

平成23年度マネジメント研究センタープロジェクト研究課題最終報告書

研究プロジェクト主題 : 人材グループ別人的資源管理の構築に関する研究
代表者 : 安藤正人 修了生等 : 院生 : 藤澤康夫、興紹幸広、渡辺裕治、山下哲平 指導教員 : 中村友哉講師
注: ①問題意識、目的 ②研究方法 ③分析結果 ④考察 ⑤今後の課題 ⑥成果(報告、論文等)の順に記入してください。字体はMS明朝、文字フォントは10.5。4ページを超えないで下さい。
①問題意識、目的 <p>2009年に代表者の所属企業(A社)において雇用形態に代表される人材グループ別にモチベーター(モチベーションを向上させる要因)が異なるのではないかと問題意識が取り上げられた。その問題意識のもとで、満足要因がモチベーションを構成すると考えられる要素にどのように影響するかを分析するための質問紙調査を実施した。得られた回答は因子分析を行って因子を抽出した後に正社員、有期雇用フルタイム社員(契約社員・派遣社員)、パートタイマーの3つの雇用形態別に階層的重回帰分析を行い、影響因を確認した。その結果、職務満足が全ての雇用形態のすべてのモチベーション要素に影響を与えることが確認された。雇用形態別では、正社員のモチベーションには経営者・会社方針の理解・満足が、有期雇用フルタイム社員では上司・リーダーや経営者・会社方針の満足度が、そしてパートタイマーでは、処遇納得感や労働環境満足が影響することが明らかになった。A社では、この結果をもとにモチベーションを高めるとされた満足要因を強化するためのHRM施策を実施したが、モチベーションの向上に関して顕著な変化は表れていない。</p> <p>本研究は、多様化が進む雇用形態に適した人的資源管理を模索することにある。そのため、人的資源に関する最新研究の知見を取り込み、理論に基づくHRM施策を実施し、その効果を検証しながら、人材グループ別に最適な人的資源管理を構築することを目的とするものである。</p>
②研究方法 <p>本研究では以下の2つの研究課題を設定した。</p> <ol style="list-style-type: none">1.2009年に実施した雇用形態によるモチベーション構造の研究で明らかになった差異に変化は生じたのか2.モチベーション以外に業績に影響を与えると想定される人的資源管理(HRM)成果にはどのようなものがあり、それに影響を与える要因は雇用形態により違いがあるのか <p>研究課題1については、2009年と同様、説明変数として労働環境満足、職務満足、上司・リーダー満足、経営者・会社方針満足、処遇水準満足、処遇・報酬満足の6つの満足要因を設定し、成果変数として、自己評価、積極的行動、組織へのコミットメント、職務へのコミットメントの4つのモチベーションが高い状態を設定した。そして、これら6つの満足要因の何が4つのモチベーションが高い状態に影響しているかを分析した。</p>

研究課題 2 については、問題意識をさらに拡充するために、モチベータ以外の成果変数の探索を試みた。具体的方法としては、企業勤務者に対する質的調査を実施した上で、メンバーによる検討を重ね、さらに、**HRM** 成果研究の専門家である、松山大学経営学部柴田講師に助言を求めた。その結果、モチベーションに加え、組織コミットメント、職務満足、組織的公平性を成果変数とすることとし、HRM成果と位置づけることを決定した。組織コミットメントは、情緒的コミットメント・規範的コミットメントの双方を採用することとした。職務満足は、仕事内在満足に加え、報酬満足、人間関係満足も加えることとした。組織的公平性は、結果の公平性だけでなく、手続き的公平性も加えることとした。

次に、これらに影響を与えるHRM施策の特定を検討した。メンバーによる検討に加え、本専攻原口恭彦准教授に助言を求めた。この結果、HRM施策の内容として、業績主義的運用、雇用保障、教育訓練への積極さ、昇進機会の確保、組織公式化、組織硬直化、職務特性を具体的個別施策の調査対象として選択することとした。なお、各尺度に関して以下の先行研究で使用した項目を可能な限り直接使用することとし、質問上不適当な部分のみリワーディングすることとした。尺度選択の適切さであるが、どの項目も当該研究においてもっとも頻繁に使用されているものを用いた。以下がその一覧である。モチベーション (**White&Ruh,1973**)、組織コミットメント (**Allen & Meyer,1990**)、職務満足 (日本労働研究機構 1999)、組織的公平性 (**Niehoff & Moorman1993**)、昇進機会の確保 (**Gaertner & Nollen1989**)、業績主義的運用 (**deckop1999**)、雇用保障 (**Gaertner & Nollen1989**)、教育訓練への積極さ (**Gaertner & Nollen1989**)、職務特性 (**Hackman and. Oldham,1976**)、組織公式化 (**Ruppc2002**) と組織硬直化 (**Kerr,1978**)。さらに、研究チームでは、同じ施策を実施してもその効果は企業によって異なるという経験的結論を基に、このHRM施策とHRM成果の間にモデレート効果をもたらす変数が存在していると考えた。検討の結果、該当する変数として、組織風土や経営方針理解の介在可能性を考えた。そこで、これらの項目を調査することにした。組織風土としては、革新性 (**Scott and Brouce,1994**)、情報共有 (**Choalos Poon,2000**)、協力的風土 (**Rogg et al,2001**) 等を候補とした。経営方針理解は戦略理解度 (**park,mituhashi,fey,and bjorkman,2003**) を測定することとした。

調査は、上記尺度をもとに作成した質問し調査を A 社の従業員 889 人を対象として実施し、回答が得られた従業員の中から正社員 458 人、有期雇用フルタイム社員 128 人、パートタイマー145 人を対象に分析を行った。

分析は、2つの研究課題ともそれぞれ因子分析により因子を抽出した後、雇用形態別に階層的重回帰分析を実施した。階層的重回帰分析は、研究課題 1 については、満足要因を説明変数とし、モチベーションの高い状態を示す変数を成果変数とした。研究課題 2 では、**HRM** 施策、組織風土および経営方針理解を説明変数とし、**HRM** 成果を成果変数として雇用形態別に行った。この中で、職務満足については、2009年のモチベーション構造の分析では職務満足を説明変数として分析し、これがすべての雇用形態において最もモチベーションに影響を与える要因であることを確認したため、今回はこれを **HRM** 成果としてどの

ような HRM 施策等が影響するのかを分析した。

この研究課題 2 の分析モデルを図示すると以下の通りである。



③分析結果

研究課題 1 については、2009 年と同様の分析からは、モチベーション構造に大きな変動はないことが確認された。

具体的には、いずれの雇用形態においても職務満足はモチベーション要素のすべてに影響を与えていた。雇用形態別にみると、正社員では、前回と同様、処遇・報酬満足、経営者・会社方針が、有期雇用フルタイム社員では処遇・報酬満足、上司・リーダー、経営者・会社方針が前回と同様、組織コミットメント中心に積極的行動などに影響を与えている。パートタイマーでは処遇納得感や労働環境満足に代わり、上司・リーダー満足が影響することが確認された。

研究課題 2 の HRM 施策、組織風土、経営方針理解と HRM 成果との関係では、まず、職務特性の中の自律・完結性と技能多様性の双方が、正社員と有期雇用フルタイム社員の内発的モチベーションと職務満足に影響し、さらに正社員では情動的コミットメントに影響することが確認された。パートタイマーについては自律・完結性は影響せず技能多様性のみが内発的モチベーション、情動的コミットメント、職務満足に影響していた。

HRM 方針では、昇進機会の確保および業績主義的運用は全ての雇用形態において組織的公平性に正の影響を与えていた。また、正社員では昇進機会の確保や業績主義的運用は内発的モチベーションに影響しないが、昇進機会は情動的コミットメントと職務満足に影響していた。パートタイマーに関しては、組織的公平性以外の HRM 成果に対し雇用保障が影響していた。教育訓練への積極さは、いずれの雇用形態の HRM 成果にもほとんど影響していなかった。

組織風土に関しては、正社員の HRM 成果に影響を与えているのは協力的風土であるのに対し、有期雇用フルタイム社員やパートタイマーの HRM 成果に対してはむしろ発展的

風土の方が影響していた。

経営方針理解に関しては、正社員では組織的公平性を除く 4 つのHRM成果に正の影響を与えていた。有期雇用フルタイム社員では、内発的モチベーションおよび情動的コミットメントに正の影響を与えていたが、パートタイマーに対しては影響を与えていなかった。以上の分析結果をまとめると以下の通りである。

- ・昇進機会の確保や業績主義的運用はすべての雇用形態の者の組織的公平性の認知に影響を与えている。
- ・昇進機会の確保と協力的風土、経営方針理解が正社員の情動的コミットメントと職務満足に影響する。特に、経営方針理解は4つのHRM成果に影響する。
- ・有期雇用フルタイム社員のモチベーションやその他のHRM成果に影響を与えるのは、上司・リーダーと経営者・経営方針である。
- ・パートタイマーのモチベーション、その他のHRM成果に影響を与えるのは上司・リーダーと雇用保障である。

④今後の課題

明らかになったこれらの結果から、今後、HRM成果を向上させるには、以下のようなHRM施策等を実施することが望ましいと考える。

- ・正社員に対しては、経営者がビジョン・経営方針を機会があるごとに語り、説明し、理解の促進を図ることがHRM成果を向上させるためには最も効果的である。また、昇進に関する基準を明確にし、誰にでも機会があることを理解させることや協力的で従業員の意見が取り入れられる発展的風土の醸成も重要と考える。
- ・有期雇用フルタイム社員では、正社員と同様、ビジョン・経営方針を理解させることが重要であるが、上司・リーダーが面談などを通じて仕事上の問題を的確に把握し速やかに解決し、会社の施策などをわかりやすく説明する機会を多くもつことが重要である。したがって、上司・リーダーに対しコーチングや面談のスキルなどの向上を図る研修を実施するなどの会社側のサポートが効果的と考える。
- ・パートタイマーに対しては、雇用保障は難しいが、有期雇用フルタイム社員と同様、上司・リーダーの影響が大きいことから雇用契約が更新される基準の明確化とそれを運用し、業務の遂行をサポートしやる気を引き出す上司・リーダーのコミュニケーションスキル向上が重要であると考えられる。

⑤成果（報告、論文等）

今回の研究結果をもとに各雇用形態の従業員のHRM成果向上に効果的と考えられるHRM施策を実施し、一定期間経過後に再度調査・分析しその施策の妥当性を検証した後に論文にまとめることを考えている。