

# 人的資源管理における人間的魅力の量的評価方法

○竹澤智美<sup>1,2</sup>・#東泰宏<sup>1,3</sup>・#渋谷一夫<sup>1,4</sup>・#長田典子<sup>1</sup>

(<sup>1</sup>関西学院大学・<sup>2</sup>甲子園大学・<sup>3</sup>株式会社電通国際情報サービス・<sup>4</sup>宮城大学)

人的資源管理 (Human Resource Management; HRM), 職場, 人間的魅力, 評価グリッド法, 尺度構築

人的資源管理においては、個人の職務遂行能力に加え、対人関係に寄与する力、すなわち人間的魅力が重視される。たとえば Conrad & Newberry (2011) は人事管理者とビジネス学校の講師を対象に調査を行い、学生・従業員には組織的、リーダーシップ、対人の3つのコミュニケーション能力が求められることを示した。しかしどの能力を重視するかは管理者と講師で異なった。また勤労者が上司に求める能力としては、部下を評価する力や理解する力に加え、人間的魅力が求められた (船木, 2016)。これらのことは、人間的魅力が主観的に感受されるうえ、重視される能力が職場内での相対的な立場によって異なることを示唆する。

そこで本研究では、主観的な人間的魅力を量的に評価できる尺度を構成し、立場による違いを確認する。主観的評価の抽出には、評価グリッド法 (讀井, 2003) を用い、さらに評価構造可視化システム (ESV; 竹澤ら, 2021) で評価構造図を得る。これにより、尺度の項目を選出する (調査1)。さらに得られた項目で魅力的な人物および参加者自身を実際に評価し、人間的魅力を可視化する (調査2)。

### 調査1

**方法** 株式会社電通国際情報サービス (ISID) の社員44名 (平均42.8歳) の協力を得て google forms 上で調査した。上司・同僚・部下 (3) ×魅力がある・魅力がない (2) の6条件の人物を思い浮かべて特徴的な行動を列挙し、その行動が魅力的である (魅力的でない) 理由、その理由が魅力的である (魅力的でない) 理由の回答を求めた。

**結果と考察** 結果を ESV に入力し、上司・同僚・部下 (3) ×魅力がある・魅力がない (2) の別に構造図を得て、それぞれノードが10以下になるよう閾値を調整した (図1)。これらノードから重複を除き魅力の評価項目として整えた結果、表1の31項目が得られた。

### 調査2

**方法** ISID の社員355名 (平均40.8歳) の協力を得て google forms 上で調査した。一緒に働いた経験のある魅力的な人物3名を思い浮かべ、既述の31項目についてまったくあてはまらない (1) - とてもあてはまる (7) の7件

法で回答した。また同じ項目について、参加者自身にあてはまる程度と、重要度を7段階で評価した。

**結果と考察** 重要度を因子分析し、表1の6因子を得た。人間的魅力は、F1 対話、F2 協働、F3 意思疎通、F4 協調、F5 推進力、F6 成長の6視点からなると考えられる。

図2は参加者が思い浮かべた魅力的な人物の立場別 (上司497名・同僚430名・部下138名) の平均評定値である。立場 (3) ×因子 (6) のすべてが5を超える高得点であることから、調査1で得た評価項目は職場における人間的魅力を反映したものと考えられる。なお、条件によってわずかに差が見られたため、2要因分散分析を行った結果、因子の主効果と、交互作用が認められた (いずれも  $p < .01$ )。立場の単純主効果が F5 で認められ、多重比較 (Holm 法) の結果、上司は部下・同僚に比べ高得点であり ( $p < .05$ )、推進力が特に高く評価されたといえる。このことは、リーダーの主要な能力のひとつに目標達成機能を仮定する PM 理論 (三隅ら, 1994) と一致する。

図3は自己評価である。全体に自己評価の高い (低い) 参加者が含まれたため、自己評価内での相対的な得点である z 得点を求めてクラスタ分析 (ward 法) を行い、F1・F4 が高く F5 の低い対話型 ( $n = 56$ )、F2・F4 が高く F6 の低い協働型 (76)、F4 が高く F3 の低い協調型 (104)、F5 が高く F1・F4 の低い推進力型 (64)、F6 が高く F3 の低い成長型 (44) の6タイプに参加者を分類した。自己評価の高い側面は、それぞれが自信を持っている部分であり、強みといえる。たとえば、対話型は自身のことをコミュニケーション能力が高く協調性がある人物であると認識しているため、それを強みと感じている可能性が高い。一方、推進力型はそれらを省きながらもチームの成果に寄与できることを強みと感じていると推察できる。このような強みを自覚し、強みの活用を組織が支援していると感じることは Well-Being につながるとされる (Meyers et al, 2019)。このため本研究で構築した尺度を用いて人間的魅力を客観的に評価し強みを把握することは、よりよい職場環境を整えるうえで有用と考えられる。

(たけざわ とみみ, あずま やすひろ, しぶた かずお, ながた のりこ)

表1. 人間的魅力の評価項目 (31項目)

<b>F1対話</b> その人に相談できる その人と話しやすい その人はよく話しかける その人はコミュニケーション能力が高い その人は周囲に関心を持つ 一緒に働きたい その人と意見交換ができる その人は話を聞く	<b>F4協調</b> その人は相手を尊重する その人は信頼できる その人は協調性がある その人は自己中心的でない その人は相手のことを考える
<b>F2協働</b> 一緒に働くとき安心できる その人と助け合える 一緒に働く仕事が進められる	<b>F5推進力</b> 一緒に働くチームとして成果が得られる 一緒に働く成果が得られる 一緒に働く組織力が向上する その人に任せられることができる 一緒に働く挑戦できる
<b>F3意思疎通</b> 一緒に働くとき無駄な時間がかからない その人に対して教えがいがあがる その人は素直である 一緒に働く職場環境がよくなる その人は余裕がある その人は思いやりがある その人は受け身ではない	<b>F6成長</b> 一緒に働く挑戦できる その人は成長できる その人に協力することができる 一緒に働くやるとる気がでる

重要度の因子分析 (最尤法・プロマックス回転) により分類

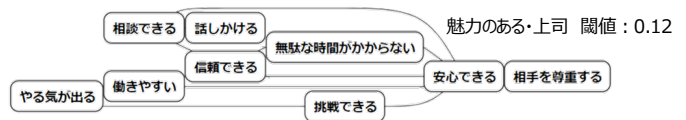


図1. ESVによる構造図

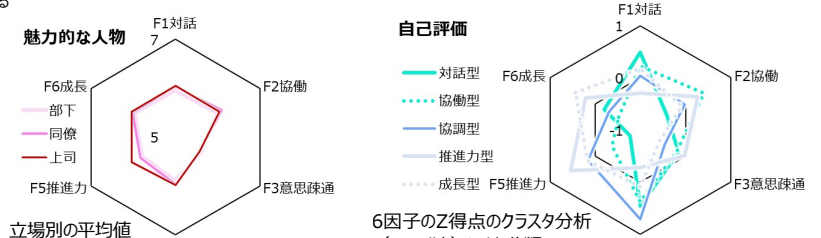


図2. 魅力的な人物の評価

図3. 自己評価