

# 不適合の先にある成長と活力

『日本労働研究雑誌』編集委員会

変化の激しい時代が到来し、組織が直面する環境変化も大きくなってきた。働く人々にとっては、慣れ親しんだ職務に安定的に従事できる環境が望ましいものの、組織が大きな環境変化に直面する局面では変化を直視し、不適合を乗り越えていくことも求められる。

ここでいう不適合をどのように捉えるべきかについては、山崎論文で詳しく紹介されるものの、ひとまずは「人と環境の間の不一致」としておきたい。一般に不適合は否定的影響をもたらすため、避けるべきであると考えがちである。しかし、一方では不適合を乗り越えるプロセスで生じる活力や成長に注目する立場もある。不適合が生じることがある程度避けられない状況では、後者の立場に注目し、不適合を乗り越えるための支援の在り方を探ることも有益であろう。

そこで本特集では、労働現場で不適合が生じることを前提にし、不適合が従業員に与える影響と不適合を乗り越えるための支援について検討していく。

特集は大きく分けて相互に関連する3つの視点から構成されている。第1は、環境変化やその変化が従業員に与える影響を捉える理論的枠組みである。第2は、不適合を乗り越えて、適合を見出していくために企業や従業員に求められる取り組みについての視点である。第3の論点は、主体性が求められなかったり、主体性を発揮する余地がなかったりする働き手を支援する必要性とその課題に関する視点である。

本特集は、上記のような3つの視点に関連する7つの論文から構成されている。まず山崎論文では、適合および不適合を捉えるための理論的枠組みが提供される。すでに述べたように（不）適合研究には「人と環境の間の（不）一致」に関するさまざまな研究が含まれており、人と仕事、人と組織、人と職業などさまざまなレベルの（不）適合が対象とされていることに加えて、類似性モデルと充足モデルという異なる考え方があることも示される。さらに2000年代以降の研究では、適合だけでなく不適合に注目が集まりつつある

ことが指摘され、その研究動向が紹介されている。不適合をどのように定義し、その影響を理解していくには依然として検討が必要な状況が続いているようである。本論文を契機に日本の労働場面における不適合とそれが解消されるプロセスについての詳細な研究が蓄積されることを期待したい。

続く松永論文では、労働現場に変化を与える要因としてデジタル技術の進化を取り上げるとともに、上司が適切なリーダーシップを発揮することで乗り越えられる可能性を指摘している。まず、デジタル・トランスフォーメーション（DX）の3類型が提示される。その上で、DXが従業員に与える影響および、両者の関係に影響を与えるリーダーシップの重要性が指摘される。具体的には、DXは従業員の不安を喚起することが多いものの、リーダーがビジョンを示すことでその不安が緩和されるという先行研究の知見が紹介される。また技能レベルの違いによってDXの影響が異なる可能性が検討されている点が興味深い。技能のレベルの低い層・中程度の層だけでなく、高い層においてこそ効果的にDXを活用できるという仮説が提示されており、この点に関わる実証的知見の蓄積が望まれる。

横内論文では、ワークデザインの先行研究、特に仕事の要求度－資源理論（JD-R理論）の観点から（不）適合に迫っている。伝統的な仕事の設計に関する先行研究では、仕事は組織側が一方的に提供するものとみなされてきた。本論文で取り上げているJD-R理論も当初は組織側からの一方的な仕事の設計が働き手のウェルビーイングに与える影響を説明する理論として提唱されたものの、最近では個人が職務を改変し、能動的にふるまう側面を組み込んだモデルに発展していることが紹介される。横内論文では、このような個人側の対処を捉える概念としてジョブ・クラフティングとプロアクティブ・コーピングの研究群が紹介されており、不適合を解消していくプロセスを理解する上

で大変有益な知見が提供されている。

千野論文では異動を通じて適合を解消しようとする施策の1つである社内公募制度を取り上げている。はじめに社内公募制度と類似の人事制度の異同を検討し、その特徴が明らかにされている。この中で社内公募制度は、社員本人が主導の社内FA制度や、人事部主導の自己申告制度と比べて、部門側が主導する求人型の制度であることが示される。そして3社に対する聞き取り調査をもとに、制度の課題が分析されている。具体的には、制度に応募した結果、異動がかなわなかった応募者だけでなく、異動がなかった応募者の中にも一定数フォローが必要な人材が生じること、それにもかかわらず現状では十分に行われていないと考えられることが指摘される。制度の運用実態に踏み込んだ分析から、人事施策の設計や導入のみを通じて適合を生み出すことの難しさが示されている。

古田論文では主体的なキャリア形成に向けた支援、とりわけ企業内におけるキャリアカウンセリングを取り上げている。はじめにキャリアカウンセリングの定義が心理的健康度と支援する行為主体の2つの観点から整理され、キャリアカウンセリングの対象の幅広さが強調される。次に、政策上のキャリアコンサルティングの位置づけが議論され、キャリアコンサルティングの有効性を高めるためのキャリアコンサルティングの実践および学術的知見の重要性が示されている。最後に、データの再分析結果に基づきキャリアコンサルティングの支援対象として2つのクラスターがあること、それらに対する関心が回答者の立場によって異なることが指摘される。これらは冒頭で確認されたキャリアカウンセリングの対象の広さが十分に理解されていない可能性や後で五十嵐論文で指摘されるキャリア研究の課題とも関連する興味深い知見といえよう。

武藤論文では大学生や従業員に求められるようになってきた主体性に注目し、その内実を探っている。その結果、大学と企業は共に学生や従業員に対して主体性を求めるようになっていくことが示される。ただし、大学で学生に育成しようとする主体性と、企業が学生・従業員に求める主体性の間には差異があるようだ。また企業はすべての従業員に主体性を強く求めているわけではなく、非定型業務に従事する一部の従業員に強く主体性の発揮を求めている可能性が指摘され

ている。主体性を求める昨今の風潮の中で、それぞれの主体が求める主体性が実は異なるものを指しているという指摘は大変興味深い。その上で主体性の発揮を求められない従業員の成長を支援することについて検討すべきという課題が提示されている。この点は日本企業からの注目が高まっている人的資本経営の文脈においても、今後継続的に検討を要する問題であろう。

五十嵐論文では、安全で健康に働くことが難しい状況に置かれている働き手にとっての働くことの意味や不安定さについてBlustein教授が提唱するワーキング心理学の知見をもとに検討している。そして、従来の多くのキャリア研究が自由にキャリアを選択できるような一部の人を想定していることを批判し、自由な意思の選択の自由がない多くの人々のキャリアに対して支援者が目を向けていくことの重要性を指摘している。

Blustein教授の枠組みによれば、従業員のウェルビーイングを向上させる際に、重層的な視点が求められている。まず、ジョブ・クラフティングのような働き手の一人一人が行う個別戦略、次に主として組織が提供する労働環境、そして社会全体で取り組む必要のある社会的文脈である。主体性や選択の余地が異なるさまざまな従業員に対する支援を考える上で有益な枠組みが提供されており、今後の日本における調査で活用されることを期待したい。

労働は真空の中で起こっているわけではない。それゆえ、大きな環境変化の中で、働き手が変化とそれに伴う不適合に向き合わざるをえなくなっている。本特集のいくつかの論文が示している通り、働き手が変化に合わせて不適合を乗り越えていくための取り組みとその支援に関する知見も豊かになってきている。そして変化によって生じた不適合の中には、乗り越えていくことで成長や活力の源泉となるものもあることが示唆されはじめている。

変化の激しい時代に入り、我々は不適合に対する理解の解像度を上げて、上手に付き合っていくことが求められている。そのために支援の引き出しを増やしつつ、支援の方法を改善していくことが必要であろう。本特集が不適合と建設的に向き合いながら対策を議論するための一歩となれば幸いである。

責任編集 森永雄太・深町珠由・江夏幾多郎  
(解題執筆 森永雄太)