



RIETI Discussion Paper Series 21-J-045

正社員のワーク・エンゲイジメント

久米 功一
東洋大学

鶴 光太郎
経済産業研究所

佐野 晋平
神戸大学

安井 健悟
青山学院大学



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所

<https://www.rieti.go.jp/jp/>

正社員のワーク・エンゲイジメント*

久米 功一（東洋大学）

鶴 光太郎（経済産業研究所 / 慶應義塾大学）

佐野 晋平（神戸大学）

安井 健悟（青山学院大学）

要 旨

本稿では、経済産業研究所が実施したWEBアンケート調査の個票データを用いて、正社員に分析対象を限定した上で、ワーク・エンゲイジメントの先行要因を分析した。

はじめに、ワーク・エンゲイジメントが、賃金や仕事満足度に正に、離職意向に負、組織市民行動と正に相関することから、ワーク・エンゲイジメントの向上は、正社員と企業の双方にとって望ましいことを確認した。

次に、ワーク・エンゲイジメントの先行要因を実証的に分析した。外向性、勤勉性、開放性が高い人、自尊感情や統制の所在、正の互惠性をもつ人、残業があり、業務範囲が広い仕事、スキルを高められる、人と関わる仕事、自立的に働き、助言や相談を得られる人ほど、ワーク・エンゲイジメントが高かった。また、職務特性（技能多様性、タスク重要性など）とワーク・エンゲイジメントとの正の相関が示された。

これらの結果は、正社員の自立的で多様な働き方を実現するためには、ワーク・エンゲイジメントの向上につながるような仕事機会の提供、職場の雰囲気醸成、個人や仕事の資源を考慮した人事施策が求められていることを示唆している。

キーワード：正社員、ワーク・エンゲイジメント、性格特性、職務特性

JEL classification: J81, I12

RIETI ディスカッション・ペーパーは、専門論文の形式でまとめられた研究成果を公開し、活発な議論を喚起することを目的としています。論文に述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、所属する組織及び（独）経済産業研究所としての見解を示すものではありません。

*本稿は、独立行政法人経済産業研究所におけるプロジェクト「AI時代の雇用・教育改革」の成果の一部である。本稿の作成にあたり、矢野誠理事長、森川正之所長、中田大悟氏をはじめとする経済産業研究所ディスカッション・ペーパー検討会の参加者から有益なコメントを頂いた。記して感謝申し上げたい。

1. はじめに

中長期的な人手不足に直面している日本では、過重労働による働きがいの喪失やメンタルヘルスの悪化が懸念されてきた。そうした中、2015年12月にストレスチェック制度が導入されて、労働者自身のストレスへの気づきを職場環境の改善につなげる取り組みが推進された。また、2018年には労働時間の規制が強化されて、正社員の恒常的な残業を減らす試みがなされている。今日では、さらに進んで、仕事と生活の両立ストレスの軽減と生産性向上の観点から、働く時間や場所を柔軟にする多様な働き方が推進されている。

こうした労働環境の変化は、労働者の心理状態への関心を高めるとともに、労働者の自律的な働き方を促すこととなった。企業主導ではなく労働者起点でキャリアをつくり、労働者自身の厚生を高めていく働き方である。その原動力となるのは、仕事におけるウェルビーイングや前向きな姿勢であり、なかでもワーク・エンゲイジメントが注目されている（塚田 2017、厚生労働省 2019、日経 Smart Work 研究会 2019、山本・黒田 2019）。

ワーク・エンゲイジメントとは、活力、熱意、没頭によって特徴づけられる、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態をいう（島津 2012）。ワーク・エンゲイジメントの増進によって、ストレスのかかった状態を軽減し、高い生産性を発揮することが期待されている。しかしながら、後述するように、どうすればワーク・エンゲイジメントを高められるか、多様な働き方がワーク・エンゲイジメントに与える影響はどのようなか、といった問いに対して、十分な研究蓄積がない現状にある。例外的な調査研究として厚生労働省（2019）があり、限定正社員や非正社員のワーク・エンゲイジメントについて企業の人材マネジメントから説明しているが、既存研究からは、仕事における心理状態であるワーク・エンゲイジメントとパーソナリティ特性との相関を考慮する必要性が指摘されている²。そこで本稿では、日本の正社員のワーク・エンゲイジメントがもたらす効果を確認した上で、ワーク・エンゲイジメントの先行要因に関する分析を行う。具体的には、仕事におけるワーク・エンゲイジメントとパーソナリティ特性との相関を考慮しながら、多様な働き方や職場の雰囲気などがワーク・エンゲイジメントの与える影響を分析して、ワーク・エンゲイジメントの増進に向けた方策を議論する。

本稿の構成は以下の通りである。第2章で、ワーク・エンゲイジメントについて説明し、第3章で本稿の特徴を整理する。第4章で、本稿で利用するデータを概観して、第5章では、ワーク・エンゲイジメントとパフォーマンスとの関係を実証的に把握する。第6章では、ワーク・エンゲイジメントの先行要因を探索し、第7章で人事・雇用管理施策へのインプリケーションを議論する。最後に、本稿から得られた知見を整理して、今後の課題を提示する。

2. 先行研究

2.1 ワーク・エンゲイジメントとはなにか

² 両者の相関をみた既存研究として Inceoglu and Warr (2011) , Ongore (2014) がある。

ワーク・エンゲイジメントは、活力、熱意、没頭によって特徴づけられる仕事に関連するポジティブで充実した心理状態である。活力 (**Vigor**) は、工作中的の高い水準のエネルギーや心理的な回復力、仕事に費やす努力をいとわない気持ち、困難な状況に直面した時の粘り強さなどがある状態、熱意 (**Dedication**) は仕事に強く関与し、仕事に意味を見出し、熱中し、誇りを持ち、挑戦しようという意欲を感じている状態、没頭 (**Absorption**) は仕事にのめり込んでいる時の幸福感、時間が早く経つ感覚、仕事から頭を切り離すのが難しい感覚などがある状態をいう (**Schaufeli and Bakker 2004, 島津 2014**)。

ワーク・エンゲイジメントといわゆる (従業員) エンゲイジメントとの違いについて、向江 (2018) は、ワーク・エンゲイジメントは、組織に関連するのではなく、仕事上の役割や仕事自体に関連した情動、認知、行動についての概念であり、従業員エンゲイジメントを構成する組織コミットメントや役割外行動は、ワーク・エンゲイジメントのアウトカムの一部であると述べている。

ワーク・エンゲイジメントに関する研究は、その規定要因の分析とその影響に関する分析に大別される。前者は、先行要因と呼ばれ、後者は後続要因と呼ばれる。

2.2 先行要因

ワーク・エンゲイジメントに影響する先行要因として、仕事の資源と個人の資源がある。

仕事の資源としては、仕事の要求度やその負担を軽減し、目標達成を支援する要因、例えば、作業レベルでは、仕事のコントロール、役割の明確さ、成長機会、部署レベルでは、上司・同僚のサポート、上司の公正な態度、事業場レベルでは、経営層との信頼関係、キャリア形成などが指摘されている (川上 2012、大塚 2017)。これらの資源を得ている人ほどワーク・エンゲイジメントが高いことが明らかにされている (**Schaufeli and Bakker 2004, 島津 2014**)。

また、個人の資源としては、自己効力感、組織内自尊心、楽観性、レジリエンス (粘り強さ) などの本人の内的・心理的な要因が挙げられる (島津 2014)。設楽 (2012) によると、楽観性や誠実性はワーク・エンゲイジメントと正の相関をもつ。

これら二つの資源が相互に関連して、ワーク・エンゲイジメントが増進されることが分かっている (**Bakker, et al. 2014**)。

2.3 後続要因

既存研究では、ワーク・エンゲイジメントの向上は、仕事上のパフォーマンスを高める効果がある (設楽 2012)。具体的には、離職意思の抑制、役割外行動 (**Schaufeli et al. 2006, 島津 2010**)、欠勤頻度の低下 (**Schaufeli et al. 2009**)、売上高 (**Xanthopoulou et al. 2009**) などである。**Halbesleben (2010)** のメタ分析によると、ワーク・エンゲイジメントは、組織コミットメント、パフォーマンス、健康と正の関係があり、離職意思と負の関連があることが示されている。

2.4 職業・雇用形態での差異

上述の先行研究によって明らかにされたワーク・エンゲイジメントの職業・雇用形態による差異の分析は、特定の職種に対する関心から蓄積されてきた。向江 (2018、Table.2) は、日本におけるワーク・エンゲイジメント研究の 31 本の論文を整理している。そのうちの 22 本は、医療・福祉・看護・介護従事者が分析対象である。これらの職種は、バーンアウト（燃えつき症候群）の関心から探究されている。一般労働者を対象とした研究として、窪田・島津・川上 (2014、n=2520)、Shimazu, Schaufeli, Kubota and Kawakami (2012、n=1967) があり、日本の一般的な労働者を母集団として、9 項目版のワーク・エンゲイジメント尺度を用いて、ワーカホリズム、リカバリーとワーク・エンゲイジメントの関係を共分散構造分析している。また、厚生労働省 (2019) は、雇用形態の違いに着目して、正社員よりも限定正社員のワーク・エンゲイジメントが高く、不本意非正規労働者のワーク・エンゲイジメントはそれ以外と比べて低いことを示している。

3. 本稿の特徴

第 2 章にまとめた研究の多くは、ワーク・エンゲイジメントの概念の構造的な把握を目的として、資質などの個人の資源に配慮し、上司のサポートといった仕事の資源の充実を図ることが、ワーク・エンゲイジメントの向上をもたらし、それが組織のアウトカムの改善につながることを実証的に示している。

しかし、現在の日本企業において、正社員の多様な働き方が進み、労働者に自律的な働き方が求められる現状を考えた場合、先行研究では十分に議論されていない点もある。

第一に、個人の資源の多様化についてである。Heckman らの非認知能力の研究にあるように (Heckman et al. 2006、Heckman and Kautz 2012, 2013)、パーソナリティ特性に加えて、やり抜く力や利他心など、さまざまな個人の資質が経済的なアウトカムに影響することが知られている。例えば、統制の所在のように、自分の人生をコントロールする意思を持つ人ほど、自律的な働き方に適応しやすく、ワーク・エンゲイジメントを高めることもできるだろう。個人の資質がワーク・エンゲイジメントに与える影響をより深く理解するために、非認知能力などを含めたより多様な尺度を用いた分析が望ましい。

第二に、変化しつつある職場環境がワーク・エンゲイジメントに与える影響である。日本企業では、職場で長時間働くことで仕事の資源（上司・同僚のサポート）を得やすくしてきた。これらはワーク・エンゲイジメントの増進に寄与してきたといえるが、その前提となっていた働き方が多様化しており、これに応じた様々な雇用管理や人材育成が施されるようになってきた。厚生労働省 (2019) は、企業と労働者のマッチデータを用いて、仕事の資源に相当する企業の雇用管理・人材育成に関する認識や取り組み内容がワーク・エンゲイジメントの向上につながる可能性を示唆している。これを踏まえて、本稿では、労働者の非認知能力を考慮しながら、個人や仕事の資源が機能するための前提となっている職場の雰囲気や人材育成のやり方などがインフォーマルな職場環境がワーク・エンゲイジメントに与え

る影響についても分析している点に特徴がある。

第三として、自律的な働き方を考える場合、個人や仕事の資源の利用可能性にかかわらず、ワーク・エンゲイジメントの向上につながるような職務特性のあり方について議論する必要もあるだろう。例えば、Hackman and Oldham (1980) の職務特性モデルによれば、タスクの重要性やフィードバックなどが職務に含まれることで、仕事に対する内発的なモチベーションを高めるといえる。とくに、仕事の意義は、職務特性を媒介としてワーク・エンゲイジメントの増進につながるとされている (Albrecht et al. 2021, Han et al. 2021)。働き方や職場の変化している中で、ワーク・エンゲイジメントを高めるためにも、職務特性を踏まえた職務設計が求められている。

そこで、以下では、上述の先行研究を踏まえた上で、正社員のワーク・エンゲイジメントがパフォーマンスに与える影響を実証的に確認した後、個人の資源に関するより豊富な変数を用いた分析、職場の雰囲気、人材育成の方針や方法、職務特性がワーク・エンゲイジメントに与える影響に関する分析を行う。

4. データ

独立行政法人経済産業研究所が 2019 年に実施した「全世代的な教育・訓練と認知・非認知能力に関するインターネット調査」の個票データを用いる。この調査は、教育・訓練と能力・スキルの関係の解明を目的として、調査会社が保有するモニターを対象として行われたもので、日本国内に在住の全国 25 歳～59 歳の男女に対して、平成 29 年就業構造基本調査 (総務省統計局) を元に、性別 (男女、2 区分)、年齢 (5 歳刻み、7 区分)、地域 (8 区分)、学歴 (大卒以上、大卒未満の 2 区分)、就業状態 (有業、無業の 2 区分) の 448 セルで割り付けて、有効回答数 6000 人を回収したタイミングで調査が打ち切られた。調査期間は、2019 年 3 月 5 日から 3 月 7 日であった。

このうち、本稿では、正社員に限定して 2286 人を分析対象とする。正社員とは、2018 年 12 月 1 日から 31 日の間の主な就業形態について、1.正社員、または、2.正社員 (労働契約等で職務、勤務地、労働時間のいずれかが限定されている) であり³、かつ、雇用契約期間に定めがない (定年退職するまで、または、定年退職はない) を選んだ人を指す。

表 1 に、本稿の分析で用いる変数の記述統計量を示す。サンプルにおける女性割合は約 3 割であり、大学卒が 37.1%である。平均年齢は 42.4 歳であった。本調査では、ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度 (Utrecht Work Engagement Scale (UWES) Schaufeli et al. 2019) を用いて、3 項目 (「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」「仕事に熱心である」「仕事にのめり込んでいる」) に対して、あてはまらない 1～あてはまる 5 の 5 段階評価) の合計でワーク・エンゲイジメントを評価した。その平均値は 8.733 であった。

個人のアウトカムとして、時間当たり賃金と仕事満足度、企業のパフォーマンスの代理変

³ 2249 人がいわゆる正社員、37 人が限定正社員に該当した。

数として、当該労働者の離職意向ダミー変数、組織市民行動（評価されなくても組織のためになる行動を取る）を表すダミー変数を用いる。

個人の資源として、パーソナリティ特性他の変数を用いる。まず、小塩他（2012）の方法により、Big 5を計測した。Big 5は、外向性、協調性、勤勉性、情緒安定性、経験への開放性の5つの特性で構成される。また、RosenbergのSelf-Esteem（以降、自尊感情、梅垣2006）、RotterのLocus of Control（以降、統制の所在、鎌原他1982）を用いる。Duckworth and Quinn（2009）が提示したGrit（以降、グリット）が高いほど、ワーク・エンゲイジメントも高く（Suzuki et al.2015）、賃金や仕事の満足度・やりがいが増加し、ストレスや雇用不安が減少する（山本2018）。

また、Dohmen et al.(2009)の正と負の互惠性の尺度を用いる。正の互惠性とは、受けた恩を返す、負の互惠性は、やられたらやり返すタイプの応報性を表す。認知内省テスト(The Cognitive Reflection Test ; CRT)を認知能力の尺度（Frederick, 2005）として、「学校で学んだことや体験したこと」を、職業理解力の尺度として「自分の生活や周りの人たちの仕事と結びつけて考える力」（西道2009）を用いる。

表 1. 記述統計量

変数	N数	平均	標準偏差	最小	最大
ワーク・エンゲイジメント					
ワーク・エンゲイジメント	2286	8.733	2.627	3	15
個人属性					
女性ダミー	2286	0.311	0.463	1	2
小中学校卒	2286	0.007	0.083	0	1
高校卒ダミー	2286	0.269	0.444	0	1
専門学校・短大卒ダミー	2286	0.263	0.441	0	1
高専卒ダミー	2286	0.027	0.161	0	1
大学卒ダミー	2286	0.375	0.484	0	1
大学院修士修了ダミー	2286	0.047	0.211	0	1
大学院博士修了ダミー	2286	0.012	0.110	0	1
年齢	2286	42.417	9.394	25	59
パフォーマンス					
時間当たり賃金(円)	2101	2294.5	1317.8	137.4	8333.3
仕事満足度(不満=1～満足=11)	2286	6.223	2.264	1	11
転職意向ダミー	2286	0.190	0.392	0	1
組織市民行動(とらない=1～とる=5)	2286	3.202	0.948	1	5
パーソナリティ特性他					
外向性	2286	3.888	1.269	1	7
協調性	2286	4.598	1.027	1	7
勤勉性	2286	3.941	1.139	1	7
情緒安定性	2286	3.895	1.072	1	7
開放性	2286	4.009	1.052	1	7
自尊感情	2286	3.026	0.583	1	5
統制の所在	2286	2.565	0.318	1.1	3.9
正の互惠性	2286	10.844	2.185	3	15
負の互惠性	2286	8.281	2.563	3	15
CRT	2286	0.175	0.263	0	1
職業理解力	2286	0.583	0.493	0	1
多様な働き方					
残業がある	2286	0.537	0.499	0	1
配置転換や転勤がある	2286	0.280	0.449	0	1
業務の範囲が広い	2286	0.427	0.495	0	1
(期限のある)プロジェクト的な仕事である	2286	0.123	0.329	0	1
他人との調整があまりない	2286	0.150	0.357	0	1
組織のラインに組み込まれている(上司の決裁を仰いでいる)	2286	0.152	0.359	0	1
今より高いレベルのスキルを要する仕事を経験できる	2286	0.155	0.362	0	1

表 1 (続き). 記述統計量

変数	N数	平均	標準偏差	最小	最大
職場風土ダミー					
人員がいつも不足している	2286	0.554	0.497	0	1
職場内で助け合う雰囲気がある	2286	0.369	0.483	0	1
職場内で互いに競争する雰囲気がある	2286	0.082	0.275	0	1
先輩が後輩を鍛える雰囲気がある	2286	0.160	0.366	0	1
職場の人がそろそろ機会が少ない	2286	0.219	0.413	0	1
経験する仕事の順番がはっきりしている	2286	0.079	0.270	0	1
仕事のできる人とできない人の差が大きい	2286	0.424	0.494	0	1
育児や介護などと仕事の両立がしやすい	2286	0.166	0.372	0	1
女性正社員が男性正社員と同じように活躍している	2286	0.245	0.430	0	1
上司や同僚などと相談しやすい雰囲気がある	2286	0.219	0.414	0	1
社員同士の職場外でのつきあいがある	2286	0.157	0.364	0	1
正社員と同様の仕事をする非正社員がいる	2286	0.211	0.408	0	1
なるべく残業をしないという雰囲気がある	2286	0.279	0.449	0	1
研修会などの仕事の知識やスキルを高める機会が多い	2286	0.129	0.336	0	1
人材育成・教育訓練の方法ダミー					
会社の理念や創業者の考え方を教えられた	2286	0.300	0.458	0	1
仕事を行う上での心構えを示された	2286	0.316	0.465	0	1
会社の人材育成方針について説明があった	2286	0.188	0.391	0	1
自分自身の教育訓練計画を会社が作成した	2286	0.102	0.303	0	1
身につけるべき知識や能力が示された	2286	0.254	0.435	0	1
仕事のやり方を実際に見せてもらった	2286	0.373	0.484	0	1
段階的に高度な仕事を割り振られた	2286	0.182	0.386	0	1
仕事の幅を広げられた	2286	0.274	0.446	0	1
とにかく実践させてもらい、経験させられた	2286	0.410	0.492	0	1
仕事を振り返る機会を与えられた	2286	0.129	0.335	0	1
業務に関するマニュアルが配布された	2286	0.179	0.383	0	1
仕事について相談に乗ってもらったり助言を受けた	2286	0.230	0.421	0	1
目指すべき仕事や役割が示された	2286	0.179	0.383	0	1
専任の教育係をつけられた	2286	0.084	0.277	0	1
後輩の指導を任された	2286	0.219	0.414	0	1
今後の職業人生について会社に相談できた	2286	0.029	0.167	0	1
その他	2286	0.001	0.030	0	1
職務特性(1=全く当てはまらない~5=非常に当てはまるの5段階の変数)					
単調ではなく、様々な仕事を担当した	2286	3.404	1.016	1	5
業務全体を理解して仕事をしていた	2286	3.565	0.903	1	5
社内外の他人に影響を与える仕事に従事していた	2286	3.186	1.011	1	5
自分で仕事のやり方を決めることができた	2286	3.393	0.991	1	5
自分の働きに対する正当な評価を得ていた	2286	3.000	0.995	1	5

仕事の資源、ならびに、職場環境や雇用慣行の代理変数として、多様な働き方、職場風土、人材育成、職務特性を用いる。多様な働き方の変数として、「残業がある」「配置転換や転勤がある」などの働き方に該当する場合に1、そうでない場合に0の値をとるダミー変数を作成した。

職場風土を表す変数として、「人員がいつも不足している」「職場内で助け合う雰囲気がある」など、計14項目のダミー変数を用いる。人材育成・教育訓練の方法については、「会社の理念や創業者の考え方を教えられた」「仕事を行う上での心構えを示された」など、計17項目のダミー変数を作成した。職務特性は、Hackman and Oldham (1980) の職務特性スコアを構成する5つの項目(技能多様性、タスク完結性、タスク重要性、自律性、フィードバック)を用いた。

5. ワーク・エンゲイジメントとアウトカムの関係

ワーク・エンゲイジメントで計測された仕事におけるポジティブな心理状態が観察されない生産性となって、仕事のパフォーマンスを高めているのかを検証する。ここでは、労働者のアウトカムとして、時間当たり賃金と仕事満足度、企業のパフォーマンスを表す変数として、労働者の離職意向や組織市民行動のダミー変数を用いる。

5.1 労働者のアウトカム：時間当たり賃金、仕事満足度

まず、労働者の視点からみて、ワーク・エンゲイジメントを高めることが利益になるのかを考えてみる。高いワーク・エンゲイジメントが生産性となって発揮されているのであれば、それに対する報酬が支払われ、また、心理的な報酬としても、仕事満足度を高めることにつながると考えられる⁴。上記を踏まえここでは、ワーク・エンゲイジメントと賃金や仕事満足度との相関を確認したい⁵。

そこで、年収を年労働時間で除して算出された時間当たり賃金、または、仕事満足度を被説明変数とし、ワーク・エンゲイジメントを説明変数とする回帰分析を行う。推定方法は、最小二乗法と最尤法（順序ロジットモデル）である。

推定結果は表2の通りである。時間当たり賃金に関して、ワーク・エンゲイジメントの係数は正で有意であり、ワーク・エンゲイジメントが高い人ほど、高い報酬を得ていることがわかる。仕事満足度に対しても、ワーク・エンゲイジメントの係数は有意に正であり、ワーク・エンゲイジメントが高い人ほど、高い仕事満足度を得ていた。

これらの結果は、ワーク・エンゲイジメントの向上は、時間当たり賃金や仕事満足度といった労働者の厚生を総じて高めることを示している。

⁴ 本稿では、心理的報酬として仕事満足度を想定しているが、産業心理学においては、収入は外発的動機付けの手段として、ワーク・エンゲイジメントの規定要因の一つと考えられている。例えば、ホテル従業員（Zeng, Zhou and Han 2009）、看護師（Simpson 2009）において、報酬とワーク・エンゲイジメントとの正の相関を示している。その一方で、Putra, Cho and Liu（2017）は、外発的動機付けと内発的動機付けを同時に考慮した場合、内発的動機付けのみワーク・エンゲイジメントに相関することを示している。精神的負担が生じやすい定型的業務では報酬などの外発的動機付けがモチベーションを高めるという研究もある（Ariely, Bracha, and Meier 2009, Van Beek et al.2012）。厚生労働省（2019）では、39歳以下の正社員では、年収と成長実感や自己効力感との正の相関を見出しているが、総じて、年収とワーク・エンゲイジメントとの相関がみられないことを示して、人件費の負担が厳しい企業においては、仕事のあり方や職場環境の工夫によってワーク・エンゲイジメントを改善できる可能性を示唆している。

⁵ なお、相関は因果関係を明示するものではないことに留意が必要である。

表 2. ワーク・エンゲイジメントと時間当たり賃金・仕事満足度の関係

説明変数	時間当たり賃金		仕事満足度	
	最小二乗法		順序ロジットモデル	
ワーク・エンゲイジメント	22.6026**	0.2971***		
	▼ (9.351)	▼ (0.016)		
女性ダミー	-229.1336***	0.3850***		
	▼ (61.872)	▼ (0.098)		
小中学校卒	85.5490	-0.3835		
	▼ (292.813)	▼ (0.431)		
高校卒ダミー	-202.7102***	-0.3176***		
	▼ (66.928)	▼ (0.105)		
専門学校・短大卒ダミー	-289.1691***	-0.2170**		
	▼ (64.755)	▼ (0.101)		
高専卒ダミー	-304.4081**	0.1098		
	▼ (151.000)	▼ (0.248)		
大学院修士修了ダミー	265.1884**	-0.0689		
	▼ (122.867)	▼ (0.190)		
大学院博士修了ダミー	619.1290***	-0.1584		
	▼ (220.732)	▼ (0.364)		
年齢	41.5038*	-0.0612		
	▼ (24.486)	▼ (0.039)		
年齢2乗	-0.3362	0.0006		
	▼ (0.290)	▼ (0.000)		
勤続年数	13.5034***	0.0084*		
	▼ (3.139)	▼ (0.005)		
企業規模	0.1346***	0.0000		
	▼ (0.016)	▼ (0.000)		
定数項	816.2996			
	▼ (514.851)			
サンプルサイズ	2,101	2,286		
R-squared	0.356	N/A		

括弧内は標準誤差

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

注) コントロール変数として、(役職無しをベースとして) 代表取締役・役員・顧問ダミー、部長級ダミー、課長級ダミー、係長・主任級ダミー、職種ダミー (事務職をベースとして 11 区分)、業種ダミー (製造業をベースに 18 区分)、都道府県ダミー (東京をベースに 46 区分)

5.2 企業にとっての便益：転職の抑制、組織市民行動の促進

次に、企業の視点から、ワーク・エンゲイジメントはどのような便益をもたらしているのかをみてみよう。ここでは、2つのアウトカム変数を取り上げる。一つは、転職意向である。人手不足の状況下においては、事業を継続的に推進していくためには、従業員の定着が重要となる。仕事上でのポジティブな心理状況は、転職意向の抑制につながると予想される。具体的には、将来のキャリアについてどのような見通しや希望をもっていますかという問いに対して、「転職する」を選択した場合に 1 の値、選択していない場合に 0 をとる転職意向ダミー変数を用いる。

もう一つは、組織市民行動に関する変数である。組織市民行動とは「自由裁量的で、公式的な報酬体系では直接的ないし明示的には認識されないものであるが、それが集積することで組織の効率のおよび友好的機能を促進する個人的行動」(Organ 1988, Organ et al.

2006) のことをいう。ここでは、「評価されなくても組織のためになる行動をする」に対して、「当てはまらない=1、どちらかという当てはまらない=2、どちらともいえない=3、どちらかという当てはまる=4、非常に当てはまる=5」の5段階で回答を変数として用いる。無償かつ任意に行う他者支援の役割外行動として定義される組織市民行動のうち、無償性と他者支援が強調された設問といえる。

転職意向と組織市民行動を被説明変数として、プロビットモデルと順序ロジットモデルでそれぞれ推定した結果は、表3の通りである。ワーク・エンゲイジメントが高い人ほど、転職意向をもたず、組織市民行動をとることが統計的に有意に示されている。厚生労働省(2019)でも、ワーク・エンゲイジメントと役割外パフォーマンスに関する認識(指示・命令がなくても、他の従業員に対して、積極的に支援している)の正の関係が示されている。ワーク・エンゲイジメントを高めることで、企業には、従業員の離職を抑制し、組織の機能を高める行動を促進するという便益が生じていることがわかった。

このように、ワーク・エンゲイジメントの向上によって、個人と企業の双方に便益がもたらされるといえる。

表3. ワーク・エンゲイジメントと転職意向、組織市民行動の関係

説明変数	転職意向		組織市民行動	
	プロビットモデル	順序ロジットモデル	プロビットモデル	順序ロジットモデル
ワーク・エンゲイジメント	-0.0984*** (0.013)		0.2252*** (0.017)	
女性ダミー	0.1978** (0.081)		0.1121 (0.102)	
小中学校卒	-0.0934 (0.455)		0.3056 (0.485)	
高校卒ダミー	-0.0539 (0.092)		-0.0460 (0.109)	
専門学校・短大卒ダミー	-0.1063 (0.088)		-0.0597 (0.108)	
高専卒ダミー	-0.1006 (0.221)		-0.0462 (0.254)	
大学院修士修了ダミー	0.0210 (0.169)		0.0762 (0.202)	
大学院博士修了ダミー	-0.0868 (0.342)		0.1494 (0.396)	
年齢	-0.0288 (0.034)		0.0517 (0.041)	
年齢2乗	0.0001 (0.000)		-0.0004 (0.000)	
勤続年数	-0.0131*** (0.005)		-0.0033 (0.005)	
企業規模	-0.0001*** (0.000)		-0.0000 (0.000)	
定数項	1.1928* (0.701)			
サンプルサイズ	2,283		2,286	

括弧内は標準誤差

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

注) コントロール変数として、(役職無しをベースとして) 代表取締役・役員・顧問ダミー、部長級ダ

ミー、課長級ダミー、係長・主任級ダミー、職種ダミー（事務職をベースとして 11 区分）、業種ダミー（製造業をベースに 18 区分）、都道府県ダミー（東京をベースに 46 区分）

6. ワーク・エンゲイジメントの先行要因

では、ワーク・エンゲイジメントを高めるにはどうすればよいだろうか。第 2 章でみたように、ワーク・エンゲイジメントは、個人と仕事の両面から規定される。これを踏まえて、本稿では、個人属性を統制した上で、どのような施策がワーク・エンゲイジメントを増進させるのかについて議論する。

6.1 個人属性・性格特性

はじめに、個人属性や性格特性でワーク・エンゲイジメントを説明する。先行研究によると、外向性や勤勉性がワーク・エンゲイジメントと正の相関をもつ⁶。自尊感情については、組織内自尊感情とワーク・エンゲイジメントの正の相関が知られている（松田・石川 2012）。内的な統制の所在は、仕事のモチベーション、仕事への巻き込み、自己効力感を高めるとされている（Ng, Sorensen and Eby 2006）。互惠性については、Xanthopoulou et al. (2009)によると、ワーク・エンゲイジメントに関係する個人の資源と仕事の資源は互酬的な関係にあるという。

本稿の推定結果は表 4 の通りである。ワーク・エンゲイジメントの規定要因について、個人属性をみると、大卒に比べて、小中学校卒、あるいは、大学院卒のワーク・エンゲイジメントが高い。

Big 5 については、外向性、勤勉性、開放性がワーク・エンゲイジメントと正の相関をもち、先行研究の一部と整合的な結果であった⁷。自尊感情や統制の所在についても、ワーク・エンゲイジメントと概ね正の相関が確認できた。互惠性については、正の互惠性のみ、ワーク・エンゲイジメントと正に関係していた。

認知内省テスト（CRT）の尺度）の係数は、ワーク・エンゲイジメントに対して有意に負であった⁸。また、職業理解力を有する人ほど、ワーク・エンゲイジメントが高かった⁹。

⁶ ワーク・エンゲイジメントと **Big Five** の関連について、Wollard and Shuck(2011)は、開放性と外向性が従業員エンゲイジメントと関連することを示している。また、Langlaan, Bakker, van Dooren and Schaufeli(2006)では、外向性と神経症傾向のみが取り上げて、ワーク・エンゲイジメントとは、外向性が正の、神経症傾向が負の相関を示していた。Mostert and Rothmann(2006)は外向性、開放性、勤勉性を取り上げ、その全てがワーク・エンゲイジメントと正の相関を示していた。Halbesleben, Harvey and Bolino (2009)は勤勉性のみ取り上げて正の相関を確認している。Kim, Shin and Swanger (2009)は 5 因子全てを取り上げたが、勤勉性のみ正の相関を確認している。さらに、設楽 (2012) は、学校教師のワーク・エンゲイジメントには勤勉性と開放性から正の相関が見られ、一般就労者のワーク・エンゲイジメントには、外向性からのみ正の相関がみられている。

⁷ 先行研究（設楽 2012 など）にならい、パーソナリティ特性の変数は標準化せず、数値をそのまま分析に利用した。

⁸ CRT はヒューリスティックな（儉約的な）情報処理から生じる推論のエラー傾向を測定する尺度であることに鑑みると、合理的な思考を持つ人ほど、ワーク・エンゲイジメントの高い状態になりにくいことを示唆している。

⁹ 職業理解力は、自身の仕事をメタ認知したり、仕事を意味あるものに変えたりすること（ジョブ・クラ

表 4. ワーク・エンゲイジメントの先行要因：個人属性

ワーク・エンゲイジメント	
個人属性	
女性ダミー	▼ -0.0120 (0.091)
小中学校卒ダミー	▼ 0.9451** (0.436)
高校卒ダミー	▼ 0.0669 (0.098)
専門学校・短大卒ダミー	▼ 0.1029 (0.099)
高専卒ダミー	▼ 0.2493 (0.229)
大学院修士修了ダミー	▼ 0.4921*** (0.190)
大学院博士修了ダミー	▼ 0.4475 (0.350)
年齢	▼ -0.0084 (0.038)
年齢2乗	▼ 0.0002 (0.000)
外向性	▼ 0.1725*** (0.036)
協調性	▼ 0.0259 (0.043)
勤勉性	▼ 0.0809** (0.039)
情緒安定性	-0.0143 (0.044)
開放性	0.0897** (0.043)
自尊感情	0.3501*** (0.091)
統制の所在	1.1602*** (0.145)
正の互恵性	0.0597*** (0.020)
負の互恵性	0.0077 (0.017)
CRT	-0.3027** (0.148)
職業理解力	0.4734*** (0.080)
サンプルサイズ	2,286
括弧内は標準誤差	
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1	

コントロール変数として、勤続年数、企業規模、(役職無しをベースとして) 代表取締役・役員・顧問ダミー、部長級ダミー、課長級ダミー、係長・主任級ダミーを用いた。

フティング) にも通じると考えられる。

6.2 多様な働き方

次に、個人属性、性格特性、業種、職種などをコントロール変数として、ワーク・エンゲイジメントの向上につながる方策を識別していく。はじめに、多様な働き方とワーク・エンゲイジメントの関係を分析する。

多様な働き方を表すダミー変数として、「残業がある」から「今より高いレベルのスキルを要する仕事を経験できる」までの7つの変数を用いる。ワーク・エンゲイジメントと働き方の関係を分析した先行研究として、厚生労働省（2019）が挙げられるが、本稿はパーソナリティ特性などでコントロールしている点で大きく異なる。

いわゆる正社員（残業がある、配置転換や転勤がある、業務の範囲が広い）に対して、これらの一部に制約を設けた多様な働き方を望む正社員もいる。長時間労働や転勤・異動を厭わない働き方をしてきた正社員において、これらに制約をおくことで、ワーク・エンゲイジメントはどう違ってくるのだろうか。

表 5. ワーク・エンゲイジメントの先行要因：多様な働き方

多様な働き方	ワーク・エンゲイジメント
残業がある	0.1340* (0.079)
配置転換や転勤がある	-0.0374 (0.093)
業務の範囲が広い	0.2473*** (0.083)
(期限のある)プロジェクト的な仕事である	0.1282 (0.126)
他人との調整があまりない	-0.2547** (0.109)
組織のラインに組み込まれている(上司の決裁を仰いでいる)	-0.3859*** (0.113)
今より高いレベルのスキルを要する仕事を経験できる	0.7499*** (0.114)
Observations	2,286

括弧内は標準誤差

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

注) コントロール変数として、女性ダミー、(大学卒をベースとして) 小中学校卒ダミー、高校卒ダミー、専門学校・短大卒ダミー、高専卒ダミー、大学院修士修了ダミー、大学院博士修了ダミー、年齢、年齢²乗、勤続年数、企業規模、(役職無しをベースとして) 代表取締役・役員・顧問ダミー、部長級ダミー、課長級ダミー、係長・主任級ダミー、外向性、協調性、勤勉性、情緒安定性、開放性、自尊感情、統制の所在、正の互惠性、負の互惠性、CRT、職業理解力を用いた。

推定結果は、表 5 の通りである。「残業がある」「業務の範囲が広い」の係数は正に、「他人との調整があまりない」の係数は負であった。職場にいる時間が長く、業務や人間関係に深く関与するほど、ワーク・エンゲイジメントが高い¹⁰。「今より高いレベルのスキルを要

¹⁰ ただし、厚生労働省（2019）のワーク・エンゲイジメント・スコア（5点満点）をみると、いわゆる

する仕事を経験できる」ことは、ワーク・エンゲイジメントを向上させる¹¹。一方、「組織のラインに組み込まれている（上司の決裁を仰いでいる）」の係数は有意に負であった。

6.3 職場の雰囲気

職場の雰囲気に関する情報を説明変数に追加して推定した（表 6）。先行研究における仕事の資源に該当する、上司や同僚のサポートに類する変数は、ワーク・エンゲイジメントと正の相関をもつことが予想される（Organ et al .2006）。

表 6. ワーク・エンゲイジメントの先行要因：職場の雰囲気

職場の雰囲気	ワーク・エンゲイジメント
人員がいつも不足している	-0.1479* (0.079)
職場内で助け合う雰囲気がある	0.2928*** (0.089)
職場内で互いに競争する雰囲気がある	0.1411 (0.143)
先輩が後輩を鍛える雰囲気がある	-0.0554 (0.115)
職場の人がそろう機会が少ない	-0.0684 (0.097)
経験する仕事の順番がはっきりしている	0.1893 (0.147)
仕事のできる人とできない人の差が大きい	-0.2755*** (0.083)
育児や介護などと仕事の両立がしやすい	-0.0441 (0.116)
女性正社員が男性正社員と同じように活躍している	0.0039 (0.104)
上司や同僚などと相談しやすい雰囲気がある	0.4273*** (0.112)
社員同士の職場外でのつきあいがある	0.0100 (0.119)
正社員と同様の仕事をする非正社員がいる	-0.1584 (0.104)
なるべく残業をしないという雰囲気がある	-0.0473 (0.093)
研修会などの仕事の知識やスキルを高める機会が多い	0.1736 (0.129)
サンプルサイズ	2,286
括弧内は標準誤差	
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1	

注) コントロール変数として、女性ダミー、(大学卒をベースとして) 小中学校卒ダミー、高校卒ダミー、専門学校・短大卒ダミー、高専卒ダミー、大学院修士修了ダミー、大学院博士修了ダミー、年齢、年齢²

正社員が 3.41 である一方で、限定正社員は 3.51 と高く、とくに労働時間等（「所定内労働時間が短縮されている」「残業が制限されている」「出勤日数が短縮されている」のいずれか（複数該当も含む。）に該当）の限定正社員が 3.55 と最も高かった。労働時間等が限定されている正社員は、職務時間内で業務を効率的に進めようとする意識が醸成されているのではないかと考察している。

¹¹ 厚生労働省（2019）では、「仕事を通じて、成長できている」「自己効力感（仕事への自信）が高い」「勤め先企業でどのようにキャリアを築いていくか、キャリア展望が明確になっている」等、これらの認識を持つ頻度の高さとワーク・エンゲイジメント・スコアには、正の相関があることが確認されている。

乗、勤続年数、企業規模、(役職無しをベースとして) 代表取締役・役員・顧問ダミー、部長級ダミー、課長級ダミー、係長・主任級ダミー、外向性、協調性、勤勉性、情緒安定性、開放性、自尊感情、統制の所在、正の互惠性、負の互惠性、CRT、職業理解力を用いた。

表 6 によると、職場内で助け合う雰囲気や上司や同僚などと相談しやすい雰囲気は、ワーク・エンゲイジメントと正の相関があり、Organ et al. (2006) が示すサポートと整合的である。その一方で、人員がいつも不足していることや仕事のできる人とできない人の差が大きいことは、ワーク・エンゲイジメントと負の相関をもっていた。

6.4 職務特性

仕事のモチベーションに関わるといわれる職務特性スコア (Hackman and Oldham 1980) とワーク・エンゲイジメントの関係をみてみよう。

職務特性スコアとは、5つの要素 (①技能多様性、②タスク完結性、③タスク重要性、④自律性、⑤フィードバックからなり、労働者は、①②③を通じて、仕事の意義を理解し、④で結果に対する責任を持つようになり、⑤によって、成果に関する知識を豊かにすると考えられる。職務特性は仕事の意義とワーク・エンゲイジメントを媒介し (Albrecht et al. 2021, Han et al. 2021)、正の相関をもつ (Prameswari 2019) と予想される。

推定結果をみると (表 7)、どの要素もワーク・エンゲイジメントと正の相関をもつことが確認できた。

表 7. ワーク・エンゲイジメントの先行要因：職務特性

職務特性	ワーク・エンゲイジメント
単調ではなく、様々な仕事を担当した	0.3086*** (0.049)
業務全体を理解して仕事をしていた	0.2346*** (0.056)
社内外の他人に影響を与える仕事に従事していた	0.2364*** (0.048)
自分で仕事のやり方を決めることができた	0.2394*** (0.050)
自分の働きに対する正当な評価を得ていた	0.8535*** (0.047)
サンプルサイズ	2,286

括弧内は標準誤差

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

注) コントロール変数として、女性ダミー、(大学卒をベースとして) 小中学校卒ダミー、高校卒ダミー、専門学校・短大卒ダミー、高専卒ダミー、大学院修士修了ダミー、大学院博士修了ダミー、年齢、年齢²乗、勤続年数、企業規模、(役職無しをベースとして) 代表取締役・役員・顧問ダミー、部長級ダミー、課長級ダミー、係長・主任級ダミー、外向性、協調性、勤勉性、情緒安定性、開放性、自尊感情、統制の所在、正の互惠性、負の互惠性、CRT、職業理解力を用いた。

6.5 人材育成・教育訓練の方法

表 5 で、スキルアップの機会がワーク・エンゲイジメントと正の相関をもっていたが、では、具体的にはどのような方策が望ましいのか。本稿では、フォーマルな人材育成・教育訓練に限定せず（厚生労働省 2019）¹²、やり方や教え方といった教授法のレベルでの分析を試みた。具体的には、心構え、助言、手本を示すなどである。

表 8. ワーク・エンゲイジメントの先行要因：人材育成・教育訓練の方法

人材育成・教育訓練の方法	ワーク・エンゲイジメント
会社の理念や創業者の考え方を教えられた	0.0877 (0.091)
仕事を行う上での心構えを示された	0.2203** (0.092)
会社の人材育成方針について説明があった	-0.0286 (0.114)
自分自身の教育訓練計画を会社が作成した	0.0563 (0.143)
身につけるべき知識や能力が示された	0.1607 (0.100)
仕事のやり方を実際に見せてもらった	-0.0520 (0.093)
段階的に高度な仕事を割り振られた	-0.0159 (0.116)
仕事の幅を広げられた	0.2083** (0.100)
とにかく実践させてもらい、経験させられた	-0.0334 (0.092)
仕事を振り返る機会を与えられた	0.2869** (0.134)
業務に関するマニュアルが配布された	-0.0651 (0.113)
仕事について相談に乗ってもらったり助言を受けた	0.3065*** (0.113)
目指すべき仕事や役割が示された	0.3006** (0.118)
専任の教育係をつけられた	-0.2983* (0.159)
後輩の指導を任せられた	-0.1816* (0.104)
今後の職業人生について会社に相談できた	0.5444** (0.246)
その他	1.9840 (1.612)
サンプルサイズ	2,286

括弧内は標準誤差
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

注) コントロール変数として、女性ダミー、(大学卒をベースとして) 小中学校卒ダミー、高校卒ダミー、専門学校・短大卒ダミー、高専卒ダミー、大学院修士修了ダミー、大学院博士修了ダミー、年齢、年齢 2 乗、勤続年数、企業規模、(役職無しをベースとして) 代表取締役・役員・顧問ダミー、部長級ダミー、課長級ダミー、係長・主任級ダミー、外向性、協調性、勤勉性、情緒安定性、開放性、自尊感情、統制の所在、正の互恵性、負の互恵性、CRT、職業理解力を用いた。

¹² 厚生労働省 (2019) では、「指導役や教育係の配置 (メンター制度等)」「キャリアコンサルティング等による将来展望の明確化」「企業としての人材育成方針・計画の策定」などの人材育成の実施率が高いほど、ワーク・エンゲイジメント・スコアが高いという正の相関が確認されている。

推定結果は、表 9 の通りであった。ワーク・エンゲイジメントと正の相関をもつものは、「仕事を行う上での心構えを示された」「仕事の幅を広げられた」「仕事を振り返る機会を与えられた」「仕事について相談に乗ってもらったり助言を受けた」「目指すべき仕事や役割が示された」「今後の職業人生について会社に相談できた」であった。

7. 分析結果から得られた人事・雇用管理施策へのインプリケーション

労働者に高い賃金と仕事満足度をもたらす（表 2）、企業においては、従業員の転職意向を抑制し、組織市民行動を促す（表 3）ことが期待できるワーク・エンゲイジメントに関して、その先行要因に関する分析から考えられる人事・雇用管理施策へのインプリケーションを述べる。

(1) 個人の資質に対する配慮

ワーク・エンゲイジメントは、個人属性や性格特性に規定される面がある（表 4）。外向性、勤勉性、開放性がある人ほど、ワーク・エンゲイジメントが高い。自尊感情や統制の所在、正の互惠性もワーク・エンゲイジメントと正の相関をもつ。従業員のワーク・エンゲイジメントの向上を目指す場合、採用や配置において、個々の従業員の性格特性とワーク・エンゲイジメントの関係を考慮する必要があるだろう¹³¹⁴。

(2) スキル形成、人と関わる機会の提供

今よりも高いレベルのスキルを要する仕事を経験できる（表 5）や、他者との密接なインタラクションがある仕事（「他人との調整があまりない」の係数が負）ほど、ワーク・エンゲイジメントが高い。他者との調整を行いつつ、成長機会が確保されるような環境が重要となろう。

(3) 労働時間管理

残業があるなど長時間労働はワーク・エンゲイジメントを高める効果がある（表 5）。しかし、本人意思であっても、ワーカホリックにもとづく長時間労働は健康を損ねるおそれがあり（藤本 2013）、ワーク・エンゲイジメントを高める手法としては言うまでもなく適切ではない。

¹³ 性格特性の異質性を考慮した人材管理は、本人の性格特性の発揮の面で重要であるが、性格特性による区別が行き過ぎれば、人材管理上のバイアスや資源配分の歪みをもたらすおそれがあることに留意する必要がある。

¹⁴ 職業や仕事から性格特性に与える長期的な影響もありえる。Kohn and Schooler (1983) や吉川 (2007) は、長期的なパネル調査を用いて、職業がパーソナリティを形成することに示している。

(4) 自律的な働き方の実践

働き方において、組織のラインに組み込まれている（上司の決裁を仰いでいる）ことはワーク・エンゲイジメントに対して有意に負であり（表 5）、「自分で仕事のやり方を決めることができた（表 7）」の係数は正であった。自律的に判断して仕事を進めることがワーク・エンゲイジメントの向上につながるといえる。

(5) 人員の確保と仕事の適切な割り振り

「人員がいつも不足している」「仕事のできる人とできない人の差が大きい」ことは、ワーク・エンゲイジメントと有意に負の関係があった（表 6）。また、職務特性スコアのうち、正当な評価に代理されるフィードバックは、ワーク・エンゲイジメントに正に働いていた。業務の負荷に対して適正な人員を確保することや仕事の適切な割り振りやフィードバックによって従業員の公正観を満たすことは、ワーク・エンゲイジメントの向上において重要である¹⁵。

(6) 多様化する働き方の中で相談・助言の機会を確保する

仕事の資源である上司・同僚のサポートのうち、「仕事について相談に乗ってもらったり助言を受けた」「今後の職業人生について会社に相談できた」人ほど、ワーク・エンゲイジメントが高かった（表 9）。相談や助言を通じて、情緒的なつながりを強化していると推察される。労働時間や業務範囲などに制約のある多様な働き方をする労働者は、相対的にみて、仕事上での接点が少なくなる。この点に留意して、相談や助言の機会を意図的に設ける必要があるだろう。

8. おわりに

本稿では、経済産業研究所が実施した WEB アンケート調査の個票データを用いて、正社員のワーク・エンゲイジメントの規定要因について実証的に分析した。具体的には、正社員に分析対象を限定して、これまでの研究では十分に考慮されていなかった、パーソナリティ特性をはじめとする個人の資質に関する豊富な変数、多様な働き方、職場の雰囲気や人材育成のやり方、職務特性の変数を含んだ分析を行った。

はじめに、ワーク・エンゲイジメントが時間当たり賃金や仕事満足度を高めたり、離職を抑制し、組織市民行動を促したりすることを確認した。その上で、外向性、勤勉性、開放性が高い人、自尊感情や統制の所在、正の互惠性をもつ人ほど、ワーク・エンゲイジメントが高く、ワーク・エンゲイジメントが個人属性や性格特性に規定されることが明らかとなった。

また、残業があり、業務範囲が広い仕事、人と関わる仕事、スキルを高められる仕事、あ

¹⁵ 厚生労働省（2019）は、非正規雇用労働者であって、自分と同様の働き方をしている正規雇用労働者への評価と比較し、自分の働き方に対する評価が公正だと感じた人は、同評価が不合理だと感じた人と比較し、ワーク・エンゲイジメントの高い状態であると回答した者の割合が高いことを示している。

るいは、自律的かつ相談できる働き方が、ワーク・エンゲイジメントを高めて、公正な仕事の割り振りや人的サポートの有無がワーク・エンゲイジメントを左右した。モチベーションを高めるとされる職務特性（技能多様性、タスク重要性など）の多寡が、ワーク・エンゲイジメントの向上につながっていた。

本稿では、正社員におけるワーク・エンゲイジメントの先行要因を分析したが、正社員側の認識だけでなく、企業側の具体的な取り組みなどをマッチングさせた分析もワーク・エンゲイジメントの向上のための企業の施策を考える上で有益だろう¹⁶。また、ワーク・エンゲイジメントの後続要因（効果）として、賃金や仕事満足度に与える場合、因果関係を識別する必要があるだろう。これらの論点については、今後の課題としたい。

参考文献

- 梅垣武（2006）「ローゼンバーグ自尊感情尺度の次元性の検討」『日本教育心理学会第48回総会発表論文集』499
- 大塚泰正（2017）「働く人にとってのモチベーションの意義 —ワーク・エンゲイジメントとワーカホリズムを中心に」『日本労働研究雑誌』No.684、59-68.
- 小塩真司・阿部晋吾・カトローニピノ（2012）「日本語版 Ten Item Personality Inventory (TIPI-J) 作成の試み」『パーソナリティ研究』21(1)、40-52
- 川上憲人（2012）『厚生労働省厚生労働科学研究費補助金、労働安全衛生総合研究事業、労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する調査研究、平成21-23年度総合研究報告書』東京大学
- 鎌原雅彦・樋口一辰・清水直治（1982）「Locus of Control 尺度の作成と信頼性、妥当性の検討」『教育心理学研究』30、302-307.
- 吉川徹（2007）『階層化する社会意識—職業とパーソナリティの計量社会学』勁草書房、東京
- 窪田和巳・島津明人・川上憲人（2014）「日本人労働者におけるワーカホリズムおよびワーク・エンゲイジメントとリカバリー経験との関連」『行動医学研究』、20（2）、69-76.
- 厚生労働省（2019）『令和元年版 労働経済白書』労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（企業調査票）」（2019年）
- 設楽紗英子（2012）ワーク・エンゲイジメントの規定因と後続事象に関する研究：個人的

¹⁶ 厚生労働省（2019）は、「仕事の資源」に相当する企業の雇用管理・人材育成の取組内容といった観点から、いくつかの認識や取組内容がワーク・エンゲイジメントの向上につながる可能性を示唆している。仕事の資源については、「人事評価に関する公正性・納得性の向上」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」「業務遂行に伴う裁量権の拡大」「優秀な人材の抜擢・登用」「いわゆる正社員と限定正社員との間での相互転換の柔軟化」「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「採用時に職務内容を文書で明確化」「有給休暇の取得促進」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「仕事と育児との両立支援」「仕事と病気治療との両立支援」「育児・介護・病気治療等により離職された方への復職支援」「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規雇用労働者・非正規雇用労働者間等）」「企業としての中長期計画等にワーク・ライフ・バランスに関する目標を盛り込んでいる」とワーク・エンゲイジメント・スコアの間には、統計的に有意な正の相関があることを確認している。

- 要因と組織的要因からの検討 筑波大学博士 (心理学) 学位論文
- 島津明人 (2010) 「職業性ストレスとワーク・エンゲイジメント」『ストレス科学研究』25,1-6.
- 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
- 塚田知香 (2017) 「ワーク・エンゲイジメントの国内での研究動向および浸透について～国内文献レビューとネット検索結果から～」東京成徳大学経営学部経営論集 第 6 号 43-53.
- 西道実 (2009) 「小・中学校におけるキャリア教育プログラムの効果測定」『プール学院大学研究紀要』第 49 号. 193-207
- 日経 Smart Work プロジェクト (2019) 『「働き方改革、進化の道筋 ～生産性向上に資するテクノロジー、ウェルビーイング』スマートワーク経営研究会 最終報告
- 藤本隆史 (2013) 「ワーカホリックと心身の健康」『日本労働研究雑誌』55(6), 47-58.
- 向江亮 (2018) 「ワーク・エンゲイジメント向上の実践的取り組みに向けた知見の整理と今後の展望」『産業・組織心理学研究』第 32 巻、第 1 号、55-78.
- 山本勲 (2018) 「「人と AI システムの協働タスクモデルの構築に向けた調査」 戦略的創造研究推進事業 (社会技術研究開発) 平成 29 年度採択 プロジェクト企画調査 終了報告書、 「人と情報のエコシステム」 研究開発領域、科学技術振興機構
- 山本勲・黒田祥子 (2019) 「AI などの新しい情報技術の利用と労働者のウェルビーイング：パネルデータを用いた検証」 RIETI Discussion Paper Series 19-J-012
- Albrecht, S.L., Green, C.R., Marty, A. Meaningful Work, Job Resources, and Employee Engagement. *Sustainability* 2021, 13, 4045
- Ariely, D., Bracha, A., & Meier, S. (2009). Doing good or doing well? Image motivation and monetary incentives in behaving prosocially. *American Economic Review*, 99 (1), 544-555.
- Bakker, Arnold B. and Michael P. Leiter (2010) *Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press 島津明人総監訳 (2014) 『ワーク・エンゲイジメント』星和書店
- Bakker AB, Shimazu A, Demerouti E, Shimada K, Kawakami N.(2014) Work engagement versus workaholism: A test of the spillover-crossover model. *Journal of Business Psychology*, 29:63-80
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Dohmen, Thomas, Armin Falk, David Huffman and Uwe Sunde (2009) “Homo

- Reciprocans: Survey Evidence on Behavioral Outcomes,” *The Economic Journal*, 119 (March), 592–612.
- Duckworth, A. L., & Quinn, P. D. (2009). Development and validation of the Short Grit Scale (GRIT–S). *Journal of Personality Assessment*, 91(2), 166–174
- Frederick, Shane. (2005) Cognitive reflection and decision making. *Journal of Economic perspectives* 19.4: 25-42.
- Hackman and Oldham 1980 *Work redesign*, Reading, Mass.: Addison-Wesley
- Halbesleben, J. R. B., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1452–1465.
- Halbesleben, J. R. B. (2010) A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In Bakker, A. B., and Leiter, M. P. (Eds.) *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology press. pp.102-117. (井上彰臣 (訳) 2014 「ワーク・エンゲイジメントのメタ分析：バーンアウト、要求度、資源、アウトカムとの関連」 島津明人 (総監訳) 『ワーク・エンゲイジメント—基礎理論と研究のためハンドブック—』 星和書店 pp. 207-234.
- Han, Seung-Hyun, Moonju Sung, and Boyung Suh (2021) Linking meaningfulness to work outcomes through job characteristics and work engagement, *Human Resource Development International*, VOL. 24, NO. 1, 3-22
- Heckman, James J., Jora Stixrud and Sergio Urzua. (2006), The Effects of Cognitive and Noncognitive Abilities On Labor Market Outcomes and Social Behavior, *Journal of Labor Economics* 24(3):411-82.
- Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, 19(4), 451-464.
- Heckman, James J. and Tim Kautz (2013) Fostering and Measuring Skills: Interventions that Improve Character and Cognition, *NBER Working Paper Series*, 19656
- Inceoglu, I., and Warr, P. (2011). Personality and job engagement. *Journal of Personnel Psychology*, 10(4), 177–181
- Kim, Hyun Jeong Jenny., Kang Hyun Shin and Nancy Swanger (2009) Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions *International Journal of Hospitality Management* 28(1):96-104
- Kohn, M. L. and C. Schooler, (1983) *Work and Personality: An inquiry into the Impact of Social Stratification*. Ablex Pub Corp., Norwood N.J
- Langlaan, Saar, Arnold B. Bakker, Lorenz J.P. van Doornen and Wilmar B. Schaufeli (2006) Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences* 40 521-532

- Mostert, K., & Rothmann, S. (2006). Work-related well-being in the South African Police Service. *Journal of Criminal Justice*, 34(5), 479–491.
- Ng, Thomas W. H., Kerry L. Sorensen and Lillian T. Eby 2006 Locus of Control at Work: A Meta-analysis, *Journal of Organizational Behavior* 27(8):1057 – 1087
- Ongore, Ozgur (2014) A Study of Relationship between Personality Traits and Job Engagement, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* Volume 141, 25 August 2014, Pages 1315-1319
- Organ, D. W. (1988). *Issues in organization and management series. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Organ, D., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006) *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CL: Sage Publications. (上田泰 (訳) (2007). 組織市民行動 白桃書房)
- Prameswari, G.A. (2019) The Effects of Job Characteristic on Work Engagement, *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences* 85(1):475-479.
- Putra, E. D., Cho, S., & Liu, J. (2017) . Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research*, 17 (2) ,228–241.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). Themeasurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35, 577-591
- Schaufeli, Wilmar B., and Arnold B. Bakker (2004) Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315
- Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker, and Willem Van Rhenen (2009) How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism, *Journal of Organizational Behavior* 30, 893–917
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S. et al. (2008). Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 510-523.
- Shimazu, Akihito., Wilmar B. Schaufeli, Kazumi Kubota, Norito Kawakami(2012) Do Workaholism and Work Engagement Predict Employee Well-being and Performance in Opposite Directions? *Industrial Health* 50, 316-321.

- Simpson, M. R. (2009) Predictors of work engagement among medical-surgical registered nurses. *Western journal of nursing research*, 31 (1) , 44-65.
- Suzuki Y, Tamesue D, Asahi K, Ishikawa Y (2015) Grit and Work Engagement: A Cross-Sectional Study. *PLoS ONE* 10(9): e0137501.
- Van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., and Schreurs, B. H. (2012) . For fun, love, or money: What drives workaholic, engaged, and burned out employees at work?. *Applied Psychology*, 61 (1) ,30–55.
- Wrzesniewski, A., and Dutton, J. E. (2001) . Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26 (2) , 179-201.
- Wollard, Karen Kelly and Brad Shuck (2011)Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature, *Advances in Developing Human Resources*
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009) . Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74 (3) , 235-244.
- Zeng, Hui, Zhou. Xiang and J.-l. Han, "Employee engagement and personal performance in hotel service industry of China," 2009 6th International Conference on Service Systems and Service Management, 2009, pp. 710-715.