

# 心理的安全性と ワーク・エンゲージメントの関係についての研究

－仕事資源と個人資源の相互効果の長期的視点からの検証－

## <要 約>

従業員のパフォーマンスを高めるなどの理由から、従業員のワーク・エンゲージメントを向上させることは重要である。ワーク・エンゲージメントの規定要因には、仕事資源と個人資源があり、これらは相互に関連しながらワーク・エンゲージメントを高めるという指摘がある。しかし、仕事資源と個人資源の相互効果に着目した研究が少ないことに加え日本国内でのワーク・エンゲージメントの研究数は少ない。そこで本研究では、仕事資源として組織の中で自分の意見を言いやすい職場特性である心理的安全性に、個人資源として自尊感情に着目した。さらに、心理的安全性とワーク・エンゲージメントの関係を長期的な関係形成の側面から検証する為に、関係的契約に着目して検証した。IT 業界の従業員 316 名に対して共分散構造分析を行った結果、心理的安全性は関係的契約を媒介としてワーク・エンゲージメントに作用し、また、心理的安全性と関係的契約の関係を自尊感情が調整することが明らかになった。具体的な調整効果として、自尊感情が高い場合に心理的安全性と関係的契約の関係が強まるという結果が示された。媒介効果はブートストラップ法、調整効果は単純傾斜分析を用いて確認した。本研究では、規定要因とされる仕事資源と個人資源の相互効果を検証し、包括的にワーク・エンゲージメントの向上メカニズムを解明した。さらに、ワーク・エンゲージメントを向上させる方法として、長期的な関係形成という新しい側面からのアプローチの可能性を示唆することができた。

## <キーワード>

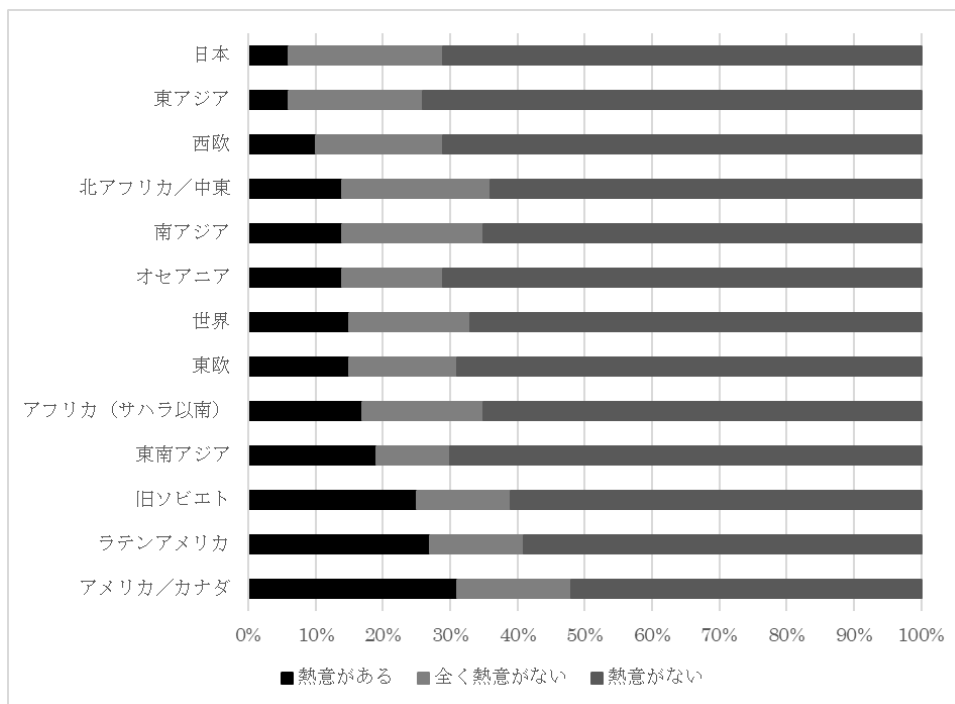
ワーク・エンゲージメント、心理的安全性、関係的契約、自尊感情

## 1. はじめに

ワーク・エンゲージメント（Work Engagement, 以下 WE と表記）は、2002年にオランダの Schaufeli らが提唱した概念であり、活力・熱意・没頭の3要素によって特徴づけられる

(Schaufeli et al., 2002)。また、従業員の WE を高めていくことは重要である。なぜなら、WE が高いことは、従業員の心身の健康を高め、仕事や組織に対するポジティブな態度を醸成し、仕事のパフォーマンスを高める効果をもたらす（岩澤，2016）からである。しかし、米ギャラップ社の調査（2017）によれば、日本における従業員のエンゲージメントは139か国中132位となっており、世界的に見ても低い傾向がある（図1）。さらに日本は海外と比較して WE の研究数も多くないのが現状である（向江，2018）。その為、WE を向上させる研究は日本的な意義を有するといえる。

図1 従業員のエンゲージメント\_国際比較



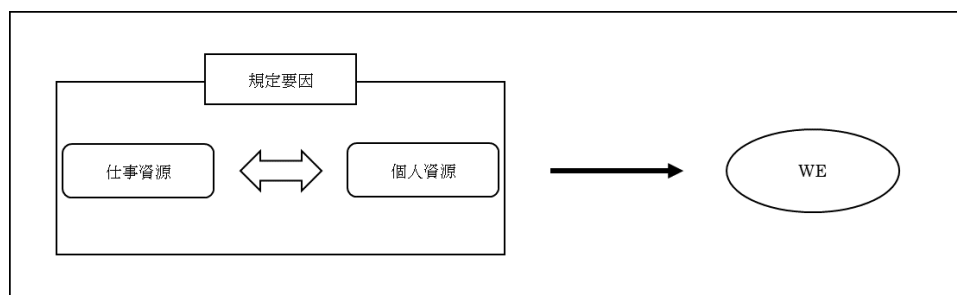
資料出所：GALLUP（2017）“State of the Global Workplace”より作成

WE を向上させる観点として、本研究では JD-R モデル（図2）を応用する。このモデルは、2001年に Demerouti らが提唱したモデルであり、WE の規定要因である仕事資源と個人資源が相互に関連しながら WE の向上に寄与し、結果として仕事のパフォーマンス向上等のポジティブな

アウトカムにつながるサイクルを表したものである。また過去の実証研究からも WE の規定要因として、仕事資源と個人資源が挙げられることが明らかになっている（島津，2010）。さらに、仕事資源と個人資源は、相互に関連しながら WE の向上に寄与することも明らかになっている

（Bakker, 2011）。具体的には、先行の仕事資源と個人資源が後続の WE に正の関係を持つだけでなく、先行の仕事資源が後続の個人資源に正の関係を持つことも示唆されている（Xanthopoulou et al., 2009）。しかし、これらの研究では両資源の相互効果に関する具体的なメカニズムについて十分に検証されてこなかった。そこで、本稿では JD-R モデル（図 2）を応用しながら、過去の研究（Xanthopoulou et al., 2009）を発展させることで、仕事資源と個人資源の相互効果の側面から研究を行う。

図 2 仕事資源と個人資源の相互作用の概念図



資料出所：JD-R モデル（Demerouti et al., 2001）をもとに修正

具体的に、仕事資源としては職場特性の心理的安全性に着目する。まず、職場特性に着目した理由は、過去の研究において職場特性の重要性が示唆されているからである。これまでの研究で、個々のメンバーが生き活きと職務を遂行する、活気ある職場の醸成が重要である（田原・小川，2022）ことに加え、どのような職場の特性が生き活きと働くことやパフォーマンスへつながっていくのかを検討することは、企業組織における効果的な実践の為に有効であることが示唆されている（向江，2018）。次に、職場特性の中で心理的安全性に着目した理由は、日本において特に心理的安全性が重視されていることが調査結果により示唆されているからである。まず、心理的安全性は職場のコミュニケーションと強く関連している。日本全国の有職者を対象としたアスマークの「心理的安全性の重要性」調査（2022）によれば、「気軽に相談できる」や「本音でコミュニケーションできる」といった要素は心理的安全性と相関が強いことが示されている。その為、心理的安全性は職場でのコミュニケーションを支える要素であることが分かる。さらにリクルートの調査（2013）によると、日本人は仕事をするうえで大切だと思うものとして、特に「職場での良好な人間関係」を挙げている。そして、職場での良好な人間関係を構築していく為には職場でのコミュニケーションが不可欠

である。エン・ジャパンの「職場でのコミュニケーション意識調査」(2020)によると、職場でのコミュニケーションがうまく取れていないと思う人は、その要因として「気軽に質問・相談ができる上司・同僚がいないから」と多く挙げていることが示されている。従って、本稿では職場特性として心理的安全性を取り上げる。

また、個人資源としては、自尊感情に着目する。なぜなら、自尊感情がWEに関連する重要な個人資源として着目されてきたからである。過去の研究によると、自尊感情、自己効力感、楽観性はWEを規定する個人資源であることが示されている(Xanthopoulou et al., 2009)。なかでも、自尊感情は仕事資源である心理的安全性との相互効果を発揮しやすい個人資源である可能性が高い。先述の自己効力感と楽観性はそれぞれ順に、様々な状況の中でパフォーマンスを発揮する能力に対する個人の認識や(Chen et al., 2001)、人生において良い結果を経験できると個人が信じる傾向(Scheier et al., 1994)を指す為、自己内で完結する性質を有すると考えられる。一方、自尊感情は自己の社会的立場や対人関係の質を反映する概念(Leary & Baumeister, 2000)である為、他者との関係を前提とする性質がある。その為、自尊感情は、他者からの受容に関する心理的安全性とより深く関連することが推察される。従って、本稿では個人資源の自尊感情に着目し、その調整効果について検討する。

さらにWEに影響を及ぼす両資源のメカニズムについて、本研究では特に従業員個人と組織の長期的な関係形成の視点をもとに研究を進める。なぜなら長期的な関係形成の側面から検証することに意義があると考えられるからである。長期的な関係形成には、従業員のエンゲージメントが高まり、一体感が醸成されやすくなる等のメリットが存在する(清水, 2019)。さらに、仕事資源である心理的安全性が、その概念の性質として組織との長期的な関係形成の側面を有すると考えられるからである。過去の研究により、病院の作業チームの看護師の離職率は、心理的安全性の認知レベルが上がるにつれて有意に減少する一方で、心理的安全性がない場合に高まること(Aiken et al., 2002)や、従業員は心理的安全性の高い環境で働くことで大きな満足感を得るだけでなく、そのチームに留まることを強く希望すること(Faraj & Yan, 2009)などが示されている。つまり、従業員が長期に渡ってその組織との関係を構築していく可能性が高まるのである。その為、本稿で扱う仕事資源と個人資源の相互効果は短期的ではなく、組織との長期的な関係形成のメカニズムを通してWEに寄与するものとして考えられる。従って、従業員と組織の長期的な関係形成の観点からWEのメカニズムについて研究を行う。この長期的な組織との関係形成に関わる代表的な概念は、個人と組織の間の暗黙的かつ長期的な相互期待である「関係的契約」(蔡, 2002)である。従って、本研究ではJD-Rモデルを応用させ、WEに両資源が影響を及ぼすメカニズムを関係的契約の観点から検証していく。

以上の内容を纏めると、本稿の問題意識は主に以下の3つである。①個人資源としての心理的安全性がどのようなメカニズムでWEを高めるのかについて研究を行う。②さらに、具体的には長期

的な関係形成という性質を通して、関係的契約に着目しながらそのメカニズムを検証する。③仕事資源である心理的安全性と個人資源である自尊感情の相互作用がどのようにWEに影響を与えるかを検証する。

## 2. 先行研究

### (1) WE について

#### 1) 由来と類似概念の整理

今世紀に入ってから、「ポジティブ心理学」に注目が集まっている (Schaufeli et al., 2006)。これは、人間が持つ強みとパフォーマンスについての科学的研究であり (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000)、病気などのネガティブな側面に焦点を当てた従来の心理学を補完するものである。WE は上述した心理学の研究動向を背景に、バーンアウト (燃え尽き) の対概念として提唱された (島津・江口, 2016)。WE とは「仕事に対するポジティブで充実した心理状態」のことであり、活力・熱意・没頭の3要素から成る概念である (Schaufeli et al., 2002)。WE が高いとき、仕事に誇りを感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得て生き生きとしている状態にあるといえる (島津, 2010)。

次に、WE の類似概念を表1にまとめる。類似概念には、職務満足、ジョブ・インボルブメント、組織コミットメント、ワーク・モチベーションなどがある。この表から分かるように、WE は多くの構成要素を含んだ (Bakker, 2011) 包括的な職務遂行能力の予測因子であると言える。さらに、WE は心身の健康など職務に留まらない、より広範囲なアウトカムが期待できると言える。よって、WE の研究は意義がある。

表1 WE と類似概念

概念	定義	アウトカム	WE との差異
<b>WE</b>	仕事に対するポジティブで充実した心理状態 (Schaufeli et al., 2002)	仕事に対する肯定的な態度, 仕事のパフォーマンス向上, 心身の健康 (島津, 2010)	
職務満足感	自分の仕事を評価してみた結果として生じる, ポジティブな情動状態 (Locke, 1976)	仕事のモラルと会社への忠誠心の向上 (Nulandari, 2015)	受動的である点
ジョブ・インボルブメント	自分の仕事とどれ位一体化しているか (Lodahl & Kejner, 1965)	仕事のパフォーマンス向上, 離職率の低下 (Brown, 1996)	仕事の認知や態度について含まれていない点
組織コミットメント	組織に対する個人の一体感と関与の相対的な強さ (Mowday et al., 1979)	パフォーマンスや生産性の向上, 欠勤や遅刻の減少 (Batemen & Strasser, 1984)	個人と組織との結びつきの強さを表す点
ワーク・モチベーション	目標に向けて行動を方向付け, 活性化し, 維持する心理的プロセス (Mitchell, 1997)	仕事への満足度, 仕事への自発性, 離職率の低下 (Ivanov, 2021)	ある行動に駆り立てる構造などに関連している点

資料出所：島津ら（2014）をもとに修正

### 3) 規定要因と研究動向：心理的安全性について

WE の規定要因として、「仕事資源」と「個人資源」の2つがある (Xanthopoulou et al., 2007)。仕事資源とは、仕事において①ストレスやそれに起因する身体的・心理的コストを低減し、②目標の達成を促進し、③個人の成長や発達を促進する機能を有する物理的・社会的・組織的要因のことであり、従業員の WE を促す仕事資源を高めることが望ましいとされている (島津, 2012)。これらの特徴を踏まえると、自分の意見を恐れなく言え、さらにそれを受け入れてもらえるような職場特性は、仕事資源として重要であると考えられる。なぜなら、自分の意見が言いやすいことにより心理的コストが低減され、ストレスが減少するとそれに伴い目標が達成しやすい環境が作られ、さらにその環境で個人の成長が促進されやすい環境も醸成されると考えられるからだ。一方、個人資源とは、「自分を取り巻く環境を上手にコントロールできる能力やレジリエンスと関連した肯定的な自己評価」のことである。これらの仕事資源と個人資源はそれぞれ個別に WE を向上させるだ

けでなく、相互に関連しながら WE の向上に寄与する (Bakker, 2011)。その為、個人資源と仕事資源についてそれぞれ個別に考えるのではなく、JD-R モデルにあるように個人資源と仕事資源の相互効果という視点から研究を行うことが必要である。

WE について、海外では介入効果に対する研究が積み重ねられており、近年ではメタ分析も報告されている (Knight et al., 2017)。しかし、日本では WE が諸外国に比べて著しく低いことに加え、研究数も多くない (向江, 2018)。その為、諸外国との文化差や労働観の違いを踏まえたうえで、研究や実践を行っていくことが重要である (向江, 2018)。さらに、WE は仕事のパフォーマンス向上にも影響を与える (Edmondson & Lei, 2014) 為、WE の向上メカニズムについての研究は意義があると言える。

本研究で取り上げる心理的安全性は「組織、チームの中で対人リスクを恐れずに思っていることを気兼ねなく発言できる雰囲気」(Edmondson, 1999) と定義される。これは、上述した「自分の意見を恐れなく言え、さらにそれを受け入れてもらえるような職場特性」に該当すると考えられる。心理的安全性が高い職場では、従業員は心理面では同僚が自分の言うことを拒絶せず、互いの能力を尊重する為、このチームではリスクをとっても大丈夫だと感じる (Edmondson, 1999)。また、行動面では従業員はオープンなコミュニケーションを取り、積極的にフィードバックを求めようとするなど対人的にリスクの高い行動をとるようになる (Pearsall & Ellis, 2011)。心理的安全性の先行要因には対人関係、リーダーシップ、組織規範などがあげられている (Kahn, 1990)。心理的安全性は、従業員の行動面や職務態度に影響を与える。また、学習と変化が起こる為に必要な認知的状態であるとされている (Schein & Bennis, 1965)。学習と変化の観点からは、学習行動、情報共有、創造性など様々な行動面での成果がもたらされる。また、心理的安全性がもたらす職務態度の変化としては、仕事の成果、満足度の向上などがあるが、その中でも特に注目を集めているのが WE である (Frazier et al., 2016)。さらに、先述の通り従業員は心理的安全性の高い環境で働くことで大きな満足感を得るだけでなく、そのチームに留まることを強く希望すること (Faraj & Yan, 2009) が示されている。

このように、心理的安全性は仕事に対するポジティブな変化をもたらす為に重要な職場特性であると言える。よって、仕事資源として職場特性である心理的安全性に着目した研究は意義がある。さらに、先述した組織に長く留まることのメリットを踏まえると、心理的安全性の長期的な関係形成という側面からの研究は意義があると言える。

## (2) 影響メカニズムの解明

### 1) 長期的な関係形成：関係的契約

先述の通り、心理的安全性に長期的な関係形成という側面がある。よって、ここではまず長期的な関係形成という側面の重要性について述べる。

近年、「働き方改革」の公布に伴って関連する労働法が改正されたことや景気変動の影響を受け、今後の雇用環境がより流動化する可能性が示唆されている（川崎・伊藤，2021）。さらに、2020年以降新型コロナウイルスに関する特定の理由での離職が増加傾向にあり、労働市場もますます活発に変動することが予想されている（川崎・伊藤，2021）。一方、従業員の勤続年数が長い組織には、①採用コストを抑えられること②技術やノウハウ、社風の伝承が比較的上手いくこと③従業員のエンゲージメントが高まり、一体感が醸成されやすくなることの3つのメリットがあるとされている（清水，2019）。このことから、今後ますます流動化していく雇用環境の中でも、従業員の継続勤務意欲を高め、いかに従業員と組織の長期的な関係を形成していくかを調べることは意義があると考えられる。

本研究では長期的な関係形成を調べるにあたり、関係的契約という概念に注目する。従業員は組織との関係性の形成・維持において、文章化された契約だけでなく、文章化されない暗黙の相互期待に基づく「心理的契約」を結んでいる（服部，2009）。心理的契約は「明確に体现できるが、言及しない約束に基づいて、従業員と組織との間の互恵的な交換において合意された項目や条件に関する個人的な信念」（Rousseau，2004）と定義される。服部（2008）は、日本企業の雇用制度は心理的契約によって支えられてきた側面が強いと指摘している。なぜなら、日本企業は文章化された契約は柔軟に変更してきた一方で、文章化されない心理的契約は遵守し続けてきた（服部，2008）からである。関係的契約は、心理的契約の分類の1つで、経済的側面だけでなく社会心理的側面を含む包括的な契約であり、関係が長期間維持されることを前提とする（服部，2008）。日本の大企業で働く正社員と組織の間の契約は、関係的契約の側面を強く持つとされる（蔡，2002）。関係的契約の構成項目としては、自己成長やチームワーク、昇進、努力への報いなどが挙げられる（石橋，2019）。また、下位概念には安定性と忠誠心がある（Rousseau，2000）。

関係的契約の規定要因としては、キャリアに関する支援、人間関係の良好な職場、業務上の意思決定への参加、適切な仕事への支援などが挙げられる（服部，2009）。影響に関しては、従業員と組織の双方による関係への相互コミットメントによって、個人と組織のポジティブな成果を促進することが明らかになっている（Raja et al.，2004）。具体的には、関係的契約はジョブ・コミットメント及び組織コミットメント（Millward & Hopkins，1998）などと正の関係を持つことが示されている。

このように、関係的契約は従業員と組織の長期的な関係維持を前提とし、暗黙的な契約に基づいて相互に強い信頼関係が形成される点で重要な要素である。しかし、契約の形成原因と具体的な形成過程に関する研究は多いとは言えない（王，2015）。従って、関係的契約と同様に長期的な関係形成の性質を持つ心理的安全性を形成原因と捉え、その形成過程を研究することは、関係的契約の観点からも意義があると考えられる。

## 2) 個人資源との相互作用



個人資源は、WEの規定要因の1つで、「レジリエンスに関連する肯定的な自己評価であり、周囲の環境を上手くコントロールし、影響を与えることができるという個人の感覚」(Bakker, 2011)と定義される。

個人資源としての自尊感情とは、「自分自身に対する肯定的な評価」(Baumeister, 1998)と定義される。また、自尊感情は自己の社会的立場や対人関係の質を反映するシステムであるとするソシオメーター理論を提唱した Leary & Baumeister は、自尊感情を「他者から自分がどれくらい価値ある人間として認識されているかを推測するソシオメーター」と捉えている (Leary & Baumeister, 2000)。自尊感情の規定要因としては、①個人が自分の人生における「重要な他者」から寄せられる尊敬、受容、関心を示す量②個人の示す成功の歴史と社会で保持している地位、位置③個人の価値、願望④個人の価値を低下させることに対する応じ方の4つがある (Coopersmith, 1967)。

自尊感情については特に社会心理学の分野において多く研究が行われてきた。経営学分野では、自尊感情が職務遂行能力に及ぼす影響を検証した研究において、従業員の自尊感情の高さが職務遂行能力にプラスの影響を与えることが明らかになっている (Akgunduz, 2015)。さらに、仕事のストレスと幸福の関係における自尊感情の役割を調査した研究においては、低い自尊感情が精神的疲労と精神的苦痛に直接悪影響を及ぼすことに加え、高い自尊感情が劣悪な組織風土と精神的疲労および精神的苦痛との関係を緩和することが示されている (Anne & Ulla, 2003)。これらの研究を踏まえると、自尊感情は仕事の遂行能力や従業員の心理的側面に直接影響するだけでなく、調整変数としても機能すると言える。よって、本研究では、個人資源と仕事資源の相互作用の中でも心理的安全性の主効果に対する自尊感情の調整効果に注目する。

### 3. 仮説

先行研究のレビューを踏まえて、仕事資源としての心理的安全性がどのように従業員の心理的側面に影響を及ぼし、WEを高めるのかというメカニズムを詮索する。まず心理的安全性が関係的契約を媒介にしてWEに影響を及ぼすことについての仮説を検討する。次に、心理的安全性と関係的契約の関係に自尊感情による調整効果が作用するかを検証する。最後に、仕事資源としての心理的安全性と個人資源としての自尊感情による相互効果がWEに対して発揮されるかを検証する。そしてこれらの仮説について資源保存理論を用いて説明する。

#### (1) 心理的安全性とWE：関係的契約の媒介効果について

個人資源は仕事資源とWEの関係を部分的に媒介することが明らかになっており、仕事資源が個人資源の開発を促進することが示唆されている (Xanthopoulou et al., 2007)。そこで、仮説1で

はそのメカニズムに焦点を当て、長期的な関係形成の側面から関係的契約に着目する。さらに、関係的契約を個人資源と捉えたうえでその媒介効果を検討する。

はじめに、心理的安全性と関係的契約の関係について資源保存理論の観点から考える。資源保存理論とは、「人は資源を獲得、保持、保護しようとし、資源が損失または喪失の危機にさらされた時、或いは実質的な資源投資の後に資源を獲得できなかった時にストレスが発生する」(Hobfoll, 1989)という理論である。また資源保存理論は、個人が戦略的に資源を投資して、さらなる資源を獲得することを主張する(Halbesleben & Bowler, 2007)。これを踏まえて、両者の関係を検討する。心理的安全性は、自分の意見を受け入れてもらえるという職場特性である(Edmondson, 1999)。これは、仕事資源に相当すると考えられる。心理的安全性という資源の保持の手段として、所属する企業と長期的な関係を結ぼうとする可能性がある。このように企業にとどまろうとする考えは、企業と長期的な関係を結ぶ関係的契約とみなすことができる。よって資源保存理論を用いて考えると、心理的安全性により関係的契約を獲得する可能性がある。

次に、関係的契約とWEの関係について、先行研究と資源保存理論によって検討する。関係的契約はWEの規定要因である個人資源に該当すると考えられる。なぜなら、関係的契約が構成する心理的契約は、従業員と組織の間の相互交換契約の条件についての個人の信念であると定義づけられており(Rousseau, 1989)、個人資源は個人の感覚を示す概念である(Bakker, 2011)からである。よって、心理的安全性という仕事資源を得た場合、関係的契約という個人資源をもたらし、個人の活き活きとした心理状態、つまりWEに作用するのではないかと考えた。企業との関係形成の結果、個人の内面的な心理状態にポジティブな影響を与えると考えられる。また、関係的契約はWEに有意に正の影響を与える(Soares & Mosquera, 2019)。よって、関係的契約を獲得してWEに作用する可能性がある。また、心理的安全性がWEを促進することは既に先行研究で立証されている(Basit, 2017; Ge, 2020)。

上記の関係を踏まえて考えると、心理的安全性とWEの関係は関係的契約によって媒介されると言える。しかし、関係的契約以外にも、従業員の声が心理的安全性とWEの関係を媒介することが立証されている(Yuanqin & Ge, 2020)。その為、完全媒介ではなく部分媒介の関係であると考えた。これを仮説として整理すると以下ようになる。

仮説1：心理的安全性とWEの関係は、関係的契約によって部分的に媒介される。

## (2) 心理的安全性と関係的契約：自尊感情の調整効果について

仮説1より、自分の意見を気兼ねなく発信でき、さらにそれを受け入れてもらえるという職場特性である心理的安全性が高い職場では、所属する企業と長期的な関係を結ぼうとする関係的契約が高まると考えられる。さらに、両者の関係は、他人からの受容が動機となって所属する企業と長

期的な関係を結ぼうとするものだと考えられる。そこで、心理的安全性と関係的契約の関係に影響を与えるものとして、他者から寄せられる尊敬、受容、関心の程度が規定要因の1つにある自尊感情 (Coopersmith, 1967) という概念に注目する。

資源保存理論によると、もともと資源を保有している状況で追加の資源を獲得する場合には相互効果をもたらす (Hobfoll, 1989, 2004)。そして、高い心理的安全性という環境下において、高い自尊感情を持つ者は、自分が所属する集団において評価される望ましい人間であるという認識を反映し (Leary & Baumeister, 2000)、自分の発言や意見に対する自信が高いと考えられる。その為、高い自尊感情という個人資源を持つ者は、自分の意見や発言を受け入れられやすい職場特性である心理的安全性という追加の仕事資源を獲得しようとするとき資源の相互効果が発生し心理的安全性の効果が強まると考えられる。しかし、自尊感情が低い場合は、資源を保有しているとは言い難い。なぜなら、資源とは「自分自身で中心的に価値を置いているもの」 (Hobfoll, 2002) であり、低い自尊感情に対して価値を見出す可能性は低いと考えられるからである。その為、先述した資源の相乗効果も発生しづらく、心理的安全性と関係的契約の関係を強める効果は作用しにくいと考えられる。さらに、心理的安全性が低い環境下では、自尊感情の高低に関わらず、自分の意見を受け入れて貰えないストレスにより組織に留まろうとする意思が低くなり、そもそも関係的契約が高まることもないと考えられる。よって、心理的安全性と関係的契約の関係を自尊感情が調整し、自尊感情が高い場合にのみ両者の関係が強まると考えられる。これを仮説として整理すると以下ようになる。

仮説 2：心理的安全性と関係的契約の関係は、自尊感情によってモデレートされる。自尊感情が高いと、両者の関係は強まる。

### (3) 心理的安全性と WE：自尊感情の調整効果について

次に、JD-R モデルを発展させ、心理的安全性と WE の関係について自尊感情の調整作用という観点より検証する。

まず、仕事資源がパフォーマンスや WE に与える影響に対して、個人資源が調整効果を有することが明らかになっている (Yperen & Snijders, 2000)。より豊富な資源を持つ従業員は、モチベーションが高く、変化する環境の中でまたさらに資源を獲得し、両者の相互効果により結果としてパフォーマンスとエンゲージメントを向上させると予想される (Heuvel et al, 2010)。よって、高い自尊感情という豊富な資源を持つ者は、心理的安全性という仕事資源を獲得し、相互効果により結果的に WE が高まると考えられる。しかし、自尊感情が低い場合には、仮説 2 と同様豊富な資源を有しているとは言い難い。その為、上記の個人資源による調整効果は作用しにくいと考えられる。さらに、心理的安全性が低い環境下では、仮説 2 と同様に自尊感情の高低に関わらず WE が高まることもないと考えられる。よって、心理的安全性と WE の関係を自尊感情が調整し、自尊感情が高

い場合にのみ両者の関係が強まると考えられる。これを仮説として整理すると以下のようになる。

仮説 3：心理的安全性と WE の関係は、自尊感情によってモデレートされる。自尊感情が高いと、両者の関係は強まる。

## 4. 調査方法

### (1) 調査方法

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 2022 年 8 月に実施し、回収目標数として設定した 2000 人を超える 2126 名からの回答を得られた。この予備調査では、IT 業界に勤める人を対象とした。IT 業界に絞った理由は 3 点ある。1 点目は、IT 業界は日本の将来の発展に際し重要と考えられるからである。経済産業省 (2018) では、DX 推進の重要性を説いている。DX 推進には IT 業界が重要であると考えた。2 点目は、IT 業界が WE の高い業界だからである。Webox (2021) の業界別ワーク・エンゲージメントの調査によると、教育・学習支援業界に次いで IT 業界が 2 位となっている。3 点目は、心理的安全性が高い業界だと考えられるからである。Openworks (2022) の『新卒入社してよかった会社ランキング 2022』では IT 業界が上位を占め、さらに上位の企業に共通している要素の 1 つに心理的安全性が含まれる為、IT 業界は心理的安全性が高い業界であると考えた。

予備調査の質問内容は、役職、会議の回数、WE についてである。役職については、社会的ヒエラルキーの存在によって、地位の低いものは発言を躊躇う (Edmondson & Nembhard, 2006) 為、心理的安全性が高い環境が必要であると考えた。その為、回答者の役職について「管理職以外」と答えた者を調査対象とした。会議・意見交換の頻度については、これらは自分の意見の受容に関する概念である心理的安全性が求められる場面であるからである。また、本研究は WE についての研究である為、「仕事に対してポジティブな姿勢を持っていますか」と質問した。予備調査の結果より、本調査に相応しい対象者サンプルは 472 名であった。

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 2022 年 8 月に行った。質問票は回収目標を 300 人に設定したうえで 472 名に配布し、回収目標の人数を超える 328 名からの回答を得られた。有効サンプル数は 316 (有効回収率 96.3%) 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 42.43 歳 (Min=22, Max=69) で、内訳は男性が 240 名、女性が 88 名であった。

表 2 調査対象者のプロフィール (計 316 名)

性別	男性			女性	
	232			84	
年齢別	20～29 歳	30～39 歳	40～49 歳	50～59 歳	60 歳以上
	73	65	73	74	31

(2) 測定尺度

1) WE に関する質問項目

WE については, Schaufeli が作成した UtrechtWorkEngagementScale(UWES)を邦訳したユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度日本語版の質問項目を用いて測定した (Shimazu et al., 2008)。質問項目数は 17 である。「非常にあてはまる」「かなりあてはまる」「ややあてはまる」「どちらともいえない」「あまりあてはまらない」「ほとんどあてはまらない」「全くあてはまらない」の 7 点尺度で回答を得た。

2) 心理的安全性に関する質問項目

心理的安全性については, Edmondson (1999) の質問項目を邦訳し, 使用した。質問項目数は 7 である。同様に 7 点尺度で回答を得た。

3) 関係的契約に関する質問項目

関係的契約については, Milward & Hopkins (1998) が開発した心理的契約尺度を, 青木 (2001) が邦訳したものを使用した。この質問項目のうち, 関係的契約に関する質問を採用した。質問項目数は 12 である。同様に 7 点尺度で回答を得た。

4) 自尊感情に関する質問項目

自尊感情については, Rosenberg (1965) の質問項目を邦訳し, 使用した。質問項目数は 10 である。同様に 7 点尺度で回答を得た。

## 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、上記の測定尺度全ての質問項目（合計 46 項目）の平均値、標準偏差を算出した。これらについて天井効果及びフロア効果はみられなかった為、46 項目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・プロマックス回転による因子分析を行った。複数の因子に高い負荷量を示した質問項目及び因子負荷量が 0.35 を下回った質問項目、項目数が不足している質問項目を計 19 項目除外し、複数回因子分析を行った。最終的な因子パターンを表 3 に示す。

第 1 因子は 16 項目で構成されており、いずれも **WE** を測定する為の項目であった。そこで「**WE**」因子と命名した。

第 2 因子は 5 項目で構成されており、そのすべてが **Rosenberg (1965)** の自尊感情についての逆転処理を行った質問項目であった。そこで「自尊感情」因子と命名した。

第 3 因子は 3 項目で構成されており、いずれも **青木 (2001)** の質問項目における関係的契約に該当するものであった。そこで「関係的契約」因子と命名した。

第 4 因子は 3 項目で構成されており、いずれも **Edmondson (1999)** の心理的安全性を測定する為の項目であった。そこで「心理的安全性」因子と命名した。

表 3 因子分析結果

質問項目	1. WE	2. 自尊感情	3. 関係的契約	4. 心理的安全性
職場では、気持ちがはつらつとしている。	<b>.930</b>	-.002	.006	-.143
私にとって仕事は、意欲をかきたてるものである。	<b>.915</b>	.006	.032	-.109
朝に目がさめると、さあ仕事へ行こうという気持ちになる。	<b>.910</b>	-.026	.034	-.235
仕事に没頭している時、幸せだと感じる。	<b>.896</b>	-.003	-.002	-.128
私は仕事にのめり込んでいる。	<b>.885</b>	.020	-.005	-.037
仕事をしていると、他のことはすべて忘れてしまう。	<b>.834</b>	-.080	-.178	.018
仕事は、私に活力を与えてくれる。	<b>.826</b>	-.008	.087	.008
仕事をしていると、つい夢中になってしまう。	<b>.816</b>	-.022	-.050	.107
長時間休まずに、働き続けることができる。	<b>.795</b>	-.058	-.135	-.004
職場では、元気が出て精神的になるように感じる。	<b>.784</b>	.034	.074	-.051
仕事に熱心である。	<b>.763</b>	.044	-.043	.158
仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる。	<b>.714</b>	.021	.119	.010
自分の仕事に誇りを感じる。	<b>.612</b>	.078	.150	.161
仕事をしていると、時間がたつのが速い。	<b>.569</b>	-.081	-.074	.315
自分の仕事に、意義や価値を大いに感じる。	<b>.485</b>	.109	.137	.291
ことがうまく運んでない時でも、辛抱強く仕事をする。	<b>.459</b>	-.003	-.036	.290
私は概して自分が落ちこぼれだと思いがちだ。(R)	-.065	<b>.824</b>	-.086	.157
私は時々、自分は確かに役立たずだと感じることもある。(R)	-.104	<b>.818</b>	.001	.099
私は時々、自分がだめな人間だと思うことがある。(R)	.078	<b>.785</b>	.050	-.186
私は、自分にはあまり誇れるものがないと感じている。(R)	.075	<b>.755</b>	.055	-.104
私は自分自身をもっと尊敬できたらいいのにと願っている。(R)	-.051	<b>.465</b>	-.143	-.084
私は、この会社での仕事によって自分のスキルアップをはかりたい。	-.112	-.024	<b>1.013</b>	.035
この仕事は、私の将来のキャリアアップのためのステップだ。	.020	-.020	<b>.799</b>	-.053
私は、この組織の中で成長することを望む。	.130	-.060	<b>.673</b>	.068
あなたが勤務する職場内では、他者を意図的に陥れるような行動をする人はいない。	-.127	-.033	-.057	<b>.708</b>
あなたが勤務する職場の仲間と仕事をする際、自分のスキルと才能が評価され、活かされる。	.120	.031	.031	<b>.627</b>
あなたが勤務する職場の仕事仲間は、困難な課題や問題を提起することができる。	-.043	-.069	.100	<b>.491</b>
因子寄与	44.673	11.219	6.786	4.663
因子寄与率 (%)	11.439	3.615	6.855	5.094

(R) とあるものについては回答番号の逆転処理を行った。

(2) 平均, 標準偏差, 信頼性係数  $\alpha$  と相関関係

従属変数, 独立変数, 媒介変数, 調整変数となる, 「WE」「心理的安全性」「関係的契約」「自尊感情」の平均, 標準偏差, 信頼性係数  $\alpha$  と相関関係を調べたものが表 4 である。WE と心理的安全性 ( $r=0.416, p < 0.01$ ), 関係的契約 ( $r=0.599, p < 0.01$ ), 自尊感情 ( $r=0.216, p < 0.01$ ), 心理的安全性と関係的契約 ( $r=0.414, p < 0.01$ ) はそれぞれ正の相関関係を示した。

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	5
1. 性別	1.270	.440						
2. 年齢	42.430	12.400		-.494**				
3. WE	3.910	1.180	.960	-.076	.140*			
4. 心理的安全性	4.420	.980	.660	-.111*	.118*	.416**		
5. 関係的契約	4.170	1.290	.880	.094	-.144*	.599**	.414**	
6. 自尊感情	3.910	1.110	.840	-.069	.195**	.216**	.044	.023

$p^* < 0.05, p^{**} < 0.01$

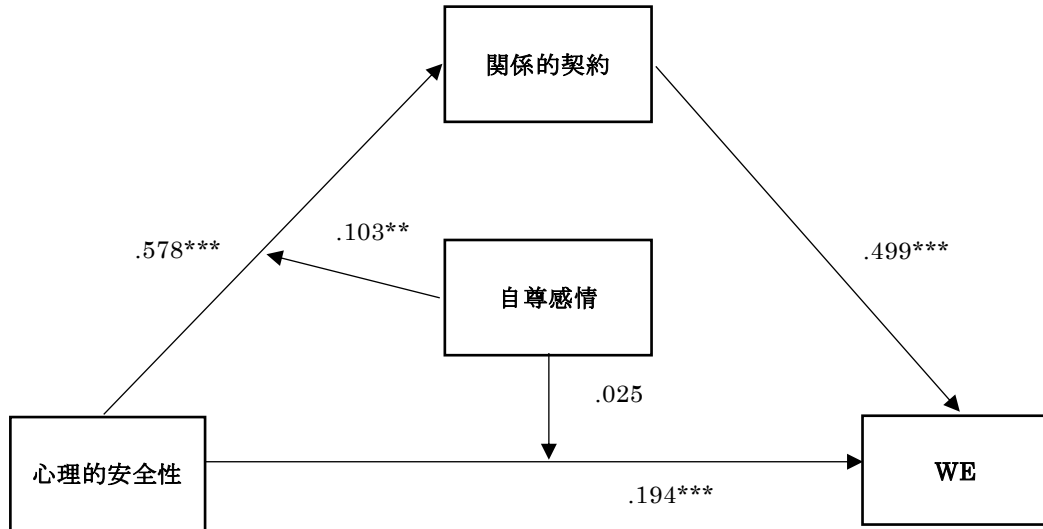
(3) 共分散構造分析

次に仮説のモデルに対して, 共分散構造分析を行った。モデルの適合度を確認すると, 高い適合度を示した (GFI=1.000, AGFI=0.996, NFI=1.000, RMSEA=0.000, カイ 2 乗=0.151, 自由度=1, 有意確率=0.698)。コントロール変数として年齢, 性別の 2 つを使用している。年齢を採用した理由は, 先述の通り地位の低いものは発言を躊躇う (Edmondson & Nembhard, 2006) 為, 若い者ほど心理的安全性が低い可能性があるからである。性別を採用した理由は, IT 業界は男性が 7 割以上を占める業界である (経済産業省, 2016) 為, 少数派である女性の心理的安全性が低い可能性が考えられるからである。

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。仮説の結果を検証する為に共分散構造分析の結果を確認する。なお表 5 は推定値の有意性検定である (標準化前の係数)。



図3 共分散構造分析パス図



p\* < 0.1, p\*\* < 0.05, p\*\*\* < 0.001 数値は標準化検定値

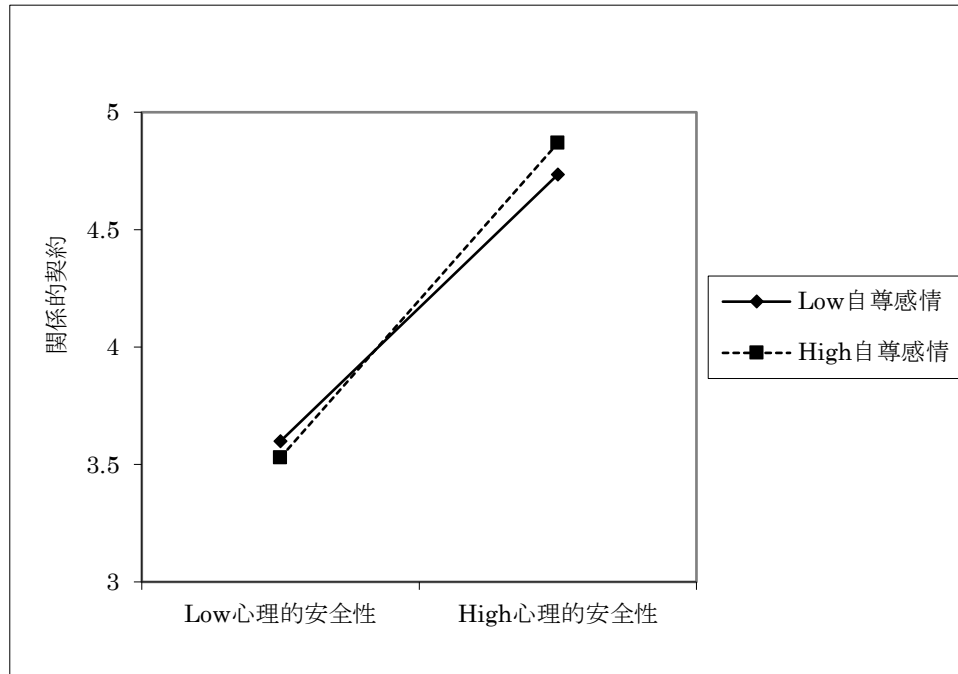
モデル適合度 (GFI=1.000, AGFI=0.996, NFI=1.000, RMSEA=0.000)

パス係数は仮説に関する内容のみを示す。相関関係, 誤差とコントロール変数は省略。

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
关系的契約	<--	心理的安全性	.578	.066	8.754	.000
关系的契約	<--	心理的安全性×自尊感情	.103	.050	2.087	.037
关系的契約	<--	自尊感情	.032	.060	.539	.590
关系的契約	<--	性別	.193	.168	1.149	.251
关系的契約	<--	年齢	-.019	.006	-3.070	.002
WE	<--	心理的安全性	.194	.056	3.470	.000
WE	<--	关系的契約	.499	.043	11.677	.000
WE	<--	心理的安全性×自尊感情	.025	.038	.670	.503
WE	<--	自尊感情	.170	.046	3.725	.000
WE	<--	年齢	.016	.004	3.803	.000

図4 単純傾斜分析の結果 (仮説2)



はじめに仮説1の検証を行う。心理的安全性から関係的契約を経て(推定値  $\beta=0.578$ ,  $p=0.00$ ), WE へのパス(推定値  $\beta=0.499$ ,  $p=0.00$ )は、正の効果を示し有意であった。さらにAmosの結果を確認したところ、間接効果は0.241, 直接効果は0.162であった。

これらの結果を踏まえ、WEに対して有意な影響が確認された心理的安全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0.1694~0.3461であり、信頼区間に0が含まれていないことから媒介効果が認められた。また、心理的安全性からWEへのパスも統計的有意を示した(推定値  $\beta=0.194$ ,  $p=0.00$ )。よって心理的安全性が高いほど関係的契約が高く、関係的契約を媒介してWEが高まるという部分媒介の関係性が示された。よって仮説1は支持された。

続いて仮説2の検証を行う。表5を参照すると、心理的安全性と関係的契約との関係に対する自尊感情のパスは正の効果を示し有意であった(推定値  $\beta=0.103$ ,  $p=0.037$ )。その為、自尊感情による調整効果は存在すると考えられる。続いて、心理的安全性と自尊感情の相互作用効果を考えて。

図5は心理的安全性と自尊感情に関して関係的契約に対する相互作用効果を単純傾斜分析により示したものである。自尊感情が高い場合(単純傾斜=0.681,  $p=0.00$ )と自尊感情が低い場合単純傾斜=0.578,  $p=0.00$ )の両方に関して統計的に有意となった。自尊感情が低い場合に比べ、自尊感情が高い場合の方が単純傾斜の値が大きく、自尊感情が高い場合に、心理的安全性と関係的契約との

関係性を強める働きがあることを示す結果となった。よって、仮説 2 は支持された。

最後に仮説 3 については、心理的安全性と WE との関係に対する自尊感情のパスは統計的有意を示さなかった（推定値  $\beta=0.025$ ,  $p=0.503$ ）。よって心理的安全性と WE との関係については自尊感情の調整効果は認められず、仮説 3 は棄却となった。

#### (4) 補足分析

本研究では、独立変数が心理的安全性、媒介変数が関係的契約、従属変数が WE、調整変数が自尊感情というモデルについて検証したが、他の代替モデルについても補足分析を行った。それらについて説明する。

1 つ目は、独立変数を自尊感情、媒介変数を関係的契約、従属変数を WE と設定したモデルである。さらに自尊感情と関係的契約の関係の調整変数として心理的安全性を設定し、分析した。このモデルは自尊感情が関係的契約に影響を及ぼす先行研究があること、自分の意見が受け入れられやすい職場特性である心理的安全性が高いことが他者からの受容に関する自尊感情の効果を高めることを考え理論上可能性があると判断した。しかし、適合値は  $GFI=0.990$ ,  $AGFI=0.855$ ,  $NFI=0.970$ ,  $RMSEA=0.124$  となり、 $AGFI$  が一般的に指摘されている 0.9 以上の指標を、 $RMSEA$  が 0.05 以下の指標をクリアできていない為今回のモデルの方がより適切である。よって、このモデルは棄却となった。

2 つ目は、独立変数を心理的安全性、媒介変数を自尊感情、従属変数を WE と設定したモデルである。さらに心理的安全性と自尊感情の関係の調整変数として関係的契約をおき、分析を行った。本研究では、心理的安全性を仕事資源、自尊感情と関係的契約を個人資源としたうえで心理的安全性と自尊感情による相互効果を見た。その為心理的安全性と関係的契約による相互効果の可能性も見る為このモデルを設定した。しかし、適合値は  $GFI=0.916$ ,  $AGFI=0.136$ ,  $NFI=0.698$ ,  $RMSEA=0.426$  となり、 $AGFI$  と  $NFI$  が一般的に指摘されている 0.9 以上の指標を、 $RMSEA$  が 0.05 以下の指標をクリアできていない為今回のモデルの方がより適切である。よって、このモデルも棄却となった。

3 つ目は、独立変数を関係的契約、媒介変数を心理的安全性、従属変数を WE と設定したモデルである。このモデルは関係的契約が個人の知覚としての心理的安全性を高める可能性を考慮し、構築した。さらに関係的契約と心理的安全性の関係の調整変数として自尊感情を設定し、分析を行った。しかし、適合値は  $GFI=0.986$ ,  $AGFI=0.809$ ,  $NFI=0.959$ ,  $RMSEA=0.147$  となり、 $AGFI$  が一般的に指摘されている 0.9 以上の指標を、 $RMSEA$  が 0.05 以下の指標をクリアできていない為このモデルも棄却となった。これらの代替モデルは、いずれも本研究でのモデルより適合度が悪い為、本モデルがより適切といえる。

## 6. 考察、今後の課題

本研究の目的は大きく分けて3点であった。1点目は、規定要因である仕事資源と個人資源の相互効果によりWEが向上するメカニズムを明らかにすること。2点目は、メカニズムの検証にあたり心理的安全性を独立変数、関係的契約を媒介変数として調査を行うこと。3点目は、個人特性に着目し、自尊感情の調整効果を検証することである。検証の結果、仮説1および仮説2は支持されたが、仮説3は棄却された。

仮説3の棄却理由について考察する。本研究では、自尊感情による心理的安全性とWEの関係の調整効果は示すことができなかった。WEは従業員の仕事に対するポジティブな心理状態であり、他者との関係を前提としていない。そして調整変数として扱った自尊感情は、「先行研究」においても述べた通り、他者からの認識や受容の度合いを含む概念であり、他者との関係を前提としている。その為、仮説2と仮説3の結果を踏まえると、自尊感情は調整変数として、対人関係を前提とする心理的安全性と関係的契約間には機能するが、心理的安全性と他者との関係を前提としないWE間に対しては調整変数として機能しなかったと考えられる。

次に、本研究の意義を4つ述べる。

1点目は、心理的安全性が関係的契約に正の影響を与えることを初めて示した点である。人間関係の良好な職場や業務上の意思決定への参加などが関係的契約の規定要因であることは既に服部(2009)の先行研究で示されていたが、具体的に心理的安全性という職場特性を形成原因として捉え、契約の形成過程を解明できたことは、関係的契約研究の観点からも大きな貢献となった。また、本研究では両者の関係を高い自尊感情が強めることも明らかになった。その為、従業員の自尊感情を考慮したマネジメントの必要性も示唆された。

2点目は、WEを向上させる方法として長期的な関係形成という新しい側面からのアプローチの可能性を示唆した点である。今までWEを向上させる方法としては上司による支援やフィードバックなど組織学習の観点からの研究が多かった(Hakanen et al., 2006; Saks, 2006)。早期離職の防止や日本で職場での良好な人間関係が重視されていることなどを踏まえると、長期的な関係形成という側面は非常に重要であると言えるだろう。

3点目は、規定要因とされる仕事資源と個人資源の相互効果を検証し、包括的にWEの向上メカニズムを解明した点である。仕事資源と個人資源の相互効果についてはすでに先行研究で明らかになっている。しかし、心理的安全性や関係的契約などという具体的な変数を用いた実証研究はこれまで多く行われてきたわけではない。従って、本研究によって新たな資源の相互効果を確認することで仕事資源と個人資源の相互効果の研究を一步進めることができたと言える。

4点目は、日本企業を対象にWEの向上メカニズムに関する実証研究を行った点である。「先行研

究」において述べた通り、諸外国と比較すると日本の WE の研究数は少ない。そして向江（2018）は、諸外国と日本の文化差や労働慣習、労働観の違いなどを踏まえた上で、従業員の WE を高める為の効果的な取り組みの実践に資する研究の必要性を指摘していた。そこで今回日本企業を対象として、実務において重視されている心理的安全性という職場特性や日本企業の雇用関係と密接に関わる関係的契約という概念を取り入れて調査を行ったことで、今後の日本企業での取り組みの実践に役立つ研究結果を導くことができた。

最後に本研究の課題を 4 つ述べる。1 点目は、他の仕事資源と個人資源を考慮することである。心理的安全性や関係的契約、自尊感情以外の資源の可能性も考慮に入れて引き続き検証を行う必要がある。2 点目は、調査対象業界の幅を広げることである。本研究では、数多くある業界の中でも IT 業界に絞った為、業界の幅を広げた場合、研究結果にどのような影響があるかを検証していく必要がある。3 点目は、調査対象者の属性の偏りをなくすことである。本研究では、女性と 60 歳以上のサンプル数が少ない為、より属性のバランスを意識した研究を行う必要がある。4 点目は、測定尺度の信頼性を改善することである。本研究では、「心理的安全性」因子の信頼性係数  $\alpha$  の値が 0.660 と他の因子に比べて低くなった為、より測定尺度の作りを工夫した研究が必要である。

#### 参 考 文 献

- A. Shimazu, W.B. Schaufeli, S. Kosugi and A. Suzuki, H. Nashiwa, A. Kato, M. Sakamoto, H. Irimajiri, S. Amano, K. Hirohata and R. Goto (2008) "Work Engagement in Japan: Validation of the Japanese Version of the Utrecht Work Engagement Scale" *An International Review*, Vol. 57, No. 3, pp. 510-523.
- Akgunduz, Y (2015) "The influence of self-esteem and role stress on job performance in hotel business." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27, No. 6, pp. 1082-1099.
- Alan M. Saks (2006) "Antecedents and Consequences of Employee Engagement" *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 7, pp. 600-619.
- Amy C. Edmondson & Zhike Lei (2014) "Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct" *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 1, No. 1, pp. 23-43.
- Amy Edmondson (1999) "Psychological Safety and Learning Behavior in Work" *Teams Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2, pp. 350-383.
- Amy Edmondson & Ingrid Nembhard (2006) "Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams" *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, No. 7, pp. 941-966.
- Anne Mäkikangas & Ulla Kinnunen (2003) "Psychosocial work stressors and well-being: self-esteem and optimism as moderators in a one-year longitudinal sample" *Personality and Individual Differences*, Vol. 35, No. 3, pp. 537-557.
- Arnold B. Bakker (2011) "An Evidence-Based Model of Work Engagement" *Current Directions in*

- Psychological Science*, Vol. 20, No. 4, pp. 265-269.
- Basit, A. A. (2017) "Trust in supervisor and job engagement: Mediating effects of psychological safety and felt obligation." *The Journal of Psychology*, Vol. 151, No. 8, pp. 701-721.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984) "A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment." *Academy of Management Journal*, Vol. 27, pp. 95-112.
- Baumeister, R. E (1998) "The self. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology*, Vol. 4, pp. 680- 740
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. and Schaufeli, W. B, (2001) "The Job Demands-Resources Model of Burnout." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, pp. 499-512.
- Edgar H. Schein, Warren G. Bennis (1965) "Personal and Organizational Change Through Group Methods" *The Laboratory Approach*
- GALLUP (2017) "State of the Global Workplace" State-of-the-Global-Workplace\_Gallup-Report.pdf (fundacionprolongar.org) (2022年9月30日アクセス)
- Galid Chen, Stanley M. Gully & Dov Eden (2001) "Validation of a New General Self-Efficacy Scale" *Organizational Research Methods*, Vol. 4, No.1, pp. 62-83.
- Ge, Y. (2020) "Psychological safety, employee voice, and work engagement." *Social Behavior and Personality*, Vol. 48, No. 3, pp. 1-7.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006) "Burnout and work engagement among teachers." *Journal of School Psychology*, Vol. 43, No. 6, pp. 495-513.
- Halbesleben, J. R. B., & Bowler, W. M. (2007) "Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 1, pp. 93-106.
- Hobfoll, S. E. (1989) "Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress." *American Psychologist*, Vol. 44, pp. 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2002) "Social and psychological resources and adaptation." *Review of General Psychology*, Vol. 6, No.4, pp. 307-324
- Hobfoll, S. E. (2004) "Stress, culture, and community: The psychology and philosophy of stress (Plenum Series on Stress and Coping)"
- Ivanov, P. (2021) "Effectiveness of work motivation and its influence on work outcomes" *Economic & Law*, Vol. 3, No. 2, pp. 43-52
- Kahn, W. A. (1990) "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work" *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4, pp. 692-724.
- Knight C, Patterson M & Dawson J (2017) "Building analysis investigating the effectiveness of work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions" *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 38, No.6, pp. 792-812.
- Linda H Aiken, Sean P Clarke, Douglas M Sloane, Julie Sochalski & Jeffrey H Silber (2002) "Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout, and job dissatisfaction." *JAMA*, Vol. 288, No. 16, pp. 1987-1993.
- Locke, E.A. (1976) "The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D., Ed.", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, pp. 1297-1343.
- Lodahl, T.M. and Kejner, M.M. (1965) "The Definition and Measurement of Job Involvement." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 49, pp. 24-33.

- M. Lance Frazier, Stav Fainshmidt, Ryan L. Klinger, Amir Pezeshkan and Veselina Vracheva (2016) "Psychological Safety: A meta-analytic review and extension" *Personnel Psychology*, Vol. 70, No. 1, pp. 113-165.
- Machteld van den Heuvel, Evangelia Demerouti, and Wilmar B. Schaufeli & Arnold B. Bakker (2010) "Personal Resources and Work Engagement in the Face of Change" *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice*, Vol. 1, Cap. 7, pp.124-150.
- Maria Eduarda Soares & Pilar Mosquera (2019) "Fostering work engagement: The role of the psychological contract" *Journal of Business Research*, Vol. 101, pp. 469-476.
- Mark R. GomenLeary, Roy F. Baumeister (2000) "The Nature and Function of Self-esteem: Sociometer Theory" *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 32, pp. 1-62.
- Millward, L.J., & Hopkins, L.J. (1998) "Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment." *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 28, No. 16, pp. 1530-1556.
- Mitchell, T. R. (1997) "Matching motivational strategies with organizational contexts." *Research in Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 57-149.
- Mowday RT, Steers RM, Porter LW. (1979) "The measurement of organizational commitment." *J Vocat Behav*, Vol. 14, No. 2, pp. 224-47.
- Nulandari, V. G. (2015) "Analysis of the factors that affect job satisfaction at mechanic workshop X in 2015." *Universitas Diponegoro*
- Openworks (2022) 「新卒入社してよかった会社ランキング 2022」  
<https://kyodonewsprwire.jp/release/202204210240> (2022年9月30日アクセス)
- Pearsall, M. J. & Ellis, A. P. J. (2011) "Thick as thieves: The effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team behavior." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, No. 2, pp. 401-411.
- Rosenberg, M. (1965) "Society and the adolescent self-image" *Princeton: Princeton University Press*.
- Rousseau (1989) "Psychological and implied contracts in organizations." *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.2, No.2, pp. 121-139.
- Rousseau (2000) "Psychological Contract Inventory Technical Report"
- Rousseau (2004) "Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate" *The Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 1, pp. 120-127.
- Samer Faraj & Aimin Yan (2009) "Boundary work in knowledge teams." *J. Appl. Psychol*, Vol 94, No. 3, pp. 604-617.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V.& Bakker, A. B. (2002) "The measurement and engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach" *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, No. 1, pp. 71-92.
- Schaufeli, W.B, Bakker, A.B, Salanova, B. (2006) "The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study" *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 66, No. 4, pp. 701-716.
- Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. (1994) "Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): A Reevaluation of the Life Orientation Test" *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 67, No. 6, pp. 1063-1078.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000) "Positive psychology: An introduction" *American*

- Psychologist*, Vol. 55, No.1, pp. 5-14.
- Stanley Coopersmith, S. (1967) "The antecedents of self-esteem." *San Francisco: W. H. Freeman and Company*
- Steven P. Brown (1996) "A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement" *Psychological Bulletin*, Vol. 120, No. 2, pp. 235-255
- Usman Raja, Gary Johns, Filotheos Ntalianis (2004) "The Impact of Personality on psychological Contracts" *Academy Management Journal*, Vol. 47, No. 3, pp. 350-367.
- Van Yperen, N. W., & Snijders, T. A. (2000) "A multilevel analysis of the demands-control model: Is stress at work determined by factors at the group level or the individual level?" *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 5, No. 1, pp. 182-190.
- Wevox (2021) 「業界別のエンゲージメントスコアの特徴を発表」  
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000073.000021544.html> (2022年9月30日アクセス)  
[https://get.wevox.io/case\\_study](https://get.wevox.io/case_study) (2022年9月30日アクセス)
- Xanthopoulou D, Bakker AB & Demerouti E (2007) "The role of personal resources in the job demands-resources model." *International Journal of Stress Management*, Vol. 14, No.2, pp. 121-141.
- Xanthopoulou, D, Bakker, AB, Demerouti, E, & Schaufeli, WB. (2009) "Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement" *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 74, No. 3, pp. 235-244.
- Yuanqin & Ge (2020) "Psychological safety, employee voice, and work engagement" *Scientific Journal Publisher Social Behavior and Personality*, Vol. 48, No.3, pp. 1-7.
- 青木恵之祐 (2001) 「従業員の心理的契約と組織コミットメントが退職意思に及ぼす影響について」『産業・心理学研究』第15巻, 第1号, pp. 13-25
- 石橋真人 (2019) 「労働時間に関する心理的契約の項目開発に関する一考察—長時間労働は正意識の視点から—」『明星大学経営学研究紀要』第14号, pp. 91-102
- 岩澤誠一郎 (2016) 「日本企業における従業員のワーク・エンゲイジメントとマネジメント・スキル」『経済社会学会年報』第38巻, pp. 72-90
- エン・ジャパン株式会社 (2020) 「『職場でのコミュニケーション』意識調査—『エン派遣』ユーザーアンケート—」<https://corp.en-japan.com/newsrelease/2020/24687.html> (2022年9月30日アクセス)
- 王征 (2015) 「『心理的契約』に関する考察：回顧と今後の展望」『広島国際研究』第21巻, pp. 53-73
- 株式会社アスマーク (2022) 「1万人のデータから見る『心理的安全性の重要性』」  
[https://humap.asmarq.co.jp/wp-content/uploads/2022/09/research\\_lecture4.pdf](https://humap.asmarq.co.jp/wp-content/uploads/2022/09/research_lecture4.pdf) (2022年9月30日アクセス)
- 株式会社リクルート (2013) 「アジアの『働く』を解析する」  
[https://www.works-i.com/research/works-report/item/s\\_000242.pdf](https://www.works-i.com/research/works-report/item/s_000242.pdf) (2022年9月30日アクセス)
- 川崎昌・伊藤利 (2021) 「離職に影響を与える要因分析」『目白大学 経営学研究』第19号, pp. 27-41son, 20
- 経済産業省 (2016) 「IT人材の最新動向と将来推計に関する調査結果」  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/daiyoji\\_sangyo\\_skill/pdf/001\\_s02\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/daiyoji_sangyo_skill/pdf/001_s02_00.pdf) (2022年9月30日アクセス)
- 経済産業省 (2018) 「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン」  
[https://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/dx/dx\\_guideline.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/dx/dx_guideline.pdf) (2022年9月30日アクセス)



- 蔡錫 (2002) 「心理的契約の違反と人的資源管理システムの変革戦略」『組織科学』第 35 卷, 第 3 号, pp. 73-82
- 島津明人 (2010) 「ワーク・エンゲイジメントに注目した自助と互助」『総合病院精神医学』第 22 卷, 第 1 号, pp. 20-26
- 島津明人 (2012) 「職場のメンタルヘルスと個人・組織の活性化ーワーク・エンゲイジメントの視点から」『産業看護』第 4 卷, 第 4 号, pp. 334-337
- 島津明人, 井上彰臣, 大塚泰正, 種市康太郎 (2014) 「ワーク・エンゲイジメント-基本理論と研究のためのハンドブック-」星和書店
- 島津明人・江口尚 (2016) 「ワーク・エンゲイジメントに関する研究の現状と今後の展望」『産業医学レビュー』第 25 卷, 第 2 号, pp. 79-97
- 清水誠美 (2019) 「データで確認! 人員構成 6 つの着眼点~平均勤続年数を人財定着の指標に~」『月間人事マネジメント 2019 年 6 月号』 pp. 84-85
- 田原直美・小川邦治 (2022) 「職務チームにおけるパフォーマンスとメンタルヘルスー心理的安全性とワーク・エンゲイジメントの影響ー」『西南学院大学人間科学論集』第 17 卷, 第 2 号, pp. 117-127
- 服部泰宏 (2008) 「日本企業における心理的契約の探索的研究: 契約内容と履行状況, 企業への信頼に対する影響」『組織科学』第 42 卷, 第 2 号, pp. 75-88
- 服部泰宏 (2009) 「日本企業における心理的契約: 契約内容と履行効果の検討」『神戸大学学位論文』
- 向江亮 (2018) 「ワーク・エンゲイジメント向上の実践的取組に向けた知見の整理と今後の展望」『産業・組織心理学研究』第 32 卷, 第 1 号, pp. 55-78