

6.5 小括

最後に本章での分析結果を、改めて整理しておこう。まず図表 6-8、図表 6-9 を参照されたい。これらは全年齢対象にした当事者意識、当事者行動の分析において、有意な関係がみられた項目数の分野別構成を示している。

このような分野別構成に注目するのは、とるべき政策の特徴の難しさが分野によって異なるからである。つまり、これら 3 分野の中で企業が人事政策上、対応しやすいと思われるのは上司の管理行動と人事管理に関わる「企業の政策変数」である。それに対して「本人の要因」は個人の持つ価値観や意思に関わり、長年の積み重ねで形成される要因である。また、「職場と仕事」についても「職場の雰囲気」は長い時間をかけて形成されてきた組織文化であり、「仕事の特徴」は仕事の管理の面から合理的に決められるという性格のものであり、ともに人事管理施策で変えることが難しい要因である。

図表 6-8 をみると、全年齢を対象にした当事者意識分析の中で有意な関係があると判断された設問は 32 問あり、うち「仕事に対する態度や志向」が 6 問（構成比 18.8%）、「意欲を持てる仕事」が 6 問（構成比 18.8%）、両者を合わせた「本人の要因」が 12 問（構成比 37.5%）である。つまり、「本人の要因」、「職場と仕事」、「企業の政策変数」はそれぞれ 37.5%、28.1%、34.4%であり、分野間に大きな偏りはない。また図表 6-9 をみると、当事者行動についても「本人の要因」、「職場と仕事」、「企業の政策変数」はそれぞれ 36.7%、30.0%、33.3%であり、分野間に大きな偏りは見られない。このようにみえてくると、全年齢を対象にした分析では、「意識レベル」、「行動レベル」とともに、「企業の政策変数」に関わる設問は有意な関係がみられた全設問の約 3 分の 1 を占めている。

図表6-8 当事者意識、当事者行動を規定する要因の構造(全年齢・当事者意識)

		有意な関係が見られた設問数 (B)		比率 (B) ÷ (A) × 100	
企業の政策変数	上司の管理行動	11	6	34.4	18.8
	人事管理		5		15.6
本人の要因	仕事に対する態度や志向	12	6	37.5	18.8
	意欲を持てる仕事		6		18.8
職場と仕事	職場の雰囲気	9	4	28.1	12.5
	仕事の特徴		5		15.6
計(A)		32	32	100.0	100.0

図表6-9 当事者意識、当事者行動を規定する要因の構造(全年齢・当事者行動)

		有意な関係が見られた設問数 (B)		比率 (B) ÷ (A) × 100	
企業の政策変数	上司の管理行動	10	5	33.3	16.7
	人事管理		5		16.7
本人の要因	仕事に対する態度や志向	11	5	36.7	16.7
	意欲を持てる仕事		6		20.0
職場と仕事	職場の雰囲気	9	3	30.0	10.0
	仕事の特徴		6		20.0
計(A)		30	30	100.0	100.0

これに対し若手社員に限定して見た場合、この状況は一変する。ここで図表 6-10 と図表 6-11 を見てほしい。注目される第一の点は、「企業の政策変数」の占める割合が「意識レベル」で 20.0%、「行動レベル」で 22.2%に留まることであり、全年齢層に比べて若手社員については、有効な人事管理施策は限られることが分かる。

第二は、有効とされた施策の内容である。人事管理の分野では、「意識レベル」において「人事考課の公正性」が有意な項目になっている。また上司の管理行動については、若手社員の「意識レベル」と「行動レベル」を高めるうえで有意とされたのは「意見や提案を受け入れる」と「挑戦的な仕事を与える」の2つである（前述 6.2 (2)）。

以上から、若手社員の「意識レベル」と「行動レベル」を高める施策は全年齢層に比べて限られ、そのなかで「企業の政策変数」をみると、上司が「意見や提案を受け入れ」、「挑戦的な仕事を与える」行動をとること、「人事考課の公正性」をはかるための人事管理施策が重要になる。

図表6-10 当事者意識、当事者行動を規定する要因の構造(若手社員・当事者意識)

		有意な関係が見られた設問数(B)		比率 (B)÷(A)×100	
企業の政策変数	上司の管理行動	3	2	20.0	13.3
	人事管理		1		6.7
本人の要因	仕事に対する態度や志向	8	5	53.3	33.3
	意欲を持てる仕事		3		20.0
職場と仕事	職場の雰囲気	4	1	26.7	6.7
	仕事の特徴		3		20.0
計(A)		15	15	100.0	100.0

図表6-11 当事者意識、当事者行動を規定する要因の構造(若手社員・当事者行動)

		有意な関係が見られた設問数(B)		比率 (B)÷(A)×100	
企業の政策変数	上司の管理行動	2	2	22.2	22.2
	人事管理		0		0.0
本人の要因	仕事に対する態度や志向	4	4	44.4	44.4
	意欲を持てる仕事		0		0.0
職場と仕事	職場の雰囲気	3	1	33.3	11.1
	仕事の特徴		2		22.2
計(A)		9	9	100.0	100.0