

ワーク・エンゲイジメントが離職意思に与える影響

—組織内のマネジメントとの関連に着目して—

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 測定技術研究所）

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 組織行動研究所）

久米 光仁（株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所）

1. 問題と目的

「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）は産業領域において注目されている概念である（株式会社三菱総合研究所, 2025）。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」と定義されている（Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002）。エンゲイジメントによるアウトカムとしては仕事のパフォーマンスや組織コミットメント等があり（Halbesleben, 2010），その中でも従業員の離職についてはわが国でも関心の高いテーマになっている（初見, 2018）。本研究では、エンゲイジメントのアウトカムとしては離職意思に焦点を絞った上で議論を進める。

エンゲイジメントに関連する代表的な理論としては、「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ている。「仕事の資源」とは、負担を軽減し、目的達成や成長を促進する物理的・社会的・組織的要因である（Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004）。JD-R モデルにおける「仕事の資源」

には、上司の行動的な支援や指示といったマネジメント行動と、上司と部下との関係性の質という異なる次元が存在すると考えられる。具体的には、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該当し、それらはメンバーのエンゲイジメントを高めることが明らかにされてきた（Mazzetti et al., 2023; Schaufeli & Bakker, 2004）。また、上司と部下との関係性に着目する LMX といった各種リーダーシップも、エンゲイジメントを高めることができがメタ分析で示されている（Tummers & Bakker, 2021）。一方、「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）。「個人の資源」としては、例えば自己効力感などが該当し、これらもエンゲイジメントを高めることができが明らかになっている（島津, 2014）。このように JD-R モデルの枠組みでは、これらの「仕事の資源」や「個人の資源」によってエンゲイジメントが高まり、それを通じてアウトカムとしての離職意思の軽減につながるというモデルが先行研究において確認されてきた（Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004）。

近年、上司によるマネジメントは「仕事の資源」としてエンゲイジメントを高めるだけではなく、エンゲイジメントとそのアウトカムを調整（moderate）する要因として働く可能性を指摘し、JD-R モデルの理論的発展を試みる例が見られる。

具体的には、坂本・仲間（2024）では、上司によるマネジメントの度合いを主務マネジャーの有無というマネジメントラインの違いにより取り出し、主務マネジャーという直接的な上司からのマネジメントを受ける従業員においてエンゲイジメントと仕事上のパフォーマンスとの関係性が強いことを明らかにした。

しかしながら、坂本・仲間（2024）の提案する調整要因としての働きは、JD-R モデルが想定するエンゲイジメントの先行要因としての働きと両立するものであるのか、それとも、別種のものであるのかについて、詳細な検討はなされていない。また、「仕事の資源」として先行研究で注目されてきたのは各種リーダーシップ理論(Tummers & Bakker, 2021)であり、坂本・仲間（2024）が注目した「上司からのマネジメント」の程度を、JD-R モデルの枠組みで捉える研究は少ない。こうした「仕事の資源」の性質の違いによって、エンゲイジメントへの影響ならびに JD-R モデルの適合に違いがあるのかどうかは理論的にも実務的にも興味深い問題であると言える。

そこで本研究では、エンゲイジメントと離職意思との関係性に、組織内のマネジメントがどのように関連するのかを明らかにすることを目的とする。本研究では、行動的側面としてのマネジメント行動と関係性側面としての LMX を並列に扱い、その効果の比較検討を行っていくこととする。

具体的には以下の仮説を検討する。まずエンゲイジメントは従業員の離職意思を軽減することは先行研究において指摘されている(Halbesleben, 2010; Mazzetti et al., 2023)。そのため本研究でも同様の効果が見られると予想される。

仮説 1：従業員のエンゲイジメントは離職意思を軽減する

また、JD-R モデルは、「仕事の資源」からエンゲイジメントを介して離職意思を含むさまざまなアウトカムに繋がるという、エンゲイジメントの媒介効果を含む理論的枠組みであり(Schaufeli & Bakker, 2004)、近年もその実証研究が見られている(Agarwal et al., 2012)。そこで本研究において

も同様の影響プロセスが見られると予想する。

仮説 2a：上司によるマネジメントはエンゲイジメントを媒介して離職意思を軽減する

仮説 2b：LMX はエンゲイジメントを媒介して離職意思を軽減する

最後に、先に述べたように、エンゲイジメントがそのアウトカムに影響を与える過程を調整する要因でもある可能性が指摘されている（坂本・仲間, 2024）。この効果は坂本・仲間（2024）で明らかになっている仕事のパフォーマンスだけではなく離職意思においても、同様の効果があると予想できる。また、LMX においてはエンゲイジメント研究の中で同様の効果（調整要因）を検証したものはほとんど見られないが、たとえば知覚された上司支援（perceived organizational support）が離職意思を軽減する過程を LMX が調整することを検証した例は見られている(Mete et al., 2021)。そこで本研究では、以下のように仮説を立てる。

仮説 3a：上司によるマネジメントはエンゲイジメントが離職意思を軽減する過程を調整する。特に、上司によるマネジメントの程度が大きいほどその効果が顕著に見られる

仮説 3b：LMX はエンゲイジメントが離職意思を軽減する過程を調整する。特に、LMX の程度が大きいほどその効果が顕著に見られる

2. 方法

2.1 対象データ

クロス・マーケティング社を通じたインターネット調査を行った。同社のモニターに登録した参加候補者のうち、従業員 500 名以上規模の会社で働く会社員 600 名が調査に参加した。なお、参加者は全員がメンバーを持たない非管理職であった。

性別の内訳は男性 48%、女性 52% であった。なお、年代の内訳は 20 代 26.7%、30 代 21.3%、40 代 28.1%、50 代 23.8% であった。

2.2 調査項目

2.2.1 エンゲイジメントと離職意思

エンゲイジメントの指標として、短縮版尺度 9 項目 (UWES) (Schaufeli et al., 2006; Shimazu et al., 2008) を使って 5 件法で尋ねた (「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」など)。本研究では同項目の平均点をエンゲイジメントの指標として用いた ($\alpha = .96$)。

また、離職意思の指標として、「今とは違う仕事で頑張っていきたいと思う」という質問項目を用意し、「とてもあてはまる」から「全く当てはまらない」までの 5 件法で回答させた。

2.2.2 マネジメントと LMX

本研究では、自分自身のマネジャーがマネジメントに割いている量について尋ねることで、メンバーにおいてのマネジメントされる度合いの指標とした。仕事場面でマネジャーは、自らのプレイングも含めてさまざまな側面のマネジメント行動に労力を割いていることが報告されているが (リクルートワークス研究所, 2020)、本研究で注目では、リーダーの対人的側面の重要性 (Judge et al., 2004) に鑑み、上司の部下へのマネジメント行動に費やす労力に対するメンバー側の知覚を尋ねた。具体的には、プレイングマネジャーについての調査 (リクルートワークス研究所, 2020) を参考に、自分のマネジャーが時間の何 % 程度を「部署の方針や業務分担の意味を部下に伝える、部下の意欲や能力を高める、部下の相談に乗る

等」のマネジメント行動に割いているかを 0 ~ 100 の数値で回答させた。

なお、回答の際には、マネジャーの時間の使い先として、他の時間配分 (業務管理 (業務の進捗管理・トラブル対応など)、方針づくり (組織の方向性やビジョンの策定・提示・修正など)、プレイヤー業務 (上記以外のプレイヤーとしての業務)) も併せて回答させた。

また、マネジャーとメンバーの関係性についての指標として、7 項目の LMX 尺度 (Graen & Uhl-Bien, 1995) を用いた (「マネジャーとの仕事上の関係性は、有益なものであるといえる」等)。いずれの回答も 5 件法で行われた。

3. 結果

3.1 記述統計

使用変数の記述統計量を Table 1 に整理した。

Table 1 記述統計量および相関係数

	平均	SD	1	2	3	4	5	6	7
1 エンゲイジメント	2.84	.99	--						
2 離職意思	2.92	1.13	-.26***	--					
3 マネジメント	20.12	13.24	.13**	-.07	--				
4 業務管理	36.23	22.07	-.06	-.01	-.14***	--			
5 方針づくり	16.84	14.9	.01*	-.01	-.01	-.23***	--		
6 プレイヤー業務	26.42	25.12	-.06	.04	-.38***	-.62***	-.37***	--	
7 LMX	3.26	.91	.49***	-.19***	.28***	-.05	.05	-.12**	--

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .1$

3.2 結果

3.2.1 エンゲイジメントと離職意思との関連

まず離職意思を従属変数とし、エンゲイジメントを説明変数とした回帰分析を行った（Table 2）。その結果、エンゲイジメントは離職意思を有意に軽減した（ $\beta = -.257, SE = .045, p < .01$ ）。この結果から仮説 1 は支持された。

Table 2

離職意思を従属変数とした回帰分析の結果

	β	SE
エンゲイジメント	-.257 ***	.045
年齢	-.121 **	.004
性別ダミー（男性 = 1, 女性 = 0）	-.136	.089
R ²		.085
Adj.R ²		.080

注） *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .1$ ；

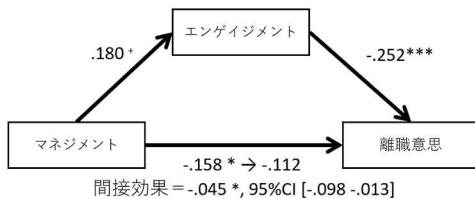
係数は標準化係数 β

3.2.2 エンゲイジメントの媒介効果

次に、マネジメントを独立変数、エンゲイジメントを媒介変数とする媒介分析を行った。なお、間接効果の検定は、ブートストラップ法（5,000 ランダムサンプリング）による 95% 信頼区間を算出する方法を用いた。

Figure 1 に示すように、マネジメントの離職意思に対する直接効果は有意であった（ $\beta = -.158, p = .041$ ）。また、マネジメントはエンゲイジメントに対しての効果は有意傾向に留まり（ $\beta = .180, p = .069$ ）、エンゲイジメントから離職意思に対しては有意な負の効果を示した（ $\beta = -.252, p < .01$ ）。また、これらによる間接効果（indirect effect = $-.045, 95\%CI[-.098, -.013]$ ）も有意であり、マネジメントはエンゲイジメントを介して離職意思を軽減する間接効果が示された（完全媒介）。このことから仮説 2a は支持された。

Figure 1 離職意思とマネジメントの関係に対するエンゲイジメントの媒介効果

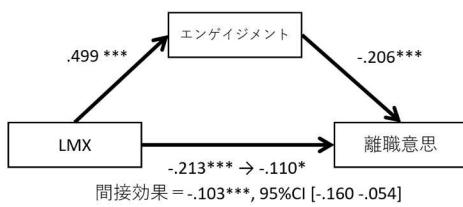


注） *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .1$ ；

係数は標準化係数 β

同様に、LMX を独立変数とし、エンゲイジメントを媒介変数としたモデルを検討した（Figure 2）。Figure 2 に示すように、LMX は離職意思に対して有意な直接効果が見られた（ $\beta = -.213, p < .01$ ）。また、LMX はエンゲイジメントに対して有意な正の影響を与えており（ $\beta = .499, p < .01$ ）、エンゲイジメントは離職意思に対して有意な負の影響を与えていた（ $\beta = -.206, p < .01$ ）。また、これらによる間接効果（indirect effect = $-.103, 95\%CI[-.160, -.054]$ ）も有意であり、LMX はエンゲイジメントを介して離職意思を軽減する間接効果が示された（部分媒介）。このことから仮説 2b も支持された。

Figure 2 離職意思と LMX の関係に対するエンゲイジメントの媒介効果



注） *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .1$ ；

係数は標準化係数 β

3.2.3 エンゲイジメントと離職意思との関係におけるマネジメント・LMX の調整効果

離職意思を従属変数とし、マネジメントとエンゲイジメントの交互作用を含む回帰分析を行った（Table 3）。

Table 3

離職意思を従属変数としマネジメントとエンゲイジメントの交互作用を加味した回帰分析結果

	モデル1		モデル2	
	β	SE	β	SE
切片	2.906 ***	.063	2.925 ***	.063
マネジメント	-.112	.006	-.126 [†]	.006
エンゲイジメント	-.252 ***	.046	-.257 ***	.045
年齢	-.120 **	.004	-.120 **	.004
性別ダミー（男性 = 1, 女性 = 0）	-.125	.089	-.125	.089
業務管理	-.144	.006	-.154	.006
方針づくり	-.081	.006	-.093	.006
プレイヤー業務	-.147	.006	-.158	.006
マネジメント×エンゲイジメント			-.097 *	.003
R^2		.089		.098
Adj. R^2		.078		.086

注) *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, [†] $p < .1$;

係数は標準化係数 β

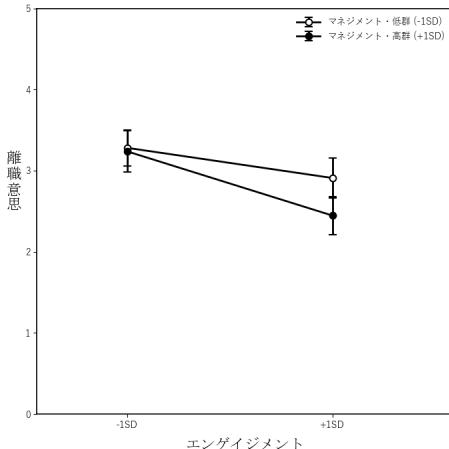
モデル1において、エンゲイジメントは離職意思に対して有意な負の影響を示した ($\beta = -.252, p < .01$) が、マネジメントには離職意思を軽減する効果は見られなかった。

次にモデル2では、マネジメントとエンゲイジメントの交互作用項を追加して分析を行った。その結果、マネジメントとエンゲイジメントの交互作用については有意となり ($\beta = -.097, p = .014$)、マネジメントがエンゲイジメントと離職意思の関係性を調整する効果を持つことが示された。そこで、単純傾斜分析を行った結果、マネジメント高群 (+1SD) ($\beta = -.40, p < .01$)、マネジメント低群 (-1SD) ($\beta = -.19, p < .01$) もいずれも有意であった (Figure 3)。

以上の結果から、このことから仮説 3a が支持された。

Figure3

マネジメントと離職意思の交互作用に関する単純傾斜分析結果



注) エラーバーは 95% 信頼区間を示す。

また同様に、離職意思を従属変数とし、LMX とエンゲイジメントの交互作用を含む回帰分析を実施した (Table 4)。

Table 4

離職意思を従属変数とし LMX とエンゲイジメントの交互作用を加味した回帰分析結果

	モデル1		モデル2	
	β	SE	β	SE
切片	2.894 ***	.063	2.919 ***	.065
LMX	-.110 *	.058	-.128 **	.060
エンゲイジメント	-.206 ***	.052	-.211 ***	.052
年齢	-.136 ***	.004	-.139	.004
性別ダミー（男性 = 1, 女性 = 0）	-.141	.089	-.149 [†]	.089
業務管理	-.036	.003	-.038	.003
方針づくり	-.009	.004	-.011	.004
プレイヤー業務	-.022	.003	-.023	.003
LMX×エンゲイジメント			-.059	.041
R^2		.094		.097
Adj. R^2		.083		.085

注) *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, [†] $p < .1$;

係数は標準化係数 β

モデル1では、LMX は離職意思に対して有意な負の影響を示しており ($\beta = -.110, p = .018$)、エンゲイジメントも有意な負の影響を与えていた ($\beta = -.206, p < .01$)。モデル2でも同様の傾向であった。

モデル2では LMX とエンゲイジメントの交互作用を追加して検討した。その結果、LMX とエンゲイジメントの交互作用項は有意ではなく ($\beta =$

$-.059, p = .16$), 仮説 3b は支持されなかった。

なお, この 3.2.1 ~ 3.2.3 の分析を調整媒介分析 (moderated mediation analysis) (Preacher et al., 2007) としてまとめて行ったところ, 3.2.1 ~ 3.2.3 と同様の傾向が確認された。

4. 考察

本研究では, エンゲイジメントと離職意思との関係性に, 組織内のマネジメントがどのように関連するのかを明らかにすることを目的とした。その際に, 組織内のマネジメントと比較するために LMX にも着目し, 両者を比較しながら検討を行った。

その結果, エンゲイジメントは離職意思を有意に軽減することが明らかとなり仮説 1 は支持された。次に, エンゲイジメントの先行要因として上司によるマネジメントに着目し, 上司によるマネジメントから離職意思に及ぼす効果はエンゲイジメントによって媒介されることが示され, 仮説 2a は支持された。また, LMX に着目しても, 同様の効果が見られ仮説 2b も支持された。ただし, マネジメントからエンゲイジメントの効果は有意傾向にとどまったのに対して, LMX はエンゲイジメントそれ自体への効果が有意となった。

最後に, エンゲイジメントが離職意思を軽減する過程をエンゲイジメントの先行要因 (上司によるマネジメント, LMX) が調整するかについても検討した。その結果, 上司によるマネジメントのみ調整効果が見られ, LMX についてはその効果が見られなかった。したがって, 仮説 3a は支持されたが, 仮説 3b は支持されなかった。

4.1 本研究の理論的貢献

従来 JD-R モデルの枠組みの中で「仕事の資源」として設定される上司の要因については LMX をはじめとしたリーダーシップ (Tummers & Bakker, 2021) であった。本研究ではリーダーシップ理論としての LMX だけではなく上司によるマネジメントにも着目し, わが国の企業組織で働く人を対象に, JD-R モデルの枠組みの下でそれらがエンゲイ

ジメントを媒介して離職意思を軽減するという先行研究の知見 (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004) を追試的に検証した。この点において資料的価値があるだろう。

加えて, 従来の JD-R モデルでは上司によるマネジメント (や LMX) は「仕事の資源」としてエンゲイジメントの先行要因としてのみ理論化 (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004) されていた。しかしながら, 近年の研究 (坂本・仲間, 2024) は, 企業組織におけるマネジメントが, エンゲイジメントとそのアウトカム (離職意思) との関係を調整する要因としても機能しうることを示していた。本研究では, こうした先行研究を踏まえ, 上司によるマネジメントの媒介効果および調整効果の双方を, 同一の研究枠組みで実証的に検討した点に新規性がある。その結果, マネジメントがエンゲイジメントを介して離職意思を軽減するだけでなく, その関連性を強める調整効果も持つことが示された。これにより, JD-R モデルにおける「仕事の資源」の役割を, 媒介と調整という二つの側面から拡張した点において, 学術的貢献があると考えられる。

4.2 実務へのインプリケーション

本研究の結果は, 「仕事の資源」の性質により, エンゲイジメントに関連する影響が異なる可能性を示唆する。そのため, 従業員に対してどのような「仕事の資源」を提供するかは, 目的に照らして使い分けることが重要になるだろう。

具体的には, まずエンゲイジメントを高めるためには上司とメンバーとの間に良好な関係性を築く (LMX の担保) が改めて重要と言える。具体的には, 相互信頼を前提としたコミュニケーションや相互学習 (Graen & Uhl-Bien, 1995), 日常ににおける仕事に関する話題だけではなくプライベートも含めた会話 (Tymon et al., 2011) などが上司とメンバーとの関係性の強化に繋がる可能性がある。組織の立ち上げ時期, 一定期間経過した後のコミュニケーション等に分けながら, 上司・部下の関係性構築を図っていくことはエンゲイジ

メントを向上させるキーとなるだろう。

次に、従業員のエンゲイジメントを離職意思の軽減に繋げるためには上司によるマネジメントが重要となる。部署の方針や業務分担の意味を部下に伝える、部下の意欲や能力を高める、部下の相談に乗るなどといったマネジメント行動は、エンゲイジメントを離職意思の軽減に接続する際に重要な役割を持つことが本研究で指摘された。これを踏まえると、従業員の離職意思の軽減のためには、上司はメンバーとの関係構築（LMX の担保）に加えて、部下のキャリア志向や価値観を鑑みながら部署の方針や業務の意味を伝えていくこと、昨今のリモートワークの恒常化のように働き方が多様化する中で部下の相談に乗りやすいような環境整備や声掛けといったマネジメント行動が有効と言えるだろう。

5. 本研究の限界と今後の課題

本研究の限界としては以下の 3 点指摘できる。まず 1 点目は今回の対象データが一時点データのため、マネジメントや LMX とエンゲイジメント、そして離職意思の軽減に至る過程の因果関係の断定が困難である点である。今後は、縦断的なデータ取得により、これらのメカニズムを詳細に検証していくことが望まれる。

2 点目として、今回は「離職意思」に着目しているが、実際の「離職」行動には差がある可能性がある。実際の離職行動を結果変数にした際の検証も必要となるだろう。

3 点目は本研究では「マネジメント」をブレイングマネジャーについての調査（リクルートワークス研究所, 2020）を参考に、「部下マネジメント」等の観点で従業員側から見た時間配分の知覚という測定を行った。しかしながら、「マネジメント」行動の細分化は十分にできておらず、今後はマネジメント（リーダーシップ）研究における既存尺度（たとえば三隅 (1966)）を活用しながらの詳細な検証が期待される。

引用文献

- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 17(3), 208–230.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Halbesleben, J. R. B. (2010). Work engagement: A handbook of essential theory and research (A. B. Bakker & M. P. Leiter, Eds.; Vol. 209, pp. 102–117). *Psychology Press*. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *The Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36–51.
- 初見康行 (2018). *若年者の早期離職 - 時代背景と職場の人間関係が及ぼす影響 -*. 中央経済社.
- 株式会社三菱総合研究所 (2025). 「令和 6 年度働く人のワークエンゲージメントの向上に向けた支援事業」企業アンケート調査報告書.
- 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.
- Mete, E. S., Sokmen, A., & Sokmen, A. (2021). The

- relationship between supervisor support and turnover intention: The moderator effect of leader-member exchange. *Gazi Journal of Economics and Business*, 7(3). <https://doi.org/10.30855/gjeb.2021.7.3.006>
- 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 .
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185–227.
- 坂本佑太朗・仲間大輔 (2024). 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 . *産業・組織心理学研究*, 37(2), 173–180.
- 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.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- 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: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71–92.
- 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., Kosugi, S., Suzuki, A., Nishiwa, H., Kato, A., Sakamoto, M., Irimajiri, H., Amano, S., Hirohata, K., Goto, R., & Kitaoka-Higashiguchi, K. (2008). Work engagement in japan: Validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 510–523.
- Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and Job Demands-resources theory: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 722080.
- Tymon, W. G., Jr, Stumpf, S. A., & Smith, R. R. (2011). Manager support predicts turnover of professionals in India. *Career Development International*, 16(3), 293–312.
- リクルートワークス研究所 (2020) . Works Report2020 プレイイングマネジャーの時代 .