

## 組織要因が非正規従業員の初期段階の定着に及ぼす影響

- 愛着的コミットメントを介する影響の検討 -

舩田 博之 佐野 洋子

(リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所)

### 研究の背景と目的

企業における雇用の多様化が進展し、非正規従業員がサービス品質に重要な役割を担うことも多くなっている。顧客接点の最前線である営業職やコールセンタースタッフ、流通・小売業をはじめとした接客・販売など、フロー人材としての非正規従業員、いわゆるアルバイト・パートがサービスの最前線を担うようになっている。経営人事の立場からみると、アルバイト・パートの組織への初期段階の定着は教育採用コストに直結し、サービス品質の維持だけでなく、定着率の向上による経済的効果も大きい。

新卒者の若年層の早期退職が問題となっているのと同様に、店舗系ビジネスの現場においてもアルバイトの3ヶ月に満たない早期退職は切実な問題となっている。アルバイト・パートの場合、それぞれの業界における処遇の差はあまり大きくなく、勤務時間や勤務地などの物理的な制限を除くと、職場になじむことができるかどうか定着の大きな要因となっているといわれている。

### 【定着に関わる先行研究】

定着に関わる研究は正規従業員（正社員・基幹従業員）を対象としたものがほとんどであるが、離職を予測する要因の一つとして組織コミットメントがあげられる。組織コミットメントとは、組織への帰属意識を表す概念であり、個人と組織との関係を記述する概念として広く研究されてきた。

マシューとザジャック (Mathieu & Zajac, 1990) は組織コミットメントとさまざまな成果要因との関係についてメタ分析を行っている。その結果によると、組織コミット

メントと離職の意志、および実際の離職との間に負の相関（離職意志-0.464、実際の転職-0.277）があることを報告している（田尾, 1997）。

組織コミットメントの構造を研究したものではありません。組織コミットメントの構成要素として愛着的 (affective) コミットメント、存続的 (continuance) コミットメント、規範的 (normative) コミットメントの3つにより構成されている（松山, 2005）。一方わが国の研究では、高木・石田・益田 (1997) による、上記モデルの愛着的コミットメントを2つの下位要素に分けた、愛着要素、内在化要素、規範的要素、存続的要素の4要素モデルがある（高木, 2003）。

多くの研究で職場の人間関係が、愛着的コミットメントに影響を及ぼすことが示されており、メイヤーら (2002) のメタ分析では、同僚への満足度を先行要因として取り上げ、愛着的コミットメントとの間に 0.45 の相関があることを報告している（高木, 2003）。

初期段階の定着に着目すると、組織社会化および教育訓練が初期の組織コミットメントの形成に重要であるとされており、新入社員の組織コミットメントは既存社員から積極的な支援を受ける程度によって左右される。特に愛着的コミットメントは教育訓練によって高まることが確認されている（松山, 2005）。また、新メンバーを受け入れ、支援する組織風土の形成にはリーダーの影響が少なからず存在する。リーダーとのコミュニケーションや参加を促すリーダーシップの存在が、組織

コミットメントを高めることに寄与している(松山,2005)。

#### 【フィールド調査からの知見】

ビジネスの現場においても、アルバイトの定着に影響を与える最も重要な要因は職場の人間関係であることが認識されている。ツナグ・ソリューションズが独自に行ったフィールド調査によると、飲食チェーン店の店長、アルバイトにインタビュー調査を行った結果、定着に影響を与える最も重要な要因は人間関係で、アルバイト仲間の間のコミュニケーションが重要であることが両者から確認されている。店長の気さくなコミュニケーションや新メンバーを孤立させないことへの配慮、相互に教えあう職場環境、職場外での飲み会などでの気軽な働きかけが職場になじむことを促進しており、職場の仲間との関係性が愛着的コミットメントを高め、定着を促進する重要な要素になっていると考えられる。

#### 【研究の目的】

以上のことから非正規従業員の定着には愛着的コミットメントが重要な影響を与えており、その先行要因として店長の効果的な働きかけと職場の良好なコミュニケーションが想定される。ただしアルバイト・パートの場合には、愛着的コミットメントは表面的なコミュニケーションによる緩やかな関係性によるもので、正規従業員を対象として研究されてきた組織コミットメントほど密度の濃いものではないことに留意しなければならない。そのため非正規従業員の定着を研究する上では、アルバイト・パートを対象とした愛着的コミットメント尺度と組織要因尺度が必要となる。

本研究では、アルバイト・パートを中心とした非正規従業員の定着に関わる組織的な要因を検討し、複数社における非正規従業員への調査結果と定着状況のデータをもとに、組織要因が初期段階の定着に及ぼす影響について検討することを目的とする。

#### 研究の手続き

#### 【対象】

飲食チェーン2社、情報誌広告販売1社の204店舗の非正規従業員3405名にアンケート調査を行った。各社の内訳は、飲食チェーンA社は123店舗2259名、飲食チェーンB社は22店舗427名、情報誌広告販売C社は59店舗719名である。職種は飲食チェーンがホール・キッチンスタッフ、C社は営業が大半を占める。

また、各店舗の基準情報として、定着および業績に関する情報を各社より入手した。なお、調査期間は2006年12月～2007年7月である。

#### 【アンケート調査内容】

先であげたフィールド調査の結果に基づいて、店長の働きかけ、職場のコミュニケーション、愛着的コミットメントに関連する内容の項目を作成した。また、仕事そのものの要素が定着に影響することも想定して、仕事の負担感に関する項目も追加した。

店長の働きかけでは一人ひとりに配慮した気さくなコミュニケーションと率先垂範する姿勢を表す22項目、職場のコミュニケーションでは新人を孤立させない気軽なコミュニケーションと相互に教えあい協力する風土を表す24項目、愛着的コミットメント(組織への愛着)では職場の仲間に対する愛着と店舗そのものへの愛着を表す10項目、仕事の負担感では個人的な都合のつけにくさや仕事の肉体的な負荷などの3項目を作成した。なお、回答方法はすべての項目とも「あてはまる」「どちらかといえばあてはまる」「どちらともいえない」「どちらかといえばあてはまらない」「あてはまらない」の5件法である。

それぞれの側面ごとに因子分析を行い、プロマックス法による斜交解をもとに項目を取捨選択して下位要素を構成した。その結果、図表1のように店長の働きかけは4要素、職場のコミュニケーションは3要素、組織への愛着は2要素、仕事の負担感は1要素となった。各要素の信頼性(クロンバックの係数)

は図表 1 のとおりである。仕事の負担感  
は 0.64 とやや低いものの、そのほかの要素は  
0.82 ~ 0.93 であり、十分な信頼性が確保され  
ている。

各個人の要素得点を算出し、それを店舗ご  
とに集計して各店舗の要素得点とした。

【各店舗の定着と業績に関する指標】

各社での調査実施時期の直近約 1 年間の退  
職者の状況をもとに定着に関する指標を作成  
した。飲食チェーン 2 社では店舗規模を考慮  
した指標である定着率（期間初の在籍人数に  
対する当該期間中の退職者数の割合）を用い  
た。この 2 社では店舗規模に応じて人員を補  
充するため、店舗規模の変化はさほど大き  
くない。しかし、情報誌広告販売 C 社では各店  
舗の営業エリアの拡大を進めているため、店  
舗の人員規模の拡大状況を示す人材フロー率  
（期間初の在籍人数に対する当該期間中の  
人数増減の割合）を定着の指標として用いた。  
さらに、各社の事業環境が異なり、それぞ  
れの指標は同じ基準で評価することはできな  
いため、それぞれの指標を各社内で標準化し  
たものを各店舗の定着指標とした。

業績に関する指標も同様に、各社より入手  
した各店舗の業績に関する情報はその内容が  
それぞれ異なるため、その数値を各社内で標  
準化したものを各店舗の業績指標とした。

【因果モデルの構築】

非正規従業員の定着に対する組織要因の影  
響の与え方を、愛着的コミットメントを中心  
に以下のように整理した。

組織への愛着（愛着的コミットメント）が  
高い店舗は定着がよい

職場のコミュニケーションが良好であれば  
組織への愛着は高まる（直接的な先行要因）  
店長の有効な働きかけによって職場のコミ  
ュニケーションが良好になる（間接的な先  
行要因）

をまとめると、『店長の働きかけ』  
『職場のコミュニケーション促進』 『組織  
への愛着の高まり』 『定着』という流れと

なる。また、定着に関連する要因として次の  
2 点も想定した。

仕事の負担感が定着に影響する  
定着がよくなると業績も上がる

以上の から の仮定を想定した因果モデ  
ル（図表 2）を構成し、Amos7.0 を用いて共  
分散構造分析を行った。図中のパス係数はい  
ずれも標準化したものである。

図表 1 各側面の要素構成

店長の働きかけ			
要素名	内容(代表的な項目例)	項目数	係数
一人ひとりへの配慮	一人ひとりの状況や気持ちに気を配っている 気軽に話しかけやすい	9	0.93
ほめる姿勢	できるようになったことや成長をほめてくれる 小さなことでも、がんばったことをほめてくれる	3	0.87
協働意識	みんなでもっとよい店舗にしていこうと熱く語っている 店舗の目標を分かりやすく話している	3	0.83
仕事への責任感	クレームやトラブルに逃げずに対応している お客様に誠実に対応している	4	0.84

職場のコミュニケーション			
要素名	内容(代表的な項目例)	項目数	係数
相互の受け入れ姿勢	新人が入ると周りが積極的に声をかけている 職場のみんなが、お互いの人柄に関心を持っている	6	0.86
チームワーク	誰かがミスをしたときに周囲がフォローしている 忙しいときはみんなで協力し合っている	4	0.85
職場の一体感	店舗の目標に向けてみんなで一体となっている いい店舗にしようとしてみんなで協力し合っている	5	0.84

組織への愛着			
要素名	内容(代表的な項目例)	項目数	係数
仲間への愛着	職場仲間の一員だと感じる 今の店舗は居心地がよい	6	0.92
店舗への愛着	家族や友達に、自分の働いている店舗に来てもらいたい 自分の友達にも、この店舗で働くことをオススメしたい	3	0.82

仕事への負担感			
要素名	内容(代表的な項目例)	項目数	係数
仕事への負担感	自分の都合に合わせて仕事の調整ができないと感じる 仕事は体力的に辛いと感じる	3	0.64

結果と考察

モデルの適合度は RMSEA が 0.095、CFI  
が 0.939 であり、RMSEA がやや高いが実デ  
ータに対するモデルの当てはまりは悪くない。  
また、組織への愛着（愛着的コミットメント）  
から定着指標への標準パス係数は 0.24 であ  
り、統計的にも有意であった。このことから  
組織への愛着が高まることによって組織の定  
着にプラスの影響を与えることが実証的に確  
認された。この結果から先述した因果モデル  
の仮定 は支持され、店長の適切な働き  
かけによって職場のコミュニケーションが促  
進され、組織への愛着を高めることにつな  
がり、結果として組織への定着を高めること  
が示された。

一方、仕事の負担感から定着指標の標準パス係数は-0.03であり、5%水準で棄却された。仕事の負担感から定着への影響は確認されず、仕事そのものよりも組織への愛着のほうが優位に定着に影響することを示している。また、組織への愛着から仕事の負担感への標準パス係数は-0.27で有意であり、愛着的コミットメントには仕事の負担感を下げる効果があることも確認された。これは愛着的コミットメントがメンタルヘルスに対して正の影響を与える(松山,2005)ことと一致している。

さらに、定着指標から業績指標への標準パス係数は0.14であり、5%水準で棄却された。このことから組織の定着状況と業績との間には明らかな関係は確認されず、仮定は支持されなかった。

学生アルバイトが卒業を理由に退職するなど、アルバイトの退職理由は個人事情を含めてさまざまである。そのなかで店長の職場への有効な働きかけによって職場のコミュニケーションを促進し、定着しやすい組織作りが可能であることが示唆されたことが本研究の意義といえる。

このような調査結果を用いることにより、

本部サイドは各店舗の職場の状況を把握し、店長の教育プランの立案や人材マネジメント施策の検討につなげることが考えられる。また、個別の店舗においても調査結果をもとに店長がどのように職場に働きかければよいか、具体的なアクションを考える際の参考となる。

今後に向けて

今回は3社による結果であり、この結果を持って一般化することはできない。業種や業態による違いも想定されるため、それらの間の比較研究も必要である。さらにケース研究を重ねることにより、今回の因果モデルが広く非正規従業員の定着に適用できるかどうかを確認することが求められる。

【引用文献】

松山一紀(2005).経営戦略と人的資源管理.白桃書房  
 高木浩人(2003).組織の心理的側面 組織コミットメントの探求 .白桃書房  
 田尾雅夫(1997).「会社人間」の研究 組織コミットメントの理論と実際 .京都大学学術出版会

図表2 非正規従業員の定着に関する因果モデル

