

組織行動論におけるワーク・エンゲージメントの概念的位  
置づけ：モチベーションとの概念比較Positioning of the Work Engagement Concept in Organizational Behavior Theory:  
Conceptual Comparison with Motivation

櫻木晃裕 1), 太田顕一郎 2)

SAKURAGI Akihiro 1), OTA Kenichiro 2)

1) 宮城大学事業構想学群, 2) 共栄大学

1) Miyagi University, School of Project Design

2) Kyoei University

## 【キーワード】

組織行動論  
人的資源管理論  
ワーク・エンゲージメント  
ジョブ・クラフティング  
モチベーションOrganizational Behavior  
Human Resource Management  
Work Engagement  
Job Crafting  
Motivation

## 【Correspondence】

櫻木晃裕  
事業構想学群  
sakuragi@myu.ac.jp

## 【COI】

本論文に関して、開示すべき利益相反  
関連事項はない。

Received 2024.05.29

Accepted 2024.09.02

## Abstract

In some cases, the system of organizational behavior theory can be used for accurate understanding of human perception or behavior in an organization. This study was aimed at selecting work engagement as an important concept for specifying organizational achievements. It clearly presents its conceptual positioning in the system of organizational behavior theory. This activity can be compared with motivation, a traditional concept in organizational behavior theory, as its fundamental viewpoint.

First,  $P(\text{performance}) = f(\text{ability} \times \text{motivation})$  was presented as a function of motivation. Then the relations of the functions of motivation and ability for performance were described. Subsequently, two theoretical systems were presented, i.e., content theory and process theory, and theories comprising the theoretical systems. As practical development of the motivation theory, the study enabled extraction of individuals' motivation scores and comparative analysis of the motivation scores by sex, age group, and sector by converting the theory to a measurable scale based on concept manipulation. Also the study explored how HRM measures can be proposed through the analysis of correlation with other concepts such as job satisfaction and regression analysis.

The study also showed that, together with the definition first presented by Schaufeli et al. (2002), work engagement is a concept describing a sustainable and stable condition. The study elucidated the subordinate concepts comprising work engagement, functional characteristics, measurement scales, research findings in the past, recognition in Japan, and other details. The report also presented recognition that integration with Job Crafting is extremely important when assuming practical development in management. Finally, homogeneity and heterogeneity between work engagement and motivation and the conceptual positioning of work engagement in organizational behavior theory were presented.

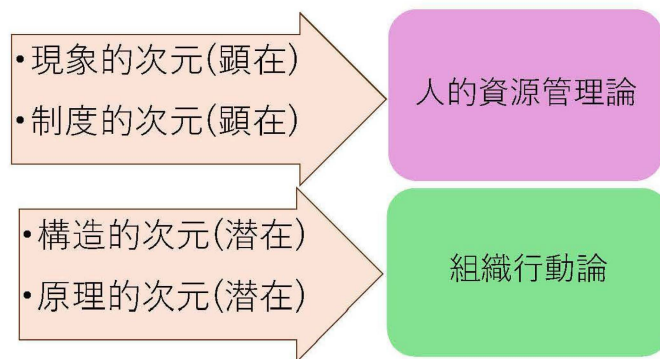
はじめに

組織<sup>1)</sup>の本質は、櫻木(2022)で述べたように、その形態にかかわらず、外部環境に適合するために内部環境を再配列することである。その再配列を機能させる主体<sup>2)</sup>こそが、経営資源としての人間(組織成員)である。組織成員は、組織内外からの影響を受けて何らかの意思決定を実施し、特定の行動を発現、実行することで一定の成果を達成する。組織はその成果を評価して、成員に対して、プラスあるいはマイナスのフィードバックを行う。その評価結果が成員本人の望ましい場合には、当該成員は実行行動を繰り返したり強化したりすることになる。また、評価結果が望ましくない場合には、行動を抑制あるいは修正することになる。

我々は、このような「組織における人間の意識あるいは行動」をより深くより正確に理解するために、「組織行動論(Organizational Behavior)」の理論体系を援用することがある。組織行動論は、組織と人間との関係性について、潜在している「原理的次元」および「構造的次元」において探究している。一方、「人的資源管理論(Human Resource Management)」は、組織と人間との関係性について、顕在している「制度的次元」および「現象的次元」において探究している。図表1では、組織と人間との関係性について、4つの分析次元を階層的に列挙しており、それぞれが組織行動論あるいは人的資源管理論のいずれに分類されるのかを示している。

組織行動論を構成する代表的な概念として、「モチベーション(Motivation)」、「リーダーシップ(Leadership)」、「コミュニケーション(Communication)」などがあげられる。近年、組織成員の職務、仕事成果にかかわる有効な概念として、「ワーク・エンゲージメント(Work-Engagement)」が散見される。

Schaufeliら(2002)によると、ワーク・エンゲージメントとは、「仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられる。ワーク・エンゲージメントは、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。」とされる。ワーク・エンゲージメントは、日常の時間経過とともに一時的な経験として変動していく側面もあるものの、基本的には、持続的かつ安定的な状態を捉える概念として認識されている。



図表1 組織と人間との関係性の分析次元  
(出所 櫻木作成)

<sup>1)</sup> ここでは、櫻木(2018)と同様に、「組織とは複数(2名以上)の人間(成員)から構成され、共通の目的を持ち協働するシステムである。」と定義する。

<sup>2)</sup> 組織成員の主体性について、櫻木(2020)は、①組織の構成主体、②組織の運営(行動)主体、③組織成果を規定する主体、④組織における意思決定主体、⑤組織そのものの変革主体、これら5つを提示している。

本研究の目的

本研究の目的は、組織成果を規定する成員にかかわる重要な概念として「ワーク・エンゲージメント」を採択し、「組織行動論」の理論体系(図表 2)における概念的位置づけを明確に提示することである。その際、組織行動論の伝統的概念である「モチベーション」との比較分析を基本的視座とする。さらに、モチベーション、ワーク・エンゲージメントなどの概念の理解レベルに留まることなく、マネジメントに対する実践展開を想定して考察する。比較対象のモチベーションについては、これまで実施した調査から数量化された分析データ(櫻木 2014)を採用する。

分類	個人行動の研究領域	集団行動の研究領域	組織そのものの行動の研究領域
分析レベル	個人レベル	集団レベル	組織レベル
依拠する学問	心理学	社会学 社会心理学	社会学 社会心理学 政治学 文化人類学
代表的な研究テーマ	個人の生物学的特徴 パーソナリティ 認知 学習 モチベーション 職務満足 意思決定 従業員選抜	グループダイナミクス ワークチーム リーダーシップ コミュニケーション パワー(権力) コンフリクト	組織構造 組織設計 組織変動 組織文化 組織環境
呼び方	マイクロ組織行動論		マクロ組織行動論

図表 2 組織行動論の理論体系

(出所 チェ 2002 を櫻木が一部修正)

モチベーションの概念

櫻木(2008)は、「モチベーションとは、ある方向に向かって個人の行動を喚起し、その行動を持続させるプロセスの総称である。」と定義している。特に、仕事に対する動機づけを、「ワーク・モチベーション(Work-motivation)」と呼ぶこともある。個人の「成果(Performance)」は、モチベーションと「能力(Ability)」の2つの要因の函数関係にあり、「 $P(\text{Performance}) = f(\text{Ability} \times \text{Motivation})$ 」と表現できる。つまり、能力が同程度の場合、モチベーションの高い方がより高い成果が期待できるのであり、また、いくら能力の高い人間でもモチベーションが低い場合、高い成果は期待できない。実際の仕事場面では、個人のモチベーションと能力の2つともが高い条件を充足して、高い成果を期待できるのである。

このようなモチベーション研究の理論系譜は、「内容理論(Content Theory)」と「プロセス理論(Process Theory)」に大別できる。

内容理論は、人間はどのようなものに動機づけられるのかを解明する理論系譜である。内容理論では、人間の動機づけの源泉を探究して具体的な概念(給与、地位、権限、自己実現など)を提示しているため、実際の仕事場面においてマネジメントに導入するという観点から有効性の高い理論である。しかしながら、内容理論は複雑な人間行動における特定の側面を抽出しており、人間理解に対する過度の単純化が発生しやすい問題を残している。主なものに、Maslow(1954)の「欲求階層理論」、Alderfer(1972)の「ERG 理論」、Atkinson(1957)の「達成動機研究」などがある。

プロセス理論は、人間はどのようなメカニズムを通じて動機づけられるのかを解明する理論系譜である。プロセス理論では、複雑な人間行動のメカニズムに対する説明力は高いものの、マネジメント導入の観点から、具体的施策を実行する際に困難がある。また、個人の心理的側面を重視するため、個人のおかれた外部要因(環境的要因、組織的要因など)を軽視しがちであり、外部要因を理論に如何に取り込むのかが求められる。プロセス理論の主なものには、Weiner(1979)の「原因帰属理論」、Adams(1965)の「公平理論(社会的比較理論)」、Vroom(1964)、Lawler(1971)の「期待理論」、Locke(1984)の「目標設定理論」、Bandura(1977)の「社会的認知理論」などがある。



# Miyagi University Research Journal

櫻木(2014)では、組織成員のモチベーション高さを測定する尺度の構成項目を検討している。Edwards(1954)の「EPPS Scale」を援用して、「仕事を通してさらに成長したい」「立派な仕事や優れた業績を残したい」「自分の仕事分野で第一人者になりたい」「すすんで新しい仕事に取り組んでいる」「仕事に対して意欲的に取り組んでいる」「仕事の達成の後心地よい疲労を感じている」という、モチベーションを構成すると仮定される6の質問項目に対して「主成分分析(Principal Competence Analysis)」を実施した。その結果、出発行列「分散共分散行列」第1主成分の固有値1.9333、第2主成分の固有値0.7528が抽出されたものの、「仕事の達成の後心地よい疲労を感じている」の因子負荷量が0.4127であることが確認されたため、その質問項目を除いて再び主成分分析を実施した。

その結果(図表3)、出発行列「分散共分散行列」第1主成分の固有値1.8546、第2主成分の固有値0.6122、第1主成分の寄与率52.71%、第1主成分における全ての質問項目の因子負荷量は0.55以上が確認された。また、出発行列「相関行列」第1主成分の固有値2.5222、第2主成分の固有値0.9064、第1主成分における全ての質問項目の因子負荷量が0.65以上であることも確認された。このように、モチベーションを構成すると仮定される5つの質問項目が1つの概念へ集約されることで、モチベーションとしての総合的特性が確認された。

出発行列		分散共分散行列		相関行列	
		Z1	Z2	Z1	Z2
固有値		1.8546	0.6122	2.5222	0.9064
寄与率		0.5271	0.174	0.5044	0.1813
累積寄与率		0.5271	0.7011	0.5044	0.6857
因子負荷量	1. 仕事を通してさらに成長したい	0.5648	0.4156	0.658	-0.3033
	2. 立派な仕事や優れた業績を残したい	0.7579	-0.314	0.6979	0.53016
	3. 自分の仕事分野で第一人者になりたい	0.8528	-0.3551	0.7355	0.4659
	4. すすんで新しい仕事に取り組んでいる	0.6822	0.4157	0.7337	-0.1715
	5. 仕事に対して意欲的に取り組んでいる	0.5921	0.6291	0.7231	-0.5356

図表3 モチベーションにかかわる主成分分析 N=653  
(出所 櫻木2014)



図表4 年齢階層別のモチベーション比較 (Likert5 件法を使用)  
(出所 櫻木2014 で使用したデータに基づいて)

次に、年代ごとのモチベーション得点を抽出(図表4)した。その結果、20代(N=143)のモチベーション得点3.4881、30代(N=121)のモチベーション得点3.3074、40代(N=192)のモチベーション得点3.2875、50代(N=182)のモチベーション得点3.3648が確認された。なお、本データ(N=653)には60代(N=15)も含まれているが、他の年代のサンプル数との整合性を考慮し、排除して分析している。このように、20代の組織成員のモチベーションが最も高く、40代の組織成員のモチベーションが最も低いことが確認された。



このように、モチベーションの概念を操作して測定可能なスケールに置き換えることで、年代別のみならず、性別、学歴別、部門別、職位別のモチベーション得点を抽出して比較分析すること、他の概念との相関分析(相関関係)、回帰分析(因果関係)などを実施することで、有効なHRM(Human Resource Management)施策を提言することも可能となる。

#### ワーク・エンゲージメントの概念

職場でのエンゲイジメント(Engagement)に着目し、「パーソナル・エンゲイジメント(Personal Engagement)」として、最初に概念化したのは Kahn(1990)である。パーソナル・エンゲイジメントについて Kahn は、「組織成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う自己(身体的、認知的、情緒的)が、仕事役割の遂行中に両立していること」であると定義している。また、パーソナル・エンゲイジメントと区別する概念として、「パーソナル・ディスエンゲイジメント(Personal Disengagement)」も提示している。2つの自己が両立しておらず、望ましい自己を守るために、仕事役割の遂行から主体性を取り払った状態であると述べている。このような、パーソナル・エンゲイジメントとディスエンゲイジメントの概念を基に、Schaufeliら(2002)が発展させたのが「ワーク・エンゲージメント」である(設楽・新井.2009)。

ワーク・エンゲージメントの概念は、既出のとおり組織成員の職務活動に焦点をあてるものであり、図表5のように「活力」、「熱意」、「没頭」という心理的状态を3つの下位要因で説明している(Schaufeli et al.2002, Schaufeli & Bakker.2004, Bakker & Leiter.2010, 鳥津.2014)。

活力	仕事中の高い活動水準と精神的なレジリエンス、自分の仕事に対してエネルギーを投じようとする高い意欲、困難に直面した際の粘り強さ
熱意	仕事に強く関与し、意義、意欲、創造性、熱中、誇り、挑戦といった感覚
没頭	自身の仕事に深く集中し、幸福な気持ちで没頭している

図表5 ワーク・エンゲージメントの3要因

(出所 Schaufeli et al 2002,Schaufeli & Bakker 2004,Bakker & Leiter 2010,鳥津 2014 を太田が一部修正)

ワーク・エンゲージメントの規定要因として、「仕事資源(Job resources)」と「個人資源(Personal resources)」が、これまでの実証研究で明らかにされている(鳥津.2016)。仕事の資源とは、個々の組織成員に資源を提供する「仕事」そのものを意味し、組織成員の成長を促すような内発的動機づけとしての役割と、仕事の目標を達成するために機能する外発的動機づけとしての役割の2つの機能を持つ(鳥津.2014)。仕事の資源は、図表6のように①事業場レベル、②部署レベル、③作業・課題レベルの3つに分類することができ、この仕事の資源が豊富にあるほど、ワーク・エンゲージメントが高まると考えられている(鳥津.2014)。また、成員がやりがいをもって働くための要因としての個人の資源は、図表7のように個人に帰属している心理的資源であり、自己効力感、ストレス耐性(レジリエンス)、外向性、楽観性、情緒安定等の個人的特徴である(鳥津.2014)。

ワーク・エンゲージメントに近似する概念として、「職務満足感」、「組織コミットメント」、「ジョブ・インボルブメント(仕事への関与)」、「フロー」などがある。厚生労働省 HP(2019)の「令和元年版 労働経済の分析」を参考に概念間の異同について整理する。

Locke(1976)が提唱した「職務満足感」は、「自分の仕事を評価してみた結果として生じる、ポジティブな情動状態」とされており、ワーク・エンゲージメントが仕事を「している時」の感情や認知を指す一方、職務満足感の仕事「そのものに対する」感情や認知を指す点で差異があり、どちらも「仕事への態度・認知」について肯定的な状態であるが、仕事に没頭している訳ではないため、「活動水準」が低い状態にあると説明している。

事業場レベル	経営層との信頼関係 変化への対応 個人の尊重 公正な人事評価 キャリア形成 ワーク・セルフ・バランス(ポジティブ)
部署レベル	上司の支援 同僚の支援 経済地位/尊重/安定報酬 上司リーダーシップ 上司の公正な態度 ほめてもらえる職場 失敗を認める職場
作業・課題レベル	仕事のコントロール 仕事の意義 役割明確さ 成長の機会

図表6 ワーク・エンゲージメントの規定要因（仕事の資源）

(出所 島津 2014 を太田が一部修正)

個人の資源	自己効力感 組織での自尊心 楽観性 ストレス耐性(レジリエンス) 外向性
-------	---

図表7 ワーク・エンゲージメントの規定要因（個人の資源）

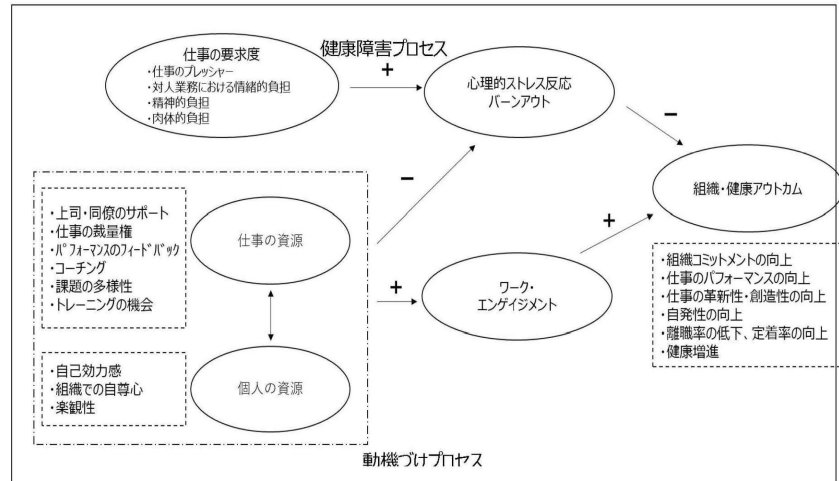
(出所 島津 2014 を太田が一部修正)

Mowday ら(1979)が提唱した「組織コミットメント」は、「特定の組織に対する個人の一体感と関与の相対的な強さ」と定義され、一体感や「熱意」があるといった点などで部分的にワーク・エンゲージメントと重複している面がある。しかし、ワーク・エンゲージメントは、個人と「仕事全般」との結びつきの度合いを示す概念であり、個人と「組織」との結びつきの度合いを示す組織コミットメントとは、対象範囲の点で差異があると説明している。

Lodahl ら(1965)が提唱した「ジョブ・インボルブメント(仕事への関与)」は、「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、ある人の総合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」と定義され、個人と仕事との関係性といった点などで部分的にワーク・エンゲージメントと重複している面がある。しかし、ジョブ・インボルブメントは、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・エンゲージメントは、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おり、仕事への態度・認知に関する着眼の有無といった点で差異があると説明している。

Csikszentmihalyi(1990)が提唱した「フロー」は、「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」と定義され、ポジティブな感情や「没頭」している点などで部分的にワーク・エンゲージメントと重複している面がある。しかし、「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備わった状態を指し、非常に限定的な心理状態である一方で、ワーク・エンゲージメントは、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点で差異があると説明している。このように、ワーク・エンゲージメントには様々な近似する概念がある。それらは部分的に重複する面もあるが、仕事に対する態度や認知、期間などで異なる固有の概念であると考えられる。

これまでの実証研究からワーク・エンゲージメントを説明する代表的な理論モデルとして、Demerouti ら(2001)に提唱された、「仕事の要求度-資源モデル(Job demands-Resource Model 以下、JD-R モデル)」がある(図表 8)。このモデルは、2つのプロセスから構成されている。仕事の質や量の高い要求によって、個人に過剰な負担をかけ、精神的と身体的の両方の資源が枯渇することで、バーンアウト、さらには不健康へとつながるプロセスとしての「健康障害プロセス」と、仕事の資源によって、エンゲージメントが生じるプロセスとしての「動機づけプロセス」である(島津.2014)。



図表8 仕事の要求度-資源モデル

(出所 Demerouti et al 2001, 島津 2014 を太田が一部修正)

「仕事の要求度」とは、組織成員の能力を超過した場合、身体的不調やストレス等を引き起こす可能性のある仕事を指すものである。ただし、必ずしもネガティブなものだけではない。仕事の難易度が上昇したものの、本人がやりがいのある仕事としてポジティブに捉えられた場合、ワーク・エンゲージメントを促進するものとなり得ると説明している(島津.2015)。

「仕事の資源」とは、組織における仕事の進め方や裁量権、パフォーマンスに対する正当な評価や上司によるフィードバック、キャリア開発の機会、対人関係などを指すものである。このように仕事の要求度と仕事の資源のバランスが維持できない場合、バーンアウトを引き起こす要因となり、ワーク・エンゲージメントも低下させることが指摘されている(島津.2015)。

この JD-R モデルの妥当性については、横断ならびに縦断データを用いた共分散構造分析から検討され、データへの適合度が良好であることが報告されている(島津.2015)。これまで、就労者の勤務継続や離職の先行因子として就労者のバーンアウト傾向の高さが注目されてきたが、JD-R モデルで勤務継続意欲は「仕事への肯定的態度」に該当し、バーンアウトよりもワーク・エンゲージメントの方が、説明力が高いと述べている(島津.2015)。

ワーク・エンゲージメントの測定尺度として、Schaufeli らにより開発された、「ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度(Utrecht Work Engagement Scale 以下 UWES)」があり、広範囲で使用されている。UWES では、3つの下位尺度(活力、熱意、没頭)を17項目で測定する。UWES には、各3項目ずつ9項目で測定する短縮版(UWES-9)もある(Schaufeli et al.2006, 島津.2014)。これまでにオランダや日本をはじめ、23カ国で標準化または使用されており、いずれの言語においても良好な信頼性・妥当性が確認されている(島津・江口.2012)。

図表9は、UWES-9を島津らが翻訳した「日本語版ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度短縮版(The Japanese Short Version of the Utrecht Work Engagement Scale 以下 UWES-J短縮版)」である(Shimazu et al.2008)。回答は、各項目について、「0=全くない」から「6=いつも感じる」の7件法で求める。この得点が高いほど、仕事にエンゲイジし、熱心でエネルギーに働いていることを意味する。

これまでの既存研究や近似概念との異同を整理検討したところ、ワーク・エンゲージメントとは、「組織や役割というより、仕事そのものに対し、肯定的で充実した感情を抱いている状態」と認識することができる。職務に対して高い意欲と誇りを感じ、高い情熱を維持しながら組むことは、組織の成果を直接的に規定するだけでなく、個人の幸福度向上にも連関すると考えられる。組織の高い要求に応えようと過度に仕事に没頭することで、結果として生活を犠牲にする働き方とは異なり、ワーク・エンゲージメントはより自己決定的で、より健全性の高いものである。



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

図表 9 The Japanese Short Version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-J 短縮版)

(出所 Shimazu et al 2008 を太田が一部修正)

そのため、組織側からの視点では、従来のメンタルヘルス対策の予防や対処だけではなく、何ら問題を抱えていない組織成員にも、自身の成長やキャリア形成につながる可能性があると考えられる。さらに仕事の成果や組織へのコミットメントといったアウトカムともポジティブな関連を有することから積極的に HRM 施策に活用できる概念であると認識される。それは営利、非営利にかかわらず、グローバル社会における組織の存続、発展において、成員一人ひとりの成果向上がその要件であり、成果の向上にかかわる主要概念として「ワーク・エンゲージメント」を提示することが可能である。

#### ジョブ・クラフティングの統合

近年、従業員の働きがいを捉える概念として、「ワーク・エンゲージメント」とともに「ジョブ・クラフティング」が注目されている。ジョブ・クラフティングは、ジョブ・デザイン論、とりわけ Hackman & Oldham(1980)に代表される職務特性モデルの延長線上の研究を批判的に継承して提唱された概念である(高尾.2023)。職務特性モデルとは、技能多様性、タスク完結性、タスク重要性、自律性、フィードバックの5つの職務特性が、経験された仕事の意義深さなどの心理的状態を媒介して、内的ワーク・モチベーションに影響を及ぼす因果モデルである。従来のジョブ・デザイン論では、ジョブの変更を行う主体はマネジャーであり、ジョブを担う従業員は受動的な存在であることが暗黙の前提とされていた(高尾)。そうした前提を覆し、従業員がタスクそのものや社会的環境、さらには仕事に対する認知を自ら変更していると主張したのが、Wrzesniewski & Dutton(2001)によるジョブ・クラフティング概念の提唱であった。

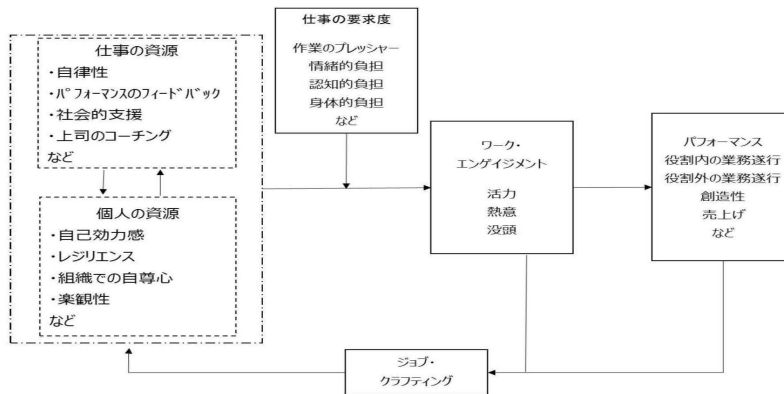
ジョブ・クラフティングについて、Wrzesniewski & Dutton は「仕事の課題や対人関係における従業員個人の物理的・認知的変化」と定義している。物理的変化は、課題のかたちや範囲、仕事の数の変化であり、認知的変化は、仕事そのものに対する見方の変化である。対人変化は、仕事でやりとりする相手を主体的に選ぶことである。つまり、ジョブ・クラフティングとは、自らの仕事を変化させながら仕事の意義を高めたり、捉え直すプロセスである。そうして、従業員自らが主体的にジョブ・クラフティングを行うことで仕事や職場環境に積極的に働きかけ、仕事をやりがいのあるものに変化させ、いきいきと働くための創意工夫をする職務行動である。

ジョブ・クラフティングとワーク・エンゲージメントの関係性の研究蓄積は少なくない。例えば、ワーク・エンゲージメントと心理的資本を継続的に高める職務行動の一つとして、従業員のジョブ・クラフティングが確認されること(Vogt, Hakanen, Brauchli, Jenny & Bauer.2016)、ジョブ・クラフティングがワーク・エンゲージメントを媒介することで従業員のイノベーション行動を高めること(Pradana & Suhariadi.2020)、同僚による役割内パフォーマンスの評価を高めること(Tims, Bakker, & Derks.2012)などがある。こうした研究蓄積には、Bakker ら(2013)が提示した、従来の JD-R モデルのワーク・エンゲージメントの向上要因として、従業員が自ら職務を創

# Miyagi University Research Journal

造・再設計するというジョブ・クラフティングを取り入れて、再定義したことが大きい(図表 10)。このモデルにおけるジョブ・クラフティングの位置づけについて、Bakker らは「状態(としての)エンゲイジメントと(仕事および個人)資源とを媒介すること」を想定している。つまり、エンゲイジしている成員は、日常業務において、積極的に仕事の要求度と資源を変化させながらエンゲイジメントの水準を維持しているのである。このように、Bakker らは、自分自身で資源を作り出すことができることを「仕事工芸人(job crafter)」であると述べている。

また、高尾・森永(2023)は、「従業員が個人-仕事のフィットの向上を目的として、自身の欲求、選好、スキル、能力とのバランスを保てるよう仕事の要求度と仕事の資源を実質的に変える試みである。」と述べている。ジョブ・クラフティングの具体的なパターンとしては、上司などから自身のパフォーマンスのフィードバックを受けて仕事の資源を増やすこと、新たなプロジェクトに参加することで挑戦的な仕事の要求度を増やすこと、仕事量を減らし阻害的な仕事の要求度を軽減することが想定されており、これによりワーク・エンゲージメントや健康アウトカムが改善すると予想されている(Demerouti.2014)。



図表 10 ワーク・エンゲージメントとジョブ・クラフティングに関するモデル  
(出所 Bakker et.al 2013 を引用)

一方、JD-R モデルにおけるジョブ・クラフティングについて、オリジナルの理論的前提が継承されていないこと、さらに理論的メカニズムの焦点が異なることも指摘されている(高尾・森永)。例えば、オリジナルのジョブ・クラフティングにおけるジョブには、客観的側面と主観的側面に両方を含んでいることに特徴がある。しかし、JD-R モデルにおけるジョブ・クラフティングでは、タスクと関係性のクラフティングのみであり、ジョブの主観的側面に関わる認知的なクラフティングは含まれていない(Tims & Bakker.2010)。さらに、従業員について、JD-R モデルにおけるジョブ・クラフティングでは、従業員の欲求、選好、スキル、能力に着目し、これらが仕事の特性とフィットしない状況がジョブ・クラフティングの動機になると説明している(Tims & Bakker.2010, Tims et al.2012)。ただし、従業員を特徴づける要因が、ジョブ・クラフティングを通して変化する可能性について考慮されていないため、理論的メカニズムの焦点が異なる(高尾・森永)。

このような課題は確認されるが、従業員自身が仕事の割り当てや取り組み方に主体的に変更を加えるジョブ・クラフティングの実践により、ワーク・エンゲージメントを高める効果があること、メンタルヘルスを予防するための対処行動であることも確認されている(高尾・森永)。JD-R モデルに組み込まれたジョブ・クラフティングは、従業員自身が能動的に自らのモチベーションを維持したり高めたりする自律的行動としても認識できる。従業員が自律して主体的に職場環境を最適化し、仕事の資源や意欲を高め、パフォーマンスを発揮することに繋がるジョブ・クラフティングを組織的に支援することが重要である。また、従業員のキャリア支援の視点からも、主体的に仕事の意味やアイデンティティを見出すよう工夫し、やりがいを高めることに関わるジョブ・クラフティングは注目すべき概念であると認識される。

おわりに

本研究の目的は、「ワーク・エンゲージメント」の概念について、「組織行動論」の理論体系における位置づけを明確に提示することである。その際、組織行動論の伝統的概念である「モチベーション」との比較分析を基本的視座として、ワーク・エンゲージメントがモチベーションを包括しつつ、概念的拡充の発展段階にあること、マネジメントに対する実践展開を前提とすることを確認した。図表 11 は、組織行動論の理論体系における、ワーク・エンゲージメントの概念的な位置づけである。ワーク・エンゲージメントの基本的な構成要件は、モチベーションと同様に個人レベルの概念として規定されるものの、「ストレス理論」を包括した「JD-R モデル」、「職務特性」モデルの理論的発展である「ジョブ・クラフティング」をビルト・インすることから、社会学・社会心理学に依拠する集団レベルの概念として、併せて規定すると考える妥当性は高い。

分類	個人行動の研究領域	集団行動の研究領域	組織そのものの行動の研究領域
分析レベル	個人レベル	集団レベル	組織レベル
依拠する学問	心理学	社会学 社会心理学	社会学 社会心理学 政治学 文化人類学
代表的な研究テーマ	個人の生物学的特徴 パーソナリティ 認知 学習 モチベーション 職務満足 意思決定 従業員選抜 <b>ワーク・エンゲージメント</b>	グループダイナミクス ワークチーム リーダーシップ コミュニケーション パワー（権力） コンフリクト	組織構造 組織設計 組織変動 組織文化 組織環境
呼び方	マイクロ組織行動論		マクロ組織行動論

図表 11 組織行動論の理論体系におけるワーク・エンゲージメントの位置づけ

(出所 図表 2 を櫻木が加筆修正)

このように、理論的側面からワーク・エンゲージメントの有効性については一定の整理がなされた。次の段階でのマネジメント課題は、成果達成主体である人間の意識と行動に対して影響を及ぼす人的資源管理の構築である。これまでの評価システム、報酬システム、育成システムに対する評価、設計、検証、再設計の実行と、一連のサイクルを機能させることこそが重要である。その際、Schaufeliら(2002)の UWES に基づいて島津ら(2008)が翻訳した「UWES-J 短縮版」と Edwards(1954)の「EPPS Scale」との整合性に対する実証的な検討も重要な課題となる。

※本研究の査読に際し、コメントイタの先生方からきわめて丁寧なご教授をいただく機会を得た。記して、深謝の意を表するものである。

文献

チェ・インソク(2002). 「組織行動と人材マネジメント」. 石田英夫・梅澤隆・永野仁・チェインソク・石川淳. 『MBA 人材マネジメント』. 第 2 章. pp14-29. 中央経済社

櫻木晃裕(2008). 「経営学分野」. 共栄大学国際経営研究会編. 『国際経営経済用語辞典』. 創成社

櫻木晃裕(2014). 「キャリア中期の危機にかかわる現状と課題ーモチベーションの視点からの考察ー」. 『人材育成学会第 12 回年次大会論文集』. 149-154. 人材育成学会

櫻木晃裕(2018). 「組織ストレスに対応するコーピング・マネジメントの構築ーケース・メソッドによる学習の有効性ー」. 『日本近代学研究』. 61. 265-283. 韓国日本近代学会

櫻木晃裕(2020). 「組織変革におけるダイバーシティ・マネジメントの方向性ーLGBTQ の視点からの人的資産ー」. 『第 41 回韓国日本近代学会国際学術大会学術論文要旨集』. Web. 韓国日本近代学会

櫻木晃裕(2022). 「インフローマネジメントにおけるコミュニケーション機能の阻害要因ーOn-line 面接の構造的課題ー」. 『宮城大学ジャーナル』. 2(1). 3-11. 宮城大学

島津明人・江口尚(2012). 「ワーク・エンゲイジメントに関する研究の現状と今後の展望」. 『産業医学レビュー』. 25(2). 79-97

島津明人(2014). 『ワーク・エンゲイジメント ポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日を』. 労働調査会



- 島津明人(2015). 「ワーク・エンゲージメントに注目した個人と組織の活性化」. 『日本職業・災害医学会誌』.63(4).205-209. 日本職業・災害医学会
- 島津明人(2016). 「ポジティブメンタルヘルスとワーク・エンゲージメントーストレスチェック制度の戦略的活用に向けてー」. 『総合健診』.43(2).320-325. 日本総合健診医学会
- 設楽紗英子・新井邦二郎 (2009) 「職場の対人ストレス過程におけるワーク・エンゲージメントの検討」. 『経営行動科学』. 22(3). 223-231. 経営行動科学学会
- 高尾義明(2023). 「ジョブ・クラフティングの可能性の多角的検討」. 『日本労働研究雑誌』. 755. 68-79. 労働政策研究・研修機構
- 高尾義明・森永雄太(2023). 『ジョブ・クラフティング: 仕事の自律的再創造に向けた理論的・実践的アプローチ』. 白桃書房
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*. 2. 276-299.
- Alderfer, C.P. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth*. New York: Free Press.
- Atkinson, J.W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*. 64, 359-372
- Bakker, A.B., & Leiter, M.P. (2010). *Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press. [島津明人総監訳(2014) 『ワーク・エンゲージメントー基本理論と研究のためのハンドブックー』. 星和書店]
- Bakker, A.B., 江口尚., 原雄二郎., 島津明人.(2013). 「ワーク・エンゲージメントとジョブ・クラフティング: いきいきとした労働者は働きやすい職場を自ら作り出す」. 『産業医学ジャーナル』. 36.52-63
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavior Change. *Psychological Review*. 84. 191-215.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row. [今村浩明(訳) (1996). 『フロー体験 喜びの現象学』. 世界思想社]
- Demerouti, E., Bakker, A.B., & Nachreiner, F., et al. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*. 86(3). 499-512
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*. 19(4). 237-247.
- Edwards, A.L. (1954). *Edwards personal preference schedule*. New York: Psychological Corporation.
- Hackman, J. R., & Oldam, G.R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*. 33 (4) . 692-724
- Lawler, E. E. III. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness : A Psychological View*. New York: McGraw-Hill Inc. [安藤瑞夫訳(1972). 『給与と組織効率』. ダイアモンド社]
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Handbook of industrial and organizational psychology.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1984). *Goal Setting*. New York: Prentice-Hall Inc. [松井資夫, 角山剛訳(1984). 『目標が人を動かす』. ダイアモンド社.]
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*. 49. 24-33
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. 2nd ed. New York: Harper and Pow. [小口忠彦訳(1971). 『人間性の心理学』. 産業能率大学出版部]
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*. 14(2). 224-247
- Pradana, E. R., & Suhariadi, F. (2020). The effect of job crafting on innovative behavior through mediation work engagement. Airlangga. *Journal of Innovation Management*. 1(1). 77-91
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., et al. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*. 3. 71-92
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior*. 25(3). 293-315
- Schaufeli, W.B., Bakker, A. & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*. 66. 701-716
- Shimazu A, Schaufeli W.B. & Kosugi S, et al. (2008) . Work Engagement in Japan : Validation of the Japanese Version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Journal of Applied Psychology*. 57. 510-523
- Tims, M. & Bakker, A. B. (2010). Job Crafting: Towards a New Model of Individual Job Redesign. *Journal of Industrial Psychology*. 2(36). 1-9
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*. 80. 173-186
- Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jemmy, G. J., & Bauer, G. F. (2016). The consequences of job crafting: A three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 25. 353-362
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation John*. New York: Wiley & Sons, Inc. [坂下昭宣, 榎原清則, 小松陽一, 城戸康彰訳(1982). 『仕事とモチベーション』. 千倉書房]
- Weiner, B. (1979). A theory of motivation for some classroom experiences. *Journal of Educational Psychology*. 69. 3-25
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*. 2(28). 179-201
- 参考URL
- 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(令和元年9月27日)」. ([https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_06963.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_06963.html). 2024/5/5 確認)