

論 説

パート・アルバイトで働く人々に対するリーダーシップ

小久保 みどり

目 次

問 題
方 法
結 果
考 察
引用文献

問 題

近年の雇用を取り巻く変化の一つとして、パートやアルバイトなどの非正規従業員の数の伸びが挙げられる。総務省の2001年2月の労働力調査特別調査では正社員数は前年度比10万人増の3640万人であるのに対して、パート・アルバイトは前年比75万人増の1152万人で7年連続で増加し、全雇用者の23%を占めるようになってきている。そして、従来正社員が行ってきた仕事まで非正規従業員がとって変わって行うということがしばしばみられる。(朝日新聞,2001年9月3日朝刊「高失業時代がやってきた(上)」)。企業側は主に人件費の節約のためにこれからも非正規従業員を増やしていくであろうと思われる。実際、本研究の質問紙調査の対象とした関西の26事業所中8事業所の人事担当者に対する、質問紙調査に先だって筆者と共同研究者(注)が行ったヒアリングでは、ほとんどの事業所が、非正規従業員は昔と比べれば増えてきたし、今後も増やす予定である、と答えている。そして、増やす最も大きな理由は人件費が安いということであり、彼ら彼女らには単純作業しかさせるつもりはないとも答えている。このように企業において非正規従業員が大きな比重を占めつつあるのだから、彼ら彼女らを管理したり、指導したりするリーダーシップのあり方を検討することは重要になってくるだろう。すなわち、非正規従業員に対するリーダーシップは正社員と同じでいいのか、また学生アルバイト、主婦パート、フリーターそれぞれに対してモチベーションを高めるリーダーシップに違いはあるのかなど、今後はさまざまな側面から非正規従業員に対するリーダーシップを研究する事が必要となってくるであろう。

本研究では非正規従業員の中でも特にパートとアルバイトで働く人々を取り上げ、これらの人々の仕事に対する満足感を高めるのに効果的なリーダーシップとはどのようなものなのかを、職務の自律性とフォロワー自身の仕事能力水準の知覚をモデレーターとして取りあげて検討する。

まず、パート・アルバイトで働く人々の職務満足感を高めるのに効果的なリーダーシップとはどのようなものなのかについて考える上で関係があると思われる、パート・アルバイトの職務の特色についてみていくこととする。

第一にパートやアルバイトの職務の多くは、単純で自律性が低い傾向があるだろう。最近では基幹的な業務や専門的な業務に携わり、労働時間も仕事の内容も正社員とほとんど同じという非正規従業員も増えてきているが、パート・アルバイトに関して言えば、正社員の補助的業務、定型的な業務に携わるものがまだ多いと思われる。日本労働研究機構(2000)の調査によれば、1991年6月の時点で有効回答をよせた従業員規模30人以上の1379事業所のうち、各労働毎に雇用・受入事業所を100%とした場合、パートに関しては71.6%の事業所、派遣労働者に関しては58.8%の事業所が補助的、間接的、定型的な業務を担当させている。一方、派遣登録社員では26.7%、外注下請け労働者では19.8%の事業所のみが補助的、間接的、定型業務を担当させている。このように非正規従業員と一口にいても派遣登録社員等では基幹的な業務や専門的な業務を担当するものが多いが、パート・アルバイトに関しては、補助的、間接的、定型的な作業に従事するものがまだ多いと言えよう。ただし現在ではこのデータよりはパート・アルバイトでももっと多くの人が基幹的、専門の仕事に従事しているのではないと思われる。Barling & Gallagher(1996)は単純で周辺的な仕事をするパートタイムをsecondary part-time、フルタイムの人々と同じような仕事をし、同じような給与をもらうパートタイムをretention part-timeと分類しているが、日本のパート、アルバイトと呼ばれる人々ではsecondary part-timeがまだ多いが、その他の非正規従業員においてはもちろんのこと、パート・アルバイトで働く人々でもretention part-timeもふえているということであろう。パート・アルバイトの職務のこの第一の特色に関して熊沢(2000)は、定型的、単純な業務と補助的業務は同じではなく、定型的、単純な業務であっても基幹的な業務はいくらでも存在する、と述べている。例えば、電子部品工場、食品工場、小売の量販店などでは定型的な業務こそが補助的ではない基幹労働であり、特に中小企業にはこのようなパート労働が広く存在する、と指摘している。

第二の職務の特徴として、パート・アルバイトは正社員と比較して部分的にしか働いている組織に属していない、ということがあげられる。パートタイマーに関する従来の研究では、この「部分的な所属」の概念(Allport,1933;Katz & Kahn,1966,1978)を使ってパートタイマーとフルタイマーの仕事関連の態度の差を説明したものが多い(例えば、Martin & Hafer,1995など)。北米では単に週に何時間働いているかによってパートタイマーとフルタイマーに分けられるため、単純に日本のパート・アルバイトの人々にあてはめることはできないが、たとえ日本において働く時間が正社員と同じ非正規従業員が多くいるとしても、たとえば学生であるなら学校、既婚女性であるなら家庭、というようにまず第一に属する集団があり、正社員と比べれば、働いている組織にやはり部分的にしか所属の意識をもっていないということは十分あり得る。そ

の「部分的な所属」の結果、パート・アルバイトの人々自身の組織への帰属感が正社員より薄くなったり、組織に関する情報量が正社員より少ないということが起こってくるかもしれない。なお Barling & Gallagher(1996)はこの「部分的な所属」の考えに対して、時間的には少ししか働いていなくても、心理的には深く関わっている可能性があり、質と量の所属を説明する必要があるなどの点を指摘している。

パート・アルバイトの職務の第三の特徴は報酬・業績評価システムが単純明確で、給与が安いということである。これは第一の特徴と関連するが補助的、間接的、定型的な職務が多いので、単純に時給いくらで報酬をうけとる事が多い。この点に関しては熊沢(2000)が、近年パートにも能力主義管理を導入する動きが広がっていることを紹介している。企業が非正規従業員に対して正社員と比べて著しく劣る処遇をしながら、能力主義を適用するという企業の身勝手を指摘している。

以上のような職務の特色からパート・アルバイトで働く人々にとって効果的なリーダーシップとはどのようなものであると予想できるだろうか。関連するこれまでの研究を検討しながら、その点に関して考えていきたい。職務の特色も含んだ状況によって、有効なリーダー行動が変わってくると考える理論の一つにパス・ゴール理論(House,1971;House & Dessler,1974;House & Mitchell,1974)がある。House(1971)のパス・ゴール理論ではリーダー行動の有効性に及ぼす状況要因の影響を検討している。それを引き継いだ House & Dessler(1974)は課題の構造化の程度によって効果的なリーダー行動が違ってくるといったような仮説をたてている。仮説 1: 課題の構造化の程度は道具的なリーダー行動と従属変数(部下の職務満足感、役割明確性、努力が業績を導くだろうという期待、業績が報酬をもたらすだろうという期待)の間の関係に負のモデレーター効果を持つであろう。すなわち課題の構造化の程度が低い場合(たとえば複雑な課題)は監督者の道具的行動と従属変数の関係は高くなるだろう。仮説 2: 課題の構造化の程度は支持的なリーダー行動と従属変数の間に正のモデレーター効果をもつであろう。すなわち課題の構造化の程度が高い場合(たとえば単純な課題)には監督者の支持的行動と従属変数の関係は高くなるだろう。彼らの研究ではいくつかの従属変数を除き、これらの仮説は支持された。また松原(1986)はパス・ゴール理論に関する研究をレビューし、従属変数を職務満足感とした場合には理論はほぼ支持され、モデレーター変数の種類という視点からの検討では、課題の構造化を用いた場合が最も妥当性が高く、自律性、多様性の順になる、等の結論をだしている。

さて、パート・アルバイトの人々の職務の第一の特色は正社員と比較してより自律性が低く単純である、と前に述べた。Hackman & Lawler(1971)や Hackman & Oldham(1975)は、自律性とは従業員が彼らの仕事の計画をたてたり、彼らが必要とする道具を選択したり、手続きに関して決定を下す際に自らの意見を反映できる程度と定義し、Hackman & Oldham(1980)は、仕事を計画したり、それを達成するための手順、手続きを決定するに際しての自由(freedom)

や自立(independence), 裁量(discretion)の程度と定義している。松原(1986)のレビューの結論のように, 自律性はリーダー行動と従属変数との関係に課題の構造化のようなモデレーター効果を持つ。従って自律性の少ない職務に携わるパート・アルバイトの人々にとってはリーダーの配慮行動と職務満足感の相関は高く, リーダーの構造づくりと職務満足感の相関は小さいだろうと予測できる。なぜなら, 自律性の少ない職務というのは職務それ自体の満足はそれほど高くはなく, 職務から得られない満足をリーダーの配慮行動が補う, そうすると職務満足感が高くなる, また自律性の少ない仕事に関してリーダーがあれこれ指示をだすのはよけいなことと部下に受け取られる, そのため職務満足感が低くなる, と考えられるからである。また, House(1971)によれば自律性の高い仕事はそれ以外の仕事よりも曖昧である傾向があり, それ故リーダーの構造づくりは役割曖昧性を減らし, 目標とそれに至る道筋の関係を明確にし, その結果満足感を増す, とされている。

第二の職務の特色である, 組織への「部分的な所属」の結果起こってくる組織についての情報不足は, それが職務についての情報ならリーダーの構造づくりが必要だが, パート・アルバイトの人々の単純な仕事では情報があまりなくても支障ないかもしれない。また組織にとって不利な情報が不足している場合は, パートタイマーの職務満足感がフルタイマーよりも大きくなるという研究(Martin & Harfer, 1995)もあり, そのような情報不足の場合は構造づくりは不要であろう。

さて Kerr(1977)と Kerr & Jermier(1978)はパス・ゴール理論を発展させ, 組織にはリーダーシップの機能を代替したり阻害したりする状況要因が存在するとして, それらの要因をとりあげ, その代替効果や阻害効果を検討している。それらの要因の中でパート・アルバイトで働く人々に特徴的な要因を挙げてみよう。まず第一の特色に関係のある課題の確実性やルーチン性と第3の職務の特徴の業績評価システムが明確であるということは, リーダーの構造づくり行動の代わりとなる。また, 報酬システムが明確であるということはリーダーの構造づくり行動の代わりとなるだけでなく, 配慮行動の代わりにもなる。その他, 部下が高い仕事能力を持っていたり知識が豊富だったりすると, そのことは構造づくりの代わりになる。このリーダーシップ代替物の考え方からすると, パート・アルバイトの人々を取り巻く状況要因には構造づくりの代わりとなる要因が多数存在するので, さらにリーダーが構造づくりをする必要はあまりないだろうと予測できる。

また, パートタイマーとフルタイマーの役割緊張を比較した Steffy & Jones(1990) では, パートタイマーの方がより多くの役割過重, 役割曖昧性, 役割緊張を経験していた。これはパートタイマーは自分の仕事役割の流れを管理できないからかもしれないと, 彼らは述べている。またパートタイマーは仕事以外に準拠集団をもっている場合が多いので, 準拠集団における役割と仕事そのものが葛藤する事もあるだろう。役割曖昧性はともかく, リーダーの配慮行動は

その他のこのような役割緊張を和らげる働きをし、パートタイマーの職務満足感を高めると思われる。また Levanoni & Sales(1990)では、パートタイマーはフルタイマーよりも上司に対する満足と仕事の社会的相互作用に対する満足が大きかった。この結果はパートタイマーが監督のテクニカルな面よりも上司との相互作用に重点をおき、仕事の対人相互作用に関心があるということを示すものかもしれない、と彼らは示唆している。この研究もパートタイマーの職務満足感を増すには、構造づくりよりも配慮が必要であることを示している。

以上のようにパス・ゴール理論とリーダーシップ代替物の考え方からはパート・アルバイトの人々の置かれた状況において職務満足感を増すのに効果的なリーダーの行動とは配慮行動であって、構造づくりはそれほど重要ではないと予想できる。

本研究ではさらにパート・アルバイトの人々が置かれているこれらの状況要因のうち、特に職務の自律性と部下の自分自身の仕事能力水準についての知覚を組み合わせ取りあげる。部下の自分自身の仕事能力水準の知覚については House(1971), House & Dessler(1974)がリーダーシップに影響を与える環境要因の一つとして挙げている。また蜂屋(1981,1986)も従属変数とリーダーシップ効果性をつなぐモデレーターとして取りあげている。本研究ではこの二つの要因がパート・アルバイトの人々の職務満足感とリーダーシップ行動との関係にどのような影響を与えるのかを見ていくこととする。この2要因とリーダーシップが職務満足感に及ぼす効果について、これまで見てきた研究から以下のように予測できる。

職務の自律性が大きい場合、仕事自体が満足を与えるので、満足感を高めるためにあえてリーダーの配慮行動は必要ではない。つまりこの場合リーダーの配慮行動と職務満足感の関係は小さくなるであろう。この時、前に述べたように役割曖昧性が高くなるのでこれを減らすためにリーダーの構造づくり行動が必要となるが、部下の自分自身の仕事能力水準の知覚が大きい場合、リーダーシップ代替物の考え方で述べたように、高い仕事能力はリーダーの構造づくりの代わりとなるのでリーダーの構造づくりも必要ではない。仕事能力水準の知覚が低い場合にのみ、リーダーの構造づくり行動が必要となってくる。この時構造づくり行動は職務の自律性が大きい場合に起こってくる役割曖昧性を減らし、その結果として職務満足感を増す働きをする。

職務の自律性が小さい場合、仕事自体は満足を与えないので職務満足感を増すにはリーダーの配慮行動が必要である。自律性が小さいのであるから構造づくりは必要ない。そして部下の仕事能力水準の知覚が高い場合、能力の知覚と見合わない自律性の小さい仕事のうえに構造づくりをされると反発を招き、逆効果となるであろう。従ってこの場合部下の職務満足感を増加させるのに配慮行動は必要であるが、構造づくりはマイナスの効果をもつであろう。部下の仕事の能力水準が低い場合、能力の知覚と職務の自律性が見合っているためリーダーの構造づくりは能力水準の知覚が高い場合よりは余計なものとは受け取られないであろう。従って、配慮

行動は必要であり、構造づくりは必要ではないがマイナスの効果を持つまでには至らないであろう。以上の事から、次のような仮説を導いた。

仮説1 職務の自律性が大きい場合、部下の自分自身に対する仕事能力水準の知覚が高いなら、リーダーの配慮行動も構造づくり行動も部下の職務満足感を増す効果がないだろう。

仮説2 職務の自律性が大きい場合、部下の自分自身に対する仕事能力水準の知覚が低いなら、リーダーの配慮行動は部下の職務満足感を増す効果がなく、構造づくり行動は部下の職務満足感を増す効果があるだろう。

仮説3 職務の自律性が小さくて、部下の自分自身に対する仕事能力水準の知覚が高い場合は、リーダーの配慮行動は部下の職務満足感を増す効果を持ち、構造づくりは部下の職務満足感を減らす効果があるだろう。

仮説4 職務の自律性が小さくて、部下の自分自身に対する仕事能力水準の知覚が低い場合は、リーダーの配慮行動は部下の職務満足感を増す効果があり、構造づくりにはその効果はないだろう。

パート・アルバイトの人々の自律性は前述したように概して小さいと考えられ、その場合は仮説3と仮説4で述べているが、最近は正社員と同じ仕事をする人も増えているので、果たして自律性に差があるのかという点も確認する。

方 法

大手アルバイト情報誌A社からの要請に協力を承諾した関西の26事業所を対象として質問紙調査を1994年11月から12月にかけて実施した。事業所の業種は主にサービス・飲食業である。同一の事業所に従業員用、管理者用、人事担当者用の3種類の調査票を配布した。調査票の配布・回収は事業所単位で行った。個々人のプライバシーの保護のため回答票のみ無記名で封筒に入れて回収した。

有効回答数は人事担当者用21、管理者用96、従業員用439であった。従業員のデータの内訳は、正社員6人、パート・アルバイト409人、派遣社員3人、契約社員17人、その他2人、不明2人である。そのうちパート・アルバイトのデータのみを使用した。パート・アルバイトのうち女性232人、男性177人。年齢の平均23.95才、標準偏差7.90。勤続年数は平均2.38年、標準偏差1.86。現在勤務する会社や店での時給の平均は867.14円、標準偏差427.26。職種及び正社員との仕事内容の違いを表1に、その他の基本データを表2にのせた。何らかの学校に在学している学生アルバイトが全体の53.3%を占めている。

独立変数 リーダーの配慮行動 蜂屋(1981)がリーダーの集団維持配慮次元として作成した10項目のうち因子負荷量が高かった2項目を使用した。具体的には「部下同士がお互い理解しあえるように気を配る」「仲間になじめない人などがあると職場にとけ込ませるように気を配る」

表1 調査対象としたパート・アルバイトで働く人々の従事する職種及び正社員との仕事の違い

職種	人数	%
事務	28	6.8
企画・広報・宣伝	3	0.7
財務・会計・経理	2	0.5
販売・営業	31	7.6
サービス	261	63.8
専門・技術	3	0.7
建築・土木・施工現場	2	0.5
調理	39	9.5
製造・生産	2	0.5
その他	33	8.1
不明	5	1.2
計	409	100

正社員との仕事の違い	人数	%
正社員と全く同じ内容	110	26.9
正社員と一部同じ内容	214	52.3
正社員の仕事の補助	64	15.6
正社員とは全く別の仕事	10	2.4
その他	5	1.2
不明	6	1.5
計	409	100

という項目を使用した。1(そう思わない)から5(そう思う)までの5段階評定尺度である。2項目の平均を配慮行動の得点とした。

リーダーの構造づくり行動 蜂屋(1981)がリーダーの課題遂行の強調の次元として作成した4項目のうち因子負荷量が高かった2項目を使用した。具体的には「部下が規則で決められた通り仕事をするようにやかましく注意する」、「部下がまずい仕事の仕方をするとき、そのやり方を厳しく批判する」という項目を使用した。1(そう思わない)から5(そう思う)までの5段階評定尺度である。2項目の平均を構造づくり行動の得点とした。

リーダーの配慮行動も構造づくり行動も従業員が直属の上司の日頃の行動を評価することにより測定した。どちらも点が大きいほどその行動が多い事を示す。

モデレーター変数 職務の自律性 Hackman & Oldham(1975)の尺度と田尾(1987)の尺度を参考にして作成した次の3項目「仕事の手順と手法は自分の判断に任されている」、「仕事のことはかなり任されている」、「自分のたてたプランやスケジュール通りに仕事を進めることが認められている」の平均で自律性を測定した。各項目は1(そう思わない)から5(そう思う)までの5段階評定尺度である。

表 2 調査対象としたパート・アルバイトで働く人々の基本データ

未既婚別	人数	%
未婚	336	82.2
既婚	66	16.1
離婚・死別	7	1.7
計	409	100

学歴	人数	%
中学卒	20	4.9
高校在学中	21	5.1
高校卒	96	23.5
専修学校・各種学校在学中	24	5.9
専修学校・各種学校卒	17	4.2
短大・高専在学中	22	5.4
短大・高専卒	36	8.8
大学在学中	150	36.7
大学卒	12	2.9
大学院在学中	1	0.2
大学院卒	1	0.2
その他	5	1.2
不明	4	1.0
計	409	100

1ヶ月に得ている収入	人数	%
3万円未満	11	2.7
3～4万円未満	22	5.4
4～5万円未満	29	7.1
5～6万円未満	31	7.6
6～7万円未満	31	7.6
7～8万円未満	63	15.4
8～10万円未満	66	16.1
10～12万円未満	69	16.9
12～15万円未満	44	10.8
15～20万円未満	33	8.1
20万円以上	8	2.0
不明	2	0.5
計	409	100

部下の自分自身の仕事の能力水準の知覚 従業員が自分の仕事の能力をどの程度のものと知覚しているかを知るために「仕事はよくできるほうだ」という項目を使用した。この項目も 1（そう思わない）から 5（そう思う）までの 5 段階評定尺度である。

従属変数 職務満足感 3 種類の職務満足感を測定した。

仕事に対する全般的満足感 Hackman & Oldham(1975)がJDS(Job Diagnostic Survey)のために発展させ、妥当性も検証した項目及び蜂谷(1981)、田尾(1987)を参考にして作成した「全般的に今の仕事に満足している」、「今の仕事を続けたい」、「今の仕事が好きである」、「今の仕事楽しい」、「今の仕事にとっても生きがいを感じている」の5項目の平均によって測定した。1(そう思わない)から5(そう思う)までの5段階評定尺度である。点が高いほど満足感が高い事を示す。

リーダーに対する満足感 「上司との人間関係」「上司の指導力」の2項目それぞれに対してどれくらい満足しているかを1(非常に不満)から7(非常に満足)の7段階評定尺度で答えを求め、2項目の平均をとった。点が高いほど満足感が高いことを示す。

外発的満足感 「福利厚生」「会社やお店の施設・設備」「給与水準」の3項目それぞれに対してどれくらい満足しているかを1(非常に不満)から7(非常に満足)の7段階評定尺度で答えを求め、3項目の平均をとった。点が高いほど満足感が高いことを示す。

結 果

各変数の平均、標準偏差、係数と変数間の相関係数を表3に示す。外発的満足感の平均値は非常に小さく、パート・アルバイトの人々の処遇の悪さを表しているのかもしれない。また仕事に対する全般的満足感とリーダーのそれぞれの行動との相関を見ると、パート・アルバイトで働く人々にとって職務満足感とリーダーの配慮行動との相関は大きく、構造づくりとの相関は小さいという、前に述べた予測と整合する結果となっている。

さて、仕事の内容が正社員と異なるのかどうかを尋ねた結果を示した表1を見ると、予想に反して正社員の仕事の補助をするものは15.6%にすぎず、正社員と全く同じ内容の仕事をするものが26.9%もいる。そして圧倒的に多いのは正社員と一部同じ内容の仕事をする人で、52.3%である。また事業所ごとに自律性の知覚にどれくらいの差があるのかを見るため、自律性を従属変数にして事業所による一元配置の分散分析を行った。その結果を表4に示す。事業所の違いによる有意な差が自律性の知覚にみられた。パート・アルバイトの自律性はおおむね小さいと予想していたが、事業所ごとの自律性の平均は最小1.83から最大3.96までと、事業所によってかなり違いがあるようだ。能力水準の知覚に関しては、「仕事はよくできる方だ」という問いに「そう感じない」「どちらかといえばそう感じない」と答えた者73人を能力水準の知覚低群、「どちらともいえない」と答えた者168人を中群、「どちらかといえばそう感じる」「そう感じる」と答えた163人を高群に分けた。そして自律性の知覚をメディアンを基準に大小に二分し、能力水準の知覚との組み合わせの2×3の6群のそれぞれにおいて、従属変数を3種類の職務満足感、独立変数を構造づくり、配慮、交互作用にして、各変数を標準化した後、重回帰分析を行った。その結果を表5に示した。仕事に対する全般的満足感に関して言えば、仮説が支持

表3 各変数の平均, 標準偏差, 係数と変数間の相関係数

	mean	とりうる値	std	係数	2	3	4	5	6	7
1 全般的満足感	3.25	1~5	0.91	0.87	.428***	.309***	.322***	.094*	.325***	.143**
2 リーダーに対する満足感	4.40	1~7	1.45	0.86		.412***	.198***	.301***	.562***	.081
3 外発的満足感	3.78	1~7	1.06	0.56			.151**	.177***	.220***	.109*
4 自律性	3.04	1~5	0.97	0.60				.084*	.184***	.261***
5 構造づくり	2.91	1~5	1.16	0.73					.185***	.041
6 配慮	3.23	1~5	1.10	0.76						.029
7 能力の知覚	3.29	1~5	1.08							

N=402~408

* $p<.1$, ** $p<.05$, *** $p<.01$, **** $p<.001$

表4 事業所による自律性の違いを見るための分散分析

Source	DF	SS	MS	F	Pr > F
事業所	24	61.484	2.562	3.08	0.0001
Error	383	318.140	0.831		
Corrected total	407	379.63			

されたのは, 仮説1の構造づくりと, 仮説2の配慮及び仮説4の構造づくりだけであった。ただし, 自律性小群の能力の知覚高群, 低群の重回帰モデルの決定係数が有意ではなく, これらの群の仕事に対する全般的満足感には, 構造づくりと配慮以外の要因が大きく影響を与えていると考えられる。

考 察

能力の知覚を考えず自律性だけをモデレーターとすれば, 理論からの予測は自律性が小さい時に構造づくりは影響を与えず, 配慮が正の影響を及ぼし, 自律性が大きい場合には構造づくりが正の影響を及ぼし, 配慮は影響を与えないようになる。能力の知覚中群が能力の知覚を考えない場合に相当するが, 結果は仕事に対する全般的満足感に関して言えば, 自律性が大きい場合も小さい場合も配慮が正の影響を持ち, 構造づくりは影響を及ぼさないというものであった。これはパート・アルバイトの場合には構造づくりは不要で配慮が影響を与えるのではないかという予測と整合するものではある。あるいは自律性が大きいと言っても結局パート・アルバイトの自律性は正社員と比較すれば低く, それでこのような結果になったのではないかという可能性も考えられる。

能力の知覚もモデレーターに入れた場合を検討してみると, 自律性が大きく能力の知覚が高い場合, 仮説1では配慮が不要であったが, 結果はプラスの効果があった。前に述べたようにパート・アルバイトの職務の自律性が大きいと言っても正社員と比較すると小さく, そのよう

表5 構造づくりと配慮が職務満足感に及ぼす影響を見るための重回帰分析

自律性大・能力の知覚高群 (自律性平均= 3.90, 能力の知覚平均= 4.317, N=101)				
従属変数 \ 独立変数	構造づくり	配慮	交互作用	決定係数
全般的満足感	0.058(0.59)	0.325(3.31)**	0.090(1.03)	0.105 [*]
リーダーに対する満足感	0.120(1.40)	0.530(6.14)***	0.036(0.47)	0.313***
外発的満足感	0.016(0.16)	0.148(1.44)	0.024(0.26)	0.021
自律性大・能力の知覚低群 (自律性平均=3.57, 能力の知覚平均=1.667, N=20~21)				
従属変数 \ 独立変数	構造づくり	配慮	交互作用	決定係数
全般的満足感	0.457(2.14) [*]	0.250(1.14)	0.211(1.16)	0.466 [*]
リーダーに対する満足感	0.508(2.34) [*]	0.061(0.28)	0.263(1.42)	0.419 [*]
外発的満足感	0.098(0.39)	0.408(1.58)	0.132(0.61)	0.230
自律性小・能力の知覚高群 (自律性平均=2.339, 能力の知覚平均=4.452, N=62)				
従属変数 \ 独立変数	構造づくり	配慮	交互作用	決定係数
全般的満足感	0.107(0.79)	0.125(0.95)	0.165(1.39)	0.050
リーダーに対する満足感	0.259(2.36) [*]	0.500(4.66)***	0.050(0.51)	0.365***
外発的満足感	0.209(1.63)	0.243(1.93) [*]	0.005(0.05)	0.126 [*]
自律性小・能力の知覚低群 (自律性平均=2.135, 能力の知覚平均=1.538, N=52)				
従属変数 \ 独立変数	構造づくり	配慮	交互作用	決定係数
全般的満足感	0.139(0.97)	0.114(0.80)	0.116(0.94)	0.061
リーダーに対する満足感	0.215(1.82) [*]	0.522(4.46)***	0.118(1.16)	0.369***
外発的満足感	0.240(1.79) [*]	0.179(1.34)	0.207(1.78) [*]	0.178 [*]
自律性大・能力の知覚中群 (自律性平均=3.827, 能力の知覚平均=3, N=75)				
従属変数 \ 独立変数	構造づくり	配慮	交互作用	決定係数
全般的満足感	0.068(0.58)	0.313(2.75)**	0.104(0.85)	0.130 [*]
リーダーに対する満足感	0.223(2.17) [*]	0.515(5.20)***	0.111(1.05)	0.342***
外発的満足感	0.136(1.10)	0.191(1.55)	0.125(0.94)	0.046
自律性小・能力の知覚中群 (自律性平均=2.333, 能力の知覚平均=3, N=93)				
従属変数 \ 独立変数	構造づくり	配慮	交互作用	決定係数
全般的満足感	0.046(0.50)	0.523(5.57)***	0.092(1.22)	0.266***
リーダーに対する満足感	0.232(2.86)**	0.600(7.22)***	0.086(1.30)	0.425***
外発的満足感	0.324(3.25)**	0.132(1.29)	0.037(0.46)	0.132**

* $p < .1$, ^{*} $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ ()内の数字は t 値。()内の数字と決定係数以外の数字は標準偏回帰係数。

な自律性では能力が高いと思っている人々にとっては不満足である可能性がある。そのような自律性と能力が高いという知覚がコンフリクトをおこし、そのコンフリクトを配慮が和らげ、そのため満足感が増すのかもしれない。そしてそのような自律性の大きさは、能力が低いという知覚とこそ適合しているため、コンフリクトが起こらず配慮が必要ないのかもしれない。自律性大・能力の知覚低の場合が適合している状態なら、そもそも自律性が小さい場合は能力の知覚低、中、高のどの場合も能力の知覚に対して自律性が小さすぎて不適合であり、それを和らげる配慮が必要となってくると考えられる。しかし自律性が小さい場合に配慮が影響を及ぼしているのは能力の知覚中群のみである。能力の知覚高群と低群は重回帰分析の決定係数が小さくてほとんどゼロに近い。これは配慮、構造づくり以外の要因が仕事に対する全般的満足感に影響を与えていることを示す。自律性小・能力の知覚高の場合は不適合が大きすぎて、もはや配慮などの次元を越えているのかもしれない。自律性小・能力の知覚低の場合は、パート・アルバイトの職務ではそもそも自律性が小さいのにその中でもさらに小さい自律性でありながら、そのような職務に対してさえも能力が低いと知覚しているというのは逆の意味での不適合が大きすぎて、やはりリーダーの配慮行動の次元を越えているのかもしれないとも考えられる。これ以上の説明は今後の課題である。

本研究ではパート・アルバイトの職務満足感を増すという視点からリーダーシップ行動を見てきたが、生産性という視点から見ると、定型的、単純な仕事を着実にさせるリーダーの構造づくりも必要になってくるかもしれない。生産性の視点から検討することも、今後の課題である。

本研究ではリーダーシップ行動を測る項目が少なすぎ、特に構造づくりは圧力を与える次元のみしかはかっていない。今後は項目を増やしてさらに検討することが必要である。

また、能力水準の知覚は能力そのものではないため本当に「構造づくり」の代替物になるのかは検討の余地がある。また正社員との比較も必要である。

そして、学生アルバイトなら仕事をするということ、ひいては社会というものを教えるリーダーの教育機能などを調べたり、正社員になりたいのにやむをえずパートアルバイトをしているのか、それとも積極的にその勤務形態を選んでいるのかによってそれらの人々に対する効果的なリーダーシップは違ってくるのか、また、パート・アルバイトで働く人々が従事する仕事の量と質の違いによるリーダーシップなどを検討する必要があるだろう。

引用文献

- Allport, F. H. (1933). *Institutional Behavior*. Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press.
- Barling, J. & Gallagher, D. G. (1996). Part-time employment. In C. L. Cooper & I. T. Robertson(Eds.) *International Review of International and Organizational Psychology Vol.2 (Pp.243-277)*. Wiley.
- 蜂谷良彦 (1981). リーダーシップ行動の有効性を規定する状況要因の検討 - 看護婦集団を対象として - 神戸大学文学部紀要, 9, 1-32.
- 蜂谷良彦 (1986). リーダーシップ行動の状況適合性 () 神戸大学紀要, 13, 111-150.
- Hackman, J. R. & Lawler, E. E., . (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60, 159-170.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- House, R. J. & Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: some post hoc and a priori tests. In J. G. Hunt & L. L. Larson(Eds.), *Contingency approach to leadership(Pp.29-62)*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R. J. & Mitchell T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. 2nd ed. New York: Wiley.
- Kerr, S. (1977). Substitutes for leadership: some implications for organizational design. In E. H. Burack & A. R. Negandhi (Eds.), *Organizational design: theoretical perspectives and empirical findings (Pp.135-146)*. Kent, Ohio: Kent State University Press.
- Kerr, S. & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
- 熊沢誠 (2000). 女性労働と企業社会 岩波新書.
- Levanoni, E. & Sales, C. A. (1990). Differences in job attitudes between full-time and part-time Canadian employees. *Journal of Social Psychology*, 130, 231-237.
- Martin, T. N. & Hafer, J. C. (1995). The multiplicative interaction effects of job involvement and organizational commitment on the turnover intentions of full- and part-time employees. *Journal of Vocational Behavior*, 46, 310-331.
- 松原敏浩 (1986). リーダーシップの文献展望(3) - Path-goal 理論 大同工業大学紀要, 22, 5-14.
- 日本労働研究機構 (2000). 労働力の非正社員化, 外部化の構造とメカニズム 調査研究報告書, 132.
- Steffy, B. D. & Jones, J. W. (1990). Differences between full-time and part-time employees in perceived role strain and work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 321-329.
- 田尾雅夫 (1987). 仕事の革新 白桃書房.

(注) 本研究は応用社会心理学研究所の協力により行った, 非正規従業員の雇用環境と働き方に関する共同研究の一部を再分析したものです。この共同研究に参加した他のメンバーは, 国際経済労働研究所の八木隆一郎統括研究員, 北海道大学の山岸みどり教授, 大阪大学の山下京助手, 国際経済労働研究所の田中大介研究員の方々です。