

6.2 企業のとれる政策変数からみる－上司の管理行動と人事管理－

(1) 全年齢で見た分析

図表 6-2 は上司の管理行動と人事管理が「意識レベル」、「行動レベル」にどのような影響を与えるかを示したものである。なお、人事管理の設問のなかにある、労働条件の水準に関わる残業時間の長短(問 16 (4))と有給休暇の取得のしやすさ(問 16 (5))の設問は、「意識レベル」、「行動レベル」に影響を及ぼすとは考えられない要因であることから分析から除外してある。

まず「上司の管理行動」について見てみよう。「意識レベル」から見ると、「相談に応じる」、「意見や提案を受け入れる」、「ワークライフバランスに配慮してくれる」、「挑戦的な仕事を与えてくれる」、「叱ってくれる」が「意識レベル」と有意な関係にある。また「行動レベル」を見ると、「ワークライフバランスに配慮してくれる」では有意な関係が見られず、「仕事の集中に配慮する」で有意な関係が見られるが、それ以外は、上記の「意識レベル」と同じ項目が「行動レベル」に有意な影響を及ぼしている。

次に「人事管理」をみてみよう。まず「意識レベル」との関係では、「評価処遇では成果が重視される」、「異動は個人の希望が反映される」、「人材育成に熱心である」、「成果や取り組みが表彰される機会がある」、「経営ビジョンや行動指針が明確である」が有意になっている。また「行動レベル」について見ても、「人材育成に熱心である」以外は「意識レベル」と同じ項目が「行動レベル」に有意な影響を及ぼしている。

以上から 2 つの点が明らかになった。第一には、相談に応じつつ部下の意見や提案を受け入れ、ワークライフバランスに配慮しながらも挑戦的な仕事を部下に与え、仕事の進め方や成果等について部下を叱る管理者の下で働く社員のなかに「意識レベル」、「行動レベル」の高い人材が多い。第二には、経営ビジョンや行動指針を社員に明確に示し、その下で個人の希望を反映した人材配置や仕事配分を行い、その結果としての評価と処遇決定は成果を重視し、成果等を表彰等によって承認する機会を提供する人事管理の下で働く社員のなかに「意識レベル」、「行動レベル」の高い人材が多い。

さらに、上司の管理行動に関わる「仕事の意義や目標を明示する」は「意識レベル」と、人事管理に関わる「人事考課は公正である」は「行動レベル」と有意な関係にあるが、どちらも非標準化係数が負の値となっている点に注意してほしい。つまり「仕事の意義や目標を明示しない」管理者のもとにある社員ほど「意識レベル」が高く、人事管理について「人事考課は公正でない」と考えている社員ほど「行動レベル」が高いことになる。この点については留意が必要であり、あらためて言及することにする。

統制変数の結果についてみると、当事者意識と当事者行動の両者で中堅社員を基準とした場合の若手社員と、大学院・大卒を基準とした場合の短大卒・高卒等で正の値で有意であり、若手社員と短大卒・高卒等はそれぞれ中堅社員、大卒・大学院卒と比べて「意識レベル」「行動レベル」がともに低いことになる。また当事者意識では、女性は正の値で有意であり、男性に比べて「意識レベル」の低い社員である。

図表6-2 上司の管理行動と人事管理から見る当事者意識と当事者行動(全年齢)

			当事者意識(得点)		当事者行動(得点)	
			非標準化 係数	有意 確率	非標準化 係数	有意 確率
上司 の 管 理 行 動	問14_1	相談に応じる	0.51	*	0.78	**
	問14_2	意見を聞く				
	問14_3	意見や提案を受け入れる	1.64	**	1.96	**
	問14_4	仕事の意義や目標を明示する	-0.41	*		
	問14_5	WLBに配慮する	0.36	*		
	問14_6	仕事の集中に配慮する			-0.40	*
	問14_7	挑戦的な仕事を与える	1.73	**	1.92	**
	問14_8	ほめてくれる				
	問14_9	叱ってくれる	0.37	*	0.44	**
人 事 管 理	問16_1	評価処遇では成果が重視される	0.51	**	0.62	**
	問16_2	人事考課は公正である			-0.49	*
	問16_3	異動は個人の希望が反映される	1.03	**	0.81	**
	問16_6	人材育成に熱心である	0.34	*		
	問16_7	成果や取り組みが表彰される機会がある	0.50	**	0.48	**
	問16_8	経営ビジョンや行動指針が明確である	0.91	**	1.03	**
統 制 変 数	性別(基準 男)					
	女性		0.64	*		
	年齢(基準 中堅社員)					
	若手社員		0.67	*	0.69	*
	高齢社員					
学歴(基準 大卒・大学院卒)						
短大卒・高卒等		0.63	*	0.64	*	
部下有無(基準 部下無し)						
部下あり						
母数			1445		1445	
決定係数			66.3%		67.9%	

注)**は有意水準1%(両側)、*は有意水準5%(両側)を示す

(2) 若手社員でみた分析

図表 6-3 は図表 6-2 の分析を、若手社員 (20 歳代) に限定して行った結果を示している。まず上司の管理行動について見てみよう。「意識レベル」、「行動レベル」のどちらにおいても、「意見や提案を受け入れる」と「挑戦的な仕事を与えてくれる」のみが有意である。また人事管理との関係では全体的に有意な項目は少なく、有意なのは「人事考課は公正である」にとどまり、その非標準化係数は負の値となっている。つまり、人事考課に疑問をもっている若手社員ほど「意識レベル」が高いということになり、注目される結果である。

以上から、意見や提案を受け入れるとともに、挑戦的な仕事を与える上司の下では「意識レベル」と「行動レベル」の高い若手社員が多い。また若手社員にとっては、人事管理施策が「意識レベル」と「行動レベル」の高低に影響を与えることはないことがわかる。

統制変数の結果についてみると、全体的に有意な項目は少なく、当事者意識において女性が正の値で有意であるにとどまる。

図表6-3 上司の管理行動と人事管理から見る当事者意識と当事者行動(若手社員)

		当事者意識(得点)		当事者行動(得点)		
		非標準化 係数	有意 確率	非標準化 係数	有意 確率	
上司 の 管 理 行 動	問14_1	相談に応じる				
	問14_2	意見を聞く				
	問14_3	意見や提案を受け入れる	1.83	**	2.11	**
	問14_4	仕事の意義や目標を明示する				
	問14_5	WLBに配慮する				
	問14_6	仕事の集中に配慮する				
	問14_7	挑戦的な仕事を与える	1.45	**	1.46	**
	問14_8	ほめてくれる				
	問14_9	叱ってくれる				
人 事 管 理	問16_1	評価処遇では成果が重視される				
	問16_2	人事考課は公正である	-0.72	*		
	問16_3	異動は個人の希望が反映される				
	問16_6	人材育成に熱心である				
	問16_7	成果や取り組みが表彰される機会がある				
	問16_8	経営ビジョンや行動指針が明確である				
統 制 変 数	性別(基準 男)					
	女性	1.34	**			
	学歴(基準 大卒・大学院卒)					
	短大卒・高卒等					
	部下有無(基準 部下無し)					
	部下あり					
		母数	293		293	
		決定係数	25.9%		30.0%	

注)**は有意水準1%(両側)、*は有意水準5%(両側)を示す