

**従業員エンゲージメント**  
**-若手従業員のエンゲージメントレベルの向上について-**  
Employee Engagement  
-The improvement of younger employee's engagement level-

経済学研究科経済経営・情報専攻2年

井口佳代子

Kayoko Iguchi

## 目次

### 1. はじめに

#### 1.1 研究背景

#### 1.2 研究テーマ・研究目的

### 2. 従業員エンゲージメント

#### 2.1 従業員エンゲージメント

#### 2.2 従業員エンゲージメントのドライバー

#### 2.3 従業員エンゲージメントの効果

#### 2.4 従業員エンゲージメントのレベル

### 3. 仮説

### 4. 仮説検証

#### 4.1 アンケート

#### 4.2 インタビュー

### 5. 提案

### 6. まとめ

### 7. 参考文献

## 1. はじめに

### 1.1 研究背景

2020年3月卒業の大学、大学院生対象の大卒求人倍率は1.83倍となっており、高水準となっている<sup>1</sup>。

日本の少子高齢化は進行していき、2040年生産年齢人口が5787万人に減少することが予想されている<sup>2</sup>。

また、コーン・フェリーが実施した「継続勤続年数意向」の調査では、2年未満に今の会社を辞めたいと思っている20代層の比率が他の年代と比べて高くなっており、年々比率が増加している<sup>3</sup>。

他にも、大卒就職者の3年離職率が3割であること<sup>4</sup>や日本の伝統的な終身雇用が確実とはいわれなくなり、転職が珍しいことではなくなっている<sup>5</sup>。

このように様々な課題や問題が存在していることがわかる。このような環境下で従業員が組織に意欲的に貢献する状態である「従業員エンゲージメント」が注目されている。

### 1.2 研究テーマ・研究目的

研究テーマは、従業員エンゲージメントである。従業員エンゲージメントの考え方を取り入れ、日本の労働市場に存在する問題や課題に対応していくことで、今後の従業員の働き方や企業と従業員のあり方を改良することができるのではないかと考えた。その中で

も、若手従業員の定着が課題としてあげられていることや入社 6 ヶ月目以降の若手従業員のエンゲージメントレベルに改善が必要とされていることから、若手従業員のエンゲージメントについて研究をする。

## 2. 従業員エンゲージメント

### 2.1 従業員エンゲージメント

従業員エンゲージメントは、現在までの30年間で人気を獲得した概念である。

従業員がエンゲージしていると職務範囲を超え、卓越した役割を果たすことから、学術面、ビジネス面で注目されている概念である<sup>6</sup>。学術的には、研究が初期段階であり、より受け入れ可能な定義を考え出そうとしている段階である<sup>7</sup>。ビジネス界では、重要な経営課題の1つとしてあげられている<sup>8</sup>。

1990年のカーンの定義づけから現在に至るまで、多くの従業員エンゲージメントの定義づけがされてきた。本論文では先行研究を参考にし、従業員エンゲージメントの定義づけを行った。従業員エンゲージメントには、気持ちに関わる部分（感情・精神）と従業員の行動に関わる部分（スキル・能力）がある

と考える。この2つにおいて、個人が組織に自ら進んで意欲的に貢献していることを、従業員が組織にエンゲージしている状態であると考える。よって、本論文での従業員エンゲージメントの定義は、従業員が気持ちと行動の面において組織に意欲的に貢献している状態とする。

### 2.2 従業員エンゲージメントのドライバー

どのような要因が従業員のエンゲージメントレベルを向上させるのか。

本論文では先行研究を参考にし、従業員エンゲージメントのドライバーを3つの分野に分類した<sup>6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14</sup>。

1つ目は、従業員に関わる人々（上司・同僚）から従業員が受け取るドライバー「人間関係」の分野である。2つ目は、従業員が組織から受け取る仕事に関する機会のドライバー「成長」の分野である。3つ目は、組織が従業員に与える価値観や環境のドライバー「文化」の分野である。

企業は従業員のエンゲージメントレベルの向上のため、組織を構成する従業員のニーズに応じて、従業員エンゲージメントのドライバーを満たす必要がある<sup>15</sup>。

〔図表 2〕 従業員エンゲージメントのドライバー項目

分野	
人間関係	コミュニケーション、フィードバック、サポート、コーチング、リーダーシップ、承認
成長	成長機会、タスクの多様性、キャリア開発、トレーニング・研修
文化	組織文化、組織の方向性、労働環境、WLB、職場の安全と健康、金銭、非金銭面の制度

### 2.3 従業員エンゲージメントの効果

従業員のエンゲージメントレベルが向上した場合、どのような効果があるのか。

従業員エンゲージメントは、顧客満足度、従業員の生産性、企業の利益、離職率、安全上の問題を発見するなど、ビジネスの重要な成果に関わっている。2012年のギャラップの調査からも業績結果との関連が報告されている<sup>13,16</sup>。エンゲージメントレベルが高いチームは低いチームよりも、以下の特徴があげられた。

- ・顧客評価が10%高い
- ・収益性が22%向上
- ・生産性が21%向上
- ・離職率が減少
- ・株価収益率（EPS）が47%向上
- ・欠勤率が37%低下
- ・不良品質が41%低下
- ・業務中のアクシデントが48%減少
- ・盗難が28%減少

従業員エンゲージメントの効果は、企業、従業員、顧客、様々な方面に対してプラスの影響を与えている。

### 2.4 従業員エンゲージメントのレベル

本論文では3社の調査報告を使用し、従業員のエンゲージメントレベルについて考えた。

3社の調査報告より共通して指摘できることは、日本の従業員のエンゲージメントレベルがかなり低いことである<sup>17</sup>。日本の従業員は「勤勉」や「就社」などと表現されるように、組織への愛着心や貢献意欲が高いイメージがある。しかし実際は、エンゲージメントレベルが低い従業員が多く存在している<sup>3,18</sup>。

また、就職してから6ヶ月目時点で従業員

エンゲージメントのレベルは52%となり、改善が必要な数値だと指摘されている<sup>13</sup>。

従業員のエンゲージメントレベルは、国、地域、文化などの影響によって変化する数値である。日本人の傾向より日本の従業員エンゲージメントの数値は、低く報告されることがある<sup>17,19</sup>。

## 3. 仮説

日本の従業員エンゲージメントのレベルが課題としてあげられる中、どのような要因が従業員エンゲージメントのレベルの低下に影響を与えているのか。

一般従業員は、日本の文化や働く環境が影響を与えていると考えられている。日本人は仕事に対する姿勢がやや受け身的で、経営陣や上司が決めたことに従う傾向がある。自分の会社がどこに向かおうとしているのか、そのなかで自分はどのような仕事をすべきか、従業員が考え、提案する風土が乏しい。このような環境が従業員の自発性や働く熱意を削ぎ、エンゲージメントレベルの低下を招いている要因だと考えられている<sup>19</sup>。

また、日本人は自身を低く評価する傾向がある。そのためアンケートを実施した場合、消極的な回答がみられる<sup>17</sup>。このような傾向も従業員のエンゲージメントレベルを低下させている要因である。

次に、若手従業員のエンゲージメントレベルの低下の要因について考えていく。

アンケートの回答に消極的な傾向がみられることは、若手従業員のエンゲージメントレベルにも影響を及ぼしている要因だと考えることができる。しかし、新規学卒者の入社6ヶ月頃時点で一般従業員と同様の理由、自発性や仕事への熱意が削がれるといった理由で、若手従業員のエンゲージメントレベ

ルが低下することは考えにくい。そのため若手従業員には、一般従業員とは異なるエンゲージメントレベルの低下の要因が存在する と考える。

高いレベルの従業員エンゲージメントを生み出す機会は、企業への入社前期間から提供されている<sup>13</sup>。そのことより企業への入社前期間の活動が、若手従業員のエンゲージメントレベルの低下に影響を及ぼしているのではないかと考える。

企業への入社前期間における複数の調査報告より、学生側に情報に関する不足があるのではないかと考えられた<sup>20</sup>。そのため本論文では、入社前期間の情報に関する不足が要因となり、企業への入社後、若手従業員のエンゲージメントレベルを低下させているのではないかと考えた。

〈仮説〉若手従業員のエンゲージメントレベル低下に影響を及ぼしているのは、企業への入社前期間において、学生側に情報に関する不足があるためである。

#### 4. 仮説検証

仮説検証方法はアンケートとインタビューである。アンケート調査は、仮説検証のために必要なサンプル数を集めることが可能なため用いた。インタビュー調査は、アンケート結果から疑問に思ったことをより深く調査することができるため用いた。

##### 4.1 アンケート

まずは先行研究で報告されているように、若手従業員のエンゲージメントレベルが低いのか、若手従業員のエンゲージメントレベルを調査した。

〔図表 4〕入社1年目時の従業員エンゲージメントレベルの結果

	肯定	否定
仕事において会社から自分が何を期待されているのか理解していた	75.5%	16.9%
仕事をきちんと行う為に必要な資料や情報、機材は揃っているか	67.9%	26.4%
仕事において日々自分が全力を出し切る機会が与えられていたか	69.8%	18.9%
1週間内にいい仕事をしたと褒められて称賛されることはあったか	52.8%	39.6%
上司や同僚に1人の人間として気にかけてもらった	94.3%	3.8%
職場に自分が成長してくれるよう励ましてくれる人がいた	86.8%	9.5%
職場で自分の意見は取り入れられていたか	54.7%	30.2%
会社のミッションや存続する目的によって会社の使命や目標への共感や職務への納得感は得られてか	50.9%	32.1%
同僚は質の高い仕事を行うようにコミットメントしている	41.5%	24.5%
気心の知れた同僚はいるか	83%	16.9%
直近6ヶ月で会社の誰かがあなたに対して進歩や成長を伝えてくれたか	77.3%	11.3%
1年間で学んで成長出来る機会はあったか	84.9%	11.3%

本論文で実施した、入社1年時の従業員エンゲージメントのレベル調査では、肯定的な回答が多くみられた。本論文での調査では、若手従業員のエンゲージメントレベルは低いと断言できない結果となった。しかし、否定的な回答が目立つものがある。否定的な回答が最も多かった質問は「1週間内にいい仕事をしたと褒められて、称賛されることはあったか」である。否定的な回答が約4割に及ぶ。この質問は人間関係の分野に関連するものである。

それではこの結果は、仮説の企業への入社前期間の情報に関する不足が関連しているのか。

検証のため「企業への入社前に得られていた、理解出来ていた従業員エンゲージメントの項目」についてアンケートを実施した。

〔図表 4.1〕入社前に得られていた、理解出来ていた従業員エンゲージメントの項目

人間関係	
コミュニケーション	28.7%
サポート	28.7%
リーダーシップ	5.6%
フィードバック	2.8%
コーチング	8.3%
承認	0%
平均値	12%

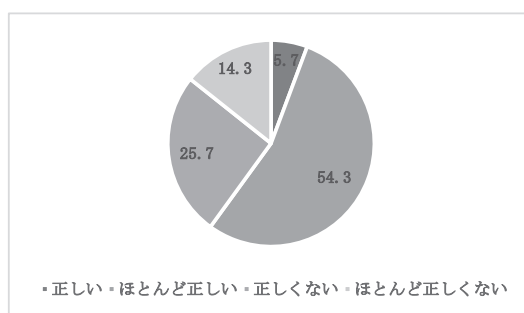
成長	
成長の機会	36.1%
タスクの多様性	2.8%
キャリア開発	25%
研修・トレーニング	47.2%
平均値	27.7%

文化	
組織文化	30.6%
組織の方向性	25%
労働環境	27.8%
ワークライフバランス (WLB)	33.3%
職場の安全と健康	16.7%
金銭	30.6%
非金銭面の制度	22.2%
平均値	26.6%

本論文での結果より、人間関係の分野で情報取得率が低いことがわかった。また、企業への入社前期間において、全体的に情報を取得できていないこともわかった。

追加的な検証になるが「企業への入社前の情報は正しい情報だったのか、正しく理解できていたのか」をアンケートした。

〔図表 4.3〕入社前期間に得られた情報は正確だったのか



その結果、企業の情報の正確性に不安が残る結果となった。企業への入社前期間の情報のあり方について見直す必要があるのではないかと考える。

#### 4.2 インタビュー

インタビュー検証では、企業への入社前期間において、人間関係の項目の情報を得ることが難しいという回答を得ることができた。また、情報のギャップを感じている人が存在していることもわかった。これは企業の情報開示力の不安要素となり、入社後の従業員エンゲージメントに影響を与える要因のひとつだと考える。

#### 4.3 仮説検証まとめ

本論文では、企業への入社前期間の情報に関する不足が要因となり、企業への入社後若手従業員のエンゲージメントレベルを低下させているのではないかと考えた。

本論文のアンケート検証より、若手従業員のエンゲージメントレベルは低いと断言できる結果ではなかった。しかし、企業への入社前期間の情報に関する不足が要因となり、入社後の若手従業員のエンゲージメントレベルを低下させている可能性を発見した。

インタビュー検証においても、人間関係の分野において情報の取得が難しいという回答を得ることができた。

検証より、企業への入社前期間の情報に関する不足が要因となり、企業への入社後若手従業員のエンゲージメントレベルを低下させている可能性があると考えられる。

### 5. 提案

本論文では、若手従業員のエンゲージメントレベル向上のため RJP 理論を用いた。

RJP (Realistic Job Preview) 理論とは、入社前に良い面、悪い面含めて、具体的な仕事内容や環境、社風などを求職者にできるだけ明らかにしたうえで、それらすべて納得した人の中から選考する理論である<sup>21</sup>。RJP 理

論は、数多くの研究が積み重ねられており、組織と新人の適合性を高め、定着率を高める効果が確認されている<sup>22</sup>。また、RJP 理論は様々な局面で実行することができるものである<sup>21</sup>。

本論文では、RJP 理論を用いた採用プロセスとして2つ提示した。

1つ目は、企業個別ホームページを通じて企業の良い面、悪い面を含めた正確な情報を随時更新していくことである。

採用活動の有益な情報源として 57.2% 学生が企業個別ホームページをあげている<sup>23</sup>。また、企業個別ホームページは 96.2% の学生が閲覧している媒体であると報告されている<sup>23</sup>。これらの報告より、企業個別ホームページは重要な役割を担っている情報源だということがわかる。このような現状を踏まえ、企業個別ホームページを通じて、企業ごとの良い面、悪い面を含めた正確な情報を随時更新していくことを提案する。企業は価値のある情報を信頼あるメディアから発信することができ、RJP 理論の実現に近づくのではないかと考える。

2つ目は、オンライン上で従業員と学生がつながる場を提供することである。

活字の情報源には提供できる情報に限界があると考ええる。そのため、説明会、インターンシップなどのリアルな体験から得られる情報について得る機会が必要である。現役従業員が仕事や組織について説明をし、経験や考えを語ることで、学生により有益な情報を提供することができると考える。また、学生が従業員に質疑応答する機会や会話することができ機会を設けることで、学生の疑問などを解決する機会になり、有益な情報提供の場になると考える。また、提供する方法としてオンラインを活用することで、より就



職活動の早い段階で情報提供することができると同時に、より多くの学生に情報提供することも可能になる。

本論文では、若手従業員をセグメントに実践できる RJP 理論の手法を考えた。企業が RJP 理論導入する際はガイドラインをもとに、その企業に適した手法で実践していくことが重要になり、求められてくる。

## 6. まとめ

若手従業員のエンゲージメントレベルの低下が問題としてあげられていた。若手従業員のエンゲージメントレベルの低下の要因として、企業への入社前期間における情報に関する不足が影響を及ぼしているのではないかと考えた。本論文の検証では、若手従業員のエンゲージメントレベルは低いと断言できない結果になった。しかし、企業への入社前期間の情報に関する不足が、企業への入社後に影響を与えている可能性を発見した。また、企業への入社前期間における情報のあり方についての課題をみつけた。若手従業員のエンゲージメントに関する課題解決のため、本論文では RJP 理論を用いた採用プロセスを提案した。企業が RJP 理論を用いた採用プロセスを実施していくことで、企業への入社前期間の情報に関する課題を解決に近付かせ、若手従業員のエンゲージメントレベルの高い働き方につながると考える。

## (注)

- 1) リクルートワークス研究所 (2019) 「第36回ワークス大卒求人倍率調査 (2020年卒)」『Works flash』
- 2) 総務省統計局 (2019) 「統計トピックスNo.119 統計が語る平成の歩み 1人口、人口減少、少子高齢化」
- 3) 柴田彰 (2018) 『エンゲージメント経営』、株式会社日本能率協会マネジメントセンター

- 4) 厚生労働省 (2019) 「新規学卒就職者の離職状況 (平成28年3月卒業者の状況)」
- 5) doda (2019) 「みんなは何歳で転職しているの？転職成功者の年齢調査 (2019年上半期)」
- 6) Anitha J. (2014) “Determinants of employee engagement and their impact on employee” *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol.63, No. 3 P.308-323
- 7) Solomon Markos and M.Sandhya Sridevi (2010) “Employee Engagement: The Key to Improving Performance” *International Journal of Business and Management* Vol. 5, No. 12
- 8) Faisal Hanif, Sayyed Muhammad Mehdi Raza Naqvi and Karar Hussain (2015) “The Role of Employee Engagement in Work-related Outcomes” *Advances in Economics and Business* Vol. 3, No. 6 P.204-214
- 9) 舞田竜宣 (2010) 「会社への愛着と貢献意欲を引き出すエンゲージメント向上にどう取り組むか」『労政時報第3775号』
- 10) Bijaya Kumar Sundaray (2011) “Employee Engagement A Driver of Organizational Effectiveness” *European Journal of Business and Management* Vol 3, No. 8
- 11) Akihito Shimazu, Wilmar B Schaufeli, Daisuke Miyataka and Noboru Iwata (2010) “Why Japanese workers show low work engagement: An item response theory analysis of the Utrecht Work Engagement scale” *Bio PsychoSocial Medicine* Vol.4, No. 1
- 12) 藤居裕晃、林高樹 (2017) 「従業員エンゲージメント分析」『慶應義塾大学大学院経営管理研究科』
- 13) Society for Human Resource Management (2015) SHMR Learning System, PEOPLE P.118-191, Society for Human Resource Management
- 14) Article (2014) “Great Managers Boost Employee Engagement” *Journal of Financial Planning* Vol.27, Issue. 5 P.10
- 15) Annamarie Mann and Jim Harter (2016) “The Worldwide Employee Engagement Crisis” *GALLUP*, 2016.1.7

- 16) 新居佳英、松林博文 (2018) 『組織の未来はエンゲージメントで決まる』、英治出版
- 17) Rochelle Kopp (2015) 『日本企業の社員は、なぜこんなにもモチベーションが低いのか』、クロスメディア・パブリッシング
- 18) Steve Creabtree (2013) “Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work” Gallup, 2013. 10. 8
- 19) THE ADECCO GROUP (2017) 『日本はなぜ従業員エンゲージメントが低いのか』、THE ADECCO GROUP 2017年11月29日
- 20) 就職みらい研究所 (2020) 「就職白書2020-就職活動、採用活動のコミュニケーション編-」 『株式会社リクルートキャリア』
- 21) 海老原嗣生、荻野進介、正木美穂子 (2001) 「日本に、RJP理論という採用理論が浸透する日」 『リクルートワークス研究所』 Works48 P. 26-37
- 22) 堀田聡子 (2007) 「採用時点におけるミスマッチを軽減する採用のあり方-RJP (Realistic Job Preview) を手がかりにして-」 『日本労働研究雑誌』
- 23) 「2021年卒 “採用ホームページ好感度ランキング” 発表～採用ホームページに関する調査～」

## 7. 参考文献

Abdulwahab S. Bin Shmailan (2016) “The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study” *Issues in Business Management and Economics* Vol. 4(1) P. 1-8.

Akihito shimazu, Wilmar B Schaufeli, Daisuke Miyataka and Noboru Iwata (2010) “Why Japanese workers show low work engagement: An item response theory analysis of the Utrecht Work Engagement scale” *Bio PsychoSocial Medicine* Vol. 4, No. 1.

Anitha J. (2014) “Determinants of employee engagement and their impact on employee” *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 63, No. 3 P. 308-323.

Annamarie Mann and Jim Harter (2016) “The Worldwide Employee Engagement Crisis” *GALLUP*, 2016. 1. 7.

Asuka sakuraya, Akihito Shimazu, Hisashi Eguchi, Kimika Kamiyama, Yujiro Hara, Katsuyuki Namba and Norihito Kawakami (2017) “Job crafting, work engagement, and psychological distress among Japanese employees: a cross-sectional study” *Bio PsychoSocial Medicine* Vol. 11, No. 6.

Article (2014) “Great Managers Boost Employee Engagement” *Journal of Financial Planning* Vol. 27, Issue. 5 P. 10.

Bhavesh Jha and Aman Kumar (2016) “Employee Engagement: A Strategic Tool to Enhance Performance” *Journal for Contemporary Research in Management* P. 21-29.

Bijaya Kumar Sundaray (2011) “Employee Engagement A Driver of Organizational Effectiveness” *European Journal of Business and Management* Vol 3, No. 8.

Brad shuck and Karen Wollard (2010) “Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundatio” *Human Resource Development Review* Vol. 9, (1) P. 88-110.



Faisal Hanif, Sayyed Muhammad Mehdi Raza Naqvi and Karar Hussain (2015) “The Role of Employee Engagement in Work-related Outcomes” *Advances in Economics and Business* Vol.3, No.6 P.204-214.

Ken Oehler and Christopher Adair (2018) “2018 Trends in Global Employee Engagement Global Employee Engagement Rebounds to match Its All-Time High” *AON*.

Sandeep Kular, Mark Gatendy, Chris Rees, Emma Soane and Katie Truss (2008) “Employee Engagement : A Literature Review” *Working Paper Series* No.19.

Society for Human Resource Management (2015) SHMR Learning System, PEOPLE P.118-191, Society for Human Resource Management.

Solomon Markos and M.Sandhya Sridevi (2010) “Employee Engagement: The Key to Improving Performance” *International Journal of Business and Management* Vol. 5, No. 12.

Steve Creabtree (2013) “Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work” Gallup, 2013. 10. 8.

Susan Sorenson (2013) “How Employee Engagement Drives Growth” *Gallup Business Journal*, 2013. 6. 20.

新居佳英、松林博文 (2018) 『組織の未来はエンゲージメントで決まる』、英治出版

市川幹人 (2019) 『従業員エンゲージメントを高めて組織を変える』、FCCReview2019年8月

一般社団法人日本経済団体連合会 (2018) 「2018年度新卒採用に関するアンケート調査結果」  
<http://www.keidanren.or.jp/policy/2018/110.pdf>

一般社団法人日本経済団体連合会 (2020) 「2019年度人事、労務に関するトップ・マネジメント調査結果」  
<http://www.keidanren.or.jp/policy/2020/005.pdf>

William. A. Cohen/池村千秋訳 (2015) 『プラクティカル・ドラッカー 英知を行動にかえる40項』、CCCメディアハウスP.25-32

海老原嗣生、荻野進介、正木美穂子 (2001) 「日本に、RJP理論という採用理論が浸透する日」『リクルートワークス研究所』Works48 P.26-37

大野和基、大村洋司 (2010) 『お金でやる気は出ない！「チベーション3.0」があなたを動かす』、日経BP社2010年9月21日、P.106-112

岡田恵子、吉田由起子 (2019) 「人材争奪戦を勝ち抜くために 日本企業がエンゲージメント経営を実践する5つの要諦」『Harvard Business Review』、2019年11月号P.77-90

尾形真実哉（2012）「リアリティ・ショックの概念整理」『甲南経営研究』53巻、1号、P. 85-126

金井壽宏（2002）『働くひとのためのキャリア・デザイン』、PHP研究所

株式会社DISCO（2020）「就活生の企業選びとSDGsに関する調査（2020年8月）」

[https://www.disc.co.jp/press\\_release/7937/](https://www.disc.co.jp/press_release/7937/)

「2021年卒、新卒採用に関する企業調査-中間調査（2020年7月）」

[https://www.disc.co.jp/press\\_release/7873/](https://www.disc.co.jp/press_release/7873/)

「2021年卒“採用ホームページ好感度ランキング” 発表～採用ホームページに関する調査～」

[https://www.disc.co.jp/press\\_release/7908/](https://www.disc.co.jp/press_release/7908/)

厚生労働省（2019）「新規学卒就職者の離職状況（平成28年3月卒業者の状況）」

[https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000177553\\_00002.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000177553_00002.html)

桜井功（2019）『どうする日本の働き方

（1） 急げ、旧来型雇用の改革』、日本経済新聞2019年10月25日

佐藤博樹、藤村博之、八代充史（2015）

『新しい人事労務管理』、株式会社有斐閣

THE ADECCO GROUP（2017）『日本はなぜ従業員エンゲージメントが低いのか』、THE ADECCO GROUP 2017年11月29日 [https://www.adeccogroup.jp/power-of-](https://www.adeccogroup.jp/power-of-work/029)

[work/029](https://www.adeccogroup.jp/power-of-work/029)

柴田彰（2018）『エンゲージメント経営』、株式会社日本能率協会マネジメントセンター

就職みらい研究所（2019）「就職白書

2019」『株式会社リクルートキャリア』

[https://data.recruitcareer.co.jp/wp-content/uploads/2019/05/hakusyo2019\\_01-56\\_0507up.pdf](https://data.recruitcareer.co.jp/wp-content/uploads/2019/05/hakusyo2019_01-56_0507up.pdf)

就職みらい研究所（2020）「就職白書2020-就職活動、採用活動のコミュニケーション編-」『株式会社リクルートキャリア』

<https://data.recruitcareer.co.jp/wp-content/uploads/2020/03/hakusho20200317-2.pdf>

総務省統計局（2019）「統計トピックス

No. 119 統計が語る平成の歩み 1人口、人口減少、少子高齢化」

<https://www.stat.go.jp/data/topics/topi119.html>

高橋恭介「業績を高めるエンゲージメント向上の取組み」『株式会社あしたのチーム』

Daniel Pink/大前研一訳（2015）『モチベーション3.0 持続する「やる気！」をいかに引き出すか』、講談社、α文庫

寺畑正英（2009）「若年層における継続就業の要因」『経営論集』74号、P. 213-229

doda（2019）「みんなは何歳で転職しているの？転職成功者の年齢調査（2019年上半期）」 <https://doda.jp/guide/age/>

日経産業新聞（2012）『企業への貢献意欲保てる 日本13%どまり 世界より低く 米民間調べ』、日経産業新聞2012年8月7日

日本経済新聞（2017）『熱意のある社員6%のみ 日本132位、米ギャラップ調査』、日本経済新聞2017年5月26日

橋場俊展（2013）「高業績を志向する管理の新潮流-従業員エンゲージメント論の考察-」『名城論叢』P. 255-279

長谷川隆、佐々木紀彦、梅咲恵司、木村秀哉、倉沢美左、中原美絵子、島田知穂、西村豪太、丸山尚文（2010）『モチベーション3.0 新しい「やる気」のかたち』、週刊東洋経済P. 38-67

藤居裕晃、林高樹（2017）「従業員エンゲージメント分析」『慶應義塾大学大学院経営管理研究科』

Peter Cappelli and Liat Eldor/飯野由美子訳（2019）「あくまで職場改善の補完材料である エンゲージメント調査は万能ではない」『Harvard Business Review』、2019年11月号P. 58-62

堀田聡子（2007）「採用時点におけるミスマッチを軽減する採用のあり方-RJP（Realistic Job Preview）を手がかりにして-」『日本労働研究雑誌』

舞田竜宣（2010）「会社への愛着と貢献意欲を引き出す エンゲージメント向上にどう取り組むか」『労政時報第3775号』

マイナビ（2019）「2020年卒マイナビ大学生広報活動開始前の活動調査」

<https://saponet.mynavi.jp/release/student/is-katsudojunbi/2020年卒-マイナビ大学生-広報活動開始前の活/>

Marcus Buckingham and Ashley Goodall/高橋由香理訳（2019）「組織図には表れないチームの力が従業員エンゲージメントを高める」『Harvard Business Review』、2019年11月号P. 29-45

Matt Perry/スコフィールド素子訳（2019）「データで読み解く従業員エンゲージメントの実態」『Harvard Business Review』、2019年11月号P. 46-50

守島基博（2011）『日本にモチベーション3.0が根付かない理由』、PRESIDENT2011年1月17日、P. 145-147

リクルートワークス研究所（2019）「第36回ワークス大卒求人倍率調査（2020年卒）」『Works flash』[https://www.works-i.com/research/works-report/item/190424\\_kyujin.pdf](https://www.works-i.com/research/works-report/item/190424_kyujin.pdf)

Rochelle Kopp（2015）『日本企業の社員は、なぜこんなにもモチベーションが低いのか』、クロスメディア・パブリッシング

若林直樹（2014）『経済教室エコノミクストレンド「忠誠心は業績を上げるのか？」』、日本経済新聞2014年4月21日