

# 中小企業における人材育成の効果

## —仕事の報酬、働きがいに着目して—



田 中 秀 樹  
(同志社大学)  
政策学部准教授

### < 要 旨 >

本稿では、中小企業が人材をいかに惹きつけ、彼・彼女たちが働きがいを感じながら働くためにはどうしたらよいかについての検討を行った。中小企業で働く労働者（1,314名）を対象に実施したアンケートを分析した。その結果、以下の点が明らかになった。

中小企業で働く労働者の多くが金銭的報酬よりも非金銭的報酬を求めている傾向がみられた。そして、非金銭的報酬において、特にWLB（ワーク・ライフ・バランス）に資する報酬を求めている者も多いことが示され、「働きやすいかどうか」を仕事に求める報酬として重視する者も多いことが分かった。この点より、中小企業においても、賃金ではなく働きやすい職場運営を実施・訴求することで労働者を惹きつけることは可能となることが考えられる。また、職種によって報酬観の違いがみられ、例えば専門職においては内的報酬を求める傾向がみられた。これらの結果を踏まえると、上述の働きやすさに加えて、内的報酬の観点も取り入れたマネジメントを行うことで、中小企業における労働力確保・定着促進も図ることが可能となることが示唆された。

また、内的報酬である自己の経験や能力発揮による成長実感や達成感を提供するための人材育成方針・施策が、仕事における資源として働きがい（ワークエンゲージメント）を高めるかについても分析を行った。分析の結果、長期的な教育投資、一人ひとりの能力を生かす雰囲気と積極的なOJT及びOff-JTが中小企業で働く労働者の働きがいを高めることが示された。このことから、中小企業においては、今後より一層、人材育成とそれらの働きがい向上への効果の重要性が認識されるべきであるといえる。

## 目次

1. はじめに
2. 本稿の視点
3. 本稿で使用するデータ
4. 労働者が求める報酬
  - 4-1. 労働における報酬
  - 4-2. 分析結果
  - 4-3. 小括
5. 働きがい
  - 5-1. 働きがいを高めるにはどうすればよいのか
  - 5-2. 働きがいが高まると何が起こるのか
  - 5-3. 人材育成と働きがい
  - 5-4. 分析及び結果
  - 5-5. 小括
6. 結語

### 1. はじめに

コロナ禍による影響は受けつつも、近年の労働市場全体における人材採用意欲の向上により、中小企業では人材確保に苦慮している企業も少なくない。例えば、『中小企業白書』では、2009年以降、人手不足感を感じる傾向が続いている。また、企業規模が小さくなるほど人材の未充足感も高い（中小企業庁、2018）。このようなデータが示すように、中小企業では人材確保が大きな経営課題となっている。

本稿の読者の多くが承知している通り、我が国の労働市場においては、中小企業数及び中小企業に雇用されている労働者が圧倒的に多い。この点を鑑みると、中小企業での人材不足が我が国の労働・雇用全体に及ぼす影響も大きい。また、中小企業においては、上述の人手不足に加えて、人材の定着にも苦慮している企業が多いともいわれる。前掲の中小企業白書（2018）においては、労働力不足への対応策（N=4,034）として、「（賃上げ等の労働条件改善による）採用強化」（48.1%）、「多様な人材の活用」（46.8%）、「離職防止・定着の取り組み強

化」（28.5%）などを実施している企業が一定数存在することも示されている。

一般的に、人事管理の教科書では、日本の人事管理の特徴として新卒一括採用が挙げられ、その人材を長期的に育成していくことが前提となり、人材マネジメントの在り方が語られることが多い。しかし、これまで、中小企業の場合は、人手不足を補う意味合いも込めて、中途採用が行われてきた。そして、近年その活用は以前より、より活発に行われている（リクルートワークス研究所、2018）。中途採用者を活用することで、人材不足を補う企業も多い。

しかし、その一方で、組織的制約（財務力やノウハウなど）によって採用がうまくいかない企業、せっかく優秀な人材を採用できても組織適応施策が充実しておらず、人材確保・定着において課題を抱える企業も少なくないことも推察される。働き方改革が進み、多様な働き方の実現が目指される社会において、様々な労働力の活用が求められる。様々な労働力の活用によって、競争力を確保することを目指す局面を迎える企業が多くなるだろう。その際に、注意しなければいけない点は、労働者各々の特性（属

性)に合わせたマネジメントへの配慮である。では、どのようなマネジメントが必要なのだろうか。本稿ではその点に焦点を当てて検討を行いたい。

## 2. 本稿の視点

本稿では、中小企業が人材を惹きつけ、彼・彼女たちが働きがいを感じながら働くためにはどうしたらよいかについて検討する。具体的には、下記の通り検討を進める。まず、筆者の先行研究をもとに、中小企業と働く労働者が仕事に求める報酬観について概説した上で、中小企業が労働者に働きかけるべき点を検討する。続いて、人材育成方針が労働者の働きがい向上に与える影響について定量的分析によって検討する。

人材育成は一種の教育投資であるので、能力向上・資質の開花などがその効果として考えられてきた。しかし、人材育成の効果はそれらのみではない。人材育成に関しての労働政策研究・研修機構(以下、JILPT)(2016)調査結果(N=6,008~6,419<sup>1</sup>)によると、人材育成・能力開発の効果として「顧客満足度の向上」(32.4%)や「職場の生産性の向上」(30.1%)を挙げる企業とともに、「従業員のやる気(モチベーション)の向上」(27.8%)がもたらされると回答する企業も多かった。すなわち、能力向上に資するのみではなく、モチベーションなどの労働者の態度・心理状況に影響を与える点でも人材育成の有効性を感じている企業が少なくないことが分かる。それ故、人材育成が従業員の

心理に与える影響を考察して、人材育成を通じて、いかにして従業員の仕事への態度(モチベーションや働きがいなど)を高めるかについてその方策を考えることは中小企業経営において重要となろう。

本稿では、労働者の心理状態・態度において働きがいに着目する。複雑性が増す環境、いわゆるVUCA<sup>2</sup>時代において、迅速かつ効果的な経営判断及びそれに伴う従業員の行動が求められる状況になりつつある。その際に、従業員の自発的かつ先取的行動が企業の成否の鍵になることが予想される。従業員が自発的かつ先取的な行動を取るにあたり、その先行要因として働きがいの存在が考えられる。働きがいと完全に一致する概念ではないが、本稿では働きがいに類似する学術的概念であるワークエンゲージメントを働きがい測定概念・尺度として使用する。後ほど詳述するが、ワークエンゲージメントが高まると、ポジティブなアウトカムとして従業員の積極的な行動が期待できる(Shaufeli & Bakker, 2004; Bakker et al., 2008; Demerouti et al., 2001; Hakanen & Roodt, 2011など)。すなわち、従業員に働きがいを感じてもらい、彼らの主体的な行動を引き出すことが期待できる。それ故、今後の社会・市場において、従業員の働きがいは重要なポイントとなると考えられ、注目に値するだろう。

これらの関連(問題意識)を以て、本稿では、下記の2点について、筆者の過去の研究成果も含め、検討を行う。

1 設問ごとに「無回答」が除かれて集計されているため、項目によってN数が異なる。

2 VUCAはそれぞれ、V=Volatility(変動性)、U=Uncertainty(不確実性)、C=Complexity(複雑性)、A=Ambiguity(曖昧性)を指し、将来予測の難しい状況を指す。

- ・中小企業で働く労働者が何を求めて働いているのか
- ・中小企業で働く人たちが働きがいが高めるには、どのようなマネジメントが必要なのか（人材育成の効果に着目して）

なお、本稿ではJILPTによって実施された中小企業労働者へのアンケート調査データを用いた分析を行う<sup>3</sup>。そのため、地域や職種に特化した分析ではなく、中小企業労働者全般についての検討となることは留意いただきたい。

### 3. 本稿で使用するデータ

本稿の分析において使用するデータは、JILPTによる研究プロジェクトで2014年12月から2015年2月にかけて実施した「企業の中途採用に関する調査」<sup>4</sup>で収集したデータである。本調査は中小企業における採用と定着の状況がどのようになっているのかを明らかにするため実施された（以下、中小企業データと呼称する）。

主な対象業種は、建設業、製造業、広義のサービス産業（情報サービス・IT、教育、人材ビジネス、小売）などである。この調査は、まず、本社が三大都市圏及び地方拠点都市（政令指定都市）に所在する従業員30名以上の企業5万社へのプレ調査（2014年10月27日～12月7日）の後、近年「採用実績のあった」企業を業種の分布などに留意した上で、2,500社を抽出した。調査は訪問留め置き法により実施され、2014年12月8日～2015年2月14日の間に

1,764票を回収した（企業票回収率63%）。同時に従業員調査も実施しており、調査対象企業1社あたり各々3名の中途採用で入社した従業員に対して調査票を配布するように依頼を行った結果、従業員票については1,885票回収した（従業員票回収率39.7%）<sup>5</sup>。

## 4. 労働者が求める報酬

例年「国民生活に関する世論調査」（内閣府実施）において、「働く目的は何か」という問いがある。令和元年度においては、56.4%が「お金を得るために働く」と回答しており、労働対価である金銭的報酬を得るために働いている者が半数以上を占めた。それらに続き、「生きがいをみつけるために働く」（17.0%）、「社会の一員として、務めを果たすために働く」（14.5%）、「自分の才能や能力を発揮するために働く」（7.9%）と答えたものも一定数存在していた。労働の取引の結果である金銭を得ることが働く目的になることは、当然であろう。本節では、田中（2020）の結果を紹介する形で、労働者が求める仕事の報酬について考察を行う。

### 4-1. 労働における報酬

報酬は労働を通して得られるものであるが、人的資源管理論におけるそれには金銭的報酬と非金銭的報酬の2種類が存在する。金銭的報酬は、すなわち賃金を指し、「仕事（労働サービス）との取引の結果」（石田, 2016）としての報酬である。労働市場において、労働対価である金銭的報酬は仕事意欲を引き出すためには

<sup>3</sup> データの詳細については、第3節を参照のこと。

<sup>4</sup> 筆者は本プロジェクトの研究メンバーであった。データ利用に際して、労働政策研究・研修機構に感謝申し上げます。

<sup>5</sup> 詳細については、労働政策研究・研修機構（2018）『労働政策研究報告書 No.195 中小企業における採用と定着』を参照されたい。

必要不可欠であり、人材マネジメントにおいても賃金による競争優位性を保つことは企業に求められる。しかし、中小企業白書（2020）によると、中小企業の売上高の中央値は1,500万円、売上高1,000万円以下に約4割が位置する<sup>6</sup>。この状況が反映され、残念ながら、大企業と中小企業（そして零細企業）の間では依然格差が大きいままである。例えば、2010年時点における従業員平均給与は1,000人以上企業では406.6万円、10-99人企業では287.5万円であり、2018年のそれは1,000人以上で419.8万円、10-99人企業で299.2万円である（中小企業庁、2020）。このデータから、中小企業においては金銭的報酬によって労働者を惹きつけることは（大企業と比して）難しいかもしれない。

その一方で、金銭的報酬それ自体が労働者を満足させる要因にならないのではないかと、という考え方も存在する。（やや古典的な研究であるが）ハーズバーグ（Herzberg, 1966 [北野訳：1968]）の「動機づけ—衛生（motivation-hygiene）理論」では、仕事への長期的な満足度維持につながる要因（「動機づけ要因」）と不満足をもたらす要因（「衛生要因」）が示されている。「仕事そのもの（が面白い／に関心を抱く）」、「達成感」、「責任」などが動機づけ要因として挙げられており、これらは労働者の満足度につながるとされている。そして、不満足をもたらす要因（いわゆる「衛生要因」）として「給与」、「会社の政策と経営」などが挙げられている。衛生要因が不十分であれば、不満足は低減しないとされており、給与は没不満足への効

果を持つとされる（Herzberg, 1966 [北野訳：1968]）。すなわち、この文脈では、給与は衛生要因とされ、動機づけをもたらすものとはみなされていない<sup>7</sup>。衛生要因は、いわば、働くために兼ね備えておくべき必要条件であり、いわゆる「働きやすさ」を担保（提供）するものといえる。すなわち、働きやすさと同様に語られる働きがいにつながる要因になっているとはいえないだろう。

人的資源管理論（あるいは経営学）の観点においては、非金銭的要素についても重要な報酬である。仕事の面白さ・達成感、仕事における権限・責任・自律性や職場での人間関係の良しさなどが非金銭的報酬の代表的なものである。労働者自身が楽しんで、あるいは関心を持って取り組めるような仕事を提供することは、労働者に対して仕事の面白さという非金銭的報酬である。非金銭的な報酬はしばしば金銭的報酬のように定量化することが難しく、場合によっては測定不可能である。さらに、これら内的報酬は労働者の成長や思考の拡散などを導き出すことで創造的な成果を生み出す契機になることもありうる。例えば、彼らがその面白い仕事を行うという経験（やそれに伴う成長）を得るために労働へと促されるケースなどである。このケースにおいては、面白い仕事に取り組むことや仕事を通じて成長実感を得ることが彼らの仕事への「報い」となっていることが考えられる。非金銭的報酬の重要性への注目は経済学領域でも広がっており、非金銭的報酬の例として「仕事を通じて得る経験」や「心理的な

6 なお、売上高10億円超である中小企業も約3%存在している。

7 しかし、人事システム全体の相互関係性において、例えば、衛生要因である賃金の決定過程で人事考課により高評価を受けることで達成感を感じることもあるだろう。これらが動機づけを喚起することも考えられ、賃金分配プロセスそのものが動機づけ要因となっている可能性もあるだろう。

報酬」などが挙げられている（安藤, 2017）。仕事を通じて得る経験はキャリア発達・成長（＝人的資本の形成）をもたらす。これら非金銭的報酬、心理的報酬についても、賃金のように、マネジメントの在り方如何（例えば、達成感を感じられるような仕事を与える、など）によって労働者の満足を引き出せる。これら議論が中小企業経営、とりわけ中小企業の人材マネジメントに与える示唆として、たとえ賃金競争で大企業に勝てなくとも、非金銭的報酬によって労働者を惹きつけることができる可能性があるという点だろう。

仕事の報酬と類似する概念として仕事の価値がある（Johnson et al, 2007）。仕事の価値は「働き手にとって望ましいと評価される仕事の特性」（田麿, 2017, p.103）で、それらには内的価値と外的価値が存在するとされている。内的価値の例としては仕事において専門性を達成できることなど、そして外的価値の例は高い給与や雇用安定性などが挙げられる（田麿, 2017 他）。これらは、上述されている内的・外的報

酬と重複しており、仕事の価値への考え方も仕事からの報酬を考える上で重要な観点である。また、日本の労働者においてはワーク・ライフ・バランス価値（以下、WLB価値：田麿, 2017）を示す因子の存在も示唆されている。WLB価値は人事制度や職場におけるマネジメントスタイルなどの外発的要因によって充実するか否かが規定されるだろう。すなわち、WLB価値は仕事における外的報酬として機能すると考えられる<sup>8</sup>。

仕事に対する報酬及びその内容は多岐に渡る。また、報酬への意識においては一人ひとりの価値観が大きな影響を与えるので、万人に対して重要といえる仕事の報酬を規定すること、すなわち特効薬的な仕事の報酬の特定は不可能である。しかし、働く上での内的報酬（内的価値）・外的報酬（外的価値）を整理することはマネジメントを思考・実施する上で不可欠である。それぞれの報酬を一覧にしたものが表1である。

表1 仕事における外的報酬・内的報酬とそれらの位置づけ

報酬		例
外的報酬	金銭的報酬	賃金
	社会的報酬	対人関係、賞賛、承認など
	労働支援報酬	福利厚生やWLB支援など
内的報酬		達成、仕事そのものや面白さ、成長

出所：田中（2020）を改訂し、筆者作成

<sup>8</sup> WLB価値と外的価値の相関係数は.729（田麿, 2017a, p.110）であったため、外的価値とWLB価値の弁別は難しい。そこで、本稿（及び田中, 2020）ではWLBは外的報酬の一部として扱っている。

外的報酬には金銭的報酬、社会的報酬、労働支援報酬がある。金銭的報酬は賃金、そして賃金上昇をもたらす昇進も含む。社会的報酬は対人関係や承認などである。労働支援報酬は福利厚生やWLBへの支援などの彼らが働くことを支える衛生要因的な報酬を含む。そして、内的報酬は、いわゆる内発的動機づけを促す因子ともされる、仕事を通じての達成感・成長（キャリア発達）や仕事内容そのもの・仕事の面白さである。

#### 4-2. 分析結果

中小企業データにおいて、田中（2020）で使

用されたサンプルは、職種選択において「その他」以外を選んだ者で、分析における主要変数に欠損がない1,314名である。その1,314名に対して「何を期待して今の勤務先に就職したいのか」を問うた（「今の勤務先で働こうと思った理由は以下のうちどれですか」：該当するものを複数選択）。この設問の分析結果から、労働者が何を求めて就職したかが明らかになる。それら項目は前節までに議論した外的報酬（WLB報酬を含む）と内的報酬に該当することから、彼らが仕事に求める報酬が明らかになる。分析結果は表2の通りである。

表2 今の勤務先で働こうと思った理由とそれぞれの報酬カテゴリ<sup>9</sup>

順位	今の勤務先で働こうと思った理由	実数	%	希望	報酬カテゴリ
①	これまでの経験が活かせる仕事だったから	552	42.0	専門性の発揮	内的報酬
②	自分の能力を発揮できる仕事だったから	316	24.0	専門性の発揮	内的報酬
③	通勤に便利だから	298	22.7	WLB	労働支援的報酬
④	労働時間・休暇がよかったから	271	20.6	WLB	労働支援的報酬
⑤	今の勤務先での仕事が好きだったから	208	15.8	仕事そのもの	内的報酬
⑥	地元で就職したかったから	201	15.3	WLB	労働支援的報酬
⑦	社長や従業員が知人・友人だったから	172	13.1	(人間関係)	(社会的報酬)
⑧	賃金がよかったから	157	11.9	金銭的報酬	金銭的報酬
⑨	転勤がないから	154	11.7	WLB	労働支援的報酬
⑩	福利厚生が充実していたから	132	10.0	労働支援	労働支援的報酬
⑪	人材育成に熱心だから	49	3.7	成長	内的報酬
⑫	育児や介護のため	17	1.3	WLB	労働支援的報酬

出所：田中（2020）より転載

表2では回答者数（＝「働こうと思った理由に該当する」として選択した者の数）が多い順に並べられている。最も多い回答は「これまでの

経験が活かせる仕事だから」（42.0%）であり、次に「自分の能力を発揮できる仕事だったから」（24.0%）が多い。このことから、「専門性の発揮」

<sup>9</sup> 第7位の「社長や従業員が知人・友人だったから」という人間関係が築かれていること、あるいはそれに伴い働きやすいことを理由に就職したことから、人間関係（対人関係）を含む社会的報酬として分類している。

を目指して今の会社に就職してきた者が多いことが分かり、仕事における報酬として非金銭的報酬を求めている傾向がみられた。また、「今の勤務先での仕事が好きだから」という「仕事そのもの」に魅力を感じている者も一定数(15.8%)存在する。これらの結果から、専門性の発揮・自身の能力の活用を希望する、あるいは仕事そのものに魅力を感じている、すなわち内的報酬を得たいと考えている者が多いことが分かった。

その他には、「通勤に便利だから」(22.7%)、「労働時間・休暇が良かったから」(20.6%)というWLB報酬を求める者が多い結果が示された。そして、注目すべき点は、複数選択であるにも関わらず、「賃金が良かったから」を選択した者が11.9%にとどまっている点である。これらの結果から、外的報酬において金銭的報酬より

もWLBなどの労働支援をもたらす外的報酬を求めている者が多いこと、そもそも金銭的報酬を強く望んで今の勤務先に就職した者は必ずしも多くないといえる。

当然ながら、職種によって、仕事に求める報酬も異なると考えられる。田中(2020)では、専門職と事務職の比較を行った。専門的業務への従事あるいは職業的独占資格の有無(例えば、医師・看護師免許など)によって、その他の職種と求める報酬に違いが生じる可能性が考えられる。また、労働市場におけるボリュームゾーン<sup>10</sup>である事務職において彼らが求める報酬を明らかにすることもマネジメントの際に重要な点となると考えられる。なお、田中(2020)では、総務省職業分類の定義<sup>11</sup>に従って専門職及び事務職の別にサンプルを分割した上で分析を行っている。

表3 報酬として求めるもの：全体、専門職、事務職の比較

報酬として求めるもの			全体 (N=1314)		専門職 (n=159)		事務職 (n=736)	
			実数	%	実数	%	実数	%
外的報酬	金銭的報酬	賃金がよかったから	157	11.9	27	17	76	10.3
	WLB	労働時間・休暇が良かったから	271	20.6	29	18.2	184	25
内的報酬	専門性の発揮	今までの経験が活かせる仕事だったから	552	42	85	53.5	283	38.5
	専門性の発揮	自分の能力を発揮できる仕事だったから	316	24	60	37.7	141	19.2
	仕事そのもの	今の勤務先での仕事が好きだったから	208	15.8	33	20.8	99	13.5

出所：田中(2020)を一部加工して再掲

結果は表3の通りである。専門職では、「賃金がよかったから」、「今までの経験が活かせる仕事だったから」、「自分の能力を発揮できる仕

事だったから」、「今の勤務先での仕事が好きだったから」の項目において、専門職以外に従事する者と比べて、選択比率が高かった。とりわ

<sup>10</sup> 2019年度版「労働力調査」において、事務職は1,319万人(推計)で最も多い職種である。

<sup>11</sup> 専門職の定義は総務省職業分類において「専門的・技術的職業従事者」(大分類B)にカテゴリされる者とする。本調査サンプルにおいては「医療関係の仕事(医師、看護師など)」「IT関係の仕事(システム・エンジニア、プログラマーなど)」「研究者等の専門職種」などを選択した者を専門職としている。事務職の定義についても、総務省職業分類に従った。「事務従事者」(大分類C)の「事務(一般事務、経理事務等)」「営業」などの職に就く者を事務職とした。



け、「自分の能力を発揮できる仕事だったから」「これまでの経験が活かせる仕事だったから」は相対的に高い比率で選択されている。しかし、「労働時間・休暇が良かったから」という選択肢については、全体平均（20.6%）よりも低く18.2%であり、専門職に就く労働者は内的報酬を特に重視する傾向がみられるといえる。すなわち、専門職においては、仕事への“報い”としての内的報酬を求めている者が多いことが示された。

一方、事務職においては、「賃金がよかったから」、「これまでの経験が活かせる仕事だったから」、「自分の能力を発揮できる仕事だったから」や「今の勤務先での仕事が好きだったから」という理由を選んだ者が相対的に少なかった。とりわけ、「自分の能力を発揮できる仕事だったから」や「これまでの経験が活かせる仕事だったから」では全体平均よりも低い選択割合が示されている。しかし、「労働時間・休暇が良かったから」を選択する者が相対的に多かった。これら結果から、事務職では「専門性の発揮」という内的報酬よりもWLB報酬を求める傾向が示された。WLB報酬については、全体においても一定数（2割程度）が同様の傾向を示している。

#### 4-3. 小括

本節で示した田中（2020）の分析結果より、中小企業で働く労働者の多くが、どちらかというところ、金銭的報酬よりも非金銭的報酬を求めている傾向がみられることが分かった。また、非金銭的報酬においても、事務職ではWLBに資する報酬を求めていることが示された。加えて、

全体においても一定数（2割程度）が同様の傾向を示された。この結果を踏まえると、「お金（それ自体は重要であろうが）ではなく、働きやすいかどうか」を仕事に求める報酬として重視する者も多いことが分かる。前述の通り、賃金相場及び賃金による競争力では大企業に劣ることも多い中小企業においても、働きやすい職場づくりを実施することで、労働者を惹きつけることは可能かもしれない。

また、専門職においては、内的報酬である自己の経験を生かせる・能力発揮できることを求めている者や仕事が好きな者が多いことも示された。これら内的報酬は、仕事を通じた達成感や成長実感によってもたらされるものである。したがって、仕事の配分や成長機会の提供といった形で、企業規模を問わずに労働者に提供できるマネジメント上の取り組みも多いただろう。それ故、中小企業において労働者を惹きつけるために内的報酬の観点を取り入れたマネジメントを行い、労働力確保・定着促進が図ることも可能であろう。

## 5. 働きがい

本節では、人材マネジメントにおいて極めて重要となる働きがい向上につながる要因について検討する。前述の通り、従業員の自発的かつ先取的行動が企業の成否の鍵になることを考えると、従業員の働きがいを高めることが不可欠である。本節では、特に、前節で労働者が求める報酬として示された内的報酬である成長実感や能力発揮などに着目して、人材育成が働きがいに与える影響を中心に検討を行う。

## 5-1. 働きがい高めるにはどうすればよいのか

近年において、働きがいは注目されるようになり、2014年には厚生労働省が「働きやすい・働きがいのある中小企業」の取り組み事例を作成・周知している。企業規模を問わず、昨今の企業組織においても注目されている。このように中小企業における従業員の働きがいについては一定の注目は集めつつあり、働きがいは“The Meaning of Work”（仕事の意味）や“Work Engagement”（ワークエンゲージメント）などの研究が進むにつれて研究蓄積は増えつつある（例えば、小川、2017など）。しかし、中小企業において労働者の働きがい高めるモデルについては未だに十分に解明されておらず、今後の研究課題といえる。

働きがいが高まることで従業員の自発的かつ先取的な行動が期待できる。しかし、働きがいという概念は多種多様なとらえ方が存在し、論者によって議論される際の働きがいの定義が異なるであろう。そこで、本稿では、働きがいと完全に一致する概念ではないものの、類似する概念であるワークエンゲージメントを援用して議論を進める<sup>12</sup>。

先行研究では、ワークエンゲージメントが高い従業員は“自身の仕事に対する「高いレベルの活力」や「強い同一化」”を感じている状態（Bakker et al., 2008；Shaufeli & Bakker, 2004など）であり、“働きがいを感じて仕事に取り組む姿勢”と近似しているといえることから、本稿ではワークエンゲージメントを働きがいの

代理指標として使用する。

ワークエンゲージメント研究において、JD-Rモデル（Job Demands-Resources Model: Demerouti et al., 2001; Hakanen & Roodt, 2011）という概念フレームワークが存在する。JD-Rモデルとは、職場における環境要因や仕事要因などがバーンアウト（燃え尽き症候群）に代表されるストレスやモチベーションの向上に影響を与えることを提示したモデルである。このフレームワークにおいてストレスやポジティブなアウトカムに影響を与える要因には、仕事要求度（job demands）と仕事資源（job resources）があるとされ、仕事要求度（例えば、能力を超える業務量など）はストレッサー（＝ストレスを引き起こす要因）となり、慢性疲労やバーンアウトを引き起こす。一方で、仕事の資源は職場環境や仕事から従業員に与えられる資源（例：成果へのフィードバックなど）を指し、社会的交換関係における上司や同僚からのサポートなども含まれる。すなわち、仕事遂行に有効に機能する資源全般を指す。これら仕事資源の充実によって、ワークエンゲージメントは向上させることができるとされている。

仕事資源には様々な要因が想定される。これまでの先行研究では、働きがいを向上させるための職場・組織特性として、上司との人間関係、上司からの適切なフィードバック、コーチング、同僚との人間関係、互助的な雰囲気、成長を目指す風土、情報交換の頻度などが挙げられている。また、働きがいを向上させる仕事特性として、課題の多様性、自律性の高い仕事、成

<sup>12</sup> 本来であれば、働きがいの定義についての批判的考察及びワークエンゲージメントとの弁別性を議論することが求められるが、本稿の主旨はそこにないため、本稿ではそれらの議論を捨象している点は了承いただきたい。

長を促進するような仕事の配分、効率的に仕事を進められる環境、仕事の目標設定への参加機会などが挙げられている。加えて、近年では、新入社員への組織適応施策（田中, 2021）や成長実感・達成感を得ることができる仕事を与えることなどが仕事資源として、働きがいをも高めることも示されている。これらは、全般的に、組織からの仕事に関するサポートであり、知覚された組織（上司や同僚など含む）からの支援（Perceived Organizational Support (OST)、Eisenberger et al., 2002）に該当するものとして機能している。前節で議論した内的報酬を得ることができる仕事機会や人材育成に熱心であることも仕事資源として重要であろう。

## 5-2. 働きがいが高まると何が起ころのか

Demerouti et al (2001) や Bakker & Demerouti (2008) が示す JD-R モデルにおいて、ワークエンゲージメントが向上することでもたらされるアウトカムには様々なものが挙げられている。例えば、社員の自発的な行動や定着などである。第2節で示したように、現代の VUCA において求められる従業員行動を引き出し、彼らの定着を促すことにもつながる。例えば、田中 (2021) においては、中小企業における中途採用者の働きがいをも高めることで彼らの組織への定着意思に正の影響を与えることが明らかになっている<sup>13</sup>。この研究では、中小企業において中途採用者の入社直後に組織からの適切なサポートを受けることで働きがいが高まるメカニズムが示されている。第1節で触れたように、中小企業において人材の定着促進は大きな経営課題で

ある。それ故、働きがいをも高めて定着意欲を引き出すことが求められるだろう。

## 5-3. 人材育成と働きがい

上述のように、働きがいをも向上させるためには仕事での達成感や成長を促進するような仕事の配分が求められる。前節で概観した仕事の報酬においても、内的報酬である自己の経験を生かすことができる、能力発揮ができるといった成長や達成感をもたらす報酬を重視する者も多かった。これら内的報酬は、仕事を通じた達成感や成長実感によってもたらされるものであり、中小企業においても実現できることが期待できる。

仕事を通じての達成感を得るためには職務能力の向上も必要となる。これまでの先行研究では、成長を目指す風土や成長を促進するような仕事の配分が働きがい（ワークエンゲージメント）の促進要因として示されてきた。それらは、企業の人材育成方針や日々の職務経験によって裏付けられるものである。

そこで、本節では、企業の人材育成方針・日々の能力形成（具体的には、OJT と Off-JT）が従業員の働きがいにもどのような影響を与えるのか、について検討を行う。この検討を行うことで、内的報酬の前提となる人材育成が労働者の働きがいにもどのような影響を与えるのかが明らかになる。中小企業において労働者を惹きつけるために内的報酬の観点を取り入れたマネジメントとしての人材育成の効果を明らかにすることは、人材定着・活躍を目指す中小企業経営を考える上で有益である。

<sup>13</sup> 田中 (2021) の分析では、中小企業データを利用して、入社後1年以上経過している中途採用者689人を分析対象としている。

#### 5-4. 分析及び結果

本節での分析は、前節分析と同じ対象者(1,314名)について分析を行っている。本分析においては、長期的な見通しに基づく教育投資を行う人材育成方針への知覚、一人ひとりの能力を生かそうとする雰囲気、OJT及びOff-JTへの積極性を説明変数(原因変数)として、被説明変数(結果変数)である働きがいなどのような影響を及ぼすのかについて検討を行う。

それぞれの説明変数を選定した理由及び変数の内容は以下の通りである。まず、長期的な見通しに基づく教育投資を行う人材育成方針を選んだ理由は、この方針があること(あるいは、あると知覚すること)によって、長期的な成長機会の提供が期待でき、働きがい高める可能性が想定される。そこで、「今の勤め先における正社員の人事管理は、AとBのどちらに近いと思われますか：A 社員への教育投資を長期的な見通しに基づいて行っている - B 社員への教育投資は短期的な必要に応じて行っている」(選択肢：Aに近い～どちらかというAに近い～どちらかというBに近い～Bに近い)という設問において、「1=Bに近い～4=Aに近い」とする得点化を行い、長期的な教育投資を行っているほど得点が高くなる尺度を設定した。

次に、一人ひとりの能力を生かそうという雰囲気を選んだ理由は、従業員の多種多様な個性・特性を活かす雰囲気がある場合、人材育成においても個々における特性を見た上で多様な人材育成を実施する可能性が考えられる。それらが個人にとっての仕事資源となり、働きがい高めることが期待できる。したがって、本変数

では、「現在の職場には、一人ひとりの能力を生かそうという雰囲気がありますか」(選択肢：ある～ややある～どちらともいえない～あまりない～ない)という設問の回答において「1=ない～5=ある」に得点化して、得点が高くなるほど「一人ひとりの能力を生かそうという雰囲気を感じている」という尺度に設定した。

上記2項目に加えて、仕事能力を高めるためにOJTやOff-JTにどの程度取り組んでいるかを問うた設問を使用している。具体的には、「OJT(職場で受ける指導や訓練)を通じた知識・技能の習得」「勤務先でのOff-JT(研修)の機会の活用」に「積極的に取り組んでいる～まったく積極的ではない」から回答を得ている。この設問は各個人がOJT及びOff-JTに積極的に取り組んでいるか否かを問う設問であるが、その積極性に前提として、企業側がOJTの機会・Off-JTの機会を提供していることが求められる。それ故、この設問で「積極的に取り組んでいる」と回答した者は、企業側がOJTもしくはOff-JTの機会を提供してくれており、それらを積極的に活用していることを意味する。OJTやOff-JTへの積極的な取り組み及びそれを実現できる企業側の仕掛けは働きがい高める資源として効果をもたらすことが期待できる。

被説明変数の働きがいは「今の勤務先で働きがいを感じている」(そう思う～そう思わない、の5段階尺度での回答)という設問を使用しており、「1=そう思わない～5=そう思う」となるように得点化した。すなわち、説明変数群の得点が高い場合に被説明変数に正の影響をもたらす場合は、それぞれの人材育成に関する変数が働きがいを高めていることを意味する分

析モデルになっている。

上記の変数群に加えて、性別や学歴、家庭状況、そして前節で取り上げた職種（専門職、事務職）を統制変数として分析に投入している。分析結果は表4の通りである。表4中のModel 1は属性変数のみを投入しており、Model 2では

長期的な教育投資、一人ひとりの能力を生かす雰囲気と積極的なOJTを投入している。そして、Model 3には長期的な教育投資、一人ひとりの能力を生かす雰囲気と積極的なOff-JTを投入している。

表4 人材育成方針、人材育成雰囲気及びOJT/Off-JTが働きがいに与える影響

説明変数群	属性変数のみ		長期育成、 個に応じた育成、 OJT		長期育成、 個に応じた育成、 Off-JT	
	Model 1		Model 2		Model 3	
	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p
被説明変数：働きがい						
女性ダミー	-0.081 +		-0.067 *		-0.068 *	
学歴						
中学卒ダミー	-0.001		.004		-0.000	
高校卒ダミー	-0.004		.007		.001	
高専卒ダミー	.019		.024		.023	
短大専門学校卒ダミー	.001		.031		.028	
理系大卒ダミー	-0.045		-0.032		-0.033	
理系大学院修了ダミー	-0.006		-0.013		-0.008	
文系大学院修了ダミー	.054 +		.035		.035	
家族						
配偶者有ダミー	-0.009		-0.023		-0.024	
子ども有ダミー	.068 *		.054 *		.051 +	
職種						
専門職ダミー	.065 +		.037		.044	
事務職ダミー	-0.059 +		-0.025		-0.025	
長期的な見通しに基づく教育投資			.100 ***		.104 ***	
一人ひとりの能力を生かそうという雰囲気			.441 ***		.443 ***	
積極的なOJT			.118 ***			
積極的なOff-JT					.097 ***	
調整済みR <sup>2</sup>	.022		.298		.294	
$\Delta R^2$ (Model 1 → Model 2, Model 3)			.275 ***		.271 ***	
N			1314			

出所：筆者作成

注1) 数字横の記号・符号は有意水準を示す。\*\*\* p < .001, \*\* p < .01, \* p < .05, + p < .10

注2)  $\beta$  の数値は標準化係数

分析の結果、長期的な教育投資、一人ひとりの能力を生かす雰囲気と積極的なOJT及びOff-

JTが中小企業で働く労働者の働きがいを高めることを示す結果が得られた。この結果から、

人材育成が長期的な教育投資として行われ、個々人の特性を踏まえた多様な人材育成を実施することが働きがいを高めることが期待できる。また、従業員がOJTやOff-JTに積極的に取り組める制度・環境整備が働きがいを高める可能性も示唆された。

## 5-5. 小括

本節の分析結果をまとめると以下の通りになる。内的報酬である自己の経験や能力発揮による成長実感や達成感を提供することは中小企業においても可能であり、それらは人材育成方針や施策によって促進できることが考えられる。その内的報酬は仕事資源として働きがい（ワークエンゲージメント）を高めることも期待できる。その前提を踏まえて分析した結果、長期的な教育投資、一人ひとりの能力を生かす雰囲気と積極的なOJT及びOff-JTが中小企業で働く労働者の働きがいを高めることが明らかになった。

## 6. 結語

本稿において、中小企業が人材をいかに惹きつけ、彼・彼女たちが働きがいを感じながら働くためにはどうしたらよいかについての検討を行った。中小企業で働く労働者を対象に実施したアンケートを分析した結果、下記の点が明らかになった。

中小企業で働く労働者の多くが金銭的報酬よりも非金銭的報酬を求めている傾向がみら

れ、非金銭的報酬においてWLBに資する報酬を求めている者も多いことが示された。この結果から、「働きやすいかどうか」を仕事に求める報酬として重視する者も多いことが分かった。この点を勘案して、賃金ではなく働きやすい職場運営を実施することで、（相対的な賃金競争力で大企業に劣る）中小企業においても、労働者を惹きつけることは可能だと考えられる。加えて、職種別に報酬観の違いがみられた。例えば、専門職においては内的報酬を求める傾向がみられ、事務職ではWLB報酬を求める傾向がみられた。それ故、上述の働きやすさに加えて、内的報酬の観点を取り入れたマネジメントを行い、中小企業における労働力確保・定着促進が図ることも目指されるべきであろう。

また、内的報酬である自己の経験や能力発揮による成長実感や達成感を提供するためには人材育成方針・施策が重要になることは先行研究から示されており、本稿において内的報酬を促進する仕事資源として働きがい（ワークエンゲージメント）を高めることも期待できる人材育成の効果に着目した分析を行った。その結果、長期的な教育投資、一人ひとりの能力を生かす雰囲気と積極的なOJT及びOff-JTが中小企業で働く労働者の働きがいを高めることが明らかになった。この結果から、人材確保と並び、人材育成とそれらの働きがい向上への効果は中小企業経営において重要なものとして認識されるべきであろう。

## 【参考文献】

- 安藤至大 (2017) 「金銭的・非金銭的報酬とワークモチベーション」『日本労働研究雑誌』No.684, pp.26-36.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008) Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13 (3), pp. 209-223.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008) Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22 (3), pp.187-200.
- Braine, R. D., & Roodt, G. (2011) The Job Demands-Resources model as predictor of work identity and work engagement: A comparative analysis. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37 (2), pp.52-62.
- 中小企業庁 (2018) 『2018年版「中小企業白書」』
- DeConinck, J. B., & Johnson, J. T. (2009) The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29 (4), pp.333-350.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86 (3), pp.499-512
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986) Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71 (3), 500.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002) Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, 87 (3), 565.
- Herzberg, F. (1966) *Work and the Nature of Man*, Cleveland: World Publishing (北野利信訳,1968,『仕事と人間性』東洋経済新報社)
- 石田光男 (2016) 「賃金の日本の特性」『日本労働研究雑誌』No.667, pp.8-18.
- Johnson, M. K., Mortimer, J. T., Lee, J. C., & Stern, M. J. (2007) Judgments about Work: Dimensionality Revisited. *Work and Occupations*, 34 (3), pp.290-317.
- 厚生労働省 (2014) 『働きやすい・働きがいのある職場づくり事例集』
- 内閣府 (2019) 「国民生活に関する世論調査」(令和元年6月調査)
- NHK放送文化研究所 (2018) 『第10回「日本人の意識」調査 (2018)』
- リクルートワークス研究所 (2019) 「中途採用実態調査 (2018年度実績、正規社員)」報告書 (<https://www.works-i.com/research/works-report/item/midcareer2019.pdf>)
- 労働政策研究・研修機構 (2012) 『労働政策研究報告書No.147 中小企業における人材の採用と定着—人が集まる求人、生きいきとした職場／アイトラッキング、HRMチェックリスト他から—』労働政策研究・研修機構
- 労働政策研究・研修機構 (2017) 『労働政策研究報告書 No.195 中小企業における採用と定着』
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004) Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi - sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25 (3), 293-315.
- 田藤裕祐 (2017) 「仕事の価値の構造と規定要因に関する基礎的分析」『応用社会学研究』59, pp.103-111.
- 田中秀樹 (2020) 「労働者にとっての仕事の報酬 —労働者は賃金で報われたいと思っているのか」『日本労働研究雑誌』723, pp.70-81
- 田中秀樹 (2021) 「中小企業における中途採用者の組織適応及び働きがい・定着意識向上に関する研究」『日本労働研究雑誌』727, pp.64-77