

ワーク・エンゲイジメントに影響する要因の検討

－非営利セクターに対するヒアリング調査に基づいて－

Examination of factors affecting work engagement based:
On interview surveys with non-profit sectors

太田 顕一郎¹⁾
Kenichiro OTA

概要

本研究は、非営利セクターの一つである私立大学に焦点を当て、そこで働く事務職員のワーク・エンゲイジメントが、何によって影響され、何によって規定されているかを検討しようとするものである。本研究の結果、対象者8名は学生の成長、非定型業務、プロジェクト活動、仕事の裁量権、上司・同僚との良好な関係によって促進されることが明らかとなった。一方で、定型業務、人事評価に対する不信感、協働機会の欠如、コミュニケーション不足、キャリアパスの不明確さ、によって阻害されることが明らかとなった。本結果から、ワーク・エンゲイジメントをメンタルヘルス対策の一つとしてではなく、大学経営の観点からワーク・エンゲイジメント向上のための実践的な組織マネジメントの必要性が示唆された。

キーワード：ワーク・エンゲイジメント、非定型業務、プロジェクト活動、仕事の裁量権、コミュニケーション、キャリアパス

Abstract

This study focuses on private universities, one of the non-profit sectors, and seeks to examine what influences and regulates the work engagement of clerical staff working there. The results of this study revealed that eight subjects are promoted by student growth, atypical work, project activities, work discretion, and good relationships with superiors and colleagues. On the other hand, it became clear that it was hindered by routine work, distrust of personnel evaluation, lack of collaboration opportunities, lack of communication, and unclear career path. This result suggests the need for practical organizational management to improve work engagement from the perspective of university management, not as one of mental health measures.

Keywords : Work engagement, Atypical work, project activities, discretionary power of work, Communication, career path

1. はじめに

1.1 研究の背景および研究目的

厚生労働省（2019）の「令和元年版 労働経済の分析」によると、少子高齢化による生産年齢人口の減少

¹⁾ 共栄大学 学務部

に伴い、多くの企業では人材不足の実感を明らかにしている。さらに、人手不足が職場環境に及ぼす具体的な影響の一つとして、「従業員の働きがいや意欲の低下」を挙げている。多様な労働力の確保と活用、労働力の質の向上と同時にメンタルヘルスを含めた従業員のこころの問題への対応が重要な課題となっている。こうした状況を背景に「ワーク・エンゲイジメント」という概念が組織マネジメントにおいて注目を集めている。

ワーク・エンゲイジメントとは、Schaufeli (2002) らが提唱した概念であり、「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。エンゲイジメントは、特定の対象、出来事、個人、行動などに向けられた一時的な状態ではなく、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」と定義されている。この定義を用いて、島津 (2010) は「活力 (Vigor)、熱意 (Dedication)、没頭 (Absorption) の3要素から構成された複合概念である」とまとめている。さらに、島津はそれぞれの要素について具体的に、活力は「就業中の高い水準のエネルギーや心理的な回復力」を、熱意は「仕事への強い関与、仕事の有意味感や誇り」を、没頭は「仕事への集中と没頭」である状態と述べている。したがって、ワーク・エンゲイジメントの高い人は、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言える (Schaufeli et al, 2002; Schaufeli & Bakker, 2004; 島津, 2010)。

ここで、国内におけるワーク・エンゲイジメント研究の動向を確認すると、Schaufeli (2002) らが開発した17項目、短縮版の9項目、超短縮版の3項目のいずれかの測定尺度のUWES (Utrecht Work Engagement Scale) を使用した実証研究が進んでいる。例えば、荒木 (2021) の研究では、保育園および認定こども園で働く保育者270名にUWES短縮版を実施し、ワーク・エンゲイジメントに影響を及ぼす要因を検討している。その結果、年齢、勤務年数、役職の有無、常勤・非常勤の違いではなく、ストレスやコーピングであることを明らかにしている。次に、石山・高尾 (2021) の研究では、役職定年制と定年再雇用対象者におけるワーク・エンゲイジメントの実態と規定要因を検討している。40歳から64歳の役職定年制と定年再雇用の対象者を含む中高年齢労働者を対象に、インターネット上でUWES短縮版の質問紙調査を実施し、サンプル数は4331であった。また、規定要因の仮説として、「心理的契約」・「サーバント・リーダーシップ」・「心理的安全」・「ジョブ・クラフティング」・「知の仲介」の5区分を設定し質問紙調査も併せて実施している。得られたデータから、ワーク・エンゲイジメントも含めた各尺度の因子分析・相関などの比較分析をはじめ、ワーク・エンゲイジメントを従属変数とした重回帰分析をおこなっている。その結果、役職定年制および定年再雇用の対象者のワーク・エンゲイジメントは低くないことを明らかにし、ジョブ・クラフティング、知の仲介の有効性を示し、心理的契約の影響は少なくなり、心理的安全は逆に大きくなることを明らかにしている。

その他、介護福祉施設職員を対象とした、古淵・治部・森下 (2012)、井上・栗村・長見 (2013) らの研究もある。介護職員の厳しい労働環境や介護業界全体に人材不足が取り沙汰されていることを受けて、ワーク・エンゲイジメントを明らかにするだけでなく、さらにバーンアウト、ストレスとの関係性の検討を試みることによって、リテンションマネジメントの必要性を指摘している。また、佐藤・三木 (2014) は経験年数が浅い (1~3年) 看護師を対象とした研究、中村・吉岡 (2016) の20代~50代の年代別に大学病院勤務の看護師を対象とした研究もある。このように、ワーク・エンゲイジメントという概念を実務においてどのように活用し、効果的な施策の実施や取り組みにつなげていくのか、という点について関心が高まっていると考えられる。しかし、組織成員のワーク・エンゲイジメントを高めるためには、どのようにすれば効果的な取り組みを実践できるのかといった実践に資するような具体的な介入方法に関する知見の蓄積については、まだ発展途上であるといえる。既述のとおり、非営利セクターの一つである介護職員や看護師等を対象とした研究は散見されるが、例えば、学校法人職員などを対象とした研究は皆無である。教育業界とりわけ高等教育は人口減少の影響を受けており、マーケットは縮小している。厳しい環境を生き残るため、自大学の教育・研究といった価値を社会課題の解決に提供しようと様々な改革が進んでおり、こうした改革を推進する原動力は人的資源に他ならない。営利・非営利の違いはあっても、人材の確保・活用という点では重

要な課題であると考えられる。

そこで、本研究では非営利セクターの一つである私立大学に焦点を当て、そこで働く事務職員を対象にワーク・エンゲイジメントに影響をおよぼす要因を明らかにすることを目的とする。

2. 調査方法および意義

2.1 調査対象者

私立大学事務職員として就業する8名を調査対象者（以下、対象者）とした。対象者は機縁法を用いて選定した。対象者の概要を表1に示す。対象者の平均年齢は32.3歳（SD=4.35）であり、現在の職場での平均勤続年数は10.1年（SD=4.04）であった。現在の職務は、学生支援系が1名、教務系が4名、キャリア支援系が2名、総務系が1名であった。現在の職位は、初級管理職が2名、一般職員（無期）が6名であった。UWES-J短縮版の平均スコアは31.3（SD=9.82）であった。なお、ワーク・エンゲイジメント高群（36点以上）は3名、普通群（28点～35点）は3名、低群（27点以下）は2名であった。

表1 調査対象者の概要

対象者	年齢	現在の職務	職位	勤続年数	UWES-J 短縮版スコア
A	36～40歳	学生支援系	初級管理職 (課長補佐・係長・主任等)	11～15年	31
B	31～35歳	教務系	一般職員（無期）	5年未満	19
C	26～30歳	教務系	一般職員（無期）	5年未満	29
D	26～30歳	教務系	一般職員（無期）	6～10年	36
E	31～35歳	教務系	初級管理職 (課長補佐・係長・主任等)	6～10年	43
F	26～30歳	キャリア（就職） 支援系	一般職員（無期）	6～10年	47
G	26～30歳	総務系	一般職員（無期）	5年未満	29
H	36～40歳	キャリア（就職） 支援系	一般職員（無期）	16～20年	17

2.2 調査方法

本研究では、まずワーク・エンゲイジメントの測定に、日本語版ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度短縮版（The Japanese Short Version of the Utrecht Work Engagement Scale: UWES-J）を使用した。（以下、UWES-J）。これは、調査時点での仕事に関してどう感じるかを尋ねるものであり、「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」（活力）、「仕事に熱心に取り組んでいる」（熱意）、「仕事をしていると、つい夢中になってしまう」（没頭）と質問した項目に対して、「いつも感じる／毎日（=6点）」「とてもよく感じる／1週間に数回（=5点）」「よく感じる／1週間に1回（=4点）」「時々感じる／1カ月に数回（=3点）」「めったに感じない／1カ月に1回以下（=2点）」「ほとんど感じない／1年に数回以下（=1点）」「全くない（=0点）」で回答を求めている。なお、本尺度は諸外国でも実施され信頼性・妥当性は確認されている（Shimazu&Schaufeli, 2009）。そして、日本語版として邦訳されたものであるため、同様に有用性の高いものであるといえる（Shimazu, A., Schaufeli, W.B., Kosugi, S. et al., 2008）。

次に2021年9月から10月にかけて、オンライン会議システムを利用し、デプスインタビュー調査を実施した。インタビューの時間は、一人あたり30分から40分程度であった（平均35.6分）。対象者には、承諾

を得たうえで、インタビュー内容をオンライン会議システムのレコーディング機能と筆記により記録した。

2.3 倫理的配慮

対象者には、事前の文書と調査当日、口頭で本研究の目的、個人情報保護、論文等の掲載について説明して了承を得た。なお、本調査は調査対象者が特定されるような調査ではないと判断したため、所属組織等の承認は得ていない。

2.4 調査内容

対象者には、事前に UWES-J を回答してもらった。インタビュー調査においては、UWES-J スコアを基にして、①エンゲイジメントを高めるための要因とは何か、②エンゲイジメントの低下の要因とは何か、を本調査における重点質問項目として質問した。

2.5 分析方法と手順

2.5.1 KJ法によるカテゴリー化

インタビュー調査後に逐語録を作成し、記述に基づいて分析作業を行った。逐語録よりワーク・エンゲイジメントが影響した要因について語られた部分を取り出し、KJ法を援用し、内容の共通性・類似性に基づいて分類した。そして、最終的にカテゴリーとサブカテゴリーを決定した。

2.5.2 テキストマイニングによる構造化

生成した逐語録とワーク・エンゲイジメントの程度との関連について探索するため、テキストマイニングを用いた。テキストマイニングは、構造化されていないデータ(文章)から、単語(名詞、動詞、形容詞等)に分割し、それらの出現頻度や共起関係などを定量分析し、有用な情報を掘り出すといった手法である。そこで、本研究では、テキストマイニングの分析プログラムとして、樋口(2021)のKH Coder3を使用した。

分析の手順として、テキストマイニングを行う際、以下の作業を行った。まず、生成した逐語録から同義語などを統一し、表記のゆらぎを置換作業によって修正した。エラーの有無を確認するため、前処理を行った。テキストから重要なキーワードでありながら漏れているものはないか、テキストに戻りチェックを繰り返し行い、分析に適したデータに整えたところでテキスト計量分析を行った。テキスト計量分析では、頻出語の抽出、共起ネットワーク、UWES-Jスコアと頻出語の対応分析の3つの分析を行った。

3. 調査結果

3.1 ワーク・エンゲイジメントの規定要因(促進・阻害)

対象者のワーク・エンゲイジメントを促進した要因として7カテゴリー、9サブカテゴリーが抽出された(表2)。また、ワーク・エンゲイジメントを阻害した要因として、8カテゴリー、8サブカテゴリーが抽出された(表3)。なお、抽出されたカテゴリーを【 】で明示して詳述する。

表2 インタビュー調査結果（促進要因）

カテゴリー	サブカテゴリー	主な内容	発話者
非定型業務	ノンコア	業務改善書を作成している時	D・F・G
		学内改革提案書を作成している時	D・E・F・H
学生支援（対応）	学生相談	学生の相談にのっている時	A・B・D・E・F
	部活動の顧問	学生と共にクラブ活動で汗を流している時	A・H
		学生の活躍や成長を見た時	A・D・E・F・H
		国家試験に合格した時	D
プロジェクト	プロジェクト	学内改革に関するプロジェクト活動をしている時	D・E・F
仕事の裁量権	信頼	仕事の進め方を自由に決められる	A・D・E・F・H・G
	承認	周囲から干渉されない	A・D・H
上司・同僚との関係	チームワーク	問題解決に向けていっしょに取り組んでいる時	A・E・F
		すぐに上司や先輩に尋ねられる	C
		的確な指示やフィードバックがある	C
		経営理念や行動規範が自身の仕事と一致している時	E
		トライ＆エラーが受容されている	E・F
労働環境	労働環境	残業が少ない	B・C・G
		休暇が取得しやすい	B・C
		給与に満足している	E
帰属意識	卒業生	OBであること	D

ワーク・エンゲイジメントが促進される要因として、第1に【学生支援（対応）】の業務に従事していることが確認された。例えば、学生からの相談にのっている時や学生とともにクラブ活動等で汗を流している時、そして、学生の成長や活躍を近くで感じた時に促進されることが示された。第2に【仕事の裁量権】があることが確認された。仕事の進め方を自由に決められることができ、かつ干渉されないことは、周囲からの信頼や承認という証であると好意的に受け止めることで促進されることが示された。第3に【非定型業務】や【プロジェクト】といった、本来の役割であるコア業務（定型）を離れ、広い視野に立った学内改革業務などに携わっている時に促進されることが示された。第4に【上司・同僚との関係】が良好で、チームワークも良く、部署内で諸課題の解決にいっしょに取り組んでいる時に促進されることが示された。第5に健全な【労働環境】や自身がOBであるといった【帰属意識】もワーク・エンゲイジメントが促進される要因として確認された。

表3 インタビュー調査結果(阻害要因)

カテゴリー	サブカテゴリー	主な内容	発話者
定型業務	前例主義	電話対応や証明書発行だけの仕事	C
		新規業務が回ってこない	B
		強い前例踏襲主義	B・G・H
		誰でもできる仕事	A・B・C・D・E・G・H
フィードバック	フィードバック	上司から成果に対してのフィードバックがないため、善し悪しが判断つかない	B・G・H
研修の機会	研修体系の不整備	勤務経験や職位に応じたトレーニングの機会がない	A・F・G・H
		自己啓発さえも承認されにくい	B・C・F・H
理念の共有	価値観の不一致	建学の精神や教育理念が共有されていない	A・D・H
		意思決定や判断基準が不明確であり、人によってバラバラ	A・D・H
人事評価制度	評価結果に対する不信感	目標管理制度が機能していない	D・E
		評価結果が処遇に反映されていないため、形骸化している	D・E
		年功序列ですべてが勤続年数で決定されている	A・B・C・D
		主観的で好き嫌いで判別されている	A・B・G・H
協働の機会	劣悪な人間関係	部署ごとや教員の主張が強く協働がない	D
		コミュニケーション不足	A・B・C・D・G・H
		思いやりがない	B
人事異動	成長への不安	人事異動がなく職務が固定化している	A・B・G・H
キャリアパス	将来への不安	キャリアパスが不明確	B・C・E・G・H
		必要なスキルや知識が不明慮	A・B・C・D・F・H

一方、ワーク・エンゲイジメントが阻害される要因として、第1に【定型業務】であることが確認された。誰でもできる仕事かつ、前例踏襲主義で新しい業務も回されず、証明書発行や電話対応だけでは阻害されることが示された。第2に【協働の機会】であることが確認された。自身の立場や役割などの主義主張が強いばかりに思いやりがなく、コミュニケーション不足から阻害されていることが示された。第3に【キャリアパス】であることが確認された。今後、希望する業務に就くため、職位を上げるために習得すべきスキルや知識が不明慮であることから、将来への不安を感じ阻害されていることが示された。第4に【人事異動】であることが確認された。人事異動の不活発さや方針がないために何年も同じ業務を担当していることでの慣れや属人化が進んでいると感じる時に阻害されていることが示された。第5に【人事評価制度】であることが確認された。評価制度が機能していない、形骸化している、年功序列、主観的な評価、といったように評価結果に対する不信感から阻害されていることが示された。第6に【理念の共有】であることが確認された。業務における意思決定や判断基準に統一感がなく、建学の精神や教育理念といった共通の価値観が共有されていないことから阻害されていると示された。第7に【研修の機会】であることが確認された。勤務年数や職位に応じた研修体系が不整備であることや自己啓発さえも組織から受容されないといった経験から阻害されていることが示された。第8に【フィードバック】であることが確認された。上司から成果やパフォーマンスに対するフィードバックがないことから阻害されていると示された。

3.2 テキストマイニングによる分析結果

まず、「ワーク・エンゲイジメントを高めるための要因」と「ワーク・エンゲイジメントの低下の要因」について、頻出キーワードの把握を試みた。

①「ワーク・エンゲイジメントを高めるための要因」について抽出された頻出リスト

「ワーク・エンゲイジメントを高めるための要因」についての頻出語を表4-1に示した。出現回数が最も多い語は「する」(54回)で、次に「思う」(18回)であった。「する」についての語の使われ方をみると「大学のための提案やアンケート調査を実施する」、「現状をより良くする」等といった表記であった。前向きに仕事に取り組んでいる時にワーク・エンゲイジメントが高まっていることがわかる。その他、出現回数が多かった語は「仕事」、「学生」、「感じる」、「ある」、「できる」であり、いずれも10回を超えていることがわかる。

②「ワーク・エンゲイジメントの低下の要因」について抽出された頻出リスト

「ワーク・エンゲイジメントの低下の要因」についての頻出語を表4-2に示した。出現回数が最も多い語は「する」(36回)で、次に「ある」(22回)であった。「する」についての語の使われ方をみると「定型業務に終始する」「誰でもできる仕事をする」等といった表記であった。誰でもできるような定型業務ばかりでは、ワーク・エンゲイジメントが低くなることがわかる。その他、出現回数が多かった語は「ない」、「仕事」、「思う」、「感じる」でありいずれも10回を超えていることがわかる。

表4 頻出語の一覧

4.1「高める要因」の頻出語の一覧（出現頻度4以上）			4.2「低下の要因」の頻出語の一覧（出現頻度5以上）		
抽出語	品詞	出現回数	抽出語	品詞	出現回数
する	動詞	54	する	動詞	36
思う	動詞	18	ある	動詞	22
仕事	サ変名詞	17	ない	否定助動詞	21
学生	名詞	11	仕事	サ変名詞	19
感じる	動詞	11	思う	動詞	15
ある	動詞	11	感じる	動詞	13
できる	動詞	10	部署	名詞	8
なる	動詞	8	評価	サ変名詞	7
職員	名詞	7	自分	名詞	6
大学	名詞	7	目標	名詞	6
活動	サ変名詞	6	研修	サ変名詞	6
上司	名詞	5	なる	動詞	6
研修	サ変名詞	5	活力	名詞	5
目標	名詞	4	機会	名詞	5
関係	サ変名詞	4	業務	名詞	5

次に、抽出語の出現頻度と抽出語同士の関連性を要約提示する目的において、共起ネットワークで検証を行った。共起ネットワークとは出現パターンの似通った語、すなわち抽出語間の共起性の強さをネットワーク図で表したものである。円の大きさは言葉の頻度の多さを示し、円をつなぐ線の距離は関連性の深さを示している。今回の分析では、関連性の強さを示す共起関係の算出にはJaccard係数を使用し、抽出語の最小出現回数を4回、描画する共起関係の絞り込みを描画数60と設定し分析を行った。なお、共起ネットワークの分析では、線で結ばれている点が重要であり、近くに位置しているだけでは共起関係は存在しない。ま

た共起性の分析を行うことが目的であるため、出現回数が多くても、共起性が低い抽出語は表示されない。

ここで、「ワーク・エンゲイジメントを高める要因および低下の要因について」の共起ネットワーク図を図1に示す。円の大きさと抽出語の出現回数の目安を右側に示した。出現頻度の多い抽出語を含む02のグループでは円の大きいものから「仕事」、「思う」、「感じる」、「学生」、「部署」、「大学」、「提案」のキーワードが含まれている。逐語録および上述した「3.1表2インタビュー調査結果（促進要因）」を見ると「学生からの相談にのっている時」や「学生の成長や活躍を近くで感じた時」、「本来の部署を離れたプロジェクト活動や広い視野に立ち学内改革に向けた提案書作成などに携わっている時」等の記述とこれらのキーワードのつながりから、学生の成長実感や定型業務以外の大学の発展や学生の成長に資する提案業務に携わっている時が最も高まっている（促進要因）ことと要約できた。同様にグループごとに、抽出語のつながりを見ていくと、01グループでは「スキル」や「知識」の習得の「機会」に高まり、「人間」・「関係」の悪い影響により低くなることと要約できた。03グループでは「目標」に対する「上司」の関わり、「裁量」の有無が促進要因であることと要約できた。04グループでは「教員」・「組織」との連携が「多い」ことで高まり、仕事の「意味」や「フィードバック」がないことが阻害要因であることと要約できた。05グループでは「研修」や「評価」・「制度」がワーク・エンゲイジメントに影響される要因であることと要約できた。06グループでは「目標」に向かって「考える」時に活力が湧き、熱意に満ち溢れていることと要約できた。

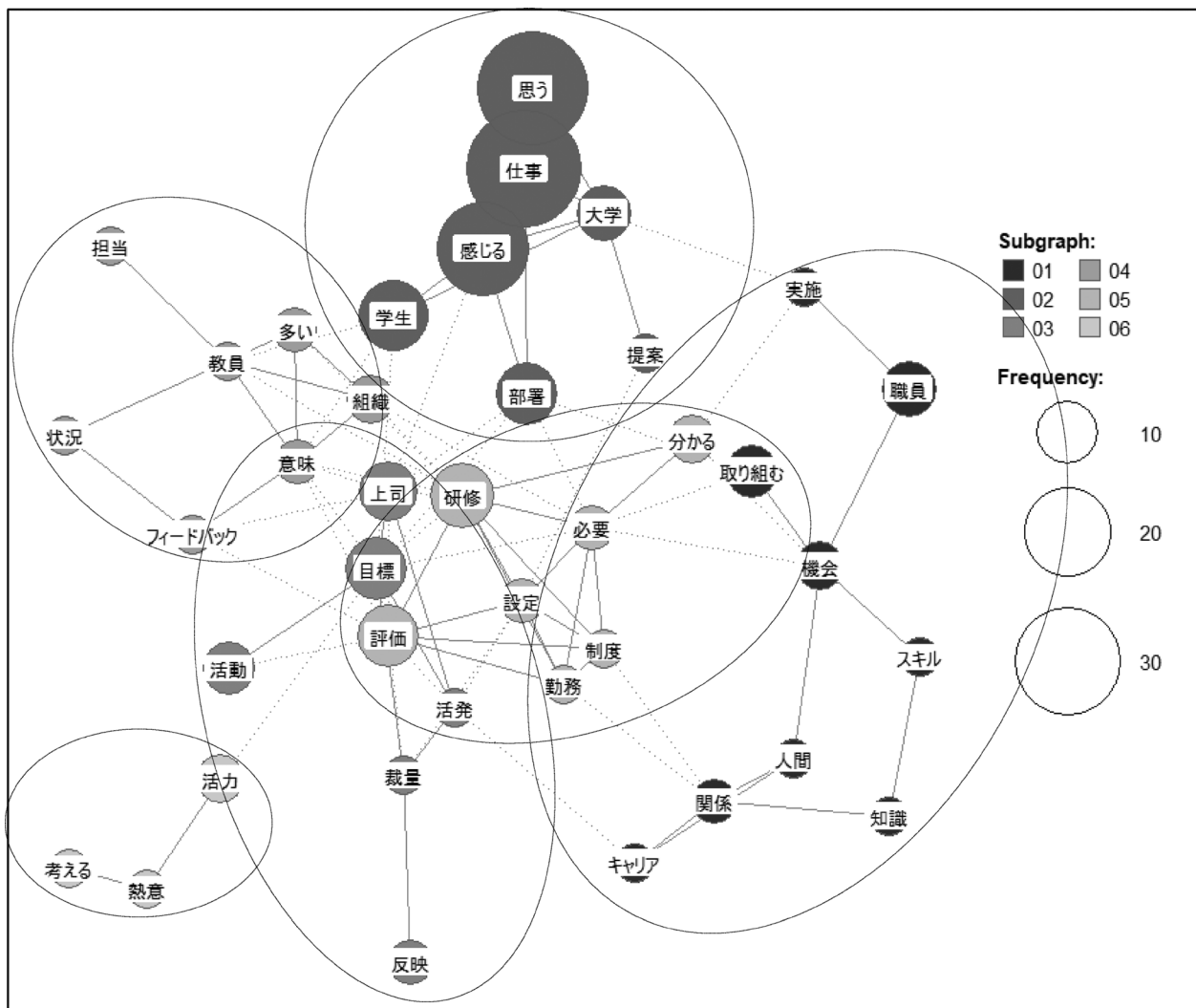


図1 「促進要因および阻害要因」の共起ネットワーク図

次に UWES-J スコアと頻出語との対応分析を行った(図2)。成分1に着目したところ、「高群(36点以上)・普通群(28点~35点)・低群(27点以下)」に分類された。「高群」に特徴的な語として「学生」,「フィードバック」,「上司」,「業務」などが見られた。これは、学生の成長実感, 上司との良好な関係やフィードバックがあることで UWES-J スコアが高いことを意味するといえる。「普通群」に特徴的な語として「部署」,「仕事」,「取り組む」,「意味」などが見られた。これは、部署から離れて仕事する機会によって、仕事本来の意味が理解できるものと考えられる。「低群」に特徴的な語として「自分」,「キャリア」,「人間」などが見られた。この語だけでは意味が読み取れないため、逐語録も参照するとキャリアの不明確さや人間関係の希薄さであることが確認できた。

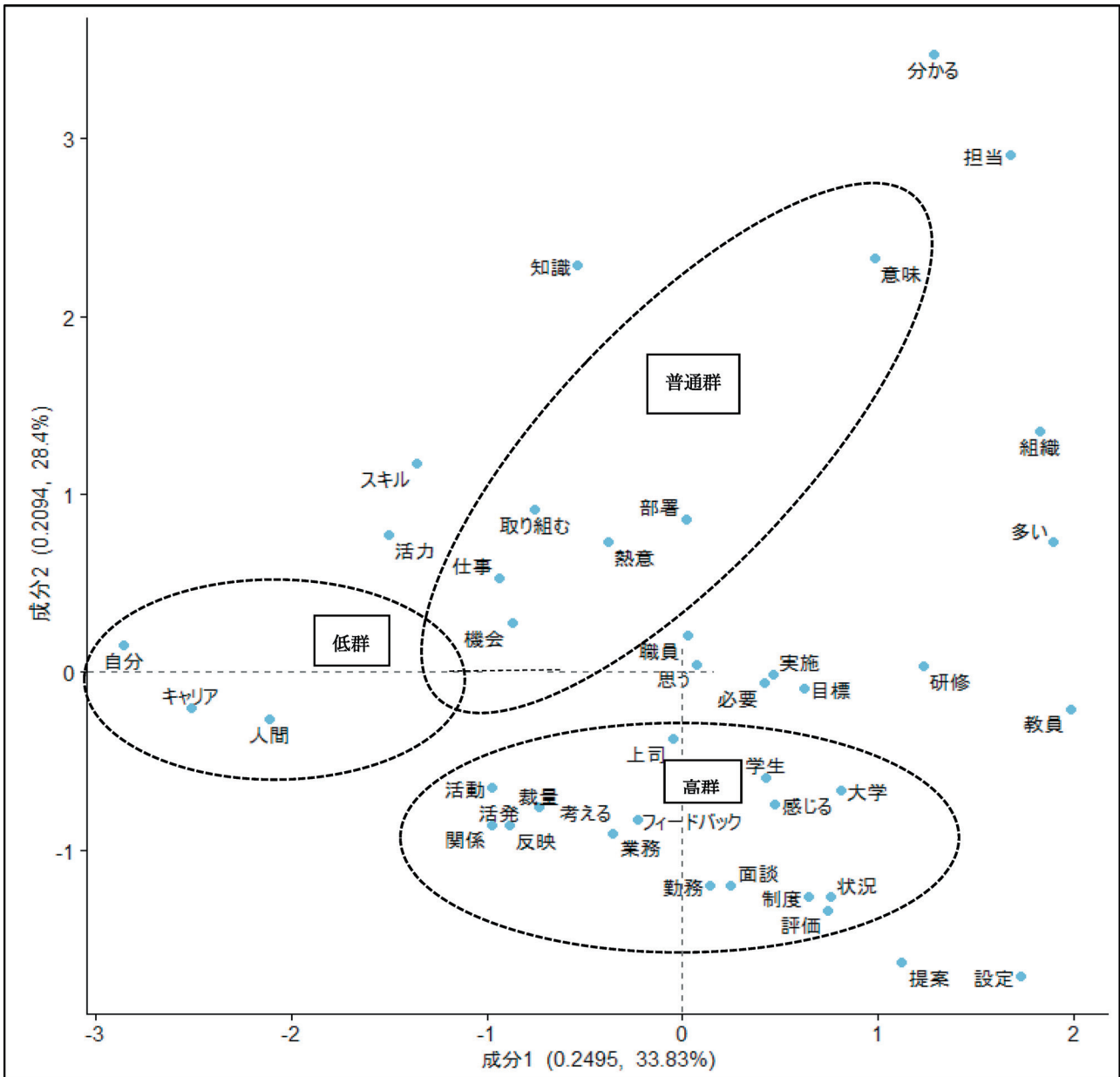


図2 UWES-J スコアと頻出語との対応分析結果

4. 考察

4.1 ワーク・エンゲイジメントの規定要因（促進）に関する考察

本研究の対象者は、ワーク・エンゲイジメントが促進する規定要因として、【学生支援（対応）】であることが抽出された。「学生の成長や活躍を間近で見られた時」、「学生の相談にのっている時」といった発話からも、大学職員としての仕事が単なる事務仕事と捉えていないことが推察される。たとえ所属部署が学生と接する機会のない場合でも、学生を知ることは大学を知ることであり、自身の仕事にも好影響を及ぼすものと考えられる。こうした機会を学生対応が多い部署への人事異動を意図的に作り、経験させることが促進させる一つの手段であると考えられる。

次に【非定型業務】や【プロジェクト活動】であることが抽出された。「学内改革提案書を作成している時」、「学内改革のプロジェクト活動をしている時」といった発話からも、マニュアルに沿った誰でもできる仕事よりも、大学全体に視野を広げた課題解決から将来構想に至るまで、都度思考や判断が要求される仕事の方が、誇り（やりがい）を感じることができると推察される。しかし、誰にでも難易度の高い非定型業務やプロジェクト活動を体験させれば良いということではない。人材育成方針および育成計画と現場の上司や先輩からのOJTによって、少しずつこうした業務や活動を体験させることが促進させる一つの手段であると考えられる。

次に【仕事の裁量権】であることが抽出された。「仕事の進め方を自由に決められる」、「周囲から干渉されない」といった発話からも、自分で決められる事柄が多くあることは成長の機会であり、何より自分の判断で進めた仕事がうまくいけば、喜びや達成感も大きく、自分の力で成し遂げたという自信にもつながるなど、肯定的に捉えているのではないかと推察される。一方で仕事の裁量権が多くあるために、責任の重圧から過度なストレスを抱えたり、給与と一致しなければ不満の温床になることも考えられる。どの程度まで裁量権を認めるかの判断は上司の役割であろう。職員一人ひとりの特性や志向を把握するためにワーク・エンゲイジメント尺度やメンタルヘルスチェックを活用することが、促進させる一つの手段であると考えられる。

最後に【上司・同僚との関係】であることが抽出された。「問題解決に向けていっしょに取り組んでいる時」、「すぐに上司や先輩に尋ねられる」といった発話からも、上司や先輩同僚との良好な人間関係、円滑なコミュニケーションの必要性を感じた。個人プレーだけでは大学や学生のためになる良い仕事はできない。他者との良好な関係の中で行う仕事が一番、充実感を味わえるものである。お互い高め合い、認め合う関係が構築できるよう、周りの上司や先輩同僚が支援してあげることが、促進させる一つの手段であると考えられる。そうした、小さな輪がいくつもできあがり、絡み合いながらやがて大きな輪になると、組織の結束力はさらに強まり、ワーク・エンゲイジメントにも好影響を与えられるだろう。

4.2 ワーク・エンゲイジメントの規定要因（阻害）に関する考察

本研究の対象者は、ワーク・エンゲイジメントが阻害する規定要因として【定型業務】であることが抽出された。「マニュアル化された誰でもできる仕事」といった発話からも、仕事の意義や役割というものが上司や先輩同僚から正しく伝わっていないのではないかと推察される。また、部下の能力を把握し、成長を考えた仕事の渡し方をしていないことも考えられる。では、部下の能力を適切に把握できない要因はなんだろうか。コミュニケーション不足も一つの要因として考えられるが、それ以上に、仕事の見える化、仕事を適切に行うためのスキルの見える化がされていないことが大きな要因であると考えられる。仕事処理マニュアルとは違い、仕事を渡す側がもう一段、深く掘り下げた仕事の意義や、適切に行うためのスキルを一覧表にして認識する。また、部下のスキルを把握する術として、前職での経験、保有している資格などの情報を一覧表にして認識する。こうした両面からのアプローチによって、仕事を渡す側と渡された側のアンマッチを防ぎ、能力開発や意欲の促進に役立てられるのではないだろうか。

次に【人事評価制度】であることが抽出された。「目標管理制度が機能していない」、「評価結果が処遇に

反映されていないため形骸化している」、「年功序列」、「主観的な評価」、といった発話からも、評価結果に対する組織への不信感が阻害要因であると推察される。一般的に大学事務職員は定型業務が多いことから、他業種のように数字などで成果を図ることが難しく、また、教員や他部署と連携して学生支援をおこなうなどの特徴もあるため、目標管理のように自ら参画する目標設定や評価手法は理にかなっているものと考えられる。しかし、評価結果が処遇に反映されない、結局は年功序列、主観的な評価では、ワーク・エンゲイジメントを促進することは難しいといえるだろう。やはり、給与決定や人事が一部の上司の恣意的な判断によるものではなく、目標管理と全体調整の客観的な資料に基づく納得性の高いものであることが重要であると考えられる。そのために人事評価制度の理解浸透、評価者の育成といった不断の取り組みを人事課が中心となって積極的におこなっていくべきであろう。

次に【協働の機会】の欠如が抽出された。「部署ごとや教員の主張が強く協働がない」、「コミュニケーション不足」といった発話からも、決して人間関係が良好でないことが推察される。コミュニケーションとは双方向の情報のやり取りによって成立するものであることから、片一方だけの問題ではない。これは、属人的な業務体制が慣例化されてしまっているため、特に活発なコミュニケーションやあえて協働しなくても仕事が回ってしまうことが考えられる。こうしたコミュニケーション不足を解消し、協働の機会を作るには、それぞれの立場での役割を再認識するための会議体のあり方や、プロジェクト活動が一つの手段であると考えられる。促進要因でも述べたように、他者との良好な関係のなかで協働することは、ワーク・エンゲイジメントの促進につながるものと考えられる。

次に【キャリアパス】の不明確さが抽出された。「必要なスキルや知識が不明慮」、「キャリアパスが不明確」といった発話からも、将来への不安が阻害要因であると推察される。これを対象者個人の側からキャリアを捉えると、自分は何がしたいのか、そしてそれを達成するためには、組織とどのような関係を構築していくのが、組織からの情報不足によって認知できない状態にあると考えられる。このような阻害要因の解決策として、例えば、上司との定期的な面談や1on1ミーティングが考えられる。こうした取り組みを通じて、双方のキャリアに対する考え方が共有でき、仕事の再編成につながることでワーク・エンゲイジメントを促進させる一つの手段であると考えられる。

4.3 テキストマイニングの分析結果に関する考察

テキストマイニングの分析結果から、ワーク・エンゲイジメントが高い個人の特徴的な語として、「学生の成長実感」、「上司・同僚との良好な人間関係」、「非定型業務」であることがわかった。これは、他者（学生・上司・同僚・教員）との対人摩擦がなく、気兼ねもせず積極的に関係を構築しようとする姿勢が表れていると考えられる。高い個人と低い個人を比べると、他者との相互作用に対する認知や感情に違いがあるものと推察される。また、低い個人は「キャリアパスの不明確さ」、「仕事の意味やフィードバック、裁量権がない」といったような語が特徴的である。これは、組織からすべて与えられると期待しており、その期待どおり享受されないことへのギャップから、ワーク・エンゲイジメントが低いのではないかと考えられる。そういう意味で自律的ではないといえるかもしれない。いずれにしても、ワーク・エンゲイジメントを高めるための組織と個人の取り組みについて、また双方をつなぐために、どのような対策があるのか、どのようなマネジメントがあるのかを考えることが必要である。

5. まとめ

本研究は、非営利セクターの一つである私立大学に焦点を当て、そこで働く事務職員のワーク・エンゲイジメントに影響をおよぼす要因を明らかにすることが目的であった。その影響要因を導き出すために、私立大学事務職員を対象にインタビュー調査を行い、発話内容の共通性・類似性に基づいて分類し考察してきた。

また、テキストマイニングを用いてさらに探索的に分析してきた。こうした調査結果に対し分析した結果、ワーク・エンゲイジメントに影響をおよぼす要因を【促進要因】と【阻害要因】の2つに分類し構造化したものが図3である。

まず、マニュアル化された早期に習熟可能な軽作業（定型業務）では阻害され、困難ではあるが大学改革に資するような業務やプロジェクト活動に取り組んでいる時に促進されるということである。次に学生の成長を実感したり、活躍を見るときにワーク・エンゲイジメントが促進されるということである。次に教員、上司、同僚との協働の機会によって促進されるが、人間関係不和やコミュニケーション不足から阻害されるということである。次にキャリアの見通しが悪く、将来への不安を感じる時に阻害されるが、研修の機会や評価制度への信頼感が高まることで促進される。しかし、その対で評価結果が恣意的であったり、処遇に反映されずに形骸化している場合には阻害されるということである。最後にフィードバックがないことや仕事の裁量権の有無によってワーク・エンゲイジメントが促進・阻害の影響を受けるということである。

また、ワーク・エンゲイジメントを説明する代表的な理論モデルとして、Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli (2001) によって提唱された「仕事の要求度-資源モデル (Job demands-Resource Model: JD-R モデル)」がある。

「仕事の要求度」とは、組織成員の能力を超過した場合、身体的不調やストレス等を引き起こす可能性のある仕事を指すものである。ただし、必ずしもネガティブなものだけではない。仕事の難易度が上昇したものの、本人がやりがいのある仕事としてポジティブに捉えられた場合、ワーク・エンゲイジメントを促進するものとなり得ると説明している。「仕事の資源」とは、組織における仕事の進め方や裁量権、パフォーマンスに対する正当な評価や上司によるフィードバック、キャリア開発の機会、対人関係などを指すものである。このように仕事の要求度と仕事の資源のバランスが維持できない場合、バーンアウトを引き起こす要因となり、ワーク・エンゲイジメントも低下させることが指摘されている（島津, 2015）。

「仕事の要求度-資源モデル」と、これまでの調査結果から導出された「促進要因および阻害要因」を比較すると、例えば、難易度の高いとされる非定型業務、仕事の裁量権が多い、評価への信頼感、研修の機会、があることで促進されるといった点で一致している。逆にフィードバックがない、キャリアの不明確さ、のために阻害されるといった点でも一致している。つまり、今回、抽出されたワーク・エンゲイジメントに影響をおよぼす要因は、先行研究における理論モデルと適合的であるといえる。

ワーク・エンゲイジメントの高い従業員は、職務満足感や組織へのコミットメントが高く、離転職の意思が低い。また、パフォーマンスに関しては、ワーク・エンゲイジメントが高いほど、自己啓発学習への動機づけや創造性が高く、役割行動や役割以外の行動を積極的に行う（島津, 2015）。つまり、ワーク・エンゲイジメントが高いことは、心身ともに健康で前向き且つ、自発的な行動によって生産性を高め、組織の活性化にもつながるなど、組織のパフォーマンスや業績に直結すると言っているだろう。そのためにも、ワーク・エンゲイジメントをメンタルヘルス対策の一つとしてではなく、大学を取り巻く環境が厳しい今だからこそ、大学経営の観点からワーク・エンゲイジメント向上のための実践的な組織マネジメントに取り組むことがより重要であると言えるだろう。

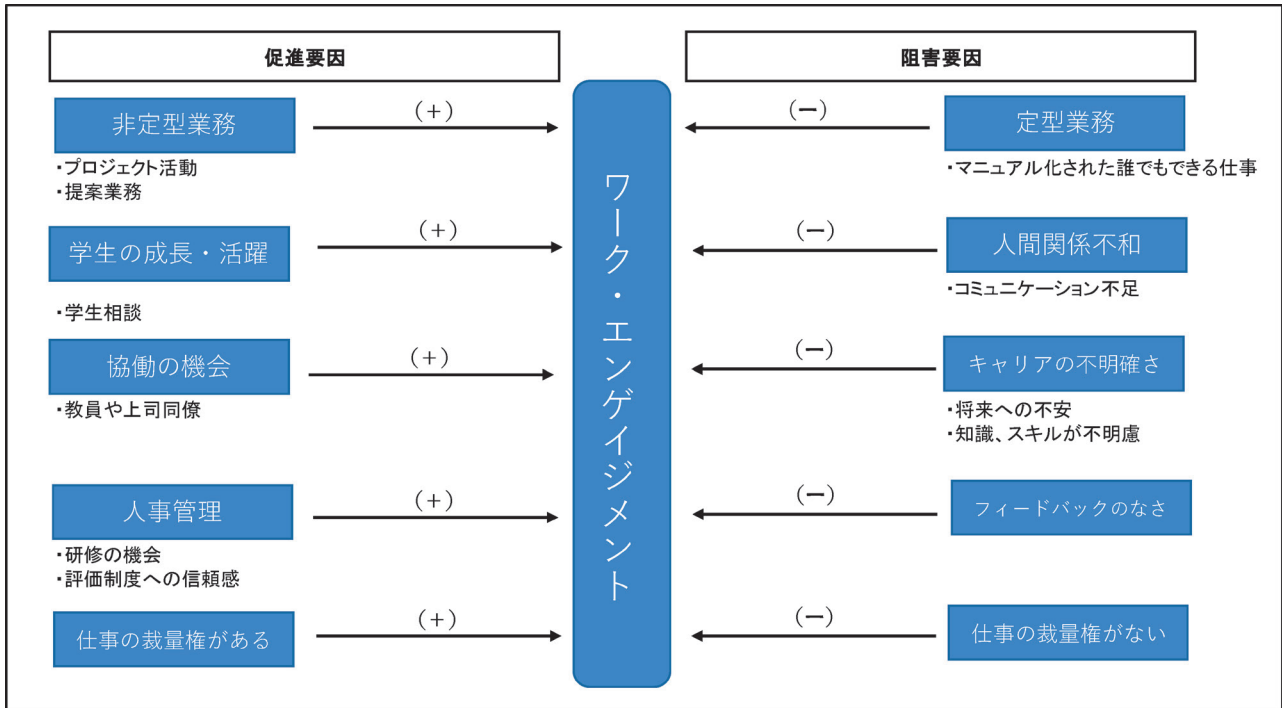


図3 テキストマイニング分析の結果からの促進要因と阻害要因の構造化

6. 今後の課題

本研究は、非営利セクターの一つである私立大学に焦点を当て、そこで働く事務職員のワーク・エンゲイジメントに影響をおよぼす要因を明らかにすることが目的であった。しかし、本研究でインタビュー調査を行ったのは8名のみであり、サンプル数が少なく一般化するには課題が残る。今後は管理者層も含めた質・量を満たす多様な調査を通したより深い論究が必要である。さらに、「バーンアウト」, 「リラクセス」, 「ワーカホリズム」といった、ワーク・エンゲイジメントの関連概念との関係性についても検討することが必要である。こうした検討を通して、ワーク・エンゲイジメント向上のためのより実践的な組織マネジメントのあり方の提言につながるものと考えられる。

謝辞

本研究の調査に快くご協力くださいました対象者の皆さまには心より御礼申し上げます。

注

テキストマイニングの分析には、KH Coderを使用した。KH Coderは開発者の樋口耕一氏が著作権を持つフリー・ソフトウェア（自由ソフトウェア）である。現在は、<https://khcoder.net/license.html>にて公開している。（最終閲覧日：2021年10月21日）

引用文献

荒木友希子, “保育者のワーク・エンゲイジメントに影響を与える要因の検討”, 『日本教育心理学会第63回総会発表論文集』, 2021
 古淵和佳・治部哲也・森下高治, “介護職従事者におけるワークエンゲイジメントの検討”, 『帝塚山大学心

- 理学部紀要』, 第1号, 2012, pp.65-85
- 樋口耕一, 『社会調査のための計量テキスト分析－内容分析の継承と発展を目指して－第2版』, ナカニシヤ出版, 2020
- 井上裕美・栗村昭子・長見まき子, “福祉職場における Work Engagement: 施設種別による関連要因の検討”, 『同志社政策科学研究』, 14 卷, 2 号, 2013, pp.131-145
- 石山恒貴・高尾真紀子, “役職定年制と定年再雇用対象者におけるワーク・エンゲイジメントの実態と規定要因”, 『日本労務学会誌』, Vol.21, No.3, 2021, pp.43-62
- 厚生労働省, “令和元年版 労働経済の分析－人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について－ (令和元年9月27日)” 入手先 <https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_06963.html>, (参照 2021-9-29)
- 中村真由美・吉岡伸一, “大学病院に勤務する看護職員のワーク・エンゲイジメントに影響する要因”, 『米子医学雑誌』, 67 卷, 1 号, 2016, pp.17-28
- 佐藤百合・三木明子, “病院看護師における仕事のストレス要因, コーピング特性, 社会的支援がワーク・エンゲイジメントに及ぼす影響”, 『労働科学』, 90 卷, 1 号, 2014, pp.14-25
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., et al., “The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmative analytic approach”, *Journal of Happiness Studies*, 3, 2002, pp.71-92
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A. B., “Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement”, *A multi - sample study. Journal of organizational Behavior*, 25 (3), 2004, pp.293-315
- Shimazu, A., Schaufeli, W.B., Kosugi, S. et al., “Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of Utrecht Work Engagement Scale”, *Applied Psychology: An International Review*, 57, 2008, pp.510-523
- Shimazu, A. & Schaufeli, W.B., “Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees”, *Industrial health*, 47 (5), 2009, pp.495-502
- 島津明人, “職業性ストレスとワーク・エンゲイジメント”, 『ストレス学研究』, Vol.25, 2010, pp.1-6
- 島津明人, “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”, 『日本職業・災害医学会誌』, Vol.63, No.4, 2015, pp.205-209