

人材グループ別人的資源管理 の構築に関する研究

メンバー: 安藤正人, 藤澤康夫
渡辺裕治, 山下哲平
指導教員: 中村友哉講師

2012年3月24日

1

研究の背景

企業を取り巻く環境変化

- ・1990年代初めのバブル
経済崩壊
- ・高齢化社会の進展

法規制の強化

(高齢者雇用、労働者派遣、
非正規の正規従業員化促進)

企業の対応

- ・年功制の崩壊
- ・成果主義的人事制度
- ・非正規従業員の活用

↓
・成果主義の負の側面の顕
在化による揺り戻し

↓
いかにしてモチベーションを上げ業績向上を図ればよいのか？

↓
何がやる気を起こさせるのか？

2

本研究の目的

多様化が進む雇用形態に対応した人的資源管理(HRM)を模索すること

3

問題意識

雇用形態等

人材グループA → モチベーターA
人材グループB → モチベーターB
人材グループC → モチベーターC

◆人材グループ別にモチベーターが異なるのではないか？



そうであるならそれぞれの雇用形態にふさわしいHRM施策が必要

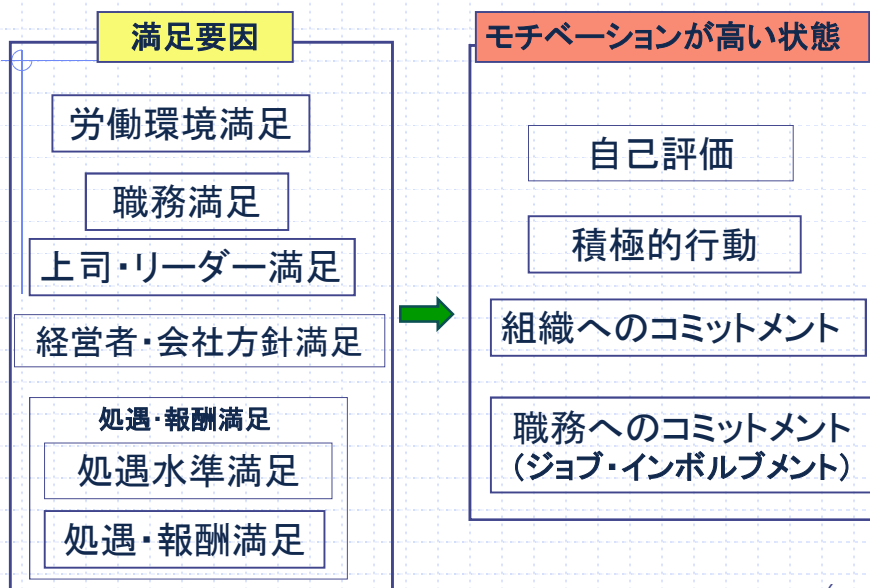
4

雇用形態の違いによる従業員の特性

	正規従業員	有期雇用 フルタイム従業員	パートタイマー
労働形態	<ul style="list-style-type: none"> ・フルタイム ・雇用期間の定めなし ・基幹業務担当 	<ul style="list-style-type: none"> ・契約社員、嘱託社員、派遣社員など ・フルタイム ・雇用期間の定めがあり、契約を更新 ・正規従業員の補完的業務(専門的または定型業務)担当 	<ul style="list-style-type: none"> ・短時間労働 ・雇用期間の定めがあり、契約を更新 ・定型業務担当
就労目的・期待	<ul style="list-style-type: none"> ・報酬、昇進 ・自己の成長、能力向上・発揮 ・責任ある仕事 ・達成感 	<ul style="list-style-type: none"> ・正規従業員になるための経験の蓄積 ・賃金 ・雇用継続(契約更新・長期契約) 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織に縛られない自由な生活をするためのある程度の収入 ・家計の補助 ・年金で不足する生活費の穴埋め ・人的なふれあい

5

2009年の研究の概念枠組み



6

モチベーションに影響を与える要因一覧(雇用形態別)

	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		
	正規従業員	有期フルタイム	パートタイマー	正規従業員	有期フルタイム	パートタイマー	正規従業員	有期フルタイム	パートタイマー	正規従業員	有期フルタイム	パートタイマー
年齢	○			○		○	○	○	○	○		○
性別				○			○		●			
職務(所属)												
処遇水準満足				●		●	○	○				
処遇納得感			○	●								○
対上司・リーダー満足	○	○			○			○				
対経営者・会社方針満足					○		○	○	○	○		
労働環境満足						○				●	●	
職務満足	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

注) ○は正の影響、●は負の影響

7

2009年時点の結論

- 仕事に対するモチベーションの最大の要因は職務満足(仕事のやりがい)である。
- 職務満足以外のモチベーションへの影響因が、雇用形態により異なることがある程度明らかになった。
- 給与などはモチベーションに対してはプラスにもマイナスにも働く。
- 労働環境満足もこれを進めたからといってモチベーションの向上は図れない。これは離職防止、メンタル疾患の予防、優秀な社員を採用するための施策と考えるべきである。

8

今回の研究課題

1. 2009年に行っ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、その後、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。

9

HRM成果をどのように捉えるか

モチベーター以外に何を成果変数として捉えればよいか？

- ・モチベーション (White & Ruh, 1973)
- ・組織コミットメント (Allen & Meyer, 1990)
⇒ 情緒的コミットメント&規範的コミットメント
- ・職務満足 (日本労働研究機構, 1990)
⇒ 仕事内在満足・報酬満足・人間関係満足
- ・組織的公平性 (Niehoff & Moorman, 1993)
⇒ 結果だけでなく手続き的公正も成果変数とする

10

別のHRM施策の検討

成果に影響を与えると想定されるHRM施策には何かがあるか？

- ・昇進機会の確保 (Gaertner & Nollen, 1989)
- ・業績主義的運用 (Deckop, 1999)
- ・雇用保障 (Gaertner & Nollen, 1989)
- ・教育訓練への積極さ (Gaertner & Nollen, 1989)
- ・職務特性 (Hackman & Oldham, 1976)
- ・組織公式化 (Ruppc, 2002)
- ・組織硬直化 (Kerr, 1978)

11

組織風土・経営方針理解の影響

【組織風土】

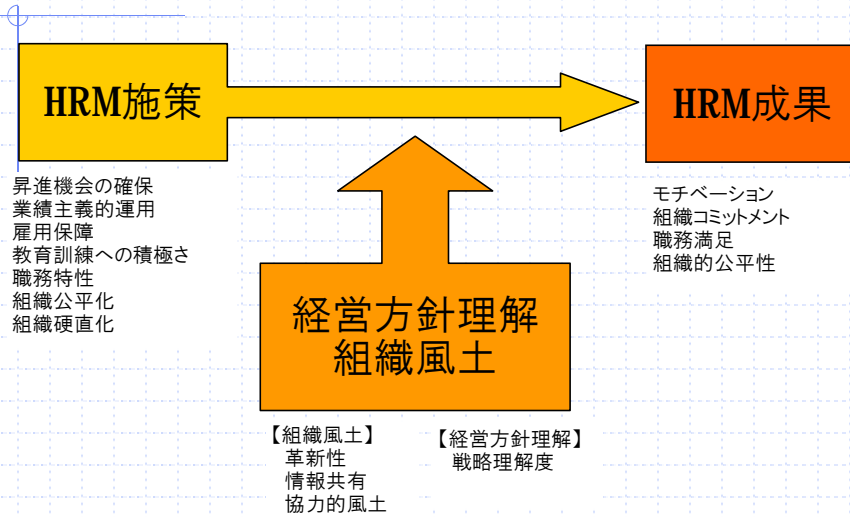
- ・革新性 (Scott & Brouce, 1994)
- ・情報共有 (Choalos Poon, 2000)
- ・協力的風土 (Rogg et al., 2001)

【経営方針理解】

- ・戦略理解度 (Park, Mitsuhashi, Fey & Bjorkman, 2003)

12

本研究の新しいモデル



13

研究方法

調査

調査項目の設定	調査項目は、2009年の調査票に今回検討したHRM施策、HRM成果に関するものを加えた
調査対象	広島県のA社の派遣社員を含む全従業員889人
分析対象	正社員458人、パートタイマー145人 有期雇用フルタイム社員(契約社員・派遣社員)128人

分析

1. 因子分析

主因子法・プロマックス回転・固有値1.00以上の条件で因子分析実施。パターン行列で因子負荷量が0.4未満のものを削除。

2. 階層的重回帰分析

- ①2009年と同様の満足要因からモチベーション項目への影響
- ②HRM施策、組織風土、経営方針理解のHRM成果への影響

14

モチベーションに影響を与える要因比較

(雇用形態別・年度別)2009年－2011年

	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(認知・行動)						
	正社員		有期フルタイム		パート		正社員		有期フルタイム		パート		正社員		有期フルタイム		パート		正社員		有期フルタイム		パート		
	2009	2011	2009	2011	2009	2011	2009	2011	2009	2011	2009	2011	2009	2011	2009	2011	2009	2011	2009	2011	2009	2011	2009	2011	
年齢	○						○						○						○						○
性別							○												●						●
職務(所属)												●													
処遇水準満足							●					●													●
処遇納得感						○																			○
対上司・リーダー満足	○	○	○				○	○																	●
対経営者・会社方針満足				○																					○
労働環境満足		●				●						○													●
職務満足	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

注) ○は正の影響、●は負の影響

15

2009年と2011年の分析結果の比較

- ◆モチベーション構造に大きな変化はない
- モチベーションの最大の要因は職務満足

雇用形態別の主な影響因

正社員	経営者・会社方針
有期雇用 フルタイム社員	処遇納得感、上司・リーダーおよび 経営者・会社方針
パートタイマー	上司・リーダー(2011年)

16

HRM成果に影響を与える要因(2011年)

		内発的モチベーション			情動的コミットメント			規範的コミットメント			職務満足			組織の公平性		
		正社員	有期フルタイム	パートタイマー	正社員	有期フルタイム	パートタイマー	正社員	有期フルタイム	パートタイマー	正社員	有期フルタイム	パートタイマー	正社員	有期フルタイム	パートタイマー
職務特性	自律・完結性	○	○		○			○			○	○				
	技能多様性	○	○	○	○	○					○	○	○			●
HRM方針	昇進機会の確保				○				○		○			○	○	○
	業績主義的運用		○								●			○	○	○
	雇用保障	○		○		○			○			○				
	教育訓練への積極さ						●	●								
組織公式化	公式化	●			●						●					
	硬直化	○	○	○							○					
組織風土	協力的風土				○				○		○					
	発展的風土	○	○		○	○	○				○	○			○	
経営方針	ビジョン・経営方針理解	○	○		○	○		○			○	○				

注) ○は正の影響、●は負の影響

17

HRM施策のHRM成果への影響①

◆職務特性

- 正社員と有期雇用フルタイム社員の構造は似ているが、有期雇用フルタイム社員では、職務特性は組織コミットメントに影響しない。
- パートタイマーでは、技能多様性はHRM成果に影響するが、自律・完結性はHRM成果のいずれに対しても影響しない。

18

HRM施策のHRM成果への影響②

◆HRM方針

- ・ 昇進機会の確保、業績主義的運用はすべての雇用形態において組織的公平性に正の影響を与える。
- ・ 昇進機会の確保、業績主義的運用は正社員の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する。
- ・ パートタイマーは組織的公平性以外のHRM成果に対し、雇用保障が影響する。
- ・ 教育訓練への積極さは、どの雇用形態のHRM成果にもほとんど影響しない。

19

HRM施策のHRM成果への影響③

◆組織公式化

- ・ 公式化は正社員のモチベーション、情動的コミットメント、職務満足に対しマイナスの影響を与える。

◆組織風土

- ・ 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成果には発展的風土がプラスの影響を与えている傾向がある。
- ・ 正社員の職務満足には、協力的風土、発展的風土ともにプラスの影響を与えている。

20

HRM施策のHRM成果への影響④

◆ 経営方針理解

- 正社員に関しては、経営方針理解は、組織的公平性を除く4つのHRM成果にプラスの影響を与えている。
- 有期雇用フルタイム社員に関しては、経営方針理解は、モチベーションおよび情動的コミットメントにプラスの影響を与えている。
- パートタイマーに関しては、経営方針理解はいずれのHRM成果に対しても影響していない。

21

本研究のまとめ①

- ◆ モチベーション構造に大きな変動はない。
- ◆ 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。

22

本研究のまとめ②

- ◆ 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。
- ◆ 教育・訓練の積極さがHRM成果に正の影響を与えるものはどの雇用形態でもなかった。

23

望ましいHRM施策

- ◆ 正社員や有期雇用フルタイム社員に対しては、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重要である。
- ◆ 有期雇用フルタイム社員やパートタイマーに対しては、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たり、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。

24