産業・組織心理学研究　2024 年，第 37 巻，第 2 号，173-180
Japanese Association of Industrial/Organizational Psychology Journal, 2024, Vol. 37, No. 2, 173-180

実践報告

ワーク・エンゲイジメントがパフォーマンスに与える影響
――組織内のマネジメントによる調整効果に注目して――

坂　本　佑太朗（株式会社リクルートマネジメントソリューションズ）
仲　間　大　輔（株式会社リクルートマネジメントソリューションズ）

The Impact of Work Engagement on Performance: Focusing on the Moderator Effect of Management within the Organization

SAKAMOTO Yutaro(Recruit Management Solutions Co., Ltd.)
NAKAMA Daisuke(Recruit Management Solutions Co., Ltd.)

The purpose of this study was to examine the effect of management within an organization on the relationship between work engagement and job performance. In the present study, we used organizational data (*N*=141) to examine the relationship between work engagement and job performance, and whether it is moderated by managers' member management.

The results showed that work engagement had an association with job performance, and at the same time, the association was moderated by the degree of management in the organization. The results of this study support the argument that the role of management in the organization is a prerequisite for the effect of work engagement on job performance, which has been pointed out in previous studies.

キーワード：マネジメント，ワーク・エンゲイジメント
Key words：management, work engagement

問 題 と 目 的

近年，産業領域において注目されている概念に「ワーク・エンゲイジメント（work engagement）」（以下「エンゲイジメント」と呼ぶ）がある。エンゲイジメントは，「活力」，「熱意」，「没頭」によって特徴づけられ，「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」と定義することが一般的であるとされる（Schaufeli & Bakker, 2004；Schaufeli et al., 2002；島津，2014）。エンゲイジメントとそのアウトカムの関係については数多くの先行研究が存在し，正の関係が繰り返し確認されてきた（Halbesleben, 2010；Mazzeti et al., 2023；Schaufeli & Bakker, 2010；Shimazu et al, 2012；Shimazu et al, 2015）上に，わが国においても注目が集まっている（厚生労働省，2019）。

エンゲイジメントに関連する理論としては，「仕事の要求度-資源モデル（Job Demands-Resource Model；JD-Rモデル）」がある（Bakker & Demerouti, 2007；Schaufeli & Bakker, 2004）。JD-Rモデルとは，エンゲイジメントを高める要因として，個人を取り巻く組織環境的な要因（「仕事の資源」）と個人の内部にある心理的な要因（「個人の資源」）の２種類の要因に注目し，それらがエンゲイジメントを向上させ，その結果として仕事のパフォーマンス等の個人のさまざまなアウトカムにつながることを示すモデルである。なお，JD-Rモデルにおける，仕事のストレッサーとしての「仕事の要求度」がストレス反応をもたらし，健康問題への関連を示す「健康障害プロセス（Health impairment process）」については本研究では扱わないことにする。

エンゲイジメントに関するこれまでの多くの研究は，このJD-Rモデルを理論的な枠組みの中で，主にエンゲイジメントの先行要因に関する知見が積み重ね

Correspondence concerning this article should be sent to：Yutaro Sakamoto, Recruit Management Solutions Co., Ltd., Sumitomo Fudosan Tamachi Bldg. East 3-16-16, Shibaura, Minato-ku, Tokyo 108-0023, Japan.（E-mail：yutaro_sakamoto@recruit-ms.co.jp）

られている（Hakanen & Roodt, 2010；Halbesleben, 2010）。具体的には，島津（2014）は仕事の資源について「作業・課題レベル」（役割の明確さ，成長の機会など），「部署レベル」（上司の支援，同僚の支援など），「事業場レベル」（経営層との信頼関係，公正な人事評価など）があると整理している。後者の「個人の資源」とは，個人の「内部」にある心理的な資源として定義される（島津，2014）。具体的な例としては，たとえば自己効力感，楽観性，組織での自尊心などはエンゲイジメントを高めることが明らかにされてきた（Schaufeli & Dijkstra, 2010；Sweetman & Luthans, 2010；Xanthopoulou et al., 2007）。

本研究では，仕事の資源の中でも「部署レベル」の資源，特にマネジメントの役割に焦点を当てる。JD-Rモデルにおいては，マネジャーによるメンバーマネジメントに関する行動は仕事の資源として機能し，メンバーのエンゲイジメントの向上に寄与するとされてきた。エンゲイジメントの先行要因に関する先行研究においては，マネジャーに着目した研究自体が少ないものの（Hakanen & Roodt, 2010），たとえばマネジャーからメンバーに対して仕事の目標に関する十分な情報を提供している，仕事の問題解決を支援してくれるといったマネジメントに関する行動が，メンバーのエンゲイジメントを高めるということが明らかにされてきた（Mazzeti et al., 2023；Schaufeli & Bakker, 2004；島津，2014）。近年のCOVID-19の拡大のように，環境変化が激しく，企業が不確実性の高い状況に直面するような場合には，組織内のマネジャー（リーダー）の存在がメンバーのエンゲイジメントに果たす役割を考えることがますます重要になってきており，仕事の資源としてのマネジャーに対する注目が高まっている（Decuypere & Schaufeli, 2021）。

しかし，近年のマネジメントに関する議論を踏まえると，マネジメント行動は仕事の資源としてメンバーのエンゲイジメントそのものを向上させるだけではなく，エンゲイジメントの効果をも規定する可能性がある。つまり，メンバーがマネジメントを受ける程度によって，メンバーのエンゲイジメントが直接的に高まる（Bakker & Demerouti, 2014；Hakanen & Roodt, 2010；Mazzeti et al., 2023；島津，2014）だけではなく，メンバーのエンゲイジメントとさまざまなアウトカムとの関係性を調整（moderate）すると考えられる。なぜなら，メンバーの仕事に取り組む意欲の向上や，そうした態度を仕事上の成果に結びつけていくこと（結びつけて認知させること）も，マネジメントの重要な機能と考えられるからである。実際，パフォーマンス・マネジメント（performance management）（DeNisi & Murphy, 2017）の観点からは，個人のパフォーマンス向上をねらいとして，メンバーの動機づけという観点から研究が進められ（DeNisi & Pritchard, 2006；Pritchard et al., 2008），マネジャーによる日常的なマネジメントはエンゲイジメントおよびパフォーマンスに接続されるものであると論じられている（Pulakos et al., 2015）．マネジャーのリーダーシップ行動については主にタスク志向行動（Task-oriented leadership behavior）と，関係性志向行動（Relations-oriented leadership behavior）として整理されてきたが（Behrendt et al., 2017；Yukl, 2012），組織成果の責任者としてのマネジャーの役割を考えると（Mintzberg, 2009），マネジャーのマネジメントはメンバーの業務設計ならびに目標設定などを行い（タスク志向行動），そして日々コミュニケーションをとりながら（関係性志向行動），一人ひとりのエンゲイジメントを確実に仕事のパフォーマンスにまで接続することがその役割であるととらえることができるだろう。

そこで，本研究では，マネジャーのマネジメントを受けることが，メンバーのエンゲイジメント，その影響プロセスに対してどのような関連を持つのかを明らかにすることを目的とし，以下の３つの仮説を検証する。

まずエンゲイジメントは個人の仕事上のパフォーマンスに直接的に影響を与えることが分かっている（Halbesleben, 2010；Mazzeti et al., 2023）ため，仮説１）「メンバーのエンゲイジメントは個人の仕事上のパフォーマンスに正の影響を与える」ことを想定する。

また，エンゲイジメントに関する先行研究において，仕事の資源としてのマネジャーによる支援，フィードバックなどのマネジメント行動が，メンバーのエンゲイジメントそれ自体を高めることがわかっている（Halbesleben, 2010）。そこで，本研究でも，仮説２）「マネジャーによるメンバーマネジメントはメンバーのエンゲイジメントに正の影響を与える」を想定する。

企業組織には多くの場合，マネジャー等の管理職によるマネジメントが存在しており，メンバーはそのマネジメントを受けながら働くこととなる。エンゲイジメントにまつわるマネジャーの役割としては，先に議論したように一連のマネジメント行動を通してメンバーのエンゲイジメントそれ自体を高めるだけではなく，それを仕事のパフォーマンスに接続することであることが理論的に想定されている。これを踏まえると，仮説１で予測するようなエンゲイジメントによる影響は，メンバーが十分なマネジメントを受けているという状況で特に顕著に見られると考えられる。つまり，マネジャーによるメンバーマネジメントの程度が弱くなれば，これまで見られてきたエンゲイジメントの直接的な効果も弱まってくる可能性があるだろう。そこで本研究では，「部署レベル」の仕事の資源であるマネジャーによるメンバーマネジメントは，メンバー個人レベルにおけるエンゲイジメントの影響を調整すると予測する。すなわち，仮説３）「マネジャーによるメンバーマネジメントは，エンゲイジメントが個人の仕事上のパフォーマンスに与える影響を調整する。特に，エンゲイジメントが個人のパフォーマンスに与える影響は，メンバーマネジメントが機能している場合に，特に顕著に見られる」ことを想定する。

本研究では，グループ等の部署（組織）とそれに紐づくメンバー個人という階層的な構造を持つ実際の企業データを用いて，マルチレベル分析（Raudenbush & Bryk, 2002）を使った検証を行う。

方　　法

１．対象データ

人材系会社の本社部門において行われた従業員意識調査ならびにマネジャーによる能力評価データを使用した。本研究では，対象企業の組織図上の最小単位を「グループ」として扱い，正社員141名が分析対象となった。性別の内訳は男性52％，女性48％であった。なお，年代の内訳は20代38.4％，30代42.4％，40代13.6％，50代5.6％であった。また，グループは２名以上の組織と限定し，27グループが分析対象となった。平均的な所属メンバー数は5.22人（最小２，最大14，標準偏差2.78）であった。

本研究の遂行にあたっては対象企業から研究目的でのデータ利用の許諾を得た上で，個人情報を削除し，個人が特定されない形で統計的分析を行った。なお，筆者所属機関の倫理審査の対象外となった。

２．調査項目

仕事上のパフォーマンス　マネジャーによるメンバーの能力評価データを用いてメンバーのパフォーマンスの指標とした。具体的には，「担当領域について，社内外の関係者に関する基本的な情報収集を行っている」や「社内外の関係者のニーズや特徴は，複数の切り口で考えられている」など，仕事を進めていくうえでの職務遂行行動について，マネジャーがメンバーそれぞれを評価していた。これらの項目は当該企業において独自に作成されており，「あてはまらない」～「あてはまる」までの５件法であった。そこで，全30項目について最尤法による因子分析を実施したところ，その固有値の減衰状況（15.188, 2.377，1.578）から一因子性が高いと判断し，それらの平均点を，個人の仕事上のパフォーマンス度合いを示す変数とした（α =.97）。

エンゲイジメント　本研究では，対象企業において実施されている従業員意識調査項目のうち，エンゲイジメントの内容を反映すると考えらえる項目を抽出し，その平均点をエンゲイジメント得点とすることとした。具体的には，当該企業の従業員を対象に実施された従業員意識調査の23項目を対象に最尤法による因子分析を実施し，固有値１以上の基準により因子数を５と仮定して，プロマックス回転での分析を実施した。その結果，「対上司関連」（８項目），「対顧客関連」（６項目），「対自己関連」（５項目），「経営ボードへの認識」（２項目），「日々の職務行動」（２項目）の５因子が抽出された。その上で「対自己関連」因子のうち，意味内容的に明らかに異質な項目（経営に対する認知等）を削除し，エンゲイジメントに関連すると考えられる３項目を選定した。結果として，「私にとって，今の職場は今後も働き続けたい職場である」，「私は，今の仕事において自分の能力を発揮できている」，「私は，この１年の間に，進んで新しいことや自分には難しいと思うような仕事にチャレンジした経験がある」の３項目の平均点を使用した（α =.71）。

マネジャーによるメンバーマネジメント　本研究では，マネジャーによるメンバーマネジメントの実

Table 1
記述統計量および相関係数

	平均	標準偏差	パフォーマンス	年齢	職務グレード	エンゲイジメント
パフォーマンス	2.99	0.43	1.00			
年齢	32.95	7.54	-.15 †	1.00		
職務グレード	4.82	2.27	.12	.54***	1.00	
エンゲイジメント	3.51	0.75	.18 †	.11	.10	1.00

***p<.001，**p<.01，*p<.05，†p<.1

態を示す指標として，マネジャーの組織人事上の配置に着目して表現することにした。具体的には，組織図上の各グループ（「課」に相当）について，そのグループのマネジャーが「主務」であるかどうかに注目し，それについてのダミー変数を，当該グループがマネジメントされている実態を示すグループレベルの指標とした。

この背景として，当該企業においては，しばしばマネジャーは複数のグループを兼任してマネジメントを行うことがあるが，そうした場合，担当する複数の組織のうち，必ずどれか１つの組織が「主務」となり，他の組織は「兼務」という人事配置となる。「主務」となる組織は，そのマネジャーのいわば本所属先の組織という位置づけであり，半年ごとに行われる人事評価は，当該組織のレポートライン上で，当該組織に対するマネジメント業務にウェイトを置かれてなされることになっている。したがって，当該企業には，「主務」のマネジャーにマネジメントをされるグループと，「兼務」のマネジャーにマネジメントをされるグループが併存していることになる。

マネジメント（リーダーシップ）機能に関する先行研究である三隅（1966，1986）によれば，マネジメントの機能は集団の目標達成を促進するP機能と，集団を維持することを目的とするM機能として整理できる。当該企業においても，マネジャーはこのような機能をグループに提供することをマネジメントの役割として求められている。こうしたマネジメント機能の提供は，マネジャーの業務ミッションとして人事評価の対象となっているが，当該会社の人事制度上，その際に考慮される割合（マネジメントミッションの人事評価上のウェイト）は，「兼務」組織においては「主務」組織よりも小さく設定されている。言い換えれば，マネジャーの人事評価上の優先度は「兼務」よりも「主務」組織のほうが高く，「兼務」組織でのPM機能の提供は，「主務」組織でのPM機能の提供よりも，劣後している。したがって，「兼務」マネジャーによってマネジメントされるグループは，PM機能が提供される程度が，相対的に低くなっていると考えることができる。

そこで本研究では，こうした組織運営上の特色に着目し，マネジャーからより優先度高くマネジメントされていると考えられる「主務マネジャーによってマネジメントされているグループ」と，「兼務マネジャーによってマネジメントされているグループ」とを比較するという手法を取った。なお，全27グループのうち，主務マネジャーが配置されているのは14グループ，配置されていないのは13グループであった。

結　　果

１．記述統計

個人レベルでの使用変数の記述統計量および相関係数をTable 1に整理した。なお，上記で述べた「パフォーマンス」「エンゲイジメント」に加え，年齢，職務グレード（等級を数値化し，「１」〜「９」の９段階）を含めている。

２．マルチレベル分析

マルチレベル分析に先立ち，結果変数としてパフォーマンスを設定し，説明変数には何も投入しないnullモデルにもとづいて級内相関係数（intraclass correlation coefficient, ICC）を計算すると，0.15であった。このICCの大きさから，本研究での対象データには階層性が認められ，マルチレベル分析の適用に十分な程度であると判断した（Hox, 2010）。

マルチレベル分析の仮説モデルとして，以下の２

Table 2
マルチレベル分析の推定結果

	モデル１		モデル２	
	推定値	標準誤差	推定値	標準誤差
固定効果				
切片	2.98***	.05	2.98***	.06
年齢	-0.02***	.01	-0.02***	.01
性別ダミー	-0.10	.09	-0.07	.08
職務グレード	0.08**	.03	0.08**	.03
グループサイズ	0.00	.01	0.02	.01
主務GMダミー	0.12	.10	0.01	.09
エンゲイジメント	0.13**	.04	0.10**	.03
主務GMダミー×エンゲイジメント	-		0.14 †	.07
変量効果				
切片分散	0.04**		0.05**	
年齢	-		0.00	
職務グレード	-		0.01	
エンゲイジメント	-		0.00	
Deviance	138.91		138.25	

***p<.001，**p<.01，*p<.05，†p<.1

つのモデルを検証した。モデル１として，説明変数には変量効果を仮定せず，切片にのみ変量効果を仮定したランダム切片モデルを採用した。統制する属性要因としては年齢，性別ダミー（「１」男性，「０」女性），職務グレードを投入し，それに加えてパフォーマンスの規定要因として，レベル１（個人レベル）としてはエンゲイジメント，レベル２（組織レベル）としてグループサイズ，主務グループマネジャー（group manager）（以下「GM」と呼ぶ）ダミー（「１」主務マネジャーが配置されているグループ，「０」兼務マネジャーが配置されているグループ）を投入する。

次に，モデル２として，説明変数にも変量効果を仮定したランダム切片・係数モデルを採用し，「個人レベルのエンゲイジメントを，主務GMダミーが規定する」というクロスレベル交互作用を仮定したモデルを検討した。このとき「年齢」と「職務グレード」にも変量効果を仮定した。

これらのモデル１，２についてのマルチレベル分析の推定結果をTable 2に整理した。なお，レベル１の変数についてはグループ平均値（group mean）による中心化，レベル２の変数については全体平均（grand mean）で中心化した。なお，Table 2中の標準誤差は「頑健な標準誤差（robust standard error）」である。

モデル１の結果から，メンバーのパフォーマンスに対して，エンゲイジメントは正の関連を持つことが統計的に有意に示された（γ =0.13，p=.002）。マルチレベル分析を通して，パフォーマンスに対して個人レベルの要因，組織レベルの要因を分離して検討した結果においても，エンゲイジメントがパフォーマンスに対して正の関連を持つということは，改めて先行研究の結果の頑健性を実証的に示したとも言える。

次にモデル２では，モデル１での傾向が同様に見られることに加え，エンゲイジメントと主務GMダミーのクロスレベル交互作用項が10％水準で有意な傾向がみられた（γ =0.14，p=.066）。そこで，主務GMが配置されているグループとそうではないグループに分割し，それぞれにおいてTable 2でのマルチレベル分析と同様のモデル（ただし，主務GMダミーは分析から除外）で分析した。その結果，主務GMが配置されているグループにおいてはパフォーマンスに対して，エンゲイジメントが有意な関連が見られた（γ =0.16，p<.001）。一方，主務GMが配置されていないグループにおいては，エン

ゲイジメントはパフォーマンスに対して有意な関連性は見られなかった（γ =-0.02, p =.756）。この結果から，主務GMが配置されているグループにおいては，そうでないグループよりも，メンバー個人のエンゲイジメントがパフォーマンスに結びついているということを示唆した。

また，性別ダミー，年齢，職務グレードを統制したうえで，主務GMダミーがエンゲイジメントを予測するというマルチレベル分析をランダム切片モデルにて行った。その結果，主務マネジャーによるマネジメントがエンゲイジメントそのものを高めているとは言えないことが確認された（γ =-0.20, p =.197）。

考　　察

1．本研究の理論的貢献

本研究では，企業内の人事・組織データを用いて，メンバーのエンゲイジメントが仕事上のパフォーマンスに与える影響を，マネジャーによってマネジメントされる度合いに着目して検討した。その結果，仮説１が支持され，先行研究同様に，エンゲイジメントは仕事上でのパフォーマンスに対して正の関連が認められた。さらに，仮説３が支持されており，マネジャーによるメンバーマネジメントは，メンバーのエンゲイジメントとパフォーマンスとの関係性を調整するということが明らかになった。

こうした本研究の結果は，先行研究が企業組織で働く人を対象にエンゲイジメントの効果を明らかにしてきた（Bakker & Demerouti, 2014；Hakanen & Roodt, 2010；Mazzeti et al., 2023；島津，2014）背景に，彼ら・彼女らが働く組織におけるマネジメント機能の存在が，いわば暗黙の前提となっていたことを示唆している。つまり，先行研究で報告されているエンゲイジメントがパフォーマンスに与える影響というのは，企業内のマネジメントの存在によって促進されていた可能性がある。従来，JD-Rモデルの枠組みではマネジャーのメンバーマネジメント行動は仕事の資源として位置づけられてきたが，本研究によってエンゲイジメントの効果を調整する要因でもある可能性が示唆されたことに理論的貢献があると言える。また，本研究において「個人」レベルのエンゲイジメントによる影響が，「部署レベル」の仕事の資源であるメンバーマネジメントと関連しているというクロスレベルの調整効果の存在を示唆する結果が得られたことは，本研究の資料的価値を高めるものであると言える。

2．マネジメントの実践への示唆

本研究が示唆した，マネジメントがエンゲイジメントとパフォーマンスとを結びつけているという事実は，個々人を動機づけることや各人の努力を組織の成果に結びつけることにマネジメントの役割があるというこれまでの議論（Mintzberg（2009）など）を実証的に支持するものであるとも言える。本研究の結果は，改めて企業・組織におけるマネジメントの役割とその実践の重要性に光を当てるものであるだろう。

マネジメントの実践という観点から本研究が示唆するのは，マネジャーはメンバーがエンゲイジメントを高めたときに，それをパフォーマンスの向上に結びつかせることが重要であるということである。言い換えれば，高いエンゲイジメントを望ましいパフォーマンスにつなげることがマネジメントの役割であると改めて指摘できる。エンゲイジメントに関する先行研究においても，エンゲイジメントそのものがアウトカムとして想定されることが多かった（Halbesleben, 2010）。一方で，企業組織においてはエンゲイジメントそれ自体だけではなく，仕事のパフォーマンスも重要なアウトカムであると考えられる。昨今，エンゲイジメントへの関心が高まっている中（厚生労働省，2019）において，マネジメントの役割として従業員のエンゲイジメントを向上させるだけではなく，そのエンゲイジメントをパフォーマンスに接続させることが本研究での事例を通して改めて指摘できる。

3．本研究の限界と今後の課題

本研究の限界と今後の課題としては以下の４点が指摘できる。１点目は，本研究は特定の企業での検証にとどまっており，結果の一般化には注意が必要という点である。２点目は，本研究においてはマネジャーによるメンバーマネジメントを「主務」「兼務」のダミー変数の違いによってのみ検討されている点である。本研究では先行研究と異なり，仮説２）が支持されなかった。今後は，マネジャーのメンバーマネジメントのスタイルやタイプ（三隅，1966, 1986など）を考慮した詳細な検討が望まれる。また，

３点目としては仕事上のパフォーマンスおよびエンゲイジメント測定項目の妥当性検証が不十分な点である。本研究は対象企業の実務データの再分析であるため，あらかじめ研究目的として調査実施前に項目を編集することが困難であった。また，それぞれの測定項目が当該企業独自のものとなっており，そのすべてを公開することが困難な状況であった。今後は，実務起点での産業・組織心理学的研究の発展とその再現可能性担保のため，意図的に調査前の段階で目的に応じて既存尺度を使用するなど，学術的な視点と実務的視点をハイブリッドした調査設計が課題である。４点目としては，エンゲイジメントのアウトカムとして仕事上のパフォーマンスに焦点を絞っているため，これら以外の要素について検討できていない点である。その他の代表的なアウトカムとしては離職意図(の抑制)や組織コミットメント，役割外行動なども検討され，エンゲイジメントとの関連性が報告されている（Halbesleben, 2010；Schaufeli & Bakker, 2010)。このようなアウトカムとエンゲイジメントとの関連に，マネジメントの存在がどう影響しているかといった観点も今後の課題となる。

引　用　文　献

Bakker, A. B., & Demerouti, E.（2007）. The job demands-resources model：State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*（3），309-328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., & Demerouti, E.（2014）. Job demands-resources theory. In P. Y. Chen & C. L. Cooper(Eds.), *Work and wellbeing : A complete reference guide*（pp.1-28）. John Wiley & Sons, New York.

Behrendt, P., Matz, S., & Göritz, A. S.（2017）. An integrative model of leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, *28*（1），229-244. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.002

Decuypere, A., & Schaufeli, W. B.（2021）. Exploring the leadership-engagement nexus：A moderated meta-analysis and review of explaining mechanisms. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Advance online publication. https://doi.org/10.3390/ijerph18168592

DeNisi, A. S., & Murphy, K. R.（2017）. Performance appraisal and performance management：100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, *102*（3），421-433. https://doi.org/10.1037/apl0000085

DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D.（2006）. Performance appraisal, performance management and improving individual performance：A motivational framework. *Management and Organization Review*, *2*（2），253-277. https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x

Hakanen, J. J., & Roodt, G.（2010）. Using the job demands-resources model to predict engagement：Analysing a conceptual model. In A. B. Bakker & M. P. Leiter（Eds.），*Work engagement : A handbook of essential theory and research*（pp. 85-101）. Psychology press.

Halbesleben, J. R. B.（2010）. A meta-analysis of work engagement：Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker & M. P. Leiter（Eds.），*Work engagement : A handbook of essential theory and research*（pp.102-117）. Psychology press.

Hox, J. J.（2010）. *Multilevel analysis : Techniques and applications (2nd ed.)*. New York：Routledge.

厚生労働省（2019）. 令和元年度版 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―― Retrieved from https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/19/dl/19-1.pdf

Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B.（2023）. Work engagement：A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological Reports*, *126*（3），1069-1107. https://doi.org/10.1177/00332941211051988

Mintzberg, H.（2009）. *Managing*. San Francisco, CA：Berrett-Koehler, Inc.

三隅 二不二（1966）. 新しいリーダーシップ――集団指導の行動科学――　ダイヤモンド社

三隅 二不二（1986）. リーダーシップの科学――指導力の科学的診断法――　講談社

Pritchard, R. D., Harrell, M. M., DiazGranados, D., & Guzman, M. J.（2008）. The productivity measurement and enhancement system：A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *93*（3），540-567. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.540

Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S., & Moye, N.（2015）. Performance management can be fixed：An

on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology : Perspectives on Science and Practice*, *8*（1），51-76. https://doi.org/10.1017/iop.2014.2

Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S.（2002）. *Hierarchical linear models : Applications and data analysis methods (2nd ed.)*. Thousand Oaks：Sage

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. https://doi.org/10.1002/job.248

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B.（2010）. Defining and measuring work engagement：Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter（Eds.），*Work engagement : A handbook of essential theory and research*（pp.10-24）. Psychology press.

Schaufeli, W. B., & Dijkstra, P.（2010）. *Bevlogen aan het werk*. Thema, uitgeverij van Schouten & Nelissen.（島津明人・佐藤美奈子（訳）（2012）．ワーク・エンゲイジメント入門　星和書店）

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*（1）, 71-92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

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

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K., & Kawakami, N.（2015）. Workaholism vs. work engagement：The two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, *22*（1），18-23. https://doi.org/10.1007/s12529-014-9410-x

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kubota, K., & Kawakami, N.（2012）. Do workaholism and work engagement predict employee well-being and performance in opposite directions? *Industrial Health*, *50*（4），316-321. https://doi.org/10.2486/indhealth.MS1355

Sweetman, D., & Luthans, F.（2010）. The power of positive psychology：Psychological capital and work engagement. In Bakker, A. B & Leiter, M. P（Eds.），*Work engagement; A handbook of essential theory and research*（pp. 54-68）. Psychology Press.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B.（2007）. The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, *14*（2），121-141. https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121

Yukl, G.（2012）. Effective leadership behavior：What we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives*, *26*（4），66-85. https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088

―2023年4月3日受稿，2023年9月11日受理―