

学術論文

就業意識と仕事成果に関する定量的分析 — 多様な働き方を望む社員は企業業績に貢献するか —

坂本 雅明† ・ 川崎 昌‡

†‡ 桜美林大学ビジネスマネジメント学群

Quantitative Analysis of the Relationship between Work Attitudes and Job Performance:

Do employees who desire diverse work styles contribute to corporate performance?

SAKAMOTO Masaaki† • KAWASAKI Sho‡

†‡ College of Business Management, J. F. Oberlin University

要旨

働く時間や場所にとらわれない働き方や、一つの会社に縛られない働き方を求める従業員は、所属企業が期待する成果を上げているのだろうか。本研究は、多様な働き方に関する就業意識と仕事成果との関係を定量的に分析することを目的に行われ、①多様な働き方は「柔軟な就業規則」と「柔軟な就業形態」に分かれること、②「柔軟な就業規則」は「ワークエンゲージメント」と負の関係があり、③「柔軟な就業形態」は「主体的キャリア開発」と正の関係があるという結果が得られた。

キーワード：就業意識、多様な働き方、ワークエンゲージメント、在宅勤務、副業、パス解析

Abstract

Are employees who aspire to work in a way that is not restricted by working hours or location, or not tied to a single company, really achieving the results expected by their companies? The purpose of this study is to quantitatively analyze the relationship between work attitudes regarding diverse work styles and job performance, and the following results were obtained: (1) Diverse work styles can be divided into "flexible work regulations" and "flexible employment formats." (2) "Flexible work regulations" is

negatively related to "work engagement." (3) "Flexible employment formats" is positively related to "proactive career development."

Key Words: Job Attitude, Diverse Work Styles, Work Engagement,
Remote Working, Side Job, Path Analysis

1 問題意識

これまで日本では、週休二日制、フレックス制度、時短勤務、裁量労働制、ドレスダウン制度など、就業環境の柔軟化が進められてきた。最近では新型コロナウイルスの流行も一つのきっかけとなり、在宅勤務やワーケーションへの注目も高まってきている。また、バブル崩壊後の1990年代後半からフリーランスとして働く人は増加の一途をたどっているが⁽¹⁾、最近では特定の企業に勤めながら他の仕事もするという副業を容認する企業も増えてきている⁽²⁾。このように、働く時間や場所にとらわれない働き方や、一つの会社に縛られない働き方を、本稿では「多様な働き方」と呼ぶ。

多くの企業では、働き方改革の一環としても多様な働き方を推進している。一方で、従業員側の関心も、日増しに高まっている。子育てや介護などの生活上の理由から時短勤務を望む声は以前から聞かれ、最近では在宅勤務を就業先選定の条件にする人も増えている⁽³⁾。副業への関心も高まっており、2019年時点で既に15%以上が副業をしていると推計されている⁽⁴⁾。

このように導入・拡大が進む多様な働き方であるが、いまだ試行錯誤の段階だといえる。果たして企業は何に留意すべきなのだろうか。

2 先行研究と研究目的

企業は、メリットがあるために多様な働き方を導入する。それでは、具体的にどのような効果を得られるのだろうか。

コロナ禍で注目された在宅勤務についていえば、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2021)などの調査機関⁽⁵⁾の調査では、非常時の業務継続、通勤負担の軽減、ワークライフバランスの確保などを主な目的として導入され、企業側も従業員側も概ねその目的を果たしていると実感している。

学術的にはどのような効果があるとされているのだろうか。広大な国土であるが故にコロナ禍に関係なく在宅勤務が一般的だった米国では、その効果の分析も早くからなされており、組織行動学の定番的な教科書では生産性の向上、欠勤率の低下、離職率の低下、入社希望者の増加という効果があると説明されている(Robins, 2005)。従業員の行動を促すには、やる気の向上と障害の除去の両面が必要であるが(坂本, 2015)、多様な働き方の導入は、やる気の向上よりも障害の除去に大きく貢献できるといえよう。

一方で、従業員のやる気の向上にも影響するとも推察できる。Robins (2005, 邦訳 p.129) によれば、フレックスタイムや在宅勤務は出勤時間や勤務時間、勤務場所の決定権が従業員側にあることに意義があるという。自己決定性の高さは内発的動機につながる (Deci and Ryan, 1985) からである。

ここで疑問が生じる。働き方に関して決定権を持ちたいと思っている従業員は、所属企業の業績貢献にどれだけ強い関心を持っているのだろうか。というのは、時短勤務や在宅勤務、副業などの意向は、会社のためではなく自己の都合を優先したものである。つまり、多様な働き方を求める従業員は、そうでない従業員よりも所属企業が期待する仕事成果を上げることへの関心が低いとも考えることができる。こうした問題意識のもと、多様な働き方の志向度と仕事成果の関係を考察することを目的に据えて、研究を進める。さらには補足的に、多様な働き方を導入・拡大する際の留意点を考える。

3 研究方法と調査概要

(1) 研究方法

企業に所属する社会人を対象に定量調査を実施し、得られた回答をパス解析した。

分析に際しては、まずは「多様な働き方」の概念整理が必要である。そこで、就業意識を問う複数の質問に対する回答結果を因子分析することで、多様な働き方を含む社会人の就業意識を整理した。その上で、抽出された就業意識因子と仕事成果との関係性を、パス解析によって分析した。

パス解析は、層別でなされた。というのは、新卒で入社したばかり若手社員と、中心的な存在となった中堅社員、あるいはリタイア間近のシニア層とでは、傾向が異なると考えられるからだ。そこで、この3種類ごとにパス解析を行った。

(2) 調査概要

モニターを有する調査会社を使って、オンライン調査を実施した (表1)。

回答者

従業員規模300人以上の民間企業に勤務する正社員で、大卒もしくは大学院卒に限定して回答を募り、600人の回答を得た。その内訳は若手社員200人、中堅社員200人、シニア社員200人である。

若手社員は、入社2~3年目の20歳代で、管理職になっていないことを条件として抽出した。入社2~3年目に限定した理由は、まだ会社に染まっていない層の回答を得るためである。中堅社員は、40歳代の管理職を条件とし、管理職になっていない人は除いた。管理職に限定した理由は、会社の中核として活躍している層の回答を得るためである。シニアは社員60~65歳で管理者ではないことを条件とした。かつて管理者であった人も

含めている。また再雇用・継続雇用者も含めた。

質問項目

就業意識に関する質問項目は、既存の就業意識調査を参考に⁽⁶⁾、昨今新聞等で話題になっている就業キーワードを加味し、網羅性を意識して作成した。そして7段階のリッカート尺度⁽⁷⁾を用いて、当てはまるかどうかを回答してもらった。

表1 調査概要

| | |
|---|--|
| 従業員規模300人以上の民間企業に正社員として勤務する社会人で、大卒もしくは大学院卒。 | |
| 分類 | イメージ 抽出条件 |
| 調査対象 | 若手社員 会社に染まっていない層 ・入社2～3年目 ・20歳代 ・管理職でない |
| | 中堅社員 中核として活躍している層 ・40歳代 ・管理職 |
| | シニア社員 後進に道を譲る層 ・60～65歳 ・管理職でない ・再雇用・継続雇用含む |
| 調査方法 | 調査会社モニターを用いたインターネット調査 |
| 回答期間 | 2022年6月3日～6月6日 |
| 有効回答数 | 600人 |
| | 男性 女性 合計 |
| | 若手社員 122人 78人 200人 |
| | 中堅社員 187人 13人 200人 |
| | シニア社員 184人 16人 200人* |
| *うち、再雇用・継続雇用者は92人 | |
| 調査項目 | 下記の7種類の質問 ・属性や現在の状況を問う5項目の選択式の質問 ・就業意識に関する28項目の選択式の質問 ・パーソナルティーに関する10項目の選択式の質問 ・仕事目的に関する順位付け質問 ・仕事態度に関する25項目の選択式の質問 ・仕事成果に関する3項目の選択式の質問 ・転職意向に関する3項目の選択式の質問 |

4 分析結果

(1) 社会人の就業意識の概観

因子分析結果

まず、就業意識に関する28の質問項目の得点分布を検討したところ、いずれの項目についても極端な回答の偏りはみられなかった。次に、28項目について最尤法、プロマックス回転を用いて探索的因子分析を行い、解釈可能性の観点から4因子解を採用した。

さらに4因子を指定して再度分析を行い、①因子に対する因子負荷量が低い項目の除去、②削除によってクロンバックの α 係数が大きく増加する項目の除去、③クロンバックの α 係数が低い因子の除去という方針で進め、特定の因子に含まれる項目の因子負荷量が0.4以上になった時点で終了するという手順で、項目を絞り込んだ。

最後に4つの因子において因子負荷量が高い質問項目の意味を勘案して、「立身出世」、「実力主義」、「柔軟な就業規則」、「柔軟な就業形態」という因子名を命名した(表2)。

表2 因子分析結果

| 因子名 | 質問 | 因子1 | 因子2 | 因子3 | 因子4 | |
|--------------------------|--|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-------|
| 因子1 立身出世 | 会社の中の中核的な人物になりたい | .862 | .194 | .033 | .092 | |
| | たくさんの部下を率いて、大きな仕事をしたい | .858 | .097 | .055 | .154 | |
| | 少しでも出世したい | .817 | .162 | .110 | .090 | |
| | たとえ責任が重くなったとしても、重要な仕事を任せたい | .695 | .197 | .129 | .157 | |
| | 同僚から「すごい」と言われるような仕事をしたい 誰でも、社長を目指すべきである | .689 .618 | .233 -.094 | .059 -.001 | .060 .253 | |
| 因子2 実力主義 | 能力があるのであれば、若い人も早期に昇進させるべきだ | .116 | .840 | .186 | .085 | |
| | 年齢に関係なく、能力の高い人が昇進すべきだ | .107 | .819 | .251 | .037 | |
| | 仕事で成果を出した人と出せなかった人との間で、給料に大きな差がつくことは当然のことだ | .139 | .813 | .182 | .039 | |
| | 自分より年下の社員が上司になっても、その人の方が能力が高ければ、気にならない 給料の額は年功ではなく、仕事の成果に応じて決まるべきだ 期待される成果を出せなくなった人は、すぐに降格させるべきだ | .035 .258 .204 | .749 .716 .431 | .142 .212 .087 | .064 .069 .222 | |
| 因子3 柔軟な 就業規則 | 出社しなくても出来る仕事ならば、在宅勤務をしたい | .050 | .268 | .702 | .130 | |
| | 自分の都合の良い時間帯に働くことができれば、より大きな成果を出す自信がある | .250 | .232 | .665 | .152 | |
| | 毎日決まった時間に出社させることは、時代にそぐわない たとえ会社から求められたとしても、プライベートを犠牲にしてまで仕事をすることはできない 企業の都合で転勤させるのは、従業員の人権を無視している | .156 -.124 .007 | .115 .228 .209 | .635 .516 .465 | .302 .218 .295 | |
| 因子4 柔軟な 就業形態 | 会社に所属せずにフリーランス(個人事業主)で働くことに、興味がある | .168 | -.071 | .256 | .654 | |
| | 好きな仕事ができるならば、正社員かどうかはこだわらない | .066 | .097 | .080 | .638 | |
| | 会社に勤めながらでも、その会社以外の仕事も同時にしてみたい | .281 | -.005 | .360 | .574 | |
| | 転職せずに一つの会社しか経験しないことは、もったいないことだと思う 職場の人と飲みに行くよりも、他社の人と交流したい | .137 .239 | .178 .230 | .265 .194 | .553 .431 | |
| Cronbachの α 信頼性係数 | | .901 | .895 | .805 | .779 | |
| | | 因子相関行列 | 因子1 | 因子2 | 因子3 | 因子4 |
| | | 因子1 | 1.000 | .342 | .233 | .398 |
| | | 因子2 | | 1.000 | .473 | .288 |
| | | 因子3 | | | 1.000 | .527 |
| | | 因子4 | | | | 1.000 |

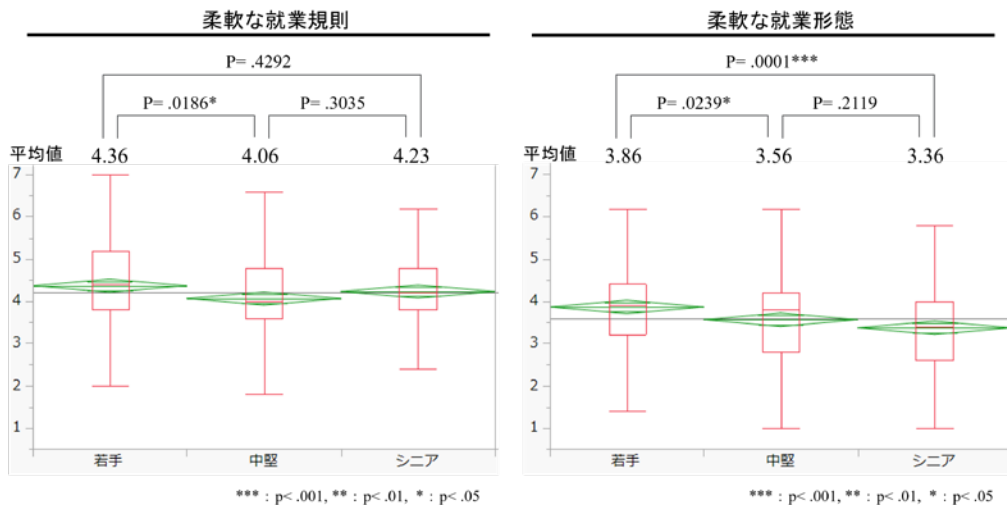
多様な働き方に関する因子は、因子3「柔軟な就業規則」と因子4「柔軟な就業形態」である。それぞれ「時間や場所等に関して、働きやすい環境で働けること」、「一社に帰属することなく、様々な会社や形態で働けること」と解釈できよう。また、「柔軟な就業規則」が特定の企業に帰属することが前提であるのに対し、「柔軟な就業形態」は特定の企業に帰属しない働き方を望むという点が、大きな違いである。

一方で、残りの2つの因子は仕事への態度に関するものと理解できる。因子1「立身出世」は「会社の中核人材として大きな組織を率い、少しでも出世すること」、因子2「実力主義」は「年齢に関係なく、仕事の成果や能力で処遇されること」と解釈できよう。

一元配置分散分析結果

多様な働き方に関する因子である「柔軟な就業規則」と「柔軟な就業形態」について、若手・中堅・シニア社員間の母平均の違いを確認すべく、一元配置の分散分析を行った。Tukey-KramerのHSD検定を実施した結果が、図1の箱ひげ図⁽⁸⁾である。

図1 一元配置の分散分析結果



「柔軟な就業規則」(図1:左)に関しては、中堅社員がそれを求める度合いが最も低く、若手社員と比較して有意な差が見られた(5%水準で有意)。例えば在宅勤務のデメリットとして、従業員の管理が難しくなることが挙げられているが(Robins, 2005; パーソル総合研究所, 2020a)、管理者の立場に立った場合は、柔軟な就業規則に否定的にならざるをえないのかもしれない。

また、「柔軟な就業形態」(図1:右)については若手社員から、中堅社員、シニア社員になるにつれて、それを求める度合いが低下する傾向にあり、若手社員と中堅・シニア社員の間に有意な差が見られた(それぞれ5%、0.1%水準で有意)。固定観念を変える

ことは容易ではない (Kegan and Lahey, 2009)。勤続年数を重ねるにつれて今の就業形態に慣れてしまい、働き方を変えることに対する心理的抵抗が高まるものと考えられる。

(2) 就業意識と仕事成果

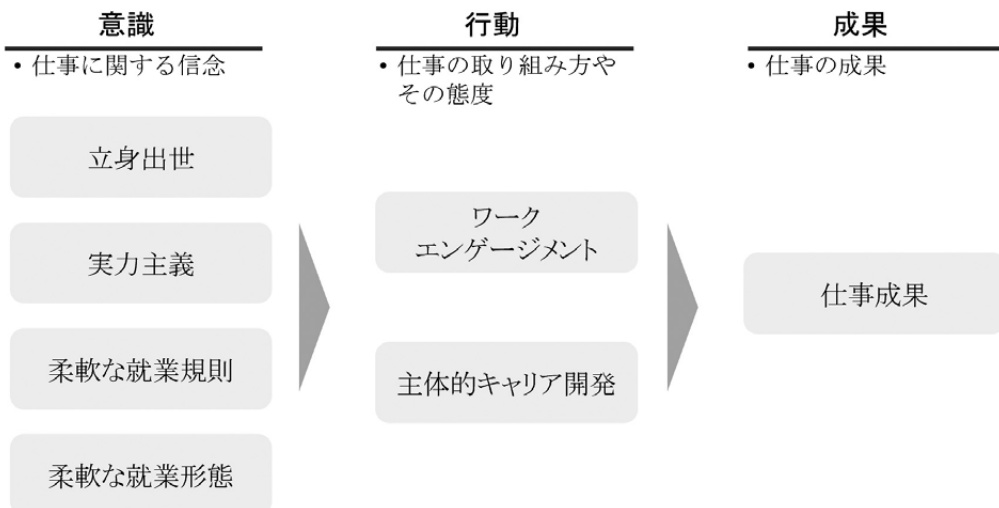
分析フレーム

「柔軟な就業規則」と「柔軟な就業形態」という就業意識を抱くことが、その人の仕事成果にどう関係するのかを分析した。とはいうものの、何らかの意識を抱くだけで仕事成果が変わるとは考えにくい。意識と仕事成果の間には、「行動」があると想定し⁽⁹⁾、「就業意識」→「行動」→「仕事成果」の3三階の分析フレームを用いた(図2)。

「行動」には、業務遂行行動と能力開発行動の2つの側面の因子を用いた。それぞれ、所属組織への貢献行動と、自己への貢献行動を意図している。そして前者にはSchaufeli and Bakker (2003) の「ワークエンゲージメント」因子⁽¹⁰⁾を用い、後者には堀内・岡田 (2016) の「主体的キャリア開発」因子⁽¹¹⁾を利用した。「ワークエンゲージメント」とは「仕事に誇りを持ち、仕事にエネルギーを注いでいる状態」であり、「主体的キャリア開発」とは「自ら積極的に、多方面の情報収集をしたり能力開発をすること」である。

「仕事成果」は客観的な指標が望ましいものの、そうしたデータの取得は極めて困難なため主観に頼らざるを得ない。ただし、できるだけ客観性を持たせるため、同僚との比較や周囲からの評価を回答してもらうなどの工夫を施して質問を作成した⁽¹²⁾。

図2 分析フレーム



パス解析結果

若手社員、中堅社員、シニア社員それぞれのデータを使ってパス解析を行った。5%水準で有意な結果が得られなかったパスを除去した最終的なモデルが、図3~5である。いずれの適合度もまずまずであった（モデル適合度は、若手社員：GFI= .999, AGFI=.998, CFI= .999, RMSEA= .014、中堅社員：GFI= .988, AGFI= .915, CFI= .987, RMSEA=.092、シニア社員：GFI= .980, AGFI= .930, CFI= .955, RMSEA= .084）。なお、図中に示されたパス係数は標準化推定値である。

・「行動」→「仕事成果」

まずは「行動」と「仕事成果」との関係を確認する。若手社員、中堅社員、シニア社員ともに、「ワークエンゲージメント」と「主体的キャリア開発」のいずれもが、「仕事成果」に関係していた（0.1%水準で有意）。仕事にエネルギーを注ぎ、また主体的な能力開発を行う社員ほど、仕事で成果をあげているということを示しているということであり、当然の結果だと考えられる。

以降では、就業意識（「柔軟な就業意識」と「柔軟な就業形態」）と、行動（「ワークエンゲージメント」と「主体的キャリア開発」）との関係のみを考察する。

図3 パス解析結果（若手社員）

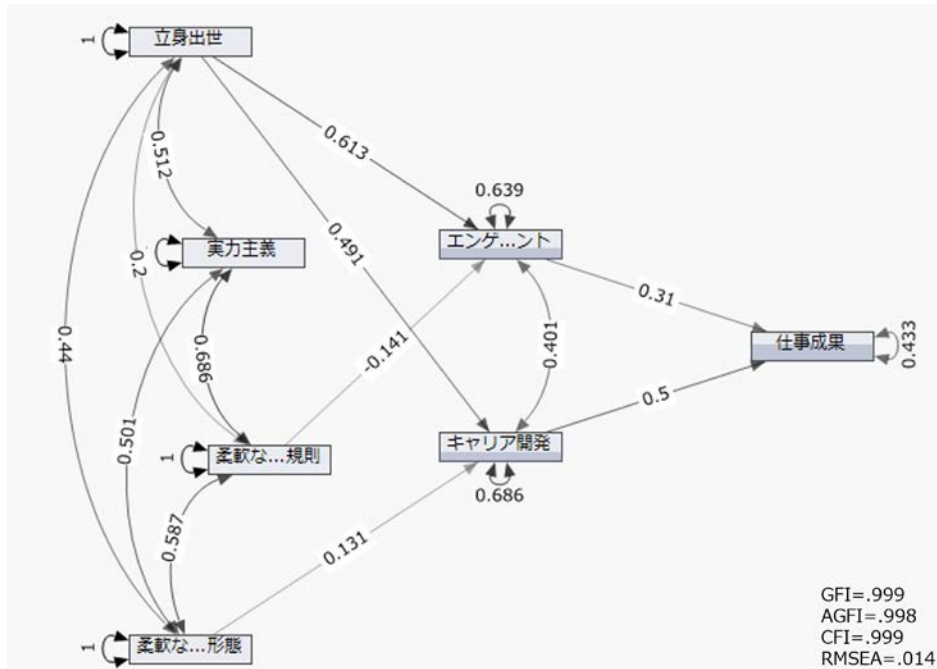


図4 パス解析結果 (中堅社員)

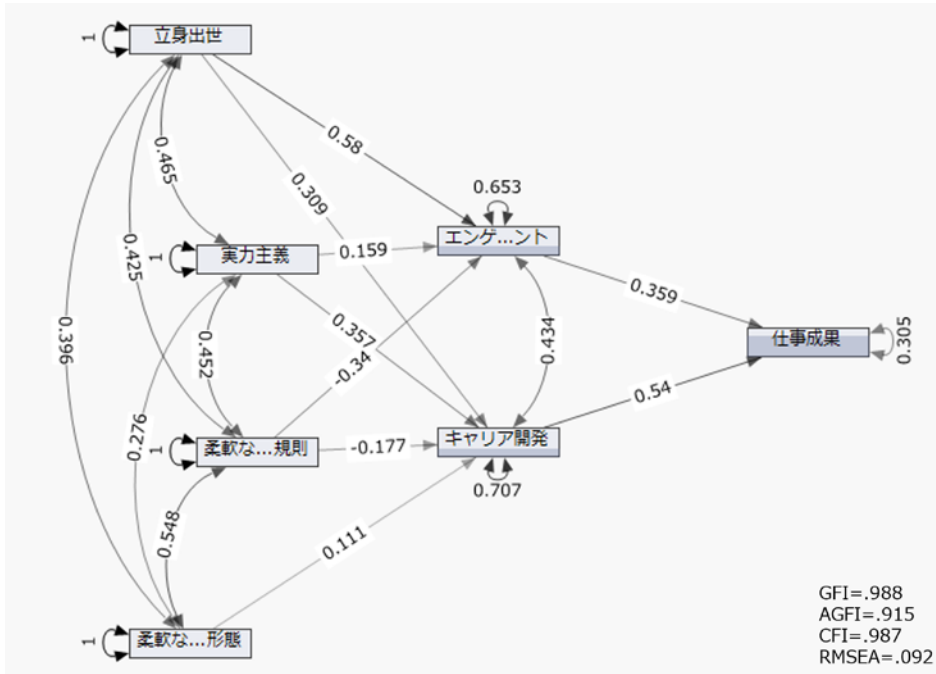
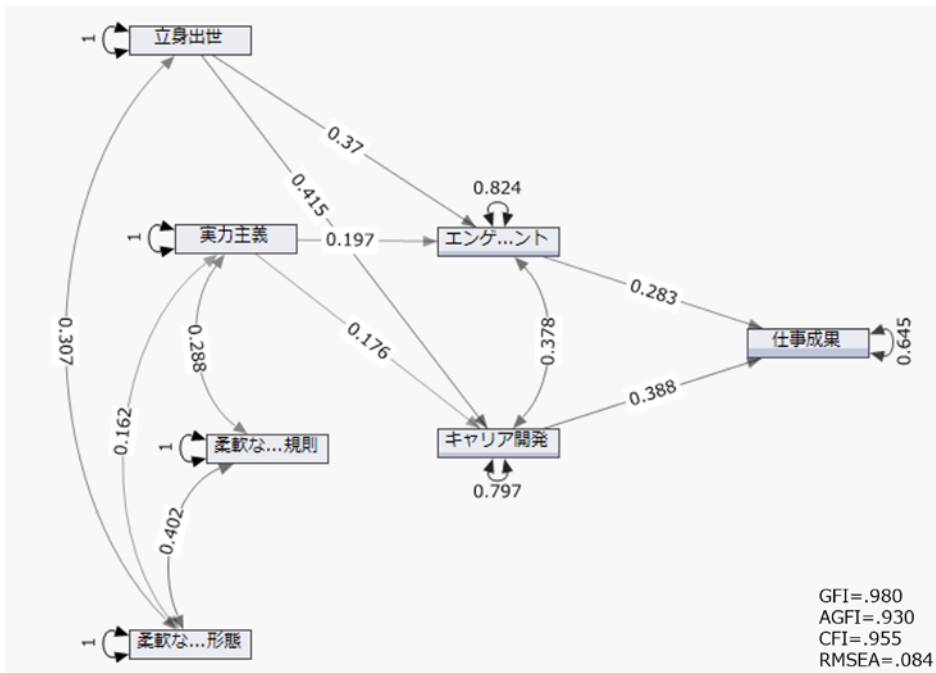


図5 パス解析結果 (シニア社員)



• 「就業意識 (柔軟な就業規則) 」 → 「行動」

若手社員と中堅社員 (図3,4) では、「柔軟な就業規則」と「ワークエンゲージメント」との因果関係が確認された (0.1%水準で有意)。ただし、負の関係である。つまり、時間や場所等に関して働きやすい環境で働くことを求める社員ほど、仕事にエネルギーを注がないという傾向が見られるということだ。例えば在宅勤務のデメリットとして一体感の欠如 (Robins, 2005; パーソル総合研究所, 2020b) が挙げられており、またフレックスタイムではチーム内での作業調整は困難になるというデメリットがある (Robins, 2005)。そのため、所属組織やチームの業績への貢献を重視する人は、「柔軟な就業規則」に関して節度を持つべきだと考えるのかもしれない。

一方で、シニア社員 (図5) では「柔軟な就業規則」と「ワークエンゲージメント」の関係は確認されなかった。

また「柔軟な就業規則」と「主体的キャリア開発」との因果関係は中堅社員のみで確認されたのだが、負の関係であった。会社の中核として活躍している人材であるほど、「柔軟な就業規則」を強くもとめることのマイナス効果が顕著に表れるようである。

• 就業意識 (柔軟な就業形態) → 行動

若手社員と中堅社員 (図3,4) では、「柔軟な就業形態」と「主体的キャリア開発」との間に、正の因果関係が確認された (0.1%水準で有意)。つまり、一社に帰属することなく、様々な会社や形態で働くことを求める社員ほど、自主的に情報収集や能力開発に取り組むという傾向が見られるということだ。一社に帰属しないということは所属企業の庇護を受けられないことでもあり、自分の将来は自分で責任を持つという気概が感じられる。

一方で、シニア社員 (図5) では「柔軟な就業形態」と「主体的キャリア開発」の関係は確認されなかった。また全ての層 (図3~5) で、「ワークエンゲージメント」との関係は確認できなかった。一方で、「ワークエンゲージメント」との負の因果関係も確認されておらず、一社に帰属することない働き方を求めるからといって、仕事にエネルギーを注がないことはなさそうである。

5 考察と今後の課題

多様な働き方を求める従業員はそうでない従業員よりも、所属企業が期待する仕事成果を上げることに関心が低いのではないだろうか。こうした問題意識のもとで、本研究がなされた。そして分析によって得られた結果は、以下の通りである。①多様な働き方とは、特定の企業に帰属することを前提に、時間や場所等に関して働きやすい環境で働くという「柔軟な就業規則」と、一社に帰属することなく様々な会社や形態で働くという「柔軟な就業形態」に分かれる。②「柔軟な就業規則」については、若手・中堅社員

では「ワークエンゲージメント」と負の関係があり、②「柔軟な就業形態」については、若手・中堅社員では「主体的キャリア開発」と正の関係がある。

(1) 考察

本稿の補足的な目的は、企業において多様な働き方を導入・拡大する際の留意点を考えることである。この観点から、分析結果を考察したい。

まずは「柔軟な就業規則」に関する分析結果である。分析の結果として、「柔軟な就業規則」を望む社員は「ワークエンゲージメント」が低くなる傾向が見られた。そのため、企業は、「柔軟な就業規則」を強く主張する従業員の採用や処遇には、慎重になるべきである。

しかし、だからといって企業は「柔軟な就業規則」の導入に消極的になるべきではない。というのは、柔軟な就業規則は、生産性向上やワークライフバランスに寄与すると考えられるからだ。また、古典的な方程式「仕事成果＝能力×やる気」(Maier, 1995)によれば、仕事成果は保有能力にも影響される。現在の日本では、能力が高いにもかかわらず、子育てや介護などの事情で働く機会を得られない人材はたくさんいる。そうした人材を獲得できるのならば、「柔軟な就業規則」の導入・拡大は意味がある。

次に「柔軟な就業形態」の分析結果を考察する。「柔軟な就業形態」を求める社員は主体的に能力開発をする傾向があるものの、獲得能力を積極的に発揮してくれるとは限らなかった。当然のことながら、企業としては、従業員が主体的に獲得した能力をもって組織に貢献してもらいたいだろう。昨今では副業を解禁したり、他社の社員を副業先として受け入れる企業も増えてきているが⁽¹³⁾、それだけでなく、そうした人材のワークエンゲージメントを高める施策も併せて検討する必要がある。

(2) 今後の課題

本稿には、少なくとも2つの課題が残されていると認識している。

一つは、「柔軟な就業規則」を求める要因別の分析である。「柔軟な就業規則」を求める理由は、多様である。プライベートの充実を優先したいという理由が多いと想定されるものの、そういう人だけではない。会社に貢献したくても、事情があって叶わない社員もいる。これらを一括りにせずに、丁寧な分析をしなければならないと考える。

二つ目は、多様な働き方の導入状況を変数に加えることである。今回の分析では、「柔軟な就業規則」の志向度と「ワークエンゲージメント」が負の関係にあるという結果になった。しかし、「柔軟な就業規則」が導入されている職場とそうでない職場に分けて分析した場合は、異なる結果になるかもしれない。「柔軟な就業規則」が十分でないが故に、それを強く求める従業員が幻滅して貢献意欲が低下したとも考えられるからだ。

こうした課題に取り組み、本研究を充実させていきたい。

注

- (1) 日経産業新聞2006/08/08 001ページ。
- (2) パーソル総合研究所 (2021)。
- (3) パーソル総合研究所 (2022)。
- (4) 日本経済新聞2022/08/10 005ページ。
- (5) たとえば、東京都産業労働局 (2020)、総務省 (2021) など。
- (6) 労働政策研究・研修機構 (2007)、野村総合研究所 (2021)、リクルートワークス (2017)、日本能率協会 (2019)、博報堂生活総研 (2020) を参照。
- (7) 7段階の尺度は、7:とてもそう思う、6:そう思う、5:ややそう思う、4:どちらとも言えない、3:あまりそう思わない、2:そう思わない、1:まったくそう思わない。
- (8) 縦線はすべての値の範囲を示しており、最小値から最大値まで引かれている。長方形は50%の値がこの範囲に入ることを示しており、下辺は第1四分位数で上辺は第3四分位数である。第1四分位数とは、値を小さい方から数えて25%のところにある値で、第3四分位数は75%のところにある値である。真ん中のひし形は平均の95%信頼区間であり、ひし形の上下の頂点が平均の上側と下側の95%信頼限界を表す。
- (9) 本稿における「就業意識」は就業に対する確固たる考えであるため、「意識」よりも「信念」に近い。人々の行動は信念に起因すると解釈されているため (Wellman et al., 2001)、就業意識が行動に影響すると想定して、分析フレーム化した。
- (10) 島津明人が邦訳した以下の9項目を利用。研究目的においては利用フリー。なお、これらは3つの因子に分かれるとされているが、そうならなかったため1つの因子として扱った。クロンバックの α 係数は.9945。なお、ワークエンゲージメントは心理状態を洗わず概念であり厳密には「行動」とは異なる。ただし、行動を決める心理状態であるため分析フレーム上は「行動」に含めている。
 - ・ 仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる
 - ・ 職場では、元気が出て精神的になるように感じる
 - ・ 朝に目がさめると、『さあ仕事へ行こう』という気持ちになる
 - ・ 仕事に熱心である
 - ・ 仕事は、私に活力を与えてくれる
 - ・ 自分の仕事に誇りを感じる
 - ・ 仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる
 - ・ 私は仕事にのめり込んでいる
 - ・ 仕事をしていると、つい夢中になってしまう
- (11) 以下の4項目で構成される尺度を、著者の許可を得て利用。クロンバックの α 係数は.8687。
 - ・ 自分の職種、業界分野における最新動向を常に情報収集している
 - ・ 仕事のために新しいことをいろいろ勉強している
 - ・ 社会・経済の動きや成り行きに関する情報を、積極的に収集している
 - ・ 新しい知識・技術を積極的に学ぶように努めている
- (12) 以下の3項目で構成される。クロンバックの α 係数は0.8585。
 - ・ 私は同僚よりも、仕事で成果を上げていると思う
 - ・ 周りの人から、仕事ぶりを高く評価されることが多い
 - ・ 同僚よりも重要な仕事を任されることが多い

(13) 日経産業新聞2022/07/15 003ページ。

参考文献

● 書籍・論文

- Bakker, A. B. and M. P. Leiter (2010) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press. [島津明人総監訳 (2014) 『ワーク・エンゲージメント—基本理論と研究のためのハンドブック』星和書店。]
- Deci, E. L. and R. M. Ryan (1985) *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, Plenum Press.
- Kegan, R. and L. L. Lahey (2009) *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization*, Harvard Business Review Press. [池村千秋訳『なぜ人と組織は変わらないのか—ハーバード流 自己変革の理論と実践』英治出版。]
- Latham, G. P. (2007) *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*, Sage Publications. [金井壽宏監訳・依田卓巳訳 (2009) 『ワーク・モチベーション』NTT出版。]
- 堀内泰利・岡田昌毅 (2016) 「キャリア自律を促進する要因の実証的研究」産業・組織心理学研究, 29 (2) : 73-86。
- 石山恒貴 (2018) 『越境的学習のメカニズム—実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・ブローカーの実像』福村出版。
- Maier, N. R. F. (1955) *Psychology in Industry (2nd Edition)*, Houghton Mifflin.
- Robins, S. P. (2005) *Essentials of Organizational Behavior (8th Edition)*, Prentice Hall. [高木晴夫訳 (2009) 『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社。]
- 坂本雅明 (2015) 『戦略の実行とミドルのマネジメント』同文館出版。
- Schaufeli, W. B. and A. B. Bakker (2003) UWES-Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual, *Utrecht University, Department of Psychology*.
- Shimazu, A., W. B. Schaufeli, S. Kosugi, A. Suzuki, H. Nashiwa, A. Kato, M. Sakamoto, H. Irimajiri, S. Amano, K. Hirohata, R. Goto, and K. Kitaoka-Higashiguchi (2008) Work Engagement in Japan: Validation of the Japanese Version of the Utrecht Work Engagement Scale, *Applied Psychology, An International Review*, 57 (3) : 510-523.
- Wellman, H. M., D. Cross and J. Watson (2001) . Meta-Analysis of Theory-of-Mind Development: The Truth about False Belief, *Child Development*, 72 (3) : 655-684.

● 調査報告書

- 博報堂生活総研 (2020) 「生活定点1992-2020」。
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング (2021) 「テレワークの労務管理等に関する実態調査」。
- 内閣府 (2022) 「日本経済2021-2022—成長と分配の好循環実現に向けて」。
- 日本能率協会 (2019) 「新入社員意識調査報告書」。
- 日本生産性本部 (2021) 「第6回 働く人の意識に関する調査」。
- 野村総合研究所 (2021) 「NRI生活者1万人アンケート調査」。
- パーソル総合研究所 (2020a) 「第三回 新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」。

- パーソル総合研究所 (2020b) 「テレワークにおける不安感・孤独感に関する定量調査」。
- パーソル総合研究所 (2021) 「第二回 副業の実態・意識に関する定量調査」。
- パーソル総合研究所 (2022) 「第六回 新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」。
- リクルートワークス (2017) 「就業意識と実態に関する調査2016 報告書」。
- 労働政策研究・研修機構 (2007) 「多様な働き方の実態と課題」。
- 総務省 (2021) 「令和2年 通信利用動向調査報告書 (企業編)」。
- 東京都産業労働局 (2020) 「多様な働き方に関する実態調査 (テレワーク) 結果報告書」。
- 東京都産業労働局 (2021) 「都内企業における兼業・副業に関する実態調査」。