

# 働きがいのマネジメント指標「心理的資本」

経営環境研究部 主席研究員 村上 隆晃(むらかみ たかあき)

## 「働きがい」への関心の高まり

現代はVUCAの時代と呼ばれ、企業もその中で働く個人も、様々な変化に柔軟に対応する能力を持つことが不可欠となっている。そのため、多くの企業が自社の従業員として、自律的に学び、成長していく人材を求めようになっている。

そうした中、仕事に対するモチベーションや、会社に対して貢献しようという意欲などの「心」の部分のマネジメントし、働きがいなどの向上を図ることに関する研究が増加している。例えば、心理学や経営学の領域においては、「ワーク・エンゲージメント」(注1)や「トータル・モチベーション(ToMo)」(注2)、「PERMA」(注3)など多くの研究がなされてきた。

そうした研究の一つとして、近年、米国の著名な経営学の研究者であるフレッド・ルーサンス博士(ネブラスカ大学名誉教授)を中心として開発された、働く人の仕事に対する自信や困難を乗り越える力を表す「心理的資本」という概念が注目されている。厚生労働省「令和元年版 労働経済白書」においても、働きがい(ワーク・エンゲージメント)を促進する要因として、就業条件、対人関係、仕事の進め方などの仕事に関する環境整備と並んで、個人の持つ心理的資本の強化が重要と指摘されている。

(注1)ワーク・エンゲージメントとは、仕事からの活力、仕事への熱意、仕事への没頭の3要素が揃った、仕事に対してポジティブな心理的状态を指す。

(注2)トータル・モチベーションとは、仕事の楽しさや目的などを動機として働くことで高まる総合的なモチベーションを指し、これを高めることで、企業の業績向上に繋げることができるとされる。

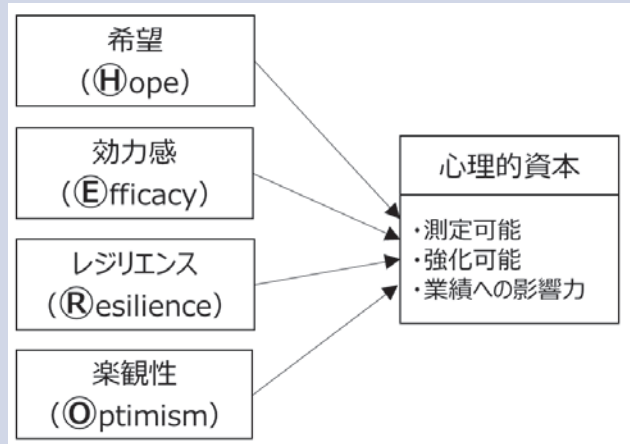
(注3)PERMAとは、持続的な幸福(well-being)を構成する5つの要素を指す。PERMAのPはうれしい、楽しいなどのポジティブな感情(Positive emotion)、Eは物事に没頭する状態(Engagement)、Rは他者との良い関係(Relationship)、Mは人生の意味や意義の自覚(Meaning)、Aは達成感(Accomplishment)を意味し、これらを高めることで持続的に幸福を高めることができるとされる。

## 「心理的資本」とは

このように注目を集める心理的資本とは何であろうか。

その定義は、①成功するため目標に向かって粘り強く取り組み、必要に応じて計画を修正する姿勢(希望: Hope)、②チャレンジングな仕事に成功するのに必要な自信(効力感:Efficacy)、③問題や逆境に悩まされる時でも、成功するために平常心を維持し、困難を跳ね返す力(レジリエンス:Resilience)、④成功を自分のポジティブな要素に結び付けて認知する力(楽観性:Optimism)、といった特徴を持つ心理的な状態とされる(資料1)。

### 資料1 心理的資本の構成要素

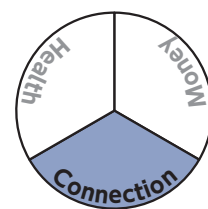


(出所)第一生命経済研究所作成

心理的資本は、この4つの要素の頭文字を取って、「the HERO within(自分の中にいる英雄)」と表現されることもある。目標や成功に向かって自らを鼓舞し、困難を乗り越えていく力ともいえるだろう。

心理的資本が「資本」と名付けられているのは、カネやモノなどの経済的資本やスキルなどの人的資本等と並んで、企業が他社との差別化を図り、競争優位性を導くための資本の一つとして、提唱されたためである。

心理的資本については、前述したToMoと同様、定量化して測定でき、強化可能で、行動変容や業績に影響する指標として開発されたところにポイントがある。

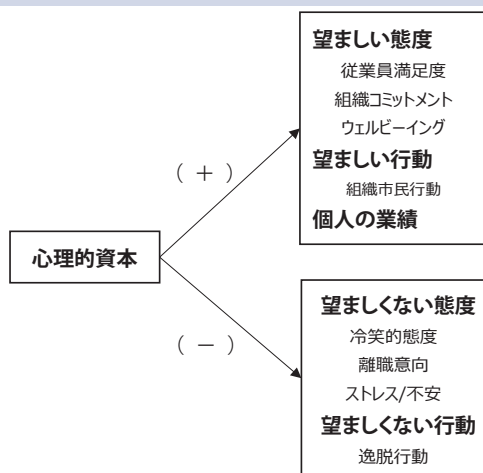


## 「心理的資本」は従業員の心や行動に影響

心理的資本が従業員の心理的な態度や行動、業績に与える影響については、アカデミズムの分野で実証分析が進んでいる。

実証分析の結果を整理すると、資料2にみられるように、心理的資本は、企業にとって望ましい、従業員満足度や組織へのコミットメントといった心理的な態度や行動、個人の業績とプラスの相関がある。また、離職意向やストレス/不安、セクハラ・パワハラといった職場の生産性を下げる逸脱行動など望ましくない態度や行動にはマイナスの相関があるとされる。

### 資料2 心理的資本と従業員の心理的態度、行動の関係



(出所) Avey, James B. Reichard, Rebecca J. Luthans, Fred and Mhatre, Ketan H., (2011) "Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance" P140より抜粋して翻訳

つまり、心理的資本が増加すると、従業員の心や行動には肯定的な影響がもたらされる、という実証結果になっている。

心理的資本のもう一つの特徴である、強化の可能性についても、実証研究が蓄積されており、例えば、心理的資本の構成要素に着目した小規模な研修(1回1~3時間程度)を実施することで、心理的資本を増加させることが可能といった実証研究がなされている。

また、こうした企業の取組みによる心理的資本強化は、当然、企業業績にも影響すると考えられており、従業員の心理的資本と売上高や利益などの企業業績との相関についても研究が進められている。

## 「働きがい」に着目した企業の取組みが拡大

心理的資本や前述のToMo、PERMAといった働きがいを促進する心理的指標は、企業が外部から介入して、組織的に強化することが可能であり、その成果を測定してマネジメントできる。こうした点に着目した企業の取組みが日本においても始まっている。

研修サービスについていうと、レジリエンスや楽観性など心理的資本の構成要素を強化する手法は、国内でも既にサービスとして提供されており、企業研修で活用される事例が見られる。

他にも、テクノロジーを活用して、心理的資本を強化し、働きがいを促進するサービスが登場している。例えば、日立製作所が2019年11月にスマートフォンアプリを活用して従業員の働きがいを促進する事業の推進を発表している。そのプレスリリースによると、事業実施に先立って行われた4,300人が参加した実証実験の結果、参加者の心理的資本が33%向上した。ルーサンス博士の企業業績に対する影響度に関する研究を援用すると、その変化は営業利益10%の向上に相当する、とされている。

こうした「心」を積極的な方向へマネジメントし、働きがいを促進する企業側の取組みは今後、拡大していく可能性がある。

また、働きがいに着目した取組みは、働く人自身にとっても重要である。「人生100年時代」と言われるように、いくつになっても持てる能力を活かして働くことが可能な時代に変化し、仕事の比重がさらに高まっていくと考えられるためだ。働きがいの向上は、個人にとってQOL(生活の質)を高める上で、ますます重要なポイントになると考えられる。