

# 商工金融

## 特集 中小企業と組織行動論(上)

巻頭言	「中小企業研究のプラットフォーム」づくりを目指して／堀 潔 .....1
開催報告	中小企業かく闘えり(第4回商工総研セミナー後記)／青木 剛 .....4
特集論文	対人援助業務人員の感情労働と心理的資本が 組織定着と職務成果に及ぼす影響／高階利徳・開本浩矢 .....11
	中小企業における中途採用者のオンボーディング施策の現状と 効果的な施策／尾形真実哉 .....25
中小企業のみ	4代目豆屋のつぶやき／吉田直斗 .....46
論壇	オルタナティブデータが切り拓く未来／渡辺 努 .....48
STREAM	企業規模別の正規雇用者数と非正規雇用者数／江口政宏 .....50



# 金融を 超えて、 何ができるか。

PURPOSE

企業の未来を支えていく。日本を変化につよくなる。



人を思う。未来を思う。

商工中金

本店

〒104-0028 東京都中央区八重洲2丁目10番17号 <https://www.shokochukin.co.jp/>



## 「中小企業研究のプラットフォーム」 づくりを目指して

堀 潔  
 (桜美林大学リベラルアーツ学群教授  
 一般社団法人中小企業産学官  
 連携センター代表理事)



本年4月、産学官の連携協力により中小企業に関わる諸課題に関する調査研究を推進するために「一般社団法人中小企業産学官連携センター」（以下「JCARPS」と記す）が設立された<sup>1</sup>。JCARPSの初代代表理事として、本稿では、JCARPS設立の経緯とともに、JCARPSの目指していることや具体的な活動について簡単に紹介させていただきたい。

JCARPS設立のきっかけとなったのは、1948年以来、長らく我が国の中小企業に関する調査研究と政策提言を行ってきた産学連携組織である「日本学術振興会産業構造・中小企業第118委員会」（以下「118委員会」と記す）が、日本学術振興会の産学連携活動支援方針の変更に伴い、本年3月末で解散せざるをえなくなったことであった。長年にわたり、その時々第一線の中小企業研究者たちによって構成されていた118委員会は、主に政府系金融機関や各種中小企業支援機関、関連団体の協力を受けて我が国中小企業の実態把握のための調査活動を積極的に行い、書籍や論文の出版を通じて、我が国における中小企業をめぐる諸問題に対する政策提言などを積極的に行ってきた<sup>2</sup>。また、中小企業研究の国内外におけるいっそうの発展を企図し、日本中小企業学会（1980年）や中小企業研究国際協議会日本委員会（JICSB：2011年）<sup>3</sup>の設立、ACSB第6回アジア中小企業国際会議の東京開催（2018年）にも少なからぬ役割を果たしてきた。筆者は偶然にも118委員会の最後の委員長であったことから、同委員会の解散に関与し、その責任上、後継組織であるJCARPSの初代代表理事となった。僭越ながら、これを機会に、今後の我が国中小企業の現状と課題、求められる中小企業研究の方向性について、以下のように考えてみた。

言うまでもなく、中小企業は企業数で我が国の企業全体の99.7%、そこで働く人々は民間で働く人々の約7割を占めており、量的にも質的にも我が国経済社会の重要な位置を占めている。「中小企業」と一言と言っても、従業員や資本金規模、業種・業態や企業年齢、企業の立地場所や市場の地理的範囲、経営者・従業員の特性などにおいて非常に多様であり、故に中小企業は「同質的一体」ではなく「異質多元」である、と我々は学んできた。この「異質多元」性が、

1 同法人の英語名称は「Japan Center for Alliance Research Promotion on SMEs」。日本語でも英語でも決して短くない同法人の通称を、この英語名称の略称である「JCARPS」とした。同法人ウェブサイトのURLは<https://www.jcarp.or.jp/>。

2 JCARPSのウェブサイトには118委員会による主要な研究成果・出版物のリストが掲載されている。また、1965年以来、一般財団法人商工総合研究所（同法人設立前は商工中金）から毎年委託研究を受託してきたが、その成果は本誌に毎年掲載されてきた。この論文リストも閲覧可能である。<https://www.jcarp.or.jp/history>

3 JICSBは2022年3月に解散し、その機能をJCARPSに承継した。

近年進展する経済のグローバル化や情報通信技術の中核とする急速な技術革新、人々の働き方や価値観の変化などの影響を受けて、ますます「異質多元」になってきていることを、我々は以前にも増して認識する必要がある。

中小企業が直面する課題を把握し、問題を整理して対応策を考えていく上で「調査」が重要な役割を果たす。統計資料やアンケート調査結果に基づく量的な調査とともに、中小企業研究においては、個々の企業が事業活動を行う現場に向いて実態を把握する質的な調査の機会が必要である。個別の中小企業に向いて経営者やそこで働く従業員からお話を聴くなかで、これまでアタリマエだと思っていたことがそうでなかったり、まったく思いもよらない情報に接したりすることがあって、それが我々学術研究者の発想を柔軟にし、新たな問題発見の切り口や政策提言のヒントを与えてくれることにもなる。

一方で、現場に近いところで中小企業の経営課題に接し、「実態」をよく知る地方自治体や中小企業支援機関、金融機関の関係者にとっては、個別企業の経営事情は把握できても、それが一般的に起こっていることなのか、どうしてそれが起こっているのかを理解することは難しい。現象を一定の理論的フレームワークで整理することで問題発見は可能となるのだが、実務関係者にそれを同時に求めることは酷なことかもしれない。

JCARPSは、中小企業に関して問題を感じ実態を把握したいと考えている中小企業関係者と、中小企業研究に関わる内外の成果を踏まえて実態を整理し政策的な方向性を提言する研究者、専門的調査に携わる専門家たちを相互に結びつける「中小企業研究のプラットフォーム」づくりを目指している。JCARPSに関わるすべての人々の相互協力によって、中小企業に関する調査研究活動を盛んにし、我が国の中小企業と中小企業研究のいっそうの発展を目指したい。

筆者が大学院生や大学の専任講師、助教授であった頃には中小企業支援機関等による調査研究プロジェクトが多くあり、恩師や先輩方のお誘いもあって、多くの企業訪問やインタビューの機会を得ることができたが、近年は、諸般の事情で、そうした機会を若い研究者たちが得ることが少なくなっているように感じられる。学会報告などで若い研究者の報告に接すると、実態調査の機会に恵まれず、主に二次資料等からの引用によってしか中小企業の実態を把握できていない残念な報告も少なからずみられるが、その原因を研究者自身の努力不足だけに理由づけられない現状にも、我々は目を向ける必要がある。若手研究者たちの知的好奇心を高めるような実態調査の機会がもっと増えれば、中小企業研究を志す人々はもっと増えていくだろうし、ひいてはそれは、我が国の中小企業と中小企業研究の発展につながっていくと思う。

本年度は、JCARPS設立初年度の活動として、商工総合研究所、信金中金地域・中小企業研究所、多摩信用金庫の3団体とそれぞれ共同研究プロジェクトを立ち上げ、それぞれに企業訪問調査やデータ整理などを行っている。活動成果はJCARPSのウェブサイトや各団体の発行する刊行物等で公開予定である。共同研究活動をもとにしたセミナー等の開催も予定されているので注目されたい。

一般社団法人中小企業産学官連携センターの設立と今後の活動にあたり、関係各位のご理解と、ご支援、ご協力をよろしくお願い申し上げます。

## 目次

---

<b>巻頭言</b>	「中小企業研究のプラットフォーム」づくりを目指して 桜美林大学リベラルアーツ学群教授 一般社団法人中小企業産学官連携センター代表理事 堀 潔 ……1
------------	--

---

<b>開催報告</b>	中小企業かく闘えり（第4回商工総研セミナー後記） 一般財団法人商工総合研究所専務理事 青木 剛 ……4
-------------	--

---

<b>特集</b>	<b>中小企業と組織行動論（上）</b> ……10
-----------	---------------------------

<b>特集論文Ⅰ</b>	対人援助業務人員の感情労働と心理的資本が 組織定着と職務成果に及ぼす影響 兵庫県立大学国際商経学部教授 高階利徳 大阪大学大学院経済学研究科教授 開本浩矢 ……11
--------------	---

<b>特集論文Ⅱ</b>	中小企業における中途採用者の オンボーディング施策の現状と効果的な施策 甲南大学経営学部教授 尾形真実哉 ……25
--------------	---

---

<b>中小企業の目</b>	4代目豆屋のつぶやき 吉田ピーナツ食品株式会社代表取締役社長 吉田直斗 ……46
---------------	---

---

<b>論壇</b>	オルタナティブデータが切り拓く未来 東京大学大学院経済学研究科教授 渡辺 努 ……48
-----------	--

---

<b>STREAM</b>	企業規模別の正規雇用者数と非正規雇用者数 商工総合研究所調査研究室長 江口政宏 ……50
---------------	---

---

# 中小企業かく闘えり

～アフターコロナ時代を切り拓け！燃える経営者魂！～

一財) 商工総合研究所 専務理事 青木 剛

去る9月2日に、「中小企業かく闘えり ～アフターコロナ時代を切り拓け！燃える経営者魂！～」と題して、第4回商工総研セミナーをWEB開催致しました。250名を超える申し込みがあり、6割が実業界、2割が学界、2割が金融界・支援機関といったバラエティに富んだ視聴者をお迎えすることができました。

本セミナーは3部構成で、第1～2部は中小企業経営者による講演、第3部がパネルディスカッションと2時間30分に及ぶ内容です。本稿では、セミナーの概要や印象について「後記」という形でお伝えしたいと思います。

## ■ プログラム 日時：2022年9月2日（金）

14:00	開会	
14:05	第一部講演	生方 眞之介氏
14:55	第二部講演	萩野 源次郎氏
15:50	シンポジウム	生方氏、萩野氏、青木による対談 ～アフターコロナにおいて輝く企業となるために～
16:30	閉会	閉会

## 第一部

### 生方イズム ～ピンチとチャンスとの歴史～

株式会社生方製作所 代表取締役専務 生方 眞之介氏



#### ① 企業概要

所在地 名古屋市南区宝生町4-30

創業 昭和32年9月（設立昭和41年7月）

業種 安全デバイス製造業（モータープロテクター・感震器・電流遮断器等）

従業員 215名

資本金 80百万円

グループ会社 米国・中国に3社



## ② 講演要旨

- 生方製作所は「製品とサービスを通じて、社会に安全を供給する会社です」という企業ポリシーの下で、安全を生み出すための各種製品を自社ブランドに拘って製造。ガス感震器など圧倒的シェアをもつ商品群を有する。
- 過去3回のピンチを紹介。このピンチを当社のDNAであるイノベーションや差別化戦略を武器に、チャンスに変えることで今日を築きあげてきた。
- 第一のピンチは、主力製品であった感震器の動作原理であった「水銀」の使用禁止。もともと液体スイッチを作りたいと起業した会社であったことから根本を揺さぶられた。しかし、新しい原理の開発を進め、鋼球の移動による方式に変更することで危機を乗り切った。
- 第二のピンチは、半導体開発への挑戦。時流を受けてトライしたものの過剰な開発競争に巻き込まれた。当社の強みを活かす領域ではないことに気づき、潔く撤退を決めた。
- 第三のピンチは、中国競合企業の台頭。当社製品の「デッドコピー」を低価格で販売、当社のシェアは半分近くまで低下した。当社は、品質・コスト・デリバリー・サービスの全て

で勝つ以外ないと決意。現地法人による顧客への徹底したサポートや情報収集により、顧客ニーズを組み込んだ商品開発、さらにSAP導入による徹底した効率化等によりコストや物流の面でも大きな差をつけることに成功し、ピンチを成長の機会に変えた。

- 当社の強みである「顧客とのコミュニケーション」「開発力」「多品種少量への対応力」を活かして今後も「夢見る」企業として進んでいく。
- 「企業は人なり」を大原則に据えて、労働組合との協調、差別のない職場作り、ライフ&ワークバランスを意識して、社員にとって「きつけどやりがいのある会社」を作る。

## ③ 所感

創業者である生方進氏の言葉に「技術者は人の作らなかったものを作れ」がある。大学の研究者であった進氏の起業した「大学発ベンチャー」のDNAが、生方製作所の開発・製造にはしっかりと埋め込まれ、イノベーションと挑戦心に満ちた企業だと感じた。

幾多の危機を乗り越えた背景には、中小企業らしい挑戦心と諦めない心がある。そして、それを可能にしたコアコンピテンシーが、DNAを受け継いできた「イノベーション魂」と、顧客の高い要望に応えるために、失敗を繰り返しながら築き上げた「マネのできない開発力」である。やるしかない!という中小企業らしい精神性も推進力となっている。

社員に対する育成や福利厚生、働き方に対する考え方についても、創業者の理念が隅々まで浸透している。「リーダーは常に夢をもつ。夢の実現のために命をかける。そして、夢が実

現したとき、まわりの人々が幸福になることが最も重要な条件。リーダーは人々の幸福のため

に生きる」。この理念が、社員が安心して働ける環境を作っている。

## 第二部

# 素朴な社員と共に家族的社風で世界にチャレンジ！ 『失敗を恐れずリスクを取って挑戦し続ける経営』に向けた取り組み

大和合金株式会社 代表取締役社長 萩野 源次郎 氏

## ① 企業概要

所在地 埼玉県入間郡三芳町上富474

創業 昭和16年（設立昭和28年4月）

業種 銅合金製品の加工・販売

従業員 46名

資本金 45百万円

グループ会社 三芳合金工業(株)=銅合金の開発・製造



## ② 講演要旨

- 当社グループは、銅合金のR&D、原因解析究明、超短納期生産、少量多品種対応を武器に世界市場への進出を目指す、銅合金の素材一貫生産メーカー。グループ社員153名のうち66歳以上が14名、外国人が12名と多様性に富み、2世代社員も在籍。
- 火災、死亡事故、海外人材獲得に関する失敗があったものの、いずれも「ピンチをチャンス」に変えてきた。
- 事業戦略としては「下請け企業からの脱却」を「自ら考え、自主的かつ積極的に自らの足でエサを取りに行くゾウ（象）」という目標の下で、10年後の事業領域を設定した。具体的には、宇宙・航空機、エネルギー分野をタ

ーゲットに、「経営デザインシート」を活用して、どんなコンピタンスを獲得すべきか等を明確にした。

- 3代目社長として「銅合金を世界に拡販」を自分の役割と規定し、世界へ進出。当初は何も出来ない状況だったが、展示会商談会を中心に諦めずにアプローチを続けるうちに、ドイツの高名な航空機部品メーカーとの商談チャンスが生まれた。無事監査も終わり、初回出荷を行ったところ出禁レベルの失敗を犯した。しかし、丁寧な説明と対応策を説明することで取引を継続することができた。
- 現在国際的な核融合実験炉のプロジェクトに参加し、冷却素材を提供。さらに、海外の粒子加速器といった先端分野、鉄道産業といっ

たインフラ分野にも進出。リスクを取ったチャレンジが続いている。

- 人材育成においては「固有技術の向上」「管理技術の向上」「人間力の向上」を3本柱に据えて、多様な人材育成に取り組んでいる。金太郎飴型組織ではなく、逆境に強い柔軟かつ強靱で最強な組織作りを目指し、オープンで何でも言い合える組織風土にも取り組んでいる。

### ③ 所感

日本や中国でコロナ自粛が続いているなかで、世界はコロナを忘れ活発な経済活動を行っていることを肌身で感じる「世界を知る社長」だからこそ、海外市場に向けた飽くなき挑戦を続けている姿が印象的な講演。

自社の強みを明確にして難度の高い仕事に挑戦。仕事や企業との出会いを大事にして、誠実に対応することで「失敗することもできる」し、それが「成功」につながり、新たなパート



ナーシップを生む契機になるという。高い目線、広い視野で国際市場に挑戦する姿は、日本の中小企業の可能性を教えてくれる。

また、多様性と家族的にこだわる姿が印象的。外国人人材も「普通の社員と同じ」ように扱い活用している。3世代社員を作ることが夢と語る社長は「社員が幸せを実感し、生き活きと働く」こと、「なんでも話せるコミュニケーション」を大事に社員に声をかけ、どんな話にも耳を傾ける。中小企業だからできる人材育成や人事管理・人材活用を感じる。

## 第三部

パネルディスカッション

### アフターコロナにおいて輝く企業となるために

〈パネラー〉 生方 眞之介 氏 / 萩野 源次郎 氏

〈モデレーター〉 専務理事 青木 剛

#### ① 視聴者からの事前質問

**Q1.** 現在の難しい局面を打開するための方策として「海外展開」があるが、海外企業と付き合いううえで、どんなことを考え、何を重視しているか？

**生方** 売上の7割が海外である当社は、現地拠

点におけるダイレクトコミュニケーションを重視。現地のことは現地の人が一番理解しているので、現地のスピード感などグローバルを大事にしている。ただし、生方イズム・規律を守るために当社の経営理念や考え方を学ぶ体制を

作っている。

**萩野** まずは機会を活かし誠実に対応すること。誠実に対応することで、ネットワークが拡がり新たなテーマが生まれることも多い。シュリンクすることなく、海外に出ることが大事ではないか。

**Q2.** 社外にパートナーシップを拡げるうえで、意識していることや工夫していることは何か

**萩野** 海外は契約社会といつつ、人間対人間の勝負ということもある。ある程度即決して、そこから始めることも必要。

**生方** サプライヤーには、製品の必要性や重要性を理解してもらうことで、きついけれど協力するという理念やノウハウの共有をしている。

## ② ディスカッション

**Q1.** 両社ともイノベーションを重視する開発型企業との印象。イノベーションを生み出す原動力は何か？

**生方** 創業者の「世の中にないものを作れ」というDNAを体現している。それが社内に浸透している。もうひとつが経営者としての危機感。競合企業と常に距離を空けて置きたいという意識がイノベーションを促進している。

**萩野** 待っていているお客様がいるから諦めない、諦められない。完成すれば大きなメリットもある。そうした「継続力」が一番の力であり、



大企業にない強み。また、そのための人材投資、設備投資、情報収集もしっかりやっている。長く継続していると新たな技術に関する外部知識がもたらされ、自社の失敗がノウハウとなって生きる場合もある。

**Q2.** ダイナミックケイパビリティに象徴される企業の変革を行ううえで、社員の変わることへの抵抗も大きいとみる。社員を変革に向かわせる動機付けや方法はどうか。

**萩野** 環境変化を察知するセンサーとしては従業員の多様性を大事にしている。また、抵抗勢力を生まないようにプロジェクトを意欲のある者を中心に小さく始め、ある程度のレベルまで来ると社内で共有することで、社員の理解を得やすくしている。

**生方** 中計など定期的に少人数を集めて経営者自らが説明する機会を設けている。また、多様な価値観や意欲を活かすための人事制度を作るなどして社員を活かす方法を考えている。また、重要な事案に関しては経営者の想いをしっかりと説明し、コミュニケーションを濃くすることで理解に努めている。

## ③ 視聴者からの質問

**Q1.** 海外において「日本人だから」を理由に支障を来す事例があったか？

**萩野** 注文を欲しがった段階では、条件的な上乘せを言われたこともあったが、むしろビジネスの問題で、人種等の問題ではない。むしろ日本企業に対する信頼は高く、「5S運動」を教えてくださいという事案もあった。日本の技術等に対する期待はまだ大きいと感じる。

**生方** ビジネスにおいて感じたことはない。む

しろ日本の技術や「メイドインジャパン」に対する信頼は大きいと感じる。

## Q2. 技術者の採用に困っていないか

**生方** 特に困っていない。経営トップ自らが採用現場で説明することが当社の伝承。過去採用してきた大学とのお付き合いもある。また、少人数採用ということもあり、当社の理念に共鳴する学生を中心に採用は出来ている。

**萩野** 中小企業はもともと中途採用も多く、ピカピカの人材が来てくれることはない。だからこそ入社してから育成することの方が大事である。理系に限らず、時間をかけて育成することで開発担当になった事例もある。

## ④メッセージ

**Q1.** アフターコロナにおいてどんな環境になったとしても「成長を志向する」ことが重要だと感じている。両社とも明確な成長戦略をもっているが、それを実現するためのカギは何か。あわせて視聴者へのメッセージもお願いしたい。

**生方** 2つある。一つは顧客との濃密なコミュニケーション。もうひとつは、会社の歴史を知ること、苦境をどう乗り越えて来たか、自社の強みは何かを学ぶこと。当社は「常にピンチをチャンスに変えて来た」歴史がある。それらを通じて獲得した強みを活かす。

**萩野** スピードと切替が重要。世界のビジネスのスピードはとてつもなく速い。そこについて行かなければ戦略の実現はできない。ここぞというタイミングで最高のスピードを発揮することが大企業にない中小企業の強み。また、必ず挑戦には失敗を伴うので、切替速く対応すること、挑戦と撤退の切替を早くということも必要である。



## ⑤所感

パネルディスカッションを通じて感じたことは、中小企業にとって「挑戦する」という姿勢を忘れてはいけないこと。そして、会社のパーパスやDNA、強みをしっかりと意識して経営に反映させること。人材投資を継続して行うこと。この3点である。

両社とも多くのピンチがあり、都度自社のケイパビリティを活かしてチャンスに変えて来たことがわかる。中小企業にとってピンチをチャンスに変えるために、上記3つの要素が重要なのではないだろうか。そんなことを感じることでできたディスカッションであった。

今回の終了後アンケートでは、9割を超える視聴者が「大変参考になった」「参考になった」と評価していただきました。中小企業が何を考え、どう行動しているのかを多くの関係者が知りたいと考えているのです。弊財団は「中小企業の振興」を目的として、論文誌／単行本の発行やセミナーや講演講師派遣などを行っていますが、こうした企業経営者、学界、金融・支援機関のニーズにお応えするために、引き続き多面的な角度からの情報発信やセミナー開催を行ってまいります。ぜひ次回の商工総研セミナーを楽しみにしていただきたいと思います。

## 中小企業と組織行動論(上)

今月号と来月号では、「中小企業と組織行動論」について特集します。

「組織行動論」というとやや馴染みが薄いかもしれませんが、組織における人（従業員）や集団の行動に焦点を当てた実際の学術分野です。経営学に属し、社会学や心理学の視点も取り入れていることが特徴です。

近年「働き方改革」や「リスクリング」が注目されていますが、企業で働く個人の考え方や価値観、リモートワークなど従業員の行動スタイルも変わりつつあります。こうした中、中小企業が組織のパフォーマンスをより向上させていくためには、具体的にどうすれば良いのでしょうか。

一般的に、意思決定の迅速性や組織の柔軟性は「中小企業の強み」と言われます。しかし実際には中小企業にも、様々な経験や技術、価値観を持つ従業員が働いており、こうした個人の資質を、組織（企業）としてどのようにマネジメントして成果に結びつけていくかは重要な課題の一つです。今回はこうした観点から「組織行動論」を取り上げました。もちろん人間の行動を理論で単純化することはできませんが、中小企業が限りある人財を最大限活かす経営の参考にしていただければ幸いです。

今回の特集論文は、以下の通りです。

10月号	<p>対人援助業務人員の感情労働と 心理的資本が組織定着と職務成果に及ぼす影響</p> <p>兵庫県立大学国際商経学部教授 高階 利徳 大阪大学大学院経済学研究科教授 開本 浩矢</p>
	<p>中小企業における中途採用者のオンボーディング施策の現状と効果的な施策</p> <p>甲南大学経営学部教授 尾形真実哉</p>
11月号	<p>中小企業の中で創発する2種類の優秀さ：人事考課と社内評判の弁別性</p> <p>神戸大学大学院経営学研究科准教授 服部 泰宏</p>
	<p>中小企業で働く父親の仕事と子育ての両立</p> <p>大阪商業大学総合経営学部専任講師 大平 剛士</p>

## 対人援助業務人員の感情労働と心理的資本が 組織定着と職務成果に及ぼす影響



高階 利徳  
(兵庫県立大学)  
(国際商経学部教授)



開本 浩矢  
(大阪大学大学院)  
(経済学研究科教授)

### < 要 旨 >

看護師や介護職員といった対人援助業務人員は、エッセンシャルワーカーとも呼ばれ、社会を支える必要不可欠な職務を担っている。そのような労働者のマネジメントにおいて喫緊の課題と認識されているのが、彼らの組織定着である。彼らは、日常的に強いストレス要因に曝露しており、それが離職行動を促している。

そこで本論文では、看護師や介護職員といった対人援助業務人員の職務ストレスが、組織定着その他の結果に及ぼす影響を分析した。具体的には、主たる職務ストレス要因として感情労働を設定し、それが離職情報探索行動や離職意思に及ぼす影響を分析した。ここで感情労働とは、顧客に何らかの感情変化をもたらすよう企図して実践される、表情・仕草の統制を意味する。患者・利用者の心情を汲み取り適切な医療やサービスを提供することは対人援助業務人員の職務の中核であり、同時に、職務ストレスの主因でもある。われわれは、ストレス要因としての感情労働が、組織定着等へ影響しているか検討した。また離職関連の変数のみならず、主観的なパフォーマンス（主観的満足度や創造性）も従属変数として追加し、感情労働の影響を幅広く検討した。

また感情労働と組織定着等との間の関係性は、特定の心理的状态によって調整される可能性がある。そこで本論文では、組織行動論領域の比較的新しい概念である心理的資本に着目した。心理的資本とは、個々人が有しているポジティブな心理的エネルギーを意味する。本論文では、心理的資本を、感情労働と組織定着等との間の関係性を調整するモデレータの役割を果たすものとして組み入れた。

統計的に分析したところ、感情労働と心理的資本は、組織定着や主観的パフォーマンスに対して有意に影響することが確認された。また感情労働と組織定着等との間の関係性は、個々の心理的資本（中でもレジリエンスと楽観性）次第で変わりうることを示唆された。

1. 研究の目的	4. 分析結果
2. 先行研究のレビューと仮説の提示	4.1 予備的分析
2.1 感情労働	4.2 要約統計量
2.2 心理的資本	4.3 感情労働と心理的資本が組織定着と個人成果に与える影響
2.3 仮説の提示	4.4 心理的資本が感情労働と諸結果との間を調整する効果
3. 調査の概要と方法	5. 結果とディスカッション
3.1 調査の概要	5.1 発見事実の要約と考察
3.2 測定尺度	5.2 含意
	5.3 限界と今後の課題

## 1. 研究の目的

医療・介護をはじめとするヒューマン・サービス施設における焦眉の経営課題は、対人援助業務人員の確保ないしは組織定着とってよい。看護師の場合、専門的国家資格に裏付けられる高いエンプロイアビリティを背景に、もとより流動的な人材と認識されている。またケアワークの現業にあたる介護職員についても、人口構成の高齢化や増え続ける福祉施設の数を鑑みれば、より良い労働条件を求めて容易に他施設・他業界に転出しうる人材と考えられる。人員の定着率が低い当該業界施設において、この経営課題の優先度は高い。

では、これら人員の組織定着を促進する要因を何に求めればよいだろうか。われわれはその要因として、「感情労働」と「心理的資本」に着目している。以降で、これらに関するこれまでの議論を概括する。そのうえで、これらが組織定着その他の結果を説明することが出来るか、量的データを用いて実証する。

## 2. 先行研究のレビューと仮説の提示

組織定着研究（離職研究）は、従来、多様な視点（職務満足感、組織コミットメント、代替的職務機会、リアリティ・ショック、職務ストレス、職務への埋め込み等）から検討されてきたとってよい。本論文では、感情労働と心理的資本の観点から、新しい知見の探索を試みる。

### 2.1 感情労働

「感情労働 (Emotion Labor/Emotion Work)」とは、「公的に観察可能な表情と身体的表現を作るために行う感情の管理」であり、「賃金と引き替えに売られる＜交換価値＞を有する労働」である (Hochschild, 1983: 邦訳7ページ末注)。感情労働概念提唱者のHochschild (1983) によれば、感情労働とは、肉体労働・頭脳労働と区別される第三の労働形態である。具体的には、自身の感情を職務を遂行する上での道具・資源として活用し、顧客・クライアント（医療施設の患者、福祉施設の利用者と

いったようなサービス受益者)に何らかの好ましい感情変化を生じさせることを職務の中核とする労働を意味する。感情労働は、典型的には第三次産業(医療、介護・福祉を含むサービス産業)において発揮される労働と考えられている。また感情労働は、そのような業種・職種の従事者にとってのストレス(=ストレスの原因)としての側面も有しており、さまざまなストレーン(=ストレス反応)の規定因となりうる(富樫・戸梶, 2007)。その意味で感情労働は職務ストレス研究の延長線上に位置づけられる新展開なのであり、組織成員の定着研究において有意義な知見を与えうる有望な概念と位置づけることができる。

この感情労働を、定量的に測定しようとする試みが進展している。そのひとつが、Zapfら(1999)を中心としたFEWSの開発である<sup>1</sup>。彼らは、フランクフルト感情労働尺度(Frankfurt Emotion Work Scale :FEWS)を開発し、感情労働の測定を試みている。当尺度には5つの下位尺度、すなわち“ポジティブ感情の表出(Positive Emotion)”、“ネガティブ感情の表出(Negative Emotion)”、“クライアントの感情への敏感さ(Sensitivity Requirements)”、“クライアントとの相互作用の統制(Interaction Control)”および“本来の感情と表出している感情との間の不協和(Emotions Dissonance)”が含まれており、分析の結果、その妥当性が確認された。国内研究に目を移せば、荻野ら(2004)は、看護・介護労働者を対象とした調査において、このFEWSを援用している。分析の結果、“患

者へのネガティブな感情表出”、“患者への共感・ポジティブな感情表出”、“感情の不協和”、“感情への敏感さ”というFEWSオリジナルとは異なる4因子構造が抽出され、一定の妥当性が検証された。

さてこの感情労働は、組織成員の心理・行動を予測すると考えられる。感情労働の後続要因として、多くの研究が、職務満足感の減退とバーンアウトを設定している。結果、これらへのロバストな影響関係が一貫して示された(関・古川, 2012)。感情労働の論理的帰結として組織成員の組織定着抑制(離職)が考えられるはずだが、WalshとBartikowski(2013)等の少数の研究を除けば、管見の限り、離職への影響を定量的に実証したものは少ない。こと看護師・介護職員を対象とした研究に限れば、十分とはいえない。

さらに研究の蓄積が求められるのが、感情労働がもたらす“ポジティブな帰結”に関する研究である。そもそも感情労働とは、顧客・クライアントの感情に働きかけ、望ましい感情変化を引き出していき、職場から強く奨励される職務行動である。感情労働への積極的取り組みが、個々の職務成果(例えば提供されるサービスの質, Groth, et al., 2009)や、そのような成果向上を企図した革新的行動へつながっていく可能性を想定することができる。そのように考えれば、感情労働をストレスとしての位置づけに狭く押し留めておくのではなく、むしろ、組織成員の望ましい行動や職務成果を説明する概念へと拡張して研究する(例えばZapf &

<sup>1</sup> FEWS以外のもうひとつの有力な尺度としてBrotheridge & Lee (2003)を中心としたELS (Emotion Labour Scales)がある。彼らは、Hochschildが強調する“表層演技(Surface Acting, 顧客等に対して表層的な表情・仕草を装うこと)”と“深層演技(Deep Acting, 顧客等に対して自分が適切な感情を感じるように本心を操作すること)”を中核に、“強度(Intensity)”、“頻度(Frequency)”、“種類(Variety)”、“持続時間(Duration)”という6次元構成の尺度を開発した。

Holz, 2006) 意義を提起することができる。したがって、感情労働のどのような側面がストレスサとして機能し、またどのような側面が組織上望ましい結果を導くよう作用するのか、検証する必要があるだろう。

## 2.2 心理的資本

「心理的資本 (Psychological Capital)」とは、Luthansらによれば、「個人のポジティブな心理状態」を表す概念である (Luthans, et al., 2015: 邦訳11ページ)。この心理的資本は、挑戦的課題を成功させる“自信 (Efficacy)”、現在や将来の成功に対して肯定的帰属を与える“楽観性 (Optimism)”、根気よく目標に向かい、成功のためならば目標への道筋をも変えていく“希望 (Hope)”、問題や困難に直面しても耐え、元の状態以上に成長する“レジリエンス (Resilience)”という既存の4つの構成概念を統合した高次構成概念であり、組織行動を説明する新たな概念として注目が集まり始めている。

心理的資本に関する実証研究も進んでいる。例えば心理的資本は、職務満足感・組織コミットメント・ウェルビーイング・組織市民行動などのポジティブな行動と心理 (Avey, et al., 2011やLuthans, et al., 2015: 邦訳第9章のメタ分析)、エンゲイジメント (Sweetman & Luthans, 2010)、創造性 (Rego, et al., 2012)などの規定因と想定され、それが実証されている。ただし心理的資本を、組織成員の定着要因と定め検証する分析は、まだ緒に就いたばかりである (例えばSun, et al., 2012; 顧, 2015など、

未だ少ない)。

さらに心理的資本は、その概念の原義に立ち返れば、感情労働のようなストレスサと (離職意思・バーンアウトのような) 退却的行動との間の関係を調整する効果を果たすことが想定される。事実、それを示唆する研究も現れている (例えばYin et al., 2018)。すなわち、同一のストレスサに曝露されていても、心理的資本を豊かに備えている個人の場合、ネガティブな反応が抑制される (あるいはポジティブな反応が促進される) 可能性がある。しかし実証研究の緒に就いたばかりの心理的資本について、実際、そのような調整効果がありうるのか、また下位次元ごとに調整のあり方が異なるのか、十分な検証がなされていない。そこで本論文では、感情労働と離職行動等の間の関係を調整する媒介変数としても心理的資本を位置づけ、探索的な調整効果の検証も行うこととする。

## 2.3 仮説の提示

ここまでの議論を整理すれば、本論文での仮説は以下のように提示出来る。

- (仮説1) 感情労働は、対人援助業務人員の組織定着・職務成果に有意に影響する
- (仮説2) 心理的資本は、対人援助業務人員の組織定着・職務成果に有意に影響する
- (仮説3) 心理的資本は、感情労働と対人援助業務人員の組織定着・職務成果等との間の関係を有意に調整する

### 3. 調査の概要と方法

#### 3.1 調査の概要

調査は、2018年1月12日から5月14日の期間で兵庫県・大阪府等に立地する14の社会福祉法人・医療機関で従事する介護職員・看護師・リハビリテーション専門職を対象に実施された。質問票は1071通配布され、そのうち884通が回収された（回収率=82.5%）。回収された884通のうち、有効回答は863通であった（有効回答率=97.6%）。

調査対象となった施設の内訳は、介護施設が9つ、医療施設が5つである。回答者の内訳は、以下の通りである。男性218名（25.8%）、女性626名（74.2%）、不明19名であった。平均年齢は43.0（±11.8）歳、平均勤続年数は4.8（±5.4）年であった。担当職種の内訳は、介護職員429名（50.6%）、生活相談員67名（7.9%）、ケアマネジャー50名（5.9%）、看護師208名（24.5%）、リハビリ専門職72名（8.5%）、その他22名（2.6%）、不明15名であった。従事する職場の種類の内訳は、訪問型介護施設70名（8.4%）、通所型介護施設361名（43.1%）、入所型介護施設181名（21.6%）、多機能複合型介護施設29名（3.5%）、医療施設197名（23.5%）、不明25名であった。雇用形態の内訳は、正規雇用573名（67.3%）、非正規雇用278名（32.7%）、不明12名であった。職位の内訳は、管理職114名（14.2%）、非管理職690名（85.8%）、不明59名であった。

#### 3.2 測定尺度

**感情労働**：感情労働を測定する有力な尺度とし

て、先述のFEWSがある。本論文の問題意識に従えば、顧客・クライアントに好ましい感情変化をもたらしうるポジティブ次元と、ストレスサとしての次元とを両方包含している尺度が望ましいことになるが、その点からもFEWSが妥当であろう。日本語版のFEWS系尺度として、やはり先述の荻野ら（2004）の感情労働尺度がある。当尺度は看護・介護労働者を対象に妥当性が検証されている。調査対象を同じくする本論文にとって一層適当であることから、採用することとした。具体的な質問項目は「本心とは異なる感情を示すことがある」など21項目である。

**心理的資本**：Luthansら（2007：pp.237-238）のPsyCap Questionnaire（PCQ）24項目から一部抜粋し、一定のアレンジを施して設定した。アプリアリ次元は、先述のとおり“自己効力感”“楽観性”“希望”そして“レジリエンス”の4次元構造である。具体的な質問項目は「私は、自分の仕事で目標設定に貢献できる自信がある」など12項目である。

**離転職情報収集行動**：藤原（2007）の離転職情報収集行動尺度を採用する。離転職情報収集は、実際の離職直前の真剣な心理状態を反映する行動だろう。離職意思と強い相関関係があるものと推測されるが、理論的には弁別すべきである。具体的な質問項目は、「転職のために、インターネットでリクルート情報を検索する」など5項目である。

**離職意思**：Goodら（1996）のIntention to quitを翻訳し採用した。具体的な質問項目は、「私は、頻繁に今の職場を辞めることを考える」など3項目である。

**主観的患者／利用者満足度：**サービス受益者側の好ましい感情変化を評価するため、職務成果に対する人員自身の主観的な認識を測定する。ここではLarsenら（1979）から一部を抜粋し、翻訳して設定した。具体的な質問項目は、「全体的に一般的な意味で利用者・患者は受けたサービス・医療行為に対して満足していると思う」など7項目である。

**創造性：**革新的行動として、創造性を設定する。創造性の尺度として、ZhouとGeorge（2001）のCreativity Scaleを一部抜粋し、翻訳して設定した。具体的な質問項目は、「私は仕事の改善のための工夫やアイデアを思いつく」など3項目である。

ここまでに説明した質問項目は、全て、リッカート5点尺度（1=全くあてはまらない～5=全くそのとおり）である。

また、年齢と勤続年数、および性別・職種・雇用形態・職位・施設タイプに関するダミー変数を、統制変数として分析に投入する。

## 4. 分析結果

### 4.1 予備的分析

分析に先立ちコモン・メソッド・バイアスを確認するため、Podsakoffら（2003）の方法で確認する。ここまでに紹介したすべての観測変数を用いて探索的因子分析を実施した。その結果、固有値1以上の因子が17個抽出された。また第1因子の全観測変数の分散に対する説明率

は、13.88%にとどまった。このことから、本論文が取り扱うデータには、深刻なコモン・メソッド・バイアスはないものと判断した。

感情労働尺度21項目について探索的因子分析を実施した。因子の抽出方法は最尤法、回転法はプロマックス回転である。カイザー基準およびスクリー基準を基本として、3因子構造を仮定して分析した。第1因子は、利用者・患者に対して優しい対応を職務として行っているという事柄で共通していた。その結果、「ポジティブ感情の表出」とよぶべき因子として解釈した。第2因子は、利用者・患者の気持ちを積極的に読み取り、共感しようとする事柄で共通していた。その結果、「相手感情の察知・共感」とよぶべき因子として解釈した。第3因子は、利用者・患者に対して、本心とは異なる感情を表出し自己をコントロールしている事柄で共通している。その結果、「感情の不協和」とよぶべき因子として解釈した。

また、この結果を踏まえて確証的因子分析を実施した。結果は図表1のとおりである。

その結果、CFI=.949、GFI=.966、AGFI=.945、RMSEA=.059、SRMR=.048と十分な適合度を示した。それぞれの因子が強く負荷した項目の合計得点を項目数で除した単純平均を算出し、「ポジティブ感情の表出」尺度（ $\alpha = .800$ ）、「相手感情の察知・共感」尺度（ $\alpha = .739$ ）、「感情の不協和」尺度（ $\alpha = .596$ ）とした。

図表1 感情労働の確証的因子分析結果

項目	第1因子	第2因子	第3因子
<b>第1因子：ポジティブ感情の表出 (<math>\alpha=.800</math>)</b>			
利用者・患者が良い気分になるよう努めなくてはならないことがある	.740		
利用者・患者にとりわけ優しく接しなくてはならないことがある	.725		
利用者・患者に温かい対応をしなくてはならないことがある	.712		
利用者・患者に喜びの感情を示さなくてはならないことがある	.662		
<b>第2因子：相手感情の察知・共感 (<math>\alpha=.739</math>)</b>			
自分を利用者・患者の立場において理解しようとするところがある		.662	
利用者・患者の気持ちを察するように心がけている		.648	
利用者・患者の気持ちに共感しようと奥に努めているところがある		.641	
利用者・患者の感情にとりわけ注意を向けているところがある		.628	
<b>第3因子：感情の不協和 (<math>\alpha=.596</math>)</b>			
状況に応じて感情を使い分けなくてはならないことがある			.639
自分の感情を抑えるところがある			.557
本心とは異なる感情を示すところがある			.520

注) CFI=.949、GFI=.966、AGFI=.945、RMSEA=.059、SRMR=.048

次に心理的資本尺度の12項目について、探索的因子分析を実施した。因子抽出方法・回転法は先と同様である。分析の結果、Luthansらが想定する4因子が再現せず、3つの因子が抽出された。第1因子は、アприオリ次元の“自己効力感”と“希望”の一部に対応している。吟味した結果、「自己効力感」とよぶべき因子として解釈した。第2因子は、アприオリ次元

の“レジリエンス”に対応している。したがってこれを「レジリエンス」とよぶべき因子として解釈した。第3因子は、アприオリ次元の“楽観性”に対応している。したがってこれを「楽観性」とよぶべき因子として解釈した。

また、この結果を踏まえて確証的因子分析を実施した。結果は図表2のとおりである。

図表2 心理的資本の確証的因子分析結果

項目	第1因子	第2因子	第3因子
<b>第1因子：自己効力感 (<math>\alpha=.668</math>)</b>			
私は、自分の仕事で目標設定に貢献できる自信がある	.731		
私は、解決策を見つけるために困難な問題を分析することに自信を持っている	.571		
私は、現在の仕事目標を達成するための手段が多いと思える	.522		
私は、仕事に対して成功的な達成経験がある	.521		
<b>第2因子：レジリエンス (<math>\alpha=.652</math>)</b>			
私は、たいいてい仕事でストレスが多い状況に上手く対処できる		.665	
私は、仕事で挫折すると、立ち直ることや気持ちの切り替えが難しい (R)		-.601	
私は、過去の失敗をくよくよ考えない		.595	
<b>第3因子：楽観性 (<math>\alpha=.497</math>)</b>			
私は、仕事に関して将来起こることに楽観的である			.541
私は、いつも仕事の良い面を見ている			.469

注) CFI=.944、GFI=.975、AGFI=.954、RMSEA=.058、SRMR=.040、(R)は逆転尺度

その結果、CFI=.944、GFI=.975、AGFI=.954、RMSEA=.058、SRMR=.040と十分な適合度を示した。それぞれの因子が強く負荷した項目の合計得点を項目数で除した単純平均を算出し、「自己効力感」尺度 ( $\alpha = .668$ )、「レジリエンス」尺度 ( $\alpha = .652$ )、「楽観性」尺度 ( $\alpha = .497$ )と

した。

最後に離転職情報収集行動・離職意思・主観的患者／利用者満足度・創造性について、弁別的妥当性を検証するため確認的因子分析を実施した。結果は図表3のとおりである。

図表3 結果変数の確認的因子分析結果

項目	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子
<b>第1因子：離転職情報収集活動(<math>\alpha = .848</math>)</b>				
転職のために、インターネットでリクルート情報を検索する	.867			
よりよい条件の職場がないか、情報を集める	.811			
求人情報誌などを手にする	.804			
他の職場の友人に中途採用の情報について尋ねる	.691			
求職期間中の雇用保険についての話をする	.431			
<b>第2因子：離職意思(<math>\alpha = .880</math>)</b>				
私は、頻繁に今の職場を辞めることを考える		.899		
私は、この職場を辞める決意を固めている		.852		
私は、できるだけ早い内にこの職場を去りたい		.778		
<b>第3因子：主観的患者／利用者満足度(<math>\alpha = .773</math>)</b>				
全体的に一般的な意味で利用者・患者は受けたサービス・医療行為に対して満足していると思う			.669	
利用者・患者は受けたサービス・医療行為の量に対して満足していると思う			.636	
知人が似たような援助のニーズをもっているとしたら利用者・患者は私たちのサービス・医療行為を知人に勧めようと思う			.582	
利用者・患者が受けたサービス・医療行為は本人の問題を解決するのに役立ったと思う			.581	
利用者・患者は常に自分が望んでいたサービス・医療行為を得ることができたと思う			.571	
利用者・患者が再び援助を必要とすることになればもう一度私たちのサービス・医療行為を利用すると思う			.548	
私が提供したサービス・医療行為は常に利用者・患者のニーズを満たしたと思う			.442	
<b>第4因子：創造性(<math>\alpha = .553</math>)</b>				
私は、仕事の改善のために新しいスキルや知識を積極的に探している				.668
私は、仕事の改善のための工夫やアイデアを思いつく				.583
私は、問題が起こった際にこれまでとは異なるやり方を試している				.370

注) CFI=.967、GFI=.958、AGFI=.944、RMSEA=.041、SRMR=.038

その結果、CFI=.967、GFI=.958、AGFI=.944、RMSEA=.041、SRMR=.038と十分な適合度を示した。それぞれの因子が強く負荷した項目の合計得点を項目数で除した単純平均を算出し、「離転職情報収集行動」尺度 ( $\alpha = .848$ )、「離職意思」尺度 ( $\alpha = .880$ )、「主観的患者／利用者満足度」尺度 ( $\alpha = .773$ )、「創造性」尺度

( $\alpha = .553$ )とした。

## 4.2 要約統計量

本論文で使用する変数の要約統計量は、図表4のとおりである。相関係数は、紙幅の関係で省略する。

図表4 要約統計量

変数名	$\alpha$ 係数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
年齢		43.0	11.8	20	75
勤続年数		4.81	5.44	1	34
女性ダミー		.74	.44	0	1
介護職員ダミー		.50	.50	0	1
生活相談員ダミー		.08	.28	0	1
ケアマネジャーダミー		.06	.23	0	1
看護師ダミー		.25	.43	0	1
リハビリ専門職ダミー		.09	.28	0	1
正規雇用ダミー		.69	.46	0	1
非管理職ダミー		.85	.35	0	1
訪問型ダミー		.09	.28	0	1
通所型ダミー		.42	.49	0	1
入所型ダミー		.21	.41	0	1
多機能複合型ダミー		.04	.18	0	1
ポジティブ感情の表出	.800	3.86	.63	1.00	5.00
相手感情の察知・共感	.739	3.90	.54	1.25	5.00
感情の不協和	.596	3.72	.70	1.00	5.00
自己効力感	.668	3.07	.58	1.00	5.00
レジリエンス	.652	3.06	.76	1.00	5.00
楽観性	.497	2.96	.69	1.00	5.00
離転職情報収集活動	.848	2.52	.95	1.00	5.00
離職意思	.880	2.42	1.06	1.00	5.00
主観的患者／利用者満足度	.773	3.21	.49	1.33	5.00
創造性	.553	3.19	.62	1.00	5.00

### 4.3 感情労働と心理的資本が組織定着と個人成果に与える影響

感情労働と心理的資本を独立変数、離転職

情報収集行動等を従属変数とした重回帰分析を実施した。その際、統制変数もあわせて投入した。結果は図表5の通りである。

図表5 感情労働と心理的資本が心理・行動に与える影響

	従属変数			
	離転職情報収集活動	離職意思	主観的満足度	創造性
(統制変数)				
年齢	-.119 **	-.105 **	.060	.003
勤続年数	-.069 †	-.037	.046	-.038
女性ダミー	.080 †	.032	.037	-.030
介護職員ダミー	.103	.103	.037	.080
生活相談員ダミー	.074	.049	.077	.056
ケアマネジャーダミー	.041	-.025	.079	.092 †
看護師ダミー	.018	.014	.033	.069
リハビリ専門職ダミー	-.032	-.096	.062	.131 *
正規雇用ダミー	.076	.084 †	-.036	.004
非管理職ダミー	.038	.035	.032	-.030
訪問型ダミー	.006	-.043	.016	-.003
通所型ダミー	-.012	-.146 *	.201 **	.064
入所型ダミー	-.067	-.161 **	-.006	.071
多機能複合型ダミー	-.046	-.023	.025	.013
(感情労働)				
ポジティブ感情の表出	-.062	-.027	.014	.043
相手感情の察知・共感	-.189 **	-.132 **	.239 **	.130 **
感情の不協和	.203 **	.156 **	-.119 **	.004
(心理的資本)				
自己効力感	.075 †	-.041	.188 **	.481 **
レジリエンス	-.155 **	-.164 **	.103 **	.094 **
楽観性	-.090 *	-.153 **	.182 **	.081 *
$R^2$	.162 **	.208 **	.356 **	.423 **
自由度調整済み $R^2$	.138	.186	.338	.407

注) \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , †  $p < .10$ 、表中の係数は全て標準化偏回帰係数

感情労働のうち「相手感情の察知・共感」は、「離転職情報収集行動」と「離職意思」を有意に抑制し、「主観的患者／利用者満足度」と「創造性」を有意に促進していた。「感情の不協和」は、「離転職情報収集行動」と「離職意思」を有意に促進し、「主観的患者／利用者満足度」を有意に抑制していた。「ポジティブ感情の表出」は、全ての従属変数に対して非有意であった。次に心理的資本については、「レジリエンス」と「楽観性」が「離転職情報収集行動」と「離職意思」を有意に抑制していた。「自己効力感」は非有意であった。また「主観的患者／利用者満足度」と「創造性」については、心理的資本の下位因子全てが有意に正の影響を与えていた。この結

果より、仮説1および2は、概ね支持された。

#### 4.4 心理的資本が感情労働と諸結果との間を調整する効果

最後に、感情労働と諸結果との間を心理的資本が調整するかどうか、を探索的に検討した。ただし感情労働が3因子、心理的資本が3因子、従属変数が4つあり、交互作用の組み合わせは膨大である。紙幅の関係上、結果の全てを述べないが、いくつかの興味深い結果を得ることができた。本論文では、特に有意なモデルのみを抜粋して示すこととする。その結果は**図表6**のとおりである。なお表中の回帰係数は、全て非標準化係数である。

図表6 感情労働と離職意思・創造性との間を調整する心理的資本の効果

	従属変数	
	離職意思	創造性
切片	2.438	3.201
(統制変数)		
年齢	-0.009 **	0.003
勤続年数	-0.006	-0.003
女性ダミー	0.099	-0.101 †
介護職員ダミー	0.222	0.045
生活相談員ダミー	0.182	0.109
ケアマネジャーダミー	-0.104	0.120
看護師ダミー	0.061	0.054
リハビリ専門職ダミー	-0.304	0.271 †
正規雇用ダミー	0.220 *	0.051
非管理職ダミー	0.101	-0.087
訪問型ダミー	-0.137	0.051
通所型ダミー	-0.251 †	0.069
入所型ダミー	-0.339 *	0.151 †
多機能複合型ダミー	-0.066	-0.002
(感情労働)		
ポジティブ感情の表出	-0.098 **	0.037
相手感情の察知・共感	-0.301 **	0.383 **
感情の不協和	0.267 **	-0.034
(心理的資本)		
レジリエンス	-0.312 **	
楽観性		0.178 **
(交互作用項)		
ポジティブ感情の表出*レジリエンス	0.220 *	
相手感情の察知・共感*レジリエンス	-0.187 †	
感情の不協和*レジリエンス	-0.111	
ポジティブ感情の表出*楽観性		-0.053
相手感情の察知・共感*楽観性		-0.025
感情の不協和*楽観性		0.064 †
$R^2$	.197 **	.223 **
自由度調整済み $R^2$	.173	.122

注) \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , †  $p < .10$ 、表中の係数は全て非標準化偏回帰係数

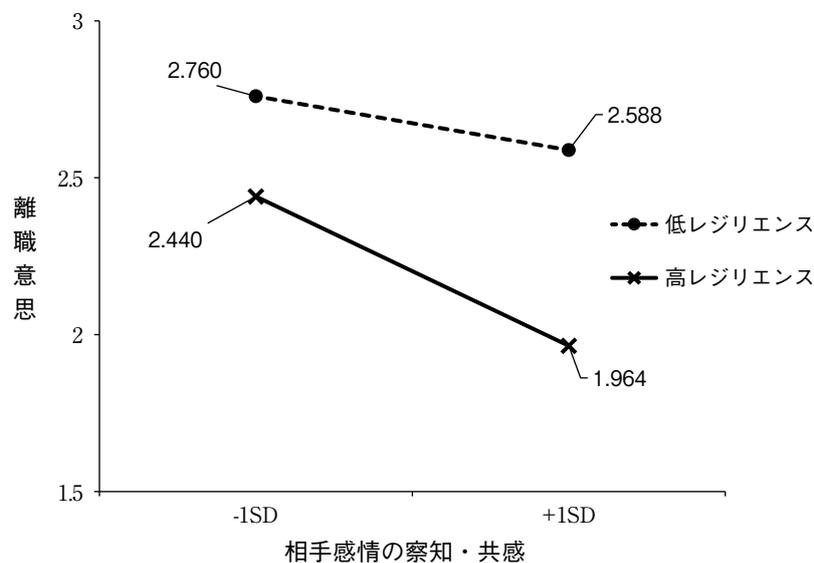
まず興味深い結果が得られたのは、感情労働を独立変数、心理的資本のレジリエンスを調整変数、離職意思を従属変数としたモデルである。感情労働3因子とレジリエンスとの交互作用項3つを投入したところ、「ポジティブ感情の表出×レジリエンス」が5%水準で有意であった。10%水準であるが「相手感情の察知・共感×レジリエンス」も有意であった。

もうひとつは、感情労働を独立変数、心理的資本の楽観性を調整変数、創造性を従属変数としたモデルである。感情労働3因子と楽観性との交互作用項3つを投入したところ、10%水準ではあるが、「感情の不協和×楽観性」が有意であった。

このことから、感情労働と緒結果との間を、心理的資本の下位因子が調整する可能性があることが示唆されるのである。ただし調整効果を議論する際には、下位検定も実施する必要がある。そこで、有意であった交互作用項について単純傾斜分析を実施した。ここでは、特に有意で興味深い結果のみに絞り込んで報告する。単純傾斜分析の結果を図示したものは、**図表7**と**図表8**のとおりである。

「相手感情の察知・共感×レジリエンス」という交互作用項が、10%水準で有意であった。これについて単純傾斜分析を実施し、その結果を図示したものが、**図表7**である。

図表7 離職意思に対する相手感情の察知・共感とレジリエンスの交互作用分析

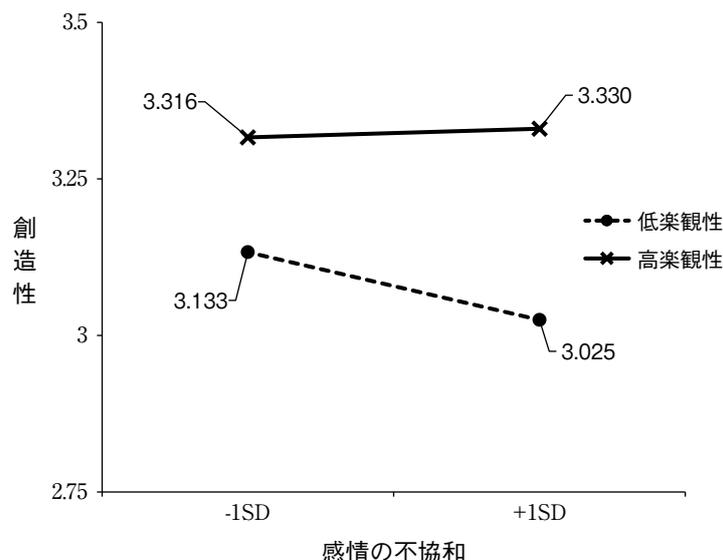


その結果、低レジリエンスの場合、相手感情の察知・共感が離職意思に与える影響は認められないが ( $\beta = -.083, p = .131$ )、高レジリエンスの場合、相手感情を察知し、共感することが離職意思を有意に抑制していた ( $\beta = -.230,$

$p < .00$ )。

また「感情の不協和×楽観性」という交互作用項も10%水準で有意であった。これについても同様に単純傾斜分析を実施し、その結果を**図表8**に示した。

図表8 創造性に対する感情の不協和と楽観性の交互作用分析



その結果、高楽観性の場合、感情の不協和が創造性に与える影響は認められないが ( $\beta = .011, p = .818$ )、低楽観性の場合、10%水準ではあるが、感情の不協和が組織成員の創造性を抑制していた ( $\beta = -.081, p = .069$ )。

この結果より、仮説3は、一部、支持されたといってよい。

## 5. 結果とディスカッション

### 5.1 発見事実の要約と考察

職務ストレス研究の新展開と位置づけられる感情労働であるが、組織定着はもとより、主観的な成果認識や創造性といったような“ポジティブな帰結”をも的確に説明する有益な概念であることが確認された。心理的資本も同様、組織定着、主観的な成果認識や創造性を的確に説明する概念であることが確認された。

ただし感情労働の「ポジティブ感情の表出」

が、全ての従属変数に対して、有意な変数とならなかった。これは、本心とは異なる演技をしているという、Hochschild (1983) が言うところの「表層演技」に近似するものと見てよい。表層的な演技をしている程度では離職を促進することはないが、同時にポジティブな行動・心理を導くこともないようである。管理者が感情労働による“ポジティブな帰結”を期待するならば、「本心からの (Authenticな) 感情労働」を促進する管理施策をどう設計するかという、別の課題に直面するだろう。

またストレスサとして作用する感情労働がもたらす様々な結果を、個人のポジティブな内的資源である心理的資本が調整するかどうか実証的に検証した。それが果たすいくつかの調整効果の存在が示唆された。これは、既存研究を補強する有意義な新知見であり、後続研究を大いに刺激するものであろう。

## 5.2 含意

医療・介護の現場に従事する対人援助業務人員は、日頃、苛烈なストレス状況に曝露されている。ストレスの除去自体がそもそも重要な経営課題であるが、それはしばしば容易ではない。しかしストレスの影響を緩和するように作用する心理的資本の働きが、本論文で一定程度、確認された。この結果を起点として、職場における心理的資本開発プログラムの有効性を打ち出せるのではなかろうか。人員の組織定着という課題に直面する管理者が選択可能な方策の幅を、問題焦点型サポート以外にも広げていくことが期待される。有効な心理的資本開発プログラムとはどのようなものか、それぞれものが挑戦的な課題である。しかし、研究者や実践者が注力すべき方向性を具体的に示した意味で、本論文には一定の価値がある。

## 5.3 限界と今後の課題

第一に、日本語版心理的資本尺度の改良を継続することである。オリジナルの心理的資本の測定尺度は、米国の社会文化的文脈を背景に開発されている、原典に忠実に邦訳したとしても、ただちに我が国で実施される調査でも妥当だということにはならないかもしれない。事実、今回、心理的資本尺度を用いて探索的因

子分析および確証的因子分析を実施したが、因子的妥当性が十分確認されない事態に直面した。さらに尺度の内的整合性が低い因子があったことも無視してはならない。

第二に、コモン・メソッド・バイアス (Common Method Bias) 問題である。Podsakoff et al (2003) の手順に従い、一応、そのリスクが少ないことを示した上で分析したが、それが完全に排除されたわけではない。第三者が評価した指標等を個人データに紐つける手法等を駆使して分析することが本来求められるのだろう。この点も、十分解決されているわけではない。

このように、われわれの研究には多くの課題が残されている。しかし「感情労働」と「心理的資本」の二つの概念が秘める理論的・実践的な価値が否定されるわけではない。

[利益相反] 開示すべき利益相反はない。

[謝辞] 本論文は、JSPS 科研費 19K01914 および 19K01808 の助成を受けたものである。また本論文は、日本労務学会第 50 回全国大会自由論題報告の内容をベースに、大幅に加筆修正したものである。問題点や改善への示唆を与えてくださった参加者各位にも御礼を申し上げたい。

### 【引用文献】

○ Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H., "Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance", *Human resource development quarterly*, Vol.22 No.2 (2011),

pp.127-152.

○ Brotheridge, C. M., & Lee, R. T., "Development and validation of the Emotional Labour Scale", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.76 Issue 3 (2003), pp.365-379.

- 藤原 勇,「若年正社員における離職意識と離転職情報収集行動を規定する要因」, 関西大学大学院 心理学叢誌, 第1号 (2007), 67-75頁。
- Good, L. K., Page, J. T., & Young, C. E., “Assessing Hierarchical Differences in Job-Related Attitudes and Turnover Among Retail Managers”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.24 No.2 (1996), pp.148-156.
- Groth, M., Hennig-Thurau, T., & Walsh, G., “Customer reactions to emotional labor: The roles of employee acting strategies and customer detection accuracy”. *Academy of Management Journal*, Vol.52 No.5 (2009), pp.958-974.
- 関 瑜・古川久敬,「感情労働に関する研究の概括と展望」, 九州大学心理学研究, 第13巻 (2012), 49-56頁。
- Hochschild, A. R., *The Managed Heart -Commercialization of Human Feeling- 1st ed.*, The University of California, 1983. (石川准・室伏亜希訳『管理される心 感情が商品になるとき』世界思想社, 2000年。)
- 顧 抱一,「従業員離職行動の規定要因としての心理的資本に関する研究—中国のアパレルメーカーを事例として—」, 経営行動科学, 第28巻 第2号 (2015), 117-137頁。
- Larsen, D. L., Attkisson, C., Hargreaves, C. W. & Nguyen, T. D., “Assessment of client/patient satisfaction: Development of a general scale”, *Evaluation and Program Planning*, Vol.2 No.3 (1979), pp.197-207.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J., *Psychological Capital*, Oxford University Press, 2007.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J., *Psychological capital and beyond*, Oxford University Press, 2015. (開本浩矢・加納郁也・高階利徳・井川浩輔・厨子直之訳『こころの資本—心理的資本とその展開—』中央経済社, 2020年。)
- 荻野佳代子・瀧ヶ崎隆司・稲木康一郎,「対人援助職における感情労働がバーンアウトおよびストレスに与える影響」, 心理学研究, 第75巻 第4号 (2004), 371-377頁。
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P., Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, Vol. 88 No.5 (2003), pp.879-903.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P., “Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity”, *Journal of business research*, Vol.65 No.3 (2012), pp.429-437.
- Sun, T., Zhao, X. W., Yang, L. B., & Fan, L. H., “The impact of psychological capital on job embeddedness and job performance among nurses: a structural equation approach”, *Journal of advanced nursing*, Vol.68 No.1 (2012), pp.69-79.
- Sweetman, D., & Luthans, F., “The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement”, In Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (Ed.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, Psychology Press, 2010, pp.54-68.
- 富樫誠二・戸梶亜紀彦,「ヒューマン・サービス職における感情労働研究概観：リハビリテーション専門職の感情労働研究の課題を見据えて」, 大阪府河内リハビリテーション大学紀要, 創刊号 (2007), 33-41頁。
- Walsh, G., & Bartikowski, B., “Employee emotional labour and quitting intentions: Moderating effects of gender and age”, *European Journal of Marketing*, Vol.47 No.8 (2013), pp.1213-1237.
- Yin, H., Wang, W., Huang, S., & Li, H., “Psychological capital, emotional labor and exhaustion: Examining mediating and moderating models”, *Current Psychology*, Vol.37 No.1 (2018), pp.343-356.
- Zapf, D., & Holz, M., “On the positive and negative effects of emotion work in organizations”, *European journal of work and organizational psychology*, Vol.15 No.1 (2006), pp.1-28.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini H., & Isic A., “Emotion Work as a Source of Stress: The Concept and Development of an Instrument”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.8 Issue 3 (1999), pp.371-400.
- Zhou, J. & George, J. M., “When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice”, *Academy of Management Journal*, Vol.44 No.4 (2001), pp.682-696.

# 中小企業<sup>1</sup>における中途採用者<sup>2</sup>の オンボーディング施策の現状と効果的な施策



尾形 真実 哉  
(甲南大学)  
経営学部教授

## < 要 旨 >

若い労働力が乏しくなっていく我が国の労働市場においては、今後、中途採用が重要な採用方法となる。今後も増え続ける中途採用者をうまく組織に適応させ、期待通りのパフォーマンスを発揮させるための組織からのサポート（オンボーディング施策）は必要不可欠である。そこで本稿では、日本の中小企業における中途採用者のオンボーディング施策の現状把握と、中途採用者の組織適応に効果的なオンボーディング施策は何かを検証することにある。

本稿では、上記の目的を果たすために、中小企業を対象とした2つの調査を実施した。1つ目の調査が、2021年に某県内の労働局が実施したものである。2つ目の調査が、中途採用を実施している日本企業416社に対する質問票調査である。この2つの調査結果から、中小企業のオンボーディング施策はまだ不十分であるということ、また、中小企業における中途採用者への効果的なオンボーディング施策は、中途採用者の定着とパフォーマンスの双方に影響を及ぼしていた「職場内のコミュニケーションの活性化の推進」ということが分かった。社員の顔が見える中小企業だからこそ効果を発揮するオンボーディング施策と言える。

本稿の重要な主張は、中途採用者へのオンボーディング施策だからといって、その対象が中途採用者だけであるとは限らないということである。中途採用者を取り巻く環境にも働きかけることが重要であり、特に、コミュニケーションの活発な職場をデザインし、コミュニケーションをファシリテートし、的確なフィードバックと傾聴ができる上司の能力を高める上司教育も重要なオンボーディング施策となる。

1 本稿における中小企業の定義は、中小企業基本法に基づいて判断している。中小企業基本法では「資本金の額又は出資の総額」(3億円以下)と「常時使用する従業員の数」(300人以下)の2つを用いて区分しているが、本稿では、そのうちの「常時使用する従業員の数」のみで判断している。

2 本稿においては、新卒採用者と中途採用者が出てくるため、ここでその定義を明確にしておきたい。本稿で言う新卒採用者とは、学校から職場への移行 (school to work transition) を果たした個人のことであり、中途採用者とは職場から職場への移行 (work to work transition) を果たした個人のことである。

## 目次

- |            |              |
|------------|--------------|
| 1. はじめに    | 4. 分析結果の考察   |
| 2. 先行研究の検討 | 5. 本稿のまとめと結論 |
| 3. 調査と分析   |              |

### 1. はじめに

本稿は、日本の中小企業における中途採用者のオンボーディング施策の現状把握と、中途採用者の組織適応に効果的なオンボーディング施策は何かを検証することにある。

若い労働力が乏しくなっていく我が国の労働市場においては、今後、中途採用が重要な採用方法となる。実際に令和元年の時点で、入職者の多くが転職入職者であることが、厚生労働省職業安定局「中途採用に係る現状等について」で示されている<sup>3</sup>。それゆえ、今後も増え続ける中途採用者をうまく組織に適応させ、期待通りのパフォーマンスを発揮させるための組織からのサポート（オンボーディング施策）は必要不可欠である。

しかしながら、我が国における中途採用者に対する人事制度が未整備の企業が多い。バブル崩壊以降、入社から退職まで一企業キャリア（終身雇用）が一般的だった以前の日本社会から転換し、中途採用が一般的となり、その重要性も高まった。そのような労働環境や経済環境の変化の中で、未整備のまま中途採用を開始し、結局手付かずのまま、今まで続いている企業が多いように思える。中途採用活動や中途採用者に慣れていない企業もあり、中途採用者に

どのように接して良いか分からず、社員も困惑している。中途採用者にどのように接して良いかわからないため、コミュニケーションをとることを躊躇し、職場内の中途採用者と既存社員の不協和を生み出し、中途採用者を定着させることをより一層難しくなっている。

そのような現状を打破するために、本稿では、中小企業のオンボーディング施策の現状を把握し、さらに、中小企業の中途採用者に効果的なオンボーディング施策について検証することにした。本稿を今後の中小企業におけるオンボーディング施策の指針となる内容にしたい。

### 2. 先行研究の検討

#### 2-1. オンボーディング（On-boarding）の定義

まずは、オンボーディングの定義を見ていくことにしたい。オンボーディングとは、船や飛行機に乗っているという意味であり、それを会社に例えたものである。会社という乗り物に新しく加わった個人を同じ船（会社）の乗組員としてなじませ、一人前にしていくプロセスのことである。新しい環境に参加してくる個人をサポートし、組織に適応させるための組織からのサポートをオンボーディング（On-boarding）と呼ぶ。

Klein and Polin（2012）は、オンボーディン

<sup>3</sup> <https://www.mhlw.go.jp/content/12602000/000557900.pdf>

グを「新入社員の適応を促進する組織やエージェントによって従事される公式、非公式な訓練、プログラム、政策」と定義している。この定義からも理解できるように、オンボーディングには、非公式なものまで含まれるため、広範で捉え難いものであるが、新卒採用者や中途採用者など、新しく組織に参加してきた個人の円滑な適応をサポートするもの全てがオンボーディングといえることができる。

## 2-2. オンボーディングを捉えるフレームワーク

オンボーディングの機能を3つに分類したのが Klein and Heuser (2008) である。Klein and Heuser (2008) は、オンボーディング施策の主要な目的に関する3つの構成要素として、(1) 情報を与える (Inform)、(2) 迎える (Welcome)、(3) 導く (Guide) をあげている。さらに、(1) の inform は、①コミュニケーション、②リソースの提供、③トレーニングプログラムの3つの下位次元に分けられる。Klein and Polin (2012) は、そのフレームワークを詳細に論じており、以下からその内容について見ていくことにしたい。

### (1) 情報を与える Inform 行動

1つ目が、情報を与える「Inform 行動」である。これは、新入社員<sup>4</sup>に情報や道具を提供すること、また新入社員の新しい役割や組織について円滑に活動していく方法について学ぶことができる経験を提供することであり、多くのオンボーディング施策がここに含まれる。そして、この Inform 行動は、コミュニケーションとリソー

スの提供、トレーニングの3つの下位次元に分けられる。

#### ① コミュニケーション

コミュニケーションは、パンフレットなどによって情報を伝えるワンウェイコミュニケーションと、上司や人事部員らとのツーウェイコミュニケーションの双方が含まれている。Klein and Polin (2012) は、マネジャーとの双方向のコミュニケーションが可能となり、直接多くのことを学ぶことができるため、マネジャーが新入社員と共に過ごすまとまった時間を確保することが特に効果的であると論じている。新入社員の環境適応に対するマネジャーの重要性が理解できる。

#### ② リソースの提供

これは、新入社員が利用可能な道具や援助を提供することである。例としては、新入社員のために会社の部門について詳細に説明をしているウェブサイトや新入社員用のホットラインの存在などについて、情報を提供することがあげられている。

#### ③ トレーニングプログラム

これは、新入社員のスキルや知識の習得を促進させるために計画されたトレーニングのことである。ここには、オリエンテーショントレーニングや役職研修、キャリア開発プログラムも含まれている。

以上がオンボーディング施策の中心となる「情報を与える Inform 行動」の内容である。

### (2) 迎える Welcome 行動

2つ目が、迎え入れる「Welcome 行動」であ

4 本稿では、新卒採用者と中途採用者の双方を含める場合は、新入社員と記載している。

る。これは、新入社員を歓迎したり（例えば、社長からの歓迎テレフォン）、新入社員と同僚が顔合わせできる機会を提供したりするなどのプログラムや制度のことである。

オンボーディング施策の大半が、情報面に焦点が当てられているInform行動に対して、Welcome行動は、新入社員の感情面と人間関係の促進の双方にとって重要である（Klein and Polin, 2012）。新入社員がサポートを認識し、感謝され、歓迎されていると感じられることは重要であり、共に仕事をする同僚だけではなく、より広い範囲で関係性構築を支援する必要性がある。このWelcome行動は、同僚との関係性構築を促進する重要な役割を果たすものであり、ここで得られる受容感、新入社員の組織適応に重要な役割を果たす。

### （3）導くGuide行動

3つ目が、導く「Guide行動」である。新入社員のトランジションをサポートする個人的な指南役（ウェルカムコーディネーターや同僚のバディ）を提供することが、このGuide行動になる。Klein and Polin (2012) は、バディは、最もアクセスしやすい資源で、暗黙的なルールや暗黙知の学習などの意味形成を促進する最も親しい存在であると、バディシステム（buddy system）の有効性を主張している。日本においても、メンター制度などを導入している企業が多いが、そのような施策がGuide行動に該当する。

以上のオンボーディングのフレームワークと具体的な内容をまとめたのが表1になる。

表1 Inform－Welcome－Guideカテゴリーと具体的行動

Inform	<p>①コミュニケーション：新入社員とのコミュニケーションを促進する計画された活動—ワンウェイメッセージの提供と対話の機会の双方を含む</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・上司と質疑応答できる会を設ける</li> <li>・上司は新入社員のためにまとまった時間を確保する</li> <li>・人事部長や人事部長と顔を合わせる</li> </ul>
	<p>②リソース：新入社員が利用できる道具や援助を用意する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・会社が社員のために有しているウェブサイトで見つける方法を示す</li> <li>・新入社員の成長機会を概説する初期計画を与える</li> <li>・会社全体で使われている略語や流行語の用語集を与える</li> <li>・新入社員のために特別に設計された会社のWebサイトを教える</li> <li>・社内の重要な人物の名前と連絡先のリストを与える</li> <li>・専用のワークスペースを準備する（全ての供給品、道具、設備を含む）</li> </ul>
	<p>③トレーニング：スキルや行動、知識の体系的な獲得を促進する計画された活動</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新入社員に向けたビデオを見せる</li> <li>・しばらくの間、同僚の仕事ぶりを観察することを促す</li> <li>・仕事に関するOJTを受けさせる</li> <li>・会社の施設を見学させる</li> <li>・他の新入社員と一緒にオリエンテーションプログラムを受講させる</li> <li>・オリエンテーションプログラムを完遂させる</li> <li>・仕事に精通した同僚から、仕事の手順などの詳細を説明してもらえらるセッションに参加させる</li> </ul>

Welcome	<ul style="list-style-type: none"> <li>■新入社員に組織内の他のメンバーと会う機会を与えること、あるいは新入社員の入社を歓迎すること</li> <li>・上司から個人的な歓迎の電話、メール、手紙を与える</li> <li>・歓迎道具一式を与える</li> <li>・同僚を知るためのプログラムに参加させる</li> <li>・新入社員のために同僚を集める場（ミーティングや歓迎ランチ会）を設ける</li> <li>・歓迎会を開催する</li> <li>・新入社員の家族を仕事外で開催された社会的活動に招待する</li> <li>・新入社員の入社をメールやウェブサイト、ニュースレターなどで会社全体にアナウンスする</li> <li>・会社のTシャツや会社の名前、ロゴの入ったアイテムを送る</li> </ul>
Guide	<ul style="list-style-type: none"> <li>■新入社員に個人的なガイド役を割り当てる</li> <li>・メンター役を割り当てる</li> <li>・質問があれば連絡できる決まった個人（ウェルカムコーディネーター）を割り当てる</li> <li>・同僚をバディとして割り当て、疑問の解消をサポートさせる</li> </ul>

出所：Klein and Polin（2012）、p.270 を筆者修正のうえ作成

この Inform – Welcome – Guide フレームワークに基づき、Klein, Polin and Sutton（2015）は、373名（女性54.1%、平均年齢34.9歳、大卒以上79.4%）を対象に質問票調査を実施し、これらのオンボーディング施策のうち、どの施策が新入社員の組織適応に効果的かを検証している。分析の結果、新入社員の組織への適応には、「上司は私のためにまとまった時間を確保してくれる」（Inform カテゴリー）、「しばらくの間、同僚の仕事ぶりを観察することを促された」（Inform カテゴリー）、「仕事に関するOJTを受けた」（Inform カテゴリー）、「同僚がバディとして割り当てられ、疑問の解消をサポートしてくれた」（Guide カテゴリー）が効果的であったことが示されている。また、多くのオンボーディング施策を受けている個人は上手く組織に適応しており、その内容も非公式なものより、公式的なオンボーディング施策のほうが多かったことも示されている。

つまり、Klein, Polin and Sutton（2015）の分析から理解できることは、新入社員をうまく

組織に適応させるためには、公式的で、手厚いサポートが求められるということである。

### 2-3. 本稿の目的

本稿の目的は、中小企業における中途採用者の組織適応に有効的なオンボーディング施策は何かについて検討することである。

我が国におけるオンボーディング研究を概観すると、そのほとんどが新卒採用者を対象としたもので（例えば、尾形, 2009; 2020など）、中途採用者を対象とした研究はほとんど目にする事ができない。それゆえ、中途採用者に効果的なオンボーディング施策に焦点を当てることは有意義である。

さらに、中小企業に限定することも有意義である。日本の多くが中小企業であること、また、企業規模により企業が保有する資源は異なるため、それぞれの規模に応じた人事施策を講じることが求められるからである。資金もマンパワーも豊富で、年間採用する中途採用者の数も多い大企業に効果的なオンボーディング施策と、

大企業に比べれば資源が乏しく、採用する中途採用者の数もそれほど多くはない中小企業に効果的なオンボーディング施策は、異なるものと推測することができる。

本稿では、中小企業のオンボーディング施策の現状を把握し、さらに、中小企業の中途採用者に効果的なオンボーディング施策について検証することにしたい。

### 3. 調査と分析

本稿では、上記の目的を果たすために、中小企業を対象とした2つの調査を紹介し、中小企

業の中途採用者に対するオンボーディングの現状と効果的なオンボーディング施策について示していくことにしたい。

#### 3-1. 某県内にある中小企業234社に対する質問票調査

まず1つ目の調査が、2021年に某県内の労働局が実施したものである。調査は某県内の中小企業234社に対して、中途採用者に対する育成方法を質問した。その結果は、中小企業のオンボーディング施策の現状を把握することに有意義である。その結果が表2である。

表2 某県内の中小企業234社に対する中途採用者へのオンボーディングの具体的内容<sup>5</sup>

具体的なオンボーディング施策	実施している会社数
OJTを中心とした現場での指導	34社
特に何もしていない	24社
社内勉強会・社内研修への参加	14社
外部研修への参加・eラーニングの活用	12社
入社時の受入研修	12社
資格取得の促進	9社
他の従業員への情報提供・周囲の環境づくり	5社
定期的な面談によるフォロー	4社
配属先の工夫（全体像が把握しやすい部署への配属）	2社
マニュアルによる指導	2社
業務外活動への積極的な参加の促進	1社

最も多かったのが「OJTを中心とした現場での指導」の34社で、次に多かったのが「特に何もしていない」の24社であった。回答社数が最も多かった「現場での指導」は、「現場に

丸投げ」を意味しており、組織として何の施策も講じていないと捉えることができる。上位2つの回答は、つまりは「何もしていない」ということであり、それでは、中途採用者がうまく

<sup>5</sup> 未回答の企業は含めていない。

組織に適応したり、パフォーマンスを発揮したりすることは難しい。このような傾向は、他の日本企業においてもみられる傾向と推測できる。

しかしながら、表2の回答の中でも、回答社数は少なかったが、網掛部分の「他の従業員への情報提供・周囲の環境づくり」(5社)と「配属先の工夫(全体像が把握しやすい部署への配属)」(2社)は、中途採用者のオンボーディング施策としては効果が期待できる施策であると言える。尾形(2021; 2022)は、オンボーディングで肝要な点として、新入社員そのものへの施策以上に、新入社員を取り巻く環境に働きかけることの重要性を論じている。「他の従業員への情報提供・周囲の環境づくり」は、その点に該当する施策と言える。また、「配属先の工夫(全体像が把握しやすい部署への配属)」も効果的と言える。中途採用者であれば、即戦力として、配属される部署も、そこで携わる業務も、ある程度決まっていると考えられるが、会社や仕事の知識も乏しく、人的ネットワークも狭い中途採用者が、成果を出すことは困難を伴う。それゆえ、多少時間はかかるかもしれないが、中途採用者を本配属する前に、本配属時の仕事と関連性の高い部署に配属し、自分の仕事がどのような部署と関わるのか、その部署がどのような仕事を行っているのかを理解させてから本配属させることが、中途採用者のパフォーマンスに効果的であると言える(尾形, 2021)。さらに、そのような配属の工夫をすることで、他部署との人的ネットワークも構築された状態になり、円滑に仕事を行うことができるようになる。このように、配属によって中途

採用者の組織適応をサポートすることは、有意義なオンボーディング施策の1つと考えられる(尾形, 2021)。

しかしながら、本調査で対象となった中小企業においては、上記2つのような効果的なオンボーディング施策を実施している企業は少ない(5社(4%)と2社(1%))。この結果は、調査を実施した当該県だけの問題ではなく、日本全体の問題であると考えられる。日本企業は、新卒採用者に対するオンボーディング施策は充実しているが、中途採用者に対するオンボーディング施策がほとんど整備されていない企業が多い。尾形(2021; 2022)が論じているように、日本企業全体で中途採用者の現状や適応課題を把握し、中途採用者に必要なサポート体制(オンボーディング施策)を構築することが求められている。その点が、日本企業が取り組まなければならない重要な組織課題と言える。

### 3-2. 中途採用を実施している日本企業416社に対する質問票調査

2つ目の調査が、中途採用を実施している日本企業416社に対する質問票調査である<sup>6</sup>。調査方法は、インターネットを用いた質問票調査を実施し、回収されている。

#### 3-2-1. 回答者と企業規模

回答者は「役員クラス」が77名(18.5%)、「事業部長・部長クラス」が90名(21.6%)、「課長・マネージャークラス」が108名(26%)、「係長・リーダークラス」が58名(13.9%)、「役職なし」が83名(20%)の合計416名となっている。業

<sup>6</sup> 調査はエン・ジャパン株式会社の入社後活躍研究所の協力のもと、2020年4月から5月までの2ヶ月間で実施された。

種は「IT・情報処理・インターネット関連」が63社（15%）、「メーカー」が69社（17%）、「商社」が28社（6.7%）、「不動産・建設関連」が54社（13%）、「金融関連」が5社（1%）、「コンサル関連」が2社（0.5%）、「流通・小売関連」が41社（9.9%）、「広告・出版・マスコミ関連」が10社（2.4%）、「サービス関連」が86社（20.7%）、「その他」が58社（13.9%）の合計416社となっている。

416社の企業規模は、「1～9名」が35社（8.4%）、「10～29名」が62社（14.9%）、「30～49名」が50社（12%）、「50～99名」が74社（17.8%）、「100～299名」が106社（25.5%）、「300～999名」が56社（13.5%）、「1000名以上」が33社（7.9%）となっている。本稿における中小企業（常時使用する従業員の数が300人以

下）と大企業（常時使用する従業員の数が300人以上）の定義に基づき、分類した結果、中小企業は327社、大企業は89社になった。

### 3-2-2. 分析結果—オンボーディング施策に関する実務的現状と効果

#### (1) 日本企業のオンボーディング志向

まずは、「オンボーディング」という言葉がどの程度浸透しているのかを把握したい。そのために、本稿では「採用した社員の「受け入れから定着・戦力化」を早期に行なうための施策である「オンボーディング」という言葉をご存知ですか？」という質問をした。この質問に対する回答を、大企業と中小企業を比較したのが表3である。

表3 日本企業のオンボーディング志向に関する記述統計

	大企業（89社）	中小企業（327社）
1. 内容を含めて知っている	20社（22%）	54社（16%）
2. 名称だけ知っている	19社（21%）	87社（27%）
3. 知らない	50社（57%）	186社（57%）

結果、大企業も中小企業も「知らない」と回答した企業が最も多く、オンボーディングの認知度や理解度はまだまだ乏しいことが理解できる。また、それ以外の結果についても、ほとんど類似した結果となっており、オンボーディングの認知や理解度は、大企業も中小企業もそれほど異なるものではないということが分かった。

#### (2) 日本企業の中途採用者に対するオンボーディング施策の現状

次に、日本企業が実施している中途採用者に対するオンボーディング施策の現状について、それぞれの施策を「実施している」か「実施していない」かのどちらかを選択してもらった。ここでは、金銭的、人的資源が異なる中小企業と大企業を比較し、両者にどのような相違があ

るのかも見てみたい。本稿においては、Klein and Polin (2012) が示した表1の内容を参考に、

我が国で実践されていそうな施策を13あげた。その結果が表4である。

表4 日本企業の中途採用者に対するオンボーディング施策の現状

オンボーディング施策	大企業 (89社)		中小企業 (327社)	
	実施している	していない	実施している	していない
入社1ヵ月以内の導入研修	66社 (75%)	23社 (25%)	209社 (64%)	118社 (36%)
入社2ヶ月目以降の継続的な研修	39社 (44%)	50社 (56%)	123社 (38%)	204社 (62%)
ランチ会や飲み会などの歓迎イベント	50社 (56%)	39社 (44%)	219社 (67%)	108社 (33%)
入社者に会社オリジナルグッズを配布	10社 (12%)	79社 (88%)	24社 (7%)	303社 (93%)
メンターや相談役などの支援制度	33社 (37%)	56社 (63%)	114社 (35%)	213社 (65%)
上司と中途採用者の定期的な面談	62社 (70%)	27社 (30%)	183社 (56%)	309社 (44%)
人事と中途採用者の定期的な面談	22社 (25%)	47社 (75%)	105社 (32%)	222社 (68%)
上司など受け入れ側に対する教育	41社 (46%)	48社 (54%)	81社 (25%)	246社 (75%)
職場内コミュニケーションの活性化の推進	50社 (56%)	39社 (44%)	178社 (54%)	149社 (46%)
中途採用者を社内プロジェクトや小集団活動に参加させる	31社 (35%)	58社 (65%)	118社 (36%)	209社 (64%)
外部の離職防止サービスの導入	9社 (10%)	80社 (90%)	17社 (5%)	310社 (95%)
ハラスメントなどの相談窓口の開設	77社 (87%)	12社 (13%)	172社 (53%)	155社 (47%)
社内の情報ポータルサイトの開設	50社 (56%)	39社 (44%)	108社 (33%)	219社 (67%)
合計実施数	6/13 (46%)		5/13 (38%)	

※実施している企業が多いほうに網掛けを施している。

①オンボーディングの実施数の比較  
13のオンボーディング施策のうち、「実施している」と回答したのが、大企業で13施策中6施策 (46%)、中小企業では13施策中5施策

(38%)であった。資源の豊富な大企業のほうが、多くの施策を実施しているだろうと考えられたが、大企業と中小企業の間には大きな違いは見られなかった。

## ②実施されている施策の具体的内容の比較

具体的な内容についても、実施している企業が多い施策は、大企業と中小企業でほとんど変わらなかった。具体的には、「入社1ヵ月以内の導入研修」「ランチ会や飲み会などの歓迎イベント」「上司と中途採用者の定期的な面談」「職場内コミュニケーションの活性化の推進」「ハラスメントなどの相談窓口の開設」の5施策が、大企業と中小企業の双方で実施している企業のほうが多かった。

唯一、大企業では実施しているが、中小企業では実施していなかった施策が「社内の情報ポータルサイトの開設」であった。その理由としては、これについては、資金やマンパワーが求められる施策である点があげられよう。社内の情報ポータルサイトの開設や維持には、資金がかかるし、技術者も必要になる。それゆえ、それらが豊富な大企業のほうが実施しやすいと考えられる。また、大企業の場合であれば、既に類似のシステムが導入されている可能性もあり、既にあるシステムなどの仕組みを上手く活用するなどの工夫もしやすい。この施策に関しては、大企業の強みが活かされたものであると言えよう。

## ③実施されている施策の実施率の比較

次に具体的な施策の実施率の比較である(表5)。大企業で最も実施されていた施策は「ハラスメントなどの相談窓口の開設」が87%で最も多く実施されていたのに対し、中小企業においては

53%と最も低い施策となり、大企業と中小企業で異なる結果となった。この「ハラスメントなどの相談窓口の開設」も、金銭的、人的コストを要するものであり、その点で大企業のほうが実施しやすい施策であると考えられる。

一方で、中小企業で実施率が最も高かったのが、「ランチ会や飲み会などの歓迎イベント」(67%)であったのに対し、大企業では最も低い56%の実施率となっている。この施策に関しては、中小企業の強みである「顔が見える範囲」が活かされた結果と言えよう。大企業であれば、部署の人数も多く、全員が集まりランチ会や歓迎会を実施することは難しいかもしれない。それゆえ、実施率も低くなっていると考えられる。一方で、中小企業の場合は、職場だけではなく、会社全体でも社員の顔が見え、会社全体でのコミュニケーションもとりやすく、そのようなイベントも開催しやすいと考えられる。この点は、中小企業の強みを活かせる施策と言えよう。また、このようなイベントは、金銭的、人的コストも必要とするものではなく、実施がしやすいというメリットもあげられる。その点で、中小企業において実施率が最も高い施策になったと考えられる。

実施率だけを見てみると、大企業は87%、75%、70%と上位3施策の実施率は高いが、中小企業の場合の上位3施策の実施率は67%、64%、56%と低くなっている。実施している内容はそれほど異ならないが、実施率で大企業と中小企業の間で相違があることが理解できる。

表5 日本の大企業と中小企業のオンボーディング実施率の比較

大企業			中小企業		
順位	オンボーディング施策	実施率	順位	オンボーディング施策	実施率
1	ハラスメントなどの相談窓口の開設	87%	1	ランチ会や飲み会などの歓迎イベント	67%
2	入社1ヵ月以内の導入研修	75%	2	入社1ヵ月以内の導入研修	64%
3	上司と中途採用者の定期的な面談	70%	3	上司と中途採用者の定期的な面談	56%
4	・ランチ会や飲み会などの歓迎イベント ・職場内コミュニケーションの活性化の推進 ・社内の情報ポータルサイトの開設	56%	4	職場内コミュニケーションの活性化の推進	54%
			5	ハラスメントなどの相談窓口の開設	53%

ここまでをまとめると、以下の4点になるであろう。

- ①大企業と中小企業で実施されているオンボーディング施策の数は大きく異なる。
- ②大企業と中小企業で実施されているオンボーディング施策の内容も大きく異なる。
- ③しかしながら、大企業で実施率1位の「ハラスメントなどの相談窓口の開設」は、中小企業では5位で、中小企業で実施率が1位のランチ会や飲み会などの歓迎イベントは、大企業では4位という結果になっている。
- ④大企業と中小企業で実施されているオンボーディング施策の数も内容も大きく異なるが、実施率は大企業のほうが高い。
- ⑤全体でみると13施策のオンボーディング施策の実施率は42%であり、日本企業の中途採用者に対する組織的なサポートは希薄であると言える。

### (3) オンボーディング施策が中途採用者の組織再適応に及ぼす影響に関する分析

ここまで、日本企業で実施されている中途採用者へのオンボーディング施策の内容につい

て、大企業と中小企業を比較しながら見てきた。

しかしながら、より重要なことは、「どのオンボーディング施策が、中小企業の中途採用者の組織再適応に効果を発揮するのか」であろう。そこで、ここからは、中小企業327社に分析対象を絞り、中小企業における中途採用者の組織適応に効果を発揮しているオンボーディング施策は何かを検証していくことにしたい。

分析としては、先に示した表4の13のオンボーディング施策のうち、中途採用者の「定着」と「パフォーマンス」に影響を及ぼしている施策は何かを重回帰分析によって検証した。オンボーディング施策は「実施している」を「1」、「実施していない」を「0」とするダミー変数を用いている。「中途採用者の定着」は「貴社の中途採用者の定着率はどれに該当しますか」という質問に対し、「定着率がとても高い」の「5」から「定着率がとても低い」を「1」とした5件法で回答してもらったものを用いている。「中途採用者のパフォーマンス」については、「貴社の中途採用者のパフォーマンスはどれに該当しますか」という質問に対し、「パフォーマンスがとても高い」の「5」から「パフォーマンス

スがとても低い」を「1」とした5件法で回答してもらっている。

中小企業の中途採用者に対する効果的なオ

ンボーディング施策に関する分析結果が、表6である。

表6 中小企業の中途採用者に対する効果的なオンボーディング施策に関する重回帰分析

オンボーディング施策	定着	パフォーマンス
入社1ヵ月以外の導入研修	.062 (.960)	.024 (.380)
入社2ヶ月目以降の継続的な研修	.035 (.530)	.020 (.302)
ランチ会や飲み会などの歓迎イベント	.055 (.942)	.099 (1.540)
入社者に会社オリジナルグッズを配布	.037 (.656)	.042 (.764)
メンターや相談役などの支援制度	-.056 (-.949)	-.008 (-.141)
上司と中途採用者の定期的な面談	-.004 (-.069)	.108 <sup>†</sup> (1.739)
人事と中途採用者の定期的な面談	.057 (.962)	.009 (.155)
上司など受け入れ側に対する教育	.018 (.297)	.011 (.181)
職場内コミュニケーションの活性化の推進	.181** (2.766)	.183** (2.809)
中途採用者を社内プロジェクトや小集団活動に参加させる	.011 (.177)	.035 (.572)
外部の離職防止サービスの導入	.002 (.039)	-.023 (-.412)
ハラスメントなどの相談窓口の開設	.098 (1.505)	.010 (.162)
社内の情報ポータルサイトの開設	-.059 (-.898)	.000 (-.996)
<i>F</i> 値	2.174**	3.003***
<i>R</i> <sup>2</sup>	.083	.111
調整済み <i>R</i> <sup>2</sup>	.045	.074

<sup>†</sup>  $p < .10$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$   
 数値は $\beta$  (標準化回帰係数)、( )内は*t*値  
 VIFは全て問題ない

分析の結果、「中途採用者の定着」に影響を及ぼしていたオンボーディング施策は、「職場内のコミュニケーションの活性化の推進」( $\beta = .181$ 、 $p < .01$ )の実施であった。

また、「中途採用者のパフォーマンス」に影響を及ぼしていたオンボーディング施策も「職場内のコミュニケーションの活性化の推進」( $\beta = .183$ 、 $p < .01$ )の実施であった。また、「上司と中途採用者の定期的な面談」( $\beta = .108$ 、 $p < .10$ )の実施が有意傾向を示した。

以上のように、中小企業における中途採用者の定着やパフォーマンスにおける効果的なオンボーディングは、両成果に有意であった「職場内のコミュニケーションの活性化の促進」の実施であると言える。また、パフォーマンスに関しては、「上司との定期的な面談」の実施も効果的であるということが示された。

中小企業における中途採用者への効果的なオンボーディング施策は、中途採用者の定着とパフォーマンスの双方に影響を及ぼしていた「職場内のコミュニケーションの活性化の推進」ということができる。

#### 4. 分析結果の考察

ここからは、以下の分析結果について考察を加えていくことにしたい。

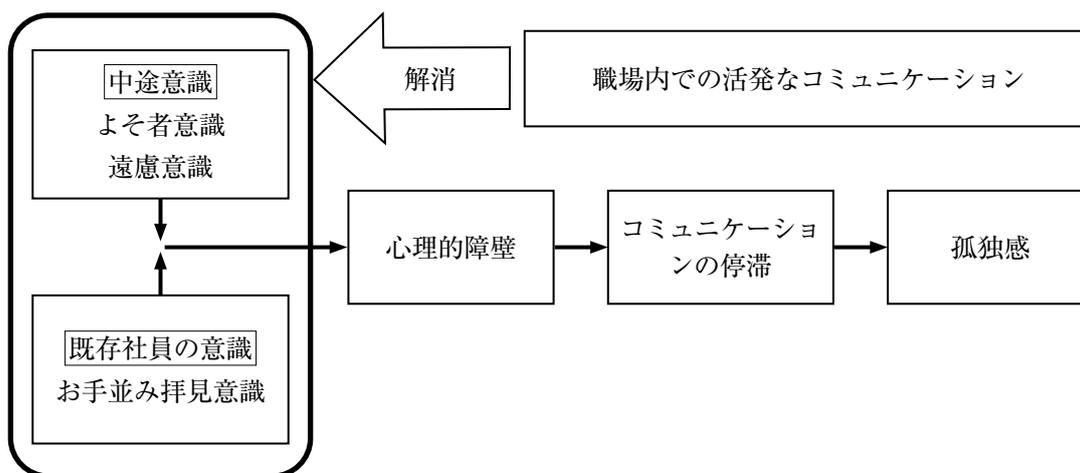
##### 4-1. 職場内のコミュニケーションの活性化が、なぜ中途採用者の定着に効果的なのか

まずは、職場内のコミュニケーションの活性化が、なぜ中途採用者の定着に効果的なのかを考察したい。

中途採用者が入社し、最初に遭遇するのが既存社員との心理的障壁である。これは中途採用者が抱く固有の中途意識と中途採用者に対する既存社員の日（お手並み拝見意識）のぶつかり合いで生じる。それにより、中途採用者と既存社員がお互いの間に壁を作り、コミュニケーションが取れなくなってしまう。そうになると、中途採用者は職場で孤独な存在となり、孤独感を覚えて、不適応になってしまい、最終的には離職してしまうというプロセスが存在している（図1）。

これを生じさせないためには、中途採用者と既存社員がお互いに積極的にコミュニケーションを取り合える職場づくりを心掛けることである。相互にコミュニケーションを取り合えば、心理的障壁は生まれず、コミュニケーションが停滞することもあり得ない。それは、孤独感も生み出さない。以上のように、職場内のコミュニケーションが活発であれば、中途採用者の入社直後の心理的障壁は生じることがなく、円滑に新しい環境への定着することができると思われる。

図1 中途採用者と既存社員の心理的障壁の解消要因



4-2. 職場内のコミュニケーションの活性化が、なぜ中途採用者のパフォーマンスに効果的なのか

次に職場内コミュニケーションの活性化が、なぜ中途採用者のパフォーマンスに効果的なの

かについて考察したい。

尾形（2017）は、某日本企業の中途採用者11名に対するインタビュー調査より、中途採用者の組織適応課題を6つ見出している。それが表7である。

表7 中途採用者の組織適応課題

中途採用者の適応課題		行動
①スキルや知識の習得	組織社会化課題	理解・習得
②暗黙のルールの理解		
③アンラーニング	中途固有課題	排除
④中途意識の排除		
⑤信頼関係の構築	中途ジレンマ	構築
⑥人的ネットワークの構築		

出所：尾形（2017）

尾形（2017）では、その中でも特に良質な人間関係や組織内の人的ネットワークの構築が最優先課題であり、その課題を乗り越えさせることで、ドミノ式にそれ以外の課題も克服する

（ドミノ効果）ことができると主張している。

その良質な人間関係や広い人的ネットワークを構築するためには、他者とのコミュニケーションが必要不可欠である。コミュニケーション

の活発な職場であれば、気軽に同僚とコミュニケーションが取れ、相手の人間性を理解することができるようになる。このような人間関係の理解が、良質な人間関係の構築につながる。

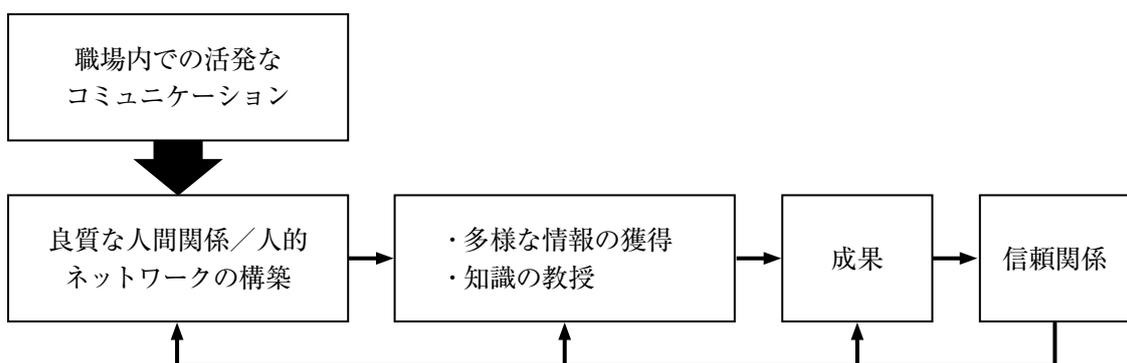
そして、この良質な人間関係や社内の人的ネットワークの構築が、中途採用者のパフォーマンスの発揮に重要な役割を果たす。中途採用者が新しい環境でパフォーマンスを発揮するためには、新しい仕事に関する知識や仕事を円滑に行うために有益な情報（暗黙のルールに関するものや組織内政治に関する情報など）を習得することが求められる。中途採用者にとって、このような情報はとても重要であり、そのような情報がなければ、うまく仕事をこなすことは難しい。反対にそのような情報を多く持つことができれば、高いパフォーマンスにつながる。そのような貴重な情報は、良質な人間関係を築けた他者から入ってくる可能性が高い。それゆえ、

そのようなパフォーマンスにつながる貴重な情報を入手するためには、良質な人間関係の構築が欠かせない。つまり、「良質な人間関係／人的ネットワークの構築→パフォーマンスにつながる貴重な情報源→成果」というプロセスが見出される。

さらに、即戦力として採用された中途採用者には、特に成果を出すことが求められているため、成果を出すことが既存社員との信頼関係の構築につながる。既存社員と信頼関係を構築することができれば、人的ネットワークはさらに広範化され、多くの情報も獲得でき、さらなる成果につながるというポジティブスパイラルが存在している（図2）。

以上のような良質な人間関係／人的ネットワークの構築によるポジティブサイクルの起点となっているのが、職場内での活発なコミュニケーションであると言える（図2）。

図2 良質な人間関係／人的ネットワーク構築のポジティブサイクル



#### 4-3. 職場のコミュニケーションを活性化する 具体的施策

ここまで、職場内のコミュニケーションを

活性化することが、なぜ中途採用者の定着やパフォーマンスに効果的なのかを考察してきた。

次に、具体的にどのような工夫をすれば職場

内のコミュニケーションが活性化されるのかについて考えてみたい。単純に中途採用者が入社際の歓迎会などのイベントを実施することも職場のコミュニケーションが活性化されるかもしれないが、それは仕事終わりの一時点でのコミュニケーションに留まり、また、仕事に関係のないコミュニケーションが中心になってしまう可能性が高い。中途採用者のパフォーマンスにつなげるコミュニケーションにするためには、職場全員が参加し、何でも話し合えるミーティングの場を設けるなどが効果的である。

例えば、筆者が以前インタビュー調査を実施した某企業の中途採用者から、コミュニケーションを取り合う場の重要性に関する以下のような発言を聞くことができた。

「効果があると思うのは、小まめな朝会だとか定例会で今どんな状況かとか、各自がはき出せて情報共有できる場があったり、あとは前の会社では週報で定期的に状況を報告したりしていました。業務効率的に良いかという悪い面もあるんですが、自分でも気づけなかった仕事の手詰まりを指摘する場になっていたのも、それがあって少し救われるかなという気がします。

(それがあって具体的にどう変わると思えますか。)

自分1人で悩まなかったりするところだと思います。前の会社では、今とそれほどコミュニケーション能力も何も変わってないと思うんです。むしろ低かった。でも、それなりに信頼された仕事できて、上司とコミュニケーションが良かったんです。たばこ部屋で仕

事の話をしたりとか、飲みに行ったりとかあってかなり密にやって、上司も可愛がってくれた。さっき私が言った朝会のような、そういう場が特になくても、「そう言えば、あの件なんですけど」とかなりざっくばらんに聞けたんです。それが無意識にできていたので手詰まりが少なかったと思うんです。今、そういう意味でコミュニケーションをとれる人はいないですね。」

(中途採用3年目、技術開発者へのインタビュー)

上記の中途採用者は、思うようなパフォーマンスを発揮できていない理由として、コミュニケーションがうまく取れていない状況をあげ、それを解消するために同僚と情報共有できる場の重要性をあげている。このような場は、仕事に悩んでいる中途採用者の悩みを全員で共有でき、その場で解決策を得られる可能性があるし、誰がどのように困っているのかを職場全体で把握することができるため、同僚から積極的に声をかけ易くなるという側面もある。

仕事の知識やスキルが乏しく、人間関係の構築もできていない中途採用者の現状を発言でき、それを職場全体で共有し、サポートできる場を設けることが職場内のコミュニケーションの活性化につながる。

そこで重要になるのが、そのような場づくりを実践する上司の役割である。上司は、そのような場を設けるだけでなく、その場において、中途採用者にも積極的に発言を促し、どんな些細なことでも発言できるような雰囲気を作り出すファシリテーター役もこなさなければならない。コミュニケーションの活発な職場をデザイ

ンする上司の役割が重要となる。

#### 4-4. 上司と中途採用者の定期的な面談が、なぜ中途採用者のパフォーマンスに効果的なのか

次に、上司との定期的な面談の実施が、なぜ中途採用者のパフォーマンスに効果的なのかについて考察したい。

どのような企業においても、仕事の割り当てや評価は上司の重要な役割である。それゆえ、上司は、中途採用者がどのような仕事に携わり、どのような課題に直面しているかを把握している存在と言える。そのような上司が、仕事上の課題をいかに克服すべきかを面談時にフィードバックすることで、中途採用者のパフォーマンスにつながっていると考えられる。

しかしながら、単に面談時にフィードバックを行えば良いという訳ではない。重要なのは、フィードバックの内容である。尾形（2020）の新卒採用者を対象とした調査においては、新入社員の仕事の知識やスキルの習得は、新卒採用者自身の積極的なフィードバック探索行動が重要であることが示されたが、そのフィードバック探索行動を促進するのが、上司の発展的フィードバックであった。上司が新卒採用者の将来につながるようなポジティブで前向きなフィードバックをすることで、「次も上司からフィードバックをしてもらおう」というモチベーションになり、フィードバックを求めるようになる。そして、フィードバックを得られれば、仕事の知識やスキルを習得することができる。反対に、ネガティブなフィードバックであれば、「もう2度と上司からフィードバックをもらいたくない」

となってしまふ。それでは、新卒採用者の仕事の知識やスキルの習得にはつながらず、むしろ、1人で考え込んでしまい、益々悪い方に向かっていってしまう。

中途採用者の場合でも同様である。面談時に、上司が発展的なフィードバックを与えることで、中途採用者自身の仕事の知識やスキルの習得につながるし、積極的な行動にもつながる。それが中途採用者のパフォーマンスを高めることになる。それゆえ、上司と中途採用者との定期的な面談においては、上司はどのようなフィードバックを行い、中途採用者のモチベーションを高めさせるのかをしっかりとデザインすることが重要である。

もちろん、発展的なフィードバックだけをすれば良い訳でもない。中途採用者は、社会人経験者ということもあり、「こんな質問をするのは恥ずかしい」という意識を持ちやすい。しかしながら、そのような些細な疑問の未解決が、不適応やメンタル不全につながる危険性を秘めている。上司も「中途採用者なんだからそんなこと言わなくても大丈夫だろう」や「中途採用者なんだから知ってるだろう」という先入観を捨て、面談の場を何でも発言できる場にするのが重要である。そこは、上司の傾聴力が求められている。

このように、上司と中途採用者の面談においては、上司の発展的フィードバックや傾聴力が重要であり、つまりは、上司の面談力にかかっていると言える。組織として、その点をしっかり上司に伝え、理解してもらうことが重要である。それと同時に、上司任せにするだけでなく、上司の面談力を向上させるための研修など

も実施し、組織として上司をサポートすることも忘れてはならない。

#### 4-5. 中小企業に効果的な中途採用者へのオンボーディング施策に関する考察

最後に、中小企業だからこそ実践できるオンボーディングについて考えてみたい。本稿の分析結果より、「上司と中途採用者の定期的な面談」の実施が、中途採用者のパフォーマンスに効果的であることが示された。この施策は、もちろん効果的なオンボーディング施策であると言えるが、比較的多くの企業で実施されているし、大企業においても実践できる。

それゆえ、「職場内のコミュニケーションの活性化」こそ、中小企業の強みを活かせるオンボーディング施策と言える。1つ目の某県内の中小企業に対する調査結果においても、中小企業で実施率が最も高かったオンボーディング施策は、「ランチ会や飲み会などの歓迎イベント」(67%)であった。中小企業の場合は、職場だけではなく、会社全体でもコミュニケーションがとりやすい。メンターなどの個人を割り当てるのは、職場全体でコミュニケーションが取り難い大企業に適した施策であり、社員の全員の顔が見やすいという強みのある中小企業には、職場全体でコミュニケーションを取り合うことで中途採用者をサポートする施策のほうが適している。また、この施策は、金銭的、人的コストもかからないという点でも中小企業に適していると言える<sup>7</sup>。

中小企業の強みを理解し、その強みを活かし

たオンボーディング施策を実践することが、その効果を増幅させることにつながる。

#### 4-6. 中途採用者のオンボーディングに重要な役割を果たす上司を育てる

ここまで、中小企業に効果的な中途採用者へのオンボーディング施策について考察を加えてきた。そこで理解できた点は、上司の重要性である。「職場内のコミュニケーションを活性化」する場づくりでは、職場全体で何でも話し合える雰囲気づくりが上司には求められるし、実際のコミュニケーションの場では、コミュニケーションを活発にするファシリテートが求められる。これらは、いかに職場をデザインするかという「職場デザイン力」と言える。

また、「上司と中途採用者との定期的な面談」時には、発展的なフィードバックを提供する力と中途採用者が恥ずかしがらずに、些細なことでも発言させることができる傾聴力が求められる。これらは、効果的な面談に欠かせない「面談力」と言えよう。

中小企業における中途採用者への効果的な2つのオンボーディング施策の効果を発揮させるためには、上記のような上司の能力が求められる。それゆえ、中途採用者に効果的なオンボーディングを実施するためには、上司教育（管理職研修）を充実させることも重要なオンボーディング施策となる。中途採用者へのオンボーディング施策というと、その対象は中途採用者と捉えられがちだが、中途採用者を取り巻く環境に働きかけることも重要である（尾形, 2021;

<sup>7</sup> 尾形 (2022) では、最もコストがかからず効果的なオンボーディング施策は、職場における「声かけ運動」と論じられている。声かけ運動も職場のコミュニケーションの活性化の1つと言える。

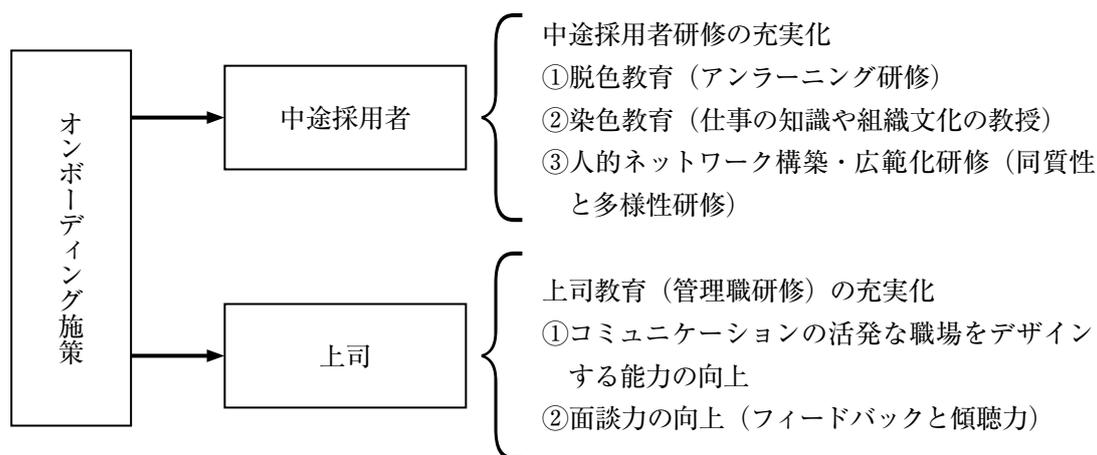
2022)。その環境のひとつが上司であり、中途採用者の職場への適応に重要な役割を果たす上司の能力を高めることで、中途採用者がなじみやすい環境を整えることが可能になる。

とはいえ、中途採用者研修を充実させることも重要であり、尾形（2021; 2022）は、中途採用者の場合は、「脱色教育」と「染色教育」の2つが求められ、「脱色教育」には「アンラーニング研修」、「染色教育」には仕事の知識やスキル、組織文化を教授する研修の実施が重要であると論じられている。さらに、人的ネットワーク構築・広範化研修の実施も求められており、

そこにも同じ中途採用者同士（同期）のつながりを作らせる「同質性研修」と組織内の他部署の社員との人的ネットワークの広範化に寄与する「多様性研修」の2つの研修内容が重要であると示されている。中途採用者には、これほど充実した教育を提供しなければ、うまく組織に適応し、高いパフォーマンスを発揮してもらうことは難しい（尾形, 2021）。それゆえ、中途採用者教育の充実も求められる（図3）。

上司教育と中途採用者教育、双方を充実させることが重要である<sup>8</sup>。

図3 中小企業の中途採用者に対するオンボーディング施策



## 5. 本稿のまとめと結論

本稿では、中小企業のオンボーディング施策の現状を把握し、さらに、中小企業の中途採用者に効果的なオンボーディング施策について検証した。2つの調査結果から、中小企業のオン

ボーディング施策はまだ不十分であるということが分かった。また、中小企業における中途採用者への効果的なオンボーディング施策は、中途採用者の定着とパフォーマンスの双方に影響を及ぼしていた「職場内のコミュニケーションの活性化の推進」ということが分かった。

<sup>8</sup> 上司教育と中途採用者教育を充実させることは重要であるが、それと同時に、どのような教育を施さなければならないのか、その研修内容も重要である。その点に関しては、紙幅の都合上、論じることはできないが、尾形（2021; 2022）を参照されたい。

社員の顔が見える中小企業だからこそ効果を発揮するオンボーディング施策と言える。

中途採用者へのオンボーディング施策だからといって、その対象が中途採用者だけであるとは限らない。中途採用者を取り巻く環境にも働

きかけることが重要であり、特に、コミュニケーションの活発な職場をデザインし、コミュニケーションをファシリテートし、的確なフィードバックと傾聴ができる上司の能力を高める上司教育も重要なオンボーディング施策となる。

#### 【参考文献】

- Klein, H. J and A. E. Heuser (2008), "The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices," In Martocchio, J. J. (ed.), *Research In Personnel and Human Resources Management*, Vol.27, pp. 279-336, JAI Press.
- Klein, H. J and B. Polin (2012), "Are Organizations On Board with Best Practices Onboardin? " In Wanberg, C. R. (ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, pp.267-287, Oxford University Press.
- Klein, H. J., Polin, B. and K. L. Sutton (2015), "Specific onboarding practices for the socialization of new employees." *International Journal of Selection and Assessment*, Vol.23 (3), pp.263-283.
- 尾形真実哉 (2009), 「導入時研修が新人の組織社会化に与える影響の分析—組織社会化戦術の観点から—」『甲南経営研究』第49巻第4号, 19-61頁。
- 尾形真実哉 (2017), 「中途採用者の組織適応課題に関する質的分析」『甲南経営研究』第57巻第4号, 57-106頁。
- 尾形真実哉 (2020), 『若年就業者の組織適応—リアリティ・ショックからの成長—』白桃書房。
- 尾形真実哉 (2021), 『中途採用人材を活かすマネジメント—転職者の組織再適応を促進するために—』生産性出版。
- 尾形真実哉 (2022), 「組織になじませるカーオンボーディングが新卒・中途の離職を防ぐ—」アルク。

**好評発売中!**

## 図説 日本の中小企業 2022/2023

編集・発行 一般財団法人 商工総合研究所

A5版94ページ 定価 1,100円(本体1,000円+税10%)

ISBN978-4-901731-41-6 C2033 ¥1000E

最新のデータに基づき作成したグラフや表を用いて中小企業の地位や最近の動向などについてコンパクトに解説しました



### 【目次】

#### 特集 中小企業のDX推進

1. DXで何を行うか
2. デジタル化の進展状況 他

#### 第1章 中小企業の地位

1. 企業数からみた地位
2. 従業者数からみた地位
3. 開廃業率の推移 他

#### 第2章 最近の中小企業動向

1. 景況
2. 設備投資
3. 輸出入 他

#### 第3章 中小企業の財務動向

1. 収益性
2. 安全性
3. 成長性

#### 中小企業関連統計資料

——— 全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください ———

一般財団法人 商工総合研究所

URL <https://www.shokosoken.or.jp>

TEL 03(6810)9361(代表) FAX 03(5644)1867

## 4代目豆屋のつぶやき

吉田直斗  
(吉田ピーナツ食品株式会社)  
代表取締役社長



「吉田ピーナツ食品 株式会社」という会社の説明を手短に申し上げますと、110年ほど前、私の曾祖父である吉田音五郎が「食っていくため」に創業したと思われ、80年ほど前に現在の土地で豆菓子を作り始め、図らずも現在に至っている会社です。私は、その会社の4代目社長となります。「よくある生い立ちですね」と言って頂けると安心です（笑）。

### 豆・ナッツ業界における自社

自社の話をするにあたり、業界全体の情報もお伝えした方が全体像を掴み易くなるかと考えました。「豆・ナッツ業界」とは、主原料である落花生やアーモンド・くるみなどを仕入れ、焙煎・フライ・味付け等の加工を施し、小分け包装したものを自社で販売あるいは流通業者に納める、若しくはこれらの工程の一部を生業とする会社を総称したものと勝手に定義しております。2022年現在、①売上1億円以上の会社で300社以上、②売上10億円以上の企業で50社前後、③シェア10%程度・売上200億円以上のリーダー的位置付けの企業が3社、という比較的業容の拮抗した会社がひしめく構造です。この業界で、当社の規模は10位前後という微妙な位置に存在します。

### 真っ暗な雰囲気から一変した外部環境

かつての自社は、落花生・そら豆・天津甘栗といった主原料を中国に大きく依存していました。2005年、当時31歳の私が家業に戻って間もなく、まさにその国との関係悪化が始まりました。冷凍餃子事件、主原料の残留農薬問題、政治的な衝突といった事象が次々と起こり、自社と業界は大ダメージを受けました。その後、直接の影響は少なかったものの、リーマンショック、東日本大震災と全ての雰囲気が暗くなる中で「私の役割は、この会社を穏便に閉じるのか」と真剣に考えました。

ところが転機は突如訪れました。2012年の半ば、アーモンドが美容と健康に良いとの情報が広まり、その他のナッツ市場も急伸しました。落花生商材がメインであった当社にも、ナッツ商材の注文が殺到、短期間のうちに決算数字が息を吹き返すほど急激なものでした。自社の努力や意思とは関係なく、会社運営の方向性を大きく変える必要が発生しました。

### 自社のものごとを前には進めてみたものの

増加する受注に対して、会社を挙げて地道に努力を重ねました。設備投資、労働環境改善、システム投資、新商品開発、物流改善、等。その結果、5年ほどで売上は3倍程度の60億円を超すまでになりました。勿論、運転資金・設備資金を商工中金様に支えて頂いたことも大きな要因です。昨今のコロナ禍において、食の需要がスーパーマーケットなどの量販店に集中した

ことで、自社の経営数値は安定したものが残ることとなりました。しかし、浮かれた気分で見直してみると、実は業界内での自社のポジションは、殆ど変わらないものでした。当然ですが、追い風環境は同業者の誰にとっても同じでした。

### 業界の悩み—その1：利益は相場次第？

この数年、自社も同業他社も、そこそこの利益を残すことはできたものの、主たる要因は相場の動きによるものです。商売の構造を刷新したことによるものではありません。現在の構造での問題点は次のようなものだと考えています。

- ①商品原価に占める原材料費比率（主原料のみ）が非常に高く、50%以上になることも多い。
- ②大口顧客である全国スーパーやコンビニエンスストアの交渉力は強大で、価格コンペの上に原価計算書まで開示したPBや留め型商品の取引価格は、製造会社にとって魅力に乏しい。
- ③為替相場とナッツ相場価格が掛け合わされる原料価格は、1年以内で30%以上変動することも珍しくない。
- ④納入価格を値上げ改定することは極めて困難。ちなみに値下げはすぐに受諾。
- ⑤同格の同業者、品質も代替可能なものが多く、同業者間で値上げに対する警戒感が強い。

結果として、ひとたび商品供給が始まった後、利益が出るかどうかは商品相場と為替相場の動きに委ねられます。ただし、原材料費の振れ幅が不確実であることを言い訳にし、モノづくりや品質安定の努力を怠った場合には、確実に未来がありません。

### 業界の悩み—その2：スケールメリットを得にくい？

市場規模が小さい、差別化要因が少ない、繁忙期や賞味期限が生産ラインに制約を課す、商品の原価構造が良くない、顧客の求める細やかな要望に対応せざるを得ない、といった複数の要因によって、この業界ではスケールメリットを得にくいと個人的には考えています。TVCMや販促活動費用を投入できる原価構造の大量生産商品も存在し難い状況です。たとえM&Aで何社かを統合しても「買い手」の交渉力に対抗し得うる力や、生産効率の向上を望む規模まで達することが困難です。シェアを追求する活動がコストに見合わなそうです。

### 業界の悩み—その3：競争・淘汰が進むものの相当な時間を要する？

この数年の豆ナッツ業界の活況を見られて、一部では新規参入する業者さえ現れていますが、トータルでは業界の会社数は減少しています。競争・淘汰の最終局面の様子は… 少々生々しいので、ここでは省略致しますが、これまで自分の目で見てきた顛末は、「生き残った側の会社たちも相当に体力を削がれ、次の打ち手に遅れが出たことは否定できない」ものでした。容易に「競争・淘汰」を選択することはできず、同業者数が目に見えて減少するには相当な時間を要することが予想されます。少なくとも私が生きている間には大きな環境変化はないと考えます。

### 今見えるもの

このような経緯や背景の中で、悲観的な気分支配されると「業界リーダーではない限定的な選択肢しか持ちえぬ自社が、競争力と活力を徐々に奪われ、縮小・敗退していく姿」が見えてしまいます。激しく大きな流れの中で、自社だけが最善の努力をしても、どれほどの影響力を持ち得るでしょう。一方、楽観的な気分が漂うと「何かしら隙を突く商売や顧客を見つけ、生き残っている姿」が見えることもあります。

現状「まめにまじめな」会社は機能しているようです。大正の時代に「とりあえず食べていくため」に発生した組織が、昭和と平成の時代を生き延びるご縁を頂き、令和の時代にSDGsやESGなどと整合させる機会を与えられた幸運は、認識せねばならないと感じます。

結論のない、つぶやきを並べてしまいましたが、また似た境遇の方々、知見をお持ちの専門家の方々と、様々な場で交流できる機会がありますことを願っております。

# オルタナティブデータが切り拓く未来

渡 辺 努

(東京大学大学院  
経済学研究科教授)



## オルタナティブデータとは

オルタナティブデータという言葉が新聞や雑誌で頻りに目にするようになってきた。経済の様子を知るためのデータといえば、これまではGDPなどの政府統計や企業の財務諸表だった。株式市場で売り買いする投資家の意思決定の元になったのはこうしたデータだ。

これらは「伝統的」データとよばれている。伝統的データの代替物(=オルタナティブ)という意味でオルタナティブデータとよばれるものが登場してきた。例えば、スーパーのレジで蓄積されるPOSデータや、クレジットカードの購買履歴データ、スマホの位置情報データなどだ。

## パンデミックを機に急速に普及

オルタナティブデータはパンデミック前から存在していたが、一部の金融機関や投資家が使うにとどまり、認知度はさほど高くなかった。注目されるきっかけとなったのはパンデミックだ。最初の緊急事態宣言が発令された直後の2020年4月23日、政府は「月例経済報告」を発表し、景気が「極めて厳しい状況にある」との判断を示した。これはその後の経済対策の根拠となったもので重要な判断だ。ここで注目したいのはこの判断がどのようにしてなされたかだ。

通常であれば月例報告の判断はGDPなどの政府統計にもとづいてなされる。コロナの影響は個人消費、特にサービス支出の減少に顕著に現れたのは明らかなので、このときの景気判断は総務省の統計である「家計調査」の結果をもとになされるべきだった。しかしそうはならなかった。理由は単純で、この時点で最新の家計調査は2020年2月分であり、コロナの影響がほとんど反映されていなかったからだ。

それに代わるものとして政府が頼ったのがオルタナティブデータだ。4月の月例報告では、クレジットカードデータから算出された支出の実数を用いた図を掲載し、支出の急減が起きていることの証左とした。このときの支出急減は前代未聞のスケールだったが、月例報告にクレジットカード支出の図が掲載されたのもまた前代未聞のことだった。

オルタナティブデータは、感染拡大が一段落した現時点でも政府や日銀の政策判断の拠り所として広く使われている。実際に使ってみて迅速性や精度などその利点がよくわかったというのが背景にあるが、それに加えて、地震や台風など自然災害の頻度が増す中で、災害が発生した際に、適切な施策をタイムリーに打つには、経済の現状をリアルタイムで知ることが不可欠との認識が広まっているからだ。

## 「統計の民営化」の可能性

オルタナティブデータは今後、どのように発展していくのだろうか。

昭和、あるいはそれ以前の時代であれば、統計のもとになるデータはどこにも存在せず、政

---

府が調査員を現場に派遣し、ミクロの情報を足で収集する以外に手はなかった。集めたデータを加工するためのノウハウも政府が握っていた。つまり、統計作成のすべての面で政府が民間を凌駕していた。しかし情報通信技術の進展に伴って、政府と民間の立場が逆転している。現在、統計のもとになるデータを握っているのは誰かと言えば民間企業であり、そのデータの加工作業も民間企業の方がはるかに長けている。

こうした状況の変化をふまえば、鉄道サービスの提供主体が政府から民間企業へと変わっていったのと同様に、統計サービスの提供主体も政府から民間企業に切り替わる——つまり伝統的データからオルタナティブデータへと移行するのは時代の流れだろう。筆者はこれを「統計の民営化」と呼んでいる。

### 統計民営化に向けた2つのステップ

ただし、「伝統的データからオルタナティブデータへ」という方向に進むべきだとしても、そこに一足飛びに行くというのは非現実的である。民営化に進路をとりつつ、段階的に統計作成の仕組みを変えていくべきだ。

第1のステップは、データ収集業務の民間企業へのアウトソーシングである。民間企業が自らのビジネスを遂行するために収集した情報を政府の統計作成にも活用することにより効率化をはかることができる。

統計民営化に向けた第2のステップでは、統計作成そのものを民間が行うことになる。その際の重要な論点は、民間が統計サービスを提供すると、複数の指標が乱立し、利用者が混乱する可能性があるという点である。

たとえば物価について政府も含めて複数の主体が物価指標を公表したとして、全ての指標が同じ方向を指していれば問題ないが、ある指標は物価上昇を、別の指標は物価下落を示したときに利用者はどの指標を信用すればよいかわからなくなり、混乱が生じるかもしれない。

ここで重要なのは、計測精度が極端に低い統計が流通するという問題とそれ以外の問題は分けて考えることである。計測精度が低くノイズの大きい指標は、利用者によって選別され、やがては淘汰されるであろう。

問題は、そうした質の低い指標が淘汰されたとしても、複数の指標が別の方向を指し示す可能性がなお残るということである。計測誤差が全くない指標というのは存在しないからだ。どの指標にも多少なりともノイズが入り込んでいるので、利用者は各指標の変動を、意味のある動き（シグナル）とノイズに分けるといふ、容易ではない作業を迫られることになる。

この手間をどう捉えるかだが、たとえば、エコノミストなど民間の専門家がシグナルとノイズの仕分けを行うということが考えられる。専門家にとっても手腕を競う場が増えるという意味でビジネスチャンスであろう。

### 複数指標で政府の監視が可能に

悪名高き太平洋戦争における大本営発表は、遠隔地の戦況という、一般の国民には入手の難しい情報を政府が独占的に取得・公表していたことに端を発する。今であれば人工衛星やドローンからの画像を人工知能（AI）で処理して遠隔地の戦況を伝える民間企業がたくさん出て来るであろう。軍部によるバイアスのかかった発信で正確な情勢判断ができないという事態に陥ることはなかっただろう。

経済統計もこれと同じだ。政府によって作成された統計には、意図せざるノイズと、意図的なバイアスの両方が含まれる可能性があることと認識すべきだ。これらの誤差に経済活動が振り回されるのを避けるためにも、政府だけでなく民間も統計作成に関与し、利用者が複数の指標を比較できるようにすることが望ましい。

## 企業規模別の正規雇用者数と非正規雇用者数

日本企業では1990年代以降「雇用の非正規化」が進行している。経済のグローバル化が進み生産の海外移転が進んだこと、情報化の進展で非正規雇用が担う仕事内容が増加したこと、派遣法改正など規制緩和が企業の非正規雇用増加に追い風となったこと等が背景と考えられる。総務省「労働力調査」でデータが連続する2002年以降の正規雇用者数と非正規雇用者数（年平均）の推移をみることで、大企業と中小企業の近年の傾向を比較してみよう。

大企業（従業者500人以上）では正規雇用、非正規雇用とも概ね増加し、2015年前後までは非正規雇用が正規雇用を上回る増加傾向を示していた。しかしそれ以降は正規雇用の伸びが持ち直している。総雇用者（正規雇用+非正規雇用）に占める正規雇用の割合は2002年の75.8%から2014年には63.4%まで低下した後、2021年は64.8%と若干戻している。正規雇用主体の雇用構造が維持されるなか、2010年代半ばまで非正規雇用シフトが進み、その後正規雇用がやや持ち直している。

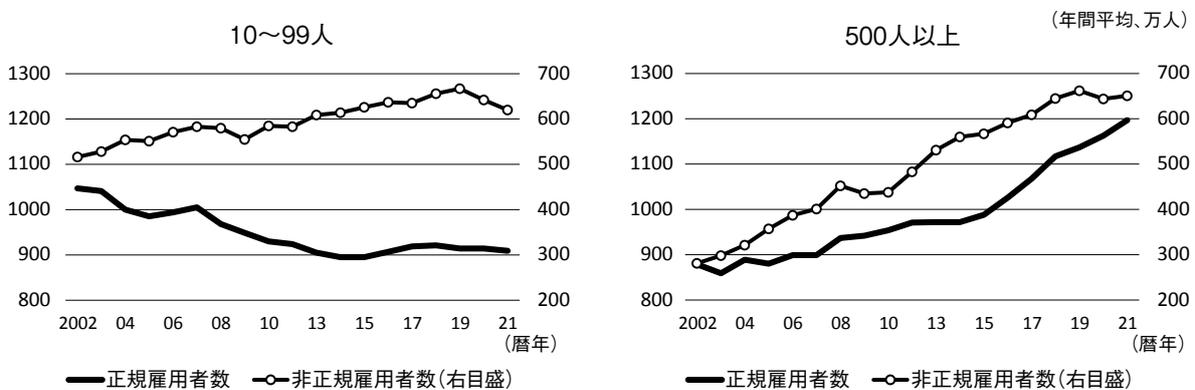
中小企業（同10～99人）では正規雇用が2010年代半ばまで減少し、その後横ばいで推移する一方、非正規雇用は増加傾向を続けている。コロナ禍となった2020年以降は非正規雇用が減少した。総雇用者（正規雇用+非正規雇用）に占める正規雇用の割合は2002年の67.0%から2019年には57.8%まで低下し、2021年は59.5%である。

中小企業、大企業とも非正規雇用シフトとなっているが、中小企業は正規雇用減・非正規雇用増、大企業は正規雇用・非正規雇用とも増加という違いがある。

この結果、中小企業の労働投入量は減少している。労働力調査のデータで比較可能な2013年以降につき年間平均就業者数とその年間平均就業時間の積として労働投入量を計算し、2013年=100として比べてみよう。大企業は2021年が114.5となっているのに対し、中小企業は2019年の99.0に対し2020年93.8、2021年92.2とコロナ禍以降急減し大企業とは対照的な動きとなっている。

経済回復が視野に入る状況下で、足元の労働投入量減少は中小企業にとって業績回復の足枷になりかねない。人手不足が続き正規雇用での増員は容易でなく、中小企業にとっては業務効率化と非正規雇用の有効活用が当面の現実的な対応となろう。（商工総合研究所調査研究室長 江口政宏）

従業者規模別正規雇用者数と非正規雇用者数の推移



(資料) 総務省「労働力調査」

(注1) データが連続する2002年以降につき作成

(注2) 2011年は東日本大震災の影響によりデータなし

<b>次号 予告</b> [2022年 11月号]	<b>巻頭言</b> 人材流動とイノベーション 九州大学大学院経済学研究院教授 安田聡子
	<b>特集</b> 中小企業と組織行動論(下)
	<b>特集論文</b> 中小企業の中で創発する2種類の優秀さ：人事考課と社内評判の弁別性 神戸大学大学院経営学研究科准教授 服部泰宏
	<b>特集論文</b> 中小企業で働く父親の仕事と子育ての両立 大阪商業大学総合経営学部専任講師 大平剛士
	<b>中小企業のみ</b> 社内アスレチックジムで健康経営 大東精機株式会社代表取締役社長 杉本真一
	<b>論壇</b> 社員の多様性に向き合う経営とウェルビーイング 京都大学人と社会の未来研究院教授 京都信用金庫社外理事 内田由紀子
<b>STREAM</b> 通貨供給量と経済活動、物価 商工総合研究所主任研究員 筒井 徹	

## 編集後記

▶ 今月号と来月号では、組織行動論について特集します。人材不足と言われて久しい中小企業ですが、従業員の定着や、生産性を上げるために、組織として具体的に何をしたらよいのか考えていきたいと思えます。

▶ 高階教授と開本教授は、医療・介護などに携わるエッセンシャルワーカーの組織定着を促進する要因について統計的に分析しています。その結果、「感情労働」と「心理的資本」は、組織定着や主観的パフォーマンスに対して有意に影響することを確認しています。

▶ また尾形教授は、これまであまり研究されてこなかった中途採用者に対するオンボーディング施策について論じています。社員の顔が見える中小企業だからこそ効果を発揮

するオンボーディング施策について改めて考える機会となることを期待します。

▶ 去る9月2日に開催しました「第4回商工総研セミナー 中小企業かく闘えり」のセミナー後記を掲載しました。当日ご視聴いただけなかった方は、要旨をまとめておりますのでご覧ください。また多くの方に視聴いただきましたことに改めて御礼申し上げます。

▶ また今年度の中小企業懸賞論文と活性化懸賞レポートの締め切りは10月14日となっております。ご応募をお待ちしています。

なお9月号の編集後記では締切日を誤って表記しておりました。正しくは10月14日です。お詫びして訂正いたします。

(J小林)

## 商工金融 2022年10月号(第72巻第10号 通巻851号)

発行日 2022年10月10日

発行所 一般財団法人 **商工総合研究所**

〒103-0025

東京都中央区日本橋茅場町2-8-4 全国中小企業会館3階

TEL 03(6810)9361(代表)

FAX 03(5644)1867

URL <https://www.shokosoken.or.jp>



印刷所 金山印刷株式会社

(禁無断転載)

## 第47回「中小企業研究奨励賞」募集

(2022年度)

- 募集対象 次の2部門で、2021年8月1日から2022年7月31日までに刊行された、中小企業に関する日本語で書かれた図書または定期刊行物に発表された論文(学術的研究および実務に有用な研究)を対象とします。
    - 経済部門 (経済理論、経済政策、国際経済、地域経済、産業論、産業集積、金融、経済史、その他)
    - 経営部門 (経営戦略、マネジメント、会計、財務、マーケティング、経営史、その他)
  - 応募資格 著者または出版社
  - 審査委員 慶應義塾大学名誉教授 渡辺幸男氏ほか
  - 表彰 本賞：著者へ賞金40万円と記念品  
出版社へ表彰楯を贈呈します(4点以内)
- \*特に優れた作品には特賞として賞金60万円と記念品を贈呈します(2点以内)  
\*本賞に準ずる作品には準賞として賞金20万円と記念品を贈呈します

## 第36回「中小企業懸賞論文」募集

(2022年度)

- テーマ 次の4テーマの中から1テーマを選択してください。
    - 産業部門 ①中小企業の生産性向上  
視座 IT活用・人材育成など中小企業は生産性向上にどのように取り組んでいるか。  
②中小企業におけるダイバーシティ & インクルージョンの推進  
視座 多様な人材(女性、高齢者、外国人、障がい者、性的少数者など)が活躍する機会の提供は中小企業の事業拡大につながるか。
    - 金融部門 ①地域金融機関による地域活性化への多様な取り組み  
視座 地域金融機関は地域活性化にどのように取り組んでいるか。  
②中小企業の新たな資金調達手法  
視座 クラウドファンディング、ファクタリングなど新たな資金調達手法のメリットは何か。  
\*上記の(視座)は一例です。論文作成にあたってはこれに捉われず自由に論じていただいて差し支えありません。
  - 応募資格 学生、中小企業関連の実務に携わっている方など、中小企業・中小企業金融問題に関心のある方。グループによる応募も可。但し、経済・経営・金融等の研究者(含む後期博士課程の大学院生)は応募できません。
  - 審査委員 一橋大学名誉教授 清水啓典氏ほか
  - 表彰 本賞：賞金30万円を贈呈します(5点以内)
- \*特に優れた作品には特賞として賞金50万円を贈呈します(2点以内)  
\*本賞に準ずる作品には準賞として賞金15万円を贈呈します

## 第26回「中小企業活性化懸賞レポート」募集

(2022年度)

(旧 中小企業組織活動懸賞レポート)

- テーマ 次の2部門の活動に関する内容であればテーマは自由です  
(以下に例を記載しました。また当研究所ホームページに過去の本賞作品を掲載していますので参考にしてください)。
    - 連携・組織 〇事業協同組合、商店街振興組合、企業組合などの組織活動  
活動部門 〇農工商連携、産官学連携、企業間連携、異業種交流などの連携活動
    - 支援 〇中小企業団体中央会、商工会議所、商工会、中小機構、産業振興機構などの支援機関の活動  
活動部門 〇官公庁、地方公共団体、金融機関、信用保証協会による支援活動  
〇税理士、公認会計士、中小企業診断士、NPO法人などによる支援活動
  - 応募資格 実体験を踏まえた「熱い思い」「やりがい」などが伝わってくるレポートの応募を期待しています。  
中小企業の活性化を目的とした連携・組織活動および支援活動に取り組む方であれば、どなたでも応募できます。グループ、団体でも応募できます。但し、本懸賞レポートで過去に本賞を受賞された方は受賞作品と同一テーマでの応募はできません。
  - 審査委員 明治大学専任教授 森下 正氏ほか
  - 表彰 本賞：賞金20万円を贈呈します(10点以内)
- \*特に優れた作品には特賞として賞金30万円を贈呈します(1点)  
\*本賞に準ずる作品には準賞として賞金10万円を贈呈します

### \*各賞とも\*

- 応募開始: 2022年8月1日(月) ●応募締切: 2022年10月14日(金) 但し、「中小企業研究奨励賞」は2022年9月30日(金)(必着)
- 受賞者発表: 2023年2月に当研究所HPおよび日本経済新聞紙上に発表します。

※詳細は当研究所あて募集要項をご請求いただくか、ホームページでご確認下さい。尚ホームページで最新の本賞受賞作品をご覧いただけます。

一般 財団法人 商工総合研究所

〒103-0025 東京都中央区日本橋茅場町2-8-4 全国中小企業会館3F  
☎ 03(6810)9364 FAX 03(5644)1867  
URL <https://www.shokosoken.or.jp/>

商工総合研究所は、商工中金創立50周年記念事業の一環として設立され、中小企業に関する調査研究事業・助成事業・情報提供事業を行っています。



サステナビリティ検定

配信開始 ▶ 2022年  
9月26日

# SDGs・ESGベーシック

## SDGs・ESGファシリテーター認定試験

2030年を達成期限とするSDGs(持続可能な開発目標)への取組みが、企業・団体・投資家の間で加速度的に増えており、金融の現場においてもSDGsは重要なテーマとなっています。本試験は、金融機関職員に求められるSDGsおよびESG金融・投資等の基本的な内容を説明できる対応力・理解度を検証します。

- 受験日: 9月26日(月)よりCBT方式にて通年実施
- 受験予約開始日: 8月26日(金)正午から
- 試験の対象者: 金融機関の全行職員、一般企業のSDGs担当者等※受験資格は特にありません
- 試験の範囲: ①SDGsとは ②SDGsの関連知識  
③SDGs経営の実践  
④ESG金融・投資の理解・実践
- 試験時間: 60分

- 出題形式: 三択択一式40問
- 合格基準: 100点満点で70点以上
- 受験手数料: 4,400円(税込)
- 合格発表: 試験終了後、その場で合否に係るスコアレポートが手交されます。  
合格者は試験日の翌日以降、「SDGs・ESGファシリテーター」の認定証をマイページからPDF形式で出力できます。

サステナビリティ検定

配信開始 ▶ 2022年  
11月28日

# サステナビリティ・オフィサー

## サステナビリティ・オフィサー認定試験

社会や環境等のサステナビリティ(持続可能性)に関して、国連が掲げるSDGsを前提に、企業の経済活動、ガバナンス、ファイナンス手法に進化が求められています。本試験では、企業とそれととりまくステークホルダーとの対話や、サステナビリティをめぐる課題解決の際に必要な知識・技能の習得度を検証します。

- 受験日: 11月28日(月)よりCBT方式にて通年実施
- 受験予約開始日: 10月28日(金)正午から
- 試験の対象者: サステナビリティのリテラシー向上を図りたい金融機関職員、事業会社や投資家等にサステナビリティの取組みの提案・支援を行う金融機関担当者、一般事業会社のサステナビリティ担当者  
※受験資格は特にありません
- 試験の範囲: ①SDGs・ESG・サステナビリティの基礎知識 ②  
企業のサステナビリティ活動  
③サステナビリティと金融 ④実践事例問題

- 試験時間: 100分
- 出題形式: 四択択一式50問
- 合格基準: 100点満点で70点以上
- 受験手数料: 6,050円(税込)
- 合格発表: 試験終了後、その場で合否に係るスコアレポートが手交されます。  
合格者は試験日の翌日以降、「サステナビリティ・オフィサー」の認定証をマイページからPDF形式で出力できます。

お問合せ先

- ▶試験のお申込み・受験について ※受験者(個人・団体個人)  
株式会社シー・ビー・ティ・ソリューションズ 受験サポートセンター TEL:03-5209-0553
- ▶試験内容や団体申込みについて ※団体(法人)のご担当者(とりまとめご担当者)  
一般社団法人金融財政事情研究会 検定センター TEL:03-3358-0771



検定対応  
通信講座

## ESG金融実践のためのSDGs入門講座

2ヵ月  
コース

- 期間: 2ヵ月
- テキスト: 2冊
- 添削: 2回
- 受講料: 11,000円(税込)

3ヵ月  
コース

- 期間: 3ヵ月
- テキスト: 2冊 ※テキストは2ヵ月コースと同一内容です
- 添削: 3回
- 受講料: 13,200円(税込)

検定対応  
通信講座

## サステナブルファイナンスがよくわかる講座

2ヵ月  
コース

- 期間: 2ヵ月
- 添削: 2回
- テキスト: 2冊
- 受講料: 12,100円(税込)

お申込先

株式会社きんざい カスタマー・サービス・センター 〒160-8520 東京都新宿区南元町19  
TEL:03-3358-2471(直通)

商工総研