

若手従業員のワーク・エンゲイジメント 向上に関する研究

Study on the Improvement of the Work Engagement in Young Employees

JI RUHUA (亜細亜大学大学院 アジア・国際経営戦略研究科 博士前期課程2021年度修了)

目次

はじめに	32
第1章 序論	33
1 問題意識	33
2 研究目的	35
3 研究方法	35
第2章 先行研究	36
1 ワーク・エンゲイジメントに関わる理論動向	36
2 若手従業員のワーク・エンゲイジメントの現状と就業意識	52
3 若手従業員のワーク・エンゲイジメントが低い原因	60
第3章 事例研究	65
1 日本企業の事例研究	65
2 中国企業の事例研究—ハイアールグループ	74
3 在中日系企業の事例研究—才望子信息技术（上海）有限公司	78
4 小括	79
第4章 仮説の設定と実証	81
1 仮説の提示と仮説モデルの構造	81
2 実証研究	83
3 小括	101
第5章 結論	102
1 まとめ	102
2 提言	105
3 今後の課題	105
参考文献	106
謝辞	111
付表	112

はじめに

近年、パフォーマンス向上と定着率向上、企業と個人の強い結びつきと関連する概念としてのワーク・エンゲイジメントに対する関心が高まっており、どのようにして従業員のワーク・エンゲイジメントを向上させるかが重要な課題になっている。そして、本研究では、特に若手従業員のワーク・エンゲイジメントに注目し、彼らのワーク・エンゲイジメントが低い原因・理由を明らかにする。また、日中企業における若手従業員のワーク・エンゲイジメントが低い原因・理由を比較した上で、彼らのワーク・エンゲイジメントを向上させる対策を探す。さらに、若手従業員のワーク・エンゲイジメント向上と企業の経営パフォーマンス（若手従業員の定着率向上、企業生産性・売上向上など）との関係を実証したい。

本研究の構成は以下の通りである。

第1章では、研究目的を提示し、問題意識と研究方法を明確にする。

第2章では、先行研究に基づき、ワーク・エンゲイジメントなどに関わる理論動向を明らかにし、先行研究の到達点と課題をまとめる。その上で、日中企業における若手従業員のワーク・エンゲイジメントが低い原因について比較・分析する。

第3章では、日中企業を対象に事例研究を行い、若手従業員のワーク・エンゲイジメント向上の対策を探し、企業に対する効果を検討する。

第4章では、仮説を構築した上で、中国企業を調査対象にして、金銭的報酬・非金銭的報酬の実施と若手従業員のワーク・エンゲイジメントとの関係、若手従業員のワーク・エンゲイジメント向上と企業の経営パフォーマンスとの関係について、アンケート調査を行う。また、調査から得たデータに基づき、統計的な分析を行い、仮説を実証する。

第5章では、本研究の研究結果を総括し、結論をまとめる。また、今後の課題について述べる。

第1章 序 論

1 問題意識

経営のグローバル化が進むことにつれて競争が益々激しくなっている現代において、企業は如何に生産性を高めるとともに、働く人々の働きがいへの高いニーズに対応し、人材を定着させることが重要な課題になっている。そのため、生産性向上や健康経営、企業と個人の強い結びつきと関連する概念としてのワーク・エンゲイジメントが急速に注目を集めてきた。

こうした背景に基づき、日本企業は従業員のワーク・エンゲイジメントを向上させるため、一連の方策を実施している。例えば、本田技研工業株式会社は職場のストレスによる作業効率を低下させる可能性のある要因を把握した上で、職場環境改善活動を行っている。伊藤忠商事株式会社は「朝型勤務」、「仕事と育児・介護の両立」などの働き方改革を通じて、従業員のワーク・エンゲイジメントの向上を目指す。ヤフー株式会社では上司と部下が一对一で話をする 1 on 1 ミーティングを毎週30分設けることで、上下の間に深い関係性を築くことができる。確かに、前述した一連の方策を実施することで、従業員のワーク・エンゲイジメントの向上に貢献できると考えられるが、必ずしもすべての年齢層、業種に対する効果が同じとは限らない。

厚生労働省 (2019, p.177) による従業員のワーク・エンゲイジメント現状についての調査結果から見れば、加齢に伴い、ワーク・エンゲイジメント・スコアが高くなっていく傾向にあることが分かった。その傾向は、加齢に伴い、「加齢又は職位・職責の高まりに伴って、自己効力感 (仕事への自信) や仕事を通じた成長実感が高まることに加えて、仕事にコントロールが効きやすくなること、また、難易度が高めの仕事に挑戦する機会が増えることなどが影響している可能性が考えられる」と述べている¹。

同報告書では、業種別によって、「輸送・機械運転職」、「事務職 (一般事務等)」、「製造・生産工程職」といった定型的業務の比重が高い業種より、「教育関連専門職」、「管理職 (リーダー職を含む)」、「接客・サービス職」といった非定型的業務の比重が高い業種において、ワーク・エンゲイジメント・スコアが高いと指摘した²。それは、業務の内容・難易度、仕事の自由裁量権・挑戦性の

高さなどを含む人事制度の違いによって、従業員のワーク・エンゲイジメントの高さも違いえるということが推測できるだろう。

一方、中国においても、近年、ワーク・エンゲイジメントという概念に対する関心がますます高くなっている。胡・王（2014, pp.1980-1982）は、企業及び個人にとってのワーク・エンゲイジメントの重要性について論議した。彼らによれば、ワーク・エンゲイジメントは従業員個人の仕事に対する認識を反映し、個人の幸福と発展に大きな影響を与えるだけではなく、組織生産性の向上、パフォーマンスの創出にも重要な役割を果たす。しかし、管理職のワーク・エンゲイジメントに注目することに対して、一般職、特に若手従業員のワーク・エンゲイジメントに対する関心が相対的に低いのは現状であり、それを向上させる方策がまだ不明確である³。

徐（2007, p.67）は中国における従業員のワーク・エンゲイジメントの現状について調査し、分散分析をした結果、31歳以下の従業員より、31歳以上の従業員のワーク・エンゲイジメントの方が高いことが分かった⁴。その原因について、徐（2007, p.68）は「中国における若手従業員は仕事の内容、将来の自己成長・実現などに大きな期待を持っているが、現実には、彼らの仕事経験・能力などがまだ足りなく、挑戦的な仕事をやれないので、彼らのワーク・エンゲイジメントが低くなる可能性がある。また、自主権が高く、挑戦性がある仕事をやる管理職と比べて、一般職のワーク・エンゲイジメントの方が低い」と指摘した⁵。それは一般職に比べて、管理職は挑戦性がある仕事をやることで、自己成長感が高いと考えられる。

以上をまとめると、まず、業務の内容・難易度、仕事の自由裁量権・挑戦性の高さなどを含む人事制度の違いによって、従業員のワーク・エンゲイジメントの高さが違う。上記のように、非定型的業務の比重が高い業種（管理職を含む）より、定型的業務の比重が高い業種（一般職を含む）の方が従業員のワーク・エンゲイジメントが低い。次に、一般職においては、他の年齢層の従業員と比べて、特に若手従業員のワーク・エンゲイジメントが相対的に低いことが明らかになった。つまり、若手従業員の就業意識・欲求と企業の人事制度や組織文化などとの間にギャップが存在すると考えられる。それによって、若手従業員の離職率の上昇、さらに組織力弱化などの可能性が示唆される。

したがって、本研究では、特に今後の即戦力としての若手従業員に注目し、彼らの就業意識や欲求などを明らかにした上で、現実に企業内部に存在する問題点と比較しながら、彼らのワーク・エンゲイジメントが低い原因をもっと詳しく分析する。また、ワーク・エンゲイジメントは働きがいを示す重要な概念とし、一体働きがいが高い企業では、若手従業員の就業意識・欲求などに応じて、どのような雇用管理、人事制度を実施しているのか。さらに、それらの方策の実施によって企業にどのような経営パフォーマンスをもたらすのかについて検討したい。

2 研究目的

本研究の研究目的は以下の通りである。

第1に、若手従業員のワーク・エンゲイジメントが低い原因を究明する。

第2に、若手従業員のワーク・エンゲイジメントを向上させる対策を明らかにする。

第3に、若手従業員のワーク・エンゲイジメント向上と企業の経営パフォーマンスとの相関関係を実証する。

3 研究方法

上記の研究目的を達成するため、以下の三つの方法を行う。

第1に、文献研究を行う。ワーク・エンゲイジメントに関する理論動向を明らかにし、日中企業における若手従業員のワーク・エンゲイジメントが低い原因を分析する。

第2に、事例研究を行う。日中企業を対象にして、若手従業員のワーク・エンゲイジメント向上の方策を調査し、企業に対する効果を検討する。

第3に、実証研究と統計的分析を行う。若手従業員のワーク・エンゲイジメント向上と企業の経営パフォーマンスについて、アンケート調査を行う。また、調査から得たデータに基づき、統計的な分析を行い、仮説を実証する。

第2章 先行研究

1 ワーク・エンゲイジメントに関わる理論動向

1-1 ワーク・エンゲイジメントという概念の歴史の変遷と注目された背景

厚生労働省（2019, pp.172-173）によれば、エンゲイジメントを最初に概念化した Kahn は、「パーソナル・エンゲイジメント」という名称を用いて、「組織構成員の自己と仕事上の役割との結びつきの度合い」として概念を定義した。そして、こうした状態を持つ従業員は、自身と仕事との同一化、仕事に対する大きな熱意があると指摘した。その後、エンゲイジメントについての研究が様々な観点から行われている現状である。⁶

2002年には、Schaufeli らによつてのワーク・エンゲイジメントの概念が確立された。「現在、ワーク・エンゲイジメントの概念に基づき、国際的な比較も可能なユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度（Utrecht Work Engagement Scale）が開発されており、広く活用されている」と述べている。⁷

以上のような先行研究を通じて、ワーク・エンゲイジメントという概念の歴史の変遷が分かった。では、なぜ近年ワーク・エンゲイジメントに対する関心が高まっているのか。その研究の背景には主に三つの側面があると考えられる。そして、働く人々の価値観などの変化、企業における人手不足と人材の確保・育成に関する問題、組織と個人との結びつきという三つの側面から分析すると以下の通りである。

第1に、労働市場の変化及び雇用の多様化などにより、働く人々の価値観・就業観などの変化があり、企業は如何に働く人々の多様なニーズを対応するのは重要な課題になっている。

小野（2011, p.83）によれば、「ワーク・ライフ・バランスを重視しながら、他方では仕事の中での成長・自律、達成感や能力発揮などの働き甲斐への高い要求を持つ人々が増えている。成長要求やキャリア発達への要求への対応が、人的資源管理の大きな課題になりつつある」という。⁸つまり、従来の画一的なマネジメント方法では限界があるので、様々なニーズを持つ従業員を管理するため、彼らに働きがいを感じさせるとともに、個人の思いを大切にするワーク・エンゲイジメントの考え方が重要であろう。

第2に、少子高齢化によって労働人口が減少している時代において、企業は如何に優秀な人材を採用し、さらに人材を確保・育成するのかを考えなければならない。

上記のような働く人々の価値観などの変化によって、人材の流動化が激しくなっており、自らの能力・技能開発、将来の成長などに大きな関心を持っている若者にとっては、個人の成長意志を尊重したキャリア開発への希望が強くなっている。つまり、従業員の成長要求に対応することで、彼らのワーク・エンゲイジメントを向上させ、さらに企業に持続的に定着させることが必要であろう。

第3に、組織と個人の関係性の変化により、両者の強い結びつきとしてのワーク・エンゲイジメントという概念が大きな役割を果たしている。

大塚(2017, p.63)は従業員のワーク・エンゲイジメント向上が個人と企業にもたらす効果について述べている。具体的には、「組織内のそれぞれのレベルで仕事の資源を高めることにより、従業員のワーク・エンゲイジメントや職場の一体感が高まり、最終的には従業員の満足度、幸福感や、組織の生産性やイノベーション、社会への貢献などを向上させることが可能になるのである」と指摘した⁹。つまり、従業員ワーク・エンゲイジメントの向上によって、個人に働きがい・幸福感などを感じさせるだけでなく、企業の生産性向上と人材確保・育成にも実現できる可能性があり、従業員と企業との結びつきが強くなる。

このように、働く人々の多様なニーズに対応し、働きがいを感じさせ、企業の生産性向上、人材確保・育成の実現、さらに従業員と企業と結びつきに大きな役割を果たしているワーク・エンゲイジメントがますます注目されている。

1-2 ワーク・エンゲイジメントの定義と類似する概念

(1) ワーク・エンゲイジメントの定義

ワーク・エンゲイジメントという概念の歴史的変遷で述べたように、エンゲイジメント(Engagement)の心理的状态について、最初的に実証研究を行ったのはKahnである。Kahn(1990)は個人が仕事に対するエンゲイジメントしている心理的状态を「パーソナル・エンゲイジメント(Personal engagement)」と名付けた。具体的には、「組織の一員として求められる仕事役割上の自己と、個人として表出することを望ましく思っている自己(身体的、認知的、情緒的

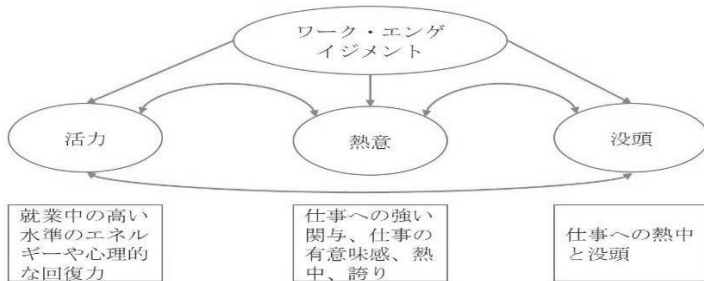
に)が、仕事役割の遂行中、両立していることである」という¹⁰。また、彼は、エンゲイジメントには「有意義性 (Meaningfulness)」、「安全 (Safety)」、「利用可能性 (Availability)¹¹」という三つの要素があると主張した。

また、Rothbard (2001, p.656) は Kahn (1990) の研究に基づき、エンゲイジメントを2次元の動機付けの構成概念と定義し、「注意 (Attention)」と「没頭 (Absorption)」が含まれている。「注意 (Attention) は認知の利用可能性及び人が役割について考えるのに費やす時間量であることに対して、没頭 (Absorption) は人が役割に集中する度合いである」という¹²。

さらに、Schaufeli Sala nova Gonzalez-Roma & Bakker (2002) は、Kahn のエンゲイジメントをワーク・エンゲイジメント (Work engagement) に発展させ、尺度を作成した。彼らはワーク・エンゲイジメントを「特定の対象、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」と定義した¹³。また、ワーク・エンゲイジメントは「仕事に関するポジティブで充実した状態であり、活力 (Vigor)、熱意 (Dedication)、没頭 (Absorption)」によって特徴づけられる」と指摘された¹⁴。この三つの構成要素の具体的な内容は以下の図表2-1で示す。

その後、各研究者は研究の着目点や理解などの違いによって、ワーク・エンゲイジメントについて定義した。具体的な内容は、以下の図表2-2でまとめる。

図表2-1 ワーク・エンゲイジメントの三つの要素



出典：島津 (2014, p.29)

図表2-2 ワーク・エンゲイジメントの定義について

出典	ワーク・エンゲイジメントの定義	研究者
Kahn (1990)	従業員の仕事への参加度と仕事に対する熱意を観測し、努力のプロセスを評価するための重要な指標である。	宣他 (2018) p.141
Schaufeli (2002)	近年国内外の研究者の先行研究に基づき、ワーク・エンゲイジメントを定義した。すなわち、従業員は仕事をする時の心理的・身体的な状態であり、仕事に没頭し、仕事に対する熱意・活力を持っている。従業員のワーク・エンゲイジメントを向上させると、個人と組織との結びつきが強くなる。	呉・許 (2016) p.75
Schaufeli (2002)	ワーク・エンゲイジメントは①個人の仕事への肯定的な態度・認知、②活動水準が高い状態、③個人と仕事全般との関係性、④一時的な経験として変動する面もあるが、基本的には持続的かつ安定的な状態であるという四つの特徴を持っている。また、この概念は個人及び組織、両者に対する肯定的な影響を及ぼす中核的な概念である。	リクルートマネジメントソリューションズ (2020) p.7
Hakberg & Schaufeli (2006)	近年のポジティブ心理学運動の流れで提案された構成概念であり、仕事に対する一貫して安定した情緒的・意欲的な満足の状態と定義される。	鎌倉 (2007) p.97
徐 (2007)	ワーク・エンゲイジメントとは、仕事に対する充実的な心理状態であり、従業員は仕事の内容と結果を重視しながら、積極的に仕事を参加するという。	徐 (2007) p.67
Bakker Schaufeli Leiter & Taris (2008)	バーンアウト (burnout) ¹⁵ と対照的な心理状態と位置付けられた概念である。ワーク・エンゲイジメントの高い従業員は、ストレスを感じたり、仕事上の大きな負担を感じたりすることなく、仕事に対して精力的で効果的な関係性を有している。つまり、ワーク・エンゲイジメントは仕事に関連するポジティブで充実した心理状態を表している。	小川 (2017) p.82
Schaufeli & Dijkstra (2010)	やる気を起こさせる活動を実行し、自分と会社にとっては利益になるようなやり方で仕事をし、自分の仕事を楽しみ、熱意を持って働くという。	島津・佐藤 (2012) p.3

Cole Walter Bedeian et al. (2012)	ワーク・エンゲイジメントを従業員は仕事を する時に、仕事の重要性を認識しながら、積極的・ 持続的な心理状態であると定義した。	彭他 (2017) p.686
---	--	--------------------

出所：各文献により筆者引用する¹⁶

以上のようなワーク・エンゲイジメントの定義に関する先行研究から見れば、ワーク・エンゲイジメントには以下の四つの特徴があると考えられる。一つ目は、ワーク・エンゲイジメントが一時的な状態ではなく、仕事全般に対する持続的な感情と認知である。二つ目は、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、没頭と特徴づけられる。三つ目は、バーンアウトと対照的な心理状態と位置付けられ、ワーク・エンゲイジメントが高い従業員は仕事上の大きな負担を感じたりすることではなく、役割外の仕事を行いやすい。四つ目は、この概念は個人及び組織に対する肯定的な影響を及ぼし、両者との強い結びつきである。

本研究では、前述したワーク・エンゲイジメントの定義の特徴に基づき、ワーク・エンゲイジメントを「仕事全般に対する持続的な感情と認知であり、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、熱意、没頭と特徴づけられる」と定義する。

(2) ワーク・エンゲイジメントと類似する概念

ワーク・エンゲイジメントの定義の特徴から見れば、ワーク・エンゲイジメントには様々な類似する概念があると考えられる。例えば、組織コミットメントは、没頭と熱意という点で、部分的にワーク・エンゲイジメントと重複している面がある。また、ワーク・モチベーションは、活力や熱意などの点で、部分的にワーク・エンゲイジメントと重複している面がある。その他、仕事への関与は、個人と仕事との関係性といった点で、部分的にワーク・エンゲイジメントと重複している面があると見られる。では、どのようにワーク・エンゲイジメントと類似する概念を区別すべきなのか。以下の図表2-3で、ワーク・エンゲイジメントと類似する概念との相違点を整理した。

図表2-3 ワーク・エンゲイジメントと類似する概念との相違点

概念	提唱者	定義	ワーク・エンゲイジメントとの差異
組織コミットメント (Organizational Commitment)	Porter et al. (1974年)	人はある特定の組織に対して持つ一体感 (identification) 及びその組織への関与 (involvement) の相対的強さ	<ul style="list-style-type: none"> ・一体感と熱意がある程度重複している。 ・<u>対象範囲の点で差異がある。</u> 組織コミットメントは個人と組織との結びつきの強さを示している一方で、ワーク・エンゲイジメントは仕事全般に着目する。
ワーク・モチベーション (Work Motivation)	Frederick Taylor (1911年)	目標に向けて行動を方向づけ、活性化し、そして維持する心理のプロセス 「Mitchell (1997) による定義を引用する」	<ul style="list-style-type: none"> ・活力と熱意がある程度重複している。 ・<u>主眼とする点で差異がある。</u> ワーク・モチベーションはある行動に駆り立てる構造や過程に関連する概念である一方で、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、動機付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。
仕事への関与 (Job Involvement)	Lodahl & Kejner (1965年)	人が自分の仕事と心理的にどれほど一体化しているか、もしくは、ある人の創造的な自己イメージにおいて、仕事がどれほどの重要性を占めるかの度合い	<ul style="list-style-type: none"> ・個人と仕事との関係性という点がある程度重複している。 ・<u>仕事への態度・認知に関する着目の有無で差異がある。</u> 仕事への関与は仕事への態度・認知に関しては織り込んでいない一方で、ワーク・エンゲイジメントは、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態を示している。
フロー (Flow)	Csikszentmihalyi (1990年)	取り組んでいる活動に完全にのめり込んだ没頭状態を指し、心と身体が一体化して、時間も忘れて内発的な喜びが得られることを特徴とする状態	<ul style="list-style-type: none"> ・ポジティブな感情や没頭している点がある程度重複している。 ・<u>心理状態の安定性、仕事に対する感情、認知で差異がある。</u> フローは、仕事に限定されない概念であり、短期的・一時的な体験として、多数の複雑な側面が揃った状態を指し、非常に限定的な心理状態である一方で、ワーク・エンゲイジメントは、個人と仕事全般との結びつきの強さや、持続的かつ安定的な状態を示す。

<p>組織市民行動 (Organizational Citizenship Behavior)</p>	<p>Organ (1988年)</p>	<p>従業員が行う任意の行動のうち、彼らにとって正式な職務の必要条件ではない行動で、それによって組織の効果的機能を促進する行動である。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・規定される時間以外、仕事に色々な時間と精力を投入する点がある程度重複している（自発的な行動）。 ・役割の範囲で差異がある。 組織市民行動は役割外行動の一種であり、従業員は与えられる仕事以外に積極的・自発的に参加する一方で、ワーク・エンゲイジメントは、役割内仕事に対するポジティブで充実した心理状態を表す。
<p>職務満足感 (Job Satisfaction)</p>	<p>Hoppock (1935年)</p>	<p>自分の仕事を評価してみた結果生じ、喜ばしいあるいはポジティブな情動状態</p> <p>「Locke (1976) による定義を引用する」</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事・職務に対するポジティブな心理状態という点がある程度重複している。 ・仕事に対する個人の関わりで差異がある。 職務満足感とは仕事が達成欲求の源泉である程度を示し、仕事そのものに個人がどう関わるかことを言及しない一方で、ワーク・エンゲイジメントは仕事に対する個人の関わりを問題にしている。

出典：厚生労働省 (2019) p.176；Bakker & Leiter (2010) pp.26～29により筆者作成

以上の図表を通じて、ワーク・エンゲイジメントと組織コミットメント、ワーク・モチベーション、仕事への関与、フロー、組織市民行動、職務満足感との間には部分的に重複する面があるが、ワーク・エンゲイジメントの概念をどれかとまとめてしまうことは不可能であることが分かった。

例えば、ワーク・エンゲイジメントと組織コミットメントは対象範囲の点で差異がある。また、ワーク・エンゲイジメントとワーク・モチベーションは主眼とする点で差異がある。さらに、ワーク・エンゲイジメントと仕事への関与は仕事への態度・認知に関する着眼の有無で差異があるなどが挙げられる。

一方、前述したように、ワーク・エンゲイジメントを向上させることは、従業員個人に働きがい・幸福感などを感じさせるだけではなく、企業の生産性向上と人材確保・育成にも実現できる可能性があり、従業員と企業との結びつきが強くなるだろう。つまり、ワーク・エンゲイジメントは働く方の健康増進と

企業の経営パフォーマンス向上を同時に実現していくに当たって、着目すべき有用な概念であると言える。したがって、ワーク・エンゲイジメントは、以上のような類似する概念にさらに価値を加えたものと評価できる。

1-3 ワーク・エンゲイジメントの先行要因

今までの先行研究から見れば、ワーク・エンゲイジメントの先行要因を大きく分けて、大体2種類がある。すなわち、仕事資源 (Job resources) と個人資源 (Personal resources) である。そして、以下の図表2-4でワーク・エンゲイジメントを高める要因としての仕事資源と個人資源について概観する。

図表2-4 仕事資源と個人資源の概観

仕事資源	個人資源
<p>① 事業場レベル</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職場の良い雰囲気 ・ 職場環境の整備 ・ キャリア開発の機会 ・ 公正な人事評価 ・ ワーク・ライフ・バランス ・ 給与・奨励 ・ 組織文化 <p>② 部署レベル</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営層・上司との信頼 (良好な) 関係 ・ 上司と同僚のサポート ・ 上司のリーダーシップ ・ チーム雰囲気・精神 ・ ほめてもらえる職場 (上司からの承認) ・ 失敗を認める職場 <p>③ 作業・課題レベル</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 仕事の自律性 ・ 仕事のコントロール ・ 役割の明確さ ・ 意思決定への参加 ・ 成長の機会 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自己効力感 ・ 楽観性 ・ レジリエンス (粘り強さ) ・ 組織での自尊心 ・ 外向性 ・ 情緒安定 ・ 積極的なコーピング (ストレス反応) ・ 前向きな姿勢 (自らの主導権を発揮する) ・ 柔軟性と適応性 ・ アサーティブ (相手に配慮しながら、自分の意見を正当に主張する) ・ 内的なコントロール所在 (自分の運命は自分でコントロールできるという信念を持っている)

出典：Schaufeli & Dijkstra (2010) p.43；島津 (2014) p.46により筆者作成

仕事資源について、島津（2010, p.22）によれば、仕事資源とは「仕事において、①ストレッサーやそれに起因する身体的・心理的コストを低減し、②目標の達成を促進し、③個人の成長や発達を促進する機能を有する物理的・社会的・組織的要因である」という¹⁷。また、Schaufeli & Bakker（2004）によれば、仕事資源をさらに詳しく分けると、事業場レベル（例えば公正な人事評価、キャリア開発機会、給与など）、部署レベル（例えば上司と同僚のサポート、チーム雰囲気）、作業・課題レベル（例えば役割の明確さ、成長の機会、仕事の自律性・コントロール）という三つのレベルがある¹⁸。つまり、事業場レベルは組織全体と関連する内容であり、部署レベルはチーム内部・対人関係と関連する内容であり、作業・課題レベルは仕事自体に関連する内容であると言える。

一方、個人資源は、個人の内部にある心理的資源であり、「自分を取り巻く環境を上手にコントロールできる能力やレジリエンスと関連した肯定的な自己評価¹⁹」と定義された。具体的には、自己効力感、組織での自尊心、楽観性、レジリエンスなど個人のパーソナリティ特性・気質が挙げられる。そして、以下では仕事資源、個人資源それぞれとワーク・エンゲイジメントとの相関関係についての実証研究をまとめる。

(1) ワーク・エンゲイジメントの先行要因①—仕事資源

前述したように、仕事資源には大きく分けて三つのレベルがある。すなわち、事業場レベル、部署レベル、作業・課題レベルである。そして、以下の図表2-5を見てみると、それぞれの先行研究では、この三つのレベルの変数が任意に取り上げられて検討された。

図表2-5 仕事資源関連の先行要因とワーク・エンゲイジメントとの相関関係

研究者	研究対象	ワーク・エンゲイジメントの先行要因	相関
Schaufeli & Bakker (2004)	保険会社、職業健康・安全サービス会社、年金基金公司会社、在宅介護機関で働く管理者合計1698名（オランダ）	・ ソーシャルサポート（部署レベル） ・ コーチング（部署レベル） ・ パフォーマンス・フィードバック（部署レベル）	+ + +

若手従業員のワーク・エンゲイジメント向上に関する研究 (JI)

Moliner Martinez-Tur Ramos Peiro & Cropanzano (2008)	ホテル企業 (59社) に勤務する従業員317名 (スペイン)	組織的公正 ²⁰ (事業場レベル) ・ 分配の公正さ ・ 手続きの公正さ ・ 対人関係の公正さ ・ 情報の公正さ	+ + + +
Schaufeli, Bakker & van Rhenen (2009)	テレコム会社における従業員201名 (オランダ)	・ 自律性 (作業・課題レベル) ・ 学習機会 (作業・課題レベル) ・ ソーシャルサポート (部署レベル) ・ パフォーマンス・フィードバック (部署レベル)	+ + + +
孟 (2014)	製造業 (食品、繊維、化工、機械など) で働く従業員463名 (中国)	企業の激励制度 ²¹ (事業場レベル) ・ 給与 (公正的な報酬システム) ・ 職場環境の整備	+ +
吉岡 (2014)	20歳以上の一般型派遣労働者281名 (日本)	・ 就業形態を選んだ理由 (色々な企業で働きたい、正社員として就職できなかったなど) → 雇用形態によって違う	なし
呉・許 (2016)	国有企業、政府機関、外資系企業における従業員合計198名 (中国)	組織文化 (事業場レベル) ・ 革新的組織文化 ・ 家族的組織文化 ・ 官僚的組織文化 ・ 市場的組織文化	+ + - -
岩澤 (2016)	名古屋商科大学大学院で勉強している平均年齢35歳以上の社会人112名 (日本)	・ 上司のマネジメント・スキルの欠如 (部署レベル)	-
張 (2017)	IT 中小企業における従業員225名 (中国)	・ 上司・同僚との良好な人間関係 (部署レベル)	+
小川 (2017)	サービス企業に勤務する20代~50代の女性正規社員396名 (日本)	・ 就業時間に関するサポート (事業場レベル)	+
彭他 (2017)	製造業・サービス業 (合計10社) で働く従業員239名 (中国)	・ インクルーシブリーダーシップ (Inclusive leadership) (部署レベル)	+
宣他 (2018)	国有通信企業に勤務する従業員893名 (中国)	・ キャリア開発の機会 (Opportunities for Career Development) (事業場レベル)	+

天池 (2020)	民間企業に勤務する正規社員、非正規社員合計214名 (日本)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 多様な労働者への対応 (事業場レベル) ・ 上司の公正な態度、支援 (部署レベル) ・ 同僚の支援 (部署レベル) ・ 成長の機会 (作業・課題レベル) ・ 役割の明確さ (作業・課題レベル) ・ 仕事の量的負担 (作業・課題レベル) 	<p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">-</p>
李・鄭 (2020)	製造業、IT 技術企業 (合計9社) で働く従業員451名 (中国)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上司と部下との協力²⁴、チームワーク (部署レベル) ・ 上司との信頼関係 (部署レベル) 	<p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p>
リクルートマネジメントソリューションズ (2020)	会社勤務の正規社員624名 (日本)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 働き方改革 (事業場レベル) ・ 職務特性 (作業・課題レベル) ・ 職場風土 (事業場レベル) ・ 上司の支援 (部署レベル) 	<p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p>

出典：各文献に基づき筆者作成

以上の図表2-5では、事業場レベルには、組織的公正、企業の激励制度（公正な給与・処遇など）、組織文化（革新的組織文化、家族的組織文化）、就業時間に関するサポート、キャリア開発の機会、多様な労働者への対応、働き方改革、職場風土がワーク・エンゲイジメントと正の相関関係を示す先行要因である。

一方で、ワーク・エンゲイジメントと負の相関関係を示す先行要因は、組織文化（官僚的組織文化、市場的組織文化）である。呉・許（2016, p.78）は、「官僚的組織文化は主に権力志向を中心に、手続きを重視すぎ、従業員間の相互競争を支持しないので、ワーク・エンゲイジメントが低くなると考える。また、市場的組織文化は官僚的組織文化の反対側になり、市場占め率や目標達成などを注目しすぎるので、従業員達の仕事ストレスが大きくなるとともに、過度競争になる可能性もある」と述べた²⁵。それによって、従業員のワーク・エンゲイジメント向上を阻害すると言われる。

部署レベルには、上司からのソーシャルサポートとパフォーマンス・フィードバックに関するものが最も多く、組織全体のサポート（就業時間に関するサ

ポート以外、上司からのサポート、同僚からのサポートなどが区別されている場合もある。その他、コーチング、上司・同僚との良好な人間関係、インクルーシブリーダーシップ、上司と部下との協力・信頼関係などが、ワーク・エンゲイジメントと正の相関関係を示す一方で、上司のマネジメント・スキルの欠如は、特に部下の内発的動機付けを引き出すことに関するスキルの欠如がワーク・エンゲイジメントと負の相関関係を示すことが明らかになった。

作業・課題レベルには、仕事の自律性、学習機会、成長の機会、役割の明確さ、職務特性などの先行要因はワーク・エンゲイジメントの高さにつながる。それに対して、仕事の量的負担が大きくなるほど、ワーク・エンゲイジメントが低くなることが示唆される。

その他、吉岡（2014, p.155）は派遣労働を選択した理由と派遣労働者のストレス諸要因やワーク・エンゲイジメント、職務満足感の差異について検討した。その結果、「正社員になれなかった」という派遣労働の理由を選択した人は、職務満足感が低下しており、ストレス要因が多い一方で、ワーク・エンゲイジメントとの差異が見られなかった²⁶。その理由については、彼によれば、「これは、派遣労働者が有期雇用のために、①要求度の高い業務を任されにくいこと、および②権限が付与されにくいことの二つの特徴を有することによるものと考えられる」という²⁷。さらに、彼はこの結果から、派遣労働を選択した理由に関わらず、派遣労働の雇用形態の違いによって、派遣労働者のワーク・エンゲイジメントの高さに関連することを示唆した。

(2) ワーク・エンゲイジメントの先行要因②—個人資源

以上のように、各先行研究で用いられる仕事資源に関わる先行要因とワーク・エンゲイジメントとの相関関係が分かった。そして、以下の図表2-6では、先行研究で用いられている個人資源関連の先行要因とワーク・エンゲイジメントとの相関関係をまとめる。

図表2-6 個人資源関連の先行要因とワーク・エンゲイジメントとの相関関係

研究者	研究対象	ワーク・エンゲイジメントの先行要因	相関
Xanthopoulos et al. (2007)	エレクトロニクス会社に勤務する従業員714名（オランダ）	・自己効力感 ・組織に基づく自尊感情 ・楽観性	+ + +
陳他（2012）	国有企業、民営企業、外資系企業で働く従業員合計149名（中国）	・自己効力感 ・組織での自尊心 ・楽観性 ・レジリエンス（粘り強さ）	+ + + +
小畑・森下（2014）	関西圏の4企業（金融業、自動車販売・整備業、菓子御売業、養護老人施設）に勤務する従業員732名（日本）	・職業性ストレス反応（心理的ストレス反応と身体的ストレス反応を含む）	—
郭他（2017）	中学校に勤務する教師65名（中国）	・楽観性	+
天池（2020）	民間企業で働く正規社員・非正規社員合計214名（日本）	・心理的ストレス反応	—

出典：各文献に基づき筆者作成

以上のような先行研究から見れば、ワーク・エンゲイジメントの高い個人のパーソナリティとして最も一般的であると考えるのは楽観性である。この楽観性は心配するほどの事態でもないとして気楽に考えることであり、個人の重要な心理的資源として、ワーク・エンゲイジメントの維持に大きく貢献するものと考えられる。

また、自己効力感はある状況において必要な行動をうまく遂行できると、自分の可能性を認知していることである。つまり、自己効力感が高い人はワーク・エンゲイジメントが高いと言われるだろう。

さらに、職業性ストレスについて、小畑・森下（2014, p.20）は「職務遂行に高度な技術が要求されるが、自己裁量権の少ない仕事の場合にストレス反応が最も高く表出される」と指摘された²⁸。つまり、従業員は職業性ストレスを感じるほど、彼らのワーク・エンゲイジメントが低くなる恐れがあると考えられる。

1-4 ワーク・エンゲイジメントの結果事象

今までのワーク・エンゲイジメントの結果事象に関する先行研究から見れば、従業員のワーク・エンゲイジメントの高まりが、仕事態度や仕事パフォーマンスの向上、組織コミットメントの高まり、離職意図の下がりなどに関連することが分かった。そして、以下の図表2-7では、ワーク・エンゲイジメントが結果としてもたらす事象を整理した。

図表2-7 ワーク・エンゲイジメントと結果事象との相関関係

研究者	研究対象	ワーク・エンゲイジメントの先行要因	相関
Schaufeli & Bakker (2004)	保険会社、職業健康・安全サービス会社、年金基金会社、在宅介護機関で働く管理者合計1698名 (オランダ)	・ 離職意図	—
Halbesleben & Wheeler (2008)	様々な職種 (製造、小売、金融関連、教育関連など) の従業員合計573名 (アメリカ)	・ 自己評価パフォーマンス ・ 上司評価パフォーマンス ・ 同僚評価パフォーマンス ・ 離職意図	+ + + —
Parzefall & Hakanen (2010)	社会・保険サービス分野の公的部門で働く従業員178名 (フィンランド)	・ 情緒的コミットメント ・ 離職意図	— —
張他 (2014)	中国企業で働く従業員758名 (中国)	・ 従業員の革新的行動	+
里 (2016)	経営者、役員、会社員、公務員、自営業合計516名 (日本)	・ 心理的 well-being ・ 社会活動の参加意欲	+ +
董・高 (2019)	中国民営 IT 技術企業合計3社で働く従業員262名 (中国)	・ 仕事パフォーマンス	+
リクルートマネジメントソリューションズ (2020)	会社に勤務する正社員624名 (日本)	・ 幸福感 ・ 適応感 ・ 離職意図 ・ 組織コミットメント	+ + + +
天池 (2020)	民間企業で働く正規社員・非正規社員合計214名 (日本)	・ 職務継続意思 ・ 離職意図	+ +

出典：各文献に基づき筆者作成²⁹⁾

以上の先行研究によれば、従業員のワーク・エンゲイジメントの向上がもたらす効果について、離職意図の低下及びパフォーマンスの向上がよく見られる。また、ワーク・エンゲイジメントが高まるほど、従業員の組織コミットメントや職務継続意思なども高くなる。さらに、ワーク・エンゲイジメントは従業員個人の心理活動や職務態度などに与える影響について、ワーク・エンゲイジメントの向上が、従業員の心理的 well-being、社会活動の参加意欲、幸福感、適応感などに正の影響を及ぼすことが分かった。その他、従業員のワーク・エンゲイジメントの高まりが従業員の革新的（創新的）行動の創出に正の影響を及ぼすことも指摘された。

1-5 小括 先行研究の到達点と課題

これまで多くの研究者によって様々であるワーク・エンゲイジメントに関する研究はその研究上の関心や目的の違いに目を向けると、おおよそ三つのグループに分類されると考えられている。

その第1は、ワーク・エンゲイジメントの定義や類似する概念に注目した研究グループである（Kahn, 1990；Rothbard, 2001；Schaufeli et al. 2002；徐, 2007；鎌倉, 2007；Bakker & Leiter, 2010；小川, 2017；彭他, 2017；厚生労働省, 2019；等）。

第2は、仕事資源（事業場レベル、部署レベル、作業・課題レベル）や個人資源という二つの側面から、ワーク・エンゲイジメントの程度に影響する要因を発見しようとする研究である（Schaufeli & Bakker, 2004；Xanthopoulou et al, 2007；Schaufeli Bakker & van Rhenen, 2009；陳他, 2012；小畑・森下, 2014；呉・許, 2016；岩澤, 2016；宣他, 2018；等）。

第3は、ワーク・エンゲイジメントが及ぼす影響要因に関する研究である（Schaufeli & Bakker, 2004；Halbesleben & Wheeler, 2008；張他, 2014；里, 2016；董・高, 2019；等）。

これらの研究の中で、定義の発見、類似する概念との比較、先行要因からワーク・エンゲイジメントへの影響を検討するものが多く、ワーク・エンゲイジメントから結果事象への影響に着目するものがそれほど多くないと見られる。

また、研究蓄積から見れば、ワーク・エンゲイジメントが仕事資源（キャリ

ア開発機会、上司からのサポート)と個人資源(自己効力感、楽観性)などの先行要因の影響で高くなり、さらにその結果事象(パフォーマンス、コミットメント、離職意図など)に好ましい影響を与える過程も見られる。具体的な内容は以下の図表2-8で示す。

図表2-8 ワーク・エンゲイジメントの規定要因およびアウトカム



出典：塚田 (2017, p.45)

一方で、研究対象の特徴から見れば、職種について、ここでは主に一般従業員を対象とする研究を取り上げるが、実にウェブサイトでワーク・エンゲイジメントに関する論文を検索すると、看護職を対象とする研究が散見される。それは、離転職も多く、人材確保が課題となっている看護職のワーク・エンゲイジメントに着目する意義が大きいからであると考えられる。それによって、今後、看護職のみならず、一般企業従業員も対象としたワーク・エンゲイジメント研究の更なる蓄積が必要であろう。

性別から見れば、男性と比べて、特に女性を対象とする研究が少ない。具体的には、小川 (2017, pp.86-89) はサービス企業に勤務する20代~50代の女性正規社員を対象に、彼女達に対する就業時間サポートとリテンション・エンゲイジメント・コミットメントとの関係について実証した例が挙げられる。今後、女性のワーク・エンゲイジメントの向上に工夫すべき、これも女性のワーク・ライフ・バランスを支援するための一つの方法である。

年齢別に見ると、加齢に伴い、ワーク・エンゲイジメント・スコアが高くなっていく傾向にあり、特に若手従業員のワーク・エンゲイジメントが相対的に低いことが明らかになった。それによって、若手従業員の離職率の上昇、さらに組織力弱体化などの可能性が示唆される (徐, 2007; 小畑・森下, 2014; 厚生労働省, 2019)。つまり、若手従業員のワーク・エンゲイジメントが低い原因を究

明した上で、その対応策を探し、さらに企業の与える影響を検討する必要がある。

従業員の雇用形態から見れば、主に正規社員であり、非正規社員を対象とする研究がまた少ない。吉岡(2014, p.155)は派遣労働を選択した理由と派遣労働者のストレス諸要因やワーク・エンゲイジメント、職務満足感の差異について検討した。彼によれば、派遣労働を選択した理由に関わらず、派遣労働の雇用形態の違いによって、派遣労働者のワーク・エンゲイジメントの高さに関連すると示唆した³¹。それによって、今後、正規社員と比較した上で、非正規社員のワーク・エンゲイジメントについて検討すべきである。

以上をまとめると、今までワーク・エンゲイジメントに関する先行研究では、ワーク・エンゲイジメント概念の開発や類似概念との比較、先行要因の発見に注目する研究が多い一方で、ワーク・エンゲイジメントが結果事象に与える影響に関する研究がそれほど多くない。また、研究対象の特徴から見れば、看護職を対象とする研究が散見されるが、一般企業従業員を対象とする研究蓄積がまだ少ないのは現状である。そして、一般従業員を対象とする研究では、個人属性(性別、年齢)や雇用形態などの違いによって、従業員のワーク・エンゲイジメントの高さも違う現状について述べているが、年齢層別に、特に若手従業員のワーク・エンゲイジメントが低い原因を分析して上で、それを向上させる方策を提示し、企業にもたらす効果についての調査研究も少ない。人手不足、定着率が低いなどの問題を持つ企業にとっては、若手従業員の活躍・育成が重要であり、高いワーク・エンゲイジメントが期待できる人材を求めることは想像に難くない。

したがって、本研究は、特に今後企業の戦力としての若手従業員に注目し、彼らのワーク・エンゲイジメントが低い原因を分析した上で、それを向上させる対策を探し、さらに企業の経営パフォーマンスとの関係を実証したい。

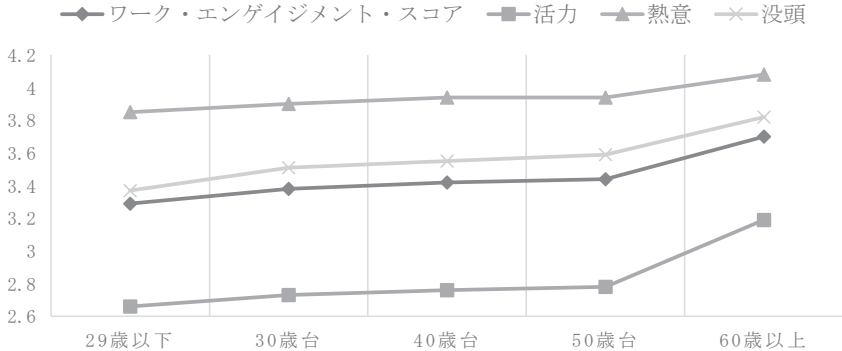
2 若手従業員のワーク・エンゲイジメントの現状と就業意識

2-1 日中企業における若手従業員のワーク・エンゲイジメントの現状

厚生労働省(2019)は、労働政策研究・研修機構が2019年に調査を実施した「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」によるデータを活用し、ス

コア化したワーク・エンゲイジメントをめぐる状況を考察することで、日本における「働きがい」の現状を示した。具体的な内容は以下の図表2-9の通りに示す。

図表2-9 年齢別にワーク・エンゲイジメント（活力・熱意・没頭）スコアの概況

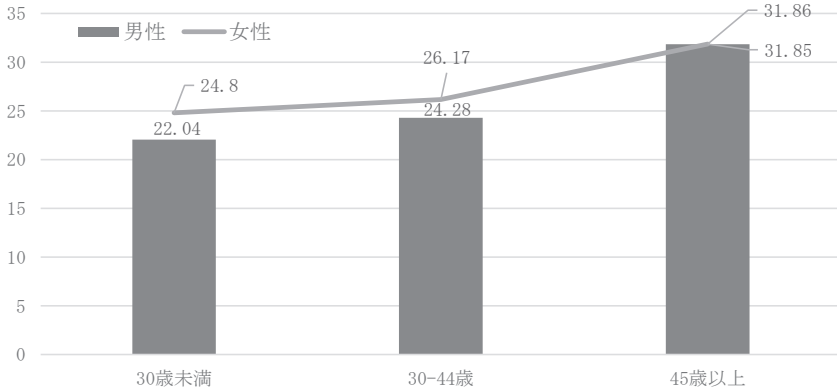


出典：厚生労働省（2019, p.178）により筆者作成

この図表から見れば、ワーク・エンゲイジメントの高さを年齢別に見ると、加齢に伴い、ワーク・エンゲイジメントのスコアが高くなっていく傾向にあることが調査結果から明らかになった。その傾向は、加齢に伴い、「自己効力感（仕事への自信）や仕事を通じた成長実感が高まることに加えて、仕事にコントロールが効きやすくなること、また、難易度が高めの仕事に挑戦する機会が増えることなどが影響している可能性が考えられる」という。³³

小畑・森下（2014, p.177）は企業に勤務する従業員630名（男性342名・女性288名）を対象に、従業員の働く目的、職業ストレス及びワーク・エンゲイジメントについて調査を行った。その結果、ワーク・エンゲイジメントでは、年代別に有意な差が見られる。45歳以上の群と30歳～44歳の群より、30歳未満の群において、ワーク・エンゲイジメント・スコアの方が低いと指摘された。具体的な内容は以下の図表2-10の通りに示す。

図表2-10 ワーク・エンゲイジメントの尺度得点（年代別・男女別）



出典：小畑・森下 (2014, p.24)

また、彼らは年齢別に、特に若手従業員のワーク・エンゲイジメントが低い理由について、以下のように述べた。①加齢に伴って、仕事の経験が増えるだけではなく、処遇や仕事の裁量権が高くなることで、仕事ストレスの軽減に繋がっている。②30歳未満の群にとっては、この段階はキャリア発達での探索・確立の段階であり、激しい競争の中で、努力することで成長実感をもたらえることが重要である。しかし、彼らのスキルや経験などがまだ十分ではなく、現実と理想との間に差がある。³⁴

一方で、徐 (2007, pp.67-68) は企業性質 (中国国有企業・民営企業・外資系企業)・従業員職位・年齢などの違いを比較した上で、中国における従業員のワーク・エンゲイジメントの現状について分析した。その調査結果から見れば、31歳以下の従業員より、31歳以上の従業員のワーク・エンゲイジメントの方が高いことが分かった。

その原因について、徐は中国における若手従業員は仕事の内容、将来の自己成長・実現などに大きな期待を持っているが、現実には、彼らの仕事経験・能力などがまだ足りなく、挑戦的な仕事をやれないので、彼らのワーク・エンゲイジメントが低くなる可能性があるとして指摘した。また、若手従業員は上司から仕事の助言・フィードバックを得ることの重要性を示唆するとともに、彼らの

ワーク・エンゲイジメントを向上させる必要があると述べている。³⁵

以上から見れば、日中企業において、他の年齢層の従業員と比べて、特に若手従業員のワーク・エンゲイジメントが相対的に低いことが明らかになった。また、その原因について、自己成長や実現に大きな期待を持つ若手従業員は、仕事経験やスキルなどがまだ足りなく、現実と理想との間にギャップがあるので、彼らのワーク・エンゲイジメントが低くなると指摘された。それによって、若手従業員の離職率の上昇、さらに組織力弱化などの可能性が示唆される。

しかし、前述した原因以外、日中企業の雇用慣行、人事制度などの違いによって、若手従業員のワーク・エンゲイジメントが低い原因が同じとは限らない。そのため、日中企業における若手従業員の就業意識を調査し、彼らの欲求や希望などを明らかにした上で、現実の中で企業内部に存在する問題点と比較しながら、若手従業員のワーク・エンゲイジメントが低い原因を詳しく分析する必要があるだろう。

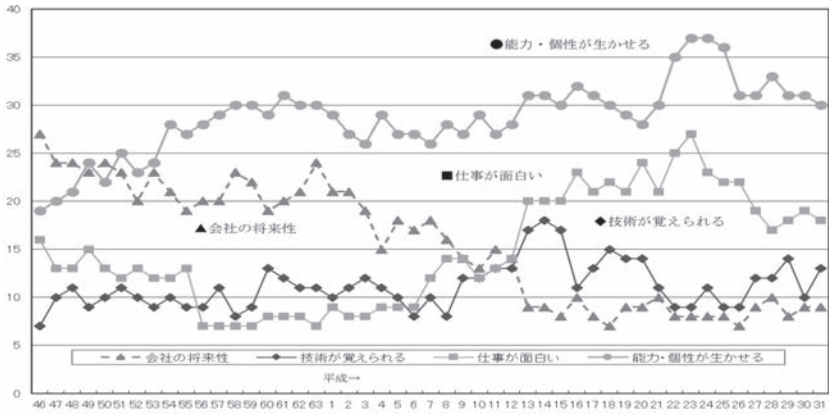
2-2 日中企業における若手従業員の就業意識

公益財団法人日本生産本部（2019）は平成31年度新入社員働くことの意識について調査した。そして、ここでは特に若手従業員による会社の選択理由、仕事と生活についての認識、若いうちは進んで苦勞すべきかに対する意見という三つの側面から、彼らの就業意識・欲求を分析したい。

まず、以下の図表2-11で示した通りに、若手従業員に「会社を選ぶ時、あなたはどのような要因をもっとも重視しましたか」を聞いたら、「自分の能力、個性が生かせるから」と回答する人がもっとも多く、29.6%になった。「仕事が面白いから（18.4%）」、「技術が覚えられるから（13.1%）」が続く。つまり、若手従業員は自分がやりがい（成長感）を感じ、能力形成をしていけるかどうかという点に着目している。それによって、会社は彼らの能力開発や職務分配などに工夫する必要があると考えられる。

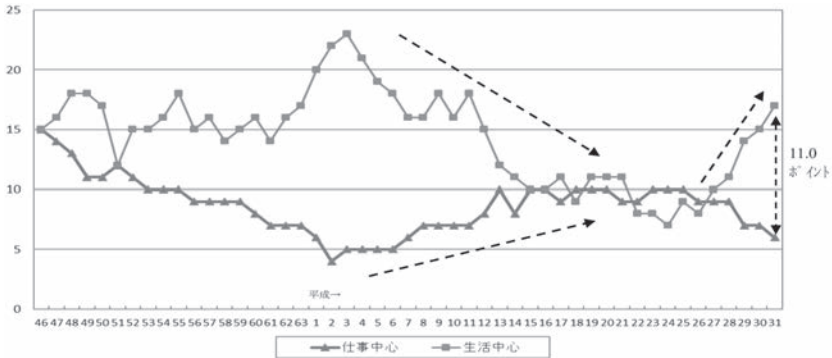
次に、若手従業員による仕事と生活についての認識を見てみる。以下の図表2-12の通りに、「仕事中心か、（私）生活中心か」という質問に対する回答で差が拡大した（11ポイント）。また、「両立」という回答が依然として多数を占め、77%に至った。つまり、若手従業員はワーク・ライフバランスの実現に対

図表2-11 会社の選択理由（主な項目の経年変化）



出典：公益財団法人日本生産本部（2019， p.4）

図表2-12 「仕事中心か、「私」生活中心か」についての認識

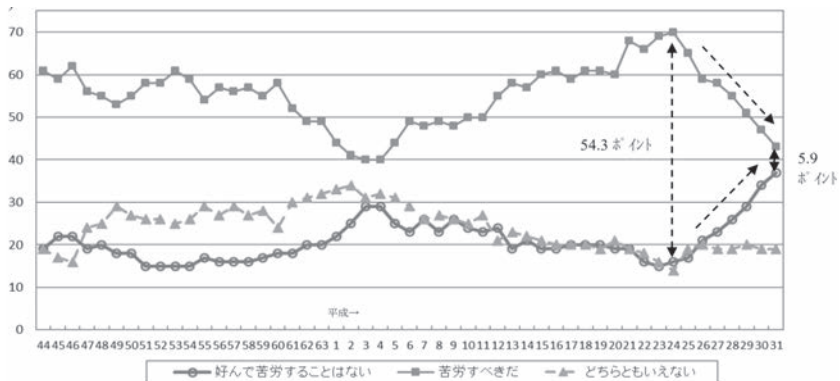


出典：公益財団法人日本生産本部（2019， p.3）

する欲求が高い。そして、規定された仕事を完成する以外、自分の私生活に対する関心が高くなり、休暇を取ってほしいと考えられる。

さらに、「若いうちは進んで苦勞すべきか」に対する意見では、平成24年度から「好んで苦勞することはない」が増え続けている。逆に「進んで苦勞すべきだ」が大きく減少している。両者の差は過去最小の5.9ポイントから平成31年度

図表2-13 「若いうちは進んで苦勞すべきか」に対する意見



出典：公益財団法人日本生産本部（2019，p.4）

の11ポイントに変化した。具体的な内容は以下の図表2-13の通りに示す。つまり、若手従業員は仕事の難易度や苦勞などより、自分の興味や能力を合わせて仕事することを楽しむと考えられる。

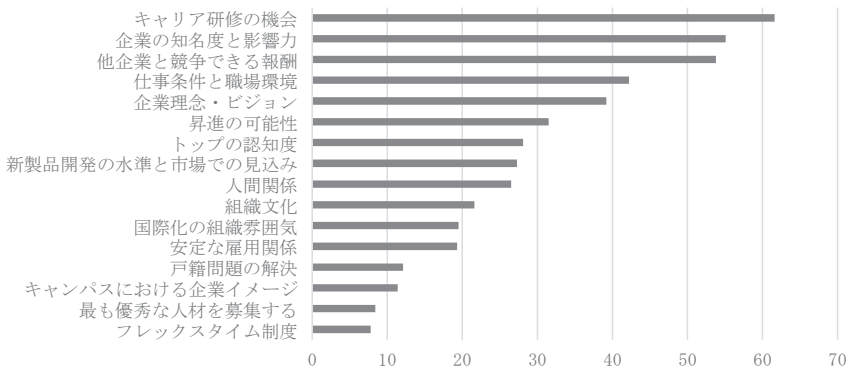
その他、パーツ総合研究所（2017）は若手従業員にとっての成長を実感することの重要性を指摘しながら成長実感とパフォーマンス、ワーク・エンゲイジメント、継続就業意向の関係を調査した。その調査によると、成長を実感している若手従業員ほど、彼らのワーク・エンゲイジメントと統計的に有意に高い傾向があるという。また、若手従業員が特に多かった成長理由として、「上司から仕事の助言を得ることができた」、「上司からフィードバックを得ることができた」が挙げられる。³⁶

以上をまとめると、近年、日本企業における若手従業員の就業意識として、豊かな物質的な生活、金銭的な報酬より、仕事と生活を両立させ、楽しくて充実した日々を送れることに重視していることが分かった。また、「自分の能力、個性が生かせる」といった自分の興味や特性に合わせた仕事を通じ、何かを挑戦し、チャレンジする意欲が過去に比べ高くなる。さらに、若手従業員は自分がやりがいを感じ、能力形成をしていけるかどうかという点に着目していると言えるだろう。その他、企業は若手従業員の成長実感の向上を重視すべくことが示唆された。

一方で、中国企業における若手従業員の就業意識が以前より変化した。沈(2006, p.144)は中国の労働市場と企業の雇用管理について述べた。その研究では、近年、中国は人事制度改革をすると共に、新卒者向けの就業制度改革も進んでおり、「統一分配」から「自主的職業選択」へ変化した。それによって、新卒者の就業意識も変わった。具体的には、「給料水準、福利、待遇」も考慮するが、それ以上に「発展の機会」、「個人の才能を発揮できること」、「個人の興味・趣味と一致すること」を重視する傾向が見られる。³⁷

また、中華英才網(2007)による「中国大学生に対する希望就職先の調査」では、大学生は就職する時に企業を選択する理由について述べた。具体的な内容は、以下の図表2-14の通りに示す。図表から見れば、トップ3の理由は「キャリア研修の機会(61.6%)」、「企業の知名度と影響力(55.1%)」、「他企業と競争できる報酬(53.8%)」である。³⁸

図表2-14 中国大学生就職する時に企業を選ぶ理由(五つまで選択可)



出典：中華英才網(2007)により筆者作成

さらに、労働政策研究・研修機構(2017)による「90世代の就業意識」に関する調査では、若手従業員は自らのキャリアの将来性を特に気にしていることが指摘された。マイコス調査によると、「就職する際に、大学生が最も重視するのは「将来性(67%)」で、「給与・福利(66%)」とほぼ並んでいる」という。³⁹その他、離職理由には、「仕事がきつい」、「残業が多い」などが挙げられ

る。

以上から、中国では、仕事の安定性を求める中高年層と比べて、若年層はワーク・ライフバランスや自由で束縛のない環境などの働きやすさを重視すると考えられる。また、労働政策研究・研修機構（2012, p.167）は、「これらの結果が、一般的に言われている中国人観、すなわち、「中国人にとっては報酬がすべてだ」、「少しでも賃金が高ければ、すぐ他社へ転職してしまう」とは必ずしも一致しない。報酬が大事な要素であるが、報酬以上に重視しているのが、仕事を通しての成長と自己実現、そして、そこから得られる充実感や達成感であり、自己のキャリアアップにつながるかどうかといえる」と述べている⁴⁰。

図表2-15 日中企業における若手従業員の就業意識・欲求の比較

日本企業における若手従業員の就業意識・欲求	中国企業における若手従業員の就業意識・欲求
① 豊かな物質的な生活、金銭的な報酬より、仕事と生活の両立、楽しくて充実した日々を送れることに注目する	① 発展の機会、自己才能の発揮、興味と一致することを重視する傾向にある
② 自分がやりがい（成長感）を感じ、能力形成をしていけるかどうかという点に着目する	② 仕事を通じて成長すること、キャリア開発など自分の将来性に関することに注目する
③ 仕事の難易度や苦労などより、自分の興味や能力を合わせて仕事することを楽しむ	③ 残業することが嫌い、ワーク・ライフバランスを追求する。
④ 上司によるサポート・支援による成長実感の獲得が大切である	④ 働きやすくて自由で束縛のない環境で働きたい

出典：各報告書により筆者作成

日中企業における若手従業員の就業意識をまとめると、図表2-15で示した通りである。それから共通点が見られる。すなわち、金銭的な報酬が重要であるが、それ以上に組織文化、ワーク・ライフバランス、職場環境、キャリア開発支援などの非金銭的報酬の方も大切にしている点である。そのため、以下では、特に仕事と生活の両立、成長機会の提供などの視点から、若手従業員のワーク・エンゲイジメントが低い原因を分析していく。

3 若手従業員のワーク・エンゲイジメントが低い原因

3-1 日中企業における若手従業員のワーク・エンゲイジメントが低い原因

① 評価制度

若手従業員は仕事を通じて成長実感を獲得させるため、彼らの仕事成果と職業能力の成長を正しく評価する必要がある。しかし、太田（2008, pp.42-44）によれば、日本の人事考課に内在する問題点として、人事考課が個人の能力や業績をどれだけ正しく評価できているか、相対評価による制度そのものの限界、数字で評価することの限界などが挙げられる⁴¹。また、日本企業が年功序列と終身雇用の影響を強く受けていると考えられる。

高島（2016, p.133）では、日本はタテ社会であり、「人間平等主義」「能力平等観」が支配する。それが故に、組織を作る場合、日本では年齢が基準になる。そうやって生まれた年功序列は、一人ひとりの生き方と働き方に強い影響を与えていると述べている⁴²。

以上から、日本企業はタテ社会という文化の影響で、年功序列制度に重視し、勤務年数が長い順に地位を定めることに加え、相対評価による問題点があることが分かった。つまり、他の年齢層と比べて、入社年数がまだ短く、実務経験も足りない若手従業員にとっては、年功序列制度が彼らの昇進・昇格に遅くさせるとともに、相対評価制度が彼らの努力と成長を必ずしも正しく評価するとは限らない。それによって、彼らのワーク・エンゲイジメントが低くなると推測できるだろう。

一方で、日本企業は年功序列を重視することに対して、中国企業は能力序列、すなわち従業員が実際に獲得した成果の多少によって評価する。中国では、成果給は一般的には、個人の業績のみが成果に反映されているといったイメージが浸透している。確かに、それによって、ある程度部門・チームの業績・成果の向上、さらに企業全体の業績・成果の向上に貢献できると考えられる。

しかし、付他（2017, pp.8-9）は、成果主義の問題点を指摘した。すなわち、成果主義の人事評価が成果・業績しか注目しないので、上司によるフィードバックなどが足りなく、従業員の能力開発やキャリア発達などの個人の成長、企業にとっての人材の育成に負の影響を与える⁴³。

以上から、従業員の能力や努力する過程が無視させることが分かった。特に

スキルや経験がまだ足りない若手従業員にとっては、成果主義的な人事評価の実施によって、彼らの能力の発揮や努力などを体現できなく、さらに彼らのワーク・エンゲイジメントの向上を阻害すると予想できる。

② キャリア開発支援制度

前述したように、若手従業員が自分の将来性に関わるキャリア開発に大きな関心を持っている。また、日本経済団体連合会（2020, p.4）による「人材育成に関するアンケート調査結果」から見れば、社員のキャリア形成の現状としては、「一部の社員が自律的にキャリアを形成している一方、多くの社員は会社主導」が最も多く、55.2%に至った。これに「総じて会社主導でキャリア形成が行われている」（18.9%）が続いており、あわせて7割強（74.1%）が会社主導のキャリア形成となっている。それに対して、「自律的にキャリア形成している」との回答は2割超（22.9%）にとどまっている⁴⁴。

一方で、近年、中国では従業員のキャリア開発に対する関心が高くなっているが、実際に企業におけるキャリア開発支援制度がまだ不完備であり、実施にも難しいと見られる。王（2015, pp.112-113）は中国北京の民营企业における一般従業員と管理職120名を対象にして、彼らのキャリア形成意識や企業におけるキャリア開発支援の現状などについて調査した。その結果、従業員が自分のキャリア形成・開発に興味を持っている。また、それを通じて、今後の目標の確立や進路について期待する。しかし、現実には中国企業における経営者が従業員のキャリア管理に対する認識がまだ足りないことに加え、従業員の昇進方式が単一なので、キャリア開発支援が難しいことが分かった⁴⁵。

以上から見れば、従業員によるキャリア開発に関わる就業意識と希望に向けて、日本企業は自律性を重視しながら、積極的に従業員のキャリア形成を支援していると言える。それに対して、中国では、キャリア開発に対する認識がまだ低く、キャリア開発支援制度の実施が困難なので、若手従業員のキャリア開発に関する希望を満足させない。それによって、彼らのワーク・エンゲイジメントが低くなるかもしれない。

③ ワーク・ライフバランス支援制度

前述したように、近年、働き方の多様化などによって、若手従業員がワーク・ライフバランスの実現に大きな要求を持っている。藤元（2009, pp.116-119）

によれば、ワーク・ライフ・バランスという概念は、雇用労働、家庭内労働、余暇、または地域活動は、お互いに分断された活動ではなく、むしろそれぞれ相互に関連し合っており、安定的に調和させることが可能であるという考え方に基づいていると指摘された。⁴⁶

そして、小野（2011, pp.149-150）によれば、日本企業は主に「①経済的支援（サービス利用費用補助、出産祝い金、余暇行事参加家族の費用負担など）、②時間的支援（育児休業、育児短時間勤務、労働時間短縮など）、③その他（配偶者の転勤への対応、結婚などによる退職事由が解消した時の再雇用制度など）」という三つの側面から従業員のワーク・ライフバランスの実現を支援している。その中には、特に若手従業員に向けたのは、フレットタイム制度や時間外労働の対応である。⁴⁷

一方で、中国では従業員の仕事と生活の両立が難しい。日本振興機構（2019）による「中国で社会的議論になった働き方996」に関する記事では、中国企業における午前9時から午後9時まで、週6日出勤という過酷な勤務体制について議論した。⁴⁸ また、中国の智聯招聘がホワイトカラー1万1024人の労働実態を調査した結果によると、調査対象の8割で残業が常態化している。その中で、週3時間未満の残業が最も多かったものの、週20時間以上の残業が9.2%を占めたという。⁴⁹

その他、曾（2019, pp.93-94）は中国では従業員のワーク・ライフバランスに存在する問題点を述べている。具体的には、残業時間が長いこと、仕事ストレス・負担が大きいこと、固定的な勤務時間（フレットタイムなどの制度）がないこと、効率の向上によって企業利益の最大化を追求することが挙げられる。⁵⁰

以上から見れば、日本では、働き方改革やワーク・ライフバランスに関する諸制度の実施によって、若手従業員のワーク・ライフバランスの実現を支援することに対して、中国ではワーク・ライフバランスの実現が難しいのは現状である。つまり、仕事と生活の両立を追求する従業員にとっては、今中国では残業時間が長く、仕事ストレス・負担が大きいなどによって、彼らのワーク・エンゲイジメントが低くなる恐れがある。そのため、中国企業における働き方改革をする必要があると考えられる。

3-2 小 括

以上のように、日中企業における評価制度、キャリア開発支援制度及びワーク・ライフバランス支援制度実施の現状と若手従業員の就業意識・欲求との間にギャップがあり、さらに彼らのワーク・エンゲイジメントの向上を阻害することが分かった。具体的な内容をまとめると、以下の図表2-16の通りである。

図表2-16 日中企業における若手従業員のワーク・エンゲイジメントが低い原因

人事制度	日中企業の現状	日中企業における若手従業員の就業意識・欲求
評価制度	<p>日本：タテ社会文化、年功序列に重視し、勤務年数が長い順に地位を定めることに加え、相対評価による問題点 →昇進・昇格などが遅い、成長と能力に関する評価が正しいとは言えない</p> <p>中国：能力序列、成果主義的な評価の下で、上司によるフィードバックなどが少なく、成果に注目しすぎる →努力の過程を無視し、成長実感や能力開発を阻害する</p>	<p>日本：仕事の難易度や苦勞などより、自分の興味や能力を合わせて仕事することを楽しむ</p> <p>中国：発展の機会、自己才能の発揮、興味と一致することを重視する傾向にある</p>
キャリア開発支援制度	<p>日本：若手従業員によるキャリア開発に関わる就業意識と希望に向けて、日本企業は自律性を重視しながら、積極的に従業員のキャリア形成を支援している</p> <p>中国：キャリア開発に対する認識がまだ低く、キャリア開発支援制度の実施が困難なので、若手従業員のキャリア開発に関する希望を満足させない →若手従業員のワーク・エンゲイジメントが低くなる可能性がある</p>	<p>日本：自分が成長感を感じ、能力形成をしていけるかどうかという点に着目する</p> <p>中国：仕事を通じて成長すること、キャリア開発など自分の将来性に関わることに注目する</p>

<p>ワーク・ライフバランス支援制度</p>	<p>日本：働き方改革やワーク・ライフバランスに関する諸制度の実施によって、若手従業員のワーク・ライフバランスの実現を支援する</p> <p>中国：残業時間が長く（996勤務制度）、仕事ストレス・負担が大きいなどによって、ワーク・ライフバランスの実現が難しいのは現状である →若手従業員のワーク・エンゲイジメントが低くなる可能性がある</p>	<p>日本：豊かな物質的な生活、金銭的な報酬より、仕事と生活の両立、楽しくて充実した日々を送れることに重視する</p> <p>中国：残業することが嫌い、ワーク・ライフバランスを追求し、働きやすくして自由で束縛のない環境で働きたい</p>
------------------------	---	--

出典：各文献により筆者作成

一つ目は、評価制度における違いである。日本企業では年功主義と相対的な人事評価が一般的であるが、中国企業では能力主義や成果主義的な人事制度が一般的で、人事評価においても絶対的評価が多いということが分かった。日中企業における評価制度はそれぞれ問題がある。中国にある日系企業の場合、昇進・昇格などが遅い、成果と能力に関する評価基準の曖昧性、努力の過程を無視すること、成長実感や能力開発を阻害することが挙げられる。それらが若手従業員による自己才能を発揮し、自分の興味や能力を合わせて仕事するという就業意識・欲求との間にギャップがあるので、若手従業員のワーク・エンゲイジメントの向上を阻害する。

二つ目は、キャリア開発支援制度について、日本企業は自律性を重視しながら、積極的に従業員のキャリア形成を支援している。一方で、中国企業はキャリア開発に対する認識がまだ低く、キャリア開発支援制度の実施も活性化されていない。したがって、若手従業員による仕事を通じて成長することやキャリア開発など自分の将来性に関する就業意識・欲求を満足させなくなり、彼らのワーク・エンゲイジメントを低下させる。

三つ目は、ワーク・ライフバランス支援制度の実施現状を見てみると、日本企業では、働き方改革やワーク・ライフバランスに関する諸制度の実施によって、若手従業員のワーク・ライフバランスを支援する。それに対して、中国では、残業時間が長く、仕事ストレス・負担が大きいなどによって、ワーク・ライフバランスの実現が難しいのは現状である。しかし、若手従業員はワーク・

ライフバランスを追求し、働きやすく自由で束縛のない環境で働きたいので、彼らのワーク・エンゲイジメントが低くなる。

第3章 事例研究

前章では、若手従業員の就業意識・欲求と日中企業における評価制度、キャリア開発支援制度、ワーク・ライフバランス支援制度などの実施現状ととの間のギャップを明確し、彼らのワーク・エンゲイジメントが低い原因を分析した。では、若手従業員のワーク・エンゲイジメント（働きがい）が高い企業では、どのような組織文化を持っているのか。また、若手従業員の就業意識・欲求に対応し、一体どのような雇用管理、人事制度を実施しているのか。本章では、前述した若手従業員の就業意識・欲求に踏まえ、若手従業員のワーク・エンゲイジメントを向上させる方策を探しながら、それが企業にもたらす効果について検討したい。

1 日本企業の事例研究

1-1 ワーク・エンゲイジメントを向上させる方策の実施状況

若手従業員のワーク・エンゲイジメント向上に取り組んでいる10社の事例を整理したのは、以下の図表3-1である。

図表3-1 ワーク・エンゲイジメントを向上させる方策の実施状況

番号	企業	業種	導入背景（目的）	取り組み内容	導入後の影響と効果
1	株式会社みずほフィナンシャルグループ	金融・証券専門業	<ul style="list-style-type: none"> ・金融業界を巡る外部環境の変化 →他業態と連携した次世代金融へと転換していくことが強く求められる ・働く側の意識の変化 →自分自身の成長や仕事のやりがいを重視する考え方が強くなる 	<ul style="list-style-type: none"> ・年齢を問わず、ジョブ公募、プロジェクトに応じた臨時の公募を実施する ・「出向」の仕組みの活用、社外兼業制度、副業制度の導入 ・リモートワークの環境整備や時差・フレックスタイムの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・若手社員一人ひとりの挑戦意欲を大切し、彼らのやる気・意欲を引き出し、活躍を促す ・効率的で健康に働くことができる職場の実現 ・企業の生産性を高めていく

2	株式会社コンカー	IT・サービス業	働きがいをもとめるのは事業成長のため、一人ひとりを尊重する職場風土を醸成したい	<ul style="list-style-type: none"> ・年に1度の「コンストラクティブフィードバック」の実施 ・四半期に1度の「パルスチェック」 ・四半期に1度の「オールハンズミーティング」 	<ul style="list-style-type: none"> ・上司と若手社員との双方向のコミュニケーションを促進する ・仕事量・内容・裁量性などを把握できる。それに踏まえ、仕事を調整する ・会社の戦略・理念を浸透させ、自発的な活動も活発になっている
3	サイボウズ株式会社	IT企業	ワークスタイルの進化を模索し続けており、日本で働き方改革がうたわれる中、特にユニークな人事管理制度の改革によって人材を活用・確保する	<ul style="list-style-type: none"> ・社外価値と社内価値を含む市場価値によって人材を評価し、給与を与える ・「Action 5+1」という社内共通する行動準則の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・社員の価値を全面的に認識し、適切に評価できる ・さらに指針が浸透し、成長を促すコミュニケーションが効率化される
4	日本ユニシス株式会社	サービス業	<ul style="list-style-type: none"> ・新ビジネス創出や個人々人を成長させる ・個人生活も大切にしながら、豊かな発想ができるゆとりを持たせるために 	<ul style="list-style-type: none"> ・フリーアドレス拡大とサテライトオフィス利用促進 ・残業メリハリ・年休取得推進活動、テレワーク・デイズ参加 ・相互に感謝やリスペクトを見える化 	<ul style="list-style-type: none"> ・生産性36%向上、業務効率化 ・イノベーションを喚起する風土の醸成 ・会社を社員との強い信頼関係の構築
5	株式会社日立製作所	電気機器	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員能力の最大発揮、自ら考え・行動する強い個人の育成 ・一人ひとりの意思・意欲を尊重し組織に活かす 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材マネジメント統合プラットフォームと学習プラットフォームの実施 ・若年層向けキャリア開発支援プログラムの設定 	<ul style="list-style-type: none"> ・自身に必要な学習を必要なタイミングで申込・受講できる環境を提供する ・若年層社会化、定着化、仕事の確立、自律的キャリア意識の醸成
6	本田技研工業株式会社	製造業	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員と組織の健康度・活力を向上させる取り組みを促す ・人材や環境に左右されることなく、円滑な対応を促す 	「オール Honda 心の健康づくり」という施策の実施（職場環境改善活動の推進、ストレスチェックの実施、相談対応体制の充実など）	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事に誇りを感じ、熱心に取り組む、仕事から活力を得て生き活きと働ける状態の実現 ・職場のストレスによる作業効率を低下させる可能性のある要因を把握し、組織生産性の向上

若手従業員のワーク・エンゲイジメント向上に関する研究 (JI)

7	NTT コムウェア株式会社	情報・通信業	<ul style="list-style-type: none"> ・ミドルマネジャーに集中していた部下育成に関する実務的な負担の軽減を図る ・職場全体でOJTを推進していく組織風土づくり 	<ul style="list-style-type: none"> ・部下育成の責任を若手社員に委譲する ・メンタリング制度の活用 ・ファミリー制の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・新入社員育成の実行責任者(メンター)としての若手社員の成長感と達成感を向上させる ・若手社員の主体性が高まり、コミュニケーションの円滑化を促進する
8	日本ビューレット・パッカード株式会社	製造業・ITサービス	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の自主的・主体的な働き方を推進することで生産性の向上を実現する 	<ul style="list-style-type: none"> ・フリーアドレス制の導入 ・フレックスワークプレイス制度の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・自由な働き場所を設置し、社員間のシナジー効果を高める上で効果的である ・時間を効率的に使用できる ・生産性の向上と優秀な人材の確保
9	トヨタ自動車株式会社	製造業	<ul style="list-style-type: none"> ・現場で意思決定の迅速化 ・一人ひとりがさらなる創造性と専門性を発揮できる職場づくり 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織・人事制度のフラット化の実施 ・トヨタインスティテュートの設立と研修体系の見直し ・組織の小集団化の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・一人ひとりが専門的な仕事の成果をあげる ・若手社員の専門力を向上させる ・先輩・後輩の強い絆で結ばれた
10	株式会社リコー	オフィスプリンティング・サービス・印刷業・その他	<ul style="list-style-type: none"> ・多様な人材が活躍できる職場環境づくりを目指す 	<ul style="list-style-type: none"> ・リモートワーク制度の拡充 ・フリーアドレス制の導入 ・1 on 1 ミーティングで意識変革 	<ul style="list-style-type: none"> ・職場のコミュニケーションは活性化された ・ワーク・ライフバランスの実現 ・互いの信頼関係を深め、社員の動機付けや成長を支援する

出典：各報告書により筆者作成⁵¹

各社の導入背景・目的の共通点は主に二つが挙げられる。一つ目は、業界外部環境の変化に対応し、新たなビジネス創出を目指すことである。二つ目は、働く人々多様なニーズに対応し、多様な人材が活躍できる職場環境づくりを目指すことである。

取り組み内容について、各社は職場環境の整備、キャリア開発支援、上下信頼関係の構築、残業時間減少、柔軟な働き方の実現など一連の政策を実施することで、若手従業員の就業意識・欲求に対応し、彼らのワーク・エンゲイジメ

ントを向上させる。

各制度導入後の影響および効果から見れば、若手従業員のワーク・エンゲイジメントの向上によって、職場のコミュニケーションの活性化、上下信頼関係の構築、組織生産性の向上などにいい影響をもたらすだけではなく、会社の戦略・理念を浸透させ、自発的な活動も活発になっている。

上記の10社の事例のうち、本研究は、特に定型的業種の比重が高い製造業である本田技研工業株式会社およびトヨタ自動車株式会社2社の事例を取り上げた。その具体的な内容は、以下の通りである。

1-2 本田技研工業株式会社

本田技研工業株式会社（以下では：本田とする）は1946年に設立され、主に二輪、四輪、ライフクリエーション、航空機および航空機エンジンなどの事業領域で活躍している。近年、本田は従業員と組織の健康度・活力を向上させ、人材や環境に左右されることなく、円滑な対応するため、積極的に施策を行っている。⁵²

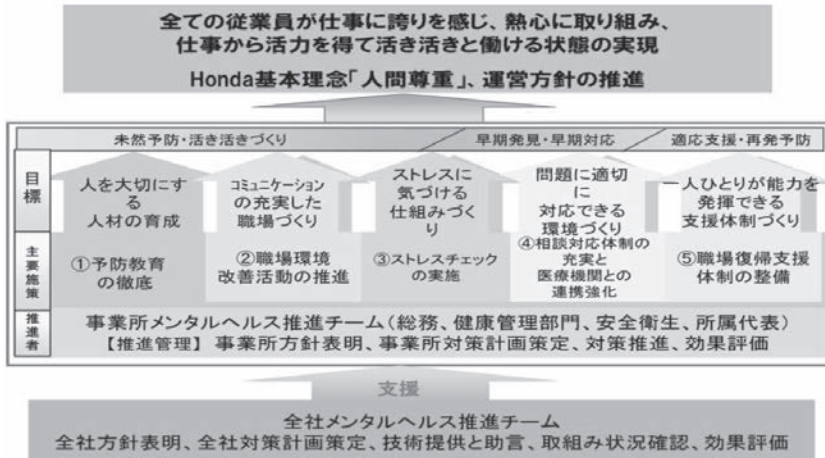
(1) 「オール Honda 心の健康づくり」(5本柱)

本田は従業員のワーク・エンゲイジメントを向上させるため、2009年から「全ての従業員が仕事に誇りを感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得て生き活きと働ける状態の実現」を目指す全社方針を策定した。そして、この要点を基に、「オール Honda 心の健康づくり」(5本柱)という施策を策定した。この施策の具体的な内容は以下の図表3-2の通りである。

上記の図表3-2から見れば、本田は「予防教育の徹底」、「職場環境改善活動の推進」、「ストレスチェックの実施」、「相談対応体制の充実と連携強化」、「職場復帰支援体制の整備」という五つの施策の実施によって、すべての従業員はやる気を向上させ、生き生きと働ける状態を実現できると見られる。

まず、左側の「予防教育の徹底」から説明する。個人が必要な知識とスキルを持たないと、物事はなかなか前に進まない。未然予防のためには、教育の徹底が必要である。もう一つは、組織へのアプローチとして職場環境改善活動がある。さらに、ストレスチェックもある。これは年1回、全従業員が自分の状

図表3-2 本田による「オール Honda 心の健康づくり」(5本柱)



出典：独立行政法人労働政策研究研修機構 (2013)⁵³

態をチェックするものである。その他、相談対応体制の充実、早期対応ができるような体制をつくることである。最後に、職場復帰支援である。具体的には、一人ひとりが能力を発揮できる支援体制を整備するため、きちんとしたルールをつくり、上手に復職支援を進めていくことである。⁵⁴

(2) 働きやすい職場環境づくり

残業時間が長いことや有給休暇率が低いことが日本企業にとっての大きな課題になっていると考えられる。そして、前述したように、現在の若手従業員の就業意識の一つは、残業することが少なく、ワーク・ライフバランスを実現しながら、自由で束縛のない環境で働きたいことである。

本田はこうした課題を解決するため、1970年に隔週5日制、1972年に完全週5日制を導入し、水曜日と金曜日は原則として全員定時退社するノー残業デー運動などを行っている。また、「働き方改革の観点においては、アウトプットの質の追求と限られた時間の有効活用を目的とし、適正な時間管理を徹底したうえで、在宅勤務をはじめとした柔軟な働き方の拡大や、仕事の断捨離、適切な権限移譲が推進されるようなマネジメントなどの取組みを進めている」という。⁵⁵

(3) 人材評価・育成

近年、日本企業では、従来の年功序列主義や能力主義から、成果主義に転換している。また、中国企業においても、成果主義が主流となっている。しかし、前述したように、新入社員あるいは仕事経験などがまた足りない若手従業員にとっては、成果主義の評価が不十分であり、彼らのワーク・エンゲイジメントを低下させる恐れがあると考えられる。そのことに加え、若手従業員は仕事を通じて成長することや、上司によるサポート・支援による成長実感の獲得に重視する。つまり、若手従業員を評価・育成するが大切である。

本田は「人間は本来、夢や希望を抱いてその実現のために思考し、創造する自由で個性的な存在である」という基本理念を持っている。また、このような人間尊重の理念に基づき、「主体性の尊重」、「公平性の原則」、「相互信頼」という人事管理の三原則がある。⁵⁶さらに、これらの原則に則り、地域、従業員の特性に応じた人材評価プロセスを導入している。例えば、日本では、人材育成・評価において、上司との「2 Way コミュニケーション」を重視しながら、年3回以上の面談を従業員全員に向けて行う。従業員は、まず、「4月の面談において、上司のアドバイスを受けながら、自分の将来像や進むべき方向性を明確にし、その年度の組織の事業目標に基づいて個人の役割を設定する。その後、6月と12月の面談で、上司が本気の実績・取組みに対する評価や個人ごとの強みや弱みをフィードバック、加えて今後のチャレンジ目標やキャリアなどについて話し合う」ことである。⁵⁷

本田は実務の経験を重ねるなかで専門性や職務遂行能力を高める OJT を基盤とした人材育成を行っている。具体的には、「OJT を効果的に推進するために、専門分野や職種別のステップごとに求められる技術・技能の内容やレベルを体系化した OJT プログラムを制定しており、各個人の専門・管理能力をチェックするとともに、さらなる育成の指標として活用している。また、OJT と相互に補完し合う Off-JT のプログラムも取り入れ、従業員一人ひとりの能力向上に応じて、各階層別に研修プログラムを用意し、キャリア形成・スキル開発・マネジメント能力の向上を図っている」ということである。⁵⁸その他、職種ごとの専門教育や新入社員研修、Honda フィロソフィーをベースとした基礎研修、資格認定時マネジメント研修、品質研修などが挙げられる。

(4) 小 括

以上の本田の事例をまとめると、主に4点が明らかになった。

一つ目は、従業員のワーク・エンゲイジメント向上に重視し、全社方針の一つとして策定した。そして、こうした理念を従業員に共有させるため、「オール Honda 心の健康づくり」(5本柱)という施策を行っている。

二つ目は、「オール Honda 心の健康づくり」(5本柱)という施策の中で、特に若手従業員の就業意識・理念に対応するのは、「働きやすい職場環境づくり」、「人材評価・育成」などの方策である。これらの方策の実施によって、2019年度の従業員1人当たりの総労働時間は1997時間、一般組合員における年次有給休暇の平均取得日数は18.8日となる。

三つ目は、上司と相談しながらフィードバックをもらうことで、若手従業員のワーク・エンゲイジメントが向上させ、離職率が下がっている。

四つ目は、アウトプットの質の追求と限られた時間の有効活用によって、組織生産性の向上に貢献できると見られる。

1-3 トヨタ自動車株式会社

トヨタ自動車株式会社(以下では:トヨタとする)は日本有名な大手企業であり、1937年に設立した。主な事業内容は自動車の生産・販売である⁵⁹。そして、トヨタは持続的な成長拡大を獲得するため、すべてのステークホルダー・エンゲイジメントを重視しながら経営を行い、オープンで公正なコミュニケーションを通じて、ステークホルダーとの健全な関係の維持・発展に努めている。以下では、特に従業員のワーク・エンゲイジメント向上に関する方策について説明する。

(1) グローバルでの人材育成体制

トヨタはグローバル幹部人材育成、TMC人材の育成(管理職、事務職・技術職、若手社員)、各地域・事業体で取り組む海外事業体人材育成を通じて、グローバルでのトヨタフィロソフィーを実践できる人材の育成を目指す教育を展開している。

まず、グローバル幹部人材を育成するため、「GLOBAL21」⁶⁰プログラムに取

り込んでいる。そして、このプログラム主に三つの部分から構成している。具体的には、①「経営哲学・幹部への期待の明示」、②「人事管理」、③「育成配置、教育プログラムの展開」である。次に、TMC 人材の育成においては、「経営人材候補の育成のため、重要ポストへの若い世代からの積極的な登用を推進している。経営トップが直接見極める機会を創出するとともに、役員候補者の心構えの醸成を図っている」と述べている。⁶¹

また、事務職・専門職の人材を育成するために、OJT の実施を基本として、OFF-JT も積極的に行っている。これは若手従業員にとっては、上司や先輩の指導を受けながら、成長感をもらえるいい機会である。さらに、トヨタは2014年から国内若手従業員の海外への派遣規模を拡大し、若手従業員の早期育成、能力向上を目的とした「修行派遣プログラム」に取り組んでいる。具体的には、海外大学院、国内関連会社などに1-2年間研究派遣し、実務や異文化の理解を深めることに加え、語学力の修得などを目指す。⁶²

(2) 柔軟な働き方の実施・従業員満足度の調査

トヨタは組織生産性の向上および、従業員のワーク・ライフ・バランスの実現を支援するため、時間や場所にとらわれない柔軟な働き方を推進している。具体的には、2016年から在宅勤務を可能とするFTL (Free Time & Location) 制度をはじめ、各職場で活用している。また、在宅勤務に関しては、新型コロナウイルスの感染防止のため、対象資格と職種を拡大し、2020年9月から恒久化することで、若手従業員の要求に対応し、一層柔軟な働き方を実現できると考えられる。⁶³近年、従業員の柔軟な勤務時間制度利用状況についての変化は、以下の図表3-3の通りである。それから見ると、利用人数がますます増えていることが明確した。

図表3-3 柔軟な勤務時間制度利用状況

	年度	2012	2013	2014	2015	2016	2017
男性	(人)	20	17	18	41	342	935
女性	(人)	817	977	1140	1322	1515	1667

出典：トヨタ自動車株式会社『トヨタ自動車 Sustainability Data Book2018』p.69

一方で、トヨタは従業員に対して仕事を通じた社会貢献や自己実現の場を提供することで、一人ひとりの考える力・創造力・実行力を発揮してもらうことを目指す。また、従業員の働く状態などを把握するため、従業員満足度・成長実感について調査する。以下の図表3-4から見れば、従業員満足度、成長時間をできた従業員の割合が年々高くなることが明らかになった。

図表3-4 従業員満足度調査結果及び成長実感をできた従業員の割合

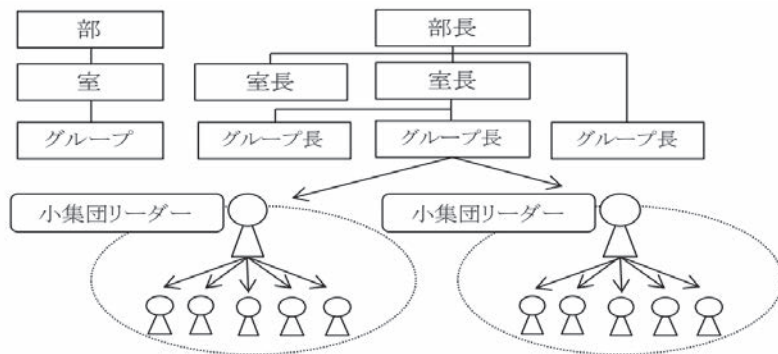
年度	2012	2013	2014	2015	2016	2018	2019
満足度	73.9	なし	77.2	なし	78	75.8	78.7
成長実感	なし	76.5	77.2	78.4	77.6	75.2	82.1

出典：『トヨタ自動車 Sustainability Data Book』2013～2020年度のデータにより作成

(3) 「組織の小集団化」の導入

トヨタは、事務・技術系職場において、2007年に「組織の小集団化」を導入した。組織体制の変革によって、グループ長を中心とし「先輩・後輩の強い絆で結ばれた小集団」体制の作りを目指す。具体的な内容は、以下の図表3-5で示す。

図表3-5 トヨタによる「組織の小集団化」



出典：日本経済団体連合会 (2012, p.76)

この図表から見れば、「グループ長の下にそれぞれ5人程度のメンバーからなる複数の小集団（チーム）を設け、各チームのリーダーを各職場の裁量で自由に任命できることにした。最も多いのは主任クラス（係長相当）であるが、課長レベルのリーダーもいれば20代の若いリーダーもおり、どのリーダーもチーム全体の仕事の管理とメンバーの指導・育成に責任を持つという役割は共通である。小集団の中で、リーダーはもちろん後輩をもつメンバーは、後輩に対して業務の目標提示・進捗管理ときめ細かな OJT を実施する。後輩たちは「自ら考え、実行する」という責任感を持ち、リーダーや先輩の教えを最大限に吸収し一日も早く一人前になるよう研鑽を積む。このような職場全体で「教え教えられる」風土の再構築への取り組みが進んでいる」ことが分かった。⁶⁴

(4) 小 括

トヨタの事例をまとめると、4点を明確した。

一つ目は、持続的な成長拡大を維持するための手段の一つとして、トヨタは従業員のワーク・エンゲイジメント向上に注目する。

二つ目は、グローバル人材の育成を実施することで、従業員個人のキャリア開発などを支援している。

三つ目は、働き方様々なニーズに対応するため、柔軟な働き方を実施している。これらの制度の実施状況を把握するため、従業員満足度や成長実感などを調査する。

四つ目は、上司と部下とのコミュニケーションを深くさせ、年功序列、成果主義などのデメリットを克服し、若手従業員に成長・自己実現の機会を与えるため、「組織の小集団化」を導入した。この制度の実施によって、若い後継者の育成に役立つだけでなく、若手従業員にとっては、経験を積み、成長実感をもたらえるいい機会である。

2 中国企業の事例研究—ハイアールグループ

ハイアールグループ（以下では：ハイアールとする）は1984年創業した家電メーカー、グローバル企業グループである。創立以来、ハイアールは常に「人の価値が第一」という成長方針を持ち、事業拡大をしている。⁶⁵そして、グロー

バル家電ブランドとしてのハイアールは、ユーロモニター・インターナショナルの「Global Major Appliances 2020 Brand ランキング」において、2020年の大型家電・ブランド別世界販売台数シェアで12年連続、世界No. 1の認定を受けた。⁶⁶ こうした成果を取ったハイアールは、特に組織文化、キャリア開発支援など非金銭的報酬の側面から従業員のワーク・エンゲイジメント向上に取り組んでいる。

(1) CEOの経営思想に踏まえて形成した組織文化の共有・浸透

ハイアールグループの創業者である張瑞敏は、中国の伝統思想と日欧米などの先進国の経営思想を融合し、ハイアールの経営思想を形成した。具体的には、中国の『孫子の兵法』、老子の思想などに基づき、企業と個人の目標の一致、創新、企業文化の重要性を強調する。

張瑞敏はよく『孫子の兵法』⁶⁷での「上下欲を同じくする者は勝つ」という思想を引用する。すなわち、勝つための条件の一つが、上も下も心を一にして戦うことにある。具体的には、個人の価値の実現と企業の発展のため、目標の一致が重要である。

一方で、張瑞敏は老子の『道德経』⁶⁸による「天下の萬物は有より生じ、有は無より生ず」（天下の萬物は形ある物から生まれているが、その形あるものは無から生じている）という思想から、無のものはいつも有形のものより重要であると悟り、経営活動を実践する。彼によれば、経営者が企業活動を分析する際に、一般的に生産量、利益などの有形なものに注目したが、それらの有形なものより、目で見えない企業文化、組織風土などの無形のものの方に関心を持ちすべきである。⁶⁹

こうした経営思想がハイアールの企業理念、組織文化に鮮明に反映している。さらに従業員に共有・浸透している。ハイアールのホームページから見れば、組織文化の中で特に注目されたのは、「人の価値が第一」、「創新（イノベーションの創出）」、「精神的報酬（激励機制）」⁷⁰である。また、張瑞敏は経営思想、企業のビジョンを従業員に浸透することの必要性を指摘した。彼は、毎年ハイアールの社内週刊誌『ハイアール人』で一年度の業績を評価すると共に、自分の考え方と経営戦略・理念などを従業員に説明する。⁷¹ 具体的には、「好業績を報道

し、ハイアールの一員としての誇りを引き出す一方で、常に危機感を強調して進取を促す。これによって、高適な目標は立てられ、危機感を呼び起し、やる気をなくさない雰囲気創造する」ことが挙げられる。⁷²

(2) 名誉的な報酬

ハイアールでは、物質的な報酬以外、ハイアール賞、ハイアール希望賞、合理化賞、提案したアイデアが適用された改善整備などに名前を付けるなどの名誉的な報酬がある。この方策の実施によって、ハイアールの製品開発力が急速に高くなっている。具体的には、2009年1月～2019年11月の公開特許数合計は29534件であることが挙げられる。また、ハイアールはイノベーションという価値観教育の他、従業員に創意工夫をはあつきさせ、さらに努力を動機づける。⁷³

(3) キャリア開発支援

まず、仕事の選択の機会を与える制度には、代表的な社内公募制度と社内ベンチャー制度がある。

ハイアールの人事部は定期的に空いているポストを公開し、人材を募集する。チャレンジしたがる人なら、誰でも応募できる。大卒の新入社員は専攻の制限を受けずに、自由に勤務部門を指定できる。また、ハイアール毎年「アイデア会議」という社員自分が考えた商品アイデアを発表し、提案する機会がある。アイデア提案を社内での審査に合格すれば、社員が企業事業企画部門の指導の下で、半年にかけて事業計画の調査を行う。それによって、アイデアが商品化されるケースや、既存の製品と組み合わせるケースもある。⁷⁴

次に、キャリア形成、昇進・昇格を評価・処遇する制度として、役割レベル評定制、三等級・動態転換制度が挙げられる。

ハイアールでは、組織目標の達成と社員一人ひとりの成長を支援する仕組みとして、役割レベル評定制を展開している。具体的には、能力や業務成績などに基づき、年1回自己評定と上司評定をそれぞれ行い、面談を実施しながら、現在の役割と能力レベルの確認と今後レベルアップの目標を設定する。上司は面談の結果によって、部下の指導・育成方針を定める。また、製造現場の社員を優秀、合格、試用という三つの等級に分類する。それぞれの処遇・報酬に差

をつける。定期的に業務成績や効果などに基づいて評価することで、社員に三等級の間に動き、転換できる。⁷⁵

さらに、ハイアール大学での定期研修、中国海洋大学には寄付講座の設定と通信教育を行うプログラムがある。

ハイアールは社員のキャリア開発、能力アップを積極的に支援するため、1999年にハイアール大学を創立した。そして、「革新、真実の探求」という理念を持っているハイアール大学は、社員のキャリア目標・職務特徴の違いによって、適切な研修プロジェクトを提供できる。例えば、幹部社員や職能部門の管理者などに向けて、OEC 管理と企業の発展、ハイアール戦略、ハイアール国際化などの課程を開設している。また、人事部門の社員や生産管理部門の社員などに向けて、ハイアールの人的資源管理戦略、ハイアールの生産管理に関する課程を提供している。それ以外、新入社員を育成するために、一年間ぐらいの時間をかけて、全面的なトレーニングを行う。具体的には、社内育成制度 (OJT) も挙げられる。⁷⁶

(4) 小 括

以上のハイアールグループの事例をまとめると、主に3点が明らかになった。

一つ目は、ハイアールグループの経営者は、自社の特徴および先進的な思想を組み合わせて、独自のハイアール企業理念・文化を形成した。その組織文化を定期的に若手従業員に共有・浸透させることで、彼らのやる気向上を維持させている。

二つ目は、名譽的な報酬のような精神的な報酬を重視することで、従業員のモチベーションを向上させるだけでなく、イノベーションの創出にも貢献する。

三つ目は、仕事の選択の機会を与える制度、キャリア形成、昇進・昇格を評価・処遇する制度、キャリア形成・開発を支援する研修プログラムなど、様々なキャリア開発支援制度の実施によって、若手従業員のワーク・エンゲイジメントを向上させる。

3 在中日系企業の事例研究—才望子信息技术（上海）有限公司

サイボウズ株式会社は1997年に創業され、主にグループウェアおよびチームワーク強化メソッドの開発・販売・運用を中心に事業を展開している⁷⁷。近年、サイボウズ株式会社は日本国内だけではなく、海外にも積極的に推進している。例えば、2007年12月に、中国才望子信息技术（上海）有限公司（以下では：才望子とする）を設立した。しかし、日本本社の経営理念・戦略などと中国現地子会社との間にギャップが存在するので、才望子は中国で事業を展開している間に、色々な問題点がある。そのため、問題点を解決するため、積極的に組織変革を行うことで、従業員のワーク・エンゲイジメント・組織生産性向上を目指す。

(1) 現地の経営特徴・ビジネス習慣に踏まえる組織文化の共有・浸透

サイボウズ株式会社は、「チームワークあふれる社会を創る」という企業存在する意義を持っている。また、企業文化の中には、特に「理想への共感」、「多様な個性を重視」、「公明正大」、「自立と議論」などに重視している⁷⁸。才望子は中国で事業を展開している際に、どのように日本本社の経営理念、組織文化を現地従業員に共有・浸透させることが問題になった。そのため、才望子は現地従業員に納得させる方法・方式で、例えば、中国現地の経営特徴・ビジネス習慣に踏まえて、本社の組織文化を再構築してから、現地従業員に理解、浸透させる。こうした組織文化の共有・浸透によって、従業員のワーク・エンゲイジメントを向上させる。その中には、特に組織文化に対する関心が低い若手従業員たちにとっては、組織文化を理解、共有させることが大切である。

(2) 人材育成マネジメント

才望子は中国にける組織変革を四つ段階に分けられる。すなわち、立上期、成長期、停滞期、改革期である。立上期では、中国現地に合わせるビジネスを展開し、成果で評価する。成長期では、徐々に中国で事業を拡大展開している。しかし、停滞期では、成果主義の度の把握が難しく、長期で人材を育成することも考えないことが問題になった。そのため、改革期では、インセンティブ制度の廃止、従業員一人ひとりの課題解決力を強化するため、人材育成マネジメ

ントを行っている⁸⁰。

才望子は中国で、事業を立て上げる段階において、積極的に中国現地に合わせて、成果主義の評価制度を実施している。しかし、成果主義の評価制度を実施することで、従業員のワーク・エンゲイジメント向上に負の影響を及ぼす。その中には、特に仕事経験が足りないが、自己成長・実現に大きな期待を持っている若手従業員のワーク・エンゲイジメント向上を阻害すると予測できる。こうした問題を解決するため、才望子は非金銭的報酬の側面から、全員に日本出張の機会、長く働ける制度をつくりながら、福利厚生にも注目している。また、若手従業員を確保・育成するため、メンター制度を取り入れた。

(3) 小 括

以上の才望子の事例をまとめると、主に2点が明らかになった。

一つ目は、日本本社の経営理念・組織文化と中国現地子会社との間にギャップが存在する問題点を認識した。現地の経営特徴・ビジネス習慣に踏まえて、組織文化を再構築しながら、現地従業員に共有・浸透させることで、彼らのワーク・エンゲイジメントを向上させる。

二つ目は、中国現地での成果主義の評価方法を実施したが、その制度の問題点を考慮しないため、人材の確保・育成に問題があった。このような問題を解決するため、才望子は積極的に一連の人材育成マネジメントを行うことで、従業員のワーク・エンゲイジメントを向上させる。その中には、特に若手従業員による自己成長・自己実現の就業意識に踏まえ、メンター制度を導入した。その結果、若手社員の自律や定着を促すだけでなく、彼らのワーク・エンゲイジメントにも貢献できる。

4 小 括

本章では、日本企業2社（本田技研工業株式会社、トヨタ自動車株式会社）、中国企業1社（ハイアールグループ）、在中日系企業1社（才望子信息技术上海有限公司）合計4社の事例を取り上げた。各社による方策を分析した上で、若手従業員および企業にもたらす効果について検討した。そして、若手従業員のワーク・エンゲイジメントを向上させるための方策は主に三つの共通点がある

と見られる。

一つ目は、4社ともに若手従業員が仕事に誇りに感じ、熱心に取り組む、やる気向上を目指す運営方針・組織文化を持っている。

本田は2009年から「オール Honda 心の健康づくり」（五つの柱）という理念を策定した。トヨタはステークホルダー・エンゲイジメントに重視しながら、経営を行う。そして、ハイアールは経営者独自の経営思想に基づき、企業と個人の目標の一致、創新などの内容を含むハイアールの組織文化を形成した。才望子は中国現地の経営特徴・ビジネス習慣に踏まえて、本社による「チームワークあふれる社会を創る」組織文化を再構築してから、現地従業員に理解し、浸透させる。

企業は組織変革、あるいはある方策を実施する前に、その理念・文化を共有し、浸透することが重要である。特に入社時間が短い若手従業員に向け、どのように彼らの就業意識・欲求を踏まえて、運営方針などを策定・共有するのは難しいので、それを努力すべきである。

二つ目は、4社ともに実施した方策の特徴として、各社は人材育成、柔軟な働き方の実現、コミュニケーションの円滑化など一連の政策を実施することで、若手従業員のワーク・エンゲイジメント向上を促す。

前述したように、若手従業員は特に、自己実現、能力形成、働きやすい環境で仕事すること、ワーク・ライフバランスの両立などの就業意識・欲求を持っている。各社実施した方策は若手従業員のこれらの就業意識・欲求に対応し、彼らのワーク・エンゲイジメント向上に貢献できる。

三つ目は、若手従業員のワーク・エンゲイジメントの高まりが企業にもたらす効果をまとめると、若手従業員の離職率の下がり、定着率の向上、課題解決力の強化、満足感の高まりに正の影響を与えることが挙げられる。企業にとっては、組織効率の向上など見られる。

一方で、日中両国による若手従業員のワーク・エンゲイジメント向上の実施状況から見れば、日本企業と比べ、中国企業は働き方改革の実施がまだ遅れている。

ワーク・ライフバランスの実現、良い職場環境づくりが若手従業員のワーク・エンゲイジメント向上にとっての重要な要素である。また、日本企業より、若

手従業員のワーク・エンゲイジメントに注目し、それを向上させる中国企業がまだ少ないのは現状である。そのため、中国企業の現状を検討した上で、日本企業の事例を学ぶ必要がある。

それ以外に、現地子会社に向ける二つの注意点が挙げられる。

一つ目は、本社の経営理念・組織文化・施策などをそのまま現地に適用するとは限らない。そのため、現地の経営特徴・ビジネス習慣に踏まえて、経営理念・組織文化・施策を再構築・策定する必要がある。

二つ目は、現地のビジネスモデルをそのまま採用するのは不十分であり、モデル・施策のメリットとデメリットを事前に明確した上で、適切な施策を実施すべきである。

第4章 仮説の設定と実証

1 仮説の提示と仮説モデルの構造

本章では、第1章の問題意識と第2章の先行研究、及び第3章の事例分析に基づき、仮説のモデルを構築し、仮説に関連する観測変数の概念を定義した上、構築された仮説を実証する。仮説実証のために、中国企業における従業員を対象に質問紙法による調査を実施する。

先行研究では、ワーク・エンゲイジメントとワーク・エンゲイジメントの先行要因（仕事資源・個人資源）、結果事象との相関関係について整理した。塚田（2017, p.45）によれば、ワーク・エンゲイジメントが仕事資源（キャリア開発機会、上司からのサポート）と個人資源（自己効力感、楽観性）などの先行要因の影響で高くなり、さらにその結果事象（パフォーマンス、コミットメント、離職意図など）に好ましい影響を与える過程が見られる。⁸¹

また、若手従業員の就業意識・欲求、および彼らのワーク・エンゲイジメントが低い原因を分析した結果、日中両国の若手従業員達は、金銭的報酬より、キャリア開発支援、ワーク・ライフバランスなど非金銭的報酬の方が注目することが分かった。そのため、若手従業員達の就業意識・欲求に対応し、特に非金銭的報酬の側面から、彼らのワーク・エンゲイジメント向上を支援することが重要である。

一方で、事例研究の分析を通じて、各社は人材育成、柔軟な働き方の実現、コミュニケーションの円滑化など一連の政策を実施することで、若手従業員のワーク・エンゲイジメント向上を目指すことが明らかになった。その加え、若手従業員のワーク・エンゲイジメント向上によって、個人の離職率の下がり、定着率の向上、満足感の高まりに正の影響を与える一方で、組織効率の向上などが見られる。

そこで、本研究では、若手従業員の就業意識・欲求に踏まえ、非金銭的報酬などの実施によって、若手従業員のワーク・エンゲイジメントを向上させ、さらに経営パフォーマンスをもたらすことを推測する。具体的には、キャリア開発の機会、コミュニケーションの活性化、組織文化の重視、適正な評価、ワーク・ライフ・バランスの促進を含む非金銭的報酬を独立変数と設定する。

また、非金銭的報酬と比較するため、報酬管理、業績評価などの要素を含む金銭的報酬という独立変数も設定する。さらに、ワーク・エンゲイジメントを中間変数と設定する。その中には、活力、熱意、没頭という三つの要素がある。最後に、経営パフォーマンスを従属変数と設定する。その中には、売上高、経常利益、労働生産性、定着率、幸福感・満足度、向上という五つの項目を設定する。

図表4-1 仮説モデル



- 仮説①：金銭的報酬より、非金銭的報酬の方が若手従業員のワーク・エンゲイジメント向上に正の影響を及ぼす。
- 仮説②：非金銭的報酬を充実にすればするほど、企業の経営パフォーマンスが高くなる。
- 仮説③：若手従業員のワーク・エンゲイジメントが高ければ高いほど、経営パフォーマンスが高くなる。

2 実証研究

本研究では、金銭的報酬、非金銭的報酬、ワーク・エンゲイジメント、企業経営パフォーマンスという四つの観測変数を設定した。金銭的報酬、非金銭的報酬が若手従業員のワーク・エンゲイジメントに与える影響、および若手従業員のワーク・エンゲイジメントと企業経営パフォーマンスとの相関関係を明らかにするため、中国企業における従業員を対象に、「個人質問紙調査」を行う。実証にあたっては、記述統計分析、信頼性分析、相関性分析、因子分析、共分散構造分析などを用いて IBM 社の SPSS、AMOS を利用し、仮説および仮説モデルの適合性を実証する。

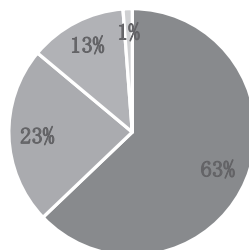
【本研究における倫理的配慮】本研究の実施に際しては、回答者の個人情報保護のために、質問紙の冒頭に以下の文章を付して、回答者個人や企業が特定できないことを明示している（付表参照）。

なお、皆様から頂きましたご回答につきましては、全部で統計的に処理させていただきますので、個別の情報として公開されることは一切ございません。

2-1 中国企業における従業員に対する質問紙調査の概要

アンケート調査は、中国企業における従業員273名を対象に、2021年8月24日から8月31日の期間で「WEN JUAN XING」という中国製アプリを利用し、ウェブ調査を実施した結果、有効回答数は268件であった（有効回答率98.2%）。各年齢層の構成は以下の図表4-2の通りである。

図表4-2 回答者の年齢層構成



■ 30歳以下 ■ 31歳-49歳 ■ 50歳-59歳 ■ 60歳以上

注：年齢層の分類基準は、2-2 研究対象年齢層の設定で詳しく述べる。

また、本研究は主に若手従業員のワーク・エンゲイジメントを中心に調査するため、有効回答数268件の中で、30歳以下の年齢層のデータを抽出し、分析を行う（若手従業員の条件を満たす有効回答数は168件である）。

有効回答者の個人特性（年齢、性別、雇用形態、勤務年数）を以下の図表4-3でまとめる。

図表4-3 回答者の個人特性

性 別			雇 用 形 態			勤 務 年 数		
分類	人数	%	分 類	人数	%	分 類	人数	%
男性	71	42.3	無固定契約社員	30	17.9	1年以下	39	23.2
女性	97	57.7	固定契約社員（正社員）	95	56.5	1-3年	95	56.5
—	—	—	契約社員（非正規社員）	30	17.9	4-10年	34	20.2
—	—	—	非正規社員 （派遣、パート、臨時工など）	13	7.7	—	—	—

さらに、以下の図表4-4では、回答者勤務する企業特性を示す。

図表4-4 回答者勤務する企業特性

企業業種		企業性質		企業規模（企業人数）	
分 類	人数	分 類	人数	分 類	人数
製造業	20	国営企業	58	10000以上	11
建設業	12	民営企業	97	1000-9999人	26
情報通信業	29	欧米系企業	5	300-999人	31
運輸業	2	日中合弁企業	5	100-299人	42
卸売業、小売業	10	日系企業	3	99人以下	58
宿泊・飲食などのサービス業	16	—	—	—	—
医療、福祉	7	—	—	—	—
その他	72	—	—	—	—

注：企業業種における他には、化学、パルプ・紙、非鉄・金属、水産、海運、ガスなどが含まれている。

2-2 研究対象年齢層の設定

徐（2007, pp.67-68）は中国企業における従業員を30歳以下、31歳以上という二つの年齢層を分けて、中国における従業員のワーク・エンゲイジメントの

現状および存在する問題点を調査した。⁸²

小畑・森下 (2014, p.22) はキャリア発達段階に基づき、従業員を30歳未満 (試行期・安定期)、30-44歳 (向上期)、45歳以上 (維持段階) という三つの年齢層を分けて、従業員の働く目的、職業ストレスおよびワーク・エンゲイジメントとの相関関係について調査した。⁸³

公益財団法人連合総合生活開発研究所 (2014, p.23) は、職場における従業員を年齢層によって分けた。具体的には、若年層 (34歳以下)、中堅層 (35歳-49歳)、中高年齢層 (50歳-59歳)、高年齢者 (60歳以上) という四つの階層がある。また、年齢層別の現状、問題点を指摘しながら、解決策と今後の展望などを述べた。⁸⁴

厚生労働省 (2019, p.178) は従業員を29歳以下、30歳台、40歳台、50歳台、60歳以上という五つの段階を分けて、各年齢層従業員のワーク・エンゲイジメントの状況を調査した。⁸⁵

以上の研究者の研究に踏まえ、本研究では、調査対象とする従業員を30歳以下 (若年層)、31歳-49歳 (中堅層)、50歳-59歳 (中高年齢層)、60歳以上 (高年齢層) という四つの年齢層に分ける。

2-3 測定変数の概要

谷田 (2016, p.47) は企業内報酬システムの構成について述べている。具体的な内容は以下の図表4-5で示す。それから見れば、企業内報酬システムを

図表4-5 報酬システムの構成

外的報酬	金銭的報酬	①賃金 (月例賃金、賞与・一時金、退職金) ②付加的給付 (報奨金、ストック、オプション、福利厚生)
	非金銭的報酬	①組織上の地位・ステイタス (役職昇進、等級・資格の昇級・昇格) ②承認・称賛 (褒賞・報奨制度、表彰制度、従業員相互称賛制度、特別休暇制度)
		③評価制度、④次の仕事、⑤キャリア開発・形成の機会、 ⑥能力開発の機会、⑦雇用保障
内的報酬	(達成感、充実感、成長感、自己効力感、自己決定感、仕事自体の 有意味感、仕事自体への興味、仕事自体の面白さ)	

出典：谷田 (2016, p.47)

大きく分けて主に2種類がある。すなわち、外的報酬と内的報酬である。また、外的報酬には、金銭的報酬と非金銭的報酬の二つのタイプがある。金銭的報酬は賃金、付加的給付などを含む一方で、非金銭的報酬は組織上の地位・ステータス、承認・称賛、評価制度、キャリア開発・形成の機会などの要素を含む。⁸⁶

前述したように、ワーク・エンゲイジメントには、「活力」、「熱意」、「没頭」という三つの要素がある。また、本研究では、天池（2020, p.190）による従業員のワーク・エンゲイジメントを測定する項目を使用する。⁸⁷ 具体的な内容は、以下の図表4-6の通りである。

図表4-6 従業員のワーク・エンゲイジメントを測定する質問項目

尺度	質問項目
活力	1. 仕事をしていると活力がみなぎるように感じる 2. 職場では、元気が出て精力的になるように感じる 3. 朝に目が覚めると、さあ仕事へ行こうという気持ちになる
熱意	1. 仕事に熱心である 2. 仕事は、私に活力を与えてくれる 3. 自分の仕事に誇りを感じる
没頭	1. 仕事に没頭しているとき幸せだと感じる 2. 私は仕事にのめり込んでいる 3. 仕事をしていると、つい夢中になってしまう

出典：天池（2020, p.190）

さらに、経営パフォーマンスの設定するため、リクルートマネジメントソリューションズ（2020, pp.25-28）による従業員のワーク・エンゲイジメント向上よってのプラス効果という内容を参考しながら、経営パフォーマンスを企業の売上高、経常利益、従業員の定着率、労働生産性、幸福感・満足度という五つの項目を設定する。⁸⁸

以下の図表4-7では、金銭的報酬、非金銭的報酬、ワーク・エンゲイジメント、経営パフォーマンスに関する各測定変数の設定をまとめる。

図表4-7 測定変数の設定

調査項目	分類	質問項目と説明	1	6
MR 金銭的 報酬	報酬管理	MR 1 採用の際に特別ボーナス (Sign on bonus) 支給	ワーク・エンゲイジメントへの影響が弱いと思う	ワーク・エンゲイジメントへの影響が強いと思う
		MR 2 新入社員に対する寮の提供、あるいは住宅手当支給		
		MR 3 社員に対する通勤車の供与、あるいは通勤手当支給		
業績評価	MR 4 成果給の導入			
NMR 非金銭的 報酬	公正な人事評価	NMR 1 適正な評価システム		
	働きがいがある職場づくり	NMR 2 フレックスタイム制度		
		NMR 3 残業時間の削減		
		NMR 4 充実した事務機器の整備と快適な働く現場環境		
	キャリア開発支援	NMR 5 社内・社外教育研修		
		NMR 6 社内人間関係		
		NMR 7 目標管理制度		
	福利厚生管理	NMR 8 福利厚生の充実		
	職場コミュニケーション活発化	NMR 9 自己申告制度		
		NMR10社内公募制度		
NMR11苦情処理制度				
社風の浸透	NMR12企業文化の重視			
ワーク・ライフバランスの促進	NMR13仕事と育児・介護との両立を促進する諸制度の実施			
WE ワーク・エンゲイジメント	活力	WE 1-1 仕事をしていると活力がみなぎるように感じる	全く感じてない	いつも感じる
		WE 1-2 職場では、元気が出て精神的になるように感じる		
		WE 1-3 朝に目が覚めると、さあ仕事へ行こうという気持ちになる		
	熱意	WE 2-1 仕事に熱心である		
		WE 2-2 仕事は、私に活力を与えてくれる		
		WE 2-3 自分の仕事に誇りを感じる		
	没頭	WE 3-1 仕事に没頭しているとき幸せだと感じる		
		WE 3-2 私は仕事にのめり込んでいる		
		WE 3-3 仕事をしていると、つい夢中になってしまう		
OR 経営パフォーマンス		OR 1 売上高	大幅に減少・低下	大幅に増加・上昇
		OR 2 経常利益		
		OR 3 定着率		
		OR 4 労働生産性		
		OR 5 幸福感・満足度		

2-4 実証結果

(1) 測定変数の記述統計量

まず、設定された測定変数により、記述統計量を分析する。

以下の図表4-8を見ると、MRは若手従業員の勤務先が採用している人事管理制度やシステムにおいて、金銭的報酬に関する施策である。NMRは勤務先が採用している人事管理制度やシステムにおいて、非金銭的報酬に関する施策である。WEは従業員のワーク・エンゲイジメントであり、下位概念としてのWE1活力、WE2熱意、WE3没頭がある。ORは企業の経営パフォーマンスについて、現在と5年前を比較した変化（新型コロナの影響は考慮せず）である。

記述統計量を見ると、「金銭的報酬」という観測変数の平均値は4.30-4.55の間である。「非金銭的報酬」という観測変数の平均値は4.14-4.57の間である。「ワーク・エンゲイジメント」という観測変数における「活力」の平均値は4.54-5.01の間であり、「熱意」の平均値は4.81-4.98の間であり、「没頭」の平均値は4.55-4.89の間である。「経営パフォーマンス」という観測変数の平均値は4.33-4.35の間である。

これらの変数の中には、金銭的報酬において、若手従業員のワーク・エンゲイジメントに対する影響が一番高いのは、「MR3社員に対する通勤車の供与、あるいは通勤手当支給」であることに対して、一番低いのは、「MR1採用の際に特別ボーナス（Sign on bonus）支給」である。

一方で、非金銭的報酬において、若手従業員のワーク・エンゲイジメントに対する影響が一番高いのは、「NMR4充実した事務機器の整備と快適な働く現場環境」であることに対して、一番低いのは、「NMR12企業文化の重視」である。また、この5年間の間に、企業の「OR1売上高」、「OR2経常利益」が上昇すると回答する人が多いと見られる。

(2) 信頼性分析

信頼性分析は、その尺度がどれくらい信頼できるものであるかを確認する分析のことである。小塩（2019, p.14）によれば、「測定したデータに誤差はつきものであるから、測定したデータの信頼性や用いた測定用具の信頼性を何らか

図表 4-8 測定変数の記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
MR 1 採用の際に特別ボーナス (Sign on bonus) 支給	168	1	6	4.30	1.41
MR 2 新入社員に対する寮の提供、あるいは住宅手当支給	168	1	6	4.50	1.49
MR 3 社員に対する通勤車の供与、あるいは通勤手当支給	168	1	6	4.55	1.36
MR 4 成果給の導入	168	1	6	4.54	1.30
NMR 1 適正な評価システム	168	1	6	4.37	1.37
NMR 2 フレックスタイム制度	168	1	6	4.24	1.50
NMR 3 残業時間の削減	168	1	6	4.24	1.56
NMR 4 充実した事務機器の整備と快適な働く現場環境	168	1	6	4.57	1.38
NMR 5 社内・社外教育研修	168	1	6	4.32	1.25
NMR 6 社内人間関係	168	1	6	4.33	1.36
NMR 7 目標管理制度	168	1	6	4.29	1.32
NMR 8 福利厚生の実施	168	1	6	4.43	1.34
NMR 9 自己申告制度	168	1	6	4.19	1.30
NMR10社内公募制度	168	1	6	4.15	1.33
NMR11苦情処理制度	168	1	6	4.27	1.31
NMR12企業文化の重視	168	1	6	4.14	1.42
NMR13仕事と育児・介護との両立を促進する諸制度の実施	168	1	6	4.42	1.33
WE 1 - 1 仕事をしていると活力がみなぎるように感じる	168	1	7	5.01	1.47
WE 1 - 2 職場では、元気が出て精神的になるように感じる	168	1	7	4.85	1.49
WE 1 - 3 朝に目が覚めると、さあ仕事へ行こうという気持ちになる	168	1	7	4.54	1.63
WE 2 - 1 仕事に熱心である	168	1	7	4.98	1.61
WE 2 - 2 仕事は、私に活力を与えてくれる	168	1	7	4.87	1.56
WE 2 - 3 自分の仕事に誇りを感じる	168	1	7	4.81	1.61
WE 3 - 1 仕事に没頭していると幸せだと感じる	168	1	7	4.87	1.64
WE 3 - 2 私は仕事にのめり込んでいる	168	1	7	4.55	1.68
WE 3 - 3 仕事をしていると、つい夢中になってしまう	168	1	7	4.89	1.62
OR 1 売上高	168	1	6	4.35	1.26
OR 2 経常利益	168	1	6	4.35	1.25
OR 3 定着率	168	1	6	4.29	1.30
OR 4 労働生産性	168	1	6	4.33	1.35
OR 5 幸福感・満足度	168	1	6	4.33	1.31

の形で表現する必要がある」と指摘した。⁸⁹また、信頼性の代表的な検討方法を挙げると、「Cronbach のアルファという α 係数によって、信頼性係数を算出することが多い。Cronbach のアルファ指標は、0 から 1 の値で表現され、0.7 以上は変数における信頼性があると判断でき、1 に近いほど、内的整合性が高い」と言われる。⁹⁰

以下の図表 4-9 を見ると、金銭的報酬の Cronbach のアルファは 0.889 であり、非金銭的報酬の Cronbach のアルファは 0.951 であり、ワーク・エンゲイジメントの構成要素である活力、熱意、没頭それぞれの Cronbach のアルファは 0.892、0.928、0.874 であり、経営パフォーマンスの Cronbach のアルファは 0.941 である。つまり、すべての項目は Cronbach のアルファは 0.7 以上となり、一定の信頼性を有すると判断できる。

また、項目が削除された場合の Cronbach のアルファを見れば、これらに数値が全体の α 係数より上昇してなく、該当項目を除いても、Cronbach のアルファに影響を与えないので、上記の項目の信頼性が高いと言われる。⁹¹

図表 4-9 測定変数についての信頼性分析の結果

	項 目	修正済み項目合計相関	項目が削除された場合の Cronbach のアルファ	Cronbach のアルファ
金銭的報酬	MR 1	0.769	0.852	0.889
	MR 2	0.781	0.848	
	MR 3	0.744	0.862	
	MR 4	0.736	0.865	
非金銭的報酬	NMR 1	0.738	0.948	0.951
	NMR 2	0.711	0.949	
	NMR 3	0.636	0.951	
	NMR 4	0.792	0.946	
	NMR 5	0.759	0.947	
	NMR 6	0.848	0.945	
	NMR 7	0.736	0.948	
	NMR 8	0.769	0.947	

	NMR 9	0.782	0.947	0.951
	NMR10	0.765	0.947	
	NMR11	0.823	0.945	
	NMR12	0.731	0.948	
	NMR13	0.754	0.947	
ワーク・エンゲイジメント (活力)	WE 1 - 1	0.8	0.836	0.892
	WE 1 - 2	0.811	0.825	
	WE 1 - 3	0.755	0.878	
ワーク・エンゲイジメント (熱意)	WE 2 - 1	0.846	0.901	0.928
	WE 2 - 2	0.886	0.869	
	WE 2 - 3	0.827	0.916	
ワーク・エンゲイジメント (没頭)	WE 3 - 1	0.779	0.801	0.874
	WE 3 - 2	0.704	0.87	
	WE 3 - 3	0.79	0.792	
経営パフォーマンス	OR 1	0.861	0.924	0.941
	OR 2	0.879	0.92	
	OR 3	0.803	0.934	
	OR 4	0.853	0.925	
	OR 5	0.808	0.933	

(3) 因子分析

小塩 (2019, p.132) によれば、因子分析とは「ある観測された変数（たとえば質問項目への回答）が、どのような潜在的な因子から影響を受けているか」を探る手法であるという。⁹²つまり、潜在的な因子を見つけるため、因子分析を行う。また、因子分析を行う前に、因子モデルの妥当性を検定するため、KMOと Bartlett の球面性検定を行う必要がある。そして、小塩 (2020, p.43) によれば、一般的には、KMO の数値は1.0に近いほど適切であり、数値が0.5未満の場合は、注意すべきである。Bartlett の球面性検定の有意確率は0.05以下であれば問題ないと指摘した。⁹³

① 金銭的報酬・非金銭的報酬に関する因子分析

以下の図表 4 - 10を見ると、Kaiser-Meyer-Olkin の標本妥当性の測度値は0.932

であり、標準数値の1.0に近い。また、Bartlett の球面性検定の有意確率は0.000であり、優位確率0.05以下になるので、問題がない。全体的には、選定した指標に因子分析を適用するのは妥当性があると言える。

図表 4-10 金銭的報酬・非金銭的報酬に関する KMO と Bartlett の球面性検定

Kaiser-Meyer-Olkin の標本妥当性の測度		0.932
Bartlett の球面性検定	近似カイ 2 乗	2111.727
	自由度	136
	有意確率	.000

以下の図表 4-11 金銭的報酬・非金銭的報酬に関する因子分析の結果を見ると、主に「非金銭的報酬」、「金銭的報酬」という二つの因子を獲得できる。また、二つの因子の累計値は66.591%となり、標準値50%を超えた。そのため、抽出した二つの因子はある程度代表性があると判断できる。

図表 4-11 金銭的報酬・非金銭的報酬に関する因子分析

	成 分	
	非金銭的報酬	金銭的報酬
NMR11 苦情処理制度	0.858	0.092
NMR 6 社内人間関係	0.853	0.2
NMR 4 充実した事務機器の整備と快適な働く現場環境	0.813	0.145
NMR 9 自己申告制度	0.808	0.151
NMR10 社内公募制度	0.806	0.108
NMR 8 福利厚生 の 充 実	0.781	0.221
NMR 5 社内・社外教育研修	0.773	0.193
NMR13 仕事と育児・介護との両立を促進する諸制度の実施	0.771	0.195
NMR 7 目標管理制度	0.77	0.141
NMR12 企業文化の重視	0.765	0.141
NMR 1 適正な評価システム	0.759	0.171
NMR 2 新入社員に対する寮の提供、あるいは住宅手当支給	0.725	0.191
NMR 2 フレックスタイム制度	0.661	0.172
MR 2 新入社員に対する寮の提供、あるいは住宅手当支給	0.147	0.87

MR 1 採用の際に特別ボーナス (Sign on bonus) 支給	0.143	0.866
MR 3 社員に対する通勤車の供与、あるいは通勤手当支給	0.154	0.844
MR 4 成果給の導入	0.264	0.81
合計	8.081	3.239
分散の %	47.537	19.054
累計 %	47.537	66.591

② ワーク・エンゲイジメントに関する因子分析

以下の図表 4-12 を見ると、Kaiser-Meyer-Olkin の標本妥当性の測度値は 0.868 であり、標準数値の 1.0 に近い。また、Bartlett の球面性検定の有意確率は 0.000 であり、優位確率 0.05 以下になるので、問題がない。全体的には、選定した指標に因子分析を適用するのは妥当性があると言える。

図表 4-12 ワーク・エンゲイジメントに関する KMO と Bartlett の球面性検定

Kaiser-Meyer-Olkin の標本妥当性の測度		0.868
Bartlett の球面性検定	近似カイ 2 乗	1111.860
	自由度	36
	有意確率	.000

以下の図表 4-13 ワーク・エンゲイジメントに関する因子分析の結果を見ると、主に「熱意」、「活力」、「没頭」という三つの因子を獲得できる。また、三つの因子の累計値は 83.792% となり、標準値 50% を超えた。そのため、抽出した三つの因子はある程度代表性があると判断できる。

図表 4-13 ワーク・エンゲイジメントに関する因子分析

	成 分		
	熱意	活力	没頭
WE 2-2 仕事は、私に活力を与えてくれる	0.895	0.249	0.222
WE 2-1 仕事に熱心である	0.859	0.251	0.257
WE 2-3 自分の仕事に誇りを感じる	0.821	0.317	0.263
WE 1-2 職場では、元気が出て精力的になるように感じる	0.224	0.868	0.21
WE 1-1 仕事をしていると活力がみなぎるように感じる	0.293	0.861	0.133

WE 1 - 1 仕事をしていると活力がみなぎるように感じる	0.244	0.814	0.244
WE 3 - 1 仕事に没頭しているとき幸せだと感じる	0.269	0.093	0.873
WE 3 - 3 仕事をしていると、つい夢中になってしまう	0.297	0.184	0.842
WE 3 - 2 私は仕事にのめり込んでいる	0.126	0.335	0.801
合計値	2.587	2.536	2.418
分散の%	28.746	28.181	26.865
累計%	28.746	56.927	83.792

③ 経営パフォーマンスに関する因子分析

以下の図表 4 - 14を見ると、Kaiser-Meyer-Olkin の標本妥当性の測度値は0.903であり、標準数値の1.0に近い。また、Bartlett の球面性検定の有意確率は0.000であり、優位確率0.05以下になるので、問題がない。全体的には、選定した指標に因子分析を適用するのは妥当性があると言える。

図表 4 - 14 経営パフォーマンスに関する KMO と Bartlett の球面性検定

Kaiser-Meyer-Olkin の標本妥当性の測度		0.903
Bartlett の球面性検定	近似カイ 2 乗	740.638
	自由度	10
	有意確率	.000

以下の図表 4 - 15経営パフォーマンスに関する因子分析の結果を見ると、主に経営パフォーマンスという一つの因子を獲得できる。また、この因子の累計値は81.034%となり、標準値50%を超えた。そのため、抽出した因子の代表性が高いと判断できる。

図表 4 - 15 経営パフォーマンスに関する因子分析

	経営パフォーマンス
	因子 6
OR 2 経常利益	0.926
OR 1 売上高	0.914
OR 4 労働生産性	0.909
OR 5 幸福感・満足度	0.877

OR 3 定着率	0.872
合計値	4.052
分散の %	81.034
累計 %	81.034

(4) 相関分析

上記の因子分析によって、主に六つの因子を獲得した。続いて、相関分析を行う。相関分析は、2変数間の関係を数値で記述する分析方法である。

また、小塩（2019, p.38）によれば、相関係数（ r ）の判断基準は、 $0.21 > r$ ほとんど関係性がない、 $0.41 > r \geq 0.21$ 弱い関係性がある、 $0.71 > r \geq 0.41$ 比較的強い関係性がある、 $r \geq 0.71$ 強い関係性があるということである（いずれの r も絶対値）と指摘した。⁹⁴

以下の図表4-16相関分析の結果を見ると、金銭的報酬は、ワーク・エンゲイジメントと経営パフォーマンスとの有意な正の関係にあることが示されている。また、非金銭的報酬とワーク・エンゲイジメントと経営パフォーマンスとの間にも有意な正相関を示している。さらに、ワーク・エンゲイジメントは、経営パフォーマンスとの有意な正の関係にあることが示されている。したがって、仮説モデルの各変数の関係性は有意であること示している。

図表4-16 相関分析の結果

	MR 金銭的 報酬	NMR 非金銭的 報酬	WE ワーク・エン ゲイジメント	OR 経営パフォー マンス
MR 金銭的報酬	1			
NMR 非金銭的報酬	.398**	1		
WE ワーク・エンゲイジメント	.421**	.488**	1	
OR 経営パフォーマンス	.532**	.573**	.615**	1

** 相関係数は1%水準で有意（両側）です。
* 相関係数は5%水準で有意（両側）です。

(5) 共分散構造分析

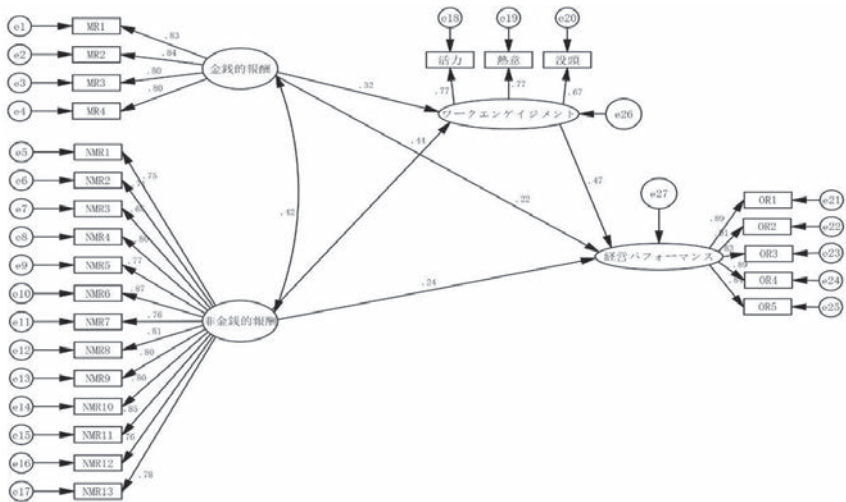
① 全体モデルの分析

共分散構造分析を分析する前、モデルのパス図を立てることが必要である。本分析では、金銭的報酬、非金銭的報酬、ワーク・エンゲイジメント、経営パフォーマンス、四つの測定変数を設定した。モデルのパス図を通して、測定変数の関係性を明確にする必要もある。

モデルが現実とどの程度適合しているかについては、次の適合に関する指標を用いて判断した。すなわち、CMIN、GFI、AGFI、CFI、RMSEA という五つの指標である。以下では、仮説モデルに対して、共分散構造分析により、測定した結果を示す。

小塩（2019, pp.210-211）によれば、「まず、因果モデル全体が正しいかどうかの検定として、CMIN/DF 検定の結果が出力される。次に、GFI は、値が1に近いほど、説明力のあるモデルといえる。その次、AGFI は、値が1.0に近いほど適合度が高い。また、「GFI \geq AGFI」であり、GFI に比べて AGFI が低下するモデルはあまり好ましくない。さらに、CFI は、値が一般的に1.00に近いほ

図表 4-17 パス解析の結果（標準化推定値）



注：各測定変数に対応する内容は図表 4-8 測定変数の記述統計量の通りである。

ど良いモデルと判断する。最後に、RMSEA は、一般的に、数値が0.05以下であれば当てはまりがよく、0.1以上であれば当てはまりが悪いと判断する」と指摘した。⁹⁵以下の図表4-18では、モデル全体の適合度指標を示す。

図表4-18 適合度指標の一覧表

項目	基準	適合度結果	判定
CMIN/DF	< 3	1.531	○
GFI	≥ 0.90	0.841	×
AGFI	≤ GFI また > 0.85	0.807	×
CFI	≥ 0.90	0.955	○
RMSEA	< 0.08	0.056	○

北村 (2013, p.400) の適合度指標を参考しながら筆者作成⁹⁶

以上の図表4-18を見ると、モデルの適合度は、AMOSのモデル適合度の基準により CMIN、CFI、RMSEA は、基準を満たしており、適合度があると判断できる。本構造モデルの適合度の項目の GFI と AGFI は、条件を満たしていないが、0.9と差が大きくなり、ほかの3つの指標で適合度があると判断されているため、一定の適合度を有すると判定することができる。

図表4-19金銭的報酬、非金銭的報酬、ワーク・エンゲイジメント、経営パフォーマンスという四つの変数の相関関係の分析結果からみると、モデル標準化推定の制約上、影響係数が0より大きいため、正影響の結論を判定することができる。そして、モデル標準化係数の値は1.000より小さいため、仮説に関する測定変数の関係性を成立することを判定することができる。また、全部有意確率が5%より小さいため、各変数の関係があると言える。そこで、金銭的報酬と非金銭的報酬はワーク・エンゲイジメントに影響を与え、さらに、経営パフォーマンスに影響を与えるという仮説モデルが設立した。

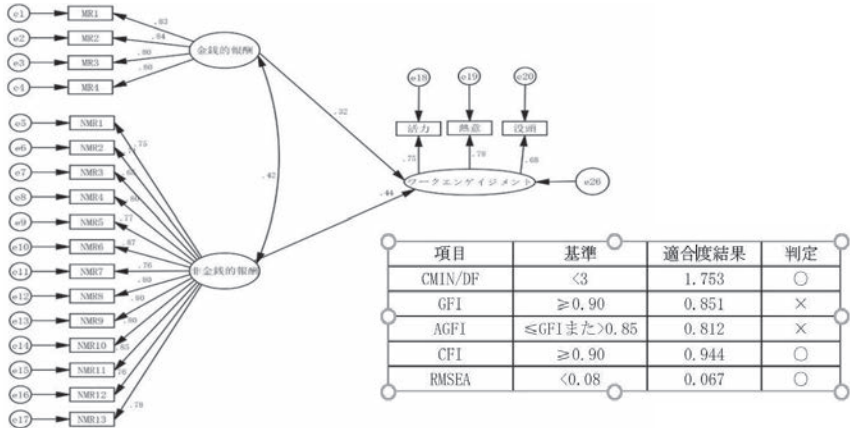
図表4-19 モデルの推定値の検定

		標準化 係数	推定値	標準 誤差	検定 統計量	確率 P	
ワーク・エンゲイジメント	<-	金銭的報酬	0.323	0.296	0.082	3.594	***
ワーク・エンゲイジメント	<-	非金銭的報酬	0.439	0.46	0.097	4.757	***
経営パフォーマンス	<-	金銭的報酬	0.217	0.21	0.072	2.91	0.004
経営パフォーマンス	<-	非金銭的報酬	0.242	0.267	0.086	3.097	0.002
経営パフォーマンス	<-	ワーク・エン ゲイジメント	0.47	0.495	0.104	4.774	***
MR1 採用の際に特別ボーナス (Sign on bonus) 支給	<-	金銭的報酬	0.826	1.000			
MR2 新入社員に対する寮の提供、 あるいは住宅手当支給	<-	金銭的報酬	0.840	1.078	0.087	12.329	***
MR3 社員に対する通勤車の供与、 あるいは通勤手当支給	<-	金銭的報酬	0.801	0.935	0.081	11.598	***
MR4 成果給の導入	<-	金銭的報酬	0.803	0.900	0.077	11.624	***
NMR1 適正な評価システム	<-	非金銭的報酬	0.747	1.000			
NMR2 フレックスタイム制度	<-	非金銭的報酬	0.714	1.048	0.110	9.517	***
NMR3 残業時間の削減	<-	非金銭的報酬	0.647	0.992	0.116	8.551	***
NMR4 充実した事務機器の整備と 快適な働く現場環境	<-	非金銭的報酬	0.801	1.082	0.100	10.839	***
NMR5 社内・社外教育研修	<-	非金銭的報酬	0.771	0.942	0.091	10.377	***
NMR6 社内人間関係	<-	非金銭的報酬	0.868	1.158	0.097	11.894	***
NMR7 目標管理制度	<-	非金銭的報酬	0.762	0.982	0.096	10.240	***
NMR8 福利厚生の実施	<-	非金銭的報酬	0.806	1.061	0.097	10.913	***
NMR9 自己申告制度	<-	非金銭的報酬	0.804	1.017	0.093	10.883	***
NMR10 社内公募制度	<-	非金銭的報酬	0.798	1.041	0.096	10.792	***
NMR11 苦情処理制度	<-	非金銭的報酬	0.855	1.100	0.094	11.690	***
NMR12 企業文化の重視	<-	非金銭的報酬	0.759	1.052	0.103	10.196	***
NMR13 仕事と育児・介護との両立 を促進する諸制度の実施	<-	非金銭的報酬	0.782	1.019	0.097	10.542	***
WE 活力	<-	ワーク・エン ゲイジメント	0.770	1.000			
WE 熱意	<-	ワーク・エン ゲイジメント	0.770	1.073	0.119	8.990	***
WE 没頭	<-	ワーク・エン ゲイジメント	0.665	0.916	0.116	7.925	***
OR1 売上高	<-	経営パフォー マンス	0.892	1.000			
OR2 経常利益	<-	経営パフォー マンス	0.914	1.019	0.056	18.292	***
OR3 定着率	<-	経営パフォー マンス	0.833	0.962	0.064	14.919	***
OR4 労働生産性	<-	経営パフォー マンス	0.893	1.071	0.062	17.330	***
OR5 幸福感・満足度	<-	経営パフォー マンス	0.837	0.974	0.065	15.045	***

② 金銭的報酬、非金銭的報酬とワーク・エンゲイジメントとの関係性

以下の図表4-20は金銭的報酬、非金銭的報酬とワーク・エンゲイジメントとの関係性についてのモデル及びモデルの適合度である。

図表4-20 金銭的報酬、非金銭的報酬とワーク・エンゲイジメントとの関係性のモデル



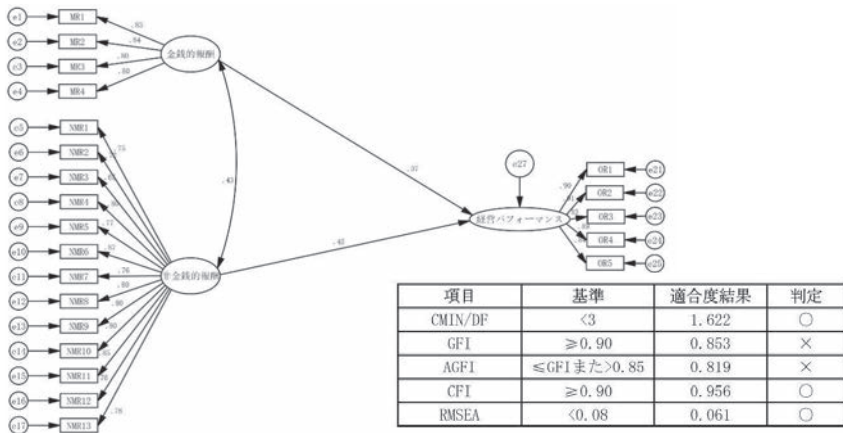
それを見ると、モデルの適合度は、CMIN、CFI、RMSEA は、基準を満たしており、適合度があると判断できる。GFI と AGFI は条件を満たしていないが、適合度が許容範囲に収まったと解釈したため、5つの指標における3つの指標で適合度があると判断されているため、一定の適合度を有すると判定することができる。

一方で、「金銭的報酬→若手従業員のワーク・エンゲイジメント」の標準化係数は0.32であることに対して、「非金銭的報酬→若手従業員のワーク・エンゲイジメント」の標準化係数は0.44である。したがって、金銭的報酬と非金銭的報酬が若手従業員のワーク・エンゲイジメントに正の影響を与えるだけではなく、金銭的報酬より、非金銭的報酬の方が若手従業員のワーク・エンゲイジメント向上に正の影響を及ぼすことが分かった。仮説①は支持された。

③ 金銭的報酬、非金銭的報酬と経営パフォーマンスとの関係性

以下の図表4-21を見ると、モデルの適合度は、CMIN、CFI、RMSEAは、基準を満たしており、適合度があると判断できる。GFIとAGFIは条件を満たしていないが、適合度が許容範囲に収まったと解釈したため、5つの指標における3つの指標で適合度があると判断されているため、一定の適合度を有すると判定することができる。したがって、金銭的報酬、非金銭的報酬の実施が直接に経営パフォーマンスに正の影響を与えることが分かった。仮説②は支持された。

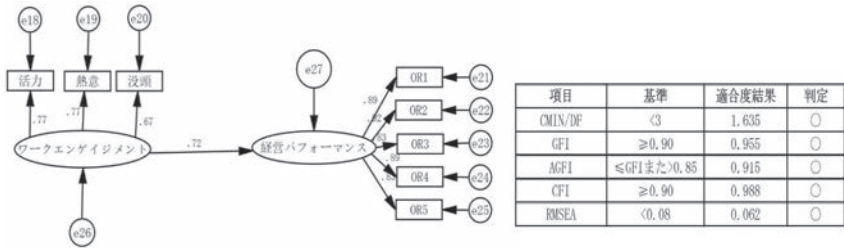
図表4-21 金銭的報酬、非金銭的報酬と経営パフォーマンスとの関係性のモデル



④ ワーク・エンゲイジメントと経営パフォーマンスとの関係性

以下の図表4-22はワーク・エンゲイジメントと経営パフォーマンスとの関係性についてのモデル及びモデルの適合度である。それを見ると、モデルの適合度は、CMIN、CFI、RMSEA、GFI、AGFIという五つの指標は、全部基準を満たしており、適合度が高いと判断できる。したがって、若手従業員のワーク・エンゲイジメントが経営パフォーマンスに強い正の影響を及ぼすことが分かった。仮説③は支持された。

図表4-22 図表4-22 ワーク・エンゲイジメントと経営パフォーマンスとの関係性のモデル



3 小 括

本章では、記述統計分析、信頼性分析、相関性分析、因子分析、共分散構造分析などを用いて IBM 社の SPSS、AMOS を利用し、仮説および仮説モデルの適合性を実証した。その結果、金銭的報酬・非金銭的報酬の実施が若手従業員のワーク・エンゲイジメントに正の影響を及ぼす。さらに若手従業員のワーク・エンゲイジメントの向上によって、企業の経営パフォーマンスの高まりに正の影響を及ぼすことが明らかになった。

上記のように、金銭的報酬・非金銭的報酬ともに、若手従業員のワーク・エンゲイジメント向上に正の影響を及ぼす。しかし、実は金銭的報酬より、非金銭的報酬の方が若手従業員のワーク・エンゲイジメント向上に正の影響を及ぼすという実証結果を獲得した。

また、非金銭的報酬の中で、若手従業員は注目したトップ5が「NMR 4 充実した事務機器の整備と快適な働く現場環境」、「NMR 8 福利厚生 of 充実」、「NMR13 仕事と育児・介護との両立を促進する諸制度の実施」、「NMR 1 適正な評価システム」、「NMR 5 社内・社外教育研修」である。つまり、若手従業員は職場環境、ワーク・ライフ・バランス、公正的な評価、キャリア開発に大きな関心を持っている。中国企業は、若手従業員のワーク・エンゲイジメント向上を向上させるため、これらの制度・システムを特に注目する必要がある。

一方で、非金銭的報酬の中には、「NMR12 企業文化の重視」の平均値が一番低い。つまり、若手従業員は企業文化に対する認識度がまだ低いと推測できる。

今後、日本企業のように、中国企業は企業文化の共有、伝達に工夫すべきであろう。

第5章 結 論

1 まとめ

組織と個人の強い結びつきとしてのワーク・エンゲイジメントという概念がますます注目を集めている。また、既存の先行研究では、ワーク・エンゲイジメント概念の開発や類似概念との比較、先行要因の発見に注目する研究が多い一方で、ワーク・エンゲイジメントが結果事象に与える影響に関する研究がそれほど多くない。さらに、従業員のワーク・エンゲイジメントの現状を見ると、他の年齢層の従業員と比べて、特に若手従業員のワーク・エンゲイジメントが相対的に低いことが明らかになった。

本研究では、上記の問題意識を踏まえ、若手従業員のワーク・エンゲイジメントが低い原因を究明しながら、彼らのワーク・エンゲイジメントを向上させる対策を明らかにする。さらに、若手従業員のワーク・エンゲイジメント向上と企業の経営パフォーマンスとの関係性を実証することを目的とする。以下では、先行研究と事例研究の成果を提示し、構築された仮説について、検証のためのアンケート調査の分析結果および示唆点について述べる。

既存の先行研究を整理した結果、主に三つの課題が存在していることが分かった。

一つ目は、従業員のワーク・エンゲイジメント向上がもたらす効果及び効果の分析に関する研究は少ないことである。

二つ目は、看護職を対象とする研究が散見されるが、一般企業従業員を対象とする研究実績はそれほど多くないことである。

三つ目は、一般従業員を対象とする研究では、個人属性（性別、年齢）や雇用形態などの違いによる従業員のワーク・エンゲイジメントの差異について述べているが、その原因分析および対策についての研究が少ないことである。

一方で、日中企業における若手従業員の就業意識・欲求を整理した結果、双方の若手従業員の就業意識には共通点が見られる。それは金銭的な報酬が重要

であるが、それ以上に組織文化、ワーク・ライフ・バランス、職場環境、キャリア開発支援などの非金銭的報酬も重要視しているという点である。

また、若手従業員の就業意識・欲求と、現実に企業内部に存在する問題点を分析した結果、日本と中国の間には、主に以下の3点が明らかになった。

一つ目は、評価制度における違いである。日本企業では年功主義と相対的な人事評価が一般的であるが、中国企業では能力主義や成果主義的な人事制度が一般的で、人事評価においても絶対的評価が多いということが分かった。日中企業における評価制度はそれぞれ問題がある。中国にある日系企業の場合、昇進・昇格などが遅い、成果と能力に関する評価基準の曖昧性、努力の過程を無視すること、成長実感や能力開発を阻害することが挙げられる。それらが若手従業員による自己才能を発揮し、自分の興味や能力を合わせて仕事するという就業意識・欲求との間にギャップがあるので、若手従業員のワーク・エンゲイジメントの向上を阻害する。

二つ目は、キャリア開発支援制度について、日本企業は自律性を重視しながら、積極的に従業員のキャリア形成を支援している。一方で、中国企業はキャリア開発に対する認識がまだ低く、キャリア開発支援制度の実施も活性化されていない。したがって、若手従業員による仕事を通じて成長することやキャリア開発など自分の将来性に関する就業意識・欲求を満足させなくなり、彼らのワーク・エンゲイジメントを低下させる。

三つ目は、ワーク・ライフバランス支援制度の実施現状を見てみると、日本企業では、働き方改革やワーク・ライフバランスに関する諸制度の実施によって、若手従業員のワーク・ライフバランスを支援する。それに対して、中国では、残業時間が長く、仕事ストレス・負担が大きいなどによって、ワーク・ライフバランスの実現が難しいのは現状である。しかし、若手従業員はワーク・ライフバランスを追求し、働きやすく自由で束縛のない環境で働きたいので、彼らのワーク・エンゲイジメントが低くなる。

事例研究では、日本企業2社（本田技研工業株式会社、トヨタ自動車株式会社）と中国企業1社（ハイアールグループ）、在中日系企業1社（才望子信息技术上海有限公司）、合計4社の事例を取り上げた。各社による方策を分析した上で、それが若手従業員および企業にもたらす効果について検討した。その結果、

各社は主に三つの共通点がある。

一つ目は、若手従業員が仕事に誇りに感じ、熱心に取り組み、やる気向上を目指す運営方針・組織文化を持っている点である。

二つ目は、人材育成、柔軟な働き方の実現、コミュニケーションの円滑化などの施策を実施することで、若手従業員のワーク・エンゲイジメント向上を目指している点である。

三つ目は、若手従業員のワーク・エンゲイジメントの向上が企業にもたらす効果については、若手従業員の離職率の低下、定着率の向上、満足感の向上など挙げられることである。企業にとっては、組織効率の向上などが見られる。

一方で、日中両国による若手従業員のワーク・エンゲイジメント向上の実施状況から見れば、日本企業と比べ、中国企業は働き方改革の実施がまだ遅れている。

それ以外に、現地子会社に向ける二つの注意点が挙げられる。

一つ目は、本社の経営理念・組織文化・施策などをそのまま現地に適用するとは限らない。そのため、現地の経営特徴・ビジネス習慣に踏まえて、経営理念・組織文化・施策を再構築・策定する必要がある。

二つ目は、現地のビジネスモデルをそのまま採用するのは不十分であり、モデル・施策のメリットとデメリットを事前に明確にした上で、適切な施策を実施すべきである。

実証研究では、中国企業における若手従業員を対象に、若手従業員のワーク・エンゲイジメント向上と企業の経営パフォーマンスとの関係性についてアンケート調査を行った。その結果、若手従業員のワーク・エンゲイジメントが高ければ高いほど、経営パフォーマンスが高くなるということが分かった。

また、分析結果によって、非金銭的報酬の中でも、若手従業員が特に注目しているのは、「充実した事務機器の整備と快適な働く現場環境」、「福利厚生の実施」、「仕事と育児・介護との両立を促進する諸制度の実施」、「適正な評価システム」、「社内・社外教育研修」の五つである。それに対して、「企業文化の重視」への評価が最も低い。

2 提 言

離職や転職も多く、人材確保が喫緊の経営課題となっている企業にとっては、従業員のワーク・エンゲイジメントに着目する意義が大きいと考えられる。今後、従業員のワーク・エンゲイジメントを向上させるためには、以下の3点を提言したい。

一つ目は、従業員のワーク・エンゲイジメントを向上させる目標・方針などを策定すべきである。事例研究を通じて、従業員のワーク・エンゲイジメントが高い企業の共通点の一つとして、従業員が仕事に誇りを感じ、熱心に取り組み、やる気の向上を促す運営方針・組織文化を持っていることが分かった。また、アンケート調査の結果を見ると、中国企業における若手従業員は、企業文化を重視していない傾向にある。そのため、企業文化の側面から、従業員のワーク・エンゲイジメントを向上させる方針を策定する必要がある。さらに、これらの方針を従業員にどのように共有させるかも重要である。

二つ目は、定期的にアンケート調査などを実施し、従業員のワーク・エンゲイジメントの状態をチェックすることである。未然予防のためには、教育の徹底が必要であり、従業員にワーク・エンゲイジメントに関する知識を勉強させる。また、相談対応体制を充実すべきである。

三つ目は、若手従業員の就業意識・欲求に踏まえ、人事制度を改善する必要がある。先行研究の分析を通じて、若手従業員のワーク・エンゲイジメントが低いのは、就業意識・欲求と人事制度との間にギャップがあるという点である。また、若手従業員は金銭的報酬より、非金銭的報酬の方を重視する。しかし、現実には、中国企業では、成果主義の評価制度が一般的である。したがって、若手従業員の人事評価、キャリア開発やワーク・ライフ・バランスの支援などが大事であると考えられる。

3 今後の課題

以下では、本研究の限界と今後の検討課題について述べる。

まず、COVID-19の影響で、本論文では、日本国内での質問紙調査が実施できなかった。そのため、日本国内での若手従業員のワーク・エンゲイジメントの実態及び効果が解明できず、日中の比較分析もできなかった。国や地域の雇

用慣行、ビジネス習慣の違いによって、結果にかなりの差が生じている可能性がある。今後は調査対象を広げ、国や地域ごとの実態に沿った研究が必要である。

次に、アンケート調査については、若手従業員の勤務年数、業務内容、雇用形態とワーク・エンゲイジメントとの関係性が実証できなかった。派遣労働の雇用形態、定型的業務の比重、非定型的業務の比重、勤務年数の違いによって、若手従業員のワーク・エンゲイジメントの高さが騰落する可能性がある。今後、仕事に関連する要素と若手従業員のワーク・エンゲイジメントとの関係性について検討してみたい。

参考文献

(英文)

- 1) Arnold B. Bakker., & Michael P. Leiter eds., (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——基本理論と研究のためのハンドブック——』星和書店)
- 2) Kahn, W.A., (1990), "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work," *Academy of Management Journal*, Vol.33, No.4, pp.692-724.
- 3) Moliner, C., Martinez-Tur, V., Ramos, J., Peiro, J.M., & Cropanzano, R., (2008), "Organizational justice and extra role customer service : The mediating role of well-being at work," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.17, No.3, pp.327-348.
- 4) Nancy, P. Rothbard., (2006), "Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles," *Administrative Science Quarterly*, Vol.46, No.4, pp.655-684.
- 5) Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A.B., (2002), "The Measurement of Engagement and Burnout : A Two Sample Confirmative Analytic Approach," *Journal of Happiness Studies*, Vol.3, pp.71-92.
- 6) 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*, Vol.25, pp.293-315.
- 7) Schaufeli, W. B., Bakker, A.B. & van Rhenen, W., (2009), "How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.30, pp.893-917.
- 8) Wilmar B. Schaufeli., & Pieterneel Dijkstra., (2010), *Engaged at work*, Uitgeverij

Thema, (島津明人・佐藤美奈子訳 (2012)『ワーク・エンゲイジメント入門』星和書店)

- 9) Xanthopoulou, D., Bakker., A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B., (2007), "The role of personal resources in the job demands-resources model," *International Journal of Stress Management*, Vol.14, No.2, pp.121-141.

(和文)

- 1) あしたのチーム総研 (2019)「エンゲイジメント向上に積極的な企業の共通点」
<https://www.ashita-team.com/jinji-online/category1/4398> 2021年3月閲覧
- 2) 亜細亜大学2021年トップマネジメント特別講義資料「サイボウズ中国における変化する組織マネジメント」
- 3) 天池雅彦 (2020)「非正規雇用者のワーク・エンゲイジメント：正規雇用者との比較から『名古屋市立大学大学院人間文化研究科人間文化研究』No.33, pp.183-201.
- 4) 岩澤誠一郎 (2016)「日本企業における従業員のワーク・エンゲイジメントとマネジメント・スキル」『経済社会学会年報』No.38, pp.72-90.
- 5) 太田肇 (2008)『日本の人事管理論』中央経済社.
- 6) 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』Vol.59, No.7, pp.59-68.
- 7) 王成娟 (2007)「海爾の成功要因——企業文化論的接近」『オイコノミカ』Vol.43, No.3・4, pp.19-32.
- 8) 遅双明 (2004)『ハイアールの企業文化——中国トップ家電メーカーの経営戦略』多田敏宏・訳 近代文芸社.
- 9) 小川悦史 (2017)「就業時間に関するサポートと女性従業員のリテンション・エンゲイジメント・コミットメントの関係」『大阪経大論集』Vol.68, No.4, pp.77-96.
- 10) 小畑周介・森下高治 (2014)「年代別にみる働く目的と職業性ストレス及びワーク・エンゲイジメントの研究」『帝塚山大学心理学部紀要』No.3, pp.19-29.
- 11) 小野公一 (2011)『働く人々の well-being と人的資源管理』白桃書房.
- 12) 鎌倉哲史 (2007)「ワーク・エンゲイジメントはジョブ・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』No.564, pp.97-98.
- 13) 北村メンタルヘルス研究所 北村俊則 (2013)「臨床で働きながら研究をしよう統計の裏技とSPSSの使い方 第10章見える現象から見えない概念へ(2)PBI下位尺度の頑強性を知ろう：確認的因子分析」pp.381-424
- 14) 公益財団法人日本生産本部 (2019)「平成31年度新入社員働くことの意識調査結果」pp.1-7.
- 15) 公益財団法人連合総合生活開発研究所 (2014)「職場の年齢構成の「ゆがみ」と課題：企業における労務構成の変化と労使の課題に関する調査研究報告書」『連合総研レポート』No.297, pp.1-262.

- 16) 黄開堂 (2008) 「企業文化に基づく人的資源管理の展開 - 海爾社を事例として」『名城論叢』Vol.9, No.3, pp.65-73.
- 17) 厚生労働省 (2019) 「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 第1節ワーク・エンゲイジメントに着目した働きがいをめぐる現状について」pp.171-189.
- 18) 小塩真司 (2019) 『SPSS と AMOS による心理・調査データ解析——因子分析・共分散構造分析まで——』東京図書株式会社.
- 19) 小塩真司 (2020) 『研究事例で学ぶ SPSS と AMOS による心理・調査データ解析』東京図書株式会社.
- 20) サイボウズ株式会社ホームページ「企業概要」
<https://cybozu.co.jp/company/outline/> 2021年11月閲覧
- 21) 里政幸 (2016) 「ワーク・エンゲイジメントと心理的 well-being の関連性についての研究：社会活動の参加意欲を考慮して」『組織学会大会論文集』Vol.5, No.1, pp.1-6.
- 22) 設楽紗英子 (2012) 「ワーク・エンゲイジメントの規定要因と後続事象に関する研究：個人的要因と組織的要因からの検討」平成24年筑波大学博士学位論文
- 23) 島津明人 (2010) 「ワーク・エンゲイジメントに注目した自助と互助」『総合病院精神医学』Vol.22, No.1, pp.20-26.
- 24) 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』誠信書房.
- 25) 島津明人 (2018) 「職場のポジティブ・メンタルヘルスと行動医学：ワーク・エンゲイジメントに注目した組織と個人の活性化」『心身医学』Vol.58, No.3, pp.261-266.
- 26) 徐方啓・國藤進 (2003) 「ハイアールの人的資源開発 (研究人材・人材育成)」『年次学術大会講演要旨集』Vol.9, pp.135-138.
- 27) 谷田部光一 (2016) 『働きがいの人材マネジメント』晃洋書房.
- 28) 高島明 (2016) 「年功序列と職業指導」『千葉商大紀要』Vol.53, No.2, pp.127-140, p.133.
- 29) 沈瑛 (2006) 「中国の労働市場と企業の雇用管理」『政治学研究論集』Vol.24, pp.131-151.
- 30) 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」No.6, pp.43-53.
- 31) トヨタ自動車株式会社『トヨタ自動車 Sustainability Data Book2014』
- 32) トヨタ自動車株式会社『トヨタ自動車 Sustainability Data Book2018』
- 33) トヨタ自動車株式会社『トヨタ自動車 Sustainability Data Book2020』
- 34) 独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2012) 「労働政策研究報告書 No.147. 中小企業における人材の採用と定着——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——」pp.1-363.

- 35) 独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2013) 「事例報告：Honda のメンタルヘルス対策 職場のメンタルヘルス対策を考える」第64回労働政策フォーラム pp.1-6.
- 36) 独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2017) 「90世代の就業意識」
https://www.jil.go.jp/foreign/jihou/2017/03/china_01.html 2021年1月閲覧
- 37) 独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2019) 「労働政策フォーラム 労働時間・働き方の日独比較 事例①日本ユニシスグループの働き方改革」 pp.1-22.
- 38) 独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2020) 「働く人のモチベーション向上につながる職場環境改善の取り組み第5回 社員のエンゲイジメントを高め、イキイキと働ける職場を目指す」 pp.36-39.
- 39) 日本経済団体連合会 (2012) 「ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応」 pp.1-98.
- 40) 日本経済団体連合会 (2020) 「人材育成に関するアンケート調査結果」 pp.1-22.
- 41) 日本経済団体連合会 (2020) 「Society 5.0時代を切り拓く人材の育成——企業と働き手の成長に向けて——」 pp.1-65.
- 42) 日本振興機構 (2019) 「中国で社会的議論になった働き方996とは」
<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2019/3eff5416bea4b944.html> 2021年1月閲覧
- 43) ハイアールグループホームページ「ハイアールグループ」によるまとめる
<https://www.haier.com/jp/about-haier/haier-group/> 2021年5月閲覧
- 44) ハイアールグループ日本地域ホームページ「プレスリリース」<https://haier.co.jp/news/> 2021年5月閲覧
- 45) ハイアール大学について
<https://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%B5%B7%E5%B0%94%E5%A4%A7%E5%A%D%A6> 2021年5月閲覧
- 46) パーソル総合研究所 (2017) 「若手社員の成長実感の重要性——若手の成長意欲を満たし、本人・企業背負う方の成長につなげるには」
<https://rc.persol-group.co.jp/column-report/202009090001.html> 2021年1月にアクセス
- 47) 藤元哲史 (2009) 「ワーク・ライフ・バランス」産業・組織心理学編『産業・組織心理学ハンドブック』丸善出版社.
- 48) 本田技研工業株式会社ホームページ
<https://www.honda.co.jp/guide/corporate-profile/> 2021年5月閲覧
- 49) 本田技研工業株式会社「Honda Sustainability Report2020」
- 50) リクルートマネジメントソリューションズ (2020) 「ワーク・エンゲイジメントを高める」 pp.1-47.
- 51) 吉岡瞳 (2014) 派遣労働者におけるワーク・エンゲイジメントと職業性ストレス諸要因の関連 (1) 派遣労働を選択した理由別による検討『大阪経大論集』Vol.65, No.3, pp.151-156.

〈中文〉

- 1) 陈维政·徐兰·胡冬梅 (2012) 「心理资本对员工工作投入、工作满意和离职倾向的影响」『重庆理工大学学报』 Vol.26, No.1, pp.18-25.
- 2) 董建华·高英 (2019) 「知识型员工工作投入的影响机制研究—基于组织公平视角」『技术经济与管理研究』 No.2, pp.65-69.
- 3) 付亚和·许玉林·宋洪峰 (2017) 『绩效考核与绩效管理』 电子工业出版社
- 4) 郭钟泽·谢宝国·程延园 (2017) 「发展机会、乐观和工作投入：任务责任心的调节作用」『心理科学』 Vol.40, No.1, pp.160-167.
- 5) 胡少楠·王詠 (2014) 「工作投入的概念、测量、前因与后效」『心理科学进展』 Vol.22, No.12, pp.1975-1984.
- 6) 李兰·郑兴山 (2020) 「上下级默契对员工工作投入的影响：信任上级与差错反感文化感知的作用」『中国人力资源开发』 Vol.37, No.9, pp.57-68.
- 7) 孟凡彪 (2014) 「激励制度与员工投入、工作满意度的关系研究—以制造业基层员工为例」『人力资源』 No.24, pp.113-114.
- 8) 彭伟·朱晴雯·陈奎庆 (2017) 「基于效忠主管和权力距离影响的包容型领导与员工工作投入关系研究」『管理学报』 Vol.14, No.5, pp.686-694.
- 9) 孫宝連 (2009) 「张瑞敏的谋势经营哲学及其启示」『论企业家 Comments on Entrepreneurs』 第318期 pp.40-44.
- 10) 王虹 (2014) 「企业文化对员工工作投入的影响研究」『经营管理』 No.6, pp.98-99.
- 11) 王馨曼 (2015) 「我国民营企业员工职业生涯发展管理现状调查—以北京地区为例」『当代经济』 No.32, pp.112-113
- 12) 吴姝·许芳 (2016) 「组织文化对员工工作投入影响实证分析」『中国劳动』 No.1, pp.74-79.
- 13) 徐艳 (2007) 「中国员工工作投入的现状研究」『商场现代化』 No.1, pp.67-68.
- 14) 宣燧斐·谢宝国·马娜娜 (2018) 「职业成长机会对员工工作投入的影响：基于自我决定理论的视角」『中国人力资源开发』 Vol.35, No.2, pp.141-152.
- 15) 张琦 (2017) 「中小型 IT 企业员工人际关系对工作投入的影响分析」『常州工学院学报』 Vol.30, No.4·5, pp.75-79.
- 16) 张瑞娟·孙健敏·王震 (2014) 「承诺型人力资源管理实践、员工工作投入与创新行为的关系」『重庆大学学报』 Vol.20, No.4, pp.73-79.
- 17) 曾品红 (2019) 「员工工作与生活平衡问题及应对策略」『公共管理』 No.29, pp.93-94
- 18) 智联招聘 (2019) 「2019年白领996工作制专题调研报告」 <http://shcci.eastday.com/eastday/shcci/c/20190419/ulai12435739.html> 2021年1月閱覽
- 19) 中華英才網 (2007) 「中国大学生就职企业相关调查」
「中華英才網」 (<http://www.chinahhr.com/>) 2021年1月閱覽

謝 辞

本論文の執筆にあたり、多くの方々にご支援いただきました。

お世話になった方々に改めてお礼と感謝を申し上げます。

指導教授の張先生には、2年にわたってご指導いただきました。経営思想論、人的資源管理論、キャリア開発論など様々な知識と経験を盛り込んだ講義と指導は、私にとって、非常に勉強になれ、有意義な講義でした。学業以外に、いつも私の立場に立って、人生の経験を含む貴重なご助言を賜りました。心より感謝しております。

また、副査としてご指導いただいた安登先生には、実務家としての経験を盛り込んだ国際起業論の講義は、私にとって、とても面白く、今後の創業にも有益な講義でした。論文について、懇切丁寧にご指導いただき、アンケート調査項目の作成についても、貴重なアドバイスをいただき、深く感謝しております。

田中先生には、若手従業員のワーク・エンゲイジメントが低い原因は、人事制度と若手従業員の就業意識・欲求との間にギャップが存在すること以外、中国現地経営者の思想、ビジネス習慣を大切にすることについてご指導いただき、論文の作成についても細かくところまでご指導いただき、深く感謝しております。

所属する張ゼミのみなさまには、多くのご支援をいただきました。お礼申し上げます。

2年間の学生生活の中で、対面での授業がほとんどなく、寂しい気持ちがありますが、この2年間で習得したことを今後の人生の中で活かすことができたと願っております。社会人になっても、初心を忘れないように、充実した日々を送りながら、よりよい立派な人に成長したいです。

最後になりましたが、ありとあらゆる場面で温かく見守り続けてくれたご家族に感謝しております。

付 表

我々は亜細亜大学のアジア・国際経営戦略研究科で勉強している博士前期課程の大学院生です。今回、修士論文を作成するにあたって、中国の企業を対象に「人的資源管理」について調査・分析することにしました。大変ご多忙のことと存じますが、ご協力の程、何卒宜しくお願い申し上げます。

皆様から頂きましたご回答につきましては、指導教授の厳格な管理の下、研究目的以外には一切使わず、統計分析が終る次第、即時廃棄いたすつもりであります。特に、個別の情報として使われるとか公開されることは一切ございません。

お問い合わせ先：亜細亜大学「アジア・国際経営戦略研究科」張相秀研究室

冀 如華 kijyoka960318@foxmail.com

指導教員 張相秀 sericss8@asia-u.ac.jp

ワーク・エンゲイジメント (Work Engagement) とは、従業員が仕事全般に対する持続的な感情と認知であり、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、熱意、没頭と特徴づけられる。

中国企業における従業員に対する質問項目

1) 個人特性について (当該番号に✓してください)

年 齢	①20代 ②30代 ③40代 ④50代 ⑤60代以上
性 別	①男性 ②女性
業 種	①製造業 ②建設業 ③情報通信業 ④運輸業 ⑤卸売業・小売業 ⑥宿泊・飲食などのサービス業 ⑦医療、福祉 ⑧その他
企業性質	①国営企業 ②民営企業 ③欧米系企業 ④日中合弁企業 ⑤日系企業
従業員数	①99人以下 ②100-299人 ③300-999人 ④1000-9999人 ⑤1万人以上
雇用形態	①無固定契約期間 ②固定契約社員 (正社員) ③契約社員 (非正規社員) ④非正規社員 (派遣、パート、臨時工など)
勤務年数	①1年以下 ②1-3年 ③4-10年 ④11-20年 ⑤21年以上

2) 施策の導入状況と従業員のワーク・エンゲイジメントとの関係について

あなたのお勤め先が採用している人事管理制度やシステムについてお答えください。

これらの制度があなたのワーク・エンゲイジメントを向上することに寄与する程度を教えてください。

番号	施 策	制度採用状況		ワーク・エンゲイジメントに与える影響 (%)					
		ある	なし	1 全く ない	2 あまり ない	3 わずか にある	4 ある程 度ある	5 かなり ある	6 大いに ある
1-1	採用の際に特別ボーナス (Sign on bonus) 支給	80.3	19.7	6	4.2	17.3	22	27.4	23.2
1-2	新入社員に対する寮の提供、あるいは住宅手当支給	92.5	7.5	7.1	3.6	11.3	22	22	33.9

1-3	社員に対する通勤車の供与、あるいは通勤手当支給	98.2	1.8	6	1.8	11.3	20.2	33.3	27.4
1-4	成果給の導入（個人や組織の業績とリンクした報酬）	100	0	4.2	3	12.5	22	32.1	26.2
2-1	適正な評価システム（評価方針や基準の明確化、評価結果のフィードバック）	91	9	4.8	4.8	14.3	25.6	26.2	24.2
2-2	フレックスライム制度	62.8	37.2	8.9	3.6	14.9	23.8	25	23.8
2-3	残業時間の削減	57.4	43.6	8.3	6.5	16.7	16.7	25	26.8
2-4	充実した事務機器の整備と快適な働く現場環境	95.4	4.6	4.8	3.6	12.5	19	29.2	31
2-5	社内・社外教育研修（OJT、Off-JTの実施）	96	4	3.6	4.8	12.5	32.7	28	18.5
2-6	社内人間関係（1 on 1 Meeting, Mentoring, Coaching）	52.2	47.8	6	3	14.9	26.8	27.4	22
2-7	目標管理制度（従業員に自ら目標を設定させ、目標が適正かどうかを上司と相談するし、目標達成に向けた活動を支援する）	97.2	2.8	6	2.4	14.3	31	27.4	19
2-8	福利厚生の充実（健康保険、雇用保険など法定福利厚生、及び特別休暇、社員食堂、健康増進など法定外福利厚生）	85.6	14.4	5.4	3	11.3	29.2	25.6	25.6
2-9	自己申告制度（従業員は自分の能力評価、キャリア形成の意向、異動・転籍の希望などを企業側に申告する）	76.3	23.7	4.8	6	13.1	33.9	26.2	16.1
2-10	社内公募制度（社内で募集を広く告知し、社外から採用するのと同様に面接などの選考を行っていく）	81.9	18.1	5.4	5.4	17.9	28	27.4	16.1

若手従業員のワーク・エンゲイジメント向上に関する研究 (JI)

2-11	苦情処理制度（従業員は処遇や労働条件に関する不満、あるいは日常的な悩みを解消する制度・システム）	46.7	53.3	4.8	4.2	15.5	30.4	25.6	19.6
2-12	企業文化の重視（経営理念や共有価値を重視した取り組み）	50.2	49.8	7.1	5.4	16.1	28.6	23.8	19
2-13	仕事と育児・介護との両立を促進する諸制度の実施	88.2	27.8	4.8	3.6	11.3	31.5	23.2	25.6

3) 以下の各項目について、あなたが感じている程度を該当欄にチェックしてください。

番号	尺度	質問項目	感じる程度 (%)						
			0 全く感じてない	1 ほとんど感じない	2 めったに感じない	3 時々感じる	4 よく感じる	5 とてもよく感じる	6 いつも感じる
1	活力	1-1 仕事をしていると活力がみなぎるように感じる	24	4.2	9.5	17.9	19.6	33.3	13.1
		1-2 職場では、元気が出て精神的になるように感じる	3	4.8	10.1	17.3	30.4	20.8	13.7
		1-3 朝に目が覚めると、さあ仕事へ行こうという気持ちになる	7.1	3.6	15.5	17.9	22.6	25	8.3
2	熱意	2-1 仕事に熱心である	4.2	4.2	11.3	13.1	22	28	17.3
		2-2 仕事は、私に活力を与えてくれる	3.6	5.4	10.1	18.5	18.5	32.1	11.9
		2-3 自分の仕事に誇りを感じる	3.6	6.5	11.3	17.3	21.4	25	14.9
3	没頭	3-1 仕事に没頭しているとき幸せだと感じる	3	6	14.3	16.1	16.7	26.8	17.3
		3-2 私は仕事にのめり込んでいる	6.5	5.4	13.1	23.2	17.9	20.8	13.1
		3-3 仕事をしていると、つい夢中になってしまう	3.6	4.2	12.5	20.2	17.3	23.2	19

*感じる程度の頻度は以下の表の通りである

0 全くない	1 ほとんど感じない	2 めったに感じない	3 時々感じる	4 よく感じる	5 とてもよく感じる	6 いつも感じる
	1年数回以下	1ヶ月に1回以下	1ヶ月に数回	1週間に1回	1週間に数回	毎日

4) 以下の項目について、会社・あなたの現在と5年前を比較した変化を教えてください（新型コロナウイルスの影響は考慮せず）

	1 大幅に 減少・低下	2 減少・低下	3 やや 減少・低下	4 ほぼ 横ばい	5 増加・上昇	6 大幅に 増加・上昇
売上高	3.6	6.5	11.9	22	41.1	14.9
経常利益	4.2	6.5	7.7	28.6	38.1	14.9
定着率	3.6	8.3	10.1	28.6	32.1	17.3
労働生産性	3.6	8.9	11.9	22	33.9	19.6
幸福感・満足度	4.2	6.5	11.9	24.4	35.1	17.9

注

- 1) 厚生労働省 (2019)「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 第1節ワーク・エンゲイジメントに着目した働きがいをめぐる現状について」pp.171-189. p.177により
- 2) 前掲書.
- 3) 胡少楠・王詠 (2014)「工作投入的概念、測定、前因与后效」『心理科学进展』Vol.22, No.12, pp.1975-1984 (日本語訳「ワーク・エンゲイジメントの概念、測定、先行要因及び結果事象」) pp.1980-1982によるまとめる
- 4) 徐艳 (2007)「中国员工工作投入的现状研究」『商场现代化』No.1, pp.67-68. (日本語訳「中国における従業員のワーク・エンゲイジメントの現状に関する研究」) p.67により
- 5) 前掲書 p.68.
- 6) 厚生労働省 (2019)「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 第1節ワーク・エンゲイジメントに着目した働きがいをめぐる現状について」pp.171-189. pp.172-173によるまとめる
- 7) 前掲書 p.173.
- 8) 小野公一 (2011)『働く人々の well-being と人的資源管理』白桃書房 p.83.
彼は今日本の人的資源管理が直面している課題として、働く人々の価値観の変化を対応することを列挙した。
- 9) 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』Vol.59, No.7, pp.59-68. p.63により
- 10) 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：個人的要因と組織的要因からの検討」平成24年筑波大学博士学位論文 p.2により

- 11) Kahn (1990) によれば、「有意味性 (Meaningfulness)」は、仕事役割の遂行に対して、自己を投資し、その見返りを受け取っていると感ずることである。「安全 (Safety)」は、自分のイメージ、地位、キャリアに対するネガティブな結果を恐れることなしに、自己を表現し活用できていると感ずることである。「利用可能性 (Availability)」は、ある一定の時間、自分なりにエンゲイジメントをしているための物理的、情緒的、もしくは心理的資源を持っていることに関する感覚である。
- 12) Nancy, P. Rothbard., (2006), “Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.46, No.4, pp.655-684. p.656により
- 13) 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』誠信書房 p.28.
- 14) 前掲書.
- 15) Maslach & Leiter (1997) はこのバーンアウト (Burnout) を「職務におけるエンゲイジメントの衰え (an erosion of engagement)」と言い換えた。彼らは、バーンアウトする従業員が仕事に対する充実感がなく、仕事の意味がないと考える恐れがあると指摘した。また、バーンアウトを「消耗感 (Emotional exhaustion)」、「脱人格化 (Depersonalization)」、「個人的達成感の低下 (Lack of personal accomplishment)」という三つの側面から定義した。「消耗感 (Emotional exhaustion)」は厳しい要求のある人間関係のために情緒的資源が消耗されることである。「脱人格化 (Depersonalization)」は自分のケアもしくはサービスを受ける人に対して、ネガティブで、冷淡な態度である。個人的達成感の低下 (Lack of personal accomplishment)」は自分のケアやサービスなどを受ける人に対する自分の成果を否定的に評価する傾向である。
- 16) 宣他 (2018) p.141 ; 呉・許 (2016) p.75 ; リクルートマネジメントソリューションズ (2020) p.7 ; 鎌倉 (2007) p.97 ; 徐 (2007) p.67 ; 小川 (2017) p.82 ; 島津・佐藤 (2012) p.3 ; 彭他 (2017) p.686 各研究者による定義を引用・翻訳する。
- 17) 島津明人 (2010)「ワーク・エンゲイジメントに注目した自助と互助」『総合病院精神医学』Vol.22, No.1, pp.20-26,p.22により
- 18) 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*, Vol.25, pp.293-315. p.295により
- 19) 前掲書.
- 20) 組織的公正には、主に①分配の公正さ (分配や処遇・対処の結果に対する公正)、②手続きの公正さ (結果を導くまでの過程に関する公正)、③対人関係の公正さ (手続きの執行者が示す尊重や配慮といった社会的感受性を特徴とする公正)、④情報の公正さ (は手続きの執行者が適切な説明を行ったかどうか、あるいは重要な情報を伝達してくれたかといった情報に関わる公正) という4種類がある。
- 21) 中国語は“企业激励制度”である。この激励制度は金銭的・非金銭的報酬で従業

- 員のやる気、ワーク・エンゲイジメントを高める人事制度である。具体的には、昇進・昇格、職場環境の整備、公正的な報酬システムなどが挙げられる。
- 22) Cameron & Quinn は組織文化を4種類に分けている。すなわち、①革新的組織文化（創造性や成長などに関わる文化）、②家族的組織文化（凝集性やモラルなどの組織文化）、③官僚的組織文化（手続きの、階層的組織文化）、④市場的組織文化（市場占め率や目標達成などの競争的組織文化）
- 23) ここでのインクルーシブリーダーシップ（Inclusive leadership）とは、これまでのように一人の上司が大勢の部下に対してリーダーシップをとるのではなく、一人ひとりの中にあるリーダーとしての資質を引き出し、全員で組織力を向上させようとする考え方である。
- 24) 中国語は“上下級默契”（Subordinates' understand tacitly with Supervisors）である。具体的には、部下は暗黙のうちに上司からの仕事に関する情報をもらえる上で、仕事要求・期待をはっきり理解できることで、彼らの仕事に対する時間・精力を減らすことができる。（双方の心を通じ合うこと）
- 25) 吴姝・许芳（2016）「組織文化対员工工作投入影响实证分析」『中国劳动』No.1, pp.74-79.（日本語訳「組織文化が従業員のワーク・エンゲイジメントに与える影響に関する実証分析」）p.78により
- 26) 吉岡瞳（2014）「派遣労働者におけるワークエンゲイジメントと職業性ストレス諸要因の関連（1）派遣労働を選択した理由別による検討」『大阪経大論集』Vol.65, No.3, pp.151-156.p.155により
- 27) 前掲書。
- 28) 小畑周介・森下高治（2014）「年代別にみる働く目的と職業性ストレス及びワーク・エンゲイジメントの研究」『帝塚山大学心理学部紀要』No.3, pp.19-29.p.20により
- 29) 1-3は設楽紗英子（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：個人的要因と組織的要因からの検討」平成24年筑波大学博士学位論文 p.26により
- 30) 小川悦史（2017）「就業時間に関するサポートと女性従業員のリテンション・エンゲイジメント・コミットメントの関係」『大阪経大論集』Vol.68, No.4, pp.77-96. pp.86-89によるまとめる
- 31) 吉岡瞳（2014）「派遣労働者におけるワーク・エンゲイジメントと職業性ストレス諸要因の関連（1）派遣労働を選択した理由別による検討」『大阪経大論集』Vol.65, No.3, pp.151-156.p.155により
- 32) ワーク・エンゲイジメント・スコアは、主に仕事に対する認識としての「活力」、「熱意」、「没頭」の3項目すべてに回答している16579サンプルについて、1項目あたりの平均値として算出した。
- 33) 厚生労働省（2019）「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 第1節ワーク・エンゲイジメントに着目した働きがいをめぐる現状について」pp.171-189. p.177により

- 34) 小畑周介・森下高治 (2014)「年代別にみる働く目的と職業性ストレス及びワーク・エンゲイジメントの研究」『帝塚山大学心理学部紀要』No.3, pp.19-29, pp.26-27 により
- 35) 徐艳 (2007)「中国员工工作投入的现状研究」『商场现代化』No.1, pp.67-68. (日本語訳「中国における従業員のワーク・エンゲイジメントの現状に関する研究」) pp.67-68により
- 36) パーソル総合研究所 (2017)「若手社員の成長実感の重要性——若手の成長意欲を満たし、本人・企業背負う方の成長につなげるには」
<https://rc.persol-group.co.jp/column-report/202009090001.html> 2021年1月閲覧
- 37) 沈瑛 (2006)「中国の労働市場と企業の雇用管理」『政治学研究論集』Vol.24, pp.131-151, p.144により
- 38) 中華英才網 (2007)「中国大学生就職企业相关调查」(日本語訳「中国大学生に対する希望就職先の調査」) <http://www.chinahhr.com/> 2021年1月閲覧
- 39) 独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2017)「90世代の就業意識」
https://www.jil.go.jp/foreign/jihou/2017/03/china_01.html 2021年1月閲覧
- 40) 独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2012)「労働政策研究報告書 No.147. 中小企業における人材の採用と定着——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——」pp.1-363. p.167により
- 41) 太田肇 (2008)『日本の人事管理論』中央経済社 pp.42-44. によるまとめる
- 42) 高島明 (2016)「年功序列と職業指導」『千葉商大紀要』Vol.53, No.2, pp.127-140. p.133により
- 43) 付亚和・许玉林・宋洪峰 (2017)『绩效考核与绩效管理』电子工业出版社 (日本語訳『業績考課と業績管理』電子工業出版社) pp.8-9. によるまとめる
- 44) 日本経済団体連合会 (2020)「人材育成に関するアンケート調査結果」pp.1-22. p.4 により
- 45) 王馨曼 (2015)「我国民营企业员工职业生涯发展管理现状调查—以北京地区为例」『当代経済』No.32, pp.112-113 (日本語訳「中国民营企业における従業員キャリア開発支援の現状に関する調査——北京を中心に」) pp.112-113によるまとめる
- 46) 藤元哲史 (2009)「ワーク・ライフ・バランス」産業・組織心理学編『産業・組織心理学ハンドブック』丸善出版社 pp.116-119. によるまとめる
- 47) 小野公一 (2011)『働く人々の well-being と人的資源管理』白桃書房 pp.149-150
- 48) 日本振興機構 (2019)「中国で社会的議論になった働き方996とは」
<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2019/3eff5416bea4b944.html> 2021年1月閲覧
- 49) 智聯招聘 (2019)「2019年白領996工作制專題调研报告」(日本語訳「2019年ホワイトカラー996勤務体制に関するデータ」)

- <http://shcci.eastday.com/eastday/shcci/c/20190419/u1ai12435739.html> 2021年1月閲覧
- 50) 曾品紅 (2019)「员工工作与生活平衡问题及应对策略」『公共管理』No.29, pp.93-94 (日本語訳「従業員のワーク・ライフバランスに存在する問題点と対応策」) pp.93-94 により
- 51) 事例1-2 出典: リクルートマネジメントソリューションズ (2020)「ワーク・エンゲージメントを高める」 pp.1-47. pp.19-22により
事例3 出典: あしたのチーム総研 (2019)「エンゲージメント向上に積極的な企業の共通点」
<https://www.ashita-team.com/jinji-online/category1/4398> 2021年3月閲覧
例4 出典: 独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2019)「労働政策フォーラム 労働時間・働き方の日独比較 事例①日本ユニシスグループの働き方改革」 pp.1-22. pp.18-21により
事例5 出典: 日本経済団体連合会 (2020)「Society 5.0時代を切り拓く人材の育成——企業と働き手の成長に向けて——」 pp.1-65. pp.48-49により
事例6 出典: 独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2013)「労働政策フォーラム 職場のメンタルヘルス対策を考える 事例報告 :Honda のメンタルヘルス対策」 pp.1-6. により
事例7-9 出典: 日本経済団体連合会 (2012)「ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応」 pp.1-98. pp.48-49により
事例10 出典: 独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2020)「働く人のモチベーション向上につながる職場環境改善の取り組み第5回 社員のエンゲージメントを高め、イキイキと働ける職場を目指す」 pp.36-39. pp.36-37により
- 52) 本田技研工業株式会社ホームページ
<https://www.honda.co.jp/guide/corporate-profile/> 2021年5月閲覧
- 53) 独立行政法人労働政策研究研修機構 (2013)「事例報告: Honda のメンタルヘルス対策 職場のメンタルヘルス対策を考える」第64回労働政策フォーラム
https://www.jil.go.jp/event/ro_forum/20130121/houkoku/04_kobayashi.html
2021年5月閲覧
- 54) 前掲書 pp.1-6. によるまとめる
- 55) 本田技研工業株式会社「Honda Sustainability Report2020」 p.123.
- 56) 前掲書 p.111.
- 57) 前掲書 p.124.
- 58) 前掲書 p.115.
- 59) トヨタ自動車株式会社ホームページによるまとめる
<https://global.toyota.jp/company/profile/overview/> 2021年4月閲覧
- 60) 「GLOBAL21」プログラムは、全世界の優秀な人材が、グローバルトヨタの幹部に相応しい能力・見識を習得し、各担当職務で個人の強みを最大限に発揮するため

の仕組みである。

- 61) トヨタ自動車株式会社『トヨタ自動車 Sustainability Data Book2020』 p.47.
- 62) 前掲書.
- 63) トヨタ自動車株式会社『トヨタ自動車 Sustainability Data Book2020』 p.48.
- 64) 日本経済団体連合会 (2012)「ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応」 pp.1-98. p.76により
- 65) ハイアールグループホームページ「ハイアールグループ」
<https://www.haier.com/jp/about-haier/haier-group/> 2021年5月閲覧
- 66) ハイアールグループ日本地域ホームページ「プレスリリース」
<https://haier.co.jp/news/> 2021年5月閲覧
- 67) 紀元前500年ごろの中国春秋時代の軍事思想家孫武の作とされる兵法書である。
- 68) 中国の春秋時代の思想家老子が書いたと伝えられる書である。
- 69) 孫宝連 (2009)「张瑞敏的谋势经营哲学及其启示」『论企业家 Comments on Entrepreneurs』第318期 pp.40-44. (日本語訳「張瑞敏による勢を求める経営哲学および啓示」) p.41により
- 70) 「激励機制 (激励机制)」は主に外部的な手段で従業員のやる気、モチベーションなどを向上させることである。具体的には、物質的な報酬と精神的な報酬という2種類に分けられる。物質的な報酬について、例えば賃金、付加的給付 (報奨金、福利厚生) などが挙げられる。一方で、精神的な報酬には、組織上の地位 (昇進・昇格)、承認・称賛、キャリア形成・開発の機会などがある。
- 71) 王成娟 (2007)「海爾の成功要因 - 企業文化論的接近」『オイコノミカ』Vol.43 No.3・4, pp.19-32,p.27により
- 72) 前掲書.
- 73) 黄開營 (2008)「企業文化に基づく人的資源管理の展開 - 海爾社を事例として」『名城論叢』Vol.9, No.3, pp.65-73,p.69により
- 74) 徐方啓・國藤進 (2003)「ハイアールの人的資源開発 (研究人材・人材育成)」『年次学術大会講演要旨集』Vol.9, pp.135-138. p.136により
- 75) 遲双明 (2004)『ハイアールの企業文化——中国トップ家電メーカーの経営戦略』多田敏宏・訳 近代文芸社 pp.189-190.
- 76) ハイアール大学について
<https://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%B5%B7%E5%B0%94%E5%A4%A7%E5%A D%A6> 2021年5月閲覧
- 77) サイボウズ株式会社ホームページ「企業概要」
<https://cybozu.co.jp/company/outline/> 2021年11月閲覧
- 78) 亜細亜大学2021年トップマネジメント特別講義資料「サイボウズ中国における変化する組織マネジメント」 p.4により
- 79) サイボウズの中国語の表現。
- 80) 亜細亜大学2021年トップマネジメント特別講義資料「サイボウズ中国における変

- 化する組織マネジメント」 pp.27-42によりまとめる
- 81) 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」 No.6, pp.43-53.p.45により
- 82) 徐艶 (2007) 「中国员工工作投入の現状研究」『商場現代化』 No.1, pp.67-68.pp.67-68により
- 83) 小畑周介・森下高治 (2014) 「年代別にみる働く目的と職業性ストレス及びワーク・エンゲイジメントの研究」『帝塚山大学心理学部紀要』 No.3, pp.19-29.p.22により
- 84) 公益財団法人連合総合生活開発研究所 (2014) 「職場の年齢構成の「ゆがみ」と課題：企業における労務構成の変化と労使の課題に関する調査研究報告書」『連合総研レポート』 No.297.pp.1-262. p.23により
- 85) 厚生労働省 (2019) 「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 第1節ワーク・エンゲイジメントに着目した働きがいをめぐる現状について」 p.178により
- 86) 谷田部光一 (2016) 『働きがいの人材マネジメント』 晃洋書房. pp.46-47
- 87) 天池雅彦 (2020) 「非正規雇用者のワーク・エンゲイジメント：正規雇用者との比較から」『名古屋市立大学大学院人間文化研究科人間文化研究』 No.33, pp.183-201. p.190により
- 88) リクルートマネジメントソリューションズ (2020) 「ワーク・エンゲイジメントを高める」 pp.1-47. pp.25-28により
- 89) 小塩真司 (2020) 『研究事例で学ぶ SPSS と AMOS による心理・調査データ解析』 東京図書株式会社 p.14
- 90) 前掲書.
- 91) 項目が削除された場合の Cronbach のアルファとは、「当該項目を除いた場合に α 係数がいくつになるかを表す」という
- 92) 小塩真司 (2019) 『SPSS と AMOS による心理・調査データ解析——因子分析・共分散構造分析まで——』 東京図書株式会社 p.132.
- 93) 小塩真司 (2020) 『研究事例で学ぶ SPSS と AMOS による心理・調査データ解析』 東京図書株式会社 p.43.
- 94) 小塩真司 (2019) 『SPSS と AMOS による心理・調査データ解析——因子分析・共分散構造分析まで——』 東京図書株式会社 p.38.
- 95) 小塩真司 (2019) 『SPSS と AMOS による心理・調査データ解析——因子分析・共分散構造分析まで——』 東京図書株式会社 pp.210-211
- 96) 北村メンタルヘルス研究所 北村俊則 (2013) 「臨床で働きながら研究をしよう統計の裏技と SPSS の使い方 第10章見える現象から見えない概念へ (2) PBI 下位尺度の頑強性を知ろう：確認的因子分析」 pp.381-424. p.400により