

管理職の労働時間の長さに影響する メタ認知的方略の習得について

城倉 亮 リクルートワークス研究所・研究員

本研究では、労働時間が長い30代・40代管理職の労働時間に影響を与える要因を明らかにするべく、13名の管理職へのインタビュー調査を行った。その結果、30代・40代でも労働時間が短い管理職は、仕事の進め方におけるメタ認知的方略が実践できていること、また、特定の仕事経験を通じた仕事の見直しが行われることによって、メタ認知的方略が習得されていることが明らかになった。

キーワード： 労働時間, 学習方略, 経験学習, メタ認知的方略

目次

1. はじめに
 - 1.1 問題の背景
 - 1.2 先行研究
2. 研究方法
3. 結果
 - 3.1 仕事場面のメタ認知的方略
 - 3.1.1 プランニング方略
 - 3.1.2 モニタリング方略
 - 3.2 メタ認知的方略を習得した仕事経験
4. 考察
 - 4.1 まとめ
 - 4.2 インプリケーション
 - 4.3 本研究の限界と課題
 - 4.4 おわりに

1. はじめに

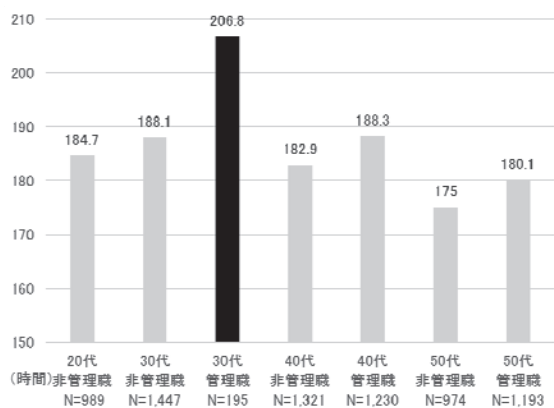
1.1 問題の背景

2017年3月28日、政府の働き方改革実現会議によって「働き方改革実行計画」がまとめられた。働き方改革実現会議で議論された内容の集大成として、検討すべき9項目のテーマが示されている。そのなかの1つである「時間外労働の上限規制の

在り方と長時間労働の是正」については、多くの企業において、月間労働時間の上限設定やノー残業デーの設定、有休の促進といった取り組みが始まっている。

全国就業実態パネル調査の結果をまとめた「働き方改革の進捗と評価」(リクルートワークス研究所 2017)によると、2016年の就業者全体の週労働時間は38.2時間と2015年の38.6時間に比べて減少傾向にあった。一方で、男性35~44歳の14.9%が時間外労働が月60時間を超えており、これは2015年の13.7%から1.2%増加している。全体としては減少傾向にあるものの、一部の就業者への労働時間の偏りが起きていることが示される結果となった。

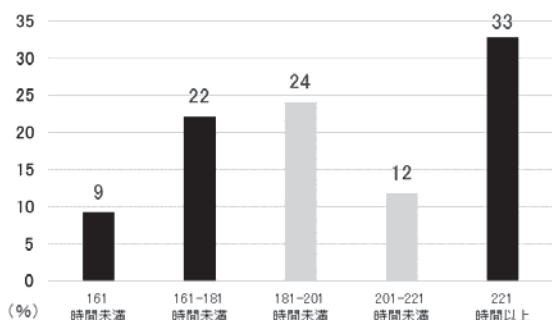
このように、一部の就業者に労働時間が偏る傾向は、小倉・藤本(2011)でも確認されている。年代・役職別の月平均労働時間をみると、30代管理職の労働時間が最も長く、次いで40代管理職と続いている(図1)。30代管理職は月間労働時間の平均が206.8時間と200時間を超えており、長時間労働となっている。



注：小倉・藤本（2011）を基に筆者作成

図1 年代・役職別の月平均労働時間

さらに、30代管理職の月平均労働時間の分布をみると、3割が221時間以上とかなりの長時間労働となっている（図2）。しかし、その一方で、181時間未満と労働時間が短い割合も3割以上存在しており、同年代・同役職においても労働時間の偏りが生じている。



注：小倉・藤本（2011）を基に筆者作成

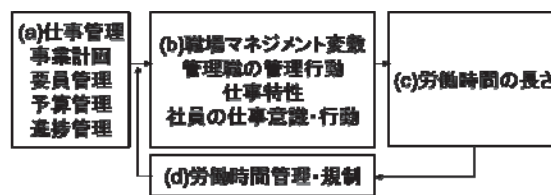
図2 30代管理職の月平均労働時間の分布

このように、同じ年代、役職であっても労働時間の偏りが生まれる要因は何か。本研究の目的は、平均労働時間が他の年代と比べて長い30代・40代管理職を対象に焦点を絞り、労働時間を低減させる要因を明らかにすることで、長時間労働の是正を実現するための示唆を得ることである。

1.2 先行研究

日本人の労働時間の長さに影響を与えている要因については、経営学や経済学を中心として既に

多くの先行研究がある。



出典：佐藤（2008）

図3 労働時間の分析の枠組み

佐藤（2008）は、労働時間の分析の理論的な枠組みモデルを提示している（図3）。「労働時間の長さ」に影響を与える要因は、「仕事管理」であり、その内容は事業計画、要員管理、予算管理、進捗管理である。そこに媒介変数として「職場マネジメント変数」、つまり、管理職の管理行動、仕事特性、社員の仕事意識と行動が存在する。ただし、これらが労働時間の長さに与える影響を制御するものとして「労働時間管理・規制」が存在する、というのが佐藤の提示したモデルである。佐藤（2008）は、そのうち、「職場マネジメント変数」が労働時間の偏在が生まれる要因としている。

佐藤（2008）のモデルをベースに、小倉・藤本（2011）は、「仕事特性」・「個人特性」と「労働時間の長さ」の関係について、定量調査を行っている。「仕事特性」は、仕事の性質（他社・他者との関係性の強弱、及び自らの業務目標の明確さや進め方の裁量度など）と上司の性質（上司が残業を当然と考えていたり、個々の部下の業務負担等を考慮していないなど）に分けられて、労働時間の長さに影響することが確認されている。「個人特性」では、仕事に対する意識や仕事志向（労働者の「まじめさ」など）が労働時間の長さに影響を与えることが明らかにされた。つまり、小倉・藤本（2011）における「個人特性」は、佐藤（2008）のモデルにおける「社員の仕事意識・行動」の特に「社員の仕事意識」に置き換えられる。

このように、小倉・藤本（2011）では、佐藤（2008）が提示した労働時間の偏在に影響を与える「職場マネジメント変数」のうち、管理職の管理行動、

仕事特性、社員の仕事意識についての実証分析が行われているが、「社員の行動」の観点での検証はなされていない。

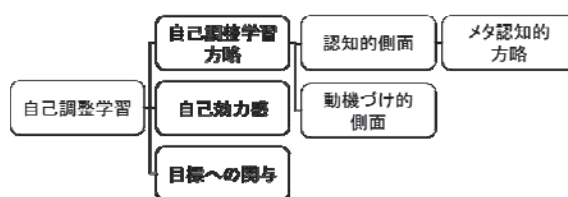
長時間労働の発生原因を「社員の行動」の観点から明らかにしようとした研究に、大竹・奥平(2008)がある。大竹・奥平(2008)では、長時間労働がなぜ発生するのか、それを規制すべきかどうかを、経済学の枠組みで議論し、定量調査を用いて実証分析を行い、男性労働者のなかで、「後回し行動」をとる者が、長時間労働をする傾向が高いことを明らかにした。後回し行動を示す指標として、子どもの頃に夏休みの宿題をいつ頃終わらせていたかをたずねる質問をしている。子どもの頃に嫌なものを後回しにする行動をしやすかった人は、仕事でも後回し行動をする可能性が高く、長時間労働をすることになりやすいと論じている。

では、子どもの頃から後回し行動をする人が、長時間労働をする人になるのだとすると、その行動を修正することはできないのだろうか。後回し行動をしないように、仕事の進め方を改めて学ぶことはできないのだろうか。

本研究では、後回し行動に代表されるような、個人特性としての仕事の進め方と長時間労働の関係性を検討するうえで、認知心理学の領域で検討が行われている「自己調整学習」に着目する。Zimmerman(1989)によれば、自己調整学習とは、「学習者が、メタ認知、動機づけ、行動において、自分自身の学習課程に能動的に関与していること」とされる。彼は、自己調整学習の重要な要素として、自己調整学習方略・自己効力感・目標への関与の3つを挙げている。

一方、伊藤(2009)は、自己調整学習方略とは、個人が能動的に学習を進めるうえでの方策であるとし、自己調整学習方略は、認知的側面を重視するカテゴリと動機づけ的側面を重視するカテゴリに大きく分けられると論じた。さらに、認知的側面の1つに、メタ認知的方略があるとした(図4)。このメタ認知的方略とは、「学習の計画を立て、学習の進み具合をモニターし、その結果を自己評価するなど、メタ認知機能を通じた自己調整

によって学習の効率化を図る方略」のことを意味する。



注：伊藤(2009)を基に筆者作成

図4 自己調整学習の構成要素

藤田(2010)は、一步進んで、大学生を対象とし、決められた期日・時間までに課題を完成したり、提出したりできないといった学習課題先延ばし行動と、メタ認知的方略の関係性に着目した研究を展開した。計画をたてたり、自らのやり方を振り返ったりするような学習の進め方を確立できていない学生は、課題を先延ばしする傾向があることを検証している。

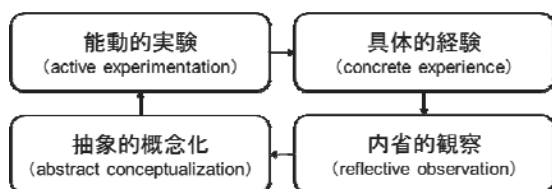
具体的に、藤田(2010)は、メタ認知的方略のうち、プランニング方略、モニタリング方略、努力調整方略と学習目標設定の4つの項目について、学習課題先延ばし行動との関係性を検証した結果、プランニング方略と努力調整・モニタリング方略が学習課題先延ばし行動に影響を与えていることを明らかにしている。つまり、計画をたてて、かつ、学習内容と能力の関係性を客観的にとらえながら、学習に取り組み続けることができる人が、学習課題先延ばし行動を行わないとしている。

ここで、同様の事象は、学習行動だけではなく、仕事の場面においても発生しているのではないかという仮説が生じる。プランニング方略とモニタリング方略は、仕事の進め方を計画し、業務量と能力の関係性をとらえて振り返りを行うことであり、仕事の場面でも当然行われているはずだ。こういった仕事における計画のたて方、振り返りの仕方が、大竹・奥平(2008)が論じた後回し行動に影響し、労働時間の長さを低減する可能性があるのではないだろうか。

そこで、本研究では、学習行動と同様に、メタ

認知の方略が習得できている個人ほど、仕事における後回し行動が行われておらず、労働時間が短いという結果につながるのではないかという仮説を立て、これを検証することとする。

次に、この仕事におけるメタ認知の方略をどのように習得するかについても検証を加えるため、経験学習の先行研究を確認する。経験学習の代表的なモデルは Kolb (1984) が提唱したモデルである (図 5)。経験学習モデルでは、人は、具体的な経験をし、その内容を内省することで何らかの抽象的な概念、すなわち知識・スキルを引き出し、それを新しい状況に応用することを通して学習する、とされている。



出典：Kolb (1984)

図 5 Kolb の経験学習モデル

また、松尾 (2013) は、管理職における経験学習について研究し、「過去の経験」「目標志向性」「上位者との対話機会」が「変革」「連携」「育成」の仕事経験に影響を与え、これら 3 つの経験が「情報分析力」「目標共有」「事業実行力」の 3 つのマネジャーの能力獲得を促すことを発見した。能力獲得のためには、過去の経験が重要な要素となる。

以上の先行研究を踏まえ、本研究では次の 2 つの仮説を検証する。

仮説 1：仕事を進めるうえでのメタ認知の方略が身につけている 30 代・40 代管理職は、労働時間が短い。

仮説 2：仕事を進めるうえでのメタ認知の方略は管理職になるまでの過去の仕事経験を通じて身につけられる。

2. 研究方法

本研究では、学習行動におけるメタ認知の方略

の仕事場面への適用ならびにメタ認知の方略を習得した経験を探索的に導き出すため、インタビュー調査を研究方法として選択した。また、今回明らかにしたいメタ認知の方略が労働時間に与える影響をみるため、以下の 3 つの観点で、対象者の属性を限定した。

1. 仕事の習熟度による影響をコントロールするため、現在の業務を行うようになって 3 か月以上が経過していること
2. 上司による影響をコントロールするため、自ら裁量を持って業務が遂行できる権限が与えられていること
3. 物理的な制約による影響をコントロールするため、短時間勤務などの制限をしない働き方であること

以上の条件を満たす、30 代・40 代の管理職で、労働時間が短い (月平均 200 時間未満) を対象とし、13 名 (男性 9 名、女性 4 名) にインタビュー調査を行った。業種の偏りをなくすために、製造業、非製造業からそれぞれ 2 社ずつ、計 4 社から 13 名にインタビューを行った。調査対象者は、表 1 に示した 13 名である。

表 1 インタビュー調査対象者リスト

	年代	性別	業種
A	30代	男	製菓
B	30代	男	製菓
C	30代	女	製菓
D	30代	女	製菓
E	40代	男	製菓
F	40代	男	製造
G	30代	男	人材サービス
H	30代	男	人材サービス
I	30代	男	人材サービス
J	30代	女	人材サービス
K	30代	男	情報
L	30代	男	情報
M	30代	女	情報

インタビュー時間は 1 時間程度であった。メタ認知の方略を構成するプランニング方略とモニタリング方略の仕事場面での適用に関して、半構造化インタビューを行った。藤田 (2010) では、プランニング方略は、「1 日にどれくらい学習するか考えてから取り組む」などの質問項目で構成され

ており、学習・勉強を仕事に置き換えて質問項目として活用した。また、モニタリング方略においても「勉強している途中でそれまでの学習内容について復習する」「何を求められているのか考えてから課題をする」といった学習・勉強についての質問項目を、仕事に置き換えた。そのうえで、インタビューのコメントから、労働時間が短い管理職に共通する行動、経験に関するものを確認した。

3. 結果

3.1 仕事場面のメタ認知的方略

調査を通じて、仕事場面のメタ認知的方略に関する行動を導き出した結果をまとめたものが図 6 である。メタ認知的方略のうち、プランニング方略では「イメージの細分化」「小さなタスクの設定」「柔軟な対応時間の設定」という 3 つの行動、モニタリング方略では「日常行動の振り返り」「仕事単位の振り返り」という 2 つの行動が確認された。いずれの行動も、特定の個人に限定された行動ではなく、3 名以上の対象者が実施している行動である。

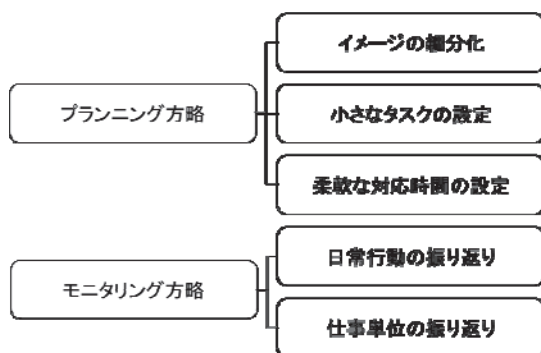


図6 仕事場面のメタ認知的方略

3.1.1 プランニング方略

ここからは、それぞれの方略について詳しくみていく。まず、調査対象者らのプランニング方略の実施状況について整理する。既述のとおり、プランニング方略として抽出されたのは、3 つの行動である。その 3 つとは、①イメージの細分化、

②小さなタスクの設定、③柔軟な対応時間の設定である。3 つの行動を各調査対象者が実施していたかどうかを示すのが表 2 である。それぞれの項目の具体的な回答について検証したい。

表2 プランニング方略の実施状況

	イメージの細分化	小さなタスクの設定	柔軟な対応時間の設定
A	○	○	
B	○	○	○
C	○	○	○
D	○	○	
E	○	○	○
F	○		○
G	○	○	○
H	○	○	
I		○	
J	○	○	○
K	○	○	
L		○	○
M	○	○	○

① イメージの細分化

抽象的で具体的な工程までイメージされていないテーマが仕事としてアサインされることがある。そうした仕事を割り当てられた場合に、「与えられたイメージをいくつか複数のアイテムに細分化する」という方略を実施していることが 11 名から確認された。この行動を「イメージの細分化」と定義する。このことに関して、D 氏と E 氏は、次のように述べている。

1 個のプロジェクトでも複数のアイテムがあるじゃないですか。なので、順番があると思うので、それは自分のなかで、感覚値のところもあるんですけど、それで細分化していると思います。(D 氏)

作業イメージがないと日々のスケジュールに落ちていかないので。そこにもっていくためには3か月ですと。3か月と区切ったときに、そこまでに何をしないといけないということを考えて、じゃあまずは、タスクとミーティングを置いて、という形です。ある程度イメージを、これぐらいのミーティングとこれぐらいのアジェンダで、ということを出して、

とりあえず、これで進めようと。(E氏)

② 小さなタスクの設定

イメージを細分化したのちに、仕事を週単位のタスクに落とし込む。その際に、1日のスケジュールでの作業時間まで落とし込むといったコメントが12名から確認された。この行動を「小さなタスクの設定」と定義する。以下に実際のコメントを記す。

タスク管理は細かくやっているほうだと思うので。1個1個の作業時間がそんなにかからないものが多いので、見立てはできているかなと思います。(30分や1時間よりも)もっと短いと思います。10分、15分とか。それを書き出していますね。(H氏)

がっつりスケジュールが入るので、作業時間はむこう1週間くらいは確保しています。(中略)ワークの時間を確保するみたいなことは意識し始めたのは、マネジャーになってからかなと思います。もともと私はすごい残業したいというタイプではないので、仕事は好きなんですけど、生産性高く働けることにこしたことはないと思っています。(J氏)

③ 柔軟な対応時間の設定

突発的な事象に対して臨機応変な対応を迫られることを想定した時間を設定しているというコメントも8名から確認された。この行動を「柔軟な対応時間の設定」と定義する。2名のコメントを抜粋する。

突発的なものが出てくるのは当たり前なので、それ前提としてそれ以外を8割ぐらいでなんとか終わらせるというイメージを持っているので。(G氏)

かっちり決めていても変動要素が大きいので、ただ、自分のなかでいつまでにこれを進めな

いといけないという時間は確保し、それ以外は変動要素が入ってきても大丈夫なようにしています。(J氏)

以上のとおり、労働時間の短い管理職の仕事の進め方を検証した結果、まず仕事のイメージを複数のアイテムに細分化し、その仕事を1日の小さなタスクに落とし込み、1日のなかで、突発的な業務にも対応できるように柔軟な時間設定も行っておく、というプランニング方略が採用されていることが確認された。

3.1.2 モニタリング方略

次に、モニタリング方略については、3名以上に共通する2つの行動が確認できた。2つとは①日常行動の振り返り、②仕事単位の振り返りである(表3)。

表3 モニタリング方略の実施状況

	日常行動の振り返り	仕事単位の振り返り
A	○	
B	○	○
C	○	
D	○	○
E	○	
F	○	
G	○	○
H	○	
I	○	
J	○	○
K	○	○
L	○	
M	○	

① 日常行動の振り返り

日々の仕事のなかで、何ができたか、できなかったかを振り返り、次の行動にうつす。1日もしくは週単位で自身の仕事の状況、つまり、日常行動の振り返りを行っていることが13名全ての調査対象者のコメントから抽出された。C氏とE氏は次のように述べている。

振り返って(アウトルックに)入れたりもします。この時間を何につかったのかなとか。

だいたい私のアウトルックをみると、すごく埋まっているねと。振り返って入れるのは、業務で週報を出さなくちゃいけないで、それのときにも役に立ちますし、自分ってこんなことにめっちゃ時間かかっていたりとか、なんとなく自分自身に。(C氏)

「冷静に振り返る」は毎日するべきだと思いつつながら、1, 2週間で振り返って、ということはあると思います。(E氏)

② 仕事単位の振り返り

日常行動の振り返り以外に、次回の業務に向けて仕事単位での振り返りを行っている実態も明らかになった。具体的には次のような発言である。

1年たったときに、毎回やっているんですけど。手順書みたいなものをつくっていて、誰がやってもできるようにレコードを残しておくという目的でやっていたんですけども。流してみたときに、こういうところはよくなかった、次やったときにこうしようというようなものは残しているんですけど。どちらかというとレコード目的でやっているものの、整理にはなっているかなと思います。(B氏)

プロセスの中で「これって必要か」ということは整理はしちゃいます、シンプルに。(中略)
(翌年に) 同じことをどうせやるから、1つこう、つくっていけば、応用できるじゃないですか。(D氏)

以上のように、労働時間の短い管理職の行動には、プランニング方略とモニタリング方略が含まれていることが確認された。

本研究では、最も労働時間が長い30代・40代管理職に着目し、彼らの労働時間に影響を与える要因として、これまで十分に検討がなされていなかった「個人特性」の面に着目し、仕事の進め方におけるメタ認知的方略と労働時間の関係を検証

した。その結果、メタ認知的方略が労働時間に影響を与えることが明らかにされた。

3.2 メタ認知的方略を習得した仕事経験

続いて、仮説2の「仕事を進めるうえでのメタ認知的方略は、管理職になるまでの過去の仕事経験を通じて身につけられる」にかかわる部分について、インタビューの内容を分析する。過去の仕事経験のうち、仕事の進め方に影響を与え、結果として現在のメタ認知的方略を獲得することにつながる経験が、いくつか確認された。

これらの経験のうち、複数の対象者が共通して経験したものを整理すると、①限界を超える業務量の経験、②時間を制限された経験、③失敗の経験、の3つに分類できる。他にも、特定の個人からしか確認できていない経験に「海外での仕事」や「研修での気づき」といったものもあったが、これらは分類の対象外とした。

以下では、3つの経験を通じて、調査対象者がどのように自らの仕事の進め方を見直してメタ認知的方略を獲得したのか、詳しく確認する。

表4 メタ認知的方略を習得した仕事経験

	限界を超える業務量の経験	時間を制限された経験	失敗の経験
A		○	
B		○	
C		○	
D		○	○
E	○		
F			○
G	○	○	
H		○	○
I		○	
J		○	
K	○		
L		○	
M	○		

① 限界を超える業務量の経験

大きなプロジェクトを任せられたり、いくつもの仕事を並行して進めたりするなど、自らの許容量を超える仕事量がアサインされることがある。それに伴って、仕事の進め方に変化が生じた経験が4名から抽出された。これを「限界を超える業

務量の経験」とする。E氏は次のように発言している。

（自分の仕事の進め方を身につけるには）合併の作業は大きかったと思います。本当にプロジェクト的な仕事の進め方を定着した、自分のなかで、というのはそのタイミングだったのかなと思います。（中略）カウンターパートがいて、あなたの担当はこれ、しか与えられないので。自分の担当はこういうスケジュールで、ということは都度都度カウンターパートの方と話をしながら進めていたので、実践的だったと思います。（E氏）

② 時間を制限された経験

労働時間の上限が設定されたことによって、自分の仕事の進め方を変えざるを得なかったという経験が9名から確認できた。このような経験を「時間を制限された経験」として抽出した。B氏は次のように述べている。

資源を投入しすぎるのが、よくないことではないかという問いが全社的にあって。資源の制約があると違う方法を考えたりするんですけど、考えないと無限にそれをやり続けるループに入ってしまうので。（時間を制限されたことで）時間軸を意識した行動をするようになったというのは明確に言えますね。（B氏）

③ 失敗の経験

失敗の経験が、自分の仕事を見直す契機となることもある。今回のインタビュー調査において、3名のコメントから失敗経験によるメタ認知的策略の習得が確認できた。3名のうち、D氏は次のように述べている。

失敗ってというのは、大きな次の成功を支えるものだなと思います。（中略）喋りながらもこれは伝わっていないということがわかる最低

のプレゼンをしたということがすごく印象にあって、ある意味そこが起点になって、事前の準備だとか、知識をしっかりと自分のなかに咀嚼できているとか、そういう風に痛い経験をして2度とこういう経験はしたくないというのは学んだことだと思いますね。（D氏）

以上のことから、労働時間が短い管理職は、それまでの仕事経験のなかで、自らの仕事の進め方を見直す経験をしていることが明らかになった。その経験を通じて、メタ認知的策略を習得することにより、労働時間を短くすることを実現できている。

4. 考察

4.1 まとめ

調査を通じて、労働時間が短い30代・40代管理職は、仕事の進め方におけるメタ認知的策略を実践していること、また、メタ認知的策略の習得は、自らの仕事の進め方を見直す仕事経験を通じて行われていることが明らかになった。

学習行動の研究では、メタ認知的策略が、学習課題先延ばし行動に影響を与えることが明らかにされていたが、今回の調査によって、社会人の仕事場面において、メタ認知的策略が労働時間の低減に影響があることがわかった。

また、仕事場面におけるメタ認知的策略の特徴が明らかにされた。

仕事の進め方におけるプランニング方略では、単に計画をたてて仕事を行うというだけではなく、抽象的なイメージを細分化し、そのうえで、小さなタスクの作業時間を見積もり、ならびに、突発的な事象への柔軟な対応も加味したプランニングが重要であることが見いだされた。

モニタリング方略においては、日常行動における振り返りのみならず、長期での仕事単位でも振り返りを行うという点が重要である。これは、学生の学習行動ではみられない。

さらに、今回の調査において明らかになった、

過去の経験が仕事の進め方の見直しを促進し、メタ認知的方略を身につけるといふサイクルは、Kolb の経験学習モデルで説明することができる。労働時間の短い 30 代・40 代の管理職は許容量を超えるほどの仕事や、労働時間の制限、仕事上の失敗などの自らの具体的な経験を通じて、内省を行い、そのうえで、自ら概念化し、次の実践につなげるといふ経験学習のサイクルを回しているのである。

本研究を通じて、佐藤 (2008) で概念として提示されていたが、その後の研究でも実証的には示されていないかった労働時間に影響を与える「個人特性」を、仕事におけるメタ認知的方略という形で取り上げ、それと労働時間の関係を示すことができた。また、大竹・奥平 (2008) で提示されていた、長時間労働を生み出す後回し行動に対して、プランニング方略とモニタリング方略というメタ認知的方略を活用することで、それを回避し、労働時間を短くできるということを示した。

4.2 インプリケーション

本研究では、仕事経験を通じてメタ認知的方略を習得することによって、最も労働時間が長くなる 30 代管理職の労働時間を低減できる可能性を示した。また、そのようなメタ認知的方略を習得できる経験として、限界を超える業務量の経験、時間を制限された経験、失敗の経験の 3 つが発見された。

本研究による実務への示唆の 1 つは、メタ認知的方略を身につけるためには、よく言われるような一時的な長時間労働を伴う修羅場体験は必ずしも必要ではなく、労働時間を制限することで、限界を超える経験をさせるという方法論も有効であることを示した点である。これまでの「とにかく長時間働くことでしか、仕事の進め方は身につけられない」といふ言説を否定し、制限を設定することによっても、強制的にストレッチ体験を積むことが可能であることを示した。働き方改革の取り組みとして、労働時間削減にむけて、労働時間

に上限設定をする施策をとっている企業が少なくないが、その有効性が示されたといえる。

4.3 本研究の限界と課題

本研究は 13 名の 30 代・40 代管理職へのインタビュー調査から、仮説の検証を試みた。性別や業種などは幅広い対象者とするを意図したが、13 名と限られた人数での調査であること、また、仕事の進め方に関して、各調査対象者の自己評価であること、そして、過去の経験については個人の記憶に依っているものであることは、本研究の限界である。また、長時間労働に影響を与える要因には、個人ではどうにも対処しようのない、組織上の問題や、事業内容・仕事内容上の問題があるはずだが、本研究では、あえてそれらに言及せず、「個人特性」と長時間労働の関係に焦点を絞って取り上げた。

そして、今回の調査対象者は全て労働時間が短い者で、労働時間が長い者との比較はされていない。そのため、今回得られたメタ認知的方略が、長時間労働者に当てはまるかどうかを検証することも今後の研究課題である。また、インタビューを通じて、対象者がメタ認知的方略を実施していることは確認できたが、労働時間の長さ直接影响到する先延ばし行動をしていないことは確認できていない。

今後、長時間労働の者を含めた定量調査を行ったり、他者評価を組み合わせた調査を展開していくことで、更なる示唆を導き出せる可能性がある。

4.4 おわりに

働き方改革実行計画が発表され、企業における働き方改革は 2017 年から本格的に始動した。しかし、緒に就いたばかりの企業も多く、まだまだ取り組みは試行錯誤である。

一般的に行われている「ノー残業デー」や「月間 (年間) 労働時間の上限設定」は本研究で示した「時間を制限する経験」を通じて、仕事の進め

方のメタ認知の方略を身につける有効な手段であろう。しかし、労働時間に制限を加えることだけでなく、Kolbの経験学習モデルでも指摘されているように、経験が内省につながり、そこから教訓を得て、概念化し、次の行動につながるような仕組みもあわせて導入することが重要である。経験学習による仕事の進め方の変化を、多くの人が体験することによって、持続的な生産性の高い働き方が実現できるのではないかと。

日本人の働き方は転換点にある。旧来の日本型の働き方を改め、生産性の高い働き方を実現するために、多くの働く人たちがメタ認知の方略を習得することが私たちの働き方を見直すうえで重要である。

注

1 藤田(2010)では、4つの項目について因子分析した結果、モニタリング方略と努力調整方略を同一因子とみなし、努力調整・モニタリング方略としている。

参考文献

- 伊藤崇達, 2009, 『自己調整学習の成立過程』北大路書房。
- 大竹文雄・奥平寛子, 2008, 「長時間労働の経済分析」『RIETI Discussion Paper』 Series 08-J-019。
- 小倉一哉・藤本隆史, 2010, 「仕事特性と個人特性から見たホワイトカラーの労働時間」労働政策研究・研修機構ディスカッションペーパーNo.10-02。
- , 2011, 「仕事特性・個人特性と労働時間」労働政策研究研修機構。
- 佐藤厚, 2008, 「仕事管理と労働時間」『日本労働研究雑誌』No.575: 27-38。
- 藤田正, 2010, 「メタ認知の方略と学習課題先延ばし行動の関係」『教育実践総合センター研究紀要』(19): 81-86。
- 松尾睦, 2013, 『成長する管理職: 優れたマネジャーはいかに経験から学んでいるのか』東洋経済新報社。
- リクルートワークス研究所, 2017, 『働き方改革の進捗と評価』リクルートワークス研究所。
- Kolb, David A. 1984, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, New Jersey: Prentice Hall.
- Zimmerman, Barry J. 1986, "Becoming a Self-regulated Learner: Which Are the Key Subprocesses?," *Contemporary Educational Psychology*, 11: 307-313.
- , 1989, "A Social Cognitive View of Self-regulated Academic Learning," *Journal of Educational Psychology*, 81: 329-339.