

人事制度が飲食業で働く正社員の サイコロジカルエンパワメントに及ぼす影響 —— 経営理念との交互作用の検討 ——¹

立教大学大学院現代心理学研究科 廣川 佳子
立教大学大学教育開発・支援センター 大嶋 玲未

The effect of personnel system on regular workers' psychological empowerment in the restaurant business: Examination of the interaction with management philosophy

Keiko Hirokawa (Graduate School of Contemporary Psychology, Rikkyo University), and
Remi Ohshima (Center for Development and Support of Higher Education, Rikkyo University)

The present study examined the effect of personnel system on regular workers' psychological empowerment in the restaurant business. The research was conducted as part of an employee satisfaction survey at a restaurant company. Subjects for analysis were 159 regular workers (147 males, 12 females; mean age 35 years 54 months ($SD = 6.59$)). We conducted hierarchical multiple regression to investigate the effects on psychological empowerment. We proposed psychological empowerment as the dependent variable; age, length of service, gender (dummy), and department (dummy) as control variables; personnel system (consisting of assessment system and wage system), management philosophy, and interaction terms as independent variables. Results showed the main effect of management philosophy, and the interaction of assessment system and management philosophy were significant, that is, they influenced psychological empowerment in positive way. The main effect of assessment system and wage system were not significant, that is, they did not influence psychological empowerment.

Key words: psychological empowerment, personnel system, management philosophy.

研究の背景

人事制度とは、従業員の組織内での位置づけや能力、役割を定義したものである。つまり従業員を組織内でしかるべきポジションにつけ、その安定性をはかり、昇進・昇格などを目指すモチベーションを継続的に確保する人的資源管理のために設計された制度である(谷内, 2000)。従業員にとっては、自身の能力の開発、評価や賃金の基準が示されたものであり、企業にとっては、経営理

念をもとに構築された組織戦略に基づき運用されるものである(岡田, 2009)。

近年人事制度の設計や運用において、従業員のモチベーション向上を重視する傾向がみられる(e.g., 岸本, 2014)。人事制度は、1990年代以降多くの企業で成果主義的人事制度が検討され、2000年前後には大企業を中心に導入された(産業能率大学総合研究所, 2002)。しかし、短期的な成果を追求する制度では、従業員の中長期的な貢献が評価されない、人材育成が軽視される、組織の連帯感が損なわれるなどの問題が生じていた。このような問題に対応するため、2005年以

¹ この研究は、キャリアデザイン研究に掲載された廣川・大嶋(2016)で用いたデータで、正社員のみを対象として異なる観点から分析したものである。

降は職務と職能の両方をベースとして設計される制度の割合が高くなり、成果責任と能力開発を両立する人事制度が模索されるようになった（リクルートマネジメントソリューションズ, 2016）。さらに最近では、評価と人材開発とのリンクや昇格プランやキャリアプランの明示（e.g., アデコ株式会社, 2013; 岸本, 2014）など、主に能力開発面で従業員のモチベーションの向上を意図した設計や運用が提案されている。

もともと人事制度にはモチベーションを確保するという面もあるが、最近は上述のように、その側面がより重視される流れとなってきた。そのため、両者の関連を検討することは重要であると考えられる。

サイコロジカルエンパワーメントの概念と研究

従業員のモチベーションを説明する概念として、職務遂行を通じて内発的に動機づけられた状態を表すサイコロジカルエンパワーメントがある。エンパワーメントは、1950年代からアメリカの公民権運動を背景にソーシャルワークの分野で語られ、1980—1990年代に経営学のマネジメントの分野で研究されるようになった概念である（青木, 2006）。Conger & Kanungo（1988）によれば、エンパワーメントには「関係概念としてのエンパワーメント」と「モチベーションな概念としてのエンパワーメント」という2つの捉え方が存在する。「関係概念としてのエンパワーメント」とは、一般に権限移譲と解釈されるものであり、パワーを持つものが持たないものに与えることである（青木, 2006）。「モチベーションなエンパワーメント」とは、外的な報酬によらず、自分で自分をエンパワーする内発的に動機づけられた状態を指す。本研究で取り上げるサイコロジカルエンパワーメントとは、「モチベーションな概念としてのエンパワーメント」であり、職務遂行を通じて内発的に動機づけられた状態を示す概念である。Conger & Kanungo（1988）の研究を継承したThomas & Velthouse（1990）は、サイコロジカルエンパワーメントを内発的動機づけと同一の概

念と定義した。

サイコロジカルエンパワーメントは、コンピタンス、インパクト、有意味感、自己決定感という4つの構成概念からなる。それらの概念に言及した先行研究（e.g., Thomas & Velthouse, 1990; 青木, 2000; 當間・岡本, 2006）から定義をまとめると、(a) コンピタンスとは、職務上の役割やタスクを上手く遂行できるという確信の程度を示す有意味感、(b) インパクトは、担当業務が企業の目的達成や成果に与える影響力の認識、(c) 有意味感、仕事の目的や目標と自己の価値観の適合の度合い、(d) 自己決定感は、ある行動をどの程度自己決定したと認識しているかの程度を示すものである。これらの構成概念の妥当性は、Spreitzer（1995）によって検証されている。

しかし、サイコロジカルエンパワーメントに影響を及ぼす要因についての研究は少ない。Conger & Kanungo（1988）は、管理職による参加型マネジメントの実施を挙げた。具体的には、目標設定、フィードバックシステム、モデリング、状況/能力別報酬、職務充実であった。Thomas & Velthouse（1990）は、環境要因として先行研究からカリスマ型リーダーシップ、変革型リーダーシップ、権限委譲、職務設計、報賞制度を規定要因として挙げた。しかし、彼らの研究はエンパワーメント・モデルの構築であり、規定要因の実証研究はおこなっていない。

実証研究は、Spreitzer（1996）がフォーチュン50社の中間管理職393名を対象に職場の環境要因を規定要因とする研究をおこなった。その結果、仕事を上手くやり遂げるための周囲のサポートを指す社会政治的支援、組織戦略とゴール、経営陣のビジョンといった情報へのアクセス、参加型の職場風土がサイコロジカルエンパワーメントに正の影響を与えていた。役割の曖昧性は、負の影響を与えていた。

国内では、開本（2000）が研究開発部門に勤務する中間管理職177名を対象に調査を行った。サイコロジカルエンパワーメントの構成概念が上述の研究とはやや異なるが、成長機会や目標達成度

が有能感（コンピタンス）と相関関係にあることが示された。廣川・大嶋（2016）は、飲食店に勤務する正社員とアルバイト社員 450 名を対象に、上司の支援、職場の風土、労働環境、成長機会、経営理念の浸透といった職場の環境要因がサイコロジカルエンパワーメントに及ぼす影響を分析した。雇用形態（正社員、アルバイト社員）ごとに影響を検討した結果、正社員では経営理念の浸透のみがサイコロジカルエンパワーメントに正の影響を及ぼした。アルバイト社員では職場の風土、労働環境、成長機会、経営理念の浸透が正の影響を、上司の支援が負の影響を及ぼした。このことから、従業員のサイコロジカルエンパワーメントを促進するためには、雇用形態ごとに異なるアプローチが必要であることが示された。具体的には、アルバイト社員には職場の雰囲気や働きやすい環境、獲得スキルに応じて成長できる支援的かわりが重要であった。一方、正社員には職場の環境要因が影響しない可能性が示され、今後の課題として、店舗売上や個人目標の達成、人事制度などの影響の検討が挙げられた（廣川・大嶋, 2016）。

以上のように先行研究では、上司のリーダーシップやマネジメント手法、周囲のサポート、参加型の職場風土といった職場の環境要因がサイコロジカルエンパワーメントに影響を及ぼすことが示されている。しかし、飲食店勤務の正社員には職場の環境要因の影響がなかった（廣川・大嶋, 2016）ことから、サイコロジカルエンパワーメントに影響する要因には、雇用形態による違いがある可能性も示されている。

本研究では、全産業の中でも人材の流動が激しく、人材確保が難しいとされる飲食業に注目する（e.g., 厚生労働省, 2014; 日本経済新聞電子版, 2014）。飲食業においては、人材の採用が火急の課題とされるが、同時に人手不足の中で働いている従業員のモチベーション管理も重要な課題である（廣川・大嶋, 2016）。そのため従業員のモチベー

ションを高める要因の検討は、飲食業従事者のマネジメントや育成のあり方を検討する上で意義があると考えられる。

本研究の目的

本研究では、職場の環境要因が正社員のサイコロジカルエンパワーメントに影響を与えなかった結果（廣川・大嶋, 2016）を踏まえ、飲食事業会社に勤務する正社員を対象に、人事制度がサイコロジカルエンパワーメントに及ぼす影響を検討する。具体的には、人事制度の中の評価制度と賃金制度についての認識を測定し、サイコロジカルエンパワーメントに与える影響と経営理念との関連について検討する。

方法

調査対象者

飲食事業会社 A 社に勤務する正社員を対象とした。A 社は首都圏を中心に約 60 店舗の飲食店を経営し、海外でもフランチャイズチェーンシステムによって店舗展開している企業である。本調査は、従業員満足度調査の一環として全社員（正社員 194 名、アルバイト社員 1,213 名）を対象に実施した。正社員 159 名（男性 147 名、女性 12 名）とアルバイト社員 311 名（男性 156 名、女性 155 名）から回答が得られた。人事制度²に関する質問は正社員のみ実施したことから、分析の対象者は正社員 159 名とした。所属は本社管理部門（19 名）と店舗（140 名）であった。

調査期間

正社員の調査期間は、2012 年 4 月 23 日から 5 月 7 日であった。

調査手続き

調査会社 B 社が調査用 Web サイトを作成し、A 社担当者が対象者に調査依頼とサイトの URL を配信した。対象者は、調査期間中に携帯電話かパソコンでサイトにアクセスして回答した。調査者

² 調査を行った飲食事業会社 A 社の人事制度は、職務と職能の両要素を取り入れた制度であった。

は、調査期間終了後に全回答データを受け取った。

測度

サイコロジカルエンパワメント尺度 田中 (2007) のエンパワメント尺度 15 項目を使用した。この尺度は Spreitzer (1995) の 4 次元モデルに準拠し、平野 (1999)、高坂・渡辺 (2005) の日本語版尺度から選定されたものである。「あてはまらない (1 点)」から「あてはまる (5 点)」の 5 件法で回答を求めた (質問項目は、Appendix 1 を参照のこと)。

人事制度尺度 評価制度と賃金制度について、HRM (Human resource management) チェックリスト (日本労働研究機構, 1999) を参照して、独自に作成した 12 項目を使用した。

領域別職務意識尺度 従業員満足度調査のため、ハーズバーグの 2 要因理論 (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959) の枠組みを援用して独自に作成した。領域は、先行研究で示された仕事 (Smith, Kendall, & Hulin, 1969)、成長 (Spector, 1997)、作業環境 (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967)、同僚との人間関係 (Herzberg, Mausner, Peterson, & Capwell, 1957)、上司との人間関係 (Smith et al., 1969)、企業の経営方針 (Weiss

et al., 1967) とサイコロジカルエンパワメントの規定要因をもとに選定した。本研究では、その中の「経営理念の浸透」の 5 項目を使用した。

人事制度尺度と領域別職務尺度は、質問の難易度やワーディングを A 社と話し合い完成させた。自分自身にどれくらいあてはまると思うかについて、「あてはまらない (1 点)」から「あてはまる (5 点)」の 5 件法で回答を求めた。

デモグラフィック変数 所属、性別、年齢、勤続年数であった。

結果

調査対象者の属性

調査対象者は正社員 159 名 (男性 147 名、女性 12 名) で、平均年齢は 35.54 歳 ($SD = 6.59$)、平均勤続年数は 7.40 年 ($SD = 5.29$) であった。Table 1 に属性を示した。

尺度の因子構造と信頼性の検討

サイコロジカルエンパワメント尺度については、尺度全体の信頼性係数が $\alpha = .85$ と十分な値であった。項目平均値をサイコロジカルエンパワメント得点として、分析に使用した。

Table 1
調査対象者の属性

項目	正社員		
	人数	%	
性別	男性	147	92.5
	女性	12	7.5
年齢	20歳未満	0	0.0
	20—29歳	29	18.2
	30—39歳	92	57.9
	40—49歳	32	20.1
	50歳以上	6	3.8
勤続年数	1年未満	11	6.9
	1年以上3年未満	11	6.9
	3年以上5年未満	32	20.1
	5年以上10年未満	59	37.1
	10年以上15年未満	33	20.8
	15年以上	13	8.2

Table 2
因子分析の結果（最尤法, Promax 回転）

質問項目	1	2
1. 評価制度の適正感 ($\alpha = .84$)		
Q56 人事考課の基準は明確である	.91	-.18
Q55 人事制度は公平で納得できる	.81	.08
Q54 人事制度は適切に運営されている	.73	.15
Q61 会社ではスキルアップに応じたポジションが用意されていると思う	.59	-.07
Q60 本人の希望や将来を考えた適切な人事異動が行われている	.46	.15
2. 賃金制度への納得感 ($\alpha = .85$)		
Q62 自分の年収は妥当だと思う	-.07	.90
Q63 給与は同業他社に比べて高いと思う	-.12	.73
Q59 自分の処遇は適切だと思う	.01	.71
Q65 会社の給与制度は、業務内容や実績が反映されていると思う	.11	.67
Q64 賞与は会社の業績と個人の成果を十分踏まえて決められていると思う	.29	.51
	因子間相関	
		.59

Table 3
変数間の相関係数

項目	サイコロジカル エンパワーメン	評価制度の 適正感	賃金制度への 納得感	経営理念の浸透	M	SD
サイコロジカル エンパワーメント	—	.22 **	.31 ***	.55 ***	3.90	0.56
評価制度の適正感		—	.59 ***	.38 ***	2.90	0.90
賃金制度への納得感			—	.52 ***	3.40	0.88
経営理念の浸透				—	4.41	0.52

** $p < .01$, *** $p < .001$

人事制度尺度については独自に作成した尺度であることから、12項目に対して最尤法による探索的因子分析を行った。固有値の減衰状況（5.36, 1.40, 1.05, 0.91, …）と因子の解釈可能性を考慮して、2因子構造が妥当であると判断した。そこで再度、最尤法、Promax 回転による因子分析を行った。その結果、十分な因子負荷量（.40 以上）を示さなかった項目を除外して、最終的に10項目で因子分析を行った。Table 2 に最終的な因子パターンを示した。なお、回転前の2因子で10項目の全分散を説明する割合は、63.87%であった。

第1因子は5項目で構成され、「人事考課の基準は明確である」「会社ではスキルアップに応じたポジションが用意されていると思う」などの項目で構成されていたことから、「評価制度の適正感」因子とした。第2因子は5項目で構成され、「自分の年収は妥当だと思う」「給与は同業他社に

比べて高いと思う」などの項目で構成されていたことから、「賃金制度への納得感」因子とした。各因子の信頼性係数は、評価制度の適正感で $\alpha = .84$ 、賃金制度への納得感で $\alpha = .85$ と十分な値であった。各因子の項目平均値を下位尺度得点として、分析に使用した。

領域別職務意識尺度の「経営理念の浸透」は、「会社のフィロソフィーに共感できる」、「会社のフィロソフィーを理解している」、「職場ではお客様の立場に立って行動できている」などの5項目から構成され、信頼性係数は $\alpha = .68$ であった。若干低い値であったが許容範囲であると判断し、項目平均値を経営理念の浸透得点として分析に使用した。

変数の相関関係

変数間の相関係数を Table 3 に示した。変数間には弱から中程度の正の相関がみられた。

Table 4
階層的重回帰分析の結果

変数	Step1	Step2	Step3	
	β	β	β	
年齢	.11	.14 [†]	.08	
勤続年数	.24 [*]	.13	.18 [*]	
性別 (ダミー)	-.23 ^{**}	-.17 [*]	-.16 [*]	
所属 (ダミー)	.12	.11	.12	
評価制度の適正感		.05	.01	
賃金制度への納得感		-.03	.03	
経営理念の浸透		.48 ^{***}	.60 ^{***}	
評価制度の適正感×経営理念の浸透			.23 [*]	
賃金制度への納得感×経営理念の浸透			.12	
	R^2	.16 ^{***}	.38 ^{***}	.46 ^{***}
	ΔR^2	.16 ^{***}	.22 ^{***}	.08 ^{***}

[†] $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

サイコロジカルエンパワメントへの影響

人事制度がサイコロジカルエンパワメントに及ぼす影響を検討するために、人事制度の下位尺度と経営理念の浸透を独立変数、サイコロジカルエンパワメントを従属変数とした階層的重回帰分析を行った (Table 4)。ステップ1では統制変数として、年齢、勤続年数、性別 (ダミー)、所属 (ダミー) を投入し、ステップ2では人事制度尺度の下位尺度と経営理念の浸透を投入した。ステップ3では人事制度尺度の下位尺度と経営理念の浸透の交互作用項を投入した。ステップ1で統制変数を投入したところ、 R^2 は有意であった。ステップ2で評価制度の適正感と賃金制度への納得感と経営理念の浸透を投入したところ、 R^2 の変化量は有意であった ($F(7, 150) = 13.11, p < .001$)。経営理念の浸透 ($\beta = .48, p < .001$) がサイコロジカルエンパワメントに有意な正の影響を示した。ステップ3で評価制度の適正感と経営理念の浸透、賃金制度への納得感と経営理念の浸透との交互作用項を投入したところ、 R^2 の変化量は有意であった ($F(9, 148) = 14.11, p < .001$)。経営理念の浸透 ($\beta = .60, p < .001$) と評価制度の適正感と経営理念の浸透の交互作用 ($\beta = .23,$

$p < .05$) が有意な正の影響を示した。

年齢、勤続年数、性別、所属の影響を統制した状態で、経営理念の浸透、評価制度の適正感と経営理念の浸透の交互作用項が、サイコロジカルエンパワメントに影響を及ぼした。評価制度の適正感と賃金制度への納得感、賃金制度への納得感と経営理念の浸透の交互作用項は、影響を及ぼさなかった。

評価制度の適正感と経営理念の浸透の交互作用が見られたため、単純傾斜分析をおこなった。サイコロジカルエンパワメントを従属変数とする回帰式に評価制度の適正感と経営理念の浸透の平均値 $\pm 1SD$ を代入した。その際、経営理念の浸透を $+1SD$ と $-1SD$ の基準とし、高低における評価制度の適正感のサイコロジカルエンパワメントへの単純傾斜を検討した (Figure 1)。経営理念の浸透が $+1SD$ の時には、評価制度への適正感の偏回帰係数は有意な正の値 ($\beta = .16, p < .01$) を示し、 $-1SD$ の時には有意な負の値 ($\beta = -.17, p < .01$) を示した。経営理念が浸透している場合は、評価制度の適正感が高まることでサイコロジカルエンパワメントの値も高まった。一方、経営理念が浸透していない場合は、評価制度の適正感が高まってもサイ

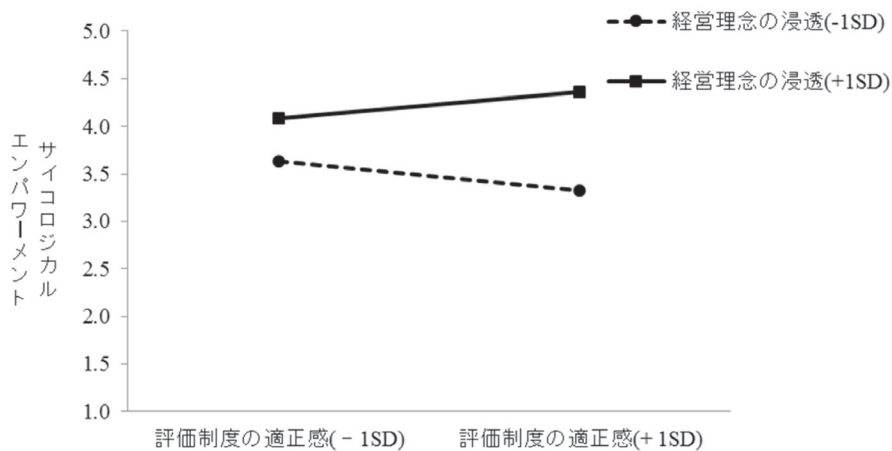


Figure 1. 経営理念の浸透が評価制度の適正感とサイコロジカルエンパワメントの関連性に与える影響

サイコロジカルエンパワメントの値は低下した。

考 察

本研究では、人事制度がサイコロジカルエンパワメントに及ぼす影響を経営理念の浸透との関連から検討した。

サイコロジカルエンパワメントへの影響の検討

従業員のサイコロジカルエンパワメントに経営理念の浸透が正の影響を及ぼした一方、評価制度の適正感と賃金制度への納得感は影響を及ぼさなかった。有意な影響が見られなかった理由として、成果への評価や賃金が外発的動機づけ要因であったことが一因と考えられる。つまり評価制度が適正であると思う、賃金制度に納得しているという状態は、制度を受け入れ、不満はない状態であるが、内発的動機づけの誘因にはならなかった可能性が考えられる。

また、評価制度の適正感と経営理念の浸透の交互作用の影響は有意であり、経営理念が浸透している場合は、評価制度の適正感が高まることでサイコロジカルエンパワメントの値も高まった。

一方、経営理念が浸透していない場合は、評価制度の適正感が高まってもサイコロジカルエンパワメントの値は低下していた。この結果から、人事制度の根幹である経営理念が従業員に浸透することで、評価制度の受け止め方や評価の解釈、意味づけが変わり、自身への動機づけに影響する可能性が考えられる。

実践的含意

本調査の調査協力企業は人材の流動が激しく、人材確保が難しいとされる飲食業である。慢性的な人手不足の環境で働く従業員のモチベーション管理は、企業にとって重要な課題であると考えられる。結果からは、評価制度の適正感や賃金制度への納得感だけでは従業員の内発的なモチベーションを高めることはできない可能性が示された。一方、評価制度と経営理念の交互作用の結果からは、評価制度の適正感が高い場合、経営理念が浸透していることで、サイコロジカルエンパワメントがより高められることが示された。このことから、従業員のモチベーションを高めるためには、単に人事制度への理解を深める、制度への不満をなくすだけでなく、その根幹にある経

営理念の浸透をはかることが有効なアプローチである可能性が示されたといえる。

人事制度の策定にあたっては経営理念や経営方針、戦略に則り、また企業文化や風土を勘案していると考えられるが、実際の運用場面では、制度内容や運用方法、アウトプットイメージの説明にとどまっていると推測される。企業としては、人事制度がどのような経営方針や戦略に基づいたものであるのか、企業の価値観とどのようにリンクしたものなのか、改めて経営理念とのつながりを明示する必要がある。経営理念には、組織成員を動機づける機能と指針を示し統合する機能があることから（北居・松田，2004），人事制度の運用を通して企業の価値観やあり方を伝えることで、従業員を動機づけ、組織の一員としての意識の醸成につながると考えられる。

本研究の限界と課題

本研究の限界と課題を3点挙げる。1点目は人事制度尺度の内容である。本研究では、人事制度の中の評価制度と賃金制度について測定した。しかし、主に若年労働者においては仕事を通じて成長することを重視しており（萩原，2009），成長実感や成長機会を生み出す制度への認識が、サイコロジカルエンパワメントに影響する可能性が考えられる。そのため今後の研究では、キャリア開発やスキルアップにつながる教育研修制度の要因を測定、検討する必要がある。

2点目は、データの代表性の問題である。本研究の調査対象者はA社の正社員のみであったことから、データの代表性に課題が残る。今後、同業他社での調査を実施し、調査結果の妥当性について検討を重ねていく必要がある。

3点目は、人事制度についての雇用形態による比較検討の必要性である。本研究では、アルバイト社員の制度が整っていないことから、正社員のみでの回答となった。しかし、近年、全労働者に占める非正規雇用の割合が40%となり、本研究の調査対象であったサービスの仕事では73%が非正規雇用である（厚生労働省，2015）。このよう

な現状においては、アルバイト社員に対しても評価や賃金についての調査を行い、正社員との比較やモチベーションとの関連を検討し、マネジメントにいかしていく必要がある。しかし、未だ制度が整備できていない企業が多いと予想されることから、今後の課題としたい。

引用文献

- アデコ株式会社（2013）. 企業の人事評価制度について考える Vistas Adecco, 31, 4-8. Retrieved from http://www.adecco.co.jp/vistas/back_number/pdf/Vistas_vol31.pdf (2016年12月11日)
- 青木 幹喜 (2000). 経営におけるエンパワメント——そのコンセプトの変遷—— 経営情報科学, 12, 1-20.
- 青木 幹喜 (2006). エンパワメント経営 中央経済社
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N.(1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- 萩原 牧子 (2009). どうしてすぐに転職してしまうのか——大卒正社員の転職意向と成長実感の関係（グローバル人材の論点） *Works review*, 4, 238-241.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. O., & Capwell, D. F.(1957). *Job attitudes Review of research and opinion*. Pittsburgh, PA : Wiley.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York, NY: Wiley.
- 平野 光俊 (1999). キャリア・ドメイン——ミドル・キャリアの分化と統合—— 千倉書房
- 開本 浩矢 (2000). 研究開発におけるミドルの心的活力(Psychological Empowerment) 商大論, 51, 463-484.
- 廣川 佳子・大嶋 玲未 (2016). 飲食業従事者のサイコロジカルエンパワメントに影響を及ぼす要因 ——飲食店勤務の正社員とアルバイ

- ト社員の比較検討—— キャリアデザイン研究, 12, 71-81.
- 岸本 好世 (2014). モチベーションを維持する人事制度運用 Willis Towers Watson Retrieved from <https://www.towerswatson.com/ja-JP/Insights/Newsletters/Asia-Pacific/japan-newsletter/2014/RTC-NL-2014-Aug-kishimoto>(2016年12月11日)
- 北居 明・松田 良子 (2004). 日本企業における理念浸透活動とその効果 加護野 忠男・坂下 昭宣・井上 達彦(編)日本企業の戦略インフラの変貌(pp.93-121)白桃書房
- 厚生労働省 (2014). 平成 26 年雇用動向調査結果の概況 Retrieved from <http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/15-2/>(2016年11月7日)
- 厚生労働省 (2015). 平成 26 年就業形態の多様化に関する総合実態調査の概況 Retrieved from <http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/keитай/14/index.htm> (2016年11月9日)
- 日本経済新聞 電子版 (2014). 外食産業「人手確保難しい」8割 本社調査 日本経済新聞電子版 (5月28日) Retrieved from www.nikkei.com/article/DGXNASDC2700J_X20C14A5EA2000/ (2016年11月7日)
- 日本労働研究機構 (1999). 雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発 —HRM (Human resource management) チェックリスト— 調査研究報告書, 124, 1-319.
- 産業能率大学総合研究所 (2002). 日本企業の人材戦略と成果主義の行方 調査結果速報版 Retrieved from <http://www.hj.sanno.ac.jp/files/cp/page/3415/jinzai-strategy.pdf> (2016年12月11日)
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L.(1969). The measurement of satisfaction in work and retirement, Chicago: Rand McNally.
- Spector, P. E.(1997). Job satisfaction: Application , Assessment, cause, and consequences, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spreitzer, G. M.(1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Spreitzer, G. M.(1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39, 483-504.
- 高坂 俊之・渡辺 三枝子 (2005). キャリア発達課題との取り組みが職務活力感へ及ぼす影響について 産業・組織心理学研究, 19, 29-38.
- 田中 堅一郎 (2007). 経験およびリストラの脅威が従業員の心理学的・行動的側面に及ぼす影響 日本大学大学院総合社会情報研究科紀要, 8, 357-366.
- 谷内 篤博 (2000). 処遇体系としての人事制度 服部 治・谷内 篤博(編)人的資源管理要論(pp. 34-49)晃洋書房 .
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A.(1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- 當間 政義・岡本 眞一 (2006). 組織の活性化におけるマネージャーのリーダーシップ行動と組織メンバーのエンパワーメント 東京情報大学研究論集, 9, 71-82.
- リクルートマネジメントソリューションズ (2016). 昇進・昇格および異動・配置に関する実態調査2016 リクルートマネジメントソリューションズ Retrieved from <http://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/0000000494>(2016年12月11日)
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H.(1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minneapolis, MN: University of Minnesota, Work Adjustment Project, Industrial relations Center.

——2016.9.30 受稿, 2016.12.18 受理——

Appendix1
エンパワーメント尺度 (田中, 2007)

項目

I 有意義

- 1 今の仕事は自分にとってやりがいがある
- 2 自分が今やっている仕事に価値を認めている
- 3 今の仕事に意義を認めている
- 4 今の仕事にプライドをもっている

II 有能さ

- 5 自分が職場や組織を支えているという実感がある
- 6 これだけは誰にも負けないという仕事の領域をもっている
- 7 自分の意見が職場や組織の運営に反映されている
- 8 自分の仕事に必要な技術や知識をマスターしている

III 自己決定感

- 9 職場の意思決定に自分の意見が尊重されている
- 10 仕事の重要性和優先順位は、自分の判断で決められる
- 11 やりたい仕事は自分で提案して、自発的に取り組んでいる
- 12 自分の仕事に具体的にどう取り組めばよいかについて、自分自身で決定できる

IV インパクト

- 13 仕事を通じて自分の行動が周囲に与える影響は少なくない
 - 14 自分の担当している仕事は、会社に対して少なからずインパクトを与えている
 - 15 自分の仕事は職場や会社に何らかの好影響を与えていると実感できる
-