

# 異動とワーク・エンゲイジメントに関して

—異動に対する柔軟さとキャリア志向性の観点から—

本間 友大

〈要約〉

日本企業において従業員の異動は避けられない問題であり、従業員自身のキャリアとも密接に関係している。異動が組織における人材育成であるとともに、従業員にとっても新たな仕事や関係性を構築し、キャリアの方向性を決めるものであるため、最近では社内公募制度やFA制度といった異動における柔軟性が見られる。一方で働く個人の心理状態であるワーク・エンゲイジメントと異動の関係性について注目している研究は多くない。そこで、本研究では所属組織における異動の柔軟さという要素に注目し、個人特性である自己効力感、キャリア志向性であるスペシャリスト志向性、そしてワーク・エンゲイジメントとの関係性を考察する。

本研究では異動に対する柔軟性の認知が仕事の資源としてワーク・エンゲイジメントに影響を与えるかということを中心とし、自己効力感とスペシャリスト志向性それぞれとの媒介効果について企業の従業員 323 名を対象に調査を行った。共分散構造分析を行った結果、異動に対する柔軟性の認知はワーク・エンゲイジメントに正の影響を与え、異動に対する柔軟性の認知は媒介要因として自己効力感、スペシャリスト志向性それぞれとワーク・エンゲイジメントとの関係性を媒介するという関係が明らかになった。本研究が異動やワーク・エンゲイジメントの研究だけでなく、異動施策を実施する企業の実務に貢献することが期待される。

〈キーワード〉

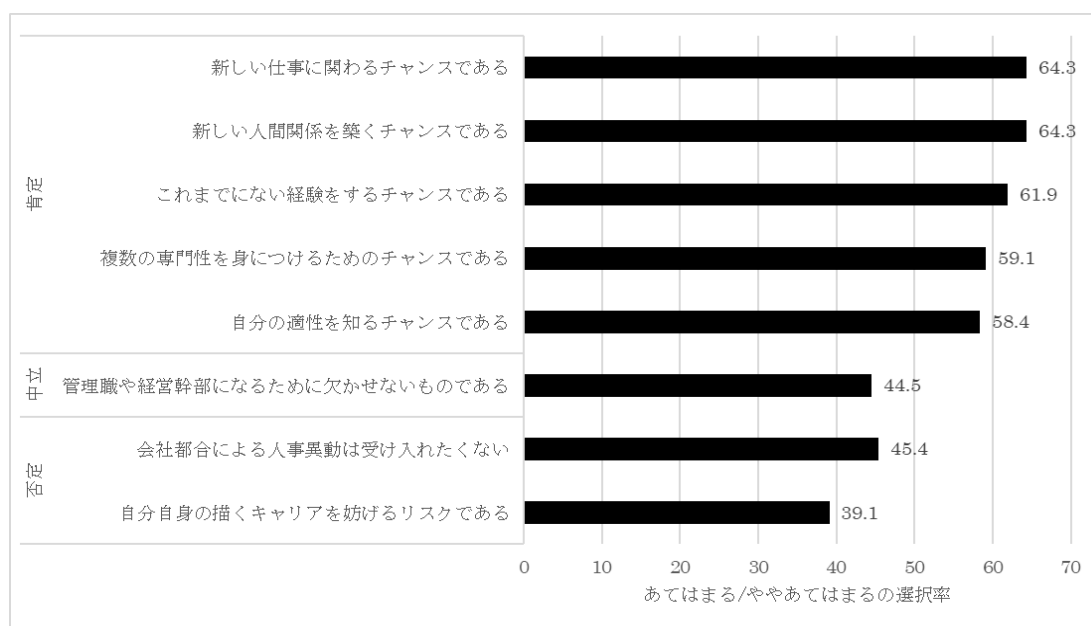
異動、ワーク・エンゲイジメント、自己効力感、スペシャリスト志向性、キャリア志向性

## 1. はじめに

新型コロナウイルスの影響を受けてリモートワークが多くの企業に導入されたり、オフィスを廃止する企業が出た

り、人々の働く環境は大きく変化している。その中でも日本企業で働く従業員にとって切り離せないのが異動である。異動に包含される転勤に関する調査では企業が転勤の目的として「社員の人材育成」(66.4%)、「社員の処遇・適材適所」(57.1%)をトップに挙げており(独立行政法人労働政策研究・研修機構,2017)転勤は従業員の人材育成のために活用されていると考えられる。また図1に示すようにリクルートマネジメントソリューションズ(2020a)が行った調査(母数は892人)から一般社員は人事異動に対して「新しい仕事に携わるチャンスである」(64.3%)、「新しい人間関係を築くチャンスである」(64.3%)と肯定的に捉えている一方で、「会社都合による人事異動は受け入れたくない」(45.4%)・「自分自身の描くキャリアを妨げるリスクである」(39.1%)というように否定的な意見も存在する。また一般社員が人事異動やキャリア開発のために知りたいこととして、「どこに異動すれば、自分が望む仕事に携われるか」(59.8%)「どこに異動すれば、自分が身につけたい知識やスキルを身につけられるか」(59.1%)という意見が挙がっている(リクルートマネジメントソリューションズ,2020a)ことより従業員は自分自身の異動とキャリアを結びつけていると考えられる。そのため企業が人事異動を行う際に従業員自身のキャリアに繋がられるような柔軟さを兼ねた異動であれば組織・従業員双方にとって有益なものになるだろう。

図1 人事異動に関する意識(一般社員)

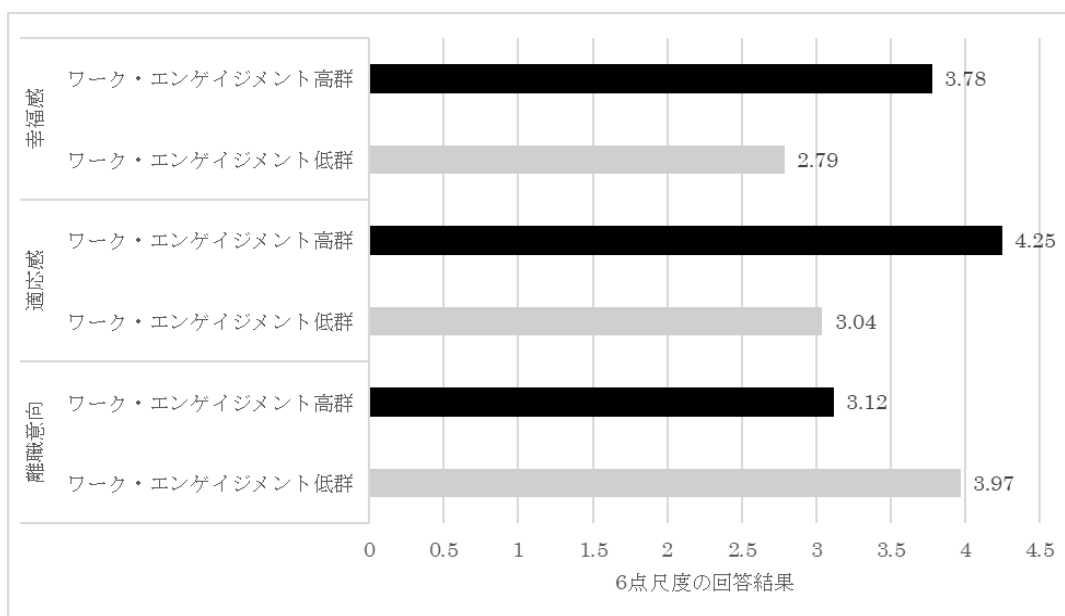


資料出所：リクルートマネジメントソリューションズ(2020a)を基に筆者作成

ここで産業人材政策室(2017)のアンケート(母数は1307人)より働き手が自身のキャリアに対してスペシャリスト志向であると答えた割合が67.2%となっており、従業員個人のキャリアを想定する際には従業員が持つ特性にも注目する必要があると考えられる。

一方で、ワーク・エンゲイジメントという働く個人の心理状態に注目した概念がある。このワーク・エンゲイジメントが高い個人は仕事にやりがいを感じ、仕事から活力を得られ生き生きとした心理状態になるとされているが、日本のワーク・エンゲイジメント・スコアは UWES という指標を用いた調査で世界 16 ヶ国中最下位となっている (Shimazu et al, 2010)。このワーク・エンゲイジメントを向上させることで仕事に対して意欲が向上し、幸福感や組織・仕事に対する適職感を高め、離職意向を減少させるという結果が、図2に示すワーク・エンゲイジメント高群と低群を比較したアンケート調査 (母数は624人) によって示されている (リクルートマネジメントソリューションズ, 2020b)。つまり日本において現状低いとされるワーク・エンゲイジメントを高める方法を考えることで従業員・組織双方にとってメリットになる。

図2 幸福感、適職感、離職意向とワークエンゲージメント



資料出所：リクルートマネジメントソリューションズ (2020b) を基に筆者作成

ワーク・エンゲイジメントの規定要因としては個人と仕事の観点があるとされているが、組織の要素である異動と関連付けた研究は多くない。働き手が自身のキャリアと異動の繋がりを重視する現在、働き手が異動をどのように感じ、その結果として心理状態であるワーク・エンゲイジメントがどのように左右されるかを考えることは価値があると考えられる。

本論文においてはワーク・エンゲイジメント、その影響要因と考える異動に対する柔軟さの認知に関して異動の観点から先行研究を紹介し、従業員の個人特性であるスペシャリスト志向との関わりも検証していく。そしてワーク・エンゲイジメントの仕事の資源と個人の資源の関係性について検証する。その後、異動とワーク・エンゲイジメント

の今後の可能性について言及する。

## 2. 先行研究・概念整理

### (1) 異動について

異動とは職場内での地位・職務の変更であり、異動の中に転居を伴う転勤が含まれている(佐野ら, 2019)。これまでの人事異動研究においては、従業員のスキル・知識の獲得と異動経験の関係性について調査されていた(林, 2017)。また企業が従業員を異動させたい理由として日本の企業組織の特徴であるJ型企業の理論のため、そして幅広い部門・職能間での異動によって昇進・昇格の可能性を広げるためとしている(八代, 2011)。そして日本企業が従業員を管理職(ジェネラリスト)コースに乗せて管理しようとするキャリア制度(山口ら, 2020)に人事異動は大きな影響を受けているだろう(八代, 2011)。ただ転勤や異動を定量的に評価するための統計調査、労働者個人を対象とした調査は多くなく、主観的指標による転勤制度への評価も重要な視点であるとしている(佐野ら, 2019)。

祖父江(2017)によると転勤制度の目的は欠員補充を含む人事異動の一環、地理的に多様な拠点とそれに関わる人間関係を経験させる人材育成、経営幹部育成とスクリーニング、マンネリや不正防止の4つに分けられるが、転居を伴わない異動でも獲得できるメリットであると述べている。

異動・転勤を変数とした実証研究を見ていく。佐野ら(2019)の研究によると転勤経験は適職感や仕事満足度といった自身の仕事への主観的な評価を高めるが、幸福度と言った生活全体への主観的な評価を高めるとは必ずしも言えない。一方で、転勤施策が整備されていないといった転勤による個人や家族への影響を企業が考慮しない場合、適職感、仕事満足度、幸福度と言った主観的な評価を下げ、転勤の可否の聴取や労働者の家族を考慮するといった転勤施策がある場合は上記3つの指標の評価を高めると示されている。また異動とスキル習得に関連して、残業なし、転勤や配置転換なしといった働き方はスキル習熟度の低下と仕事満足度の低下を招くとされる(久米ら, 2017)。

転勤施策についてはコース制度、転勤凍結制度、転勤時期の社員希望と見通しの提示、社内公募制といった多様化が見られている(祖父江, 2017)。社内公募制に加えてFA制という自らを売り込む仕組みもあるがそれらは自律的人材を育てる仕組み、離職防止の策と考えられている(西尾, 2020)。ここまで異動や転勤とその施策の多様化、柔軟さについて見てきた。佐野ら(2019)の話を踏まえると、異動の柔軟さに対する主観的な評価を軸とした研究の価値は高いと考えられる。

### (2) ワーク・エンゲイジメントについて

ワーク・エンゲイジメントの規定要因とアウトカムに関する研究は島津(2009)が示すように研究が最近行われている。ただ異動という日本独自の人事施策とワーク・エンゲイジメントの関係性について調査している研究は多くない。そのためこの両者の関係を見ていくが、ワーク・エンゲイジメントについて整理する。

まずワーク・エンゲイジメントの定義に関して、「ワーク・エンゲイジメントと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。エンゲイジメントとは、特定の対象、出来事、個人、行動などに向けられた一般的な状態ではなく、仕事に向けられた持続的かつ全般的な感情と認知である。」とされる (Schaufeli et al., 2004a & 島津, 2015)。この定義を踏まえるとワーク・エンゲイジメントは活力、熱意、没頭の3つの要素から構成される概念であり、活力は就業中の高い水準のエネルギーと心理的な回復力、熱意は仕事への強い関与、仕事の意味や誇り、そして没頭は仕事への集中と没頭を意味する (島津, 2015)。そしてワーク・エンゲイジメントが高い場合仕事にやりがいを感じ、熱心に仕事に取り組み、活力を得られるので生き生きとした心理状態になる (Schaufeli et al., 2004a & 島津, 2015)。ここでワーク・エンゲイジメントと関連する概念として「ワーカホリズム」や「バーンアウト」がある (島津, 2015)。ここで3つを比較するとワーク・エンゲイジメントは活動水準と仕事への態度と認知がプラスになっているが、バーンアウトは活動水準が低く、仕事への態度と認知が否定的であり、ワーカホリズムは活動水準は高いが仕事への態度と認知が否定的になっている (島津, 2015)。3つの概念の間にはこのような違いが存在する。

ここでワーク・エンゲイジメントを規定する要因を考える。ワーク・エンゲイジメントの規定要因としては仕事の資源と個人の資源の2つに大別され (島津, 2015)、その中でも仕事の資源は仕事における負荷やそれに伴う身体的・心理的コストを低減し、仕事における目標達成に作用し、個人の成長・学習・発達を促進する物理的・心理的・社会的・組織的側面を意味する (Schaufeli et al., 2004a)。また個人の資源は自分を取り巻く環境をうまくコントロールできる能力や自己回復力に近い肯定的な自己評価とされる (Hobfoll et al., 2003 & 島津, 2015)。Halbesleben(2010)の研究において仕事の資源として、社会的支援と自律性/コントロールがそれぞれワーク・エンゲイジメントと正の相関を示し、個人の資源として、自己効力感と楽観性がそれぞれワーク・エンゲイジメントと正の相関を示している。

ワーク・エンゲイジメントの結果要因として心身の健康、仕事や組織に対する肯定的な態度、仕事のパフォーマンスなどがあるが、ワーク・エンゲイジメントは規定要因と結果要因を媒介する効果を持つと考えられる (島津, 2015)。そしてこの関係性を1つのモデルに統合したのが仕事の要求度—資源モデル (Job demands-Resource Model: JD-R モデル) である (Schaufeli et al., 2004a)。このモデルにおける動機づけプロセス (Motivational process) において仕事の資源→ワーク・エンゲイジメント→ポジティブな態度が示されている (Schaufeli et al., 2004a)。

### (3) 自己効力感

自己効力感とは Bandura(1977)が提唱した社会的学習理論の中で展開されてきた概念であり、坂野ら (1986) によれば自己効力感はある結果を生み出すために必要な行動をどの程度うまく行うことができるかという個人の確信であると定めている。ただこの個人の主観的な感覚に依存する自己効力感を測る指標に関しては三好 (2003) によれば坂野ら (1986) などの研究では個人の内面にある自己効力感が外に反映されて表れる行動特性を測定するものとなっており、主観的な感覚である自己効力感そのものは測定できていないとしている。そのため、三好 (2003) は人格特性的自己効力感尺度という内面の自己効力感そのものを測定する指標を作成した。

ここで、自己効力感を規定する要因と結果要因について考える。江本 (2000) によれば、自己効力感の規定要因として、制御体験、言語的説得、行動に対する意味付けや必要性、原因の帰属などが挙げられ、結果要因としては努力

や達成、生理的・心理的反応がもたらされるとしている。

ワーク・エンゲイジメントとの関連性を見ていくが、ワーク・エンゲイジメントを規定する個人の資源として自己効力感や楽観性が挙げられている (Halbesleben, 2010)。自己効力感はワーク・エンゲイジメントにおける個人の資源として位置しており、その中でもワーク・エンゲイジメントとの相関が強いことが明らかになっている (Halbesleben, 2010)。

#### (4) 組織と個人のジェネラリスト志向・スペシャリスト志向

まず組織に関して見る。企業において事務職と技術職の基本的区別を前提として、事務職に対してはジェネラリスト型、技術職に対してはスペシャリスト型の人事異動が展開されており、管理職候補に対しては様々な職務を経験させる異動が行われる傾向がある (林, 2014)。また八代 (2011) によると日本企業では複数職能を経験させ、欧米企業では単一職種を経験する労働者が多いとされている。そのため世界と比較して日本ではジェネラリスト志向の従業員の育成が行われてきたと考えられる。ただこのジェネラリストとスペシャリストという概念は曖昧に用いられがちであり (林, 2014)、1つの基準としてジェネラリストは職務内容に関連性のある異動が半数未満の職員であり、スペシャリストは職務内容に関連がある異動が半数以上の職員であるということが示されている (前浦, 2004)。

一方、個人の志向性について見るが、個人の働き方、会社観、職業意識の違いが個人のキャリア志向性に影響を与えている (谷内, 2007)。中高年層の会社観は帰属意識に裏打ちされたものであり、会社への忠誠心や職場への貢献を重視する自己犠牲に価値を見出す (谷内, 2007)。それ故に自身の専門性を高めるよりかは組織内部における昇進に強い関心を持ち、キャリア志向性も管理職を希望し、ジェネラリスト志向が強くなる (谷内, 2007)。それに対して若年層の会社観は所属意識に裏打ちされたもので、自分の専門性を深めることや自身の目的達成を果たす自己利益に価値を見出す (谷内, 2007)。そのため所属組織に関わらず自身の市場価値で評価されることを重視し、キャリア志向性としてスペシャリスト志向が強くなる (谷内, 2007)。つまり、ジェネラリスト志向の個人は自己よりも組織に対する貢献を重視し、組織内でのキャリア形成を考え、スペシャリスト志向の個人は自身の専門性を高めることを重視し、キャリアの場を組織内に限らない。

上記のジェネラリスト志向とスペシャリスト志向を裏付けるものとして Schein (1990) によるキャリア・アンカーの概念がある。キャリア・アンカーとはキャリアを自己決定する際の拠り所としての価値観のようなものであり、専門的・職能別能力、経営管理能力、自立・安定、保障・安定、企業家的創造性、奉仕・社会貢献、純粋な挑戦、生活様式という8つの価値観が挙げられる (Schein, 1990 & 山口ら, 2020)。その中でも専門的・職能別能力と経営管理能力を見る。専門的・職能別能力という価値観を重視する個人は自身のスキルを発揮することで自尊心を向上させられるので仕事に対してやりがいを求め、自身のスキルに見合う賃金を求め、専門的昇進システムを望むとされる (Schein, 1990)。そのため日本企業において用いられるジェネラリスト的人材育成とは相容れず、異動・転勤において自身のスキル発揮を重視する (Schein, 1990)。そしてこの価値観を重視する人は自分の専門外の仕事になると満足度が下がり、能力発揮もできなくなるとされる (Schein, 1990)。

これらの Schein と谷内の話をまとめると、専門的・職能別能力という価値観を重視する人はキャリアにおいてス

ペシャリスト志向性の人材，専門的・職能別能力にあまり重きを置かない人はジェネラリスト志向の人材であると考えられる。

### 3. 仮説

先行研究を踏まえワーク・エンゲイジメントに対する影響要因である仕事の資源として，異動に対する柔軟さの認知という要素，個人の資源として自己効力感がある。その一方でスペシャリスト志向性という個人のキャリア志向性があることが分かった。そして今回は問題意識を踏まえ，これらの関係性を検討する必要性が示された。

今回はSchaufeliら(2004a)のJD-Rモデルの動機づけプロセスを軸にして仮説を構築していくが，個人のキャリア志向性に関してRyanら(2000)の自己決定理論も活用して仮説を考えていく。

#### (1) 異動に対する柔軟さの認知とワーク・エンゲイジメントの関係について

異動に対する柔軟さの認知とワーク・エンゲイジメントの関係性についてはワーク・エンゲイジメントにおける仕事の資源を基に考える。仕事の資源は仕事における負荷を低減し，仕事における目標達成に作用し，個人の成長を促進する組織的側面を意味し(Schaufeli et al., 2004a)，八代(2011)より企業内にて様々な職務を経験させて企業が人材育成を行っていることを踏まえると，異動に対する柔軟さは仕事の資源に当たると考えられる。実際，地方公務員の職務意欲についての研究において人事異動と公募制度・FA制度と仕事の資源との関係性が示されている(宮田, 2019)。本研究において転勤は異動に包含されるものと考え，中央大学大学院戦略経営研究科(2016)，祖父江(2017)や西尾(2020)が示したような転勤時期の社員希望と見通しの提示，社内公募制，FA制といった所属組織における異動に対する施策を個人が認知し，それらがどれだけ活用されているかを認知している状態を「異動に対する柔軟さの認知」とする。ここで，仕事の要求度—資源モデル(JD-Rモデル)における動機づけプロセスにおいて仕事の資源→ワーク・エンゲイジメント→ポジティブな態度，という関係性が示されている(Schaufeli et al, 2004a)。以上を踏まえると，組織において異動に対する柔軟さが高いと感じる個人は異動を自身にとって負荷になるものと捉えず，自身の成長やキャリアにおける目標達成に繋がるものと認識し，ワーク・エンゲイジメントが高くなると考えられる。これを仮説として整理すると以下ようになる。

仮説1：異動に対する柔軟さの認知はワーク・エンゲイジメントに対して正の有意な影響を与える。

#### (2) 自己効力感の個人資源としての関わりについて

仮説1において異動に対する柔軟さを仕事の資源と見なして，異動に対する柔軟さの認知→ワーク・エンゲイジメントという一方方向の関係性を考えた。続けて，これまでの先行研究で明らかになっている個人の資源と仕事の資源の関係性を踏まえ，「異動に対する柔軟さ」という仕事の資源と考える要素の立ち位置を明確にさせる。

ここで，先行研究で示されているようにワーク・エンゲイジメントの個人資源として自己効力感が存在すると考え

られ、今回は Halbesleben(2010)において個人の資源として、ワーク・エンゲイジメントとの相関が強かった自己効力感を採用し、本研究で自己効力感とワーク・エンゲイジメントの関係性を再検証する。同時に、個人の資源が仕事の資源に影響を与えるという研究 (Xanthopoulou et al., 2007) を踏まえ、自己効力感が異動に対する柔軟さの認知に影響を与え、最終的にワーク・エンゲイジメントを向上させるという異動に対する柔軟さの認知の媒介効果を考える。上記をまとめると以下ようになる。

仮説2：自己効力感とワーク・エンゲイジメントの関係は異動に対する柔軟さの認知によって部分的に媒介される。

### (3) キャリア志向性について

先行研究において組織における人材育成でジェネラリスト志向、スペシャリスト志向の人材育成が行われ、個人のキャリア観もジェネラリスト志向性とスペシャリスト志向性があることが分かった。ただ今回は問題意識においてスペシャリスト志向のキャリア観を持った人材が多いことを踏まえ、個人のキャリア観、特にスペシャリスト志向性に注目して考える。

まず、スペシャリスト志向性とワーク・エンゲイジメントの関係を考える。Schein(1990)と谷内 (2007) の研究を踏まえると、専門的・職能別能力という価値観を重視するスペシャリスト志向のキャリア観を持った個人は、自身の専門的スキルを仕事において発揮することで自尊心の向上に繋がるとされる。ワーク・エンゲイジメントの規定要因である個人の資源は自分を取り巻く環境をうまくコントロールできる能力や自己回復力に近い肯定的な自己評価 (Hobfoll et al., 2003 & 島津, 2015) と定義されており、自尊心の向上はこの肯定的な自己評価の上昇に寄与すると予想される。つまり、スペシャリスト志向の個人による専門性の発揮が個人の資源の増加に繋がり、結果としてワーク・エンゲイジメントを高めると考えられる。

ここで自己決定理論を見る。自己決定理論は内発的動機づけ・外発的動機づけに関する概念であり5つのサブ理論に分けられ、その中の1つに有機的統合理論がある (Ryan et al, 2000 & 藤原, 2012)。これは自律性によって動機づけを分類しており、外発的動機づけが外的調整・取り入れ的調整・同一化的調整・統一的調整と自律的な動機づけに近づいていくとしている (山口, 2012)。また、基本的心理欲求理論より、自律性、有能さ、関係性という3つの欲求が満たされることで精神的健康が得られるとされる (山口, 2012)。山口ら (2020) や八代 (2012) を踏まえると人事異動は組織内のキャリア制度に則ったものであり、従業員の意向が反映されているかは不明瞭で、個人は異動に対して従っている非自己決定的な状態である。そのため、異動・転職において自身のスキル発揮を重視するスペシャリスト志向 (Schein, 1990) の個人は自身のスキル発揮ができるか不明瞭であり、非自己決定的な状態である異動を否定的に捉えると考えられる。それに対して異動に対して柔軟性が生じた場合はどうか。公募制度や FA 制度といった個人が異動に対して自身の意思を反映できるようになり、スペシャリスト志向の個人は自身が希望するスキル発揮の機会を選択できる幅が広がる。その結果、異動という行動も従業員の価値観と一致する可能性があり、自律的になるため精神的健康が得られる。つまりスペシャリスト志向の個人は異動に柔軟さがあることで異動という外発的動機づけが自律的な動機づけ要因となり、柔軟さを持った異動を肯定的に認知すると考えられる。そして仕事の資源として



異動に対する柔軟さが媒介し、ワーク・エンゲイジメントを高めると考えられる。上記をまとめると以下のようになる。

仮説 3：スペシャリスト志向性とワーク・エンゲイジメントの関係は異動に対する柔軟さの認知によって部分的に媒介される。

#### 4. 調査方法

##### (1) 調査手法

本研究の調査では、株式会社ジャストシステムが提供する web 調査サービスである『Fastask』を用いた。予備調査として Fastask に登録されたモニターのうち、本研究の目的に合致する対象者を絞り込み、本調査はそのモニターを対象として実施した。

予備調査は 2021 年 8 月に実施し、11560 人に対して配布され、回収目標の 2000 人に達した時点で自動的に終了した。この予備調査では、所属企業の異動において、FA 制度などの柔軟な施策が行われているかを質問し、調査対象となる人物を調査している。全回答者 2201 人の中で、「あなたの勤務先・所属先では、異動に対する柔軟な施策（社内公募制や FA 制度、また異動や転勤の希望を募り、見通しを事前に提示するなど）がありますか。」という質問に対して、「そう思う」と回答した人 591 人（26.9%）を今回の調査対象とみなした。

先行研究をもとに本調査で使用する質問項目を作成し、本調査を実施した。なお本調査は 2021 年 11 月に行った。質問票は回答目標を 300 人に設定したうえで 420 名に配布し、回収目標を超える人数を超える 329 名からの回答を得られた。有効サンプル数は 323（有効回収率 76.9%）であった。調査対象者のプロフィールは表 1 に示す。年齢は平均 50.25 歳（Min=24, Max=80）で、内訳は男性が 248 名、女性が 82 名であった。調査では、勤続年数、異動に対する柔軟さの認知、ワーク・エンゲイジメント、スペシャリスト志向性、自己効力感、離職意思についての質問を行った。

表 1 調査対象者のプロフィール（計 323 名）

性別	男性			女性	
	241			82	
年齢別	20～29 歳	30～39 歳	40～49 歳	50～59 歳	60 歳以上
	21	48	78	108	68
地域別	関東			その他	

	163		160
職業	会社員（事務系）	会社員（技術系）	会社員（その他）
	163	107	53

## （2）測定尺度

### 1）異動に対する柔軟さの認知について

異動に対する柔軟さの認知については先行研究において指標となる質問項目は存在しなかった。そのため中央大学大学院戦略経営研究科（2016）の調査結果を踏まえて、異動における柔軟な施策や従業員が異動において柔軟さを感じる企業側の努力について抽出した。また、企業側の施策や努力を従業員がどのように感じるかという認知段階に落とし込む必要があったため、企業のHR施策の柔軟さといった柔軟さについて調査対象者の主観的評価を測ったものがあるBhattacharyaら（2005）の研究を参考にして、異動に対する柔軟さの認知を測定した。具体的には、人事異動において社内公募制度や社内FA制度が活用されていると思う、自身のキャリアが考慮された人事異動が行われていると思う、など10つの質問項目を作成し、5点尺度での回答を得た。

### 2）ワーク・エンゲイジメントについて

ワーク・エンゲイジメントについてはSchaufeliら（2004b）のユトレヒト職務関与尺度を用いて測定した。このユトレヒト職務関与尺度には17つと短縮版である9つの質問項目で構成されているものがあるが、日本のワーク・エンゲイジメントが最下位であると示したSchaufeliら（2010）で採用されている9つの質問項目を採用した。具体的には、仕事に熱心である、自分の仕事に誇りを感じる、など9つの質問項目すべてを採用した。

### 3）自己効力感について

自己効力感については三好（2003）の質問項目を用いて測定した。この研究では自己効力感の結果として外に表れる行動特性でなく、主観的感覚としての自己効力感を測る指標について研究したものであり、ワーク・エンゲイジメントの個人の資源としての自己効力感を測るのには最も適切な尺度であると判断した。具体的には、どんな状況に直面しても、自分なら上手くそれに対処することができるような感じがする、熱心に取り組めば、自分にできないことはないように思う、など研究を踏まえ6つの質問項目を採用した。

### 4）スペシャリスト志向性について

スペシャリスト志向性についてはSchein(1990)の専門的、職能的能力を測る質問項目を用いて測定した。この質問項目を採用したのは日本におけるスペシャリスト志向と共通点があると判断したためである。一方で経営管理能力については管理職において自身の専門性を発揮したいなどスペシャリスト志向と重なる部分があると判断し、今回は専門的、職能的能力の質問項目のみ採用した。具体的には、自分の専門的、職能的スキルをととても高い水準まで高めて初めて、自分のキャリアに成功したと感じる、自分の専門分野と離れたジョブ・ローテーションを受け入れるより組織を離れるほうがましである、など5つの質問項目すべてを採用した。

## 5) コントロール変数について

本研究では異動に対する柔軟さという要素を軸として、職場内での地位・職務の変更である異動(佐野ら, 2019)に関連した研究を行う。つまり、組織内のキャリア形成要素に注目しており、組織外に対するキャリアの志向性を除く必要があると考えた。同様に、谷内(2007)の研究を踏まえると、スペシャリスト志向性の個人は自身のスキル発揮の場を所属組織内に限らず組織外にも見出す可能性がある。そのため、スペシャリスト志向性を要素として採用する本研究では、所属組織内に焦点を絞るためには組織外に対するキャリアの志向性を除く必要がある。ここで、組織外に対するキャリアの志向性として所属組織を離れる離職が存在し、今回は離職そのものを表すわけでないが、離職と最も結び付きがある予測因子であると考えられる離職意思(Lee et al., 1987)を活用し、この離職意思の影響を排除して測定することでより組織内のキャリアに焦点を当てた結果が出ると判断した。

また、今回は先行研究における質問項目を踏まえ、6ヶ月以内に現在所属している組織を離れる意欲を離職意思と定めた。離職意思についてはWalshら(1985)の質問項目を用いて測定した。具体的には、仕事を辞めようと思っている、6ヶ月以内に所属している会社を辞めるつもりである、など5つの質問項目をすべて採用した。

## 5. 分析結果

### (1) 因子分析

本研究では、統計ソフトSPSSを用いて因子分析を行った。はじめに、上記の質問項目(合計35項目)について平均値、標準偏差を算出した。各データにおいて天井効果およびフロア効果はみられなかったため、35項目すべてを引き続き分析対象とした。

次にこれらの項目を用いて主因子法による因子分析を行い、5因子構造が妥当であると推測できたため、再度5因子を仮定して同様に因子分析を行った。因子負荷量が0.4を超えないものは因子負荷量が不十分であると判断し、因子負荷量が0.4を下回った第5因子の質問項目2つを除外し、再度同様の手順で因子分析を行った。なお、回転にはプロマックス法を用いている。

第1因子は9項目で構成され、すべてSchaufeliら(2004b)のワーク・エンゲイジメントについての質問項目であった。よってこの因子を「ワーク・エンゲイジメント」と命名した。

第2因子は10項目で構成され、すべて今回作成した異動に対する柔軟さの認知を測るための質問項目であった。よってこの因子を「異動に対する柔軟さの認知」と命名した。

第3因子は5項目で構成され、すべてWalshら(1985)の離職意思についての質問項目であった。よってこの因子を「離職意思」と命名した。

第4因子は5項目で構成され、すべてSchein(1990)から採用したスペシャリスト志向性を測る質問項目であった。よってこの因子を「スペシャリスト志向性」と命名した。

第5因子は4項目で構成され、すべて三好(2003)の自己効力感についての質問項目であった。よってこの因子を

「自己効力感」と命名した。

先程の因子分析において、各因子に高い負荷量を示した項目の平均値を算出し、ワーク・エンゲイジメント得点（平均値=3.01, SD=0.90）、異動に対する柔軟さの認知得点（平均値=3.10, SD=0.74）、離職意思得点（平均値=2.44, SD=0.98）、スペシャリスト志向性得点（平均値=3.30, SD=0.83）、自己効力感（平均値=3.17, SD=0.85）とした。また内的整合性を検討し、Cronbachの $\alpha$ 係数がそれぞれ、ワーク・エンゲイジメントの $\alpha=0.943$ 、異動に対する柔軟さの認知の $\alpha=0.896$ 、離職意思の $\alpha=0.879$ 、スペシャリスト志向性の $\alpha=0.841$ 、自己効力感の $\alpha=0.882$ となり、いずれも十分な値が得られた。また、因子間相関を見るとそれぞれの因子間に相関が見られ、プロマックス回転の妥当性があると判断できる。因子分析と因子間相関の結果をそれぞれ表2、3に示す。

表2 因子分析

質問項目の内容	1. ワーク・エンゲイジメント	2. 異動に対する柔軟さの認知	3. 離職意思	4. スペシャリスト志向性	5. 自己効力感
職場では、元気が出て精力的になるように感じる	<b>0.92</b>	-0.022	-0.022	-0.081	0.018
仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる	<b>0.845</b>	-0.069	-0.084	0.061	-0.015
仕事は、自分に活力を与えてくれる	<b>0.823</b>	0.025	-0.047	0.008	0.028
仕事に没頭している時、幸せだと感じる	<b>0.789</b>	0.052	0.027	-0.047	-0.014
朝、目が覚めると「さあ仕事へ行こう」という気持ちになる	<b>0.779</b>	-0.004	0.11	-0.095	0.031
自分の仕事に誇りを感じる	<b>0.767</b>	0.073	-0.128	0.041	-0.028
仕事をしているとつい夢中になってしまう	<b>0.742</b>	0.027	-0.017	0.111	-0.04
自分は仕事にのめり込んでいる	<b>0.741</b>	0.019	0.174	-0.012	-0.02
仕事に熱心である	<b>0.704</b>	-0.041	-0.002	0.163	0.051
人事異動の制度は全体的に柔軟さがあると思う	0.058	<b>0.845</b>	0.041	-0.297	0.109
人事異動の制度は自身のキャリアの変化に対応できる制度であると思う	-0.027	<b>0.768</b>	0.013	0.01	0.038
人事異動において社内公募制度や社内FA制度が活用されていると思う	-0.107	<b>0.718</b>	0.008	0.121	-0.132
環境の変化に応じて人事異動の柔軟さが増していると思う	0.127	<b>0.701</b>	0.068	-0.111	0.017
自身のキャリアが考慮された人事異動が行われている	0.066	<b>0.697</b>	0.044	0.016	-0.087

と思う					
異動や転勤後の仕事内容は事前に提示されていると思う	0.007	<b>0.638</b>	-0.043	-0.012	0.054
異動や転勤は準備等に必要な十分な期間をもって内示されていると思う	0.085	<b>0.635</b>	-0.015	0.08	-0.067
社内公募制度や社内 FA 制度を活用しても周囲（上司や同僚）からの視線は気にならないと思う	-0.067	<b>0.599</b>	-0.078	0.063	0.006
人事異動について上司や人事に相談できる環境であると思う	0.038	<b>0.517</b>	-0.143	0.179	0.045
自身の人事異動において社内公募制度や社内 FA 制度を選択できるなら活用したいと思う	-0.081	<b>0.507</b>	0.083	0.227	0.063
6ヶ月以内に所属している会社を辞めるつもりである	-0.001	-0.019	<b>0.867</b>	-0.031	0.025
他の仕事の可能性について人材スカウトと連絡を取ろうと考えている	0.043	0.012	<b>0.819</b>	0.017	0.071
他社において関連する職種が募集されていないか、よく確認している	0.025	0.028	<b>0.813</b>	0.081	-0.042
仕事を辞めようと思っている	-0.158	-0.079	<b>0.788</b>	0.026	0.058
自分の友人や知人に他の仕事の可能性について相談するようになってきた	0.156	0.099	<b>0.511</b>	0.102	-0.035
自分の専門分野と離れたジョブ・ローテーションを受け入れるより組織を離れるほうがましである	-0.02	-0.058	0.263	<b>0.754</b>	-0.139
自分の専門的、職能的スキルをとて高い水準まで高めて初めて、自分のキャリアに成功したと感じる	0.067	0.01	0.006	<b>0.707</b>	0.081
自分の専門的なスキルや才能を発揮した時、最も仕事で満足すると思う	0.036	-0.021	-0.122	<b>0.704</b>	0.163
経営幹部になるより、自分の専門分野の部門長になることの方が魅力的だと思う	0.019	0.096	0.064	<b>0.629</b>	-0.116
周りから自分に対して専門的アドバイスが求められるほど、今の仕事を上手くこなせる人物でありたいと思う	0.02	0.074	-0.132	<b>0.617</b>	0.135
熱心に取り組めば、自分にできないことはないように	-0.02	-0.02	0.133	-0.058	<b>0.862</b>

思う					
自分が頑張りさえすれば、どんな困難なことでもある程度のことではできるよう気がする	-0.028	0.015	0.007	0.036	<b>0.821</b>
非常に困難な状況の中でも、自分ならそこから抜け出すことができると思う	-0.021	0.02	-0.036	0.002	<b>0.801</b>
どんな状況に直面しても、自分なら上手くそれに対処することができるような感じがする	0.136	-0.047	0.005	0.034	<b>0.686</b>
因子寄与	12.324	3.437	2.285	1.824	1.582
因子寄与率 (%)	37.345	10.415	6.925	5.528	4.794

表3 因子間相関

因子	1	2	3	4
1. ワーク・エンゲイジメント				
2. 異動に対する柔軟さの認知	0.655			
3. 離職意思	0.17	0.232		
4. スペシャリスト志向性	0.596	0.485	0.048	
5. 自己効力感	0.572	0.495	0.265	0.511

(2) 平均, 標準偏差, 信頼性係数 $\alpha$ と相関

「異動に対する柔軟さの認知」、「ワーク・エンゲイジメント」、「スペシャリスト志向性」、「自己効力感」、「離職意思」について各変数の平均, 標準偏差, 信頼性係数 $\alpha$ と相関を調べたものが表4である。5つの変数において正の相関関係が見られた。

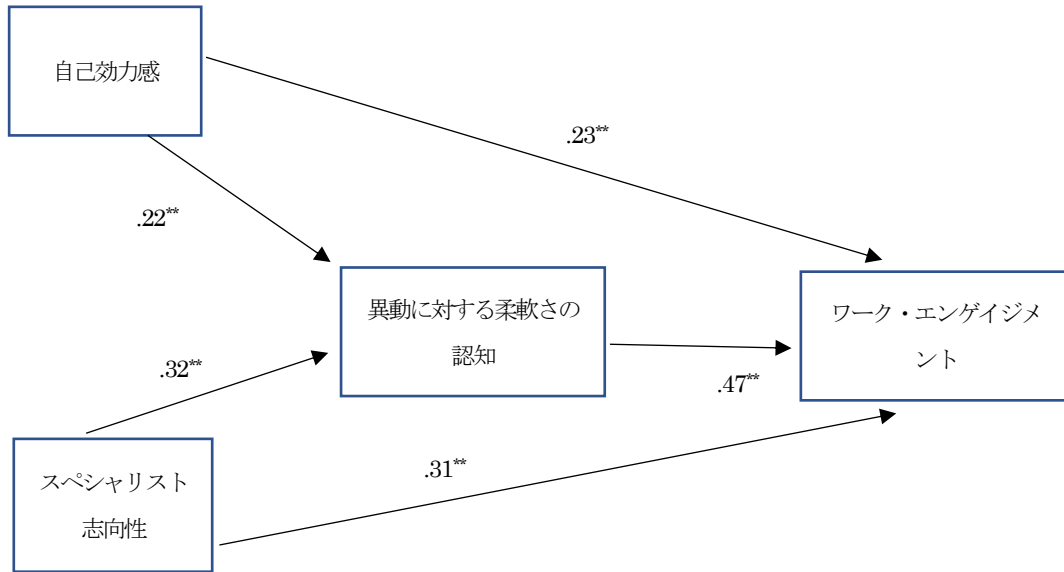
表4 平均, 標準偏差, 信頼性係数 $\alpha$ と相関

	平均	標準偏差	信頼性係数 $\alpha$	1	2	3	4
1. 異動に対する柔軟さの認知	3.1099	.74444	.896				
2. ワーク・エンゲイジメント	3.0124	.90441	.943	.630**			
3. スペシャリスト志向性	3.3015	.83709	.841	.498**	.586**		
4. 自己効力感	3.1741	.85772	.882	.462**	.538**	.486**	
5. 離職意思	2.4415	.98379	.879	.249**	.212**	.141*	.309**

注  $p^* < 0.05$   $p^{**} < 0.01$

(3) 共分散構造分析

図3 共分散構造分析パス図



注  $p^{**} < 0.01$

注 数値は標準化推定値, 相関関係, 誤差とコントロール変数は省略

注 モデル適合度 (GFI=1.000,AGFI=.999,CFI=1.000,RMSEA=.000)

表5 推定値の有意性検定 (標準化前の係数)

	推定値	標準誤差	検定統計量	有意確率
異動に対する柔軟さの認知 ← スペシャリスト志向性	.319	.047	6.845	.000
異動に対する柔軟さの認知 ← 自己効力感	.217	.047	4.584	.000
異動に対する柔軟さの認知 ← 離職意思	.091	.036	2.509	.012
ワーク・エンゲイジメント ← 異動に対する柔軟さの認知	.468	.056	8.369	.000
ワーク・エンゲイジメント ← 自己効力感	.233	.048	4.833	.000
ワーク・エンゲイジメント ← スペシャリス	.311	.050	6.155	.000

ト志向性				
------	--	--	--	--

次に仮説のモデルに対して、統計ソフト Amos を用いて共分散構造分析を行った。モデルの適合度を確認したところ、非常に高い適合度を示した (GFI=1.000, AGFI=.999, CFI=1.000, RMSEA=.000, カイ2乗 =.044, 自由度=1, 有意確率=.833, 決定係数=.530)。コントロール変数として離職意思を使用している。

図3は仮説の結果を検証するにあたり共分散構造分析を行った結果である。そして仮説の結果を検証するために共分散構造分析の結果を確認する。なお表5は標準化前推定値の有意性検定である。

はじめに仮説1の異動に対する柔軟さの認知がワーク・エンゲイジメントに対して正の有意な影響を与える、という仮説については、異動に対する柔軟さの認知からワーク・エンゲイジメントへのパス (推定値  $\beta = .468, p = .000$ ) が正に有意となり、支持された。

続いて、仮説2の自己効力感とワーク・エンゲイジメントの関係は異動に対する柔軟さの認知によって部分的に媒介される、という仮説については自己効力感から異動に対する柔軟さの認知を経て (推定値  $\beta = .217, p = .000$ ) ワーク・エンゲイジメントへのパス (推定値  $\beta = .468, p = .000$ ) が正の影響を示し、有意であった。また、自己効力感からワーク・エンゲイジメントへのパス (推定値  $\beta = .233, p = .000$ ) も正の影響を示し、有意であった。

これらの結果をふまえ、ワーク・エンゲイジメントに対して有意な影響が確認された自己効力感からのパスにおける媒介効果を確認した。検定方法としては、ブートストラップ法を採用している。2000回のサンプリングの結果、95%信頼区間が0.1382~0.3093となり、信頼区間に0が含まれておらず、媒介効果があると判断した。ここで直接効果の値が0.3332、間接効果の値が0.2181となっており、仮説2の自己効力感とワーク・エンゲイジメントの関係は異動に対する柔軟さの認知によって部分的に媒介される、という仮説は支持された。

最後に、仮説3のスペシャリスト志向性とワーク・エンゲイジメントの関係は異動に対する柔軟さの認知によって部分的に媒介される、という仮説についてはスペシャリスト志向性から異動に対する柔軟さの認知を経て (推定値  $\beta = .319, p = .000$ ) ワーク・エンゲイジメントへのパス (推定値  $\beta = .468, p = .000$ ) が正の影響を示し、有意であった。また、スペシャリスト志向性からワーク・エンゲイジメントへのパス (推定値  $\beta = .311, p = .000$ ) も正の影響を示し、有意であった。

これらの結果をふまえ、ワーク・エンゲイジメントに対して有意な影響が確認されたスペシャリスト志向性からのパスにおける媒介効果を確認した。検定方法としては、ブートストラップ法を採用している。2000回のサンプリングの結果、95%信頼区間が0.1413~0.3104となり、信頼区間に0が含まれておらず、媒介効果があると判断した。ここで直接効果の値が0.3905、間接効果の値が0.2229となっており、仮説3のスペシャリスト志向性とワーク・エンゲイジメントの関係は異動に対する柔軟さの認知によって部分的に媒介される、という仮説は支持された。

## 6. 考察、今後の課題



本研究では大きく3点を検証した。1点目として異動に対する柔軟さの認知がワーク・エンゲイジメントに正の影響を与えるのか、2点目として自己効力感とワーク・エンゲイジメントとの関係を異動に対する柔軟さの認知という変数が媒介するのか、3点目としてスペシャリスト志向性とワーク・エンゲイジメントとの関係を異動に対する柔軟さの認知という変数が媒介するのか、である。そして、仮説1～仮説3すべてが支持される結果となった。本研究における学術的意義は以下の通りである。

1点目は異動に対する柔軟さの認知がワーク・エンゲイジメントに正の影響を与えることを示した点である。佐野ら(2019)の研究によると転勤経験は適職感・仕事満足度に正の影響を与えると示されている一方で、勝ら(2020)によれば人事異動は仕事満足度に負の影響を与えるとされていた。つまり、異動が従業員の仕事に対する態度にポジティブに作用するか不明瞭であった。ワーク・エンゲイジメント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、本研究で異動に対する柔軟さの認知がワーク・エンゲイジメントに正の影響を与えることを示したことによって、異動と仕事に対する態度のポジティブな作用を示せた。この結果は異動に注目する研究に大きな貢献を与え、同時に異動施策を活用する企業にとって企業における異動施策について柔軟さを持って活用し、それを従業員に認知させる重要性を示した。

2点目は異動という組織の施策に関して主観的指標を活用して異動に対する柔軟さの認知という個人の認知を用いた実証研究を行えたことである。ここで、Leibowitzら(1981)によると、キャリア・マネジメントという企業が組織のニーズに合わせて人材を選択・評価・配置・育成する長期的プロセスにおいて異動や転勤が活用されており、林(2014)や八代(2011)の研究より、異動を活用して日本ではジェネラリスト志向の従業員育成が行われている。先行研究のような組織の観点からの異動施策の活用だけでなく、本研究で異動の柔軟さの認知という要素を用いて従業員個人の側面から異動を扱ったことは異動と組織行動論を結びつけ、異動と組織行動論それぞれに大きな貢献があったと考える。また、佐野ら(2019)は主観的指標による転勤制度への評価も重要な視点であると述べており、転勤を含む異動に関して、「異動に対する柔軟さの認知」という新たな変数を作成し、その変数の有意性(Cronbachの $\alpha$ 係数=0.896)がありつつ、複数の仮説を立証したことは意義のある結果である。

3点目は自己効力感とワーク・エンゲイジメントの関係を異動に対する柔軟さの認知という要素が媒介すると示した点である。個人の資源とワーク・エンゲイジメントの関係を示した研究はXanthopoulouら(2009)の時間横断型の研究などもあり、仕事の資源が個人の資源とワーク・エンゲイジメントの関係を媒介すると示した研究もXanthopoulouら(2007)のものがある。本研究ではこれらワーク・エンゲイジメントの研究結果を裏付ける結果になった。さらに先行研究と同様の仕事の資源としての媒介効果が見られたことによって、「異動に対する柔軟さ」が仕事の資源であることを実証できた。これはワーク・エンゲイジメントの研究を広げただけでなく、企業に対して有益な結果になったと言える。坂野ら(1986)によると自己効力感とはある結果を生み出すために必要な行動を個人がどの程度上手く行えるかという確信であり、異動は企業の施策である。今回の結果を従業員のキャリア形成に置き換えて考えると、自身が積んでいきたいと想定しているキャリアに対して異動を活用した様々な経験が必要であるとする。この際に自己効力感が高いことで異動を通じて自身のキャリア形成を上手く行えると考え。そして異動に対する柔軟さがあることで実際に従業員がキャリアに応じた異動を選択でき、ワーク・エンゲイジメントが高まると言える。

4 点目はスペシャリスト志向性とワーク・エンゲイジメントの関係は異動に対する柔軟さの認知によって媒介されると示し、スペシャリスト志向の個人に対するアプローチ方法を示した点である。Schein(1990)と谷内(2007)よりスペシャリスト志向の個人は異動において自身のスキル発揮を重視し、自分の専門外の仕事になると満足度が下がり、能力発揮もできないとされる。つまり、企業主体で行われる異動においてスペシャリスト志向の個人は専門外の仕事を求められるとポジティブな心理状態であるワーク・エンゲイジメントが下がると予想される。そして今回はコントロール変数として扱ったが、ワーク・エンゲイジメントが高まることで低下するとされる離職意思 (Agarwal et al, 2012 & Yalabik et al, 2013) の存在がある。しかし、本研究によって異動に対する柔軟さという従業員視点の異動を媒介してスペシャリスト志向性が強まればワーク・エンゲイジメントが高まると示せた。はじめに述べたように、スペシャリスト志向性のキャリアである個人の割合が多い現状がある。加えて総務省(2020)によると転職者数が年々増加している現状がある。つまり、人材の流動化が進む中で異動に対する柔軟さの認知を高めることで企業がスペシャリスト志向の個人の離職を防ぐことができるという示唆を与えた。

5 点目はスペシャリスト志向性に関する実証実験を行ったことである。スペシャリスト志向性に関する研究は看護師など特定の分野における研究がある一方で、企業の従業員を対象とした研究は少ない。ジェネラリストとスペシャリストという概念が曖昧に用いられていると林(2014)が述べていたが、本研究では谷内(2007)とSchein(1990)の研究を踏まえ、スペシャリスト志向性という1つの概念を定めた。スペシャリスト志向性のキャリアである個人の割合が高い現在、従業員のキャリア志向性を踏まえた実証研究は企業の実務に活かせる機会が増えると予想される。

最後に本研究における課題に関して述べる。1 点目として、スペシャリスト志向性の扱い方についてである。今回は問題意識を踏まえスペシャリスト志向性に絞った研究を行った。そしてジェネラリスト志向性はスペシャリスト志向性と対になる概念であると谷内(2007)やSchein(1990)の研究を踏まえて判断したが、今後のキャリア研究の進展によっては本研究とは異なる扱い方が必要になる可能性もある。2 点目は調査対象の年齢の違いを考慮した研究の可能性についてである。谷内(2007)によれば中高年層と若年層ではキャリア志向性、仕事観が異なる。そのため、異動に対する捉え方も異なってくると考えられるので調査対象の年齢の違いを踏まえた実証実験について、今後の研究が必要になってくるであろう。

## 7. 参考文献

- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S. and Bhargava, S. (2012) "Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions The mediating role of work engagement" *Career Development International*, Vol. 17 No. 3, p208-230
- Bandura, A. (1977) "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change" *Psychological Review*, 84, p191-215
- Bhattacharya, M., Gibson, D. E. and Doty, D. H (2005) "The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance" *Journal of Management*
- 中央大学大学院戦略経営研究科 (ビジネススクール) ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト (2016) 「ダ

- イバーシティ経営推進のために求められる転勤政策の検討の方向性に関する提言」 2016年11月29日
- 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (2017) 企業の転勤の実態に関する調査 2017年10月25日 (2022年1月6日アクセス)
- <https://www.jil.go.jp/institute/research/2017/174.html#:~:text=%E8%BB%A2%E5%8B%A4%E3%81%AE%E7%9B%AE%E7%9A%84%E3%81%AF%E3%80%81%E3%80%8C%E7%A4%BE%E5%93%A1%E3%81%AA%E3%81%A9%E3%81%A8%E3%81%AA%E3%81%A3%E3%81%A6%E3%81%84%E3%82%8B%E3%80%82>
- 江本 リナ (2000) 「自己効力感の概念分析」 『日本看護科学会誌』 Vol. 20, No. 2, p39-45
- 藤原 善美 (2012) 「基本的心理欲求間の関係と目標内容に関する展望：自己決定理論研究における概観」 『信州豊南短期大学紀要』 29, p71-97
- Halbesleben, J.R.B. (2010) “A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences” *Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research* Psychology Press
- 林 祥平 (2017) 「異動経験が従業員の組織同一化に与える影響」 『組織科学』 50巻 3号 p89-100
- 林 嶺那 (2014) 「人事異動における構造とその論理—東京都における管理職人事 (1993～2004年) を題材に—」 『年報行政研究』 Vol. 49, p138-159
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N, and Jackson, A. P. (2003) “Resource Loss, Resource Gain, and Emotional Outcomes Among Inner City Women” *Journal of Personality and Social Psychology* Vol. 84, No. 3, p632-643
- 勝 幹雄・奥田 隆史 (2020) 『柔軟な働き方が仕事満足度・幸福度に与える影響』 経営情報学会 2020年全国研究発表大会
- 久米 功一・鶴 光太郎・戸田 淳二 (2017) 「多様な正社員のスキルと生活満足度に関する実証分析」 『生活経済学研究』, Vol. 45
- Lee, T. W. and Mowday, R. T. (1987) “Voluntarily Leaving an Organization: an Empirical Investigation of Steers and Mowday’s Model of Turnover” *Academy of Management Journal* Vol. 30, No. 4, p721-743
- Leibowitz, Z. B. & Schlossberg, N. K. (1981) “Training Managers for Their Role In a Career Development System”, *Training and Development*, p72-79.
- 前浦 徳高 (2004) 「地方公務員の人事異動」 『日本労働研究雑誌』 No. 524
- 宮田 裕介 (2019) 「地方公務員の職務意欲—「組織外活動」とワーク・エンゲイジメントとの関連性に着目して—」 『自治体学』 Vol. 33-1, p56-60
- 三好 昭子 (2003) 「主観的な感覚としての人格特性的自己効力感尺度 (SMSGSE) の開発」 『発達心理学研究』 Vol. 14, No. 2, p172-179
- 西尾 隆 (2020) 「閉鎖的公務員制度と公募制の可能性—メンバーシップ型人事の行方—」 『社会科学ジャーナル』 87, p49-65
- リクルートマネジメントソリューションズ (2020a) 異動とキャリア開発に関する意識調査 2020年10月6日 (2022年1月6日アクセス) <https://www.recruit-ms.co.jp/press/pressrelease/detail/0000000325/>
- リクルートマネジメントソリューションズ (2020b) 「ワーク・エンゲイジメント」実態調査結果を発表 2020年4月17日 (2022年1月6日アクセス) <https://www.recruit-ms.co.jp/press/pressrelease/detail/0000000299/>

- Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2000) "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being" *American Psychologist* Vol. 55, No. 1, p68-78
- 坂野 雄二・東條 光彦 (1986) 「一般性セルフ・エフィカシー尺度作成の試み」『行動療法研究』 Vol. 12, No. 1, p73~82
- 産業人材政策室 (2017) 働き手向けアンケート結果 2017 年 11 月 (2022 年 1 月 6 日アクセス)  
[https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/jinzairyoku/jinzaizou\\_wg/pdf/003\\_04\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/jinzairyoku/jinzaizou_wg/pdf/003_04_00.pdf)
- 佐野 晋平・安井 健悟・久米 功一・鶴 光太郎 (2019) 「転勤・異動と従業員のパフォーマンスの実証分析」『RIETI Discussion Paper Series 19-J-020』
- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. (2004a) "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study" *Journal of Organizational Behavior*, 25, p293-315
- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. (2004b) "Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual" *Occupational Health Psychology Unit*
- Schein, E. H. (1990) "Career anchors", *Jossey-Bass*.
- 島津 明人 (2009) 「職場のポジティブ心理学：ワーク・エンゲイジメントの視点から」『産業ストレス研究』 16, p131-138
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Miyanaka, D. and Iwata, N. (2010) "Why Japanese workers show low work engagement: An item response theory analysis of the Utrecht Work Engagement scale" *BioPsychoSocial Medicine*, p4-17
- 島津 明人 (2015) 「ワーク・エンゲイジメントに注目した個人と組織の活性化」『日職災医誌』 63, p205-209
- 祖父江 万里子 (2017) 「ダイバーシティ経営から見る転勤制度の問題点と今後の方向性」『政策・経営研究』 Vol.4 p80-90
- 総務省 (2020) 統計トピックス No.123 増加傾向が続く転職者の状況～2019 年の転職者は過去最多～,令和 2 年 2 月 21 日 (2022 年 1 月 6 日アクセス) , <https://www.stat.go.jp/data/roudou/topics/topi1230.html>
- 谷内 篤博 「プロフェッショナルの人材マネジメント」『経営論集』 17 巻, 1 号, p63-78
- Walsh, J.P., Ashford, S. J. and Hill, T. E. (1985) "Feedback Obstruction: The Influence of the Information Environment on Employee Turnover Intention" *Human Relations*, Vol.38, No.1, p23-46
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. and Schaufeli, W.B. (2007) "The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model" *International Journal of Stress Management*, Vol. 14, No. 2, p121-141
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. and Schaufeli, W.B. (2009) "Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement" *Journal of Vocational Behavior*, 74, p235-24
- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., and Rayton, B. A. (2013) "Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes" *The International Journal of Human Resource Management*, 24:14, p2799-2823
- 山口 剛 (2012) 「動機づけの変遷と近年の動向：達成目標理論と自己決定理論に注目して」『法政大学大学院紀要』 69, p21-38
- 山口 裕幸・高橋 潔・芳賀 繁・竹村 和久 (2020) 経営とワークライフに生かそう！ 産業・組織心理学 改訂版 有斐閣アルマ 2020 年 3 月 15 日
- 八代 充史 (2011) 「管理職への選抜・育成から見た日本的雇用制度」『日本労働研究雑誌』 606 号 p20-29