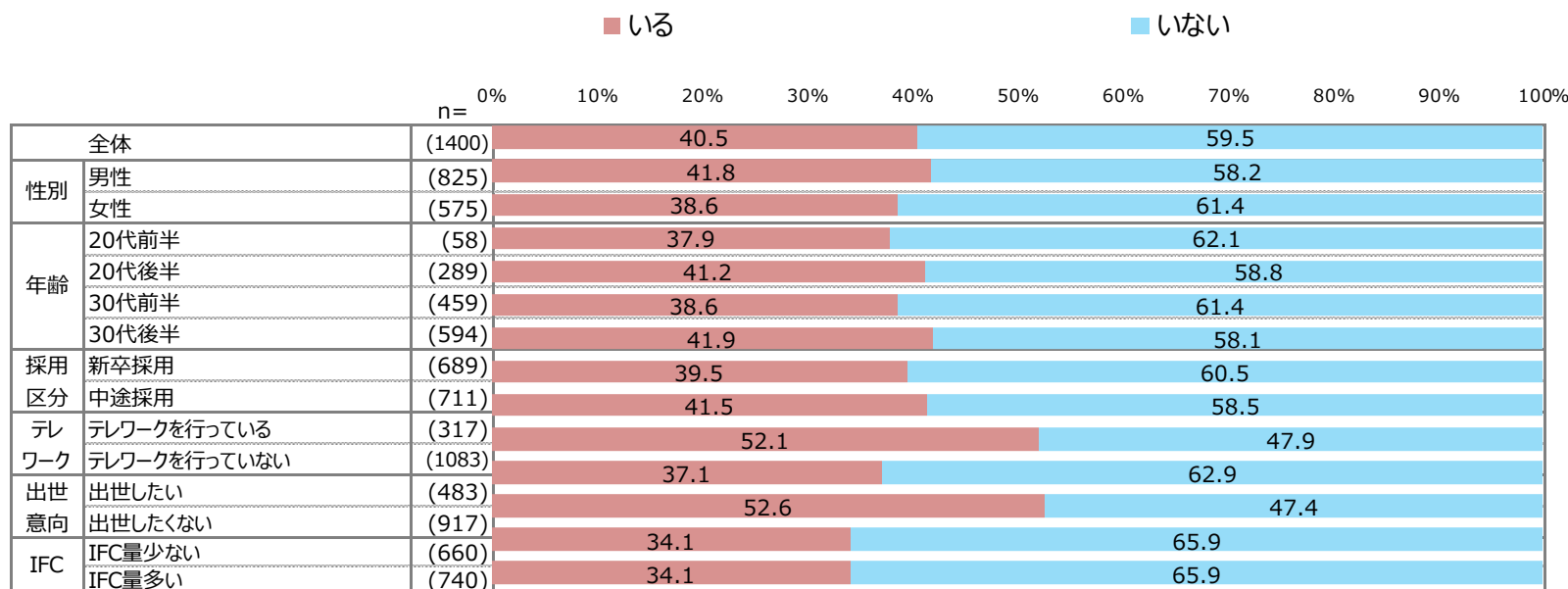
※ここでは「ロールモデル」を、憧れや理想とする人物だけでなく、「こうはなりたくない」と感じた経験から学びを得た人物も含めて考えてください。



# ■ 反面から学びを得たロールモデルの有無

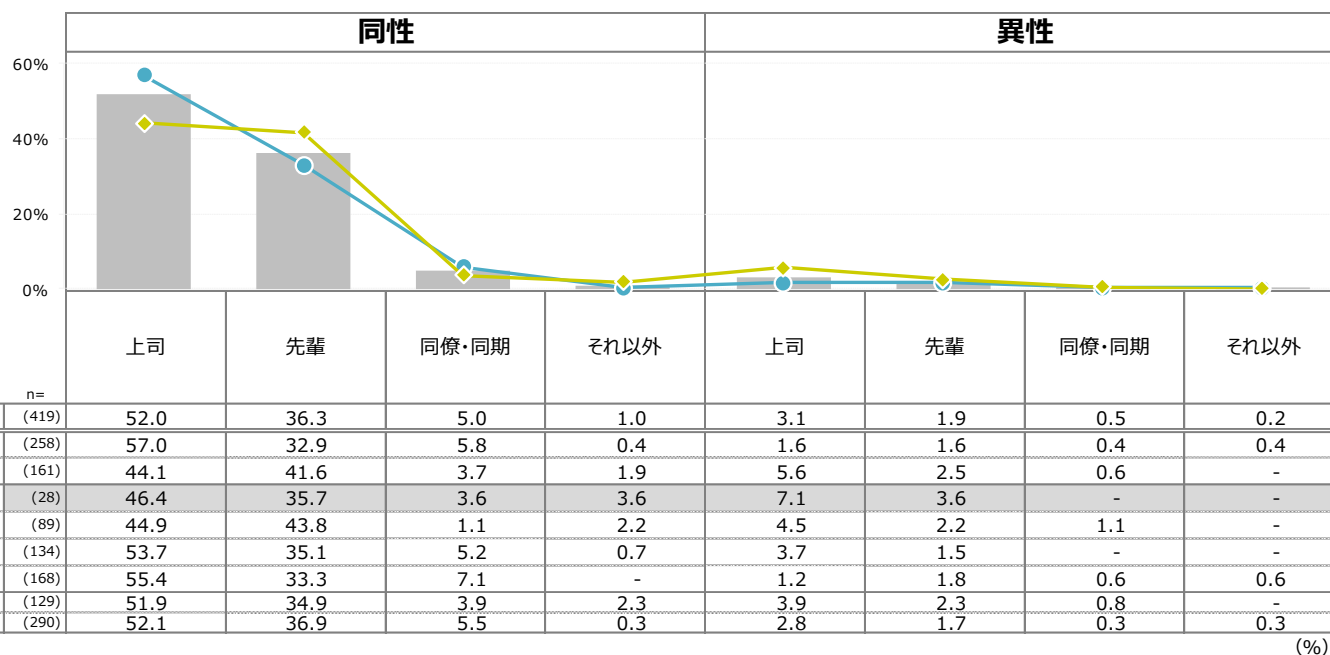
あなたが働き方やキャリアについて考えるうえで、現在の職場(勤務先)で、影響を受けたり参考にした人物(＝ロールモデル)はいますか。

※ここでは「ロールモデル」を、憧れや理想とする人物だけでなく、「こうはなりたくない」と感じた経験から学びを得た人物も含めて考えてください。



# 憧れや理想とするロールモデルのカテゴリー

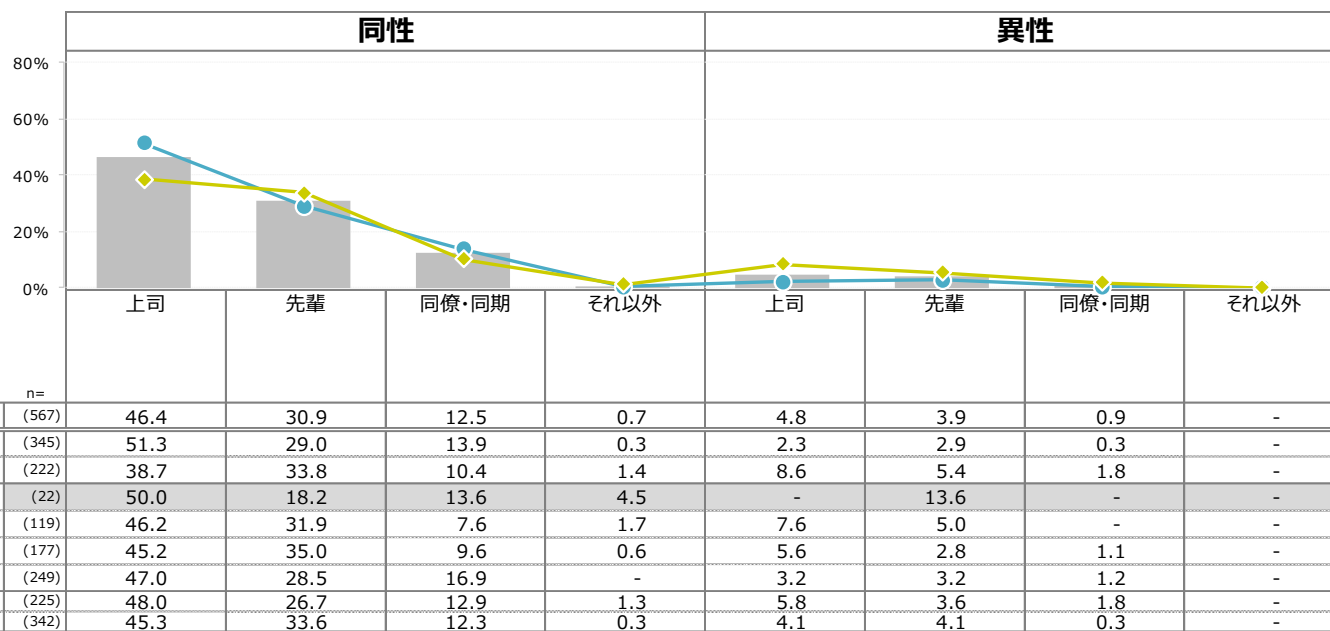
ロールモデルとなっている人物は、以下のどのカテゴリーに最も近いですか。



0.0は-で表示  
n=30以下はグレイアウトし、参考値

# ■ 反面から学びを得たロールモデルのカテゴリー

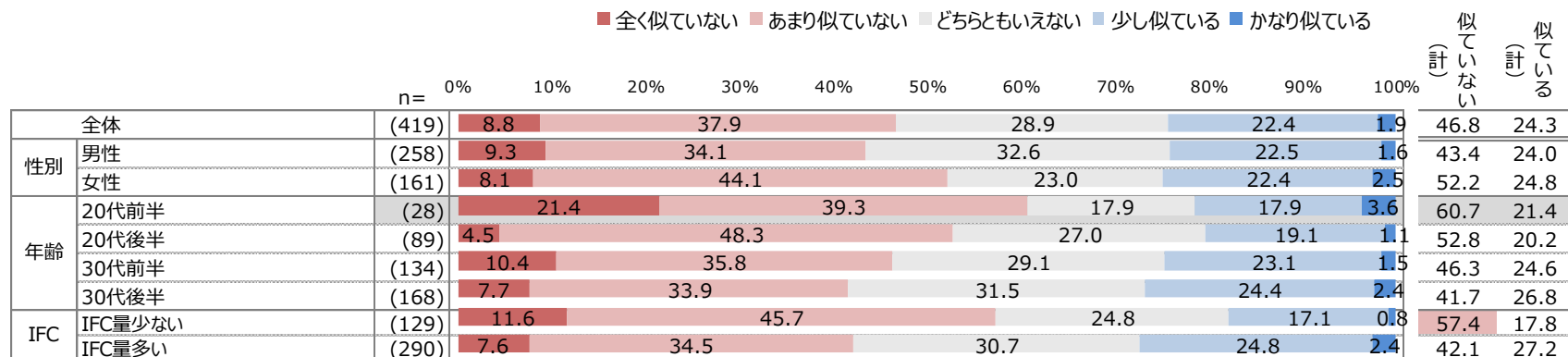
ロールモデルとなっている人物は、以下のどのカテゴリーに最も近いですか。



(%)

## 憧れや理想とするロールモデルとの類似性

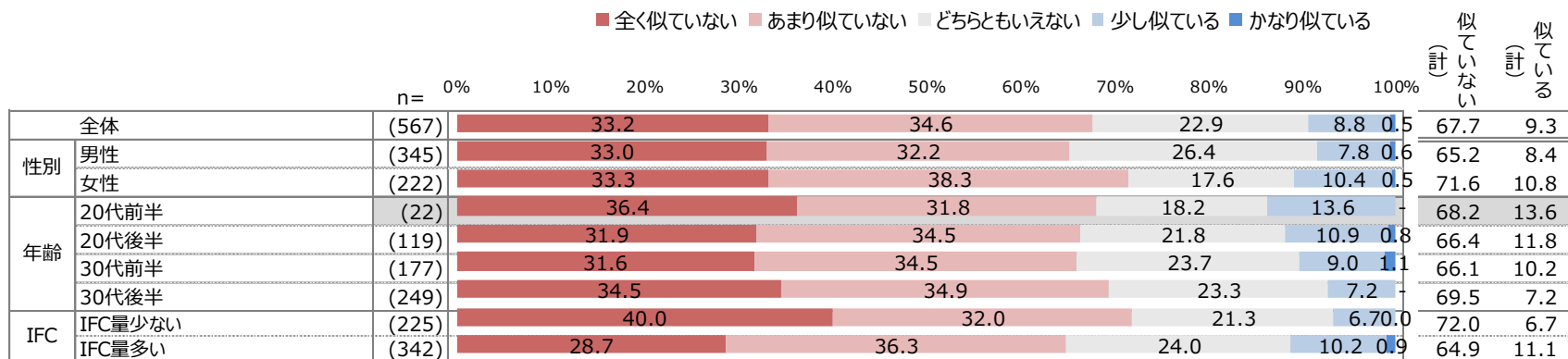
ロールモデルとしてお答えになった人物は自分とどの程度似ていると思いますか。





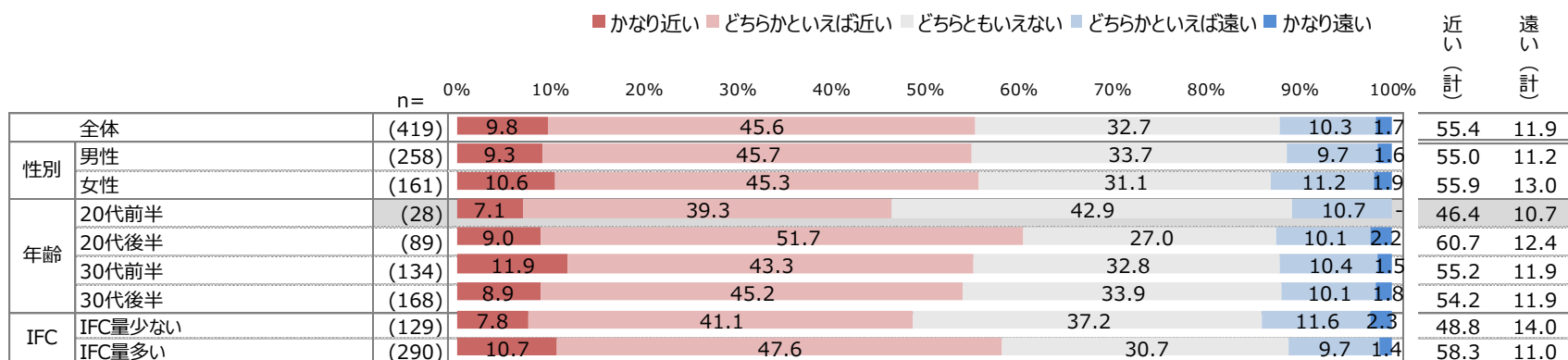
## ■ 反面から学びを得たロールモデルとの類似性

ロールモデルとしてお答えになった人物は自分とどの程度似ていると思いますか。



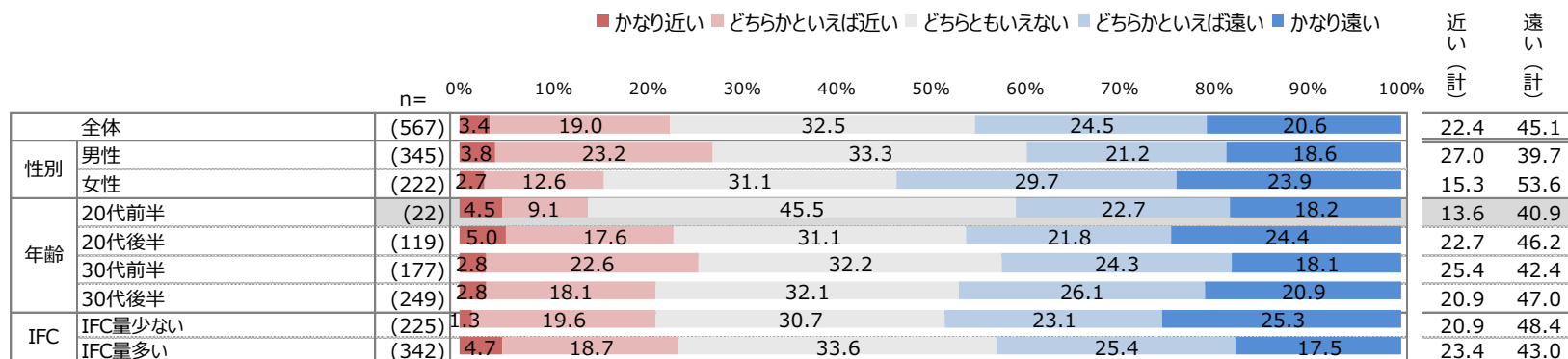
# 憧れや理想とするロールモデルとの心理的距離

ロールモデルとしてお答えになった人物は、自分にとってどの程度心理的に近い存在ですか。



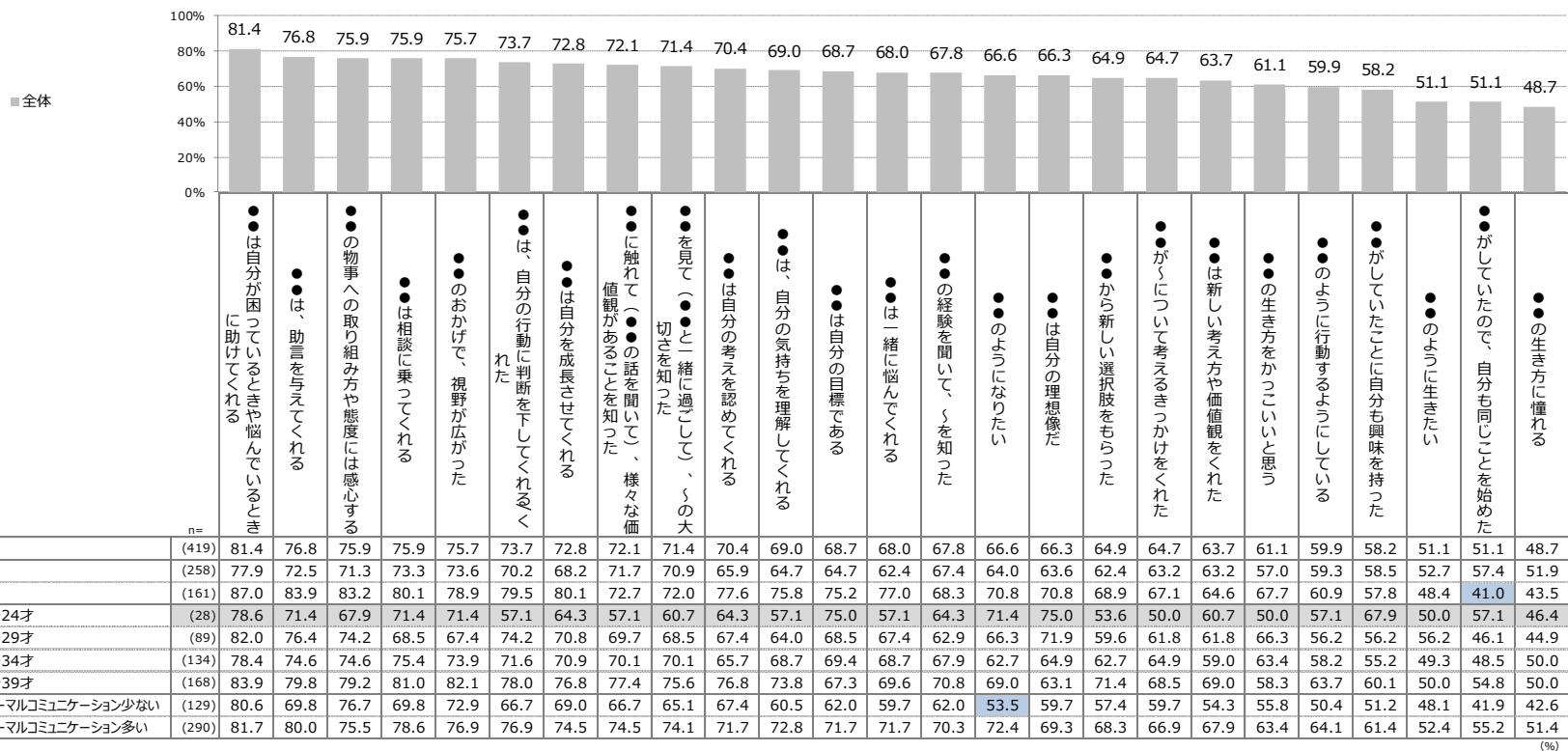
# ■ 反面から学びを得たロールモデルとの心理的距離

ロールモデルとしてお答えになった人物は、自分にとってどの程度心理的に近い存在ですか。



# 憧れや理想とするロールモデルからの影響(そう思う計)

ロールモデルとして挙げた人物を思い浮かべて、ご回答ください。

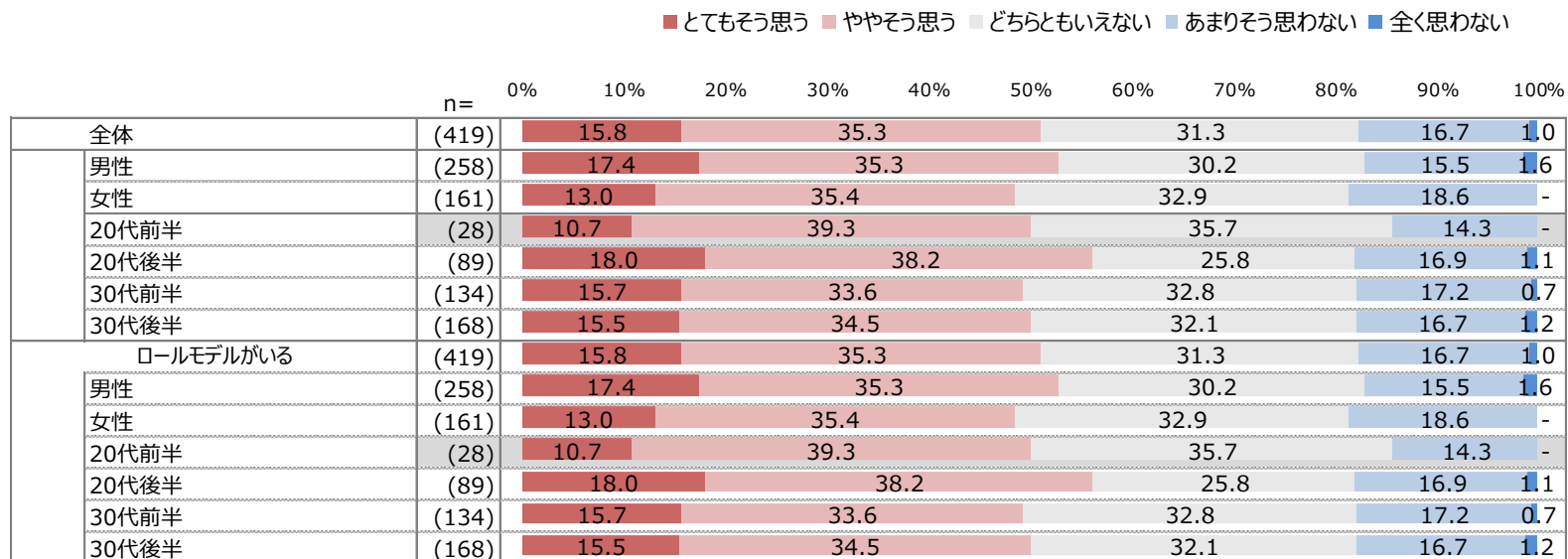


(%)

		「自分について考えるきっかけとなったこと」																				その他						
		割合	割合																			割合	割合					
			●がしていたので、自分も同じように始めた	●のように生きたい	●の生き方に憧れる	●がしていたことに自分も興味を持った	●のように行動するようになり	●の生き方をかっこいいと思う	●のようにになりたい	●は自分の目標である	●の経験を知り、を知った	●は一緒に悩んでくれる	●は自分を成長させてくれる	●は新しい考え方や価値観をくれた	●がくについて考えるきっかけをくれた	●は自分の考えを認めてくれる	●は自分の理想像だ	●から新しい選択肢をもらった	●は、自分の気持ちを理解してくれる	●のおかげで、視野が広がった	●は、助言を与えてくれる	●は、自分の行動に判断を下してくれるくれた	●の物事への取り組み方や態度には感心する	●に触れて(●●)の話を聞いて、様々な価値観があることを知った	●は相談に乗ってくれる	●は自分が困っているときや悩んでいるときに助けてくれる	●を見て(●●と一緒に過ごして、の大切さを知った	●
	全体	(419)	19.1	17.7	15.3	13.6	12.6	12.4	11.2	9.8	9.5	9.5	9.1	9.1	8.8	8.4	8.1	8.1	8.1	6.4	6.4	6.4	6.0	5.7	5.7	4.3	3.8	
性別	男性	(258)	13.2	17.1	15.9	13.6	12.4	14.7	14.7	14.0	10.1	10.9	11.2	10.1	10.5	10.1	10.1	8.1	10.1	8.5	7.4	7.8	6.6	6.2	6.6	5.4	4.3	
	女性	(161)	28.6	18.6	14.3	13.7	13.0	8.7	5.6	3.1	8.7	7.5	5.6	7.5	6.2	5.6	5.0	8.1	5.0	3.1	5.0	4.3	5.0	5.0	4.3	2.5	3.1	
年齢	20才～24才	(28)	17.9	14.3	21.4	25.0	10.7	21.4	10.7	14.3	10.7	10.7	10.7	10.7	17.9	10.7	10.7	28.6	10.7	7.1	17.9	10.7	10.7	7.1	14.3	-	-	
	25才～29才	(89)	20.2	18.0	13.5	14.6	13.5	11.2	7.9	5.6	7.9	7.9	6.7	10.1	4.5	12.4	9.0	7.9	10.1	9.0	5.6	3.4	5.6	4.5	4.5	3.4	2.2	
	30才～34才	(134)	18.7	17.9	14.2	15.7	14.9	11.2	14.2	11.2	11.2	9.0	11.2	6.7	7.5	8.2	9.7	6.7	6.7	6.7	7.5	9.0	7.5	6.7	5.2	5.2	6.0	
	35才～39才	(168)	19.0	17.9	16.1	9.5	10.7	12.5	10.7	10.1	8.9	10.7	8.3	10.1	10.7	6.0	6.0	6.0	7.7	4.8	4.2	5.4	4.2	5.4	5.4	4.8	3.6	
IFC	インフォマルコミュニケーション少ない	(129)	24.0	17.8	20.9	12.4	15.5	14.0	15.5	10.9	10.9	9.3	7.8	10.1	8.5	7.8	10.9	9.3	9.3	5.4	5.4	7.8	4.7	3.1	4.7	2.3	1.6	
	インフォマルコミュニケーション多い	(290)	16.9	17.6	12.8	14.1	11.4	11.7	9.3	9.3	9.0	9.7	9.7	8.6	9.0	8.6	6.9	7.6	7.6	6.9	6.9	5.9	6.6	6.9	6.2	5.2	4.8	

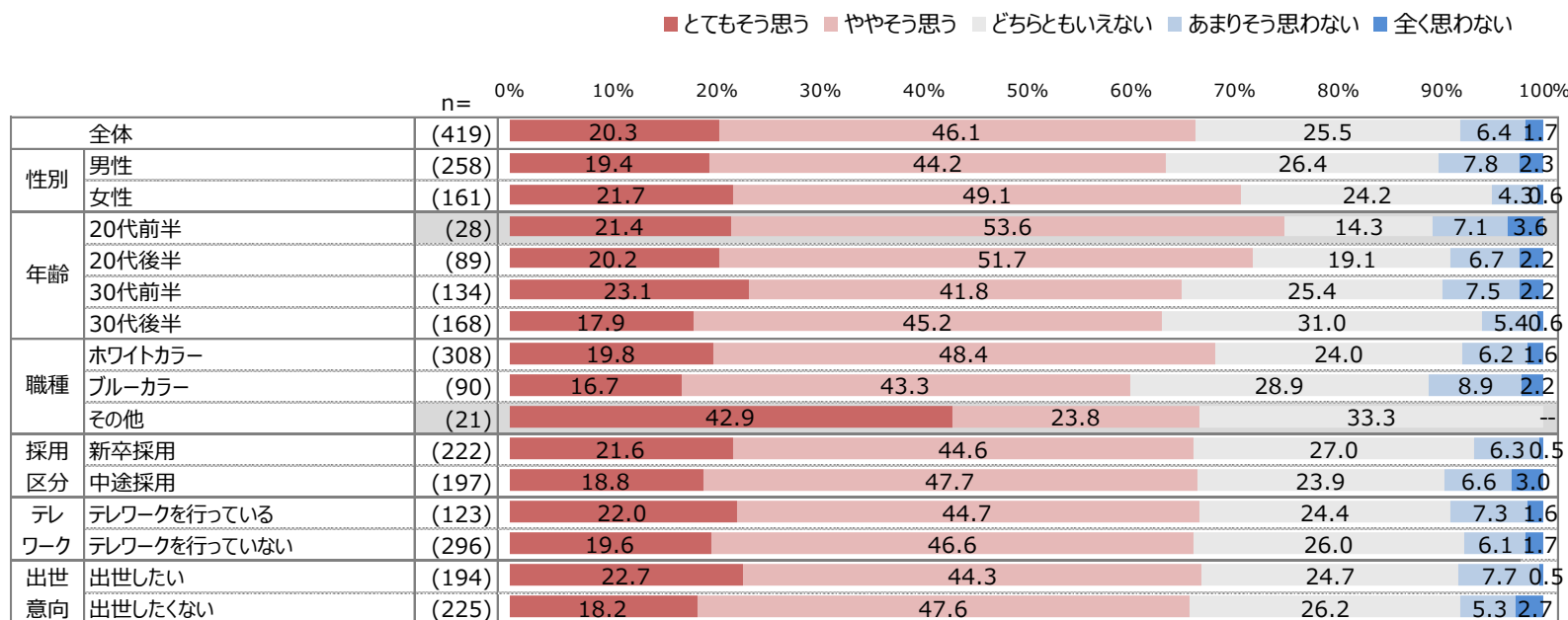
## 憧れや理想とするロールモデルからの影響

ロールモデルとして挙げた人物を思い浮かべてご回答ください。  
[●●のように生きたい]



# 憧れや理想とするロールモデルからの影響

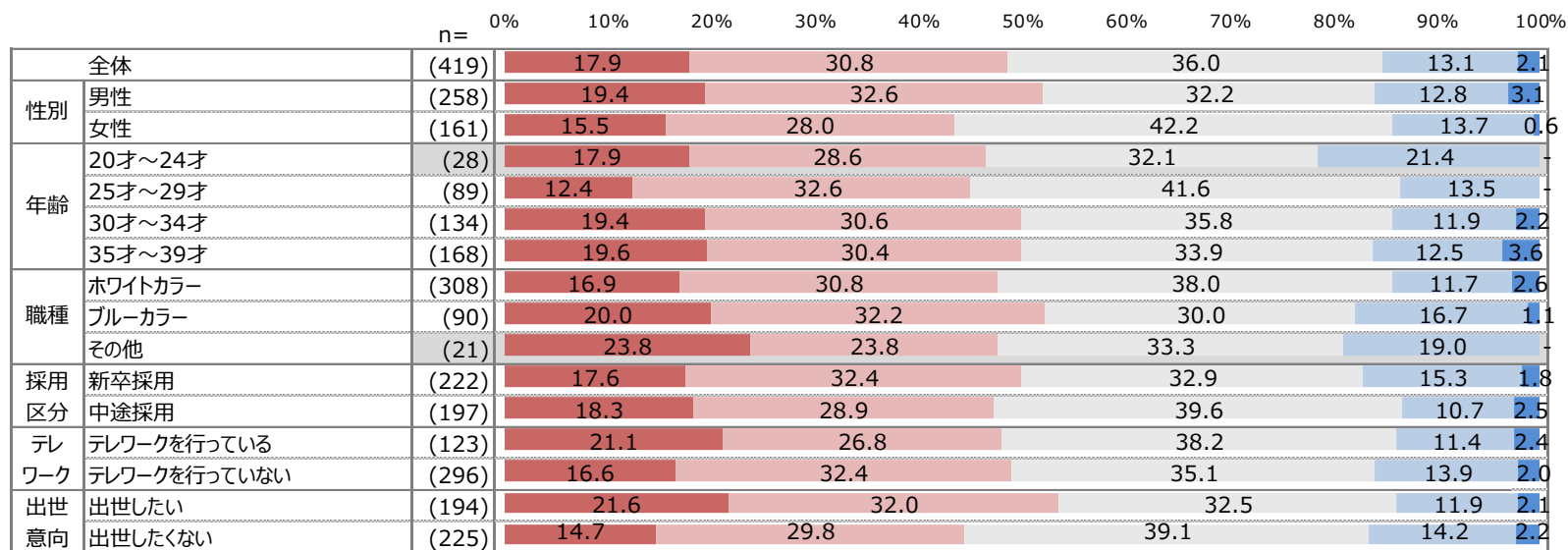
ロールモデルとして挙げた人物を思い浮かべてご回答ください。  
[●●は自分の理想像だ]



# 憧れや理想とするロールモデルからの影響

ロールモデルとして挙げた人物を思い浮かべてご回答ください。  
[●●の生き方に憧れる]

■ とてもそう思う ■ ややそう思う ■ どちらともいえない ■ あまりそう思わない ■ 全く思わない

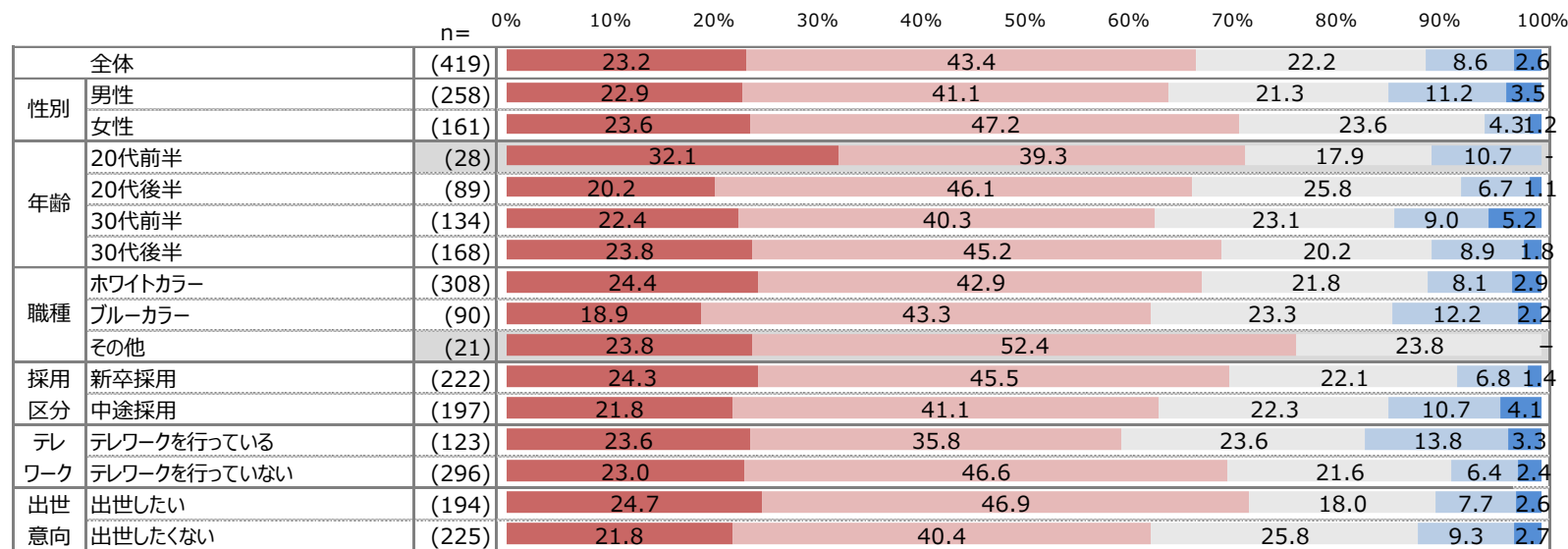




# 憧れや理想とするロールモデルからの影響

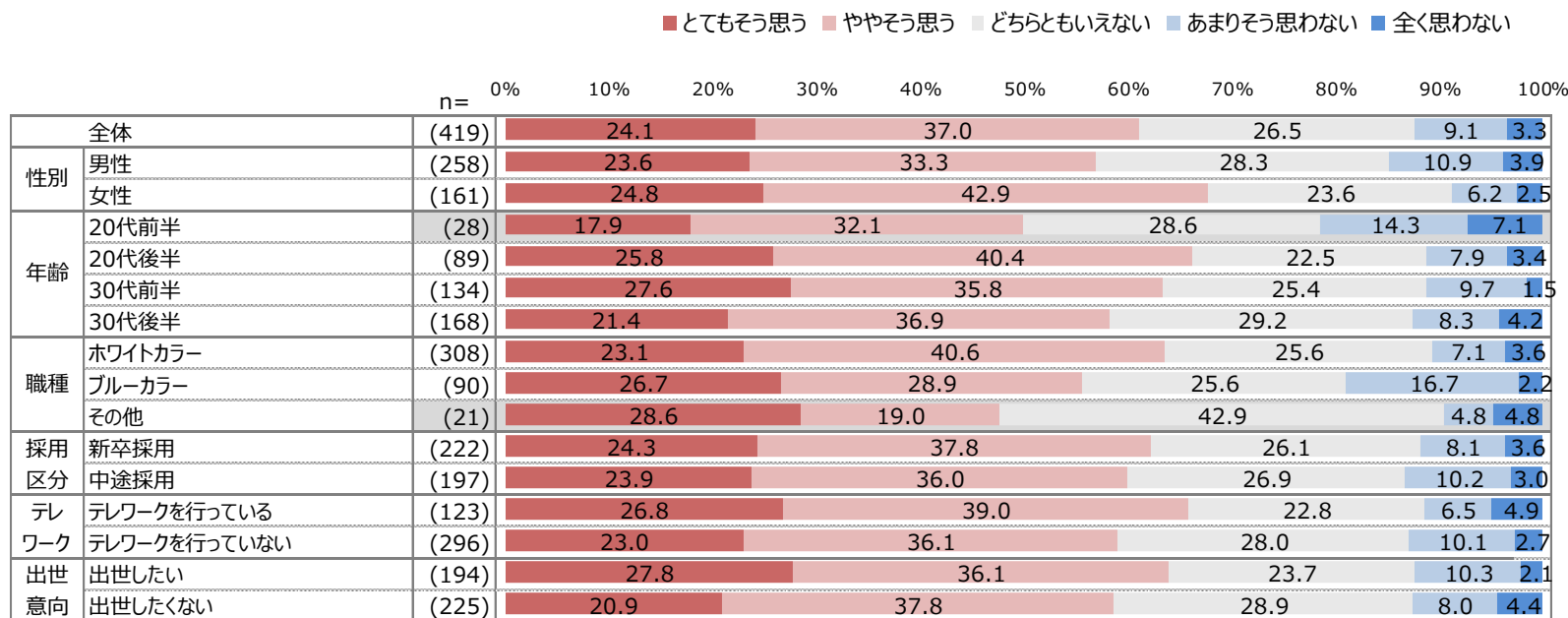
ロールモデルとして挙げた人物を思い浮かべてご回答ください。  
[●●のようになりたい]

■とてもそう思う ■ややそう思う ■どちらともいえない ■あまりそう思わない ■全く思わない



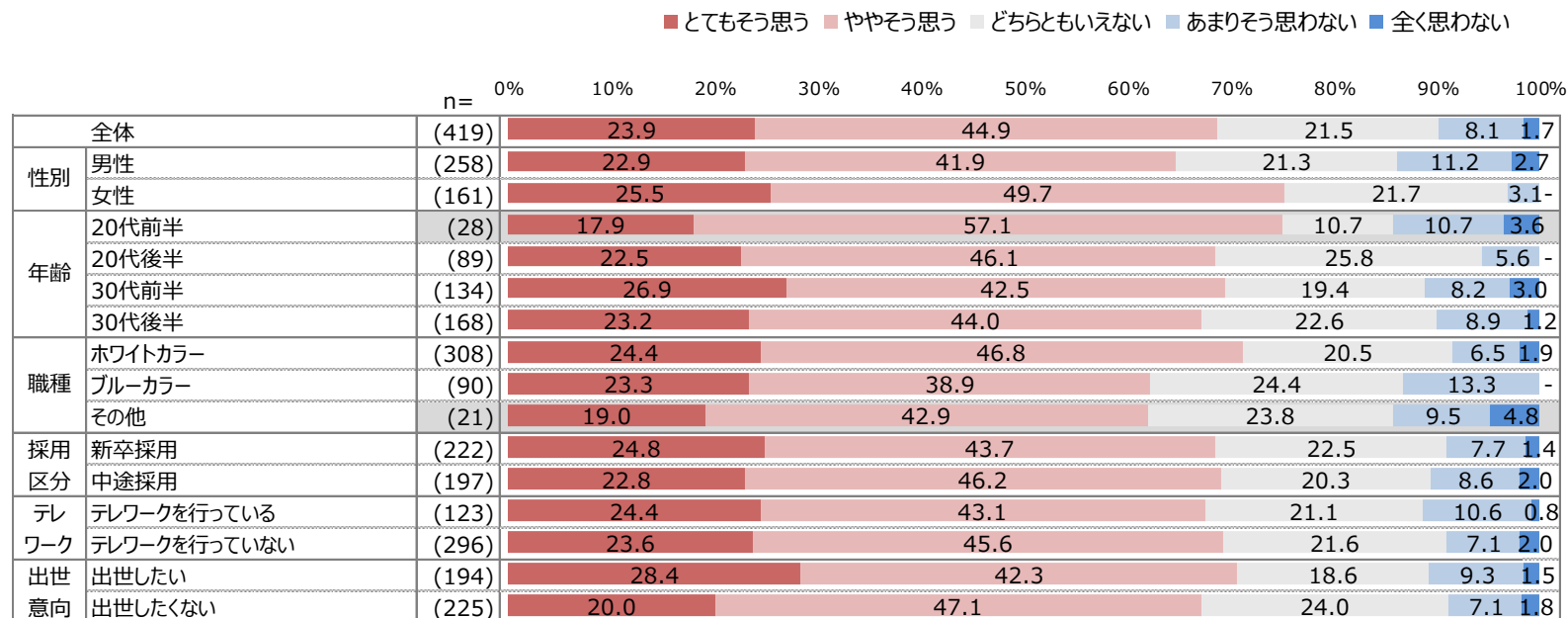
# 憧れや理想とするロールモデルからの影響

ロールモデルとして挙げた人物を思い浮かべてご回答ください。  
[●●の生き方をかっこいいと思う]



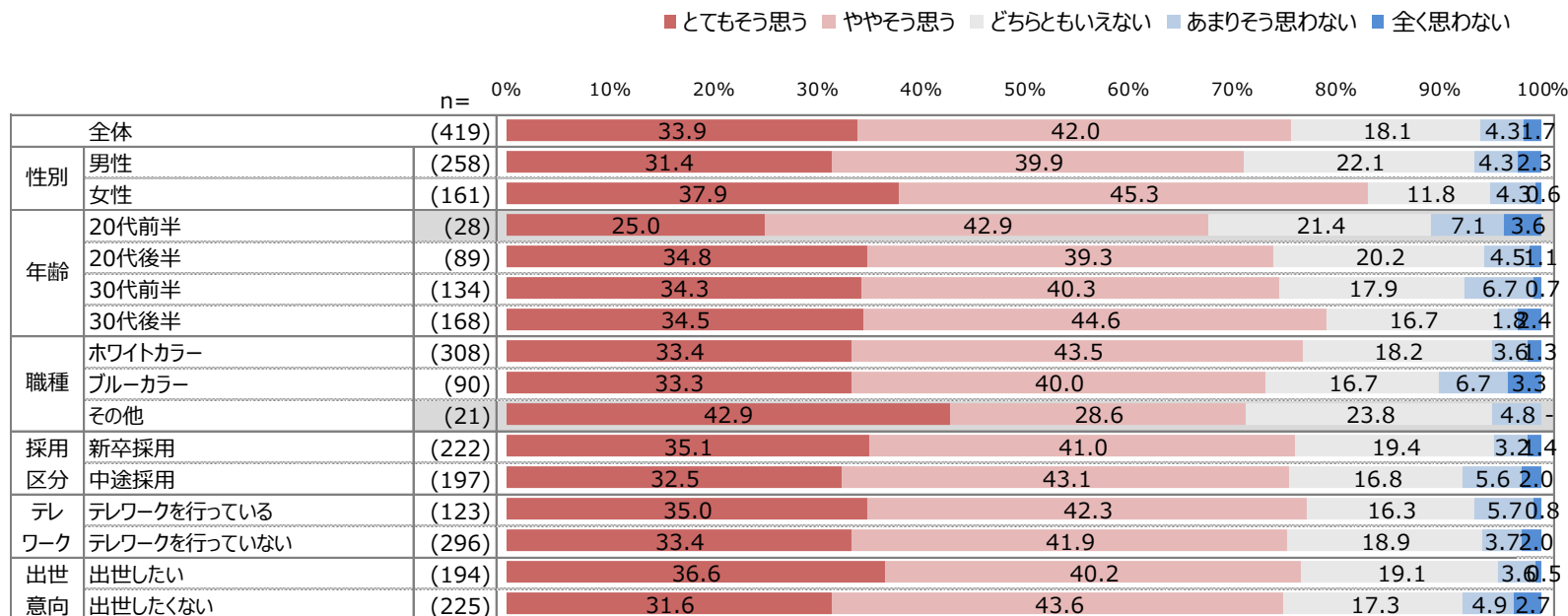
# 憧れや理想とするロールモデルからの影響

ロールモデルとして挙げた人物を思い浮かべてご回答ください。  
[●●は自分の目標である]



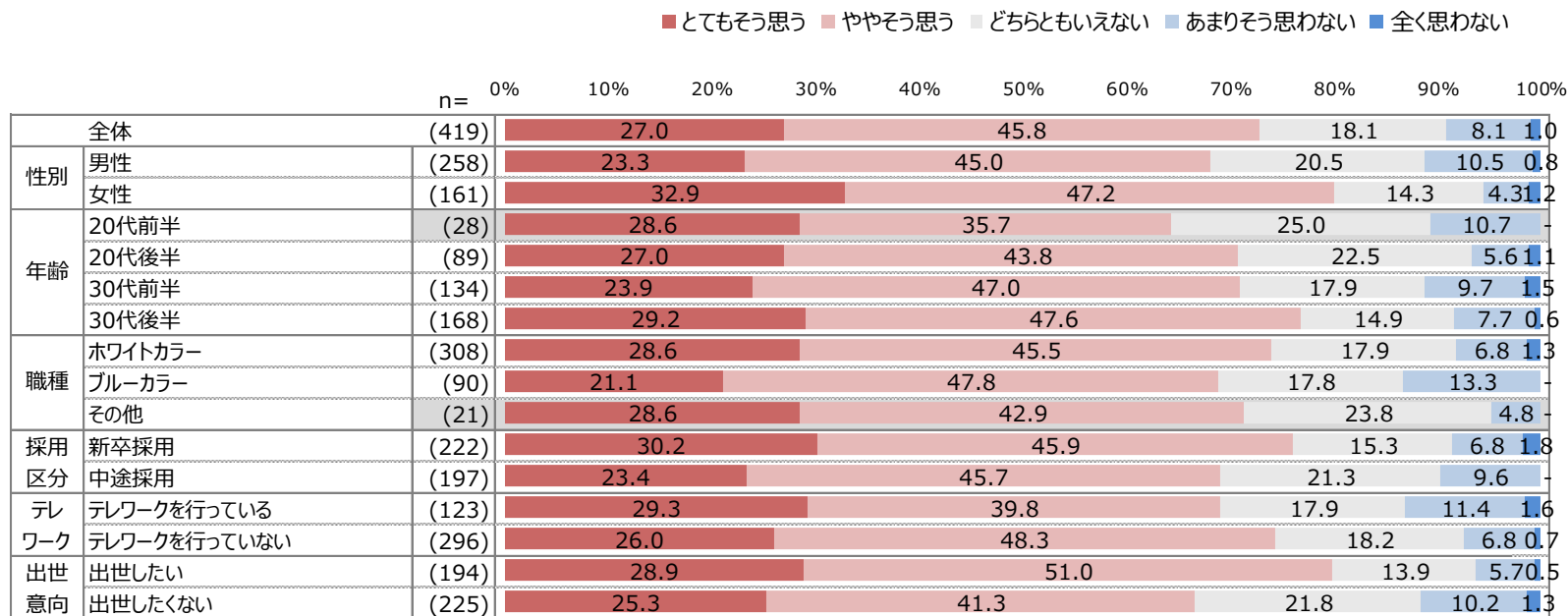
## 憧れや理想とするロールモデルからの影響

ロールモデルとして挙げた人物を思い浮かべてご回答ください。  
[●●の物事への取り組み方や態度には感心する]



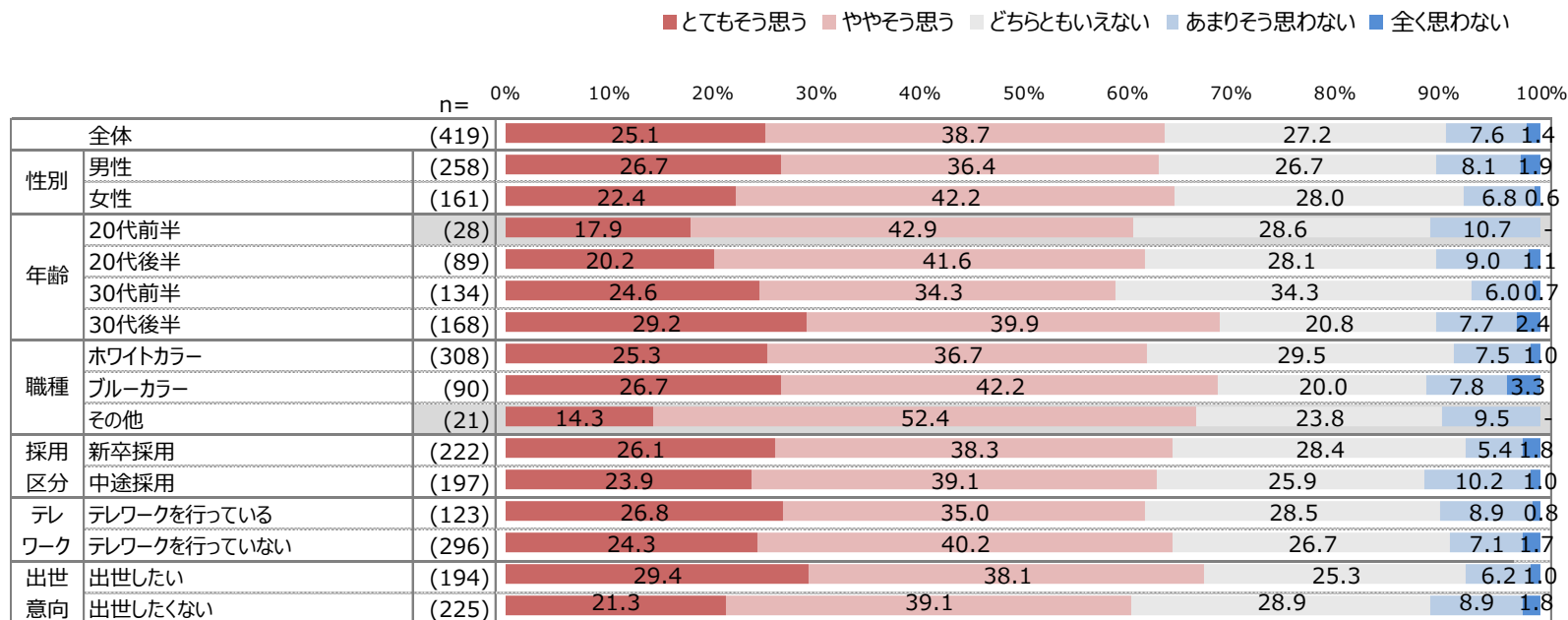
# 憧れや理想とするロールモデルからの影響

ロールモデルとして挙げた人物を思い浮かべてご回答ください。  
[●●は自分を成長させてくれる]



## 憧れや理想とするロールモデルからの影響

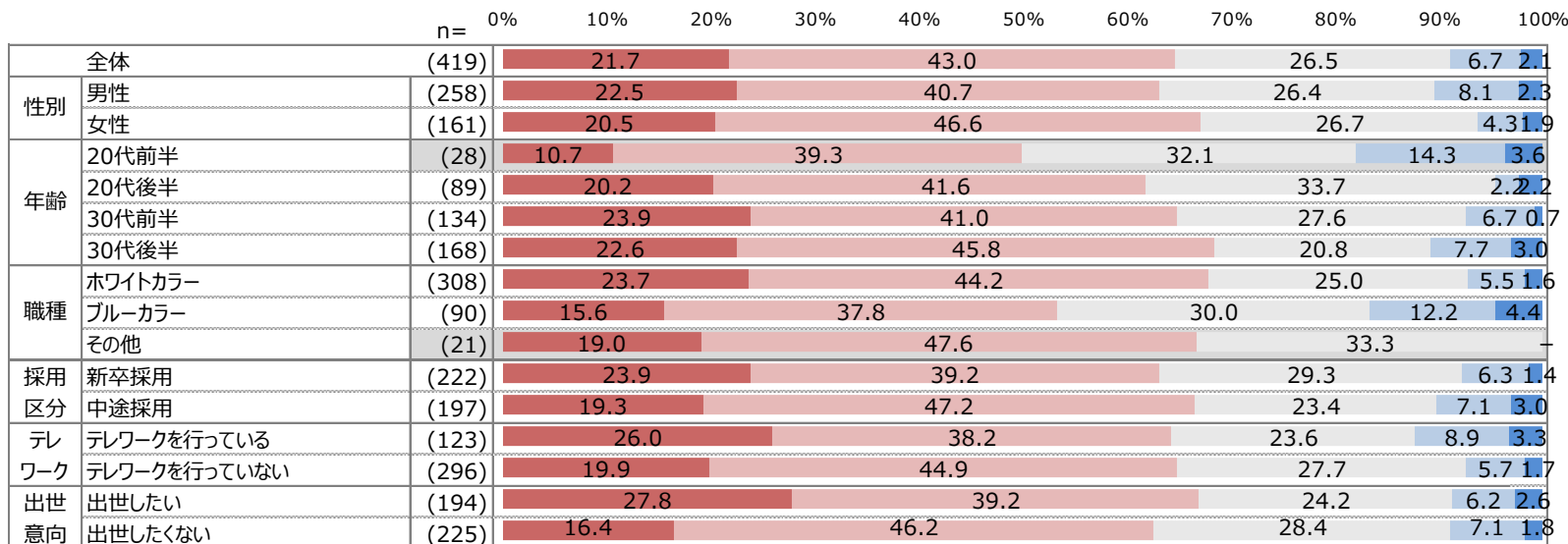
ロールモデルとして挙げた人物を思い浮かべてご回答ください。  
 [●●は新しい考え方や価値観をくれた]



# 憧れや理想とするロールモデルからの影響

ロールモデルとして挙げた人物を思い浮かべてご回答ください。  
[●●が～について考えるきっかけをくれた]

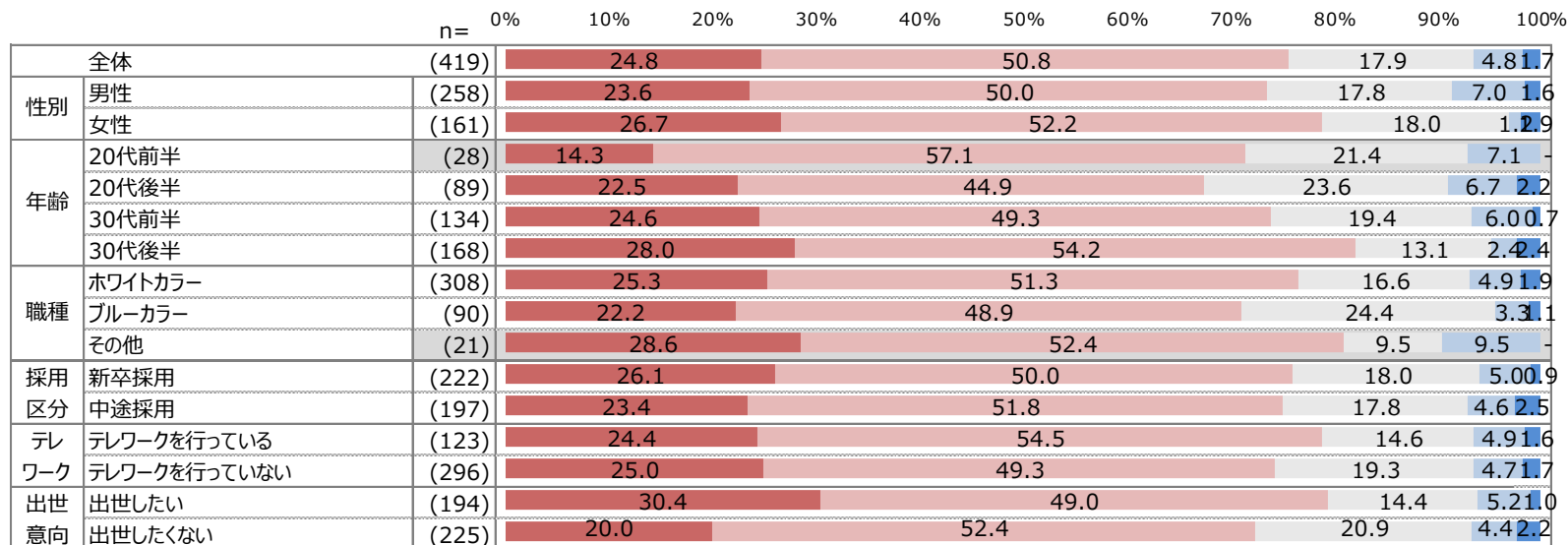
■ とても思う ■ やや思う ■ どちらともいえない ■ あまりそう思わない ■ 全く思わない



# 憧れや理想とするロールモデルからの影響

ロールモデルとして挙げた人物を思い浮かべてご回答ください。  
[●●のおかげで、視野が広がった]

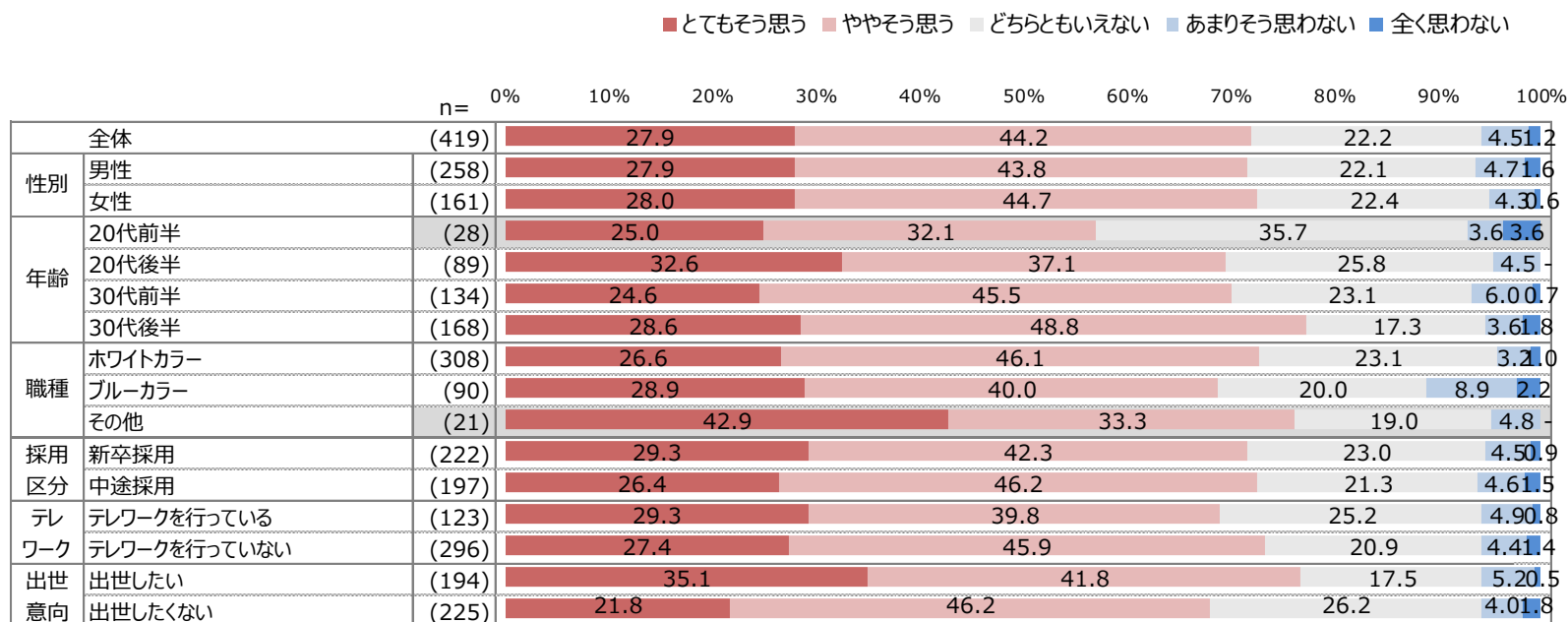
■ とてもそう思う ■ ややそう思う ■ どちらともいえない ■ あまりそう思わない ■ 全く思わない





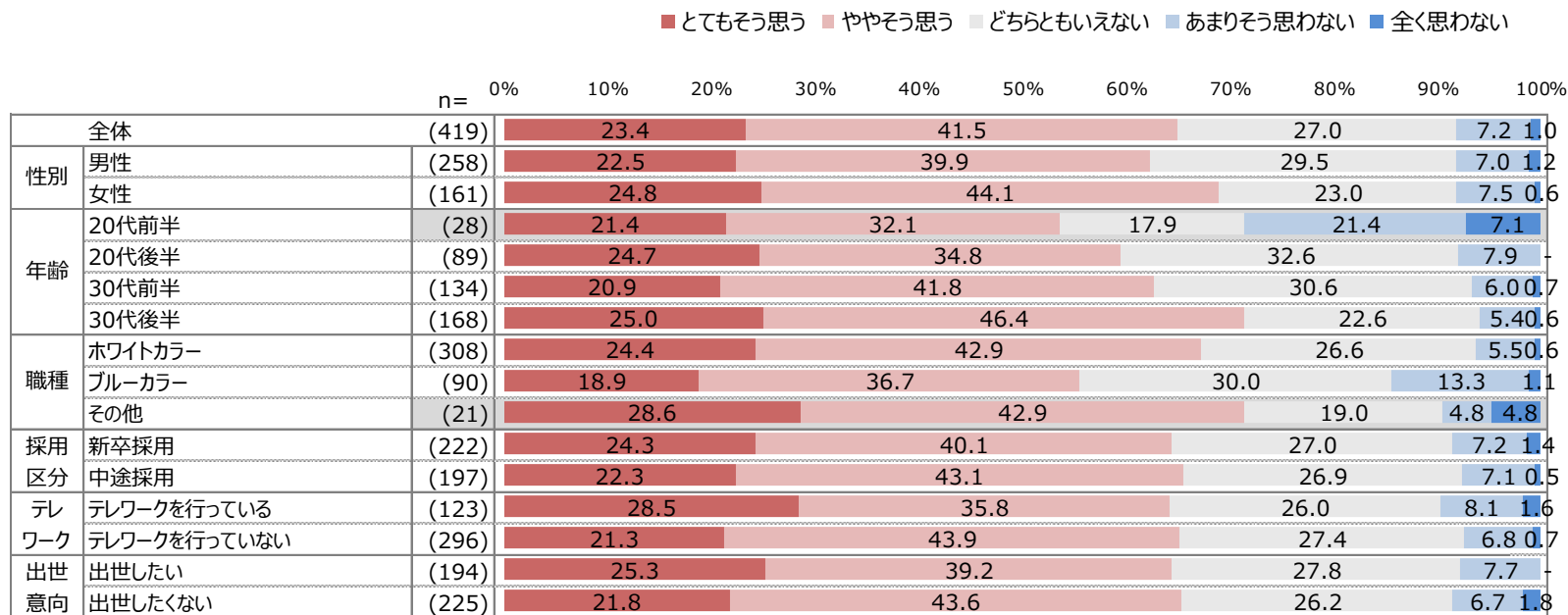
## 憧れや理想とするロールモデルからの影響

ロールモデルとして挙げた人物を思い浮かべてご回答ください。  
 [●●に触れて(●●の話を聞いて)、様々な価値観があることを知った]



# 憧れや理想とするロールモデルからの影響

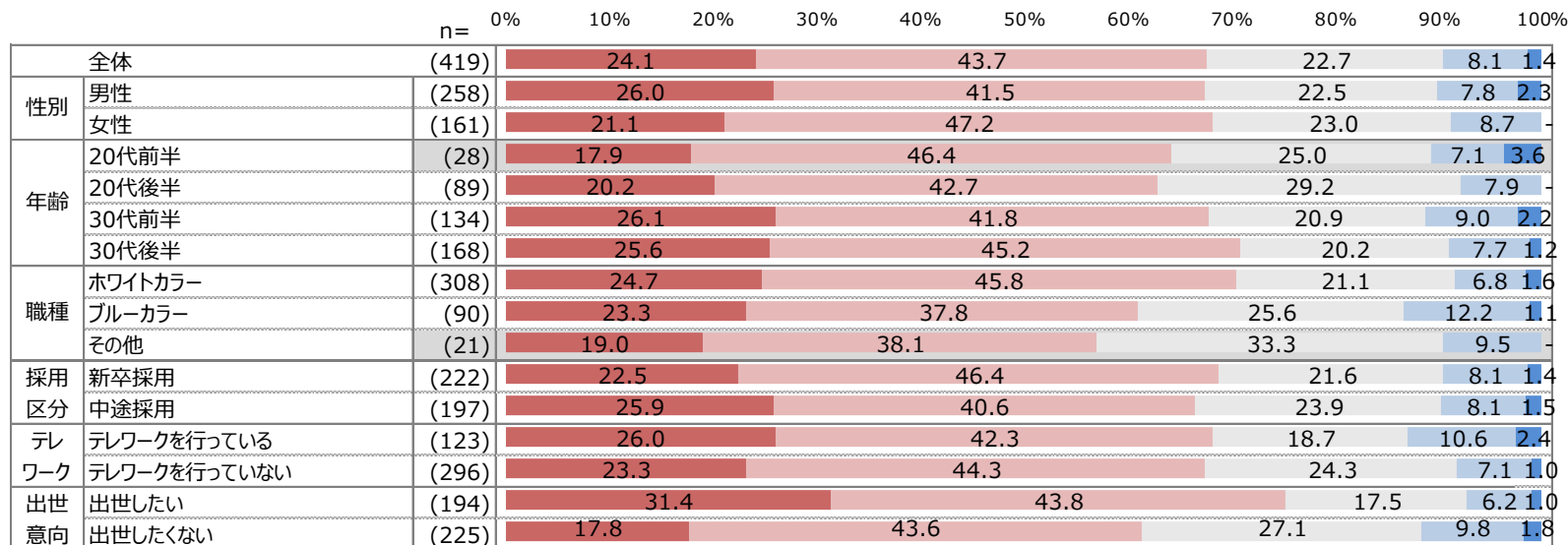
ロールモデルとして挙げた人物を思い浮かべてご回答ください。  
[●●から新しい選択肢をもらった]



# 憧れや理想とするロールモデルからの影響

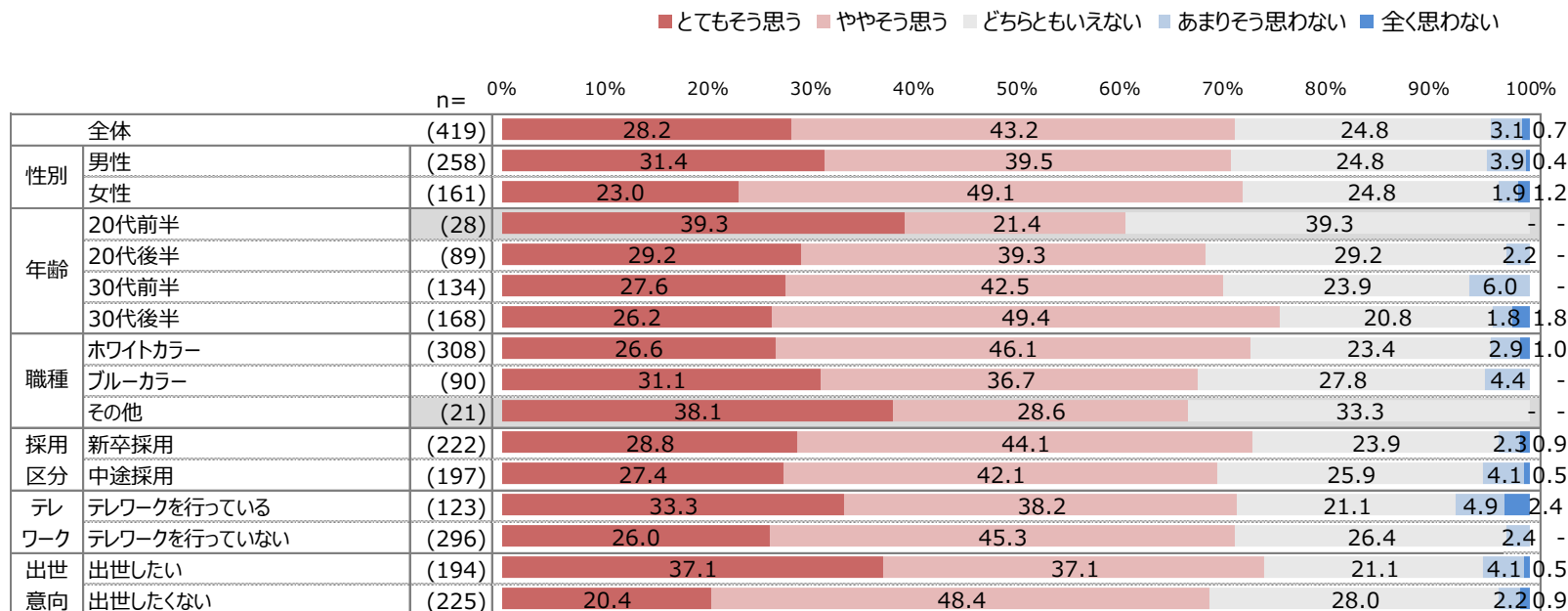
ロールモデルとして挙げた人物を思い浮かべてご回答ください。  
[●●の経験を聞いて、～を知った]

■ とてもそう思う ■ ややそう思う ■ どちらともいえない ■ あまりそう思わない ■ 全く思わない



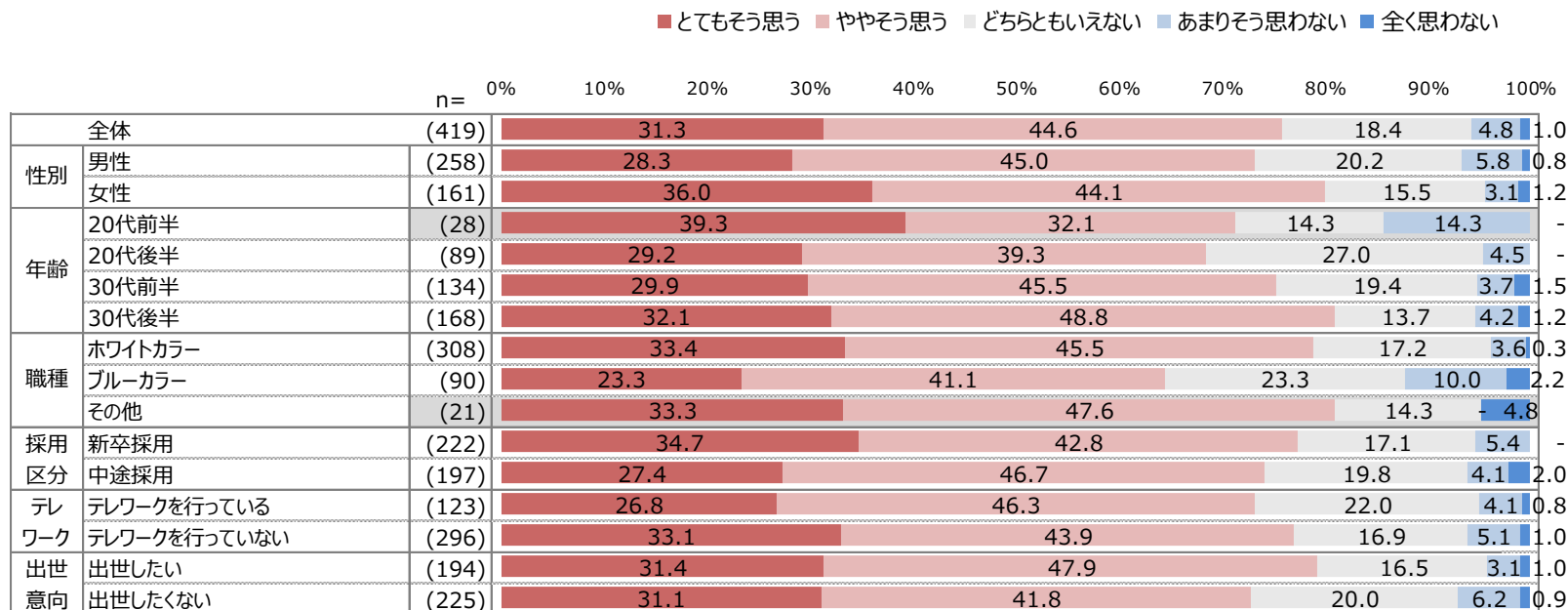
# 憧れや理想とするロールモデルからの影響

ロールモデルとして挙げた人物を思い浮かべてご回答ください。  
 [●●を見て(●●と一緒に過ごして)、～の大切さを知った]



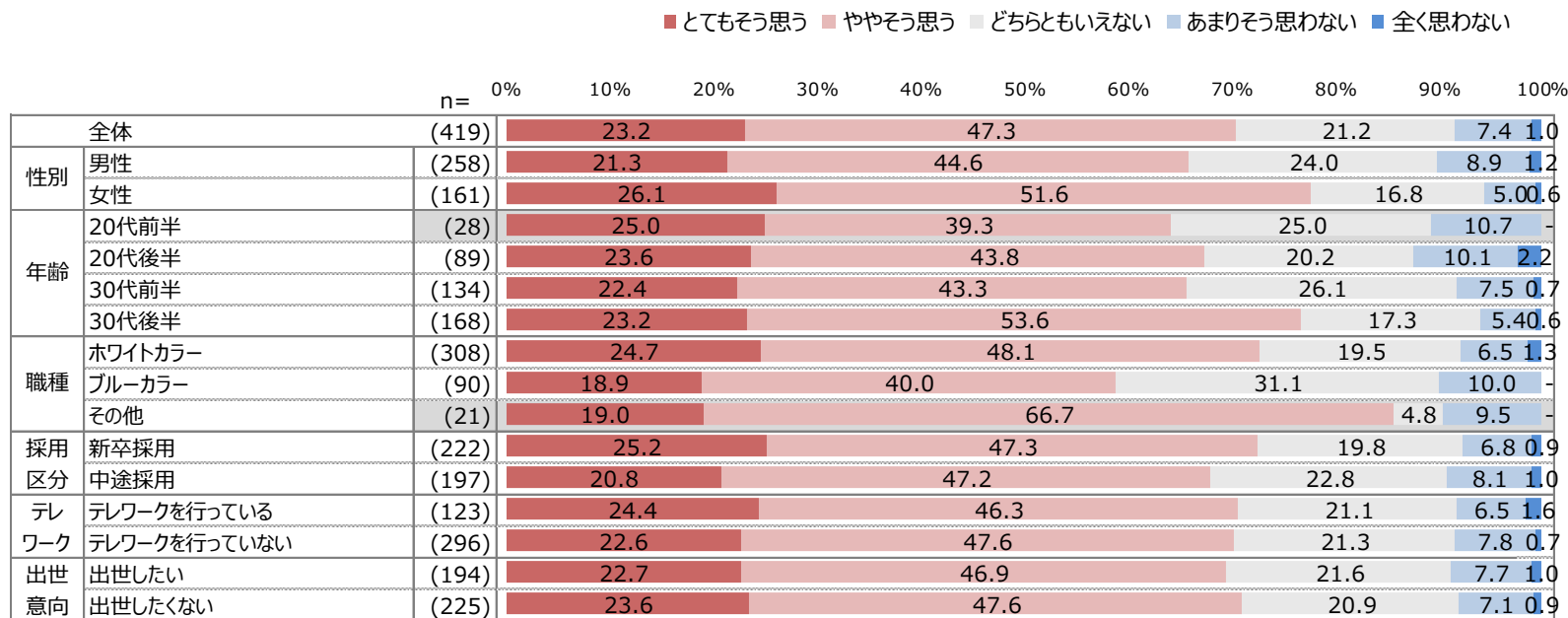
# 憧れや理想とするロールモデルからの影響

ロールモデルとして挙げた人物を思い浮かべてご回答ください。  
 [●●は相談に乗ってくれる]



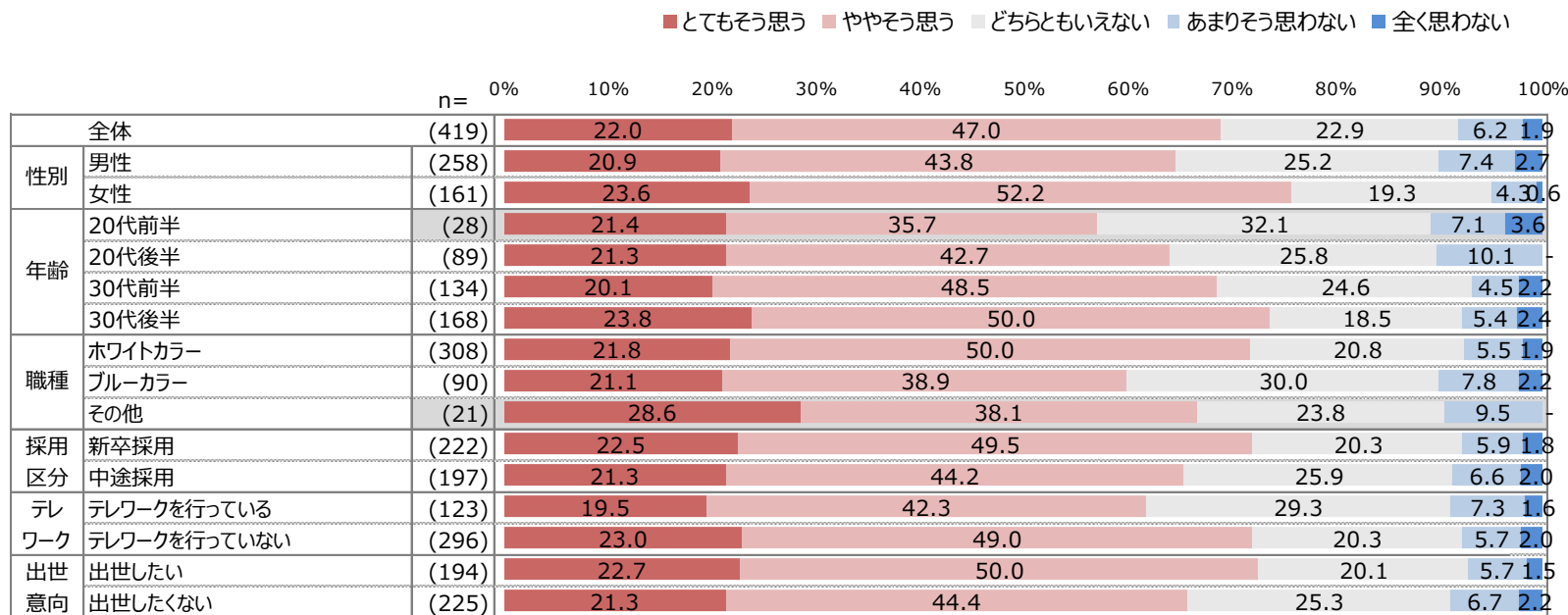
# 憧れや理想とするロールモデルからの影響

ロールモデルとして挙げた人物を思い浮かべてご回答ください。  
 [●●は自分の考えを認めてくれる]



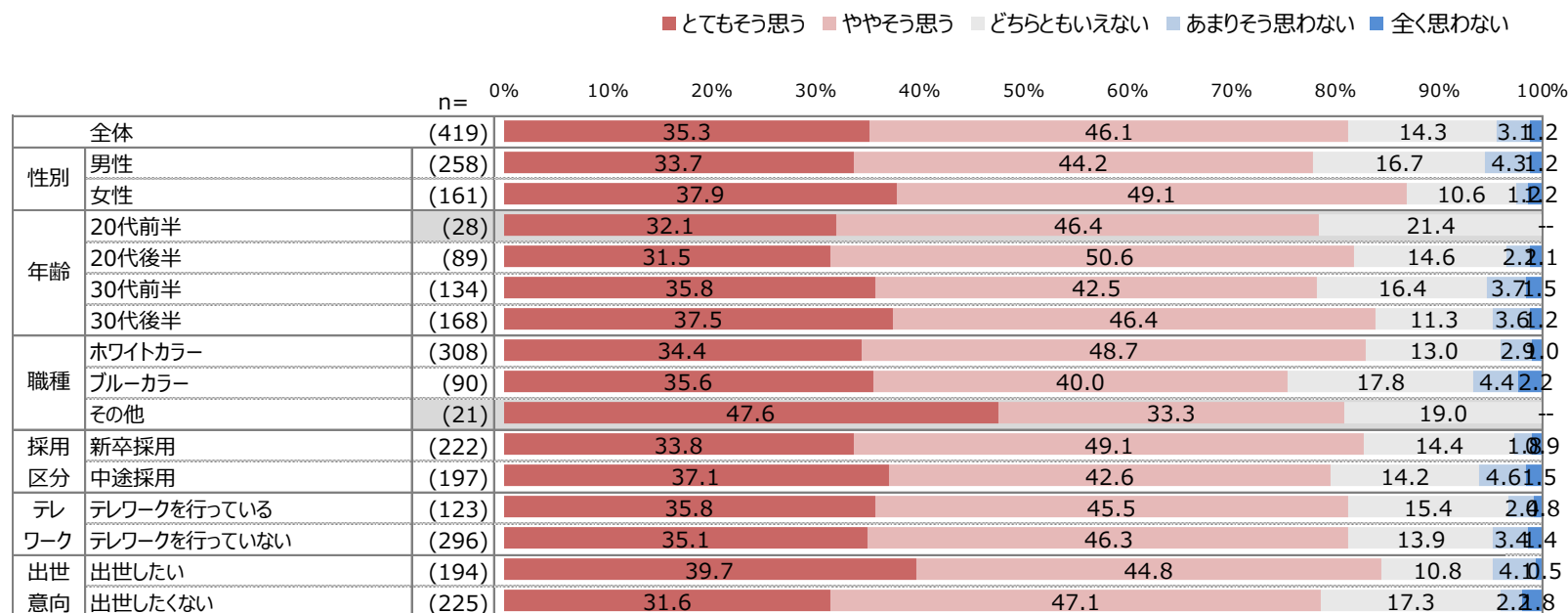
# 憧れや理想とするロールモデルからの影響

ロールモデルとして挙げた人物を思い浮かべてご回答ください。  
 [●●は、自分の気持ちを理解してくれる]



## 憧れや理想とするロールモデルからの影響

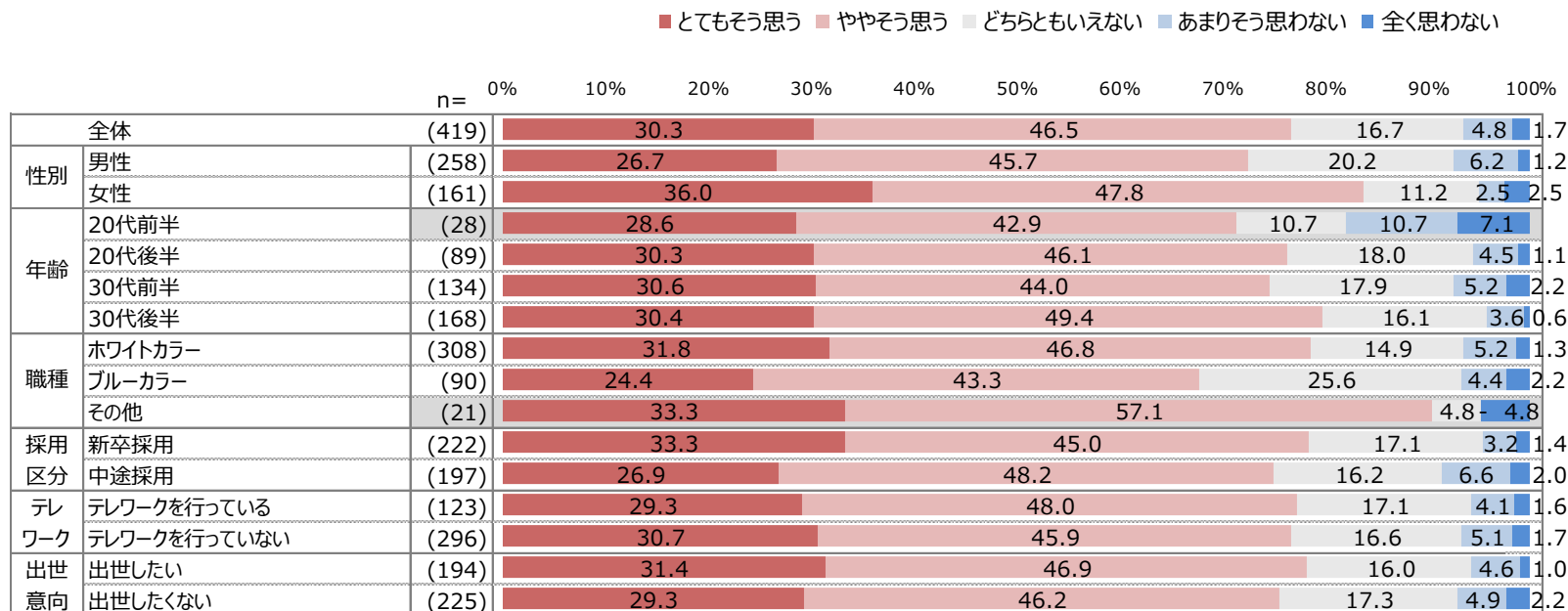
ロールモデルとして挙げた人物を思い浮かべてご回答ください。  
 [●●は自分が困っているときや悩んでいるときに助けてくれる]





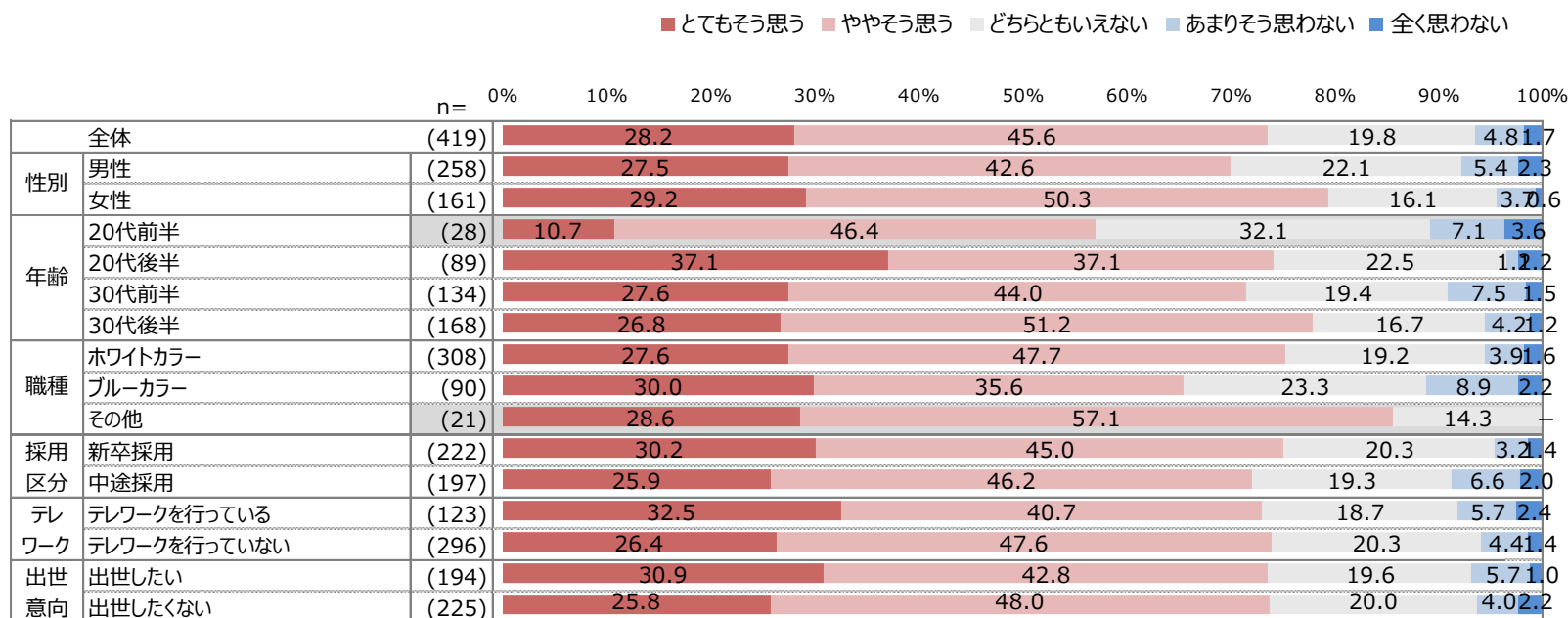
# 憧れや理想とするロールモデルからの影響

ロールモデルとして挙げた人物を思い浮かべてご回答ください。  
 [●●は、助言を与えてくれる]



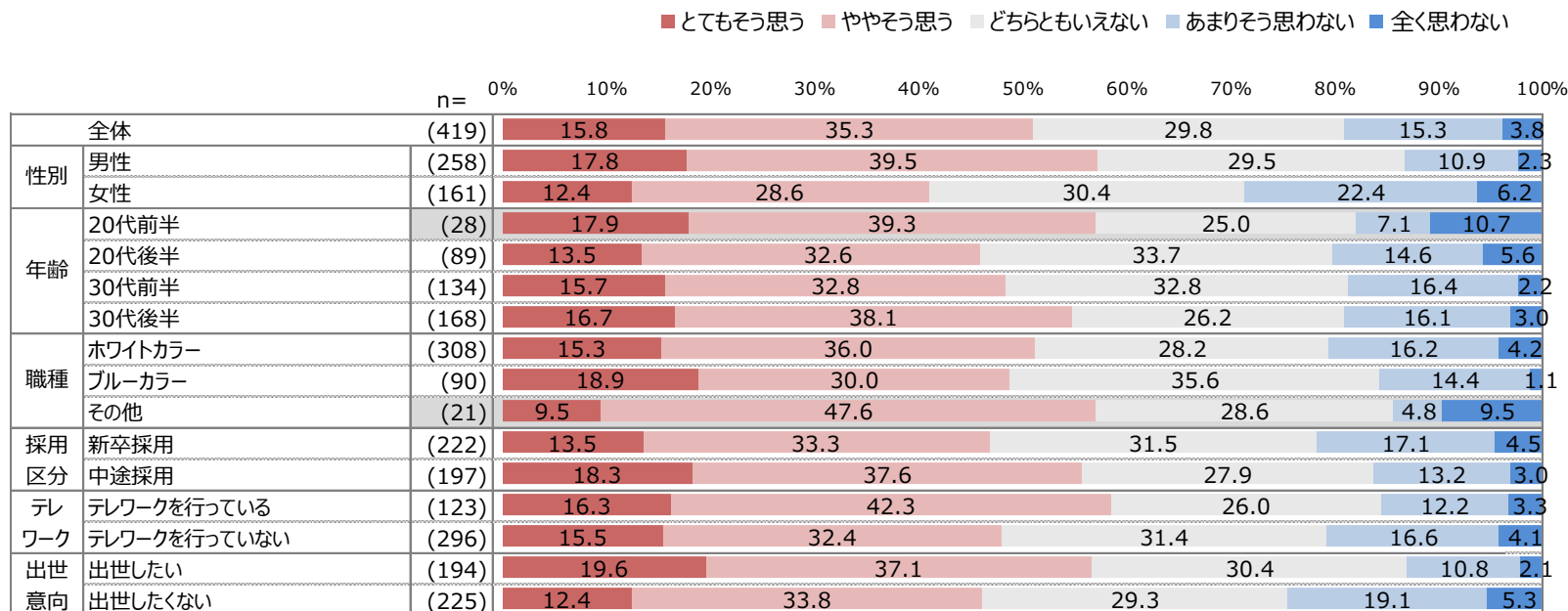
# 憧れや理想とするロールモデルからの影響

ロールモデルとして挙げた人物を思い浮かべてご回答ください。  
 [●●は、自分の行動に判断を下してくれる/くれた]



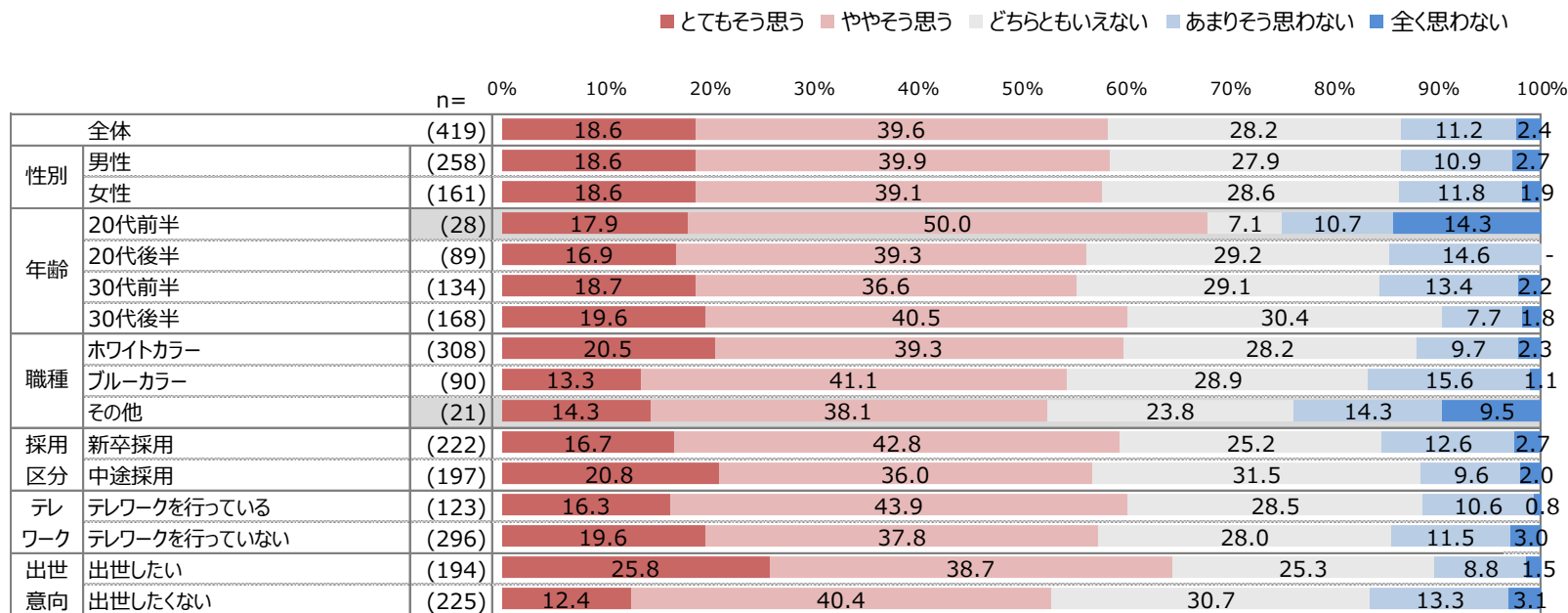
# 憧れや理想とするロールモデルからの影響

ロールモデルとして挙げた人物を思い浮かべてご回答ください。  
[●●がしていたので、自分も同じことを始めた]



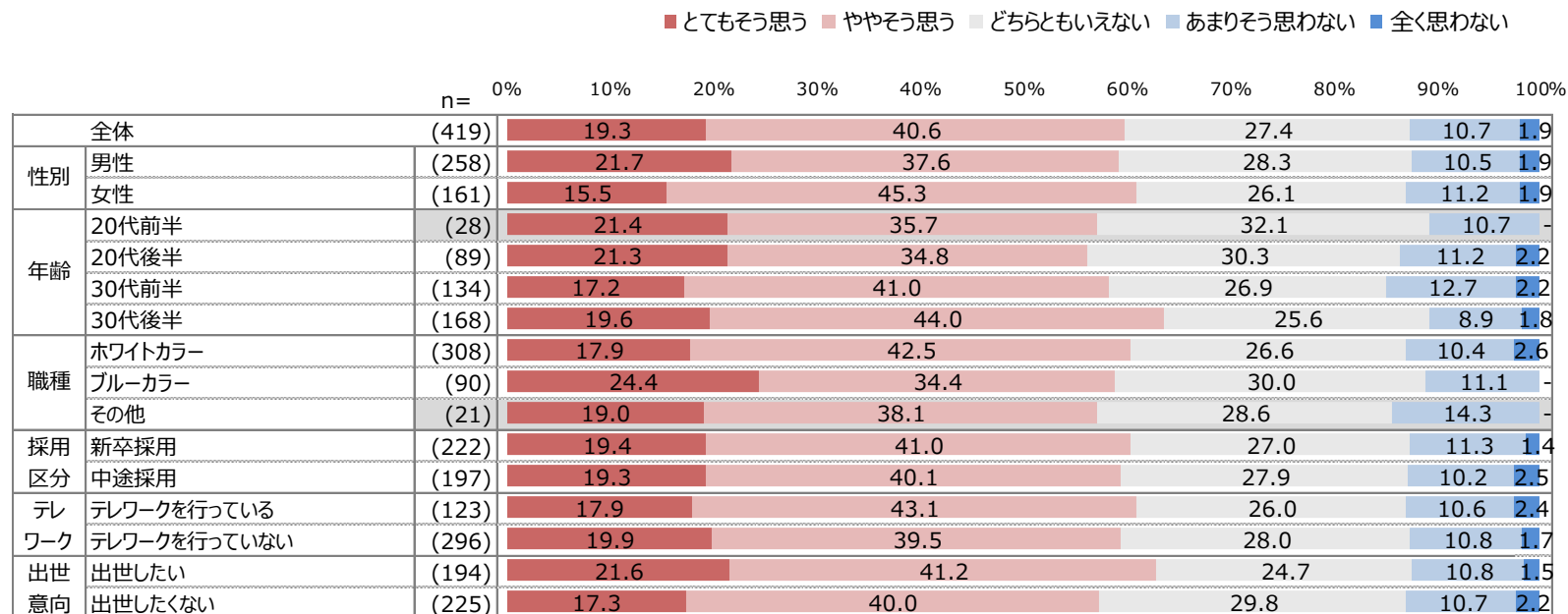
## 憧れや理想とするロールモデルからの影響

ロールモデルとして挙げた人物を思い浮かべてご回答ください。  
[●●がしていたことに自分も興味を持った]



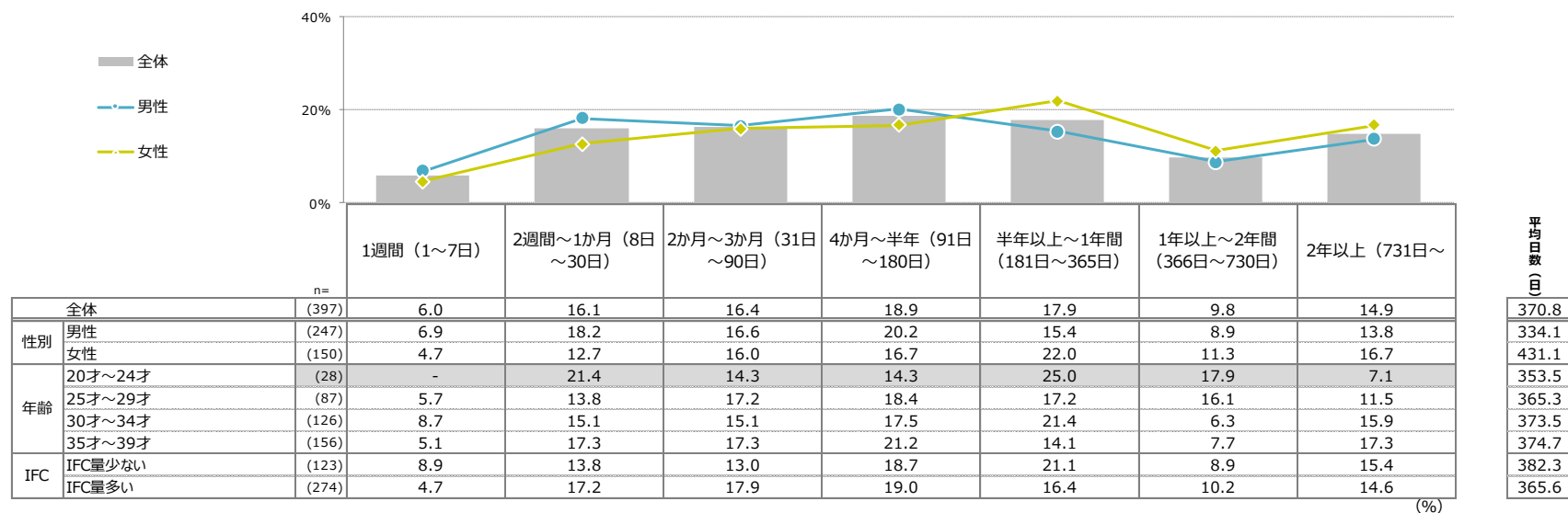
## 憧れや理想とするロールモデルからの影響

ロールモデルとして挙げた人物を思い浮かべてご回答ください。  
[●●のように行動するようにしている]



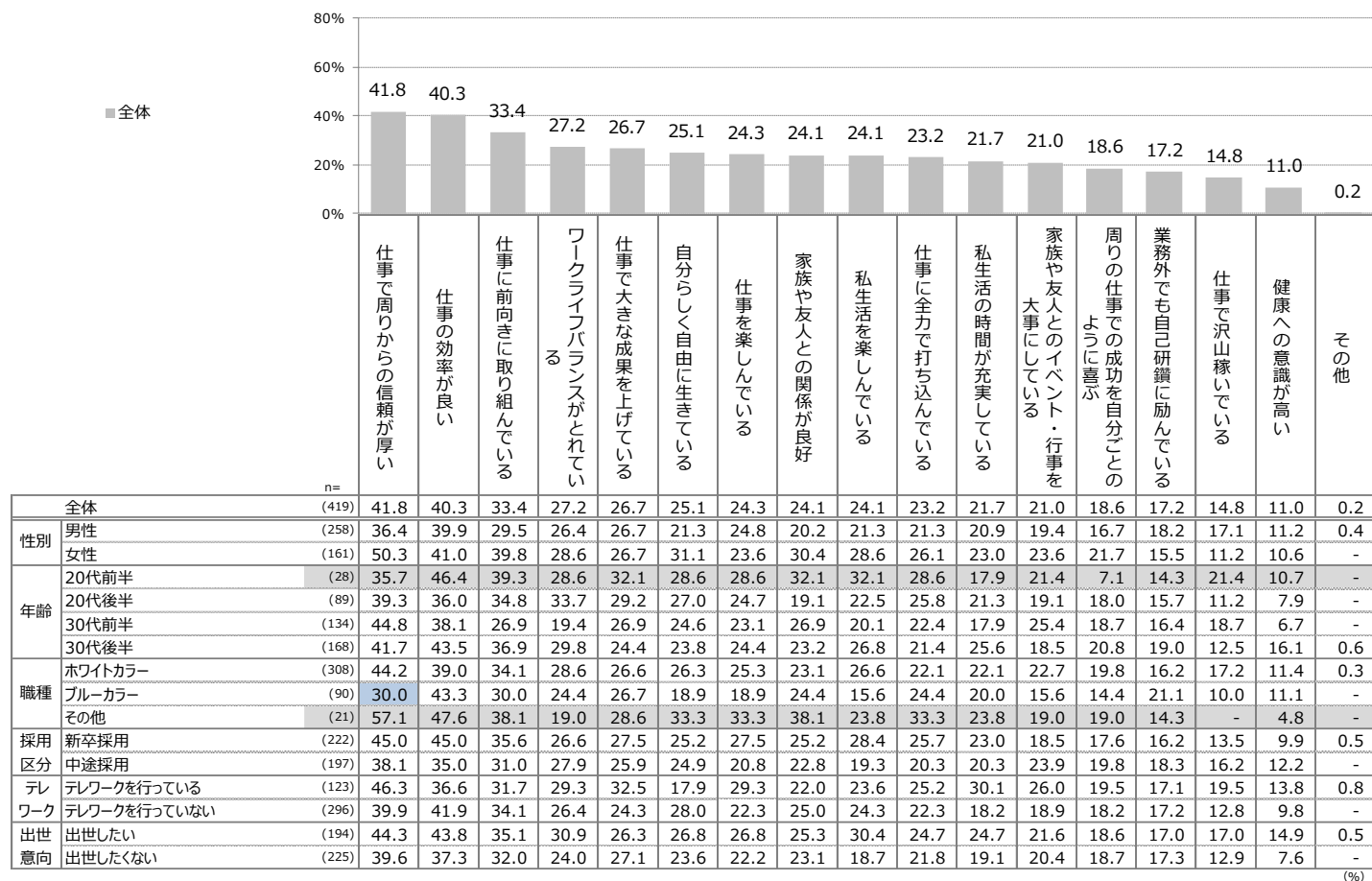
# 憧れや理想とするロールモデルと意識するまでの期間

出会ってから、どれくらいの期間でロールモデルとして意識し始めましたか。初めて出会った時の場合は、1日とお答えください。



## 憧れや理想とするロールモデルの特徴

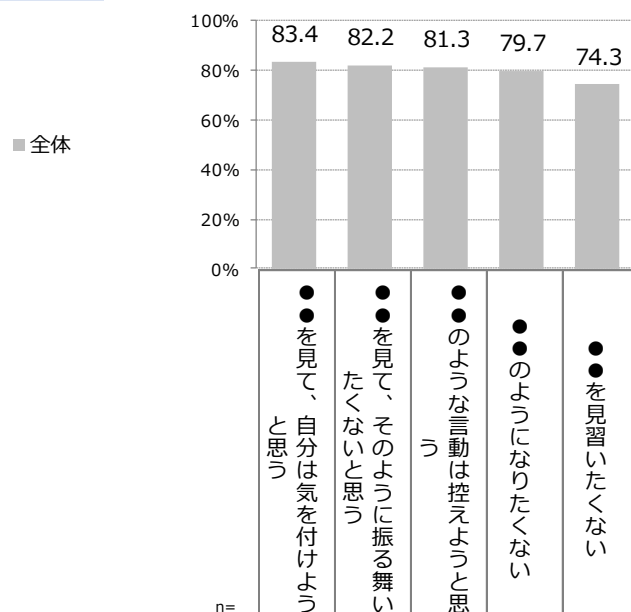
現在の職場に「憧れや理想とするロールモデル」がいる方は、その人物を思い浮かべて、あてはまると思う特徴や価値観についてもお選びください。



# ■ 反面から学びを得たロールモデルからの影響(そう思う・そう思わない計)

ロールモデルとして挙げた人物を思い浮かべて、ご回答ください。

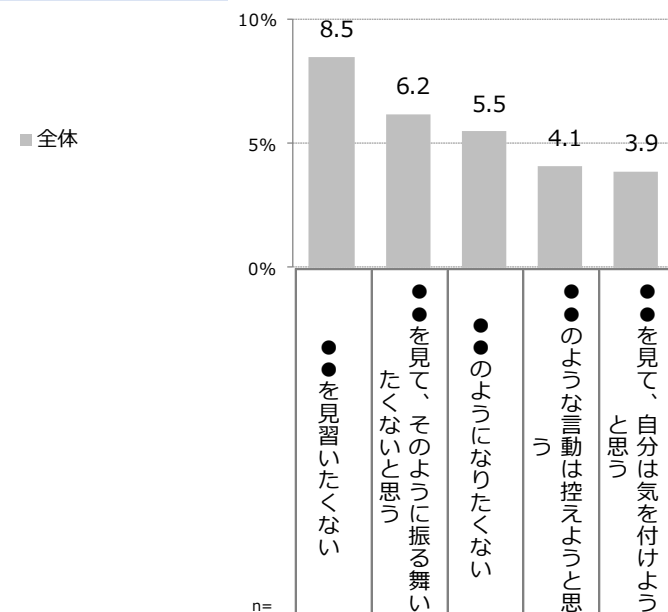
## そう思う計



	全体	n=	83.4	82.2	81.3	79.7	74.3
性別	男性	(345)	79.7	80.3	78.0	77.1	73.0
	女性	(222)	89.2	85.1	86.5	83.8	76.1
年齢	20才～24才	(22)	86.4	90.9	90.9	72.7	77.3
	25才～29才	(119)	78.2	77.3	77.3	73.9	71.4
	30才～34才	(177)	83.6	81.9	77.4	79.7	75.1
	35才～39才	(249)	85.5	83.9	85.1	83.1	74.7
IFC	インフォーマルコミュニケーション少ない	(225)	87.6	84.9	83.6	83.6	77.3
	インフォーマルコミュニケーション多い	(342)	80.7	80.4	79.8	77.2	72.2

(%)

## そう思わない計



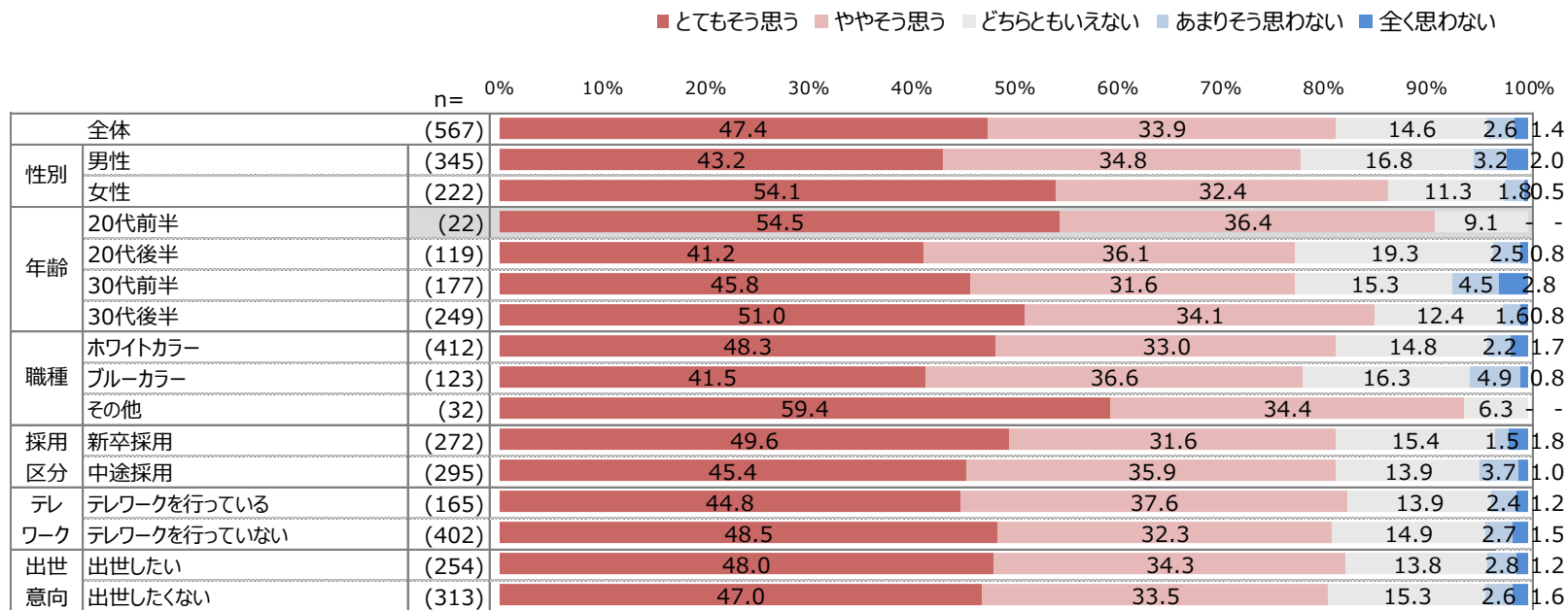
	全体	n=	8.5	6.2	5.5	4.1	3.9
性別	男性	(345)	10.4	8.1	7.0	5.2	4.6
	女性	(222)	5.4	3.2	3.2	2.3	2.7
年齢	20才～24才	(22)	9.1	-	13.6	-	-
	25才～29才	(119)	5.9	6.7	5.0	3.4	5.0
	30才～34才	(177)	9.6	6.8	4.5	7.3	5.6
	35才～39才	(249)	8.8	6.0	5.6	2.4	2.4
IFC	インフォーマルコミュニケーション少ない	(225)	7.6	3.6	4.4	2.7	3.1
	インフォーマルコミュニケーション多い	(342)	9.1	7.9	6.1	5.0	4.4

(%)



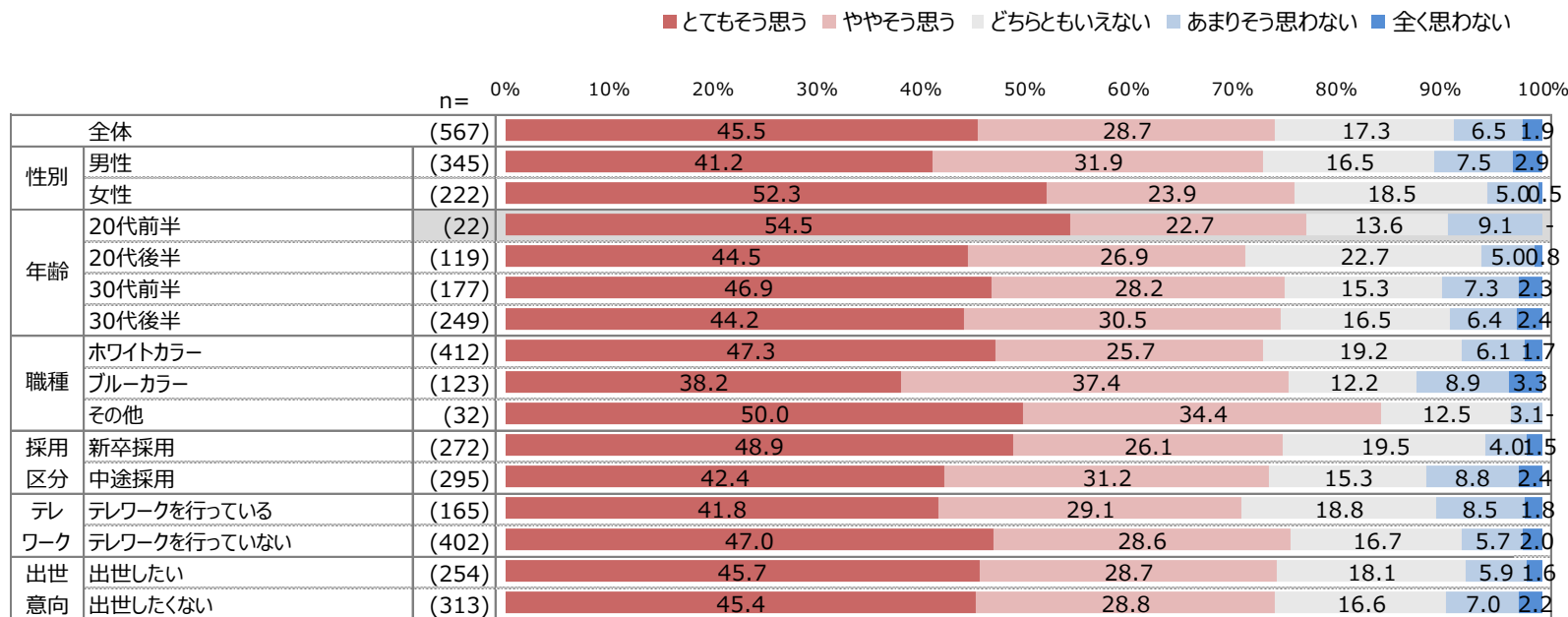
## ■ 反面から学びを得たロールモデルからの影響

ロールモデルとして挙げた人物を思い浮かべてご回答ください。  
 [●●のような言動は控えようと思う]



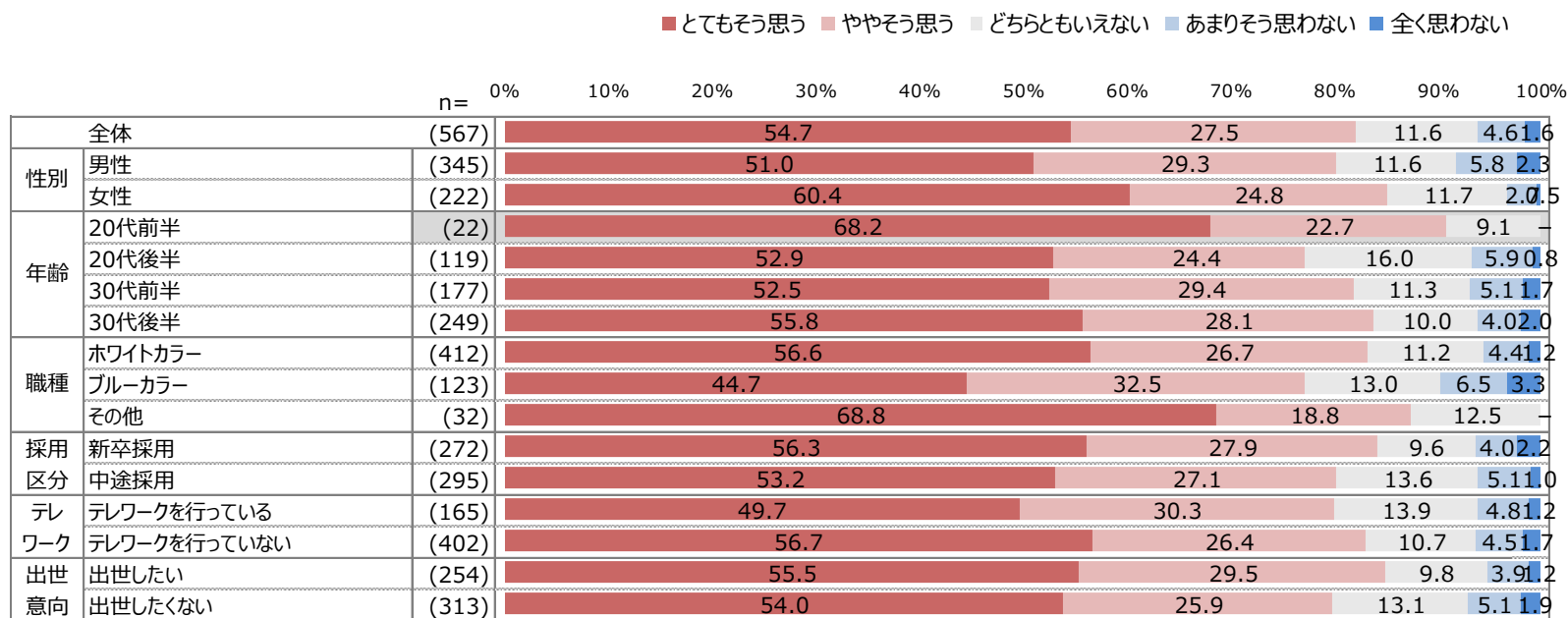
# ■ 反面から学びを得たロールモデルからの影響

ロールモデルとして挙げた人物を思い浮かべてご回答ください。  
[●●を見習いたくない]



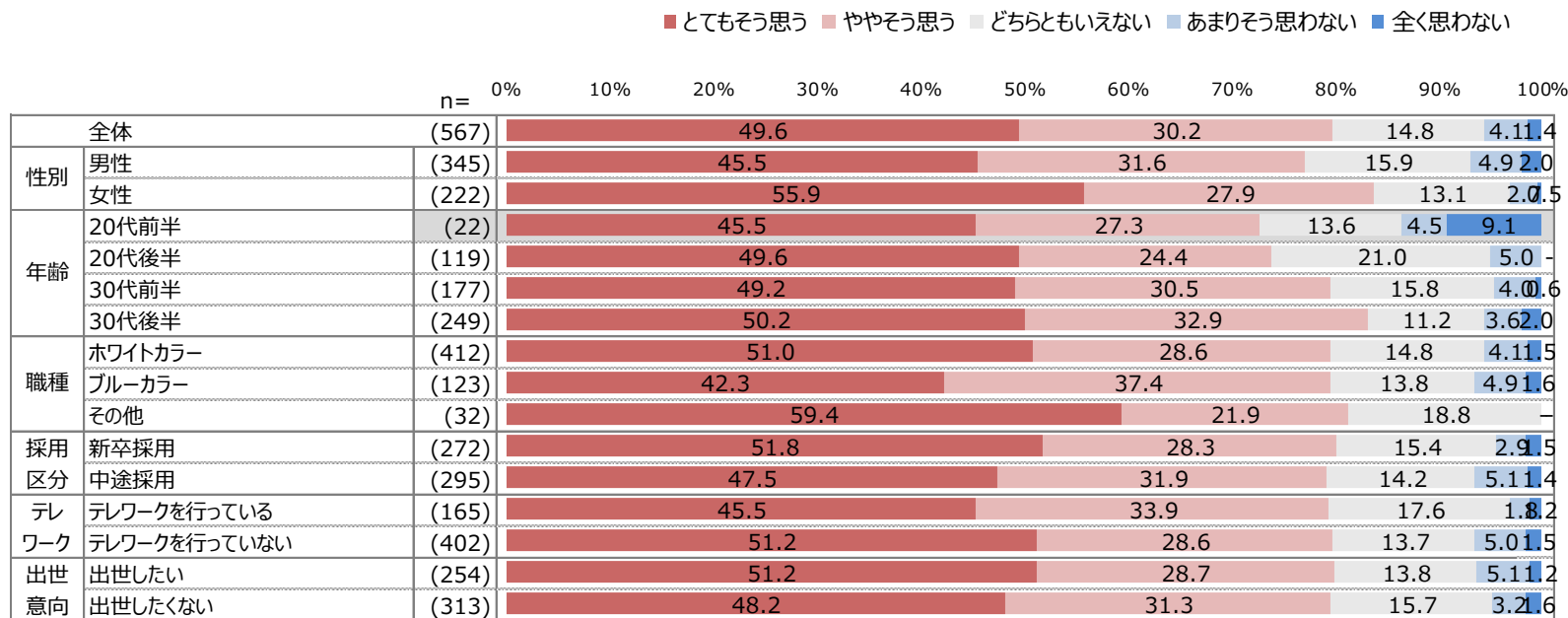
# ■ 反面から学びを得たロールモデルからの影響

ロールモデルとして挙げた人物を思い浮かべてご回答ください。  
[●●を見て、そのように振る舞いたくないと思う]



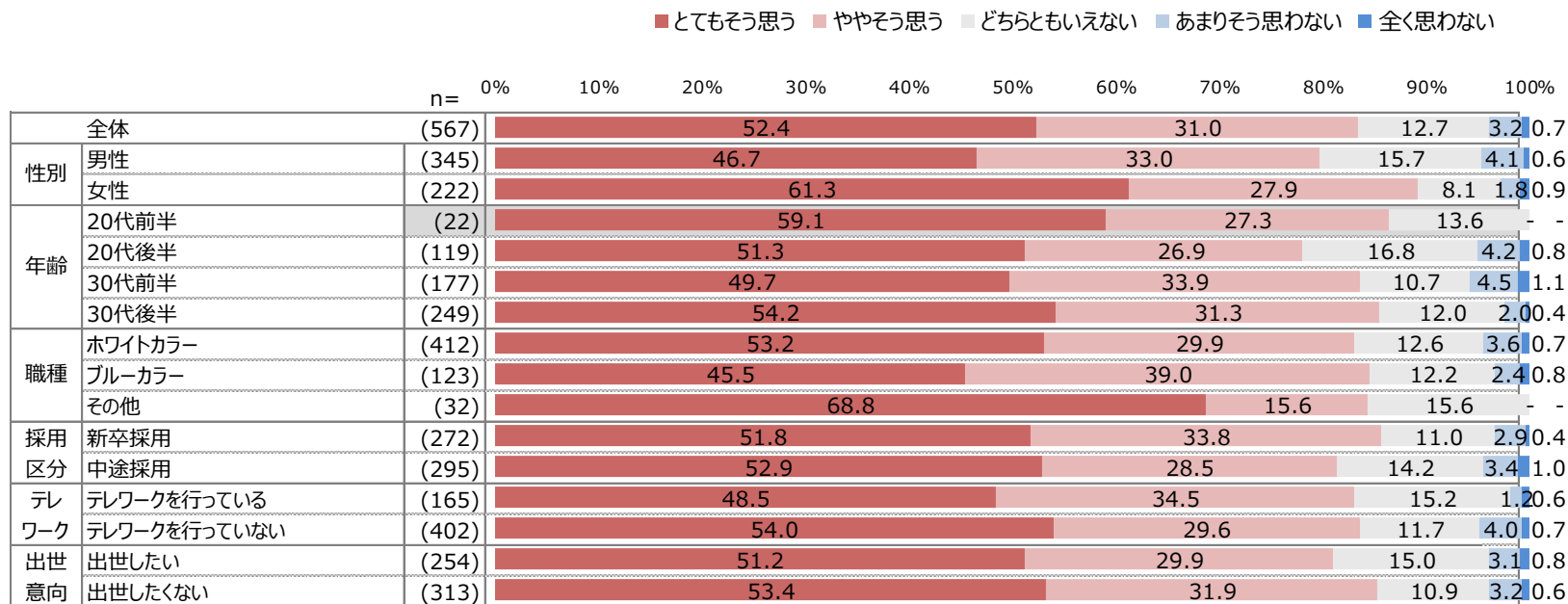
# ■ 反面から学びを得たロールモデルからの影響

ロールモデルとして挙げた人物を思い浮かべてご回答ください。  
[●●のようになりたくない]



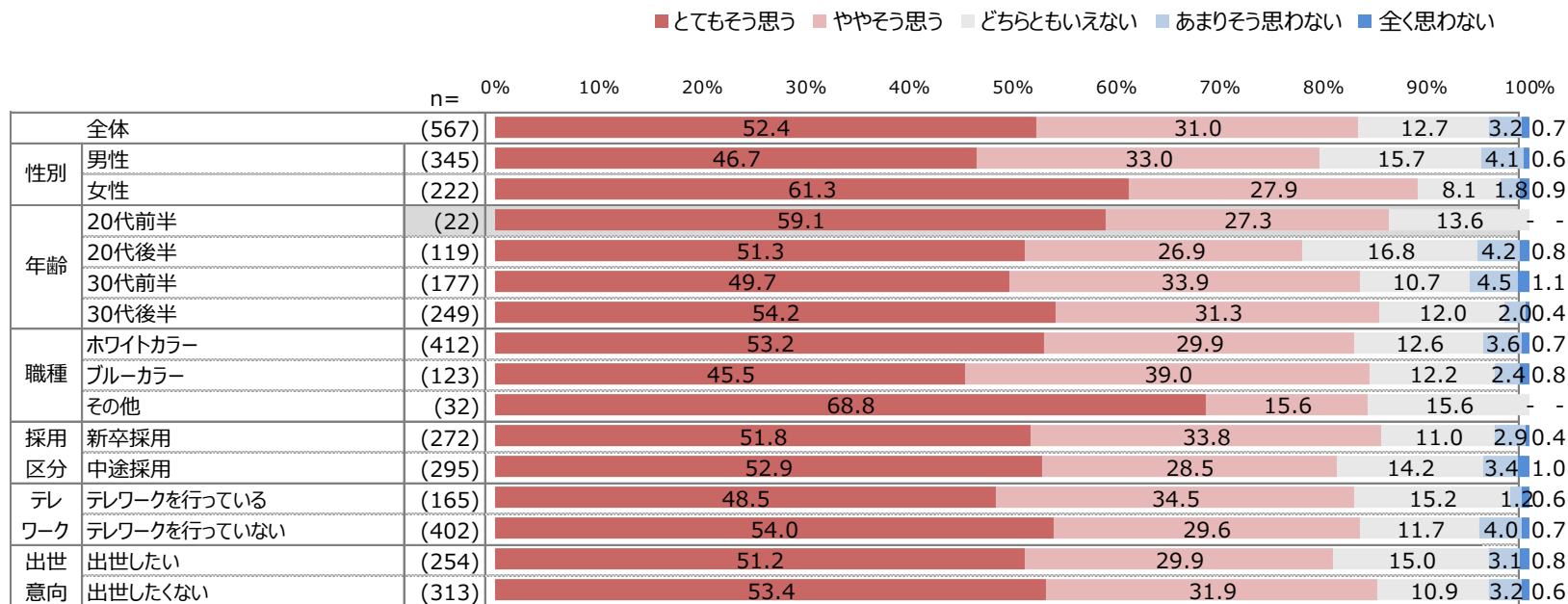
## ■ 反面から学びを得たロールモデルからの影響

ロールモデルとして挙げた人物を思い浮かべてご回答ください。  
[●●を見て、自分は気を付けようと思う]



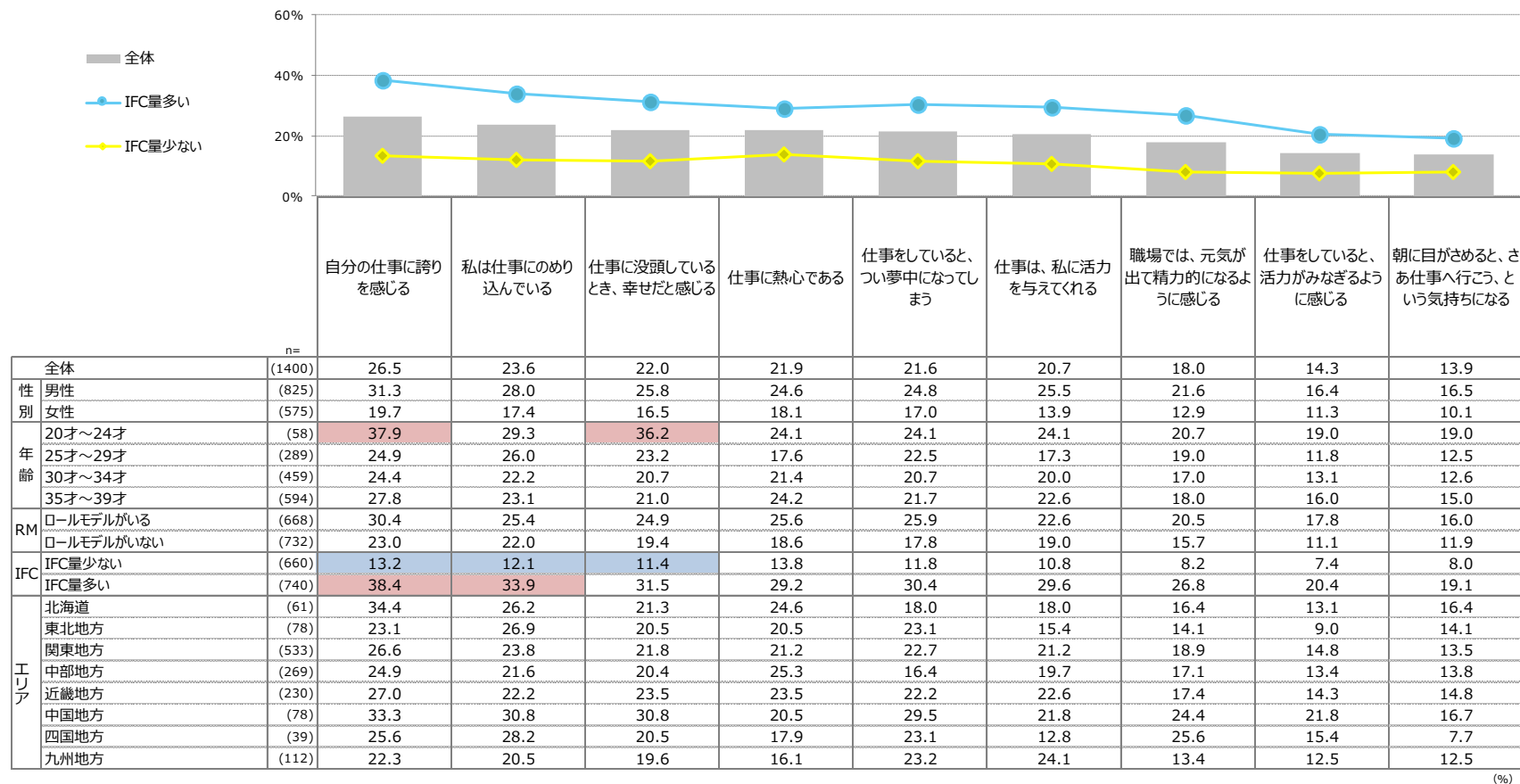
## ■ 反面から学びを得たロールモデルからの影響

ロールモデルとして挙げた人物を思い浮かべてご回答ください。  
[●●を見て、自分は気を付けようと思う]



# ■ワーク・エンゲイジメント(よく感じる計)

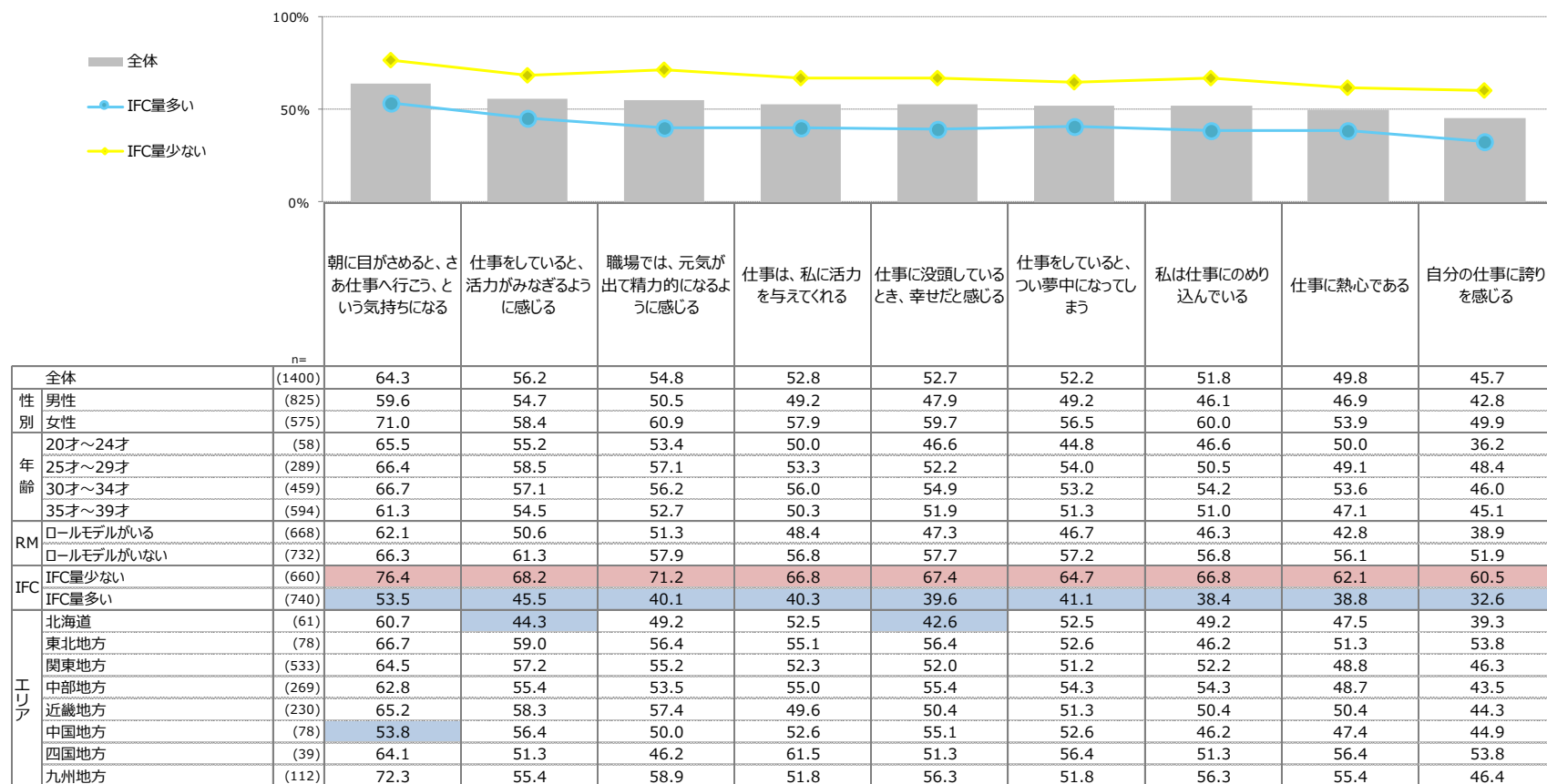
あなたが仕事に対してどのように感じているかについて、教えてください。



(%)

# ■ワーク・エンゲイジメント(感じない計)

あなたが仕事に対してどのように感じているかについて、教えてください。



(%)