

岩澤 誠一郎^a

要約

日本企業における従業員の「ワーク・エンゲイジメント (Schaufeli and Bakker 2004)」は国際比較において相対的に劣後している (Shimazu et al. 2010)。この結果の一部は、日本人がポジティブな含意を持つ質問に対し「No」と答える文化的なバイアスを持つ (Tellis and Chandrasekaran 2010) ことに起因している可能性があるが、現在までの研究では、このバイアスが日本における「ワーク・エンゲイジメント」が相対的に低いことの全てを説明していると言い切ることはできない。

我々は日本企業における「ワーク・エンゲイジメント」が低水準であることの一因が、管理職の、管理職としてのマネジメント・スキルが十分でない点にあるとの仮説を検討する。日本企業における長期雇用は、管理職の選抜の基準を、管理職としての能力や適性に基づくものにするをしくくする (八代 2011)。実際我々は、日本のビジネススクールの社会人受講生を対象とした実証を通じ、「ワーク・エンゲイジメント」に強い影響を及ぼす、部下の仕事のモチベーションに関する理解力や、業績に関するフィードバックなどの面において、日本企業の管理職のスキルの水準が低く評価されていることを示す。更に、タイにおける米国系企業と日本系企業との比較実証研究 (Colignon et al. 2007) は、従業員の内発的動機を通じ「ワーク・エンゲイジメント」に影響を及ぼすとみられる、上司の部下とのコミュニケーション能力や相互の信頼感、部下が自律的に仕事を行うための側面支援などの面で日系企業が劣後することを示している。こうした実証結果は、先の仮説を支持するものである。

JEL 分類番号： J28, M54, Z13

キーワード： ワーク・エンゲイジメント, 内発的動機, マネジメント・スキル

1. ワーク・エンゲイジメント

Schaufeli ら (Schaufeli and Bakker 2004, Schaufeli et al. 2002) は、「ワーク・エンゲイジメント」を次のように定義する。

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心理状態であり、活

^a 名古屋商科大学大学院マネジメント研究科 siwasawa@nucba.ac.jp

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¹。

こうして定義される「ワーク・エンゲイジメント」を測定するための手段として Schaufeli らにより開発されたのが Utrecht Work Engagement Scale (UWES) である。オリジナルの UWES は「ワーク・エンゲイジメント」の3つの要素である活力、熱意、没頭を17項目で測定するものであるが、ここでは9項目で測定する短縮版 (Schaufeli et al. 2006) を紹介する。(表1)は島津(2014)から転載したその日本語版である。活力、熱意、没頭の各要素について、例えば活力については「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(質問5)」、熱意については「仕事に熱心である(質問3)」、没頭については「仕事をしていると、つい夢中になってしまう(質問9)」など、それぞれの要素について3つの質問が用意されており、回答者はそれぞれの質問に対し「いつも感じる(6)」から「全くない(0)」までの7つのスケールで回答することが求められる。

表1 日本語版 UWES

仕事に関する調査 (UWES) ©

次の9つの質問文は、仕事に関してどう感じているかを記述したものです。各文をよく読んで、あなたが仕事に関してそのように感じているかどうかを判断してください。そのように感じたことが一度もない場合は、0(ゼロ)を、感じたことがある場合はその頻度に当てはまる数字(1から6)を、質問文の左側の下線部に記入して下さい。

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

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)

¹ 島津(2014) p.28より引用。

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う。(没頭3)

© Schaufeli and Bakker (2003) ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメントよるは、営利目的ではなく、学術研究が目的の場合には自由にご使用いただけます。営利目的あるいは非学術研究での使用を目的とされる場合には、著者による書面での許可が必要です。

(出所) 島津 (2014)

2. 「ワーク・エンゲイジメント」の国際比較で劣後する日本

Shimazu et al. (2010)は、UWES 短縮版を用いて、日本を含む16カ国における「ワーク・エンゲイジメント」の国際比較を行い、日本人労働者のスコアが他の15カ国の労働者に比べ、顕著に低いことを示した。前章でみたように、UWES 短縮版では9つの質問に対し、回答者が0(全くない)から6(いつも感じる)まで7つのスケールで回答するのだが、日本人のスコアは平均で3点弱である。これに対し、日本以外の15カ国ではスコアが3点台後半を上回っており、最上位のフランス人は4点台後半である。

こうしたデータを日本の「ワーク・エンゲイジメント」が低水準である証拠として取り扱う前に留意しなければいけないのは、サーベイ調査において「Yes」と回答するバイアスを持つ文化と「No」と回答するバイアスを持つ文化があり、日本が後者に属する(Tellis and Chandrasekaran 2010)という点である。この点を踏まえ、Shimazu et al.(2010)は項目応答理論(Item Response Theory)を応用した分析を行い、日本の回答者の回答の信頼性を調べている。その結果、日本の回答者の回答のうち、「ワーク・エンゲイジメント」のスコアが極度に低い回答者の回答は信頼性が低いことが明らかになった。この結果は、日本の「ワーク・エンゲイジメント」が国際比較において低水準であることの理由の少なくとも一部が、文化的なバイアスによってとにかくネガティブな回答を行う回答者が少なくないことに求められることを示唆している²。そしてこの結果を踏まえ、Shimazu et al.(2010)は、日本の「ワーク・エンゲイジメント」のスコアが国際的にみて低水準であるとの結果は慎重に取り扱うべきであるとしている。

だがこうした分析は、日本の「ワーク・エンゲイジメント」の低さの一部が文化的な要因によって説明されるものであることを示している一方で、その全てが文化的な要因によって説明できることを示したものではない。つまり、日本の「ワーク・エンゲイジメント」が国際的にみて低水準であるという仮説が完全に否定されたわけではない。

² Shimazu et al. (2010)は、この結果の背景にある文化的なバイアスについて Iwata et al. (1995)の議論を引用し、日本では「集団の調和を重視する」ため、「ポジティブな感情や態度の表出を抑制することが社会的に望ましいとされている」のに対して、「欧米では積極的に表出されていることが望ましいとされている」と指摘している。

我々もまたこの仮説の取り扱いには注意を要することには配慮しつつ、しかし仮説の重要性に鑑み、議論を少し進めてみたい。この仮説が仮に正しいとすると、サーベイ調査において日本人が「No」と回答する文化的バイアスを持つこと以外に、日本の「ワーク・エンゲイジメント」の低さをもたらしている原因は存在するのか、それは何であるのかについて議論を行いたいのである。

3. 日本の「ワーク・エンゲイジメント」とマネジメント・スキル

本章では、日本の「ワーク・エンゲイジメント」が国際的にみて低い水準であることの一つの原因が、管理職の、管理職としてのスキル（マネジメント・スキル）が十分でない点にあるとの仮説を検討する。

最初にこの仮説を動機づける理論を検討することから始めよう。日本的雇用制度の研究を専門とする八代充史は、日本の企業では「管理職への昇進は必ずしも「管理能力」に基づいて決定されるわけではない（八代 2011）」という興味深い指摘を行っている。八代によれば、日本の企業では新規学卒採用を長期雇用することが特徴となっており、そのために、1) 管理職への選抜が時間をかけて行われる、2) 管理職への選抜基準が「管理能力」ではなく、企業内キャリアにおける実績である傾向が強い。

この考察は、日本企業の管理職に就く社員の中に、必ずしも管理職としての能力や適性を持っていないケースが少なくないことを示唆する。筆者が知る限り、この点を直接調べた学術研究は見当たらない。だが一般向けに出版された書籍の中では、こうしたケースが現実にままたまあることを示す事例が報告されている（小平 2013、可兒 2008）。

また、名古屋商科大学大学院の社会人学生を対象に行った筆者のサーベイ調査も、この見方と整合的なデータを示している。筆者が行った9つの「上司に関する質問」についての学生の回答をみると、「悪い」との回答数が「良い」との回答数を上回ったのは、「業績について頻繁にフィードバックしてくれる」、「仕事への情熱をかきたててくれる」、「何が自分をモチベートするのかを理解してくれる」の3つであった。これは日本の企業において、上司が部下との話し合いを通じて部下の内発的動機を把握し、それを仕事の成果につなげるための支援をする行動がとられていないとする、上記の一般向け書籍にみられるいくつかの証言と符合する結果である。

最後に米国の社会学者らによる実証研究（Colignon et al. 2007）をみる。この研究は、タイ（バンコク）に拠点を置く6つの米国系企業と、4つの日本系企業を対象として、それぞれの企業で働く現地人従業員959人のサーベイ調査を行ったものである。彼らの関心は、米国系と日本系、それぞれの企業におけるマネジメントスタイルの相違が生み出す「組織コミットメント（organizational commitment）」の相違にある。

彼らの研究によると、「上司のよそよそしさ（management aloofness）」において、日系企業のスコアは米系企業のそれを上回っている。同様に「上司を信用する（confide in supervisor）」点においては、日系企業のスコアが米系企業のそれを下回る。部下とのコミ

コミュニケーション力という意味でのマネジメント・スキルにおいて、日系企業が米系企業に対して劣後するとの傾向が示されていると言えるだろう。

もう一つの興味深い結果は、日系企業に比べ、米系企業の方が、部下の自律性を尊重するマネジメントを行っていることが伺われることである。日系企業は「標準的なオペレーションの手続き (standard operating procedures)」に関するスコアが、米系企業よりも大幅に高い。逆に米系企業は、「仕事の多様性 (job variety)」、部下の「利用可能な資源 (resources availability)」、部下の「仕事への参加 (participation)」の点でスコアが日系企業より高い。前述の結果と合わせると、米系企業の方が日系企業よりも部下とのコミュニケーションが円滑に行われており、その結果として、部下により多くの仕事の資源を与え、多様な仕事を任せ、多くの仕事に参加させることが可能になっていることが伺われる。

日系企業において、上司と部下とのコミュニケーションや、上司が仕事を部下に任せ度合いが米系企業と比べて劣後していることが示されたが、こうしたマネジメントの能力は、関係性、自律といった部下の内発的動機に関わっており、結果として「ワーク・エンゲイジメント」にも影響を与えることが予想される。実際この研究は、先行研究において「ワーク・エンゲイジメント」と正の相関があるとされている「組織コミットメント」のスコアが、米系企業のスコアが日系企業のそれを上回っていると結論付けている。

引用文献

- Colignon, R. A., C. Usui, H. R. Kerbo, and R. Slagter, 2007. Employee Commitment in U.S. and Japanese Firms in Thailand. *Asian Social Science*, 3, 16-30.
- Iwata, N., C. R. Roberts, and N. Kawakami, 1995. Japan-U.S. Comparison of Responses to Depression Scale Items among Adult Workers. *Psychiatry Research*, 58, 237-245.
- Schaufeli, W. B., M. Salanova, V. Gonzalez-Roma, A. B. Bakker, 2002. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmative Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., and A. B. Bakker, 2003. Test Manual for the Utrecht Work Engagement Scale. Unpublished manuscript, Utrecht University, the Netherlands.
- Schaufeli, W. B., and A. B. Bakker, 2004. Job Demands, Job Resources and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., A. B. Bakker, and M. Salanova, 2006. The Measurement of a Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W. B., and A. B. Bakker, 2010. Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept: In A. B. Bakker, and M. P. Leiter (eds.), *Work Engagement: Recent Developments in Theory and Research*. Psychology Press.

- Seligman, M. E. P., and M. Csikszentmihalyi, 2000. Positive Psychology: an Introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Seligman, M. E. P., 2012. *Flourish*. Atria Books. (宇野カオリ(訳), 2014. ポジティブ心理学の挑戦 “幸福”から”持続的幸福”へ. ディスカバー・トゥエンティワン, 東京.)
- Shimazu, A., W. B. Schaufeli, M. Miyataka, and N. Iwata, 2010. Why Japanese Workers Show Low Work Engagement? An Item Response Theory Analysis of the Utrecht Work Engagement Scale. *BioPsychoSocial Medicine*, 4:17.
- Tellis, G. J., D. Chandrasekaran, 2010. Does Culture Matter? Assessing Response Biases in Cross-National Survey Research. *International Journal of Research in Marketing*, 27, 329-341.
- 可兒鈴一郎, 2008. 世界でいちばんやる気がないのは日本人ー成果主義が破壊した「ジャパン・アズ・No.1」. 講談社, 東京.
- 小平達也, 2013. 外国人社員の証言ー日本の会社 40 の弱点. 文藝春秋, 東京.
- 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, 東京.
- 八代充史, 2011. 管理職への選抜・育成から見た日本的雇用制度, *日本労働研究雑誌* 606, 20-29。