

令和 4 年 6 月 3 日現在

機関番号：33919

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2018～2021

課題番号：18K01859

研究課題名（和文）従業員エンゲージメント度数向上に寄与する人的資源管理の理論的・実証的研究

研究課題名（英文）Theoretical and Empirical Study on Human Resource Management Contributing to Increased Employee Engagement

研究代表者

橋場 俊展（Hashiba, Toshinobu）

名城大学・経営学部・教授

研究者番号：10364275

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,400,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、あらゆる調査から低調であると指摘されている日本企業の従業員エンゲージメント度数の向上に資するマネジメント像について人的資源管理を主眼を置きながら考察することを目的としている。具体的な研究成果としては、国内外の先行研究を分析を通じて、従業員エンゲージメントに関する日米欧の研究動向や日本におけるエンゲージメントの実態を把握し、聞き取り調査で得られた知見を援用しながら、仕事の資源拡充を中心としたHRMの整備を進め、持続可能なエンゲージメント構築を図っていくことが日本にふさわしい従業員エンゲージメント向上策であろうとの見解を示すことができた。

研究成果の学術的意義や社会的意義

「組織に貢献しようという従業員の自発的な態度・意欲・姿勢そして行動」を意味する従業員エンゲージメントの向上は、企業とそこで働く従業員の双方にとって望ましいものとされ、日本でも産官学を挙げてその実現を目指している。そうした中、あえて従業員エンゲージメントを批判的に捉える（主に英国学界の）少数意見に着目しそれらを踏まえたうえで本研究が提言する日本型従業員エンゲージメントモデル（従業員を尊重する先進的人的資源管理、従業員への手厚いサポートなど）は、「働き方改革」の途上にある日本の職場の実態に即したものであると考える。

研究成果の概要（英文）：The purpose of this study is to examine the management image that contributes to improving the level of employee engagement in Japanese firms, which all surveys have indicated are weak, with a focus on human resource management. Specifically, through analysis of previous studies in Japan and overseas, I identified trends in research on employee engagement in Japan, the U.S., and Europe, as well as the actual status of engagement in Japan. Moreover, using the findings from the interviews, I could express my view that the development of HRM centered on the expansion of job resources to build sustainable engagement would be an appropriate measure to improve employee engagement in Japan.

研究分野：人的資源管理論

キーワード：従業員エンゲージメント ワーク・エンゲージメント HRM 仕事の要求度-資源モデル（JD-Rモデル） 従業員の発言機会 エンゲージメントの暗黒面 持続可能なエンゲージメント

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

1. 研究開始当初の背景

「組織に貢献しようという従業員の自発的な態度・意欲・姿勢そして行動」を意味する従業員エンゲージメント (Employee Engagement: EE) は、米国において 2000 年代、とりわけ 2005 年前後から、人事担当者やコンサルタントといった実務界、そして人的資源管理 (Human Resource Management: HRM) 論、行動科学、組織心理学などの学界で注目されるに至った。研究が進展すると、この EE 度数向上によって、従業員による職務満足、組織コミットメント、職務関与の形成・強化、あるいは組織市民行動 (OCB) や適応的行動の実践、さらにはこれらを通じた、生産性、製品・サービスのクオリティー向上、売上高増大、顧客満足および顧客ロイヤリティ増大、従業員定着の進展といった効果を期待できることが明らかにされるようになった。米国においてブームの様相を呈している EE 度数向上を志向する管理の推進にはこうした効果を我が物にしたいとの管理意図が込められていると見て良い (Macey et al. [2009]; Saks [2006]; Harter et al. [2002])。

このように各種の効果を期待できる EE の構築・増強は、当然、日本においても 2010 年代頃から関心と呼ぶようになった。とはいえ、日本企業の取り組みは立ち後れていると言わざるを得ない。とりわけ、ギャラップ社が行った、日本は「エンゲージしている従業員」すなわち EE 度数の高い従業員の割合は 6%に過ぎず、米国の 32%はもとより世界平均の 15%と比べても大幅に低く、調査対象 139 カ国中 132 位であった (「日本経済新聞」2017 年 5 月 26 日付; Gallup [2017]) ことを明らかにした EE 度調査結果は衝撃を持って受け止められた。通説では、企業忠誠心や組織コミットメントが過剰なまでに強いとされて来た日本の従業員が、こうした低い EE 度数を示す原因は何であるのか、そしてまたかかる現状を改めるためにはどのような方策が必要なのか、以上のような問題意識が、本研究を開始する背景となった。

2. 研究の目的

本研究の主眼は、EE 度数向上に資する HRM の有り様を考察し、そのモデル化を試みることにある。その際、上述のように低調とされる日本企業の EE について、その実態や背景を明らかにすることから着手し、EE 研究および向上策実践の双方で先行する欧米を参照しつつ、日本の雇用慣行や職場実態に即した、日本型 EE 向上策を解明することに力点を置いている。

3. 研究の方法

当初の予定では、高い EE 度数を実現している日米企業を対象とした聞き取り調査を中心に据える予定であった。しかしながら、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、海外渡航はもとより、国内の移動も厳しく制限されたため、十分な実地調査を行うことができなかった。こうした事情から、もっぱら EE (ワーク・エンゲージメント: WE を含む) 研究、および HRM 領域の国内外文献・資料を収集し読解するといった文献研究に専念することになった。

4. 研究成果

(1) 日米欧の先導的エンゲージメント研究のサーベイと概念整理

米国 (Kahn [1990]、Macey & Schneider [2008] 等)、オランダ (Schaufeli et al. [2002] 等)、そして日本 (島津 [2014] 等) それぞれの国におけるエンゲージメント研究を牽引する立場にある研究者・コンサルタントらの代表的研究を踏まえ、EE と WE の比較検討を行いつつ、WE が、活力 (vigor)、熱意 (dedication)、没頭 (absorption) という態度的、心理的、状态的、あるいは特性的なエンゲージメントにとどまる概念であるのに対して、EE が、そうした態度的なエンゲージメントに加え、組織市民行動、適応的行動、役割外行動等から構成される行動的エンゲージメントをも網羅したより広範な概念であること、それ故に、本研究の対象としては EE がよりふさわしいことを確認した。

(2) 日本における EE の現状

厚生労働省 [2019] および日本経済団体連合会 [2020, 2021] を手がかりに、日本においても産官学を挙げて EE 度数向上に向けての気運が高まっていること、しかしながら、世界の主要コンサルタントが実施する各種 EE 度調査結果において、日本企業従業員の EE が低調なものであることを明らかにした。

(3) EE 研究における有力な 3 つの所論と批判的見解の再検討

日本企業従業員の EE 度数が振るわない背景、そうした状況から脱却するための方途を摸索するために、「仕事の要求度-資源モデル」(Job Demands-Resources model: JD-R モデル) と「リカバリー経験」、「従業員による発言機会」、「心理的安全性」という 3 つの有力な所論、並びにトラディショナルな批判、概念定義や調査・研究アプローチに対する批判、高度エンゲージメント礼賛 / 過度なエンゲージメント批判という 3 つの批判的見解を再検討した。まず、JD-R モデルとリカバリー経験からは、高水準の仕事の要求度による弊害を抑制し、EE 度数を高めるに

は、仕事の資源や個人の資源を拡充すること、並びに質の高い余暇を体験させることの重要性を確認できた。続いて、一見 EE をめぐる議論とは無関係にも思われる「従業員による発言機会」であるが、効果的なコミュニケーションを構築する発言機会は EE の重要な促進要因とみなされていることを理解できた。最後に、心理的安全性概念は、周囲に気兼ねなく意見を述べられる職場環境が EE 向上のために不可欠であることを示唆していた。

他方、従業員からより多くの労働力を絞り出すための試みに過ぎないと EE 向上施策を否定するトラディショナルな批判は、それら施策が時として使用者側の利益に偏った取り組みになり得ること、そうした事態に陥らぬよう緊張感を持って EE 向上施策の運用に当たることの必要性を再認識させてくれた。EE の定義が千差万別であること、EE の調査手法が不明瞭であり、またしばしば誘導的であること、そして研究の視野が狭いことを指摘する、概念定義や調査・研究アプローチに対する批判からは、今後より信頼度の高い EE 調査、そしてより広い視野からの EE 研究が求められることを確認できた。高度エンゲージメント礼賛 / 過度なエンゲージメント批判は、無意識下に近い低エンゲージメントの優位性を説きつつ、常に高いエンゲージメント状態が望ましいとは限らないこと、むしろ過度なエンゲージメントにはワーカホリック、バーンアウト、ディスエンゲージメントといった問題を引き起こしかねないことを明らかにしていた。

(4) 日本型 EE マネジメントモデル構築と今後の EE 研究に向けての含意

(3)の成果を踏まえ、日本人従業員の EE が総じて低い水準にとどまっている理由として、仕事の資源と個人の資源の不足を見出した。さらに、こうした状況を改め EE を向上させるには、仕事の資源拡充を中心とした HRM の整備 (HPWS の実践) を進め、持続可能なエンゲージメント構築を図っていくことが課題であることを明らかにした。その際には、適正な資源の付与を担保するために従業員による発言機会が機能することも論証した。こうした取り組みが日本型 EE マネジメントモデル構築の要諦となるものと考え。他方で、単元主義的準拠枠にもっぱら依拠した現行の EE 研究には様々な限界が伴うことを指摘するとともに、今後、多元主義的準拠枠を用いた研究を推進していくことの妥当性を示すことができた。

以上のように、本研究を通じ、仕事の資源拡充を核に、持続可能な EE 構築を提言した点で実践的な貢献を、多元主義的準拠枠をベースにした広い視野からの EE 研究を提言した点で学術的な貢献をなしたものと総括できる。

< 引用文献 >

- ・ Gallup [2017] *State of the Global Workplace*, Gallup Press.
- ・ Harter, J.K. et al. [2002] Business-unit Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 2.
- ・ 厚生労働省 [2019] 『(令和元年版) 労働経済の分析』。
- ・ Kahn, W.A. [1990] Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *The Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4.
- ・ Macey, W.H. and B. Schneider [2008] The Meaning of Employee Engagement, *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, Issue. 1.
- ・ Macey, W.H. et al. [2009] *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*, Wiley-Blackwell.
- ・ 日本経済新聞 [2017] 『「熱意ある社員」6%のみ』日本経済新聞朝刊、2017年5月16日付。
- ・ 日本経済団体連合会 [2020] 『2020年版経営労働政策特別委員会報告 Society 5.0時代を切り拓くエンゲージメントと価値創造力の向上』経団連出版。
- ・ 「 [2021] 『2021年版経営労働政策特別委員会報告 エンゲージメントを高めてウイズコロナ時代を乗り越え、Society 5.0の実現を目指す』経団連出版。
- ・ Saks, A.E. [2006] Antecedents and Consequences of Employee Engagement, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7.
- ・ Schaufeli, W.E. et al. [2002] The Measurement of Engagement and Burnout: A two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3.
- ・ 島津明人 [2014] 『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』労働調査会。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計2件（うち査読付論文 0件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 2件）

1. 著者名 橋場俊展	4. 巻 第22巻第4号
2. 論文標題 我が国の従業員エンゲージメントに関する一試論 批判的見解を含む示唆的所論を手がかりに	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 名城論叢	6. 最初と最後の頁 111-135
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 橋場俊展	4. 巻 62
2. 論文標題 非組合型従業員代表制度の再検討 1990年代以降の議論を中心として	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 『商学論纂』（中央大学）	6. 最初と最後の頁 249-288
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計1件（うち招待講演 0件/うち国際学会 0件）

1. 発表者名 橋場俊展
2. 発表標題 アメリカの労使関係は片翼なのか？ Electromation事件後の従業員関与 / 発言機会の動向
3. 学会等名 社会政策学会東海部会
4. 発表年 2022年

〔図書〕 計2件

1. 著者名 百田 義治	4. 発行年 2020年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 278
3. 書名 現代経営学の基本問題	

1. 著者名 櫻井 純理	4. 発行年 2021年
2. 出版社 ミネルヴァ書房	5. 総ページ数 256
3. 書名 どうする日本の労働政策	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------