

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

Current Management Issues

プロジェクト研究

人材ポートフォリオにおける 人材タイプ別人的資源管理施策の考察 ～職務満足要因の探求と職務満足次元との関係～

神戸大学大学院（専門職学位課程）

（HRM プロジェクト）

手島 英行
柳父 孝則
山本 哲也
和多田 理恵

目次

序章 研究の課題と方法	4
第1節 問題意識	4
第2節 研究課題	5
第3節 論文の構成	6
第1章 理論構築と先行研究のレビュー	8
第1節 人材ポートフォリオの設計	8
第2節 職務満足要因の先行研究のレビュー	11
第2章 分析モデルと調査設計	14
第1節 人材ポートフォリオにおける分析視角の設定	14
第2節 仮説の構築	15
第3節 分析概念の操作化	16
基本的考え方	16
イネーブラーのインディケータ	16
職務満足のインディケータ	20
質問票の構成	20
第4節 調査方法	20
調査対象企業および調査対象の選定理由	20

調査対象者	21
調査の実施と研究方法	21
第3章 アンケートの分析と仮説の検証	23
第1節 アンケートの単純集計結果の概観	23
第2節 各Qd.と職務満足の関係	24
職務満足の4次元妥当性	24
Qd.毎の職務満足の確認	25
第3節 職務満足に影響を与える因子の分析	29
イネーブラーの検討	29
職務満足と新イネーブラーとの関係	31
第4節 成果と職務満足の関係	35
第5節 Qd.毎の志向の検討	35
結章 要約と含意	38
第1節 要約と結論	38
第2節 実践的含意	40
第3節 残された研究課題	40
参考文献	42

序章 研究の課題と方法

第1節 問題意識

多くの日本企業では、人的資本に対して、多大なコストを費やして採用し、長い時間をかけて育成する。その結果、組織をまとめ、職場の仲間を引っ張るリーダーや、新たな事業や商品を創出し収益を会社にもたらす人材に育つ社員もいれば、他方で、コストパフォーマンスに見合わない不良資産と化す社員もいる。企業経営から見れば、終身雇用を前提とする正社員は、ハイリスク・ハイリターン資本投資といえる。

時代の変容に伴い、リスクを分散するために、企業において Flexible Staffing Arrangements (F S A) の活用が進行している。F S A とは、労働力に関する数量的柔軟性の獲得とコスト削減を実現するために、パートタイマー、派遣社員、契約社員、アウトソーシングなどの、さまざまな非正社員を異なった雇用形態で活用することである。

Atkinson(1985)の「柔軟な企業モデル」は、企業労働力需要の量的変動と質的変動の両者への対応能力の向上、さらには労働市場の需給や企業の支払い能力を適切に反映した労働費用の実現を目指したものである(佐藤、藤村、八代 1999)。労働力需要の量的な変動への対応能力を数量的柔軟性、質的変動への対応能力を機能的柔軟性、支払い能力と労働費用の連動を金銭的柔軟性と呼び、それぞれの柔軟性の向上を可能とする人的資源管理システムを提示している。このモデルによると、非正社員の活用は、主に、数量的柔軟性を確保することで、人材の供給量や人件費・教育訓練費のコントロールを容易にし、企業業績を改善に貢献するといえる(島貫・守島、2004)。

現在または将来的に企業経営を担う人材や企業のコア・コンピタンスの創出・拡大に直接的に資する人材から、技能や経験の蓄積につながらない単調な仕事を担う人材まで、全て正社員として保持し、大きな本社を維持することは経済的に非効率である。かといって、非正社員を活用することによって生じる業務上デメリットにより、組織のパフォーマンスが低下することはあってはならない。HRMの目的は、人材にインセンティブを与え、コストを越えるパフォーマンスを上げさせることである。F S A は、HRM施策として今後ますます重要視されていくと思われる。

F S A の具体的なアプローチとして、企業のコア・コンピタンスに貢献する企業特長的技能を有するコア人材以外は、非正社員を継続的に活用できる人材ポートフォリオの構築を行う事が有効であると考えられる。

だが、ここで注意しなければならないのは、戦略なき非正社員活用は、企業の生産性をかえって低下させるリスクである。

単に人材を外部化するだけでは、さまざまなリスクが生じる可能性があるため、以下の3つのリスクを回避して、人材ポートフォリオを検討する必要がある。

まず、競争優位の源泉となる知的資本の外部流出が発生する可能性が挙げられる。どの企業にも、他社との差別化に貢献する自社の競争優位の源泉となる業務が存在する。この業務については、長期雇用を前提としている正社員に任せなければならない。企業に価値をもたらす業務を自覚し、競争力の源泉となるコア・コンピタンスの観点から、内製すべき業務と外部化すべき業務を、慎重に分別する必要がある。

次に、内部マネジメントコストが挙げられる。不確実性に対処し判断が求められる業務や、社内調整が難しい業務といった定型化できない業務を非正社員に任せると、かえって、コミュニケーションコストやモニタリングコストの高騰を招いてしまう。

最後に、外部化コストの発生である。繁閑の差が激しい上に、いつ発生するか分からない業務で、しかも外部からの供給が稀少な業務の場合、取引相手が一方的な価格交渉力を有することになる。結果的に、企業が不当に高い費用を負担しなければならないリスクを負う可能性が出てしまう。こうした業務は、競争優位性を低下させるリスクが少ないが、経済効率性の観点からは、正社員に担わせたほうが賢明である。

上述の経済効率性とリスクを勘案し、ポートフォリオの構築を試みる。まずは2つの軸（縦軸「人的資源の企業特殊性」、横軸「仕事の特性/付加価値を創造できる知識レベル」）を設定し、4つの人材タイプに整理することにより正社員として雇用すべきコア人材の定義を明確にする。コア人材以外の非正社員を活用する事で、組織の肥大化や人件費の硬直化を防ぎ、不要な能力と必要な能力の入れ替えを行う事により、柔軟に環境変化に対応できるHRMとはどのようなものであろうか。

これまでの日本企業の人材マネジメントは「正社員中心」であったと考えて間違いないだろう。特に正社員でも一部のメーカーを除いてはゼネラリスト中心であった。多くの企業の人事部は、正社員と、せいぜい派遣契約社員・パート・アルバイトの直接雇用人材についてのみを対象とし、そのマネジメントを考えてきたのではないか。今後のHRM施策として、視野と守備範囲を柔軟に広げ、派遣や業務請負、業務委託で働く個人など、多様な人材をいかにマネジメントしていくべきかを考察していきたい。

第2節 研究課題

昨今、日本企業の構成員が正社員中心から、契約社員、派遣社員、パート、業務委託といった多様な非正社員が中心となってきている。このような環境変化の中で、FSAはHRM施策として今後も多くの企業で重要視されていくと思われる（木村、2002）。

本研究の画期的な試みとして、多様な人材をマネジメントする新しい切り口を示したい。まず、人材を2つの軸を設け、人材ポートフォリオを作成する。人材を、職務遂行上に

必要な技能と知識という側面から捉え、縦軸に「人的資源の企業特殊性」、横軸に「付加価値を創造できる知識レベル」を設定する。4つに分けられた各Q d . (Quadrant)の特徴を整理する。

次に、職務特性に対して、2軸に基づいた理由付けを行いながら多様な人材を類型化し、人材ポートフォリオの4つのQ d . (Quadrant : 象限) が示す4つの人材タイプへ振り分ける。

人材には、異なったタイプが複数存在することから、職務満足もそれぞれ異なるのではないかという仮説を構築する。人材ポートフォリオに対して「職務満足を高める」という視点からアプローチすることにより、人材タイプごとに異なるマネジメント方式の考察を行う。

さらに、アンケート調査の定量分析により、職務満足を規定する要因(イネーブラー)を特定し、それらをうまく操作することができれば、より効果的なマネジメント施策が打てると思う。

よって、本研究の手順としては、まず、Q d . ごとに職務満身に反応するイネーブラーの特定を試みる。次に、人材タイプによって、異なる職務満身の次元がどのイネーブラーに反応するかを確かめる。Q d . 毎のイネーブラーと、それと対応する職務満身の次元の組み合わせを探求できれば、Q d . ごとにHRM施策を変え、多様化人材に対するマネジメントのあり方を具体的に提案することができる。これを研究の目的とする。

人材ポートフォリオを構成するQ d . の人材タイプごとに異なるイネーブラーを織り込んだ具体的なインセンティブシステムを提案することができれば、正社員だけでなく、金銭的報酬が正社員よりも低くなる傾向が高い非正社員も、生産性を維持し続けることができるのではないだろうか。本研究目的は、HRMにおいて、ひいては会社経営において意義深いと考える。

第3節 論文の構成

序章および4つの章と結章から構成される本研究の概要は以下に示すとおりである。

まず第1章においては、人材ポートフォリオにかかわる理論的研究と職務満身の先行研究レビューを行う。その中で人材ポートフォリオ設計の背景になる考え方を論じるとともに、職務満身を規定する要因のサーベイを行う。

第2章では、分析モデルの構築と調査設計について考察を行う。具体的には、人材ポートフォリオのQ d . ごとに職務満身を規定する要因(イネーブラー)を想定し、実証分析に向けた分析モデルを構築する。その上で本研究の分析枠組みの基本となる仮説の構築を行う。

第3章では、分析モデルを構成するイネーブラーと職務満足の次元を確定した後、アンケート結果を基にした仮説の検証を行う。

結章では、まず本研究の要約と結論を整理した上で、実証分析の結果から導き出される結論と、その実践的含意を導き出す。それと同時に、残された課題についても展望することとする。

第1章 理論構築と先行研究のレビュー

第1節 人材ポートフォリオの設計

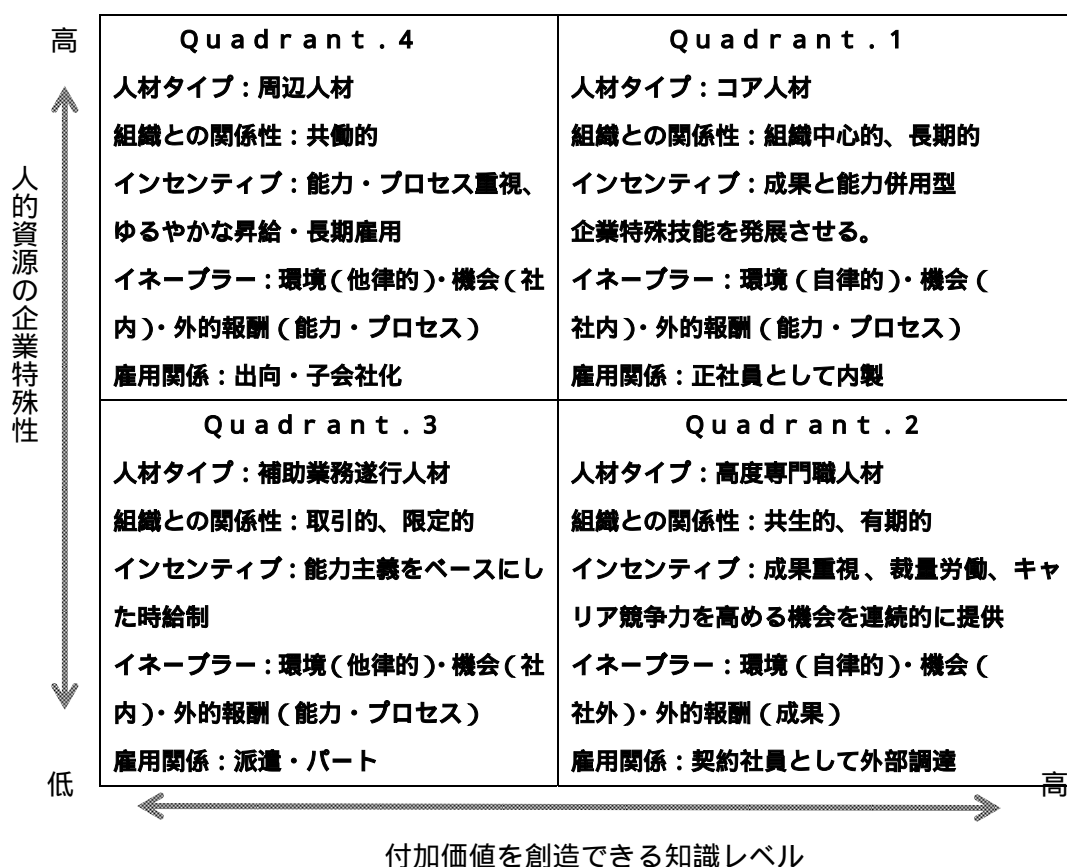
一般にポートフォリオといえば、個人生活においては金融資産を、ビジネスの世界においては事業や製品を類型化し、バランスよく管理していく手法として知られている。「類型化してバランスよく管理していく」ということを人材マネジメントにも適用していくことが必要だと認識されてきている。その代表的な研究が、Lepak & Snell(1999)により提案されたヒューマン・リソース・アーキテクチャー論である。この理論の特徴は、必要とされている人材の特徴に応じてその調達や組織との関係性の築き方、そして人的管理のあり方を変えなければならないというものである。リソース・ベスト・ビュー(RVB:経営資源に基づく戦略論)、TCE(Transaction Costs Economics 取引費用の理論)、人的資源論(Becker, 1975)、心理的契約論を利用しながら人的資源のタイプごとに最適人材ポートフォリオを理論的に導こうとした。具体的には2つの軸(価値と独自性)により人的資本を4類型し、各人材タイプにおいて最も適した人材調達様式、組織と人材の関係性、人事管理のあり方の対応関係を明確にしている(別紙1)。

人材マネジメントにおいて、ポートフォリオの実施によって「リスクを回避する」とは、非正社員を活用する事で、組織の肥大化や人件費の硬直化を防ぎ、不要な能力と必要な能力の入れ替えを行う事により、企業がフレキシブルに環境変化に対応できる状態をつくっておく事を意味する。激しい環境変化が頻繁に起こる時代に、フレキシビリティを確保する事の重要性はますます高まっている。

また、ポートフォリオにより「リターンの最大化を図る」とは、社内の知識だけでなく、企業の外にある知識や能力を、柔軟且つ効果的に取り入れる事により企業の生産性を向上させる事、また、定期的にポートフォリオを組み替える事により、環境変化に対応する事である。さらに、長期雇用を前提とした正社員の能力を競争優位の源泉となる業務や企業独自の文化の継承と伝播、変革のマネジメントといった分野に集中的に配置することにより、他社との差別化を実現し、企業の長期的な存続を実現することでもある。

本研究において、図 のように人材ポートフォリオを作成した。縦軸を「人的資源の企業特殊性」、横軸を「付加価値を創造できる知識レベル」としている。

図 人材ポートフォリオ



では、ここで今回作成したポートフォリオについて詳述したい。

近年、企業の強みと弱みを分析する厳格なモデルを構築するため、企業ごとに異質で複製に多額の費用がかかるリソースに着目し、こうした経営資源を活用することによって企業は競争優位を獲得することができるとする R V B の考え方が発展してきている。(Barney, 2002)

また、Barney(2002)は企業の保有する経営資源の活用によって得られるパフォーマンスを理解するため V R I O フレームワークを提唱している。このフレームワークは

経済価値・・・その企業の保有する経営資源は、その企業が脅威や機会に適応することを可能にするか？

稀少性・・・その経営資源を現在コントロールしているのはごく少数の競合企業だろうか？

模倣困難性・・・その経営資源を保有していない企業は、その経営資源を獲得あるいは開発する際にコスト上の不利に直面するか？

組織・企業が保有する価値があり、稀少で模倣コストの大きい経営資源を活用するために、組織的な方針や手続きが整っているか？

という企業が従事する活動に関して発すべき4つの問いで構成されている。

R B Vの考え方を踏まえ、それぞれの軸を決定した。

「人的資源の企業特殊性」

人的資源が企業特殊であるということは、各企業で生まれた知識・スキル・ノウハウなどはその企業でしか創造されないものであり、暗黙知として共有されるものが多く、模倣困難性が高い。Barney(2002)が競争優位を獲得できる経営資源としてあげた4つの特徴のうち、模倣困難性に対応するものである。

「付加価値を創造できる知識レベル」

知識レベルとは、当該知識が構成されている経験やサブの知識の数・量である。知識レベルが高ければ、教育投資期間は長期になり、低ければ短期で済む。知識レベルが高く、その知識を習得するのに時間がかかるということになると、その知識を独占的に保有する事が競争優位の構築上必要となる。

人的資源が、仕事の特性/価値を創造できるということは、その企業が外部環境である脅威や機会に適応することを可能にする戦略を企画・実行することができるということである。これは、Barney(2002)の挙げた 経済価値に対応している。

次に、先の図の各Q d . を詳細に見ていく。Q d . 1の人的資源は、企業特殊性が高く、知識レベルも高い。この場合は、長期雇用によりこの独占性を担保する必要がある。よって、正社員として雇用し、長期的に内部育成することが望ましく、人材タイプを「コア人材」と定義した。この人的資源の基本は内部育成である。企業特殊性が高いという時点で外部調達が困難であり、調達できたとしても企業特殊性の理解および習得に時間がかかるためである。組織と人材の関係性は、組織中心的・長期的である。Q d . 1の人材に有効なインセンティブの仮説として、組織における協働と定着を促すものが有効であると想定している。

Q d . 2の人的資源は、知識レベルは高いが、企業特殊性が低い。この場合は、知識の排他的活用の権利を企業が保持する事が必要である。よって、競合他社との接触を抑えることを前提とした有期雇用契約を結んで外部市場調達(Win-Win 関係)することが望ましく、人材タイプを「高度専門職人材」と定義した。知識レベルが高く、企業特殊性が低ければ転職が容易となるため、採用する側としても外部調達が可能となる。組織と人材の関係性は共生的で、相互に利益がきちんと得られるという功利性が前提となる関係である。よって、この人材タイプに有効なインセンティブの仮説を、成果を重視し、自律性やキャリア

競争力を高める機会（特に社外における機会）を連続的に提供することと想定している。

Q d . 3 の人的資源は、知識レベル、企業特殊性ともに低い。人材タイプを「補助業務遂行人材」と定義した。組織と人材の関係性は、取引的である。業務内容や達成目標などを取引条件のみに限定された企業と個人の対等な関係になる。Q d . 3 に属する人材は内部化せず、派遣やパートとして外部者として扱われることも多いため、この人材タイプに有効なインセンティブの仮説は企業汎用的な能力主義をベースにした時給制と想定している。

最後のQ d . 4 の人的資源は、企業特殊性は高いが、知識レベルは低い。出向や子会社化に適した人材で、人材タイプを「周辺人材（契約社員）」と定義している。組織と人材の関係性は、協働的である。内部化に要するコストをかけることなく、企業と人材の融合を目指し、パートナーシップを基本としていくため、この人材タイプに有効なインセンティブの仮説として企業特種的な能力・プロセスを重視し、長期雇用を前提としたゆるやかな昇給を与えることと想定している。

第2節 職務満足要因の先行研究のレビュー

次に本節では、職務満足とその要因に関する先行研究についてレビューを行い、多様な人材を前提とした職務満足を規定するイネーブラーを検討する。

まず、職務満足とその決定要因に関する代表的な研究として、Herzberg(1966)の2要因理論があげられる。Herzberg(1966)は、職務満足に強い影響を与える決定要因として、達成、承認、仕事そのもの、責任、および昇進の5つの要因を挙げている。これらの5要因は、成長ないし自己実現に対する欲求に働きかけ、積極的方向で動機づけに影響するため、動機づけ要因と呼ばれた。一方、職務不満に影響を与える要因として、会社の政策と経営、監督、給与、対人関係、および作業条件を挙げている。これらの要因は、本質的に環境を表しており、職務不満を防止する役目をするものの、積極的職務態度にはほとんど効果を持たないため、衛生要因と呼ばれた。

これらの職務満足に関する2つの次元は、不快さの回避に関する欲求体系と、個人的成長に関する欲求体系の二次元的欲求体系の上に成り立っており、職務満足を生み出すのに関連した要因は、職務不満を招く要因から分離した、別個のものであると考えられた。すなわち職務満足をもたらす諸要因は、職務不満にほとんど貢献せず、逆に、不満要因は職務満足にほとんど貢献しないと考えられた。

しかしながら、課業における成長機会の欠乏や、低いパーソナリティの成熟度など、ある特定の条件下では、衛生要因にのみ職務満足を求める場合があることも Herzberg は指摘している。本研究においては、人材ポートフォリオにおける異なる人材タイプごとに、組

織との関係性や、雇用・キャリアに対する価値観も異なると想定しており、ある特定の人材タイプにおいては職務満足が衛生要因に規定される場合も考えられる。従って、本研究においては、動機づけ要因のみならず、衛生要因も含めてイネーブラーの検討を行った。

さらに、職務満足に影響を与える決定要因については、『近代組織論（占部・坂下（1975））』に示されている Simon の理論も参考にしている。Simon は、それを次のように説明している。

(1)職務と自己のイメージとの両立性が大きいほど、職務への満足はより高い。

自己のイメージとは、従業員が人格的独立性、彼自身の価値、彼自身の専門的な能力を自己評価することによって、主観的に抱いている自己の人間像である。自己イメージと職務の現実的性格が一致すればするほど、職務満足は高くなる。

(2)職務上の手段的關係の予定可能性が大きいほど、職務への満足はより高い。

自分の職務が全体の職務関係に及ぼす効果や、他人の行動が自己の職務に及ぼす効果を予定できない職務状況では、職務関係の予定可能性は低い。

(3)職務と他の役割との両立性が大きいほど、職務への満足はより高い。

そして、これらの決定要因として、意思決定における自主性(権威主義であると満足低)、賃金・地位の報酬(高いほど自己イメージとの矛盾小:満足高)、職務(好ましい職務:満足高、一方的割当:満足低)を挙げている。

また、太田(1999)は、職種(仕事内容)に応じて個人の組織・仕事に対する関わり方が異なることを指摘している。そして、個人のコミットメントの方向性により、「組織人」と「仕事人」という対照的なモデルを提示し、組織と個人の間関係を論じている。彼は、所属組織に対してコミットする組織人に対しては、「直接統合」が有効とされてきたが、仕事そのものにコミットする仕事人に対しては「直接統合」が必ずしも有効でなく、「間接統合」が有効であると主張している。

直接統合とは、組織から提供される有形無形の報酬と引き換えに、個人が組織の目的を受け入れ、それを仕事上の目的として追求することである。組織人は、所属組織から得られる有形無形の報酬によって、主要な欲求を充足することができるため、直接統合が有効であると考えられている。

一方、仕事人は組織よりも仕事に対してコミットし、仕事を通じて自己の目的を追求するため、組織に対しては限定的・手段的な関わり方をする。こうした仕事人に対しては、必ずしも一致しない組織と個人の目的を、市場・社会という組織を超えた存在により間接的に統合することが有効であると主張している。

太田(1999)の主張は、主に個人と組織の関係性に着目したものであるが、職種(仕事内

容)に依じて、組織に対する関わり方が異なれば、その結果、個人の職務満足に影響を与える要因も異なると考えられるため、職務満足の決定要因に組織との関係性の視点を含めることとした。

本研究においては、以上の先行研究において挙げられている職務満足の決定要因や組織との関係性を参考に、「環境」、「機会」、「外的報酬」、「内的報酬」、「一体感」という5つの概念をイネーブラーとして再構成した。そして、前節で述べた人材ポートフォリオにおける人材タイプを念頭におきながら、それらのイネーブラーに対する選好を規定する決定因を設定した。さらに、イネーブラーを構成する要素として、上記先行研究を参考にしながら、いくつかの構成要素を想定している。具体的には次のとおりである。

まず、「環境」においては、Herzberg(1966)の衛生要因を参考に、「勤務の場所」、「形態」、「雇用環境」といった構成要素を想定し、これらの構成要素に対して、Simon(1967)の意思決定における自主性を参考に、「自律的 他律的」という決定因を設定した。

「機会」においては、Herzberg(1966)の動機づけ要因を参考に、「成長」、「学習」、「活躍」といった構成要素を想定し、これらの構成要素に対して、太田(1999)の組織との関係性を参考に、「社外 - 社内」という決定因を設定した。

「外的報酬」においては、Herzberg(1966)の動機づけ・衛生要因、Simon(1967)の賃金・地位の報酬を参考に、「賞与」、「昇格」、「給与」という構成要素を想定し、これらの構成要素に対して「成果 - プロセス」という決定因を設定した。

「内的報酬」においては、Herzberg(1966)の動機づけ要因を参考に、認知という構成要素を想定し、「成果 - プロセス」、「社内 - 社外」という決定因を設定するとともに、Simon(1967)の意思決定における「自主性」、太田(1999)の組織との関係性を参考に、「信頼」、「援助」という構成要素を想定した。

最後に、「一体感」においては、太田(1999)の組織との関係性を参考に、「仕事」、「組織」という構成要素を想定し、これらの構成要素に対して「参加 - 独立」という決定要因を設定した。

第2章 分析モデルと調査設計

第1節 人材ポートフォリオにおける分析視角の設定

第1章第2節の先行研究レビューで確認したように、職務満足度を規定する要因としてイネーブラーが存在することが明らかになった。

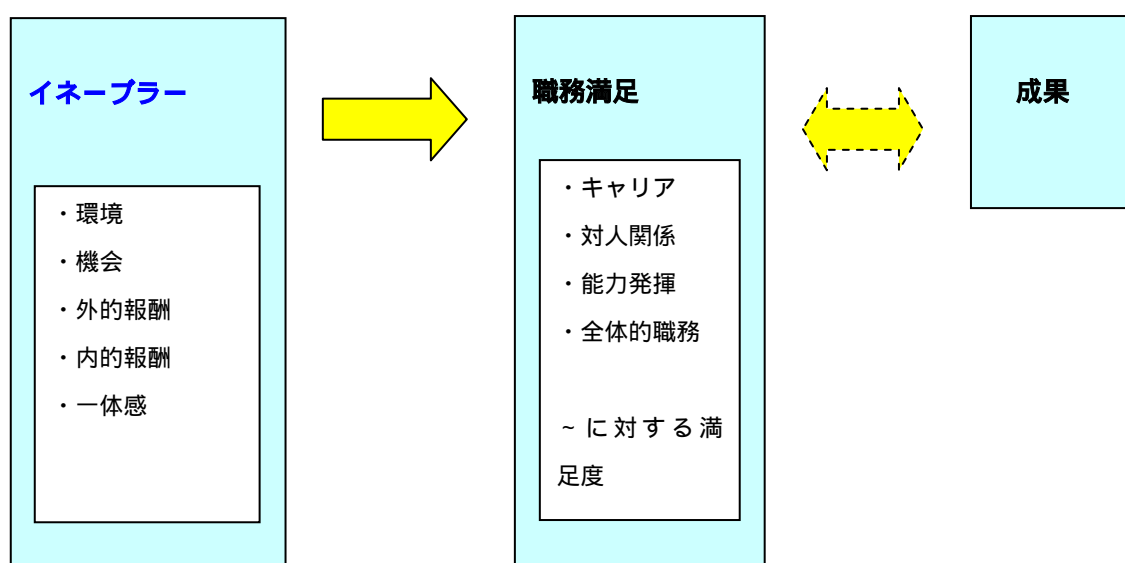
本研究では、人材ポートフォリオにおいて、技能や仕事の特性によって分類した4つの人材タイプを定義する事ができた。彼らのスキル、仕事の特性が異なり、雇用関係も異なる事を考えると、各Q d .に属する人材タイプによって職務満足に強く作用する次元もあれば、弱く作用する次元もある。また、各Q d .に属する人材タイプによってイネーブラーが異なると仮定することができる。

各Q d .に属する人材タイプごとに、どの職務満足の各次元が強い影響力を持つのか。各Q d .に属する人材タイプごとに、どのイネーブラーが職務満足のどの次元を規定するのか。これらを明らかにすることを本研究の目的とする。

以上の考察から、図2 - 1 - 1の分析モデルを構築した。調査にあたっては、Meyer&Allen(1997)モデル(別紙2)を参考にし、Simon(1967)や Herzberg(1966)の先行研究を参考にしながらイネーブラーを独自に先行変数として設定して、分析モデルを構築した。

これに基づいて、次節において仮説の構築を行う。

図2 - 1 - 1 分析モデル



第2節 仮説の構築

仮説1 各Q d . によって、職務満足 of 各次元 of 満足 of 度合は異なる。

仮説2 各Q d . によって、職務満足に影響を与えるイネーブラー（またはその組み合わせ）は異なる。

（仮説2に対する予測）

○企業特殊性が高い人材の場合は、社内での協働や企業の利益を優先すると考えられることから、職務満足を与えるイネーブラーは以下と考えられる。

- ・社内における機会への関心が高い
- ・成果に対する外的報酬よりも能力・プロセスに対する外的報酬への関心が高い
- ・一体感への関心が高い
- ・他律的環境（協働しやすい環境）への関心が高い

○仕事の特性 / 付加価値を創造できる知識レベルが高い人材の場合は、自ら付加価値を創造できることから、職務満足を与えるイネーブラーは以下と考えられる。

- ・自律的環境への関心が高い
- ・報酬への関心が高い（企業特殊性の高低により報酬の種類（外的 / 内的、プロセス・能力 / 成果が異なる）
- ・機会への関心が高い（企業特殊性が低い場合は社内よりも社外での機会に関心が高い）

上記より、仮説2については、各Q d . に職務満足を与えるイネーブラーは以下のように詳述する。

仮説2 - 1 : Q d . 1 に属する人材の技能タイプは企業特殊性が高く、かつ知識レベルが高いため、職務満足に影響を与えるイネーブラーは、他律的環境、社内における機会、能力・プロセスに対する外的報酬である。

仮説2 - 2 : Q d . 2 に属する人材の技能タイプは企業特殊性が低く、かつ知識レベルが高いため、職務満足に影響を与えるイネーブラーは、自律的環境、社外における機会、成果に対する外的報酬である。

仮説2 - 3 : Q d . 3 に属する人材の技能タイプは企業特殊性が低く、かつ知識レベルが低いため、職務満足に影響を与えるイネーブラーは、他律的環境、社外における機会、成果に対する外的報酬である。

仮説2 - 4 : Q d . 4 に属する人材の技能タイプは企業特殊性が高く、かつ知識レベルが低いため、職務満足に影響を与えるイネーブラーは、他律的環境、社内における機会、能力・プロセスに対する外的報酬である。

第3節 分析概念の操作化

1. 基本的考え方

前節で策定した仮説を検証するために、本節においては第1節で構築した分析概念を操作化し、インディケータとして扱う事を可能にした上で、質問票の設計を行う。

分析モデルで提示したとおり、本研究の分析モデルは、「イネーブラーの5次元」「職務満足の4次元」「成果変数」によって構成されている。先行変数である「イネーブラー」と「成果変数」についての質問項目はオリジナルで作成した。また、「職務満足の4次元」は、田中（1998）の実証研究で使用された質問事項に依拠している。

なお、質問項目への回答は5点尺度とし、質問内容によって、「1. 全くそう思わない」～「5. とてもそう思う」となっている。

また、回答者のバイアスを少なくするために一つの次元に対して3つ以上の質問項目を設定すると共に、ダミーの質問項目を以下の通り加えた。さらに一部の設問ではリバースクエスチョンを表2-3-1のとおり用いた。RQはリバースクエスチョンを示す。

こうした質問票における個別項目の内容については付録1を参照されたい。

表2-3-1：ダミー質問項目

ダミー項目	問3-2, 4, 8, 10, 11, 14, 16, 17, 21
-------	------------------------------------

2. イネーブラーのインディケータ

イネーブラーを構成する次元としては、Herzberg（1966）の2要因理論で述べられている動機付け要因と衛生要因や、Simon（1967）の提唱する職務満足の決定要因を参考にしながら、太田（1999）の述べる組織との関係性を踏まえ、5次元を設定した。次元ごとに4～6項目ずつ質問項目を設定した。

表2-3-2：アンケート項目構造

概念	決定因	構成要素	質問（選好を尋ねる）
環境	自律的	勤務場所	上司や同僚から必要があるときだけ指示・協力が得られれば、離れた場所で働くのも構わない。
		勤務形態	仕事の繁閑に応じて、勤務時間や長期の休暇予定を自分で決められる方が良い。
		雇用環境	意に沿わない異動や転勤に応じるくらいなら、今の会社に定年まで働くことはない。

	他律的	勤務場所	上司や同僚からいつでも指示・協力が得られる場所で働きたい。
		勤務形態	仕事の繁閑に関らず、あらかじめ決まった時間、決まった日に働ける方が良い。
		雇用環境	定年まで今の会社で働き続けることができるなら、意に沿わない異動や転勤にも応じようと思う。
機会	社内	成長	成長のためには、社内異動や昇進、業務経験の蓄積が大切だと思う。
		学習	仕事を通じて職場の上司や先輩から、仕事に関する知識やノウハウを身につけたい。
		活躍	社内の人脈や知識、ノウハウをフルに活用して、会社の業績に貢献したい。
	社外	成長	成長のためには、社内異動や昇進よりも、社外で得られる知識・経験が大切だと思う。
		学習	社外でも通用する汎用性の高い能力を身につけたい。
		活躍	学会や業界の人脈や専門知識を生かして、世の中に貢献したい。
外的報酬	仕事・成果	賞与	賞与を決定する評価は、仕事の成果を基準に決定して欲しい。
		昇格	昇格（昇進）は、これまでに積み重ねてきた仕事の成果を基準に決定して欲しい。
		給与	給与は、自分が担当している仕事の価値や責務の大きさによって決定して欲しい。
	能力・プロセス	賞与	賞与を決定する評価は、過程における取組みや行動を基準に決定して欲しい。
		昇格	昇格（昇進）は、これまでの仕事に対する努力や意欲を基準に決定して欲しい。
		給与	給与は、自分が身につけている知識や技術などの能力によって決定して欲しい。
内的報酬	仕事・成果	認知	勤務態度や取組み姿勢よりも、仕事の成果を見て欲しい。
	能力・プロセス	認知	仕事の成果よりも、勤務態度や取組み姿勢を見て欲しい。
	社内	認知	自分の知識、能力や仕事の成果を、会社の上司や同僚にきちんと知って欲しいと思う。

	社外	認知	自分の知識、能力や仕事の成果を、会社の上司や同僚だけでなく、社外の関係者にも知って欲しいと思う。
	信頼		自分の担当業務に関する課題や問題は、全て担当者である自分に任せて欲しい。
	援助		自分の担当業務に関する課題や問題にも、上司や同僚は逐一指示や助言をして欲しい。
一体感	参加	仕事	上司や同僚と相談・協調しながら働くのが好きだ。
		組織	休日や就業時間後の会社の行事や、上司・同僚との付き合いには、積極的に参加している。
	独立	仕事	自分の担当する業務を、ひとりでこなすのが好きだ。
		組織	休日や就業時間後は、会社の間人間関係や行事を、なるべく持ち込まないようにしている。

表 2 - 3 - 3 : イネーブラーのインディケータリスト

概念	決定因	構成要素	質問項目番号
環境	自律的	勤務場所	問 1 - 1
		勤務形態	問 1 - 3
		雇用環境	問 1 - 5
	他律的	勤務場所	問 1 - 2
		勤務形態	問 1 - 4
		雇用環境	問 1 - 6
機会	社内	成長	問 1 - 7
		学習	問 1 - 9
		活躍	問 1 - 11
	社外	成長	問 1 - 8
		学習	問 1 - 10
		活躍	問 1 - 12
外的報酬	仕事・成果	昇給・賞与	問 1 - 13
		昇格	問 1 - 15
		給与	問 1 - 17
	能力・プロセス	昇給・賞与	問 1 - 14
		昇格	問 1 - 16
		給与	問 1 - 18
内的報酬	社内	認知	問 1 - 21
	社外	認知	問 1 - 22
	仕事・成果	認知	問 1 - 19
	能力・プロセス	認知	問 1 - 20
	信頼		問 1 - 23
	援助		問 1 - 24
一体感	参加	仕事	問 1 - 25
		組織	問 1 - 27
	独立	仕事	問 1 - 26
		組織	問 1 - 28

3. 職務満足のインディケータ

職務満足を構成する次元としては、田中（1998）の「職務満足感に関する諸要因の検討」の質問項目を適用し、キャリア、対人関係、能力発揮、全体的職務の4次元を設定し、それぞれ3～4項目ずつ質問項目を設定した。

表2-3-4：職務満足のインディケータリスト

	質問項目番号
キャリアへの満足感	問3-1, 15, 19, 22
対人関係への満足感	問3-5, 12, 13
能力発揮への満足感	問3-3, 6, 9
全体的職務満足感	問3-18, 23, 20

表2-3-5：成果のインディケータリスト

成果	問3-7, 24
----	----------

4. 質問票の構成

以上により、質問票は3つの大問から成る全53問フェースシートを含む、以下のような構成となった。

- 問1 : イネーブラー（5次元）に関する質問
問2 : イネーブラーを構成すると予測される因子の優先順位に関する質問
問3 : 職務満足に関する質問および成果に関する質問
フェースシート：年齢、性別、勤務年数、職種での勤務年数、職種、役職

第4節 調査方法

1. 調査対象企業および調査対象の選定理由

調査は、同業界に属する機械メーカーA社（売上高/約1兆円、従業員数/約1万人）および機械メーカーB社（売上高/約2兆円、従業員数/約3万人）の2社を対象に行った。本章第3節における分析概念操作化によって作成された、質問票形式のアンケート調査を実施し、2社合計で106名を対象とした。

人的資源の企業特殊性が高く、仕事の知識レベルが高いQd.1に属する人材、人的資源の企業特殊性が低く、仕事の知識レベルが高いQd.2に属する人材、人的資源の企業特殊性が低く、仕事の知識レベルが低いQd.3に属する人材、および人的資源の企業特殊性が高く、仕事の知識レベルが低いQd.4に属する人材といった4種類の人材タイプ

を一つの組織内で比較分析できる条件を満たした大手日本メーカーを今回の調査の選定対象とした。

2．調査対象者

機械メーカー A においては、Q d . 1 の対象者が 17 名、Q d . 2 の対象者が 13 名、Q d . 3 の対象者が 9 名、Q d . 4 の対象者が 18 名の計 57 名を調査対象とした。

機械メーカー B においては、Q d . 1 の対象者が 21 名、Q d . 2 の対象者が 12 名、Q d . 3 の対象者が 5 名、Q d . 4 の対象者が 11 名の計 49 名を調査対象とした。

なお、各 Q d . の分類は、調査対象者の担当業務・職種に基づき、調査実施者により分類している。具体的な担当業務・職種は以下のとおりである。

Q d . 1 = 業務知識にもとづく判断が必要とされ、他部門との協働・調整が要求される業務、職種

設計・開発関係、企画・管理職など

Q d . 2 = 専門知識を必要とし、他部門との協働・調整が比較的少ない業務、職種

研究職、経理職、法務職など

Q d . 3 = 専門知識は不要であり、他部門との協働・調整も比較的少ない業務、職種

一般事務職、派遣社員、外注など

Q d . 4 = 専門知識は不要であるが、他部門との協働・調整が必要とされる業務、職種

設計・開発補助、給与・福祉スタッフなど

3．調査の実施と研究方法

アンケートの実施に際しては、2005年1月12日より、機械メーカー A 社、機械メーカー B 社それぞれにプロジェクトチームのメンバーが訪問し、調査対象者に直接手渡しまたはメールにて配布した。回収については、1月31日に質問票直接回収またはメール返信にて回収が行われた。

アンケートの配布、回収状況と回答者のプロフィールは下表のとおりとなった。回収サンプルは106人、内訳はQ d . 1 が38名、Q d . 2 が25名、Q d . 3 が14名、Q d . 4 が29名で、結果として有効回答率はQ d . 1 が80.9%、Q d . 2 が73.5%、Q d . 3 が63.6%、Q d . 4 が85.3%、総合的には77.4%であった。

表 2 - 4 - 1 : アンケート配布・回収状況

会社	Quadrant	配布数	回収数	回収率
機械メーカー A 社	Qd.1	18	17	94.4%
	Qd.2	16	13	81.3%
	Qd.3	15	9	60.0%
	Qd.4	20	18	90.0%
	合計	69	57	82.6%
機械メーカー B 社	Qd.1	29	21	72.4%
	Qd.2	18	12	66.7%
	Qd.3	7	5	71.4%
	Qd.4	14	11	78.6%
	合計	68	49	72.1%
合計	Qd.1	47	38	80.9%
	Qd.2	34	25	73.5%
	Qd.3	22	14	63.6%
	Qd.4	34	29	85.3%
	合計	137	106	77.4%

アンケート結果の分析はコンピュータによる統計解析を中心に行い神戸大学の情報処理教室の統計汎用パッケージ“SPSS”を使用して、因子分析、重回帰分析、信頼性分析、相関分析、平均の差の t - 検定を主に行った。

第3章 アンケートの分析と仮説の検証

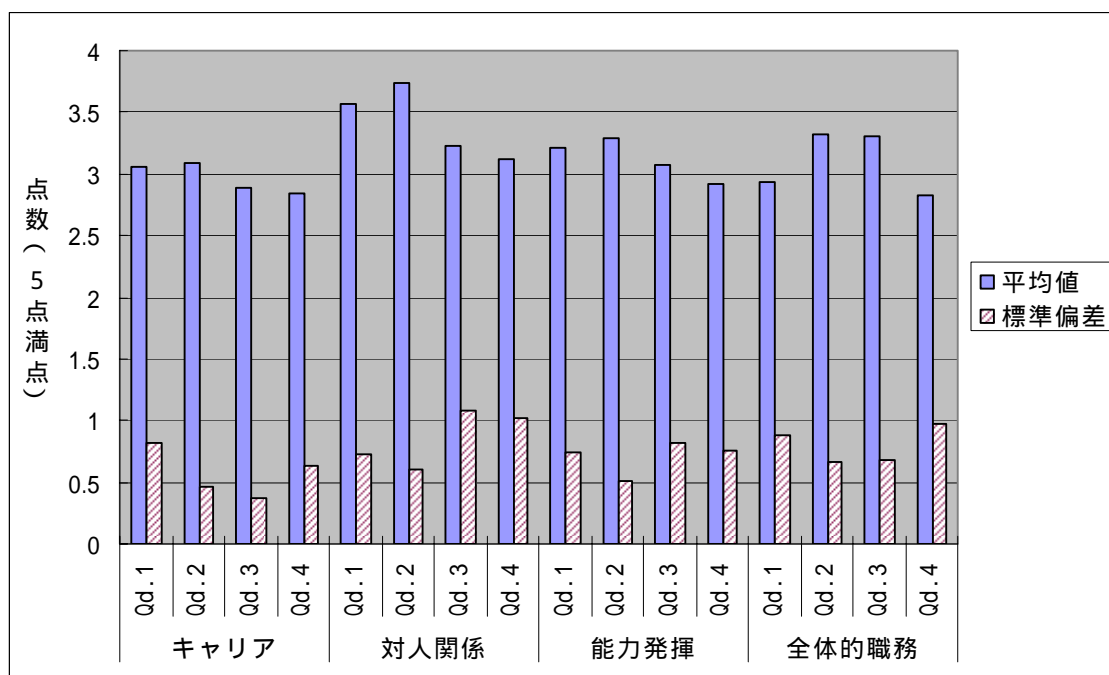
本章では前章で作成した調査票の結果が、調査設計時に意図したとおりの次元を構成しているかにつき、重回帰分析等による統計的解析により仮説を検証していく。本論文で参照した Herzberg (1966) の2要因理論で述べられている動機付け要因と衛生要因や、Simon (1967) の提唱する職務満足の決定要因に依拠し、先行変数である「イネーブラーの5次元」として「環境」「機会」「外的報酬」「内的報酬」「一体感」を設定するとともに、成果変数である「職務満足」の4次元として、「キャリア」「対人関係」「能力発揮」「全体的職務」を設定した。

第1節 アンケートの単純集計結果の概観

各Qd.と職務満足の4次元との関係を以下の通り整理した。表4-1-1は、キャリアへの満足感、対人関係への満足感、能力発揮への満足感、全体的職務満足に対する志向を各Qd.で整理したものである。同表を見ると、Qd.1(コア人材)およびQd.2(高度専門職人材)は対人関係に対する志向が高いことがわかる。Qd.3(補助業務遂行人材)では明確な志向がないものの、全体的職務満足に対する志向が相対的に高い傾向がある。また、キャリアに対する志向は低く、また標準偏差も小さいことから、キャリアに興味がないと考えられる。Qd.4(周辺人材)の傾向はQd.1の傾向と似ているが、平均がQd.1よりも低く、コア人材であるQd.1よりも、周辺人材のQd.4は職務満足に対する意識は低いと言える。

Qd.間の比較をすると、Qd.2、Qd.1の順で職務満足に対する意識が高く、Qd.3とQd.4で低めとなっている。特にQd.2では標準偏差も相対的に小さく、職務満足への意識が統一されていると言える。これはQd.2のアンケート対象の一部が、長い期間同じ職場で働いていることにより、社会化が進み、意識が比較的近くなっているためと考えられる。

表3 - 1 - 1 : 各Q d . と職務満足の4次元との関係 (Q d . ごとの整理)



第2節 各Q d . と職務満足との関係

次に各Q d . と職務満足の関係を統計的に検討する。検討の手順として、(1) 職務満足の4次元の妥当性の確認、(2) Q d . 毎の職務満足の確認、を行う。これにより、(3) Q d . 毎の職務満足の差異について考察する。

1 . 職務満足の4次元の妥当性

前述の通り、先行研究に基づいて質問項目及び職務満足の4次元を設定しているが、今回アンケート調査を行った対象に対しても、これらの職務満足の次元の適用性について検討する必要がある。このため、職務満足についての質問に対して因子分析を行い、今回の調査における職務満足の次元を確認した。

・職務満足に対する因子分析結果

表2 - 3 - 4に示す職務満足に関する質問の回答結果に対して因子分析を実施した。結果を表3 - 2 - 1に示す。同表に示す通り、職務満足として、「対人関係への満足感」、「キャリアへの満足感」、「能力発揮への満足感」、「全体的職務満足感」の4次元が因子として抽出された。これは、先行研究で設定された次元であり、この次元が本研究においても設定可能と言える。次にこれらの各次元に対して信頼性分析を行った結果についても上述表

3 - 2 - 1 に示した。この結果から、これらの次元の信頼性は目安となる > 0.6 であり、本研究の次元として妥当であると考えられる。

表 3 - 2 - 1 : 各職務満足次元の信頼性分析結果

因子	項目	各因子を構成する質問					信頼性係数 [分析に用いた質問No.]
因子1	質問No 負荷量 分類	12 0.867 対人関係 への満足感	5 0.847 対人関係 への満足感	13 0.725 対人関係 への満足感	23 0.477 全体的 職務満足		0.7726 [12,5,13]
因子2	質問No 負荷量 分類	22 0.808 キャリア への満足感	19 0.793 キャリア への満足感	15 0.700 キャリア への満足感	6 0.633 能力発揮 への満足感	23 0.423 全体的 職務満足	0.6945 [22,19,15]
因子3	質問No 負荷量 分類	9 0.943 能力発揮 への満足感	3 0.941 能力発揮 への満足感				0.8979 [9,3]
因子4	質問No 負荷量 分類	20 0.860 全体的 職務満足	23 0.692 全体満足 職務満足	6 0.426 能力発揮 への満足感			0.6499 [20,23]

負荷量0.4以上の質問を全て抽出し、負荷量の高い太字の質問に対して信頼性分析を行った。

2 . Q d . 毎の職務満足の確認

職務満足の4次元として上記の因子の妥当性が確認された。次に仮説1に示す通り、Q d . 毎の職務満足の確認を行う。表3 - 2 - 2に、上記の4次元(因子)に対する各Q d . の平均値と標準偏差を整理した。同表に示す通り、平均値はQ d . 毎に差異が見られる。この平均値の差異について検討するため、2つのQ d . 毎にt検定を行った。t検定を行った結果、有意確率0.05でQ d . 間に有意な差異が見られた職務満足は以下である。

- Q d . 1 - Q d . 2 : 有意な差異は見られなかった
- Q d . 1 - Q d . 3 : 有意な差異は見られなかった
- Q d . 1 - Q d . 4 : 因子1 (対人関係への満足感)
- Q d . 2 - Q d . 3 : 有意な差異は見られなかった
- Q d . 2 - Q d . 4 : 因子1 (対人関係への満足感)
因子3 (能力発揮への満足感)
- Q d . 3 - Q d . 4 : 有意な差異は見られなかった。

この結果から、表3 - 2 - 2の平均値には差異は見られるものの、Q d . 間において有意確率0.05で確率的に有意な差異はQ d . 1 - Q d . 4間、Q d . 2 - Q d . 4間以外では見られていない。Q d . 1とQ d . 4、Q d . 2とQ d . 4の間で見られた差異の因子

1は対人関係への満足感を示す因子であり、質問の内容は上司への満足度(上司の手腕、上司の責任の取り方)を聞いている。表3-2-2を見るとQd.1およびQd.2の人材の方がQd.4よりも平均値が高く、コア人材Qd.1および高度専門職のQd.2の人材の方が周辺人材であるQd.4よりも、上司への満足度が高いと言える。仕事の特性として判断することが多い業務を行うQd.1およびQd.2の方が、ルーティンワークの多いQd.4よりも上司の影響力が異なることが要因の一つと考えられる。一方、Qd.2とQd.4間で見られた差異の因子3は能力発揮への満足感を示す因子であり、質問では、仕事と責任に対する給与のバランス、昇進の機会の平等性、これまでの昇進への満足度を聞いている。表3-2-2を見ると、Qd.2の方が満足度が高いことが分かる。Qd.の分類の性格上、Qd.2の方がQd.4よりも業務を行う上での知識が高く、高度な業務、価値を創造する業務に携わるため当然評価が高くなることがこの要因と考えられる。

参考として、t検定において有意確率0.10の場合の結果を示す。Qd.2-Qd.3間に対しては因子3の能力発揮への満足感、Qd.3-Qd.4間に対しては因子4の全体的職務満足が差異として挙げられる。なお、Qd.2-Qd.4間には有意確率を0.10とすると、上述の因子1と因子3に加え、因子2と因子4に対しても確率的に有意な差があると分析される。これはQd.2とQd.4とでは、今回設定した全ての職務満足に対して差異があると言え、今回設定した人材ポートフォリオの横軸と縦軸の対立位置であることから、示唆できるものがある可能性がある。ただし、因子2、4に関しては有意確率>0.05であるため、検討はここまで止める。

上述の通り、Qd.2とQd.4以外の間には、表3-2-2において各因子の平均値に差異が見られたものの確率的に有意(有意確率0.05)な差異が見られなかった。このため、職務満足として抽出された4つの次元(因子)に対して、Qd.毎に因子分析を行い、その因子負荷量から各Qd.の示す傾向の差異を検討する。表3-2-3に因子分析の結果を示す。

Qd.1(コア人材)

Qd.1.では2つの因子が抽出され、回転後の成分分析結果より、第1因子としては「対人関係への満足感」と「キャリアへの満足感」、第2因子としては、「能力発揮への満足感」への相関が強いと言える。第1因子による説明性は、抽出後の負荷量平方和累積より39.9%、第2因子まででは65.6%である。「対人関係への満足感」と「キャリアへの満足感」に対する質問項目を見てみると、上司との関係、給与と責任のバランス、会社内での昇進への満足度を示唆する内容となっており、それらに対する関係が深いということは、企業特殊性が高くまた業績への貢献も高いコア人材として妥当であると考えられる。

Qd.2(高度専門職人材)

Qd.2の場合も、2つの因子が抽出され、同様に第1因子としては「キャリアへの満

足感」と「対人関係への満足感」、第2因子としては「能力発揮への満足感」と「全体的職務満足感」への相関が強いと言える。同様に説明性は第1因子では44.6%、第2因子まででは80.5%である。Qd.2の場合も給与と責任のバランス、会社内での昇進への満足度を示唆する内容となっている。ここで、Qd.1と比較して、Qd.2は対人関係よりもキャリアへの満足感への因子負荷量が大きい傾向にある。対人関係（上司との関係）よりもキャリアに（給与と責任のバランス、昇進への満足度）が深いということは、Qd.1のコア人材よりもより仕事やその結果としての昇進の機会に重要度を見出していると考えられ、高度専門職人材として妥当であると考えられる。

Qd.3（補助業務遂行人材）

Qd.3の場合は、一つの因子のみ抽出され、抽出後の累積では64.5%である。また、この結果では、「対人関係への満足感」と「キャリアへの満足感」にやや高い負荷量が見られる。一方で、Qd.1、Qd.2と比較すると因子が一つしか抽出されていないという差異があるものの、因子によらず高めの負荷量となっている。従って、Qd.3の人材タイプは、職務満足の次元に対する明確な志向性は見られないと言える。これは、いずれの職務満足の次元に対する、志向が強いとも解釈できるが、逆に職務満足への意識（志向）が低いとも考えられる。

Qd.4（周辺人材）

Qd.4の場合は、一つの因子のみ抽出され、抽出後の累積では67.8%である。また、この結果では、ややキャリアと全体的職務への係数が高いものの、いずれの職務満足に対しても0.6を超える高い係数となっている。この結果から、Qd.4の人材タイプもQd.3と同様に、職務満足の次元に対する志向性は見られず、いずれの職務満足の次元に対する、志向が強いとも、職務満足への意識（志向）が低いとも考えられる。

以上の通り、Qd.1とQd.4、Qd.2とQd.4とでは、明確な相違が見られ、一方で因子分析により、Qd.1とQd.2との差異が明確となった。また、Qd.3およびQd.4については、因子分析では明確な志向が確認できなかったものの、Qd.1およびQd.2とは異なる傾向があることが示唆された。従って、Qd.毎に職務満足の次元の強弱が異なることが分かり、仮説1「各Qd.によって、職務満足を構成する各次元の強弱は異なる。」が確認された。特に「仕事の特性/付加価値を創造できる知識レベル」が高く企業の競争優位を形成するQd.1及びQd.2の人材タイプについては、職務満足の各次元の強弱が明確であり、これらを考慮に入れた人材マネジメントは経営効率や競争優位を高めるために重要であると考えられる。

表3 - 2 - 2 : Q d . 毎の職務満足に対する平均値と標準偏差

	QD	N (サンプル数)	平均値	標準偏差	平均値の標準誤差
因子1 対人関係 への 満足感	Qd.1	39	3.5897	0.7813	0.1171
	Qd.2	24	3.7361	0.5977	0.1220
	Qd.3	12	3.2222	1.0856	0.3134
	Qd.4	27	3.1235	1.0176	0.1958
因子2 キャリア への 満足感	Qd.1	39	2.9744	0.7350	0.1177
	Qd.2	23	3.1304	0.6174	0.1287
	Qd.3	12	2.8056	0.5766	0.1665
	Qd.4	28	2.7738	0.8561	0.1618
因子3 能力発揮 への 満足感	Qd.1	39	3.2179	0.8413	0.1347
	Qd.2	25	3.4400	0.6970	0.1394
	Qd.3	13	2.9231	0.9541	0.2646
	Qd.4	28	2.9643	0.8916	0.1685
因子4 全体的 職務 満足	Qd.1	39	2.9872	0.9630	0.1542
	Qd.2	24	3.2917	0.8330	0.1700
	Qd.3	13	3.3462	0.8263	0.2292
	Qd.4	28	2.7679	1.0583	0.2000

表3 - 2 - 3 Q d . 毎の職務満足次元による因子分析

Q d	成分	各職務満足因子の数値				負荷量平方和累積 (%)
		対人関係 への満足 感	キャリアへ の満足感	能力発揮 への満足 感	全体的職務満足感	
Q d 1	成分1	0.878	0.790	0.052	0.393	39.9
	成分2	-0.173	0.299	0.975	0.043	65.6
Q d 2	成分1	0.863	0.917	-0.245	0.373	44.6
	成分2	-0.141	0.195	0.842	0.818	80.5
Q d 3	成分1	0.910	0.843	0.735	0.707	64.5
Q d 4	成分1	0.778	0.919	0.658	0.911	67.8

第3節 職務満足に影響を与える因子の分析

次に仮説2を検証するため、職務満足に影響を与える因子の分析を行った。最初に職務満足に影響を与える因子（イネーブラー）について検討した。

第2章において、先行研究に基づきイネーブラーを設定し、構造的なアンケートを作成した。本節では、このアンケートにより得られた因子を用いて、上述の職務満足との関係を回帰分析により検討する。

1. イネーブラーの検討

上述の通り、先行研究に基づきイネーブラーを設定した。ここでは、アンケート結果（質問1）に対して因子分析を行い、予め設定したイネーブラーとの比較を行う。

表3-3-1に因子分析結果を示す。同表に示す通り、5つの因子が抽出された。これら抽出された因子に関連する質問について、表2-3-2に示す概念・決定因を付記することで、抽出された因子の解釈を行った。その結果、表3-3-1の右欄に示した因子の解釈は表2-3-2に示す概念毎とはなっていないものの、決定因については一致している。従って、先行研究に基づいて設定したアンケートの構造とアンケート結果とは良い一致を示していると言える。一方、職務満足への影響を分析するためのイネーブラーとしては、このように所期に設定したイネーブラーと表3-3-1で抽出された因子とで概念レベルでの括り方が異なっているため、職務満足への影響分析を行うために抽出された因子に基づいて新イネーブラーを設定することとした。

表3-3-2に抽出された因子に基づいて新イネーブラーの信頼性分析を実施した結果を示す。同表には質問項目や概念なども再整理している。信頼性分析の結果を見ると、信頼性の目安となる > 0.6 を満たしており、これらを新イネーブラーとすることとした。従って、新イネーブラーとしては、プロセス・能力に基づく「バランス志向報酬」と成果に基づく「成果志向報酬」といった報酬に属するもの、「一体感」を示すもの、終身雇用などに代表される「雇用保証」、勤務場所などに代表される「協働の場」、といった5つの概念に分類される。ここで、「一体感」の新イネーブラーの構成質問として、質問28（RQ）、27に質問を加えると < 0.6 となり、質問25は構成質問から外した。これは質問25は一体感でも仕事についての質問であり、質問27、28の組織に関する質問と異なるためと考えられる。

なお、ここで抽出された新イネーブラーの相関について確認したが、確率的に有意（有意確率0.05）な相関関係はなかった。

表3 - 3 - 1 : 質問1 に対する因子分析結果と因子の解釈

因子	項目	因子を構成する質問								因子解釈
因子1	質問No 負荷量 分類	14 0.715 外的報酬 能力・プロセス	18 0.693 外的報酬 能力・プロセス	16 0.623 外的報酬 能力・プロセス	20 0.618 内的報酬 能力・プロセス	9 0.616 機会 社内	15 0.549 外的報酬 仕事・成果	17 0.530 外的報酬 仕事・成果	24 0.486 内的報酬 援助	バランス志向 報酬
因子2	質問No 負荷量 分類	13 0.777 外的報酬 仕事・成果	19 0.723 内的報酬 仕事・成果	7 0.484 機会 社内	15 0.460 外的報酬 仕事・成果	17 0.440 外的報酬 仕事・成果	11 0.421 機会 社内			成果志向 報酬
因子3	質問No 負荷量 分類	28 (RQ) -0.889 一体感 独立 組織	27 0.830 一体感 参加 組織	25 0.619 一体感 参加 仕事	11 0.506 機会 社内					一体感
因子4	質問No 負荷量 分類	5 (RQ) -0.842 環境 自律的 雇用環境	6 0.800 環境 他律的 雇用環境	7 0.562 機会 社内	11 0.452 機会 社内					雇用保証
因子5	質問No 負荷量 分類	2 0.823 環境 他律的 勤務場所	1 (RQ) -0.804 環境 自律的 勤務場所							協働の場

負荷量0.4以上の質問を全て抽出し、負荷量の高い太字の質問により因子解釈を行った

表3 - 3 - 2 : 新イネーブラーのインディケータと信頼性係数

概念	構成要素	質問（選好を尋ねる）	問	信頼性 係数
バラン ス志向 報酬	賞与	賞与を決定する評価は、過程における取組み や行動を基準に決定して欲しい。	問14	0.6909
	給与	給与は、自分が身につけている知識や技術な どの能力によって決定して欲しい。	問18	
	昇格	給与は、自分が身につけている知識や技術な どの能力によって決定して欲しい。	問16	
	認知	仕事の成果よりも、勤務態度や取組み姿勢を 見て欲しい。	問20	
成果志 向報酬	賞与	賞与を決定する評価は、仕事の成果を基準に 決定して欲しい。	問13	0.6010
	認知	勤務態度や取組み姿勢よりも、仕事の成果を 見て欲しい。	問19	
一体感	組織	休日や就業時間後は、会社の人間関係や行事 を、なるべく持ち込まないようにしている。	問28 (RQ)	0.8088

	組織	休日や就業時間後の会社の行事や、上司・同僚との付き合いには、積極的に参加している。	問 2 7	
雇 用 保 証	雇用環境	意に沿わない異動や転勤に応じるくらいなら、今の会社に定年まで働くことはない。	問 5 (R Q)	0.7808
	雇用環境	定年まで今の会社で働き続けることができるなら、意に沿わない異動や転勤にも応じようと思う。	問 6	
協 働 の 場	勤務場所	上司や同僚からいつでも指示・協力が得られる場所で働きたい。	問 2	0.7043
	勤務場所	上司や同僚から必要があるときだけ指示・協力が得られれば、離れた場所で働くのも構わない。	問 1 (R Q)	

2 . 職務満足と新イネーブラーとの関係

仮説 2 を確認するために、ここでは、新イネーブラーを用いて前節で検討された職務満足に対する影響を分析する。

上述の通り、新イネーブラーを設定しており、図 2 - 1 - 1 の分析モデルを図 3 - 3 - 1 の通り見直した。

職務満足 of 各次元を従属変数とし、新イネーブラーを独立変数として重回帰分析を行った。重回帰分析の結果を表 3 - 3 - 3 に示す。表 3 - 3 - 3 に抽出された結果は、F 値が確率的に有意 (< 0.05) なものである。

同表に示す通り、職務満足 of 次元により新イネーブラーによる影響 of 説明可否が異なっている。また、Q d . によっても説明 of 可否が異なる。Q d . 毎に以下に整理する。各 Q d . of 新イネーブラーへの関係 of 解釈のため、参考に因子分析結果を表 3 - 3 - 4 に示す。

Q d . 1 (コア人材) :

- ・「能力発揮への満足感」は「一体感」と正の相関があり、一体感が高まると能力発揮への満足感 is 高まる。従って、コア人材に対しては一体感を増すマネジメントが有効であると言える。当初 of 想定では、社内における機会、バランス志向報酬などを志向すると考えていたが、これらとの関係が明確でなく、一体感 that 有効であるとの分析結果は、個人の能力発揮 of 満足感が個人に帰着する報酬などの次元 (新イネーブラー) でなく、組織全体との一体感と関係する点 that 示唆に富んでおり、コア人材は組織の中心となる人材であり、個人より組織を優先し、組織との一体感を重要視していると考

察される。対象企業が機械メーカーならではの、個人で行う業務よりも、多人数で行う業務の方が多といった特長による可能性もあり、今後の課題として、他業種とも比較検討することが必要であると考ええる。

Q d . 2 (高度専門職人材)

- ・「対人関係への満足感」は「バランス志向報酬」と正の相関、「雇用保障」と正の相関があり、職能・プロセスに基づく報酬を高めたり、終身雇用とすると満足が高まる。高度専門職人材として想定していた関係は、成果志向報酬と終身雇用に対して逆の関係であったが、対象企業が終身雇用型企業であることもあり、その影響が出ている可能性がある。

Q d . 3 (補助業務遂行人材)

- ・「能力発揮への満足感」は「バランス志向報酬」と負の相関、「成果志向報酬」「一体感」と正の相関があり、職能・プロセスに基づく報酬を高めると逆効果であり、結果に対する報酬を高め、一体感を増すと満足が高まる。Q d . 3 の人材はアウトソーシング可能な人材であることから、業務としても判断が少ないルーティンワークが多いため、プロセスなどよりも成果報酬を求めること、また配属先との一体感を増すことで業務遂行がしやすくなることから、上記の関係となっていると考えられる。

Q d . 4 (周辺人材)

- ・「対人関係への満足感」は、「成果志向報酬」と正の相関があり、結果に対する報酬を高めると満足が高まる。
- ・「キャリアへの満足感」は、「成果志向報酬」と正の相関があり、「雇用保証」と正の相関がある。従って、結果に対する報酬を高め、終身雇用とすると満足が高まる。
- ・「能力発揮への満足感」は、「雇用保証」と正の相関があり、終身雇用とすると満足が高まる。
- ・「全体的職務への満足感」は、「成果志向報酬」と正の相関があり、「雇用保証」と正の相関がある。従って、結果に対する報酬を高め、終身雇用とすると満足が高まる。上記より、Q d . 4 の人材は、成果志向の報酬を与え、終身雇用を保証すると満足が高まると言える。ルーティンワークが多い人材であるため、結果志向 = 仕事量が多いことであり、また企業特殊性が高いことから終身雇用を求めていると考えられる。

このように、Q d . 毎に職務満足に影響する新イネーブラーが異なり、その新イネーブラーは各Q d . の特徴を良く捉えていると言える。こういったQ d . 毎の特徴を捉えた施策を行っていくことが、従業員の職務満足を高める上で効率的であると考えられる。

図3-3-1： 新イネーブラーの分析モデル

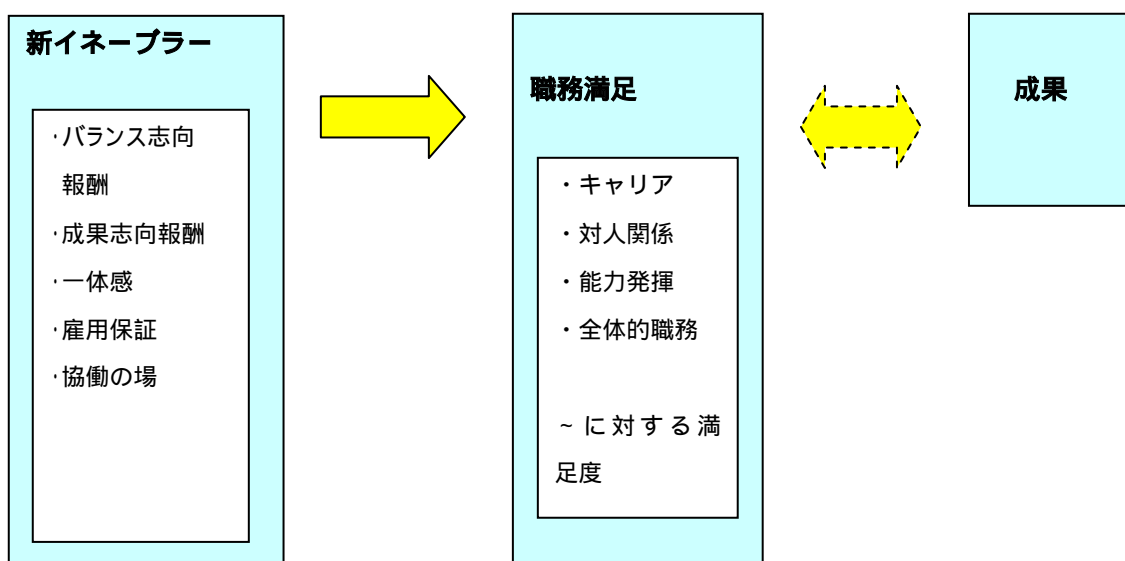


表3-3-3 職務満足に対する新イネーブラーの影響（重回帰分析）

従属変数(職務満足) =		対人関係への満足感				キャリアへの満足感				
Qd.	独立変数 = 新Enablers	Norm.	t	有意確率	調整済みR ²	Norm.	t	有意確率	調整済みR ²	
Qd.1 コア人材	定数				0.25				0.289	
	バランス志向報酬									
	成果志向報酬									
	一体感									
	雇用保証									
Qd.2 高度専門 職人材	定数	-	3.07	0.006	0.25				0.289	
	バランス志向報酬	0.418	2.262	0.035						
	成果志向報酬	-	-	-						
	一体感	-	-	-						
	雇用保証	0.395	2.136	0.045						
Qd.3 補助業務 遂行人材	定数				0.331				0.289	
	バランス志向報酬									
	成果志向報酬									
	一体感									
	雇用保証									
Qd.4 周辺人材	定数	-	0.835	0.412	0.331	-	0.537	0.596	0.289	
	バランス志向報酬	-	-	-			-	-		
	成果志向報酬	0.597	3.720	0.001			0.425	2.613		0.015
	一体感	-	-	-			-	-		-
	雇用保証	-	-	-			0.368	2.261		0.033
	協働の場	-	-	-		-	-	-		

従属変数(職務満足) =		能力発揮への満足感				全体的職務満足			
Qd.	独立変数 = 新Enablers	Norm.	t	有意確率	調整済みR ²	Norm.	t	有意確率	調整済みR ²
Qd.1 コア人材	定数	-	4.388	0.000	0.103				
	バランス志向報酬	-	-	-					
	成果志向報酬	-	-	-					
	一体感	0.356	2.319	0.026					
	雇用保証	-	-	-					
	協働の場	-	-	-					
Qd.2 高度専門 職人材	定数								
	バランス志向報酬								
	成果志向報酬								
	一体感								
	雇用保証								
	協働の場								
Qd.3 補助業務 遂行人材	定数	-	3.567	0.006	0.791				
	バランス志向報酬	-0.760	-4.589	0.001					
	成果志向報酬	0.379	2.432	0.038					
	一体感	0.469	3.195	0.111					
	雇用保証	-	-	-					
	協働の場	-	-	-					
Qd.4 周辺人材	定数	-	5.986	0.000	0.128	-	2.218	0.036	0.399
	バランス志向報酬	-	-	-		-	-	-	
	成果志向報酬	-	-	-		0.520	3.477	0.002	
	一体感	-	-	-		-	-	-	
	雇用保証	-0.401	-2.231	0.034		-0.377	-2.517	0.019	
	協働の場	-	-	-	-	-	-		

注) ハッチングの欄は確率的に有意なモデル(F値 有意確率<0.05)として抽出されなかったことを意味している。

N r m : 規格化された値

表3 - 3 - 4 : Q d . 毎の新イネーブラー因子分析

Q d	成分	因子毎の数値					負荷量平方和累積 (%)
		バランス志向報酬	成果志向報酬	一体感	雇用保証	協働の場	
Q d 1	成分1	-0.002	0.120	0.153	0.835	-0.689	24.2
	成分2	-0.053	-0.596	0.816	-0.224	0.369	48.4
	成分3	0.975	0.039	-0.032	-0.146	0.223	68.9
Q d 2	成分1	0.161	0.902	0.038	-0.838	0.303	32.7
	成分2	0.600	0.098	0.871	0.071	-0.632	63.4
Q d 3	成分1	-0.750	-0.653	0.795	0.794	-0.103	45.2
	成分2	0.046	-0.555	-0.321	0.179	0.944	72.0
Q d 4	成分1	0.877	0.819	0.323	-0.245	-0.367	34.8
	成分2	0.113	0.088	0.594	0.733	-0.705	62.9

第4節 成果と職務満足の関係

本研究の仮説については上述の通り検証された。本節では仮説に加え、図3-3-1に図示されている職務満足と成果の関係について検討した。ここで、成果を示すアンケートは表2-3-3に示す通り、問3-7(自分は現在の収入以上の成果を上げていると思う)24(自分は平均的な同僚に比べて、努力以上に成果を上げている(つまり、人より要領が良い)と思う。が挙げられるが、より質問回答が明確に為されている問3-24を成果を示す変数とした。

職務満足と成果の相関を考察するため、職務満足を示す質問全ての平均値を合成変数とし、これに対して上記問3-24の成果に関する質問との回帰分析をQd.毎に行った。その結果、Qd.1に対してのみ確率的に有意な結果が得られた。

Qd.1

問3-24 Normalized 0.325、t=2.089、有意確率0.044 調整済みR二乗 0.081

従って、コア人材に対しては、成果と職務満足が正の相関を示しており、前節で得られた新イネーブラーにより職務満足が高めると成果とも関係してくることが示唆される。ここでは単回帰分析であり、成果と職務満足の方向付けができておらず、一般的に言われている成果 職務満足との解釈をすべきとも考えられるが、成果に関する質問が一つであり分析する材料が少ないこともあり、ここではこれ以上の考察は行わない。

第5節 Qd.毎の志向の検討

次に問2において、問1の質問項目のうち、最も重視する項目を順番に第5位まで尋ねた結果を得点化し、集計した。集計方法は、各調査対象者の回答において1位に挙げられている質問には5点、2位には4点、3位には3点、2位には2点、5位には1点を付与して質問ごとに得点を集計した。結果は表3-5-1の通りである。

表3 - 5 - 1 : 質問毎の得点単純集計結果

Enablers	質問	1位	2位	3位	4位	5位	得点
環境・自律的	*1	0	0	1	2	0	7
	3	5	8	5	3	6	84
	*5	2	3	2	0	3	31
環境・他律的	*2	2	0	2	0	2	18
	4	1	0	0	0	2	7
	*6	0	0	0	0	1	1
機会・社外	8	3	3	1	2	1	35
	10	27	14	10	7	4	239
	12	3	6	3	4	1	57
機会・社内	7	7	9	5	2	2	92
	9	12	12	13	5	2	159
	11	5	7	6	5	3	84
外的報酬・成果	*13	1	6	2	4	3	46
	15	2	2	6	6	1	49
	17	5	3	5	5	2	64
外的報酬・プロセス	*14	0	0	2	0	2	8
	*16	0	1	0	1	1	7
	*18	0	0	1	5	0	13
内的報酬・社外	22	0	1	0	0	0	4
内的報酬・社内	21	7	3	4	9	3	80
内的報酬・成果	*19	2	0	2	1	3	21
内的報酬・プロセス	*20	0	0	4	3	1	19
信頼	23	0	0	1	3	0	9
援助	24	3	4	3	2	0	44
一体感・参加	25	6	6	9	12	8	113
	*27	1	1	2	1	5	22
一体感・独立	26	1	1	0	3	0	15
	*28	0	4	2	3	6	34

(注) * は前節において新イネーブラーの構成要素として抽出された質問項目を表している。

網掛の質問は集計得点が上位12位までの質問である。前節において新イネーブラーの構成要素として抽出された質問と重複する質問は、わずかに質問13のみである。従って、本節の分析においては、当初想定していたイネーブラーのまま分析を進めることとする。

次に、表3 - 5 - 1の集計結果を各Qd . 毎に集計することにより、Qd . 毎の回答傾向の違いを分析する。具体的な集計方法は以下のとおりである。

表2 - 3 - 3 : イネーブラーのインディケータリストに示した決定因毎に質問1問あたりの平均点を算出

Qd . 毎に で算出した平均点を合計し、各決定因の平均点が合計点に占める割合を百分率で表示

なお、問1の質問10については、全てのQd . において最も多くの調査対象者が1位

に挙げているため、Q d . 毎の回答傾向の違いをより明確にするために除外して集計を行っている。

表3 - 5 - 2 : Q d . 毎の志向の検討

決定因	Qd.1		Qd.2		Qd.3		Qd.4	
	平均点	比率	平均点	比率	平均点	比率	平均点	比率
環境・自律的	23	10.8%	5	4.3%	6	7.3%	7	6.3%
環境・他律的	2	0.9%	4	3.5%	2	2.4%	1	0.9%
機会・社外	12	5.7%	15	13.0%	6	7.3%	14	12.5%
機会・社内	41	19.3%	26	22.6%	12	14.6%	33	29.5%
外的報酬・成果	22	10.4%	16	13.9%	3	3.7%	12	10.7%
外的報酬・プロセス	4	1.9%	4	3.5%	1	1.2%	0	0.0%
内的報酬・社外	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	3.6%
内的報酬・社内	39	18.4%	2	1.7%	18	22.0%	21	18.8%
内的報酬・成果	11	5.2%	10	8.7%	0	0.0%	0	0.0%
内的報酬・プロセス	6	2.8%	2	1.7%	9	11.0%	2	1.8%
信頼	6	2.8%	6	5.2%	0	0.0%	0	0.0%
援助	3	1.4%	7	6.1%	7	8.5%	3	2.7%
一体感・参加	30	14.2%	13	11.3%	17	20.7%	9	8.0%
一体感・独立	13	6.1%	5	4.3%	1	1.2%	6	5.4%
合計	212	100.0%	115	100.0%	82	100.0%	112	100.0%

網掛け部分は各Q d . の上位3項目を示す。

Q d . 1および3は、内的報酬においても社内を、また一体感を重視する傾向が強く、組織への参加、帰属する組織内での機会、評価を重視していることがうかがわれる。これは前節の分析において、Q d . 1および3に関しては、「能力発揮に対する満足感」が「一体感」と正の相関関係にあることと整合している。

一方、Q d . 2および4は、社内の機会と同様に、社外の機会も重視していることがわかった。Q d . 1および3が、一体感を重視しているのと対照的である。また、Q d . 2に含まれる人材は成果にもとづく報酬を重視していることもわかる。これらの傾向は、前節の分析において職務満足との相関は見られなかったものの、こうした要素も重視していることが推測される。

以上、回答・分析方法が異なるため、前節の分析結果とは単純に比較できないものの、Q d . 毎に重視する要素が異なるということは、それぞれの人材タイプに適したマネジメントシステムが必要であるということを示唆していると考えられる。

結章 要約と含意

第1節 要約と結論

本研究における要約を本章に示す。まず、問題意識として、全ての従業員を正社員として雇用し、大きな本社を維持することは経済的に非効率であることを掲げた。そして、本研究課題として、多様な人材が、各々、高い意欲と業績を維持し続け、企業業績に貢献できるようにするにはどのようなHRM施策を行うべきかを考察した。

その解を探求するために、Atkinson(1985)に代表されるFSAを発想ポイントとして、具体的なアプローチとして2つのフレーミングを行った。1つ目のフレーミングは、人材ポートフォリオの構築である。これは、Lepak & Snell(1999)やBarney(2002)の先行研究を参考にしながら、縦軸に「人的資源の企業特殊性」、横軸に「仕事の特性/付加価値を創造できる知識レベル」といった2軸を設定した。そして、職務特性に対して、2軸に基づいた理由付けを行いながら多様な人材を類型化し、人材ポートフォリオの4つのQd. (Quadrant)に属する4つの人材タイプを明確に定義した。2つ目のフレーミングは、職務満足を規定する要因となる5つのイネーブラー「環境」「機会」「外的報酬」「内的報酬」「一体感」を想定した分析モデルである。Herzberg(1966)、Simon(1967)、太田(1999)の先行研究を参考にしながら、イネーブラーとそのインディケータを我々が独自に設定した。これは実験的な試みであったと言える。

次に、人材には、異なった4つのタイプが存在するわけであるから、職務満足を構成する次元の強弱や、職務満足を規定するイネーブラーもそれぞれ異なるのではないかという仮説を構築した。人材ポートフォリオを構成するQd.の人材タイプごとに異なるイネーブラーを織り込んだ具体的なインセンティブシステムを提案することができれば、正社員だけでなく、金銭的報酬が正社員よりも低くなる傾向が高い非正社員も、生産性を維持し続けることができる。Atkinson(1985)の唱える柔軟性向上を可能とするHRMシステムのあり方を具体的に示せると考えたためである。

仮説1 各Qd.によって、職務満足の各次元の満足の度合は異なる。

仮説2 各Qd.によって、職務満足に影響を与えるイネーブラー（またはその組み合わせ）は異なる。

これらの仮説は、大手機械メーカーA社、B社に対するアンケート調査結果により、以下の通り検証した。

まず仮説1であるが、Qd. 1については、第1因子として、「対人関係への満足度」「キャリアへの満足度」が、第2因子として「能力発揮への満足度」への相関が高いという結

果が出ており、Q d . 2については、第1因子として「キャリアへの満足度」「対人関係への満足度」、第2因子として「能力発揮への満足度」「全体職務満足度」への相関が強い。また、Q d . 3、Q d . 4については、いずれの職務満足の次元に対する志向が高い、もしくは低いといえる。

分析の結果、各満足度の度合はQ d . 2とQ d . 4、Q d . 1とQ d . 4とでは、明確な相違が見られる。また、因子分析からQ d . 1とQ d . 2の差異が明確になっている。特に、Q d . 1とQ d . 2については、職務満足の各次元の強弱が明確になっている。これらより、Q d . 3とQ d . 4以外については、仮説1が検証されたといえる。なお、Q d . 3とQ d . 4についても、有意水準が0.1であれば全体的職務満足度に有意な差が見られることを確認している。

続いて仮説2について、Q d . 1は「能力発揮への職務満足」と「一体感」に正の相関があり、Q d . 2は「対人関係への満足度」と「バランス志向報酬」に正の相関、「雇用環境」と負の相関が出ている。Q d . 3は、「能力発揮への満足度」と「バランス志向報酬」が負の相関、「結果志向報酬」「一体感」と正の相関があり、Q d . 4は、「対人関係への満足度」と「結果志向報酬」が正の相関、「キャリアへの満足度」と「結果志向報酬」が正の相関、「雇用環境」が負の相関がある。また、「能力発揮への満足度」は「雇用環境」と負の相関が、「全体職務への満足度」は「結果志向報酬」と正の相関が、「雇用環境」と負の相関がある。

各Q d . ごとに立てた仮説2 - 1、2 - 2、2 - 3、2 - 4についてみていくとそれぞれ、仮説2 - 1「他律的環境」「社内における機会」「能力・プロセスに対する外的報酬」、仮説2 - 2「自律的環境」「社外における機会」「成果に対する外的報酬」、仮説2 - 3「他律的環境」「社外における機会」「成果に対する外的報酬」、仮説2 - 4「他律的環境」「社内における機会」「能力・プロセスに対する外的報酬」となっており、個々の仮説においては、すべての確認はできなかった。

ただし、仮説2については、各Q d . 1からQ d . 4までQ d . 毎に職務満足に影響するイネーブラーは異なっているという点については確認できた。

人材ポートフォリオに対して、職務満足やイネーブラーという視点からアプローチしたことは、本研究の非常に特徴的な試みであった。また、そのような新しい切り口からHRM施策を具体的に提案できたことは、本研究の成果である。また、新イネーブラーとして、5つの因子「バランス志向報酬」「結果志向報酬」「一体感」「雇用保証」「協働の場」を抽出することができたことも、本研究の2つめの成果と言える。

第2節 実践的含意

すでに述べてきたように、本研究での仮説1、仮説2共に検証または確認することができた。人材ポートフォリオを構成する各Qd.ごとに有効なインセンティブシステムの提案としては、Qd.1（コア人材）に対しては、一体感を増すマネジメントが有効であり、それにより能力発揮への満足が高まるといえる。正社員・コア人材として会社の理念・ビジョン・戦略の共有などフォーマルな情報共有の場のみでなく、インフォーマルな場を通じての一体感の醸成が職務満足（能力発揮）を増すと考えられる。他の職務満足に影響を与えるイネーブラーは明確ではない。

Qd.2（高度専門職人材）に対しては、職能・プロセスに基づく報酬や終身雇用が有効であるといえる。これは対象企業が終身雇用を前提とした企業であることによる影響と思われる。アンケート結果からみる有効なインセンティブシステムとしては、職能資格制度、プロセス重視の評価体系、終身雇用が挙げられ、これにより対人関係に対する満足が増す。Qd.2については対人関係に対する満足度は重視されており、上記インセンティブシステムは特に有効であると考えられる。

Qd.3（補助業務遂行人材）については、プロセスよりも結果に対して評価し、一体感を増すことが能力発揮への満足度を高めるといえる。会社との一体感を保ちながら、アウトプットに対してはきちんとした評価を行うことが、満足度を高めることにつながる。

Qd.4（周辺人材）については、結果に対する報酬と終身雇用が満足度を高めることにつながる。周辺人事であるからこそ、終身雇用が保証された安定した環境のなかで、結果についての報酬が与えられることが満足度を高めるといえる。

このように、Qd.ごとに職務満足の度合いが異なり、その職務満足を規定するイネーブラーが異なることが検証または確認された本研究は、今後のHRM施策を検討していく上で大きな意義があるといえる。

第3節 残された研究課題

本研究において残された課題のひとつは、業種や企業規模ごとの相違を検証していくことである。本研究における対象企業であるA社とB社は、いずれも終身雇用を前提とする大手機械メーカーであり、その中での計106名のアンケートを基にしている。各Qd.ごとの職務満足の違いやその職務満足を規定するイネーブラーが異なることは立証されたが、これはさらに、業種や企業規模による相違があると想定される。業種や企業規模ごとの相違を検証していくことで、さらに多くの企業にとって有効な研究になるであろう。

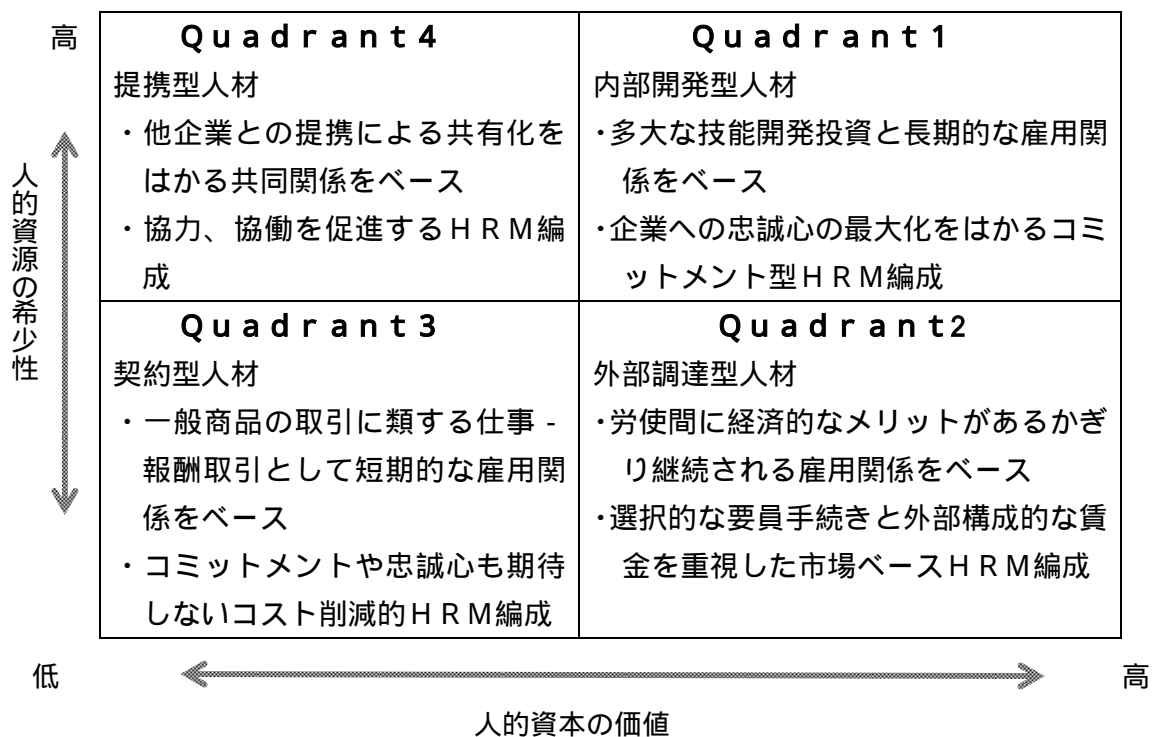
また、各Q d . ごとの職務満足の違いやその職務満足を規定するイネーブラーが異なることは本研究において立証されたが、それぞれに対する有効なインセンティブシステムの提案とその検証を今後行っていくことで、より実践的に活用できる研究になると思われる。

参考文献

- Atkinson, J.(1985) “ Flexibility, Uncertainty and Manpower Management ” , *IMS Report* No.89, Brighton: Institute of Manpower Studies.
- Allen,N.J. and J.P.Meyer (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, pp.1-18.
- Allen,N.J. and J.P.Meyer (1996) Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.49, pp.252-276.
- 岩出博 (2002) 『戦略的人的資源管理の実相』 泉文堂。
- 占部都美・坂下昭宣 (1975) 『近代組織論[II] マーチ = サイモン』 白桃書房。
- 太田肇 (1999) 『仕事人と組織』 有斐閣。
- 奥林康司・平野光俊 (2004) 『フラット型組織の人事制度』 中央経済社。
- 奥林康司・平野光俊 (2004) 『キャリア開発と人事戦略』 中央経済社。
- 奥林康司編著 (2003) 『入門・人的資源管理』 中央経済社。
- 金井壽宏・高橋潔 (2004) 『組織行動の考え方』 東洋経済新聞社。
- 金井壽宏・高橋俊介 (2004) 『部下を動かす人事戦略』 PHP 研究所。
- 木村琢磨 (2002) 「非正社員・外部人材の活用と職場の諸問題」 『日本労働研究雑誌』 No . 505、 27-38 頁。
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史 (1999) 『新しい人事労務管理』 有斐閣アルマ。
- 島貫智行・守島基博(2004) 「派遣労働者の人材マネジメントの課題」 『日本労働研究雑誌』 No . 526、 4-15 頁。
- Sytse Douma&Hein Schreuder (1991) “ *Economic Approaches to Organizations*, ” Prentice Hall International(UK) Ltd.(岡田和秀ら共訳 『組織の経済学入門』 文眞堂。 1994 年) .
- J.P.Meyer. and N.J.Allen (1984) Testing the “ Side-Bet Theory ” of Organization Commitment:Some Methodological considerations, *Journal of Applied Psychology*, Vol.69, No.3, pp.372-378.
- J.P.Meyer.,N.J.Allen and I.R.Gellatly (1990) Affective and Continuance Commitment to the Organization:Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations, *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, No.6, pp.710-720.
- J.P.Meyer. and N.J.Allen (1991) A Three-component conceptualization of Organizational commitment, *Human Resource Management Review*, Vol.1, pp.61-89.
- Stephen.P.Robbins (1997) “ Essentials of Organizational Behavior, ” 5th Edition, Prentice-Hall, Inc. (高木晴夫監訳 『組織行動のマネジメント』 ダイヤモンド

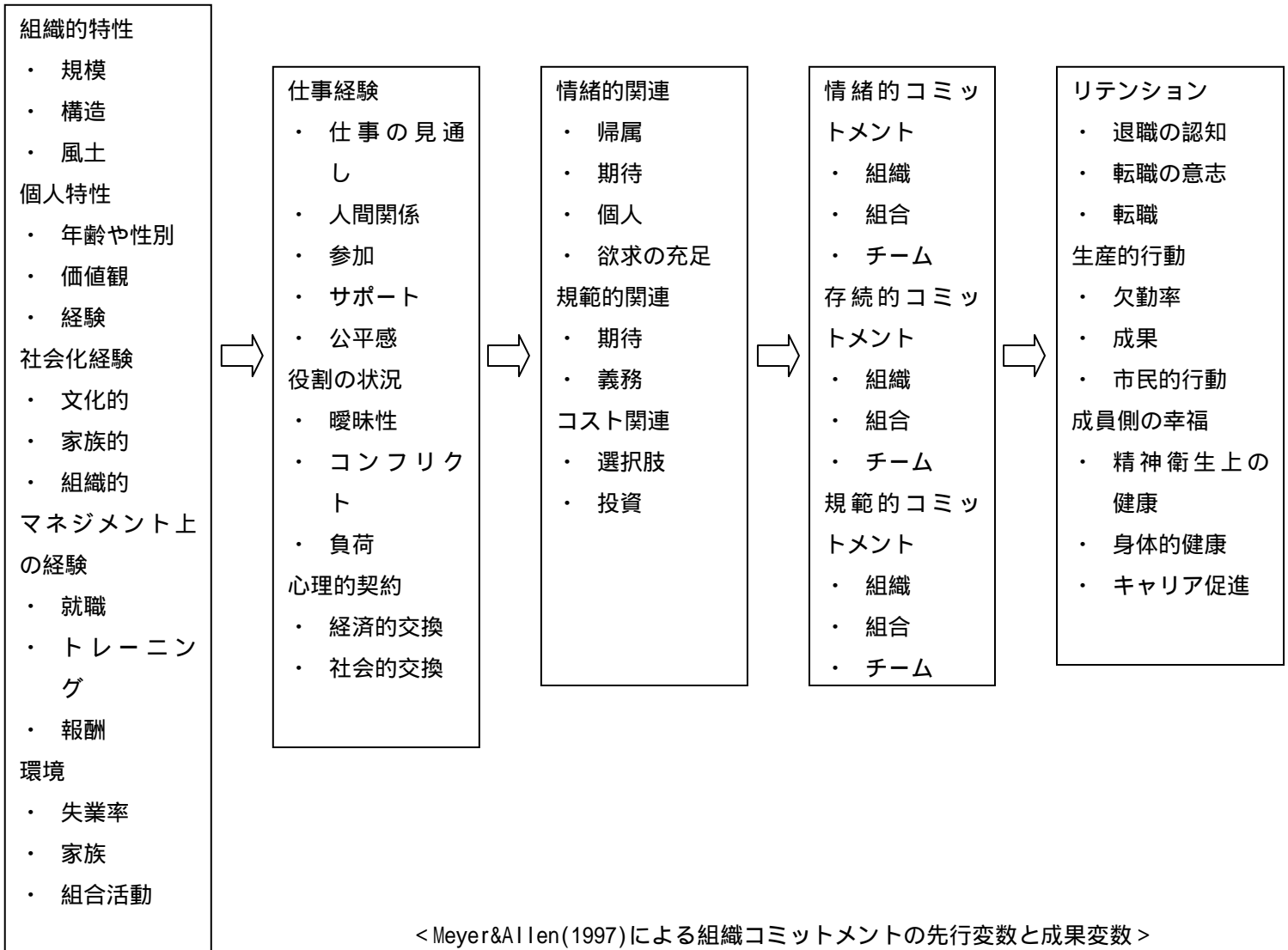
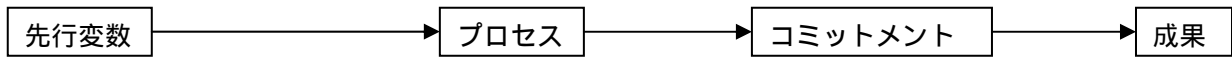
社, 1997年。)

- 鈴木竜太 (2002) 『組織と個人 - キャリア発達と組織コミットメントの変化』白桃書房。
- 田尾雅夫 (1997) 『「会社人間」の研究 - 組織コミットメントの理論と実際』京都大学学術出版会。
- 田中美由紀 (1998) 「職務満足感とストレス反応との関連の検討」『産業ストレス研究』 第5巻 第2号 別刷 72-81頁。
- 野田稔 (2003) 『コミットメントを引き出すマネジメント』PHP研究所。
- Herzberg, F. (1966), "Work and the Nature of Man" (北野利信訳 『仕事と人間性 - 動機付け・衛生理論の新展開 - 』東洋経済新報社, 1968年)。
- Barney, J.B. (2002) "Gaining and a Sustaining Competitive Advantage," Second Edition, Person Education (岡田正大訳 『企業戦略論 - 競争優位の構築と持続 - 上 基本編』ダイヤモンド社, 2003年)。
- 平野光俊 (1999) 『キャリア・ドメイン - ミドル・キャリアの文化と統合 - 』千倉書房。
- 平野光俊 (2003) 「双対原理の2つの組織モードと個人情報非対称性」神戸大学ディスカッションペーパー, 2003・11。
- 平野光俊 (2004) 「組織モードの変容とコア人材のマネジメント」『国民経済雑誌』 第190巻 第2号、77-97頁。
- フレデリック・ハーズバーグ (1968) 『モチベーションとは何か』HBR 1968年1-2月 (HBR2003年4月 再掲)。
- Becker, G.S. (1975) "Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education", Second Edition, Columbia University Press for National Bureau of Economic Research (佐野陽子訳 『人的資本 教育を中心とした理論的・経験的分析 』東洋経済新聞社, 1976年)。
- Meyer, J.P. & N.J. Allen (1997) "Commitment in the Workplace," Sage Publications.
- Morgan W., Jr. McCall (2002) "High Flyers," Red Bird Press (金井壽宏訳 『ハイ・フライヤー - 次世代リーダーの育成法 - 』プレジデント社, 2002年)。
- Wright, P.M. & McMahan, G.C. (1992) "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management," *Journal of Management*, Vol.18, No.2, pp.295-320.
- リクルートワークス研究所 「正社員・非正社員活用のための人材ポートフォリオマネジメント」『Work』 (Aug.-Sep.2004) pp.31-34. リクルートワークス研究所。
- Lepak, D.P. & Snell, S.A. (1999) "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development," *Academy of Management Review*, Vol.24, No.1, pp.31-48.



< Lepak and Snell (1999) の記述内容から作表 >

別紙 2



ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2004・1	村木 美紀子 澤田 明宏 藤田 清文 池田 周之 中井 雅章	ベンチャー企業の新規株式公開における企業価値評価について アンジェス・エムジー株式会社をモデルとして	9/2004
2004・2	澤田 明宏	不確実性下の発電設備の価値評価	3/2005
2004・3	河合 伸	情報システム導入時に発生する混乱の実態と解決の方向性 - ERP に代表される業務パッケージの導入に着目した研究 -	3/2005
2004・4	矢崎 和彦	持続的競争優位源泉としての経営理念とデザインシステム - 志と顧客価値を結ぶ文化技術 -	3/2005
2004・5	柴原 啓司	東証マザーズ上場企業の財務パフォーマンスと資金調達 - ベン チャー・ファイナンス市場の活性化のために -	3/2005

番号	著者	論文名	出版年
2005・1	赤阪 朋彦 大橋 忠司 北林 明憲 中島 良樹 古谷 賢一 山本 守道	官僚制組織における個人の自立性支援 - 大手企業 4 社のアンケート調査から -	4/2005
2005・2	手島 英行 柳父 孝則 山本 哲也 和多田 理恵	人材ポートフォリオにおける人材タイプ別人的資源管理施策の 考察 - 職務満足要因の探求と職務満足次元との関係 -	4/2005