

Int'lecowk

通巻1059号

Monthly Review

「もう一つの本業」を目指そう！

楠木ライフ&キャリア研究所 代表 楠木 新

特集

ワーク・モチベーション研究 — 2015年の知見

ワーク・モチベーションと企業業績

—リーマンショック前後—

公益社団法人国際経済労働研究所 統括研究員 ● 八木 隆一郎

R.Yagi

公益社団法人国際経済労働研究所 主査研究員/近畿大学経営学部 准教授 ● 山下 京

M.Yamashita

ワーク・モチベーションの属性別傾向

公益社団法人国際経済労働研究所 研究員 ● 向井 有理子

Y.Mukai

公益社団法人国際経済労働研究所 研究員 ● 田中 宏明

H.Tanaka

組織レベルでのワーク・モチベーションの規定因をとらえる ～給与の高い組織は内発的モチベーションが低い?～

公益社団法人国際経済労働研究所 研究員 ● 阿部 晋吾

S.Abe

公益社団法人国際経済労働研究所 研究員 ● 坪井 翔

S.Tsuboi

統計で読むアジア

第14回：増加を続けるインドや中国からの移民

長崎県立大学准教授 小原 篤次

刀ではなくソロバンと筆を武器にして下級武士から新政府の海軍省官吏として登用されていく一族を描いた映画がある。磯田道史の『武士の家計簿』新潮社が原作となった。猪山家は加賀藩から腕を見込まれ、大奥から嫁いだ「姫君様の家計管理」担当に抜擢され、江戸詰めになる。磯田が手に入れた猪山家の家計簿は天保13(1842)年から始まる。1842年といえば、清がアヘン戦争で大英帝国に敗れた年で、米国からの黒船来航の9年前である。幕府や各藩は財政に苦しみ、水野忠邦が綱紀肅正と奢侈禁止を命じた天保の改革の時代である。猪山家の負債総額は年収の2倍にのぼり、金利は年15～18%にのぼっていた。年収の2倍の負債は当時の武士としては平均的なものだった。

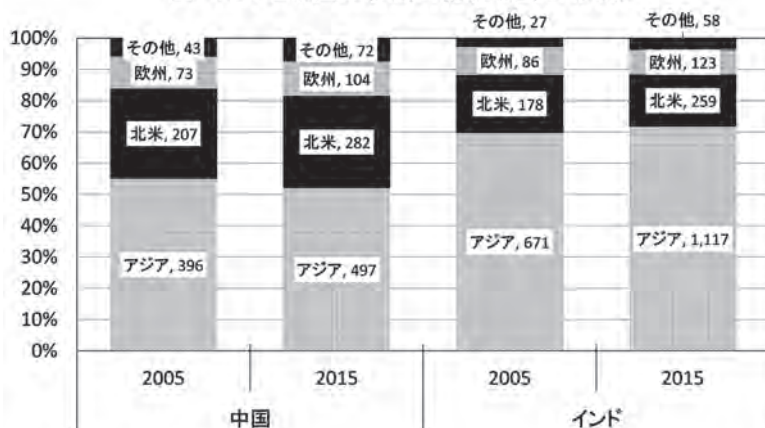
時代が昭和に下っても、ソロバンと習字は依然、おけいこの定番だった。1990年から行われるベネッセ教育総合研究所のアンケート調査を確認すると、小学生男子の人気のおけいこは1990年調査で、スポーツ、習字、ソロバン、英語の順である。英語は1996年調査でソロバン、2005年調査で習字を抜いている。2015年調査で英語をおけいこにあげたのは男子で13.5%、女子で20.3%にのぼっている。学校教育でも1987年から米国や英国などから若者を英語教員の補佐として受け入れ、2011年から小学校で英語学習が必須化されるなど、日本人の英語学習環境も変化している。

ただ、こうした英語学習環境の整備が必ずしも海外留学者数につながっているわけではない。日本人の海外留学者数は2004年の8万2915人がピークで2012年では6万138人である。米国の統計では1999/2000年度、日本からの留学生数は中国に次ぐ2位で5万人近かった。それが2014/15年度では、台湾とベトナムの間で8位となり、2万人を割り込み、米国の留学生に占める日本人比率は8.5%から2.0%に低下している。

国際機関も人の移動に関する統計整備に力を入れ始めている。国際連合・経済社会局の統計では2015年、全世界で移民は2億4000万人にのぼる。2005年から27%増加した。移民の送り出し国・世界一はインド(1557万人)、4位には中国(954万人)、5位にはバングラデッシュ(720万人)、6位にはパキスタン(593万人)、8位にはフィリピン(531万人)とアジアが主要な送り出し元となっている(図)。インドは2005年比で62%増加し、全体の内訳はアラブ首長国連邦に349万人、サウジアラビアに189万人など西アジア(中東)が目立ち、米国は196万人、欧州123万人である。他方、中国は同33%の増加で、内訳は香港が230万人、米国が210万人、欧州104万人である。インドは中東への出稼ぎ者が多いため、低迷する原油価格の影響が懸念される。中国は香港で受け入れ制限の動きがあるほか、欧米など先進国への動きも為替相場にも左右される。

若者の内向きを懸念する向きもあるが、筆者は楽観的だ。両国の移民は圧倒的な規模である。日本の若者たちは日本や世界のどこかで印僑や華僑と対峙せざるをえない状態にあるからだ。

図 インドと中国の移民の推移(単位:万人)



出所:国際連合・経済社会局



CONTENTS Page

■特集:ワーク・モチベーション研究
 -2015年の知見

統計で読むアジア 第14回 増加を続けるインドや中国からの移民	(2)	小原 篤次
地球儀 最近の注目すべき3つの問題	(3)	板東 慧
Monthly Review 「もう一つの本業」を目指そう!	(4)	楠木 新
特集 ワーク・モチベーションと企業業績 —リーマンショック前後—	(6)	八木隆一郎・山下 京
ワーク・モチベーションの属性別傾向	(21)	向井 有理子・田中 宏明
組織レベルでのワーク・モチベーションの規定因をとらえる ～給与の高い組織は内発的モチベーションが低い?～	(36)	阿部 晋吾・坪井 翔
論壇ナビ2016 第4回 慰安婦問題合意がもたらす影響	(44)	齋藤 隆志
ミャンマーの明日を見つめて 第4回 新谷夢氏・お土産ショップ代表取締役	(45)	横溝 育子
欧米社会政治事情 1. 今月の社会政治記事 ① 2. 今月の北米 ②	(48)	
主要経済労働統計	(50)	
Project News	(51)	
労働史もの語り 第12回 バッジについての情報提供を求め!	(53)	谷合 佳代子

最近の注目すべき3つの問題

今回は、最近に報道された注目すべき3つの問題についてコメントしたい。第1は春闘についてである。我が国の実質賃金が近年ほとんど上昇していないことから、一昨年から安倍内閣が賃金のレベルアップに政府として努力することになり、リーマンショック後賃金引き上げに慎重になっていた産業界がこれに対応することになって、「春闘」という言葉がマスコミからも消えた状態になったが、この2年間にわゆるベースアップとして賃金のレベルアップが実現してきた。さながら、国家を挙げての賃上げが進んできたといってよい。このことは一般的には結構なことだが、労働組合にとってはややその存在価値が薄れるかのような一面もあり、その対応が注目もされたが、一昨年には全国で6年ぶりの賃上げが行われ、昨年トヨタ自動車が過去最高の賃上げを実施するなど着実に実現されてきた。今年は、新興国経済の失速や円高を背景に組合側が前年を下回る水準を要求、経営側も前年水準の半分程度を回答する企業が相次ぎ、菅官房長官は3月16日午前の記者会見で「過去最高の収益を上げているところが多いわけだから、賃上げがしっかり実現することを期待している」と述べたが、トヨタ自動車は3000円の組合要求に対して前年実績4000円を大きく下回るベア1500円を回答、日産自動車は組合要求3000円のベアに対して満額回答だが昨年実績5000円を大幅に下回る。電機では、日立・パナソニックなど大手が月3000円の要求に対して1500円の一斉回答をした。今春の賃上げ交渉では、経営業績は良いが、経営側が固定費のアップにつながるベアに慎重で、労組もそれに同調した傾向が強い。ただ、この中で、組合からの非正規社員を含む賃金の賃上げや中小企業を含む格差是正の要求が高まっている。このような労組側の地味な運動が目立っている。この潮流が組合員からより支持されていくかどうか注目される。

第2は、新しく生まれた野党「民進党」である。民主党そのものが野党第1党として指導力が問われ、維新の党は合流を望みそれが実現したが、問題は政策と運動の足腰の強さをどうするかが余り議論されていない。新しい党の名称をめぐるアンケートの中で民主党離れが浮き彫りになった。真の意味で強大な自民党に対抗できるのかどうか心もとない感じがする。

第3に中国全人代が開催された。経済の減速化が明確な中で、国営経済重視の従来の経済政策の弱点や党と国家の強引さが経済運営に影を落としている。これが是正されるという保証はなく、改革なしの方針が不安である。

(会長・板東 慧)

「もう一つの本業」を目指そう!

楠木ライフ&キャリア研究所 代表 楠木 新

一誰も自分の名前を呼んでくれない

私は、昨年3月に生命保険会社を60歳で定年退職、36年間勤めた。あれからちょうど1年。会社にいたときは「〇〇さん」「〇〇調査役」だったが、今は誰も自分の名前を呼んでくれない。声がかからないのは、社会とつながっていないからだ。順番待ちの病院の待合室で名前を呼ばれるととても新鮮だ。

50代になると、定年退職後に向けてライフプラン研修を行う企業や労働組合がある。研修内容は、「健康管理と運動」、「仕事と趣味」、「貯金と投資」、「配偶者との関係」などをバランス良く保ちましょうという話がほとんどだ。しかし実際に定年退職になると、そんなバランスのある生活なんてできない。むしろ、何らかの意味で、現役でいることが大切だ。たとえば、趣味に打ち込む、小さな事業を立ち上げる、NPOで働くなどが考えられる。とにかく社会とつながっていることだ。そうすれば、生活にリズムが生まれてハリが出る、健康もついてくる、わずかであっても経済的な収入を得ることができる、ずっと家にいて妻に嫌がられることもない。長い間、組織で働いてきた人の中で、晴耕雨読を好み、悠々自適に過ごせる人は、ごく少数だろう。

一「こころの定年」が増えている

私は、ここ10年ほど中高年のビジネスパーソンに対する取材を繰り返してきた。その際に、組織に十分適応している会社員でも、40歳を過ぎた頃から揺れ始める人が多いことに気づいた。この心の揺れを彼らの発言から集約すると、「誰の役に立っているのかわからない」「成長している実感が得られない」「このまま時間が過ぎ去っていいものだろうか」という3点になった。たとえば40代はバリバリ働く時期である半面、自分の社内での位置づけも明確になるので、会社人生の峠が見えてくる。自分の体調や家族の問題、住宅ローンなど仕事以外で抱えているものも重い。

この「こころの定年」状態に陥った時に、私たちは、会社に残るか辞めるかの二者択一にしてしまいがちである。たしかに会社に残って心機一転、気持ちを切り替えて頑張るというやり方もある。しかし40代以降になると、会社内の評価も固まっているので、仕事に打ち込んでも得られるものは多くはない。また起業や独立を志向してみても、現実にはそう簡単にはいかない。そのため現状維持の姿勢になって前に一步も動き出せなくなる。

一左遷などを契機に「もう一つの本業」を目指す

それでは、どうすればいいのだろうか。私が勧めたいのは、仕事を続けながら、会社以外で「もう一つの本業」を持つという選択である。会社員を辞めず、会社の仕事だけに注力するのでもない、第三の道を歩むということだ。「二足の草鞋(わらじ)」という言葉が一番近いかもしれない。これなら毎月の収入があるので、腰を落



ち着けて取り組むことができる。また趣味にとどめないで、わずかでも収入が得られるレベルを目指すべきだ。収入があるということは社会とつながっているからだ。そうなれば退職後も現役で過ごせる。誰からも名前を呼ばれないというリスクも回避できる。私は会社勤務のかたわら、50歳から物書きの仕事をしたので、定年後もペンネームの「楠木新」で何とか生きながらえている。

「もう一つの本業」を持つには、会社の仕事の手を抜かないことだ。ここは勘違いする人がいるが、仕事も社外での取り組みも同じ人間がやっているので区分はできない。両者はつながっているので、「もう一つの本業」だけに注力してもうまくいかない。逆に言えば、社外で夢中になれるものがあれば、社内の仕事の質も上がる。

ここでは挫折や不都合な出来事をバネにできるかどうかポイントである。私は、この2月に「左遷論」(中公新書)を書いた。その取材の中で左遷を契機に、働くことの意味や自分と組織との関係を見直して「もう一つの本業」に取り組み始める人が少なくなかった。

左遷だけではなく、リストラや自分の病気、家族の問題など理不尽と思えることや不条理な出来事に直面する中から新たな自分を見出している人もいる。これらの出来事は個人にとっては大変なことではあるが、見方を変えれば、会社中心の働き方から、人生の後半戦を見据えた働き方へと移行するチャンスだ。

「もう一つの本業」を目指せば、退職以降もイキイキと活動することにつながっていく。私の体験では、50歳から始めても十分間に合う。

一 会社、労働組合が果たす役割

「もう一つの本業」を持つことは、もちろん社員の個人的な営みの中にある。しかし企業や労働組合も、「もう一つの本業」を推奨すべきではないか。それは個々社員がイキイキと働き、結果として企業の生産性を高める可能性があるからだ。

社員に対する副業規定の緩和や廃止を検討しても良いだろう。人事異動の権限も会社がすべてを持つのではなく社員の希望をきめ細かく取り入れる方策もある。また長期勤続の社員に対して自分を見直すために思い切った長期休暇を与えることも考えられる。労働組合も、賃金や労働条件だけでなく、社員が柔軟にキャリアを選択できることをサポートすべきだろう。私も労働組合主催のセミナーで講師を務めたことがあるが、個々組合員は自らのキャリアについての関心は高い。

世上では、「一億総活躍社会」が提言されている。数千万人単位のビジネスパーソンが、先頭を切ってイキイキ働けば大きな力になると思われる。

特 集

ワーク・モチベーション研究 - 2015年の知見

国際経済労働研究所では、前身の労働調査研究所発足以来、ほぼ毎年共同調査を実施しており、2016年4月時点で50回を数える。その中でも、組織への参加関与と働きがいをテーマとする第30回共同調査「ON・I・ON2」は、1990年の開始以来、日本の代表的労働組合を中心に多くの労組の賛同を得て、参加組織数330組織、参加組織人員230万以上という大規模なプロジェクトとなっている。本号では、このON・I・ON2の一つの柱でもある「働きがい」(ワーク・モチベーション)に関する知見を特集する。本誌では、2009年2月号(通巻987号)において、「ワーク・モチベーションと企業業績—日本的企業文化の持つ意味—」「『失われた10年』を経た労働組合員の働きがいを探る」を発表した。この間、ワーク・モチベーション研究会等を通じて進めてきた成果を発表する。

特集1は、統括研究員である八木隆一郎、主査研究員の山下京(近畿大学准教授)による論文「ワーク・モチベーションと企業業績—リーマンショック前後—」。2009年の発表では、従業員の意識データと客観的業績データをリンクし、モチベーションと企業業績との関係の検討を行い、研究途上ではあるものの、内発—外発のモチベーションのベストバランスを推測することを可能にした。成果主義や株主重視が外発化の方向性を持つことや伝統的な日本型の企業文化や制度施策が内発的動機づけを高めることが見出され、成果主義をはじめとした改革にもバランスが大事である、ということが見出された。この特集では、リーマンショックを節目として3期に分けて分析を行い、リーマンショック後においても、日本型の企業文化や制度施策の多くは従業員の内発性を上げる方向性を持っている効果が確認された。日本的経営や日本型の企業文化のすべてを否定する必要はなく、様々な制度や施策はその機能的意味を考えて導入・廃止する必要があると指摘している。

特集2は、研究員の向井有理子・田中宏明による「ワーク・モチベーションの属性別傾向」である。これまでのON・I・ON2をはじめとする調査研究から、ワーク・モチベーションのプロセス指標には職種等の属性によって異なる傾向があり、最も高い生産性を生み出すバランスのあり方も異なってくるのが推測される。たとえば職種別にワーク・モチベーションと企業業績との関係を見ると、「営業・販売・サービス」では、外発指標に比べて内発指標が高い方がやや業績がよい傾向があることや、「専門・技術・研究」における、業績が一定以上になりうると考えられる内発指標の基準も示されている。職種のほか、学歴、年齢、世代別にも分析を行っており、属性間で傾向が大きく異なり、業績の向上あるいは労働者にとってより望ましい働きがいの状態について、属性別に検討することの重要性が明らかになったといえる。

特集3は、研究員の阿部晋吾・坪井翔による「組織レベルでのワーク・モチベーションの規定因をとらえる～給与の高い組織は内発的モチベーションが低い?～」である。経済情勢や労働環境に大きな変化が生じたと思われる時期においても、働きがいの規定因はある程度一貫した傾向が確認されているものの、従来の分析は、個人の変動と集団の変動が混在し、階層性を考慮に入れないうまま分析が行われている点を問題点として指摘している。今回、組織単位での分析、および個人レベルと組織レベルを区別した分析を行い、従来は明らかにすることができなかった新たな知見が得られた。個人レベルと組織レベルの影響を明確に区別することは、各組織での調査結果に対する解釈や提言を行う上でも有用である。研究所で現在進行中の第49回共同調査「企業制度・施策に関する組織調査」では、こうした組織風土や、人事制度の有無や運用実態を組織ごとに調査し、意識調査データと結び付けて分析を行うことで、企業制度・施策が働きがいとどのような影響を及ぼすのかを客観的に把握することが可能となる。

なお、リーマンショック前後の労働組合員の意識の変化については、本誌2014年5・6月号(通巻1040号)に掲載しているので、あわせて参照いただきたい。



特集1

ワーク・モチベーションと企業業績 ー リーマンショック前後 ー

公益社団法人国際経済労働研究所 統括研究員 八木 隆一郎

公益社団法人国際経済労働研究所 主査研究員

近畿大学経営学部 准教授 山下 京

1. 「失われた20年」とON・I・ON2調査の25年

国際経済労働研究所が行っている ON・I・ON2調査(第30回共同調査)は、始まってからすでに四半世紀の歳月が経った。この間に調査に参加した組織数は約330、調査対象組織の組合員総数は約230万人にのぼり、恐らく日本最大級の意識調査である。ON・I・ON2調査のうちワーク・モチベーション調査の部分は、他の調査研究機関によって企業向けにも展開されており、さらに、7カ国(地域)7言語に翻訳され、海外の日系現地企業で調査されるなど世界規模での広がりを見せている。

本調査の設計が開始されたのは1989年である。その80年代は、79年のイギリスのサッチャー政権の登場から81年の米・レーガン政権など、いわゆる「小さな政府」政策が唱えられはじめた時代である。1989年のポーランド非共産党政権、ベルリンの壁崩壊、91年のソ連崩壊という歴史の流れが資本主義や市場原理の正当性を支持し、冷戦勝者のアメリカの影響力が拡大し、今日に至る「市場原理主義」信奉の基礎が固まった時代ともいえる。そして、わが国での、戦後初の地価の下落に始まるバブル経済の崩壊、すなわち第1次金融ショック時の91年にON・I・ON2調査が開始された。97年にはアジア通貨危機に端を発する国際金融市場の大混乱、いわゆる第2次金融ショック(拓銀、山一の崩壊など)があり、90年代の日本は市場原理主義に翻弄されたといえる。

21世紀に入ると、2001年には同時多発テロが

起こり、この年の終わりに先駆的経営で先頭を走っていたエンロンが米国史上最大の倒産劇を演じた。この時点で、ON・I・ON2調査は開始から10年以上の時を経ており、当初から労働組合運動の大きな柱として「働きがい」の問題を取り上げていたこともあり、研究所内では、当時、無批判に日本社会に取り入れられてきた市場原理主義や米国型の株価資本主義が企業経営や従業員の働きがいに及ぼす影響を検討する必要性が指摘されるようになった。

この背景には、当研究所で続けてきた内発的動機づけ研究の知見が関係している。ON・I・ON2調査では複数の指標で仕事へのモチベーション(ワーク・モチベーション、以下WM)を測定しているが、その中心となるのは「仕事の楽しさ」である。モチベーションには金銭的な報酬や外的評価のような、いわゆるアメとムチによって行動が引き起こされる外発的動機づけと、アメとムチではなく「楽しさ」や「内からわき起こるやる気」として位置

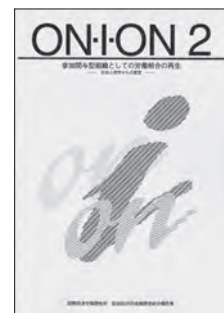


写真1 ON・I・ON2総合報告書

づけられる内発的動機づけの2つがある。WMは、個々人で比重の違いはあるが、この2つのモチベーションから構成されている。従来の研究で示されてきたのは、外発的動機づけの典型であるアメとムチは使いやすく便利ではあるが、ともすれば過剰になってしまう傾向があり、そうなると外発的動機づけはかえって(内発的な)やる気を浸食してしまうという事実であった。この仮定は、内発的動機づけの研究者である米の研究者Deci(1975)の理論に依拠しており、ON・I・ON 2調査において組合員の「働きがい」を検討する上でも基本的な理論枠組みとして用いられている。この傾向は実験室実験の中だけでなく、日本を代表する企業120社あまりの従業員データを用いて検討した結果からも支持されている(山下,1998)。すなわち、内発と外発、両者の関係はトレードオフ、すなわち相補的な関係にあり、働くことにおいて、外発要因の影響力が強くなりすぎると内発的な要因の影響力は相対的に弱くなり、その逆も、また成り立つということである。

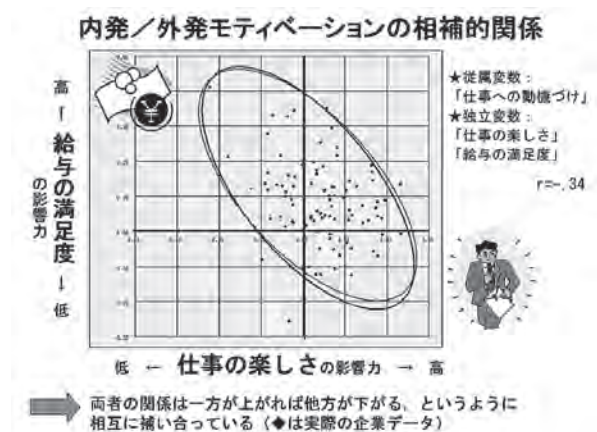


図1-1 内発-外発分布図

縦軸と横軸がそれぞれ、給与に代表される外発的動機づけ、楽しさに代表される内発的動機づけを表わしている。

このような仮定から考えれば、成果主義は年功給(年功序列)の悪平等よりはWMを引き出しやすいかもしれないが、これを強化しすぎることは従業員の目を仕事そのものの楽しさややりがいといった内発的なものよりも、職場内の競争や評価、金

銭的な見返りといったものに向けさせ、外発化傾向を招くことが懸念される。企業がとるガバナンスや制度、施策は、従業員のWMの水準やバランスに長期的に大きな影響を及ぼすのである。

研究所では2002年から2004年にかけて本山美彦理事長(当時所長)を主査として「日本型企业統治研究会」を組織し、企業統治や企業文化の検討を行っていた。経済学者との学際的研究であったこのプロジェクトの中で、著者らは心理学者として参加し、米国型および日本型の企業文化と従業員のWM、および会社の業績との関係について研究を行った。その結果、成果主義や米国型の株主重視の制度や企業文化は従業員の外発的動機づけを過剰にしている傾向があり、伝統的な年功型賃金や企業別労働組合がむしろ従業員の内発的動機づけを維持する方向に機能していることが確認された。そして、内発-外発のバランスが崩れている場合、企業業績が悪化する可能性が高いことが明らかになったのである。

2001年から2006年までの時代は小泉政権の下で「改革」が断行されていた時期であったが、市場原理主義の歪みは徐々に露わになりつつあり、社会的な動きとしても2004年には成果主義の見直しを唱えた「虚妄の成果主義」がベストセラーになるなど⁽¹⁾、人事政策の主流となってきた成果主義に対する批判や行き過ぎへの修正が始まりつつある時期であった。このような流れは、2008年のリーマンショックによって決定づけられることとなる。これまでの失われた20年の間、日本企業や社会は、グローバルスタンダードの名の下、米国型の企業統治を盲目的に取り入れ、その成果を検証せずに過ぎてきた。エンロン事件⁽²⁾やリーマンショックは巨大企業に対する規制を廃止し、市場原理に任せることがいかに深刻な問題を引き起こすかを社会で考える大きなきっかけになった。「日本型企业統治研究会」における研究成果が十分に受け入れられる素地が整ったといえる⁽³⁾。

2. ワーク・モチベーションのバランスと企業業績の関係

前述のように、四半世紀にわたって継続されているON・I・ON2調査は日本でも有数の大規模調査となり、勤労者の意識調査のデータベースが蓄積されている。これによって日本の各産業の代表的企業の働きがいや関与意識などを経年で比較することが可能である。また、問題となっている内発的モチベーションと外発的モチベーションのあるべきバランスについても検討することができる。

このモチベーションの最適バランスの検討については、従来型の調査とは異なる試みが導入されている。ON・I・ON2調査を含めて、そのほとんどは自己報告による質問紙調査である。例えば、従業員対象のモラル・サーベイの場合、多くのケースにおいて「やる気がある」と回答すればモチベーションが高いことになる。管理職自身のリーダーシップ測定にしても同様であり、あくまでも回答者の内省に頼る方法であるために、回答者の側で操作が可能である。会社や職場では調査に対する回答自体に利害関係があることが多く、「やる気がない」という回答よりも「ある」と答えた方が有利という意識が存在する。評価をよくしたいという「社会的望ましさ」や、会社からどう評価されるのか気になるといった「評価懸念」によって回答に歪みが生じる可能性が大きい(図2-1)。客観的に外から直接観察できない「心」を扱うのが心理学であるが、「心」を測るということはこのような難しい問題

を含んでいる。「心」や「意識」の測定法として内省結果を言語化して表現するという形をとっているのが「質問紙法」であり、世論調査やマーケティングリサーチなどでおなじみの最も一般的な方法であるが、これは同時に「歪み」を生む危険性も高い。これを避けるための手段として考えられるのが、回答者自身が調査意図や結果の解釈ができないようにするというものである。心理検査においては投影法などでその手法が取り入れられている。例えば、モチベーションの過程には、理論的に図2-2に示されるような関係が成り立つ。もともと、モチベーションという概念自体が、単なる「やる気」ではなく、なんらかの条件によって引き起こされた「やる気」から行動(や成果)に至るまでの過程を表す。

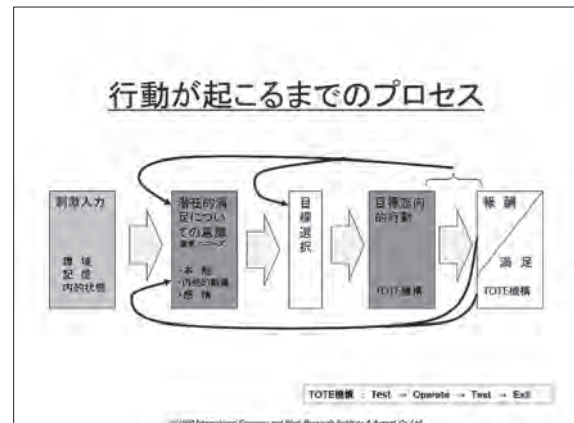


図2-2 モチベーションの過程

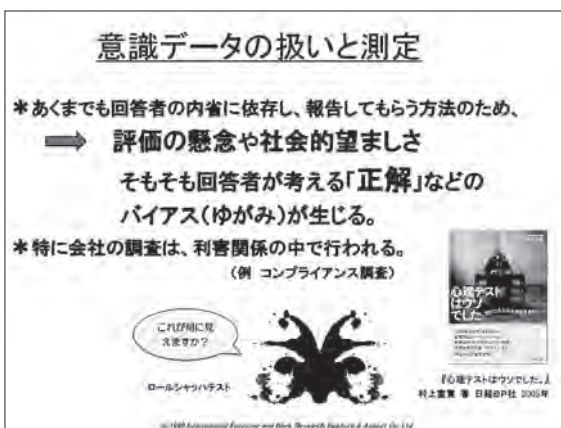


図2-1 意識データの扱い

WMにかかわる変数同士の関係はこれまでの共同調査ON・I・ON2の中の研究の蓄積からある程度明らかになっており、「やる気の有無」などの「歪み」が生じやすい変数に対する回答ではなく、他の変数とこれらの変数との関係から変数間の関係を関数化することによって、ターゲットとなる指標の水準を予測することが可能である。このような手続きを踏むことによって、回答者はどう答えれば有利になるのかが類推できず、回答を意図的に操作することがきわめて困難になるのである。

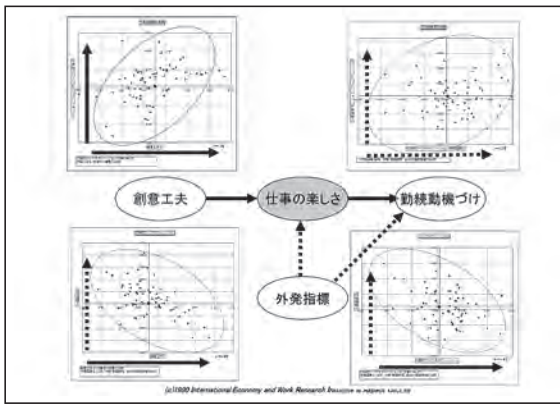


図2-3 WMを構成する要因と要因の関係

以上のような手続きを経て得られたデータに、企業業績の基となるデータを組み合わせた。これについては有価証券報告書(や日経NEEDS)等の資料から得られた客観的な企業業績データを用いている。こうして意識データと客観的業績データをリンクし、WMと企業業績との関係の検討を行った。

図2-4は、円の大きさが、従業員一人当たりの営業利益額を表すバブルチャートである。

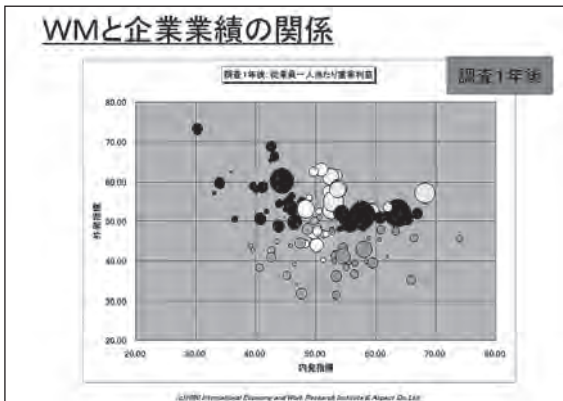


図2-4 WMと企業業績の関係(1年後)

縦軸は外発的動機づけ、すなわちアメムチによるやる気の過程であり、横軸は内発的動機づけ、すなわち内からわき起こるやる気の過程である。目盛りは全体の平均を50とする標準得点(いわゆる偏差値)で表されている。

作成されたデータベースを用いれば、様々な客観指標による同様のグラフが作成できるが、ここでは従業員一人当たりの営業利益額で検討を行っている。それは、財務指標の中でこの指標がヒトの要素が強いと考えられるからであり、他の指標は多かれ少なかれ財テク的な要素が強いと考えられるからである。

結果をみると、内発も外発も低い会社は業績が上がっていないのは予測通りである。次いで、「虚妄の成果主義」の中で描かれた過剰な外発的動機づけの世界、すなわち成果主義の行き過ぎなどによる内発的動機づけの低い会社も一部の例外を除けば、やはり業績が結局上がっていない。一般的には、教育関係者の一部をはじめとして極端には「内発的動機づけ=善、外発的動機づけ=悪」の価値観が見受けられるが、実は内発的動機づけのみが高い場合もそれほど業績は上がっていないことがわかる。そして、内発外発ともに高いという(理論的には)理想的な組織は存在しない。すなわち、内発的動機づけの一定の水準を損なわなければ、外発的に動機づけても(アメムチを利かせても)構わないということであり、逆も同じことである。これを私たちはL字仮説と呼ぶことにした。すなわち、ピークスに沿う形で勝ち組が並び、一方の最低限のボーダーを損なわなければ会社の業績は上がるのである。

しかしながら、「業績は全てを癒す」あるいは「勝ち組だから業績が高い」というように、「従業員の動機づけ→会社業績」ではなく「会社業績→動機づけ」という因果関係も当然、考えられる。そこで、意識調査の当年、翌年、2年後、3年後とデータを検討し、年を経るごとにWMと業績の関係は強くなる傾向があることを確認した(図2-5、図2-6)。逆に、1年前にさかのぼるとこのパターンは崩れる。この検討によって、「動機づけ→業績」「業績→動機づけ」のいずれかの因果的影響のうち、「従業員の動機づけ→会社業績」の影響の方が強い、ということが支持されたといえる。

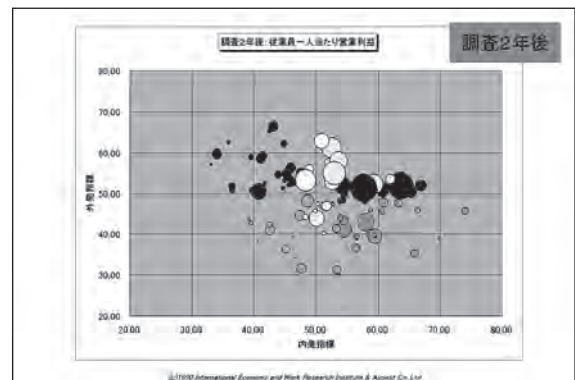


図2-5 WMと企業業績の関係(2年後)

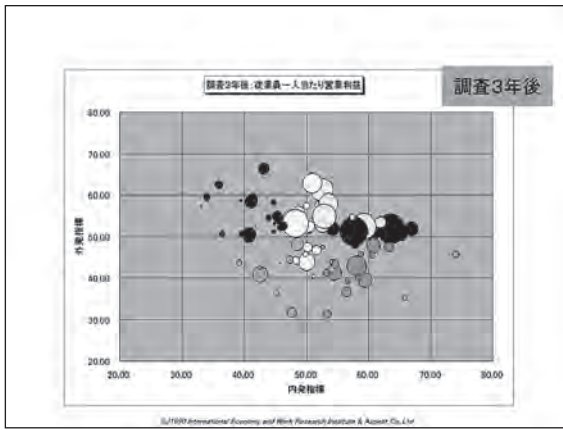


図2-6 WMと企業業績の関係(3年後)

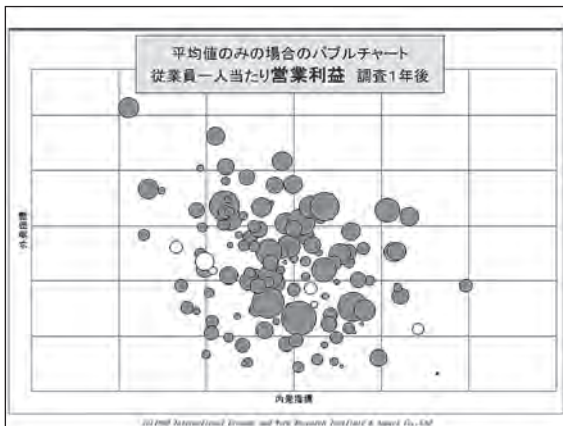


図2-7 平均値のみでプロットした WMと企業業績の関係

加えて、「やる気」や「やりがい」に関する調査項目の平均値のみをデータとして用いると、やはりパターンは崩れることが明らかになり(図2-7)、このことはこの測定方法の妥当性の高さを示すものといえる。

いずれにしても、過剰外発的動機づけが危険であることは理論的にも現実社会においても概ね正しいといえよう。

資本主義そのもののあり方も大きな転換を迎えようとしている中で、私たちは、従業員の動機づけと企業業績および企業文化の関係について報告した(八木・山下, 2009)。本稿は、まずその議論を基本的には再掲し、リーマンショック以降の知見について報告する。

日本型企業統治研究会は、「企業統治を含めたこれまでの日本型の企業文化はすべてダメなのか。」を検討するために行われた。改革をまじめに行った企業が勝ち組になり、怠った会社が負け組

になる、などという当時の単純な言説に挑戦するためであった。いわゆるエンロン事件は、巨大企業に対する規制を廃止し、市場原理に任せることがいかに深刻な問題を引き起こすかを教えた。そして結局、ギャンブル経済(ファンドカジノ)を終焉させるべく、行き過ぎた市場原理主義の見直しが起こって現在に至っている。

年功賃金がダメだから成果主義、成果主義が行き過ぎたから年功に戻す、というような乱暴な議論が繰り返されたが、そうではない。成果主義がダメなのではなく、導入するならどの程度、という「程度」問題にしなければならない。

アメとムチ、すなわち外発的動機づけは即効性があり、用いやすい。効き目があるが故に、企業の管理・経営者や親や教師はこれを使いすぎる傾向がある。これが内発-外発のバランスを失わせ、ともすれば過剰外発的動機づけを招くのである。では、どこからが過剰なのか。これが一番重要なポイントである。行き過ぎは悪いのはわかるけれども、どこまでなら許容範囲で、どこからが害なのか。まだ、研究途上ではあるものの、少なくとも今回のこのバブルチャートから、図2-8のようにWMのベストバランスも推測することができ、一定の示唆を得ることは可能である。

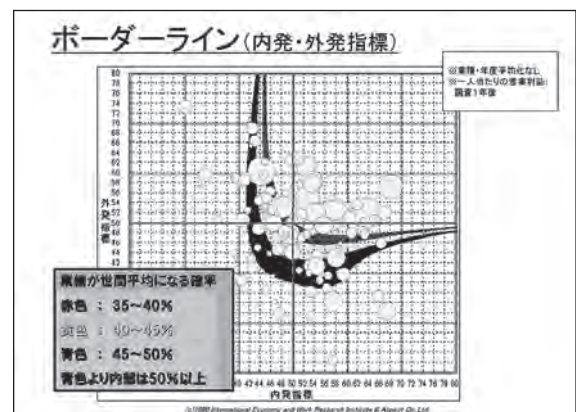


図2-8 ピークスライン

3. リーマンショック前後の結果

2009年に展開された、前述の議論は、あくまでもリーマンショック以前のデータに基づく結果である。その結果は、おおむね仮説通りの結果であったし、単純指標より私たちが提案する過程指標の方が優れていることも明らかになった。当時そして今も話題であり続けている成果主義や株主重視が外発化の方向性を持つことや伝統的な日本型の企業文化や制度施策が内発的動機づけを高めることが見出され、まさしく成果主義をはじめとした改革にもバランスが大事である、ということが確認されたのである。

このような傾向が本当に存在するのか、さらに詳細に議論するために、時期を分けて検討を行った。まず、節目として考えられるのは2008年9月のリーマンショックである。米国の大手投資銀行であるリーマン・ブラザーズの経営破綻とその後の株価暴落による世界的な金融危機は、わが国の経済や労働市場、労働意識に大きな影響を及ぼした。そこで、これまで全期間を通して分析されてきたデータを「ワーク・モチベーション研究会」⁽⁴⁾での検討を経て、3期に分けて再分析を行った。すなわち、1990年から1997年までを1期、1998年から2008年までを2期、2008年以降を3期とした。1997年から1998年は国内では山一ショックや金融ビッグバン、世界的にはアジア金融危機によって日本企業の企業統治のあり方が大きく変わり始めた時期に当たる。その影響を受けて人事制度も成果主義導入などが行われるようになった。2007年から2008年は前述の理由でリーマンショックがあったため、その影響を観測する目的で期間を区切ることにした。成果主義導入のブームが終わり、その修正が行われる時期でもある。そして、データは少なくなるが、2008年のリーマンショック以降の結果である。ただし、3期に分けた分析を交えつつも、ここでは基本的には、リーマンショック以降を含めた結果をまとめて検討する。

<データに含まれる層の違い>

共同調査に含まれるデータは、最初に発表した2007年当時は製造業のデータが中心であった。そのため、性差をコントロールする目的で、男性のみ

で分析が行われた。例えば、勤続動機づけは女性よりも男性の方が高い傾向があり、男女混合データでは、組織間の勤続動機づけの水準の差は、組織における差というよりも女性の比率に大きく左右される状況にあったからである。そこでまず、比較のため、その男性のみのデータを検討すると、

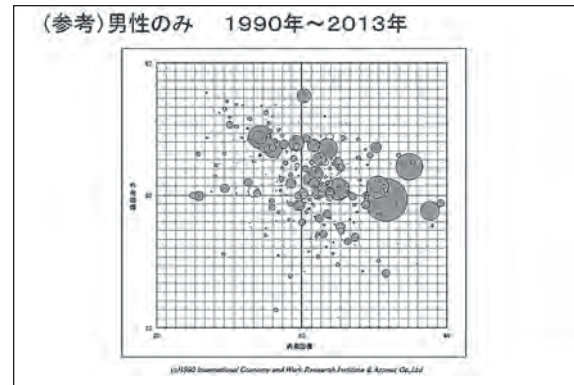


図3-1 WMと企業業績の関係(男性のみ)
(1990年～2013年)

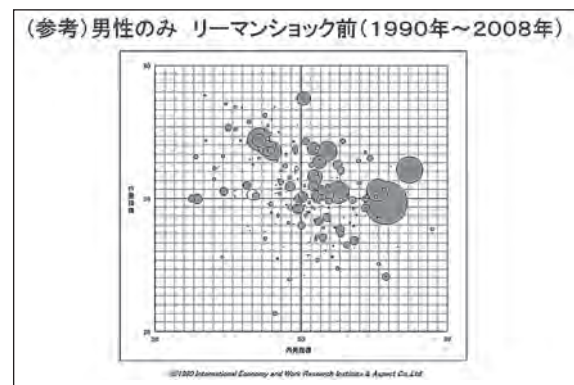


図3-2 WMと企業業績の関係(男性のみ)
(1990年～2008年)

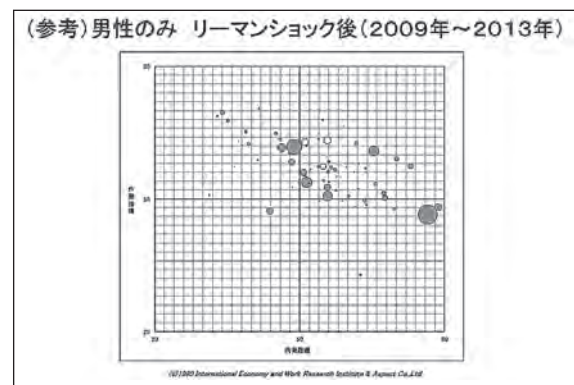


図3-3 WMと企業業績の関係(男性のみ)
(2009年～2013年)

リーマンショック後、単純なL字はみられなくなった(図3-1～図3-3)。

すなわち、一時的な現象、あるいは男性のみの結果と解釈できるかもしれないが、外発的動機づけの低い会社がなくなったことになる。男性組合員(従業員)のワーク・モチベーションのバランスは外発性が高くなり、より条件面や雇用し続けられることが重視されるようになったといえる。

しかしながら、共同調査のデータも最近では流通やサービス業など製造業以外の組織が増える傾向にあり、こういった職場では女性の比率が高いところもある。男性のみの分析で結果を判断するのは危険である。そこで、あらためて男女混合データで分析してみたところ、結果は男性のみの場合とそれほど変わりがないことが明らかになった(図3-4～図3-7)。ただし、今回は、リーマンショック以前と比較するため、製造業を中心としたデータで男性のみの結果も一部報告する。

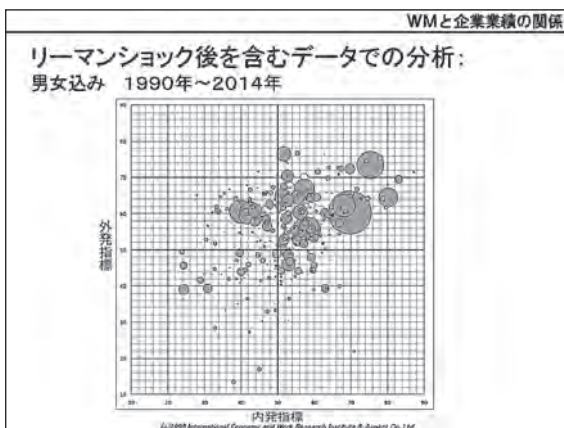


図3-4 WMと企業業績の関係(男女込み)
(1990年～2014年)

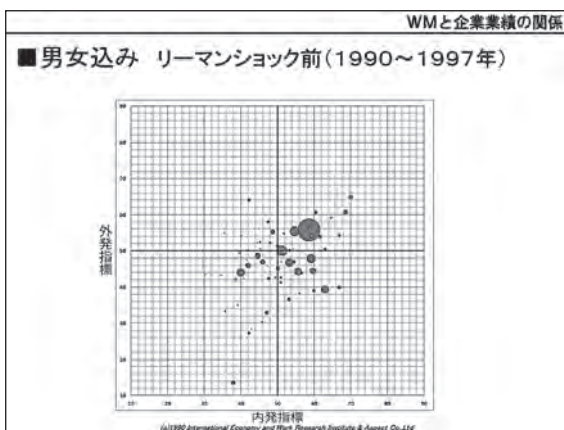


図3-5 WMと企業業績の関係(男女込み)
(1990年～1997年)

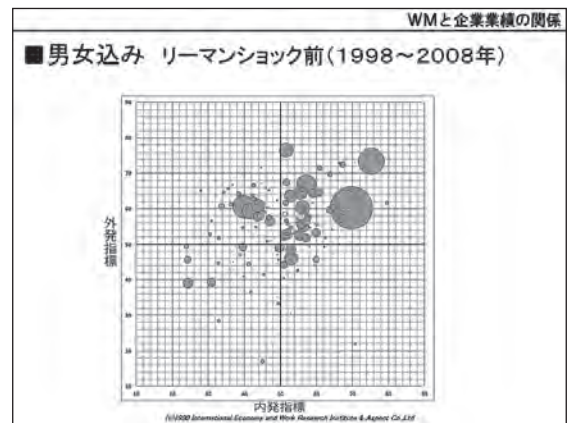


図3-6 WMと企業業績の関係(男女込み)
(1998年～2008年)

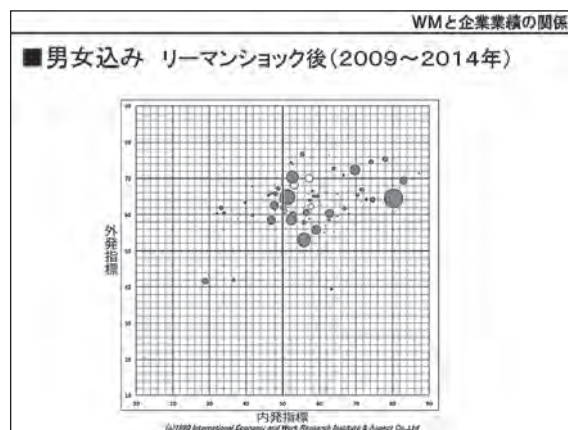


図3-7 WMと企業業績の関係(男女込み)
(2009年～2014年)

(1) リーマンショック以前に外発化要因とされた変数の検討

前回報告(2009)で、外発的動機づけを上げる要因として挙がっていたのは、「株主への分配重視」と「能力成果主義」であった。

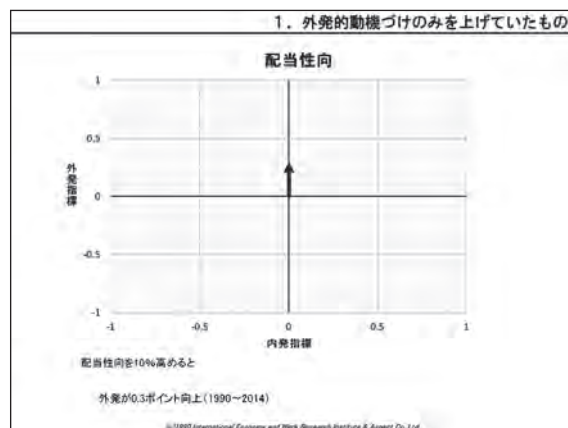


図3-8 配当性向の効果

まず、株主重視の指標とした配当性向については(図3-8)、リーマンショック後も同様、配当性向の高い組織は外発的傾向が高いことが確認された(配当性向が10%高まると外発指標の値は0.3ポイント高まる。)

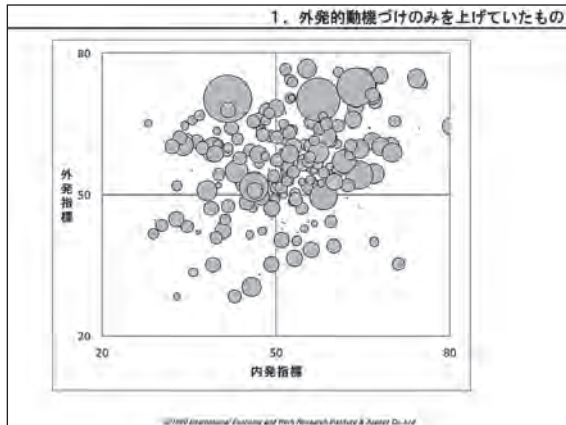


図3-9 WMと配当性向の関係

また、失われた20年間における日本企業の制度施策上の大きな変化の方向性として、株主重視と並んで取り上げてきたのが成果主義であった。

これを年代別に(男性のみ)で分析したところ、若年層では内発的動機づけを高める効果があるが(図3-10)、中高年層(30代後半から)になると外発化を招く傾向がある、というように、年齢層によって異なる結果が得られた(ただし、この結果も男女込みデータにすると性差の影響が大きいいためか、この傾向は見えなくなる)。

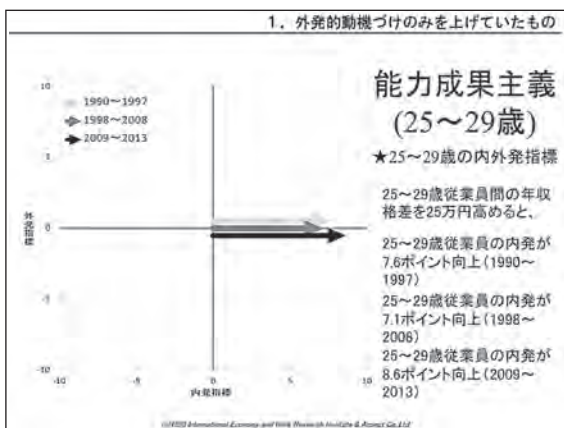


図3-10 20代後半の賃金格差の効果

20代後半の賃金格差について、3期別のバブルチャートにしたものが、図3-11~図3-13である。

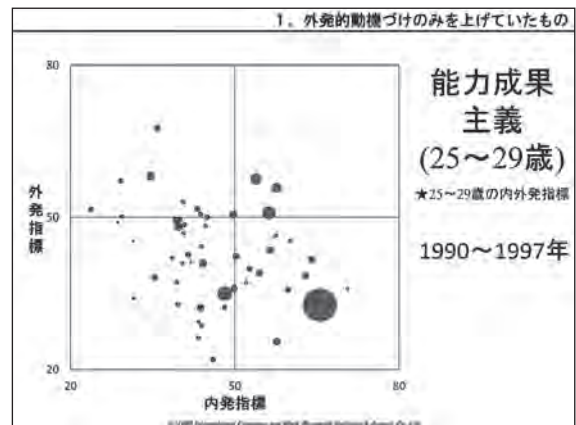


図3-11 20代後半のWMと賃金格差の関係(1990年~1997年)

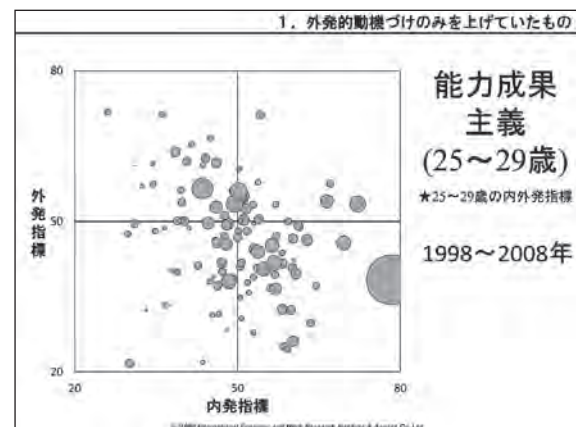


図3-12 20代後半のWMと賃金格差の関係(1998年~2008年)

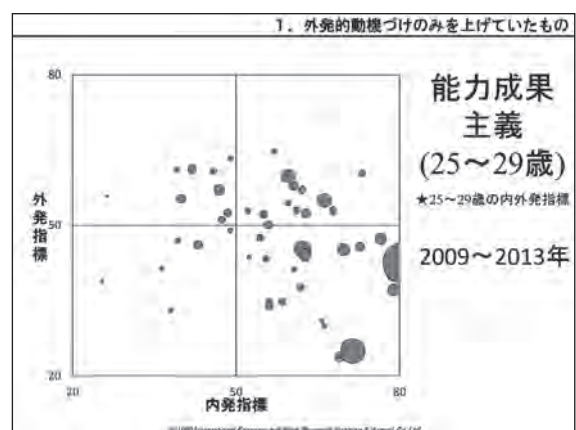


図3-13 20代後半のWMと賃金格差の関係(2009年~2013年)

30代・40代の賃金格差の効果(図3-14~図3-16)と40代の3期別のバブルチャート(図3-17~図3-19)についても同様に示す。

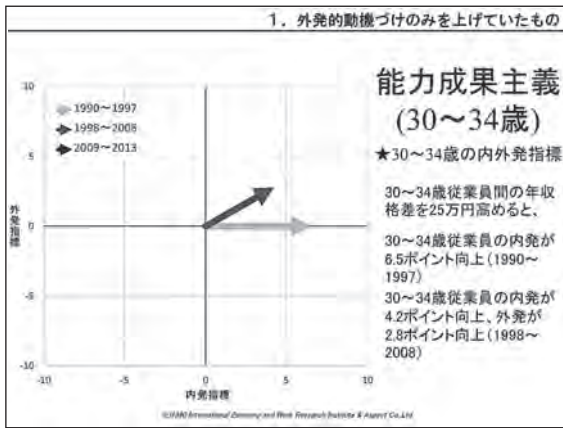


図3-14 30代前半の賃金格差の効果

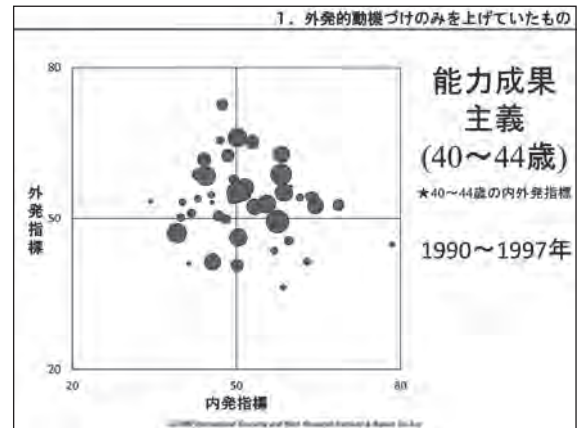


図3-17 40代前半のWMと賃金格差の関係 (1990年～1997年)

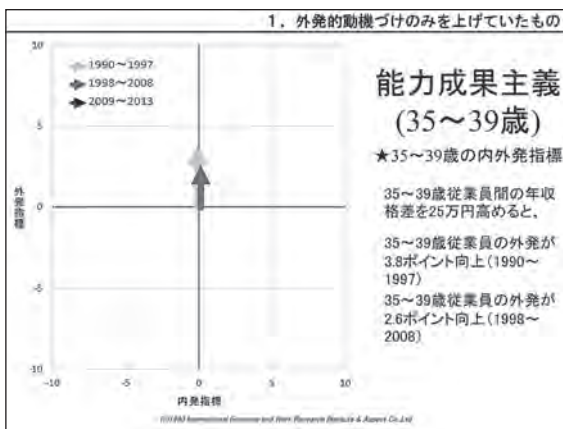


図3-15 30代後半の賃金格差の効果

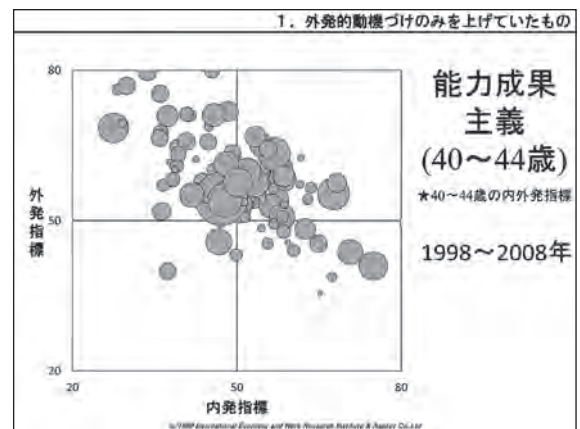


図3-18 40代前半のWMと賃金格差の関係 (1998年～2008年)

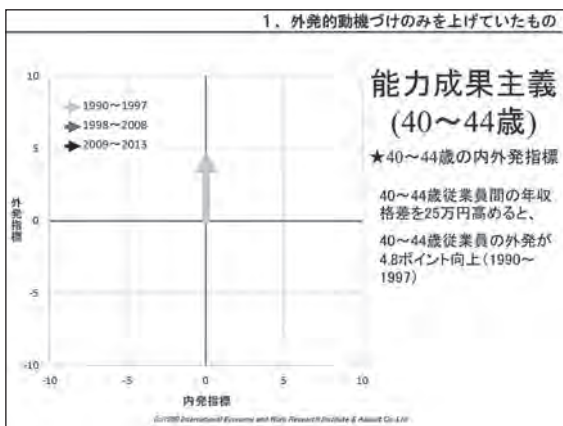


図3-16 40代前半の賃金格差の効果

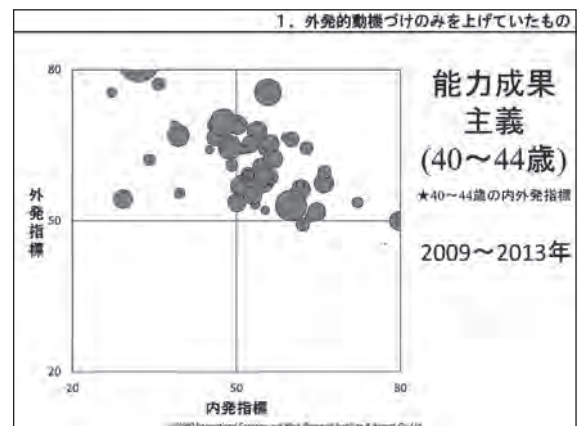


図3-19 40代前半のWMと賃金格差の関係 (2009年～2013年)

この分析における成果主義の強さの指標は、ある一定の年齢(30歳や35歳)において年収の分散(ちらばり)がどの程度かという数値によって定義されている。簡単に言えば同年齢で年収格差がど

のくらいあるかということである。この値が大きければ大きいほど、収入が能力や成果によって規定される度合いが大きいと解釈され、「能力成果主義」的と意識している。

(2) リーマンショック以前に内発化要因とされた
変数の検討

前回報告(2009)で、内発的動機づけを上げる
要因として挙がっていたのは、「賃金の年功制」
「企業別労働組合への関与の高さ」「会社への
帰属意識」「会社役員の内部昇進比率」「新卒
採用重視」「人件費・福利厚生費の高さ」などで
あった。

まず、リーマンショック前の分析において内発性を
上げる効果があった要因の1つ、年功賃金につ
いては、年齢1歳ごとの年収の平均増加額で定義
した。すると、1期では、平均増加額10万につき内
発指標7.4ポイント増、3期(すなわちリーマンショッ
ク以降)も引き続き内発指標が9.9ポイント高くなる
という結果であった(図3-20)。バブルチャートは
図3-21、図3-22のとおりである。

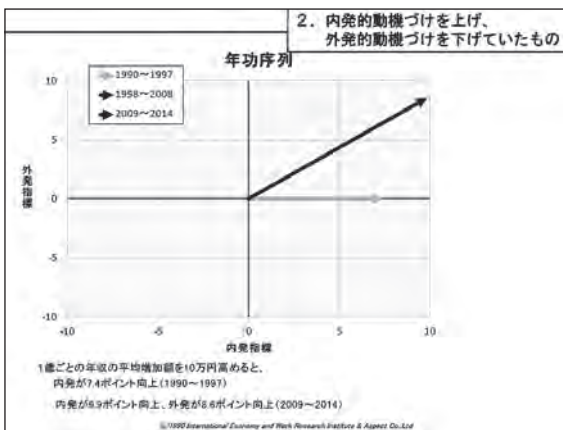


図3-20 年功の効果

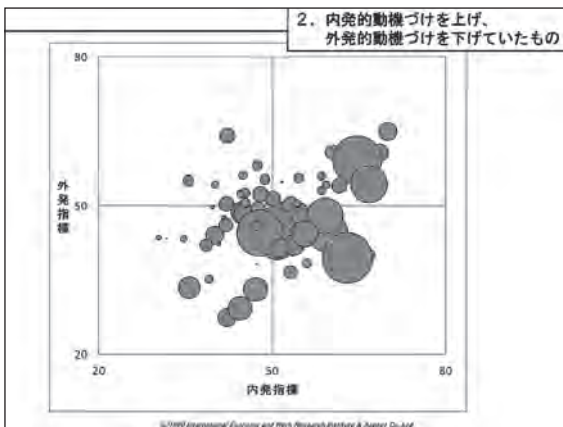


図3-21 WMと年功の関係
(1990年~1997年)

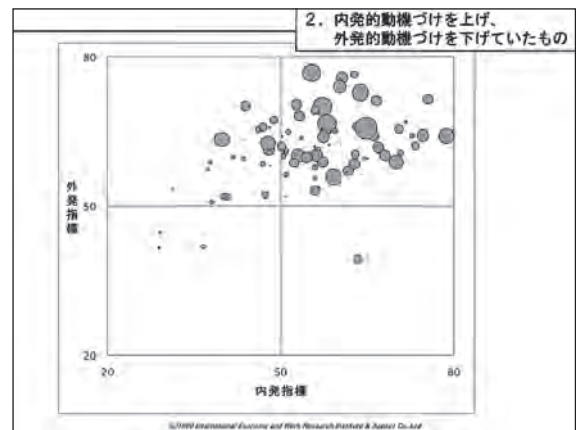


図3-22 WMと年功の関係
(2009年~2014年)

次に、企業別労働組合への関与意識である
「組合関与」について検討を行った。これは「必要
であれば役員になって組合活動をにう」「組合
をよくするため積極的に活動したい」の2項目の合
成得点である。これも前回報告と同様、内発を高
める方向性を持っていた(組合関与の高い人が
5%増加すると3期では内発が7.4ポイント高くなる)
(図3-23)。日本の経済成長を支えた「三種の神
器」の1つである企業別労働組合への関与意識
は、今も従業員の働くことへの内発性を支えるこ
とに貢献しているといえる。ちなみにバブルチャート
をみると、図3-24~図3-26のようになる。

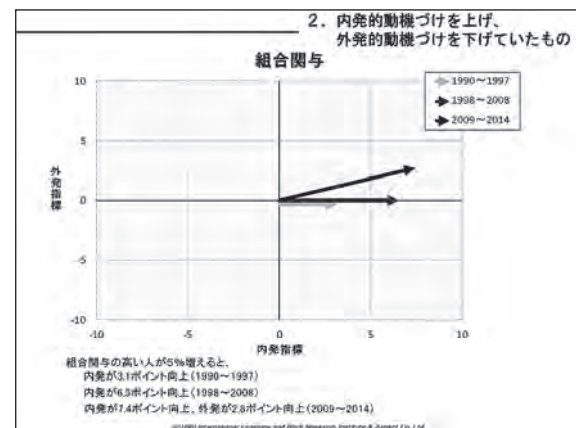


図3-23 労働組合への関与の効果

一方で、会社に対する関与意識も同様に内発
を高める要因である(図3-27~図3-30)。

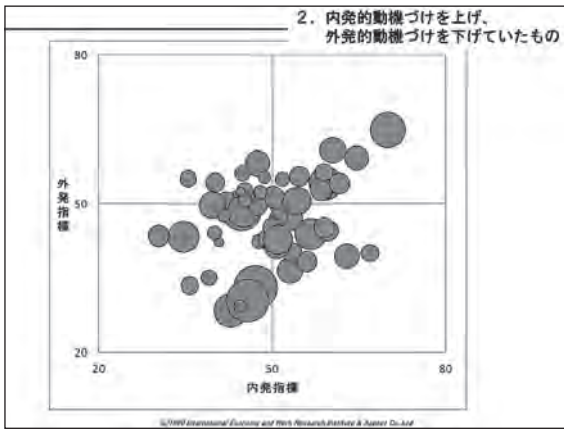


図3-24 WMと組合関与の関係
(1990年～1997年)

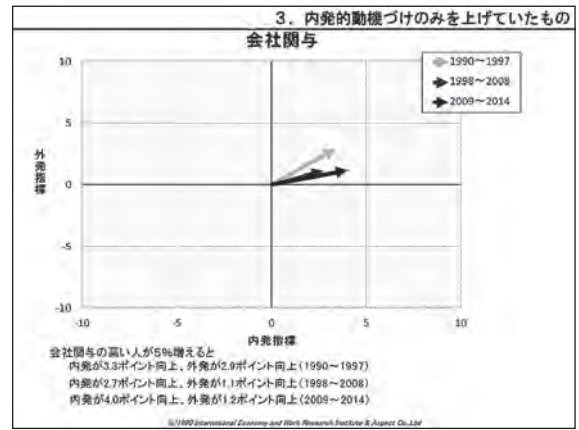


図3-27 会社への関与の効果

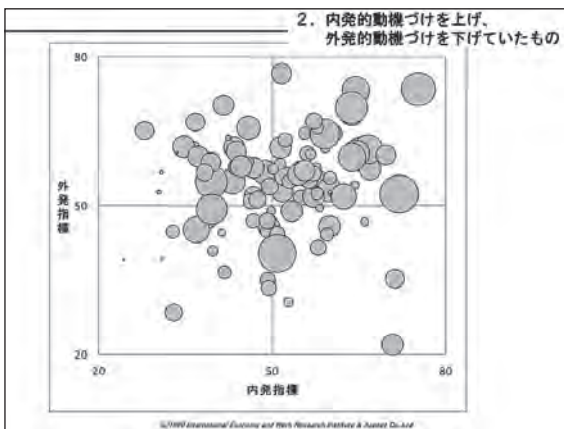


図3-25 WMと組合関与の関係
(1998年～2008年)

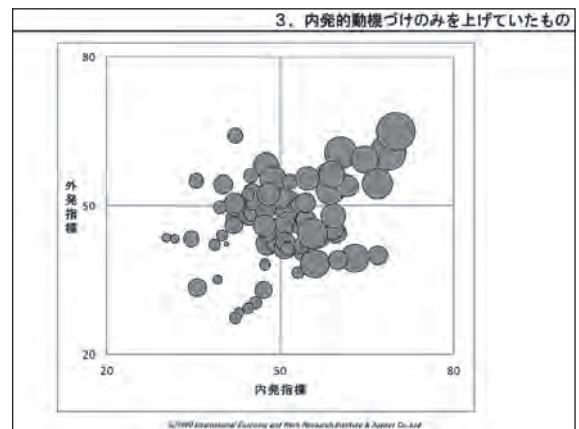


図3-28 WMと会社関与の関係
(1990年～1997年)

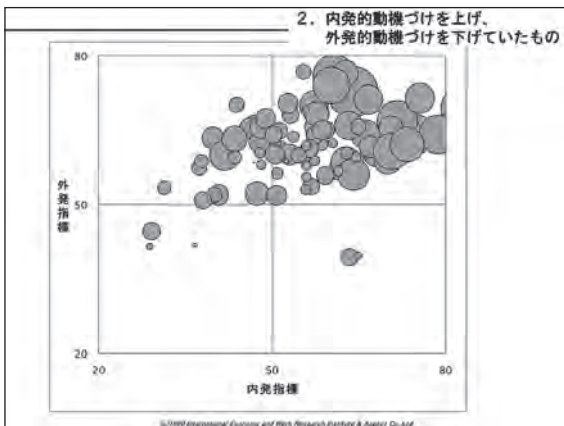


図3-26 WMと組合関与の関係
(2009年～2014年)

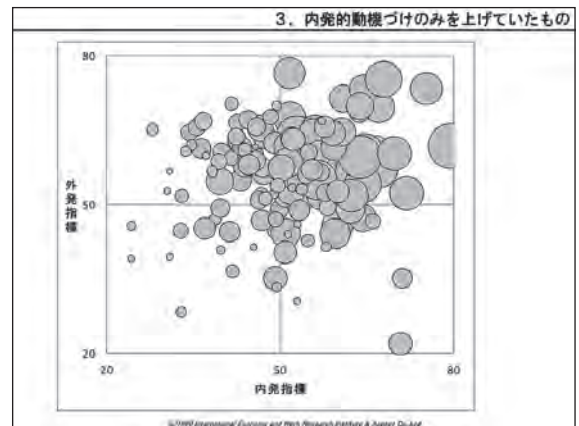


図3-29 WMと会社関与の関係
(1998年～2008年)

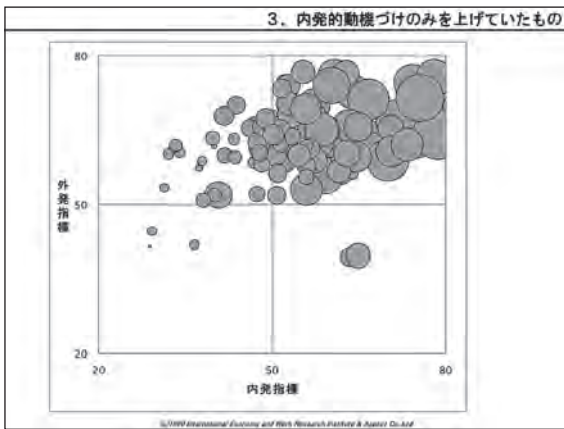


図3-30 WMと会社関与の関係
(2009年～2014年)

役員の内昇進比率についても内発性を高める傾向があることが確認されており、これについてはむしろリーマンショック後においてその傾向が強くなっている(図3-31～図3-32)。3期では、内昇進者の割合が10%高くなると内発指標は2.4ポイント高まる。これについては、わが国の企業における内昇進比率が時代とともに低下していることが関係している可能性がある。実際今回のデータでは、1期で82%あった内昇進比率が2期で67%、3期では60%にまで低下している。内昇進比率の低下にともなって却って会社間の格差が生まれたことから、影響力が強くなっているのかもしれない。

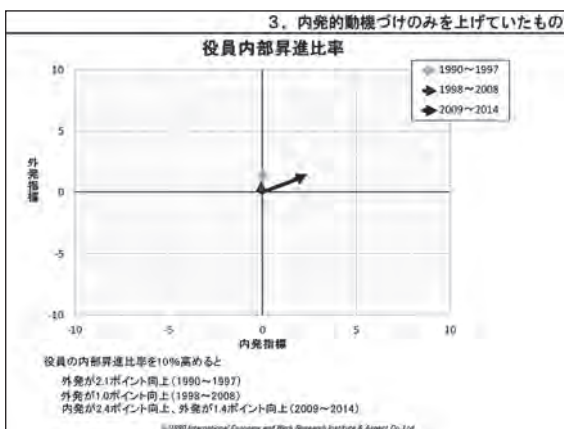


図3-31 会社役員の内昇進比率の効果

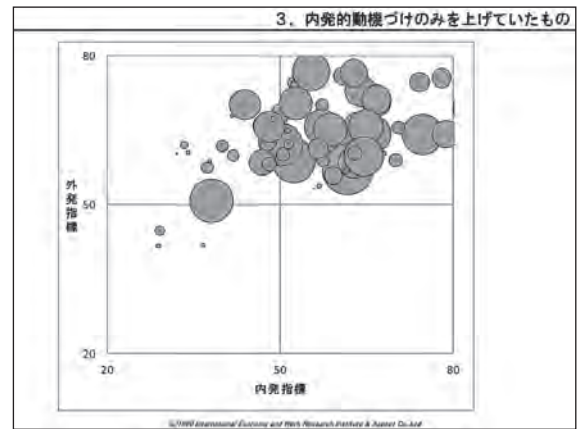


図3-32 WMと会社役員の内昇進比率の関係
(2009年～2014年)

(3) その他の要因

興味深いのは、従業員持ち株比率である。リーマンショック後には内発的動機づけを引き上げる傾向を示している(図3-33～図3-36)。自分の会社の株を持つことによって組織へのコミットメントや愛着が高まった結果とも考えられるが、これも導入する会社が増加することによって会社間の格差が生じ、動機づけと共変動するようになった可能性が考えられる。

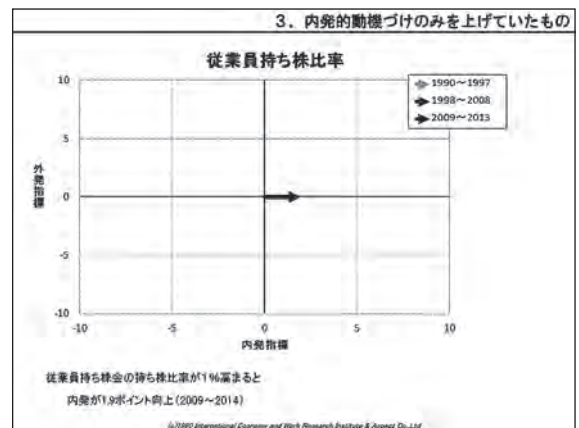


図3-33 従業員持ち株比率の効果

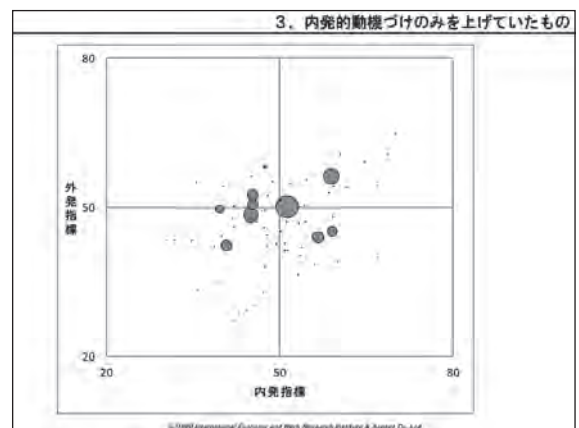


図3-34 WMと従業員持ち株比率の関係
(1990年～1997年)

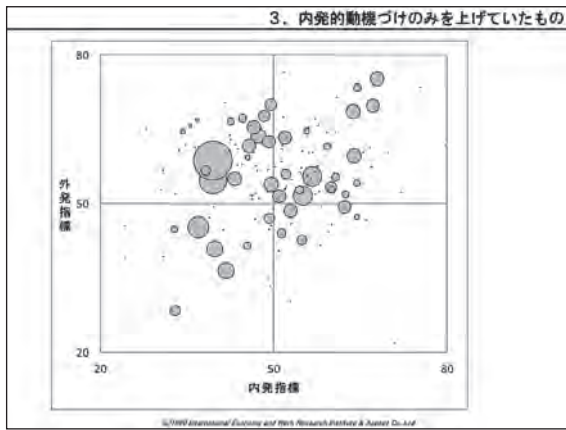


図3-35 WMと従業員持ち株比率の関係
(1998年～2008年)

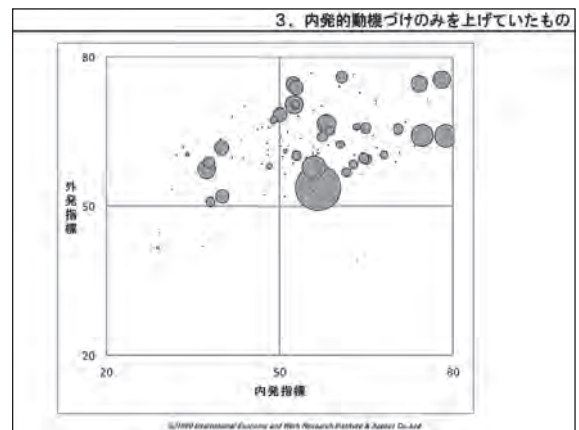


図3-36 WMと従業員持ち株比率の関係
(2009年～2014年)

4. まとめ

以上に示されたように、リーマンショック以前の結果と同様、リーマンショック後においても、日本型の企業文化や制度施策の多くは従業員の内発性を上げる方向性を持っている効果が確認された。戦後半世紀を経て、日本的経営や日本型の企業文化のすべてを否定する必要はなく、様々な制度や施策はその機能的意味を考えて導入・廃止する必要があるということである。同様に、「虚妄の成果主義」に代表される成果主義を批判する主張も実証的なデータに基づく検証を経なければ説得力がない。モチベーションの基本な理解としては、外発的動機づけは動機づけの基本であり、それ自体が悪というわけではない。社会主義の悪平等に示されるように働きや成果に応じてある程度差をつけることはむしろWMを高める効果があり、外発的動機づけはこれがバランスを崩して過剰になりすぎることが問題なのである。成果主義に代表される組織における制度や施策の転換には実証的な検討が必要であり、成果主義を導入するならば、元々の組織内の従業員の内発-外発のバランスを把握した上で、どの程度の差や強度を想定するのかという慎重な議論と準備が必要である。

本稿では株主重視や成果主義が外発的モチベーションを高める働きを持っていることを報告しており、すでに従業員の外発傾向が高い組織の場合はその導入の仕方には慎重になる必要があ

る。2005年に得られたデータを用いた研究(高橋, 2007)では、株主重視の経営を支持しているのは、全体の約2割で、属性として、男性、若年層、高学歴者、専門・管理的職業、本人所得が高い層ほど株主重視の意見を有する傾向があったことが報告されている。また、従業員としての既得権益を持たない非正社員や小企業勤務者、自由競争志向が強い層の方が株主重視のガバナンスを支持する傾向があったという。若年層や自由競争志向を持った層が株主重視志向という点では成果主義への支持も同じような傾向があると考えられる。外発的モチベーションを助長する制度・施策を採用する場合は、組織内の性別・年代構成、職種、働き方の志向などにも注意する必要があると考えられる。

結局、成果主義に代表される組織における制度や施策の転換には実証的な検討が欠かせないものであり、そのためには内発-外発のバランスが重要であるということが確認された。内発的モチベーションを高める働きのある伝統的な日本型の企業文化や制度施策の継承に関しても同様で、その最適の水準を測りながら運用していかなければならない。

近年の経営者は、財務を中心としたしかも四半期ごとというような極めて近視眼的な経営を強いられるようになってきている。四半期ごとの短期の

評価が経営者の成績になるからである。短期的な財務だけの方程式を解くならば、現在、頻繁に行われているリストラという名の人件費削減、その他の経費削減、海外移転などの短絡的なカンフル剤が功を奏するかもしれない。けれども、組合員すなわち従業員の長期的なモチベーションの維持と組織へのコミットメントという人心の要素を加えた連立方程式という形にすれば、答えは変わるだろう。データベース全体から得られた知見を参考に、自社の事業所間の差や共変動をみることによって、財務に偏重した経営指標に対して、ワーク・モチベーションは、もう一つの「ヒト」にかかわる指標となり得るのである。

財務中心、外発強調の「人」を見ない経営がまかり通ってきた一方で、近年は特にサービス業を中心に労働市場は買い手市場から売り手市場に様相が変わってきている。この20年、従業員の福

利厚生に関しては削られる一方だったが、今度は掌を返したように従業員を惹きつける「楽しい職場」や「やる気を引き出すオフィス」と言うような特集がビジネス誌で組まれたりしている(日経ビジネス、2014年)。このような場当たりの対策は結局、個々の制度や施策の効果測定についてきちんとしたデータに基づく検証がなされず、流行やコンサルタント会社のいいなりになっている故に起こってくる現象であり、無駄に従業員の満足度の向上だけが図られたり、過剰で意味のない制度や施策が展開されたりすることになる。結局は、組織を支えるのは「人」であり、経営者はモチベーションという概念をよく理解した上で、組織や企業をどうしていきたいのかという明確なビジョンを持って、データに基づいた現状把握をしながら制度・施策の導入・廃止を行うべきである。

<引用・参考文献>

Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York; Plenum.

Deci, E. L. 著、安藤延男・石田梅男訳(1980)「内発的動機づけ-実験社会心理学的アプローチ」誠信書房

高橋康二(2007)「株主重視の経営を支持しているのは誰か」『日本労働研究雑誌』No.565 61-72.

高橋伸夫(2004)「虚妄の成果主義」日経BP社・八木隆一郎(1996)「最終章 慣性から関与へ」『ON・I・ON2第30回共同意識調査総合報告書』社団法人国際経済労働研究所

八木隆一郎・山下京(2009)「ワーク・モチベーションと企業業績: 日本的企業文化の持つ意味」『Int'lecowk』64(2), 7-19.

山下京(2008)「産業場面における内発的動機づけの研究-有能性と自律性を中心として」大阪大学博士学位論文

脚注

- (1) 成果主義に大打撃を与えたとされるこの本では前述のDeciの内発的動機づけ理論を大幅に紙面を割いて紹介している。
- (2) 2001年12月2日に倒産したエネルギー大手のエンロン(Enron Corp.)は、1987年のテキサコの倒産(資産総額359億ドル)をはるかに上回る米国史上最大の大型倒産であった(資産総額634億ドル)。
- (3) 参加組織のデータ公開の問題から、研究会の中での正式な発表は見送られたが、2007年の公開講演会においてその成果発表を行っている。
- (4) 当研究所と(株)応用社会心理学研究所が事務局となって、両研究所が共有するデータベースを用いて学際的研究を行うべく経済学者、心理学者、社会学者などで構成されている研究組織。

ワーク・モチベーションの属性別傾向

公益社団法人国際経済労働研究所 研究員 向井 有理子

公益社団法人国際経済労働研究所 研究員 田中 宏明

1. はじめに

(公社)国際経済労働研究所の第30回共同調査ON・I・ON2(以下、ON・I・ON2調査)では、働きがいとワーク・モチベーション(勤労意欲・仕事への動機づけ。以下WM)の観点からとらえて検討している。そのモチベーションには内発的なものと外発的なものの2種類があること、さらにそれらがパフォーマンスに影響していることが、様々な研究から明らかになっている。ON・I・ON2調査の蓄積

データからも、組合員の内発的なモチベーションおよび外発的なモチベーションは、その企業の業績と関連していることが示された(八木・山下 2009)。本稿では、様々な属性別に働きがいと仕事を取り巻く外的要因について、個別項目の傾向を確認した上で、内発・外発のモチベーションの程度を算出し、属性別の傾向、およびWMと企業業績との関係について検討する。

2. モチベーションとパフォーマンスとの関係

社会心理学では、モチベーションについて内発と外発という2側面に関する研究が行われてきた(Deci 1971, 1975)。外発的なモチベーションとは金銭や評価といった、第三者から外的にもたされるインセンティブに基づくものである。しかし人は外的なインセンティブがなくとも、それ自体の楽しさによって行動する場合がある(内発的なモチベーション)。例えば趣味に没頭して時間を忘れてしまったり、子どもが遊びに夢中になる姿などが当てはまるだろう。そしてモチベーションは内発と外発の2側面があるというこの考えは、現在でも広く引き継がれている(Cerasoli, Nicklin & Ford 2014)。

さらに、内発的および外発的なモチベーションがパフォーマンスに影響を与える、ということも知られている。金銭的なインセンティブに代表される外発的なモチベーションはもちろんのこと、内発的動

機づけも学生における学業の成績や、サラリーマンにおける仕事のパフォーマンスに影響を与えている、という研究結果がいくつもある(Cerasoli, Nicklin & Ford 2014)。

(公社)国際経済労働研究所においても、(株)応用社会心理学研究所との共同研究により、内発的モチベーションと外発的モチベーションがパフォーマンスと関連している、ということを示している。八木・山下(2009)では、Deci(1975)の示す理論に基づき内発的なモチベーションの指標(内発指標)と外発的なモチベーションの指標(外発指標)を組織ごとに算出し、それらと企業の業績データ(従業員ひとりあたりの営業利益額)との関係を調べたところ、内発指標と外発指標のバランスがとれている組織ほど、高い業績をあげているということがわかった。

ただし、内発的なモチベーションと外発的なモチベーションは、回答者の属性によって大きく左右することが予測される。例えば、顧客に直接出向く営業職と、ラインで製品を作る製造職でモチベーションやその構造は同じだろうか。もしくは入社からキャリアを積んでいくなかで、モチベーションが変わらないままというのも考えにくい。そういった、職種や年齢など回答者の属性によって、内発的・外発的モチベーションやその望ましいバランスは様々に異なってくるであろう。

そこで本稿では、WMのバランスと企業業績との関係について属性別に算出し、検討することを目的とする。また、その前提として、働きがいと外的なインセンティブに関連する個別項目についても属性別の傾向を確認する。具体的には、職種別、学歴別、年齢別、世代別に各組織における個別項目の平均値とWMのプロセス指標（内発指標・外発指標）を算出する。またそれらのWMの指標と、企業業績つまり従業員一人当たりの営業利益額との関連についても観察する。

3. 分析データ・指標

1989年から2014年3月までに（公社）国際経済労働研究所、（株）応用社会心理学研究所が収集した意識調査のうち働きがいに関連する項目を含んだものを抜粋し、のべ1,446,184名（のべ約700社、男性80.3%、女性19.7%、平均年齢37.7歳、標準偏差9.86歳）のデータを分析対象として用いた。なお、本稿では一般的な職種「営業・販売・サービス」「専門・技術・研究」「事務（管理部門含む）」「技能・現業」の4つのいずれかに当てはまる対象者のみを分析対象とした。

分析指標としては、個別項目の平均値およびWMのプロセス指標、調査1年後の従業員一人当たりの営業利益額を用いる。個別の項目は、総合的働きがいを「今の仕事を続けたい」「今の会社に

ずっと勤めたい」、内発的働きがいを「今の仕事が楽しい」「今の仕事にとっても生きがいを感じる」のそれぞれ2項目とし、いずれも「1. そう思わない」～「5. そう思う」の5件法でたずねた。また、外的に働きがいを高める要因として処遇・労働条件の「給与の水準」「職場での地位」「会社の福利厚生」「会社の施設や設備」についての満足度を分析対象とした。満足度の項目は「1. 不満」～「5. 満足」の5件法であった。個別項目については、項目得点の平均値を各属性別に算出した。WMのプロセス指標については、各属性別に企業ごとの値を算出し、2005年までに調査を実施した企業全体の値の平均値を50、標準偏差を10とした標準得点を用いた。

4. 職種別の分析

職種によってWMや職務満足やそれらの影響因が異なることは繰り返し確認されており（高原，2013；三崎，1998）、ON・I・ON2調査の報告書でも職種によって働きがいに影響する要因が異なることが示されている（国際経済労働研究所，1996）。よって、WMのプロセス指標においても職種それぞれの傾向があり、最も高い生産性を生み出すバランスのあり方も異なってくるのが推測される。本稿の分析で用いている指標は企業全体

の営業利益であり、多様な職種の集合体としての組織の業績を用いているため、厳密に各職種の生産性を表しているとはいえないが、一定の傾向を推測することは可能である。

1. 分類指標

職種の分類はON・I・ON2調査で使用している「営業・販売・サービス」「専門・技術・研究」「事務（管理部門含む）」「技能・現業」の区分を用いて分類した。なお、分析データにおける職種の構

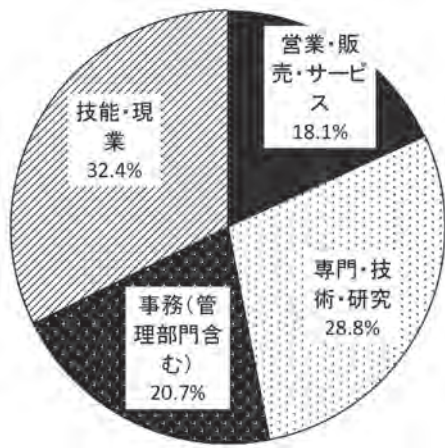


図4-1 全データにおける職種の構成比率

成比率は図4-1に示す通りで、「技能・現業」が最も多数であり、全体の3分の1程度を占めていた。次いで「専門・技術・研究」が3割弱、「事務(管理部門含む)」「営業・販売・サービス」が2割程度であった。

2. 項目平均の傾向

まず、個別項目の結果について職種別の傾向を確認した。各職種の特徴をまとめると、「営業・販売・サービス」「専門・技術・研究」の2職種は、内発的働きがいと仕事の継続意欲が高く、勤続意欲は低いというよく似た傾向を示しているが、「専門・技術・研究」の方がより働きがい全般に高い傾向である。一方、処遇・労働条件については、給与の満足度でこの2職種に差がみられ、「専門・技術・研究」で満足度が高く、「営業・販

売・サービス」で低い。「技能・現業」は他の職種に比べて、内発的働きがいの2項目の平均値が低く、給与や地位、施設・設備への満足度が低い方ではあるが、会社への勤続意欲は4つの職種の中で最も高かった。「事務(管理部門含む)」は、福利厚生や施設・設備への満足度が高い傾向であった。

3. WMのバランスと企業業績の関係

次に、WMのバランスと企業業績の関係について、職種別に示したものが図4-4～図4-7である。WMのバランスの傾向として、「営業・販売・サービス」は外発指標がやや低く、内発指標は全体的に高く、分布全体がグラフの右下部に偏っていた。「専門・技術・研究」についても同様で、「営業・販売・サービス」以上に内発指標は高く、外発指標は低い内発優位の傾向が顕著といえる。「技能・現業」は、内発指標はやや低い傾向があり、外発指標は高く、分布全体がグラフの上部に偏っていた。「事務(管理部門含む)」は職種で分けない全体の分布(前稿、山下・八木参照)の傾向に最も近く、分布が図の中心付近に位置している。業績との関係でみれば、一部例外はあるものの、「営業・販売・サービス」においては、外発指標に比べて内発指標が高い方がやや業績が大きい傾向があり、「専門・技術・研究」では内発指標がおおむね58以上であることが、業績が一定以上になりうる条件であると指摘できる。従業員全体を概観

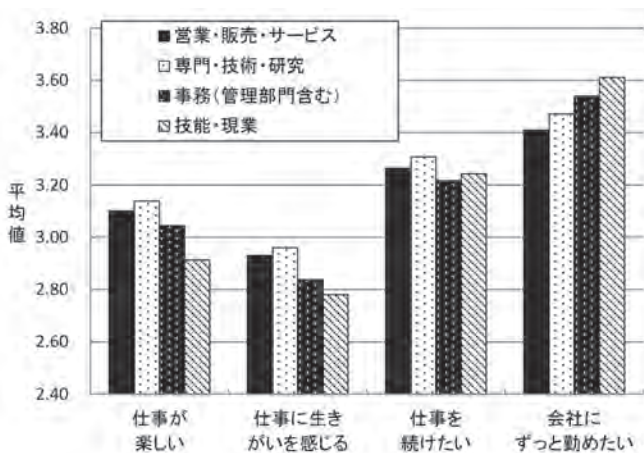


図4-2 職種別の働きがい項目の平均値

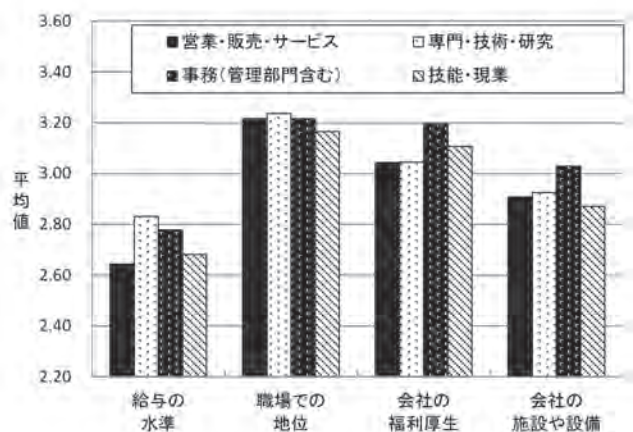


図4-3 職種別の処遇・労働条件の満足度の平均値

した場合には、外発指標、内発指標がそれぞれ一定水準を保っていることが企業業績にとって重要であることが指摘されているが(山下・八木, 2009)、「営業・販売・サービス」「専門・技術・研究」という

職種においては企業業績の向上にとって内発指標の高さがより重要な要素となっていると考えられる結果である。

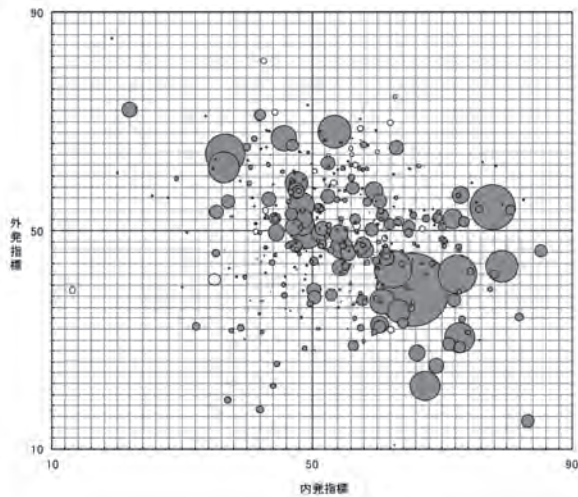


図4-4 営業・販売・サービスにおけるプロセス指標と営業利益の関係

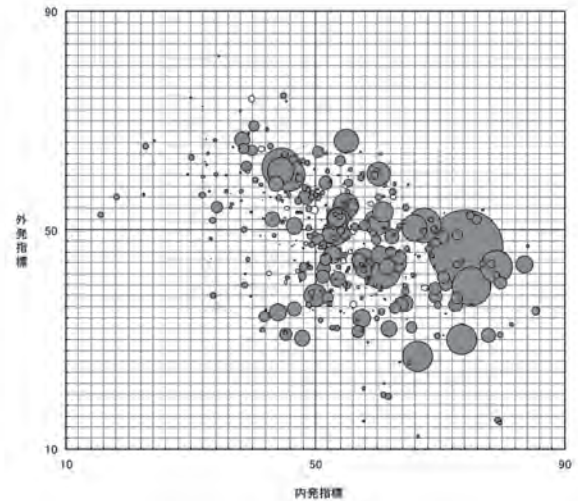


図4-5 専門・技術・研究におけるプロセス指標と営業利益の関係

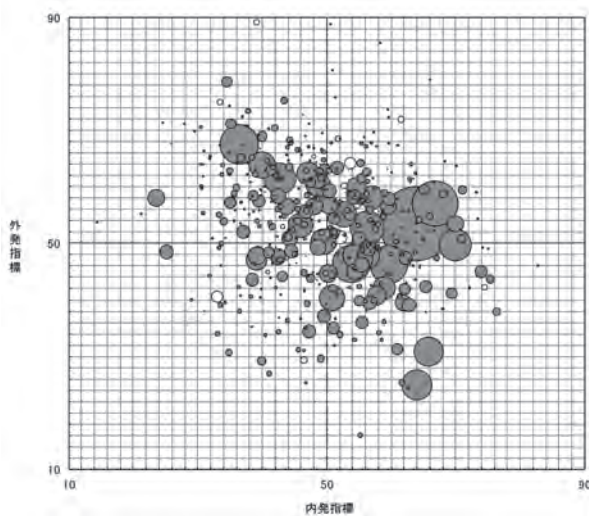


図4-6 事務(管理部門含む)におけるプロセス指標と営業利益の関係

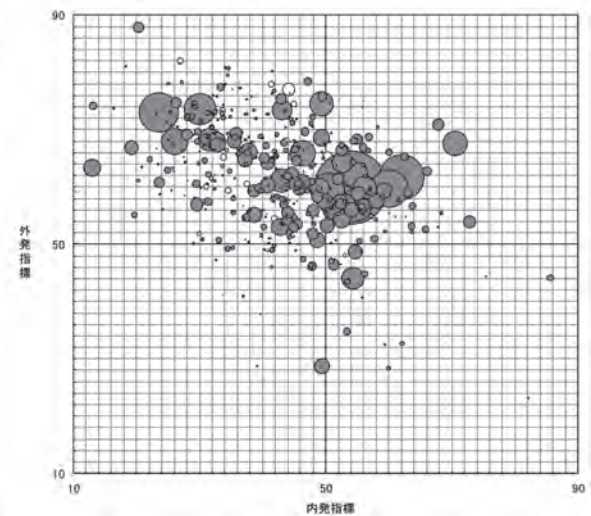


図4-7 技能・現業におけるプロセス指標と営業利益の関係

5. 学歴別の分析

就職時にどの職種を選択するか、あるいは振り分けられるのかと密接に関連するものの1つが学歴である。図5-1は分析データにおける職種別の学歴構成比率である。「高校卒」が多くを占める

「技能・現業」に対し、「営業・販売・サービス」は「大学卒」が半数程度であり、「専門・技術・研究」では「大学院卒」の割合が他の職種に比べて高い。職種による違いについて言及するならば、この

学歴による違いも踏まえる必要がある。

1. 分類指標

学歴については、「中学卒」「高校卒」「専修・専門学校卒」「短大・高専卒」「大学卒」「大学院卒」「その他」の7カテゴリーに分けて分析を行った。分析データ全体の学歴構成比率は図5-2に示す通りである。分析データ全体では、「高校卒」が全体の半数近くを占めている。次いで、「大学卒」が全体の4分の1強を占めていた。各項目およびWMのプロセス指標の結果については、その他を除いた6カテゴリーの結果を示していくが、「高校卒」「大学卒」に加えて、3番目に比率の高い

「大学院卒」を中心に考察する。

ところで、近年、大学進学率の高まりが指摘されている。最も古い調査年である1989年当時の大学進学率は約25%であったが、最も新しい2013年時点では約40%にまで高まっている(文部科学省「学校基本調査」より)。分析データでも調査年度ごとに学歴構成をみたところ(図5-3)、参加企業によって年度ごとにばらつきはあるものの、徐々に「大学卒」「大学院卒」の割合が高まっていた。特に「大学院卒」の結果に関してはおおむね1998年以降の傾向が強く表れている可能性を考慮して検討する必要がある。

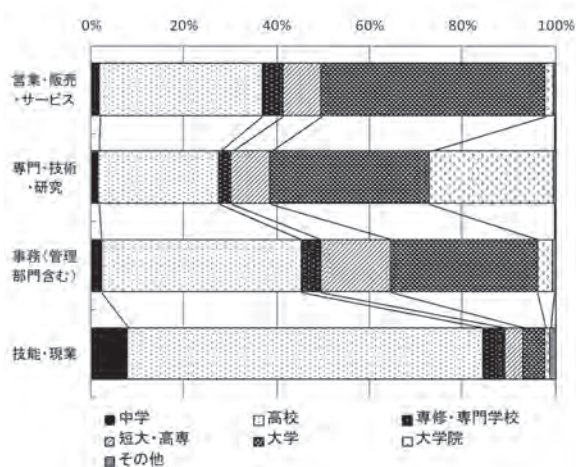


図5-1 職種別の学歴構成比率

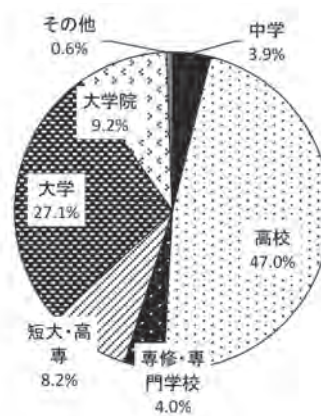


図5-2 全データにおける学歴の構成比率

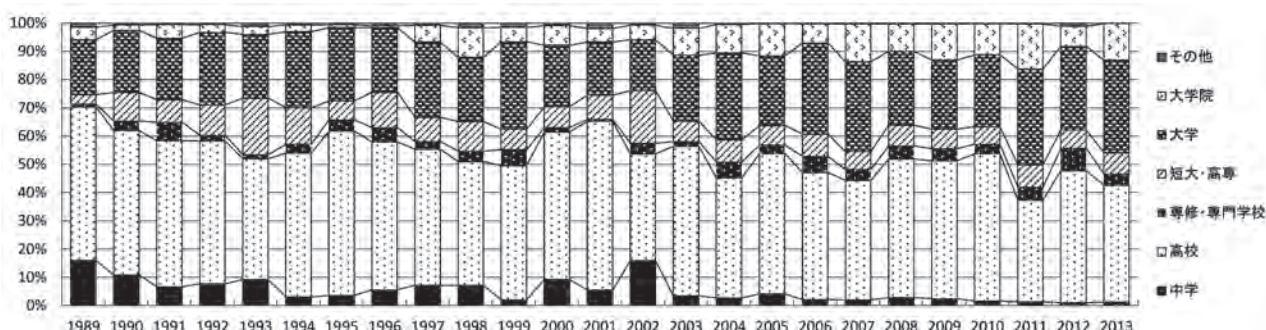


図5-3 調査年別の学歴構成比率

2. 項目平均の傾向

個別項目の学歴別の結果をみると、「高校卒」は内発的働きが低く、会社への勤続意欲が高いという「技能・現業」の傾向に近かった。一方、「大学院卒」は内発的働きが、とりわけ、仕事の

楽しさが高い。処遇の満足度が高いことも「大学院卒」の特徴である。勤続意欲については「大学卒」「大学院卒」に差はないが、その他の要素では「大学卒」は「高校卒」と「大学院卒」の中間程度の水準であった。

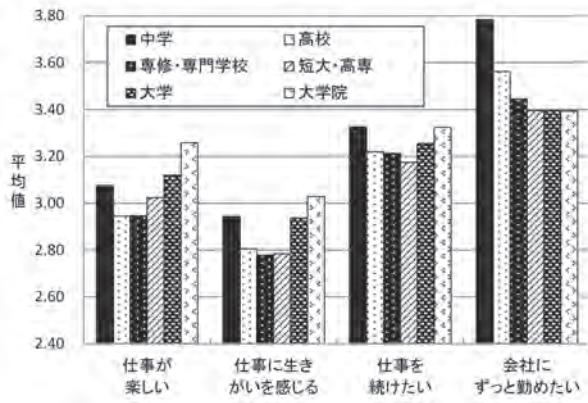


図5-4 学歴別の働きがい項目の平均値

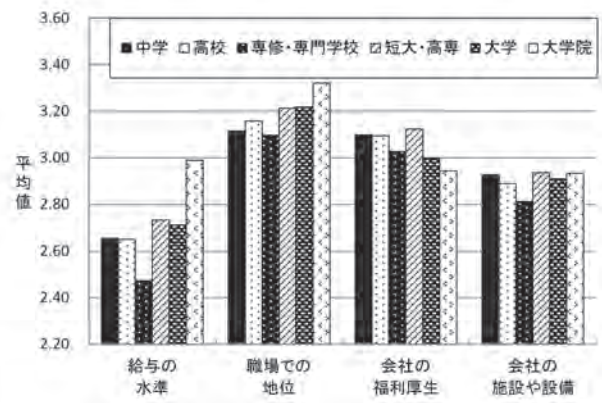


図5-5 学歴別の処遇・労働条件の満足度の平均値

3. WMのバランスと企業業績の関係

次に、WMのバランスと企業業績の関係について、6つの学歴別に示したものが図5-6～図5-11である。「高校卒」については、学歴を分けないWMのプロセス指標の一般的な分布に近い傾向であった。一方、「大学卒」「大学院卒」は内発指標が高く、外発指標が低い内発型のWMである企業が多く、全体的に分布がグラフの右下部に偏っている。とりわけ、「大学院卒」は内発が低いグラフの左側に分布されている企業が少なく、内発優位の傾向が顕著である。

前節に示したように、職種「営業・販売・サービス」「専門・技術・研究」でも同様の傾向がみら

れるが、これらの職種では「大学卒」「大学院卒」の占める割合が高い(図5-1)。「大学卒」「大学院卒」で「営業・販売・サービス」「専門・技術・研究」職種である場合に、WMのバランスが最も内発優位になると考えられる。つまり、大学卒以上の学歴で、なおかつ営業系、もしくは専門系の職種で働いている組合員は、その他の組合員に比べて、主に仕事の楽しさなどの内的要素によって動機づけられて働いており、給与などの外的なインセンティブには左右されにくいといえる。

WMと企業業績とのバランスについてみると、各学歴においてそれぞれに企業業績向上のための明確なバランス域を示すことは難しい。この点にお

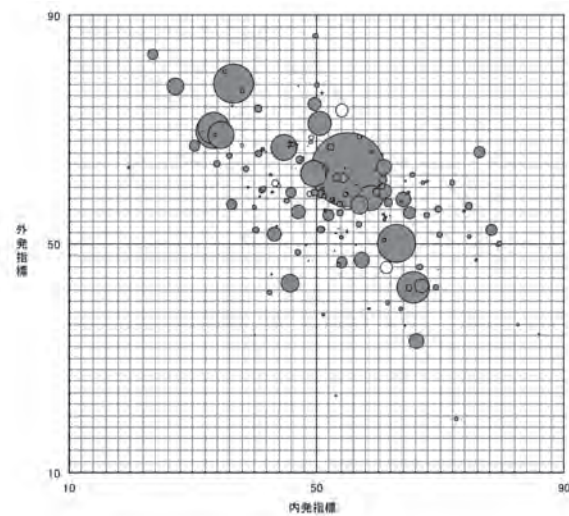


図5-6 中学卒におけるプロセス指標と営業利益の関係

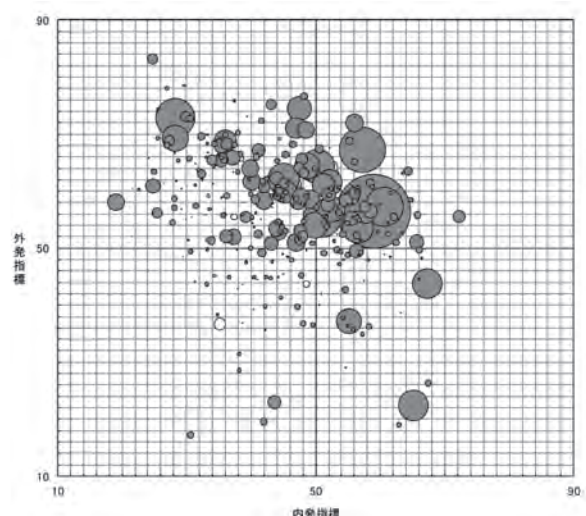


図5-7 高校卒におけるプロセス指標と営業利益の関係

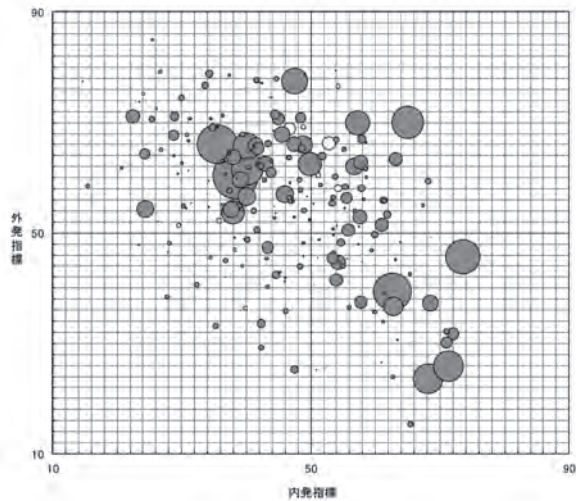


図5-8 専修・専門学校卒におけるプロセス指標と営業利益の関係

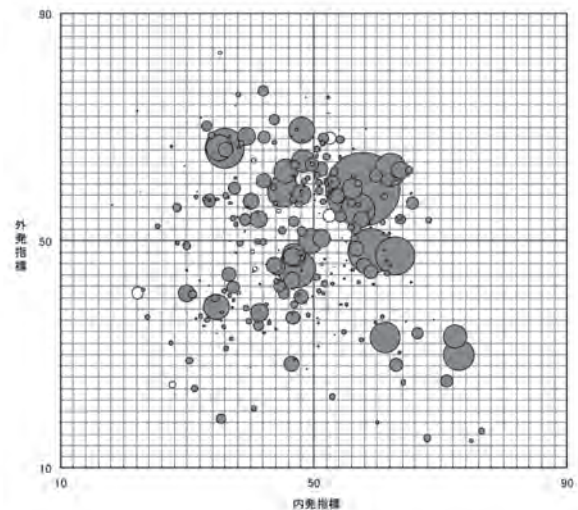


図5-9 短大・高専卒におけるプロセス指標と営業利益の関係

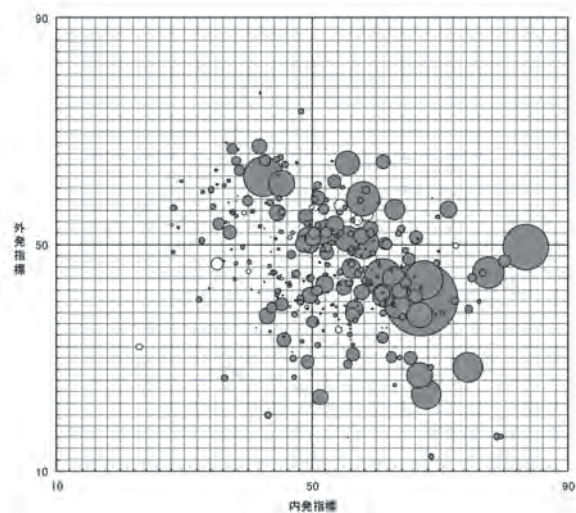


図5-10 大学卒におけるプロセス指標と営業利益の関係

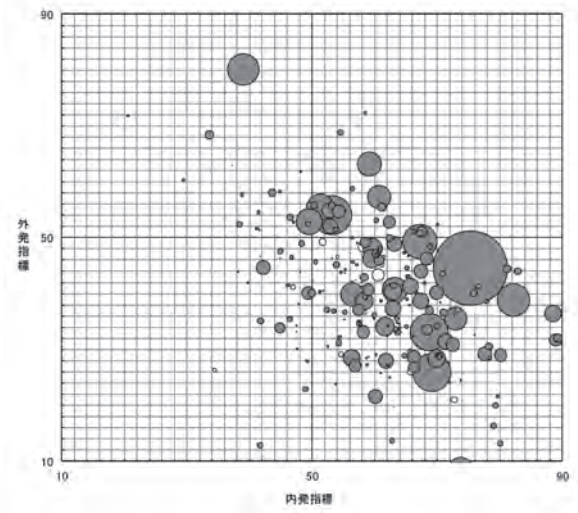


図5-11 大学院卒におけるプロセス指標と営業利益の関係

いては、職種別の傾向の方が幾分、企業業績との関連が認められるといえるだろう。ただし、先述のとおり、企業全体のWMのバランスと企業業績の分布に近いのは、「高校卒」の分布であり、八木・山下(2009)で見出されたWMと企業業績の関係は「高校卒」の従業員において代表されるものであると考えることもできる。これは、「高校卒」の従業員が分析データの企業において最も多いこと

とも関連しているだろう。また、「大学卒」「大学院卒」では内発指標が外発指標に比べて高い内発優位な状態の方が、企業業績がやや良好である可能性も考えられる。しかし、今後ますます大学進学率が高まっていけば、各学歴におけるWMのバランスや企業業績との関係にも変化が表れる可能性も否定できない。

6. 年齢別の分析

仕事とのかかわり方は年齢とともに変化して当然といえる。仕事上の習熟度や会社内での経験、ライフ・ステージや心身の発達に伴って、各人の生活における仕事の意味や仕事のやりがいなど、多様な側面が変化することが考えられる。職場で年齢による意識のギャップを感じる体験をしたことがある人も多いだろう。そこで、年齢別にWMの傾向の違いを確認し、各年齢の特徴をとらえるとともに、年齢を経ることで組合員のWMがどのように変化していくのかを確認する。

1. 分類指標

年齢は10歳刻みで、「10代」「20代」「30代」「40代」「50歳以上」とした。なお、本分析データは正規従業員の組合員に限ったものであるため、「50歳以上」のうち60歳以上の組合員は約1.7%（全体の0.2%）であった。また、管理職は含まれて

いない。分析データ全体の年齢構成は図6-1に示す通りであった。「30代」が最も多く、次いで「40代」「20代」となっている。「10代」はわずか1%であるため、この後の項目やプロセス指標についての分析では「20代」と合算して「30歳未満」として結果を示していくことにした。

なお、近年、少子高齢化の進行が社会問題となっているため、分析データについても、調査年ごとの年齢構成を確認した（図6-2）。グラフをみると、組合員における構成では最も年齢の高い「50歳以上」の層が過去に比べて大幅に増加しているということはない。一方、「20代」「10代」の若手層は、1990年年齢前半に比べると大きく減少していた。結果として、構成比率では、中間の年代である「30代」「40代」の割合が増加傾向にあるといえる。

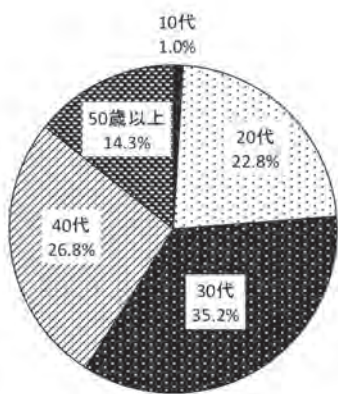


図6-1 全データにおける年齢の構成比率

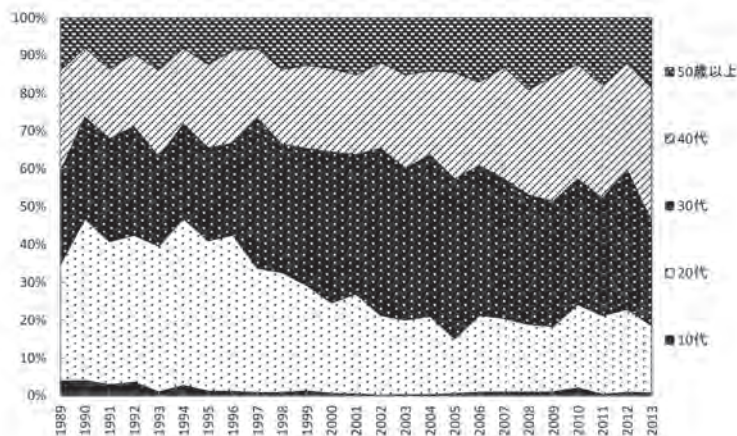


図6-2 調査年別の年齢構成比率

2. 項目平均の傾向

まず、個別項目の年齢別の傾向を確認した。仕事の楽しさについては、「50歳以上」とそれ以外の年齢で差があった。その他の働きがい項目については、年齢の高まりとともに働きがいも徐々に高まっていく傾向があった。とりわけ、会社への勤続意志は年齢による差が大きく、年齢が高くなるほど

会社への勤続意志が高い。一方、処遇・労働条件の面では、職場での地位については年齢が高くなるに従って満足度が低下していた。項目の傾向からは、組合員が年齢を経るに従い、働きがいは高まる傾向にあること、ただし、それは処遇・労働条件の満足以外の側面による変化である可能性が高いことが示唆されたといえる。なお、本結果は

組合員のみのものであり、管理職は含まれない。年齢の高い層で職場での地位に不満を持つことには、対象者の年齢と職位の関係が影響している

と考えられる。年齢と職位の関係を含めて考察するには、管理職も含めたデータの分析が必要である。

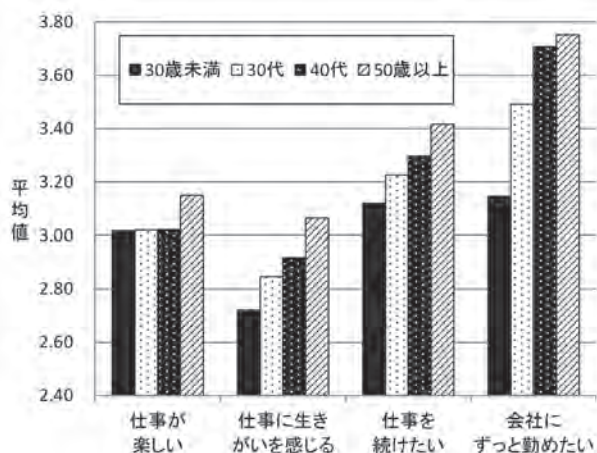


図6-3 年齢別の働きがい項目の平均値

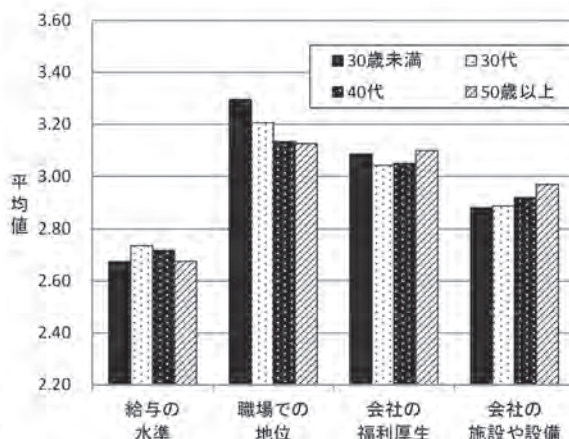


図6-4 年齢別の処遇・労働条件の満足度の平均値

3. WMのバランスと企業業績の関係

次に、図6-5～図6-8はWMのバランスと企業業績の関係について、年齢別に示したものである。WMのプロセス指標の分布については、「40代」まで年齢を経るに従って、外発指標が全体的に高くなっていき、「30歳未満」ではグラフの下半分にプロットがやや多い分布が、徐々にグラフ上側にプロットが多くなっていった。内発指標の水準については、「40代」までは変化はあまりみられないが、「50歳以上」については「40代」に比べると内発

指標が高い企業が多い。年齢による変化は最初に外発指標に表れ、年齢に伴って外発指標は上昇するが、その後、内発指標も高まっていき、「50歳以上」ではグラフの右上の象限へと移動していくと考えられる。WMのバランスと企業業績の関係については、「30代」のプロットが年齢を区別しない全体のWMと企業業績の関係にやや近い印象があるものの、明確な傾向は認められなかった。

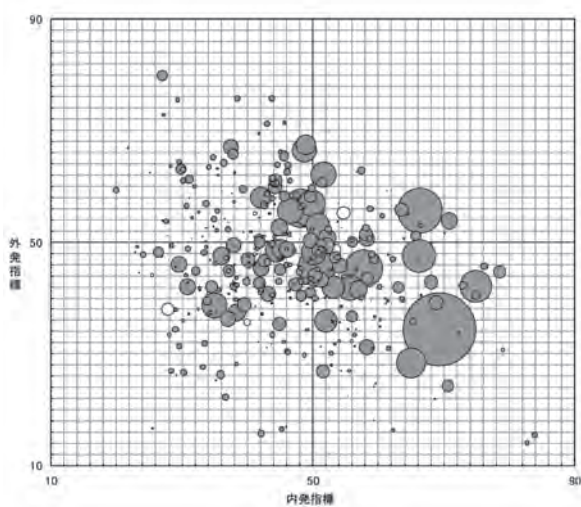


図6-5 30歳未満におけるプロセス指標と営業利益の関係

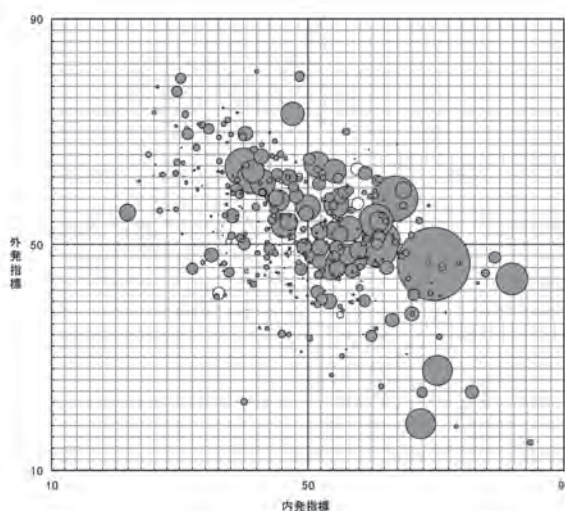


図6-6 30代におけるプロセス指標と営業利益の関係

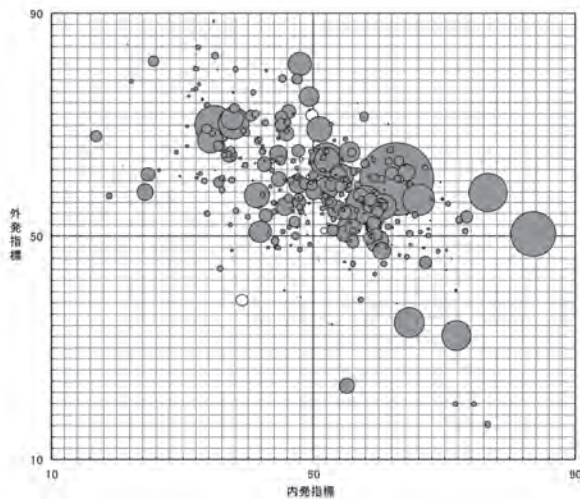


図6-7 40代におけるプロセス指標と営業利益の関係

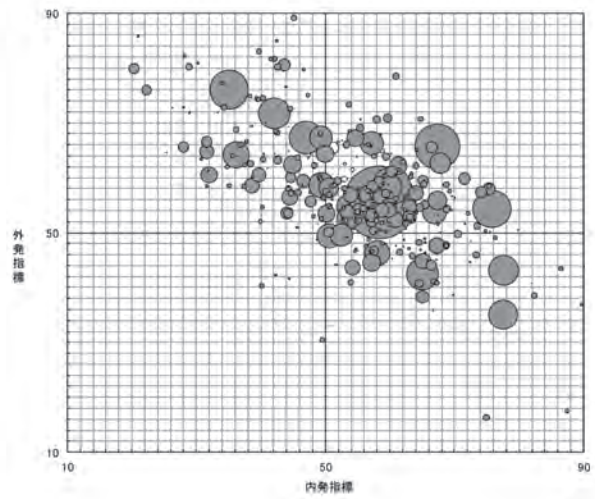


図6-8 50歳以上におけるプロセス指標と営業利益の関係

7. 世代別の分析

前節では年齢による働きがいの違いを確認した。ところで、“近頃の若者は”という言説がなされる場合、それは“自分が若かった頃の同世代は今の若者と違っていた”という意味が含まれているものと思われる。このように世代、つまり誕生した時代が働きがいに与える影響も無視できない。誕生した時期が共通する集団は、成長・進学・就職・昇進といったライフ・ステージにおいて、バブル景気やその崩壊など共通した社会的な出来事を体験する。そうした経験が仕事や職場、会社への意識に影響するということは、十分に考えられる。

そこで、年齢の回答と調査年度から回答者の世代を割り出し、世代間での比較を行った。これにより、働きがいに関連した項目の回答傾向が、世代によってどのように異なるのか、もしくは同じなのかを検証し、各世代の特徴を実証的にあぶりだすことができる。

1. 世代別の定義(分類指標)

世代の定義については、広く用いられている以下のものを用いた。

- ① 焼け跡世代：1935年から1946年までに生まれた、幼少期と少年期を第二次世界大戦中に過ごした世代。
- ② 団塊の世代：1947年から1949年までに生まれ

た、日本における第一次ベビーブームが起きた時期に生まれた世代。

- ③ しらけ世代：1950年から1964年までに生まれた、学生運動が下火になった時期に成人を迎えて政治的無関心が広まった世代。
- ④ バブル世代：1965年から1969年までに生まれ、バブル景気の時期に就職した世代。
- ⑤ 氷河期世代：1970年から1982年までに生まれ、就職氷河期に就職活動を行った世代。
- ⑥ ミニマムライフ世代：1983年から1986年までに生まれ、小学校でバブル崩壊、中学校で阪神・淡路大震災、大学卒業時に超就職氷河期を経験した世代。
- ⑦ ゆとり世代：1987年から2004年に生まれ、2002年度学習指導要領によるゆとり教育を受けた世代。

④「バブル世代」や⑤「氷河期世代」など、これらの世代の定義において就職時期、とりわけ大学卒業者の就職時期が大きなポイントとなっているといえる。就職時期と年齢とのズレを統制するため、以降の分析では大学卒の組合員のデータのみを用いて分析を行った。各世代の構成比率は図7-1に示すとおりである。①から⑦の世代のうち、「焼け跡世代」「団塊の世代」は回答者が非常に

少なかったため分析の対象からは省いた。また「ミニマムライフ世代」と「ゆとり世代」も回答者が比較的少なかったため、統合して一つの世代として扱った。なお、世代区分については恣意的なものなので、組合員の働きがいの世代による違いを明らかにする、という今回調査の目的に照らし合わせると適したものではないかもしれない。世代の区分そのものの検討は今後の課題である。

ON・I・ON2調査は1990年から現在まで実施されているとはいえ、世代別に結果を概観するには必ずしも十分ではない。例えば「ミニマムライフ・ゆとり世代」が一般的に大卒で就職する年齢であ

る22歳を迎えるのは最も早くて2006年である一方、2006年の調査時点では40歳より若い「しらけ世代」は存在しない。図7-2は各世代別の年齢構成の比率を示している。「しらけ世代」「バブル世代」「氷河期世代」「ミニマムライフ・ゆとり世代」となるに従って、年齢の高い層が少なく、若手層が多くなるのが分かる。このように世代間で年齢のばらつきが生じるのを統制するため、また年齢を重ねることによる意識の推移をあわせて観察するために、個別項目の分析においては、世代に加えて調査時点での回答者の年齢ごとに回答の傾向を検討した。

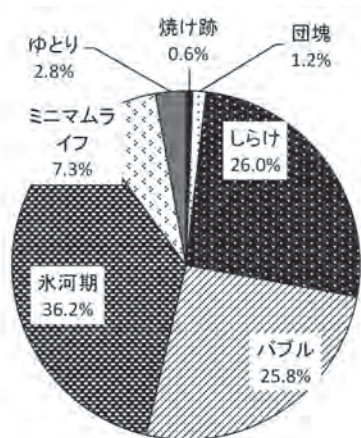


図7-1 大卒者の世代の構成比率

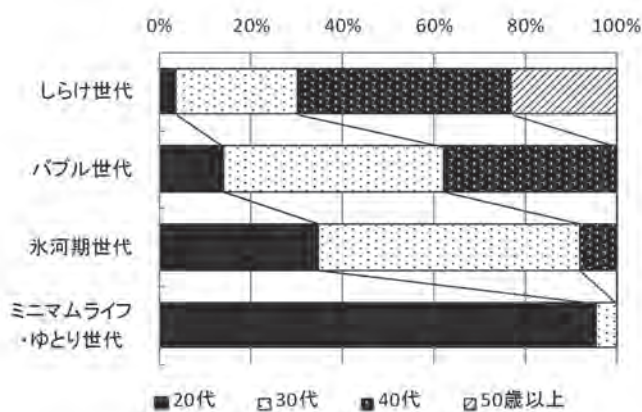


図7-2 世代別の年齢構成比率(大学卒のみ)

2. 項目平均の傾向

まず、個別項目についての結果を概観する。総合的働きがいの仕事の継続意志、会社への勤続意志の2項目は、いずれもデータのあるすべての世代において22歳の就職直後から3年間は大きく落ち込んだ後、徐々に高くなっていくことがわかった(図7-5、図7-6)。さらに世代別にみると、「しらけ世代」および「バブル世代」が最も低く、「氷河期世代」「ミニマムライフ・ゆとり世代」の順に高い。また、内発的働きがいの仕事の楽しさ、生きがいを感じるということ項目も、総合的働きがいの2項目ほど傾向が顕著ではないが、「しらけ世代」「バブル世代」で低く、「氷河期世代」「ミニマムライフ・ゆとり世代」で高いという点は共通していた(図7-3、図7-4)。

22歳から3年間の働きがいの落ち込みは、いわゆる“社会人3年目の壁”が、世代を問わず現れた結果だといえる。実際、厚生労働省が新規学卒者の離職状況として発表している「学歴別卒業後3年以内離職率の推移」では、大学卒の3年以内の離職率は1989年から1994年卒業業者までは3割未満と比較的低いものの、それ以外の時期ではほぼ一貫して3割を超えており、本分析の結果と整合している。ただし、図7-3～図7-6をみると、この働きがいの落ち込みは「しらけ世代」「バブル世代」で最も激しい。この傾向は厚生労働省の資料とは必ずしも合致していない。「学歴別卒業後3年以内離職率の推移」において大学卒で最も離職率が高い年は1999年から2006年までの間であり、この間の新規学卒者は「しらけ世代」「バ

ブル世代」ではなく、「氷河期世代」が該当する。また、社会人3年目までの勤続意志が低いからといって、実際に退職に至るとは限らず、離職との関係については、時代背景や各世代の就職状況などを含めてさらに検討する余地がある。

この総合的働きがいと同様の傾向が、処遇・労働条件の満足度でも観察された(図7-7~図7-10)。給与、職場での地位、会社の施設や設備、福利厚生への満足度は、ほぼすべての年齢にわたって「しらけ世代」で最も低く、「バブル世代」「氷河期世代」「ミニマムライフ・ゆとり世代」の順に高くなっていった。

ただし、給与、会社の施設や設備、福利厚生については、確かに「しらけ世代」「バブル世代」は20代の間は満足度が低いものの、「バブル世代」は30歳前後に、「しらけ世代」も30代半ばになると満足度が上昇し、他の世代と同程度の水準となっ

ていた。「バブル世代」「しらけ世代」のこの満足度の上昇時期は、年齢から換算すると、1991年から1993年までのバブル崩壊の時期とちょうど合致する。バブル崩壊による急速な景気の後退から、雇用が抑制されたり企業の破綻が相次ぐ社会情勢のなかにあっても、雇用が確保されているという安心感が満足度の上昇へとつながっていったのかもしれない。また、「氷河期世代」「ミニマムライフ・ゆとり世代」では、処遇・労働条件の満足度は、「20代」で比較的高くなっていった。前節の年齢による分析の結果、「30歳未満」は他の年齢に比べて外発指標が全体的に低く、外的報酬による動機づけのプロセスが弱いといえる。これらを合わせて考えれば、この世代・年齢では、そもそも労働の動機として外的なインセンティブを重視しておらず、要求水準が低いために、外的要因に対する満足度が高くなっている可能性が考えられる。

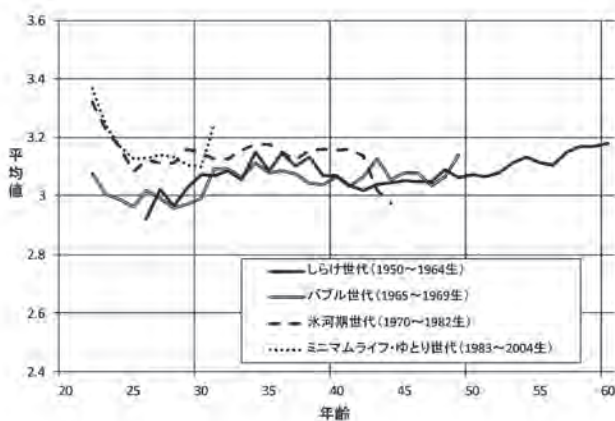


図7-3 「今の仕事楽しい」についての世代別の年齢による推移

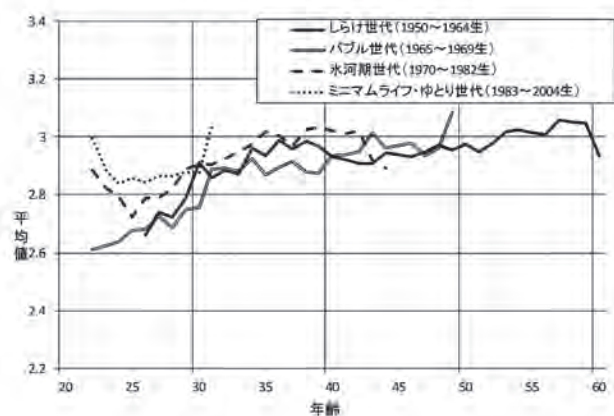


図7-4 「今の仕事に生きがいを感じる」についての世代別の年齢による推移

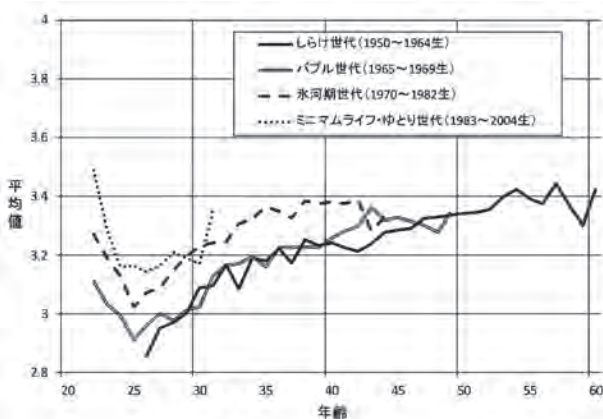


図7-5 「今の仕事を続けたい」についての世代別の年齢による推移

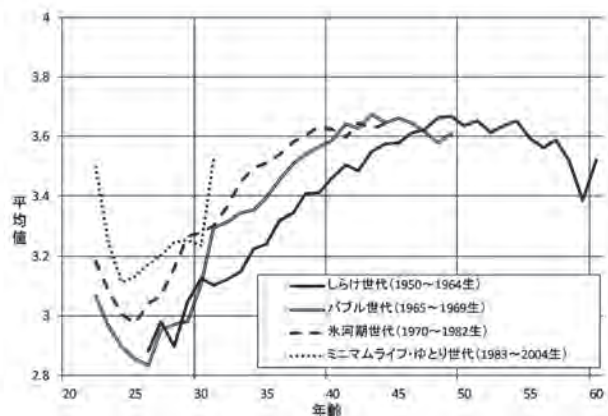


図7-6 「今の会社に勤め続けたい」についての世代別の年齢による推移

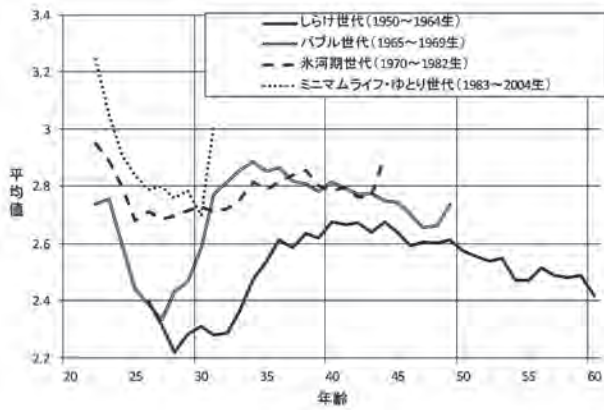


図7-7 「給与の水準」の満足度についての世代別の年齢による推移

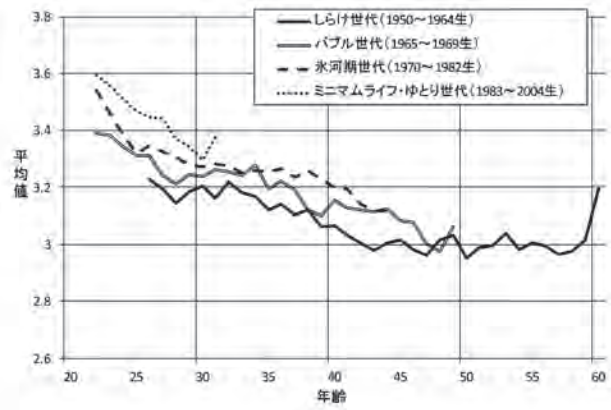


図7-8 「職場での地位」の満足度についての世代別の年齢による推移

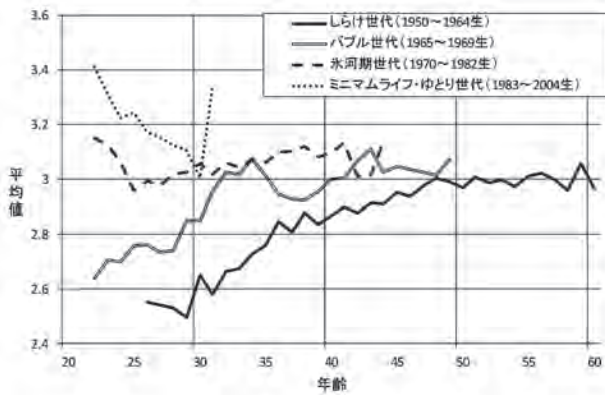


図7-9 「会社の福利厚生」の満足度についての世代別の年齢による推移

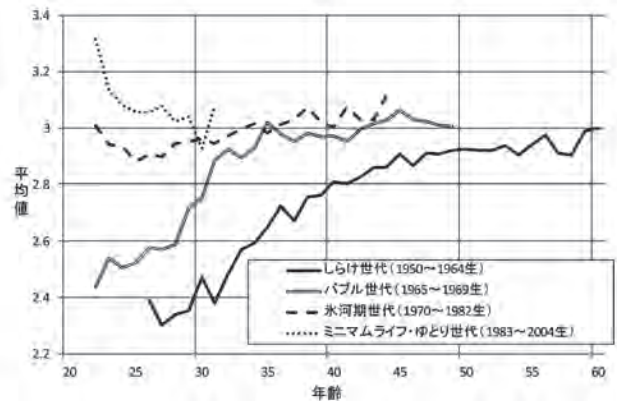


図7-10 「会社の施設や設備」の満足度についての世代別の年齢による推移

3. WMのバランスと企業業績の関係

次に、WMのプロセス指標の分布について概観した。第5節の図5-10に示した通り、「大学卒」全体の分布は内発指標が高く、外発指標が低いグラフの右下の象限に偏る傾向があった。これに最も近いのは、「氷河期世代」の分布(図7-13)である。また、バブルの数が少ないものの、「ミニマムライフ・ゆとり世代」も似た傾向であるといえる(図7-14)。企業業績との関係でもこれらの2つの世代区分は「大学卒」全体に近い傾向であった。一方、「しらけ世代」「バブル世代」はこれら2つの世代よりも外発指標が全体的に高い。図7-2に示した通り、各世代の年齢構成には偏りがあり、「しらけ世代」は年齢が高い層の割合が高く、「ミニマ

ムライフ・ゆとり世代」はほとんどが「20代」の若手層である。「しらけ世代」「バブル世代」で「氷河期世代」「ミニマムライフ・ゆとり世代」よりも外発指標が高いのは、年齢構成の違いが影響している可能性も否定できない。一方で、年齢による差を引き起こしているのは、この世代間の差だともいうことができる。とりわけ「氷河期世代」「ミニマムライフ・ゆとり世代」などは年齢構成の偏りが大きく、今後これらの世代が年齢を重ねていった場合、本分析でみられた傾向が変化しないとは言い切れない。年齢による変化の影響と世代による影響、またそれらの複合的影響について引き続き検討を重ねる必要がある。そのためには、引き続きデータを蓄積していくことが重要である。

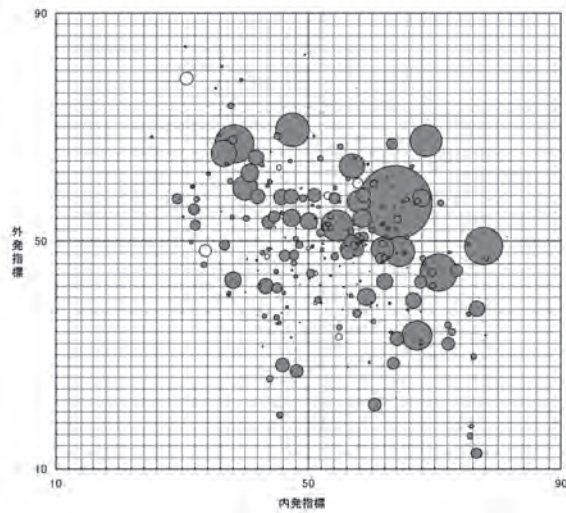


図7-11 しらけ世代(大卒)におけるプロセス指標と営業利益の関係

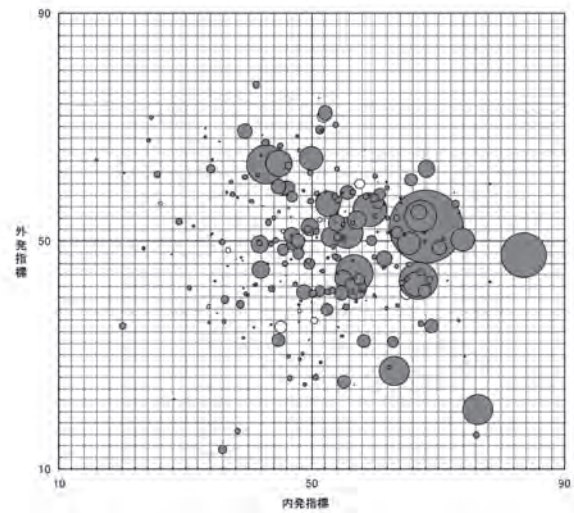


図7-12 バブル世代(大卒)におけるプロセス指標と営業利益の関係

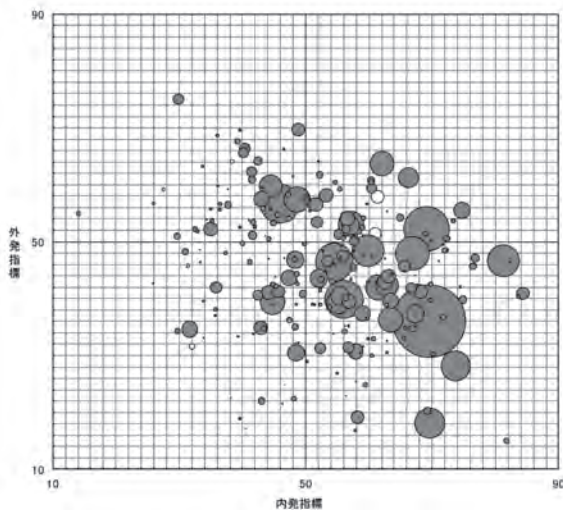


図7-13 氷河期世代(大卒)におけるプロセス指標と営業利益の関係

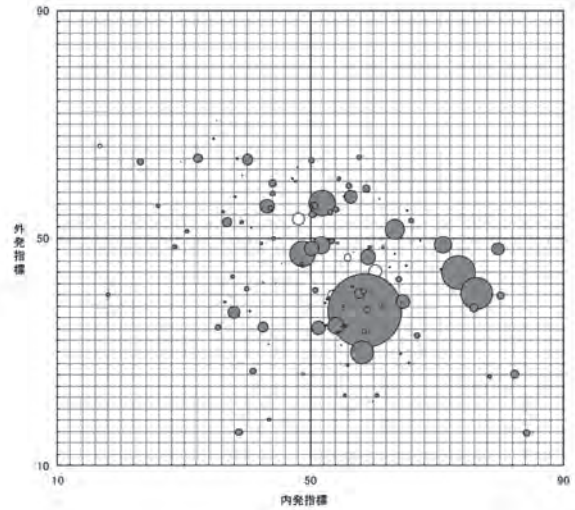


図7-14 ミニマムライフ・ゆとり世代(大卒)におけるプロセス指標と営業利益の関係

8. まとめと今後の展望

本稿では、WMのプロセス指標および働きがいにかかわる個別項目について、職種別、学歴別、年齢別、世代別に分けた傾向を確認してきた。個別項目やWMのプロセス指標の傾向および業績との関係の属性別傾向は上述したとおりであるが、こうした分析によって属性間で傾向が大いに異なり、業績の向上あるいは労働者にとってより望ましい働きがいの状態についても属性別に検討することの重要性が明らかになった。

一方、それぞれの属性別傾向は個別の属性の影響だけによるものではない。職種別の傾向は学歴別の傾向と切り離すことはできず、例えば、大学卒以上の営業系および専門系職種は、WMの内発優位の傾向が最も顕著な属性といえる。さらに、近年では、製造部門の子会社化や非正規化が進行しており、製造現場が高年齢化しているともいわれている。図8-1は職種別の年齢構成割合を示したものである。図5-1で示した職種別の学

歴構成ほど大きな違いがあるわけではないが、「技能・現業」は他の職種に比べて40歳以上が多く、30歳未満が少ない。第5節でも述べたように、組合員の学歴構成は緩やかではあるが高学歴化している。こうしたことを考え合わせると、職種と学歴を考慮する際には、年齢もあわせて検討する必要があるだろう。また、年齢と世代についても切り離せない問題であることは先述のとおりであり、これらの現象の複合体としての働きがいの実態を明らかにしていくために今後も検討を重ねる必要がある。

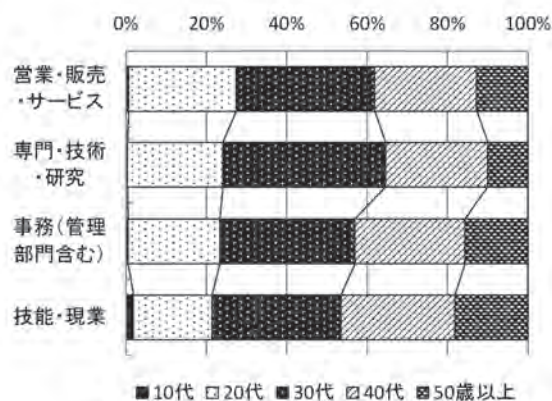


図8-1 職種別の年齢構成比率

前稿の八木・山下において、リーマンショック以後、WMのプロセス指標は全体的に外発指標が高くなる傾向があると示されていた。一方で、「大学卒」に絞った世代別分析では、近年多数を占めている「氷河期世代」「ミニマムライフ・ゆとり世代」は「しらせ世代」「バブル世代」に比べて外発指標が低く、内発指標が高い傾向があり、全データによる近年の変化とは合致しない。学歴別分析をみれば、プロセス指標の全体的傾向は分析対象者の多数を占める高卒者の傾向が反映されたものだと推察されており、リーマンショック以後の変化についても属性別にみていく必要があるだろう。加えて、「大学卒」以外での世代の検討も必要である。

多様な属性の影響を複合的にとらえるような詳細な分析、また、「ミニマムライフ・ゆとり世代」などの若い世代の特徴を明らかにしていくには、さらなるデータの蓄積が必要である。また、各会社の産業別、管理職も含めた職位別など、本稿で取り上げた属性以外の分類も重要である。さらに、現在(公社)国際経済労働研究所において進行中の第49回共同調査では、企業の持つ様々な制度・施策とWMの関係を検討しようとしている。こうした研究から、新たな切り口が示されることも期待される。

<文献>

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014) Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008.

Deci, E. L. (1971) Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.

Deci, E. L. (1975) *Intrinsic motivation*. New York; Plenum.

国際経済労働研究所 (1996) ON・I・ON2: 参加関与型組織としての労働組合の再生 国際経済労働研究所第30回共同意識調査総合報告書

三崎秀央(1998) 研究開発従事者の準拠集団、業績、モチベーターペイント業界における研究職、技術職、技術サービス職の比較一。経営行動科学, 12, 89-101.

高原龍二(2013) 日本の労働者における年齢・職務満足関係の職種差。対人社会心理学研究, 13, 23-30.

八木隆一郎・山下京(2009) ワーク・モチベーションと企業業績: 日本的企業文化の持つ意味 *Int'lecowk*, 64(2), 7-19.

特集3

組織レベルでのワーク・モチベーションの規定因をとらえる ～給与の高い組織は内発的モチベーションが低い?～

公益社団法人 国際経済労働研究所 研究員 阿部 晋吾
公益社団法人 国際経済労働研究所 研究員 坪井 翔

1. はじめに

国際経済労働研究所の第30回共同調査ON・I・ON2(以下、ONI・O・ON2調査)では、働きがい、ワーク・モチベーション(勤労意欲・仕事への動機づけ。以下WM)の観点からとらえて検討している。ワーク・モチベーションの源泉は大きく2つの側面に分けられる。ひとつは職務の自律性・有能性などに代表される内発的側面であり、いわゆる「内面からわき起こる、やる気」である。もうひとつは、仕事に対して副次的に与えられる外発的側面で、「給与」「地位」「昇進」などが代表的なものである。ON・I・ON2調査では、この2つの側面を包含する総合的なWMも含めて、WMとそれを取り巻く要因についての設問を用意し、その実態を検討している。さらに、内発的なモチベーションと外発的なモチベーションをプロセスとしてとらえる指

標も開発し、そのバランスのあり方についても提案している(八木・山下, 2009)。

ON・I・ON2調査では1990年代から統一した項目で、業種・業界を超えた大規模なデータが蓄積されているため、これまでにWMの実態(水準)の経時的变化(阿部・向井・依藤・田中・藤原, 2014; 阿部・内田・丹波・前田, 2008; 阿部・八木, 2009; 八木・阿部, 2006)や、層別の傾向(阿部, 2014)を中心に検討してきた。これらの分析の中で、どのような要因がWMを左右するのか、すなわちWMの規定因についても補足的に検証してきたが、本稿では特にこの分析に焦点をあて、これまで明確に区別してこなかった、個人レベル、組織レベルでの影響を分けた上での分析を行い、新たな知見を得ることを目的とする。

2. ワーク・モチベーションの規定因分析

組合員の「WM」にはどのような要因が影響するのであろうか。これまでに行われた分析の中で、WMに比較的強い影響力を持っている17の変数(要因)が確認されている(表2-1参照)。組織ごと

に提出しているON・I・ON2調査の報告書の中では、この17変数を規定因として、WMを説明するための重回帰分析を行っている。

分析コラム

特集3は多変量解析という統計的な手法を用いた論文であるため、使用する分析について簡単に解説しておく。

重回帰分析

会社への関与意識、職場の人間関係、給与の水準など、ワーク・モチベーション（以下WM）を取り巻く要因（規定因）にはさまざまあるが、その中でも、最も強く関連する要因は何だろうか。この疑問に答えてくれる多変量解析が、重回帰分析である。重回帰分析とは、1つの目的変数（ここでは、WM）を2つ以上の説明変数（WMの規定因）で予測するための分析手法である。ここでいう予測とは、ある説明変数（規定因）が高くなる（低くなる）ほど、目的変数（WM）も高くなる（低くなる）といった関係性を推定するものである。説明変数のうち、どれが最も強く目的変数と関わっているか、相対的な影響力の強さは、係数 β で表され、その値の絶対値が大きいほど、他の要因と比べて、その要因の影響力が強いことを示す（図1）。

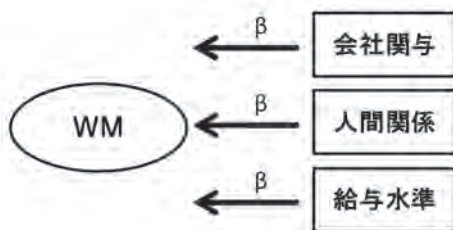


図1 重回帰分析のイメージ

なお、この分析を行う際の留意点として、多重共線性の問題がある。多重共線性とは、重回帰分析を行う際に、説明変数（規定因）同士の相関が高すぎることをいい、その説明変数の分析結果が不正確になる場合がある。特集3で行った重回帰分析も、いくつかにおいて多重共線性がみられたため、該当する変数は結果の表記から除外した。

階層性のあるデータと階層線形モデリング

階層性のあるデータとは、「複数の国の国民」「複数の学級の生徒」「複数の企業の従業員」を対象とした調査のように、最初に国、学級、企業などの集団を単位として調査対象とし、その後、その内部の人に対して調査を実施するといった、2段階以上の段階をふまえて取得されたデータのことである。ON・I・ON2調査のデータにも階層性があり、個人レベル（組合員単位）の情報と、集団レベル（組合単位）の情報の両方が含まれている。

たとえば、上記の重回帰分析を行ったところ、会社関与が内発的WMに最も強く影響する規定因であることがわかったとしよう。しかし、ここで明らかになった関係性は、同じ組織内での個人間の差によるものなのか（同じ会社の中でも、会社関与が高い人はWMが高い＝個人レベル）、それとも異なる組織間での差（会社関与が高い人が多い会社は、他の会社に比べてWMが高い＝集団レベル）によるものかが判然としない。

そこでこの2つのレベルを区別するために用いられる解析手法が、階層線形モデリングである。階層線形モデリングは、重回帰分析を階層的データに対応させたものである。この分析によって、WMの各規定因のデータの変動を、組織レベルの変動と、個人レベルの変動に分解したうえで、それぞれのレベルでの規定因がもつ影響力を分析することができる（図2）。

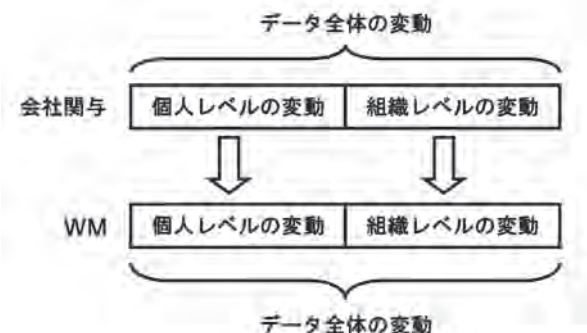


図2 階層線形モデリングのイメージ

表2-1 WMと、WMの規定因

「内発的働きがい」	今の仕事が楽しく、生きがいを感じている
「総合的働きがい」	今の仕事を続けたい、今の会社にも勤め続けたい
「会社関与」	自分の会社や参画している事業は社会的意義があり、その将来に夢を持っている
「自己開示」	職場の中では自分をあまり出していない <逆転項目>
「ボトムアップ・コミュニケーション」	会社は従業員の提案や意見をよく聞いてくれる
「職務自律性」	仕事が自分のプランやスケジュールどおりにでき、手順や方法は自分の判断で変更できる
「複雑多様性」	毎日の仕事は単調である <逆転項目>
「成果明瞭性」	自分の仕事の成果は一目で明らかである
「職場での存在感」	今の職場から私がいなくなるとみんなが困る
「上司との関係」	上司の指導力や上司との関係についての満足度
「上司からの評価」	上司からの評価に対する満足度
「地位や昇進」	職場での地位や昇進の可能性に対する満足度
「職場の人間関係」	職場の人間関係や雰囲気に対する満足度
「給与の水準」	給与の水準に対する満足度
「休暇や労働時間」	休暇や労働時間に対する満足度
「仕事の社会的評価」	仕事や会社への社会的評価に対する満足度
「有能感」	仕事がよくでき、仕事上の問題はたいてい解決できる
「自律感」	自分で見通しを立てながら仕事ができ、創意工夫を活かしている
「達成感」	自分の仕事の目標は常に達成している

3. これまでの研究とその問題点

阿部・八木(2009)では、小泉内閣(2001年4月～2006年9月)発足の前夜、いわゆる「失われた10年」の前後において、WMの実態に変化がみられるかを検討し、その規定因の変化についても重回帰分析を用いて検証している。使用データは、1990年11月から1994年までにON・I・ON2に参加した56労組のデータ(94年以前データ)と、2001年1月から2007年までにON・I・ON2に参加した72労組のデータ(01年以降データ)である。後ほど、この結果と比較しつつ本稿での結果を述べていくので、ここでは改めてその結果を確認しておく。

1. 内発的WMの規定因

まず内発的WMに対する重回帰分析の結果を表3-1に示す。結果をみると、94年以前、01年以降データのいずれにおいても最も強く影響するのは会社関与、ついで職場の人間関係であることが明らかとなった。また、その他の変数は「失われた10年」の前後で多少の入れ替わりはあるものの、職場での存在感はどちらにおいても上位にあがってくるのが明らかとなった。

表3-1 「失われた10年」前後での内発的WMの規定因の比較(重回帰分析)

94年以前データ	
説明変数	β
会社関与	.18
職場の人間関係	.16
複雑多様性	.15
自律感	.11
上司との関係	.09
職場での存在感	.09
$R^2 = .40$	
01年以降データ	
説明変数	β
会社関与	.20
職場の人間関係	.15
職場での存在感	.10
ボトムアップ・コミュニケーション	.10
上司との関係	.09
$R^2 = .41$	

2. 総合的WMの規定因

次に、総合的WMの結果を表3-2に示す。総合的WMには内発的な成分も含まれており、内発的WMが最も影響力が強いのは当然であるため、ここではそれ以外の要因に注目する。94年以前、01年以降データとも同じで、内発的WMを除けば、ここでも会社関与が影響しており、次いで休暇や労働時間の満足度となっている。

3. これまでの研究の問題点

このように、経済情勢や労働環境に大きな変化が生じたと思われる「失われた10年」の前後においても、WMの規定因にはある程度の一貫した傾向が確認されている。また、八木・阿部(2006)は

表3-2 「失われた10年」前後での総合的WMの規定因の比較(重回帰分析)

94年以前データ	
説明変数	β
内発的働きがい	.54
会社関与	.12
休暇や労働時間	.07
$R^2 = .49$	
01年以降データ	
説明変数	β
内発的働きがい	.52
会社関与	.14
休暇や労働時間	.07
$R^2 = .45$	

阿部・八木(2009)とは異なる時点でのON・I・ON2調査データベースを用いて分析を行っているが、やはり同様の結果が確認されている。

ところで、従来行ってきた分析の大きな問題は、個人の変動と集団の変動がデータの中に混在している、すなわち階層性を考慮に入れないうまま分析が行われている点にある。この2つの変動が混在していると、「この組織のWMの低い層には、このように対処すればよい」「この組織が他組織と同じくらいにWMを高めるためには、このような対策が考えられる」といった、実践的な提言を行うことが難しくなってしまう。

そこで今回は新たに、まず組織単位での分析を行い、その後、個人レベルと組織レベルの変動を区別した分析を行う。

4. 組織単位でのワーク・モチベーションの規定因

組織レベルでのWMについて、八木・山下(2009)で紹介した内発的モチベーションと外発的モチベーションの指標(以降では、「内発指標」「外発指標」とする)を用いて検討した。「内発指標」「外発指標」は、単純に複数の項目得点を合計するような指標とは異なり、モチベーション過程(プロセス)を総合的に指標化しており、組織を単

位として得られるデータである。この指標を利用して、組織単位での重回帰分析を行う。

1. 使用データ

1989年から2015年3月までに(公社)国際経済労働研究所、(株)応用社会心理学研究所が収集した意識調査のうちWMに関連する項目を含んだものを抜粋し、656組織1,899,463名のデータを

分析対象として用いた。

本稿では組織単位でのWMについて分析するため、656組織ごとに上述の内発指標、外発指標を算出した。また、WMに比較的強い影響力を持つ17変数(表1)について、各組織の平均値を算出した。各組織の内発指標および外発指標を目的変数に、17変数の平均値を説明変数とした重回帰分析を行った。なお、各組織で実施された調査において、17変数を測定するための設問が1つでも欠けている組織は分析に使用できないため除外したところ、最終的な分析対象組織数は364となった。

2.内発指標の規定因

組織レベルで内発指標を算出し、同様に組織レベルで算出した影響要因を用いた重回帰分析を行った(表4-1)。分析の結果、内発指標に最も強く影響する要因は会社関与、ついで地位・昇進であった。その他の影響要因としては、仕事から得る手ごたえである有能感や達成感、仕事自体の性質である複雑多様性や職場での存在感、職場の人間関係・雰囲気があがっていた。

ON・I・ON 2調査において、会社関与は内発

表4-1 内発指標の規定因(重回帰分析)

説明変数	β
会社関与	.45
地位・昇進	.22
有能感	.20
複雑多様性	.16
職場の人間関係・雰囲気	.15
達成感	.14
$R^2 = .79$	
※多重共線性がみられた変数は表記から除外	

的WMの規定因としてあがることが多いのに対して、地位・昇進は少ない。この結果は、地位・昇進に対して満足するほどWMが高くなるというよりは、地位・昇進に満足している人が多い、つまり組織全体としての人員配置に納得感が高い組織ほど、内発指標が高くなる解釈できる。

3.外発指標の規定因

次に、外発指標を目的変数とした重回帰分析を行った(表4-2)。最も影響力の強い要因には休暇や労働時間、ついで社会的評価があがっていた。休暇や労働時間、会社や仕事に対する社会からの評価に対して満足している人が多い組織ほど、外発指標が高くなる傾向がみられた。

表4-2 外発指標の規定因(重回帰分析)

説明変数	β
休暇や労働時間	.36
社会的評価	.22
職場での存在感	.19
成果明瞭性	.15
$R^2 = .34$	
※多重共線性がみられた変数は表記から除外	

4. 考 察

内発指標の向上には、会社や事業に対して社会的意義や夢を感じられる人が増えることと、納得感が得られるような人員配置をすることが重要であり、外発指標の向上には、休暇や労働時間に対する満足感や、会社や仕事に対する社会的評価への満足感を高めるような取り組み、制度施策が有効であることが示された。今回、組織レベルでの分析によって、初めて内発指標および外発指標に対して影響する要因を直接的に検討することができた。

5. 個人レベルと組織レベルを区別したワーク・モチベーションの規定因

組織単位でのWMの規定因分析の限界としては、組織内における個人レベルの変動と、純粋に組織レベルで生じている変動を分けて扱うことができない点が指摘できる。そこで次に、階層線形モデリングを用いて、個人レベルと組織レベルを区別

した分析を行った。

1 使用データ

ON・I・ON2調査データベースの2013年度更新版を使用した。具体的には、2009年4月から2014年3月までに調査を実施した146組織から、

参加組織ごとに全組織人員の3%相当を無作為抽出したデータであり、有効回答は49,927件である。説明変数はここまでの分析と同じで、17変数であり、目的変数は内発的WMおよび総合的WMである。

2. 内発的WMの規定因

内発的WMに対する階層線形モデリングの結果を表5-1に示す。個人レベルでは、影響の強い順に、会社関与、職場の人間関係、職場での存在感、上司との関係、職務自律性、複雑多様性があがった。これらは職務自律性を除けば、阿部・八木(2009)でもあがってきた要因であった。一方、組織レベルでは、有能感、複雑多様性、給与の水準、地位・昇進があがり、給与の水準の β はマイナスの値であった。したがって、組織単位で分析した内発指標の規定因と同様に、適切な人員配置が行われていて、その中で有能感や複雑多様性を感じている人が多い一方、給与水準に満足している人が「少ない」組織ほど、内発的WMが高まりやすいことが示された。給与の水準の満足のマイナスの影響については後ほどさらに考察する。

表5-1 内発的WMの規定因
(階層線形モデリング)

個人レベル	
説明変数	β
会社関与	.22
職場の人間関係	.13
職場での存在感	.11
上司との関係	.09
職務自律性	.09
複雑多様性	.08
組織レベル	
説明変数	β
有能感	.07
複雑多様性	.05
給与の水準	-.05
地位や昇進	.04

3. 総合的WMの規定因

総合的WMに対する階層線形モデリングの結果を表5-2に示す。個人レベルでは、内発的WMを除くと、影響力の強い順に、会社関与、職場での存在感、休暇や労働時間、職場の人間関係が

あがった。会社関与、休暇や労働時間は阿部・八木(2009)でもあがった要因である。

さらに、組織レベルでは、上記以外では、給与の水準も有意になったが、ここでは先ほどと異なりプラスの値であり、給与の水準に満足している人が「多い」組織ほど、総合的WMが高くなる、という結果となった。

表5-2 総合的WMの規定因
(階層線形モデリング)

個人レベル	
説明変数	β
内発的働きがい	.51
会社関与	.15
職場での存在感	.05
休暇や労働時間	.05
職場の人間関係	.05
組織レベル	
説明変数	β
内発的働きがい	.10
会社関与	.07
休暇や労働時間	.05
給与の水準	.05
職場での存在感	.03

※多重共線性がみられた変数は表記から除外

4. 考察

個人レベルと組織レベルの変動を区別した階層線形モデリングを用いた分析を行ったところ、個人レベルの変動については、内発的WM、総合的WMともにおおむね阿部・八木(2009)と合致する結果が得られた。つまり、これまでの重回帰分析での結果は、組織レベルでの変動というよりも、個人レベルでの変動を色濃く表現していたといえる。一方で、組織レベルでは給与の水準が内発的WMにはマイナスの影響を、総合的WMにはプラスの影響を与えていた。内発的WMに対して給与の水準がマイナスの影響を与えるという結果は、WMの内発的側面と外発的側面にトレードオフ関係があることと関連していると考えられる。心理学において、内発的なモチベーションは外的な報酬を与えることで抑制されることが実験室実験などによって繰り返し確認されている(代表的な研究としては、Lepper, Greene & Nisbett 1973)。これまで

の重回帰分析では、このような関係性は確認できなかったが、個人レベルと組織レベルを分けた今回の分析によって、組織単位としては給与に満足することは内発的なWMを阻害することが示されたといえよう。

また、内発指標、外発指標に対する組織単位での重回帰分析の結果との関連では、内発指標の規定因としてあがってきた地位や昇進の満足度、有能感は、組織レベルの変動であることが改めて確認できた。複雑多様性は、個人レベル・組

織レベルの両方で規定因となっていた。総合的WMについては、また外発指標の規定因としてあがった休暇や労働時間、職場での存在感も、個人レベル・組織レベル両方の規定因であることが示された。すなわち、同じ組織内においても、特にこれらを実感していたり、満足していたりする人はWMが高まるし(個人レベル)、こうした職場環境が整っている組織は、全般的にWMが高い(組織レベル)といえる。

6. まとめと今後の展望 —第49回共同調査に向けて—

本稿で行った組織単位での分析、および個人レベルと組織レベルを区別した分析によって、従来の分析では明らかにすることができなかった、新たな知見が得られた。組織レベルの指標である内発指標を高めるうえで重要な要因は会社関与、地位・昇進であり、外発指標を高めるうえで重要な要因は休暇や労働時間、社会的評価であった(図6-1)。

また、個人レベルと組織レベルを区別した階層線形モデリングでは、従来の分析結果は主に個人レベルの変動を反映していたことが明らかとなった。一方で、組織レベルの分析結果から、WMの

内発的側面と外発的側面のトレードオフ関係が確認された(図6-2)。

個人レベルと組織レベルの影響を明確に区別することは、各組織での調査結果に対する解釈や提言を行う上でも有用である。今後の展望としては、組織風土のように概念そのものが組織単位で測定すべき要因や、特定の人事制度の有無などの客観的な指標とWMの関連をみていくことが考えられる。(公社)国際経済労働研究所で現在進行中の第49回共同調査「企業制度・施策に関する組織調査」では、こうした組織風土や、人事制度の有無を組織ごとに調査し、利用率などの運用

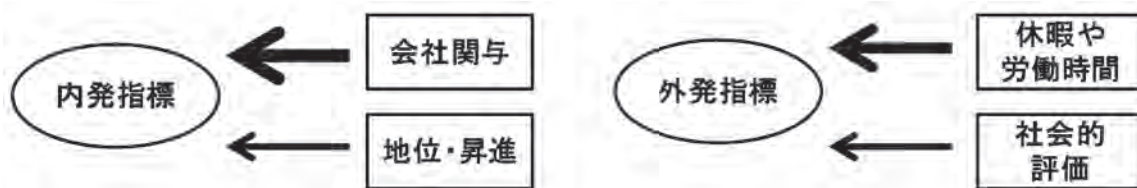


図6-1 内発指標・外発指標の規定因

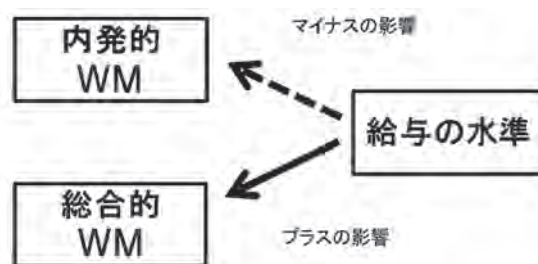


図6-2 内発的WM・総合的WMに対する給与の水準の影響

実態も含めた詳細なデータベースを作成することを予定している。このデータベースと意識調査データと結び付けた分析を行うことで、企業制度・施策がWMに及ぼす影響を数値化することが可能となる(図6-3)。

制度の影響を数値化し、客観的に把握することができれば、どういった制度の導入がWMを高めるのか、またはどういった制度はかえってWMを損なうのかが明らかとなる。また、それぞれの制度の影響を同じ尺度で数値化するため、新しい制度を導入する際の優先順位付けに利用できる。同時に、WMへの影響が限定的な制度を特定することで、

制度の取捨選択が可能となるため、労務費・福利厚生費の最適化にも活用できるだろう。

これらの研究知見は、各組織における調査後のアクションに対して、重要な示唆を与えることが期待できる。ON・I・ON2調査の結果から、内発指標・外発指標のバランスが取れている組織ほど、高い業績をあげていることが明らかにされている(八木・山下, 2009)。意識調査によって測定されたそれぞれの組織の状態を踏まえて、内発指標・外発指標のバランスを改善するために必要な制度への提言も可能となるだろう。



図6-3 第49回共同調査「企業制度・施策に関する組織調査」

<文献>

阿部晋吾(2014)働きがいの職種別傾向: 共同意識調査「ON・I・ON2」データを用いて Int'lecowk, 69(1), 30-32.

阿部晋吾・向井有理子・依藤佳世・田中宏明・藤原勇(2014)リーマンショック前後での労働組合員意識の変化: 共同意識調査「ON・I・ON2」の調査結果より Int'lecowk, 69(5), 10-25.

阿部晋吾・内田勇一郎・丹波秀夫・前田洋光(2008)「失われた10年」を経た労働組合員意識を探る: 共同意識調査「ON・I・ON2」2001年以降の調査結果より Int'lecowk, 63(9), 7-19.

阿部晋吾・八木隆一郎(2009)「失われた10年」を経た労働組合員の働きがいを探る: 共同意識調査「ON・I・ON2」2001年以降の調査結果より(2) Int'lecowk, 64(2), 20-27.

Lepper, M. R., Greene, D., & Nisbett, R. E. (1973) Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and social Psychology*, 28(1), 129-137.

八木隆一郎・阿部晋吾(2006)労働組合員の意識の現状: 共同意識調査「ON・I・ON2」2005年実施の調査結果より Int'lecowk, 61(4), 7-23.

八木隆一郎・山下京(2009)ワーク・モチベーションと企業業績: 日本的企業文化の持つ意味 Int'lecowk, 64(2), 7-19.

論壇ナビ 2016

第4回:慰安婦問題合意がもたらす影響

明治学院大学 経済学部 准教授
齋藤 隆志

昨年12月28日、日韓両政府の間で慰安婦問題に関する政治的解決の合意が電撃的に成立した。それまでは、この問題について両政府の立場には大きな隔たりがあり、外交関係も冷え切っていたため、大きな驚きを持って迎えられた。韓国世論は過半数が合意に反対したものの、日韓両国の主要メディアおよび国際社会の反応は、おおむね良好なものであった。また、韓国の小学6年生の社会科国定教科書から、今年から用いられる予定のパイロット版にはあった「慰安婦」という表現と写真が削除されるなど、合意の影響とみられる動きも出てきた。今回はこの合意に対する反応や、合意に至った背景事情、さらに今後の見通しに関して、論壇誌等の論考をとりあげて検討したい。

合意への反応

吉見義明(中央大学教授)「**真の解決に逆行する日韓「合意」**」(『世界』3月号)は、今回の合意は被害者に受け入れられるものではなく、白紙に戻すべきだと強く批判する。被害者が受け入れ難い点として、軍の責任を認めず責任の所在が曖昧なままであること、性奴隷状態におかれていたことを否認していること、国家賠償ではなくあくまで支援金であること、真相究明・再発防止措置が約束されなかったことを挙げている。ただ、こうした見方は左派的なメディアに出てくるものであっても主要な見解とまではいえない。たとえば内田雅敏(弁護士)「**通過点としての日韓「合意」**」(『世界』3月号)は、被害者の声が考慮されたかが見えないとして合意は不十分なものとしながらも、最終解決に向けた出発点として評価し、今後は日本政府に対して誠実に合意内容を実行させるべきだとしている。また小倉紀蔵(京都大学教授)「**慰安婦問題の明日**」(『朝日新聞』12月7日朝刊)は、今回の合意はこの問題に関する初めての接点であり、戦時の女性の人権蹂躞問題についていずれ同じ問題に直面するであろう欧米諸国に先駆けて、日韓が一緒に取り組むものと前向きに評価しているのである。

合意に対する反応の一つとして、朝日新聞が慰安婦問題に関する自らの誤報に触れていないことへの憤りを記したのもあった。長谷川熙(元朝日新聞記者)は西岡力(東京基督教大学教授)との対談「**日韓慰安婦合意 朝日新聞の欺瞞**」(『文藝春秋』3月号)において、当時の慰安婦報道における中心人物だった北島清泰論説委員が現在では誤報として取り消された証言の主、吉田清治氏と密接な関係にあったこと、元記者で慰安婦支援団体の挺対協の初代代表だった松井やより氏が、マレー半島の華人女性に対する旧日本軍の戦歴に関する取材で、『華人虐殺は日本軍がやったことにおきなさい』と発言したことなど、日本軍の悪行を条件反射的に、時にはねつ造して記事にしてしまう同新聞社の体質について生々しい証言を行っている。また盧

泰愚大統領が、日本の言論機関が慰安婦問題を提起し、韓国国民の反日感情を焚き付けたと批判したこともとりあげている。イデオロギー先行で裏付けを取らずに報道して、東アジアの情勢安定に悪影響を与えたことに対しては、十分な反省と真相究明、再発防止の具体策が必要であろう。

外交方針転換の理由

唐突におこなわれた今回の合意は、どちらかといえば韓国側が不利であるという見方が多い。それにもかかわらず韓国が受諾したことの舞台裏には、アメリカに対する配慮があった。川島真(東京大学教授)・木村幹(神戸大学教授)の対談、「**慰安婦問題合意は米中パワーゲームの「賜物」**」(『中央公論』3月号)は、昨年の日韓の対アメリカ外交について、日本側は安倍首相が歴史修正主義路線よりアメリカ重視路線を前面に出し、アメリカで河野談話の継承を明言したことで歴史認識問題を一段落させたのに対し、韓国は同問題で歩み寄りを見せず対中国戦略の核である日米韓の三カ国協力を乱しているときなされ、さらに朴大統領が中国の抗日戦争勝利式典に習近平主席、プーチン大統領と並び立ったことが韓国の立場を弱めたと分析する。また、朴喆熙(ソウル大学大学院教授)「**変曲点に立つ韓国外交**」(『中央公論』3月号)でも、安倍内閣が昨年ごろから歴史問題にまつわる弊害を取り除く姿勢をみせたことを評価しないわけにはいなくなり、日韓関係の改善を望んでいたアメリカの立場を無視できなかったことが、合意につながったとしている。さらには、北朝鮮が今年に入って核実験を実施したことが韓国に衝撃を与えてメディアの注目を集め、日韓合意に対する不満を表す機会が次第に失われたことを指摘している。日本にとっては、自らの外交力だけでこのような状況を生み出せたわけではないので幸運だったと言えるが、アジア女性基金の失敗など過去の経験を活かして、成功しやすい仕組みを巧妙に作ったことは評価できるであろう。

日韓関係の今後

これまで「動くゴールポスト」と評されてきた慰安婦問題であるが、今回の合意は果たして今後の日韓関係にどのような影響を及ぼすのだろうか。大西裕(神戸大学大学院教授)「**歴代大統領における「理念」と「実利」**」(『中央公論』3月号)は、過度の期待は禁物であると戒める。その理由として、第一に大統領の当事者能力への懸念を挙げる。すなわち、選挙サイクルの違いによる大統領の所属政党と国会多数派が異なる「ねじれ」状態や任期後半のレームダック状態、国会における合意法案化のハードルが高いこと、司法積極主義が当事者能力を低下させるといふ。さらに盧武鉉・李明博両政権において、実利志向の外交政策が理念志向の国内政治によって失敗した事例を挙げ、韓国政治の理念志向を克服することは困難であって、朴槿恵政権やその次の政権が合意を守っていくかについて疑問を呈しているのである。また、マイケル・ユー(ジャーナリスト)「**勝負は朴槿恵大統領の次だ**」(『Voice』1月号)は、反日一辺倒の韓国社会にあって日本に対してバランスのとれた見方をする40歳~50歳の世代が台頭し始めたとしながらも、日韓の協力体制の障害となっている歴史問題を打開するためには、政治家の世代交代を待たなくてはならないという。この問題については、合意が成立したからといって短期間で解決できるという楽観的な見方はやはり禁物である。合意を土台とし、長期間にわたって両国が粘り強く努力していくことが求められる。その先に東アジア情勢の安定が存在しているのである。

齋藤隆志(さいとう・たかし 企業経済学、労働経済学)

ミャンマーの明日を見つめて

—しごとの現場と愛すべき人々—

第4回 新谷夢氏・お土産ショップ「Sin Phyu Lay Co.,Ltd」代表取締役

◆自慢のオリジナル商品が多く揃うお土産ショップ

新谷さんは、ヤンゴン市内でお土産ショップ「Sin Phyu Lay Co.,Ltd」を経営する日本人女性である。現在の店舗はふたつ。ひとつはヤンゴン国際空港、もうひとつはBogyoke Aung San (ボージョーアウンサン) Marketにある。前者はもちろんだが、後者も民族衣装や民芸品、宝飾品など様々な土産物店がひしめき合い、ヤンゴンを訪れた外国人ならほぼ全員が訪れる観光のメッカ、どちらも抜群の立地だ。

店頭に並ぶ商品はクッキー、布製のコースターやポーチ、オーガニックティー、石鹸など多彩。オリジナルの商品が多く、新商品のアイデアは新谷さんが出す。そしてそれをスタッフたちに相談し商品化していく。店舗の運営についてはスタッフにも意見を求め、できる限り一緒に決めていくのが新谷さんのやり方だ。「経営者だから」「日本人だから」という考えは自ら排除した。

一押し商品は「Nan Ka Htaing(ナンカタイン)



新谷 夢氏

(しんたに・ゆめ)

Sin Phyu Lay Co.,Ltd 代表取締役
2012年6月渡緬
2013年10月ヤンゴン国際空港内にて
ミャンマーお土産ショップを開店
現在はBogyoke Aung San Market内
(A-40, Center Hall, 3rd Row,
Bogyoke Aung San Market)にも店
舗を構えている

Cookies」で、ミャンマーの伝統的なお菓子を外国人にも食べやすくアレンジしたものだ。「ヤシの木の一種からとれた黒糖を使ったもので、消化を促進し、ミネラルも豊富なんですよ」と自信を覗かせる。

これは一緒に食事をしたミャンマー人が食後に口にした小さな焼き菓子を見てひらめいたとのこと。新谷さんは、いつも新商品のアイデアを求めてミャンマーの名産品や伝統菓자에アンテナを張っている。

◆スタッフがやりがいを持って働ける仕組み作り

Sin Phyu Lay Co.,Ltdのスタッフは現在6人。製作班と販売班に分かれており、全員が地方から出てきた若いミャンマー人女性である。開店当初からのスタッフは勤め始めてもう2年以上になる。ヤンゴンでは少しでも条件の良い仕事を求めてすぐに仕事を辞めていく人も多い。そんな中、新谷さんの元で働くスタッフたちの長続きの秘訣はなんだろうか。その答えの一端は次のような彼女の発言からも見て取れる。「感謝し、それを言葉にして伝えることを心掛けています。自分一人では何もできないんですから、一緒に働いてもらっているという意識は常に忘れないようにしています」そして、「製作スタッフと販売スタッフでは仕事の上で喜びを感じる瞬間が違いますから、それを踏まえた上でみんなが楽しく仕事できるような仕組み作りを目指してい

ます」。新谷さんの元で働くことによって得られるものは決して金銭だけではない。それがスタッフたちのモチベーションを向上させ、仕事が長続きする理由のひとつとなっているようだ。

例えば、「みんなが楽しく仕事するために、ちょうど社員旅行を企画しているところです。これが生まれて初めての旅行だという子もいて、とても楽しみにしてくれているんですよ」と嬉しそうに教えてくれた。

また、布製品の場合、企画やラフデザインまでは新谷さんがするが、布の色合わせは全て2人の縫製スタッフに任せている。自分で考えたものが形になるという、作る楽しさを仕事の中で味わってもらうためだ。加えて、作った個数に応じたコミッションを支払っている。勿論販売班にもコミッションは用意されており、毎週土曜日の売上の5%を支払う。これもスタッフたちに相談し、客足が多い土曜が良いとの彼女らの希望に基づいて決めた。

これらのコミッション制度は全員が「売上をあげたい」という同じ方向を向いて頑張るための仕組みであるが、実は少し別の意味合いも含んでいる。ミャンマーの若者は非常に親思いで、新谷さんのスタッフたちも例外ではなく、給料の半分ほどを故郷の両親に送金しているという。彼女らの月給は平均して15万チャット(約15,000円)。ヤンゴンにおける店舗スタッフの賃金としては少し高いくらいの金額だが、その半分が実家にいくとなると、いくら物価の安いヤンゴンといえども生活するだけで精一杯だ。しかもこのところの社会情勢の変化を受け、物価は急激な勢いで上昇を続けているのだから、スタッフたちの生活は益々厳しいものとなりつつある。そこで、「金額は決まっていなくても定期的なボーナスがあれば、自己投資もできるし、好きなものも買える。そのことが精神的な余裕や豊かさにも繋がるのではないかと新谷さんは考えたのだ。ス



新谷さん(前列中央)とスタッフの皆さん。若い女性同士の和気藹々とした雰囲気が微笑ましい。

タッフと一緒に会社を大きくして、物心両面で彼女らを豊かにしたいとの思いからである。

「うちで働いてくれているスタッフには技術や作業だけでなく、前向きに取り組む姿勢も学んで欲しいです。彼女らがいつか自分の故郷に帰って何か始めたときにそれが役に立ち、周りにも伝えていってくれて、プラスの循環が作れればと考えています。この国で働かせてもらっている自分にはミャンマー人をどんどん巻き込んで豊かにしていく義務があるはずですから」と若いスタッフたちの将来や、この国で自分が担った役割にも思いを馳せる。

◆観光客の満足度を上げられる「もの」やサービスを

二十代の若さながらミャンマーという外国で起業し、周囲からは恐らく順風満帆に見える新谷さんだが、その原点は意外にも学生時代の後悔だという。第一希望の業界への就職が叶わず、その原因を自分の学生時代の過ごし方に求めた。それで広い世界を見て視野を広げたいと考えるようになり、就職活動を終えた後、東南アジアの国々へバックパックの旅に出るようになった。



ヤンゴン近郊にある布小物製作工房。ときには販売スタッフも総出で製作に当たる。

そんな彼女に転機が訪れたのは社会人2年目。様々な偶然が重なり、導かれるようにヤンゴンへ移り住んだ。「こちらに来るとき、あまり綿密な計画は立てず勢いで飛び込んできましたが、人々が親切で温かくホスピタリティに溢れていてすぐに好きになりました」と、当時を懐かしそうに振り返る。

新谷さんが観光ビジネスを自分の軸として選んだ理由のひとつもここにある。発端はミャンマーでは良いお土産がなかなか見つからないとこぼす友人の一言。自分が好きになったミャンマーをもっとみんなに好きになってもらいたくて、お土産ショップの経営に行き着いた。そして現在は布小物工房の体験ツアーやインターン生の受け入れなど、新しい企画を着々と実現させている。

「今後の方針としては多角化に力を入れていくつもりです。ものだけでなく様々なサービスも提供してミャンマーの楽しみ方を提案したいし、観光客の満足度を上げられるような何かを作っていきたいです」と意気込む。

そんなにたくさんミッションがあるならこの先どれくらいミャンマーで暮らすつもりなのかと聞くと、「今



Bogyoke Aung San Market内の店舗。多種多様なオリジナル商品がところ狭しと並ぶ。

がとても楽しいので、ずっとここで暮らして働いていきたいと思っています」という言葉が、弾けるような笑顔と共に返ってきた。彼女自身がミャンマーを心底楽しみ、充実した生活を送っているからこそ、訪れる観光客がミャンマーに来て良かったと思える「もの」やサービスを作り出し提供することができるのだろう。

スタッフを信じ、頼りにしながら、魅力的な会社と商品を一緒に作っていく。まさに三方良しを地でいく姿が印象的な新谷さんだが、その挑戦はこれからも続く。誰かに頼ることはその相手を活かすことでもある。スタッフたちは勿論、周囲の様々な人々と活かし活かされながら、彼女は今後ますます活動の場を広げていくに違いない。是非とも応援したくなる魅力に溢れた若き経営者である。

横溝 育子 (よこみぞ・いくこ)

立命館大学法学部卒業

進学塾講師を経て2014年に渡緬

現在はミャンマーにおける法律事務所設立準備のサポートに携わる傍ら、ミャンマーに在住している日本人小中学生の受験学習指導に当たっている

1. 今月の社会政治記事

第1回:英語で読める欧米新聞の社会政治関連記事

今月はやはりアメリカ大統領選挙についての記事を紹介しよう。日本の新聞でも話題になってきた共和党候補トランプ氏の動向について、欧州も非常に気になっている。ファイナンシャル・タイムズ(Financial Times)はご存知、イギリスの経済紙(最近日本経済新聞の経営傘下に入った)だが、その政治分析、特にアメリカについては、大西洋分の距離がその内容にアメリカ紙に出せない深みを見せる。例えば今回取り上げる今年3月10日の「トランプ、白人労働者階級から民主党への忠誠を奪う(Trump draws white working class away from Democratic allegiance)」だ。この白人、特に高卒男性ブルーカラー労働者階級の間のトランプ人気については、このコーナーで以前にもふれた。今回の記事は、これをウエスト・バージニア州といういわば貧困州の住民の肉声で、その心理や論理を確認したところが目を引く。

例えば長年の民主党支持者で、前回大統領選でもオバマ大統領に投じた60台後半の白人男性労働者は、今回トランプに入れるという。彼に言わせれば、オバマ大統領の政策は移民や少数派のことばかりで、リーマンショック以来仕事も減り生活も苦しい白人労働者のことは眼中にない。おまけにワシントンの政治家どもは金持ちに飼いならされている。その言いなりにならないのはトランプだけだ。「誰がやったってこれ以上悪くはならないんだから、彼に一回大統領をやらせたらいい」。彼にとって問題はオバマ大統領だけではない。民主党も以前は白人労働者の代表だったのが今はやめてしまった。

これはある意味その通りである。オバマ選挙は2回とも若者、女性、移民との多様な連合形成を狙い、それが成功した。その結果白人労働者の間には孤立と喪失の感覚が広がる。特に全国に広がる経済的な困難地域の人びとにその思いが強い。これまでトランプ氏が勝ってきたのにはこうした要因がある。

ではなぜ共和党予備選で、彼らの支持を得たのか。実は今回の予備選の特徴の一つに、動員数における共和党予備選の活況とそれに比べての民主党予備選のもたつきが指摘されてきた。その背景には、民主党支持者あるいは独立として登録してきた(アメリカでは日本の住民登録の様に選挙権登録があり、その際二大政党どちらかの支持ないしどちらでもないことを明らかにする)有権者が、共和党支持者になってトランプ氏に投票している注目すべき状況がある。

こうした白人労働者の反エスタブリッシュメントな気分は、他方で民主党側で左派のバーニー・サンダース候補の大健闘を支えている。それは優位が伝えられたミシガン州の予備選で、ヒラリー・クリントン氏がまさかの敗北を喫したことに現れている。実際直前の現地での公開討論会で彼女は、自分はリーマンショック後、危機に瀕した大手自動車メーカーへの政府救済に尽力し、多くの自動車産業労働者を助けたのに対し、サンダース候補はそれは大企業経営者を潤すだけだからといって反対したと自信満々で訴えていた。確かにここはかつては自動車産業の都で、沢山の組合員がいた民主党王国だった。だがその自動車労組の組合員は急減し、ミシガン州は南部同様、法律で組合結成が困難なところになってしまった。こうした産業空洞化州に取り残された白人労働者にとってどちらの声が入りやすいかは明らかである。

白人労働者、とりわけその中の男性ブルーカラーの数は、全体としても多数ではないし、その絶対数も減っている。だが彼らの票の行方次第で全体の帰趨が変わる影響力はなお持っている。だがことは数の問題にとどまらない。

白人労働者の政治的動向は、アメリカ史においても大きな転換点で鍵となってきた。古くは19世紀後半の南北戦争後にさかのぼる。奴隷制が廃止され、勃興する資本家階級に対抗する白人と黒人の人種交差的な階級形成が期待されたが、白人労働者はそれを選択せず、アメリカ資本主義の発展の原動力として人種差別が構造的に組み込まれた。

逆に1930年代のルーズベルト政権では、限界はあったにせよ、白人労働者が人種交差的な階級形成とそれを推進する労働運動に参加したアメリカは、同じく大恐慌後、人種差別的な排外主義に組した白人あるいは多数派人種労働者が支えたファシズムや軍国主義の国々とは異なる社会連帯を生み出した。

このアメリカのいわゆるニューディール連合は、1960年代の公民権運動とベトナム反戦運動の高まりの中で、白人労働者の退出によって崩れ始める。その結果が68年に「静かな多数派」と呼びかけ白人労働者の支持を得て勝利したニクソン大統領であり、それを確固としたのが、白人労働者を民主党から共和党に乗りかえさせ80年、84年と圧勝したレーガン大統領であった。

もし今回トランプ氏が共和党予備選に勝利し、さらに大統領になった時、「トランプ・デモクラッツ」と呼ばれる白人労働者の強力な支持があるのは間違いなさであろう。

ファイナンシャル・タイムズの記事は、そうしたアメリカ史十八番のシナリオがまた再演されるのではないかという予感を、一笑に付させないリアルさがある。

2. 今月の北米

第2回: 米国、カナダのローカル紙に見る素顔の北米社会

米国、カナダのローカル紙に見る素顔の北米社会を紹介する「今月の北米」。今回は米国ミネソタ州の最大都市ミネアポリスを拠点にするスター・トリビューン (Star Tribune) 紙の記事を紹介したい。

ミネソタ州は、地図でいえば真ん中の北でカナダと国境を接する。地図をそのまま上にたどるとハドソン湾があり、北極にいたる。かつてはミネソタあたりまで海であり、そのため「1万の湖がある土地」とあだ名される位、大小の湖水が多く、多くの州民が、夏はそのほとりでキャンプや狩猟、冬になるとそこに小屋を建てて釣りをする。寒暖の激しい気候のなかで、世界最大の食糧多国籍企業を有する一方、製造業でも群を抜いた技術力と労働力でトップクラスの企業が少なくない。また近年では全米でチェーンをもつ大型小売業も発達する。ミネアポリスはこの州の中ほど、東となりのウィスコンシン州に近いミシシッピ川のほとりに発達した経済都市であり、隣接の州都セントポールと一緒に双子市と通称される。人口は40万あまりだが、双子市の大都市圏は、中西部ではシカゴのそれに次ぐ。

スター・トリビューンは1867年の創刊で、150年の歴史があり、ミネアポリスを中心に発行部数は約30万 (日曜版は60万) である。州民の大半が白人で、北欧系移民の子孫が多く、そのためか米国の福祉国家と呼ばれるほど、その政治的基調はリベラルである。もともとこの政治史は東海岸や西海岸のそれとも異なり、かつて強力な労農運動をバックに、民主、共和に代わる第三党が長らく州政治をリードした経験もあり、異彩を放つ。そうした州のメイン紙だけあって、スター・トリビューンの論調もリベラルだが、随所でミネソタらしさが出る。北米社会の多様性を探るこのコーナーでとりあげるのに格好の素材であろう。

若干古いが今回は、2015年12月28日の本紙のビジネス面に載った「利益を235通りに分配するところ (Where the profits are divided 235 ways)」という記事だ。これは本紙に30年寄稿するビジネス・レポーターが、ミネソタの中小企業について連載したものの一つで、カナダ国境地域にある従業員235人のボイラー製造会社の話。地元の高校で知り合ったカップルが1984年に起こしたこの会社では、年末にボーナスを支給する。今年は126万ドル (約1億5000万円) を皆で分けて、一人当たり大体5400ドル (約65万円) を受け取った。日本の中堅企業ならよくありそうな話だが、アメリカでは夏冬のボーナスという制度は一般的ではない。しかもそれを従業員全員で分け合うというのも当たり前ではない。ちなみにこの会社の従業員の平均年収

は、43000ドルでミネソタ州の平均を上回る。

「あなただって、自分がそうされたいと思う仕方 みんなに接するでしょう」というオーナーは、工場のある小さな町のそばの農場で育った。「こんなに優秀な社員に恵まれて、私たちは幸せです。彼らはこの会社のハートです。みんな10年以上働いてくれています」。ボーナスはフルタイムもパートタイムも職種や勤続年数にかかわらず均等配分される。「ボーナスじゃなくて、賃上げに回そうかっていうと、みんなボーナスがいいっていうんですよ。日頃はなかなか貯められないですからね」。従業員はもらったボーナスを思い思いの仕方です。支給時期が狩猟解禁シーズン前なので、革ジャンを買ったり、SUVの新しいタイヤを買ったりもする。「わたしたちはボーナスの支給を、大きな会議場を借り切って、食べ物も飲み物も用意して、従業員とその家族を呼んで盛大に祝うんです。もうパーティですよ」。

北米の暖房は家全体に張り巡らされたパイプに温水を流す方式、ボイラーはその心臓になる。この暖房システムの値段は家庭用で5500ドル、事業所用で20000ドルだが、去年まで燃料費が高騰したため、売れ行きはさえず、やむなく季節工の数をカットせざるをえなかった。そこでオーナーは会社の製品の種類を増やそうと、昔から夢だった乗車型の芝刈り機を開発製造した。これがうまくいって、オーナーはこの製品に特化した別会社をつくった。おかげでボイラー会社の収益減も補われ、季節工もうまく調節できるようになった。

オーナーは昔から修繕が得意で、何でも作ったり直したりしていた。ボイラー会社を起こしたのも、兄弟の家のボイラーを直したのがきっかけだった。確かに北米には日曜大工の文化があり、DIY (Do It Yourself) の大きなチェーン店がここかしこにあり、自分で車を修理したり、家を改築したりする人が少なくない。もともと自然環境の厳しいミネソタでは、それが「必要は発明の母」になる。地元の生活を支える器具をつくって商売をし、その利益を地元に戻元する。最近の大統領選挙の動きに見られるように、北米は経済のグローバル化で社会がとげとげしくなっているが、こうして地域で地道に生きる製造業もある。

本連載では、以下の複数コラムを毎月数本ずつご紹介する予定です。

- ①「今月の進歩派社会政治」: 英語で読める欧米進歩派雑誌の社会政治関連記事
- ②「今月の社会政治論文」: 英語で読める欧米学術雑誌の社会政治関連論文
- ③「今月の社会政治本」: 英語で読める欧米社会政治関連書籍
- ④「今月の社会政治レポート」: 英語で読める欧米シンクタンク報告
- ⑤「今月の社会政治記事」: 英語で読める欧米新聞の社会政治関連記事
- ⑥「今月の北米」: 米国、カナダのローカル紙に見る素顔の北米社会

主要經濟勞働統計

p:速報値 (preliminary) r:訂正值 (revised)

年 月	勞働力人口		職業紹介		税込現金 給与総額 (全産業)	実質賃金 指 数 (全産業)	総実勞 働時間 (全産業)	消費者物価指数 C.P.I		全国勤勞者世帯家計 収支 (168都市町村)		
	雇 用 勞働者	完 全 失業者	月 間 有 効 求人 数	有 効 求 人 倍 率				東 京 都 区 部	全 国 167 都 市 町 村	実 収 入	実 支 出	
	万 人	万 人	千 人	倍	円	2010=100	時 間	2010=100	円	円		
2012	5,504	285	1,939	0.80	314,127	99.2	147.1	99.0	99.7	518,506	407,375	
2013	5,553	265	2,121	0.93	314,048	98.3	145.5	99.1	100.0	523,589	416,626	
2014	5,154	285	2,238	1.11	316,567	95.5	145.1	101.4	102.8	521,589	412,133	
2014.11	5,637	219	2,300	1.12	277,152	83.2	145.7	101.8	103.2	431,543	385,433	
12	5,645	210	2,209	1.14	550,332	165.0	144.2	101.9	103.3	924,991	509,061	
2015.1	5,611	231	2,281	1.14	268,902	81.7	136.4	101.6	103.1	440,226	401,871	
2	5,595	226	2,396	1.15	260,171	79.3	142.3	101.6	102.9	488,519	373,106	
3	5,580	228	2,479	1.15	274,536	83.2	146.0	102.1	103.3	449,243	436,603	
4	5,578	234	2,360	1.17	273,873	82.6	151.1	102.4	103.7	476,880	426,471	
5	5,624	224	2,259	1.19	268,520	80.7	139.2	102.2	104.0	430,325	419,767	
6	5,665	224	2,297	1.19	425,201	128.1	149.4	102.2	103.8	733,589	445,352	
7	5,632	222	2,334	1.21	368,547	111.2	150.3	102.0	103.7	586,156	429,886	
8	5,639	225	2,353	1.23	271,913	81.9	141.5	102.2	103.9	475,369	401,212	
9	5,687	227	2,402	1.24	264,645	79.6	143.5	102.2	103.9	415,467	376,102	
10	5,704	208	2,363	1.10	266,426	80.2	144.7	102.3	103.9	485,330	390,215	
11	5,676	209	2,464	1.24	274,414	82.9	145.5	101.9	103.5	425,692	375,585	
前月比(%)	-0.5	0.5	-0.6	12.7	3.0	3.4	0.6	-0.4	-0.4	-12.3	-3.7	
前年同月比(%)	0.7	-4.6	7.1	10.7	-1.0	-0.4	-0.1	0.1	0.3	-1.4	-2.6	
資料出所	総務省 勞働力調査		厚生労働省 職業安定業務統計				毎月勤勞統計調査		総務省		総務省 家計調査	

年 月	生 産 指 数 (鉱工業)	生産者 製品在庫 率指数 (鉱工業)	稼働率 指数 (製造 工業)	機 械 注 意 (船舶・電力 除く民需)	工 作 機 械 注 意 総 額	建築着工 総 計 (床面積)	企業倒産 (負債総額 千万以上)	貿易統計			
								輸 出	輸 入	差 引	
	10=100	10=100	10=100	億 円	100万円	1000㎡	件 数	百万円			
2012	91.9	122.3	87.8	88,134	1,212,445	132,609	12,124	63,747,572	70,688,632	-6,941,060	
2013	97.0	109.0	97.3	93,232	1,117,049	148,456	10,855	69,774,193	81,242,545	-11,468,352	
2014	98.9	109.3	101.4	97,805	1,578,546	130,791	9,731	73,093,028	85,909,113	-12,816,085	
2014.11	97.9	117.0	99.8	7,880	139,050	10,885	736	6,188,549	7,083,732	-895,183	
12	98.1	112.7	101.2	8,362	144,248	10,300	686	6,891,804	7,557,385	-665,581	
2015.1	102.1	109.0	104.3	8,570	121,103	9,762	721	6,143,395	7,317,181	-1,173,786	
2	98.9	113.4	101.0	8,448	131,494	10,437	692	5,941,431	6,369,898	-428,467	
3	98.1	114.4	99.8	8,694	147,380	9,789	859	6,926,828	6,704,172	222,656	
4	99.3	113.2	99.4	9,025	134,621	11,609	914	6,550,230	6,609,489	-59,259	
5	97.2	115.4	96.4	9,076	138,545	10,538	724	5,740,330	5,960,885	-220,555	
6	98.3	113.5	97.1	8,359	136,107	12,214	824	6,505,673	6,580,095	-74,422	
7	97.5	112.2	96.9	8,056	129,939	11,583	787	6,663,650	6,934,145	-270,495	
8	96.3	119.2	96.0	7,594	107,038	11,012	727	5,881,767	6,453,291	-571,524	
9	97.4	115.5	97.4	8,164	109,715	10,745	673	6,416,981	6,536,990	-120,009	
10	98.8	112.0	98.7	9,038	103,080	10,913	742	6,542,510	6,437,723	104,787	
11	97.9	115.5	98.6	7,738	114,392	10,737	711	5,981,206	6,365,759	-384,553	
前月比(%)	-0.9	3.1	-0.1	-14.4	11.0	-1.6	-4.2	-8.6	-1.1	-467.0	
前年同月比(%)	0.0	-1.3	-1.2	-1.8	-17.7	-1.4	-3.4	-3.4	-10.1	-57.0	
資料出所	経済産業省			内閣府 機械受注統計調査	日本工作 機械工業会	国土交通省 建築着工統計調査	東京商工 リサーチ	財務省 貿易統計			

Project News

研究プロジェクト概要と各回のテーマ・報告者

生涯生活構造研究

主査：八木 隆一郎 統括研究員

ライフパタン研究会を中心に、人は、変化が大きい成人に至るまでの過程だけでなく、生涯にわたって発達するという生涯発達心理学に着想を得、人生の構造を明らかにするべく研究を継続している。その中心をなす概念として、「人の生涯にわたる発達のモデルは単一のコースではない」との仮説を立て、得られた結果から多変量解析により、人生のあり方のパターン・ライフパターンの抽出を目指している。これまでに、試みに年齢を軸にした場合のライフパタン抽出を行っており、そのアルゴリズムは発見・開発されている。また、仕事生活と家庭生活と趣味や地域などの第3生活領域、ストレス、メンタリング、ゆとり、生き方受容、生き方志向など各領域の基本設問が完成し、各領域への積極的関与と応答性を含み、より踏み込んだ関わり（「家族する」「会社する」「地域・社会する」）について概念整理・設問設計を行い、分析仕様の検討も進んでいる。2014年度にはこの研究の知見を用いた第44回共同調査ON・I・ON3を発信した。

日 程

<2015年度>

- | | |
|---|---|
| 第1回 5月8日
「〇〇する」項目の確定
川崎 友嗣 氏(関西大学社会学部 教授)
大浦 宏邦 氏(帝京大学文学部 教授) | 第6回 2015年9月10日
生育歴項目検討
井田 瑞江 氏(関東学院大学社会学部 准教授)
大野 祥子 氏(白百合女子大学) |
| 第2回 2015年6月5日
ストレス領域のカフェテリア項目検討
神藤 貴昭 氏(立命館大学文学部 教授)
藤原 勇 氏(京都産業大学) | 第7回 2015年10月24日(予定)
生育歴項目検討2
大野 祥子 氏(白百合女子大学)
神藤 貴昭 氏(立命館大学文学部 教授) |
| 第3回 7月28日
ストレス領域とキャリア発達領域のカフェテリア項目検討
川崎 友嗣 氏(関西大学社会学部 教授)
神藤 貴昭 氏(立命館大学文学部 教授) | 第8回 2015年11月13日
ON・I・ON3で扱う領域全体の概念図の検討
川崎 友嗣 氏(関西大学社会学部 教授)
古川 秀夫 氏(龍谷大学国際学部 教授) |
| 第4回 2015年8月20日
生活関連の企業制度施策設問項目について
大浦 宏邦 氏(帝京大学文学部 教授)
三川 俊樹 氏(追手門学院大学心理学部 教授) | 第9回 2015年12月15日
ON・I・ON3で扱う領域全体の概念図の検討2
大野 祥子 氏(白百合女子大学)
三川 俊樹 氏(追手門学院大学心理学部 教授) |
| 第5回 2015年8月25日
カフェテリア項目設計、および全体のストーリーについて
古川 秀夫 氏(龍谷大学国際文化学部 教授)
井田 瑞江 氏(関東学院大学社会学部 准教授) | 第10回 2016年2月2日
ON・I・ON3報告書の検討1
神藤 貴昭 氏
山下 京 氏 |

働きがいと制度・施策

主査：八木 隆一郎 統括研究員

「働きがい」はON・I・ON2調査のテーマの1つであり、これまで研究所は調査結果を用いて労働組合活動の重要な柱の1つである「働きがいのある職場」づくりに向けた提言活動などの支援を行ってきたが、より充実した支援を行うためには最新の学術的な働きがい研究を継続的に積み重ねていくことがあわせて重要である。これまでにワーク・モチベーションに関わる意識データベースを構築し、企業業績との関係についての研究およびその成果の公表等を進めてきた。今後は企業制度・施策の実態を把握するための調査を実施するとともに、意識データベースとのリンクによって、企業制度・施策が組合員の意識に与える影響を明らかにしていく。研究結果は、第49回共同調査企業制度・施策に関する組織調査として発信する予定である。あわせて、正社員と非正規従業員の働きがいに関する分析や、流通業従業員を対象とした働きがいの分析を行い、得られた知見や成果を発信していく予定である。

日 程

<2015年度>

- | | |
|--|---|
| 第3回WM研究会 6月15日
「制度施策共同調査の進捗報告」
坪井 翔 氏(国際経済労働研究所 準研究員) | 第4回WM研究会 9月18日
「リーマンショック後のワーク・モチベーションと企業業績、企業文化の関係
分析結果の共有(再分析)」
八木 隆一郎 氏(国際経済労働研究所 統括研究員) |
| 「リーマンショック後のワーク・モチベーションと企業業績、企業文化の関係
分析結果の共有」
八木 隆一郎 氏(国際経済労働研究所 統括研究員) | 第5回WM研究会 1月9日
「The Formation of Employee Behavior Through the HRM-system
Reform:—Empirical Study Using Intra-firm Micro Data in Japan—」
岡嶋 裕子 氏(大阪大学未来戦略機構 特任助教) |

現代の労働組合は、既存メンバーのみの閉ざされた利益追求組織としてはありえず、労働組合運動は「社会運動」として展開されるべきである。その際、“企業の社会的責任(CSR)”に對置する、“労働組合の社会的責任(USR)”という概念を確立する必要がある。労働組合運動が積み上げてきた政策・規制・活動を、職場社会、企業内部社会、地域社会、自治体・国政レベルに即して意識化し、改めてくり直したUSRを基本理念とする。基本理念の確立によって、経営に対して独自性と自信を持った発言や主張が可能となり、労働組合機能の諸領域にわたって、より高い成果を獲得することが可能になると考える。

プロジェクトの目的は、個々の組合が「労使コミュニケーション」において経営に対してより強い発言力を持ち、質・量ともにより高いレベルでの成果を獲得することにある。具体的事例に学びつつ、USRの視点に立った「労使コミュニケーション」のあり方を示すことを目指す。

日 程

第1回 2014年1月15日 「趣旨説明+ワークライフバランス(労働時間)をめぐる労使コミュニケーション」 三吉 勉氏(パナソニックAVCネットワークス労働組合 副中央執行委員長)	第4回 2015年1月15日 「涙の団交」…その後の活動について 赤塚 一氏(資生堂労働組合 中央執行委員長) 宮澤 賢氏(同 中央書記長)
第2回 5月12日 「雇用の確保と雇用延長をめぐる労使コミュニケーション」 田之上 辰巳氏(旭化成労働組合 中央書記長)	第5回 6月1日 「オムロングループ労連のグローバル連帯活動」 (海外法人での良好な労使関係構築、労使紛争の未然防止に向けた現地労使とのコミュニケーション=グローバルネットワーク会議の開催) オムロン労働組合 中央執行委員長 山田 義則氏
第3回 10月1日 「派遣社員の直用化と正社員雇用の拡大をめざした実務職の新設 ～労働条件のダブルスタンダードに真っ向勝負で挑む～」 井上 信治氏(島津労働組合 副組合長)	第6回 2015年12月2日 ダイキン工業の賃金処遇制度の概要 一労使協議と組合の提言活動— ダイキン工業労働組合 中央執行委員 椋橋 孝裕氏

Information

所内日誌(国内の動き)

2015年12月

- 1 日:三菱UFJニコスU/ON・I・ON2公開セミナー(～2日)
- 2 日:パナホームU/日産自動車U/連合大阪/「労使コミュニケーションの深化を求めて」研究PJ
- 3 日:宇部興産U来所/戸田建設U
- 4 日:宇部興産U報告会議/阪急阪神百貨店U/パナソニックエコソリューションズU
- 5 日:ダスキンU研修(～6日)
- 9 日:エア・ウォーターU/ニッキU
- 10日:大阪ガスU/シスメックスU/日本発条U/パナソニックオートモーティブシステムズU/久本憲夫氏(京都大学経済学部教授)打ち合わせ
- 11日:大丸松坂屋U/日本板硝子U/ビックカメラU
- 12日:ソラストU講演
- 14日:東レU/社会心理研究事業部部内会議
- 15日:日本郵政グループ労働組合近畿地方本部/電機連合大阪地協/島津U来所
- 16日:パナソニックグループ労連/富士ゼロックスU

- 17日:ゲンゼU/セイコーエプソンU/所内会議/編集委員会/所内忘年会
- 18日:宇部興産U研修(～19日)
- 21日:関電工U/J-オイルミルズU/ニコンU/ワークアカデミー来所
- 22日:アルペンU/豊田通商U/フジパングループU/日本メナード化粧品U/明電舎U/ライフU/滝澤三郎氏(東洋英和女学院大学教授)打ち合わせ
- 23日:学働館・関生竣工式/ヤマハ発動機U
- 25日:愛三工業U/相模鉄道U/JAM/神津里季生氏(連合会長)取材/ライフパタン研究会

編集後記

本号の特集は、「ワーク・モチベーション」。ON・I・ON2では、330組織・230万人という膨大なデータが蓄積されており、様々な切り口から研究が進められています。そこから得られる知見は、どれも興味深く、労働運動にとって、また広く社会にとって有用な内容だと感じています。情報公開としても、より積極的に研究成果を発表し、広めていきたいと思っています。労働界の動きとしては、3月半ばに春闘の集中回答を迎えました。今年も本誌では、夏～秋にかけて春闘を特集し、産別組織へのインタビューを予定しています(S)。

労働史もの語り

第12回「バッジについての情報提供を求む！」

エル・ライブラリーには複数の寄贈者からいただいた多くの記章(バッジ)がある。今回紹介するのは、その中でも元日本社会党員であった西山熊太郎さんから受贈したピンバッジの数々である(ピンズとも呼ばれる)。これらはほとんどが直径2センチほどの小さなものであり、写真もかなり拡大しないと図像が確認できない。

どこまで鮮明に見えるかは心もとないが、いくつかの特徴的なバッジを紹介しよう。といっても、実はそのかなりの物の年代や団体名称などが不明なのである。そこで今回はいつもと趣旨を変えて、所蔵品解説ではなく、所蔵品の情報提供を求めるための呼びかけとしたい。

右の写真は日本社会党のバッジである。上のものには'66という数字が入っているから、1966年のものであることがわかるが、何のために作成されたのかはわからない。1966年の党大会の折にでも制作されたのだろうか。下は社会党のマークであり、浅沼稻次郎委員長が刺殺された翌日の臨時党大会の写真には、このマークが写り込んでいるから、少なくとも1960年にはこのマークが使われていたことは確実である。和田誠がデザインした。

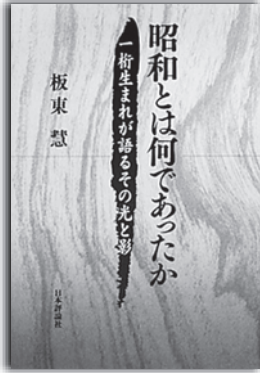
続いて次の写真は社青同(日本社会主義青年同盟)のバッジの数々。年代は不明。「友情と連帯」と文字が彫られている。社青同は1960年10月15日に社会党青年部を前身として結成された。発足直後から内部で派閥が入り乱れ、組織的混乱を示した。1969年には向坂派、反戦派(新左翼)、太田派に分裂。最終的には社会主義協会の向坂派が執行部を独占することとなる。現在では公式WEBサイトも見当たらず、活動実態はよくわからないが、機関紙「青年の声」が発行されている模様(国会図書館所蔵)。横文字が見えるバッジは世界民主青年同盟の物で、“World Federation of Democratic Youth”

(実物はすべて大文字)と書かれている。この同盟は1945年にロンドンで結成され、事務局はブダペストに置かれている。日本からは日本民主青年同盟、社青同、在日本朝鮮青年同盟が加盟している。社会主義を志向する左翼団体であり、かつ国際連合に認定された非政府組織(NGO)である。バッジの制作年代は不明。

さらにこの写真は「安保改定 阻止国民会議」のもの。同会議は1959年3月に総評・社会党が中心になって結成した。共産党はオブザーバー参加にとどまったが、13団体が参加する緩やかな共闘組織として機能し、60年安保闘争で23次にわたる統一行動を実現した。1961年3月29日に名称を「安保条約反対・平和と民主主義を守る国民会議」に変更し、再出発することとなる。この写真はつい先日、元東大全共闘代表の山本義隆氏に見てもらったが、記憶にないという。

まだまだバッジはたくさんあるのだが、よくわからないものも多いので、最後にこの写真を紹介して今回はおしまいしよう。左上の四角いバッジは関西大学弁論部のもの。年代不明。その下は「明るい革新大阪府政を作る会」の丸いバッジ。黒田了一府知事を誕生させた会であるが、バッジの制作年は不明。いくつものバッジが写っているが、大半の団体名等が不明である。レーニン・バッジも見られるが、これに至っては日本製なのかソ連製なのかもわからない。“coal”と書いてあるバッジは炭鉱労働組合のものだろうか、とても気になるがこれも詳細不明である。心当たりの方は本誌編集部またはエル・ライブラリーにご一報を。

エル・ライブラリー: lib@shaunkyo.jp



板東 慧 著

A5判 定価3,500円(税込み)

昭和とは何であったか

一桁生まれが語るその光と影

労働調査論を確立し、自立的労働組合主義を提唱し、構造改革論を通して余暇と働き甲斐の関係の重要性をめぐって生活文化論を提案した著者の運動と研究から「昭和」を総括し、贖罪的平和論の克服による21世紀日本を追求する。

◆目次◆

序章	昭和とは何だったのか
第一章	太平洋戦争と大空襲
第二章	戦後の始まりと占領下の日本
第三章	大学生活と学生運動
第四章	労働調査研究所から国際経済労働研究所へ
第五章	研究者としての総括的覚書——研究主題と業績
第六章	昭和が遺した課題
結章	私の生い立ち——神戸っ子の系譜



〒170-8474 東京都豊島区南大塚3-12-4 TEL:03-3987-8621 (販売)、-8598 (編集)
ホームページ <http://www.nippy.co.jp>

新興国における人事労務管理と現地経営

— ベトナム・インドネシア・インド・バングラデシュ・ブラジルの労働事情と日本企業7社のケーススタディ —



古沢昌之・安室憲一・山口隆英 [編著]

公益社団法人 国際経済労働研究所 [監修]

A5判/288頁・定価 3,456円

【本書の構成】

第1部 理論・実証研究編

- 序章 新興国に向き合う日本企業の新グローバル戦略
- 第1章 ベトナムの労使関係の特質 — ストライキの増加と日系企業の課題 —
- 第2章 インドネシアの労働法と行動する労働組合 — 労使間の摩擦の顕在化を踏まえて —
- 第3章 インドにおける人事労務管理のポイント — インド人従業員の行動・思考を読み解くための視点 —
- 第4章 バングラデシュの能力と労働事情 — 労働関係法規や人事労務管理面も踏まえて —
- 第5章 ブラジルにおける日系企業の人事労務管理 — 「日系人活用」を巡る現状と課題 —

低廉・豊富な労働力を持ち、消費市場としてもフロンティアとなっている新興国で企業経営を行うにあたっては、各国の経済・社会の特性や動向を的確に踏まえた、現地と共生する人事労務管理システム・労使関係が必要である。
本書は、国際経済労働研究所の定例研究会で発表された、実務家によるヴィヴィッドな7つの事例を紹介し、さらに、注目の5つの新興国に関し、行政・法制度を含む人事労務管理に関する課題を理論的・実証的に考察している。

第2部 事例研究編

- 第6章 ベトナムにおける人事労務管理の実態 — カネカアーマベトナムにおける採用教育評価処遇と定着率向上に向けた取り組み —
- 第7章 ベトナム事業展開における組織作りと日本人の役割 — CBSベトナムにおける人事労務管理を踏まえて —
- 第8章 インドネシアにおける人事労務管理・現地経営上の留意点 — ミツ星ベルトの現地法人における「家族主義」経営の展開 —
- 第9章 新田セラランにおけるグローバル経営とインドでの事業展開 — インドの経営環境とビジネス上の留意点を踏まえて —
- 第10章 バングラデシュの経営環境と物流事情 — 「チャイナ・プラス・ワン」としての期待と海池運輸の取り組み —
- 第11章 ブラジルにおける人事労務管理のポイント — Panasonic do Brasilでの経営経験から —
- 第12章 大國ブラジル、動き出したトヨタ — ブラジル駐在経験(2006-2010)を踏まえて —

白桃書房

〒101-0021 東京都千代田区外神田5-1-15
(TEL) 03-3836-4781, (FAX) 03-3836-9370, <http://www.hakutou.co.jp>

Int'lecowk

Vol.71-4 No.1059
April, 2016

International Economy and Work Monthly

The Japanese Employees' Work Motivation in 2015

Work Motivation and Corporate Performance:
Comparison between pre-and post- Lehman Collapse

The Differences in Work Motivation by the Demographics

The Determinants of Work Motivation in Organizational Level:
Do Companies with High Salaries Undermine Their Employees' Intrinsic Motivation?

R.Yagi
M.Yamashita

Y.Mukai
H.Tanaka

S.Abe
S.Tsuboi

年間購読料 15,000円(送料込)
定 価 1,500円(送料別)