

## 就労者の「仕事に対する当事者意識」概念の検討

神吉 直人

A Discussion in the Concept of Workers' Consciousness of "Tojisha" about Work

Naoto KANKI

*Otemon Business Management Review*, Vol.31, No.1

# 就労者の「仕事に対する当事者意識」概念の検討

神吉 直人

## 1. はじめに

就労者の当事者意識が、改めて注目されている。同概念への注目には、いくつかの実務的背景がある。まず、いつの時代でもそうであるが、経営環境の変化が目まぐるしい。絶えず変化する、不確実性のある環境下では、一人ひとりが自ら考え、判断できることが、組織の効率性と有効性を左右すると考えられている。経済産業省が提唱する社会人基礎力に「考え抜く力」や「前に踏み出す力」が含まれるのも、これらが社会に要請されていることの証左であろう。学術的にも従業員の自発性 (initiative) と積極性 (proactivity) が、組織の有効性を高める重要な要因であることへのコンセンサスの高まりが指摘されている (Li *et al.*, 2010)。

昨今の言説では、どのような仕事も自分のものと捉え、責任を持って取り組み、ひいては企業に貢献する存在としての自覚を持つことが求められており、さらにそれが欠けた状態が、俗にいう「やらされ感」とされる<sup>1</sup>。そして、組織の現場では成員の指示待ちや答え待ちがしばしば問題視されている。仕事のことを「教えられて動くもの」ないし「上司から指示されたタスクをこなすもの」と考えて疑わない、いわゆる受け身体質の就労者はいつの時代にも存在しただろうが、そうした者に対して、以前にも増して厳しい目が向けられているように思われる<sup>2</sup>。Davenport (2005) は、タスクを与えられる存在ではなく、時に曖昧

な顧客の要望を元に課題を設定し、仕事を遂行することが求められる者を知識労働者としたが、昨今ではこのような要求の適応範囲がさらに拡大されているといえよう。周囲からの指示や命令に依存する者は、それらに従って動くことはできる。ところが、それらがいないところで、自ら判断し、行動することを不得手とする。管理者が常時現場に付いて判断し、逐一指示を出すのでは、管理負担が増大する。そうすると、管理者として為すべき意思決定に備えるための、俯瞰的かつ長期的な思考に時間を割くことができない。

以上のようなことから、個々の就労者が組織の目的、目標を踏まえて自らの判断で行動することが、改めて求められている。庭本 (2020) は労働と人のマネジメント論の学史的展開を確認する中で、80年代に登場した人的資源管理のハイコミットメントモデルが提唱したものの1つに、従業員のセルフマネジメントの醸成を挙げているが、当事者意識に関する検討はこうした文脈の流れを受けるものとも考えられる。

あるいは、企業におけるイノベーションの必要などから、仕事上の様々な場面で創造性や革新性の発揮が求められており (野津, 2023)、個々の就労者に課題発見や仮説構築の力を求める言説も少なくない。また、環境変化への対応として、踏み込んだ組織制度改革を実現するには、トップが本気を出すと同時に、管理職と従業員がその意図に納得した上で進めるなど、成員の多くが改革への当事者意識を持つことが必要不可欠とされ

1 池田浩「定型業務でも、やりがいは感じられる 従業員の「自律的モチベーション」を高める関わり方とは」『日本の人事部』2022年5月18日、<https://jinjibu.jp/article/detl/keyperson/2834/>, 2024年9月20日閲覧。

2 筆者の立場は、こうした就労者の働き方を否定するものではない。各人が個々の心身に関する条件や状況の中で過度な負荷に苛まれず、健康的に働けることが望ましいと考えている。

る<sup>3</sup>。倒産寸前の企業を引き継ぎ、再建を果たした社長も、著書の中で当事者意識を持つことで仕事の質が変わると述べている（近藤，2019）。

さらに、2015年12月には『日経システムズ』が「当事者意識がカギ 今問われるユーザー責任」という特集を組むなど、メディアでも従業員の当事者意識への言及が目立つようになった。2023年8月27日に日経テレコンで「当事者意識」を検索ワードにして検索したところ、1,182件の記事が抽出されたが、そのうち42.81%は2018年以降に書かれたものであった。今、当事者意識について再検討することには、実務的意義があるといえよう。

とはいえ、当事者意識の概念は経営学の対象としてこれまでほとんど扱われてこなかった。2024年9月12日に、J-STAGE に搭載された論文について、当事者意識をキーワードに検索を行った。対象は、本邦の経営学の主要ジャーナルである『組織科学』、『日本経営学会誌』、および組織行動論の『経営行動科学』、企業家研究の『日本ベンチャー学会誌』の4誌とした。その結果、『組織科学』では9本の論文がヒットしたが、いずれも文中で1、2度用いられるのみで、キーワードに挙げるなど中心概念として扱ったものはなかった。なお、山田・松岡（2014）は「心理的オーナーシップは、「自分（たち）のもの」であるという感覚に基づく当事者意識そのものである（p.19）」と表現し、当事者意識を心理的所有と同一概念と捉えている（この点については後述する）。同様に、『日本ベンチャー学会誌』では3本、『経営行動科学』は2本、『日本経営学会誌』は1本の論文で各1度文中での使用があるのみで

あった。

以上のように、当事者意識は実務の現場では日常的に用いられる語であるにもかかわらず、経営学では研究対象とはされてこなかった<sup>4</sup>。そこで、本稿では本邦で当事者意識の概念がどのように捉えられてきたのかを概観した上で、就労者の仕事に対する当事者意識の概念構造を、文献レビューを手掛かりに検討する。また、類似の概念や関連しうる概念について考察し、今後の研究のとは口としたい。

## 2. 当事者意識概念の検討

### 2-1. 経営学以外の文献にみる当事者意識

小学館の『デジタル大辞泉』によれば、当事者とは「その事柄に直接関係している人」を意味する<sup>5</sup>。國分（2020）によれば、意識は観念に対するメタ・レベルであり、観念について観念が作られること、換言すれば、ある考えについて考えが作られることである。当事者意識は、当事者という考えについての意識であり「自分自身が、その事柄に直接関係すると分かっていること。関係者であるという自覚」とされている<sup>6</sup>。当事者意識があるという状態は、トラウマや障害、疾病、差別、マイノリティ、被災者など、当事者の気持ちになって考えることができる、当事者に寄り添う姿勢が見られることといえよう。

検討に際して、本邦における経営学以外の領域での当事者意識の扱われ方を確認した。2018年11月30日と12月1日に、CiNii で検索ワードを「当事者意識」として検索したところ、250件の雑誌掲載文書が候補に挙がった。そして、詳細検

3 「働く上での「普通」とは何か。働き方改革を「新たなスタンダード」のきっかけにする」於 HR SUMMIT ONLINE 2020、守島基博氏、鬼丸朋子氏の対談より。

4 筆者はかつて探索的因子分析を行い、当事者意識を構成する因子の抽出を試みている（神吉，2019）。本稿は当時の問題意識について、さらなる検討を行ったものである。

5 「ある法律関係に直接関与する人」という意味もある（『当事者』『コトバンク』<https://kotobank.jp/word/%E5%BD%93%E4%BA%8B%E8%80%85-580397>, 2023年7月25日閲覧）。法律の用語では、「そのことに直接関わっている者。その問題に関係があり、影響を受けている者」を当事者と呼ぶ（中河ほか，2013）。青木（2023）は図書館員が当事者性を持って利用者に伴走することについて述べているが、そこでは「第三者ではない」「問題意識に対し当該者として相対する」こと、「同じ社会と一緒に生きて考える主体」を当事者としている。

6 「当事者意識」『コトバンク』<https://kotobank.jp/word/%E5%BD%93%E4%BA%8B%E8%80%85%E6%84%8F%E8%AD%98-679134>, 2023年7月25日閲覧。

索の条件を「本文あり」とし、そのうち 131 件の内容を概観した。この中には、教育学、交通工学など様々な領域が含まれた<sup>7</sup>。

教育学では、特に社会科の授業の中で、生徒が当面直接関わることのない社会問題について考察・議論する際に必要なものとして、当事者意識を位置づけるものが多い。そこでは、それらの問題に実際に関わる当事者の立場や心情などを踏まえることをもって、当事者意識としている（菊池, 2017）。工業デザインの研究では、参与やプロトタイプングなどの方法によって問題意識を共有し、デザイナーがユーザーと同じ目線に立つことを当事者意識の獲得としている（三野宮・原田, 2017）。これらの共通項として、当人が自らの立場や視点を脇に置き、事柄に関わる当事者の視点に立って考えたり、物事にあたりたりすることが挙げられる。企業においては、就労者が経営者や上司、あるいは何らかの業務で責任ある立場を担っている同僚の立場を仮想し、その視点から対象について考えることが相当する。また、疾病や障害、ないし私生活におけるトラブルなどケアを要する何らかの困難を抱えた同僚の視点に立つことも、当事者意識を持った態度といえるだろう。

金丸（2015）は、教職を目指す学生を対象とした研究において、自分自身が教職を目指しているという自覚をもち、免許取得のために専門教育が必要であることを理解した上で、学びの意欲や質を高めようとしているなどの姿勢を、当事者意識がある状態と捉えている。坂本（2017）は、自転車のルール違反を問題視するかどうかの検討を“当事者意識の分析”と題し、自分が関わる可能性のある事象を重要なこととして認識することをもって当事者意識としており、当事者意識を問題意識と同義で用いている。津波エキスパートによる防災講座が当事者意識に与える心理的影響をアンケート調査によって測定した柄谷ほか（2003）も、「津波防災を自分のまちや自分自身にとって

の問題意識として捉えることができること」と定義している。そして、本田（2013）は、様々な仕事上の問題が自分にも起こったこと・起こりうることだという経験や意識を当事者性とし、当事者性が希薄であればブラック企業などの社会問題を問題として認知しにくくなるとしている。これらに共通するのは、何らかの事象や状況が自分にも発生、ないし影響しうる、もしくは自分がそれらに関わりうると認識するという、まさに当事者としての姿勢である。

さらに、村上（2018）は、何らかの物事に関わるまたは参加している当事者、または関係者であるという意識を、中河ほか（2013）は教育プログラムに対して「帰属意識と、改善への意欲を持つこと」を当事者意識と定義している。これらには、何らかの事象や状況が生じる場として組織を捉え、そこへの参加や関与を前提としていること、およびそれらに責任を持って対峙することといった意味合いが含まれている。

『国際理解教育学事典』に記された当事者意識に関する記述には、「所属する集団の一員としての自覚を持ちながら、さまざまな活動に参加し、主体的に考え、選択し、行動しようとする意識」とある（多田, 2012）。この定義は、所属集団の一員であることを強調している点特徴的であり、主に企業をはじめとする組織を対象とする経営学における当事者意識として参考になる。

以上のことから、国内の言説においてすら当事者意識という言葉の意味するところは方向性のある程度一にしながらも幅があり、一義的な定義は共有されていないこと、学術論文に使用される際にもしばしば明確な定義がなされないこと、ないし、それぞれの研究領域や文脈から定義されているといったことが確認できる。

その上で、企業で働く就労者の文脈で共通点を整理すると、就労者の仕事に対する当事者意識は、対象に対する態度に関する概念の1つであ

7 2024年9月12日に同様の条件で検索したところ、458件が候補に上がり、うち本文・本体へのリンクがあるものは259件であった（紀要論文53、学術雑誌論文11件を含む）。2019年から2024年で絞り込むと180件が候補となり、本文・本体へのリンクがあるものは122件であった（紀要論文30、学術雑誌論文4件を含む）。この間、その数が如実に増えていることがわかる。

り<sup>8</sup>、「ある事象や事柄を、職務や役職、責任範囲にかかわらず自身に関わる、ないし関わりうる重要事として捉える意識、心理的状态」といえるだろう。対象については続く2-2項で述べるが、この定義における「事象や事柄」として、前述の「疾病や障害、ないし私生活におけるトラブルなドケアを要する何らかの困難を抱えた」人物（実存）は含まないこととする。人自体は対象としなが、そのような人をケアするためにクリアしなければならない課題（例えば、育休を取得する人の穴埋めをどのように行うか）は、対象として捉える。

本節の最後に、ここで挙げた文献の論題やキーワードに含まれる当事者意識の英語表現を示しておく。定義と同様に、当事者意識の英語表現も様々で *ownership* (*sense of ownership*)、*citizenship*、*concern*、*consciousness* (*citizen's consciousness*)、*sense of parties*、または *sense of commitment* などが用いられている。例えば、*concern* や *consciousness* は、前述の「問題を我が事として認識する」という意味を含むものである（家近・石隈, 2008；村上, 2018）。また、民族関係論の文脈で、*attitude of migrants toward the host society* とするものもある（伊藤, 2011）。この *migrants* を *employees*、*host society* を *firm* や *company*、ないし *office* や *work* などとすれば、経営学の文脈において違和感のない表現となる。本稿では、就労者の仕事に対する当事者意識を *worker's consciousness of "tojisha" about work* とする。主に産業・組織心理学で用いられている *ownership* (*sense of ownership*) については後述する。

## 2-2. 当事者意識の対象

ここまでのことから、当事者意識には、本人が自身の立場を離れ、他の誰かの視点に立って、あ

たかも「自分のことのように考える」という認識から、その立場を自らのものとして「自分が行動する（物事に当たる）べきと考える」という認識まで意味合いに幅、ないし差があることがわかる。また、実際にその立場や状況にあるかどうかも関連する（立場にあるにもかかわらず当事者意識がないというケースもある）。

そして、当事者意識は対象に対する態度に関する概念の1つとしたが、経営領域における当事者意識の検討の際には、就労者が当事者意識を抱く対象（関心の幅）を明らかにする必要があることが導かれる。当事者意識の対象となる事象に対して、本人がどれほど実際に関わりうるかの可能性や、事象自体の重要性、ないし関与の必要性の程度といった条件、およびそもそも事象への認知や関心の程度などが問題になるだろう。なお、前述の通り、ケアを要する何らかの困難を抱えた人物自体は対象には含まないこととする。

仕事に関する当事者意識の対象は、まず、組織の業務プロセスとそれ以外に分けられる。組織全体（所属企業）に対して当事者意識を持つことも考えられるが、その場合は組織内の業務プロセスの総体、および業務プロセス以外の事象すべてが対象となる。後述する組織を背負う意識や心理的所有はこの考えに近いといえよう<sup>9</sup>。組織の業務プロセスは、本人に職務として割り当てられているかどうか、役割がアサインされているかどうかで分けることができる。さらに、割り当てられた役割における、主たる責任の有無やその程度によってさらに分けられる。近年、経営に関する雑誌やWeb等で見られる記述は、「割り当てられたものではあるが、主たる責任を伴わない」仕事に対する、特に若手従業員の姿勢を問うものが多い<sup>10</sup>。当事者意識研究の焦点は主にこの点にあると考えられる。

8 これは、個人の中でも対象ごとに有無が変化する点、行動に影響する点、および何らかの性質（*personality/traits*）や傾向から当事者意識の程度が影響を受けうる点による。

9 野津（2023）は、組織に対する意識と仕事に対する意識に着目し、それらと創造性の関係について分析した。ここでは、組織に対する意識として組織同一化、組織コミットメント、従業員エンゲージメント、仕事に対する意識としてはジョブインボルブメント、キャリアコミットメント、ワーク・エンゲージメントがそれぞれ測定されている。また、従来の研究の分類に沿い（Gouldner, 1957, 1958）、組織への意識をローカル志向、仕事への意識をコスモポリタン志向としている。なお、野津（2023）は従業員意識という、より包括的な概念を提唱している。

10 経営領域における実務家に向けた雑誌等の記事では概ね、当事者意識があることは、「私はこの仕事に責任がある」<sup>11</sup>

次に、当人に割り当てられていない役割外の業務は、他の誰かが担当しているものと、特定の担当者のないものに分かれる。後者の例としては、ゴミが落ちているなど何らかの課題のある職場の状況に対する業務が挙げられる。また、前者の他の誰かの担当業務について貢献する余地も存在する。これら役割外の業務に対する行動は組織市民行動（organizational citizenship behavior; OCB）に他ならない。当事者意識を持つことは、OCBに影響することが想起される（この点については後述する）。

OCBとは異なる文脈で、上司や同僚の担当業務、あるいは他社の誰かが行っていることを、いつかの将来に自分が担う可能性のある対象として認識することが考えられる。これは、前述の本田（2013）が述べた、様々な仕事上の問題は自分にも起こったこと・起こりうることだという意識であり、当事者意識研究の焦点となりうる。特に、組織の中核を担う上司へのまなざしを含む当事者意識は、鈴木（2007b; 2009）がいう組織を背負う意識に近い（この点も後述する）。

そして、組織の業務プロセス以外の対象には、業務に伴う結果があり、業績とその他の事象に分類できる。さらに、結果として表れる業績などの数字には、当人が関わりうるものと、当人以外の者が生み出すものがある。後者の不正やクレームなどのその他の事象についても同様である。いずれにせよ、当事者意識と一口にいても、その対

象の内容や程度はケースバイケースであり、話者により様々な形で用いられているのが実状であろう。図1は、以上の議論を図示したものである。

本稿は、今後の議論に向けて、問題提起を意図した論考である。そのため、以下ではここで述べた当事者意識の対象をあえて特に定めずに記述する。1人の就労者の中でも、組織内のある対象（職務など）に対して当事者意識を持っていても、別の対象には持てないということがある。例えばコンサルタントがクライアントに伴走する際、役割としての業務は我が事として当事者意識を持って臨むが、その結果生じるクライアントの業績には当事者意識を抱かないことがありうる。むしろ当事者意識を全方的に持つことができるという者の方が稀であろう。これらは、個々人における当事者意識の境界問題と呼べるかもしれないが、この点に関する検討は、稿を改めて行いたい。

### 3. 当事者意識の構成概念

2-1項で行った経営学以外の領域の文献レビューからは、共通項として、「当人が自分の立場を離れ、他の誰かの視点に立って考えたり、物事にあたりたりすること」「何らかの事象や状況が自分にも起こりうる、ないしそれらに関わりうる」と認識すること、「何らかの事象や状況が生じる場として組織を捉え、そこへの参加や関与を前提としていること、およびその事象や状況に責任を持って対峙すること」を挙げた。そして、経営学研究である本稿における、就労者の仕事に対する当事者意識を「ある事象や事柄を、職務や役職、責任範囲にかかわらず自身に関わる、ないし関わりうる重要事として捉える意識、心理的状态」と定義した。

これらより、当事者意識に関連する概念として、自分事・他人事、責任感などが想起される。ここでは、これらを当事者意識の構成概念と捉え、個々について検討を加えていく。

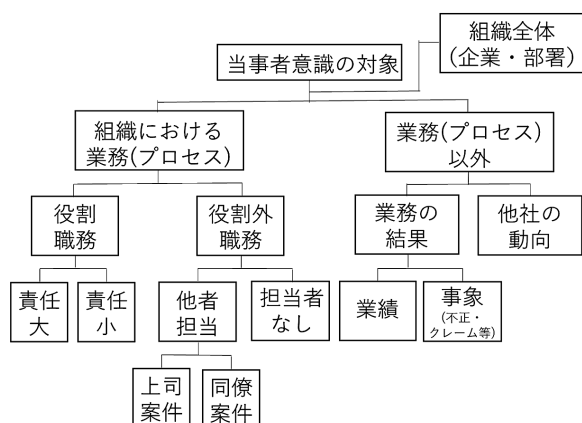


図1：当事者意識の対象の分類

、 や「この会社は私の会社である」などといった意識を持った状態として記されている。

### 3-1. 自分事・他人事

まず、就労環境において生じる様々な事象を自分事、ないし我が事と認識するか、それとも自分には無関係な他人事と捉えるかが、当事者意識を持つことに強く関わる。事象を自分事と捉える（自分事化する）態度には、例えば、対象となる事象に関わるステークホルダーのメリットやデメリットを自らの業務範囲の事柄と捉えるかどうかや、事象に関して言及する際に自分の言葉を持つ、ないし持とうとすることなどが関連すると考えられる。

対象を自分事と捉える者は、職務として割り当てられているかどうかにかかわらず、事柄に向き合おうとする。また、何らかの問題に気づいた時には、役割外だとしてもそれを放置せず、何らかの形で対応に努めるだろう。このような、認識した問題点を我が事として、そのままにしない姿勢は、当事者意識の重要な構成要素である。

一方、仕事における他人事とは、ある事柄の重要性を認識できない、もしくはしようとしないう状態、または認識していたとしても、それを自分が担うとは考えていない状態といえる。実際には割り当てられた職務だとしても言い訳をして逃れようとしたり、傍観者のように見て見ぬふりをしたりする態度や、結果に対して外部の批評家のように振る舞う態度などがこれに当たる<sup>11</sup>。

### 3-2. 責任感

上記の自分事と他人事には、その事柄に対する「自分の責任を重んじる感情」である責任感の程度が関わる<sup>12</sup>。例えば、自身の地位や権限、役割からすればある事象の結果に関する責任がない場合でも、ネガティブな結果が生じた際に申し訳なさを抱く者はいる。対象の事象に直接かかわらない立場にあるとしても、それに責任を感じる感覚や姿勢は、当事者意識があるといえる。

逆にいえば、責任ある立場や職務の割り当てが

あるにもかかわらず、それを放棄した振る舞いをすることもある。田中・中原（2017）は、責任の所在を自分以外の他者や環境など外部に帰属させる思考を他責思考と呼んでいる。仕事を進める過程で不都合に遭うことは珍しくない。その不都合に関する実際の責任の有無にかかわらず、それを誰かのせいにするのか、それとも自分の責任として一度引き受け、対応策を講じていくかの間には、千里の径庭があるといえる。また、何らかのネガティブな現象の発生を自分事と捉えず、その原因を誰かに帰属させることで自らの責任から逃れる姿勢も、当事者意識からは程遠い。

なお、本稿では、ケアを要する何らかの困難を抱えた人物自体は当事者意識の対象には含まないとしたが、そうした当事者に自身を重ねて自分事とすること以外にも、当事者が抱えた問題に対して、業務への責任感を持って臨むという当事者意識のあり方は考えられる。逆に、前述のコンサルタントの例のように、割り当てられた業務に対しては自分事と捉えて前向きに臨むが、その結果として生じるクライアントの成果に対しては責任感を抱かないというケースも想定しうる。つまり、自分事とすることと責任感とは当事者意識の対象によって変化し、必ずしも双方が必要条件であるとは限らない。

### 3-3. その他の関連概念

以上では、自分事と捉える、ないし他人事にしないこと、および責任感を、当事者意識概念を構成するものとした。ここでは、本稿では構成概念には含まないが、共通、もしくは関連する部分が多いと考えられる概念について、当事者意識との異同と関連性を検討する。

#### 3-3-1. 主体性

主体性は、2018年4月に経団連が発表した「高等教育に関するアンケート」における「産業

11 高尾（2019）は、仕事を自分事化するという仕事の経験の変容過程として、ジョブ・クラフティングを捉える可能性に言及している。自分事・他人事については、仕事の意味（meaning of work）に関する研究群の観点から検討することが、今後の課題として挙げられる。

12 「責任感」『コトバンク』<https://kotobank.jp/word/%E8%B2%AC%E4%BB%BB%E6%84%9F-547352>, 2024年3月4日閲覧。

界が学生に期待する資質、能力、知識」として最も求められる項目であった<sup>13</sup>。主体性 (initiative, independence) は、「自分の意志・判断で行動しようとする態度」であり<sup>14</sup>、自らを主体と考え、動く性質である。この定義は「ある事象や事柄を、職務や役職、責任範囲にかかわらず自身に関わる、ないし関わりうる重要事として捉える意識、心理的状态」という本稿の当事者意識の定義との関連が想定しうる。

まず、主体性と当事者意識の異同について述べる。藤原 (1968) は主体性を自主性の特質の1つとし、他者から影響されないというだけでなく、自らの問題を自分自身の問題としてとらえようとする、積極的な構えを捉えるものとしている。この自分自身の問題として捉えるという点は、当事者意識との共通点といえる。

高尾 (2005) は、大澤 (1994) の「行為および認識における任意の選択性が、究極的には、個人に帰属させることができるかのように、その当の個人に対して事態が現象していること」という定義を引いた上で、個人に選択の結果が帰属できることをもって、主体性を有するとしている。この点については、当事者意識も選択の結果を引き受けようとする態度ではあるものの、選択した結果は必ずしも主体に帰属するとは限らない。

また、主体性は自らの意志で獲得されなければならない (岩田, 2012)。教え“られる”ことは受動的な営為であり、「主体性を教える」という行為には背理性がある。一方、教育学領域では、義務教育課程での授業を通じて生徒の当事者意識を高めることを意図した研究があるように (西, 2018)、当事者意識は涵養しうるものと考えられている。当事者意識は、内発的動機づけにより自ら獲得される方が望ましいが、人材育成施策などを通じて、他者が備えさせることも論理的には可能である。

岩田 (2012) は、主体性があることを思考停止に陥らないこととし、指示者としての上級者が不

在の際にパフォーマンスを発揮することの必要性を説いている。自分の力で問題を見つけ出し、その問題に関する自身の見解を持つなど、自分の頭でよく考えることが、主体性のある態度に他ならない (岩田, 2012)。この点に関連して本田 (2013) は、当事者意識が希薄であると、問題が認知されにくくなると述べている。物事を自分事と捉え、「このままでいいのか」、「何とか変えられないか」という思いをもって対応策を講じようとすることは、主体性につながる。鍋田 (2011) も、労使自治における当事者主権として、“自分たちならどう考えるか”を意識することで自分の意見を持ち、それによって判断し、行動することを挙げている。

これらの議論では当事者意識を持つことが、問題を認識し、それに対して自ら行動しようという態度につながるという理路が想定されている。ここから、当事者意識は主体的であること、主体性を持つことの条件となると考えられる。ところが、当事者意識を持った者が、必ずしも主体的に行動するとは限らない。当事者意識は主体性の必要条件であるが十分条件ではないともいえるだろう。

さらに、主体性があるということは、自分の意志判断によって行動しようとする態度があることをいう (野島, 1978)。主体的に考え、行動できるようになると、自分のやっていることが全体とどのように関わり、どのような位置を占めているのかを理解できるようになる。このように全体性とそこでの位置づけを考えることは当事者意識を持つことにつながる。以上より、主体性と当事者意識は相互に影響を及ぼし合うと想定される。

### 3-3-2. 自律性・自発性

Mayo らの人間関係論以降、就労者はただ管理に従うだけではない存在として捉えられてきた。職場で活動する際には、周りの状況を見ながら自分の活動範囲を適宜調整することが期待される

13 一般社団法人 日本経済団体連合会「産業界が学生に期待する資質、能力、知識」『「高等教育に関するアンケート」主要結果』(2018年4月17日) [https://www.keidanren.or.jp/policy/2018/029\\_kekka.pdf](https://www.keidanren.or.jp/policy/2018/029_kekka.pdf), 2024年8月2日閲覧。

14 「主体性」『コトバンク』<https://kotobank.jp/word/%E4%B8%BB%E4%BD%93%E6%80%A7-77796>, 2023年8月9日閲覧。

(江夏, 2014)。また、組織は構成員が一定の協調性をたもちながら、各自が独自で判断して行動するからこそ成立するものである(佐藤, 2009)。こうした点に関して、自律性(autonomy)、および自発性(spontaneity)と組織の管理、ないし統制との関係は長らく議論されてきた(e.g. 高尾, 2005)。実務においても、これらの概念は常に重要な人事課題として位置づけられている。例えば、『日本の人事部 人事白書 2020』の調査結果によれば、対象企業の74.5%が、キャリア開発研修の目的に「自律した従業員の増加」を挙げている。

自律とは、「自分で自分の行いを規制すること。外部からの力にしばられないで、自分の立てた規範に従って行動すること」を意味する<sup>15</sup>。この「自ら立てた規範に従う」という意味合いは、必ずしも当事者意識に必要なものではない<sup>16</sup>。つまり、他者から律され、自律の程度が低い状況で働いている者でも、当事者意識を持つことはありうる。また、所属組織や業務などに対する当事者意識を持たずに自律的に働くことも、さほど珍しくはないだろう。これらからは、両概念の間には必ずしも関連がない可能性が推論される。

一方で、自律心を失うと、組織に価値や倫理基準を求めることになる(鈴木, 2007a)。自律していない状態で、取り組んだ事柄がうまくいかなければ、人はその結果を価値基準を委ねた組織にしばしば転嫁する。また、自律性が低く、指示されることを前提とした状況で、指示通りの行動に対する結果が伴わなければ、指示者や組織のせいにはしかねない。これらは当事者意識を持たない態度に他ならない。ここからは、自律性が当事者意識の先行要因となる可能性が考えられる<sup>17</sup>。

自発性は、「他からの教示や影響によらないで、自己の内部の原因や力によって思考、行為がなされること」であり<sup>18</sup>、自発的であるとは、何もの

からも影響も命令も受けずに、自分が純粋な出発点となって何ごとかをなすことをいう(國分, 2020)。Katz and Kahn (1978)は、従業員の自発的行動(spontaneous behavior)が組織の有効性と効率を高めると述べた。また、Nonaka and Takeuchi (1995)は自発的行動を知識創造に不可欠なものとし、イノベーション創出との関わりを示唆している。自発性は新しい始まりを生み出す能力でもある(戸谷・百木, 2020)。

当事者意識にも、自発的に自己の内部から生じるといった側面があるが、対象となる事象や事柄によって、時にはやむなく引き出されることもある。この点において、当事者意識と自発性には共通するところがあるものの、必ずしも同じではない。また、本稿では、当事者意識を「行動につながる意識、心理的状态」としているが、自発性は他者からの働きかけによらず、自らの意志や必要性に応じて行動することである。例えば、本邦では、現場の作業組織が、生産性や品質の向上などの経営活動を自主的に行ってきた(青木, 2022)。こうした成員の自発性は、彼らの当事者意識の表れと解釈しうる。この点からは、当事者意識を自発性の先行要因と捉えることができよう。

#### 4. 当事者意識の類似概念

続いて、先行研究において既に議論が重ねられてきた諸概念と、当事者意識の共通点、および相違点について考察していく。当事者意識を組織と個人の関係の一側面を捉える概念とすれば、当事者意識の類似概念としては、組織を背負う意識、心理的所有(psychological ownership; PO)、組織的同一化(identification)が挙げられる。これらの概念については、それぞれ対象が組織であるという共通点が指摘できる。2-2項で述べたように、本稿では、所属組織全体に対しても当事者意

15 「自律」『コトバンク』<https://kotobank.jp/word/%E8%87%AA%E5%BE%8B-535817>, 2023年8月9日閲覧。

16 「当事者意識を持って行動すること」を自らの判断の前提となる規律とすることも考えられる。

17 自律性については、職務特性の1つである職務の自律性の観点からの議論も可能である。職務の自律性は「従業員に与えられる、仕事のスケジュールリングや遂行手順の決定における実質的な自由、独立性、裁量の程度」と定義される(Hackman & Oldham, 1975)。

18 「自発性」『コトバンク』<https://kotobank.jp/word/%E8%87%AA%E7%99%BA%E6%80%A7-522886>, 2023年8月9日閲覧。

識を抱くことがあると考えているが、基本的には組織の業務プロセスと結果などを当事者意識の対象としており、まずこの点で射程が異なるものであるといえる。

#### 4-1. 組織を背負う意識

組織を背負う意識は、鈴木（2007b）が、その名の通り組織を背負っていくという自覚の意識として提唱した概念である。現在、および未来の組織との関係を含む意識であり、組織の価値観への一体化だけでなく、組織変革などの組織の課題や困難に積極的に取り組む行動を予測する組織と個人の関係を示す概念として定義されている（中村ほか、2019；鈴木、2007b）。組織に対してより積極的に行動することにつながる心理状態であり（鈴木、2009）、コアメンバーとして組織の重要な責任を引き受ける覚悟につながる。組織との抜き差しならない関係に踏み込む意志を規定する概念とも表現されている（鈴木、2007b）<sup>19</sup>。

鈴木（2007b）は概念の提唱にあたり、問題意識としてコア人材の育成を挙げ、組織を背負う意識の自覚を、コア人材が備えるべき要件の1つに位置づけている。この点、当事者意識は、コア人材だけでなく一般従業員にも求められることが少なくない。また、鈴木（2007b）では、組織を背負う意識の検討に際して、組織コミットメントとの相違に焦点を当てている。その名にも表れるように、これらは共に組織を対象とし、組織と個人の関係に関する概念である（鈴木、2007b）。2-2項で述べたように、本稿では、組織よりも目の前の仕事、各自の職務を当事者意識の対象として想定している。さらに、組織を背負う意識は、中長期的なスパンを持つ意志である（鈴木、2007b）。

組織の未来や将来を考えることを射程に含み、忠誠行動と告発行動に影響を与える（鈴木、2007b）。一方、当事者意識は長期の観点を含まないこともあり、必ずしも告発などの積極的行動につながるとは限らない。以上より、組織を背負う意識よりも当事者意識の方が、その対象が広い。この点は、分析の焦点を曖昧にする可能性を示しており、当事者意識の対象に関する検討の必要性を示唆するものといえよう<sup>20</sup>。

#### 4-2. 心理的所有

2-1項で述べたように、当事者意識を主題とした先行研究の中には、表題やキーワードの英訳に *ownership* や *sense of ownership* を用いたものがある。当事者であるという心情と、自分がその企業や職場の所有者であるという心情には、重なるところが少なくない。

心理的所有は、「個人が（物質的なものであれ、非物質的なものであれ）所有の対象やその一部のことを「自分のもの」であるかのように感じている状態」と定義されている（Pierce *et al.*, 2001; p 299）。対象と人間の心的結びつきであり、コントロール、プライド、責任に関わる基本的な所有意識である（VandeWalle *et al.*, 1995；山田・松岡、2014）。この心理状態は、法的所有権を伴わない場合でも生起し（Pierce *et al.*, 2001）、就労者が所属企業に対して「私たちの会社」というマインドをもったり、経営者視点で仕事をしたりすることが具体例として挙げられる。山田・松岡（2014; p19）は、「心理的オーナーシップは、「自分（たち）のもの」であるという感覚に基づく当事者意識そのものである」と表現している<sup>21</sup>。

Peng and Pierce（2015）は、心理的所有を対象

19 鈴木（2009）では、「私には、この会社を背負っていくという自覚がある」「私が、この会社の中心になっていかなければと思う」「私が、この会社を担っていく必要があると強く思う」の3項目で組織を背負う意識を測定している。

20 中村ほか（2019）は、組織を背負う意識を組織コミットメントの下位概念の1つと捉えている。当事者意識と組織コミットメントの異同も、この項で述べたことと同様に考えられる。Mowday *et al.*（1982）は組織コミットメントを、「組織の目標や価値観への強い信念、ないし受容」「組織のために多大な努力をしようとする意思」「組織にとどまりたいとする願望」の3点で特徴づけている。このうち1点目と2点目は当事者意識に関連しうが、どちらも必ずしも必要な条件とはいえない。3点目は功利的な意味である場合には、当事者意識とは大きく異なると考えられる。功利的コミットメントが高い場合、しばしば当事者意識は低いといえよう。組織にとどまるかどうかへの着目は、組織コミットメントと心理的所有の弁別でも用いられている（Van Dyne & Pierce, 2004）。また、組織コミットメントは社会的交換に焦点を当てるものであるという点も（高尾、2013）、当事者意識とは異なる。

によって job-based PO と organization-based PO に分類している。また、Pierce *et al.* (2001) によれば、所有の対象は自己定義に関わる要因ともなりうる<sup>22</sup>。人は所有するものを通して有能感や効力感を感じ、自己を認識し、自身の居場所を感じるのである (久保, 2023)。この点から、特に組織に対する心理的所有は、ファミリー企業やベンチャー企業など中小企業研究において検討されることが多い<sup>23</sup>。

Yu (2021) は、2001 年から 2021 年の 20 年間に実施された心理的所有に関する実証研究を概観し、心理的所有の先行要因と媒介的役割、および結果について整理している<sup>24</sup>。先行要因としては、所有の対象に関する知識や親しみ (familiarity)、統制の所在 (locus of control) や未来志向などの個人的要因、各種のリーダーシップスタイル、職場の文脈的要因などが検討されている。結果変数には、OCB や情緒的コミットメントなどがある (Yu, 2021)。

また、Pierce *et al.* (1991) は、Webb (1912) を引用し、従業員が抱く所有感が「責任の共有」という感覚を生み出すとしている。このように、心理的所有と当事者意識はともに責任感につながる。ところが、当事者意識は必ずしも、所有している (と認識する) 対象に対して抱くものとは限らない。また、Pierce *et al.* (2001) では、対象をコントロールできることが所有感を生むとしている。対象のコントロールは確かに当事者意識にもつながるものの、対象をコントロールできなくとも当事者意識を抱くことはありうる。以上のことから、共通点はあるものの、心理的所有と当事者意識には異なる点も少なくない。よって、psychological ownership を当事者意識と訳し、解釈することには、留保が必要である。

#### 4-3. 組織的同一化

組織的同一化 (組織に対する同一化) も、当事者意識の類似概念と捉えうる。組織的同一化は、組織との一体感や帰属に対する認知であり (Ashforth & Mael, 1989; 林, 2018)、知覚される組織アイデンティティの属性と同じものを個人の自己概念が含むプロセスと定義される (林, 2018)。林 (2018) の整理によると、組織的同一化には認知的側面と情緒的側面がある。このうち認知的側面は、「私はこの企業の一員だ」と当たり前に受け入れている状態や、企業の問題を自分事のように考えられる状態とされる。組織に対する同一化の程度が高ければ、組織のために重要な役割を果たそうとする責任感もまた高くなりうる。これらの点は、ここまで述べてきた当事者意識の特徴と重なる。

何らかの対象への同一化は、己より大きな存在とつながることを含む (Yu, 2021)<sup>25</sup>。当事者意識の対象を所属組織とする場合には、同様の感覚を抱くこともあるだろう。ところが、一般的に用いられる際の語感として、当事者意識を抱いている者が、必ずしも対象とつながる形で同一化する、換言すれば一体感をもつとは限らない。特に、割り当てられた職務や役割に対して当事者意識を抱いている場合でも、この感覚までは至らないことが多いと考えられる。

#### 5. 当事者意識と他の概念との関係

3-3 項では、主体性と当事者意識が相互に影響を及ぼし合うこと、自律性が当事者意識の先行要因となること、および当事者意識は自発性の先行要因と捉えられるという、それぞれの可能性に言及した。また、4 節では当事者意識の類似概念の先行要因、および結果要因について確認した。こ

21 山田・松岡 (2014) は心理的オーナーシップの働きの観点から、大学発ベンチャーに関与する企業家研究者の役割と出口に至る経過について考察している。

22 この点から、心理的所有と組織的同一化の類似性も指摘できる。

23 ファミリー企業研究では、しばしば法的所有権と並列して検討されている (久保, 2023; Pierce *et al.*, 1991)。

24 心理的所有の尺度には、5 項目で測定する Brown *et al.* (2014) などがある。

25 Yu (2021) はこの点を心理的所有と組織的同一化の異同に関する議論の中で記述している。彼女によれば、心理的所有はその対象を“なんとかしうる”と思えるという概念である。

ここでは、当事者意識と影響関係にあると想定されるその他の概念について検討する。

### 5-1. 当事者意識の先行要因

主体性と自律性の他に想定される当事者意識の先行要因として、まず、当事者意識につながりやすい性格特性が考えられる。Big5のうち真面目で勤勉、責任感があるとされる特性である誠実性や、プロアクティブな性格などがその候補となるだろう。

次に、心理状態や態度として、組織に対する情緒的コミットメントも、当事者意識に影響すると考えられる<sup>26</sup>。情緒的コミットメントは、組織への愛着や組織のメンバーへの仲間意識、誇りなどに関する組織と個人の関係性を捉えた概念であり(尾形, 2008)、組織の価値や目標への一体化、同一化といった側面と、組織への好意的感情や愛着の2つの側面を含む、組織への積極的・感情的なコミットメントである(鈴木, 2002)<sup>27</sup>。何らかの対象への愛着は、それらを自身に関わりうる重要事として捉え、責任を持って対峙、行動することにつながりうる。ケーブルテレビのJ:COMを運営するジュビターテレコムでは、研修の自分事化が目指されている<sup>28</sup>。同社の研修では、自社の良いところを知る(知識共有する)ことで、J:COM愛を高め、仕事を自分事とするという図式が想定されている。このJ:COM愛と呼ばれる愛着は、情緒的コミットメントに相当する。

その他の個人的要因としては、対象に関する知識などの有無が当事者意識に影響する可能性が考えられる。山田・松岡(2014)は、技術のオーナーシップが心理的所有を強めると述べている。

他にも、心理的所有に対する保有知識や技術の影響は実証されており(Pierce & Jussila, 2010)、これらが当事者意識にも影響を及ぼす可能性は想定しうる<sup>29</sup>。

個人的要因以外では、各人が置かれる状況の特性、すなわち外部の環境要因の影響も考えられる。鈴木(2009)は、人事施策が組織コミットメントや組織を背負う意識に影響する可能性を示唆している。当事者意識についても同様に、組織による人的資源管理、およびそれに付随する職務特性の影響は検討の余地がある。例えば、自律性の高い仕事であればあるほど、仕事の成果に対して経験される責任は大きくなる(Hackman & Oldham, 1975)。職務特性の中でも、職務の自律性は当事者意識の先行要因として働くと考えられる。

また、権限委譲とそれに伴う裁量の程度も、当事者意識に影響しうる。ティール組織を提唱したLaloux(2018)は、会社を変えていく実質的権限が自分にあることに主体が気づくと、意識と責任を強く感じるようになるという説く。心理的所有に関する先行研究でも、意思決定や計画への参加の影響が実証されている(Chi & Han, 2008)。組織設計により権限が付与され、意思決定への参画感を覚えれば、当事者意識は高まるだろう。畢竟、権限がなく参画しえないとしても、意思決定に自分の意見が幾ばくかでも反映されると認識することができれば、当事者意識は高まるかもしれない。一方で、組織の意思決定が自分には関係ないところで進んでいるという実感があれば、目の前の仕事ですら他人事と捉えてしまいかねない。

Wrzesniewski & Dutton(2001)によれば、仕事の遂行に際して相互行為をする相手は、仕事の意

26 中河ほか(2013)は、教育プログラムに対して「帰属意識と、改善への意欲を持つこと」を当事者意識と定義している。松山(2013)は、帰属意識を組織コミットメントの概念で捉えようとした欧米の研究が日本でも受け入れられるようになったと述べている。これらの議論からは、情緒的コミットメントを当事者意識の類似概念と捉えることもできるが、本稿ではそのようには考えない。

27 情緒的、および功利的、規範的コミットメントという分類はMeyerとAllenの研究による(Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991)。これに先行して、Porter *et al.*(1974)は、組織コミットメントを「特定の組織に対して個々人が感じる一体感の強さ、あるいは組織への関与の強さ」と、Mowday *et al.*(1982)は「個人がある特定の組織に対して持つ一体化とその組織との関係の相対的強さ」とそれぞれ定義した。

28 「J:COMはなぜ企業内大学をつくり「教え合う文化」を育むのか」『DIAMOND online』2018年8月9日、<https://diamond.jp/articles/-/176337>, 2018年8月12日閲覧。

29 この他に、他者に貢献できているという実感が当事者意識に影響することが考えられる(筆者が探索的に実施した聞き取り調査の言葉による)。

味づけに影響する。その相手との間に構築される信頼などの関係性の質によって、当事者意識の認識が影響を受ける可能性が考えられる。また、人は必要に迫られることで責任感を抱き、対象を自分事と捉えることがある。例えば、チームの人数が少なく、自分がやるしかないという状況に置かれれば、当事者意識が発現しうる。逆に、あてにできる人が他にいれば、人任せにしたい気持ちが芽生える。役割分担が不明瞭で、責任の所在が曖昧であっても、当事者意識は低くなるだろう。以上より、関係性の構造（社会関係資本）や職務の相互依存性、あるいは役割の明確さ（曖昧さ）とそれに伴う責任の所在の程度も当事者意識に影響すると考えられる<sup>30</sup>。

職務の特性の他に企業が就労者に提供、提示するものとしては、経営理念やミッション、パーパスなども当事者意識に影響しうる。これらは概して、組織の存在意義を示し、判断や行動の際の価値基準を提供するものである。就労者がこれらを理解し、共鳴することは、対象を自身に関わる重要事として捉え、責任を持って対峙、行動することにつながりうる。また、権限委譲と当事者意識の関係に対して、裁量をもって自律的に行動する成員が、組織としての目的やそこに至る目標に合意していれば、より当事者意識を持ちうると考えられる。

そして、3-3項では主体性との相違点として、当事者意識は研修等の人材育成施策によって涵養しうることを挙げたように、人材育成施策は当事者意識の先行要因と考えられる。さらには、上司の傾聴や適切な問いかけといった行動やリーダーシップ、あるいは彼らとの関係性（LMX）によって当事者意識が引き出されることもあるだろう。先行研究では、心理的所有に対する様々なリーダーシップスタイルの影響が検討されており（Yu, 2021）、それらの知見の応用可能性は大いに

考えられる。

## 5-2. 当事者意識の結果変数

次に、当事者意識の有無や程度が、他のどのような概念に影響しうるかについて検討する。3-3項では、当事者意識が主体性や自発性につながると想定した。同様に、中河ほか（2013）では自己決定、および自己統制の前段に当事者意識があるとされている。ここから、主体的、自発的であることを介して、当事者意識が内発的動機づけや職務満足に影響することが推測できる。

また、5-1項では、当事者意識の先行要因として情緒的コミットメントを挙げたが、反対に、当事者意識による情緒的コミットメントへの影響も考えられる。心理的所有に関する実証研究では、人が心理的に所有感を抱く対象に対してコミットメントを深めることが明らかにされている（Brown *et al.*, 2005）。同様に、職務などの対象を自分事と捉え、責任感を持って臨むうちに、所属組織への愛着が喚起されることはあるだろう。

相互の影響関係は、当事者意識と信頼の間にも想定しうる。前述のように、協働する相手との信頼関係は当事者意識に影響すると考えられるが、一方で、ある仕事に関して当事者意識を共有することは、信頼につながる可能性がある。自分1人だけが当事者意識を持っていると認識することは重荷となり、時に相手への不信につながると想定されるが、協働する相手も同じ思いであるとわかれば、その負担感は軽減されるだろう。そのような当事者意識の共有の認識は、信頼につながると思われる。

そして、2-2項で言及したように、当事者意識はOCBに影響しうる。OCBは職務記述書に載らない従業員の役割外行動であり、誰かから指示や命令されたこと以外に、自発的に組織のためになす行動である<sup>31</sup>。周囲の者が問題として認識し

30 本稿では当事者意識を「ある事象や事柄を、職務や役職、責任範囲にかかわらず自身に関わる、ないし関わりうる重要事として捉える意識、心理的状态」と定義し、権限や責任がないような時にでも抱きうるものと想定している点には注意が必要である。当事者意識は権限や責任を必ずしも必要としないが、やはりこれらがある時の方がより強くなるという影響関係は存在すると考えている。

31 Organ *et al.* (2006) は、OCBを「自由裁量的で、公式的な報酬体系では直接的ないし明示的には認識されないものであるが、それが集積することで組織の効率的および有効的機能を促進する個人的行動」と定義し、さらに援助

ていながら、担当外であることなどを理由に看過しているような物事の処理に自ら取り組むなど、気づいたことを看過しない姿勢と行動は OCB に他ならない。当事者意識を持って対象に臨むことは、能動的に自ら判断、選択した役割外行動につながるだろう。

また、当事者意識を持ち、物事を自分事と捉えて主体的に考えていけば、問題発見することができる（本田，2013）。そして、それらに対して「このままでいいのか」「なんとか変えられないか」と考えていくことは、問題解決に向けて周囲を動かすことを意図した声かけなどの発言行動（voice behavior）につながっていく（鍋田，2011）。先行研究では、心理的所有がオーセンティック・リーダーシップと発言行動の関係を媒介することが実証されている（Xu *et al.*, 2023）。当事者意識も同様に、発言行動に影響することが予想される。

反対に、「何が起こってもどうでもよい」など、出来事を他人事として捉える傾向がある者は、それに対して沈黙するだろう（Brinsfield, 2013）。菊入（2015）は、組織の活性化策が失敗する原因の1つとして、その成員に当事者意識を持たせていないことを挙げている。「自分がやらなくても、誰かがきちんと仕事してくれる」などと考える人が一定数を占めてしまうと、システムは機能不全に陥りかねない。

このように、当事者意識を高く持つ者は、それを持たない者に比して積極的な行動を起こすと考えられる。就労者が、現状の環境を改善したり新しい環境を創造したりする際にイニシアティブをとる行動（Crant, 2000）、ないし自分自身や環境に影響を与えるためにとる予期的行動（Grant & Ashford, 2008）をプロアクティブ行動という<sup>32</sup>。プロアクティブ行動には、個人の主体性が重要で

あるとされる（館野ほか，2016）。当事者意識は、主体性を介してプロアクティブ行動にも影響すると考えられる。

就労者の様々な行動の前提の1つに仕事観があるが、その中には仕事を「言われてから動くもの」ないし「指示に従って動くもの」と捉える観方がありうる。こうした仕事観を持つ者は、自ずと“指示待ち”となることが想定される<sup>33</sup>。組織への参入から間もない新入りが環境に慣れるまでの間などはやむを得ないが、一定期間を経た後もなお、このような観方である者は、仕事を自分事と考えるマインドセットに乏しい可能性がある。このように指示待ちにとどまるか、それとも率先（taking charge）して行動するかどうかにも、当事者意識は影響しうる。

また、仕事に関する諸条件はある程度上司や同僚、あるいはステークホルダーから与えられるものであるが、すべてが他者に規定されると思いつけて疑わない者と、条件には自ら設定・変更する余地があると考える者にも大きな差がある。仕事の境界を積極的に変更していくジョブ・クラフティングもプロアクティブ行動の1つとして考えられている。先行研究では、変革型リーダーシップとジョブ・クラフティングの関係を、心理的所有が媒介することが実証されており（Naeem *et al.*, 2021）、当事者意識がジョブ・クラフティングに影響することも同様に予想される。

さらに、当事者意識は学習にも関わりうる。前述のように、物事を自分事と捉えることは主体性に関わる。主体的であることの条件の1つは考え続けることであり（岩田，2012）、考えることは学習の主たる構成要素である。また、仕事を自分事と捉えれば、創意工夫へのモチベーションが生じる。就労者の経験において、“まったく同じ”ことは生じない。日々体験する“新しい”ことの

32 (helping)、従順性 (compliance)、スポーツマンシップ (sportsmanship)、市民的美徳 (civic virtue)、組織忠誠心 (organizational loyalty)、自己開発 (self-development)、個人自発性 (individual initiative) の7つの下位次元を提唱している。

32 前述の発言行動は、OCB の下位概念であるとともにプロアクティブ行動にも含まれる。

33 この点には、職務の自律性の程度など職務設計が影響することには留意されたい。安全性などの観点から、マニュアルや指示に完全に従い、自律的に行動しないことが必要な職務は少なくない。なお、そのような職場においても、当事者意識は必要であろう。

中から何らかの法則性を抽出し、先読みをするなどの創意工夫も、仕事を我が事と捉え、主体的に考えることによって可能となるだろう。宇田川(2019)は、人が育つとは、その人が携わる仕事において主人公になることであると述べている。この「主人公になること」は、当事者意識との親和性がある。主人公となることで、各人のナラティブの中に、様々な学んだことが意味のあるものとして位置づけられ、仕事の中で能力を生かす存在になるが(宇田川, 2019)、当事者意識はこの背後で作用している可能性がある。

そして、Yu(2021)は心理的所有が知識共有行動に及ぼす影響について、先行研究の結果をレビューしている。プロアクティブ行動や学習を経て、例えば営業職の者が自分に課せられた数字だけでなく、全社的な業績にも関心を持つようになるとする。会社の業績目標に対して自分が関与できる余地を模索すれば、例えば他部署との連携を深めるなど、知識の移転や創造につながる行動を自ずととろうとするだろう。また、心理的所有は資源動員の正当化に影響し、事業創造や研究開発を推進する(山田・松岡, 2014)。この点からは、当事者意識が創造性やイノベーションなどの成果につながる可能性も想定しうる<sup>34</sup>。

## 6. おわりに

本稿では、当事者意識という概念が本邦でどのように捉えられてきたのかを概観し、その上で就労者の仕事に対する当事者意識の概念について、文献レビューを手掛かりに検討した。また、今後の研究のつぼ口となることを企図して、類似の概念や係りうる概念との関係について考察した。以上の議論は、思弁的考察を多く含むため、今後は同概念の尺度について検討し、さらに5節で推論した諸概念との関係を実証的に分析していくことが求められる。

また、当事者意識という日本語は、一致する形

で英語の概念に翻訳することが難しい。先行研究の蓄積を考慮すると、例えば、複数の国・地域を横断するような国際的調査をする際には、既存の心理的所有の尺度を用いざるを得ないだろう。とはいえ、この概念は当事者意識の語が指し示す事象を十全に捉えたものではないことに留意する必要がある。さらに、心理的所有に加えて組織を背負う意識や組織的同一化といった既存概念との間でも、重なる部分も少なくないが、やはり当事者意識の概念によって議論することを意図する事象はこれらに一致するものではない。

昨今、実務においてエンゲージメントが脚光を浴びており、ストレスチェックに加えてエンゲージメント調査を実施する企業も増えている。同調査の尺度は、愛着などを意味する従業員エンゲージメント(employee engagement)と、活力、熱意、没頭を意味するワーク・エンゲージメント(work engagement)の双方から成る。当事者意識は、これらの両エンゲージメントと重なりながらも、それぞれと異にするところがある。今後さらなる検討の必要があるが、当事者意識はこれらの既存概念では拾いきれない就労者の態度を捉える可能性がある。

ここまで縷々述べてきたが、脚注2でも述べたように、著者は必ずしもすべての就労者が仕事に対して当事者意識を持たなければならないとは考えていない。むしろ、管理者などから当事者意識に過度な注目が集まり、就労者が必ず備えるべき態度としてリストに挙がることは様々な問題につながりうるとし、危惧する立場にある。当事者意識は、主体性と同様に決して強いられ備わる態度ではない。また、当事者意識を過度に持って何かにコミットすることは、それに囚われ、居着いてしまう可能性がある。そのようになれば、限られた視点・観点からしか状況を認識できず、客観的な判断ができなくなるかもしれない。

さらに、過度な当事者意識の要求は、従業員に所有者や管理者のような貢献を求めることに等し

34 当事者意識と創造性については、別のロジックも考えられる。特別支援や不登校の児童が多く通った大空小学校(大阪市)に関する木村(2019)によれば、当事者として自分ができるかを考えることは、多様性の受容につながる。多様性はアイデアの源泉であり、創造性につながる。

く、畢竟、マネジメントの放棄や責任の転嫁にもつながりうる。また、相応の誘因を提供せずに当事者意識を求めることは、延いては搾取にすらなりうる。加えて、当事者意識を発揮した結果の役割外行動は、過重労働や燃え尽きにつながるかもしれない。様々な概念についてダークサイドが検討されているが、当事者意識についてもその検討は必要であろう。

柿内正午が記した『会社員の哲学』というZINEには、次のような記述がある(柿内, 2023)。

フォーダイズムから新自由主義への移行は、・・・労働者に求められるものの質的な変化でしかなかった。工場の「歯車」として淡々と作業することから、自律して考え判断し自己の責任において決断する「個人」へ。この「個人」に課せられた裁量や責任は、あくまで工場に帰属意識を持ち、相互依存関係のなかで生産に従事していればよかった「歯車」とくらべて、ずっと重い。・・・現代の労働者は、決まった作業を正確にこなすことだけを求められているわけではない。常に移り変わる状況を見極め、膨大なデータから次の一手を予測し、果敢に実行し、検証を重ねる、そういうフレキシブルで自律した働きが求められる。・・・現代は自己責任を引き受け自律的に判断する「AI」のようなものが、目指すべき労働者の自己像として掲げられているのだ。(p.41-42)

当事者意識を持つことは、就労者自身とその者が所属する組織の双方に望ましい結果をもたらさう。とはいえ、その結果得られる利得が就労者には配分されない構造があるならば、上司や雇用主、資本家が就労者に当事者意識を就労者に求めることは好ましくない。本稿では、仕事に対する当事者意識を、研修などによって高めることができるものと捉えた。管理者、および部下や後輩の指導にあたる者は、当事者意識を抱くことを押し付けるのではなく、自ずと高まるように仕向ける

ことが求められる。これは、伊丹・加護野(2003)が「任せて任さず」と表現したマネジメントのこつに近い。当事者意識への旗振りは、積極的かつ健康的なキャリアを志向する就労者自身であることを願う。

昨今、就労者の管理職意向の低さが指摘されているが、価値あるキャリアは必ずしも管理職として組織を背負っていくことだけではない。就労者自身、および家族や友人など周囲の人々の生活を大切にし、時にケアを施しながら、暮らしていくための収入を得ることも1つの豊かなキャリアである。当事者意識を持って働くことは、そのような就労生活における充実につながるものと考えられる。

#### 謝辞

草稿の段階で、神戸大学経済経営研究所の江夏幾多郎准教授から有益なコメントをいただいた。コメントから得た着想により、加筆できた箇所がいくつもあり、ここに記して感謝いたします。本稿の執筆に際して実施した文献、および聞き取り調査は科研費(基盤C:課題番号19K01851、24K05022)の支援を受けています。

#### 参考文献

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- 青木宏之 (2022). 『日本の経営・労働システム 鉄鋼業における歴史的展開』ナカニシヤ出版.
- 青木海青子 (2023). 『不完全な司書』晶文社.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34 (5), 671-697.
- Brown, G., Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2005). Territoriality in organizations. *Academy of Management Review*, 30 (3), 577-594.

- Brown, G., Pierce, J. L., & Crossley, C. (2014). Toward an understanding of the development of ownership feelings. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 318-338.
- Chi, N. W., & Han, T. S. (2008). Exploring the linkages between formal ownership and psychological ownership for the organization: The mediating role of organizational justice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 691-711.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a Living: How to get better performance and results from knowledge workers*, Harvard Business School Press. (藤堂圭太訳『ナレッジワーカー—知識労働者の実力を引き出す経営—』ランダムハウス講談社, 2006年).
- 江夏幾多郎 (2014). 『人事評価の「曖昧」と「納得」』NHK出版.
- 藤原喜悦 (1968). 「自主性の診断」『児童心理』22(11), 109-115.
- Gouldner, A. W. (1957). Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles- I. *Administrative Science Quarterly*, 2(3), 281-306.
- Gouldner, A. W. (1958). Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles- II. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 444-480.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1975). Development of job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- 林祥平 (2018). 『一体感のマネジメント』白桃書房.
- 本田由紀 (2013). 「“職業的意義のある教育”で「強み」と「当事者意識」の育成を」『POSSE』, 18, 96-103.
- 家近早苗・石隈利紀 (2008). 「学校の問題に対する教師の当事者意識に関する研究」『教育相談研究』, 45・46, 59-64.
- 伊丹敬之・加護野忠男 (2003). 『ゼミナール経営学入門 第3版』日本経済新聞出版社.
- 伊藤史朗 (2011). 「社会的距離と逆社会的距離の分析枠組みに関する研究—民族関係論における当事者意識に関する量的研究に向けて—」『専修人間科学論集』, 1(2), 13-23.
- 岩田健太郎 (2012). 『主体性は教えられるか』筑摩選書.
- 柿内正午 (2023). 『会社員の哲学 [増補版]』零貨店アカミミ.
- 金丸洋子 (2015). 「教職を目指す学生の当事者意識の現状と課題—「教職論」の実践から—」『北陸学院大学・北陸学院大学短期大学部研究紀要』, 8, 13-20.
- 神吉直人 (2019). 「製品デザインの成果と調整担当の当事者意識に関する探索的研究」, 『組織学会大会論文集』8(1), 103-108.
- 柄谷友香・越村俊一・首藤伸夫 (2003). 「津波常襲地域における持続可能な防災教育に向けた防災知識の体系化に関する研究—気仙沼市の高校を対象とした津波防災講座を事例として—」『海岸工学論文集』50, 1331-1335.
- Katz, D. & Kahn, L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.), Wiley.
- 菊池八穂子 (2017). 「当事者意識を育てる小学校社会科地域学習の単元開発：第3学年小単元「農家の仕事」を事例として」『名古屋学院大学論集 人文・自然科学篇』, 53(2), 107-124.
- 菊入みゆき (2015). 「組織活性化策をどう進めるか—成功のポイントを探る」『労政時報』, 3896, 92-102.
- 木村泰子 (2019). 『「ふつうの子」なんて、どこにもいない』光の家協会.
- 國分功一郎 (2020). 『はじめてのスピノザ 自由へのエチカ』講談社現代新書.
- 近藤宣之 (2019). 『倒産寸前から25の修羅場を乗り切った社長の全ノウハウ』ダイヤモンド社.
- 久保雄一郎 (2023). 「心理的所有権が事業承継プロセスに及ぼす影響」『2023年度組織学会研究発表大会予稿集』751-761.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations*, Lightning Source Inc. (鈴木立哉訳, 嘉村賢州解説『ティール組織』英治出版, 2018年)
- Li, N., Liang, J., & Crant, J. M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A Relational Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 395-404.
- 松山一紀 (2013). 「帰属意識と忠誠心, そして組織コミットメント」『商経学叢』60(1), 83-106.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1982).

- Employee-organization linkage*. Academic Press.
- 村上登司文 (2018). 「戦争体験継承に関する当事者意識を育てる教育の考察」『京都教育大学教育実践研究紀要』, 18, 173-182.
- 鍋田周一 (2011). 「労使自治と労働組合の当事者意識「誰かのせい」にしない主体性の確立」『労働と経済』, 1519, 2-5.
- Naeem, R. M., Channa, K. A., Hameed, Z., Ali Arain, G., & Islam, Z. U. (2021). The future of your job represents your future: A moderated mediation model of transformational leadership and job crafting. *Personnel Review*, 50(1), 207-224.
- 中河和子・鎌田倫子・飯野令子 (2013). 「エンパワメント評価実践においてエンパワメント文脈はどのように高められたか—当事者意識に着目して—」『研究紀要 富山大学杉谷キャンパス一般教育』, 41, 89-106.
- 中村彰芳・長縄孝久・湯口亮太・神洋子・開本浩矢 (2019). 「「組織を背負う意識」の弁別性, 効果および規定要因に関する考察」『大阪大学経済学会デイスカッションペーパー』 19-09, 1-13.
- 西法志 (2018) 「当事者意識を高める中学校社会科授業構想—体験学習の在り方に着目して—」『福岡教育大学大学院教職実践専攻年報』, 8, 55-56.
- 庭本佳子 (2020). 「経営学における労働概念の考察—労働から仕事・キャリアのマネジメントへ—」経営学史学会編『経営学の『概念』を問う—現代的課題への学史からの挑戦—経営学史学会年報第 27 輯』文真堂, 52-66.
- 野島一彦 (1978). 「問題のとらえ方」成瀬悟策監修『幼児臨床心理学』ブレーン出版, 第 2 章, 15-24.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*, Oxford University Press.
- 野津創太 (2023). 「創造性発揮に向けた従業員意識のあり方—組織に対する意識と仕事に対する意識に着目して—」『経営行動科学』 34(3), 95-110.
- 尾形真実哉 (2008). 「若年就業者のキャリア展望と組織定着の関係に関する実証研究—専門職従事者と非専門職従事者の比較を通じて—」『甲南経営研究』 49(3), 41-65.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequence*, SAGE Publications. (上田泰訳『組織市民行動』白桃書房, 2007 年).
- 大澤真幸 (1994). 「主体性の転移 (上)」『思想』 846, 36-51.
- Peng, H., & Pierce, J. (2015). Job-and organization-based psychological ownership: Relationship and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 30(2), 151-168.
- Pierce, J. L., & Jussila, I. (2010). Collective psychological ownership within the work and organizational context: Construct introduction and elaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 810-834.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298-310.
- Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A., & Morgan, S. (1991). Employee ownership: A conceptual model of process and effects. *Academy of Management Review*, 16(1), 121-144.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- 坂本淳 (2017). 「自転車のルール違反の取り締まり強化に関わる法改正に対する当事者意識の分析」『第 37 回交通工学研究発表会論文集』, 279-283.
- 三野宮定里・原田泰 (2017). 「工芸品ショップを舞台とした当事者デザインの実践」『日本デザイン学会研究発表大会概要集』 65, 268-269.
- 佐藤俊樹 (2009). 「オートボイエティック・システム論から組織を見る—「二次の観察」としての理論の射程—」『組織科学』 43(1), 20-28.
- 鈴木竜太 (2002). 『組織と個人：キャリアの発達と組織コミットメントの変化』白桃書房.
- 鈴木竜太 (2007a). 『自律する組織人』生産性出版.
- 鈴木竜太 (2007b). 「大卒ホワイトカラーにおける組織を背負う意識に関する実証研究」『国民経済雑誌』 196(3), 57-73.
- 鈴木竜太 (2009). 「日本企業のホワイトカラーのタイプロジーに関する実証研究：組織コミットメントと組織を背負う意識に注目して」『国民経済雑誌』 200(2), 39-55.
- 多田孝志 (2012). 「当事者意識」『国際理解教育学事典』明石書店.
- 高尾義明 (2005). 『組織と自発性』白桃書房.
- 高尾義明 (2013). 「組織アイデンティフィケーションと組織コミットメントの弁別性：日本における組織アイデンティフィケーション研究に向けた予備的分析」『経営と制度』 11, 62-80.

- 高尾義明 (2019). 「仕事経験の変容プロセスとしての  
ジョブ・クラフティングー心理的オーナーシップか  
らのアプローチ」『組織学会大会論文集』8(1),  
202-208.
- 田中聡・中原淳 (2017). 「新規事業創出経験を通じた  
中堅管理職の学習に関する実証的研究」『経営行動  
科学』30(1), 13-29.
- 館野泰一・中原淳・木村充・保田江美・吉村春美・田  
中聡・浜屋祐子・高崎美佐・溝上慎一 (2016). 「大  
学での学び・生活が就職後のプロアクティブ行動に  
与える影響」『日本教育工学会論文誌』40(1), 1-11.
- 戸谷洋志・百木漠 (2020). 『漂泊のアーレント 戦場  
のヨナス』慶應義塾大学出版会.
- 宇田川元一 (2019). 『他者と働く』NEWS PICKS  
PUBLISHING.
- Vande Walle, D., Van Dyne, L., & Kostova, T. (1995).  
Psychological ownership: An empirical examination of  
its consequences. *Group and Organization Management*,  
20(2), 724-749.
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological own-  
ership and feelings of possession: Three field studies  
predicting employee attitudes and organizational citizen-  
ship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25  
(4), 439-459.
- Webb, C. (1912). *Industrial cooperation: The story of a  
peaceful revolution*. Cooperative Union.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job:  
Revisioning employees as active crafters of their work.  
*Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Xu, Z., Yang, F., & Peng, J. (2023). How does authentic  
leadership influence employee voice? From the perspec-  
tive of the theory of planned behavior. *Current Psychol-  
ogy*, 42, 1851-1869.
- 山田仁一郎・松岡久美 (2014). 「企業家研究者の心理  
的オーナーシップー大学発ベンチャーにおける2つ  
の出口ー」『組織科学』, 47(3), 17-28.
- Yu, S. (2021). Psychological ownership: A 20-year re-  
view. *Japan Journal of Human Resource Management*,  
22(2), 87-108.