

氏 名	児子 正治
授与した学位	博 士
専攻分野の名称	経営学
学位授与番号	博甲第 6878 号
学位授与の日付	2023 年 3 月 24 日
学位授与の要件	社会文化科学研究科 社会文化学専攻 (学位規則 4 条第 1 項該当)
学位論文題目	インターナル・マーケティングによる働く魅力づくりに関する研究 —若年者の職務満足に及ぼす労働価値観分析—
学位論文審査委員	准教授 戸前 壽夫 教授 西田 陽介 准教授 酒本 隆太 准教授 青尾 謙 准教授 天王寺谷 達将 武蔵大学経済学部 教授 釣 雅雄

学位論文内容の要旨

本論文は、若年者の離職率を下げるためには、若年者の労働価値観を把握し、また企業の管理者側が働く魅力づくりを行うことで可能になるのではないかと考え、若年者にイントリンシックな労働価値観（14 項目）およびエクストリンシックな労働価値観（12 項目）に関するアンケート調査をし、データ分析を行っている。さらに離職率の低い企業の管理者側にインタビュー調査をして、若手社員のニーズを拾い上げて対応をしていることを明らかにした。

本論文の構成は以下の通りである。第 1 章では、問題意識と研究目的を提示している。時間とコストを使い採用した大学生が、入社 3 年以内で早期離職する割合が高く、平成 7 年から過去 22 年間も 30%以上の高水準で推移している。事業所規模での離職率の格差も大きい。生産年齢人口の減少で、労働需要側の企業にとって大きな問題であり、若年者の早期離職問題に対して、入社 1 年目から 3 年目までの若年社員と大学生の労働価値観を分析して、インターナル・マーケティングを活用した働く魅力づくりの提言を研究目的としている。

第 2 章では、マーケティングとインターナル・マーケティングの考え方を整理して、本研究のインターナル・マーケティングの定義を「人的資源管理にマーケティングを活用し、対象となる若手社員のニーズを拾い上げ、求められる労働価値に変えて提供する、働く魅力づくり」とした。第 3 章では、価値観を整理して、過去から現在の若年者の労働価値観を変遷し、職務満足に及ぼす労働価値観を確認し、リサーチクエスションを示した。第 4 章では、リサーチクエスションに関連する職務特性理論を概観し仮説を提示した。第 5 章で研究の流れと目的を整理して分析方法を示した。

第6章と第7章で大学生、若手社員、事業所規模別の労働価値観をデータを用いて分析した。第8章で仮説を検証し、考察から新たな発見を述べた。分析結果と企業のインタビュー調査から、インターナル・マーケティングによる働く魅力づくりを提言している。第9章で、本稿の要約、学術的貢献、実務的貢献と今後の研究課題を述べている。

本論文では、次に示す新たな4つの発見があったとしている。

1つ目は、大学・大学院卒の早期離職に関する先行研究からは、5つの職務特性要因から、先行研究に見られる仕事が面白くないという抽象的な表現を、5つの職務特性要因を数値化して抽出ができた。

2つ目は、先行研究では、若手社員は過去から成長意欲が高く、能力開発や自律性、職務多様性など仕事そのものに関連するイントリンシックな労働価値観を大切にしてきたが、分析結果から、エクストリンシックな労働価値観が職務満足に影響をしていたことを推計した。過去からの若年者の労働価値観の変化と、最も影響のあるエクストリンシックな要因が抽出できたことが、新たな発見といえる。3つ目は、過去から若手社員の帰属意識は低下しており、近年も会社から距離を置く傾向が見られ、組織貢献に関連する「尽くす（組織）」「捧げる（組織）」は、職務満足に影響しないと思われていたが、分析の結果、職務満足に影響を及ぼすことが推計できた。

4つ目は、事業所規模別で離職率に大きな格差が見られ、事業所規模が小さくなるほど、離職率が高いという現状があった。分析結果から、30人未満の小規模の企業には、職務特性要因が1つしか影響しておらず、仕事が面白く感じているとは言えない。また、500人以上の大規模の企業には職務特性要因が少なく、100～499人未満の中規模の企業に多く見られた。小池（1980）の、過去の仕事意識の分析結果と比較すると、分析方法や質問項目には違いはあるが、本研究の結果とは逆になり、事業所規模別による若手社員の過去からの労働価値観の変化を見出すことができたとしている。

また、インタビュー調査では、若手社員の職務満足が高く離職率の低い会社は、どのようなインターナル・マーケティングをしているのかを経営管理者側に確認した。その結果、本研究のインターナル・マーケティングの定義「人的資源管理にマーケティングを活用し、対象となる若手社員のニーズを拾い上げ、求められる労働価値に変えて提供する、働く魅力づくり」と一致する具体的な3つの取組みが見られたとしている（表36）。さらに、仕事の面白さを感じる5つの職務特性要因は、普段の職務にほぼ含まれており、本研究の分析と同じ結果となった。また、探索的にインタビュー調査をしていくなかで、労働価値を提供するには運用モデルが必要になることが分かり、「働く魅力づくりにおけるインターナル・マーケティング運用モデル」（図36）を提示した。

学位論文審査結果の要旨

学位審査会は、2023年2月14日（火）午後3時から約2時間にわたって、文法経1号館セミナー室2-9において、戸前壽夫を主査として、西田陽介、酒本隆太、青尾謙、天王寺谷達将、釣雅雄

の計 6 名の審査員によって行われた。なお、釣雅雄教授は兒子正治氏の博士後期課程進学時の指導教員で、学外審査員として出席いただいた。

最初に、兒子正治氏から、これまでの研究経過および本審査論文の内容について説明があり、3 本の紀要論文のうち、50 号と 52 号が第 6 章に、54 号が第 7 章で活用していることを確認した。

さて 2022 年 7 月 19 日（火）に行われた予備審査会では、(1)収集したデータを CS ポートフォリオ分析以外の別の分析ができないか、(2)企業へのインタビュー調査を行ったらどうか、(3)従来のモチベーション論とインターナル・マーケティングの相違をもう少し明確にした方が良い、(4)文章の改善などが指摘された。本審査論文では、上記の指摘の(1)と(2)が改善されていることが確認できた。(1)に関しては、lasso 分析を追加している。CS ポートフォリオ分析では、イントリンシックな労働価値観（14 項目）とエクストリンシックな労働価値観（12 項目）を、「重点維持項目」「重点改善項目」「現状維持項目」「改善検討項目」の 4 つのエリアに分布させている。それに加え、比較的新しい分析方法の lasso 分析は、多重共線性を回避し、多くの要因から最も影響のある要因を推定することができる。その事によって若年者の職務満足に影響を及ぼす要因は、職務特性などのイントリンシックな労働価値観ではなく、エクストリンシックな労働価値観の「社会貢献」であることを推定している。(2)については、2022 年 10 月 7 日（金）に岡山県倉敷市にあるピープルソフトウェア株式会社の管理者にインタビュー調査を行った。若手社員のニーズを拾い上げ、働く魅力づくりの具体的取組を確認することができた。データ分析とインタビュー調査を組み合わせることでより説得力が高まり、今回の審査委員会において、審査委員から一定の評価を得た。

(3)に関しては、もう少し両者の違いに関してもう少し丁寧に言及してほしいという意見が出された。

また今回新たに加わっていただいた委員から大学生のインターンシップの調査の位置づけが不明確であるという指摘が出された。また経済学の視点からは、そもそも労働市場の流動性が高いことは、それほど悪いことではないかもしれないのでそのことも場合によっては意識する必要があるという意見もあった。

以上のような課題は残すものの、分析の手法や分析結果は妥当であることを認めることができ、審査委員全員一致で本論文を博士の学位に値するものであると合意した。