

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

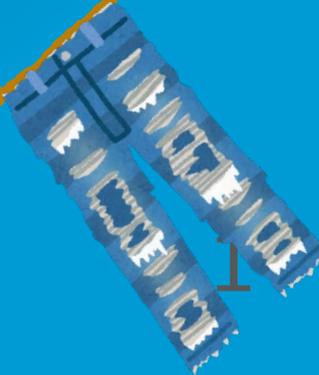
～不満資源管理～

ジーンズ

鈴木大吾

関島美紗緒

中川杏香



目次

I 導入

II 研究枠組み

III 仮説の導出

IV 調査

V 分析

VI インプリケーション

VII まとめ

VIII 参考文献

* 配布なし

I 導入

I 導入

* 配布なし

皆さんは組織に

不満

を感じたこと、ないですか？？

I 導入 組織への不満

リーダーが
厳しすぎる！



練習が
多すぎるよ～

もっと効率よく活動
できないのかなあ



I 導入 不満に対する反応

俺が部活を
VOICE!!!
変えよう!!!
(発言)



不満はあるけど、
Loyalty
の部活好きだし
頑張り続けよう
(忠誠)



部活めんどくせ~
Neglect
行こ~
(無関心)



こんな部活
Exit
辞めてやるぜ!!!
(離脱)

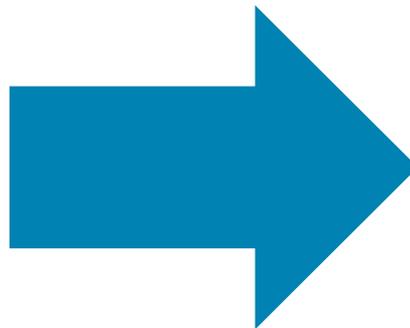


I 導入

不満があるこの状況
を僕が変えるぞ！



高校時代



あの経験...
今に生きてる！？

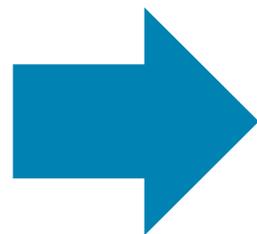


大学時代

I 導入

組織において不満を感じた経験は、
その後の主体的行動に繋がるのではないか

不満を感じた
経験



主体的
行動

* 配布なし

Ⅱ 研究枠組み

Ⅱ 研究枠組み

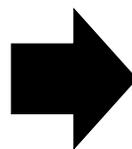
『仕事で「一皮むける経験」』

金井(2013)

守島・島貫・西村・坂爪 (2006)
「事業経営者のキャリアと育成」
事業部長に必要とされる経験の研究
に使用！

イベント

組織に対して抱いた不満
から行動した**経験**のこと



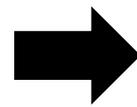
レッスン

その不満経験から得られた
教訓（主体的行動）のこと

McCall(1998) ⁷

II 研究枠組み

不満経験



主体的行動



II 研究枠組み

部活への不満に対してメンバーが起こす行動

Voice (発言)

自ら率先して改善方法を考えること、リーダーや部員と意見を話し合うことで、問題を試みた



Loyalty (忠誠)

部活やリーダーへの愛着を導くことはなく、問題が改善されるのを期待して待った



Neglect (無関心)

部活への関心や効力が低下し、遅刻・欠席をしたり、ミスを起こした



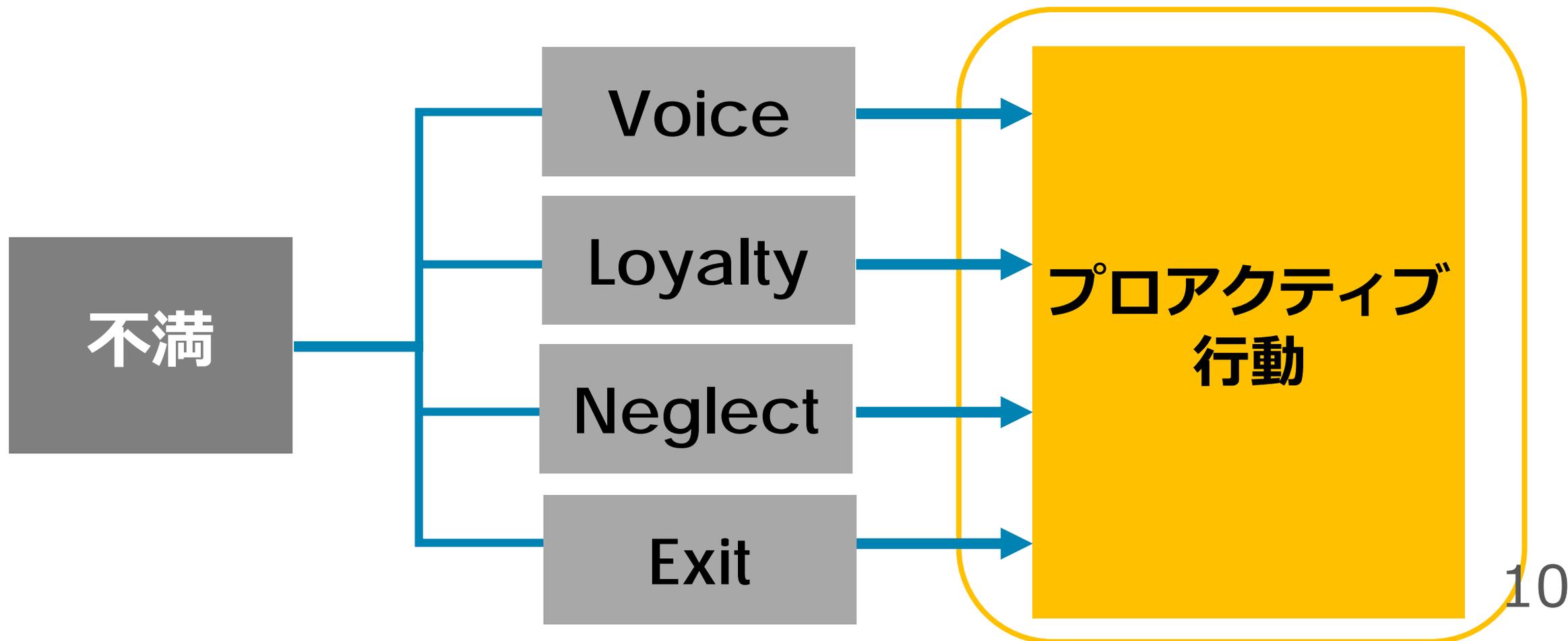
Exit (退席)

組織をやめた



内田(2016)
「経営慣行からの逸脱行動」
において株主の行動選択
としても使用！！！！

Ⅱ 研究枠組み



Ⅱ 研究枠組み

尾形(2016)「若年就業者の組織適応を促進するプロアクティブ行動と選考要因」
若年就業者の組織に対する働きかけに関する研究として使用！！！！

プロアクティブ行動

自分自身及び組織に影響を与えるために、
先を見越して起こす行動

Ⅱ 研究枠組み

① 情報探索行動

自らの組織について学ぼうとする

② 一般的な社会活動

組織が主催する集まりに参加する

③ ネットワーク構築

組織内で広く人間関係を作ろうとする

④ フィードバック探索

自分の活動に対してフィードバックを求める

⑤ 職務変更交渉

自分の仕事について先輩や同期と話し合いを行う

⑥ ポジティブフレーム

物事を良い方向に捉える傾向

⑦ 上司との関係構築

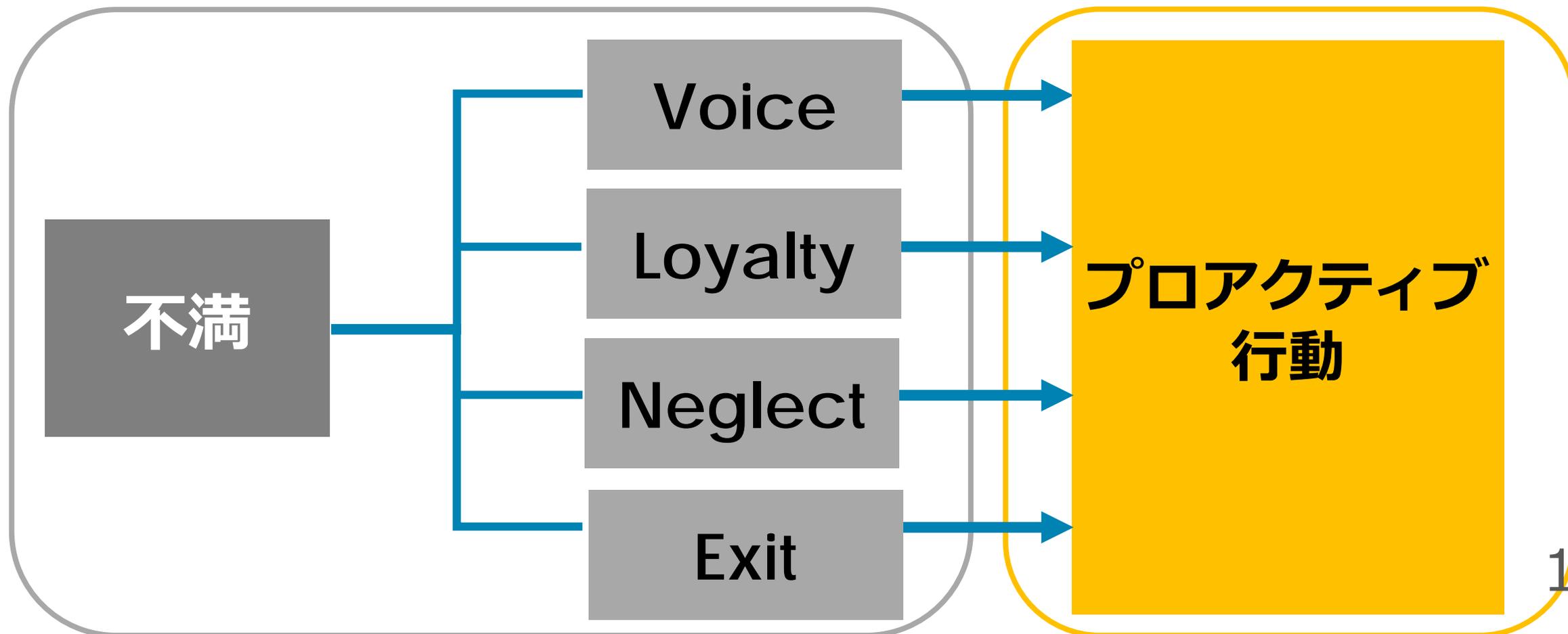
先輩と良い関係を作ろうとする

星(2016)

II 研究枠組み

イベント

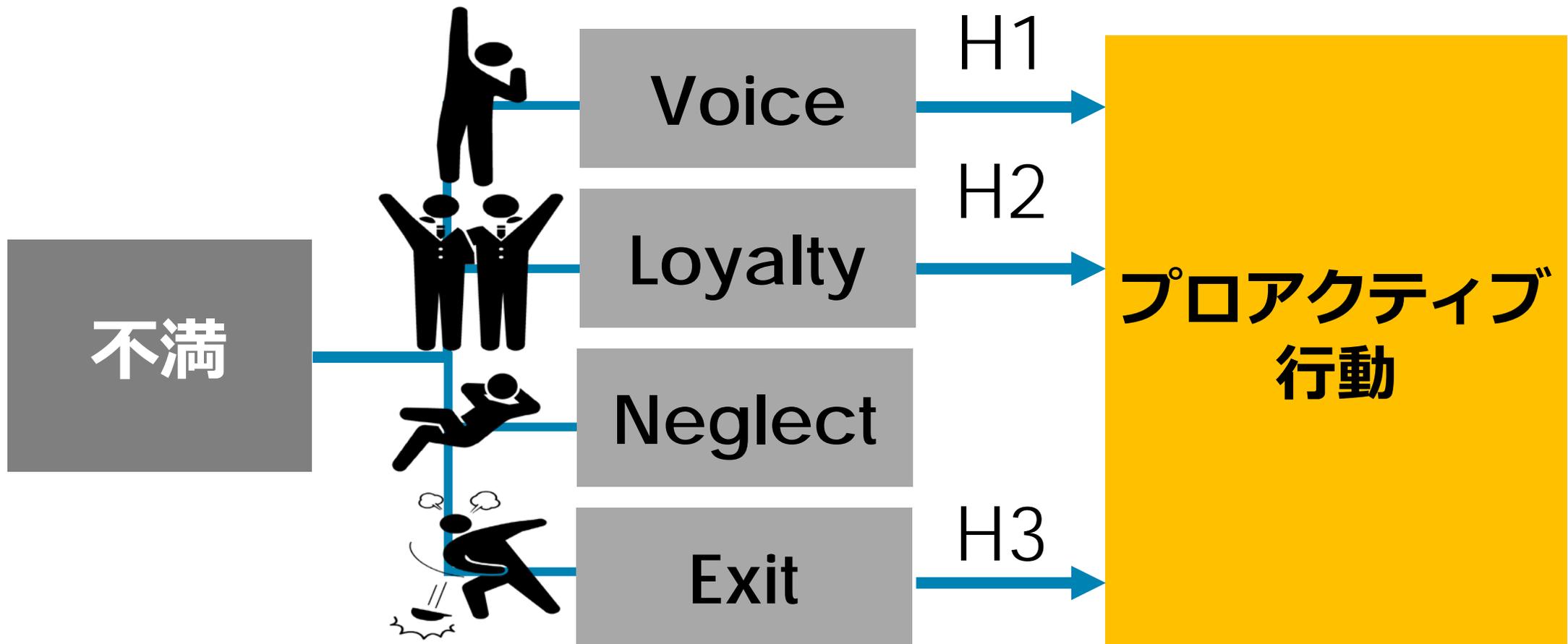
レックスン



* 配布なし

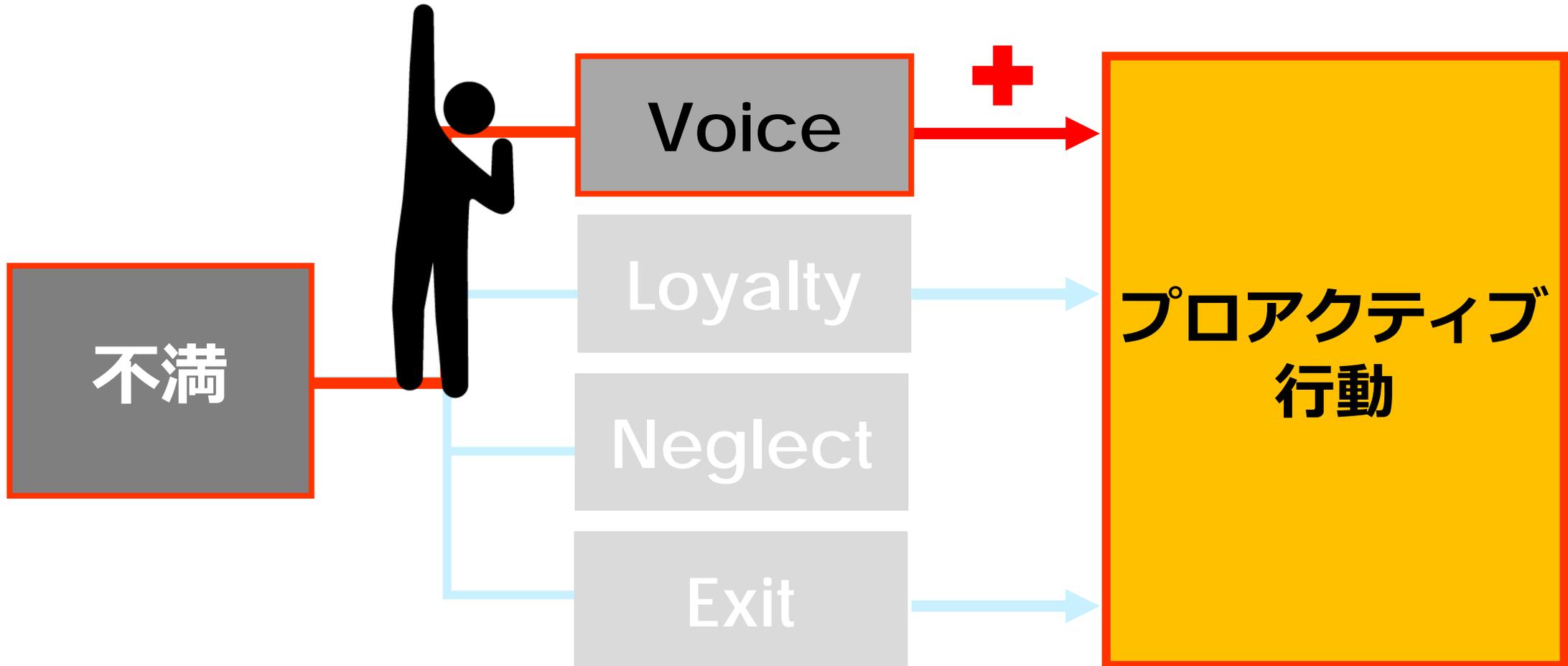
Ⅲ 仮説の導出

Ⅲ 仮説の導出



Ⅲ 仮説の導出 (H1)

* 配布なし



Ⅲ 仮説の導出 (H1-1)

H1-1: Voice行動は**一般的な社会活動、
上司との関係性構築、ネットワーク構築**に正の効果



不満を改善するにしても、
皆と仲良くないと
説得しづらいなあ、、、

円滑に関係を調整するためには、
自分の意見を躊躇なく伝える能力とともに、
相手の立場や考えを配慮する能力が必要
藤本・大坊(2007)

改善のために自己主張をしたり相手を説得するには、
部員との良い関係が必要とされるため、関係性作りの主体性が身に付く！

Ⅲ 仮説の導出 (H1-2)

H1-2 : Voice行動は**ポジティブフレーム**に正の効果



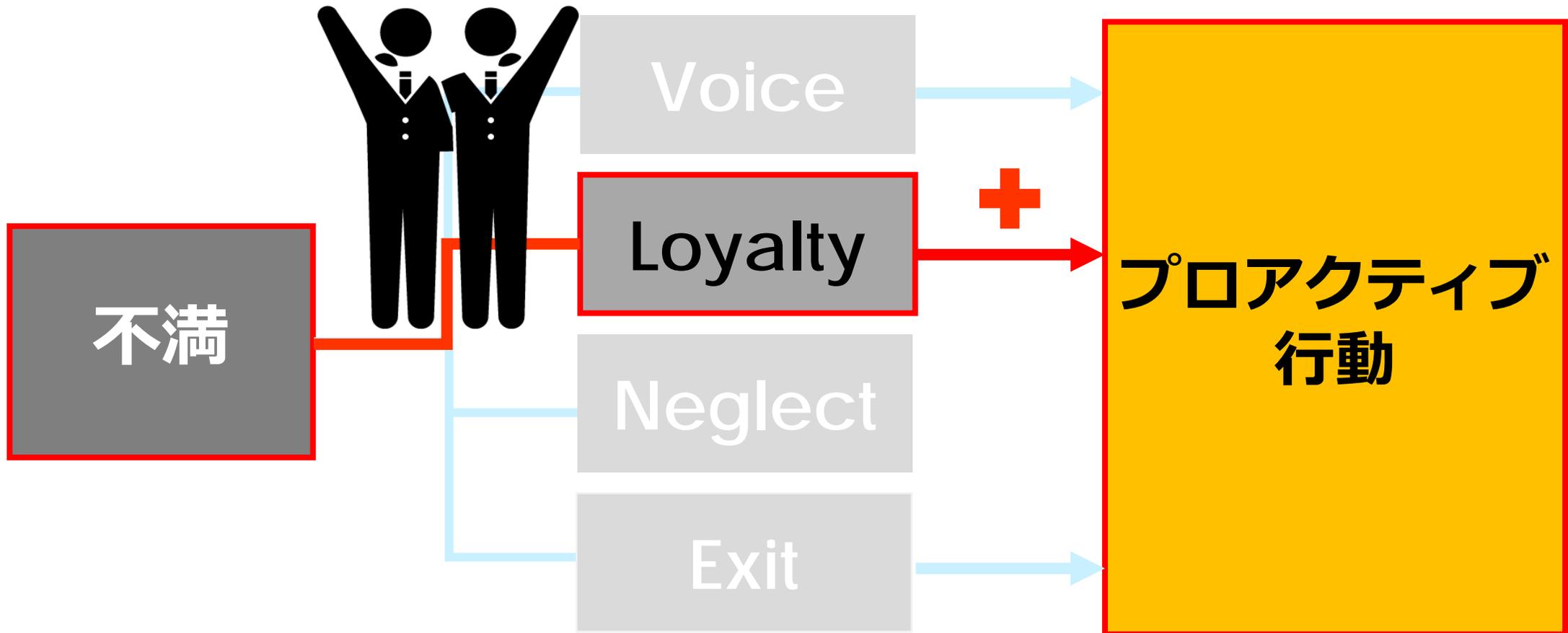
僕ならできる！
この状況、
僕なら改善できるって！

目的達成のために自ら行動した経験は
その成功、失敗に関わらず、
現在の「ポジティブな考え方」
「忍耐、努力する力」を生み出す。
尾崎・上野(2001)

自ら改善を試みる行動は、
脅威に立ち向かい努力する姿勢を必要とするため
前向きな考え方が身に付く！

Ⅲ 仮説の導出 (H2)

* 配布なし



Ⅲ 仮説の導出 (H2)

H2:Loyalty行動はネットワーク構築に正の効果



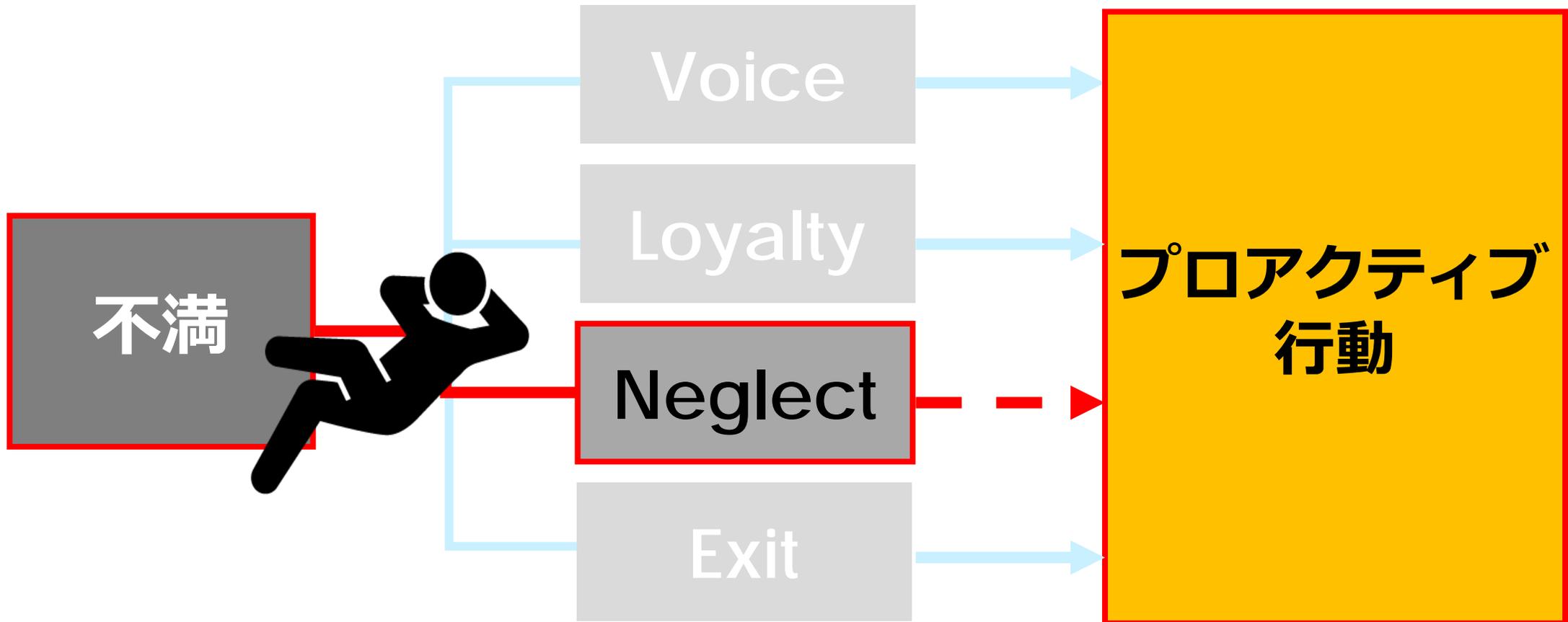
せっかく長く活動するんだから、
もっとたくさんの人と
仲良くなろう！

学校生活における居心地の良さは
「友人関係」に大きく影響を受ける
大久保(2005)

多くの部員と仲良くなろうとするため、
広い人間関係を作ろうとする主体性が身に付く！

Ⅲ 仮説の導出 (??)

* 配布なし



Ⅲ 仮説の導出 (×)

Neglect行動はプロアクティブ行動に効果なし

なんか不満だし面倒だし、
練習遅刻していこう。
練習さぼろう～

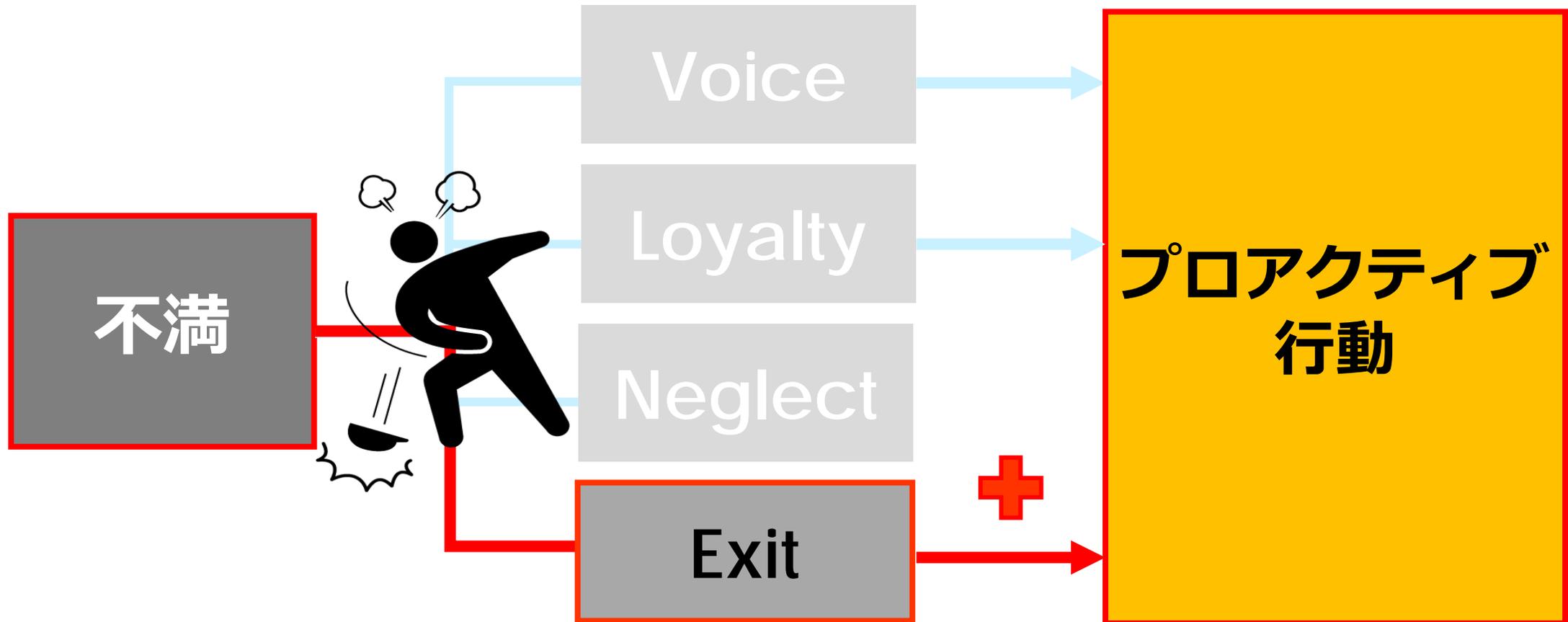
関係性を作ろうとする？
フィードバックをもらいにいく？
ポジティブな考え方になる？



どの主体性も必要とされない

Ⅲ 仮説の導出 (H3)

* 配布なし



Ⅲ 仮説の導出 (H3)

H3: Exit行動は**情報探索行動**に正の効果

次は絶対にこんな組織には
入らないぞ！

部活に所属していない人の高校への満足度は、
部活に所属する人に比べて低い。
竹村・前原・小林(2007)



退部の後悔から、次の組織では
その組織の力関係、仕組み等を自ら知りにいこうとする

* 配布なし

IV調査

IV調査

- ▽対象 高校時代に部活動経験がある人
- ▽年齢 18歳～24歳
- ▽調査期間 10月27日～11月4日
- ▽方法 GoogleフォームによるWEB回答
- ▽人数 121人

IV調査

統制変数

- 年齢
- 性別
- 所属
- 部活動の種類
- 規模
- 周囲との反応の差

独立変数

- Voice
- Loyalty
- (Neglect)
- Exit

従属変数

- プロアクティブ
行動

IV調査 調査結果 不満の種類

部活動の不満に対する事前調査（30人）

Q 高校時代所属していた部活動において、どんな不満がありましたか？（複数回答可）

A 話を聞いてくれない
コミュニケーション不足
統率力がない
1年なのに幹部の仕事をやらされる
部長なのに来ない
リーダーがでしゃばる
顧問がうるさい
部長にだけ厳しい
指導以上の要求をしてくる

雰囲気良くない
練習量が多い/少ない
練習時間が長い/短い
熱量がない
チームが弱い
苦手な人がいる

IV調査 調査結果 不満の種類

リーダーへの不満

技術指導

統率力

部員との
関わり方

権力行使

組織への不満

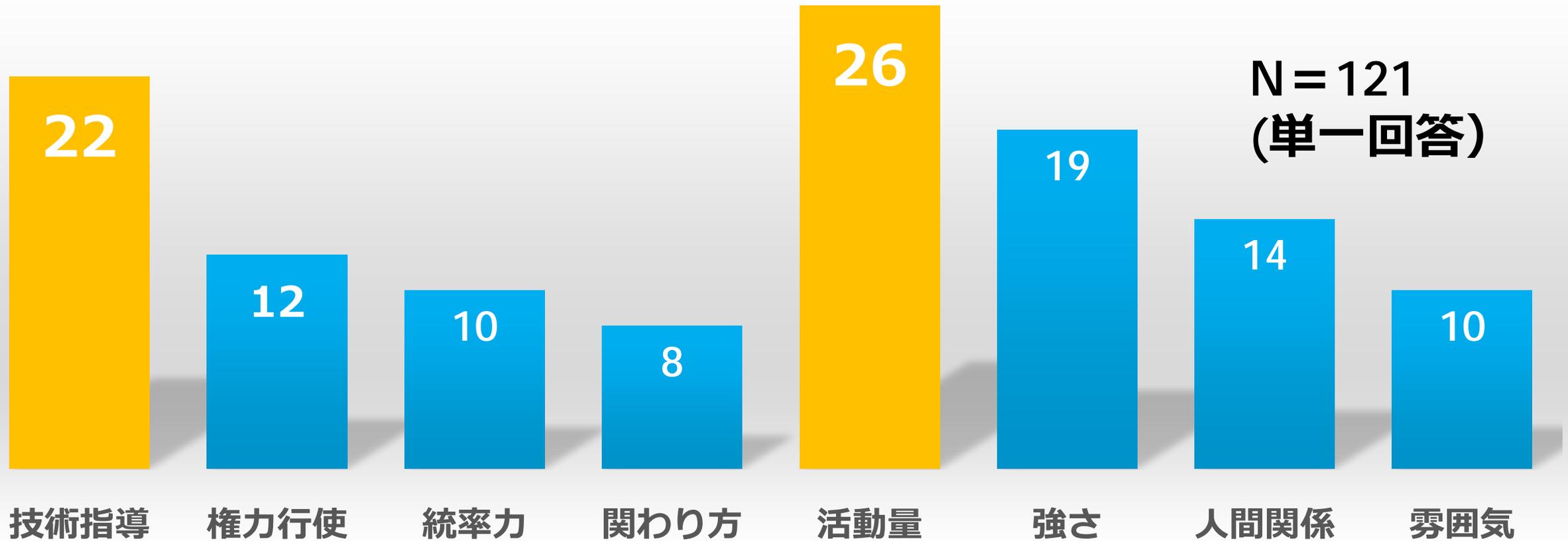
雰囲気

強さ

人間関係

活動量や
時間

IV調査 調査結果 不満の分布



技術指導

権力行使

統率力

関わり方

活動量

強さ

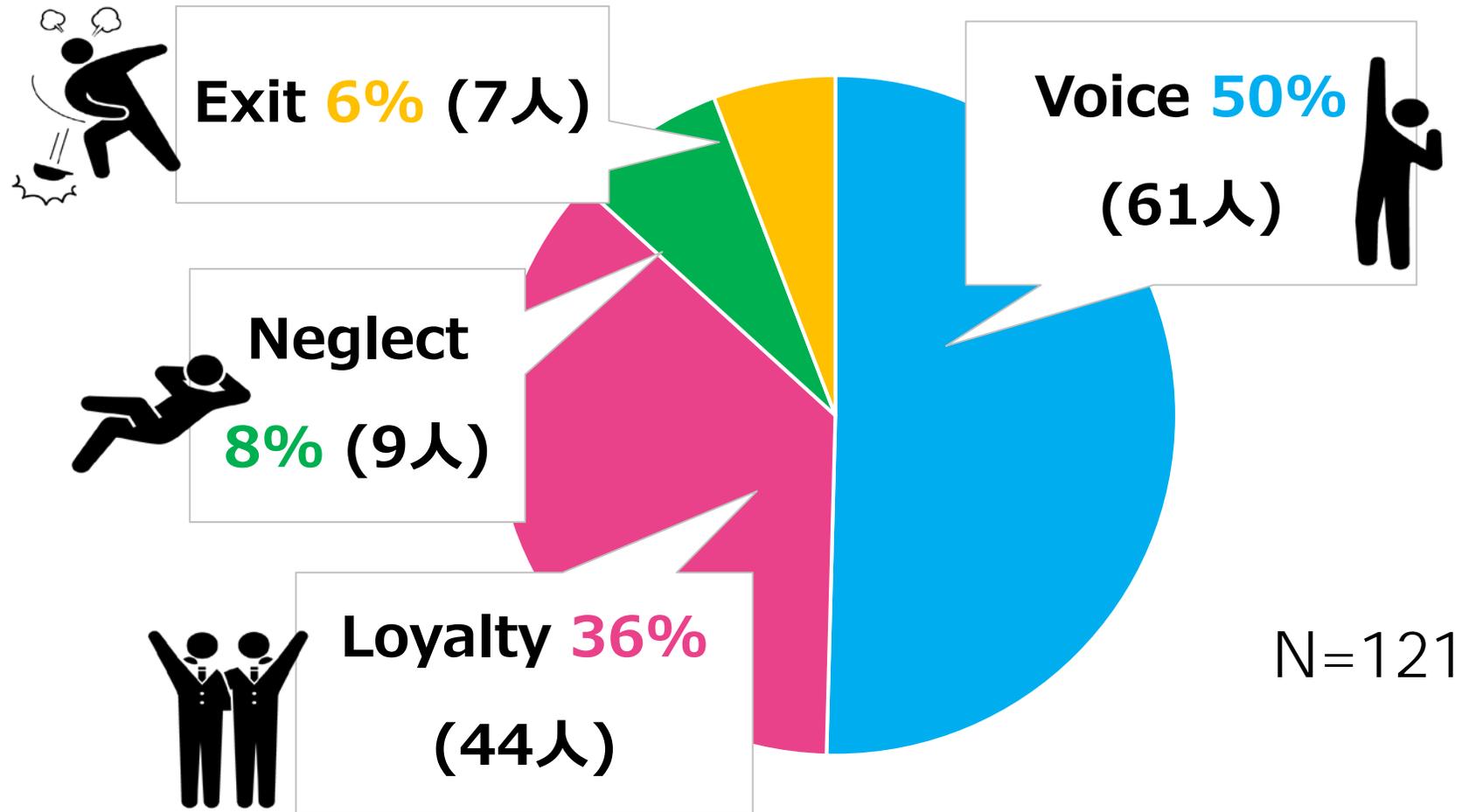
人間関係

雰囲気

リーダーに対する不満

組織に対する不満

IV調査 調査結果 反応の分布

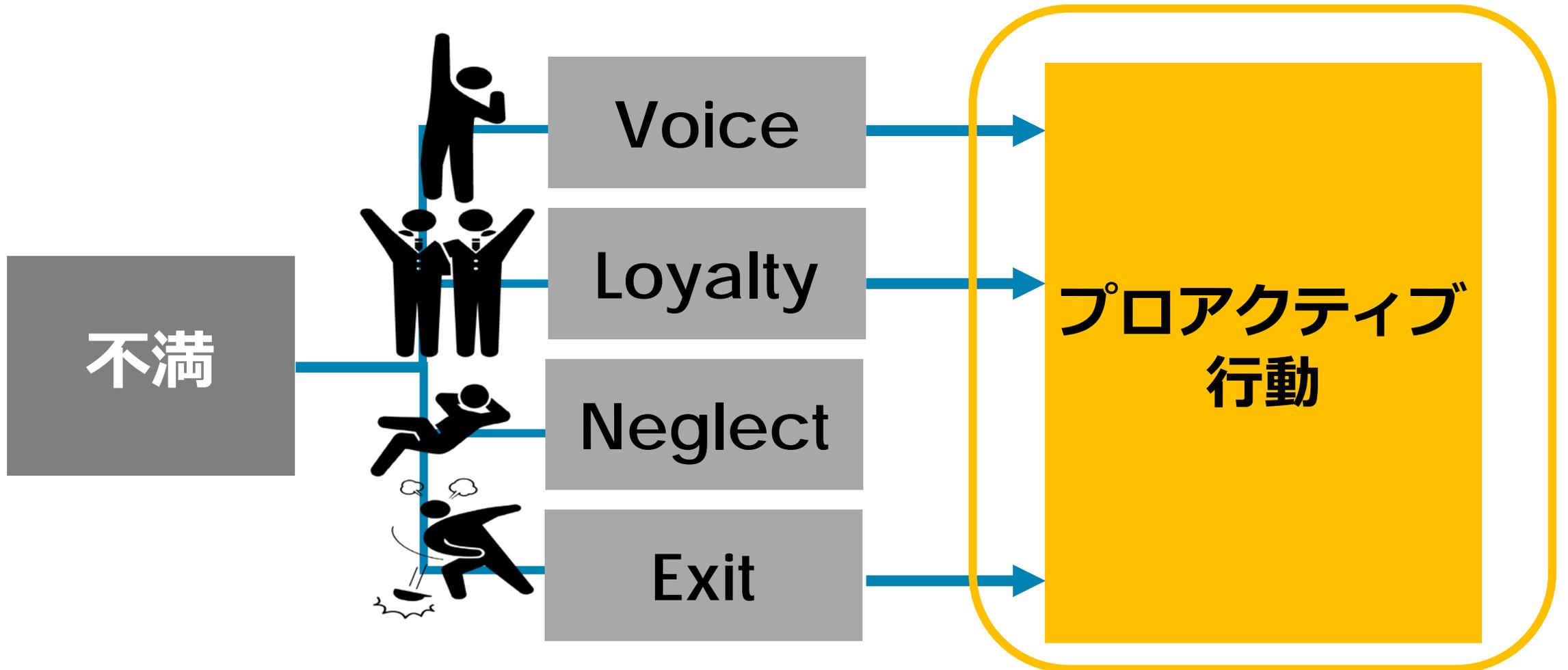


* 配布なし

V分析

V分析 因子分析

* 配布なし



V分析 因子分析とは



自由なところ
気まぐれなところ
マイペースなところ
見かけがかわいいところ
目が大きいところ
魅力は肉球である

} 自由さ

} 可愛さ

V分析 因子分析

情報探索
行動

情報探索行動

職務変更
交渉

職務変更交渉

一般的な
社会活動

ネットワーク
構築

ポジティブ
フレーム

ポジティブ
フレーム

ネットワー
ク構築

フィード
バック探索

フィード
バック探索

上司との
関係構築

上司との
関係構築

V分析 因子分析

クロンバックの α

信頼性を表す1以下の係数のこと
 α 値が0.7を超えるとよい値

情報探索行動

$\alpha = 0.867$

(例) 組織の体制 (部門間の関係・権限関係等) について覚えようとするようになった

職務変更交渉

$\alpha = 0.867$

(例) 自分の仕事で変更したい点について、上司や先輩、同僚などと話し合うようになった

ネットワーク構築

$\alpha = 0.870$

(例) 部署外の人たちと、付き合おうとするようになった

ポジティブフレーム

$\alpha = 0.789$

(例) 自分の置かれている状況を「問題」ではなく、「やりがい」として捉えようとするようになった

フィードバック探索

$\alpha = 0.823$

(例) 先輩や上司にコメントを求めるようになった

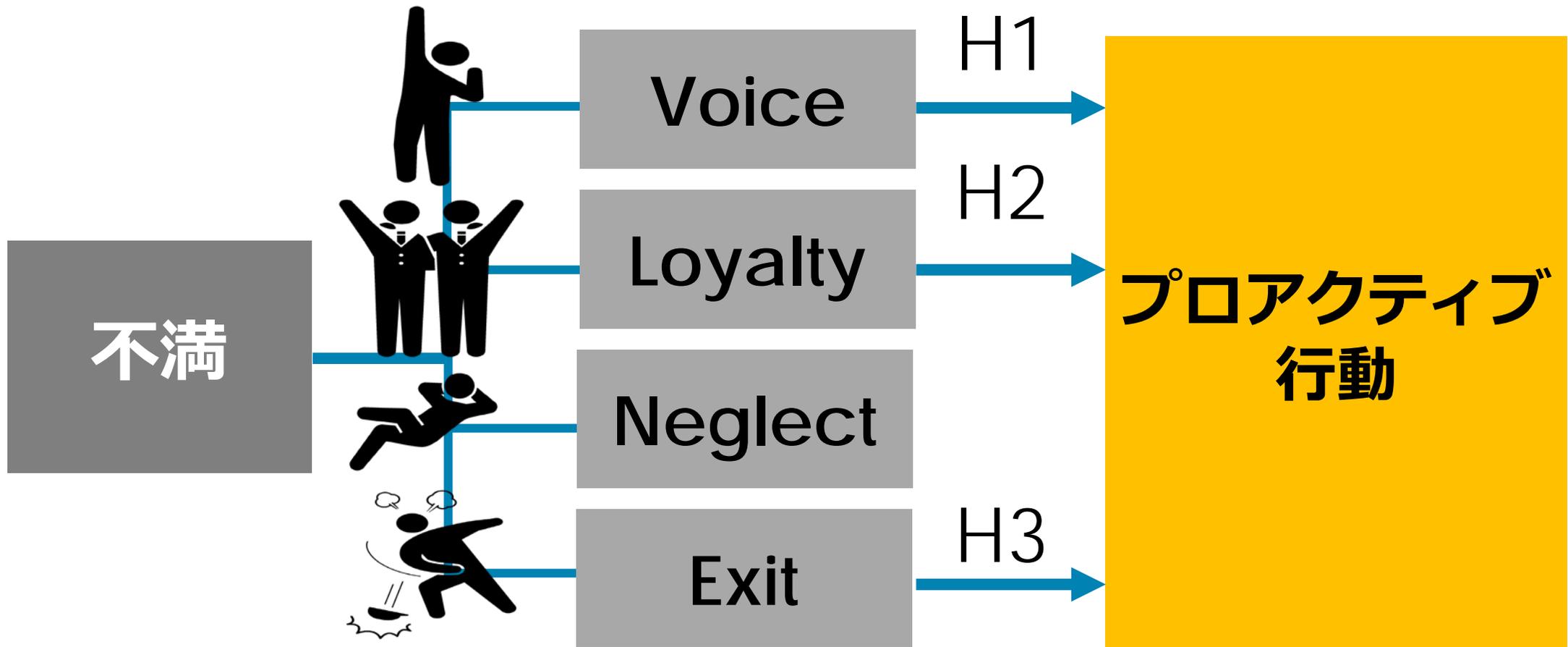
上司との関係構築

$\alpha = 0.885$

(例) 上司や先輩とよい関係を築こうとするようになった

V分析 仮説の検証

再掲



V分析 仮説の検証

変数名	プロアクティブ 行動全体	情報 探索 行動	ネット ワーク 構築	フィード バック 探索	職務変更交渉	ポジティブ フレーム	上司との 関係構築
Voice	H1 .200*	.324*					
Loyalty	H2						
Exit	H3					-.185*	
反応の差						.211*	
Adjust R ²	.032	.097				.065	
F値	4.967*	13.929**				5.149**	

H1

棄却

H2

棄却

H3

棄却

V分析 考察

なぜ仮説が棄却されてしまったのか？？

- ①他の変数の影響を考慮しきれなかった
- ②部活動経験で得られたものが、
その後の組織で結びつきづらかった



V分析 考察

なぜ仮説が棄却されてしまったのか？？

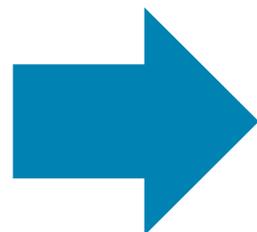
③ 不満を感じる経験の前を考慮していなかった
例えば不満を感じる以前から部員と仲が良かった人は、
不満を感じて立ち上がったからと言って、関係性を作ろうとは
それほど思わないかもしれない。



研究目的おさらい

組織において不満を感じた経験は、
その後の主体的行動に繋がるのではないか

不満を感じた
経験



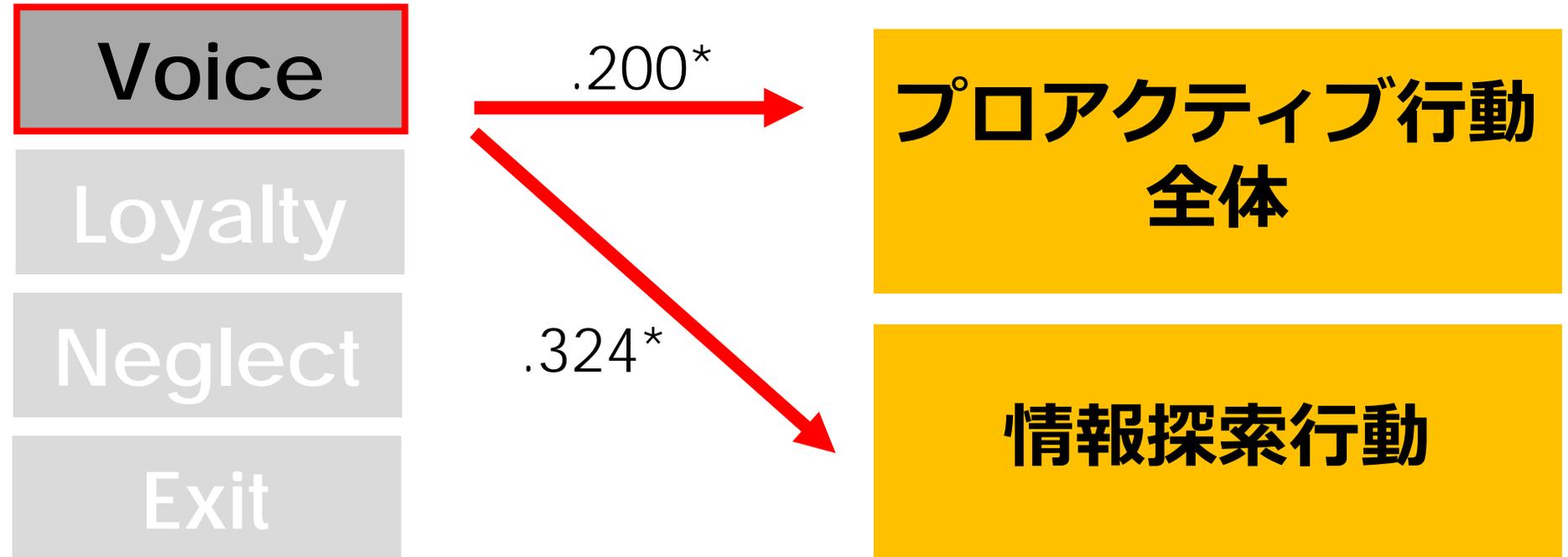
主体的
行動

V分析 結果

変数名	プロアクティブ 行動全体	情報探索行動	職務変更交渉
Voice Loyalty Exit 反応の差	.200*	.324*	-.185*
Adjust R ²	.032	.097	.065
F値	4.967*	13.929**	5.149**

p 値 < 0.05
5%水準で有意

V分析 結果



Voice行動はプロアクティブ行動全体
情報探索行動に正の効果

V分析 結果

ここで確認！情報探索行動とは

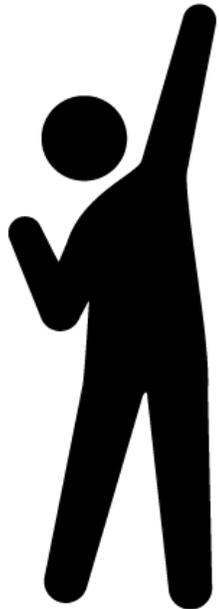
組織の重要人物って誰だろう？
この組織の仕組みって
どうなっているんだろう？？



⇒組織にいち早く馴染むために、
自ら組織の仕組みを知ろうとする行動

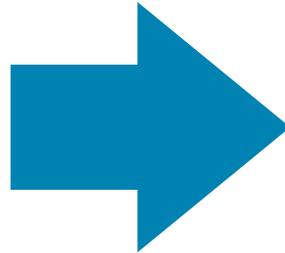
V分析 結果

Voice行動をとった経験は、
プロアクティブ行動全体、情報探索行動を高める



僕がこの状況を変えろぞ！

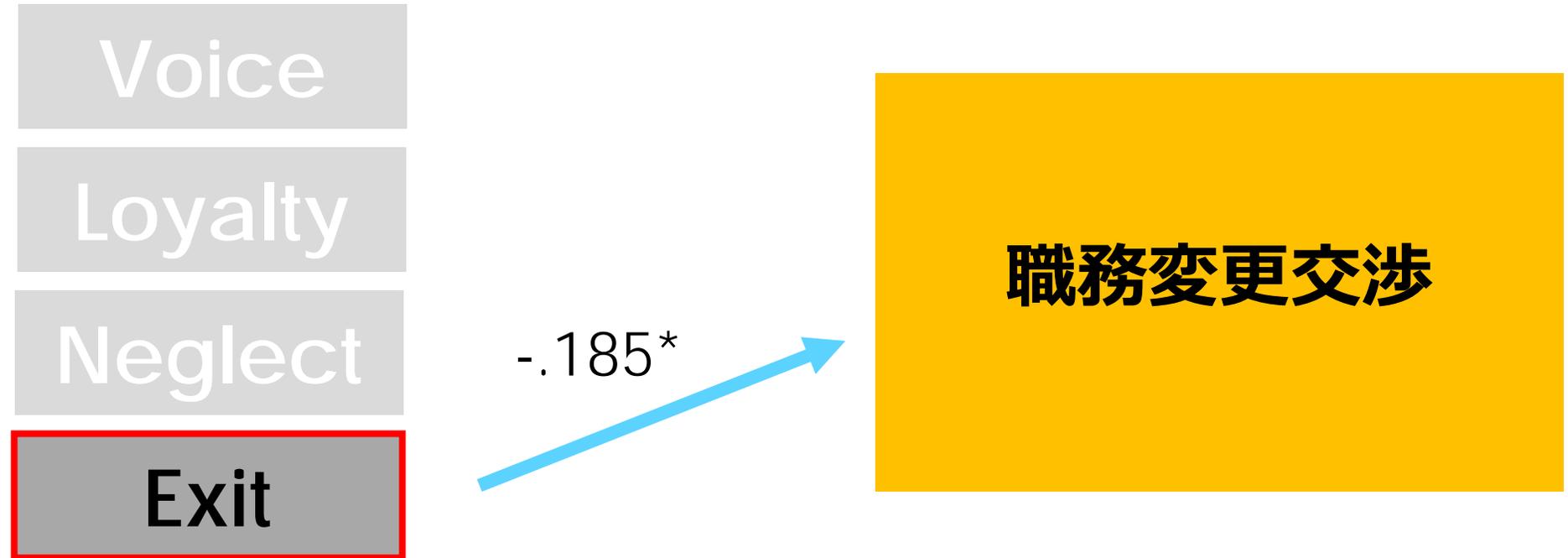
Voice行動



組織に適応するために、
自ら行動を起こしていこう

自分の意思を伝えるために、
組織の重要人物を見抜こう！

V分析 結果



Exit行動は職務変更交渉に負の効果

V分析 結果

Exit行動をとった経験は、
職務変更交渉の主体性を低める



自分に与えられた仕事について
上司と話し合いをしても
仕方がないなあ

学習性無力感

望んだ結果が得られない状態が続くと
何をしても無意味だと思えるようになる
(Abramson, Seligman & Teasdale, 1978)

V分析 結果



Voice行動

+



プロアクティブ行動全体

情報探索行動



Exit行動

-



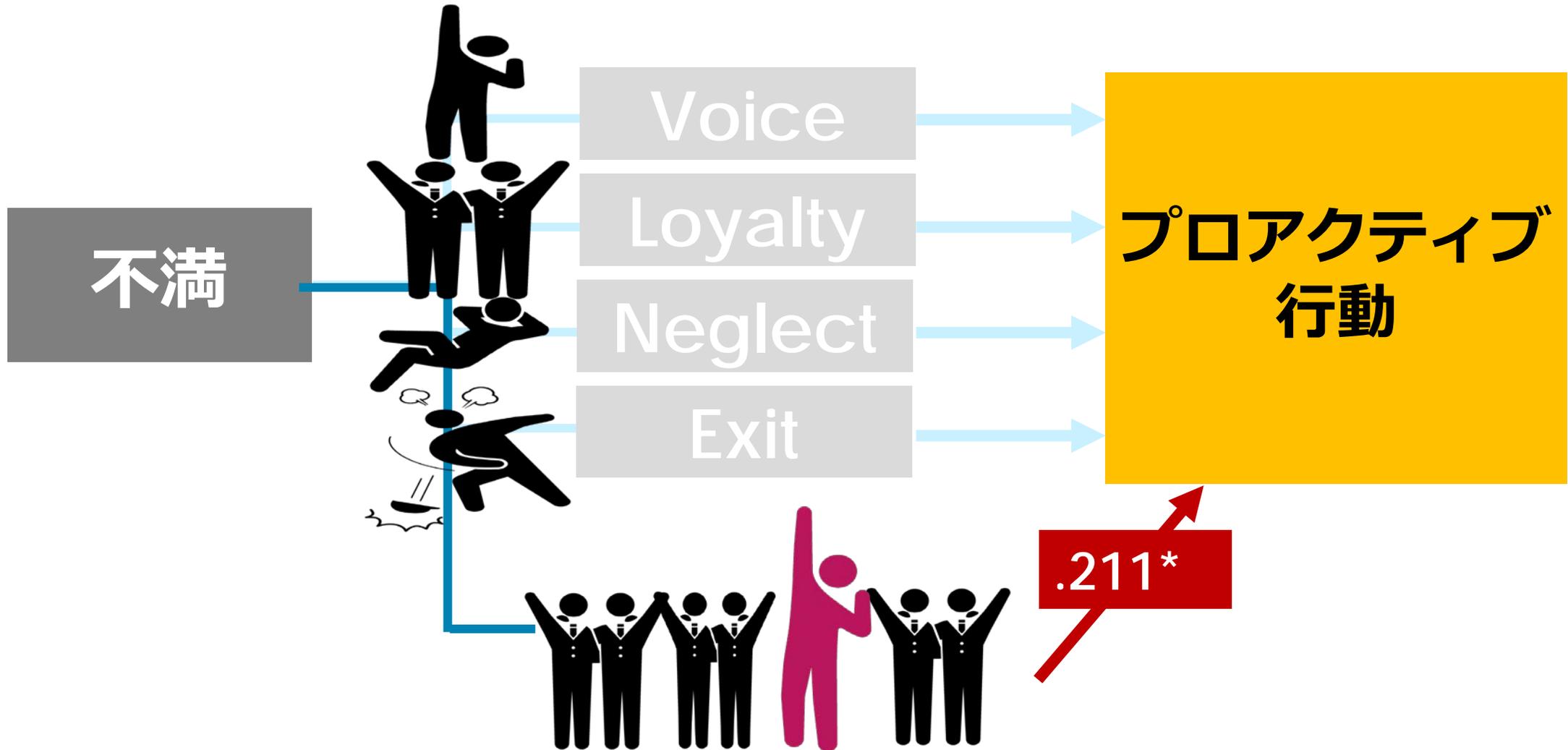
職務変更交渉

V分析 結果

周囲と異なる反応をとった人は、
主体的行動を身につけているのではないか

Exit	0	43	0	57	100
合計	36	43	14	7	100

V分析 結果



V分析 結果

不満に対して周囲と異なる行動をとった経験は
職務変更交渉の主体性を高める



与えられた仕事について上司や同僚と話し合うのには勇気がある。

周囲と違う行動をとる勇気ある行動経験があるからこそ、その主体性が高まった！

* 配布なし

VIインプリケーション

VI学術的インプリケーション

ハーシュマンの不満への反応とプロアクティブ行動
の関係性が一部明らかになった



プロアクティブ行動全体

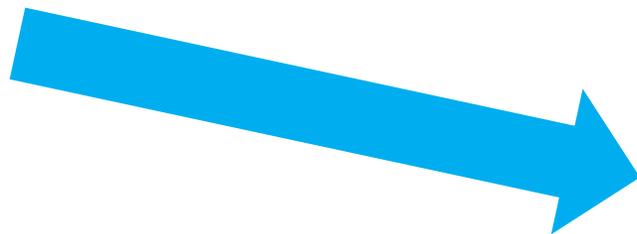
情報探索行動

VI学術的インプリケーション

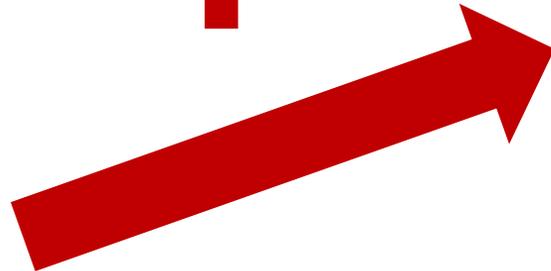


Exit行動

-



+



周囲と違う行動

職務変更交渉

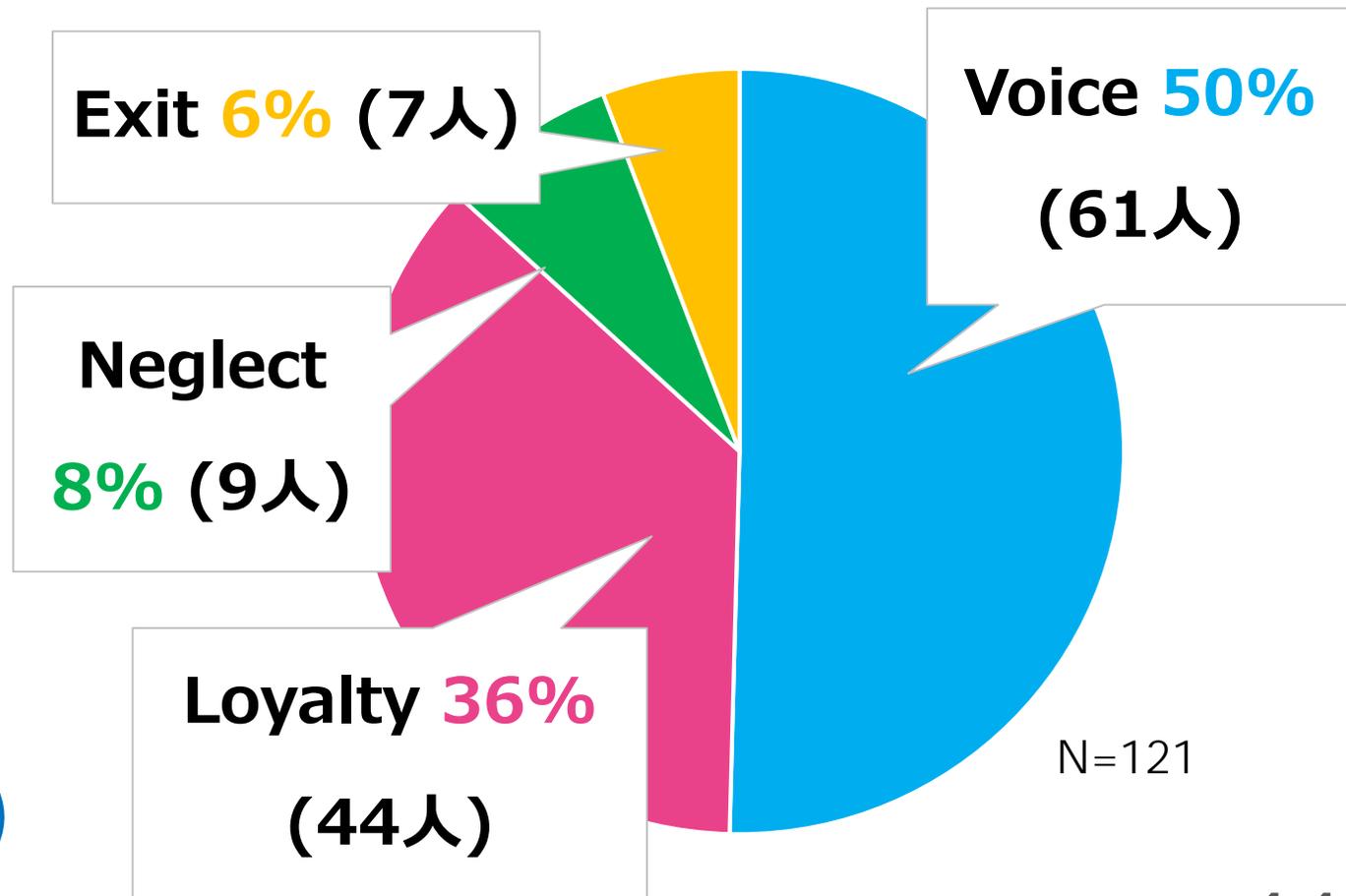
VI学術的インプリケーション

高校の部活動の不满に対する
ハーシュマンの分かれ方が
明らかになった



Voiceくん

僕の仲間は
半数以上いるんだ！

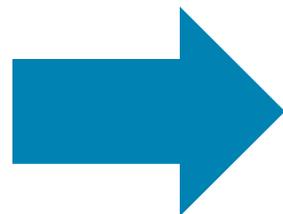


VI実務的インプリケーション

不満を感じても、改善しようと声を上げると、、、
主体性が高まる！

イベント

この状況を僕が改善するぞ！



レッスン

どんな仕組みなのか理解しよう
主体的に動いて、
組織になじんでいこう！

VI実務的インプリケーション

『採用面接』

「不満を感じた時、あなたはどのように対処しましたか」

* 配布なし

VII まとめ



不潔な対比を上げる経験がある
あなたへ





今の組織に不満を感じているあなたへ

* 配布なし

VIII 参考文献

Ⅳ参考文献

Abramson, L.Y., Seligman, M.E.P. & Teasdale, J.D.(1978). "Learned helplessness in humans : critique and reformulation", *Journal of Abnormal Psychology*, Vol.87, pp.49-74.

Farrell(1983). "Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, Vol.26, pp.596-607.

Grant, A.M. & Ashford, S.J.(2008). "The dynamics of proactivity at work ", *Research in Organizational Behavior*, Vol.28, pp.3-34.

Hirschman A.O.(1972). *Exit, Voice and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states* (矢野修一訳『離脱・発言・忠誠－企業・組織・国家における衰退への反応』 ミネルヴァ書房, 2005年, pp.34-35, pp.86-87.).

McCall, M.W.Jr.(1998). *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*, Harvard Business School Pr. (金井壽宏監訳リクルートワークス研究所訳『ハイ・フライヤー 次世代リーダーの育成法』 プレジデント社, 2002年).

Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G.& Mainous, A. G. (1988). " Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to declining Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol.13, No.3, pp.599-627.

Ⅳ参考文献

内田大輔(2016).「経営慣行からの逸脱行動-株主総会開催日の分散化を事例に-」『日本経営学会誌』Vol.37, pp.51-63.

大久保智生(2005).「青年の学校への適応間とその規定要因—青年用適応感尺度の作成と学校別の検討—」『教育心理学研究』Vol.53, pp.307-319.

尾崎仁美・上野淳子(2001).「過去の成功・失敗経験が現在や未来に及ぼす影響—成功・失敗経験の多様な意味—」大阪大学大学院人間研究科紀 Vol.27, pp.63-87.

金井壽宏・鈴木竜太(2013).『日本のキャリア研究：専門技能とキャリア・デザイン』白桃書房.

竹村明子・前原武子・小林稔(2007).「高校生におけるスポーツ系部活参加の有無と学業の達成目標および適応との関係」『教育心理学研究』Vol.55, pp.1-10.

藤本学・大坊郁夫(2007).「コミュニケーション・スキルに関する諸因子の階層構造への統合の試み」『パーソナリティ研究』Vol.15, pp.347-361.

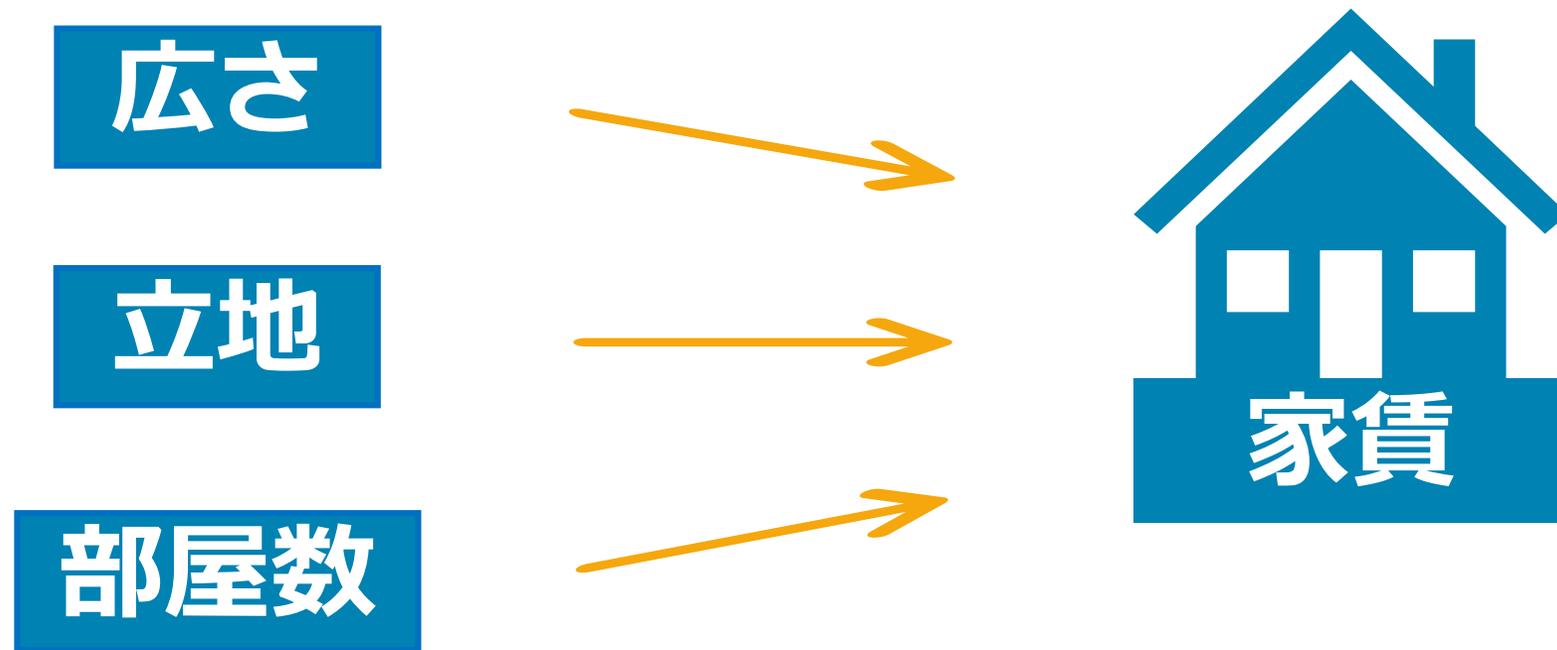
星かおり(2016).「若年就労者の仕事満足に対するプロアクティブ行動の効果についての検討」『パーソナリティ研究』Vol.25, pp.123-134.

守島基博・島貫智行・西村孝史・坂爪洋美(2006).「事業経営者のキャリアと育成——「BU長のキャリア」データベースの分析」一橋大学日本企業研究センター編『日本企業研究のフロンティア2』有斐閣 pp.31-52.

ご清聴ありがとうございました

VI 仮説の検証 ステップワイズ法

説明変数を入れ替えながら、最適な変数の組み合わせとその説明力を分析する方法



VI仮説の検証 結果

変数名	プロアクティブ 行動	情報 探索 行動	ネット ワーク 構築	フィード バック 探索	職務変更交渉	ポジティブ フレーム	上司との 関係構築
Voice Loyalty Exit	.200*	.324**					
男性 20歳 大学生 運動部 規模					-.185*		
反応の差					.211*		
Adjust R ²	.032	.097			.065		
F値	4.967*	13.929**			5.149**		

p値 < 0.05
5%水準で有意

VIII 研究の限界

① 部活動を対象とした不満しか注目していない

対象が限定されており、不満への対応の分かれ方に違うかもしれない。

例えば、職場だったら部活動より離脱のしやすさに違いがあるかもしれない。

② 不満に対する行動を規定する要因が特定できていない

どんな状況だったら不満に立ち向かっていけるのか、

どんな性格の人が不満に立ち向かう傾向にあるのか等、

Voice行動をとるにはどうすればいいのかは明らかにできなかった。

開放的な環境？
明るい性格？



Voice行動

VI学術的インプリケーション

ハーシュマンの不満への反応とプロアクティブ行動
の関係性が一部明らかになった

