JD-R 理論における職務要求の動機づけ効果の検討

―ワーク・エンゲイジメントを高める職務要求と職務資源の組み合わせ―

○内藤 淳　小澤 一平
（リクルートマネジメントソリューションズ）

The Motivational Effects of Job Demands in the Job Demands–Resources Theory:

Identifying Combinations of Job Demands and Job Resources that Promote Work Engagement

Jun Naito, Ippei Ozawa
（Recruit Management Solutions Co., Ltd.）

問題と研究の目的

近年、実務および学術研究の双方において注目されている概念の一つにワーク・エンゲイジメントがあり、「仕事の要求 - 資源モデル（Job Demands-Resources Model: JD-R モデル）」との関連で多くの研究が行われている（Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004 など）。

JD-R モデルは、職業性ストレス研究や労働者の精神健康研究を背景として発展したものであり、初期の研究では、仕事の資源がワーク・エンゲイジメントを促進する一方、仕事の要求はストレインの発生を通じてワーク・エンゲイジメントを低下させると考えられてきた。しかし近年では、一部の職務要求が動機づけ的な機能を有する可能性にも注目が集まっている。

Karasek（1979）は、早い時期から、自身の提唱した「要求 - 統制モデル（Job Demands-Control Model）」において、職務要求の動機づけ的側面を指摘していた。すなわち、高い職務要求と高い仕事の統制が組み合わさった状態は「アクティブ・ジョブ（Active Jobs）」と呼ばれ、従業員に学習や成長の機会を提供し、積極的な学習や能力開発を促進すると主張した。Karasekのアクティブ・ジョブ仮説については、その後、学習や自己効力感との関連を検討する実証研究が蓄積されてきたものの、結果は必ずしも一貫していない（Taris et al., 2003, 2004; Van Ruysseveldt & Taverniers, 2010）。

近年の JD-R モデルでは、Karasek が提示した仕事の統制は代表的な職務資源の一つに位置づけられるが、職務資源は仕事の統制に限定されず、上司の支援やフィードバック、学習機会など多様な要素を含む、より広範な概念とされる。Bakker ら（2010）は、JD-R モデルに基づき、148 組織、12,359 名のサンプルを用いた研究を行い、高い職務要求と高い職務資源が組み合わさった条件において、従業員の仕事への楽しさや組織コミットメントが最も高くなることを示した。この結果は、職務要求が必ずしも健康阻害的な要因ではなく、一定の条件下では動機づけ的に機能する可能性を示唆している。しかしながら、これまでの研究においては個別の職務資源との交互作用が扱われており、複数の職務資源を統合したより上位の概念レベルでどのような相互補完的な作用が生じるかについては十分な検討が行われていないのが現状である。

一方で、近年、職務要求を「挑戦的職務要求（Challenge Job Demands）」と「阻害的職務要求（Hindrance Job Demands）」の 2 つに区分する研究アプローチが進展し、仕事量、時間的プレッシャー、認知的負荷などの挑戦的職務要求が、ワーク・エンゲイジメントと正の関連を示すことが複数の研究で報告されている（Crawford, LePine, & Rich, 2010; Van den Broeck et al., 2010）。しかしながら、挑戦的職務要求と職務資源の交互作用に

ついては、まだ十分な検討が行われているとはいえない状況である。

上記を踏まえ、本研究では、Schaufeli(2015)が提示した枠組みを基に、職務資源を構造的職務資源、社会的資源、能力開発的資源、組織的資源の4側面から包括的に測定し、挑戦的職務要求と各職務資源との交互作用がワーク・エンゲイジメントに及ぼす影響を検証する（社会的資源については、上司由来、同僚由来の資源に区分して扱う)。

また、近年のJD-R研究では、複数の職務資源が相互補完的に作用することで、より強い動機づけ効果を発揮する可能性が指摘されており(Bakker&Demerouti,2017)、この観点からは、複数の職務資源を有する従業員ほど、挑戦的職務要求を成長や達成の機会として認識しやすくなると考えられる。そこで本研究は、職務資源の主効果のみならず、複数の職務資源が相互補完的に作用する資源のシナジー効果の可能性を検討する。

仮説

本研究では以下の仮説を設定する。

仮説 1　挑戦的職務要求と職務資源との間には正の交互作用が存在し、職務資源が高い場合ほど、挑戦的職務要求とワーク・エンゲイジメントとの正の関連は強くなる

仮説 2　2つの職務資源がともに高い場合には、職務資源が単一の場合と比較して、挑戦的職務要求とワーク・エンゲイジメントとの正の関連はより強くなる（シナジー効果）

方法

調査方法

調査会社のパネルを用いて，2026年3月にインターネット調査を実施した。

大学・大学院を卒業後、新卒で従業員数400名以上の企業に入社し調査時点でも勤務し続けている社会人 4〜8 年目の正社員 750 名を対象とした。性別は男性330名、女性419名、その他1名。年齢は20代が432名、30代が318名。職種は営業が200名、エンジニアが178名、ITエンジニアが94名、スタッフ（企画、人事、総務、経理など）が173名、その他事務職が105名であった。

調査項目

挑戦的職務要求　BakkerのThe Job Demands-Resources Questionnaire(2014)他を参考に項目を作成し、仕事量、時間的プレッシャー、認知的負荷（高度な判断、問題解決、処理が求められる)を各2項目で測定した(5件法)。

構造的職務資源　Hackman & Oldham(1976)他を参考に項目を作成し、自律性・裁量、技能多様性、タスク完結性、タスク重要性、フィードバック、役割の明確さを9項目で測定した（5件法)。

社会的資源　SchaufeliのQuestionnaire on the Experience and Evaluation of Work (2015)やBakker(2014)他を参考に項目を作成し、上司由来の資源については、エンパワーメント、動機づけ、仕事の支援、フィードバックと承認、協働の促進、心理的安全性の促進、成長機会の提供、配慮、キャリアの支援を14項目で、同僚由来の資源については、仕事の支援、フィードバックと承認、支援的な風土を3項目で測定した（5件法)。

能力開発的資源　Bakker(2014)他を参考に項目を作成し、学習の機会、フィードバックの機会、キャリア発達の機会を4項目で測定した（5件法)。

組織的資源　Schaufeli(2015)他を参考に、組織的公正（手続き)、組織的公正（分配)、組織情報の共有、公正な報酬、組織への信頼を5項目で測定した（5件法)。

ワーク・エンゲイジメント　「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」など、Shimazu et al.（2008）が作成した、UWES-9の9項目で測定した（5件法)。

分析の手順

分析 1　仮説 1 を検証するために、ワーク・エンゲイジメントを目的変数、挑戦的職務要求と職務資源を説明変数とし、2 次の交互作用項を含む重回帰分析を実施した（全説明変数の平均中心化を実施。以下でも同様）

分析 2　仮説 2 を検証するために、挑戦的職務要求、資源 A、資源 B、およびそれらの 2 次の交互作用項、3 次の交互作用項を含む重回帰分析を実施する

分析 3　具体的にどのような職務資源の組合せが職務要求の動機づけ効果を高めるのかを探索的に検討するために、職務資源の要素レベルで分析 1 、2 と同様の分析を実施する

結果

職務資源についての確認的因子分析

職務資源を、構造的職務資源、社会的資源（上司）、社会的資源（同僚）、能力開発的資源、組織的資源の 5 因子で捉えるモデルについて確認的因子分析を行った結果、モデル適合度は十分であった（CFI=.954、TLI=.949、RMSEA=.054、SRMR=.036）。

また、各資源に対応する項目を平均した尺度得点の信頼性係数（α係数）は、構造的職務資源が.86、社会的資源（上司）が.95、社会的資源（同僚）が.87、能力開発的資源が.81、組織的資源が.84 であった。

記述統計

各変数の記述統計および変数間の相関係数を Table1 に示す。ワーク・エンゲイジメントとの相関は、挑戦的職務要求では.13～.16、職務資源では.38～.44 であった。

Table1　変数の記述統計および相関係数

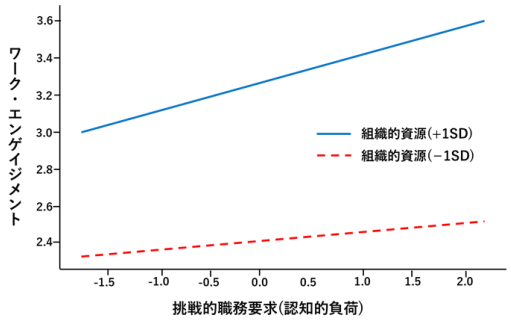
変数	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1 仕事量	2.75	.98								
2 時間的プレッシャー	2.75	.97	.80**							
3 認知的負荷	2.78	.97	.74**	.74**						
4 構造的職務資源	3.14	.77	.24**	.25**	.34**					
5 社会的資源(上司)	3.22	.86	.10**	.11**	.14**	.65**				
6 社会的資源(同僚)	3.30	.93	.10**	.13**	.13**	.62**	.81**			
7 能力開発的資源	3.07	.85	.19**	.21**	.30**	.79**	.61**	.58**		
8 組織的資源	3.17	79	.05	.08*	.13**	.52**	.69**	.62**	.52**	
9 ワーク･エンゲイジメント	2.85	.96	.14**	.13**	.16**	.41**	.44**	.38**	.43**	.46**

＊p＜.05, ＊＊p＜.01

分析 1： 2 次の交互作用分析

ワーク・エンゲイジメントを目的変数とし、挑戦的職務要求(3) と職務資源(5)を説明変数とする 2 次の交互作用項を含む重回帰分析を実施した結果(3×5=15 パターン)、認知的負荷と組織的資源の組合せにおいてのみ（全体の 6.7%）有意な交互作用が見られた（p<.05）。単純傾斜分析の結果を Figure1 に示す。仮説 1 は概ね支持されなかった。

Figure1　認知的負荷と組織的資源の単純傾斜分析



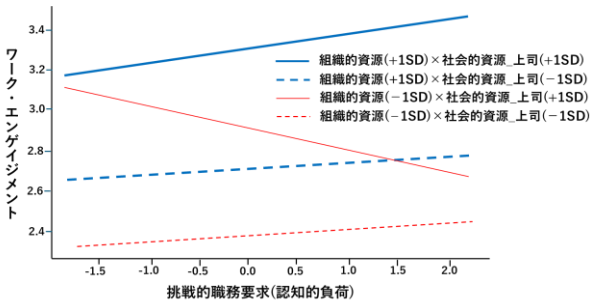
分析 2： 3 次の交互作用分析

ワーク・エンゲイジメントを目的変数とし、挑戦的職務要求(3)、および職務資源(5)のうちの 2 つを合わせた計 3 変数を説明変数とし、2 次および 3 次の交互作用項を含む重回帰分析を実施した（$3\times{}_5C_2=30$ パターン）。結果、9 つの組合せ（全体の 30.0%）で有意な 3 次の交互作用が見られ、うち 5 つで職務資源が共に高い群での傾きが有意であった（Table2 参照）。この結果は、仮説 2 を部分的に支持している。一例として、認知的負荷と組織的資源、社会的資源の組合せの単純傾斜分析（Aiken & West, 1991）の結果を Figure2 に示す。

Table2　3 次の交互作用が有意な要求と資源の組合せ

挑戦的職務要求	職務資源	職務資源	3 次交互作用の検定	資源HH群の傾きの検定
仕事量	組織的資源	社会的資源(上司)	p<.05	p<.01
時間的プレッシャー	組織的資源	社会的資源(上司)	p<.05	p<.01
	組織的資源	開発的資源	p<.05	p<.01
認知的負荷	組織的資源	社会的資源(上司)	p<.05	p<.01
	構造的職務資源	社会的資源(上司)	p<.05	p<.05
	構造的職務資源	社会的資源(同僚)	p<.05	n.s.
	構造的職務資源	開発的資源	p<.05	n.s.
	開発的資源	社会的資源(上司)	p<.01	n.s.
	開発的資源	社会的資源(同僚)	p<.01	n.s.

Figure2　3 次の交互作用が有意な組合せ例
認知的負荷×組織的資源×社会的資源（上司）



※「組織的資源（+1SD）×社会的資源_上司（+1SD）」の傾きのみ有意（p<.05）

分析 3：　要素レベルでの交互作用分析

具体的にどの職務資源の組合せが挑戦的職務要求の動機づけ効果を高めるのかについて探索的に検討するために、職務特性の要素レベルで分析 1、2 と同様の分析を実施した。Table3 は、2 次と 3 次の交互作用分析において交互作用が有意であった組合せ数と比率を示したものである。2 次に比べて 3 次の場合に、有意な比率が顕著に高くなっている。

Table3　**交互作用が有意であった組合せ数と比率**

挑戦的職務要求	2次交互作用が有意なパタン数（25パタン中）	比率（2次）	3次交互作用が有意なパタン数（258パタン中）	比率（3次）
仕事量	0	0.0%	90	35.3%
時間的プレッシャー	2	8.0%	76	30.2%
認知的負荷	0	0.0%	113	45.7%

有意な 3 次の交互作用が見られた組合せの中に高い比率で含まれた職務資源の要素は、仕事量と時間的プレッシャーでは、組織的公正（手続き）と組織的公正（分配）、認知的負荷では、フィードバック（構造的職務資源）、技能多様性、権限移譲・エンパワーメント（上司）という違いが確認された。

考察

本研究は、様々な職種の企業人サンプルを対象に、挑戦的職務要求の動機づけ効果が、職務資源との組み合わせによって高まることを検証したものである。これまでの研究文脈では検討されてこなかった要素も含めて職務資源を広範に測定していること、また上位概念のレベルで職務資源の相互作用を扱っている点に研究上の価値があるといえる。

分析結果は、挑戦的職務要求の動機づけ効果（交互作用）が単体の職務資源との組合せでは生じにくい一方、2 つの資源が合わさることで有意となる割合が増すことを示した。Habe と Tement（2016）は、スキルの多様性と自律性がともに高い条件下で、仕事への没頭（ワーク・エンゲイジメントの下位次元の 1 つ）と正の関係がより強くなることを報告しているが、本研究の結果は、挑戦的職務要求が高い状況において、複数の職務資源が相互補完的に組み合わさることによってワーク・エンゲイジメントを高める、職務資源のシナジー効果の可能性を示唆するものである。

一方で、有意な 3 次交互作用が見られた職務資源の組合せには、挑戦的職務要求の種類によって異なる傾向が見られた。このことは、Karasek（1979）が「アクティブ・ジョブ」と呼ぶ能動性の高い状態が生まれるためには、特定の職務要求、職務資源の組合せが重要であることを示唆している。もしこの具体的な組合せを正しく理解できれば、生産性が高く、またメンバーの成長を促す仕事の負荷のかけ方という観点で、効果的なマネジメントの支援に繋がる可能性が考えられる。

今後に向けた課題

職務要求の動機づけ効果については、職種や業種、また個人の性格特性、レジリエンス等によって異なる傾向を示す可能性がある。今後に向けては、これらの属性の影響についても検討を行っていく必要があるだろう。

主な参考文献

Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, .E, & Xanthopoulou, D. (2007). Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High. *Journal of Educational Psychology Copyright 99*(2), 274-284.

Bakker, A. B., van Veldhoven, M., & Xanthopoulou1, R. (2010). Beyond the Demand-Control Model.: Thriving on High Job Demands and Resources. *Journal of Personnel Psychology 9*(1), 3-16.

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., ... & Kitaoka-Higashiguchi, K. (2008). Work engagement in Japan: validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology, 57*(3), 510-523.