

# 「組織的支援と従業員のエンゲージメント・職務パフォーマンスの構造的関係性について」

横浜国立大学大学院 国際社会学府 経営学専攻 小杉 晃子

## 要旨

コロナ、グローバル化、急速な技術革新、高齢化、価値観の多様化など、ビジネス環境は複雑化している中で、従業員が機転を利かせながら、刻々と変化するビジネスや顧客のニーズに応えることは、組織の存続と成功のために極めて重要な資産となる。最近では組織から期待されている役割や業務を遂行する職務行動（課題パフォーマンス）だけでなく、組織にとって中核をなす自他の職務をよりよく機能させるためのより広範囲な組織・社会・心理的な環境を支援する行動（文脈的パフォーマンス）も求められている。しかし、課題・文脈的それぞれのパフォーマンスの中核となる属性や特性を明らかにし、組織的支援やエンゲージメントなどといった重要な職務資源がビジネス環境における従業員のパフォーマンスに与える影響について明らかにした研究は少ない。また、エンゲージメントの先行研究の多くは、Kahn（1990）の概念に基づいたワーク・エンゲージメントに重きを置いて研究されているが、Saks（2006）の「仕事に対するエンゲージメントと組織に対するエンゲージメントは互いに相関関係にある一方、先行事象やアウトカムとは異なる関係パターンを示している」という研究結果を踏まえると、エンゲージメントを仕事と組織の役割に分けた従業員エンゲージメントに重きを置いたさらなる研究が必要と考える。そこで、従業員エンゲージメントとパフォーマンスをそれぞれ2次元に分けて実証分析を行った。

結果、まず、知覚化された組織的支援（POS）は従業員エンゲージメントを促すことが確認された。次に、従業員エンゲージメントと職務パフォーマンスについて、組織に対するエンゲージメントは課題パフォーマンスと文脈的パフォーマンスの両方で有意な正の関係性が確認された。これに対し、仕事に対するエンゲージメントは文脈的パフォーマンスとの間でのみ有意な正の関係性が確認され、課題パフォーマンスとの間に有意な正の関係性がみられなかった。最後に、組織に対するエンゲージメントは、POS と課題・文脈的両パフォーマンスの間で有意に媒介的役割がみられた。一方、仕事に対するエンゲージメントに関しては、POS と文脈的パフォーマンスとの間のみしか媒介的役割がみられなかった。

本研究の最も重要な発見は、POS と職務パフォーマンスとの関係性は従業員エンゲージメントによって説明されるが、従業員エンゲージメントの中でも、特に組織に対するエンゲージメントが POS と職務パフォーマンスとの間で重要な媒介役となることである。現代の仕事は変化と不確実性の面でより速いペースで進んでいるため、従業員は職場でより積極的な役割を果たす必要があり、このような現代的な要件を推進するためには、仕事に対するエンゲージメントの観点だけでなく、組織に対するエンゲージメントにも着目することが望まれる。本研究結果を踏まえると、管理者や組織の HRM 部門はパフォーマンスを管理することよりも、パフォーマンスが発生する背景を管理すること、そしてパフォーマンス向上の原動力となる従業員エンゲージメントの開発を促進することに重点を置いた方が効果的であると考えられる。