

マネジャーの介在が従業員の能力発揮に及ぼす影響

○坂本 佑太郎¹ 仲間 大輔^{1,2}

(¹株式会社リクルートマネジメントソリューションズ)

(²東京大学)

1. 問題と目的

1.1 人材開発とワーク・エンゲージメント

変化の激しい時代において、企業における人材育成ならびに人材開発は重要な課題であり、従業員の仕事上の能力の向上・発揮に対してマネジャーが果たす役割の重要性が指摘されている（平野・江夏, 2018）。また、近年では、従業員のパフォーマンス指標としての、仕事場面における能力発揮の規定要因としてワーク・エンゲージメント（work engagement, 以下「EGT」）に注目が集まっている（厚生労働省, 2019）。EGTとは「仕事に関連するポジティブで充実した心理状態」（Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002）であり、仕事場面での能力発揮や組織コミットメントの向上などへの効果があるとされる。

しかし、従業員の能力発揮とEGTとの関連に、マネジャーの介在がどのような役割を果たすのかに関する実証的な知見はほとんどない。そこで本研究では、企業内の人事組織データを用いて、その点について定量的に検討することを目的とする。

1.2 本研究の仮説

本研究では、マルチレベルモデルを用いて、マネジャーの介在が従業員の能力発揮に与える影響について検証する。具体的には、上記で述べたEGTを能力発揮の主要な要因として着目する。

EGTが仕事の場面での能力発揮に影響を与え

ることは、これまでのEGTに関する先行研究でも指摘され（Bakker & Demerouti, 2014; Hakanen & Roodt, 2010; 島津, 2014）、本研究においても同様の傾向がみられることが予想される（仮説1）。

仮説1: 従業員のEGTは、能力発揮に正の効果を持つ

従業員個人が仕事場面で能力発揮をしていくうえで、上司（マネジャー）によるマネジメントの役割が重要であることが指摘されてきた。たとえば、Mintzberg (2009) は、「内部の人々を導く役割」として、マネジャーがメンバーのエネルギーを活性化させ成長を後押しすることを指摘している。これらを本研究で着目する従業員のEGTと能力発揮という関係性について落とし込むと、マネジャーは従業員のEGTを直接的に高める（Bakker & Demerouti, 2014; Hakanen & Roodt, 2010; 島津, 2014）だけではなく、従業員のEGTが能力発揮に与える効果を調整（moderate）する可能性がある、ということが理論的に導ける。

しかしながら、このような個人レベルの効果と組織に配置されるマネジャーという組織レベルの効果を定量的に検証した研究は少ない。その背景として、EGTに関する先行研究や、人的資源管理論や組織行動論に関する先行研究において、「個人」と「組織」の関係性を捉えることができ

るマルチレベルモデルを活用した研究は少ない状況であることが指摘されており (Peccei & Van De Voorde 2019), 今後の研究の蓄積が期待されている状況にある (小川, 2019; 竹内・竹内・外島, 2007)。EGT が能力発揮に与える影響のメカニズムにおいて, マネジャーがどのような機能を果たしているのかを検証することは喫緊の課題であると言える。

そこで, 本研究では仮説 2 として, マネジャーの介在による, 従業員の EGT と能力発揮の関係性の調整効果を考える。EGT に関する先行研究では, 組織内のマネジメントの存在は, いわば暗黙の前提とされてきたが, 本研究では, 優先度高くマネジメントされている組織と, そうではない組織とを比較することで, マネジメントの介在による調整効果を検証する。仮説 1 で見られるような EGT と能力発揮の正の関連は, マネジメントが介在によって成立している可能性が高いと考え, 以下を仮説として設定する。

仮説 2: マネジメントの介在する組織において, そうでない組織よりも, 従業員の EGT と能力発揮の関連は強くなる

2. 方法

2.1 使用データ

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上司による能力評価データを使用する。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%である。なお, 年代の内訳は 20 代 38.4%, 30 代 42.4%, 40 代 13.6%, 50 代 5.6%である。

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)である。

2.2 調査項目

2.2.1 メンバーの能力発揮

対象企業において実施されている上司による従業員の能力評価データを用いた。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能力を測定する全 30 項目の総合平均点を, 能力発揮度合いを示す変数として定義する。なお, 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 件法である。

2.2.2 EGT

EGT は, 「仕事に関連するポジティブで充実した心理状態」であり, 活力, 熱意, 没頭によって特徴づけられる。また, 「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, et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004; 島津, 2014)。しかしながら, この EGT を構成する「没頭」の要素が, 「ワーカホリズム」の概念と重複し, うつ病の発症へ促進的に働く傾向があることに鑑み, 「活力」「熱意」という側面から EGT を定義する研究もある (川上, 2012)。したがって, 本研究においても, 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, EGT の「活力」「熱意」を反映すると考えられる項目を抽出し, その平均点を EGT 得点とすることとした。具体的には, 「私にとって, 今の職場は今後も働き続けたい職場である」(活力), 「私は, 今の仕事において自分の能力を発揮できている」(活力), 「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」(熱意) の 3 項目の平均点を使用した ($\alpha=0.712$)。

2.2.3 マネジャーの介在

グループごとのマネジャーの介在度を表すダミー変数として、従業員が所属するグループに主務のマネジャーが配置されているか、配置されていないかというグループレベルの変数を設定した。当該企業においては、一人のマネジャーが複数のグループを兼任しているケースが存在するが、そうした場合には、どちらのグループが「主務」であるかが必ず定められており、マネジャーの業績評価上のウェイトは「主務」先で高くなっている。本研究では、「マネジメントの効果」をより明確に検証するために、より優先度高くマネジメントが行われていると考えられる「主務マネジ

ャー配置グループ」と、相対的に劣後している「主務マネジャー非配置グループ」とを比較するという手法を取る。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。

3. 結果

3.1 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表 1 に整理した。なお、上記で述べた「能力発揮」「EGT」に加え、性別ダミー（「1」男性、「0」女性）、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。

表 1. 個人レベル変数の記述統計量および相関係数

	平均	標準偏差	能力発揮	性別ダミー	年齢	グレード	EGT
能力発揮	2.99	0.43	1.00				
性別ダミー	0.51	0.50	-0.09	1.00			
年齢	32.95	7.54	-0.15 *	0.01	1.00		
グレード	4.82	2.27	0.12	0.20 **	0.54	1.00	
EGT	3.51	0.75	0.18 **	0.06	0.11	0.10	1.00

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

3.2 マルチレベル分析による結果

マルチレベル分析に先立ち、結果変数として能力発揮を設定し、説明変数には何も投入しないヌル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、14.9%であった。つまり、能力発揮のスコアの全体の分散のうち、グループの分散が 14.9%占めることを意味する。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できる (Hox, 2010)。

マルチレベル分析の仮説モデルとして、以下の 2 つのモデルを検証する。モデル 1 として、統制する属性要因に年齢 (age)、性別ダミー (gender_dummy)、職務グレード (grade) を投

入し、それに加えて従業員の能力発揮 (performance) の規定要因として、レベル 1 としては EGT、レベル 2 として GM ダミー (GM_dummy) を投入する。このとき、各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である。

具体的には、グループ_jに所属する従業員_iの能力発揮スコアを performance_{ij}としたうえで、切片を β_{0j} 、回帰係数を $\beta_{1j} \sim \beta_{4j}$ 、誤差項を r_{ij} とする。そして切片である β_{0j} を固定効果 γ_{00} と変量効果 u_{0j} に分解し、レベル 2 の説明変数 (GM_dummy) の回帰係数を γ_{1j} したとき、モデル 1 は以下の通り表現できる。

モデル 1

レベル 1 :

$$\begin{aligned} performance_{ij} = & \beta_{0j} + \beta_{1j}gender_{dummy} \\ & + \beta_{2j}age + \beta_{3j}grade \quad (1) \\ & + \beta_{4j}EGT + r_{ij} \end{aligned}$$

レベル 2 :

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{1j}GM_{dummy} + u_{0j} \quad (2)$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} \quad (3)$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} \quad (4)$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} \quad (5)$$

$$\beta_{4j} = \gamma_{40}. \quad (6)$$

次に、モデル 2 として、企業における組織の実態を鑑みると、EGT についても組織ごとにその水準に違いがあると想定できる。そして、その個人レベルの EGT を、当該組織に配置される主務マネジャーの有無 (GM_dummy) が規定する (クロスレベル交互作用)、という構造が考えられる (仮説 2)。具体的には以下のように表現できる。

モデル 2

レベル 1 :

$$\begin{aligned} performance_{ij} = & \beta_{0j} + \beta_{1j}gender_{dummy} \\ & + \beta_{2j}age + \beta_{3j}grade \quad (7) \\ & + \beta_{4j}EGT + r_{ij} \end{aligned}$$

レベル 2 :

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{1j}GM_{dummy} + u_{0j} \quad (8)$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} \quad (9)$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} + u_{2j} \quad (10)$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} + u_{3j} \quad (11)$$

$$\beta_{4j} = \gamma_{40} + \gamma_{41}GM_{dummy} + u_{4j}. \quad (12)$$

なお、(7)式と(1)式は同様である。

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表 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。

表 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	2.986 ***	0.051	2.987 ***	0.052
年齢	-0.023 ***	0.005	-0.023 ***	0.006
性別ダミー	-0.095	0.086	-0.083	0.082
グレード	0.077 ***	0.025	0.075 **	0.028
GMダミー	0.122	0.103	0.012	0.100
EGT	0.132 ***	0.041	0.106 ***	0.034
GMダミー×EGT	-	-	0.127 *	0.074
変量効果				
切片分散	0.036 ***		0.044 ***	
年齢	-		0.000	
グレード	-		0.010	
EGT	-		0.000	
ICC	20.3%		26.8%	
Deviance	134.661		130.754	

***p<.01, **p<0.05, *p<0.1

モデル1の結果から、従業員の能力発揮に対して、年齢は負の効果、職務グレードと EGT は正の効果を持つことが統計的に有意に示された。特に、マルチレベル分析を通して、グループの効果を統制してもなお EGT が能力発揮に対して正の効果を持つということは仮説1を支持し、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での傾向が同様であることに加え、EGT と GM ダミーのクロスレベル交互作用項が 10%水準ではあるが有意に正の効果を持つことが明らかになった。

そこで、交互作用の内容をより詳細に検討するため、主務 GM が配置されている/されていないグループにおいて、EGT から従業員の能力発揮を予測する回帰直線を描いたものが図1~2である。

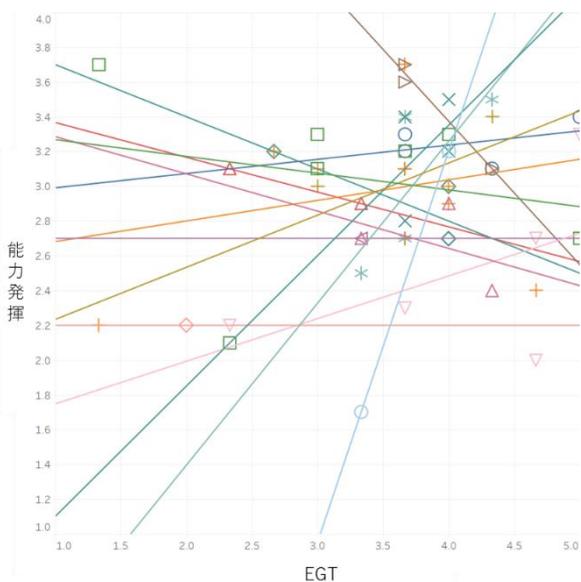


図1 主務 GM が配置されていないグループにおける、各グループごとの回帰直線

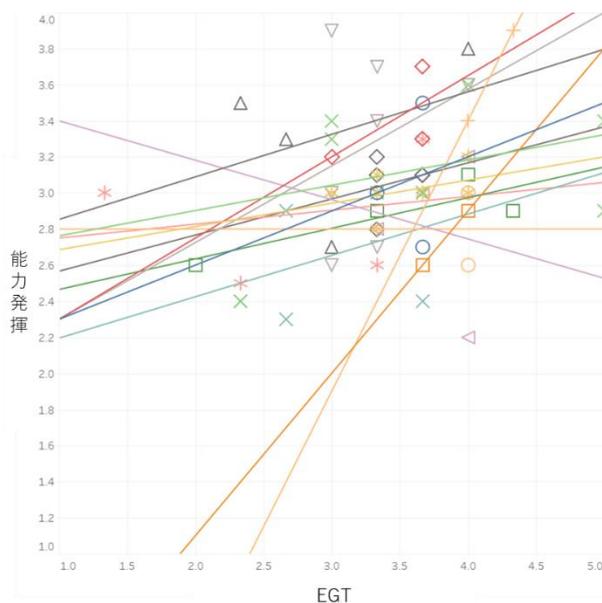


図2 主務 GM が配置されているグループにおける、各グループごとの回帰直線

図1~2から明らかなように、主務 GM が配置されているグループ(図2)のほうが、EGT と能力発揮の関係性が強い(回帰直線の傾きが大き)ことがわかる。つまり、主務 GM が配置されているグループにおいて、そうでないグループよりも、従業員個人の EGT が能力発揮に結びついているということを意味する。これは仮説2を支持するものである。

また、追加の分析として、性別ダミー、年齢、職務グレードを使って属性を統制したうえで、EGT を GM ダミーが予測するという重回帰分析を行った。その結果、GM ダミーが EGT そのものを高めているという効果は見られなかった。

4. 考察と今後の課題

本研究では、企業内の人事・組織データを用いて、マネジャーの介在が従業員の能力発揮に及ぼす影響について検討した。その際、個人要因としては EGT に着目し、マルチレベル分析を用いて検討した。その結果、仮説1, 2ともに支持された。つまり、EGT は従業員の能力発揮と正の関係を持ち、その関係は主務マネジャーの有無によって調整されていた。特に、マネジャ

一の介在は、従業員の EGT それ自体を高めているわけではなく、むしろ、従業員の EGT と仕事場面での能力発揮との接続を高めていることを明らかにした。このことは、先行研究で報告されている個人のパフォーマンス等への EGT の正の効果は、マネジャーの介在によって成立している可能性を示唆している。企業組織で働く個人を対象とした研究において、組織内のマネジメントの介在は、EGT に関する先行研究においては、いわば暗黙の前提となっていることが多かったと指摘できる。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の重要性に光を当てるものであるだろう。

実務へのインプリケーションとしては、以下の通り導ける。まず従業員に対しては、EGT を自分自身で高めていく工夫の必要性があり、その一つ的手段としてマネジャーには、EGT が正しく仕事場面での能力発揮に繋がるような支援をしてもらうような関与を自ら働きかけることが望ましいと考えられる。例えば、ジョブ・クラフティングの促進による自身の EGT の向上とあわせ (Wrzesniewski & Dutton, 2001), その過程で上司へ支援を求めることで、向上した EGT をより効果的に仕事場面での能力発揮につなげていくことができるだろう。

マネジャーに対して本研究の結果が示唆するのは、マネジャーは従業員の EGT そのものを向上させる努力をするというよりも、従業員が EGT を高めたときにパフォーマンスの向上に結びつくことができるか（言い換えれば、高い EGT があれば高い成果がでるような仕事の渡し方ができているか）ということにこそフォーカスすべきだということである。こうしたマネジメントの役割を理解することは、テレワークの急速な普及により日常的なコミュニケーションの難易度が高まった現状において、マネジャーの心理的・業務的負荷を減らす効果があるだろう。

本研究の限界としては、2 点指摘できる。1 点

目は、本研究で使用したデータは特定の企業データであり、結果の一般化には限界があることである。本研究の結果は、対象企業にのみ当てはまる可能性や、分析対象とした職種（本社スタッフ）についてのみ当てはまる可能性がある。2 点目は、本研究では主務マネジャーの設置の有無を使った検証であり、マネジャーの実際の介在度やマネジメントタイプ等を考慮した検証できていないことである。本研究で見られたマネジメントの効果は、実際のマネジャーの介在度の違いによるものなのか、それともマネジャーを主務で配置するかどうかというグループ編成上の違いによるものなのかについて、本研究では検討できていない。さらに、どのようなタイプのマネジャーであっても、もしくはマネジメントの巧拙によらず、今回見られたようなマネジャーの効果が見られるのか、それとも特定のタイプのマネジャーに顕著に見られる効果であるのかについても、本研究からは明らかではない。今後は複数企業や職種においても同様の傾向がみられるかどうかの検証、またマネジャーのマネジメントタイプを考慮した検証等が課題となる。

参考文献

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Wellbeing: A complete reference guide. Work and wellbeing* (p. 37–64). Wiley Blackwell.
- 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). New York: Psychology Press.
- 平野光俊・江夏幾太郎 (2018). 人事管理一人と企業、ともに生きる— 有斐閣ストゥディア.
- Hox, J. (2010). *Multilevel Analysis: Techniques and*

Applications (2nd ed.). Routledge Academic.

川上憲人 (2012). 労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する調査研究 厚生労働省厚生科学研究費補助金 労働安全衛生総合研究事業 平成 23 年度総括・分担研究報告書.

厚生労働省 (2019). 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—.

Mintzberg,H.(2009) *Managing. Berrett-Koehler Publishers* (邦訳 池村千秋訳 (2011) マネジャーの実像 日経 BP マーケティング.

小川悦史 (2019). マルチレベル分析の特徴と HRM に関するレビュー —HLM を中心に— 日本労働研究雑誌, 705, 35-40.

Peccei, R. and Van De Voorde, K. (2019). The Application of the Multilevel Paradigm in Human Resource Management - Outcomes Research: Taking Stock and Going Forward. *Journal of Management*, 45, 786-818.

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, 293-315.

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, 71-92.

島津明人 (2014). EGT: 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.

竹内規彦・竹内倫和・外島裕 (2007). 人的資源管理研究へのマルチレベル分析の適用可能性: HRM 施策と組織行動が職務態度・行動に与える影響の検討事例 経営行動科学, 20, 127-141.

Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as

Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 25, 179-201.