

高業績を志向する管理の新潮流

——従業員エンゲージメント論の考察——

橋 場 俊 展

目 次

はじめに

I 従業員エンゲージメントとは—その概念整理

II EE論台頭の背景とEEに込められた管理意図

1. EE論台頭の背景

2. EEに何が期待できるのか

(1) EEに期待される従業員への影響・効果

(2) EEによって期待される組織への影響・効果

III EEの前提条件と求められる支援体制

IV EE概念の新規性と問題点

1. 何が目新しいのか—既存の類似概念との相違点

2. EE構築・増強に伴う課題・問題点

V 日本企業への示唆

1. 日本企業における人的資源管理の動向とEE

(1) バブル崩壊期以降の人事労務管理の動向

(2) 日本企業が直面している雇用管理上の課題とEEの意義

(3) バブル崩壊期以降の人事労務管理動向再考—EE構築の観点から

2. EE構築に向けての課題

おわりに

はじめに

欧米では、目下、従業員エンゲージメント (Employee Engagement: 以下EE) に関連する研究成果が、急速に蓄積されつつある。EEとは如何なるものか、その概念整理を行うことが本稿の課題の1つとなるのだが、さしあたりここでは「組織に貢献しようという従業員の自発的な姿勢・行動」と理解しておこう。このEE確保が、企業競争力を大きく左右すると見なされ、実務/研究としての経営管理・人的資源管理 (以下、HRM)、心理学、組織行動論といった領域にまたがって重要なトピックと位置づけられているのである。これまでのところ、

こうしたEE研究を主導して来たのは、経営コンサルタントや産業・組織心理学者、組織行動論研究者たちであった。例えば、エンゲージメント概念のパイオニア的研究と位置づけられる論文「仕事における個人のエンゲージメントおよびデイスエンゲージメントの心理的状況⁽¹⁾」の著者Kahnは組織行動論研究者である。あるいは、このEEをいち早く多角的・網羅的に検討した影響力ある著書『従業員エンゲージメント—分析, 実践, および競争優位のためのツール⁽²⁾』のファースト・オーサーMaceyは経営コンサルタントのCEOを務める人物である (執筆当時)。

このような現状や経緯から、EEの研究動向

について以下のような難点を指摘せねばならない。第1に、今なお旬の研究テーマであるが故に、EEの定義や概念が百花繚乱の状況であること。第2に、経営学とりわけHRM領域の知見を活用した研究が不十分であること。第3に、欧米での関心の高さを尻目に、日本においてこのEEに関する社会科学的な研究は皆無に等しいこと。

本稿は、これら3点の限界を克服することを企図している。具体的には、まず先行研究を踏まえ、エンゲージ概念を精査・整理し、アカデミックな議論に耐えうる概念定義を試みる(課題1)。次に、EE論台頭の背景を明らかにしたうえでEE構築・増強の推進に込められた管理意図、すなわちEEに何を期待できるのかを明らかにしていく(課題2)とともに、EE構築のための前提条件について考察する(課題3)。そのうえで、主にHRM論の観点からEE論の新規性や特徴とEE構築の課題・問題点を解明する(課題4)。課題2, 3, 4に取り組む過程でEEの概要が明らかになるであろう。最後にこのEEについて、日本企業へのインプリケーションを吟味する(課題5)。というのも、日本においても昨今人材不足が指摘されるとともに、研究職社員を中心とした海外企業による引き抜き並びにこれに伴う技術漏洩が問題化している。さらには、経済そして事業活動のグローバル化進展によって、世界規模での人材争奪戦にも巻き込まれつつある。従って、従業員の定着や組織へのコミットメントを期待できるとされるEE(この点は本論で明らかにする)は、日本企業にとっても重大な関心事項にならざるを得ないことを強調したい。以上が、本稿の課題である。

I 従業員エンゲージメントとは —その概念整理

冒頭でも述べたように、EEはHRM(学問のみならず実務としても)、心理学、組織行動論等、多様な領域で注目を集めている概念である。それだけに、定義も多種多様にならざるを得ないが、ここでは、主要な先行研究の定義を踏まえながら、本稿なりの定義を明示したい。

まず、エンゲージメント研究の嚆矢でありその後のEE研究に大きな影響を及ぼした組織行動論学者Kahnの研究における定義を見よう。Kahnはエンゲージメントを「組織メンバー自身が仕事上の役割に活かすもの」と位置づけたうえで「エンゲージメントすると、人は肉体的(physically)、認知的(cognitively)、感情的(emotionally)に専心するとともに役割の中で自己表現する」と説明している⁽³⁾。ここで、肉体的、認知的、そして感情的に専心/自己表現するとは具体的にどのような状態を指すのか。これについて、Kahnは調査対象者であるサマーキャンプのインストラクターや建築会社社員の以下のような振る舞いを具体例として挙げている。

肉体的な専心/自己表現とは、例えば、ダイビングの器材を素早くチェックし、受講生ダイバーを潜水へ誘導するというスキューバダイビング・インストラクターの行為、あるいはオフィスを忙しく走り回る建築会社デザイナーの行動が該当する。次に、認知的な専心/自己表現とは、受講生ダイバー、天候、海洋生物の状況を注意深く見守るインストラクターの姿勢や、設計サイドと建築サイドの調整役をうまく務めるデザイナーの姿勢を指す。最後に、感情的な専心/自己表現とは、経験不足の受講生ダイバーが抱く恐怖や興奮に感情移入するインストラクターや、あるいはまた他者を表立って批判することは控え、その感情に共鳴するデザイナーの

姿勢に象徴される⁽⁴⁾。このように Kahn は仕事上の役割に対し肉体的、認知的、感情的に没頭している状況をエンゲージメントと呼称したのである。

次に、オランダの組織心理学者で、ワーク・エンゲージメント概念の提唱者とされる Schaufeli らは「エンゲージメントとは、活力 (vigor)、熱意 (dedication)、没頭 (absorption) に特徴づけられる、仕事に関連した積極的で充実した心理状態のこと」と定義している⁽⁵⁾。ここで、活力とは仕事をする際に発揮される高いレベルの気力、精神的回復力を特徴とし、仕事のために労を惜みず、困難に直面しても粘り強く取り組む姿勢をいう。次に、熱意とは仕事に意義を見出し、熱中し、野心、プライド、挑戦心を有していることに特徴づけられる。最後に、没頭とは仕事に集中及び熱中しており、時のたつのを忘れ仕事から離れ難い状況を指す。また、完全なる没頭は、心理学領域でいうフロー (flow) 体験 (日常生活において興味のある活動に夢中になる時に生じる、活動自体が楽しく、極度の集中によって現在の行為とは関係のない自己意識や時間感覚を覚えない最も好ましい経験) に近いとされている⁽⁶⁾。

他方、この EE を諸企業に推奨する立場にあるコンサルタント会社は、EE をどのように定義しているのであろうか。人事制度関連のコンサルタントを得意とする世界的なコンサルタント会社 Towers Perrin [現 Towers Watson] は「エンゲージメントとは企業の成功に貢献しようという従業員の意欲とそのための能力」であると定義づけ、これには感情的要素 (個人的満足、肯定、激励されているという意識) と理性的要素 (自身や所属部署の役割についての理解) を伴うものと説明している⁽⁷⁾。同様に人事関連コンサルタントを中核業務とするコンサルタント会社 Valtera Corporation (現 CEB Valtera) の創設者であり、EE に関し学界でも精力的に

発言を繰り返している Macey は、彼がファースト・オーサーとなっている著書において、次のように定義している。「エンゲージメントとは個人の目的意識と集約化されたエネルギーであり、他者には個人的自発性、順応性、そして組織目標に向けての一貫した姿勢として明らかになるのである⁽⁸⁾。」さらに「エンゲージメントには心理的側面と行動的側面という2つの重要な側面がある。心理的側面はヒトの感情の抱き方—目的意識 (focused)、懸命さ (intense)、熱情 (enthusiastic)—全般に関係している。また、行動的側面はヒトの行動方法—粘り強さ (persistent)、順応性 (adaptable)、進取の気性 (proactive)—全般に関係する⁽⁹⁾」ものと補足している。

アメリカ以外のコンサルタントはどうか。イギリスのコンサルタント会社 The Stairway Consultancy の最高経営責任者 Cook は自身の著書で「従業員エンゲージメントとは、顧客に奉仕するために従業員が最善を尽くして組織に提供せねばならない情熱や気力によって具現化される。それは組織成功に向けて従業員が一貫して自発的に努力しようとする意志やそのために必要な能力のすべてに関係する⁽¹⁰⁾。」と定義づけている。一方、日本において HR ビジネスパートナー株式会社を営んでいる、組織改善コンサルタントの舞田氏は「エンゲージメントとは、いわば『会社と個人の婚約関係』と考えてもよい……会社と個人とが対等なパートナーとして、相手に惚れ、だから一緒におり、相手のために自発的に尽くそうとする。エンゲージメントとは、そういう関係である」と定義し、その本質を「思い入れ」(社員が会社に対して、逆に会社が社員に対して、好きだ、愛着がある、一緒にいたいといった感情を抱くこと)、「貢献意欲」(社員が会社のために、自主的に努力したいと思うこと、逆に、会社が社員のために、何ができるかを考えること)の2点に見出してい

る⁽¹¹⁾。

最後に、英国の独立調査機関である IES (Institute for Employment Studies) の定義を見ておこう。IES はエンゲージメントを「組織とその価値観に対して従業員が抱く積極的態度。エンゲージした従業員はビジネスのコンテキストを理解し、組織利益のために業績改善を図って同僚と協働する。組織はこのエンゲージメントを創出し促進するべく努めねばならない。そのためには雇用主—従業員間の双方向の関係が必要となる⁽¹²⁾。」と捉えている。

以上、研究者、コンサルタント会社・コンサルタント、調査機関によるエンゲージメントの主要な定義を概観した。ここで取り上げた論者に限っても定義には開きがあるが、少なくとも、仕事を通して発現する、本人にとっても組織にとっても望ましい状況であるとの共通理解は見出される。逆に、積極的態度や意欲、姿勢といった感情的・精神的側面に重きを置く Schaufeli らと舞田氏と、これらの側面のみならず、こうした態度・意欲・姿勢が確実に組織目標に貢献することを担保すべく、行動、能力、理解（認知）をもエンゲージの要素と見なすその他の論者とは本質的な相違があるといわねばならない。本稿は、後者の立場をとることとする。それは、行動、能力、理解（認知）を強調する点に、HRM の観点から見た EE の新規性を見出しうるものと考えからである。これについては、後の章で言及することとし、ここでは以下のような本稿なりの定義を示し、本章を結ぶことしよう。すなわち EE（従業員エンゲージメント）とは「従業員が、仕事を通じ、組織に貢献しようという自発的な態度・意欲・姿勢と、実際に貢献可能な知識・理解・能力を併せ持つことで、成果につながる行動を取り得る状態」である。

II EE 論台頭の背景と EE に込められた管理意図

1. EE 論台頭の背景

上のように定義づけを試みた EE は 2000 年代、とりわけ 2005 年前後から高い関心を集めるようになった。ここでは、このように実務界や学界で EE が注目されるに至った背景を、主としてアメリカを念頭に置きながら確認しよう。

まず言及すべきは、1980 年代に既にその兆しが見られ、90 年代以降顕著になった、高業績 (High Performance) への飽くなき追求であろう。高業績の実現は、アメリカ企業経営者はもちろん、同国産業の国際競争力復活を企図した当時のアメリカ政府にとっても至上命題であった。そこで、具体的には 1) 革新的雇用慣行 (採用試験を用いた慎重な採用、雇用保障、内部昇進)、2) 革新的作業慣行 (職務拡大・拡充、ジョブ・ローテーション、チーム制度、クオリティ・サークル、総合的品質管理、提案制度)、3) 革新的報酬慣行 (相場より高水準の賃金、業績・技能・能力・貢献度などと連動した変動給/奨励給、利潤分配制度、従業員持株制度)、4) 充実した教育・訓練機会の付与、5) 革新的労使関係慣行 (労使間での情報共有、地位的格差の縮小=シングル・ステイタス化、態度調査、苦情処理手続、労働組合や従業員側代表による意思決定参加) といった HRM 慣行を、体系立てて実践する高業績作業システム (High Performance Work Systems: 以下 HPWS) が広く推奨されるようになった⁽¹³⁾。EE 確保の動きも、基本的にはこうした高業績追求の一手段と位置づけられる。つまり、高業績の実現のためには従業員の能力やコミットメントが不可欠であり、それ故に従業員をエンゲージすることが重要であるとの認識が強まって、この間、経営者の関心が技術や管理技法から従業員の側へと

シフトしていったのである⁽¹⁴⁾。

次に、有能な人材 (talent) の争奪戦激化に伴い、彼らを如何に長期間定着させるかというリテンション・マネジメント (Retention Management) の重要性が増していることをEE論台頭の背景として挙げねばならない。そもそも、入念な選抜を経て採用した人材を長期雇用＝雇用保障することは上述 HPWS の一環として提唱されているところである。長期雇用は、より多くの技能・知識を習得しようという従業員の意欲を高めるであろうし、経営側も教育・訓練への投資を回収できる見通しが高まると考えられているのである。ましてや、リテンション・マネジメントの主対象者となるタレントを喪失した場合、直後の生産性低下、代替人材採用・育成の時間的・金銭的コスト発生と採用・育成に至るまでに周囲に及ぶ負担増大等々、企業の損失は計り知れない⁽¹⁵⁾。このような事態を回避するための1つの有効な手法として、EEに関心が集まるようになったのである⁽¹⁶⁾。

EEが企業経営実務と学界の双方で注目されるようになったのは、何も以上のような積極的理由からばかりではない。広がりつつある従業員シニシズム/フラストレーションへの対処という消極的な理由も指摘されていることを看過してはならない。それでは、何故に従業員間にシニシズムやフラストレーションが見出されるようになったのか。シニシズムについていえば、いわゆる雇用のニュー・ディールが主要な原因だとされる。既に多くの論者が指摘しているように、1980年代半ば以降からアメリカの雇用は変容し、まずブルーカラーを中心に、その後90年代に入るとホワイトカラーをも対象として、ダウンサイジングの嵐が吹き荒れた。その際、ゼロックス、IBM、コダック、AT&T等、従来はエクセレント・カンパニーとして知られた企業までもが、しばしば利益をあげながら大規模な従業員削減に踏み切ったのである。こう

して、ホワイトカラーには成立していた雇用保証、内部昇進といった心理的契約は一方的に破棄された。代わって、雇用保証は企業に貢献可能な従業員に限定するが、その代償として企業側がエンプロイアビリティ向上を支援するという新しい契約、すなわち雇用のニュー・ディールが成立したのである⁽¹⁷⁾。雇用のニュー・ディールは一部の従業員にチャンスをもたらす一方で、多くの従業員にとっては企業との相互コミットメントや相互信頼の喪失と受け取られ、結果的に多くの従業員にシニシズムや不信感を抱かせることになったとされる⁽¹⁸⁾。従業員シニシズムは、雇用のニュー・ディールによる心理的契約の破棄以外にも、経営者の過剰な報酬、不正な企業収益、企業の社会的責任の放棄といった「ビジネス環境特性上の問題点」、コミュニケーション不足、発言機会の制約、従業員に対する非礼な取り扱い、無能な経営、従業員の統制を強化する経営手法といった「組織特性上の問題点」、役割曖昧性⁽¹⁹⁾、役割コンフリクト⁽²⁰⁾、量的・質的に過剰な作業負荷といった「職務性質上の問題点」が存在する場合に惹起するものと考えられている⁽²¹⁾。ともあれ、雇用されている組織に対するネガティブな態度であり、所属する組織には誠実さが欠如しているという確信、所属組織へのネガティブな感情、そして以上の確信や感情と一貫した所属組織に対する軽蔑的で批判的な行動から成り立つ従業員シニシズムは⁽²²⁾、経営者としては放置できないところであり、それを回避するという観点からも、EEは注目されるようになった。

他方、フラストレーションとは、何かを達成しようとする努力が妨害された際に生ずる感情的反応である。従業員が職場でこのフラストレーションを抱いた場合、従業員の反応は問題を解決し、現状を打破しようというポジティブなもの、一切の努力をやめる、あるいは退職するというネガティブなものに大別される。企

業にとって深刻なのは、得てして有能な人材ほどフラストレーションを感じ、そしてまた有能な人材ほど転職可能性が高く、現行の機会コストが高くつき、また認知的不協和⁽²³⁾を感じやすいため、退職に至りやすいという事実である。こうして、先述のリテンション・マネジメントという観点からフラストレーションを解消する必要性が生じ、これ故にEEの確保が求められるのである⁽²⁴⁾。

ところで、2000年前後を境にアメリカ企業は相次いでキャリアパスや人材育成プログラム、あるいはサクセッション・プランに象徴される、管理職を対象とした内部昇進の整備に動いたとされる。こうした動きは、先に見たHPWS導入の一環として位置づけられ、断るまでもなくその目的は高業績の実現にある。しかし、ここで留意すべきは、このような動きの背景に、雇用のニュー・ディールを契機とした、過度な雇用関係の市場化に対する反省があったという事実である。つまり、1990年代に入って顕著になった、不足した人材は市場で調達すればよいという考え方が影を潜め、代わって、周到に従業員を採用、配置するとともに、教育訓練を施し、適切な評価・処遇を行うことで、これら人材を有効活用しようとの動きが認められるようになったのだ⁽²⁵⁾。人材の外部調達依存に対するこうした疑問と懸念、そして人的資源並びにその内部育成が有する意義の再評価は、従業員の貢献意欲、能力、技能等を有効活用しようという点でEE論と通底している。それ故に、以上の人事管理をめぐる方針転換も、EEに着目するよう企業経営者を促す背景になったと見てよい。かかる人事管理改革とEE構築の取り組みが同様の時期に始まったことも、このことを裏付けている。

2. EEに何が期待できるのか

ここでは、上で確認したEE論台頭の背景を

踏まえ、EEは一体何を期待され、かくも推奨されているのかを見ていきたい。すなわち、エンゲージされた従業員はどうなることが、そしてまたそれによって組織にどんな結果がもたらされるかが期待されているのか、そしてまた実際にどのような影響・効果が確認されているのかを順次概観していこう。

(1) EEに期待される従業員への影響・効果

EEに期待される影響・効果の1つに職務満足(Job Satisfaction)の形成がある⁽²⁶⁾。まず、ある有力な定義を確認しておけば、職務満足とは「自身の職務ないし職務体験に関する評価から導き出される喜ばしい感情あるいは積極的な感情(傍点は筆者)⁽²⁷⁾」ということになる。この定義と、エンゲージメントを「活力(vigor)、熱意(dedication)、没頭(absorption)に特徴づけられる、仕事に関連した積極的で充実した心理状態のこと(傍点は筆者)」と捉える、先述したSchaufeliらの見解を比較すれば、両者が極めて類似した心理状態であることが理解できる。すなわち、職務満足はエンゲージメントそのものではないが、その一部を構成すると考えて良い。そして、EEを通じた職務満足の形成は、さらに良好な健康状態や積極的な勤務態度、あるいはまた組織への帰属意識の強化(労働移動率の低下)につながるものが期待されるのである⁽²⁸⁾。

次に、組織コミットメント(Organizational Commitment)ないしは従業員コミットメント(Employee Commitment)の形成や増大も、EEによってもたらされるとされる影響・効果の1つである。組織コミットメントの定義は多様であるが、ここでは「今日の文脈では、特定の組織に対する個人の一体感と愛着という観点から定義され……こうしたコミットメントは、少なくとも(a)組織の目標・価値観の受容、(b)組織のため大いに努力したいとする自発的意

志、(c) 組織のメンバーであり続けたいという確固たる願望の3つの要因によって特徴づけられる⁽²⁹⁾」という Porter らの古典的なそれを挙げておこう。そして、この組織コミットメントを多次的に捉えるのが近年コミットメント研究の傾向であり、その嚆矢となったのが Allen と Meyer のモデルである。彼らは、組織コミットメントが、①組織に対する愛着、同一化、組織メンバーであることの喜びを意味する「情緒的コミットメント」(Affective Commitment)、②組織を離れる際のコストと留まることの利益を比較した損得勘定を意味する「継続的コミットメント」(Continuance Commitment)、そして③組織への義務的な忠誠心を意味する「規範的コミットメント」(Normative Commitment) という3つの要素から構成され、その組み合わせと、程度によって如何なるコミットメントかが決まるとする3要因コミットメントモデルを提唱したのである⁽³⁰⁾。以降、組織的コミットメントはさらに多次的に考察されることになるのだが、それはさておき、こうしたコミットメントに、職務満足、職務業績、株主配当、売上を増大させる一方で、労働移動、離職意図、転職先を模索しようとの意図、アブセンティズムを抑制するといった効果があることを見出した調査結果が多数存在する⁽³¹⁾。そして、この組織コミットメントも、職務満足と同様 EE の感情的・精神的側面と合致する点が多い故に、エンゲージメントすることで従業員のコミットメントは形成あるいは増大するものと期待され、そしてまた先行研究においてそのような両者の関係が見出されているのだ⁽³²⁾。

さらに、EE によって職務関与 (Job Involvement) がもたらされることも指摘されている。例えば、Brown のように職務関与と職務へのエンゲージメントをほぼ同一視している論者も存在するほどである⁽³³⁾。本稿はこうした理解はとらないが、EE と職務関与の密接な関係を見

出すことはできよう。職務関与の定義としては「個人が心理的に自身の作業と一体化する程度、あるいは自己像や自尊心全体の中で職務が持つ重要性⁽³⁴⁾」とする説が有力である。Brown によれば、この職務関与と組織成果（業績、アブセンティズムや労働移動の抑制）との相関関係は概して弱いものの、組織コミットメントとの関係は強いという分析結果が見出されている⁽³⁵⁾。

以上の、職務満足、組織コミットメント、職務関与は、EE が従業員の内面に及ぼす影響・効果である。本稿の定義からも明らかのように、EE はこれにとどまらず、従業員の行動にも影響・効果をもたらすものとされている。次にそれを見ていこう。

従業員の行動面に関しては、まず組織市民行動 (Organizational Citizenship Behavior: OCB) が喚起されることが期待されている。組織市民行動とは「自由裁量的で、公式的な報酬体系では直接的ないし明示的には認識されないものであるが、それが集積することで組織の効率および有効的機能を促進する個人的行動⁽³⁶⁾」と定義される。

この OCB に該当するとされる行動については諸説あるのだが、Podsakoff らは次の7種類にまとめている。具体的には、①自発的に他者を助け、あるいはまた仕事関連の問題発生を回避しようとする「援助行動」(Helping Behavior)、②迷惑を被っても不平をいわない、逆境に遭っても積極的態度をとり続ける、自身の提案が拒まれても気分を害さない、作業集団のために自身の利益を犠牲にする、他者のアイディアを否定しないといった「スポーツマンシップ」(sportsmanship)、③外部の者に組織のことを売り込む、外部の脅威から組織を保護する、逆境下でも組織にコミットし続ける「組織忠誠心」(Organizational Loyalty)、④組織の規則、規定、手続を内面化および受容し、他者

による監視がなくともまじめに遵守する「組織従順性 (Organizational Compliance)」, ⑤タスクに関する最小限の要件や一般的に期待される水準を超えて, 自発的に範囲外の役割を遂行する「個人的自発性」(Individual Initiative), ⑥組織の統治に積極的に参加し, 組織環境について脅威やチャンスを見出し, 多大な個人的コストを負ってでも, 組織にとって最善の利益を模索する「市民道徳」(Civic Virtue), ⑦組織に貢献できるよう, 自発的に自身の知識, 技能, 能力を向上させる「自己開発」(self-development)の7つである⁽³⁷⁾。以上7つのタイプのいずれかによって程度は異なるものの⁽³⁸⁾, OCBは売上高, 生産量, 製品品質, 作業効率, 顧客満足, コスト低減といった観点から, 組織業績に貢献することが見出されている⁽³⁹⁾。他方で, OCBに熱心な従業員は, そうでない従業員に比べ, 離職意思と実際の労働移動の両方が低いことも確認されている⁽⁴⁰⁾。

今ひとつ, EEを通じて従業員による適応的行動 (Adaptive Behavior) が奨励されることも期待されている。ここで適応的行動とは, ①問題を創造的に解決する, ②不確実で予測不能な作業条件に対応する, ③新しい技能, 作業方法, 技術を学習する, ④対人適応性を示す, ⑤組織文化への適応性を示す, ⑥物理的な悪条件への適応力を示すなどの行動・行為を指す⁽⁴¹⁾。従業員のこうした行動を通じて, 企業は経営環境の変化を予測し, これに迅速に対応することが可能になるものと期待できるのである。加えて, 従業員が適応性を発揮すれば, 自発的に新しい技能を習得するため, 教育訓練費を削減できる。あるいはまた, 従業員自身が変革に対して積極的に対応するため, 経営者が変革努力を擁護するための時間的・金銭的コストも最小化できるのだという⁽⁴²⁾。

ここまでにおいて, EEが従業員にもたらすとされる影響・効果を確認してきた。それは,

職務満足, 組織コミットメント, 職務関与の形成並びに強化という心理的側面と, OCB, 適応的行動の実践という行動的側面に大別できるものであった。Maceyらに倣って, 以降, 前者を心理的エンゲージメント (State Engagement), 後者を行動的エンゲージメント (Behavioral Engagement) と呼ぶこととし⁽⁴³⁾, 次にこれら2種類のエンゲージメントを通じ企業はどのような積極的影響・効果を期待できるのかについて見ていこう。

(2) EEによって期待される組織への影響・効果

既述のように, 上で検討した職務満足, 組織コミットメント, 職務関与そしてOCB, 適応的行動については, 程度差はあれいづれもが何らかの形で組織に積極的効果をもたらすことが確認されている。とすれば, こうした従業員の心理状態や行動を惹起するEEが, 同様の効果を組織に及ぼすことは自明であるように思われよう。しかしながら, IV章で考察するように, EEはこうした既存概念の各々とイコールという訳ではないのである。いささか回りくどい議論になるがEEは, 心理的エンゲージメントや行動的エンゲージメントを喚起するが, 両者の構成要素である職務満足, 組織コミットメント, 職務関与, OCB, 適応的行動それ自体は, EEと同値ではない。従って, EEが組織にどのような影響・効果をもたらすのかを先行研究に基づき整理することは必要な手続である。

EEによる組織への貢献については, EEを推奨する立場にあるコンサルタントやビジネス誌等が多々指摘して来たが, こうした効果を裏付ける研究は必ずしも蓄積が十分ではなかった。この点, EEの組織成果に及ぼす影響を調査した初の本格的な研究はHarter達の業績であるとされている。Gallup社が実施した, 36社⁽⁴⁴⁾の7,939事業所⁽⁴⁵⁾における42の調査をメタ分

析したうえで、Harter 達は EE と顧客満足度・ロイヤリティ、利益率、生産性、従業員の労働移動抑制との間に相関関係が見いだされることを明らかにした。より具体的に見れば、従業員エンゲージメント指数が上位 25%の事業所は、下位 25%の事業所よりも顧客満足度・ロイヤリティが 2-4%、利益率が 1-4%高かった。同様に、生産性（毎月の収入・売上、1人あたり収益、その他生産性指標によって算出）についても上位の事業所は下位の事業所に比して毎月の収入・売上が平均して 80,000-120,000 ドル高かったのである。他方、労働移動については、労働移動率の高い企業群と低い企業群に分けて検証している。それによれば、労働移動率が高い企業群では EE 指数上位の事業所が下位の事業所に比して 14-51%、労働移動率が低い企業群では 4-19%低いことが認められた⁽⁴⁶⁾。

EE によって、従業員の無断欠勤が抑制されるとの指摘もある。すなわち、エンゲージした従業員は、ディスエンゲージ (disengage)⁽⁴⁷⁾ した従業員よりも無断欠勤が平均 27%少なかったことが明らかにされているのである⁽⁴⁸⁾。あるいはまた、EE が総資産利益率 (Return on Asset: ROA)、収益性、および株主価値をそれぞれ上昇させるとする指摘もある。具体的には、多様な産業にまたがる 93 社のうち、従業員エンゲージメント指数が上位 25%の企業は ROA および収益性が共に 7%であったのに対して下位 25%の企業は各々 -5%と -4%であった。同様に 63 社のうち上位 25%の株主価値は下位 25%の 2 倍以上との調査結果が報告されている⁽⁴⁹⁾。

最後に、EE が製品・サービスの質に及ぼす影響についてはどうか。直接 EE とクオリティの相関関係を立証した学術的研究は寡聞にして見出すことができていないが、エンゲージメント状態にある従業員の 88%が、自身の仕事/製品/サービスの質に大きな影響を及ぼし得てい

ると考えているのに対し、ディスエンゲージメント状態にある従業員で同様の回答をする者は 38%に過ぎなかったという調査結果が寄せられている⁽⁵⁰⁾。あるいはまた、内部部品・外部部品 100 万個あたりの品質不良 (Quality Errors) が、エンゲージメント指数の低いグループでは 5,658 件発生したのに対して、高指数のグループでは僅か 52 件であったという調査報告も存在する⁽⁵¹⁾。以上の事実を踏まえるならば、EE によって製品・サービスのクオリティ向上が期待できるものと理解しても大過はないであろう。

以上をまとめれば、企業は EE に生産性向上、クオリティ向上、売上高増大、顧客満足および顧客ロイヤリティ増大、従業員定着といった効果を期待することが複数の先行研究によって明らかにされている。そしてまた、ブームの様相を呈している EE の推進にはこうした効果を我が物にしたいとの管理意図が込められているのである。

III EE の前提条件と求められる支援体制

前章では、従業員がエンゲージすると、従業員、企業組織の双方に積極的な影響・効果が及ぼされうることを確認した。もとより、これらの影響・効果が無条件に得られる訳ではない。そこで、ここでは企業がどのような取り組みを行えば EE を実現できるのか、その前提条件を考察していこう。

前出の Kahn は、以下のような心理状態を経た後、人はエンゲージメントに至るものと説いている。具体的には、有意味感 (meaningfulness)、安心感 (safety)、可用性 (availability) の 3 つである。有意味感とは、仕事に肉体的、認知的、そして感情的エネルギーを投じることのできるものがあると感じられることであり、こ

うした感情は価値があり有益且つ貴重な仕事経験を通じて体感できるという。安心感とは、自己イメージや地位、キャリアにネガティブな結果をもたらされることを恐れることなく、自分を表現し没頭できると感じられることであり、エンゲージすることを妨げられないと確信できる状況で体感できるとしている。可用性とは、役割を遂行するために必要な肉体的、認知的、そして感情的なリソース（能力やエネルギー）を自分が有していると感じられることを指す⁽⁵²⁾。Kahnの説に従えば、このような心理状態に導くことが、EEの前提条件となってくるであろう。しかし、いささかKahnの指摘は漠然としている。ここで参考になるのが、実務界で用いられるエンゲージメント調査の指標である。企業が、自社従業員のEEを測定する場合にどのような点に着目しているのか、すなわちどのような要件を満たしていればエンゲージメントの度合いが高いと判断するのかをこうした指標から見て取ることができる。企業やコンサルタント会社がEEをどのように捉えているのか、換言すればEEをどのように定義しているのかはもちろん、詳細な測定項目を俯瞰することでその前提条件に該当する具体的取り組みを考察する手がかりともなろう。これについて、例えばコンサルタントのVanceは各種調査に共通して見出される項目として以下の10点を挙げている。①雇用主に抱く誇り、②雇用主に抱く満足感、③職務満足、④チャレンジングな仕事を遂行できる機会、⑤貢献した従業員に対する承認と積極的なフィードバック、⑥上司（supervisor）からの個人的なサポート、⑦必要最小限度を上回る努力、⑧自身の職務と組織のミッションの関連に関する理解、⑨将来における雇用主の成長に対する見通し、⑩雇用主の下にとどまろうとする意図の10項目である⁽⁵³⁾。

それでは上記10項目を満たし、また向上させる要件として具体的にどのような手法が考え

られるだろうか。まず挙げられるのが既に言及した革新的な人的資源管理諸慣行＝高業績作業システム（HPWS）の導入である。例えば、職務拡大・拡充やチーム制度などの革新的作業慣行を実施することで、「③職務満足」や「④チャレンジングな仕事を遂行できる機会」および「⑩雇用主の下にとどまろうとする意図」の3項目を向上させよう。これらは、Kahnの述べる有意義感を従業員に与えることにもつながるであろう。同様に、雇用保障や内部昇進といった革新的雇用慣行や公正な評価を通じた変動給/奨励給といった革新的報酬慣行は「②雇用主に抱く満足感」や「⑦必要最小限度を上回る努力」、そして「⑩雇用主の下にとどまろうとする意図」を促進するだろう。これら慣行はまた、Kahnの述べる安心感を抱かせることにも貢献するものと期待できる。他方、やはりHPWSを構成する充実した教育・訓練機会の付与も「②雇用主に抱く満足感」や「⑩雇用主の下にとどまろうとする意図」の向上・促進、あるいはまたKahnがいうところの可用性の体感に資するだろう。このように、HPWSがEEの前提条件となることは、EEを扱う論者の間でも概ねコンセンサスが得られているところである⁽⁵⁴⁾。

しかしながら、HPWSを導入すれば事足りるという訳ではない。例えば、Vanceの指摘したEE調査に共通する10項目のうち「①雇用主に抱く誇り」、「⑤貢献した従業員に対する承認と積極的なフィードバック」、「⑥上司からの個人的なサポート」、「⑧自身の職務と組織のミッションの関連に関する理解」、「⑨将来における雇用主の成長に対する見通し」をHPWSのみに期待することは困難である。そこで、企業経営者はEEの前提条件となるHPWSを実践するとともに、これを補完する形でいくつかの支援体制を整備し、EEを補強し且つそれを確実に組織成果に結びつけることが求められる。この支援体制についても様々な提案がなされている

が、主立ったところとしては、以下の取り組みが挙げられる。a) 明確で前途有望な戦略・方向性の提示, b) リーダーシップの発揮・育成, c) 品質・顧客志向の徹底, d) 従業員エンゲージメントを維持・強化していく組織文化の構築, e) 必要なリソースの提供, f) フィードバック付与, g) 承認の付与, h) 協力体制の構築, i) ワーク・ライフ・バランス（Work-Life Balance：以下WLB）の推進の9つがそれである⁽⁵⁵⁾。順次、簡単に確認していこう。

第1に「a) 明確で前途有望な戦略・方向性の提示」について。断るまでもなく戦略・方向性が示されなければそもそも経営は成り立たないのだが、ここで強調すべきは、明確で前途有望なという点である。これによって従業員は企業の将来に自信を持ち、結果的にEEが強化される。他方、戦略・方向性を明確化することで、組織目標に貢献するEE、すなわち戦略的エンゲージメント（Strategic Engagement）が実現することになる⁽⁵⁶⁾。同時に以上は、Vanceが掲げた10項目のうち①雇用主に抱く誇りおよび⑧職務とミッションの関係性理解をそれぞれ強化ないしは深化させることにもつながろう。このようにa)は、EEを強化すると同時に、EEが組織成果へ至ることを担保するという意味においても重要なのである。

第2に「b) リーダーシップの発揮・育成」について。これもEEの如何に関わらず、あらゆる指導的立場にある組織メンバーに発揮することが求められるところではあるが、リーダーへの信頼感の醸成という観点から、EE強化のためにも不可欠な要件とされている。とりわけ、変革型リーダーシップの育成が重要だという。というのも、多くの従業員は大きな貢献をなし得る機会、状況を改善する機会を求めているのだが、変革型リーダーは部下を育成し、自ら役割モデルを果たしつつ、これに応えEEのレベルを高めることに貢献すると期待されるからで

ある⁽⁵⁷⁾。リーダーシップ育成はまたVanceの指摘する10項目のうち①の雇用主に抱く誇りを強化するだろう。またそのようなリーダーシップを兼ね備えた管理者を育成することで、⑥上司（supervisor）からの個人的なサポートも満たされることになるだろう。

第3に「c) 品質・顧客志向の徹底」について。やはり、品質・顧客志向もEEの云々を抜きにしても、企業間競争を勝ち抜くうえで徹底することが求められる経営方針・哲学であろう。このc)を追求することで、a)と同様に従業員が企業の将来に関する自信を深めることになり⁽⁵⁸⁾、同時にVanceの述べる①の雇用主に抱く誇りを高める作用を及ぼす。これに加えて、品質や顧客満足を重視するという姿勢を明確にすることで、Vanceのいう⑧職務とミッションの関係性理解も深められよう。

第4に「d) 従業員エンゲージメントを維持・強化していく組織文化の構築」について。様々な創意工夫を通じてEEを実現しても、それが一時的なもので終われば意味がない。それ故、EEを喚起し、それを維持しさらに強化していく組織文化の構築が必要となる。Maceyらに倣いこうした文化をエンゲージメント文化（Engagement Culture）と呼ぶならば、その構築のために、何よりも重視されるべきは経営者、なかんずく直属上司に対する従業員の信頼獲得であるという。経営者に対する信頼が醸成されると、従業員はKahnのいう安心感を覚え、困難な業務であってもリスクを負って積極的に粘り強く取り組む、あるいは自身の職務区分を超えた役割であっても柔軟に遂行するようになる。そしてこの信頼を獲得するには、従業員との日常的な係わり方や昇進や昇給など処遇における公正さが求められる。その他、（日常業務を含む）様々な教育訓練機会の付与、自律性を認めたチャレンジングな内容の職務設計、選りすぐれた人材を求めた入念な採用もエ

ンゲージメント文化の構築に欠かせない⁽⁵⁹⁾。これらの点を踏まえれば、エンゲージメント文化構築にはHPWSの実践が極めて重要であることが理解できる。しかしながら、HPWSが一方的にエンゲージメント文化を規定するのではない。Maceyらの言を用いれば、適切な人材を雇い入れれば職務が遂行される訳ではなく、そうした人材が適切たり得るのは、組織に適切な文化が存在するからである、このような見方もできる⁽⁶⁰⁾。つまり、HPWSがエンゲージメント文化を促し、エンゲージメント文化がまたHPWSをより有効に機能させる、両者はそうした相互作用を及ぼし合っていると見なすのが妥当である。

第5に「e) 必要なリソースの提供」について。エンゲージメント水準の高い従業員を有効活用するためには資金、ツール、設備、物資、情報、人員などのリソースを適切に与えなければならない。とりわけ、急激に変化する環境においては、従業員が全体の目標や目的に合わせて自身の役割を遂行するために必要な情報を与えることが重要になるという⁽⁶¹⁾。十分なリソースの提供はVanceの述べる②雇用主に抱く満足感を高め、⑦必要最小限度を上回る努力や、⑩雇用主の下にとどまろうとする意図を促すことになるだろう。

第6に「f) フィードバック付与」について。適宜フィードバックを付与することで、従業員が自身の改善すべき点を正確に理解することは人材育成（すなわち可用性を高める）という観点から必要不可欠である。逆に、やはりフィードバックを通じて自身の相対的に優れた点を知ることは、モチベーションの向上につながる。これはまた、前述したVanceが挙げる10項目のうち⑤貢献した従業員に対する承認と積極的なフィードバックにも該当するためEEの高度化を促すであろう。他方、自身の現行のEE水準についてフィードバックできるような業績管

理システムの構築も、EE向上に有効な1つの手段とされている⁽⁶²⁾。

第7に「g) 承認の付与」について。承認（recognitionあるいはacknowledgement）とは、組織に対する貢献への見返りとして従業員が個人的に受け取る非金銭的報酬の1つである。公式・非公式双方のルートや手段を通じ評価や謝意を伝えることで付与される。適切に付与されることでVanceのいう「⑤貢献した従業員に対する承認と積極的なフィードバック」という項目を満たすことができる。金銭的報酬と同様に、適切な承認の付与はエンゲージメントを促すことになるが、逆に不足すると、バーンアウト（burnout: 燃え尽き症候群）を生じさせる要因になるとされる⁽⁶³⁾。

第8に「h) 協力体制の構築」について。部署内、部署間の協力体制を構築することは、チームメンバーの結束強化、イノベーションの促進、質の高い製品・サービスの提供、社内資源の効率的利用といった観点から、企業経営上の重要な課題といわねばならない。そしてまた、論者によってはEE構築要件の1つと見なしている、従業員が働きやすい環境をつくるためにもこのh)は必要となる⁽⁶⁴⁾。協力体制が実現した職場では、Vanceの掲げる10項目のうち、②雇用主に抱く満足感、⑥上司（supervisor）からの個人的なサポート、⑦必要最小限度を上回る努力、⑩雇用主の下にとどまろうとする意図の向上が期待できよう。

第9に「i) WLBの推進」について。EEに不可欠な従業員の気力（energy）を回復するという意味からも仕事とそれ以外の生活のバランスを保つWLBの推進は不可欠となる。とりわけ、労働の長時間化や場所を問わず業務遂行を可能にするIT機器の発達が個人生活や家庭生活を浸食しつつある昨今、このWLBの推進が重要性を増しているといわねばならない⁽⁶⁵⁾。他方、WLBの推進はVanceの述べる①雇用主に

抱く誇り、②雇用主に抱く満足感、⑩雇用主の下にとどまろうとする意図といった項目を改善するであろう。

以上、本章ではEE実現の前提条件と求められる支援体制を確認した。前章までにおいて明らかにした事項と併せて、EEが発揮され、それが期待される効果・影響に至るまでのプロセスをまとめれば図1のようになる。これが、現時点でのEEをめぐる平均的な理解の概容である。次に、章を改め、このようなEE概念の新規性と問題点を考察する。

IV EE概念の新規性と問題点

本稿の冒頭でも述べたように、EEは仕事をめぐる新しい概念として実務界と学界の双方において大きな注目を集めている。ここまで、その定義や期待される効果・影響、そしてそれを導き出すための前提条件を明らかにしてきたが、類似の議論は経営学関連の学問分野、とりわけ人的資源管理論や組織行動論の領域に存在してきた。本章では、EEのどこに新規性を見出しうるのかを、職務満足や組織コミットメントなど類似の既存概念と比較しつつ検討していきたい。

1. 何が目新しいのか—既存の類似概念との相違点

組織に貢献しようとの自発的な態度・意欲・姿勢という、EEの感情的・精神的側面、すなわち心理的エンゲージメントに着目すれば、職務満足、組織コミットメント、職務関与といった既存の概念とEEは極めて類似した概念と見なしうるであろう。しかしながら、本稿はEEがこれら既存の概念とは明確に区分されるとの立場を取る。何よりも決定的な違いは、EEとは従業員がこうした既存概念が示す心理状態にあるということにとどまらず、実際にもOCBや

適応的行動に象徴される企業組織にとって有益な行動をとることまでをも含めたより包括的な概念であるという点に見いだされる。こうした根本的な相違に加え、両者の間には以下のような違いが指摘されている。

まず、職務満足と比較してみよう。職務満足とは既に確認したように職務ないし職務体験に関する評価から得られる喜ばしく積極的な感情である。それは心地よく充足した心理状態と言い換えて良い。それだけに、時として現状維持を志向させ、目標達成に向け行動しようという気力を生み出さず、結果的に行動的エンゲージメントに帰結しないということも起こりうる。職務満足と生産性の直接的関係が必ずしも明確に立証されないのは、あるいはこうした事情によるのかも知れない。これに対して、EEは変革志向的であり、組織目標に貢献する何らかの行動が伴う。さらにEEは、不快で不満な状況を改善しようとの試みが組織目標と合致する限りにおいて、そうした不快感や不満を排除しないという点で職務満足とは異なるのである⁽⁶⁶⁾。

次に、EEと組織コミットメントはどのように異なるのか。先に確認したように、組織コミットメントとは特定の組織に対する個人の一体感と愛着を指す。すなわち、組織コミットメントとは組織に焦点を合わせた概念であるのに比して、エンゲージメントはむしろ仕事に重きを置く⁽⁶⁷⁾。今ひとつの決定的に重要な相違は、コミットメントには消極的な執着というべき側面が含まれているという点である。例えば、組織にコミットメントしている従業員が組織に対する愛着を有する一方で、職務に対して、熱狂（enthusiasm）、衝動（urgency）、専心（intensity）といった積極的な感情は一切有さないということが起こりうるのである⁽⁶⁸⁾。

最後に、EEと職務関与の違いについて確認する。職務関与は、自身のニーズを職務がどれほど満たしてくれるのかという認知的判断に

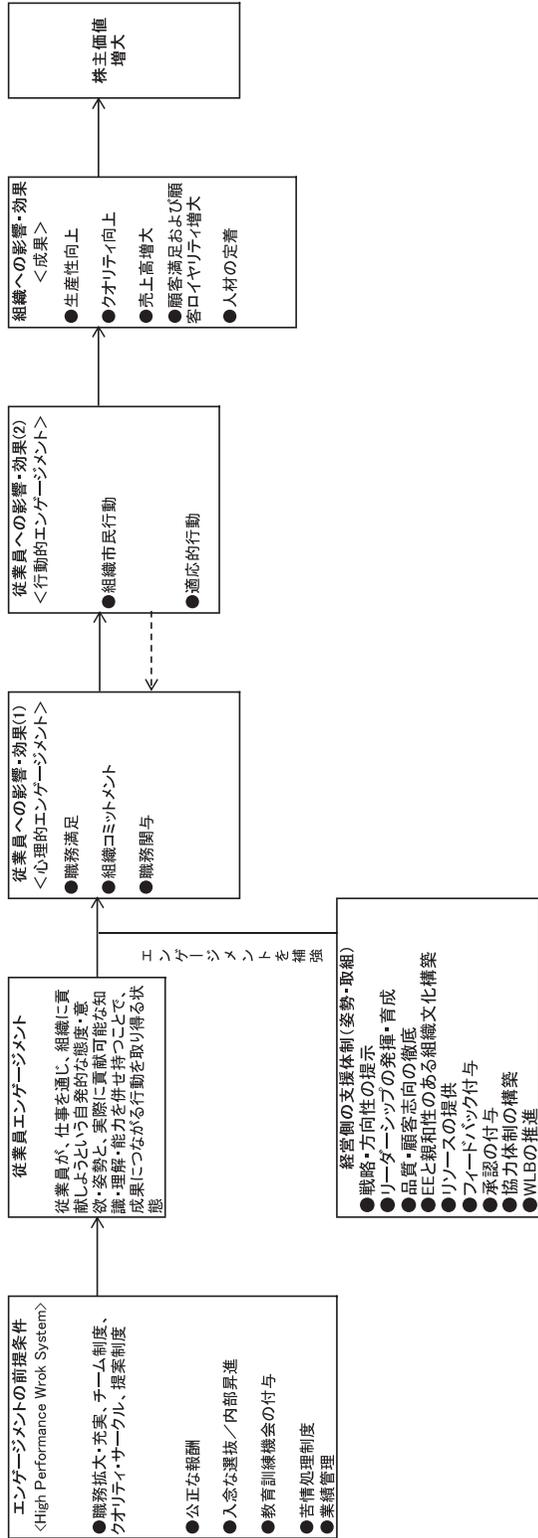


図1 従業員エンゲージメントの前提条件とその結果に関するモデル (筆者作成)

よって規定される。つまり自身をどれほどに満足させるのかという観点から職務を捉えることになる。これに対して、EEは自分たち（従業員自身）が如何に専念するのかという観点から職務を捉える。職務満足という概念においては職務が主で従業員が従という関係であるが、逆にEEの概念においては従業員が主で職務が従であるといえよう。また、職務関与は認知的要素のみによって成り立っているが、EEはこの認知的要素に加え、感情そして行動から構成されるより複合的概念であるという点でも両者は異なる⁽⁶⁹⁾。

以上とⅡ章2-(1)での検討を踏まえれば、職務満足、組織コミットメント、職務関与といった既存の概念は各々がEEの一部を構成するが、両者は明確に区分されるのであり、その意味でEEはユニークな概念といえるだろう⁽⁷⁰⁾。

次に、視点を変えて、HRMという文脈でEEを捉えれば以下のような新規性や特徴を指摘できる。まず第1に、着眼点の多面性（総合性）である。Ⅱ章で見たように、企業がEEを模索する意図は、職務満足、組織コミットメント、職務関与といった心理的エンゲージメントとOCBや適応的行動といった行動的エンゲージメントを通じての、生産性向上、クオリティ向上、売上高増大、顧客満足および顧客ロイヤリティ増大、従業員定着の達成にある。同様の試みは、職務再設計という形で1950年代には既に存在し、その後こうした試みは「労働の人間化」や「労働生活の質改善」(Quality Working-Life: QWL)活動、さらには従業員参加 (Employee Involvement: EI) へと進化していった。しかしながら、これらの取り組みには、もっぱら職務内容の充実化だけに焦点を合わせ、雇用、報酬教育訓練といった他の側面はほとんど考慮されないという決定的な限界があった。こうした限界故に必ずしも組織成果に直結しないQWLやEIに取って代わるように、実務界の関

心は、職務設計も含め、雇用、報酬、教育訓練、労使関係、業績管理などHRMのすべての領域において相互に補完し合う一貫性を有した先進的な慣行を導入しようというHPWSに移っていく。HPWSはHRM対象領域の全体にまたがった取り組みという点で、それ以前のQWLやEIよりも多面的で洗練された管理手法とはいえる。しかしながら、経営戦略そして経営戦略との整合性を意識しつつもHPWSはなおHRM領域にとどまった概念である。これに対して、EEはこのHPWSの導入に加え、明確且つ有望な経営戦略策定、リーダーシップの発揮・育成、EEと親和性のある組織文化構築といった高度な判断と全社的な対応を要する取り組みを前提としている。さらには、必要なリソースの提供、フィードバックや承認の付与、協力体制の構築、WLBの推進といった、多様で大がかりな従業員のバックアップをも要件とする。このように、HRM領域に限らず、企業経営全体を視野に入れ、EE実現・強化のための取り組みが提言されている点にEEをめぐる議論の新規性を見出しているのである。

第2に、制度重視から人の内面重視に回帰しているという点である。そもそも、職務再設計やQWLも、行動科学理論やモチベーション論領域の研究成果に基づき、従業員が抱く職務不満を如何に解消し、自己実現欲求に象徴される従業員のニーズにどのように応えていくべきかという問題意識が端緒となっている。従って、職務満足や職務関与といった心理状況は当時も主要な論点であった。けれども、その後こうしたいわば崇高な理念は影を潜め、QWLやEIをめぐる議論においては生産性増大や品質の向上という組織成果に主眼が置かれるようになり、これと歩調を合わせるかのようにクオリティ・サークルやチーム制度、あるいはリーン生産方式などのHRM手法・制度や生産管理手法がHRM領域の主要な論点となった⁽⁷¹⁾。1990

年代以降 HPWS が脚光を浴びるようになって、もっぱら議論の対象となったのは、公正な報酬、入念な選抜、充実した教育訓練など HRM の制度についてであった。この点、EE は目的意識、懸命さ、熱情といった如く従業員の内面を極めて重視した概念である。誤解を恐れずにいえば、このように EE 論には 1950 ～ 60 年代以来途絶えてきた、従業員の内面重視への回帰傾向を見出すことができる。恐らく、制度ありきで HRM の議論や実践を進めてきたことへの反省が込められているのであろう。

以上、ここでは、類似した既存概念と EE との相違、および HRM の観点から見た EE の新規性並びに特徴を確認した。

2. EE 構築・増強に伴う課題・問題点

ここまで、EE に期待される効果・影響や同概念の新規性・特徴についてみてきた。従業員には職務満足、組織コミットメント、職務関与の形成という形で働きがいや充実感がもたらされる。前提条件となるフィードバックや承認の付与もそれを促そう。片や、企業組織には様々な組織成果の向上がもたらされる。こうしてみれば、EE の構築・増強は、従業員側と企業側の双方にとって好ましい取り組みであるということになる。しかしながら、それでは EE の推進にまったく問題はないのかと問われれば否といわねばならない。

上述のように従業員に、自発的な態度・意欲・姿勢を抱かせるが故に、過度な EE の追求は、従業員をバーンアウト (burnout) やディスエンゲージメントへと追いやりかねないのである。つまり、多くの従業員が作業遂行時にエンゲージメントを維持できない段階で、競争優位としての EE は揺らぎ始める。さらに、従業員間にストレスが慢性化するほどの業務量が一貫して要求され続けると、EE そして従業員の福祉がより危機的な状況になる。そして、(a) 従

業員と企業の信頼が損なわれる、(b) 従業員が (懸命さ、熱情、粘り強さといった形での) エンゲージメントの代償を支払えないあるいは支払いたくないと感じる、(c) 従業員が再度エンゲージメントの積極的効果を体感できる新たな職場を見出すと、エンゲージメントは決定的な危機にさらされることになるのだ⁽⁷²⁾。

このことは、企業が EE にかこつけて従業員に過剰な要求をする、あるいは必要なリソースを惜しむと、バーンアウトやディスエンゲージメントという EE とは真逆の結果を引き起こすということを意味している。「エンゲージメントはより少数でより多く仕事をこなすよう従業員に求めることではない。そうではなく、完全なるエンゲージによって何ら不利益が生じないと従業員が確信した際に従業員が自身の全潜在能力を解き放つことなのである⁽⁷³⁾。」EE 構築・補強を講ずるに当たって、企業経営者はこの Macey らの言葉を肝に銘じておく必要があるだろう。

V 日本企業への示唆

本稿の最終章にあたるこの V 章では、上に考察してきた EE および EE 論が日本企業に与える示唆について考えていこう。

1. 日本企業における人的資源管理の動向と EE

(1) バブル崩壊期以降の人事労務管理の動向

しばしば指摘されるように、日本の人事労務管理は 1990 年代初頭バブル経済が崩壊後著しく変容した⁽⁷⁴⁾。ごく簡単にその変容の内訳を確認しておこう。雇用管理についていえば、人件費の縮減を主たる目的にして 2000 年初頭まで「リストラ」が相次ぎ、いわゆる「終身雇用」(長期雇用)神話が崩壊した。これと平行する形で、雇用の非正規化が進み、よく知られるよ

うに労働者の3人に1人以上が非正規労働者（パート、アルバイト、派遣社員、契約社員、業務請負）という状況になって久しい⁽⁷⁵⁾。また、就職氷河期という言葉に象徴されるようにバブル崩壊以降、若年者の雇用環境はごく一時期を除き一貫して厳しいが、その一方で早期離職も問題視され続けている。

次に、人事管理については、評価の着目点が職務遂行能力から役割に変化し、社員等級は年功的に運用されてきた職能資格等級から役割等級へ移行し、人事考課は情意考課・能力考課・業績考課からコンピテンシー評価に移行した。報酬管理における基本給の変化（年齢給＋職能給から役割給への変化）と併せて以上を成果主義と呼ぶ⁽⁷⁶⁾。

報酬管理については、以上のような年功的処遇を否定した成果主義賃金の普及とともに、ベースアップの否定と定期昇給の見直しが進み、たとえ利益が増大しても賃金よりはボーナスで報いようとする姿勢が顕著になったことから概して上がりづらくなったとされる。

続いて、教育訓練・能力開発について。1990年代後半からエンプロイアビリティ（employability）という概念が日本でも注目され議論されるようになった。この中で「雇用される能力」＝エンプロイアビリティの少なくとも一部は自助努力で身につけるべきとの財界のスタンスが示された。また、従来の日本企業における教育訓練のあり方を特徴づけた画一的で一律平等な教育訓練・能力開発機会付与から選別型／選別型研修へと移行する動きも見受けられるようになった。

福利厚生については、総額を抑制しつつ個人のニーズに応えようとする傾向（カフェテリア・プラン）、将来受け取る企業年金を自己責任で運用する日本版401kの模索といった動きが注目された。また、自己啓発援助、住宅金貸付、介護・育児援助に関連する施策を実施する企業

は増加する一方、レクリエーション援助、社宅・独身寮、保養所に関連する施策を縮小あるいは廃止する企業が増加した。

最後に、労働時間管理について、年間総実労働時間の観点から労働時間は減少傾向で推移しているものの、相変わらず男性従業員の労働時間は長い。例えば、そのペースが続けば「過労死ライン」（月80時間以上の時間外労働）を超えることになる週60時間以上労働者の割合に関し2011年のデータを見れば、男女全体で9.4%であったが男性従業員では14.4%、いわゆる子育て世代男性（30代）に限っては18.4%と高水準であった⁽⁷⁷⁾。他方で、2006年には一定収入以上の従業員について労働時間規制の撤廃を求める日本版ホワイトカラー・エグゼンプション制をめぐる大論争が繰り返された。しかしながら、2007年頃から顕在化した「名ばかり管理職」問題は、労働時間規制対象外の人々がどのように扱われうるのかを白日の下にさらした。

以上、甚だ簡略ながら駆け足で1990年代以降の人事労務管理の動向を見た。こうした大雑把な記述をあえて試みたのは、2つの理由からである。第1に、日本企業が直面している雇用管理上の課題を確認し、その打開策としてのEEの意義を探るためである。第2に、雇用管理を含め、この間の人事労務管理の動向をEE構築という観点から再考したいとの意図もある。項を改め、この課題に取り組もう。

(2) 日本企業が直面している雇用管理上の課題とEEの意義

EEとの関わりで、まず指摘せねばならないのは、雇用保障の崩壊による従業員の動揺である。人員削減は、組織で引き続き働く従業員に大きな心理的ダメージを及ぼし、その影響は彼らのモラル低下、ロイヤリティの消滅といった形で顕在化する。こうした問題を放置すれ

ば、やがて品質問題や顧客離れが起こり、それが業績悪化につながって、さらなるリストラが必要となり、そうなるますますモラル低下とロイヤリティの消滅が進みという悪循環に陥りかねない⁽⁷⁸⁾。この過程で、自発的離職者も相次ぐだろう。かかる事態を回避するために、人員削減後ただちに残った従業員のEE構築を試みる必要があるであろう。リストラは、雇用保障という暗黙的契約の一方的破棄に他ならないため、EE構築の根幹となる労使間の信頼を大きく損ねることになる。これ故、容易ならざることではあるが、それだからこそEE構築に向けての早急な取り組みが求められ、またその意義は大きい。

次に、非正規従業員の増大であるが、本来、雇用期間が定められている、あるいはごく限られた時間を労働に従事する、しかもしばしば労働条件が正規従業員に比べて見劣りする（換言すれば、HPWSの対象外である）非正規従業員にエンゲージメントを求めるのは筋違いといふべきかも知れない。けれども非正規従業員については、数量的に増大するだけではなく、非正規の身でありながら枢要な業務を委ねられるという基幹化の動きも認められることから、彼らのEE構築は今後重要な課題となっていくだろう⁽⁷⁹⁾。ただし、これは正規従業員を対象とするよりも格段に難易度の高い取り組みであることはいうまでもない。

最後に、若年者の早期離職は本人にとっても企業にとっても何ら得るところがない。企業側にとっては採用、教育訓練に費やした金銭的・時間的コストがすべて無に帰することになるうえ、離職者を補充するための追加的コストも発生しかねない。他方、若年者本人にとっても再就職への高い壁や社会からの偏見といった困難が待ち受ける。経験の浅い若年者にEEを構築させることは容易でないが、このような事態を未然に防ぐ1つの有効な手立てになり得る。

ところで、アメリカ同様にタレント人材を如何に確保し定着させるかという問題が、日本においても昨今急浮上してきている。象徴的であるのが、技術者の流出問題であろう。数年来、韓国、台湾、中国の企業に引き抜かれる技術者の数は急増していたが、日本の大手家電メーカーがのきなみ業績不振に苦しみ、大規模な人員削減を実施していることを受け、ここに来てさらにサムスン電子等は攻勢を強めているとされる⁽⁸⁰⁾。こうした技術者の引き抜きに伴い、価値ある技術が競合相手に流出することの損失は計り知れない。このような事態が頻発する大きな要因として日本企業のまずい人材戦略が指摘されているが、組織コミットメントや従業員定着を期待できるEEの構築は有効な対処法の1つといえよう。他方、技術の流出は当然に現役の技術者に限らず、退職した元技術者からも起こりうる。退職時の秘密保持契約や競合避止契約を締結するといった対応を工夫することと併せ⁽⁸¹⁾、退職者の組織ロイヤリティやコミットメントをどう維持していくのかも検討されなければならない。今ひとつ、日本人および外国人双方のグローバル人材をめぐる争奪戦も徐々に激化しつつあり、今後、この問題にも本腰を入れて対応することが求められる。これについても、グローバル人材のEE構築が鍵を握るであろう。いずれにせよ、少子高齢化に歯止めがかからぬ日本においてタレント人材の確保・定着は、早晩アメリカよりも深刻化することは疑いない。従って、EEの意義・重要性はいよいよ増していくであろう。

(3) バブル崩壊期以降の人事労務管理動向再考 —EE構築の観点から

日本においてもEE構築は極めて意義のあることが確認できたが、それでは先ほど概観したバブル崩壊期以降の人事労務管理の動向は、EE構築と整合するものであったのだろうか。

あらかじめ結論を述べれば、これらの変革ないし変容はのきなみ EE 構築を困難にするものだったと述べねばならない。それは次のような理由による。

1つに、リストラの実施であるが、このリストラが EE 構築を難しくすることは既に述べたのでここでは繰り返さない。1つに、非正規従業員の多用である。非正規従業員自身に EE 構築を促すことが容易でないことは上で指摘したところだが、非正規従業員の増加は正規従業員の EE 構築・増強にも好ましくない影響を及ぼすものと思われる。EE 構築の前提条件として組織文化＝エンゲージメント文化や協力体制の構築が挙げられていたが、純粋な組織構成員とは見なしえない非正規従業員がこうした文化に染まり社会化されること、あるいは協力体制の一翼を担うことは極めて困難だからである。さらに1つに、成果主義化の進展、定昇の縮小・廃止、ベアの否定、ボーナスによる利益還元重視といった動きを受けて上がりにくくなった賃金である。公正で適正な報酬も EE 構築の前提条件の一部であるため、上がりづらく、将来の受取額を予見しにくいこの賃金に従業員が不満を覚えたとすれば、それは EE の阻害要因になり得る。最後に、レクリエーション援助、社宅・独身寮といった人間関係管理⁽⁸²⁾の一環とも位置づけられる福利厚生施策の縮小である。業務を離れた場面にまで及ぶ日本特有の人間関係管理は賛否の分かれるところだが、組織文化の伝播・継承や協力体制の構築に資することは認めねばならない。それ故、これらの福利厚生施策縮小は人間関係管理の手段を狭めることになる⁽⁸³⁾。

2. EE 構築に向けての課題

ここでは、上に見たバブル崩壊期以降の人事労務管理の有り様が有する難点を踏まえつつ、今後、日本企業が EE 構築を図る際の課題につ

いて考えてみたい。

まずもって指摘せねばならないのは WLB の推進である。何よりも、子育て世代男性の 5 人に 1 人以上が過労死ラインに該当するという異様な状況は即刻改められねばならないが持続的な EE 実現のためにも WLB の推進は不可欠である。従業員個々人の気力・活力を再生産するという意味でも長時間労働は是正せねばならない。長時間労働の弊害はこれだけにとどまらない。例えば、先輩・上司から後輩・部下の面倒を見るだけのゆとりを奪うという形で OJT 主体の教育訓練を機能不全に陥らせかねない。あるいはまた、リーダーシップの育成、(コミュニケーション機会が制約されることで)エンゲージメント文化の伝播、フィードバック付与、承認の付与、協力体制の構築など、EE 構築の前提条件とされる事項のほとんどすべてについて長時間労働はこれを妨げるのである。EE 構築という観点からも、スローガンにとどまらない WLB 社会の実現が急がれる。

次に、健全な程度と範囲での人間関係管理実施も EE 構築のためには必要であろう。企業主催による各種イベントや社宅・独身寮での生活、クラブ活動などを通じて人脈を広げ、親睦を深めることは、居心地が良く従って働きやすい職場づくりに一役買う。そしてこのような職場は同時に EE を構築しやすい職場を意味する。

他方、エンゲージメント概念は従業員が貢献意欲のみならず、貢献しうる知識・技能・能力をも併せ持つ状態を意味することを鑑みれば、教育訓練機会の充実も重要である。選抜の名の下に、教育訓練機会の縮小を進めれば、EE に悪影響を及ぼすことになる。また、転職奨励のニュアンスを含みつつ、「雇用されうる能力」取得の自助努力をほのめかす日本的エンプロイアビリティは、EE 構築とはなじまないといわねばならない。

さらに、納得性・公平性の得られる報酬の付

与が不可欠である。ここでいう納得性・公平性は、支払い方についてはもちろん支払額に関するそれも含まれる。今後、日本企業においても人種、国籍、年齢等従業員の多様化と採用時期・採用方法・採用形態の多様化が進展するのであれば、これに耐えうる報酬制度の確立が待たなしとなろう。

これらに加え、日本経済について明るい展望が描きにくい状況であるが故に前途有望と思わせる戦略・方向性の提示が極めて大切になってくる。強い工場に比して弱い本社と揶揄され続けてきた日本企業にあって、実はこの前提条件がEE構築に向けての最も高いハードルになるのかも知れない⁽⁸⁴⁾。しかしながら、EE構築のためにも、強い工場と強い本社への一刻も早い脱皮が待たれる。

本章の最後にあたり、EE構築が従業員を過労に誘うリスクについて考察を加えたい。熊沢氏は「強制された自発性⁽⁸⁵⁾」という概念で、また鈴木氏は「強制と自発⁽⁸⁶⁾」という概念を用いて時に「自発的」に過酷な労働に身を投じる日本の労働者の心理状況を説得的に説明した。EEも同様の結果をもたらすのではないかという疑問は当然生じるであろう。実際、EEの前提条件には状況次第でエンゲージメントを「強制」しかねないファクターが含まれている。例えば、業績管理の存在やチーム制度およびその他同僚たちとの協力体制がそれに該当する。とはいえ、ここでの業績管理とは、情意考課に象徴される意図的に曖昧さを含めた評価ではなく、オープンで紛れのない世界標準のそれを想定している。また、チーム制度や同僚たちとの協働機会が、強制的な力に変節するのは、密度ないしは総量のいずれかもしくは両方の観点から余裕のない労働負荷とセットになった瞬間である。この点、EE構築は十分なリソースの提供を前提条件にしているため事情が異なる。それでは、強制力がかからないまでも、純粹に自

発的な長時間労働は起こりうるのか？ 持続的な活力の発揮を求めるEE概念は、WLBの推進を前提にしているが故にそうした長時間労働は認めない。従って、図1で示されたプロセスは過労を発生させない仕組みを整えている。もっともこれはあくまで理念上の話であって、EE構築が会社人間としての振る舞いを強いる方便となることの可能性を排除するものではない。しかしながら、労働市場、とりわけタレント人材をめぐる労働市場の環境変化を思えば、「強制された自発性」でもって過密労働に従事させるという従来の働き方・働かせ方は、こうした貴重な人材の喪失につながる公算が高いのである。このように考えれば、目下進行しつつある、グローバル人材の如きタレントをめぐる争奪戦の激化は、そうした人材を必要不可欠とする我が国企業に、HRMの抜本的な見直しを迫るよい契機といえるのかも知れない。

おわりに

冒頭で示したように、本稿は、エンゲージメントの概念定義を試みること(課題1)、EE論台頭の背景を明らかにしたうえでEE推進に込められた管理意図(何を期待しうるのか)を明らかにしていくこと(課題2)、EE構築のための前提条件を明らかにすること(課題3)、EEの新規性や特徴とEE構築の課題・問題点を解明すること(課題4)、EE論の日本企業へのインプリケーションを吟味すること(課題5)、以上5つの課題を設定した。必ずしも十分ではないが、これらの課題について本稿なりに導き出した答えをまとめておこう。まず、課題1について、本稿はEEを「従業員が、仕事を通じ、組織に貢献しようという自発的な態度・意欲・姿勢と、実際に貢献可能な知識・理解・能力を併せ持つことで、成果につながる行動を取り得る状態」と定義した。課題2について、EE論台頭

の背景として、高業績実現に向けての官民挙げでの追求、タレント人材争奪戦の激化、蔓延するシニシズム/フラストレーション、過度な雇用関係の市場化に対する反省を指摘した。また、EEによって従業員が職務満足、組織コミットメント、職務関与を形成・強化すること、あるいはOCBや適応的行動を実践すること、さらにはこれらを通じて、企業に生産性、クオリティの向上、売上高増大、顧客満足および顧客ロイヤリティ増大、従業員定着の進展がもたらされることが期待され、そしてまた数々の調査からこれらが実現していることを明らかにした。課題3について、HPWSの導入に加え、明確で前途有望な戦略・方向性の提示、リーダーシップの発揮・育成、品質・顧客志向の徹底、EEを維持・強化していく組織文化の構築、必要なリソースの提供、フィードバック付与、承認の付与、協力体制の構築、WLBの推進を前提条件として挙げた。課題4について、職務満足、組織コミットメント、職務関与といった類似の既存概念とEEの相違点を明らかにするとともに、着眼点の多様性および人の内面重視への回帰傾向にEE論の新規性と特徴を見出した。他方、EEの過度な追求は、かえってバーンアウトやディスエンゲージメントといった問題を引き起こしかねないという問題点を指摘した。課題5について、雇用管理、報酬管理、教育訓練・能力開発、労働時間管理、福利厚生制度といった人事労務管理領域におけるバブル崩壊後の動向を俯瞰したうえで、若年者の早期離職問題、雇用保障の崩壊による従業員の動揺、非正規従業員の増大と基幹化、タレント人材争奪戦激化、といった今日企業が直面する雇用管理上の課題を指摘し、日本においてもEE構築は必要不可欠であることを明らかにした。併せて、バブル崩壊以降の人事労務管理の変革はEE構築を困難にするものであったとの見解を示した。最後に、EE構築のために日本企業は、

WLBを推進し、安易な要員削減と非正規化を見直し、適切な「人間関係管理」を再評価し、教育訓練機会を拡充し、納得性・公平性の得られる報酬制度を構築し、前途有望と思わせる戦略・方向性の提示する必要があるとの提言を行った。

本文中で明らかにしたように、EEの構築とは、自発的な態度・意欲・姿勢といった従業員の積極的な心理状態のみならず、彼らの行動、能力、理解（認知）をも重視したマネジメントであった。それだけに、高業績の実現という点からすれば、職務再設計やQWL、従業員参加といったもっぱら職務満足に依拠する手法よりも確度が高い。また、従業員も働くからには満足感や達成感、充実感を得られるであろうEEは望ましい状態といえよう。本稿も基本的にはEEを肯定的に捉えている。とはいえ、以上のような感情を抱くが故に従業員が仕事にとりつかれ、燃え尽きてしまう危険性を排除できない。WLBが先行して、少なくとも同時並行的に推進される必要があるだろう。間違っても、EE確保をより安く、より多く働かせるための方便としてはならない。最後に「エンゲージメントは単に『より多く働くこと』を求めるような労働環境ではなく、情報共有を進め、学習機会を付与し、WLBを促進し、以上によって持続的な活力（energy）と個人の自発性の基盤を創り出すような環境を求めているのだ⁽⁸⁷⁾。」とのMaceyらの言葉を引用して本稿を結びたい。

注

- (1) William A. Kahn, Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *The Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4, 1990.
- (2) William H. Macey et al., *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*, Wiley-Blackwell, 2009.

- (3) Kahn, op. cit., p. 694.
- (4) Ibid., p. 701, 702.
- (5) Wilmar B. Schaufeli et al., The Measurement of Engagement and Burnout: A two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, 2002, p. 74.
- (6) Ibid., pp. 74-75; ウィルマー・B・シャウフェリ / ピーターナル・ダイクストラ著, 島津明人 / 佐藤美奈子訳『ワーク・エンゲイジメント入門』星和書店, 2012年, 2-4ページ。
- (7) Towers Perrin, *Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement*, 2003, p. 1; pp. 4-5. (http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=hrs/usa/2003/200309/talent_2003.pdf)
- (8) Macey et al., op. cit., p. 7.
- (9) Ibid., p. 9.
- (10) Sarah Cook, *The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction*, Kogan Page Publishers, 2008, p. 3.
- (11) 舞田竜宣「エンゲージメントを高める職場づくりのポイント」『労政時報』第3775号, 2010年, 13-14ページ。
- (12) Dilys Robinson et al., *The Drivers of Employee Engagement*, Institute for Employment Studies, 2004, p. ix.
- (13) 拙稿『「高業績パラダイム」の批判的検討—Godard & Delaneyの所論を中心に』『法経論叢』(三重大学), 第26巻第2号, 2009年, 65-68ページ。
- (14) Solomon Markos and M. Sandhya Sridevi, Employee Engagement: The Key to Improving Performance, *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 12, 2010, p. 89; Richard McBain, Employee engagement—the emergence of a new construct?, *Henley Manager Update* Vol. 17 No. 4, 2006, p. 21.
- (15) タレント流出に伴う具体的損失については, 山本がいくつかの先行研究を踏まえ詳細に指摘している。山本 寛『人材定着のマネジメント—経営組織のリテンション』中央経済社, 2009年, 2-3ページ。
- (16) David Russo, *The 17 Rules Successful Companies Use to Attract and Keep Top Talent: Why Engaged Employees Are Your Greatest Sustainable Advantage*, FT Press, 2010, p. 10.
- (17) Peter Cappelli, *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*, Harvard Business School Press, 1999, Chapter 1. (若山由美訳『雇用の未来』日経新聞社, 2001年, 第1章。); Paul Osterman, *Securing Prosperity: the American Labor Market: How It Has Changed and What to Do about It*, Princeton University Press, 1999, Chapter 2. (伊藤健市他訳『アメリカ・新たなる繁栄へのシナリオ』ミネルヴァ書房, 2003年, 第2章。)
- (18) Susan Cartwright and Nicola Holmes, The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism, *Human Resource Management Review*, Vol. 16, 2006, p. 200.
- (19) 仕事に関する情報や, 仕事上の責任の所在・範囲が曖昧な際に生じる。
- (20) 相異なる複数の両立不可能な期待や, 他人の期待と自分希望との食い違いに直面して葛藤すること。
- (21) Lynne M. Andersson, Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework, *Human Relations*, Vol. 49, No. 11, 1996, pp. 1407-1414.
- (22) James W. Dean et al., *Academy of Management Review*, 1998, Vol. 23, No. 2, p. 345.
- (23) アメリカの心理学者 Leon Festinger によって提唱された社会心理学用語で, 人が矛盾する認知を同時に抱えた時に覚える不快感を表す。
- (24) マーク・ロイヤル / トム・アグニュー著, 市川幹人訳『エンゲージメント革命』生産性出版, 2012年, 34-40ページ。
- (25) 石田光男 / 樋口純平『人事制度の日米比較』ミネルヴァ書房, 2009年, 85-87ページ。
- (26) もっとも, EEを通じた職務満足形成については研究者間の共通理解になり得ていない。生産性向上等との関係性が明確ではない職務満足に関して否定的な論者が多いことが一因と思われる。
- (27) Edwin A. Locke, The Nature and Causes of Job Satisfaction, In M. D. Dunnette, ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1976, p. 1300.

- (28) Alan M. Saks, Antecedents and Consequences of Employee Engagement, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7, 2006, p. 607; Sabine Sonnentag, Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 3, p. 52.; Wilmar B. Schaufeli and Arnold B. Bakker, Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, 2004, p. 310.
- (29) Lyman W. Porter et al., Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Adaptability in the Workplace Technicians, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, Issue 5, 1974, p. 604.
- (30) Natalie J. Allen and John P. Meyer, The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, Volume 63, Issue 1, 1990, pp. 2-4.
- (31) Robinson et al., *op. cit.*, p. 30.
- (32) Saks, *op. cit.*, p. 607.
- (33) Steven P. Brown, A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement, *Psychological Bulletin*, Vol. 120, No. 2, 1996, p. 235.
- (34) Thomas M. Lodahl and Mathilde Kejner, The Definition and Measurement of Job Involvement, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 49, 1965, P. 24.
- (35) Brown, *op. cit.*, pp. 243-244.
- (36) デニス・オーガン, フィリップ・ボザコフ, スコット・マッケンジー共著, 上田 泰訳『組織市民行動』白桃書房, 2007年, 4ページ。
- (37) Philip M. Podsakoff et al., Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 516-525.
- (38) 総じて援助行動の貢献度が高く, スポーツマンシップや市民道徳に範疇化される行動の貢献度合いは低いとされる。(Ibid., p. 548.)
- (39) Ibid., pp. 533-548.
- (40) Xiao-Ping Chen et al., The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 6, 1998, 927-928.
- (41) Elaine D. Pulakos et al., Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 4, 2000, pp. 613-614.
- (42) Macey et al., *op. cit.*, pp. 33-34.
- (43) William H. Macey and Benjamin Schneider, The Meaning of Employee Engagement, *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, Issue. 1, 2008, pp. 6-19.
- (44) これら企業は, 金融, 製造, 小売, サービス, 輸送・公益といった領域の21産業にまたがっている。
- (45) ここで事業所とは, 銀行の支店, コールセンター, 中心街のオフィス, 販売代理店, 医療部門, ホテル, 工場, レストラン, 地域単位の事業拠点, セールsteam, 学校, 小売店, 企業組織のチームないしは部門を指している。
- (46) James K. Harter et al., Business-unit Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 2, 2002, pp. 274-275.
- (47) ディスエンゲージとは, 文字通りエンゲージと真逆の状況である。例えば前出のKahnはディスエンゲージメントを「仕事上の役割からの乖離」と位置づけたうえで「ディスエンゲージメントすると人は役割を遂行するにあたり, 肉体的, 認知的, 感情的に離脱し, 自己防衛的になる」としている(Kahn, *op. cit.*, p. 694.)。
- (48) Rodd Wagner and James K. Harter, *12: The great elements of managing*, The Gallup Organization, 2006, Introduction.
- (49) Macey et al., *op. cit.*, pp. 2-3.
- (50) Towers Perrin Global Workforce Study 2007-2008, *Closing the Engagement Gap: A Road Map for Driving Superior Business Performance*, Towers Perrin, 2008, p. 6.
- (51) Richard S. Wellins et al., *Employee Engagement: The Key to Realizing Competitive Advantage*, DDI Publication, 2005, p. 5. (2013年1月20日現在, 下記

- URLより入手可。) http://www.wip.ddiworld.com/pdf/ddi_employeeengagement_mg.pdf
- 52 Kahn, op. cit., pp. 703-717.
- 53 Robert J. Vance, *Employee Engagement and Commitment: A Guide to Understanding, Measuring and Increasing Engagement in Your Organization*, SHRM Foundation, 2006, p. 6.
- 54 HPWSという表現を用いない論者であっても、決まってHPWSを構成する人的資源管理諸慣行のすべてもしくは一部をEEの前提条件ないしは導出手段として指摘している。
- 55 例えば、以下を参照。(ロイヤル/アグニュー, 前掲著, 第8章; Robinson et al., op. cit., p. 55; McBain, op. cit., pp. 28-29.)
- 56 Macey et al., op. cit., pp. 13-15, 35-36.
- 57 ロイヤル/アグニュー, 前掲書, 143-144ページ; シャウフェリ/ダイクストラ, 前掲書, 117-118ページ。
- 58 ロイヤル/アグニュー, 前掲書, 143-144ページ。
- 59 Macey et al., op. cit., 46-74.
- 60 *Ibid.*, p. 74.
- 61 ロイヤル/アグニュー, 前掲書, 151ページ。
- 62 シャウフェリ/ダイクストラ, 前掲書, 107-111ページ; Markos&Sridevi, op. cit., p. 93.
- 63 舞田, 前掲稿, 19-21ページ; Christina Maslach et al., Job Burnout, *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, 2001, p. 414, 417; Robinson et al., op. cit., p. 55. なお, パーンアウトの定義としては, ①情緒的消耗感 (emotional exhaustion), ②脱人格化 (depersonalization), ③個人的達成感 (personal accomplishment) の低下の3つに区分するMaslachの説が知られている。(久保真人「バーンアウト(燃え尽き症候群)ーヒューマンサービス職のストレス」『日本労働研究雑誌』558号, 2007年, 55-56ページ。)
- 64 ロイヤル/アグニュー, 前掲書, 153-154ページ; シャウフェリ/ダイクストラ, 前掲書, 124-125ページ; McBain, op. cit., p. 29.
- 65 Macey et al., op. cit., pp. 10-11; Cartwright & Holmes, op. cit., p. 206.
- 66 Macey et al., op. cit., pp. 39-40.
- 67 Macey&Schneider, op. cit., p. 9.
- 68 Macey et al., op. cit., p. 36.
- 69 Douglas R. May et al., The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume 77, Issue 1, 2004, p. 12.
- 70 Macey & Schneider, op. cit., p. 9; Saks, op. cit., p. 602.
- 71 拙稿「小集団管理の展開とそれがもたらすものについて」同志社大学大学院『商学論集』第31巻第1号, 1996年, 191-192ページ。
- 72 Macey et al., op. cit., pp. 137-139.
- 73 *Ibid.*, p. 140.
- 74 例えば, 岩出 博『新・これからの人事労務』泉文堂, 2006年, 第3章。
- 75 総務省統計局『労働力調査』によれば, 雇用者に占める非正規雇用者比率は2006年に33%を, 2011年には35%を越えている。
- 76 石田・樋口, 前掲書, 194-198ページ。
- 77 総務省統計局『平成23年労働力調査年報』。なお, 岩手県, 宮城県及び福島県のデータは除かれている。
- 78 舞田, 前掲稿, 10-11ページ; デビッド・シロタ『熱狂する社員ー企業競争力を決定するモチベーションの3要素』英治出版, 2006年, 60-66ページ。
- 79 このような配慮をせずに, 非正規従業員を安易に基幹化すれば, そのしわ寄せは顧客サービスに及び, 当然最終的には顧客ロイヤリティの消滅という形で跳ね返ることになる。非正規の安直な基幹化に伴う弊害については以下を参照。(竹信三恵子『ルポ雇用劣化不況』岩波新書, 2009年, 第3章。)
- 80 白木真紀「韓国サムスンが日本人技術者引き抜き加速, 人材戦略弱い国内勢」『ロイターニュース』2012年04月23日。下記URLより2013年1月24日取得。<http://jp.reuters.com/article/idJPTYE83M01520120423>; 「攻防知財①日本の虎の子アジアへ」『日本経済新聞朝刊』2012年7月28日付。
- 81 土肥一史「技術流出, どう防ぐ①絶対守るべき秘密特定を」『日本経済新聞』2012年6月12日付経済教室。
- 82 この人間関係管理という概念については次の文献に依拠している。(野村正實『トヨタイズム』ミネルヴァ書房, 1993年。)
- 83 もっとも, 社内の人間関係の希薄さを危惧し, こうした福利厚生施策を再評価する動きが近年広がり

つつある。

- ⑧4 藤本隆宏『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社、2004年、65-70ページ。
- ⑧5 熊沢誠『日本的経営の明暗』筑摩書房、1989年、

Ⅱ章。

- ⑧6 鈴木良始『日本の生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会、1994年、4章、5章。
- ⑧7 Macey et al., *op. cit.*, p. 11.