

〈2023年度修士論文要旨〉

ワーク・エンゲイジメントを規定するキャリア開発行動と 専門的効力感が持つ二面性について

——転職意思への影響とリテンション・マネジメントへの示唆——

伊藤 悠希

I はじめに

現在、多くの企業で人材不足が課題であり（内閣府，2019）、他方で、2019年の転職者数の推移は351万に昇るなど人材の流動化も課題である（総務省，2019）。そこで、各社においては従業員1人1人の「働きがい」を高められるような施策、および、従業員の引き留め施策をどのように講じるのが重要である。そして、その両方に効果的であるとして注目されるのが、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であるワーク・エンゲイジメントである（Schaufeli et al., 2002）。ワーク・エンゲイジメントを高める施策としては、キャリア開発の研修が有効な手段であることが明らかにされているが（島津，2010）、一方でキャリア自律性の高まりによってキャリアの転機を感じやすくなり、結果として転職意思に繋がってしまうことが報告されるなど（益田，2010）、個々人の自律を促すことが組織から離れてしまうこと懸念されるだろう。

つまりは、ワーク・エンゲイジメントを高める要因が、同時に転職意思も高めてしまう可能性があり、それらについて定量的な実証を試みながら、これらの関係性も考慮した組織マネジメントについて調査を行った。

II 先行研究整理

ワーク・エンゲイジメントとは「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・エンゲイジメントは、特定の対象、出来事、個人、行動などに向けられた一時的な感情ではなく、仕事に向けられた継続的かつ全般的な感情と認知である」（島津，2022：30）と定義されている。また、ワーク・エンゲイジメントは多くの研究によって転職意思の抑制要因であるとされている（Du Plooy and Roodt, 2010）。ワーク・エンゲイジメントを高める施策として、島津（2010）はキャリア開発に関する研修が重要であるとしているが、これらの主張はあくまで先行研究の整理を踏まえた示唆であり、実際に分析を用いた検証がされたわけではない。本研究においては量的な分析で検証する為に、自律的なキャリア開発に取り組んでいる行動（キャリア自律行動）に注目して分析を行った。しかし、主体的なキャリア形成に対する行動と転職意思の関係性を見ると、キャリア自律が転職意思を抑制するという主張と（山本，2008）、キャリア自律が転職意思を促進するといった主張が見られ（益田，2010）結果に一貫性がない。本研究においては、ワーク・エンゲイジメントが転職意思の抑制要因であるという主張と、キャリア開発行動がワーク・エンゲイジメントを高めるといった主張を確認しながら、ワーク・エンゲイジメントがキャリア自律と転職意思を媒介すると考え、それらを検証する仮説を設定した。

加えて、専門性に対する効力感である「専門的効力感」にも注目した。専門的効力感とワーク・エンゲイジメントの関係性について直接的に確認した研究は見られないが、専門的効力感の元となる概念である「自己効力感」がワーク・エンゲイジメントと特に強い関係性にあると明らかにされていることから（Halbesleben, 2010）、専門性に対する自信である専門的効力感も自己効力感と同様にワーク・エンゲイジメントを高めると考えた。一方で、専門性及びその類似概念が転職意思を高めるといった研究との影響があることを確認した研究も存在する（山本，2008）。つまり、専門的効力感もワーク・エンゲイジメントを高めると同時に転職意思を高めてしまう可能性があるだろう。

ここまで「キャリア開発行動」や「専門的効力感」がワーク・エンゲイジメントを高める一方で、転職意思も高めてしまう可能性を整理してきたが、上記の関係図においては、職場環境が考慮されて

いない。本研究においては、人事評価への結果に対する納得感や公正感がその後の離職選択に影響を与えるという主張から（余合，2012）、人事評価の妥当性がキャリア自律と転職意思の関係性を調整することを確認した。他方で、従業員は人事評価が妥当である場合に安心感を感じて定着意思が高まるが、安心感を知覚することによって成長意欲や組織への貢献意識が失われ、単に組織に留まっているだけの状態の従業員が存在することも指摘されていることから（村山，2010）、人事評価の妥当性はワーク・エンゲイジメントが高低に関わらず転職意思を抑制する可能性があると推測できる。これらを立証する仮説を設定して検証を行った。

III 調査概要と分析結果

本研究では共分散構造分析を行った。分析の結果、モデルの適合度指標は概ね良好な値を示した上で、ワーク・エンゲイジメントが転職意思を抑制する効果があること、専門的効力感やキャリア開発行動がワーク・エンゲイジメントを促進する効果があることなどのポジティブな影響が見られた反面、専門的効力感やキャリア開発行動が転職意思高めることなどのネガティブな影響も確認された。

人事評価の妥当性を感じている群と感じていない群に分けて多母集団同時分析を行ったところ、人事評価の感じていない群において、特にワーク・エンゲイジメントから転職意思の影響度が高い傾向にあったが、人事の適正評価と転職意思の交互作用項を確認した所、人事評価の妥当性が高い群において特に転職意思が低く、人事評価が低い場合も高ワーク・エンゲイジメントな人材は転職意思が低いという結果が得られた。そして、人事評価も低く、ワーク・エンゲイジメントも低い場合においては、特に転職の意思が高くなる結果となった。

キャリア開発行動から転職意思への影響度については、低群と高群で統計的な有意差が見られなかった。

IV 結果の考察と含意・展望

本研究では「キャリア開発行動」や「専門的効力感」はワーク・エンゲイジメントを通じた転職意思の抑制効果がある一方で、直接的には転職意思を高める効果があることを明らかにした。この結果は、組織が個人のエンプロイアビリティの向上に関わることが、仕事成果に良い影響を与える一方で、転職リスクを高めてしまう現象である「エンプロイアビリティパラドックス」現象とも一致した結果である（De Cuyper and De Witte, 2011）。

本研究の結果は、ワーク・エンゲイジメントを高める要因として、キャリア自律行動と専門的効力感の存在を量的な調査から実証した上で、キャリア自律行動や専門的効力感と転職意思の関係性にワーク・エンゲイジメントが潜在変数として存在する結果が得られたことは新規性の高い発見である。

これら関係性を通じて「エンプロイアビリティ・パラドックス」の実証に寄与する結果になったことは学術的に意義がある。また、従業員のキャリア開発や専門性向上を通じた引き留めを試みる際にはワーク・エンゲイジメントが高まっていることが重要であり、高まらない場合には逆効果を及ぼす可能性を明らかにしたこと、そして、人事評価の妥当性を高めるといった労働環境の改善を同時に実施しておくことが従業員の引き留めにおいて重要であることを示すなど、具体的な人材の引き留め施策を考える際に役立てられる結果を得ることが出来たことは実践的にも意義があるだろう。

しかし、学術的な側面での限界点としては、エンプロイアビリティ・パラドックスにおける、従業員の心理的な状態プロセスを整理しきれていないことを挙げる。エンプロイアビリティ・パラドックスは組織が従業員の能力に投資することがポジティブな影響の反面で転職意思の促進といったネガティブな影響を持ちうることを説明しているが、その背景は、単にワーク・エンゲイジメントが高いか否かという話ではないなく、複合的な要因があると想像できる。ワーク・エンゲイジメントを媒介要因として扱うことが他の要素・要因と比較して妥当であることを説明する必要があるだろう。

また、実践的な側面では、自律的なキャリア開発行動や専門的効力感の高い人材が転職意思を持たずに労働できる環境について実証することが出来なかったことや、共分散構造分析において用いたモデルについて転職意志が1因子であることなどに改善が求められるだろう。

現代社会において、若手を中心に労働に対する価値観が多様化・多極化しているといった主張も存在する中で（古屋，2023）、一人ひとりにあった労働施策を考えることは難しいだろう。そこで、今後は労働施策存在する理由や背景がポジティブであることが、従業員の職務満足や情緒的なコミット

メント高めるといった主張も踏まえて (Nishii et al., 2008)、人事施策の内容のみならず施策が存在する意義や理由などが与える影響にも着目しながら多角的な分析を行うことを展望としたい。

主な参考文献

- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011) The management paradox: Self - rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, 40 (2), 152-172.
- Du Plooy, J., & Roodt, G. (2010). Work engagement, burnout, and related constructs as predictors of turnover intentions. *SA journal of Industrial Psychology*, 36 (1), 1-13.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008) Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customersatisfaction. *Personnel psychology*, 61 (3), 503-545.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002) The measurement of engagement and burnout : A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3,71-92.
- 島津明人 (2010) 「職業性ストレスとワーク・エンゲイジメント」, 『ストレス科学研究』 25, 1-6頁.
- 総務省. (2019) 「統計トピックスNo. 123. 増加傾向が続く転職者の状況：2019年の転職者数は過去最多」.
- 内閣府 (2019) 『令和元年度 年次経済財政報告』 「第3節 人手不足と生産性、賃金、物価の動向」.
- 古屋星斗 (2023) 「なぜ『若手を育てる』のは今、こんなに難しいのか “ゆるい職場” 時代の人材育成の科学」, 『日経 BP マーケティング』.
- 堀内泰利・岡田昌毅 (2009) 「キャリア自律が組織コミットメントに与える影響」, 『産業・組織心理学研究』 23 (1), 15-28頁.
- 益田勉 (2010) 「キャリア・アダプタビリティと転職の意志」, 『生活科学研究』 32, 13-25頁.
- 余合淳 (2012) 「離職要因としての人事評価に関する実証研究」 『組織学会大会論文集』 1 (1), 25-31頁.