

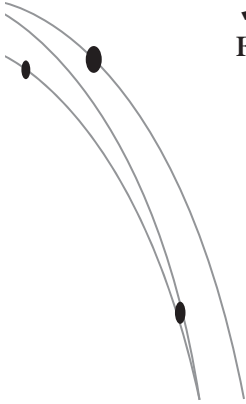
連載

フィールド・アイ Field Eye

英国から——①

東京都立大学 西村 孝史

Takashi Nishimura



「Off the job embeddedness」の重要性

2020年4月から2022年2月末まで英国に滞在する機会を頂いた。筆者の所属が公立大学であり、公務員に準拠した人事制度が整っていることから、最初の1年は、配偶者同行制度という配偶者の海外勤務に伴う休職制度を利用して子育てのために帯同し、2年目は、レディング大学のヘンリービジネススクールの訪問研究員 (academic visitor) として英国に滞在している。筆者のわがままを聞き入れてくれた学部・大学院の先生方、非常勤として授業を担当頂いている先生方にもこの場を借りてお礼申し上げたい。

この間新型コロナウイルスが猛威をふるい、当時は感染の中心地の1つであった英国に行くことに我々も周囲も懸念があったが、諸般の事情により当初より約3週間遅れて4月の下旬に渡英した。オンラインの講演会や学会が主流となりつつある中で、厳しいロックダウン下で暮らす意味があるのか、感染リスクの高い国に敢えて行く意味など葛藤はあるものの、家族と多くの時間を過ごすことができたのはメリットであった。

ただし、度重なるロックダウンにより、必然的に話す相手は近所の人たちや子どもの親たちになり、感染を警戒して公共交通機関もほとんど利用しない生活となった。私たちは住まいをオックスフォードに定めたが、世界中から人が集まっているせいか、近所に住んでいる人々は国際色豊かであった。カレッジは違えど、多くの人々がオックスフォード大学に従事している関係者か、大学院生、在外研究や職探しで滞在している人々であり、人の流れも活発であるように思う。私

の周りでもカナダ・ギリシャ・スペイン・ノルウェー・オーストラリア・フランス・スイス・ドイツ・トルコ・イラン・サウジアラビアなどさまざまであった。

かの地で感じたことは、オックスフォードというコミュニティの一員に自分が溶け込もうとする人と、自らが心地の良いようにコミュニティに働きかけるタイプの人がいるという点であった。欧州だけに「郷に入っては郷に従え (When in Rome, do as the Romans do)」だと思い込んでいた私には些細だがインパクトのある経験であった。オックスフォードではわりと町内会のような自治会 (association) や newcomer's club や日本人会 (community) が盛んであり、引越前ガレージセールや活動のお知らせがやり取りされる。こうしたコミュニティにフルコミットしている人もいれば、とりあえず登録している人もいる。ロックダウンで学校が閉鎖になった時には、子どもの面倒の負荷とコスト面での負担を分散させるためにベビーシッターを共同で雇い子どもの面倒をシェアリングしようと提案する人もいた。

また、当地で感じたもう1つのことは、何事も言わないと (言い続けないと) やってこないということと時間に大らかなことであった。ライフライン (水まわり・暖房など) への対応は総じて迅速であったが、その他の不急と判断される内容については、言い続けない限り改善されることはなかった。モノを大切にする国であるとは感じる一方で、「コロナ禍で」と言う理由によりさまざまなことが棚上げされている印象を受けた。例えば、我々が借り上げた住宅の庭のフェンスに生えた蔦が、フェンスを侵食し倒壊の恐れがあった。そのことを不動産会社やオーナーにも伝えたが、結局、蔦の剪定が入ったのは言い続けて4カ月ほどが経過した8月になってのことであった。また飲食店で来店時間を指定してテイクアウト (英国では take away と言う) を頼んで、ピックアップの時間に行っても「あと1分待ってくれ!」と言われてから大抵10分から15分ほど待つのがザラであった。

こうしたコミュニティに対する考え方や他者への働きかけを目の当たりにすることで大学院生の時に肌感覚としていま一つ理解できなかった「off the job embeddedness」を体感できたように思う。私の専門である人的資源管理 (HRM) や隣接分野である組織行動論 (OB) では、個人の離職の規定要因として埋め込みと呼ばれるものがあり、大きく職務上の埋め込

み (on the job embeddedness) と職務外の埋め込み (off the job embeddedness) がある (Mitchell et al. 2001)。簡単に言うと、人々が組織もしくは地域のコミュニティに関わる程度であり、関わりの強度や居心地の良さが離職や会社への貢献活動に影響を与えるというものである。例えば、Lee et al. (2004) は、上司回答と本人回答とのマッチングデータ 636 人を用いて職務外での埋め込みが自発的離職を有意に高める一方で、職務での埋め込みが組織市民行動を高めることを示した。Mitchell et al. (2001) 以降の研究では、職務と職務外の埋め込みという単純な二分法ではなく、もっと細やかに社会的文脈を分類し、子どもの就学状況や配偶者の勤務先や家族からのプレッシャーなどの状況も離職に影響を与えることが指摘している。

私が大学院生の時に初めて Mitchell et al. (2001) の論文を読んで、人的資源管理を勉強していた私には、OJT と Off-JT の発想から、on the job と対置される off the job と言ったら「職務外」だから同期との非公式な埋め込みとか、自分の職場以外の他職場との関係性とかではないかと思った。また、ワークライフバランスの重要性は理解しているものの、(今でこそ異なるが) 転勤を社命として厭わない社員が多い日本に地域のコミュニティの存在はそこまで重要なのだろうか と当時疑問に思った記憶がある。しかし、自分が年を

取ったせいもあるかもしれないが、実際に子どもの面倒を見るためにオックスフォードに滞在した今、コミュニティの治安を良くすることが自分達の生活の質の向上に寄与すると信じている人たち、(コロナ禍であっても) 積極的にモノをやり取りしようとする互恵的な精神を持った人たち、および時間に大らかでその待ち時間に列に並んでいる人や店員とおしゃべりをして豊かな時間を過ごしている人たちを肌で感じることで、なぜ埋め込み理論では on the job と対置される形で off the job としてコミュニティがあるのかを体感できた気がした。

参考文献

- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton J. P. and Holtom, B. C. (2004) "The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, and Voluntary Turnover," *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 5, pp. 711-722.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. and Erez, M. (2001) "Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover," *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 6, pp. 1102-1121.

にしむら・たかし 東京都立大学大学院経営学研究科准教授。最近の論文に「COVID-19下での働き方の変化とワークエンゲイジメント」『産業・組織心理学研究』Vol. 35, No. 1, pp. 75-86 (共著, 2021年) など。人的資源管理専攻。