

活性化できる職場作りの検討

—非管理職者のコミットメントに着目して—

井戸 広美

1. 問題意識と研究課題

日本企業は、90年代のバブル経済崩壊以降、成功主義的人的資源管理施策を導入し、人員削減やIT化の促進により業務のスリム化、組織のフラット化を進めてきた。この仕組みは、短期的には組織業績のために有効だが、上司と部下とのコミュニケーションが希薄になり、組織のフラット化により経営者の行動やビジョンが見えにくい。会社の将来性や自身のキャリアビジョンが見えないことから労働意欲低下や離職に到る従業員も少なくない。このように、従業員の不安は労働意欲の低下、離職率増加、結果として企業活力の低下に繋がることから、日本企業はいかにして組織活性化を図るかを模索している。本研究では、組織活性化を組織への愛着である組織コミットメントと仕事への専念であるジョブ・インボルブメントが高まり、従業員が積極的に組織市民行動を行っている状態であるし、これらに与える影響因は何か、若年従業員と中堅従業員とでどのような差異があるのかを明らかにする。また、組織コミットメントおよびジョブ・インボルブメントが高まることによって組織市民行動が促進されるのかどうかを明らかにし、その結果に基づき若年従業員および中堅従業員の年齢層別に組織活性化につながるマネジメント施策を検討することを目的とする。

2. 先行研究のレビュー

近年、組織市民行動の先行要因として、上司の部下に対する支援行動が特に重要であるとする実証研究が出てきている。しかし、年齢層別に区分した調査や組織活性化を構成する様々な影響因に焦点を当てた研究は見当たらない。そして、OJTが若年従業員に対して有効であるとされているが、実際にどのような効果をもたらされているのかは明らかにされていない。組織市民行動とその先行要因である職務満足、組織コミットメント、上司からの支援、リーダーシップの直接効果と間接効果をみた研究はあるが、組織市民行動の影響因とこれらを組合せて間接効果を分析した研究も見当たらなかった。これらの明らかにされていない点について、若年従業員および中堅従業員と年齢層別に区分し、それぞれの組織活性化のプロセスおよびその差異について分析・考察する。

3. 分析の枠組み

分析は、先行研究のレビューをもとに組織活性化の影響因として、ソーシャル・サポート、OJT、経営者の行動とビジョンの3つを選択した。また、組織活性化

とは、組織コミットメントおよびジョブ・インボルブメントが高まり、それにより従業員の組織市民行動が促進される状態であるとし、これらの状態に有意な影響を及ぼすものは何かを分析することとした。

4. 研究対象と分析方法

若年従業員および中堅従業員の組織活性化の影響因の差異を分析する上で、影響因を定義し、先行研究のレビューで得た示唆をもとに仮説、分析モデルおよび調査項目の設定を行った。本研究の調査は、同じ会社の中の年齢層で区分し、組織活性化の影響因に差異があるかを分析するため、様々な年齢層の者が一定数雇用されているサービス会社A社を対象とした。調査は質問紙調査とし、分析は間接効果も分析するためAMOSによる共分散構造分析により行った。

5. 結論と含意

本研究では、調査結果については、仮説の一部支持にとどまったが、研究の課題であった年齢層による組織活性化の影響因に差異があることについて、組織活性化の影響因や間接効果をみるためのパスを追加することにより、若年従業員および中堅従業員とで、組織活性化の影響因に差異があることが明らかになった。それをもとに、年齢層別に有効なマネジメント施策を提示することができた。その意味で、理論的な意義があると考えられる。実践的課題としては、若年従業員では、上司の指導力を高めることが特に重要であり、中堅従業員では、研修の機会に経営陣が参加するなどして様々な機会を用いて経営者の考えを伝え、理解を深めてもらうことが効果的であることが示唆された。また、調査の分析により若年従業員と中堅従業員で職場を活性化させる影響因に差異があるとの結果が出たことから、全従業員に対して一律のマネジメント施策を行うのではなく、従業員の年齢層に配慮したマネジメント施策を実施することがより、組織を活性化させるために有効であることが明らかになった。特に、若年従業員に関しては、上司との関係に配慮した仕組みを整備し、上司の教育や研修を充実させることを通じて職場を活性化させるマネジメントを行うことで、多少なりとも早期離職の問題解決の糸口が見えてこよう。これらのマネジメント施策を実施し効果を検証して施策を改善していくことで、早期離職軽減に効果が出てくるものと考えられる。