

第 10 回 西日本インカレ（合同研究会）専用企画シート

必ず「企画シート作成上の注意」をご確認いただき、ご記入をお願いいたします。

大学名（フリガナ）	学部名（フリガナ）	所属ゼミナール名（フリガナ）
フリガナ）ナンザンダイガク	フリガナ）ケイエイガクブ	フリガナ）アンドウ フミエ
南山大学	経営学部	安藤 史江 ゼミ

チーム名（フリガナ）	代表者名（フリガナ）	チーム人数（代表者含む）
フリガナ）チームゴリラダッソウチュウ	フリガナ）クロカワ マリエ	6
チームゴリラ脱走中	黒川 満里絵	

研究テーマ（発表タイトル）

ゴリラシェフによるワーク・エンゲージメントのフルコース ～3年を添えて～

1. 研究概要（目的・狙いなど）

本研究の目的は、入社3年目までの若手社員に対する重点的な育成を施すことが、企業のワーク・エンゲージメント向上の実現可能性を高めるという仮説・検証を行い、その方法を考案・発表することである。ワーク・エンゲージメントとは、「活力（仕事で活力を得て活き活きとする）、熱意（仕事に誇りややりがいを感じる）、および没頭（仕事に夢中になり集中して取り組む）によって特徴づけられるポジティブで達成感に満ちた仕事に関連のある心理状態（Schaufeli, 2002）」と定義されている。本研究は、様々な働き方が行われている今の時代に、従業員や企業など多くの人や組織に対してプラスの影響を与え、その結果としてワーク・ライフ・バランス、女性活躍推進、ダイバーシティマネジメントの促進に繋がるような有効な提案となることを狙いとする。

2. 研究テーマの現状分析（歴史的背景、マーケット環境など）

近年、エンゲージメントに対する日本企業の関心が高まっている。なぜなら、従業員がエンゲージメントを高めることが企業業績にプラスに働く傾向が認められているからだ。例として、生産性・収益性の増加や離職率の低下などが挙げられる。なぜなら、エンゲージしている社員は仕事を楽しんで行うために業績が上がり、また組織に対しても忠実であるため転職率が下がるからだ。また、ギャラップ社の調査によると、日本人は仕事にエンゲージメントのある社員はわずか6%であることや、諸外国の中でも日本企業のエンゲージメントが著しく低かった事実（139ヶ国中132位）が衝撃を持って受け止められた。特に、現在入社3年以内の若手社員の早期離職が問題視されていることから、企業は離職率の低下を実現する手段であるエンゲージメントに対して非常に敏感である。そのため、エンゲージメントを向上するための条件が次々に提示されてはいるが、特にターゲットを絞ることはなく全社的・包括的に対策が中心となり行われている状況である。

3. 研究テーマの課題

大塚（2017）によると、「研究数は増加を続けており、特集や解説論文も発表され続けていることから、我が国におけるワーク・エンゲージメントの概念は徐々に浸透し、産業精神保健分野の研究者には周知が進んだものと考えられる。ただし、現時点では看護職を対象とした研究が多く、一般企業従業員や教員等を対象とした研究がより進むことが望まれる」とされている。このことから、ワーク・エンゲージメントにおける研究は増加しているが、現時点では看護職を対象とした研究が多く、一般企業従業員を対象とした研究はあまり見られない。現在一般企業で用いられている、ワーク・エンゲージメントを高める施策は「仕事の欲求度－

資源モデル（Job Demands-Resources model；JD-Rモデル、シャウフェリ・ダイクストラ 2012；島津 2014）」で示された、「仕事の資源」や「個人の資源」をもとにしたものが多い。具体的には、上司や同僚のサポート、仕事に対する裁量権、自己効力感、組織内部での自尊心などが挙げられる。このように、エンゲージメントに問題意識を持って努力をし、長期的に時間や労力などの多大なコストをかけているにも関わらず、状況は変化していない。それは、こうした施策が全社的・包括的に行われており、より効果の高いターゲットに絞り込むという取り組みがなされていないことと関係していると私たちのチームでは考える。実際、ワーク・エンゲージメントの向上は離職率の低下にも効果的なはずであるが、こうした施策を取り入れている企業でも取り入れていない企業と同様、入社3年以内の早期離職者の問題には悩まされているという。したがって、私たちは、全社員に幅広く、というより、入社3年目の若手社員に重点的にワーク・エンゲージメントを高める取り組みこそが課題となると考えた。

4. 課題解決策（新たなビジネスモデル・理論など）

このような状況に陥っている理由としては、入社1年目は研修期間を主としていることから教育面をより重視する点、入社3年目で一通りの業務をこなすようになることから、入社1～3年という初期教育においてはエンゲージメントの向上は二の次になっているのではないかと考えた。一方で、若林（1986;2006）によると、入社3年目までのキャリア発達環境がその後（13年後）のその人物のキャリアをかなりの程度決定づけてしまうことが証明されている。つまり、最初の3年間で新人教育に重要な要素の一つであるということがわかる。それに加えて、新卒社員の3年以内の離職が現在問題視されている。これらを踏まえて私たちが着目した点は、この二つに共通する「3」という数字である。

では、全体的に行われる施策の中にも3年目までのアプローチは存在するのだが、なぜ三年以内というスポットを当てて行う必要があるのか。その理由として、今や人手不足により即戦力化が叫ばれる時代になり、ますます初期教育の重要性が増しているに違いないと考えた。さらに、唐池（2018）によると、教育は、最初が肝心であり、これが徹底された組織は規律良く、人間関係も良好で、安全で優れたサービスを提供する会社となると述べられている。つまり、現状のように期限を設けることなく包括的に施策を行うには、多くのコストがかかるのに対し、初期教育で重点的に行うことでより良い効果が得られるのであれば、費用対効果も大きい。そこで、エンゲージメント向上をより効率よく行うためには、全社的・包括的に対策をとるよりも、入社3年目以内という期限を設け、比較的初期の従業員への重点的な育成へと振り分けたほうが今までよりも大きな効果が得られるのではないかとこの新たな着眼点を得た。このことから、入社三年目以内に重点的に何らかの施策を行うことを新しいビジネスモデルとし、具体的に行うべき施策を調査することとした。

5. 研究・活動内容（アンケート調査、商品開発など）

まず、「入社3年目以内」という期限を設けることに本当に意味があるのかという点を検証するために、企業の人事担当者へのヒアリング（8業種 16社）を実施した。ヒアリング内容は、各社での取り組みとその成果・入社1～3年目の社員への重点的アプローチの有無の二つである。

次に本研究の仮説である、「入社3年目までの社員に対する施策がワーク・エンゲージメントを向上させる」を検証するために、二つの調査を行った。一つ目は、計122名（合計122人中男性73名・女性49名、年齢：20代60名、30代27名、40代23名、それ以上9名）を対象とした社会人へのアンケート、二つ目は専門家（株式会社スタメン 森山様）1名へのヒアリングである。社会人に対しては、所属組織がワーク・エンゲージメントの条件をどの程度満たしているのか、ワーク・エンゲージメント向上のための施策が最も効果的と思われる時期を尋ねた。そして、入社3年以内のアプローチが有効であることを証明するために、先ほどの122名に対し、ユトレヒト・ワークエンゲージメント尺度を用いて検証した。これは、9つの質問に対し、0から6の7段階で評価する方法である。さらに、本研究では、この測定方法を発展的に利用し比較することとした。本研究では、入社1～3年以内にワーク・エンゲージメントを高めるアプローチが存在した場合を想像して回答してもらうことで現状との比較を行った。この「想像させて比較する」という方法は、ハーズバーグの二要因理論でも用いられている。

続いて、専門家（会社スタメン 森山様）へのヒアリングでは、以上の調査結果をもとにした本研究に対する意見と、日本企業のエンゲージメントを高める施策について話を伺った。

最後に、これまでの調査を踏まえた実際の成功事例を用い、「このような制度を持つ企業に入りたいか」について、これから働く若手社員がワーク・エンゲージメント向上の施策を行う会社に魅力を感じるかどうかの効果検証を行うため、就職活動を終えた大学4年生（内定者）50名を対象にアンケートも実施した。

6. 結果や今後の取り組み

企業は「ワーク・エンゲージメントを高めるための施策を行っている」と16社中16社が答えた。その具体的な内容は、4・5年目のキャリアデザイン研修、定期的な面談・フィードバック、グループ会社合同の交流、社員同士を褒め合うなどである。しかしながら、「入社3年目以内に対して重点的に行っているか」という質問に対して「行っている」と回答したのは、私たちの予想をはるかに超えて、16社中社0社という結果だった。この結果より、私たちが着目した“3年”という期限を設けることに意味があるという結果となった。もっとも、社会人個人に対して実施したアンケートの結果では、ワーク・エンゲージメントの取り組みは入社後継続的に行われているという事実が確認され、入社3年目の従業員もその取り組みに参加していることがわかった。だが一方で入社1～3年目という特別な時期に、その時期を対象とした特別の手厚いアプローチを求めている人もほぼ同率（入社以降継続的を希望する人：43%、入社1～3年目までの重点化を希望する人：38%）いることも確認できた。

次に、先ほどの122名に対し、現状と入社1～3年目までにワーク・エンゲージメントを高めるアプローチがあった場合を想定してもらい、その違いをユトレヒト・ワークエンゲージメント尺度を用いて測定したところ、71%が高まるという結果を得ることができた。

最後に、こうした結果を受けて再度、当初ヒアリングにいった専門家に意見を求めると、基本的には、私たちの調査結果に賛同する声をいただいた。入社3年目に重点的にワーク・エンゲージメントを実施するのは、漠然と全社員に同じ施策を用意するのと比較して、確かに効果的に思えるというのである。そこで私たちが提案する新たなビジネスモデルは、入社1～3年の初期教育で重点的に目標を作らせて上司と話し合う場を設けることだ。特に入社1～3年に重点的に行うというものであるが、その後は何もしないわけではない。アンケート結果からもわかる通り、継続的に行うことも必要だと考えている。

しかしその一方で、このような本音も聞いた。「現在行われている施策は一方的に与えられるものであり、本質的にエンゲージメントを高めるものとは言えない、本来、エンゲージメントを高めるためには仕事と社員の相互関係が必要不可欠だ」というのである。

私たちがこれから取り組むべき課題は、ワーク・エンゲージメントへの理解に相違があった事実を受け止め、相互関係のある本質的なワーク・エンゲージメントの認知を進めることだ。このような相違が生まれた根本にある、与え続ければいつかは成果が出るだろうというような価値観を私たちは変革していかなければならない。本来のエンゲージメントを実現するためには、与える・与えられる関係なのではなく、一緒に作り上げていくという双方の一致が重要なのである。そして、この双方関係を基本とする価値観は、仕事と社員の関係はもちろん、企業などの組織と社員の関係においても同様なことが言えるのではないだろうか。

そして、現代では働き方改革が進み、youtuberやフリーランスなど、多様な働き方が行われているように、組織に帰属している労働者だけではなく、個人で働く労働者も増えてきている。そんな時代だからこそ、働く個人自身と仕事の間に存在する双方関係（ワーク・エンゲージメント）を持っていることが大切であると私たちは考えた。もちろん、たとえ働き方が変化していても、企業側にとっては社員に長く居続けてほしいという気持ちは変わらない。そのためにも、双方関係を持つワーク・エンゲージメント、そして1～3年の初期教育こそが社員にとって有効であると本研究により証明された。

つまり、どんな働き方であっても変化し続ける今の時代に柔軟に対応し、多くの人の想いを実現するためには、ワーク・エンゲージメントが必要不可欠であるに違いないだろう。

なお、本研究は南山大学研究審査委員会において承認済みである（承認番号19-064）。

7. 参考文献

参考文献

- ・大塚泰正（2017）「働く人にとってのモチベーションの意義－ワーク・エンゲージメントとワーカホリズムを中心に」『日本労働研究雑誌』2017年7月号（No.684）特集 モチベーション研究の到達点
- ・唐池恒二『感動経営－世界一の豪華列車「ななつ星」トップが明かす49の心得』ダイヤモンド社 2018年9月13日出版
- ・ウィルマー・B・シャウフェリ，ピーターナル・ダイクストラ 訳：島津明人 佐藤美奈子『ワーク・エンゲージメント入門』星和書店 2012年11月10日出版，P2-5.
- ・塚田知香（2017）「ワーク・エンゲイジメントの国内での研究動向および浸透について～国内文献レビューとネット検索結果から～」『経営論集』第6号，p43－53.
- ・前川伸晃，上野栄一（2018）「ワーク・エンゲージメント研究の動向分析-テキストマイニングによる国際比較-」『日本健康

心理学大会発表論文集』p 104.

・若林満（2006）「組織内キャリア発達とその環境」『経営行動科学』第 19 巻第 2 号， p 77－108.

・『日経ビジネス』 2019 年 7 月 5 日 「働き方改革につまとう「やらされ感」どう払拭？」

・『日経ビジネス』 2019 年 8 月 23 日 「若手社員、どうやったら引き留められる？」

・『DIAMOND online』 2018 年 11 月 8 日 「トップが絶対に初期教育をやらなくてはならない理由」

<https://diamond.jp/articles/-/180559?page=2>

・「熱意ある社員」6%のみ 日本 132 位、米ギャラップ調査（2019/09/15）

<https://r.nikkei.com/article/DGXLZO16873820W7A520C1TJ1000>

・やる気の高い社員はわずか 13% （2019/09/15）

<https://hrnote.jp/contents/b-contents-6130/>

・米国ギャラップ社「熱意のある社員」の割合調査(2019/09/15)

<https://ideal-leaders.co.jp/20180418111855>

・ワークエンゲージメントとは？尺度と定義、高める方法、向上による効果(2019/10/09)

<https://www.kaonavi.jp/dictionary/work-engagement/>

・早期離職問題 ジェイ・ライン株式会社(2019/10/30)

<https://www.j-line.co.jp/pdf/rishokumondai.pdf>

・2019 年卒の新入社員がすでに 31%も辞めている(2019/10/30)

<https://www.manegy.com/news/detail/1544>

●パワーポイント内に動画を使用されている場合、動画を使用しているスライドのページをご記入ください。

なし

●発表時に使用する成果物（例．商品化した●●、店舗で配布したパンフレット、調査に使用したアンケート）

なし

【企画シート作成上の注意】※「第 10 回 西日本インカレ（合同研究会）大会参加要項」も合わせてご確認のうえ、企画シートの作成を行ってください。

・本企画シートは審査の対象となり、予選会・本選の前に、審査を行っていただく大学教員・企業の方々に事前にお渡しいたします。

・本企画シートは、「日本語」で書かれたものとし、1 チーム・1 点提出してください。また、翌年 3 月に公開予定の「日経ビジネス電子版」にリンクされた特設サイトに掲載されます。

・本企画シートの項目に沿って、ご記入をお願いいたします。各項目に文字数制限はありませんが、1～7 以外の項目を追加することは「不可」とさせていただきます。

・本企画シートは、作成上の注意を含め、4 ページ以内に収めてください。事務局から審査員に渡す際は、A4 サイズでプリントし、4 ページ目までをお渡しします。

・大会参加申込み時点から、チーム編成の変更（チームの人数・交代など）は、「不可」とさせていただきます。ただし、チームメンバーの留学等やむを得ない事情でチーム編成に変更が生じる場合は、西日本インカレ事務局にご連絡ください。事務局より手続きについてご連絡をさせていただきます。なお、参加申込書提出時からのチーム名変更は「不可」とさせていただきます。

・商品写真、人物写真、音楽などを掲載・利用する場合、必ず著作権、版権の使用許諾を得てください。日経 BP 社・日経 BP マーケティングは一切の責任を負いません。

・書籍や新聞等の文献から引用した場合は、出典先（使用した文献のタイトル・著者名・発行所名・発行年月など）を明記してください。統計・図表・文書等を引用した場合も同様に明記してください。また、Web サイト上の資料を利用した場合は、URL とアクセスした日付を明記してください。

・発表時に使用する成果物がありましたらご記入ください。記入がない成果物は大会当日使用することができません。また記入いただいた内容について、事務局から代表者の方に確認をさせていただく場合がございます。

・電話番号や住所などの個人情報記載しないでください。

↑ここまでを 4 ページ以内に収めて、提出してください↑