

高業績型人的資源管理と非正規従業員の ストレス・態度・行動との関係

——内発的報酬及びリーダーシップの観点から——

小川悦史

【目次】

1. はじめに
 2. 先行研究及び仮説の設定
 3. 実証分析
 4. 考察
 5. 今後の課題
- 参考文献

1. はじめに

本研究は非正規従業員が知覚する組織の人的資源管理（Human Resource Management; 以下, HRM）が自らのストレス・態度・行動に及ぼす影響と、内発的報酬及び上司のリーダーシップが、それらの関係に及ぼす影響を実証的に分析するものである。

企業における雇用の多様化・流動化の広がりには、非正規従業員の基幹労働力化を質的・量的な両面からいっそう促している。企業業績の向上等で人手不足と言われて久しい昨今、総務省統計局（2015）によると非正規従業員の数は、2015年1～3月期と比較するとおよそ1年ぶりに減少へ転じたとはいえ、前年同月比では9万人の増加といまなお高い水準にある。とりわけ、「都合のよい時間帯への就業を希望する」女性の数は前年同期に比べおよそ30万人増加し、今後の非正規従業員増加を後押しする要因にもなり得ると考えられる。今後、好況感がいっそう広まったとしても、非正規従業員の活用を無視することは決してできないだろう。

このような非正規従業員が担う仕事で支えられている企業や業界が現代ではいくつも存在する。たとえばサービス産業で働く従業員の多くは正規従業員ではなく、パートタイマー、契約社員、派遣社員などの雇用形態で企業にとってのコア業務を現場で支えている（小川, 2013）。サービス産業で働く非正規従業員の数はいまなお高い水準を維持し（総務省統計局, 2015）、彼女ら／彼らの働きが企業の成長・存続に大きな影響を及ぼしているのである。以上のような非正規従業員が重要な役割を担うサービス産業の1つとして、コールセンター業務を挙げることができる（Kinnie, Hutchinson & Purcell, 2000; コンピューターテレフォニー編集部, 2012）。

わが国のコールセンターで働く顧客接点スタッフ（以下、オペレータ）の9割以上が有期契約による非正規従業員である（コンピューターテレフォニー編集部，2012；仁田，2010）。そうした非正規従業員の働きにより集められた様々な情報は企業の貴重な経営資源としてサービス面などで活用され，単に顧客窓口としてだけではなく，時として企業の営業拠点の役割も担っている（Armistead, Kiely, Hole & Prescott, 2002）。また，わが国をはじめ，世界的に見ても成長の著しい産業であり（Armistead, *et al.*, 2002; Batt & Moynihan, 2002; コンピューターテレフォニー編集部，2012），こうした成長産業の中にあって企業業績にも直接影響を与えうる非正規従業員の管理は極めて重要な課題だといえる。

本研究では，コールセンターのHRMと非正規従業員の個人レベルの成果（ストレス・態度・行動等）との関係を，上司によるリーダーシップも踏まえた上で実証的に検討していく。

2. 先行研究及び仮説の設定

2-1. 高業績型 HRM

HRMとその成果との関係を検討する上で戦略的人的資源管理（Strategic Human Resource Management; 以下，SHRM）は重要な示唆を与えるものである。わが国においても，SHRMはこれまでに岩出（2002），守島（1996），山本（2007）らをはじめとした多くの研究者によってそのアプローチ手法が紹介されている¹⁾。その1つが，ベストプラクティス・アプローチである。もともと Pfeffer（1994）らにより提唱されたアプローチで，どのような組織においてもHRM施策と組織成果との関係に普遍的な結果をもたらすという特徴が指摘されている。またこれは，ユニバーサリスティック・パースペクティブ（universalistic perspective）とも呼ばれ，ハイ・パフォーマンス・ワークシステム（プラクティス）（high performance work systems (practices); 以下，HPWS），ハイ・インボルブメントモデル（high-involvement model）及びハイ・コミットメントモデル（high-commitment model）などを含めたアプローチである（Yamamoto, 2009）。その特徴はいずれも，従業員の参加を促したり，コミットメントを前提とした業績向上や，コミットメントを高めるための人的資源管理施策と組織業績との関係が研究されてきた点にある（Arthur, 1994; Guthrie, 2001; MacDuffie, 1995）。すなわち，従業員のコミットメントやスキルが企業にとっての価値創造の要件となり（Snell & Dean, 1992），そのための成果をもたらすHRM施策の研究だといえる。HPWSの先行研究では，実際の離職や生産性に対する効果がいくつも確認されている（Huselid, 1995; Sun, Aryee & Law, 2007）。

本研究ではこうしたベストプラクティス・アプローチに含まれるHPWSを前提に，これを高業績型HRMと位置づけ，まだこれまでに言及されることがあまり多くない個人レ

1) SHRM理論は主に3つのアプローチが指摘されている。唯一最善で普遍的な成果をもたらすベストプラクティス・アプローチ，戦略適合を重視しSHRMの理論的特徴を最も反映しているとも言われるコンティンジェント・アプローチ，施策の協調性や一貫性を重視したコンフィギュレーション・アプローチである。

ベルの成果（ストレス・態度・行動）との関係を分析する。また仮説の構築及び分析の際には、Appelbaum, Basiley, Berg & Kalleberg (2000) や Batt (2002) による HPWS 及びハイ・インボルブメントモデルで採用されている参加機会・訓練・インセンティブの3施策を高業績型 HRM の具体的施策群として設定する。

2-2. ストレス・態度・行動

2-2-1. 情緒的消耗感

Maslach & Jackson (1981), Maslach (1982), Maslach, Jackson & Leiter (1996) によれば情緒的消耗感 (emotional exhaustion) とは、単に肉体的疲労だけでなく、心理的にこれ以上働くことができないという状況が頻繁に起こる状態である。情緒的資源が枯渇し、否定的な態度や感覚から虚脱感をもつようになる。さらに、感情が疲弊することでこれまで行っていたことができなくなったり、仕事に責任をもつことができなくなるとされている。また、情緒的消耗感は一バーンアウト²⁾を構成する下位次元の1つとしてその中核を成す要素であり、伝統的なストレス変数と捉えることができる (Codes & Dougherty, 1993)。Maslach & Jackson (1981) ではこうした情緒的消耗感が、従業員の提供するサービス品質の低下を招き、やがてそれは離職、欠勤、モラルの低下を招くとも指摘している。

高業績型 HRM と情緒的消耗感との関係でいうとその実証的研究はまだほとんどされておらず (Guest, 2002; Kroon, van de Voorde & van Veldhoven, 2009), 両者の関係性において明確な示唆は与えられていない (Kroon et al., 2009)。その理由のひとつとしては、高業績型 HRM が組織レベルの効率性を追求するシステムとして、HRM と組織業績等との関係性解明に関心が集まっていたためであり (Boselie, Dietz & Boon, 2005), 高業績型 HRM と個人レベルの成果、とりわけストレスなどに関わる成果との関係性については意識されることがあまり多くなかった (Boselie et al., 2005; Farndale, Hope-Hailey & Kelliher, 2011)。

本研究ではこのような状況を踏まえ、高業績型 HRM に対する結果変数として情緒的消耗感を設定し、いまだ明確な関係性が示されていない両者の関係を明らかにしていきたいと考える。

2-2-2. 情緒的コミットメント

個人レベルの態度変数に組織への深い関与や意識等を表す概念として組織コミットメント (organizational commitment) がある。組織コミットメントは Meyer & Allen (1991) や Meyer, Allen & Smith (1993) らにより体系化され、3次元により構成された多次元モデルが一般的に広く知られている。Meyer & Allen (1991) のモデルにおけるそれぞれの

2) バーンアウトは情緒的消耗感 (emotional exhaustion), 脱人格化 (depersonalization), 個人的達成感の低下 (reduced personal accomplishment) から構成されている (Maslach, 1993)。特に情緒的消耗感と脱人格化は、バーンアウトの主要な下位次元とも言われている (Brooking, Bolton, Brown & McEvoy, 1985)。

構成要素とは、情緒的 (affective)、存続的 (continuance)、規範的 (normative) の3要素である³⁾。なかでも情緒的コミットメントは、従業員の組織に対する愛着のことで、組織の目的や価値観を心底受け入れるコミットメントのことである。組織への好意的な感情の側面を基に成り立つもので、組織のために働きたい組織に居続けたいという組織に対する積極的な関係を含む概念である (Meyer & Allen, 1991)。

また、組織コミットメントはそれが影響を受ける先行変数と、逆に組織コミットメントが影響を与える成果変数との間の直線的な因果モデルに基づき研究が行われてきた。組織コミットメントの代表的な成果変数としては、離転職や欠勤率などが考えられるが (Meyer & Allen, 1997)、そうした成果変数に最も顕著に影響を与えるものが情緒的コミットメントだといわれている (Allen & Meyer, 1996)。本研究では成果変数ではなく、先行変数に着目し分析を行っていくこととなるが、上記の先行研究や小川 (2014) による非正規従業員の職務態度に関する実証研究の結果を踏まえ、態度変数として情緒的コミットメントを取り上げる。すなわち、先行変数としての高業績型 HRM が情緒的コミットメントに与える影響を検証することが本研究の目的の1つである。

高業績型 HRM と情緒的コミットメントとの関係については既に述べたように、高業績型 HRM が個人レベルの変数を扱っている研究そのものがまだ決して十分な数ではないため、直接的な関係はあまり見られない。しかしながら、従業員にとってそれが組織内で有効に機能していれば、従業員はそれに報いようと努め、態度や行動にも表れることが考えられる (Chang & Chen, 2011)。実際、高業績型 HRM は、ベストプラクティスとして従業員のコミットメントに寄与することで、組織成果を高めるという理論的背景がある。そうした観点から、高業績型 HRM は従業員の情緒的コミットメントに影響を与え得るものだと考えられる。そしてそれは、次に掲げる態度変数と密接な関わりをもつ行動変数にも同様のことが言えるだろう。

2-2-3. 組織市民行動

組織市民行動 (organizational citizenship behavior) とは、組織の効果的機能を促進する従業員の任意による行動であり、しかもその行動は強制されたり給与に縛られることなく組織の効果的な機能を促進するものである (Organ, 1988)。また、任意の行動とは、雇用契約に明記される役割や職務規定によりその遂行が求められるものではなく、個人が自ら選択する行動である (Organ, 1988)。さらに、Podsakoff, MacKenzie & Hui (1993) では組織市民行動について、①そうした行動をとったからといって称賛されるとは限らず、しかし行わなかったからといって非難をされることもない、②そうした行動が職務内容に含まれているわけではない、③それが訓練・指導されたものではないとしている。

3) 存続的コミットメントは組織を離れることに対するコストとしてのコミットメントであり、規範的コミットメントは組織に残ることへの義務や責任としてのコミットメントである (Meyer & Allen, 1991)。また、それ以前の代表的なコミットメントモデルとして、Mowday, Steers & Porter (1979) による組織への同一化と没入をあらわした情緒的コミットメントがある。

さらに、組織市民行動を考える上では、Williams & Anderson (1991) による2次元モデルがある。それは組織から求められている役割以上のことを組織のために行う OCB-O と、特定の個人を援助することで組織に貢献する OCB-I という視点である。また、組織市民行動には、役割内行動 (In-Role Behavior) との関係が存在する (田中, 2004)。役割内行動とは、課せられた役割としての責任や義務の遂行について、それを求められ期待されるものであり、そうしたことを行うのは当然のこととされる行動である (田中, 2004)。本研究における組織市民行動として、一般的なコールセンターで働く非正規従業員の特徴を想定し、そこでの実際の職務内容を考慮した上で、OCB-O や役割内行動を踏まえた内容として組織市民行動を捉えることとする。したがって、本来的な組織市民行動の定義によるところよりも、若干緩やかな義務的要素も含まれた内容を想定する。

2-3. 内発的報酬

内発的報酬とは、モチベーションの持続を考える上で、それに大きな影響を与える可能性の高い報酬概念の1つである。Appelbaum et al. (2000) によれば、内発的報酬は従業員へ仕事に対するやりがいをもたらし、自らの仕事が意味のあることだと感じさせるものである。すなわち、高橋 (2008) によれば、金銭などによる経済的報酬 (外発的報酬) とは異なり、仕事への達成感、自己の成長感、有能感など、自己充足に関わる要素が内発的報酬にあてはまるといえる。

また、本研究の分析対象である非正規従業員は、職務を遂行するにあたり比較的高いレベルの商品知識等が求められるため、仕事を続けていくためには一定の訓練が不可欠である。加えて、職務の特徴として、上司との良好な関係を含めた仕事上の参加機会が重要な要素であることから (小川, 2010)、高業績型 HRM は本研究の対象である非正規従業員にとって内発的報酬を促進する要因になると考えられる。

たとえば、Appelbaum et al. (2000) では、HPWS が内発的報酬を促進する有意な関係性にあることが確認されている。また、Lincoln & Kalleberg (1990) では、内発的報酬が組織コミットメント及び職務満足の態度変数に対し、強い影響力を及ぼしていることが確認されている。

本研究では現実の職務を想定した上で、内発的報酬を達成感として捉えることとする。すなわち、仕事に対する達成感が高業績型 HRM によりいっそう促進され、さらにストレス・態度・行動といった本研究における結果変数に対して望ましい有意な影響を及ぼすと考えられる。

2-4. 変革型リーダーシップ

ストレスとリーダーシップとの関係性を考えた場合、リーダーシップがストレスを抑制することを説明するソーシャルサポートという概念がある。ソーシャルサポートにはストレスに対してそれを抑制する効果があるが、そのプロセスは主に2つ挙げられる (Cherniss, 1980)。1つは、ストレッサーとストレスとの関係を調整する効果で、ストレス状態へ向

かう症状を緩和する効果がある。たとえば、House & Wells (1978) では、合成ゴム工場における上司のサポートが職務ストレスとストレス症状との関係を緩和することが明らかにされており、Green, Miller & Aarons (2013) では変革型リーダーシップの調整効果として、離職意思やストレスへの影響が確認されている。もう1つは、ストレスに対して直接的に働きかけることで抑制効果を発揮するものである。

さらに、ソーシャルサポートの中でも職場における上司のサポートに関しては、これまでに膨大な数の研究が行われている (Beehr, 1985)。たとえば Likert (1961) は上司のサポートが部下の効率や満足度を支え、優れた経営管理が行われるとしている。また、Beehr (1985) は、上司の部下に対する配慮が、効率的な管理を行う上で最も重要なリーダー行動の1つであるとしている。

このような上司によるサポートは必ずしもストレスとの関係だけでなく、HRM と態度・行動との関係においても影響を与え得るものと考えられる。とりわけ、働く上で上司との関係性が重要な要素を占める本研究の非正規従業員には、上司がとる態度等は彼女ら／彼らに多大な影響を及ぼすと想定される。

こうした観点から、部下の態度や行動などに着目したリーダーシップとして、変革型リーダーシップ (transformational leadership) を挙げる (Avolio & Bass, 2004)。変革型リーダーシップとは Bass (1985) により提唱され、集団や組織の変革を視野に入れたリーダーシップ理論である。コールセンターのように様々な情報が行き交う組織では、より適応力や柔軟性のあるリーダーが求められるといえるだろう。

Bass & Avolio (1994) では変革型リーダーシップを4つの次元に分けている。1つ目は理想的影響力 (idealized influence) である。リーダーは部下にとって模範となるよう振る舞い、尊敬され信頼されることで部下はリーダーを同一視しようと見習う。リーダーは支配者ではなく、高い倫理観と道徳観により頼りにされる存在である。2つ目は、インスピレーション・モチベーション (inspirational motivation) である。リーダーは部下の仕事に対して意味や挑戦性を与え、目標やビジョンを明確に示すのである。3つ目は知的刺激 (intellectual stimulation) である。リーダーは疑わしい前提や古い状況に対して新しい方法で取り組むことで部下の努力を刺激する。そして4つ目が、個別的配慮 (individualized consideration) である。リーダーはコーチやメンターとして、個人の達成や成長への欲求に特別な注意を払う。部下のもつ高い潜在能力は開発され、新しい学習の機会がつけられる。そこでは個人差が認められ、リーダーの行動はそうした個人差を受け入れたものとなるのである。また、双方向的コミュニケーションが促進され、さまざまな角度からマネジメントを考え、部下との相互作用は個別的なものとなる。

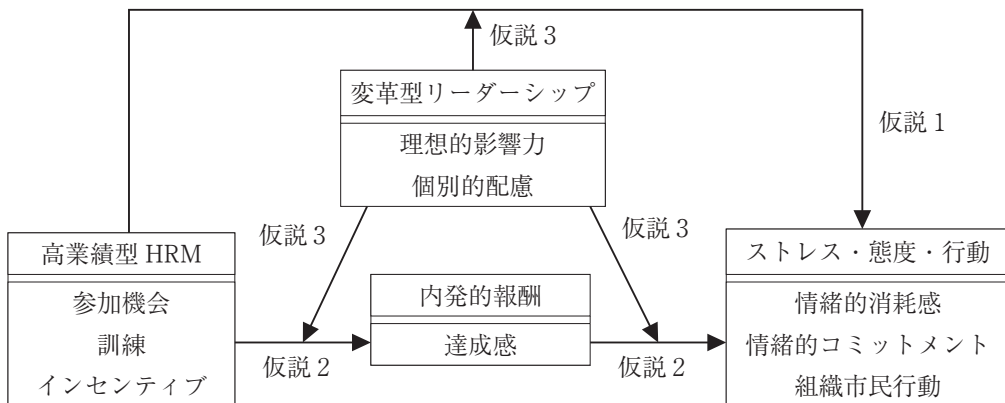
本研究ではこのようなリーダーシップを交互作用項としての調整変数で使用し、高業績型 HRM と態度等との関係を促進する効果に期待する。

2-5. 仮説の設定

以上を踏まえ、本研究における仮説は以下のとおりである。

- 1) 高業績型 HRM（参加機会・訓練・インセンティブ）は、非正規従業員のストレス・態度・行動に影響を与える。すなわち、情緒的消耗感を抑制し、情緒的コミットメント及び組織市民行動を促進する。
 - 2) 内発的報酬（達成感）は高業績型 HRM（参加機会・訓練・インセンティブ）と非正規従業員の情緒的消耗感・情緒的コミットメント・組織市民行動との関係を媒介する
 - 3) 上司の変革型リーダーシップ（理想的影響力・個別的配慮）は、高業績型 HRM（参加機会・訓練・インセンティブ）と非正規従業員の情緒的消耗感・情緒的コミットメント・組織市民行動・内発的報酬（達成感）との関係、及び内発的報酬（達成感）と情緒的消耗感・情緒的コミットメント・組織市民行動との関係を調整する。
- 以上、本研究における仮説に基づいた変数間の関係を図式化したものが Fig. 1 である。

Fig. 1 本研究における変数間の関係図



3. 実証分析

3-1. 調査対象及び調査期間

本研究は、非正規従業員が質量ともに基幹化された代表的産業の1つであるコールセンターを対象とする。コールセンターに特化した唯一の全国的職能団体である社団法人日本テレマーケティング協会（現一般社団法人日本コールセンター協会）の2008年度会員企業より、インバウンドセンターを所有する50社を選定した上で、E-mailにより調査依頼を行った。コールセンター業務はその特徴として、過去に習得した知識やマニュアル等ですべての問合せに必ずしも対応できるわけではないため、HRMはもとより、上司の態度や行動も従業員の心理的側面や行動に大きな影響を及ぼすと考えられる。

調査対象は、現場のオペレータ業務を担う非正規従業員である。具体的には、契約社員・派遣社員・パートタイマー・アルバイトである。コールセンターのオペレータはその9割が非正規従業員であり（コンピューターテレフォニー編集部，2012），本研究では職位に

よる処遇の差を考慮し、スーパーバイザーやリーダー等と呼ばれる現場責任者は調査対象には含めなかった。

調査協力に承諾した対象企業に対して、事前に確認した調査票を必要部数センター単位で送付し、当該センターの担当者に取りまとめた上で返送する一括返送方式を採用した。Gerhart, Wright, McMahan & Snell (2000) は、企業の HRM を調査する際に、企業レベルでそのまま実施するよりも、部署単位などより分割された状態で行う方が高い信頼性が期待できるとしている。このことから、本研究では調査対象を企業ごとではなく、センターごとに捉えて実施した。

調査に先立ち、マネージャー 1 名・スーパーバイザー 3 名・オペレータ 5 名にパイロット調査 (2008 年 1 月 10 日～1 月 15 日) を行い、現実組織における実態との乖離を解消するためワーディングの修正を行った。

2008 年 1 月 28 日～9 月 18 日までの調査期間内に、対象企業 50 社の中から 13 社 18 センターから回答を得て、従業員調査 804 票を回収した。そのうち本研究における有効票は 790 票 (有効回答率 98.3%) であった。

3-2. 調査項目

① 高業績型 HRM

Appelbaum, et al., (2000), Batt (2002) を参考に、参加的機会、スキル、インセンティブにあてはまる施策を個人レベルの HRM 知覚として計 22 項目で測定した。

② 情緒的消耗感

田尾 (1989) によるバーンアウト尺度の情緒的消耗感を 3 項目で測定した。これは最近 6 ヶ月の間にどの程度経験したのかを聞くものである。

③ 情緒的コミットメント

Meyer & Allen (1997) を参考に 3 項目で測定した。

④ 組織市民行動

田中 (2004) を参考に、現実的職務を想定した上で、組織市民行動における誠実さ・職務上の配慮を合計 4 項目で測定した。

⑤ 内発的報酬

田尾 (1989) によるバーンアウト尺度の個人的達成感を 3 項目で測定した。

⑥ リーダーシップ

Avolio & Bass (2004) による、Multifactor Leadership Questionnaire による変革型リーダーシップの理想的影響力及び個別的配慮を合計 8 項目で測定した。

3-3. 尺度の妥当性および信頼性

本研究で設定された HRM、ストレス・態度・行動等、リーダーシップの収束妥当性をそれぞれ検証するため、主因子法による因子分析を行った。固有値 1.0 以上で、結果は以下のとおりである。

はじめにHRMは3因子が抽出され、累積寄与率は56.65%であった（Table 1）。一部の項目を除外することとなったが、最も因子構成的純粋性が高く解釈も妥当と判断した。第1因子が「参加的機会」（F1：6項目）、第2因子が「教育訓練投資」（F2：5項目）、第3因子が「インセンティブ」（F3：3項目）と解釈された。以上の3次元は、Appelbaum et al. (2000) によるHPWSの参加的機会、スキル、モチベーション/インセンティブと同様の3次元と考えることができ、概ね収束妥当性が確認された。

次に非正規従業員の結果変数としてストレス・態度・行動等で4因子が抽出された（Table 2）。累積寄与率64.21%で第1因子が「内発的報酬」（F1：3項目）、第2因子が「情緒的消耗感」（F2：3項目）、第3因子が「組織市民行動」（F3：4項目）、第4因子が「情緒的コミットメント」（F4：3項目）と解釈された。それぞれが高い因子負荷量を示したことで、尺度間の判別妥当性が検証された。

Table 1 HRMの因子分析（因子負荷量：n=790）

	F1	F2	F3	共通性
このセンターではオペレータとのオープンなコミュニケーションに上司が努めている	<u>.912</u>	-.083	-.052	.718
このセンターでは、上司とオペレータが日常的に活発なコミュニケーションをとっている	<u>.714</u>	-.009	.023	.516
オペレータからの意見に対して、それが受け入れられるかどうかに関わらず、上司からの回答は常になされている	<u>.644</u>	.027	.149	.539
このセンターでは面談等に際し、仕事に関する自分の意見を上司へ伝えることができる	<u>.432</u>	.249	-.254	.299
このセンターは柔軟なシフトの運用など、一人ひとりの従業員の働き方についての意向を尊重している	<u>.422</u>	.007	.114	.234
このセンターではオペレータの職務に関して、ある程度まで自らで改善（修正）することが認められている	<u>.392</u>	.092	.088	.237
このセンターの教育訓練は、広範囲（さまざま）な訓練が用意されている	-.127	<u>.894</u>	.003	.685
センターの教育訓練は他センターと比べて多くの費用がかけられている	-.055	<u>.614</u>	.109	.401
このセンターでは上司などによる現場教育（OJT）が頻繁に行われている	.185	<u>.574</u>	-.006	.485
オペレータの職務内容はマニュアル等に最新のものが規定（掲載）されている	.152	<u>.472</u>	-.125	.282
このセンターは専門的な知識を身につけるための訓練を受けることができる	.109	<u>.428</u>	.170	.352
このセンターは、他センターと比べて高い給与が設定されている	-.040	.021	<u>.879</u>	.760
このセンターの給与は、他センターの同じような職務を行っている人と比べて同等以上である	.000	-.014	<u>.861</u>	.732
このセンターの給与等の決定方法は非常に公平である	.278	.012	<u>.407</u>	.343
固有値	5.019	1.602	1.310	

1) 因子負荷量は斜交プロマックス回転後のものである。

2) 下線は1項目を除き因子負荷量の絶対値が0.40以上のものを示す。

Table 2 ストレス・態度・行動等の因子分析 (因子負荷量: n=790)

	F1	F2	F3	F4	共通性
仕事を終えて、今日は気持ちのよい日だったと思うことがある	<u>.807</u>	-.002	.054	-.108	.569
今の仕事に心から喜びを感じることもある	<u>.706</u>	.048	.000	.074	.621
仕事楽しくて、知らないうちに時間が過ぎることがある	<u>.627</u>	-.061	-.072	.104	.506
気持ちが疲れ果てたと思うことがある	-.015	<u>.841</u>	-.036	.198	.581
こんな仕事もう辞めたいと思うことがある	.016	<u>.758</u>	.087	-.180	.702
出勤前、職場に出るのが嫌になって家にいたいと思うことがある	.001	<u>.659</u>	-.062	-.039	.494
私は自分の仕事に注意を行き届かせる	-.025	.001	<u>.660</u>	.024	.446
私は不必要に仕事の手を休めないよう心がけている	.076	-.045	<u>.563</u>	.000	.349
私は仕事で間違いに気づいたらすぐにそれを正す	-.089	-.016	<u>.533</u>	.072	.319
私は昼休みや休憩時間を長くとりすぎないように努めている	.041	.022	<u>.520</u>	-.026	.258
このセンターは私にとって、とても大切な存在である	-.010	.005	.000	<u>.742</u>	.538
私はセンターに愛情を感じている	.046	-.057	.020	<u>.724</u>	.629
私はセンターの一員なのだと強く感じることもある	.011	.097	.039	<u>.617</u>	.350
固有値	4.064	1.886	1.420	1.077	

1) 因子負荷量は斜交プロマックス回転後のものである。

2) 下線は因子負荷量の絶対値が0.50以上のものを示す。

Table 3 リーダーシップの因子分析 (因子負荷量: n=790)

	F1	F2	共通性
上司は重要なことをきちんと伝えてくれる	<u>.943</u>	-.174	.702
上司はオペレータの訓練や指導に多くの時間を割いている	<u>.882</u>	-.149	.625
上司には仕事に対する能力や信頼が見てとれる	<u>.607</u>	.249	.630
上司は自分のことよりも、センター全体を良くすることに努めている	<u>.601</u>	.106	.458
上司は仕事でやらなければいけない事の意義(意味)をきちんと伝えてくれる	<u>.528</u>	.295	.572
上司は私のことを、他のメンバーにはない能力や意識をもったオペレータだと認識してくれている	-.232	<u>.822</u>	.477
上司は私の良い所が伸びるように努めてくれる	.136	<u>.697</u>	.631
上司は私のことを大勢いる中の一人としてではなく、一個人として配慮してくれている	.315	<u>.505</u>	.565
固有値	4.423	1.078	

1) 因子負荷量は斜交プロマックス回転後のものである。

2) 下線は因子負荷量の絶対値が0.50以上のものを示す。

Table 4 尺度の信頼性、基礎統計及び単相関係数 (n=790)

	平均	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 性別	.79	.410	—														
2 年齢	34.22	9.124	.222**	—													
3 子供の有無	.72	.450	-.183**	-.578**	—												
4 雇用形態	.89	.315	-.047	.062	-.115**	—											
5 学歴	2.94	.818	-.056	.099**	-.032	.006	—										
6 労働時間	29.49	12.890	-.144**	-.203**	.265**	-.106**	-.057	—									
7 参加的機會	3.4895	.73209	-.092**	-.085*	.048	-.008	.009	-.025	(.79)								
8 教育訓練投資	3.3575	.79999	.077*	.090*	-.052	-.022	.015	-.088*	.552**	(.77)							
9 インセンティブ	2.6671	.84052	-.074*	-.069	.007	-.073*	-.005	-.125**	.421**	.410**	(.78)						
10 消耗感	2.4861	1.03005	-.003	-.229**	.205**	-.033	-.071*	.168**	-.296**	-.243**	-.336**	(.80)					
11 コミット	3.3301	.79962	-.034	.182**	-.127**	.038	.058	-.067	.481**	.378**	.278**	-.428**	(.74)				
12 市民行動	3.9760	.60853	.097**	.281**	-.147**	-.001	.062	-.147**	.209**	.251**	.041	-.246**	.325**	(.68)			
13 達成感	2.3726	.88168	.013	.005	-.030	-.013	-.037	-.014	.295**	.196**	.273**	-.300**	.467**	.088*	(.79)		
14 理想的影響	3.6334	.80177	.001	.037	-.050	-.003	-.010	-.098**	.668**	.612**	.438**	-.342**	.464**	.278**	.310**	(.87)	
15 個別的配慮	3.2693	.76715	-.110**	-.083*	.049	.016	.011	.066	.643**	.441**	.333**	-.269**	.501**	.190**	.337**	.637**	(.76)

*: p<.05; **: p<.01

() 内は α 係数を示す。

性別は女性を「1」、男性を「0」とダミー変数化した。年齢は実年齢とした。子供の有無は、いないを「1」いるを「0」とダミー変数化した。雇用形態は派遣社員以外を「1」、派遣社員を「0」とダミー変数化した。学歴は「1.中学卒」から「5.大学院修了」までを5グループにカテゴリ化し、間隔尺度とみなした(数値が高いほど学歴水準が高くなる)。労働時間は1週間あたりの実労働時間とした。

表中記載の消耗感は情緒的消耗感、コミットは情緒的コミットメント、市民行動は組織的市民行動である。

最後にリーダーシップに関して、累積寄与率68.75%で2因子が抽出された (Table 3)。第1因子が「理想的影響力」(F1:5項目)、第2因子が「個別的配慮」(F2:3項目)と解釈された。これは Avolio & Bass (2004) による変革型リーダーシップの因子構造とほぼ同様の結果であることから、尺度間の判別妥当性は概ね検証されたといえる。

また、上記尺度の信頼性を検証するため、 α 係数を算出した (Table 4)。一部で若干低い値もみられるが、その他の尺度に関しては0.70以上を示していることから、信頼性はほぼ認められたといえる。さらに、基礎統計及び尺度間の単相関係数についても記載をした (Table 4)。

3-4. 仮説の検証

3-4-1. 高業績型 HRM とストレス・態度・行動との関係 (仮説1)

はじめに仮説1を検証するため、情緒的消耗感・情緒的コミットメント・組織市民行動を従属変数とし、コントロール変数(性別・年齢・子供の有無・雇用形態・学歴・労働時間)及び高業績型 HRM を独立変数とする重回帰分析を実施した (Table 5 の Model 1・3・5)。

分析の結果、参加的機会の高さは情緒的消耗感を抑制し、情緒的コミットメント及び組織市民行動を促進していた。また、教育訓練投資は、情緒的消耗感には影響を与えず、情緒的コミットメント及び組織市民行動を促進していた。インセンティブについては、情緒的消耗感を抑制し、情緒的コミットメントを促進していたが、組織市民行動を抑制する結果となった。以上により、若干の望ましい影響がみられなかったものの、かなりの程度で高業績型 HRM のストレス・態度・行動への影響が認められた。したがって仮説1は概ね検証された。

3-4-2. 高業績型 HRM とストレス・態度・行動との関係における内発的報酬の媒介効果 (仮説2)

次に、仮説2の内発的報酬の媒介効果について Baron & Kenny (1986) に基づき検証する⁴⁾。まず、内発的報酬とストレス・態度・行動との関係を確認するため、Model 1・3・5に媒介変数として内発的報酬を加えた階層的重回帰分析を実施した (Table 5 の Model 2・4・6)。それぞれの従属変数ごとにその効果をみていくと、情緒的消耗感及び情緒的コミットメントに対しては、内発的報酬の抑制 ($\beta = -.190, p < .001$) と促進 ($\beta = .347, p <$

4) Baron & Kenny (1986) は媒介効果の検証として、第1に独立変数が従属変数に影響を与えている。第2に、独立変数が媒介変数に影響を与えている。第3に、媒介変数が従属変数に影響を与えていることを前提としている。さらに、媒介変数を加えることで従属変数に対する独立変数の影響が完全にみられなくなるか (perfect mediation)、低下しなければならない (partial mediation)。ただし、媒介効果など同一レベルの変数間関係を検証する場合、現在では共分散構造分析によるパス図を使った分析の方が一般的であり、モデルの適合度も検証できるためより正確である。本研究では、調整効果の分析が含まれていることから、分析手法を統一するため重回帰分析を行った。

.001) の効果がそれぞれみられたが、組織市民行動に対しては有意な影響が認められなかった ($\beta=.031$, n.s.)。さらにこれは、決定係数 (R^2) の増分の F 検定においても、Model 6 で組織市民行動に対して内発的報酬を加えた重回帰式は、Model 5 との比較でその説明力に有意な違いを見出すことはできなかった。

また、Model 7 による HRM と内発的報酬との関係における結果では、参加的機会 ($\beta=.231$, $p<.001$) とインセンティブ ($\beta=.189$, $p<.001$) が達成感に有意な影響を与えていることが明らかとなった。以上の結果をまとめたものが Fig. 2 である。

Model 1・3・5 の結果も踏まえ、媒介変数としての内発的報酬の効果は、参加的機会と情緒的消耗感及び情緒的コミットメントとの関係に対する媒介効果、インセンティブと情緒的消耗感及び情緒的コミットメントとの関係に対する媒介効果がそれぞれ明らかとなった。さらにそれらは、参加的機会→達成感→情緒的消耗感 ($Z=3.36$, $p<.01$)、参加的機会→達成感→情緒的コミットメント ($Z=4.27$, $p<.01$)、インセンティブ→達成感→情緒的消耗感 ($Z=3.39$, $p<.01$)、インセンティブ→達成感→情緒的コミットメント ($Z=4.34$, $p<.01$) のように、ソベル検定の結果からもその媒介効果は明らかとなった。

これらの結果により、仮説 2 における内発的報酬の媒介効果は、組織市民行動と教育訓練投資以外の部分で認められた。

Table 5 HRM とストレス・態度・行動等の関係における重回帰分析 (n=790)

従属変数	情緒的消耗感		情緒的コミットメント		組織市民行動		達成感
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7
コントロール変数							
性別	.026	.033	-.045	-.059*	.029	.027	.041
年齢	-.204***	-.200***	.201***	.194***	.272***	.271***	.021
子供の有無	.082*	.076*	.032	-.021	.037	.038	-.032
雇用形態	-.023	-.023	-.032	.031	-.024	-.024	.003
学歴	-.042	-.049	.030	.043	.028	.029	-.037
労働時間	.067*	.072*	.011	.000	-.092**	-.093**	.031
高業績型人的資源管理							
参加的機会	-.207***	-.164***	.403***	.322***	.184***	.177***	.231***
教育訓練投資	.003	.000	.108**	.112**	.153***	.153***	-.012
インセンティブ	-.256***	-.220***	.079*	.014	-.092*	-.098*	.189***
内発的報酬							
達成感		-.190***		.347***		.031	
R^2	.225	.257	.301	.407	.162	.163	.120
ΔR^2		.032**		.106**		.001	
F 値	25.186***	26.927***	37.281***	53.472***	16.776***	15.173***	11.810***

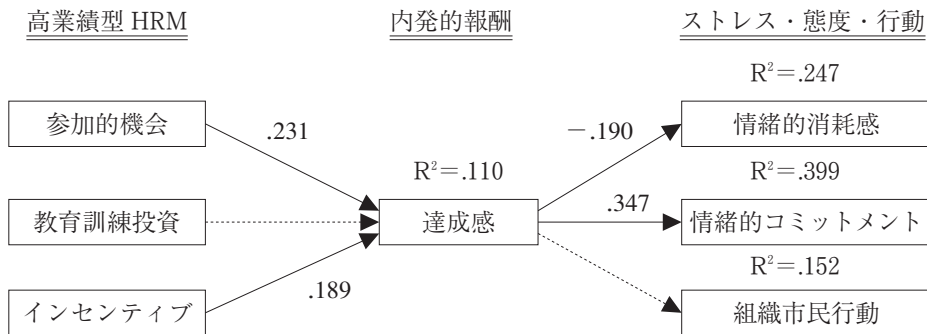
1) *: $p<.05$; **: $p<.01$; ***: $p<.001$

2) R^2 は各重回帰式の決定係数である

3) R^2 (決定係数) より上の数字は β (標準偏回帰係数) を示す

4) VIF (Variance Inflation Factor: 分散拡大要因): 1.020~1.652

Fig. 2 HRM・内発的報酬・ストレス・態度・行動との関係



- 1) Table 5. の重回帰分析に基づくパス図である
- 2) コントロール変数のパスは省略
- 3) —————▶ : 5%水準以下で有意なパス,▶ : n.s.
- 4) R^2 は各重回帰式の自由度調整済み決定係数である

3-4-3. リーダーシップの調整効果 (仮説3)

仮説3を確認するため、HRMとストレス・態度・行動等との関係及び、内発的報酬とストレス・態度・行動とのそれぞれの関係に対するリーダーシップの調整効果(モデレーター効果)を検証した。具体的には、中心化したHRMとリーダーシップの交互作用項及び同じく中心化した内発的報酬とリーダーシップの交互作用項を重回帰式に追加し、決定係数の増分のF検定を行うことで検証した⁵⁾。

分析の結果、情緒的消耗感に対しては、参加的机会と理想的影響力の交互作用効果が(Table 6の Model 9: $\Delta R^2 = .004$, $p < .05$)、組織市民行動に対しては、HRMとリーダーシップとのすべての交互作用効果が明らかとなった(Table 7の Model 16から Model 21における ΔR^2 参照)。

しかしながら、これら以外の交互作用効果については認められなかったことから、仮説3は十分な効果がみられず、一部の交互作用項で確認されるにとどまった(交互作用効果が認められなかった結果については、Tableを省略)。

一方、交互作用効果が認められたTable 6及びTable 7の関係に対しては、さらに高低群別分析を実施した。

Model 9の参加的机会と情緒的消耗感との関係における理想的影響力は、それが高いほど参加的机会と情緒的消耗感は高まり、理想的影響力が低いほど参加的机会の増加とともに情緒的消耗感の低下がみられる(Fig. 3)。

Model 16の参加的机会と組織市民行動との関係における理想的影響力は、それが高いほど参加的机会は増し組織市民行動は低下するが、理想的影響力が低いと参加的机会と

5) 重回帰式の決定係数と項目数の増分等に基づきF値及び自由度を算出し、F分布表で有意性を検証した。詳細は、Abdel-Halim (1978)を参照。

Table 6 HRM とリーダーシップの情緒的消耗感への影響 (n=790)

	Model 8	Model 9	Model 10	Model 11	Model 12	Model 13	Model 14
コントロール変数							
性別	.023	.025	.023	.025	.022	.023	.023
年齢	-.202***	-.202***	-.201***	-.206***	-.202***	-.202***	-.202***
子供の有無	.077*	.074	.077*	.075	.077*	.077*	.077*
雇用形態	-.019	-.015	-.018	-.016	-.018	-.019	-.019
学歴	-.045	-.046	-.045	-.045	-.045	-.045	-.045
実労働時間	.071*	.074*	.071*	.075*	.073*	.071*	.071*
高業績型人的資源管理							
参加的机会	-.099*	-.088	-.097*	-.097*	-.097*	-.099*	-.098*
教育訓練投資	.054	.053	.054	.061	.056	.054	.054
インセンティブ	-.234***	-.234***	-.234***	-.237***	-.235***	-.234***	-.235***
リーダーシップ							
理想的影響力	-.132**	-.121*	-.132**	-.122*	-.130**	-.132**	-.132**
個別的配慮	-.089*	-.089*	-.088*	-.090*	-.089*	-.089*	-.089*
交互作用							
参加×理想		.070*					
参加×個別			.012				
教育×理想				.062			
教育×個別					.024		
イン×理想						.003	
イン×個別							.009
F 値	22.551***	21.150***	20.660***	21.055***	20.705***	20.646***	20.654***
R ²	.242	.246	.242	.245	.242	.242	.242
ΔR ²		.004*	.000	.003	.000	.000	.000

1) 参加：参加的机会，教育：教育訓練投資，イン：インセンティブ，理想：理想的影響力，個別：個別的配慮

2) *：p<.05；**：p<.01；***：p<.001

3) R²は各重回帰式の決定係数である

4) R²（決定係数）より上の数字はβ（標準偏回帰係数）を示す

5) VIF：1.022～2.559

もに組織市民行動も高くなる（Fig. 4）。

Model 17 の参加的机会と組織市民行動との関係における個別的配慮は，参加的机会が増すほど組織市民行動も高くなるが，その傾向は個別的配慮が高いほど顕著である（Fig. 5）。

Model 18 の教育訓練投資と組織市民行動との関係における理想的影響力は，教育訓練投資が高いほど組織市民行動も高くなるが，その傾向は理想的影響力が高いほど顕著である（Fig. 6）。

Model 19 の教育訓練投資と組織市民行動との関係における個別的配慮は，教育訓練投資が高いほど組織市民行動も高くなるが，その傾向は個別的配慮が低い方が顕著である（Fig. 7）。

Model 20 のインセンティブと組織市民行動との関係における理想的影響力は，それが

Table 7 HRM とリーダーシップの組織市民行動への影響 (n=790)

	Model 15	Model 16	Model 17	Model 18	Model 19	Model 20	Model 21
コントロール変数							
性別	.030	.032	.033	.035	.029	.030	.031
年齢	.268***	.267***	.272***	.260***	.268***	.267***	.269***
子供の有無	.043	.039	.042	.038	.042	.042	.040
雇用形態	-.028	-.023	-.023	-.022	-.025	-.026	-.029
学歴	.031	.030	.028	.031	.030	.027	.028
実労働時間	-.093**	-.091**	-.093**	-.086*	-.089*	-.081*	-.092**
高業績型人的資源管理							
参加的机会	.077	.089	.091	.081	.082	.087	.083
教育訓練投資	.096*	.094*	.094*	.110*	.100*	.091*	.091*
インセンティブ	-.116**	-.115**	-.115**	-.122**	-.120**	-.121**	-.122**
リーダーシップ							
理想的影響力	.161**	.172**	.165**	.181***	.167**	.183***	.167**
個別的配慮	.064	.064	.075	.062	.066	.061	.071
交互作用							
参加×理想		.074*					
参加×個別			.098**				
教育×理想				.122***			
教育×個別					.079*		
イン×理想						.125***	
イン×個別							.078*
F 値	15.511***	14.685***	15.068***	15.567***	14.785***	15.667***	14.764***
R ²	.180	.185	.189	.194	.186	.195	.186
ΔR ²		.005*	.009**	.014**	.006*	.015**	.006*

- 1) 参加：参加的机会，教育：教育訓練投資，イン：インセンティブ，理想：理想的影響力，個別：個別的配慮
- 2) *：p<.05；**：p<.01；***：p<.001
- 3) R² は各重回帰式の決定係数である
- 4) R² (決定係数) より上の数字はβ (標準偏回帰係数) を示す
- 5) VIF：1.022~2.561

Fig. 3 参加的机会と情緒的消耗感との関係に及ぼす理想的影響力の影響

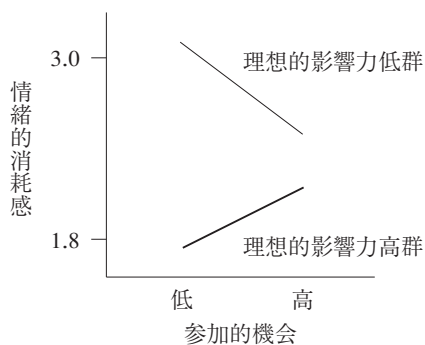


Fig. 4 参加的機会と組織市民行動との関係に及ぼす理想的影響力の影響

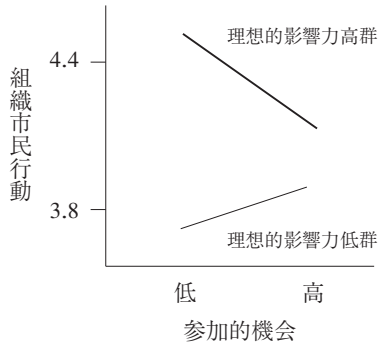


Fig. 5 参加的機会と組織市民行動との関係に及ぼす個別的配慮の影響

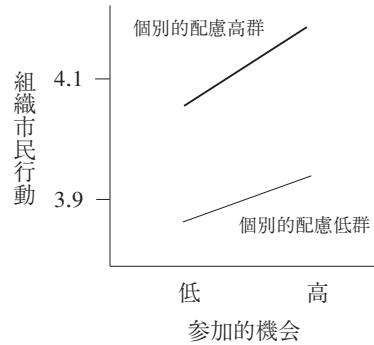


Fig. 6 教育訓練投資と組織市民行動との関係に及ぼす理想的影響力の影響

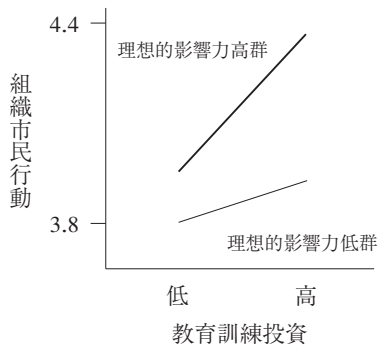


Fig. 7 教育訓練投資と組織市民行動との関係に及ぼす個別的配慮の影響

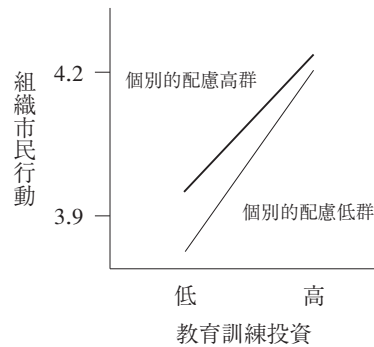


Fig. 8 インセンティブと組織市民行動との関係に及ぼす理想的影響力の影響

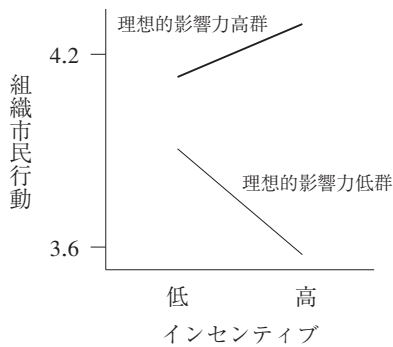
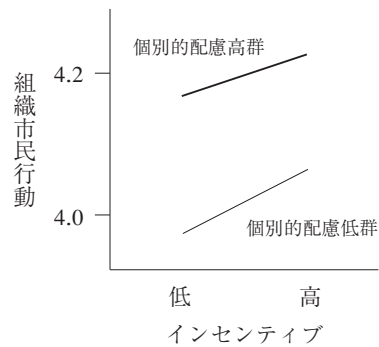


Fig. 9 インセンティブと組織市民行動との関係に及ぼす個別的配慮の影響



高いほどインセンティブと組織市民行動はともに高まるが、理想的影響力が低いとインセンティブの増加とともに組織市民行動は顕著に低下する (Fig. 8)。

Model 21 のインセンティブと組織市民行動との関係における個別的配慮は、インセンティブの高まりとともに組織市民行動も高まるが、その傾向は個別的配慮が低い方がわずかに顕著である (Fig. 9)。

4. 考 察

本研究は高業績型 HRM を非正規従業員に適用させ、それがストレス・態度・行動・内発的報酬への程度影響を及ぼし、また上司のリーダーシップがそれらの関係にどう影響を与えるのかを検証したものである。分析の結果から、まず高業績型 HRM は多くの結果変数へ直接影響を及ぼすことが確認された。これは、Appelbaum et al. (2000) と同様の結果であり、高業績型 HRM が個人レベル、とりわけ非正規従業員の成果にも有効であることが概ね確認された。特に参加的機会は、情緒的消耗感を抑制し、情緒的コミットメント・組織市民行動・達成感を促進することですべての結果変数に対して望ましい影響を及ぼした。これは非正規従業員であっても、一方的指示のもとで職務に従事するより、上司との活発な意思疎通や業務へ参画しているという意識の中で働くことが、従業員本人や組織にとっても望ましことをあらわした結果だといえるだろう。非正規従業員が働き続ける上で職場環境がいかに重要であるかを物語っている。

一方で、教育訓練投資は情緒的コミットメント及び組織市民行動へはプラスの影響を与えたが、情緒的消耗感や達成感には影響を及ぼさなかった。先行研究においても、HPWS がモチベーション要因に対して顕著な影響力を発揮することを前提に考えれば (Huseilid, 1995), モチベーションの要素を含む内発的報酬としての達成感に影響を及ぼすことは十分に考えられた。しかしながら、ここで影響が出なかった理由としては、比較的ルーティンワークになりがちなコールセンター業務に対して、教育訓練と結びつくほどの達成感を感じにくい状態にある可能性がひとつ考えられる。特に感情労働と呼ばれるサービス業であるコールセンター業務は、達成感よりも、精神的疲労感の方が日常的に優先されることが考えられる。あるいは非正規従業員ということで達成感を感じるほどの十分な (高度な) 教育訓練が実際には行われていないことなども考えられるだろう。高業績型 HRM をはじめ、コミットメント志向の戦略的 HRM にとって、従業員のスキルに関係する教育訓練は必須の HR 施策だといえる。組織の基幹的職務を担う非正規従業員への教育訓練に関する実態とそれが及ぼす影響について今後さらなる調査が求められる。

また、インセンティブに関しては、参加的機会同様にすべての結果変数に対して有意な影響を及ぼしたが、組織市民行動への影響はマイナスに作用していることが確認された。報酬に関する取組みを組織が行っているほど、組織市民行動が抑制されていた。個人が非正規として働く上で、まず挙げられる大きな理由の1つは、収入の獲得である。いわゆる家計の補助や学費を得るためなどの理由がそれである (佐藤, 2008)。そのように考えると、企業が非正規の人材を獲得するためにまず目をつけるところは報酬の基準であり、コールセンター業務の観点から考えると、報酬が充実しているほど業務の難度は上がる傾向にある。たとえば多くの場合、製品に関する一般的問合せのカスタマーサポートよりも、テ

クニカルサポートの方が高いスキルを求められる分報酬も高くなる（コンピューターテレフォニー編集部，2012）。業務の性質上，管理が行き届いているのか，それとも業務以外のことに気を配る余裕がないのか，インセンティブと組織市民行動との関係に関する今後の更なる研究が必要である。

次に，本研究の結果から，内発的報酬がHRMとストレス・態度との関係を媒介することが明らかとなった。すなわち，参加的機会や教育訓練投資は，モチベーションの要素を含む内発的報酬を媒介することでストレスや態度に影響を与える。この結果についても，Appelbaum et al. (2000) の研究を支持する形となった。しかしながら，教育訓練投資が達成感に影響しなかったことと，達成感が組織市民行動に影響しなかったことは今後の課題として再度検討する必要があるだろう。前者については既に言及した通りであるが，後者については，単相関係数を見てもほとんど影響し合わない関係であることがうかがえる。今後は達成感と他の行動変数との関係を検討するなど，当該箇所に関しては再度検討し直す必要があるといえる。

最後にリーダーシップに関して，調整効果は非常に限定的なものであり，それはHRMと組織市民行動との関係に対するものがほとんどであった。このように調整効果が限定的となった背景として，本研究で採用したリーダーシップスタイルが関係していた可能性もある。

本研究で採用したリーダーシップは，変革型リーダーシップである。変革型リーダーシップが本来的には強いカリスマ性を有したリーダーシップスタイルであることを前提に考えると，本研究で採用した理想的影響力及び個別的配慮が本当にコールセンターの現場管理者に対してそのままあてはまるものなのかどうか，検討の余地があることは否めないかもしれない。とりわけ，理想的影響力に関しては，もともと Bass, Waldman, Avolio & Bebb (1987) で，変革型リーダーシップをカリスマ (charisma)，個別的配慮 (individualized consideration)，知的活性化 (intellectual stimulation) という3次元に分けていたことに端を発するため，カリスマ性を強く含んだ特徴を有していることに間違いはない。そのため，そうしたカリスマ性が，コールセンターにおける多くの現場管理者によってオペレータに発揮されているのかといえれば必ずしもそうではなく，むしろ現実的には発揮されていないことの方が多いのではと推測することができる。これはコールセンターに限らず，非正規従業員を自社にとって量的・質的に基幹化している業種・企業には多くあてはまる状況だと考えられる。そうした企業ではいかに効率的に，かつコストをかけずに人材を育成・活用するのが重要であるため，カリスマ性が発揮されるほどの優れた人材ばかりでマネジメント層が構成されているとは考えにくいのである。

このようなカリスマ性を有する変革型リーダーは，部下に対して成果の重要性や価値などをその強い影響力をもって示すことで，部下の意識水準を高め，また同時に組織への満足感やコミットメントまでも引き出すことができる (Bass & Riggio, 2006)。Bass & Avolio (1994) や Bass & Riggio (2006) などでは，変革型リーダーシップがいかなる組織，いかなる立場のリーダーに対しても重要なリーダーシップであると論じている。しかしながら，

上記のような特徴をあらためて踏まえると、コールセンターにおける現場管理者（いわゆるローワー・マネジメント）にはあてはまらない側面も多分にあったと考えられる。また、Bass & Avolio (1994), Bass & Riggio (2006) が論じるように、変革型リーダーシップがとりわけチーム作業に効果を発揮するリーダーシップスタイルであることを考慮すると、やはりこの点においても、コールセンターをはじめとした多くの非正規従業員で構成される組織では、普遍的にあてはまるものとは言えないのかもしれない。林 (1999) では、現場を取り仕切るようなローワー・マネジメントのリーダーシップスタイルについて、パーソナリティ特性がその成否に大きく影響を与えているとしている。すなわち、様々な状況や文化を超えて普遍的に効果を発揮するとされる変革型リーダーシップ (Bass & Avolio, 1994) ではあるが、ローワー・マネジメントのリーダーシップを説明する際には、特性アプローチやそれをもう少し発展させた行動アプローチなどがより適切なのかもしれない。

また、リーダーシップ効果で特に目についたのは、調整効果よりもむしろ、直接的な主効果であった。情緒的消耗感や組織市民行動には理想的影響力が、情緒的コミットメントや達成感には個別的配慮がそれぞれ直接的な影響を及ぼしていた。このような特徴についても、今後さらなる調査・分析を進める中でその理由を明らかにしていかなければならない。

5. 今後の課題

非正規従業員に関する研究を進める上で、本研究では十分に対処できなかった点及び将来的に考慮が必要な点について、今後の課題として以下に3点を挙げる。

第1に分析対象の選別である。一概に非正規従業員といっても、本研究のような質問紙調査に基づく分析の場合、個々人の働く状況や組織への貢献度合に応じて、研究結果には大きな違いが生じてくると考えられる。具体的には、一般的にもよく指摘されることだが、非正規としての働き方が本人にとって自発的なものなのか非自発的なものなのかといった違い、あるいは組織にとって優秀で必要とされている人材なのかそうでないのかといった違いなどを踏まえる必要があるだろう。前者については、自発的であれば組織の取組み次第で個人の態度や行動にも変化が及ぶ可能性があるが、非自発的だと当該仕事に対してそもそも否定的なマインドの可能性が高いため、分析にも否定的な傾向があらわれる可能性が高いだろう。また、後者の優秀な人材か否かという選別についても、とりわけ本研究のように高業績を題材に添えたテーマや、本稿では直接扱ってはいないが、リテンションの問題などでは研究結果にも大きな違いが生じると考えられる。今後はデータの収集段階でこれらの要素を考慮した調査が求められる。

第2に分析尺度の構成に対する課題を挙げる。本研究では高業績型 HRM として3次元に基づいた尺度を構成した。しかしながら、それぞれの尺度の構成項目をみると、とりわけインセンティブ尺度では相対的な報酬の高さばかりが目につき、Appelbaum et al. (2000) や Batt (2002) で挙げられている高業績型 HRM 項目でわが国の非正規従業員にもあてはまるような昇進機会、成果給、私生活とのバランス関連要素が含まれていなかった

た。また、Huselid (1995) や Gong, Chang & Cheung (2010) など多くの先行研究でも挙げられている選抜的採用 (selective hiring), 業績評価に基づく報酬 (performance appraisal for pay), 情報共有 (information sharing) などについても本研究では含まれていないことから、それらが非正規従業員にも適用可能かどうか現実的かつ統計的な妥当性・適合性をもとに検証し、再度分析尺度としての採否を検討する必要があるだろう。また、高業績型 HRM が組織レベルではなく、個人レベルの知覚であったことも、今後の課題として認識しなければならない。

第3に、これから本格的に訪れる可能性のある多様な働き方についても考慮する必要がある。いわゆる派遣社員やパートタイマーなど、これまでも広く取り上げられてきた正規従業員とは異なる多様な働き方の非正規従業員に加えて、今後は限定正社員やダブルワーク等による働き方にも注目すべきである。前者の地域あるいは職種等による限定正社員も、後者の本業以外の仕事を有する副業 (転じて複業) としての働き方も、労働力人口が減少の一途をたどるわが国企業において、人材確保のための重要な手段である。一方で、働く側にとっても従来の非正規としての働き方だけでなく、自らの希望を実現するための手段として、利用可能な環境にあれば大いにそれらを利用すべきである。今後は、このような新たな多様化に基づく HRM についても調査・研究がいつそう求められるだろう。またそのためには、より新しいデータの収集・活用が不可欠である。

以上の点を踏まえ、今後も非正規従業員をはじめとした多様な雇用形態で働く人々への効果的かつ有効な HRM について、実証研究を進めていく予定である。

【参考文献】

- Abdel-Halim, A. A. 1978 Employee affective responses to organizational stress: Moderating effects of job characteristics. *Personnel Psychology*, **31**, 561-579.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. 1996 Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, **49**, 252-276.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. 2000 *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, N. Y.: Cornell University Press.
- Armistead, C., Kiely, J., Hole, L., & Prescott, J. 2002 An exploration of managerial issues in call centres. *Managing Service Quality*, **12**, 246-256.
- Arthur, J. B. 1994 Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, **37**, 670-687.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. 2004 *Multifactor leadership questionnaire: Third edition manual and sampler set*. Mind Garden.
- Baron, R. M., & Kenny 1986 The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, **51**, 1173-1182.
- Bass, B. M. 1985 *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1994 *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. 2006 *Transformational leadership*, 2nd ed., Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. 1987 Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Studies*, **12**, 73-87.
- Batt, R. 2002 Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, **45**, 587-597.
- Batt, R., & Moynihan, L. 2002 The viability of alternative call centre production models. *Human Resource Management Journal*, **12**, 14-34.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. 1984 *Managing Human Assets*. The Free Press.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. 2005 Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, **15**, 67-94.
- Brookings, J. B., Bolton, B., Brown, C. E., & McEvoy, A. 1985 Self-reported job burnout among female human service professionals. *Journal of Occupational Behaviour*, **6**, 143-150.
- Chang, Po-Chien., & Chen, Shyh-Jer. 2011 Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, **22**, 883-901.
- Cherniss, C. 1980 *Staff burnout: Job stress in the human services*. Beverly Hills, CA: Sage.
- コンピューターテレフォニー編集部 2012 コールセンター白書 2012. リックテレコム.
- Farndale, E., Hope-Hailey, V., & Kelliher, C. 2011 High commitment performance management: The roles of justice and trust. *Personnel Review*, **40**, 5-23.
- Gerhart, B., Wright, P. M., McMahan, G. C., & Snell, S. A. 2000 Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates? *Personnel Psychology*, **53**, 4, 803-834.
- Gong, Y., Chang, S., & Cheung, Siu-Yin. 2010 High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, **20**, 119-137.
- Green, A. E., Miller, E. A., & Aarons, G. A. 2013 Transformational leadership moderates the relationship between emotional exhaustion and turnover intention among community mental health providers. *Community Mental Health Journal*, **49**, 373-379.
- Guest, D. E. 2002 Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, **44**, 335-358.
- Guthrie, J. P. 2001 High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, **44**, 180-190.
- 林仲二 1999 管理者行動論－アメリカ企業の現実－. 白桃書房.
- Huselid, M. A. 1995 The impact of human resource management practices on turnover, Productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, **38**, 635-672.
- 岩出博 2002 戦略的人的資源管理論の実相－アメリカ SHRM 論研究ノート－. 泉文堂.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., & Purcell, J. 2000 'Fun and surveillance': The paradox of high commitment management in call centers. *Human Resource Management*, **11**, 967-985.
- Kroon, B., van de Voorde, K., & Veldhoven, M. 2009 Cross-level effects of high-performance work practices on burnout. *Personnel Review*, **38**, 509-525.

- Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. L. 1990 *Culture, control and commitment: A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.
- MacDuffie, J. P. 1995 Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, **48**, 197-221.
- Maslach, C. 1982 *Burnout: The test of caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. 1981 The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, **2**, 99-113.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. 1996 *Maslach Burnout Inventory manual* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., 1991 A three-component conceptualization. *Human Resource Management Review*, **1**, 61-98.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. 1993 Commitment to organization and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, **78**, 538-551.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., 1997 *Commitment in the workplace*. Sage Publications.
- 守島基博 1996 戦略的人的資源管理理論のフロンティア. *慶應経営論集*, **13**, 103-119.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. 1979 The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, **14**, 224-247.
- 仁田道夫 2010 コールセンターの雇用と人材育成—事業所アンケート調査結果の概要—. 仁田道夫 (編)「コールセンターの雇用と人材に関する国際比較調査」東京大学社会科学.
- 小川悦史 2010 コールセンターにおける人的資源管理と非正規従業員の職務業績との関係—LMX 及び職務満足の観点から—. *青山社会科学紀要*, **39**, 1-24.
- 小川悦史 2013 人的資源管理と非正規従業員の成果との関係—文献展望から— *青山経営論集*, **48**, 213-233.
- 小川悦史 2014 人的資源管理と成果との関係における職務態度の媒介効果—非正規従業員を対象に— *青山経営論集*, **48**, 30-52.
- Organ, D. W. 1988 *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Pfeffer, J. 1994 *Competitive advantage through people*. Harvard Business School Press, 16-65.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Hui, C. 1993 Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. In G. R. Ferris (Ed.) *Research in personnel and human resource management*. **11**, 1-40. Greenwich, CT: JAI Press.
- 佐藤博樹 2008 パート・契約・派遣・請負の人材活用. 日経文庫.
- Snell, S. A., & Dean, J. W. 1992 Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, **35**, 3, 467-504.
- 総務省統計局 (2015) 労働力調査 (詳細集計) 平成27年 (2015年) 1月～3月期平均 (速報). http://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/4hanki/dt/pdf/2015_1.pdf (2015年7月10日)
- Sun, L-Y., Aryee, S., & Law, K. S. 2007 High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management*

Journal, **50**, 558-577.

高橋潔 2008 組織成員の動機づけ—3次元モチベーション理論—(編)松原敏浩・渡辺直登・城戸康彰『経営組織心理学』42-61. ナカニシヤ出版.

田中堅一郎 2004 従業員が自発的に働く職場をめざすために—組織市民行動と文脈的業績に関する心理学的研究—. ナカニシヤ出版.

田尾雅夫 1989 バーンアウト—ヒューマン・サービス従事者における組織ストレス—. *社会心理学研究*, **4**, 91-97.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. 1991 Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, **17**, 601-617.

山本寛 2007 戦略的人的資源管理における従業員のリテンション・マネジメント—文献展望と仮説の構築—. *青山経営論集*, **42**, 137-155.

Yamamoto, H. 2009 Strategic human resource management: From the process point of view for improving organizational performance. *Journal of Strategic Management Studies*, **2**, 69-78.