

## 5.7 小括

最後に本章での分析結果をあらためて整理しておこう。まず「意識レベル」及び「行動レベル」と経営パフォーマンスとの関係を見てみよう。図表 5-17 をみると、「意識レベル」「行動レベル」はともに全ての項目において有意であり、当事者意識、当事者行動の程度が高い社員ほど経営には好影響を与えることがわかった。

図表5-17 当事者意識・当事者行動のレベルと経営パフォーマンスとの関係(まとめ)

	問20(1) 「今の職場で働くことが 楽しい」		問20(2) 「今の仕事にやりがい を持っている」		問20(5) 「今の会社で働くことに 誇りを持っている」	
	非標準化 係数	有意 確率	非標準化 係数	有意 確率	非標準化 係数	有意 確率
<b>【モチベーション】</b>						
当事者意識のレベル(得点)	0.04	**	0.04	**	0.04	**
当事者行動のレベル(得点)	0.06	**	0.06	**	0.06	**
	問20(3) 「今の担当する仕事を これからも続けたい」		問21 「現在の役職より昇進 したい」		問23 「多くの仕事を広く経験 したい」	
	非標準化 係数	有意 確率	非標準化 係数	有意 確率	非標準化 係数	有意 確率
<b>【キャリア志向】</b>						
当事者意識のレベル(得点)	0.04	**	0.05	**	0.03	**
当事者行動のレベル(得点)	0.05	**	0.04	**	0.05	**
	問20(4) 「今の会社でこれから も働きたい」					
	非標準化 係数	有意 確率				
<b>【会社への定着志向】</b>						
当事者意識のレベル(得点)	0.04	**				
当事者行動のレベル(得点)	0.05	**				
	問24 「会社からの評価をど のように考えるか」		問25 「同僚と比べて昇進状 況をどう考えるか」			
	非標準化 係数	有意 確率	非標準化 係数	有意 確率		
<b>【会社の評価】</b>						
当事者意識のレベル(得点)	0.04	**	0.03	**		
当事者行動のレベル(得点)	0.04	**	0.05	**		
	問26(1) 「職場の目標達成に貢 献している」		問26(2) 「職場の効率良い業務 遂行に貢献している」		問26(3) 「職場にとって不可欠 な人材である」	
	非標準化 係数	有意 確率	非標準化 係数	有意 確率	非標準化 係数	有意 確率
<b>【生産性への貢献】</b>						
当事者意識のレベル(得点)	0.03	**	0.03	**	0.02	**
当事者行動のレベル(得点)	0.07	**	0.07	**	0.07	**

注)\*\*は有意水準1%(両側)、\*は有意水準5%(両側)を示す

つぎに「意識類型」に関する結果をまとめた図表 5-18 をみてみよう。これを見ると、いくつかの特徴が見えてくる。第一に、「指示待ち型」は「今の会社でこれからも働きたい」と「現在の役職より昇進したいか」を除いた全ての項目で正の値で有意であり、「社内起業家型」に比べて全般的にパフォーマンスが低いと認識している。すなわち、経営パフォーマンスへの貢献からみると、「指示待ち型」は「社内起業家型」に比べて有意に劣る社員群である、ということになる。

第二に「評論家型」は「今の職場で働くことが楽しい」、「現在の役職より昇進したいか」を除く項目で、「体育会型」は全ての項目で「社内起業家型」との間に有意な差がみられない。つまり経営パフォーマンスへの貢献からみると、「評論家型」と「体育会型」は「社内起業家型」と概ね同等の存在であると考えられており、その傾向はとくに「体育会型」で顕著である。

図表5-18 当事者意識類型と経営パフォーマンスの関係(まとめ)

	問20(1) 「今の職場で働くことが 楽しい」		問20(2) 「今の仕事にやりがい を持っている」		問20(5) 「今の会社で働くことに 誇りを持っている」	
	非標準化 係数	有意 確率	非標準化 係数	有意 確率	非標準化 係数	有意 確率
<b>【モチベーション】</b>						
意識類型(基準 社内起業家型)						
評論家型	0.15	*				
体育会型						
指示待ち型	0.46	**	0.50	**	0.31	**
	問20(3) 「今の担当する仕事を これからも続けたい」		問21 「現在の役職より昇進 したい」		問23 「多くの仕事を広く経験 したい」	
<b>【キャリア志向】</b>	非標準化 係数	有意 確率	非標準化 係数	有意 確率	非標準化 係数	有意 確率
意識類型(基準 社内起業家型)						
評論家型			-0.19	**		
体育会型						
指示待ち型	0.41	**			0.29	**
	問20(4) 「今の会社でこれから も働きたい」					
<b>【会社への定着志向】</b>	非標準化 係数	有意 確率				
意識類型(基準 社内起業家型)						
評論家型						
体育会型						
指示待ち型						
	問24 「会社からの評価をど のように考えるか」		問25 「同僚と比べて昇進状 況をどう考えるか」			
<b>【会社の評価】</b>	非標準化 係数	有意 確率	非標準化 係数	有意 確率		
意識類型(基準 社内起業家型)						
評論家型						
体育会型						
指示待ち型	0.25	**	0.25	**		
	問26(1) 「職場の目標達成に貢 献している」		問26(2) 「職場の効率良い業務 遂行に貢献している」		問26(3) 「職場にとって不可欠 な人材である」	
<b>【生産性への貢献】</b>	非標準化 係数	有意 確率	非標準化 係数	有意 確率	非標準化 係数	有意 確率
意識類型(基準 社内起業家型)						
評論家型						
体育会型						
指示待ち型	0.33	**	0.31	**	0.36	**

注)\*\*は有意水準1%(両側)、\*は有意水準5%(両側)を示す

さらに「行動類型」に関する結果をまとめた図表 5-19 を見ると、「消極型」は「今の会社でこれからも働きたい」以外のすべての項目で、「竜巻型」に比べて有意に低い水準になっている。すなわち、経営へのパフォーマンスへの貢献という視点からみると、「消極型」は「竜巻型」に比べて明確に劣る存在であると推測できる。他方、「仕事取り込み型」は「今の職場で働くことが楽しい」、「多くの仕事を広く経験したい」を除く項目で、「人巻き込み型」は全ての項目で有意な差が見られない。つまり「仕事取り込み型」と「人巻き込み型」は「竜巻型」と概ね同等の存在であると考えられ、その傾向はとくに「人巻き込み型」で顕著である。

図表5-19 当事者行動類型と経営パフォーマンスの関係(まとめ)

	問20(1) 「今の職場で働くことが 楽しい」		問20(2) 「今の仕事にやりがい を持っている」		問20(5) 「今の会社で働くことに 誇りを持っている」	
	非標準化 係数	有意 確率	非標準化 係数	有意 確率	非標準化 係数	有意 確率
<b>【モチベーション】</b>						
行動類型(基準 竜巻型)						
仕事取り込み型	0.29	**				
人巻き込み型						
消極型	0.53	**	0.50	**	0.34	**
	問20(3) 「今の担当する仕事を これからも続けたい」		問21 「現在の役職より昇進 したい」		問23 「多くの仕事を広く経験 したい」	
	非標準化 係数	有意 確率	非標準化 係数	有意 確率	非標準化 係数	有意 確率
<b>【キャリア志向】</b>						
行動類型(基準 竜巻型)						
仕事取り込み型					-0.25	*
人巻き込み型						
消極型	0.44	**	0.14	*	0.28	**
	問20(4) 「今の会社でこれから も働きたい」					
	非標準化 係数	有意 確率				
<b>【会社への定着志向】</b>						
行動類型(基準 竜巻型)						
仕事取り込み型						
人巻き込み型						
	問24 「会社からの評価をど のように考えるか」		問25 「同僚と比べて昇進状 況をどう考えるか」			
	非標準化 係数	有意 確率	非標準化 係数	有意 確率		
<b>【会社の評価】</b>						
行動類型(基準 竜巻型)						
仕事取り込み型						
人巻き込み型						
消極型	0.28	**	0.31	**		
	問26(1) 「職場の目標達成に貢 献している」		問26(2) 「職場の効率良い業務 遂行に貢献している」		問26(3) 「職場にとって不可欠 な人材である」	
	非標準化 係数	有意 確率	非標準化 係数	有意 確率	非標準化 係数	有意 確率
<b>【生産性への貢献】</b>						
行動類型(基準 竜巻型)						
仕事取り込み型						
人巻き込み型						
消極型	0.38	**	0.45	**	0.49	**

注)\*\*は有意水準1%(両側)、\*は有意水準5%(両側)を示す

以上の結果を踏まえると、企業は社員のパフォーマンスを高めるには「意識レベル」と「行動レベル」を高めることが必要になるが、そのためには、「指示待ち型」の「意識類型」と「消極型」の「行動類型」をもつ社員をいかに減らすかが重要な課題となろう。他方で、「意識類型」では「評論家型」と「体育会系型」を「社内起業家型」に、「行動類型」では「仕事取り込み型」と「人巻き込み型」を「竜巻型」に転換させることは、経営パフォーマンスを上げるうえで必ずしも有効な対応策とはいえないだろう。