

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 11 日現在

機関番号：14701

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2009～2013

課題番号：21530387

研究課題名(和文) 人事制度の複雑性の克服に関する実証研究 知識経済におけるポスト成果主義の探求

研究課題名(英文) An Empirical Study about Reducing Complexity of Human Resource Management System: In search of Post-Performance Based Human Resource Management System in Knowledge Economy

研究代表者

厨子 直之 (ZUSHI, Naoyuki)

和歌山大学・経済学部・准教授

研究者番号：40452536

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,200,000円、(間接経費) 960,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、高度な専門業務と人事管理業務を担うナレッジワーカーの管理職であるプレイング・マネジャーの負担軽減を目指した「ポスト成果主義人事制度」の内実を実証的に明らかにすることにある。分析結果の要点は、人事制度の複雑化は人事担当者と現場の負担感を高めること、多忙な管理職にとって一見評価しやすい数値評価はきめ細かな管理が必要なため、評価項目の数や種類をシンプルにする必要があること、ナレッジワーカーのパフォーマンスを高めるには、成長的サポートと情緒的サポートを組み合わせることや、人事評価面接での質問に仮説や配慮を取り入れ、時間と質の両方を追究した工夫が管理職に求められることである。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study is to clarify the fact of "Post-Performance Based Human Resource Management System" that is aimed at the reduction of the burden of playing-manager who has high level of specialty and manages human resources. The main points of results are as following. First, complication of human resource management system is raising a feeling of a burden of the HR Representative and knowledge-worker. Second, in numerical evaluation system, the number and type of items needs to be simple. Third, for improving knowledge-workers' performance, it is necessary that manager offers in combination of instrumental and emotional support and actualizes both time and quality in appraisal interview.

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：知識経済 ナレッジワーカー プレイング・マネジャー ポスト成果主義 人事評価 ソーシャル・サポート 管理職のジレンマ アクション・リサーチ

1. 研究開始当初の背景

- (1) 近年、知識経済への移行とともに、ナレッジワーカーと呼ばれる人材の活用が国策レベルにおいても焦点の課題となっている。
- (2) ナレッジワーカーは、多領域にまたがる専門的知識の統合が競争優位の源泉となることから、彼(彼女)らの職種も複雑多岐にわたり、多様なニーズや価値観を充足する人事制度が求められる。
- (3) ところが、ナレッジワーカーの管理者(プレイング・マネジャー)は、高度な専門業務と同時に、こうした人事管理業務を担う必要があるため、人事制度に複雑・多様化を突き進めることは管理活動の負担を増大し、専門業務と管理業務の両立を困難にする。
- (4) 本研究プロジェクトでは、知識経済における複雑性を低減した新しい人事制度の総体を「ポスト成果主義的人事制度」として捕捉し、その基本構造とはいかなるものかについて、理論的かつ実証的に解明しようとするものである。

2. 研究の目的

上記の研究背景を受けて、本研究プロジェクトでは、以下の4つの課題を設定した。

- (1) 人事制度に多様性を進めると、人材マネジメントの主体となる人事担当者や、人事制度の運用を行う現場(のマネジャー)の負担にどのような影響を与えるか。
- (2) プレイング・マネジャーは、どの程度多忙さを抱えたり、ジレンマに直面したりし、その結果どのような心理態度上の問題を抱えているか。
- (3) プレイング・マネジャーの負担軽減には、どのようなマネジメント上の工夫が求められるか。
- (4) ナレッジワーカーのリテンションを促す手段の1つとして注目されているソーシャル・サポートが、ナレッジワーカーのパフォーマンスにどのような影響を与え、さらにナレッジワーカーのマネジャーの負担軽減のためには、ソーシャル・サポートを部下に提供する際に、どのような工夫が求められるか。

3. 研究の方法

(1) 人事担当者の実態に関する定量調査

人事制度の複雑性がもたらす人事担当者に対する負担について明らかにすることを目的として、2010年9月8日~2011年3月11日の期間にかけて、社団法人日本能率協会HRD Japanの大会に参加していた人事担当者ならびに、日本能率協会が開催しているセミナーの受講者に対して調査票を配布し、後日郵送にて回収した。全部で156人の人事担当者からの質問票を集めることができた。

(2) マネジャーの実態に関する定量調査

管理職の多忙さ、抱えるジレンマ、適用されているマネジメント、心理態度の側面から、管理職の実態を探ることを目的として、2012年9~11月の期間にわたって、関西に所在する3社(製造業2社と製薬卸業1社)の管理職に質問票を配布し、合計で766名の管理職からデータが収集された。製造業2社に関しては、調査対象者は記入済みのファイルを電子メールを通じて本社人事部に送信する形式で実施した。製薬卸売業1社に関しては、記入済みの質問票を封筒に入れ、所属長から本社人事部に送る形式を採った。

(3) ソーシャル・サポート定量調査

ソーシャル・サポートがナレッジワーカーの心理態度変数に与える影響を明らかにすることを目的として、ナレッジワーカーの代表的な職種として、医療専門職に着目し、ソーシャル・サポートの効果について実証を行った。具体的には、民間病院と大学病院の2種類の病院組織をリサーチ対象とした。

民間病院の調査について

2008年から人事評価制度の改革プロジェクトに研究代表者(厨子)と研究分担者(井川)が携わっている病院において実施した質問票調査である。現場が抱える問題を研究者とともに解決を図っていくことを目的としたアクション・リサーチの手法が、研究方法の基軸となっている。

質問票は、2009年5月14日から5月29日にかけて配布した。回収については、5月29日までに記入済みの質問票を封筒に入れ、所属長に手渡すように依頼し、それを郵送にて一括収集した。回収率は、90.8%(配布数271部、回収数246部)である。

大学病院の調査について

研究代表者(厨子)と研究分担者(井川)が看護師の管理職候補者を対象に研修を行っている病院において実施した質問票調査である。具体的な調査期間と回収数は、第1回目は2011年10月28日~11月10日で580部、第2回目は2012年12月13日~12月27日で502部の質問票を回収した。

(4) ソーシャル・サポート定性調査

ソーシャル・サポートの内実とナレッジワーカーの負担軽減に向けた工夫を見出すことを目的として、上述の民間病院の看護師と医療事務を対象に、2008年3月27日に人事評価面接の場面を撮影したデータを収集した。

人事評価面接では、「技能評価表」と呼ばれる評価シートにそって、上司が部下の能力・知識のレベルや、仕事への取り組み姿勢を評定する。上司と部下(二人とも女性)が長机に横に並んで座り、二人の間の距離は約1メートルである。机の上には技能評価表のファイルと評価点を入力するためのパソコン

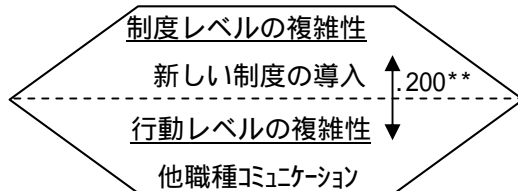
ンが置いてある。研究代表者（厨子）と研究分担者（井川）は二人の向かい側約2メートルの距離の場所に椅子を置いて着席し、ビデオ・カメラ2台で撮影を行った。面接時間は1時間9分～2時間8分に及んだ。

分析にあたっては、まず長時間にわたる映像に収められた音声を文字化（トランスクリプト化）した。トランスクリプトは、A4用紙で22～45ページ、文字数は13,181～30,873文字のデータ量となった。次に、映像と文字データを照らし合わせながら、ソーシャル・サポートを表すであろうと考えられる場面を研究代表者と分担者で互いにピックアップし、二人で一致した場面を取り上げて、その特徴を抽出する方法で分析が進められた。

4. 研究成果

研究の主な成果

(1) 人事担当者の実態に関する定量調査から得られた結果【研究目的(1)に対応】
人事管理の複雑性を捉える2つのレベル

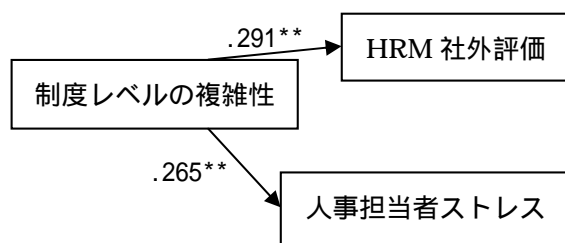


注：* *は5%レベルで統計的有意を表す。

「制度レベルの複雑性」とは、新しい人事制度が次々と導入され企業組織の中に制度が増加している状態を意味する。これに対して、「行動レベルの複雑性」とは、それらの制度の下で人事担当者と制度適用者である社員がコミュニケーションをとっている状態を指し示す。

それぞれが正の相関関係にあるという統計分析の結果が示されているが、この結果は複雑化した制度が人事担当者と社員のコミュニケーションを増加させる流れと、人事担当者と社員のコミュニケーションが制度を複雑化させる流れという2つの重要なパターンが存在するということを意味している。したがって、「制度レベルの複雑化」は、人事部門だけではなく、人事以外の部門にとって運用面において負担増になっている可能性が考えられる。

人事制度の複雑性の功罪



注：* *は5%レベルで統計的有意を表す。
分析にあたっては、次の5つのコントロール

変数を投入している。業種、従業員数、設立後年数、海外比率、労働組合の有無。

まず、制度レベルの複雑性は「HRM 社外評価」を高めることが確認された。この関係は、例えば、新たに人事制度が導入されることでその会社の人事管理が新聞や雑誌において先進事例として評価が高まるという状態を意味している。この結果は、複雑性のポジティブな影響と考えることができる。

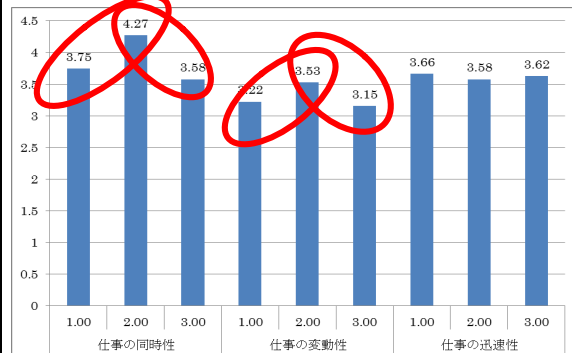
一方で注意が必要なことは、制度レベルの複雑性が「人事担当者のストレス」にプラスに影響していることである。このような関係は、次々に人事制度を導入することで人事担当者がその対応に追われて精神的に追い詰められていることが推察できる。

以上の結果から、人事管理を複雑にすることは、現場の多様なニーズに対応し社外評価を高める意味において重要なことであるが、人事担当者や現場の負担感を高めることとなるため、人事管理の複雑化を進める際に負担感を和らげる工夫が必要になることが示唆された。

(2) マネジャーの実態に関する定量調査から得られた結果【研究目的(2)(3)に対応】

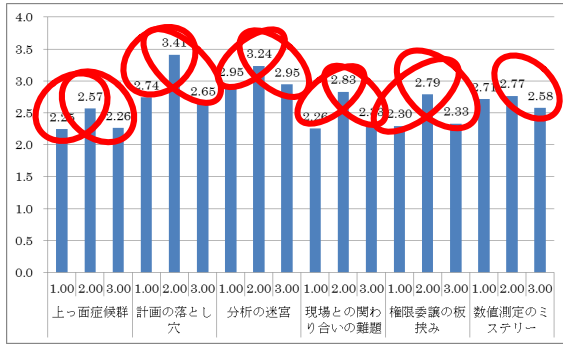
(図中、1：製造企業、2：製菓卸企業、3：製造企業、丸印が統計的に有意な差があることを示す。)

管理職の多忙さ

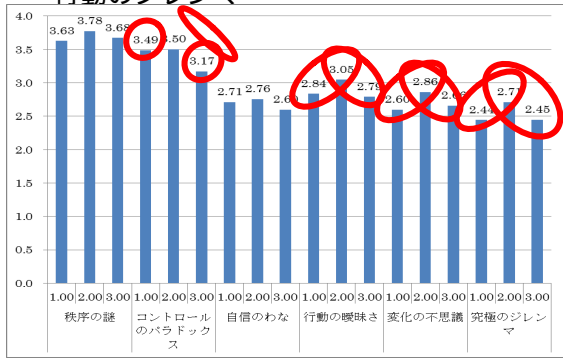


管理職の多忙さを 仕事の同時性、 仕事の変動性、 仕事の迅速性の3つの側面から尋ねた。仕事の同時性とは「管理職が管理業務と実務業務をどの程度並行して行っているか」を測定する項目である。仕事の変動性とは「管理職の仕事が当初の計画とどの程度変化するか」を測定する項目である。仕事の迅速性とは「管理職が意思決定の判断にどの程度スピードが求められるか」を測定する項目である。それぞれ、「1. そう思わない」～「5. そう思う」の5件法で尋ねた(以下、同様)。製菓卸企業の管理職の仕事の同時性、仕事の変動性のポイントが高く、製造業2社と統計的に有意な差が見出された。

管理職が抱えるジレンマ
・ 思考のジレンマ

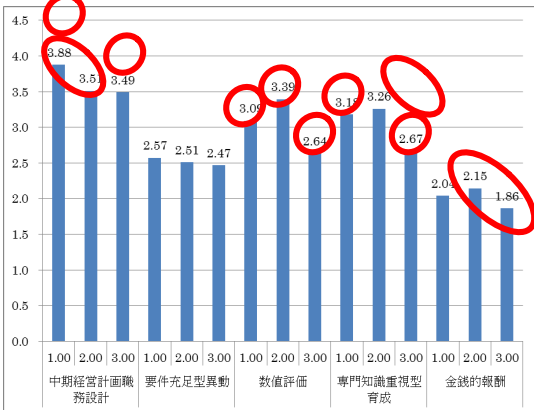


・行動のジレンマ

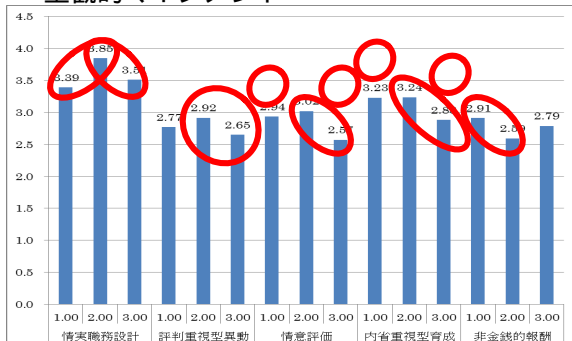


管理職が抱えるジレンマを 思考のジレンマ, 行動のジレンマの2つの側面から尋ねた。思考のジレンマとは「管理職が理解や分析など思考レベルのジレンマをどの程度感じながら業務を行っているか」を測定する項目である。行動のジレンマとは「管理職が業務遂行や対応行動など行動レベルのジレンマをどの程度感じながら業務を行っているか」を測定する項目である。特徴的な傾向としては、製造企業2社に比べ、製薬卸売企業1社の管理職がジレンマを抱えている傾向が読み取れる。

管理職に適用されているマネジメント
・客観的マネジメント

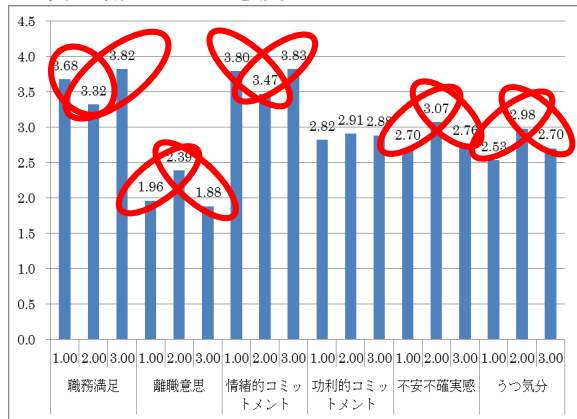


・主観的マネジメント



管理職に対するマネジメントを 客観的マネジメント, 主観的マネジメントの2つの側面から尋ねた。客観的マネジメントとは「管理職に対するマネジメントが数値や専門知識など客観的なものを用いてどの程度行われているか」を測定する項目である。客観的マネジメントとは「管理職に対するマネジメントが情実や評判など主観的なものを用いてどの程度行われているか」を測定する項目である。特徴的な傾向としては、数値評価について3社の差が統計的に有意であり、製薬卸売企業1社のポイントが高いことである。また、主観的マネジメントに関しては、製薬卸売企業1社と製造企業1社で統計的に有意な差が確認され、製薬卸売企業1社のポイントが高いことである。

管理職の心理・態度

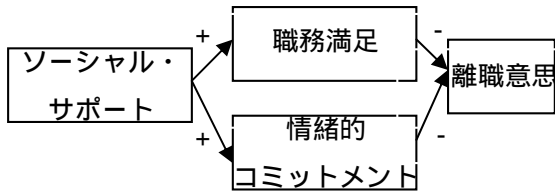


管理職のポジティブな心理態度を「職務満足」、「情緒的コミットメント」、「功利的コミットメント」、ネガティブな心理態度を「離職意思」、「不安不確実感」、「うつ気分」の項目で測定した。特徴的な傾向として、製造企業と製薬卸売企業の間で統計的に有意な差が確認され、製薬卸売企業は製造企業に比べてポジティブな変数は低い値を示し、ネガティブな変数は高い値であることである。

結果全体から言えること

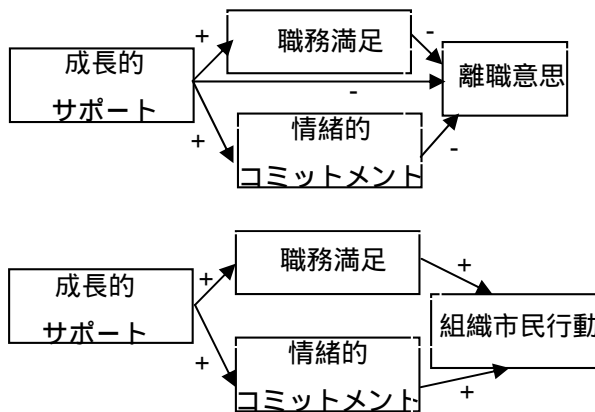
他の2社と比較して、製薬卸売企業1社の管理職は多忙さ、ジレンマの程度が高く、数値評価と主観的マネジメントの適用度が高く、管理職はポジティブな感情を持たないだけでなく、ネガティブな感情を抱いている。この結果から、数値評価の行きすぎ、それに加えて主観評価も強化することで、人事管理の複雑性が高まり、マネジャーは負担を感じ、ネガティブな心理態度を示しているものと考えられる。多忙なマネジャーにとって一見評価しやすいと思われる数値評価は、きめ細かな管理が求められることから、数値評価を導入する際には、項目の数や種類を極力シンプルにする必要性が示唆される。

(3) ソーシャル・サポート定量調査から得られた結果【研究目的(4)に対応】
民間病院の看護師・介護士を対象とした調査結果



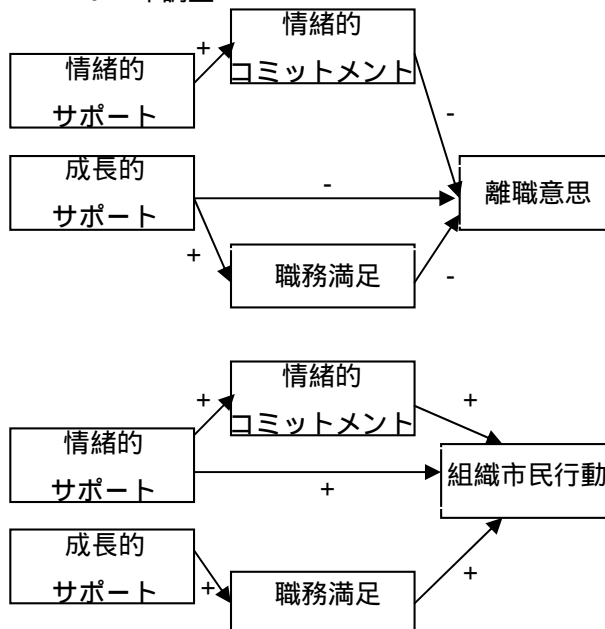
発見事実としては、成長的支持が職務満足と正の関係があること、成長的支持と情緒的支持とともに、情緒的コミットメントと正の関係があること、成長的支持と離職意思の関係は、職務満足によって媒介されること、成長的支持と離職意思との関係は、情緒的コミットメントによって媒介されることである。

大学病院の看護師を対象とした調査結果
・2011年調査



発見事実としては、成長的支持が職務満足、情緒的コミットメントと正の関係があること、成長的支持と離職意思との関係は、職務満足、情緒的コミットメントによって媒介されること、成長的支持は離職意思をダイレクトに低減する効果があること、成長的支持と組織市民行動との関係は、職務満足、情緒的コミットメントによって媒介されることである。

・2012年調査



発見事実としては、情緒的支持が情緒的コミットメントと、成長的支持が職務満足とそれぞれ正の関係があること、成長的支持と離職意思との関係は、職務満足によって媒介されること、成長的支持は離職意思をダイレクトに低減する効果があること、情緒的支持と組織市民行動との関係は、情緒的コミットメントによって媒介されること、情緒的支持は組織市民行動にダイレクトにプラスの影響を与えることある。

結果全体から言えること

ナレッジワーカーのパフォーマンス（離職意思や組織市民行動）をマネジメントするうえで、成長的支持の方が効果的であること、ナレッジワーカーのパフォーマンスには、成長的支持を基軸に、情緒的支持が機能することである。なぜなら、職務満足という短期的な個人の心的エネルギーを高めるには成長的支持を、人間の長期的な心的エネルギーを意味する情緒的コミットメントを高めるには成長的支持に加え、情緒的支持が必要になるという事実が見出されているからである。したがって、成長的支持と情緒的支持は闇雲に提供しても効果は見込めず、両者を組み合わせるマネジメントの必要性が示唆される。

(4) ソーシャル・サポート定性調査から得られた結果【研究目的(4)に対応】

成長的支持 (医療事務)	閉鎖的発話連鎖 (「閉鎖質問 薄い回答 薄い評価」と開放的発話連鎖 (「開放質問 厚い回答 厚い評価」)の2種類の基本パターン
感情的サポート (看護師)	「閉鎖質問 - 不安定回答 - 曖昧評価」、 「肯定的閉鎖質問」と「否定的閉鎖質問」という仮説的要素を含む質問から開始して、評価の安定性と具体性を確保するパターン
感情的サポート (医療事務)	「質問 配慮 (感情的サポート) 回答 評価」という、IREの基本連鎖に「感情的サポート」を付け加えたパターン、感情的サポートの配慮に「薄い配慮」と「厚い配慮」のパターン

プレイング・マネジャーが多い職場では、評価時間の短縮につながる閉鎖的発話連鎖や薄い配慮の有効性はますます高くなると考えられる。しかし、時間という貴重な資源の効率的な配分を実現しつつ、質問に仮説を内包させたり厚い配慮を取り入れたりすることで、部下はダイレクトかつ具体的な回答をしやすくなり、時間と質の両方を追求した評価面接を実現することが可能になることが示唆された。

本研究の調査結果全体から言えること
以上の研究成果から、プレイング・マネジャーの負担軽減を実現するには、部下に必要なソーシャル・サポートを選択するとともに、組み合わせの妙を実現することが「ポスト成果主義」人事管理の内実であることが示唆される。

得られた成果のインパクトと今後の展望

国内外における位置づけ・インパクト
人材タイプの多様化に対応して、人事制度タイプも多様化するというのが、昨今の人的資源管理研究の共通認識となっている。しかし、「知識経済におけるナレッジワーカー特有のプレイング・マネジャーとしての専門業務と管理業務の両立可能性」を考慮に入れると、人事制度に多様性を突き進めることはメリットと同時に複雑多様化した人事制度の運用コストにも着目する必要がある。プレイング・マネジャーの負担およびその克服策を探求するという研究は存在せず、その意味において国内外で理論的にも実践的にも意義深い成果であると考えられる。

今後の展望

近年の経験学習の研究では、マネジャーになってからの経験に過度に依存することはないことが明らかとなっている。これからますます増加するプレイング・マネジャーに対して、キャリアの初期段階からどのような育成をしていくことが必要になるかを解明することが次の研究ステップとなる。今回の研究成果は、その課題を追究していくうえでの礎となる研究成果を達成できたと考えられる。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計10件)

厨子 直之、井川 浩輔、プレイング・マネジャーの実態分析(1), Working paper series (Wakayama University), 査読無, 13(9), 2013, 1-10

井川 浩輔、厨子 直之、人事評価面接の会話分析(3): 看護師の成長的サポートに関するケース, 琉球大学経済研究, 査読無, 第83巻, 2012, 15-27

厨子 直之・井川 浩輔、ナレッジワーカーのパフォーマンス・マネジメント ソーシャル・サポートと離職の関係における職務満足・組織コミットメントの媒介効果, 経営行動科学, 査読有, 第25巻第2号, 2012, 113-128

厨子 直之・井川 浩輔・山崎 賢司、「聴いて届ける人事行動」を心掛けよ, JMA マネジメントレビュー, 査読無, 17(9), 2011, 30-33

厨子 直之・井川 浩輔、人事評価面接の会話分析(2): 医療事務の感情的サポートに関するケース, 経済理論, 査読無,

第360号, 2011, 113-135

厨子 直之、井川 浩輔、人事評価面接の会話分析(1): 医療事務の成長的サポートに関するケース, 経済理論, 査読無, 第358号, 2010, 35-57

厨子 直之、ナレッジワーカーのソーシャル・サポート・職務満足・組織コミットメント・組織市民行動・離職に関する実証分析, 研究年報(和歌山大学), 査読無, 第14号, 2010, 469-486

厨子 直之、井川 浩輔、ナレッジワーカーのソーシャル・サポートと成果の関わりに影響を及ぼすメディエーター効果に関する探索的分析, Working paper series (Wakayama University), 査読無, 10(9), 2010, 1-12

厨子 直之、井川 浩輔、人事評価制度改革におけるナレッジワーカーのソーシャル・サポートと成果に関する実証分析, Working paper series (Wakayama University), 査読無, 10(1), 2009, 1-22
平野 光俊、厨子 直之、朴 弘文、イオンのGMSのマーチャンダイジング・プロセス改革とコミュニティ社員制度, Discussion paper (Kobe University), 査読無, 2009・36, 2009, 1-23

〔学会発表〕(計1件)

厨子 直之、野村 佳子、井川 浩輔ほか、プレイング・マネジャーの負担を軽減する人事管理のあり方とは, 経営行動科学学会, 2010年11月13日, 兵庫県立大学

〔図書〕(計4件)

上林 憲雄、平野 光俊、森田 雅也、中央経済社、現代 人的資源管理(「第10章 人事評価制度の導入効果の測定」を執筆), 2014, 291

開本 浩矢編著, 中央経済社, 入門・組織行動論(第2版)(「第4章 人事等級制度」を執筆), 2014, 285

上林 憲雄、厨子 直之、森田 雅也、有斐閣、経験から学ぶ人的資源管理, 2010, 382

奥林 康司、上林 憲雄、平野 光俊 編著, 中央経済社, 入門・人的資源管理(第2版)(「第4章 人事等級制度」を執筆), 2010, 313

6. 研究組織

(1)研究代表者

厨子 直之 (ZUSHI Naoyuki)
和歌山大学・経済学部・准教授
研究者番号: 40452536

(2)研究分担者

井川 浩輔 (IGAWA Kousuke)
琉球大学・観光産業科学部・准教授
研究者番号: 80433093