

個人の多様な働き方の実現に向けて ビジネスやワークスタイル、仕事の価値観の多様化 モチベーションやエンゲージメント向上のポイント

IT業界の働き方改革サポート事業 オンラインセミナー

2022年2月14日

東洋大学経済学部

久米功一

自己紹介

〔略歴〕

1996年一橋大学経済学部卒業。2008年大阪大学大学院経済学研究科博士課程修了。博士（経済学）。三菱重工業、世界銀行、関西情報・産業活性化センター、経済産業省、名古屋商科大学、リクルートワークス研究所を経て現職。内閣府経済社会総合研究所客員主任研究官、科学技術振興機構社会技術開発センター「情報とエコシステム」領域アドバイザーなど。
専門は、労働経済学、行動経済学。

〔主な論文・著書〕

『「働くこと」を思考する—労働経済学による問題解決へのアプローチ』
（中央経済社、2020）、「定年後の継続雇用者の働き方の実態とその評価」
（2021年、共著）養成工の技能習得と労働組合活動の実態 三菱電機神戸製作所養成工に対するライフヒストリー調査から」（2021年、共著）、「働き方改革が仕事成果や生活時間に与える多様な影響に関する実証分析」（2020年、共著）など。

本日の内容

1. 日本の労働市場の変化
2. その3つのインパクト—個人と組織の視点から
3. 働きがいを持って働く—ワーク・エンゲイジメント
4. 自発的に組織のために動く—組織市民行動
5. まとめ
6. 問いかけ

1. 日本の労働市場の変化

- 日本では、人口減少に伴う中長期的な労働力不足が懸念されている。
- 国民一人あたりの生産量 (Y/N)
= 労働者一人あたり生産量 (労働生産性 = Y/L) × 就業率 (L/N)

$$\frac{Y}{N} = \frac{Y}{L} \times \frac{L}{N}$$

- **生産性向上**：イノベーション、テクノロジーの活用
- **就業率改善**：女性、高齢者、外国人、障害者などの多様な労働力の活用
- こうした変化が、労働市場に様々なインパクトをもたらしている。
- 本日は、そのインパクトについて個人と組織の関係から整理した上で、個人のエンゲージメントなどを高める方策について考えていきたい。

2-1. ①個人と組織の「境界と距離」の変化

- 入口としての新卒一括採用→通年採用の拡大
- 出口としての定年退職→70歳定年制への移行
- 雇用と自営の間にある副業・フリーランス
 - 事業環境の変化が激しく、企業は従業員の長期雇用が難しくなってきた。
 - 従業員は、社外で知見を得て社内で生かすことや、従業員自身でキャリアを追求することが期待されている。
 - かつては本業に支障が出る（過重労働リスク、競業リスク、情報漏洩リスクなど）として敬遠されてきた副業が積極化している。
 - 2020年9月の改正労災保険法では、副業・兼業を行う労働者に対する労災給付は「全ての就業先の賃金を合算した額」をベースとするなど、副業・兼業ワーカーの保護が進められている。
 - 柔軟な働き方でいえば、ギグワーク（デジタルプラットフォームやインターネット上の仲介業者を經由して単発の業務を請け負う仕事）に就く人が増えている。
 - 副業・兼業、ギグワークの発展は、人と仕事のマッチング、社会的な最適配置を実現しうる。
- **問1. 働く個人の視点を軸とするとき、企業は、個人の副業・フリーランス活動とどう付き合っていけばよいか。**

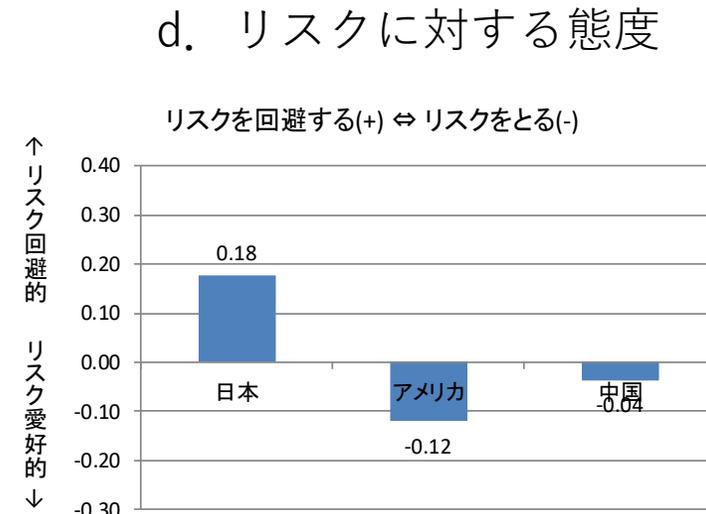
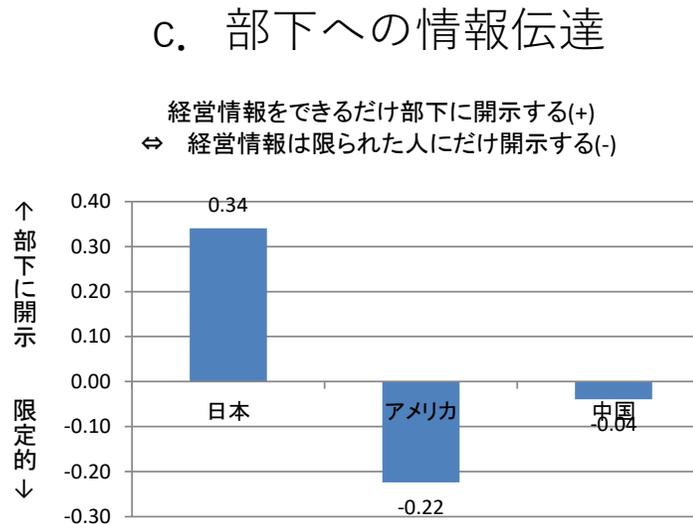
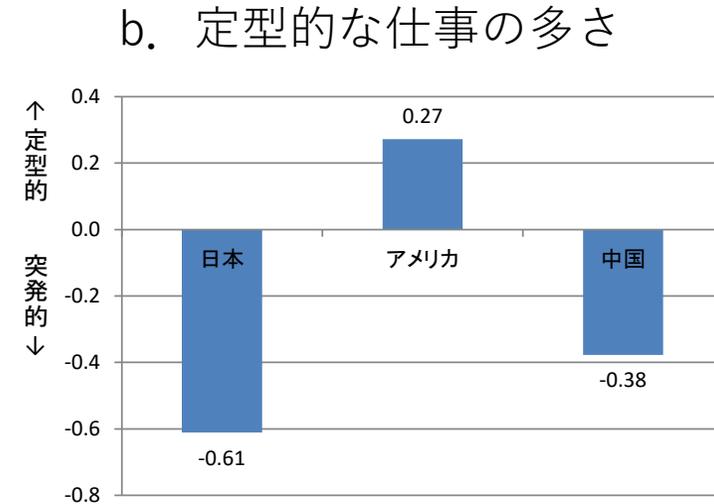
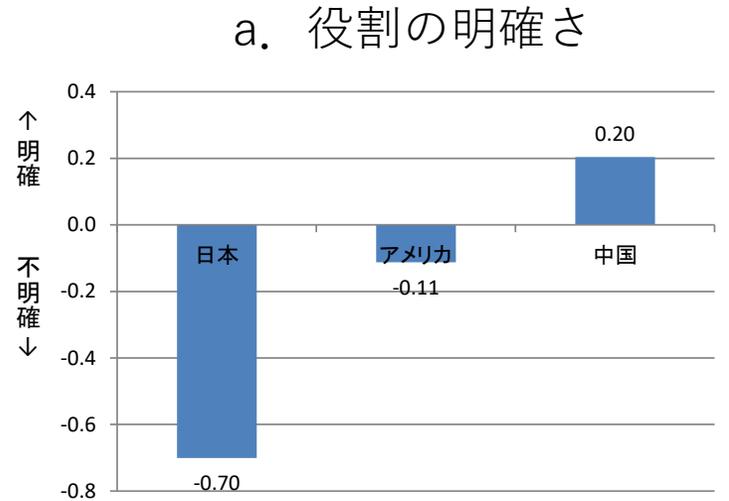
2-2. ②個人と組織との「対話」の変化

- 査定と報酬→成果と報酬の関係の見直し、ノーレイティング
- 能力開発→会社主導の教育だけでなく本人主体の学びも
 - メンバーシップ型雇用の日本企業は、入社後の能力開発の機会を設けている(職場における技能訓練(OJT, on the job training)、職場を離れた研修(Off-JT)、人材育成を目的とする転勤・異動)
 - 能力開発を通じて、企業は従業員に期待する役割を伝え、従業員は希望するキャリアを実現する。
 - 個人調査による能力開発の実態は、雇用者のうち、OJT23.6%、Off-JT 22.5%、自己啓発 33.1%、どれも行なっていない51.1%であり、教育機会や内容よりも、学ぶ意欲や動機付け、日常的な学びの埋め込みなどに課題がある[リクルートワークス研究所18]。
 - 新型コロナウイルス感染拡大への対応として、テレワークが急速に浸透した中で、部下は上司から対面で指導されるというOJTの前提が変わってきた。テレワーク下では、若手ほど成長実感を持ちにくい[萩原21]。
 - 不確実性が高く、事業環境の変化の激しい現在では、企業主体から本人主体の能力開発へと転換し、効率的な試行錯誤を促して、迅速にリスクリングする必要性が生じている。
- **問2. 所属する組織や働き方が多様化する中で、企業と従業員は能力開発を通してどのように対話していけばよいのだろうか。**

2-3. ③個人と組織間との「信頼」の変化

- マネジメント → マネジメントの前提の変化
 - 日本企業は、職場で長時間一緒に働くことで意思疎通を図りながら、職場として仕事を回す「職場中心の業務遂行体制」を敷いてきた[間96]。
 - その特徴は、職場内で経営情報を共有し、メンバーの同質性・相似性を保ち、あえて役割を不明確にすることにより、業務上のリスクに対する判断をぎりぎりまで先送りし、現場で判断して迅速かつ柔軟に対応する点にあり、それが日本企業の強みでもあった（図1 a-d）。
 - しかし、日本企業の職場が変わりつつあり、この業務遂行体制の前提が崩れてきた。
- 正社員/非正社員 → 同一労働同一賃金原則にもとづく均等・均衡待遇の実現
 - 男性正社員中心モデルの行き詰まり。正社員の過重労働は、メンタルヘルスの不調やワーク・エンゲイジメントの低下の要因となっている。
 - 職場中心から職務中心の業務遂行体制への移行は、日本企業の強みといわれてきた組織市民行動を低下させるおそれもある。
- **問3. 企業と従業員はどのような信頼関係によって「職場」の力を再生できるだろうか。**
- 以下では、3つの問いに関して、個人の主体的な行動を促す **ワーク・エンゲイジメント** やその表れである **組織市民行動** に着目して、その対応策を考えていく。

図1. マネジメントの国際比較（日本、アメリカ、中国）



出所) [リクルートワークス研究所15]より一部を抜粋

3-1. 働きがいを持って働くーワーク・エンゲイジメント

- 中長期的な人手不足にある日本では、過重労働による働きがいの喪失やメンタルヘルスの悪化が懸念されている。
- 仕事と生活の両立ストレスの軽減と生産性向上の観点から、働く時間や場所を柔軟にする多様な働き方が推進されている。
- こうした労働環境の変化は、労働者に自律的な働き方を求めると同時に、仕事の原動力となる仕事におけるウェルビーイング、なかでもポジティブな心理状態であるワーク・エンゲイジメントが注目されている。
- **ワーク・エンゲイジメント**とは、活力、熱意、没頭によって特徴づけられる、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態をいう[島津12]。
 - 活力 (Vigor) : 仕事中の高い水準のエネルギーや心理的な回復力、仕事に費やす努力を惜しまない気持ち、困難な状況に対する粘り強さがある状態。
 - 熱意 (Dedication) : 仕事に強く関与し、仕事に意味を見出し、熱中し、誇りを持ち、挑戦しようという意欲を感じている状態。
 - 没頭 (Absorption) : 仕事にのめり込んでいる時の幸福感、時間が早く経つ感覚、仕事から頭を切り離すのが難しい感覚などがある状態[Schaufeli and Bakker 04, 島津14]。

3-2.ワーク・エンゲイジメントの先行要因・後続要因

- 先行要因
 - 仕事の資源：仕事の要求度やその負担を軽減し、目標達成を支援する要因。例：作業レベルでは、仕事のコントロール、役割の明確さ、成長機会、部署レベルでは、上司・同僚のサポート、上司の公正な態度、事業場レベルでは、経営層との信頼関係、キャリア形成など[川上12][大塚17]。仕事の資源を得ている人ほどWEが高い[Schaufeli and Bakker 04、島津14]。
 - 個人の資源：自己効力感、組織内自尊心、楽観性、レジリエンス（粘り強さ）などの本人の内的・心理的な要因[島津14]。楽観性や誠実性はWEと正の相関をもつ[設楽12]。
- 後続要因
 - WEの向上は、仕事上のパフォーマンスを高める効果がある[設楽12]。
 - 離転職意思の抑制、役割外行動[Schaufeli et al. 06,島津10] 、欠勤頻度の低下[Schaufeli et al. 09]、売上高[Xanthopoulou et al. 09]
 - Halbesleben[10]のメタ分析によると、WEは、組織コミットメント、パフォーマンス、健康と正の関係があり、離職意思と負の関連がある。

3-3.ワーク・エンゲイジメント(WE)の先行要因の実証分析

説明変数		被説明変数 ワーク・エンゲイジメント
①個人属性	外向性	+++
	勤勉性	++
	開放性	++
	自尊感情	+++
	統制の所在	+++
	正の互恵性	+++
②多様な働き方	残業がある	+
	他人との調整があまりない	--
	組織のラインに組み込まれている（上司の決裁を仰いでいる）	---
	今より高いレベルのスキルを要する仕事を経験できる	+++
③職場の雰囲気	人員がいつも不足している	-
	仕事のできる人とできない人の差が大きい	---
④人材育成・教育訓練の方法	仕事について相談に乗ってもらったり助言を受けた	+++
	今後の職業人生について会社に相談できた	++
⑤職務特性	自分で仕事のやり方を決めることができた	+++
	自分の働きに対する正当な評価を得ていた	+++

説明変数は、①～⑤を同時ではなく、①+②、①+③、①+④、①+⑤でそれぞれ推定した。

+は係数が正、-は係数が負を表し、+++/-- p<0.01, ++/-- p<0.05, +/- p<0.1であることを表す。

コントロール変数として、女性ダミー、（大学卒をベースとして）小中学校卒ダミー、高校卒ダミー、専門学校・短大卒ダミー、高専卒ダミー、大学院修士修了ダミー、大学院博士修了ダミー、年齢、年齢2乗、勤続年数、企業規模、（役職無しをベースとして）代表取締役・役員・顧問ダミー、部長級ダミー、課長級ダミー、係長・主任級ダミー、外向性、協調性、勤勉性、情緒安定性、開放性、自尊感情、統制の所在、正の互恵性、負の互恵性、CRT、職業理解力を用いた。

出所：独立行政法人経済産業研究所(2019)「全世代的な教育・訓練と認知・非認知能力に関するインターネット調査」を用いて筆者分析[久米21a]

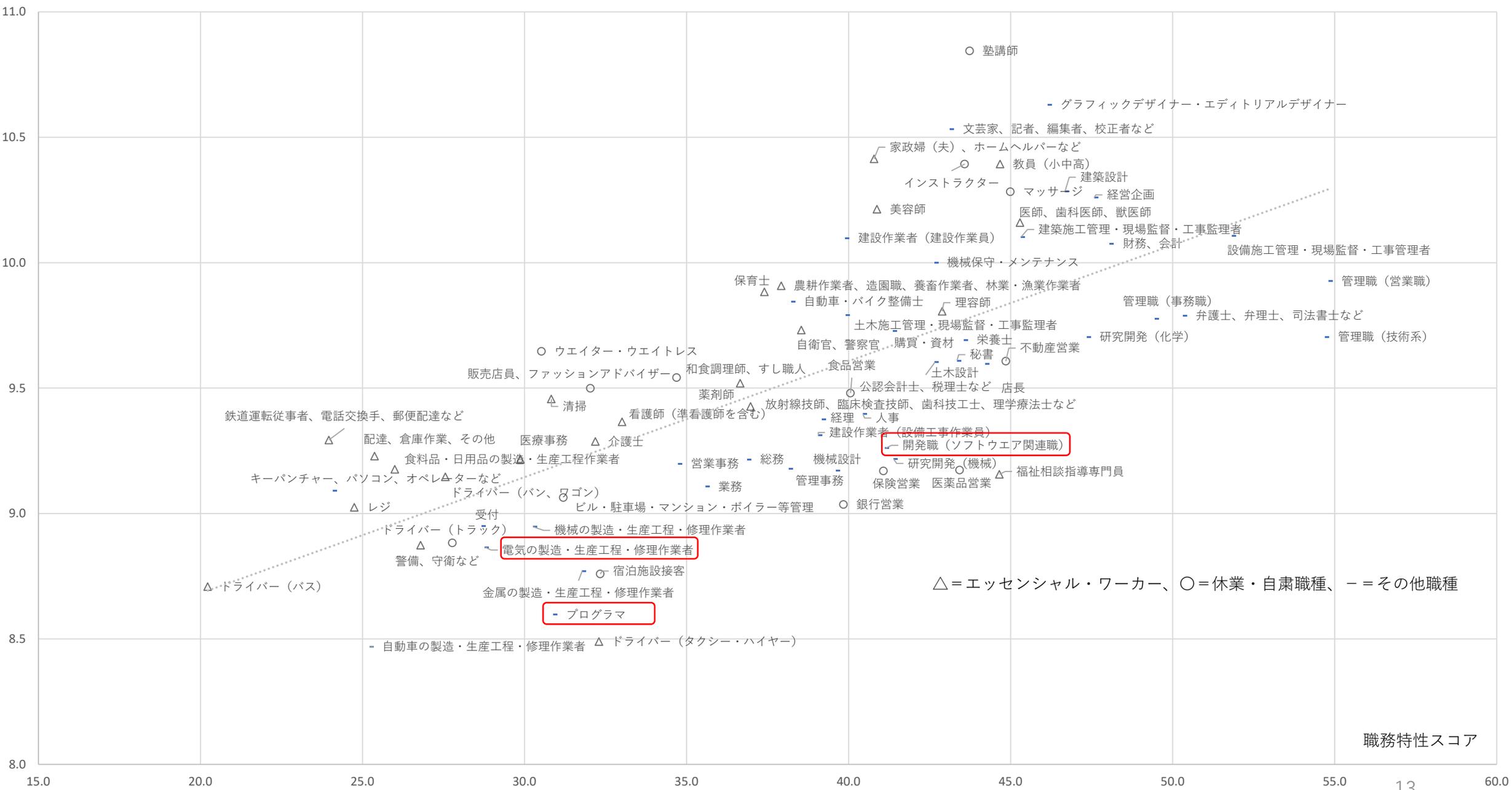
※職務特性スコア（Hackman and Oldham 80）は、以下の5つの要素：①技能多様性（求められるスキルの多様さ）、②タスク完結性（部分ではなく全体を把握できるかどうか）、③タスク重要性（他者に影響を与えるかどうか）、④自律性（仕事の進め方への関与）、⑤フィードバック（自身の実践の効果に関する評価）からなり、働き手は、①②③を通じて、仕事の意義を理解し、④で結果に対する責任を持つようになり、⑤によって、成果に関する知識を豊かにする。この一連の経験が、やる気と満足度を高める。

3-4.人事・雇用管理施策へのインプリケーション

- (1) 個人の資質に対する配慮：外向性、勤勉性、開放性、自尊感情、統制の所在、正の互惠性が高い人ほど、WEのスコアが高い。従業員のWEの向上に向けては、個々の従業員の性格特を考慮する必要がある。
- (2) スキル形成・人と関わる機会の提供：今よりも高いレベルのスキルを要する仕事や他者との密接なインタラクションがある仕事（「他人との調整があまりない」の係数が負）ほど、WEが高い。
- (3) 労働時間管理：残業をするほどWEが高い。本人意思であっても、ワーカホリックにもとづく長時間労働は健康を損ねるおそれがあるため、WEを高める手法としては適切ではない。
- (4) 自律的な働き方の実践：「組織のラインに組み込まれている（上司の決裁を仰いでいる）」の係数は負、「自分で仕事のやり方を決めることができた」の係数は正であることから、自律的に判断して仕事を進めることがWEの向上につながる。
- (5) 人員の確保と仕事の適切な割り振り：「人員がいつも不足している」「仕事のできる人とできない人の差が大きい」の係数は負、「フィードバック」の係数は正であり、適正な人員の確保、仕事の適切な割り振りやフィードバックにより従業員の公正観を満たすことは、WEの向上に資する。
- (6) 多様化する働き方の中での相談・助言の機会の確保：「仕事について相談に乗ってもらったり助言を受けた」「今後の職業人生について会社に相談できた」人ほどWEが高い。働く場所・時間が柔軟になることで、仕事上での接点が減るので、相談や助言の機会を意図して設ける必要がある。

参考：コロナ禍のワーク・エンゲイジメント

ワーク・エンゲイジメント



出所：リクルートワークス研究所(2021)「全国就業実態パネル調査 2021」を用いて筆者分析[久米22]

4-1. 自発的に組織のために動く—組織市民行動

- 困っている同僚がいれば、役割や報酬にかかわらず手助けをする—従業員が任意かつ非公式に行い、正式な給与として補償されないものの、それによって組織の効果的機能を促進する行動を「組織市民行動(OCB, organizational citizenship behavior)」という。
- 日本企業は、メンバーシップ型の無限定正社員システムを主としており、職務が必ずしも限定されてこなかった。職場で時間と経験を共有し、組織との一体感を高めるという働き方の特徴が、OCBを促して従業員や組織間の調整を容易にし、製造業の国際的競争力向上に寄与したと考えられている。
- 今日の日本においては、こうした働き方はさまざまな雇用・労働問題の要因にもなり、職務などを限定したジョブ型正社員の普及が逆に大きな課題となっている。
- これからの日本企業のOCBはどうなっていくのか。2つの異なるタイプのOCB ①他の従業員を支援する「**所属志向型OCB**：評価されなくても組織のためになる行動をする」、②組織のためにあえて内部告発を行う「**挑戦志向型OCB**：不正を見つけた場合は、会社（上司や通報機関）に報告する」について考察した。

4-2. 2つの組織市民行動の決定要因

OCB変数の規定要因として
 ①個人属性や性格特性
 ②日本型雇用システム
 ③良好な対組織・対人関係
 としての人材育成、職務
 特性、ウェルビーイング
 を取り上げた。

説明変数		被説明変数 (OCB)	(1)	(2)	(3)	(4)
			評価されな くても組織 のためにな る行動をす る	不正を見つ けた場合 は、会社 （上司や通 報機関）に 報告する	評価されな くても組織 のためにな る行動をす る	不正を見つ けた場合 は、会社 （上司や通 報機関）に 報告する
①個人属性・ 性格特性	女性ダミー		+++	+++		++
	勤続年数		-	--		-
	部長級ダミー		++	++		+
	協調性		n.a.	n.a.	+++	++
	グリット		n.a.	n.a.	++	
	統制の所在 正の互恵性		n.a.	n.a.	+++	+++
②人事管理 の方針	長期雇用：正社員全員の長期雇用に努める=4～正社員の一部を精鋭として残す=1		++	+++		++
	長期の人材投資：社員への教育投資の回収は、10年以上かけて行う=4 ～社員への教育投資の回収は、10年未満で行う=1			---		
	年功重視：勤続年数を重んじて、昇進させる=4～勤続年数に関係なく、抜擢する=1			--		-
	内部昇進：高い職位には生え抜き社員を登用する=4～高い職位には外部人材を登用する=1		+++	+++	++	+++
	企業別組合：従業員組織（組合・社員会など）とのコミュニケーションを重視している=4 ～従業員組織（組合・社員会など）とのコミュニケーションは重視していない=1		++	+++		+++
③職場の雰囲気	職場内で助け合う雰囲気がある		+++	+++	+++	
	上司や同僚などと相談しやすい雰囲気がある		++	+++		+++
④人材育成・ 教育訓練	仕事のやり方を実際に見せてもらった		+++	+++	++	+++
	とにかく実践させてもらい、経験させられた		+++	+++	+	+
⑤職務特性・ ワーク・エン ゲイジメント	単調ではなく、様々な仕事を担当した		+++	++	+++	+
	業務全体を理解して仕事をしていた		+++	+++	+++	+++
	自分の働きに対する正当な評価を得ていた		++	+++	+	+++
	仕事に熱心である		+++	+++	+++	+++
	仕事にのめり込んでいる		+++	--	+++	
性格特性変数			無	無	有	有

説明変数は、①～⑤を同時ではなく、①+②、①+③、①+④、①+⑤でそれぞれ推定した。

+は係数が正、-は係数が負を表し、+++/- p<0.01, ++/- p<0.05, +/- p<0.1であることを表す。

性格特性変数：外向性、協調性、勤勉性、情緒安定性、開放性、グリット、マキャベリアニズム、サイコパシー、ナルシズム、自尊感情、統制の所在、CRT、正の互恵性、負の互恵性

コントロール変数：女性ダミー、（中学卒業をベースとして）高等学校中退・卒業ダミー、専門学校・短期大学・高専中退・卒業ダミー、大学中退・卒業ダミー、大学院修士課程中退・卒業ダミー、大学院博士課程中退・卒業ダミー、年齢、年齢2乗、企業規模、（正社員をベースとして）契約・派遣・嘱託社員ダミー、パート・アルバイトダミー、（役職無しをベースとして）代表取締役・役員・顧問ダミー、部長級ダミー、課長級ダミー、係長・主任級ダミー、職種ダミー（事務職をベースとして11区分）、業種ダミー（製造業をベースに18区分）、都道府県ダミー（東京をベースに46区分）

4-3. 人事・雇用管理施策へのインプリケーション

- (1) 性格特性を考慮した職場環境の整備：協調性には、同僚の手助けだけでなく、上司の不正に苦しむ同僚を看過できないといった面もある。正の互惠性がOCBに正に働くが、負の互惠性は所属志向型OCBに対して負に働く。良い会社が良い従業員をつくる（その逆も）という相互応報的な関係がある。
- (2)** 会社にもものいう人材を活用する：従来の日本型雇用システム(長期雇用や内部昇進、企業別組合)はOCBと親和的だが、年功・長期勤続重視の昇進や長期的視点による教育訓練投資は、挑戦志向型OCBを損ねる面もある。
- (3) 所属組織や他の従業員との良好な関係性がOCBを促す：職場で助け合う雰囲気、上司や同僚などと相談しやすい雰囲気は、二つのOCBに正の相関をもつ。仕事のやり方を見せたり、実践したりといった仕事上の指導や助言・相談がOCBを誘発する。
- (4)** 職務特性を考慮した職務設計がOCBを促す：技能多様性とタスク完結性が両方のOCBに対して有意に正であった。様々な仕事を通して、他の従業員とのインタラクションも豊富に経験したり、より組織全体の立場、視点で仕事したりすることで、より組織全体へ目が向くといえる。
- (5)** 正当な評価、仕事に没頭しすぎないことがOCBの実践につながる：「正当な評価を得ていた」ことは、二つのOCBに正の相関をもつ。WEのうち、活力や没頭は、挑戦志向型OCBに対して負。職場の不正を糾すような行動をとるためには、職務に対する活力や没頭の一部を割くだけの余裕が必要なのだろう。

5. まとめ

- (1) 日本経済における課題は、多様な人材の活用と生産性の向上である。
- (2) 労働市場の変化は、企業に対して、従業員とどう距離をもつか（副業やフリーランスをどう活かすか）、どう対話するか（どのような人材をどう育成するか）、信頼関係を築くか（「職場」の力をどう再生するか）を問うている。
- (3) (2) を考える上では、従業員のポジティブな心理状態や自律的な行動の促進要因を考慮することが不可欠である。
- (4) ワーク・エンゲイジメントを高めるためには、より高いレベルのスキルを要する仕事、他者とのインタラクションのある仕事、自律的に働ける仕事、適正な人員の確保、適切な仕事のアサインとフィードバック、相談や助言の機会提供が有効である。
- (5) 組織市民行動の研究は、会社と従業員の相互応報的な関係を示唆する。また、挑戦的OCBの観点から、中途人材の登用や短期的な人材投資はもの言う人材の活用につながる。正当な評価を与えつつ、仕事に没頭し過ぎないことも重要である。

6. 問いかけ

(1) 貴社では従業員の副業・フリーランス活動を許容していますか。自社の従業員だけでなく、副業者やフリーランサーも活用していますか（問1）

→ ワーク・エンゲイジメントやOCBの視点からは、自身または自社の仕事を相対化することも大事であり、副業やフリーランスによる他社経験も有効ではないでしょうか。他社経験を自社の事業に還元する仕組みはあるでしょうか。

(2) 貴社では自社だけで満足のいく能力開発の機会を提供できていますか。従業員の視点で望まれているキャリア形成を支援できていますか。（問2）

→ 従業員のワーク・エンゲイジメントやキャリア形成の観点から、自社の有能な従業員を抱え込まず、他社との協働や地域内での人材交流に取り組んでいますか。地域全体の人材の底上げに寄与できていますか。

(3) 貴社は、男性正社員の無制限な労働に依存しないで、どのような「職場」を目指していますか（問3）

→ 女性・高齢者など制約の多い従業員が働きやすい職場は「在宅」かもしれないし、A社ではなく「地域」かもしれません。職場を狭く限定することで、従業員の能力発揮を妨げていないでしょうか。従業員は「職場」に何を求めているのでしょうか。

ご清聴いただき、誠にありがとうございました。

参考文献（一部のみ掲載）

「労働市場の課題とテクノロジー活用による解決への期待」久米功一・兵藤 郷、『人工知能』 近刊

「日・米・中の管理職の働き方——ジョブ型雇用を目指す日本企業への示唆」久米 功一・中村 天江、『日本労働研究雑誌』 725 2020年12月

「正社員のワーク・エンゲイジメント」久米 功一・鶴 光太郎・佐野 晋平・安井 健悟、RIETI Discussion Paper Series 21-J-045, 2021年9月, pp.1-24.

「変貌する日本の雇用システムの下での組織市民行動の再評価－所属型・挑戦型組織市民行動の規定要因の実証分析」久米 功一、鶴 光太郎、佐野 晋平、安井 健悟、RIETI Discussion Paper Series 21-J-044, 2021年9月, pp.1-25

『中国・タイ・インド・アメリカ・日本 マネジャーのリアル －仕事とキャリアの国際比較』リクルートワークス研究所 2015年

「感染拡大と「働きがい」の変化と格差－ワーク・エンゲイジメントの視点」久米 功一、草稿