

人材マネジメントと働きがい

谷 田 部 光 一

一 はじめに

筆者は、別稿で人材マネジメントの再定義を行った^①。筆者独特の箇条書きによる定義だが、内容を要約すれば、「人材マネジメントとは、①組織（企業）の存続・発展、業績の持続的向上という企業目的を達成するために遂行する、②経営資源である人材に関わる諸活動（人材の確保、評価、育成、動機づけ、活用、処遇）であり、③それは同時に従業員の多様化する欲求に対応する必要がある、④かつ社会性が求められる」。この定義で明らかのように、今日の人材マネジメントには、企業目的の達成という組織ニーズと併せて、従業員の欲求充足という個人ニーズへの同時的対応が絶対的な条件として求められている。さらに、組織内自己完結的でなく、社会との整合性という視点も取り入れなければ有効に機能しないのである。

人材マネジメントと働きがい（谷田部）

同じ論文で、「人材マネジメントの理念」⁽²⁾の内容として、①人間尊重主義、②能力開発・活用主義、③パートナーシップ、④契約主義、⑤個の尊重、の五つを挙げて内容を検討した。⁽³⁾これらの理念に基づく「これからの人材マネジメントの役割・目的」としては、①自立し自律する職業人の育成、②働きがいの付与、自己実現を図る場の提供、③多様な選択肢の設定、④キャリア支援、キャリア・マネジメント、⑤豊かな生活の確保、⑥生産性の向上、企業業績の持続的向上、企業の成長、の六項目を挙げてこれからの方向性を検討した。⁽⁴⁾本稿では、この役割・目的のうち「働きがいの付与、自己実現を図る場の提供」を取り上げて考察する。なお、「働きがい」と「自己実現」についての筆者の定義は後述するとおりであるが、両者の関係を結論から言うと、働きがいの高度化した形態が仕事における「自己実現」である。したがって、仕事における自己実現の概念は働きがいの範疇に含まれるものとして論を進める。

このように、人材マネジメントの定義における③従業員の欲求対応のうち、本稿では「働きがい」の充足に焦点を当てるわけである。定義にもあるように、今日、従業員の欲求は多様化しているが、職業生活における欲求は、やはり働きがいを中心になるし、なるべきだと考えるからである。ただ、働きがい自体の概念を狭義の労働、職務遂行にだけ限定せず、後述するようにやや広く捉えることにする。

本稿の構成は、まず、働きがいについて筆者なりの定義付けを行い、「働きやすさ」と「働きがい」の相互関係を検討した上で、働きやすさの構造を整理する。次に、働きがいにつながるいくつかのキー概念について考察し、働きがいの構造の体系化を試みる。さらに、働きがいの要件・要素に関してキーワードの一覧という形で示し、働きがいを実現する具体的な人材マネジメントの諸施策について体系的に項目を提示する。むすびは本論文のまとめと今後に残された課題の確認である。

二 「働きがい」の定義

「働くことが持つ意味」を大きく捉えると、①生活の糧を得る、②社会と結びつく（社会に参加する、社会に貢献する）、③能力を発揮して自己実現を図る（なりたい自分になる、自分らしく働き、自分らしく生きる）、に区分される。既に前掲別稿でも指摘したように、歴史的、国際的にみて今の日本は相対的に豊であり、働くことの意味はかつての生活の糧を得ること中心から、働きがい、生きがいを求めることに重点がシフトしている。つまり、働くことの意味は①から「②と③」、とりわけ③へと重点が移行しているといえるが、後述する定義のように、「働きがい」の概念自体は生活の糧を得ることも含めて広く捉えるべきである。なお、同論文でも述べたとおり、企業が組織（職場）と仕事を通じて従業員に与えることができるのは、直接的には働きがいであると筆者は考えており、個々の従業員によってはそれが間接的、結果的に生きがいにつながることもある、というスタンスに立っている^⑤。したがって、本稿では企業が直接的に関与可能な「働きがい」について論ずることとする。

まず、先行研究に「働きがい」自体に関する定義づけの例がほとんど存在しないので、ここでは筆者独自に次のように総括的な定義づけを行うことにする^⑥。定義中の「仕事」には、静態的な職務自体のほか、動態的な「働くこと」の意味も含まれている。

- ①働くことにより生活の安定や社会との結びつきを実現するだけでなく、
- ②仕事や所属組織が自分の適性や価値観に合っており、
- ③仕事や組織を通じて能力を十分に発揮できかつ人間として成長でき、

- ④併せて働くことに達成感や充実感が生じ、
- ⑤仕事や所属組織自体に誇りを持ち、
- ⑥仕事や所属組織に満足している主観的状态」。

この定義では、働くことによる生活の安定や社会参加・社会貢献を当然の前提として、自己の適性や価値観と仕事・組織の適合、仕事と組織を通じた能力発揮と人間的成長の可能性、達成感や充実感、仕事と所属組織への誇りと満足感が働がいの内容になっている。仕事自体の満足度のほか、所属組織（企業）への満足度も含めてとらえている点特徴である。この場合、仕事だけで働がいを感ずる人もいれば、仕事だけでなく組織への満足感を併せて働がいを感ずる人も存在することを想定している。ただし、所属組織自体あるいは組織への所属だけで「働がいを感ずるケースは想定していない。働がいは、あくまで働くことに関係する場面、仕事関係的な状況で生じる主観的状态だからである。

さらに、働がいの高度化した状態といえる「仕事における自己実現」を筆者なりに定義づけると、「①自分の価値観、適性にあつた仕事に従事し、②それを通じて保有している本来の能力、特性を十分に発揮し、③しかもその仕事は創造的で、かつ社会的に有用な価値を生み出しているという充実感があり、④自分の夢、ロマン、ビジョンを実現している状態」である。多分に個人の主観的な要素が強いが、組織要素は含めておらず、仕事要素中心である。働がいの究極的形態であり、「はじめに」でも述べたように、ここでは仕事における自己実現を働がいの概念に含まれるものとして位置づける。

図表1 働きがいと働きやすさの関係



三 「働きやすさ」の構造

1 「働きがい」と「働きやすさ」

働きがいと似た言葉でありながら、ニュアンスが異なる言葉に「働きやすさ」がある。両者とも従業員の満足感を表現する言葉だが、働きがいと働きやすさの関係は、働きやすさをベースあるいは前提として、その上に積極的かつ前向きな意欲の状態である「働きがい」が成り立つイメージがある(図表1)。確かに、働きやすい組織(会社、職場)であれば働きがいが生じる蓋然性は高いといえようが、働きやすければ必ず働きがいが生まれるとも限らないのが難しいところである。

それでは、「働きやすさ」とはなんであろうか。手がかりとして、二〇〇三年以来毎年実施され、ランキングが発表されている「働きやすい会社」調査を見てみよう。^⑦ ランク付けること自体の妥当性はともかく、この調査では評価項目の設問を四種類の評価側面に分類している。評価側面「人材の採用・育成」の評価項目は、採用活動のほか、教育・研修、キャリア開発支援、人事考課制度など。「多様な人材の活用」は、社内公募など従業員の意思を尊重する配置・異動制度、フレックスタイムなど柔軟な勤務制度、

障害者雇用、女性活用度に関する項目。「職場環境の整備」は、労働時間管理、定年管理、メンタルヘルス、福利厚生など。「多様な働き方への配慮」では、短時間勤務制度、育児休業制度、介護休業制度などが設問項目である。

これらを見ると、人材マネジメントの各種制度・システムのうち、能力開発やキャリア開発を支援し、公正な評価制度を実施し、従業員意思を反映した異動・配置を行い、柔軟な勤務制度を採り入れ、ダイバーシティ (Diversity ≡ 多様性) に配慮し、職場環境の整備に力を入れ、ワーク・ライフ・バランス (Work-Life Balance ≡ WLB。仕事と生活の調和) を実現することが、働きやすさにつながることになる。抽象的な表現になるが、従業員が心にゆとりを持ち、安心して働ける組織・職場を提供する施策が、働きやすさの要素といえることができる。

ところでこれとは別に、「働きがいのある会社」(Great Place to Work®) のランキングも発表されている。米国を中心に世界各国で実施している調査だが、日本でも二〇〇七年から実施、発表されるようになった⁽⁸⁾。この場合もランク付け自体の是非はともかくとして、従業員対象のアンケートで評価要素を次の五つに分類しているのが同調査の独自性といえる。なお、信用、尊敬、公正については最も重視する要素である「信頼」(Trust) という上位概念で括っている⁽⁹⁾。

- ①信用 (Credibility)：従業員が会社や経営・管理職層を信用しているか
- ②尊敬 (Respect)：会社が従業員を大切な「人」として尊敬しているか
- ③公正 (Fairness)：適切な評価や処遇がなされているか、えこひいきや差別がないか
- ④誇り (Pride)：従業員が自分の仕事や会社が提供する商品・サービスに誇りを持っているか
- ⑤連帯感 (Camaraderie)：自分らしくいられるか、自分の所属する組織と仲間と連帯が持てるか

日本における調査実施機関のホームページから各要素ごとの具体的な設問例を見ると、働きやすさと働きがいの両面から設定されており、働きがいと働きやすさを総合して「働きがい」と捉えているようである。¹⁰ 前掲の「働きやすい会社」調査とこの「働きがいのある会社」調査を併せみると、働きがいといい、働きやすさといっても、それを構成する要素、概念、施策・制度の違いは相対的なものである。ある人にとっては働きやすさの要素が働きがいに直結し、別の人はそれでは働きがいにつながらない。ただ、この項での冒頭でも述べたように、いわゆる働きやすさの環境を整えることが働きがいを生み出す条件になることは確かである。

2 「働きやすさ」の体系

働きがいと働きやすさを構成する要件・要素は相対的であることを前提に、ここでは働きやすさの概念を労働CSRを手がかりにまとめてみよう。労働CSRとは、CSR (Corporate Social Responsibility) Ⅱ企業の社会的責任¹¹のうち従業員の働くことに関連する領域を指す。

厚生労働省「労働に関するCSR推進研究会報告書」によると、労働CSRの項目は多岐にわたる。図表2は、同報告書における労働CSR自主点検チェック項目の大項目と中項目を筆者が整理したものである。省略した「サプライチェーンと労働CSR」なども含めると、狭義の人材マネジメント領域よりは広範囲に及ぶ。逆に、ここには掲載していないが、実際のチェック項目である具体的な選択肢を見ると、人材マネジメントの領域はほぼ網羅されているといえる。¹² したがって、例えば同報告書が提示するような労働CSR項目に取り組むことが、すべての項目を満たせるかどうかはともかく、企業（組織、団体）の「働きやすさ」の大前提になる。

図表2 労働CSRチェック項目（大項目および中項目）

<p>1. 社内態勢の整備</p> <p>① 労働分野におけるコーポレート・ガバナンス（企業統治） ② 社内規範の整備 ③ 社内の組織・体制の整備 ④ 社内規範等の遵守のための取り組み ⑤ 情報の共有 ⑥ 情報開示 ⑦ ステークホルダー（利害関係者）等への配慮</p> <p>2. 労使関係</p> <p>① 労働基本権 ② 労使協議 ③ 従業員とのコミュニケーション</p> <p>3. 従業員の雇用形態等の状況把握</p> <p>4. 人権、差別禁止</p> <p>① 人権の尊重 ② 差別禁止、機会均等</p> <p>5. 労働条件</p> <p>① 労働時間 ② 休暇 ③ 安全衛生 ④ 人事処遇</p> <p>6. 両立支援等</p> <p>① 育児支援 ② 介護支援</p> <p>7. 能力開発</p> <p>8. 雇用の安定確保および再就職支援</p> <p>① 雇用機会の確保 ② 雇用管理の改善 ③ 雇用の維持 ④ 解雇（雇用保障） ⑤ 再就職支援</p> <p>9. 労働分野における社会貢献</p> <p>① 企業による社会貢献 ② 従業員の社会貢献の促進</p> <p>10. その他</p> <p>① 従業員満足度 ② 相談への対応</p>

資料出所：厚生労働省「労働に関するCSR推進研究会報告書」（2008年）。同報告書に基づき、筆者が若干補足、修正した。なお、サプライチェーンと労働CSR、海外進出時の労働CSRの項目は省略した。

労働CSRには人材マネジメントの領域でよく論じられる概念の諸要素が含まれている。まず、人材マネジメントに関連するコンプライアンス（Compliance ≡ 法令遵守）≡ 労働コンプライアンスは、労働CSRの基礎的な部分を構成する。人材マネジメントにおいて守るべき法令は、憲法に始まり労働関係法令や社会保障関連法令はもちろん、民法、会社法さらには条約まで広範囲に及ぶ。コンプライアンスには単に法令を守るだけでなく、企業倫理を守ること、広く社会的なルールを尊重することも含まれるが、働くことに関連して社会的に認知された慣行、慣習、ルールも数多くある。

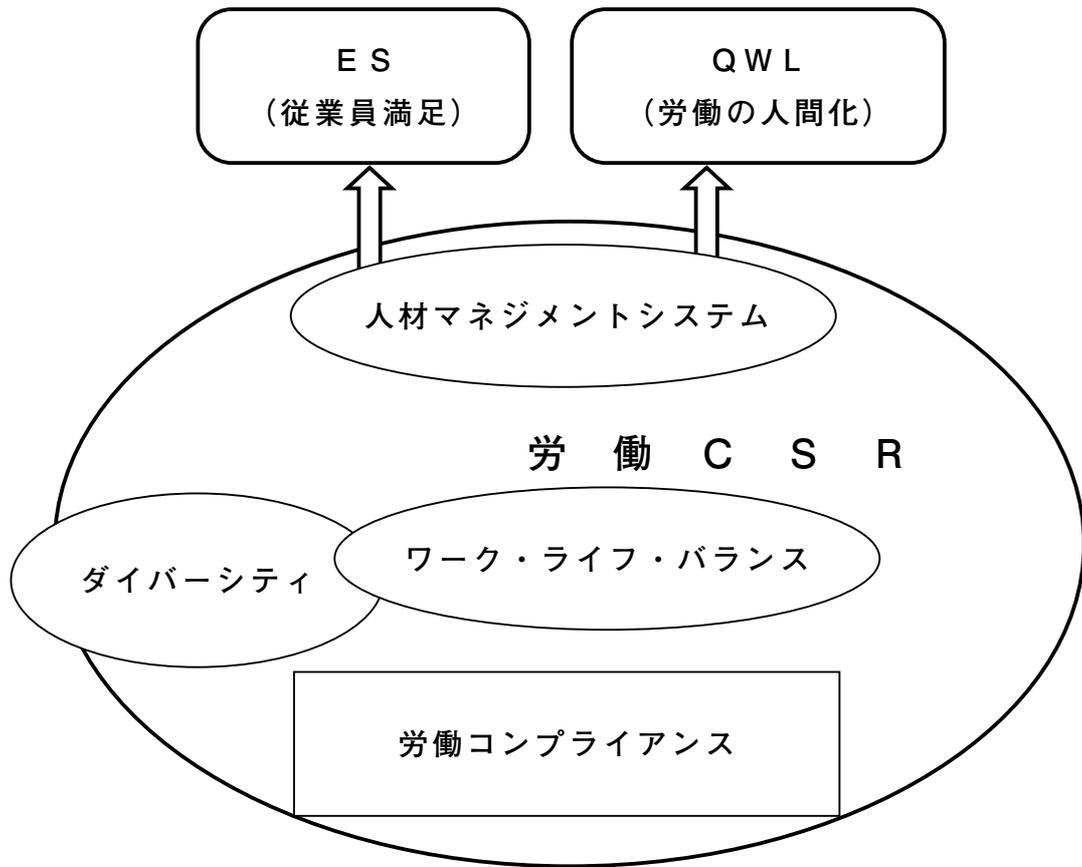
また、ワーク・ライフ・バランス（Work-Life Balance ≡ WLB。仕事と生活の調和≡職業生活と職業以外の人間生活との調和）は、人

間らしい生き方、働き方の機会を提供する労働CSRといえる。かつては、ファミリー・フレンドリーという概念も用いられていたが、最近はより広い概念であるWLBが一般的になっていく。WLBがカバーする領域も多様で、「仕事と生活の調和推進官民トップ会議」が策定したWLB憲章とWLB行動指針では、その性格から政策レベルの施策も提示されている。個別企業の事例におけるWLB支援施策は、育児・介護休業制度、看護休暇制度、長期間労働の改善、短時間勤務制度、柔軟な労働時間制度、テレワーク（在宅勤務）などの柔軟な勤務態様、再雇用制度、経済的支援、情報提供、キャリアサポートなど相談窓口の設置、等々である¹⁴。人材マネジメントの諸システムで対応できる部分もあるが、労働時間管理も含めた「働き方の見直し」という視点が求められる。

さらには、ダイバーシティ（Diversity）の概念、ダイバーシティ・マネジメントも労働CSRと重なる部分がある。ダイバーシティとは、旧日本経営者団体連盟の研究会報告書によれば「多様な人材を活かす戦略」である。既存の標準的な価値観や方法論にとらわれず、多様な属性（性別、年齢、国籍等）や異なる価値観、発想をとり入れ、ビジネス環境の変化に迅速・柔軟に対応し、企業の成長と個人の幸せをつなげようとする戦略である¹⁵。人材活用戦略でもあるが、経営戦略的な側面が強い。具体的な施策を見ると、前述したWLBの施策とかなり重なり合う。ダイバーシティ・マネジメントに取り組む過程が、WLBの推進につながっている企業事例も少なくない¹⁶。

以上のように、労働CSRは、その中に労働コンプライアンス、WLB、ダイバーシティといった概念を含み、人材マネジメントの諸システムを媒介にして具体的な制度として表現され、それがES（Employee Satisfaction）＝従業員満足）やQWL（Quality of Working Life）＝労働生活の質、労働の人間化）へと発展することで、働きがいの下部構造を形成する。これらの関係を概念図として示したのが図表3である。実際には各概念はもっと複雑にオーバーラップして

図表3 働きやすさの体系 (働きがいの下部構造) : 概念図



※ 実際には、各概念は複雑にオーバーラップしている。

いるが、同図ではやや単純化してある。なお、労働CSRは、法令や企業倫理等の遵守つまり最低限守るべき労働コンプライアンスのレベルと、それを超えて働きやすさの醸成に積極的に取り組むレベルとに区分できる¹⁷⁾。ただ、この区分自体相対的であり、境界線も曖昧で、図では明確に示していない。また、ESやQWLは働きやすさを構成するとともに、それ自体働きがいに関連する部分がある。これについては後述する。

このように、労働CSRを働きやすさの必要条件として位置づけたが、もちろん十分条件ではない。しかも労働者個々人によって、労働CSRの項目が必ずしも働きやすさにつながらない場合もある。いずれにしろ、これまでに触れた「働きやすい会社」の調査内容、「働きがいのある会社」調査項目、労働CSRのチェック項目、さらには労働コンプライアンスの内容、WLBやダイバー

シテイの施策について、全部の項目を満たさないまでも、各企業が可能な限りの施策を実施していることが働きやすさの前提条件になろう。とくに、労働コンプライアンスに属する領域、それはダイバーシティやWLB施策でも関連するが、法令で規定されている基本的な労働条件の確保、労働環境の整備は最低の条件になる。

四 「働きがい」の構造

1 「働きがい」の基盤

(1) 新しいQWL (Quality of Working Life = 労働生活の質、労働の人間化)

前掲図表3のように、労働CSRの充足を大枠とした「働きやすさ」は、一つの方向としてQWLに発展する。つまり、働きがいの基盤の一つを形成するのがQWLである。QWLは、一九六〇年代〜七〇年代に欧米を中心にそして日本でも議論され、実践された概念と運動である。QWLの概念や定義は必ずしも定まっていないが、一般的に労働生活の質の向上(運動、施策)、あるいは労働の人間化(運動、施策)として捉えられている。小野公一は、働くひとのwell-being(安寧)を論ずる文脈の中で、仕事そのものだけでなくそれを遂行する①物理的・生理的環境(作業環境、安全衛生、労働条件など)、②社会的環境(人間関係、リーダーシップ、ハラスメントなど)、③心理的環境(メンタルヘルスなど)、④社会・経済・政治的要因(意思決定への労働者参加など)がQWLに関係する¹⁸⁾という。

先行研究でも、QWLを構成する要因は、職場の人間関係、仕事の多様性・挑戦性、仕事を通じた成長や能力開発の機会、職務遂行の自律性、公正で十分な賃金・報酬、心身ともに健康で安全な作業環境、ワーク・ライフ・バランス、仕事の社会貢献度、雇用保障、経営や業務の意思決定への参加、など多様なものが挙げられている¹⁹⁾。実際の企業

実務では、例えば職務充実、職務再設計、作業方法の改善、作業環境改善、労働時間短縮、フレックスタイム制などさらに具体的な制度・施策が実施された⁽²⁰⁾。労働CSRの項目と重なり合う部分が少なくないが、どちらかという前提とした積極的な労働CSRのレベルに関連している。労働生活の質の向上運動という観点からしても、前述したように、働きやすさをもたらす基礎的部分よりは、働きがい醸成する要因の部分に近い。

最近ではQWLという言葉を目にすることが少なくなった。ILO（国際労働機関）の活動目標であるディーセント・ワーク（Decent work）働きがいのある人間らしい仕事⁽²¹⁾が取って代わったというところさえもある。日本政府はディーセント・ワークについて、人々が働きながら生活している間に抱く次のような願望を集大成したものである、と整理していた⁽²²⁾。「①働く機会と持続可能な生計に足る収入が得られること、②労働三権などの権利が保障され、職場で発言が行いやすくそれが認められること、③家庭生活と職業生活の両立、安全な職場環境、雇用保険、医療・年金制度などのセーフティネットが確保され、自己の鍛錬もできること、④公正な扱い、男女平等な扱いを受けること」。これをみると、QWLに比べて働くことに関し、より根源的な項目が挙げられている。どちらかという政策レベルの取り組みになじむ領域が少なくない。

しかしながら、QWLはディーセント・ワークに置き換えられるのではなく、新しい様相で再評価され、再登場すべきだと考える。グローバル化が急激に進み、ICT（情報通信技術）が加速度的に高度化し、ホワイトカラー的業務が増加し、経営管理システムが複雑化した現在、過去の内容から進化した新しいQWLが今日は求められるのである。ここでは、労働コンプライアンス、WLB、ダイバーシティを内包した労働CSRが達成された状態、充足した状態を新しいQWLと捉えることにする。とくに、働きがいにつながる要素、制度・施策に注目したい。

(2) ES (Employee Satisfaction = 従業員満足)

労働CSRの充足を大枠とした「働きやすさ」は、図表3によればもう一つの方向としてES（従業員満足）に発展する。ESは、働くことに関連した従業員の主観的肯定感であり、働きがいの基盤を形成する。従業員満足と一口にいっても、満足の対象は多様で広範である。対象となる要素について、あるコンサルティング会社が組織改革の前提として実施しているES調査⁽²³⁾の項目で見てもよい（図表4）。大項目は仕事、職場、上司、会社風土、処遇、福利厚生、経営、それに総合満足度である。「仕事」に関しては、仕事内容、人材育成、仕事継続の三小項目、「会社風土」については会社風土、会社インフラ、会社風紀の三小項目、「処遇」は、人事評価、給与等、個人目標、労働時間の四小項目がそれぞれ設定されている。項目表記からは内容が把握しづらいのは個人目標満足度で、目標設定の十分な話し合いや目標の進捗状況を話し合う機会がその内容である。また、「福利厚生」満足度には勤務形態の自由度が含まれている。

図表4 ES調査の項目例（大項目、小項目）

大項目	小項目
「仕事」満足度	仕事内容満足度 人材育成満足度 仕事継続満足度
「職場」満足度	
「上司」満足度	
「会社風土」満足度	会社風土満足度 会社インフラ満足度 会社風紀満足度
「処遇」満足度	人事評価満足度 給与等満足度 個人目標満足度 労働時間満足度
「福利厚生」満足度	
「経営」満足度	
総合満足度	

資料出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成。
新井みち子「ES調査とそれに基づく組織改革」
『日本労働研究雑誌』No617（2011年12月号）66
頁所収から、筆者が大項目と小項目を抜粋。

このように、図表4は仕事だけでなく、会社、職場、処遇などもES(従業員満足)に関連する対象としている。ESのとらえ方は図表4のような枠組みに限られないが、一つの考え方として妥当なものだといえよう。一方、産業・組織心理学、組織行動論(ミクロ組織論)でいう「職務満足感」も、狭義の職務自体への満足感だけではなく、仕事を遂行している過程で感じる満足感まで拡大して捉えている。²⁴その意味では、ESは職務満足に近い概念といえようが、ESは職務満足よりも会社や職場つまり組織を対象にする項目や要素が多いので、いわゆる職務満足感よりはやや広い概念として把握すべきである。ESには働きやすさのレベルも含まれるが、その満足度が動機づけ(モチベーション)を介して働きがいにつながることも多い。前述したQWLは、制度・施策とその運用自体の面から働きやすさと働きがいへの発展をみたものだが、ESは制度・施策とその運用を従業員の満足という心理的・認知的側面から、働きやすさと働きがいへの発展として捉えたものといえる。したがって、働きがいの観点からはQWLとESは相互規定関係、相互依存関係にある。

2 動機づけ(モチベーション)≡ motivation)

(1) 動機づけの概念と理論

QWLやESが働きがい結びつくには、いくつかの媒介項が必要である。本稿ではそれを、動機づけ(モチベーション)≡ motivation)とコミットメント(commitment)に絞って検討する。ここではまず、働くことの動機づけ(work motivation)について考える。なお、日常用語としてのモチベーションという言葉は、動機づけの手段・方法いわゆるモチベーターを指す場合と、それらの手段・方法で動機づけられた状態(モチベーションが高い、労働意欲が旺盛)を指す場

合の二様の用いられ方をしている。学術的な動機づけ（モチベーション）の定義は多様だが、本稿では「人々が、ある要求を満たそうとしたり、何かをすることによって得られるものを目指して、行動を起こし、努力を継続していくこと」²⁵、あるいはもつと端的に「行動をある一定の方向に発動させ推進し持続させるプロセス」²⁶と理解しておく。日常用語と同様に、行動を惹起する動因（欲求）、誘因（目標）の存在と、行動が持続、継続しているプロセス、状態を包含している。

動機づけ（モチベーション）に関する理論は実に多種多様である、大きくは、何によって動機づけられるかという内容理論（欲求説）と、人はどのようなプロセスで動機づけられるのかという過程理論（選択説）に区分されるが、これらでは括れない多彩な理論、概念、アプローチが多数存在する²⁷。ただし、「ある理論はある条件でしか役に立たないわけで、ある一つのすばらしい一般理論で人の動機づけをすべて説明することは難しく、またそんな理論はないというのが現在のところ定説となっている」²⁸し、動機づけに関連する諸要素、諸要因をすべて網羅するような「グラウンドセオリーを望むことはもはや不可能であろう」²⁹という指摘がある。したがって、人材マネジメントの観点からは、働きがい結びつける動機づけの方策、施策、制度の多様な選択肢を設定することが必要になる。

(2) 外発的動機づけと内発的動機づけ

働くことの動機づけを一つの理論だけで説明することは難しいわけだが、外発的動機づけと内発的動機づけについては触れておこう。組織が与える、あるいは組織から得られる報酬には大きく分けて二種類ある。外的報酬と内的報酬である。外的報酬は、例えば金銭（賃金）、昇進・昇格、称讃など、組織や上司、同僚から与えられるものである。内的報酬は、例えば達成感、充実感、有能感、成長感、自己決定感、仕事自体の興味など、職務遂行の過程や結果から個人の内部で主観的に生じるものである。外的報酬を得ることに動機づけられること、あるいは外的報酬を得たこ

とにより動機づけられること、つまり外的報酬と関連する動機づけを「外発的動機づけ」という。一方、内的報酬を得ることに動機づけられること、あるいは内的報酬を得たことにより動機づけられること、つまり内的報酬と関連する動機づけを「内発的動機づけ」という。⁽³⁰⁾

動機づけの研究においては、これまでは内的報酬に基づく内発的動機づけが重視され、外的報酬はむしろ動機づけにマイナスの作用を及ぼすという説もある（アンダー・マイニング現象⁽³¹⁾）。ただ、最近の研究では、内的報酬による内発的動機づけを過度に強調する傾向に変化が見られる⁽³²⁾。組織における動機づけを考えれば、まずは外発的動機づけが生じる人材マネジメントの制度、施策を整備することが基本になる。その上で、それを内発的動機づけに変化、移行させる仕組み、仕掛けが必要になる⁽³³⁾。実際にも、最初は外発的に動機づけられた行動が、次第に内発的に動機づけられた行動に変化する場合は多い。さらにいえば、労働者・従業員は、外的報酬と内的報酬の両者に動機づけられて働くのであり、置かれた状況と個人の心理状態によって準拠する報酬とそのウエイトは常に変化する。動機づけは複合的で流動的であると理解した方が実態に合っている。

なお、内発的動機づけに関連する概念として、エンゲージメント（engagement）⁽³⁴⁾がある。エンゲージメントとは「質の高いやる気」であり、「課題に没頭して取り組んでいる心理状態」⁽³⁴⁾を指す。「フロー」⁽³⁵⁾に近い概念だともいう。フローは、没頭、没入、没我、忘我、三昧、至福というある種宗教的な言葉で表されるが、提唱者であるチクセントミハイの著作からは「楽しんでる状態」「楽しく思っている状態」にまで広げて解釈することが可能である。エンゲージメントといい、フローといい、仕事を楽しみ、仕事に熱中しているのは理想的な状態であるが、多くの人はその境地になかなか達することができない。

(3) 動機づけにつながる人材マネジメント施策

次に、動機づけにつながる人材マネジメント施策の基本的考え方について検討する。従業員の動機づけの方法・手段は、①組織上の地位、ステイタスによる動機づけ、②賃金・金銭的報酬による動機づけ、③上記①②以外の報酬や労働条件、勤務条件による動機づけ、④評価制度による動機づけ、⑤能力開発制度による動機づけ、⑥キャリア開発・形成支援による動機づけ、⑦上司のリーダーシップを通じた動機づけ、⑧仕事そのものによる動機づけ、に大きく分けることができる。これらの枠組みの中で、さらに具体的な施策、詳細な手段を準備するわけである。

このうち、⑧仕事そのものによる動機づけは、仕事で認められること、仕事を通じた充実感、仕事の達成感、仕事による成長などがその内容になっている。つまり内的報酬による内発的動機づけが中心である。これに対して①～⑦は、直接的には外的報酬による外発的動機づけが中心的な内容である。②賃金は動機づけ要因ではないという説や、³⁶前述したように外的報酬とくに賃金が内発的動機づけにマイナスに影響する（アンダー・マイニング現象）という考え方が³⁷あるが、筆者は賃金・金銭的報酬も動機づけにつながると考えている。

以下には仕事そのものを通じた動機づけを中心に、具体的な制度・施策ではなく、人材マネジメントにおける動機づけ策に織り込むべき要件・要素について示すことにする。

- ①経営ビジョンの確立と明確化・会社の将来ビジョンを明確にして従業員に示す
- ②情報のオープン化・共有化・社内外の経営情報を従業員に開示し、共有する
- ③参加・参画・企業経営、業務活動の意思決定に従業員を参加、参画させる
- ④本人の意思尊重・業務遂行、配置、働き方などで従業員本人の意思を尊重する

⑤意義ある仕事の付与・役割・職務を明確化し、挑戦的な仕事や企業への貢献が感じられる仕事を与える
⑥目標設定・目標管理的手法を導入し、目標の自己設定、業務遂行の自己コントロール、成果の自己評価を行う
⑦権限の移譲・付与・企画性のある完結したひとまとまりの仕事を与え、業務計画の策定、業務遂行などにあたつて大幅に権限を移譲、付与する

⑧自律性・広範な裁量権を付与し、企画、計画の段階から実行、統制までの自律的業務管理を行い、自律的マネジメントを実現する

⑨能力の開発と活用・能力が発揮でき、成長が期待でき実感できる仕事を与え、能力開発・キャリア形成の機会を提供し、開発した能力の活用チャンスを付与する

⑩フィードバック・仕事の結果・成果、能力・適性の現状などについてフィードバックする

⑪リーダーシップ・部下の自律支援型、部下のキャリア開発・形成支援型のリーダーシップを発揮する

⑫処遇の公正・公平性・処遇システムの基準を明確にして公正、公平に処遇する

3 組織と「働きがい」

(1) 組織コミットメント

コミットメント (commitment) の対象としては様々なものが存在するが、本稿との関連でいえば組織コミットメント、職務コミットメントが挙げられる。職務コミットメントは職務関与に近い概念で、仕事そのものを通じた動機づけにつながる。そこで本項では、組織への一体感、愛着、帰属意識など、組織に対する個人の心理的な状態を表す組

組織コミットメント (organizational commitment) を取り上げる。⁽³⁸⁾

組織コミットメントについても多様な理論、アプローチが存在する。例えば、三要素モデルでは、組織コミットメントを①情緒的コミットメント、②継続的コミットメント、③規範的コミットメントの三構成要素に分類する。情緒的コミットメントは、組織への愛着、同一視、忠誠心を内容とするコミットメントである。継続的コミットメントは、退出に伴う逸失利益の大きさから組織に止まることを指し、功利的コミットメントとも呼ばれる。規範的コミットメントは、組織にはコミットすべきだという信念、義務感あるいは恩義に由来する態度と行動である。

実際の組織へのコミットメントは、ただ一つの要素に基づくのではなく、情緒的、功利的、規範的の各要素が総合的に関係してくる。職業生活のプロセス、段階によってコミットする要素やウエイトは異なる。年齢、勤続年数、役職、世帯形成といった個人の属性も影響する。そもそも成員が組織に何を求めているのか、何を期待しているのか、例えば親和性なのか、経済的側面なのか、安定性なのかによって、コミットの仕方と強弱は異なるだろう。また、組織内におけるコミュニケーションの実態、リーダーシップスタイル、職場の人間関係などによってコミットメントの強弱は規定される。過剰なコミットメントは組織にとってマイナスになることもある。⁽³⁹⁾

(2) 働きがいにつながる組織

働きがいにつながる組織を論じる場合、組織風土、組織文化などソフト面も重要だが、ここでは組織構造について提案する。筆者が年来主張している「フラットで動態的な組織」に基づく「分権化された自律集団」である。⁽⁴⁰⁾

「フラットで動態的な組織」のフラットな組織とは、階層構造が簡素で階層数の少ない組織である。組織の基本的単位は「部」または「部門」であり、その中を可変的なチームあるいはグループ単位で編成する。固定的な「課」は

原則的には廃止するが、例えば生産部門などで課制や係制を採った方がよい場合は例外的に存続させる。組織のフラット化の主なねらいは、意思決定の迅速化、環境変化への俊敏な対応である。組織の指揮命令系統、意思伝達のルートは、「部長→リーダー→メンバー」「部長→メンバー」といった短い経路になる。一方、動態的組織とは反応の早い組織、柔軟な組織である。内外の環境変化を素早くキャッチし、状況に適合させてチームやグループをフレキシブルに編成することができる機動性に富んだ組織である。経営戦略、事業計画等によって柔軟に編成、解散、拡大、縮小する。組織の動態化は組織のフラット化とセットになっている。

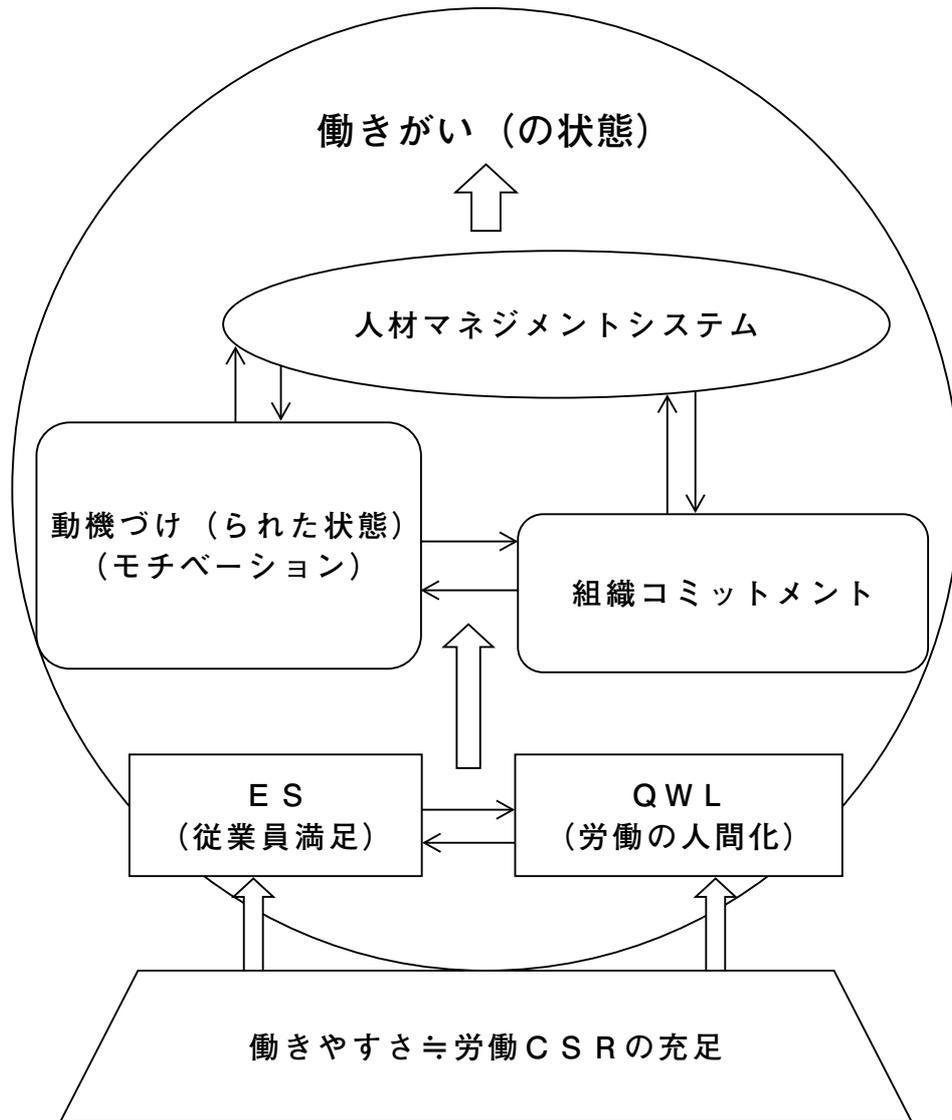
「分権化された自律集団」の分権化とは、ライン管理職に集中している意思決定に関わる権限と責任を、チーム、グループなどの下部組織と業務執行担当者に委譲し、分散、配分することである。自律集団とは、チーム、グループとその構成員が主体となって自律的に業務遂行できる組織である。この場合の自律性は、意思決定を自主的に行えるほか、自ら意思決定できる範囲が大きいことを意味している。裁量の余地が大きく、個人の能力の発揮を自由に行うことができ、自己コントロールで仕事ができる体制が、主体性を高め、自律性を高めることになる。そうして形成された自律集団こそが環境変化に機敏に適應できるのである。また、集団としての意欲を表すモラール（士気）が高まり、生産性が上昇し、企業業績に貢献することにもつながる。

五 「働きがい」の人材マネジメント

1 「働きがい」の要件

これまで検討してきたように、労働コンプライアンスやWLB、ダイバーシティをその中に含む労働CSRの充足

図表5 働きがいの構造：概念図



人材マネジメントと働きがい (谷田部)

を働きやすさの近似値と捉え、QWLとESを働きがいの基盤と位置づけ、動機づけ(モチベーション)と組織コミットメントを働きがいへの中項とする。さらに、人材マネジメントシステムを媒体として、働きがいを実感できる枠組みに関して概念図で示したのが図表5である。同図表は、動機づけ(られた状態)と組織コミットメントが、人材マネジメントシステムを通して働きがい(の状態)をもたらす、とも見える。しかし実際には、動機づけ、組織コミットメント、人材マネジメントシステムはそれぞれ相互規定関係にあり、同図表はQWLとESも含めた「総体」で働きがいの状態にあるこ

とを表している、と理解した方が実態に合う。働きがいがあることで逆にモチベーションが高まり、組織コミットメントが強まるという考え方も可能である。

働きがい（の状態）とは、前提となる働きやすさの条件を備えた上で、動機づけの機会が多くかつモチベーションが高い状態であり、こうしたモチベーションを提供する組織にコミットメントした状態といえることができる。もう少し具体的に働きがいを感じる要件、働きがいの要素をキーワード的に提示したのが図表6である。これらのキーワード、とくに働きがいの「要件」は、実は既に本稿の随所で用いられ、あるいは取り上げた言葉や概念であり、それに加えて先行研究や各種調査から抽出して筆者が整理したものである。働きがいの「要素」は、類似の要件を括って名付けたものである。さらに、各要素を①仕事自体、②仕事と成長、③自律性と裁量性、④処遇制度、⑤職場、⑥会社・組織の六項目に分類した。近接する要素の要件、内容には若干オーバーラップしている部分があり、また、各要素はいずれかの項目にあえて分類している。

同図表の働きがいの要件、要素には、仕事自体の価値感や仕事を通じた自己効力感、成長感、仕事の自律性などに限らず、前述した筆者による働きがいの定義のように、会社や職場などをはじめとする組織の要件・要素と人事処遇制度も含まれている。周知のとおり、動機づけ理論の一つに「職務特性モデル」がある。仕事における技能の多様性、課業の完結性、課業の重要性、自律性、フィードバック（仕事の結果が分かる程度）、の五つを中核的な職務次元とし、それが仕事の有意味感や責任感などの心理状態を通して、高い内発的動機づけや仕事に対する満足感をもたらすという理論である。ただし、従業員の成長欲求の強さを媒介変数にしている⁽⁴¹⁾ので、このモデルはこうした欲求を持たない人には有効でない。働きがいの定義や図表7で仕事以外の要件や要素を挙げたのは、仕事だけでは働きがいを得られ

図表6 働きがいの要素・要件

働きがいの要素		働きがいの要件
① 仕事自体	仕事の性格 (仕事内容)	有意味感、社会的価値の存在、変化・多様性、完結性、挑戦性、創意工夫が可能、創造的な仕事、誇りの持てる仕事、要求される知識・技能の多様さ、能力が活用できる仕事、楽しめる仕事、興味がわく仕事、企業への貢献が感じられる仕事
	社会性	仕事の社会貢献度、仕事による社会参加
② 仕事と成長	仕事・組織との適合	適応感、個人適性との一致、個人価値観との一致、好きな仕事
	仕事の成果	達成感、充実感、有能感、自己効力感、自己実現
	仕事を通じた成長	能力発揮、成長可能性、成長実感
	組織を通じた成長	学習機会、能力開発の機会
	キャリア	将来のキャリアイメージ、キャリア発達の可能性、キャリア開発・形成の機会
③ 自律性と裁量性	情報	社内外の経営情報の提供、情報のオープン化・共有化
	責任と権限	責任と権限の明確化、権限の委譲、責任と権限の広さ、個人的責任の実感
	意思決定	組織の意思決定への参加・参画、意思決定の範囲
	自律性	主体的意思決定、業務目標の自己決定、業務遂行の自己コントロール、結果の自己評価、自己責任
	裁量性	選択の自由、自己裁量、裁量権の範囲、(業務遂行、配置・異動、働き方等の) 本人意思尊重
④ 処遇制度	目標	職場目標の明確化、個人目標の設定、ゴールの明確さ
	評価	評価の妥当性、公平な評価、周囲からの評価・承認、表彰・顕彰、評価のフィードバック
	処遇	努力に見合った処遇(賃金、昇進等)、公正で公平な処遇(賃金、昇進等)
⑤ 職場	職場(同僚)	良好な人間関係、良好なコミュニケーション、成功の承認、人間としての尊重、チームプレイ、協力・協働関係、ソーシャル・サポート(社会的支援)
	上司	リーダーシップ、上司からの支援、上司からの承認、上司の信頼感
⑥ 会社・組織	会社	会社の将来性、会社のステータス、経営ビジョンの明確化、チャレンジングな企業文化、挑戦意欲旺盛な組織風土
	組織への一体感	組織(の理念、スタンス等への)共感、愛着、帰属意識、誇り、満足感
	柔軟な組織	オープンな組織、フラットで動的な組織、分権化された自律集団
	安定	雇用・就業の安定性、生活の安定

ない従業員もいるためである。仕事以外の要件・要素も併せることによって働きがい（の状態）に到達できるケースを想定しているのである。ただし、当然だが仕事を抜きにしては本来の働きがいは得られない。

2 働きがいにつながる人材マネジメントシステム

働きがいのある会社といっても、単なる従業員の認知やイメージではなく、具体的な制度・施策に展開しなければ抽象的で主観的な「良い会社」に止まってしまふ。図表6に挙げたような働きがいを醸成する要件、要素、要因を人材マネジメントのシステムでどう受け止め、体系的に組み込んで運用するかが、今日的な人材マネジメントの課題である。

しかし、豊かな時代に多様化した価値観、労働観を持つ職業人に対して、かつてのような会社主導型の単一型人材マネジメントシステムでは対応できない。シャインは、人間観の仮説の変遷を①合理的経済人、②社会人、③自己実現人、④複雑人と整理し、①③を同時に併せ持った複雑人仮説を現状の到達点とする⁴²。人間性や人間の欲求に関して、その複雑性を前提とする「複雑人の仮説」に立てば、欲求を充足するための「常にすべてのひとに有効なただ一つの正しい管理戦略というものは存在しない」⁴³ことになる。つまり、特定の制度・施策を実施すればすべての従業員が必ず働きがいを感じる、という絶対的な方策はないのである。人によっても、また同じ人でもそのライフステージの違いによって働きがいを感じる対象や場面、状況は様々である。

したがって、企業としては、働きがいにつながる制度、施策、仕組みの多様な選択肢、多彩なメニューを準備して従業員に提供する必要がある。しかも、採用から退職までの狭い意味の人事・処遇システムだけでなく、定義の要素

図表7 働きがいの人材マネジメントシステム

※ 基本的な人材マネジメントシステムは省略。

領域	制度・施策
① 人事管理制度	キャリア選択型人事制度（複線型人事制度）、複線型役職制度（複線型昇進制度、専門職制度、昇格チャレンジ制度、役職チャレンジ制度（昇進チャレンジ制度）、キャリア面談制度
② 雇用管理	職種別採用、専門契約社員制度
採用管理	自己申告制度、社内人材公募制度、社内F A制度、社内求人・休職制度（社内ハローワーク）、変動C D P、社内ベンチャー制度、勤務地選択制度（限定勤務地制度）
配置・異動	
退職管理	選択定年制、転身・独立支援制度
③ 能力開発	自己啓発援助制度、資格取得援助制度、（有給）教育休暇制度、自己選択型研修、国内外留学制度、トレーニー制度、コーポレート・ユニバーシティ
④ 評価制度	人事考課制度のオープン化、育成・活用型絶対考課、フィードバックシステム、目標管理制度、評価面談制度
⑤ 賃金・報酬管理	複線型賃金制度、成果配分制度、ストック・オプション、報奨制度
⑥ 福利厚生	メンタルヘルス対策、育児・介護支援、カフェテリアプラン
⑦ 労働時間	労働時間の多様化・弾力化、フレックスタイム制、フリータイム制、裁量労働制、在宅勤務（テレワーク）、育児・介護休業制度、看護・介護休暇制度、リフレッシュ休暇制度
⑧ 労使関係	労使協議制、労使共同決定
⑨ 人間関係管理	提案制度、表彰制度、E S調査、モラールサーベイ
⑩ キャリア支援	キャリア支援部署の設置、キャリア・コンサルタント（カウンセラー、アドバイザー）の配置、キャリア・カウンセリング、キャリアデザイン研修、キャリア開発研修、メンター制度、コーチング

に織り込んだように、組織のあり方なども含む広い意味での人材マネジメントに関わるシステムを構築することになる。企業で導入されている人材マネジメントシステムは、視点を変えれば従業員に働きがいを与えるための仕組みでもある。そこで、人材マネジメント理念の具体的な制度的表現形態である人事・処遇システムを、働きがいを付与するための仕組みとして再構築することになる。

図表7は、働きがいにつながる人材マネジメントシステムについて、①人事管理制度から⑩キャリア支援まで一〇の領域について主な制度、施策を提示したものである。ただし、人事・処遇システムとして企業が通常導入している基礎的な制度・施策と前述した組織のあり方は省略してある。筆者はとくに、キャリア開発・形成のための人材マネジメントという視点を重視したい⁴⁴。人材マネジメントシステムをキャリア開発・形成のためのシステムとして構築するのである。図表7の各領域には、従業員の選択性、裁量性、自律性を重視した制度・施策が掲げられている。①人事管理制度領域の「キャリア選択型人事制度」がその基本的な理念を表現するもので、多様な価値観を持った従業員の意味を尊重し、希望に配慮し、多様な働き方を支援する人材マネジメントの基本システムである。その下位システムとしてのより具体的な制度・施策への展開は、人事管理制度領域内の制度・施策のほか、②雇用管理から⑨人間関係管理までの各領域の制度・施策として提示されている。そして直接的な⑩キャリア支援が側面から各制度・施策の運用を円滑化する。

六 むすび —まとめと今後の課題—

本稿ではまず、働きがいに関して筆者なりの再定義をした。仕事自体の満足度だけでなく、所属組織（企業）への

満足度も含めている。仕事だけで働きがいを感じられない人も存在するからである。次ぎに働きがいと働きやすさの比較を行った。あくまで相対的な違いしかないが、働きやすさをベースに、積極的・前向きな意欲の状態である働きがいと成り立つイメージである(図表1)。労働コンプライアンス、WLB、ダイバーシティの各概念を含む労働CSRの充足を働きやすさの近似値とした(図表2、図表3)。さらに人材マネジメントシステムで具体的な制度として表現され、QWLやESに発展することで働きがいの下部構造を形成する(図表3、図表4)

OWLとESが働きがいの基盤を形成し、動機づけ(モチベーション)と組織コミットメント、それに人材マネジメントシステムの三者が相互規定関係にあることで働きがいの状態がもたらされる(図表5)。このうち、動機づけに関してはやや詳しく検討している。次いで働きがいの要件・要素を六項目に整理し(図表6)、働きがいにつながる人材マネジメントシステムについても、一〇領域に体系化して主な制度・施策を提示した(図表7)。

以上のように本稿では人材マネジメントと働きがいに関して、実務を踏まえながらも主として理論的な側面から考察した。実際にはいくつかの意識調査を参照したが、集計結果は引用せず、働きがいの要件・要素の検討に当たっての参考資料に止めた。機会があれば、筆者自身が組織と労働者の双方を対象に、働きがいに関する調査を行ってみたい。本稿で論じた働きがいの人材マネジメントを実現するためには、やはり①仕事そのものを魅力的にすることがまず求められる。また、②働きがいにつながる人材マネジメントの諸システムを構築し、効果的に運用することが柱になる。人材マネジメントシステム自体が、本来は働きがいを醸成するための仕組みであり、そこにどれだけ働きがいの要素・要件を組み込めるかが運用の成否を決める。さらに、③労働CSRの充足や働きがいにつながる組織の構築と運用などの環境整備が、これらを側面から補強する。

このように、「仕事」「システム」「環境」の整備と充実が、人材マネジメントを働きがいの観点から構築、運用する三大ポイントである。ただ、本文でも繰り返し述べているように、今日の労働者、従業員のニーズは多様化しているし、仕事や組織に求めるものも千差万別である。例えば仕事に高次の欲求を持たない従業員に対して、企業はどうか対応すべきだろうか。また、組織に対する欲求について、チャレンジングで強い企業文化を好む人がいる一方、親和的な職場風土を好む人がいることも事実である。

「心理的契約」は組織と従業員が互に抱く不文律の相互期待であるが、シャインによると動機づけや組織コミットメント、仕事の満足感に大きく影響するという⁴⁵。しかし、実証研究では組織への期待と従業員への期待を、いずれも従業員側の知覚だけで捉えている⁴⁶。「組織が従業員に抱いている期待」に関する従業員の知覚は、もちろん社会的規範や習慣に関する認識、会社の風土・文化の知覚を基礎に置いているが、従業員個人の特性とそのバックグラウンドが決定的に影響を及ぼす。つまり極めて主観的な思い込みで組織に対して各種の期待をしているのである。期待が外れた場合（＝組織側の「契約不履行」として扱われる⁴⁷）は、モチベーションや組織コミットメントにマイナスに影響するとなれば、企業側もそれへの対応が必要になる。

こうした従業員のニーズの多様性や心理的契約に対する対応策は、本文で提案したように人材マネジメントシステムを働きがいの観点から再構築し、多様な選択肢を従業員に提供し、本来の目的に沿った運用を行うことが基本になる。その上で、従業員の意識調査などを通じて満足度とニーズを把握し、必要に応じて制度・施策を随時修正しながら、自社の人材マネジメント理念を徹底していく地道な方法しかないであろう。いずれにしろ、この問題に関しては別の機会に論ずるつもりである。

なお、本稿では動機づけそして働きがいの基となる報酬に関しては、外的報酬、内的報酬とも具体的かつ深くは検討しなかった。そこで次ぎに執筆する論文では、これからの報酬マネジメントについて詳しく考えてみることにする。

- (1) 谷田部光一「これからの人材マネジメントの使命」『政経研究』第四八巻第一号、二〇一一年）四九頁―五〇頁。
- (2) 同上論文五五頁では、人材マネジメントの理念について、「経営資源としての人材を確保、評価、育成、動機づけ、活用、処遇することに関する基本的な考え方、スタンス」と緩やかに定義づけている。人材マネジメントに関する企業やその経営トップの人事哲学、人事ビジョン、あるいは「志」「ロマン」と言い換えることもできる。
- (3) 同上論文、五六頁―六二頁。
- (4) 同上論文、六二頁―六九頁。
- (5) 同上論文、六三頁。
- (6) 筆者の知る範囲で働きがいを定義づけているのは小野公一である。小野は、働きがいという言葉を明確に定義づけている文献をほとんど目にしないとした上で、自身は「働き甲斐とは、その人の仕事生活の中で、職務満足感の重要な構成要因である能力の十分な発揮や成長、達成感、充実感などを感じることができ、そして、それが自己の人生の肯定に繋がること」と定義づける（『働く人々の well-being と人的資源管理』《白桃書房、二〇一一年》一〇五頁）。筆者の定義と異なり、所属組織への満足度は直接的な表現あるいは要素になっていない。逆に、働きがいにも結びつく「自己の人生の肯定に繋がる」という表現が筆者にはない要素として説得的であるが、筆者としては本文のように定義しておく。なお筆者のこの定義は、谷田部・前掲論文、六三頁における暫定的定義の再定義である。
- (7) 日本経済新聞社と日経リサーチによる調査である。上場企業を中心にした大企業対象の調査で、六三項目の設問（制度の有無・取り組み状況）に対する企業の回答結果に、別途ビジネスパーソン向けに同一項目で実施した重視度調査の平均点を掛け合わせて点数化している。二〇一一年における調査の概要と四評価側面ごとの設問項目は、日経就職ナビ編集部『日本の優

良企業パーフェクトブック二〇一三年度版』(日本経済新聞出版社、二〇一二年) 参照。

(8) 米国の Great Place to Work® Institute という団体が始めたもので、現在は世界で四〇カ国以上の団体が実施し、日本では Great Place to Work® Institute Japan が運営している。日本の運営機関のホームページによると、調査は従業員へのアンケートと会社へのアンケートで構成される。二〇一二年現在で、従業員アンケートは五段階評価の選択設問五八問と自由記述式設問二問であり、会社アンケートは会社概要、人事制度、福利厚生制度などの基本的情報に関する質問およそ二〇〇問と、企業文化、会社方針、人材に関する施策・制度などについての記述式の質問およそ二〇問である。評価ウエイトは従業員アンケート三分の二、会社アンケート三分の一となっている。

(9) 齊藤智文『働きがいのある会社 日本におけるベスト25』(労務行政、二〇〇八年) 二〇頁―二四頁参照。なお、和田彰『日本でいちばん働きがいのある会社』(中経出版、二〇一〇年) も参照。

(10) 齊藤・同上書、三四頁参照。

(11) CSRは、経済的側面のほか社会的側面、環境的側面からも企業活動の責任を捉える考え方、取り組みである。具体的には、企業の活動に社会的公正や環境などへの配慮を組み込み、ステークホルダー (Stakeholder ≡ 企業の利害関係者) に対して責任ある行動をとるとともに、説明責任 (Accountability) を果たすことである (厚生労働省「労働に関するCSR推進研究会報告書」(二〇〇八年)、二頁)。

(12) 厚生労働省・同上報告書。なお、同報告書では、労働CSRに関する企業事例を次の十一分野に区分して紹介している。

①人材育成、②キャリア形成支援、③仕事と生活の調和、④従業員の社会貢献、⑤男女の均等推進、⑥高齢者雇用、⑦障害者雇用、⑧若年者雇用、⑨安全衛生、⑩従業員の健康、⑪社会報告書・CSRレポート。

(13) 政労使トップで構成される「仕事と生活の調和推進官民トップ会議」は、二〇〇七年二月一八日に「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス) 憲章」と「仕事と生活の調和促進のための行動指針」を策定した。その後の状況変化を踏まえ、二〇一〇年六月二九日に新たな憲章と行動指針を合意している(内閣府ホームページ参照)。

(14) ワーク・ライフ・バランスに関する具体的な施策・制度としては、荒金雅子(他) 編著『ワークライフバランス入門』(ミ

- ネルヴァ書房、二〇〇七年)、日本経団連出版編『ワークライフバランス推進事例集』(日本経団連出版、二〇〇八年)、小室淑恵『改訂版 ワークライフバランス 考え方と導入方法』(日本能率協会マネジメントセンター、二〇一〇年)、佐藤博樹・武石恵美子『職場のワーク・ライフ・バランス』(日本経済新聞出版社、二〇一〇年)、佐藤博樹・武石恵美子編著『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』(勁草書房、二〇一一年)など参照。
- (15) 日本経営者団体連盟ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会『原点回帰―ダイバーシティ・マネジメントの方向性―』(二〇〇二年) 五頁参照。
- (16) 日本経団連出版・前掲書および小室・前掲書参照。
- (17) 寺崎文勝『わかりやすいCSR経営入門―労働CSR対応―』(同文館出版、二〇〇五年) 一二六頁以下参照。
- (18) 小野・前掲書、八八頁以下。
- (19) 同上書、九四頁以下。
- (20) 奥林康司(他)『労務管理入門〔増補版〕』(有斐閣新書、一九九二年) 一三三頁―一三八頁参照。
- (21) 今村寛治(他)編著『人間らしい「働き方」・働かせ方』人事労務管理の今とこれから』(ミネルヴァ書房、二〇〇九年) 二〇八頁―二一一頁参照。
- (22) 二〇一二年六月時点の厚生労働省ホームページによる。なお、同ホームページにおける現在のダイセクト・ワークに関する説明文は異なる。
- (23) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成。新井みち子「ES調査とそれに基づく組織改革」『日本労働研究雑誌』No. 六一七(二〇一一年一二月号) 六六頁所収の表から、筆者が大項目と小項目を抜粋した。
- (24) 小野・前掲書、同『ひと』の視点からみた人事管理 働く人々の満足感とゆたかな社会をめざして』(白桃書房、一九九七年)、同『職務満足感と生活満足感』(白桃書房、一九九三年) 参照。
- (25) 小野・前掲『働く人々のwell-beingと人的資源管理』、一一頁。
- (26) 林 伸二『組織心理学』(白桃書房、二〇〇〇年) 一一五頁。

- (27) 動機づけ理論の詳細に関しては、以下の文献を参照。鹿毛雅治編『モチベーションを学ぶ12の理論』(金剛出版、二〇一二年)、田中堅一郎編『産業・組織心理学エッセンシャルズ【改訂三版】』(ナカニシヤ出版、二〇一一年)、藤田英樹『コア・テキスト ミクロ組織論』(新世社、二〇〇九年)、開本浩矢編著『入門 組織行動論』(中央経済社、二〇〇七年)、二村敏子編『現代ミクロ組織論 その発展と課題』(有斐閣、二〇〇四年)、上淵 寿編著『動機づけ研究の最前線』(北大路書房、二〇〇四年)、上田 泰『組織行動研究の展開』(白桃書房、二〇〇三年)、同『組織の人間行動』(中央経済社、一九九五年)、田尾雅夫『モチベーション入門』(日本経済新聞出版社、一九九八年)、同『組織の心理学「新版」』(有斐閣、一九九一年)、宮本美沙子・奈須正裕編『達成動機の理論と展開 続・達成動機の心理学』(金子書房、一九九五年)、坂下昭宣『組織行動研究』(白桃書房、一九八五年)。
- (28) 富岡 昭『組織と人間の行動「第三版」』(白桃書房、一九九九年) 一一〇頁。
- (29) 上淵編著・前掲書、二七頁。
- (30) 外発的動機づけと内発的動機づけに関しては、注(27)の文献参照。
- (31) 例えば、エドワード・L・デシ、安藤延男・石田梅男訳『内発的動機づけ―実験社会心理学的アプローチ』(誠信書房、一九八〇年)、同・石田梅男訳『自己決定の心理学―内発的動機づけの鍵概念をめぐって』(誠信書房、一九八五年)、エドワード・L・デシ／リチャード・フラスト、桜井茂男監訳『人を伸ばす力 内発と自律のすすめ』(新曜社、一九九九年) など参照。
- なお、外的報酬と動機づけの問題については、別稿の「報酬マネジメント」に関する論文で改めて考察する。
- (32) 鹿毛編・前掲書、三九頁―四二頁、開本浩矢『研究開発の組織行動 研究開発技術者の業績をいかに向上させるか』(中央経済社、二〇〇六年) 二〇九頁・二一一頁、高橋 潔「やる気を高める人材マネジメント戦略」『働きがいのある職場作り事例集』(日本経団連出版、二〇〇八年) 一九頁―二〇頁参照。
- (33) 古川久敬『組織心理学 組織を知り活躍する人のために』(培風館、二〇一一年) 四九頁―六八頁。
- (34) 鹿毛編・前掲書、二九頁―三二頁。
- (35) ミハイ・チクセントミハイ、今村浩明訳『フロー体験 喜びの現象学』(世界思想社、一九九六年)。

- (36) フレデリック・ハーズバーグ、北野利信訳『仕事と人間性』（東洋経済新報社、一九六八年）。
- (37) 賃金と動機づけの関係については、別稿の「報酬マネジメント」に関する論文で改めて考察する。
- (38) 組織コミットメントに関しては、高木浩人『組織の心理的側面―組織コミットメントの探求―』（白桃書房、二〇〇二年）、鈴木竜太『組織と個人―キャリアの発達と組織コミットメントの変化―』（白桃書房、二〇〇二年）、松原敏浩・渡辺直登・城戸康彰編『経営組織心理学』（ナカニシヤ出版、二〇〇八年）、開本編著・前掲書、二村編・前掲書など参照。
- (39) 二村編・同上書、一一六頁―一一七頁。
- (40) 谷田部光一「専門・プロ人材の育成と活用」（『政経研究』第四五巻第四号、二〇〇九年）五〇頁―五二頁参照。
- (41) 開本編著・前掲書、二五頁―二七頁。小野・前掲書、一〇六頁。
- (42) エドガー・H・シャイン (Schein)、松井齋夫訳『組織心理学』（岩波書店、一九八一年）五五頁以下。
- なお、渡辺峻による³⁾、今日の職業人は、職業生活 (Work Life)、家庭生活 (Family Life)、社会生活 (Social Life)、自分生活 (Individual Life) の四つの生活 (Life) 〓 4Lを充実することに動機付けられて意思決定し、行動する自立的な存在であるという (谷田部光一「人材マネジメントと専門・プロ人材」『日本法學』第七六巻第2号、二〇一〇年、二二二頁―二二八頁参照)。渡辺はこの4Lの充実を求める職業人を「社会化した自己実現人」と呼んでいるが、筆者の理解ではシャインのいう複雑人に近い概念である。
- (43) シャイン・同上書、一〇四頁。
- (44) 小野公一『働く人々のキャリア発達と生きがい―看護師と会社員データによるモデル構築の試み』（ゆまに書房、二〇一〇年）は、実証研究の結果としてキャリア発達やキャリア満足は働きがいや生きがいに結びつく結論づけている。
- (45) シャイン・前掲書、二四頁―二八頁、一一〇頁―一一三頁。
- (46) 服部泰宏『日本企業の心理的契約 組織と従業員の見えざる約束』（白桃書房、二〇一一年）。
- (47) 同上書。

