

自動車産業の生産現場における従業員の仕事への情熱、誇りと満足 —中堅企業と中小企業の比較—

Passion, Pride, and Job Satisfaction among Production Workers in Automotive Industry : A Comparison between Medium-sized Companies and Small Companies

濱田 知美**

HAMADA Tomomi

弘中 史子*

HIRONAKA Chikako

This study elucidates how to effectively improve production workers' passion, pride, and job satisfaction in Japanese automotive industry. Data were gathered through a survey on Japanese automotive industry. The effectiveness is analyzed from the perspectives of organizational factors (i.e., relationship with boss and co-workers, information sharing policy, etc.) and Japanese production style (i.e., being thorough with the basic production method and Kaizen activity).

Additionally, we compare the effectiveness between medium-sized companies and small companies. Automotive industry is the leading industry in Japan and medium- and small-sized companies play an important role in supplying automotive parts. Therefore, it is important to study the production workers' awareness in these companies.

The study also has practical implications. Medium-sized companies should support superiors in building a better relationship with their subordinates, such as providing leadership training program and opportunities to communicate fluently. Small companies should focus on building better co-workers' relationship, such as conducting regular lunch meeting and Kaizen activity.

Medium- and small-sized companies have limited management resources compared with large companies. However, they might improve workers' passion, pride, and satisfaction with less financial investment.

Keywords: Passion, Pride, Satisfaction, Automotive industry, Production workers

**中部大学経営情報学部

College of Business Administration and Information Science, Chubu University

*滋賀大学経済学部

Faculty of Economics, Shiga University

I. はじめに

本稿は、生産現場で働く従業員の仕事に対する情熱や誇り、満足度を高めるための施策を、職場での人間関係や情報共有と、自動車産業に特徴的なものづくりのあり方とを関連づけて導出することを目的とする。特に、自動車産業の中でもこれまであまり着目されてこなかった中堅・中小企業の比較を行い、企業の規模に合った示唆の導出を検討する。

どのような企業においても、従業員が仕事に情熱や誇りを持ち、満足することで得られるメリットは大きいと考えられる。しかしながら規模が小さい企業は、経営資源の制約が大きく、賃金を上昇させ、福利厚生を充実させて情熱や誇り・満足をもたらすには限界がある。一方で、財務的な措置を伴わずとも、職場での組織的な工夫によって、従業員の情熱や誇り、満足を引き出せる可能性はある。たとえば上司や同僚とのコミュニケーションが良好で、互いに学ぶ環境が整っていれば、仕事への情熱や誇り、満足度の向上に寄与しうる。また職場で適切に情報共有がなされていれば、従業員が自らの仕事の重要性や意義、おかれた状況が把握しやすくなり、こちらも同様に情熱や誇り、満足度に影響しうる重要な要因である。

また、自動車産業を取り扱う以上、生産現場の特徴も考慮すべきであろう。本産業では、生産現場において特徴的なものづくりの考え方が存在している。たとえば後工程を常に意識して仕事をし、ミスが起これば再発防止措置を施す。また従業員が自らの創意工夫で課題を解決するカイゼン活動も行われている。こうした活動は高品質・短納期・低コストで安全な生産に貢献することは知られているが、自動車産業における従業員の仕事への情熱・誇り・満足にも影響しうると考えられる。

II. 既存研究のレビューと本研究の位置づけ

以上の問題意識に基づき、以下では関連する研究分野を、企業の組織的な側面と自動車産業におけるものづくりの側面とに分類して概観する。これらをふまえた上で、本研究の位置づけを明らかにし、分析のフレームワークを提示する。

1. 組織的な側面

ここでは組織的な側面を、従業員と上司との関係、

同僚との関係、職場での情報共有の3つに類型化する。上司との関係は職場でのタテの関係、同僚との関係はヨコの関係にあたり、職場での情報共有は職場全体のコミュニケーションにあたる。これらが従業員の誇りや情熱、満足度に与える影響について検討している文献に特に着目してレビューする。

(1) 上司との関係

従業員の満足に影響しうる人間関係上の諸要因の中でも、上司と部下との交換関係 (Leader-Member Exchange, 以下 LMX) と満足との関係性に着目する研究は特に多い。LMX と満足は正の相関があり (Erdogan & Enders, 2007), LMX と従業員の満足との間には相互的な相乗効果が存在する (Niessen et al, 2011) という研究結果がある。また LMX は、従業員の満足と諸要因との関係性を媒介する効果が存在することが数多く報告されている (e.g. Jansen & Van Yperen, 2004)。また、リーダーシップの性質に応じて、従業員の満足や組織へのコミットメント、そして組織市民行動に与える LMX の影響力は変化するという報告もある (Nguni et al., 2006)。

(2) 同僚との関係

上司以外の職場内の人物との人間関係も、個人の満足に影響しうる。協力的な同僚との適切な関係性や、職場での人間関係に関する満足感は、職場環境や職務内容に対する満足感に影響し (安達 1998), さらに協働する同僚たちに対する満足度は、職務内容や業務環境、研修やサポート環境に対する満足度と高い相関を持つとされている (Chou et al., 2002)。満足を構成する諸項目のうち、組織や職務に対するコミットメントは、上司や部下、同僚を含む人間関係の良好さが影響し (櫻木 2006), 同僚からの受容は、マズローの欲求段階説における高次の承認欲求を充足させるものであるためであると解釈した研究もある (Lok & Cragg, 1999)。一方で、同僚との良好な関係性が満足に及ぼす影響は、マネジメント層との関係性が与える影響には劣るという研究結果も出ている (Sousa-Poza and Sousa-Poza, 2000)。

(3) 職場での情報共有

職場における従業員間ないし従業員と経営陣との間の情報共有は、業務遂行を円滑に行うだけでなく、

従業員の心理や態度にも影響を与えることが多くの先行研究で実証されている。特に、従業員と上司及び同僚との人間関係における信頼形成は、職場における適切な情報共有が有効であるとされ (Fuchs & Prouska, 2014)、有用で迅速で十分な情報共有は、心理的契約に対する満足、信頼、組織の意思決定への受容に影響を与えうる (Heuvel et al., 2015)。また職場での適切な情報共有は、業務変更や組織編成といった変化を伴う場面で特に重要であると論じられている。迅速で有効な情報は、従業員の業務変更に対する不確実性に対する不安を軽減させ (Miller et al., 1994)、従業員の組織変化に対する行動的及び認知的な抵抗を低下させ、組織に対するコミットメントを向上させる効果がある (Oreg : 2006)。さらに従業員が良好な LMX 関係を構築し、迅速で適切な情報を受容していると、マネジメントに対する信頼性が増し、業務変更に対する抵抗は低くなるとされている (Dam, Oreg and Schyns, 2008)。このように、上司や同僚との直接的な相互作用だけでなく、職場環境としての情報共有の適切性は、従業員の職務満足を構成する重要な一要因であるといえる。

2. ものづくりの基本実施やカイゼンに関する既存研究

日本の自動車産業における人的資源管理を論じるうえで、日本企業の特質の一つである生産現場における生産システムや慣行の議論は不可分であり、その特殊性ゆえ従業員のパフォーマンスに与える影響についての研究が存在する。Farris, et al. (2009)

は、カイゼン活動の能力や業績に影響する HRM 上の要因を検討し、業務の変更への意欲やチームの自立性、目標の提示、これまでの経験や上司のキャリアが、チームのカイゼン活動に影響するため、それらに着目したカイゼン活動内外でのチームの指導や管理が必要であると述べた。さらに、トヨタ生産方式は従業員の継続的な生産業務上の技能向上を促進し、高い水準を維持することに貢献している (Yang & Yang, 2012)。また、リーン生産方式が従業員のストレスに与える影響について検討している研究も存在する (e.g. Conti, et.al. 2006)。その一方で、特殊な生産方式への従事が従業員の満足に与える影響について検討した研究は未だ希薄である。

3. 本研究の位置づけとフレームワーク

以上のように、組織における人間関係やコミュニケーションが、従業員の満足にポジティブな影響を与えることが既存研究で明らかになっている。本稿ではこれに加えて仕事に関する情熱や誇りもとりあげる。なぜなら、著者らが過去に自動車産業でインタビュー調査をした際に、複数の企業において、従業員が仕事に対して持つ情熱や誇りが低下しているように感じられ、それらの向上が企業の課題となっていることが指摘されていたからである。

日本のものづくりやカイゼン活動に関しては、多くの研究の蓄積がある。しかしながら、ものづくりやカイゼン活動をどのように高度化させるかということに重点がおかれており、ものづくりやカイゼン活動が仕事の意識、本稿でいうところの誇りや情熱、満足にどのように影響を与えるのかという視点では

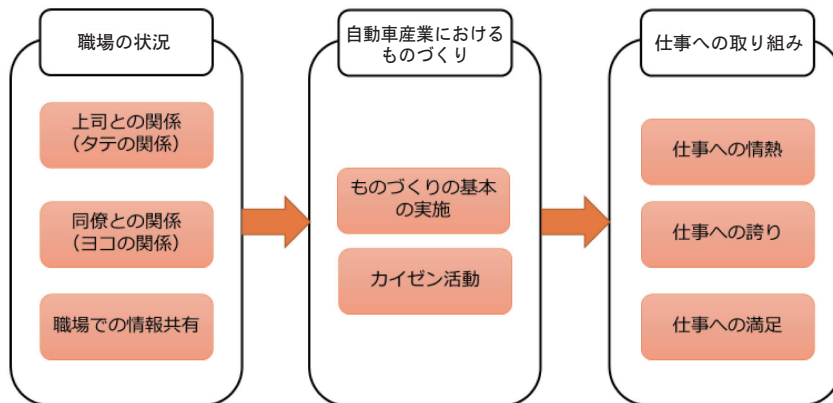


図1 本研究のフレームワーク

議論がなされてはいない。

従業員の仕事への取り組みを、量的分析を用いて組織のサイズによって比較した研究もほとんど見られない。自動車産業では、完成車メーカーや大手の Tier1 メーカーが着目されることが多いが、サプライヤー構造は中堅企業や中小企業に支えられている。その中堅企業や中小企業で生産現場に携わる従業員が仕事に情熱と誇りを持ち、職務に満足していることは、自動車産業の基盤の維持に関わるといっても過言ではない。

よって本稿では、既存研究ではあまり光をあてられることのなかった以下に着目する。第一に、組織における人間関係・コミュニケーションに加えて、自動車産業特有の状況を加味して生産現場の従業員の情熱・誇り・満足を探る。第二に、大企業以外を対象にし、さらに中規模と小規模にわけて分析を行う。本研究のフレームワークを図示すると図 1 のようになる。

Ⅲ. 仮説と分析手法

1. 仮説の構築

既存研究のレビューと前述の問題意識に基づき、仮説を構築する。

まず、中堅企業においても中小企業においても、上司の関係に加えて同僚との関係が良好であることが、情熱・誇り・満足にポジティブな影響を与えると考え、それを仮説 (H1) とした。

H1: 中堅企業においても中小企業においても、上司との関係と、同僚との関係とが良好であると、誇り・情熱・満足を上向きさせる。

一般的に、組織の規模が大きくなるほど情報共有は難しくなり、特に従業員規模が300人以上となる中堅企業では、上司や同僚との関係を良好にするだけでは、職場の従業員全員にうまく情報がいきわたらない可能性がある。そこで、中堅企業では、会社・職場単位で意識的に情報共有をすすめることで、従業員にとって現在取り組んでいる仕事の状況や意義が明確になり、仕事への情熱・誇り・満足にポジティブな影響をもたらすと考えられる (H2)。

H2: 中堅企業では、中小企業と比較して、情報共有が仕事への情熱・誇り・満足を上向きさせる。

自動車産業特有のものづくりの基本が実施できて

いることは、中堅企業においても中小企業においても、生産現場で働く従業員の仕事に対する自信につながり、仕事への情熱・誇り・満足に影響を与えると考え、次の仮説を設定した (H3)。

H3: 自動車産業では、中堅企業においても中小企業においても、ものづくりの基本が実施できていることが、仕事への情熱・誇り・満足を上向きさせる。

カイゼン活動への取り組みは、中堅企業と比較すると、中小企業ではなかなか充実しにくいと予想できる。研修を実施したり、活動を支えるリーダーを育成したりするためかけられる時間やコストにも限界があるためである。そのため中小企業のサンプルにおいては、従業員のカイゼン活動は仕事への情熱・誇りや満足に影響をもたらさないと考えた。

H4: 中小企業においては、カイゼン活動は、仕事への情熱・誇り・満足に効果をもたらさない。

2. データの収集

本稿で用いるデータのベースとなっているのは、公益財団法人中部産業・労働政策研究会による委託研究を通じて配布、回収した質問票調査である。

アンケート実施にあたっては、自動車メーカー X 社とその関連企業の労働組合のうち、製造業に属する 127 組合に協力を仰ぎ、所属する組合員に質問票を配布した。組合に加入している従業員を対象としたことで、第一線の現場で働く従業員や若年層の従業員から回答を得ることができている。2016年12月から2017年3月の間に質問票2023部を配布し、1815部回収した (回収率89.7%)。

質問票は、事務職・技術職・技能職に配布されているが、本稿ではこのうち技能職のみを対象として分析する。日本的なものづくりが与える影響を検証したいためである。また回答者の所属する企業は、数万人を越える巨大企業から中小企業まで、様々な規模であるが、本稿では中堅企業 (従業員301人以上1000人以下) と中小企業 (従業員300人以下) のみを分析に使用する。有効回答は、中堅企業は528名、中小企業224名である。

質問項目は「1=とてもよくあてはまる」から「6=まったくあてはまらない」の6段階尺度評価によって測定された。偶数段階の尺度である理由は、尺度の中間値に回答が集中するのを回避するためであり、調査の委託元の強い要望を汲んでのものである。

3. 質問項目の設定

仮説の検証にあたり、本研究では、下記の質問項目を用いた。説明変数ないし被説明変数のうちの多くは複数の先行研究を参考に、調査に重要であると考えられるものを抽出した。また説明変数のうち、日本のものづくりに関する質問項目については、委託元の意見に基づき作成した。

(1) 上司との関係

従業員の上司の監督能力に対する信頼性を表す指標として、「私は上司の意思決定能力を信頼している（変数名：上司意思決定能力の信頼）」(Minnesota Satisfaction Questionnaire-short form scale)、従業員と上司との関係の良さについて、「私の上司は、私の仕事上の悩みに耳を傾けてくれる（変数名：上司の悩みに対する傾聴力）」「私の上司は、仕事がうまくいったときに褒めてくれる（変数名：上司からの称賛）」(Fuches & Prouska, 2014)、「私の上司は感情的にならずに指示を出す（変数名：上司の理性的な支持）」(Scheier, Carver and Bridges, 1994)の項目を採用した。

また、従業員の能力開発に関する項目として、「私の上司はいつも、仕事上で適切な助言をくれる（変数名：上司の適切な助言）」(George and Zhou, 2001; Fuches and Prouska, 2014)、「私の上司は、私の将来のことを考えて、今後どのような知識やスキルが必要かを教えてくれる（変数名：上司による研修誘導）」(Breso, Gracia, Latorre and Peiro, 2008; Bouckennooghe Devos Broeck (2008)), 上司は私の能力を適切に把握している（変数名：上司の部下能力把握）(Garen and Ull-Bien, 1995)といった項目を採用した。

さらに上司との人間関係に関する項目として、「私の仕事は、上司と頻繁にコミュニケーションをとって進める必要がある（変数名：上司との業務上コミュニケーション頻度）」(Breso, Gracia, Latorre and Peiro, 2008)を採用したほか、「私と上司の人間関係は良好である（変数名：上司との人間関係）」「私は、上司と意思疎通するための時間が十分に取れている（変数名：上司との十分な意思疎通）」「私の上司は、私が積極的に提案しやすい雰囲気を作ってくれる（変数名：上司への提案環境）」といった項目を新たに作成して分析に用いた。

(2) 同僚との関係

職場でのヨコの関係性の良好さを表現する指標として、次のような項目を採用した。「私は同僚を信頼している（変数名：同僚への信頼）」(Bouckennooghe Devos Broeck, 2008)、「同僚の意見は、自分の仕事を進める上で役に立つ（変数名：同僚の意見の有効性）」(George and Zhou, 2001)、「私の職場の同僚の多くは、責任感を持って仕事に取り組んでいる（変数名：同僚の責任感）」(Hoegl and Gemuenden, 2001)、「私の同僚はいつも自分の能力を向上させようとしている（変数名：同僚との相互学習）」(Dam, Oreg and Schyns, 2008)、「私は職場の同僚を、進んで手助けする精神的余裕がある（変数名：同僚助け合い）」(Hoegl and Gemuenden, 2001)、「私の職場では、仕事を進めるうえで、メンバーが緊密に連携する必要がある（変数名：職場_業務上のメンバー連携）」(Kiggundu, 1983)の6項目となった。

(3) 職場での情報共有

組織における情報共有の円滑さについては多くの先行研究で取り上げられている (Miller et al. (1994), Wanberg & Banas (2000) Dam, Oreg and Schyns (2008), Oreg (2006), Heuvel et al. (2015)。ここでは、職場での情報共有の円滑さを表現する、Hoegl and Gemuenden (2001)の「私の職場では業務上の目標が明確に示されている（変数名：職場環境_目標共有）」「私の職場では必要な情報を円滑に共有している（変数名：職場環境_情報共有）」を採用した。また、経営陣による社内全体の情報共有の円滑さを表現する、Bouckennooghe Devos Broeck (2008)の「会社の方針が変わるときに、経営陣は情報を「明確に」示してくれる（変数名：社内環境_会社方針の明確な共有）」及び「私の職場では必要な情報を円滑に共有している（変数名：社内環境_会社方針の迅速な共有）」を採用した。

(4) ものづくりの基本の実施

ものづくりの基本の実施については、委託元の要望により、以下のような独自の項目を作成した。「私は、指示を受けた際に目的を必ず確認する（変数名：業務手順確認）」「私は、決められた業務手順を守る（変数名：手順の遵守）」。「私は、毎日4Sを徹底している（変数名：4Sの徹底）」「私は、新しい業務を担当する際、業務手順を確認する（変数

名：業務手順確認)」「私は、異常を見つけたらすぐに対応する (変数名：以上への迅速な対応)」「私は、ミスをした場合に、再発防止をしている (変数名：ミスの再発防止)」「私は、前工程と後工程の繋がりを理解している。(変数名：前後工程つながり意識)」「私は、問題が起こった場合は、“なぜなぜ”を繰り返し原因を追究する (変数名：なぜなぜ)」の 9 つである。

(5) カイゼン活動への取り組み

カイゼン活動への取り組みについては、委託元の要望により、以下のような独自の項目を作成した。「私は、カイゼンが好きである (変数名：カイゼン意欲)」「私は、カイゼンをすると達成感を感じる (変数名：カイゼン達成感)」「私は、常にカイゼンを意識して業務に取り組んでいる (変数名：カイゼン意識)」「私は、日常的にカイゼン提案をしている (変数名：カイゼン提案)」の 4 つである。

(6) 仕事への情熱・誇り・満足

仕事への情熱については、「私は、現在の仕事に情熱を持って取り組んでいる (変数名：仕事への情熱)」、仕事への誇りについては「私は、現在の自分の仕事に誇りを持っている (変数名：仕事への誇り)」(Meyer Allen Smith, 1993)、満足については「私は、現在の仕事に満足している (仕事への満足)」(Dam, 2005; Rusbult and Farrell's, 1983) の 3 つの質問項目を採用した。

IV. 分析の結果

最初に、説明変数に投入する質問項目について、確認的因子分析 (最尤法, プロマックス回転) を実施した (表 1)。その結果、「上司との関係 ($\alpha = 0.948$)」「ものづくりの基本の実施 ($\alpha = 0.865$)」「カイゼン活動 ($\alpha = 0.913$)」「同僚との関係 ($\alpha = 0.837$)」「組織での情報共有 ($\alpha = 0.878$)」の 5 つに分かれた。変数間の相関については、表 2 に示す。

これらを用いて、「仕事への情熱」「仕事への誇り」「仕事への満足」を被説明変数とする階層的重回帰分析を実施した。ステップ 1 では「上司との関係」「同僚との関係」「職場での情報共有」を投入し、ステップ 2 では「ものづくりの基本実施」「カイゼン活動」を追加して投入した。

コントロール変数として、従業員数 (従業員数の対数)、男性を 1 とするダミー変数、社歴 (入社後の年数)、学歴ウエイト (中学校以上の就学年数：大学院博士修了=15, 大学院修士修了=12, 大学学部卒業=10, 専門学校卒業=10, 高校卒業=6, 中学卒業=3) を投入した。

その結果、中堅企業・中小企業とも、ステップ 1 よりもステップ 2 の方が決定係数 (調整済み R^2 乗) が有意に増加した。以下の結果の解釈は、すべてステップ 2 の回帰モデルの結果について記している。

中小企業における「仕事への情熱」については、「同僚との関係」「カイゼン活動」「仕事への誇り」については「上司との関係」「同僚との関係」「学歴ウエイト」「カイゼン活動」が、「仕事への満足」については「上司との関係」「従業員数」「社歴」「ものづくりの基本実施」が影響を与えていた。

中堅企業における「仕事への情熱」については、「上司との関係」「職場の情報共有」「カイゼン活動」が、「仕事への誇り」については「上司との関係」「ものづくりの基本実施」「カイゼン活動」が、「仕事への満足」については「上司との関係」「カイゼン活動」が影響を与えていた。

表1 確認的因子分析の結果

	I	II	III	IV	V
上司の悩みに対する傾聴力	.970				
上司への提案環境	.915				
上司との人間関係	.883				
上司との十分な意思疎通	.874				
上司の適切な助言	.825				
上司意思決定能力の信頼	.780				
上司の部下能力把握	.753				
上司からの称賛	.753				
上司の理性的な支持	.732				
上司による能力開発進言	.722				
上司による研修誘導	.620				
上司との業務上コミュニケーション頻度	.517				
異常への迅速な対応		.819			
ミスの再発防止		.755			
業務手順確認		.746			
手順の遵守		.663			
前後工程つながり意識		.633			
上司への報告		.611			
指示の確認		.480			
なぜなぜ		.450			
4Sの徹底		.438			
カイゼン意欲			.897		
カイゼン意識			.895		
カイゼン達成感			.815		
カイゼン提案			.759		
同僚の意見の有効性				.920	
同僚への信頼				.871	
同僚の責任感				.815	
同僚との相互学習				.568	
職場_業務上のメンバー連携				.299	
同僚助け合い				.211	
職場環境_会社方針の迅速な共有					.983
職場環境_会社方針の明確な共有					.947
職場環境_目標共有					.429
職場環境_情報共有					.415

表 2 変数の相関

	2	3	4	5	6	7	8	9
1 上司との関係	.622**	.555**	.433**	.301**	.118**	.046	-.088**	.069**
2 同僚との関係		.591**	.460**	.327**	.133**	-.009	-.034	.054*
3 職場の情報共有			.377**	.256**	.171**	.029	.045	-.074**
4 ものづくり				.587**	.137**	-.039	.043	-.077**
5 カイゼン					.153**	.089**	.153**	-.032
6 従業員数						.063*	.210**	.049*
7 男性ダミー							.088**	.013
8 社歴								-.322**
9 学歴ウエイト								

表 3 回帰分析の結果

	中小企業						中堅企業					
	仕事への情熱		仕事への誇り		仕事満足感		仕事への情熱		仕事への誇り		仕事満足感	
	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	
上司との関係	.152*	.131	.192*	.171*	.345**	.331**	.355**	.260**	.374**	.281**	.378**	.331**
	.086	.081	.089	.085	.093	.091	.057	.054	.055	.053	.055	.056
同僚との関係	.292**	.225**	.250**	.174*	.010	-.059	.060	.005	.132*	.071	.074	.043
	.084	.081	.087	.085	.090	.091	.062	.058	.060	.057	.060	.060
職場の情報共有	.141	.104	.135	.107	.147*	.139	.106*	.106*	.051	.050	.072	.072
	.080	.075	.083	.079	.086	.084	.057	.052	.055	.051	.055	.054
従業員数	-.145*	-.105	-.147*	-.108	-.172**	-.146*	.016	.036	-.001	.017	.027	.037
	.001	.001	.001	.001	.001	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000
男性ダミー	.011	-.010	-.042	-.051	-.088	-.077	.030	.012	.043	.032	.015	.010
	.208	.196	.215	.207	.224	.220	.118	.109	.115	.107	.114	.113
社歴	.059	.063	.085	.091	.133*	.141*	.083*	.031	.069*	.026	.076	.054
	.010	.009	.010	.010	.011	.011	.006	.005	.006	.005	.006	.006
学歴ウエイト	.109	.104	.104	.118*	.069	.107	.058	.046	.063	.063	.042	.042
	.034	.032	.035	.034	.036	.036	.020	.019	.020	.019	.019	.020
ものづくり		.025		.118		.222**		.070		.125**		.063
		.082		.086		.092		.052		.052		.054
カイゼン		.315**		.213**		.005		.348**		.272**		.135**
		.080		.084				.048		.047		.049
N	224		224		224		528		528		528	
R2乗	.280	.374	.270	.342	.259	.362	.224	.354	.362	.259	.255	.229
$\Delta R2$ 乗	.094***		.072***		.089***		.130***		.103***		.026***	

* $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

V. ディスカッション

以下では、それぞれの仮説の検証結果について考察する。

H1：中堅企業においても中小企業においても、上司との関係と、同僚との関係を良好にし、職場での情報共有を促進すると、誇り・情熱・満足にポジティブな効果をもたらす。

H1は部分的な支持にとどまった。中堅企業においては、「上司との関係」は「仕事への情熱」「仕事への誇り」「仕事への満足」のすべてにポジティブな影響を与えているが、「同僚との関係」は有意ではなかった。一方で中小企業においては「同僚との関係」が「仕事への情熱」「仕事への誇り」に影響を与えていた。つまり従業員規模の小さな中小企業においては、上司との関係を良好にするだけでなく、同僚との関係が良好であることが重要だと考えられる。

H2：中堅企業では、中小企業と比較して、情報共有が仕事への情熱・誇り・満足にポジティブな効果をもたらす。

H2についても部分的な支持にとどまった。職場の情報共有については、中堅企業における「仕事への情熱」では有意に影響していたものの、他の被説明変数に関しては有意な影響は見られなかった。中堅企業のようにある程度企業規模が大きい企業であっても、仕事に関する情報が組織的に共有されることよりも、上司や同僚との良好な人間関係の方が、各従業員の仕事への意識に影響を与えるといえる。

H3：自動車産業では、中堅企業においても中小企業においても、ものづくりの基本が実施できていることが、仕事への情熱・誇り・満足にポジティブな効果をもたらす。

H3についても部分的な支持となった。中堅企業においては「カイゼン活動」は「仕事への情熱」「仕事への誇り」「仕事への満足」のすべての項目について、中小企業においては「仕事への情熱」「仕事への誇り」に効果があった。しかしながら「ものづくりの基本の実施」に関しては、中堅企業では「仕事への誇り」、中小企業では「仕事への満足」のみに影響するにとどまった。

ものづくりの基本はルーティン的な業務を確実に

遂行することが求められる一方で、カイゼン活動には創意工夫が含まれる。本結果は、創造的な活動が生産現場の従業員の仕事に対する情熱や誇り、満足に影響する一方で、基本の遵守のみでは、従業員のそれらの心理的要因にはそこまで影響しない、ということを示している。

H4：中小企業においては、カイゼン活動は、仕事への情熱・誇り・満足に効果をもたらさない。

H4については棄却となった。中小企業において「仕事への情熱」「誇り」に「カイゼン活動」は有意に影響を与えていた。小規模な企業で、研修や育成のための予算に制約があったとしても、自動車産業において生産現場で創造的な活動を実施することの意義が大きいことが窺える。

分析からは、中小企業に関していくつか興味深い事実も浮かび上がった。「仕事への満足」に対して、「上司との関係」「ものづくりの基本実施」以外にも、「従業員数」が負の影響を、「社歴」が正の影響を与えていた。従業員数が負の影響を与えていたということは、従業員規模が小さい、つまり資金的に制約があり、賃金等や福利厚生で報いることが厳しい小規模な企業であっても、従業員の満足度を向上させられる可能性を示している。社歴に関しては、入社後長く勤務する従業員ほど満足しやすいといえ、長期的な人材育成を行う傾向にある自動車産業の生産現場では好ましい結果といえよう。

また「仕事への誇り」については、学歴ウエイトが正の影響を与えており、比較的学歴の高い従業員が生産現場での仕事に誇りをもっている姿が浮かび上がる。

VI. 結びにかえて

本稿では、日本を代表する産業である自動車産業を対象として、その生産現場を支える従業員の仕事への情熱・誇り・満足について考察した。特に中堅企業と中小企業に着目して比較を行い、資金的制約があっても工夫できると考えられる上司や同僚との関係や、職場での情報共有が与える効果の測定を試みた。また自動車産業の特徴であるものづくりの基本の実施やカイゼン活動が与える影響についても明らかにした。

結びにかえて、いくつかの実践的な示唆を記した

い。中堅企業では上司との関係が仕事への情熱・誇り・満足にポジティブな影響をあたえるため、上司が部下と良好な関係を構築できるような支援がのぞまれる。たとえば部下指導の具体的なノウハウをトレーニングする機会を上司に与えるとともに、上司が部下と触れ合える環境を日常的につくっていく等の施策が提案できる。

一方で中小企業においては、同僚とのヨコの関係を良好にする取り組みが求められよう。たとえば昼食時を利用した定期的な食事会を実施したり、同僚がともにカイゼン活動を行う QC サークルのような活動を導入してもよいであろう。一般に中小企業は QC サークルの実施率が低いとされているが、カイゼン活動は仕事への情熱や誇りにも効果があることが今回の分析で示されており、同僚との良好な関係の構築や、互いに学習する機会の提供のためにも、QC サークル等のカイゼン活動の更なる実施が求められる。

本研究に残された課題は、以下の点である。第一に、「上司との関係」「同僚との関係」「職場の情報共有」の 3 つの要素の相互の関係についてふみこめていない点である。上司との関係が同僚との関係に影響を与えている可能性もあり、また上司の能力によって職場の情報共有も左右される可能性が否定できない。第二に、「カイゼン活動」が、従業員の意識に与える影響について、精緻化して分析する必要がある。この分野では量的分析で未開拓な部分が多い。生産現場における創造的な活動の意義を改めて示すことができたが、そのメカニズムは解明できていない。以上の点を、今後分析・検討したいと考える。

謝辞：

著者二名は、これまで自動車産業をはじめものづくりに関する研究で、山田基成教授からあたたかいご指導を受けてきた。ここに記して感謝したい。

参考文献

安達智子 (1998) 「セールス職者の職務満足感—共分散構造分析を用いた因果モデルの検討—」『心理学研究』第 69 巻, 3 号, pp. 223-228。
 竹内規彦, 竹内倫和 (2010) 「人的資源管理システム, 組織風土, 及び上司一部下間交換関係—従業員の職務態度及び職務成果へのマルチレベル効果の検討—」『日本経営学会誌』第 26 巻, pp. 77-91。
 櫻木晃裕 (2006) 「職務満足概念の構造と機能」『豊橋創

造大学紀要』第 10 号, pp. 37-47。
 Bouckennooghe, D., Devos, G., & Van den Broeck, H. (2008), "The change climate questionnaire: scale development," *Vlerick Leuven Gent Management School Working Paper Series* 2008-21, Vlerick Leuven Gent Management School, Gent.
 Bresó, I., Gracia, F.J., Latorre, F., & Peiro, J.M. (2008), "Development and validation of the team learning questionnaire," *Comportamento Organizacional e Gestao*, Vol. 14, No. 2, pp. 145-160.
 Chou, S., Boldy, D. P., & Lee, Y. H. (2002), "Measuring job satisfaction in residential aged care," *International Journal for Quality in Health Care*, Vol. 14, Issue 1, pp. 49-54.
 Conti, R., Angelis, J., Cooper, C., Faragher, B. & Gill, C. (2006), "The effects of lean production on worker job stress," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26 No. 9, pp. 1013-1038.
 Dam, K. (2005), "Employee attitudes toward job changes: An application and extension of Rusbult and Farrell's investment model," *Journal of Occupational And Organizational Psychology*. Vol. 78, No. 2 pp. 253-272.
 Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008), "Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics," *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 57, No. 2, pp. 313-334.
 Erdogan, B., & Enders, J. (2007), "Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 2, pp. 321-330.
 Farris, J. A., Aken, E. M., Doolen, T. L., & Worley, J. (2009), "Critical success factors for human resource outcomes in Kaizen events: An empirical study," *International Journal of Production Economics*, Vol. 117, Issue 1, pp. 42-65.
 Fuchs, S., & Prouska, R. (2014), "Creating Positive Employee Change Evaluation: The Role of Different Levels of Organizational Support and Change Participation," *Journal of Change Management*, Vol. 14, No. 3, pp. 361-383.
 George, J. M., & Zhou, J. (2001), "When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, pp. 513-524.
 Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001), "Teamwork

- Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence," *Organization Science*, Vol. 12, No. 4, pp. 435-449.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2005), "Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How Do Organizational Antecedents Matter?," *The Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 6, pp. 999-1015.
- Kiggundu, M. (1983), "Task interdependence and job design: Test of a theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 31, No. 2, pp. 145-172.
- Lok, P. & Crawford, J. (1999), "The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development," *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 20 No. 7, pp. 365-374.
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993), "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 4, pp. 538-551.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994), "Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change," *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 22, No. 1, pp. 59-80.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006), "Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian Case," *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 17, No. 2, pp. 145-177.
- Oreg, S. (2006), "Personality, context, and resistance to organizational change," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Volume 15, Number 1, March 2006, pp. 73-101.
- Rusbult, C., & Farrell, D. (1983), "A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, No. 3, pp. 429-438.
- Scheier, M F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. (1994), "Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): A reevaluation of the Life Orientation Test," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 67, No. 6, pp. 1063-1078.
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000), "Well-being at work: A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction," *The Journal of Socio-Economics*, Vol. 29, No. 6, pp. 517-538.
- Van den Heuvel, S., Schalk, R., & van Assen, M. (2015), "Does a Well-Informed Employee Have a More Positive Attitude Toward Change? The Mediating Role of Psychological Contract Fulfillment, Trust, and Perceived Need for Change," *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 51, pp. 401-422.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000), "Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 1, pp. 132-142.
- Yang, C. C., Yang, K. J. (2013), "An Integrated Model of the Toyota Production System with Total Quality Management and People Factors," *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, Vol. 23, Issue. 5, pp. 450-461.