

# 人の集まる生きいきとした職場とは

## —アイトラッキングと従業員データの分析他から—

副統括研究員 松本真作 / 臨時研究協力員 佐藤 舞

若者が就職難である今日においても、必要な人材の採用や定着に苦勞している中小企業は多い。欲しい人材をどのように確保するか、また、採用した人材が生きいきと力を発揮するためにはどのようにすればよいか。このような

点に関しては関心が高いこともあり、実に多くのことが言われている。このようにすると良い人材が集まるとか、このようにすると職場が活性化し、人材も定着するという事例的な報告もまた非常に多い。しかし、本当のところ

な実験や一万名以上の従業員データの分析から、中小企業における人材の採用と定着に関する知見を、労働政策研究報告書No.147「中小企業における人材の採用と定着—人が集まる求人、生きいきとした職場／アイトラッキング、HRMチェックリスト他から—」(二〇一二年三月刊行) 他から紹介する。

### 1. 人材の採用と人の集まる求人

1. 人は求人情報をどのように見ているか—アイトラッキングの実験結果—

どのようになっているのであろうか。どのようにとらえ、どのように考えればよいのであろうか。ここでは厳密

図表1 求人票のアイトラッキングの例



図表2 ネット求人一覧のアイトラッキングの例



求人に関しては求人票が重要な役割を果たしている。求人企業と求職者の最初の接点は求人票であり、求人票を見て求職者は応募するか応募しないかを決めている。ところが、求職者が求人票や求人情報をどのように見ているか、これまで厳密な研究等は行われていなかった。そこで、労働政策研究・研修機構(二〇一二年)では、ハローワークインターネットサービスの中で公開されている求人情報を見てもらいながら、口頭での報告ではあるが、求職者が求人情報をどのように見ているか、どのような点が応募を前向きにし、逆にどのような点が応募を躊躇させるか調べている。その結果、求人情報で重視している項目は「職種」であり、「仕事の内容」であった。また、応募に前向きになるのも応募を躊躇するもの「仕事の内容」であった。仕事で自分自身でできそう、自分の経験や知識を生かせる、仕事に興味や関心がある等から応募しようとするのであり、逆に、

自分にできなような仕事、自分の経験や知識を生かせない仕事、興味や関心のない仕事には応募したくないということである。この傾向は性別や年齢、また学生か社会人かにかかわらず同じであった。

以上の結果はきれいな結果であったが、求人情報を見ながら本人が口頭で報告した結果であり、主観的な報告ともいえる。そこで次に実験として、視線の動きを逐一記録できる装置（アイトラッキング装置）により、ハローワークの求人票やネットの求人情報を見てもらい視線の動きを客観的にデータ収集することとした。

同じような研究がないかと思ひ、文献データベース等を駆使し内外の研究論文を探してみたが、求人票や求人情報で実際の視線の動きを調べた例（アイトラッキングでデータ収集した例）は見いだせなかった。

この視線の動きからも注目されるのは「仕事の内容」であり、実験後のヒアリングより応募に前向きになるのも躊躇するのや「仕事の内容」であった。そして求人一覧では仕事の内容を端的に表すものとして「職種」が注目されていた。

注視時間に関しては男女で差は見られなかったが（統計的に有意となる差は見られなかった）、傾向としては、女性は就業場所と就業時間を男性よりも長く見ていた。実験後のヒアリングでは女性は就業場所を男性よりも重視し、男性は賃金を女性よりも重視するとの回答であり、その差は統計的に有意であった。年齢に関しては、若年は本社の所在地、中高年は就業場所やそ

れがどの沿線にあるかの注視時間が長かった（統計的に有意）。また、実験後もっと詳しく知りたいことを聞いたところ、「職場環境・職場の雰囲気」、「仕事内容をもっと詳しく」などが多かった。

求人では賃金が重要ではないかと言われることがある。確かに賃金も重要であろうが、以上、二つの実験結果は最も重視されるのは仕事の内容であることを示している。実験後に聞いたところ、求人票に賃金はあるが実際いくら貰えるかは分からない（細かい計算がどれほどにすれば総額になるかが分かりづらい）、変動する部分もある（等）、また、あまり高いと怪しく、極端に低いものもないと思っている、等の回答であった。

図表1にアイトラッキングの結果の一例を示している。視線が長く留まる箇所がより「熱そうな」色となるヒートマップと呼ばれる表示方法であるが、「仕事の内容」や「職種」の部分が熱い「赤」となっている。図表2はハローワークインターネットサービスで公開されている求人一覧を見てもらい、アイトラッキングでデータを取った一例である。職種部分が縦に赤くなっているのがわかる。職種を見て、良さそうであれば視線がその行を右に動いた結果である。

**2. 仕事や職場の選択で人は何を重視するのか—Web調査とERG理論—**

求職者が仕事や職場を選ぶ際、重視する点に関しては、これまでも様々なことが言われてきた。そこで、考えられる様々な方向から網羅的に重視する

点を文章化し、その質問紙を用いてWeb調査することにより、結論といえるような結果が導けるようデータ収集を行った。

具体的には、仕事や職場の選択で重視されると考えられる六〇項目を用意し、性別年齢が均等になるように五〇〇名、Web調査によりデータ収集した。Web調査は効率的に行えるようになっており、この五〇〇名は二日から収集できていた。このデータを因子分析したところ、大きな因子として「創意・自律・個性」、「定時・安全・通勤」、「社屋・海外・有名」、「人員・財務・売上」の四つが抽出された。因子の名前として短い表現になっているため少し説明すると、仕事や職場を選ぶ際、創意工夫でき自律的に自分を働かせること、定時に退社できる安全な職場で通勤にも都合が良いこと、新しい社屋であったり海外進出していたり有名な会社であること、人員が減つておらず財務内容が良く売上也伸びていること、この四つが大きな要素になるといえる。米国の経営学者アルダファー（Alderfer, C.P.）はマズロー（Maslow, A.H.）の有名な欲求階層説を修正、発展し、人間の欲求は生存（existence: E）、人間関係（relatedness: R）、成長（growth: G）の三つがコア（核）であるとするとERG理論を発表している。Web調査で得られた大きな四つの要素との対応を考えると、「創意・自律・個性」はG、「定時・安全・通勤」はE、「社屋・海外・有名」はR、「人員・財務・売上」はEに対応しているとみることができ、E（生存）が目の前

直接的な「定時・安全・通勤」と雇用の安定という意味の「人員・財務・売上」の二つに分かれているが、アルダファーのERGと見事に対応している（図表3）。なお、大きな四つの要素を属性で比較すると、平均値の差としては大きくないが、「創意・自律・個性」は男性の方が重視し、「定時・安全・通勤」は女性の方が重視していた（統計的に有意）。

図表3 アルダファーのERG理論と調査結果の因子

アルダファーのERG	調査結果の因子
G (成長)	創意・自律・個性
R (関係)	社屋・海外・有名
E (生存)	人員・財務・売上
	定時・安全・通勤

職場や仕事において、これらの要素をすべて満たすことは難しいかもしれない。しかしながら、自社がどの要素を満たしているかが分かれば、求人にとって自社の良い点を強調したり、自社が満たしていない要素は改善し

この四つの大きな要素以外のその他の因子として、「社会・貢献」、「職場・上司」、「資格・知識」、「女性・活躍」の四つが得られた。社会に役立ち貢献できること、良い職場や良い上司、資格の取得に繋がったり知識が得られること、女性が活躍できること、以上も仕事や職場を選ぶ際には重視されるといえる。

ていくよう工夫することはできる。このような観点から得られた因子を基に、自社の求人面での魅力をチェックし、確認することができると考えられる。労働政策研究・研修機構(二〇一〇)では、このような観点から「仕事職場魅力チェックリスト」を作成し章末に参考として掲載している。

## II. 人材の定着と生きいきとした職場—HRMチェックリストのデータ分析から

### 1. ワークシチュエーションチェックリスト

人材の定着や職場の活性化に関しては、当機構の「HRM (Human Resource Management) チェックリスト」を様々な企業で実施し、データを蓄積している。これまでに、二〇〇社以上一万名以上の回答が集まっていることから、この蓄積してきたデータを職場



の活性化、職場への人材の定着といった視点からみていくことにする。上がHRMチェックリストの実際の冊子とマニュアルである。チェックリストは従業員用と人事担当用の二種類あるが、それぞれ一五分程度で記入できるものとなっている。

HRMチェックリストの最初の部分にワークシチュエーションチェックリストがある。このチェックリストは職場や仕事の現状をチェックするものであり、長い研究の歴史のある組織風土(organizational climate)の概念をもとに、仕事や職場の状況に関連した様々な状況に対する従業員の見方をみるものである。従業員の行動に影響を与え、従業員が感じる仕事や職場に関する特徴を広範にみられるようにしている。具体的な測定内容としては「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」の六の領域があり、それぞれの領域には二つから五つ計二一の下位尺度を設定している。六つの大きな領域でも二一の細かい尺度でも仕事や職場の状況を把握することができるものとなっている。

ワークシチュエーションの六つの領域に関して、中小企業と大企業を比較したものが図表4である。中小企業と大企業では年齢構成等従業員の属性に違いがあることから、このような属性による影響を取り除き、統計的に有意な差があるかみたものである。興味深いことに、なんでも大企業の方が良さそうないメージがあるが、調査結果ではI職務、III同僚や顧客との関係、IV

ビジョン・経営者では中小企業の方が良いものにとらえられていた。もつともここでの中小企業六社と大企業八社の業績等を比較すると、中小企業の方が良い状態であった。HRMチェックリストはこのチェックリストを実施したいという企業でデータを取り、結果を返却してきた。HRMチェックリストを実施したい中小企業は余裕のある企業であり、経営状態が良いことが考えられる。したがってここでの結果は業績の良い中小企業では、I職務、III同僚や顧客との関係、IVビジョン・経営者は大企業よりも良いとする従業員が多いと考えるべきものである。そして、II上司やリーダー、V処遇・報酬、VI能力開発・福利厚生・生活サポート

図表4 企業規模とワークシチュエーション

ワークシチュエーションの領域	企業規模
I 職務	中小 > 大企業
II 上司やリーダー	中小 ≒ 大企業
III 同僚や顧客との関係	中小 > 大企業
IV ビジョン・経営者	中小 > 大企業
V 処遇・報酬	中小 ≒ 大企業
VI 能力開発・福利厚生・生活サポート	中小 ≒ 大企業

注) ここで「中小」は従業員数300名以下の2,168名(61社)、「大企業」は従業員が300名より多い4,122名(8社)。大小記号(>)のある部分は統計的に有意な差があること、≒の部分は有意な差がないことを示す。

ートでは中小企業と大企業では差がなかったといえる。しかしながら、人材を採用しようという中小企業は経営状態が良い企業であるはずであり、そのような中小企業では、I職務、III同僚や顧客との関係、IVビジョン・経営者は大企業よりも良いことになる。

### 2. コミットメントや全体的な満足感と年齢

組織の活性化や人材の職場への定着については、「ワークコミットメント(work commitment)」から検討することができる。ワークコミットメントは仕事に関わる対象に対するコミットメント、つまり関与や思い入れを表すワークコミットメントには、「組織コミットメント(organizational commitment)」、「ジョブインボルブメント(job involvement)」、「キャリアアコミットメント(career commitment)」などがあるが、それぞれこれまでに多くの研究がある。

図表5に年齢段階とコミットメントや全体的な満足感の関係を示した。いずれも年齢が高くなると高くなっており、年齢が高くなると、組織を離れたくないという気持ちが強くなり(組織コミットメント)、自分の専門性を大事に思うようになり(キャリアコミットメント)、職務に没頭し(ジョブインボルブメント)、全体的な満足感も高まるというものであった(全体的満足感)。これは全体としての傾向であり、個人をみるとこのようになっていない場合もあると考えられるが、全体として

図表5 年齢段階と各コミットメント

コミットメント	各年代の平均値
組織コミットメント	若 < 中 < 高
キャリアコミットメント	若 < 中 < 高
ジョブインボルブメント	若 < 中 < 高
全体的満足感	若 < 中 < 高

注) ここで「若」は20歳代3,262名、「中」は30歳代2,939名、「高」は40歳以上4,052名を示す。

図表6 年齢段階とストレス反応

ストレス反応	各年代の平均値
抑鬱気分	若 > 中 > 高
不安	若 > 中 > 高
怒り	若 > 中 > 高
身体反応	若 > 中 > 高
高揚感	若 ≒ 中 < 高

注) ここで「若」は20歳代3,262名、「中」は30歳代2,939名、「高」は40歳以上4,052名を示す。高揚感の若と中は数値には差があるが、統計的には有意でない。

は年齢とともにこのようになる傾向がある。また、図表にはしていないが、データでは勤続年数が長くなるとともに、従業員は仕事や職場に関して肯定的になる傾向も示されている。

### 3. ストレス反応と年齢

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至るプロセス全体を指す。ここで生体の適応能力を消耗させる環境からの要請は「ストレス」と呼ばれる。また、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(ストレイン)と呼ぶ。HRMチェックリストにはス

トレス反応チェックリストもあり、これによって中核的な心理的ストレス反応である情動反応をみる事ができる。ネガティブな情動反応をみるものとして「抑うつ気分」、「不安」、「怒り」の三つの尺度、ポジティブな身体的反応をみる「身体反応」、ポジティブな情動反応をみる「高揚感」の尺度があり、計五尺度、全体で二八項目からなっている。

図表6にストレス反応と年齢段階との関係を示している。抑鬱気分、不安、怒り、身体反応のネガティブなストレス反応は年齢とともに低下し、ポジティブなストレス反応である高揚感は一〇歳代と三〇歳代では差がないが、四〇歳代では高くなっている。

## Ⅲ. まとめと示唆

新卒者の就職難が社会問題化する中、ハローワーク等公的機関が仲介し、新卒者を含む求職者が中小企業への就職を選択肢に加えるようにすることは重要な政策である。この際、中小企業がどのようにすれば人材を確保でき、どのような人材を確保できるかという情報が必要になる。

求人票や求人情報においては「仕事の内容」が注目されていた。そして、仕事や職場を選ぶ際、人はアルタファのERGに対応する要素を重視していた。求人票や求人情報では的確に「仕事の内容」を表現し、自社の求人においてERGのどこに強みがあるかを示すことによって、人を集めることができるようになる。中小企業は人材採用が思うようにいかないところも多いが、中小企業と大企業を比較すると、職務等中小企業の方が高く評価されるものがあり、すべてが大企業の方が良いわけではないことも示されている。中小でも自社の強みを生かせば人材が集められることになる。

コミットメントやストレスに関して、年齢が上がると良い方向になっていた。従業員個人としては、年齢が上がっていくと仕事に面白くなり、仕事に没頭し、仕事に満足するようになり、そしてストレスは低下していく。このことを企業側から見ると、勤続年数が長くなり、年齢が高くなっていくと、従業員は仕事により真剣になり、会社を大事に思うようになり、仕事に満足

するようになっていくという良い方向への変化が期待できることになる。

この結果は歳をとるのも悪くはないとみることもできる。せっかく良さそうな会社に入っても辞めてしまう若者は多い。しかし今回の結果は仕事を続け、歳を重ねていくと、仕事に面白くなり、仕事に満足し、ストレスは低下していく傾向があることを示している。若いときは、仕事に面白くなく、仕事に不満があり、ストレスも強いかもしれないが、それが歳とともに変わっていくと言えるのではないだろうか。

また、HRMチェックリストは様々なデータ分析の結果、妥当性等が示されている。このことは本チェックリストが仕事や職場の状況を的確に把握できることを意味している。良い職場、人が辞めない職場等という点、抽象的で中々、分かりづらいが、HRMチェックリストによって仕事や職場を客観的に数値化し把握することができ、職務満足度を高めるためにはどのようなすればよいか、組織コミットメントを高めるにはどうしたらよいか、等々、具体的な改善策を検討できることになる。

〔文献〕

- 労働政策研究・研修機構(二〇一一) 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―JILPT資料シリーズNo.85
- 労働政策研究・研修機構(二〇一一) 中小企業における人材の採用と定着―人が集まる求人、生きいきとした職場/アイトラッキング、HRMチェックリスト他から―労働政策研究報告書No.147