

JILPT 資料シリーズ

No. 85 2011年3月

求人企業サービスに関する研究

— 仕事魅力、求人充足、求人開拓、事業所訪問、他 —



独立行政法人 労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

求人企業サービスに関する研究

— 仕事魅力、求人充足、求人開拓、事業所訪問、他 —

ま え が き

公的職業紹介機関等に関する研究や開発では、これまで求職者を支援する研究が多く行われ、相対的に求人企業を支援する研究は手薄であった。しかしながら的確でスムーズな就職や転職、ひいては人材の有効活用による、社会経済の発展のためには、求人企業側への支援に係る研究を充実させていくことが必要となる。

そこで公的職業紹介機関等における求人企業サービスを強化する方向で研究を進めるとし、様々な検討、調査や研究を行った。これまで本研究では、既存資料等の見直しや整理、公共職業安定所求人窓口と求人企業に対するヒアリング調査、以前、当機構において開発し企業等での実施とデータの収集を続けてきた「H R M (Human Resource Management) チェックリスト」のデータ分析、新たな観点からの調査やデータ収集、等々を行ってきており、このようなこれまでの検討と研究を整理したのが本冊子である。

本研究により、求人企業と公共職業安定所の連携強化、公共職業安定所利用企業の増加、窓口業務の高度化、求人業務のコンサルティング機能強化等が進むことが期待され、これにより、需給調整機能の向上、未充足求人の解消、求人開拓等が進み、企業においても人材の確保、定着につながることを考えられる。地方や中小の企業においては、今日でも必要な人材を確保できないことが問題となっており、このような問題の解消にも資することが期待される。公的職業紹介機関はこれまでも中小企業を中心に大きな役割を果たしており、中小企業を中心とした求人企業サービス向上の意義は大きい。

本報告により求人企業サービスが向上し、求人企業にとっても、また、求職者にとっても望ましい方向にサービスが展開していくことに対し、研究面からの礎となれればと考えている。

2011 年 3 月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理 事 長 山 口 浩 一 郎

執筆担当者（執筆順）

松本真作	労働政策研究・研修機構 副統括研究員	第 1 章、第 2 章、第 3 章、 第 7 章、第 8 章、付録
佐藤 舞	労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員	第 4 章、第 5 章、第 6 章

目 次

第 1 章 研究の背景・研究の目的	1
1. 研究の背景	1
2. 研究の方針	2
3. 求人企業サービスのステップと本研究	2
4. 研究会とヒアリング調査	4
第 2 章 仕事や会社の魅力に関する調査と整理	9
1. 問題	9
2. これまでの研究や調査	9
3. 仕事の魅力に関する Web 調査の実施	11
4. 仕事の魅力に関する Web 調査の結果	12
5. 考察とチェックリスト試案	21
第 3 章 求人情報の閲覧行動に関する事例的研究	25
1. 問題	25
2. 調査の方法	25
3. 調査の結果	27
4. 考察と今後の課題	30
第 4 章 求人の出てくる要因に関する理論や調査の整理	32
1. 雇用創出研究の概観	32
2. 雇用創出する企業の特徴	32
3. 雇用創出の個別具体的要因	34
4. まとめ	39
第 5 章 営業活動に関する理論や調査からみた求人開拓	46
1. 営業活動の理論	46
2. 営業活動のプロセスとは	46
3. 営業担当者のスキルや知識	47
4. まとめ	52
第 6 章 求人企業への様々な情報提供：職場でのストレスとコミットメント	56

1. 研究の背景	56
2. 先行研究の整理	57
3. 目的	65
4. 方法	66
5. 結果	69
6. 考察	73
第7章 求人企業サービスと多面的な情報収集	80
1. 問題	80
2. 職務や課業の情報の活用	80
3. 検索サイト他の現状	82
4. 検索サイトを使う上での留意点	83
第8章 まとめと今後について	85
1. 今回得られた知見	85
2. 今後の研究と課題	86
(付録) 求人企業サービスにおけるインターネットの利用活用	88

第1章 研究の背景・研究の目的

1. 研究の背景

公共職業安定所の求人企業サービス強化に向け、求人企業サービスの在り方、方向性を検討し、求人企業サービスを強化するための調査研究を行うのが本研究の目的である。

公共職業安定所は求職者と求人企業の仲立ちを行う機関として、求人企業との連携強化によりより良い成果が期待される。公共職業安定所が質の良い求人をより多く確保できなければ、求職者も期待に沿った就職ができない。多くの求人が集まれば、求職者も多くなり、その中から適切な求職者を紹介することができ、求人企業は良い人材を確保できることになる。このように求人企業と公共職業安定所の関係が強化されることは、求職者にとっても望ましいことである。求職者サービスと求人者サービスは車の両輪とも言え、双方を強化していくことが同時に双方へのサービス向上につながる。

しかしながら、これまで求人企業サービスに関する研究は対求職者サービスのそれと比較すると、相対的に手薄であったと言える。求職者向けのサービスに関しては、就職に向けての様々な情報を提供したり、適性検査や各種のキャリアガイダンスツールを開発したり、職業相談やキャリアコンサルティングを行う等、これまでに様々な研究が行われ、実践に貢献している。一方、対求人企業サービスに関しては、各種の助成金を支給したり、労働市場の情報を提供したりという取り組みはあるものの、体系的、継続的に研究や開発を行うことはこれまでなかった。

そこで本研究では、今後の体系的、継続的な研究の端緒となるよう、求人企業サービスに関して検討を行い、これまでの調査や研究を整理し、求人企業サービスの現状やニーズに関してヒアリング調査を実施し、必要な場合は新たな調査やデータ収集を行うこととした。

世間一般の大企業を中心としたイメージとは異なり、公共職業安定所を利用する中小企業では、現状においても公共職業安定所の役割が非常に大きく、また、高く評価されている。このように中小企業から期待されている公共職業安定所の現状を更に改善するためにも、本研究の役割は大きいといえる。

本研究の成果としては、求人企業と公共職業安定所の連携が強化されることにより求職者と求人企業の双方にとってより良い労働市場が形成されること、公共職業安定所を利用する企業が増加すること、企業側との事前の情報交換により公共職業安定所窓口が効率化し、窓口業務が高度化することが期待されること、等が挙げられ、これにより、公共職業安定所における求人求職機能の向上、未充足求人の解消、求人開拓等が進み、企業においても人材の確保、人材の定着に資することができると考えられる。

2. 研究の方針

本研究を進める方針としては、厚生労働省との打合せ、後段で要点を整理している研究開始当初の「求人企業サービス強化研究会」等での検討に基づき、以下のものとなっている。

求人企業サービスに関しては体系的、継続的な研究が行われてこなかったが、そのような状況でもこれまでの研究や調査等には、求人企業サービスに関係するものもあるはずである。関係するこれまでの研究や調査は可能な限り収集して整理し、利用できるものは活用する。すでに行われているものを改めて行うことはしない。

当機構においては、以前開発した「HRM(Human resource management)チェックリスト」¹を様々な企業で実施し、データが蓄積されている。HRM チェックリストは職場や仕事の状況等を調査し、企業への様々なフィードバックが行えるものであることから、求人企業サービスにも活用できるものである。この HRM チェックリストの実施や収集したデータを本研究でも活用する。

このように、これまでにある成果等は収集、整理し、活用するが、これまでに調査やデータの無いものは、新たに調査等を行い情報を収集する。

本研究の取りまとめとしては、公共職業安定所等における窓口での参考となる資料とするものであり、具体的なツールやシステムとはならないものであっても、参考資料として窓口等での業務が向上できるもの、窓口での様々な工夫の基礎となる資料となるものとする。研究成果としてまとめるものであり、そのまま使える形態でなくても、業務向上の基礎となるものとしてまとめることとする。

3. 求人企業サービスのステップと本研究

求人企業サービスは、求人の受理、求人の充足と人材の紹介、求人の開拓、日頃からの事業所との関係強化のステップがある。このステップと本研究の各要素の関係を整理したものが図表 1-1 である。

このステップの中で、求人の受理に関しては、これまでも的確で充実した「仕事の内容」の記述と、仕事や会社の魅力をアピールすることが必要とされてきた。では、そもそも求職者は求人情報のどこをどのように見ているのであろうか。この点に関しては、求人情報の閲覧行動に関する事例的研究（第 3 章）として、少人数ではあるが、具体的な求人情報のどの部分を求職者が注目し、どのような要素によって求人への応募に前向きになるか、逆に応募

¹ 「HRM(Human resource management)チェックリスト」とは企業や組織の診断と活性化のために開発された人事労務管理等のチェックリストであり、職場や仕事の状況、職務満足、ジョブインボルブメント、組織コミットメント、ストレス反応、多次元企業魅力度、他、14 分野のチェックリストから構成されている（調査研究報告書 No.161「組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発—HRM チェックリストの開発と利用・活用—」日本労働研究機構 2003）。

に躊躇するかを見ている。また、仕事や職場をアピールする際に参考となるよう、第2章において仕事や職場の選択場面で、どのような点を重視しているかを調査している。

求人充足／人材紹介のステップでは、求職者側と求人企業側双方の情報を可能な限り収集し、その情報の上に適切な人材、適切な求人を紹介する必要がある。この情報収集に関しては、今日、インターネットの情報が広く活用できると考えられるが、この点に関して第7章で現状を整理し検討している。求人に関して情報を収集できれば、その成果を求人票における「仕事の内容」に生かすことができる。例えば企業が書いてきた仕事の内容に、耳慣れない装置や器具、材料や処理方法があった場合、ネット等から情報収集し、「この部分を一般の人が分かりやすく書くとこのような表現でよいでしょうか」と提案し、分かりやすく充実した「仕事の内容」とすることができる。

求人開拓に関しては、どのようなときに求人が出てくるのか把握しておくことが重要である。求人が出てきそうな事業所にタイミング良く働きかけ、求人を獲得できるかもしれない。そこで第4章において、求人が出てくる要因や背景をこれまでの研究や調査から整理している。また、求人開拓の訪問はどのように行えばよいのであろうか。求人開拓は日頃から行われているが、この行動を客観的に研究した例はない。このため第5章において、求人開拓に近い要素があると考えられ、研究が蓄積されている営業活動に関して、これまでの研究等を整理し、求人開拓に生かせるものがないか検討している。また、このような検討に基づき、求人が出てくるかチェックする「雇用開発チェックリスト」と、求人開拓における訪問の際チェックする「求人開拓チェックリスト」を作成している。

日頃からの事業所との連携強化のためには、助成金の支給や新制度の案内だけでなく、事業所に役立つ情報を提供することも必要である。このような観点から **HRM** チェックリストを実施することは、企業経営の参考となる情報を提供できることになるが、併せて、**HRM** チェックリストとして蓄積されてきたデータを分析することによって、企業に興味を持ってもらえるような情報を提供することもでき、それを第6章で紹介している。

図表 1-1 求人企業サービスと必要事項

ステップ	必要事項	本研究との関係
求人受理	○的確で充実した「仕事の内容」の記述が必要 ○仕事や会社の魅力をアピールすることが必要	求人情報閲覧行動 仕事魅力 Web 調査 ↓ 仕事魅力チェックリスト
求人充足／人材紹介	○求職者、求人企業双方の情報を可能な限り収集することが必要。	ネット等も活用した 多面的な情報収集
求人開拓	○どのようなときに求人が出てくるのか。 ○求人開拓の訪問はどのように行えばよいのか。	雇用開発チェックリスト 求人開拓チェックリスト
日頃からの事業所との関係強化	○助成金や新制度の案内だけでなく、事業所に役立つ情報を提供することが必要。	HRM チェックリストの実施 また、データの収集と分析

本資料シリーズの構成を求人企業サービスの各ステップと対応させて整理すると図表 1-2 となる。この中で () 内の数字は本資料シリーズにおける章の番号となっている。

図表 1-2 求人企業サービスと本資料シリーズの構成

	求人企業サービス	本研究での内容 (2)～(7) は本冊子の章対応
1	求人受理	仕事や会社の魅力(2)、求人情報閲覧行動(3)、「仕事の内容」記述の充実(7)
2	求人充足、人材紹介	課業情報を活用した求職者のアピールポイントの検討や確認(7)、ネット等の情報を活用(7)
3	求人開拓	雇用や求人に関する理論や調査に関する研究(4)、営業活動と求人開拓のチェックリスト(5)
4	日頃からの事業所との関係強化	求人企業への様々な情報提供：職場でのストレスとコミットメント(6)、その他関連情報(資料)

4. 研究会とヒアリング調査

(1) 研究会「求人企業サービス強化研究会」(平成 19 年度)

求人企業サービス強化研究会(以下「研究会」)では(以下に委員を示す、役職等は研究会実施時点)、公共職業安定所の求人企業サービス、求人企業のニーズ等を中心に、現状や今後の開発の方向性等について様々な検討がなされた。主な内容について、以下に記述していく。

〈外部委員〉北浦 正行	社会経済生産性本部事務局次長
山田 純司	株式会社 CSP リノベーション代表取締役
上市 貞満	厚生労働省職業安定局首席職業指導官
鈴木 徹	厚生労働省職業安定局次席職業指導官
近藤 麻生子	厚生労働省職業安定局中央職業指導官
清原 忠夫	厚生労働省職業安定局中央職業指導官
津田 武彦	厚生労働省職業安定局中央職業指導官

〈内部委員〉

特任教授 吉田修、統括研究員 松本純平、副統括研究員 石井徹、主任研究員 松本真作、主任研究員 横田裕子、副主任研究員 榎野 潤、研究員 久保村達也、研究員 深町珠由、研究員 岩脇千裕

（方向性等について）

○高い専門性を身に付けることのできるツール

少子高齢化が進んでいる中で、求人者側からの公共職業安定所への要請や期待が高まっている。公共職業安定所の需給調整機能を強化し、求人者の満足度を高める、今までしていなかったようなサービスを様々考えていきたい。

求人者サービスに関しては基本的なマニュアルやツール等は用意してきたが、より高い専門性を身に付けることのできるようなツールがあればと考えている。

○公共職業安定所の求人充足サービスの拡充・強化について

現在、厚生労働省は、求人者サービスの充実・強化を労働局、公共職業安定所に指示している。

求人充足がスムーズにいくように担当者制の導入等も一部で進んでいる。

事業所訪問では、単に求人を取るだけではなく、求人者のニーズを把握し、紹介に必要な情報を求職者に提供できるよう、様々な情報を収集するようにしている。デジタルカメラ等も活用し求職者に（事業所や職場の写真を）提供できればと考えている。公共職業安定所はこうしたことにも取り組み始めている。

○「ひとの問題」について

システムができればそれで終わりではなく、そのツールを「ひと」が使いこなして、公共職業安定所機能を強化していく視点が必要である。

システムとそれを使いこなす「ひと」を入れた大きなシステムで、公共職業安定所の強化を考えていくことが必要である。

また、担当者制の「担当」というよりは「専門官」が望ましい。コンサルタントが公共職業安定所の中にいるという姿が望ましい。地域の求人・求職の実情に精通し、人材戦略のアドバイスができるような「専門官」が望まれる。

○システムティックな情報提供について

管内事情をシステムティックに調べ提供できることが必要である。どういう調査項目が必要かを検討しておくことが必要である。

管内の求人者、求職者のニーズに精通していること。「相場観」に精通すること。

マッチングの前提となるこのような条件をシステムティックに調べ、データベース的なものから提供していくことが必要である。

（これまでの調査や経験から）

○これまでの公共職業安定所の求人企業サービスについて

公共職業安定所の求人企業サービスが不明確であった。サービスメニューをはっきりさせることが課題である。

東京局では 2005 年からカテゴリー別求人を開始したが、当時は例外的だった。

求人情報がマッチングの入り口であり、求人情報の質、正確さ、詳細さ、分かりやすさの重要性が再認識されつつある。

○総合的雇用情報システムについて

総合的雇用情報システムは平成 15 年に更改されたがその時から「レガシーシステム」だった。職員に 1 人 1 台用意されておらずサービス提供を十分に行うには不足していた。職業分類コードも時代にマッチしていなかった。

○公共職業安定所の業務について

求人部門と求職部門のかかわりが重要である。

公共職業安定所では求人受理後、未充足求人のフォローをしているが、まだ不十分かもしれない。

○公共職業安定所職員のキャリアパスについて

人材育成については、労働大学校での中央研修、地方研修等で体系化が図られているが、求職者サービスが多く、求人者サービスの観点が弱い。

公共職業安定所職員の使命感は強い。風土はネガティブには考えていないが、システムや運営の問題があり顧客満足をもっと求める余地がある。

○公共職業安定所の立場について

公共職業安定所はサービス提供機関なのか、本省の方針を貫徹するための下部機関なのか、現場の人も悩んでいる。公共職業安定所は業態からするとチェーンストア。しかし、地域間での差が見られることも確か。

（現状と今後の検討にあたって）

○現在、公共職業安定所が提供している情報について

どこの公共職業安定所でも職種別・産業別の賃金の情報は総合的雇用情報システムや雇用保険トータルシステムから作り出すことができ、「中途採用者賃金情報」という形で管内の賃金情報、上限や下限の情報を今でも提供しているのだが、それがうまく活用されていないようなので、上手な提供方法を考える余地がある。

○「求人者サービス」と「求人者指導」について

公共職業安定所では「求人者指導」という形で、法令違反があってはいけないので、その

チェックをする必要がある。例えば 2007 年 10 月 1 日からは年齢制限撤廃の法律が施行されているのだが、企業からみると若い人が欲しいという場合もあり、「求人者サービス」と「求人者指導」との間で難しい面がある。

○開発候補のツールについて

開発候補の中に法令チェックがあるが、求人受付の時には法令（労働時間のチェック、社会保険のチェック）など様々なチェックをしていて時間をとられてしまい、なかなかアドバイスまでいかない面がある。データを入れれば労働基準法に合致しているのかどうか等がすぐにわかるようなツールがあればと思う。

○ツールへの期待について

求人者サービスは以前からのテーマであったが、なかなか充実できなかった。公共職業安定所はこれまで求職者サービスに重点を置いていたのだが、今回は求人者向けにツールを開発するという方向であり、公共職業安定所から期待が寄せられている。

（求人企業サービス強化研究会の検討結果ポイント）

今後、公共職業安定所の求人企業サービスを強化するためのシステムやツール、資料やマニュアル等の研究開発を行うにあたって、検討結果を以下のポイントにまとめた。

- 厚労省としては、これまで求職者サービスに比べて手薄であった求人者サービスを充実強化していく。
- 公共職業安定所の求人企業サービスを強化するツールを開発する。公共職業安定所としてどこまでするか、どこがコアとなるかを検討し、それに合わせたツール開発を行う。
- 開発するツールが良いものであれば官民間問わず使っても良い。
- 開発したツールを職員が十分に使いこなせるようにし、全体として公共職業安定所のサービスを強化できるようにする。
- 地域や管内の情報をシステムティックに収集し、データベース的なもので整理し、それを提供していくようなシステムも考えられる。日常業務のなかで負荷なく情報収集ができる、あるいは、すでにある情報を使いやすく整理し、情報提供できるシステム。

（２）ヒアリング調査

公共職業安定所求人担当等職員、求人企業人事担当者、関係団体等に対するヒアリング（2007.12～2008.2）。公共職業安定所 16 箇所、ヒアリング職員各 2 名、全体で 32 名。求人事業所 16 社。公共職業安定所、事業所でのヒアリングはそれぞれ 2 時間程度。

（主な結果、主要な発言等）

それぞれのヒアリングから、下記の点が指摘された。

- 窓口では「求人指導」（求人票問題点の指摘、書き方の指導）が行われている（職員）。
- 公共職業安定所は公平性、中立性を求められる。これはサービスの面では制約にもなるが、それを逆に生かす必要がある（職員）。
- なかなか埋まらない求人がある（職員）。
- 求人を増やすために事業所訪問を実施すべき（職員）。
- 窓口で簡易に使えるものにして欲しい。数分で実施できる A4 一枚の裏表、等（職員）。
- 求人に対して応募者が集まらない（企業）
- せっかく採用しても早期に離職する者がいる（企業）。
- 求職者の質を向上して欲しい（企業）。
- 法令や制度の変化が激しい。最新の情報を公的機関から直接、網羅的に提供してほしい（関係団体）。

第2章 仕事や会社の魅力に関する調査と整理

1. 問題

以前から中小企業では求人を出してもなかなか人が取れないということがあったが、雇用情勢の厳しい今日においても、公共職業安定所の求人には応募が集まらないものがかなり見られる。

それでは、求職者は求人情報のどこを見て、どのような点を重視し、応募等を考えているのであろうか。ここでは仕事や会社の魅力について考えるために、仕事や会社の様々な情報において、求職者がどのような点を重視するかを調査している。

2. これまでの研究や調査

求職者が仕事において何に魅力を感じ何を重視するかに関して、参考となる考え方にマズロー (Maslow, A. 1943) の欲求階層説がある。マズローは人間の欲求を生理的 (physiological) 欲求、安全 (safety) の欲求、愛 (love) の欲求、自尊 (esteem) の欲求、自己実現 (self-actualization) の欲求に分類し、生理的欲求が満たされると、安全の欲求が顕在化し、これが満たされると次のものが顕在化するという具合に階層性があるとした。全体としては社会が豊かになるなか、低次の欲求への関心が薄れ、「自己実現」が重視されるようになっていくとされる。しかしながら、彼の理論を実際のデータで検証しようとする中々難しいとされてきた。そうした中、アルダファ (Alderfer, C. 1969) はマズローの考え方を修正、発展させ、欲求は生存 (existence)、関係 (relatedness)、成長 (growth) の三つがコア (核) であるとした。生存とは文字通り生存の欲求であるが、給与、雇用の保障、安全な職場環境等が含まれる。関係とは同僚、友人、家族との人間関係の欲求である。成長とはマズローの自己実現と似ているが、自らの能力を伸ばしたいという欲求である。彼の理論は **existence, relatedness, growth** の頭文字をとって **ERG** 理論と呼ばれている。そして生存→関係→成長という具合に低次の欲求から高次の欲求へとしている点ではマズローの考え方と同じであるが、それぞれの欲求は同時に平行して存在するとされた。**ERG** 理論は理解しやすく、経営等の現場でも広く適用されており、しかもこの理論は、その後、実際のデータで支持する研究が多い。

そこで本研究ではこの **ERG** 理論を一つの枠組みとして、調査項目等の選定を行った。

また、日本労働研究機構(2003)の第Ⅲ部第3章多次元企業魅力度尺度では、企業の魅力に関して作成した189項目を用いて、大学生を対象に調査を行い「経営と事業内容に対する魅力」として9因子、「組織と雇用管理に対する魅力」として9因子を見出している。

「経営と事業内容に対する魅力」の9因子は以下の通り。

- 第1因子「若者の価値との合致」：若者との接触、価値観との一致、ファッションや流行への関与などの項目に高い負荷量。
- 第2因子「企業業績の優秀性」：優秀な人材や技術、事業の競争的優位、事業の規模や先端性などの項目に高い負荷量。
- 第3因子「事業内容の独創性」：商品やサービスのユニークさ、面白さ、新しさ、創造性などの項目に高い負荷量。
- 第4因子「事業展開の国際性」：国際的な事業、海外勤務の可能性、国際的な人材と文化の交流などの項目に高い負荷量。
- 第5因子「社会と環境への配慮」：福祉活動への援助、環境や健康への配慮、社会的なルールの遵守などの項目に高い負荷量。
- 第6因子「将来性と市場即応」：企業の将来性、発展や成長の可能性、時代の流れや社会変化への対応能力などの項目に高い負荷量。
- 第7因子「知名度と競争優位」：社会で一流の大企業として評価されていること、業界内で優位な地位にあることなどを表す項目に高い負荷量。
- 第8因子「経営の安定性」：時代や景気変動に影響されない業績や経営の安定性を表す項目に高い負荷量。
- 第9因子「顧客利益の重視」：顧客の利益や満足の重視、日常生活への関わりなどの項目に高い負荷量。

「組織と雇用管理に対する魅力」の9因子は以下の通り。

- 第1因子「能力主義の管理」：年齢や学歴にかかわらず、能力、努力、業績によって、地位や給与などの処遇が決まることを表す項目に高い負荷量。
- 第2因子「コミュニケーションの開放性」：組織内での自由な発言、対等で緊密なコミュニケーションを表す項目に高い負荷量。
- 第3因子「勤務時間の安定性」：規則的な勤務時間、休日が確実にとれること、私生活の重視などの項目に高い負荷量。
- 第4因子「人的資源の重視」：社員の希望や就職志望者に対する配慮などの項目に高い負荷量。
- 第5因子「組織のチームワーク」：社員の一体感、チームワーク、仕事への意欲などの項目に高い負荷量。
- 第6因子「女性就業者への支援」：女性と男性の職務や昇進の平等性、結婚や育児への配慮などの項目に高い負荷量。

- 第 7 因子「キャリア開発への支援」：技能や資格取得への援助、教育プログラムの充実、キャリア開発への配慮などの項目に高い負荷量。
- 第 8 因子「終身雇用と年功制」：年齢に従った昇進、昇給と終身雇用の保障に関する項目に高い負荷量。
- 第 9 因子「組織の若さ」：年齢構成の若さ、若年社員の活用などの項目に高い負荷量。

3. 仕事の魅力に関する Web 調査の実施

以上より、ここでは仕事や職場の選択において何が重視されているか、多数の項目を用意し、その調査結果に基づき、仕事の魅力、ここでは何を重視するかを整理することとした。

まず、仕事や職場の選択で重視される内容の項目を ERG 理論や日本労働研究機構（2003）の多次元企業魅力度を参考に収集し、類似性の高い項目を削除する等整理し 60 項目を作成した。

この 60 項目により、男女年代を均等に Web モニター 500 名から回答を収集した。以下に Web での調査票画面を示している。ここでは Web 調査の最初の部分であるが、これに 60 項目や属性が続いている。

調査の開始は 2010 年 8 月 25 日 11:40 であり、終了は 2010 年 8 月 26 日 23:00 である。終了時間は、目標とする 500 名が性別年齢均等に収集完了した時刻である。調査開始から終了までの間で段階的に調査依頼メールを送信しており、配信数は終了までに 6,460 件であった。

Q1 あなたが今後、仕事や職場を選ぶとしたら、下記の仕事や職場の要素をどの程度重視しますか。
【必須】 下記のそれぞれに5段階で回答してください。
(矢印方向にそれぞれひとつだけ)

		重視しない	あまり重視しない	どちらともいえない わからない	少し重視する	重視する
1.高い技術力がある会社であること	⇒	☐	☐	☐	☐	☐
2.自分で創意工夫できる仕事	⇒	☐	☐	☐	☐	☐
3.年休が取りやすいこと	⇒	☐	☐	☐	☐	☐
4.各人が年齢にふさわしい仕事をできること	⇒	☐	☐	☐	☐	☐
5.土日の休日が取れること	⇒	☐	☐	☐	☐	☐
6.女性が働きやすいこと	⇒	☐	☐	☐	☐	☐
7.周りにちょっと自慢のできる仕事	⇒	☐	☐	☐	☐	☐
8.興味・関心がもてる仕事	⇒	☐	☐	☐	☐	☐
9.お互いに助け合う雰囲気のある職場	⇒	☐	☐	☐	☐	☐
10.外資系の会社であること	⇒	☐	☐	☐	☐	☐

(以下 60 項目まで続く)

Q3 あなたの最終学歴をお答えください。中退等を含み、以下の中で近いもの。
【必須】

- ☐ 1. 高校卒
- ☐ 2. 専門学校卒
- ☐ 3. 短大卒
- ☐ 4. 大学卒
- ☐ 5. 大学院卒

次へ

(以下属性を回答する画面が続く)

4. 仕事の魅力に関する Web 調査の結果

図表 2-1 から図表 2-8 に回答者の属性を示している。年齢性別は均等になるようデータを収集しておりそのような結果となっている(図表 2-1)。最終学歴では高卒 191 名 38.2%、次いで大卒 179 名 35.8%となっている(図表 2-2)。就労等の状況では従業員として就労している者が 224 名 44.8%、自営等で就労している者が 34 名 6.8%、合わせて 258 名 51.6%が就労者となり、その他は主婦や学生等となっている(図表 2-3)。就労している 258 名について就業形態をみると正社員が 177 名 68.6%と多い(図表 2-4)。現在の職業では事務職が 87 名 33.7%、次いで技術職が 59 名 22.9%となっている(図表 2-5)。現在の職位では一般が 159 名 61.6%と多くなっている(図表 2-6)。現在の年収では 300～599 万円が 101 名 39.1%、

300 万未満が 91 名 35.3%等が多い（図表 2-7）。勤めている会社の業種としては、製造業 57 名 22.1%、サービス業（対個人）47 名 18.2%、サービス業（対事業所）39 名 15.1%等が多い（図表 2-8）。

以上から性別年齢を均一に収集したデータではあるが、大きく何らかの偏りがあるものとはなっていない。

図表 2-1 回収データの性別年代別（上段度数／下段％）

	18-19 歳	20 代	30 代	40 代	50 代	60-65 歳	合計
男	41	42	42	42	42	41	250
	16.4	16.8	16.8	16.8	16.8	16.4	100.0
女	41	42	42	42	42	41	250
	16.4	16.8	16.8	16.8	16.8	16.4	100.0
全体	82	84	84	84	84	82	500
	16.4	16.8	16.8	16.8	16.8	16.4	100.0

図表 2-2 最終学歴

	度数	%
高校卒	191	38.2
専門学校卒	50	10.0
短大卒	58	11.6
大学卒	179	35.8
大学院卒	22	4.4
合計	500	100.0

図表 2-3 就労等の状況

	度数	%
就労（従業員等）	224	44.8
就労（自営等）	34	6.8
学生	92	18.4
主婦・主夫	94	18.8
無職（収入あり）	30	6.0
無職（収入なし）	26	5.2
合計	500	100.0

図表 2-4 就業形態(就労している 258 名)

	度数	%
正社員	177	68.6
パート・アルバイト	29	11.2
派遣	3	1.2
契約	12	4.7
嘱託	6	2.3
自営	29	11.2
その他	2	0.8
合計	258	100.0

図表 2-5 現在の職業(就労している 258 名)

	度数	%
事務職	87	33.7
技術職	59	22.9
専門職	37	14.3
営業・販売職	37	14.3
現業職	38	14.7
合計	258	100.0

図表 2-6 現在の職位(就労している 258 名)

	度数	%
一般	159	61.6
係長・主任相当	26	10.1
課長相当	26	10.1
部長・次長相当	15	5.8
役員・経営者等	32	12.4
合計	258	100.0

図表 2-7 現在の年収(就労している 258 名)

	度数	%
～299 万円	91	35.3
300～599 万円	101	39.1
600～999 万円	51	19.8
1,000～1,499 万円	9	3.5
1,500～1,999 万円	4	1.6
2,000 万円以上	2	0.8
合計	258	100.0

図表 2-8 会社の業種(就労している 258 名)

	度数	%
建設業	21	8.1
製造業	57	22.1
電気・ガス・熱供給・水道業	1	0.4
運輸・通信業	24	9.3
卸・小売	19	7.4
飲食業	4	1.6
金融・保険業	7	2.7
不動産業	7	2.7
サービス業(対事業所)	39	15.1
サービス業(対個人)	47	18.2
その他	32	12.4
合計	258	100.0

図表 2-9 は重要度の平均値の高いものから項目を示している。理解のある上司や経営者であること、興味・関心がもてる仕事、収入が安定している仕事、社会保険（健康、雇用等）に加入していること、解雇等がない／当面ないこと、お互いに助け合う雰囲気職場、雇用が安定している仕事、安全で衛生的な仕事、やりたいことができる仕事、色々な知識やスキルが得られる仕事、等が上位 10 位に来ている。

ERG の枠組みで考えると、理解のある上司や経営者であることは **R**、興味・関心がもてる仕事は **G**、収入が安定している仕事は **E**、社会保険（健康、雇用等）に加入していることは **E**、解雇等がない／当面ないことは **E**、お互いに助け合う雰囲気職場は **R**、雇用が安定している仕事は **E**、安全で衛生的な仕事は **E**、やりたいことができる仕事は **G**、色々な知識やスキルが得られる仕事は **G** となり、様々な要素になっているが **E** が上位 10 位中 5 個となり、多い。

一方、下位の 10 項目をみると (51 位から 60 位)、リーダーシップを発揮できる仕事は **R**、周囲で有名な企業であることは **R**、社長も「さん」づけのような上下関係のない職場は **R**、良く知られた製品やサービスの仕事は **R**、独身寮、社宅、等があることは **E**、将来的には独立することもできる仕事は **G**、会社に託児所があることは **E**、新しい社屋や最近リフォームした職場は **R**、海外に進出している会社であることは **R**、外資系の会社であることは **R**、等となり、こちらも様々なものとなるが **R** が 7 個と多い。

以上のように上位 10、下位 10 で考えると、重要度として上位に来るものは **E** が多く、下位にくるもの、すなわち重視されないものには **R** が多い傾向となっている。

図表 2-10 は重要度の偏差値のランキングである。平均値が大きくなると偏差値も大きくなる傾向はあるが、偏差値が大きいものは人によって回答が重視するであったり、重視しないであったり違いが大きいこと、偏差値が小さいものは多くの人が同じような回答をしていることを示している。

偏差値が小さいものとしては、理解のある上司や経営者であることは R、収入が安定している仕事は E、興味・関心がもてる仕事は G、お互いに助け合う雰囲気職場は R、やりたいことができる仕事は G、自律的に自分の判断で進められる仕事は G、雇用が安定している仕事は E、色々な知識やスキルが得られる仕事は G、少しずつ自分が成長できる仕事は G、組織、人員が縮小していないことは E となり、G が上位 10 位中 5 個となり、回答のバラツキが少ないことを示している。

逆に、偏差値が大きいものは、海外に進出している会社であることは R、自分で創意工夫できる仕事は G、残業があまりなく定時に帰れることは E、高い技術力がある会社であることは G、転勤がない／少ないことは E、会社の託児所があることは E、将来的には独立することもできる仕事は G、独身寮、社宅、等があることは E、女性が働きやすいことは E、土日の休日が取れることは E となり、E が下位 10 個中 6 個となっている。

このことから G は回答のバラツキが小さく多くの人が同じように回答しており（標準偏差が小さい）、E は回答のバラツキが大きく人によって「重視する」「重視しない」があると言える。

このように重視するもの、重視しないもの、回答のバラツキが小さいもの、回答のバラツキが大きいものを ERG で考えると、様々なものが上がっている。そこで、次に 60 項目全体を因子分析しどのような因子が大きいかをみた。図表 2-11 がその結果である（計算は SPSS Ver.18.0 による）。

因子の抽出は主因子法で行い、固有値が 1 以上の 12 因子に関して、プロマックス法で回転している（斜交回転）。回転前の 12 因子の説明率は 64.2%であった。

第 1 因子は、自分で創意工夫できる仕事、自律的に自分の判断で進められる仕事、自分の能力や個性が生かせる仕事、リーダーシップを発揮できる仕事、やりたいことができる仕事、次第に大きな責任のある仕事が任されること、色々とチャレンジできる仕事、高い技術力がある会社であること、等に負荷量が大きく ERG では G に含まれるが「創意・自律・個性」とした。第 2 因子は、残業があまりなく定時に帰れること、安全で衛生的な仕事、職場が家から近く通勤に便利なこと、転勤がない／少ないこと、解雇等がない／当面ないこと、すぐに採用されすぐに収入があること、等に負荷量が大きく ERG では E に含まれるが、「定時・安全・通勤」とした。第 3 因子は、新しい社屋や最近リフォームした職場、海外に進出している会社であること、周囲で有名な企業であること、新鋭設備が導入されていること、外資系の会社であること、会社の託児所があること、将来的には独立することもできる仕事、良く知られた製品やサービスの仕事、周りにちょっと自慢のできる仕事、等に負荷量が大きく、「社屋・海外・有名」とした。第 4 因子は、組織、人員が縮小していないこと、財務内容が良さそうな会社であること、売上が上昇していること、雇用が安定している仕事、銀行からの借入等が少ない会社であること、等の負荷量が大きく、「人員・財務・売上」とした。

第5因子は、社会に必要な製品やサービスの仕事、社会に貢献できる仕事、環境問題に貢献する仕事、等の負荷量が大きく、「社会・貢献」とした。第6因子は、お互いに助け合う雰囲気職場、興味・関心がもてる仕事、理解のある上司や経営者であること、等の負荷量が大きく、「職場・上司」とした。第7因子は、資格や免許の取得に繋がる仕事、色々な知識やスキルが得られる仕事、等の負荷量が大きく、「資格・知識」とした。第8因子は、女性が働きやすいこと、女性が多く活躍していること、等の負荷量が大きく、「女性・活躍」とした。第9因子は、年休が取りやすいこと、各人が年齢にふさわしい仕事をできること、土日の休日が取れること、第10因子は、社会保険（健康、雇用等）に加入していること、収入が安定している仕事、第11因子は、人間関係の良いアットホームな職場となっている。第9因子以降は、含まれる項目が少ないことから、ここでは第8因子までを以下、検討している。

図表 2-12 は第8因子までを性別に集計し平均値の差を見たものである。数値上は大きな差ではないが、創意・自律・個性の因子は男性が有意に高く、定時・安全・通勤の因子は女性が有意に高い。また、女性・活躍の因子も女性が有意に高い。他の因子に関しては有意差は認められなかった。

同様に年齢に関しても因子得点を集計し、平均の差の検討をしたところ、同じように数値上は大きな差ではないが、分散分析により年齢が有意な要因となるのは、創意・自律・個性、社屋・海外・有名、人員・財務・売上の三つであった（図表 2-13）。多重比較により年齢段階間で差のあるところを見ると、創意・自律・個性の因子は60歳代が20歳代に比べ有意に高く、社屋・海外・有名の因子が10歳代に比べ20歳代、30歳代、40歳代が低く、また同因子が60歳代に比べ30歳代・40歳代が有意に低かった。人員・財務・売上の因子では30歳代が40歳代と50歳代に比べて有意に低かった。有意ではあるものの僅かな差であるが、創意・自律・個性と社屋・海外・有名は若年と高齢者で高く、中年では低い、人員・財務・売上の因子も30歳代が低く、今現在現役の働き盛りである中年が低いという傾向となっている。

図表 2-9 重要度平均値ランキング(n=500)

順位	項目	ERG	平均値	標準偏差
1	理解のある上司や経営者であること	R	4.29	0.784
2	興味・関心がもてる仕事	G	4.27	0.818
3	収入が安定している仕事	E	4.21	0.793
4	社会保険(健康、雇用等)に加入していること	E	4.17	0.958
5	解雇等がない／当面ないこと	E	4.15	0.943
6	お互いに助け合う雰囲気職場	R	4.13	0.831
7	雇用が安定している仕事	E	4.00	0.849
8	安全で衛生的な仕事	E	3.98	0.903
9	やりたいことができる仕事	G	3.93	0.840
10	色々な知識やスキルが得られる仕事	G	3.88	0.849
11	職場が家から近く通勤に便利なこと	E	3.88	0.916
12	年休が取りやすいこと	E	3.86	0.974
13	土日の休日が取れること	E	3.85	1.138
14	人間関係の良いアットホームな職場	R	3.82	0.951
15	自分の能力や個性が生かせる仕事	G	3.81	0.922
16	転勤がない／少ないこと	E	3.76	1.086
17	少しずつ自分が成長できる仕事	G	3.75	0.871
18	女性が働きやすいこと	E	3.74	1.121
19	体への過度の負担がない仕事	E	3.70	0.909
20	すぐに採用されすぐに収入があること	E	3.67	0.932
21	自分で創意工夫できる仕事	G	3.66	1.059
22	各人が年齢にふさわしい仕事をできること	R	3.64	0.985
23	顧客や同僚から喜ばれる仕事	R	3.62	0.901
24	入ったときの教育訓練がしっかりしていること	G	3.61	0.894
25	財務内容が良さそうな会社であること	E	3.57	0.938
26	会社のマイナスイメージ等がないこと	R	3.51	0.901
27	自律的に自分の判断で進められる仕事	G	3.50	0.843
28	高い技術力がある会社であること	G	3.50	1.085
29	家族等の都合で早退等がしやすいこと	E	3.50	0.976
30	次第に大きな責任のある仕事が任されること	G	3.49	1.000
31	組織、人員が縮小していないこと	E	3.48	0.894
32	残業があまりなく定時に帰れること	E	3.48	1.060
33	様々な仕事を経験できること	G	3.45	0.915
34	同業他社と同等かそれ以上の給料	E	3.44	0.942
35	色々とチャレンジできる仕事	G	3.43	0.991
36	売上が上昇していること	E	3.42	0.921
37	資格や免許の取得に繋がる仕事	G	3.33	0.954
38	色々な人との出会いがある仕事	R	3.32	0.949
39	社会に貢献できる仕事	R	3.31	1.004
40	銀行からの借入等が少ない会社であること	E	3.26	0.961
41	社会に必要な製品やサービスの仕事	R	3.26	0.919
42	商品やサービスの市場シェアが高いこと	R	3.24	0.924
43	仕事に必要な様々な研修に参加できること	G	3.23	1.004
44	周りにちょっと自慢のできる仕事	R	3.21	0.976
45	若手や部下を育成する仕事	R	3.20	0.936
46	女性が多く活躍していること	E	3.15	0.970
47	環境問題に貢献する仕事	R	3.11	0.966
48	大変だけれども収入が高い仕事	G	3.01	0.959
49	自分の学歴を生かせる仕事	G	3.01	1.016
50	新鋭設備が導入されていること	G	2.98	0.932
51	リーダーシップを発揮できる仕事	R	2.97	0.971
52	周囲で有名な企業であること	R	2.93	0.965
53	社長も「さん」づけのような上下関係のない職場	R	2.92	1.009
54	良く知られた製品やサービスの仕事	R	2.87	0.932
55	独身寮、社宅、等があること	E	2.63	1.093
56	将来的には独立することもできる仕事	G	2.61	1.092
57	会社の託児所があること	E	2.50	1.088
58	新しい社屋や最近リフォームした職場	R	2.48	0.925
59	海外に進出している会社であること	R	2.43	1.041
60	外資系の会社であること	R	2.04	0.944

注) ERG はアルダファ (Alderfer, C. 1969) の生存 (Existence), 関係 (Relatedness), 成長 (Growth) を示す。

図表 2-10 重要度標準偏差値ランキング (n=500)

順位	項目	ERG	平均値	標準偏差
1	理解のある上司や経営者であること	R	4.29	0.784
2	収入が安定している仕事	E	4.21	0.793
3	興味・関心をもてる仕事	G	4.27	0.818
4	お互いに助け合う雰囲気の職場	R	4.13	0.831
5	やりたいことができる仕事	G	3.93	0.840
6	自律的に自分の判断で進められる仕事	G	3.50	0.843
7	雇用が安定している仕事	E	4.00	0.849
8	色々な知識やスキルが得られる仕事	G	3.88	0.849
9	少しずつ自分が成長できる仕事	G	3.75	0.871
10	組織、人員が縮小していないこと	E	3.48	0.894
11	入ったときの教育訓練がしっかりしていること	G	3.61	0.894
12	会社のマイナスイメージ等がないこと	R	3.51	0.901
13	顧客や同僚から喜ばれる仕事	R	3.62	0.901
14	安全で衛生的な仕事	E	3.98	0.903
15	体への過度の負担がない仕事	E	3.70	0.909
16	様々な仕事を経験できること	G	3.45	0.915
17	職場が家から近く通勤に便利なこと	E	3.88	0.916
18	社会に必要な製品やサービスの仕事	R	3.26	0.919
19	売上が上昇していること	E	3.42	0.921
20	自分の能力や個性が生かせる仕事	G	3.81	0.922
21	商品やサービスの市場シェアが高いこと	R	3.24	0.924
22	新しい社屋や最近リフォームした職場	R	2.48	0.925
23	すぐに採用されすぐに収入があること	E	3.67	0.932
24	新鋭設備が導入されていること	G	2.98	0.932
25	良く知られた製品やサービスの仕事	R	2.87	0.932
26	若手や部下を育成する仕事	R	3.20	0.936
27	財務内容が良さそうな会社であること	E	3.57	0.938
28	同業他社と同等かそれ以上の給料	E	3.44	0.942
29	解雇等がない／当面ないこと	E	4.15	0.943
30	外資系の会社であること	R	2.04	0.944
31	色々な人との出会いがある仕事	R	3.32	0.949
32	人間関係の良いアットホームな職場	R	3.82	0.951
33	資格や免許の取得に繋がる仕事	G	3.33	0.954
34	社会保険(健康、雇用等)に加入していること	E	4.17	0.958
35	大変だけれども収入が高い仕事	G	3.01	0.959
36	銀行からの借入等が少ない会社であること	E	3.26	0.961
37	周囲で有名な企業であること	R	2.93	0.965
38	環境問題に貢献する仕事	R	3.11	0.966
39	女性が多く活躍していること	E	3.15	0.970
40	リーダーシップを発揮できる仕事	R	2.97	0.971
41	年休が取りやすいこと	E	3.86	0.974
42	家族等の都合で早退等がしやすいこと	E	3.50	0.976
43	周りにちょっと自慢のできる仕事	R	3.21	0.976
44	各人が年齢にふさわしい仕事をできること	R	3.64	0.985
45	色々とチャレンジできる仕事	G	3.43	0.991
46	次第に大きな責任のある仕事が任されること	G	3.49	1.000
47	社会に貢献できる仕事	R	3.31	1.004
48	仕事に必要な様々な研修に参加できること	G	3.23	1.004
49	社長も「さん」づけのような上下関係のない職場	R	2.92	1.009
50	自分の学歴を生かせる仕事	G	3.01	1.016
51	海外に進出している会社であること	R	2.43	1.041
52	自分で創意工夫できる仕事	G	3.66	1.059
53	残業があまりなく定時に帰れること	E	3.48	1.060
54	高い技術力がある会社であること	G	3.50	1.085
55	転勤がない／少ないこと	E	3.76	1.086
56	会社の託児所があること	E	2.50	1.088
57	将来的には独立することもできる仕事	G	2.61	1.092
58	独身寮、社宅、等があること	E	2.63	1.093
59	女性が働きやすいこと	E	3.74	1.121
60	土日の休日が取れること	E	3.85	1.138

注) ERG はアルダファ (Alderfer, C. 1969) の生存 (Existence)、関係 (Relatedness)、成長 (Growth) を示す。

図表 2-11 因子分析の結果(n=500)

項目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
自分で創意工夫できる仕事	.864	-.028	.033	.052	-.093	.144	-.125	-.021	.225	-.068	-.379	-.058
自律的に自分の判断で進められる仕事	.800	.108	-.229	-.067	.188	-.193	.023	.014	.089	-.089	.074	-.068
自分の能力や個性が生かせる仕事	.782	-.001	-.010	-.040	-.063	.178	-.122	.075	-.096	-.072	.144	-.020
リーダーシップを発揮できる仕事	.675	-.039	.086	.089	.020	-.279	.077	-.117	.128	.062	-.101	-.089
やりたいことができる仕事	.672	.132	-.017	-.250	-.067	.173	-.004	.087	.031	-.095	.255	.133
次第に大きな責任のある仕事が任されること	.611	-.084	-.002	.195	.010	-.009	.146	-.014	-.026	.069	-.267	.050
色々とチャレンジできる仕事	.594	-.094	.056	.104	.036	.023	.165	-.068	.004	-.095	.092	-.075
高い技術力がある会社であること	.532	-.070	.151	.078	.026	.146	-.043	-.092	.134	.084	-.366	.018
様々な仕事を経験できること	.495	.106	.033	-.204	.096	-.002	.486	-.023	-.055	-.072	-.014	.079
色々な人との出会いがある仕事	.473	.047	-.068	-.054	.165	-.065	.431	.161	-.065	-.022	-.089	.012
若手や部下を育成する仕事	.402	.069	.242	-.039	.063	-.107	.149	.001	.012	.096	-.054	-.009
顧客や同僚から喜ばれる仕事	.366	-.001	-.159	.267	.315	.096	-.066	-.002	-.041	-.065	.133	.052
自分の学歴を生かせる仕事	.362	-.079	.174	.033	.112	-.104	-.149	.216	.020	.063	.065	.121
仕事に必要な様々な研修に参加できること	.301	-.228	.099	.137	.034	-.055	.219	-.011	.111	.211	.049	-.117
残業があまりなく定時に帰れること	-.132	.681	.195	-.047	.076	-.076	-.036	.045	.165	-.161	.042	-.058
安全で衛生的な仕事	.046	.666	.078	-.036	.061	.093	.035	.039	-.025	.063	-.081	-.058
職場が家から近く通勤に便利なこと	.055	.639	-.024	-.129	-.127	-.013	.178	.073	.074	-.042	.160	.029
転勤がない／少ないこと	.035	.619	-.080	.166	-.092	-.010	-.040	.088	-.007	-.086	.016	-.037
解雇等がない／当面ないこと	-.097	.555	-.097	.318	-.011	.050	.056	.050	-.011	.135	-.158	-.007
すぐに採用されずに収入があること	.154	.540	.028	.206	-.147	-.075	.145	-.071	-.018	-.074	-.051	.130
体への過度の負担がない仕事	-.066	.449	-.024	.133	.243	.059	-.115	.013	.143	.059	.012	-.086
家族等の都合で早退等がしやすいこと	-.167	.401	.096	-.168	.064	-.004	.220	.063	.242	.026	.229	.058
会社のマイナスイメージ等がないこと	.223	.251	.028	.244	.023	-.073	-.082	.099	-.083	.120	.136	.006
新しい社屋や最近リフォームした職場	-.116	.251	.809	-.022	.040	-.007	-.062	-.025	-.038	-.213	.082	.141
海外に進出している会社であること	.044	-.128	.739	-.033	.143	.072	-.021	.059	.051	-.037	-.253	.207
周囲で有名な企業であること	-.108	-.027	.714	-.039	.012	.035	.022	-.044	.007	.176	.038	.559
新鋭設備が導入されていること	.158	.170	.710	.110	-.006	.100	-.048	-.121	-.150	-.057	-.045	.010
外資系の会社であること	-.099	-.035	.646	.042	.082	-.030	.007	.092	.037	-.214	-.223	.137
会社の託児所があること	-.125	-.029	.596	.002	-.073	.062	.114	.307	.022	.011	-.001	-.072
将来的には独立することもできる仕事	.256	-.072	.572	-.144	-.097	.047	.017	.206	-.032	.020	-.027	-.052
良く知られた製品やサービスの仕事	-.046	-.036	.543	.209	.117	-.067	-.044	-.092	-.112	.008	.258	.266
周りにちょっと自慢のできる仕事	.022	-.023	.525	.014	.034	.213	.015	.092	-.031	-.022	-.031	.479
独身寮、社宅、等があること	-.036	-.156	.496	.108	-.037	-.034	.157	-.092	.016	.117	.054	-.037
商品やサービスの市場シェアが高いこと	.085	.093	.395	.110	.063	-.068	.122	.021	-.035	.254	-.068	.164
社長も「さん」づけのような上下関係のない職場	.090	.088	.313	.125	.085	-.050	-.017	-.060	.087	-.170	.289	-.058
組織・人員が縮小していないこと	-.040	.021	.079	.844	-.055	.012	-.040	.065	-.006	-.023	-.010	-.115
財務内容が良さそうな会社であること	.042	-.002	.076	.831	.061	-.015	-.195	-.067	.013	.094	-.102	.035
売上が上昇していること	.089	.096	.107	.690	-.115	-.017	-.007	.128	-.076	.069	-.015	.003
雇用が安定している仕事	-.036	.186	-.225	.595	.044	.041	-.101	.107	.033	.215	.002	.075
銀行からの借入等が少ない会社であること	-.053	.248	.157	.563	.027	-.032	.078	.021	-.011	.003	-.278	-.106
同業他社と同等かそれ以上の給料	-.049	.109	.206	.465	-.169	.009	.039	-.149	.105	.064	.122	.185
大変だけれども収入が高い仕事	.262	-.260	.261	.355	-.180	-.058	-.017	.036	.168	-.091	.141	.274
少しずつ自分が成長できる仕事	.293	-.085	-.117	.303	.026	.243	.165	.078	-.058	.063	.122	-.102
社会に必要な製品やサービスの仕事	.196	-.023	.122	-.088	.684	.054	-.058	-.098	-.024	.020	.070	.015
社会に貢献できる仕事	.205	-.081	.088	-.069	.610	.156	.090	.046	.027	-.091	-.085	.062
環境問題に貢献する仕事	.060	.074	.261	.000	.558	.020	.006	-.046	.089	-.069	.020	-.037
入ったときの教育訓練がしっかりしていること	.029	-.083	-.014	.170	.284	.125	.123	.004	-.041	.258	.197	-.170
お互いに助け合う雰囲気職場	-.008	.074	.103	.045	.134	.685	-.059	.041	.004	.026	-.009	.149
興味・関心もてる仕事	.429	-.036	.013	-.067	.029	.550	-.167	.047	-.012	.112	-.033	.077
理解のある上司や経営者であること	.247	.381	-.022	.007	-.012	.433	.002	-.171	-.037	-.021	.033	-.029
資格や免許の取得に繋がる仕事	.086	.106	.078	-.075	-.037	-.141	.731	.050	-.049	.263	.020	-.018
色々な知識やスキルが得られる仕事	.348	.067	.042	-.099	-.034	.290	.441	-.126	-.078	.140	-.013	.076
女性が働きやすいこと	-.073	.236	.039	-.036	-.077	.137	.009	.660	.093	.121	-.043	.095
女性が多く活躍していること	.131	.106	.082	.230	-.011	-.124	.062	.552	-.100	-.047	.085	-.055
年休が取りやすいこと	.169	.423	-.027	-.121	-.088	.037	-.095	-.016	.567	.101	.060	-.141
各人が年齢にふさわしい仕事をできること	.282	.144	-.110	.155	.066	-.027	-.050	-.004	.499	-.083	-.092	.049
土日の休日が取れること	-.107	.294	.072	-.012	.084	-.025	-.047	.037	.469	.208	-.036	.042
社会保険(健康、雇用等)に加入していること	-.062	.020	-.134	.239	-.055	.058	.244	.046	.068	.627	-.116	.038
収入が安定している仕事	-.062	.237	-.218	.250	-.019	.187	.131	-.008	.175	.276	.056	.149
人間関係の良いアットホームな職場	-.122	.018	-.079	.359	.079	.339	.002	.038	.069	-.188	.410	-.054
因子間相関	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	-	.11	.49	.54	.50	.30	.38	.08	.17	.40	.43	-.02
2		-	.05	.39	.25	.38	.15	.24	.21	.27	.34	.13
3			-	.41	.45	-.05	.37	.14	.26	.27	.34	-.19
4				-	.52	.34	.48	.18	.33	.36	.48	.08
5					-	.22	.35	.29	.16	.26	.36	-.09
6						-	.36	.23	.22	.20	.28	-.17
7							-	.19	.32	-.01	.24	-.06
8								-	.14	.02	.27	-.13
9									-	.12	.17	-.03
10										-	.44	-.03
11											-	-.09
12												-

図表 2-12 仕事魅力因子の男女比較(n=500)

下位尺度	男性 (n=250)		女性 (n=250)		t 値
	合計値平均値	標準偏差	合計値平均値	標準偏差	
創意・自律・個性	11.3	2.27	10.6	2.33	3.31 **
定時・安全・通勤	10.6	2.26	12.1	2.13	-7.50 **
社屋・海外・有名	8.0	2.22	7.6	2.49	1.80
人員・財務・売上	10.4	2.34	10.5	2.45	-0.49
社会・貢献	6.6	1.66	6.5	1.80	0.85
職場・上司	8.3	1.50	8.5	1.34	-1.73
資格・知識	7.3	1.57	7.1	1.55	1.15
女性・活躍	6.0	1.60	7.8	1.54	-13.10 **

注)**は 1%水準で有意。

図表 2-13 仕事魅力因子の年齢段階別比較(n=500)

	18-19歳 (N=82)		20代 (N=84)		30代 (N=84)		40代 (N=84)	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
創意・自律・個性	10.8	2.54	10.4	2.37	10.6	2.46	11.3	2.17
定時・安全・通勤	11.0	2.60	11.3	2.47	11.4	2.22	11.4	2.29
社屋・海外・有名	8.8	2.29	7.7	2.44	7.0	2.05	7.2	2.54
人員・財務・売上	10.4	2.75	10.3	2.07	9.8	2.52	10.8	2.41
社会・貢献	6.6	1.88	6.3	1.82	6.3	1.93	6.6	1.49
職場・上司	8.3	1.60	8.3	1.60	8.5	1.38	8.7	1.24
資格・知識	7.2	1.68	7.4	1.72	7.1	1.83	7.4	1.41
女性・活躍	7.0	2.04	6.8	1.83	6.7	1.89	6.8	1.94

50代 (N=84)		60-65歳 (N=82)		F値		多重比較
平均値	標準偏差	平均値	標準偏差			
11.3	2.00	11.5	2.20	3.39	**	20代<60代
11.7	2.09	11.3	2.17	0.98		
8.0	2.02	8.4	2.38	7.43	**	10代>20代・30代・40代、30代・40代<60代
10.8	2.07	10.6	2.37	2.42	*	30代<40代・50代
6.9	1.31	6.8	1.84	1.80		
8.4	1.42	8.3	1.25	1.39		
7.2	1.36	7.0	1.30	0.93		
7.0	1.58	7.0	1.63	0.39		

5. 考察とチェックリスト試案

因子分析により 12 因子が抽出され、その中の大きな 8 因子に関して検討してきた。ERG 理論との関係で考えると、ERG の各要素が分解されて因子となっているといえる。第 1 因子の創意・自律・個性は G、第 2 因子の定時・安全・通勤は E、第 3 因子の社屋・海外・有名は R、第 4 因子の人員・財務・売上は E、第 5 因子の社会・貢献は R、第 6 因子の職場・上司は R、第 7 因子の資格・知識は G と考えることができる。第 8 因子の女性・活躍は ERG

には当てはめられない因子である。

日本労働研究機構(2003)の多次元企業魅力度の調査では、「経営と事業内容に対する魅力」の第 1 因子「若者の価値との合致」、第 2 因子「企業業績の優秀性」、第 3 因子は「事業内容の独創性」、第 4 因子「事業展開の国際性」、第 5 因子「社会と環境への配慮」、第 6 因子「将来性と市場即応」、第 7 因子「知名度と競争優位」、第 8 因子「経営の安定性」、第 9 因子「顧客利益の重視」の 9 因子が抽出され、「組織と雇用管理に対する魅力」では、第 1 因子「能力主義の管理」、第 2 因子「コミュニケーションの開放性」、第 3 因子「勤務時間の安定性」、第 4 因子「人的資源の重視」、第 5 因子「組織のチームワーク」、第 6 因子「女性就業者への支援」、第 7 因子「キャリア開発への支援」、第 8 因子「終身雇用と年功制」、第 9 因子「組織の若さ」の 9 因子が抽出されている。この中で「経営と事業内容に対する魅力」の第 2 因子「企業業績の優秀性」、第 4 因子「事業展開の国際性」、第 5 因子「社会と環境への配慮」、第 7 因子「知名度と競争優位」、第 8 因子「経営の安定性」、「組織と雇用管理に対する魅力」の第 3 因子「勤務時間の安定性」、第 5 因子「組織のチームワーク」、第 6 因子「女性就業者への支援」は類似の因子が今回の調査でも抽出されている。多次元企業魅力度での因子と今回の因子を比較すると、多次元企業魅力度の調査が大学生で行われていることから、就業経験のない大学生のイメージが「経営と事業内容に対する魅力」と「組織と雇用管理に対する魅力」の計 18 因子になっているといえる。

ここで因子となった仕事の進め方や社内の人間関係等々は、公共職業安定所における求人票からはわからない情報ではあるが、求職者がこのような情報を求めているのであれば、公共職業安定所で可能な限り把握し、窓口での職業紹介の際、口頭で伝えられると有効であるといえる。

今回の因子分析の結果から、仕事と職場の魅力に関するチェックリストを試案として作成している（章末「仕事魅力チェックリスト」）。このチェックリストによって、求人企業は自らの求人がアピールするかを確認することができ、改善すべき点を明らかにすることができる。また、自社の求人の意外な魅力を再確認することができるかもしれない。公共職業安定所で求人を受理する職員は、求人受理の時点で求人の魅力を確認し、求職者にアピールするようにもっと強調すべきところ、また、仕事内容や職場を部分的にでも見直した方が、人が集まることを指導することができる。このように「仕事魅力チェックリスト」は企業の人事担当者も公共職業安定所の職員も活用できるものである。

「仕事魅力チェックリスト」には自由記述欄が A から E の項目ごとに用意されている。チェックリストは求人を出す企業が自ら振り返るものであり、その振り返りの中で関連する内容を思い出せば、それをこの自由記述欄に書くことによって、自社の状況についての理解を深めたりアピールポイントを再発見できることもあろう。

仕事魅力は地域や産業によって違いがあることも考えられる。自由記述には、このような

地域や産業の違いによる、より具体的な仕事魅力が記述されることも考えられる。チェックリストとしては、このような自由記述を集積していくことにより、今後、チェックリスト自体を充実させていくことができる。集まった自由記述を整理しチェックリスト項目をより充実し的確なものとしていくことができる。チェックリストの文章も何年か経つと見直しが必要になるとも考えられる。この際にも蓄積された自由記述がよい参考資料となる。

A から E の項目ごとに自由記述欄を用意したが、この自由記述欄は以上のように、求人企業のためにも、今後のチェックリスト充実のためにも役立てることができる。

文 献

Alderfer, C.P. (1969) An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.

日本労働研究機構(2003) 『組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発－HRM チェックリストの開発と利用・活用－』 JIL 調査研究報告書 No.161

仕事魅力チェックリスト(試案)

仕事魅力チェックリスト：求職者が魅力を感じる求人かチェック						
＜A.創意・自律・個性＞		No	やや No	どちら ともい えない	やや Yes	Yes
1	自分で創意工夫できる仕事	1	2	3	4	5
2	自律的に自分の判断で進められる仕事	1	2	3	4	5
3	自分の能力や個性が生かせる仕事	1	2	3	4	5
このような点で関連する魅力、具体的な魅力等があれば書いてください。						
＜B.定時・安全・通勤＞		No	やや No	どちら ともい えない	やや Yes	Yes
4	残業があまりなく定時に帰れること	1	2	3	4	5
5	安全で衛生的な仕事	1	2	3	4	5
6	職場が家から近く通勤に便利なこと	1	2	3	4	5
このような点で関連する魅力、具体的な魅力等があれば書いてください。						
＜C.社屋・海外・有名＞		No	やや No	どちら ともい えない	やや Yes	Yes
7	新しい社屋や最近リフォームした職場	1	2	3	4	5
8	海外に進出している会社であること	1	2	3	4	5
9	周囲で有名な企業であること	1	2	3	4	5
このような点で関連する魅力、具体的な魅力等があれば書いてください。						
＜D.人員・財務・売上＞		No	やや No	どちら ともい えない	やや Yes	Yes
10	組織、人員が縮小していないこと	1	2	3	4	5
11	財務内容が良さそうな会社であること	1	2	3	4	5
12	売上が上昇していること	1	2	3	4	5
このような点で関連する魅力、具体的な魅力等があれば書いてください。						
(E.社会・貢献)		No	やや No	どちら ともい えない	やや Yes	Yes
13	社会に必要な製品やサービスの仕事	1	2	3	4	5
14	社会に貢献できる仕事	1	2	3	4	5
(F.職場・上司)						
15	お互いに助け合う雰囲気職場	1	2	3	4	5
16	理解のある上司や経営者であること	1	2	3	4	5
(G.資格・知識)						
17	資格や免許の取得に繋がる仕事	1	2	3	4	5
18	色々な知識やスキルが得られる仕事	1	2	3	4	5
(H.女性・活躍)						
19	女性が働きやすいこと	1	2	3	4	5
20	女性が多く活躍していること	1	2	3	4	5
E～H、その他の点で魅力となること、具体的な魅力等があれば書いてください。						

第3章 求人情報の閲覧行動に関する事例的研究

1. 問題

第2章において、個人が仕事や職場を選ぶ際、どのような点を重視するか、また、そのことからどのようなことが求人の魅力になるかを検討してきた。それでは、具体的な求人情報において、求職者はどこに注目するのであろうか。ここでは、ハローワークインターネットサービスで提供されている Web サイト上の求人情報のどこに注目し、それぞれの記述をどのように思うかを見ていくことにする。具体的には求人票には色々な部分・要素があるが、そのなかで個人はどこに注目するか、また、どのような点が応募への気持ちを前向きにさせ、どのような点が応募への気持ちを後ろ向きにさせ、応募を躊躇させるのかをみていく。

ここで検討するような具体的な求人情報の閲覧行動に関して、これまでに実施された研究等がないか調べたが、見いだせなかった。そこでここでは男性5名、女性5名という少数での調査であるが、可能な限り詳細に閲覧行動をデータ化し、以上の点を検討するとともに、男女や年齢で違いが見られるかをみることにした。

2. 調査の方法

ハローワークインターネットサービスの求人情報を、男性5名、女性5名に PC から閲覧してもらった。この男女それぞれ5名は年齢を考慮し、若い学生2名、正社員として現在勤務している者4名、派遣労働で働いている者3名、主婦1名とした。見つけようとした求人は、主婦はパート、それ以外の者は正社員である。図表 3-3 の上部にこの10名の性別、年齢と現在の就業状況、見つけようとした求人が正社員であったかパートであったかをそれぞれ示している。

10名には「何らかの事情で、自分が今、求職活動をするとしたら」ということを想定してもらい、自分の年齢、勤務したい場所、求める仕事等、現状に合わせて条件を設定してもらい、三つまでの具体的な求人を探してもらった。

ハローワークインターネットサービスの求人情報は自分が設定した条件によって、最初に一覧が表示され(図表 3-1)、その中の一つを選ぶと詳細な求人情報が表示される(図表 3-2)。10人には各自、自分の条件等を入力し、求人を検索してもらい、まず、求人情報一覧を見て、その中のどのような部分を見るか、この一覧からどのようなところに注目して、具体的な求人を選ぶかを尋ねた。そして次に一覧の中から3件まで求人を見てもらい、その詳細情報の中でどの部分を見るか、どのような点が応募に前向きになり、どのような点が応募に後ろ向きになるか、応募を躊躇させるか、等を尋ねていった。

求人を探す過程で画面のどの部分に注目するか、どの部分が応募に前向きになるか等、見て感じたことをその都度口頭で逐一報告してもらい、これを IC レコーダに記録し、後で文章化した。調査の説明から調査の終了までの時間は各人、おおよそ 30 分程度であった。

なお、ハローワークインターネットサービスの画面は 2010 年 9 月に情報内容は変わらないがデザイン等が変更されている。本調査はこのデザインが変更される前の 2010 年 7 月と 8 月に行っている。

図表 3-1 求人一覧の例

	NO	求人番号	職種	雇用形態／賃金(税込)	就業時間／休日／週休二日	産業	沿線／就業場所	受理日
NEW! ◎	1	○○○○○- ○○○○○○○○	システム開発〔東京都◇◇区〕	正社員／ 240,000 円 ～ 450,000 円	1)09:00～18:00 ／土日祝／毎週	サービス業（他に分類されないものうち他に分類されない事業サービス業）	東京都◇◇区	平成 ○ 年 ○ 月 ○ 日
NEW! ◎	2	○○○○○- ○○○○○○○○	システム開発〔東京都◇◇区〕	正社員／ 240,000 円 ～ 450,000 円	1)09:00～18:00 ／土日祝／毎週	サービス業（他に分類されないものうち他に分類されない事業サービス業）	東京都◇◇区	平成 ○ 年 ○ 月 ○ 日
NEW! ◎	3	○○○○○- ○○○○○○○○	システムエンジニア	正社員／ 239,000 円 ～ 290,000 円	1)09:00～18:00 ／土日祝他／毎週	情報通信業のうちソフトウェア業	東京都◇◇区	平成 ○ 年 ○ 月 ○ 日
NEW! ◎	4	○○○○○- ○○○○○○○○	営業（総物流）／東京都◇◇区	正社員／ 300,000 円 ～ 350,000 円	1)08:15～17:00 ／日祝他／その他	運輸業、郵便業のうち一般貨物自動車運送業	東京都◇◇区	平成 ○ 年 ○ 月 ○ 日
NEW! ◎	5	○○○○○- ○○○○○○○○	施行スタッフ	正社員／ 200,000 円 ～ 350,000 円	1)08:30～17:30 ／土日祝／毎週	サービス業（他に分類されないものうち建物サービス業）	東京都◇◇区	平成 ○ 年 ○ 月 ○ 日

(以下、続く)

図表 3-2 求人個票の例

求人番号	○○○○○-○○○○○○○
求人情報の種類	一般（フルタイム）
事業所名	株式会社 ハローワーク商事
所在地	〒999-9999 ○○県◇◇市△△区☆☆町一丁目 23-4 ハロービル 3 階
電話番号	
FAX 番号	
事業内容	和食中心のお惣菜を販売するデリカショップ「△△△」を関東地区の百貨店、ショッピングセンターに出店しています。（30 店舗）また、○○県☆☆市に食品加工工場があります。
職種	一般事務
雇用形態	正社員
産業	食料・飲料卸売業
就業形態	フルタイム
雇用期間	雇用期間の定めなし
年齢	59 歳以下
年齢制限の理由	定年年齢が 60 歳のため（省令 1 号）
▶年齢制限禁止について	
就業時間	(1)09:00～18:00
休憩時間	60 分
時間外賃金	あり 月平均 5 時間
▶賃金形態	月給 a 基本給（月額平均）又は時間額 170,000 円～210,000 円 b 定期的に支払われる手当 a+b

	188,000 円～240,000 円
休日	土 日 祝
週休二日	毎週
年間休日数	124 日
育児休業取得実績	あり
就業場所	事業所所在地に同じ 転勤の可能性 なし
沿線	
従業員数	企業全体:450 人 就業場所:50 人（うち女性:25 人、うちパート:3 人）
加入保険	雇用 労災 健康 厚生 厚生年金基金
定年制	あり 一律 60 歳
再雇用	あり 65 歳まで
入居可能住宅	
マイカー通勤	可
通勤手当	実費支給 上限あり 月額:35,000 円まで
採用人数	1 人
仕事の内容	総務課にて、給与、社会保険関係を中心とした事務を担当していただきます。 （主な担当業務） ・給与計算・勤怠管理・社会保険関係の書類作成・事務用品の管理・データ入力・来客対応 パソコンはワード、エクセルの他、専用ソフトを使用します。専用ソフトの使用方法は指導します。
学歴	不問
必要な経験等	不問 パソコン操作（ワード、エクセルを使って定型フォームへの記入ができること）
必要な免許・資格	普通自動車免許（ＡＴ限定可）
求人条件にかかる特記事項	・官庁等への書類提出などの手続のため、社用車（軽自動車ＡＴ）を使います。 ・パソコン操作は入力効率を重視します。面接時、入力テストを行います。（パソコン検定３級程度） ・夏季休暇は有給休暇を充てています。（３日間の計画的付与）
備考	総務課は課長含めて５人、様々な仕事を担当しています。課内だけでなく、本社及び各店舗とコミュニケーションをとりながらの仕事となります。
受理日	平成○年○月○日
有効期限日	平成○年○月○日
受理安定所	○○公共職業安定所

3. 調査の結果

IC レコーダに発言として記録した閲覧行動を、可能な限りそのままに文章化した。この文章化された発言から単語を抽出し、類似の単語はまとめる作業を行った。この単語を頻度順に、頻度の多いものから少ないものへとソートし整理した。

求人一覧（ハローワークインターネットサービスの中では求人情報一覧）と求人個票（同求人情報詳細）において、どのような点に注目するかをまとめたものが図表 3-3 である。求人情報詳細を見た結果、応募に前向きとなる点と躊躇する点を整理したものが図表 3-4 である。３件までの求人情報を見た結果、もっと知りたい点、もっと知りたい情報を尋ね、それをまとめたものが図表 3-5 である。

まず、図表 3-3 の求人の一覧と個票においてどのような点が注目されたかを示した。図表の中で男性は白丸、女性は灰色の丸としている。一覧においても個票においても、職種や仕事の内容に 10 人中 10 人が注目している。女性は男性に比べて、求人一覧において沿線・勤務地に注目しており、求人個票においては勤務時間、勤務時間帯に注目することが分かった。

図表 3-3 求人情報の閲覧(その1 注目する点)

情報閲覧者		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		性別	M	M	M	M	M	F	F	F	F
		年齢	27	41	42	47	55	25	28	33	39
		現在	学生	勤務	勤務	勤務	勤務	学生	派遣	派遣	派遣
		求職	正社員	正社員	正社員	正社員	正社員	正社員	正社員	正社員	パート
求人一覧 注目する項目		頻度									
職種		10	○	○	○	○	○	●	●	●	●
沿線・勤務地		4		○					●	●	●
賃金		3	○	○							●
産業		2		○		○					
勤務時間帯		1									●
休日		1	○								
求人個票 注目する項目		頻度									
仕事の内容		10	○	○	○	○	○	●	●	●	●
職種		10	○	○	○	○	○	●	●	●	●
勤務時間	勤務時間帯	5	○					●	●	●	●
経験		5	○	○	○				●	●	
通勤時間		4					○		●	●	●
休日		4	○					●	●	●	
賃金		4	○		○				●	●	
必要な資格		4	○	○	○				●		
学歴		3		○	○			●			
事業内容	事業所名等	3	○	○		○					
年齢		2	○								●
雇用期間		1									●
沿線		1	○								

注) ○は男性、●は女性。求人一覧と求人個票で、注目するとして言及されている単語の頻度の多いものから表示している。

次に図表 3-4 において、求人情報を見て応募に前向きになる要素と応募に躊躇する要素をみると、応募に前向きになる点として、仕事内容が自分の長所や経験を生かせることを 10 名中 10 名が挙げている。仕事内容に関して、興味・関心があることも 10 名中 7 名が挙げている。

応募に躊躇する要素としても、10 名中 8 名が、仕事の内容を挙げているが、これは個票で仕事内容を見て、このような仕事では自分ではできないとされたものである。実務経験も 10 名中 8 名が躊躇する要素としているが、これは実務経験が必要とあり、そのような経験がないため応募できないとされたものである。免許資格も 7 名が躊躇する要素としているが、これは必要な免許資格が求人個票にあり、その免許資格を持っていないために応募できないとされたものである。

図表 3-4 求人情報の閲覧(その2 前向きと躊躇)

情報閲覧者			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		性別	M	M	M	M	M	F	F	F	F	F
		年齢	27	41	42	47	55	25	28	33	39	56
		現在求職	学生	勤務	勤務	勤務	勤務	学生	派遣	派遣	派遣	主婦
			正社員	正社員	正社員	正社員	正社員	正社員	正社員	正社員	正社員	パート
応募に前向きになる要素		頻度										
仕事内容	長所・経験	10	○	○	○	○	○	●	●	●	●	●
仕事内容	興味・関心	7			○	○	○	●		●	●	●
賃金		4			○					●	●	●
未経験者歓迎	経験不問	2							●			●
女性が多い		1										●
雇用期間		1										●
応募を躊躇する要素		頻度										
仕事の内容		8	○	○		○	○	●	●	●	●	
実務経験		8	○	○	○	○	○	●		●	●	
免許資格		7	○	○	○		○	●		●	●	
長い通勤時間		4					○			●	●	●
長い勤務時間		3					○		●		●	
女性が少ない		2						●		●		
長い試用/見習い期間		2		○							●	
休日		2	○						●			
勤務時間帯		1										●
採用人数		1	○									

注) ○は男性、●は女性。応募に前向きになる要素と応募を躊躇する要素のそれぞれで、言及されている単語の頻度の多いものから表示している。

図表 3-5 に 3 件までの求人情報を見た後、もっと知りたいことと使ってみての改善点を整理している。注視され応募に前向きになる要素にも応募を躊躇する要素にもなった仕事内容は、10 名中 4 名がさらに具体的な仕事内容が知りたいとしている。その他では、職場の人間関係、職場環境、事業所の詳細を 3 名が挙げている。職場の人間関係と職場環境を挙げた 3 名はすべて女性である。

改善点としては「わかりやすさ」を 10 名中 9 名があげている。検索機能を改善して欲しいも 6 名と多い。インターネットでの情報検索が一般化し、日常から多くのサイトを見る中、使いやすさがより求められるようになっていっているであろう。

図表 3-5 求人情報の閲覧(その3 もっと知りたい点等)

情報閲覧者		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	性別	M	M	M	M	M	F	F	F	F	F
	年齢	27	41	42	47	55	25	28	33	39	56
	現在	学生	勤務	勤務	勤務	勤務	学生	派遣	派遣	派遣	主婦
	求職	正社員	正社員	正社員	正社員	正社員	正社員	正社員	正社員	正社員	パート
もっと知りたいこと		頻度									
	具体的な仕事内容	4		○		○			●	●	
	職場の人間関係	3					●		●	●	
	職場環境	3					●	●	●		
	事業所の詳細	3	○							●	●
	駅からの距離	2							●		●
	残業時間の実態	1								●	
	教育訓練	1					●				
	詳細な労働条件	1		○							
	勤務日	1									●
使ってみて改善点		頻度									
	わかりやすさ	9	○	○	○	○	●	●	●	●	●
	検索機能	6		○	○	○		●	●		
	職場の写真	3	○					●		●	
	項目の取捨選択	2		○							●
	職種の的確さ	1			○						

注) ○は男性、●は女性。もっと知りたいことと使ってみての改善点のそれぞれで、言及されている単語の頻度の多いものから表示している。

4. 考察と今後の課題

仕事内容が注目され、仕事内容が応募に前向きになる気持と躊躇する気持の双方に大きく影響していると考えられる結果であった。もっと知りたいこととしても「具体的な仕事内容」があげられた。第2章のWeb調査において、第1因子が「創意・自律・個性」であったが、仕事で創意工夫ができるか、自律的に仕事ができるか、仕事で個性が発揮できるかということであり、これも仕事内容ということができる。いずれの結果においても仕事内容が重視されることは、求人票において「仕事の内容」が重要であることがあらためて示されたといえる。窓口においてもより具体的に仕事内容を伝えられれば、求職者の要望に応えられることになる。第2章のWeb調査で第2因子が「定時・安全・通勤」であり、この因子は女性が重視していたが、この点も今回の求人情報の閲覧において女性が重視していた。

今回の調査は10名という少数のものであり、さらにデータを増やして検討する必要があるが、今後に向けての多くの手掛かりが得られたといえよう。加えて、今後に関して以下の点を検討していくことが必要と考えられる。

今回、現在求職活動中ではない者に対して、何らかの事情で今求職活動をするとしたらという想定のもと、求人情報の閲覧行動のデータを取っている。しかしながら、実際に公共職業安定所で求職活動中の人、なかでも急いで求職する必要がある人は、求人情報を見る行動に違いがある可能性がある。今後、このような人からデータを集める必要がある。

今回は公共職業安定所のインターネットでの求人で検討している。今後、公共職業安定所の「紙の」求人票でどこに注目し、どのような点から応募を考え、どのような点が応募を躊躇させるか確認することが必要であろう。

また、今回は口頭での報告をデータ化している。より客観的、厳密に分析を行うため、求人情報を見ている際のアイトラッキング（視線追跡分析、視線滞留時間分析）から、データを収集する必要もあろう。

第4章 求人の出てくる要因に関する理論や調査の整理

1. 雇用創出研究の概観

米国では 1970 年代末頃から Davis, Haltiwanger らを筆頭に雇用創出（Job Creation）・雇用喪失（Job Destruction）が精力的に研究されている。日本においても 1980 年代末頃から雇用創出に関する事実発見がなされつつあり、現在までに多くの研究成果が報告されている。Davis, Haltiwanger & Schuh(1996)以降、雇用創出・雇用喪失研究は、これまでマクロ経済学が扱ってきた自発的・非自発的失業といった問題から離れ、個別の事業所（もしくは企業）単位の雇用機会の創出と喪失というミクロ的な視点へと注目する点を移してきた（山田,2009）。つまり、個々の労働需要主体がどのように雇用機会を創出するか、逆に喪失するかを分析し、個々の企業の意思決定と全体的な雇用変動との関連を明らかにすることが、雇用創出・雇用喪失研究の主たる目的となってきた（西岡, 2003）。

以下、これまでの雇用創出研究において、雇用を創出する企業の特性や雇用創出の個別具体的な要因をみている調査・研究を整理する。

2. 雇用創出する企業の特性

どのような企業が求人を出しているかをみるために、本節では雇用創出企業の特性をみている調査・研究を整理する。

まず、樋口・新保（1998）は 1986～1995 年の雇用創出・雇用喪失の時系列変化を検証し、存続事業所における産業別の時系列変化を分析した。その結果、観察期間中一貫して雇用を拡大し続けた産業は医療サービスのみであった。雇用創出企業の産業に関しては、後に玄田（2004）が、「雇用動向調査」の 1989 年から 2000 年のデータを用いて、1990 年代の産業別の特徴を明らかにしている。玄田（2004）によれば、1990 年代を通じて、雇用機会を増やしてきたのはサービス業、建設業、公共サービス業のみであった。ただし建設業は、1997 年以降、大幅な雇用創出の低下が見られた。

樋口（1998）はまた、1997 年までの労働力調査を用いて、雇用を増やそうとしている企業では若い従業員を採用しようとする傾向が強いと述べている。逆に、高齢化している企業ほど雇用が減少する傾向がある（玄田, 2004）。

さらに樋口・新保（1999）は、企業の社齢や海外直接投資、研究開発費等の企業特性が国内企業の雇用に与える影響を回帰分析により検討している。使用したデータは「企業活動基本調査」の 1992 年、1995 年、1996 年調査のデータである。結果として、以下の 4 点が得られた。①社齢の若い企業や中小規模の企業の方が雇用を増加させていた。②海外進出企業

は海外に進出していない企業に比べて国内雇用が減少傾向にあった。ただし、海外子会社の売上、従業員数、対日輸出額が大きく伸びている企業ほど国内雇用が増加する傾向にあった。海外で成功していない企業は国内雇用を減少させていると推測される。③研究開発に熱心に取り組んでいる企業ほど、雇用が増加傾向にあった。④製品やサービスの付加価値が大きく伸びている企業は雇用が増加していた。

また玄田（1999）は、1985~1995 年に行われた「雇用動向調査」を分析し、日本では企業規模が小さいほど雇用創出率・雇用喪失率ともに大きいとしている。このことは雇用創出と雇用喪失の双方において、中小企業が大きく影響していることを示している。ただし玄田（2004）では、統計的誤謬により中小企業の雇用創出力が過大評価されている可能性を、以下のように指摘している。

統計上、中小企業で働く雇用者数が増えていたとしても、（中略）大企業が活発な事業展開により分社化を進めた結果、中小企業に分類される雇用者数が増えただけかもしれない。／中小企業の雇用は（中略）一時的に雇用機会が大幅に減少してしまいがちとなる。その後一時的なショックが収まると、ふたたび中小企業の雇用はもとの水準へと回復していく可能性がある。このとき、しばしば雇用回復のプロセスのみが強調される結果、「中小企業こそが雇用を創出している」と解釈されがちとなる。（玄田, 2004, p.143）

このように中小企業の雇用創出効果に誤謬が発生する可能性があるのならば、企業規模と雇用変動との関連は慎重に検討されなければならない。

「雇用動向調査」を用いて、事業所の開廃業が雇用に与える影響という観点からの分析も行われている（照山, 2003；照山・玄田, 2002）。雇用機会の創出と喪失の変動を存続事業所での雇用増減と事業所の開廃業による雇用増減に分解した上で分析した結果、雇用機会の創出には、存続事業所における人員の拡大と同等かそれ以上に、事業所の開業が大きな影響を及ぼしていた。この開業効果には、開業した企業や事業所が一定期間を経た後に業績を伸ばし、雇用者数を拡大する段階で雇用機会を創出するという開業事業所の成長効果も含まれると考えられている。

開業企業の成長効果の詳細な内容は、新規開業企業を対象としたパネル調査の結果から報告されている（鈴木, 2005）。2001~2003 年にかけて国民生活金融公庫が実施したパネル調査によれば、新規開業企業は開業時点だけではなく、開業後も雇用を創出していた。中でも、従業者数の増加が最も大きかったのは事業所向けサービス業であった。事業所向けサービス業の開業時の従業者数は他の業種と大きな差がないものの、開業後の従業者数の増加が大きく、2003 年末時点では 1 企業あたりの従業者数が他の業種を大きく上回っていた。個々の企業の雇用創出力にも偏りがみられ、従業者を増加させた存続企業のわずか 9.5%にあたる

54 社で、雇用増加の 49.8%を創出していた。なお、この 54 社の 66.6%をサービス業が占めていた。

すべての新規開業企業が新規雇用を同じ水準で均一に生み出しているわけではなく、大部分の雇用が極めて少数の成長中小企業から創出されていることは、先行研究からも明らかになっている（Storey, 1994）。忽那（2004）は 2003 年に実施した調査データを基に、成長中小企業の雇用創出に対する貢献および成長中小企業の特徴を分析した。その結果、企業全体のわずか 2.5%の中小企業が 50%近い雇用を創出していた。また、企業の経営戦略と雇用創出との関連を検討したところ、以下の結果が得られた。まず市場でのポジショニングを見ると、現在の収益状況を競争企業と比較して良い方だと自己評価している企業の方が、悪い方だと評価している企業よりも雇用成長率が大きかった。また、経営目標や経営戦略として「新製品・新サービスの開発」や「新規顧客・販売ルートの開拓」を重視している企業は、重視していない企業よりも雇用創出が大きかった。

3. 雇用創出の個別具体的要因

Davis et al.（1996）によれば、1990年代以降のミクロデータを用いた綿密な雇用研究からは以下の結論が得られている。「個々の事業所や企業は雇用の創出過程において異質な存在である。その意味で同質な代表的経済主体を前提とした労働市場モデルは現実的妥当性を欠く。統計的には観察されない企業や事業所内部の個別要因こそが雇用創出の決め手である」（玄田訳, 1999）。つまり、雇用創出や雇用喪失に影響する個別具体的要因は複数存在するものの、何が主たる決め手となっているかは必ずしもわかっていない状況である。統計から把握が難しい企業個別の要因のうち雇用創出に何が特に重要であるかは、詳細な聞き取り調査や独自のアンケート調査等を通じて明らかにする必要がある（玄田, 1999）。そこで本節ではこのような個別具体的要因を扱っている調査を可能な限り収集し整理した。

人材ニーズ調査（経済産業省 2004,2005a：日本商工会議所,2000a）

経済産業省が 1999 年度、2003 年度、2004 年度の 3 回に渡って実施した調査である。帝国データバンクに収録されている名簿から無作為抽出した、日本全国の本社および事業所が対象となった。結果の概要は以下の通りである。

a. 求人を出した企業の属性

全国の総求人数を求人企業の従業員規模別にみると、3 調査とも同様の傾向が見られた。まず「4 人以下」と「経営者と家族従業員のみの」企業で求人の半数以上を形成していた。次に「5～99 人」を含めると、総求人数の 9 割以上を占めていた。従業員規模 100 人未満の

中小企業が求人数の大半を生み出しているといえる。

業種別に全国の求人数をみると、3調査でほぼ同様の傾向が見られた。「建設業」「サービス業」「製造業」は3調査とも多くの求人を出していた。しかしながら、1999年度調査で求人数が大きかった「運輸・通信業」は、以後の調査では割合が縮小し、代わって、2003年度調査からは、「卸売・小売業」の求人数が大きくなった。

求人数の多い順に職種をみると、上位 10 職種中、ほとんどが営業関連職種、建築・土木系職種で占められていた。3 調査で大きな違いはない。

b. 求人要因

企業の求人意欲を高める要因は何かを調査するため、景気の上昇感、自社の経営環境の整備、採用環境の好転の3要因をあげて、自社の求人意欲が高まると思われるかをたずねた。3調査とも、自社の経営環境整備によって求人意欲が高まると答えた割合が、提示した他の2要因の場合（景気上昇、採用環境の好転）での高まる割合を上回っていた。3要因の中では自社の経営環境整備が求人意欲の拡大要因として最も影響力があるといえる。そこで経営環境の具体的な整備内容を尋ねたところ、「新商品・新事業を開発する場合」に求人意欲が高まると回答した企業が最も多く半数を超えており、次いで「拠点展開する場合」、「雇用調整が一段落した場合」、「業務提携する場合」、「海外進出する場合」という順序となった。3調査を比較すると、各整備内容の影響力の順序および求人意欲が高まる企業の割合ともに大きな変化はみられない。

また、1999 年度調査では、企業が人材に求める条件について「実務経験」、「業務スキル」、「資格」の要・不要を尋ねている。結果は、半数以上の求人が「実務経験」や「資格」、「業務スキル」を必要としていた。一方 2004 年度調査では、中途採用市場において企業が人材に求める条件を、1) 実務経験、2) 資格、3) 基本能力・性格・思考、4) 専門知識・ノウハウの4つに分け、企業が求める能力・スキルの内訳を調査した。このうち「基本能力・性格・思考」の概要を図表 4-1 に示す。これら 26 項目の中から 3 項目まで記入してもらう形で、求める基本能力・性格・思考が把握された。なお「専門知識・ノウハウ」は「基本能力・性格・思考」以外に必要な専門知識・ノウハウという形の設問になっている。結果は、1999 年度調査と同様に、半数近くの企業が「実務経験」と「資格」を必要としていたが、必要としている企業が最も多い項目は「基本能力・性格・思考」であり、「専門知識・ノウハウ」はあまり必要とされていなかった。企業が求める「業務スキル」の内容は「専門知識・ノウハウ」というよりもむしろ「基本能力・性格・思考」であると考えられる。ただし、「基本能力・性格・思考」を必要としている求人のうち 35.1%が実務経験不要、同じく 34.5%が資格不要と回答していた。この結果から、経験や資格など即戦力や専門性を前提とせず、基本能力・性格・思考のみを重視する人材ニーズが存在することになり、経験や資格がなくても基本的なビジ

ネスマナーを習得していることの重要性が示唆されると、2004 年度調査では考察されている。さらに能力・スキルの 4 つの条件について年齢別に見た結果からも、「基本能力・性格・思考」の重要性が明らかにされている。「基本能力・性格・思考」は、全ての年齢層で共通して、必要と回答する企業の割合が最も高かった。20 歳未満の時点ですでに 57.9%と高い割合で必要とされており、その後も年齢が上がるにつれて必要割合が高まっていた。一方「実務経験」は、20 歳未満では 12.3%とあまり必要とされていなかった。しかし年齢が上がるにつれて必要割合が高まり、65 歳以上では 84.9%と高い割合で必要とされていた。また「資格」は、20 歳未満の時点で 36.6%とやや必要とされており、年齢が上がるにつれて必要割合が高まるが、20 台後半から 30 台をピークに必要割合が緩やかに低下するというパターンを示した。最後に、「専門知識・ノウハウ」はいずれの年齢層でもさして必要とされていなかった。

図表 4-1 「基本能力・性格・思考」の概要

対課題	情報収集力	自社の環境における変化をとらえ、新しい情報を幅広い分野から収集することができる
	状況把握力	情報を整理し、事実に基づいて客観的に状況を把握することができる
	分析力	状況と問題を分析し、その本質を把握することができる
	目標設定・管理力	適切なビジョンや目標を設定し、周囲を巻き込んで達成に向かわせ、そのプロセスや結果を検証・改善していくことができる
	バランス思考力	業務の影響範囲や適正な資源配分などを考慮し、計画立案に活かすことができる
	企画発想力	事例や経験を活かしながら独自性・実効性・収益性等を考慮した企画を立案することができる
	計画力	目標を達成するための戦略・施策を立案し、適切な手順や代替案を考えることができる
	判断力	さまざまな事柄やリスクを考慮し、時機をのがさず判断することができる
	業務遂行力	作業の重要度、優先度に応じてすばやく確実に業務を遂行することができる
対人	他者理解力	先入観を持たずに相手の話を受け止め共感し、信頼構築に役立てることができる
	信頼構築力	信頼をもとに幅広く人脈を築き、関係を継続させることができる
	交渉力	相手の立場、組織の構造を理解した上で、利害を調整することができる
	プレゼンテーション力	適切な表現や資料などを使って、効果的に提案することができる
	協調性	自分の属する組織・チーム全体の業績や成長を意識して行動することができる
	指導・育成力	自分の属するグループのメンバーの状況を理解し、一人一人に合わせた適切な助言・指導ができる
	情報・ノウハウ共有力	チーム・組織内の情報やノウハウを体系立てて整理し、有効活用できるような環境を提供することができる
對自己	ストレス耐性	立場や状況に応じて自分の感情をコントロールし、ストレスやプレッシャーに負けずに行動できる
	自立性	他人に依存することなく、環境変化に際しても自信を持って、独自に行動することができる
	誠実性	誠意を持って真摯に業務に取り組むことができる
	責任感	自分に与えられた課題に責任を持ち、確実にやりとげることができる
	向上心	高い目標を設定し、現状に満足せず、継続的に学習し、自らを高めていこうとすることができる
	積極性	自分に期待される役割を意識し、積極的にその役割に取り組むことができる
	競争心	比較対象と自分または自分の所属を比べ、現状よりも高次の状態を目指すことができる

この結果からは次のように考察できる。企業が人材に最も求める条件は基本能力・性格・思考であるが、それはこれから育てる人材である若い人材で特に顕著である。一方、30歳以上の人材では、即戦力を求めるため、実務経験や資格も重視されるようになる。特に高齢者の場合、実務経験がないと採用は厳しくなる。

特定ニーズ調査（日本商工会議所,2000b）

1999年に実施された総合的人材ニーズ調査の一般ニーズ調査に回答した企業のうち、①常用雇用者数が100人未満であり、かつ②過去1年間(1998年9月から1999年8月)に正規社員の中途採用を実施した企業を対象として、特定ニーズ調査が実施された。特定ニーズ調査の目的は、不況下における成長企業の人材戦略を明らかにすることであった。

この調査を用いて、1997～99年にかけて雇用創出に大きな貢献のあった企業の特徴を分析した高橋（2003）によれば、雇用を増加させた企業は増収増益企業であり、売上や利益の増加が雇用増加の背景にあった。また、雇用を増加させた企業は、競争力が強いと自己評価する割合も高かった。企業と経営者の属性の特徴に関しては、最も顕著な特徴は社齢と経営者の年齢が若い、成長企業であることだった。さらに、過去に力を入れてきた経営戦略を見ると、雇用を増加させた企業は、「人材育成」「営業エリアの拡大」「多角化の展開」「情報システムの構築」「経営組織の見直し」「ビジネスパートナーとの業務連携」「新製品・新サービスの投入」「マーケティングの強化」において他社を上回っていた。上記の戦略に注力している企業が雇用を増加させていると考えられる。

雇用を大きく増加させた企業は、基幹的人材の充足状況に関して満足度が低く、かつ不足感も強かった。基幹的人材が不足しているとした企業では、人材を社外から採用するとしたものが多く、基幹的人材に対する人材需要がかなり大きいことがわかる。特に経営者が最も頼りにできる人材、すなわち右腕がない場合に、多くの企業が今後右腕となる人材が欲しいと回答した。

人材ニーズの発生とミスマッチの実態調査（経済産業省,2005b）

本調査は、2003年度の人材ニーズ調査に対して、採用実績および募集実績のあった企業を対象に実施された。企業の求人ニーズが実際にどれだけの雇用につながっているのかについて、人材ニーズの発生要因を明らかにすることを目的としていた。

結果として、求人発生要因は「新規需要」ニーズが「欠員補充」ニーズよりも大きかった。「新規需要」ニーズの内訳をみると、「業績改善に向けた業務体制見直しのため」が最も多く、続いて「新事業、新分野に進出する（した）ため」、「需要拡大により業績が回復・成長したため」、「店舗・拠点展開など既存事業を拡大する（した）ため」、「人事戦略の変更のため」となっていた。

ニーズ発生理由を従業員規模別にみると、「新規需要」ニーズの比率が最も高いのは従業員4人未満の企業であり、ついで50人未満の企業となっていた。従業員規模が小さいほど「新規需要」ニーズの比率が高くなっていることがわかる。一方で、従業員規模が大きいほど「欠員補充」ニーズの比率が高くなっており、50人以上の企業では、「新規需要」ニーズよりも「欠員補充」ニーズの方が比率は高かった。

求人調査（日本労働研究機構,2001）

日本労働研究機構（2001）では、全国の公共職業安定所 20 所に来所した求人企業及び新聞、就職情報誌の首都圏求人欄に掲載した企業に対してアンケート調査を実施している。調査実施時期は 1998 年 9 月から 99 年 5 月である。結果は以下の通りであった。

a. 求人を出した企業の属性

求人企業の創業年をみると、「昭和 63 年以前」と回答した企業が大多数を占めていた。

求人企業を企業規模別にみると、求人を出した企業の半数近くが企業規模「29 人以下」の企業であった。企業規模「30～99 人」と併せると、半数以上の企業が正規従業員数 100 名未満の企業であった。

求人企業を業種別にみると、「卸・小売業」が最も多く、続いて「建設業」、「法律・建築・税理士・学習塾などの専門サービス業」、「情報サービス業、広告業」、「人材派遣・職業紹介・警備・速記などの事業サービス業」などの順となっていた。「卸・小売業」「建設業」「サービス業」が求人企業の割合を大きく占めているという、人材ニーズ調査と同様の結果となっている。

求人職種の内容をみると、最も多いのが「営業・販売職」、次いで「一般事務職・受付・秘書」、「営業・販売系管理職」、「財務・経理担当者」、「ソフト技術者」、「製造現場の作業員」の順となっている。営業・販売関係の職種に対する求人ニーズが高いという点で、人材ニーズ調査と同様の結果である。

求人を出した企業の経営状況を売上高についてみると、「減少している」とする回答割合が最も多かった。全体的にみても、横ばいないしは減少の割合がかなり高く、当時の景気状況を反映した結果といえる。

求人を出した事業所の正規従業員の最近における増減傾向について聞いたところ、「横ばい」とする回答が最も高かった。これに「増加している」、「急増している」を含めると、かなり多くの企業で、正規従業員については増加ないしは現状維持といった状況であった。

b. 求人要因

求人を出した理由を複数回答で聞いたところ、「自己都合退職者の欠員補充のための求人」

とする回答割合が最も高かった。続いて、「将来のために優秀な人材がいれば採用したいため」、「事業拡大に伴う要員増による求人」、「事業内容の専門・高度化に伴う求人」、「定年退職者を補充するための求人」、「リストラの完了による新たな求人」、「その他」となっていた。定員確保を目的とした「自己都合退職者の欠員補充のための求人」とする求人理由が圧倒的な回答割合となる一方で、「将来のために優秀な人材がいれば採用したいため」、「事業拡大に伴う要員増による求人」、「事業内容の専門・高度化に伴う求人」等、より積極的な意味合いで求人を出している件数もかなりの数に上っていた。

求人理由を企業規模別にみると、「自己都合退職者の欠員補充のための求人」とする回答は100～299人の企業規模を中心として中企業で回答割合が高くなっていた。また、「定年退職者を補充するための求人」でも中企業ないしは大企業で回答割合が高くなっていた。これら定員確保を目的とした求人は中企業ないしは大企業で相対的に高い割合となっている。一方、100人未満の小企業は求人の理由として、「将来のために優秀な人材がいれば採用したいため」とする回答が高かった。また、小企業では「事業内容の専門・高度化に伴う求人」とする回答割合が、他の企業規模に比べてわずかではあるが高くなっていた。小企業においてはより積極的な求人が多いという、「人材ニーズの発生とミスマッチの実態調査」と同様の結果となっている。

求人調査では企業が採用に際して、必要とした要因ないしは重視した要因も尋ねている。結果は、「やる気や明朗さなどの性格」を重視した要因として挙げている企業が圧倒的に多かった。同調査では企業が重視している要因はやる気や明朗さといえりと結論づけている。

4. まとめ

以上に紹介した調査の中から、個別具体的な求人発生要因を図表4-2に一案として整理した。本節では特に、雇用を創出している企業がとっている戦略・求人条件を取り上げてまとめる。これらの観点は企業がどのようなときに求人を出すかを考察する上で有益であるためである。

まず、新製品や新サービスの開発・新事業や新分野への進出という戦略をとる企業が雇用を創出していた。このように新しい事業に着手し、事業の多角化を進めるような場合に、企業は新しく求人を出すと予想される。他方、新しい分野への進出だけではなく、既存事業を拡大させて拠点展開する場合も、要員増加により求人を出している。事業範囲の拡大により求人が出る場合は、ほかに、海外進出する場合がある。ただし、求人の増加に繋がるのは海外進出が成功した場合に限られる。

事業が成功し、業績が拡大・成長している企業は求人も増加している。つまり、他の企業より競争力が高い企業ほど、雇用を創出していると考えられる。

雇用創出企業の注力している戦略には、他に研究開発が挙げられる。このように事業内容が高度化したり専門化したりする場合に、専門人材の需要が増加し、求人が発生すると考えられる。

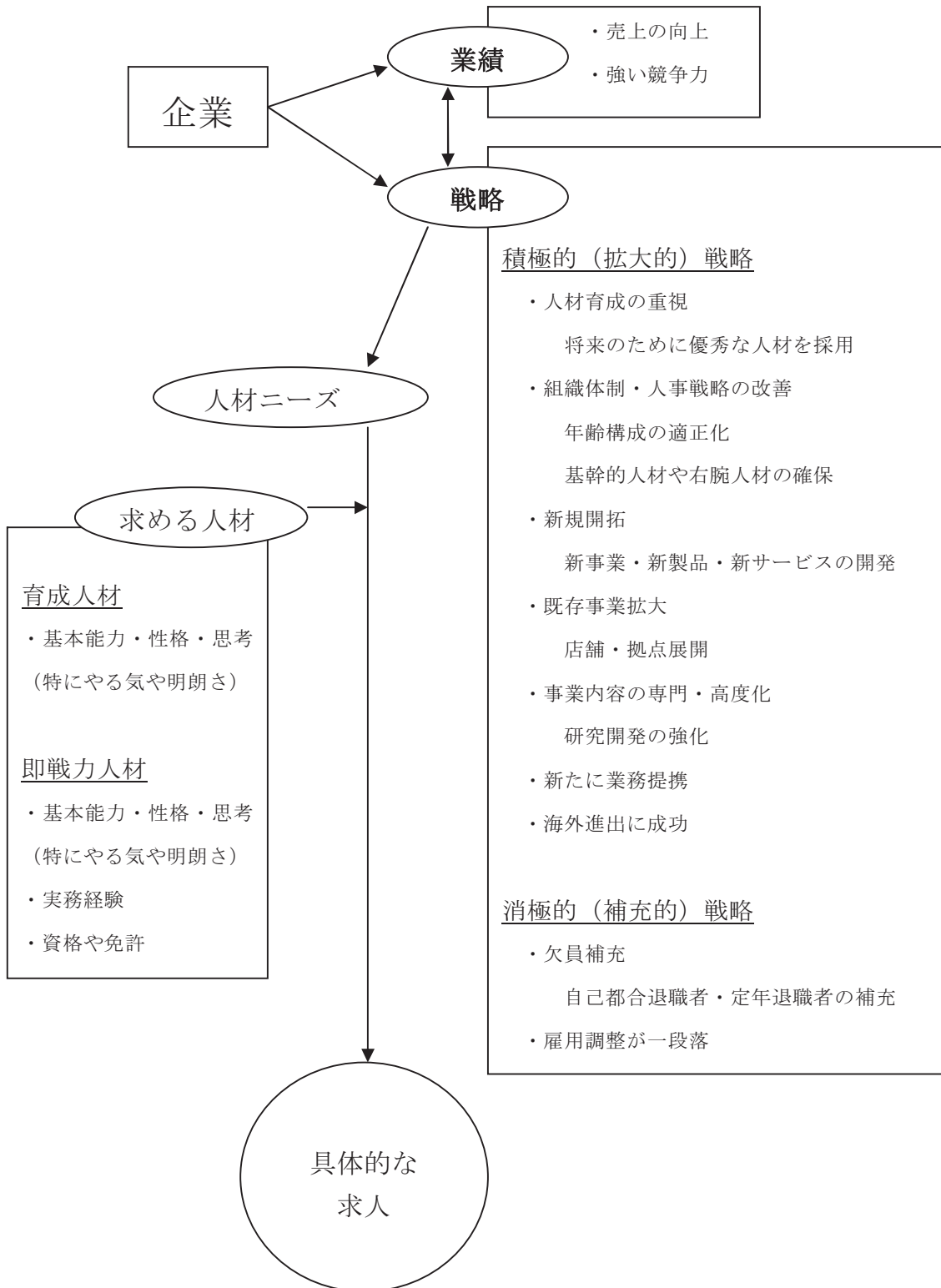
ここまで述べた求人発生要因は、企業が積極的にとる経営戦略に伴う要因である。しかし、人事に伴って求人が（消極的に）発生する場合もある。たとえば、定年退職者などの欠員を補充する場合や、リストラの完了などにより雇用調整が一段落したような場合である。

積極的・消極的に求人を出す場合以外にも、人を採用することもある（図表 4-2「求める人材」の「育成人材」）。将来のために優秀な人材を採りたいというような場合がそれにあたる。雇用を創出している企業が特に注力する経営戦略が人材育成であることから、雇用創出企業は育成したい人材を多く採用していると考えられる。

では、企業が求める優秀な人材とはどのような人材だろうか。実務経験や資格を有していることは、企業が求める条件としてある程度重視されていた。加えて、最も企業が求めているのは、基本能力・性格・思考を有している人材であった。したがって、これらの条件を満たす人材がいれば、企業は求人を出すと予想される。

以上、雇用開発、求人が出てくる要因、求人が出てくる背景等、調査や文献から整理したが、この整理に加え、公共職業安定所等でのヒアリングから可能な限り求人が出てくる場面等をチェックリストにし「雇用開発チェックリスト」を試作している（本章末）。本チェックリストは企業側にチェックしてもらうものではなく、公共職業安定所等の職員が、求人開拓の際、幅広く可能性を点検するためのものであり、また、日頃からこのような要素を意識に留め、求人の可能性への注意を活性化しておくためのものである。また、企業が求人を出す際、採用等の助成金がきっかけになったり、採用を後押しすることがある。助成金には若年や高齢者、障害者等採用する対象者によるもの、中小企業や地域を対象とするもの、また、人手不足の介護人材に関するもの、等々、様々あることから、「雇用開発チェックリスト」の下の部分にそれらのものを確認するチェックリストを置き、裏面でそれぞれの助成金を簡潔に解説している。

図表 4-2 求人が発生する要因の整理案



文 献

- Davis, S., Haltiwanger, J., & Schuh, S. (1996) *Job Creation and Destruction*. Cambridge: MIT Press.
- 玄田有史 (1999) 失業問題と雇用創出 学習院大学経済経営研究所年報, **13**, 17-54.
- 玄田有史 (2004) ジョブ・クリエーション 日本経済新聞社
- 樋口美雄 (1998) 日本の雇用創出と雇用安定 小宮隆太郎・奥野正寛 日本経済 21 世紀への課題 pp.239-280. 東洋経済新報社
- 樋口美雄・新保一成 (1998) 景気変動下におけるわが国の雇用創出と雇用安定 三田商学研究, **41**(4), 69-101.
- 樋口美雄・新保一成 (1999) 日本企業の雇用創出と雇用喪失—社齢・海外直接投資・研究開発との関連を中心に— 三田商学研究, **42**(5), 111-133.
- 経済産業省 (2004) 第一部：平成 15 年度人材ニーズ調査—全国版— http://www.meti.go.jp/report/data/jinzai_ikusei2004_01.html
- 経済産業省 (2005a) 平成 16 年度人材ニーズ調査 <http://www.cin.or.jp/needs2004/summary/jinzai.html>
- 経済産業省 (2005b) 人材ニーズの発生とミスマッチの実態調査 <http://www.cin.or.jp/needs2004/summary/koyou.html>
- 忽那憲治 (2004) 雇用を創出する成長中小企業の経営戦略 国民生活金融公庫調査月報, **523**, 12-19.
- 日本労働研究機構 (2001) 調査研究報告書 No.142：失業構造の研究
- 日本商工会議所 (2000a) 平成11年度通商産業省委託調査：総合的人材ニーズ調査[一般ニーズ調査]—全国編—第1章・第2章・第3章 <http://www.cin.or.jp/needs/chosa/zenkoku/default.asp?CNO=41>
- 日本商工会議所 (2000b) 成長する中小企業における人材の確保と育成 <http://www.cin.or.jp/needs/kenkyu/default.asp?CNO=50>
- 西岡由美 (2003) 日本企業の雇用創出と雇用喪失に関する先行研究 日本労働研究機構編 雇用創出型産業の人的資源管理に関する研究 pp.59-77.
- Storey, D. J. (1994) *Understanding the Small Business Sector*. International Thomson Business Press. (ストーリー, D. J. 著 忽那憲治・安田武彦・高橋德行訳 (2004) アントレプレナーシップ入門 有斐閣)
- 鈴木正明 (2005) 新規開業企業のパネル調査結果—存続・廃業と雇用創出の実態に迫る— 国民生活金融公庫調査月報, **526**, 4-15.
- 高橋德行 (2003) 成長戦略と人材ニーズ 佐藤博樹・玄田有史編 成長と人材—伸びる企

- 業の人材戦略 pp. 3-32. 勁草書房
- 照山博司 (2003) 労働移動と雇用機会 経済分析, **168**, 38-82.
- 照山博司・玄田有史 (2002) 雇用機会の創出と喪失の変動—1986年から1998年の「雇用動向調査」に基づく分析 日本労働研究雑誌, **499**, 86-100.
- 脇坂明 (2003) 右腕が中小企業の経営業績に与える影響 佐藤博樹・玄田有史編 成長と人材—伸びる企業の人材戦略 pp. 62-85. 勁草書房
- 山田知明 (2009) 雇用保険、解雇規制と雇用創出の動学的一般均衡理論—手法と展望— 立正大学経済学季報, **58**(4), 167-203.

(試作雇用開発チェックリスト)(表)

雇用開発チェックリスト

■人員状況チェック

事業所や地域の現状、人員等の状況をチェック

(規模拡大)

- | | | | |
|---|--------------------------|-----|----|
| 1 | 業績拡大によって人員増が必要になっていないか | Yes | No |
| 2 | 組織体制整備等のため人員増が必要になっていないか | Yes | No |
| 3 | 拠点が増え人員増が必要になっていないか | Yes | No |
| 4 | 雇用調整が一段落し、人員増が必要になっていないか | Yes | No |

これらに関連して最近の状況等何かないか。

(新規事業)

- | | | | |
|---|-----------------------|-----|----|
| 5 | 新しい市場や新しい仕事が生まれていないか | Yes | No |
| 6 | 中国や新興国関連で業績が伸びていないか | Yes | No |
| 7 | 新規の事業やプロジェクトが始まっていないか | Yes | No |
| 8 | 新製品や新たなサービスが始まっていないか | Yes | No |

これらに関連して最近の状況等何かないか。

(人員補充)

- | | | | |
|----|----------------------------|-----|----|
| 9 | 急な退職等により欠員が生じていないか | Yes | No |
| 10 | 定年退職等により不足が生じていないか | Yes | No |
| 11 | 技術、スキル等の伝承のため若手を採用する必要があるか | Yes | No |
| 12 | 将来の経営のコアとなる人材を確保しておく必要があるか | Yes | No |

これらに関連して最近の状況等何かないか。

(専門人材)

- | | | | |
|----|------------------------------|-----|----|
| 13 | 免許資格等を持っている人が必要になっていないか | Yes | No |
| 14 | 専門的な知識やスキルを持っている人が必要になっていないか | Yes | No |
| 15 | 実務経験のある人材が必要になっていないか | Yes | No |
| 16 | 特殊な技能や経験を有する人材が必要になっていないか | Yes | No |

これらに関連して最近の状況等何かないか。

(採用環境)

- | | | | |
|----|----------------------------|-----|----|
| 17 | 将来の採用難に備えておく必要があるか | Yes | No |
| 18 | 不況のときこそ良い人材が採用できる | Yes | No |
| 19 | 将来不足する人材を今のうちに確保しておく必要はないか | Yes | No |
| 20 | 将来必要な人材を採用し社内で育成していく必要はないか | Yes | No |

これらに関連して最近の状況等何かないか。

■採用等助成金のチェック

採用や能力開発を支援する様々な助成金等がある。適用できるものがないか確認。

- 1 若年の採用等(不安定就労解消を含む)を支援する助成金
- 2 高齢者の採用等を支援する助成金
- 3 障害者の採用等を支援する助成金
- 4 中小企業の人材確保のための助成金
- 5 地域の雇用開発のための助成金
- 6 介護人材を確保するための助成金

(参考 助成金等の概要) (裏)

	名 称	内 容	問合せ窓口
1	試行雇用奨励金	業務遂行に当たっての適性や能力などを見極め、その後の常用雇用への移行や雇用のきつかけとするため、経験不足等により就職が困難な求職者を試行的に短期間雇用(原則3か月)する場合に奨励金を支給。	公共職業安定所 各都道府県労働局
2	若年者等正規雇用化特別奨励金	「年長フリーター等(25歳以上40歳未満)」又は「採用内定を取り消されて就職先が未決定の学生等(40歳未満)」を正規雇用として雇い入れた事業主に対して奨励金を支給。	公共職業安定所 各都道府県労働局
3	高年齢者雇用開発特別奨励金	雇入れ日の満年齢が65歳以上の離職者を公共職業安定所又は適正な運用を期すことのできる有料・無料職業紹介事業者の紹介により一週間の所定労働時間が20時間以上の労働者として雇い入れた事業主に対して賃金相当額の一部を助成(1年以上継続して雇用することが確実な場合に限る)。	公共職業安定所 各都道府県労働局
4	特定就職困難者雇用開発助成金	高年齢者(60歳以上～65歳未満)、障害者等の就職困難者を公共職業安定所又は適正な運用を期すことのできる有料・無料職業紹介事業者の紹介により、新たに継続して雇用する労働者として雇い入れた事業主に対して賃金相当額の一部を助成。	公共職業安定所 各都道府県労働局
5	障害者雇用納付制度に基づく助成金	障害者を雇い入れるか継続して雇用する事業主が、障害者のために施設・設備の整備や雇用管理を行う場合に、その費用の一部を助成。	各都道府県雇用開発協会／雇用支援協会
6	中小企業人材能力発揮奨励金	生産性の向上及び雇用環境の高度化のための設備投資を行い、かつ必要な人材を雇入れた場合、当該設備に要した費用の一部を助成。	雇用・能力開発機構 都道府県センター
7	中小企業基盤人材確保助成金	経営基盤の強化となる人材を雇い入れた場合の賃金の一部を助成。	雇用・能力開発機構 都道府県センター
8	試行雇用奨励金 (技能継承トライアル雇用)	中小企業の事業の継続・発展に不可欠な技能等の継承者となりうる若年者(40歳未満)を、その能力や業務遂行可能性を見極め、技能継承者の確保を図ることを目的として、一定期間試行雇用する場合に、その賃金の一部を助成。	公共職業安定所 各都道府県労働局
9	地域求職者雇用奨励金	各地域において、雇い入れた支給対象者の人数及び事業所の設置・整備の費用に応じて一定額を助成。	公共職業安定所 各都道府県労働局
10	地域求職者雇用奨励金 (中核人材用)	同意雇用開発促進地域において、中核人材労働者(5人まで)を受け入れ、また、それに伴い受け入れた中核人材労働者の2倍以上の当該地域に居住する求職者(地域求職者：雇用保険の一般被保険者に限る)を雇い入れる事業主に対し、一定額を助成。	公共職業安定所 各都道府県労働局
11	緊急就職支援者雇用開発助成金	厚生労働大臣が「雇用に関する状況が全国的に悪化した」と認める場合や、雇用維持等地域の指定が行われた場合に、再就職援助計画又は求職活動支援書の対象者(45歳以上60歳未満)を雇い入れた事業主に対して賃金相当額の一部を助成(後者の場合は当該地域内に所在する事業主に限る)。	公共職業安定所 各都道府県労働局
12	地域雇用開発能力開発助成金	同意雇用開発促進地域(都道府県の雇用開発計画を厚生労働大臣が同意した地域)において、当該地域内に所在する事業所の事業主であって、当該地域に居住する求職者を雇い入れ、計画的に職業訓練を実施する事業主に、職業訓練の実施に要した費用の一部を助成。	雇用・能力開発機構 都道府県センター
13	介護未経験者確保等助成金	介護関係業務の未経験者を雇い入れ、6ヶ月間定着させた場合に、一定額を助成。	各都道府県労働局 介護労働安定センター
14	介護基盤人材確保等助成金	介護関係事業主が、新サービスの提供等に関わる部署で就労する特定労働者を新たに雇い入れた場合に、雇い入れた特定労働者の賃金の一部を助成	各都道府県労働局 介護労働安定センター

参考となるサイト 厚生労働省「雇用の安定のために事業主の方への給付金のご案内」
<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/josei/kyufukin/koyouantei.html>

第5章 営業活動に関する理論や調査からみた求人開拓

1. 営業活動の理論

本章では求人開拓に参考となる理論として、営業活動の理論等を検討する。営業活動は、「顧客との対面的な接触によって、取引を促進する人的活動」（田村，1996）と定義される。求人開拓の行動自体を調査し研究したものがあれば、それらを整理すれば良いが、現状では求人開拓活動を直接研究したものは見いだせなかった。そこで顧客のニーズやシーズを特定し、顧客に働きかけ、顧客に特定の行動を促す一連の過程において、求人開拓は営業活動との類似性があると考えられることから、営業活動に関するこれまでの研究等をここでは整理し検討する。以下で見ていくように営業活動に関しては、様々な調査が行われ研究が進められている。営業活動が一般にどのようなプロセスから構成されており、プロセスの各段階においてどのような活動が必要となるのかを明らかにした研究は、求人開拓に必要な行動を考察する際、有効な示唆を与えると考えられる。以下、営業活動の理論および、営業担当者のスキルや知識を検討した研究を見ていくことにする。

2. 営業活動のプロセスとは

田村（1996）は、営業過程とは営業担当者が顧客を維持・獲得する過程であると述べている。営業過程には一般に次のような過程がある（田村，1996）。

1. 準備 — 顧客との出会いを準備する。
2. アプローチ — 営業行為の開始。
3. 識別 — 潜在顧客であるかどうかを見極める。
4. 商談 — 顧客と接触して商品への関心を引き起こし、取引条件を折衝する。
5. 信頼 — 売り手への買い手の信頼を創造する。
6. クロージング — 売買契約を達成する。

また松尾（2009）は、Busch & Houston（1985）の営業プロセスのモデルを紹介して、営業のプロセスは一般に以下の3つのプロセスに分かれると指摘している。

1. 数ある潜在顧客の中から見込み客を識別し、情報を収集する準備段階。
2. 顧客と接触し、自社製品・サービスへの関心を高め、顧客の抵抗を取り除くことで契約の合意を得る説得段階。

3. 契約後に発生した問題点を解決するアフターサービスの段階。

営業行動を検討する際には、これらの営業プロセスを考慮することが不可欠であると考えられている (Szymanski, 1988)。

3. 営業担当者のスキルや知識

営業活動に心理学の理論を応用した研究枠組みで、最近注目されているのが認知心理学を応用した認知的アプローチである。このアプローチでは、営業担当者の「売り方」に関する知識が業績に影響を与えていると考えられている (Leigh & McGraw, 1989; Szymanski, 1988; Weitz, Sujan, & Sujan, 1986)。営業担当者の知識は、顧客の要求や販売状況の分類に関わる知識である宣言的知識 (declarative knowledge)、および場面場面での対処方法に関する知識である手続き的知識 (procedural knowledge) から構成される (細井, 1995a)。細井 (1992) によれば、営業担当者の宣言的知識とは、特定の見込客がどのカテゴリーに属するかを明らかにする知識である。宣言的知識はどのような顧客がどのような商品を購入するかという知識であり、求人開拓で言えば、本資料シリーズ第4章で検討したどのような企業が求人を出してくるかに対応する。そこでここでは平易にはノウハウと言うこともできる手続き的知識を整理する。手続き的知識とは、様々な販売状況における行動ルーチンの組合せと言える。

手続き的知識に関しては、認知心理学におけるスクリプト理論が応用されている。スクリプトとは、「特定の文脈における事象の適切な筋道を記述した知識構造」と定義される概念であり (Schank & Abelson, 1977)、特定の状況でどのような行動がふさわしいか、特定の行動をどのような順番で行えばよいか、といったことに関する知識を指す。いわば特定の状況における行動の台本のようなものである。たとえば、顧客との初めての面談を時間的な流れの中で想定してみると、「部屋に入る、あいさつを交わす、名刺を交換する、天気の話をする、会社の紹介をする、会社の印象を聞く、…」というようにいくつかの行動の連鎖が存在する (松尾, 2009)。松尾 (2009) によれば、こうしたスクリプトは特定の販売状況に対して適切に対応するための「やり方」を示すものであり、営業担当者の長期記憶の中に蓄えられ、必要なときに活性化すると考えられている。このように認知的アプローチにおいては、営業担当者がとるべき行動は状況によって異なるとされ、状況ごとに営業行動が研究される。ここで状況として取り上げられているのは、広い意味では営業プロセスである (細井, 1995b)。

営業担当者の手続き的知識に関する研究では、主に、有能な営業担当者とそうでない担当者の持つスクリプトの違いを明らかにすることを目的とする研究が行われてきた。有能な営業担当者が持つ具体的なスクリプトを抽出できれば、そのスクリプトからチェックリストを作成する参考になる。そこで、以下、日本において営業活動にスクリプト理論を用いた代表

的な研究を見ていく。

松尾・吉野（1996）は日本で初めて、営業担当者の手続き的知識と業績との関係を実証的に取り上げ、有能な営業担当者とそうでない担当者でスクリプトに差があることを示した。この研究では、不動産仲介業の営業担当者を対象として、顧客との出会いから契約成立までの10段階からなる営業プロセスごとに、各段階で必要とされる手続き的知識を検証した（松尾・吉野,1996）。質問紙調査で抽出された手続き的知識のなかで、営業担当者の業績により実施頻度に有意差が見られたものを図表 5-1 に示す。有能な営業担当者はそうでない担当者に比べ、顧客のニーズを的確に把握した上で、積極的に提案をし、スピーディに対応する傾向があることがわかる。

図表 5-1 有能な不動産仲介業営業担当者の手続き的知識

営業プロセス	プロセスの内容	手続き的知識
買顧客開発	物件を買いたいと考えている 顧客を探す	顧客に対してすばやく反応する
買顧客受付		希望の順位づけ、重点事項をはっきりさせる 顧客の現在の状況を把握する 第一次接客時で顧客の方向性を示す 情報量の多さをアピールする
物件紹介	顧客に物件を紹介する	自分を強く印象づけるようにアピールする 条件等に関し、積極的に提案し顧客をリード
顧客フォロー	電話等で顧客をフォローする	——
現地案内	現地案内につなげる	顧客のポイントをつくセールストークをする
売・買顧客 折衝	顧客が現物を気に入ったら、 売顧客と買顧客の折衝に入る	スピーディーな折衝を心がける
物件調査	正式な契約手続きを踏む	——
契約書の作成		
契約締結		
残金・登記		

一方、自動車販売会社の営業担当者を対象とした松尾・細井・吉野・楠見（1999）の研究では、営業担当者を、経験3年未満の新人群、3年から9年の中堅群、10年以上のベテラン群に分けた上で、手続き的知識と販売業績の相関分析を行った。販売業績との間に、有意または有意な傾向の正の相関係数が得られた手続き的知識を図表 5-2 に示す。有能な営業担当者は特にクロージングの段階で、担当者のペースに巻き込むという点で特徴があった。

図表 5-2 有能な自動車販売業営業担当者の持つ手続き的知識

営業プロセス	経験年数
	新人群
アプローチ	——
コミュニケーション	車以外の話を中心にする
提案	——
クロージング	——
受注後～納車	——
納車時	待ちに待ったお客様の高まる気持ちを演出してあげる
アフターフォロー	クレームには迅速に的確に対応する
紹介の依頼	——
代替促進	——
全体活動	——

営業プロセス	経験年数
	中堅群
アプローチ	——
コミュニケーション	何を重視するのかを聞く 車の使い方、使用目的について聞く 現在の車の使用状況、満足点、不満点を聞く 購入時期について聞く
提案	自分の薦める商品には自信を持つようにする
クロージング	商品に自信を持って薦める
受注後～納車	——
納車時	——
アフターフォロー	——
紹介の依頼	定期訪問時に車両の調子伺いをかねて、紹介をいただく
代替促進	新型発表時に代替えを依頼する 車検の半年前くらいからアプローチする
全体活動	基盤カード以外に独自のお客様カードを作っている 他社に替えたお客様もフォローする

営業プロセス	経験年数
	ベテラン群
アプローチ	お客様が安心して話せる雰囲気づくりをする お客様のタイプを見極める 笑顔で対応する
コミュニケーション	お客様のタイプを見極める 家族、趣味について聞く 勤務先、仕事について聞く できるだけたくさん話していただけるよう一方的な会話をしない
提案	自分の薦める商品には自信を持つようにする
クロージング	最後の不安、迷いを解消してあげる お客様の感情への働きかけを積極的にする お客様に話を合わせながらこちらのペースに引き込む お客様の言動から買いそうなタイミングを見逃さない 出来ないの返事をはっきりする 短時間でクロージングするように心がける 商品に自信を持って薦める
受注後～納車	登録費用は早めにいただく
納車時	できるだけ店頭納車を薦める 納車時に即集金する
アフターフォロー	サービス入庫を確実にしていただく イベントがあれば来ていただく 訪問時には何かの用事をつくる
紹介の依頼	勤め先の方の紹介を依頼する
代替促進	走行キロ数、年数等を目安にアプローチする
全体活動	時間帯に応じて仕事内容を変えるようにしている 苦手意識をもたずに、どの様なお客様でも訪問する 一件の訪問で近所の新規顧客、既納先も訪問する 計画性を持ち、時間を効率的に使うようにする その日の仕事はその日にする 時間を守る 登録月別に基盤管理している お客様の情報を基盤カードで管理している 前日に一日の計画を立てている

伊東・平田・松尾・楠見（2006）は、事務機器販売の高営業成績者と平均的成績者から、初回商談前の準備行為と初回商談場面での営業行為を収集した。判別分析の結果、高営業成績者と平均的成績者間で重要度に差がみられた準備行為 14 行為と、商談時の営業行為 9 行為が得られた（図表 5-3）。高営業成績者は平均的営業成績者に比して、初回商談前の準備行為において、個々の問題を包括する問題状況を知ろうとし、相手が問題を探索的に語る場を提供しようとしていた。この傾向は商談時の営業行為にもあり、高成績者では、顧客の問題状況を把握する行為が見られた。

図表 5-3 有能な事務機器販売業営業担当者の持つ手続き的知識

プロセス	行為
初回商談前	ビジネスの話をして客の興味を刺激する 売り込みの姿勢をしないで客との関係を築く 相手の担当者の理解 売れ筋の商品を話題にする 客のビジネスの方向性の発見 客の問題状況の観察と把握 次回に確実に繋がる情報の獲得 有用な情報の獲得 客が自社製品にどの程度興味を持っているかを測る 客の会社の不便な点や良い点を知る 自分に好意を持ってもらう
商談時	客が受け入れる話題に焦点を当てる 客の「実はこんな問題が…」という言葉を待つ 客の真の興味や問題について、腹の中を言わせる情報を取る 客に自社製品を売り込もうと急がない メモを取りながら話を聞く 有用な情報の獲得に集中する 商談を穏やかに進める 長所の説明には実例やカタログを使う

以上、営業担当者の手続き的知識を扱っている日本の代表的な研究を見てきた。営業担当者の手続き的知識について、松尾（2009）は以下の2点を指摘している。

- ① 業種の違いにかかわらず、有能な営業担当者がもつ知識には共通の特性がある。つまり、有能な営業担当者は顧客志向の手続き的知識を持つと同時に、目標達成を重視した積極的で攻撃的な手続き的知識を有している。
- ② 業種が異なると、鍵となる営業プロセスおよび手続き的知識が異なる。

①に関しては伊東他（2006）の研究においても確認されている。高営業成績者はより顧客の問題状況の把握に努めており、また次回商談に繋がる情報を確実に獲得しようとしていた。しかし②に関しては、伊東他（2006）は初回商談前と初回商談時のみを対象としているため、確認されていない。業種と営業プロセスとの関係の解明は、今後さまざまな業種で研究が蓄積されることを待たなければならないと言えよう。

4. まとめ

前節までに紹介した営業活動の理論および、営業担当者のスキルや知識を検討した研究の結果から、求人開拓に有効な行動を松尾（2009）が指摘した 3 プロセスに沿って考察していく。

まず、取引開始前の準備段階として、求人の見込みを開発する段階がある。この段階では求人がないか情報を収集し、見込みがありそうな企業があれば素早く反応する。この際、第 4 章での「雇用開発チェックリスト」が参考となる。また、企業の人事担当者にアプローチし、その企業のニーズや状況の把握に努める。この段階では相手の話を傾聴することを優先し、求人を獲得しようとするよりも情報収集する姿勢で臨む。そのために、相手が話しやすい雰囲気を作るよう心がけ、一方的に自分ばかり話してしまわないようにする。特に、今後に繋がるような情報、たとえば宿題をもらうよう意識する。

次に、求人を出してもらうよう働きかける段階がある。この段階でも、引き続いて情報収集を行う。メモをとるなどして、相手の話を丁寧に聞いていく。同時に、収集した情報をもとに、求人を出すことで相手企業にどのような利益があるかを提案する。提案する際は相手にわかりやすいよう、うまくいった求人の実例などの資料を作成し、見せながら説明する。また、メリットだけではなくデメリットも伝えるようにし、相手を重視した対応を心がける。相手の疑問や要望にはできるだけ素早く対応し、求人を出すタイミングを逃さないようにする。

最後に、求人を開拓した後のアフターサービスの段階がある。この段階では何かしら用事を作り、相手企業を訪問するようにする。訪問時には相手企業の情報収集を行うと同時に、他企業の紹介なども依頼する。

この求人開拓プロセスの行動とは別に、以下の行動は日常的に行うよう心がける。まず、期日を守る。時間を効率的に使い、その日の仕事はなるべくその日のうちに終わらせる。このためには、前日のうちに一日の計画を立てておくが良い。また、求人企業の担当者に苦手意識をもたないようにする。その企業の近くに来た際には積極的に足を伸ばすなどし、良い関係作りに努める。

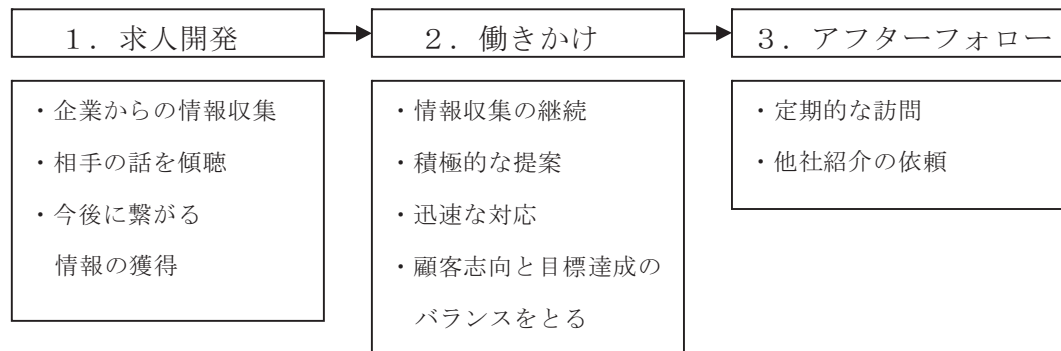
以上、求人開拓に有効な行動を一般的な営業プロセスに沿って考察し、プロセスに共通する日頃の心がけを整理し、図表 5-4 に案として示した。しかしながら、松尾（2009）が指摘した通り、どの営業プロセスが鍵であり、注力すべきなのは業種によって異なる。求人開拓において特に鍵となる営業プロセスや手続き的知識を明らかにするために、今後の研究が必要となる。

本章末に「求人開拓チェックリスト」を示した。本チェックリストは以上の研究の整理も参考にし、公共職業安定所に配置された求人開拓推進員計 6 名からのヒアリングの結果も交

え、求人開拓の際の行動を公共職業安定所職員等がチェックできるよう作成したものである。

図表 5-4 求人開拓に有効な行動のモデル案

(1) プロセス



(2) プロセスに共通する要素（日頃の心がけ）

- ・ 期日を守る
- ・ 時間を効率的に使う
- ・ 前日のうちに翌日の計画を立てる
- ・ 求人企業との良い関係の構築と維持 等

文 献

- Busch, P. S., & Houston, M. J. (1985) *Marketing: Strategic Foundations*. Irwin.
- 細井謙一（1992）人的販売研究における認知的アプローチ 六甲台論集, **39**(2), 142-152
- 細井謙一（1995a）営業の認知理論—パーソナル・セリング研究における認知的アプローチ 石井淳蔵・嶋口充輝編 営業の本質—伝統と革新の相克 pp.218-258. 有斐閣
- 細井謙一（1995b）販売管理論の新展開—営業研究への適用— 広島経済大学経済研究論集, **18**(4), 59-88.
- 伊東昌子・平田謙次・松尾睦・楠見孝（2006）有能営業担当者と非有能担当者の初回商談にむけた準備行為と商談行為 人間工学, **42**(5), 305-312.
- Leigh, T. W., & McGraw, P. F. (1989) Mapping the procedural knowledge of industrial sales personnel: A script-theoretic investigation. *Journal of Marketing*, **53**(Jan), 16-34.
- Macintosh, G., Anglin, K. A., Szymanski, D. M., & Gentry, J. W. (1992) Relationship development in selling: A cognitive analysis. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, **12**(4), 23-24.

- 松尾睦 (2009) 営業スキルの獲得：営業エキスパートの特徴とは 小口孝司・楠見孝・今井芳昭編著 仕事のスキル—自分を活かし、職場を変える— pp.21-31. 北大路書房
- 松尾睦・細井謙一・吉野有助・楠見孝 (1999) 営業の手続的知識と業績—経験年数の媒介効果と知識獲得プロセス 流通研究, **2**(1), 43-57.
- 松尾睦・吉野有助 (1996) 販売員の手続型知識と組織営業の可能性 マーケティングジャーナル, **61**, 39-49.
- Schank, R., & Abelson, R. (1977) *Scripts, Plans, and Knowledge*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Szymanski, D. M. (1988) Determinations of selling effectiveness: The importance of declarative knowledge to personal selling concept. *Journal of Marketing*, **52**(Jan), 64-77.
- 田村正紀 (1996) マーケティング力—大量集中から機動集中へ— 千倉書房
- Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986) Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, **50**(Oct), 174-191.

(試作 求人開拓チェックリスト)

求人開拓チェックリスト

訪問の前にチェックしてみましょう。

初回事業所：求人開拓として初めて訪問する事業所

きっかけづくり

- 1 「以前、求人・助成金でハローワークを利用していただいておりますが、その後いかがですか。」
- 2 「新しい(制度、助成金、資料)ができましたので、一度、ご説明に行かせてください。」
- 3 「この地域の担当になり事業所の現状を勉強していますので、一度話を聞かせてください。」
- 4 その他()

事前準備

- 1 訪問先はこれまでに求人や助成金でハローワークを利用していないか。
- 2 事業所に役立つような情報や新しい制度、助成金等の情報を調べておく。
- 3 関連のパンフレットや資料があれば、それを持参する。
- 4 その他()

訪問時

- 1 業種はなんですか。建設、製造、運送、小売、飲食、その他()
- 2 最近の状況はどうですか。売上等の年次比較、月次比較
- 3 企業規模は 正社員 パート その他 何名程度
- 4 年齢構成は 平均年齢 あるいは 若者が多い、中年が多い、高齢者が多い

求人の可能性

- 1 「今はすぐにはないかと思いますが、将来的には人を採用する予定はないですか」
- 2 求める人材は(その1) 協調性、バイタリティ、誠実なひと、その他()
- 3 求める人材は(その2) スキル、経験、専門知識等、その他()
- 4 地域の他の事業所等で求人の出そうなところはないか

事後整理

- 1 訪問の結果を整理：次回訪問時の資料となる。
- 2 (情報共有) 事業所情報は求職者への良い情報ともなる。
- 3 宿題があれば、それを後日報告し、関係を継続。
- 4 その他()

再訪問事業所：求人開拓として以前訪問したことのある事業所

事前準備

- 1 (再訪問の場合は) 前回までの訪問の状況(経緯、展開)を調べておく。また、宿題等はなかったか。
- 2 今回、話題になりそうなことを事前に調べておく。関連のパンフレットや資料があればそれを持参。
- 3 その他()

訪問時

- 1 「その後、景気や事業はどうですか」
- 2 「その後、人員の関係はどうですか」
- 3 その他()

求人のきっかけ

- 1 規模拡大、新規事業、人員補充等はないか。
- 2 新たに資格を持った人や専門的な人材が必要になっていないか。
- 3 「不況のときは良い人材が取れます。将来は採用難になる可能性も・・・」

事後整理

- 1 訪問記録を整理、保管。
- 2 所内関係者との情報共有。
- 3 その他()

第6章 求人企業への様々な情報提供―職場でのストレスとコミットメント―

1. 研究の背景

公共職業安定所と事業所が求人充足と人材の紹介に向けて一層連携していくためには、両者が良い関係であることが必要である。そのためには事業所に役に立つ情報の提供が重要となる。役立つ情報の中には助成金や新たな制度に関する情報もあるが、ここでは事業所に役立つと考えられる、客観的なデータとその分析に基づく情報を提供することとした。HRM (Human Resource Management) チェックリストは、職場や仕事の状況を把握し、従業員の職務満足や組織への帰属意識、また、ストレス等を広範にチェックするものであり、自社の現状把握のために実施を希望する企業も多い。そこで、この HRM チェックリストとして蓄積してきたデータを検討し整理することによって、仕事や職場の状況がどのように従業員の意識やストレスに関係するか、全体としての傾向や関係を示すことにした。

HRM チェックリストは、企業の雇用管理の改善を通じて雇用の安定と企業経営の発展をはかることを目的として、日本労働研究機構（現労働政策研究・研修機構）（1999,2003）により開発されたものである。HRM チェックリストの実施を依頼され、結果を事業所にフィードバックすると、「大変参考になった」、「漠然とした職場や仕事のイメージが数値のプロファイルになった」、「今後の改善の参考にしたい」等とされ、繰り返し定期的にも実施している事業所もある。このように HRM チェックリストの実施自体、事業所に有益であることも多いと考えられるが、ここではこれまでの企業での実施により蓄積された約 100 社、約 1 万 2 千名のデータを用いて、事業所にとっても重要と考えられる職場や仕事環境とストレスやコミットメントとの関係を分析することとした。

長引く不況や激変する経済環境の中で企業が存続し成長していくためには、従業員が生き生きと働き職場が活性化することにより、従業員の能力を最大限に発揮することが求められる。このため、企業においては職場のメンタルヘルス対策への関心が高まっている。

従来の職場のメンタルヘルス対策は、労働者個人の感じるストレスをいかに低減するかが主な目的とされてきた。しかし、組織のあり方がその組織に属する個人に対して大きなストレス源となり、結果的に個人の健康状態に重要な影響を及ぼす（古屋・音山,2003）ことを鑑みれば、職場環境への組織的アプローチが重要であるといえる。このため近年では、組織の文化や風土、経営行動から、労働者の心身の健康と生産性の保持増進を両立させる職場環境改善が求められてきている（真船・廣・永田,2009）。

また、個人が生きいきと職場生活を送るためには、ストレスの低減のみならず、精神的健康度の高い労働者による、生産性の高い職場づくりを目的とした対策が求められる（馬ノ段・土屋・島津,2010）。すなわち、ストレスの低減に加えて、仕事へのコミットメント向上を意

識した対策が必要となる。

そこで本研究では、職場環境とストレス、および従業員のコミットメントの関連を検討する。その結果をもとに、どのような職場環境整備が求められるかを考察する。

2. 先行研究の整理

データの分析等に先立ち、職業性ストレスおよびコミットメントに関するこれまでの研究を整理する。

（１）職業性ストレス

一般にストレスとは、環境からの要請によって生体の適応能力が消耗した結果、心理的・生理的な変化が起こり、健康に対して有害な影響を及ぼすにいたるプロセス全体を指す（古屋・音山,2003）。このストレスのプロセスにおいて、生体の適応能力を消耗させる環境からの要請をストレッサーと呼び、健康に有害な影響を与える心理的・生理的变化をストレス反応と呼ぶ。

ストレス研究は当初、生理学と医学の分野から始まったが、次第に心理学においても重要視されるようになった。現代では職場のメンタルヘルスの重要性が認知されるとともに、職業性ストレスへの関心が高まっており、数多くの研究が蓄積されている。そして精神的健康維持対策を検討するために様々な職業性ストレスのモデルが作成されてきた。これらのモデルは基本的に、精神的健康の阻害要因である職場ストレッサーと、それが導くストレス反応との因果関係をメインに、職場ストレッサーとそれ以外のストレス反応に関連する変数を踏まえ構成されている（森本,2006）。代表的なモデルとして、人 - 環境適合モデル（French, Rodgers, & Cobbs,1974）、因果関係モデル（Cooper & Marashall,1976）、仕事要求度 - コントロールモデル（Karasek,1979）、認知評価モデル（Lazarus & Folkman,1984）、NIOSH 職業性ストレスモデル（Hurrell & McLaney,1988）、情動ストレスモデル（新名,1995）、努力 - 報酬不均衡モデル（Siegrist,1996）があり、以下、これを見ていく。

a. 人 - 環境適合モデル（Person-Environment Fit Model）

産業・組織心理学の分野で独自に発展したストレスモデルの代表と言えるこのモデルの特徴は、どのような組織環境や職務内容が心理的ストレイン（ストレインとはストレスによりもたらされる歪みであり、ストレス反応）を引き起こすか、その仕組みについて詳細な概念化を試みた点にある。このモデルでは、心理的ストレインを引き起こす大きな原因は、仕事の負担や職務の複雑さといった職務要請（job demands）と、参加や自己活用の程度といった組織が提供する供給物（supplies）の2つの環境要因である。更に、これらの環境要因に対応

する個人の側の要因として、前者に対しては能力（abilities）、後者に対しては動機と目標（motives & goals）が想定され、環境要因と個人要因の間の適合度も心理的ストレインに影響を与えると考えられている。すなわち、職務の複雑さや負担、責任の重さが個人の能力と不適合なほど、また仕事によって得られる収入（供給物）が個人の希望（目標）と食い違うほど、その個人は強い心理的ストレインを経験する可能性が高いことが予想される。

b. 因果関係モデル

原因変数に職場ストレスを、結果変数に職場ストレイン及びストレス症状を仮定し、その関係に介在する調整変数として個人・社会のさまざまな変数を設定したモデルである。職場ストレスを記述する際に、職種や職域ごとにその記述を行ったので、個人の置かれた職業的、組織的状况と個人の属性の数だけのストレスや調整変数が考えられ、またそれぞれを測定する測度を開発することが理論的には考えられている。このため、様々な職業場面に共通する職場ストレスが特定されず、結果として普遍性のないモデルとなっていることも指摘されている（矢富・渡辺,1995）。

c. 仕事要求度 - コントロールモデル（Job Demand Control: JDC モデル）

仕事の要求度（量的負担や役割ストレスなど）と、仕事のコントロール（職務に対する裁量権や自由度）の2要素から構成されるモデルである。このモデルでは、要求度が高いにもかかわらず十分なコントロールが与えられていない高ストレイン状態にある労働者ほど、心身のストレス反応のリスクが高いとしている。つまりこの条件にある労働者の精神的健康を促進するためには、仕事の要求度を低めるかつ／または、仕事のコントロールを高めるという対策が考えられる。このモデルから、仕事の要求度を低めることが困難な場合であっても、仕事のコントロールを高めることで労働者のメンタルヘルスを改善できることが示唆されている。

また、このモデルに職場の上司や同僚からのサポートを追加したモデルが、要求度 - コントロール - サポートモデル（Demand-control-support model）として提案されている（Johnson & Hall,1988）。このモデルでは、仕事の要求度が高く、コントロールが低く、かつサポートが少ない場合に最もストレス反応や健康障害が発生することになる。

d. 認知評価モデル

心理学的ストレス研究で頻繁に引用されるのが、Lazarus & Folkman（1984）の認知評価理論である。この理論では、ストレス・プロセスを広義の情動の一部として考えている。どのような情動であれ、それが生起するプロセスで最も重要な役割を担っているのが環境との相互作用の中でなされる認知評価である。情動としてのストレス・プロセスでは、まず一次

的認知評価として環境がどの程度ストレスフルなものかが評価される（環境から個人に対する脅威、挑戦がどの程度か）。この評価に引き続き、環境からの脅威・挑戦に対してどのようにコーピング（対処）したらよいか、二次的認知評価がなされ、それに基づき実際のコーピング行動が起こる。このコーピングの効果に応じて、個人の中に感情反応や生理学的変化といった短期的（直接的）結果と、個人の全般的適応に関わる長期的結果がもたらされる。このモデルは職場環境と就労者との相互作用による適応過程に着目している点が、他の職業性ストレスモデルに比べてユニークな点である。

e. NIOSH 職業性ストレスモデル

このモデルは、米国職業安全保健研究所（National Institute for Occupational Safety and Health: NIOSH）が、それまでの職業性ストレス研究の内容分析に基づいて提案したモデルである。NIOSH 職業性ストレスモデルでは、仕事のストレス要因が仕事外の要因、個人要因、緩衝要因によって変化し、急性ストレス反応（心理的、生理的、行動的）に影響すると考える。ストレス反応が持続した場合に、最終的には発病や離職に繋がっていく。因果関係モデルに沿った構成となっているが、特定の職種や職域だけでなく、より一般的な職業に適用できる包括的なモデルと考えられている。

仕事のストレス要因は物理化学的環境、役割葛藤、役割不明確、仕事の将来不明確、仕事の量的・質的負荷、対人関係葛藤などからなる。ストレス反応に影響する仕事外の要因には家庭・家族からの要求がある。個人要因としては、年齢、性別、婚姻状態、勤務年数、職種、パーソナリティなどがある。ストレス反応を低減する緩衝要因としては、職場の上司・同僚・家族からのサポートや、適切なストレス対処行動などが挙げられている。

f. 情動ストレスモデル

新名（1995）は痴呆老人介護者のストレスに関する研究の中で、情動を中核とするストレスモデルを提案した。このモデルによれば、個人がある刺激事態（出来事や状況）を経験した時、それをネガティブなもの（たとえば、嫌だ、辛い、困った、不快だ、等）と評価すると心理的ストレス反応として不安や抑うつ気分、怒りといった情動反応が生ずる。このような不快な情動反応が生ずることによって、次にそれを低減するためのコーピングがなされることになる。それが有効であればストレス・プロセスは収束する。しかし、コーピングによっても心理的ストレス反応が低減しなかったり、逆に増幅されるようなことがあると、ストレス・プロセスは更に拡大し、やがては心身の不適応状態が生ずることになる。

g. 努力 - 報酬不均衡モデル（Effort Reward Imbalance: ERI モデル）

仕事上の努力の程度に対して、その仕事から得られる報酬が不足の場合に、より大きなス

ストレス反応が発生するというモデルである。努力には仕事の要求度、責任、義務が含まれる。報酬には要求度に見合った給与、正当な評価、将来の見通しなどが含まれる。リストラなどで将来の見込みが不安定になった状況下では、同じ作業負荷でもストレスが増加することを説明できるモデルである。

以上に見てきたように、職業性ストレス研究においては複数の理論モデルが提案され、検討されてきた。これまでの研究から、労働者のストレスに影響する職場環境要因として、仕事の裁量度や職場の人間関係など、数多くの要因が明らかにされてきている。しかし、個々の職場環境要因の一部が一時的に除去されたとしても、組織風土の中にストレスを助長する要素が含まれたままであれば、いずれまた同様の職業性ストレスが生じるということが指摘されている（坂田・岩永・横山,2006）。したがって、過度なストレスを低減させる職場づくりのためには、職場の組織風土をとらえた上で、組織風土と職業性ストレスとの関係について検討する必要がある。

組織風土と職業性ストレスとの関連を検討した実証的研究を分類した坂田（2003）は、①組織風土がストレス反応に及ぼす直接効果を検討したもの、②組織風土が職務ストレスを介してストレス反応に影響するという間接効果を想定したもの、③職務ストレスとストレス反応との関係を組織風土が調整するという調整効果を想定したものの3種類に分けられるとしている。また、先行研究からは、組織風土がストレス反応に及ぼす影響が組織風土の次元によって異なる可能性があるとする（坂田他,2006）。組織風土が従業員のストレスや職務態度に与える影響について、既存の94研究121データをメタ分析した研究からも、同様の結果が報告されている（Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacost, & Roberts,2003）。この研究では、組織風土の5つの次元（職務特性、役割特性、リーダーシップ特性、作業集団と人間関係の環境特性、組織的・サブシステム特性）すべてが従業員の心理的健康に影響を与えていたが、影響の強さは異なっており、役割特性とリーダーシップ特性が最も強く関連していたとされる。

このように、ストレスとストレス反応の間関係については様々な研究が行われているが、必ずしも一致した結果とはなっていない。そして、企業による職場環境改善という観点からみると、上記②職場環境から職務ストレスを介したストレス反応への間接効果や、③職務ストレスとストレス反応の調整効果を設定した研究は、結果からどのような対応をとれば良いのかわかりにくいという欠点がある。このため、本研究でのデータ分析では上記①組織風土の次元からストレス反応への直接効果を検討することにする。どの次元の組織風土がストレス反応に直接効果を及ぼすストレスとなっているか（あるいは、ストレス反応を軽減するのか）が分かれば、職場環境改善のために対応すべき組織風土の次元が把握でき、企業にとって有益であると考えられる。

(2) コミットメント

Morrow (1983) によれば、ワークコミットメントは 5 種類に分類できる。労働観としてのコミットメント、労働組合へのコミットメント、職務へのコミットメント、組織へのコミットメント、キャリアへのコミットメントである。これらのうちで、実務の上で重要性が高いと思われる、職務、組織、キャリアへの視点をここでは取り上げる。すなわちジョブインボルブメント、組織コミットメント、キャリアコミットメントの 3 概念である。まず、これらの概念について以下でこれまでの研究を整理する。

a. ジョブインボルブメント

ジョブインボルブメント (job involvement) は職務に対する関与の程度のことである。仕事に対する態度やコミットメントをあらわす概念は多いが、ジョブインボルブメントは其中でも古くから研究が行われているものである。意欲を喚起すると考えられている為、雇用する側からみると、組織の有効性や生産性を高めるものとして関心が集まっている。一方、働く側からすると仕事生活を意義深く、また実り多くするものとして重要性が高い (Brown, 1996)。仕事は個人の生活の中で時間的・心理的に占める割合が大きく、多くの人々にとって生活上重要な要因となる。

定義としては、Lodahl & Kejner (1965) の「仕事の成果が自尊心に影響する程度」、「仕事と自己との心理的同一化の程度」、「セルフイメージに占める仕事の重要性の程度」や、Dubin (1956) による「仕事が生に於いて中心的であり重要である度合い」などがある。HRMチェックリストでは「現時点で就いている特定の職務や仕事に対する、個々人の思い入れやのめり込みの程度、関心の高さ」(太田,2003) をジョブインボルブメントとしている。

ジョブインボルブメントの尺度として最もよく利用されるのは、Lodahl & Kejner (1965) のものである。Kanungo (1979) の尺度もそれに次いでよく使用される。Kanungo の尺度は Lodahl & Kejner の尺度から認知的要素と情緒的要素の重複や、内発的動機づけの意味合いを取り除いたもので、仕事への心理的同一化に対する認知又は信念をあらわしている。

ジョブインボルブメントは、30 年以上にもわたり数多くの研究者が様々な関連変数を報告している。いずれも雇用管理の施策を検討する際、重要な要因である。Brown (1996) は 212 の研究をメタ分析し、ジョブインボルブメントとその関連変数との関係を整理し、検討を行った。そこでは先行要因として、パーソナリティや職務の性質、上司のリーダーシップスタイル等が統計的に有意に関係することが確認された。また、年齢、勤続年数などの個人変数やワークインボルブメント (特定の職務ではなく仕事一般に対する関与)、キャリアコミットメント、職務満足や組織コミットメント等との有意な関係も確認されている。ジョブインボルブメントが影響を及ぼすとされる結果変数としては、努力量やパフォーマンス、欠勤や離職などが報告されている。自立性、多様性、フィードバック、挑戦性や複雑性といった

職務そのものの性質や、職務から得る経験が特に関係している点が注目される。なお、ここでの先行要因、共変・結果変数の区分は Brown (1996) の仮説に基づいている。

b. 組織コミットメント

組織コミットメントは組織に対するコミットメントをあらわす概念であるが、ワークコミットメントの中で最も多くの研究がなされている。このように関心が集まる理由は、組織コミットメントが他のコミットメントよりも離退職を予測できること (Williams & Hazer, 1986)、その高揚が組織成員のパフォーマンスや生産性の向上、欠勤や遅刻の減少と関係するからである (Batemen & Strasser, 1984; Morris & Sherman, 1981)。その為、組織コミットメントを高めることそのものが目指すべきひとつの目標ともいえる状況となっている。また、先行要因や結果変数との関係について知見が豊富で、理論的にも検討が進んでいることにより、操作・管理が行いやすく、施策の評価や立案にも役立つといえる。

組織コミットメントの定義として長らく受け容れられてきたのが、Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974) による定義である。「組織の目標・規範・価値観の受け容れ、組織のために働きたいとする積極的意欲、組織に留まりたいという強い願望によって特徴づけられる情緒的な愛着」という定義づけである。Porter et al. (1974) の開発した Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) は 15 項目から成るもので、過去 20 年以上にもわたって広く活用されてきた。その為、組織コミットメントに関わる現在の知見のほとんどが OCQ に基づくものとなっている (Cohen, 1996)。

多くの研究で組織コミットメントと関係する要因が確認されているが、多くは OCQ を用いたものであり、関係する要因はいずれも雇用管理上重要なものである。Mathieu & Zajac (1990) が 124 の研究を対象にメタ分析を行い、48 の変数との関係をまとめている。先行変数としては個人的特性、職務経験、人間関係、組織特性、役割特性が挙げられている。共変変数にはモチベーションやジョブインボルブメント、職務満足などがある。結果変数となっているのはパフォーマンスや離退職、出勤率などである。なお、先行変数、共変変数、結果変数という分類は、Mathieu & Zajac (1990) の考えによるものである。

Porter et al. (1974) の尺度には、項目の中に組織への積極的な意欲や、組織への残留意図が含まれるため、パフォーマンスや離退職と関係するのは当然であるという批判もある。こうした OCQ の結果変数との重複性の問題を背景に、最近、組織コミットメントを多次元的にとらえる傾向が強まっている。そして現在注目が高まり、最もよく利用されるのが Allen & Meyer (1990) の尺度である。

Allen & Meyer (1990) は組織コミットメントを①情緒的 (affective)、②存続的 (continuous)、③規範的 (normative) の 3 要素からなると考えている。情緒的コミットメントは組織に対する愛着や同一化で、OCQ に類似する (Dunham, Grube, & Castaneda, 1994)。存続的コミットメントは組織を去る時に払う代償への知覚に基づくもので、転職先の有無にも関係する。規範的コミットメントは理屈抜きにコミットすべきという忠誠心を表

す。Meyer, Allen, & Smith (1993) はこれら 3 要素の根底にあるのは、組織との関係性と辞めるか留まるかの決意であると述べる。そして各要素は異なる経験により形成され、それぞれが異なる行動に結びつくとは仮定している。例えば組織内での経験が期待と一致し、欲求が満足されると情緒的コミットメントが養われ、組織に対する投資やBecker (1960) のいう *side bets* が蓄積したと知覚されると存続的コミットメントが形成される。組織に対する忠誠心を強調するような社会化を経験すると規範的コミットメントが高まる。規範的コミットメントや情緒的コミットメントはパフォーマンスや組織内でのシチズンシップに関係するが、存続的コミットメントはそれらと無関係又は負の関係にある。Meyer et al. (1993) はこれらの仮説をもとに研究を行い、概ね仮説と一致する結果を得ている。さらにMeyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnysky (2002) は、先行要因、結果要因、相関要因を加えた組織コミットメントのモデルを構成し、コミットメント研究を体系的に把握しようと試みている。彼らはこのモデルに従い、155の組織コミットメントに関する調査研究、サンプル総数50,146名を対象として、メタ分析を行った。それによると、先行要因のなかで強い影響力を持っているのは、組織サポートや変革的リーダーシップなどの仕事経験に関する変数であった。組織サポートおよび変革的リーダーシップは、情緒的コミットメント、規範的コミットメントとは正の影響関係を示したのに対し、存続的コミットメントとは負の影響関係を示した。また、これらの変数は特に、情緒的コミットメントに最も強い影響力を示した。したがって、支援的な職務環境を従業員に提供し、強いリーダーシップを示すことで、従業員の情緒的コミットメントを強めることができると示唆された。

Allen & Meyer (1990) の尺度はOCQよりも重複性や冗長性が問題となるジョブインボルブメントやキャリアコミットメント等との差別妥当性が高く、適合度が高いという報告(Cohen, 1996)があり、評価が高い。

日本においても、組織コミットメント研究は数多く行われてきた。なかでも、関本・花田(1985,1986)はOCQを参考にしながら日本的要素を加えて尺度開発し、(1) 組織の目標・規範・価値の内在化、(2) 組織のために働きたいという積極的意欲、(3) 組織にとどまりたいという残留意欲、(4) 組織から得るものがある限り組織に帰属する功利的帰属意識、という4要素を見出している。また、高木・石田・益田(1997)は、Allen & Meyer (1990)の研究をもとに、組織コミットメントをいかに把握するかという点から研究を行い、(1) 内在化要素、(2) 愛着要素、(3) 規範的要素、(4) 存続的要素の4要素を見出している。内在化要素は、組織との一体感や同一視といった内容を表すものである。愛着要素はそれとは少し異なり、あくまで組織を対象として、それに対して愛着を持っている、あるいは好意を持っているという内容を表している。内在化要素と愛着要素は、Allen & Meyer (1990)の情緒的コミットメントを2分割した概念にあたる。規範的要素は、規範的コミットメントに加えて他者の目や周囲への配慮といった、日本的と思われる項目が含まれている。存続的要素は存続的コミットメントと同一内容となっている。

c. キャリアコミットメント

近年、高学歴化の進展や長期雇用への懸念に伴って「就社」よりも「就職」を志向する職業意識が高まっている。このように働く側の意識面で専門職志向への変化が見られると同時に、雇用する側でも専門性やプロフェッショナルリティを重視する傾向が強まり、専門職制度を導入する企業が増加している。こうした専門性への志向性が雇う側にも雇われる側にも強まっている状況において、注目されているのがキャリアコミットメント（career commitment）である。キャリアコミットメントは例え会社を変わっても一生を通じて追求する専門分野への志向性をあらわす概念である（太田,2003）。先行研究では、キャリアコミットメントが自発的な技能の開発や転職意図を予測することが報告されている（Aryee & Tan, 1992）。また Bedeian, Kemery, Pizzolatto, & Allayne（1991）は、キャリアコミットメントの高い成員がキャリア開発の機会を高く知覚すると退職意図は減少するが、キャリアコミットメントの低い成員の場合は、返って退職意図を高めるという結果を見出している。

職業や専門へのコミットメントを測定する尺度としては、プロフェッショナルリズム（Hall, 1968; Snizek, 1972）、プロフェッショナルコミットメント（Aranya, Pollock, & Amernic, 1981; Aranya & Ferris, 1984）、キャリアコミットメント（Blau, 1985）、オキュペーショナルコミットメント（Ferris, 1981）、キャリアサリアンス（Morrow & McElroy, 1986）等がある。いずれも、専門分野や職業に対する個人の態度や心理的愛着の程度を測定するものである。具体的には、自分を専門分野と同一視する程度、専門分野の発展の為に積極的に努力しようとする意志の強さ、専門分野に留まりたいと思う度合いなどである。この概念については、Blau（1985）の研究が注目される。Blau（1985）はキャリアコミットメントを「専門を含めた、自分の職業への態度」と定義している。Blau（1985）のキャリアコミットメントは、ジョブインボルブメント、組織コミットメント（Meyer & Allenの3次元尺度）と弁別可能であることがCohen（1996）によって報告されている。

Blau（1985）のキャリアコミットメント尺度をはじめとする多くの尺度が対象を1次元で捉えているのに対し、キャリアコミットメントも組織コミットメント同様多次元で把握すべきとする立場もある。Meyer et al.（1993）はこの立場から、キャリアコミットメントを3要素（情緒的・存続的・規範的）で測定する尺度を開発している。日本では高木（2003）が、Blau（1985）の尺度とMeyer et al.（1993）の尺度に基づいて、職種へのコミットメントを多次元で測定する尺度を開発している。しかし、組織コミットメントと異なり、キャリアコミットメントの次元についてはまだ研究間で一致をみていない。

以上のようにワークコミットメントについて知見の蓄積は進んでいるが、その多くは概念ごとに先行要因や結果変数との関係を検討したものである（太田・松本,2005）。これに対してCohen（2003）は、複数のコミットメントを同時に検討する必要性を主張する。ジョブインボルブメントと組織コミットメント、キャリアコミットメントの間の関係についてBrown（1996）は、キャリアコミットメントとジョブインボルブメントは共変関係にあり、組織コ

ミットメントはジョブインボルブメントの結果変数に位置づけられると考えている。一方、Mathiew & Zajac (1990) は、ジョブインボルブメント、組織コミットメント、キャリアコミットメントの3つは全て共変関係にあるが、3つの間に因果関係を想定していない。これらの関係を実証的に検討したのはCohen (1999) であり、その関係を以下のように報告している。Cohen (1999) のモデルはRandall & Cote (1991) の考えに基づく因果関係を、共分散構造分析によって修正を加えたものである。労働倫理観による仕事全般に対する肯定的態度が、特定の職務への肯定的態度を形成し、ジョブインボルブメントを高める。ジョブインボルブメントの高い個人は、肯定的な職務経験を得やすく、それを組織やキャリア上への決定に帰属させるため、キャリアコミットメントや情緒的な組織コミットメントが高まる。キャリアコミットメントの高い個人は、組織を注意深く選択するため、組織への情緒的コミットメントも高まると説明されている。これよりCohen (1999) は、ジョブインボルブメントは組織コミットメントよりも変化しにくく、安定した職務態度であると解釈している。日本では大卒男子ホワイトカラーを対象にワークコミットメント間の因果関係が検討されている(太田・松本,2005)。それによると日本においてもCohen (1999) のモデルと同様の因果モデルが得られたが、モデル中の有意なパスの符号が異なっていた。

このようにコミットメントの間の関係については、色々な見解や報告があり、確立した見方はない。そこで本研究では特にコミットメント間の因果関係は想定せず、並列的に捉えることとしデータの分析を行っている。

では、これらのコミットメントはどのようにして高まるのであろうか。Mathiew & Zajac (1990) や Brown (1996) の研究でも見られたように、組織コミットメントやジョブインボルブメントは、職務の性質や職場の人間関係、リーダーシップなどによって高まることが指摘されている。つまり仕事を取り巻く環境が好ましいと仕事や職務に対するコミットメントが高まると考えられている。このため、これまでの研究では、組織風土が組織コミットメントの主な先行要因として検討されている(小玉・戸梶,2009)。では、仕事をとりまく様々な環境要因の中で、コミットメントの高揚に最も効果的な要因は何であろうか。本研究のデータ分析では、この点についても検討することとした。

3. 目的

公共職業安定所と事業所が良い関係を持ち連携していくためには、事業所の役に立つような、客観的なデータの分析に基づく、組織内の諸要因の関係に関する情報を提供することも一つの方法である。そこでここでは、以上の先行研究の整理も踏まえ、HRM (Human Resource Management) チェックリストとして蓄積したデータを用いて、職場や仕事環境と、ストレス、コミットメントとの関係を分析することとした。

4. 方法

HRM チェックリストは、個人用・従業員用と会社用・人事担当用の2種類が作られている。本研究では個人用・従業員用のHRM チェックリストのデータを用いた。調査対象者数および対象者の属性を図表 6-1、6-2、6-3 に示す。

図表 6-1 データの性別年代別構成(上段度数／下段%)

	29 歳以下	30～39 歳	40 歳以上	無回答	合計
男性	1409	1929	3029	459	6826
	20.6	28.3	44.4	6.7	100.0
女性	1795	912	909	496	4112
	43.7	22.2	22.1	12.1	100.0
無回答	13	18	43	657	731
	1.8	2.5	5.9	89.9	100.0
合計	3217	2859	3981	1612	11669
	27.6	24.5	34.1	13.8	100.0

図表 6-2 データの性別職種別構成(上段度数／下段%)

	事務職	技術職	専門職	営業・ 販売職	現業職	無回答	合計
男性	1185	1458	305	1858	1572	448	6826
	17.4	21.4	4.5	27.2	23.0	6.6	100.0
女性	1237	254	902	503	520	696	4112
	30.1	6.2	21.9	12.2	12.6	16.9	100.0
無回答	93	71	49	146	98	274	731
	12.7	9.7	6.7	20.0	13.4	37.5	100.0
合計	2515	1783	1256	2507	2190	1418	11669
	21.6	15.3	10.8	21.5	18.8	12.2	100.0

図表 6-3 データの企業規模別業種別構成(上段度数/下段%)

	建設業	製造業	電気・ガス・ 熱供給・ 水道業	運輸・通信業	卸・小売、 飲食業	金融・保険業
1～ 299 人	322	778	11	67	220	0
	12.7	30.7	0.4	2.6	8.7	0.0
300～ 2999 人	0	567	0	76	460	1133
	0.0	19.3	0.0	2.6	15.7	38.6
3000 人 以上	0	3491	72	0	472	74
	0.0	85.0	1.8	0.0	11.5	1.8
無回答	0	0	0	18	0	0
	0.0	0.0	0.0	0.9	0.0	0.0
合計	322	4836	83	161	1152	1207
	2.8	41.4	0.7	1.4	9.9	10.3

	不動産業	サービス業 (対事業所)	サービス業 (対個人)	その他	無回答	合計
1～ 299 人	29	471	377	212	44	2531
	1.1	18.6	14.9	8.4	1.7	100.0
300～ 2999 人	0	74	624	0	0	2934
	0.0	2.5	21.3	0.0	0.0	100.0
3000 人 以上	0	0	0	0	0	4109
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
無回答	0	161	715	0	1201	2095
	0.0	7.7	34.1	0.0	57.3	100.0
合計	29	706	1716	212	1245	11669
	0.2	6.1	14.7	1.8	10.7	100.0

HRM チェックリストはワークシチュエーション・チェックリスト、ストレス・チェックリスト、コミットメント・チェックリストの3尺度から成る。各尺度の概要は以下の通りである（日本労働研究機構,2003）。

まずワークシチュエーション・チェックリストは、組織風土や領域別職務満足等の概念を基にして、仕事状況に関連した様々な要因に対する従業員の認知を測定するものである。ワークシチュエーションの測定領域は「Ⅰ．職務」「Ⅱ．上司やリーダー」「Ⅲ．同僚や顧客との関係」「Ⅳ．ビジョン・経営者」「Ⅴ．処遇・報酬」「Ⅵ．能力開発・福利厚生・生活サポート」の6領域で、職務の遂行や仕事生活に関わる多様な側面について従業員の評定を得ることが可能である。各領域の内容は、「Ⅰ．職務」（20項目）が、個人が従事する仕事の性質と、職務成果の評価についての職務内容、自立性、承認を指す。「Ⅱ．上司やリーダー」（12項目）は、直属の上司の行動に関連した人間関係、信頼、支持、公正、革新を指す。「Ⅲ．同僚や顧客との関係」（12項目）は、同僚や仕事相手との意思疎通に関する人間関係、団結力を指す。

「IV. ビジョン・経営者」(16 項目)は、経営陣の行動に関するビジョンの行動化、チームワーク、倫理観と廉直さから構成される。「V. 処遇・報酬」(8 項目)は給与や昇進・昇格制度に関連する職場環境を指す。「VI. 能力開発・福利厚生・生活サポート」(16 項目)は教育・研修の有無や福利厚生、各種制度等の労働条件を指す。

質問項目への回答は「1. No」「2. どちらかというと No」「3. どちらでもない」「4. どちらかというと Yes」「5. Yes」の 5 段階評定とし、肯定的な回答から順に 5～1 点を与えている。ただし、反転項目は数値を逆転させて得点化している。I～VIの各領域の項目得点の平均値を領域得点とした。

コミットメント・チェックリストは、ジョブインボルブメント、組織コミットメント、キャリアコミットメント、全般的職務満足感、仕事外生活へのコミットメントや満足感を測定する 5 尺度から構成されている。本研究ではこれらの尺度の中で、ジョブインボルブメント、組織コミットメント、キャリアコミットメントの 3 尺度を用いた。組織コミットメント尺度はさらに、残留・意欲的組織コミットメント、情緒的組織コミットメント、存続的組織コミットメント、規範的組織コミットメントの 4 下位尺度からなる。残留・意欲的組織コミットメントは、Porter et al. (1974) の OCQ に基づく下位尺度である。一方情緒的コミットメント、存続的コミットメント、規範的コミットメントは Allen & Meyer (1990) の組織コミットメント尺度に基づいている。本研究ではこれら組織コミットメントの 4 下位尺度すべてを用いた。

ジョブインボルブメント尺度 7 項目、残留・意欲的組織コミットメント尺度 3 項目、情緒的組織コミットメント尺度 3 項目、存続的組織コミットメント尺度 3 項目、規範的組織コミットメント尺度 3 項目、キャリアコミットメント尺度 8 項目について、「1. No」「2. どちらかというと No」「3. どちらでもない」「4. どちらかというと Yes」「5. Yes」の 5 段階評定で回答を求め、肯定的な回答から順に 5～1 点を与えた。各下位尺度の項目得点の平均値を尺度得点とした。

ストレス・チェックリストは、中核的な心理的ストレス反応である情動反応の測定を目的とするものである。ネガティブな情動反応を測定する抑うつ気分・不安・怒りの 3 下位尺度(各 6 項目)と、ポジティブな情動反応を測定する高揚感尺度(5 項目)、ストレスと関連が深い身体症状を測定する身体的ストレス反応尺度(5 項目)からなる。

指示は「この 1 週間の間に、次のような状態をどのくらい経験しましたか、次の要領で 0 から 4 までの数字をひとつ選んで下さい」とし、回答は「0. 全く経験しなかった」「1. たまにあった」「2. ときどきあった」「3. しばしばあった」「4. 大体いつもあった」の 5 件法である。各下位尺度の項目得点の平均値を尺度得点とした。

5. 結果

ストレス・チェックリストおよびコミットメント・チェックリストの各下位尺度について、ワークシチュエーション・チェックリストの下位尺度との相関係数を図表 6-4、6-5 に示す。なお、すべての相関係数が 1%水準で有意であった。

ワークシチュエーションとストレス反応との関係について、ストレス・チェックリストの高揚感を除くすべての下位尺度がワークシチュエーションと負の相関を示した。また、コミットメント・チェックリストのすべての下位尺度が、ワークシチュエーションと正の相関を示した。ストレス・チェックリストについて、職務、上司やリーダー、顧客や同僚との関係と最も強い相関を示したのは高揚感であった。ビジョン・経営者、処遇・報酬、能力開発・福利厚生・生活サポートに対しては、怒りが最も強い負の相関を示した。一方コミットメント・チェックリストについては、職務に対してジョブインボルブメントが最も強い相関を示した。上司やリーダー、顧客や同僚との関係、ビジョン・経営者、処遇・報酬と最も強い相関を示したのは情緒的組織コミットメントであった。能力開発・福利厚生・生活サポートとは残留・意欲的組織コミットメントが最も強い相関を示した。

図表 6-4 ワークシチュエーションとストレス反応の相関

ワークシチュエーション		ストレス反応				
		抑鬱気分	不安	怒り	高揚感	身体反応
I.職務	相関係数	-.26	-.17	-.22	.39	-.21
	N	11349	11344	11382	11272	11395
II.上司やリーダー	相関係数	-.24	-.13	-.28	.29	-.17
	N	11327	11321	11358	11249	11372
III.顧客や同僚との関係	相関係数	-.26	-.19	-.28	.35	-.18
	N	11328	11321	11358	11250	11373
IV.ビジョン・経営者	相関係数	-.25	-.15	-.26	.25	-.20
	N	11275	11270	11306	11201	11321
V.処遇・報酬	相関係数	-.20	-.09	-.27	.20	-.16
	N	11302	11298	11334	11231	11351
VI.能力開発・福利厚生・生活サポート	相関係数	-.33	-.23	-.34	.31	-.30
	N	11327	11320	11359	11249	11374

注) すべての相関係数は 1%水準で有意。

図表 6-5 ワークシチュエーションとコミットメントの相関

ワークシチュエーション		コミットメント					
		OC残留・ 意欲	OC情緒 的	OC存続 的	OC規範 的	キャリア・コミ ットメント	ジョブ・イン ボルブメント
I.職務	相関係数	.44	.52	.22	.38	.51	.55
	N	11522	11520	11525	11509	11533	11534
II.上司やリーダー	相関係数	.39	.43	.20	.39	.34	.37
	N	11497	11493	11499	11482	11508	11503
III.顧客や同僚との 関係	相関係数	.33	.40	.14	.33	.35	.36
	N	11497	11494	11500	11483	11509	11506
IV.ビジョン・経営者	相関係数	.48	.55	.28	.45	.35	.44
	N	11441	11438	11442	11426	11454	11444
V.処遇・報酬	相関係数	.39	.40	.20	.38	.31	.34
	N	11473	11472	11476	11463	11486	11476
VI.能力開発・福利 厚生・生活サポート	相関係数	.51	.46	.25	.40	.39	.43
	N	11538	11534	11541	11525	11509	11546

注) すべての相関係数は 1%水準で有意。

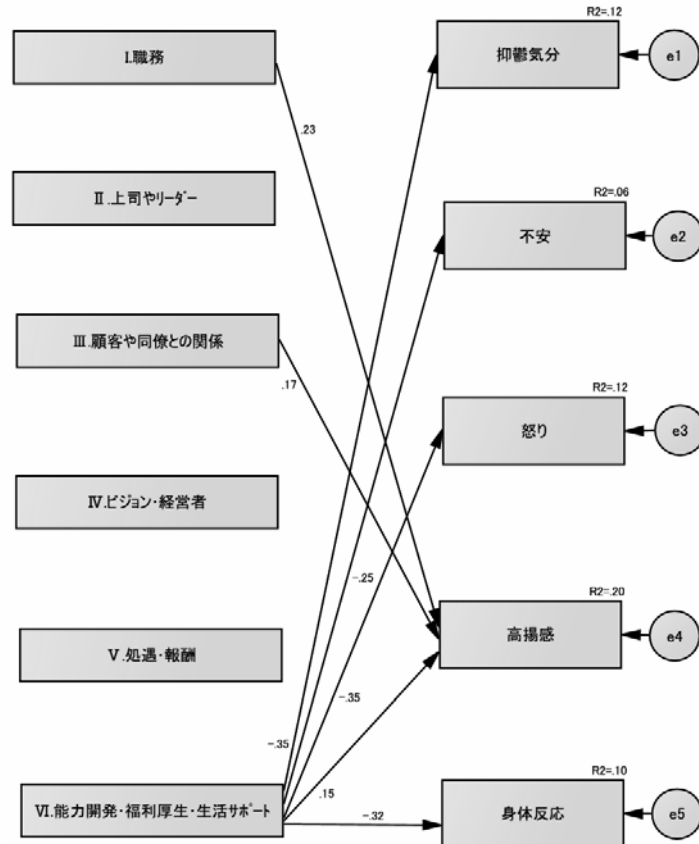
次に、ワークシチュエーションがストレス反応およびコミットメントに与える影響について共分散構造分析を行った。このため用いたデータについて以下の欠損処理を行った。

まず、ワークシチュエーション・チェックリスト、コミットメント・チェックリスト、ストレス・チェックリストの全項目について、欠損値のあるデータを削除した。次に、各尺度について、すべての項目に同一の回答をしているデータを削除した。これにより、最終的に 9,465 名のデータが分析対象となった。

得られたデータについて、ワークシチュエーション・チェックリストの領域得点を独立変数、ストレス・チェックリストおよびコミットメント・チェックリストの下位尺度得点をそれぞれ従属変数とする共分散構造分析を行った。なお、従属変数はすべて、ストレスまたはコミットメントという共通する概念を測定している。このため、ワークシチュエーション以外にも、たとえば私生活やパーソナリティなど、従属変数に共通して影響を及ぼす要因の存在が仮定できる。そこで本研究では従属変数にかかる誤差変数間の共分散を自由母数として推定することとした。パスの削除基準については、5%水準で統計的に有意でないパス、あるいはパス係数の絶対値が.10 に満たないパスを削除した。

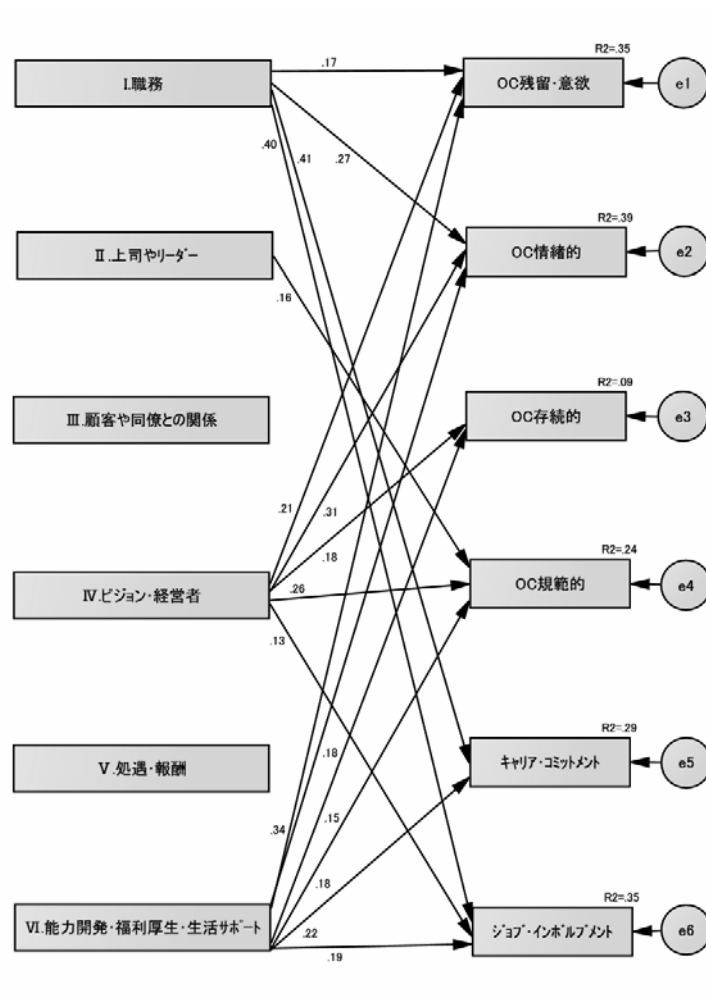
ワークシチュエーションからストレス反応へのパスについて、分析モデルと分析の結果得られたパス係数および決定係数を図表 6-6 に示している。このモデルの適合度は、GFI=.984, AGFI=.953, CFI=.983, RMSEA=.063 という値が得られた。また、ワークシチュエーションからコミットメントへのパスの解析結果について、分析モデルと分析の結果得られたパス係数および決定係数を図表 6-7 に示す。このモデルの適合度は、GFI=.994, AGFI=.975, CFI=.994, RMSEA=.043 という値が得られ、想定したモデルがデータの分散共分散行列をよく説明していると判断された。なお、両モデルについて、誤差変数間の相関係数を図表 6-8 に、独立変数間の相関係数を図表 6-9 に示した。

図表 6-6 ワークシチュエーションとストレス反応の関係



- 注1) 誤差変数間の相関は省略してある。誤差変数間の相関係数は図表 6-8 を参照。
 注2) 独立変数間の相関は省略してある。相関係数の値は図表 6-9 を参照。

図表 6-7 ワークシチュエーションとコミットメントの関係



- 注1) 誤差変数間の相関は省略してある。誤差変数間の相関係数は図表 6-8 を参照。
 注2) 独立変数間の相関は省略してある。相関係数の値は図表 6-9 を参照。

図表 6-8 誤差変数間の相関係数

	e1	e2	e3	e4	e5	e6
e1	—	.78	.65	-.16	.71	—
e2	.45	—	.53	-.09	.61	—
e3	.43	.31	—	-.05	.54	—
e4	.38	.38	.36	—	-.15	—
e5	.30	.24	.14	.22	—	—
e6	.40	.37	.22	.37	.47	—

- 注 1) 右上はストレス反応、左下はコミットメントの誤差変数間の相関係数を示す。
 注 2) すべての相関係数は 1%水準で有意。

図表 6-9 ワークシチュエーション・チェックリスト下位尺度間の相関

	I.職務	II.上司やリーダー	III.顧客や同僚との関係	IV.ビジョン・経営者	V.処遇・報酬	VI.能力開発・福利厚生・生活サポート
I.職務		.56	.53	.50	.37	.43
II.上司やリーダー			.56	.51	.50	.45
III.顧客や同僚との関係				.43	.38	.37
IV.ビジョン・経営者					.61	.55
V.処遇・報酬						.55
VI.能力開発・福利厚生・生活サポート						

注) すべての相関係数は 1%水準で有意。

図表 6-6 より、ネガティブな情動的ストレス反応と身体的ストレス反応には、「能力開発・福利厚生・生活サポート」のみが負の影響を及ぼしていた。一方、ポジティブな情動反応を表す「高揚感」には「職務」「顧客や同僚との関係」「能力開発・福利厚生・生活サポート」が正の影響を及ぼしていた。中でも「職務」が最も強い影響を示した。

図表 6-7 より、「能力開発・福利厚生・生活サポート」がコミットメントのすべての側面に影響を示した。また、「ビジョン・経営者」が「キャリアコミットメント」を除くすべての下位尺度に、「職務」が「存続的組織コミットメント」「規範的組織コミットメント」を除くすべての下位尺度に影響していた。「上司やリーダー」も「規範的組織コミットメント」に弱い影響を示した。コミットメントの下位尺度についてみると、組織コミットメントの中でも「残留・意欲的組織コミットメント」には「能力開発・福利厚生・生活サポート」が最も強く影響していた。「情緒的組織コミットメント」「規範的組織コミットメント」には「ビジョン・経営者」が最も強い影響を示した。「存続的組織コミットメント」には「ビジョン・経営者」「能力開発・福利厚生・生活サポート」が同程度の影響を示した。組織コミットメント以外の「キャリアコミットメント」「ジョブインボルブメント」には「職務」が最も強い影響を及ぼしていた。

6. 考察

(1) ワークシチュエーションとストレスとの関係

以上の結果より、「能力開発・福利厚生・生活サポート」のみがネガティブな情動反応と身体的ストレス反応を有意に低めていた。逆に言えば、「能力開発・福利厚生・生活サポート」が満たされないことはストレス反応を導くこととなる。したがって、従業員のストレスを低減するための組織的アプローチとして、①従業員の教育・研修機会の提供、②従業員に将来

の見通しを持たせること、③福利厚生制度の充実、④十分な休日、⑤柔軟な勤務時間の設定、⑥適正な労働時間、⑦快適で清潔な職場環境の 7 点が挙げられる。ただし、「能力開発・福利厚生・生活サポート」のみが有意であったことは、必ずしも他のワークシチュエーション次元がネガティブな情動反応と身体的ストレス反応の低減に影響しないことを意味しない。組織風土からストレス反応への影響を分析した坂田他（2006）によれば、ストレス反応への直接効果は有意でないが、職務ストレスを介した間接効果が有意な組織風土次元が存在した。このことから本研究で有意でなかったワークシチュエーションも、ストレスを介した間接効果や調整効果を持つ可能性がある。決定係数が最高でも.12 と低いことから、「能力開発・福利厚生・生活サポート」のみでネガティブな情動反応と身体的ストレス反応を説明しきっているとはいえない。従業員のストレスを低減するためには、上記の 7 点があげられるが、他のワークシチュエーションも疎かにはできないと考えられる。

一方、「職務」「顧客や同僚との関係」「能力開発・福利厚生・生活サポート」が「高揚感」を有意に高めていた。この結果から、高揚感をもって従業員がいきいきと職務を遂行するためには、上記の 7 点に加えて、⑧仕事内容や仕事の責任に応じて仕事の自由度を認めること、⑨達成感をもてる仕事、⑩同僚からのサポート、⑪顧客との信頼関係の形成という対策が考えられる。これらの対策の中では、企業側が⑩や⑪に即座に対応することは困難と考えられ、「職務」が「高揚感」に最も強い影響を示したことから、まずは「職務」の充実を図ることが有効と言える。

以上より、上記の①～⑦の実現によって従業員のストレスを低減できることが示唆された。その上で、⑧や⑨の対応によって、よりいきいきと仕事に取り組むことが可能になると考えられる。

（２）ワークシチュエーションとコミットメントとの関係

「能力開発・福利厚生・生活サポート」がコミットメントのすべての側面に影響を示した。「能力開発・福利厚生・生活サポート」を充実させることで、従業員の広範なコミットメントを高めることができると示唆された。次に、「ビジョン・経営者」が「キャリアコミットメント」を除くすべての下位尺度に影響していた。「キャリアコミットメント」は会社よりも自身の専門分野への志向性をあらわす概念であるため、会社の「ビジョン・経営者」が有意なパスを示さなかったのは当然とも考えられる。また、「職務」が「存続的組織コミットメント」「規範的組織コミットメント」を除くすべての下位尺度に影響していた。「存続的組織コミットメント」はパフォーマンスと負の相関をもつ場合があるため、高すぎないことが望ましいと考えられる。「職務」は「存続的組織コミットメント」に影響しておらず、むしろパフォーマンスを高める「情緒的組織コミットメント」や、「ジョブインボルブメント」「キャリアコミットメント」に強く影響していた。したがって、「職務」の充実は企業にとっても従業員個

人にとっても有益な結果をもたらすと示唆された。

各コミットメントについてみると、組織コミットメントの中でも「残留・意欲的組織コミットメント」には「能力開発・福利厚生・生活サポート」が最も強く影響していた。教育・研修や福利厚生が充実しており、労働条件が良いほど、従業員はその企業に留まりたいという意欲を持つといえる。これについて浅井（2004）は、能力開発やキャリア形成への支援が組織から十分に行われているほど、OCQ に基づく組織コミットメントが高まることを示しており、先行研究と一致する結果が得られた。「情緒的組織コミットメント」「規範的組織コミットメント」には「ビジョン・経営者」が最も強い影響を示した。企業のビジョンが明確で従業員に周知されており、経営者と従業員との距離が近いほど、従業員は企業に愛着を感じ、忠誠心を持つと考えられる。「存続的組織コミットメント」には「ビジョン・経営者」「能力開発・福利厚生・生活サポート」が同程度の影響を示した。ただし、「存続的組織コミットメント」の決定係数は.09 と低く、ワークシチュエーションは「存続的組織コミットメント」をあまり説明していないと解釈される。以上よりまとめると、「ビジョン・経営者」「能力開発・福利厚生・生活サポート」の充実により、パフォーマンスの向上に繋がる組織コミットメントを高めることができると考えられる。具体的なアプローチとしては、①従業員の教育・研修機会の提供、②従業員に将来の見通しを持たせること、③福利厚生制度の充実、④十分な休日、⑤柔軟な勤務時間の設定、⑥適正な労働時間、⑦快適で清潔な職場環境、⑧企業ビジョンの明確化と周知、⑨経営の透明性の確保、などが挙げられる。また、組織コミットメント以外の「キャリアコミットメント」「ジョブインボルブメント」には「職務」が最も強い影響を及ぼしていた。自分が成長でき、達成感を感じられるような職務を任せられているほど、仕事に没頭し、自身の専門性を追及しようとすると考えられる。職務特性が「キャリアコミットメント」（Kerr, Von Gilnow, & Schriesheim, 1977; 太田,1993）や「ジョブインボルブメント」（浅井,2004; Brown, 1996）の規定因となっていることは複数の研究で報告されており、本研究においても同様の結果が得られたといえる。

以上（1）（2）よりまとめると、従業員のストレスを低減しコミットメントを高めるには、「能力開発・福利厚生・生活サポート」および「職務」の充実がまず求められると示唆される。その上で、個々の企業の状況に応じて、ワークシチュエーションを整えていくことが必要と考えられる。

文 献

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, **63**, 1-18.
- Aranya, N., & Ferris, K. R. (1984) A reexamination of accountants

- organizational-professional conflict. *The Accounting Review*, **59**, 1-15.
- Aranya, N., Pollock, J., & Amernic, J., (1981) An examination of professional commitment in public accounting. *Accounting, Organizations and Society*, **6**, 271-280.
- Aryee, S., & Tan, K. (1992) Antecedents and outcomes of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, **40**(3), 288-305.
- 浅井千秋 (2004) 派遣技術者の専門コミットメント、組織コミットメントおよび職務モチベーションの関係とその形成要因 実験社会心理学研究, **43**(2), 174-184.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984) A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, **27**, 95-112.
- Becker, H. S. (1960) Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, **66**, 32-40.
- Bedeian, A. G., Kemery, E. R., & Pizzolatto, A. B. (1991) Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior. *Journal of Vocational Behavior*, **39**(3), 331-343.
- Blau, G. J. (1985) The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, **58**, 277-288.
- Brown, S. P. (1996) A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, **120**(2), 235-255.
- Cohen, A. (1996) On the discriminant validity of the Meyer and Allen measure of organizational commitment: How does it fit with the work commitment construct? *Educational and Psychological Measurement*, **56**(3), 494-503.
- Cohen, A. (1999) Relationships among five forms of commitment: An empirical assessment. *Journal of Organizational Behavior*, **20**(3), 285-308.
- Cohen, A. (2003) *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cooper, C. L., & Marshall, J. (1976) Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, **49**, 11-28.
- Dubin, R. (1956) Industrial workers worlds: A study of the central life interest of industrial workers. *Social Problems*, **3**, 131-142.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994) Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, **79**, 370-380.
- Ferris, K. R. (1981) Organizational commitment and performance in a professional accounting firm. *Accounting, Organizations and Society*, **6**, 317-325.
- French, J. R. P., Rodgers, W., & Cobbs, S. (1974) Adjustment as Person-Environment fit. In. G. V. Coelho, D. A. Hamburg, & J. E. Adams (eds.) *Coping and Adaptation*. Pp.316-333. New York, Basic Books.

- 古屋健・音山若穂 (2003) ストレス・ストレス反応、ストレッサー、緩和要因(仕事特性、ソーシャル・サポート) — 調査研究報告書 **161**, 92-168.
- Hall, R. H. (1968) Professionalization and bureaucratization. *American Sociological Review*, **33**, 92-104.
- Hurrell, J. J., & McLaney, M. A. (1988) Exposure to job stress: A new psychometric instrument. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, **14**, 27-28.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988) Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, **78**(10), 1336- 1342.
- Kanungo, R. N. (1979) The concept of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, **86**, 119-138.
- Karasek, R. A. Jr. (1979) Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, **24**, 285-308.
- Kerr, S., Von Gilnow, M. A., & Schriesheim, J. (1977) Issues in the Study of Professionals in Organizations: The Case Scientists and Engineers. *Organizational Behavior and Human Performance*, **18**, 329-345.
- 小玉一樹・戸梶亜紀彦 (2010) 組織同一視の概念研究—組織同一視と組織コミットメントの統合— 広島大学マネジメント研究, **10**, 51-66.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984) *Stress, Appraisal and Coping*. Springer, New York.
- 本明寛・春木豊・織田雅美監訳 (1991) ストレスの心理学—認知的評価と対処の研究 実務教育出版
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965) The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, **49**(1), 24-33.
- 真船浩介・廣尚典・永田頌史 (2010) 調査に基づく職場環境改善 : MIRROR・WIN の活用 心身医学, **50**(7), 643-649.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D.M. (1990) A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, **108**, 171-194.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993) A commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, **78**, 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002) Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, **61**(1), 20-52.

- 森本寛訓 (2006) 医療福祉分野における対人援助サービス従事者の精神的健康の現状と、その維持方策について—職業性ストレス研究の枠組みから— 川崎医療福祉学会誌, **16**, 31-40.
- Morris, J., & Sherman, J. D. (1981) Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, **24**, 512-526.
- Morrow, P. C. (1983) Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, **8**(3), 486-500.
- Morrow, P.C., & McElroy, J.C. (1986) On assessing measures of work commitment. *Journal of Occupational Behavior*, **7**, 139-145.
- 日本労働研究機構 (1999) 調査研究報告書 No.124: 雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発—HRM チェックリスト—
- 日本労働研究機構 (2003) 調査研究報告書 No.161: 組織の診断と活性化のための基礎尺度の研究開発—HRM チェックリストの開発と利用・活用—
- 太田肇 (1993) プロフェッショナルと組織—組織と個人の間接的統合— 同文館
- 太田さつき (2003) コミットメント—ジョブ・インボルブメント、組織コミットメント、キャリア・コミットメント、全般的職務満足感、他— 調査研究報告書 No.161, 49-91.
- 太田さつき・松本真作 (2005) 大卒男子ホワイトカラーのワークコミットメント—因果関係の検討— 心理学研究, **76**(5), 453-460.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003) Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, **24**(4), 389-416.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. (1974) Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, **59**, 603-609.
- Randall, D. M., & Cote, J. A. (1991) Interrelationships of work commitment constructs. *Work and Occupation*, **18**, 194-211.
- 坂田桐子 (2003) 組織とワークストレス 横山博司・岩永誠編著 ワークストレスの行動科学 pp.77-105. 北大路書房
- 坂田桐子・岩永誠・横山博司 (2006) 心理的風土が看護職のワークストレスに及ぼす影響—対処方略採用への影響を考慮したモデルの検討— 産業・組織心理学研究, **19**(2), 13-23.
- 関本昌秀・花田光世 (1985) 11 社 4539 名の調査分析にもとづく帰属意識の研究 (上) ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス, **10**(6), 84-96.
- 関本昌秀・花田光世 (1986) 11 社 4539 名の調査分析にもとづく帰属意識の研究 (下) ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス, **11**(1), 53-62.
- 新名理恵 (1995) 介護の心理的・ストレスモデル ストレス科学, **10**(3), 220-223.

- Siegrist, J. (1996) Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.
- Snizek, W. E. (1972) Hall's Professionalism Scale: An empirical reassessment. *American Sociological Review*, 37, 109-115.
- 高木浩人 (2003) 多次元概念としての職種コミットメント—先行要因、行動への影響の検討— 愛知学院大学文学部紀要, 33, 9-22.
- 高木浩人・石田正浩・益田圭 (1997) 会社人間をめぐる要因構造 田尾雅夫編著 「会社人間」の研究—組織コミットメントの理論と実際— pp.265-296. 京都大学学術出版会
- 馬ノ段梨乃・土屋政雄・島津明人 (2010) 職場における個人向けストレス対策—介入方略の変遷と新たな視点— 産業医学ジャーナル, 33(2), 103-107.
- Williams, L. J., & Hazer, J., T. (1986) Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.
- 矢富直美・渡辺直登 (1995) 項目反応理論による心理的ストレス反応尺度 (PSRS) の分析 経営行動科学, 10(1), 23-34.

第7章 求人企業サービスと多面的な情報収集

1. 問題

第2章のWebでの仕事魅力に関する調査においても、第3章の求人情報閲覧行動においても、求職者は求人票の中で仕事内容に注目しており、また、仕事内容によって応募に前向きになったり、応募を躊躇するかが決まることが示されている。このため求人票において具体的で分かりやすい仕事内容が書けるかが重要となる。求人票は求人企業が記入してくるものであるが、公共職業安定所の求人担当としては、より具体的で分かりやすい仕事内容になるよう、事業所が必要とする人材を的確に記述できるよう、仕事内容の書き方について援助することが求められる。

ところが今日、産業社会は高度化、多様化し、その変化も早まっており、それに伴い職務内容も高度化、多様化し、激しく変化している。また、事業所の事業内容を把握するために事業所訪問を行うことは、時間的にもまた人員の制限によっても難しくなっている。的確な仕事内容を記述するために必要な情報は、より多くなり変化も激しいにもかかわらず、事業所訪問での情報収集も十二分にできない状況といえる。

こうした中、今日、様々な情報がインターネットで確認できる。例えば仕事内容に出てくる使用する道具や装置、原材料や製品、新たなサービスや新製品、等々に関して、多くの情報をインターネットを通じて収集することができる。このような情報の中には求人票における仕事の内容を記述する際、参考となるものも多い。求人を受付ける際や人材を紹介する際には、会社や事業所の情報も重要である。どのような会社で、どのような製品やサービスを提供しているかがわかれば、求人内容の理解が深まり、的確な人材を会社に紹介することができる。こうした会社や組織の情報もインターネットからの情報が参考になる。なお、このようなインターネットの具体的な利用と活用に関しては、巻末の付録として「求人企業サービスにおけるインターネットの利用活用」に紹介している。

以上のように、求人企業サービスでは情報の収集と分析が重要であり、今日ではインターネットの役割が大きくなっている。そこでここでは、インターネットを中心として、求人企業サービスにおける情報の収集と分析に関して検討することにする。求人企業サービスに役立つどのような情報が収集できるかを見ていき、最後に留意点や今後の展望を考える。

2. 職務や課業の情報の活用

米国では以前から職務や職種毎の課業の情報が米国労働省などから提供されてきた。課業とはその職業における具体的な仕事の内容であり、以下に具体的な例を示すが、日本におい

ても近年、この職務や職種毎の課業の情報の整備が進み、提供されるようになってきている。

厚生労働省の委託を受け中央職業能力開発協会が作成を続けている職業能力評価基準では (<http://www.hyouka.javada.or.jp/>)、平成 22 年 2 月までの時点で 42 業種 202 職種の職業能力評価基準が作成されており、最近も「旅館業」、「施設介護業」の職業能力評価基準が新規に追加されている（平成 22 年 12 月）。職務遂行に必要な基準や必要な知識が整理され、提供されていることから、企業が求人等において必要な人材を明確化したり、社員の能力開発を考える際有益な情報となっている。職務毎に整理した「職務解説書」も提供されており（巻末「付録」参照）、職種毎の仕事の内容や求められる能力等が分かりやすく提供されている。

キャリアマトリックスにおいても、職業情報に 2008 年から新たに加わったものとして、課業(task)リストがある。例えば看護師の課業リストでは、「病院・診療所・社会福祉施設などにおいて、医師の診療を補助し、処置や看護をする」「患者の診療記録や経過をカルテに記入し、整理する」「患者の顔色や患部の様子を観察し、健康状態や症状をチェックする」等、20 の課業が表示される。こうした課業リストを収録されている全ての 512 職業について提供している。仕事内容をこのように細かくブレイクダウンした課業リストは、求人企業や求職者、また公共職業安定所においても重要な情報であるが、日本において職業全般に渡る課業リストが提供されたことはこれまでない。キャリアマトリックス開発のプロジェクトの中で行った、300 万名を超える Web モニターを利用した「Web 職務分析システム」での調査によって、初めて網羅的な課業情報の収集が可能となり提供できたものである。

また、キャリアマトリックスには職業プロフィールとして、それぞれの職業に必要なスキルや知識の数値情報もある。求人の職業から、その職業に必要なスキルや知識が分かり、これをもとに「この求人にはこのようなスキルや知識が重要ではないですか」等と尋ねることにより、求人受付時に必要なスキルや知識を確認し、求人内容に追加することもできる。

以上のように、職業能力評価基準やキャリアマトリックスから提供されている、仕事の内容や課業、必要な経験、必要な能力や知識、等々の情報は求人受理等の際に活用することにより、より充実しよりの的確な求人票作成の参考となるものである。

また、キャリアマトリックスでは開発の当初より、人事労務担当者にも活用されることを意図し求人企業サービスのための機能を有している。付録で紹介している「人材採用支援システム」と「人材活用シミュレーション」は、人材の採用を支援し、人材の活用を考えるためのものであるが、これらの機能は求人企業の人事担当者はもとより、求人受理等の際に公共職業安定所の求人部門でも活用できるものである。

キャリアマトリックスは 2011 年 3 月末をもってサイトの公開は終了するが、課業情報等はその部分だけを冊子にする等、今後、活用することも考えられる。

3. 検索サイト他の現状

今日、インターネットの膨大な情報から検索サイトにより情報収集ができる。検索サイトで調べることが、ビジネスや社会生活では一般化している。求人企業サービスは情報戦と言える面があり、求人企業の人事担当者等もインターネットで情報を収集、分析する者が増えており、これに対応するためにも、インターネットからの情報収集を使いこなせる能力が必要となってきた。

例えば、仕事内容にある道具、装置、製品を調べることが考えられる。検索結果を鵜呑みにすることはできず、この中から正しい情報を選択するためには、背景となる知識、関連する知識が必要であるが、検索サイトによってインターネットに溢れる情報がある程度整理されて、表示されることの意義は大きい。会社、組織、制度、等についてもインターネットでの検索から様々な情報を調べることができる。

付録で紹介しているように、検索して画像を探すことができるものもある。例えば「NC 旋盤」と検索すると NC 旋盤に関連する画像が検索できる。画像検索では画像として各種文書を探すこともできる。さらに、機械や装置等が動いている状態を動画情報として検索することもできる（付録参照）。

街並みを 360 度撮影したストリートビューも様々な活用が考えられる（付録参照）。求人のある事業所の建物が写っていれば、どのような事業所か少なくとも外観がわかる。求職者の中には事業所の写真があると様子がわかるので良いという者も多いが（第 3 章）、事業所の写真を改めて撮影するまでもなく、ストリートビューから建物や周辺の様子を確認できる。求職者が採用面接の際、地図を頼りに事業所を訪れるが、このような写真があれば迷うことなく事業所を見つけることもできる。

検索で入力した単語を自動的に英語等に翻訳し、その訳語に基づいて検索することもできる。例えば「米国の雇用保険」で検索すると、日本語の検索結果が表示され、ページの一番下に選択肢が表示される。この中でアンダーライン部分をクリックすることにより、U.S. unemployment insurance と翻訳された単語によって英語のサイトが検索され、しかも検索された英語のサイトは自動的に日本語に翻訳されて表示される。コンピュータによる機械翻訳であることから、誤りもあり直訳といえる文章ではあるが、英語のサイトも検索して利用できることになる。道具、装置、製品、サービス内容等を検索する場合、特殊なものであれば英語圏のサイトに参考となる情報がある場合もある。

後で検討するようにインターネットでの情報検索には問題点や留意点があるが、以上のようになんらかの情報を収集することができる。

求人企業サービスでは事業所訪問を通じて情報収集を行うことが重要であるが、最初にも述べたようにこの事業所訪問が難しくなっている。インターネットでの情報収集は事業所訪

間と同じとは言えないが、事業所訪問で得られるような、道具、装置、製品、事業所の様子、周辺の様子、等々の情報を得ることができる。また、事業所訪問をする際に、事前にインターネットで情報を収集しておけば、製品やサービス、事業所自体について理解が進み、事業所訪問の際により深い情報を得ることができる。このようにインターネットでの情報収集は求人企業サービスに幅広く活用できるものといえる。

検索サイト以外にも情報収集において役立つサイトは多い（付録参照）。求人企業サービスに活用できるサイトとして、フリーの百科事典といえる **Wikipedia** が挙げられる（<http://ja.wikipedia.org/>）。その分野に詳しい人が自由に書き込める仕組みであることから、開設当初は内容が薄いものであったり誤りがあったりしたが、多くの人が修正し、追記を重ねているうちに充実した内容のサイトとなっている。以前から「駅すばあとオンライン」等により、電車の乗換案内、経路案内は広く使われてきたが、Navitime のサイトでは（<http://www.navitime.co.jp/>）、自動車や自転車での経路案内が提供されている。現在地と目的地を入力すると地図上に目的地までの経路が表示され、所要時間も推定されたものが表示される。インターネットでの無料のカーナビといえ、自動車だけでなく自転車や徒歩での移動にも対応している。事業所訪問の際にも役立ち、求職者の自宅から事業所までの経路を案内する等にも活用できる。

統計情報としては、政府機関のサイトに有益なものが多い。例えば、総務省の「日本統計年鑑」では（<http://www.stat.go.jp/data/nenkan/>）、日本の主要な統計情報を見ることができる。厚生労働省の統計に関しては「厚生労働統計一覧」から、労働行政関係の統計を調べることができる（<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/>）。また、独立行政法人統計センターの「政府統計の総合窓口」（<http://www.e-stat.go.jp/>）では、すべての省庁の統計を横断的に検索することができる。

4. 検索サイトを使う上での留意点

的確な検索を行うためには、検索しようとする分野の基礎知識が必要となる。自分が全く知らない分野で情報を収集しようとしても、的確な検索のための単語が分からず、検索結果が適切で正しいものか評価できない。例えば医学で特殊な疾病を検索しても、表面上、検索はできるかもしれないが、検索に用いた単語が最適なものか、さらには正しいものかが分からず、検索結果は出てくるが、その中から必要な部分を選別し、必要な情報を収集することはできない。逆に、自分の良く知る分野であれば、的確な単語で検索でき、探している情報を容易に見つけることができる。このように情報収集のためにインターネットでの検索を行うわけであるが、情報収集のためには事前に基礎知識等を身につけておくことが必要である。労働市場の情勢や最近の産業の動向、法律や制度の概要、地域の状況、等々、求人企業サー

ビスに関連した知識を押さえた上で、インターネットによって知らない情報を探すということになる。あるいは曖昧な情報をインターネットで確かめるという使い方も多い。インターネットには膨大な情報があるが、日頃からの知識の習得や状況変化のフォローが必要となる。

インターネットの情報の中には誤った情報や古い情報が含まれている。誤った情報や古い情報の中から、正しい最新の情報を得るためには、今述べた関連分野の基礎知識が必要であり、その基礎知識の上に複数のサイトを比較し、正しい最新の情報を取得できることになる。

また、訪問して初めて分かることもあり、たとえインターネットにその情報があっても、その意味するところがわからない場合もある。関係者は良く知っている情報であっても、表には出ていないものもある。最初にも述べたように、事業所訪問であれば、事前にインターネットから得られる情報は収集、分析、整理し、訪問を行うことが必要であるが、このような情報の整理の上に、訪問し、直接見聞きすることによって、全体像が把握できるといえる。

本章ではインターネットの様々な機能が求人企業サービスに活用できることを述べてきたが、インターネットは現在でも非常に多機能であり、常に進化している。この進化をフォローし活用していくことが重要であるが、一方でインターネットの機能には実験的、試験的なものも多い。利用者の反応を見ながら開発が続けられているものであり、評判が良くなければ消えてしまうものもある。同じような機能を提供するものでも、使い方が変わってしまうものもある。発展の速さはインターネットの特徴であり長所であるが、ユーザーにとっては混乱の一要素ともなるものである。また、インターネットにはアミューズメントのためのものもある。多機能で常に発展しているインターネットの機能の中から、求人企業サービスに有効な機能を選別し、必要な場合は新しい機能もフォローしながら、使いこなしていくことが必要であろう。

第8章 まとめと今後について

公共職業安定所等公的職業紹介機関の求人企業サービスに関して、その在り方、方向性を検討し、求人企業サービスを強化するための調査研究を行うのが本研究の目的であった。また、具体的なツール等を開発するのではなく、検討を行い研究としてまとめることが本研究の方針であった。ここでは今回の研究から得られた知見と今後について整理する。

1. 今回得られた知見

求人企業サービスは、求人受理、求人充足／人材紹介、求人開拓、日頃からの求人企業との関係強化という四つのステップがある。求人受理に関しては、的確で充実した「仕事の内容」の記述と、仕事や会社の魅力をアピールすることが必要である。この点に関して、第2章において仕事や職場の選択において個人が重視する点を調査し、仕事の進め方としての「創意・自律・個性」因子、定時に帰れる安全な職場で通勤に便利等「定時・安全・通勤」因子以下8因子が得られた。仕事への動機づけ理論として知られるERG理論と比較すると、ERGが更に分解されて8因子に分かれるという結果であった。個人が仕事や職場を選ぶ際、どのような点が重要か様々なことが言われるが、大括りで見えた場合、この8因子が想定されることが示されたことになる。ここで得られた因子は求人票だけでは分からないものも含まれるが、個人が求人情報を見る場合このような点が見られており、職業紹介においても、このような点に答えられると良いことになる。そのためにはここで示された点を日頃から情報収集しておく必要がある。本章ではこの因子から検討した仕事魅力チェックリストも作成しており、求人企業や職業紹介の場面で、求人の魅力を点検したり再確認したりできるものとなっている。

第3章では、求人情報のどこをどのように見ているのかデータを収集し、応募に前向きになる要素として、自分の長所や経験が生かせる仕事内容か、興味や関心が持てる仕事内容か、また、応募に躊躇する要素としても、このような仕事は自分にはできないということややはり仕事内容が挙げられた。応募に躊躇する要素としてはこの他、必要な実務経験が書いてあるとそのような実務経験がない場合、応募できないとなることや、免許資格が必要とある場合も、それを持っていないと応募できない等が見られた。このように第2章と同様に、第3章においても求人情報の閲覧においては仕事内容が大きな要素となっている結果であった。ここで得られた知見は求人受理において求人票を作成する際、参考となるものであり、この際どのような情報を盛り込めば良いかその方向を示すものである。

求人充足／人材紹介のステップでは、求職者側と求人企業側双方の情報を可能な限り収集し、その情報の上に適切な人材、適切な求人を紹介する必要があるが、この情報収集に関し

て、今日ではインターネットから様々な情報が得られる。この点に関して第7章において、インターネットからの情報収集の現状と留意点等を整理している。インターネットからの情報は求人充足／人材紹介の際、役立つものであるが、インターネット等から様々な情報を収集できれば、求人受理において、それを求人票における「仕事の内容」に生かし、より充実した正確な記述ともなるものである。インターネットの具体的な活用に関しては付録「求人企業サービスにおけるインターネットの利用活用」において整理している。

求人開拓に関しては、どのようなときに求人が出てくるのか把握しておくことが重要であり、この点に関して第4章において求人が出てくる要因や背景を、これまでの研究や調査から整理した。求人開拓の訪問をどのようにすれば良いかに関しては、求人開拓に近い要素があると考えられ、研究が蓄積されている営業活動に関してこれまでの研究等を第5章において整理し、求人開拓に生かせるものがないか検討した。また、このような検討に基づき、求人が出てくるかチェックする「雇用開発チェックリスト」と、求人開拓における訪問の際チェックする「求人開拓チェックリスト」を作成した。

日頃からの事業所との連携強化のためには、助成金の支給や新制度の案内だけでなく、事業所に役立つ情報を提供することも必要である。この観点から HRM チェックリストを実施することは、企業経営の参考となる情報を提供できることになり、また、HRM チェックリストとして蓄積されてきたデータを分析することによって、企業の興味関心に答えることができる。そこで第6章において職場や仕事の状況とストレス、コミットメントとの関係を分析した。人事担当者にとっては興味深い結果ということができる。

2. 今後の研究と課題

本研究により、求人企業サービスの向上に資する様々な知見が得られ、また、一部具体的なチェックリストを試作しているが、今後は次のような検討が必要であり、また課題であると考えている。

仕事や職場を選択する際、重視する要素として8因子が得られたが、抽出される因子はデータを収集する質問項目に依存する。今回、得られた因子が普遍的なものか、今回と違う項目構成で調査し確かめる必要がある。また、重視する点はその人が置かれた立場によって変わることも考えられる。今回の結果においても年齢と性別によって因子得点の平均値が異なっていた。どのような属性の人が、どのような状況でどのような点を重視するかを見ていく必要がある。公共職業安定所の窓口においても、すぐに仕事を見つける必要がある人と、時間的な余裕がある人では重視する要素が異なることも考えられる。今後、より詳細な調査によって、以上のような点が明らかになれば、それを求人受理の段階や求人充足／人材紹介の段階で生かすことができる。

求人情報を閲覧する行動を詳細に分析し、その中から仕事の内容が重要な要素であることが示されたが、今回、データ収集をしたのは男女5名ずつと少数である。データ収集の人数を増やし、どのような属性の人が、どのような状況でどのような求人情報の閲覧行動となるかを検討していく必要がある。また、求人情報の閲覧におけるデータ収集に関しても、特殊な機械で視線の動きを追跡するアイトラッキング等を用いることによって、より客観的で詳細なデータを得ることができると考えられ、このような方法でのデータ収集も考える必要がある。

求人に出てくる要因に関する整理では、地域や産業分野による違いを考慮し、要因や背景を検討していく必要がある。本研究における検討から「雇用開発チェックリスト」を作成しているが、このチェックリストの利用が広がる中で、地域や産業による違いの情報が得られることも考えられる。チェックリストの利用を広げ情報収集を続けながら、このような検討をしていくことも一つの方法である。

求人開拓の研究に関しては、営業活動に関する研究や理論の整理と、求人開拓の訪問の際のチェックリスト「求人開拓チェックリスト」を作成しているが、今後、より実態を捉える調査等を展開していく必要があろう。

HRM チェックリストで得られたデータの分析に関しては、ストレスとコミットメントを検討しているが、本データに関しては他にも様々な検討が可能であり、データ収集の継続と平行して、データの分析を行っていく予定である。

求人企業サービスにおける情報収集では、インターネットの役割を検討したが、この点に関してもより実態に即した、公共職業安定所等窓口における必要な情報とその獲得方法を検討していく必要があろう。

公共職業安定所の求人企業サービスに関しては、これまで継続的、体系的な研究が手薄であったが、本研究を端緒とし、以上のような検討と研究の蓄積を図っていくことによって、求人企業に対しても、求職者に対してもよりよいサービスとなるための研究が展開できると考えられる。

(付録)求人企業サービスにおけるインターネットの利用活用

1. 仕事に求められる能力等の情報としての職業能力評価基準

厚生労働省の委託を受け中央職業能力開発協会が作成を続けている職業能力評価基準では (<http://www.hyouka.javada.or.jp/>)、平成 22 年 2 月までの時点で 42 業種 202 職種の職業能力評価基準が作成されている。職務毎に仕事の内容や求められる能力、必要な知識が整理されており、求人において仕事内容等を記述する際、参考となる情報である。

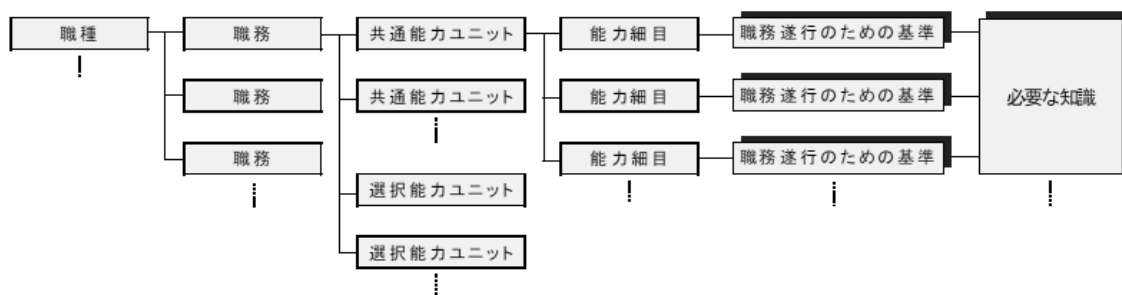
職業能力評価基準では職種は職務をくくったものとされ、職務は概ね一人の労働者が責任をもって遂行すべき精神的、肉体的活動を要する仕事の集まりとされる。職業能力評価基準では図表 1 のように職種毎に複数の職務を設定し、その職務毎に能力ユニットを設け、能力ユニット毎に能力細目、職務遂行のための基準、必要な知識が整理されている。能力ユニットは「共通能力ユニット」(職務の別によらず職種に共通して求められる能力)と「選択能力ユニット」(職種に共通ではなく各職務の遂行に求められる能力)に分けられる。

図表 2 は職種の一例「人事・人材開発・労務管理職種」であり、職種名があり、その職種の定義、その職種に共通に必要とされる能力ユニット(共通能力ユニット)と、職務毎に必要とされる能力ユニット(選択能力ユニット)から構成されている。そして図表 2 に楕円を付けた部分が能力ユニット別職業能力評価基準として示される(図表 3、ユニット番号 00S012L22)。ここでは能力ユニットがどのようなものか「概説」で説明され、「能力細目」毎に「職務遂行のための基準」が示され、能力ユニット毎に「必要な知識」が示される。

能力ユニット別に、職務遂行のための基準と必要な知識が記述されていることから、求人等において必要な人材を明確化したり、社員の能力開発に際して、次にどのような能力が必要になるか客観的に示されており、企業の人事担当者にとっても有益な情報である。

利用者の利便性を考慮し、職務毎に整理した「職務概要書」(図表 4)も提供されている。能力ユニット別の情報は詳細であるが、職種毎に全体を把握するためには見やすい資料となっている。

図表 1 職業能力評価基準の枠組み(職業能力評価基準ホームページより)



図表 2 職種別能力ユニット一覧例(人事・人材開発・労務管理職種)

職種名	人事・人材開発・労務管理						
定義	人員計画の作成、従業員の採用、就業管理、福利厚生、安全衛生、労使関係、人材育成など、人的資源の管理に関する仕事。 業務内容に応じて、「人事」「人材開発」及び「労務管理」の3つの職務に区分される。						
<共通能力ユニット>							
職務	能力ユニット名	L1	L2	L3		L4	
全職務共通		スタッフ	シニア・スタッフ	スペシャリスト	マネジャー	シニア・スペシャリスト	シニア・マネジャー
	ビジネス知識の習得	00C001L11					
	PCの基本操作	00C002L11					
	企業倫理とコンプライアンス	00C003L11	00C004L22	00C005L34			
	関係者との連携による業務の遂行	00C006L11	00C007L22	00C008L34			
	課題の設定と成果の追求	00C009L11	00C010L22	00C011L34			
	業務効率化の推進	00C015L11	00C016L22	00C017L34			

<選択能力ユニット>

		L1	L2	L3		L4	
職務	能力ユニット名	スタッフ	シニア・スタッフ	スペシャリスト	マネジャー	シニア・スペシャリスト	シニア・マネジャー
人事	人事企画・雇用管理基礎	00S009L11					
	賃金・社会保険基礎	00S010L11					
	国際人事・労務管理基礎	00S011L11					
	人事企画		00S012L22				
	雇用管理		00S013L22				
	賃金管理		00S014L22				
	国際人事・労務管理		00S015L22				
	人事専門			00S016L33			
	人事マネジメント				00S017L33		
	人事高度専門					00S018L44	
	人事上級マネジメント						00S019L44
人材開発	人材開発基礎	00S020L11					
	人材開発		00S021L22				
	人材開発専門			00S022L33			
	人材開発マネジメント				00S023L33		
	人材開発高度専門					00S024L44	
	人材開発上級マネジメント						00S025L44

図表 3 能力ユニット別職業能力評価基準例(ユニット 00S012L22)

ユニット番号 00S012L22

選択 能力ユニット	能力ユニット名	人事企画
	概 要	職群・資格制度、人事評価、職務分析・職務評価等の各種人事制度の設計及び運用を行う能力

能力細目	職務遂行のための基準
①人事制度に関する企画と立案	○ 人事制度に関する専門的知識を有し、上位方針を踏まえて職群コース体系、等級制度、専門職制度等の立案を行っている。 ○ モラル・サーベイ等を企画・実行し、その結果を的確に分析している。 ○ 人事評価をめぐる最新動向を把握し、人事評価制度や各種のアセスメント、評価者訓練等に関する運営計画を立案している。 ○ 昇進・昇格制度の目的を理解し、人事制度全体と整合した昇進・昇格制度の立案を行っている。 ○ 人事制度に関する社員向け説明資料を的確に作成している。 ○ 人事制度の企画・立案に際し、優先順位を的確に判断している。
②人事制度の運用	○ 人事評価や昇進・昇格等を制度の趣旨に沿って正しく運用し、現場に対して効果的な助言・指導を行っている。 ○ 制度本来の趣旨どおりに運用できない場合には、上司と相談のうえ合理的な解決策を見出している。 ○ 人事制度運用に関する疑義や質問に対し、労働法令や社内規定を踏まえて適切な判断を行っている。 ○ 制度運用に際して前例のない問題が発生した場合には、解決策を自ら立案し、上司に相談のうえ実行している。 ○ 部下や後輩からの人事制度に関する質問に対し、的を射た回答や助言を行っている。
③人事制度運用の検証と評価	○ 新たな仕組みや試みを実施した際にはその後のフォローを欠かさず行っている。 ○ 期初の方針や目標に照らして人事制度の改定や運用業務の達成状況を自己評価し、次期に向けた改善点を抽出している。 ○ 人事制度や従業員意識に関する問題点や今後改善すべき点などを整理し、社内関係者や関係部門等に対して積極的に提言している。

●必要な知識

1. 人と組織の理解 ●モチベーションとリーダーシップ ●組織開発・組織設計 2. 職群・資格制度 ●人材(雇用)ポートフォリオ ●職群・資格制度の概念 ●職群・資格制度の種類 ●コース別雇用管理制度 ●管理職・専門職制度 ●昇進・昇格・等級変更・職群転換 3. 人事評価 ●人事評価制度の意義、目的、種類等 ●制度設計に当たっての留意点 ●制度運用に当たっての留意点 4. 職務分析・職務評価 ●職務分析 ●職務評価	●職務再設計 ●職務開発 5. モチベーションとモラル向上・企業文化改革 ●モチベーション向上 ●モラル管理 ●モラル・サーベイ ●企業文化改革 6. 最近の人事・雇用管理の動向 ●人事・賃金制度、雇用管理など人事管理全般の動向 ●経済動向、ベア・定昇など賃金情勢の動向 ●労働法令など関係法令の内容及び改正動向 7. 会社の経営戦略・人事戦略 ●会社の経営戦略 ●自社における最近の人事賃金制度の改定経緯 ●労使関係の現状
---	---

図表 4 職業能力評価基準における職務概要書の例

職種：人事・人材開発・労務管理 職務：人事

【概要】

人事制度の企画・運用、要員計画の作成、採用・配置・退職管理、賃金管理その他の人的資源管理に関する仕事。ただし、「人材開発」及び「労務管理」の仕事は含まない。

【仕事の内容】

人事の仕事は、大別すると以下のとおりである。会社の規模及び業態によって、一人の担当者が下記全ての仕事を担当する場合もあれば、数人で分業する場合もある。

①人事制度の企画及び運用

職務開発、処遇制度、人事考課制度、昇進・昇格制度などの人事制度の企画、策定及び制度の運用を行う仕事。

②要員計画の作成及び管理

人員計画の作成及びこれに基づく従業員の採用、配置・異動管理、出向・転籍、退職までの要員管理を行う仕事。

③賃金管理

賃金に関する施策の立案及び賃金管理の仕事。退職金制度及び企業年金制度の企画・運用の仕事を含む。

【求められる経験・能力】

- (1) 人事の仕事を行うための学歴要件や必要最低経験年数は問われない場合が多い。ただし、経験者採用の場合には、一定の実務経験が要求される。
- (2) 人事制度の企画立案や要員管理の際に必要な労働法令（労働基準法、労働契約法、雇用対策法、男女雇用機会均等法など）に関する最低限の知識は必須である。また、退職金・企業年金制度の設計・運営をめぐり、退職給付会計などの企業会計制度や企業年金に係る法制度の最新動向を把握しておく必要がある。
- (3) 人事はヒトを扱う仕事であり、人事諸施策の推進に際して社内他部門の協力が不可欠になる場合が多い。このため、人事の仕事には、他者と協力しながら円滑に業務を進めるためのコミュニケーション能力やチームワーク能力が特に求められる。

【関連する資格・検定等】

- ・ ビジネス・キャリア検定試験（人事・人材開発 1 級～3 級）〔中央職業能力開発協会〕
- ・ 社会保険労務士〔全国社会保険労務士会連合会〕
- など

【労働省職業分類（小分類）との対応】

2 5 1 総務事務員

出典 職業能力評価基準ホームページより

2. キャリアマトリックスにおける課業情報、職業プロフィール

キャリアマトリックスにおいても、職業情報に 2008 年から新たに加わったものとして、課業(task)リストがある。課業とはその職業における具体的な仕事の内容であり、例えば看護師の課業リストでは、「病院・診療所・社会福祉施設などにおいて、医師の診療を補助し、処置や看護をする」「患者の診療記録や経過をカルテに記入し、整理する」「患者の顔色や患部の様子を観察し、健康状態や症状をチェックする」等、20 の課業が表示される。こうした課業リストを収録されている全ての 512 職業について提供している。

仕事内容をこのように細かくブレイクダウンした課業リストは、求人企業や求職者、また公共職業安定所においても重要な情報であるが、日本において職業全般にわたる課業リストが提供されたことはこれまでない。キャリアマトリックス開発のプロジェクトの中で行った、300 万名を超える Web モニターを利用した「Web 職務分析システム」での調査によって、初めて網羅的な課業情報の収集が可能となり提供できたものである。

また、キャリアマトリックスには職業プロフィールとして、それぞれの職業に必要なとなるスキルや知識の数値情報もある。求人の職業に必要なスキルや知識がわかり、これをもとに「この求人にはこのようなスキルや知識が必要ではないですか」等と尋ねることにより、求人受付時に必要なスキルや知識を確認し、求人内容に追加することもできる。

図表 5 キャリアマトリックスにおける課業の例

職業とキャリアに関する総合情報システム CAREER MATRIX		閉じる
「経理事務員」の仕事内容(課業リスト)		
仕事内容(課業リスト)では、「1.」として課業全体の概要を、「2.」以降、仕事の流れに沿った課業を掲載しています。副次的な課業、行うこともある課業がある場合は、それを最後の方に記述しています。		
1. 企業の日々の金銭的な活動状況の計算・記録・管理をし、資金の流れや経営の状態を把握して報告する。		
2. 毎日の金銭的な活動に対して伝票を起し、帳簿に記録する。		
3. 帳簿への記録に間違いや実際との矛盾がないかチェックをする。		
4. 現金や小切手の処理と管理をする。		
5. 請求書を発行し、入金を確認して顧客の管理をする。		
6. 社員の給与計算をする。		
7. 月単位で各勘定科目について集計をする(月次決算)。		
8. 製造原価の管理をする。		
9. 棚卸を行って在庫商品の残高を把握し、棚卸表を作成する。		
10. 決算期ごとに各勘定科目を集計し、貸借対照表や損益計算書などの財務諸表を作成して、決算をする。		
11. 予算の編成や経営計画のための資料を作成する。		
12. 会計ソフトを使用し、金額の記録、計算、帳簿記入・報告書作成をする。		
13. 会計検査、税務調査などへの立会いをする。		

3. 求人企業向けのキャリアマトリックスの機能

キャリアマトリックスでは開発の当初より、人事労務担当者にも活用されることを意図されていた。ここで紹介する求人企業向けの機能は人事担当者はもとより、求人受理等の際に公共職業安定所の求人部門でも活用できるものである。

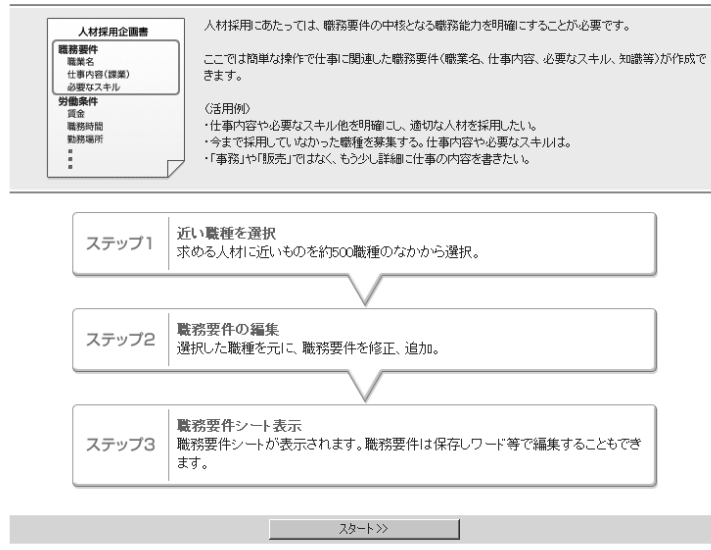
(1) 人材採用支援システム

人材採用にあたっては、職務要件の中核となる職務能力を明確にすることが必要である。そうでなければ、企業側が必要とする人材とは異なる応募が集まってしまったり、採用後に必要なスキルや知識を持っていないことが分かるといったことを招いてしまう。こうした問題に対処するため、「人材採用支援システム」は、人事担当者等が簡単な操作で仕事に関連した職務要件(職業名、仕事内容、必要なスキル、知識等)を作成することができるようにしている。具体的には3ステップを踏むことで職務要件シートが自動的に作成される。ステップ1では、求める人材に近いものを約500職種の中から選択する。ステップ2では、選択した職種を元に、必要に応じて職務要件を修正・追加する。ステップ3では、職務要件シートが表示されるので、必要であればそれをさらに編集し、保存する。以上により「人材採用支援システム」では、「仕事内容や必要なスキル他を明確にし、適切な人材を採用したい」、「今まで採用していなかった職種を募集するので具体的な仕事内容や必要なスキルがわからない」、「『事務』や『販売』ではなく、もう少し詳細に仕事の内容を書きたい」といった場合に活用することができる。人事担当者は様々な職種に精通しているわけではなく、しばしば、どのような職務能力を要件に含むべきか判断がつかない場合がある。そうした際に、適切な職務要件を作成できるよう手助けするのが「人材採用支援システム」である。

第2章や第3章でも見てきたように、求職者側が仕事を選ぶ際、公共職業安定所の求人票における「仕事の内容」は非常に重視される。自分ができる仕事か、自分がしてみたい仕事か、自分のこれまでの経験が生かせるか、等々をこの「仕事の内容」で判断される。人材採用支援システムを活用して、「仕事の内容」を的確で充実したものにすることは、求職者にとっても必要なことであり、適切な人材が獲得できることにつながる。

以下で「人材採用支援システム」を画面とともに、利用手順を示す。

ガイド



©2006-2010 JILPT, All Rights Reserved -GOSC-guide(0911-4)-

<<前に戻る

ステップ1
近い職種選択

ステップ2
職務要件の編集

ステップ3
職務要件シート表示

ステップ1：近い職種選択

システムに登録されている約500職種の中から、求めている人材に最も近い職種を選択し、その情報を元に人材の要件を作成します。

職種名

社会福祉施設介護職員

職業が選択されました。職業名を確認して「次へ」ボタンを押してください

<<職業を選ぶのを中止

次へ>>

©2006-2010 JILPT, All Rights Reserved -GOSC-2(0911-4)-

人材採用支援システム開始画面

これから求人する職業に近い職種を選択し（ステップ1）、選択した職種の情報をもとに職務要件を編集し（ステップ2）、職務要件シートができあがる（ステップ3）ことが示される。

人材採用支援システム ステップ1

これから求人する職業に近い職種を選択する。ここでは、例として「社会福祉施設介護職員」を選択している。

ステップ1 近い職種選択

ステップ2 職務要件の編集

ステップ3 職務要件シート表示

ステップ2:職務要件の編集

選択された職種から、職務要件を編集します。必要と思われる要件に新たにチェックを入れたり外したりしてください。
必要な要件を自由記述でも追加することもできます。

次へ>>

職種名 社会福祉施設介護職員

関連資格

- ☒ 介護福祉士
- ☐ ホームヘルパー

上記以外であなたが必要と考える資格は、以下に記入し「追加」ボタンを押して追加してください。

追加

その仕事の一般的な課業(仕事内容)

- ☒ 社会福祉施設に入居したり通所する人たちの保護・介護・援助を行う。
- ☒ 利用者の状況に応じて身体介助や生活全般の援助をする。
- ☒ 利用者の日課や訓練を調整し、自立に向けた生活指針や計画を立てる。
- ☒ 障害者福祉施設で障害者の状況を踏まえた介助や生活支援をする。
- ☒ 老人福祉施設で健康状態や残存能力に応じた介助や生活支援をする。
- ☒ 利用者の気力や能力を引き出すために、施設でのレクリエーションを計画し、実行する。
- ☒ 看護職員や医療機関との連絡や調整をする。
- ☒ 必要に応じて利用者の家族への連絡や調整をする。
- ☐ 必要に応じて利用者間の人間関係を調整する。
- ☐ 学校と連絡を取り、児童福祉施設にいる児童の発達段階や個性に応じた生活指導をする。

上記以外であなたが必要と考える仕事の内容は、以下に記入し「追加」ボタンを押して追加してください。

追加

関連のある業務をデータベース内から検索することもできます。

関連のある業務を検索

重視するスキル(重要度順に表示しています)

- ☒ 他者理解: 他者の反応に気づき、その行動の背景を理解すること。 ★★★★★
- ☒ サービス志向: 積極的に他者を援助しようとすること。 ★★★★★
- ☒ 読む: 仕事に必要な文書を理解すること。 ★★★★★
- ☒ 聞く: 言われることを的確に理解すること。 ★★★★★
- ☒ 話す: 口頭で的確に情報を伝えること。 ★★★★★
- ☒ 積極的学習: 新たな知識を必要に応じて積極的に吸収すること。 ★★★★★
- ☐ 学習戦略: 適切な方法で新しい物事を学んだり、または、他者に教えられること。 ★★★★★
- ☐ モニタリング: 適切に人や組織を観察、評価できること。 ★★★★★
- ☐ 問題解決: 複雑な問題の本質をつかみ、関連する情報を整理して、問題解決すること。 ★★★★★
- ☒ 他者との協調: 他者の行動に合わせて行動すること。 ★★★★★
- ☒ 説明: 考え方や行動を伝えるよう他者を説得すること。 ★★★★★
- ☒ ネゴシエーション: 和解させたり、意見の違いを解消すること。 ★★★★★
- ☒ インストラクション: 物事のやり方を教えること。 ★★★★★
- ☒ 時間管理: 自分自身や他者の時間を管理すること。 ★★★★★

項目を追加する

重視する知識(重要度順に表示しています)

- ☒ 心理学: 人間の行動とパフォーマンス、能力、性格、関心における個人差、学習と動機付け、心理学的調査の方法、行動障害と情緒障害の査定と治療についての知識。 ★★★★★
- ☐ 医学・歯学: 人間の傷害、病気、障害等を診断し治療するのに必要な情報と技法についての知識。この知識には、診断、治療方法、医薬品の特性と相互作用、予防方法が含まれる。 ★★★★★

項目を追加する

重視する仕事環境(重要度順に表示しています)

- ☒ 他者とのかわわり: 職務を遂行するために、他の人と接触(電話、対面、その他の方法で)する程度。 ★★★★★
- ☒ 屋内作業: 職務において、屋内で働くこと。 ★★★★★
- ☒ コーディネート: 業務を遂行するに際して、同僚等と調整したり、連携したりすることの重要性。 ★★★★★
- ☒ 結果および成果への責任: 仕事の成果や結果に責任を負う程度。 ★★★★★
- ☒ 立ち作業: 職務において、立ち作業の時間。 ★★★★★
- ☒ ミスの影響度: 職務でミスをした場合、その結果がどの程度重大となるか。 ★★★★★
- ☒ 厳密さ、正確さ: きわめて厳密、正確に職務を遂行することの重要性。 ★★★★★

項目を追加する

次へ>>

人材採用支援システム ステップ2 「社会福祉施設介護職員」に関連する資格、一般的な課業(仕事内容)、必要なスキル、知識、一般的な仕事環境が表示されるので、自社の求人内容に合わせて取捨選択する。一般的には必要であっても今回の求人が必要ないものは外し、表示されていないものは追加することができる。


職業とキャリアに関する総合情報システム
CAREER MATRIX

閉じる
提供: 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

人材採用支援システム — 職務要件の作成

前に戻る

ステップ1
近い職種選択

ステップ2
職務要件の編集

ステップ3
職務要件シート表示

ステップ3: 職務要件シート表示

職務要件シートです。ワープロ等にコピーし編集することもできます。
 内容を確認の上、必要に応じて印刷などをおこなってください。

職種名
社会福祉施設介護職員

必要な資格

1 介護福祉士

その仕事の一般的な課業(仕事内容)

1 社会福祉施設に入居したり通所で利用する人たちの保護・介護・援助を行う。

2 利用者の状況に応じて身体介助や生活全般の援助をする。

3 障害者福祉施設で障害者の状況を踏まえた介助や生活支援をする。

4 老人福祉施設で健康状態や残存能力に応じた介助や生活支援をする。

5 利用者の気力や能力を引き出すために、施設でのレクリエーションを計画し、実行する。

6 必要に応じて利用者の家族への連絡や調整をする。

重視するスキル

1 他者理解: 他者の反応に気づき、その行動の背景を理解すること。

2 サービス志向: 積極的に他者を援助しようとする。

3 読む: 仕事に必要な文書を理解すること。

4 聞く: 言われることを的確に理解すること。

5 話す: 口頭で的確に情報を伝えること。

6 他者との協調: 他者の行動に合わせて行動すること。

7 説得: 考え方や行動を変えるよう他者を説得すること。

重視する知識

1 心理学: 人間の行動とパフォーマンス、能力、性格、関心における個人差、学習と動機付け、心理学的調査の方法、行動障害と情動障害の査定と治療についての知識。

重視する仕事環境

1 他者とのかわり: 職務を遂行するために、他の人と接触(電話、対面、その他の方法で)する程度。

2 屋内作業: 職務において、屋内で働くこと。

3 結果および成果への責任: 仕事の成果や結果に責任を負う程度。

4 立ち作業: 職務において、立ち作業の時間。

保存

コピー

印刷

©2006-2010 JILPT, All Rights Reserved -GOSC-400911-40-

人材採用支援システム

ステップ3 ステップ2で編集した結果が示される。この結果をファイルとして保存したり、画面をコピーし、ワード等に貼り付け、さらに編集を行うこともできる。また、紙に印刷することもできる。

(2) 人材活用シミュレーション

「人材活用シミュレーション」は、企業の人事担当者等が現状の人材と将来のあるべき人材を客観的に比較し、人材の活用、教育訓練などの参考とするシステムである。一例として、企業が新事業に乗り出しこれまでと仕事が変わる際に、今の人材をいかに活用するかが問題となる。この場合、今の人材の特性や能力はどのような状況であり、また新たに必要とされる特性や能力はどうであるかを見極め、必要であれば教育・研修などを用意する必要がある。こうした検討を支援するのが「人材活用シミュレーション」である。また、「人材活用シミュレーション」は地域の雇用政策の検討に活用することもできる。例えば、地域の工場が閉鎖された場合、職を失った人材の特性を把握し、他の事業所などで活用できるか、このシステムを使い検討する等が考えられる。

「人材活用シミュレーション」も3ステップで構成されている。ステップ1では、現状の人材の職業能力プロフィール(仕事内容、スキル、知識等)を作成する。職業検索によって現

状の人材の職種を選択すると、その職種の平均的な人材プロフィールが表示される。必要であればこのプロフィール得点を調整することもできる。ステップ2では、必要な人材の職業能力プロフィールを作成する。ここでも必要な人材の職種を選択し、必要に応じて個々のプロフィール得点を調整することもできる。最後のステップ3ではステップ1、ステップ2で作成した現状の人材と必要な人材のプロフィールを比較する画面が出力される。このプロフィール比較では、「現状」と「必要」のプロフィール得点がそれぞれ色分けされて同時に表示される。また、表示順をワンクリックで並べ替え、足りない能力から順に表示させることもできる（差分順）。もう一つの項目順の表示は内容的には近いものが並んで表示されるため、スキルなり能力なりの分野で、全体としてどのような状況かを見やすくなっている。足りないものから表示される差分順では、どのような部分が今後の人材として不足しているかが分かりやすいことになる。

以下に画面を追って、「人材活用シミュレーション」の使い方を説明する。

職業とキャリアに関する総合情報システム
CAREER MATRIX

閉じる
提供：独立行政法人 労働政策研究・研修機構

人材活用シミュレーション - 職種転換の検討

ガイド

人材能力比較
●現状 ●必要
職業スキル
情報活用
サービス提供
プログラミング
知識
経済・社会
統計
教育・訓練

現状の人材と必要な人材のプロフィールを比較し、アピールポイント（強み）とチャレンジポイント（弱み）がわかります。
<活用例>
・プログラマーをSDにしたい。
・新事業に転換し仕事が変わる。今の人材をいかに活用するか。
・生産工程の人材をサービスや介護の分野で活用したい。

ステップ1
現状の人材
現状の人材のプロフィール（仕事内容、スキル、知識等）を作成。

ステップ2
必要な人材
必要な人材のプロフィール（仕事内容、スキル、知識等）を作成。

ステップ3
プロフィール比較
現状の人材のプロフィールと必要な人材のプロフィールを比較。

スタート>>

©2006-2010 JLPT, All Rights Reserved -GCS001(0911-4)-

人材活用シミュレーション

開始画面 現状の人材のプロフィールを作り（ステップ1）、必要となる人材のプロフィールを作り（ステップ2）、両者を比較することが示される（ステップ3）。

- 97 -

ステップ1
現状人材プロフィール作成

ステップ2
必要人材プロフィール作成

ステップ3
比較

ステップ1：現状人材プロフィール作成

現状の人材のプロフィールを作成します。
選択された職業の一般的なプロフィールが表示されます。必要に応じて修正してください。

<< 職業を選ぶにあす

次へ >>

現状
現状の人材

AV・通信機器組立・修理工

- 現状**
おこなう仕事の内容(課業)
- 1
☒
様々なAV機器や電気通信機器の組立て、調整、検査をする。

2
☒
ユニット部品を組立てる機械を操作する。

3
☒
シャーシに各ユニット部品を手作業で取付ける。

4
☒
電気ドライバーを使用して部品を締結する。

5
☒
ドライバーを用いて部品の位置や高さの調整、表示レベルの設定をする。

6
☒
ワイヤを型図通りに配線する。

7
☒
コネクタやワイヤーを挿入し、ユニット間を接続する。

8
☒
ワイヤに端子・コネクタ類を接続するため、はんだ付けや圧着接続をする。

9
☒
自動組立装置へ部品を供給する。

10
☐
自動組立装置の運転の監視をする。

11
☐
動作を確認するため、基準信号やテスト用の備品を使って、出力の電圧や電流の波形を測定する。

12
☐
コンピュータからデータを電子機器のメモリに書き込む。

13
☐
コンピュータを使用して機器の検査や調整をする。

14
☐
製品の外観検査および動作確認をする。

現状	職業スキル(研修や経験を通して時間をかけて育まれる能力)				
	不要←	必要性(重要性)		→必須	調整
1. 読む		3			－ ＋
2. 聞く		3			－ ＋
3. 書く		3			－ ＋
4. 話す		3			－ ＋
5. 算学		2			－ ＋
6. 科学		2			－ ＋
7. 論理と分析		3			－ ＋
8. 積極的学習		3			－ ＋
9. 学習戦略		3			－ ＋
10. モニタリング		3			－ ＋
11. 問題解決		3			－ ＋
12. 他者理解		3			－ ＋
13. 他者との協調		3			－ ＋
14. 説得		3			－ ＋
15. ネゴシエーション		3			－ ＋
16. インストラクション		3			－ ＋
17. サービス志向		3			－ ＋
18. 要件分析		2			－ ＋
19. 技術開発		2			－ ＋
20. 道具、機材、設備の選択		3			－ ＋
21. 据付けやインストール		3			－ ＋
22. プログラミング		2			－ ＋
23. 計器監視		3			－ ＋
24. オペレーションとコントロール		3			－ ＋
25. メンテナンス		3			－ ＋
26. トラブルシューティング		3			－ ＋
27. 機械やシステムの修理		3			－ ＋
28. 品質管理		3			－ ＋
29. 意思決定		3			－ ＋
30. システム分析		3			－ ＋
31. システム評価		2			－ ＋
32. 時間管理		3			－ ＋
33. 資金管理		2			－ ＋
34. 資材管理		2			－ ＋
35. 人材管理		2			－ ＋

人材活用シミュレーション

ステップ1
現状の人材として、「AV・通信機器組立・修理工」を選択している。画面の都合でスキルまでしか表示していないが、この下に知識と仕事環境も表示される。一般的な仕事の内容（課業）が表示されるが、現在していない課業はチェックを外す。スキル等も一般的なレベルが示されているので、＋と－で調整することができる。

<< 前に戻る

ステップ1
現状人材プロフィール作成

ステップ2
必要人材プロフィール作成

ステップ3
比較

ステップ2:必要人材プロフィール作成

必要な人材のプロフィールを作成します。
選択された職業の一般的なプロフィールが表示されます。必要に応じて修正してください。

<< 職業を選択しなおす

次へ >>

必要 必要な人材 社会福祉施設介護職員

必要 おこなう仕事の内容(課業)	
1	☒ 社会福祉施設に入居したり通所で利用する人たちの保護・介護・援助を行う。
2	☒ 利用者の状況に応じて身体介助や生活全般の援助をする。
3	☒ 利用者の日課や訓練を調整し、自立に向けた生活指針や計画を立てる。
4	☒ 障害者福祉施設で障害者の状況を踏まえた介助や生活支援をする。
5	☒ 老人福祉施設で健康状態や残存能力に応じた介助や生活支援をする。
6	☐ 利用者の気力や能力を引き出すために、施設でのレクリエーションを計画し、実行する。
7	☒ 看護職員や医療機関との連絡や調整をする。
8	☐ 必要に応じて利用者の家族への連絡や調整をする。
9	☐ 必要に応じて利用者間の人間関係を調整する。
10	☐ 学校と連絡を取り、児童福祉施設にいる児童の発達段階や個性に応じた生活指導をする。

必要 職業スキル(研修や経験を通して時間をかけて育まれる能力)	
	不要 ← 必要性(重要性) → 必須 調整
1. 読む	4
2. 聞く	4
3. 書く	3
4. 話す	4
5. 数学	2
6. 科学	2
7. 論理と分析	3
8. 積極的学習	4
9. 学習戦略	4
10. モニタリング	4
11. 問題解決	4
12. 他者理解	5
13. 他者との協調	4
14. 説得	4
15. ネゴシエーション	4
16. インストラクション	4
17. サービス志向	5
18. 要件分析	2
19. 技術開発	2
20. 道具、機材、設備の選択	3
21. 据付けやインストール	2
22. プログラミング	2
23. 計器監視	2
24. オペレーションとコントロール	2
25. メンテナンス	2
26. トラブルシューティング	2
27. 機械やシステムの修理	2
28. 品質管理	2
29. 意思決定	2
30. システム分析	2
31. システム評価	2
32. 時間管理	4
33. 資金管理	2
34. 資材管理	2
35. 人材管理	3

人材活用シミュレーション

ステップ2 今後必要となる

人材に近いものとして、「社会福祉施設介護職員」を選択している。画面の都合でスキルまでしか表示していないが、この下に知識と仕事環境も表示される。

一般的な仕事の内容（課業）が表示されるが、行わないと考えられる課業はチェックを外す。また、スキル等も一般的なレベルが示されているので、+と-で調整する。

ステップ3: 人材の比較

現状の人材と必要な人材とを比較します。

現状	現状の人材	AV・通信機器組立・修理工
必要	必要な人材	社会福祉施設介護職員

現状
現状の課業

1 様々なAV機器や電気通信機器の組立て、調整、検査をする。
2 ユニット部品を組立てる機械を操作する。
3 シャーシーに各ユニット部品を手作業で取付ける。
4 電気ドライバーを使用して部品を締結する。
5 ドライバーを用いて部品の位置や高さの調整、表示レベルの設定をする。
6 ワイヤを型図通りに配線する。
7 コネクターやワイヤーを挿入し、ユニット間を接続する。
8 ワイヤに端子・コネクタ類を接続するため、はんだ付けや圧着接続をする。
9 自動組立装置へ部品を供給する。

必要
必要な課業

1 社会福祉施設に入室したり通所で利用する人たちの保護・介護・援助を行う。
2 利用者の状況に応じて身体介助や生活全般の援助をする。
3 利用者の日課や訓練を調整し、自立に向けた生活指針や計画を立てる。
4 障害者福祉施設で障害者の状況を踏まえた介助や生活支援をする。
5 老人福祉施設で健康状態や残存能力に応じた介助や生活支援をする。
6 看護職員や医療機関との連絡や調整をする。

職業スキル(研修や経験を通して時間をかけて育まれる能力)
並べ替え
項目隠し▼差分類

番号	名称	必要性(重要性)
1	他者理解 他者の反応に気づき、その行動の背景を理解すること。	現状 必要
2	サービス志向 積極的に他者を援助しようとする。	現状 必要
3	読む 仕事に必要な文書を理解すること。	現状 必要
4	説得 考え方や行動を変えるよう他者を説得すること。	現状 必要
5	他者との協調 他者の行動に合わせて行動すること。	現状 必要
6	問題解決 複雑な問題の本質をつかみ、関連する情報を整理して、問題解決すること。	現状 必要
7	モニタリング 適切な人や組織を観察、評価できること。	現状 必要
8	学習戦略 適切な方法で新しい物事を学んだり、または、他者に教えられること。	現状 必要
9	積極的学習 新たな知識を必要に応じて積極的に吸収すること。	現状 必要
10	インストラクション 物事のやり方を教えること。	現状 必要
11	話す 口頭で的確に情報を伝えること。	現状 必要
12	時間管理 自分自身や他者の時間を管理すること。	現状 必要

以上のように、キャリアマトリックスから提供されている「人材採用支援システム」と「人材活用シミュレーション」は、求人企業の人事担当者向けのものでもあるが、公共職業安定所における求人企業サービスにおいても活用できるものと言える。

人材活用シミュレーション

ステップ3 現状の人材と今後必要となる人材の比較を示している。画面の都合でスキルの途中までしか表示していないが、この下に知識と仕事環境も表示される。課業として具体的な仕事の内容の違いがまず示され、続いてスキルの面での違いが示されている。スキル等の分類項目順に表示することもできるが、画面では「差分順」として、足りないと考えられるものから示されている。「他者理解」、「サービス志向」、「読む」、「説得」等が上位にきているが、確かに「AV・通信機器組立・修理工」のような仕事をしていた人が、「社会福祉施設介護職員」のような仕事をしようとするれば、このようなところに差がみられるのであろう。

4. 政府の統計情報サイト

求人や人材活用に関しては統計情報が必要になることがしばしばあるが、統計情報に関しては政府機関のサイトに有益なものが多い。例えば、総務省の「日本統計年鑑」では(<http://www.stat.go.jp/data/nenkan/>)、日本の主要な統計情報を見ることができる。厚生労働省の統計に関しては「厚生労働統計一覧」(<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/>)から、労働行政関係の統計を調べることができる。また、独立行政法人統計センターの「政府統計の総合窓口」(<http://www.e-stat.go.jp/>)では、すべての省庁の統計を横断的に検索することができる。

5. 民間検索サイトの活用

インターネットの膨大な情報を的確に収集できるものとして、グーグル(Google)等での情報検索がある。今日ではグーグル等検索サイトで調べることが、ビジネスや社会生活では一般化している。求人企業サービスは情報戦と言える面があり、求人企業の人事担当者等もインターネットで情報を収集、分析する者が増えている。

例えば、仕事内容にある道具、装置、製品を調べることが考えられる。図表6はグーグルで「NC 旋盤」として検索した結果であるが、NC 旋盤について書かれた、大学の記述、Wikipedia の記述、関係するメーカーと思われる会社の記述、キャリアマトリックスの NC 旋盤工の記述等が表示される。検索結果には様々なものが混在しているが、インターネットに溢れる情報からある程度の確なものが見つけられる意義は大きい。グーグルの検索結果はグーグル独特のページランクにより表示されるが、このページランクにより、多くの場合、関連の深い適切な内容から順次表示される。また、グーグルではサイトの情報を独自の方法で分析し情報収集を行い、ユーザーが入力する検索内容の情報も分析して収集し、最適な検索結果となるようにしている。検索に関してグーグルは「ユーザーの意図を正確に把握し、ユーザーのニーズにぴったり一致するものを返す」としている(グーグル共同創設者ラリー・ページ)。検索エンジンとしてはグーグル以外にもあるが適切な検索結果を返すことに関しては現在ではグーグルが抜きんでいる。ここでは装置の検索例を見たが、会社、組織、制度、等についてもグーグルで調べることができる。

グーグルでは検索して画像を表示することもできる。例として「NC 旋盤」と検索し、画像を表示させたものが図表7である。画像検索では画像となっている各種の様式の文書を検索することもできる。社会には様々な様式の文書があるが、これをグーグルで見つけることができる。

さらに動画情報のサイトもあり、図表8は林業で用いられる「ハーベスタ」を検索した結

果であるが、ハーベスタの動きや仕組みが良く分かる。

グーグルから提供されるストリートビューも様々な活用が考えられる。図表9はストリートビューによってある場所を表示したものであるが、求人のある事業所の建物が写っていれば、どのような事業所か少なくとも外観がわかる。求職者の中には事業所の写真があると様子がわかるので良いという者も多いが、事業所の写真を改めて撮影するまでもなく、ストリートビューから建物や周辺の様子を確認できる。求職者が採用面接の際、地図を頼りに事業所を訪れるが、このような写真があれば迷うことなく事業所を見つけることもできる。

7章で検討したようにインターネットでの情報検索には問題点や留意点があるが、以上のように様々な情報を収集することができる。

図表 6 グーグルでの検索例(NC 旋盤)

Google

NC旋盤

約 289,000 件 (0.04 秒)

検索

検索オプション

他のキーワード: [NC旋盤 プログラム](#) [nc旋盤 中古](#) [NC旋盤 メーカー](#) [NC旋盤 価格](#) [NC旋盤 プログラム例](#)

NC旋盤 🔍

「NC」とは、「Numerical Control」の略で、工作物の位置や運動を数値化し、機械に命令することを行います。また「旋盤」とは、工作物を「ろくろ」のように回転させながら、これに工具をあてて削る工作機械です。つまり**NC旋盤**とは、数値制御された旋盤の ...

[www.akita-pu.ac.jp/system/mise/.../nc.../nc_lathe.html](#) - キャッシュ - 類似ページ

旋盤 - Wikipedia 🔍

NC旋盤 に移動: **NC旋盤** は、各種の旋盤に数値制御 (Numerical Control) 装置を取り付け、刃物台の移動距離や送り速度を数値で指示できるようにしたものである。現在では、コンピュータを用いたの制御 (CNC) が主流であり、この中には、回転中心 ...

旋盤の沿革 - 構造 - 種類 - 主な旋盤加工

[ja.wikipedia.org/wiki/旋盤](#) - キャッシュ - 類似ページ

NC旋盤 の動画検索結果

	21682 NC旋盤(Y軸付) 森精機製作所NL2500Y/700 ... 🔍		@10731 NC旋盤(ミリング付) 森精機 1998年 CL-200AM 🔍
8分 - 2009年10月11日	アップロード元: usedmachinemaniamia youtube.com	6分 - 2007年8月30日	アップロード元: usedmachinemaniamia youtube.com

NC旋盤 加工/ステンレス超精密切削加工 NC旋盤 機械加工の見積 [村松金属](#) 🔍

NC旋盤 加工、機械加工、超精密切削、NC業者、ステンレス**NC旋盤**メーカー村松金属工業のページ。

[www.muramatsukinzoku.co.jp/](#) - キャッシュ - 類似ページ

キャリアマトリックス - 職業情報(NC旋盤工) 🔍

[cmx.vrsys.net/CCS_i_01.php?sysmode=s&occcode...](#) - キャッシュ

図表 7 画像検索の例 (NC 旋盤)



図表 8 参考となる動画の例 (林業におけるハーベスタ)

You Tube [ランキン](#) [アップロード](#) [アカウントを作成](#) [ログイン](#)

Valmet komatsu forest

jarmoje 21 件の動画

0:02 / 1:57 240p

26,127

jarmoje | 2008年09月30日 | 高評価 5 人、低評価 4 人
thinning demonstration

関連動画

- Timberjack 1270B with Keto 150LD**
ユーザー: Forestmachines
再生回数 5,474 回 おすすめ動画
- harvester florestal komatsu forest**
ユーザー: CAETANOCURITIBA
再生回数 263,493 回
- Valmet 860.1**
ユーザー: Valmet4ever
再生回数 142,284 回
- valmet 911.4**
ユーザー: kristo157
再生回数 6,269 回
- Komatsu**
ユーザー: rlpdias
再生回数 83,811 回
- Inside a Valmet 941**
ユーザー: EvilOnd
再生回数 13,593 回

図表 9 ストリートビューの例



6. 民間検索サイトにおける検索のヒント

グーグルの検索に関しては多くの冊子があることから（「すごく使える！超グーグル術」ソフトバンク文庫 2009 年、他）、ここでは求人企業サービスにある程度限定し、検索をする上でのコツやヒントを整理することにする。

（1）AND 検索と OR 検索

グーグルの検索窓にスペースで区切って単語を入れると、自動的に AND 検索となる。例えば、「東京都 中小企業」と入力すると、サイトに東京都とありかつ中小企業とあるものが検索される。多くの場合、AND 検索で必要なものが検索できるが、OR 検索が必要な場合もある。この場合は「仕事 OR 職業」と入力することにより、仕事か職業のいずれかがあがるサイトを検索することができる。

（2）自動的に単語に分割をさせないダブルクォーテーション

グーグルで検索窓に「求人企業」と入力した場合、自動的に「求人」と「企業」に分割され、「求人 企業」として検索される。これは AND 検索であり、これでも良い場合もあるが、「求人企業」と連続した熟語を検索したい場合もある。このような場合に用いるのがダブル

クォーテーションであり、“求人企業”と入力すると求人と企業に分割されず、「求人企業」のみが検索される。AND 検索と併用することもでき、「“求人企業” “多摩地方”」と入力すれば多摩地方の求人企業を検索することができる。

(3)「とは」検索

仕事内容にある道具、装置、製品、サービス内容等に関して、それが何かを調べる際に有効であるのが「とは」検索である。解説ではしばしば「〇〇とは」と表現されるため、この検索で解説等が見つかることが多い。例えば「日給月給とは」と検索すると、日給月給の解説が様々表示される。

(4)会社情報検索

求人企業サービスでは会社の情報を調べる必要がしばしばあるが、このような会社情報は検索窓に「会社情報 〇〇」と入力することにより、〇〇という会社の情報を検索することができる。例えば「会社情報 ソニー」で検索すればソニーの会社情報を検索できる。

(5)サイト内検索

多くのサイトにおいてサイト内検索ができるようになっているが、中にはサイト内検索が用意されていないサイトもある。中小企業が設置したホームページ等ではサイト内検索がない場合が多い。このようなサイト内検索が用意されていないサイトであっても、検索窓に「site:ドメイン名 〇△◇□」と入力することにより、ドメインで指定したサイトの内部で〇△◇□を検索することができる。例えば、キャリアマトリックスにはサイト内検索が用意されているが、「site:cmx.vrsys.net 国家資格」と検索することによって、cmx.vrsys.net のサイトの中で「国家資格」を検索することができる。

(6)自動翻訳による検索

グーグルでは検索で入力した単語を自動的に英語等に翻訳し、その訳語に基づいて検索することもできる。例えば「米国の雇用保険」で検索すると、日本語の検索結果が表示され、ページの一番下に次のような選択肢が表示される。このアンダーライン部分をクリックすることによって、**U.S. unemployment insurance** と翻訳された単語によって英語のサイトが検索され、しかも検索された英語のサイトは自動的に日本語に翻訳されて表示される。コンピュータによる機械翻訳であることから、誤りもあり直訳といえる文章ではあるが、英語のサイトも検索できることになる。道具、装置、製品、サービス内容等を検索する場合、特殊なものであれば英語圏のサイトに参考となる情報がある場合もある。



英語のページの検索結果を日本語に翻訳して見る:

米国の雇用保険 (U.S. unemployment insurance)

Goooooooooooooogle ▶

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

次へ

米国の雇用保険

検索

7. その他の参考となる民間サイト

この他求人企業サービスに活用できるサイトとしては、フリーの百科事典といえる Wikipedia が挙げられる (<http://ja.wikipedia.org/>)。図表 6 のようにグーグルの検索結果に含まれて表示されることも多い。その分野に詳しい人が自由に書き込める仕組みであることから、開設当初は内容が薄いものであったり誤りがあったりということがしばしば見られたが、多くの人が修正し、追記を重ねるなかで次第に内容のあるものになってきている。Wikipedia は、多くの人が情報を持ち寄り意見や議論を交わすことにより、知識が次第により良い確かなものとなる集合知 (Collective Intelligence:CI) の一例ともされる。

以前から「駅すばあとオンライン」等により、電車の乗換案内、経路案内は広く使われてきたが、Navitime のサイトでは (<http://www.navitime.co.jp/>)、自動車や自転車での経路案内が提供されている。現在地と目的地を入力すると地図上に目的地までの経路が表示され、所要時間も推定されたものが表示される。インターネットでの無料のカーナビといえ、自転車や歩行での移動にも対応している。事業所訪問の際にも役立ち、求職者の自宅から事業所までの経路を案内することにも活用できる。

JILPT 資料シリーズ No.85

求人企業サービスに関する研究

— 仕事魅力、求人充足、求人開拓、事業所訪問、他 —

発行年月日 2011年3月31日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL：03-5991-5104

(販売) 研究調整部成果普及課 TEL：03-5903-6263

FAX：03-5903-6115

印刷・製本 大東印刷工業株式会社

© 2011 JILPT

* 資料シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)