

# 知的創造型業務と職業意識、職務満足

立教大学大学院  
ビジネスデザイン研究科

山中伸彦

## 1. 創造的人材とはどのような人材か？

（稲上毅「創造型労働と日本の雇用慣行」『日本労働研究雑誌』No.458、1998年、2-11頁、労働大臣官房政策調査部、『知的創造型労働と人事管理』、1996）

創造的部門の従業員では、定型的部門に比べ学歴水準が高く、男性比率が高い。しかし、定型的部門と創造的部門における新規学卒者比率は同水準で差異はなく、勤続年数も創造的部門12.0年、定型的部門11.9年と変わりがないうえ、転職経験者が多いというわけではない。さらに、創造的部門の従業員のキャリア志向には、創造的能力がピークを過ぎた後の希望に対する回答として、管理職志向を含む定着志向は59.0%と定型的部門に比べて高い定着志向が見られる。

→創造的人材は「企業定着型の労働力」である。

⇒創造的人材とは「組織特殊的な人的資産」と考えられる？；組織における個人の創造性は「組織的に」発揮されるもの？

| 人材像    | 特徴的イメージ                                                                     |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 創造的人材  | 好奇心が強く、リスクの高い仕事に進んで挑戦し、上司や同僚から信頼され、社内外に広い人的ネットワークを持ち、仕事では自他に厳しく、バランス感覚のよい人材 |
| 非創造的人材 | 仕事に対する不満が多い、秀才タイプ、敵を作りやすい、役職昇進への意欲が強い、会社への忠誠心が強い人材                          |

稲上によれば、創造的人材は「脱会社人間といっても彼らの労働倫理は旺盛」であり、上司との付き合いを重視し、会社にも愛着を持っている人材である。

⇒フリーランスで組織とスポット的な契約関係で取引する一般的なクリエイティブ人材像とはことなる人材像が提起されている。

調査上の定義- 創造的人材とは「①仕事の性格が非定型的で裁量性が高く、②仕事のパフォーマンスの個人差が大きく、③仕事の結果の会社に対する影響が大きいような部門やそのような業務を行っている社員」

### 創造的部門の特徴

1. 取引先や他の部署と連携を取りながら仕事を進める
2. 部員には複数のテーマが与えられることが多い
3. 新しい分野（商品、業態等）を開拓する仕事が多い
4. 高い専門性が要求される仕事が多い
5. プロジェクトチームなど組織づくりが動的
6. 職制にこだわらず臨機応変に仕事を進める
7. 時間や仕事のペース配分の自由度が高く、進捗チェックが厳しくない

要するに、「創造的部門では、新商品や業態開発のため高い専門性が求められ、それにみあって動的な組織づくりと柔軟かつ裁量的な仕事ぶりがその特徴となっている。」

⇒ここから想定されるのは、仕事の創造性は個として発揮されるのではなく、むしろ組織として発揮されるという点であり、個の創造的能力を組織として結集し、組織化し、発揮される組織的施策やマネジメントの重要性である。こうした実態は野中のいう「組織的知識創造」と整合的である。

## 創造的部門の職場 の雰囲気

1. 協力する雰囲気がある
2. 上司と部下のコミュニケーションがとれている
3. 上司と部下で飲みに行ったり食事に行くことがよくある
4. 社長など経営トップの理解がある
5. 切磋琢磨する雰囲気がある
6. 色々なメンバーがアイデア等を出す

要するに「職場の雰囲気としては、同僚が互いに協力し合い、上司との意思疎通もよい。さらに創造的部門では、ある程度まで経営トップの理解もあり、切磋琢磨する雰囲気もあるとみなされている。しかし、実績に基づく報酬格差は大きくなく、評価制度や人事考課には問題もあるらしい」といえる。

稲上は、こうした結果に対して、「互助的競争（切磋琢磨）を培う協力的な職場社会の重要性についてはあらためて強調してよい」と指摘し、仕事上のアイデアやヒントを獲得に役立っているのが「職場の上司や同僚がトップ（62.0%）で目立って多かったことを指摘している。

⇒日本企業における事業創造や新たな戦略的イニシアティブの実現にとって、今日においてもこうした「互助的競争と培う協力的な職場社会」は重要な役割をはたしているだろうか。あるいは、こうした「互助的競争」の雰囲気は今日の職場のなかでどのような変容を遂げているだろうか？仮説的に、創造的な組織の実現には「互助的競争を培う職場社会」が必要である、言い換えれば互助的競争が促されるような職場、組織ほど、事業創造や新たな戦略的イニシアティブが発生すると考えられる？；「職場連繋モデル」（尾高煌之助、『イノベーションの創出』、2010年）

## 2. 業務の「創造的」特性について

・ 創造的活動 = 知的創造的活動、知的思考過程

- 従業員が「考える」活動：「変化や不確実性への対応」、「知識の創造」といった業務活動（守島、2002）

☞ 「知的創造型」業務特性

|               |                   |                                       |
|---------------|-------------------|---------------------------------------|
| 知的創造型<br>業務特性 | 問題発見型/<br>問題設定型特性 | 「仕事の中で自ら課題を設定したり、<br>問題を発見したりすることが多い」 |
|               | 知識依存性             | 「仕事を進める上で新たな知識が必要<br>とされることが多い」       |
|               | 創造的思考依存性          | 「仕事を進める上で新たな発想やアイ<br>デアが必要とされることが多い」  |

→ 創造的人材 = 知的創造型業務の担い手



「知的創造型」業務特性の把握が必要となる

### 3. 調査結果と相関分析

#### 分析に使用するデータ

- ・ 文部科学省「平成21年度私立大学戦略的研究基盤形成支援事業：ビジネスクリエーターが創るインテリジェントデザイン型企業・組織と人材育成手法の実践的研究」効果測定ユニットによって2010年2月に実施された「若年層のキャリアに関する意識調査」の集計データ
- ・ 調査対象：20～34歳までの職業に就いている男女
- ・ 調査方法と有効回答数：インターネットを通じて1519の有効回答を得た。
- ・ 平均年齢：27.54歳（標準偏差3.88）
- ・ 職業：84.7%が正社員、営業部門、総務・広報・管理部門、研究開発部門等で事務的職業、専門・技術的職業に就いている者が多く見られる。

## 単純な相関関係の検討から指摘されること

○知的創造型業務とはどのような特徴を備えているか？

- ・ 知識依存型の業務はチーム単位で進められる仕事である。
- ・ その一方で部署のメンバーは流動的であり、多様な考え方や行動パターン、多様な知識や経験を備えた人々によって構成される部署において進められる；年齢という属性において比較的均質的なサンプルにおいてもこうした特徴が見られた。
- ・ 取引先や他の部署との連繋によって進められるような仕事において、新たな知識の獲得の重要性が高い。
- ・ 問題発見や課題の設定という活動は、職制によらない臨機応変な組織編成において促進される。
- ・ 新規市場の開拓や新規事業の創造といった仕事は問題発見や課題の設定を自ら行い、裁量性の高い仕事であり、新たな知識や創造的な思考を要する、知的創造型業務であり、経験や知識の多様性、他部署との連繋を必要とする。
- ・ 仕事の時間やペース配分の自由度は高い。
- ・ 弱い相関しか認められないものの、他社でも通用する汎用性の高さを有する仕事である；知的創造型業務は企業特殊業務ではない？
- ・ 知的創造型業務は、複数のテーマを取り扱う、高い専門知識が要求される仕事である。

→『知的創造型労働』調査の結果と整合的；いくつか新たな傾向も発見された



相関係数

| 変数                                                                                  | 統計量                             | 変数                                                                                          |                                                                                             |                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                     |                                 | Q12. 携わっている仕事は (15) A: 仕事の中で自ら取り組む課題を設定したり、問題を発見したりすることが多い B: 仕事の中で取り組む課題や問題を上司から与えられることが多い | Q12. 携わっている仕事は (16) A: 仕事の目標達成や課題の克服のための方法についての自己教養は高い B: 仕事の目標達成や課題の克服のために一定の方法や手順が設定されている | Q12. 携わっている仕事は (17) A: 仕事を進めるうえで新たな知識が必要とされることが多い B: 仕事を進めるうえで必要な知識は一定で変化はない |
| Q12. 携わっている仕事は (1) A: 個人単位で行う仕事 B: チームで行う仕事                                         | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | -.013<br>.599<br>1519                                                                       | .053*<br>.038<br>1519                                                                       | -.052*<br>.025<br>1519                                                       |
| Q12. 携わっている仕事は (2) A: 部署のメンバーは流動的 B: 部署のメンバーは固定                                     | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .042<br>.099<br>1519                                                                        | .054*<br>.035<br>1519                                                                       | .118*<br>.000<br>1519                                                        |
| Q12. 携わっている仕事は (3) A: 若い人が中心の部署である B: 色々な年齢層の人がいる                                   | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .047<br>.065<br>1519                                                                        | .070*<br>.006<br>1519                                                                       | .016<br>.538<br>1519                                                         |
| Q12. 携わっている仕事は (4) A: 性格や考え方、行動パターンが互いに異なる人が多い B: 互いに異なる人が多い B: 互いに異なる人が多い          | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .128*<br>.000<br>1519                                                                       | .160*<br>.000<br>1519                                                                       | .135*<br>.000<br>1519                                                        |
| Q12. 携わっている仕事は (5) A: 様々な異なる知識や経験をもつ人が多い部署である B: 同じような知識や経験をもつ人が多い部署である             | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .128*<br>.000<br>1519                                                                       | .125*<br>.000<br>1519                                                                       | .159*<br>.000<br>1519                                                        |
| Q12. 携わっている仕事は (6) A: 社内で複数の部署を経験している人が多い B: 社内で複数の部署を経験していない人が多い                   | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .075<br>.003<br>1519                                                                        | .049<br>.055<br>1519                                                                        | .168*<br>.000<br>1519                                                        |
| Q12. 携わっている仕事は (7) A: 取引先や他の部署と連携をとりながら仕事を進める B: 部署内で仕事を完結させる                       | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .183*<br>.000<br>1519                                                                       | .198*<br>.000<br>1519                                                                       | .259*<br>.000<br>1519                                                        |
| Q12. 携わっている仕事は (8) A: 職制にこだわらず臨機応変に仕事を進める B: 職制にこだわらず臨機応変に仕事を進める                    | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .284*<br>.000<br>1519                                                                       | .247*<br>.000<br>1519                                                                       | .192*<br>.000<br>1519                                                        |
| Q12. 携わっている仕事は (9) A: 新しい分野(商品、事業、業態等)を開拓する仕事 B: 所定の業務を開拓する仕事                       | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .243*<br>.000<br>1519                                                                       | .282*<br>.000<br>1519                                                                       | .315*<br>.000<br>1519                                                        |
| Q12. 携わっている仕事は (10) A: 時間や仕事のペース配分の自由度が高く、進捗管理が厳しくない B: 時間や仕事のペース配分の自由度が低く、進捗管理が厳しい | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .236*<br>.000<br>1519                                                                       | .272*<br>.000<br>1519                                                                       | .062*<br>.015<br>1519                                                        |
| Q12. 携わっている仕事は (11) A: 他社でも適用する汎用性の高い仕事 B: 他社では通用しない自社の特殊な業務                        | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .164*<br>.000<br>1519                                                                       | .174*<br>.000<br>1519                                                                       | .125*<br>.000<br>1519                                                        |
| Q12. 携わっている仕事は (12) A: プロジェクトチームなど組織づくりは動的 B: 組織は固定で業務は動的                           | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .250*<br>.000<br>1519                                                                       | .217*<br>.000<br>1519                                                                       | .266*<br>.000<br>1519                                                        |
| Q12. 携わっている仕事は (13) A: 複数のテーマが与えられることが多い B: 仕事のテーマは一つであることが多い                       | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .341*<br>.000<br>1519                                                                       | .285*<br>.000<br>1519                                                                       | .369*<br>.000<br>1519                                                        |
| Q12. 携わっている仕事は (14) A: 高い専門知識が要求される仕事 B: 専門知識は低い業務も担当する仕事                           | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .366*<br>.000<br>1519                                                                       | .315*<br>.000<br>1519                                                                       | .482*<br>.000<br>1519                                                        |

相関係数

| 変数                                                                                  | 統計量                             | 変数                                                                                           |                                                               |                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                     |                                 | Q12. 携わっている仕事は (18) A: 仕事を進めるうえで新たな発想やアイデアが必要となることが多い B: 仕事を進めるうえで過去の経験や蓄積されたノウハウが重要となることが多い | Q12. 携わっている仕事は (9) A: 新しい分野(商品、事業、業態等)を開拓する仕事 B: 所定の業務を開拓する仕事 | Q12. 携わっている仕事は (17) A: 仕事を進めるうえで新たな知識が必要とされることが多い B: 仕事を進めるうえで必要な知識は一定で変化はない |
| Q12. 携わっている仕事は (1) A: 個人単位で行う仕事 B: チームで行う仕事                                         | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .006<br>.808<br>1519                                                                         | -.014<br>.578<br>1519                                         | -.052*<br>.025<br>1519                                                       |
| Q12. 携わっている仕事は (2) A: 部署のメンバーは流動的 B: 部署のメンバーは固定                                     | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .113*<br>.000<br>1519                                                                        | .168*<br>.000<br>1519                                         | .118*<br>.000<br>1519                                                        |
| Q12. 携わっている仕事は (3) A: 若い人が中心の部署である B: 色々な年齢層の人がいる                                   | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .057*<br>.025<br>1519                                                                        | .093*<br>.000<br>1519                                         | .016<br>.538<br>1519                                                         |
| Q12. 携わっている仕事は (4) A: 性格や考え方、行動パターンが互いに異なる人が多い B: 互いに異なる人が多い B: 互いに異なる人が多い          | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .122*<br>.000<br>1519                                                                        | .078*<br>.002<br>1519                                         | .135*<br>.000<br>1519                                                        |
| Q12. 携わっている仕事は (5) A: 様々な異なる知識や経験をもつ人が多い部署である B: 同じような知識や経験をもつ人が多い部署である             | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .155*<br>.000<br>1519                                                                        | .154*<br>.000<br>1519                                         | .159*<br>.000<br>1519                                                        |
| Q12. 携わっている仕事は (6) A: 社内で複数の部署を経験している人が多い B: 社内で複数の部署を経験していない人が多い                   | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .149*<br>.000<br>1519                                                                        | .212*<br>.000<br>1519                                         | .168*<br>.000<br>1519                                                        |
| Q12. 携わっている仕事は (7) A: 取引先や他の部署と連携をとりながら仕事を進める B: 部署内で仕事を完結させる                       | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .154*<br>.000<br>1519                                                                        | .222*<br>.000<br>1519                                         | .259*<br>.000<br>1519                                                        |
| Q12. 携わっている仕事は (8) A: 職制にこだわらず臨機応変に仕事を進める B: 職制にこだわらず臨機応変に仕事を進める                    | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .185*<br>.000<br>1519                                                                        | .187*<br>.000<br>1519                                         | .192*<br>.000<br>1519                                                        |
| Q12. 携わっている仕事は (9) A: 新しい分野(商品、事業、業態等)を開拓する仕事 B: 所定の業務を開拓する仕事                       | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .410*<br>.000<br>1519                                                                        | 1<br>.000<br>1519                                             | .315*<br>.000<br>1519                                                        |
| Q12. 携わっている仕事は (10) A: 時間や仕事のペース配分の自由度が高く、進捗管理が厳しくない B: 時間や仕事のペース配分の自由度が低く、進捗管理が厳しい | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .162*<br>.000<br>1519                                                                        | .197*<br>.000<br>1519                                         | .062*<br>.015<br>1519                                                        |
| Q12. 携わっている仕事は (11) A: 他社でも適用する汎用性の高い仕事 B: 他社では通用しない自社の特殊な業務                        | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .147*<br>.000<br>1519                                                                        | .157*<br>.000<br>1519                                         | .125*<br>.000<br>1519                                                        |
| Q12. 携わっている仕事は (12) A: プロジェクトチームなど組織づくりは動的 B: 組織は固定で業務は動的                           | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .301*<br>.000<br>1519                                                                        | .385*<br>.000<br>1519                                         | .266*<br>.000<br>1519                                                        |
| Q12. 携わっている仕事は (13) A: 複数のテーマが与えられることが多い B: 仕事のテーマは一つであることが多い                       | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .329*<br>.000<br>1519                                                                        | .398*<br>.000<br>1519                                         | .369*<br>.000<br>1519                                                        |
| Q12. 携わっている仕事は (14) A: 高い専門知識が要求される仕事 B: 専門知識は低い業務も担当する仕事                           | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .312*<br>.000<br>1519                                                                        | .283*<br>.000<br>1519                                         | .482*<br>.000<br>1519                                                        |

\*\* 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

\* 相関係数は 5% 水準で有意 (両側) です。



## ○知的創造型業務の担い手は会社に対してどのように考えているか？

- ・ 知的創造型業務と会社に対する意識との間には弱い相関しか認められないものの、示唆的な事実も指摘される。

- ・ 知的創造型業務に就いている人は、「会社が素晴らしい働き場所だと言える」し、「会社を気に入っている」し、「会社の発展のためなら人並み以上の努力を喜んで払うつもり」であり、「会社にとって重要なことは私にとっても重要である」と考えているようである。

- 会社に対する愛着、高い労働倫理を備える；稲上らの発見と整合的な結果

- 今回サンプル特性から、若年層において労働倫理が衰退しているとは必ずしもいえない

- ・ しかしその一方で、会社を辞めることに抵抗を感じておらず、「他によい働き場所がないから」その会社で働いているというわけではないし、会社を辞めることに不安を感じていない。

- 離職を厭わない、主体的な意思に基づいて仕事を選択する態度；脱組織志向？

- ・ 組織の利益を重視し、高い労働意欲、労働倫理を備えるが、過度の定着志向をもたず、組織にしがみつくような働き方はしない人材＝知的創造型業務の担い手

- 「魅力ある職場」「よい会社」であることの重要性

相関係数

|                                                                     |                                 | Q12. 携わっている仕事は (15) A: 仕事の中で自ら取り組む課題を設定したり、問題を発見したりすることが多い B: 仕事の中で取り組む課題や問題は上司から与えられることが多い | Q12. 携わっている仕事は (16) A: 仕事の目標達成や課題の克服のための方法についての自己裁量は高い B: 仕事の目標達成や課題の克服のために一定の方法や手順が設定されている | Q12. 携わっている仕事は (17) A: 仕事を進めるうえで新たな知識が必要とされることが多い B: 仕事を進めるうえで必要な知識は一定で変化はない | Q12. 携わっている仕事は (18) A: 仕事を進めるうえで新たな発想やアイデアが必要となることが多い B: 仕事を進めるうえで過去の経験や蓄積されたノウハウが重要となることが多い |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Q15. 現在の勤務先の会社についてどのように考えているか。 (1)他の会社ではなく、この会社を選んで本当に働きたいと思う       | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .139**<br>.000<br>1519                                                                      | .113**<br>.000<br>1519                                                                      | .126**<br>.000<br>1519                                                       | .065*<br>.012<br>1519                                                                        |
| Q15. 現在の勤務先の会社についてどのように考えているか。 (2)自分の会社が素晴らしい働き場所であると言え             | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .122**<br>.000<br>1519                                                                      | .104**<br>.000<br>1519                                                                      | .101**<br>.000<br>1519                                                       | .087**<br>.001<br>1519                                                                       |
| Q15. 現在の勤務先の会社についてどのように考えているか。 (3)会社を気に入っている                        | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .136**<br>.000<br>1519                                                                      | .106**<br>.000<br>1519                                                                      | .109**<br>.000<br>1519                                                       | .059**<br>.021<br>1519                                                                       |
| Q15. 現在の勤務先の会社についてどのように考えているか。 (4)会社に自分を捧げている                       | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .063*<br>.014<br>1519                                                                       | .049<br>.055<br>1519                                                                        | .056*<br>.029<br>1519                                                        | .099**<br>.000<br>1519                                                                       |
| Q15. 現在の勤務先の会社についてどのように考えているか。 (5)会社の発展のためなら、人並み以上の努力を要するつもりである     | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .129**<br>.000<br>1519                                                                      | .109**<br>.000<br>1519                                                                      | .076**<br>.003<br>1519                                                       | .153**<br>.000<br>1519                                                                       |
| Q15. 現在の勤務先の会社についてどのように考えているか。 (6)会社にとって重要なことは、私にとっても重要である          | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .121**<br>.000<br>1519                                                                      | .096**<br>.000<br>1519                                                                      | .076**<br>.003<br>1519                                                       | .129**<br>.000<br>1519                                                                       |
| Q15. 現在の勤務先の会社についてどのように考えているか。 (7)会社を辞めると、人に何といわれるかわからない            | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | -.065*<br>.012<br>1519                                                                      | -.044<br>.086<br>1519                                                                       | -.020<br>.430<br>1519                                                        | -.029<br>.258<br>1519                                                                        |
| Q15. 現在の勤務先の会社についてどのように考えているか。 (8)会社を辞めることは、世間体が悪いと思う               | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | -.121**<br>.000<br>1519                                                                     | -.093**<br>.000<br>1519                                                                     | -.033<br>.193<br>1519                                                        | -.072**<br>.005<br>1519                                                                      |
| Q15. 現在の勤務先の会社についてどのように考えているか。 (9)会社を辞めたら、家族や親戚に会わせる顔がない            | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | -.079**<br>.002<br>1519                                                                     | -.076**<br>.003<br>1519                                                                     | -.018<br>.483<br>1519                                                        | -.044<br>.083<br>1519                                                                        |
| Q15. 現在の勤務先の会社についてどのように考えているか。 (10)会社で働き続ける理由の一つは、ここを辞めるとはけいしの損失を被る | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | -.026<br>.302<br>1519                                                                       | -.012<br>.640<br>1519                                                                       | .004<br>.891<br>1519                                                         | -.058**<br>.024<br>1519                                                                      |
| Q15. 現在の勤務先の会社についてどのように考えているか。 (11)会社にいるのは、他によい働き場所がないから            | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | -.110**<br>.000<br>1519                                                                     | -.095**<br>.000<br>1519                                                                     | -.089**<br>.001<br>1519                                                      | -.107**<br>.000<br>1519                                                                      |
| Q15. 現在の勤務先の会社についてどのように考えているか。 (12)会社を離れたら、どうなるのか不安である              | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | -.030<br>.250<br>1519                                                                       | -.077**<br>.003<br>1519                                                                     | -.021<br>.424<br>1519                                                        | -.101**<br>.000<br>1519                                                                      |

\*\* 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

\* 相関係数は 5% 水準で有意 (両側) です。

## ○知的創造型業務の担い手は仕事に関してどのような点に満足を感じているか？

- ・この論点についても、弱い相関ながら、興味深い事実が示唆される。
- ・知的創造型業務と、給料や労働時間、休暇といった処遇条件に対する満足度とは相関が認められない；

・むしろ、知的創造型業務についている人は、「昇進や昇格の機会」、「職場での技術や知識習得の機会」、「上司や同僚との人間関係」、「会社の事業内容」や「自分の仕事の内容」、「雇用の安定」といった点に満足を感じている。  
→「魅力ある職場」、「互助的競争を培う協力的な職場社会」（稲上）の重要性  
→レスターとピオリの「公共空間」についての指摘とも整合的

「この公共空間とは、市場競争の圧力から守られた避難所としての空間であり、異なる職業や、多様な経歴、さらに幅広い視野を持つ人々が参加して、自由奔放に語り合う、開放的な『対話』の出来る場所である。」（レスター、ピオリ、『イノベーション』生産性出版、2006年、iii頁。）

- ・いわゆる「内発的動機づけ」の重要性、職場組織の在り方、雇用の安定といった点が重要視される必要がある。

相関係数

| 変数                                      | 統計量                             | 変数                                                                                          |                                                                                             |                                                                              |                                                                                              |
|-----------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         |                                 | Q12. 携わっている仕事は (15) A: 仕事の中で自ら取り組む課題を設定したり、問題を発見したりすることが多い B: 仕事の中で取り組む課題や問題は上司から与えられることが多い | Q12. 携わっている仕事は (16) A: 仕事の目標達成や課題の克服のための方法についての自己裁量は高い B: 仕事の目標達成や課題の克服のために一定の方法や手順が設定されている | Q12. 携わっている仕事は (17) A: 仕事を進めるうえで新たな知識が必要とされることが多い B: 仕事を進めるうえで必要な知識は一定で変化はない | Q12. 携わっている仕事は (18) A: 仕事を進めるうえで新たな発想やアイデアが必要となることが多い B: 仕事を進めるうえで過去の経験や蓄積されたノウハウが重要となることが多い |
| Q17. 現在の職場で、次の点についての満足度。 (1)労働条件 (給料)   | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .033<br>.193<br>1519                                                                        | -.013<br>.608<br>1519                                                                       | .011<br>.659<br>1519                                                         | .005<br>.859<br>1519                                                                         |
| Q17. 現在の職場で、次の点についての満足度。 (2)労働条件 (労働時間) | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .016<br>.545<br>1519                                                                        | .006<br>.824<br>1519                                                                        | -.044<br>.087<br>1519                                                        | -.060*<br>.019<br>1519                                                                       |
| Q17. 現在の職場で、次の点についての満足度。 (3)労働条件 (休暇)   | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .038<br>.144<br>1519                                                                        | .035<br>.178<br>1519                                                                        | .033<br>.194<br>1519                                                         | -.041<br>.111<br>1519                                                                        |
| Q17. 現在の職場で、次の点についての満足度。 (4)昇進や昇格の機会    | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .077**<br>.003<br>1519                                                                      | .027<br>.287<br>1519                                                                        | .063*<br>.014<br>1519                                                        | .061*<br>.018<br>1519                                                                        |
| Q17. 現在の職場で、次の点についての満足度。 (5)技術や知識習得の機会  | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .119**<br>.000<br>1519                                                                      | .068**<br>.008<br>1519                                                                      | .156**<br>.000<br>1519                                                       | .088**<br>.001<br>1519                                                                       |
| Q17. 現在の職場で、次の点についての満足度。 (6)上司との人間関係    | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .109**<br>.000<br>1519                                                                      | .112**<br>.000<br>1519                                                                      | .111**<br>.000<br>1519                                                       | .024<br>.357<br>1519                                                                         |
| Q17. 現在の職場で、次の点についての満足度。 (7)同僚との人間関係    | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .089**<br>.001<br>1519                                                                      | .060*<br>.019<br>1519                                                                       | .084**<br>.001<br>1519                                                       | .021<br>.409<br>1519                                                                         |
| Q17. 現在の職場で、次の点についての満足度。 (8)会社の事業の内容    | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .102**<br>.000<br>1519                                                                      | .070**<br>.006<br>1519                                                                      | .118**<br>.000<br>1519                                                       | .025<br>.327<br>1519                                                                         |
| Q17. 現在の職場で、次の点についての満足度。 (9)自分の仕事の内容    | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .131**<br>.000<br>1519                                                                      | .122**<br>.000<br>1519                                                                      | .100**<br>.000<br>1519                                                       | .088**<br>.001<br>1519                                                                       |
| Q17. 現在の職場で、次の点についての満足度。 (10)雇用の安定性     | Pearson の相関係数<br>有意確率 (両側)<br>N | .090**<br>.000<br>1519                                                                      | .049<br>.055<br>1519                                                                        | .102**<br>.000<br>1519                                                       | -.006<br>.812<br>1519                                                                        |

\*\* 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

\* 相関係数は 5% 水準で有意 (両側) です。