

職場環境とモチベーション・リソースの一致度がワーク・エンゲージメントおよびパフォーマンスに与える影響

○梅森雄大 高橋朗 水島奈都代
(日本エス・エイチ・エル株式会社)

The Impact of the Relationship Between Work Environment and Motivational Resources on Work Engagement and Performance

Yuta Umemori Akira Takahashi Natsuyo Mizushima
(SHL-Japan Ltd.)

背景と目的

近年、日本社会では少子高齢化の進行に伴い、生産年齢人口の減少が深刻な課題となっている。労働政策研究・研修機構（2024）は、2040年には就業者が2022年比で約14%減少すると推計しており、企業における人的資源の確保と活用の重要性が高まっている。

限られた人材資源でパフォーマンスを最大化する手段として、これまでパーソナリティ特性による職務成果の予測が注目されてきた（Barrick & Mount, 1991）。しかし近年では、仕事に対する活力や熱意の程度を表す「ワーク・エンゲージメント」が、パフォーマンスに影響を及ぼす重要な要素とされている。

ワーク・エンゲージメントは「活力」「熱意」「没頭」からなる心理状態であり（Schaufeli et al., 2002）、主観的幸福感や業務成果との関連が報告されている。さらにJD-Rモデル（Job Demands-Resources Model; Bakker & Demerouti, 2007）は、仕事の要求度とリソース（仕事の資源、個人の資源）のバランスがエンゲージメントの向上に寄与するとし、エンゲージメント促進施策の理論的枠組みとして広く用いられている。

しかし、どのような職場環境（仕事の要求度やリソース）が個人の動機づけにつながるかは、個人が持つモチベーション・リソースによって異なると考えられる。そのため、職

場環境と個人のモチベーション・リソースとの一致度がエンゲージメントに与える影響を実証的に検討することが求められるが、国内における研究はまだ限られている。

また、ワーク・エンゲージメントとパフォーマンスとの関係は双方向的である可能性も指摘されており（Bakker et al., 2004）、職場環境とモチベーション・リソースの一致度が職務成果に与える直接的な影響も併せて検討することが望ましい。さらに、モチベーション・リソースとパーソナリティには一定の関連があるとされているが、パーソナリティの影響を統制したうえで一致度がパフォーマンスに与える影響を検討した国内研究もまだ少ない。

そこで本研究では、営業職を対象に、1) 職場環境とモチベーション・リソースの一致度とワーク・エンゲージメントの関係、2) パーソナリティを統制したうえで一致度がパフォーマンスに与える影響を検証し、組織におけるエンゲージメントおよびパフォーマンス向上に資する知見を得ることを目指す。

方法

【実施時期】 2022年3月～2025年5月

【実施対象】 日本の協力企業6社において、入社1年目～40年目の営業職プレーヤー（※一部、プレイングマネージャーを含む）で、同一環境と捉えられる各職場の人数が10人以

上の 19 職場・計 401 人を対象とした。
協力企業の業種内訳：専門商社 3 社，製造業 1 社，サービス業 1 社，情報・通信業 1 社

【実施内容】調査には以下の 4 種の質問紙を用いた。

(1) MQ (Motivation Questionnaire)：日本エス・エイチ・エル (株) の質問紙で，個人の動機づけに影響を与える環境要因 (モチベーション・リソース) を「エナジー&ダイナミズム」「シナジー」「内的要因」「外的要因」の 4 分野・18 因子にわたって測定する。得点は 10 段階の標準得点で出力される。

(2) 職場環境アンケート：MQ の 18 因子に対応する内容で構成され，例として「限られた時間内に相当量の仕事の実行を求められる」や「自分の能力に挑戦するような仕事を与えられる」などの項目が含まれる。各項目について「まったくあてはまらない」～「非常にあてはまる」の 4 件法で評価する形式である。

(3) UWES (Utrecht Work Engagement Scale) 日本語版：Shimazu et al. (2008) による 17 項目版を用い，ワーク・エンゲージメントの 3 側面 (活力，熱意，没頭) を測定した。

(4) OPQ (Occupational Personality Questionnaire)：日本エス・エイチ・エル (株) による質問紙であり，「人との関係」「考え方」「感情・エネルギー」の 3 領域にわたる 30 のパーソナリティ因子を測定し，10 段階の標準得点で出力する。

【検証方法】検証 1) では，MQ18 因子のうち標準点が 7 以上の因子を，その回答者にとっての「モチベーション・リソース」と定義した。一方，職場環境アンケートの得点の平均値を 19 職場別に算出し，その総合平均が 2.8 であったため，2.8 以上の因子を「該当する職場の特徴的環境」とであるとした。この両者が一致した因子数 (一致数) を「職場環境と個人のモチベーション・リソースの一致度」と定義した。この一致数の平均値が 3.0 であったため，一致数が 3 以上の群と 2 以下の 2

群に分け，UWES の平均値に統計的に有意な差が見られるのかを t 検定によって検証した。

検証 2) では，パフォーマンス指標として，各企業の人事部から取得した業績評価 (3 段階) を使用した。年次による経験値の影響を考慮し，入社 3 年目～10 年目の営業職 188 人に対象を絞って分析を実施した。分析手順は，下記 2 つである。1) 業績評価を従属変数，OPQ 得点を独立変数として重回帰分析を行い，業績の予測値を算出した。2) 上記で得たパーソナリティに基づく業績予測値と，検証 1) で用いた職場環境との一致度を独立変数として，実際の業績評価 (3 段階) を従属変数とする重回帰分析を実施した。このようにして，パーソナリティを統制したうえで，職場環境とモチベーション・リソースの一致度がパフォーマンスに及ぼす影響を明らかにすることを試みた。

結果と考察

結果 1：職場環境とモチベーション・リソースの一致度とワーク・エンゲージメントの関係

一致度が 3 以上の群と 2 以下の群における UWES スコアの平均値を比較した (Table1)。

	Table1. 一致数 3 以上と 2 以下の比較					
	3 以上 ($n=235$)		2 以下 ($n=166$)		t -値	p
	Mean	SD	Mean	SD		
熱意 3	3.23	1.34	2.93	1.27	2.24	0.03
熱意 5	3.12	1.37	2.75	1.37	2.67	0.01
活力	19.77	5.79	17.97	5.86	3.05	.002
熱意	17.26	5.44	16.31	5.04	1.77	0.08
没頭	20.92	6.01	19.48	5.41	2.47	0.01

結果，一致数 3 以上の方が一致数 2 以下よりも「活力」と「没頭」の平均値が統計的に有意に高かった。「熱意」は統計的に有意な差は見られなかったが，一致数 3 以上の方が一致数 2 以下よりも平均値は高く，「仕事は，私

に活力を与えてくれる。(熱意 3)」や「私にとって仕事は、意欲をかきたてるものである。

(熱意 5)」の質問項目では、その平均値が一致数 3 以上の方が一致数 2 以下よりも統計的に有意に高かった。これにより、職場環境と個人のモチベーション・リソースが一致している人の方が、一致していない人よりも仕事に対して活力等を持って取り組んでいることが明らかとなった。つまり、個々人が「やる気を引き出される」と感じる職場環境が整っていることが、ワーク・エンゲージメントを高める要因となる可能性が示唆された。したがって、ワーク・エンゲージメント向上の観点から、モチベーション・リソースに基づく職場環境の設計や、配置配属の最適化が有効であると考えられる。

結果 2: パーソナリティを統制した一致度とパフォーマンスの関係

入社 3 年目～10 年目の対象者 188 人を分析対象とした。

まず、OPQ の 30 因子得点と業績評価との単相関係数を算出し、その絶対値が高い上位 21 因子を抽出して独立変数とした。業績評価を従属変数として、重回帰分析（ステップワイズ法：変数の追加基準 $F\text{-in}=1.0$ 、除去基準 $F\text{-out}=0$ ）を実施した (Table2)。

Table2. パーソナリティを独立変数とした重回帰分析結果

$n=188$	B	SE	$t(180)$	p
切片	1.52	0.43	3.55	<.001
美的価値	-0.07	0.03	-2.70	0.01
外向性	0.07	0.03	2.82	0.01
上昇志向	0.06	0.02	2.61	0.01
人間	0.08	0.03	2.77	0.01
批判的	-0.04	0.03	-1.69	0.09
独自性	-0.04	0.03	-1.44	0.15
決断力	0.03	0.03	1.20	0.23

$R = 0.48, R^2 = 0.23$, 調整済み $R^2 = 0.20$

$F(7, 180) = 7.57, p < .001$

注: SE は各回帰係数の標準誤差,

推定値の SE (残差の標準誤差) は 0.71。

一般的に OPQ のパフォーマンス予測とし

ての相関係数は 0.3～0.4 程度であるため、本分析において得られた $R = 0.48$ という結果は、妥当な説明力を持つモデルが構築されたことを示している。また、パーソナリティから営業職の業績評価予測をするにあたり、「絵や音楽といった芸術よりも、利益や効用といった実利的なものを好む (美的価値-)」や「社会的で話好きな人に見られる (外向性+)」, 「野心的な目標を持って努力する (上昇志向+)」, 「人やその行動を分析することに価値を見出す (人間+)」といった因子は、営業職の職務内容と矛盾がなく、これまでの職務適性研究結果とも概ね一致していると言える。

次に、この回帰式から得られた業績評価の予測値と一致数 (職場環境とモチベーション・リソースとの一致度) を独立変数とし、業績評価を従属変数とする重回帰分析 (標準重回帰法) を実施した (Table3)。なお、一致数と業績評価の間には単相関係数 $r = 0.30$ ($p < .001$) が認められており、パーソナリティを統制したうえでの独立した寄与があるかを検討した。

Table3. 業績予測値と一致数を独立変数とした重回帰分析結果

$n=188$	β	SE	$t(185)$	p
業績評価予測値	0.43	0.07	6.48	<.001
一致数	0.18	0.07	2.79	0.01

$R = 0.51, R^2 = 0.26$, 調整済み $R^2 = 0.25$

$F(2, 185) = 32.29, p < .001$

注: SE は各回帰係数の標準誤差,

推定値の SE (残差の標準誤差) は 0.69。

結果、いずれの変数も統計的に有意な寄与を示していた。特にパーソナリティに基づく業績評価予測値の寄与が大きかったが ($\beta = .43, p < .001$)、一致数も有意な影響を与えていた ($\beta = .18, p = .01$)。このことは、職場環境とモチベーション・リソースとの一致度が、パーソナリティとは独立してパフォーマンスに寄与していることを示唆している。

また、モデルの重相関係数は $R = 0.51$ となり、パーソナリティのみを用いたモデル ($R = 0.48$) よりも改善が見られた。したがって、パフォーマンス予測では、パーソナリティに加えて、職場環境とモチベーション・リソースの一致度も考慮することが有効であると考えられる。

このことから、人材配置や環境調整の際には、モチベーション・リソースとの一致度を考慮することが、より効果的なパフォーマンス発揮につながる可能性が示唆された。

今後に向けて

本研究では、営業職を対象に、職場環境と個人のモチベーション・リソースの一致が組織におけるエンゲージメントおよびパフォーマンス向上に有効であることを示せた。

一方で、本研究にはいくつかの課題が残されている。第1に、多様な業種・職種への一般化の限界がある点である。本研究は営業職に限定されており、製造業やサービス業、管理職など他職種への適用可能性は今後の検証が必要である。

第2に、本研究は横断的調査であるため、職場環境とモチベーション・リソースの一致が因果的にエンゲージメントやパフォーマンスを向上させるかどうかは明らかではない。縦断的調査を通じて、時間の経過に伴う変化や因果関係の解明が求められる。

第3に、実務への応用可能性を高めるためには、一致度を高める介入（職場環境の調整や配置配属の最適化）とその効果を検証する実践的研究が必要である。

さらに、本研究では一致度のポジティブな影響に焦点を当てたが、不一致がワーク・エンゲージメントやパフォーマンスに与えるネガティブな影響は十分に検討されていない。今後の研究では、一致度の低さが仕事への没入感の欠如や、心理的ストレスの増加、

離職意向の高まり等に関連するかを検討することで、組織における人材マネジメント上のリスク管理にも貢献できるだろう。

主要な引用文献

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands–Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta - analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26.
- 労働政策研究・研修機構 (2024). 2023 年度版労働力需給の推計ー労働力需給モデルによるシミュレーションー
chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.jil.go.jp/institute/siryo/2024/documents/0284.pdf> (参照 2025-06-16)
- 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(1), 71–92.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., Sakamoto, M., Irimajiri, H., Amano, S., Hirohata, K., & Goto, R. (2008). Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 510–523.