

組織パフォーマンスを高める非正規社員の
集団行動マネジメント
～定型業務職場におけるグループ・コンピテンシー効果と
パート社員監督スタイルの比較研究～

宮野 寿明
(株)アクティブセル

全国能率大会投稿論文（要約）

タイトル 組織パフォーマンスを高める非正規社員の集団行動マネジメント
～定型業務職場におけるグループ・コンピテンシー効果とパート社員監督スタイルの比較研究～

1. はじめに

近年、非正規社員比率は急激に増加し、集団行動や組織パフォーマンスに少なからず影響を与えていると考えられる。本研究は、パート社員主体の物流センターで実施したアンケート結果を分析し、GC が組織パフォーマンス向上に寄与することを実証する。そして、職場別の諸データと観察を通じて明らかになった事実を整理し、パート社員主体の定型業務職場における効果的な監督スタイルを示す。

2. グループ・コンピテンシー（GC）の特徴と諸要素

GC とは「集団の高業績に寄与する、リーダーとフォロワーによる公式化された集団行動特性」である。フォロワー行動を公式化し、創発するのがリーダーGC であり、集団業績の向上へ直接的に寄与するのがフォロワーGC である。

3. 実証研究 一仮説と研究成果一

以下の作業仮説を設定し、アンケート調査および職場観察調査等を実施した。

仮説① パート社員のフォロワーGC が高いほど組織パフォーマンスは向上する

仮説② リーダーGC はパート社員のフォロワーGC を創発する

仮説③ パート社員主体の職場には組織パフォーマンスに影響する他の要因がある研究の結果、以下の成果を得ることができた。

- ① フォロワーGC が高ければ組織パフォーマンスは向上する
- ② リーダーGC はフォロワーGC（とりわけパート社員の）を強く創発する
- ③ フォロワーGC を公式化しないで評価手続きを公正化すると、パート社員はフォロワーGC 行動をとらなくなる（無駄な行動と考える）
- ④ パート社員主体の定型業務職場において、信賞必罰による監督スタイルが組織パフォーマンス向上に与える効果は大きい
- ⑤ パート社員主体の定型業務職場において、管理者が監督するパート社員数は 8 人程度が望ましい、という経験則を根拠づけした

4. まとめ 一課題一

今回の研究は「定型業務職場」が対象であり、その領域は限定的である。さらに、伝統的な職場風土を持つ職場で適合して初めて本当の成果であると言える。

目次

1. はじめに
2. GC の特徴と諸要素
 - 2-1 GC は集団業績の向上に寄与するチームワーク行動やチーム間の協働行為である
 - 2-2 GC はリーダーとフォロワーの個人行動特性である
 - 2-3 GC は集団内で公式化された行動特性である
 - 2-4 GC の諸要素
 - 2-4-1 リーダーGC
 - 2-4-2 フォロワーGC
3. 実証研究
 - 3-1 調査対象と調査方法
 - 3-1-1 アンケート調査
 - 3-1-2 観察調査およびインタビュー調査
 - 3-2 GC の組織パフォーマンスへの寄与度
 - 3-3 職場特性の抽出と監督スタイルの分類
4. まとめ ー研究成果と課題ー

図表

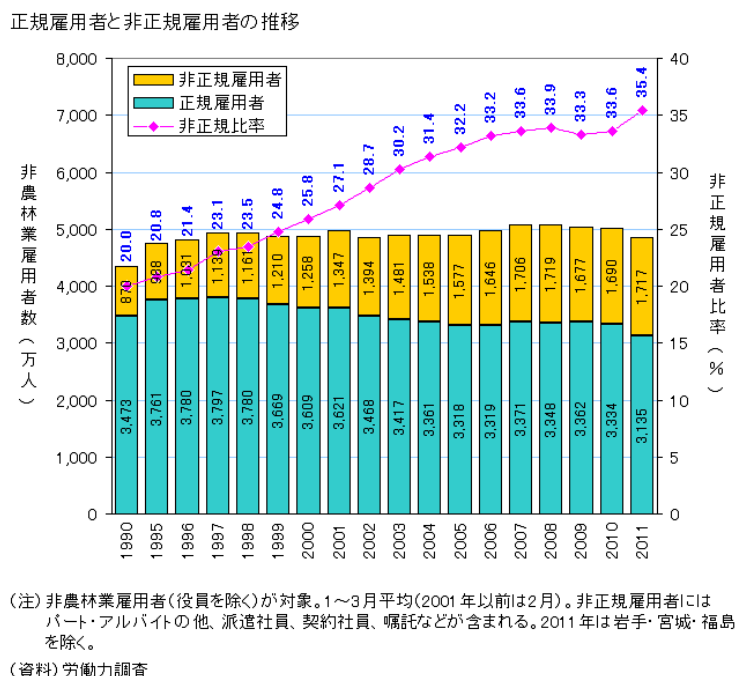
- | | |
|-------|--------------------|
| 図表 1 | 正規社員と非正規社員の推移 |
| 図表 2 | グループ・コンピテンシーの諸要素一覧 |
| 図表 3 | DISC 理論体系と信頼獲得行動 |
| 図表 4 | 仮説検証の体系 |
| 図表 5 | 調査対象者の構成 |
| 図表 6 | 相関分析 |
| 図表 7 | 回帰分析① |
| 図表 8 | 回帰分析② |
| 図表 9 | 交互作用効果の分析 |
| 図表 10 | 職場別の組織パフォーマンス比較表 |
| 図表 11 | 職場別の信賞必罰 |
| 図表 12 | 職場別監督スタイルの分類 |

1. はじめに

1990年以降、我が国経済の低成長時代への移行と高齢化社会の急速な進展により、企業の人事政策は2つの大きな転換を余儀なくされた。ひとつは、年齢や経験により上昇し続ける賃金システムを成果主義へと転換する流れである。賃金上昇率を経済成長率で吸収できない、というマクロ的観点から見れば、この転換はある意味必然であった。しかし、成果型賃金への移行は、将来の人件費上昇リスクの回避には効果的であるが、現状の人件費水準を大胆に低下させることは難しい。日本の賃金は下方硬直性が強く、仮に強引な賃金カットを行えば、良好な労使関係が毀損し、従業員の著しいモラルダウンを招くだろう。そのことは多くの企業経営者の共通認識である。

そのため、人件費の大胆な削減による経営改善を進めるためには、人材ポートフォリオの転換が必要であった。新規採用抑制や人員削減は、一時的な雇用調整策として一般的である。さらに、1990年以降の特徴としては、安価で流動性の高い労働力の活用を目的とした、非正規社員化が顕著である。図表1の通り、1990年には20%だった非正規比率は、2010年には35.4%まで上昇している。非正規雇用者数はこの20年で実に2倍近く増加した。当然のことながら、職場には働く価値観や帰属意識が異なる多様な社員が共存し、集団行動や組織パフォーマンスに少なからず影響を与えていると考えられる。

図表1 正規社員と非正規社員の推移



これまで、組織における他者援助行動の源泉と効果を示した Organ, D. W. (2005)の『組織市民行動』など、集団行動と組織パフォーマンスの関係性についての興味深い研究がさかんに行われている。一方、国内では非正規社員化が進む中で企業が取り組むべき対応の方向性についてさまざまな研究がなされてきた(厚生労働省(2002)、木村(2002)、佐藤他

(2003)、島貫(2009)など)。また、西村(2002)、中島(2003)、山田(2009)など、パート社員の戦力化をテーマとした著書も多数出版されている。しかし、これらの研究や著書には、非正規社員化が進む職場における集団行動と組織パフォーマンスの関係性に着目した点は少ない。本研究はこれらの先行研究を参照しつつ、非正規社員(とりわけパート社員)が主体となっている定型業務職場において、組織学習や他者援助、提案行動などを含む集団行動(本研究はこれをGC=グループ・コンピテンシーと呼ぶ)を啓発し、組織パフォーマンスを高める集団行動マネジメントのあり方を提言する。

はじめに、本研究で取り上げる集団行動(GC)の特徴と諸要素を示し、先行研究との相違点と論理的根拠を明らかにする。次に、パート社員主体の物流センターで実施したアンケート結果を分析し、GCが組織パフォーマンス向上に寄与することを実証する。そして、職場別の諸データと観察を通じて明らかになった事実を整理し、パート社員主体の定型業務職場における効果的な監督スタイルを示す。最後に、本研究の結論とその意義、限界、今後の研究含意を示す。

2. GCの特徴と諸要素

GCは200か所を超える職場観察と1,000名を超えるインタビュー等を通じ、筆者が積み上げてきた経験則をもとに要因抽出したものである(宮野, 2011)。ここでは、「コンピテンシー」「チーム・コンピテンシー」「組織市民行動」などの先行研究との相違点を明らかにし、経験則だけに基づかない要因抽出の論理的根拠も示す。

2-1 GCは集団業績の向上に寄与するチームワーク行動やチーム間の協働行為である

コンピテンシーの一般的定義として「職務上の高い成果や業績と直接に結びつき、個人が内的に保有するが、行動として顕在化する、職務遂行能力に関する新しい概念」(JMAMコンピテンシー協会, 2002)がある。これは、職務遂行に関する広い概念である。

一方、GCは集団の機能を高めるチームワーク行動やチーム間の協働行為に限定した概念である。集団を率いるリーダーと集団に帰属する成員が個人では解決し得ない課題解決行動や、成員間の相互作用による相乗効果を生み出す行動などを対象としている。

2-2 GCはリーダーとフォロワーの個人行動特性である

山口(2005)は、メンバー同士の相互作用過程を経て生まれてくるチームレベルの課題達成能力のことを「チーム・コンピテンシー」と呼んでいる。これは、個人の能力や行動特性ではなく、チームとしてのコンピテンシーを意味している。チーム力(Kayser, T. A. 1994)やチーム効果性(Hackman, J. R. 1990)と比較的近い概念である。

一方、GCはあくまでも個人行動特性であり、リーダーとフォロワーの具体的な行動レベルを規定している。

2-3 GCは集団内で公式化された行動特性である

集団には何らかの協働意識が働き、集団に貢献しようとする行動、すなわち組織市民行動(organizational citizenship behavior; OCB)が存在する。OCBとは、「自由裁量的

で、公式的な報酬体系では直接的ないし明示的には認識されないものであるが、それが集積することで組織の効率のおよび有効的機能を促進する個人的行動」(Organ, D. W. 2005)である。「自由裁量的」とは、職務記述書に示された公然の役割ではない自発的行動を意味するものであり、報酬による対価が保障されないことを前提としている。

一方、GCは公式化された行動特性である。そのため、行動動機が自発的であるなしにかかわらず、公然の役割として評価・報酬の対象となる。

2-4 GCの諸要素

以上の特徴を整理すると、GCは「集団の高業績に寄与する、リーダーとフォロワーによる公式化された集団行動特性」と定義できる。フォロワー行動を公式化し、創発するのがリーダーGCであり、集団業績の向上へ直接的に寄与するのがフォロワーGCである。以下、GCの諸要素一覧を図表2に示し、それぞれの諸要素抽出の論理的根拠を示す。

図表2 グループ・コンピテンシーの諸要素一覧

リーダーGC	フォロワーGC
<p>1. 集団行動要因を抽出する</p> <p>「市場の期待」や「環境の要請」を察知し、自集団に不足している行動を明らかにする</p> <p>2. 非公式のGCを公式化する</p> <p>1. で明らかになった行動を集団内で周知し、行動評価の対象であることを示す(公式化)</p> <p>3. GCをエンパワーメントする</p> <p>他者支援、業務指導など役割分担が必要な行動については、担当者を定めて全員に周知する。権限・裁量・支援が必要な場合は適宜行う</p> <p>4. メンバーを支援し信頼関係を構築する</p> <p>メンバーの仕事観や成熟度、タスク難易度に応じて、「守る」「一緒に考える」「説明する」「まかせる」を使い分け、相互の信頼関係を構築する。メンバーが期待役割を十分に果たせない場合は支援する。また、メンバーの前向きな提案や合理性のある批判を受け入れる</p> <p>5. その他、集団で公式化されたGC</p>	<p>1. メンバーやリーダーを援助する</p> <p>業務遂行に行き詰っているメンバーがいれば、それを助ける。リーダーに能力を超える負荷がかかっているときは、自分の強みを活かせる領域は援助する</p> <p>2. 集団の調和を図る</p> <p>リーダーやメンバーの話をよく聴き、尊重し、共感を示す。日頃から他者への敬意を払い、集団内の葛藤に対処する。ポジティブな発言や姿勢を示し、過信・先入観・思考停止を排除する</p> <p>3. リーダーの方針にコミットする</p> <p>リーダーが掲げる方針に最大限コミットする姿勢を示す。他のメンバーがコミットしていない場合、その原因を確かめ、相互理解と意見調整のために行動する</p> <p>4. リーダー(あるいはメンバー)を時に批判し、提案し、補完する</p> <p>冷静な判断力を持ち、時に組織道義的反対行動(POD)をとる。ただし、単なる人格批判ではなく、前向きな提案、補完、暗示する</p> <p>5. その他、集団で公式化されたGC</p>

出所：宮野(2011)「職場活力復興の処方箋」第63回全国能率大会発表論文集を一部修正

2-4-1 リーダーGC

環境変化や戦略に組織が適合することで組織業績は向上する、としたのはコンティンジェンシー・セオリストの研究である。沼上他(2007)は、従業員同士の自律的な水平的調整を機能させるためにこそ、階層組織を適切に設計した上での統制が求められると主張している。今日の経営環境下においては、高度化したステークホルダーのニーズや、法改正などの環境変化への適合が集団レベルで求められている。リーダーは自集団を取り巻く環境変化と戦略を的確に察知し、必要となる集団行動を迅速に公式化し、的確にエンパワーメントする行動が必要である。

また、メンバーを支援し信頼関係を構築することは、GCを創発するための重要な要素である。ジェームズ・M・クーゼス、バリー・Z・ポスナーは、リーダーシップの本質は「喜んでついていく (willingly follow) フォロワーがいること」としてとらえ、フォロワーをその気にさせる最も重要な要素を「信頼性 (credibility)」であるとした(岩下貢訳『信頼のリーダーシップ—こうすれば人が動く「6つの規範」』生産性出版 1995)。また、Zimbardo (1980) は、「信頼の風土創造理論」として、個人が家庭や職場で、また集団メンバー間で相互信頼関係を形成するための5つの規範を示した。その概要は、①受容的になり自己開示をする、②受容・支持を明示的に表明し、または不支持の理由を伝える、③価値観・主義・行動の一貫性をもつ、④質問・依頼に対し、自分に解決策がなくても傾聴・支持・共感する、⑤守れない約束はしない、であった。

しかし、このような規範は普遍的な概念であり、現実にはフォロワーの個性に応じた状況適合的な対応が求められよう。そこで、アメリカの心理学者 Marston, W. M. (1928)が提唱したDISC理論を応用する。この理論は、従業員の行動特性を4つの要素に分類し、それぞれのモチベーション要素を示している。DISC理論の体系と各要素のモチベーション要素、および、筆者が設定した各タイプに対応する信頼獲得行動を図表3に示した。

図表3 DISC理論体系と信頼獲得行動

	志向性	タイプ	動機づけ要因	信頼獲得行動
Dominance or Drive	競争/課題	主導	勝つこと	まかせる
Influence or Expressive	競争/人間	感化	承認	支援する
Steadiness or Amiable	協力/人間	安定	安心感	守る
Compliance or Analysis	協力/課題	慎重	高品質の追及	説明する

出所：Marston (1928)を参考に加筆

2-4-2 フォロワーGC

チームワークの根幹はメンバー同士が助け合い、相互理解を示して集団の調和を図ることである。OCBにおける対人領域はこれに相当するが、具体的な行動レベルの公式化と創発が必要である。助け合いは同僚同士だけでなく、フォロワーからリーダーへの援助が今日的には重要である。今日の経営環境は高度化・複雑化しており、リーダーに求められる能力も多様化している。そのため、能力を超える期待がリーダーに課せられることがしば

しば生じており、フォロワーの援助が重要性を増している。しかし、特定の個人が自発的にリーダーを援助し続けた場合、集団内に軋轢が生じかねない。そこで公式化が意味を持つことになる。集団の調和は相互理解の促進が大前提であるが、個人の良心や信念への働きかけには限界がある。相手の話を聞き、褒め、ポジティブに発言し、常に思考を働かせるなど、より具体的な行動を習慣化するような啓発が必要である。

また、優れたリーダーが存在するその裏側には、優れたフォロワーの存在が意識されている。「組織における成果のうち、リーダーの影響力が及ぶ割合は2割程度に過ぎず、残りの8割はフォロワーである部下の力に左右される」(Robert. Kelley 1992)との調査結果もある。Robert. Kelley. (1992)の著書『指導力革命』の中では、フォロワーのタイプを5つに分類し、独自の基準や判断で思考し(上司を批判し)、上司にも積極的に働きかける(貢献する)タイプを「模範的フォロワー(Exemplary Follower)」として、最も優れたフォロワーと位置付けた。“批判”の解釈は多様だが、我が国においては、「組織内で他者を公然と批判するのは異端である」とする風土が現実存在する。とりわけ、積極的関与姿勢で組織道義的反対行動(POD)を行う場合、前向きな提案、補完、暗示などを状況に応じて使い分けることが必要である。

3. 実証研究

宮野(2011)は、ランダムに設定した説明変数の中から、「創意工夫の余地」「職務モチベーション」「評価制度の適正運用」「その他の風土的要因」がフォロワーGCを促進し、リーダーの過度な「管理的行動」はフォロワーGCを損なうことを実証した。しかし、リーダーGCがフォロワーGCの明確な創発要因となっているのか、両者に影響を及ぼす職場諸要因はどのような影響があるのか、さらにフォロワーGCが組織パフォーマンス向上に寄与しているのか等については詳細に分析されていない。

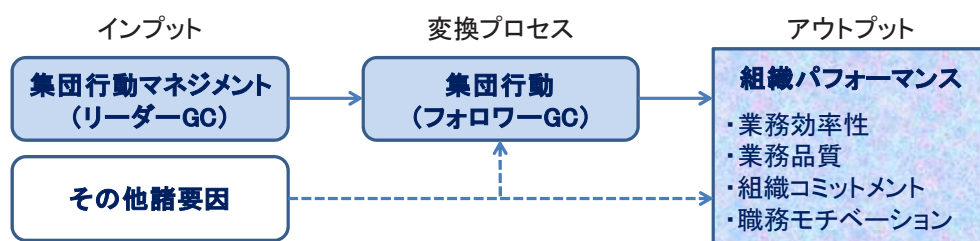
本研究の目的は、GCが組織パフォーマンス向上に寄与することを実証し、パート社員主体の定型業務の職場における集団行動マネジメントのあり方を提言することである。また、上記の職場には組織パフォーマンスに影響するGC以外の要因もあるはずである。そこで、以下の3つの仮説を設定し、その実証を試みた。

仮説① パート社員のフォロワーGCが高いほど組織パフォーマンスは向上する

仮説② リーダーGCはパート社員のフォロワーGCを創発する

仮説③ パート社員主体の職場には組織パフォーマンスに影響する他の要因がある

図表4 仮説検証の体系



3-1 調査対象と調査方法

今回の調査対象はS社（本社名古屋市、従業員3,800名）の物流センターに勤務する正規社員と非正規社員である。物流センターは全国7か所に所在し、主に商品の入荷・保管・出荷などの定型業務を行っている。事業場の形態は7か所ともほぼ同一であり、正規社員の監督・指導のもと、パート社員が単純作業を行っている。

調査方法は無記名による質問紙調査法を採用し、2011年10月28日に回収した。また、質問紙調査実施後、4か所の職場を訪問し、職場観察およびインタビュー調査を行った。調査対象者およびアンケート回答者の構成は以下の通りである。

図表5 調査対象者の構成

身分	対象者数	回答者数（率）	有効回答数（率）
正規社員	185名	168名(90.1%)	164名(88.6%)
非正規社員	831名	766名(92.2%)	618名(74.4%)
計	1,016名	934名(91.9%)	782名(77.0%)

備考：非正規社員＝パート社員

3-1-1 アンケート調査

【調査項目】

今回の調査は、GCおよび組織パフォーマンスに影響を及ぼす可能性がある主な要因として、①職務特性、②組織構造、③評価・報酬システム、④その他の風土的要因を抽出し、⑤リーダーGCとフォロワーGC、⑥組織パフォーマンスを含めた調査尺度を設定した。なお、各設問はすべて5点尺度とした。

◇職務特性：木下(2003)がワークシチュエーションチェックリストとして作成した職務特性を参照し、3尺度（①技能多様性、②自律性、③参画）9項目を採用した。

◇組織構造：Lawrence & Lorsch (1967)の研究から①相互依存性の形態、②コンフリクトの解決様式、③統合者を引用した。また、リーダーGC以外に行動様式の公式化がどの程度かを測るため、「④組織化と計画化」を加え、4尺度10項目を採用した。

◇評価・報酬システム：沼上他(2007)を参照し、①評価手続きの公正さ、②評価結果の納得性、③報酬の納得性の3尺度8項目とした。

◇その他の風土的要因：Summers & Horton(1988, 1994)を参照し、①集団の凝集性、②集団規範、③コミュニケーションの3尺度9項目を採用した。

◇リーダーGC、フォロワーGC：図表2で示した要素を8尺度19項目の調査項目とした。

◇組織パフォーマンス：業績要因として、①業務効率性、②業務品質、の2尺度8項目を採用した。これらは、1年前と比較した改善度を問うた。モチベーション要因は、③職務モチベーション、④組織コミットメントの2尺度8項目を採用した。

【分析の手続き】

はじめに全 71 項目に対して有効回答が得られたサンプル (n=782) のデータを用い、要因①～⑥ごとの因子分析を行い、15 因子に集約した。職務特性は「自律性」と「参画」が「仕事の主体性」として集約された。組織構造は「相互依存性」が「コンフリクト解消」に集約された。風土的要因は「凝集性」と「コミュニケーション」が「オープンコミュニケーション」として集約された。リーダーGC とフォロワーGC はそれぞれ 4 尺度が 1 尺度に集約された。「業務効率性」「業務品質」は「タスク業績向上度」に、「職務モチベーション」「組織コミットメント」は「モチベーション」に集約された。

次に、因子分析によって集約された各変数の相関係数を確認した。他の変数との相関が高い (.550 以上) と判断した変数 (「仕事の主体性」「統合者」「評価結果と報酬の納得性」「オープンコミュニケーション」) は分析対象から外した。また、性別、社員身分 (正規・非正規)、年齢、残業時間に着目し、統制変数とした。その結果、2 つのダミー変数を含む 13 の変数を分析対象とした。

図表 6 相関分析

	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7
1.男性ダミー	0.316	0.465							
2.非正規社員ダミー	0.790	0.407	-.447**						
3.年齢	3.994	1.045	.086	.069					
4.残業時間	1.297	0.505	.091*	.091*	-.018				
5.技能多義性	2.554	0.911	.225**	-.472**	-.085*	-.001	($\alpha = .751$)		
6.評価手続きの公正さ	2.222	1.070	.262**	-.500**	-.161**	-.049	.402**	($\alpha = .917$)	
7.集団規範	3.012	0.712	.033	-.065	-.009	-.026	.028	.023	($\alpha = .750$)
8.組織化と計画化	3.574	0.679	-.110**	.107**	-.010	.025	-.026	.175**	-.017
9.コンフリクトの解消	2.317	0.907	.307**	-.451**	-.096**	-.056	.452**	.504**	.100**
10.リーダーGC	2.788	0.782	.107**	-.189**	-.104**	-.026	.332**	.502**	.042
11.フォロワーGC	3.346	0.537	.119**	-.173**	.080	-.003	.252**	.208**	.075*
12.モチベーション	3.521	0.682	-.020	-.090	-.046	-.002	.379**	.247**	.007
13.タスク業績向上度	3.461	0.687	-.053	-.020	-.011	-.016	.139**	.168**	-.041

8	9	10	11	12	
($\alpha = .524$)					
.118**	($\alpha = .833$)				
.393**	.483**	($\alpha = .924$)			
.202**	.326**	.390**	($\alpha = .842$)		
.358**	.321**	.491**	.544**	($\alpha = .903$)	
.373**	.176**	.428**	.309**	.432**	($\alpha = .818$)

備考1: ** :p<.01, * :p<.05

備考2: 「組織道義的行動」と「集団調和行动」は相関が高い(.506)ためフォロワーGCとして集約した

備考3: 「フォロワーGC促進」と「支援と信頼関係」は相関が高い(.580)ためリーダーGCとして集約した

備考4: 正規社員は「1. 正社員」「2. スーパー契約社員」「3. 契約社員」の集約、非正規社員は「4. パート社員」「5. その他」の集約

3-1-2 観察調査およびインタビュー調査等

アンケート調査実施後、4 か所の職場で観察調査及びインタビュー調査を行った。観察調査はひとつの職場で 5 時間程度の作業観察を行った。インタビュー調査は、各職場で正

規社員の管理者2名、パート社員3名に対して1対1のインタビューを行った。定型的な質問項目は、「アンケート結果に対する率直な感想」「いま、職場でうまくいっている（自慢できる）こと」「今、職場で悩んでいる（困っている）こと」とした。その他は状況に応じて質問し、所要時間は1名当たり30分程度であった。

また、対象企業の協力により、各職場の生産性や離職率などの重要な指標を得ることができた。これらも本研究で活用することにした。

3-2 GCの組織パフォーマンス向上への寄与度

抽出された13の変数を使用し、検証モデルに従って回帰分析を行った。はじめに仮説①「パート社員のフォロワーGCが高いほど組織パフォーマンスは向上する」であるが、図表7 Model1およびModel2の通り、フォロワーGCはタスク業績向上度とモチベーションに対する説明変数として1%水準で有意であった。また、フォロワーGCへの影響要因である「組織化と計画化」と「リーダーGC」にも同様の有意性がみられた。フォロワーGCを公式化し、その実効性を高めていくことが組織パフォーマンス向上に寄与する、とする本研究の主張に沿う結果であると解釈できる。

図表7 回帰分析① (n=782)

	Model 1 タスク業績向上度		Model 2 モチベーション	
	B	標準誤差	B	標準誤差
男性ダミー	-.107 **	.053	-.131 ***	.044
非正規社員ダミー	-.008	.071	.139 **	.060
年齢	.006	.021	-.021	.018
残業時間	-.015	.043	-.002	.036
技能多義性	.036	.029	.208 ***	.024
組織化と計画化	.228 ***	.035	.193 ***	.030
コンフリクトの解消	-.017	.031	.025	.026
評価手続きの公正さ	-.031	.027	-.021	.023
集団規範	-.056 *	.030	-.028	.025
リーダーGC	.268 ***	.037	.172 ***	.031
フォロワーGC	.206 ***	.045	.487 ***	.037
調整済みR ² 値	.255		.470	
F値	25.293 ***		64.026 ***	

備考1: Bは標準偏回帰係数を表す

備考2: ***.p<.01 ** .p<.05, * .p<.10

次に仮説②「リーダーGCはパート社員のフォロワーGCを創発する」であるが、これも1%水準で有意の結果が得られた。ここでは、正規社員と非正規社員（パート社員）を分割して分析したが、ともにリーダーGCはフォロワーGCに強い創発効果を示していた（図表8 Model 4, 5）。ただし、その他の影響要因は、両者に特徴的な傾向があった。正規社員は「集団規範」が1%水準で有意であり、非公式の行動様式からも影響を受けていることがうかがえる。これは非正規社員には見られない傾向である。

一方、非正規社員は、「組織化と計画化」が1%水準で有意であり、公式化された行動様式に強い影響を受けていることが分かる。これは正規社員とは全く逆の傾向である。つまり、公式化されたGCやその他のマネジメント要因は、パート社員を含む非正規社員により効果があると言える。

また、「評価手続の公正さ」がパート社員のフォロワーGCを弱めるという意外な結果が出た。そこで、「リーダーGCと評価手続の公正さ」の交互作用項を投入したところ、全体では5%水準で有意の結果が得られた（図表8 Model3）。さらに、両者の交互作用効果がフォロワーGCへの影響度をグラフ化したところ、リーダーGCが低位の状態では評価手続を公正化した際に、フォロワーGCは最も低い（図表9）という傾向が見られた。言い換えると、フォロワーGCが公式化されない状態で公正な評価手続を進めた場合、非正規社員はフォロワーGCを「評価されない無駄な行動」と考える可能性がある。

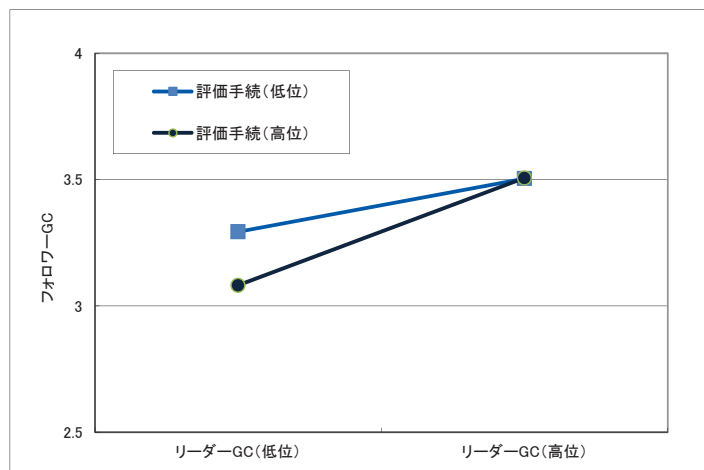
図表8 回帰分析② (n=782)

	Model 3 フォロワーGC 全体(n=782)		Model 4 フォロワーGC 正規社員(n=164)		Model 5 フォロワーGC 非正規社員(n=618)	
	B	標準誤差	B	標準誤差	B	標準誤差
男性ダミー	.015	.043	-.048	.099	.026	.047
非正規社員ダミー	-.071	.058				
年齢	.064 ***	.017	.076	.043	.069 ***	.018
残業時間	.015	.035	.116	.098	-.018	.037
技能多義性	.062 ***	.023	.080	.054	.050 **	.025
組織化と計画化	.077 ***	.028	-.017	.076	.122 ***	.033
コンフリクトの解消	.088 ***	.025	.114 **	.056	.090 ***	.028
評価手続の公正さ	-.040	.022	.007	.053	-.053 **	.025
集団規範	.035	.024	.194 ***	.064	.001	.028
リーダーGC	.195 ***	.029	.277 **	.109	.183 ***	.037
リーダーGC×評価手続の公正さ	.064 **	.026	.038	.059	.046	.034
調整済みR ² 値	.217		.241		.188	
F値	16.431 ***		4.981 ***		11.971 ***	

備考1: Bは標準偏回帰係数を表す

備考2: ***p<.01 **p<.05, *p<.10

図表9 交互作用効果の分析



3-3 職場特性の抽出と監督スタイルの分類

次に、仮説③「パート社員主体の職場には組織パフォーマンスに影響する他の要因がある」であるが、職場別のデータ分析と観察調査およびインタビュー結果から見えてきた特徴を整理した。図表 10 は 4 つの職場の人員構成、規模、生産性およびアンケート結果を一覧にしたものである。まず注目に値するのがパート社員の離職率である。A, B, D 職場が 30% 前後であるのに対し、C 職場は 15.5% と明らかに低い。このデータだけを見ると、C 職場は良好な環境のように見えるが、「モチベーション」や「タスク業績向上度」は他の職場よりもかなり低い。生産性も経由率（図表 10 の備考 4 参照）を加味すると決して高いとは言えず不可思議である。

C 職場の職場観察で感じられたことは、“事なかれ主義”であるということである。例えば、A 職場や D 職場では、作業ミスをしたパート社員の実名を公表している。それでもミスを繰り返す場合、トレーニングルームで丸一日特訓を施す。極端にミスが多い、あるいは業務怠慢が目立つ社員には容赦なく退職勧奨を行う。こうした強権的な監督スタイルは職場内の軋轢を生みそうだが、まじめに勤務しているパート社員にとっては納得性が高いようである。結果として優秀な社員だけが残ることになり、QC 活動も活発に行われている。C 職場には、このような“信賞必罰”が希薄だったのである。フォロワーGC に大きな差がないことを考えれば、“信賞必罰”は GC 以外の重要な要因の一つとも言える。

図表 10 職場別の組織パフォーマンス比較表

		A職場	B職場	C職場	D職場
人員構成	正社員・契約社員数 (フロア勤務のみ)	58名 (25名)	41名 (14名)	27名 (17名)	32名 (27名)
	パート社員数 (月間総労働時間)	312名 (33,239)	301名 (26,262)	155名 (13,735)	323名 (34,995)
	パート比率(フロアのみ)	88.7%	91.7%	82.6%	88.4%
	フロア社員当パート数	7.8人	11.0人	4.8人	7.6人
	パート離職率	31.0%	31.2%	15.5%	29.2%
規模	入荷行数	88,646	77,322	43,542	89,163
	出荷行数(経由率)	1,201,921(62.8%)	514,265(36.5%)	354,440(70.2%)	789,686(23.6%)
生産性	パート1h当り(入)行	2.67 36.16	2.94 19.31	3.17 25.81	2.55 22.56
	フロア社員+パート1h当	2.36 32.06	2.70 17.95	2.62 21.32	2.25 19.95
アンケート	リーダーGC	3.27	3.04	2.42	2.84
	フォロワーGC	3.55	3.61	3.26	3.33
	タスク業績向上度	3.53	3.82	3.02	3.66
	モチベーション	3.74	3.71	3.36	3.56

備考1 表は物流会社L社の物流センター4職場の比較データ。各数値は2012.12時点のもの

備考2 「パート比率」「フロア社員当パート数」は、パート総労働時間とフロア勤務社員の総労働時間(8.5×20×人数)で試算

備考3 「パート離職率」は、稼働から現在までの年平均

備考4 経由率とは、センターで顧客別の品揃えをして出荷する割合。出荷行数に関係し、センターの稼働率に相当する。

備考5 「アンケート」はすべて5点尺度。ただし、A職場とB職場は正規社員のみデータ

図表 11 職場別の信賞必罰（職場観察による）

	A職場	B職場	C職場	D職場
QC表彰制度	○	△	△	◎
ミス作業者の公表	◎	△	×	○
トレーニングコア	◎	△	△	◎
退職勧奨	◎	○	×	◎

もう一つの着眼点は「フロア社員当パート数」である。管理者1名が監督できる社員数は、一般に4~6人と言われる。しかし、定型業務のパート社員に限って言えば、タコ足（1名が8名を管理する）という経験則がある。これにならえば、A職場とD職場は適度な比率であり、B職場は11人なので多く、C職場は4.8人なので少ない、ということになる。実際、B職場では、正規社員の管理者はパート社員を適切に監督しきれず、黙々と自分の業務だけをこなしている姿が見られた。C職場では、正規社員とパート社員の業務区分が多少曖昧になっていた。事業規模や経路率が異なるため一概には言えないが、生産性はA職場とD職場が高く見える。また、B職場はA職場・D職場と比較して一人当たり約1.5倍のパート社員数であるが、パート社員比率は3%ほど高いだけである。人件費削減効果が限定的であるにもかかわらず、管理リスクが高すぎる印象をぬぐえない。

以上の視点から、サンプルとなった4つの職場を3つのタイプに分類した（図表11）。信賞必罰か事なかれ主義か、は重要な要因であり縦軸とした。横軸には人件費削減効果を評価してパート社員数比率を当てた。信賞必罰度が高くパート社員比率が高ければ、組織パフォーマンスは高くなる。ただし、パート社員比率は90%（管理者一人当たりパート社員が9人）を超えると、パート社員の監督が疎かになり、信賞必罰度は低下する可能性がある」と指摘しておく。

図表 12 職場別監督スタイルの分類

	パート社員数比率(低)	パート社員数比率(高)
信賞必罰	過剰監督型	適正監督型 (A,D職場)
事なかれ主義	仲間型 (C職場)	システム型 (B職場)

4. まとめ ー研究成果と課題ー

今回の研究で得られた成果として以下の点をあげることができる。

- ① フォロワーGCが高ければ組織パフォーマンスは向上する
- ② リーダーGCはフォロワーGC（とりわけパート社員の）を強く創発する
- ③ フォロワーGCを公式化しないで評価手続きを公正化すると、パート社員はフォロワーGC行動をとらなくなる（無駄な行動と考える）
- ④ パート社員主体の定型業務職場において、信賞必罰による監督スタイルが組織パフォーマンス向上に与える効果は大きい
- ⑤ パート社員主体の定型業務職場において、管理者が監督するパート社員数は8人程度が望ましい、という経験則を根拠づけした

この研究を通じて最も主張したかったのは、GCの組織パフォーマンス向上への効果である。その点は顕著な形で示すことができた。とりわけ、リーダーGCがパート社員のフォロワーGCに対して高い創発効果があることは、今日の経営環境における意義は大きい。

しかし、今回の調査対象は定型業務職場で勤務するパート社員あり、適用範囲が限定的であることは否めない。今日、非正規社員の基幹化が急速に進展しており、そのすべてに適応する監督スタイルやマネジメントのあり方については、さらなる研究が必要である。また、「仲間型」に分類されたC職場の現状は、長年勤務してきた社員によって形成された独特の職場風土が背景にある。歴史のある企業にとっては、このような職場は決してめずらしくない。信賞必罰の効果は、こうした職場で実際に適合したときに、はじめて確信となるだろう。

◆参考文献

- 木下敏 他 (2003) 『組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発—HRM チェックリストの開発と利用・活用』 日本労働研究機構
- 木村琢磨 (2002) 「非正規社員・外部人材の活用と職場の諸問題」 『日本労働研究雑誌』 第 505 号
- 厚生労働省 (2002) 『パート労働の課題と対応の方向性 (パートタイム労働研究会最終報告)』
- 佐藤博樹、佐野嘉秀、原ひろみ (2003) 「雇用区分の多元化と人事管理の課題—雇用区分間の均等処遇」 『日本労働研究雑誌』 第 518 号
- JMAM コンピテンシー協会 (2002) 『コンピテンシーラーニング』 日本能率協会マネジメントセンター
- 島貫智行 (2009) 「人材マネジメントの分権化と組織パフォーマンス」 『組織科学』 Vol. 42. 4
- 中島豊 (2003) 『非正規社員を活かす人材マネジメント』 日本経団連出版
- 西村秀行 (2002) 『ディズニーランドとマクドナルドの人材育成術』 エール出版社
- 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実 (2007) 『組織の<重さ>』 日本経済新聞出版社
- 宮野寿明 (2011) 「職場活力復興の処方箋—高業績に寄与するグループ・コンピテンシー創発の諸要因」 『第 63 回全国能率大会発表論文集』
- 山口裕幸 (2005) 「組織の安全行動とチーム・マネジメント：集団力学的アプローチ」 『産業・組織心理学研究』 第 18 号
- 山田公一 (2009) 『パート・アルバイト「採用・戦力化・定着化」マニュアル』 同文館出版
- Hackman, J. R. (1990) *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork.* San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Kayser, T. A. (1994). *Building team power: How to unleash the collaborative genius of work team.* Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill.
- Lawrence, P. R. & J. W. Lorsch, (1967) *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University
- Lowson, R. B. & Z. Shen, (1998) *Organizational Psychology*, Oxford Univ. Press, P. 188
- Marston, W. M. (1928). *Emotions Of Normal People*, Kegan Paul Trench Trubner And Company., Limited
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. and Scott, B. M. (2006) '*Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*', Sage Publications, Inc. (上田泰訳 (2007) 『組織市民行動』 白桃書房)
- Kelley, R. K. (1993) '*How to Create Leaders People Want to Follow and Followers Who Lead Themselves*' (牧野昇翻訳 (1993) 『指導力革命—リーダーシップからフォロワーシップへ』 プレジデント社)
- Zimbardo, P. G. (1980), *Essential of Psychology and Life*, 10th ed., Scott, Foresman & Co. (古畑・平井監訳 (1986) 『現代心理学Ⅲ』 サイエンス社)