

# キャリア自律意識による人材開発と 従業員のエンゲイジメント間の調整効果の検討

学習院大学 斉藤航平\*

Examining moderation effects of career self-reliance  
between human resources development and engagement of employee

Kohei SAITO  
(Gakushuin University)

This study examined how career self-reliance moderates the relationship between human resource development and employees' organizational and job engagement, using data collected on 637 full-time employees. The results show the following. First, human resource development had a positive and significant impact on both job and organizational engagement. Second, the moderating effect of career self-reliance was observed only between human resource development and job engagement. The finding suggests that for employees with a high sense of career self-reliance, the additional effect of human resource development may be reflected in their attitudes toward their jobs, not toward organization they belong to. Based on the findings, theoretical and practical contributions were discussed.

Keywords : Human Resource Development, Career Self-reliance,  
Job Engagement, Organizational Engagement

## 1. 問題の所在

本稿の目的は、人材開発が従業員のエンゲイジメントにどのような影響を及ぼすのか、そして両者の関係をキャリア自律意識がどのように調整するのかを検証することにある。

人材開発 (Human Resource Development/ Employee Development) は、職務遂行に必要なスキルや能力の獲得を目的に実践される (e.g., Kuvaas, 2008; Lee & Bruvold, 2003)。具体的には、職務経験や育成、成果評価、目標設計などから構成される (Noe et al., 2014)。既存研究においても人材開発は、人材のスキル獲

得やパフォーマンス向上およびその期待などへの効果が示唆されている (Aguinis & Kraiger, 2009; Nolan & Garavan, 2016; Sung & Choi, 2014)。

一方で今日では、人材開発と従業員のマインド面との関係を明らかにすることも求められている (Aguinis & Kraiger, 2009; Dachner et al., 2021; 守島他, 2023; Nolan & Garavan, 2016)。なぜならば、単に職務遂行のために必要なスキルや能力を獲得しても、それを活用する動機付けがなければ、結果として高いパフォーマンスも期待できないからである (守島他, 2023; Sung & Choi, 2014)。だが既存研究では、人材の知識やスキルの獲得や、さらにパフォーマンスそのものに焦点が当てられてきたため、その

\*学習院大学大学院 経営学研究科

プロセスとしての心理面への効果については、十分に検討されていない。そこで本稿では働き手の心理面として職務エンゲイジメント (job engagement) および組織エンゲイジメント (organizational engagement) を取り上げ、人材開発が与える効果を検証する。

また本稿では、従業員のキャリア自律意識 (career self-reliance)<sup>1</sup>が、人材開発とエンゲイジメントの関係をどのように調整するののかも検討する。エンプロイアビリティ・パラドックス (employability paradox: De Cuyper & De Witte, 2011) の議論にもあるように、企業が行う人的資源管理 (Human Resource Management: HRM) は外部労働市場での人材の価値を高めることが期待できる一方、それが自発的離職を誘発してしまう可能性がある (Nelissen et al., 2017)。そしてその傾向は、キャリア自律意識が高い人材であるほど強いかもしれない。これを踏まえれば、人材開発の効果をキャリア自律意識がどう調整するのかを検討する意義は高いと考える。

本稿は以下のように構成されている。まず、人材のマインド面としてのエンゲイジメントのレビューを行い、人材開発の主効果の仮説を設定する。そのうえでキャリア自律意識のレビューと、調整効果の仮説を提示する。そしてインターネット調査を通じたホワイトカラー 637名へのアンケート調査を用いて仮説の検証を行い、結果の考察と、貢献および限界点を述べる。

## 2. 概念枠組みと仮説構築

### 2.1 エンゲイジメント

HRMは、人材が獲得した能力を発揮することで業績を高めようとする行動を促すために実践される (Pfeffer, 1998)。つまり、HRMの効果を考えるにあたっては、それが人材の行動や成果により近位な概念であるほど望ましい。本

稿がエンゲイジメントに焦点を当てるのは、感情的 (emotionally)、認知的 (cognitively)、身体的 / 行動的 (physically/behavioral) というように複数の側面から人材の態度をエンゲイジメントがとらえているため、人材の職務成果により近位の概念だと考えたからである。この場合の認知的側面は対象への関心や注意を指し、感情的側面は愛着や誇りを、そして身体的 (行動的) 側面は努力やその継続を指す (Rich et al., 2010; Shuck et al., 2017)。

エンゲイジメントの類似概念には、職務満足やジョブ・インボルブメント、そして情緒的コミットメントがある (Christian et al., 2011; Shuck, 2020)。職務満足やジョブ・インボルブメントが態度における認知的側面に焦点を当てているのにたいし、エンゲイジメントには認知的側面にくわえて感情的・身体的側面も含まれる (Christian et al., 2011; Rich et al., 2010; Shuck, 2020)。同様に情緒的コミットメントは感情的側面に注目されることが多いが、エンゲイジメントは認知的・身体的側面も捉えている (Christian et al., 2011; Shuck, 2020)。このようにエンゲイジメントは人間の心理状態を複数の側面から捉えているため、それだけ職務態度・行動を説明できる可能性がある。これは実証的にも支持されている。

例えば Christian et al. (2011) のメタ分析では、タスクパフォーマンスを従属変数とした場合、職務満足や組織コミットメント、ジョブ・インボルブメントを投入したときの  $R^2$  は .11であったのにたいし、エンゲイジメントを投入したことで19%の追加的な分散が説明されていた。同様に Rich et al. (2010) では、職務成果や組織市民行動にたいして、ジョブ・インボルブメントや職務満足、さらには内発的モチベーションを統制した上で、組織との価値観の一致、組織的支援の知覚 (perceived

organizational support), 中核的自己評価からの完全媒介効果が職務エンゲイジメントのみで確認されている。このように人材の職務成果により近位な概念であることを踏まえて、本稿ではエンゲイジメントに焦点を当てる。

学術分野におけるエンゲイジメント研究は、Kahn (1990) を出発点とする個人的エンゲイジメント (personal engagement) の系譜と、Schaufeli et al. (2002) を起点とするワーク・エンゲイジメント (work engagement) の系譜に区分される<sup>2</sup> (高橋他, 2021)。

個人的エンゲイジメントは「組織成員が役割遂行に際して、自己を身体的、認知的、感情的に投入すること」(Kahn, 1990, p.694) と定義され、後続研究の1つに、エンゲイジメントの対象を明確に概念化したSaks (2006) の職務エンゲイジメント (job engagement) や組織エンゲイジメント (organizational engagement) がある (高橋他, 2021)。この場合の職務エンゲイジメントは組織内の特定の役割に対する心理的存在感 (psychologically present) を指し、組織エンゲイジメントは組織の一員であることへの心理的存在感を示す (Saks, 2006)。

ワーク・エンゲイジメントは仕事に関連するポジティブな精神状態を示し、活力 (vigor)、熱意 (dedication)、そして没頭 (absorption) から構成される (Schaufeli et al., 2002)。ワーク・エンゲイジメントの台頭の背景には、バーンアウトとは独立した概念として論じることにくわえ (Schaufeli et al., 2002)、実務界で流行していた従業員エンゲイジメント (employee engagement) が組織コミットメントや職務満足との弁別に欠けるという批判の克服がある (石山, 2021)。実際にワーク・エンゲイジメントは、バーンアウトと弁別され、さらに従業員エンゲイジメントへの批判である、職務満足感などとの弁別が認められている (Schaufeli,

2013)。

## 2.2 人材開発とエンゲイジメントの関係

本稿では人材開発と個人的エンゲイジメントの系譜である職務エンゲイジメントおよび組織エンゲイジメントの関係を考える。

人材開発の効果には、職務遂行に必要な知識やスキルの獲得可能性のプロセスと (e.g., Aguinis & Kraiger, 2009; Dachner et al., 2021; Sung & Choi, 2014)、社会的交換理論に依拠した返礼知覚の促進という2つのプロセスがある (e.g., Kura et al., 2019; Kuvaas, 2008; Lee & Bruvold, 2003; Sung & Choi, 2014)。社会的交換理論は、「他者が返すと期待されるところの、典型的にいえば実際に返すところの返礼によって動機づけられる、諸個人の自発的行為」(Blau, 1964, 邦訳 p.82) を説明する理論である。つまり人材開発を経験することで組織の支援を認識し、結果として組織への返礼知覚が促進されるプロセスが想定される。

態度と行動の関係は、それが対象としている概念領域が重なっているほどより強い関係を持つことを示す適合性原理 (principle of compatibility: Ajzen, 2012) に依拠すれば、人材開発における、職務遂行に必要なスキルや能力の獲得期待は職務態度を、社会的交換理論にもとづく返礼知覚は組織態度を各々促進することが考えられる<sup>3</sup>。

以上より、次の仮説が設定された。

仮説1：人材開発は、職務エンゲイジメントに正の影響を与えるだろう。

仮説2：人材開発は、組織エンゲイジメントに正の影響を与えるだろう。

## 2.3 キャリア自律意識による調整効果

キャリア自律意識は、自己認識や価値観、主

体性を持って自分のキャリアを形成する意識を指し(堀内・岡田, 2009), 職業的自己概念(自己イメージ)の明確さ, 主体的キャリア形成意欲, キャリアの自己責任知覚から構成される(堀内・岡田, 2016)。

職業的自己概念(自己イメージ)の明確さは, 職業における目的や価値観にかんする自己認識を指し, 主体的キャリア形成意欲は, 自らの意思でキャリアを構築する意識を, そしてキャリアの自己責任知覚は, キャリア形成における自己責任の認識度合いを示す(堀内・岡田, 2009, 2016)。

キャリア自律意識の既存研究は, それ自身を説明変数としてキャリア自律意識が当人の職務態度・行動にどのような影響を与えるのかの検討が進められている(e.g., 堀内・岡田, 2009; 石山, 2021)。この傾向は, プロティアン・キャリア(Hall, 2004)やバウンダリーレス・キャリア(Arthur & Rousseau, 1996), キャリア・アダプタビリティ(Savickas, 2005)などから構成される, new career論でも認められる(De Vos & Cambré, 2017; Wiernik & Kostal, 2019)。

だがキャリア自律の研究に企業が行うHRMの視点を取り入れることも重要である。なぜならば, 企業が行うHRMの効果が, キャリア自律意識の高低で異なる可能性があるからである。エンプロイアビリティ・パラドックス(employability paradox: De Cuyper & De Witte, 2011)の議論にあるように, HRMは, 人材としての価値を高めることが期待できる一方で, その結果, 自発的離職を誘発してしまう可能性がある。キャリア自律意識と転職志向は概念的には弁別されるが(Wiernik & Kostal, 2019), キャリア自律意識が高まった結果として転職を志す人材は想定できるだろう。つまりエンプロイアビリティ・パラドックスの議論

は, キャリア自律意識の高い人材ほど当てはまるかもしれない。したがって本稿では人材開発がエンゲイジメントに与える効果を, キャリア自律意識がどのように調整するのかを検討する。

まず仮説1の調整効果について, キャリアは個々の職務経験の連なり(sequences of work-related experiences)であるから(Hall & Heras, 2010), キャリア形成, つまり様々な職務を経験すること, あるいはしていくことと, それら職務を遂行するに足だけのスキルや能力を開発していくことは密接な関連を持つ(守島, 2002)。人材開発はスキルや能力の向上を目的に実践されるものであるから, 人材開発によるコンピテンシー向上の期待に伴う職務エンゲイジメントへの効果は, キャリア自律意識が高いほど大きくなるだろう。この傾向は実際の研究でも確認されてきている。例えば, 鄭他(2011)では, 人材開発が職務遂行のために必要なスキルや能力の獲得を可能にすることで個人-職務適合(person-job fit: P-J fit)が高まり, それが職務満足や転職意思の低下につながり, その関係をキャリア計画(career planning)が調整する可能性を論じている。だが鄭他(2011)で検証されたのはP-J fitが及ぼす職務満足および転職意思への影響の調整効果であり, 人材開発による調整媒介効果は間接的に推論されたものである。以上を踏まえて次の仮説を設定する。

仮説3: キャリア自律意識は, 人材開発と職務エンゲイジメントの関係を正に調整するだろう。つまり, 人材開発が及ぼす職務エンゲイジメントへの主効果は, キャリア自律意識が高い従業員の方が大きくなるだろう。

次いで仮説2の調整効果について、社会的交換理論の重要な指摘の1つに、返礼知覚をもたらす資源の内容が、交換当事者の選好に依存するというものがある (Blau, 1964)。既に述べたようにキャリア自律意識の高い人材は、スキル開発への関心が高い傾向にある。つまり、スキル開発を目的とした人材開発を経験することで組織への返礼知覚が促進され、組織エンゲイジメントに繋がる効果は、キャリア自律意識が高い従業員の方が大きくなるだろう。人材開発と組織態度の関係をキャリア自律意識がどのように調整するのかを直接扱った研究はない。だが、例えば Guan et al. (2015) では、組織的キャリアマネジメント (organizational career management: OCM)<sup>4</sup>が職務満足感を介して離職意図に及ぼす効果を、キャリア・アダプタビリティ<sup>5</sup>がどのように調整するのかを検討している。結果、キャリア・アダプタビリティの高い人材であるほど、企業が行う OCM を経験することで、企業への返礼知覚が促進され、結果として離職意図の低下につながる事が実証されている。以上から次の仮説が設定された。

仮説4：キャリア自律意識は、人材開発と組織エンゲイジメントの関係を正に調整するだろう。つまり、人材開発が及ぼす組織エンゲイジメントへの主効果は、キャリア自律意識が高い従業員の方が大きくなるだろう。

### 3. 方法

#### 3.1 調査概要

本稿は一般財団法人企業活力研究所 (2022) の『経営戦略を支える人事部の新たな役割』という研究会で収集されたデータセットの再分析を行う。この研究会は、企業が行う HRM や人材のエンゲイジメント、そしてキャリア・オー

ナーシップ (career ownership) にどのような関係があるのかを検討することが目的であった。キャリア・オーナーシップは、実質的に堀内・岡田 (2016) に依拠した概念である。筆者はこの研究会初期からメンバーのひとりとして参加し、実査においては質問票の構築、データ分析および解釈、そして報告書の執筆といった役割を担った。

本稿と報告書は次の2点で異なっている。1つ目は研究目的の違いである。報告書は、実務的に関心の高い、転職志向が高くてもエンゲイジメントが高い人材がいることの可能性を見出すことが目的の1つであった。一方で本稿は、エンゲイジメントを職務エンゲイジメントおよび組織エンゲイジメントの双方からアプローチを行い、人材開発の効果をキャリア自律意識がどのように調整するのかの検討を目的としている。そのため得られる結果と結論は、報告書と本稿とは異なっている。

2つ目に分析的な違いである。報告書の分析が既存研究の項目と研究会オリジナルな項目を組み合わせて分析を行ったのにたいし、本稿のキャリア自律意識とエンゲイジメントは、そうしたオリジナルの項目を除去したうえで、既存研究で用いられたすべての尺度項目 (堀内・岡田, 2016; Saks, 2006) を使用している。HRM については、報告書が各施策を既存研究や過去調査など (e.g., 日本能率協会, 2018) を参考にしたうえで項目を作成し分析したのにたいし、本稿は既存研究で用いられた人材開発に特化した項目 (Kuvaas, 2008; Kuvaas & Dysvik, 2009; Lee & Bruvold, 2003) から選定した。

さらに分析の際には、報告書では各変数の平均値  $\pm$  2 標準偏差以上 (未満) の値を外れ値として分析から除外しているが (N=480)、本稿ではそのような処理をせず収集された全サンプルで分析を実施している (N=637)。また、

報告書でもキャリア自律意識の高低によってHRMが与える効果の異同を検討しているが、その手法はキャリア自律意識を高中低のサンプルに分割した検討であり、交互作用項の有意検定を行っていない。そのため、キャリア自律意識の高低でHRMの主効果に違いが認められるかが不明確である。一方で本稿では、研究会オリジナルな項目を除去し、既存研究の質問項目を参考にしたうえで、サンプルの分割をせず交互作用効果の分析を行っている。

調査は2021年10月中旬から下旬にかけて調査会社を通じてインターネット上で実施された。大卒以上の正社員として働いている人を対象に質問票が配布され、600名を少々超えた程度で回答を終了した。その結果、637名からの回答が得られた。回答者の属性としては、男性が387名(60.8%)、平均年齢が42.64歳(SD = 9.59)、職種については課長以上の管理職が143名(22.4%)、専門職・技術者<sup>6</sup>が150名(23.5%)、事務職が276名(43.3%)、販売職が68名(10.7%)であった。

### 3.2 尺度

項目はすべて「1：そう思わない」から「4：そう思う」の4件法での回答である。

#### 人材開発

人材開発については、概念ではなく実践のあり方であり、項目については、既存研究をもとにベースとなる項目を作成したうえで、研究会に参加していた実務家メンバーへのヒアリングを通じて必要に応じた修正を施し、最終的に研究会での確認を通して作成された。

具体的には、人材開発の定義や既存研究(Kuvaas, 2008; Kuvaas & Dysvik, 2009; Lee & Bruvold, 2003)を参考に5つの項目を設定した。具体的には、「上司が、人事評価の結果やその理由を、個別に丁寧に説明してくれる」「評

価や処遇が、外部労働市場での人材の価値を考慮したものになっている」「経営の変化に応じて、人材の能力・スキルを再開発しようとしている」「自社のみならず幅広い企業で価値を持つような能力開発支援を行っている」「育成・評価等が戦略に併せて、プログラム化・体系化されている」の5項目である。探索的因子分析(主因子法、プロマックス回転)を行い、1因子構造を確認した。Cronbachの $\alpha$ 係数は.884であった。なお、最尤法で行っても結果は変わらなかった。

#### エンゲイジメント

Saks(2006)を翻訳した篠木(2018)の一部を用いて測定した。ただ篠木(2018)では幾つかの項目が欠けていた。したがって該当箇所と思われる項目を翻訳した上で、事後的にはあるが組織行動論の分野で博士号を取得した、英語が準母国語の研究者に一連の翻訳が妥当であることを確認してもらった。この11項目に確認的因子分析(最尤法)<sup>7</sup>を行い、職務エンゲイジメント( $\alpha = .757$ )と組織エンゲイジメント( $\alpha = .868$ )の2因子モデル( $\chi^2(43) = 280.050$ ,  $p < .001$ , CFI = .954, RMSEA = .093, SRMR = .054, GFI = .931, AIC = 326.050)が、1因子モデル( $\chi^2(44) = 351.780$ ,  $p < .001$ , CFI = .940, RMSEA = .105, SRMR = .056, GFI = .909, AIC = 395.780)よりも良好な適合度を示すことを確認した。

#### キャリア自律意識

堀内・岡田(2016)の9項目を用いて測定を試みた( $\alpha = .812$ )。確認的因子分析(最尤法)を行ったところ、キャリア自律意識の下位次元である職業的自己イメージの明確さ、主体的キャリア形成意欲、キャリアの自己責任知覚の3因子モデル( $\chi^2(24) = 287.193$ ,  $p < .001$ , CFI = .888, RMSEA = .13, SRMR = .090, GFI = .912, AIC = 329.193)の適合度は芳しくなかった。

そのため Idaszak and Drasgow (1987) の議論を参考に、主体的キャリア形成意欲を構成する4項目のうち逆転2項目を独立因子として計4因子モデルとして再度確認的因子分析を実施したところ、良好な適合度を示していたため ( $\chi^2(21) = 67.786, p < .001, CFI = .980, RMSEA = .059, SRMR = .035, GFI = .976, AIC = 115.786$ )、このモデルを採用する ( $\alpha = .652 \text{-.} .832$ )。ただ本稿は Ocampo et al. (2018) などのように、従業員が抱くキャリア自律意識全般が、人材開発とエンゲイジメント間をどのように調整するのかに関心がある。そのため4因子の平均をキャリア自律意識として検討する。なお、元の3因子モデルを1因子として同様の分析を行っても本稿と同様の結果が得られた。項目は、「納得いくキャリアを歩めるかどうかは自分の責任だと思う」「自分はどんな仕事をやりたいのか明らかである」などがある。

#### コントロール変数

性別 (女性: 0)、年齢、企業規模 (1万人以上を0とし、300人未満及び300人以上1,000人未満の2つのダミー変数)、職種 (販売を0とし、管理職、専門職、事務職の3つのダミー変数)、業界 (その他を0とし、製造業、建設業、サービス業、金融業、規制産業の5つのダミー変数) をコントロール変数としている。

本稿で用いられるデータは独立変数と従属変数、さらに調整変数を単一回答者に同時点で尋ねたものであるため、変数間の関係が過度に強調されることに起因するコモンメソッド・バイアスが懸念される。そのため Harman の1因子検定として探索的因子分析 (最尤法) を行った結果、固有値1以上の因子が5つ抽出され、第1因子の総分散も39.43%に留まり、深刻な問題を引き起こすものではないと判断した。

以上が本稿で用いる変数である。記述統計量を表1に示す。

## 4. 結果

階層的重回帰分析を通じて仮説を検証した (表2)。まず、人材開発が職務エンゲイジメントおよび組織エンゲイジメントに与える効果にかんして、Model2 および Model5 を見てみると、人材開発は職務エンゲイジメント及び組織エンゲイジメントに正の有意な影響を及ぼしていた (それぞれ  $b = .416, .557, p < .001$ )。従って仮説1と仮説2は支持された。

次に、キャリア自律意識による調整効果については、同じく Model3 および Model6 を見てみると、キャリア自律意識は人材開発と職務エンゲイジメント間を正に調整している一方で ( $b = .102, p < .05$ )、組織エンゲイジメントについては調整効果が認められなかった ( $b = .072, p = .119$ )。

人材開発と職務エンゲイジメント間でキャリア自律意識による調整効果が認められたため、単純傾斜分析としてキャリア自律意識が平均値±標準偏差のときの人材開発の主効果を検討した (図1)。図1のように、キャリア自律意識が低いとき、人材開発は職務エンゲイジメントに正の有意な影響を及ぼしていたが ( $b = .351, p < .001$ )、キャリア自律意識が高い場合の方が人材開発による追加的な効果はやや大きかった ( $b = .452, p < .001$ )。

以上の結果より、仮説3は支持され、仮説4は支持されなかった。

表1 記述統計量

	Mean	SD	$\alpha$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. 性別d	.608	.489	--	--														
2. 年齢	42.636	9.587	--	.144**														
3. 規模300d	.325	.469	--	.022	-.083*	--												
4. 規模1000d	.416	.493	--	.026	.024	-.586**	--											
5. 管理職d	.224	.418	--	.201**	.352**	-.004	-.042	--										
6. 専門職d	.235	.425	--	.120**	-.102**	-.037	.012	-.299**	--									
7. 事務d	.433	.496	--	-.329**	-.132**	.022	-.012	-.470**	-.485**	--								
8. 製造業d	.344	.475	--	.115**	.076	-.107**	.019	-.057	.167**	-.039	--							
9. 建設業d	.041	.198	--	.020	-.008	.043	-.029	.098*	.073	-.100*	-.149**	--						
10. サービス業d	.129	.335	--	-.046	.016	.074	-.020	-.005	-.202**	.052	-.278**	-.079*	--					
11. 金融d	.138	.345	--	-.125**	-.076	-.142**	.087*	-.030	-.179**	.127**	-.290**	-.083*	-.154**	--				
12. 規制産業d	.232	.423	--	.031	.019	.118**	-.065	.016	.115**	-.083*	-.398**	-.113**	-.211**	-.220**	--			
13. 職務エンゲイジメント	2.432	.595	.757	.082*	.078*	-.027	-.035	.185**	.046	-.128**	.016	.053	-.005	-.014	.003	--		
14. 組織エンゲイジメント	2.475	.641	.868	.055	.074	-.044	-.059	.183**	.019	-.109**	.036	.002	-.024	-.030	.037	.787**	--	
15. 人材開発	2.339	.664	.884	.084*	-.012	-.095*	.012	.146**	.027	-.082*	.017	.005	-.013	.008	.035	.568**	.658**	--
16. キャリア自律意識	2.658	.496	.812	.030	-.069	-.013	-.032	.154**	.014	-.097*	.012	.049	.006	.005	-.020	.446**	.425**	.345**

\*p<.05, \*\*p<.01, N=637

キャリア自律意識による人材開発と従業員のエンゲイジメント間の調整効果の検討

表2 階層的重回帰分析の結果

	職務エンゲイジメント									組織エンゲイジメント								
	Model1			Model2			Model3			Model4			Model5			Model6		
	b	(se)	p	b	(se)	p	b	(se)	p	b	(se)	p	b	(se)	p	b	(se)	p
-切片	2.173	(.151)	***	2.144	(.120)	***	2.133	(.119)	***	2.324	(.163)	***	2.310	(.119)	***	2.302	(.119)	***
-性別d(女性:0)	.052	(.051)		.008	(.040)		.008	(.040)		.021	(.055)		-.036	(.040)		-.036	(.040)	
-年齢	.000	(.003)		.006	(.002)	**	.006	(.002)	**	.000	(.003)		.006	(.002)	**	.006	(.002)	**
-規模300d(1万以上:0)	-.069	(.063)		.023	(.050)		.024	(.050)		-.143	(.067)	*	-.027	(.050)		-.026	(.050)	
-規模1000d	-.071	(.058)		-.027	(.046)		-.027	(.046)		-.140	(.063)	*	-.089	(.046)	†	-.089	(.046)	†
-管理職d(販売:0)	.391	(.092)	***	.094	(.075)		.080	(.075)		.390	(.099)	***	.044	(.074)		.034	(.075)	
-専門職d	.250	(.091)	**	.100	(.072)		.095	(.072)		.182	(.098)	†	.003	(.072)		.000	(.072)	
-事務d	.123	(.082)		.020	(.065)		.013	(.065)		.101	(.089)		-.026	(.065)		-.030	(.065)	
-製造業d(その他:0)	.068	(.080)		-.017	(.063)		-.018	(.063)		.108	(.086)		.006	(.063)		.005	(.063)	
-建設d	.139	(.134)		.065	(.106)		.067	(.106)		.016	(.145)		-.063	(.106)		-.062	(.106)	
-サービスd	.121	(.096)		.006	(.076)		-.002	(.076)		.094	(.103)		-.043	(.076)		-.048	(.076)	
-金融d	.096	(.094)		-.001	(.074)		-.012	(.074)		.063	(.101)		-.054	(.074)		-.061	(.074)	
-規制産業d	.059	(.084)		-.033	(.067)		-.038	(.066)		.123	(.090)		.007	(.066)		.004	(.066)	
-人材開発				.416	(.030)	***	.401	(.031)	***				.557	(.030)	***	.547	(.031)	***
-キャリア自律意識				.336	(.040)	***	.367	(.042)	***				.290	(.040)	***	.312	(.042)	***
-人材開発*キャリア							.102	(.046)	*							.072	(.046)	
Adjusted R <sup>2</sup>	.037			.398			.401			.037			.483			.484		
ΔR <sup>2</sup>				.361		***	.003		*				.446		***	.001		
				(1-2)			(3-2)						(5-4)			(6-5)		

note. (1) N=637

(2) † p<.10; \*p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001

(3) 最下段の(1-2)などは、各モデルの自由度調整済みR<sup>2</sup>の差を示している

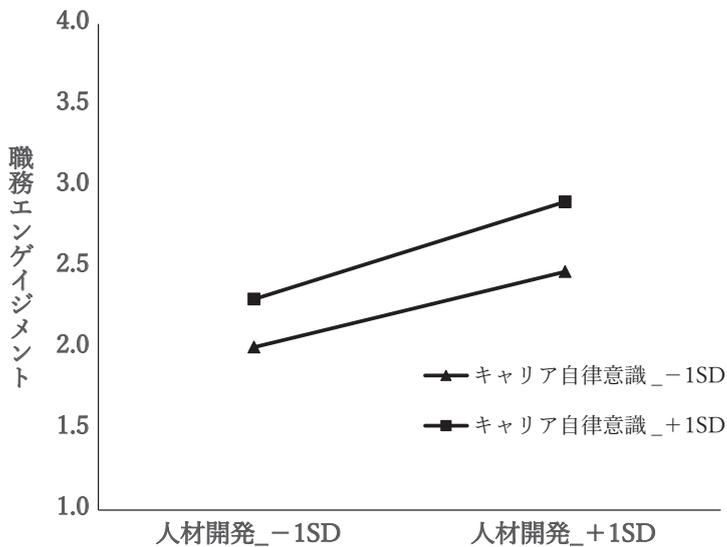


図1 職務エンゲイジメントに対する人材開発とキャリア自律意識の交互作用効果

## 5. 考察

本稿は人材開発が従業員のエンゲイジメントにどのような影響を及ぼすのか、また、その関係をキャリア自律意識がどのようなメカニズムで調整するのかを検討した。正社員を対象に行った調査を分析した結果、理論的仮定から導出された仮説の一部が支持された。具体的には、まず仮説1と仮説2として、人材開発は職務エンゲイジメントと組織エンゲイジメントに正の有意な影響を及ぼしていたことから、人材開発は従業員のマインド面にポジティブな影響を与えることが示唆された。

次にキャリア自律意識による調整効果について、キャリアとスキル開発の関連から、キャリア自律意識の高い人材は、人材開発を経験することで、職務遂行に必要なスキルや能力といったコンピテンシー向上の期待がより高まり、職務エンゲイジメントが一層促進されると考え、仮説3を設定した。またそのような施策を提供してくれる組織により返礼義務を知覚すると想定し、仮説4を設定した。結果、仮説3しか支持されなかったことから、キャリア自律意識の高低によって人材開発が及ぼす主効果に違いが認められることが示唆された。具体的にはキャリア自律意識の高い人材にとって、人材開発はコンピテンシー向上への期待をわずかにではあるが高めていた一方で、それを提供する組織への追加的な返礼義務の知覚には繋がらない可能性が示唆された。

以上を踏まえ理論的・実践的な貢献の議論を行う。

### 5.1 貢献

本稿の貢献として第1に、人材開発研究への貢献がある。今日の人材開発のあり方として、人材の心理状態に及ぼす効果の検証が重視され

ており(守島他, 2023)、知見も蓄積されつつあるが(e.g., Fletcher, 2019)、十分ではなかった。本稿では、人材開発が従業員のマインド面に与える効果として、個人的エンゲイジメントの系譜である職務エンゲイジメントおよび組織エンゲイジメントを取り上げ、人材開発の効果を検証した。結果、人材開発は職務エンゲイジメントと組織エンゲイジメントに正の有意な影響を及ぼしていた。つまり人材開発の効果を検討するうえで従業員のマインド面を考慮することの重要性なのであり、この点において人材開発研究への一定の貢献が認められる。

第2にキャリア研究への貢献が挙げられる。既往研究は、キャリア自律意識の高い人材は低い人材と比して、自らのキャリア目標の達成に向けて積極的な行動をとるため(De Vos & Cambré, 2017)、結果として職務態度・行動にも正の影響を与えることが想定されてきた(Wiernik & Kostal, 2019)。そのため、企業が行うマネジメントとの関係を検討した研究は乏しかった。そのような中本稿では、人材開発がエンゲイジメントに与える効果をどのように調整するのかを検討した。結果、人材開発とキャリア自律意識の交互作用項は職務エンゲイジメントにのみ影響していた。

この結果は本稿の理論枠組みにもとづくと、キャリア自律意識の高い従業員が人材開発を経験することで、コンピテンシー向上の可能性が高まり、結果として職務エンゲイジメントはより促進されるが、それを提供する組織への追加的な返礼義務は知覚しないというメカニズムを示唆する。畢竟するに、キャリア自律意識の高い従業員にとっては、組織のマネジメントを支援として捉える程度が、キャリア自律意識の低い人材と比較して低いのかもしれない(Rodrigues et al., 2015)。

しかしこれは、キャリア自律意識の高い従業

員に人材開発を提供しても、組織態度を促進しないということではない。あくまでもキャリア自律意識が低い従業員と比較して、組織エンゲイジメントに追加的な効果は及ぼさないのである。表2のModel6で人材開発は組織エンゲイジメントに正の有意な影響を及ぼしている( $b=.547, p<.001$ )。これはキャリア自律意識が平均値のときの人材開発の主効果である。交互作用効果が有意ではないということは、この主効果( $b=.547$ )について、キャリア自律意識の高低で差が認められないということであり、人材開発自体は組織エンゲイジメントに有意な影響を与えているのである。実際にキャリア自律意識が高いとき、人材開発が組織エンゲイジメントに与える効果は $b=.582 (p<.001)$ であり、キャリア自律意識が低い場合の効果は $b=.511 (p<.001)$ であった。

このように本研究では、キャリア自律意識が人材開発と職務エンゲイジメントの関係をより強めることが示唆された。つまり、これまで職務態度との関係に関心を置いてきたキャリア自律研究に、企業が行うHRMの視点を取り入れることの重要性が示唆された点で一定の前進をもたらすものといえる。

実践的貢献として本稿の結果は、人材開発を行うにあたって、従業員のスキル獲得の有無や職務成果の向上だけでなく、当人のマインド面の考慮が重要であることを意味している。また、人材開発の効果をキャリア自律意識が調整していたことから、人材のキャリア自律意識の高低を視野に入れたHRMの実践も求められよう。とくに、キャリア自律意識の高い人材にとって人材開発を経験することで職務エンゲイジメントはより促進された一方で、組織エンゲイジメントについてはキャリア自律意識の高低で有意差は認められなかった。だが、職務エンゲイジメントと組織エンゲイジメントは高い相関

を示しているため( $r=.787, p<.01$ )、キャリア自律意識の高い人材の組織エンゲイジメントをより高めるためには、まずは従事している職務へのエンゲイジメントを高めることが、結果として所属している組織へのエンゲイジメントを高めることに繋がるのかもしれない。

## 5.2 本稿の限界

上記のような一定の貢献は果たせたものの、本稿にはいくつかの限界がある。まず、単一回答者による回答および横断的調査によるコモンメソッド・バイアスの懸念である。Harmanの1因子検定でそこまでの深刻さを持つものではないと判断したものの、その可能性を完全に払拭できているわけではない。今後は複数回答者によることや縦断的調査を試みる必要がある。

次に、本稿で用いた人材開発やエンゲイジメント、キャリア自律意識は、報告書よりも既存研究に則った尺度や項目が使用されており、また分析手法やそこから得られた示唆や結論についても本稿と報告書とは異なっているが、2次データの再分析であることから完全に異なるものではない。したがって、報告書の内容と一部の重複があることは否めない。

さらに本稿はキャリア自律意識によって、人材開発がエンゲイジメントに及ぼすメカニズムが異なることを想定していたが、コンピテンシーや返礼義務といった変数を測定しているわけではないため、これらの尺度を用いて本稿と同様の結果が得られるかを検証する必要がある。

## 謝 辞

データの使用を許可して下さった一般財団法人企業活力研究所に感謝申し上げます。論文執筆にあたって守島基博先生(学習院大学)には、草稿の段階から多くの助言を賜りました。

そして本稿の審査過程では、編集委員および2名の匿名査読者の先生方から大変貴重なご指摘をいただきました。この場を借りて御礼申し上げます。

## 注

- <sup>1</sup> キャリア自律意識が高まっていることの1つの指標として、厚生労働省の「令和2年度能力開発基本調査」の報告が挙げられる。それによれば、正社員の約3分の2以上の正社員が「自分で職業生活を考えていきたい」「どちらかといえば自分で職業生活を考えていきたい」と回答しているという（厚生労働省, 2021）。
- <sup>2</sup> エンゲイジメント研究には、個人的エンゲイジメントの系譜とワーク・エンゲイジメントの系譜にくわえ、本文後述の従業員エンゲイジメント（employee engagement）がある（高橋他, 2021）。これは主に実務界で流行しているものである（石山, 2021）。だが学術的なエンゲイジメント研究から見ると、従業員エンゲイジメントは単なる名称として用いられることが多く、個人的エンゲイジメント、もしくはワーク・エンゲイジメントいずれかの系譜に位置づけられることが多い（e.g., Saks, 2006; Schaufeli, 2013; Shuck et al., 2017）。例えばSaks（2006）は、職務エンゲイジメントおよび組織エンゲイジメントとして概念化しているが、この研究は実務の世界で論じられる従業員エンゲイジメントをKahn（1990）の定義を踏まえて論じているため、個人的エンゲイジメントの系譜に位置づけられよう。
- <sup>3</sup> たしかに社会的交換理論に依拠しても、職務への態度に効果があることは実証されている（e.g., Shuck et al., 2014）。だが、社会的交換理論と密接に関連する概念である「組織的支援の知覚（perceived organizational support: POS）」を考えた場合（e.g., Rhoades & Eisenberger, 2002）、POSは職務満足やジョブ・インボルブメントといった職務に関連する変数よりも、組織コミットメントといった組織に関連する変数との相関をより強く持つことが示されている（Rhoades & Eisenberger, 2002）。このことから、社会的交換理論を想定した場合、職務態度よりも組織態度とより強い関係を持つと考えることの方が妥当といえよう。
- <sup>4</sup> OCMは従業員のキャリア開発を行うための組織の活動と定義され（Baruch & Peiperl, 2000）、構成要素としては育成やジョブポストイング、サクセッションプランなどから構成される（Zhao et

al., 2022）。

- <sup>5</sup> キャリア・アダプタビリティ（career adaptability）はnew career論に位置づけられる概念であり、個人が主体的にキャリアを形成していく意欲や態度という点（Baruch & Sullivan, 2022）ではキャリア自律意識と共通しているため、調整効果を検討した研究として参照している。実際、キャリア自律意識とキャリア・アダプタビリティの関係については、下位次元レベルで幾つかの関連が見て取れる。キャリア・アダプタビリティは「関心」「コントロール」「好奇心」「自信」から構成される。「関心」は、個人がどの程度機会志向的で、キャリアへの洞察力を持っているのか、そして来たるべきキャリア課題、変化、挑戦に備えているかを指し、「コントロール」は自分のキャリアを形成することに対する責任感の程度を、「好奇心」はポシブル・セルフや様々な役割の探索を、そして「自信」はキャリア目標を達成するために自分の能力をどの程度信じているかを指す（Johnston, 2018）。これを踏まえると、キャリア・アダプタビリティのうち、「自信」はキャリア自律意識の「職業的自己効力感」と、「コントロール」は「主体的キャリア形成意欲」「キャリアの自己責任知覚」と関連すると考えられる。
- <sup>6</sup> 専門職には正社員として勤務する研究者、技術者、医師、看護師、法務、税理士が含まれており、これらに該当する人は皆専門職・技術者のカテゴリーで回答している。調査データの制約上、医師や税理士といった組織に雇用されていない可能性がある人々を除去することができないが、専門職全員を除去したサンプルで仮説検証を行っても結果は変わらなかったため、分析に含めることとした。
- <sup>7</sup> 4件法尺度では、重み付け最小二乗法などを用いたカテゴリカル確認的因子分析が推奨されるが、最尤法を用いた確認的因子分析も認められたため（e.g., 馬場, 2020; 海沼他, 2021; 織田他, 2015）、本研究でもこの方法を採用している。

## 参考文献

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451-474.
- Ajzen, I. (2012). Values, attitudes, and behavior. In S. Salzborn, E. Davidov, & J. Reinecke (Eds.), *Methods, theories, and empirical applications in the social sciences* (pp. 33-38). VS Verlag für

- Sozialwissenschaften.
- Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press.
- 馬場絢子 (2020). 介護以前の親子関係における精神的自立が介護にあたる影響—母娘介護の受容に注目して—. *応用心理学研究*, 45(3), 198-206.
- Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. *Human Resource Management*, 39(4), 347-366.
- Baruch, Y., & Sullivan, S. E. (2022). The why, what and how of career research: a review and recommendations for future study. *Career Development International*, 27(1), 135-159.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley(間場寿一・居安正・塩原勉訳. 交換と権力. 新曜社, 1974).
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. M. (2021). The future of employee development. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100732.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, 40(2), 152-172.
- De Vos, A., & Cambré, B. (2017). Career management in high-performing organizations: A set-theoretic approach. *Human Resource Management*, 56(3), 501-518.
- Fletcher, L. (2019). How can personal development lead to increased engagement? The roles of meaningfulness and perceived line manager relations. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(7), 1203-1226.
- Guan, Y., Zhou, W., Ye, L., Jiang, P., & Zhou, Y. (2015). Perceived organizational career management and career adaptability as predictors of success and turnover intention among Chinese employees. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 230-237.
- Hall, D. T. (2004) The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1-13.
- Hall, D. T., & Heras, M. L. (2010). Reintegrating job design and career theory: Creating not just good jobs but "smart" jobs. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2/3), 448-462.
- 堀内泰利・岡田昌毅 (2009). キャリア自律が組織コミットメントに与える影響. *産業・組織心理学研究*, 23(1), 15-28.
- 堀内泰利・岡田昌毅 (2016). キャリア自律を促進する要因の実証的研究. *産業・組織心理学研究*, 29(2), 73-86.
- Idaszak, J. R., & Drasgow, F. (1987). A revision of the Job Diagnostic Survey: Elimination of a measurement artifact. *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 69-74.
- 石山恒貴 (2021). 雇用によらない働き方におけるワーク・エンゲイジメントの規定要因: 雇用者とフリーランスの比較分析. *日本労働研究雑誌*, 63(1), 67-87.
- Johnston, C. S. (2018). A Systematic Review of the Career Adaptability Literature and Future Outlook. *Journal of Career Assessment*, 26(1), 3-30.
- 鄭有希・竹内規彦・竹内倫和 (2011). 人材開発施策が従業員の職務態度に与える影響過程: 個人-環境適合の媒介効果とキャリア計画の調整効果. *日本経営学会誌*, 27, 41-54.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- 海沼亮・外山美樹・長峯聖人・湯立・三和秀平・相川充 (2021). 小・中学生における制御焦点の構造とその特徴の検討——子ども用制御焦点尺度を作成して. *パーソナリティ研究*, 30(2), 111-124.
- 企業活力研究所 (2022). 経営戦略を支える人事部の新たな役割に関する調査研究 Retrieved from [https://www.bpj.jp/report/human-resources\\_r03/](https://www.bpj.jp/report/human-resources_r03/)
- 厚生労働省 (2021). 令和2年度能力開発基本調査 調査結果の概要. Retrieved from <https://www.mhlw.go.jp/content/11801500/000925359.pdf>
- Kura, K. M., Shamsudin, F. M., Umrani, W. A., & Salleh, N. M. (2019). Linking human resource development practices to counterproductive work behaviour: Does employee engagement matter. *Journal of African Business*, 20(4), 472-488.
- Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental

- human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies*, 45(1), 1-25.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217-236.
- Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981-1000.
- 守島基博 (2002). 日米管理職の「キャリアの幅」比較. 小池和男・猪木武徳(編) ホワイトカラーの人材形成 (pp.269-288). 東洋経済新報社.
- 守島基博・初見康行・山尾佐智子・木内康裕 (2023). 人材投資のジレンマ. 日本経済新聞社.
- Nelissen, J., Forrier, A., & Verbruggen, M. (2017). Employee development and voluntary turnover: Testing the employability paradox. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 152-168.
- 日本能率協会 (2018). 「人材マネジメントの新展開」調査報告書 Retrieved from [https://www.jma.or.jp/img/pdf-report/etc\\_2018-zinzai.pdf](https://www.jma.or.jp/img/pdf-report/etc_2018-zinzai.pdf)
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 245-275.
- Nolan, C. T., & Garavan, T. N. (2016). Human resource development in SMEs: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 85-107.
- Ocampo, A. C. G., Restubog, S. L. D., Liwag, M. E., Wang, L., & Petelczyc, C. (2018). My spouse is my strength: Interactive effects of perceived organizational and spousal support in predicting career adaptability and career outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 108, 165-177.
- 織田弥生・高野ルリ子・阿部恒之・菊地賢一 (2015). 感情・覚醒チェックリストの作成と信頼性・妥当性の検討. *心理学研究*, 85(6), 579-589.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press (守島基博監修・佐藤洋一訳. 人材を生かす企業—「人材」と「利益」の方程式. 翔泳社, 2010).
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Rodrigues, R., Guest, D., Oliveira, T., & Alfes, K. (2015). Who benefits from independent careers? Employees, organizations, or both?. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 23-34.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Savickas M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In Brown S. D., Lent R. W. (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 42-70). Wiley.
- Schaufeli, W. B. (2013). What Is Engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice* (pp. 15-35). Routledge.
- 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.
- 篠木開 (2018). 経営理念への共感が従業員エンゲージメントに与える影響. 慶應義塾大学修士学位請求論文.
- Shuck, B. (2020). *Employee Engagement: A Research Overview*. Routledge.
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio Jr, T. G. (2017). The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953-977.
- Shuck, B., Twyford, D., Reio Jr, T. G., & Shuck, A. (2014). Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 239-270.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2014). Multiple dimensions of human resource development and organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 851-870.
- 高橋好江・武村雪絵・市川奈央子 (2021). 仕事におけるエンゲージメントの概念整理と今後の方向性: 組織で働く看護職の特性を踏まえて. *日本医療・病院管理学会誌*, 58(4), 96-104.
- Wiernik, B. M., & Kostal, J. W. (2019). Protean and boundaryless career orientations: A critical

キャリア自律意識による人材開発と従業員のエンゲイジメント間の調整効果の検討

review and meta-analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 66(3), 280-307.

Zhao, Q., Cai, Z., Zhou, W., & Zang, L. (2022).

Organizational career management: a review

and future prospect. *Career Development International*, 27(3), 343-371.

(令和5年6月4日受稿, 令和6年6月10日受理)