

〔研究論文〕

## “人材獲得優位の企業と市場価値のある人材”の研究

三木 佳光

〔Article〕

### A Study of "Employment-ability" and "Employ-ability"

Yoshimitsu MIKI

#### Abstract

This article consists of three chapters. The first chapter describes "Employment-ability" concerning corporations where the competitive advantages of "employee intake" exist through "TQM (Total Quality Management), Commitment, Organizational Culture & Climate, Engagement, and GPW (Great Place to Work).

The second chapter presents "Employ-ability" and covers human resources shared through market price from the aspect of "the New Relationship between the Corporation and the Individual."

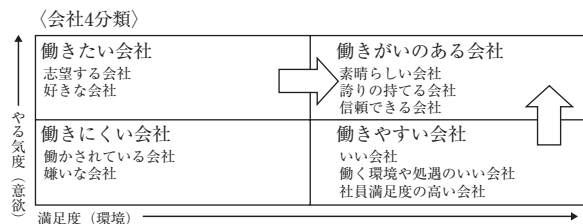
In the third chapter, I explore how "Employment-ability" and "Employ-ability" have been integrated into "Self-Efficacy (a challenging career as worthwhile work)" by exploring some case studies.

#### はじめに

今日は、企業としては「わが社の従業員は働いていて幸せなのか」、個人としては「自分は何のために働いているのか」といった、当たり前の素朴なことを真剣に考えることが必要な時代になっている。企業は従業員の半数に不満を抱き、個人の半数は企業に不満を抱いているという調査があるように、従業員は自分の仕事に意味や達成感を見失っているし、企業としても従業員に絶大の信頼感を期待しているとはとてもいいがたい。社内ニートの増加に企業は新たな危機感を抱いているのが現状である。

団塊の世代の退職、少子高齢化の加速で人手不足は現実のものになってきたが、若年層は豊かな時代に育ち、働く意欲が希薄である。お仕着せだけの給与や役職だけでは従業員は満足せず、企業は「やる気（意欲）」と「満足度（環境）」の2元軸で、「働きがいのある会社（図表01）」

図表1 「働きやすい会社」と「働きがいのある会社」の違い



出所：渕野、2007

の達成を図ろうと模索しているといえる。この働きがいのある会社を人材獲得優位の企業 (Employment-ability) と市場価値のある個人 (Employ-ability) の視点から論じたのが本稿である。

## I 人材獲得優位の企業：エンプロイメンタビリティ

### 1 雇用主としての魅力

従業員一人ひとりが自立・自律して、自分自身のキャリア・デザインを戦略的に考え、常にエンプロイアビリティを高める努力をして、他の会社でも働ける人材を目指すとなると、「どうしたら優秀な人材が自分の会社で長く働いてくれるのか」が重要な経営課題となり、優秀な人材をひきつける環境、雇用主としての魅力づくりが必須のこととなる。エンプロイメンタビリティ (雇用主としての魅力)、要するに、働く人にとっての魅力的な会社づくり、とくに優秀な人間をいかに取り込んでいくかが新しい時代の経営課題になった。

エンプロイメンタビリティの視点からは、市場や顧客の要求に瞬時に対応するために常に組織変革を行わなければ、市場から取り残され淘汰されていくことになるし、情報技術の進展によって、従来の変化のスピードとは比較にならないほど環境変化のサイクルが早くなっているという認識である。ピラミッド型企業組織構造そのものが機能不全を起こしてシリコンバレー型ビジネスモデルにみられるようなオープンネットワーク型組織への転換が必要になってきていることにエンプロイメンタビリティ形成要因の重要な示唆を読み取ることができる。

製造業におけるピラミッド型企業組織では、資本や工場・設備を主構成要素とした同質化した多くの社員が一丸となって目標を達成することが競争優位になるための条件であった。しかし、今日、製造企業も従来の自社をみの自己完結型の事業展開から、自社の強みを活かしたネットワーク型組織形態の企業間連携にフォーカスして、市場での価値創造をいかに素早く行えるかが企業競争力の源泉となってきた。つまり、組織はグローバルに拡大されたネットワークの一つとして、自社だけではなく他企業とコラボレーションされたなかで通用する人材を抱えていなければ新しい展開は難しくなっているということである。エンプロイメンタビリティの形成は、今後のネットワーク型組織を意識したオープン型経営の視点からも、個人を自立・自律させるためにも、非常に重要な経営戦略の視点となる。

市場価値のある企業を「TQM(Total Quality Management)」「コミットメント」「組織文化・風土」「エンゲージメント」「GPW (Great Place to Work)」「自己効力感 (有能感：Self-efficacy)」の視点から論じていきたい。

### 2 世界一の国際競争力を回復させたTQM

戦後日本の工業製品の品質・高生産性に貢献したQC(Quality Control)を日本に紹介したのはデミング博士であり、QC手法を生産部門ばかりでなく、全社全部門に適用して、日本製品の国際競争力を形成するのにTQC(Total QC)が大きく貢献した。しかし、1990年代の日本はバブル経済が崩壊して出口の見えない低迷期に突入した。この期間、米国ではクリントン政権のもとで日本企業のTQCを教訓とした国際競争力再生のための施策が打ち出された。低迷していた米国産業界を復活へと大きく変身させたのはTQCを米国産業に適合・進化させたTQM(Total Quality Management)で、以来10年以上にわたって世界一の国際競争力を持ち続けている。

にもかかわらず、今年 (2008年) 米国では戦後最大の景気後退になる可能性があると予測されているのは経済のファンダメンタルズ(産業・経済基盤能力)が衰えたからでなく、サブプライムローン問題の深刻さから住宅価格の下落が止まらず、消費者心理が冷え込んでいることによる。

ところで、1985年には世界の工場とまでいわれた日本は、スイスの研究所が毎年発表している国際競争力ランキングで、2005年には世界16位にまで低下、この凋落の歯止めはかからずに2006年には24位に低下、先進7カ国中最下位を更新しつつある。

低価格・高品質の日本車の攻勢に苦戦していたフォード自動車は1981年、デミング博士を招聘し、指導を求めた。その結果、1987年には史上空前の利益を上げる。これを見たライバルのGMもデミング博士を招き、同社への指導はデミング博士が亡くなる年まで続いた。デミング博士が指導したのはこの2社にとどまらず、IBM、ボーイング、ヒューレット・パッカー、ゼロックス、GEなどがあり、アメリカを代表する企業が次々とTQMに取り組んでいった。連邦政府もFQI(Federal Quality Institute)を設置し、国防省やエネルギー省をはじめとする連邦機関の職員へのTQM教育に取り組んだ。カリフォルニア州政府など州政府機関や公共機関も例外でない。大学院のMBAコースや大学の経済・経営学部などではTQM講座が基幹科目とされている。

日本型のTQCと1990年代以降の米国でのTQMの違いは、前者は"顧客満足 (CS:Customer Satisfaction)"を第一義に考えるのに対して、後者は従業員の仕事の喜び・働きがいである"Joy of Work (ES:Employee Satisfaction)"を実現することにおかれている。日本のQCサークルとは異なるCDGM(Creative Dynamic Group Method)の考え方(図表02)を現場の従業員ばかりでなく、技術者・研究者・管理者・トップマネジメントを含む組織構成メンバー全員に徹底させている。CDGMは製造部門だけでなく、あらゆる職場の従業員によって自主的に形成される5—10名程度の小集団である。日本のQCサークルの"やらされ感のある活動"から"主体性をもち、達成感のある活動"へとTQCを進化させたのである。小集団活動のありかたをCSという果実を稔らせる根幹であるESへ変身させたのである。このようにCSでなくESを重視することで、結果としてエンプロイメントバリエーションが達成されるということを米国産業界は実証したのである。

図表 2

	QCサークル	CDGM
モチベーション	やらされ感	Joy of Work
	外因性モチベーション	内因性モチベーション
	成長しないグループ	成長するグループ
	Static	Dynamic
トップの姿勢	しばしばトップダウン	ボトムアップ
	顧客満足	従業員満足
	勤務時間外活動	勤務時間内活動
	現場のみ	水平展開及び垂直展開
競争と協調	競争を推奨する	協調を推奨する
	でき具合を評価する	でき具合を評価しない
	順位をつける	順位をつけない
	勝者をつくる	敗者をつくらない
	受賞者を祝福する	全員が祝福する
	失敗と成功は反対方向	失敗は成功と同じ方向(失敗は成功への必要なプロセス)
柔軟性	建前で語る	本音で語る
	型にはめる	型にはめない
	発表時間にばらつきを認めない	発表時間にばらつきを認める
	インプットのばらつきからコントロールする	インプットのばらつきを最大限認める
モチベーション	悪い点に注目する	良い点に注目する
	失敗の責任を明らかにする	失敗の責任を問わない
	Cup is half empty.	Cup is half full.
	自分を責める	自分をほめる

出所：『人材教育』2006年6月号 p.21

### 3 従業員と組織の強い絆：コミットメント

米国産業復活に直面して、多くの日本企業が"組織と個人の関係構築"に目を向けだした。それは従業員の主体的行為者意識の確立を目的にした"組織目標と個人の自己実現をマッチングさせようとする人事施策"である。従業員のモチベーションやモラル、ロイヤリティ、働きがいや生きがい等、ESに関わる様々な試みである。それらはESを高めることが企業業績にプラスに働くという仮説の基

での取り組みであるが、従業員の満足度が組織業績貢献に直接的に結びついているかといえば、必ずしもイエスとはいえない状況も数多く散見される。これはキャリア開発支援などにもいえることで、従業員と組織の強い絆を構築するコミットメント (commitment) <sup>(注01)</sup> への配慮のある、なしによるところが大きいことになる。

コミットメントの内容は「従業員の意識が組織との関係性の維持に向かうことであり、企業組織の目的達成に従業員が全力を尽くして、責任をもって関わることを明言し、責任を伴う約束をすること」である。コミットメントは従業員が組織に対して抱く期待やイメージ、組織内にいることで安堵感や功利性が得られ、組織への帰属意識の醸成による価値観の共有・忠誠心が現出してくる組織との一体感の心理的状态を反映する概念である <sup>(注02)</sup>。

CEO等が表明するコミットメントは企業ビジョンやステークホルダーへの企業の取り組みということが多い。ところが、日産自動車ではコミットメントを従業員の「深い、積極的な責任ある関与」「責任ある関与を明言した約束」と言い換えている。カルロス・ゴーン氏の指示でつくられた会社再建に欠かせない約40語の定義が書かれている「用語辞典」があり、それが社内の情報ネットで共有化されているといわれている。この辞典の中で「コミットメントは達成すべきターゲットがあり未達成の場合は具体的な形で責任をとる」と定義づけられており、「ターゲットは、コミットする目標よりさらに高い目標を指すもの」とされている。

図表 3

External Commitment	Internal Commitment
Tasks are defined by others.	Individuals define tasks.
The behavior required to perform tasks is defined by others.	Individuals define the behavior required to perform tasks.
Performance goals are defined by management.	Management and individuals jointly define performance goals that are challenging for the individual.
The importance of the goal is defined by others.	Individuals define the importance of the goal.

出所：Chris Argyris, 1998

コミットメントのない変革は頓挫するとゴーン氏は強調する。その改革のねらいは従業員を追いつめることでなく能力の発掘にある。つまりコミットメントは、目標と達成責任を明確にすることで、社員の挑戦志向、変革志向を高めようとするものである。このようにトップの変革への強い意志と社員の主体的な変革への参画と能力の発揮を促すコミットメントが日産の企業改革のエネルギーとなっているのである。

(注01) コミットメントは英語の動詞コミット (commit) の名詞形で、「委託」「委任」「約束」「責任」「関与」「責務」「公約」「誓約」などであるので、「関わりあうこと」、「委ねること」、また「言質を与えること」を意味する。金融分野では、有価証券の売買や売買契約のことである。契約や交渉、渉外、さらに政治における声明や公約を言うこともある。Meyer, Allen & Smith(1993,1997)は組織コミットメントとして「情緒的」「存続(継続・功利)的」「規範的」の3つの次元を重視している。情緒的コミットメントとは情緒や感情レベルで組織に対して愛着を感じている好感度である。存続(継続・功利)的コミットメントは雇用継続によって得られる利得や組織を離れることで失ってしまう回収不能の利得を重視する損得度合いである。規範的コミットメントは組織に忠誠を誓うことが倫理的に正しいという認識の度合いである。田尾(1997)は「愛着、内在化、存続、規範」の4つの要素を重視している。組織に対する従業員の忠誠心は、組織の他の成員(従業員)と共に協働して組織目標を達成していく過程で醸成されるので、仕事仲間である従業員相互間の関係性が組織コミットメントを形成することになる。組織目標達成に従業員全員が協働しているときに、異論を唱えることは背信行為として組織から排除されることになる。

(注02) Mathieu, J.E. & Zajac, D.M.(1990)が指摘するコミットメントに関する変数として、A コミットメントの前提要因として、①個人的要因(年齢、性別、教育、未・既婚、在職期間、組織での在籍期間、知覚された個人競争、能力、給与、プロテスタントの職務倫理、職位) ②役割(役割のあいまいさ、役割コンフリクト、役割の過重負担) ③職務の性質(スキルバラエティ、タスクの自主性、チャレンジ、ジョブスコープ) ④グループ・リーダー関係(グループの凝集性、タスクの相互依存、リーダーの伝達構造、リーダーの思慮、リーダーのコミュニケーション、参加型リーダーシップ) ⑤組織の性質(組織規模、組織の集権化) B コミットメントの結果として、①ジョブパフォーマンス(他者の評価、産出量による測定) ②知覚された職務の代替選択肢 ③探索の意図 ④離職の意図 ⑤参加 ⑥遅刻 ⑦離職 C コミットメントと相互影響しあう変数としては、①モチベーション(全般的、内的) ②職務参加、③ストレス、④地位へのコミットメント、⑤組合へのコミットメント、⑥職務満足(全般的、内的、外的、監督、同僚、昇進、給与、職務そのもの)を挙げている(西脇、1998 p53)。

クリス・アージリス（1998）は企業組織のメンバーは職務に対し本質的に異質な2つの型でコミットすると指摘している（図表03）。それは外因的コミットメントと内因的コミットメントである。組織活動がES達成へと変容するのは職場において従業員が組織にコミットメントすることによってである。コミットメントの状況によって、人間のエネルギーが活性化され、持てる能力が発揮されたり、逆に意欲の喪失を引き起こすこともあるからである。

内因的コミットメントは「エンパワーメントと密接な関係を持ち、その成否のカギを握るのは従業員に職務遂行に必要な権限が与えられた本人のやる気、自発性に基づく取り組み」である。

外因的コミットメントは「従業員の側に権限がほとんど与えられていない場合の契約項目、職務規程の遵守」である。外因的というのは、従業員は会社という外部からの指示に従い、会社から期待される業務のみを遂行するということであり、労働条件や職務について会社が一方的に決定し、それを厳密に守るよう従業員に求めた場合、従業員は業務遂行に意欲的に取り組まないという意味で外因になる。そうした立場にある従業員は決定にまったく関与していないので、周囲の状況やその先行きに責任も感じなければ、関心も示さない。組織メンバーに外因的でなく内因的コミットメントが存在するならば、エンパワーメント（権限委譲）が有効に機能するのである。

#### 4 組織文化・組織風土・組織コミットメントの関係

組織コミットメント（ミクロの現象）は組織レベルで共有された組織文化が、そこに属する個人レベルに影響を与えることである。組織文化は組織構成員の個々の行動や価値観の集積として、創発的に発生する現象である。組織文化と類似の組織風土との違いは、組織文化は組織風土も含むより多層的概念として理解することにある。組織風土の代表的な解釈は「組織内の仕事環境が成員に与える持続的な心理的インパクトの知覚」である。組織文化が成員に共有された価値で成員の行動や態度に影響するとするので、組織風土と組織文化に類似点が多い。組織構成員に共有された特性としての組織文化は、共通体験やその社会化などを通じて形成される。組織構成員は相互作用によって組織独特の思考や行動パターンや信念、価値観、規範といった概念を共有（マクロの現象）するようになる。

Meyer and Allen(1997)によれば、組織コミットメントの概念は「組織と従業員の関係の特徴づけ、組織におけるメンバーシップを継続、もしくは中止する決定に関するインプリケーションを持つ心理状態」と定義されている。そして組織コミットメントは「情緒的コミットメント」「功利的コミットメント」「規範的コミットメント」の3つから構成される。情緒的なコミットメントは感情的な組織との関係を示し、組織への愛着や一体感を表すものである。功利的コミットメントは組織と個人の物質的なつながりを示し、これまでの行きがかり上、この組織に居続ける必要があるといったことを示すものである。規範的コミットメントは社会レベルでの価値観や規範に関わるものであり、世間体や社会的常識などから考えて、この組織に留まるべきだといった内容のものである。組織文化と強い関係があると考えられるのは、組織文化の内容からして情緒的コミットメントである。

#### 5 高業績をあげる情緒的コミットメント：エンゲージメント

情緒的コミットメントと高業績の正の関係を辻下勝也（2007a, pp29-30）は「ハイパフォーマンス企業ほど従業員の会社への思い入れが強い。これが"エンゲージメント"であり、それは次の3つのキーワードで表せる特徴を持つことが明らかになった。①語る：会社について肯定的に語る社員が多い、②留まる：会社に留まることを望んでいる社員が多い、③努力する：会社の中で求められる以上の努力をする社員が多い。」と報告している。エンゲージメントは一般には「約束、契約、婚約」といっ

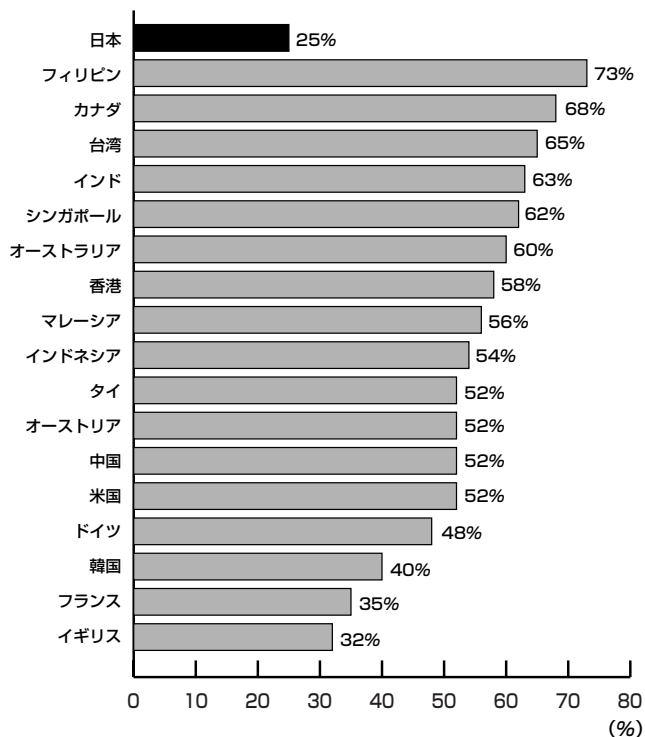
た意味の名詞であるが、“絡み合う”“連動する”という動詞を強調した“従業員と組織の強い結びつき”といった意味のエンゲージメントが高い企業業績をもたらすということである。これは、従業員が「働きがいのある企業」と感じているかどうかということにはかならない。

エンゲージメントに影響する要因は「職場(Workplace)」に関するものと「従業員の人間的特質(Individual Traits)」に関するものに分けることができる。このうち、企業として取り組むことのできるものは職場に関するものであるとして、辻下(2007a, 2007b)は影響要因として、①対人関係(経営陣、直属上司、同僚、顧客)、②業務(業務、リソース、プロセス)、③キャリア機会(キャリア機会、自己開発機会)、④生活の質(仕事と生活のバランス、職場環境)、⑤会社の諸制度(人事制度、評価制度、ダイバーシティ)、⑥総報酬(給与、福利厚生、仕事との評価)、の6つをあげて国際比較をしている。辻下は各国によって産業社会の成熟度も国民性も異なるので単純比較はできないと指摘しているが、日本のエンゲージメントスコアが各国に比べるとかなり低い(図表04)ことに筆者は興味深いものを感じている。

ワーク・エンゲージメントはSchaufeli & Bakker(2004)によると、「仕事に誇り(やりがい)を感じて、熱心に取り組み、仕事から活力を得て活き活きしている状態であり、燃え尽き症候群の対概念」として考えられている。ワーク・エンゲージメントと関連するその他の概念は、健康(精神・身体)にマイナス、仕事と生活に不満の「ワーカホリズム」とその対概念である「リラックス」である(図表05)。

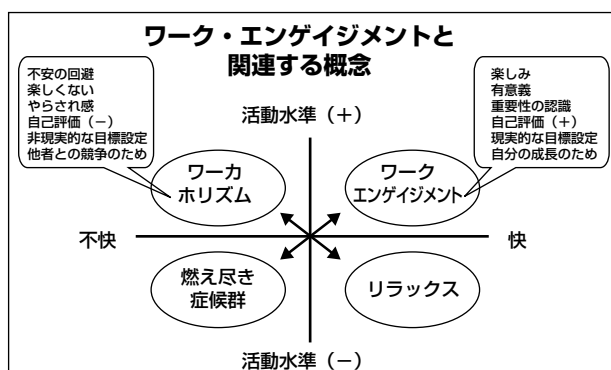
これまで、日本企業では日本の歴史・文化の中に根ざしてきた共同体としての仲間意識が企業と社員の関係にも当てはまり、運命共同体としての関係を構築してきた。この運命共同体意識をベースに日本企業は定期新卒一括採用による長期

図表4 世界のエンゲージメントスコア(平均値)



出所: Copyright©2007 Hewitt Associates

図表5



出所: 島津、2007

人材育成、年功型賃金、各種福利厚生、企業内組合、終身雇用、退職金、企業内年金、OB組織を形成して、企業へのロイヤリティ・帰属心・依存心を高める"企業と個人の関係"を構築してきた。これに対し、欧米では市民が社会から自立することに価値をおくように、従業員も企業から自立し、雇用契約に基づく1対1の雇用関係（Engagement）を基本としている。もちろん、欧米でも企業理念・ミッションとして社会貢献や社会責任を謳う企業は多いが、あくまでも従業員は自らの価値観や哲学に照らし合わせたうえでの個人的合理性を基盤とする企業と個人のエンゲージメントの関係である。

今日、日本では、IT化、グローバル化等の環境変化が日本企業における「運命共同体意識」の変質を促進している。就労観が多様化する中で、とりわけ優秀な人材ほど自己のキャリア実現を図るための自立・自律の精神を確立してきているのが最近である。企業としては競争の激化に伴い、従業員が過度に企業に依存することは国際競争力の維持・強化の観点から許されなくなり、企業と個人の見直しを従業員の自立・自律を促す人事制度の整備の観点から行っている企業が多い。その結果、従業員、企業ともに「運命共同体意識」が希薄化し、相対的に「エンゲージメントの意識」が強まっているのである。日本企業としても、従業員と企業の関係は「働きやすい企業」でなくて、「働きがいのある企業」の実現へと変質してきているといわざるを得ない。

## 6 GPW : Great Place to Work

Great Place to Work InstituteがGPW (Great Place to Work)としてリストアップする5つのデメンションは、①信用：従業員が経営陣を信用している、②尊敬：経営陣が従業員を大切なヒトとして尊敬している、③公正：適切な評価や処遇がなされている、④誇り：従業員が自分の仕事と会社や商品・サービスに誇りを持っている、⑤連帯感：自分の所属する仲間と連帯感を持っている、である（斉藤、2007）。

このリストを発表している国は29カ国で、これに参加している企業は2005年には世界で3000社を超え、毎年増加し続けている。日本の「働きがいのある会社」は20社で、アサヒビール（酒類製造販売）、アストラゼネカ（医薬品製造販売）、インターネットイニシアティブ（インターネット接続サービス・付加価値サービス）、SAPジャパン（食品製造販売）、カゴメ（食品製造販売）、サイバーエージェント（インターネットメディア事業）、新日本石油（石油製品販売）、テルモ（医療機器製造販売）、東京スター銀行（コーポレートファイナンス）、東陶機器（衛生陶器製造販売）、東洋紡績（化学品事業）、日本イーライリリー（医薬品製造・輸入・販売）、日本ビューレット・パッカード（コンピュータ関連事業）、バンダイ（玩具製造卸・販売）、ベンチャーリンク（フランチャイズ支援事業）、堀場製作所（分析計測機器製造販売）、マイクロソフト（ソフトウェア関連製品の営業・マーケティング）、三井不動産販売（不動産流通事業）、モルガン・スタンレー証券（証券業）、リクルートエージェント（人材派遣業）である。

GPWの5項目はハーツパークの衛生要因といった"働きやすい職場としての満足感"というよりも、人間としての絆や信頼感を中心とした企業マネジメントの"働きがいのある職場としての満足感"の側面が強調されており、エンゲージメントを協調する社員意識であると評価できる。しかしながら、ESの根幹を成す"仕事のやりがい（自己実現：生きがい）のある職場としての満足感"にまで踏み込んでいない点に難点があるといいたい。

## II 市場価値ある人材：エンプロイアビリティ

### 1 個人が主体、組織が客体

個人の視点から見るとコアとなる考え方は「個の自律の重要性」である。“組織が主体で個人が客体である”という従来の関係の逆の関係が求められていることになる。エンプロイアビリティのある人材とは「市場価値のある人材」である。従業員の能力を高めることで一人ひとりの市場価値が高まり、それが企業の経営資源である人材（人材ではない）全体の価値を向上させて競争力が強化されていくという論理展開である。企業は雇用保障の代替として、次の仕事（別の職場・他の企業）に結びつく能力を教育訓練や実務経験の機会の提供で付与することを約束することで、従業員と企業のWin-Winの関係を築くことにエンプロイアビリティの形成が意味づけられることになる。

エンプロイアビリティは終身雇用・年功序列から成果主義の人事制度に代わっていくときの雇用におけるキーワードである。これは「個人の“雇用可能な能力”」のことで、Employ（雇用する）とAbility（能力）を組み合わせた言葉である。一般には転職できるための能力を示すが、日本経営者団体連盟（1999）は、「労働移動を可能にする能力」に「当該企業のなかで継続的に雇用されることを可能にする能力」を加えたもの、厚生労働省（2001）は「労働市場価値を含んだ就業能力、即ち、労働市場における能力評価、能力開発目標の基準となる実践的な就業能力」と定義している。

日本で1970年代後半に大企業を中心に人事制度として定着したのは終身雇用を前提とした職能資格制度であった。これとエンプロイアビリティとの違いは後者が他の企業に転職しても保有能力が有効に発揮されるとした点にある。要するに、企業が雇用とキャリアの責任を負えないなら、自分のエンプロイアビリティは現在勤務している企業の中で自分で獲得していくという意味である。要するに、「企業内外を越えた労働市場におけるビジネスパーソンとしての労働価値を自分で担保すること」と言い換えることができる。端的にいうと「自分が雇われる価値を高める」ことである。

### 2 エンプロイアビリティの確立が求められる背景

エンプロイアビリティという概念が生まれた背景は1980年代以降の米国の社会情勢にある。技術革新や産業構造の急速な変化に適応するために、企業がダウンサイジングやリストラクチャリングを進める過程で、従業員は必要に応じて異動や転職をスムーズに行う能力が求められた。

当時の米国企業は日本製品の国際競争優位によって軒並み業績が悪化してしまい、その対策のひとつとして「プラザ合意」があったが、米国企業自身も強力で合理化（リエンジニアリング）を進めざるを得なかったのである。当時の米国企業は日本企業ほどではないにしても、それなりに雇用維持が重視されていた。それが「リエンジニアリング推進」の過程で変容する。多くの企業が従来の雇用維持路線を転換し、大規模な雇用削減を行わざるを得なかったのである。

ところが、企業内の固有業務に長年携わってきた人にとって別の業務に異動することは難しく、まして他企業に転職することは至難であった。そこで、長期雇用に代わる発展的な労使関係を構築するためにエンプロイアビリティという概念が登場することになる。企業は従業員の雇用を守ることはしないが、それでは従業員の意欲は低下するし、人材確保にも支障をきたすので、すぐに他の企業で好条件で雇用（employ）される能力を身につける支援をすることになった。これが人材確保と定着につながると考えたのである。

欧州においては、1990年代に入り、国境を超えた域内レベルでの労働移動を可能にする、また域内での能力水準の平準化を図るという点で、「エンプロイアビリティ」という概念が多用されるようになった。



エンプロイアビリティが日本で言われはじめたのは日本の企業を取り巻く環境がグローバル化、産業構造の転換など大きな構造転換の過渡期の1990年代後半で、成果主義のブームがはじまるのと歩調を合わせている。特に、情報革命によるネットワークの進展が、経済活動つまりビジネス社会を根底から変えつつあった時期で、それに伴い企業活動のあり方も大きく変革せざるを得ない状況になっていた。さらにバブル崩壊以降の経営環境の悪化によって事業の再構築（余剰人員の削減等）が行われ、厳しい雇用環境になっていたのである。そして、労働市場にあふれた人材が、自分が属していた企業でしか通用しないスキルや能力しか身につけていなかったことや労働市場が未成熟なため、新しい環境での再出発がままならない状況にあったのである。まさに、「エンプロイアビリティの確立」は時機を得たものであり、早急に取り組むことが望まれたのである。加えてすべてがそうであるとは言わないが、「エンプロイアビリティ」が余剰人員に悩む一部の経営者や、それを取り巻くコンサルタントなどから、人員整理を進めるために好都合な、魅力的な考え方として注目されたという一面も否定できない。

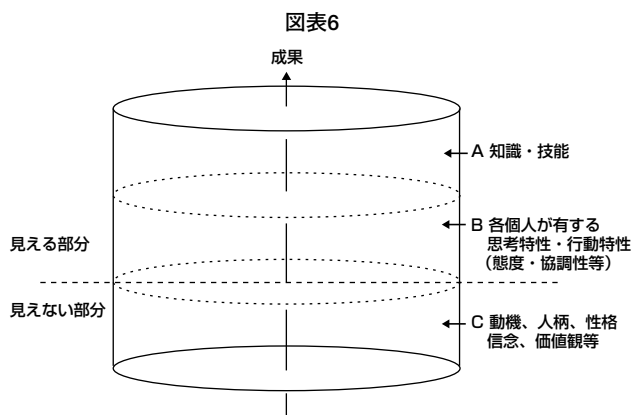
### 3 エンプロイアビリティ能力の具体的内容

ビジネスパーソンの基礎能力は、1)専門能力（豊富な知識、経験、創造性、論理性、問題解決スキルなど）、2)コミュニケーション能力（プレゼンテーションスキル、傾聴スキル、概念化スキルなど）、3)対人関係構築能力（多様性に対する適応性、動機づけ、協調性など）、である。

厚生労働省（2001）は、エンプロイアビリティの労働者個人の基本的能力として図表06のように、①職務遂行に必要となる特定の知識・技能などの顕在的なもの、②協調性、積極性等、職務遂行に当たり、各個人が保持している思考特性や行動特性に関わるもの、③動機、人柄、性格、信念、価値観などの潜在的な個人的属性に関するもの、という3点を挙げている。

カナダの公共部門・民間部門が参加する「エンプロイアビリティ・スキルズ・フォーラム」が2000年に改定したエンプロイアビリティ・スキルズは、1)ファウンダメンタル・スキル（①コミュニケーションする、②情報を管理する、③数字を用いる、④問題を考え、解決する）、2) パーソナル・マネジメント・スキル（①建設的な姿勢と行動をはっきりと示す、②責任を持つ、③順応性を持つ、④絶えず学習する、安全に働く）、3) チームワーク・スキル（①他人と働く、②プロジェクトとタスクに参加する）、である。

2000年6月に開催された第88回ILO総会において、エンプロイアビリティに関する討論が行われ、ここでは「コンピテンシー」という言葉で議論された。コンピテンシーは「高業績者の成果達成の行動特性」であるとするのが一般的な解釈であるので、エンプロイアビリティがスキルのみならず、態度に関するものや性格等の個人属性に関するものを含むとすれば、コンピテンシーの概念も包含しうるものがエンプロイアビリティ能力の具体的内容と考えることができる。



出所：厚生労働省、2001

#### 4 企業と個人の新しい関係の構築

トップ・ミドル・ローマネジメント層、一般従業員のそれぞれの立場でエンプロイアビリティが求められる。労働者の就業意識・就業形態の多様化や労働移動の増大を背景に、「長期雇用を前提とする雇用形態」の変化に対応した従業員に求められる能力は、企業内で通用する能力から、企業を超えて通用する能力にまでその内容が拡大され、問われるようになってきた。企業内においても特定の職務への習熟から、変化への適応能力や問題発見・解決能力、さらには創造的能力等が重視されるようになってきている。こうした企業内外で要求される職業能力は内外労働市場の一体性を強めつつ、労働市場価値を中核とするエンプロイアビリティ概念に集約されつつあるのが今日である。そして、エンプロイアビリティ支援（環境と機会）を従業員に提供することが企業に求められる社会的責任であると考えられるようになった。また、こうした取組みを強化することで、従業員満足度が上昇し、従業員の能力が高まるといったメリットも期待されている。

新たな職を得る、または継続的に雇用されるためには、その職にあったスキル、能力、協調性や積極性などの特性を含め、さまざまな能力要素が要求される。それらの能力要素を含む職務を得るための総合的な能力がエンプロイアビリティである。企業統治やCSR（企業の社会的責任）の観点から、従業員をステークホルダーとみなす企業の取り組みの一つがエンプロイアビリティであるとも考えられる。

ある従業員が自分の勤める企業でしか通用できない能力しかもっていないとしたら、その企業で雇用が保障されなくなったときに悲劇が生まれることになる。それに対して、より広く雇用される能力をもつように各個人が能力向上に励み、また、各企業もそのような人材育成に努めるならば、これが健全な企業社会といえる。当然のことながら、企業にとって、個人がエンプロイアビリティの向上に努めることは優秀な人材が流出する可能性を高めることにもなる。それにもかかわらず、労働市場全体の質を高め、人材の適切な流動化を促すための企業のCSRとして受け止められてきているのが昨今である。

個人の側の認識としては自らが雇用され続けるためには自己責任においてエンプロイアビリティを高めていく必要があるということになる。繰り返しになるが、ひとつの企業の中で終身雇用が保障されるのではなくて、一人ひとりの従業員が、他の企業でも雇用される能力があるという状態を社会全体としてつくり、雇用の場が社会全体として確保されているほうがより安心で、安定感があり、人々の幸せにも繋がるという社会通念の形成である。そのような社会では、企業は必要以上に人材を抱え込むような責任を負わないし、従業員も企業が雇用を継続できなくなっても自らの就業機会を獲得できる道が見つけられることになる。

非営利組織であるNPOにも、病院などの医療施設にも、保育園や幼稚園にはじまる教育機関、高速道路・飛行場・港湾・体育館・図書館をはじめ、国・県・市町村などの役所・外郭団体にも、すべての従業員に例外なくエンプロイアビリティ能力は必要不可欠のものとなった。

#### 5 エンプロイアビリティ研修

厚生労働省はエンプロイアビリティ支援、再就職支援などを推進するために、キャリア・コンサルタントの育成を図っていくとしているし、企業においても、キャリア・コンサルタントの活用により、社員にエンプロイアビリティを身につけさせ、さらに、優れた人材を採用するために、企業戦略において報酬や仕事の質（企業のイメージだけのものではなく）、社員の能力開発などを充実させ、人材を引きつけておくためのリテンション戦略の一環としてのエンプロイメンタビリティの向上を図らざるを得なくなっている。

日本経営者団体連盟（1999）は、人材育成のあり方として、①「個」に焦点を当てたキャリア形成の支援（個々のニーズや特性に応じた強みを伸ばす人材育成）、②キャリア開発プランの構築と実現に向けた支援（自己を認識する機会の提供）、③自己啓発の情報と機会の提供、④状況変化に対応できるエンプロイアビリティ開発（変化に対応できる普遍性のあるフレキシブルな能力の提供）、という4つのコンセプトを提示している。

ここで、重要なことは、企業における人材育成は企業の枠を超えて個人が将来の目標や自己実現に向けて自主的に形成できるものであるとすることを前提にしたことである。勿論、従業員一人ひとりの自立・自律度やキャリアプランはそれぞれ異なるものであるので、企業がすべての従業員に対して一律・定型のキャリア形成プログラムを提供する必要はない。今後の労働市場はストック型からフロー型への移行は避けられず、裁量労働制やテレワークなどの新しい働き方も拡大していくので、企業はエンプロイアビリティ支援のためのシステムやプログラムを提供するが、それを取捨選択するのは個人であるというスタンスが基本となる。要するに、コンピテンシーやパフォーマンスインプルーブメント(業績改善)に基づく教育が行われることの必要性であり、それぞれの仕事に対して求められるスキル・態度・能力の明確化あるいは成果が達成できないパフォーマンスギャップ等の分析を行い、これらを基に成果に直結する教育研修をデザイン・実施することの要請である。

技術革新や環境変化で知識・スキルの陳腐化が早くなったとしても、仕事に精通することによって培った取引先や顧客関係あるいは効率的な仕事の進め方といった判断力、洞察力、対人折衝能力等の実践的能力は急速に陳腐化するわけではなく、多少の変化にも対応できるし、職場が変わったとしても、これら能力の発揮は可能である。そこで、現在求められているのは、潜在能力(Ability)でなく顕在的な実務能力(Competency)である。他企業でも直ぐに役立つ転用可能なスキル(図表07)は、①問題解決のスキル、②チームワークのスキル、③管理するスキル、④コミュニケーションのスキルであり、これらの能力開発においては、各人が自律的に修得できる自己啓発の教育・訓練機会の提供が重要である。企業は、教育・研修のあり方を見直し、従業員が自ら選び、自ら学ぶ姿勢を尊重した従業員の自律的な能力開発を支援するなどのさまざまな取り組みをすることが必要となったのである。

図表7 転用可能なスキル

問題の解決	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■問題を明らかにする</li> <li>■情報を分析する</li> <li>■情報の関連づけ・統合を行う</li> <li>■柔軟に取り組む</li> <li>■創造的な方法を考える</li> <li>■推論（演繹的・帰納的）を用いる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■可能な解決方法を調べる</li> <li>■情報を評価し、判断する</li> <li>■理論を用いる</li> <li>■観察する</li> <li>■結果に敏感に対応する</li> </ul>
チームワーク	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■他人の意見を聞く</li> <li>■他人の行動をよく理解する</li> <li>■他人に協力する</li> <li>■建設的に批評する</li> <li>■他人のアイデアを評価する</li> <li>■他人を激励し、導く</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■自分の役割を認識する</li> <li>■自分の意見を明らかにする</li> <li>■交渉し、説得する</li> <li>■アイデアを出す</li> <li>■複数のアイデアをまとめる</li> <li>■歩み寄り、調整する</li> </ul>
管理する、まとめる	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■個々のタスクを評価・選択する</li> <li>■目標に向けた計画を立てる</li> <li>■進捗状況から目標を見直す</li> <li>■プレッシャーに対処する</li> <li>■イニシアチブを示す</li> <li>■持続的に努力する</li> <li>■やる気を示す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■目標を定め、評価する</li> <li>■必要なことを実行する</li> <li>■変化に対応する</li> <li>■適切な方法を準備しておく</li> <li>■効果的に時間を管理する</li> <li>■速やかに意思決定を行う</li> <li>■同意した計画を実行する</li> </ul>
コミュニケーション	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■はっきりと説明する</li> <li>■論理的に議論する</li> <li>■聴衆や相手を考慮して発言をする</li> <li>■適切な例を挙げる</li> <li>■批評眼を持ち、推論を示す</li> <li>■効果的な比較を行う</li> <li>■自分の立場を守る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■矛盾した意見に対処する</li> <li>■効果的にデータを示す</li> <li>■理解したことを示す</li> <li>■熱意と関心を示す</li> <li>■適切なプレゼンテーションを行う</li> <li>■必要な質問を行い、話し合う</li> <li>■自らの行動を査定する</li> </ul>

Ashley, Roderic. Enhancing Your Employability: How to Improve Your Prospects of Achieving a Fulfilling and Rewarding Career. How To Books, 1998. などをもとに作成

出所：林・福島、2003、p.74

## 6 学習競争優位性を担保するエンプロイアビリティ

日本企業においては各種のビジネスキャリア制度が整備されているが、これは各職務に必要な知識レベルにとどまっているのが現状で、社内価値と市場価値との違いを客観的に評価するための情報の蓄積の基に整備されたものでない。ある企業をとりあげると、その企業に10年、20年勤務してみなければ真の意味で、この企業文化を知り得たことにならないという「この企業固有の"情報共有の場"」が存在する。企業内部で培われる従業員の同質性こそが日本企業の特徴であり、強みでもあった。

ところが、現在のように雇用保障がなくなり、常に次の就職先やキャリアについて考えていなければならない状況になってくると、従業員は自社の従来のビジネスキャリア制度を他企業への転職に有利かどうかの視点で見直し、判断するようにならざるを得ないのである。転職した場合、他企業においては、これまで勤務していた企業の従業員とは全く異なった異質のパラダイムで物事を感じ、行動する従業員が活躍している現実と直面する。この現実とは、エンプロイアビリティとは「異文化への対応能力」を意味することになる。企業と個人が人材流動化という時代潮流に対処していくためには「変化を積極的にチャンスと捉え、環境変化（異文化）にあわせて学び続ける」というハイポジティブな「学習する組織の条件」が不可欠のこととなる。個人のエンプロイアビリティが「学習する能力」となると、企業の学習競争優位性が開発・担保されていくことになる。

ピーター・センゲ（2003）は学習する組織の条件を①システム思考、②自己実現（マスタリー）、③メンタルモデル、④共有ビジョン、⑤チーム学習、の5つのデシプリン（学習領域）であると指摘する。学習競争優位性は、センゲの5つのデシプリンを、①現在の仕事能力を維持するとともに既存の仕事との延長線上でのより広く、よりハイレベルの領域である「シングルループ学習能力」、さらに②既存の仕事とは全く異質の領域である「ダブルループ学習能力」、として顕在化されてくるものである。

ということは、年功終身雇用を前提とした企業文化と人事制度では学習競争優位性を必要とする経営環境変化への対応ができなくなってきつつあるとともに、従業員においても特に専門能力を持たなくても定年まで企業の丸抱えで安泰することができなくなったということである。さらに、今後は労働市場の流動化や企業間連携など組織を超えた、どこでも通用する市場価値のある人材が企業の求める人材となってくると、従業員は企業に専門能力をもって自立・自律的に貢献しなければならない状況に追い込まれていく。また、従業員の価値観やライフスタイルの多様化に伴い、従業員は自己実現と仕事の融合を求めように変化してきている。企業が従業員のエンプロイアビリティを向上させるという事は、他社に転職される可能性も高くなるが、その反面、企業と従業員相互のコラボレーション関係を強めることをも意味する。

## Ⅲ 働きがい

### 1 自己効力感（有能感：Self-efficacy）

エンプロイメンタビリティとエンプロイアビリティの概念は「働きがい」の施策として現出してくる。職場では個人の欲求を充足した「自己実現」（Maslow,1954）のシステムが整備されることが必要と見られている。働きがいのある環境整備の一つが自己実現を達成する成果主義であるというのが今日の常識になっているが、「働きがい」には直接的な結びつきが見られない。成果主義は従業員の「成果に見合った報酬」を基本としているために、終身・年功序列の長年の日本的経営という企業文

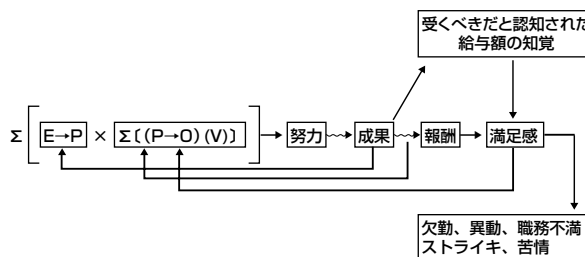
化の下ではその有効性に疑問を抱かざるを得ないからである<sup>(注03)</sup>。欲求理論ではある目標に向かって挑戦し、その成果を達成しようとする今日の職場の人間像には説明できないことが多く、期待理論の説明のほうがより説得力がある。"働きがい"は従業員自身の行動に対してもつ信念であり、それが「自己効力感」である。自己効力感とは目標達成に必要な一連の行動を組織化して遂行するための、自らの可能性に対する信念である。

自己効力感には2つの立場が指摘されている(本多・鎌田、2008)。それは「一般化された日常場面での認知傾向として、自己効力感を長期的な特性」とする立場と「組織内のプロセスの理解、新しい仕事への方向づけ、組織内人的ネットワークの利用等、特定場面や課題を限定して概念化」とする立場である。本稿では上記2つの立場でなく、さらにエンパワーメント(権限委譲)概念のなかの"人間関係性から生じるパワー欲求を行使・増大するという社会学的な捉え方"や"職務の遂行プロセス権限のみの委譲と結果責任の委譲不可の役割分担といった経営学的な捉え方"でもなく、"個人が結果を生み出すのに必要な行動をうまく遂行することができるかどうかの確信の度合い(効力期待：自己効力もしくは有能感といった感情)"としての心理学的概念が自己効力感ではより重要なことであるという立場である。

Vroom(1964)によれば、期待・可能性が高くても個人的に魅力を感じなければ満足できないし、反対に魅力があっても期待・可能性が低ければ動機づけにはならない。仕事に対して高い「期待と魅力」を感じた時、人は最高に動機づけられると考えられる。この期待理論をさらに精緻化したPorter & Lawler(1968)は"努力が成果(業績)に結びつくという期待(Effect⇒Performance)"と"その成果が結果的に望ましい報酬を産むという期待(Performance⇒Outcome)"という2つの期待(図表08)を提示した。これと同じことをBandura(1997)は"将来を思い浮かべる認知には効力期待と結果期待"があり、自己効力感(有能感：Self-efficacy)はこのうちの効力期待であると理論づけている。このような期待理論に動機づけの根拠を求める理論は"ある目標に向かって挑戦し、その成果を達成しようとする今日の人間観"であるといえる。それだからなおのこと、"成果—報酬期待"といった結果期待に重点をおいた成果主義人事制度を整備した企業は思うように組織の成果(業績)が上がらず、頓挫している事例が多いのである。

成果主義を成功に導くためにはプロセス思考による"努力—成果期待"が不可欠であり、①会社をどのような方向に持っていくのか、そのためにどのような人材が求められるのか、の明確なトップマネジメントの意思表明、②求められる人材の育成計画による従業員のキャリア形成支援、③平等主義を

図表8 ローラーの期待モデル



出所：E.E.Lawler, *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*, New York, McGraw-Hill.(安藤瑞夫訳「給与と組織効率」ダイヤモンド社, 1971, p. 376)

注03) 労働政策研究・研修機構の調査によると、成果主義システムの導入後に、賃金や賞与の判断基準になる評価に納得しているかどうかを調査したところ、28.8%が以前に比べて「期待感が低下した」と回答、「高まった」は15.1%であった。また、仕事の成果や能力への評価に対する公平感は19.7%が「低下した」であり、「高まった」のは15.8%である(日本経済新聞、2004・7・21)。

排するための高い目標の設定と納得のいく透明性の高い評価の仕組み、④人事異動の選択権を従業員に与える社内公募制など自ら仕事を選んで活躍できる「場」の提供、が必要であるというのがエクセレント企業の知見となっている。

「働きがい」はこの③と④に関連するものであり、「この職場で自分の能力を発揮したい」という本人が望む“場”が与えられる人事制度が成果主義への納得感を高め、結果として組織全体の成果を高めていくことになる。その事例としては、デンソーが「定期異動に加え、社内と呼ぶ公募制度（“社内求人活動”と“F A ローテーション制度”）で社内の人材流動化」を図っている。社員が自らのキャリアプランを描き、上司はそれに沿って育成・指導する。さらに、個人の能力を存分に発揮できるよう、希望して手を挙げた場合には他部署への異動が可能となる社内流動化策を取る。こうした人事インフラストラクチャーを整備したうえで、成果主義に基づく賃金や処遇を決める。成果主義に基づく評価の納得性を高めるには、“自分はこういう仕事をした”と、自ら挑戦しようとする意欲に応える仕組みが備わっていなければならない。常に緊張感を持ち、新しいことに積極的に挑んでいく人材を育て、それを評価する企業風土は「努力→成果期待」の自己効力感からしか生まれえない。社員が望む活躍の「場」や「チャンス」を与えることが“仕事のやりがい”を醸成する人事制度のインフラストラクチャーである。自分にとって何が本当に価値があるのか、それが見えてきたら、その価値を感じるものを組織の目的とうまくマッチングできる仕組みが「場」や「チャンス」である。誰でも好きなものに対しては能力がついてくる。“適正な人事異動”と“働きがい”は必ずしも直接的な相関関係はみられないにしても、“○○をやりたい”といった、心の中から湧き上がるものに自分の勝負を賭けるところに「働きがい」を従業員は感ずることになる。

## 2 事例紹介

働きがいは「職場環境への満足感」を当然のこととして、「エンゲージメント」に「やる気（意欲）」を乗算したもので、GPWの職務満足に内発的動機づけの生きがいの部分をより強調したものであるとしたい。内面的動機づけは「使命感」「達成感」「面白さ」といったものが中核になるものである。

ということは、仕事のやりがいは「職務に必要なスキル・能力の多様性・向上⇒自分の将来への可能性の多様性と自己成長の実感」「成果の評価（重視）⇒個人の気づきと自己理解」「組織の中での個人の位置づけ⇒個人の中での組織の意味づけ」といった前者から後者へとウェイトがシフトしていることが決定的に重要になってくる。要するに、働くことに意味を見出せない従業員はまさしく“社内ニート”である。勿論、彼らは単なる怠け者ではない。仕事の意味や自らの成長さえ実感できれば、それなりの能力を発揮する従業員である。個人のキャリア形成・開発の視点から、自分が自己実現できる可能性の高い職場を求めているのである。

2005年1月に、東京の汐留に移転した日本テレコムオフィスの縦40m、横100mのフロアには仕切りが一つもない。植木が随所にあり、芝生のようなカーペットが敷き詰められ、石畳を敷いてある箇所もある。机の形も卵形や菱形など様々である。フロアの入り口には「マーケット」と名づけられた円形のホールがあり、そこにはバーのカウンターを思わせるカフェコーナーやベンチがある。ここで働く光景は、さながら街中のオープンカフェにいるかのようなようである。良いアイデアが生まれるのは整った環境よりも雑然とした街中にいる方がいいというような、創造性を発揮する「五感」が刺激され、仕事を楽しめる環境となっている。

ドン・キホーテの成沢潤治社長は『サラリーマンである社員たちを“商店主”に変えなければならない。買い場（買い物客の立場になって創る売り場）の担当者に、仕入れから値づけ、陳列、アルバイトの管理までまかせた。すると社員たちは、面白そうに仕事をする。売れないと悔しがって、仕入れ

や陳列を工夫し始めた。圧縮陳列はただただ大量に並べるだけの雑多な陳列とは異なる。商品の順番や組み合わせなど厳密に計算された独自のノウハウが積み込まれたものである。手作りのPOP（店頭販促広告）を作るのも大変だ。結局、ドン・キホーテの店は志の高い社員でないと作れない。本部が仕入れた商品を、決められた値段で売ること慣れた人は、こんな大変な仕事はできない。商売の喜びは自分のリスクで仕入れて、値段をつけて、狙いどおりに売れたときに初めて味わえる。従業員が面白がって仕事をしない店舗に魅力があるはずがない』と語る。

確かに店に入ると商品量の多いのに圧倒される。家電や日用雑貨、宝飾品、衣料等約4万品目が詰めこめられている。これは品物が見えにくく、取りにくく、買いにくい売り場を探検する楽しみを演出する陳列法で、これが「ジャングル陳列あるいは圧縮陳列」といわれているものである。1回の来店ですべての商品を確認できない店舗にしており、客に飢餓感を与え、再訪を促す「ディズニールンド型店舗」である。通常の企業とは比べ物にならないほど、権限委譲が進んで仕入れや値づけの権限が現場にあるので、社内では権限委譲とはいわず、これを「主権在現」といつている。現場の従業員へのインセンティブとして徹底した実力主義を貫いている。平均年齢27歳の店長の年収に400～1200万円までの差をつけている。個人の成績を公開し、競わせることで自己研鑽を促す。教育でなく「競育」である。自分が実績や職位で追い抜きたいと思う人に「下克上宣言」と銘打ったファックスを送ることを習慣化している。さらに、人気の格闘技番組「K-1グランプリ」からヒントを得た、制限時間の中で陳列技術を競い合うコンテストである「B-1グランプリ」を第二営業本部が3ヶ月に1回の頻度で開催している。従業員の満足度を最大化できれば高い目標に向かって自発的に働くようになるので、従業員の気持ちを「熱く」できない会社は顧客満足の向上などは言葉だけであるということを出している店舗である。

小林製菓が1996年に始めた「ホメホメメール」は社長が成果を出した社員をメールで称えるものである。1999年に始めた「青い鳥カード」は「こんな目標を達成しました」と社員が自ら社内表彰対象に立候補させるものである。トップや上司から評価してもらっているという心の満足を仕事のやりがいに繋がっている事例である。

グーグルには「20%タイム」というルールがある。それは画期的な技術やサービスを生み続けるグーグルのワークスタイルとして「勤務時間の20%を現在のプロジェクト以外に使わなければならない」というものである。20%の時間内で生まれたアイデアが情報共有され、認定されれば社内正式公認のプロジェクトとして進行していく。このアイデア発案プロセスのために、従業員に対し必要経営資源を徹底して供給するというスタンスをグーグルはとる。プールやジム、マッサージルームやヘアカットサロン、洗車設備、クリーニング、通勤用バスまで、従業員が仕事に集中できる要素を徹底的に整備する。オフィス内には発想転換のために、ビリヤードなどの遊び道具が散りばめられている。社内には「Idea at Google」という掲示板があり、ここに従業員一人ひとりが考案したプログラムやサービス内容を投稿すると、全世界のグーグラー（グーグルで働く人）が「開発に値するものであるかどうか」を精査する。開発に値するとなると、一般ユーザーからの意見も活かしながら会社公認開発のプロジェクトチームが発足する。通常のプロジェクトチームは3～10人の小規模のものであるが、社内の情報共有インターネットインフラストラクチャーで、全てのプロジェクトが公開されるので、そこに知識とアイデアを共有する1000人を超える従業員が国境を超えて参画してくる。インターネットインフラを最大限に活用した、まさに蜘蛛の巣の情報共有のあり方が、従業員の仕事のやりがいを生むクリエイティビティを育成しているのである。

富士ゼロックスが1999年から毎年行っている「バーチャル・ハリウッド(VH)」の活動は、普段の業

務をおろそかにしないことを条件に、会社が社員にやりたいことに挑戦させる活動である。内容は新規事業や業務改善、NPO(非営利組織)の設立など、基本的には何でもよい。条件は3つ。部門横断的であること、自分自身が実行すること、お客様のためになること、だけである。「ハリウッド」という名前は、監督や俳優など自立した個人がチームワークを発揮する映画製作のプロセスにちなんでつけられたものである。具体的には、「これをやりたい」と最初に手を挙げた社員がディレクターとなり、シナリオ(計画書)を作る。そして、「この指止まれ」方式で、シナリオに賛同する社員を自ら探し出し、チームを結成、そのシナリオを携えて「この人なら認めてくれる」と思われる役員と直談判し、プロジェクトのオーナーになってもらうというものである。VHのプロジェクトは業務改善提案が4割を占めるが、新事業化に成功したものも数多くあるという。VHと同様な取り組みとしては、全日本空輸やダイキン工業、NTTデータなどがある。

オリエンタルランドには、アルバイトをもてなす「キャストイベント」がある。開園前にカヌーレースや、園全体でオリエンテーリングといった催しを年に数回実施する。2002年度から年1回催している"サンクスデー"には、アルバイトのために園を2時間開放し、正規社員がキャストとなって出迎える。ゲストに対するサービスをアルバイトがゲストとなって体験することで、ゲストの気持ちを体得するのである。この会社で働く意味をアルバイトが正規社員と一緒にあって共有するのである。これがオリエンタルランドのエモーショナルな資産(従業員の活力)形成である。正規社員とアルバイトの一体感を高めるには、企業ブランドを再構築することが必要である。企業ブランドは全従業員の精神的な拠り所となる価値観である。自社の企業ブランドに高い誇りを持てれば、仕事に対するやらされ感や閉塞感は生まれない。従業員ひとり一人が仕事のやりがい感をもてれば会社全体の競争力は計り知れないほど高まる。

米国プルデンシャルの日本法人は、1987年の設立以来7年間、人事部が存在しなかった。1994年、新卒者の採用を始めた際に、採用と育成の実務を担う組織を作り、それが現在"人材開発課"となっている。しかし、同課の仕事はあくまで新卒で入社してきた社員が対象であり、全社的な人事に大きな権限を有する組織は一切存在しない。人事異動に関する権限は営業、資金運用などの各部門長が持つ。例えば、部門内の異動は日本企業でいう課長級に当たるマネジャーの情報や意見を受けて部門長が決める。部門をまたぐ異動も、部門間の話し合いで決まる。異動のもう一つの方式はジョブポスティング制度(いわゆる社内公募制)で、欠員や増員の必要が生じた場合に募集が行われ、大卒2年目以降の一般社員であれば応募資格が生じる。毎年20人から35人くらいが、同制度で異動する。部門長判断とジョブポスティング制度を組み合わせることで、人事部がなくても社内の適材適所を狙った流動化は実現している。全社で約400人という小さな組織だから人事部は不要との見方もあるかもしれない。しかし、人事権を事業部門に委譲する一方、社員の希望も一定程度かなえられる制度として推奨できる。人事部が情報を独占し、本人の意思にかかわらず人事異動先を決定することよりも、「この職場で自分の力を発揮したい」という個人の希望が受け入れられる制度が適材適所の人事制度として、等閑視できない事例である。



## 【参考文献】

- Bandura, A. ,1997 , Self-efficacy : The exercise of control, Freeman
- Chris Argyris 1998、 Empowerment :The Emperor's New Clothes, HARVARD BUSINESS REVIEW May-June
- Meyer, J.P. , Allen, N. J. , & Smith, C.A, 1993 Commitment to organizations and occupations: Extensin and test of three-component conceptualization, Journal of Applied Psychology,78 538-551
- Meyer, J.P. , Allen, N. J. 1997 Commitment in the Workplace: Theory, research and application. Sage Publications, Inc.
- Mathieu,J.E. & Zajac, D.M. 1990, A review and meta-analysis of the antecedents , correlates and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin 108,
- Maslow, A.H. ,1954、 Motivation and Personality, New York: Harper and Row
- Porter, L. W.. & E. E. Lawler, J. . 1968 ,Managerial Attitude and Performance, Homewood, Richard D. Irwin
- Vroom, V. H. 1964, Worker and motivation, John Wiley & Sons
- DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部、2007『コミットメント』ダイヤモンド社
- 斉藤智文、2007「"従業員の働きがい"を軸にした経営への転換」『人材教育』June
- ピーター・センゲ他（訳：牧野元三）、2003、『学習する組織』日本経済新聞社
- 金井壽宏・高橋潔、2004『組織行動の考え方』東洋経済新報社
- 厚生労働省、2001、『エンプロイアビリティの判断基準等に関する調査研究報告書』
- 島津明人、2007「ワーク・エンゲイジメントーその可能性と展開ー」『人材育成学会第11回研究会配布資料（11月4日）』
- 鈴木竜太、2007『自律する組織人』生産性出版
- 田尾雅夫編、1997『"会社人間"の研究ー組織コミットメントの理論と実際ー』京都大学出版会
- 辻下勝也、2007a「エンゲージメント」『人材教育』JANUARY
- 辻下勝也、2007b「社員のエンゲージメント測定と人事施策で企業業績を高める」『人材教育』JUNE
- 『日経ビジネス』（2002/4/29号, 2005/4/4号, 2005/10/17号, 2005/11/7号
- 西脇暢子、1998「コミットメント研究の課題と展望」『産業・組織心理研究』1998年第11巻第1号
- 日本経営者団体連盟教育特別委員会、1999、『エンプロイアビリティの確立を目指して』
- 林吉郎・福島由美、2003『異端パワー』日本経済新聞社
- 淵野康一、2007「働き易い会社から働きがいのある会社へ」『人材教育』June
- 本多一（ハワード）泰子・鎌田晶子、2008「組織内自己効力感と集団規範的コミットメントの検討」『生活科学研究（第30集）』文教大学生生活科学研究所