

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 29 年 6 月 14 日現在

機関番号：32606

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2014～2016

課題番号：26780226

研究課題名（和文）従業員のエンゲージメントに関する統合モデルの構築に向けた理論的・実証的研究

研究課題名（英文）A theoretical and empirical research toward building an integrated model on employee engagement

研究代表者

鄭 有希（Jung, Yuhee）

学習院大学・国際社会科学部・准教授

研究者番号：00468828

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,900,000円

研究成果の概要（和文）：本研究では、従業員が仕事上の役割に自己を投入する（エンゲージメント）までのプロセスで重要性が指摘される「個人」要因と「職場」要因に加え、新たに人的資源管理施策や戦略などの「組織」要因を含めた統合的な視点から研究を行った。複数年にわたる縦断的調査の分析結果から、個人及び職場要因に加えて、組織による積極的な人材育成（教育・訓練）施策の実施が従業員のエンゲージメントを高める点、また性別・年齢によるエンゲージメントのメカニズムが異なる点を明らかにした。

研究成果の概要（英文）：The main purpose of this study is to uncover the process by which employees engage in their work roles. Particularly, in addition to individual and workplace factors, the study examined direct and interactive effects of organizational factors (e.g., human resource development (HRD) practices) on employee engagement. This study found that organization's efforts to develop their employees (i.e., organizational factor) significantly and positively influenced employee engagement. Furthermore, findings of this study showed that interactive effects among individual, workplace, and organizational factors on employee engagement differed between males and females and between young and middle-aged employees.

研究分野：経営学

キーワード：エンゲージメント 人材開発施策

### 1. 研究開始当初の背景

近年、従業員の仕事に対する積極的で充実した心理的状态(活力、献身度、没頭度)を意味するワーク・エンゲージメントに対する注目が急速に高まりつつある(Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002)。とりわけ、ワーク・エンゲージメントが従業員の職務態度及び職務成果に直接的に有意な正の影響を与えることが報告されている(e.g., Rich, Lepine, Crawford, 2010)。

ワーク・エンゲージメントの先行要因に対する議論は、「個人」要因(e.g., 目標設定、自律的キャリアマネジメントなど)そして職場要因(e.g., 同僚・上司サポートなど)が中心に検討されてきた(e.g., Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006)。しかし、ほとんどのエンゲージメントの研究では、「組織」要因である企業の採用戦略や人材育成戦略など、広く人材マネジメント施策や戦略の視点が欠如していた。一部の研究では、高賃金で個人のパフォーマンスに基づく「評価・報酬」、チームでの共同・協力して働く能力を重視する「採用・選抜」、包括な教育訓練・キャリア開発などが強調される「人材育成」などを伴う高業績人的資源管理施策(high performance work system, HPWS)の実施を通して、より効果的に従業員を仕事にエンゲージさせる可能性が指摘されているものの(Jenkins & Delbridge, 2013)、この課題に対して未だ十分な研究蓄積がないのが現状であった。

### 2. 研究の目的

上記の問題意識に基づき、本研究では2つの研究目的を設定した。すなわち、(1)従業員が仕事上の役割に自己を投入する(エンゲージメント)までのプロセスで重要性が指摘される「個人」要因と「職場」要因に加え、新たに人的資源管理施策や戦略などの「組織」要因を含めた統合的な視点から、上記3要因がエンゲージメントの獲得プロセスにどのような影響を与えているか、(2)これら複合的要因により高められることが予測される従業員のエンゲージメントが、実際にどの程度従業員成果に影響を与えているかの2点である。

### 3. 研究の方法

研究初年度は、組織行動論・人的資源管理論の2つの分野における既存文献のレビューを行い、本研究の詳細な研究枠組みを設定した。同時に、調査対象企業の従業員と人事担当者とのインタビュー調査(定性調査)を実施した。

文献レビュー及びインタビュー調査の結果から得られた情報をもとに分析枠組みの設定並びに質問項目の作成を行い、インタビュー調査を行った企業を対象に予備調査(定量調査)を実施した。

さらに、予備調査の結果に基づき、分析枠組み及び質問項目の修正などを行い、2年目

以降から縦断的質問紙調査を実施した。

収集されたデータは、単純集計・記述統計、因子分析、相関分析、重回帰分析、共分散構造分析、及び階層線形モデルなどによる詳細な仮説検証作業を行った。特に、本研究のモデルに適合性の高い分析モデルとして考えられる Mediated moderation, moderated mediation (Hayes & Preacher, 2011) など、新しい分析方法を用いた。

### 4. 研究成果

これまでの分析で明らかとなった主な研究成果は以下のとおりである。

(1) 個人、職場、そして組織要因はそれぞれ従業員のエンゲージメントに対して有意な正の影響を及ぼすことが確認された点である。具体的には、「個人」要因として、明確なキャリア計画及び自律的キャリアマネジメントはエンゲージメントを有意に向上させることが明らかとなった。また、「職場」要因としてリーダー・メンバー交換関係が従業員のエンゲージメントを上昇させることが確認された。さらに、「組織」要因として組織サポート知覚及び人材開発施策が個人のエンゲージメントに対する有意な正の影響を及ぼすことが明らかになった。上記の結果は、個人及び職場要因に加えて、組織による積極的な人材育成(教育・訓練)施策の実施が従業員のエンゲージメントの向上につながることを示唆している。

(2) エンゲージメントに対する個人要因と職場要因の交互作用効果が男女によって異なることが確認された点である。具体的には、個人の明確なキャリア計画(個人要因)とリーダー・メンバー交換関係(職場要因)が、男性の場合、相乗関係であった一方、女性の場合、補完関係であった。すなわち、男性従業員は、明確なキャリア計画を設定している場合、上司との良好な関係とキャリアに対するエンゲージメントとの正の関係が強まることが明らかとなった。一方、女性従業員は、明確なキャリア計画を持っていない場合、上司との良好な関係性がキャリアに対するエンゲージメントの向上につながることを確認された。

(3) エンゲージメントに対する個人要因と組織要因の交互作用効果が年齢によって異なることが確認された点である。具体的には、個人の自律的キャリアマネジメントと組織の人材育成施策(組織要因)が、若手従業員(20-30)の場合、相乗関係であった一方、中年代の従業員(31-45)の場合、補完関係であった。すなわち、企業が積極的に人材育成施策を実施していると知覚している若手社員の場合、自律的キャリアマネジメントとキャリアに対するエンゲージメントとの正の関係が強まることが明らかとなった。一方、中年社員は、企業が人材育成施策をほとんど実施していないと知覚する場合、本人の自律的

キャリアマネジメントを通して、キャリアエンゲージメントが向上されることが確認された。

#### (4) 考察と今後の研究課題

既存研究では、エンゲージメントの先行要因として、個人要因並びに職場要因に焦点を合わせるものがほとんどであるが、本研究は、組織要因(人材育成施策(教育・訓練など))が従業員のエンゲージメントの向上につながることを示すものとして一定の前進を示したといえる。さらに、本研究の結果から、個人・職場・組織要因とエンゲージメントとの単純因果関係を実証的に明らかにするだけではなく、要因間の交互作用効果が性別及び年齢ごとに異なることを示唆するものである。その意味で、既存のエンゲージメント研究に新たな発展に寄与する可能性を示す研究成果であり、さらなる応用的な成果が発信・蓄積されることが期待される。

最後に、本研究で年齢によるメカニズムの違いが確認された点から、今後、超高齢社会を迎えた日本において、高齢者のエンゲージメントやクリエイティビティ向上のメカニズムをより詳細に検討する必要性が考えられる。これに対する研究は、平成29年に新しく採択された基盤B『超高齢社会における人材活性化戦略：中高年人材の革新的行動に関する統合的研究』で発展継続させる予定である。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計 10 件)

Jung, Y., & Takeuchi, N. (forthcoming). A Lifespan Perspective for Understanding Career-Self Management and Satisfaction: The Role of Developmental Human Resource Practices and Organizational Support.

*Human Relations* (Accepted on May 11, 2017). 査読有

Tanikawa, T., Kim, S., & Jung, Y. (forthcoming). Top management team diversity and firm performance: Exploring a function of age. *Team Performance Management* (Accepted on December 16, 2016). 査読有

Jung, Y., Takeuchi, N., & Takeuchi, T. (2016). Understanding psychological processes of applicants' job search. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. Vol. 4, No. 3, pp. 190-213. 査読有

Jung, Y., & Takeuchi, N. (2016). Gender differences in career planning and success. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 31, No. 2, pp. 603-623. 査読有  
DOI: 10.1108/EBHRM-07-2015-0032

Jung, Y., & Takeuchi, N. (2016). Gender differences in career planning and success. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 31, No. 2, pp. 603-623. 査読有  
DOI: 10.1108/JMP-09-2014-0281

Tanikawa, T., & Jung, Y. (2016). Top management team tenure diversity and firm performance: Examining the moderating effect of TMT average age. *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 24, No. 3, pp. 454-470 査読有  
DOI: 10.1108/IJOA-02-2014-0739

Takeuchi, T., Takeuchi, N., & Jung, Y. (2016). The Neglected Role of Career Maturity in Newcomer Socialization: A Longitudinal Analysis. *Proceedings of the 2016 European Academy of Management (EURAM) Conference*. 1-38. 査読有

Tanikawa, T., Kim, S., & Jung, Y. (2016). Top Management Team Diversity and Firm Performance: Exploring a Function of Age. *Proceedings of the 2016 European Academy of Management (EURAM) Conference*. 1-38. 査読有

Takeuchi, N., Takeuchi, T., & Jung, Y. (2015). Socialization and careers for graduate newcomers: A longitudinal analysis. *Proceedings of the 29th Annual British Academy of Management (BAM) Conference*. 1-23. 査読有

Tanikawa, T., & Jung, Y. (2015). TMT diversity in knowledge industry: The interactive effects of CEO power and past performance. *Proceedings of the 4th Ashridge International Conference*. 1-25. 査読有

Tanikawa, T., & Jung, Y. (2014). Top management team tenure diversity and firm performance: Examining the moderating effect of TMT average age. *Proceedings of the 2014 Annual Conference of the European Academy of Management (EURAM)*. 1-33. 査読有

[学会発表](計 13 件)

鄭有希・竹内規彦(2016)企業のワーク・ライフ・バランス施策が従業員の離職抑制をもたらす心学的メカニズム. **日本応用心理学会第83回大会**, 於・札幌市立大学看護学部桑園キャンパス【**優秀大会発表賞受賞**】

Jung, Y., Takeuchi, N., & Takeuchi, T. (2016). Family Friendly Work Practices and Voluntary Turnover: Testing a Psychological Process of Turnover Intentions. Presented at *the 11th International Labor and Employment Relations Association (ILERA) European Congress* held in Milan, Italy. 査読有

Takeuchi, T., Takeuchi, N., & Jung, Y. (2016). Does Organizational Support Promote Young Newcomers' Adjustment? It Depends on Career Match. Presented at *the 76th annual meeting of Academy of Management (AoM)* held in Anaheim, USA. 査読有

Tanikawa, T., & Jung, Y. (2016). CEO Power and Top Management Team Diversity: Implications for Firm Performance. Presented at *the 76th annual meeting of Academy of Management (AoM)* held in Anaheim, USA. 査読有

Takeuchi, T., Takeuchi, N., & Jung, Y. (2016). The Neglected Role of Career Maturity in Newcomer Socialization: A Longitudinal Analysis. Presented at *the 2016 European Academy of Management (EURAM) Conference* held in Paris, France. 査読有

Tanikawa, T., Kim, S., & Jung, Y. (2016). Top Management Team Diversity and Firm Performance: Exploring a Function of Age. Presented at *the 2016 European Academy of Management (EURAM) Conference* held in Paris, France. 査読有

Takeuchi, N., Takeuchi, T., & Jung, Y. (2015). Socialization and careers for graduate newcomers: A longitudinal analysis. Presented at *the 29th Annual British Academy of Management (BAM) Conference* held in Portsmouth, UK. 査読有

竹内規彦・竹内倫和・鄭有希 (2015) 新卒採用者の組織サポートはなぜ入社初期の適応を高めるのか：キャリアマッチの観点から。産業・組織心理学会第31回大会、於・明治大学駿河台キャンパス

Tanikawa, T., & Jung, Y. (2015). TMT diversity in knowledge industry: The interactive effects of CEO power and past performance. Presented at the 4th Ashridge International Conference held in Hertfordshire, England. 査読有

Jung, Y., & Takeuchi, N. (2014). Gender differences and subjective career success: Interactive effects of career planning and supervisor-subordinate relationship. Presented at *Advances in Business-Related Scientific Research Conference 2014* held in Milan, Italy. 査読有[Best Paper Award (First Prize)]

Jung, Y., Takeuchi, N., & Takeuchi, T. (2014). A life span perspective for understanding employee career orientations and success. Presented at *the 74th annual meeting of Academy of Management (AoM)* held in Philadelphia, USA. 査読有

Jung, Y., & Takeuchi, N. (2014). Gender, career planning, LMX and career success: Evidence from Japan and Korea. Presented at *International Network of Business and Management Journals (INBAM)* held in Barcelona, Spain. 査読有

Tanikawa, T., & Jung, Y. (2014). Top management team tenure diversity and firm performance: Examining the moderating effect of TMT average age. Presented at *the 2014 Annual Conference of the European*

*Academy of Management (EURAM)* held in Valencia, Spain. 査読有

〔図書〕(計 1 件)

伊波和恵、高石光一、竹内倫和ほかとの共著、ミネルヴァ書房、マネジメントの心理学：産業・組織心理学を働く人の視点で学ぶ、担当頁：121-137 『7章 キャリア発達』

(注)「Jung, Y.」は、本人(鄭有希：学習院大学・国際社会科学部・准教授)の英語表記、「Takeuchi, N.」、「Takeuchi, T.」、「Tanikawa, T.」、「Kim, S.」は、共同研究者(竹内規彦氏：早稲田大学大学院経営管理研究科 教授、竹内倫和氏：学習院大学経済学部 教授、谷川智彦氏：立命館大学経営学部 准教授、金素延氏：明治大学大学院経営学研究科 特任講師)の英語表記である。

## 6. 研究組織

### (1)研究代表者

鄭 有希 (JUNG, Yuhee)

学習院大学・国際社会科学部・准教授

研究者番号：00468828