

特別寄稿

ワーク・エンゲイジメントと働きがいの関係： 概念の検討と整理

近畿大学経営学部 准教授
(公社)国際経済労働研究所 主査研究員 山下 京

1. はじめに/背景と目的

近年、経営や産業・組織心理学の分野で着目されている概念に「エンゲイジメント (engagement)」がある。例えば、厚生労働省は「令和元年版 労働経済の分析」において「ワーク・エンゲイジメント (work engagement)」を取り上げて働きがいの問題の分析を行っている (厚生労働省, 2020)。ワーク・エンゲイジメントは、個人と仕事、あるいは個人と職場との結びつきの強さを表す概念であり、従業員のウェルビーイングと組織のパフォーマンスの双方に向上をもたらし、働く人と組織にとって望ましい状態であるとされる (Bakker & Leiter, 2010)。従業員パフォーマンスの向上が期待できるということからエンゲイジメントはビジネス

分野において高い関心が寄せられ、各種調査が行われているが、その概念と測定方法については関係者間で異なっている可能性がある。それは後述するようにエンゲイジメント研究には立場の異なる2つの方向性があることが一因であると考えられる。

本論文は、実証データに基づいてワーク・エンゲイジメントの概念を整理・確認し、働きがいやワーク・モチベーションとの関係を検討することを目的としている。それによってこれまで国際経済労働研究所の共同調査で蓄積されてきた働きがい項目がワーク・エンゲイジメントとの関連においてどのような役割を担っているのかを明らかにしていく。

2. 先行研究の概要

2-1 ワーク・エンゲイジメント

エンゲイジメント研究には大別すると2つの方向性がある。その1つがワーク・エンゲイジメント研究である。エンゲイジメントとは「質の高いやる気」を指す概念であり「課題に没頭して取り組んでいる心理状態」を表す (鹿毛, 2012)。このエンゲイジメントという概念を仕事場面において発展させたのがワーク・エンゲイジメントである。

ワーク・エンゲイジメントは、心理学、特に産業保健心理学の領域における「ネガティブからポジティブへ」という流れの中で注目が高まってきた概念である (島津, 2015)。ワーク・エンゲイジメント研究の第一人者であるユトレヒト大学のSchaufeliによると、「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であり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられる」とされる。活力 (Vigor)

とは、エネルギッシュで活力に満ちている状態である。没頭 (Absorption) は、時間が経つのを忘れてしまうほど自分の仕事に引き込まれ、完全に熱中しているような状態を指す。熱意 (Dedication) は、自分の職務に意義を感じ、仕事に誇りをもって取り組んで集中、熱中している状態を指す。エンゲイジメントは、特定の対象や出来事、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と定義される (Schaufeli & Bakker, 2004)。総合すると、ワーク・エンゲイジメントは、仕事にやりがいを感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得て生き生きとしている状態だといえる (島津, 2015)

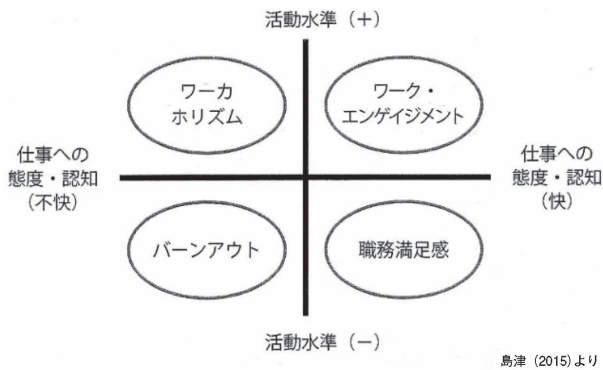


図1 ワーク・エンゲイジメントと関連する概念

図1はワーク・エンゲイジメントと関連する諸概念 (バーンアウト、ワーカホリズム、職務満足) との関係性を「活動水準」と「仕事への態度・認知」という2つの軸で分類し図示したものである (島津, 2015)。ワーク・エンゲイジメントはバーンアウト (燃え尽き症候群) の対極として位置づけられている。ワーク・エンゲイジメントは「仕事への態度や認知」が肯定的で活動水準が高い良好な状態であるのに対して、仕事に燃え尽きた状態であるバーンアウトは、両者ともに低く否定的な傾向が強い。一方、ワーカホリズム (仕事中毒) では、活動水準は高いものの、仕事に過度にのめり込むような「脅迫的な働き方」や「働きすぎ」という点が特徴となっている。職務満足に関しては、満足しているがゆえに活動水準自体は低い可能性がある。こ

れに対して、ワーク・エンゲイジメントは、身体的、精神的、社会的に良好な状態 (well-being) であるとされ、仕事のパフォーマンスや生活満足度にポジティブな効果を持つ (Shimazu, Schaufeli, Kubota, Kawakami, 2012)。

ワーク・エンゲイジメントの測定には、Schaufeliらが考案したユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度 (Utrecht Work Engagement Scale: UWES) が用いられ、各国で翻訳され、広く使用されている。日本語版も作成されており、「活力：仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」「熱意：仕事に熱心である」「没頭：私は仕事にのめり込んでいる」などの3要素を測定する全17項目である (島津, 2014)。

2-2 従業員エンゲイジメント

エンゲイジメント研究のもう一つの流れは「従業員エンゲイジメント (employee engagement)」である。仕事という文脈においてエンゲイジメントを最初に概念化したのはアメリカの組織行動学者 Kahn (1990) である。彼は、組織構成員としての自己と仕事上の役割との結びつきに着目して「パーソナル・エンゲイジメント (personal engagement)」という概念を定義し、その結びつきが強い従業員は自身と仕事を同一化し、それゆえ仕事に大きな労力を注ぐと述べている。

従業員エンゲイジメントという用語は1990年代に米国の調査会社ギャラップ社によって使用され、主にビジネス分野で広がりを見せしてきた。ギャラップ社では従業員エンゲイジメントを「個人の仕事への関与と満足、及び熱意」と定義し、これを測定するツールとして「Q¹²」と呼ばれる12項目から成る自記式調査票を開発し、従業員エンゲイジメントと組織パフォーマンスとの関連を実証的に示した (e.g., Harter, Schmidt, & Hayes, 2002; Harter, Schmidt, Killham, & Asplund, 2006)。

その後、従業員エンゲイジメントは企業業績の向上に貢献する魅力的な調査ツールとして広まり、多くのコンサルティング会社がそれぞれ

独自の定義で調査ツールを開発し競って調査を行うようになった。Bakker & Leiter (2010)は、こうしたビジネス界におけるエンゲイジメントの広まりについて、多くの従業員エンゲイジメント項目が職務満足や組織コミットメント、役割外行動などの既存概念を合成して用いており、既存の概念をエンゲイジメントという人目を引く名称に付け替えているに過ぎないと指摘している。

また、従業員エンゲイジメント分野においては、個々のコンサルタント会社が用いている独自の調査項目の多くが非公開のため、その概念に統一性がなく信頼性・妥当性の検討が不十分な傾向にあることも問題である。従業員エンゲイジメントに関する諸研究をレビューしたBaileyら(2017)は、多くの研究が既存の態度や行動に関する概念を合成して使用しており、その信頼性・妥当性に疑問があることを指摘している。また、ギャラップ社の「Q¹²」にしても、エンゲイジメントではなくマネジメントのあり方を測定しているという批判や、従業員がどの程度仕事にエンゲイジしているかを評価するものではなく、仕事においてどれほど資源を知覚しているかを評価している測度であるという指摘もある(島津, 2019)。従業員エンゲイジメントには定義と測定の問題が残る。

以上のように、ワーク・エンゲイジメントが仕事に対する個人の心理的な側面を重視し、ウェルビーイングとの関係で研究されてきたのに対して、従業員エンゲイジメントは組織コミットメントのような、従業員と仕事、および組織との関係が強調された概念であるといえる。

2-3 組織コミットメント

Schaufeliらが指摘したように従業員エンゲイジメントの概念には、従来の産業・組織心理学の分野で研究されてきた組織コミットメントなどの要素が多分に含まれている。組織コミットメントは1980年代ごろから欧米で盛んに研究されるようになった概念である。日本では忠誠心や帰属意識として取り上げられてきた背景がある(e.g., 尾高, 1963)。西脇(1997)によ

ると、もともとコミットメントという言葉は人が同じ行動を継続することに深く関連しているという。1960年代に登場したBecker(1960)のサイドベット理論においてはコミットメントの概念は労働力という「投資」に対して、組織から受ける「利益」(安定や社会的評価など)が組織へのコミットを形成するという捉え方がなされていた。組織から得られるものの方が大きければ組織に留まるという外発的な「功利的帰属意識」がその中心であったといえる。

1970年代にはMowdayら(1979)により組織コミットメントの構成要素が整理され、コミットメントを構成する中心概念として、組織への情緒的な感情や愛着という要素が加えられた。すなわち、組織の価値の受け入れや目標を共有すること、組織に留まりたいという願望、組織のために努力したいという意欲などである。これに基づいて組織コミットメントを測定する尺度OCQ(organizational commitment questionnaires)が開発されている(Mowday, Steers & Porter, 1979; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974)。

上記の研究にさらに情緒的なコミットメント要素を加えて発展させたのが、Allen & Meyer(1990)の3次元モデルである。彼らは、組織コミットメントを①情緒的、②存続的、③規範的の3要素からとらえている。この3次元モデルは後続の研究に影響を与え、多くの組織コミットメント研究を生み出した。例えば、高橋(1997)はAllen & Meyerの尺度を翻訳し、日本人サンプルで調査・分析し、結果としてほぼ同様の3つの下位概念を見出している。

2-4 ジョブ・インボルブメント

ジョブ・インボルブメントは、人が自分の仕事と心理的に一体化している程度、あるいは仕事はその人にとってどれほどの重要性を占めているかという程度を表した概念である(Lodahl & Kejner, 1965)ワーク・エンゲイジメントの下位概念である「没頭」や「情熱」との関連が強いことが予測される。ジョブ・インボルブメントについては、ワーク・エンゲイジメント

の考案者の Schaufeli 自身も概念的な類似性を認めてはいるが、ワーク・エンゲイジメント尺度は既存のジョブ・インボルブメント尺度や組織コミットメント尺度に対してある程度の弁別的妥当性があり、別個に取り上げて測定する価値のある尺度であるとしている (Hallberg & Schaufeli, 2006)。しかし、エンゲイジメント尺度の3つの下位尺度 (活力、情熱、没頭) を個々に見ると、例えば「没頭」次元とジョブ・インボルブメント尺度とはかなり概念が似通っており、別個の概念として妥当であるかは疑問であるという鎌倉 (2007) などの指摘もあり、検討する必要がある。

2-5 内発的モチベーション

ワーク・エンゲイジメントが仕事に関連するポジティブで充実した心理状態を表すものであるなら、既存概念であるワーク・モチベーションとの関係も当然検討する必要がある。前出の厚生労働省の研究では、ワーク・モチベーションは人を仕事という行動に駆り立てるプロセスを重視しているのに対して、ワーク・エンゲイジメントは行動を起こす主体である個人が動機づけられた結果として経験する「感情」「認知」に関連する概念であるとして、独立したものとして扱っている。

国際経済労働研究所における共同調査で用いられている「働きがい」の項目は、内発的なワ

ーク・モチベーションを測定する項目として「仕事の楽しさ」と「仕事の生きがい感」の2項目を用いている。これらの項目はある課題を遂行することに対する「楽しさ」が内的感情としてモチベーションの基礎となっているという実験社会心理学の知見から構築されたものである (e.g., Harackiewicz, Manderlink, & Sansone, 1984)。「楽しさ」はワーク・エンゲイジメント尺度の下位尺度である「活力」、「情熱」のような内的状態とかなり近い成分を持っていることが想定される。研究所では30年以上にわたって内発的モチベーションの測定を行っており、研究結果を発表してきている (e.g., 山下・八木, 2019)。働きがいにかかわる測定項目とワーク・エンゲイジメントとの関係を実証データで確認する必要がある。

以上のようにワーク・エンゲイジメントの概念は、Schaufeli らの UWES で測定されるものと、主にビジネス分野で用いられてきた従業員エンゲイジメントとで方向性に違いがみられる。そして、それは従来の産業組織心理学の分野で研究されてきた組織コミットメントやジョブ・インボルブメント、さらには内発的モチベーションのような要素が含まれた複合的な概念である可能性が高い。今や厚生労働省をはじめとして多くの企業が取り入れている状況から、日本の組織労働者のデータを用いてその概念を詳しく検討する必要があると考えられる。

3. 調査項目と調査の概要

3-1 調査項目

まず、ワーク・エンゲイジメントに関しては UWES 日本語版の短縮版9項目を用いた (島津, 2014)。全項目版を用いなかったのは回答者の負担軽減を考慮してのことである。

組織コミットメントに関しては、Allen & Mayer (1990) を基とした労働政策研究・研修機構 (2012) の調査項目より情緒的、存続的、規範的の各次元から各々3項目を選んで用いた。これらの計9項目は同機構の HRM チェ

ックリストにも採用されている。これに加えて、高木 (2003) が「内在化コミットメント」として分類している項目も採用した。高木は、Allen & Meyer (1990)、関本・花田 (1987) などを参考に30項目の組織コミットメント項目を作成し、日本人サンプルを用いて分析を行った結果、「愛着」「内在化」「存続」「規範」の4次元を見出している。労働政策研究・研修機構の研究で「情緒的コミットメント」とされた「この会社の問題があたかも自分自身の問題で

あるかのように感じる」という項目について、高木は複数サンプルで検討を繰り返し「内在化」として負荷することを確認している。このため「内在化」に関する項目も検討のため加えた。

ジョブ・インボルブメントに関しても労働政策研究・研修機構（2012）の調査項目から3項目を採用した。

内発的ワーク・モチベーション、総合的ワーク・モチベーションに関しては国際経済労働研究所の共同調査から採用した。共同調査からはさらに、ワーク・エンゲイジメントが組織に対するポジティブな認知を測定している点から「自分の会社や参画している事業の将来に夢を持っている」などの「会社関与」項目も加えた。また、従業員エンゲイジメントにおいて重視されている組織的観点に立って経営や生産性を考え、組織に貢献するという意識を測定する「貢献行動」も検討対象に加えた。

大まかな仮説としては、ワーク・エンゲイジメントはジョブ・インボルブメントや内発的ワ

ーク・モチベーションとかなり近い概念であり、そこに組織コミットメントや会社関与といった要素が加わった概念であることを想定している。

3-2 サンプルの概要

調査は2022年1月～2月に自記式調査票とweb調査を用いて行われた。情報・通信・サービス業、メーカー、金融業など9組織から総計667件（質問紙262件、web405件）の有効回答を得た。

回答者の属性は、男性75.0%、女性25.0%となっており、男性が多くを占めるデータとなっている。平均年齢は37.6歳（SD=9.39）であり、性・年齢別にみると、男性、女性共に30代が最も多くそれぞれ、31.7%、9.6%となっていた。

職種は「営業・販売・サービス」43.6%、「専門・技術・研究」12.8%、「事務（管理部門を含む）」32.4%、「技能・現業」5.8%であった。

4. 結果と考察

4-1 探索的因子分析の結果

エンゲイジメントおよび組織コミットメント、働きがいに関する各項目の因子構造を検討するため、探索的因子分析（主因子法、プロマックス回転）を行った。固有値の大きさや因子の解釈可能性から固有値1以上の因子を抽出し、因子負荷量が.40未満の項目と複数の因子に.30以上の因子負荷量を示した項目を削除した結果、表1から表3の結果を得た。

まず、組織コミットメント項目のみの因子分析結果を表1に示した。組織コミットメント項目に関しては事前に想定された4因子構造（情緒的、存続的、規範的、内在化）とはならず、3因子構造となった。第1因子は「他の会社ではなく、この会社を選んで本当によかったと思う」「この会社が気に入っている」など情緒的コミットメントや組織への愛着、内在化に該当する項目が高く負荷し、情緒的コミットメン

ト因子であると解釈した。第2因子は「この会社の問題があたかも自分自身の問題であるかのように感じる」「この会社に自分を捧げている」などの項目に高く負荷し、内在化コミットメントと解釈した。第3因子は「この会社を離れるとどうなるか不安である」「今この会社を辞めたら、生活上の多くのことが混乱するだろう」などの項目に高く負荷しており、外発的な存続的コミットメント因子と解釈された。因子間相関の結果からは、組織への情緒的な関与をあらゆる情緒的コミットメントと内在化コミットメントの間の相関が高いことが確認された。

次に組織コミットメント項目にワーク・エンゲイジメント項目、ワーク・モチベーション（働きがい）項目、ジョブ・インボルブメント項目を加えた因子分析結果を表2に示した。これについては5因子構造が妥当であると考えられた。まず、第1因子には「この会社の一員で

表1 組織コミットメント項目の因子分析結果

項目	第1因子	第2因子	第3因子	共通性
他の会社ではなく、この会社を選んで本当によかったと思う	.88	-.21	.12	.65
この会社が気に入っている	.87	-.10	.02	.66
この会社の一員であることを誇りに思う	.75	.13	-.10	.66
友人に、この会社が素晴らしい働き場所であるといえる	.73	.01	-.02	.53
この会社に多くの恩義を感じる	.67	.04	.07	.54
私は自分自身をこの会社の一部であると感じる	.46	.30	-.03	.49
この会社のメンバーであることを強く意識している	.41	.23	-.07	.32
この会社の問題があたかも自分自身の問題であるかのように感じる	-.15	.73	-.03	.38
この会社に自分をささげている	.06	.65	.06	.53
この会社にとって重要なことは私にとっても重要である	.33	.54	-.06	.62
この会社の発展のためなら、人並み以上の努力を喜んで払うつもりだ	.28	.53	-.05	.54
今この会社を辞めたら、罪悪感を感じるだろう	-.05	.49	.21	.33
この会社を離れるとどうなるか不安である	.02	.01	.85	.74
今この会社を辞めたら、生活上の多くのことが混乱するだろう	-.03	-.03	.82	.63
今この会社を辞めたら損失が大きいの、この先も勤めようと思う	.13	.26	.41	.45
因子寄与	5.81	4.99	3.12	
因子間相関		第2因子	第3因子	
		.73	.44	
		第3因子	1.00	
		.47	.44	

あることを誇りに思う」「友人に、この会社が素晴らしい働き場所であるといえる」などの項目が高く負荷し、表1で示された情緒的コミットメントと内在化コミットメントが一体化した因子となった。情緒的・内在化コミットメント因子と解釈した。第2因子は「仕事は、私に活力を与えてくれる」などのUWES 9項目が高く負荷し、ワーク・エンゲイジメント因子と解釈される。第3因子は「今の仕事を続けたい」「今の仕事が楽しい」など共同調査で使用されているワーク・モチベーション4項目が高く負荷しており、働きがい因子と解釈された。第4因子は「今の私にとって仕事が生きてのすべてである」「最も充実していると感じられるのは仕事をしている時である」などのジョブ・インボルブメント項目が高く負荷しており、ジョブ・インボルブメント因子と解釈した。第5因子は「今この会社を辞めたら、生活上の多くのことが混乱するだろう」などの組織に対する功利的な意識を示す項目が負荷しており、存続的コミットメント因子と解釈した。

因子間の関係としては、情緒的コミットメント因子とワーク・エンゲイジメント因子の相関が.63、情緒的コミットメント因子と働きがい因子との相関が.68と高くなっていた。ワーク・エンゲイジメントと働きがい因子の相関も.61と高かった。

最後に、表2の項目にさらに会社関与や組織に対する貢献行動に関する項目を追加して因子分析を行ったところ、6因子構造を得た(表3)。全体的な因子構造は表2の分析とほとんど変わらないが、「会社やその事業の将来に夢を持っている」という会社関与項目は第1因子の情緒的コミットメントに負荷(.61)を示していた。「会社の発展のために何をすべきか、自ら考えて行動している」「会社のあるべき姿を日々考えて仕事をしている」などの貢献行動項目は第4因子として独立して抽出された。因子間の関係としては、貢献行動因子は第1因子の情緒的コミットメントと.56、第2因子のワーク・エンゲイジメント因子とも.55の比較的高い相関を持つことが確認された。

表2 表1に UWES、働きがい、ジョブ・インボルブメント項目を加えた因子分析結果

項目	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子	共通性
この会社の一員であることを誇りに思う	.88	.04	.02	-.11	-.09	.68
友人に、この会社が素晴らしい働き場所であるといえる	.84	-.09	-.03	-.02	-.06	.54
この会社に多くの恩義を感じる	.79	.02	-.13	-.01	.04	.54
この会社にとって重要なことは私にとっても重要である	.71	.04	-.02	.07	-.04	.55
他の会社ではなく、この会社を選んで本当によかったと思う	.69	.02	.06	-.10	.13	.58
この会社が気に入っている	.66	.02	.22	-.11	.04	.64
私は自分自身をこの会社の一部であると感じる	.61	.00	.02	.16	-.01	.50
この会社の発展のためなら、人並み以上の努力を喜んで払うつもりだ	.59	.05	-.07	.25	-.04	.53
この会社のメンバーであることを強く意識している	.55	.12	.01	-.11	-.03	.33
仕事は、私に活力を与えてくれる	-.01	.90	.03	-.03	-.03	.79
仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる	.04	.86	.06	-.09	-.01	.76
職場では、元気が出て精力的になるように感じる	-.02	.83	.12	-.10	.01	.72
仕事をしていると、つい夢中になってしまう	.06	.77	-.13	.05	.08	.62
仕事に熱心である	-.04	.77	-.07	-.09	.12	.47
仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる	-.06	.76	.03	.15	-.03	.69
私は仕事にのめり込んでいる	.00	.73	-.07	.20	.04	.69
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	-.05	.69	.09	.08	-.04	.58
自分の仕事に誇りを感じる	.28	.66	-.01	-.08	.00	.66
今の仕事を続けたい	-.12	-.02	.88	.03	.11	.71
今の仕事が楽しい	.07	.12	.74	-.01	-.17	.68
今の仕事にとても生きがいを感じる	.06	.14	.67	.08	-.12	.67
今の会社にずっと勤めたい	.19	-.13	.60	.01	.25	.63
今の私にとって仕事が生活のすべてである	-.14	-.02	.01	.90	.08	.72
最も充実していると感じられるのは仕事をしているときである	.04	.13	.11	.65	-.11	.62
この会社に自分をささげている	.43	-.08	-.03	.45	.07	.53
今この会社を辞めたら、生活上の多くのことが混乱するだろう	-.11	.05	.05	-.01	.83	.65
この会社を離れるとどうなるか不安である	.05	.07	-.10	.06	.81	.71
今この会社を辞めたら損失が大きいので、この先も勤めようと思う	.25	-.02	.16	.01	.43	.46
因子寄与	10.02	9.82	7.90	5.68	3.67	
因子間相関						
第2因子	.63	1.00	.61	.54	.22	
第3因子	.68	.61	1.00	.39	.31	
第4因子	.53	.54	.39	1.00	.26	
第5因子	.47	.22	.31	.26	1.00	

4-2 ワーク・エンゲイジメント項目と各因子の相関

ワーク・エンゲイジメントの合成得点と他の変数との相関をみると、因子間相関の結果と同様に、ワーク・エンゲイジメントと高い相関を示す変数は内発的働きがい (.63)、ジョブ・インボルブメント (.62) の2つであった。また、総合的働きがい (.51)、情緒的コミットメント (.55) もワーク・エンゲイジメントと比較的高い相関を示すことが確認された (いずれも $p < .01$)。

4-3 クラスター分析、多次元尺度構成法の結果

クラスター分析は複数の個体 (要素) を、個体間の非類似度に基づいて幾つかのまとまり (クラスター) に分類する多変量解析手法である。ここでは因子分析で用いられた各概念がその類似度という点でどのような関係を持っているのかを検討するために分析を行った。ウォード法を用いて検討し、得られた樹形図を図2に示した。

まず、第1次のクラスターとして情緒的組織コミットメント (愛着・誇り) と会社関与のク

表3 表2に会社関与、貢献行動を加えた因子分析結果

項目	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子	第6因子	共通性
友人に、この会社が素晴らしい働き場所であるといえる	.90	-.08	-.07	-.03	-.03	-.06	.57
この会社の一員であることを誇りに思う	.87	.07	.01	-.03	-.11	-.07	.68
この会社に多くの恩義を感じる	.79	.04	-.15	-.02	-.01	.06	.54
他の会社ではなく、この会社を選んで本当によかったと思う	.71	.03	.04	-.05	-.11	.14	.58
この会社にとって重要なことは私にとっても重要である	.70	.04	-.04	.04	.06	-.03	.55
この会社が気に入っている	.69	.05	.20	-.06	-.11	.05	.65
会社や、その事業の将来に夢を持っている	.61	.02	.01	.03	.07	-.09	.42
この会社の発展のためなら、人並み以上の努力を喜んで払うつもりだ	.52	.02	-.07	.15	.23	-.01	.54
私は自分自身をこの会社の一部であると感じる	.51	-.03	.03	.18	.13	.02	.51
この会社のメンバーであることを強く意識している	.43	.06	.03	.26	-.16	.00	.36
仕事は、私に活力を与えてくれる	.03	.92	.01	-.06	-.02	-.04	.79
仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる	.08	.87	.03	-.04	-.08	-.02	.76
職場では、元気が出て精神的になるように感じる	.00	.83	.10	.01	-.09	-.01	.72
仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる	.01	.81	.00	-.13	.18	-.05	.71
仕事をしていると、つい夢中になってしまう	.00	.75	-.11	.09	.03	.11	.62
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	.02	.74	.06	-.14	.11	-.06	.60
私は仕事にのめり込んでいる	-.04	.73	-.05	.03	.19	.06	.68
仕事に熱心である	-.20	.69	-.03	.32	-.15	.16	.55
自分の仕事に誇りを感じる	.23	.64	-.01	.08	-.09	.02	.66
今の仕事を続けたい	-.14	-.01	.89	.02	.03	.11	.72
今の仕事が好き	.10	.13	.72	.02	-.01	-.18	.68
今の仕事にとても生きがいを感じる	.06	.14	.65	.06	.08	-.13	.67
今の会社にずっと勤めたい	.20	-.12	.59	-.04	.01	.25	.64
会社の発展のために何をすべきか、自ら考えて行動している	-.02	-.01	-.04	.88	.02	.01	.74
会社のあるべき姿を日々考えて仕事をしている	.03	-.02	-.03	.81	.08	-.03	.69
職場の人が自分にとってほしいかを考えて行動している	-.02	-.01	.08	.74	-.15	-.01	.49
自ら働きかけて、会社の問題をみんなと解決している	-.05	-.01	.09	.70	.06	.01	.53
会社のために積極的に行動している	.02	.04	.01	.63	.09	.03	.53
日常的に生産や経営の効率を考えるように心がけている	.11	-.04	-.04	.55	-.05	-.13	.28
今の私にとって仕事が生活のすべてである	-.14	.02	.01	-.03	.89	.09	.71
最も充実していると感じられるのは仕事をしているときである	.05	.15	.10	.01	.65	-.12	.63
この会社に自分をささげている	.37	-.07	-.01	.05	.43	.10	.52
今この会社を辞めたら、生活上の多くのことが混乱するだろう	-.09	.01	.05	-.03	.00	.82	.63
この会社を離れるとどうなるか不安である	.09	.04	-.10	-.06	.07	.81	.70
今この会社を辞めたら損失が大きいのので、この先も勤めようと思う	.27	-.03	.15	-.02	.01	.43	.45
因子寄与	11.42	11.05	8.45	8.19	6.38	4.15	
因子間相関							
第2因子	.63	1.00	.60	.55	.52	.26	
第3因子	.68	.60	1.00	.40	.37	.33	
第4因子	.56	.55	.40	1.00	.45	.23	
第5因子	.53	.52	.37	.45	1.00	.28	
第6因子	.47	.26	.33	.23	.28	1.00	

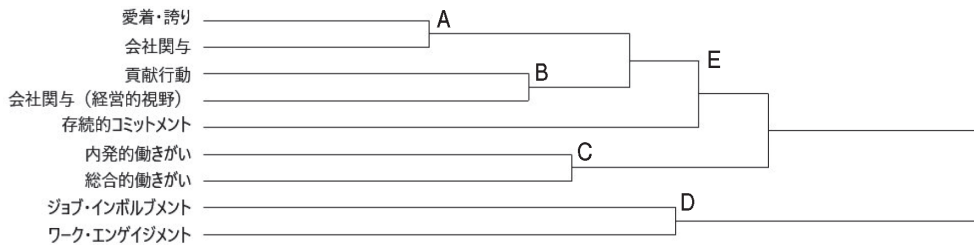


図2 クラスタ分析の結果

クラスター A、貢献行動と会社関与（経営的視野）のクラスター B、内発的働きがいと総合的働きがいのクラスター C、ジョブ・インボルブメントとワーク・エンゲイジメントのクラスター D

という4つのまとまりが確認できる。外発的な要素の強い存続的コミットメントはどのクラスターとも類似度が低く、独立的であることが示された。次の段階として、クラスター A、B と

存続的コミットメントとが結合して組織コミットメント・会社関与クラスターEが形成され、それがクラスターCの働きがいクラスターと結びつくことが示された。最終的にこれらの組織コミットメント・働きがいクラスターとエンゲイジメントクラスターが結合するという構造であった。

〈多次元尺度構成法〉

多次元尺度構成法 (Multi Dimensional Scaling : MDS) は、対象間の (非) 類似度をその関係性をできるだけ保つように対象を低次元空間の点で表す手法であり、データの類似性を検討し、わかりやすく把握するために可視化する方法として用いられる。結果を図3に示した。

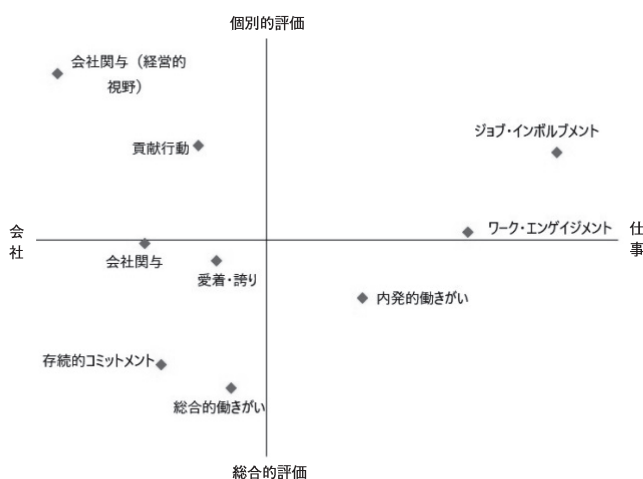


図3 多次元尺度構成法による付置

プロットされた位置から、ワーク・エンゲイジメントとジョブ・インボルブメント、内発的働きがいは概念的に比較的近いことが示された。軸の解釈としては、縦軸については、上方向ほど個々の会社や仕事という限定的な評価・意識を表し、下方向ほど総合的で複合的な評価・意識を表しているものと解釈し「個別的一総合的の評価」とした。すなわち、上部に位置するジョブ・インボルブメントは仕事に対する没入度、会社関与や貢献行動は会社に対する貢献意識という比較的個別的で狭い範囲の意識や状態を測定しているが、下に位置する総合的働きがいは仕事や組織に関する多様で広い範囲の評価を含んだ意識である。横軸については、左側は会社や組織に関する意識が並び、右側に行くほど仕事そのものに対する意識や評価になるため「会社一仕事」と解釈した。右側に位置するジョブ・インボルブメント、ワーク・エンゲイジメント、内発的働きがいは純粋に仕事そのものに対する評価・意識を表していると考えられる。一方で、クラスター分析では独立的だった存続的コミットメントは総合的働きがいと比較的近い位置に付置していた。これは「今の会社に勤め続けたい」などの項目で測定される総合的働きがいには「会社をやめたら損失が大きい」というような存続コミットメントに代表される外発的な成分が含まれていることが理由であると考えられる。

5. 論議と展望

〈ワーク・エンゲイジメントと働きがいの関係〉

因子分析およびクラスター分析、多次元尺度構成法の結果から総合的にみて、ワーク・エンゲイジメントはジョブ・インボルブメントや内発的働きがいと概念的にかなり近く、そこに組織コミットメントや貢献行動の要素が加わった複合的な概念であることが示された。これは本研究の大まかな仮説を支持するものである。これまで指摘を受けてきたようにワーク・エンゲ

イジメントは従来の産業・組織心理学の分野で研究されてきた組織コミットメントやジョブ・インボルブメント、さらには内発的モチベーションのような既存概念を包摂した概念であり測定項目であるといえる。

エンゲイジメントという概念がもてはやされる理由として、これが従業員側にとってポジティブで望ましい心理状態であるだけでなく経営側にとっても生産性やパフォーマンスの向上を

もたらず、双方win-winの「重宝な」概念であることが大きいと考えられる。本研究で示された構造から、ワーク・エンゲイジメントに含まれる内発的モチベーションやジョブ・インボルブメント的要素は高いパフォーマンスと結びつく可能性が高く、加えてワーク・エンゲイジメントに含まれる組織への愛着や内在化コミットメント成分は、個人のモチベーションの方向性を組織目標に合致させる役割を果たす。結果として、エンゲイジメントは組織にとってより高いパフォーマンスをあげる人材を識別するための指標として機能していると考えられる。

国際経済労働研究所の共同調査において用いられてきた働きがい測定項目とワーク・エンゲイジメントとの関係については、ワーク・エンゲイジメントは働きがい項目とは独立した因子として抽出されることが示された。しかし、これは後述するように測定の問題による可能性が高いと考えられる。両者は因子間相関や多次元尺度構成法の結果からはかなり近い概念であることが確認されている。特に仕事の楽しさに代表される内発的働きがい項目は内発的動機づけの実験室実験から導き出され、多様な組織から収集された調査データが蓄積された信頼性の高い測度である。Schaufeliの共同研究者であり、ワーク・エンゲイジメント研究における日本の第一人者である島津（2019）もワーク・エンゲイジメントは「仕事楽しい」「I want to work」という認知によって説明されると述べており、「仕事の楽しさ」に代表される内発的働きがいは1項目あるいは2項目でワーク・エンゲイジメントを代替的に測定できるツールとしてその有用性が確認されたといえよう。

「会社関与」や「貢献行動」については、情緒的な組織コミットメントやワーク・エンゲイジメント因子との相関が高く、ワーク・エンゲイジメントの持つ組織コミットメント成分の「情緒的・内在化」部分を担う可能性が示された。個人が持つ仕事への内発的モチベーションが十分に高い場合でも、その方向性が組織目標や組織の価値観と一致していなければ効果的

なパフォーマンスには結びつかないという仮定に基づいて「会社関与」は共同調査において継続して30年以上測定が続けられている。この考え方はビジネス分野における従業員エンゲイジメント研究の方向性と一致しており、「会社関与」と「貢献行動」については本研究では扱わなかった従業員エンゲイジメントとの関連性がより高いことが予測される。今後検討を重ねる必要があるが、働きがい項目と併せて「会社関与」と「貢献行動」を測定することは生産性やパフォーマンスを予測する変数として有用であり、従業員エンゲイジメントと同様の機能を果たす可能性が高いと考えられる。

〈測定方法における問題〉

今回調査ではワーク・エンゲイジメント測定項目としてはUWES 9項目を用いた。この項目は学術調査の目的であれば使用が認められているが、調査票で使用する場合の測定方法が独特であり、他の働きがいや組織コミットメントなどの項目とは独立した形で測定せざるを得なかった。因子分析でワーク・エンゲイジメントは常に単一の因子としてまとまりを示していたが、これはワーク・エンゲイジメント因子と他の因子との弁別的妥当性が高いことを示しているのではなく、測定方法によるものである可能性が高い。他の項目と同じリッカート形式の5件法で測定した場合は、高い相関が示されている内発的働きがいやジョブ・インボルブメントと一部が同じ因子として抽出される可能性がある。厚生労働省（2020）は、ワーク・エンゲイジメントは様々な類似する概念と部分的に重複する部分もあるが、付加価値を加えた固有の概念となっていると述べている。しかしながら、新たな概念を導入することは、それによって現象をうまく説明できる可能性がある一方で、研究領域に混乱をもたらす可能性もある（鎌倉、2007）。ワーク・エンゲイジメントとこれまでの産業・組織心理学分野で検討されてきた概念との弁別的妥当性の検討は今後の課題である。また、本研究では、ワーク・エンゲイジメントに的を絞って検討を行ったが、今後は「Q¹²」

のような従業員エンゲイジメント項目もあわせて検討する必要があるだろう。

最後に測定の問題としてもう一つ挙げられるのは、自記式の調査項目の問題である。ワーク・エンゲイジメントに含まれる「仕事に熱心である」というような項目に否定的に回答するのは「社会的望ましさ」や「評価懸念」の点からかなり抵抗があると思われる。まして、それが経営側からの調査ともなれば、仕事に熱心でなかったとしても本来の意識通りに回答するかどうかは相当に疑わしいこととなる。これは質問紙調査、web 調査にかかわらず自記式の調査方法が持つ欠点である。純粋に個人の性格や態度を測定する場合よりも組織場面においてモチベーションやエンゲイジメントを調査する場合は特に難しい問題となる。残念ながら UWES

も「Q¹²」もこのような危険性を多分に含んだ項目であると思われる。これは近年広がりを見せている「従業員 NPS (eNPS: Employee Net Promoter Score)」についても同様である。このような点から、自分の回答がどうすればより望ましくなるのかが回答者にはわからない、あるいはセルフコントロールできないような工夫がこれからの質問項目と調査設計には必要であろう。この点については現在、国際経済労働研究所で検討中である。

※公益社団法人国際経済労働研究所の調査項目は、営利目的ではなく学術研究が目的の場合にのみご使用いただくことが可能です。営利目的あるいは非学術研究での使用を目的とされる場合には研究所からの書面による許可が必要となります。

引用・参考文献

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Bailey C, Madden A, Alfes K, and Fletcher, L. (2017) The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis, *International Journal of Management Reviews*, 19, 31-53.
- Bakker, A. B., and Leiter, M. P. (2010), *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press. 島津明人 (総監訳)、井上彰臣、大塚泰正、島津明人、種市康太郎 (監訳) (2014) 『ワーク・エンゲイジメントー基本理論と研究のためのハンドブッカー』星和書店.
- Becker, H.S. (1960) Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Hallberg & Schaufeli (2006) "Same same" but different?: Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European psychologist*, 11, 119-127.
- Harackiewicz, J. M., Manderlink, G., & Sansone, C. (1984). Rewarding pinball wizardry: Effects of evaluation and cue value on intrinsic interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 287-300.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002) . Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Killham, E. A., & Asplund, J. W. (2006). Q12 meta-analysis. Princeton, NJ: The Gallup Organization. https://www.nova.edu/ie/ice/forms/q12_meta_analysis_2006.pdf, (参照 2022 年 3 月 20 日)
- 鹿毛雅治 (2012) 「好きこそものの上手なれ 内発的動機づけ」『モチベーションがわかる 12 の理論』金剛出版.
- Kahn, W. A. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33, 692-724.

- 鎌倉哲史 (2007) ワーク・エンゲージメントはジョブ・インボルブメントや組織コミットメントと弁別可能なのか？ 隣接する諸概念の整理. 日本労働研究雑誌, 7 564
- 厚生労働省 (2020) 『令和元年版労働経済の分析—人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について—』第 II 部第 3 章「働きがい」をもって働くことのできる環境の実現に向けて. <https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/19/dl/19-1-2-3.pdf>. (参照 2022 年 3 月 20 日)
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- 西脇暢子 (1997) 組織へのコミットメントメカニズム. 経済と経済学, 83, 97-112.
- 尾高邦雄 (1963) 『改訂版産業社会学』ダイヤモンド社.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59, 603-609.
- 労働政策研究・研修機構 (2012) 『中小企業における人材の採用と定着—一人が集まる求人生きいきとした職場／アイトラッキング、HRM チェックリスト他から—』労働政策研究報告書 No.147 pp.218-262.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004) Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- 関本昌秀, 花田光代 (1987) 企業帰属意識の構造化と影響要因の研究. 産業・組織心理学研究 1, 9-20.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kubota, K., & Kawakami, N. (2012). Do workaholism and work engagement predict employee well-being and performance in opposite directions? *Industrial Health*, 50, 316-321.
- 島津明人 (2015) ワーク・エンゲイジメントに着目した個人と組織の活性化 日本職業・災害医学会会誌, 63 205-209.
- 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.
- 島津明人 (2019) 産業保健心理学からみた持続可能な働き方. RIETI ポリシー・ディスカッション・ペーパー 19-P-001
- 高木浩人 (2003) 『組織の心理的側面 組織コミットメントの探求』白桃書房
- 高橋弘司 (1997). 組織コミットメント尺度の項目特性とその応用可能性 3 次元組織コミットメント尺度を用いて. 経営行動科学, 11, 123-136.
- 山下京・八木隆一郎 (2019) ワーク・モチベーションのバランスと企業文化. 商経学叢, 65, 345-355.