

人的資源管理施策が非正規従業員の 職務態度及びリテンションに及ぼす影響

——マルチレベル分析から——

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

昨今、企業業績の向上等で広く人手不足と言われ、非正規従業員の雇用に関しても、以前にも増して人手不足である傾向が強いとされている。生活関連サービス業・娯楽業では非正規従業員比率が6割に迫る勢いで、宿泊業・飲食サービス業にいたっては常に7割を超える水準にある（総務省統計局，2015a）。これらは非正規従業員を活用することで経営が維持されている産業の典型的な例である。一方、非正規従業員の数そのものについては、2014年10～12月期と比較してみると、およそ30万人の減少であるものの、昨今再びそれも徐々に増加傾向にある。たとえば2015年7月～9月期においても前年同月比で見た場合、その数は19万人の増加といまなお高い水準にあり、とりわけ都合のよい時間帯への就業を希望している女性の数は前年同期に比べおよそ28万人も増加している（総務省統計局，2015b）。また、厚生労働省（2015）では、正社員以外の労働者の比率、すなわち非正規従業員の比率が4割を超えたという報告もあったが、これには従来の女性パート従業員の増加に加え、40代以上の中高年世代、さらには60代半ばを過ぎた団塊世代の定年退職による非正規比率の増加が要因として考えられる¹⁾。これは非正規従業員そのものの多様化を意味するものであり、昨今多くの産業で人手不足と言われているが、それに応じて非正規従業員の数が減少に転じるのではなく、むしろ増加の一途をたどっていることが示唆され

1) 総務省統計局（2015c）によれば、非正規従業員の割合は男女ともに増加傾向にあり、55歳以降で急激に上昇し（同世代の5割弱）、それは65歳以上でも上昇し続けている（同世代の7割以上）。非正規従業員が最も少ない世代は、25歳から34歳の若年層であるが（同世代の3割弱）、この世代においても正規雇用の割合は減少傾向にある。また、非正規の増加に伴い、雇用全体は増えている。

ている。すなわち、非正規従業員を活用する企業や職種は今後も増え続け、そうした企業は量的基幹化のみならず、いずれ質的基幹化への対応にも迫られるようになる。厚生労働省（2013）においても、非正規従業員活用の特徴として、労働時間の増加という量的側面が指摘される一方、質的側面としては、仕事に対する責任等の増加も同様に指摘されている。質的に基幹化された非正規従業員を管理するためには、彼女ら・彼らがその能力を発揮できるよう十分に整備された施策やその環境が必要であり、そのためには組織が実施する施策の有効性を検討することが不可欠である。

そこで本研究では、人的資源管理（human resource management：以下、HRM）と非正規従業員の職務態度及びリテンションとの関係から、HRMの有効性を明らかにすることを目的とした実証分析を行う。とりわけHRMについては、多くの先行研究において使用されている個人レベルの知覚のみならず、組織レベルの施策についても分析の枠組として設定する。すなわち、組織レベルのHRM施策と個人レベルの職務態度及びリテンションとの関係を検討することが、本研究の大きな目的である。

また、実証分析の方法として、本研究ではマルチレベルモデル（multilevel model：多水準モデル）による階層線形モデル（hierarchical linear model：以下、HLM）を使用する。HLMは階層ごとの因果関係を区別し、また同時に検討することができる統計分析手法である。本研究では、階層的データに基づく分析手法を用いることで、組織のHRM施策と従業員の態度や行動との関係をより適切な形で検討していく。

2. 先行研究及び仮説の設定

2-1. マルチレベル分析

先にも触れたが、本研究ではマルチレベルモデルに基づく分析を行う。とりわけマルチレベル分析の手法として、HLMによる実証分析を行う²⁾。マルチレベルモデルやHLMは広く線形混合モデル（linear mixed model）とも呼ばれ、たとえば従業員レベルのデータを第1水準、取次店レベルのデータを第2水準、本社レベルのデータを第3水準のように、階層的なデータに分けて分析する統計モデルである（Garson, 2013）。

HLMは従来の回帰分析とは異なり、ネスト化されたデータに基づく、異なる変数間の関係を同時に明らかにすることができる統計手法である（Bryk & Raudenbush, 1992）。従来の回帰分析でネスト化したデータを分析する場合、回帰係数や標準誤差にバイアスが生じたり、階層的なデータとしての解釈に重大な誤りが生じる可能性が高くなる（Garson, 2013; Gonzalez & Griffin, 2000; Hofmann, 1997）。しかしながら、HLMは従来の回帰分析における問題に対応し、異なる水準の変数を同時に分析するのに最も適した統計分析手法といえる（Chang & Chen, 2011; Hofmann, 1997; Wei, Han & Hsu, 2010）。

わが国においては、マルチレベル分析におけるHRM施策と従業員の態度や行動との関

2) 主なマルチレベル分析の種類としてはHLMのほかに、連続的でないデータにも対応させた一般化線形混合モデル（generalized linear mixed model）や、構造方程式モデリング（structural equation modeling）を階層データに対応させたマルチレベル構造方程式モデリングなどがある。

係を検討した研究はいまだ十分に行われていない（竹内・竹内・外島，2007）。それは現在も同様であり，議論の余地は依然残されたままである。このことから，日本のサンプルデータに基づく本研究は，わが国の HRM 研究にとって一定の意義があると考えられる。

2-2. 非正規従業員に関する先行研究

本研究の仮説を設定するにあたり，以下では非正規従業員の HRM に関連した先行研究について検討する。

まず，非正規従業員を分析対象に含めたマルチレベル分析の先行研究について，Kroon, van de Voorde, & van Veldhoven (2009) を挙げるができる。Kroon et al. (2009) は，個人レベルの変数にコントロール要因を掲げ，パートタイムとフルタイムによる就業時間の違いを雇用形態と位置づけ，その有意差を検討した。しかしながら HLM 分析の結果では，手続き的公正感・仕事の要求度・情緒的消耗感いずれの目的変数に対しても雇用形態の影響は認められなかった。しかしその一方で，Kroon et al. (2009) による当該研究では，組織レベルの変数として厳格な選抜・開発的キャリア機会・高報酬・業績評価・参加機会・ジョブデザインからなる HPWPs (high-performance work practices: 高業績型人的資源管理施策) を設定し，それが個人レベルにおける仕事の要求度へ有意な影響を与えることが明らかとなった。これにより，組織レベルの施策が非正規従業員に対して直接影響を及ぼすことが示唆された。また，Zatzick & Iverson (2011) では，カナダの企業とそこで働く従業員を無作為に抽出し，組織レベルの HIWS (high-involvement work system: 高度参加型ワークシステム) と個人レベルの職務満足感及び欠勤数との関係を HLM により分析した。そのなかで，Zatzick & Iverson は Kroon et al. (2009) と同様，コントロール変数として，従業員の就業時間の違いを設定している。分析の結果，当該研究では，1 週間あたりの勤務時間が長いほど，欠勤数の増加に影響を与えていることが明らかとなった。すなわち，就業時間がフルタイムに近づくほど欠勤は多くなり，非正規的な働き方であるほど欠勤は少なかった。

しかし，ここで掲げた 2 つの研究は，非正規従業員の管理を研究することが主な目的ではない。そのため，パートタイムで働く従業員も分析対象に含まれてはいるが，パートタイマーのみを対象に行ったマルチレベル分析ということではない。フルタイムで働く従業員の中にパートタイマーも含まれているだけであり，分析そのものでも直接的に勤務時間の違いによる差を確認したのは，個人レベルのコントロール変数と個人レベルの目的変数との関係のみである (Zatzick & Iverson, 2011)。非正規従業員のマルチレベル分析と考えた場合，組織レベルと個人レベルそれぞれが非正規従業員を対象とする必要がある。しかしながら筆者が把握する限り，非正規従業員を対象とした HRM に関するマルチレベル分析は確認することができなかった。そのため，以下では階層的ではないデータに基づく，一般的な回帰分析による先行研究を概観する。

非正規従業員の職務態度や行動に関する個人レベルのデータによる研究として，ここでは小川 (2014; 2015) を参考とする。小川 (2014) は，非正規従業員が自ら知覚するコミッ

トメント型の人的資源管理システムと職務態度（職務満足・情緒的コミットメント・存続的コミットメント）及び行動（離職意思・組織市民行動）との関係を分析し、以下のような結果を明らかにした。第1に、非正規従業員の人的資源管理システムに対する知覚は、ほぼすべての職務態度及び行動変数に対して望ましい有意な影響をもたらした。すなわち、職務満足・情緒的コミットメント・リテンション・組織市民行動を有意に促進していた。第2に個々の人的資源管理知覚として、教育・採用への投資とシフトへの対応が行動（離職意思・組織市民行動）に、コミュニケーションが離職意思に、相対的高報酬が組織市民行動にそれぞれ有意な影響を与えていることが明らかとなった。また、小川（2015）でも、高業績型 HRM に対する知覚が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・内発的報酬をそれぞれ有意に促すことが明らかとなった。

以上のことから、個人レベルの分析においては、非正規従業員の HRM 知覚と職務態度及び行動との間には有意な関係があることが考えられる。本研究ではこれらの研究結果に基づき、非正規従業員組織の特徴を考慮した上で（小川，2014）、従業員の職務態度として上司への満足感及び情緒的コミットメントを、行動変数としてリテンションをそれぞれ設定する。

2-3. HRM に関するマルチレベル分析と仮説の設定

ここでは HRM に関連したマルチレベル分析による先行研究を検討した上で、本研究の仮説を設定する。

マルチレベル分析の主な先行研究としてははじめに Whitener (2001) を挙げる。Whitener (2001) は、組織レベルの高コミットメント HRM が個人レベルの組織コミットメントや経営者への信頼に及ぼす影響などを分析し、次のような結果を導き出した。第1に個人レベルの組織コミットメントや経営者への信頼の直接的な影響に関して、組織間の差による分散の説明が可能であることを確認した。すなわち、コミットメントや信頼に対して、必ずしも個人差だけでは説明しきれないことを明らかとした。第2に組織の HRM と従業員の組織コミットメント及び経営者への信頼に対する直接的な影響に関して、組織の公平な報酬制度のみが経営者への信頼に正の有意な影響をもたらした。これは逆に言うと、報酬制度以外は経営者への信頼に影響を与えず、組織コミットメントにはまったく影響しなかったことから、組織の HRM の従業員に対する影響は限定的なものであったといえる。次に、Liao & Chuang (2004) を挙げる。Liao & Chuang (2004) は、個人レベルにおける従業員のパーソナリティ（性格特性）と組織レベルの参加的 HRM 施策及び組織風土（サービス風土）が、従業員のサービス・パフォーマンスに影響を与えることなどを分析している。その結果、従業員のサービス・パフォーマンスに対して、その分散の12%が組織間の差によって説明されることが確認された。つまり、従業員のサービス・パフォーマンスはパーソナリティなどの個人差だけでなく、組織レベルの変数によって説明されることが明らかとなった。さらに、サービス・パフォーマンスへの直接的影響に関して、組織が参加的な HRM を志向していたり、サービス風土の傾向が強いほど、従業員のパフォーマンスが高

まることが確認された。また一方、竹内・竹内・外島（2007）では、個人レベルの P-E fit（person-environment fit：個人－環境適合）と組織レベルの HRM 施策及び組織風土が、個人レベルの組織コミットメント・職務関与・離転職意思に及ぼす影響を分析している。その結果、個人レベルの結果変数（組織コミットメント・職務関与・離転職意思）すべてに対して、個人間の差異のみならず、組織間の差異による影響が確認された。さらに、組織レベルの適切な給与・報酬が、個人レベルのすべての結果変数に対して望ましい影響を与えているなど、複数の点で組織レベルの変数の影響力が確認された。

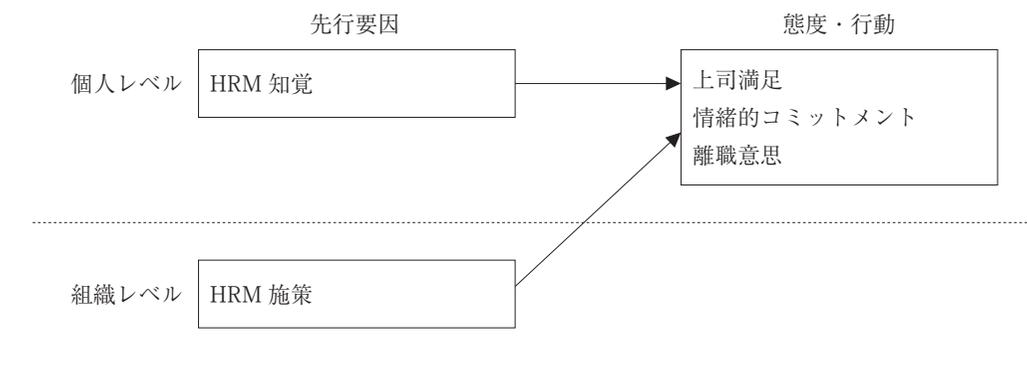
さらに、戦略的人的資源管理³⁾（strategic human resource management：以下 SHRM）として位置づけられる HRM 施策においても、近年では以下のような分析結果が確認されている。たとえば、Wei et al. (2010) による、工場で実施される High-performance HR practices（高業績型人的資源施策）と従業員の職務満足感との間に認められた有意な正の関係、Chang & Chen (2011) による、小規模プロフェッショナル組織の典型である美容院の店舗レベルにおける High-Performance Work System（高業績型ワークシステム）が美容師の情緒的コミットメント・人的資本（知識・スキル・能力）・職務業績それぞれに及ぼす有意な正の関係、Zatzick & Iverson (2011) の High-Involvement Work System（高度参加型ワークシステム）と職務満足感との有意な正の関係などが挙げられる。

以上、マルチレベル分析における組織レベルの HRM 施策と個人レベルの職務態度等との先行研究結果及び、非正規従業員の HRM 知覚と職務態度・行動との関係を踏まえ、本研究では次のような仮説を設定する。

仮説 1：非正規従業員の職務態度及びリテンションは、組織内の分散（個人レベルの HRM 知覚）のみならず、組織間の分散（組織レベルの HRM）によって有意に説明される。

仮説 2：組織の HRM 施策は、非正規従業員の職務態度及びリテンションに有意な正の影響を与える。

図 1 本研究における分析枠組



3) 戦略的人的資源管理とは、組織目標を達成するための人的資源管理システムである。人的資源管理と企業経営全体との密接な適合を重視するマクロレベルのアプローチである（Yamamoto, 2009）。

3. 実証分析

3-1. 調査対象および手続き

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）の会員企業から、就業人数が著しく少ない6社を除いた79社を選定し、国内のアウトソーサーに対する全数調査を試みた。コールセンターの従業員はその9割が非正規であるため（コンピューターテレフォニー編集部，2011），そこでの契約社員，パートタイマー・アルバイト，派遣社員を調査対象とした。対象企業にそれぞれ企業調査票1部，従業員調査票30部を送付し，当該企業の担当者を取りまとめたうえ，郵送による一括返送方式を採用した。また組織のHRMを調査する場合，企業レベルよりも部署レベルで行った方がより高い信頼性が期待できるため（Gerhart, Wright, McMahan & Snell, 2000），本研究では企業レベルのHRMについて，センターを対象に行った。以上に基づき，企業調査票はセンター全体を把握するマネージャーもしくはセンター長を対象とし，従業員調査票は一次対応のオペレータである非正規従業員を対象とした。

はじめにパイロット調査を行った上で，本調査を2005年8月3日から9月19日まで行った。企業調査79票，従業員調査2420票をそれぞれ配布し，企業調査14票（回収率17.7%），従業員調査326票（回収率13.5%）が回収された。そのうち有効票は，それぞれ12票（有効回答率85.7%）と293票（有効回答率89.9%）である。

3-2. 測定尺度

3-2-1. HRM 知覚

個人レベルの変数としてHRM知覚を設定する。Pfeffer（1994）によるハイコミットメント施策を参考に，Delery & Doty（1996），Gaertner & Nollen（1989），Snell & Dean（1992）らによる指標から23項目を設定した。これらは，後述するHRM施策の内容を前提とする項目であり，また実務的観点も十分に考慮されたものである。

3-2-2. HRM 施策

組織レベルの変数としてHRM施策を設定する。HRM知覚と同様に，Pfeffer（1994）によるハイコミットメント施策を参考とし，Delery & Doty（1996），Gaertner & Nollen（1989），Snell & Dean（1992）による指標から，本研究では以下の尺度を使用した。

積極的採用投資：「採用選考に際して質問事項等について標準化した基準で面接している」「従業員の採用プロセスは，多くのツール（適性検査や面接の実施など）が使用されている」，教育訓練投資：「他センター（同業他社）に比べて，従業員の教育訓練に多くのコストをかけている」，相対的高報酬：「他センター（同業他社）と比べて高い給与水準を設定している」「他センター（同業他社）で同じ職務内容を行っている人に比べて同等以上の給与を支払っている」，公平な評価：「個人の職務業績は数値化可能な客観的基準で測定するようにしている」「個人の職務業績の評価は数値化可能な客観的基準によって評価

されるように努めている」, 活発なコミュニケーション:「上司は部下と日常的に活発なコミュニケーションをとっている」, 柔軟なシフト:「時間的なシフト(配置)を希望に合わせて柔軟に変更するようにしている」

3-2-3. 職務態度及びリテンション

個人レベルの職務態度として、上司への満足感と情緒的コミットメントを設定し、またリテンション指標として離職意思を設定した。いずれも非正規従業員にとって重要な指標といえる(小川, 2014)。上司への満足感はLofquist & Dawis (1969)のミネソタ職務満足尺度を、情緒的コミットメントはMeyer & Allen (1997)を、離職意思は山本(2003)をそれぞれ参考とした。上司への満足感を1項目、情緒的コミットメントを3項目、離職意思を2項目としてそれぞれ設定した。以下は1項目による、上司への満足感である。

「私の上司が、ものごとを判断・決定する能力を持っていること」

3-3. 尺度の妥当性および信頼性

本研究で設定した各尺度の妥当性および信頼性について、以下のようにそれぞれ確認した。

まず、HRM知覚に関して、尺度の収束妥当性を検証するため、主因子法による因子分析を行った(表1)。その結果、固有値1.0以上で累積寄与率60.9%、16項目4因子が抽出された。最終的に7項目を除外する結果となったが、これが最も因子構成的純粋性が高く、解釈も妥当であると判断した。それぞれの因子については、第1因子「コミュニケーション重視の従業員尊重」($\alpha=.833$)、第2因子「業績本位の評価」($\alpha=.717$)、第3因子「公平な処遇」($\alpha=.747$)、第4因子「職務関連情報の開示」($\alpha=.667$)とした。第4因子の信頼性が若干低い数値となっているが、全体としては概ね内的整合性が認められたといえるだろう。

次に、HRM施策に関して、複数項目で測定した尺度の信頼性を確認した。その結果、積極的採用投資($\alpha=.761$)、相対的高報酬($\alpha=.924$)、評価の公平性($\alpha=.881$)がそれぞれ確認された。これら3つの尺度に関しては、いずれも内的整合性は認められたといえるだろう。また、残りのHRM施策である教育訓練投資、上司との活発なコミュニケーション、柔軟なシフト対応については、それぞれ1項目での測定となる。

最後に、目的変数である職務態度及びリテンションに関して、情緒的コミットメントと離職意思の弁別妥当性を確認するため因子分析を行った(表2)。固有値1.0以上で累積寄与率77.0%、第1因子として情緒的コミットメント($\alpha=.804$)、第2因子として離職意思($\alpha=.808$)を抽出した。この結果から、尺度の弁別妥当性及び内的整合性が確認された。本研究ではこれらの尺度とともに、上司に対する満足感の1項目を加え、それぞれ目的変数として設定する。

表3は本研究で使用するすべての尺度を組織レベルと個人レベルとに分け、それぞれの記述統計及び相関係数を示したものである。

表1 HRM 知覚の因子分析

	F1	F2	F3	F4	共通性
このセンターの仕事の進め方は従業員の個性を尊重しようという風土がある	<u>.702</u>	.145	.145	.070	.540
上司や先輩による OJT（現場教育）がうまく行われている	<u>.677</u>	.061	.203	.284	.584
このセンターでは管理者とオペレータの間で、日常的に活発なコミュニケーションがとられている	<u>.650</u>	.065	.110	.118	.453
管理者、オペレータの区別なく、センターの経営方針を伝えている	<u>.612</u>	.057	.092	.187	.421
業績向上に役立つような配置換えが行われている	<u>.576</u>	.350	.197	.084	.501
他センター（同業他社）と比べ、このセンターでは従業員の教育に非常に多くの時間が割り当てられている	<u>.511</u>	.118	.125	.252	.354
このセンターは柔軟なシフトの運用を行うなど、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>.484</u>	-.067	.307	.064	.337
このセンターでは、給与の決定には、個人の職務業績が大きく反映されている	.001	<u>.666</u>	.224	.093	.503
このセンターでは、個人の業績次第で上位のポジションへの早い選抜が期待できる	.176	<u>.656</u>	.191	.071	.503
成長プロジェクトへの異動が頻繁にある	.025	<u>.546</u>	-.074	.033	.305
このセンターでは個人の貢献度や働きぶりを適切に処遇に反映させている	.316	<u>.483</u>	.309	.266	.540
このセンターの上位のポジションへの選抜は公平である	.268	.197	<u>.702</u>	.153	.627
このセンターの給与等の決定方法は非常に公平である	.261	.155	<u>.642</u>	.229	.557
センター内のキャリア・パスは明確に示されている	.187	.274	.119	<u>.627</u>	.517
センター内でのそれぞれの職務内容は明確に規定されている	.213	-.038	.157	<u>.591</u>	.420
このセンターでは上位のポジションへの選抜方法はうまくいっている	.296	.324	.304	<u>.422</u>	.518
固有値	5.692	1.828	1.200	1.029	

- 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0.40以上のものを示す

表2 目的変数の因子分析

	F1	F2	共通性
私は、自分がセンターの一員なのだ強く感じることもある	<u>.848</u>	.073	.659
このセンターの問題をまるで自分自身の問題であるかのように感じている	<u>.725</u>	.008	.531
私はこのセンターに、愛情を感じていると思う。	<u>.693</u>	.111	.573
現在と違う会社に転職したい	.013	<u>.828</u>	.675
現在の会社を辞めたい	-.020	<u>.816</u>	.683
固有値	2.788	1.062	

因子負荷量は斜交プロマックス回転後のものである

表3 本研究における記述統計及び相関係数

変数	Mean	SD	1	2	3	4	5	6
組織レベル								
1 積極的採用投資	3.75	0.97						
2 教育訓練投資	2.92	1.24	.56**					
3 相対的高報酬	2.67	0.78	.27**	.15*				
4 評価の公平性	3.42	0.97	.48**	.44**	.06			
5 活発なコミュニケーション	3.42	0.51	.26**	.36**	.55**	-.02		
6 柔軟なシフト	3.50	1.38	.23**	.44**	-.21**	.17**	.40**	
個人レベル								
1 オープンな組織風土	3.18	0.77						
2 業績本位の評価	2.60	0.77	.36**					
3 公平な処遇	2.94	0.93	.50**	.41**				
4 職務関連規程の開示	3.13	0.75	.50**	.39**	.49**			
5 上司への満足感	3.63	1.16	.57**	.19**	.42**	.36**		
6 情緒的コミットメント	3.20	0.85	.45**	.19**	.26**	.25**	.32**	
7 離職意思	2.71	1.12	-.38**	-.11	-.27**	-.28**	-.26**	-.44**

組織レベル n=12；個人レベル n=293

* : p<.05；** : p<.01

3-4. 分析結果（表4－表6）

3-4-1. 個人の職務態度及びリテンションに対する組織間の分散（仮説1）

個人の職務態度及びリテンションに対する組織の影響力を明らかにするため、個人レベルの結果変数である上司への満足感、情緒的コミットメント、離職意思に対する、組織間の差異による影響力を確認した。なお、分析にあたってはマルチレベルモデルによるHLM分析を行い⁴⁾、以下のような結果が導かれた。

まず、組織レベル変数の効果を確認するため、個人レベルの変数（HRM知覚）及び組織レベルの変数（HRM施策）をともに投入しないNullモデルを作成した。その結果、いずれの結果変数においても残差分散（residual variance）の χ^2 値が有意であることが明らかとなった。すなわち、上司への満足感（ $\chi^2=44.19$, df.=11, p<.001）、情緒的コミットメント（ $\chi^2=99.80$, df.=11, p<.001）、離職意思（ $\chi^2=76.00$, df.=11, p<.001）がそれぞれ示唆された。これらにより、組織間の違いによって結果変数である上司への満足感・情緒的コミットメント・離職意思の分散がそれぞれ説明されることが明らかとなった。

さらに、級内相関係数（ICC：Intra-class Correlation Coefficient）に関して⁵⁾、上司への

4) 本研究のマルチレベル分析における統計結果は、米国 Scientific Software International 社の HLM7 を使用している。

5) Kreft & De Leeuw (1998) によれば、級内相関は2水準の階層的なデータにおいて、結果変数の分散のうち、第2水準の分散が占める割合だとしている。すなわち、級内相関係数は、組織内及び組織間の全体に占める、組織効果の割合を意味している（Garson, 2003）。

表4 上司への満足感を説明するマルチレベル分析 (HLM) の結果

	Null Model	Model 1	Model 2
レベル1 (個人レベル)			
Intercept (切片)	3.59***	3.58***	2.19*
HRM 知覚			
オープンな組織風土		.78***	.78***
業績本位の評価		-.21**	-.21**
公平な処遇		.23**	.23**
職務関連規定の開示		.12*	.12*
レベル2 (組織レベル)			
HRM 施策			
積極的採用投資			.02
教育訓練投資			-.01
相対的高報酬			-.23**
評価の公正性			.14
活発なコミュニケーション			.62**
柔軟なシフト			-.19
R ² within center		.30	
R ² between centers			.30
ICC=0.11		*** p<.001	** p<.01 * p<.05

表5 情緒的コミットメントを説明するマルチレベル分析 (HLM) の結果

	Null Model	Model 3	Model 4
レベル1 (個人レベル)			
Intercept (切片)	3.24***	3.24***	3.77***
HRM 知覚			
オープンな組織風土		.27***	.27**
業績本位の評価		.11	.11
公平な処遇		.00	.00
職務関連規定の開示		.03	.03
レベル2 (組織レベル)			
HRM 施策			
積極的採用投資			-.37**
教育訓練投資			.11
相対的高報酬			-.09
評価の公平性			.00
活発なコミュニケーション			.30*
柔軟なシフト			-.07
R ² within center		.08	
R ² between centers			.08
ICC=0.26		*** p<.001	** p<.01 * p<.05

表6 離職意思を説明するマルチレベル分析 (HLM) の結果

	Null Model	Model 5	Model 6
レベル1 (個人レベル)			
Intercept (切片)	2.68***	2.68***	1.62*
HRM 知覚			
オープンな組織風土		-.29*	-.29*
業績本位の評価		-.00	-.00
公平な処遇		-.07	-.07
職務関連規定の開示		-.17	-.17
レベル2 (組織レベル)			
HRM 施策			
積極的採用投資			.28
教育訓練投資			-.03
相対的高報酬			.36*
評価の公平性			.00
活発なコミュニケーション			-.42*
柔軟なシフト			.16
R ² within center		.07	
R ² between centers			.08

ICC=0.20

*** p<.001 ** p<.01 * p<.05

満足感 (ICC=0.11), 情緒的コミットメント (ICC=0.26), 離職意思 (ICC=0.20) がそれぞれ導き出された。これらの結果は, 上司への満足感のうち11%が, 情緒的コミットメントのうち26%が, 離職意思のうち20%が個人間の差異 (組織内の分散) ではなく, 組織間の差異 (組織間の分散) によって有意に説明されることを意味している。

以上の結果から, 仮説1は認められた。

3-4-2. HRM 施策の職務態度及びリテンションに対する影響 (仮説2)

組織レベルにおける個々の HRM 施策が個人の職務態度及びリテンションに与える影響を検討するため, 個人レベルの変数 (HRM 知覚) 及び組織レベルの変数 (HRM 施策) をすべて投入したモデルを分析した。

その結果, 上司への満足感に対しては, 活発なコミュニケーションが正の影響を及ぼし ($\gamma=.62, p<.01$), 相対的高報酬が負の影響を及ぼしていた ($\gamma=-.23, p<.01$)。また, 情緒的コミットメントに対しては, 活発なコミュニケーションが正の影響を ($\gamma=.30, p<.05$), 積極的採用投資が負の影響を及ぼし ($\gamma=-.37, p<.01$), 離職意思に対しては, 活発なコミュニケーションが負の影響を ($\gamma=-.42, p<.05$), 相対的高報酬が正の影響を及ぼしていた ($\gamma=.36, p<.05$)。

以上から, いずれの結果変数に対しても, 仮説で設定した状況とは異なる結果がもたらされたことから (HRM 施策の上司満足及び情緒的コミットメントに対する負の影響, 離

職意思に対する正の影響), 仮説2は一部で認められるにとどまった。

4. 考 察

本研究は、非正規従業員に対する組織レベルのHRMと、非正規従業員自身における個人レベルの職務態度及びリテンションとの関係について、HLMを用いて行われた実証的研究である。これまで非正規従業員のHRMに関する実証研究は、必ずしも階層的ではないデータに基づく分析がその多くを占めていた。しかし、本研究で行われた分析では、階層的な見解が可能であるため、これまで曖昧であった前提に、より明確な示唆を与えることができる。この点が本研究における最も大きな意義といえるだろう。具体的に本研究で明らかとなった点は、以下の3点である。

第1に、マルチレベル分析を行うことで、結果変数である従業員の職務態度及びリテンションに対して、個人間の差異のみならず、組織間の差異による影響を確認することができた。すなわち、仮説1はすべて支持される結果となった。具体的には、職務態度に関して、上司への満足感の11%、情緒的コミットメントの26%、さらにリテンションに関して、離職意思の20%がそれぞれ個人に起因する個人間の差異ではなく、組織における施策の実施状況の違いによって説明されることが本研究の結果から明らかとなった。さらに、こうした結果は、上司への満足感に関する11%を除き、それ以外の情緒的コミットメント及び離職意思に対する組織レベルの影響については、それぞれ26%と20%という比較的高い数値をもたらした。これはWhitener (2001)、Liao & Chuang (2004)による結果と比べても10%前後高い結果であり、本研究と同様、日本企業を対象とした竹内・竹内・外島(2007)やTakeuchi, Chen & Lepak (2009)の結果と比べても高い数値となっている。マルチレベル分析により、組織レベルの変数と個人レベルの結果変数との関係について、HRM施策をはじめとした組織変数が及ぼす影響力に対して、過度な期待を見直す必要性も指摘される中で(竹内・竹内・外島, 2007)、本研究の結果は、あらためてHRM施策の重要性を示すものとなった。

第2に、個人レベルの結果変数に対して、組織レベルのHRM施策がそれぞれで影響を及ぼしていた点を挙げる。具体的には、上司による活発なコミュニケーション施策が、職務態度(上司への満足感・情緒的コミットメント)及びリテンションを促進していることが明らかとなった。これは、Liao & Chuang (2004)、Takeuchi et al. (2009)、Chang & Chen (2011)、Zatzić & Iverson (2011)でも明らかにされた、HRM施策が従業員の職務態度等に対して直接的な効果を及ぼすことを支持する結果である。また、組織レベルのHRM施策と個人レベルの職務態度・リテンションとの間に一定の効果が認められたことで、SHRM論で議論されているHRM施策と企業業績との間の「ブラックボックス」(Wall & Wood, 2005)解明の一助となることにも期待する。しかし、このような結果の一方で、上司への満足感に対する相対的高報酬施策、情緒的コミットメントに対する積極的採用投資施策がそれぞれ結果変数を抑制し、リテンションに対しても相対的高報酬施策はそれを抑制する結果となった。たとえば、この点について考えられることとして、業務の難度が上

がれば上がるほど、非正規従業員に限らず、一般的にはその報酬は上がっていくことが考えられる。またそれは、本研究の分析対象であるコールセンターにおいても同様である（コンピューターテレフォニー、2011）。つまり、報酬が比例するほどの難度の高い業務において、非正規としてそうした状況で仕事を続けることが、上司への満足感やリテンションに対してマイナスの影響を促していることも可能性として考えられる。同様に、難度の高い業務であれば、企業は十分な能力を有した人材を獲得するため、採用投資に大きな比重をおくかもしれない。その一方で、そうした大きな投資の下で行われる選抜的な採用選考を受ける非正規従業員は、実際の業務レベルを実感する採用プロセスにおいて、逆に気持ちが悪くなり、コミットメントが低下してしまうことも考えられる。いずれせよ、こうした結果に対しては、今後あらためてより詳細な検討を加える必要があるだろう。

第3に、非正規従業員を対象としたマルチレベル分析であった点を挙げる。これまでHRMに関する階層線形モデルといえば、多くのケースで正規従業員がその分析対象であった。しかし本研究は、先行研究においてもいまだあまり見かけることのない非正規従業員を対象とした分析である。非正規従業員を対象に、組織レベルのHRM施策と個人レベルの態度等との関係を実証的に検討したことで、一定の研究意義がそこにあったといえるだろう。また、既に指摘した通り、結果変数に対して組織間の差異がもたらす影響力が比較的大きいことから（情緒的コミットメント：ICC=0.26、離職意思：ICC=0.20）、組織が非正規従業員に果たす役割も同様に大きいといえるだろう。本稿冒頭でも触れたとおり、今後ますますわが国の非正規従業員の数は増え、年齢等も多様化することが考えられる。非正規の多様化が進むわが国において、組織が行うHRM施策が、いかなる経営組織においても今後ますます重要な要素となっていくであろうことは想像に難くない。このような社会的背景から考えても、HRM施策が個人に及ぼす影響を検証したことは、極めて意義深いことだと考える。

5. 今後の課題

マルチレベル分析に基づく組織レベルのHRMと個人レベルの職務態度等との関係に関する実証分析の観点から、今後の研究課題について以下に3点挙げる。

第1にHRM施策指標に対する再検討の必要性を挙げる。本研究ではHRM施策の指標として、Pfeffer (1994) によるハイコミットメント施策を参考とし、Delery & Doty (1996)、Gaertner & Nollen (1989)、Snell & Dean (1992) による指標を使用した。しかし、その選定プロセスは、まず現実組織の状況にHRM施策をあてはめることを前提とし、施策群からランダムにコールセンターに該当するHRMを抽出したものである。そのため、SHRM論をはじめとした代表的な先行研究に基づくHRM施策の設定というわけでは必ずしもなかった。今後は、たとえばコールセンターのHRM施策と離職率との関係をSHRM論に基づき実証的に分析したBatt (2002) の高度参加型システム (high-involvement-system) や、Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg (2000) による参加機会・スキル・モチベーション/インセンティブからなる高業績型ワークシステム (high-performance work system)

などによる HRM 施策群の設定が考えられる。既に知覚レベルでは、小川（2014・2015）などでも SHRM 論に基づくコミットメント型の HRM として非正規従業員を対象に一定の効果が認められていることから、今後はそれらを参考とした HRM 施策の設定が求められる。そうすることで、SHRM 論におけるブラックボックス問題に対しても、より効果的な提案をすることができるだろう。

第2に、組織レベルのサンプルデータにおける量的課題と質的課題である。まず量的課題として、本研究では組織レベルのデータ収集において、HRM 施策を回収できたセンターの数はわずか14で、実際の有効票は12にすぎなかった。12センターのみの HRM を組織データとして分析対象とするには、少ないと言わざるをえないだろう。また、組織レベルデータの質的課題として、HRM 施策指標の構成に関わる問題を挙げることができる。すなわち、本研究で使用した HRM 施策は、1項目で構成されているものもあれば、複数項目で構成されているものも存在する。これらを一律に個々の HRM 施策として扱うには、先の量的な問題もあわせて、十分な組織データとは言い難い側面がある。たとえば、教育訓練については、投資の面からのみ他センターと比較した場合の訓練投資の大きさを調査しているが、それ以外にも現場教育や研修プログラムなど（Snell et al., 1992）の観点から広範囲に教育訓練を設定することも必要である。さらに、本研究で使用したサンプルデータは、組織レベルも個人レベルもともに収集時からかなりの時間が経過している。そのため、必ずしも現状を捉えているとは言い難く、質問項目の内容も見直さなければいけないものがあつたかもしれない。今後の分析では、より新しいデータを使用することが求められる⁶⁾。

第3に、応用的な分析への発展の必要性である。本研究では HRM に関するマルチレベルモデルに基づく先行研究を参考とし、最も基本的な分析を実施した。組織レベルの変数が個人レベルの変数へ直接的に影響を及ぼす効果についてのみ検討している。すなわち、HRM 施策がもたらす職務態度及びリテンションに対する影響である。しかしながら、Whitener (2001), Liao & Chuang (2004), Zatzick & Iverson (2011) が行っているように、個人レベルのデータ間で認められる直接効果に対して、組織レベルデータの調整効果 (moderating effect) を検討するような発展的モデルを今後は検討する必要があるだろう。たとえば、Zatzick & Iverson (2011) のように、従業員の意思決定等に対する参加意識を、組織の高度参加型ワークシステムがいっそう促進するような交互作用モデルである。本研究で考えるとすれば、HRM 知覚と職務態度等との関係に対する、HRM 施策の調整効果である。また、あるいは Kroon et al., (2009), Takeuchi et al. (2009), Chang & Chen (2011) のような、組織レベル変数と結果変数（個人レベル変数）との関係に対して、両変数間の直接的な関係を媒介する個人レベル変数の媒介効果 (mediating effect) などにつ

6) 昨今、人口知能 (artificial intelligence) の急激な発達により、今後多くの職種でその影響を受ける可能性が一般的によく指摘されている。とりわけ、コールセンターのオペレータ職はその典型のようにも言われ、そうした影響が現場の HRM のあり方や、従業員の働き方そのものにどう影響するのか、今後の継続的な調査が不可欠である。

いても同様に検討すべきだろう。これらの発展的モデルを検討することで、組織レベルのHRM施策が個人レベルの職務態度等に与える影響プロセスをより詳細に把握することが可能となる。

以上の課題を踏まえ、今後のマルチレベル分析に活かしながら、HRM分野における研究のさらなる発展・蓄積に貢献していきたいと考える。

参考文献

- 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.
- Batt, R. 2002 Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, **45**, 587-597.
- Bryk, A. S., & Raudenbush, S. W. 1992 *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Chang, P. C., & Chen, S. J. 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.
- コンピューターテレフォニー編集部 2011 『コールセンター白書2011』リックテレコム.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. 1996 Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, **39**, 802-835.
- Gaertner, K. N., & Nollen, S. D. 1989 Career experiences, perceptions of employment practices and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, **42**, 975-991.
- Garson, G. D. 2013 *Hierarchical linear modeling: Guide and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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.
- Gonzalez, R., & Griffin, D. 2000 On the statistics of interdependence: Treating dyadic data with respect. In W. Ickes, & S. Duck (Eds.) *The social psychology of personal relationships*. New York: Wiley & Sons.
- Hofmann, D. A. 1997 An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of Management*, **23**, 723-744.
- Kreft, I., & De Leeuw, J. 1998 *Introducing multilevel modeling*. London: Sage.
- 厚生労働省 2013 平成25年版 労働経済の分析—構造変化の中での雇用・人材と働き方
http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/13/dl/13-1-5_03.pdf 2016年2月10日
- 厚生労働省 2015 『平成26年就業形態の多様化に関する総合実態調査の概況』
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/keitai/14/dl/gaikyo.pdf> 2015年12月10日.
- Kroon, B., van de Voorde, & van Veldhoven, M. 2009 Cross-level effects of high-performance work practices on burnout: Two counteracting mediating mechanisms compared. *Personnel Review*, **38**, 509-525.
- Liao, H., & Chuang, A. 2004 A multilevel investigation of factors influencing employee service

- performance and customers outcomes. *Academy of Management Journal*, **47**, 41-58.
- Lofquist, L. H. & Dawis, R. V. 1969 *Adjustment to Work: A psychological view of man's problems in a work-oriented society*. Appleton-Century-Crofts.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J., 1997 *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. CA: Sage.
- 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**, 31-52.
- 小川悦史 2015 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『大阪経大論集』**66**, 81-104.
- 小川悦史 2015 人的資源管理・リーダーシップ・内発的報酬及び行動の関係：非正規従業員を対象に『産業・組織心理学会発表論集』111-114.
- Pfeffer, J. 1994 *Competitive Advantage Through People*. Harvard Business School Press, 16-65.
- Snell, S. A., & Dean, J. W. 1992 Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, **35**, 467-504.
- 総務省統計局 2015a 『労働力調査（詳細集計）平成27年（2015年）12月分』
<http://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/tsuki/index.htm> 2016年2月6日.
- 総務省統計局 2015b 『労働力調査（詳細集計）平成27年（2015年）7月～9月期平均（速報）』
http://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/4hanki/dt/pdf/2015_3.pdf 2015年12月10日.
- 総務省統計局 2015c 『最近の正規・非正規雇用の特徴』平成27年7月24日
<http://www.stat.go.jp/info/today/097.htm> 2016年2月13日.
- 竹内規彦・竹内倫和・外島裕 2007 人的資源管理研究へのマルチレベル分析の適用可能性：HRM 施策と組織風土が職務態度・行動に与える影響の検討事例『経営行動科学』**20**, 127-141.
- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. 2009 Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, **62**, 1-29.
- Wall, T. D., & Wood, S. J. 2005 The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, **58**, 429-462.
- Wei, Y. C., Han, T. S., & Hsu, I. C. 2010 High-performance HR practices and OCB: A cross-level investigation of a causal path. *The International Journal of Human Resource Management*, **21**, 1631-1648.
- Whitener, E. M. 2001 Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, **27**, 515-535.
- 山本寛 2003 『昇進の研究〔三訂版〕—キャリアプラトー現象の観点から—』創成社.
- 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.
- Zatzick, C. D., & Iverson, R. D. 2011 Putting employee involvement in context: A cross-level model examining job satisfaction and absenteeism in high-involvement work systems. *The international Journal of Human Resource Management*, **22**, 3462-3476.