

持続可能な強い現場の“働きがい”に関する研究

－ A企業でのアンケート調査の一考察 －

公益社団法人日本バリュー・エンジニアリング協会
バリューデザイン・ラボ

澤口 学 (立命館大学)
赤城 弘一(立命館大学)
織田 昌雄(立命館大学)
西山 聖久(タシケント工科大学)

【目次】

1. 研究背景と前回の研究概要
2. 主な働きがい研究における本研究の範囲
3. 本研究に関わるアンケート調査の概要
4. アンケート調査に関する結果分析
5. まとめ

1. 研究背景と前回の研究概要

1.1 研究背景

現代社会: 持続可能な経済成長と働きがいのある雇用促進の両立が必須

このような背景下



「働き方改革関連法の施行(2019年4月)」の施行



→「働きやすさ＝外的要因(労働環境・人事制度・給与等の満足度・納得感)」の改革推進へ

2要因の両立が必須

→「働きがい＝内的要因(仕事への誇り・楽しさ・興味等の実感)」は対象外の印象

前回の
研究発表

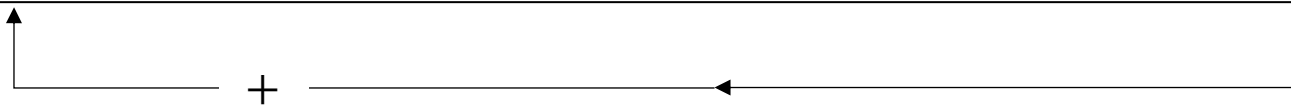
“本来の働き方改革” ⇨ 「働きがい」もカバーすべき事柄

日本の代表的産業の一つである製造業(GDPの約2割)の **持続可能な成長モデル**を問う研究の必要性に言及

1.2前回の研究概要

”持続可能な強い現場“に着目

“持続可能”の実現:「働きやすさ(外的要因)」+「働きがい(内的要因)」が必須



予備調査の主な目的

“仮説H0”:「働きがいが高まれば, 持続可能な強い現場(=生産性の高い現場)に“プラス”の影響を与える」⇒妥当性の“大よその感触を得る”こと

前回の研究概要

研究対象:A企業B製作所の製造Y部の製造現場で働くベテラン技能者人数

人数:4名

予備調査:メールによる質疑応答式

表1 “働きがい”に関する予備調査の結果

・予備調査対象者(4名)の基本属性:「40~50代, 男性, 主任・係長クラス, 現場作業経験20年以上」

対象者	以前と比較した現在の“働きがい”はどうか？	AIやIoT等で自動化が進んだら、“働きがい”はどうか？	働きがいの方向性
A	働きがいの内容は違うかも知れませんが、変わってない	作業を100%標準化するのは不可能なので、 標準化困難な属人的作業を積極的に活用できれば、働く人のやりがいに繋がる と思う	変わらない (→)
B	(10年前にくらべて)働きがいが減っている印象はない	新しいツールを駆使していく事がやりがいになってきている感がある	変わらない (→)
C	標準化・工法変更管理強化で裁量の制限が増え、 働きがいは減っている ように見える	同左	減っている (↓)
D	働きがいに変化はない	PC等の業務は年々増えているが、働きがいに変化はない	変わらない (→)

(実施時期:2022年7月下旬~8月上旬)

仮説H0: **概ね妥当** ← “変わらない:3名”, “**減っている:1名**”, “**上がっている=0**”の回答

2. 主な働きがい研究における本研究の範囲

主な従来研究

●Tim, M., Bakker, A.B,&Derks, Dの研究⇒「働きやすさ」と「働きがい」は一致しないことがある

予備調査のA氏のコメント～作業を100%標準化するのは不可能

∴標準化困難な属人的作業を積極的に活用する⇒“働く人のやりがいに繋がる”

逆説的に言えば



必要以上に技能者の「ジョブクラフティング(業務に一工夫加える姿勢)」を狭める自動化を進めると、彼らの「働きがい」を低下させ、ある時点で生産性の低下を招く

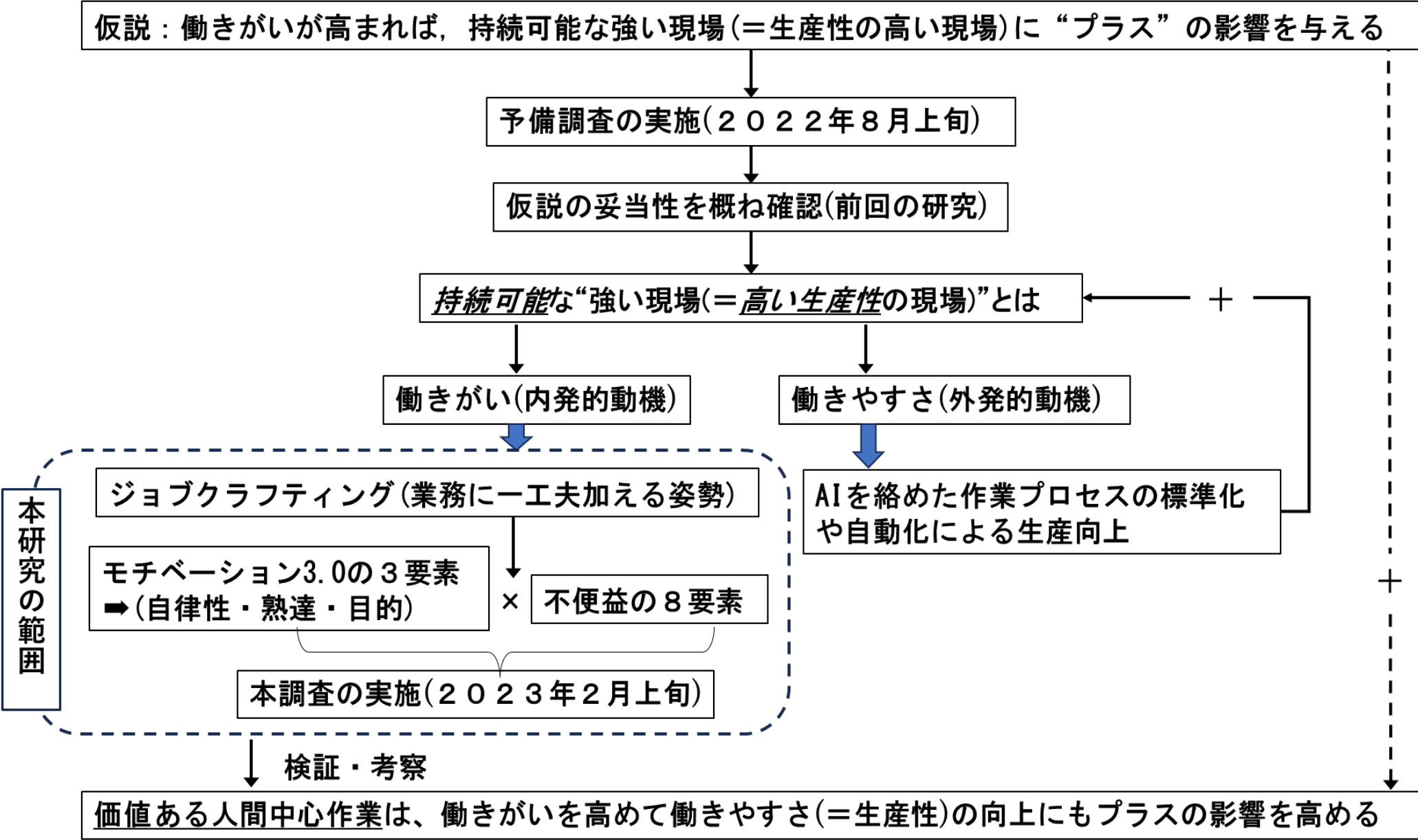
●Daniel H.Pinkの提唱⇒モチベーション3.0(内発的動機に対応)

●不便益概念(不便がもたらす効用)に着目

⇒「3.0の内発的動機づけの“3視点8特徴”×不便益“8項目”(図2参照)」に基づく本アンケート調査を実施し、前述した仮説の検証を試みた。

本研究の範囲

図1 働きがいの仮説検証プロセスと本研究の範囲



3 本研究に関わるアンケート調査の概要

【調査対象】 基本属性の質問(設問1, 2)

- ・製造Y部(多品種少量生産部門:145名)
- ・製造X部(Y部よりやや量産なれど、基本は多品種少量部門:124名)

【アンケート調査のメイン設問の内容】

「基本属性(年齢など)×“働きやすさ”や“働きがい”への評価」
「内発的動機3視点8項目×不便益8項目」の“因果関係”に着目した質問群
で構成(図2参照)

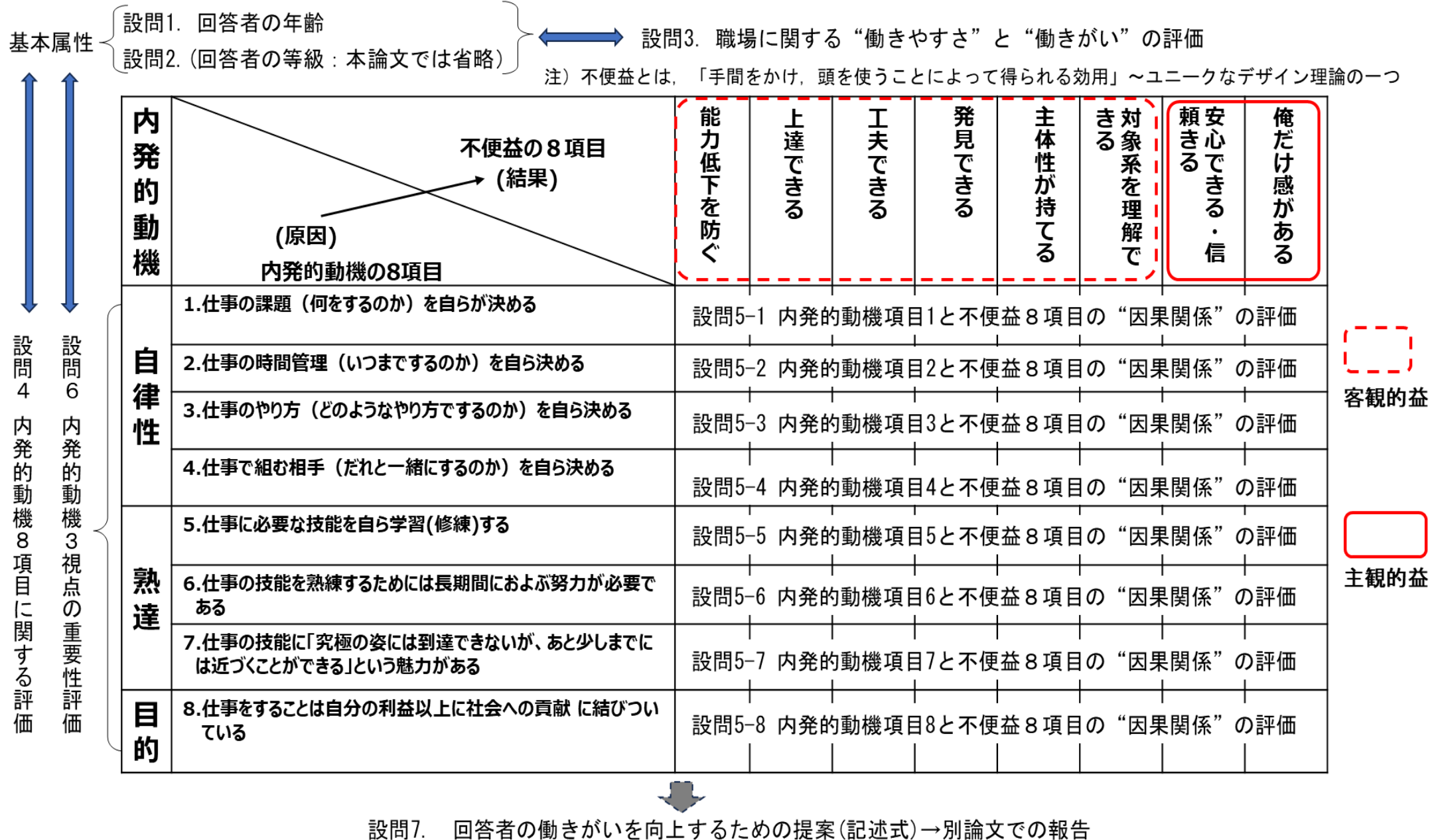
➡リカードスケールを前提にした4段階評価(設問3, 4, 6)と選択式(設問5)

統計的
定量分析
(本発表)

補完的設問: 回答者の働きがいを向上するための提案“記述式”(設問7).

言語データの
定性分析
(別発表)

図2 アンケート調査の全体デザイン



4. アンケート調査に関する結果分析

4.1 主要設問(3,4,6)に関する結果分析

統計分析の対象部門(2部門)

- ・製造X部:(Y部よりやや量産なれど、基本は多品種少量部門:サンプル数:124名)
- ・製造Y部:(多品種少量生産部門:サンプル145名)

両部門の主要設問(設問5以外)に関する統計分析結果

両部門の比較評価形式:左右表記形式

一連の統計分析:IBM SPSS Statistics バージョン28.0.0.0(190)

表2 アンケート調査の分析結果(設問3)

Y部よりやや量産だが、基本多品種少量部門:124名

多品種少量生産部門:145名

設問	X製造部(サンプル総数:124名)	Y製造部(サンプル総数:145名)
Q1 年齢	ボリューム・ゾーン:30代~40代(7割強)	ボリューム・ゾーン:30代~40代(8割半弱)
Q3 “働きやすい”職場	ポジティブ回答 当てはまる(53)~やや当てはまる(56) =(109/123:有効数)→ 88.60%	ポジティブ回答 当てはまる(46)~やや当てはまる(64) =(108/144:有効数)→ 76.4%
Q3 “働きがいのある”職場	ポジティブ回答 当てはまる(36)~やや当てはまる(61) =(97/123:有効数)→ 78.9%	ポジティブ回答 当てはまる(37)~やや当てはまる(57) =(94/144:有効数)→ 65.3%
Q3 統計的分析結果 (その1)	両部門ともに、働きやすさ≥働きがい (“当てはまる”の度数が両部門ともかなり減少) である	
Q3 統計的分析結果 (その2)	働きやすさ”と“働きがい”の 正の相関あり r=0.55	働きやすさ”と“働きがい”の 正の相関あり r=0.468
Q1(年代)×Q3“働きやすさ”とのクロス集計表 (カイ二乗検定)	統計的には、年代によって、“働きやすさ”に影響の違いはあると示された(=帰無仮説の棄却) つまり、若手(18~29)が、他の世代に比較して、“働きやすさ”の評価が“ややポジティブ”になっている (若手のセルのサンプル数が他世代に比較して少ないので、それほど信頼性は高いとは言えない・・・)	年代によって、“働きやすさ”には、特段の違いはない(帰無仮説は棄却されず)
Q1(年代)×Q3“働きがい”とのクロス集計表 (カイ二乗検定)	両部門ともに、 年代によって、“働きがい”には、特段の違いはない (帰無仮説は棄却されず)	

表3 アンケート調査の分析結果(設問4,6)

設問	X製造部(サンプル総数:124名)	Y製造部(サンプル総数:145名)
Q4 内発的動機8項目 (ベスト3)	ベスト1:熟達への長期努力 1.19 ベスト2:自らの技能修練 1.04 ベスト3:自らの仕事決め 0.85	ベスト1:熟達への長期努力 1.45 ベスト2:自らの仕事決め 0.80 ベスト3:自らの技能修練 0.77
	両部門ともに、ベスト1～3の内容は同じである(順位は2と3位は違うが・・・)	
Q4 内発的動機8項目 (ワースト2)	ワースト1:自ら組む相手決める -0.29 ワースト2:仕事の究極の姿追求 0.33	ワースト1:自ら組む相手決める -05 ワースト2:仕事の究極の姿追求 0.17
	両部門ともに、ワースト1～2の内容は同じである。 しかし”マイナス(ネガティブ)回答は”自ら組む相手を決める”のみである	
Q4 統計分析(t検定)	ベスト1=“熟達への長期努力(X製造部1.19,Y製造部1.45)”VS ワースト1=“自らの組む相手決め(X製造部-0.29,Y製造部-0.5”)の回答者の平均値の差には、 <u>顕著に統計的違い</u> がある。(99%水準で統計的有意)	
	ベスト2とワースト2の平均値の差も同様に統計的 違いがある。(99水準で統計的有意)	同左
Q6 あなたの働きがい を向上するための3つ の職場の姿	自律性育む職場 0.98 熟達できる職場 1.15 目的志向できる職場 0.89	自律性育む職場 0.72 熟達できる職場 0.78 目的志向できる職場 0.74
	両部門とも3項目ともに平均値はポジティブ(+)である	
Q6 統計的分析 (相関分析)	”自律性育む職場”と“熟達できる職場”の 正の相関あり:r=0.435	“自律性育む職場”と“熟達できる職場”の 正の相関あり:r=0.551
	”熟達できる職場”と“目的志向できる職場”の 正の相関あり:r=0.498	“熟達できる職場”と“目的志向できる職場”の 正の相関あり:r=0.699
	“自律性を育む職場”と“目的志向できる職場”の 弱い正の相関あり:r=0.310	“自律性を育む職場”と“目的志向できる職場”の 正の相関あり:r=0.486

[設問5] 内発的動機の8つの項目に当てはまることによって、あなたが得られると考えるものをすべて（複数回答可）選択してください。
その他のものが考えられる場合は、9の番号を○で囲んでその内容を記入お願いいたします。

統計的分析の進捗上の制約から、今回はY製造部にフォーカスして紹介
一連の統計分析には、SPSSの他にEXCELも活用

表4 不便益×内発的動機のクロス集計表(設問5)

内発的動機の8つ 不便が生む8つの”益”		1.仕事の課題を自ら決める	2.仕事の時間管理を自ら決める	3.仕事のやり方を自ら決める	4.仕事で組む相手を自ら決める	5.仕事に必要な技能を自ら学習する	6.技能の習熟には長時間努力が必要である	7.仕事の技能には究極の姿に近づく魅力がある	8.仕事は自分利益＜社会貢献に結び付く	度数合計値	順位
客観的益	自らの能力低下防止	50	36	47	28	72	39	35	22	329	6
	自らの仕事の上達	93	70	97	39	117	88	76	31	611	1
	仕事での工夫余地UP	91	104	112	52	78	61	60	32	590	2
	仕事上の発見・気づきUP	87	59	101	75	78	68	48	27	543	3
	仕事での自らの主体性UP	58	59	71	35	39	43	41	44	390	5
主観的益	仕事対象への理解力UP	74	49	68	38	67	69	55	49	469	4
	仕事での安心感・信頼感UP	35	28	23	70	37	40	34	40	307	7
	仕事での自分だけ感UP	20	20	26	8	18	20	28	12	152	8

8つの内発的動機が、不便益の益に期待しているベスト3は、「自分の仕事の上達，仕事での工夫，仕事上の発見・気づきのアップ」であり，これらはいずれも“客観的不便益”の3項目である。
4位から6位も全て“客観的不便益”の項目であった。
逆に言えば，あまり期待していないのは，“主観的不便益の2項目”だった。

この結果をもって、**著しく主観的不便益への期待度が低いと言える**かは、この結果だけでは断定できない。
主観的不便益の項目は2/8であり、客観的不便益の項目は6/8あるから。



表4のクロス集計表を、「不便益(客観×主観)×内発的動機(自律性×習熟性)」へ集約して表5への整理を試みた。



不便益(客観×主観)×内発的動機(自律性×習熟性)のクロス集計表への集約過程

	内発的動機の分類	自律性				小合計	熟達		
8種類の不便益 (不便から生まれる”益”)	”益”の特質分類	1.仕事の課題を自ら決める	2.仕事の時間管理を自ら決める	3.仕事のやり方を自ら決める	4.仕事で組む相手を自ら決める		5.仕事に必要な技能を自ら学習する	6.技能の習熟には長時間努力が必要である	7.仕事の技能には究極の姿に近づく魅力がある
自らの能力低下防止	客観的益	50	36	47	28	161	72	39	35
自らの仕事の上達		93	70	97	39	299	117	88	76
仕事での工夫余地UP		91	104	112	52	359	78	61	60
仕事上の発見・気づきUP		87	59	101	75	322	78	68	48
仕事での自らの主体性UP		58	59	71	35	223	39	43	41
仕事対象への理解力UP		74	49	68	38	229	67	69	55
(小合計)		453	377	496	267	1593	451	368	315
仕事での安心感・信頼感UP	主観的益	35	28	23	70	156	37	40	34
仕事での自分だけ感UP		20	20	26	8	74	18	20	28
(小合計)		55	48	49	78	230	55	60	62
						1823			



表5 不便益(客観×主観)×内発的動機(自律性×習熟性)への集約クロス集計表

不便”益”のタイプ (結果系) 内発的動機 の分類(原因系)	客観的益	主観的益	合計
自律性	1593	230	1823
熟達	230	177	407
合計	1823	407	3134

P値 0.467424714

46.7% > 5% となり、圧倒的なP値の高さによって、完全に帰無仮説は肯定される
つまり、実測値と期待値には「差がない」との結論になる

カイ二乗値 0.528 < 3.84

0.528 < 3.84 となり、圧倒的なt値の低さによって、完全に帰無仮説は肯定される
つまり、実測値と期待値には圧倒的に「差がない」との結論になる

(結論)

客観的益だけが期待値以上に高いわけでもなく、逆に言えば、主観的益も期待値以下に低いわけでもないとの結論に至った。

従って、内発的動機の自律性や熟達は、不便益の8項目に、ほぼ偏りなく期待しているが、項目数が6項目と多い分だけ、客観的益への期待度数が高くなったという解釈が妥当である

6. まとめ

●当該企業の製造部門は総じて、「“働きやすくて”かつ“働きがいもある職場”である」と認識している回答者が過半数を優に超えたという事実である.

●両部門ともに「“働きやすさ>働きがい”の傾向が明らかで、かつ“両項目には正の相関関係がある”」ことから、いわゆる「ゆるブラック(労働環境は厳しくないが、自己成長が感じられない状態)」[3]に陥らない対策が重要と推察される.

●「内発的動機に紐づけられる不便益の8益の追求も一つの方策」になり得るのではないか.

●今後はこの研究を他の領域や中小企業にも適用し、引き続き本研究を継続・深掘りしていきたい.

参考文献

- [1]澤口学, 赤城弘一, 森下武, 西山聖久: 属人的作業を積極活用する持続可能な強い現場のしくみの研究, 第69回日本経営システム学会全国研究発表大会講演論文集, PP92-95, 2022
- [2]Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D.: The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being, Journal of Occupational Health Psychology, 18(2), PP 230-240, 2013.

※本資料は、公益社団法人日本バリュー・エンジニアリング協会 バリューデザイン・ラボによる研究成果をまとめたものです。引用・転載する場合は、以下のルールを守ったうえで、ご利用ください。

【引用・転載に関するルール】

■ 引用の範囲

- ・出典を明記したうえでの引用は可能です。ただし、本文全体または大部分の転載はご遠慮ください。

■ 出典の明記

- ・引用する場合は、以下の情報を明記してください。可能な限りリンクも含めてください。

資料タイトル、執筆者名、発行年月日、出典元URL

■ 改変の禁止

- ・引用部分の内容を改変して使用することはお控えください。

■ 禁止事項

- ・商用での利用
- ・資料の全部または大部分の転載・再配布