

## 第 6 章 当事者意識、当事者行動を規定する要因分析

### 6.1 分析の方法

前章では「意識レベル」、「行動レベル」の高い社員ほど、モチベーション、キャリア志向、会社への定着、会社からの評価、生産性への貢献といった経営パフォーマンスに好影響を与えることを明らかにした。それではこの「意識レベル」と「行動レベル」の高低は、何によって規定されているのだろうか。本章ではこの点を、主に企業が政策的に対応できる「上司の管理行動と人事管理」に焦点を当てて分析することとする。さらに、それを補完するために、「本人の要因」（仕事に対する態度や志向、意欲を持てる仕事の特性）、「仕事と職場の要因」（実際に担当する仕事の特性、職場の雰囲気）との関係も分析することとする。

分析のために用いる統計手法は回帰分析(OLS)である。被説明変数は第 4 章の図表 4-1 のなかで説明した「意識レベル」、「行動レベル」を表す得点である。説明変数は上記した「管理行動と人事管理」「本人の要因」「仕事と職場の要因」の 3 分野から構成され、「得点化の方法」欄に示した方法で得点化したデータを用いた（図表 6-1 参照）。

さらに前章同様に「性」、「年齢」、「学歴」、「部下の有無」を統制変数として用いた。また専門委員会での議論を踏まえ、回答者全体を対象にした分析に加え、若手社員に特化した分析も併せて行った。

図表6-1 意識レベル・行動レベルを規定する設問群と得点化の方法

構成要素	設問内容	設問番号	得点化の方法		
上司の管理行動と人事管理	上司の管理行動	相談に応じる	問14.1	「あてはまる」に1点～「あてはまらない」に4点を与える。	
		意見を聞く	問14.2		
		意見や提案を受け入れる	問14.3		
		仕事の意義や目標を明示する	問14.4		
		WLBに配慮する	問14.5		
		仕事の集中に配慮する	問14.6		
		挑戦的な仕事を与える	問14.7		
		ほめてくれる	問14.8		
		叱ってくれる	問14.9		
	人事管理	評価処遇では成果が重視される	問16.1	「そう思う」に1点～「そう思わない」に4点を与える。	
		人事考課は公正である	問16.2		
		異動は個人の希望が反映される	問16.3		
		人材育成に熱心である	問16.6		
		成果や取り組みが表彰される機会がある	問16.7		
		経営ビジョンや行動指針が明確である	問16.8		
	本人の要因	仕事に対する態度や志向	苦手な仕事であってもやりがいを見つけることができる	問11.1	「あてはまる」に1点～「あてはまらない」に4点を与える。
			新規や難しい仕事に挑戦してみたい	問11.2	
			担当した仕事を途中で止めるのは嫌だ	問11.3	
仕事に没頭している時は幸せだ			問11.4		
失敗したくないので責任のある仕事は任されたくない			問11.5		
仕事に失敗すると立ち直るのに時間がかかる			問11.6		
チームでの仕事では中心的な役割を担いたい			問11.7		
意欲を持てる仕事		他人(上司・同僚・顧客等)に喜ばれる仕事	問12.1	該当しているとして○を付けたものに0点、○を付けなかったものに1点を与える。	
		規模(予算や人員)が大きい仕事	問12.2		
		内容的に好奇心の持てる仕事	問12.3		
		社会的に意義のある仕事	問12.4		
		チームとして行う仕事	問12.5		
		達成すべき目標が明確な仕事	問12.6		
		裁量の大きい仕事	問12.7		
		夢や理想を追うのではなく、堅実な仕事	問12.8		
		比較的短期で成果の見える仕事	問12.9		
		プライベートとのバランスが取れる仕事	問12.10		
		上司の指示やマニュアルを忠実に守る仕事	問12.11		
		その他	問12.12		
仕事と職場の要因		職場の雰囲気	事なかれ主義である	問13.1	「そう思う」に1点～「そう思わない」に4点を与える。
			失敗が許されない	問13.2	
			短期的な成果を求められる	問13.3	
			同僚と互いに助け合う関係ができていない	問13.4	
			仕事に関わるコミュニケーションは活発である	問13.5	
	仕事以外のコミュニケーションは活発である		問13.6		
	仕事上のコミュニケーションは主にメールだ		問13.7		
	仕事の特徴	仕事の目標は明確である	問15.1	「あてはまる」に1点～「あてはまらない」に4点を与える。	
		仕事の手順やペースを変えることができる	問15.2		
		一人で仕事をすることが多い	問15.3		
		関係先との対応が多い	問15.4		
		社内の他部門との調整や連絡が多い	問15.5		
		企画や判断を求められることが多い	問15.6		
		予定外の仕事が発生的に生じることが多い	問15.7		
仕事量の繁閑差が大きい	問15.8				
仕事量が多い	問15.9				
仕事の締め切りや納期に余裕がない	問15.10				
担当業務外の仕事が多い	問15.11				