

Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). "Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance." *Academy of Management journal*, 58(1), 111-135.

1. 論文の概要

近年、「エンゲージメント」という考え方が、アカデミックな分野に留まらず、実務の世界でも注目を浴びつつある。厚生労働省の『労働経済白書』では従業員のエンゲージメントについて1章を設けて議論していることに加え(厚生労働省, 2019)、民間企業でも「エンゲージメント・サーベイ」と称して従業員の態度の把握を試みているようだ(日本の人事部, 2019)。

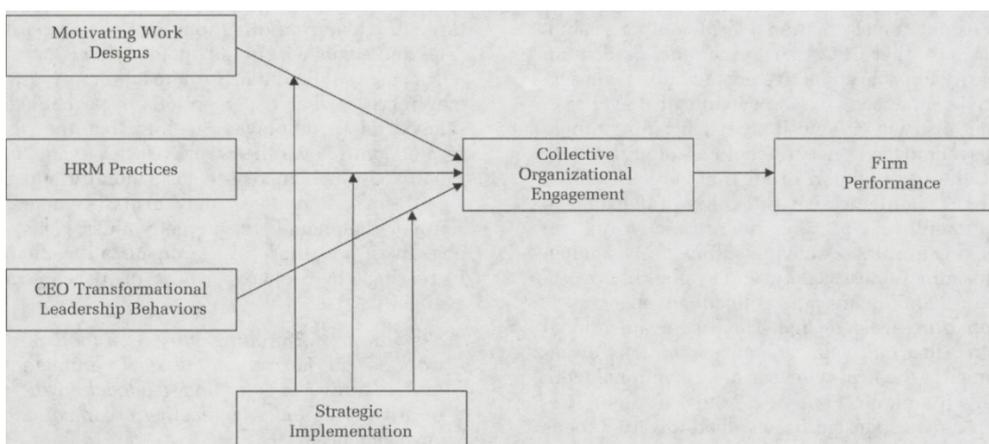
しかし多くの調査・研究が、「個人レベル」のエンゲージメントの把握で終わってしまっているように思われる。「感情の伝播(contagious)」という議論があるように、職場で誰かの意欲的な行動や考え方によって自分が刺激され、職務へのモチベーションが高まる経験は多くの人が持っているだろう。今回紹介する Barrick et al. (2015)(以下、本論文)は、そうした個人レベルだけでは捉えきれない、「集合レベルの組織エンゲージメント(collective organizational engagement)」に焦点を当て、その規定要因や結果変数について検討したものである。

本論文は集合レベルの組織エンゲージメントを、「自分の仕事に対して身体的・認知的・感情的な投入を全般的に行っているかにかんして組織成員が抱く共有知覚(shred perceptions of organizational members that members of the organization are, as a whole, physically, cognitively, and emotionally invested in their work)」と定義している。身体的・認知的・感情的な投入という曖昧な表現があるが、エンゲージメントの既存研究では、身体的な投入は職務遂行のための「努力」「時間の投入」、認知的な投入は「没頭」「集中」、そして感情的な投入は「誇り」「活力」という理解がなされている(e.g., Rich et al., 2010; Shuck et al., 2014)。

そして単なる個人レベルのエンゲージメント集計ではなく、「知覚の共有(shred perceptions)」という観点から、周囲の人がどの程度エンゲージしているのかを評価してもらったものを集計している。つまり回答者が個人であり、それを集団レベルに集計する作業自体にこれまでのマルチレベル分析などとの違いはないのだが、その評価が「私がエンゲージしているか」ではなく、「同僚(と私)はエンゲージしているか」と参照点をシフトしたことに、本論文のユニークさがある。

そしてこの「集合レベルの組織エンゲージメント」の規定要因として、「資源管理モデル(resource management model)」でなされている、資源の構築や活用、そしてその際に担うリーダーの役割の議論から、「(モチベーションを促進する)仕事設計」「HRM 実践」「変革型リーダーシップ」を独立変数に、さらに「戦略実行」を調整変数、従属変数である企業業績の指標として「ROA」を取り上げ、全て正の影響を及ぼすという仮説を立て(戦略実行の場合は正の調整効果)、企業レベルの分析を行っている(図)。

図 : 分析モデル



分析の結果、全ての独立変数と「戦略実行」による「集合レベルの組織エンゲージメント」への正の調整効果が確認され、ROA への間接効果も示された。つまり、「戦略実行」が高水準なとき、各独立変数による「集合レベルの組織エンゲージメント」の促進を通じて、ROA も高まることが明らかになったのである。

設定した仮説が全て支持されたわけだが、具体的なメカニズムとして本論文は以下のような議論を行っている。

まず「仕事設計」「HRM 実践」「変革型リーダーシップ」がエンゲージメントを促進するのは、従業員の「有意義性」「安全性」「利用可能性」をそれぞれ促進するからだという。実はこの 3 要素は、エンゲージメントを経営学の文脈で最初に論じた Kahn(1990)が、サマーキャンプのインストラクター及び設計企業の従業員へのインタビュー調査を通じて、従業員が職務行動(task behavior)に没入 / 離脱する条件として指摘したものである。

本論文の具体的なメカニズムは、「仕事設計」は職務特性理論の観点から(有意義性)、「HRM 実践」は貢献期待の明確化とそれに応じた報酬等の設置による安寧感や信頼感の創出(安全性)、そして「変革型リーダーシップ」は魅力的なビジョンやインスピレーションの伝播によって(利用可能性)、「集合レベルの組織エンゲージメント」をそれぞれ促進するというものである。ただ、各独立変数が他の 2 要素にも影響することは言及されており(例えば「HRM 実践」であれば「有意義性」「利用可能性」にも影響すること)、あくまでも影響力の相対的な大きさの観点から議論がされている。

次に調整変数としての「戦略実行」だが、経営トップが戦略を明確に理解し、それに対応した目標の設定や進捗管理といった具体的な実践に落とし込んでいるとき、戦略から導かれた自分たちの役割が、その達成のために如何に重要であるかを認識することなどを通じて、集合レベルの組織エンゲージメントが促進されるのだという。

このような議論にもとづいて仮説を設定し、魅力的な分析結果が得られた本論文だが、懸念点も残る。

まず、「個人レベル」のエンゲージメントとの比較である。妥当性を検証すべく、個人レベルのエンゲージメントも集団レベルで集計し、「集合レベルの組織エンゲージメント」との弁別や、ROA への予測的妥当性が低いことが一応示されているものの、分析には組み込まれていない。社会科学では、自分が説明したいものと、それに対抗しうる有力な代替理論との比較が求められることを踏まえると(Stinchcombe, 1968)、やや説得力に欠ける。さらに「同僚と私はエンゲージしている」の企業レベル集計について、本論文のサンプル(中小規模の信用組合)ではフィットするかもしれないが、大企業に適用したとき、結果として得られた「集合レベルの組織エンゲージメント」がどのレベルの組織なのかといった疑問も残る。

このような懸念点が残るものの、エンゲージメントに限らず既存研究が個人レベルの心理に専ら注力してきたこと、また調整変数として戦略実行を取り上げ、経営層が戦略実現に向けて具体的なアクションを起こしていないと利益に繋がらない可能性があることを明らかにした本論文の理論的・実践的な貢献は極めて大きく、今後の研究余地の拡大の可能性を秘めた研究となっている。

主任研究員 齊藤 航平

【コメント】 McKEN Career Consultants Ltd. 代表 竹内上人

組織の業績に従業員の高いモチベーションと組織貢献意欲は、人事の実務家にとって、欠かせないテーマである。人事戦略を考える際に、どれだけ多くの従業員にチームとして所属する企業に、忠誠心(ロイヤリティ)や主体的な当事者意識(コミットメント)し、相互に協力し合い、パフォーマンスを出していく体制構築のための人事施策はとても重要な HRM (人的支援管理) の課題です。可能な限り、合理的に、また構造的に人事諸制度の設計を考えていくことは、誤った施策の修正するプロセスでもその合理性があるがゆえに効率的になり、積み上げが可能でもある。

主観的、直感的な誘惑と対峙しながら、合理的な人事の枠組みをどのように構築し、現場との対話の中で修正を繰り返していくことの基軸理論をもつことが必要不可欠でもある。

今回の論文は、集合的な組織エンゲージメントを高める為の構造を解き明かし、経営者の姿勢も含めた構造の中で、人事施策設計をする上で貴重な視野を与えてくれる。気づきの角度や、ポイントは各々の企業によって異なるであら

うが、人事制度の更新を合理的に行っていく拠り所として有効な専門論文である。

文献(Barrick et al., (2015)に記載されているものは除く)

厚生労働省. (2019). 「『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」 『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3章. P.170-263.

日本の人事部. (2019). 『人事白書 2019』. 株式会社アイ・キュー(現 HR ビジョン). 2019.

Shuck, B., Twyford, D., Reio Jr, T. G., & Shuck, A. (2014). “Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee turnover intentions.” *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 239-270.

Stinchcombe, A.L. (1968). *Constructing Social Theories*. University of Chicago Press. 1968