

企業の活性化と魅力ある仕事

若者にとって魅力ある職場とは

主任研究員 松本真作

「若者にとって魅力ある仕事と職場」とは何であろうか。色々な意見があり、様々な調査結果等があるが、ここではこの課題を紐解くために最近の理論的研究を整理し、また、関連する統計データをみていくことにする。

1. 組織の活性化と魅力ある仕事の理論モデル

(1) マズローの理論、ハーズバーグの理論、アルダファのERG理論

理論、モデルに関しては、従来から「職務満足(Job satisfaction)」として研究されてきた。職務満足はマネジメントの分野において、もつとも数多く行われた研究であるとされる。また、調査に関しては、以前の呼び方としてはモラールサーベイ、最近は従業員意見調査、社員オピニオン・サーベイと呼ばれ、広く行われている。しかしながら、このような調査は社内のものであり、公開されることはない。そこで、ここでは当機構の同様の調査から、魅力ある仕事や職場、若年の現状を見ていくことにする。この調査手法(HRMチェックリスト)は当機構で開発され、これまでに一万名近い従業員に実施されている。

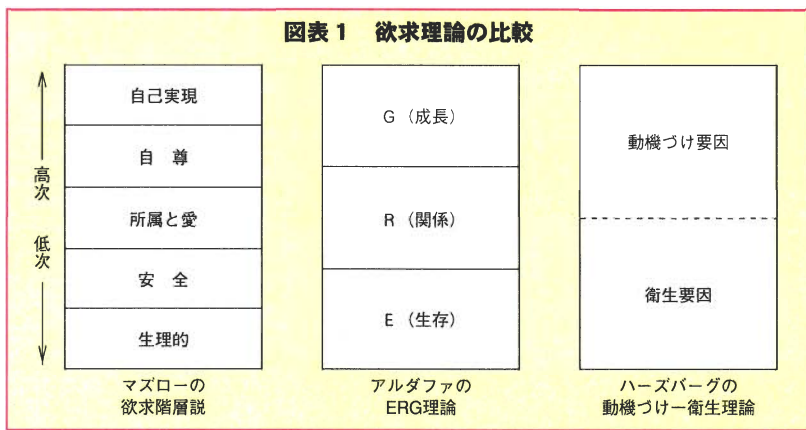
職務満足やモラールサーベイは多くの場合、動機づけや職場の活性化等と併せて研究されており、ここでも企業や職場の活性化という観点からもみていくことにする。

魅力ある仕事、魅力ある職場を考える際、最初に取り上げなくてはならないのがマズロー以来の欲求理論である。従業員の欲求に答えられるのが魅力ある仕事、魅力ある職場であり、職務満足の研究においても中心的なものであるからである。

マズローの理論は「生理的な欲求」だけではなく、「自己実現」のような高次の欲求があることを示したものであり、ビジネス界にも大きな影響を与えた。また、ハーズバーグの「動機づけ—衛生理論」もよく知られた考え方である。マズローの理論もハーズバーグの理論も広く普及し、マネジメントの教科書等では必ず取り上げられるものではあるが、この理論をデータによって実証しようとする、なかなか難しいとされてきた。マズローの理論、ハーズバーグの理論を実証するような調査結果が中々得られなかった。その

ような中、これらの理論を再検討し、再構築したのがアルダファのERG理論である(図表1参照)。アルダファの理論では、人間の基本的な欲求をE(Existence生存)、R(Relation人間関係)、

図表1 欲求理論の比較



G (Growth成長)に大きく三区分している。

生存とは文字通り生存するための欲求であるが、給与、雇用、安全な職場環境等が含まれる。関係とは同僚、友人、家族等との人間関係の欲求である。成長とはマズローの自己実現も含まれるが、自らの能力を伸ばしていきたいという欲求である。このERG理論はその後の様々な研究や実践によっても支持されており、また、E、R、Gは調査データの因子分析等でもしばしば抽出される、強固(robust)で安定した因子である。

以上のような理論的研究の経緯またデータの裏付け等から、ERG理論を整理の枠組みとするのが良いといえる。

(2) 米国労働省の高業績組織への指針

魅力ある仕事、魅力ある職業を考える理論的な枠組みとしては、ERG理論を中心として考えていけばよいとして、具体的にはどのように考えれば良いのだろうか。この回答とも言える指針が米国労働省によって示されている。それは「Road to High-Performance Workplaces (高業績組織への道)」と題した冊子であり、現在の経営環境下において、従業員の満足感を高め、高業績の組織とするためにはどのようにすべきか、その方向と具体策をまとめたものである。この冊子は数多くの高業績企業の実例をもとに、経営者や人事担当者等のためのガイドブックそしてチェックリストとなっており、その内容は囲み記事で紹介している。また、詳しい抄訳を当機構の報告書にも掲載してい

米国労働省の高業績組織チェックリスト (Road to high-performance work place, 1994)

I. 技能と情報

①教育訓練費と能力開発の為に投資額は、人件費内での比率が競合他社より高いか？②継続的な学習を支援するプログラム（配置転換、部門横断的なグループ学習等）があるか？③従業員全員に、経営の状況、財務的な目標、組織の業績に関する情報を行き渡らせているか？

II. 参画、組織、パートナーシップ

①従業員は継続的に仕事のプロセスを改善し、職務の見直しを積極的に行っているか？②従業員は品質、生産性、安全、その他の問題を解決するために、仕事のプロセスを容易に変更できるか？③従業員の多くが、十分自主性のあるワークチームに参加しているか？④従来、管理職層だけが決定していた、新技術、品質、安全等に関わる事柄について、従業員やその代表が決定に参画しているか？

III. 報酬、雇用の保障、仕事環境

①インセンティブ・システムとして、従業員に報いる方法が組み込まれているか？②従業員の解雇を防止、または最低限に抑えるための包括的な雇用戦略や方針があるか？③従業員の提案により生産性が向上しても、それが人員削減に結びつかないことが明文化されているか？④有能な従業員を引きつけ、留めているか？年間の退職率はどのくらいか？⑤健康や安全に関する方針やプログラムの企画、実施に関して、従業員を積極的に関与させているか？⑥フレックスタイム制度や子供の保育、介護など、従業員の家庭生活を支援しているか？

当時の背景としては、ベルトコンベアー等の非人間性があつたわけであるが、ここにはすでに従業員の成長、人間関係、職場環境への配慮が述べられており、このような考え方が米国労働省「高業績組織への道」に受け継がれ、その理論的背景としてERG理論があると

るが（調査研究報告書No161）、大きく分けると、「I. 技能と情報」、「II. 参画、組織、パートナーシップ」、「III. 報酬、雇用の保障、仕事環境」の三つとなっている。このI、II、IIIはERG理論のG（成長）、R（関係）、E（生存）に対応し、企業や職場でこの理論を実践するために、具体的にどのようにすれば良いかが示されている。

(3) ハイ・インボルブメント・マネジメントとQWL

米国労働省の指針は実用的かつ簡潔にまとめられたガイドブックであるが、この背景となる研究はローラー（E.E. Lawler, III）によって行われている。ローラーは組織やマネジメントの研究者として若いときから著名な学者であ

るが、最近の報告書のなかで、高業績組織の鍵は従業員の参画、特に事業に従業員を巻き込む施策の展開（Employee Involvement Practices）であるとしている（Lawler, E. E. III et al. 1995）。具体的には、経営参加を会社の理念として社員による各種委員会等によって経営戦略や人事も決められる、経営トップはビジョンを示すが、管理は支援的、コーチ的なものとなる、権限委譲を進め、可能な限り社内情報は従業員に公開する、必要な能力開発の機会は十分に提供される、等々となる。

面、売上利益率や投資利益率、株主資本利益率などにおいても良い業績をあげていると指摘している。もっとも、同様の考え方は古くからあり、その代表的なものがQWLである。QWLとはQuality of Work LifeあるいはQuality of Working Lifeであり、直訳すれば「労働生活の質」であるが、その意味から「労働生活の質的向上」と訳されることが多い。Richard E. Walton はQWLを以下の八つのカテゴリに分類している（ウォルトンのQWL基準）。①十分に公正な報酬、②安全で健康的な仕事環境、③能力を開発する職務、④将来にわたる成長と雇用・所得の安定、⑤人間としての尊厳が得られ、偏見や疎外感がなく、昇進の可能性のある職場、⑥プライバシー、⑦個人の権利、公正な手続き等の従業員の権利、⑧個人の余暇と家庭生活への侵害を最小限にすること、⑨社会への責任に基づいた企業行動。

2. データに見る魅力ある仕事

次に、当機構でデータの収集を続けているHRMチェックリストの一部を紹介することにする。本チェックリストは数年前からデータを集めており、現在までに約百社、約一万名に実施されている。このデータから以下では五六社、八九二一名のデータについてその結果の一部を紹介する。

HRMチェックリストでは仕事や職場の状況、職場の人間関係、職務満足、ストレス等、様々な項目があるが、ここでは仕事のやりがいに関する項目として、達成、成長、自律性、参画、意義、ジョブ・インボルブメントを、そしてストレスに関する項目として、抑うつ気分、不安、怒り、身体反応、そして高揚感を見ている。これらの項目は数問の設問の合成得点あり、達成とは仕事に達成感があるか、成長とは仕事をしていて自分が成長していると感じられるか、自律性とは自分の仕事を自律的に進められるか、参画とは会社や職場の方針決定等に参画しているという実感があるか、意義とは自分の仕事に意義が感じられるか、等を見るものとなっている。このような仕事であれば魅力ある仕事であり、また動機づけられることから、結果的に職場も活性化されるといえる。抑うつ気分、不安、怒り、身体反応（体がだるい、眠れない等）はストレス反応であり、ストレスが高い状況で表明される複数の言語表現の合成得点となっている。

ジョブ・インボルブメントとは、現在の仕事に熱中、没頭している状況であり、米国等でも幅広く研究されてい

る。高揚感はストレス反応の逆転項目ともなるものであるが、気分が高揚した状況での言語表現を合成した得点となっている。

ここでみる項目はE R G理論でいえば、Gの成長に関係する部分と、ストレス反応という限られたものではあるが、E（生存）に含まれるものである。なお、HRMチェックリストの項目、この他のデータ分析結果等、詳細は前掲の報告書に掲載している（調査研究報告書No161）。

最初に、年齢によって仕事やストレスの状況をみたものが図表2である。以下、図表では、仕事に達成感がある等、プラスのものを右にし、ストレスはストレスが無い方を右にしており、全体として右に行くほど良い状況のものとなっている。

仕事の各側面の達成、自律性、参画意義において、年齢が高いほど数値も高くなっている。唯一、成長では年齢間の差がないが、若いほど学ぶことが多いのは当然であり、むしろ若年の値がもっとも高くなってもよいと考えられる。

抑うつ気分以下のストレス反応については、逆にすべて若年ほど値が高いという結果であり、年齢に関してまとめると、若年は仕事の面ではやりがいがなく、仕事にも没頭できていない、そしてストレスは高いという結果である。

職種による違いをみると（図表3）、仕事の面では営業あるいは専門が達成、成長、自律性、参画、意義で高い得点となっており、ジョブ・インボルブメント、高揚感も高い。逆に事務と現業

が仕事のやりがい、ジョブ・インボルブメント、高揚感等が低いという結果であった。ストレス反応では営業、現業等が高く、技術、専門等が低いという結果である。

3.まとめ 魅力ある仕事、職場とは

約一万人に実施されたHRMチェックリストの結果から、やりがいがありストレスが少ない仕事が良い仕事であるとすると、それは専門職の仕事であるといえる。営業職は求人が多い割に若年からは敬遠される職業であるが、チェックリストの結果では、専門職と並んでやりがいのある仕事であることがわかる。ジョブ・インボルブメントや高揚感も、専門職と並んで高い。し

かしながら、営業職はストレスも高いことも示されている。一方、若年の就職で希望者が多い事務職は仕事のやりがいという面では、現業職と並んで低いことが分かる。ジョブ・インボルブメントや高揚感も低い。

年齢間の比較も非常に興味深い結果である。年齢が高まるほど、仕事はやりがいがあり、ストレスは低下するという傾向が示されている。このような結果となる理由は色々考えられる。日本の社会では長く勤めることによって、責任のある面白い仕事を与えられるようになる、あるいは、社内の異動や転職により、自分のしたい仕事に徐々に近づいている、また、ストレスに関しては歳をとると社会的な地位も安定し、ストレスを低減する様々な手段も使えるようになる、等々、である。

魅力ある仕事、魅力ある職場とは、理論的な整理の枠組みとしてはアルダファのE R G、すなわち生存、人間関係、成長の欲求がすべて満たされるものであるといえよう。経営者、人事担当者として、それをどのように具体化するればよいかは、米国家労働省の「好業績組織への道」やローラーのハイ・インボルブメント・マネジメントに示されている。

HRMチェックリストの結果から、全体としては年齢が高まると、仕事はやりがいのあるものとなり、ストレスは低下する。若年者の現状は、仕事にやりがいがなく、ストレスが高いといえるが、歳をとるとそれらが解消されていくことになる。職種の間でも差が見られ、統計的にも有意であるが、各職種の平均値の差

図表2 年齢段階による比較

	－	＋
達成	20歳台	30歳台 < 40歳台
成長	20歳台	= 30歳台 = 40歳台
自律性	20歳台	< 30歳台 < 40歳台
参画	20歳台	< 30歳台 < 40歳台
意義	20歳台	< 30歳台 < 40歳台
ジョブ・インボルブメント	20歳台	< 30歳台 < 40歳台
高揚感	30歳台	< 20歳台 = 40歳台
抑うつ気分	20歳台	> 30歳台 > 40歳台
不安	20歳台	> 30歳台 > 40歳台
怒り	20歳台	> 30歳台 > 40歳台
身体反応	20歳台	> 30歳台 > 40歳台

注) 多重比較で有意な差の見られたところは不等号、有意でないところは等号とした。すべての項目が要因としては有意であった（一要因分散分析）。20歳台には数は少ないが20歳未満も含まれる、40歳台には50歳以上も含まれる。

図表3 職種による比較

	－	＋
達成	事務	< 現業 < 技術 < 営業 < 専門
成長	事務	< 現業 < 技術 < 営業 < 専門
自律性	現業	< 技術 < 事務 < 専門 < 営業
参画	現業	< 事務 < 技術 < 営業 < 専門
意義	事務	< 現業 < 技術 < 営業 < 専門
ジョブ・インボルブメント	事務	< 技術 < 現業 < 専門 < 営業
高揚感	事務	< 現業 < 技術 < 専門 < 営業
抑鬱気分	営業	> 現業 > 事務 > 専門 > 技術
不安	営業	> 現業 > 専門 > 事務 > 技術
怒り	現業	> 営業 > 事務 > 技術 > 専門
身体反応	現業	> 技術 > 営業 > 専門 > 事務

注) すべての項目において、全体しては統計的に有意であったが、職種間の多重比較では有意でないものもあった。ここではすべて数値の大小によって並べている。



参考文献

- Lawler, E. E. III, et al. 1995
 Creating High Performance Organizations. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- 松本真作 一九九四「ワークモティベーション」、『経営産業心理学パースペクティブ』第一章 (P9-25)、誠信書房
- 松本真作 二〇〇〇「QWL」、『事典・労働の世界』P401-405、日本労働研究機構
- 松本真作 二〇〇一「組織、職場、仕事等の測定尺度に関する研究の現状—モラルサバイのその後と関連尺度—」『日本労働研究雑誌』第四九四号 二〇〇一年九月
- 日本労働研究機構 二〇〇三 調査研究報告書No161 『組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発—HRMチェックリストの開発と利用・活用』二〇〇三年九月
- U. S. Department of Labor 1994 Road to High-Performance Workplaces: A Guide to Better Jobs and Better Business Results.

は小さく標準偏差(SD)は大きい(例えば、達成は統計的には有意な差があるが、事務職の平均は三・三、SDは〇・七九、専門職の平均は三・七、SDは〇・七七である)。このことは、同じ職種の中でも色々な値があるということであり、マイナスマ面が多い事務職においても専門的な仕事をすれば、やりがいがあり、ストレスは低くなるという可能性を示している。また、全体としては年齢が上がると、仕事はやりがいのあるものとなり、ストレスは低減していく。歳をとるのも悪いことばかりではなく、すべての職種の人にとって将来は明るいといえる結論である。

松本真作 (まつもと・しんさく)
 労働政策研究・研修機構 主任研究員、助教授。大学院から当機構の前身の雇用職業総合研究所へ。一九九二から一九九三年、米国メリーランド大学経営学部客員研究員。専門は産業組織行動、研究開発におけるIT、ネットワークの活用。担当した最近の報告書に『メンタルヘルス対策に関する研究—対策事例・欧米の状況・文献レビュー—調査結果—』、『人材の最適配置のための新たな職業の基盤情報システムに関する研究—企業・個人ニーズ調査、諸外国のシステム、翻訳実験版の開発、他』、『組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発—HRMチェックリストの開発と利用・活用』等。