

◆ 論 文

HRM およびその関連施策が情緒的 コミットメントに及ぼす影響

—トラックドライバーのアイデンティティ志向性に着目して¹⁾—

名古屋経済大学経営学部准教授 大 曾 暢 烈
中京大学経営学部准教授 櫻 井 雅 充

The Effects of Employees' Perceptions of HRM Practices, WLB and Health and Productivity Management on Affective Commitment:

Focusing on Identity Orientation of Truck Drivers

Oso, Nobuyoshi (Associate Professor, Nagoya University of Economics)
Sakurai, Tadamitsu (Associate Professor, Chukyo University)

キーワード

トラックドライバー, 運輸業, 情緒的コミットメント, HRM 施策,
アイデンティティ志向性

1. はじめに

日本の輸送を支える運輸業では、トラック輸送の担い手であるドライバー不足が問題となっている。トラックドライバーは、労働時間が長いだけでなく、脳・心臓疾患および精神障害の労災支給決定（認定）件数が多い職種でもある。現在の日本の運輸業にとっての課題は、いかにドライバーを獲得し、定着させるのかにある。

人的資源管理（Human Resource Management: 以下、HRM）研究においては、人材の獲得や定着に対して一定の効果をもつ HRM

施策や、ワーク・ライフ・バランス（Work-Life Balance: 以下、WLB）経営、「健康経営[®]」への取り組み、等が論じられてきた。また、それらの施策が従業員の自発的離職に及ぼす影響について研究が蓄積されてきた（e.g. Shaw et al., 1998; Delery et al., 2000）。さらに、特定の HRM 施策が情緒的コミットメントに影響を及ぼし、それが自発的離職の低下をもたらすことも明らかにされている（e.g. Gardner et al., 2011）。

本稿では、こうした枠組みをトラックドライバーに適用し、運輸業における HRM 施策、WLB 経営、健康経営に対する知覚が、情緒的

コミットメントに及ぼす影響について検討する。また、それらの影響を検討する上で、トラックドライバーとして働く人材がもつ志向性の違いを考慮し、トラックドライバーがもつアイデンティティ志向性の影響に着目する。

2. 先行研究

2. 1 トラックドライバーの労働環境

日本の輸送の大半はトラックが担っている。「全国貨物純流動調査（物流センサス）報告書」によると、2015年の日本の年間出荷量のうち営業用トラックが55.2%と過半数を占めている³。しかし、その重要性にも関わらず、近年の運輸業ではトラックドライバーの人手が不足している。「労働経済動向調査」によれば、運輸業・郵便業は2021年5月時点で欠員率（常用雇用者に対する未充足求人割合）が4.1%と2番目に高い産業となっている⁴。また、「トラック輸送状況の実態調査結果（全体版）」によれば、2015年には運送事業者の68.8%がドライバー不足を感じているとされる⁵。

一方で、トラックドライバーは、過酷な労働環境ゆえに人材の確保が難しい職種でもある。「令和2年賃金構造基本統計調査」によると、大型トラックドライバーの年間労働時間は2,532時間、大型車を除くトラックドライバーは2,484時間であり、全産業の平均値2,100時間と比べると労働時間が長いことがわかる⁶。また、トラックドライバーは脳・心臓疾患および精神障害の労災支給決定（認定）件数が多い職種でもある。「令和2年版過労死等防止対策白書」では、自動車運転従業者は脳・心臓疾患の労災支給決定（認定）件数が最も多い職種であり、精神障害に関しても2番目に多い^{7,8}。

こうした状況下において、運輸業の各企業はトラックドライバーの確保・定着に取り組む必要に迫られている。

2. 2 トラックドライバーの離職に対するHRM施策の影響

HRM研究においては、特定のHRM施策が

トラックドライバーの自発的離職を低下させることが検証されている。Shaw et al. (1998: 518-519) では、トラックドライバーの自発的離職を低下させる要因として平均賃金と福利厚生、自発的離職を促進する要因として電子的監視と1か月当たりの帰宅できなかった回数を指摘している。また、Delery et al. (2000: 637-638) でも、トラックドライバーの自発的離職を低下させる要因として平均賃金と1か月当たりの帰宅回数を指摘している。これらの研究は、トラックドライバーの離職防止に関して特定のHRM施策が一定の効力をもつことを示している。

また、Schulz et al. (2014: 627) では、トラックドライバーの離職意思に情緒的コミットメントが負の影響を及ぼすことを指摘している。この研究は、Shaw et al. (1998) や Delery et al. (2000) が指摘した特定のHRM施策の他にも、情緒的コミットメントがトラックドライバーの自発的離職に影響することを示している。

以上の研究から、トラックドライバーの自発的離職に対して、特定のHRM施策と情緒的コミットメントが影響を及ぼすことが指摘されている。情緒的コミットメントとは「組織のために働きたい、組織に居続けたいといった、組織への積極的な関係を含む概念」（鈴木，2002: 16）であり、こうした組織に対する積極的な態度、すなわち愛着や一体感が高まることで自発的な離職が低下することが指摘されたのである。一方で、HRM施策は、（情緒的コミットメントを含む）組織コミットメントにも関連づけられる変数であることが指摘される（Wright and Kehoe, 2009: 293）。例えば、Gardner et al. (2011: 336-341) は、トラックドライバーだけを対象とした研究ではないものの、モチベーション向上HRM施策とエンパワーメント向上HRM施策が（集团的）情緒的コミットメントを通じて自発的な離職を低下させることを検証している。そのため、本稿では、HRM施策がトラックドライバーの情緒的コミットメントに及ぼす影響について着目する。

2. 3 情緒的コミットメントとアイデンティティ志向性

Jiang(2016: 301)は、HRM 施策と組織コミットメントの関係における潜在的な調整変数として、個人の志向性の違いを指摘している。既存の研究では、HRM 施策の誘因による従業員の自発的な返礼意識・貢献行動を想定した枠組みになっており、その関係を説明する変数が限定的であった（竹内, 2017: 12）。しかし、こうした単純化された図式では返礼意識・貢献行動における個人の志向性の影響を検証することができない。

そこで、本稿では、HRM 施策と情緒的コミットメントの関係において、トラックドライバーがもつ志向性がどのように影響するのかを検討する。トラックドライバーは、その中心となる運転業務が独立した性質をもち、組織的なものよりも職業的なアイデンティフィケーションが強いとされる（Delery et al., 2000: 642）。その背景には、長時間にわたる労働時間の大半をトラック車両にて一人で過ごすことや、人手不足の状況において比較的転職が容易なこと等が考えられる。一方で、トラックドライバーはドライバー同士で仕事を分担していることがあり、職場内の同僚が仕事を終えるまで日常的にそのサポートを求められる状況にある（首藤, 2018: 124）。

以上のような職業上の特性により、トラックドライバーは職場や組織そのものを認識する機会が少なくなり、代わりに日頃から接することの多い上司や同僚との関係性によって動機づけられると考えられる。一方で、同じ組織で働くドライバー以外の従業員は、日頃から職場内で

業務を担うことで相対的に職場や組織そのものを認識する機会が多くなり、結果として集団の価値観や規範が重要になると考えられる。こうした職業上の特性を反映した志向性の違いは、HRM 施策の知覚と情緒的コミットメントの関係にも影響を及ぼすと考えられる。

こうしたトラックドライバーの志向性を捉えるために、本稿ではアイデンティティ志向性（Identity Orientation）の概念に着目する。アイデンティティ志向性とは、人々のアイデンティフィケーションのプロセスを捉える枠組みであり、その基本形態として個人志向性、関係志向性、集団志向性の3つを区別する（Brickson and Brewer, 2001: 50）。アイデンティティ志向性は、既存の枠組みで焦点を当てられてきた個人と集団の単位に加え、対人関係も分析対象とすることに特徴をもち。

3つの志向性は、それぞれ異なる社会的モチベーション・自己認識・自己価値を評価するための参照枠組みをもち（Brickson, 2000: 84-85）。第1に、個人志向性が高い人は、自己利益によって動機づけられ、個人特性・特徴から自らを認識し、他者との比較を参照枠組みとして利用する。第2に、関係志向性が高い人は、他者の利益を生み出すために動機づけられ、重要な他者との関係における役割から自らを認識し、その役割を遂行することの妥当性に基づいて自らを評価する。第3に、集団志向性が高い人は、集団の繁栄を守るために動機づけられ、集団の原型（prototype）から自らを認識し、他の集団との比較によって自らの価値を決める。つまり、それぞれの志向性の違いは、人々が個人・関係・集団のどれを基準として自らを

表1 アイデンティティ志向性の基本的な側面

| アイデンティティ志向性 | 自己定義の中心 | 基本となる社会的モチベーション | 自己認識の関連要素 | 自己評価の参照枠組み |
|-------------|---------|-----------------|-----------|------------|
| 個人志向性 | 個人 | 自己利益 | 個人特性 | 対人比較 |
| 関係志向性 | 対人関係 | 他者の利益 | 役割 | 役割基準との比較 |
| 集団志向性 | 集団 | 集団の繁栄 | 集団の原型 | 集団間比較 |

出所：Brickson（2000）p. 85.

捉えようとしているのかを示している。以上のような3つの志向性の違いを整理したものが表1である。この表にある通り、3つの志向性はそれぞれ異なる側面をもち、人はそれぞれの状況に応じて自らを個人・対人関係におけるパートナー・集団の一員として同一化する (Brickson, 2000: 84)。

3つの志向性は、情緒的コミットメントに対してそれぞれ異なる関係をもつ (王, 2017: 124-126)。個人志向性は、自己利益の追及が成功した場合に組織に対する情緒的コミットメントを向上させる可能性をもち、失敗した場合には情緒的コミットメントを低下させる可能性をもつ。関係志向性は、良好な対人関係を提供する組織に対して高い情緒的コミットメントを示す可能性をもつ。集団志向性は、集団の繁栄のために働くことで組織に対して高い情緒的コミットメントを示す。これらのアイデンティティ志向性の違いは、HRM 施策が情緒的コミットメントに与える影響を調整する効果をもつと考えられる。例えば、王 (2017: 131-132) は、研修による支援が情緒的コミットメントに与える影響に対して、従業員のもつ個人志向性と集団志向性が調整効果をもつことを検証している。

よって、本稿では、HRM 施策の知覚が情緒的コミットメントに及ぼす影響におけるアイデンティティ志向性の調整効果を検討する。また、トラックドライバーのアイデンティティ志向性の影響を検討するために、ドライバー以外の従業員との比較を行う。さらに、本稿では、帰宅回数と自発的離職の関係についての先行研究 (e.g. Shaw et al., 1998; Delery et al., 2000) や、トラックドライバーの脳・心臓疾患や精神障害についての現状を踏まえ、HRM の関連施策として WLB 経営および健康経営に対する知覚を取り上げる。

3. 仮説

本稿では、以下の4つの仮説を設定する。

第1に、HRM およびその関連施策の知覚と

情緒的コミットメントの関係である。海外の研究では、報酬と自発的離職の関係性が指摘されている (e.g. Shaw et al., 1998; Delery et al., 2000)。一方で、日本のトラックドライバーは賃金が相対的に低い職種であるものの⁹、日本企業が従業員の満足するような報酬を保証することは多くの統制不可能な要因によって困難であるとの指摘もある (山本, 2009: 48)。そこで、本稿では山本 (2009: 111-112) にてコミットメントモデルのHRM 施策として用いられた雇用保障の知覚、積極的な教育訓練、評価・昇進の適切性を取り上げる。また、既述のように、HRM の関連施策として WLB 経営および健康経営を取り上げる。これらのHRM およびその関連施策の知覚は、トラックドライバーとドライバー以外の従業員において、いずれも情緒的コミットメントを高めると考えられる。よって、以下の仮説が設定される。

仮説1：トラックドライバーは、HRM およびその関連施策【雇用保障 (H1a)、積極的な教育訓練 (H1b)、評価・昇進の適切性 (H1c)、WLB 経営 (H1d)、健康経営 (H1e)】を知覚しているほど、情緒的コミットメントが高い。

仮説2：ドライバー以外の従業員は、HRM およびその関連施策【雇用保障 (H2a)、積極的な教育訓練 (H2b)、評価・昇進の適切性 (H2c)、WLB 経営 (H2d)、健康経営 (H2e)】を知覚しているほど、情緒的コミットメントが高い。

第2に、HRM およびその関連施策の知覚と情緒的コミットメントの関係に対するアイデンティティ志向性の調整効果である。HRM およびその関連施策の知覚と情緒的コミットメントの関係について考えた場合、アイデンティティ志向性の違いによってHRM およびその関連施策の知覚が情緒的コミットメントに及ぼす影響が異なると考えられる。

トラックドライバーは、日頃から接する機会の多い上司や同僚との関係性によって動機づけ

られ、関係志向性が高い場合に HRM およびその関連施策の知覚が情緒的コミットメントを高めると考えられる。一方で、ドライバー以外の従業員は、集団の価値観や規範が重要になることから、集団志向性が高い場合に HRM およびその関連施策の知覚が情緒的コミットメントを高めると考えられる。よって、以下の仮説が設定される。

仮説 3：トラックドライバーの関係志向性が高い場合に、HRM およびその関連施策【雇用保障 (H3a)、積極的な教育訓練 (H3b)、評価・昇進の適切性 (H3c)、WLB 経営 (H3d)、健康経営 (H3e)】が情緒的コミットメントを高める。

仮説 4：ドライバー以外の従業員の集団志向性が高い場合に、HRM およびその関連施策【雇用保障 (H4a)、積極的な教育訓練 (H4b)、評価・昇進の適切性 (H4c)、WLB 経営 (H4d)、健康経営 (H4e)】が情緒的コミットメントを高める。

4. 調査方法

4.1 調査対象

本稿の調査は、2019 年 11 月に愛知県に本社を置く運輸業 A 社にて実施された。回答数は 337 部で、そのうち有効回答は 288 部（有効回答率 85.5%）であった。

対象者 288 名のうち、トラックドライバーが 134 名 (46.5%) であった。男女比は男性が 98.5% であり、既婚率が 74.6%、平均年齢が 47.8 歳であった。勤続年数は、1～5 年が 39.6%、6～15 年が 25.4%、16 年以上が 35.1% であった。さらに、134 名のうち 20 名 (14.9%) が管理職であった。

ドライバー以外の従業員 154 名 (53.5%) に関しては、男性が 76.0%、既婚率が 57.8%、平均年齢が 43.1 歳であった。勤続年数は 1～5 年が 36.4%、6～15 年が 35.7%、16 年以上が 27.9% であった。管理職が 42 名 (27.3%) であっ

た。

4.2 測定尺度

各質問項目は「1 = まったく当てはまらない」から「5 = 非常に当てはまる」までの 5 段階尺度を用いた。調査においては次の尺度を用いた。

情緒的コミットメントは、三崎 (2006: 24) に基づいて 4 項目 ($\alpha = .90$) を用いて測定した。

HRM 施策は、山本 (2009: 116-120) を参考に、雇用保障の知覚については 3 項目 ($\alpha = .64$)、積極的な教育訓練については 2 項目 ($\alpha = .67$)、評価・昇進の適切性については 5 項目 ($\alpha = .94$) を用いて測定した。

WLB 経営と健康経営の知覚は、今野 (2008: 183) を参考に、「会社は従業員のワーク・ライフ・バランス (仕事と生活の両立) を重視する経営をしている」、「会社は従業員の健康を重視する経営をしている」を用いた。

アイデンティティ志向性は、王 (2017: 132-133; 2018: 65) の尺度を参考に、個人志向性については 4 項目 ($\alpha = .78$)、関係志向性については 4 項目 ($\alpha = .81$)、集団志向性については 4 項目 ($\alpha = .89$) を用いた。

コントロール変数として、性別、年齢、婚姻状況、役職、勤続年数を設定した。

それぞれの変数の記述統計と相関係数については、表 2 の通りである。

5. 分析結果

HRM およびその関連施策の知覚と情緒的コミットメントの関係、およびそれらの関係におけるアイデンティティ志向性の調整効果を明らかにするために、階層的重回帰分析を行った。トラックドライバーおよびそれ以外の従業員の分析結果は表 3、表 4 の通りである。

仮説 1 については、積極的な教育訓練、評価・昇進の適切性、WLB 経営の知覚、健康経営の知覚がトラックドライバーの情緒的コミットメントに対して有意な正の影響を与えていることが確認された。これらの結果から、H1b、H1c、H1d、H1e は支持されたとと言える。

表2 記述統計と相関係数

| トライブー以外 | 平均 | 標準偏差 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
|---------------|--------|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 性別ダミー | .760 | .429 | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 年齢 | 43.090 | 12.847 | .260 ** | | | | | | | | | | | | | |
| 3 婚姻状況ダミー | .580 | .496 | .104 | .496 *** | | | | | | | | | | | | |
| 4 役職ダミー | .730 | .447 | -.344 *** | -.214 ** | -.228 ** | | | | | | | | | | | |
| 5 勤続年数1～5年ダミー | .364 | .483 | -.238 ** | -.575 *** | -.365 *** | -.402 *** | | | | | | | | | | |
| 6 勤続年数16年～ダミー | .279 | .450 | .248 ** | .537 *** | .297 *** | -.496 *** | -.470 *** | | | | | | | | | |
| 7 雇用保障 | 2.987 | .765 | .044 | -.054 | .095 | -.061 | -.017 | .011 | | | | | | | | |
| 8 教育訓練 | 2.620 | .952 | .047 | -.120 | -.093 | .124 | .196 * | -.071 | .581 *** | | | | | | | |
| 9 評価・昇進 | 2.273 | .884 | .057 | -.230 ** | -.156 † | .170 * | .299 *** | -.199 * | .605 *** | .782 *** | | | | | | |
| 10 WLB経営 | 2.701 | 1.036 | -.074 | -.110 | -.005 | .063 | .219 ** | -.100 | .614 *** | .587 *** | .653 *** | | | | | |
| 11 健康経営 | 3.175 | 1.023 | -.097 | -.055 | .057 | .034 | .161 * | -.093 | .562 *** | .515 *** | .558 *** | .752 *** | | | | |
| 12 個人志向性 | 2.937 | .732 | .274 *** | .170 * | .259 ** | -.098 | -.101 | .252 ** | .235 ** | .184 * | .162 * | .145 † | .205 * | | | |
| 13 関係志向性 | 3.568 | .787 | .068 | .032 | .192 * | -.137 † | .059 | -.172 * | .394 *** | .434 *** | .341 *** | .300 *** | .293 *** | .428 *** | | |
| 14 集団志向性 | 3.024 | .924 | .056 | .133 † | .269 *** | -.154 † | .017 | .235 ** | .397 *** | .448 *** | .395 *** | .318 *** | .364 *** | .566 *** | .719 *** | |
| 15 情緒的コミットメント | 2.495 | .884 | -.012 | .037 | .100 | -.057 | .073 | .110 | .461 *** | .607 *** | .604 *** | .509 *** | .496 *** | .262 ** | .490 *** | .614 *** |
| トライブー | 平均 | 標準偏差 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| 1 性別ダミー | .990 | .122 | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 年齢 | 47.840 | 8.802 | .131 | | | | | | | | | | | | | |
| 3 婚姻状況ダミー | .750 | .437 | .211 * | .197 * | | | | | | | | | | | | |
| 4 役職ダミー | .850 | .358 | -.052 | -.082 | -.052 | | | | | | | | | | | |
| 5 勤続年数1～5年ダミー | .396 | .491 | -.026 | -.462 *** | -.090 | -.253 ** | | | | | | | | | | |
| 6 勤続年数16年～ダミー | .351 | .479 | .038 | .496 *** | .069 | -.175 * | -.595 *** | | | | | | | | | |
| 7 雇用保障 | 2.963 | .787 | -.058 | -.056 | .147 † | .096 | .129 | -.184 * | | | | | | | | |
| 8 教育訓練 | 2.929 | .865 | .153 † | -.128 | .022 | .123 | .359 *** | -.221 * | .614 *** | | | | | | | |
| 9 評価・昇進 | 2.321 | .778 | -.156 † | -.147 † | -.002 | .055 | .355 *** | -.292 *** | .474 *** | .635 *** | | | | | | |
| 10 WLB経営 | 2.582 | 1.021 | -.051 | -.071 | .064 | -.028 | .197 * | -.205 * | .420 *** | .485 *** | .574 *** | | | | | |
| 11 健康経営 | 2.955 | 1.032 | -.125 | -.111 | .041 | -.140 | .124 | -.166 † | .501 *** | .501 *** | .518 *** | .639 *** | | | | |
| 12 個人志向性 | 2.830 | .747 | .013 | .027 | .092 | -.271 ** | -.200 * | .115 | .238 ** | .180 * | .102 | .357 *** | .224 ** | | | |
| 13 関係志向性 | 3.457 | .786 | -.105 | .050 | .083 | -.157 † | .083 | -.080 | .347 *** | .447 *** | .306 *** | .312 *** | .301 *** | .537 *** | | |
| 14 集団志向性 | 2.953 | .881 | -.129 | .091 | .062 | -.201 * | -.057 | .052 | .442 *** | .445 *** | .457 *** | .442 *** | .399 *** | .627 *** | .708 *** | |
| 15 情緒的コミットメント | 2.470 | .851 | -.168 † | .022 | .055 | -.015 | -.128 | -.085 | .390 *** | .535 *** | .605 *** | .574 *** | .536 *** | .360 *** | .479 *** | .698 *** |

†p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

表3 階層的重回帰分析の結果（トラックドライバー）

| 従属変数：情緒的コミットメント | モデル1 | モデル2 | モデル3 | モデル4 | モデル5 | モデル6 | モデル7 |
|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 性別 | -.077 | -.044 | -.043 | -.040 | -.052 | -.041 | -.042 |
| 年齢 | .088 | .058 | .054 | .048 | .055 | .051 | .050 |
| 婚姻状況 | .029 | .038 | .036 | .042 | .035 | .037 | .041 |
| 役職 | .002 | .101 † | .115 † | .093 | .107 † | .105 † | .106 † |
| 勤続年数1～5年 | -.051 | .021 | .051 | .030 | .079 | .048 | .035 |
| 勤続年数16年～ | .038 | -.011 | .011 | .004 | -.012 | -.005 | -.012 |
| 雇用保障 | -.048 | -.158 * | -.145 † | -.122 | -.130 † | -.147 † | -.159 * |
| 教育訓練 | .194 † | .114 | .104 | .051 | .072 | .110 | .099 |
| 評価・昇進 | .316 *** | .178 * | .181 * | .219 ** | .169 * | .199 * | .194 * |
| WLB経営 | .235 * | .140 † | .130 | .140 † | .114 | .108 | .118 |
| 健康経営 | .160 † | .182 * | .189 * | .189 * | .208 ** | .172 * | .190 * |
| 個人志向性 | | -.032 | -.045 | .047 | .000 | -.014 | -.028 |
| 関係志向性 | | -.052 | -.024 | -.084 | -.058 | -.019 | -.027 |
| 集団志向性 | | .567 *** | .576 *** | .559 *** | .622 *** | .564 *** | .576 *** |
| 雇用保障×個人志向性 | | | .136 | | | | |
| 雇用保障×関係志向性 | | | .117 | | | | |
| 雇用保障×集団志向性 | | | -.174 † | | | | |
| 教育訓練×個人志向性 | | | | -.117 | | | |
| 教育訓練×関係志向性 | | | | .288 ** | | | |
| 教育訓練×集団志向性 | | | | -.085 | | | |
| 評価・昇進×個人志向性 | | | | | .081 | | |
| 評価・昇進×関係志向性 | | | | | .307 *** | | |
| 評価・昇進×集団志向性 | | | | | -.274 ** | | |
| WLB経営×個人志向性 | | | | | | .074 | |
| WLB経営×関係志向性 | | | | | | .153 | |
| WLB経営×集団志向性 | | | | | | -.132 | |
| 健康経営×個人志向性 | | | | | | | .067 |
| 健康経営×関係志向性 | | | | | | | .048 |
| 健康経営×集団志向性 | | | | | | | -.043 |
| R ² | .504 *** | .657 *** | .672 *** | .687 *** | .698 *** | .669 *** | .662 *** |
| ΔR ² | | .153 *** | .015 | .029 * | .041 ** | .012 | .005 |

†p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

表 4 階層的重回帰分析の結果 (ドライバー以外の従業員)

| 従属変数：情緒的コミットメント | モデル1 | モデル2 | モデル3 | モデル4 | モデル5 | モデル6 | モデル7 |
|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 性別 | -.127 † | -.081 | -.087 | -.076 | -.083 | -.077 | -.069 |
| 年齢 | .065 | .040 | .042 | .042 | .051 | .018 | .026 |
| 婚姻状況 | .108 | .023 | .019 | .014 | .002 | .024 | .020 |
| 役職 | -.112 | -.052 | -.039 | -.033 | -.048 | -.045 | -.034 |
| 勤続年数1～5年 | .034 | -.035 | -.038 | -.019 | -.017 | -.042 | -.043 |
| 勤続年数16年～ | .150 † | .081 | .072 | .073 | .077 | .052 | .042 |
| 雇用保障 | -.039 | -.073 | -.076 | -.080 | -.074 | -.071 | -.078 |
| 教育訓練 | .276 ** | .167 † | .161 † | .154 | .173 † | .188 * | .155 † |
| 評価・昇進 | .402 *** | .325 ** | .304 ** | .293 ** | .278 ** | .253 * | .270 ** |
| WLB経営 | .021 | .073 | .098 | .097 | .077 | .096 | .109 |
| 健康経営 | .133 | .094 | .070 | .075 | .085 | .089 | .087 |
| 個人志向性 | | -.076 | -.060 | -.059 | -.064 | -.042 | -.043 |
| 関係志向性 | | .036 | -.017 | -.028 | -.015 | -.035 | -.041 |
| 集団志向性 | | .367 *** | .446 *** | .494 *** | .474 *** | .471 *** | .497 *** |
| 雇用保障×個人志向性 | | | .052 | | | | |
| 雇用保障×関係志向性 | | | -.099 | | | | |
| 雇用保障×集団志向性 | | | .127 | | | | |
| 教育訓練×個人志向性 | | | | .033 | | | |
| 教育訓練×関係志向性 | | | | -.145 † | | | |
| 教育訓練×集団志向性 | | | | .220 * | | | |
| 評価・昇進×個人志向性 | | | | | .064 | | |
| 評価・昇進×関係志向性 | | | | | -.128 | | |
| 評価・昇進×集団志向性 | | | | | .163 | | |
| WLB経営×個人志向性 | | | | | | .053 | |
| WLB経営×関係志向性 | | | | | | -.144 † | |
| WLB経営×集団志向性 | | | | | | .247 ** | |
| 健康経営×個人志向性 | | | | | | | .021 |
| 健康経営×関係志向性 | | | | | | | -.078 |
| 健康経営×集団志向性 | | | | | | | .245 ** |
| R ² | .509 *** | .585 *** | .599 *** | .608 *** | .605 *** | .621 *** | .622 *** |
| ΔR ² | | .076 *** | .014 | .023 * | .020 † | .035 ** | .037 ** |

† p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

仮説2については、積極的な教育訓練および評価・昇進の適切性がドライバー以外の従業員の情緒的コミットメントに対して有意な正の影響を与えていることが確認された。これらの結果から、H2b, H2cは支持されたと言える。

仮説3については、積極的な教育訓練および評価・昇進の適切性と関係志向性の交互作用項はトラックドライバーの情緒的コミットメントに対して有意な正の影響を与えていることが確認された。図1は、トラックドライバーにおける交互作用効果を示したものである。この結果から、トラックドライバーの関係志向性が高い場合に、積極的な教育訓練および評価・昇進の適切性が情緒的コミットメントを高めることが確認され、H3b, H3cは支持されたと言える。

仮説4については、積極的な教育訓練、

WLB経営の知覚、健康経営の知覚と集団志向性の交互作用項がドライバー以外の従業員の情緒的コミットメントに対して有意な正の影響を与えていることが確認された。図2は、ドライバー以外の従業員における交互作用効果を示したものである。ドライバー以外の従業員の集団志向性が高い場合に、積極的な教育訓練、WLB経営の知覚、健康経営の知覚が情緒的コミットメントを高めることが確認され、H4b, H4d, H4eは支持されたと言える。

6. 考察

前節の分析結果から、特定のHRMおよびその関連施策が、トラックドライバーおよびそれ以外の従業員の情緒的コミットメントを高め

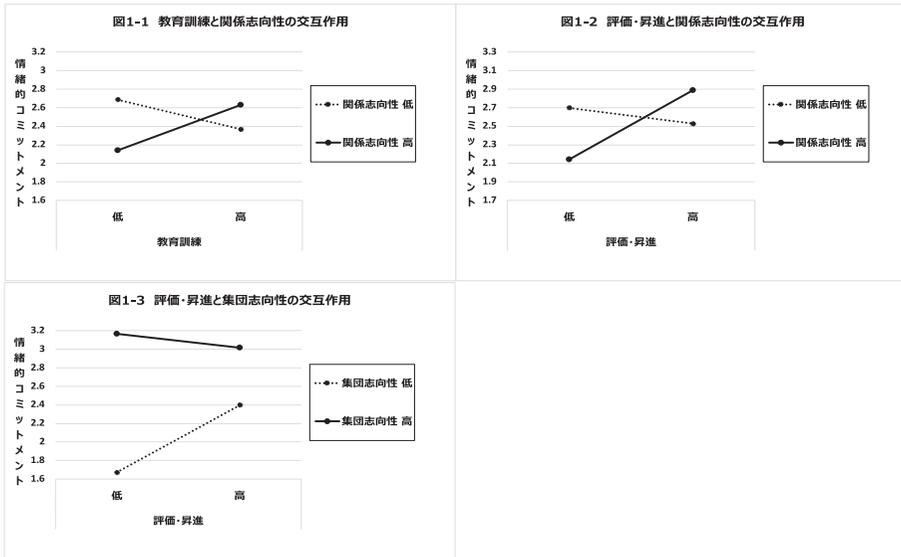


図1 トラックドライバーにおける交互作用効果

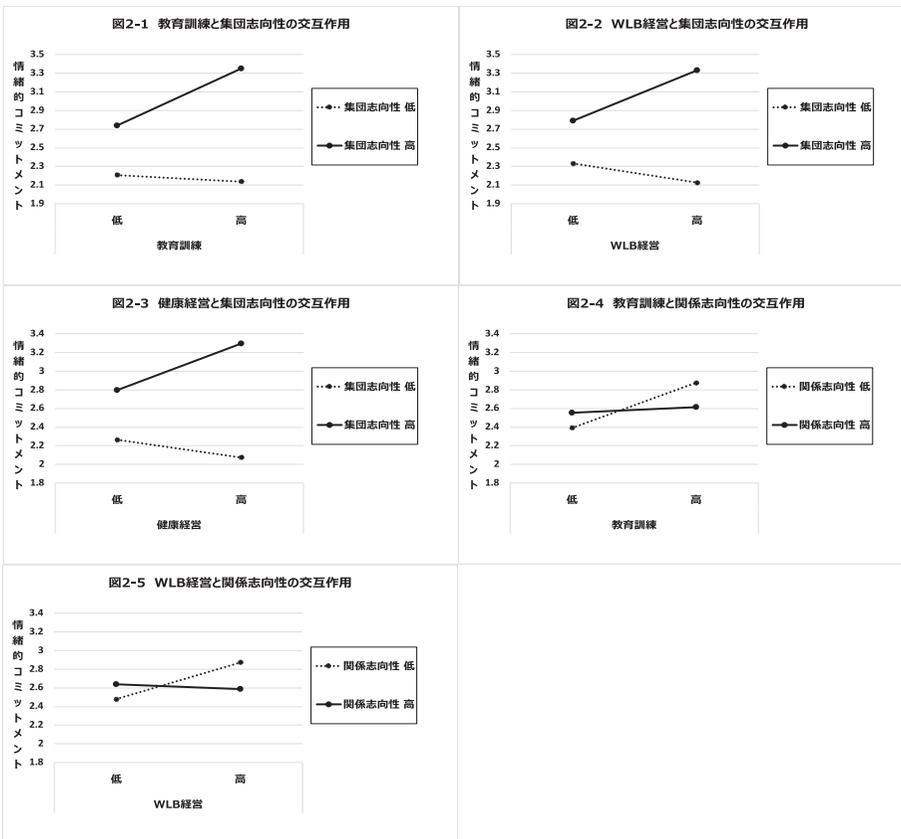


図2 ドライバー以外の従業員における交互作用効果

ることが確認された。また、3つのアイデンティティ志向性のうち、情緒的コミットメントに対して直接的な影響を及ぼすのは集団志向性のみであったが、特定の HRM およびその関連施策と情緒的コミットメントの関係における関係志向性もしくは集団志向性の調整効果が確認された。それらの調整効果については、トラックドライバーとそれ以外の従業員の間で違いがあることが確認された。

まず、HRM 施策の情緒的コミットメントに対する直接的な影響について、トラックドライバーとそれ以外の従業員の双方において、積極的な教育訓練、評価・昇進の適切性による影響が確認された。この2つの施策は、コミットメントを高める HRM 施策としての効力を発揮していたのだと考えられる。また、トラックドライバーに関しては、先行研究で指摘されていたように、帰宅回数や脳・心臓疾患および精神障害についての現状が背景にあることから、WLB 経営や健康経営に対する知覚が、一定の効力をもっていたのだと考えられる。

次に、トラックドライバーにおける関係志向性の調整効果が認められた。トラックドライバーの関係志向性が高い場合には、他者の利益を生み出すために動機づけられる。そのため、評価・昇進の適切性を自分のみならず他者にとっても公平な処遇を得るための機会の提供と考え、積極的な教育訓練を自分だけでなく上司や同僚に対する投資でもあると捉えるからこそトラックドライバーの情緒的コミットメントを高めるのだと考えられる。

また、図1では、トラックドライバーにおける集団志向性の調整効果も示されている。トラックドライバーの集団志向性が低い場合に、評価・昇進の適切性が情緒的コミットメントを高めることが確認された。集団志向性が低いトラックドライバーは、集団の繁栄を守るために動機づけられる訳ではない。しかし、組織の価値観や規範に捕らわれないからこそ、適切な評価・昇進によって自らの仕事ぶりが公平に認められることで、組織に対する愛着を示すようになるのだと考えられる。

さらに、ドライバー以外の従業員における集団志向性の調整効果が認められた。ドライバー以外の従業員の集団志向性が高い場合には、集団の繁栄を守るために動機づけられる。そのため、組織の価値観や規範を重視することから、組織が実施する施策を肯定的に捉える傾向があることから、積極的な教育訓練、および WLB 経営や健康経営の知覚がトラックドライバー以外の従業員の情緒的コミットメントを高めるのだと考えられる。

加えて、図2では、ドライバー以外の従業員における関係志向性の調整効果も示されている。ドライバー以外の従業員の関係志向性が低い場合には、積極的な教育訓練および WLB 経営の知覚が情緒的コミットメントを高めることが確認された。関係志向性が低いドライバー以外の従業員は、他者の利益を生み出すために動機づけられる訳ではない。だからこそ、自らの価値を高めるための投資や、自らの生活者としての側面を尊重する姿勢を組織に見出すことで、組織に対する愛着が高くなるのだと考えられる。

7. おわりに

本稿は以下の3つの含意を有していると考えられる。第1に、HRM およびその関連施策の知覚がトラックドライバーの情緒的コミットメントに与える影響を検討したことである。既存研究では、トラックドライバーの離職に関して、様々な施策の影響や情緒的コミットメントが及ぼす影響が検討されてきた。そこで、本稿では HRM およびその関連施策に対する知覚がトラックドライバーの情緒的コミットメントに及ぼす影響について改めて着目し、ドライバー以外の従業員との比較から有効な施策を明らかにした。

第2に、HRM およびその関連施策の知覚と組織コミットメントの関係における潜在的な調整変数として、個人の志向性の違い、とりわけ対人関係に対する志向性の影響を明らかにした点である。これまでの HRM 研究では、HRM

施策が従業員の情緒的コミットメントに及ぼす影響について検討してきたが、その中でも個人の志向性に着目した研究は多くなかった。さらに、その志向性の中でも、上司・同僚との人間関係に対する志向性の調整効果を明らかにした研究は限られている。本稿が着目した個人の志向性の違いは、誘因としての HRM 施策と従業員の返礼意識・貢献行動の関係に対して、新たな視点を提示するものである。

第3に、運輸業の企業においては、トラックドライバーとそれ以外の従業員に対して、それぞれのアイデンティティ志向性の影響を踏まえた HRM およびその関連施策を導入することの重要性を明らかにしたことである。双方において集団志向性の直接的な影響が認められたものの、とりわけトラックドライバーに関しては、関係志向性を考慮する必要性を明らかにした。トラックドライバーに対する施策の導入の際には、上司・同僚との人間関係を考慮することで、組織に対する愛着や一体感を高める効果があると考えられる。

本稿の今後の課題は、以下の3つである。第1に、本稿の調査は運輸業 A 社のみで実施されたものであり、分析結果には A 社固有の状況が反映されている。今後は、本稿で得られた知見の一般化を検討する必要がある。

第2に、トラックドライバーの離職に関して、HRM およびその関連施策が情緒的コミットメントを介して自発的離職（もしくは離職意思）を低下させるという一連のプロセスを明らかにする必要がある。その際には、本稿では取り上げることができなかった他の心理変数を含め、トラックドライバーの自発的離職に対する包括的な影響メカニズムを考慮する必要がある。

第3に、本稿の分析で用いた HRM およびその関連施策について、包括的な施策を取り入れた分析を行う必要がある。本稿では山本(2009)に依拠した3つの HRM 施策を用いて分析を行ったが、今後は報酬制度や福利厚生等の項目や、それらの施策の束としての効果についても検証することが必要になる。さらに、それらの HRM 施策の束を、モチベーション向

上 HRM 施策、エンパワーメント向上 HRM 施策、スキル向上 HRM 施策 (Gardner et al., 2011) のような対比を用いて分析することも重要となる。

謝辞

調査にご協力いただいた A 社の皆様には、ここに記して深く御礼申し上げます。なお、本研究は JSPS 科研費 JP18K12863, JP21K13355 の助成を受けたものです。

注

- 1 本稿は、2020年7月18日に開催された日本労務学会第50回全国大会の研究報告論集に掲載された原稿に、若干の加筆・修正を加えたものである。当日コメントーターを務めてくださった島貫智行先生（一橋大学）からは、多くの有益なコメントを頂戴した。記して感謝申し上げたい。
- 2 「健康経営®」は、NPO 法人健康経営研究会の登録商標です。
- 3 国土交通省「全国貨物純流動調査（物流センサス）報告書」（2021年8月23日閲覧）<http://www.mlit.go.jp/common/001184114.pdf>
- 4 厚生労働省「労働経済動向調査（令和3年5月）の概況」（2021年8月23日閲覧）<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/keizai/2105/dl/4kekagaiyou.pdf>
- 5 国土交通省「トラック輸送状況の実態調査結果（全体版）」（2021年8月23日閲覧）<http://www.mlit.go.jp/common/001128767.pdf>
- 6 e-Stat「令和2年賃金構造基本統計調査」（2021年8月23日閲覧）<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00450091&tstat=000001011429>
- 7 厚生労働省「令和2年版過労死等防止対策白書（本文）」（2021年8月23日閲覧）<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/karoushi/20/dl/20-1.pdf>

- 8 自動車運転従業者にはバスや乗用自動車の運転に従事する人も含まれるが、同白書によれば、脳・心臓疾患の労災支給決定（認定）件数が最も多い業種が道路貨物運送業であり、精神障害に関しても3番目に多い業種であることから、ここでの自動車運転従業者の多くは貨物自動車の運転に従事する人である可能性が高いと推察される。
- 9 「令和2年賃金構造基本統計調査」によると、大型トラックドライバーの年間賃金は4,537,600円、大型車を除くトラックドライバーは4,192,000円であり、全産業の平均値4,872,900円よりも低い。

参考文献

- Brickson, S. (2000) "The Impact of Identity Orientation on Individual and Organizational Outcomes in Demographically Diverse Settings," *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 82-101.
- Brickson, S. and Brewer, M. (2001) "Identity Orientation and Intergroup Relations in Organizations," in Hogg, M. A. and Terry, D. J. (eds) *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, Psychology Press, pp. 49-65.
- Delery, J. E., Gupta, N., Shaw, J. D., Jenkins, JR., G. D. and Ganster, M. L. (2000) "Unionization, Compensation, and Voice Effects on Quits and Retention," *Industrial Relations*, Vol. 39, No. 4, pp. 625-645.
- Gardner, T. M., Wright, P. M. and Moynihan, L. M. (2011) "The Impact of Motivation, Employment, and Skill-Enhancing Practices on Aggregate Voluntary Turnover: The Mediating Effect of Collective Affective Commitment," *Personnel Psychology*, Vol. 64, No. 2, pp. 315-350.
- Jiang, K. (2016) "Strategic Human Resource Management and Organizational Commitment," in Meyer, J. P. (ed.) *Handbook of Employee Commitment*, Edward Elgar, pp. 289-304.
- Schulz, S. A., Luthans, K. W. and Messersmith, J. G. (2014) "Psychological Capital: A New Tool for Driver Retention," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 44, No. 8/9, pp. 621-634.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, JR., G. D. and Gupta, N. (1998) "An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover," *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 5, pp. 511-525.
- Wright, P. M. and Kehoe, R. R. (2009) "Organizational-Level Antecedents and Consequences of Commitment," in Klein, H. J., Becker, T. E. and Meyer, J. P. (eds) *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*, Routledge, pp. 285-307.
- 今野浩一郎 (2008) 「第3編 WLB指標の開発と活用方法」学習院大学経済経営研究所編『ワーク・ライフ・バランス塾と参加企業の実践から学ぶ！経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス：成果測定のための評価指標（WLB-JUKU INDEX）付き』第一法規，135-196頁。
- 王英燕 (2017) 『組織コミットメント再考：中日米における実証研究を手がかりに』文眞堂。
- 王英燕 (2018) 「態度形成の規定要因：アイデンティティ志向性と環境ダイナミズムのマルチレベル分析」『組織科学』第52巻第1号，58-74頁。
- 首藤若菜 (2018) 『物流危機は終わらない：暮らしを支える労働のゆくえ』岩波書店。
- 鈴木竜太 (2002) 『組織と個人：キャリアの発達と組織コミットメントの変化』白桃書房。
- 竹内規彦 (2017) 「戦略的人的資源管理研究における従業員モチベーション：文献レビューと将来展望」『日本労働研究雑誌』第59巻第7号，4-15頁。
- 三崎秀央 (2006) 「組織的公正が従業員のコミットメント、職務満足に与える影響：B社のケース」『商学論集』第74巻第4号，19-30頁。
- 山本寛 (2009) 『人材定着のマネジメント：経営組織のリテンション研究』中央経済社。