

従業員のエンゲイジメント研究の概念整理と展望

学習院大学大学院経営学研究科 博士後期課程 齊藤航平

1. はじめに

本稿の目的は、従業員のエンゲイジメント研究の概念を整理し、今後を展望することにある。

1990年以降、従業員の態度を捉える概念としてエンゲイジメント (engagement) に高い関心が寄せられてきた。たとえば Google Trend で “employee engagement” と検索すると、2024年6月時点で、関心スコアが50という値を示している。同時点の組織コミットメントが6、ジョブ・インボルブメントが2、職務満足が32なのを踏まえれば、エンゲイジメントへの注目の高さがうかがえよう。わが国でも注目されており、『労働経済の分析』(厚生労働省, 2019) では、ワーク・エンゲイジメントに1章が設けられている。そこではワーク・エンゲイジメントと生産性の関係や、規定要因としての職場環境や評価制度との関係が定量的に検討されている。

経営学、とくに組織行動論などの文脈ではエンゲイジメントは当初、個人的エンゲイジメント (personal engagement) として Kahn (1990) が概念化し、現在ではワーク・エンゲイジメント (work engagement) や職務エンゲイジメント (job engagement) など、様々な形で概念化されている。一方、多岐にわたるエンゲイジメント概念整理も重要だが蓄積は乏しい (e.g., Bailey et al., 2017; Shuck, 2011, 2020; 高橋他, 2021)。

これを踏まえて本稿では、Kahn (1990) 以降の過去30年にわたって展開されてきたエンゲイジメントの概念整理を行い、今後の展望を考察する。

本稿は以下の構成である。まず次節でエンゲイジメント研究を、Kahn (1990) を出発点とする個人的エンゲイジメントの系譜と、Schaufeli et al. (2002) を起点とするワーク・エンゲイジメントの系譜に区分する。そのうえで各系譜の諸概念を概説し、最後に今後の展望を述べる。展望では具体的に、既往のエンゲイジメント研究は、個人と仕事全般の関係に焦点が当てられてきたため、対象 (targets) としての組織へのエンゲイジメントの検討が求められることを提起する。

2. エンゲイジメントの研究系譜

エンゲイジメントの概念整理を行うまえに、そもそも学術分野におけるエンゲイジメントにどのような研究系譜があるかを確認する。エンゲイジメントの研究系譜は大きく、Kahn (1990) を出発点とする個人的エンゲイジメント (personal engagement) の系譜と、Schaufeli et al. (2002) を起点とするワーク・エンゲイジメント (work engagement) の系譜に大別できる。

たとえば Shuck (2011) はエンゲイジメント研究の分類として、① Kahn (1990) を嚆矢と

する欲求充足アプローチ (needs-satisfying), ② Saks (2006) などの多次元アプローチ (multidimensional), ③ Harter et al. (2002) を中心とする満足 - エンゲイジメントアプローチ (satisfaction-engagement), そして④ワーク・エンゲイジメントに代表されるバーンアウトへのアンチテーゼアプローチ (burnout-antithesis) に分類して各アプローチを整理している。

まず①の欲求充足アプローチとは, 起点となった Kahn (1990) が明らかにした, 有意義性 (meaning), 安全性 (safety), そして利用可能性 (availability) が充足されることでエンゲイジメントが高まるとしたアプローチである (e.g., May et al., 2004; Rich et al., 2010)。②の多次元アプローチは, 職務エンゲイジメント (job engagement) や組織エンゲイジメント (organizational engagement) のようにエンゲイジメントの対象 (targets) や, エンゲイジメントを構成する心理要素の多次元性を指し (e.g., Saks, 2006; Shuck & Wollard, 2010), ③は Harter et al. (2002) を中核とする, ギャラップ社が開発した Gallup Workplace Audit (GWA) をもちいた研究群を指す。そして④は, エンゲイジメントをバーンアウトとは独立した概念であると主張した研究領域である (e.g., Schaufeli et al., 2002, 2006)。

Bailey et al. (2017) も類似の整理をしており, そこでは① Kahn (1990) を出発点とする研究, ② Schaufeli et al. (2002) を起点とする研究, ③ Saks (2006) を中心とする多次元性などの観点からエンゲイジメントの分類が可能だという。

だが Shuck (2011) や Bailey et al. (2017) の多次元アプローチにかんして, それが如何なる点で多次元であるのかの説明は不明瞭である。具体的に Shuck (2011) は, エンゲイジメントへの対象 (target) の多次元性と, エンゲイジメントを構成する心理要素の多次元性を無分別にまとめている。たしかに Bailey et al. (2017) は, 複数の対象へのエンゲイジメント研究群 (e.g., Saks, 2006) と, エンゲイジメントを構成する心理要素の多次元性が分けて論じられている。だが Kahn (1990) の個人的エンゲイジメントはもともと, 多次元の心理要素から構成されていることを踏まえると, エンゲイジメントを構成する心理要素の多次元性の議論は Kahn (1990) の系譜に位置づける方が適切である。

Saks (2006) の対象の多次元性についても, この研究の問題意識は, 実践的文脈で論じられることが多い従業員エンゲイジメント (employee engagement) を, Kahn (1990, 1992) の定義を踏まえつつ学術的に概念化することであるため, これ自体を独立したアプローチとして論じるのではなく, 個人的エンゲイジメントの系譜で位置づける方が妥当だろう (高橋他, 2021)。

また従業員エンゲイジメント (employee engagement) について Harter et al. (2002) は, 仕事への関与 (involvement) や満足感 (satisfaction), そして熱意 (enthusiasm) と定義した。たしかに定義だけを見れば, エンゲイジメントを構成する心理要素の多次元性という意味で Kahn (1990) の系譜との関連を見出せるかもしれない。

だが, 従業員エンゲイジメントの構成概念と, 個人的エンゲイジメントのそれが具体的にどのように対応しているかは明確ではなく (Shuck, 2011), Kahn (1990) の系譜に位置づけられるものではない。また, Schaufeli et al. (2002) のワーク・エンゲイジメントは個人と仕事全般の関係に焦点を当てたものであるが, 従業員エンゲイジメントは個人と組織の関係も含意している点で (Schaufeli, 2013), Schaufeli et al. (2002) の系譜に位置づけられるものでもない。さらに従業員エンゲイジメントは実務界で言及されることの多い概念であり (Saks, 2006), 組織コミットメントや職務満足感, そして役割外行動と同義であり, 上述の GWA 尺度の学術的妥当性も懸念されている (Schaufeli, 2013)。

つまり従業員エンゲイジメントと、Kahn（1990）やSchaufeli et al.（2002）との間に共通項を見出すことは容易ではなく、くわえて従業員エンゲイジメント自体に、他概念との弁別を可能たらしめる特徴が含まれているとは言いがたいのである。実際に学術的なエンゲイジメント研究全体から見ても、従業員エンゲイジメントは単なる名称として用いられることが多い（e.g., Byrne et al., 2016; Saks, 2006; Shuck et al., 2014; Soane et al., 2012）。こうした背景もありエンゲイジメント研究をレビューするさい、従業員エンゲイジメントは除外されている（e.g., Bailey et al., 2017; Saks & Gruman, 2014）。

そしてSchaufeli et al.（2002）が提唱したワーク・エンゲイジメントは、たしかに概念化するさいに、Kahn（1992）を引用し根拠の1つとしている。だが後述のように、Kahn（1990, 1992）の研究目的が役割遂行における自己投入の概念化にあったことを踏まえれば、あくまでもバーンアウトとは独立した概念として論ずることを目的としたSchaufeli et al.（2002）とは性質を異にする。事実ワーク・エンゲイジメントの構成概念と、Kahn（1990）のそれとの関連は明らかではない（e.g., Byrne et al., 2016; Rich et al., 2010）。

以上を踏まえると学術分野におけるエンゲイジメント研究は、Kahn（1990）の個人的エンゲイジメントと、Schaufeli et al.（2002）を出発点とするワーク・エンゲイジメントの2つの系譜に整理できる。直近でいえば高橋他（2021）も、看護分野におけるエンゲイジメント研究を本稿と類似した分類で整理している。したがって本稿ではこの2つの系譜におけるエンゲイジメントの概念展開を整理していく。

概念の展開を追うさいは、その概念の代表的な尺度（measurement）を中心に追うことが有益である（e.g., Morrow, 1983; Shuck, 2020）。したがって本稿では上のShuck（2011）や高橋他（2021）の分類に依拠しつつ、エンゲイジメントの尺度を開発した研究を中心に概念整理を行う¹⁾。

3. 個人的エンゲイジメント（personal engagement）の系譜

経営学でエンゲイジメントを最初に論じたのがKahn（1990）である。Kahnの問題意識は、組織コミットメントやジョブ・インボルブメントなどでは、心理状態を把握することはできても、特定の瞬間における役割遂行に本人がどう自己投入するかが把握できないことにあった。そこでKahn（1990）は、役割遂行における自己投入を個人的エンゲイジメント（personal engagement）として概念化し、組織成員が仕事役割の遂行にさいして、身体的・認知的・感情的に自己を投入することと定義した。身体的自己投入とは対象への努力投入やその持続を示し、認知的自己投入は対象への注意や関心を、そして感情的自己投入は対象への愛着や誇りとして理解されている（e.g., Rich et al., 2010; Shuck et al., 2017）。

個人的エンゲイジメントはGoffman（1961）の役割距離（role distance）に依拠した概念である。Goffman（1959）は人間の行為（performance）には、自分自身の行為に欺かれそれがあたかも現実そのものだと信じ込んでいるときと、自分自身の行為に醒めているときの2つの状態

1) 本稿では、エンゲイジメント研究の概念整理を目的としているが、各系譜の規定要因や結果変数などのレビューはBailey et al.（2017）やShuck（2020）などが詳しい。

があると指摘する。その後 Goffman (1961) は、個人と役割との間に想定される乖離を役割距離と名付けた。役割距離が近い場合には、その役割に愛着を感じ、役割活動に積極的にかかわり、役割遂行において自分の能力が適格であると示そうと試み、注意や努力をもって専心する (Goffman, 1961)。逆に、役割距離が遠い場合には、個人は役割遂行に冷めた態度で臨み、それを悟られないために役割を受け入れたふりをする (Goffman, 1959, 1961)。

この役割距離や行為という観点を踏まえて Kahn (1990) は、身体的・認知的・感情的自己投入が個別にではなく同時に (simultaneously) 生じることが重要であると指摘した。そして、従業員が仕事役割の遂行 (work role performance) にさいして自己を投入するとき、一方で離脱を試みる条件を38名へのインタビュー調査をつうじて検討した。結果、有意義性 (meaningful)、安全性 (safe)、利用可能性 (availability) の3つを個人的エンゲイジメントの規定要因として抽出している。つまり自分が担う役割に意味があり、心理的に安全な環境下であり、そして役割遂行に必要な資源をいつでも利用できるという状況であるほど、個人的エンゲイジメントが高まり、結果として好ましい自己 (preferred self) が表出する可能性が示唆された。

個人的エンゲイジメントは後の Kahn (1992) で心理的存在感 (psychological presence) として再概念化されている。これは、個人が持つ活力 (energies) を身体的・認知的・感情的に結びつける行動を指す (Kahn, 1992)。具体的には、個人が自分自身の役割や他者にたいして注意を払い、深くかかわる状態である (Kahn, 1992)。

以上が Kahn (1990, 1992) の概要である。以下では個人的エンゲイジメントの系譜のうち、人材が担う役割 (role) を中心に、対象 (target) を明確に概念化した個人的エンゲイジメント研究と、対象を明確にせず、Kahn (1990) が指摘した、エンゲイジメントが生じる身体的・認知的・感情的自己投入といった心理的プロセスの観点から、個人的エンゲイジメントの概念化を試みた研究に分けたうえで整理をする。

3-1. 明確な対象を持つ個人的エンゲイジメントー役割 (role) の観点からー

明確な対象を持つ個人的エンゲイジメント研究とは、人材が担う役割 (role) に依拠して、Kahn (1990) の個人的エンゲイジメントの概念化を試みた研究を指す。役割の観点からエンゲイジメントを概念化するということは、特定の対象 (target) へのエンゲイジメントということになる。そのため明確な対象を持つ個人的エンゲイジメントと命名している。具体的には、Rothbard (2001) や Saks (2006)、May et al. (2004)、そして Rich et al. (2010) である。

Rothbard (2001) は個人的エンゲイジメントを、注意 (attention) と没頭 (absorption) から構成される概念とした。注意とは、自分が担う役割に費やせる認知的リソースを指し、没頭は役割に集中している程度を指す (Rothbard, 2001)。そして人材が担う役割 (role) の観点から、ワーク・エンゲイジメント (work engagement) とファミリー・エンゲイジメント (family engagement) の2つにエンゲイジメントを概念化した。なおこのワーク・エンゲイジメントは Schaufeli et al. (2002) と名称は同じだが、概念的ないし台頭の背景は異なる。なぜならば Schaufeli et al. (2002) に Rothbard の引用はないことにくわえ、Rothbard (2001) の目的は、人材が担う多様な役割へのエンゲイジメントを概念化することであり、Schaufeli et al. (2002) のようなバーンアウトと独立した概念として論じることではないからである。Rothbard (2001) は計18項目から構成される尺度を開発し、ワーク・エンゲイジメントとファミリー・エンゲイ

ジメンツの間にどのような関係があるのかを公立大学に勤務する684名の従業員を対象に検証した。

Rothbard 同様、人材が担う役割（role）の観点から個人的エンゲイジメントを論じたのは Saks（2006）である。Saks（2006）は、人材が組織内で担う役割への心理的存在感と、組織の一員としての心理的存在感があることを指摘し、前者を職務エンゲイジメント（job engagement）、後者を組織エンゲイジメント（organizational engagement）と概念化し、計11項目から成る尺度を開発した。102名の従業員を対象に調査を行い、職務エンゲイジメントおよび組織エンゲイジメントが何に規定されるのか、また後続変数にどのような影響を与えるのかを検証した。

ついで May et al.（2004）は、有意義性、安全性、利用可能性が個人的エンゲイジメントを規定すると指摘した Kahn（1990）を経験的に実証している。そこでは仕事役割（work role）の観点から職務を対象とした心理的エンゲイジメント（psychological engagement）と概念化した。13項目から構成される尺度を開発し、230名への調査を実施し、どのような要因が有意義性、安全性、利用可能性に影響し、その結果として心理的エンゲイジメントにつながるかを明らかにしている。

だが May et al.（2004）の職務エンゲイジメントは、それを構成する身体的・認知的・感情的側面の信頼性が安定せず、最終的には1因子として分析が行われている。そのため、May et al.（2004）の職務エンゲイジメントが後続の実証研究でもちいられることは少なかった。

この課題を乗り越えたのが Rich et al.（2010）である。ここでは役割遂行の観点から職務エンゲイジメント（job engagement）として論じられている。この場合の職務エンゲイジメントは、個人の身体的・認知的・感情的エネルギーを、仕事遂行のために同時に投入することを指す（Rich, 2010）。計18項目の尺度を開発し、245名の消防士を対象にして調査を行い、職務エンゲイジメントが何に規定されるのか、またその結果として職務態度・行動にどのような影響をおよぼすのかを検討した。また、May et al.（2004）とは異なり、職務エンゲイジメントを構成する身体的・認知的・感情的側面の信頼性も十分に高かった（ $\alpha = .95$ ）。

このように明確な対象を持つ個人的エンゲイジメント研究では、役割に依拠したかたちで職務エンゲイジメント、ファミリー・エンゲイジメント、さらに組織エンゲイジメントなどとして概念化されてきた。だがそのエンゲイジメントを構成する心理要因については、May et al.（2004）や Rich et al.（2010）を除き、Kahn（1990）の観点が必ずしも反映されているわけではなかった。

3-2. 明確な対象を持たない個人的エンゲイジメントー心理的プロセスからの概念化ー

前項は役割の観点から個人的エンゲイジメントの概念化を試みた研究系譜である。だが、人材が担う役割ではなく、Kahn（1990）が指摘した身体的・認知的・感情的自己投入の議論を踏まえて概念化した研究もある。役割に依拠していないため、特定の明確な対象へのエンゲイジメントに位置づけられるわけではない。実際にこの系譜に位置する Soane et al.（2012）や Shuck et al.（2017）は、項目ベースでみると、職務や会社、同僚といった複数の表記がされており、必ずしも特定の対象へのエンゲイジメントに焦点を当てたものではない。

Soane et al.（2012）は、個人的エンゲイジメントが、役割への集中（focused role）、活性化（activation）、ポジティブ感情（positive affect）に依拠していることを指摘し、人材のエンゲイ

ジメントが知的側面 (intellectual)、感情的側面 (affective)、そして社会的側面 (social) から構成される多次元な概念であるとした。知的側面は、個人が仕事にどの程度熱中しているのかという認知的側面を指し、感情的側面は、仕事の役割に関連するポジティブな心理状態を、そして社会的側面は、個人が仕事環境と結びつき、同僚と価値観を共有している程度を指す (Soane et al., 2012)。これら3つの中でも社会的側面は、仕事の役割を遂行するうえで接点を持つ人々とのつながりが重要であるという Kahn (1990) を踏まえて概念化されたが、Kahn 以降十分に注目されてこなかった (Shuck, 2020)。

Soane et al. (2012) は、ISA (Intellectual, Social, Affective) engagement scale として9項目の妥当性検証を試み、759名の従業員を対象に調査を行った。結果、ISA 尺度の3因子構造が認められ、十分な信頼性や予測的妥当性も示唆された。

つぎに Shuck et al. (2017) は、個人的エンゲイジメントの観点を踏まえつつ、従業員のエンゲイジメントを、認知的・感情的・行動的活力を強化し、方向づける、仕事に関連したポジティブな心理状態と定義し、12項目からなる尺度を開発している。ここでは特定の役割の観点からではなく、職務やチームにおける仕事経験 (work experiences) の観点から従業員のエンゲイジメントとして概念化されている。認知的エンゲイジメントは、組織の成果に向けて表出される精神的エネルギーの強さと定義され、感情的エンゲイジメントは組織の成果に向けて感情を投入する強度や意欲と、そして行動的エンゲイジメントはパフォーマンスにプラスの影響を与えるような行動を意図した心理状態と定義される (Shuck et al., 2017)。

Shuck et al. (2017) が開発した尺度は、Rich et al. (2010) の職務エンゲイジメントと有意な正の相関を持ち、また、エンゲイジメントとの関連で取り上げられることの多い職務満足感、自発的努力, well-being, さらに仕事評価などとも正の関係を持ち、基準関連妥当性が認められた。

このように明確な対象を持たない個人的エンゲイジメント研究は、個人的エンゲイジメントを構成する、身体的・認知的・感情的な心理のプロセスを重視して概念化したものといえる。

3-3. 個人的エンゲイジメントの系譜の実証研究と小括

個人的エンゲイジメントの系譜の実証研究では、エンゲイジメントを促進する説明として有意義性・安全性・利用可能性が充足された結果、身体的・認知的・感情的自己投入が生じ、結果として職務成果などに反映されることが仮定されてきた (e.g., Byrne et al., 2016; Fletcher & Schofield, 2021; May et al., 2004; Rich et al., 2010)。その意味で Kahn (1990) の議論が反映されている。また社会的交換理論 (social exchange theory) に依拠した研究も多い (e.g., Alfes, Shantz et al., 2013; Alfes, Truss et al., 2013; Biswas et al., 2013; Shuck et al., 2014)。つまり組織から支援されることで返礼知覚が促進され、結果としてエンゲイジメントや後続の職務態度や行動に反映されるメカニズムも想定されている。また、個人的エンゲイジメントの諸概念が個人要因や職場環境要因、さらに組織コミットメントや満足感などの類似概念とどのような関係にあるのかの研究も行われつつある (e.g., Byrne et al., 2016)。

このように個人的エンゲイジメントは Kahn (1990) を出発点として、人材が担う役割 (role) や、エンゲイジメントが生じる心理のプロセスの観点から、様々な対象へのエンゲイジメントが検討されてきた。くわえて Shuck et al. (2017) や Soane et al. (2012) などのように、従業員の心理状態そのものを Kahn (1990) の観点から概念化した研究も認められる。ここで取り上げた研究以外にも、Britt et al. (2005) や James et al. (2011), Palmer & Gignac (2012) があり、

そこでは従事している職務へのエンゲイジメントにくわえ、所属している組織やチームなどへのエンゲイジメントも取り上げられ、それを構成する心理的側面の概念化が一部行われつつある。

だが個人的エンゲイジメント研究の課題として、ほかの概念との関連性を経験的に検討した研究が乏しいことが指摘できる。一般的にエンゲイジメントと他概念の弁別を論じるさいには、エンゲイジメントを構成する心理要素の多元性に焦点が当てられる（e.g., Christian et al., 2011）。たとえば職務満足感との違いについては、職務満足感が態度における認知的側面に焦点を当てているのに対し、エンゲイジメントは認知的側面にくわえて感情的・身体的側面も含んでいる（Christian et al., 2011; Rich et al., 2010）。同様に組織コミットメントは態度の感情的側面が目される場合が多いのに対し、エンゲイジメントは認知的・身体的側面も捉えている（Christian et al., 2011）。このようにエンゲイジメントは人間の心理状態を複数の側面から捉えているため、それだけエンゲイジメントの結果変数である職務態度・行動を説明できると仮定されている。これは一部実証的にも支持されてきている（e.g., Christian et al., 2011; Rich et al., 2010）。

だがエンゲイジメントが他概念よりも身体的・認知的・感情的側面を含んでいるがゆえに説明力のある概念であると直感的に理解はできても、個人的エンゲイジメントと組織コミットメントや満足感、ジョブ・インボルブメント、さらには次節のワーク・エンゲイジメントなどとの弁別妥当性や予測的妥当性を検証したのは乏しい（e.g., Byrne et al., 2016; Farndale et al., 2014; Fletcher, 2016; Rich et al., 2010; Saks, 2019; Shuck et al., 2015; Soane et al., 2012; Viljevac et al., 2012）。

4. ワーク・エンゲイジメント（work engagement）の系譜

ワーク・エンゲイジメントは、産業保健心理学（occupational health psychology）にルーツを持つ概念である（Schaufeli, 2013）。この分野のエンゲイジメントは当初、バーンアウトと数直線上の対極に位置するものと見なされ、バーンアウトの逆転スコアとして算出されていた（Schaufeli et al., 2002）。つまりエンゲイジメントが高い状態はバーンアウトしていない状態を意味していたのである。

だが仮にエンゲイジメントとバーンアウトが数直線上で対極に位置するのであれば、エンゲイジメントとバーンアウトにどのような関係があるのかを検証することは不可能である。これを踏まえて Schaufeli et al. (2002) は、バーンアウトとは独立した概念としてワーク・エンゲイジメントを提唱した。

ワーク・エンゲイジメントとは、活力（vigor）、熱意（dedication）、没頭（absorption）に特徴付けられる、仕事に関連したポジティブで充実した精神状態と定義される（Schaufeli et al., 2002）。Schaufeli et al. (2002) によれば、活力は、仕事中に発揮される高度な気力と精神的強靱さの程度を指し、困難に直面しても努力し続けようとする意欲を指す。また熱意は、仕事に意義を見出し、熱中し、誇りを抱いている程度を指す。そして没頭は、仕事に集中し、時間が経つのを忘れ、自分と仕事を分離することが難しい状態を指す。このような問題意識にもとづき Schaufeli et al. (2002) は、ワーク・エンゲイジメントとバーンアウトの間にどのような関係

があるのかを検討した。

ワーク・エンゲイジメントはユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント・スケール (Utrecht Work Engagement Scale: UWES) として活用されており、当時は17項目だったものが、Schaufeli et al. (2006) が9項目に削減し、Schaufeli et al. (2019) が3項目の超短縮版尺度 (ultra-short measure) も開発している。また、日本語版尺度も活用されている (Shimazu et al., 2008)。

ワーク・エンゲイジメントはこれまで、JD-R モデル (job demands resources model) に依拠して、実証研究が進められてきた。Schaufeli and Bakker (2004) によれば、JD-R モデルのうち仕事の要求 (job demands) は、継続的な努力を求められるような、仕事における身体的・心理的・社会的・組織的側面を意味しており、役割過重やコンフリクトなどが該当する。そして仕事の資源 (job resources) は、仕事の要求を低減し、目標を達成する機能を持ち、さらに個人的成長を促進するものを指す。JD-R モデルはメタ分析からも支持されており、また、ワーク・エンゲイジメントが高まることで職務態度・行動に反映されることも示唆されている (e.g., Halbesleben, 2010)。ほかにもワーク・エンゲイジメントの説明枠組みとして、資源保存理論 (conservation of resource theory: Hobfoll, 1989) や拡張形成理論 (broaden and build theory: Fredrickson, 2001) があり、ワーク・エンゲイジメントがどのように促進されるのか、またワーク・エンゲイジメントが高まることでどのようなメカニズムで職務行動に反映されるのかの議論も行われている (e.g., Eldor & Harpaz, 2016; Meijerink et al., 2020)。

このようにワーク・エンゲイジメントの系譜では、バーンアウトとは独立した概念として論じることを起点とし、それが何に規定されているのか、またワーク・エンゲイジメントが高まった結果、どのように職務態度・行動などに影響するのかについて研究が進められてきた。従業員エンゲイジメントへの批判である他概念との弁別も行われ、概念妥当性が示唆されている (Schaufeli & Bakker, 2010)。

だがワーク・エンゲイジメントを構成する活力・熱意・没頭が、個人的エンゲイジメントの身体的・認知的・感情的な自己投入とどのような関係にあるのかは不明確である (Shuck, 2020; Rich et al., 2010)。また、ワーク・エンゲイジメントを説明するさいに用いられる JD-R モデルについても、その構成要素は多岐にわたっており、なぜ特定の資源や要求がワーク・エンゲイジメントを高めたり低めたりするのかについての議論は乏しい (Saks & Gruman, 2014)。

さらにワーク・エンゲイジメントは個人と仕事全般の関係にフォーカスしているため、概念としての明快さがある一方で、それが生起する組織の文脈は捨象される傾向にある (高橋他, 2021)。だが組織で働く人材にとって、仕事は社会的文脈に位置づけられるものであるため、組織で働くことをより包括的に捉える観点も求められる (高橋他, 2021)。

5. 議論の要約と今後の展望

以上、個人的エンゲイジメントとワーク・エンゲイジメントの2つの系譜の概念展開を追ってきた。ここまでの議論をおおまかに整理すると図表1のようになる。

図表 1 エンゲイジメント研究の系譜概略

	先行要因	エンゲイジメント	エンゲイジメントの対象	著者
個人的エンゲイジメントの系譜	meaning safety availability	physical cognitive emotional	work/family job organization overall	Rothbard(2001) May et al.(2004); Rich et al. (2010) James et al. (2011); Saks(2006) Shuck et al. (2017); Soane et al. (2012)
	Kahn(1990)			
	Kahn(1990)以後			
ワーク・エンゲイジメントの系譜	JD-R model	vigor dedication absorption	work	Schaufeli et al. (2006, 2019)
	Schaufeli et al.(2002)以後			

note. (1)個人的エンゲイジメントの系譜におけるoverallは、特定の対象を持たないことを便宜的に示すための表記である。

(2)筆者作成

個人的エンゲイジメントの出発点となった Kahn（1990）は、エンゲイジメントを構成する身体的・認知的・感情的自己投入や、それを規定する環境要因に関心があったのになし、それ以降の研究では Kahn の議論を踏まえつつも、人材が担う役割（role）の観点から、種々の対象（target）へのエンゲイジメントの概念化が試みられ、その規定要因や結果変数について検討されてきた（e.g., May et al., 2004; Rich et al., 2010; Rothbard, 2001; Saks, 2006）。また、Kahn（1990）の身体的・認知的・感情的自己投入というエンゲイジメントが生じる心理的プロセスの観点から概念化を試みた研究も行われてきた（e.g., Shuck et al., 2017; Soane et al., 2012）。

一方でワーク・エンゲイジメントの系譜では、Schaufeli et al.（2002）がバーンアウトとは独立した概念として論じたことを起点に、JD-R モデルなどに依拠しながら、いかにしてワーク・エンゲイジメントを高めるのかに関心が払われてきた。

したがって図表 1 のように、人材のエンゲイジメントを高めることに関心があるのであればワーク・エンゲイジメントの知見が、一方で様々な対象へのエンゲイジメントに関心があるのであれば個人的エンゲイジメントの系譜の知見が各々有益である。

エンゲイジメント研究全体の動向としては、ワーク・エンゲイジメントがもちいられることが多い（Bailey et al., 2017; Shuck, 2020）。たとえばメタ分析を行った Christian et al.（2011）では、対象となった90の実証研究のうち、73がワーク・エンゲイジメント研究である。

だが既述のように、ワーク・エンゲイジメントの課題の1つは、それが個人と仕事全般の関係に焦点を当てた概念であるため、それが生起する組織の文脈は捨象されることであった（高橋他, 2021）。多くの人は組織で働き、そこでキャリアを形成しているため、高橋他（2021）が指摘するような、組織で働くことをより包括的に捉える視点が重要である。

これを踏まえて本稿は、エンゲイジメント研究の今後の方向性の1つとして、「組織と個人の関係」や「組織の中で働く」視点（高橋他, 2021）を取り入れることを提起する。より具体的には、Saks（2006）のような対象としての組織への態度自体をエンゲイジメントとして概念化し、検討することである。

この「組織と個人の関係」や「組織の中で働く」視点が重要なのは、ワーク・エンゲイジメントが高い人材が、同時に組織への関心も高い人材とは限らないからである。Gouldner（1957）のコスモポリタンやローカルの観点から考えれば、仕事へのエンゲイジメントは高くとも、所

属している組織へのエンゲイジメントが低い人材がいることは理論的には想定可能である。実践的にみても、今日では仕事への意識にウェイトが置かれる傾向にあるが、組織としての一体感を持つことも同様に重要であることが指摘されている (e.g., 野津, 2023)。したがってワーク・エンゲイジメントだけを高めるだけでは不十分であり、「組織と個人の関係」や「組織の中で働く」視点を取り入れることは、今後のエンゲイジメント研究の発展に寄与するだろう。

とりわけ Schaufeli et al. (2002) はワーク・エンゲイジメントを概念化するさいに Kahn (1992) を根拠の1つに取り上げているが、その Kahn (1990, 1992) が依拠した Goffman (1959, 1961) は、役割遂行において、それが営まれるチームや舞台装置 (setting)、局域 (region) への関心を持つことも重要だと指摘していることを踏まえれば、エンゲイジメントに「組織の中で働く」視点を導入することも重要な検討課題なのである。

では、「組織と個人の関係」や「組織の中で働く」とは具体的にどのような視点だろうか。これを提示した高橋他 (2021) は、組織の使命や存在意義といったエンゲイジメントを規定する組織的要因の可能性を指摘している。たしかにエンゲイジメントと未検討な組織的要因の実証研究は重要ではある。だが規定要因を探るだけであれば、JD-R モデルの研究蓄積があるため、高橋他 (2021) が指摘するような、組織で働くことをより包括的に捉えるという意味でのエンゲイジメントの発展可能性は限られてくる。

単純に考えた場合、「組織の中で働く」ことや「組織と個人の関係」には、高橋他 (2021) のような規定要因としてのマネジメントの検討と、対象 (target) としての組織への態度を概念化する2つの方法がある。後者のような、対象としての組織への態度をエンゲイジメントとして概念化する方が、エンゲイジメント研究をより前進させるだろう。

これを考えるにあたって、個人的エンゲイジメントの系譜で議論されてきた組織エンゲイジメントが参考になる。Saks (2006) は、人材が企業内で担う役割への心理的存在感と、組織の一員としての心理的存在感があるとし、職務エンゲイジメントと組織エンゲイジメントを概念化した。

その後の研究で組織エンゲイジメントは、成員が組織の役割遂行のために自己を身体的・認知的・感情的に投入することと再定義された (Saks et al., 2022)。この場合の組織エンゲイジメントは組織コミットメントや組織的同一化、組織市民行動と概念的に弁別される。具体的には、組織コミットメント、組織的同一化、組織市民行動は Kahn (1990) が指摘した心理的要素のうち感情的、認知的、行動的要素の一部に焦点を当てているのにたいして、組織エンゲイジメントは組織的な仕事、活動、イベント、課題、プロジェクトなどの遂行に従業員がどの程度自己を発揮できるかを示すものである点で、より包括的である (Saks et al., 2022)。またここから、特定の職務に特化した職務エンゲイジメントとも区別される (Saks et al., 2022)。

組織エンゲイジメントは、職務エンゲイジメントやワーク・エンゲイジメントと比較して、組織コミットメントや組織市民行動、離職意図といった職務態度・行動、さらには組織成果にたいしてより大きな影響をおよぼすことが示唆されている (e.g., Farndale et al., 2014; Saks, 2019; Saks et al., 2022)。つまり人材の仕事や職務へのエンゲイジメントだけでなく、組織へのエンゲイジメントも考慮することはエンゲイジメント研究の理論的充実に向けた重要な検討課題だといえよう。実際に経験的検討も蓄積されつつあり、Saks et al. (2022) はこれまで行われてきた40の実証研究の展望を行い、規定要因や結果変数との関係を論じている。

一方で概念として再定義されたものの、実証研究で用いられる Saks (2006) の組織エンゲ

イジメントは, Kahn (1990) の身体的・認知的・感情的側面との対応関係が不明瞭である (Byrne et al., 2016)。これを踏まえてかその後の Saks et al. (2022, p.43) は, 妥当性や信頼性が認められている Rich et al. (2010) の職務エンゲイジメントのうち, 「職務 (job)」の項目を「組織 (organization)」に変換して尺度開発を行うことを提案している。

このように Saks (2006) が概念化した組織エンゲイジメントを精緻化して再検討することで, これまで個人と仕事全般の関係に焦点を当てていたエンゲイジメント研究に, 「組織の中で働く」ことや「組織と個人の関係」という視点を反映させることができ, 今後のエンゲイジメント研究の概念的発展が期待できる。

また, 組織エンゲイジメント以外にも「組織の中で働く」ことを考慮するうえでは, Soane et al. (2012) や James et al. (2011), Palmer & Gignac (2012) が取り上げた, 同僚とのつながりや, 所属しているチームや職場 (workgroup) のような, より対象を明確にしたエンゲイジメントの検討も概念的発展につながるだろう。さらに, 対象としての組織に自分自身がどの程度エンゲイジしているかではなく, 周囲の成員がどの程度エンゲイジしているのかといった, 参照点をシフトした (referent-shift) 研究も参考になる (e.g., Barrick et al., 2015; Stumpf et al., 2013)。

以上のような概念化を試みるにあたって留意しなければならないのは, 他概念との関連である。本稿では既存のエンゲイジメント研究の中心であるワーク・エンゲイジメントでは, 「組織の中で働く」ことや「組織と個人の関係」を十分に捉えることができないという高橋他 (2021) の指摘を踏まえて, 個人的エンゲイジメントの系譜のうち, 組織エンゲイジメントの可能性について論じた。

だが「組織と個人の関係」には, 組織コミットメントなどの研究蓄積が既にある。本稿で指摘したエンゲイジメントにおける対象の多様性についてはたとえば, 多重コミットメント (multiple commitment) のような, 組織以外へのコミットメントが顕現したときに, 組織コミットメントとどのような関係にあるのかの知見も豊富である (cf. Klein et al., 2013)。

既述のように個人的エンゲイジメントの系譜の課題は, 他概念との比較検討を行った研究が乏しいことである。個人的エンゲイジメントの諸概念が新しいボトルに入った古いワイン (old wine in a new bottle) にならないためにも, 既存概念との関連を明らかにしながら理論的・経験的研究の積み重ねが求められるだろう。

【謝辞】

本稿執筆にあたり, 守島基博先生 (学習院大学) には多くのご助言を賜りました。論文審査にあたっては, 査読者の先生からきわめて建設的なコメントを頂きました。ここに記して深く感謝申し上げます。

参考文献

- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351.
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement.

- Human Resource Management*, 52(6), 839-859.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53.
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 58(1), 111-135.
- Biswas, S., Varma, A., & Ramaswami, A. (2013). Linking distributive and procedural justice to employee engagement through social exchange: A field study in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(8), 1570-1587.
- Britt, T. W., Castro, C. A., & Adler, A. B. (2005). Self-engagement, stressors, and health: A longitudinal study. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(11), 1475-1486.
- Byrne, Z. S., Peters, J. M., & Weston, J. W. (2016). The struggle with employee engagement: Measures and construct clarification using five samples. *Journal of Applied Psychology*, 101(9), 1201-1227.
- 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.
- Eldor, L., & Harpaz, I. (2016). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra - role performance behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 213-235.
- Farndale, E., E. Beijer, S., JPM Van Veldhoven, M., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2014). Work and organisation engagement: Aligning research and practice. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 157-176.
- Fletcher, L. (2016). Training perceptions, engagement, and performance: comparing work engagement and personal role engagement. *Human Resource Development International*, 19(1), 4-26.
- Fletcher, L., & Schofield, K. (2021). Facilitating meaningfulness in the workplace: A field intervention study. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(14), 2975-3003.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Doubleday (石黒毅訳『行為と演技—日常生活における自己呈示』誠信書房, 1974年).
- Goffman, E. (1961). *Encounters: Two studies in the sociology of interaction*. Bobbs-Merrill (佐藤毅・折橋徹彦訳『出会い—相互行為の社会学』誠信書房, 1985年).
- Gouldner, A. W. (1957). Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles. *Administrative Science Quarterly*, 2, 281-306.
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102-117). Psychology Press.
- 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(2), 268-279.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.

- James, J. B., McKechnie, S., & Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age - diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 173-196.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321-349.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T. (2013). Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp.3-36). Routledge.
- 厚生労働省 (2019). 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 - . Retrieved from <https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/19/dl/19-1.pdf>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Meijerink, J., Bos-Nehles, A., & de Leede, J. (2020). How employees' pro-activity translates high-commitment HRM systems into work engagement: The mediating role of job crafting. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(22), 2893-2918.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case work of commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
- 野津創太 (2023). 「創造性発揮に向けた従業員意識のあり方—組織に対する意識と仕事に対する意識に着目して—」『経営行動科学』34(3), 95-110.
- Palmer, B. R., & Gignac, G. (2012). The impact of emotionally intelligent leadership on talent retention, discretionary effort and employment brand. *Industrial and Commercial Training*, 44(1), 9-18.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19-38.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement?. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182.
- Saks, A. M., Gruman, J. A., & Zhang, Q. (2022). Organization engagement: a review and comparison to job engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(1), 20-49.
- Schaufeli, W. B. (2013). What Is Engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* (pp. 15-35). Routledge.
- 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: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the

- concept. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10–24). Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- 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(4), 577–591.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., Sakamoto, M., Irimajiri, H., Amano, S., Hirohata, K., & Goto, R. (2008). Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 510–523.
- Shuck, B. (2011). Integrative literature review: Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 10(3), 304–328.
- Shuck, B. (2020). *Employee engagement: A research overview*. Routledge.
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio Jr, T. G. (2017). The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953–977.
- Shuck, B., Twyford, D., Reio Jr, T. G., & Shuck, A. (2014). Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 239–270.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89–110.
- Shuck, B., Zigarmi, D., & Owen, J. (2015). Psychological needs, engagement, and work intentions: A Bayesian multi-measurement mediation approach and implications for HRD. *European Journal of Training and Development*, 39(1), 2–21.
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: The ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529–547.
- Stumpf, S. A., Tymon Jr, W. G., & van Dam, N. H. (2013). Felt and behavioral engagement in workgroups of professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 255–264.
- 高橋好江・武村雪絵・市川奈央子 (2021). 「仕事におけるエンゲージメントの概念整理と今後の方向性：組織で働く看護職の特性を踏まえて」『日本医療・病院管理学会誌』58(4), 96–104.
- Viljevac, A., Cooper-Thomas, H. D., & Saks, A. M. (2012). An investigation into the validity of two measures of work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3692–3709.

受領日：2024/7/29

採択決定日：2024/12/23