



労働政策研究報告書 No. 147

2012

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

中小企業における人材の採用と定着

— 人が集まる求人、生きいきとした職場/
アイトラッキング、HRMチェックリスト他から —

労働政策研究・研修機構

中小企業における人材の採用と定着

— 人が集まる求人、生きいきとした職場／
アイトラッキング、HRMチェックリスト他から —

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

ま え が き

求職者と求人企業のマッチングのための研究では、これまで求職者を支援する研究が多く行われてきたが、求人企業を支援する研究は相対的に手薄であった。しかしながら的確でスムーズな就職や転職、また人材の有効活用による社会経済の発展のためには、求人企業側への支援に係る研究を充実させていくことが必要となる。

そこで当機構では公的職業紹介機関等における求人企業サービスを強化する方向で研究を進めることとし、様々な検討、調査や研究を行った。この一環として、すでに JILPT 資料シリーズ No.85「求人企業サービスに関する研究—仕事魅力、求人充足、求人開拓、事業所訪問、他—」として取りまとめた研究などを行っている。本報告ではこのようなこれまでの研究から、中小企業において主要な問題となる人材の採用と確保、定着や職場の活性化に焦点をあて、これまでの調査結果の集大成として分析と検討を行った。この中では当機構において開発し企業等での実施とデータの収集を続けている「HRM (Human Resource Management) チェックリスト」によって、現在まで収集してきたデータについて、人材の確保や職場の活性化という点から、新たな分析を行っている。

本研究は公的職業紹介機関の業務を支援するための、理論的、実証的な基礎研究であるが、これにより求人企業と公共職業安定所の連携が強化され、窓口業務の的確化や高度化、求人企業に対するコンサルティング機能の強化等が進むことが期待される。また、未充足求人の解消、求人開拓等が進み、企業においても人材の確保、定着につながることを考えられる。

中小企業においてはその雇用吸収力が期待されているにもかかわらず、今日でも必要な人材を確保できない状況があり、このような問題の解消は急務である。このような観点からも本研究では中小企業の人材採用と定着に焦点を当てることとした。中小企業をはじめとする求人企業に対するサービスの向上により、求人企業にとっても、また、求職者にとっても望ましい方向にサービスが発展していくことに対して、研究面からの基礎となれば幸いである。

2012年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 山口 浩一郎

執筆担当者（執筆順）

松本真作	労働政策研究・研修機構 副統括研究員	概要、第Ⅰ部第1章、第Ⅰ部第2章
長沼裕介	労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員	第Ⅰ部第1章
浅井千秋	東海大学 文学部心理・社会学科准教授	第Ⅰ部第3章、第Ⅱ部第4章
町田秀樹	アスピレックス代表取締役社長 講談社ビーシー中国経営研究室上級主席研究員	第Ⅰ部第4章
太田さつき	東京富士大学 経営学部教授	第Ⅱ部第1章、第Ⅱ部第2章
佐藤 舞	労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員	第Ⅱ部第3章
音山若穂	群馬大学 大学院教育学研究科准教授	第Ⅱ部第5章

目 次

概 要 研究の背景と主要な結果	1
1. 研究の背景と目的	1
2. 研究の方法（アイトラッキング、Web 調査、HRM チェックリストのデータ分析、他）	2
3. 主要な結果（各章の内容）	3
4. 本研究の政策的意義	6
5. 求人企業サービスと本研究	7
第 I 部 人材の募集と採用—人が集まる求人—	
第 1 章 求人情報において注目される点：アイトラッキングから	11
1. 背景と問題	11
2. アイトラッキングでの実験方法	11
3. アイトラッキングによる視線の動き	17
4. 実験後のヒアリングより	97
5. まとめと検討	119
第 2 章 仕事や職場の選択で重視される要因：Web 調査から	123
1. 問題	123
2. これまでの研究や調査	123
3. 仕事や職場の選択に関する Web 調査の実施	125
4. Web 調査の結果	126
5. 考察とチェックリスト作成	135
仕事職場魅力チェックリスト	138
第 3 章 若者からみた企業の魅力：大学生と若年就業者の調査から	139
1. 企業イメージと就職志望	139
2. 企業の事業と業績に関する魅力	141
3. 雇用管理と評価制度に関する魅力	145
4. 職務の条件と内容に関する魅力	150
5. キャリア形成と能力開発への支援に関する魅力	155
6. まとめ：若者にとって魅力的な企業とは	158

第4章 中国での人材の獲得と定着：中小企業の中国進出と人材問題	163
1. 中小にも必要となったグローバル展開	163
2. 中国での人材問題：日本企業の現状	165
3. ある中堅中国進出企業の事例	170
4. カネボウとホンダ：中国での成功事例	172
5. 中国企業での「HRM チェックリスト」の活用事例	175
6. 中国からグローバルマネジメントへ	177

第Ⅱ部 職場や仕事の状況と人材の定着—生きいきとした職場—

第1章 ワークシチュエーション：職場や仕事の現状チェック	183
1. 趣旨と目的	183
2. 尺度構成：ワークシチュエーションチェックリストの測定対象	183
3. データでの検討：尺度構成と属性や企業規模での違い	184
4. まとめ	211
付属資料：ワークシチュエーション尺度の具体的項目と α 係数	214

第2章 コミットメント：組織コミットメント、ジョブインボルブメント、キャリアコミットメント、職務満足	218
1. 趣旨と目的	218
2. コミットメントを構成する概念	219
3. データでの検討：尺度構成と属性や企業規模での違い	228
4. まとめ	258

第3章 仕事や職場の状況とストレス反応	263
1. 必要とされるメンタルヘルス対策	263
2. 関連研究と概念整理	265
3. 職業ストレスモデル	266
4. 職場におけるストレスマネジメント	271
5. ワークシチュエーションからストレス反応への影響	273
6. 検討に使用したデータ	273
7. データ分析の結果と考察	277
8. 結論と示唆	290

第4章 企業の能力開発支援と従業員の意識	295
1. 企業におけるキャリア形成と能力開発.....	295
2. 企業のキャリア管理と従業員の意識.....	296
3. 企業の能力開発に対する支援と従業員の意識.....	298
4. 従業員に求められる職業能力とエンプロイアビリティ.....	305
5. 属性によるエンプロイアビリティスキルの差と変化.....	307
6. 企業における能力開発の現状とエンプロイアビリティスキルの確立.....	316
第5章 職場でのポジティブな雰囲気づくり	319
1. ポジティブな会話とポジティブな職場.....	319
2. 対話的アプローチとポジティブな職場づくり.....	320
3. ワールドカフェの実践例.....	322
4. ワールドカフェの実践に向けて.....	326
5. ワールドカフェの次のステップ：「オープンスペース」への展開.....	330
6. 中小企業での適用可能性.....	332
資料	337
1. HRM チェックリストについて.....	339
2. HRM チェックリスト（個人用・従業員用）.....	343
3. HRM チェックリスト（会社用・人事担当用）.....	353

概要 研究の背景と主要な結果

1. 研究の背景と目的

公的職業紹介機関における求人企業サービスの強化に向け、その在り方、方向性を検討するための調査研究を行うのが本研究の目的であった。

求職者と求人企業の仲立ちを行う機関においては、求人企業との連携を強化することによって、求人、求職の双方により良い成果が期待される。公共職業安定所などの職業紹介機関が質の良い求人をより多く確保できれば、求職者はその中から期待に沿った就職ができる。多くの求人が集まれば、求職者も多くなり、その中から適切な求職者を紹介することができ、求人企業は良い人材を確保できることになる。このように求人企業と公的職業紹介機関の関係が強化されることは、求人企業にとっても求職者にとっても望ましいことである。

しかしながら、これまで求人企業サービスに関する研究は、対求職者サービスのそれと比較すると相対的に手薄であったといえる。求職者向けのサービスに関しては、就職に向けて様々な情報を提供したり、適性検査や各種のキャリアガイダンスツールを開発したり、職業相談やキャリアコンサルティングを行う等、これまでに様々な研究が行われ、実際に貢献してきた。一方、対求人企業サービスに関しては、各種の助成金を支給したり、労働市場の情報を提供したりという取り組みはあるものの、体系的、継続的に研究や開発を行うことはなかったといえる。

そこで本研究は体系的、継続的な研究面からの基礎となるよう、求人企業サービスに関して各方面から検討を行い、これまでの調査や研究を整理し、必要な場合は新たな調査やデータ収集を行うこととした。これまでの検討や研究は、労働政策研究・研修機構（2008, 2009, 2011）等としてまとめている。

雇用状況が厳しい中、中小企業の雇用吸収力が期待されているが、いまだに人材の採用、定着に苦労している中小企業は多い。また、中小企業の人材面において、公共職業安定所は非常に大きな役割をはたしているが、人材不足の中小企業と求職者を結びつけ、雇用の状況を改善するとともに、中小企業が良い人材を確保でき、成長していくためには、本研究のような取り組みの意義は大きい。

本研究の成果としては、求人企業と公的職業紹介機関の連携が強化されることにより、求職者と求人企業の双方にとって、より良い労働市場が形成されること、企業側との事前の情報交換により公的職業紹介機関の窓口が効率化し、窓口業務が高度化すること、企業に対するコンサルティング機能が強化されることが期待される。さらに、公的職業紹介機関における未充足求人の解消、求人開拓等が進み、中小企業において人材が確保でき、その採用した人材が定着し活躍すること、等々につながると考えられる。

2. 研究の方法(アイトラッキング、Web 調査、HRM チェックリストのデータ分析、他)

本研究は次のように進めた。まず、求人企業サービスに関しては体系的、継続的な研究が行われてこなかったが、そのような状況でも関連する研究や調査は少なくない。直接関係するものでなくても関連する研究や調査は可能な限り収集、整理し、検討の基礎資料とした。

人材の採用に関しては求人票や求人情報が求職者にどのような見られているかという点と、仕事や職場の選択において求職者がどのような点を重視しているかという点を、実験と調査からデータを収集することとした。求人に関しては求人票が重要な役割をはたしているが、求職者が求人票や求人情報をどのように見ているか、これまで研究等は行われていなかった。このため、労働政策研究・研修機構(2011)では求人票を見ながらの主観的な報告ではあるが、求職者が求人票や求人情報をどのように見ており、どのような点が応募に前向きにし、逆にどのような点が応募に躊躇させるか調べている。そこで本研究では、視線の動きを逐一記録できる装置(アイトラッキング装置)により、求職者の閲覧における視線の動きを客観的にデータ収集し分析することとした。また、求職者が仕事や職場を選ぶ際、重視する点に関しては、これまでも様々なことが言われてきたが、考えられる様々な要因から網羅的に重視する点に関して文章化し、その質問紙を用いて Web 調査することにより、結論を導けるようなデータ収集を行った。

この他、人材の募集に関しては、若者や新卒者からみた企業の魅力に関して、これまでの調査を可能な限り収集整理し分析している。また、中小企業においても中国への進出が話題となることから、日系企業の中国での人材獲得等にコンサルタントとして携わっている者の視点から、現状と好事例等を紹介している。

人材の定着や職場の活性化に関しては、当機構が開発した「HRM(Human Resource Management)チェックリスト」を様々な企業で実施し(HRM チェックリストに関しては報告書巻末の資料を参照のこと)、データを蓄積している。これまでに、200社以上、1万名以上の回答が集まっていることから、この蓄積してきたデータを職場の活性化、職場への人材の定着といった視点から分析することとした。HRM チェックリストは職場や仕事の状況等を調査し、企業への様々なフィードバックが行えるものであることから、HRM チェックリスト自体、求人企業サービスにも活用できるものでもある。この他、人材の定着に有効なものとして話題となる企業における能力開発に関して、これまでの調査結果等を収集し現状を分析している。最後に、若者が伸びのびと活躍し、職場を活性化するための一つの具体的な方法として、「ワールドカフェ」の取組を紹介している。

本研究は公的職業紹介機関における求人企業サービス向上への参考となるものであり、具体的なツールやシステムではないが、窓口等での業務の向上に資するもの、窓口での様々な工夫の基礎となる資料と考えている。また、どのようにすれば必要な人材が採用でき、採用した人材が定着し、また、職場が活性化するかという点に関しては、企業の人事担当者にも

参考となるものと考えている。

3. 主要な結果(各章の内容)

本報告の第 I 部では中小企業が人材の募集と採用をどのようにすれば良いか、その指針となる研究を行っている。

(1) 求人情報はどのように見られているか：アイトラッキング実験より（第 I 部第 1 章）

求人票等で実際の視線の動きを調べたことは今までない。視線の実際の動きを逐一記録できる装置を用いて視線の動きをデータ化した（アイトラッキング）。視線の動きから注目するのは「仕事の内容」であり、実験後のヒアリングより応募に前向きになるのも躊躇するのも「仕事の内容」であった。注視時間に関しては男女で有意な差は見られなかったが、傾向としては、女性は就業場所と就業時間を男性よりも長く見ていた。実験後のヒアリングでは女性は勤務場所を男性よりも重視し、男性は賃金を女性よりも重視するとの回答であり、その差は有意であった。年齢に関しては若年は本社所在地、中高年は沿線／就業場所の注視時間が有意に長かった。また、もっと詳しく知りたい情報としては、「職場環境・職場の雰囲気」、「仕事内容をもっと詳しく」などが多かった。

(2) 仕事や職場の選択ではどのような要素が重視されるか（第 I 部第 2 章）

仕事や職場の選択で重視されると考えられる 60 項目を用意し、性別年齢が均等になるように 500 名、Web 調査によりデータ収集した。このデータを因子分析したところ、大きな因子として「創意・自律・個性」、「定時・安全・通勤」、「社屋・海外・有名」、「人員・財務・売上」の 4 つが抽出された。仕事や職場を選ぶ際、創意工夫でき自律的で自分を生かせること、定時に退社できる安全な職場で通勤にも都合が良いこと、新しい社屋であったり海外進出していたり有名な会社であること、人員が減っておらず財務内容が良く売上也伸びていることが大きな要素になるといえる。アルダファー（Alderfer, C.P.）はマズロー（Maslow, A. H.）の有名な欲求階層説を修正、発展し、人間の欲求は生存（existence : E）、関係（relatedness : R）、成長（growth : G）の三つがコア（核）であるとした ERG 理論を発表しているが、E が「定時・安全・通勤」と「人員・財務・売上」の二つに分かれ、R は「社屋・海外・有名」、G は「創意・自律・個性」に対応していると考えられる。属性で比較すると、「創意・自律・個性」は男性の方が有意に重視し、「定時・安全・通勤」は女性の方が有意に重視していた。

この 4 つの大きな要素以外のその他の因子として、「社会・貢献」、「職場・上司」、「資格・知識」、「女性・活躍」の 4 つが得られた。職場や仕事において、これらの要素をすべて満たすことは難しいかもしれない。しかしながら、自社がどの要素を満たしているかが分かれば、

求人にあたってはそれを強調したり、自社では満たしていない要素は改善していくようにすることはできる。このような観点から得られた因子を基に、自社の求人面での魅力をチェックし、確認する「仕事職場魅力チェックリスト」を作成し章末に付けている。

(3)若者からみた企業の魅力（第Ⅰ部第3章）

若者が企業をどのように見ており、どのような企業に魅力があると感じているか最近の調査結果を収集しまとめている。若者に魅力があるのは、①事業規模や競争力よりも企業に将来性があり経営が安定していること、②仕事と私生活の両立ができ勤務時間が安定し休暇が取りやすいこと、③興味を持てる仕事で自由裁量が認められ、自分の個性や能力を生かせること、④職場は良い人間関係でありチームワークや一体感があること、コミュニケーションは対等で個人の自主性が尊重されること、⑤様々な職務を経験し管理職になるよりも、専門的な職務で能力を向上できること、キャリア形成を支援し人材育成を重視していること、等であった。また、⑥特に高い給与を望んではないが、低すぎる給与は離職に繋がること、⑦成果主義は肯定する者もいるがあまり望まない者もいること、等と整理できた。

この結果の①、②、③、④は第Ⅰ部第2章で得られた仕事や職場を選ぶ際重視する要素とも対応している。また、⑤、⑥、⑦を意識しながら使えば、「仕事職場魅力チェックリスト」を若者の採用を考える場合も活用できることを示している。

(4)中国での人材の獲得と定着（第Ⅰ部第4章）

中国と日本を往復しながら企業コンサルティングを行っている筆者が（町田,2010 他）、中国での日本企業の現状を紹介し、自らコンサルタントとして関わっているカネボウとホンダの事例等を紹介している。そして日本企業の「人間尊重」や「人の心を大切にする」等は世界にも通用する普遍的な理念であり、このような日本企業の優れた理念が中国の現地企業で根付き発展することが、中国での人材の獲得と定着につながるとしている。そして中国進出が上手くいくことが、これから発展してくる他の国での日本企業の成功にもつながるとしている。HRM チェックリストをある中国企業で実施した結果も紹介しており、中国語に翻訳した本チェックリストが中国においても活用できることを示している。

以上までが第Ⅰ部であるが、第Ⅱ部では人材の定着に関して、職場の状況をどのように捉えるか、その状況と会社への帰属意識や仕事に取り組む姿勢はどのように関係しているか、また、ストレス反応とはどのように関係しているか、そして職場を生きいきと活性化するにはどうすればよいかまとめている。

(5)ワークシチュエーション：仕事や職場の現状チェック（第Ⅱ部第1章）

これまで各社で実施し蓄積してきた200社以上、1万名以上のHRMチェックリストのデータに関して、職場や仕事の状況を確認するワークシチュエーションの部分进行分析し、以下の結果が得られた。

ワークシチュエーションとして設定した項目は α 係数が総じて高く、内容的にはまとまりがあるといえる。ワークシチュエーションを構成する項目相互の相関係数も想定される結果であった。「I職務」は年齢とともに肯定的になる傾向が見られた（「成長」を除く）。職種としては「営業・販売職」が「I職務」他を肯定的に回答していた。中小と大企業を比較すると（300名を基準に中小と大企業に分けている）、「I職務」、「IVビジョン・経営者」等は中小の方が肯定的な回答であった。中小と大企業は従業員の個人属性も異なっているが、個人属性を統制した共分散分析においても、同じように中小の方が「I職務」、「IVビジョン・経営者」等は肯定的であった。今回の調査でも自己啓発や介護休暇等の導入は大企業の方が高いが、ここでの分析から仕事や職場の状況として、すべて中小よりも大企業の方が良いわけではないことが示された。

(6)コミットメント：職場や仕事に対する気持ち（第Ⅱ部第2章）

HRMチェックリストのコミットメントに関する項目を分析したところ、想定した「組織コミットメント」、「ジョブインボルブメント」、「キャリアコミットメント」、「全般的職務満足感」が因子として確認された。これらの因子は「組織コミットメント」が高いと「自己都合による離職者」が少ない等、妥当性を示す結果が得られた。

属性等との関係を見ると、「組織コミットメント」、「ジョブインボルブメント」、「キャリアコミットメント」、「全般的職務満足感」は年齢とともに上昇していた。中小と大企業を比較すると（300名を基準に中小と大企業に分けている）、「ジョブインボルブメント」「キャリアコミットメント」、「全般的職務満足感」のいずれも中小の方が高かった。中小と大企業は従業員の個人属性も異なっているが、個人属性を統制した分析した結果も同様の結果であった。ワークシチュエーションと同じく、中小に対して大企業がすべて良いわけではないことが示された。

ワークシチュエーションとの因果関係を分析すると、「職務」から組織コミットメント（情緒的）、全般的満足感、ジョブインボルブメントへのプラスのパスが確認され、第Ⅰ部第2章の第1因子（創意・自律・個性）に対応すると考えられる「職務」が、職場や仕事に対する気持ちの上でも大きく影響することが示された。

(7)仕事や職場の状況とストレス反応（第Ⅱ部第3章）

ストレス反応としては、抑鬱気分、不安、怒り、高揚感、身体反応を見ているが、抑鬱気

分、不安、怒り、身体反応は年齢とともに低下していた。また、抑鬱気分、不安、怒り、身体反応は職位が一般、係長、課長、部次長と上がると低下し、高揚感は逆に高まっていた。

ワークシチュエーションとの関係では、「Ⅰ. 職務」「Ⅱ. 上司やリーダー」「Ⅲ. 同僚や顧客との関係」「Ⅳ. ビジョン・経営者」「Ⅴ. 処遇・報酬」「Ⅵ. 能力開発・福利厚生・生活サポート」のすべてにおいて、肯定的であれば、抑鬱気分、不安、怒り、身体反応とは有意なマイナスの相関となり、高揚感とは有意なプラスの相関であった。

(8)企業の教育訓練と従業員の意識（第Ⅱ部第4章）

企業の教育訓練は従業員の引留め策としても重要な役割をはたしているといわれる。この企業の教育訓練とそれに関連する従業員の意識に関して、収集できる調査を徹底して集め状況を整理した。この分析から①従業員は安定した雇用の保障を望みながらも、エンプロイアビリティを確立するために能力開発の必要性を強く感じ、自発的な能力開発に取り組んでいる者も多くいること、②多くの企業も従業員の能力開発に対する必要性を強く感じ、企業が主体となって従業員の教育訓練に取り組んでいること、③しかし、若年層を対象とした一般的な教育訓練と異なり、30代以降の従業員に必要となる専門特化した能力開発は企業にとっても従業員自身にとっても難しい課題となっていること、④企業は能力開発の支援については比較的取り組んでいるものの、長期的な展望に立ったキャリア開発の支援については不十分であること、等が明らかとなった。

そしてキャリア開発の支援という長期的な視点に立った能力開発が、従業員にとっても将来のキャリアに必要な能力の向上となり（エンプロイアビリティの向上）、安定的な雇用に繋がるのではないかとしている。

(9)職場でのポジティブな雰囲気作り：ワールドカフェ（第Ⅱ部第5章）

最近、職場を変革する方法の一つとして、職場の利点や長所、魅力や希望といったポジティブな側面に注目し、活発で様々な良い面がある組織（ポジティブな職場）にすることに注目が集まっている。このポジティブな職場にするための一つの具体的な方法として、オープンで自由な雰囲気メンバーが会話するワールドカフェを取り上げ、どのように実施するか、職場ではどのような効果が期待されるか検討している。ワールドカフェの考え方は経済産業省のドリームワークスタイルプロジェクト（DWSP）においても、学生と企業人が「働くことの魅力」や「成長企業の魅力」等をテーマとして対話するセミナーとして活用されている。

4. 本研究の政策的意義

新卒者の就職難が社会問題化する中、ハローワーク等公的機関が仲介し、新卒者を含む求職者が中小企業への就職を選択肢に加えるようにすることは重要な政策である。この際、中

小企業がどのようにすれば人材を確保でき、どのようにすれば人が辞めない魅力ある職場にできるかが重要となる。本報告はこの面で様々な情報やツールを提供しているといえる。

求人情報においては「仕事の内容」が重要であった。「仕事の内容」とも関連する職場での仕事の現状をみるワークシチュエーションにおいては、「I 職務」が組織コミットメント(情緒的)、全般的満足感、ジョブインボルブメントに影響していた。「I 職務」はストレス反応を低減する効果も認められた。このことは人材の採用においても、人材の定着においても、「仕事の内容」、「職務」が非常に大きな役割をはたしていることを示している。

賃金水準や福利厚生とは異なり、「仕事の内容」「職務」は中小企業でも様々な工夫が可能である。「I 職務」に含まれる、達成感や成長が感じられるようにすること、自律性を持たせ、仕事の進め方等に参画できるようにすること、仕事の意義を分かりやすく示すこと、等々により中小企業でも人材が集まり、仕事に満足して活躍し、企業に定着するといえる。

また、HRM チェックリストは様々なデータ分析の結果、妥当性等が示されている。このことは本チェックリストが仕事や職場の状況を的確に把握できることを意味している。良い職場、人が辞めない職場等というと、抽象的でなかなか分かりづらいが、HRM チェックリストによって仕事や職場を客観的に数値化し把握することができ、職務満足を高めるためにはどのようにすればよいか、組織コミットメントを高めるにはどうしたらよいか等、具体的な人材の引き留め策を検討できることになる。

5. 求人企業サービスと本研究

求人企業サービスは、求人の受理、求人の充足、求人の開拓、日頃からの事業所との関係強化などのステップがある。これらに関して本研究は次のように関係している。

求人の受理と求人の充足に関しては仕事や会社の魅力をアピールすることが必要とされてきた。では、そもそも求職者は求人情報のどこをどのように見ているのであろうか。アイトラッキングの結果はこの点で参考となる(第I部第1章)。求人情報では仕事の内容が注目されており、求人への応募に前向きになるのも逆に応募に躊躇してしまうのも仕事の内容であった。これまでも求人事業所に対しては仕事の内容を可能な限り分かりやすく具体的に記述するよう勧めていたが、そのような際、本報告でのアイトラッキングの図を見せるとこの部分の重要性が端的に示せる。次に、求人において仕事や職場をアピールするためにはどのような要素を考えなくてはいいかに関しては、第I部第2章の仕事や職場の選択場面です職者がどのような点を重視しているかの調査が参考になる。創意工夫でき自律的で自分を生かせること、安全な職場で定時に退社でき通勤にも都合が良いこと、新しい社屋であったり海外進出していたり有名な会社であること、人員が減っておらず財務内容が良く売上も伸びていることが大きな要素であった。また、求職者のなかでも若者が企業をどのように見ており、どのようにすれば魅力ある企業となるかに関しては第I部第3章の結果が参考になる。

第 I 部第 2 章の結果に加え、最近の若者は、様々な職務を経験し管理職になるよりも、専門的な職務で能力を向上できること、特に高い給与を望んではいないが、低すぎる給与は離職に繋がること、成果主義は肯定する者もいるがあまり望まない者もいること、等が示されている。

日頃からの事業所との連携強化のためには、助成金の支給や新制度の案内だけでなく、事業所に役立つ情報を提供することも必要である。このような観点から HRM チェックリストを実施することは、企業経営に参考となる情報を提供できることになる。また、HRM チェックリストとして蓄積されてきたデータを分析することによって、どのようにすれば組織に対するコミットメントが高まるか、仕事が面白くなり熱心に仕事に取り組むか（ジョブインボルブメント）、どのようにすればストレス反応を低下させることができるか、等々、企業の人事担当者が関心をもつ内容を分析することができ、その結果を第 II 部の第 1 章、第 2 章、第 3 章において示している。

以上のように、本研究は、求人の受理、求人の充足、求人の開拓、日頃からの事業所との関係強化といった求人企業サービスの各ステップにおいても、その向上にも貢献できるといえる。

文 献

- 町田秀樹 (2010). 中国市場で成功する人材マネジメント 広汽ホンダとカネボウ化粧品中国に学ぶ ダイヤモンド社
- 労働政策研究・研修機構 (2008). 求人企業サービスの現状とニーズ：今後の開発等に関する研究（中間報告）労働政策研究・研修機構 2008 年 3 月
- 労働政策研究・研修機構 (2009). 求人企業サービスの現状とニーズ：今後の開発等に関する研究（白表紙）労働政策研究・研修機構 2009 年 3 月
- 労働政策研究・研修機構 (2011). 求人企業サービスに関する研究—仕事魅力、求人充足、求人開拓、事業所訪問、他— JILPT 資料シリーズ No. 85.

第 I 部
人材の募集と採用
一人が集まる求人

第1章 求人情報において注目される点:アイトラッキングから

1. 背景と問題

事業所が人を募集しようとする際、求人情報、具体的には求人票は求職者との最初の接点となる。求人情報が応募者にアピールするものでなければ、必要な人材を集めることはできない。求人情報が適切でなければ、的確な採用が行えない。人材の採用において求人票は重要な役割を果たしている。求人票については、仕事の内容や事業所の情報、また、賃金の情報等が重要なのではないかと、様々なことが言われるが、実際にデータ等をとった検討はほとんど行われていない。

これまでの研究が少ない中で、松本(2011)は個人が求人情報のどこを見ているのか、そしてどの項目が応募に前向きにさせたり、躊躇させたりするかを、口頭での自己報告により検討している。その結果、多くの人が仕事の内容に注目しており、仕事の内容によって応募に前向きになったり躊躇したりするということが示された。しかしその一方で、求人情報を見ながら口頭での自己報告を行うという方法は、本人が意識していない視線の動きを捉えることはできず、また、データの客観性の面でも不十分である可能性があるとしている(松本, 2011)。

そのため、本研究では求人情報の閲覧行動についてアイトラッキング(視線追跡分析/視線滞留時間分析)を用いた実験を行う。アイトラッキングでデータ収集を行うことにより、個人がどこを何秒間見ているか等、無意識での視線の動きも含め客観的にデータを収集することができる。その際に、求職者と在職者、男性と女性、年代などにより、視線の動き方や見方が異なるかを併せて検討する。また、実験後、口頭でヒアリングも行い、主観的な見方についての検討も行うこととした。

本研究により、個人が実際に求人情報をどのように見ているのか、客観的なデータが得られる。そしてどのような求人情報が見ている人を応募へと結びつけるか、また、どのような点を改善すると良いか等を検討することができる。

2. アイトラッキングでの実験方法

(1) 実験への参加者

2011年9月に、首都圏に住む41名(男性20名・女性21名)に対し、調査への協力を求めた。平均年齢は40.88歳($SD=10.76$)であり、30代以下が18名、40代以上が23名であった。調査協力者の現在の状況は、求職者21名(うち女性11名)、在職者20名(うち女性10名)であった。ただし、1名(50代女性・求職者)においては、アイトラッキングデータに大幅な欠損があり、視線の計測に関する分析からは除くこととした。なお、調査協力者には、①この調査への協力は任意であること、②データは匿名的に処理されること、等を口頭で説明し同

意を求めた。

(2) 実験の手続き

実験は個室に近い環境で個別に行った。実験の概要は、①Web 求人情報（ハローワークインターネットサービスの求人情報）で興味のある求人を三件見てもらい、視線の計測を行う。②Web 求人情報について、口頭でのヒアリングを行う。③6 職種の PDF 求人票(PDF ファイル)を見てもらい、視線の計測を行う。④PDF 求人票について、口頭でのヒアリングを行う、という順序で行った。在職者には、「自分が今、何らかの事情で求職活動をするとしたら」ということを想定してもらった。なお、Web 求人情報・PDF 求人票ともに、フルタイムでの求人のみを対象に調査を行った。

調査実施の際には、調査協力者に対して手続きの概要を口頭で説明し、キャリブレーション(視線の計測較正)のため、画面に表示された丸い印を目で追ってもらった後に、調査を開始した。調査の所要時間は一人につき約 30 分程度であった。なお、視線の計測には「Tobii T60 アイトラッカー」（トビー・テクノロジー・ジャパン株式会社）を使用した。この計測機は、視線を測定するための専用の機器等を装着する必要がなく、実験参加者への負担は比較的少ないものである。また、本装置は実験参加者がメガネやコンタクトレンズ等を使用しているも、問題なく視線の動きをデータ化することができる。以下に実験の様子を写真で示した。左側のノート PC の画面と同じものが右側の画面にも表示され、実験参加者はその画面を見ながら、手前のキーボードとマウスで操作する。右側の画面上での実験参加者の視線の動きが、画面の下に内蔵された赤外線照射装置とカメラにより記録される。



ア Web 求人情報の閲覧における視線の計測

ハローワークインターネットサービス(<https://www.hellowork.go.jp/>)のサイトには、厚生労働省が提供する求人情報が掲載されている。実験ではこの実際の求人情報を見てもらうことにしたが、全国のハローワークにおいて受理された求人情報がほぼ毎日更新される。その

ため、調査協力者全員が同一の求職情報を見ていたのではなく、調査実施の際の最新の求人情報を見ていたことになる。

調査協力者には、初めに求人情報検索の画面において、①賃金：月給 10 万円以上、②都道府県：東京都と埼玉県、③年齢：調査協力者の実際の年齢を入力してもらった。そして「検索」のボタンをクリックし、求人情報一覧のページ(図表 1-1-1)を見てもらった。求人情報一覧には新着順に約 30,000～50,000 件の求人が表示され、新着情報・NO・求人番号・職種・雇用形態/賃金(税込)・就業時間/休日/週休二日・産業・沿線/就業場所・受理日といった項目が並んでいる。その中で興味のある求人については、「求人番号」をクリックしてもらい、求人情報詳細のページ(図表 1-1-2)に進んでもらった。調査協力者が①検索条件を入力し、②求人情報一覧から興味のある求人を選び、③求人情報詳細のページを三件見ている間、視線の計測を行った。

図表1-1-1 Web 求人情報の一覧ページの例

	NO	求人番号	職種	雇用形態/ 賃金(税込)	就業時間/ 休日/週休二日	産業	沿線/ 就業場所	受理日
NEW! ◎	1	○○○○○- ○○○○○○○○	システム開発[東 京都◇◇区]	正社員/ 240,000 円 ~ 450,000 円	1)09:00~18:00 /土日祝/毎週	サービス業(他に分 類されないものう ち他に分類されな い事業サービス業	東京都◇◇区	平成○ 年○月 ○日
NEW! ◎	2	○○○○○- ○○○○○○○○	システム開発[東 京都◇◇区]	正社員/ 240,000 円 ~ 450,000 円	1)09:00~18:00 /土日祝/毎週	サービス業(他に分 類されないものう ち他に分類されな い事業サービス業	東京都◇◇区	平成○ 年○月 ○日
NEW! ◎	3	○○○○○- ○○○○○○○○	システムエンジ ニア	正社員/ 239,000 円 ~ 290,000 円	1)09:00~18:00 /土日祝他/毎週	情報通信業のうち ソフトウェア業	東京都◇◇区	平成○ 年○月 ○日
NEW! ◎	4	○○○○○- ○○○○○○○○	営業(総合物流) /東京都◇◇区	正社員/ 300,000 円 ~ 350,000 円	1)08:15~17:00 /日祝他/その他	運輸業、郵便業のう ち一般貨物自動車 運送業	東京都◇◇区	平成○ 年○月 ○日
NEW! ◎	5	○○○○○- ○○○○○○○○	施行スタッフ	正社員/ 200,000 円 ~ 350,000 円	1)08:30~17:30 /土日祝/毎週	サービス業(他に分 類されないものう ち建物サービス業	東京都◇◇区	平成○ 年○月 ○日

(以下、続く)

図表1-1-2 Web 求人情報の詳細ページの例

求人番号	〇〇〇〇〇-〇〇〇〇〇〇〇〇
求人情報の種類	一般（フルタイム）
事業所名	株式会社 ハローワーク商事
所在地	〒999-9999 〇〇県◇◇市△△区☆☆町一丁目 23-4 ハロービル 3 階
電話番号	
FAX 番号	
事業内容	和食中心のお惣菜を販売するデリカショップ「△△△」を関東地区の百貨店、ショッピングセンターに出店しています。(30 店舗) また、〇〇県☆☆市に食品加工工場があります。
職種	一般事務
雇用形態	正社員
産業	食料・飲料卸売業
就業形態	フルタイム
雇用期間	雇用期間の定めなし
年齢	59 歳以下
年齢制限の理由	定年年齢が 60 歳のため（省令 1 号）
▶年齢制限禁止について	
就業時間	(1)09:00～18:00
休憩時間	60 分
時間外	あり 月平均 5 時間
賃金	月給
▶賃金形態	a 基本給（月額平均）又は時間額 170,000 円～210,000 円 b 定期的に支払われる手当 a+b 188,000 円～240,000 円
休日	土 日 祝
週休二日	毎週
年間休日数	124 日
育児休業取得実績	あり
就業場所	事業所所在地に同じ 転勤の可能性 なし
沿線	
従業員数	企業全体:450 人 就業場所:50 人（うち女性:25 人、うちパート:3 人）
加入保険	雇用 労災 健康 厚生 厚生年金基金
定年制	あり 一律 60 歳
再雇用	あり 65 歳まで
入居可能住宅	
マイカー通勤	可
通勤手当	実費支給 上限あり 月額:35,000 円まで
採用人数	1 人
仕事の内容	総務課にて、給与、社会保険関係を中心とした事務を担当していただきます。 （主な担当業務） ・給与計算・勤怠管理・社会保険関係の書類作成・事務用品の管理・データ入力・来客対応 パソコンはワード、エクセルの他、専用ソフトを使用します。専用ソフトの使用方法は指導します。
学歴	不問
必要な経験等	不問 パソコン操作（ワード、エクセルを使って定型フォームへの記入ができること）
必要な免許・資格	普通自動車免許（A T 限定可）
求人条件にかかる特記事項	・官庁等への書類提出などの手続のため、社用車（軽自動車 A T）を使います。 ・パソコン操作は入力効率を重視します。面接時、入力テストを行います。（パソコン検定 3 級程度） ・夏季休暇は有給休暇を充てています。（3 日間の計画的付与）
備考	総務課は課長含めて 5 人、様々な仕事を担当しています。課内だけでなく、本社及び各店舗とコミュニケーションをとりながらの仕事となります。
受理日	平成〇年〇月〇日
有効期限日	平成〇年〇月〇日
受理安定所	〇〇公共職業安定所

イ Web 求人情報閲覧後のヒアリング

視線の計測が終了した後、Web 求人情報についてヒアリングを行った。求人情報一覧のページに関しては、職種や賃金などといった項目の中で注目して見たものを三つまで挙げてもらった。興味があった三件の求人(求人情報詳細のページを見た求人)については、それぞれ応募したいと思うかどうかを五段階(とても応募したい・まあまあ応募したい・どちらでもない・あまり応募したくない・応募したくない)で評価してもらい、その理由を尋ねた。その後で、求人情報詳細のページにある項目において注目して見たものを三つまで挙げてもらった。そして全体を通して、応募に前向きになる要因・応募に躊躇する要因・もっと知りたい情報・改善した方がいい点などを尋ね、最後に意見・感想を述べてもらった。なお、ヒアリングの内容は実験参加者に了承を得て IC レコーダーに記録した(了承を得られなかった1名を除く)。

ウ PDF 求人票の閲覧における視線の計測

実際にハローワークで使用されている求人票を PDF ファイルにし、視線計測装置 (tobii T60 アイトラッカー) の画面上に表示した。PDF 求人票は、「自動設備機械組立配線」・「技術者(分析)」・「アートディレクター/デザイナー」・「店内販売スタッフ(宝飾品)」・「営業(リフォーム)」・「給与計算及び事務アシスタント」の6種類を用意した。これは Holland により職業的興味のタイプとして類型化された、現実的(Realistic)・研究的(Investigative)・芸術的(Artistic)・社会的(Social)・企業的(Enterprising)・慣習的(Conventional)に基づいて選定されたものであり(RIASEC)、この6種類を用意することによって実験参加者がいずれかの求人には興味を持つであろうことを想定した。なお、本調査における PDF 求人票は全て 2011 年 7 月から 9 月に東京都で実際に出された求人であった。6 職種の PDF 求人票はそれぞれ表裏の 2 ページから構成されている。表面(1 ページ目)に求人事業所名・仕事の内容等・労働条件等・会社の情報といった項目が記載されており(図表 1-1-3)、裏面(2 ページ目)に就業場所までの地図・選考場所までの地図といった情報が記載されていた(図表 1-1-4)。調査協力がキーボードの矢印キーを押すと、表から裏へ、そして次の求人へと進むものであったため、興味のある求人は長く見ることができ、興味のない求人は長く見ないこととなる。PDF 求人票の 1 ページから 12 ページを見ている間、視線の測定を行った。

図表1-1-3 PDF 求人票の例(表面)

求人番号 _____ 受付年月日平成 ____年 ____月 ____日 紹介期限日平成 ____年 ____月 ____日 事業所番号 _____

求人票 (フルタイム)

1 求人事業所名

事業所名 _____

〒 _____

所在地 _____

ホームページ _____

Eメール _____

事業所所在地と同じ 転勤の可能性 なし

〒 _____

2 仕事の内容等

職種 _____

仕事の内容 _____

雇用形態 _____ 雇用期間 _____

学歴 _____ 不問

必要経費 _____

必要経費+資格 _____ 不問

年齢 _____ 不問

3 労働条件等

賃金 (税込) _____ 円～ _____ 円

a 基本給 (月額給算・月平均労働日数 _____ 日) _____ 円

b 定額的に支払われる手当 _____ 円

o その他の手当等付記事項 登載 円

賞与形態 _____ 月給 _____ 円～ _____ 円

賞与締切日 _____ 賞与支払日 _____ 毎月 30日 (当月払い)

通勤手当 (上限あり) _____ マイカー通勤 _____

昇給 (実績) _____ あり (ベースアップ込みの前年度実績 月あたり) _____ 円～ _____ 円/月 又は _____ %～ _____ %

賞与 (実績) _____ あり (前年度実績) _____ 年 回 計 _____ 月分 又は _____ 万円～ _____ 万円

加入保険等 _____ 雇用 労災 ~~健康~~ 厚生 ~~退職金~~ _____ 退職金制度 なし

就業時間に関する特記事項

就業時間 (1) _____ ～ _____

(2) _____ ～ _____

(3) _____ 又は _____ の間の 時間 _____

時間外 なし 月平均 時間 _____ 休憩時間 60分

休日 日祝他 _____ その他の場合 _____

休日等 _____ 週休二日制 その他 _____ 第1・3土曜休 _____ 夏季・年末年始休

求人条件特記事項 _____

4 会社の情報

就業地住所 _____ 種類分類 _____

従業員数 _____ 人 創業 _____ 年

就業場所 (うち女性 _____ 人) 資本金 _____ 万円

(うちパート _____ 人) 労働組合 _____ なし

事業内容 _____

会社の特色 _____

定年制 なし 勤続延長 なし 再雇用 なし

入居可能住宅 _____ ~~単身用~~ ~~世帯用~~

利用可能 託児施設 _____ なし

育児休業 取得実績 _____ なし 介護休業 取得実績 _____ なし 看護休暇 取得実績 _____ なし

年間休日数 _____ 日 就業規則 あり

5 選考等

採用人数 _____ 通勤 選考方法 _____ 面接 ~~筆記試験~~ ~~筆記試験~~ _____ 日 _____ 随時

応募書類 _____ na-ワーク紹介状 _____ 履歴書 (写真貼付) _____ 時 _____

選考結果 _____ 7日後 通知方法 郵送 電話 _____

試用期間 _____

備考 _____

図表1-1-4 PDF 求人票の例(裏面)

求人番号 _____ 受付年月日平成 ____年 ____月 ____日 紹介期限日平成 ____年 ____月 ____日 事業所番号 _____

求人票 (フルタイム)

就業場所までの地図 (ちより駅・バス停からの距離)



担当者 _____


責任者/役職名 _____

TEL _____ (内線) _____

FAX _____

Eメール _____

選考場所までの地図 (ちより駅・バス停からの距離)



求人条件に関する注意事項 _____

エ PDF 求人票閲覧後のヒアリング

視線の計測が終了した後、PDF 求人票についてヒアリングを行った。まず、6 職種の中で「最も興味があった」求人を挙げてもらい、その理由を尋ねた。次に、6 職種の中で「最も興味なかった」求人を挙げてもらい、その理由を尋ねた。そして、PDF 求人票の中で注目した項目・応募に前向きになる要因・応募に躊躇する要因・もっと知りたい情報・改善した方がいい点などを尋ね、最後に意見・感想を述べてもらった。なお、Web 求人情報のヒアリングと同様に、内容は調査協力者に了承を得て IC レコーダーに記録した(了承を得られなかった 1 名を除く)。

3. アイトラッキングによる視線の動き

(1)注視時間について

ア PDF 求人票の閲覧

PDF 求人票に関して、調査協力者全員の合計注視時間が長い順に並べたものを図表 1-1-5 に示す。その結果、最も長く見られていた項目は仕事の内容(18.05%)であった。仕事の内容は、具体的な業務内容が記載されている項目である。二番目に長く見られていた項目は就業時間(8.99%)であった。就業時間には、9:00~18:00 といった勤務時間に関する規定の他に、時間外や休憩時間などの情報が記載されている。三番目に長く見られていた項目は就業場所(6.40%)であった。就業場所には、実際の勤務地の住所や最寄りの駅などの情報が記載されている。四番目に長く見られていた項目は休日等(5.38%)であった。休日等には、週休二日制・土日祝などといった情報が記載されている。五番目に長く見られていた項目は所在地(4.53%)であった。所在地には会社(基本的には本社)の所在地が記載されており、先述した就業場所と同じ場合もあり、異なる場合もある。六番目に長く見られていた項目は事業所名(4.07%)であった。事業所名には、求人を出した会社名が記載されている。七番目に長く見られていた項目は職種(3.86%)であった。職種には、営業・デザイナーなどといった情報が記載されている。八番目に長く見られていた項目は手当(3.61%)であった。手当とは、定額的に支払われる手当やその他の手当(例：皆勤手当)に関する情報が記載されている項目である。九番目に長く見られていた項目は雇用形態/雇用期間(2.63%)であった。雇用形態・雇用期間には、正社員/雇用期間の定めなしなどといった情報が記載されている。十番目に長く見られていた項目は試用期間(2.57%)であった。試用期間には、試用期間の有無や労働条件の変更の有無が記載されている。十一番目以降には、基本給・従業員数などといった項目が続いていた。なお、事業所名・就業場所・職種・仕事の内容・雇用形態・雇用期間・賃金・就業時間・休日等・試用期間という九項目は、あらかじめ太枠で囲まれている項目である。

図表1-1-5 PDF 求人票における注視時間(全体)

	全体(n=40)	合計注視時間 (秒)	割合(%)
1	仕事の内容	724.02	18.05%
2	就業時間	360.80	8.99%
3	就業場所	256.65	6.40%
4	休日等	215.90	5.38%
5	所在地	181.83	4.53%
6	事業所名	163.16	4.07%
7	職種	154.84	3.86%
8	手当	144.93	3.61%
9	雇用形態・雇用期間	105.64	2.63%
10	試用期間	102.92	2.57%
11	基本給	97.84	2.44%
12	従業員数	90.56	2.26%
13	会社の特徴	80.58	2.01%
14	事業内容	70.29	1.75%
15	加入保険	65.86	1.64%
16	賃金	53.24	1.33%
17	特記事項	52.36	1.31%
18	昇給	51.58	1.29%
19	必要な経験	50.79	1.27%
20	定年・再雇用	49.80	1.24%
21	学歴	47.24	1.18%
22	応募書類	44.53	1.11%
23	通勤手当	44.23	1.10%
24	賞与	40.43	1.01%
25	賃金形態	38.35	0.96%
26	選考結果	34.89	0.87%
27	備考	31.46	0.78%
28	賃金締切日・支払日	26.93	0.67%
29	入居可能住宅	24.77	0.62%
30	採用人数	24.28	0.61%
31	年間休日等数	20.75	0.52%
32	選考方法	20.70	0.52%
33	育児休業・介護休業	16.07	0.40%
34	資本金	15.35	0.38%
35	利用可能託児施設	15.31	0.38%
36	労働組合	13.86	0.35%
37	創業年	12.29	0.31%
38	資格・免許	9.39	0.23%
39	就業規則	7.39	0.18%
40	日時	6.80	0.17%
41	年齢	2.85	0.07%
	計		89.02%

在職者と求職者のそれぞれについて、合計注視時間が長い順に並べたものを図表 1-1-6 に示す。その結果、在職者・求職者ともに注視時間が最も長かった項目は仕事の内容であった(それぞれ 16.27%、21.86%)。その他に、在職者は就業時間(8.91%)・休日等(5.75%)・就業場所(5.42%)・事業所名(4.22%)などといった項目の注視時間が比較的長かった。他方において、

求職者は就業時間(9.17%)・就業場所(8.48%)・所在地(6.68%)・職種(6.64%)などといった項目の注視時間が比較的長かった。

図表1-1-6 PDF 求人票における在職者と求職者の注視時間

在職者(n=20)		合計注視時間 (秒)	割合(%)	求職者(n=20)		合計注視時間 (秒)	割合(%)
1	仕事の内容	445.11	16.27%	1	仕事の内容	278.90	21.86%
2	就業時間	243.81	8.91%	2	就業時間	116.99	9.17%
3	休日等	157.19	5.75%	3	就業場所	108.23	8.48%
4	就業場所	148.42	5.42%	4	所在地	85.28	6.68%
5	事業所名	115.59	4.22%	5	職種	84.77	6.64%
6	手当	101.92	3.73%	6	休日等	58.70	4.60%
7	所在地	96.55	3.53%	7	事業所名	47.57	3.73%
8	試用期間	79.07	2.89%	8	手当	43.01	3.37%
9	雇用形態・ 雇用期間	73.32	2.68%	9	雇用形態・ 雇用期間	32.32	2.53%
10	職種	70.07	2.56%	10	基本給	28.64	2.24%
11	基本給	69.21	2.53%	11	試用期間	23.85	1.87%
12	従業員数	68.99	2.52%	12	従業員数	21.57	1.69%
13	会社の特徴	68.87	2.52%	13	加入保険	17.38	1.36%
14	事業内容	56.55	2.07%	14	必要な経験	16.40	1.29%
15	加入保険	48.48	1.77%	15	事業内容	13.74	1.08%
16	特記事項	42.42	1.55%	16	昇給	12.24	0.96%
17	定年・再雇用	42.40	1.55%	17	学歴	11.83	0.93%
18	賃金	42.07	1.54%	18	会社の特徴	11.72	0.92%
19	昇給	39.34	1.44%	19	通勤手当	11.44	0.90%
20	応募書類	37.28	1.36%	20	賃金	11.18	0.88%
21	学歴	35.41	1.29%	21	特記事項	9.94	0.78%
22	必要な経験	34.39	1.26%	22	賞与	9.86	0.77%
23	通勤手当	32.79	1.20%	23	年間休日等数	7.44	0.58%
24	賃金形態	31.43	1.15%	24	定年・再雇用	7.39	0.58%
25	賞与	30.57	1.12%	25	応募書類	7.25	0.57%
26	選考結果	27.95	1.02%	26	選考結果	6.95	0.54%
27	備考	25.73	0.94%	27	賃金形態	6.92	0.54%
28	賃金締切日・ 支払日	21.44	0.78%	28	採用人数	5.96	0.47%
29	入居可能住宅	20.42	0.75%	29	備考	5.73	0.45%
30	採用人数	18.32	0.67%	30	賃金締切日・ 支払日	5.49	0.43%
31	選考方法	15.72	0.57%	31	育児休業・ 介護休業	5.30	0.42%
32	資本金	13.52	0.49%	32	選考方法	4.98	0.39%
33	年間休日等数	13.31	0.49%	33	入居可能住宅	4.35	0.34%
34	労働組合	12.13	0.44%	34	利用可能 託児施設	3.70	0.29%
35	利用可能 託児施設	11.61	0.42%	35	資格・免許	3.36	0.26%
36	創業年	11.42	0.42%	36	資本金	1.83	0.14%
37	育児休業・ 介護休業	10.78	0.39%	37	労働組合	1.73	0.14%
38	日時	6.58	0.24%	38	年齢	1.07	0.08%
39	就業規則	6.35	0.23%	39	就業規則	1.05	0.08%
40	資格・免許	6.03	0.22%	40	創業年	0.87	0.07%
41	年齢	1.78	0.07%	41	日時	0.22	0.02%
計			88.98%	計			89.12%

男性・女性のそれぞれについて、合計注視時間が長い順に並べたものを図表 1-1-7 に示す。その結果、男性・女性ともに注視時間が最も長かった項目は仕事の内容であった(それぞれ 17.12%、18.89%)。その他に、男性は就業時間(7.81%)・就業場所(5.78%)・休日等(5.14%)・所在地(4.60%)などといった項目の注視時間が比較的長かった。また、女性においても同様に、就業時間(10.07%)・就業場所(6.96%)・休日等(5.60%)・所在地(4.48%)などといった項目の注視時間が比較的長かった。

図表1-1-7 PDF 求人票における男性と女性の注視時間

男性(n=20)		合計注視時間 (秒)	割合(%)	女性(n=20)		合計注視時間 (秒)	割合(%)
1	仕事の内容	326.72	17.12%	1	仕事の内容	397.30	18.89%
2	就業時間	149.12	7.81%	2	就業時間	211.69	10.07%
3	就業場所	110.25	5.78%	3	就業場所	146.40	6.96%
4	休日等	98.04	5.14%	4	休日等	117.86	5.60%
5	所在地	87.71	4.60%	5	所在地	94.12	4.48%
6	手当	72.08	3.78%	6	事業所名	91.53	4.35%
7	事業所名	71.63	3.75%	7	職種	86.42	4.11%
8	職種	68.42	3.58%	8	手当	72.85	3.46%
9	雇用形態・ 雇用期間	51.23	2.68%	9	基本給	57.88	2.75%
10	試用期間	49.82	2.61%	10	雇用形態・ 雇用期間	54.41	2.59%
11	会社の特徴	49.07	2.57%	11	試用期間	53.09	2.52%
12	従業員数	41.60	2.18%	12	従業員数	48.95	2.33%
13	基本給	39.96	2.09%	13	加入保険	35.57	1.69%
14	事業内容	36.42	1.91%	14	事業内容	33.88	1.61%
15	加入保険	30.29	1.59%	15	会社の特徴	31.51	1.50%
16	応募書類	28.12	1.47%	16	特記事項	30.15	1.43%
17	賃金	27.31	1.43%	17	必要な経験	26.93	1.28%
18	定年・再雇用	26.21	1.37%	18	昇給	26.92	1.28%
19	昇給	24.66	1.29%	19	賃金	25.93	1.23%
20	必要な経験	23.86	1.25%	20	学歴	24.54	1.17%
21	通勤手当	23.82	1.25%	21	定年・再雇用	23.58	1.12%
22	学歴	22.70	1.19%	22	賞与	21.29	1.01%
23	特記事項	22.20	1.16%	23	通勤手当	20.41	0.97%
24	賞与	19.14	1.00%	24	賃金形態	19.42	0.92%
25	賃金形態	18.93	0.99%	25	選考結果	19.25	0.92%
26	選考結果	15.64	0.82%	26	賃金締切日・ 支払日	17.03	0.81%
27	備考	15.33	0.80%	27	応募書類	16.41	0.78%
28	入居可能住宅	12.86	0.67%	28	備考	16.12	0.77%
29	選考方法	12.24	0.64%	29	採用人数	14.24	0.68%
30	年間休日等数	11.04	0.58%	30	入居可能住宅	11.92	0.57%
31	利用可能 託児施設	10.27	0.54%	31	年間休日等数	9.70	0.46%
32	採用人数	10.04	0.53%	32	選考方法	8.46	0.40%
33	賃金締切日・ 支払日	9.90	0.52%	33	育児休業・ 介護休業	7.28	0.35%
34	育児休業・ 介護休業	8.79	0.46%	34	資本金	7.13	0.34%
35	資本金	8.23	0.43%	35	労働組合	5.70	0.27%
36	労働組合	8.17	0.43%	36	利用可能 託児施設	5.04	0.24%
37	創業年	7.83	0.41%	37	資格・免許	4.96	0.24%
38	日時	6.33	0.33%	38	創業年	4.46	0.21%
39	就業規則	6.16	0.32%	39	就業規則	1.23	0.06%
40	資格・免許	4.43	0.23%	40	年齢	0.97	0.05%
41	年齢	1.88	0.10%	41	日時	0.47	0.02%
計			87.41%	計			90.48%

年代別に、30代以下と40代以上について合計注視時間が長い順に並べたものを図表 1-1-8 に示す。その結果、30代以下・40代以上ともに注視時間が最も長かった項目は仕事の内容であった(それぞれ 17.89%、18.24%)。その他に、30代以下では就業時間(9.01%)・休日等(5.93%)・就業場所(5.51%)・所在地(5.01%)などといった項目の注視時間が比較的長かった。他方において、40代以上では就業時間(8.97%)・就業場所(7.45%)・休日等(4.73%)・職種(4.54%)などといった項目の注視時間が比較的長かった。

図表1-1-8 PDF 求人票における30代以下と40代以上の注視時間

30代以下(n=18)		合計注視時間 (秒)	割合(%)	40代以上(n=22)		合計注視時間 (秒)	割合(%)
1	仕事の内容	388.51	17.89%	1	仕事の内容	335.51	18.24%
2	就業時間	195.81	9.01%	2	就業時間	164.99	8.97%
3	休日等	128.91	5.93%	3	就業場所	137.07	7.45%
4	就業場所	119.58	5.51%	4	休日等	86.99	4.73%
5	所在地	108.89	5.01%	5	職種	83.52	4.54%
6	事業所名	79.80	3.67%	6	事業所名	83.36	4.53%
7	手当	79.32	3.65%	7	所在地	72.94	3.96%
8	職種	71.31	3.28%	8	手当	65.62	3.57%
9	雇用形態・ 雇用期間	66.55	3.06%	9	基本給	51.76	2.81%
10	試用期間	58.03	2.67%	10	従業員数	49.49	2.69%
11	会社の特徴	56.28	2.59%	11	試用期間	44.88	2.44%
12	基本給	46.08	2.12%	12	雇用形態・ 雇用期間	39.09	2.12%
13	事業内容	41.70	1.92%	13	加入保険	28.85	1.57%
14	従業員数	41.07	1.89%	14	事業内容	28.60	1.55%
15	加入保険	37.01	1.70%	15	賃金	27.72	1.51%
16	定年・再雇用	36.42	1.68%	16	学歴	26.73	1.45%
17	特記事項	34.21	1.58%	17	会社の特徴	24.31	1.32%
18	必要な経験	31.54	1.45%	18	昇給	23.77	1.29%
19	応募書類	31.46	1.45%	19	賃金形態	19.82	1.08%
20	昇給	27.81	1.28%	20	必要な経験	19.25	1.05%
21	通勤手当	25.83	1.19%	21	通勤手当	18.40	1.00%
22	賃金	25.53	1.18%	22	特記事項	18.14	0.99%
23	賞与	25.15	1.16%	23	賞与	15.28	0.83%
24	選考結果	22.60	1.04%	24	採用人数	13.86	0.75%
25	学歴	20.50	0.94%	25	賃金締切日・ 支払日	13.45	0.73%
26	備考	20.46	0.94%	26	定年・再雇用	13.38	0.73%
27	賃金形態	18.53	0.85%	27	応募書類	13.07	0.71%
28	賃金締切日・ 支払日	13.48	0.62%	28	選考結果	12.29	0.67%
29	入居可能住宅	12.50	0.58%	29	入居可能住宅	12.28	0.67%
30	選考方法	12.28	0.57%	30	備考	10.99	0.60%
31	年間休日等数	12.02	0.55%	31	創業年	10.01	0.54%
32	採用人数	10.42	0.48%	32	資本金	8.76	0.48%
33	育児休業・ 介護休業 利用可能 託児施設	10.04	0.46%	33	年間休日等数	8.73	0.47%
34	労働組合	9.34	0.43%	34	選考方法	8.43	0.46%
35	資本金	6.88	0.32%	35	労働組合 育児休業・ 介護休業 利用可能 託児施設	6.98	0.38%
36	日時	6.60	0.30%	36	資格・免許	6.03	0.33%
37	資格・免許	6.58	0.30%	37	就業規則	5.97	0.32%
38	就業規則	6.38	0.29%	38	資格・免許	3.01	0.16%
39	創業年	5.60	0.26%	39	就業規則	1.80	0.10%
40	年齢	2.28	0.11%	40	年齢	0.68	0.04%
41	年齢	2.17	0.10%	41	日時	0.22	0.01%
計			90.03%	計			87.83%

以上より、PDF 求人票に関して合計注視時間が最も長かった項目は仕事の内容であった。その他には、就業時間・就業場所・休日・所在地などといった項目の注視時間が比較的長かった。

イ Web 求人情報の求人一覧ページ

Web 求人情報の求人一覧ページに関して、調査協力者全員の合計注視時間が長い順に並べたものを図表 1-1-9 に示す。その結果、最も長く見られていた項目は職種(40.06%)であった。職種には、一般事務・販売員などといった情報が記載されており、実際に従事する仕事の内容に関連した項目である。次に長く見られていた項目は求人番号(9.32%)であったが、これは求人情報詳細のページを見る際に求人番号をクリックする必要があったからであると考えられる。求人番号それ自体は特に重要な情報を含んでいるものではない。三番目に長く見られていた項目は産業(8.33%)であった。産業には、サービス業・建築業などといった情報が記載されており、会社全体として従事している事業内容に関連した項目である。四番目に長く見られていた項目は沿線/就業場所(7.48%)であった。沿線/就業場所には、東京都中央区などといった勤務地に関する情報が記載されている。五番目に長く見られていた項目は雇用形態/賃金(7.25%)であった。雇用形態/賃金には、正社員/180,000 円～250,000 円などといった情報が記載されている。六番目に長く見られていた項目は就業時間/休日/週休二日(4.68%)である。就業時間/休日/週休二日には、9:00～18:00/土日/毎週などといった情報が記載されている。七番目に長く見られていた項目は受理日(1.50%)である。受理日には、その求人情報がハローワークに受理された日付が記載されている。八番目に長く見られていた項目はNo(1.21%)である。これはその求人が、検索した求人情報の何件目かを表す項目である。そして、九番目に長く見られていた項目は新着情報(0.60%)である。新着の求人情報には、「New」という表示がなされており、事業所名の公開に関する情報を含んだ項目でもある。

なお以上の項目すべての合計が 80.44%であり 100%ではないが、これはこれらの項目以外の測定装置の画面を見ていた時間があるためである。アイトラッカー装置は表示画面全体で視線の動きを計測し記録している。以下の図表においても 100%となっていない理由は同様である。

図表1-1-9 Web 求人一覧ページにおける注視時間(全体)

	全体(n=40)	合計注視時間 (秒)	割合(%)
1	職種	4221.78	40.06%
2	求人番号	982.29	9.32%
3	産業	877.96	8.33%
4	沿線/就業場所	788.50	7.48%
5	雇用形態/賃金	763.95	7.25%
6	就業時間/休日/ 週休二日	493.63	4.68%
7	受理日	157.64	1.50%
8	No	127.79	1.21%
9	新着情報	63.03	0.60%
	計		80.44%

在職者と求職者のそれぞれについて、合計注視時間が長い順に並べたものを図表 1-1-10 に示す。在職者・求職者ともに職種の注視時間が最も長かった(それぞれ 43.67%、37.46%)。その他に、在職者では求人番号(10.81%)・雇用形態/賃金(8.92%)などといった項目の注視時間が比較的長かった。他方において、求職者では産業(9.27%)・求人番号(8.24%)などといった項目の注視時間が比較的長かった。

図表1-1-10 Web 求人一覧ページにおける在職者と求職者の注視時間

在職者(n=20)		合計注視時間 (秒)	割合(%)	求職者(n=20)		合計注視時間 (秒)	割合(%)
1	職種	1931.64	43.67%	1	職種	2290.14	37.46%
2	求人番号	478.40	10.81%	2	産業	566.60	9.27%
3	雇用形態/賃金	394.73	8.92%	3	求人番号	503.89	8.24%
4	沿線/就業場所	366.64	8.29%	4	沿線/就業場所	421.86	6.90%
5	産業	311.36	7.04%	5	雇用形態/賃金	369.21	6.04%
6	就業時間/休日/ 週休二日	219.64	4.97%	6	就業時間/休日/ 週休二日	273.99	4.48%
7	受理日	91.95	2.08%	7	No	100.38	1.64%
8	No	27.41	0.62%	8	受理日	65.69	1.07%
9	新着情報	23.87	0.54%	9	新着情報	39.16	0.64%
	計		86.94%		計		75.74%

性別ごとに、合計注視時間が長い順に並べたものを図表 1-1-11 に示す。その結果、男性・女性ともに職種の注視時間が最も長かった(それぞれ 39.52%、41.21%)。その他に、男性では求人番号(10.52%)・産業(8.67%)などといった項目の注視時間が比較的長かった。他方において、女性では雇用形態/賃金(9.20%)・沿線/就業場所(8.63%)などといった項目の注視時間が比較的長かった。

図表1-1-11 Web 求人一覧ページにおける男性と女性の注視時間

男性(n=20)		合計注視時間 (秒)	割合(%)	女性(n=20)		合計注視時間 (秒)	割合(%)
1	職種	2821.57	39.52%	1	職種	1400.21	41.21%
2	求人番号	751.30	10.52%	2	雇用形態/賃金	312.44	9.20%
3	産業	618.98	8.67%	3	沿線/就業場所	293.27	8.63%
4	沿線/就業場所	495.23	6.94%	4	産業	258.98	7.62%
5	雇用形態/賃金	451.51	6.32%	5	求人番号	230.99	6.80%
6	就業時間/休日/ 週休二日	265.71	3.72%	6	就業時間/休日/ 週休二日	227.91	6.71%
7	No	94.02	1.32%	7	受理日	76.28	2.25%
8	受理日	81.36	1.14%	8	No	33.78	0.99%
9	新着情報	39.29	0.55%	9	新着情報	23.74	0.70%
計			78.70%	計			84.10%

年代別に、30代以下と40代以上について合計注視時間が長い順に並べたものを図表1-1-12に示す。その結果、30代以下・40代以上ともに職種の注視時間が最も長かった(それぞれ46.22%、36.02%)。その他に、30代以下では求人番号(10.83%)・雇用形態/賃金(7.08%)などといった項目の注視時間が比較的長かった。他方において、40代以上では産業(9.87%)・沿線/就業場所(9.58%)などといった項目の注視時間が比較的長かった。

図表1-1-12 求人一覧ページにおける30代以下と40代以上の注視時間

30代以下(n=18)		合計注視時間 (秒)	割合(%)	40代以上(n=22)		合計注視時間 (秒)	割合(%)
1	職種	1931.23	46.22%	1	職種	2290.55	36.02%
2	求人番号	452.61	10.83%	2	産業	627.84	9.87%
3	雇用形態/賃金	295.73	7.08%	3	沿線/就業場所	609.33	9.58%
4	産業	250.12	5.99%	4	求人番号	529.68	8.33%
5	沿線/就業場所	179.18	4.29%	5	雇用形態/賃金	468.22	7.36%
6	就業時間/休日/ 週休二日	139.13	3.33%	6	就業時間/休日/ 週休二日	354.50	5.57%
7	受理日	54.15	1.30%	7	No	104.78	1.65%
8	新着情報	24.97	0.60%	8	受理日	103.50	1.63%
9	No	23.02	0.55%	9	新着情報	38.06	0.60%
計			80.18%	計			80.61%

以上より、Web 求人情報の求人一覧ページに関して、合計注視時間が最も長かった項目は職種であった。また、求人番号を除くと、産業や沿線/就業場所などといった項目の注視時間が比較的長かった。

(2) ヒートマップでの検討

ア PDF 求人票について

PDF 求人票に関して、6 職種全ての表面・裏面について、在職者と求職者それぞれの視線の計測をヒートマップにしたものを図表 1-1-13～図表 1-1-24 に示す。ヒートマップとは、数値データを色により表現する図解の手法であり、色による地図の等高線のような形となり、低い値から高い値になるに従って緑色→黄色→赤色と表現する。報告書の PDF はカラーとなっており、最もよく見られている部分が赤色、次が黄色、その他の見られている部分が緑色となっている。白黒印刷の場合は最も見られている赤の部分がもっとも濃い黒、その外側にカラーでは黄色の部分が明るい灰色となり、さらにその外側に緑に対応した灰色が広がっている。ここでの図表ではヒートマップにおける赤色の部分（PDF の場合、白黒印刷では最も濃い黒）はそれぞれ 10.00 秒で固定している。

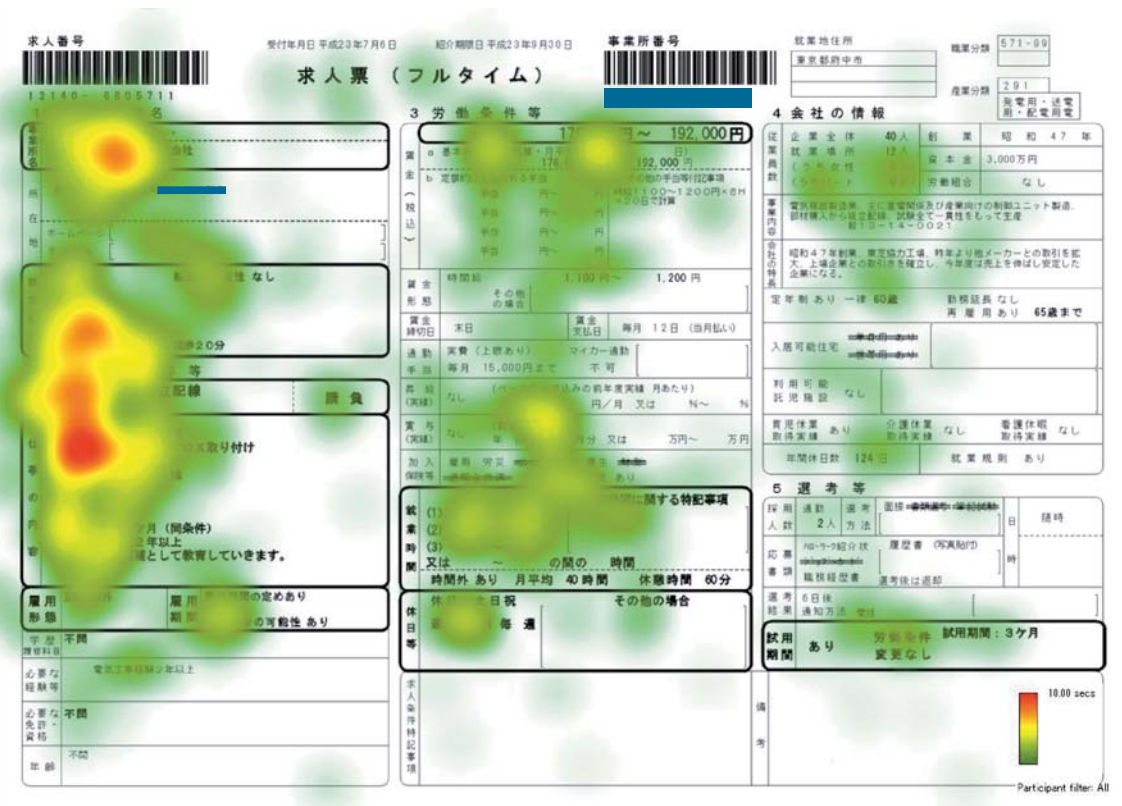
在職者・求職者ともに、事業所名・職種・仕事の内容・賃金・就業時間などといった項目の注視時間が比較的長かった。これらの項目は、あらかじめ太枠で囲われているものであった。

地図が記載されている裏面については、事業所名、地図の主要な部分、連絡先等が見られていたが、在職者・求職者ともに全体的な注視時間が短かった。表面で関心のない求人に関しては注視時間が更に短くなっていた。性別や年齢等属性に関しても特に違いは見られず、図表としても掲載していない。

図表1-1-13 PDF 求人票表面における在職者(n=20)のヒートマップ(現実的: Realistic)



図表1-1-14 PDF 求人票表面における求職者(n=20)のヒートマップ(現実的: Realistic)



図表1-1-15 PDF 求人票表面における在職者(n=20)のヒートマップ(研究的: Investigative)



図表1-1-16 PDF 求人票表面における求職者(n=20)のヒートマップ(研究的: Investigative)



図表1-1-17 PDF 求人票表面における在職者(n=20)のヒートマップ(芸術的: Artistic)



図表1-1-18 PDF 求人票表面における求職者(n=20)のヒートマップ(芸術的: Artistic)



図表1-1-19 PDF 求人票表面における在職者(n=20)のヒートマップ(社会的: Social)



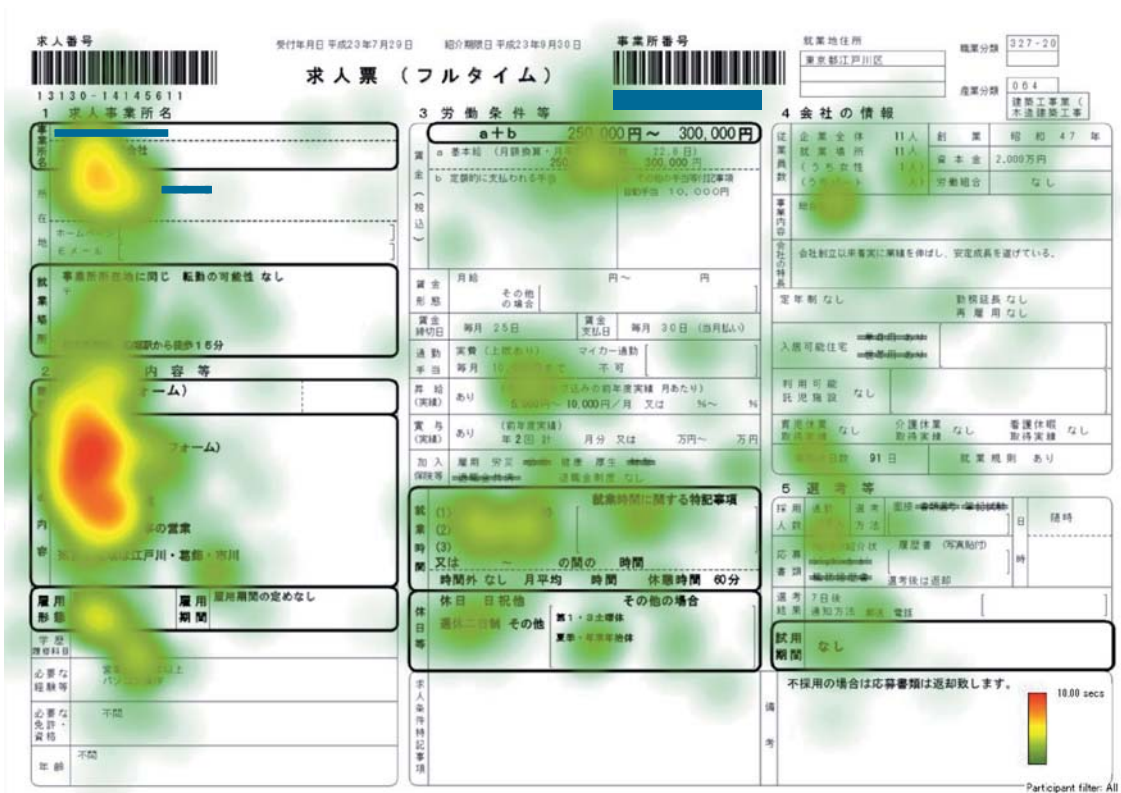
図表1-1-20 PDF 求人票表面における求職者(n=20)のヒートマップ(社会的: Social)



図表1-1-21 PDF 求人票表面における在職者(n=20)のヒートマップ(企業的: Enterprising)



図表1-1-22 PDF 求人票表面における求職者(n=20)のヒートマップ(企業的: Enterprising)



図表1-1-23 PDF 求人票表面における在職者(n=20)のヒートマップ(慣習的: Conventional)

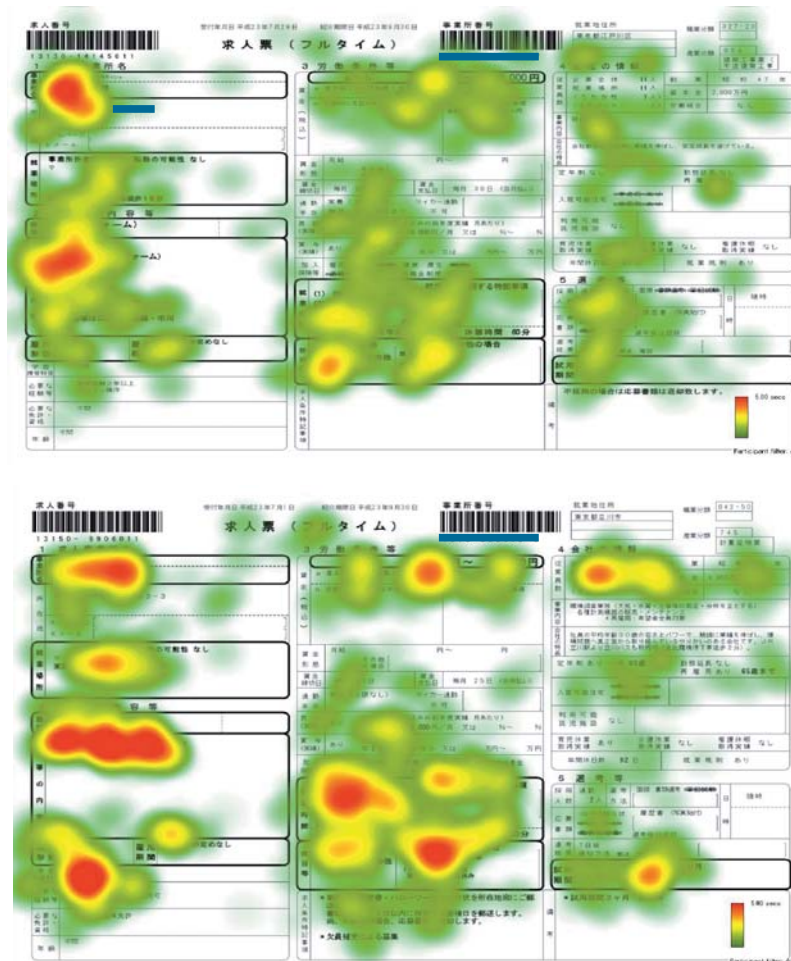


図表1-1-24 PDF 求人票表面における求職者(n=20)のヒートマップ(慣習的: Conventional)



在職者と求職者それぞれについて、男女別のヒートマップの代表例を図表 1-1-25・図表 1-1-26 に示す。ヒートマップにおける赤色の部分は（PDF でのカラーの場合、白黒印刷では最も濃い黒）それぞれ 5.00 秒で固定されている。その結果、在職者・求職者ともに男性においては事業所名・職種・仕事の内容・休日の注視時間が長かった。一方で、在職者の女性は事業所名・就業場所・職種・仕事の内容・賃金・就業時間・休日等といった項目に注目しており、男性よりも比較的様々な項目を見ているようであった。しかし、求職者の女性は、主に職種・仕事の内容・就業時間・休日といった項目を見ており、男性と類似した傾向を示していた。

図表1-1-25 PDF 求人票における在職者男性(上:n=10)と
在職者女性(下:n=10)のヒートマップの代表例

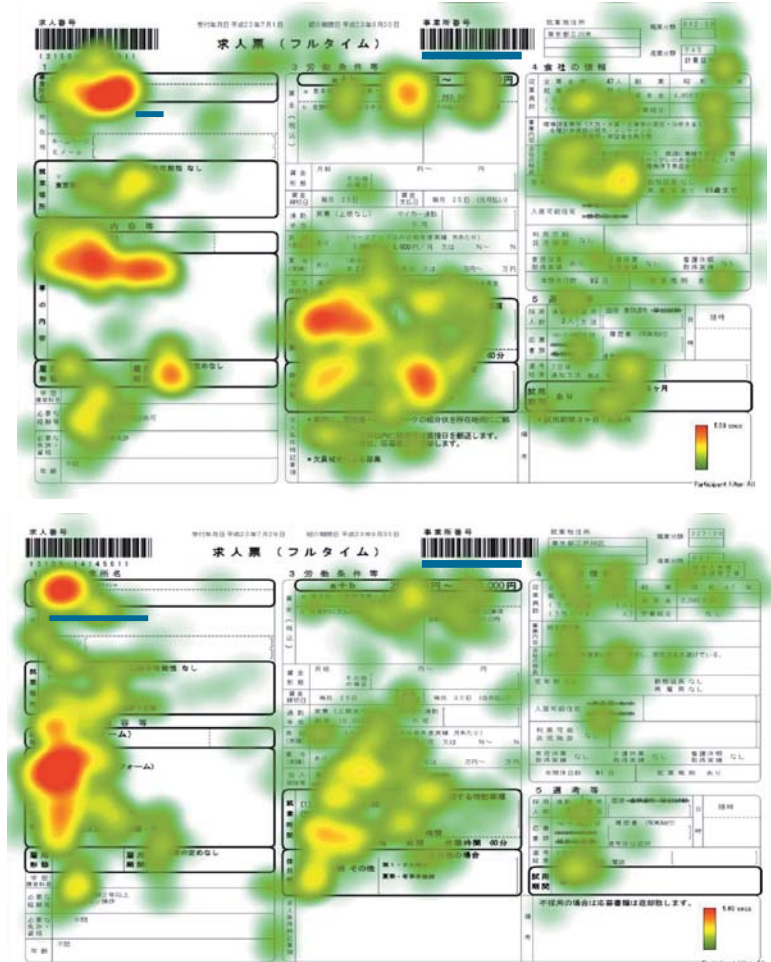


図表1-1-26 PDF 求人票における求職者男性(上:n=10)と
求職者女性(下:n=10)のヒートマップの代表例



在職者と求職者それぞれについて、30代以下と40代以上に分けたヒートマップの代表例を図表1-1-27・図表1-1-28に示す。ヒートマップにおける赤色の部分（PDFでのカラーの場合、白黒印刷では最も濃い黒）はそれぞれ5.00秒で固定されている。その結果、在職者の30代以下においては、事業所名・仕事の内容・賃金・就業時間・休日などといった項目の注視時間が長かった。それに対して求職者の30代以下では、主に仕事の内容を長く見ているようであり、賃金などはあまり見ていないようであった。また、求職者の30代以下と比較すると、在職者の30代以下は全体的に様々な項目を見ているようであった。在職者の40代以上においては、事業所名・仕事の内容・就業時間などといった項目の注視時間が長かった。一方で求職者の40代以上は、主に仕事の内容を長く見ているようであり、その他の項目についてはあまり長くは見えていなかった。40代以上においても、在職者の方が求職者より、比較の様々な項目を見ているようであった。

図表1-1-27 PDF 求人票における在職者 30 代以下(上:n=9)と
在職者 40 代以上(下:n=11)のヒートマップの代表例

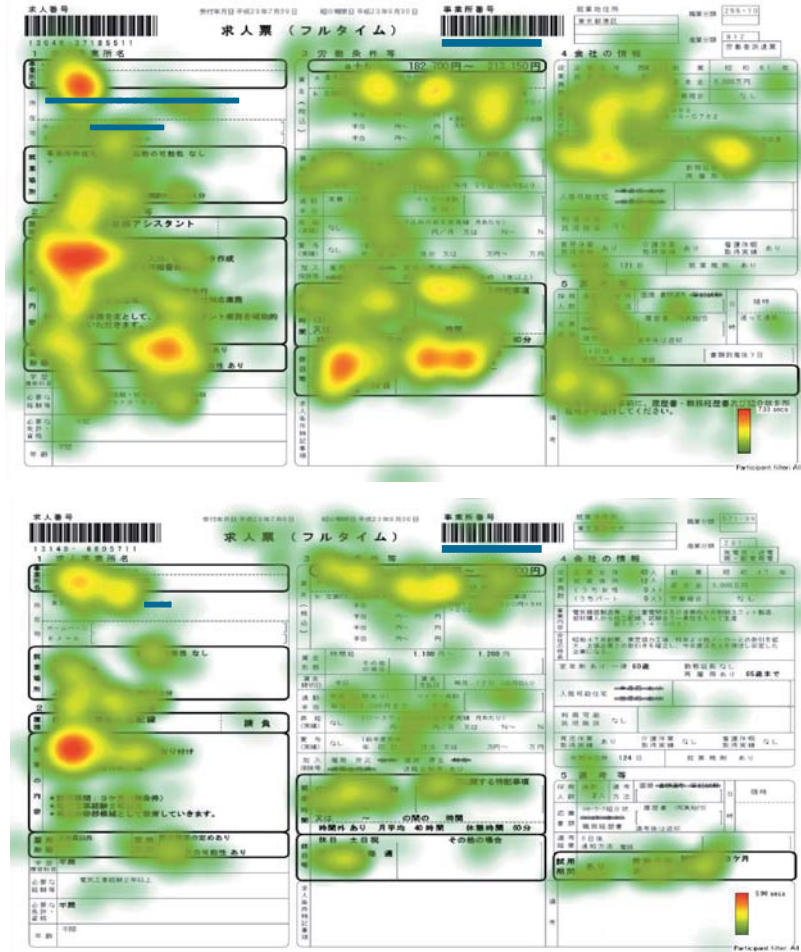


図表1-1-28 PDF 求人票における求職者 30 代以下(上:n=9)と
求職者 40 代以上(下:n=11)のヒートマップの代表例



在職者と求職者それぞれについて、視線の計測後のヒアリングで興味があったと回答した PDF 求人票・興味がなかったと回答した PDF 求人票のそれぞれのヒートマップの代表例を図表 1-1-29・図表 1-1-30 に示す。在職者が興味ありと回答したヒートマップにおける赤色（PDF でのカラーの場合、白黒印刷では最も濃い黒）の部分は 7.33 秒を、在職者が興味なしと回答したヒートマップにおける赤色（同上）の部分は 5.90 秒を、求職者が興味ありと回答したヒートマップにおける赤色（同上）の部分は 3.69 秒を、求職者が興味なしと回答したヒートマップにおける赤色（同上）の部分は 4.28 秒を表している。その結果、興味のある PDF 求人票においては、在職者は事業所名・仕事の内容・雇用期間・休日等などといった項目を見ており、求職者は所在地・職種・仕事の内容・休日等などといった項目を見ていた。一方で興味のない求人においては、在職者は主に仕事の内容を見ており、求職者は職種・仕事の内容を見ていた。興味のない PDF 求人票と比較すると、興味のある PDF 求人票は、様々な項目を見ている。

図表1-1-29 PDF 求人票における在職者興味あり求人(上:n=10)と興味なし求人(下:n=6)のヒートマップの代表例



図表1-1-30 PDF 求人票における求職者興味あり求人(上:n=5)と興味なし求人(下:n=6)のヒートマップの代表例



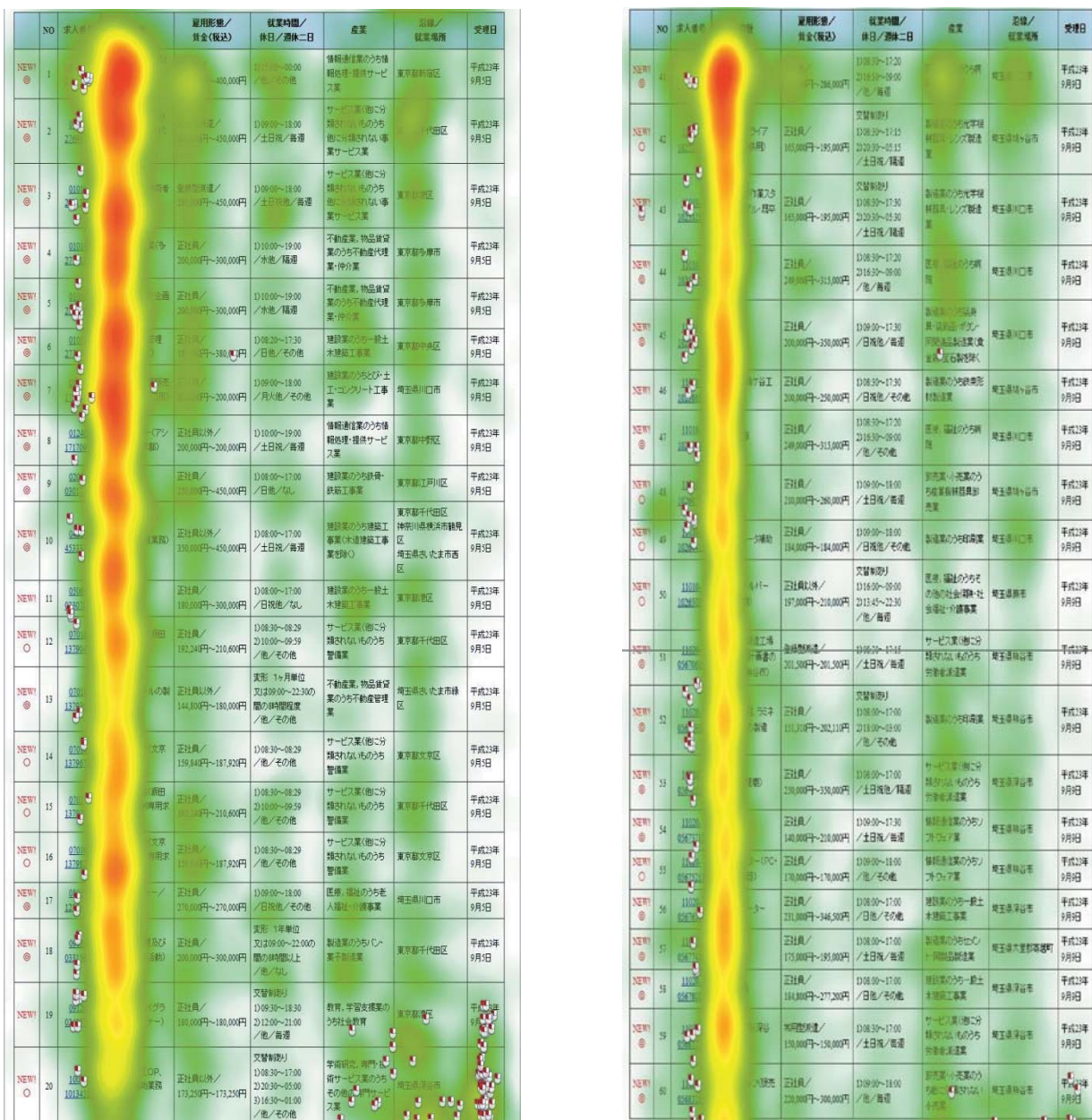
以上より、PDF 求人票については、在職者・求職者ともに太枠で囲われている事業所名・職種・仕事の内容・賃金・就業時間などといった項目の注視時間が長かった。性別ごとに見ると、在職者の女性は、求職者の女性や在職者・求職者の男性よりも、比較的様々な項目を見ているようであった。また、年代別に分けた場合には、30代以下、40代以上の両方において、在職者の方が求職者よりもさまざまな項目を見ているようであった。さらに、ヒアリングの結果に基づき、興味があったPDF 求人票と興味なかったPDF 求人票に区分すると、興味があったPDF 求人票の方が、比較的様々な項目が見られているようであった。

イ Web 求人情報の求人一覧

Web 求人情報の求人一覧ページに関して、在職者と求職者それぞれの視線の計測をヒートマップにしたものを、図表 1-1-31 に示す。在職者のヒートマップにおける赤色（PDF でのカラーの場合、白黒印刷では最も濃い黒）の部分は 62.13 秒であり、求職者のヒートマップにおける赤色（同上）の部分は 109.18 秒を表している。ヒートマップから、在職者・求職

者とともに職種の項目における注視時間が長いようであった。他には、雇用形態/賃金・就業時間/休日/週休二日・産業・沿線/就業場所といった項目を比較的長く見ているようであった。

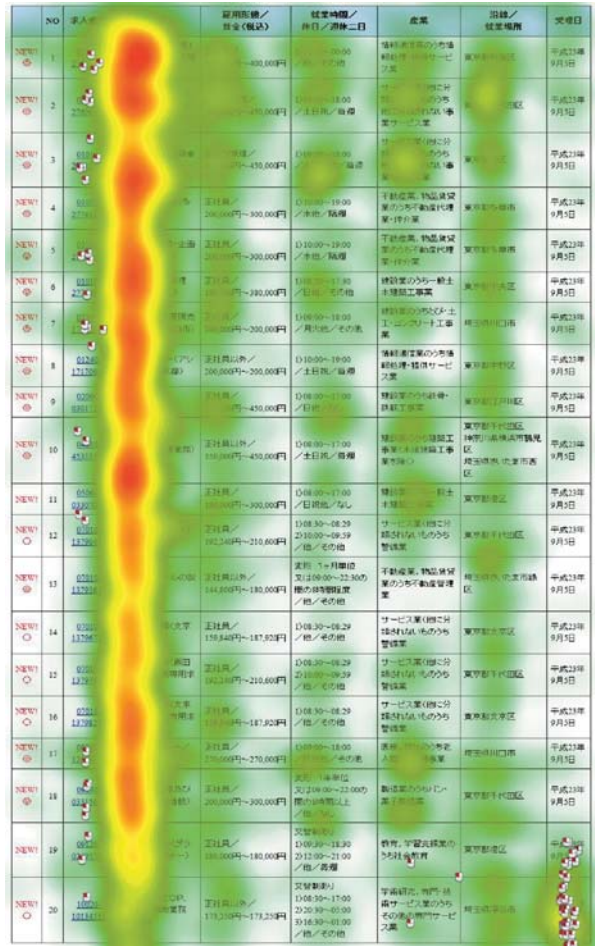
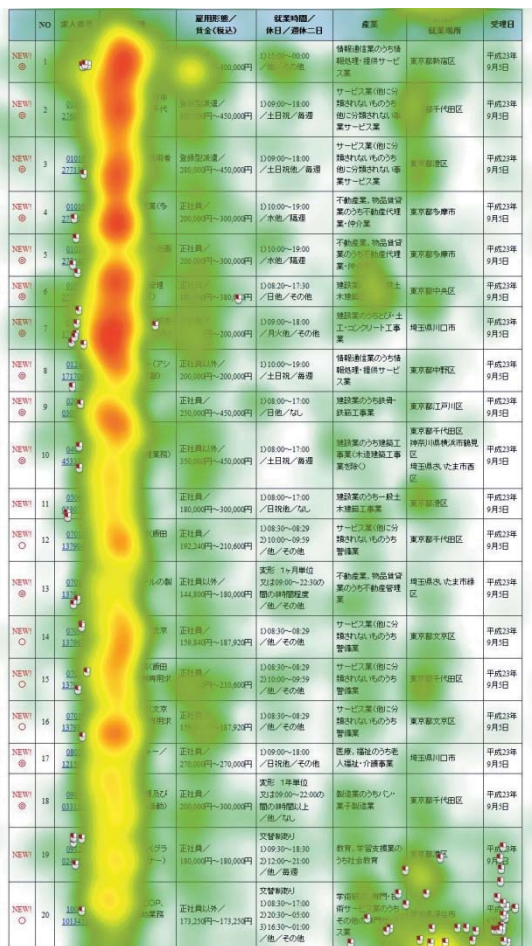
図表1-1-31 Web 求人一覧ページにおける在職者(左:n=20)と求職者(右:n=20)のヒートマップ



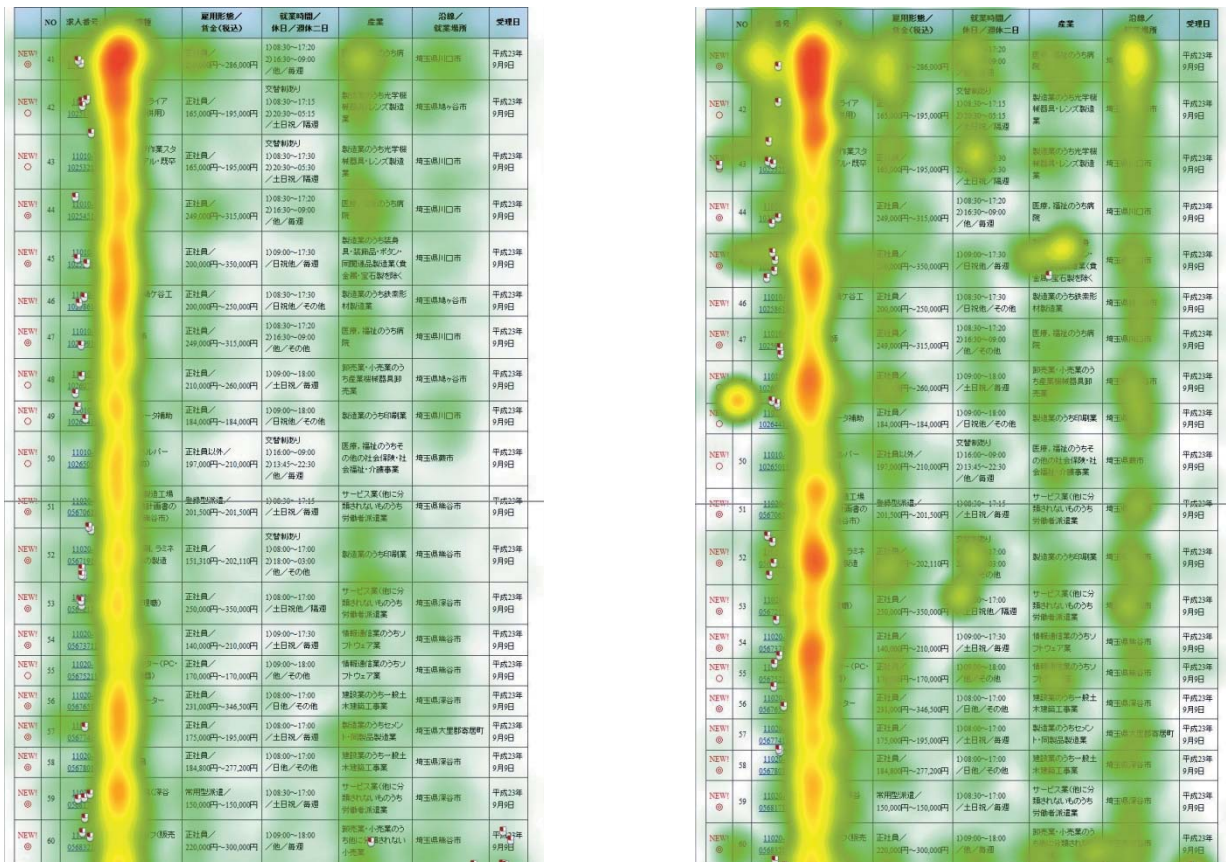
在職者と求職者それぞれについて、男女別のヒートマップを図表 1-1-32・図表 1-1-33 に示す。在職者男性のヒートマップにおける赤色 (PDF でのカラーの場合、白黒印刷では最も濃い黒) の部分は 28.80 秒、在職者女性のヒートマップにおける赤色 (同上) の部分は 34.72 秒、求職者男性のヒートマップにおける赤色 (同上) の部分は 88.92 秒、求職者女性のヒートマップにおける赤色 (同上) の部分は 20.45 秒を表している。ヒートマップから、在職者・

求職者ともに、女性の方が男性よりも雇用形態/賃金・就業時間/休日/週休二日・産業・沿線/就業場所などといった様々な項目を比較的長く見ているようであった。一方で男性は、在職者・求職者ともに職種の見視時間が長く、その他の項目についてはあまり長くは見えていないようであった。

図表1-1-32 Web 求人一覧ページにおける
在職者男性(左:n=10)と在職者女性(右:n=10)のヒートマップ



図表1-1-33 Web 求人一覧ページにおける
求職者男性(左:n=10)と求職者女性(右:n=10)のヒートマップ



在職者と求職者それぞれについて、30代以下と40代以上に分けたヒートマップを図表1-1-34・図表1-1-35に示す。在職者30代以下のヒートマップにおける赤色(PDFでのカラーの場合、白黒印刷では最も濃い黒)の部分は35.43秒、在職者40代以上のヒートマップにおける赤色(同上)の部分は37.66秒、求職者30代以下のヒートマップにおける赤色(同上)の部分は65.49秒、求職者40代以上のヒートマップにおける赤色(同上)の部分は54.10秒を表している。ヒートマップから、在職者・求職者ともに、40代以上の方が雇用形態/賃金(税込)・就業時間/休日/週休二日・産業・沿線/就業場所などといった様々な項目を見ているようであった。特に40代以上の求職者は、様々な項目を比較的長く見ているようであった。一方30代以下は、在職者・求職者ともに職種の注視時間が長く、その他の項目についてあまり長くは見えていないようであった。

図表1-1-34 Web 求人一覧ページにおける

在職者 30 代以下(左:n=9)と在職者 40 代以上(右:n=11)のヒートマップ

NO	求人番号	業種	雇用形態/ 賃金(税込)	就業時間/ 休日/週休二日	産業	沿線/ 就業場所	受理日
NEW	1	情報通信業	正社員 400,000円	11:30~18:00 /他/その他	情報通信業の少人数 職種/情報サービス 企業	東京都中央区	平成23年 9月9日
NEW	2	サービス業	正社員 277,487円	10:00~18:00 /土日祝/有休	サービス業(物産 販売)の少人数 職種/情報サービス 企業	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	3	サービス業	正社員 277,487円	10:00~18:00 /土日祝/有休	サービス業(物産 販売)の少人数 職種/情報サービス 企業	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	4	不動産業	正社員 277,487円	10:00~19:00 /水他/有休	不動産業、物品保管 業の少人数/不動産代理 業/仲介業	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	5	不動産業	正社員 277,487円	10:00~19:00 /水他/有休	不動産業、物品保管 業の少人数/不動産代理 業/仲介業	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	6	建設業	正社員 277,487円	10:00~17:30 /土日祝/その他	建設業の少人数/土木 建築/土木工事	東京都中央区	平成23年 9月9日
NEW	7	建設業	正社員 277,487円	10:00~18:00 /月火他/その他	建設業の少人数/土木 建築/土木工事	東京都中央区	平成23年 9月9日
NEW	8	情報通信業	正社員 277,487円	10:00~19:00 /土日祝/有休	情報通信業の少人数 職種/情報サービス 企業	東京都中央区	平成23年 9月9日
NEW	9	建設業	正社員 277,487円	10:00~17:00 /土日祝/有休	建設業の少人数/土木 建築/土木工事	東京都中央区	平成23年 9月9日
NEW	10	建設業	正社員 277,487円	10:00~17:00 /土日祝/有休	建設業の少人数/土木 建築/土木工事	東京都中央区	平成23年 9月9日
NEW	11	建設業	正社員 277,487円	10:00~17:00 /土日祝/有休	建設業の少人数/土木 建築/土木工事	東京都中央区	平成23年 9月9日
NEW	12	サービス業	正社員 192,240円	10:00~18:29 /他/その他	サービス業(物産 販売)の少人数 職種/情報サービス 企業	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	13	不動産業	正社員 144,000円	10:00~18:00 /他/その他	不動産業、物品保管 業の少人数/不動産代理 業/仲介業	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	14	サービス業	正社員 159,840円	10:00~18:29 /他/その他	サービス業(物産 販売)の少人数 職種/情報サービス 企業	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	15	サービス業	正社員 192,240円	10:00~18:29 /他/その他	サービス業(物産 販売)の少人数 職種/情報サービス 企業	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	16	サービス業	正社員 159,840円	10:00~18:29 /他/その他	サービス業(物産 販売)の少人数 職種/情報サービス 企業	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	17	医療業	正社員 270,000円	10:00~18:00 /日祝他/その他	医療、福祉の少人数 職種/介護/看護	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	18	製造業	正社員 200,000円	10:00~22:00 /他/なし	製造業の少人数/工 業/製造業	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	19	教育業	正社員 180,000円	10:00~18:30 /他/有休	教育、学習支援業の 少人数/教育	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	20	サービス業	正社員 173,250円	10:00~17:00 /他/なし	サービス業(物産 販売)の少人数 職種/情報サービス 企業	東京都千代田区	平成23年 9月9日

NO	求人番号	業種	雇用形態/ 賃金(税込)	就業時間/ 休日/週休二日	産業	沿線/ 就業場所	受理日
NEW	1	情報通信業	正社員 400,000円	11:30~18:00 /他/その他	情報通信業の少人数 職種/情報サービス 企業	東京都中央区	平成23年 9月9日
NEW	2	サービス業	正社員 277,487円	10:00~18:00 /土日祝/有休	サービス業(物産 販売)の少人数 職種/情報サービス 企業	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	3	サービス業	正社員 277,487円	10:00~18:00 /土日祝/有休	サービス業(物産 販売)の少人数 職種/情報サービス 企業	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	4	不動産業	正社員 277,487円	10:00~19:00 /水他/有休	不動産業、物品保管 業の少人数/不動産代理 業/仲介業	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	5	不動産業	正社員 277,487円	10:00~19:00 /水他/有休	不動産業、物品保管 業の少人数/不動産代理 業/仲介業	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	6	建設業	正社員 277,487円	10:00~17:30 /土日祝/その他	建設業の少人数/土木 建築/土木工事	東京都中央区	平成23年 9月9日
NEW	7	建設業	正社員 277,487円	10:00~18:00 /月火他/その他	建設業の少人数/土木 建築/土木工事	東京都中央区	平成23年 9月9日
NEW	8	情報通信業	正社員 277,487円	10:00~19:00 /土日祝/有休	情報通信業の少人数 職種/情報サービス 企業	東京都中央区	平成23年 9月9日
NEW	9	建設業	正社員 277,487円	10:00~17:00 /土日祝/有休	建設業の少人数/土木 建築/土木工事	東京都中央区	平成23年 9月9日
NEW	10	建設業	正社員 277,487円	10:00~17:00 /土日祝/有休	建設業の少人数/土木 建築/土木工事	東京都中央区	平成23年 9月9日
NEW	11	建設業	正社員 277,487円	10:00~17:00 /土日祝/有休	建設業の少人数/土木 建築/土木工事	東京都中央区	平成23年 9月9日
NEW	12	サービス業	正社員 192,240円	10:00~18:29 /他/その他	サービス業(物産 販売)の少人数 職種/情報サービス 企業	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	13	不動産業	正社員 144,000円	10:00~18:00 /他/その他	不動産業、物品保管 業の少人数/不動産代理 業/仲介業	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	14	サービス業	正社員 159,840円	10:00~18:29 /他/その他	サービス業(物産 販売)の少人数 職種/情報サービス 企業	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	15	サービス業	正社員 192,240円	10:00~18:29 /他/その他	サービス業(物産 販売)の少人数 職種/情報サービス 企業	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	16	サービス業	正社員 159,840円	10:00~18:29 /他/その他	サービス業(物産 販売)の少人数 職種/情報サービス 企業	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	17	医療業	正社員 270,000円	10:00~18:00 /日祝他/その他	医療、福祉の少人数 職種/介護/看護	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	18	製造業	正社員 200,000円	10:00~22:00 /他/なし	製造業の少人数/工 業/製造業	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	19	教育業	正社員 180,000円	10:00~18:30 /他/有休	教育、学習支援業の 少人数/教育	東京都千代田区	平成23年 9月9日
NEW	20	サービス業	正社員 173,250円	10:00~17:00 /他/なし	サービス業(物産 販売)の少人数 職種/情報サービス 企業	東京都千代田区	平成23年 9月9日

図表1-1-35 Web 求人一覧ページにおける

求職者 30 代以下(左:n=9)と求職者 40 代以上(右:n=11)のヒートマップ

NO	求人番号	職種	雇用形態/ 賃金(税込)	就業時間/ 休日/週休二日	産業	沿線/ 就業場所	受理日
NEW	11010101		正社員/ 200,000円~286,000円	10:08:30~17:20 21:16:30~09:00 /他/普通	医療、福祉のうち病院	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010102	ライア 事務	正社員/ 185,000円~195,000円	交替制/月 10:08:30~17:15 21:20:30~05:15 /土日祝/普通	製造業のうち化学繊維 材料器具/化学製造業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010103	作業スプ アル/既卒	正社員/ 185,000円~195,000円	交替制/月 10:08:30~17:30 21:20:30~05:30 /土日祝/普通	製造業のうち化学繊維 材料器具/化学製造業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010104		正社員/ 240,000円~315,000円	10:08:30~17:20 21:16:30~09:00 /他/普通	医療、福祉のうち病院	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010105		正社員/ 200,000円~350,000円	10:09:00~17:30 /日祝他/普通	製造業のうち化学繊維 器具・器具/化学繊維 材料器具/化学製造業(食 品系・宝石製法を除く)	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010106	アソ工	正社員/ 200,000円~250,000円	10:08:30~17:30 /日祝他/その他	製造業のうち化学繊維 材料製造業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010107		正社員/ 248,000円~315,000円	10:08:30~17:20 21:16:30~09:00 /他/その他	医療、福祉のうち病院	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010108		正社員/ 210,000円~260,000円	10:09:00~18:00 /土日祝/普通	卸売業・小売業のうち 衣類業/繊維器具卸 売業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010109	一歩補助	正社員/ 184,000円~184,000円	10:09:00~18:00 /日祝他/その他	製造業のうち印刷業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010110	ドライバー	正社員以外/ 197,000円~210,000円	交替制/月 10:16:00~09:00 21:13:45~22:30 /他/普通	医療、福祉のうちそ の他の社会福祉/社会福祉 施設/介護事業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010111	工場 作業員(既卒)	無期雇用派遣/ 201,500円~201,500円	10:08:30~17:15 /土日祝/普通	サービス業(他に分 類されないもの)のうち 労働者派遣業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010112	機、ラジ オ製造	正社員/ 151,110円~202,110円	交替制/月 10:08:00~17:00 21:18:00~03:00 /他/その他	製造業のうち電気機 器製造業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010113	事務	正社員/ 250,000円~350,000円	10:08:00~17:00 /土日祝他/普通	サービス業(他に分 類されないもの)のうち 労働者派遣業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010114		正社員/ 140,000円~210,000円	10:09:00~17:30 /土日祝/普通	情報通信業のうちラ ジオ/テレビ	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010115	オペ(既 卒)	正社員/ 170,000円~170,000円	10:09:00~18:00 /他/その他	情報通信業のうちラ ジオ/テレビ	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010116	レー ダー	正社員/ 231,000円~348,500円	10:08:00~17:00 /日他/その他	建設業のうち一般土 木建築工事	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010117		正社員/ 175,000円~185,000円	10:08:00~17:00 /土日祝/普通	製造業のうち化学繊 維/繊維製造業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010118		正社員/ 184,800円~277,200円	10:08:00~17:00 /日他/その他	建設業のうち一般土 木建築工事	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010119	浮谷	無期雇用派遣/ 150,000円~150,000円	10:08:30~17:00 /土日祝/普通	サービス業(他に分 類されないもの)のうち 労働者派遣業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010120	販売	正社員/ 220,000円~300,000円	10:09:00~18:00 /他/普通	卸売業・小売業のうち 衣類/繊維(靴・靴下・ 帽子を除く)	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日

NO	求人番号	職種	雇用形態/ 賃金(税込)	就業時間/ 休日/週休二日	産業	沿線/ 就業場所	受理日
NEW	11010101		正社員/ 200,000円~286,000円	10:08:30~17:20 21:16:30~09:00 /他/普通	医療、福祉のうち病院	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010102	ライア 事務	正社員/ 185,000円~195,000円	交替制/月 10:08:30~17:15 21:20:30~05:15 /土日祝/普通	製造業のうち化学繊維 材料器具/化学製造業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010103	作業スプ アル/既卒	正社員/ 185,000円~195,000円	交替制/月 10:08:30~17:30 21:20:30~05:30 /土日祝/普通	製造業のうち化学繊維 材料器具/化学製造業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010104		正社員/ 240,000円~315,000円	10:08:30~17:20 21:16:30~09:00 /他/普通	医療、福祉のうち病院	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010105		正社員/ 200,000円~350,000円	10:09:00~17:30 /日祝他/普通	製造業のうち化学繊維 器具・器具/化学繊維 材料器具/化学製造業(食 品系・宝石製法を除く)	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010106	アソ工	正社員/ 200,000円~250,000円	10:08:30~17:30 /日祝他/その他	製造業のうち化学繊維 材料製造業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010107		正社員/ 248,000円~315,000円	10:08:30~17:20 21:16:30~09:00 /他/その他	医療、福祉のうち病院	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010108		正社員/ 210,000円~260,000円	10:09:00~18:00 /土日祝/普通	卸売業・小売業のうち 衣類業/繊維器具卸 売業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010109	一歩補助	正社員/ 184,000円~184,000円	10:09:00~18:00 /日祝他/その他	製造業のうち印刷業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010110	ドライバー	正社員以外/ 197,000円~210,000円	交替制/月 10:16:00~09:00 21:13:45~22:30 /他/普通	医療、福祉のうちそ の他の社会福祉/社会福祉 施設/介護事業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010111	工場 作業員(既卒)	無期雇用派遣/ 201,500円~201,500円	10:08:30~17:15 /土日祝/普通	サービス業(他に分 類されないもの)のうち 労働者派遣業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010112	機、ラジ オ製造	正社員/ 151,110円~202,110円	交替制/月 10:08:00~17:00 21:18:00~03:00 /他/その他	製造業のうち電気機 器製造業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010113	事務	正社員/ 250,000円~350,000円	10:08:00~17:00 /土日祝他/普通	サービス業(他に分 類されないもの)のうち 労働者派遣業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010114		正社員/ 140,000円~210,000円	10:09:00~17:30 /土日祝/普通	情報通信業のうちラ ジオ/テレビ	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010115	オペ(既 卒)	正社員/ 170,000円~170,000円	10:09:00~18:00 /他/その他	情報通信業のうちラ ジオ/テレビ	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010116	レー ダー	正社員/ 231,000円~348,500円	10:08:00~17:00 /日他/その他	建設業のうち一般土 木建築工事	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010117		正社員/ 175,000円~185,000円	10:08:00~17:00 /土日祝/普通	製造業のうち化学繊 維/繊維製造業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010118		正社員/ 184,800円~277,200円	10:08:00~17:00 /日他/その他	建設業のうち一般土 木建築工事	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010119	浮谷	無期雇用派遣/ 150,000円~150,000円	10:08:30~17:00 /土日祝/普通	サービス業(他に分 類されないもの)のうち 労働者派遣業	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日
NEW	11010120	販売	正社員/ 220,000円~300,000円	10:09:00~18:00 /他/普通	卸売業・小売業のうち 衣類/繊維(靴・靴下・ 帽子を除く)	埼玉浦川口市	平成23年 9月9日

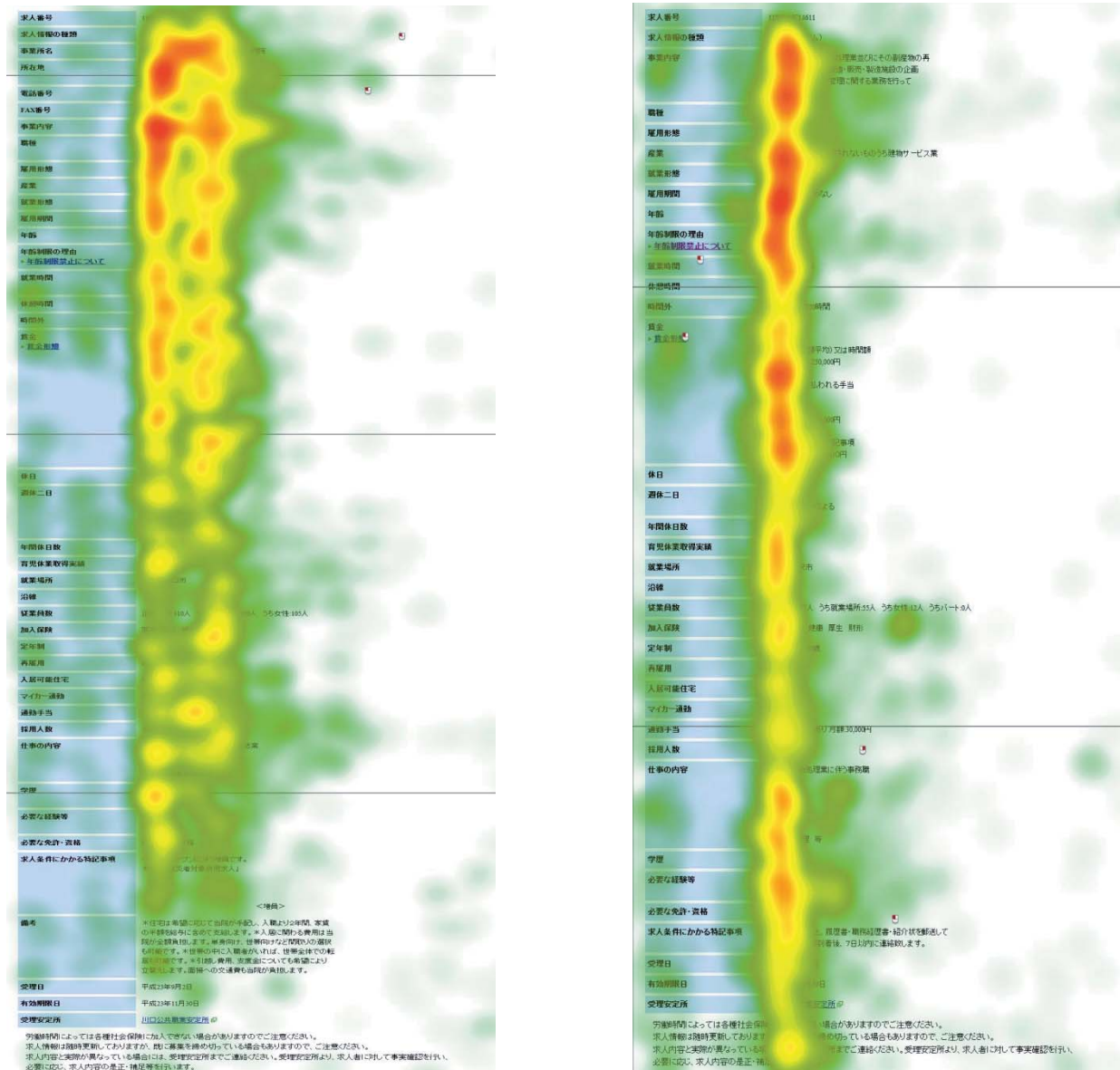
以上より、Web 求人情報の求人一覧ページにおいては、現在の就労状況・男女・世代を問わずに、職種の項目における注視時間が長いようであった。女性や 40 代以上は、職種以外の雇用形態/賃金・就業時間/休日/週休二日・産業・沿線/就業場所などといった様々な項目も比較的長く見ている傾向があった。一方で、男性や 30 代以下は、主に職種の項目に視線が集中しているようであった。

ウ Web 求人情報の求人情報詳細ページについて

Web 求人情報の求人情報詳細ページに関して、在職者と求職者それぞれの視線の計測をヒートマップにしたものを、図表 1-1-36 に示す。在職者のヒートマップにおける赤色 (PDF でのカラーの場合、白黒印刷では最も濃い黒) の部分は 21.17 秒を、求職者のヒートマップにおける赤色 (同上) の部分は 27.28 秒を表している。ヒートマップから、在職者・求職者ともにページの上部を長く見ているようであった。ページの上部には、求人番号・求人情報の種類・事業内容・職種・雇用形態・産業・就業形態・雇用期間・年齢などが記載されている。一方で、賃金や仕事の内容はページの中部から下部に表示されているため、上部の項目

ほど長く見られているわけではなかった。

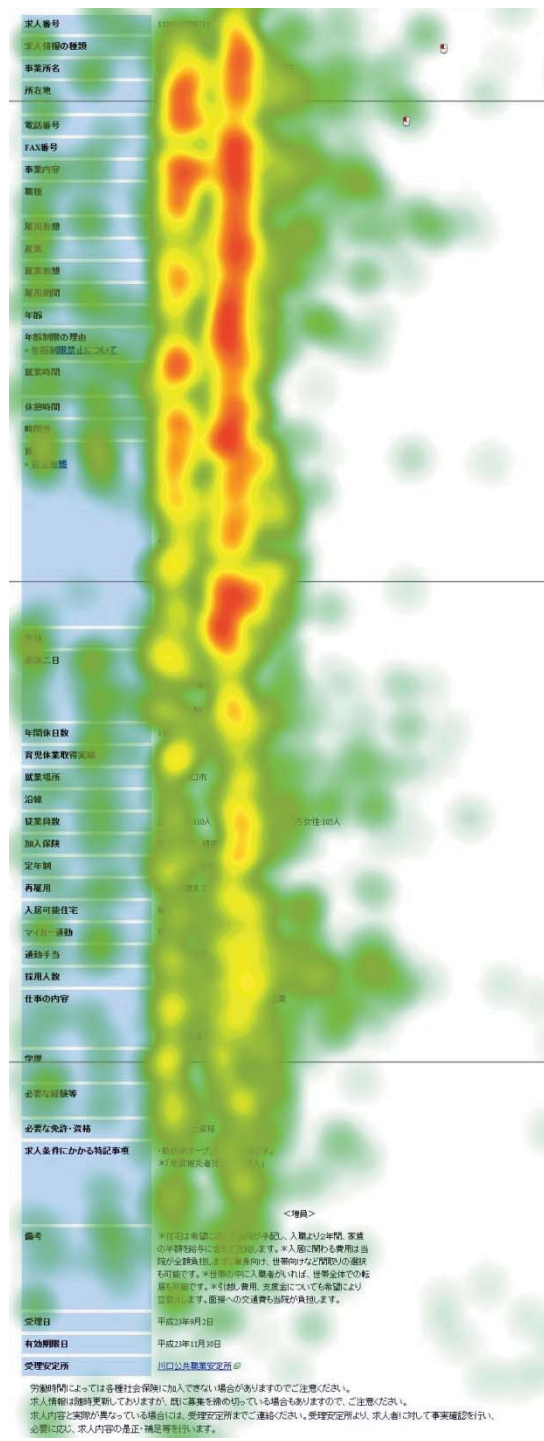
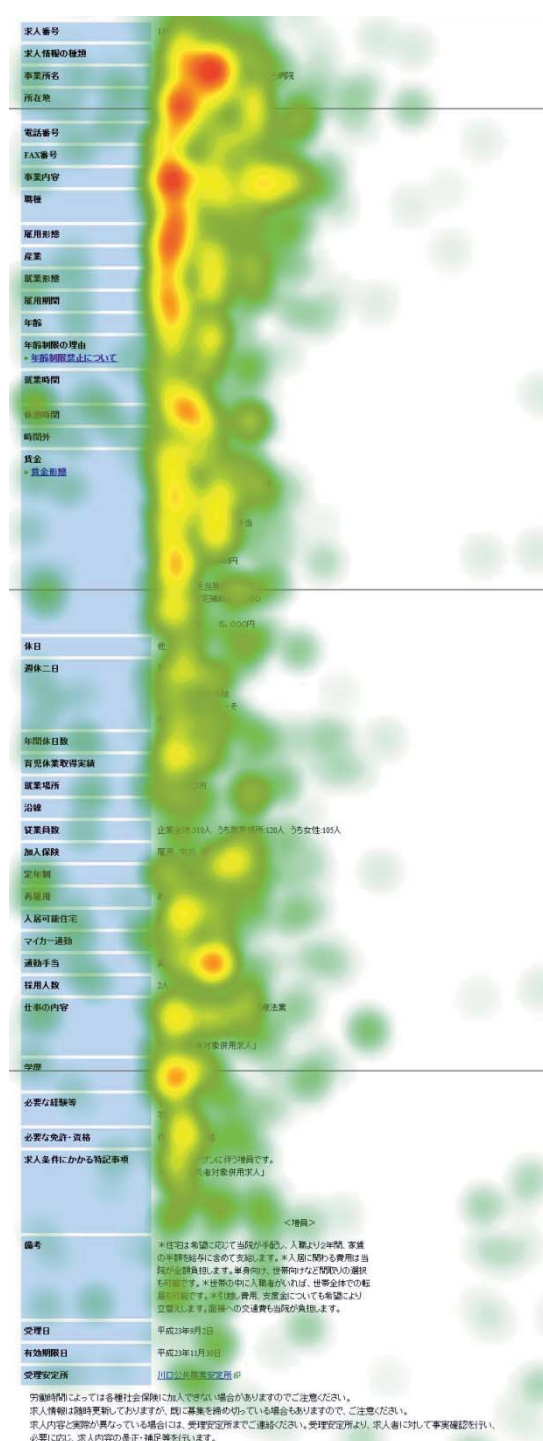
図表1-1-36 Web 求人情報詳細ページにおける
在職者(左:n=20)と求職者(右:n=20)のヒートマップ



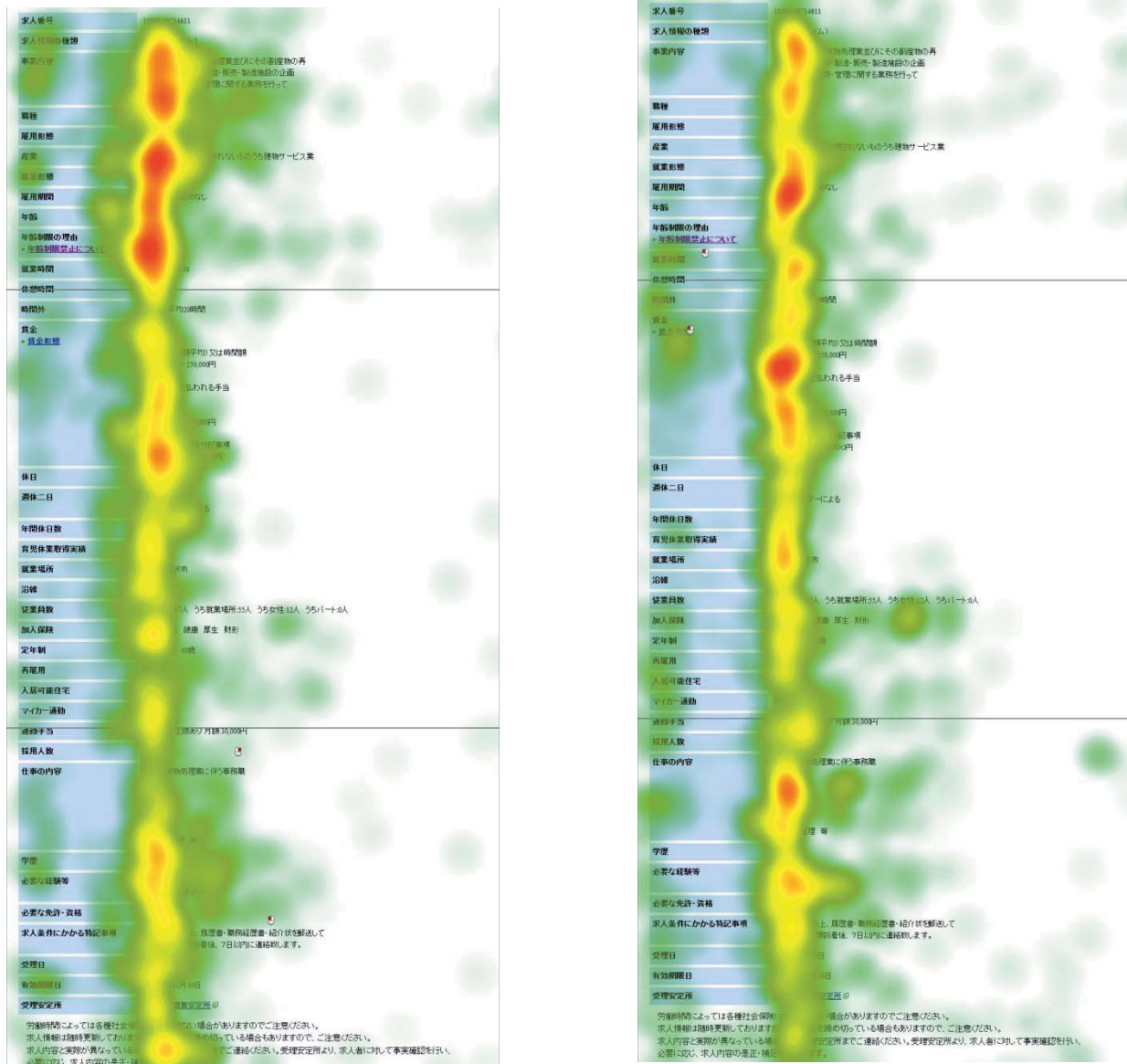
在職者と求職者それぞれについて、男女別のヒートマップを図表 1-1-37・図表 1-1-38 に示す。在職者男性のヒートマップにおける赤色 (PDF でのカラーの場合、白黒印刷では最も濃い黒) の部分は 12.82 秒を、在職者女性のヒートマップにおける赤色 (同上) の部分は 11.07 秒を、求職者男性のヒートマップにおける赤色 (同上) の部分は 14.90 秒を、求職者女性のヒートマップにおける赤色 (同上) の部分は 16.72 秒を表している。ヒートマップから、在職者・求職者ともに男性についてはページの上部に配置されている、事業所名・所在地・事

業内容・職種・雇用形態・産業・年齢などを長く見ているようであった。一方で女性の在職者については、ページの上部だけでなく時間外や賃金など比較の様々な項目を見ていたのに対し、女性の求職者は雇用期間や賃金、仕事の内容を長く見ているようであった。

図表1-1-37 Web 求人情報詳細ページにおける
在職者男性(左:n=10)と在職者女性(右:n=10)のヒートマップ



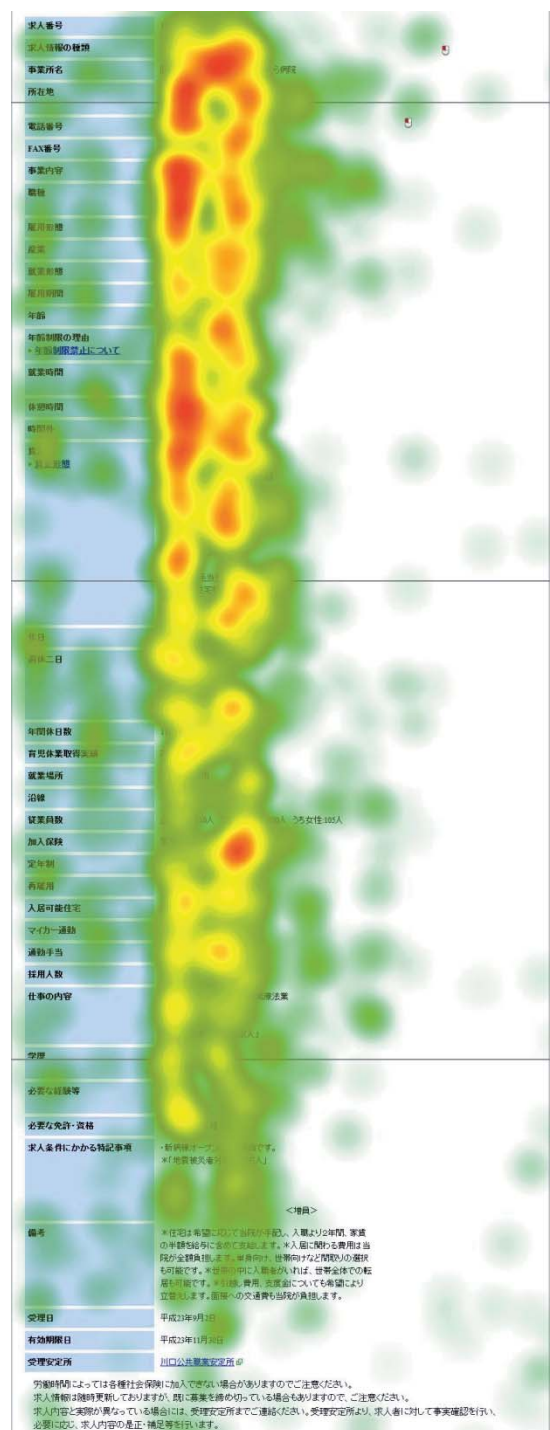
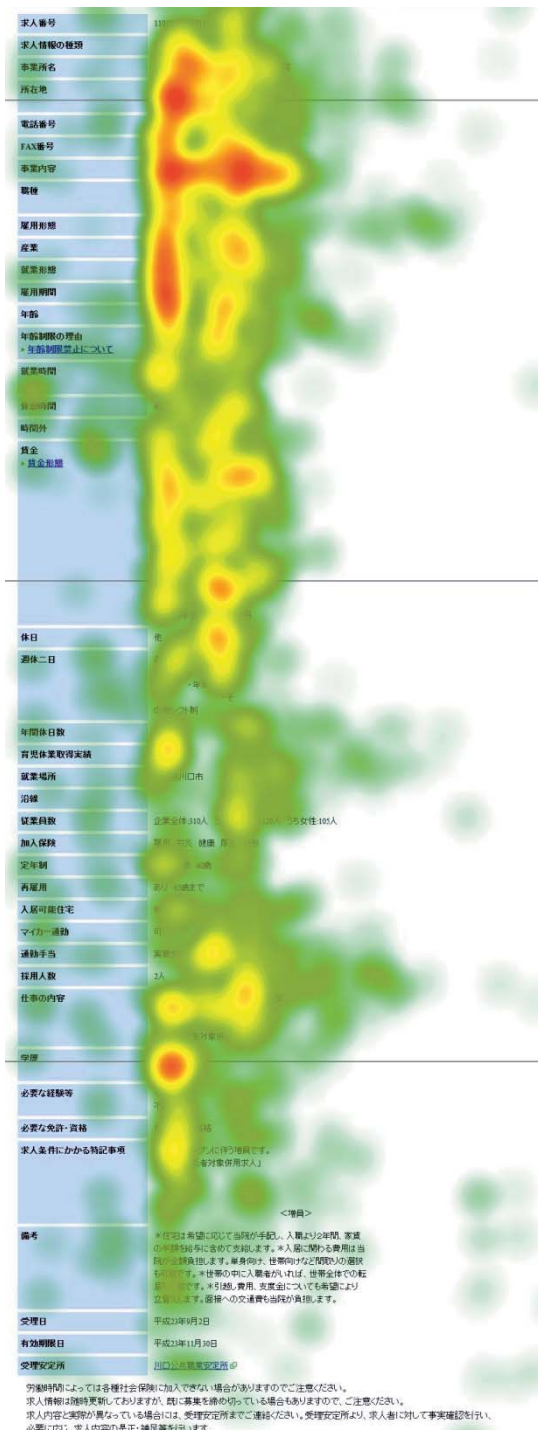
図表1-1-38 Web 求人情報詳細ページにおける
求職者男性(左:n=10)と求職者女性(右:n=10)のヒートマップ



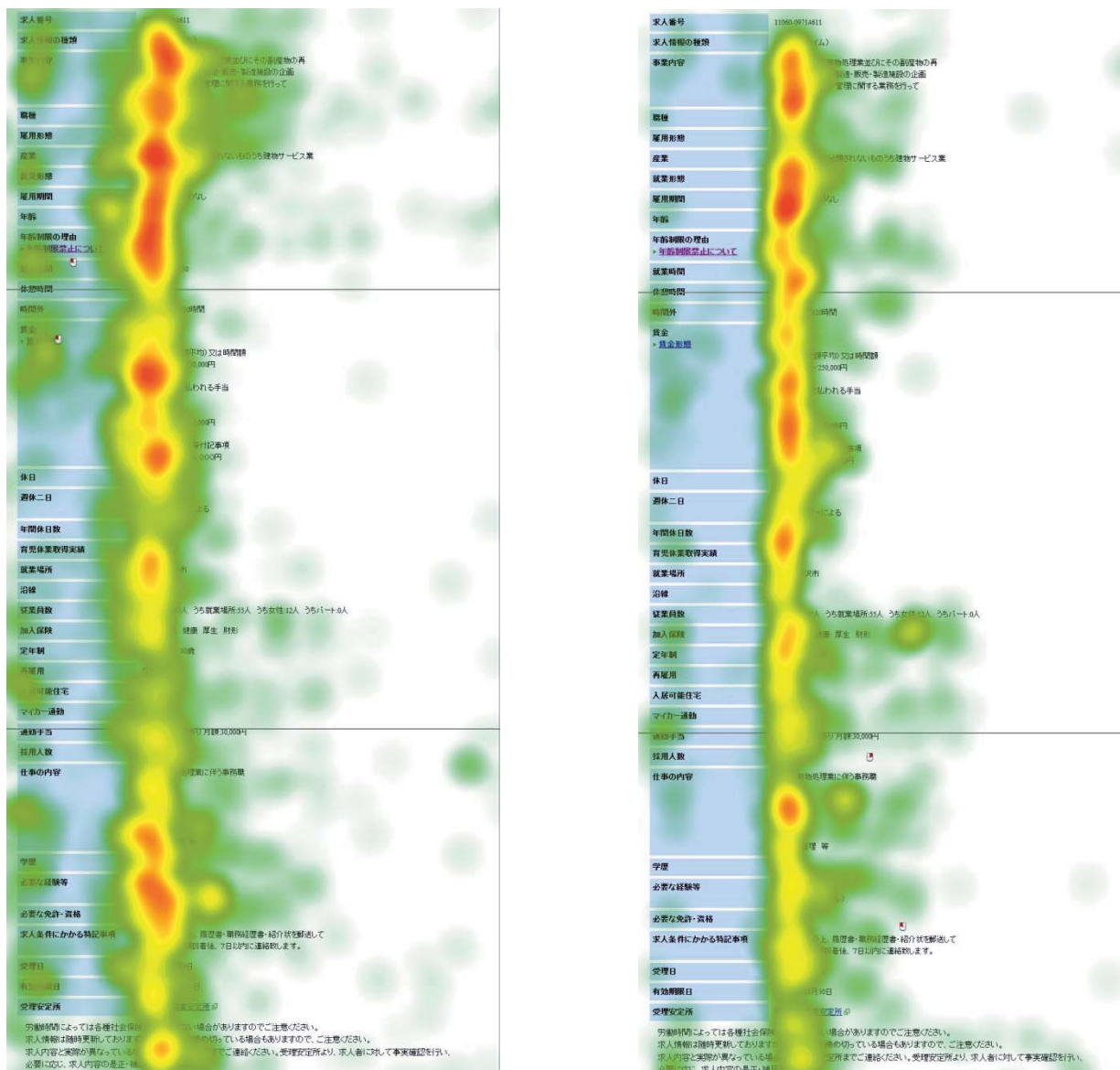
在職者と求職者それぞれについて、30代以下と40代以上に分けたヒートマップを図表1-1-39・図表1-1-40に示す。在職者30代以下のヒートマップにおける赤色（PDFでのカラーの場合、白黒印刷では最も濃い黒）の部分は9.93秒を、在職者40代以上のヒートマップにおける赤色（同上）の部分は11.57秒を、求職者30代以下のヒートマップにおける赤色（同上）の部分は14.95秒を、求職者40代以上のヒートマップにおける赤色（同上）の部分は14.56秒を表している。ヒートマップから、在職者・求職者ともに30代以下は所在地・事業内容・産業・就業形態・賃金などを長く見ているようであった。一方で40代以上の在

職者は、事業所名・所在地・事業内容・職種・就業時間・加入保険などを長く注視しているのに対し、40代以上の求職者は雇用期間・年齢・賃金などの注視時間が比較的長いようであった。

図表1-1-39 Web 求人情報詳細ページにおける
在職者 30 代以下(左:n=9)と在職者 40 代以上(右:n=11)のヒートマップ



図表1-1-40 Web 求人情報詳細ページにおける
求職者 30 代以下(左:n=9)と求職者 40 代以上(右:n=11)のヒートマップ



以上より、Web 求人情報の求人情報詳細ページにおいては、在職者・求職者ともに、ページの上部に配置されている求人番号・求人情報の種類・事業内容・職種・雇用形態・産業・就業形態・雇用期間・年齢などといった項目の注視時間が長いようであった。また、女性の方が男性よりも比較的様々な項目を見ているようであった。年代別に分けると、30代以下はページの上部に配置されている項目を見ているのに対し、40代以上は加入保険・雇用期間・年齢などといった項目を比較的長く注視していた。

(3)統計的検定

在職者と求職者、性別、年代などによって、ヒートマップの形に差が見られたため、その注視時間の違いが統計的に有意な差であるかどうかを検証した。その際に、Web 求人情報の求人一覧ページについては、閲覧した全てのページにおける注視時間を合計し、検定を行った。PDF 求人票については、求人情報の記載がある表面のみを対象に、6 職種全ての注視時間を合計し、検定を行った。

ア PDF 求人票に関する注視時間の差について

PDF 求人票について在職者と求職者の合計注視時間に差がみられるかどうかを検討した(図表 1-1-41)。その結果、在職者の方が求職者よりも PDF 求人票全体の合計注視時間が長かった($t(38)=3.38, p<.01$)。さらに、在職者と求職者で、それぞれの項目の注視時間が異なるかどうかを検討した(図表 1-1-41)。その結果、事業所名($t(38)=3.20, p<.01$)・仕事の内容($t(38)=2.50, p<.05$)・学歴($t(38)=2.09, p<.05$)・賃金($t(38)=2.31, p<.05$)・基本給($t(38)=3.31, p<.01$)・手当($t(38)=2.21, p<.05$)・賃金形態($t(38)=3.15, p<.01$)・賃金締切日/支払日($t(38)=2.91, p<.05$)・通勤手当($t(38)=2.42, p<.05$)・昇給($t(38)=2.46, p<.05$)・賞与($t(38)=2.16, p<.05$)・加入保険($t(38)=2.58, p<.05$)・就業時間($t(38)=3.14, p<.01$)・休日等($t(38)=2.81, p<.05$)・特記事項($t(38)=2.14, p<.05$)・従業員数($t(38)=2.56, p<.05$)・資本金($t(38)=2.42, p<.05$)・労働組合($t(38)=2.06, p<.05$)・事業内容($t(38)=2.47, p<.05$)・会社の特徴($t(38)=2.13, p<.05$)・定年/再雇用($t(38)=2.16, p<.05$)・入居可能住宅($t(38)=2.85, p<.05$)・利用可能託児施設($t(38)=2.14, p<.05$)・選考結果($t(38)=2.16, p<.05$)・試用期間($t(38)=3.54, p<.01$)・備考($t(38)=2.25, p<.05$)において、在職者の方が求職者よりも注視時間が長かった。合計注視時間において在職者の方が求職者よりも長かったため、それぞれの項目においても在職者の注視時間が求職者より長かったと考えられる。

図表1-1-41 PDF 求人票における在職者と求職者の注視時間(秒)の差に関する検定

	在職者 n=20		求職者 n=20		t値
	MEAN	SD	MEAN	SD	
合計時間	140.85	93.16	68.85	19.81	3.38**
事業所名	5.78	4.29	2.38	2.02	3.20**
所在地	4.83	3.89	4.26	3.46	0.48
就業場所	7.42	4.61	5.41	2.24	1.75
職種	3.50	2.21	4.24	2.93	0.90
仕事の内容	22.26	12.50	13.95	7.99	2.50*
雇用形態/雇用期間	3.67	4.85	1.62	2.42	1.69
学歴	1.77	2.32	0.59	0.98	2.09*
必要な経験等	1.72	2.78	0.82	1.66	1.24
必要な免許/資格	0.30	0.69	0.17	0.28	0.80
年齢	0.09	0.29	0.05	0.15	0.49
賃金	2.10	2.92	0.56	0.62	2.31*
基本給	3.46	2.24	1.43	1.58	3.31**
手当	5.10	5.64	2.15	1.90	2.21*
賃金形態	1.57	1.70	0.35	0.36	3.15**
賃金締切日/支払日	1.07	1.18	0.27	0.31	2.91*
通勤手当	1.64	1.79	0.57	0.82	2.42*
昇給	1.97	2.27	0.61	0.97	2.46*
賞与	1.53	2.09	0.49	0.48	2.16*
加入保険	2.42	2.61	0.87	0.67	2.58*
就業時間	12.19	8.33	5.85	3.53	3.14**
休日等	7.86	7.29	2.94	2.88	2.81*
特記事項	2.12	3.26	0.50	0.94	2.14*
従業員数	3.45	3.88	1.08	1.44	2.56*
創業年	0.57	1.34	0.04	0.11	1.76
資本金	0.68	1.06	0.09	0.22	2.42*
労働組合	0.61	1.11	0.09	0.22	2.06*
事業内容	2.83	3.76	0.69	0.92	2.47*
会社の特徴	3.44	5.95	0.59	0.82	2.13*
定年/再雇用	2.12	3.60	0.37	0.48	2.16*
入居可能住宅	1.02	1.22	0.22	0.34	2.85*
利用可能託児施設	0.58	0.78	0.19	0.28	2.14*
育児休業/介護休業	0.54	0.64	0.26	0.46	1.56
年間休日数	0.67	0.95	0.37	0.83	1.04
就業規則	0.32	0.99	0.05	0.13	1.19
採用人数	0.92	1.62	0.30	0.45	1.64
選考方法	0.79	1.32	0.25	0.42	1.73
応募書類	1.86	3.39	0.36	0.61	1.95
日時	0.33	1.37	0.01	0.05	1.04
選考結果	1.40	2.11	0.35	0.52	2.16*
試用期間	3.95	3.28	1.19	1.19	3.54**
備考	1.29	1.94	0.29	0.43	2.25*

注)** $p < .01$, * $p < .05$.

求人票について、性別による合計注視時間の差がみられるかどうかを検討した(図表 1-1-42)。その結果、男性と女性の間には合計注視時間の差はみられなかった。さらに、それぞれの項目の注視時間についても検討したが(図表 1-1-42)、全ての項目において有意差はみられなかった。

図表1-1-42 PDF 求人票における性別による注視時間(秒)の差に関する検定

	男性 n=20		女性 n=20		t値
	MEAN	SD	MEAN	SD	
合計時間	99.49	81.63	110.21	71.24	0.44
事業所名	3.58	3.46	4.58	4.01	0.84
所在地	4.39	4.09	4.71	3.24	0.27
就業場所	5.51	3.07	7.32	4.16	1.56
職種	3.42	2.57	4.32	2.60	1.10
仕事の内容	16.34	10.12	19.87	12.15	1.00
雇用形態/雇用期間	2.56	4.78	2.72	2.96	0.13
学歴	1.14	1.65	1.23	2.09	0.15
必要な経験等	1.19	2.23	1.35	2.43	0.21
必要な免許/資格	0.22	0.49	0.25	0.58	0.16
年齢	0.09	0.29	0.05	0.15	0.62
賃金	1.37	2.76	1.30	1.60	0.10
基本給	2.00	1.81	2.89	2.45	1.32
手当	3.60	4.18	3.64	4.74	0.03
賃金形態	0.95	1.18	0.97	1.56	0.06
賃金締切日/支払日	0.49	0.81	0.85	1.05	1.20
通勤手当	1.19	1.67	1.02	1.29	0.36
昇給	1.23	1.50	1.35	2.19	0.19
賞与	0.96	1.29	1.06	1.86	0.21
加入保険	1.51	1.68	1.78	2.39	0.41
就業時間	7.46	7.10	10.58	6.88	1.41
休日等	4.90	7.14	5.89	4.76	0.52
特記事項	1.11	2.05	1.51	2.93	0.50
従業員数	2.08	2.95	2.45	3.36	0.37
創業年	0.39	1.30	0.22	0.50	0.54
資本金	0.41	0.84	0.36	0.80	0.21
労働組合	0.41	1.06	0.28	0.54	0.47
事業内容	1.82	3.28	1.69	2.57	0.14
会社の特徴	2.45	5.50	1.58	3.12	0.62
定年/再雇用	1.31	2.88	1.18	2.54	0.15
入居可能住宅	0.64	1.06	0.60	0.90	0.15
利用可能託児施設	0.51	0.78	0.25	0.34	1.37
育児休業/介護休業	0.44	0.62	0.36	0.52	0.42
年間休日数	0.55	0.95	0.49	0.86	0.23
就業規則	0.31	0.99	0.06	0.11	1.11
採用人数	0.50	1.00	0.71	1.42	0.54
選考方法	0.61	1.21	0.42	0.77	0.59
応募書類	1.41	3.32	0.82	1.37	0.73
日時	0.32	1.37	0.02	0.10	0.96
選考結果	0.78	1.76	0.96	1.48	0.35
試用期間	2.49	3.30	2.65	2.30	0.18
備考	0.77	1.12	0.81	1.80	0.08

求人票について、年代による合計注視時間の差がみられるかどうかを検討した(図表 1-1-43)。その結果、30 代以下と 40 代以上の間には、合計注視時間の差はみられなかった。さらに、それぞれの項目の注視時間についても検討した(図表 1-1-43)ところ、所在地の項目において、30 代以下の方が 40 代以上よりも注視時間が長かった($t(38)=2.52, p<.05$)。合計注視時間に差がなかったことを考慮すると、30 代以下の方が 40 代以上よりも所在地をより長く見ていたという結果であった。

図表1-1-43 PDF 求人票における年代による注視時間(秒)の差に関する検定

	30代以下 n=18		40代以上 n=22		t値
	MEAN	SD	MEAN	SD	
合計時間	124.67	88.94	88.63	60.49	0.14
事業所名	4.43	3.78	3.79	3.75	0.54
所在地	6.05	3.73	3.32	3.15	2.52*
就業場所	6.64	2.66	6.23	4.46	0.35
職種	3.96	2.35	3.80	2.82	0.20
仕事の内容	21.58	12.33	15.25	9.49	1.84
雇用形態/雇用期間	3.70	4.88	1.78	2.75	1.57
学歴	1.14	1.61	1.22	2.08	0.13
必要な経験等	1.75	2.88	0.88	1.67	1.20
必要な免許/資格	0.35	0.62	0.14	0.42	1.31
年齢	0.12	0.31	0.03	0.12	1.23
賃金	1.42	2.94	1.26	1.47	0.22
基本給	2.56	2.15	2.35	2.24	0.30
手当	4.41	4.97	2.98	3.90	1.02
賃金形態	1.03	1.38	0.90	1.38	0.29
賃金締切日/支払日	0.75	1.07	0.61	0.85	0.45
通勤手当	1.44	1.76	0.84	1.17	1.29
昇給	1.55	2.40	1.08	1.28	0.79
賞与	1.40	2.10	0.69	0.93	1.41
加入保険	2.06	2.55	1.31	1.49	1.15
就業時間	10.88	7.59	7.50	6.42	1.53
休日等	7.16	7.00	3.95	4.76	1.72
特記事項	1.90	3.29	0.82	1.54	1.37
従業員数	2.28	2.55	2.25	3.59	0.03
創業年	0.13	0.21	0.45	1.29	1.06
資本金	0.37	0.86	0.40	0.79	0.12
労働組合	0.38	1.07	0.32	0.60	0.24
事業内容	2.32	3.71	1.30	2.03	1.10
会社の特徴	3.13	6.06	1.10	2.20	1.46
定年/再雇用	2.02	3.73	0.61	1.08	1.70
入居可能住宅	0.69	1.07	0.56	0.90	0.44
利用可能託児施設	0.52	0.82	0.27	0.35	1.29
育児休業/介護休業	0.56	0.64	0.27	0.47	1.62
年間休日数	0.67	1.19	0.40	0.55	0.95
就業規則	0.31	1.04	0.08	0.15	1.02
採用人数	0.58	1.00	0.63	1.39	0.13
選考方法	0.68	1.27	0.38	0.74	0.93
応募書類	1.75	3.59	0.59	0.86	1.46
日時	0.37	1.44	0.01	0.05	1.16
選考結果	1.26	2.15	0.56	0.91	1.38
試用期間	3.22	3.16	2.04	2.43	1.34
備考	1.14	1.95	0.50	0.89	1.37

注)* $p < 0.05$.

求人票について、興味があった求人と興味なかった求人により合計注視時間の差がみられるかどうかを検討した(図表 1-1-44)。その結果、興味があった求人と興味なかった求人の間には、合計注視時間の差はみられなかった。さらに、それぞれの項目の注視時間についても検討した(図表 1-1-44)ところ、仕事の内容($t(38)=2.55, p<.05$)・雇用形態/雇用期間($t(38)=2.10, p<.05$)・休日等($t(38)=3.71, p<.001$)の3項目において、興味があった求人の方が興味なかった求人よりも注視時間が長かった。合計注視時間に差がなかったことを考慮すると、興味があった求人の方が興味なかった求人より仕事の内容や雇用形態/雇用期間、休日等を長く見ていたという結果であった。

図表1-1-44 PDF 求人票における

興味のある求人と興味のない求人の注視時間(秒)の差に関する検定

	興味あり n=20		興味なし n=20		t値
	MEAN	SD	MEAN	SD	
合計時間	27.69	18.63	22.12	15.64	0.15
事業所名	0.60	0.83	0.84	1.04	1.14
所在地	1.02	1.29	0.83	0.89	0.74
就業場所	1.09	1.02	1.23	0.88	0.66
職種	0.74	0.84	0.55	0.72	1.11
仕事の内容	2.45	2.47	0.67	0.99	2.55*
雇用形態/雇用期間	0.67	0.99	0.28	0.67	2.10*
学歴	0.28	0.64	0.08	0.23	1.87
必要な経験等	0.37	0.84	0.18	0.46	1.28
必要な免許/資格	0.06	0.15	0.03	0.09	0.87
年齢	0.01	0.05	0.01	0.04	0.74
賃金	0.27	0.63	0.22	0.59	0.33
基本給	0.45	0.57	0.44	0.65	0.09
手当	0.94	1.62	0.63	0.91	1.06
賃金形態	0.38	0.89	0.10	0.22	1.89
賃金締切日/支払日	0.25	0.44	0.12	0.35	1.48
通勤手当	0.24	0.43	0.21	0.56	0.31
昇給	0.27	0.43	0.20	0.42	0.78
賞与	0.14	0.22	0.21	0.38	0.98
加入保険	0.36	0.52	0.26	0.58	0.80
就業時間	1.91	1.68	1.51	1.53	1.11
休日等	1.79	2.01	0.51	0.84	3.71***
特記事項	0.16	0.52	0.10	0.37	0.55
従業員数	0.54	0.88	0.31	0.53	1.41
創業年	0.02	0.07	0.05	0.15	1.16
資本金	0.05	0.25	0.09	0.23	0.72
労働組合	0.03	0.10	0.04	0.10	0.49
事業内容	0.49	0.82	0.34	0.89	0.76
会社の特徴	0.62	1.78	0.32	0.83	0.98
定年/再雇用	0.30	0.67	0.20	0.59	0.75
入居可能住宅	0.12	0.22	0.11	0.23	0.17
利用可能託児施設	0.12	0.30	0.03	0.11	1.78
育児休業/介護休業	0.11	0.26	0.05	0.12	1.44
年間休日数	0.11	0.28	0.09	0.22	0.33
就業規則	0.04	0.12	0.03	0.17	0.32
採用人数	0.10	0.20	0.09	0.22	0.37
選考方法	0.12	0.29	0.10	0.38	0.31
応募書類	0.21	0.38	0.29	0.87	0.52
日時	0.04	0.20	0.12	0.74	0.66
選考結果	0.13	0.30	0.10	0.28	0.42
試用期間	0.64	1.11	0.40	0.76	1.12
備考	0.21	0.48	0.16	0.58	0.43

注)*** $p < .001$, * $p < .05$.

以上より、PDF 求人票の注視時間について、在職者の方が求職者よりも合計注視時間が有意に長かった。在職者の中には、PDF 求人票を初めて見たという者もあり、自分の必要とする情報が書いてある項目を探す時間などが多くなったため、合計注視時間が比較的長くなったと考えられる。その一方で、求職者は PDF 求人票を普段から見る機会が多く、どこに自分が必要とする情報が記載されているのか知っていたため、合計注視時間が比較的短かったと考えられる。また、事業所名や仕事の内容などといった 26 項目における注視時間についても、在職者の方が求職者よりも長いという結果であった。しかし、合計注視時間の差を考慮すると、今回の結果から在職者の方がこれらの項目を長く見ていたと結論づけることはできないだろう。性別に関しては、有意差はみられなかった。年代については、30 代以下の方が 40 代以上よりも所在地を長く見ていた。所在地は就業場所ではなく、本社の所在地を示す項目であるため、30 代以下は本社の所在地に関心が高いことが示唆される。また、興味があった求人の方が興味のなかった求人よりも仕事の内容や雇用形態、休日等を長く見ていたことが示された。このことから、興味があった求人においては、これらの 3 項目に注目している人が多い可能性が示唆される。

イ Web 求人情報の求人一覧ページに関する注視時間の差について

Web 求人情報の求人一覧ページについて、在職者と求職者で合計注視時間に差がみられるかどうかを検討した(図表 1-1-45)。その結果、在職者と求職者の間には、合計注視時間の差はみられなかった。さらに、在職者と求職者で、それぞれの項目の注視時間が異なるかどうかを検討した(図表 1-1-45)。検定に使用した項目は、新着情報・NO・求人番号・職種・雇用形態/賃金(税込)・就業時間/休日/週休二日・産業・沿線/就業場所・受理日である。その結果、全ての項目において注視時間の差はみられなかった。

図表1-1-45 Web 求人一覧ページにおける
在職者と求職者の注視時間(秒)の差に関する検定

	在職者 n=20		求職者 n=20		t値
	MEAN	SD	MEAN	SD	
合計時間	226.23	116.36	309.74	237.86	1.41
新着情報 No	1.19	0.92	1.96	3.13	1.05
求人番号	1.37	2.06	5.02	14.54	1.11
職種	23.92	30.19	25.19	34.89	0.12
雇用形態/賃金(税込)	96.58	52.05	114.51	135.95	0.55
就業時間/休日/週休二日	19.74	15.81	18.46	13.83	0.27
産業	10.98	11.11	13.70	12.53	0.73
沿線/就業場所	15.57	12.66	28.33	41.35	1.32
受理日	18.33	24.37	21.09	19.15	0.40
	4.60	4.52	4.60	4.52	1.13

求人一覧ページについて、性別による合計注視時間の差がみられるかどうかを検討した(図表 1-1-46)。その結果、男性の方が女性よりも合計注視時間が長かった($t(38)=3.53, p<.001$)。さらに、それぞれの項目の注視時間についても検討したところ(図表 1-1-46)、求人番号($t(38)=2.76, p<.05$)と職種($t(38)=2.32, p<.05$)において、男性の方が女性よりも注視時間が長かった。その他の項目においては有意差がみられなかったことから、合計注視時間の差を考慮しても、男性の方が女性よりも求人番号と職種の項目を長く見ていたことが示された。

図表1-1-46 Web 求人一覧ページにおける性別による注視時間(秒)の差に関する検定

	男性 n=20		女性 n=20		t値
	MEAN	SD	MEAN	SD	
合計時間	361.03	217.33	174.94	91.25	3.53***
新着情報 No	1.96	3.10	1.19	1.02	1.07
求人番号	4.70	14.12	1.69	4.32	0.91
職種	37.57	41.03	11.55	9.50	2.76*
雇用形態/賃金(税込)	141.08	129.40	70.01	44.26	2.32*
就業時間/休日/週休二日	22.58	15.79	15.62	12.94	1.52
産業	13.29	12.03	11.40	11.73	0.50
沿線/就業場所	30.95	41.03	12.95	10.09	1.91
受理日	24.76	24.76	14.66	17.27	1.50
	4.07	2.68	3.81	4.56	0.22

注)*** $p<.001$, * $p<.05$.

求人一覧ページについて、年代による合計注視時間の差がみられるかどうかを検討した(図

表 1-1-47)。その結果、30 代以下と 40 代以上の間には、合計注視時間の差はみられなかった。さらに、それぞれの項目の注視時間についても検討したところ(図表 1-1-47)、就業時間/休日/週休二日($t(38)=2.37, p<.05$)と沿線/就業場所($t(38)=2.79, p<.05$)において、40 代以上の方が 30 代以下よりも注視時間が長かった。30 代以下と 40 代以上において、合計注視時間に差がなかったことを考慮すると、40 代以上の方が 30 代以下よりも就業時間/休日/週休二日と沿線/就業場所の項目を長く見ていたという結果であった。

図表1-1-47 求人一覧ページにおける年代による注視時間(秒)の差に関する検定

	30代以下 n=18		40代以上 n=22		t値
	MEAN	SD	MEAN	SD	
合計時間	236.12	210.25	294.06	171.45	0.96
新着情報	1.39	1.37	1.73	2.89	0.46
No	1.28	2.15	4.76	13.86	1.16
求人番号	25.14	38.97	24.08	26.40	0.10
職種	107.29	118.59	104.12	89.09	0.10
雇用形態/賃金(税込)	16.43	13.10	21.28	15.81	1.04
就業時間/休日/週休二日	7.73	5.10	16.11	14.25	2.37*
産業	13.90	10.59	28.54	39.72	1.52
沿線/就業場所	9.95	7.54	27.70	26.05	2.79*
受理日	3.01	2.63	4.70	4.29	1.47

注)* $p<.05$.

以上より、求人一覧ページの合計注視時間について、男性の方が女性よりも長く見ているという結果であった。求人一覧のページは1頁 20 職業となっているが、男性の方が女性よりもクリックして次のページに進み多くのページを見ており、このことが男性の合計注視時間が長いことに表れている。さらに、職種の項目について、男性の方が女性よりも注視時間が長かった。このことから、男性は求人一覧ページを閲覧する際に、職種に注目している可能性がある。男性と女性における求人番号項目の有意差については、求人に関する具体的な情報を含むものではないため、ここでの言及は割愛する。また、就業時間/休日/週休二日と沿線/就業場所において、40 代以上の方が 30 代以下よりも注視時間が長かった。これは恐らく、40 代以上では家庭や育児などといった家庭に関する事情により、就業時間や就業場所を気にかけているためであると考えられる。

(4)Gaze plot による視線の動きの典型例

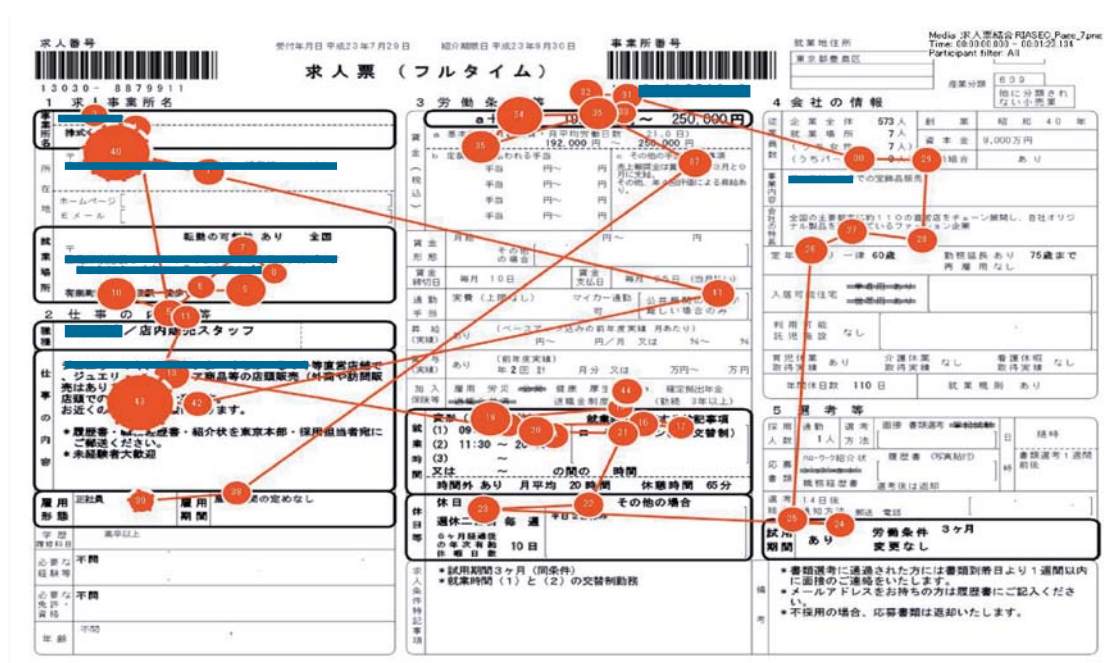
以上のような視線の動きに関するデータ・分析を踏まえた上で、具体的な視線の動きがわかるよう、それぞれの全体的傾向の典型例を Gaze plot により示す。Gaze plot とは視線の動

きを数字の就いた円で示したものであり、視線の動いた順番に円に番号がふられる。また、長く視線が留まった場所は円が大きく表示される。

①PDF 求人票における在職者・男性・30代以下の視線の動き

この群は、仕事の内容・所在地・就業場所・就業時間・休日等を中心に、比較的様々な項目を見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-48 のような視線の動きが挙げられる。

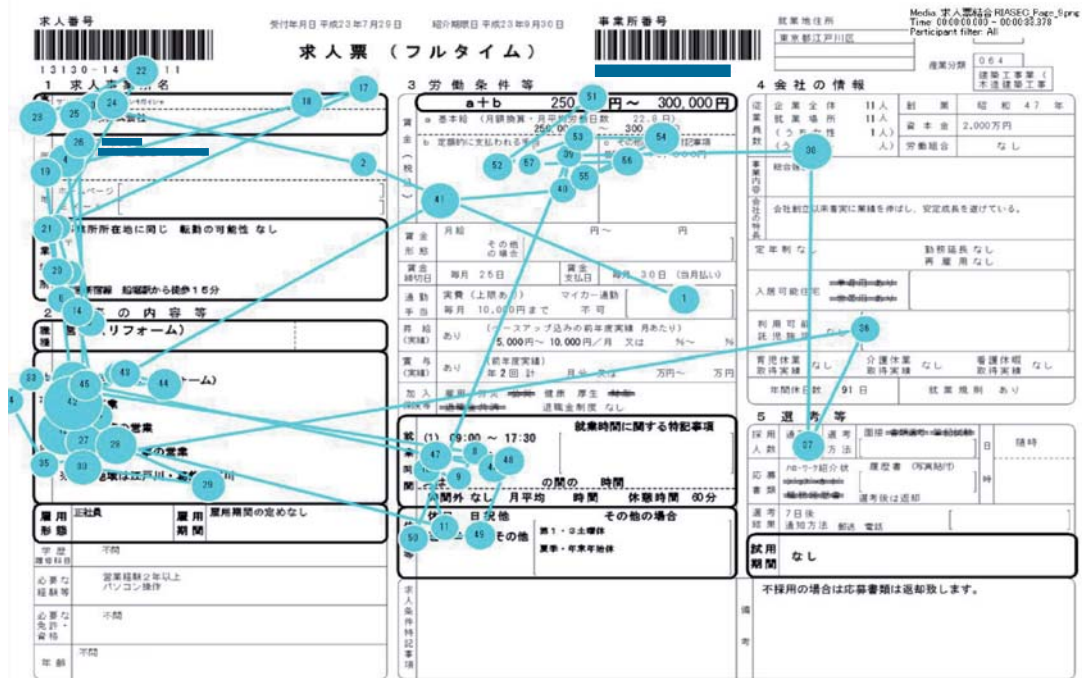
図表1-1-48 PDF 求人票における
在職者・男性・30代以下の視線の動きの典型例(在職者・男性・30代)



②PDF 求人票における求職者・男性・30代以下の視線の動き

この群は、仕事の内容・所在地・就業場所・就業時間といった項目を比較的多く見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-49 のような視線の動きが挙げられる。

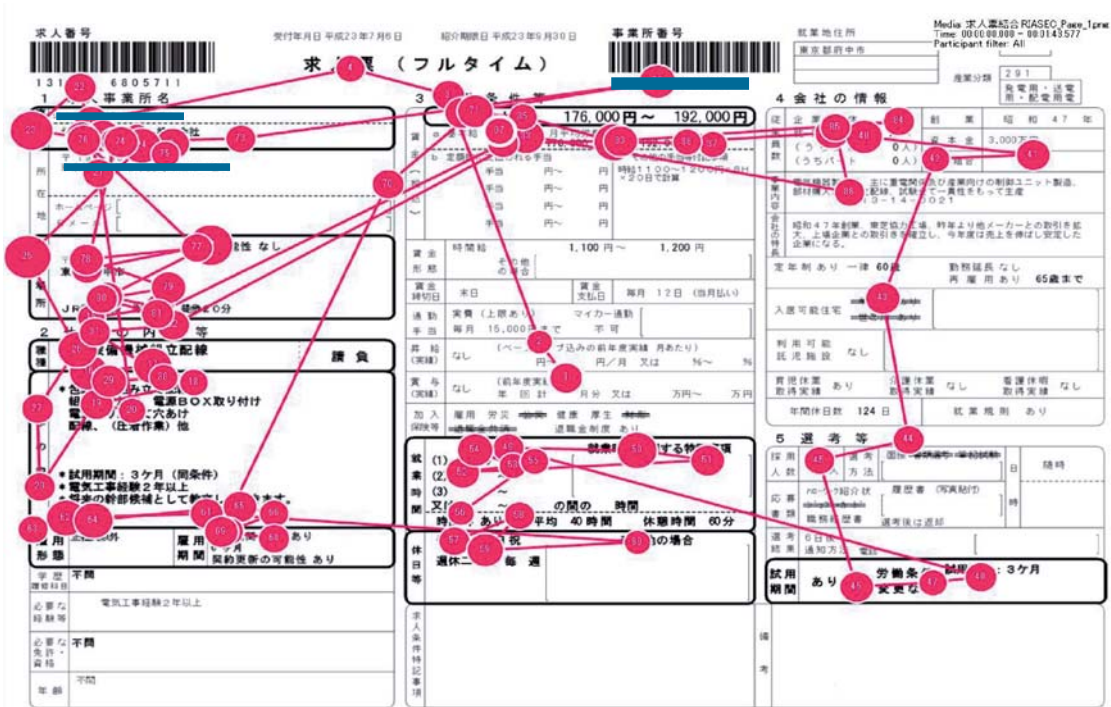
図表1-1-49 PDF 求人票における
求職者・男性・30代以下の視線の動きの典型例(求職者・男性・20代)



③PDF 求人票における在職者・女性・30代以下の視線の動き

この群は、仕事の内容・所在地・就業場所・就業時間・休日等を中心に、比較的様々な項目を見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-50 のような視線の動きが挙げられる。

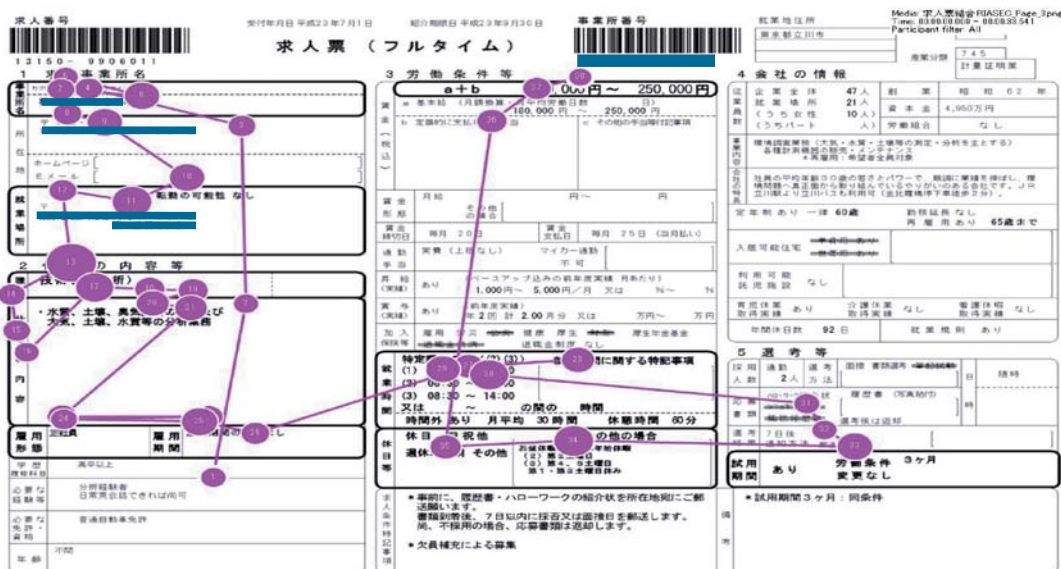
図表1-1-50 PDF 求人票における
在職者・女性・30代以下の視線の動きの典型例(在職者・女性・30代)



④PDF 求人票における求職者・女性・30代以下の視線の動き

この群は、仕事の内容・所在地・就業場所・就業時間といった項目を比較的多く見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-51 のような視線の動きが挙げられる。

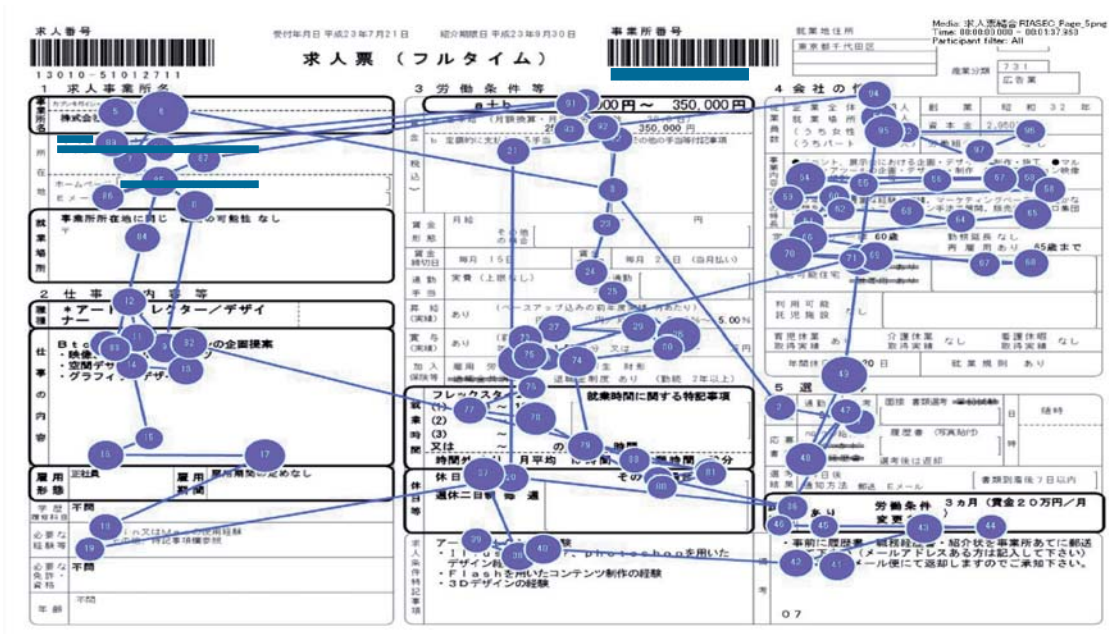
図表1-1-51 PDF 求人票における
求職者・女性・30代以下の視線の動きの典型例(求職者・女性・30代)



⑤PDF 求人票における在職者・男性・40代以上の視線の動き

この群は、仕事の内容・就業場所・就業時間・休日等といった項目を中心に、比較的様々な項目を見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-52 のような視線の動きが挙げられる。

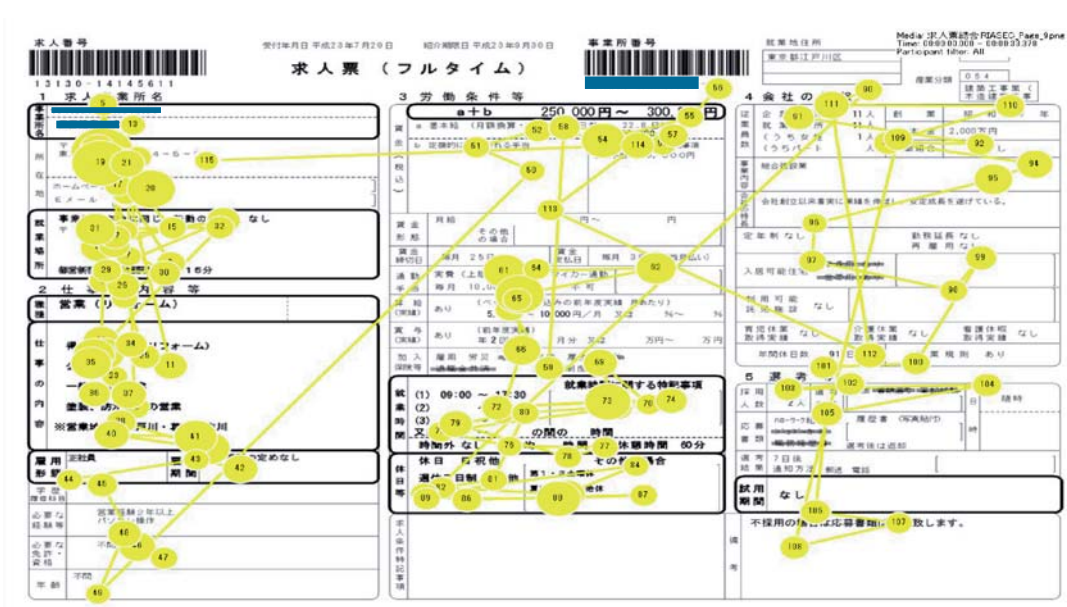
図表1-1-52 PDF 求人票における
在職者・男性・40代以上の視線の動きの典型例(在職者・男性・40代)



⑥PDF 求人票における求職者・男性・40代以上の視線の動き

この群は、仕事の内容・就業場所・就業時間といった項目を比較的多く見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-53 のような視線の動きが挙げられる。

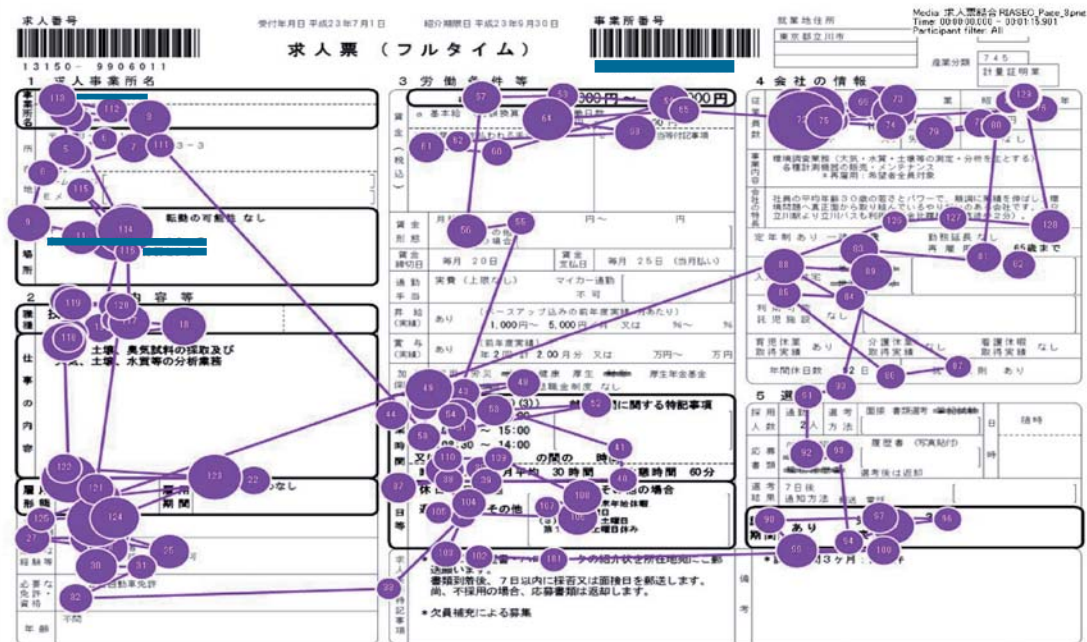
図表1-1-53 PDF 求人票における
求職者・男性・40代以上の視線の動きの典型例(求職者・男性・40代)



⑦PDF 求人票における在職者・女性・40代以上の視線の動き

この群は、仕事の内容・就業場所・就業時間・休日等といった項目を中心に、比較的様々な項目を見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-54 のような視線の動きが挙げられる。

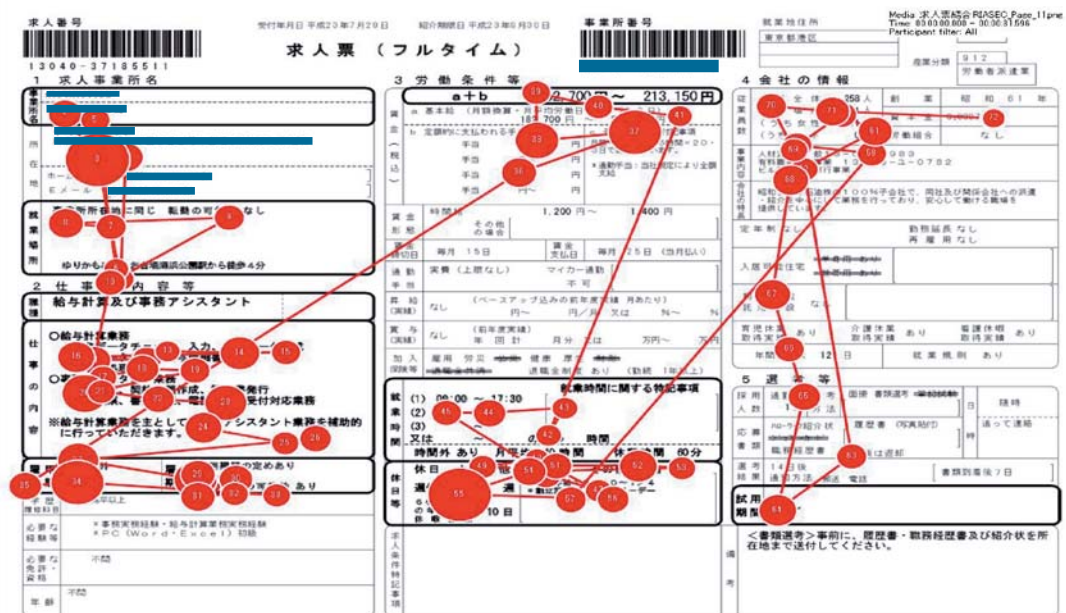
図表1-1-54 PDF 求人票における
在職者・女性・40代以上の視線の動きの典型例(在職者・女性・40代)



⑧PDF 求人票における求職者・女性・40代以上の視線の動き

この群は、仕事の内容・就業場所・就業時間といった項目を比較的多く見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-55 のような視線の動きが挙げられる。

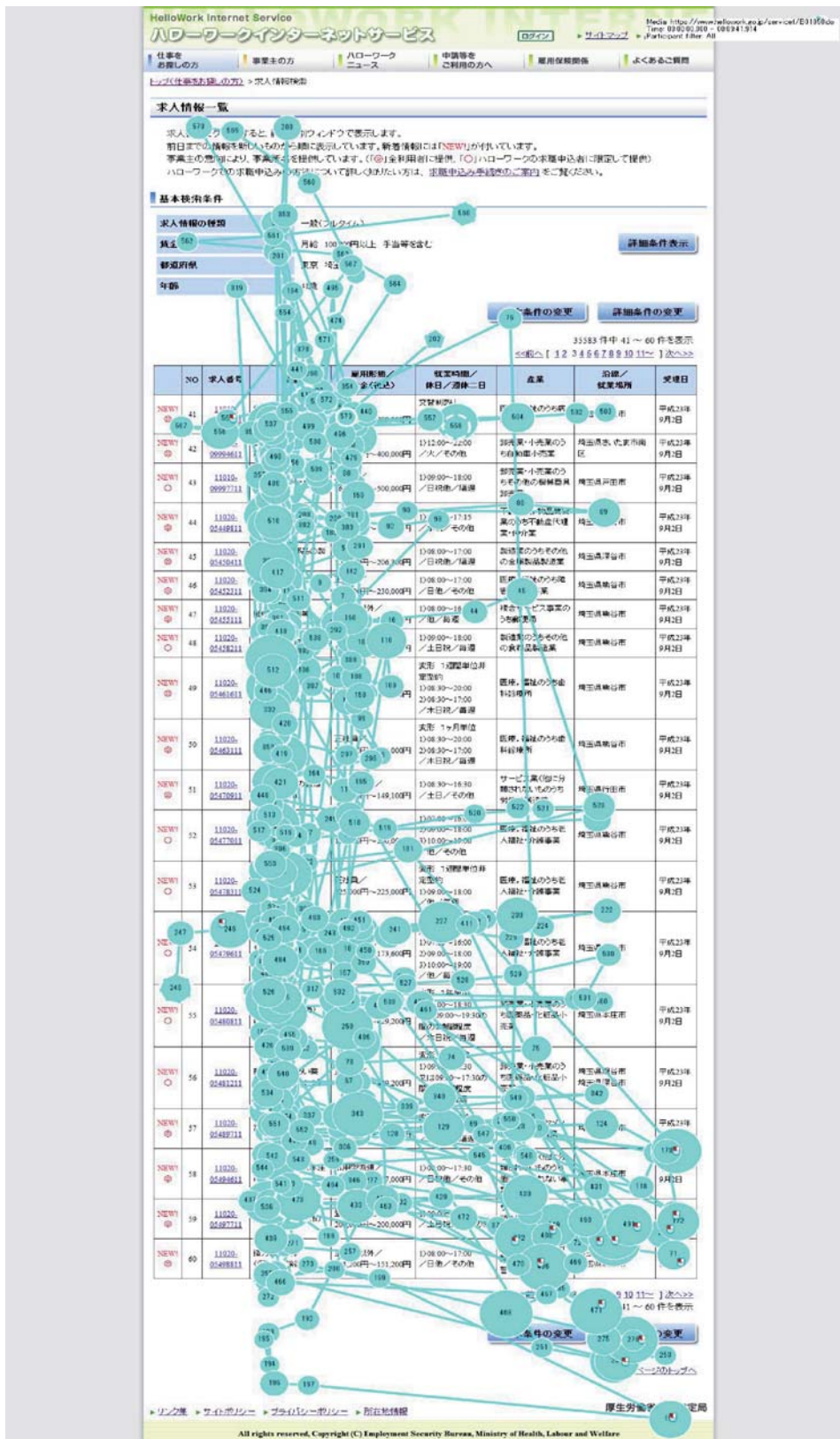
図表1-1-55 PDF 求人票における
求職者・女性・40代以上の視線の動きの典型例(求職者・女性・40代)



⑨Web 求人一覧ページにおける在職者・男性・30代以下の視線の動き

この群は、職種・雇用形態/賃金（税込）・産業などを中心的に見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-56 のような視線の動きが挙げられる。

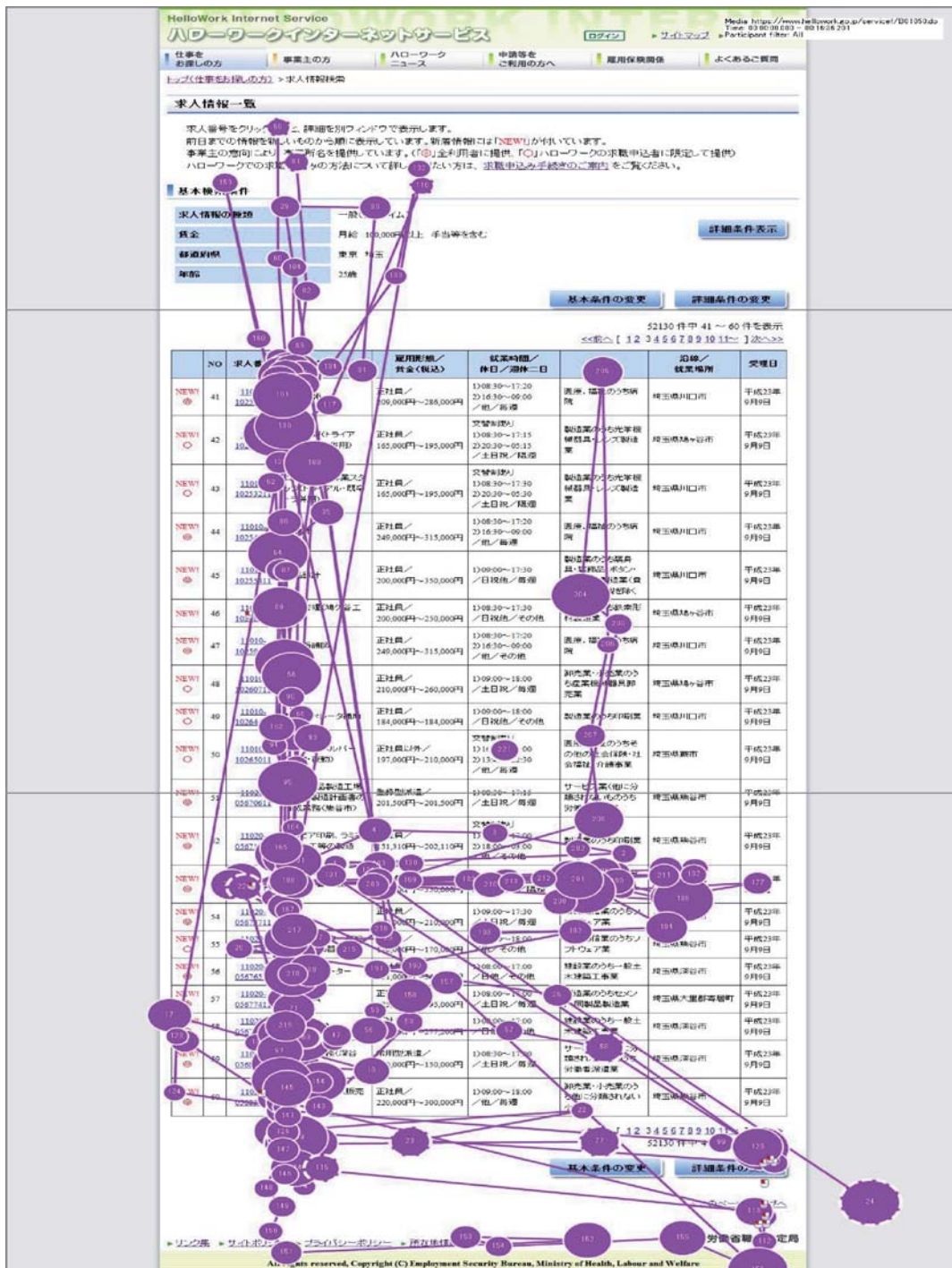
図表1-1-56 Web 求人一覧ページにおける
 在職者・男性・30代以下の視線の動きの典型例(在職者・男性・30代)



⑩Web 求人一覧ページにおける求職者・男性・30代以下の視線の動き

この群は、職種・雇用形態/賃金（税込）・産業などを中心的に見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-57 のような視線の動きが挙げられる。

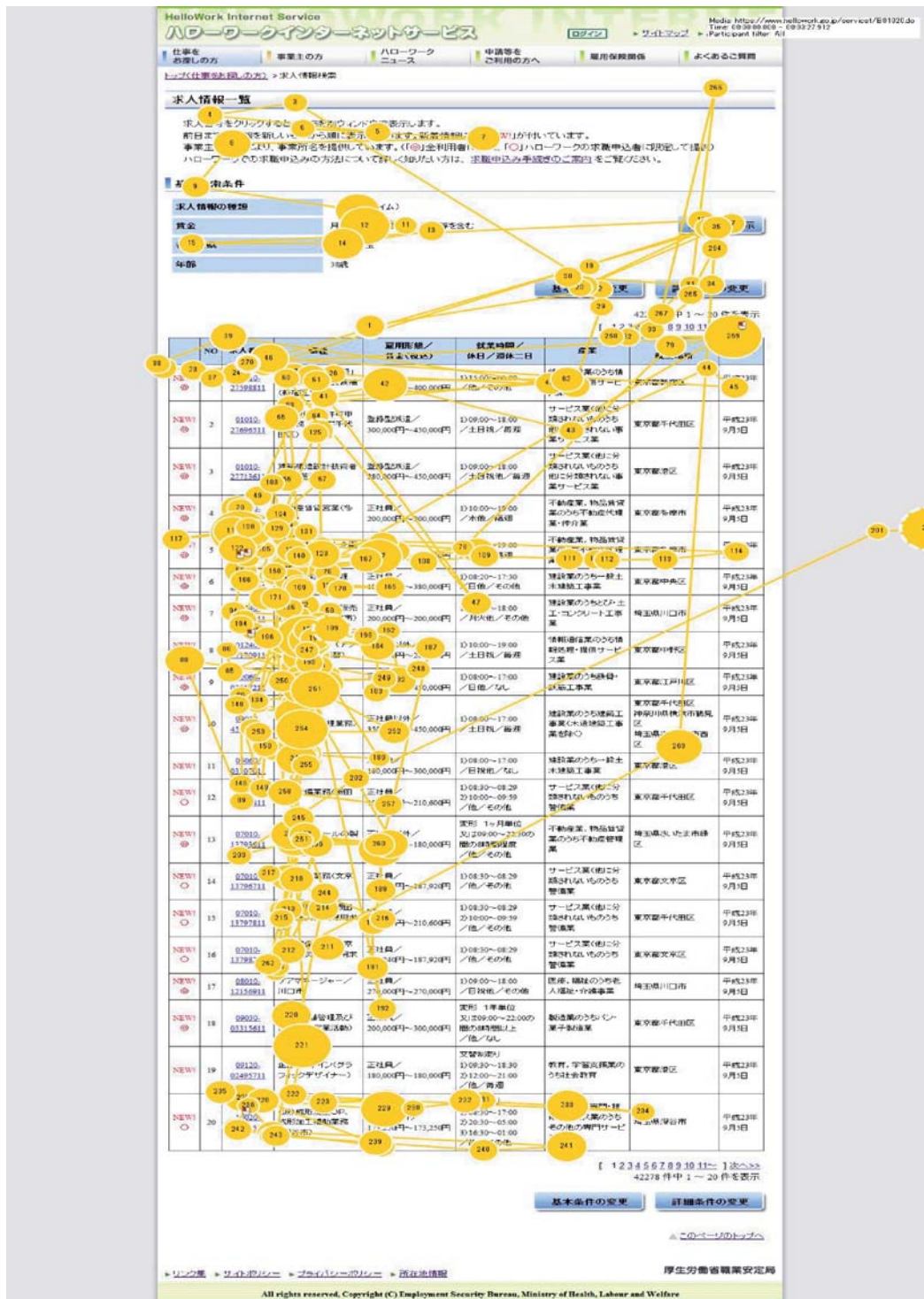
図表1-1-57 Web 求人一覧ページにおける
求職者・男性・30代以下の視線の動きの典型例(求職者・男性・30代)



①Web 求人一覧ページにおける在職者・女性・30代以下の視線の動き

この群は、職種や雇用形態/賃金（税込）を中心に、比較的様々な項目を見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-58 のような視線の動きが挙げられる。

図表1-1-58 Web 求人一覧ページにおける
在職者・女性・30代以下の視線の動きの典型例(在職者・女性・30代)

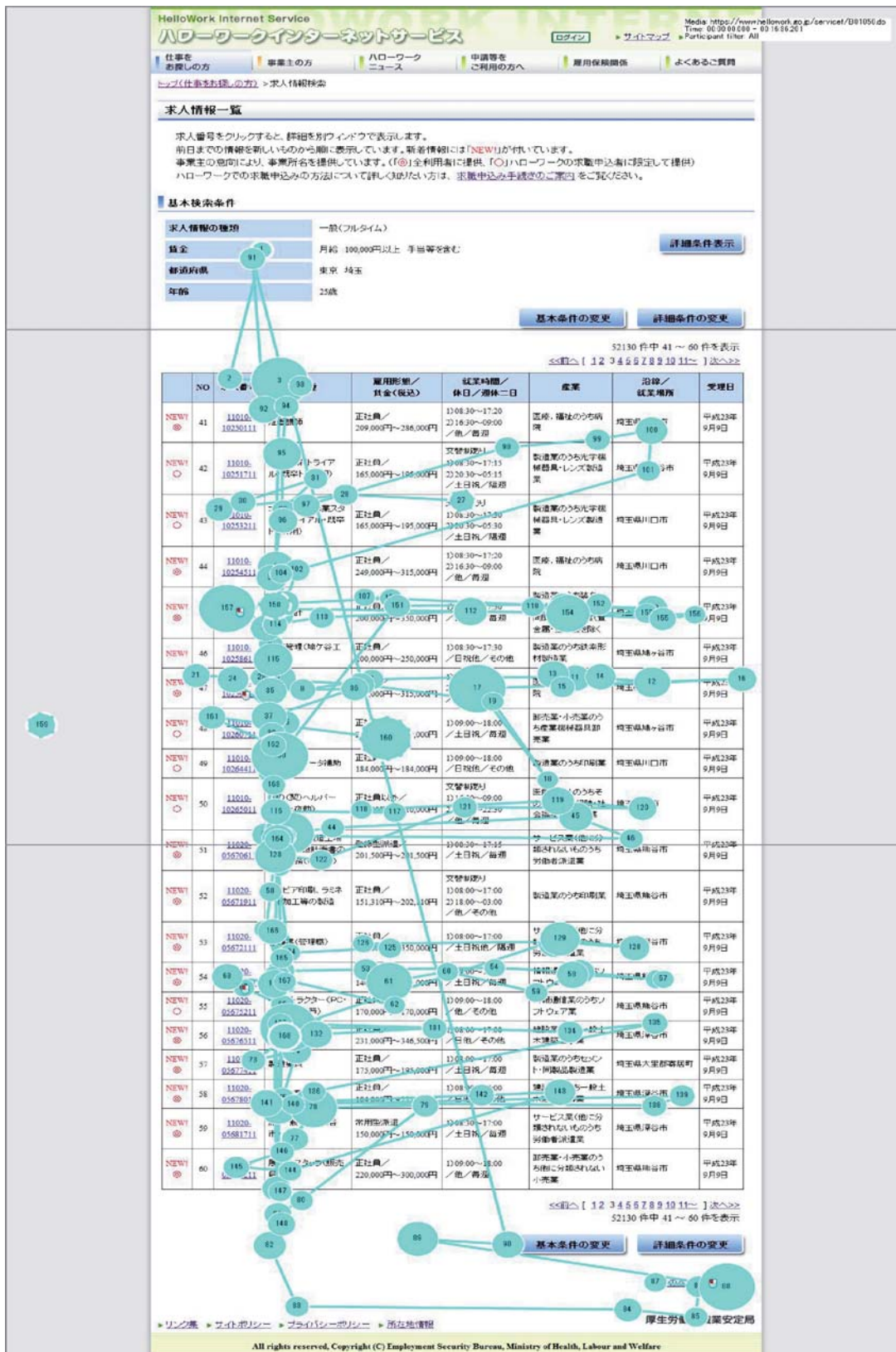


⑫求人一覧ページにおける求職者・女性・30代以下の視線の動き

この群は、職種・雇用形態/賃金(税込)・産業などを中心に、比較的様々な項目を見てい

るようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-59 のような視線の動きが挙げられる。

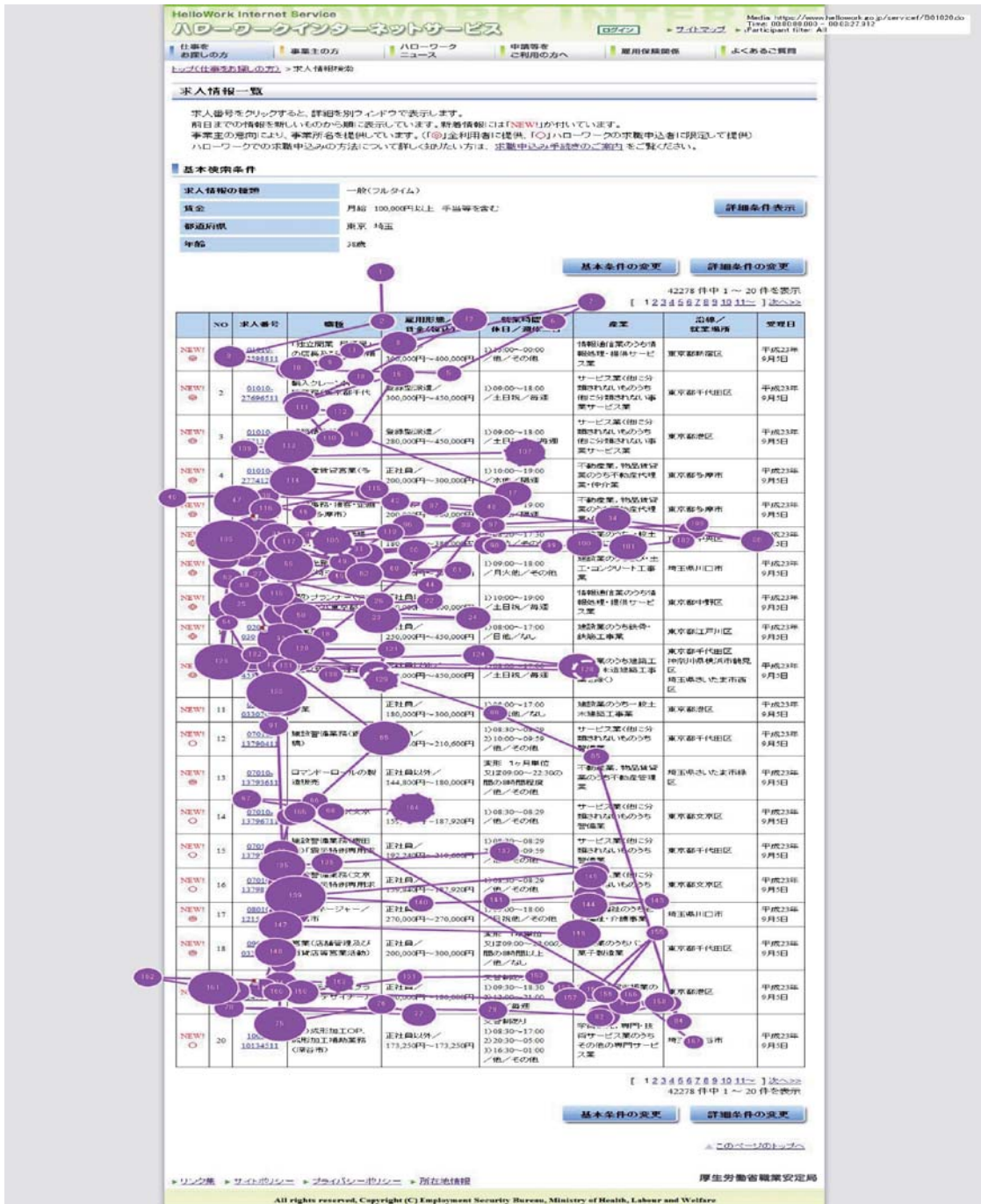
図表1-1-59 Web 求人一覧ページにおける
求職者・女性・30代以下の視線の動きの典型例(求職者・女性・20代)



⑬求人一覧ページにおける在職者・男性・40代以上の視線の動き

この群は、職種・雇用形態/賃金（税込）・産業などを中心的に見ているようであった。また、就業時間/休日/週休二日や沿線/就業場所といった項目も比較的多く見ていた。そのため、典型的な例としては図表 1-1-60 のような視線の動きが挙げられる。

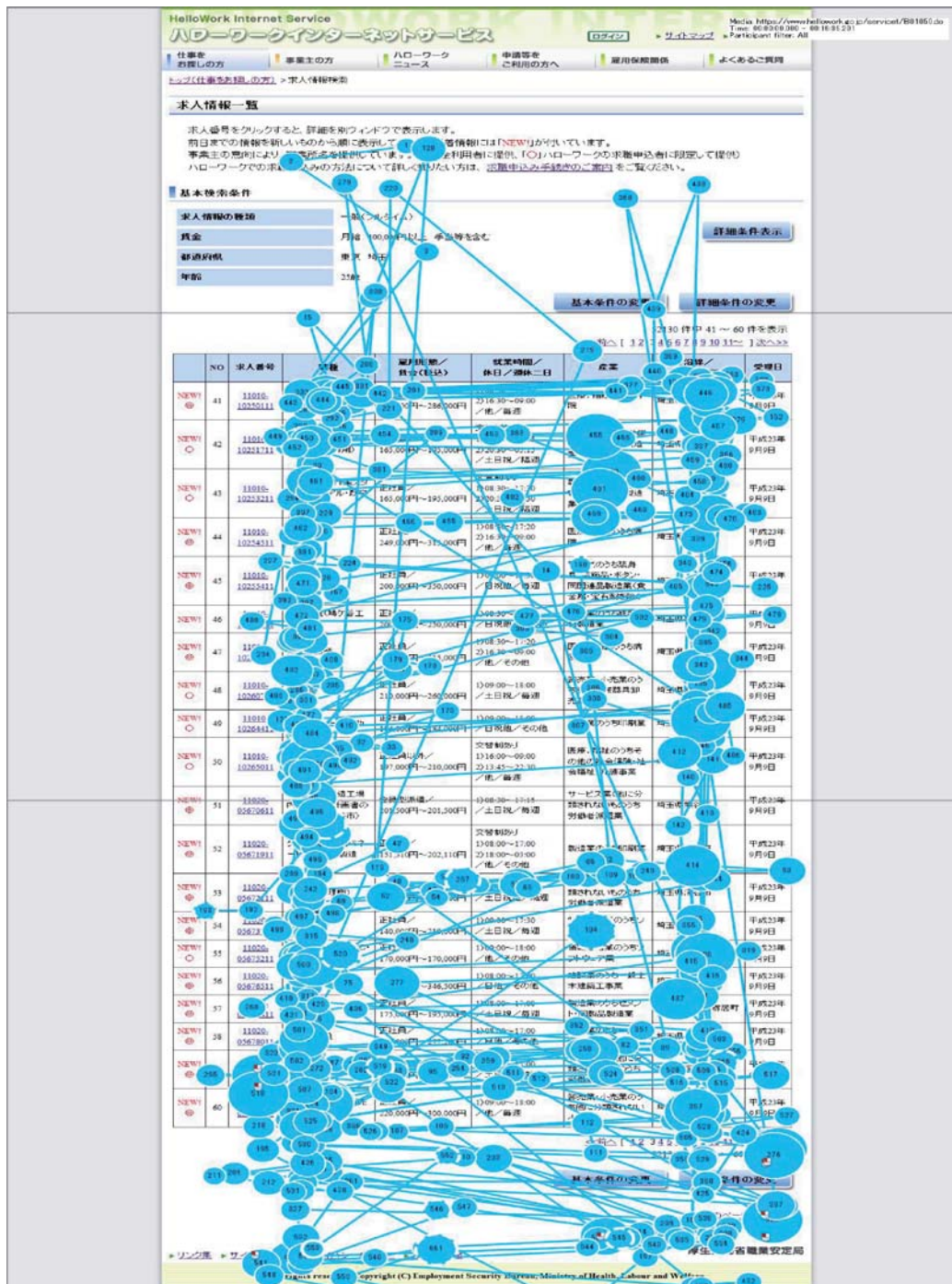
図表1-1-60 Web 求人一覧ページにおける
在職者・男性・40代以上の視線の動きの典型例(在職者・男性・50代)



⑭Web 求人一覧ページにおける求職者・男性・40代以上の視線の動き

この群は、職種や産業などを中心的に見ているようであった。また、就業時間/休日/週休二日や沿線/就業場所といった項目も比較的多く見ていた。そのため、典型的な例としては図表 1-1-61 のような視線の動きが挙げられる。

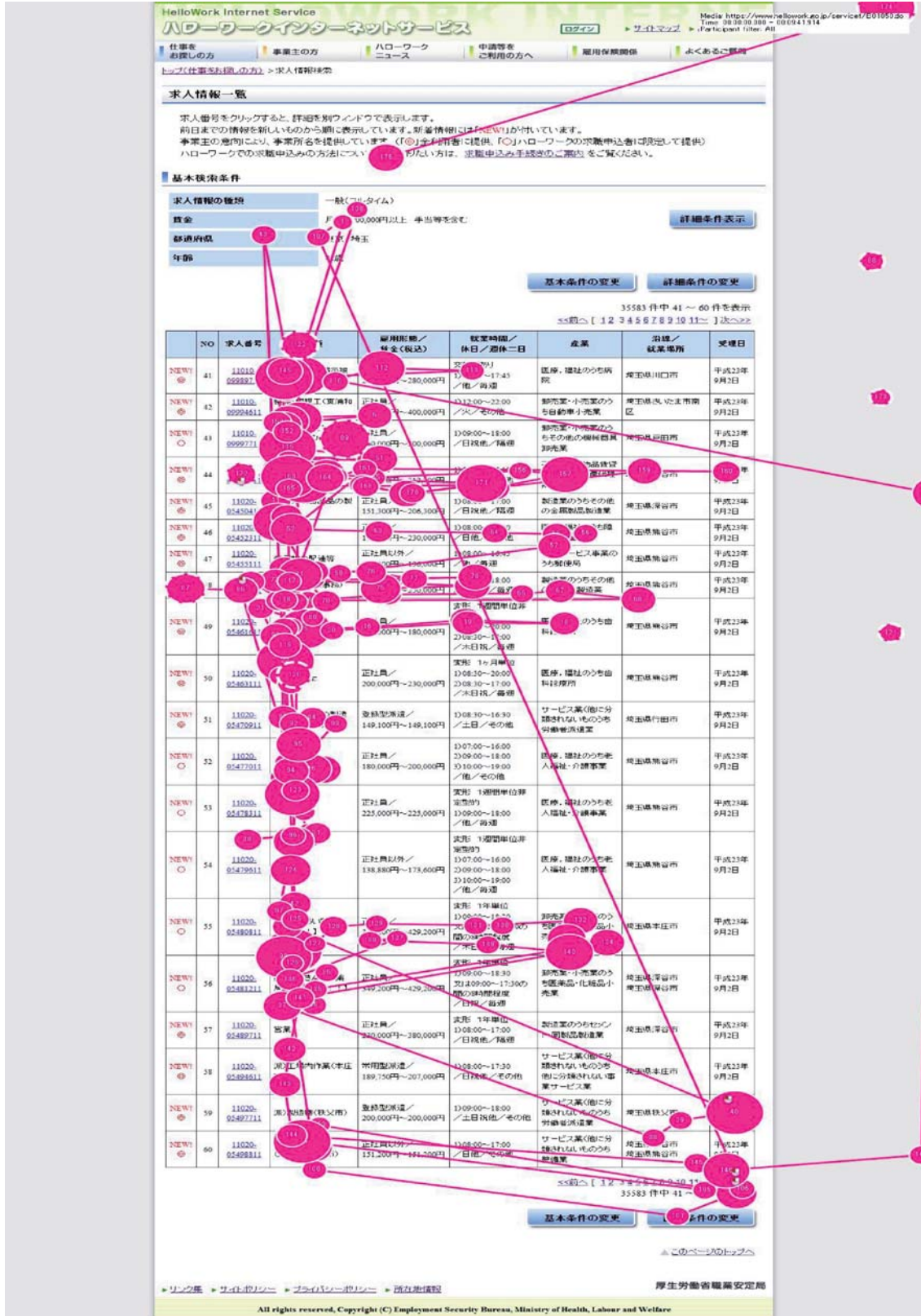
図表1-1-61 Web 求人一覧ページにおける
求職者・男性・40代以上の視線の動きの典型例(求職者・男性・40代)



⑮Web 求人一覧ページにおける在職者・女性・40代以上の視線の動き

この群は、職種・雇用形態/賃金(税込)・産業などを中心的に見ているようであった。また、就業時間/休日/週休二日や沿線/就業場所といった項目も比較的多く見ていた。そのため、典型的な例としては図表 1-1-62 のような視線の動きが挙げられる。

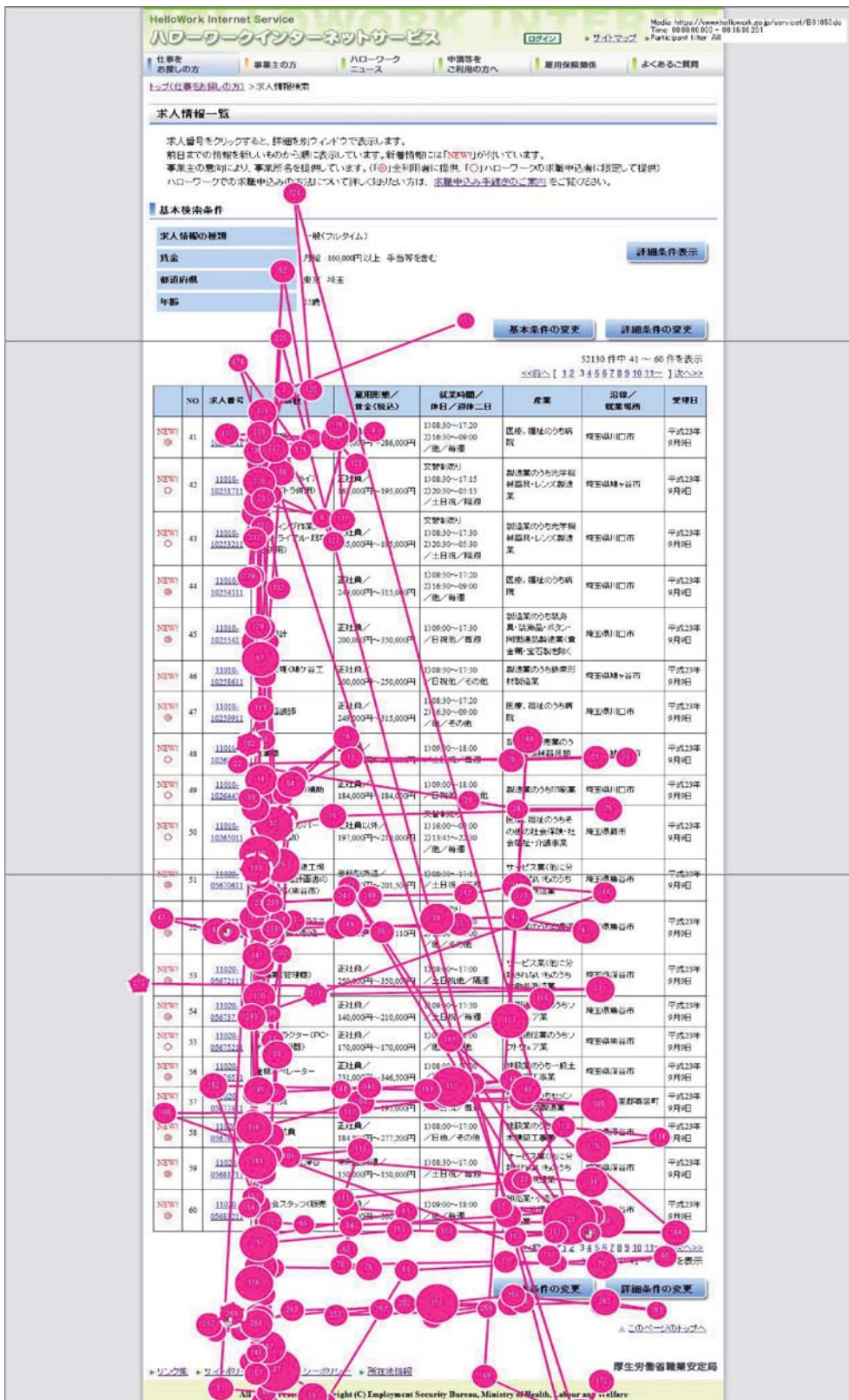
図表1-1-62 Web 求人一覧ページにおける
 在職者・女性・40代以上の視線の動きの典型例(在職者・女性・40代)



⑩Web 求人一覧ページにおける求職者・女性・40代以上の視線の動き

この群は、職種・雇用形態/賃金（税込）・産業などを中心的に見ているようであった。また、就業時間/休日/週休二日や沿線/就業場所といった項目も比較的多く見ていた。そのため、典型的な例としては図表 1-1-63 のような視線の動きが挙げられる。

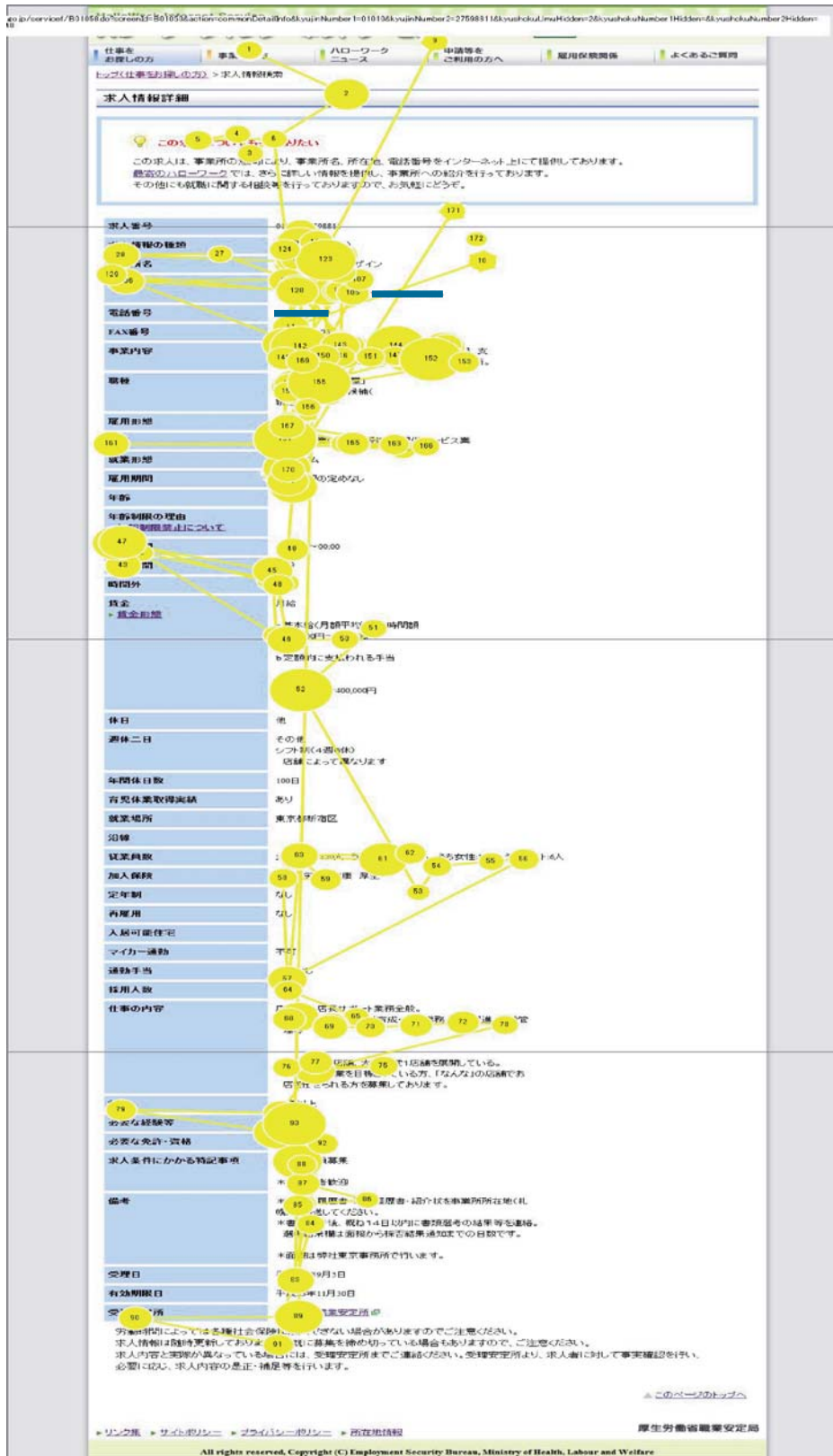
図表1-1-63 Web 求人一覧ページにおける
求職者・女性・40代以上の視線の動きの典型例(求職者・女性・40代)



⑰Web 求人情報詳細ページにおける在職者・男性・30代以下の視線の動き

この群は、ページの上部にある事業内容・職種・雇用形態・産業・就業形態・雇用期間・年齢などといった項目や、賃金を比較的多く見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-64 のような視線の動きが挙げられる。

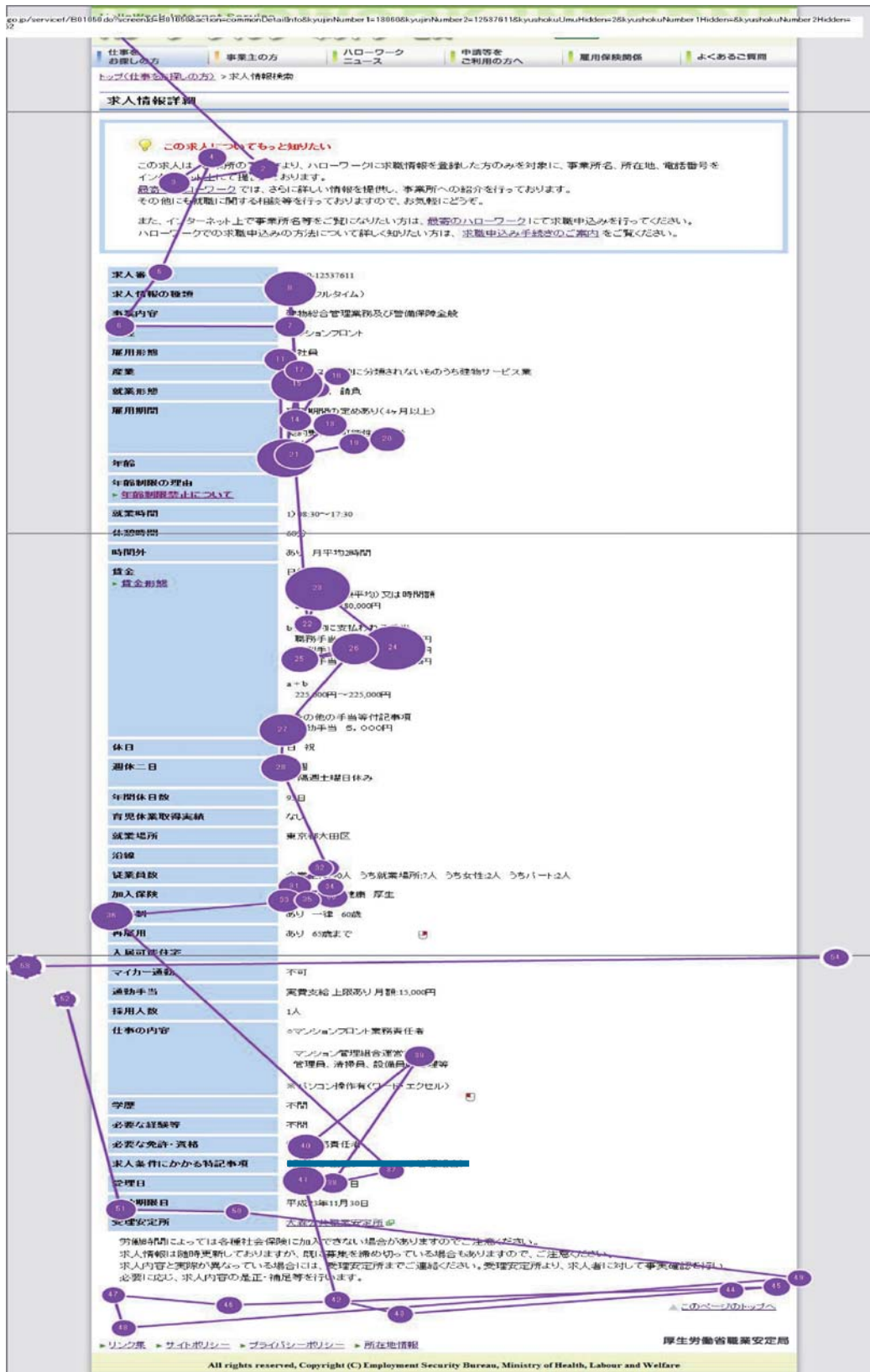
図表1-1-64 Web 求人情報詳細ページにおける
 在職者・男性・30代以下の視線の動きの典型例(在職者・男性・30代)



⑱Web 求人情報詳細ページにおける求職者・男性・30代以下の視線の動き

この群は、ページの上部にある事業内容・職種・雇用形態・産業・就業形態・雇用期間・年齢などといった項目や、賃金を比較的多く見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-65 のような視線の動きが挙げられる。

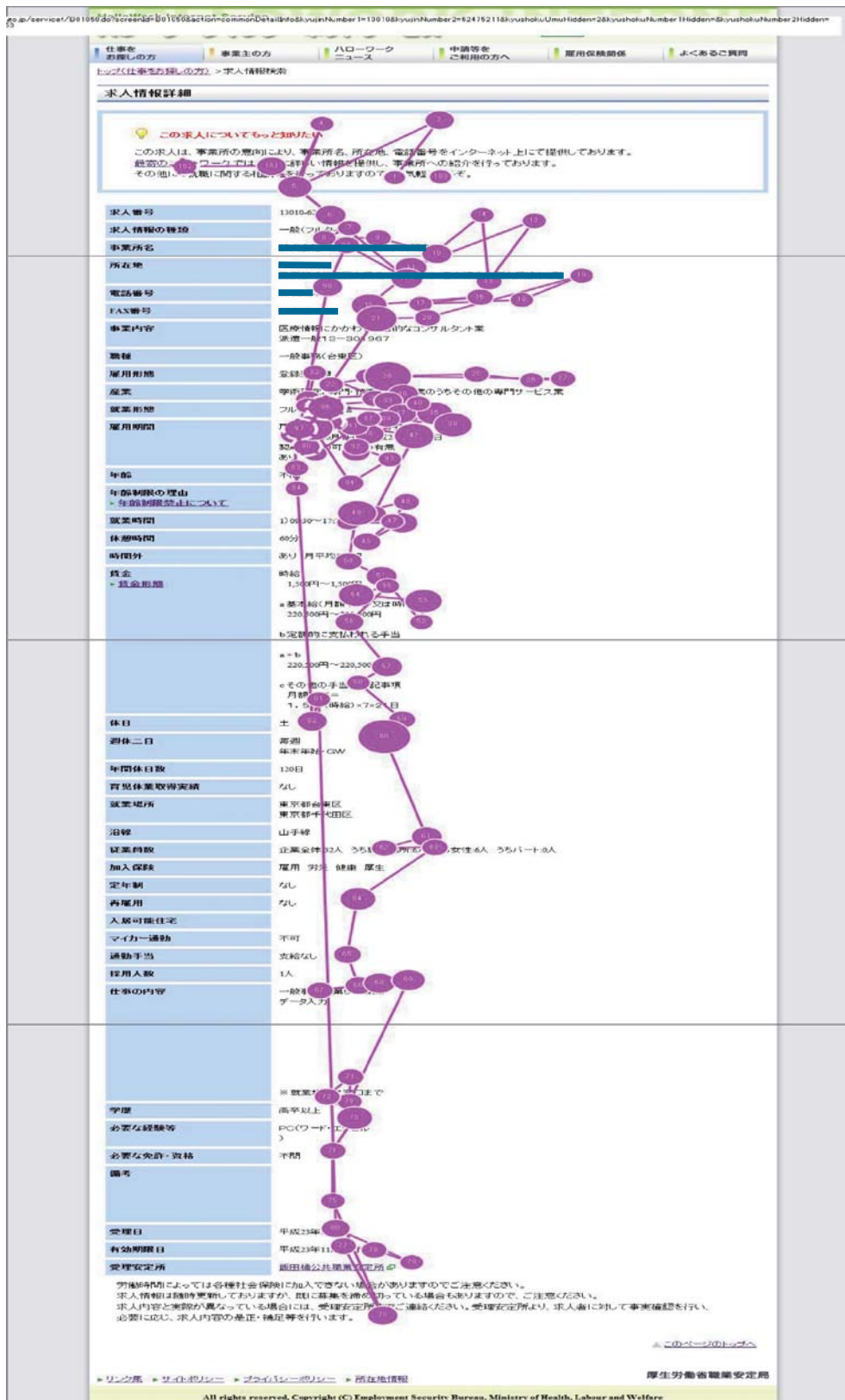
図表1-1-65 Web 求人情報詳細ページにおける
求職者・男性・30代以下の視線の動きの典型例(求職者・男性・20代)



⑱Web 求人情報詳細ページにおける在職者・女性・30代以下の視線の動き

この群は、ページの上部にある事業内容・職種・雇用形態・産業・就業形態・雇用期間・年齢などといった項目や賃金を中心に、比較的様々な項目を見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-66 のような視線の動きが挙げられる。

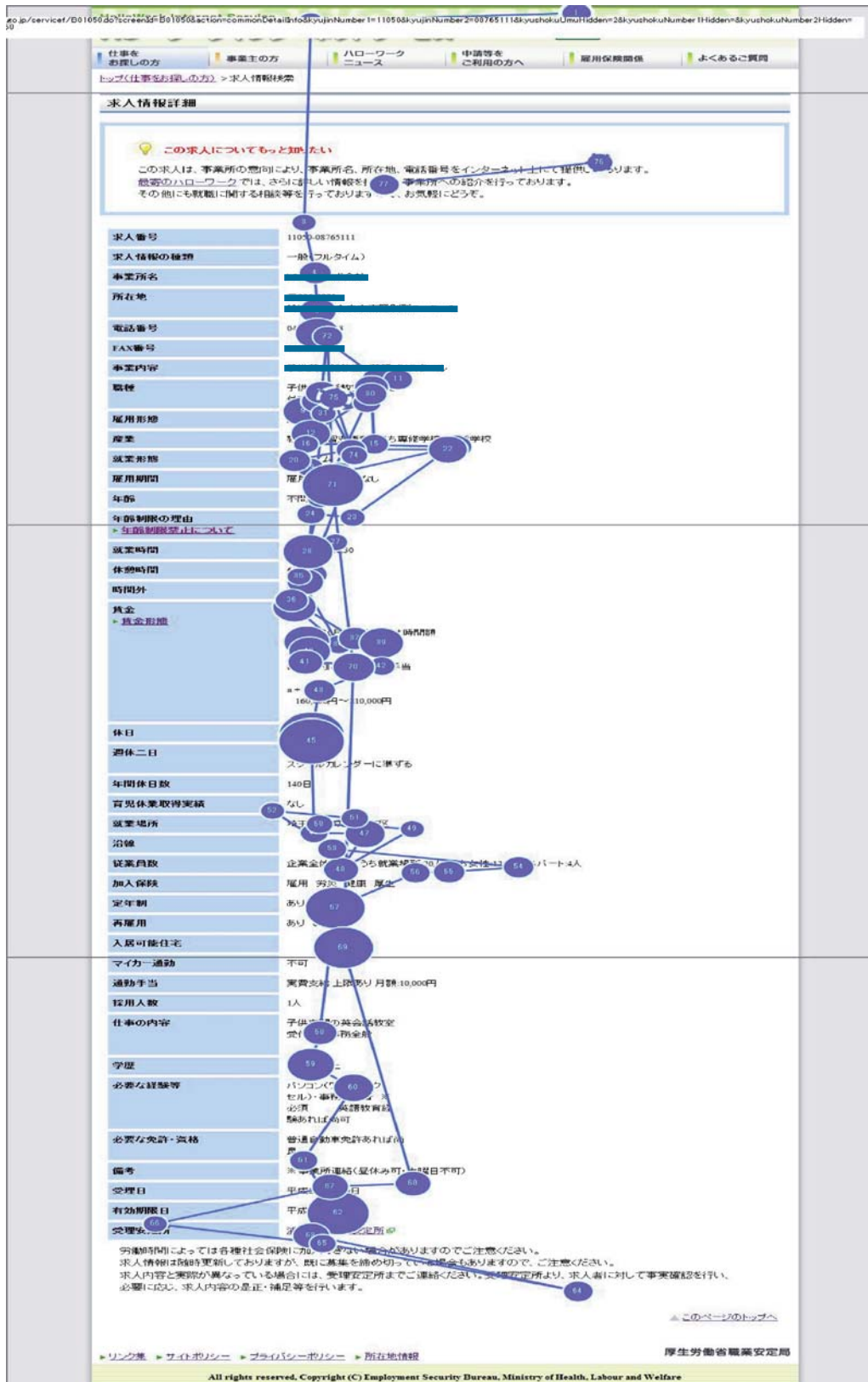
図表1-1-66 Web 求人情報詳細ページにおける
 在職者・女性・30代以下の視線の動きの典型例(在職者・女性・30代)



⑳Web 求人情報詳細ページにおける求職者・女性・30代以下の視線の動き

この群は、ページの上部にある事業内容・職種・雇用形態・産業・就業形態・雇用期間・年齢などといった項目や、賃金、仕事の内容を比較的多く見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-67 のような視線の動きが挙げられる。

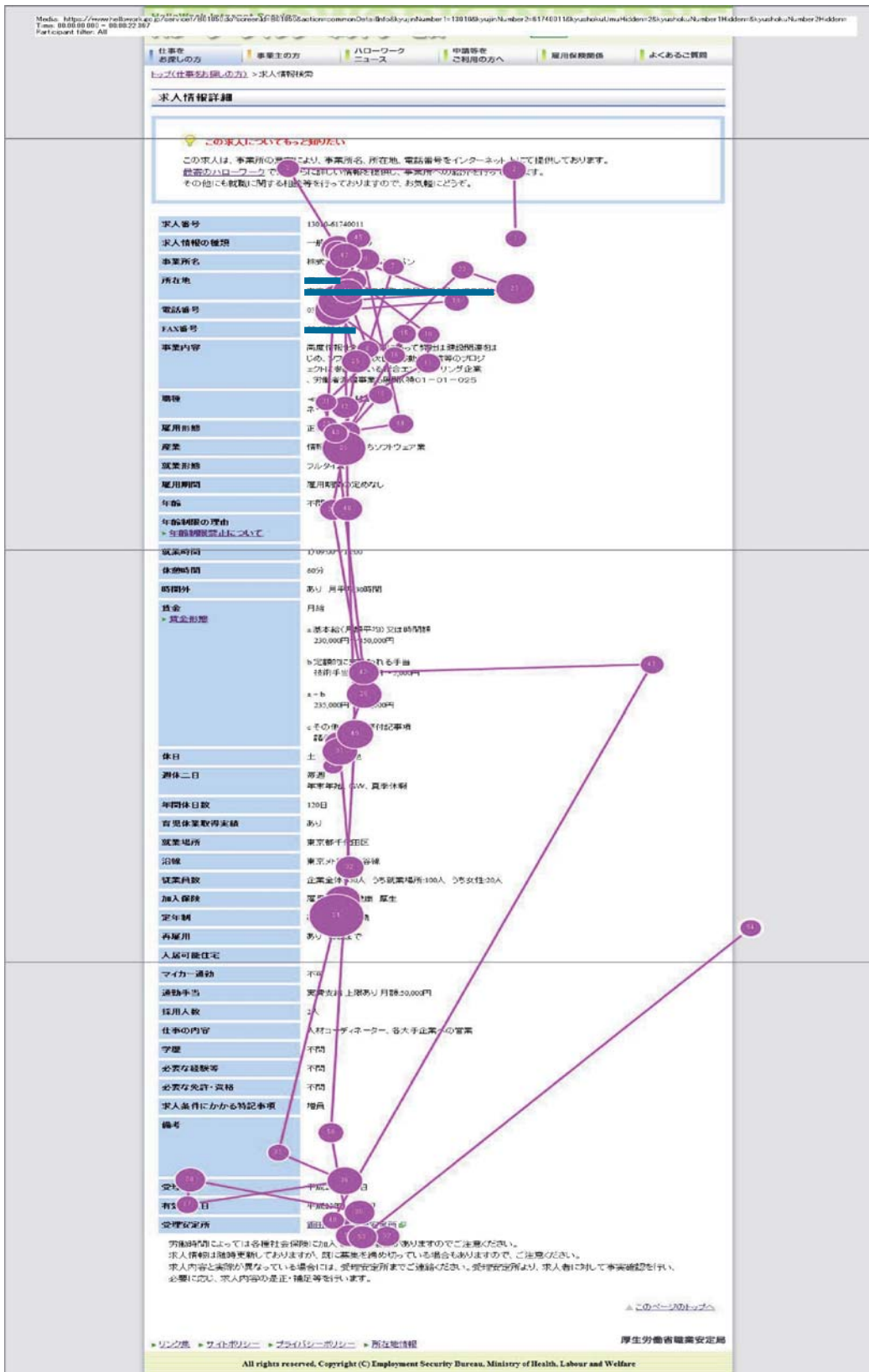
図表1-1-67 Web 求人情報詳細ページにおける
求職者・女性・30代以下の視線の動きの典型例(求職者・女性・20代)



②Web 求人情報詳細ページにおける在職者・男性・40代以上の視線の動き

この群は、ページの上部にある事業内容・職種・雇用形態・産業・就業形態・雇用期間・年齢などといった項目や、賃金を比較的多く見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-68 のような視線の動きが挙げられる。

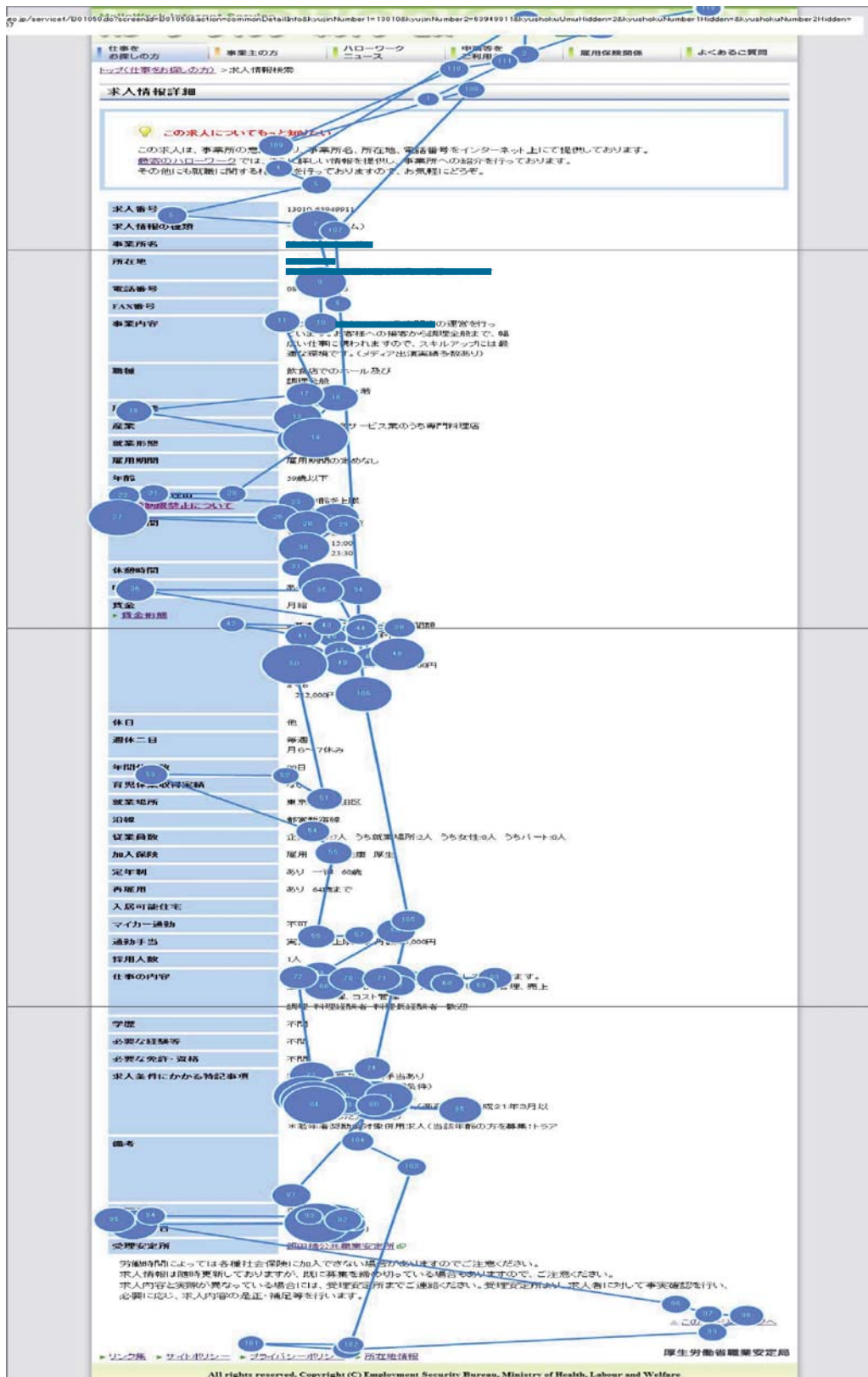
図表1-1-68 Web 求人情報詳細ページにおける
 在職者・男性・40代以上の視線の動きの典型例(在職者・男性・40代)



②Web 求人情報詳細ページにおける求職者・男性・40代以上の視線の動き

この群は、ページの上部にある事業内容・職種・雇用形態・産業・就業形態・雇用期間・年齢などといった項目や、賃金を比較的多く見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-69 のような視線の動きが挙げられる。

図表1-1-69 Web 求人情報詳細ページにおける
求職者・男性・40代以上の視線の動きの典型例(求職者・男性・50代)



②Web 求人情報詳細ページにおける在職者・女性・40代以上の視線の動き

この群は、ページの上部にある事業内容・職種・雇用形態・産業・就業形態・雇用期間・年齢などといった項目や賃金を中心に、比較的様々な項目を見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-70 のような視線の動きが挙げられる。

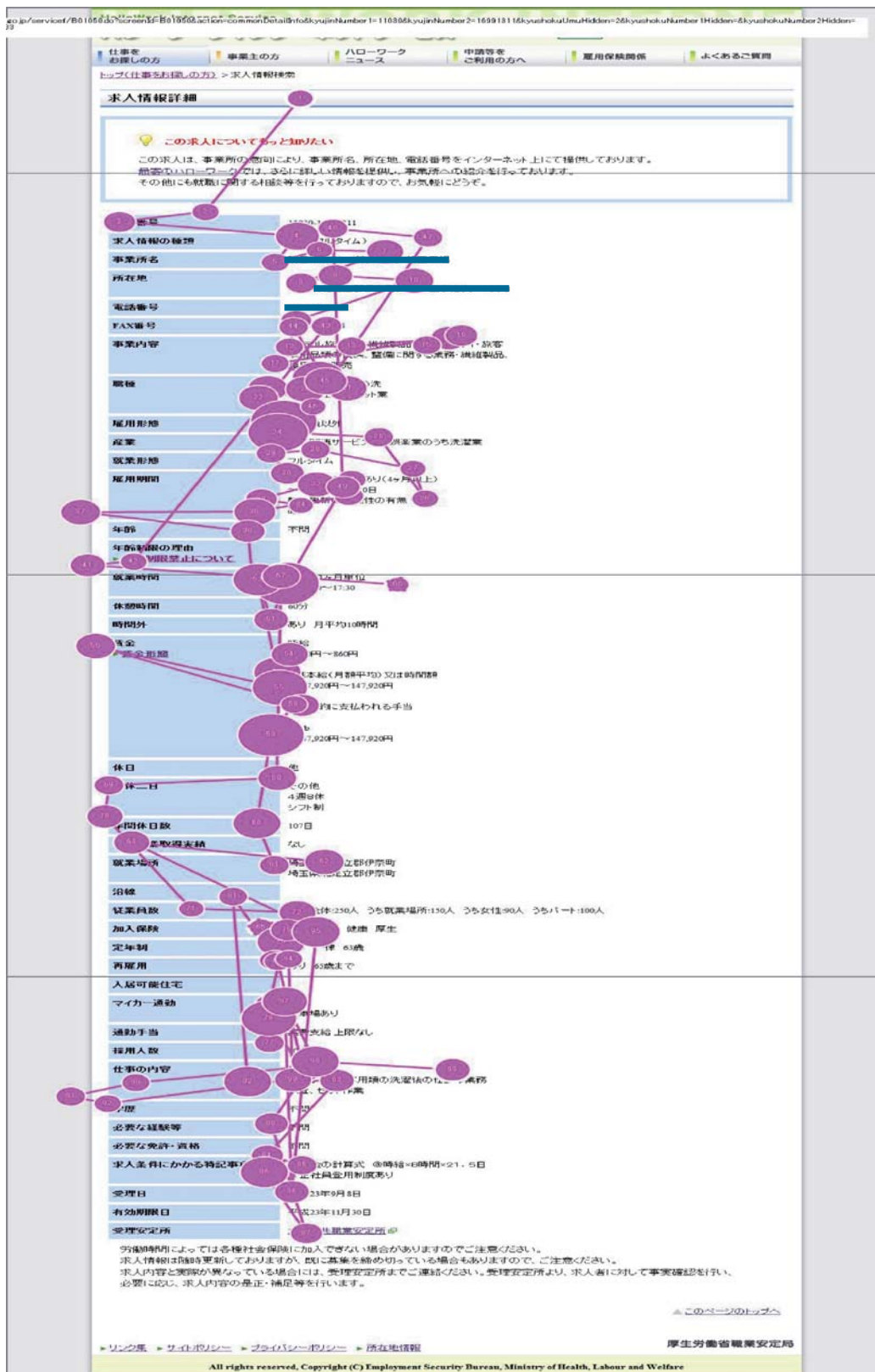
図表1-1-70 Web 求人情報詳細ページにおける
 在職者・女性・40代以上の視線の動きの典型例(在職者・女性・40代)



④Web 求人情報詳細ページにおける求職者・女性・40代以上の視線の動き

この群は、ページの上部にある事業内容・職種・雇用形態・産業・就業形態・雇用期間・年齢などといった項目や、賃金、仕事の内容を比較的多く見ているようであった。そのため、典型的な例としては図表 1-1-71 のような視線の動きが挙げられる。

図表1-1-71 Web 求人情報詳細ページにおける
求職者・女性・40代以上の視線の動きの典型例(求職者・女性・50代)



4. 実験後のヒアリングより

Web 求人情報（ハローワークインターネットサービス）と PDF 求人票のそれぞれについて、視線の計測終了後に、どの項目に注目したか・応募に前向きになる要因・応募に躊躇する要因・もっと知りたいと思った情報・改善点に関して、口頭での回答を求めた。それぞれの質問について、最大 3 つまで項目を挙げてもらった。

アイトラッキングのデータの大幅な欠損が認められた 1 名(50 代女性・求職者)は、アイトラッキングのデータはないことから、ここまでは男性、女性ともに 20 名であるが、この女性のヒアリングのデータは有効であることから以下の分析に含めることとし、ヒアリングの分析に関しては男性 20 名に対し女性 21 名となっている。

(1) 求人票の注目項目について

調査協力者全員を対象に、注目したという回答が多かった順に並べたものを図表 1-1-72 に示す。その結果、最も回答頻度が多かった項目は仕事の内容であり、41 名中 37 名(90.24%)が注目したと回答していた。二番目に回答頻度が多かった項目は賃金であり、41 名中 16 名(39.02%)が注目したと回答していた。三番目に回答頻度が多かった項目は就業時間であり、41 名中 14 名(34.15%)が注目したと回答していた。四番目に回答頻度が多かった項目は就業場所であり、41 名中 10 名(24.39%)が注目したと回答していた。五番目に回答頻度が多かった項目は職種であり、41 名中 8 名(19.51%)が注目したと回答していた。六番目に回答頻度が多かった項目は雇用形態であり、41 名中 7 名(17.07%)が注目したと回答していた。七番目に回答頻度が多かった項目は休日等であり、41 名中 4 名(9.76%)が注目したと回答していた。他には、従業員数、必要な経験等、事業所名、免許・資格、雇用期間、年齢、年間休日数、事業内容などが挙げられた。

図表1-1-72 PDF 求人票における注目項目(全体)

	全体(n=41)	回答頻度	割合(%)
1	仕事の内容	37	90.24%
2	賃金	16	39.02%
3	就業時間	14	34.15%
4	就業場所	10	24.39%
5	職種	8	19.51%
6	雇用形態	7	17.07%
7	休日等	4	9.76%
8	従業員数	3	7.32%
8	必要な経験等	3	7.32%
8	事業所名	3	7.32%
11	免許・資格	2	4.88%
12	雇用期間	1	2.44%
12	年齢	1	2.44%
12	年間休日数等	1	2.44%
12	事業内容	1	2.44%

在職者と求職者のそれぞれについて、注目したという回答が多かった順に並べたものを図表 1-1-73 に示す。その結果、在職者・求職者ともに仕事の内容に注目したという回答が最も多かった(それぞれ 90%、90.48%)。その他に、在職者は賃金(55%)・就業時間(30%)に注目したという回答が比較的多かった。他方において、求職者は就業場所(38.10%)・就業時間(38.10%)に注目したという回答が比較的多かった。

図表1-1-73 PDF 求人票における在職者と求職者の注目項目

在職者(n=20)				求職者(n=21)			
		回答頻度	割合(%)			回答頻度	割合(%)
1	仕事の内容	18	90.00%	1	仕事の内容	19	90.48%
2	賃金	11	55.00%	2	就業場所	8	38.10%
3	就業時間	6	30.00%	2	就業時間	8	38.10%
4	雇用形態	4	20.00%	4	職種	7	33.33%
5	休日等	3	15.00%	5	賃金	5	23.81%
5	従業員数	3	15.00%	6	雇用形態	3	14.29%
7	就業場所	2	10.00%	7	必要な経験等	2	9.52%
8	必要な経験等	1	5.00%	7	事業所名	2	9.52%
8	雇用期間	1	5.00%	9	休日等	1	4.76%
8	免許・資格	1	5.00%	9	免許・資格	1	4.76%
8	事業所名	1	5.00%	9	年齢	1	4.76%
8	職種	1	5.00%	9	年間休日等数	1	4.76%
				9	事業内容	1	4.76%

性別ごとに、注目したという回答が多かった順に並べたものを図表 1-1-74 に示す。その結果、男性・女性ともに仕事の内容に注目したという回答が最も多かった(それぞれ 90%、90.48%)。その他に、男性は賃金(55%)・就業時間(30%)に注目したという回答が比較的多かった。他方において、女性は就業時間(38.10%)・就業場所(28.57%)・職種(28.57%)に注目し

たという回答が比較的多かった。

図表1-1-74 PDF 求人票における男性と女性の注目項目

男性(n=20)		回答頻度	割合(%)	女性(n=21)		回答頻度	割合(%)
1	仕事の内容	18	90.00%	1	仕事の内容	19	90.48%
2	賃金	11	55.00%	2	就業時間	8	38.10%
3	就業時間	6	30.00%	3	就業場所	6	28.57%
4	就業場所	4	20.00%	3	職種	6	28.57%
5	必要な経験等	3	15.00%	5	賃金	5	23.81%
6	雇用形態	2	10.00%	5	雇用形態	5	23.81%
6	従業員数	2	10.00%	7	休日等	3	14.29%
6	事業所名	2	10.00%	8	従業員数	1	4.76%
6	職種	2	10.00%	8	免許・資格	1	4.76%
10	休日等	1	5.00%	8	事業所名	1	4.76%
10	雇用期間	1	5.00%				
10	免許・資格	1	5.00%				
10	年齢	1	5.00%				
10	年間休日等数	1	5.00%				
10	事業内容	1	5.00%				

年代別に、注目したという回答が多かった順に並べたものを図表 1-1-75 に示す。その結果、30 代以下・40 代以上ともに、仕事の内容に注目したという回答が最も多かった(それぞれ 100%、82.61%)。その他に、30 代以下は賃金(38.89%)・就業時間(33.33%)に注目したという回答が比較的多かった。また、40 代以上においても同様に、賃金(39.13%)・就業時間(34.78%)に注目したという回答が比較的多かった。

図表1-1-75 PDF 求人票における30代以下と40代以上の注目項目

30代以下(n=18)		回答頻度	割合(%)	40代以上(n=23)		回答頻度	割合(%)
1	仕事の内容	18	100.00%	1	仕事の内容	19	82.61%
2	賃金	7	38.89%	2	賃金	9	39.13%
3	就業時間	6	33.33%	3	就業時間	8	34.78%
4	就業場所	5	27.78%	4	就業場所	5	21.74%
4	雇用形態	5	27.78%	4	職種	5	21.74%
6	職種	3	16.67%	6	休日等	2	8.70%
7	休日等	2	11.11%	6	雇用形態	2	8.70%
8	従業員数	1	5.56%	6	従業員数	2	8.70%
8	必要な経験等	1	5.56%	6	必要な経験等	2	8.70%
8	雇用期間	1	5.56%	6	免許・資格	2	8.70%
8	事業所名	1	5.56%	6	事業所名	2	8.70%
8	事業内容	1	5.56%	12	年齢	1	4.35%
				12	年間休日数等	1	4.35%

以上より、PDF 求人票について注目したという回答が最も多かった項目は仕事の内容であった。その他に、賃金・就業時間・就業場所などといった項目を注目して見ていたという回

答が比較的多かった。

(2) Web 求人情報の一覧ページでの注目項目

調査協力者全員を対象に、注目したという回答が多かった順に並べたものを図表 1-1-76 に示す。その結果、最も回答頻度が多かった項目は職種であり、41 名全員(100%)が注目したと回答していた。二番目に回答頻度が多かった項目は就業場所であり、17 名(41.46%)が注目したと回答していた。三番目に回答頻度が多かった項目は雇用形態であり、11 名(26.83%)が注目したと回答していた。四番目に回答頻度が多かった項目は産業であり、9 名(21.95%)が注目したと回答していた。五番目に回答頻度が多かった項目は賃金であり、8 名(19.51%)が注目したと回答していた。以下、就業時間・休日といった意見が挙げられていた。

図表1-1-76 Web 求人情報の一覧ページにおける注目項目(全体)

	全体(n=41)	回答頻度	割合(%)
1	職種	41	100.00%
2	就業場所	17	41.46%
3	雇用形態	11	26.83%
4	産業	9	21.95%
5	賃金	8	19.51%
6	就業時間	5	12.20%
7	休日	1	2.44%

在職者と求職者のそれぞれについて、注目したという回答が多かった順に並べたものを図表 1-1-77 に示す。その結果、在職者・求職者ともに、職種に注目したという回答が最も多かった(それぞれ 100%)。その他に、在職者は雇用形態(35%)・産業(25%)・賃金(25%)などといった項目に注目したという回答が比較的多かった。他方において、求職者は就業場所(66.67%)・雇用形態(19.05%)・産業(19.05%)などといった項目に注目したという回答が比較的多かった。

図表1-1-77 Web 求人情報の一覧ページにおける在職者と求職者の注目項目

在職者(n=20)		回答頻度	割合(%)	求職者(n=21)		回答頻度	割合(%)
1	職種	20	100.00%	1	職種	21	100.00%
2	雇用形態	7	35.00%	2	就業場所	14	66.67%
3	産業	5	25.00%	3	雇用形態	4	19.05%
3	賃金	5	25.00%	3	産業	4	19.05%
5	就業場所	3	15.00%	5	賃金	3	14.29%
6	就業時間	2	10.00%	5	就業時間	3	14.29%
				7	休日	1	4.76%

性別ごとに、注目したという回答が多かった順に並べたものを図表 1-1-78 に示す。その結果、男性・女性ともに、職種に注目したという回答が最も多かった(それぞれ 100%)。その他に、男性は賃金(35%)・就業場所(30%)・雇用形態(30%)・産業(30%)に注目したという回答が比較的多かった。他方において、女性は就業場所(52.38%)・雇用形態(23.81%)に注目したという回答が比較的多かった。

図表1-1-78 Web 求人情報の一覧ページにおける男性と女性の注目項目

男性(n=20)			女性(n=21)				
	回答頻度	割合(%)		回答頻度	割合(%)		
1	職種	20	100.00%	1	職種	21	100.00%
2	賃金	7	35.00%	2	就業場所	11	52.38%
3	就業場所	6	30.00%	3	雇用形態	5	23.81%
3	雇用形態	6	30.00%	4	就業時間	4	19.05%
3	産業	6	30.00%	5	産業	3	14.29%
6	就業時間	1	5.00%	6	賃金	1	4.76%
6	休日	1	5.00%				

年代別に、注目したという回答が多かった順に並べたものを図表 1-1-79 に示す。その結果、30 代以下・40 代以上ともに、職種に注目したという回答が最も多かった(それぞれ 100%)。その他に、30 代以下では就業場所(38.89%)・産業(27.78%)に注目したという回答が比較的多かった。他方において、40 代以上では就業場所(43.48%)や雇用形態(30.43%)に注目したという回答が比較的多かった。

図表1-1-79 Web 求人情報の一覧ページにおける 30 代以下と 40 代以上の注目項目

30代以下(n=18)			40代以上(n=23)				
	回答頻度	割合(%)		回答頻度	割合(%)		
1	職種	18	100.00%	1	職種	23	100.00%
2	就業場所	7	38.89%	2	就業場所	10	43.48%
3	産業	5	27.78%	3	雇用形態	7	30.43%
4	雇用形態	4	22.22%	4	賃金	6	26.09%
5	賃金	2	11.11%	5	産業	4	17.39%
6	就業時間	1	5.56%	5	就業時間	4	17.39%
6	休日	1	5.56%				

以上より、Web 求人情報求人一覧ページについて、注目したという回答が最も多かった項目は職種であった。その他には、就業場所・雇用形態・産業などといった項目を注目して見ているという回答が比較的多かった。

(3) Web 求人情報の詳細ページの注目項目

調査協力者全員を対象に、注目したという回答が多かった順に並べたものを図表 1-1-80 に

示す。その結果、最も回答頻度が多かった項目は仕事の内容であり、41名中18名(43.90%)が注目したと回答していた。二番目に回答頻度が多かった項目は賃金であり、16名(39.02%)が注目したと回答していた。三番目に回答頻度が多かった項目は職種であり、13名(31.71%)が注目したと回答していた。四番目に回答頻度が多かった項目は事業内容であり、11名(26.83%)が注目したと回答していた。五番目に回答頻度が多かった項目は就業場所であり、10名(24.39%)が注目したと回答していた。六番目に回答頻度が多かった項目は雇用形態と就業時間であり、9名(21.95%)が注目したと回答していた。八番目に回答頻度が多かった項目は休日であり、4名(9.76%)が注目したと回答していた。九番目に回答頻度が多かった項目は必要な経験等と年齢であり、3名(7.32%)が注目したと回答していた。他には、加入保険、学歴、必要な免許・資格、雇用期間、従業員数、産業、女性の数、本社所在地、就業形態、通勤手当などが挙げられた。

図表1-1-80 Web 求人情報の詳細ページにおける注目項目(全体)

	全体(n=41)	回答頻度	割合(%)
1	仕事の内容	18	43.90%
2	賃金	16	39.02%
3	職種	13	31.71%
4	事業内容	11	26.83%
5	就業場所	10	24.39%
6	雇用形態	9	21.95%
6	就業時間	9	21.95%
8	休日	4	9.76%
9	必要な経験等	3	7.32%
9	年齢	3	7.32%
11	加入保険	2	4.88%
11	学歴	2	4.88%
13	必要な免許・資格	1	2.44%
13	雇用期間	1	2.44%
13	従業員数	1	2.44%
13	産業	1	2.44%
13	女性の数	1	2.44%
13	本社所在地	1	2.44%
13	就業形態	1	2.44%
13	通勤手当	1	2.44%

在職者と求職者のそれぞれについて、注目したという回答が多かった順に並べたものを図表1-1-81に示す。その結果、在職者・求職者ともに仕事の内容に注目したという回答が最も多かった(それぞれ45.00%、42.86%)。また、求職者は賃金も同数(42.86%)で最も多い回答であった。その他に、在職者は賃金(35%)・職種(30%)・雇用形態(30%)に注目したという回答が比較的多かった。他方において、求職者は就業場所(38.10%)に注目したという回答が比較的多かった。

図表1-1-81 Web 求人情報の詳細ページにおける在職者と求職者の注目項目

在職者(n=20)				求職者(n=21)			
		回答頻度	割合(%)			回答頻度	割合(%)
1	仕事の内容	9	45.00%	1	仕事の内容	9	42.86%
2	賃金	7	35.00%	1	賃金	9	42.86%
3	職種	6	30.00%	3	就業場所	8	38.10%
3	雇用形態	6	30.00%	4	職種	7	33.33%
5	事業内容	4	20.00%	4	事業内容	7	33.33%
6	就業時間	3	15.00%	6	就業時間	6	28.57%
6	休日	3	15.00%	7	雇用形態	3	14.29%
8	必要な経験等	2	10.00%	8	年齢	2	9.52%
8	就業場所	2	10.00%	9	休日	1	4.76%
8	加入保険	2	10.00%	9	必要な経験等	1	4.76%
8	学歴	2	10.00%	9	必要な免許・資格	1	4.76%
12	年齢	1	5.00%	9	女性の数	1	4.76%
12	従業員数	1	5.00%	9	本社所在地	1	4.76%
12	産業	1	5.00%	9	就業形態	1	4.76%
12	雇用期間	1	5.00%	9	通勤手当	1	4.76%

性別ごとに、注目したという回答が多かった順に並べたものを図表 1-1-82 に示す。その結果、男性は賃金(55%)に注目したという回答が最も多く、女性は仕事の内容(42.86%)に注目したという回答が最も多かった。その他に、男性は仕事の内容(45%)・事業内容(40%)に注目したという回答が比較的多かった。他方において、女性は職種(38.10%)・就業場所(28.57%)・就業時間(28.57%)に注目したという回答が比較的多かった。

図表1-1-82 Web 求人情報の詳細ページにおける男性と女性の注目項目

男性(n=20)				女性(n=21)			
		回答頻度	割合(%)			回答頻度	割合(%)
1	賃金	11	55.00%	1	仕事の内容	9	42.86%
2	仕事の内容	9	45.00%	2	職種	8	38.10%
3	事業内容	8	40.00%	3	就業場所	6	28.57%
4	職種	5	25.00%	3	就業時間	6	28.57%
4	雇用形態	5	25.00%	5	賃金	5	23.81%
6	就業場所	4	20.00%	6	雇用形態	4	19.05%
7	就業時間	3	15.00%	7	事業内容	3	14.29%
8	学歴	2	10.00%	7	休日	3	14.29%
9	休日	1	5.00%	9	必要な経験等	2	9.52%
9	必要な経験等	1	5.00%	9	年齢	2	9.52%
9	年齢	1	5.00%	9	加入保険	2	9.52%
9	産業	1	5.00%	12	必要な免許・資格	1	4.76%
9	就業形態	1	5.00%	12	雇用期間	1	4.76%
9	通勤手当	1	5.00%	12	従業員数	1	4.76%
				12	女性の数	1	4.76%
				12	本社所在地	1	4.76%

年代別に、注目したという回答が多かった順に並べたものを図表 1-1-83 に示す。その結果、

30代以下・40代以上ともに仕事の内容に注目したという回答が最も多かった(それぞれ38.89%、47.83%)。また、30代以下では、賃金・事業内容も同数(38.89%)で最も多い回答であった。他方において、40代以上では、賃金(39.13%)・職種(39.13%)に注目したという回答が比較的多かった。

図表1-1-83 Web 求人情報の詳細ページにおける30代以下と40代以上の注目項目

30代以下(n=18) 回答頻度 割合(%)				40代以上(n=23) 回答頻度 割合(%)			
1	仕事の内容	7	38.89%	1	仕事の内容	11	47.83%
1	賃金	7	38.89%	2	賃金	9	39.13%
1	事業内容	7	38.89%	2	職種	9	39.13%
4	雇用形態	5	27.78%	4	就業場所	8	34.78%
5	職種	4	22.22%	5	就業時間	7	30.43%
6	就業場所	2	11.11%	6	事業内容	4	17.39%
6	就業時間	2	11.11%	6	雇用形態	4	17.39%
6	休日	2	11.11%	8	年齢	3	13.04%
6	必要な経験等	2	11.11%	9	休日	2	8.70%
6	学歴	2	11.11%	10	必要な経験等	1	4.35%
11	加入保険	1	5.56%	10	加入保険	1	4.35%
11	必要な免許・資格	1	5.56%	10	産業	1	4.35%
11	雇用期間	1	5.56%	10	女性の数	1	4.35%
11	従業員数	1	5.56%	10	本社所在地	1	4.35%
11	就業形態	1	5.56%	10	通勤手当	1	4.35%

以上より、Web 求人情報の求人情報詳細ページについて、注目したという回答が最も多かった項目は仕事の内容であった。その他には、賃金・職種・事業内容・就業場所などといった項目を注目して見ていたという回答が比較的多かった。

(4) PDF 求人票において応募に前向きになる要因

PDF 求人票に関して、応募に前向きになる要因として挙げられた項目を、回答頻度の多かった順に並べたものを図表 1-1-84 に示す。その結果、最も回答頻度が多かった項目は仕事の内容であり、41名中25名(60.98%)が前向きになる要因として挙げていた。例えば、仕事の内容に興味があること、仕事の内容が自分に合ったものであることなどが応募を促進するようであった。二番目に回答頻度が多かった項目は就業場所であり、41名中9名(21.95%)が応募に前向きになると回答していた。例えば、就業場所と自宅が通勤可能な距離であること、転勤の可能性がないことなどが応募を促進するようであった。三番目に回答頻度が多かった項目は就業時間であり、41名中7名(17.07%)が応募に前向きになると回答していた。例えば、朝から夕方までの勤務であること、時間外での勤務が少ないことなどが応募を促進するようであった。四番目に回答頻度が多かった項目は休日等であり、41名中6名(14.63%)が応募に前向きになると回答していた。例えば、土日祝日が休みであることなどが応募を促進するよ

うであった。五番目に回答頻度が多かった項目は雇用形態であり、41名中5名(12.20%)が応募に前向きになると回答していた。例えば、正社員であることなどが応募を促進するようであった。六番目に回答頻度が多かった項目は賃金と職種であり、それぞれ41名中4名(9.76%)が応募に前向きになると回答していた。例えば、賃金が高いこと、自分の興味のある職種であることなどが応募を促進するようであった。八番目に回答頻度が多かった項目は必要な免許・資格であり、41名中3名(7.32%)が応募に前向きになると回答していた。例えば、免許や資格が不問であることなどが応募を促進するようであった。九番目に回答頻度が多かった項目は必要な経験等と従業員数であり、41名中2名(4.88%)が応募に前向きになると回答していた。例えば、未経験でも勤務可能であること、従業員数が多いことなどが応募を促進するようであった。その他、加入保険・育児休暇・年齢・試用期間などが挙げられていた。また、PDF求人票に記載されている項目以外にも、時間外手当が支払われることなどが応募に前向きになる要因として挙げられた。

図表1-1-84 PDF求人票における応募に前向きになる要因(全体)

	全体(n=41)	回答頻度	割合(%)
1	仕事の内容	25	60.98%
2	就業場所	9	21.95%
3	就業時間	7	17.07%
4	休日等	6	14.63%
5	雇用形態	5	12.20%
6	賃金	4	9.76%
6	職種	4	9.76%
8	必要な免許・資格	3	7.32%
9	必要な経験等	2	4.88%
9	従業員数	2	4.88%
11	加入保険	1	2.44%
11	育児休暇	1	2.44%
11	年齢	1	2.44%
11	試用期間	1	2.44%
	その他	3	7.32%

在職者と求職者のそれぞれについて、応募に前向きになる要因として挙げられた項目を、回答頻度が多かった順に並べたものを図表1-1-85に示す。その結果、在職者・求職者ともに仕事の内容に興味があること、自分に合ったものであることという回答が最も多かった(それぞれ55%、66.67%)。その他に、在職者では休日が土日祝日であること(20%)、雇用形態が正社員であること(15%)などといった回答が比較的多かった。他方において、求職者では就業場所と自宅が通勤可能な距離であること(33.33%)、就業時間が朝から夕方までであること(23.81%)などといった回答が比較的多かった。

図表1-1-85 PDF 求人票における在職者と求職者の応募に前向きになる要因

在職者(n=20)			求職者(n=21)				
	回答頻度	割合(%)		回答頻度	割合(%)		
1	仕事の内容	11	55.00%	1	仕事の内容	14	66.67%
2	休日等	4	20.00%	2	就業場所	7	33.33%
3	雇用形態	3	15.00%	3	就業時間	5	23.81%
4	就業場所	2	10.00%	4	職種	4	19.05%
4	賃金	2	10.00%	5	賃金	2	9.52%
4	就業時間	2	10.00%	5	休日等	2	9.52%
4	従業員数	2	10.00%	5	雇用形態	2	9.52%
8	必要な経験等	1	5.00%	5	必要な免許・資格	2	9.52%
8	必要な免許・資格	1	5.00%	9	必要な経験等	1	4.76%
8	育児休暇	1	5.00%	9	加入保険	1	4.76%
	その他	3	15.00%	9	年齢	1	4.76%
				9	試用期間	1	4.76%

性別ごとに、応募に前向きになる要因として挙げられた項目を、回答頻度が多かった順に並べたものを図表 1-1-86 に示す。その結果、男性・女性ともに仕事の内容に興味があること、自分に合ったものであることという回答が最も多かった(それぞれ 75%、47.62%)。その他に、男性では就業場所と自宅が通勤可能な距離であること(30%)などといった回答が比較的多かった。他方において、女性では就業時間が朝から夕方までであること(33.33%)、休日が土日祝日であること(23.81%)などといった回答が比較的多かった。

図表1-1-86 PDF 求人票における男性と女性の応募に前向きになる要因

男性(n=20)			女性(n=21)				
	回答頻度	割合(%)		回答頻度	割合(%)		
1	仕事の内容	15	75.00%	1	仕事の内容	10	47.62%
2	就業場所	6	30.00%	2	就業時間	7	33.33%
3	賃金	2	10.00%	3	休日等	5	23.81%
3	職種	2	10.00%	4	就業場所	3	14.29%
3	雇用形態	2	10.00%	4	雇用形態	3	14.29%
6	休日等	1	5.00%	4	必要な免許・資格	3	14.29%
6	必要な経験等	1	5.00%	7	賃金	2	9.52%
6	従業員数	1	5.00%	7	職種	2	9.52%
6	加入保険	1	5.00%	9	必要な経験等	1	4.76%
6	年齢	1	5.00%	9	従業員数	1	4.76%
6	試用期間	1	5.00%	9	育児休暇	1	4.76%
	その他	2	10.00%		その他	1	4.76%

年代ごとに、応募に前向きになる要因として挙げられた項目を、回答頻度が多かった順に並べたものを図表 1-1-87 に示す。その結果、30代以下・40代以上ともに仕事の内容に興味があること、自分に合ったものであることという回答が最も多かった(それぞれ 66.67%、56.52%)。その他に、30代以下では就業場所と自宅が通勤可能な距離であること(16.67%)、賃金が高いこと(16.67%)、就業時間が朝から夕方までであること(16.67%)、休日が土日祝日

であること(16.67%)、雇用形態が正社員であること(16.67%)などといった回答が比較的多かった。他方において、40代以上では就業場所と自宅が通勤可能な距離であること(26.09%)、就業時間が朝から夕方までであること(17.39%)などといった回答が比較的多かった。

図表1-1-87 PDF 求人票における30代以下と40代以上の応募に前向きになる要因

30代以下(n=18)				40代以上(n=23)			
		回答頻度	割合(%)			回答頻度	割合(%)
1	仕事の内容	12	66.67%	1	仕事の内容	13	56.52%
2	就業場所	3	16.67%	2	就業場所	6	26.09%
2	賃金	3	16.67%	3	就業時間	4	17.39%
2	就業時間	3	16.67%	4	休日等	3	13.04%
2	休日等	3	16.67%	4	職種	3	13.04%
2	雇用形態	3	16.67%	6	雇用形態	2	8.70%
6	必要な免許・資格	2	11.11%	6	必要な経験等	2	8.70%
7	職種	1	5.56%	8	賃金	1	4.35%
7	従業員数	1	5.56%	8	必要な免許・資格	1	4.35%
7	試用期間	1	5.56%	8	従業員数	1	4.35%
	その他	1	5.56%	8	加入保険	1	4.35%
				8	育児休暇	1	4.35%
				8	年齢	1	4.35%
					その他	2	8.70%

以上より、PDF 求人票に関して、応募に前向きになるという回答が最も多かった項目は仕事の内容であった。その他には、就業場所・就業時間・休日等・雇用形態などといった項目が比較的多く挙げられた。

(5) Web 求人情報において応募に前向きになる要因

Web 求人情報（ハローワークインターネットサービス）に関して、応募に前向きになる要因として挙げられた項目を、回答頻度の多かった順に並べたものを図表 1-1-88 に示す。その結果、最も回答頻度が多かった項目は仕事の内容であり、41名中21名(51.22%)が応募に前向きになる要因として挙げていた。例えば、仕事の内容に興味があること、仕事の内容が自分に合ったものであることなどが応募を促進するようであった。二番目に回答頻度が多かった項目は就業場所であり、41名中9名(21.95%)が応募に前向きになると回答していた。例えば、就業場所と自宅が通勤可能な距離であること、事業所と自宅の沿線が同一のものであることなどが応募を促進するようであった。三番目に回答頻度が多かった項目は雇用形態であり、41名中7名(17.07%)が応募に前向きになると回答していた。例えば、正社員であることなどが応募を促進するようであった。四番目に回答頻度が多かった項目は賃金と職種であり、それぞれ41名中5名(12.20%)が応募に前向きになると回答していた。例えば、賃金が高いこと、自分の興味のある職種であることなどが応募を促進するようであった。六番目に回答頻度が多かった項目は就業時間であり、41名中4名(9.76%)が応募に前向きになると回答し

ていた。例えば、朝から夕方までの勤務であること、時間外での勤務が少ないことなどが応募を促進するようであった。七番目に回答頻度が多かった項目は休日と必要な経験であり、それぞれ 41 名中 3 名(7.32%)が応募に前向きになると回答していた。例えば、土日祝日が休みであること、未経験でも勤務可能であることなどが応募を促進するようであった。九番目に回答頻度が多かった項目は加入保険であり、41 名中 2 名(4.88%)が応募に前向きになると回答していた。例えば、雇用保険や労災保険に加入できることなどが応募を促進するようであった。その他、雇用期間・再雇用・学歴・従業員数などといった項目が挙げられていた。また、Web 求人情報（ハローワークインターネットサービス）に記載されている項目以外にも、急募の記載・時間外手当があること・労働組合があること・研修が充実していることなどが、応募に前向きになる要因として挙げられた。

図表1-1-88 Web 求人情報における応募に前向きになる要因(全体)

	全体(n=41)	回答頻度	割合(%)
1	仕事の内容	21	51.22%
2	就業場所	9	21.95%
3	雇用形態	7	17.07%
4	賃金	5	12.20%
4	職種	5	12.20%
6	就業時間	4	9.76%
7	休日	3	7.32%
7	必要な経験	3	7.32%
9	加入保険	2	4.88%
10	雇用期間	1	2.44%
10	再雇用	1	2.44%
10	学歴	1	2.44%
10	従業員数	1	2.44%
	その他	4	9.76%

在職者と求職者のそれぞれについて、応募に前向きになる要因として挙げられた項目を、回答頻度が多かった順に並べたものを図表 1-1-89 に示す。その結果、在職者・求職者ともに仕事の内容に興味があること、自分に合ったものであることという回答が最も多かった(それぞれ 40%、61.90%)。その他に、在職者では雇用形態が正社員であること(20%)、必要な経験が特にないこと(15%)などといった回答が比較的多かった。他方において、求職者では就業場所と自宅が通勤可能な距離であること(38.10%)、自分の興味のある職種であること(23.81%)などといった回答が比較的多かった。

図表1-1-89 Web 求人情報における在職者と求職者の応募に前向きになる要因

在職者(n=20)				求職者(n=21)			
		回答頻度	割合(%)			回答頻度	割合(%)
1	仕事の内容	8	40.00%	1	仕事の内容	13	61.90%
2	雇用形態	4	20.00%	2	就業場所	8	38.10%
3	必要な経験	3	15.00%	3	職種	5	23.81%
4	賃金	2	10.00%	4	賃金	3	14.29%
4	就業時間	2	10.00%	4	雇用形態	3	14.29%
4	休日	2	10.00%	6	就業時間	2	9.52%
7	就業場所	1	5.00%	7	休日	1	4.76%
7	加入保険	1	5.00%	7	加入保険	1	4.76%
7	雇用期間	1	5.00%	7	従業員数	1	4.76%
7	再雇用	1	5.00%		その他	1	4.76%
7	学歴	1	5.00%				
	その他	3	15.00%				

性別ごとに、応募に前向きになる要因として挙げられた項目を、回答頻度が多かった順に並べたものを図表 1-1-90 に示す。その結果、男性・女性ともに仕事の内容に興味があること、自分に合ったものであることという回答が最も多かった(それぞれ 55%、47.62%)。その他に、男性では賃金が高いこと(20%)、就業場所と自宅が通勤可能な距離であること(15%)などといった回答が比較的多かった。他方において、女性では就業場所と自宅が通勤可能な距離であること(28.57%)、雇用形態が正社員であること(23.81%)などといった回答が比較的多かった。

図表1-1-90 Web 求人情報における男性と女性の応募に前向きになる要因

男性(n=20)				女性(n=21)			
		回答頻度	割合(%)			回答頻度	割合(%)
1	仕事の内容	11	55.00%	1	仕事の内容	10	47.62%
2	賃金	4	20.00%	2	就業場所	6	28.57%
3	就業場所	3	15.00%	3	雇用形態	5	23.81%
4	雇用形態	2	10.00%	4	職種	4	19.05%
5	職種	1	5.00%	4	就業時間	4	19.05%
5	休日	1	5.00%	6	休日	2	9.52%
5	加入保険	1	5.00%	6	必要な経験	2	9.52%
5	必要な経験	1	5.00%	8	賃金	1	4.76%
5	再雇用	1	5.00%	8	加入保険	1	4.76%
5	学歴	1	5.00%	8	雇用期間	1	4.76%
	その他	4	20.00%	8	従業員数	1	4.76%

年代ごとに、応募に前向きになる要因として挙げられた項目を、回答頻度が多かった順に並べたものを図表 1-1-91 に示す。その結果、30代以下・40代以上ともに仕事の内容に興味があること、自分に合ったものであることという回答が最も多かった(それぞれ 44.44%、56.52%)。その他に、30代以下では雇用形態が正社員であること(38.89%)、自分の興味のある職種であること(16.67%)などといった回答が比較的多かった。他方において、40代以上では就業場所と自宅が通勤可能な距離であること(34.78%)、賃金が高いこと(13.04%)、就業時

間が朝から夕方までであること(13.04%)などといった回答が比較的多かった。

図表1-1-91 Web 求人情報における 30 代以下と 40 代以上の応募に前向きになる要因

30代以下(n=18) 回答頻度 割合(%)				40代以上(n=23) 回答頻度 割合(%)			
1	仕事の内容	8	44.44%	1	仕事の内容	13	56.52%
2	雇用形態	7	38.89%	2	就業場所	8	34.78%
3	職種	3	16.67%	3	賃金	3	13.04%
4	賃金	2	11.11%	3	就業時間	3	13.04%
4	休日	2	11.11%	5	職種	2	8.70%
4	必要な経験	2	11.11%	6	休日	1	4.35%
7	就業場所	1	5.56%	6	加入保険	1	4.35%
7	就業時間	1	5.56%	6	必要な経験	1	4.35%
7	加入保険	1	5.56%	6	雇用期間	1	4.35%
7	学歴	1	5.56%	6	再雇用	1	4.35%
7	従業員数	1	5.56%	6	その他	3	13.04%
	その他	1	5.56%				

以上より、Web ページ全体に関して、応募に前向きになるという回答が最も多かった項目は仕事の内容であった。その他には、就業場所・雇用形態・賃金・職種などといった項目が、比較的多く挙げられた。

(6) PDF 求人票の応募を躊躇する要因について

PDF 求人票に関して、応募を躊躇する要因として挙げられた項目を、回答頻度の多かった順に並べたものを図表 1-1-92 に示す。その結果、最も回答頻度が多かった項目は仕事の内容であり、41 名中 24 名(58.54%)が回答していた。例えば、仕事の内容に興味がないこと、仕事の内容が自分に合っていないことなどにより、応募を躊躇してしまうようであった。二番目に回答頻度が多かった項目は就業時間であり、41 名中 8 名(19.51%)が回答していた。例えば、不特定のシフトによる就業時間であることなどにより、応募を躊躇してしまうようであった。三番目に回答頻度が多かった項目は就業場所と雇用形態であり、それぞれ 41 名中 7 名(17.07%)が回答していた。例えば、就業場所と自宅が遠いこと、雇用形態が正社員でないことなどにより、応募を躊躇してしまうようであった。五番目に回答頻度が多かった項目は休日等であり、41 名中 6 名(14.63%)が回答していた。例えば、休日が不特定であることなどにより、応募を躊躇してしまうようであった。六番目に回答頻度が多かった項目は賃金・必要な経験・職種であり、それぞれ 41 名中 3 名(7.32%)が回答していた。例えば、賃金が低いこと、専門的な経験を必要としていること、自分の興味に合わない職種であることなどにより、応募を躊躇してしまうようであった。九番目に回答頻度が多かった項目は試用期間であり、41 名中 2 名(4.88%)が回答していた。例えば、試用期間が長いことなどにより、応募を躊躇してしまうようであった。

図表1-1-92 PDF 求人票において応募を躊躇する要因(全体)

	全体(n=41)	回答頻度	割合(%)
1	仕事の内容	24	58.54%
2	就業時間	8	19.51%
3	就業場所	7	17.07%
3	雇用形態	7	17.07%
5	休日等	6	14.63%
6	賃金	3	7.32%
6	必要な経験	3	7.32%
6	職種	3	7.32%
9	試用期間	2	4.88%
10	必要な免許・資格	1	2.44%
10	加入保険	1	2.44%
10	雇用期間	1	2.44%
10	従業員数	1	2.44%
	その他	1	2.44%

在職者と求職者のそれぞれについて、応募を躊躇する要因として挙げられた項目を、回答頻度が多かった順に並べたものを図表 1-1-93 に示す。その結果、在職者・求職者ともに仕事の内容に興味がないこと(それぞれ 50%、66.67%)といった回答が最も多かった。その他に、在職者では雇用形態が正社員でないこと(25%)、休日が不特定であること(20%)などといった回答が比較的多かった。他方において、求職者では就業場所と自宅が遠いこと(33.33%)、就業時間が不特定であること(23.81%)などといった回答が比較的多かった。

図表1-1-93 PDF 求人票において在職者と求職者の応募を躊躇する要因

在職者(n=20)				求職者(n=21)			
	回答頻度	割合(%)		回答頻度	割合(%)		割合(%)
1	仕事の内容	10	50.00%	1	仕事の内容	14	66.67%
2	雇用形態	5	25.00%	2	就業場所	7	33.33%
3	休日等	4	20.00%	3	就業時間	5	23.81%
4	就業時間	3	15.00%	4	賃金	3	14.29%
5	必要な経験	2	10.00%	4	職種	3	14.29%
6	試用期間	1	5.00%	6	休日等	2	9.52%
6	雇用期間	1	5.00%	6	雇用形態	2	9.52%
6	従業員数	1	5.00%	8	必要な経験	1	4.76%
	その他	1	5.00%	8	必要な免許・資格	1	4.76%
				8	試用期間	1	4.76%
				8	加入保険	1	4.76%

性別ごとに、応募を躊躇する要因として挙げられた項目を、回答頻度が多かった順に並べたものを図表 1-1-94 に示す。その結果、男性・女性ともに仕事の内容に興味がないこと(それぞれ 70%、47.62%)といった回答が最も多かった。その他に、男性では就業場所と自宅が遠いこと(20%)、雇用形態が正社員でないこと(15%)などといった回答が比較的多かった。他

方において、女性では就業時間が不特定であること(28.57%)、休日が不特定であること(23.81%)などといった回答が比較的多かった。

図表1-1-94 PDF 求人票において男性と女性の応募を躊躇する要因

男性(n=20)				女性(n=21)			
		回答頻度	割合(%)			回答頻度	割合(%)
1	仕事の内容	14	70.00%	1	仕事の内容	10	47.62%
2	就業場所	4	20.00%	2	就業時間	6	28.57%
3	雇用形態	3	15.00%	3	休日等	5	23.81%
4	就業時間	2	10.00%	4	雇用形態	4	19.05%
4	必要な経験	2	10.00%	5	就業場所	3	14.29%
4	職種	2	10.00%	6	賃金	2	9.52%
7	休日等	1	5.00%	7	必要な経験	1	4.76%
7	賃金	1	5.00%	7	必要な免許・資格	1	4.76%
7	試用期間	1	5.00%	7	職種	1	4.76%
7	加入保険	1	5.00%	7	試用期間	1	4.76%
7	雇用期間	1	5.00%	7	従業員数	1	4.76%
	その他	1	5.00%				

年代ごとに、応募を躊躇する要因として挙げられた項目を、回答頻度が多かった順に並べたものを図表 1-1-95 に示す。その結果、30 代以下・40 代以上ともに仕事の内容に興味がな
いこと(それぞれ 66.67%、52.17%)といった回答が最も多かった。その他、30 代以下では雇
用形態が正社員でないこと(22.22%)、休日が不特定であること(16.67%)などといった回答が
比較的多かった。他方において、40 代以上では就業時間が不特定であること(26.09%)、就業
場所と自宅が遠いこと(21.74%)などといった回答が比較的多かった。

図表1-1-95 PDF 求人票において30代以下と40代以上の応募を躊躇する要因

30代以下(n=18)				40代以上(n=23)			
		回答頻度	割合(%)			回答頻度	割合(%)
1	仕事の内容	12	66.67%	1	仕事の内容	12	52.17%
2	雇用形態	4	22.22%	2	就業時間	6	26.09%
3	休日等	3	16.67%	3	就業場所	5	21.74%
4	就業場所	2	11.11%	4	休日等	3	13.04%
4	就業時間	2	11.11%	4	雇用形態	3	13.04%
6	賃金	1	5.56%	6	賃金	2	8.70%
6	必要な経験	1	5.56%	6	必要な経験	2	8.70%
6	職種	1	5.56%	6	職種	2	8.70%
6	試用期間	1	5.56%	9	必要な免許・資格	1	4.35%
6	雇用期間	1	5.56%	9	試用期間	1	4.35%
	その他	1	5.56%	9	加入保険	1	4.35%
				9	従業員数	1	4.35%

以上より、PDF 求人票に関して応募を躊躇するという回答が最も多かった項目は仕事の内
容であった。その他には、就業時間・就業場所・雇用形態・休日等などといった項目が、比

較的多く挙げられていた。

(7) Web 求人情報において応募を躊躇する要因について

Web 求人情報（ハローワークインターネットサービス）に関して、応募を躊躇する要因として挙げられた項目を、回答頻度の多かった順に並べたものを図表 1-1-96 に示す。その結果、最も回答頻度が多かった項目は仕事の内容であり、41 名中 16 名(39.02%)が回答していた。例えば、仕事の内容に興味がないこと、仕事の内容が自分に合っていないことなどにより、応募を躊躇してしまうようであった。二番目に回答頻度が多かった項目は就業場所であり、41 名中 9 名(21.95%)が回答していた。例えば、就業場所と自宅が遠いこと、電車などの乗り継ぎが不便であることなどにより、応募を躊躇してしまうようであった。三番目に回答頻度が多かった項目は雇用形態であり、41 名中 8 名(19.51%)が回答していた。例えば、正社員でないことなどにより、応募を躊躇してしまうようであった。四番目に回答頻度が多かった項目は賃金であり、41 名中 7 名(17.07%)が回答していた。例えば、賃金が低いことなどにより、応募を躊躇してしまうようであった。五番目に回答頻度が多かった項目は必要な経験・就業時間・休日であり、それぞれ 41 名中 5 名(12.20%)が回答していた。例えば、専門的な経験を必要としていること、不特定のシフトによる就業時間であること、休日が不特定であることなどにより、応募を躊躇してしまうようであった。八番目に回答頻度が多かった項目は職種であり、41 名中 4 名(9.76%)が回答していた。例えば、自分の興味に合わない職種であることなどにより、応募を躊躇してしまうようであった。九番目に回答頻度が多かった項目は必要な免許・資格であり、41 名中 3 名(7.32%)が回答していた。例えば、専門的な免許や資格を必要としていることなどにより、応募を躊躇してしまうようであった。その他、雇用期間、加入保険、年齢、学歴、事業内容、従業員数などといった項目が挙げられていた。

図表1-1-96 Web 求人情報において応募を躊躇してしまう要因(全体)

	全体(n=41)	回答頻度	割合(%)
1	仕事の内容	16	39.02%
2	就業場所	9	21.95%
3	雇用形態	8	19.51%
4	賃金	7	17.07%
5	必要な経験	5	12.20%
5	就業時間	5	12.20%
5	休日	5	12.20%
8	職種	4	9.76%
9	必要な免許・資格	3	7.32%
10	雇用期間	1	2.44%
10	加入保険	1	2.44%
10	年齢	1	2.44%
10	学歴	1	2.44%
10	事業内容	1	2.44%
10	従業員数	1	2.44%

在職者と求職者のそれぞれについて、応募を躊躇する要因として挙げられた項目を、回答頻度が多かった順に並べたものを図表 1-1-97 に示す。その結果、在職者においては雇用形態が正社員でないこと(30%)という回答が最も多かった。また、仕事の内容に興味がないこと(20%)なども比較的多く挙げられた。他方において、求職者では仕事の内容に興味がないこと(57.14%)といった回答が最も多かった。また、就業場所と自宅が遠いこと(38.10%)なども、比較的多く挙げられた。

図表 1-1-97 Web 求人情報において在職者と求職者の応募を躊躇する要因

在職者(n=20)			求職者(n=21)				
	回答頻度	割合(%)		回答頻度	割合(%)		
1	雇用形態	6	30.00%	1	仕事の内容	12	57.14%
2	仕事の内容	4	20.00%	2	就業場所	8	38.10%
3	必要な経験	3	15.00%	3	賃金	4	19.05%
3	必要な免許・資格	3	15.00%	3	就業時間	4	19.05%
3	賃金	3	15.00%	3	職種	4	19.05%
3	休日	3	15.00%	6	雇用形態	2	9.52%
7	就業場所	1	5.00%	6	必要な経験	2	9.52%
7	就業時間	1	5.00%	6	休日	2	9.52%
7	雇用期間	1	5.00%				
7	加入保険	1	5.00%				
7	年齢	1	5.00%				
7	学歴	1	5.00%				
7	事業内容	1	5.00%				
7	従業員数	1	5.00%				

性別ごとに、応募を躊躇する要因として挙げられた項目を、回答頻度が多かった順に並べたものを図表 1-1-98 に示す。その結果、男性・女性ともに仕事の内容に興味がないこと(それぞれ 40%、38.10%)といった回答が最も多かった。その他に、男性では賃金が低いこと(30%)、雇用形態が正社員でないこと(20%)などといった回答が比較的多かった。他方において、女性では就業場所と自宅が遠いこと(28.57%)、休日が不特定であること(23.81%)などといった回答が比較的多かった。

図表1-1-98 Web 求人情報において男性と女性の応募を躊躇する要因

男性(n=20)				女性(n=21)			
		回答頻度	割合(%)		回答頻度	割合(%)	
1	仕事の内容	8	40.00%	1	仕事の内容	8	38.10%
2	賃金	6	30.00%	2	就業場所	6	28.57%
3	雇用形態	4	20.00%	3	休日	5	23.81%
4	就業場所	3	15.00%	4	雇用形態	4	19.05%
5	必要な経験	2	10.00%	4	就業時間	4	19.05%
6	就業時間	1	5.00%	6	必要な経験	3	14.29%
6	職種	1	5.00%	6	必要な免許・資格	3	14.29%
6	年齢	1	5.00%	6	職種	3	14.29%
6	学歴	1	5.00%	9	賃金	1	4.76%
6	事業内容	1	5.00%	9	雇用期間	1	4.76%
6	従業員数	1	5.00%	9	加入保険	1	4.76%

年代ごとに、応募を躊躇する要因として挙げられた項目を、回答頻度が多かった順に並べたものを図表 1-1-99 に示す。その結果、30 代以下・40 代以上ともに仕事の内容に興味がないことといった回答が最も多かった(それぞれ 38.89%、39.13%)。また、40 代以上においては、就業場所と自宅が遠いことも、仕事の内容と同数の回答(39.13%)で最も多かった。その他に、30 代以下では雇用形態が正社員でないこと(33.33%)、専門的な経験を必要としていること(22.22%)などといった回答が比較的多かった。他方において、40 代以上では賃金が低いこと(17.39%)などといった回答が比較的多かった。

図表1-1-99 Web 求人情報において 30 代以下と 40 代以上の応募を躊躇する要因

30代以下(n=18)				40代以上(n=23)			
		回答頻度	割合(%)		回答頻度	割合(%)	
1	仕事の内容	7	38.89%	1	仕事の内容	9	39.13%
2	雇用形態	6	33.33%	1	就業場所	9	39.13%
3	必要な経験	4	22.22%	3	賃金	4	17.39%
4	賃金	3	16.67%	4	就業時間	3	13.04%
4	職種	3	16.67%	4	休日	3	13.04%
6	必要な免許・資格	2	11.11%	6	雇用形態	2	8.70%
6	就業時間	2	11.11%	7	必要な経験	1	4.35%
6	休日	2	11.11%	7	必要な免許・資格	1	4.35%
9	雇用期間	1	5.56%	7	職種	1	4.35%
9	学歴	1	5.56%	7	加入保険	1	4.35%
9	事業内容	1	5.56%	7	年齢	1	4.35%
9	従業員数	1	5.56%				

以上より、Web ページ全体に関して、応募を躊躇するという回答が最も多かった項目は仕事の内容であった。その他には、就業場所・雇用形態・賃金などといった項目が、比較的多く挙げられた。

(8) PDF 求人票に関するもっと知りたいと思った情報について

PDF 求人票に関して、もっと詳しく記載してほしい情報として挙げられた意見を、頻度の多かった順に並べたものを図表 1-1-100 に示す。その結果、最も多かった意見は、職場環境や職場の雰囲気について記載してほしいというもの(14.63%)であった。二番目に多かった意見は、仕事の内容についてもっと詳しく記載してほしいというもの(9.76%)と、記載されている賃金に幅があるため、実際にもらえる賃金について記載してほしいというもの(9.76%)であった。四番目に多かった意見は、年齢制限が存在するかどうか(7.32%)であった。PDF 求人票には年齢制限が記載されていないなくても、仕事の内容や企業が求める人材として年齢が関連しているならば、記載してほしいという意見もあった。五番目に多かった意見は、時間外勤務について(4.88%)と、退職率について記載してほしいというもの(4.88%)であった。時間外勤務についての記載はあるが、繁忙期などの時間外勤務などは記載されている情報と異なることもあるため、より詳細な記載がほしいという意見もあった。退職率については、仕事の内容との関連もあるため、記載してほしいという意見があった。他には、必要な経験についてもっと詳しく記載してほしいという意見、現在勤務している従業員のコメントを記載してほしいという意見、上場しているかどうかについて記載してほしいという意見、駅から会社までの距離を記載してほしいという意見、会社の写真が見たいという意見などが挙げられた。その一方で、41 名中 19 名(46.34%)が現在 PDF 求人票に記載されている情報で十分であると回答していた。

図表1-1-100 PDF 求人票においてもっと知りたいと思った情報

	全体(n=41)	回答頻度	割合(%)
1	職場環境・職場の雰囲気	6	14.63%
2	仕事の内容をもっと詳しく	4	9.76%
2	実際の賃金例	4	9.76%
4	年齢制限について	3	7.32%
5	時間外勤務について	2	4.88%
5	退職率	2	4.88%
7	必要な経験の詳細	1	2.44%
7	従業員のコメント	1	2.44%
7	上場しているかどうか	1	2.44%
7	駅から会社までの距離	1	2.44%
7	会社の写真	1	2.44%
	特になし	19	46.34%

(9) Web 求人情報に関するもっと知りたいと思った情報について

Web 求人情報（ハローワークインターネットサービス）に関して、もっと詳しく記載してほしい情報として挙げられた意見を、頻度の多かった順に並べたものを図表 1-1-101 に示す。その結果、最も多かった意見は、駅から会社までの距離を記載してほしいというもの

(14.63%)であった。二番目に多かった意見は、職場環境や職場の雰囲気について記載してほしいというもの(12.20%)であった。三番目に多かった意見は、仕事の内容についてもっと詳しく記載してほしいというもの(9.76%)と、時間外勤務について(9.76%)であった。求人情報詳細のページにおいて時間外勤務についての記載はあるが、繁忙期などの時間外勤務などは記載されている情報と異なることもあるため、より詳細な記載がほしいという意見もあった。五番目に多かった意見は、年齢制限について(7.32%)と、会社の写真が見たいというもの(7.32%)、そして手当などを含めた実際の賃金例を記載してほしいというもの(7.32%)であった。年齢制限については、Web ページには年齢制限が記載されていなくても、仕事の内容や企業が求める人材として年齢が関連しているならば、記載してほしいという意見もあった。八番目に多かった意見は、企業が求めている人材を詳細に記載してほしいというもの(4.88%)であった。その他には、企業側が求職者にアピールする会社のメリットを記載してほしいという意見や、休日出勤の有無を記載してほしいという意見、そして車通勤が可能かどうかを記載してほしいなどといった意見が挙げられた。その一方で、41名中12名(29.27%)が現在Web ページに記載されている情報で十分であると回答していた。

図表1-1-101 Web 求人情報においてもっと知りたいと思った情報

	全体(n=41)	回答頻度	割合(%)
1	駅から会社までの距離	6	14.63%
2	職場環境・職場の雰囲気	5	12.20%
3	仕事の内容をもっと詳しく	4	9.76%
3	時間外勤務について	4	9.76%
5	年齢制限について	3	7.32%
5	会社の写真	3	7.32%
5	実際の賃金例	3	7.32%
8	企業が求める人材の詳細	2	4.88%
9	企業がアピールするメリット	1	2.44%
9	休日出勤	1	2.44%
9	車通勤が可能か	1	2.44%
	特になし	12	29.27%

(10) PDF 求人票に関する改善点について

PDF 求人票に関して、改善してほしいとして挙げられた意見を、頻度の多かった順に並べたものを図表 1-1-102 に示す。その結果、地図が見にくいという意見(31.71%)が最も多く挙げられた。PDF 求人票の裏面には、就業場所までの地図と選考場所までの地図のそれぞれが記載されているが、手書きの地図も多いため見にくいという意見が多かった。二番目に多かった意見は、文字が小さいというもの(17.07%)であった。三番目に多かった意見は、会社の情報も太枠で囲ってほしいというもの(7.32%)であった。既述のように、現在使用されているPDF 求人票において太枠で囲われている項目は、事業所名・就業場所・職種・仕事の内容・

雇用形態・雇用期間・賃金・就業時間・休日等・試用期間という九項目であり、従業員数や事業内容、会社の特徴は太枠に囲まれていない。そのため、これらの九項目と同様に、会社の情報に関する項目も太枠で囲ってほしいという意見があった。その他に、必要な経験の項目を太枠で囲ってほしいという意見や、時間外勤務の欄を大きくしてほしいという意見、そして採用担当者を明記してほしいという意見などが挙げられた。その一方で、41名中15名(36.59%)が特に改善してほしい点はないと回答していた。

図表1-1-102 PDF 求人票において改善してほしいと思った点

	全体(n=41)	回答頻度	割合(%)
1	地図が見にくい	13	31.71%
2	文字が小さい	7	17.07%
3	会社の情報も太枠で囲ってほしい	3	7.32%
4	必要な経験を太枠で囲ってほしい	1	2.44%
4	時間外勤務の欄を大きく	1	2.44%
4	採用担当者を明記してほしい	1	2.44%
	特になし	15	36.59%

(11) Web 求人情報に関する改善点について

Web 求人情報（ハローワークインターネットサービス）に関して、改善してほしいとして挙げられた意見を、頻度の多かった順に並べたものを図表 1-1-103 に示す。その結果、Web ページのレイアウトを改善してほしいという意見(12.20%)と、検索条件の絞り込みがしたいという意見(12.20%)が同数で最も多かった。Web ページのレイアウトについては、例えば求人情報詳細のページにおいて、仕事の内容や就業時間の項目をページ上部に配置してほしいという意見があった。また、検索条件の絞り込みについては、本調査においては検索条件を均一にするために詳細条件の設定を行わなかったため、このような意見が多く出たと考えられる。実際には、Web 求人情報では詳細な条件設定を行うことができ、希望に沿った求人のみを閲覧することが可能である。三番目に多かった意見は、文字が小さいのもっと大きくしてほしいというもの(7.32%)であった。その他、就業場所に最寄りの駅を記載してほしいという意見や、企業の HP へのリンクがほしいという意見などがあった。その一方で、41名中21名(51.22%)が特に改善してほしい点はないと回答していた。

図表1-1-103 Web 求人情報において改善してほしいと思った点

	全体(n=41)	回答頻度	割合(%)
1	ページのレイアウト	5	12.20%
1	検索条件の絞り込み	5	12.20%
3	文字が小さい	3	7.32%
4	最寄り駅を記載してほしい	2	4.88%
5	企業のHPのリンクがほしい	1	2.44%
	特になし	21	51.22%

5. まとめと検討

(1) 求人情報の閲覧行動とヒアリングにおいて重要視された項目

本研究では、アイトラッキングを用いた求人情報の閲覧行動と、口頭でのヒアリングによる注目項目の検討を行った。その結果、ハローワークインターネットサービスにおける求人一覧ページでは、調査協力者全体を通して職種の注視時間が長かった。さらに、ヒアリングにおいても全員が職種に注目していると回答していた。このことから、求人一覧ページに関しては職種を重要視していることが示された。職種には一般事務・営業・大工・システムエンジニア・調理など、様々な職種が記載されている。その中から自分に合った職種を探すことから求人情報が見られている。

そして、自分に合った職種が見つかった場合には、求人情報詳細ページを閲覧し、より詳しく求人条件を検討する。ヒートマップの結果から、求人情報詳細ページの上における注視時間が長かったことがうかがえる。ページの上には、求人番号・求人情報の種類・事業内容・職種・雇用形態・産業・就業形態・雇用期間・年齢などが記載されている。これは恐らく、求人一覧ページにおいて興味を持った求人であっても、求人情報詳細ページを見ると自分の希望に沿わない部分もあり、ページ全体を見ない者も多かったためであろう。一方でヒアリングの結果から、求人情報詳細ページにおいては仕事の内容や賃金などといった項目に注目していることが示された。具体的な求人条件を検討する際に、多くの人が仕事の内容によって、応募に前向きになったり、応募を躊躇してしまったりするようであった。また、賃金に注目するという回答も多かったことから、自分の興味に合った仕事の内容であっても、必要な収入が得られるかどうかを検討する人が多いといえる。ヒートマップでは仕事の内容や賃金の注視時間がそれほど長くないが、注目したという回答は多かった。これは先にも述べたように、Web での求人情報詳細ページでは、仕事の内容や賃金が長いページの下の方に位置していることが関係している。

PDF 求人票では、調査協力者全体をとおして仕事の内容における注視時間が長かった。さらに、ヒアリングにおいても 90%が仕事の内容に注目したと回答していた。このことから、PDF 求人票を閲覧する際にも、Web 求人情報と同様、仕事の内容を重要視する人が多いことが示された。そして、仕事の内容によって、応募に前向きになったり、応募を躊躇してしまふということが示された。

以上より、求人情報においては仕事の内容をより具体的に記載した方が、求職者の検討を促すことができるといえる。例えば、仕事の内容に関する記載が曖昧であったり、不十分な場合には求職者は自分に合った求人かどうか検討することができない。その結果、求職者は応募を躊躇してしまうかもしれない。対照的に、仕事の内容に関する記載が具体的で十分な情報が提供されていれば、求職者は自分に合った求人かどうか判断でき、応募を促進させる

ことができる。企業としても求人情報に合った求職者に応募してもらいたくないはずであり、企業側の立場からも仕事の内容の記述が重要となるだろう。

(2)在職/求職・性別・年代による注視時間や注目項目の差について

在職者と求職者の間には、Web 求人情報の求人一覧ページにおける注視時間の差はみられなかったが、PDF 求人票においては注視時間の有意差がみられた。合計注視時間と事業所名や仕事の内容などといった 26 項目において、在職者の方が求職者よりも注視時間が長いという結果であった。合計注視時間の差について、在職者の中には、PDF 求人票を初めて見たという者が何人かおり、自分の必要とする情報が書いてある項目を探す時間などが多くなったため、注視時間が比較的長くなったと考えられる。その一方で、求職者はハローワークに訪れた際に PDF 求人票を見る機会が多く、自分が必要とする情報がどこに記載されているのかを知っていたため、注視時間が比較的短かったと考えられる。また、ヒアリング調査では、Web 求人情報における求人一覧と求人情報詳細の両方において、在職者よりも求職者の方が就業場所に注目しているという回答が比較的多かった。求職者の中で多かった意見としては、「自宅から通える距離で募集している求人を探している」というものであった。求職者の方がより具体的に勤務場所が通勤可能な距離であるかを検討しているといえる。

男性と女性の間には、Web 求人情報の求人一覧ページにおける合計注視時間において有意差がみられた。PDF 求人票における注視時間の差はみられなかった。求人一覧のページは 1 頁 20 職業となっているが、男性の方が女性よりもクリックして次のページに進み多くのページを見ており、このことが男性の合計注視時間が長いことに表れている。さらに、職種の項目について、男性の方が女性よりも注視時間が長かった。このことから、男性は求人一覧ページを閲覧する際に、相対的に女性よりも職種に注目している可能性がある。求人番号について、男性の方が女性よりも注視時間が長かったことは、今回調査に参加した男性の中に PC の操作にあまり慣れていない方が多かった可能性を示している。求人情報詳細ページに進むためには、求人番号をクリックする必要があるため、PC 操作にあまり慣れていない者の注視時間が長くなったと考えられる。また、ヒアリング調査では、Web 求人情報（ハローワークインターネットサービス）の求人一覧ページ・求人情報詳細ページと PDF 求人票の全てにおいて、男性の方が女性よりも賃金に注目していた。男性においては、仕事の内容が自分に合っているかどうかを確認した後に、求人が必要な収入を満たすかどうかも比較的重要な要因であるのだろう。特に、家族がいる男性にとっては重要なものかもしれない。

30 代以下と 40 代以上の間には、Web 求人情報の求人一覧ページにおける就業時間/休日/週休二日、沿線/就業場所と、PDF 求人票における所在地において有意差がみられた。就業時間/休日/週休二日について、30 代以下よりも 40 代以上の方が注視時間が長かったことから、40 代以上では家庭や育児などといった家庭に関する事情があるため、就業時間などに注

目していることが示唆される。また、沿線/就業場所においては 30 代以下よりも 40 代以上の方が注視時間が長かったのに対し、所在地においては 40 代以上よりも 30 代以下の方が注視時間が長かった。Web 求人情報における沿線/就業場所は、実際の勤務場所を記載した項目であるため、40 代以上は勤務場所が自宅から通える距離であるかどうかを比較的重要視しているのかもしれない。一方で、PDF 求人票における所在地は本社の所在地を記載した項目であり、勤務場所と一致している求人もあるし、一致していない求人もある。本調査の結果から、30 代以下は本社がどこにあるかを比較的重要視していることが示唆される。ヒアリング調査では、特に Web 求人情報の場合において、40 代以上よりも 30 代以下の方が雇用形態によって応募に前向きになったり、応募を躊躇したりするようであった。30 代以下にとっては、雇用形態が正社員であることが応募をする際に比較的重要な要因であることが示唆される。

以上のように、在職/求職・性別・年代による注視時間や主観的な注目度には、いくつかの項目において差がみられた。これらの差には、家族の存在などといった要因や、勤務場所に関する物理的制約などが影響していたと考えられる。一方で、職種や仕事の内容などといった項目は、調査協力者全体をとおして注視時間が長く、ヒアリングにおいても注目したという回答が多かった。このことから、既述のように、仕事の内容が重要であることが改めて示された。

(3)本研究における限界と今後の展望

本研究においては、アイトラッキングデータを用いることで、求人情報の閲覧行動について様々な分析を行った。しかし、収集されたアイトラッキングデータには、若干の欠損や注視点に関する誤差が含まれていた可能性がある。そのような測定誤差が、どの程度結果に影響を与えていたかについて、検討する必要があるかもしれない。

また、Web 求人情報（ハローワークインターネットサービス）の求人情報詳細ページについては、求人ごとに仕事の内容や賃金についての記載量が異なっているため、各項目の注視時間に関する統計量を算出することができなかった。そのため、統計的検定を行うことができず、求人情報詳細ページにおける注視時間の差が有意なものかどうか示すことができなかった。今後の調査では、求人情報詳細ページでの閲覧行動に関する、より詳細な検討を行うことが望まれる。

今回の実験のなかで、Web 求人情報の詳細ページはスクロールしなければ下の方を見ることのできない長い頁であり、この頁の閲覧に関してはアイトラッキングの結果と主観的な回答内容のズレが見られた。すなわち、あまり注視していないものであっても、最初に出てくるために視線としてはそこを見ているという結果であった。このことから、今後、ページデザインの検討を行う際には、求職者の判断に必要な情報を上部に移す等についても検討

課題の1つとすることが考えられる。

文 献

松本真作 (2011). 求人情報の閲覧行動に関する事例的研究 労働政策研究・研修機構 求人企業サービスに関する研究—仕事魅力、求人充足、求人開拓、事業所訪問、他— JILPT 資料シリーズ No. 85. pp. 25-31.

第2章 仕事や職場の選択で重視される要因:Web 調査から

1. 問題

以前から中小企業では求人を出してもなかなか人が取れないということがあったが、雇用情勢の厳しい今日においても、応募が集まらない求人があるとされる。

それでは、求職者は求人情報のどのような点を重視し、応募等を考えているのであろうか。ここでは、求人情報における仕事や会社の魅力について考えるため、仕事や会社に関する様々な情報において、求職者がどのような点を重視しているか調査している。

調査結果の内容は労働政策研究・研修機構（2011）としても公表しているが、ここでは主要な結論の部分の因子分析をさらに検討している。また、章末のチェックリストも試行を踏まえ項目や文章を修正している。このように内容的には一部重複しているが追記修正しており、報告書全体として内容が網羅されるようにした。

2. これまでの研究や調査

求職者が仕事において何に魅力を感じ何を重視するかに関して、参考となる考え方にマズロー（Maslow, A. H., 1943）の欲求階層説がある。マズローは人間の欲求を生理的（physiological）欲求、安全（safety）の欲求、愛（love）の欲求、自尊（esteem）の欲求、自己実現（self-actualization）の欲求に分類し、生理的欲求が満たされると、安全の欲求が顕在化し、これが満たされると次のものが顕在化するという具合に階層性があるとした。全体としては社会が豊かになるなか、低次の欲求への関心が薄れ、「自己実現」が重視されるようになっていくとされる。しかしながら、この理論を実際のデータで検証しようとするとなかなか難しいとされてきた。そうした中、アルダファ（Alderfer, C. P., 1969）はマズローの考え方を修正、発展させ、欲求は生存（existence）、関係（relatedness）、成長（growth）の三つがコア（核）であるとした。生存とは文字通り生存の欲求であるが、給与、雇用の保障、安全な職場環境等が含まれる。関係とは同僚、友人、家族との人間関係の欲求である。成長とはマズローの自己実現と似ているが、自らの能力を伸ばしたいという欲求である。彼の理論は existence、relatedness、growth の頭文字をとって ERG 理論と呼ばれている。そして生存→関係→成長という具合に低次の欲求から高次の欲求へとしている点ではマズローの考え方と同じであるが、それぞれの欲求は同時に平行して存在するとされた。ERG 理論は理解しやすく、経営等の現場でも広く適用されており、しかもこの理論は、その後、実際のデータで支持する研究が多い。そこで本研究ではこの ERG 理論を一つの枠組みとして、調査項目等の選定を行った。

また、日本労働研究機構(2003)の第Ⅲ部第3章多次元企業魅力度尺度では、企業の魅力に関して作成した189項目を用いて、大学生を対象に調査を行い「経営と事業内容に対する魅

力」として9因子、「組織と雇用管理に対する魅力」として9因子を見出している。ここで見出された因子も考慮し項目を作成している。

「経営と事業内容に対する魅力」の9因子は以下の通り。

- 第1因子「若者の価値との合致」若者との接触、価値観との一致、ファッションや流行への関与などの項目に高い負荷量。
- 第2因子「企業業績の優秀性」優秀な人材や技術、事業の競争的優位、事業の規模や先端性などの項目に高い負荷量。
- 第3因子「事業内容の独創性」商品やサービスのユニークさ、面白さ、新しさ、創造性などの項目に高い負荷量。
- 第4因子「事業展開の国際性」国際的な事業、海外勤務の可能性、国際的な人材と文化の交流などの項目に高い負荷量。
- 第5因子「社会と環境への配慮」福祉活動への援助、環境や健康への配慮、社会的なルールの遵守などの項目に高い負荷量。
- 第6因子「将来性と市場即応」企業の将来性、発展や成長の可能性、時代の流れや社会変化への対応能力などの項目に高い負荷量。
- 第7因子「知名度と競争優位」社会で一流の大企業として評価されていること、業界内で優位な地位にあることなどを表す項目に高い負荷量。
- 第8因子「経営の安定性」時代や景気変動に影響されない業績や経営の安定性を表す項目に高い負荷量。
- 第9因子「顧客利益の重視」顧客の利益や満足の実現、日常生活への関わりなどの項目に高い負荷量。

「組織と雇用管理に対する魅力」の9因子は以下の通り。

- 第1因子「能力主義の管理」年齢や学歴にかかわらず、能力、努力、業績によって、地位や給与などの処遇が決まることを表す項目に高い負荷量。
- 第2因子「コミュニケーションの開放性」組織内での自由な発言、対等で緊密なコミュニケーションを表す項目に高い負荷量。
- 第3因子「勤務時間の安定性」規則的な勤務時間、休日が確実にとれること、私生活の重視などの項目に高い負荷量。
- 第4因子「人的資源の重視」社員の希望や就職志望者に対する配慮などの項目に高い負荷量。
- 第5因子「組織のチームワーク」社員の一体感、チームワーク、仕事への意欲などの項目に高い負荷量。

- 第 6 因子「女性就業者への支援」女性と男性の職務や昇進の平等性、結婚や育児への配慮などの項目に高い負荷量。
- 第 7 因子「キャリア開発への支援」技能や資格取得への援助、教育プログラムの充実、キャリア開発への配慮などの項目に高い負荷量。
- 第 8 因子「終身雇用と年功制」年齢に従った昇進、昇給と終身雇用の保障に関する項目に高い負荷量。
- 第 9 因子「組織の若さ」年齢構成の若さ、若年社員の活用などの項目に高い負荷量。

3. 仕事や職場の選択に関する Web 調査の実施

以上より、ここでは仕事や職場の選択において何が重視されているか、多数の項目を用意し、その調査結果に基づき、仕事や職場の選択で何を重視するか、職場や仕事の魅力を整理することとした。

仕事や職場の選択で重視される内容の項目を ERG 理論や日本労働研究機構（2003）の多次元企業魅力度尺度を参考に収集し、類似性の高い項目を削除する等整理し 60 項目を作成した。この 60 項目により、男女年代を均等に Web モニター 500 名から回答を収集した。以下に Web での調査票画面を示している。ここでは Web 調査の最初の部分のみを示しているが、以下に続き全体で 60 項目となり、その後で性別や年齢他の属性を聞いている。

調査の開始は 2010 年 8 月 25 日 11:40 であり、終了は 2010 年 8 月 26 日 23:00 である。終了時間は目標とする 500 名が性別年齢均等に収集できた時点の時刻である。調査開始から終了までの間で段階的に調査依頼メールを送信しており、配信数は終了までに 6,460 件であった。

Q1 あなたが今後、仕事や職場を選ぶとしたら、下記の仕事や職場の要素をどの程度重視しますか。
【必須】 下記のそれぞれに5段階で回答してください。
 (矢印方向にそれぞれひとつだけ)

		重視しない	あまり重視しない	どちらともいえない わからない	少し重視する	重視する
1. 高い技術力がある会社であること	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 自分で創意工夫できる仕事	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 年休が取りやすいこと	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 各人が年齢にふさわしい仕事をできること	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 土日の休日が取れること	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 女性が働きやすいこと	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 周りにちょっと自慢のできる仕事	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. 興味・関心もてる仕事	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. お互いに助け合う雰囲気のある職場	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. 外資系の会社であること	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(以下 60 項目まで続く)

Q3 あなたの最終学歴をお答えください。中退等を含み、以下の中で近いものを。
【必須】

- 1. 高校卒
- 2. 専門学校卒
- 3. 短大卒
- 4. 大学卒
- 5. 大学院卒

次へ

(以下属性を回答する画面が続く)

4. Web 調査の結果

図表 1-2-1 から図表 1-2-8 に回答者の属性を示している。年齢性別は均等になるようデータを収集しておりそのような結果となっている(図表 1-2-1)。最終学歴では高卒 191 名 38.2%、次いで大卒 179 名 35.8%となっている(図表 1-2-2)。就労等の状況では従業員として就労している者が 224 名 44.8%、自営等で就労している者が 34 名 6.8%、合わせて 258 名 51.6% が就労者となり、その他は主婦や学生等となっている(図表 1-2-3)。就労している 258 名について就業形態をみると正社員が 177 名 68.6%と多い(図表 1-2-4)。現在の職業では事務職が 87 名 33.7%、次いで技術職が 59 名 22.9%となっている(図表 1-2-5)。現在の職位では一般が 159 名 61.6%と多くなっている(図表 1-2-6)。現在の年収では 300~599 万円が 101 名 39.1%、300 万未満が 91 名 35.3%等が多い(図表 1-2-7)。勤めている会社の業種としては、製造業 57 名 22.1%、サービス業(対個人) 47 名 18.2%、サービス業(対事業所) 39

名 15.1%等が多い（図表 1-2-8）。このように性別年齢を均一に収集したデータではあるが、大きく何らかの偏りがあるものとはなっていない。

図表 1-2-1 回収データの性別年代別(上段度数/下段%)

	18-19 歳	20代	30代	40代	50代	60-65 歳	合計
男	41	42	42	42	42	41	250
	16.4	16.8	16.8	16.8	16.8	16.4	100.0
女	41	42	42	42	42	41	250
	16.4	16.8	16.8	16.8	16.8	16.4	100.0
全体	82	84	84	84	84	82	500
	16.4	16.8	16.8	16.8	16.8	16.4	100.0

図表 1-2-2 最終学歴

	度数	%
高校卒	191	38.2
専門学校卒	50	10.0
短大卒	58	11.6
大学卒	179	35.8
大学院卒	22	4.4
合計	500	100.0

図表 1-2-3 就労等の状況

	度数	%
就労(従業員等)	224	44.8
就労(自営等)	34	6.8
学生	92	18.4
主婦・主夫	94	18.8
無職(収入あり)	30	6.0
無職(収入なし)	26	5.2
合計	500	100.0

図表 1-2-4 就業形態(就労している 258 名)

	度数	%
正社員	177	68.6
パート・アルバイト	29	11.2
派遣	3	1.2
契約	12	4.7
嘱託	6	2.3
自営	29	11.2
その他	2	0.8
合計	258	100.0

図表 1-2-5 現在の職業(就労している 258 名)

	度数	%
事務職	87	33.7
技術職	59	22.9
専門職	37	14.3
営業・販売職	37	14.3
現業職	38	14.7
合計	258	100.0

図表 1-2-6 現在の職位(就労している 258 名)

	度数	%
一般	159	61.6
係長・主任相当	26	10.1
課長相当	26	10.1
部長・次長相当	15	5.8
役員・経営者等	32	12.4
合計	258	100.0

図表 1-2-7 現在の年収(就労している 258 名)

	度数	%
～299 万円	91	35.3
300～599 万円	101	39.1
600～999 万円	51	19.8
1,000～1,499 万円	9	3.5
1,500～1,999 万円	4	1.6
2,000 万円以上	2	0.8
合計	258	100.0

図表 1-2-8 会社の業種(就労している 258 名)

	度数	%
建設業	21	8.1
製造業	57	22.1
電気・ガス・熱供給・水道業	1	0.4
運輸・通信業	24	9.3
卸・小売	19	7.4
飲食業	4	1.6
金融・保険業	7	2.7
不動産業	7	2.7
サービス業(対事業所)	39	15.1
サービス業(対個人)	47	18.2
その他	32	12.4
合計	258	100.0

図表 1-2-9 は重要度の平均値の高いものから項目を示している。理解のある上司や経営者であること、興味・関心がもてる仕事、収入が安定している仕事、社会保険（健康、雇用等）に加入していること、解雇等がない／当面ないこと、お互いに助け合う雰囲気職場、雇用が安定している仕事、安全で衛生的な仕事、やりたいことができる仕事、色々な知識やスキルが得られる仕事、等が上位 10 位に来ている。

ERG の枠組みで考えると、理解のある上司や経営者であることは R、興味・関心がもてる仕事は G、収入が安定している仕事は E、社会保険（健康、雇用等）に加入していることは E、解雇等がない／当面ないことは E、お互いに助け合う雰囲気職場は R、雇用が安定し

ている仕事は E、安全で衛生的な仕事は E、やりたいことができる仕事は G、色々な知識やスキルが得られる仕事は G となり、様々な要素になっているが E が上位 10 位中 5 個となり、多い。

一方、下位の 10 項目をみると (51 位から 60 位)、リーダーシップを発揮できる仕事は R、周囲で有名な企業であることは R、社長も「さん」づけのような上下関係のない職場は R、良く知られた製品やサービスの仕事は R、独身寮、社宅、等があることは E、将来的には独立することもできる仕事は G、会社に託児所があることは E、新しい社屋や最近リフォームした職場は R、海外に進出している会社であることは R、外資系の会社であることは R、等となり、こちらも様々なものとなるが R が 7 個と多い。

以上のように上位 10、下位 10 で考えると、重要度として上位に来るものは E が多く、下位にくるもの、すなわち重視されないものには R が多い傾向となっている。

このように重視するもの、重視しないものを ERG で考えると、様々なものが上がっている。そこで、次に 60 項目全体を因子分析しどのような因子が大きいかをみることにした (計算は SPSS Ver.19.0 による)。因子分析は因子の抽出個数、回転方法によって様々な結果となることから、まず、因子の抽出と回転について様々な方法で行い結果を比較した (図表 1-2-10 の上)。まず、因子の抽出を固有値 1 以上とした場合、主因子法によっても最尤法によってもまた回転が直交回転 (バリマックス回転) であっても斜交回転 (プロマックス) であっても、後で命名する「創意・自律・個性」、「定時・安全・通勤」、「社屋・海外・有名」、「人員・財務・売上」は大きな因子となり、「社会・貢献」、「職場・上司」、「資格・知識」、「女性・活躍」に関しては多くは抽出されるが、一部は類似の別の因子となる結果であった (図表中の△)。「アットホーム」に関しては抽出される場合もあるが小さな因子となった。次に、抽出される因子の大きさをみると第 6 因子になると急に小さくなることから (スクリーンプロット)、抽出因子を 5 個として様々な抽出法と回転法を行ったところ (図表 1-2-10 の下)、「創意・自律・個性」、「定時・安全・通勤」、「社屋・海外・有名」、「人員・財務・売上」の 4 つが大きな因子として安定して求められるという結果であった。

以上から因子の抽出は主因子法で行い、固有値が 1 以上の 12 因子に関して、プロマックス法 (斜交回転) で回転することとした (図表 1-2-11)。因子分析では一般的な方法といえるが、ここでの検討のように他の方法でも類似の結果となる。回転前の 12 因子の説明率は 64.2% であった。

第 1 因子は、自分で創意工夫できる仕事、自律的に自分の判断で進められる仕事、自分の能力や個性が生かせる仕事、リーダーシップを発揮できる仕事、やりたいことができる仕事、次第に大きな責任のある仕事が任されること、色々とチャレンジできる仕事、高い技術力がある会社であること、等に負荷量が大きく「創意・自律・個性」の因子と命名した。ERG では G に対応すると考えられる。第 2 因子は、残業があまりなく定時に帰れること、安全で衛

生的な仕事、職場が家から近く通勤に便利なこと、転勤がない／少ないこと、解雇等がない／当面ないこと、すぐに採用されすぐに収入があること、等に負荷量が大きく ERG では E に対応するが、「定時・安全・通勤」とした。第 3 因子は、新しい社屋や最近リフォームした職場、海外に進出している会社であること、周囲で有名な企業であること、新鋭設備が導入されていること、外資系の会社であること、会社の託児所があること、将来的には独立することもできる仕事、良く知られた製品やサービスの仕事、周りにちょっと自慢のできる仕事、等に負荷量が大きく、「社屋・海外・有名」とした。第 4 因子は、組織、人員が縮小していないこと、財務内容が良さそうな会社であること、売上が上昇していること、雇用が安定している仕事、銀行からの借入等が少ない会社であること、等の負荷量が大きく、「人員・財務・売上」とした。

第 5 因子は、社会に必要な製品やサービスの仕事、社会に貢献できる仕事、環境問題に貢献する仕事、等の負荷量が大きく、「社会・貢献」とした。第 6 因子は、お互いに助け合う雰囲気職場、興味・関心もてる仕事、理解のある上司や経営者であること、等の負荷量が大きく、「職場・上司」とした。第 7 因子は、資格や免許の取得に繋がる仕事、色々な知識やスキルが得られる仕事、等の負荷量が大きく、「資格・知識」とした。第 8 因子は、女性が働きやすいこと、女性が多く活躍していること、等の負荷量が大きく、「女性・活躍」とした。第 9 因子は、年休が取りやすいこと、各人が年齢にふさわしい仕事をできること、土日の休日が取れること、第 10 因子は、社会保険（健康、雇用等）に加入していること、収入が安定している仕事、第 11 因子は、人間関係の良いアットホームな職場となっている。第 9 因子以降は、含まれる項目が少ないことから、ここでは第 8 因子までを以下、検討している。

図表 1-2-12 は第 8 因子までを性別に集計し平均値の差を見たものである。数値上は大きな差ではないが、「創意・自律・個性」は男性が有意に高く、「定時・安全・通勤」は女性が有意に高い。また「女性・活躍」も女性が有意に高い。他の因子に関して有意差は求められなかった。

同様に年齢に関しても因子得点を集計し、平均の差の検討をしたところ、同じように数値上は大きな差ではないが、分散分析により年齢が有意な要因となるのは、「創意・自律・個性」、「社屋・海外・有名」、「人員・財務・売上」の三つであった（図表 1-2-13）。多重比較により年齢段階間で差を見ると、「創意・自律・個性」の因子は 60 歳代が 20 歳代に比べ有意に高く、「社屋・海外・有名」の因子が 20 歳代、30 歳代、40 歳代に比べて 10 歳代が高く、また同因子が 30 歳代・40 歳代に比べて 60 歳代が有意に高かった。「人員・財務・売上」の因子では 40 歳代と 50 歳代が 30 歳代に比べて有意に高かった。有意ではあるものの僅かな差であるが、「社屋・海外・有名」は若年と高齢者で高く、「人員・財務・売上」は今現在現役の働き盛りである中年（40 歳代、50 歳代）が高いという傾向となっている。

図表 1-2-9 重要度平均値ランキング(n=500)

順位	項目	ERG	平均値	標準偏差
1	理解のある上司や経営者であること	R	4.29	0.784
2	興味・関心をもてる仕事	G	4.27	0.818
3	収入が安定している仕事	E	4.21	0.793
4	社会保険(健康、雇用等)に加入していること	E	4.17	0.958
5	解雇等がない／当面ないこと	E	4.15	0.943
6	お互いに助け合う雰囲気職場	R	4.13	0.831
7	雇用が安定している仕事	E	4.00	0.849
8	安全で衛生的な仕事	E	3.98	0.903
9	やりたいことができる仕事	G	3.93	0.840
10	色々な知識やスキルが得られる仕事	G	3.88	0.849
11	職場が家から近く通勤に便利なこと	E	3.88	0.916
12	年休が取りやすいこと	E	3.86	0.974
13	土日の休日が取れること	E	3.85	1.138
14	人間関係の良いアットホームな職場	R	3.82	0.951
15	自分の能力や個性が生かせる仕事	G	3.81	0.922
16	転勤がない／少ないこと	E	3.76	1.086
17	少しずつ自分が成長できる仕事	G	3.75	0.871
18	女性が働きやすいこと	E	3.74	1.121
19	体への過度の負担がない仕事	E	3.70	0.909
20	すぐに採用されすぐに収入があること	E	3.67	0.932
21	自分で創意工夫できる仕事	G	3.66	1.059
22	各人が年齢にふさわしい仕事をできること	R	3.64	0.985
23	顧客や同僚から喜ばれる仕事	R	3.62	0.901
24	入ったときの教育訓練がしっかりしていること	G	3.61	0.894
25	財務内容が良さそうな会社であること	E	3.57	0.938
26	会社のマイナスイメージ等がないこと	R	3.51	0.901
27	自律的に自分の判断で進められる仕事	G	3.50	0.843
28	高い技術力がある会社であること	G	3.50	1.085
29	家族等の都合で早退等がしやすいこと	E	3.50	0.976
30	次第に大きな責任のある仕事が任されること	G	3.49	1.000
31	組織、人員が縮小していないこと	E	3.48	0.894
32	残業があまりなく定時に帰れること	E	3.48	1.060
33	様々な仕事を経験できること	G	3.45	0.915
34	同業他社と同等かそれ以上の給料	E	3.44	0.942
35	色々とチャレンジできる仕事	G	3.43	0.991
36	売上が上昇していること	E	3.42	0.921
37	資格や免許の取得に繋がる仕事	G	3.33	0.954
38	色々な人との出会いがある仕事	R	3.32	0.949
39	社会に貢献できる仕事	R	3.31	1.004
40	銀行からの借入等が少ない会社であること	E	3.26	0.961
41	社会に必要な製品やサービスの仕事	R	3.26	0.919
42	商品やサービスの市場シェアが高いこと	R	3.24	0.924
43	仕事に必要な様々な研修に参加できること	G	3.23	1.004
44	周りにちょっと自慢のできる仕事	R	3.21	0.976
45	若手や部下を育成する仕事	R	3.20	0.936
46	女性が多く活躍していること	E	3.15	0.970
47	環境問題に貢献する仕事	R	3.11	0.966
48	大変だけれども収入が高い仕事	G	3.01	0.959
49	自分の学歴を生かせる仕事	G	3.01	1.016
50	新鋭設備が導入されていること	G	2.98	0.932
51	リーダーシップを発揮できる仕事	R	2.97	0.971
52	周囲で有名な企業であること	R	2.93	0.965
53	社長も「さん」づけのような上下関係のない職場	R	2.92	1.009
54	良く知られた製品やサービスの仕事	R	2.87	0.932
55	独身寮、社宅、等があること	E	2.63	1.093
56	将来的には独立することもできる仕事	G	2.61	1.092
57	会社の託児所があること	E	2.50	1.088
58	新しい社屋や最近リフォームした職場	R	2.48	0.925
59	海外に進出している会社であること	R	2.43	1.041
60	外資系の会社であること	R	2.04	0.944

注)ERG はアルダファ(Alderfer, C. 1969)の生存(Existence)、関係(Relatedness)、成長(Growth)を示す。

図表 1-2-10 様々な因子分析での検討
抽出因子を固有値1.0以上とした場合

抽出法	主因子法	主因子法	最尤法	最尤法	主成分
回転法	斜交	直交	斜交	直交	
創意・自律・個性	◎	◎	◎	◎	収束せず 因子を抽出 できなかった
定時・安全・通勤	◎	◎	◎	◎	
社屋・海外・有名	◎	◎	◎	◎	
人員・財務・売上	◎	◎	◎	◎	
社会・貢献	○	○	○	○	
職場・上司	○	△	○	△	
資格・知識	○	△	○	△	
女性・活躍	○	○	○	○	
アットホーム	△		△	△	

因子のスクリープロットにより抽出因子を5個とした場合

抽出法	主因子法	主因子法	最尤法	最尤法	主成分	主成分
回転法	斜交	直交	斜交	直交	斜交	直交
創意・自律・個性	◎	◎	◎	◎	◎	◎
定時・安全・通勤	◎	◎	◎	◎	◎	◎
社屋・海外・有名	◎	◎	◎	◎	◎	◎
人員・財務・売上	◎	◎	◎	◎	◎	◎
社会・貢献						
職場・上司						
資格・知識						
女性・活躍					○	○
アットホーム						

図表 1-2-11 因子分析の結果(n=500)

項目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
自分で創意工夫できる仕事	.864	-.028	.033	.052	-.093	.144	-.125	-.021	.225	-.068	-.379	-.058
自律的に自分の判断で進められる仕事	.800	.108	-.229	-.067	.188	-.193	.023	.014	.089	-.089	.074	-.068
自分の能力や個性が生かせる仕事	.782	-.001	-.010	-.040	-.063	.178	-.122	.075	-.096	-.072	.144	-.020
リーダーシップを発揮できる仕事	.675	-.039	.086	.089	.020	-.279	.077	-.117	.128	.062	-.101	-.089
やりたいことができる仕事	.672	.132	-.017	-.250	-.067	.173	-.004	.087	.031	-.095	.255	.133
次第に大きな責任のある仕事が任せられること	.611	-.084	-.002	.195	.010	-.009	.146	-.014	-.026	.069	-.267	.050
色々とチャレンジできる仕事	.594	-.094	.056	.104	.036	.023	.165	-.068	.004	-.095	.092	-.075
高い技術力がある会社であること	.532	-.070	.151	.078	.026	.146	-.043	-.092	.134	.084	-.366	.018
様々な仕事を経験できること	.495	.106	.033	-.204	.096	-.002	.486	-.023	-.055	-.072	-.014	.079
色々な人との出会いがある仕事	.473	.047	-.068	-.054	.165	-.065	.431	.161	-.065	-.022	-.089	.012
若手や部下を育成する仕事	.402	.069	.242	-.039	.063	-.107	.149	.001	.012	.096	-.054	-.009
顧客や同僚から喜ばれる仕事	.366	-.001	-.159	.267	.315	.096	-.066	-.002	-.041	-.065	.133	.052
自分の学歴を生かせる仕事	.362	-.079	.174	.033	.112	-.104	-.149	.216	.020	.063	.065	.121
仕事に必要な様々な研修に参加できること	.301	-.228	.099	.137	.034	-.055	.219	-.011	.111	.211	.049	-.117
残業があまりなく定時に帰れること	-.132	.681	.195	-.047	.076	-.076	-.036	.045	.165	-.161	.042	-.058
安全で衛生的な仕事	.046	.666	.078	-.036	.061	.093	.035	.039	-.025	.063	-.081	-.058
職場が家から近く通勤に便利なこと	.055	.639	-.024	-.129	-.127	-.013	.178	.073	.074	-.042	.160	.029
転勤がない／少ないこと	.035	.619	-.080	.166	-.092	-.010	-.040	.088	-.007	-.086	.016	-.037
解雇等がない／当面ないこと	-.097	.555	-.097	.318	-.011	.050	.056	.050	-.011	.135	-.158	-.007
すぐに採用されずに収入があること	.154	.540	.028	.206	-.147	-.075	.145	-.071	-.018	-.074	-.051	.130
体への過度の負担がない仕事	-.066	.449	-.024	.133	.243	.059	-.115	.013	.143	.059	.012	-.086
家族等の都合で早退等がしやすいこと	-.167	.401	.096	-.168	.064	-.004	.220	.063	.242	.026	.229	.058
会社のマイナスイメージ等がないこと	.223	.251	.028	.244	.023	-.073	-.082	.099	-.083	.120	.136	.006
新しい社屋や最近リフォームした職場	-.116	.251	.809	-.022	.040	-.007	-.062	-.025	-.038	-.213	.082	.141
海外に進出している会社であること	.044	-.128	.739	-.033	.143	.072	-.021	.059	.051	-.037	-.253	.207
周囲で有名な企業であること	-.108	-.027	.714	-.039	.012	.035	.022	-.044	.007	.176	.038	.559
新鋭設備が導入されていること	.158	.170	.710	.110	-.006	.100	-.048	-.121	-.150	-.057	-.045	.010
外資系の会社であること	-.099	-.035	.646	.042	.082	-.030	.007	.092	.037	-.214	-.223	.137
会社の託児所があること	-.125	-.029	.596	.002	-.073	.062	.114	.307	.022	.011	-.001	-.072
将来的には独立することもできる仕事	.256	-.072	.572	-.144	-.097	.047	.017	.206	-.032	.020	-.027	-.052
良く知られた製品やサービスの仕事	-.046	-.036	.543	.209	.117	-.067	-.044	-.092	-.112	.008	.258	.266
周りこちょっと自慢のできる仕事	.022	-.023	.525	.014	.034	.213	.015	.092	-.031	-.022	-.031	.479
独身寮、住宅、等があること	-.036	-.156	.496	.108	-.037	-.034	.157	-.092	.016	.117	.054	-.037
商品やサービスの市場シェアが高いこと	.085	.093	.395	.110	.063	-.068	.122	.021	-.035	.254	-.068	.164
社長も「さん」づけのような上下関係のない職場	.090	.088	.313	.125	.085	-.050	-.017	-.060	.087	-.170	.289	-.058
組織、人員が縮小していないこと	-.040	.021	.079	.844	-.055	.012	-.040	.065	-.006	-.023	-.010	-.115
財務内容が良さそうな会社であること	.042	-.002	.076	.831	.061	-.015	-.195	-.067	.013	.094	-.102	.035
売上が上昇していること	.089	.096	.107	.690	-.115	-.017	-.007	.128	-.076	.069	-.015	.003
雇用が安定している仕事	-.036	.186	-.225	.595	.044	.041	-.101	.107	.033	.215	.002	.075
銀行からの借入等が少ない会社であること	-.053	.248	.157	.563	.027	-.032	.078	.021	-.011	.003	-.278	-.106
同業他社と同等かそれ以上の給料	-.049	.109	.206	.465	-.169	.009	.039	-.149	.105	.064	.122	.185
大変だけれども収入が高い仕事	.262	-.260	.261	.355	-.180	-.058	-.017	.036	.168	-.091	.141	.274
少しずつ自分が成長できる仕事	.293	-.085	-.117	.303	.026	.243	.165	.078	-.058	.063	.122	-.102
社会に必要な製品やサービスの仕事	.196	-.023	.122	-.088	.684	.054	-.058	-.098	-.024	.020	.070	.015
社会に貢献できる仕事	.205	-.081	.088	-.069	.610	.156	.090	.046	.027	-.091	-.085	.062
環境問題に貢献する仕事	.060	.074	.261	.000	.558	.020	.006	-.046	.089	-.069	.020	-.037
入ったときの教育訓練がしっかりしていること	.029	-.083	-.014	.170	.284	.125	.123	.004	-.041	.258	.197	-.170
お互いに助け合う雰囲気職場	-.008	.074	.103	.045	.134	.685	-.059	.041	.004	.026	-.009	.149
興味・関心もてる仕事	.429	-.036	.013	-.067	.029	.550	-.167	.047	-.012	.112	-.033	.077
理解のある上司や経営者であること	.247	.381	-.022	.007	-.012	.433	.002	-.171	-.037	-.021	.033	-.029
資格や免許の取得に繋がる仕事	.086	.106	.078	-.075	-.037	-.141	.731	.050	-.049	.263	.020	-.018
色々な知識やスキルが得られる仕事	.348	.067	.042	-.099	-.034	.290	.441	-.126	-.078	.140	-.013	.076
女性が働きやすいこと	-.073	.236	.039	-.036	-.077	.137	.009	.660	.093	.121	-.043	.095
女性が多く活躍していること	.131	.106	.082	.230	-.011	-.124	.062	.552	-.100	-.047	.085	-.055
年休が取りやすいこと	.169	.423	-.027	-.121	-.088	.037	-.095	-.016	.567	.101	.060	-.141
各人が年齢にふさわしい仕事をできること	.282	.144	-.110	.155	.066	-.027	-.050	-.004	.499	-.083	-.092	.049
土日の休日が取れること	-.107	.294	.072	-.012	.084	-.025	-.047	.037	.469	.208	-.036	.042
社会保険(健康、雇用等)に加入していること	-.062	.020	-.134	.239	-.055	.058	.244	.046	.068	.627	-.116	.038
収入が安定している仕事	-.062	.237	-.218	.250	-.019	.187	.131	-.008	.175	.276	.056	.149
人間関係の良いアットホームな職場	-.122	.018	-.079	.359	.079	.339	.002	.038	.069	-.188	.410	-.054
因子間相関	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	-	.11	.49	.54	.50	.30	.38	.08	.17	.40	.43	-.02
2		-	.05	.39	.25	.38	.15	.24	.21	.27	.34	.13
3			-	.41	.45	-.05	.37	.14	.26	.27	.34	-.19
4				-	.52	.34	.48	.18	.33	.36	.48	.08
5					-	.22	.35	.29	.16	.26	.36	-.09
6						-	.36	.23	.22	.20	.28	-.17
7							-	.19	.32	-.01	.24	-.06
8								-	.14	.02	.27	-.13
9									-	.12	.17	-.03
10										-	.44	-.03
11											-	-.09
12												-

図表 1-2-12 仕事魅力因子の男女比較(n=500)

下位尺度	男性 (n=250)		女性 (n=250)		t 値
	合計値 平均値	標準 偏差	合計値 平均値	標準 偏差	
創意・自律・個性	11.3	2.27	10.6	2.33	3.31 **
定時・安全・通勤	10.6	2.26	12.1	2.13	-7.50 **
社屋・海外・有名	8.0	2.22	7.6	2.49	1.80
人員・財務・売上	10.4	2.34	10.5	2.45	-0.49
社会・貢献	6.6	1.66	6.5	1.80	0.85
職場・上司	8.3	1.50	8.5	1.34	-1.73
資格・知識	7.3	1.57	7.1	1.55	1.15
女性・活躍	6.0	1.60	7.8	1.54	-13.10 **

注)**は 1%水準で有意。

図表 1-2-13 仕事魅力因子の年齢段階別比較(n=500)

	18-19歳 (N=82)		20代 (N=84)		30代 (N=84)		40代 (N=84)	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
創意・自律・個性	10.8	2.54	10.4	2.37	10.6	2.46	11.3	2.17
定時・安全・通勤	11.0	2.60	11.3	2.47	11.4	2.22	11.4	2.29
社屋・海外・有名	8.8	2.29	7.7	2.44	7.0	2.05	7.2	2.54
人員・財務・売上	10.4	2.75	10.3	2.07	9.8	2.52	10.8	2.41
社会・貢献	6.6	1.88	6.3	1.82	6.3	1.93	6.6	1.49
職場・上司	8.3	1.60	8.3	1.60	8.5	1.38	8.7	1.24
資格・知識	7.2	1.68	7.4	1.72	7.1	1.83	7.4	1.41
女性・活躍	7.0	2.04	6.8	1.83	6.7	1.89	6.8	1.94

50代 (N=84)		60-65歳 (N=82)		F値		多重比較
平均値	標準偏差	平均値	標準偏差			
11.3	2.00	11.5	2.20	3.39	**	20代<60代
11.7	2.09	11.3	2.17	0.98		
8.0	2.02	8.4	2.38	7.43	**	10代>20代・30代・40代、30代・40代<60代
10.8	2.07	10.6	2.37	2.42	*	30代<40代・50代
6.9	1.31	6.8	1.84	1.80		
8.4	1.42	8.3	1.25	1.39		
7.2	1.36	7.0	1.30	0.93		
7.0	1.58	7.0	1.63	0.39		

5. 考察とチェックリスト作成

因子分析により 12 因子が抽出され、その中の大きな 8 因子に関して検討してきた。ERG 理論との関係で考えると、ERG の各要素が分解されて因子となっているといえる。第 1 因子の創意・自律・個性は G、第 2 因子の定時・安全・通勤は E、第 3 因子の社屋・海外・有

名は R、第 4 因子の人員・財務・売上は E となり、ここまでが大きな因子といえるが、この 4 つの因子に関しては、E が身近なものとして第 2 因子の定時・安全・通勤と会社全体の安定性といえる第 4 因子の人員・財務・売上に分かれて出ている。以下の相対的に小さな因子では、第 5 因子の社会・貢献は R、第 6 因子の職場・上司は R、第 7 因子の資格・知識は G と考えることができる。第 8 因子の女性・活躍は ERG には当てはめられない因子である。

日本労働研究機構(2003)における浅井(2003)の多次元企業魅力度尺度の調査では、「経営と事業内容に対する魅力」の第 1 因子「若者の価値との合致」、第 2 因子「企業業績の優秀性」、第 3 因子は「事業内容の独創性」、第 4 因子「事業展開の国際性」、第 5 因子「社会と環境への配慮」、第 6 因子「将来性と市場即応」、第 7 因子「知名度と競争優位」、第 8 因子「経営の安定性」、第 9 因子「顧客利益の重視」の 9 因子が抽出され、「組織と雇用管理に対する魅力」では、第 1 因子「能力主義の管理」、第 2 因子「コミュニケーションの開放性」、第 3 因子「勤務時間の安定性」、第 4 因子「人的資源の重視」、第 5 因子「組織のチームワーク」、第 6 因子「女性就業者への支援」、第 7 因子「キャリア開発への支援」、第 8 因子「終身雇用と年功制」、第 9 因子「組織の若さ」の 9 因子が抽出されている。この中で「経営と事業内容に対する魅力」の第 2 因子「企業業績の優秀性」、第 4 因子「事業展開の国際性」、第 5 因子「社会と環境への配慮」、第 7 因子「知名度と競争優位」、第 8 因子「経営の安定性」、「組織と雇用管理に対する魅力」の第 3 因子「勤務時間の安定性」、第 5 因子「組織のチームワーク」、第 6 因子「女性就業者への支援」は類似の因子が今回の調査でも抽出されている。多次元企業魅力度尺度での因子と今回の因子を比較すると、多次元企業魅力度尺度の調査が大学生で行われていることから、就業経験のない大学生のイメージが「経営と事業内容に対する魅力」と「組織と雇用管理に対する魅力」の計 18 因子になっているといえる。

ここで因子となった仕事の進め方や社内の人間関係等々は、求人票等には通常示されない情報ではあるが、求職者がこのような情報を求めているのであれば、可能な限りこのような情報を把握し職業紹介の際等に口頭で伝えられると有効であるといえる。

また、今回の因子分析の結果から、仕事と職場の魅力に関するチェックリストを作成している(章末「仕事職場魅力チェックリスト」)。このチェックリストによって、求人企業は自らの求人どの点が良くアピールできるかを確認でき、どこを改善すべきかがわかる。また、自社の求人の意外な魅力を発見ができることも考えられる。公共職業安定所等で求人を受理する職員は、求人受理の時点で求人魅力を確認し、求職者にアピールするようにもっと強調すべきところ、また内容を見直すと人が集まるところ等を指導することができる。このように「仕事職場魅力チェックリスト」は企業の人事担当者も利用できるが、公共職業安定所等でも活用できるものである。

「仕事職場魅力チェックリスト」には自由記述欄が A から H の項目ごとに用意している。

それぞれのチェック項目を5段階評価するとき、関連する内容で思い出す点があればこの自由記述欄に書くことになる。この記述から求人においてより具体化にアピールできる点を発見できることもあると考えられる。

仕事や職場の魅力は地域や産業によって違いがあることも考えられる。自由記述にはこのような地域や産業の違いによる、より具体的な仕事魅力が記述されることも考えられる。チェックリストとしてこのような自由記述が集積されていくと、今後、チェックリスト自体をもっと充実させていくこともできる。集まった自由記述を整理しチェックリストをより多面的で的確なものとしていくことができる。チェックリストの文章も何年か経つと見直しが必要になるとも考えられる。この際にも蓄積された自由記述が改訂の良い参考資料となる。

A から H の項目ごとに自由記述欄を用意したが、この自由記述欄は以上のように、現時点で求人企業や公共職業安定所のためになり、今後、このようなチェックリストを充実させていくためにも活用できるものといえる。

なお、本チェックリストは労働政策研究・研修機構(2011)にも掲載しているが、試行等の反応を踏まえ、企業の人事担当者等がより自然に回答できるよう、自由記述の部分の説明を変更し、また、<B.定時・安全・通勤>の項目6はWeb調査としては「職場が家から近く通勤に便利なこと」であったが「通いやすく通勤に便利なこと」とし、<D.人員・財務・売上>の項目11は「財務内容が良さそうな会社であること」から「財務内容が良い会社であること」としている。また、もともと職場に関する内容もあったが、以前のものと違いを明確にするため名称も「仕事職場魅力チェックリスト」とした。

文 献

Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.

浅井千秋 (2003). 多次元企業魅力度尺度 日本労働研究機構 組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発—HRM チェックリストの開発と利用・活用— JIL 調査研究報告書 No. 161. pp. 318-346.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.

日本労働研究機構 (2003). 組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発—HRM チェックリストの開発と利用・活用— JIL 調査研究報告書 No. 161.

労働政策研究・研修機構 (2011). 求人企業サービスに関する研究—仕事魅力、求人充足、求人開拓、事業所訪問、他— JILPT 資料シリーズ No. 85.

仕事職場魅力チェックリスト：求職者が魅力を感じる求人か確認

<A.創意・自律・個性>		No	やや No	どちら ともい えない	やや Yes	Yes
1	自分で創意工夫できる仕事	1	2	3	4	5
2	自律的に自分の判断で進められる仕事	1	2	3	4	5
3	自分の能力や個性が生かせる仕事	1	2	3	4	5

このような点で関連する魅力、具体的な魅力等があれば以下に書きましょう。

<B.定時・安全・通勤>		No	やや No	どちら ともい えない	やや Yes	Yes
4	残業があまりなく定時に帰れること	1	2	3	4	5
5	安全で衛生的な仕事	1	2	3	4	5
6	通いやすく通勤に便利なこと	1	2	3	4	5

このような点で関連する魅力、具体的な魅力等があれば以下に書きましょう。

<C.社屋・海外・有名>		No	やや No	どちら ともい えない	やや Yes	Yes
7	新しい社屋や最近リフォームした職場	1	2	3	4	5
8	海外に進出している会社であること	1	2	3	4	5
9	周囲で有名な企業であること	1	2	3	4	5

このような点で関連する魅力、具体的な魅力等があれば以下に書きましょう。

<D.人員・財務・売上>		No	やや No	どちら ともい えない	やや Yes	Yes
10	組織、人員が縮小していないこと	1	2	3	4	5
11	財務内容が良い会社であること	1	2	3	4	5
12	売上が上昇していること	1	2	3	4	5

このような点で関連する魅力、具体的な魅力等があれば以下に書きましょう。

(E.社会・貢献)		No	やや No	どちら ともい えない	やや Yes	Yes
13	社会に必要な製品やサービスの仕事	1	2	3	4	5
14	社会に貢献できる仕事	1	2	3	4	5

(F.職場・上司)

15	お互いに助け合う雰囲気職場	1	2	3	4	5
16	理解のある上司や経営者であること	1	2	3	4	5

(G.資格・知識)

17	資格や免許の取得に繋がる仕事	1	2	3	4	5
18	色々な知識やスキルが得られる仕事	1	2	3	4	5

(H.女性・活躍)

19	女性が働きやすいこと	1	2	3	4	5
20	女性が多く活躍していること	1	2	3	4	5

E～Hとその他の点で魅力となること具体的な魅力を以下に書きましょう。

第3章 若者からみた企業の魅力 :大学生と若年就業者の調査から

1. 企業イメージと就職志望

長期的な不況の中、多くの企業が新規採用を抑制している一方、市場の成熟化や競争の激化など厳しい経営環境に対応するため、優秀な人材の確保も重要な経営課題となっている。こうした状況下で企業が一般的に採っている人事戦略は、非正規従業員を活用すると共に正規従業員として少数の優秀な人材を採用するというものである。優秀な人材を確保するためには、就職志望者から魅力的な特徴を持った企業であると認知される必要がある。ただし Gatewood, Gowan, & Lautenschlager(1993)が、経営者の自社に対するイメージと就職志望の大学生のイメージに関連がないことを示しているように、企業側から就職志望者に対して有効な広報活動を行うことなく、企業側が認識する魅力を就職志望者が自然に理解してくれるわけではない。企業は自社の魅力ある特性を明確化した上で、就職志望者に対してあらゆる機会に有効なアピールを行わなければならない。しかし、マスメディアを通して好意的なイメージ形成を図ることができる一部の企業を除けば、企業の魅力を就職志望者に広く伝え、好意的なイメージ形成を促すことは難しい。就職を志望する学生の側も、企業を適切に評価するために必要な知識や経験が乏しいため、企業とのわずかな接触から得られた簡単な判断に依存して企業を選択するなど(Tom, 1971)、効果的な意思決定を行っているとはいえない。浅井(2003)も、就職説明会や面接試験での人事担当者の対応が、大学生の企業評価と選択に大きく影響するにもかかわらず、否定的な印象を与えるような配慮に欠ける対応をする企業も多いことをインタビュー調査から見出し、質問紙調査においても、就職志望者への親切な対応が企業魅力度に影響することを明らかにしている。

さらに、企業が価値をおく特性と就職志望者が価値を置く特性にも違いがあるかもしれない。就職志望者から好意的な企業イメージを持ってもらうためには、就職志望者がどのような企業に魅力を感じているのかを明らかにし、そうした特性に関してアピールする必要もある。ただし、就職志望者が好意的なイメージを持つように、企業が実情と異なる情報を提示しても、就職後に現実とのギャップに失望し不満を持てば、仕事への意欲や組織コミットメントを低下させることになる。近年は、新卒就職者の3割が就職後3年以内に転職をする傾

向にあり(安達,2004)、多くの新卒採用者が離職することになれば、企業にとっても、就業者本人にとっても大きな損失となる。労働政策研究・研修機構(2007)の企業に対するインタビュー調査では、求職段階で良い面、悪い面を説明することによって、3年以内の離職者を出さないことに成功している企業の事例も示されている。企業は就職志望者に対し、事業内容や担当する職務、人的資源管理の方法、組織風土などの特徴について肯定的、否定的両面の正確な情報を与え、就職後に否定的な認知のギャップが生じないように心がけるべきである。

浅井(2003)は、Roach & Wherry(1972)や松田・花上・鈴木(1995)などの企業イメージ研究と、Jones & James(1979)などの組織風土研究、Eisenberger,Huntington, Hutchison,& Sowa(1986)などの組織サポートの研究に基づいて、企業の事業内容や業績傾向、組織風土や人的資源管理など 18 要因から構成される企業魅力度の測定尺度を開発し、大学生がどのような企業の特性に魅力を感じているのかを明らかにしているが、こうした就職志望者の企業に対する認知と選択行動に関する実証的研究は少ない。その理由の1つに、これまでキャリア研究が発展してきたアメリカにおいては、就職志望者が職業的な自己概念を成熟化し、自己概念と合致した職種や職務を選択することが重視され、企業の選択はそれほど重要視されなかったことが背景にある(渡辺・野口・高橋,1994)。しかし、わが国における新規学卒者の就職プロセスでは、志望者の職業的な興味や適性に合致した企業を選択し、具体的な職種や職務は企業の人事戦略にしたがって決定されるのが一般的である。このように、わが国の就職志望者のキャリア発達においては、企業の評価と選択が重要といえる。したがって、企業が優れた志望者を選抜採用するためだけでなく、就職志望者がより自己の興味や能力に合致した企業を選択するためにも、就職志望者が職業に関してどのような志望を持ち、企業のどのような特性に対して魅力を感じるのかについて明らかにすることが役立つと考えられる。

以上の考察から本章では、大学生や若年就業者が、企業の事業内容や業績の発展、従業員の雇用管理や業績評価などの人的資源管理、組織内の人間関係や心理・社会的風土、職務特性やキャリア形成についてどのように認知しているのかを、これまでに行われた統計的調査研究から明らかにし、企業が若年就職志望者を惹きつけ、定着させていくためにどうしたらよいのかを検討していく。

2. 企業の事業と業績に関する魅力

企業が行っている事業の内容や業績に関する特徴は、企業全体のイメージを形作る重要な情報であり、大学生や就職志望者が企業を評価する際にも大きな影響を与える要因だと考えられる。

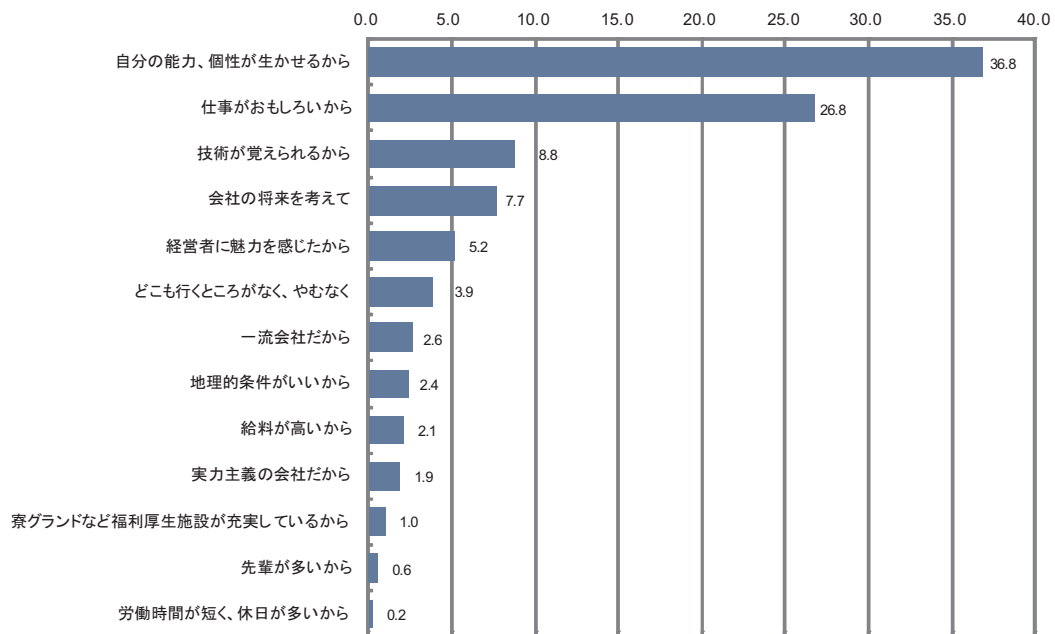
大学生から見た企業の魅力进行调查した浅井(2003)は、企業の特長について 18 要因を抽出し、その魅力度を -2 から +2 の範囲を取る数値で表している(図表 1-3-1)。市場に対応して業績を伸ばし成長していることを示す「将来性と市場即応」の魅力度は 1.14 で、18 要因の中 3 番目に魅力度が高かった。また、新卒採用者の就業意識を調べた日本生産性本部の調査(2011)では(図表 1-3-2)、就職した会社の選択理由として「会社の将来性を考えて」が 7.7% で 13 項目中 4 番目に多く選択されていた。また浅井(2003)では、業績が景気などの環境に左右されないことを示す「経営の安定性」も魅力度が 1.02 と 6 番目に高く評価されていた一方、大規模な事業や一流の商品・サービスで競争優位を確立していることを表す「企業業績の優秀性」の魅力度は 0.67 で 13 番目と比較的低かった。転職経験のある 35 歳未満の若年就業者を対象とした労働政策研究・研修機構の調査(2007)では(図表 1-3-3、図表 1-3-4)、「会社の将来性・安定性に期待が持てない」を第 1 の離職理由として選択した者が 7.0% で 33 項目中 3 番目に多く、複数回答では 28.3% が選択していた。労働政策研究・研修機構(2005a)の調査では、「現在の仕事で疲労やストレスを感じる原因」として「会社の将来性に不安を感じる」を選択した 20 代の就業者が 25.9% と 4 分の 1 に上っていた。

図表 1-3-1 大学生からみた企業の各特性の魅力度

企業特性	平均	標準偏差
A6 将来性と市場即応	1.14	0.55
A8 経営の安定性	1.02	0.72
A9 顧客利益の重視	0.87	0.58
A3 事業内容の独創性	0.84	0.65
A5 社会と環境への配慮	0.76	0.63
A2 企業業績の優秀性	0.67	0.60
A1 若者の価値との合致	0.51	0.70
A7 知名度と競争優位	0.45	0.74
A4 事業展開の国際性	0.31	0.90
04 人的資源の重視	1.29	0.54
05 組織のチームワーク	1.27	0.59
07 キャリア開発への支援	1.08	0.60
02 コミュニケーション開放性	1.07	0.55
06 女性就業者への支援	1.02	0.74
03 勤務時間の安定性	0.85	0.80
01 能力主義の管理	0.82	0.61
09 組織の若さ	0.70	0.66
08 終身雇用と年功制	0.43	0.76

浅井 (2003)

図表 1-3-2 会社選択の理由(単一回答/単位:%)



日本生産性本部 (2011)

図表 1-3-3 前職の離職理由-第1位(単位:%)

給与に不満	9.9
キャリアアップするため	7.3
会社の将来性・安定性に期待が持てない	7.0
職場の人間関係がづらい	6.6
会社の倒産、事業所の閉鎖	5.9
仕事上のストレスが大きい	5.3
労働時間が長い	4.9
契約期間の満了	4.5
仕事が面白くない	4.3
肉体的・精神的に健康を損ねた	3.4
会社の経営者や経営理念・社風に合わない	3.4
一時的・不安定な仕事だったから	2.6
仕事がきつい	2.4
昇進やキャリアに将来性がない	2.2
結婚、出産・育児のため	2.0
勤務地が遠い・通勤が不便	1.8
ノルマや成果に対するプレッシャーがきつい	1.6
配偶者の転勤など家族の事情	1.5
仕事と家庭を両立できない	1.4
人員整理・希望退職への応募	1.2
セクハラ、パワハラがあったから	1.2
採用条件と職場の実態が異なっていたから	1.1
解雇	1.0
能力・成果を正當に評価されなかった	0.9
休日出勤が多い	0.8
能力開発の機会が少ない	0.7
本人の転勤命令のため	0.7
福利厚生が不十分	0.7
職場の作業環境の劣悪さから	0.6
交代制(夜勤等)があるため	0.6
退職の勧奨	0.5
介護のため	0.3
女性を活用しない職場だった	0.2
特段理由はない	1.2

労働政策研修・研究機構(2007)

図表 1-3-4 前職の離職理由-複数回答(単位:%)

給与に不満	34.6
仕事上のストレスが大きい	31.7
会社の将来性・安定性に期待が持てない	28.3
労働時間が長い	26.9
仕事がつらい	21.7
仕事が面白くない	21.0
職場の人間関係がづらい	20.4
キャリアアップするため	19.4
昇進・キャリアに将来性がない	18.5
会社の経営者や経営理念・社風に合わない	17.9
休日出勤が多い	14.8
福利厚生が不十分	14.1
能力開発の機会が少ない	12.6
肉体的・精神的に健康を損ねた	12.4
ノルマや成果に対するプレッシャーがきつい	12.2
採用条件と職場の実態が異なっていたから	10.5
職場の作業環境の劣悪さから	9.8
能力・成果を正當に評価されなかった	9.1
勤務地が遠い・通勤が不便	9.1
一時的・不安定な仕事だったから	8.7
会社の倒産、事業所の閉鎖	7.4
仕事と家庭を両立できない	7.3
契約期間の満了	7.2
交代制(夜勤等)があるため	5.0
セクハラ、パワハラがあったから	4.4
結婚、出産・育児のため	3.3
人員整理・希望退職への応募	3.1
配偶者の転勤など家族の事情	2.5
女性を活用しない職場だった	2.2
退職の勧奨	1.6
解雇	1.6
本人の転勤命令のため	1.3
介護のため	0.5
特段理由はない	1.2

労働政策研修・研究機構(2007)

このように大学生や若年就業者は、現在の事業や業績が大規模であることや優れていることよりも、今後長期間にわたる業績の成長や経営の安定に魅力を感じる傾向がある。後述のように若年就業者は1つの会社に定年まで勤めたいと考える者が3割以上存在し、終身雇用を肯定する者も6割存在する。若年就業者の多くも長期間働くことを前提として、現在の事業や業績が優れていることよりも、長期間にわたって良い経営状態を維持し、雇用が保障されることを意味する「将来性」や「安定性」に魅力を感じると考えられる。さらに「経営の安定性」に比べて「将来性と市場即応」は、企業が積極的な事業展開を行い成長していくという組織のイメージを含んでいるため、大学生からより評価されるのだろう。

また浅井(2003)では(図表 1-3-1)、事業や業績に関するこれらの要因と比較して、「事業内容の独創性」、「顧客利益の重視」、「社会と環境への配慮」、「若者の価値との合致」は「企業業績の優秀性」と同様に魅力度の平均が 0.5 から 1.0 の範囲にあり比較的低い。こうした事業内容の特徴を肯定的に評価する者はある程度存在するものの、将来性や安定性のように業績の向上や安定、雇用の保障とは直接関係しないために、全体として魅力度が低くなったのかもしれない。また「知名度と競争優位」の魅力度は 0.45 とさらに低かった。日本生産性本部(2011)の新卒採用者に対する調査でも(図表 1-3-2)、「会社の選択理由」として「一流会社だから」を選んだのは 2.6%と 13 項目中 7 番目であり比較的少なかった。後述するように、若年就業者は、自分自身がやりたい仕事で能力や個性を生かすことに価値を置くのに対して、就職する企業の社会的な評価は重視しない傾向があるといえる。

3. 雇用管理と評価制度に関する魅力

上記のように、雇用の安定に関係するような企業の事業や業績の特性に対する魅力度が高い傾向を示していたが、企業が行っている雇用管理や能力・業績評価の方法も、従業員にとって経済的生活に直接影響を与える特性であるため、大学生や若年就業者が企業を評価する際に重視する要因の 1 つと考えられる。

(1)雇用保障

労働政策研究・研修機構(2005a)の調査では、日本的な終身雇用に肯定的な者は、調査対象者全体で 66.9%に対して、20 代は他の年齢層よりも賛成が少ないものの 60.0%が肯定的に評価しており、転職を肯定的にとらえ転職率も高い傾向にある若年就業者においても、長期的な雇用の保障を望ましいと考える者は多いことがわかる。しかし同調査で「1つの会社に勤め続けたい」との質問に肯定的な回答をした者は対象者全体で 43.8%と 4 割を超え、否定的な回答をした者(28.6%)を大きく上回っているのに対し、20 代では肯定的回答が 32.3%に止まり、否定的回答をした者も 36.8%と比較的多い。また、労働政策研究・研修機構の調査(2006)では、「自分の経験、資格等を生かせるならば、現在の会社にこだわらない」との質問に対する 20 代の肯定的回答は 36.3%と同程度いた。

このように若年就業者は、仕事において個人の経験や専門能力を発揮するためには転職を肯定する者が 3 割以上いる一方で、1つの企業に勤続することを望む若年就業者も 3 割以上

存在する。そして定年までの雇用が保障される制度を肯定する者は6割に上る。つまり、本人が転職を肯定したり、実際に転職を考えているか否かにかかわらず、多くの若者は、長期的な雇用保障を行っている企業を魅力的と感じているのである。若者がこうした意識を持っている理由として、彼らが従業員を大切にしている企業を評価していることが挙げられるだろう。

特に、新入社員を対象とした日本生産性本部の調査(2011)では、「この会社ですっと働きたいか」という質問への回答の経年変化を示しており、昭和46年以来一貫して「状況次第で変わる」が「定年まで勤めたい」を上回っていたが、2011年に初めて「定年まで勤めたい」が33.5%、「状況次第で変わる」の30.6%を上回った。労働政策研究・研修機構(2005a)では、自分の雇用の安定性に不安を感じる20代も16.8%存在しており、長期的な不況の中で雇用の保障が難しくなっている現在、長期的に安定した雇用保障を望む若年就業者が増加する傾向にあり、長期的な雇用保障を行う企業の魅力度はさらに高くなると考えられる。

(2) 給与条件

大学生や若年就業者は、就職の際に給与条件をどの程度重視しているだろうか。新入社員を対象とした日本生産性本部の調査(2011)では(図表 1-3-2)、会社選択の理由として「給料が高いから」を選んだのは2.1%で13項目中9番目に少なく、「自分の能力、個性が生かせるから」(36.8%)や「会社の将来性を考えて」(7.7%)などと比較してあまり重視されていない。労働政策研究・研修機構の調査(2007)では(図表 1-3-5)、就職の際に重視した条件として「採用後の年収」を第1に選んだ若年就業者は6.9%と、「仕事の内容」(37.1%)、「勤務地・通勤の便」(15.2%)、「会社の将来性・安定性」(11.3%)、「労働時間・休日・休暇」(8.1%)などと比較して少ないものの、18項目中5番目に多かった。

図表 1-3-5 求職の際に重視した条件-第1位(単位:%)

仕事の内容	37.1
勤務地・通勤の便	15.2
会社の将来性・安定性	11.3
労働時間・休日・休暇	8.1
採用後の年収(賃金)	6.9
会社の規模	4.4
会社の知名度	3.0
経営理念・社風	3.0
職場の人間関係	1.9
能力開発の機会	1.7
仕事と家庭が両立できるか	1.4
福利厚生	1.4
昇進やキャリアの将来性	0.7
職場の作業環境	0.7
女性を活用する職場かどうか	0.5
転勤の有無や頻度	0.5
採用後の地位	0.1
セクハラ・パワハラがない職場	0.1
その他	1.1
無回答	0.7

労働政策研修・研究機構(2007)

労働政策研究・研修機構(2008)の調査では(図表 1-3-6)、「どのような会社で働きたいか」との質問に対して、最も重要として「賃金が高い会社」を選んだ20代は10.2%で、「職場の人間関係が良い会社」(34.2%)や「仕事と家庭生活の両立支援を行っている会社」(26.0%)などと比較して少ないものの、8項目中3番目と給与条件を最も重視する者が約1割存在する。質問や選択肢の設定によって回答は異なるが、若年就業者は、仕事における能力発揮、良好な人間関係、仕事と家庭の両立などを重視する者が多く、これらの条件に比べて給与条件の良さは必ずしも重要視されていないといえる。

図表 1-3-6 会社選択で最も重要な条件(単位:%、総数でソート)

	総計	20~29歳
職場の人間関係が良い会社	31.7	34.2
仕事と家庭生活の両立支援を行っている会社	18.0	26.0
賃金が高い会社	13.6	10.2
従業員の希望・適性に配慮した配置を行っている会社	10.3	8.2
人材の育成や職業能力開発に力を入れている会社	8.9	9.7
長期間勤められる会社	7.0	7.7
健康問題やメンタルヘルスへの対応を行っている会社	3.1	2.6
労働時間の短縮や休暇の取得促進に力を入れている会社	2.0	-
その他	0.4	-
わからない	5.0	1.5
実数	2315	196

労働政策研修・研究機構(2008)

また、労働政策研究・研修機構の調査(2007)では(図表 1-3-3,図表 1-3-4)、転職経験のある若年就業者において「給与に不満」を離職の第1理由に選んだのが9.9%と33項目中最も多く、複数回答で選んだ者は34.6%と3分の1の転職者が挙げていた。また「賃金にどの程度不満か」との質問に「不満」と回答した20代は39.3%で、対象者全体の38.4%を若干上回っている。つまり、若年就業者は就職時に特に高い給与水準を望んでいるわけではないが、給与が低すぎることで不満を生み出し離職をもたらすケースは多いことがわかる。

このように給与水準の高さは、職務内容、人間関係、私生活との両立などの重要条件と比べて優先順位が低いものの、若年就業者にとって魅力ある条件の1つであり、給与水準が低いことは企業の魅力度を低下させる要因であるといえる。

(3)能力・業績評価と処遇

かつて年功序列による処遇が行われてきたわが国の企業における人事管理のシステムは大きく変わり、従業員の職務遂行能力に基づいた処遇を行う職能資格制度の普及に加えて、近年では、個人の短期的な業績に基づいて処遇を行う成果主義的なシステムが採用されつつある。現在の大学生や若年就業者は、能力や業績の評価と処遇の方法について、どのような認識を持っているだろうか。

労働政策研究・研修機構(2005a)では、日本的な年功賃金について肯定的な回答をした20代は49.6%と、対象者全体の52.8%よりもやや少ないものの、他の年齢層との差はあまりなく、約半数の若年就業者が年功的な昇給方法に賛成している。一方で、労働政策研究・研修機構(2003)では、成果主義的な賃金体系についても、20代は「賛成」が27.6%、「賛成だが

不安」が 59.0%、「反対」は 4.8%で、肯定的な回答は合計で 91.4%と対象者全体の 87.7%よりも多く、ほとんどの若年就業者が個人の業績に基づく昇給方法に賛成している。ただし「賛成だが不安」が全体の 6 割を占めており、評価方法として肯定はしているが個人的には不安があるという葛藤を感じている者も多いことがわかる。新入社員を対象とした日本生産性本部(2011)の調査でも(図表 1-3-2)、「会社の選択理由」で「実力主義の会社だから」を選んだのはわずか 1.9%で、若年就業者が個人の能力や業績によって処遇されることを積極的には望んでいないといえる。ただし、労働政策研究・研修機構(2005a)では、現在の仕事で疲労、ストレスを感じる要因として「仕事の成果が重視される」を選んだのは、対象者全体で 13.8%に対して 20 代では 7.0%と低い。若年従業員に対して個人の成果によって給与格差を付けない企業は多いため、若年就業者の中で、仕事において成果を挙げるプレッシャーを感じている者はそれほど多くないといえる。

大学生を対象とした浅井(2003)の調査では(図表 1-3-1)、定年までの雇用保障や年齢に対応した昇給を表す「終身雇用と年功制」の魅力度は 0.43 と 18 要因中 2 番目に魅力度が低く、こうした従来の日本的な雇用管理に対する評価はかなり否定的である。しかし、個人の能力や業績に応じた評価や処遇を表す「能力主義の管理」の魅力度も 0.82 で 11 番目と、それほど魅力を感じていないことがわかる。ただし、職務へのモチベーションや職業への効力感が高い群では「能力主義管理」の魅力度が有意に高く評定され、職業に対して意欲的で優れた業績を挙げる自信を持っている学生は、能力や業績によって評価・処遇される企業を望む傾向にあった。

このように大学生や若年就業者は、年功序列的な評価や処遇を否定的にとらえ、個人の能力や業績が評価され、それに対応した給与や地位を与えられる制度を一般論としては肯定しているし、職務において成果を求められることにストレスもあまり感じていない。しかし、成果主義的な評価・処遇の制度を積極的に望む者は、自分が高い職業能力を持ち優れた業績を挙げられるという自信を持っている者に限られ、むしろ、自分が優れた成果を挙げて良い評価を受けられるか不安を持つ者が多い。このため、年功的な昇給に賛成する者も多くなっているのだといえるだろう。

4. 職務の条件と内容に関する魅力

若者就業者は、仕事において能力や個性を生かすことを望む一方で、私生活の充実も求めるという就業意識を持っている(浅井,2008)。こうした意識を持つ大学生や若年就業者は、職務についてどのような条件や特徴に魅力を感じているのだろうか。

(1)労働時間

新入社員を対象とした日本生産性本部(2011)の調査において、「仕事中心か(私)生活中心か」との質問に「両立」を選んだ者は81.9%と大多数を占めた。仕事と私生活を両立させるためには、労働時間の長さや休暇の取りやすさが重要になってくるだろう。

同調査(2011)における「会社の選択理由」では(図表 1-3-2)、「労働時間が短く、休日が多いから」を選択した新入社員はわずか0.2%で、能力発揮、会社の将来性、給与の高さなどと比較して優先順位はかなり低い。ただし労働政策研究・研修機構の調査(2007)で、就職の際に重視した条件として「労働時間・休日・休暇」を最も重視した若年就業者は8.1%で18項目中4番目に多く、新卒採用者で第3位までに「労働時間・休日・休暇」を選んだ者は合計34.4%であり、「仕事の内容」(62.7%)、「勤務地・通勤の便」(52.3%)に次いで3番目になる。このように、労働時間が短いことを希望する者は少ないものの、労働時間や休日数は、就職先を選択する際にある程度重視される条件だといえる。

浅井(2003)では(図表 1-3-1)、勤務時間が決まっており休暇が取得しやすいなど社員の私生活を尊重していることを表す「勤務時間の安定性」の魅力度は18要因中9番目と、経営の将来性や安定性、人的資源の重視や組織のチームワークなどと比較して高くない。また「勤務時間の安定性」は、職業へのモチベーションの低い群が有意に高く評定されていた。モチベーションの低い群の方がより重視している企業特性は「勤務時間の安定性」のみであり、職業自体に魅力を感じず動機づけが低い学生は、職業生活よりも個人の私生活を重視するため、仕事が定時に終わり休暇が取りやすいといった職務条件に魅力を感じているといえる。また男性よりも女性の方が「勤務時間の安定性」により魅力を感じる傾向にあった。女性の職業へのモチベーションが低いわけではないため、女子大学生は、職業に対してある程度動機づけを持っていると同時に、私生活も重視する両立志向を持つ者が多い結果、残業や休日出勤などで私生活が妨げられることを嫌う傾向にあると考えられる。女性従業員を多く採用したい企業は、勤務時間への配慮が必要だろう。

若年就業者や大学生のこうした就業意識に反して、わが国の企業に対しては長時間労働の問題が長年指摘されてきた。さらに長期的な不況にある現在、多くの企業が人員削減を行い、結果として従業員の仕事量が増大し心身に大きな負担となっていると考えられる。若年労働者にとって、長時間労働はどの程度負担となっているだろうか。労働政策研究・研修機構(2005a)で、現在の仕事で疲労、ストレスを感じる要因として「仕事量が多い」を選んだ者は対象者全体で29.1%に対して20代は25.3%、「働く時間が長い」を選んだ者は全体で20.1%に対して20代は16.9%と、仕事量が多い結果として労働時間が長くならざるを得ない若年就業者も存在するが、職場でより重要な職務や部下の管理を行う役割を担っている中高年就業者と比較すれば、仕事量の多さや労働時間の長さを心身の負担と感じる若年就業者は比較的少ない。

労働政策研究・研修機構の調査(2007)では(図表 1-3-3,図表 1-3-4)、転職経験のある若年就業者において「労働時間の長さ」を第1の離職理由として選んだ者は4.9%で33項目中7番目で、「給与に不満」(9.9%)、「会社の将来性・安定性に期待が持てない」(7.0%)、「職場の人間関係がづらい」(6.6%)などと比べて少なかった。ただし複数回答では「労働時間の長さ」を選んだ者が26.9%と4番目に多くなり、転職者の4分の1が労働時間の長さに不満を持ち離職していた。このように労働時間の長さが離職の最大要因となる場合は少ないものの、離職を促す大きな原因の1つになっていると思われる。

以上のことから、職業に対する動機づけが低い者を除けば、若年者が一般的に労働時間の短さを望んでいるわけではない。しかし、過大な仕事量によって労働時間が長くなり休暇が取得できなくなると離職する可能性も高くなる傾向もあった。長労働時間や休暇取得の難しさは、企業の魅力度を低下させる要因となるといえるだろう。

(2)職務の内容

労働政策研究・研修機構の調査(2007)では(図表 1-3-5)、若年就業者が現在の会社に就職する際に第1に重視した条件で最も多かったのは「仕事の内容」の37.1%で、次に多い「勤務地・通勤の便」(15.2%)や「会社の将来性・安定性」(11.3%)と比較して2倍以上になっているが、この質問では、どのような職務内容が望まれているかは示されていない。若年就業者は具体的にどのような職務の内容を望んでいるのであろうか。

日本生産性本部(2011)の「会社の選択理由」では(図表 1-3-2)、「自分の能力、個性が生かせるから」を選んだ新入社員が 36.8%と最も多くの者が選択し、「仕事がおもしろいから」を選んだ者も 26.8%と次に多かった。次に多かった「技術が覚えられる」(8.8%)や「会社の将来性を考えて」(7.7%)と比較して3倍以上の者が上記の2つを選択理由として挙げていることから、若年就業者が、自分が興味を持てる職務に携わり能力や個性を発揮することを強く望んでいることがわかる。

職務モチベーションやエンパワーメントに関する研究では、職務のスケジュールや方法において自由裁量が認められることを示す自律性が、職務に対する動機づけや心理的なエンパワーメントを高めると主張されてきた(Hackman & Lawler,1971;Conger & Kanungo,1988)。労働政策研究・研修機構(2007)の調査では、望ましい働き方として、作業の量や進め方を自分で決められることを重要だと回答したのは、20代で 60.7%と対象者全体(60.5%)と同様に6割を超えており、若年就業者が職務において自律性を望んでいることがわかる。

また若年就業者は、職務の社会的要因も重視する傾向がある。日本生産性本部(2011)の就業意識に関する質問では(図表 1-3-2)、「社会や人から感謝される仕事がしたい」に肯定的な回答をした者は 96.4%、「仕事を通じて人間関係を広げていきたい」に肯定的な回答をした者は 96.1%であった。このように若年就業者のほとんどが、新たな人間関係を築き、他者に役立ち感謝されるような職務に価値を置いていることがわかる。しかし大学生を対象とした浅井(2003)では(図表 1-3-1)、顧客のニーズに応え顧客の利益を重視していることを示す「顧客利益の重視」の魅力度は 0.87 で 18 要因中 8 番目であり、福祉や環境保護を支援し社会規範を守ることを示す「社会と環境への配慮」の魅力度は 0.76 で 12 番目と、社会的貢献を重視する企業に対して、大学生はそれほど魅力を感じていないことがわかる。ただし職業へのモチベーションが高い群では「顧客利益の重視」をより魅力的と評定している傾向があり、キャリア成熟性が高い群では「社会と環境への配慮」をより魅力的と評定している傾向があった。多くの大学生にとって、職場の人間関係のように身近な社会的要因については学校生活での経験に基づいて重要性を認識できるが、顧客利益の重視や福祉や環境への配慮など企業の理念や事業活動に関する特徴については実感を持ってないため、それほど高く評価されないのかもしれない。これに対して、職業に対する動機づけが高い学生や自己のキャリアについて考察をしてきた学生は、社会的な貢献を重視する企業を積極的に評価していることがわかる。

以上のように多くの若年就業者は、興味を持てる職務に携わり自由裁量を認められて能力を発揮することや、人間関係を広げ社会に貢献できる職務を望んでいるといえる。しかし若年就業者は、職務の経験も能力も未熟であり、すぐに興味を持てる職務や社会的貢献を実感できる職務を任されるとは限らないし、認められる自由裁量の範囲も狭いだろう。一方で若者には、「若いときにやりたいことをやる」という考え方を支持する傾向があるため(下村, 2002)、希望する内容と異なる職務を与えられても、それに耐えて動機づけを維持することが難しいのではないかと危惧される。それでは、若年就業者は現在の職務にどの程度満足しているのだろうか。

労働政策研究・研修機構の調査(2003)では、「現在の仕事の内容、やりがい」に満足していると回答した20代は57.3%で、対象者全体の62.0%と比べて満足感を持っている者はやや少なく、年齢が低いほど仕事の内容、やりがいに満足する者は少なくなる傾向にある。また労働政策研究・研修機構の調査(2005a)で、「現在の仕事に疲労やストレスを感じる原因」として「仕事が適性に合わない」を選択した20代は17.6%で対象者全体の10.9%よりも多く、他の年齢層よりも仕事への不適合感を持っている若年就業者は多い。労働政策研究・研修機構の調査(2007)では(図表 1-3-3)、転職経験のある若年就業者において「仕事が面白くない」を第1の離職理由に選んだ者が4.3%と33項目中9番目で、給与の不満、会社の将来性や安定性、職場の人間関係といった職務内容以外の要因の方が離職理由としては多い。したがって職務内容の面白さに対する不満のみによって離職する者はそれほど多くないといえる。ただし複数回答では(図表 1-3-4)、「仕事が面白くない」は21.0%と6番目に多く、興味を持てない職務を与えられることが離職を促す大きな要因の1つになっているといえる。また、「仕事上のストレスが大きい」(5.3%)、「肉体的精神的に健康を損ねた」(3.4%)、「仕事がきつい」(2.4%)、「ノルマや成果に対するプレッシャーがきつい」(1.6%)など、仕事の過大負荷を離職の第1理由として選択した者は多く、これらを合計すると1割を超える。複数回答では、「仕事上のストレスが大きい」が31.7%と「給与に不満」に次いで2番目に多く、「仕事がきつい」も21.7%で3番目になる。

一般的には職務経験を積むにつれて、より重要な職務を任されるし、認められる自由裁量の範囲も広がり職務への興味も深まるため、年齢が上昇するほど仕事への満足感や適合感を持つ者が増える。しかし、職務経験も能力も未熟な若年就業者がすぐにこのような職務を与えられるわけではない。このため、若年就業者において現在の職務に不満や不適合感を持つ

者が多いといえるし、現在の仕事にやりがいを求める若者にとっては、離職を生む大きな要因の1つになっていることがわかる。また、職務におけるストレスやプレッシャーなどの過大な負荷に耐えられずに離職する者はかなり多く、若者の仕事内容に求める理想と現実のギャップが大きいといえるだろう。

(3)職場の人間関係と組織風土

先述のようにほとんどの若年就業者は、仕事を通して新しい人間関係を築き感謝されることに意義を見出しており、仕事における社会的要因が企業を評価する際の重要な要因となっていると考えられる。

労働政策研究・研修機構の調査(2008)では(図表 1-3-6)、「どのような会社で働きたいか」という質問で「職場の人間関係が良い会社」を最も重要なこととして選んだ 20代は 34.2%で、賃金の高さ、仕事と家庭の両立支援、長期間の雇用などと比較して最も多かった。対象者全体では 31.7%であり、若干ではあるが、若年就業者の方がより人間関係を重視する傾向にある。また「会社や職場の一体感を持つこと」について肯定的な回答をした者は、対象者全体で 84.3%、20代は 92.3%と、若年就業者の大多数の者が組織や職場に友好的な心理的風土があることを望んでいる。浅井(2003)でも(図表 1-3-1)、社員間のチームワークが良く組織に一体感があることを表す「組織のチームワーク」の魅力度は 1.27 で「人的資源の重視」に次いで 2 番目に高く、大学生も就職する企業の条件として、職場の人間関係や組織の一体感をかなり重視していることがわかる。

しかし、労働政策研究・研修機構の調査(2003)では、「会社のためなら自分の生活を多少犠牲にするのは当たり前だ」という考え方に肯定的な者は、対象者全体で 34.4%に対し 20代は 24.3%と少なく、年齢が低いほど肯定する者が少ない傾向がみられた。自分が働く上で「会社の一体感」は重要であるが、「会社のために働く」という考え方には否定的な若年就業者が多い。浅井(2003)においても(図表 1-3-1)、年齢や地位に関係なく対等に発言でき自主性が尊重されることを表す「コミュニケーションの開放性」の魅力度が 1.07 で 5 番目に高く、学校生活の経験に基づいて、友人関係と同様に対等で自由に話し合える関係を職場においても望んでいると考えられる。

一方、労働政策研究・研修機構(2005a)で、「現在の仕事に疲労感やストレスを感じる原因」として「職場の人間関係が悪い」を挙げたのは、対象者全体で 21.4%、20代では 23.7%と

若干多い。過大な仕事量や長時間労働による疲労、会社の将来性や雇用への不安と比べて少ないものの、2割以上の若年就業者が人間関係の問題でストレスを感じていることがわかる。労働政策研究・研修機構(2007)の調査では(図表 1-3-3,図表 1-3-4)、転職経験のある若年就業者において「職場の人間関係が辛い」を離職の第1理由に選んだ者は6.6%と4番目に多く、複数回答では20.4%と、人間関係の問題が離職理由の1つとなっていた者が2割を超えている。

このように若年就業者は、仕事において良好な人間関係や組織の一体感を望んでいると同時に、人間関係の問題がストレスを生み、離職の大きな原因になっているなど、仕事における社会的要因は職業生活にとって重要な要因であることが示された。また、会社のために犠牲になることには否定的で、年齢や地位に関係なく対等なコミュニケーションを望むという特徴もあった。こうした就業態度は、所属する集団や上下関係に従うことを嫌い、個人の自由を求める若者の価値観を反映していると考えられる。大学生や若年就業者が求めているのは、従来の企業で多く見られた組織への忠誠心に基づく貢献や上意下達のコミュニケーションといったものではなく、年齢や地位に係わらず対等で個人の自由が尊重される人間関係と、それによって生まれる組織全体の情緒的な一体感であり、こうした組織風土を持った企業に対して魅力を感じているといえる。

5. キャリア形成と能力開発への支援に関する魅力

(1) キャリア志望と能力開発の必要性

わが国の企業ではこれまで、従業員が1つの職種に従事し経験を積みながら、専門職としてキャリアを築くのではなく、組織の中である程度多様な部門や職務を経験しながら、管理職になることがキャリア形成の典型的な形であった(浅井,1995)。しかし先述のように、若年就業者は、企業やそこでの上下関係に従うことを否定的に捉え、自分が興味を持てる仕事で能力や個性を発揮することを望む傾向があることから、キャリア形成に関しても、組織の命令にしたがって配属された部門や与えられた職務で役割を果たすよりも、自分が志望する分野で専門的なキャリアを築くことを望むのではないかと考えられる。

労働政策研究・研修機構(2005a)では、「望ましい仕事のコース」について質問しており、「1つの企業で管理的地位になっていくコース」と「いくつかの企業を経験し管理的地位になっていくコース」を選んだ者を合計すると、対象者全体では30.8%に対し20代は25.1%

と少ない。一方「1つの企業で専門家になるコース」と「いくつかの企業を経験し専門家になるコース」を選んだ者を合計すると、対象者全体では36.7%に対し20代は41.3%と、若年就業者においては、管理的職位への昇進よりも専門的職種でのキャリア形成を志望する者が多いと考えられる。ただし労働政策研究・研修機構(2003)では、「昇進などで同期に遅れをとりたくない」に肯定的な者は、対象者全体で45.4%に対して、20代で49.2%とやや多く、約半数が昇進における競争意識を持ち、組織内の地位を得ることもある程度求めている。

組織の中で専門職としてのキャリアを築くためには、その分野での優れた知識や技術など職業能力を獲得し、それを組織から認められなければならない。しかし若年就業者は、職務経験が少ないため、職業能力に対して自信を持つ者は少ないだろう。労働政策研究・研修機構の調査(2008)では、「現在の職業能力には自信がある」に肯定的な回答をした者は対象者全体で55.6%に対し20代は50.5%と少なく、年齢が低いほど自信がある者は少ない傾向がみられる。浅井(2003)でも、大学生の職業への効力感の平均は-0.08と低く、優れた仕事をして業績を挙げる自信がない者が多いことが示されている。

労働政策研究・研修機構(2008)の調査では、「より高い職業能力を身につける必要がある」に肯定的な回答をした者は対象者全体で60.3%に対し20代は87.3%とかなり多く、年齢が低いほど能力の未熟さを自覚しているため、能力開発の必要性も強く感じていると考えられる。また労働政策研究・研修機構の調査(2005b)では、「あなたは、仕事に役立つ能力や知識を高めたいと思いますか」との質問に肯定的回答をした者は、対象者全体で84.4%に対して20代は89.2%と、若年就業者の約9割が能力開発に意欲的である。さらに日本生産性本部(2011)の就業意識に関する質問では、「どこでも通用する専門技能を身に付けたい」が93.0%と大多数が肯定的回答をしている。若年就業者は能力発揮のための転職を肯定的にとらえる傾向があるため、単に所属する企業で必要とされる能力だけでなく、転職する際に他社でも通用するような専門的能力の開発を望んでいることがわかる。

(2) キャリア形成と能力開発への支援

先述のように若年就業者の多くは、自分が興味を持てる専門的職種でのキャリア形成を望んでいる。しかし、従業員の配置は企業の人事戦略にしたがって行われるので、必ずしも希望通りの職種や部門に配属されるわけではない。また、若年就業者は能力開発の必要性を強く感じているが、日常の仕事量が多く自発的な能力開発の時間的な余裕がない(労働政策研

究・研修機構,2006)。こうした状況から、キャリア形成や能力開発について不安や不満を感じる者は多いと思われる。しかし、これらの問題を従業員個人で解決することは難しく、組織によるキャリア形成や能力開発への支援を望んでいる者も多いだろう。

浅井(2003)では(図表 1-3-1)、社員の能力開発を支援し、希望に沿ったキャリア形成ができることを表す「キャリア開発への支援」の魅力度は 1.08 と 4 番目に高く、従業員の能力開発やキャリア形成を支援する企業に比較的魅力を感じていることがわかる。特に、職業へのモチベーションが高い群では有意に魅力が高く評定され、優秀な人材ほど能力開発やキャリア形成に関心を持ち、キャリアや能力の開発を支援する企業に魅力を感じているといえる。

労働政策研究・研修機構の調査(2008)では(図表 1-3-6)、「あなたはどのような会社で働きたいか」との質問に最も重要なものを 1 つ選択した場合、「従業員の希望、適性に配慮した配置を行っている会社」を選んだ者が、対象者全体で 10.3%に対して 20 代は 8.2%、「人材の育成や職業能力開発に力を入れている会社」を選んだ者は、対象者全体で 8.9%に対して 20 代は 9.7%で、職場の人間関係、仕事と家庭生活の両立、賃金の高さの方がより重視されており、これらに比べるとキャリア形成や能力開発への支援は重要視されていない。ただし、重要と思うものを 3 つ選択した場合では、「従業員の希望、適性に配慮した配置を行っている会社」を選んだ者は、対象者全体で 37.6%に対して 20 代は 38.3%であり、「人材の育成や職業能力開発に力を入れている会社」を選んだ者は、対象者全体で 29.9%に対して 20 代は 39.8%と約 4 割に上る。また、日本生産性本部(2011)では(図表 1-3-2)、「会社の選択理由」として「技術が覚えられるから」を選んだのは 8.8%で 3 番目に多いなど、比較的多くの若年就業者が、自分の希望や適性に合った仕事への配置や能力開発への支援をしてくれる企業を望んでいることがわかる。

一方、転職経験のある若年就業者を対象とした労働政策研究・研修機構の調査(2007)で(図表 1-3-3)、「能力開発の機会が少ない」を離職の第 1 理由として挙げたのは 0.7%で 25 番目であり、複数回答でも 12.6%で 13 番目と比較的少ない。離職を促す理由としては、給与への不満、仕事のストレス、会社の将来性・安定性、職場の人間関係を挙げる者が多く、これらの理由に比べて、能力開発への支援に対する不満が離職に影響することは少ないといえる。

6. まとめ:若者にとって魅力的な企業とは

大学生および若年就業者はどのような企業に魅力を感じているのか、これまでの検討をまとめよう。

まず、企業が行っている事業や経営の内容については、顧客や環境の重視や独創性、事業規模や競争上の優位性など事業や経営自体の特徴よりも、企業の将来性や経営の安定性など、長期的に安定した業績や将来の成長が期待できる企業に魅力を感じている傾向があった。若年就業者は他の年齢層と比較して転職も多く、能力発揮のための転職を肯定する傾向があるとはいえ、1つの会社に勤続することを望む者もかなり多く、就職する企業が長期的に優れた業績を継続し、結果として長期的に安定した雇用が保障されることを望んでいるのだと考えられる。

就職先の給与条件は生活を維持するために重要であるが、給与の高さが職場の人間関係や家庭との両立などの条件と比較して特に重視されているわけではない。ただし、低すぎる給与に対する不満は離職理由として最も多かった。つまり、若者は特に高い給与を望んでいないが、給与が低い企業に対しては否定的である。また給与や昇進などの処遇を決定する能力や業績の評価システムとして、成果主義的な制度を肯定する者も年功序列的な制度を肯定する者も共に多い。この矛盾は、多くの者が一般論として、個人の能力や業績に対応して処遇されることが公正だと認識しながらも、未だ職業経験が少なく職業能力に自信が持てない若年者にとって、自分がこうした制度の下で優れた評価を得られるか不安を持ち、年齢に伴って昇給や昇進ができることも望むという葛藤を反映していると推察できる。したがって、年功序列や成果主義のどちらか一方に偏るのではなく、折衷的な制度を望んでいると考えられる。

職務に関する条件では、労働時間が短く休日が多いことを望むのは職業への動機づけが低い一部の者に限られるとはいえ、若年就業者の大多数は、仕事を重視しながらも私生活との両立を望んでいる。このため、長時間で不規則な労働が強いられ、個人の生活が犠牲になることには否定的であり、勤務時間が安定して休暇が取得しやすい企業に魅力を感じる傾向がある。また仕事の内容を重視する者はかなり多く、自分が興味を持てる職務に携わり自由裁量が認められて、自分の能力や個性を活かせるといったように、仕事における自己実現を求めている。また、人間関係を広げ感謝されるなど社会的意義がある仕事に価値を置く傾向もある。しかし、若年就業者が志望した職種や部門に配属されるとは限らないし、職務能力の

未熟な若年従業員が職場で重要な職務を任されたり、大きな自由裁量を認められることは少ない。したがって、若年就業者において職務への不満や不適合感を持つ者は多かった。また職務においてノルマへのプレッシャーやストレスを強く感じて離職する者も多く、若年就業者が直面している厳しい現実が示されていた。こうしたことから、若年就業者に対して、私生活が犠牲になる過大な負荷を与えないように配慮し、人材配置や仕事内容についても、ある程度本人の志望を反映させて、仕事のやりがいを与えてくれる企業が評価されているといえる。

また、職場の人間関係の良さ、会社・職場のチームワークや一体感を重視する者が多く、人間関係の問題が仕事上のストレスや離職の大きな原因になっているなど、仕事における対人的環境は、若年就業者にとって重要であることがわかる。ただし、会社の犠牲になることには否定的であり、地位や年齢に係わりなく対等なコミュニケーションができ、個人の自主性が尊重されるような組織風土を持つ企業に魅力を感じるという特徴がある。

キャリア形成に関しては、自分が興味を持てる仕事で個人の能力を発揮することに価値を置く若年者は、組織の中で与えられる様々な職務を経て管理職として昇進していくよりも、専門的な職種で能力を向上させることを望む者が多い。ただし、職務経験が少なく職業能力への自信がない者が多いため、職業能力を向上させる必要性も感じている。キャリアの形成や能力開発は、個人的な努力のみで実現することは難しいため、大学生や若年就業者は、従業員の希望や適性に配慮した人材配置を行うなどキャリア形成を支援し、人材育成を重視して能力開発への支援に取り組む企業に魅力を感じているといえるだろう。

以上をまとめたものが図表 1-3-7 である。

図表 1-3-7 若者からみた企業の魅力

分野	内容
企業の事業内容や経営	事業規模や競争力よりも、将来性があり長期的に経営が安定した企業が魅力的。
仕事内容	興味が持てる仕事で自由裁量が認められ、自分の個性や能力を生かせる仕事が魅力的。
キャリア形成	様々な職務を経験し管理職になるよりも、専門的な職務で能力を向上できるキャリアを望み、キャリア形成を支援し、人材育成を重視する企業が魅力的。
職場の人間関係	職場内に良い人間関係が築かれ、チームワークや一体感があること、職場内のコミュニケーションは対等で個人の自主性が尊重されることが魅力的。
労働時間・休日	仕事と私生活の両立を望む者が多く、勤務時間の短さや休暇の取りやすさを望む者は一部だが、長すぎる労働時間は魅力を低下させる。
給与・雇用条件	特に高い給与を望んではいないが、低すぎる給与は離職に繋がる。転職には肯定的だが、雇用の保障をする企業が魅力的。
能力・業績の評価	一般論として成果主義を肯定しているが、不安を持つ者が多く、年功的昇給を望む者も多い。

若年求職者から魅力的な企業として認知されるためには、企業が事業内容の特徴や経営理念、雇用や評価、給与条件に関する人事制度、職場の人間関係やコミュニケーションなどの組織風土、キャリア形成や能力開発への支援、労働時間や職務内容の特徴について明確化し、上記のような魅力ある特徴を有しているならば、これを広報活動や採用活動などの様々な機会において積極的に知らせることが有効であろう。同時に、魅力ある特性に合致しない面があっても、これを開示する姿勢も必要である。さらに、本章で取り上げられた魅力ある特徴は、従業員の企業に対する帰属意識や動機づけを高め、有能な人材を育成することを通して、企業の競争力を高める要因でもある。したがって、企業が自身の魅力度を明確化して情報発

信する努力は、若年求職者の視点から企業の問題点を検討し、その改善に取り組むことを通して企業の成長を実現していくためにも有効な方法だといえる。

文 献

- 安達智子 (2004). 大学生のキャリア選択—その心理的背景と支援— 日本労働研究雑誌, No. 533, 27-37.
- 浅井千秋 (1995). 管理職にかかわるわが国の雇用管理の変遷 管理職問題の検討 日本労働研究機構
- 浅井千秋 (2003). 多次元企業魅力度尺度 日本労働研究機構 組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発—HRM チェックリストの開発と利用・活用— JIL 調査研究報告書 No. 161. pp. 318-346.
- 浅井千秋 (2008). 会社 日本企業の組織変革と従業員の心の“ゆらぎ” 大山七穂・小川恒夫 (編) 心の“ゆらぎ”と社会の変化 東海大学出版会 pp. 39-64.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, **13**(3), 471-482.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, **71**, 500-507.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, **36**(6), 1547-1576.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, **55**(3), 259-286.
- Jones, A. P., & James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, **23**, 201-250.
- 松田義郎・花上雅男・鈴木昭男 (1995). 信頼と好意の企業イメージ創造 日経広告研究所 日本生産性本部 (2011). 平成 23 年度新入社員の「働くことの意識」
- Roach, D. E., & Wherry, R. J. (1972). The use of hierarchical factor analysis in the determination of corporate image dimensions. *Educational & Psychological Measurement*, **32**(1), 31-44.
- 労働政策研究・研修機構 (2003). 企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査

- 労働政策研究・研修機構 (2005a). 人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査
- 労働政策研究・研修機構 (2005b). 就業形態の多様化の中での日本人の働き方
- 労働政策研究・研修機構 (2006). 働き方の現状と意識に関するアンケート調査結果
JILPT 調査シリーズ No. 20.
- 労働政策研究・研修機構 (2007). 若年者の離職理由と職場定着に関する調査
- 労働政策研究・研修機構 (2008). 第5回勤労生活に関する調査
- 下村英雄 (2002). フリーターの職業意識とその形成過程—「やりたいこと」志向の現実—
小杉礼子 (編) 自由の代償／フリーター 日本労働研究機構 pp. 75-99.
- Tom, V. R. (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance*, **6**, 573-592.
- 渡辺真登・野口裕之・高橋弘司 (1994). 項目反応理論(IRT)による職務興味インデックス (JII)の開発 産業・組織心理学研究, **8**(1), 13-27.

第4章 中国での人材の獲得と定着： 中小企業の中国進出と人材問題

ここでは中国に駐在事務所もあり、日中間を往復しながら中国において人材マネジメントのコンサルティングを行っている筆者が(町田, 2010 他)、中国での人材問題の現状を紹介し、上手くいっている事例を通じて、これからのグローバル人材マネジメントを検討する。

1. 中小にも必要となったグローバル展開

経済環境のグローバル化に伴い、日本企業も企業規模にかかわらず、縮小する国内マーケットだけでは、その存在さえも維持することが困難な状況に追い込まれている。とりわけ昨今の歴史的な円高の影響は大きく日本企業にのしかかっている。日本の高い法人税、貿易自由化の遅れ、二酸化炭素の高い削減目標、高い労働コストといった、製造業の競争力を低下させる要因が山積している上に、震災に伴う電力供給不足、放射能汚染の影響といった試練が加わり、このところ日本企業の海外生産シフトが加速している。もっとも、多くの企業は震災があり急に海外生産シフトを進めているわけでない。震災前から取り組んでいたグローバル展開の計画を、ここにきて速度を速めて実行しているに過ぎない。

震災後の経営環境のさらなる悪化を受けて、製造業のみならず、小売やサービス業のグローバル展開も一段と加速しており、多くの日本企業にとってグローバル化以外に生き残っていけなくなっていると考えられるほどになっている。また、これまで海外生産シフトやグローバル展開を検討はしていたが、地域と密着しているため海外に出て行きにくかった企業にとっては、今回の震災がグローバル展開に踏み切るきっかけになったケースもある。

従来は、国内拠点では高付加価値品、海外拠点では汎用品という棲み分けが一般的だったが、震災以降は電力不足への対応や海外顧客からの要望などにより、高付加価値品の生産を海外に移転する事例が増えてきている。こうした動きは国内の生産や雇用への悪影響や、技術流出を通じた日本企業の競争力低下を引き起こしかねない。

このように、日本の企業は、中小企業も含めて、経営の抜本的な施策の転換を求められている。資源のない日本にとって、グローバルに活躍できる人材を育て、日本以外のグローバルな市場で活路を見出せるかどうか、企業にとっても、国家にとっても将来の命運がかかっているといっても過言ではない。そういった中で、中国をはじめとする急速に発展する新興国市場で事業展開することが喫緊の課題になっている。

2001年に中国がWTO加盟し、多くの日本の製造業は当時、国内の30分の1ともいわれる安価な労働力を求めて中国大陸に進出し、生産拠点の移転を推進してきた。当初は「単純な生産移転型」であり、もっぱらコストダウンを目的に中国に進出したのだが、技術レベルの向上に伴い、中国では主に大量生産品を製造し、国内では高付加価値品や多品種少量品を製造するという「生産分業型」に移行し、コストダウンと国内の雇用維持のバランスを重視

した分業を指向してきた。このような日本企業の中国進出とそれに伴う積極的な技術移転により、中国の製造業は従来の低コスト生産に加え、品質の面でも飛躍的なレベルアップを遂げてきた。その生産性と製造品質は長年、製造業において世界に冠たる地位を占めてきた日本に匹敵するほどに成長し、「世界の工場」といわれるまでになった。

日本の製造業が中国をはじめとする新興国へのシフトを加速すると、国内の空洞化問題に拍車をかけるといわれてきた。そして、国内雇用が縮小する可能性があるとの懸念があった。しかしながら、戸堂（2011）は1991年時点で海外に製造子会社がある日本企業の雇用成長率を分析し、短期的には雇用が減少するが、5～6年経つと雇用が増加しているとされる。さらに、日本企業の海外投資に関しては、投資した年には生産性が増加して生産量が増え、雇用される量は投資した年には変化ないが、1年後以降に増加することが確認されている。対外直接投資や海外業務委託の増加は短期的な雇用を減少させるかもしれないが、長期的にはグローバル化は生産性を上昇させ、生産水準が拡大することによって雇用が増える可能性もあるとしている。企業のグローバル化によって高度人材への労働需要のシフトが起こる可能性はあるが、雇用が必ずしも悪化するわけではない。日本経済再生のためには、人材そのものを高度化しつつ、経済のグローバル化を促進することが望ましいとしている。

事実、日本経済新聞が2010年11月下旬に中国大陸に進出している有力製造業・サービス業136社を対象にした「中国進出日本企業アンケート」によれば、世界的な経済の悪化にもかかわらず、日本企業における中国事業の収益は伸び続けている。2010年度の事業収益の見込みは2ケタ増益が42.5%、2011年度予測も黒字拡大が48.5%に達している。中国での設備投資は2010年度に2ケタ増の企業が3割、2011年度も設備投資も約46%が増やす意向を示している。コスト増や日中関係の行方の不透明さなどの逆風を受けながらも、引き続き中国を収益源として重視する姿勢となっている。一方、2010年度の中国での賃金上昇率は、賃上げの目安となる消費者物価指数上昇率が2009年度3.2%だったものの、これを上回る2009年度比で5%以上の賃上げをした企業が58.4%にのぼり、うち10%以上上昇した企業が40.6%に達した。製造業・サービス業にかかわらず、幅広い業種で賃金水準が上昇した。

このように人件費上昇などで生産拠点としての中国の競争力は低下しつつあるが、同調査で対策として「中国以外への生産移管」を挙げた企業は5%だけである。中国国内向けの販売比率が5割を超えるという企業が7割以上を占め、「世界のマーケット」として中国を重視する姿勢が鮮明になっている。

中小企業の間でも、中国を中心とするアジアへの海外進出意欲が高まっている。経済産業省の「海外事業活動基本調査」によるとグローバルに進出する日本企業（製造業）における中小企業のシェアが2004年度は39.7%だったものが、2009年度は45.6%に上昇している。

中小企業のグローバル展開のパターンは、以前は「大企業の海外シフト追随型」が中心だったが、最近は「第三国向け輸出を目的とした自立型」も増えてきている。直近では、東日本大震災を契機に、受注先の多角化を推進する中小企業がグローバルでの事業展開を活発化

させている。日本の中小企業にとっても「グローバル化」が最も重要な経営課題となっているといえる。

2. 中国での人材問題:日本企業の現状

前述した通り、グローバル展開で今、最も注目されるのは中国市場である。しかしながら一旦進出しても中国から撤退する日系企業も多い。

経済産業省の「海外事業活動基本調査」によると、2009年度に海外の進出先から撤退した現地法人数は、659社と前年度と比べ187社増になっている。成長するアジア市場でも、3.2%と前年度比0.4ポイント上昇している。とりわけ中国は3.5%と前年度比0.6ポイント上昇している。中小企業を専門に経営指導をしている、ある中国進出に携わるコンサルティング会社によると、300社進出して100社が撤退しているという。

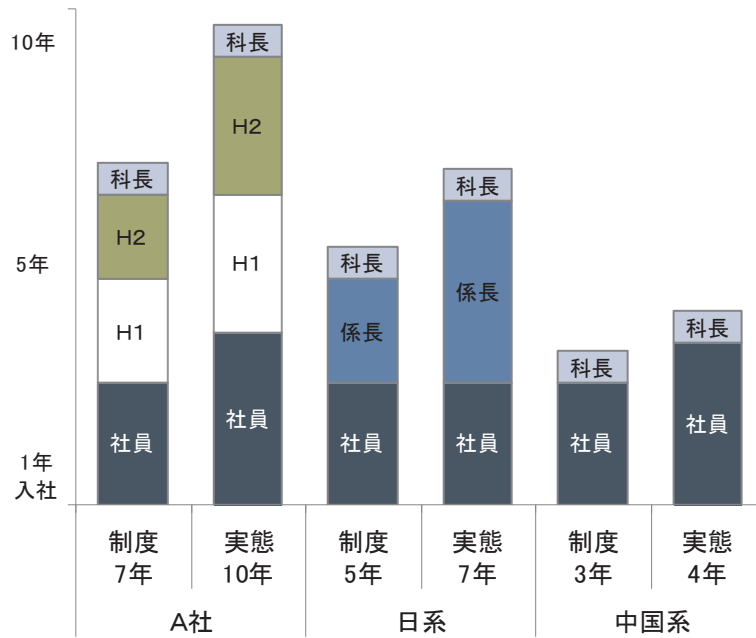
中国に進出した日系企業がどんな経営課題を抱えているのかについて、継続的に調査を行ってきたのが日中投資促進機構である。同機構の調査によれば、日系企業が指摘する自社の経営上の最も大きな問題点は教育、採用・定着、給与制度など、人事・労務管理にかかわる事項である。2001～2005年（第7次～第9次）調査において、この問題は3回続けてトップに挙げられ、選択率はいずれも90%を超えている。

2007年の最新の調査結果（2007年以降は実施していない）では、経営課題として指摘率の多いのは、①人事・労務管理（90%）、②政府機関との関係（86%）、③法律・政策の問題（80%）、④中国国内資材調達（65%）となっている。従業員の採用・定着について、具体的には「管理専門人材が集まりにくい」は平均66%、「引き抜き・ジョブホッピングが多い」は38%となっているが、管理者の教育に関する問題は68%に上り、ワーカーの教育（47%）及び販売人員の教育（32%）に比べて、より緊要な課題と認識されている。

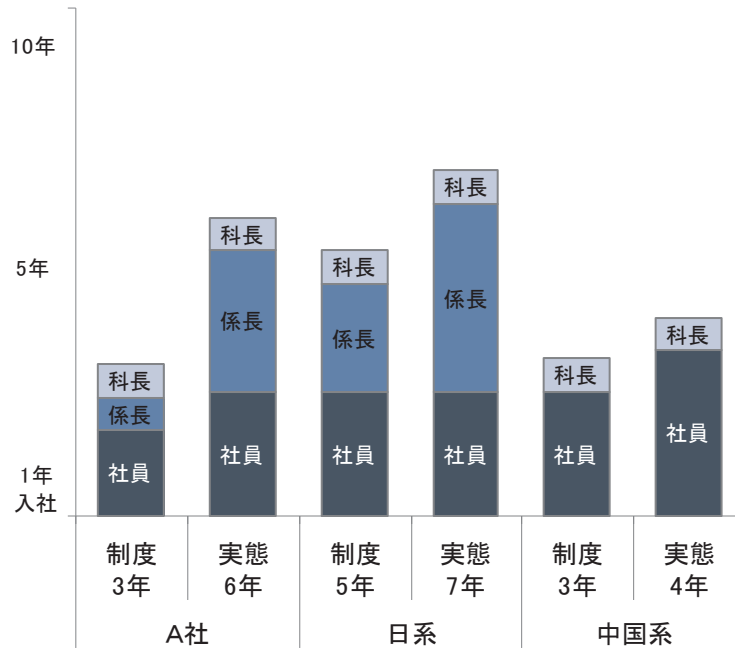
中国に進出した日本企業の中では、人事・労務管理の問題は以前はあまり注目されてこなかったが、急激な経済の成長と物価の上昇、それに伴う賃金の上昇などの労働条件の向上を求めて、不満を持つ労働者がストライキを起こすなど、現在では最も重要な課題として認識されるようになってきているのである。

例えば、ある日系の電機メーカーA社では、優秀な中国の大卒社員に対して、手塩にかけて育てたにもかかわらず、「年功的序列で耐えられない」という理由で辞めていく問題があった。日本の本社の人事スタッフが現地の中国の会社と比較したところ、中国系企業と比較した場合、科長（マネージャークラス）になるまで、旧制度では制度上は7年、実態は10年。それに対して、中国系企業は制度上3年、実態は4年と、図表1-4-1のように、昇格スピードは約2倍の遅さであった。それを、新制度では（図表1-4-2）、制度上は3年、実態は6年と、優秀な社員がいれば、日系企業平均より早く昇格できるように、そして中国系企業並みの昇格スピードを目指して制度を変更している。

図表 1-4-1 A 社の旧制度



図表 1-4-2 A 社の新制度



A 社の場合、日本の本社で導入している職能資格制度をそのまま中国に移植していたが、A 社に限らず、日本の中国進出企業には極めて多いケースである。これらの資格制度やあいまいで信賞必罰ではない評価・報酬制度も加わり、制度と運用の実態により、日本企業が年功序列とみなされている原因の一つになっている。日本企業の「年功序列の人材マネジメント」のイメージが最大の課題である。年功序列で、若いうちにはいくら成果を挙げて実力があっても、昇進・昇格できないといった評判が浸透してしまっている。

在中の米大手法律事務所ジョーンズ・デイによると、中国人の賃金水準を欧米系と日系企業とで比べると 2～3 割以上低い、部門長クラスでは 2 倍近い格差（日系企業が低い給与）が生じているという。中国政府も消費拡大へ所得倍増を後押ししていることもあり、人材を確保するためにも、日系企業はさらに賃上げを迫られるであろうとの見通しである。

中国の求職サイト「中華英才网」が 2003 年から毎年行っている中国の大学生の人気企業ランキング 50 社の中に、日系企業に関しては、その技術、製品について中国人の高い評価を得ているものの、大学生の希望就職先としては残念な結果となっている。2003 年～2010 年を通して、上位 10 社に日本企業は 1 社も入っていない。50 位以内に入った欧米系企業は過半数を占めるが、日系企業は、2009 年には广汽ホンダやパナソニック、広州トヨタの三社が入っただけで、2010 年にはリーマンショックの影響もあるが、一社も入らなかった。中国の大学生がその企業を選んだ理由のトップ 3 は、①キャリア研修の機会（61.6%）、②企業の知名度と影響力（55.1%）、③他企業と競争できる報酬（53.8%）となっている。

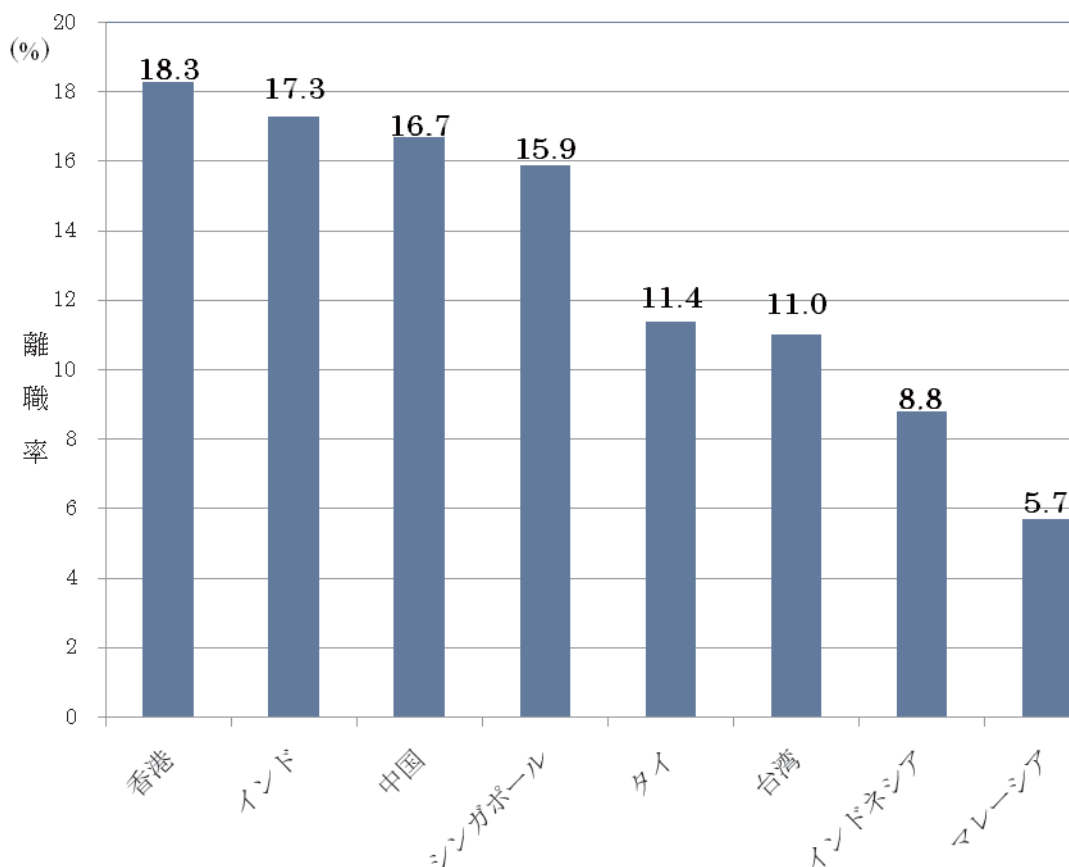
図表 1-4-3 は、ワトソンワイアット（現：タワーズワトソン）社が中国人ビジネスマン 964 名にアンケート調査した、「その会社にとどまる理由」の結果であるが、多い順から①会社の将来性、②キャリア開発の機会、③良質な教育訓練の機会、④自分のスキルが生かせる、⑤職場の良い人間関係、⑥より良い報酬体系となっている。

これらの結果は、一般的に言われている中国人観、すなわち「中国人にとっては報酬がすべてだ」、「少しでも賃金が高ければ、すぐ他社へ転職してしまう」とは必ずしも一致しない。報酬も大事な要素であるが、報酬以上に重視しているのが、仕事を通しての成長と自己実現、そして、そこから得られる充実感や達成感であり、自己のキャリアアップにつながるかどうかといえる。

図表 1-4-3 会社にとどまる理由(ワトソンワイアット)

会社の将来性	21%
キャリア開発の機会	20%
良質な教育訓練の機会	17%
自分のスキルが生かせる	16%
職場の良い人間関係	16%
より良い報酬体系	15%

図表 1-4-4 アジア新興国での退職率



出典：Watson Wyatt (2008) APRI Quarterly Newsletter

さらに、日系企業の退職率が高く、欧米系企業と比べて2倍以上にもなる。図表 1-4-4 は、ワトソンワイアット（現：タワーズワトソン）社でアジアの新興国の退職率を示したものである。中国は 16.7% と高い数字になっている。特に、日系企業が集中している上海地区では、平均退職率は 24.3%、役職で見ると、中級以上の管理職は 7.1%、初級管理職・専門職は 28.0%、一般従業員は 36.2%、ワーカーに至っては 49.3% になっており、上海地区の日系企業の退職率は異常に高いことが分かった。毎年ワーカーの半数が入れ替わる現状について、常時、人員の補充ができれば、人件費を抑制できるというメリットもあろうが、3割近い初・中級管理職の退職は、スムーズな会社運営に影響するのが必至で、憂慮すべき事態といわざるを得ない。

馬(2000)は「日系企業の人気度が相対的に低い理由として、中国人の対日感情があるという声もあるが、日米欧企業の中国人従業員を対象とする意識調査から判断すれば、それは日系企業の賃金制度および人事制度によるところが最も大きいと見るべきであろう」としている。馬(2000)によれば、日米欧企業を対象とするアンケート調査で、外国人管理者の勤労態

度、技術水準、現地従業員に対する態度で日系企業は決して低くなく、北京世紀藍図市場調査会社の大学生の評価でも日系企業の管理方法はドイツ系、香港系、イギリス系、フランス系、韓国系、台湾系をおさえて米国に次いで2位に位置づけられている。しかしながら、問題なのは欧米系企業より低い日系企業の賃金水準と年功序列的な賃金の限界、そして管理要員の現地化の遅れだと指摘している。効率経営こそ欧米系に次いで2位の日本であるが、報酬、成果主義、研修制度、意思決定、方針の透明性、イノベーションでは韓国系にも抜かれ3位、権限委譲では香港系にも抜かれ4位、福利厚生では中国系にも抜かれ5位という結果である。

日本企業が中国に進出して、失敗している原因をまとめると、「人」のマネジメントの失敗に尽きる。特に、優秀なホワイトカラー人材の管理における困難は、「採用できないこと」と「すぐ退職してしまうこと」と、そうではない人材を「辞めさせられないこと」という3点に集約される。

優れた人材を獲得する「リクルート(Recruit)」、それらの付加価値を生み出す人材を企業内に確保(引き留める)する「リテイン(Retain)」、そして他に悪影響を及ぼすような人材には辞めてもらう「リリース(Release)」という、人材マネジメントの基本的な重要課題である「3つのR」となる。これはグローバルに人材マネジメントを考えるうえでも、共通する重要なキーワードといえる。しかしながら今まで述べてきたとおり、こういった観点から、日本企業はこの基本をいずれも満たしていない。

多くの中国人が就職先を考える際に考えるのは、個人として①能力発揮の機会②学習機会があるかどうか。それらを通して自分の③キャリア開発ができるかどうかを求める。そして、キャリアアップを実現する④責任権限の明確化とそれに伴う⑤評価と金銭的報酬を求める中国では、中国に進出している日本企業が「第二の国営企業」と呼ばれている。「遅れず、休まず、働かず」でも、給料は右肩上がりで行っていき、日本企業は「年功序列・終身雇用」で、厳しく成果を問われない。「遅れず、休まず、働かず」でも大過なく、日本人上司にゴマをすっていれば安泰だ、ということが言われる。

このことから中国は日系企業にとって世界で最も難しい労働市場の一つになってしまっている。その上、急速な経済成長の中で、中国の国内企業も競争力を高めるにつれて、優秀な人材の争奪合戦に参戦するようになってきている。年功序列で硬直的な組織風土の中で実力が発揮できないというイメージが定着している日本企業では、人材獲得競争でますます苦戦を強いられている。管理能力、専門性をもつ人材を中心に、マネジメントやリーダーシップ教育、コア人材の採用と定着などの課題が指摘されている。以前に比べればほぼすべての階層で、中国では求めるスペックの人材の採用が難しくなりつつある。給与の問題のほかにも、業績評価、昇進、業務権限、教育など、中国の人材を積極的に動機づけるための仕組みに関して、日系企業はなんら配慮をしていない現状が浮かび上がってくる。

また、前述したとおり、「世界の工場としての中国」から、「巨大なマーケットとしての中

国」という位置づけに変わり、いままで求められてきた人材とは異なる分野の人材を確保し、育成・開発し、抜擢・登用していく必要性も出てきている。つまり、中国人の顧客に売る仕組みを考えるマーケティングや中国人の嗜好にあった商品やサービスを開発する、高度な専門性を備えたプロフェッショナル人材を採用し確保することが必要になっている。ところが、以上述べた通り、もともと日系企業は優秀な人材の獲得と確保に苦勞しているのである。

中国では従業員が 200 名以上いる職場では、当局から「工会」という労働組合を組織することを義務づけられている。これは社員の福祉向上のための親睦団体と位置づけられ、日本の労働組合と違ってストライキや賃金交渉はなかった。給料の 2 パーセントを工会加入費として積み立てる必要があるが、多くの中国人労働者にとって、工会といえば買い物カードや映画鑑賞券を配り、社内レクレーションを企画する一種の福利厚生団体でしかなかった。中国では管理職も工会に加入し、党書記や企業管理職が工会幹部の兼任も可能になっている。

ところが、工会は急激に労働組合の本来の姿である、労働者を代表する組織へ変質している。きっかけは 2010 年に全国各地で巻き起こったストライキである。中国では高度経済成長によるインフレが進み、貧富の格差も年々広がっている。総工会（中華人民共和国の労働組合の全国連合組織）の調査でも 75%以上の労働者が現在の社会の収入分配は不公平だと回答している。低賃金、低労働条件に対する労働者の不満は大きく、ストライキは今後も、毎年のように起こる可能性が高い。

特に、日系企業は賃金水準が他の外資より低く、他の外資系企業と異質なマネジメントととらえられ、さらに社員の不満が「反日のはげ口に向かう」ことも危惧され、標的にされる可能性が高い。さらにこのような賃上げ・ストライキなどの動きは、発達するインターネットや携帯電話などの情報網により一気に広がる傾向がある。

適切な賃上げのために、総工会は数年前から「賃金の集団協商」を進めている。集団協商とは団体交渉と労使協議のようなものである。総工会は 2011 年末までに、工会の存在する企業の 60%で、集団協商制度を作るという目標まで発表していることは注意を払う必要がある。

3. ある中堅中国進出企業の事例

ある中堅の部品メーカーB社のケースを具体的に紹介する。売上高は倍増し、受注も増加しているため、設備投資を増加したところ、人手も足りなくなった。日本の地元では名の知れた会社であるため、昨今の景況感の悪さから人材採用には事欠かない。ところが、中国では名前が知られていない中小規模の日本企業の一つに過ぎず、田舎で交通の便も悪いことから、良い人材が採用できない。高い給料を提示しても、「知名度が低い」、「辺鄙な場所にある」などの理由で来るのを嫌がられ、中国人の優秀な技術者や管理者が全く採用できない。

このため、中途入社して半年～1年程度の力のない若手社員を班長や係長に登用するしかない。ところが、その多くが一生懸命育てたところで、給料の高い大手メーカーに転職して

しまう。事実、2008年には採用した300人中半分が、わずか1年の間に退職してしまった。2～3日で辞めてしまうケースもあった。残った人材も、仕事に対する意欲が低く、会社のトップマネジメントからの指導もないことから、会社や製品に対する責任感や企業への忠誠心を植えつけることもできない。

この会社の給与体系は日本国内と同じ職能資格制度である。定期昇給もあり、ベースアップもある。工場がある中級都市では、最低賃金が月額450元から545元に上がった。近郊の大都市では最低賃金が680元となっている。一方、この会社ではワーカーの給料は月額800～900元（基本給+諸手当）、班長、係長、科長は階層によって、2000元、2500元、3000～4000元と、高くはないうえ、手当ても少ない。そのうえ、近隣の大手自動車メーカーが、毎年給与水準を引き上げるため、そこに転職するケースも少なくない。中国では、高い給料を求めて会社を辞めるのは当たり前であり、地域における退職率も平均30パーセントと高い。従業員の平均の給与水準が高くなく、法定以外の福利厚生も手薄な同社が優秀な人材を採用できないのは、仕方ないことといえる面がある。

とはいえ、教育訓練は日本のものをそのまま採用し、工場内では5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）を徹底している。なかでも、根気よく教える必要があるしつけやエチケット、マナーなど道德教育はOffJTで強化している。また、中国人労働者は細かい仕事を得意とし、仕事を覚えることも早く、労働集約型の作業にはめっぽう強い。しかしながら、班長、係長、科長といった中間管理職は育ちにくい。事実、作業員が一般的な仕事をこなせるようになる期間は3カ月と短いものの、指導員になるには2～3年もかかる。そういった意味では上司が部下を教える、きちんとしたOJT体制が整うレベルにまでは達していない。現在は10人の日本人駐在員が、総経理（社長）以下、製造部長や管理部長など、経営幹部の部長職のほとんどを占めている。中国人は製造部門の係長、班長と現業部門の中心を担っている。技術移転は日本人のベテラン社員が日本から中国に出張し、直接指導することでスムーズに行われている。ちなみに、中国人作業員は、難しい金型交換を7分で終えるなど、日本人でも真似できないスピードと正確な技能を持っているという。

半面、金型交換をしている作業員の多くは、技術を覚えるとすぐに退職してしまうという問題もある。事実、この会社では、中国人作業員の帰属意識向上と技能の一層のレベルアップをはかるために、3カ月間日本の本社工場に実習に行かせたものの、帰国した途端、ほとんどの社員が転職してしまったという。奨励金を出し、QCサークル（品質管理活動を自主的に行う小グループ）活動も1年半行ったが、期待した結果に至らなかった。今では本社実習もQCサークルも止めている。また、技術の移転方法として、作業熟練一覧表を作成し、技能資格制度や目標管理制度などで運用しているが、退職率が高すぎることから不十分な効果となっている。

問題は他にもある。日本とは文化が異なる中国人に対しては、「あ、うん」の呼吸は通用しない。また、トラブルが起きた際、中国人は「自分の責任ではない」と言い張る傾向があ

る。そこで、この会社では業務指示などの連絡事項はすべて通訳に文章化してもらい、係長以上の管理職を通じて周知することになっている。

B社は売上高が前年比150パーセント増と計画通りに伸びているものの、退職率が高いため、人材サービス会社などの採用コストがかかる他、教育コストや法定内福利厚生関連の負担が大きく、いまだに労働者が辞めては補充する、辞めては補充するという自転車操業になっており、黒字化できる見通しはない。

中国に進出当初は3年目で単年度黒字、設備投資を入れて投資回収に6年かかる目標だったが、歴史的な経済危機も重なり、絶望的な状況になっている。このような状況の中で、利益を出すこともできず、かといって、歴史的な円高と市場の縮小に苦しむ日本での事業展開にも行き詰まり、将来を見通すことができていない。

4. カネボウとホンダ:中国での成功事例

ここでは筆者が実際に、コンサルティングに関わっているカネボウ化粧品中国と广汽ホンダについて報告し、成功の背景を検討する。

(1)カネボウ化粧品中国—企業理念の徹底

人の意識を変えるのは簡単なことではない。しかも経営理念は掲げるだけで実践を伴わなければ意味はない。しかしながら試練を与え修羅場をくぐると一皮剥ける。

カネボウ化粧品中国の総経理（社長）が、前任者の後を継いだのは5年前、42歳で赴任した。それは、700人の社員が出社拒否をするという前代未聞の事件が起きた直後であった。

現地で働く人々が「真に働きがいを感じる職場である」ことが重要である。自己成長やキャリアの発展可能性の側面だけでなく、経営理念への共感も重要である。企業の目指す姿や方向を示し、部下にきめ細かく心を配って、その意欲を引き出すといったことは万国共通といえる。コミュニケーションの円滑化・活発化とは、主に経営者や管理職と一般社員との信頼関係作りを指している。むしろ、これは中国に限ったことではなく、どの国の企業でも重要である。とはいえ、中国の日系企業に限って考えれば（現地化が叫ばれているものの）経営者や管理職を日本人出向者が占めているため、彼らの中国人社員に対するリーダーシップの質が問われてくる。

不祥事のあったカネボウ化粧品中国では、日本人経営者に対する不信感が募っていた。それらを払拭するために、「何のために働くのか」、「どう中国の社会に貢献していくのか」といった基本的な考え方から理念教育を徹底していった。それも総経理（社長）自ら先頭に立って「鉄は熱いうちに打て」と、採用した新入社員全員に企業理念を自分の言葉で語り、理解させていった。

また、「外面を美しくするだけでなく、お客様の心まで美しくするのが私たちの使命である」というカネボウ化粧品の経営理念を現実の職場で実践するために、「ハートフェルト・

ストーリー」というスピーチコンテストを行っている。毎日店頭で接客活動をしている際に、実際にお客様とのかかわりの中で、心に残った感動的な出来事を他のスタッフに紹介するというイベントである。

例えば、毎週来てくれていた顧客が突然来なくなり、心配した担当の美容部員が休みの日に顧客の様子を見に行った。顧客の家は遠く離れた辺鄙なところにあり、雨が降ってきて、道に迷いながらもやっと顧客の家にとどり着いた。すると、その顧客は病気で寝たきりになり来店できなくなったと言う。用意した化粧品でメイクしてあげたことで大変喜ばれた。後で「病気で塞ぎ込んでいたところに、わざわざ遠くまで来てくれ、親身に話を聞いてくれ、化粧してもらったことで本当に元気になった」と顧客から感謝の手紙をいただいた、といった話など、各社員が体験した実際の経営理念を体験したことを他の社員の前で発表するものである。このような顧客との感動的なふれあいの体験談を通じて、カネボウ化粧品中国のミッションである「すべてはお客様の満足のために」という意味合いを、真に理解してもらう教育の場としている。

中国人同士の人間関係はほとんど「利害関係」であり、話をするにも仕事をするにも「利害関係」であることを気に留めていなければならないため、非常に疲れてしまうとよく言われる。そうした中で、カネボウ化粧品中国は、「ただ儲かればいい」ということではなく、「真にお客様の満足を得ることが、自分たちの仕事の役割」であり、「自分たちの働きがいなのだ」ということを、実際の仕事を通じて自覚してもらうことにしている。

カネボウ化粧品中国の総経理（社長）は、経営理念の「意識づけ」において最も重要なのは、トップ、リーダー層の本気度合いを中国人スタッフに伝えることだと言う。つまり、経営理念や方針についてメッセージを言葉や文章で発するだけでなく、実際の評価制度で、経営理念の実践度を評価したり、トレーニングの時間を業務時間内に割り当て、自らも意識づけの活動に直接関わっていくことであるとされる。

例えば、新入社員には、彼ら彼女らに自らの言葉で口をすっぱく何度も何度も繰り返して理念を伝えている。また言葉で伝えるだけでなく、それを自分の職場でどう発揮していこうとするのか、アクションプランを考えさせ、数ヵ月後にその結果をレビューする機会を作っている。

カネボウ化粧品中国の総経理（社長）は「駄目な社員は、評価をしっかりとやめさせる」とも言う。たとえそれが問題となり裁判で訴えられたとしても、「どうぞ」という姿勢である。就業規則や賞罰規則、評価制度などをきめ細かく用意し、漏れなく一人ひとりに読ませ、理解してもらってからサインを求めている。やるべきことは「ヌケ」「モレ」なく、ちゃんと行っている、どのようなことが起こっても、対応は可能であり、覚悟はできているとの自信に裏打ちされた結果である。

(2) 广汽ホンダーホンダ哲学の刷り込み

ホンダ成長の原動力は本田技研工業の企業哲学である。創業者の本田宗一郎氏と藤澤武夫氏が残した最大の財産といえる。どこの国でも拠点を作るときには様々な難題が出てくるが、それを解決するため、また、問題を起こさないためのベースとして、このホンダの基本理念をしっかりと理解してもらい、できる限り同じ価値観を共有するということを徹底している。筆者は大学を卒業してホンダに入り、ホンダの米国法人に勤務しホンダ哲学を体感している一人でもある。

人を感動させるものは、金や設備ではなく思想である。どんな方針にしても、経営にしても、商品にしても、ものづくりにしても思想がハッキリしていなければならない。経営に哲学がなく組織の活力が失われ、個人の自由が抑圧される管理社会の中で人間性が憂慮されているが、ホンダでは個性がぶつかり合い自由闊達に物が言え、枠にとらわれず行動できる。飛躍するための前向きな失敗が認められ、実力が発揮できる。このようなホンダの経営の基本的な考え方は、中国人の心も掴んでいる。人は本来みな平等であり自由であって、他人に束縛されるのをいやがるものである。言いたいことが言え、やりたいことができる自由闊達な風土づくりにホンダは基盤を置いている。まさに人間の本質を理解した経営を行っているといえる。

广汽ホンダの中国におけるマネジメントの強さの源泉は、ホンダ哲学の共有化を図り、組織全体の方向性を一つのベクトルに合わせ、中国人に「任せる」経営を行っていることである。ではどのように行っているのだろうか。

まず、第1ステップとして、新しく入ってきた中国人のスタッフには、何がホンダ哲学なのか知ってもらおう。ホンダ哲学の冊子を渡され、新入社員研修でホンダ哲学についてのレクチャーを受ける。その後、それぞれの職場の中でもホンダ哲学の学習会が行われる。ホンダ哲学の学習会は昼食時に大きな食堂にあるテレビモニターに映し出され、社員は食事を取りながら食い入るように見ている。

第2ステップは、ホンダ哲学を自分で納得するまで理解し、自分の言葉で話せるようになること。特に、管理監督者レベルでは、自分の言葉でホンダ哲学が語れるようになることを目指している。

第3ステップは、それらを現場で実践し、伝承すること。日常の仕事の中で、ほんの少しでもいいから、実行することを奨励している。

第4ステップは、自分たちの理解、自分たちの実践度を自ら評価してみるということである。理解度、実践度チェックとして20項目のセルフアセスメントの仕組みがある。これでセルフチェックすることにより、自分がどのくらいの実践度かが分かるようになっている。

このように、「ひとたびホンダに入ったら誰でも平等だ」という認識を持ってもらい、その上で、一人ひとりの「個」の考え方を大事にしていくという方針を徹底している。

また、一つの仕事を担当する場合、最初は職務記述書などのガイドにしたがってやってもらうが、慣れてきたら、「あなたは、どういうふうに仕事をしたいのか？」と聞き、そ

れぞれの個人の思いを大事にしていく。個人のやる気を引き出すことで、会社としての総合力を高めていくという方法をとっている。国籍は関係なく、まずは一人の人間である、ということで個性を尊重し、人間は誰しも自分のアイデアが具現化することが、一番の働き甲斐につながるという人間尊重の基本的考え方にそってマネジメントを行っている。

広汽ホンダを訪れるともものすごいパワーと熱気を感じる。このような環境に育てられ、社員一人ひとりが成長する実感をもち、自分のために可能性を追求し、「広汽ホンダを動かしているのは自分だ」という自負が芽生えてきている。実際、現場では「なぜ、このように、徹底して検査するのか」、「後工程はお客様」の意味合いを根気良く教えている。現場で問題が発生したらその原因を追及し、解決策を教え、失敗した理由を理解することが生きた教育になる。失敗をどう生かすかを徹底して教え込んでいる。仕事を徹底的に中国人社員に任せている。恥をかいたり、失敗したり、怒られたりしながら教わって、はじめてレベルが上がる。

また、日本のやり方をそのまま真似るのではない。例えば日本では超音波の自動洗浄機を使って各部品の洗浄を行っているが、中国では工賃が安いので人力の方が良いという中国スタッフの提案を尊重し、人海戦術で各部品の洗浄をしている。このような取り組みの結果、特定の領域では、今や中国の方が品質の良いものができるようになってきている。特定の仕事の分野では、技能レベルが日本より中国の方が高くなっている。

中国では、自己成長の機会が多いことに加えて、企業に社員を大切にしている姿勢を見出せることも、現地の働く人々が企業の良し悪しを判断する上で重要なポイントである。この基礎になっているのがモラルサーベイである。広汽ホンダは3年おきに8000人の全社員に対してモラルサーベイを行っている。場合によっては「HRM チェックリスト」も活用し、社員一人ひとりの要望を吸い上げるとともに、現状の病巣を探り出し、具体的な施策に落とし込むことで、企業風土の転換をはかっている。このような取り組みなくして、継続的な事業の発展は成り立たない。

以上、2社の事例は経営理念や事業ビジョンを提示し、それに基づいて人材マネジメントを行っている。決してカネボウ化粧品中国や広汽ホンダといった一部の優良企業ができていれば良いことではない。中国で成功したい企業ならば必ず取り組むべき本質が要素として含まれている。

5. 中国企業での「HRM チェックリスト」の活用事例

次に「HRM チェックリスト」を中国の会社で実施した結果を紹介する。

C社は中国上海に本社を置き、大連、深圳に拠点がある、日本人が経営する社員50人足らずの人材紹介会社である。C社は経営トップ、営業、管理の責任者が日本人の創業4年の若い会社である。

C社のトップマネジメントは、多くの日本企業が採用している「人の心を大切にする」ことが企業理念だとしている。何か会社で方針を決めるとき、全社員で納得するまで話し合う

ことで、コンセンサスを得ることにしている。企業の存在意義はそこで働く人のたゆまぬ努力による自己革新があってこそ可能となる。その大きな目標に向かって努力し、チャレンジしようとする人、さらには努力やチャレンジするプロセスを喜び、また楽しむことができる人、このような人を次の飛躍に向かって確保し、その個性が発揮できる場を与えることが組織のミッションと考えられている。

ところが、社員の定着率がすこぶる悪い。上海では一般的に、20代の社員は平均わずか1年5ヵ月で会社を辞める。30代でも平均勤続年数は2年3ヵ月である。実際、日系企業の退職率は高く、欧米系企業と比べても2倍以上にもなる。C社も同様であり、20代の若い社員を中途採用しているが、平均わずか1年6ヵ月で会社を辞めてしまう。一人前に育てようとOJTで教育しても、一人前になり使えるようになったと思った瞬間辞められてしまう。

実は半年前まで、北京にも社員10人の拠点があったが、顧客がほとんど上海周辺の江蘇省の蘇州や無錫、浙江省の杭州などにある日系企業であり、経営トップがその地域で顧客開拓に奔走していた。このため、北京事務所の社員に対するマネジメントが疎かになり、コミュニケーション不足もあいまって、社員の大半に辞められてしまった。そして、2011年の春に北京事務所の閉鎖を余儀なくされた。

このような状況の中で、「HRMチェックリスト」を活用し、現状を確認することとなった。「HRMチェックリスト」を中国語に翻訳して、従業員(含管理職)の意識を調べ、仕事へのモチベーション向上策の検討資料としようとした。モチベーションや組織へのコミットメントを向上させ、激しい競争にさらされている厳しい経営環境を乗り越え、活力と働き甲斐のある組織へと発展する道筋を見出すことを意図した。

「HRMチェックリスト」を実施した結果、以下のような意外な結果が得られた。①「職務」に対する参画、自律性などの満足度が日本企業と比べても極めて高い。②不安などの「ストレス反応」は日本企業と比べて低い。③「ビジョン・経営者」や「上司やリーダー」に関する信頼感や支持が日本企業に比べて圧倒的に高い。④昇進・昇格・キャリアなど「処遇・報酬」面で数値が高く、さらに日本企業と比べても満足度が圧倒的に高い。⑤組織コミットメントが日本企業と比べて高い。このようにほとんどの項目で日本企業よりも高い結果となった。特に、高揚感が日本企業より著しく高く、若手社員を中心にやる気の高い風土が満ち満ちていることが示された。

多くの項目で日本企業よりも高い結果は、全く予想できないものではなかったが、予想以上に日本企業と比べてデータ的に上回っていた点がC社のトップマネジメントは意外に感じた。ただし、想定していた通り、組織コミットメントの「存続的」の項目は、日本企業より低く、国民性の違いなのかと感じながらも、これらの結果を踏まえ、また、組織の掲げるビジョンや目標に独自のものがなかったため、若手社員を中心にトップマネジメントと協議しながらビジョン作りが行われた。

並行して、営業能力の向上を目指し、外部講師を呼んで、「切り出し話法」、「応酬話法」、

「クロージングの仕方」など、個々人のスキルアップを目指す研修を毎週1回4時間、5ヶ月間行うことにした。また全社員の5%にあたる人員が中途採用で増員された。徹底した教育訓練を行うとともに、駅に近い、交通の利便性の高い場所に本社社屋を移転することにした。さらに、事業の自立性を高め、自己完結で運営できるよう組織構造および組織運営体制に関して、役割責任が「すっきり、はっきり、きっちり」と分かるよう大幅な改革を実施した。

また、C社は、他の中国の人材紹介会社と同様に、右から左に流すだけの業務に追われ、事業の将来方向の新しい「軸」を描くことができていなかった。過去の成功体験から来る戦略の延長線上でしかなく、新しい価値観を柔軟に受け入れ、組織を牽引していく自信や高い志が欠けているともいえた。さらに将来的にも、「勝ち続けるビジョンを自分の言葉で語るリーダー」がいなかった。

そのため5年後、10年後の将来企業像が見えてこないという状況であった。企業価値をさらに高めるには、経営トップをはじめ、役員や部門長の人材およびマネジメントストラクチャーを見直す必要があった。

「HRMチェックリスト」を実施後、組織構造や組織運営を改革したわけだが、そのためには、何より誰がトップマネジメントチームや部門のリーダーになるかという問題が極めて重要であった。幸いにもC社には社員のやる気や育成を尊重する「人重視の健全なカルチャー」があり、若手社員の人材の質は非常に高い。ただ、せっかくの「人的資本」を生かしきれていない側面もあったのは事実である。これらのことから、スムーズなマネジメント層の入れ替えを早急、かつ強力に行っていく必要があると判断した。そして、新しい経営の基本的な考え方や仕組みを社員に明示し、公平かつ納得のいく運用がなされる必要がある。

このようにして、HRMチェックリストを活用し、C社はマネジメントの抜本的見直しを行うとともに、若手中国人ビジネスリーダー候補の抜擢、登用を行い、企業の将来ビジョンを明確に示すことで、社員の個人個人のキャリアビジョンが明確に描けるようにし、たゆみない努力で真の企業変革を実現しようとしている。

6. 中国からグローバルマネジメントへ

今日、中国における日系企業では、中国人社員の高い離退職率やモチベーションの維持の難しさが表面化している。また、社内の衝突や格差に対する不満が鬱積し、賃上げ交渉が決裂、ストライキを起こされるなど、事件が頻繁に発生している。すでに述べてきたように、顔かたちが似ている中国人であっても日本と中国の文化は異なる。また、中国には長年の共産主義統制経済の影響が残っており、中国人の持つ常識や前提は日本人のものとはかなり異なっている。その上、中国は経済的にも政治的にも激しい変化を続けており、中国に進出する日本企業はその変化についていかなければならない。

多くの日本企業は、「人間尊重」や「人の心を大切にすること」を企業理念として掲げて

いる。企業が社員の成長の機会を与え、自社で働く人たちのたゆまぬ努力による自己研鑽があってそれが可能となる。世界に冠たるこの素晴らしい理念のもと、国籍に関係なく、大きな目標に向かって努力し、チャレンジしようとする人、さらには努力やチャレンジするプロセスを喜び、また楽しむことが出来る人を尊重し、このような人を登用し機会を与え、次の飛躍に向かって成長する場を与えることを多くの日本企業は行っている。そういう人材を確保し、その個性発揮の場を与えることこそが、日本企業の存在価値といえる。

この具体的な施策の一つとして、「HRM チェックリスト」のような社内サーベイを活用し、現地で働いている社員の状況を客観的に把握するとともに、現状の病巣を探り出し、具体的な施策に反映させ、体質の転換を継続的に行わなければ中国ビジネスは成り立たない。また、実際に人事施策を展開した後で、再度「HRM チェックリスト」を実施するなど、施策の妥当性や効果を検証することも必要である。さらに、毎年、定期的に「HRM チェックリスト」を実施し、経年の変化を調査するなど、組織の健康診断として実施することが、企業にとっても働いている現地の社員にとっても、「人間尊重」や「人の心を大切にする」の企業理念を浸透させ信頼関係を築くことの基礎になる。

中国に進出している日本企業の最大の懸念は春節（旧正月の長期休暇）明けである。2008年1月に施行された新しい労働契約法では春節から3日間を国民の祝日と定めているが、多くの企業は春節の前後を長期休暇としており、その前後は都市部から地方に帰省する人々で中国の公共機関は大混雑となる。中国人にとっては、日本の正月以上に、この時期に帰省することが重要となっている。これが中国沿海部の工場労働者を抱える日本企業にとって、最も警戒している経営課題となる。というのは、春節明けに内陸など田舎に帰った労働者が自社に戻ってくるかどうかである。中小企業のみならず、有名な大企業においても、労働者が自社に戻ってこない、そのため工場が稼働しなくなる、という不穏な空気が大きくなる。中国は10%近い成長を続けているが、その原動力は、今や沿海部ではなく、重慶や湖北省の武漢、四川省の成都などの内陸部の急速な成長である。何も、わざわざ物価や家賃が高い沿海部に出稼ぎに行かなくても、実家に近い内陸部の都市に、雇用機会が整ってきているからである。

このようなときにも活用できるのが「HRM チェックリスト」などのモラルサーベイである。社員の不満を点検し、その要因に対して対策することで、リスクを軽減することができる。

また、これからの中国での人材マネジメントでは、以下の点を継続してチェックしていく必要がある。この中でも「HRM チェックリスト」やモラルサーベイが活用できるものもある。

第1に、上手くいっている日系企業の場合、日中双方のトップマネージャーと従業員とのコミュニケーションが良く行われている。自社のコミュニケーションが上手くいっているかどうか重要である。このような際、「HRM チェックリスト」は他社と自社のコミュニケーシ

ョンの状況を比較検討できる。

第2に、従業員の教育に熱心であり、中国独自の企業文化を確立し、従業員の意識を改革しているかという点である。実際、日系企業で働く中国人社員と話していると、「この会社の企業文化や沿革・歴史をもっと教えてほしい」という声を少なからず聞く。書店の人材マネジメント関連のコーナーに行けば、「企業文化」というタイトルの書籍がたくさん並んでいる。従業員に「企業の『人となり』」を理解してもらい、共感を得ることが重要である。

第3に、中国ではキャリアアップ、能力開発の機会が多いことに加えて、企業に社員を大切にしている姿勢を見出せること、例えば法律で定められている以上の魅力ある「福利厚生制度」を拡充することができれば、働いている中国人スタッフのモチベーションを高める重要なポイントとなる。

経営環境の激変に伴い、強力な信念とリーダーシップで過去からのしがらみを排除すべきであり、自らビジョンを描けないトップやリーダーは早急に入れ替える必要がある。また常に先端、最重要な課題に取り組み続け、変化し続けることが求められる。そういった資質のある人材を早期に見極め、早期に育成していくことが必要である。人のやる気を引き出す人材マネジメントのコアは、それを運用するリーダー次第である。いくら素晴らしい理念や戦略に基づいて制度が作られたとしても、その運用が、当初描いた理念通りに適切に行われなければ意味がない。意味がないだけならまだしも、中国人の若手・中堅社員のモチベーション向上にはつながらないばかりか、逆に不信感を募らせ、深刻なモチベーションダウンを引き起こす可能性が高い。その結果、優秀な人材に辞められてしまうことにもなりかねない。

日本の企業がグローバル競争の中で勝ち続けていくためには、中国市場の攻略が欠かせない。「HRM チェックリスト」などのモラルサーベイや日常のマネジメント、日常のコミュニケーションなどを通して、中国の人の心を掴み生かしていくことが肝要である。そういった日本企業のもとで、品質の高い商品やサービスを提供する喜びや購入する喜びを、中国の人々に感じとってもらうことが重要である。

「障子を開けよ、外は広いぞ」とは、まだ中堅企業だったトヨタグループの始祖、豊田佐吉の言葉である。地力のある日本の中堅・中小企業にとっても、天地人、「人の和」を以って、相手の利益を考えてビジネスを展開すれば、日本では100店舗しかない味千ラーメンの重光産業が中国で500店舗以上に拡大したように、小さくとも逆転できる市場がすぐ傍にある。今まさに、千載一遇のチャンスが目の前に転がっている。そして、「近くて遠い国」中国を「いかに近い国にできるか」が更なる発展が期待される新興国市場で、あるいはグローバル市場で、今後も勝ち続け、飛躍できるかどうかの試金石になる。

文 献

経済産業省 (2007). 第35回海外事業活動基本調査結果概要確報—平成16(2004)年度実績—

経済産業省 (2011). 第 40 回海外事業活動基本調査結果概要確報—平成 21(2009)年度実績—
町田秀樹(2010). 中国市場で成功する人材マネジメント 広汽ホンダとカネボウ化粧品中国
に学ぶ ダイヤモンド社
馬成三 (2000). 中国進出企業の労働問題 ジェトロ
日中投資促進機構 (2007). 「第 9 次日系企業アンケート調査」集計結果
日本経済新聞 (2010). 中国進出日本企業アンケート 12 月 5 日朝刊
戸堂康之 (2011). 日本経済の底力—臥龍が目覚めるとき 中央公論新社
Watson Wyatt (2008). *APRI Quarterly Newsletter*. Watson Wyatt K.K.

第Ⅱ部
職場や仕事の状況と人材の定着
— 生きいきとした職場 —

第1章 ワークシチュエーション: 職場や仕事の現状チェック

1. 趣旨と目的

ここでは生きいきとした職場づくりについて、ワークシチュエーションチェックリストを用いて検討する。ワークシチュエーションチェックリストは、組織風土の概念を基にして仕事状況に関連した様々な要因に対する従業員の認知を測定するものである。

まず、ワークシチュエーションチェックリストの構成について説明し、次にワークシチュエーションの測定次元毎に、調査対象者の個人属性による違いを確認する。そして、組織の規模による違いを検討する。ワークシチュエーションは本報告書の目的である中小企業の職場づくりについて検討の基礎といえる。

2. 尺度構成: ワークシチュエーションチェックリストの測定対象

組織成員の個性や能力を活用して組織の活力を醸成・維持していくためには、つまり、生きいきとした職場づくりのためには、組織の現状を把握する必要がある。組織風土 (organizational climate) はこの必要性から発展してきた理論であり、様々な測定法が開発されてきた。

組織風土の代表的な定義は「組織の内的環境に関する比較的持続的な性質であり、それは①メンバーによって経験され、②行動に影響し、③組織の特定の性格（あるいは属性）の集合に対する価値によって記述される」(Tagiuri & Litwin, 1968) である。

組織風土には主に2つの考え方がある。一つは組織風土を「組織を記述する特徴」と考える立場である。この立場では組織風土を組織成員に共有された知覚あるいは成員の知覚の総体とし、知覚の対象が個人属性でなく「組織属性」であることを強調する。二つ目は組織風土を「仕事環境について個人がいただく知覚」と考える立場である。成員全体の知覚の総体でなく、個々人の認知スキーマの中に風土が存在すると考えるため、心理的風土 (psychological climate) とも呼ばれる。組織風土を組織属性でなく「個人属性」と考えるアプローチである。

このようにとらえ方の違いはあるものの、組織風土を①永続的な特徴で、②組織成員によって評価的でなく記述的に認知され、③組織成員の行動に影響を与える、と定義づける点は共通している。また、成員の人数や職階層、賃金体系、作業条件のような直接的なものではなく、パフォーマンスや離職率のような結果として生じるものでもなく、その間にある媒介変数である点においても一致する。

組織風土の類似概念に「組織文化」がある。これまでの研究の中での文脈や方法論が異なるため、組織風土が記述的なのに対し組織文化が規範的であり、組織風土が個人レベルを出発点とするのに対し、組織文化は組織全般を問題とするなどの相違がある。また、組織風土が職務満足、職務態度等との関係を意識して展開されたのに対して、組織文化は経営戦略との関連が問題とされてきた。Schein (1985) のように組織風土を組織文化の一部としてとら

える考え方もあるが、両者の取り上げる次元には共通性が高く、解釈が異なるだけでほぼ同一の概念という考え方が主流を占めるようである（Denison, 1996 等）。

このチェックリストで用いる組織風土概念は組織属性か個人属性かの違いや、組織風土か組織文化かといった狭義の意味にはこだわらない。組織文化論では、文化に影響を及ぼす重要な要因の一つとしてトップマネジメントの行動が上げられていることから（ロビンス、1997）、「経営陣の行動」も含めている。また近年多くの企業が導入している雇用管理制度に関わる認知も加えている。年功序列や終身雇用が揺らぐ現在では、多くの企業で能力主義・成果主義の賃金体系に移行している。組織成員個人の選択や自立性を重視したキャリア開発や生活支援体制も整備されつつある。こうした新制度の導入に対する成員側の認知は、その定着やモラルに大きく影響すると考えられたからである。このようにワークシチュエーションチェックリストでは、成員の行動に影響を与え、成員によって認知可能と考えられる組織や仕事環境に関わる特徴を広範に取り上げることとした。このため過去の組織風土研究で使用されてきた尺度項目とは異なり、独自性の強いものとなっている。

具体的な測定領域は「Ⅰ．職務」、「Ⅱ．上司やリーダー」、「Ⅲ．同僚や顧客との関係」、「Ⅳ．ビジョン・経営者」、「Ⅴ．処遇・報酬」、「Ⅵ．能力開発・福利厚生・生活サポート」の6つから構成される。それぞれの領域には2つから5つ、計21の下位尺度が設定されており、さらに詳細な仕事状況の評定を把握することができるものとなっている。

3. データでの検討：尺度構成と属性や企業規模での違い

(1) ワークシチュエーションチェックリストの構成

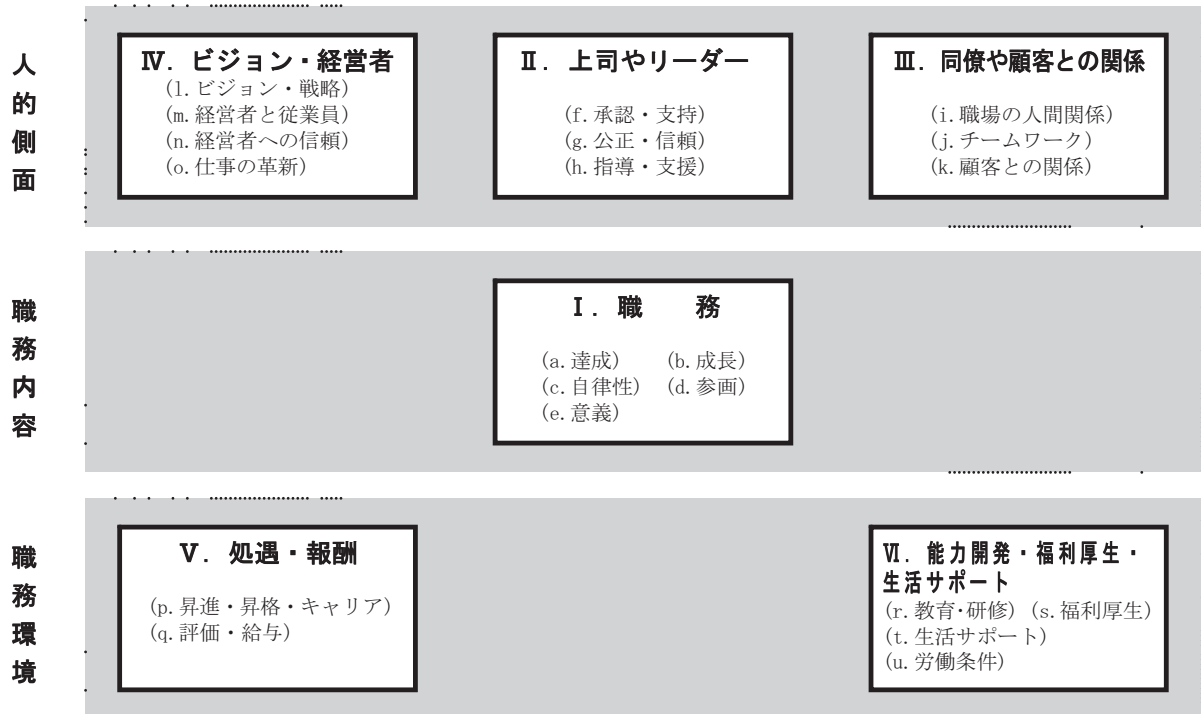
ワークシチュエーションチェックリストは日本労働研究機構（2003）によるもので、「Ⅰ．職務」、「Ⅱ．上司やリーダー」、「Ⅲ．同僚や顧客との関係」、「Ⅳ．ビジョン・経営者」、「Ⅴ．処遇・報酬」、「Ⅵ．能力開発・福利厚生・生活サポート」の6領域から構成される。

全ての項目に対して、「No」を1点、「どちらかという No.」を2点、「どちらでもない」を3点、「どちらかという Yes」を4点、「Yes」を5点の5件法で回答するようになっている。図表 2-1-1 は、6領域とその下位尺度の測定内容を簡略にまとめたものであり、その構成を図解したのが図表 2-1-2 である。

図表 2-1-1 ワークシチュエーションチェックリストの 6 領域と下位尺度の概要

I. 職務	
a.達成	仕事で自分の力を遺憾なく発揮し、達成感を得ることができる
b.成長	仕事で自分の能力を生かしたり伸ばしたりすることができる
c.自律性	業務の遂行手順や目標の設定は自分が掌握している
d.参画	重要な決定事項には自分の意見が反映されている
e.意義	仕事内容は組織に貢献する有意義なものである
II. 上司やリーダー	
f.承認・支持	上司は自分の能力を評価し、さらなる成長のためにサポートしてくれる
g.公正・信頼	上司は正当な判断ができ、人間的に信頼すべき人物といえる
h.指導・支援	上司の目標設定、業務計画、指示は適切なものである
III. 同僚や顧客との関係	
i.職場の人間関係	職場のコミュニケーションは良好で、友好的な雰囲気がある
j.チームワーク	同僚の間には仲間意識があり、お互いに助け合って仕事をしている
k.顧客との関係	仕事相手との間には信頼関係が成り立ち、業務は円滑に行われている
IV. ビジョン・経営者	
l.ビジョン・戦略	経営陣の管理方針や仕事戦略は妥当なもので皆がそれに賛同している
m.経営者と従業員	経営陣は成員の意見を尊重し、それらに耳を傾けるよう努力している
n.経営者への信頼	経営陣の行いは倫理的に正しく、成員に信望されている
o.仕事の革新	経営陣は新しい試みやアイデアに対して受容的で、それを奨励している
V. 処遇・報酬	
p.昇進・昇格・キャリア	昇進・昇格は公正に行われ、適性に配慮したキャリアコースがある
q.評価・給与	給与制度は公正で業績に見合った十分な報酬が得られる
VI. 能力開発・福利厚生・生活サポート	
r.教育・研修	職務に必要な研修や個人のキャリアプランに役立つ教育が受けられる
s.福利厚生	福利厚生の制度や設備には成員の要望が十分に反映されている
t.生活サポート	家庭生活との両立を可能にするために各種制度が用意されている
u.労働条件	勤務時間や作業条件は適切なものといえる

図表 2-1-2 ワークシチュエーションチェックリストの測定概念



(2) ワークシチュエーションチェックリストの基礎統計量

ワークシチュエーションの6つの領域とそれらに含まれる21の下位尺度の基礎統計量は図表2-1-3の通りである。6つの領域と21の下位尺度間の相関行列を図表2-1-4に示した。全ての相関係数は $p < .001$ で有意である。なお、具体的質問項目は章末に掲載している。「処遇・報酬」はいずれの下位尺度も中央値の3を下回っているため、全体的に処遇・報酬を否定的にとらえていることがわかる。「職場の人間関係」や「チームワーク」は中央値を上回っていることから、全体的には肯定的にとらえられていることがわかる。

信頼性 α 係数については概ね.80以上の高い数値となっているが、「処遇・報酬」の下位尺度「評価・給与」が.62と低く、「能力・開発・福利厚生・生活サポート」の下位尺度「福利厚生」も.58と低い。これらの下位尺度には、逆転項目が含まれていたことが、 α 係数が低くなった理由と考えられる。「評価・給与」は逆転項目が1項目、「福利厚生」は3項目含まれている。尋ね方の違いが回答する際のミスにつながったことや、逆転項目の言いまわし「～すべきである」という表現が価値観を問うことに結びけられた可能性が考えられる。仕事に関わる状況の知覚ではなく、「こうあって欲しい」という希望を尋ねることになってしまい、回答傾向に他の項目とズレが生じてしまったことが推測される。とはいえ、多くの尺度は α 係数も高く、項目－尺度間の相関係数も高かったことからそのまま採用することとした。

相関行列をみると「職務」およびその下位尺度と「上司やリーダー」およびその下位尺度

間の相関が高く、最も高いものは.65 となっている。.50 以上の相関係数を示すものも多いことから、上司との関係が肯定的だと職務に対しても肯定的に認知する傾向があることがわかる。「上司やリーダー」およびその下位尺度は「同僚や顧客との関係」およびその下位尺度との間とも相関が概ね高く、「職場の人間関係」、「チームワーク」において.50 以上の相関係数を示すものが多い。上司との肯定的関係は、職場の肯定的な人間関係を作り上げると考えられる。

「上司やリーダー」の下位尺度は「能力開発・福利厚生・生活サポート」の「教育・研修」とも相関が高く、.43 から.50 までの相関係数を示している。身近な上司が部下の教育・研修のニーズを把握し、部下に機会を提供していることが推測される。

「処遇・報酬」の「昇進・昇格・キャリア」は、「ビジョン・経営者」の下位尺度との相関が全体的に高く、.46 から.61 の値を示している。組織のビジョンや経営者に対して肯定的に評価していることが、昇進・昇格やキャリアコースに対する納得感に結びついていると考えられる。

「教育・研修」も、「ビジョン・経営者」の下位尺度との相関が全体的に高く、.44 から.54 の値を示している。「昇進・昇格・キャリア」との相関も.53 と高い。組織のビジョンや経営者に対して肯定的に評価していると、教育・研修に対する評価も肯定的になるといえる。また、教育・研修は、昇進・昇格やキャリアコースと結びつけられて知覚されていると考えられる。

図表 2-1-3 ワークシチュエーションの基礎統計量(n=11,878)

	項目数	平均値	標準偏差	α 係数	項目－尺度間の相関
I. 職務	20	3.38	0.67	.93	.49 ~ .74
a. 達成	4	3.51	0.79	.80	.70 ~ .84
b. 成長	4	3.41	0.81	.85	.81 ~ .85
c. 自律性	4	3.38	0.92	.85	.78 ~ .87
d. 参画	4	3.18	0.84	.80	.75 ~ .83
e. 意義	4	3.42	0.88	.86	.81 ~ .86
II. 上司やリーダー	12	3.52	0.83	.96	.81 ~ .87
f. 承認・支持	4	3.41	0.85	.92	.86 ~ .92
g. 公正・信頼	4	3.47	0.95	.92	.88 ~ .91
h. 指導・支援	4	3.68	0.93	.93	.90 ~ .92
III. 同僚や顧客との関係	12	3.50	0.65	.92	.56 ~ .89
i. 職場の人間関係	4	3.58	0.86	.91	.87 ~ .92
j. チームワーク	4	3.54	0.81	.88	.84 ~ .89
k. 顧客との関係	4	3.38	0.66	.90	.85 ~ .89
IV. ビジョン・経営者	16	3.19	0.71	.95	.67 ~ .90
l. ビジョン・戦略	4	2.98	0.81	.90	.84 ~ .90
m. 経営者と従業員	4	2.92	0.89	.89	.86 ~ .88
n. 経営者への信頼	4	3.36	0.83	.90	.86 ~ .89
o. 仕事の革新	4	3.48	0.81	.90	.84 ~ .91
V. 処遇・報酬	8	2.83	0.65	.95	.16 ~ .93
p. 昇進・昇格・キャリア	4	2.85	0.80	.88	.64 ~ .89
q. 評価・給与	4	2.80	0.64	.62	.36 ~ .84
VI. 能力開発・福利厚生・生活サポート	16	2.90	0.56	.88	.24 ~ .81
r. 教育・研修	4	3.12	0.79	.80	.78 ~ .80
s. 福利厚生	4	2.70	0.63	.58	.53 ~ .78
t. 生活サポート	4	2.77	0.80	.72	.67 ~ .82
u. 労働条件	4	3.02	0.92	.77	.73 ~ .80

図表 2-1-4 ワークシチュエーションの各領域・下位尺度間の相関係数(n=11,878)

	I	a	b	c	d	e	II	f	g	h	III	i	j	k	IV	l	m	n	o	V	p	q	VI	r	s	t
I.職務																										
a.達成	.81																									
b.成長	.80	.71																								
c.自立性	.71	.40	.34																							
d.参画	.79	.47	.49	.59																						
e.意義	.82	.64	.64	.41	.55																					
II.上司やリーダー	.57	.44	.51	.30	.50	.50																				
f.承認・支持	.65	.52	.57	.36	.54	.57	.88																			
g.公正・信頼	.48	.35	.41	.27	.44	.42	.93	.73																		
h.指導・支援	.44	.34	.42	.20	.39	.39	.92	.70	.80																	
III.同僚や顧客との関係	.53	.44	.44	.31	.43	.47	.57	.54	.52	.50																
i.職場の人間関係	.40	.33	.34	.23	.34	.34	.52	.46	.50	.47	.88															
j.チームワーク	.42	.35	.38	.20	.35	.40	.51	.47	.45	.47	.89	.73														
k.顧客との関係	.52	.43	.39	.36	.39	.46	.37	.40	.32	.29	.69	.38	.43													
IV.ビジョン・経営者	.50	.36	.40	.28	.48	.45	.51	.47	.46	.44	.44	.34	.39	.38												
l.ビジョン・戦略	.39	.28	.33	.20	.37	.37	.40	.36	.36	.38	.38	.28	.35	.31	.82											
m.経営者と従業員	.42	.27	.32	.23	.43	.38	.43	.40	.40	.38	.36	.28	.31	.30	.88	.66										
n.経営者への信頼	.43	.32	.34	.24	.39	.40	.47	.41	.43	.42	.39	.30	.33	.34	.90	.65	.75									
o.仕事の革新	.46	.36	.37	.27	.43	.39	.44	.42	.39	.40	.38	.29	.33	.32	.80	.51	.56	.66								
V.処遇・報酬	.37	.26	.34	.18	.36	.33	.50	.45	.47	.45	.38	.34	.35	.25	.61	.54	.56	.53	.46							
p.昇進・昇格・キャリア	.39	.28	.37	.19	.36	.35	.50	.46	.47	.45	.40	.34	.37	.27	.61	.54	.55	.52	.46	.93						
q.評価・給与	.27	.17	.24	.13	.28	.24	.39	.34	.38	.35	.29	.26	.27	.17	.49	.43	.45	.43	.36	.88	.64					
VI.能力開発・福利厚生・生活サポート	.42	.30	.35	.25	.39	.37	.45	.42	.42	.38	.38	.32	.32	.29	.55	.47	.50	.47	.41	.55	.49	.51				
r.教育・研修	.55	.45	.54	.24	.41	.52	.50	.50	.43	.44	.46	.37	.41	.37	.54	.50	.46	.44	.43	.52	.53	.40	.64			
s.福利厚生	.08	.04	.07	.03	.11	.07	.13	.11	.13	.12	.07	.07	.07	.02	.20	.17	.22	.17	.11	.28	.21	.31	.54	.18		
t.生活サポート	.27	.16	.19	.19	.29	.22	.30	.28	.29	.25	.24	.21	.21	.18	.39	.33	.38	.33	.29	.40	.35	.38	.81	.33	.28	
u.労働条件	.27	.18	.17	.23	.28	.21	.30	.27	.30	.26	.26	.23	.20	.20	.39	.31	.35	.36	.30	.35	.29	.34	.80	.28	.23	.63

(3) 個人属性によるワークシチュエーションの違い

ワークシチュエーションの6つの領域とそれらの領域に含まれる21の下位尺度について、個人属性によってどのように異なるか以下に検討する。

ア 性別、配偶者および子どもの有無による違い

図表 2-1-5 は性別、配偶者の有無、子どもの有無によって、ワークシチュエーションがどのように異なるとらえられているかをみたものである。差が統計的に有意かどうか判断するためにt検定も行っている。

まず男女差をみると「処遇・報酬」の下位尺度である「昇進・昇格・キャリア」および「評価・給与」、「能力開発・福利厚生・生活サポート」の下位尺度である「教育・研修」と「福利厚生」以外全ての項目において有意差がみられた。ほとんどの尺度において女性より男性の方が高い値を示したが、「顧客と同僚との関係」のうち「職場の人間関係」と「チームワーク」については、女性の方が男性より高い値を示した。男性より女性の方が親和行動を示すことが、多いことは古くから知られている (Latane & Bildwell, 1977)。このことが女性の職場の人間関係を好ましい方向に方向づけ、好ましく認知していると考えられる。しかし、それ以外については、全て男性の方が女性より高い値となった。このことは、職務も、上司との関係も経営者との関係も、女性より男性の方が肯定的に認知していることを示している。「男は仕事、女は家庭」といった性役割がいまだ存在し、仕事を取り巻く環境は男性にとって好ましいのだと考えられた。

配偶者の有無と子どもの有無もほぼ同じ傾向を示している。既婚者の85%が子どもを持つからであろう。値が大きいのは職務に関連するもので、既婚者の方が非婚者よりも、子を持つの方が持たない者よりも、職務の性質を好ましいものと知覚している。「生活サポート」と「労働条件」も差が大きい。家族を持つ者にとって仕事と生活が両立できるように配慮された生活サポートや、同じく仕事と生活の両立に関係する労働時間や休日などの労働条件は、非婚者よりも重要性が高いため顕在的に知覚しやすいことが原因と考えられる。生活サポートは家族を持つ者の方が非婚者よりも肯定的な方向にとらえているものの、中央値よりも低い値を示していることは、これらが十分ではないととらえられていることを示している。

「ビジョン・経営者」についても非婚者よりも家族を持つ者の方が高い値を示していた。非婚者の平均年齢が30歳と若く、既婚者43歳、子を持つ者が44歳と、年齢の違いが影響している可能性もある。年齢が高い方が役職に就く者が多いため、経営者との距離が近くなるとともに、経営側のビジョンに触れる機会が増えるためと考えられる。

図表 2-1-5 性別、配偶者の有無、子どもの有無による違い

	男性		女性		配偶者あり		配偶者なし		子どもあり		子どもなし	
	n=6,934	t 値	n=4,210	t 値	n=6,428	t 値	n=4,492	t 値	n=5,720	t 値	n=5,019	t 値
I. 職務	3.46 (0.67)	3.25 (0.63)	16.47***	3.47 (0.65)	3.26 (0.66)	15.91***	3.47 (0.66)	3.29 (0.66)	3.47 (0.66)	3.29 (0.66)	13.79***	
a. 達成	3.58 (0.79)	3.40 (0.78)	11.27***	3.58 (0.76)	3.42 (0.82)	10.12***	3.58 (0.76)	3.44 (0.82)	3.58 (0.76)	3.44 (0.82)	8.86***	
b. 成長	3.45 (0.80)	3.34 (0.81)	6.88***	3.43 (0.78)	3.37 (0.84)	4.08***	3.43 (0.78)	3.38 (0.84)	3.43 (0.77)	3.38 (0.84)	3.55***	
c. 自律性	3.49 (0.91)	3.21 (0.89)	15.90***	3.50 (0.90)	3.22 (0.92)	15.75***	3.50 (0.90)	3.26 (0.91)	3.50 (0.91)	3.26 (0.91)	13.22***	
d. 参画	3.29 (0.83)	3.02 (0.81)	16.34***	3.29 (0.85)	3.04 (0.80)	15.40***	3.29 (0.85)	3.08 (0.81)	3.28 (0.85)	3.08 (0.81)	12.17***	
e. 意義	3.51 (0.86)	3.29 (0.87)	12.77***	3.54 (0.84)	3.27 (0.89)	15.85***	3.54 (0.84)	3.29 (0.89)	3.55 (0.84)	3.29 (0.89)	15.35***	
II. 上司やリーダー	3.58 (0.82)	3.44 (0.82)	8.52***	3.54 (0.81)	3.51 (0.85)	1.41	3.54 (0.81)	3.53 (0.85)	3.53 (0.80)	3.53 (0.85)	-0.02	
f. 承認・支持	3.48 (0.84)	3.32 (0.84)	9.96***	3.46 (0.83)	3.38 (0.86)	4.83	3.46 (0.83)	3.39 (0.87)	3.45 (0.83)	3.39 (0.87)	3.16**	
g. 公正・信頼	3.53 (0.93)	3.37 (0.97)	8.77***	3.49 (0.92)	3.45 (0.99)	2.06*	3.49 (0.92)	3.47 (0.99)	3.48 (0.92)	3.47 (0.99)	0.55	
h. 指導・支援	3.72 (0.91)	3.63 (0.93)	4.63***	3.66 (0.90)	3.71 (0.95)	-2.84**	3.66 (0.90)	3.72 (0.95)	3.65 (0.90)	3.72 (0.95)	-3.59***	
III. 同僚や顧客との関係	3.48 (0.64)	3.53 (0.64)	-4.05***	3.50 (0.63)	3.50 (0.66)	0.47	3.50 (0.63)	3.51 (0.65)	3.50 (0.64)	3.51 (0.65)	-0.58	
i. 職場の人間関係	3.55 (0.84)	3.64 (0.88)	-5.10***	3.56 (0.82)	3.63 (0.90)	-4.09***	3.56 (0.82)	3.64 (0.89)	3.54 (0.82)	3.64 (0.89)	-5.97***	
j. チームワーク	3.49 (0.80)	3.62 (0.80)	-7.95***	3.53 (0.78)	3.55 (0.83)	-1.26	3.53 (0.78)	3.55 (0.83)	3.53 (0.78)	3.55 (0.83)	-0.99	
k. 顧客との関係	3.41 (0.68)	3.35 (0.62)	4.85***	3.43 (0.66)	3.32 (0.66)	8.35***	3.43 (0.66)	3.33 (0.66)	3.43 (0.66)	3.33 (0.66)	7.45***	
IV. ビジョン・経営者	3.26 (0.72)	3.08 (0.68)	13.60***	3.26 (0.70)	3.11 (0.71)	10.39***	3.26 (0.70)	3.12 (0.71)	3.27 (0.70)	3.12 (0.71)	10.98***	
l. ビジョン・戦略	3.01 (0.83)	2.95 (0.76)	3.36**	3.05 (0.80)	2.89 (0.81)	10.22***	3.05 (0.80)	2.89 (0.81)	3.07 (0.80)	2.89 (0.81)	11.68***	
m. 経営者と従業員	2.99 (0.89)	2.82 (0.86)	10.25***	2.98 (0.88)	2.86 (0.89)	6.82***	2.98 (0.88)	2.86 (0.89)	2.99 (0.88)	2.86 (0.89)	7.48***	
n. 経営者への信頼	3.46 (0.83)	3.21 (0.81)	15.52***	3.44 (0.82)	3.29 (0.83)	9.61***	3.44 (0.82)	3.29 (0.83)	3.46 (0.82)	3.29 (0.83)	10.15***	
o. 仕事の革新	3.59 (0.80)	3.33 (0.79)	16.51***	3.56 (0.78)	3.41 (0.83)	9.05***	3.56 (0.78)	3.43 (0.82)	3.56 (0.78)	3.43 (0.82)	8.59***	
V. 処遇・報酬	2.83 (0.66)	2.83 (0.64)	-0.21	2.83 (0.63)	2.83 (0.67)	-0.18	2.83 (0.63)	2.83 (0.67)	2.83 (0.63)	2.83 (0.67)	-0.17	
p. 昇進・昇格・キャリア	2.86 (0.80)	2.86 (0.79)	0.03	2.84 (0.78)	2.86 (0.82)	-1.30	2.84 (0.78)	2.86 (0.82)	2.85 (0.78)	2.86 (0.82)	-1.01	
q. 評価・給与	2.80 (0.63)	2.81 (0.64)	-0.50	2.81 (0.61)	2.80 (0.67)	1.28	2.81 (0.61)	2.80 (0.66)	2.81 (0.61)	2.80 (0.66)	0.85	
VI. 能力開発・福利厚生・生活サポート	2.94 (0.55)	2.86 (0.57)	6.53***	2.96 (0.54)	2.85 (0.58)	9.84***	2.96 (0.54)	2.85 (0.58)	2.96 (0.54)	2.85 (0.58)	10.07***	
r. 教育・研修	3.12 (0.77)	3.14 (0.81)	-1.36	3.13 (0.75)	3.10 (0.83)	1.77	3.13 (0.75)	3.10 (0.82)	3.13 (0.74)	3.10 (0.82)	2.20*	
s. 福利厚生	2.70 (0.62)	2.70 (0.64)	-0.40	2.70 (0.61)	2.70 (0.65)	-0.17	2.70 (0.61)	2.70 (0.66)	2.70 (0.60)	2.70 (0.66)	0.21	
t. 生活サポート	2.82 (0.78)	2.70 (0.84)	7.26***	2.86 (0.78)	2.67 (0.82)	11.73***	2.86 (0.78)	2.67 (0.82)	2.87 (0.77)	2.68 (0.82)	12.08***	
u. 労働条件	3.10 (0.88)	2.90 (0.98)	11.26***	3.13 (0.88)	2.91 (0.95)	12.37***	3.13 (0.88)	2.93 (0.96)	3.14 (0.87)	2.93 (0.96)	11.76***	

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

()内は標準偏差

イ 転職経験による違い

転職経験による違いを図表 2-1-6 に示した。「職務」の下位尺度である「自律性」、「参画」、「意義」、「上司やリーダー」については、すべての下位尺度において転職経験のないの方が転職経験のある者より高い数値を示していた。転職経験者は以前の職場と異なるために、違うこと自体を否定的と認知している可能性がある。

「同僚や顧客との関係」の下位尺度では、「職場の人間関係」については転職経験のないの方が転職経験のある者よりも高い数値を示していたが、「顧客との関係」は転職経験のある者の方が高い数値を示していた。同じ職場で働き続けている者の方が、深い人間関係ができあがっているためであろう。顧客との関係が転職経験者の方が非経験者よりも高い数値になっている理由は推測するのが難しいが、有意差はあるものの大きな差ではない。

「ビジョン・経営者」については、「ビジョン・戦略」、「経営者と従業員」、「経営者への信頼」において、転職経験者の方が非経験者よりも高い数値であった。転職するにあたり転職先のビジョンや経営方針を転職前の組織と比較・検討した上で転職を決めたはずであり、転職先に魅力を感じた者が入社してきたことが推測される。

「仕事の革新」については、転職非経験者の方が経験者よりも高い数値であった。この下位尺度は、「よりよい仕事になるようにアイデアを出し、工夫するように奨励されている」、「新しい仕事のやり方を試すように奨励されている」などの項目から構成されている。転職者は奨励されなくとも、従来から勤務している成員とは異なる考え方や手法を既に職場に持ち込んでいるためとも考えられる。

図表 2-1-6 転職経験によるワークシチュエーションの違い

	転職経験あり		転職経験なし		t 値
	n=3,613		n=7,038		
I. 職務	3.37	(0.70)	3.39	(0.65)	-1.38
a. 達成	3.52	(0.80)	3.51	(0.79)	0.77
b. 成長	3.39	(0.86)	3.41	(0.78)	-1.33
c. 自律性	3.33	(0.97)	3.41	(0.90)	-4.11 ***
d. 参画	3.14	(0.88)	3.21	(0.82)	-3.74 ***
e. 意義	3.46	(0.91)	3.41	(0.86)	3.06 **
II. 上司やリーダー	3.47	(0.89)	3.57	(0.79)	-5.92 ***
f. 承認・支持	3.38	(0.91)	3.46	(0.81)	-4.24 ***
g. 公正・信頼	3.41	(1.01)	3.52	(0.92)	-5.42 ***
h. 指導・支援	3.61	(0.99)	3.73	(0.89)	-6.41 ***
III. 同僚や顧客との関係	3.48	(0.67)	3.51	(0.63)	-2.35 *
i. 職場の人間関係	3.52	(0.89)	3.62	(0.84)	-5.46 ***
j. チームワーク	3.52	(0.84)	3.55	(0.79)	-1.66
k. 顧客との関係	3.40	(0.69)	3.37	(0.65)	2.18 *
IV. ビジョン・経営者	3.22	(0.77)	3.19	(0.68)	1.98 *
l. ビジョン・戦略	3.02	(0.84)	2.96	(0.80)	3.18 **
m. 経営者と従業員	3.00	(0.95)	2.90	(0.85)	5.13 ***
n. 経営者への信頼	3.42	(0.88)	3.37	(0.80)	2.90 **
o. 仕事の革新	3.45	(0.86)	3.53	(0.77)	-4.63 ***
V. 処遇・報酬	2.83	(0.69)	2.83	(0.63)	-0.22
p. 昇進・昇格・キャリア	2.86	(0.84)	2.85	(0.78)	0.81
q. 評価・給与	2.79	(0.67)	2.81	(0.62)	-1.60
VI. 能力開発・福利厚生・生活サポート	2.92	(0.59)	2.92	(0.54)	0.13
r. 教育・研修	3.11	(0.83)	3.12	(0.76)	-0.59
s. 福利厚生	2.71	(0.66)	2.71	(0.61)	0.02
t. 生活サポート	2.79	(0.82)	2.79	(0.79)	0.03
u. 労働条件	3.05	(0.94)	3.05	(0.90)	0.19

*p<.05, **p<.01, ***p<.001 ()内は標準偏差

ウ 年齢による違い

年齢による違いを示したのが、図表 2-1-7 である。違いが統計的に有意なものかどうか判定するために分散分析を行い、その後の検定として Bonferroni の多重比較を行っている。これ以降の分析では、すべて分散分析と Bonferroni の多重比較をしている。

「職務」については、概ね年齢階層が上がるほど高い数値を示しており、達成感や参画の程度、仕事の意義などが年齢を重ねるにつれて高まっているのが分かる。しかし、「成長」については、29歳以下の層が最も高い値を示した。組織に入って間もない成員は日々の仕事

図表 2-1-7 年齢によるワークシチュエーションの違い

	1.29歳以下 n=3,262	2.30-39歳 n=2,939	3.40歳以上 n=4,052	F 値	多重比較
I. 職務	3.29 (0.63)	3.40 (0.68)	3.46 (0.65)	50.98 ***	1<2<3
a. 達成	3.44 (0.81)	3.53 (0.82)	3.56 (0.74)	12.99 ***	1<2,3
b. 成長	3.45 (0.81)	3.40 (0.83)	3.39 (0.76)	6.65 ***	3<1
c. 自律性	3.21 (0.90)	3.43 (0.89)	3.52 (0.91)	85.32 ***	1<2<3
d. 参画	3.06 (0.78)	3.22 (0.84)	3.29 (0.84)	61.21 ***	1<2<3
e. 意義	3.27 (0.88)	3.43 (0.89)	3.56 (0.83)	69.99 ***	1<2<3
II. 上司やリーダー	3.59 (0.83)	3.54 (0.82)	3.49 (0.79)	20.64 ***	3<1
f. 承認・支持	3.43 (0.84)	3.44 (0.85)	3.42 (0.82)	9.78 ***	
g. 公正・信頼	3.52 (0.99)	3.51 (0.94)	3.45 (0.90)	17.62 ***	3<1
h. 指導・支援	3.82 (0.93)	3.68 (0.92)	3.60 (0.88)	39.99 ***	3<2<1
III. 同僚や顧客との関係	3.56 (0.64)	3.49 (0.65)	3.48 (0.63)	10.20 ***	2,3<1
i. 職場の人間関係	3.72 (0.88)	3.57 (0.86)	3.50 (0.81)	43.68 ***	3<2<1
j. チームワーク	3.62 (0.81)	3.49 (0.83)	3.51 (0.76)	16.24 ***	2,3<1
k. 顧客との関係	3.32 (0.64)	3.41 (0.67)	3.42 (0.65)	15.81 ***	1<2,3
IV. ビジョン・経営者	3.11 (0.70)	3.15 (0.70)	3.31 (0.69)	64.50 ***	1,2<3
l. ビジョン・戦略	2.90 (0.80)	2.92 (0.81)	3.12 (0.78)	60.24 ***	1,2<3
m. 経営者と従業員	2.85 (0.87)	2.87 (0.90)	3.04 (0.86)	37.33 ***	1,2<3
n. 経営者への信頼	3.26 (0.83)	3.34 (0.82)	3.50 (0.80)	60.55 ***	1<2<3
o. 仕事の革新	3.41 (0.82)	3.46 (0.80)	3.59 (0.78)	36.29 ***	1,2<3
V. 処遇・報酬	2.87 (0.67)	2.78 (0.66)	2.85 (0.62)	13.50 ***	2<1,3
p. 昇進・昇格・キャリア	2.93 (0.81)	2.80 (0.81)	2.85 (0.76)	18.28 ***	2<3<1
q. 評価・給与	2.80 (0.68)	2.77 (0.66)	2.84 (0.58)	10.85 ***	1,2<3
VI. 能力開発・福利厚生・生活サポート	2.86 (0.58)	2.89 (0.57)	2.97 (0.53)	29.57 ***	1,2<3
r. 教育・研修	3.18 (0.83)	3.07 (0.78)	3.12 (0.73)	11.39 ***	2,3<1
s. 福利厚生	2.70 (0.66)	2.70 (0.63)	2.71 (0.59)	1.72	
t. 生活サポート	2.66 (0.84)	2.76 (0.82)	2.89 (0.74)	53.21 ***	1<2<3
u. 労働条件	2.89 (0.96)	3.03 (0.94)	3.16 (0.85)	55.83 ***	1<2<3

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

()内は標準偏差

を通して成長感を覚えるのに対し、30代を過ぎると成熟し、成長感を覚えなくなると考えられる。

「ビジョン・経営者」についても概ね年齢が上がるほど高い数値を示している。年齢が上がるほど職位が上がる傾向にあるため、経営者との距離が近くなるとともに、経営側のビジョンに触れる機会が増えるためと考えられた。

「能力開発・福利厚生・生活サポート」のうち「生活サポート」、「労働条件」は、年齢が上がるほど数値が高くなっていった。年齢を重ねると職務遂行の仕方に余裕が出てきて、休みが取りやすくなったり、残業が少なくなったりしていると考えられる。

若年層の方が高い数値を示したのは「上司やリーダー」と、「能力開発・福利厚生・生活

サポート」の下位尺度の「教育・研修」である。「上司やリーダー」の項目には「上司・リーダーは私の長所を生かそうとしてくれる」、「上司・リーダーは部下を正當に扱っている」、「助けが必要なときには、上司・リーダーは支援してくれる」などがある。こうした行動は若手を育てようとする中間管理職の行動であるため、40代以降の成員にはあてはまらないといえる。教育・研修については、それを最も必要とするのは入社間もない20代の社員であり、教育・研修を受ける機会が多いために数値が高くなっていると解釈できる。

エ 勤続年数による違い

勤続年数による違いを図表2-1-8に示した。年齢階層のように一定の傾向を示しておらず複雑になっている。

「職務」については、概ね勤続年数が増えるほど数値が増える傾向にあるが、勤続26年を超えると、入社5年目までの若手社員と同じレベルに下がる。大卒であれば48歳以降となるが、26年以上をひとまとめにしているため、役職定年をむかえた者も多く含まれると考えられる。職位とのクロス集計をみたところ、勤続26年以上の成員の半数以上の者が「一般」もしくは「その他」の職位にあり、役職に就いていなかった。組織の中での位置づけの急激な変化が戸惑いや疎外感を覚えさせ、職務に達成感や参画意識、意義などを感じにくくさせていることが考えられる。

「上司やリーダー」では、入社5年目までの者が最も高い数値を示したことと、勤続26年以上の者が最も低い数値を示したこと以外は、一定の傾向はみられない。5年目までの者については、年齢の分析における解釈と同様、若手を育てようとする行動が尋ねられているため、入社5年目の者が最も高くなっていると解釈される。勤続26年以上の者については、育成の対象ではないため数値が低くなっていると考えられる。

「同僚や顧客との関係」では、「職場の人間関係」と「チームワーク」において、5年以下の者が有意に高い数値を示した。新しい人間関係に新鮮味を感じていると推測される。下位尺度の「顧客との関係」では、逆に5年以下の者は26年以上の者ととともに、最も値が低かった。若年層はまだ顧客との関係作りができておらず、高年齢層では顧客との直接的な関係を持つ機会が少なくなっていると考えられる。

「ビジョン・経営者」についてすべての下位尺度を通して共通しているのは、20年～25年の者が高い数値を示したことである。この層の成員は経営者側にあるか、もしくは経営者との距離が近いために、経営側のビジョンに触れる機会が増えるためと考えられる。26年目を越えると値が下がるのは、やはり役職定年を迎えた者が多く含まれているからであろう。

図表 2-1-8 勤続年数による違い

	1.~5年 n=3,618	2.6~10年 n=1,995	3.11~15年 n=1,283	4.16~20年 n=1,069	5.21~25年 n=2,660	6.26年~ n=1,252	F 値	多重比較
I.職務								
a.達成	3.31 (0.65)	3.35 (0.68)	3.41 (0.67)	3.47 (0.67)	3.49 (0.64)	3.29 (0.70)	32.71 ***	6,1<2,3<4,5
b.成長	3.46 (0.80)	3.47 (0.84)	3.54 (0.79)	3.55 (0.78)	3.58 (0.72)	3.48 (0.83)	8.79 ***	1,(2,6<3)<4,5
c.自律性	3.45 (0.82)	3.37 (0.84)	3.38 (0.84)	3.44 (0.78)	3.39 (0.73)	3.37 (0.87)	4.49 ***	2,6,3,5<4,1
d.参画	3.20 (0.92)	3.40 (0.90)	3.48 (0.88)	3.53 (0.91)	3.57 (0.89)	3.22 (0.95)	70.53 ***	1,6<2,3<4,5
e.意義	3.08 (0.81)	3.14 (0.83)	3.22 (0.85)	3.30 (0.86)	3.33 (0.82)	3.03 (0.86)	42.28 ***	6,1,2,3<4,5
	3.34 (0.88)	3.36 (0.90)	3.43 (0.87)	3.50 (0.88)	3.57 (0.82)	3.35 (0.91)	25.86 ***	1,6,2<3,(4<5)
II.上司やリーダー	3.58 (0.83)	3.50 (0.85)	3.45 (0.88)	3.53 (0.77)	3.51 (0.76)	3.45 (0.91)	8.34 ***	3,6,2,5<4,1
f.承認・支持	3.43 (0.86)	3.41 (0.86)	3.38 (0.90)	3.45 (0.80)	3.44 (0.79)	3.31 (0.93)	4.97 ***	6,<2,1,5,4
g.公正・信頼	3.53 (0.98)	3.44 (0.98)	3.40 (0.99)	3.49 (0.90)	3.46 (0.86)	3.39 (1.04)	5.78 ***	6,3,2<1
h.指導・支援	3.80 (0.93)	3.65 (0.95)	3.57 (0.98)	3.64 (0.87)	3.62 (0.85)	3.63 (1.00)	18.70 ***	3,5,6,4,2<1
III.同僚や顧客との関係	3.56 (0.64)	3.48 (0.66)	3.47 (0.66)	3.48 (0.60)	3.48 (0.62)	3.50 (0.71)	7.23 ***	3,2,4,5<1
i.職場の人間関係	3.69 (0.88)	3.57 (0.89)	3.51 (0.88)	3.55 (0.78)	3.50 (0.78)	3.58 (0.93)	17.78 ***	5,3,4,2,6<1
j.チームワーク	3.62 (0.82)	3.49 (0.84)	3.47 (0.83)	3.49 (0.76)	3.52 (0.74)	3.55 (0.87)	11.13 ***	3,2,4,5<1
k.顧客との関係	3.36 (0.65)	3.37 (0.68)	3.41 (0.70)	3.39 (0.62)	3.43 (0.64)	3.35 (0.72)	3.90 **	6,1<5
IV.ビジョン・経営者	3.14 (0.71)	3.11 (0.72)	3.12 (0.72)	3.22 (0.66)	3.35 (0.67)	3.11 (0.77)	39.81 ***	2,6,3,1<4<5
l.ビジョン・戦略	2.94 (0.81)	2.90 (0.82)	2.90 (0.84)	3.00 (0.77)	3.16 (0.77)	2.90 (0.86)	38.11 ***	2,3,6,(1<4)<5
m.経営者と従業員	2.92 (0.90)	2.84 (0.89)	2.82 (0.91)	2.94 (0.85)	3.04 (0.83)	2.87 (0.95)	17.95 ***	3,(2<6),1,4<5
n.経営者への信頼	3.31 (0.84)	3.30 (0.85)	3.33 (0.84)	3.43 (0.78)	3.52 (0.77)	3.27 (0.89)	28.73 ***	6,2,1,3<4,5
o.仕事の革新	3.41 (0.82)	3.43 (0.82)	3.45 (0.82)	3.51 (0.74)	3.67 (0.74)	3.39 (0.87)	41.68 ***	6,1,2,3<4<5
V.処遇・報酬	2.90 (0.65)	2.76 (0.67)	2.74 (0.68)	2.79 (0.61)	2.85 (0.60)	2.79 (0.71)	18.69 ***	3,2,4,6<5,1
p.昇進・昇格・キャリア	2.96 (0.79)	2.78 (0.81)	2.74 (0.84)	2.79 (0.77)	2.85 (0.75)	2.81 (0.89)	23.14 ***	3,2,4,6<5<1
q.評価・給与	2.83 (0.66)	2.74 (0.66)	2.74 (0.66)	2.80 (0.61)	2.85 (0.56)	2.76 (0.67)	11.56 ***	2,3,6<1,5
VI.能力開発・福利厚生・生活サポート	2.89 (0.59)	2.86 (0.56)	2.88 (0.56)	2.92 (0.54)	2.98 (0.51)	2.88 (0.59)	14.37 ***	2,6,3,1,4<5
r.教育・研修	3.19 (0.82)	3.07 (0.79)	3.03 (0.80)	3.11 (0.72)	3.12 (0.70)	3.11 (0.88)	10.35 ***	3<(2,4,6),5<1
s.福利厚生	2.70 (0.66)	2.70 (0.65)	2.71 (0.64)	2.69 (0.60)	2.70 (0.58)	2.68 (0.63)	0.41	
t.生活サポート	2.70 (0.85)	2.70 (0.81)	2.74 (0.78)	2.81 (0.77)	2.92 (0.72)	2.73 (0.82)	28.95 ***	1,(2<6,3),4<5
u.労働条件	2.94 (0.98)	2.97 (0.91)	3.02 (0.91)	3.07 (0.90)	3.17 (0.84)	2.97 (0.95)	22.20 ***	(1<2,6,3),4<5

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

(注)括弧内では有意差がないことを意味する

()内は標準偏差

「処遇・報酬」で一貫しているのは、5年目までの若年層と20～25年の層の値が高くなっていることである。とはいえ、中央値の3よりも低い値にあり、処遇や報酬に満足しているわけではなく、不満の程度が少ないと解釈した方がよい。下位尺度の「昇進・昇格・キャリア」は「昇進・昇格は公平、客観的に行われている」などの項目から構成され、「評価・給与」は「組織の給与体系は公正・妥当なものである」などから構成されている。5年以下の者の不満の程度が低いのは、まだ昇進・昇格に差があまりないためと考えられる。20～25年の者の場合は、多くが昇進や評価を決める側にいるためと考えられる。

「能力開発・福利厚生・生活サポート」については、20～25年の者の数値が全般的に高い。長い経験により、組織への同一化が進み、組織の制度を肯定的に評価する度合いが高いと考えられた。「教育・研修」においてのみ、5年以下の者の得点がそれを上回った。入社5年以下の者は、教育・研修を受ける機会が多いためといえる。

オ 職位による違い

職位による違いを図表2-1-9に示した。いずれの尺度も、概ね一般、係長、課長、部次長の順番で数値が高くなっている。職位の分類に含まれない「その他」がその間に位置する形になっている。「その他」の職位のうち62%がパート・アルバイトを占め、役職定年の年齢層にあたる55歳以上が31%含まれており、1つのカテゴリーとして検討するのは難しい。ワークシチュエーション尺度はどの項目も得点が高いほど好ましい評価をあらわす。職位が上がるにつれ、職場の状況を肯定的にとらえるようになる様子が見えてくる。

図表 2-1-9 職位による違い

	1.一般 n=6,693	2.係長 n=2,368	3.課長 n=1,269	4.部次長 n=512	5.その他 n=609	F 値	多重比較
I. 職務							
a. 達成	3.24 (0.65)	3.51 (0.61)	3.73 (0.57)	3.90 (0.55)	3.31 (0.69)	287.51***	1,5<2<3<4
b. 成長	3.42 (0.80)	3.60 (0.76)	3.75 (0.73)	3.88 (0.67)	3.43 (0.79)	91.11***	1,5<2<3<4
c. 自律性	3.34 (0.83)	3.44 (0.77)	3.58 (0.70)	3.72 (0.68)	3.33 (0.85)	48.67***	1,5<2<3<4
d. 参画	3.17 (0.92)	3.61 (0.80)	3.89 (0.71)	4.10 (0.69)	3.29 (0.95)	342.26***	1<5<2<3<4
e. 意義	3.01 (0.82)	3.34 (0.78)	3.64 (0.71)	3.79 (0.70)	3.09 (0.85)	283.87***	1,5<2<3<4
	3.27 (0.88)	3.54 (0.81)	3.78 (0.76)	3.99 (0.73)	3.42 (0.91)	178.59***	1<5<2<3<4
II. 上司やリダー	3.46 (0.85)	3.54 (0.80)	3.70 (0.76)	3.77 (0.72)	3.55 (0.81)	35.13***	1<2,5<3,4
f. 承認・支持	3.33 (0.86)	3.47 (0.83)	3.65 (0.77)	3.78 (0.73)	3.39 (0.84)	67.85***	1,5<2<3<4
g. 公正・信頼	3.39 (0.99)	3.50 (0.89)	3.67 (0.85)	3.76 (0.79)	3.55 (0.94)	38.79***	1<2,5<3,4
h. 指導・支援	3.66 (0.95)	3.67 (0.90)	3.77 (0.86)	3.76 (0.82)	3.71 (0.91)	5.01***	1,2<3,4
III. 同僚や顧客との関係	3.46 (0.66)	3.51 (0.61)	3.60 (0.59)	3.69 (0.58)	3.56 (0.65)	25.79***	1<2,5<3,4
i. 職場の人間関係	3.57 (0.91)	3.57 (0.80)	3.65 (0.74)	3.74 (0.69)	3.61 (0.87)	7.50***	1,2<3,4
j. チームワーク	3.53 (0.83)	3.51 (0.78)	3.58 (0.73)	3.66 (0.70)	3.59 (0.80)	5.17***	1,2<4
k. 顧客との関係	3.29 (0.66)	3.47 (0.64)	3.57 (0.65)	3.67 (0.63)	3.48 (0.67)	93.93***	1<2,5<3,4
IV. ビジョン・経営者	3.09 (0.70)	3.23 (0.68)	3.43 (0.68)	3.55 (0.69)	3.30 (0.71)	109.73***	1<2,5<3<4
l. ビジョン・戦略	2.92 (0.80)	2.97 (0.81)	3.13 (0.82)	3.20 (0.82)	3.15 (0.76)	35.26***	1,2<3,4,5
m. 経営者と従業員	2.82 (0.88)	2.92 (0.86)	3.19 (0.84)	3.38 (0.84)	3.10 (0.87)	90.86***	1<2<3,5<4
n. 経営者への信頼	3.25 (0.82)	3.43 (0.81)	3.66 (0.76)	3.79 (0.76)	3.49 (0.83)	115.72***	1<2,5<3<4
o. 仕事の革新	3.38 (0.82)	3.59 (0.75)	3.76 (0.74)	3.82 (0.73)	3.48 (0.79)	101.24***	1<5<2<3,4
V. 処遇・報酬	2.80 (0.67)	2.81 (0.64)	2.89 (0.62)	2.98 (0.60)	2.95 (0.57)	19.09***	1,2<3,4,5
p. 昇進・昇格・キャリア	2.83 (0.82)	2.81 (0.80)	2.92 (0.77)	3.03 (0.74)	3.02 (0.71)	18.84***	1,2<3,4,5
q. 評価・給与	2.77 (0.66)	2.81 (0.62)	2.86 (0.59)	2.93 (0.56)	2.89 (0.56)	13.66***	1<3,4,5
VI. 能力開発・福利厚生・生活サポート	2.87 (0.58)	2.90 (0.53)	3.00 (0.53)	3.07 (0.49)	3.02 (0.54)	34.62***	1,2<3,4,5
r. 教育・研修	3.10 (0.82)	3.09 (0.74)	3.22 (0.72)	3.32 (0.68)	3.15 (0.78)	15.71***	1,2<3,4,5
s. 福利厚生	2.70 (0.65)	2.68 (0.61)	2.70 (0.59)	2.74 (0.55)	2.71 (0.60)	1.17	
t. 生活サポート	2.72 (0.83)	2.78 (0.77)	2.88 (0.76)	2.90 (0.70)	2.97 (0.76)	26.83***	1,2<3,4,5
u. 労働条件	2.95 (0.95)	3.05 (0.87)	3.19 (0.84)	3.31 (0.84)	3.25 (0.93)	44.87***	1<2<3,4,5

*p<.05, **p<.01, ***p<.001 ()内は標準偏差

カ 就業形態による違い

就業形態による違いを図表 2-1-10 に示した。「職務」においてパート・アルバイトの値が正社員と契約社員よりも有意に低いことが一貫してあらわれた。パート・アルバイトは職務に達成感、成長感、自律性等を感じにくいことがあらわれている。

「上司やリーダー」で一貫してみられたのは派遣の値が最も高いことである。派遣社員と上司との関係を良好と答える傾向がみられる。

「同僚や顧客との関係」で一貫してみられたのは、正社員の数値が最も低いことである。雇用期間に定めがなく、継続的な関係にあるにもかかわらず、職場内外での人間関係を他の就業形態よりも否定的にとらえているのは意外である。派遣は職場の人間関係やチームワークをパート・アルバイトや正社員よりも肯定的に認知していた。職務の範囲が明確で軋轢が

図表 2-1-10 就業形態による違い

	1.正社員 n=7,619	2.パート・アルバイト n=687	3.派遣 n=45	4.契約 n=123	F 値	多重比較 ^(注)
I.職務	3.38 (0.66)	3.09 (0.60)	3.28 (0.68)	3.43 (0.73)	41.63 ***	2<1,4
a.達成	3.51 (0.80)	3.29 (0.72)	3.58 (0.83)	3.56 (0.84)	15.88 ***	2<1,4
b.成長	3.42 (0.80)	3.19 (0.82)	3.36 (0.83)	3.33 (0.87)	16.40 ***	2<1
c.自律性	3.36 (0.92)	2.95 (0.88)	2.87 (0.89)	3.46 (1.01)	48.09 ***	2,3<1,4
d.参画	3.18 (0.83)	2.80 (0.79)	3.05 (0.75)	3.12 (0.97)	42.92 ***	2<1,4
e.意義	3.44 (0.87)	3.21 (0.85)	3.56 (0.91)	3.67 (0.89)	17.84 ***	2<1<4
II.上司やリーダー	3.53 (0.83)	3.50 (0.79)	3.84 (0.78)	3.43 (0.85)	2.92 *	2,4<3
f.承認・支持	3.44 (0.85)	3.28 (0.81)	3.69 (0.77)	3.36 (0.82)	8.44 ***	2<1,3
g.公正・信頼	3.47 (0.95)	3.52 (0.95)	3.82 (0.89)	3.37 (1.00)	3.00 *	4<3
h.指導・支援	3.68 (0.93)	3.70 (0.92)	4.02 (0.91)	3.58 (0.96)	2.65 *	4<3
III.同僚や顧客との関係	3.50 (0.64)	3.57 (0.66)	3.77 (0.69)	3.54 (0.67)	4.99 **	1<3
i.職場の人間関係	3.58 (0.86)	3.68 (0.89)	3.96 (0.89)	3.51 (0.98)	6.09 ***	1,4<2<3
j.チームワーク	3.52 (0.81)	3.65 (0.80)	4.00 (0.81)	3.54 (0.84)	9.90 ***	1,4<2<3
k.顧客との関係	3.40 (0.66)	3.36 (0.66)	3.36 (0.72)	3.57 (0.58)	3.46 ***	1,2<4
IV.ビジョン・経営者	3.18 (0.72)	3.12 (0.65)	3.46 (0.84)	3.32 (0.83)	5.41 ***	2<3,4
l.ビジョン・戦略	2.95 (0.83)	2.99 (0.67)	3.43 (0.93)	3.17 (0.90)	8.13 ***	1,2<3,4
m.経営者と従業員	2.93 (0.89)	2.91 (0.81)	3.38 (1.05)	3.18 (0.98)	7.01 ***	1,2<3,4
n.経営者への信頼	3.36 (0.84)	3.30 (0.78)	3.52 (0.96)	3.53 (0.97)	3.14 *	2<4
o.仕事の革新	3.49 (0.81)	3.26 (0.75)	3.53 (0.86)	3.38 (0.87)	16.56 ***	2<1
V.処遇・報酬	2.81 (0.65)	2.89 (0.58)	3.17 (0.56)	2.91 (0.67)	7.83 ***	1<2<3
p.昇進・昇格・キャリア	2.83 (0.80)	2.92 (0.69)	3.24 (0.69)	2.96 (0.74)	7.98 ***	1<2,3
q.評価・給与	2.80 (0.64)	2.84 (0.57)	3.09 (0.54)	2.83 (0.71)	4.23 **	1<3
VI.能力開発・福利厚生・生活サポート	2.89 (0.56)	3.07 (0.53)	3.24 (0.56)	3.06 (0.60)	30.41 ***	1<2,3,4
r.教育・研修	3.11 (0.78)	3.08 (0.77)	3.47 (0.90)	3.17 (0.79)	3.77 ***	1,2<3
s.福利厚生	2.70 (0.63)	2.74 (0.59)	2.91 (0.36)	2.76 (0.72)	2.85 *	1<2
t.生活サポート	2.76 (0.80)	3.06 (0.72)	3.02 (0.78)	2.90 (0.81)	31.59 ***	
u.労働条件	2.99 (0.93)	3.38 (0.86)	3.57 (0.97)	3.34 (0.83)	45.50 ***	1<2,3,4

*p<.05, **p<.01, ***p<.001 ()内は標準偏差

起きにくいなどの理由が考えられるが、理由は特定しにくい。

「ビジョン・経営者」については、パート・アルバイトが他の就業形態と比較して最も低い位置づけにあった。経営に関わるほど仕事に関与していないといえる。しかし、下位尺度である「ビジョン・戦略」や「経営者と従業員」において、正社員の数値もパート・アルバイトと同様に低かった。正社員の場合は、ビジョンや経営者に対する期待の度合いが高いため、低く評定した可能性がある。契約社員は「仕事の革新」以外の下位尺度で最も数値が高かった。組織のビジョンや経営者に納得した者だけが契約を結んだために、数値が高くなったと推測される。

キ 職種による違い

職種による違いは、図表 2-1-11 に示した。まず、「職務」についてみると、営業職・販売職は、「意義」以外で最も高い数値を示している。逆に数値が低いのは現業職で、全ての下位尺度で最も低い水準にある。事務職は「自律性」のみ営業職に次いで高いが、それ以外は最も低い水準にある。専門職は「意義」について最も高い数値を示し、それ以外では、営業職に次いで高い数値を示している。技術職は全ての下位尺度で中程度の水準となっている。これらのことから、営業・販売職の者は、達成感、成長感、自律性を高い水準で感じ、意思決定に参画しているという意識が高いことがわかる。専門職もそれに次いで職務を肯定的にとらえている。これらの職種は自己裁量で行うことができ、職務の成果が見えやすいという特徴を備えているためと考えられる。それとは逆に、現業職は達成感も成長感も低く、自律性や参画意識も低く、自身の職務に意義を感じていない。事務職もほぼ同様である。これらの職種では職務の多様性が低いルーチンワークが多く、自身の仕事がどのように組織に貢献しているのか分かりにくいという特徴があるためと考えられる。事務職は自己判断で職務の遂行を決められるのに対し、現業職はそれも決められないという結果である。「第 2 章 コミットメント」において、全般的職務満足感は事務職と現業職が最も低い水準にあることが示されているが、職務のおかれたシチュエーションが否定的に認知されていることが原因と考えられる。

「上司やリーダー」についても職務と同じ傾向にあった。営業・販売職が最も高く、専門職がそれに次ぎ、現業職と事務職が最も低い水準にあるという傾向である。職務の特性が上司との関係に影響しているのだろう。ルーチンワークが多ければ上司の指導・支援の必要性が低く、密接な関係を必要としなくなるといった原因が考えられる。職務から得る達成感や成長感の低い理由を上司の行動に帰属させていることもありうる。

「同僚や顧客との関係」についても同様に、営業・販売職が最も高く、専門職がそれに次ぎ、現業職と事務職が低い数値を示した。

図表 2-1-11 職種による違い

	1.事務職 n=2,532	2.技術職 n=1,855	3.専門職 n=1,369	4.営業・販売職 n=2,507	5.現業職 n=2,195	F 値	多重比較 ^(注)
I.職務	3.28 (0.67)	3.38 (0.65)	3.46 (0.62)	3.56 (0.62)	3.22 (0.69)	101.18***	5<1<2<3<4
a.達成	3.29 (0.79)	3.57 (0.76)	3.55 (0.78)	3.69 (0.78)	3.45 (0.78)	88.76***	1<5<2,3<4
b.成長	3.21 (0.82)	3.45 (0.78)	3.53 (0.73)	3.56 (0.78)	3.29 (0.84)	79.05***	1<5<2(3,4)
c.自律性	3.47 (0.86)	3.26 (0.93)	3.32 (0.86)	3.66 (0.80)	3.11 (1.04)	125.90***	5<2,3<1<4
d.参画	3.16 (0.83)	3.17 (0.83)	3.26 (0.82)	3.34 (0.78)	2.96 (0.88)	67.58***	5<1,2<3<4
e.意義	3.24 (0.90)	3.44 (0.85)	3.64 (0.79)	3.55 (0.85)	3.29 (0.91)	74.99***	1,5<2<4<3
II.上司やリダー	3.48 (0.80)	3.52 (0.80)	3.56 (0.78)	3.68 (0.82)	3.37 (0.88)	43.59***	5<1,(2,3)<4
f.承認・支持	3.33 (0.81)	3.42 (0.82)	3.48 (0.81)	3.61 (0.84)	3.26 (0.89)	59.84***	5<1<2,3<4
g.公正・信頼	3.50 (0.93)	3.47 (0.92)	3.49 (0.91)	3.62 (0.94)	3.28 (1.00)	38.58***	5<1,2,3<4
h.指導・支援	3.62 (0.92)	3.69 (0.91)	3.72 (0.88)	3.81 (0.90)	3.57 (0.98)	22.88***	1,2,5<3<4
III.同僚や顧客との関係	3.44 (0.63)	3.46 (0.65)	3.56 (0.61)	3.64 (0.61)	3.39 (0.68)	57.27***	5<1,2<3<4
i.職場の人間関係	3.57 (0.87)	3.57 (0.85)	3.64 (0.83)	3.72 (0.81)	3.42 (0.91)	36.68***	5<1,2,3<4
j.チームワーク	3.44 (0.81)	3.51 (0.81)	3.65 (0.77)	3.59 (0.80)	3.50 (0.82)	20.21***	1,(5,2)<3,4
k.顧客との関係	3.32 (0.60)	3.31 (0.69)	3.39 (0.61)	3.62 (0.65)	3.23 (0.69)	121.40***	5<1,2<3<4
IV.ビジョン・経営者	3.22 (0.66)	3.18 (0.69)	3.06 (0.72)	3.30 (0.73)	3.14 (0.72)	31.72***	3<(5,2),1<4
l.ビジョン・戦略	2.97 (0.77)	2.93 (0.82)	2.94 (0.78)	3.04 (0.86)	2.97 (0.82)	5.94***	1,2,3<4
m.経営者と従業員	3.02 (0.81)	2.89 (0.89)	2.81 (0.91)	3.05 (0.89)	2.80 (0.91)	36.73***	3,(5<3),2<1,4
n.経営者への信頼	3.42 (0.78)	3.38 (0.80)	3.18 (0.86)	3.51 (0.84)	3.32 (0.84)	41.66***	3<5,(2<1)<4
o.仕事の革新	3.49 (0.77)	3.52 (0.81)	3.33 (0.82)	3.62 (0.79)	3.47 (0.82)	30.31***	3<1,2,5<4
V.処遇・報酬	2.82 (0.62)	2.80 (0.65)	2.85 (0.63)	2.90 (0.65)	2.75 (0.69)	15.61***	5,(2<1),(3<4)
p.昇進・昇格・キャリア	2.82 (0.75)	2.82 (0.79)	2.85 (0.79)	2.94 (0.82)	2.79 (0.83)	11.95***	1,2,3,5<4
q.評価・給与	2.82 (0.61)	2.77 (0.65)	2.85 (0.63)	2.86 (0.61)	2.72 (0.68)	18.03***	5<1,2,(3<4)
VI.能力開発・福利厚生・生活サポート	2.96 (0.54)	2.88 (0.56)	2.90 (0.57)	2.94 (0.55)	2.85 (0.57)	14.21***	2,5,(3<{4})<1}
r.教育・研修	2.99 (0.76)	3.08 (0.77)	3.28 (0.74)	3.23 (0.77)	2.98 (0.81)	62.76***	1,5<2<3,4
s.福利厚生	2.73 (0.62)	2.67 (0.63)	2.74 (0.61)	2.68 (0.63)	2.68 (0.64)	5.66***	2,4,5<1,3
t.生活サポート	2.84 (0.76)	2.76 (0.80)	2.77 (0.84)	2.78 (0.79)	2.76 (0.80)	4.15**	2,5<1
u.労働条件	3.25 (0.86)	3.00 (0.91)	2.79 (1.00)	3.07 (0.90)	2.98 (0.90)	65.73***	3<2,5<4<1

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

^(注)括弧内では有意差がないことを意味する

()内は標準偏差

営業・販売職は顧客と接する機会が最も多く、現業職と事務職では顧客と接する機会が少ないことが原因として考えられる。職場の人間関係やチームワークにおいては、現業職と事務職はルーチンワークが多く、他のメンバーと連携して職務を遂行する機会が少ないのに対し、営業・販売職は組織内の他のメンバーと連携して遂行する機会が多いからと思われる。また、もともと営業・販売職に就いた者は対人スキルが高く、社内社外を問わず人間関係づくりに長けている可能性も考えられる。

「ビジョン・経営者」については、営業・販売職が最も高い数値を示している点以外は、上記とは異なる傾向を示した。専門職が4つの下位尺度全てにおいて、最も低い水準を示した点である。自身の専門分野への思い入れが高く、組織のビジョンや経営者の行動が専門の遂行を阻害すると感じているのかもしれない。「第2章 コミットメント」にみられるように、専門職は専門分野への思い入れをあらわすキャリアコミットメントは高いが、組織への帰属意識をあらわす組織コミットメントは低い。組織の一員というより自分の専門への同一化が高い職種といえる。

「処遇・報酬」についても販売・営業職の値が高い。その他の職種では特に目立った傾向はみられない。全部の値が中央値の3を下回るため、処遇や報酬には全体的に満足していない傾向がうかがえる。

「能力開発・福利厚生・生活サポート」については、下位尺度毎に異なる傾向がみられる。

「教育・研修」については、上記のワークシチュエーションと同様、営業・販売職と専門職が高く、現業職と事務職が低い。現業職と事務職はルーチンワークが多く、教育・研修を受ける必要が少ないためと考えられる。

「福利厚生」、「生活サポート」、「労働条件」では事務職が最も高い水準にあった。特に労働条件では中央値の3を上回り、肯定的に認知していることが分かる。現業職についてはこれらの下位尺度も高いとはいえ、全体的に厳しいワークシチュエーションにおかれているといえる。専門職の「労働条件」は最も低くなっており、ワークシチュエーションは概ね肯定的な状況にあるが、休日がとりにくく残業が多い等、困難も経験していると考えられる。

ク 学歴による違い

学歴別のワークシチュエーションの違いを図表 2-1-12 に示した。全体的にみると、教育年数が長いほど数値が高く、大学院卒が最も高く、大学卒がそれに次ぐ傾向にある。大学院卒の46%が専門職、大卒の57%が営業・販売職に就いていることが数値の高さに関係していると思われる。大卒者には事務職が37%含まれているため、最も高い数値は得られなかったと考えられる。以下に尺度毎に詳細にみていく。

「職務」では大学院卒と大学卒の上記の傾向の他、短大卒者の数値が低い傾向がみられる。

自律性で専門学校卒が最も低かった他は、短大卒者の数値が最も低い。短大卒の84%が女性であり、40%が事務職であることが数値の低さの原因と思われる。

「上司やリーダー」では大学院卒と大卒の数値が高い点は同じであるが、短大卒ではなく高卒者の数値が最も低い点が「職務」とは異なる。高卒者の32%が現業職、24%が事務職となっている。前節の職種のところ、で、「上司やリーダー」の数値が最も低かったのが、これら2つの職種であったため、それが高卒者の値の低さと関係しているのだろう。

「同僚や顧客との関係」では高卒者が一貫して低い値にあった。これも高卒者の半数以上が現業職と事務職に就いていることと関係があると考えられる。

「ビジョン・経営」については上記と全く異なる傾向にある。下位尺度別にみると「ビジョン・戦略」で高卒だけが他の学歴より有意に高く、中央値よりも高い値を示していた。しかし、なぜ高卒者が組織のビジョンや戦略を肯定的に認知しているのか、理由を推測するのは難しい。それ以外の下位尺度については、大卒と大学院卒が高い傾向にあったが、高卒者がそれに次ぐ値を示していた。

「処遇・報酬」では「評価・給与」だけが学歴間で有意な差がみられ、大学院卒が最も高く、高卒が最も低かった。これには貰っている給与の水準による影響が考えられる。

「能力開発・福利厚生・生活サポート」については、大学院卒が下位尺度すべてにおいて高い数値を示していた。しかし、教育年数の順番になっているわけでは必ずしもなく、「生活サポート」と「労働条件」で高卒者が大学院卒に次いで高い値を示していた。しかし、生活サポートにおいては、中央値に至らないため、必ずしも満足しているわけではない様子が見えてくる。

図表 2-1-12 学歴による違い

	1.高校卒 n=4,078	2.専門学校卒 n=1,464	3.短大卒 n=895	4.大学卒 n=3,373	5.大学院卒 n=311	F 値	多重比較
I.職務							
a.達成	3.32 (0.68)	3.33 (0.63)	3.24 (0.62)	3.50 (0.66)	3.68 (0.63)	67.37***	3<1,2<4<5
b.成長	3.47 (0.78)	3.44 (0.77)	3.39 (0.79)	3.59 (0.81)	3.84 (0.74)	34.11***	(3<2),1<4<5
c.自律性	3.33 (0.82)	3.44 (0.77)	3.32 (0.85)	3.49 (0.80)	3.70 (0.78)	30.43***	3,1<2,4<5
d.参画	3.34 (0.96)	3.21 (0.88)	3.24 (0.87)	3.58 (0.86)	3.57 (0.83)	63.91***	2<3<1<4,5
e.意義	3.10 (0.85)	3.10 (0.82)	3.00 (0.77)	3.36 (0.81)	3.58 (0.79)	80.92***	1,2,3<4<5
	3.36 (0.88)	3.45 (0.83)	3.23 (0.88)	3.51 (0.87)	3.69 (0.83)	31.00***	3<1<2,4<5
II.上司やリダー	3.46 (0.84)	3.54 (0.80)	3.52 (0.83)	3.63 (0.80)	3.85 (0.73)	31.11***	1,3<2<4<5
f.承認・支持	3.34 (0.85)	3.44 (0.81)	3.37 (0.83)	3.53 (0.84)	3.79 (0.78)	38.01***	1,(3<2)<4<5
g.公正・信頼	3.39 (0.97)	3.46 (0.94)	3.48 (0.97)	3.60 (0.90)	3.81 (0.85)	32.63***	1,2,3<4<5
h.指導・支援	3.64 (0.94)	3.72 (0.90)	3.71 (0.95)	3.75 (0.89)	3.95 (0.82)	12.87***	1<(3<2),4<5
III.同僚や顧客との関係	3.45 (0.66)	3.56 (0.62)	3.54 (0.65)	3.55 (0.62)	3.63 (0.60)	18.67***	1<3,4,2,5
i.職場の人間関係	3.50 (0.87)	3.64 (0.83)	3.68 (0.90)	3.67 (0.81)	3.80 (0.77)	25.71***	1<(2<4,3),5
j.チームワーク	3.51 (0.81)	3.66 (0.78)	3.58 (0.82)	3.51 (0.79)	3.63 (0.76)	11.99***	1<4<2
k.顧客との関係	3.33 (0.67)	3.39 (0.63)	3.36 (0.63)	3.46 (0.66)	3.45 (0.65)	20.40***	1<3,2<5,4
IV.ビジョン・経営者	3.22 (0.70)	3.09 (0.73)	3.14 (0.67)	3.23 (0.71)	3.22 (0.66)	12.72***	2,3<1,5,4
l.ビジョン・戦略	3.04 (0.79)	2.96 (0.80)	2.94 (0.75)	2.92 (0.85)	2.88 (0.87)	11.73***	5,4,3,2<1
m.経営者と従業員	2.93 (0.88)	2.84 (0.92)	2.90 (0.84)	2.99 (0.87)	2.83 (0.89)	8.80***	5,2,1<4
n.経営者への信頼	3.41 (0.81)	3.23 (0.87)	3.32 (0.78)	3.44 (0.82)	3.45 (0.75)	19.19***	2<3<1,4,5
o.仕事の革新	3.52 (0.80)	3.34 (0.83)	3.38 (0.80)	3.57 (0.79)	3.72 (0.72)	32.80***	2,3<1,4<5
V.処遇・報酬	2.80 (0.66)	2.85 (0.67)	2.82 (0.67)	2.86 (0.62)	2.96 (0.60)	7.65***	1,3<4,5
p.昇進・昇格・キャリア	2.83 (0.81)	2.89 (0.83)	2.83 (0.82)	2.87 (0.77)	2.92 (0.71)	3.04*	
q.評価・給与	2.76 (0.64)	2.81 (0.65)	2.82 (0.65)	2.84 (0.61)	3.01 (0.61)	14.80***	1<2,3,4<5
VI.能力開発・福利厚生・生活サポート	2.92 (0.55)	2.81 (0.57)	2.90 (0.59)	2.93 (0.54)	3.21 (0.55)	36.52***	2<3,1,4<5
r.教育・研修	3.05 (0.78)	3.24 (0.80)	3.07 (0.79)	3.14 (0.77)	3.29 (0.70)	21.07***	1,(3<4)<2,5
s.福利厚生	2.70 (0.62)	2.70 (0.64)	2.69 (0.66)	2.70 (0.61)	2.85 (0.65)	4.19**	3,1,2,4<5
t.生活サポート	2.82 (0.78)	2.61 (0.82)	2.78 (0.84)	2.79 (0.78)	3.20 (0.79)	40.87***	2<3,4,1<5
u.労働条件	3.10 (0.88)	2.68 (0.97)	3.07 (0.97)	3.09 (0.89)	3.52 (0.83)	86.49***	2<3,4,1<5

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

(注)括弧内では有意差がないことを意味する

()内は標準偏差

(4) 中小企業におけるワークシチュエーションについての検討

本章の課題は中小企業を念頭に、生きいきとした職場づくりをワークシチュエーションという視点から検討することにある。ワークシチュエーションにおいては組織風土を個人属性ととらえる考え方を採用していることは本章冒頭で記した。実際、これまで個人属性との関係を見てみると、個人属性によってワークシチュエーションが大きく異なることが見出され、個人属性としての捉え方が当てはまることが確認された。しかしながら、個人属性だけでなく、組織規模によって違いがある可能性もある。ここでは組織規模によるワークシチュエーションの違いを検討する。

ア 組織規模のみによる比較

300名未満、300名以上3000名未満、3000名以上の3つに区分し、ワークシチュエーションを比較したのが図表2-1-13である。

全体的にいえるのは300名以上3000名未満の中間層の値が低いことである。「同僚や顧客との関係」とその下位尺度「職場の人間関係」と「チームワーク」、「処遇と報酬」とその下位尺度「昇進・昇格・キャリア」、「能力開発・福利厚生・生活サポート」の下位尺度「教育・研修」においては、組織規模間に有意差はみられないが、それ以外はすべて300名以上3000名未満の組織規模の値が低い。

概ね高い傾向にあるのは3000名以上の大企業である。有意差の見られなかった上記の尺度以外では、「職務」の下位尺度「成長」および「意義」、「ビジョン・経営者」の下位尺度「経営者と従業員」の3尺度以外においては、3000名以上の大企業の値が全て高い水準にあった。3000名以上の規模が高い値を示さなかったこれら3つの尺度では、300名未満の組織の数値が最も高かった。

「経験を積むことによって、より高度な仕事を与えられる」という成長感、「私はこの組織にとって大切な仕事をしていると感じている」など職務に対する意義、「経営者はわれわれ従業員と打ち解けて話をする機会をもっている」など、経営者に対する肯定的態度においては300名未満の企業の数値が高い。

上記のことからいえるのは、大企業では概ね職場の環境が整っており、働きやすい職場環境にある。最もF値が高く大きく差がみられたのは「仕事の革新」である。「よりよい仕事になるようアイデアを出し、工夫するよう奨励されている」など、職場の改善が大企業では強く求められているようである。

しかし、300名未満の小規模企業もワークシチュエーションが低いレベルに必ずしもあるわけではなく、職務に成長感を感じ、自分の職務の意義を感じている。経営者に対しては肯定的な態度をもっている。「第2章 コミットメント」において、中小企業の情緒的組織コミットメントが大企業に比べて高いのは、組織内での自己の重要性を強く知覚しているためでは

ないかと推測しているが、小規模ゆえに自分の職務の組織内での影響力が強いと感じていると考えられる。また、中小企業の規範的組織コミットメントが高いのは、小規模ゆえに経営陣との距離が近いことが理由と思われる。ワークシチュエーションに見られた上記の特徴は、「第2章 コミットメント」での予測と一致している。職務に対する肯定的評価も職務への意義の知覚に影響を受けたためと考えられる。

300名以上3000名未満の組織のワークシチュエーションが最も低い傾向にあったのは、職場の環境を整える余裕が十分ではなく、かといって、小規模ゆえの良さも感じられないと解釈できる。

図表 2-1-13 組織規模による違い

	1.300名未満		2.3000名未満		3.3000名以上		F 値	多重比較
	n=2,740		n=2,934		n=4,109			
I.職務	3.41	(0.70)	3.31	(0.66)	3.41	(0.65)	25.11 ***	2<1,3
a.達成	3.55	(0.82)	3.44	(0.79)	3.55	(0.77)	18.22 ***	2<1,3
b.成長	3.46	(0.85)	3.38	(0.83)	3.38	(0.78)	8.26 ***	2,3<1
c.自律性	3.35	(0.97)	3.33	(0.92)	3.49	(0.88)	32.39 ***	1,2<3
d.参画	3.20	(0.87)	3.08	(0.83)	3.24	(0.81)	32.95 ***	2<1,3
e.意義	3.49	(0.90)	3.30	(0.89)	3.40	(0.87)	30.36 ***	2<3<1
II.上司やリーダー	3.50	(0.87)	3.47	(0.83)	3.60	(0.80)	26.33 ***	1,2<3
f.承認・支持	3.42	(0.90)	3.37	(0.85)	3.48	(0.83)	13.56 ***	1,2<3
g.公正・信頼	3.43	(1.00)	3.42	(0.96)	3.57	(0.91)	26.82 ***	1,2<3
h.指導・支援	3.65	(0.98)	3.62	(0.93)	3.77	(0.88)	28.09 ***	1,2<3
III.同僚や顧客との関係	3.51	(0.67)	3.50	(0.66)	3.49	(0.63)	0.42	
i.職場の人間関係	3.58	(0.88)	3.59	(0.86)	3.60	(0.84)	0.21	
j.チームワーク	3.53	(0.85)	3.53	(0.80)	3.51	(0.78)	1.20	
k.顧客との関係	3.41	(0.70)	3.36	(0.67)	3.38	(0.65)	3.98 *	2<1
IV.ビジョン・経営者	3.26	(0.77)	3.14	(0.69)	3.26	(0.65)	31.46 ***	2<1,3
l.ビジョン・戦略	3.03	(0.87)	2.99	(0.79)	2.98	(0.80)	2.90	
m.経営者と従業員	3.09	(0.96)	2.86	(0.86)	2.92	(0.82)	49.80 ***	2<3<1
n.経営者への信頼	3.46	(0.88)	3.31	(0.79)	3.47	(0.77)	38.94 ***	2<1,3
o.仕事の革新	3.47	(0.86)	3.41	(0.77)	3.68	(0.72)	122.79 ***	2<1<3
V.処遇・報酬	2.83	(0.71)	2.81	(0.65)	2.84	(0.61)	1.82	
p.昇進・昇格・キャリア	2.86	(0.85)	2.87	(0.80)	2.85	(0.76)	1.03	
q.評価・給与	2.80	(0.70)	2.75	(0.63)	2.84	(0.58)	16.49 ***	2<1,3
VI.能力開発・福利厚生・生活サポート	2.92	(0.61)	2.88	(0.55)	2.96	(0.52)	18.99 ***	2<1<3
r.教育・研修	3.12	(0.83)	3.10	(0.81)	3.09	(0.75)	1.48	
s.福利厚生	2.71	(0.67)	2.65	(0.61)	2.72	(0.59)	12.48 ***	2<1,3
t.生活サポート	2.74	(0.86)	2.77	(0.78)	2.85	(0.74)	17.98 ***	1,2<3
u.労働条件	3.10	(0.96)	2.99	(0.90)	3.18	(0.84)	38.74 ***	2<1<3

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

()内は標準偏差

イ 中小企業と大企業の単純比較

今回の調査で対象となった中小企業と大企業では、ワークシチュエーションがどのように異なるのか、まず個人属性による影響を考慮に入れず単純に比較した。中小企業と大企業では成員に一定の傾向があるとすれば、個人属性が異なる集団から構成される可能性もあり、中小企業と大企業の違いを成員の個人差も含めて考える必要があるが、この検討は後で行う。

中小企業と大企業を分けるにあたり、中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」を基準とした。具体的には図表2-1-14の分類に該当するものが中小企業となる。今回の調査では資本金を把握しきれていないため、従業員数のみを基準とすることにし、卸売業、サービス業、小売業を除いた300人以下の組織を中小企業、それ以外の組織を大企業と分類し比較を行った。この基準により分類した中小企業と大企業の経営状況の違いを考慮する必要もあることから、HRMチェックリスト（会社用・人事担当用）での集計結果を図表2-1-15に示した。中小企業の方が大企業よりも過去3年間の売り上げと利益が有意に高く、経営状況が良い。そして、中小企業の方が大企業よりも環境変化への対応や意思決定も早く、一般従業員に対する経営情報公開や参加機会も高い。したがって、調査対象となった組織については、中小企業の方が大企業よりも色々な面で好ましい状況にあるといえる。

HRMチェックリストのデータ収集に際して、大企業は調査者側からの依頼で調査が行われることが多かったが、中小企業は企業の側から調査を行いたいとの依頼がなされることが多かった。こうした調査参加への自発性の有無が調査結果に影響した可能性もあり、以下の検討の際、考慮に入れることとした。

図表 2-1-14 中小企業基本法第 2 条第 1 項の規定に基づく「中小企業者」

業種	中小企業者（以下のいずれかを満たすこと）	
	資本金	常時雇用する従業員
①製造業・建設業・運輸業、その他の業種(除②～④)	3億円以下	300人以下
②卸売業	1億円以下	100人以下
③サービス業	5000万円以下	100人以下
④小売業	5000万円以下	50人以下

図表 2-1-15 中小企業と大企業の経営状況の比較

	中小企業(62社)		>	大企業(15社)		t 値
	MEAN	SD		MEAN	SD	
過去3年間の売上	3.54	1.03	>	2.90	1.37	23.42 ***
過去3年間の利益	3.09	1.19	>	1.88	0.77	46.63 ***
環境変化への企業としての対応	3.10	0.93	>	2.26	0.69	40.60 ***
組織としての意思決定の早さ	3.70	1.06	>	2.40	1.01	51.62 ***
一般従業員に公開される経営情報	3.22	1.05	>	2.21	1.16	38.80 ***
一般従業員が経営に参加する機会	2.59	1.23	>	2.09	0.81	18.69 ***

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

図表 2-1-14 の分類をもとに、中小企業と大企業のワークシチュエーションの比較を t 検定によって行ったのが図表 2-1-16 である。

個別にみていくと、「職務」の下位尺度「成長」、「参画」、「意義」が中小企業の方が大企業よりも有意に高く、「自律性」だけが大企業の方が中小企業よりも高くなっていた。成長感、参画意識、意義が中小企業において高水準で知覚される理由は、既に述べたことと重複するが、中小企業の方が一人当たりにかかる責任が大きいため、成長感や参画意識を感じやすく、自己の職務に意義を見出しやすいと思われる。自律性が低いのは少人数で業務を遂行するため、自己裁量の余裕がない可能性が考えられる。

「上司やリーダー」については、「公正・信頼」、「指導・支援」において大企業の方が有意に高かった。公正で信頼できる上司、指導や支援をしてくれる上司やリーダーが大企業には多いといえる。

チームワークを含め職場の人間関係には差がないが、「顧客との関係」は中小企業の方が大企業よりも高い。今回対象となった中小企業は、過去 3 年の売り上げも利益も高かった(図表 2-1-15 参照)。これは顧客との関係づくりがうまくいっているためとも考えられ、このために「顧客との関係」の数値が高かったと推測される。

「ビジョン・戦略」と「経営者と従業員」について、中小企業の方が大企業より高いのは、先述のように経営陣との距離が近いためと推測される。また、図表 2-1-15 に示されたように、対象となった中小企業は一般従業員に経営情報を公開し、経営参加の機会が高かった。このために経営者との関係が良く、組織のビジョンや戦略を肯定的にとらえてると考えられる。

「仕事の革新」については大企業の方が中小企業よりも高い。従業員が自発的に環境を変えようとする影響行使行動であるプロアクティブ行動 (Grant & Ashford, 2008) が生起するために重要なのは、リーダーシップと職務の自律性であるとされる (Den Hartog & Belschak, 2011)。中小企業において上司との関係が大企業よりも劣り、自律性が低いことが環境を変えようとする影響行使行動である「仕事の革新」を生起しにくくさせていること

が推測される。

「能力開発・福利厚生・生活サポート」では、「教育・研修」、「福利厚生」について中小企業の方が大企業より数値が高く、「生活サポート」では大企業の方が中小企業よりも数値が高かった。コストのかかる教育・研修に中小企業の方が高い数値を示したのは、意外であるが、OJTを教育ととらえている可能性もある。福利厚生も規模の小さい組織にとっては負担の大きいものであるが、質問項目の中に「会社の福利厚生の制度は、従業員が選択できるようにすべきである」、「会社は福利厚生の経費を給与にまわすべきである」といった、組織に費用負担のかかるものではない項目が含まれていることが原因と考えられる。

図表 2-1-16 中小企業と大企業の比較

	中小企業(61社) n=2,168			大企業(8社) n=4,122		t値
I.職務	3.40	(0.70)	>	3.35	(0.66)	2.99 **
a.達成	3.53	(0.82)		3.50	(0.78)	1.57
b.成長	3.45	(0.84)	>	3.37	(0.80)	4.22 ***
c.自律性	3.35	(0.97)	<	3.39	(0.90)	-1.97 *
d.参画	3.20	(0.87)	>	3.16	(0.82)	2.14 *
e.意義	3.48	(0.89)	>	3.35	(0.88)	5.98 ***
II.上司やリーダー	3.48	(0.88)	<	3.55	(0.81)	-3.29 **
f.承認・支持	3.41	(0.91)		3.43	(0.83)	-0.80
g.公正・信頼	3.40	(1.00)	<	3.50	(0.93)	-4.32 ***
h.指導・支援	3.62	(0.99)	<	3.71	(0.90)	-3.68 ***
III.同僚や顧客との関係	3.49	(0.67)		3.48	(0.64)	0.78
i.職場の人間関係	3.56	(0.89)		3.58	(0.85)	-0.71
j.チームワーク	3.52	(0.85)		3.50	(0.79)	0.77
k.顧客との関係	3.40	(0.70)	>	3.36	(0.66)	2.06 *
IV.ビジョン・経営者	3.23	(0.78)		3.21	(0.66)	1.03
l.ビジョン・戦略	3.02	(0.87)	>	2.98	(0.79)	2.02 *
m.経営者と従業員	3.05	(0.96)	>	2.89	(0.83)	7.11 ***
n.経営者への信頼	3.42	(0.88)		3.40	(0.78)	0.68
o.仕事の革新	3.45	(0.87)	<	3.59	(0.74)	-6.99 ***
V.処遇・報酬	2.80	(0.72)		2.83	(0.61)	-1.36
p.昇進・昇格・キャリア	2.83	(0.86)		2.85	(0.76)	-0.89
q.評価・給与	2.78	(0.71)		2.81	(0.59)	-1.86
VI.能力開発・福利厚生・生活サポート	2.94	(0.62)		2.92	(0.53)	0.86
r.教育・研修	3.13	(0.83)	>	3.09	(0.77)	2.00 *
s.福利厚生	2.72	(0.67)	>	2.69	(0.60)	2.01 *
t.生活サポート	2.78	(0.87)	<	2.82	(0.75)	-2.32 *
u.労働条件	3.10	(0.95)		3.09	(0.87)	0.58

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

()内は標準偏差

ウ 個人属性を統制した中小企業と大企業の比較

次に、個人属性を統制し中小企業と大企業の比較を行った。先述のように本稿ではワークシチュエーションを個人属性と考えているが、組織規模という組織属性から完全に独立しているとはいきれない。そこで、これまでの分析で影響のみられた性別、配偶者および子の有無、転職経験、年齢、勤続年数、職位、学歴、職種を共変量として統制した共分散分析を行った。就業形態によっても差がみられたが、組織成員としての特徴を明確にとらえるため、

正社員のみを対象とした。また、役職者の「その他」も、組織での位置づけが不明確であったため、分析対象から除外した。その結果、推定された平均値を図表 2-1-17 に示した。t 検定により差を検討した図表 2-1-16 と、共分散分析によって個人属性を統制した上での推定された平均値である図表 2-1-17 を比較し、結果が異なるものだけを以下に取り上げる。

「職務」の中では「達成」が t 検定では有意差が見られなかったが、共分散分析では有意差がみられ、中小企業の方が大企業よりも高い数値となった。「自律性」については不等号が逆転し、共分散分析結果では中小企業の方が大企業よりも高くなった。t 検定の結果からは、少人数で業務を遂行するために自己裁量ですすめる余裕がないのではないかと推測したが、個人属性を統制すると自律性が高いということは、自己裁量ですすめる余裕がないというわけではないことになる。人数が少ないために、一人当たりが担う役割が多く、自律的に職務を遂行する必要性が高い可能性が考えられが、何らかの個人属性が影響し全体的には中小企業の自律性が低くなっている。

「自律性」以外では、不等号の方向が逆になった下位尺度はなかった。個人属性を統制することによって有意差がなくなったり、逆に有意な違いでなかったものが有意な差に変わったものはある。有意な差となったのは「経営者への信頼」と「労働条件」である。どちらも、もともと大企業より中小企業の方が高かったが、個人特性を統制することによって有意な差となった。経営者については、既に述べたように中小企業の方が、経営陣との距離が近いことが理由と考えられる。労働条件については、人数が少ないために休みがとりにくいといった状況があるように想像されるが、調査結果によるとそうではなかった。人事担当対象の調査では、組織としての意思決定が大企業より早いことが見出されている（図表 2-1-15）。大企業の場合、社内調整に時間がかかるのに対し、中小企業ではそうした必要が少なく、素早く職務を遂行できる可能性が考えられる。

個人属性を統制することにより有意差が見られなくなったのは、「教育・研修」、「福利厚生」、「生活サポート」である。これらはいずれもコストがかかるため、大企業の方が高い数値になると思われたが、差はみられなかった。前述のように、質問項目に含まれる内容の影響を受けた可能性が考えられる。したがって、これら 3つの領域で困難が生じていないか見極める必要がある。そこで、人事担当対象調査で、教育・研修、福利厚生、生活サポートにかかわる制度の導入を尋ねたものを中小企業と大企業で比較した。その結果が、図表 2-1-18 である。導入している企業のうち中小企業と大企業の占める比率をあらわしている。図表 2-1-18 にみられるように、中小企業の導入率の方が大企業よりも高いのは「ホームヘルプ制度」だけである。ただし、この制度を導入している組織は、全組織中 3社であったため、信頼性のある結果とはいえない。このように、実際は大企業の方が、福利厚生・生活サポート制度の導入が多いのにもかかわらず、成員の認知に差がないのは、組織が成員に対して送るメッセージが影響していると考えられる。中小企業は大企業と比べて経営陣を肯定的にとらえており、そのことが福利厚生・生活サポートに対する認知に影響した可能性が考えられ

る。

図表 2-1-17 共分散分析結果(共変量統制後の推定平均値)

	中小企業(61社) n=2,168		>	大企業(8社) n=4,122		F値
	平均値	標準誤差		平均値	標準誤差	
I.職務	3.47	(0.02)	>	3.36	(0.01)	4.45 *
a.達成	3.56	(0.02)	>	3.51	(0.01)	4.45 *
b.成長	3.48	(0.02)	>	3.38	(0.01)	16.17 ***
c.自律性	3.46	(0.02)	>	3.40	(0.01)	5.79 *
d.参画	3.30	(0.02)	>	3.17	(0.01)	23.75 ***
e.意義	3.52	(0.02)	>	3.36	(0.01)	33.19 ***
II.上司やリター	3.52	(0.02)		3.56	(0.01)	1.98
f.承認・支持	3.45	(0.02)		3.52	(0.01)	0.98
g.公正・信頼	3.45	(0.02)	<	3.52	(0.01)	4.86 *
h.指導・支援	3.65	(0.02)	<	3.72	(0.01)	5.78 *
III.同僚や顧客との関係	3.53	(0.02)	>	3.47	(0.01)	10.01 **
i.職場の人間関係	3.60	(0.02)		3.57	(0.01)	0.69
j.チームワーク	3.55	(0.02)	>	3.48	(0.01)	6.03 *
k.顧客との関係	3.45	(0.02)	>	3.34	(0.01)	28.80 ***
IV.ビジョン・経営者	3.27	(0.02)	>	3.21	(0.01)	6.91 **
l.ビジョン・戦略	3.03	(0.02)	>	2.97	(0.01)	5.72 *
m.経営者と従業員	3.08	(0.02)	>	2.88	(0.01)	51.09 ***
n.経営者への信頼	3.46	(0.02)	>	3.40	(0.01)	5.02 *
o.仕事の革新	3.51	(0.02)	<	3.60	(0.01)	12.35 ***
V.処遇・報酬	2.80	(0.02)		2.83	(0.01)	1.91
p.昇進・昇格・キャリア	2.80	(0.02)		2.85	(0.01)	3.00
q.評価・給与	2.79	(0.02)		2.81	(0.01)	0.71
VI.能力開発・福利厚生・生活サポート	2.94	(0.01)		2.92	(0.01)	2.07
r.教育・研修	3.13	(0.02)		3.09	(0.01)	2.25
s.福利厚生	2.72	(0.02)		2.69	(0.01)	1.45
t.生活サポート	2.79	(0.02)		2.81	(0.01)	0.92
u.労働条件	3.14	(0.02)	>	3.08	(0.01)	4.47 *

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

()内は標準誤差

図表 2-1-18 中小企業と大企業での各種制度の導入率

	中小企業	大企業	合計
自己啓発支援制度	20.5	79.5	100.0
介護休暇制度	30.5	69.5	100.0
ホームヘルプ制度	58.2	41.8	100.0
リフレッシュ休暇	35.2	64.8	100.0
ボランティア休暇	29.3	70.7	100.0
有給休暇取得促進制度	29.3	70.7	100.0

4. まとめ

本章では HRM チェックリストのワークシチュエーションをデータから検討した。

6つの領域と 21 の下位尺度の基礎統計量から、処遇・報酬について全体的に否定的に知覚

し、人間関係については全体的に肯定的に知覚されていることが見出された。信頼性（ α 係数）に関しては、「評価・給与」と「福利厚生」の信頼性がやや低かったが、それ以外は概ね.80以上の高い数値となった。

また、下位尺度間の相関係数から、「上司やリーダー」と「ビジョン・経営者」が他の下位尺度との相関が強い傾向にあること見出された。このことから、「上司やリーダー」および「ビジョン・経営者」は、「職務」や「教育・研修」、「昇進・昇格・キャリア」の知覚に影響を及ぼす重要な要素である可能性が示唆された。

そして、性別、勤続年数、職種などの個人属性とワークシチュエーションの関係をみると、個人属性によって明確に違いがみられ、個人属性と密接に関係していることが示された。

最後に、中小企業と大企業のワークシチュエーションの違いを検討したところ、中小企業の方が大企業よりも、職務内容も人間関係も肯定的に知覚されていた。組織のビジョンや経営者に対する知覚についても、中小企業の方が大企業よりも肯定的であった。大企業の方が数値が高かったのは、上司やリーダーおよび仕事の革新だけであった。今回、調査対象となった組織においては、中小企業の方が大企業よりも売り上げ・利益が高いなど、経営状況に差がみられた。また、中小企業の場合、自発的に調査に協力したいという依頼が調査者に対してなされることが多かった。こうしたことが、今回の調査において中小企業の方が大企業よりも全般的にワークシチュエーションが肯定的に知覚されていたという理由と考えられた。

文 献

- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2011). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior?: The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, No Pagination Specified.
- Denison, D. R. (1996). What's difference between organizational culture and organizational climate a native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, **21**, 619-654.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, **28**, 3-34.
- Latane, B., & Bildwell, L. D. (1977). Sex and affiliation in college cafeteria. *Personality and Social Psychology Bulletin*, **3**, 571-574.
- 日本労働研究機構 (2003). 組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発—HRMチェックリストの開発と利用・活用— JIL調査研究報告書 No. 161.
- ロビンス, S. P. 高木晴夫 (訳) (1997). 組織行動のマネジメント ダイヤモンド社
(Robbins, S. P. (1997). *Essentials of organizational behavior*. 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.)

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.

Tagiuri, R., & Litwin, G. (1968). *Organizational climate: Explorations of a concept*. Cambridge, MA: Harvard Business School.

付属資料：ワークシチュエーション尺度の具体的項目と α 係数

*は、反転項目。

I. 職 務 (5 尺度 20 項目)

<a.達成> .80

1. 今の仕事は達成感を感じることができる
2. 仕事において我ながらよくやったなあとと思う事がある
3. 今の仕事は挑戦しがいのある仕事である
4. 仕事の上で自分のアイデアや工夫が生かせる

<b.成長> .85

5. 経験を積むことによって、より高度な仕事を与えられる
6. 仕事を通じて自分自身が成長したという感じを持てる
7. 仕事において、自分がどのレベルに達したかを把握することができる
8. 仕事では自分の能力を活かし可能性を伸ばすことができる

<c.自律性> .85

9. 仕事の遂行に影響する決定は、自分で下すことができる
10. 自分の仕事の手順は、自分で決められる
11. 自分の仕事のスケジュールは、自分で決められる
12. 仕事の目標や遂行規準は自分で定められる

<d.参画> .80

13. 仕事をすすめる上で、自分の意見は十分反映されている
14. 自分の仕事に関わりのある社内の決定には、参加できる
15. 新技術導入や業務変更などの決定には、成員の参画が求められている
16. 自分の仕事の目標設定や手続きの決定には、意見を述べることができる

<e.意義> .86

17. 私はこの組織にとって大切な仕事をしていると感じている
18. 私は組織にとって重要かつ責任ある仕事を任されている
19. 今やっている仕事は、私の人生にとって意義あるものと思う
20. 私の仕事は社会に貢献する、意義あるものである

Ⅱ. 上司やリーダー (3尺度 12項目)

<f.承認・支持> .92

21. 上司・リーダーは私の仕事能力を評価し、信頼してくれる
22. 上司・リーダーは私の長所を生かそうとしてくれる
23. 上司・リーダーは私の能力が高まるよう配慮してくれる
24. 上司・リーダーはやり甲斐のある仕事を与えてくれる

<g.公正・信頼> .92

25. 上司・リーダーは私を含めて部下を正当に扱っている
26. 私の上司・リーダーは依怙鼻息（えこひいき）することはない
27. 私の上司・リーダーは人間的に尊敬できる
28. 私は上司・リーダーに全幅の信頼をおいている

<h.指導・支援> .93

29. 助けが必要なときには、上司・リーダーは支援してくれる
30. 私の上司・リーダーは仕事に役立つアドバイスをしてくれる
31. 私の上司・リーダーは仕事をうまく段取りしたり計画したりできる
32. 私の上司・リーダーは仕事に明るく、仕事がよくわかっている

Ⅲ. 同僚や顧客との関係 (3尺度 12項目)

<i.職場の人間関係> .91

33. 職場は友好的な雰囲気である
34. 私の職場の人間関係はよい
35. 同僚の多くに好感をもてる
36. 同僚の間では、みんな気持ちがしっくり合っている

<j.チームワーク> .88

37. 仕事が遅れたり困ったりしているとき、同僚はお互いに助け合っている
38. メンバーは団結して、全体の業績を良くしていこうとしている
39. 私と同僚との間には良好なチームワークがある
40. 同僚の間では仕事上の情報交換が活発である

<k.顧客との関係> .90

41. 顧客（あるいは業務の相手）との間には信頼関係が成り立っている

- 42. 顧客（あるいは業務の相手）とのコミュニケーションは円滑に行われている
- 43. 私の仕事ぶりは顧客（あるいは業務の相手）から正当に評価されている
- 44. 顧客（あるいは業務の相手）は私の手腕をみとめて仕事を任せてくれる

IV. ビジョン・経営者 (4尺度16項目)

<l.ビジョン・戦略> .90

- 45. 会社には明確で優れたビジョンや戦略がある
- 46. 会社のビジョンや戦略は現状では最良のものといえる
- 47. 組織のかかげるビジョンや目標に、われわれの多くが賛同している
- 48. 会社のビジョンや経営戦略が末端までよく周知されている

<m.経営者と従業員> .89

- 49. 経営者はわれわれ従業員と打ち解けて話をする機会をもっている
- 50. 経営者は業績に関連した情報を、可能な限り従業員に開示している
- 51. 経営者はチームの一員としての意識をもち、われわれとともに働いている
- 52. 経営者は会社の運営や今後の計画について、従業員の意見を尊重している

<n.経営者への信頼> .90

- 53. 仕事では倫理的側面を重視すべきことを、経営者も行動で示している
- 54. 経営者は正しいことを行っていると信頼がおける
- 55. 経営者は組織全体の業績がよくなるよう、常に努力している
- 56. 経営者は企業の置かれた状況を適切に把握している

<o.仕事の革新> .90

- 57. よりよい仕事になるようアイデアを出し、工夫するよう奨励されている
- 58. 新しい仕事のやり方を試すよう奨励されている
- 59. 新しい解決法、新しいアイデアが求められている
- 60. 新しい仕事のやり方に対して、肯定的、受容的である

V. 処遇・報酬 (2尺度8項目)

<p.昇進・昇格・キャリア> .88

- 61. 昇進・昇格は公平、客観的に行われている
- 62. 適切な人が、適切な時期に昇進している
- 63. 十分なポスト、活躍の場が用意されている

64. 各人の希望にそったキャリア・コースが用意されている

<q.評価・給与> .62

65. 組織の給与体系は公正・妥当なものである

66. 評価は客観的であり、十分な透明性を持っている

67. 本人の業績を反映させて、給与の変動幅をもっと大きくすべきである*

68. 私は仕事に見合った十分な給与を得ている

VI. 能力開発・福利厚生・生活サポート (4尺度16項目)

<r.教育・研修> .80

69. 仕事に必要な技術や知識については、十分な教育・研修がある

70. 教育・研修は自分の希望や要望を十分反映したものとなっている

71. ここで仕事をするのが、自分の今後のキャリアにプラスとなる

72. ここでの仕事や経験が、自分の将来の目標につながっている

<s.福利厚生> .58

73. この会社は福利厚生の制度や設備が十分整備されている

74. この会社は福利厚生の制度や設備をもっと充実すべきである*

75. 会社の福利厚生の制度は、従業員が選択できるようにすべきである*

76. 会社は福利厚生を経費を給与などにまわすべきである*

<t.生活サポート> .72

77. 育児休暇や介護休暇等の支援制度は整備されており、利用しやすい

78. 出張や会議が時間外や休日にかからないよう配慮されている

79. 仕事と生活が両立するよう、十分配慮されている

80. 勤務時間は融通がきく

<u.労働条件> .77

81. 休日や休暇は満足にとることができる

82. 残業も含めて今の労働時間は適切といえる

83. 職場は安全で衛生的である

84. 仕事をしていて、体に悪いと思うようなことは、特にない

第2章 コミットメント：組織コミットメント、ジョブインボルブメント、キャリアコミットメント、職務満足

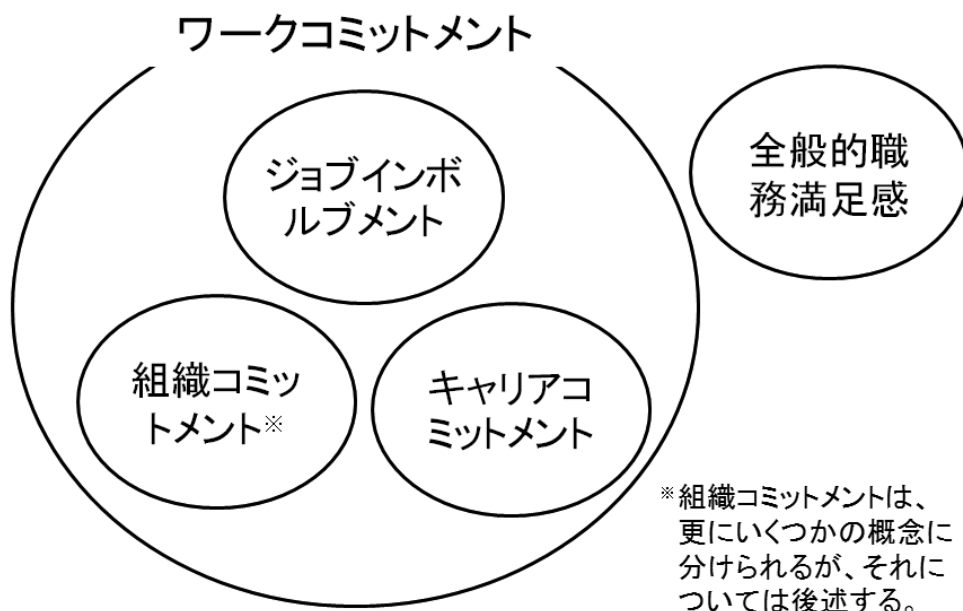
1. 趣旨と目的

本章では組織の活性化や人材の職場への定着について、「ワークコミットメント (work commitment)」等から検討する。ワークコミットメントは仕事に関わる対象に対するコミットメント、つまり関与や思い入れをあらわす。ワークコミットメントの概念の中には、「組織コミットメント (organizational commitment)」、「ジョブインボルブメント (job involvement)」、「キャリアコミットメント (career commitment)」という、それぞれ異なる対象に対する概念を含んでいる。具体的には、組織コミットメントは所属組織に対するコミットメント、ジョブインボルブメントは現在従事している職務に対するコミットメント、キャリアコミットメントは一生を通じて追及する職種や専門分野へのコミットメントをあらわしている。

本章では更に、ワークコミットメントと関連の深い「全般的職務満足感 (overall job satisfaction)」についても検討する。全般的職務満足感を含めると、「職務態度 (work attitude)」として包括することもできるが、本章では、この職務態度を「コミットメント」とよぶことにした。これらは、いずれも従業員の組織への定着に大きく関わる概念であり、人材の職場への定着を検討する上で、極めて有効といえる。

これらの概念間の関係を図式化すると以下の図表2-2-1のようになる。

図表 2-2-1 本章で対象とする概念



本章ではまず各コミットメントの概念について整理する。次に調査で回収した11,878件のデータを用いて、各概念の弁別妥当性を確認する。各概念が実際に異なるものであると実証できないと、その後の検討の信頼性が損なわれるからである。また、各コミットメント尺度の構成概念妥当性の検討も行う。

そして、概念毎に調査対象者の属性による違いを確認した後、組織の規模による違いを検討する。調査対象者の属性による影響を考慮に入れなければ、組織規模による違いなのか、そこで働く成員の属性による違いなのか、区別することができないからである。そして、本報告書が目的としている中小企業への人材の定着について、中小企業と大企業の違いを比較することにより、検討を行うこととする。

最終的には、コミットメントとワークシチュエーション（第1章参照）との関係を見ることにより、生きいきとした職場をつくり、維持するためにはどのようにすればいいのか検討する。また、職場に成員を定着するための方策を、ワークシチュエーションを用いて検討する。

2. コミットメントを構成する概念

(1) 組織コミットメント

組織コミットメントは所属する組織に対するコミットメントをあらわす概念である。ワークコミットメントの中でも実務家や研究者からの注目度が高い。2011年9月末現在、心理学文献データベースのPsycINFOだけでも3,841件の文献が **organizational commitment** をキーワードとして検出される。Job involvementでは1,943件、career commitmentあるいは類似概念のprofessional commitmentやoccupational commitmentがあわせて649件であることから、研究が多いといえる。

このように関心が集まる理由は、組織コミットメントが他のコミットメントや職務満足感よりも離退職を予測できること（Williams & Hazer, 1986）、その高揚が組織成員のパフォーマンスや生産性の向上、欠勤や遅刻の減少と関係するからである（Batemen & Strasser, 1984; Morris & Sherman, 1981）。組織コミットメントは、組織成員を組織に留めることをあらわす概念であるため、人材の職場への定着を目指すのであれば、組織コミットメントを高めることそのものが目指すべきひとつの目標となる。また、先行要因や結果変数との関係について知見が豊富であり、理論的にも検討が進んでいることにより、操作・管理が行いやすく、施策の評価や立案にも役立つといえる。

組織コミットメントの定義として長らく受け容れられてきたのが、Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974) によるもので、「組織の目標・規範・価値観の受け容れ、組織のために働きたいとする積極的意欲、組織に留まりたいという強い願望によって特徴づけられる情緒的な愛着」という定義である。Porter et al. (1974) の開発したOrganizational Commitment Questionnaire (OCQ) は15項目から成るもので、長い期間広く活用されてきた（図表2-2-2 参照）。

多くの研究で、組織コミットメントと関係する要因が確認されているが、OCQを用いたものが多く、関係する要因はいずれも雇用管理上重要なものである。Mathiew & Zajac (1990)はこのOCQを中心に124の研究のメタ分析を行い、48の変数との関係をまとめている(図表2-2-3)。図表2-2-3の結果変数の項目にみられるように、退職意図および実際の離職と有意な関係が認められているため、組織コミットメントを高めることが、組織成員を組織に留めるために重要であるといえる。

Porter et al. (1974)の尺度には、項目の中に組織のための積極的な意欲や、組織への残留意図が含まれるため、パフォーマンスや離職と関係するのは当然であるという批判もある。こうした問題を背景に、近年、組織コミットメントを多次元的にとらえる傾向が強まっている。そして現在注目が高まり、最もよく利用されるのが、Allen & Meyer (1990)の尺度である(図表2-2-4参照)。

Allen & Meyerは組織コミットメントを①従業員と組織の関係を特徴づけ、②組織の一員でい続けようという意思決定を内包する心理的な状態とし、コミットした従業員はコミットしていない従業員よりも、その組織に居続ける度合いが高いと説明する。そして、その心理的状态は3つの要素、①情緒的(affective)、②存続的(continuance)、③規範的(normative)という3つの要素の組み合わせと、その程度によって決まると述べている。

情緒的組織コミットメントは組織に対する愛着や同一化でありOCQに類似する(Dunham, Grube, & Castaneda, 1994)。存続的組織コミットメントは組織を去る時に払う代償への知覚に基づくものであり、転職先の有無にも関係する。つまり、組織を去ることにより、組織で築いてきた地位を失ったり、それまでに培った企業特殊技能を他では活用できなかったり、そもそも新たな雇用先を見つけること自体が難しいと感じると存続的組織コミットメントが高まると考えられている。規範的組織コミットメントは理屈抜きにコミットすべきという忠誠心をあらわす。

図表 2-2-2 OCQの質問項目

-
1. I am willing to put in a great deal of effort beyond that normally expected in order to help this organization be successful.
 2. I talk up this organization to my friends as a great organization to work for.
 3. I feel very little loyalty to this organization. (R)
 4. I would accept almost any type of job assignment in order to keep working for this organization.
 5. I find that my values and the organization's values are very similar.
 6. I am proud to tell others that I am part of this organization.
 7. I could just as well be working for a different organization as long as the type of work was similar. (R)
 8. This organization really inspires the very best in me in the way of job performance.
 9. It would take very little change in my present circumstances to cause me to leave this organization. (R)
 10. I am extremely glad that I chose this organization to work for over others I was considering at the time I joined.
 11. There's not too much to be gained by sticking with this organization indefinitely. (R)
 12. Often, I find it difficult to agree with this organization's policies on important matters relating to its employees. (R)
 13. I really care about the fate of this organization.
 14. For me this is the best of all possible organization for which to work.
 15. Deciding to work for this organization was a definite mistake on my part. (R)
-

(R)は逆転項目

出典：Mowday, Steers & Porter (1979)

図表 2-2-3 組織コミットメントに関する変数(Mathiew & Zajac, 1990)

先行要因	共変変数
<p>個人変数： 年齢 (age) * 性別 (sex) * 学歴 (education) * 婚歴 (marital status) 職位年数 (position tenure) 勤続年数 (organizational tenure) * コピタンスの知覚 (perceived personal competence) * 能力 (ability) 収入 (salary) 労働倫理 (protestant work ethic) * 職位 (job level) *</p> <p>職務の性質： 多様性 (skill variety) 自立性 (task autonomy) * 挑戦性 (challenge) * 職務範囲 (job scope)</p> <p>人間関係： 集団凝集性 (group cohesiveness) * 相互依存性 (task interdependence) 構造的リーダーシップ (leader initiating structure) * 配慮的リーダーシップ (leader consideration) * 上司とのコミュニケーション (leader communication) 参加的リーダーシップ (participative leadership)</p> <p>組織の性質： 規模 (organizational size) * 中央集権化 (organizational centralization) *</p> <p>役割の状態： 役割の曖昧さ (role ambiguity) * 役割葛藤 (role conflict) * 役割負荷 (role overload) *</p>	<p>モチベーション (overall) 内的動機づけ (Internal motivation) * ジョブインボルブメント* ストレス* オキュペーションナル・コミットメント* 組合へのコミットメント*</p> <p>職務満足： 全体的満足 (overall) * 内的満足 (intrinsic) 外的満足 (extrinsic) 上司への満足 (supervision) * 同僚への満足 (coworkers) * 昇進への満足 (promotion) * 給与への満足 (pay) * 仕事自体への満足 (work itself) *</p> <hr/> <p>結果変数</p> <p>パフォーマンス： 他者評定 (others ratings) * 結果の測定 (output measure)</p> <p>転職可能性への知覚 (perceived job alternatives) * 求職意図 (intention to search) * 退職意図 (intention to leave) * 出勤率 (attendance) 遅刻率 (lateness) 離転職 (turnover) *</p>

*メタ分析の結果、5%未満の水準で有意な関係の見られたもの

図表 2-2-4 Allen & Meyer(1990)の尺度

<p>情緒的 (affective) 要素</p> <p>1. I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.</p> <p>2. I really feel as if this organization's problems are my own.</p> <p>3. I do not feel a strong sense of “belonging” to my organization. (R)</p> <p>4. I do not feel “emotionally attached” to this organization. (R)</p> <p>5. I do not feel like “part of the family” at my organization. (R)</p> <p>6. This organization has a great deal of personal meaning for me.</p> <p>-----</p> <p>存続的 (continuance) 要素</p> <p>7. Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.</p> <p>8. It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.</p> <p>9. Too much of my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now.</p> <p>10. I feel that I have too few options to consider leaving this organization.</p> <p>11. If I had not already put so much of myself into this organization, I might consider working elsewhere.</p> <p>12. One of this few negative consequences leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.</p> <p>-----</p> <p>規範的 (normative) 要素</p> <p>13. I do not feel any obligation to remain with my current employer. (R)</p> <p>14. Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now.</p> <p>15. I would feel guilty if I left my organization now.</p> <p>16. This organization deserves my loyalty.</p> <p>17. I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it.</p> <p>18. I owe a great deal to my organization.</p>
--

(R)は逆転項目

Meyer, Allen, & Smith (1993) はこれら3つの要素の根底にあるのは、組織との関係性と辞めるか留まるかの決意であると述べる。したがって、組織成員を組織に定着させるということだけが目的であれば、この3つの要素全てを高めることが重要となる。しかし、これら3つの要素はそれぞれ全く異なる性質を有する。各要素は異なる経験により形成され、それぞれが異なる行動に結びつくと仮定されている。

各要素に先行するものについては、組織内での経験が期待と一致し、欲求が満足されると情緒的組織コミットメントが養われ、組織に対する投資が蓄積され、それが去る時に失われると知覚されると存続的組織コミットメントが形成される。組織に対する忠誠心を強調するような社会化を経験すると規範的組織コミットメントが養成されると考えられている。Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnysky (2002) がこの3要素組織コミットメントについて行ったメタ分析によると、年齢、勤続年数などのデモグラフィック変数の他、組織サポートや役割の曖昧性などの職務経験が、3つの要素に関係していることが見出されている(図表2-2-5)。

各要素に後続するものについては、高い情緒的組織コミットメントと規範的組織コミットメントは、高いパフォーマンスや組織内での良き市民としての行動に関係するが、存続的組織コミットメントはそれらと無関係もしくは負の関係にある。Meyer et al. (1993) はこれらの仮説をもとに研究を行い、概ね仮説と一致する結果を見出している。つまり、情緒的組織コミットメントや規範的組織コミットメントの高い組織成員は、組織にとって望ましいメンバーといえるが、存続的組織コミットメントの高い従業員はその逆といえる。したがって、組織にとって有益な成員を定着させるためには、情緒的組織コミットメントと規範的組

組織コミットメントを高めることが重要で、存続的組織コミットメントの高い成員を定着させることは、組織にとってあまり有益とはいえない。

図表 2-2-5 メタ分析による 3 要素組織コミットメントの先行要因 (Meyer et al. 2002)

	情緒的	存続的	規範的
個人変数			
年齢	.15 *	.14 *	.14 *
性別	-.03	.01	-.02
教育	-.02	-.11 *	.01
勤続年数	.16 *	.21	.17 *
在職年数	.07 *	.15 *	.15 *
配偶者	.09 *	.04 *	.00
統制の所在	-.29 *	--	--
自己効力感	.11 *	--	--
職務経験			
組織サポート	.63 *	-.11 *	.47 *
変革型リーダーシップ	.46 *	-.14 *	.27 *
役割曖昧性	-.39 *	.10 *	-.21 *
役割葛藤	-.30 *	.13 *	-.24 *
転職先と投資			
転職先の少なさ	-.07	-.21	-.08
投資	.24 *	.01	.21 *
教育の転用可能性	-.04	-.22 *	-.07
技能の転用可能性	.17 *	-.31 *	.13 *

*メタ分析の結果、有意な関係がみられたもの

Meyer et al. (2002) のメタ分析結果をみても、情緒的組織コミットメントと規範的組織コミットメントについては、組織市民行動と正の関係、ストレスとは負の関係というように望ましい関係を示すが、存続的組織コミットメントについては、欠勤と正の関係にあたり、ストレスや葛藤と正の関係にあるというように、望ましくない様相を示している (図表 2-2-6)。

図表 2-2-6 メタ分析による 3 要素組織コミットメントの後続要因 (Meyer et al. 2002)

	情緒的	存続的	規範的
離職	-.17 *	-.10 *	-.16 *
離退職への認知	-.56 *	-.18 *	-.33 *
欠勤	-.15 *	.06 *	.05 *
全般的パフォーマンス	.16 *	-.07 *	.06
パフォーマンス(自己評定)	.12 *	-.05	.07
パフォーマンス(上司評定)	.17 *	-.08	--
組織市民行動	.32 *	-.01	.24 *
ストレス	-.21 *	.14 *	--
仕事と家庭の葛藤	-.20 *	.24 *	-.04

*メタ分析の結果、有意な関係がみられたもの

(2) ジョブインボルブメント

ジョブインボルブメントは職務に対する関与の度をあらわす。仕事に対する態度やコミットメントをあらわす概念は多いが、ジョブインボルブメントは其中でも古くから研究が行われているものである。意欲を喚起すると考えられている為、雇用する側からみると、組織の有効性や生産性を高めるものとして関心が集まっている。一方、働く側からすると仕事生活を意義深く、実り多い経験にするものとして重要性が高い (Brown, 1996)。仕事は個人の生活の中で時間的・心理的に占める割合が大きく、多くの人々にとって生活上重要な要因となっている。

定義としてはLodahl & Kejner (1965) の「仕事の成果が自尊心に影響する程度」、「仕事と自己との心理的同一化の程度」、「セルフイメージに占める仕事の重要性の程度」や、Dubin (1956) による「仕事が人生に於いて中心的であり重要である度合い」などがある。これらの定義には仕事に対する個人の倫理観の要素も含まれており、雇用管理施策等を反映する指標とはなりにくい。そのためこのチェックリストでは現時点で就いている特定の職務や仕事に対する、個々人の思い入れやのめり込みの程度、関心の高さをジョブインボルブメントとしている。

ジョブインボルブメントの尺度として最もよく利用されるのは、Lodahl & Kejner (1965) のものである (図表2-2-7)。Kanungo (1979) の尺度もそれに次いでよく使用される (図表2-2-8)。Kanungo の尺度はLodahl & Kejner の尺度から認知的要素と情緒的要素の重複や、内発的動機づけの意味合いを取り除いたもので、仕事への心理的同一化に対する認知又は信念をあらわしている。

ジョブインボルブメントも、メタ分析で離転職や離職意図との有意な関係がみられるため (図表2-2-9)、本報告書が目的としている組織成員の定着を検討する上で役立つ。また、努力や総合的パフォーマンスとの有意な関係も見出されており、単に定着するだけでなく、組織にとって有益な行動について検討することもできるため、重要性の高い概念といえる。

図表 2-2-7 Lodahl & Kejner(1965)のジョブインボルブメント尺度

-
1. The Major satisfaction in my life comes from my job.
 2. The most important things that happen to me involve my job.
 3. I am really a perfectionist about my work.
 4. I live, eat, and breathe my job.
 5. I am very much involved personally in my work.
 6. Most things in life are more important than work. (R)
-

出典：Lodahl & Kejner (1965) (R)は逆転項目

図表 2-2-8 Kanungo(1979)のジョブインボルブメント尺度

1. The most important things that happen to me involve my present job.
2. To me, my job is only a small part of who I am. (R)
3. I am very much personally involved in my job.
4. I live, eat, and breathe my job.
5. Most of my interests are centered around my job.
6. I have very strong ties with my present job which would be very difficult to break.
7. Usually I feel detached from my job. (R)
8. Most of my personal life goals are job oriented.
9. I consider my job to be very central to my existence.
10. I like to absorbed in my job most of the time.

出典： Kanungo (1979) (R)は逆転項目

図表 2-2-9 ジョブインボルブメントに関する変数

先行要因	結果変数
<p>パーソナリティ： 労働倫理 (work ethic endorsement) * 統制の所在 (locus of control) * 自尊心 (self esteem) * 成長欲求の強さ (growth need strength) * 内的モチベーション (internal motivation) *</p> <p>職務の性質： 自律性 (autonomy) * 多様性 (skill variety) * 課業同一性 (task identity) * フィードバック (feed back) * 課業重要性 (task significance) * 挑戦性 (job challenge) * 課業複雑性 (task complexity) * 動機づけの潜在性 (motivating potential) * 職階層 (hierarchical level) *</p> <p>リーダーシップ： 配慮 (consideration) * 参加 (participation) * コミュニケーション (communication) *</p> <p>役割知覚： 役割葛藤 (role conflict) * 役割の曖昧さ (role ambiguity) *</p>	<p>職務行動と結果変数： 総合的パフォーマンス (overall performance) * 管理者評定 (manager ratings) * 自己評定 (self ratings) 客観的測定 (objective measures) 混合測定 (combination measures) 欠勤率 (absenteeism) * 離転職 (turnover) * 努力 (effort) *</p> <p>仕事への態度： 全般的満足 (general satisfaction) * 仕事自体への満足 (work satisfaction) * 上司への満足 (supervisor satisfaction) * 同僚への満足 (coworker satisfaction) * 給与への満足 (pay satisfaction) * 昇進への満足 (promotion satisfaction) 組織コミットメント (organizational commitment) * ・Mowday ら (1979) の尺度* ・Herbeniak & Alutto (1972) の尺度* ・Cook & Wall (1980) の尺度* 離職意図 (turnover intention) *</p> <p>副次的効果： 仕事・家庭間葛藤 (work-family conflict) * 職務ストレス (job stress) * 懸念 (anxiety) 健康への不満 (somatic health complaints) 生活満足 (life satisfaction) *</p>
<p style="text-align: center;">共変変数</p> <p>個人変数： 年齢 (age) * 勤続年数 (organizational tenure) * 学歴 (education) * 性別 (sex) * 収入 (salary) * 婚歴 (marital status)</p> <p>ワークコミットメント： キャリアコミットメント (career commitment) *</p>	

*メタ分析の結果、5%未満の水準で有意な関係の見られたもの

出典：Brown (1996)

(3) キャリアコミットメント

キャリアコミットメントはたとえ会社を変わっても、一生を通じて追求する専門分野への志向性をあらわす概念である。

職業や専門へのコミットメントを測定する尺度としては、プロフェッショナルリズム (Hall, 1968; Snizek, 1972)、プロフェッショナルコミットメント (Aranya, Pollock & Amernic, 1981; Aranya & Ferris, 1984)、キャリアコミットメント (Blau, 1985)、オキュペーションナル・コミットメント (Ferris, 1981)、キャリアサリアンス (Morrow & McElroy, 1986) 等がある。いずれも、専門分野や職業に対する個人の態度や心理的愛着の程度を測定するものである。具体的には、自分を専門分野と同一視する程度、専門分野の発展の為に積極的に努力しようとする意志の強さ、専門分野に留まりたいと思う度合いなどである。その中で、プロフェッショナルコミットメントとキャリアコミットメントが代表的なものといえるが、Morrow & Wirth (1989) によれば、プロフェッショナルコミットメントは限られた専門職にのみ活用可能であり、広く職業一般には適用しにくい。一方キャリアコミットメントは一般的なキャリアという概念を代表し、広範な職業に活用可能であると考えられる (Aryee & Tan, 1992)。近年、日本の企業で起こっているスペシャリスト志向、プロフェッショナル志向は、伝統的に専門職と呼ばれているわけではないホワイトカラーを中心として高まっているものである。したがって、Blau (1985) のキャリアコミットメントの考え方があてはまる。Blauのキャリアコミットメントの定義は「専門を含めた、自分の職業への態度」となっており、その測定尺度は図表2-2-10の通りである。

近年、日本的といわれてきた人事管理慣行が修正を迫られてきており、自己選択型の人事制度が取り入れられるようになってきた。採用、教育、配置、評価において、自己選択の機会が設けられるようになってきている。松山 (2008) は自己選択型HRM施策に対する満足が、情緒的組織コミットメントを高める効果をもつことを報告している。これはキャリアも企業主導ではなく自己選択によりつくられていくこと示すと同時に、組織コミットメントとキャリアコミットメントを同時に考えていく必要性を示唆している。

図表 2-2-10 キャリア・コミットメント尺度(看護師対象の質問紙)

-
- . If I could get another job different from being a nurse and paying the same amount, would probably take it.
 - . I definitely want a career for myself in nursing.
 - . If I could do it all over again, I would not choose to work in the nursing profession.
 - . If I had all the money I needed without working, I would probably still continue to work in the nursing profession.
 - . I like this vocation too well to give it up.
 - . This is the ideal vocation for a life work.
 - . I am disappointed that I ever entered the nursing profession.
 - . I spend a significant amount of personal time reading nursing related journals or books.
-

出典 : Blau (1985)

(4) 全般的職務満足感

職務満足感についてはこれまで多くの研究者が概念の定義を試みており、様々な定義が提

出されてきた。例えば、個人が従事している仕事役割に対する個人の側の情動志向 (Vroom, 1964)、労働者が彼の仕事について抱いている感情 (Smith, Kendall & Hulin, 1969)、個人が自分の職務価値を達成するものとして職務を評価することからもたらされる快適な情緒状態 (Locke, 1976) などがみられる。このように、提出された定義は研究者によって様々であるが、職務に対する「好き」か「嫌い」という情緒的反応をあらゆる主観的評価である点では一致する。

職務満足感には特定の要因の充足によってもたらされる領域別満足感 (facet job satisfaction) と、原因は特定されないが職業生活全般を通して個人が感じる全般的な満足感 (overall job satisfaction, general job satisfaction) がある。ここでは全般的職務満足感を取り上げている。

職務満足感の研究は非常に古くから行われており、2011年9月末時点で心理学文献データベースのPsycINFOだけでも16,700件の文献がjob satisfactionをキーワードとして検出される。上述した他のコミットメントに比べて群を抜いた件数であり、研究の深さを示している。2000年以降に限っても429件の研究が検出され、研究数の多い組織コミットメント206件と比較しても倍以上になる。このことから職務満足感がいまだ重要な研究の対象となっていることがわかる。

職務満足感とは組織コミットメントやジョブインボルブメントなど、コミットメントとの冗長性が問題とされることが多い。Brooke, Russell & Price (1988) はこれら3つの概念の相違を次のように述べている。職務満足とはジョブインボルブメントはどちらも個人がたずさわる仕事に関するものであるが、職務満足は情緒状態であり、ジョブインボルブメントは認知に関連している点で異なる。組織コミットメントは仕事そのものではなく組織全体に焦点をあてている点で職務満足、ジョブインボルブメントとは区別される。Brooke et al. (1988) は、確認的因子分析法を用いてこれらの概念的差異を検討したところ、3つの概念は独立した因子として確認され、それぞれが他の仕事関連変数と異なる程度で相関していた。また、それぞれの概念の間には中程度の相関がみられたことから、これらの概念は互いにある程度関係するが独立した次元にあるというLawler & Hall (1970) の見解を支持している。Mathieu & Farr (1991) も同様に3つの概念が独立していることを実証的に確認している。

3. データでの検討: 尺度構成と属性や企業規模での違い

(1) 測定尺度

HRMチェックリストにおけるコミットメントの測定尺度は、組織コミットメント、ジョブインボルブメント、キャリアコミットメント、全般的職務満足感の4つの概念を測定するものであるが、組織コミットメントについては、組織に対する積極的な意欲や残留意図をあらゆるOCQに基づく尺度と、Allen & Meyer (1990) の3要素を含むため4つの要素から構成される。いずれの尺度も日本労働研究機構 (2003) により作成されたものである。

全ての尺度項目は、「No」を1点、「どちらかというNo.」を2点、「どちらでもない」を3点、「どちらかというYes」を4点、「Yes」を5点の5件法で回答するようになっている。以下に各尺度の概要を示す。

ア 組織コミットメント

OCQの定義に基づく組織コミットメントを測定する項目は、日本労働研究機構（1991）によるワークチェックリストから選出されている。Porter et al.（1974）の定義づけと同義である組織への積極的な残留意欲や組織のための積極的意欲を示す7項目から、更に3項目を厳選した。同チェックリストに回答した1,290名分のデータを分析し、信頼性を確認した上で、日本労働研究機構（2003）で採用したものである。

三つの要素の組織コミットメントについては、Allen, Meyer, & Smith（1993）に基づいて作成されたもので、各要素3項目計9項目から構成されている。

したがって、組織コミットメントは全部で4要素12項目の尺度となった。日本労働研究機構（2003）では、残留意欲をあらわす要素、情緒的要素、規範的要素が1つの因子にまとまり、その α 係数は.84と報告されている。存続的組織コミットメントの α 係数は.86であった。

イ ジョブインボルブメント

日本労働研究機構（1991）によるワークチェックリストから職務に対する思い入れの程度を表すという視点から選出された7項目からなる。OCQに基づく組織コミットメント尺度と同様に、1,290名分のデータから信頼性を確認した上で、日本労働研究機構（2003）で採用された。日本労働研究機構（2003）で報告された α 係数は.92と、非常に高い値を示している。

ウ キャリアコミットメント

一般的なキャリアという概念を代表し、広範な職業に活用可能と考えられるBlau（1985）のキャリアコミットメント尺度が和訳されたもので、8項目からなる。Blauの尺度では、質問文中に回答者の職業名を具体的に入れ、それに対するコミットメントの程度を問うようになっている。日本労働研究機構（2003）では、あらゆる職業に適用できるように、Blauの尺度では特定の職業名になっている箇所を「職務・専門分野」に変えている。コミットする対象を「職種」と和訳した研究もあるが、「職種」とした場合、伝統的に専門職と呼ばれてきたわけではないホワイトカラーの専門領域を識別できず、回答者の想定する範囲を曖昧にしてしまう危険性が考えられたからとされている。また、逆転項目は回答ミスを導きやすいため、肯定的な表現に修正されている。日本労働研究機構（2003）で報告された α 係数は.90と高い値を示していた。

エ 全般的職務満足感

先述のワークチェックリスト（1991）から職業生活全般を通して感じられる満足感をあらかず6項目選択が採用され、上記と同様1,290名分のデータを用いて信頼性が確認された。日本労働研究機構（2003）による報告では α 係数が.93と非常に高い値であった。

(2) コミットメント尺度の弁別妥当性および信頼性の検討

ア 探索的因子分析

チェックリストの構成要因と弁別妥当性を確認するため組織コミットメントの4要素12項目、ジョブインボルブメント7項目、キャリアコミットメント8項目、全般的職務満足感6項目、全33項目を用いて探索的因子分析を行った。

初期の固有値は第1因子から順に14.51、2.86、1.78、1.44、1.18、0.96、0.90、0.69となり、減衰状況から7因子解が適切であると判断した。第7因子までの累積寄与率は71.6%である。次に7因子の抽出を指定して分析を行い、最も因子の解釈が明確となったプロマックス回転後の結果を採択することにした（図表2-2-11）

第1因子は「給料が下がっても、今の職務・専門分野で仕事がしたい」など、職務・専門分野への思い入れの高さをあらわしており、キャリアコミットメント尺度として採用した8項目の因子負荷量が高いことから、キャリアコミットメントと判断した。

第2因子は「現在の仕事で時間がたつのも忘れてしまうほど熱中することがある」など、現在の職務に対する思い入れの強さをあらわしており、ジョブインボルブメント尺度として採用した7項目の因子負荷量が高かったことから、ジョブインボルブメントと判断した。

第3因子は「今の仕事が好きである」など、仕事に対する満足感の高さをあらわしており、全般的職務満足感尺度として採用した6項目の因子負荷量が高かったことから、全般的職務満足感であると判断した。

第4因子は「この会社を離れるとどうなるか不安である」など、組織を離れる時に払う代償への知覚をあらわしており、組織コミットメントの存続的要素として採用した3項目の因子負荷量が高かったことから、存続的組織コミットメントと判断した。

第5因子は「この会社の人々に義理を感じるので、今辞めようとは思わない」など、義理や恩義にもとづく組織への忠誠心をあらわしており、組織コミットメントの規範的要素として採用した3項目の因子負荷量が高かったことから、規範的組織コミットメントと判断した。

第6因子は「この会社の問題があたかも自分自身の問題であるかのように感じる」など、組織に対する同一化や愛着をあらわしており、組織コミットメントの情緒的要素として採用した3項目の因子負荷量が高かったことから、情緒的組織コミットメントと判断した。

第7因子は「他の会社や組織に移る気はまったくない」など、組織に残留したいという欲求や、組織のために努力を投じたいという意欲をあらわしており、OCQの定義にあてはまる3項目の因子負荷量が高かったことから、組織コミットメント（残留・意欲）と判断し

た。

日本労働研究機構（2003）では、コミットメントを因子分析した結果、情緒的組織コミットメント、規範的組織コミットメント、組織コミットメント（残留・意欲）が、1つの因子にまとめられ、「態度的組織コミットメント」としてとらえたが、今回の分析においては当初想定した通りの7因子が抽出された。

図表 2-2-11 コミットメント因子分析結果(最尤法プロマックス回転後)

	I	II	III	IV	V	VI	VII
b20 給料が下がっても、今の職務・専門分野で仕事をしたい	.41	.16	-.07	.05	-.01	-.03	.21
b21 今の職務・専門分野でキャリアを追求したい	.70	.01	-.01	.04	.01	.07	.04
b22 他の会社に移っても、今の職務・専門分野に就きたい	.91	-.04	-.10	.01	-.01	-.04	-.08
b23 もし働かずにお金が得られても、この職務・専門分野を続けるだろう	.72	.14	-.13	-.04	.04	-.03	.04
b24 この職務・専門分野が好きなので、この先も続けたい	.92	-.10	.06	.02	-.01	.02	-.02
b25 私にとってこの職務・専門分野は、ライフワークとして理想的な仕事である	.78	.05	.09	-.03	.01	-.03	.00
b26 今の職務・専門分野に満足している	.57	-.10	.37	-.01	.01	-.02	.06
b27 今の職務・専門分野に関わる雑誌や本を、多く読んでいる	.40	.16	.08	-.06	-.02	.12	-.17
b13 現在の仕事で時間がたつのも忘れてしまうほど熱中することがある	-.02	.22	.28	.00	.06	.17	-.08
b14 今の仕事が生きがいである	.10	.51	.29	.01	.00	.00	.03
b15 今の私にとって仕事が生活のすべてである	-.01	.90	-.17	.07	-.03	-.06	.02
b16 私にとって最も重要なことが、今の仕事に密接に関連している	.12	.76	-.03	.02	.02	.02	-.06
b17 今は仕事から得られる満足感が一番大きい	-.01	.79	.14	-.02	-.01	-.01	.00
b18 今の仕事にのめり込んでいる	.03	.64	.21	-.03	.03	.05	-.04
b19 最も充実していると感じられるのは仕事をしているときである	-.03	.85	.06	-.01	-.01	-.04	.03
b28 今の仕事が好きである	.25	-.09	.74	.00	-.04	-.02	.02
b29 現在の仕事に満足している	-.01	-.05	.86	.03	.00	-.15	.18
b30 今の仕事に喜びを感じる	-.02	.08	.91	.00	.03	-.07	-.05
b31 今の仕事に誇りを感じる	.02	-.03	.83	.04	.00	.16	-.14
b32 朝、仕事に行くのが楽しい	-.05	.24	.50	-.07	-.02	.00	.19
b33 今の仕事にやりがいを感じる	-.02	.03	.83	.01	.01	.07	-.05
b07 この会社を離れるとどうなるか不安である	.00	.05	-.03	.76	.02	.05	-.02
b08 今この会社を辞めたら、生活上の多くのことが混乱するだろう	.00	.03	.04	.98	-.03	.00	-.12
b09 今この会社を辞めたら損失が大きいのので、この先も勤めようと思う	.00	-.03	.02	.64	.05	-.01	.28
b10 この会社の人々に義理を感じるので、今辞めようとは思わない	.01	-.10	.04	.03	.80	-.07	.08
b11 この会社に多くの恩義を感じる	-.02	-.03	.04	-.03	.77	.15	-.05
b12 今この会社を辞めたら、罪悪感を感じるだろう	.02	.11	-.04	.02	.77	-.08	-.09
b04 この会社の問題があたかも自分自身の問題であるかのように感じる	.02	.19	-.13	.00	.07	.51	.03
b05 この会社の一員であることを誇りに思う	-.02	-.07	.10	-.01	.01	.77	.13
b06 この会社のメンバーであることを強く意識している	.01	-.06	.03	.04	-.07	.93	-.03
b01 他の会社や組織に移る気はまったくない	-.04	.00	-.01	.03	-.06	.01	.88
b02 今の会社や組織に魅力を感じているので、長く留まりたい	.02	-.02	.09	-.02	.04	.07	.75
b03 この会社や組織に必要ななら、どんな仕事でも引き受ける	.01	.21	-.10	-.03	.10	.22	.32
因子間相関	I	.60	.72	.23	.44	.48	.50
	II		.69	.30	.59	.61	.56
	III			.25	.54	.66	.62
	IV				.47	.40	.53
	V					.67	.62
	VI						.64

イ 確認的因子分析

検出された7因子の弁別妥当性を確認するため、確認的因子分析を行った。全33項目を1

因子ととらえる1因子解と、日本労働研究機構（2003）で抽出された5因子解、そして今回の分析で抽出された7因子解を設定し、これら3つのモデルの比較を行った。結果は図表2-2-12に示した通りである。

適合度指標であるCFI、IFI、RMSEA、AICにより3つのモデルを比較すると、探索的因子分析で抽出された7因子モデルの適合度が最も良い。したがって、コミットメントについては、①組織コミットメント（残留意欲）、②情緒的組織コミットメント、③存続的組織コミットメント、④規範的組織コミットメント、⑤ジョブインボルブメント、⑥キャリアコミットメント、⑦全般的職務満足感から構成される7因子構造が妥当であるといえる。

図表 2-2-12 確認的因子分析の結果

	CFI	IFI	RMSEA	AIC
1因子モデル	.67	.67	.13	89496.21
5因子モデル	.91	.91	.07	22428.86
7因子モデル	.92	.92	.06	21640.92

※CFI および IFI は、1 に近いほど適合度がよいことをあらわす。RMSEA は数値が低い方が高い適合度を示し、0.08 以下であれば適合度が高いといえる。AIC は、複数のモデル間の比較をする際に用いられる指標で、値が小さいほど優れたモデルと判断する。

ウ 各尺度の要約

図表2-2-13が各因子の基礎統計量である。α係数および項目－尺度間の相関も十分高い数値を示しており、尺度としての信頼性が確保されていると判断した。

図表 2-2-13 コミットメント・チェックリスト基礎統計量(n=11,878)

因子名	項目数	平均値	標準偏差	α係数	項目－尺度間の相関
組織コミットメント(残留意欲)	3	3.10	.97	.80	.77 ~ .89
情緒的組織コミットメント	3	3.35	.85	.81	.81 ~ .88
存続的組織コミットメント	3	3.38	1.06	.87	.87 ~ .92
規範的組織コミットメント	3	3.07	.95	.81	.84 ~ .87
ジョブインボルブメント	7	2.85	.87	.91	.63 ~ .87
キャリアコミットメント	8	2.97	.85	.90	.60 ~ .88
全般的職務満足感	6	3.22	.87	.93	.86 ~ .91

(3) コミットメント尺度の構成概念妥当性の検討

本報告書の主要な目的は、中小企業に人材を定着させるための策を検討することにある。コミットメントは成員を組織に留める機能をもつため、コミットメントを高める要因を探ることによって、この目的を果たすことができることになる。

まず、本章で取り上げたコミットメントが組織に成員を定着させる機能を本当に有するのか確かめることから始める。

チェックリストの中に「あなたの職場や仕事について」、「自己都合による離職者」が多いか少ないか尋ねる項目がある。この質問項目と7つのコミットメントとの関係を見れば良いことになるが、同一の質問者の回答どうしを比較すると、無意識に一貫性を維持したいという思いが働いたり、回答者の回答の癖があらわれたりするというコモンメソッドバイアスが生じる危険性が高い。このバイアスを軽減するため、個人毎ではなく、組織毎に離職者とコミットメントの平均値をもとめ、検討することにした。

「自己都合による離職者」は、「1.少ない」から「5.多い」までの5件法で尋ねられているため、得点が高いほど離職者が多いと認知されていることになる。はじめに組織毎に全回答者の「自己都合による退職者」の得点をもとめ、中央値の3より高い組織を高群、3より低い組織を低群とした。高群は45社4,637名、低群は53社6,946名となった。次に、7つのコミットメントについて高群と低群の比較をt検定によって行った(図表2-2-14)。なお、以後表中では①組織コミットメント(残留意欲)を「OC残留・意欲」、②情緒的組織コミットメントを「OC情緒的」、③存続的組織コミットメントを「OC存続的」、④規範的組織コミットメントを「OC規範的」としている。組織コミットメントの4要素はすべて、自己都合による離職者が少ないと認知されている組織の方が、離職者が多いと認知されている組織よりも有意に高い。このことは組織コミットメントの高い成員の多い組織では、自己都合離職者が少ないことを示している。キャリアコミットメントについては、自己都合による離職者の多い組織の方が、少ない組織よりも高い値を示していた。自己の専門性を追求するために、他の組織に移っていくと解釈することができる。

ジョブインボルブメントと全般的職務満足感については、認知された自己都合離職者の多さとは関係が見られなかった。これは、Brown(1996)のメタ分析の結果と異なる。あるいは、現実の離職者の多さではなく、あくまでも認知された離職者の数であることが影響している可能性もある。いずれにせよ、現在の職務に没頭することは、組織にとって望ましいことであるため、他のコミットメントと併せて検討していく。

図表 2-2-14 認知された「自己都合による離職者」の高低によるコミットメントの差

	自己都合による離職者				t 値
	高群(45社) n=4,637		低群(53社) n=6,946		
	MEAN	SD	MEAN	SD	
OC残留・意欲	2.89	0.98	3.23	0.94	-19.05 ***
OC情緒的	3.20	0.85	3.44	0.84	-15.08 ***
OC存続的	3.11	1.06	3.56	1.02	-22.71 ***
OC規範的	2.98	0.97	3.13	0.93	-8.23 ***
キャリアコミットメント	3.02	0.85	2.93	0.84	5.92 ***
ジョブインボルブメント	2.84	0.88	2.85	0.86	-0.33
全般的満足感	3.22	0.87	3.22	0.86	0.19

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

組織に成員を定着させるだけでなく、生きいきとした職場であるための施策を検討するのも本報告書の目的となっている。これについては、「あなたの職場や仕事について」、「チームや職場の活気、活力」が高いか低いかを尋ねる項目があるためそれを用いた。上記と同様な方法で、高群と低群、つまり活気が高いと成員に認知されている組織と、活気が低いと認知されている組織に分けた。ただ、この項目への回答は分布に偏りがあったため、平均値よりも高い群を高群、中央値よりも低い群を低群とした。これにより t 検定を行った結果を図表2-2-15に示す。

図表 2-2-15 活気・活力の高低によるコミットメントの差

	職場の活気、活力				t 値
	高群(47社) n=4,277		低群(35社) n=2,874		
	MEAN	SD	MEAN	SD	
OC残留・意欲	3.07	1.01	3.01	0.95	2.56 *
OC情緒的	3.34	0.87	3.26	0.83	3.89 ***
OC存続的	3.33	1.08	3.28	1.06	1.84
OC規範的	3.05	0.98	3.04	0.95	0.34
キャリアコミットメント	3.09	0.86	2.88	0.84	9.95 ***
ジョブインボルブメント	2.86	0.89	2.85	0.85	0.74
全般的満足感	3.30	0.87	3.13	0.87	8.16 ***

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

組織コミットメント（残留・意欲）および情緒的組織コミットメントについては、活気・活力高群の方が低群よりも有意に高い値を示している。しかし、存続的組織コミットメントと規範的組織コミットメントについては有意差はみられない。組織に対して意欲が高い成員や、組織に愛着をもつ成員が多ければ、職場の活気が高まることは大いにありうる。また、組織を去る時の代償を避けるために組織に滞留する成員が多くても、職場の活気が上がると

は考えにくく、義理や恩義ゆえに組織に留まる成員が多いことも職場の活気を上げるとは考えにくい。したがって、存続的組織コミットメント、規範的コミットメントと職場の活気との関係は理にかなっているといえよう。自己の専門性を追求する成員や職務に満足している従業員が多いことも、職場の活気を高めると考えるため、キャリアコミットメントおよび全般的職務満足感についても整合性のある結果が得られたといえる。しかし、ジョブインボルブメントについては有意差がみられなかった。職務に対する強い関与がある成員が多いことは、職場を活気づけると考えられるため、この点については整合的とはいえない。しかしながら、本稿で取り上げたコミットメントは、概ね自己都合離職者および職場の活気・活力と整合的な関係にあると確認され、十分な構成概念妥当性を有していると判断した。

また、この調査では人事担当者にも組織の状況やHRM施策について尋ねており、それぞれの所属成員の回答とリンクさせている。人事担当用の調査票にある「正社員の数」（「1.減少している」～「5.増加している」）、「自己都合による離職者」（「1.少ない」～「5.多い」）と、コミットメントとの関係をみれば、成員の定着についての構成概念妥当性を確認することができる。そして、「過去3年間の売上」（「1.減少している」～「5.増加している」）、「過去3年間の利益」（「1.減少している」～「5.増加している」）とコミットメントとの関係を見れば、パフォーマンスや活気についての構成概念妥当性を確認することができる。

103社の人事担当の回答と、個人票のコミットメントとの相関係数を求めた結果が図表2-2-16である。正社員の数についてはコミットメントとの間の相関係数の値は小さいが、少なくとも負の関係にはない。自己都合による離職者については、組織コミットメント（残留・意欲）と存続的組織コミットメントが明確な負の関係にある。その他の組織コミットメントについても、少なくとも有意な負の関係がみられ、組織コミットメントが高い組織では、自己都合による離職者が少ないことが確認できる。

売上と利益については、存続的組織コミットメントと売上、組織コミットメント（残留・意欲）、情緒的組織コミットメントと利益の間に有意な関係がみられなかったが、それ以外については、値は小さいものの、全て有意な正の相関関係にあった。成員のコミットメントが高い組織では、売り上げや利益が高く、活気があることを示している。

コモンメソッドバイアスがまったくない変数間で、上記のような関係がみられたことから、今回使用したコミットメント尺度は構成概念妥当性を十分に有すると判断した。

図表 2-2-16 人事担当票とコミットメントとの関係

	正社員の数	自己都合に よる離職者	過去3年間 の売上	過去3年間 の利益
OC残留・意欲	.05 ***	-.14 ***	.07 ***	.01
OC情緒的	.02	-.11 ***	.08 ***	.00
OC存続的	.00	-.18 ***	-.02	-.05 ***
OC規範的	.07 ***	-.05 ***	.08 ***	.07 ***
キャリアコミットメント	.10 ***	.01	.08 ***	.10 ***
ジョブインボルブメント	.04 ***	-.02	.04 ***	.04 ***
全般的満足感	.06 ***	-.03 **	.07 ***	.07 ***

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

(4) 個人属性によるコミットメントの違い

次にコミットメントの高さと関係する要因を検討する。メタ分析結果からも示されているように、年齢や性別、学歴といった組織成員の個人属性も影響を及ぼすことが見出されている。したがって、今回の調査では7つのコミットメントが個人属性によってどのように異っているのか、まずは確認しておく必要がある。

ア 性別、配偶者・子の有無、転職経験による違い

性別、配偶者・子の有無、転職経験によって、コミットメントがどのように異なるか、t検定によって分析したのが図表2-2-17である。

図表 2-2-17 性別、配偶者・子の有無、転職経験による違い

	OC残留・意欲		OC情緒的		OC存続的		OC規範的		キャリアコ ミットメント		ジョブインボ ルブメント		全般的職務満 足感	
	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD
性別														
男性(n=6,934)	3.25	0.92	3.48	0.83	3.54	1.00	3.19	0.93	3.00	0.81	2.94	0.84	3.26	0.85
女性(n=4,210)	2.84	0.98	3.13	0.82	3.13	1.10	2.86	0.94	2.92	0.88	2.69	0.88	3.15	0.87
t値	21.87 ***		21.55 ***		19.79 ***		18.02 ***		4.98 ***		14.56 ***		6.35 ***	
配偶者														
あり(n=6,428)	3.29	0.90	3.48	0.81	3.57	0.99	3.12	0.92	3.03	0.79	2.96	0.82	3.32	0.82
なし(n=4,492)	2.87	1.00	3.19	0.86	3.16	1.10	3.00	0.97	2.88	0.89	2.69	0.89	3.08	0.90
t値	22.44 ***		17.13 ***		19.79 ***		6.43 ***		9.11 ***		16.30 ***		14.05 ***	
子ども														
あり(n=5,720)	3.33	0.88	3.50	0.80	3.61	0.97	3.14	0.92	3.04	0.79	3.01	0.82	3.34	0.81
なし(n=4,492)	2.87	1.00	3.21	0.86	3.16	1.09	3.00	0.97	2.87	0.89	2.68	0.88	3.09	0.90
t値	25.13 ***		17.99 ***		22.29 ***		7.76 ***		10.23 ***		19.80 ***		15.42 ***	
転職経験														
あり(n=3,613)	3.19	0.97	3.38	0.86	3.32	1.09	3.11	0.98	3.07	0.87	2.98	0.90	3.31	0.89
なし(n=7,038)	3.10	0.95	3.36	0.83	3.46	1.03	3.07	0.92	2.90	0.82	2.79	0.84	3.17	0.85
t値	4.79 ***		0.68		-6.66 ***		2.23 *		9.67 ***		10.47 ***		7.71 ***	

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

性別については、全てのコミットメントにおいて性差がみられ、女性より男性の方が有意に高い。OCQに基づく組織コミットメント、ジョブインボルブメントのメタ分析結果 (Brown, 1996; Mathieu & Zajac, 1990) においても、性別によるコミットメントの違いがみられており、同様な結果となった。Meyer et al. (2002) では性差はみられていないが、北米以外の地域では女性の方が男性よりも情緒的組織コミットメントが低いという結果がある。女性は組織内で困難を経験することが多く、それが投資として認知されるため存続的組織コミットメントは高いと考えられている (Meyer & Allen, 1997)。しかし、今回の調査データではそれとは逆の結果がみられた。男性よりも組織内で困難を経験することが多いことは、全般的職務満足感が女性の方が低いという結果と一致する。ゆえに、困難を軽減するための投資を行っていない、あるいは投資として認識していないという可能性が考えられる。

配偶者の有無についてみると、すべてのコミットメントにおいて有意差がみられた。配偶者のいる人の方が、いない人よりも全てのコミットメントが高い値を示している。

子どもの有無についてもすべてのコミットメントで有意差がみられ、子のいない人よりいる人の方が値は高い。

転職経験についてはコミットメントの種類によって異なる結果となった。組織コミットメント (残留・意欲)、規範的組織コミットメント、キャリアコミットメント、ジョブインボルブメントについては、転職経験者の方が未経験者よりも有意に高い。存続的組織コミットメントだけは、転職未経験者の方が転職経験者よりも有意に高かった。そして、情緒的組織コミットメントには違いはみられなかった。吉澤・宮地 (2009) によれば、転職経験者は、必ずしも転職を重ねて次々に組織を変えていくわけではない。勤続年数が長くなるほど残留意欲を高める傾向は、転職未経験者よりもむしろ強く、教育機会があると残留意欲を高めると述べている。このことは組織コミットメントが低いために転職するわけではなく、組織と適合すれば、情緒的組織コミットメントをむしろ高めやすいことを示唆している。

イ 年齢、勤続年数、職位による違い

年齢によるコミットメントの違いを示したのが図表2-2-18である。分散分析によって3つの年齢層を比較したあと、Bonferroniの多重比較法で比較を行っている。以下の分散分析において、すべてこの方法で比較を行っている。

全ての年齢層において、有意な差がみられ、20代より30代、30代より40代以上の方が、高いコミットメントをもつ傾向がみられた。規範的組織コミットメントにおいては、20代と30代の違いはみられなかったが、それ以外では年代間に有意な差があることが多重比較によって検出された。年齢が情緒的組織コミットメントおよびジョブインボルブメントに関係していることは、Mathieu & Zajac (1990)、Meyer et al. (2002)、Brown (1996) のメタ分析結果と同様な結果である。

図表 2-2-18 年齢によるコミットメントの違い

	OC残留・意欲		OC情緒的		OC存続的		OC規範的		キャリアコミットメント		ジョブインボリューション		全般的職務満足感	
	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD
1 29歳以下(n=3,262)	2.78	1.03	3.14	0.88	3.05	1.12	3.02	0.99	2.85	0.90	2.63	0.88	3.06	0.91
2 30～39歳(n=2,939)	3.02	0.93	3.32	0.82	3.42	1.02	3.02	0.95	2.94	0.85	2.73	0.86	3.18	0.87
3 40歳以上(n=4,052)	3.42	0.84	3.55	0.78	3.64	0.96	3.15	0.90	3.07	0.76	3.09	0.79	3.37	0.78
F値	437.83 ***		220.12 ***		289.70 ***		21.54 ***		62.75 ***		311.47 ***		126.67 ***	
多重比較	1<2<3		1<2<3		1<2<3		1,2<3		1<2<3		1<2<3		1<2<3	

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

勤続年数については図表2-2-19に示した通りである。概ね、勤続年数が短いほどコミットメントが低く、長いほどコミットメントが高い傾向にある。しかし、勤続年数の長さともコミットメントの高さは、必ずしも明確に連動しているわけではない。特に勤続26年を超えると、必ずしもコミットメントは高くなく、組織コミットメント（残留・意欲）、情緒的組織コミットメント、存続的組織コミットメントは入社5年以下の成員に次いで低い値を示している。それ以外の層については、概ね勤続年数の長さに応じて、コミットメントが高まる傾向がみられる。「七五三」現象といわれるように入社後間もない成員は離職しやすい傾向にある。調査対象者には離職してしまった者の回答は含まれないため、潜在的には更に低いコミットメントであると考えられる。採用や新入社員教育にかかるコストを無駄にしないためにも、入社後間もない従業員のコミットメントをいかに高めるかを検討することが重要であろう。

図表2-2-19 勤続年数によるコミットメントの違い

	OC残留・意欲		OC情緒的		OC存続的		OC規範的		キャリアコミットメント		ジョブインボリューション		全般的職務満足感	
	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD
1 1～5年(n=3,618)	2.86	1.03	3.19	0.88	3.01	1.09	3.04	0.99	2.96	0.90	2.73	0.90	3.16	0.91
2 6～10年(n=1,995)	2.99	0.95	3.27	0.83	3.35	1.04	3.02	0.96	2.88	0.87	2.72	0.88	3.13	0.91
3 11～15年(n=1,283)	3.04	0.92	3.34	0.83	3.51	0.99	2.99	0.95	2.94	0.82	2.77	0.85	3.18	0.85
4 16～20年(n=1,069)	3.20	0.85	3.42	0.77	3.69	0.93	3.04	0.92	2.97	0.78	2.86	0.81	3.25	0.80
5 21～25年(n=2,660)	3.49	0.81	3.62	0.76	3.75	0.91	3.18	0.87	3.04	0.74	3.11	0.76	3.37	0.75
6 26年～(n=1,252)	3.06	1.00	3.32	0.88	3.28	1.07	3.12	0.97	3.00	0.90	2.88	0.91	3.20	0.93
F値	146.50 ***		85.92 ***		194.17 ***		12.14 ***		8.25 ***		76.81 ***		24.20 ***	
多重比較	1<2,6,3<4<5		1<2,6,3,4<5		1<6,(2<3)<4,5		3,2,1,4,(6<5)		2,(3<1)4,6,5		2,1<3,(4<6)<5		(2<1,3,6),4<5	

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

年齢とコミットメントとの間にある正の相関関係は、勤続年数の影響によるものだという指摘がある（田尾，1997）。つまり、個人の年齢が上がることよりも、勤続年数が長くなることによって蓄積された経験や何らかの投資がコミットメントの高さを規定しているという考え方である。そこで、各コミットメントを従属変数とし、年齢を統制した上で勤続年数とコミットメントとの間に関係がみられるかどうか、重回帰分析によって確認した。第1ステップで年齢を投入し、第2ステップで勤続年数を投入することにより、追加的な説明力が

みられるかどうか確認を行った（図表2-2-20）。その結果、規範的組織コミットメント以外はすべて、年齢を統制しても勤続年数との間に有意な関係がみられ、特に存続的組織コミットメントは勤続年数との関係が強いことが見出された。企業特殊技能や組織内での地位といった投資が、勤続年数が増えるうちに蓄積するというサイドベット理論（Becker, 1960）の見解と一致する結果といえる。キャリアコミットメントとジョブインボルブメント、全般的職務満足感については、年齢を統制すると勤続年数が負の関係になることが見出された。一つの組織に長く勤務を続けると、職務に慣れが生じて満足感を感じにくくなったり、没頭しにくくなったりする可能性が考えられる。専門分野に対しては、長く勤続年数が長くなると、先がみえてきて、専門分野への思い入れが持ちづらくなる可能性が考えられた。

図表2-2-20 年齢・勤続年数を用いた階層的重回帰分析結果

独立変数	OC残留・意欲		OC情緒的		OC存続的		OC規範的	
	step1	step2	step1	step2	step1	step2	step1	step2
年齢	.30 ***	.28 ***	.22 ***	.16 ***	.21 ***	.02 ***	.08 ***	.07 ***
勤続年数		.04 *		.07 ***		.23 ***		.01
R ²	.09	.09	.05	.05	.04	.06	.01	.01
(adjusted)	(.09)	(.09)	(.05)	(.05)	(.04)	(.06)	(.01)	(.01)
F	999.3 ***	502.5 ***	495.4 ***	257.9 ***	439.7 ***	335.9 ***	56.9	28.7 ***
ΔR ²		.00		.00		.02		.00
F for ΔR ²		5.30 *		19.48 ***		222.2 ***		.51

独立変数	キャリアコミットメント		ジョブインボルブメント		全般的職務満足感	
	step1	step2	step1	step2	step1	step2
年齢	.11 ***	.21 ***	.26 ***	.30 ***	.17 ***	.24 ***
勤続年数		-.13 ***		-.06 ***		-.09 ***
R ²	.01	.02	.07	.07	.03	.03
(adjusted)	(.01)	(.02)	(.07)	(.07)	(.03)	(.03)
F	123.3	95.0	699.3 ***	357.3 ***	298.8 ***	167.0 ***
ΔR ²		.01		.00		.00
F for ΔR ²		65.85 ***		14.40 ***		34.15 ***

各独立変数名の右の数値は標準偏回帰係数

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

職位とコミットメントとの関係をみたのが図表2-2-21である。「その他の職位」の62%がパート・アルバイトであり、役職定年の年齢層にあたる55歳以上が31%含まれており、一つのカテゴリーとするには無理がある。そこで「その他の職位」を除くと、組織コミットメント（残留・意欲）、情緒的組織コミットメント、規範的組織コミットメント、キャリアコミットメント、ジョブインボルブメント、全般的職務満足感については、明確に職位が上が

るほど、高い数値を示していた。存続的組織コミットメントについては、一般のみが有意に他の職位より低く、係長、課長、部次長には有意差がなかった。組織内での職位は組織を去る時に失うサイドベット（これまでとってきた一貫した行動をやめることが多大なコストを生む時、そのコストを指す）としてとらえられていないと解釈できる。

図表 2-2-21 職位によるコミットメントの違い

	OC残留・意欲		OC情緒的		OC存続的		OC規範的		キャリアコミットメント		ジョブインボ ルブメント		全般的職務満 足感	
	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD
1 一般(n=6,693)	2.94	0.99	3.20	0.85	3.26	1.10	2.99	0.97	2.89	0.87	2.71	0.87	3.12	0.89
2 係長(n=2,368)	3.24	0.89	3.50	0.78	3.64	0.95	3.11	0.89	2.99	0.79	2.90	0.81	3.25	0.82
3 課長(n=1,269)	3.40	0.86	3.69	0.76	3.59	0.94	3.26	0.91	3.18	0.75	3.18	0.76	3.48	0.76
4 部次長(n=609)	3.62	0.84	3.85	0.71	3.61	0.89	3.45	0.88	3.30	0.67	3.38	0.72	3.64	0.71
5 その他(n=427)	3.26	0.95	3.40	0.85	3.18	1.08	3.11	0.95	2.96	0.89	3.02	0.91	3.36	0.88
F値	130.65 ***		173.59 ***		83.17 ***		49.13 ***		56.76 ***		151.55 ***		89.83 ***	
多重比較	1<2,5<3<4		1<2,5<3<4		1,5<2,3,4		1<2,5<3<4		1,2,5<3<4		1<2<5<3<4		1<2,5<3<4	

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

ウ 就業形態による違い

就業形態については（図表2-2-22）、パート・アルバイトが一貫して最も低い値を示していることと、派遣社員が、他の就業形態と全く有意差をもたなかったことがすべてのコミットメントに共通して見出された特徴である。それ以外については一貫しておらず、必ずしも正社員のコミットメントが高いわけではない。

組織コミットメント（残留・意欲）についてはすべての就業形態に有意差はみられず、情緒的組織コミットメントでは、正社員と契約社員が高い値であった。存続的組織コミットメントについては、契約社員よりも正社員の方が高く、辞めることに伴うコストが正社員を組織に留めていることが示唆される。規範的組織コミットメントはサンプル数の影響で有意差は出ていないものの、契約社員が最も高く、次いで正社員が高くなっている。契約を結ぶことで、組織に対する恩義を確認する機会が得られるのかもしれない。正社員については、継続的な雇用期間や補償などにより、他の就業形態よりも最も組織との強い結びつきがある。このことが規範的組織コミットメントを高めているのであろう。

キャリアコミットメント、ジョブインボ
ルブメントについては、正社員の値は低く、中央値の3よりも低くなっている。契約社員が最も高い値を示しているのは、専門性が明確であり、専門に直結した職務に専念できるからであろう。全般的職務満足感が高いのも、そうした職務形態に満足をおぼえているからと考えられる。

図表2-2-22 就業形態によるコミットメントの違い

	OC残留・意欲		OC情緒的		OC存続的		OC規範的		キャリアコミットメント		ジョブインボルブメント		全般的職務満足感	
	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD
1 正社員(n=7,619)	3.12	0.97	3.39	0.84	3.39	1.04	3.11	0.94	2.97	0.83	2.87	0.86	3.22	0.86
2 パート・アルバイト(n=687)	3.05	0.88	3.20	0.76	2.93	1.04	2.96	0.91	2.93	0.84	2.86	0.87	3.31	0.81
3 派遣 (n=45)	3.28	0.97	3.33	0.71	3.17	1.00	3.26	0.98	3.14	0.72	2.99	0.79	3.41	0.73
4 契約(n=123)	3.25	1.06	3.44	0.90	3.10	1.13	3.16	1.00	3.21	0.96	3.21	0.96	3.56	1.01
F値	2.42		11.35 ***		42.80 ***		5.77 ***		4.31 **		6.63 ***		9.05 ***	
多重比較			2<1,4		2<4<1		2<1		1,2<4		1,2<4		1,2<4	

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

エ 職種による違い

職種による違いを図表2-2-23に示した。専門職は4種の組織コミットメントすべてにおいて最も低い一方で、キャリアコミットメントは最も高い。専門分野としての仕事と、仕事の間である組織とを明確に区別している職種といえよう。

組織コミットメントが高い傾向にあり、キャリアコミットメントが低いのは現業職である。現業職は規範的組織コミットメントはあまり高くないが、その他の組織コミットメントは高く、特に組織コミットメント（残留・意欲）と存続的組織コミットメントが高い。組織に残りたい、辞められないと感じる度合いが高いと感じているといえる。

技術職は存続的組織コミットメントが高いが、キャリアコミットメントは必ずしも高くない。企業特殊スキルとしての技術が高く、その技術を専門性としてとらえていないと推測される。

事務職はコミットメント全般が低い職種といえる。情緒的組織コミットメント、キャリアコミットメント、ジョブインボルブメント、全般的職務満足感において、他の職種と比べて最も低い値となっている。

事務職とは対照的に全般的にコミットメントが高いのが営業職である。組織コミットメント（残留・意欲）、情緒的組織コミットメント、規範的組織コミットメント、ジョブインボルブメント、全般的職務満足感において、他の職種と比べて最も高い値を示している。

図表 2-2-23 職種によるコミットメントの違い

	OC残留・意欲		OC情緒的		OC存続的		OC規範的		キャリアコミットメント		ジョブインボルブメント		全般的職務満足感	
	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD
1 事務職(n=2,532)	3.06	0.97	3.28	0.84	3.35	1.08	3.01	0.93	2.80	0.83	2.67	0.83	3.06	0.87
2 技術職(n=1,855)	3.14	0.93	3.37	0.82	3.50	1.04	3.11	0.95	2.99	0.83	2.80	0.85	3.20	0.84
3 専門職(n=1,369)	2.93	0.96	3.23	0.81	3.23	1.03	2.89	0.95	3.24	0.81	2.85	0.86	3.36	0.81
4 営業・販売職(n=2,507)	3.23	0.96	3.54	0.82	3.37	1.02	3.24	0.93	3.02	0.82	3.04	0.86	3.36	0.86
5 現業職(n=2,195)	3.16	0.93	3.33	0.86	3.55	1.05	3.07	0.93	2.83	0.83	2.87	0.86	3.13	0.87
F値	25.04 ***		43.68 ***		26.21 ***		35.03 ***		78.97 ***		61.62 ***		54.24 ***	
多重比較	3<1,2<4,5		1,3<2,5<4		3<1,4<2,5		3<1,5<2<4		1,5<2,4<3		1<2,3,5<4		1<5,2<3,4	

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

オ 学歴による違い

コミットメントは教育年数と直線的な関係にはないようである（図表2-2-24）。短大卒は、7種のコミットメント全てにおいて最も低い数値を示している。短大卒の84%が女性であるため、女性のコミットメントが全般的に低いことが、短大卒の数値の低さにあらわれていると考えられる。

専門学校卒も次いで低い値を示す傾向にあるが、女性が65%と多い事が関係している可能性もある。しかし、ジョブインボルブメント、全般的職務満足感は中程度であり、キャリアコミットメントは大学院卒に次いで高い。専門的な教育を受け、専門分野に進んだためにキャリアに対する思い入れが強く、そのキャリアに関連する職務を遂行しているためと推測される。

大学卒と大学院卒は、全てのコミットメントについて高い数値を示しており、特に大学院卒は存続的コミットメント以外すべてにおいて、最も高い水準を示していた。大卒の83%、大学院卒の85%が男性であることも関係している可能性がある。

高卒については組織コミットメントが高い傾向にあり、特に存続的組織コミットメントが他の学歴と比べてかなり高かった。低学歴者は組織内で困難を経験することが多く、それが投資として蓄積されるため、去る時のコストとして知覚されやすくなるという先行研究の見解（Grusky, 1966）に一致する。また、近年、高卒者の就職は難しく、困難を乗り越えて就職した組織にコミットメントを強く持つようになるのだとも解釈できる。規範的組織コミットメントが高いことから、雇ってくれた組織に対して恩義を感じていることが推測される。高卒者のキャリアコミットメントは低い、ジョブインボルブメントは最も高く、特定の専門分野にコミットするわけではないが、現行の職務に没頭する傾向にあるといえよう。

図表 2-2-24 学歴によるコミットメントの違い

	OC残留・意欲		OC情緒的		OC存続的		OC規範的		キャリアコミットメント		ジョブインボルブメント		全般的職務満足感	
	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD
1 高校卒(n=4,078)	3.23	0.94	3.40	0.85	3.56	1.06	3.12	0.93	2.88	0.83	2.90	0.86	3.20	0.86
2 専門学校卒(n=1,464)	2.88	0.96	3.23	0.80	3.21	1.03	2.96	0.95	3.09	0.82	2.80	0.87	3.22	0.83
3 短大卒(n=895)	2.92	0.98	3.20	0.84	3.15	1.08	2.96	0.96	2.83	0.88	2.61	0.87	3.09	0.88
4 大学卒(n=3,373)	3.12	0.95	3.41	0.84	3.38	1.00	3.10	0.94	3.00	0.83	2.85	0.85	3.24	0.87
5 大学院卒(n=311)	3.17	0.92	3.47	0.78	3.39	0.99	3.12	0.89	3.25	0.86	2.87	0.87	3.51	0.85
F値	47.93 ***		22.48 ***		49.19 ***		12.21 ***		35.61 ***		22.00 ***		15.08 ***	
多重比較	2,3<1,5 2,3<4		2,3<1,4,5		2,3<4,5<1		2,3<1,4		1,3<4<2<5		3<2<4,5 3<2<1		3<1,2,4<5	

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

(5) 中小企業におけるコミットメントについての検討

本報告書の主要な目的は中小企業に人材を定着させるための策を検討することにある。したがって、組織規模によるコミットメントの違いを検討することは本報告書の要となる。しかし、これまでみてきたように、コミットメントは個人属性によって大きく異なる。した

がって、組織規模の違いではなく、そこで働く組織成員の属性によってコミットメントが影響される可能性がある。そのため個人属性を考慮に入れて検討を行う必要があるが、まず単純に組織規模によって、どのようにコミットメントが異なるのかみることにする。

ア 組織規模のみによる比較

300名未満、300名以上3000名未満、3000名以上の3つに区分してコミットメントの値を比較したのが図表2-2-25である。図表2-2-25にみられるように、組織規模とコミットメントとの関係は直線的な関係にはない。4種の組織コミットメントおよびジョブインボルブメントについては、3000名以上の組織の値が最も高い。しかし、規模が大きくなるほど、これらの値が高くなるわけではなく、次いで高い数値を示したのは300名未満の組織で、300～3000名の組織は最も低い値を示している。

300名未満の組織はキャリアコミットメント、ジョブインボルブメント、全般的職務満足感が最も高い。このことは小規模な組織の方が職務に没頭し、そこから満足感を得て、自らの専門分野に思い入れを持つ活気ある従業員から構成されていることを示唆している。

図表 2-2-25 組織規模によるコミットメントの違い

	OC残留・意欲		OC情緒的		OC存続的		OC規範的		キャリアコミットメント		ジョブインボルブメント		全般的職務満足感	
	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD
1 300名未満(n=2,740)	3.14	1.00	3.37	0.86	3.25	1.08	3.23	0.97	3.06	0.85	2.94	0.89	3.30	0.89
2 3000名未満(n=2,934)	2.98	0.93	3.23	0.84	3.30	1.06	3.00	0.93	2.87	0.84	2.81	0.86	3.14	0.87
3 3000人以上(n=4,109)	3.27	0.92	3.50	0.82	3.61	0.98	3.14	0.90	2.89	0.81	2.84	0.84	3.20	0.85
F値	79.72 ***		93.56 ***		123.39 ***		47.28 ***		47.73 ***		16.41 ***		24.91 ***	
多重比較	2<1<3		2<1<3		1,2<3		2<1<3		2,3<1		2<1,3		2<3<1	

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

イ 中小企業と大企業の単純比較

中小企業と大企業を分けるにあたり、中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」を基にした。具体的には「第1章 ワークシチュエーション」で用いた分類に該当するものが中小企業となる。今回の調査では資本金を把握しきれていないため、従業員数のみを基準とすることにし、卸売業、サービス業、小売業を除いた300人以下の組織を中小企業、それ以外の組織を大企業と分類し、比較を行った。この分類を用いて、7つのコミットメントを中小企業と大企業で、何も統制せずにt検定を施した結果が図表2-2-26である。

その結果、組織コミットメント（残留・意欲）、情緒的組織コミットメント、存続的組織コミットメント以外は、すべて中小企業の方が大企業よりも有意に高いという結果になった。組織コミットメント（残留・意欲）、情緒的組織コミットメントは大企業と遜色なく、存続的組織コミットメントが大企業よりも低いことは、むしろ中小企業に勤務する従業員の組織コミットメントの在り方は好ましい状況にあることを示す。存続的組織コミットメントは「辞められない（から仕方なしに）」組織に滞留するというものであり、本人にとっても組織にとっても好ましいものとはいえない。存続的組織コミットメントの高い成員は組織市

民行動やパフォーマンスが低く、組織にとって歓迎できる存在ではないと考えられている (Meyer & Allen, 1997) からである。

キャリアコミットメント、ジョブインボルブメント、全般的職務満足感が、中小企業の方が大企業よりも高いことも中小企業にとっては望ましいことといえる。専門分野や現行の職務に対する思い入れの高さは、組織の業績にとっても望ましい影響を与えると考えられるからである。全般的職務満足感が高いことも生きいきとした職場であることを示唆する。

図表 2-2-26 中小企業と大企業のt検定による差の比較

	中小企業(62社) n=2,455		大企業(15社) n=5,916		t 値
	MEAN	SD	MEAN	SD	
OC残留・意欲	3.22	0.96	3.18	0.91	1.18
OC情緒的	3.36	0.87	3.40	0.82	-1.73
OC存続的	3.41	1.06	< 3.54	1.00	-4.19 ***
OC規範的	3.30	0.96	> 3.07	0.90	8.07 ***
キャリアコミットメント	2.95	0.85	> 2.85	0.80	3.97 ***
ジョブインボルブメント	2.95	0.88	> 2.81	0.83	5.11 ***
全般的満足感	3.27	0.87	> 3.15	0.84	4.52 ***

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

ウ 個人属性を統制した中小企業と大企業の比較

中小企業は大企業よりもコミットメントの在り方が好ましい方向にあるとの結果となったが、この傾向が組織の規模によるのか、成員の属性によるのか、上記ではわからない。そこで、次に個人属性を統制し中小企業と大企業の比較を行った。コミットメントへの影響がみられたのは、性別、配偶者および子の有無、転職経験、年齢、勤続年数、職位、学歴、職種、就業形態であった。就業形態については、契約社員や派遣社員、パート・アルバイトは雇用管理の仕方が異なる可能性が高いため、正社員のみを対象とすることとした。役職者については、組織での位置づけが不明確である「その他」を除くことにした。そのため、性別、配偶者および子の有無、転職経験、年齢、勤続年数、職位 (除く「その他」)、学歴、職種を共変量として統制した共分散分析を行い、中小企業と大企業の間コミットメントの差がみられるかどうか確認することとした。

性別、配偶者および子の有無、転職経験については、2値であらわしたダミー変数を用い、年齢と勤続年数は間隔尺度であるため実数を使用した。職位、学歴は順序尺度といえるため、職位の最も低いもの、教育年数の最も短いものを1とした数値を使用した。職種については、各職種について当該職種であるものを1、それ以外を0とした5つのダミー変数をつくり分析に使用した。これらの共変量を統制して得られた推定平均値を図表2-2-27に示した。

図表2-2-27 共分散分析結果(共変量統制後の推定平均値)

	中小企業(61社) n=2,168			大企業(8社) n=4,122		F値
	平均値	標準誤差		平均値	標準誤差	
OC残留・意欲	3.19	0.02		3.13	0.02	2.67
OC情緒的	3.44	0.02		3.40	0.02	2.48
OC存続的	3.36	0.03	<	3.45	0.02	5.67 *
OC規範的	3.27	0.03	>	3.09	0.02	28.34 ***
キャリアコミットメント	3.03	0.02	>	2.90	0.01	22.87 ***
ジョブインボルブメント	2.92	0.02	>	2.81	0.01	14.94 ***
全般的満足感	3.30	0.02	>	3.18	0.02	16.43 ***

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

その結果、個人属性を統制しても、単純比較と同様に組織コミットメント（残留・意欲）、情緒的組織コミットメント、存続的組織コミットメント以外は、全て中小企業の方が大企業よりも有意に高いという結果になった。このことから、今回の調査においては、中小企業は大企業よりも、コミットメントが高い傾向にあることが確認された。このことは、中小企業の方が大企業よりも従業員が定着しやすく、また生きいきとした職場であることを示唆している。

組織コミットメント、特に情緒的組織コミットメントは、コンピテンスの知覚、つまり自分を有能であると認知することによって高まる。組織内での自己の重要性を知覚することによっても、情緒的組織コミットメントは高まる（Meyer & Allen, 1997）。大企業に比べ、中小企業の方が、一人当たりにかかる責任は大きく感じ取られていると思われる。そのため、自己の重要性を感じる機会が多いと考えられる。ゆえに、自分を有能と感じたり、組織にとっての自分の価値を感じたりすることが多いのだろう。分析結果では情緒的組織コミットメントに企業規模の有意差は出ていないが、中小企業の方が大企業よりも数値が高い。組織コミットメント（残留・意欲）も同様である。中小企業の成員のジョブインボルブメントが大企業の成員より高いのは、実際に組織内での重要性の高さをあらわしているのかもしれない。個人にかかった責任の重さゆえに、職務に没頭せざるを得ない状況にあると推測される。

Shamir（1995）は物理的距離の近いリーダーの方が遠いリーダーよりも、部下に個人的配慮や支援を与えるのが容易であると主張し、Howell & Hall-Merenda（1999）はリーダーと部下の近さは、個人的な接触や関係を構築する機会を高めるため、上司と部下の間に信頼を生み出すことを報告している。中小企業の方が大企業よりも有意に規範的組織コミットメントが高かったことは、経営陣との距離が大企業よりも近いことに理由があると考えられる。経営陣との近さが、接触の機会を増やし、恩義や義理を直接的に感じやすいことが推測される。実際、「第1章 ワークシチュエーション」において、中小企業の方が大企業よりも経営者と従業員との関係を肯定的に認知していることが見出されている。このことは中小企業の規範的組織コミットメントの高さの理由として、経営者との好ましい関係があること

を示唆している。

全般的職務満足感は規範的組織コミットメントと正の関係、存続的組織コミットメントと負の関係にあることがメタ分析の結果により報告されている (Meyer et al., 2002)。今回の分析で、中小企業の方が大企業よりも全般的職務満足感が高かったのは、規範的組織コミットメントの高まりに共変したためであることが考えられる。あるいは、実際に居心地の良い、満足感の高い職場であるとも考えられる。

キャリアコミットメントについては、中小企業の方が1つの部署に配属される人数が少ないため、その部署の業務を専門的に行うことにつながり、それが専門性へのコミットメントの高さとして表出したと考えられる。

「第1章 ワークシチュエーション」においても述べたように、今回の調査は多くの組織に対して実施されたものであるが、大企業に対しては調査者側から調査への協力を依頼したのに対し、小規模な企業については自社の調査を頼みたいという依頼が多くなされた。自社の調査を希望するのは、経営陣の経営改善に対する意欲の高さととらえることができる。そうした経営陣の意欲の高さが組織成員に影響し、コミットメントが高まった可能性が考えられる。組織規模が小さいために、経営陣の意欲は従業員に伝わりやすく、それがコミットメントの高さに反映したと解釈することもできる。

「第1章 ワークシチュエーション」で示したように、人事担当者の回答から、中小企業の方が大企業よりも過去3年間の売り上げと利益が有意に高く、好ましい経営状況にあることが確認されている。また、中小企業の方が大企業よりも、環境変化への対応や意思決定も早く、経営上の行動も良好な状態にあることも確認されている。一般従業員への経営情報公開や経営への参加機会も、中小企業の方が大企業よりも高くなっていた。

このように、調査に参加した中小企業が良好な状況にあることが、従業員のコミットメントの高さを導いたとも考えられる。

(6) コミットメントと関係する雇用管理制度

本研究では組織の人事担当を対象に、HRM施策について尋ねた調査も行っている。各組織の人事担当の回答と、組織成員の回答がリンクされたサンプルが103社分ある。この人事担当対象の回答と組織成員担当の回答から、コミットメントの高い組織ではどのような制度を有するか検討した。

まず、組織毎にコミットメントの平均値をもとめ、全回答者の平均値より値が高い組織を高群、平均値より低い組織を低群とした。次に、質問紙に上げられた20の制度について、導入しているか否かの度数を群別にもとめ、各群の中での導入率をもとめた。

図表2-2-28にみられるように、多くの制度については低群の方が高群よりも導入率が高くなっている。高群の方が導入率が高くなっているのは目標管理制度で、情緒的組織コミットメント、規範的組織コミットメント、キャリアコミットメント、全般的職務満足感が、低群より高群の方が少し高くなっている。

定年退職者再雇用制度では、組織コミットメント（残留・意欲）、情緒的組織コミットメント、規範的組織コミットメント、ジョブインボルブメントについて、低群より高群の方が高い導入率を示していた。特に、規範的組織コミットメントは、高群と低群の差が大きく、定年退職者を再雇用する制度があると、組織に恩義を感じやすいことが示唆される。

介護休暇制度では、組織コミットメント（残留・意欲）と、存続的組織コミットメントについて、低群より高群の方が高い導入率を示している。有給休暇取得促進制度も同様に組織コミットメント（残留・意欲）と、存続的組織コミットメントについて、低群より高群の方が高い導入率を示していた。

特に定年退職者再雇用制度は、規範的組織コミットメントの低群と高群の導入率の違いが、18.8%と50.0%と大きい。定年退職者への配慮的的制度に対して恩義を感じやすいのではないかと推測される。介護休暇制度、有給休暇促進制度も、組織成員に対して温情的な制度であるためコミットメントを強めたと考えられる。

しかし、ホームヘルプ制度やリフレッシュ休暇、ボランティア休暇、教育休暇も従業員に対する温情的な制度であるにもかかわらず、コミットメント低群の方がむしろ導入率が高かったため、温情的な制度があるとコミットメントが高まるという明確な傾向があるとはい

図表 2-2-28 コミットメント高低別の制度導入率

制度名	OC残留・意欲		OC情緒的		OC存続的		OC規範的		キャリアコミットメント		ジョブインボルブメント		全般的職務満足感	
	低群	高群	低群	高群	低群	高群	低群	高群	低群	高群	低群	高群	低群	高群
自己申告、社内公募制度	53.3%	19.0%	34.9%	26.7%	40.8%	17.9%	43.8%	23.2%	34.1%	27.3%	53.3%	19.0%	36.6%	25.5%
目標管理制度	56.7%	50.0%	48.8%	55.6%	53.1%	51.3%	50.0%	53.6%	47.7%	56.8%	56.7%	50.0%	51.2%	53.2%
複線型人事	30.0%	8.6%	20.9%	11.1%	12.2%	20.5%	21.9%	12.5%	22.7%	9.1%	30.0%	8.6%	19.5%	12.8%
裁量労働制	13.3%	8.6%	16.3%	4.4%	12.2%	7.7%	15.6%	7.1%	9.1%	11.4%	13.3%	8.6%	12.2%	8.5%
役職定年制・任期制	43.3%	13.8%	25.6%	22.2%	20.4%	28.2%	31.3%	19.6%	34.1%	13.6%	43.3%	13.8%	29.3%	19.1%
早期退職優遇制度	13.3%	3.4%	7.0%	6.7%	4.1%	10.3%	6.3%	7.1%	9.1%	4.5%	13.3%	3.4%	4.9%	8.5%
部下による上司評価	10.0%	5.2%	9.3%	4.4%	8.2%	5.1%	9.4%	5.4%	6.8%	6.8%	10.0%	5.2%	4.9%	8.5%
定期的な従業員意見調査	40.0%	32.8%	39.5%	31.1%	34.7%	35.9%	37.5%	33.9%	38.6%	31.8%	40.0%	32.8%	34.1%	36.2%
人事考課結果のフィードバック	63.3%	29.3%	44.2%	37.8%	42.9%	38.5%	53.1%	33.9%	45.5%	36.4%	63.3%	29.3%	41.5%	40.4%
定年退職者再雇用制度	36.7%	39.7%	34.9%	42.2%	38.8%	38.5%	18.8%	50.0%	47.7%	29.5%	36.7%	39.7%	41.5%	36.2%
自己啓発支援制度	60.0%	31.0%	44.2%	37.8%	40.8%	41.0%	50.0%	35.7%	50.0%	31.8%	60.0%	31.0%	51.2%	31.9%
転職、自立支援プログラム	6.7%	1.7%	4.7%	2.2%	4.1%	2.6%	3.1%	3.6%	4.5%	2.3%	6.7%	1.7%	2.4%	4.3%
カフェテリアプラン	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
フレックスタイム	33.3%	10.3%	25.6%	11.1%	24.5%	10.3%	31.3%	10.7%	18.2%	18.2%	33.3%	10.3%	19.5%	17.0%
介護休暇制度	50.0%	25.9%	41.9%	26.7%	26.5%	43.6%	40.6%	30.4%	43.2%	25.0%	50.0%	25.9%	43.9%	25.5%
ホームヘルプ制度	10.0%	0.0%	4.7%	2.2%	4.1%	2.6%	6.3%	1.8%	4.5%	2.3%	10.0%	0.0%	4.9%	2.1%
リフレッシュ休暇	30.0%	12.1%	27.9%	8.9%	20.4%	15.4%	21.9%	16.1%	27.3%	9.1%	30.0%	12.1%	22.0%	14.9%
ボランティア休暇	6.7%	43.1%	7.0%	0.0%	4.1%	2.6%	9.4%	0.0%	4.5%	2.3%	6.7%	43.1%	4.9%	2.1%
教育休暇	6.7%	0.0%	4.7%	0.0%	4.1%	0.0%	6.3%	0.0%	4.5%	0.0%	6.7%	0.0%	4.9%	0.0%
有給休暇取得促進制度	43.3%	12.1%	23.3%	22.2%	16.3%	30.8%	31.3%	17.9%	27.3%	18.2%	43.3%	12.1%	26.8%	19.1%

えない。これは、HRM施策が導入・実施されるだけでは、組織成員の態度変容は生起せず、成員が施策を受容し、満足し、肯定的に知覚する必要があるから（松山, 2008）と考えられる。今回の調査では、制度の有無だけを尋ねており、それに対する成員の満足感や知覚

を尋ねていないために、明確な傾向がとらえられなかったのだと考えられる。

では、量的な違いはみられるのだろうか。7つのコミットメントの高群と低群で、制度の導入数を比較したのが図表2-2-29である。組織コミットメントについてみると、規範的組織コミットメントは有意な差がみられなかったが、それ以外はコミットメント高群の方が低群よりも、導入している制度の数が多い事が見出された。キャリアコミットメントとジョブインボルブメントについても有意差がみられたが、影響の方向性が逆であった。低群の方が高群よりも導入数が多かったのである。

図表 2-2-29 コミットメント高低別の制度導入数

	OC残留・意欲		OC情緒的		OC存続的		OC規範的		キャリアコミットメント		ジョブインボルブメント		全般的職務満足感	
	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD
コミットメント														
低群	5.34	3.24	5.40	3.11	5.19	3.13	6.09	2.61	6.67	2.46	7.01	3.46	6.15	3.21
高群	6.66	2.72	6.82	2.74	6.90	2.67	6.16	3.18	4.86	3.74	5.47	2.40	6.13	2.84
t値	-21.18 ***		-24.18 ***		-29.06 ***		-1.26		24.28 ***		25.12 ***		0.28	

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

Schein (1985) によれば、HRM施策導入の目的は、経営側のメッセージを組織成員に対して伝えることにある。特定の制度を導入することよりも、いくつかの制度を組み合わせる導入することにより、経営側の成員に対するメッセージが伝わりやすいという可能性が考えられた。そのために、各制度とコミットメントの高さとの関係を見るよりも、導入数でみた方がコミットメントとの間の明確な関係がみられたのだろう。しかし、キャリアコミットメントとジョブインボルブメントがなぜ制度の導入数が低い方が高くなったのか解釈するのは難しい。自己の専門分野に強くコミットする成員や職務への関与の強い成員にとって、組織の制度はかえって邪魔なのであろうか。あるいは、専門分野にコミットしていない成員や、職務に関与していない成員にとっては、組織の制度の重要性が高いと解釈した方が現実的とも思われる。いずれにせよ、制度の導入が成員にどのようにとらえられているか調べ、確認する必要がある。

(7) ワークシチュエーションとコミットメントとの関係

上述のように、HRM 施策の導入とコミットメントとの関係からは明確な解釈をすることは困難であった。そこで、コミットメントとワークシチュエーションとの関係を見ることにより、コミットメントを高めるためには、組織がどのような施策を導入すればよいのか、検討することとした。ワークシチュエーションは HRM 施策と直接対応するようには作られていないが、処遇や報酬、能力開発、福利厚生等も含み、幅広く仕事環境に対する知覚をとらえたものであるため、施策や制度との関係を見るよりも、むしろ多くの知見が得られることが期待される。

図表 2-2-30 組織コミットメントを従属変数とした重回帰分析結果

独立変数	OC残留・意欲		OC情緒的		OC存続的		OC規範的	
	step1	step2	step1	step2	step1	step2	step1	step2
個人属性								
性別	-.08 ***	-.06 ***	-.09 ***	-.06	-.07 ***	-.06 ***	-.11 ***	-.09 ***
婚姻	-.01	.00	.00	-.01 ***	.03	.03	.03	.03
子の有無	-.07 ***	-.05 ***	.05 **	.02	.13 ***	.12 ***	-.05 *	-.02
転職	-.02	-.02 *	.02	.01	-.04 **	-.04 ***	-.02	-.02
事務職	-.06 **	-.01	-.07 **	.00	-.01	.01	-.07 ***	-.02
技術職	-.07 ***	-.03 *	-.06 **	-.01	.00	.00	-.06 **	-.02
専門職	-.09 ***	-.07 ***	-.06 **	-.04	-.04 *	-.03 *	-.08 ***	-.07 ***
営業・販売職	-.03	-.02	.02	.03 **	-.04	-.03	-.01	.00
現業職	-.07 ***	-.01	-.07 ***	.00	.02	.03	-.06 **	.01
年齢	.18 ***	.16 ***	.07 **	.06	.00	-.02	.00	.00
勤続年数	.01	.03	.02	.04 **	.14 ***	.14 ***	-.04	-.01
学歴	-.02	-.03 ***	.00	-.02 *	-.04 **	-.05 ***	-.03 *	-.04 ***
職位	.04 **	-.03 **	.13 ***	.02	-.02	-.05 ***	.09 ***	.02
I.職務								
a.達成		.13 ***		.09 ***		.08 ***		.04 **
b.成長		.01		-.01		-.01		.03 *
c.自立性		-.02		.00		-.02		-.05 ***
d.参画		-.06 ***		-.02		-.05 **		-.03 *
e.意義		.14 ***		.23 ***		.11 ***		.14
II.上司やリーダー								
f.承認・支持		-.01		-.02		-.03		.03 *
g.公正・信頼		.06 ***		.03 *		.04 *		.02 ***
h.指導・支援		.01		.02		.02		.04 *
III.顧客や同僚との関係								
i.職場の人間関係		.04 **		.00		.01		.05 ***
j.チームワーク		.01		.04 **		.02		.00
k.顧客との関係		-.04 ***		.02		-.08 ***		-.02
IV.ビジョン・経営者								
l.ビジョン・戦略		.05 ***		.01		.04 **		.01
m.経営者と従業員		.01		.02		-.06 ***		.10 ***
n.経営者への信頼		.06 ***		.18 ***		.10 ***		.06 ***
o.仕事の革新		.01		.04 ***		.05 ***		.03 *
V.処遇・報酬								
p.昇進・昇格・キャリア		-.01		-.03 *		-.05 ***		.03 *
q.評価・給与		.09 ***		.07 ***		.11 ***		.06 ***
VI.能力開発・福利厚生・生活サポート								
r.教育・研修		.16 ***		.13 ***		.04 **		.10 ***
s.福利厚生		.01		.01		-.03 **		.02 *
t.生活サポート		.06 ***		.03 *		.05 ***		.05 ***
u.労働条件		.17 ***		.08 ***		.07 ***		.04
R ²	.10	.44	.09	.46	.09	.19	.04	.30
(adjusted)	(.10)	(.44)	(.08)	(.46)	(.08)	(.18)	(.03)	(.29)
F	70.9 ***	188.3 ***	58.0 ***	203.8 ***	58.4 ***	54.3 ***	23.1 ***	100.0 ***
ΔR ²		.34		.38		.10		.26
F for ΔR ²		234.6 ***		269.1 ***		47.5 ***		142.5 ***

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

図表 2-2-31 その他のコミットメントを従属変数とした重回帰分析結果

独立変数	キャリアコミットメント		ジョブインボルブメント		全般的職務満足感	
	step1	step2	step1	step2	step1	step2
個人属性						
性別	-.03 *	-.01	-.04 ***	-.02 *	.01	.03 ***
婚姻	.01	.02	.03	.04 **	.01	-.01
子の有無	-.04 *	-.01	-.04 *	-.01	.05 **	.01
転職	-.08 ***	-.06 ***	-.06 ***	-.05 ***	.04 **	.03 ***
事務職	-.19 ***	-.10 ***	-.15 ***	-.05 **	-.16 ***	-.04 **
技術職	-.09 ***	-.04 *	-.09 ***	-.04 **	-.08 ***	-.03 *
専門職	.03	.04 **	-.04 *	-.04 **	-.01	.00
営業・販売職	-.10 ***	-.08 ***	.00	.02	-.02	-.02
現業職	-.16 ***	-.07 ***	-.07 ***	.01	-.11 ***	-.01
年齢	.11 ***	.11 ***	.19 ***	.20 ***	.12 ***	.14 ***
勤続年数	-.10 ***	-.07 ***	-.05 *	-.03	-.07 **	-.04 *
学歴	.03 *	.01	-.02 *	-.03 ***	.01	-.01
職位	.13 ***	.03 **	.14 ***	.03 **	.12 ***	-.01
I.職務						
a.達成		.17 ***		.19 ***		.28 ***
b.成長		.07 ***		.08 ***		.06 ***
c.自立性		-.01		.01		.00
d.参画		-.03 *		-.05 ***		-.06 ***
e.意義		.17 ***		.20 ***		.23 ***
II.上司やリダー						
f.承認・支持		.02		.01		.05 ***
g.公正・信頼		.05 **		.02		.01
h.指導・支援		-.07 ***		-.02		.00
III.顧客や同僚との関係						
i.職場の人間関係		.02		-.02		.08 ***
j.チームワーク		-.03		.01		-.02
k.顧客との関係		.05 ***		.03 **		.06 ***
IV.ビジョン・経営者						
l.ビジョン・戦略		.00		.04 ***		.00
m.経営者と従業員		.03		.06 *		-.02
n.経営者への信頼		.01		.00		.06 ***
o.仕事の革新		-.05 ***		-.04 ***		-.04 ***
V.処遇・報酬						
p.昇進・昇格・キャリア		-.01		.03 *		-.01
q.評価・給与		.04 **		.02		.05 ***
VI.能力開発・福利厚生・生活サポート						
r.教育・研修		.21 ***		.18 ***		.18 ***
s.福利厚生		.01		.02		.01
t.生活サポート		.02		.05 ***		.02 *
u.労働条件		.10 ***		.02		.12 ***
R ²	.08	.39	.11	.46	.07	.59
(adjusted)	(.08)	(.39)	(.11)	(.46)	(.07)	(.59)
F	52.1 ***	151.3 ***	75.6 ***	203.4 ***	45.6 ***	338.8 ***
ΔR ²		.31		.35		.52
F for ΔR ²		196.4 ***		252.3 ***		484.8 ***

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

検討にあたっては7つのコミットメントを従属変数とし、個人属性を統制した後、ワークシチュエーションの全下位尺度を独立変数として投入することによって、7つのコミットメントと各下位尺度の関係を算出した。そして、算出された標準偏回帰係数から、それぞれのコミットメントとの関係をみていく。4つの組織コミットメントを従属変数とした重回帰分析結果は図表 2-2-30 に示し、その他のコミットメントを従属変数とした結果は図表 2-2-31 に示した。性別から職位までの個人属性と、「a.達成」から「u.労働条件」までのワークシチュエーションの下位尺度の横に記した数値は、算出された標準偏回帰係数である。

まず、組織コミットメント（残留・意欲）についてみると、ワークシチュエーションを投入することによって、34%説明力が上がり、投入した独立変数によって44%が説明されることが見出された。ワークシチュエーションのうち、最も強い関係をもつのは「労働条件」であり、「教育・研修」がそれに次いだ。このことは休日がとりやすいなどの労働条件を整えること、必要な教育・研修を提供することが、組織のために意欲的に働き留まりたいという気持ちを高めることを示唆する。「意義」と「達成」がそれに次いで関係が強かったことから、自分の職務に意義を感じ、達成感を感じることも重要であることがうかがえる。

情緒的組織コミットメントについては、ワークシチュエーションを加えることによって38%説明力が上がり、合わせて46%が投入した独立変数によって説明された。独立変数のうち最も関係が強かったのは「意義」であり、「経営者への信頼」と「教育・研修」がそれに次いで強い関係にあることが見出された。これは、職務に意義を感じることで、経営者への信頼が高まること、適切な教育研修を受けることが、情緒的組織コミットメントを高めることを示唆している。

存続的組織コミットメントについてみると、個人属性によって9%が説明され、ワークシチュエーションを加えることによって10%説明力が上がり、合わせて19%が投入された独立変数によって説明される。独立変数のうち最も関係が強かったのは、「意義」と「評価・給与」であり、「経営者への信頼」がそれに次いで強い関係にあった。しかし、他のコミットメントと比較すると、標準偏回帰係数の値は小さく、ワークシチュエーションによって加えられた説明力もかなり小さい。つまり、存続的組織コミットメントの半分くらいは個人属性によって説明されている。年齢と給与の標準偏回帰係数が最も高いことから、サイドベクトルによって高まっている様子が見える。

規範的組織コミットメントは個人属性によって4%が説明され、ワークシチュエーションを加えることによって26%説明力が上がり、合わせて30%が投入された独立変数によって説明されることが確認された。存続的組織コミットメントに次いで、ワークシチュエーションによる説明力が小さい。「経営者と従業員」と「教育・研修」の標準偏回帰係数が最も高いことから、経営者との関係や適切な教育を受けることにより、組織に対する恩義が形成されるのだと考えられる。

キャリアコミットメントについては個人属性によって8%が説明され、ワークシチュエー

ションを加えることによって31%説明力が上がり、合わせて39%が投入された独立変数によって説明された。最も標準偏回帰係数が高いのは「教育・研修」であり、キャリアコミットメントの高い者にとって、必要な教育・研修を受けることの重要性が示された。次いで高いのは「達成」と「意義」で、職務内容も重要であることが示唆される。

ジョブインボルブメントについては、個人属性によって11%が説明され、ワークシチュエーションを投入することにより35%説明力が上がり、合わせて46%が投入した独立変数によって説明されることが示された。標準偏回帰係数のうち最も高かったのは「意義」であり、「達成」がそれに次いでいた。職務に関与するためには職務内容が最も重要であることが示されている。「教育・研修」も次いで高い数値を示したことから、職務遂行に必要な教育・研修を受けられることが、ジョブインボルブメントを高める上で重要であると考えられる。

全般的職務満足感についてみると、個人属性によって7%が説明され、ワークシチュエーションを加えることによって52%説明力が上がり、合わせて59%が投入した独立変数によって説明された。第2ステップで5割以上と大きく説明力が加わったことは、全般的職務満足感を高める上で、ワークシチュエーションが極めて重要な位置づけにあることを示している。「達成」の標準偏回帰係数が.28とかなり高く、「意義」がそれに次いでいた。このことは職務全般に対して満足する上で、ワークシチュエーションは重要であり、中でも職務内容が重要な位置づけにあることを示唆している。

コミットメント全般を見わたすと、職務内容と教育・研修がコミットメントの高さと関係が強い傾向にあり、特に職務に意義や達成感を感じることを重要であると考えられた。

(8) ワークシチュエーションとコミットメントの因果モデル

上述の重回帰分析の結果によると、職務内容、教育・研修とコミットメントとの関係が強い傾向にあることが見出された。「上司やリーダー」や「ビジョン・経営者」との関係は、それに比べて弱いものであった。しかし、「第1章 ワークシチュエーション」において、下位尺度間の相関関係を見たところ、「上司やリーダー」および「ビジョン・経営者」は「職務」の下位尺度や「教育・研修」と強い相関関係にあることが見出されている。このことは、「上司やリーダー」と「ビジョン・経営者」は、直接的にはコミットメントに大きな影響を及ぼさないが、職務内容や教育研修に対する肯定的な知覚を形成し、間接的にコミットメントを高めている可能性を示唆する。

そこで、「上司やリーダー」および「ビジョン・経営者」が「職務」と「教育研修」を介してコミットメントに影響する因果モデルを作り、共分散構造分析を用いて要因間の関係を検討することにした。

ア 因果モデルに含める変数の選出

従属変数としてまず選出したのは、情緒的組織コミットメントと全般的職務満足感である。情緒的組織コミットメントは、自己都合による離職者および職場の活気、活力と明確な関係がみられ、本報告書の目的である生きいきした職場作りと、人材の職場への定着を検討する上で最も重要な指標となると考えられたからである。また、全般的職務満足感は、その概念自体が生きいきとした職場づくりをあらわす指標であり、実際に職場の活気・活力に対する認知や、現実の売上・利益とも明確な関係が見られたからである。また、近年重要性が高まっているキャリアコミットメントと、メタ分析で離転職や離職意図と有意な関係が見出されているジョブインボルブメントも従属変数として選出した。存続的組織コミットメントおよび規範的組織コミットメントは、ワークシチュエーションによる説明率が低かったこともあり、因果モデル分析からは除くことにした。組織コミットメント（残留・意欲）を除いたのは、情緒的組織コミットメントとの重複が多いためと、他のコミットメントの弁別妥当性が Meyer & Allen の組織コミットメントよりも劣ると指摘があるからである (Cohen, 1996)。

独立変数として選出したのは、ワークシチュエーションの下位尺度から、重回帰分析によりコミットメントとの関係が強く見られたものを選出した。「達成」、「意義」、「教育・研修」である。これらと相関関係が強く、コミットメントへの間接的な影響を及ぼすことが推測された「上司やリーダー」と「ビジョン・経営者」を含めた。ただし、「ビジョン・経営者」の下位尺度のうち「仕事の革新」はコミットメントとの関係が弱いか負の関係にあったため、除くことにした。「生活サポート」と「労働条件」も重回帰分析の結果、概ねコミットメントと関係が強い傾向にあったためモデルに加えた。

イ 分析方法

使用する変数間の弁別妥当性と各変数の内的整合性を確認するため、独立変数として使用する下位尺度の項目を使用して探索的因子分析を行ったところ、「職務」、「上司やリーダー」、「ビジョン・経営者」に含まれる項目が、それぞれ同一の因子に対して負荷量が高い結果となった。「能力開発・福利厚生・生活サポート」においては「教育・研修」が他の下位尺度から独立し、「生活サポート」と「労働条件」が同一の因子に対して負荷量が高い結果となった。つまり、「職務」、「上司やリーダー」、「ビジョン・経営者」、「教育・研修」、「労働条件・生活サポート」の5因子構造と考えられた。更に、「職務」、「上司やリーダー」、「ビジョン・経営者」、「労働条件・生活サポート」それぞれに対して因子負荷量の高かった項目だけを用いて、各因子毎に探索的因子分析を行ったところ、想定した下位尺度を1つの因子として解釈するのが妥当と判断される結果が得られた。モデルに使用する下位尺度の α 係数も「第1章 ワークシチュエーション」に示したとおり極めて高いため、高い内的整合性を有すると判断した。

安定した解を得るには、推定するパラメータの数を少なくすることが望ましい（坂本，1985）。したがって、各下位尺度の平均値を算出して観測変数とし、潜在変数を構成することとした。つまり、潜在変数「上司やリーダー」については「承認・支持」、「公正・信頼」、「指導・支援」の3つの観測変数により構成し、潜在変数「職務」は「達成」と「意義」の2つの観測変数により、潜在変数「ビジョン経営者」は「ビジョン・戦略」、「経営者と従業員」、「経営者への信頼」の3つの観測変数により、潜在変数「労働条件・生活サポート」は「生活サポート」と「労働条件」の2つの観測変数により構成した。「教育・研修」および各「コミットメント」については、Joreskog & Sorbom（1993）に従い、潜在変数から観測変数へのパスを信頼性係数の平方根に誤差分散を（1－信頼性係数）×（観測変数の分散）に固定した。

ウ 共分散構造分析結果と解釈

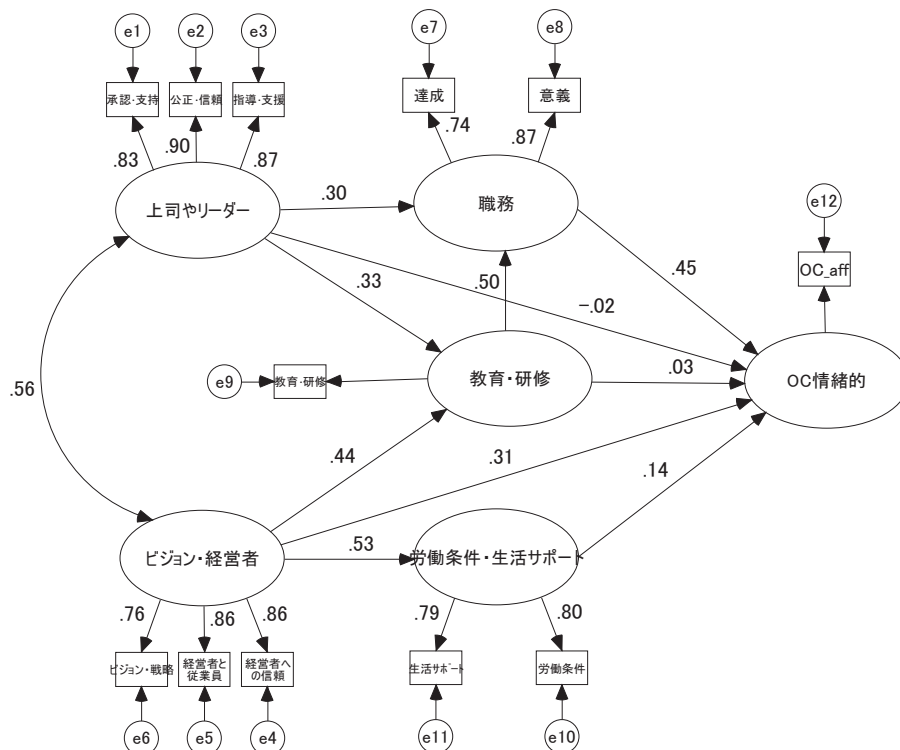
上述の手順で行った共分散構造分析の結果を図表 2-2-33 から図表 2-2-36 に示した。適合度指標は図表 2-2-32 に示したように、すべて CFI および IFI が .96、RMSEA が .08 となり非常によい適合度を示した。

図表 2-2-32 共分散構造分析適合度指標

	CFI	IFI	RMSEA
OC情緒的	.96	.96	.08
全般的職務満足感	.96	.96	.08
キャリアコミットメント	.96	.96	.08
ジョブインボルブメント	.96	.96	.08

まず、情緒的組織コミットメントについてみると（図表 2-2-33）、「上司やリーダー」以外からのパス係数は全て 5%水準未満で有意な関係を示していた。上司との関係は直接的には情緒的組織コミットメントを高める効果はないことになる。しかし、「職務」を介して間接的に情緒的組織コミットメントを高める効果はあった。「職務」からのパスは、.45 と最も大きく、次いで「ビジョン・経営者」からのパスが .31 と大きくなっている。「ビジョン・経営者」は、「労働条件・生活サポート」を介して間接的に情緒的組織コミットメントを高める効果も有することが示されている。Shein（1985）は HRM 施策導入の目的は経営側のメッセージを組織成員に伝えることにあると述べている。「労働条件・生活サポート」の 28%が「ビジョン・経営者」によって説明されたことは Shein の主張と一致する。これらのことから、情緒的組織コミットメントの高揚にとって、経営者との関係や経営者からのメッセージは、重要な位置づけにあるといえる。組織成員の定着にとって、経営者は重大な影響力をもつことが示唆されている。

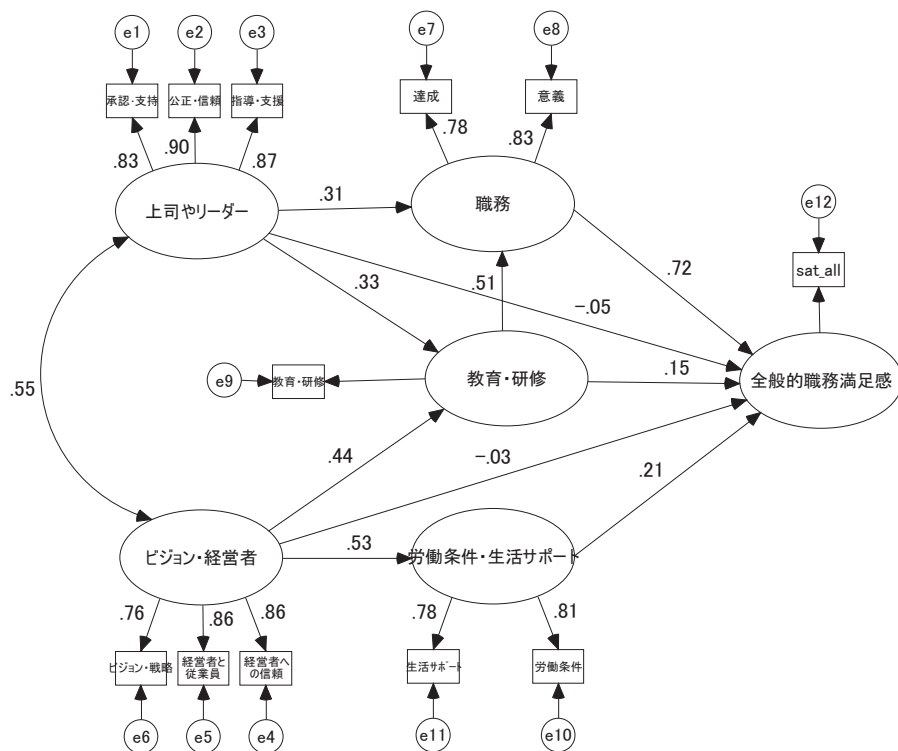
図表 2-2-33 情緒的組織コミットメントの因果モデル



「上司やリーダー」以外の4つの変数によって、情緒的組織コミットメントの55%と高い割合が説明された。このことは、モデルに投入した5つの独立変数が直接的もしくは間接的に、情緒的組織コミットメントを高める上で重要であることを示唆している。

図表 2-2-34 に全般的職務満足感を従属変数とした因果モデルを示した。全般的職務満足感を説明する5つのパスは全て5%水準未満で有意であり、これらによって75%と極めて高い割合で説明されていた。特に「職務」からのパスが.72と高く、次いで「労働条件・生活サポート」からのパス.21が高い。「上司やリーダー」からの直接のパスは負であるが、「職務」および「教育・研修」を介して正の影響を与えている。「ビジョン・経営者」からの直接的パスは負であったが、「教育・研修」と「労働条件・生活サポート」を介して正の影響を与えている。これらのことから、上司や経営者は、直接的には全般的職務満足感を高めていなくても、職務内容の向上や適切な教育・研修の供与、仕事内外の支援を通して、組織成員の全般的職務満足感を高めているため、生きいきした職場づくりにとって重要な位置づけにあることがいえる。

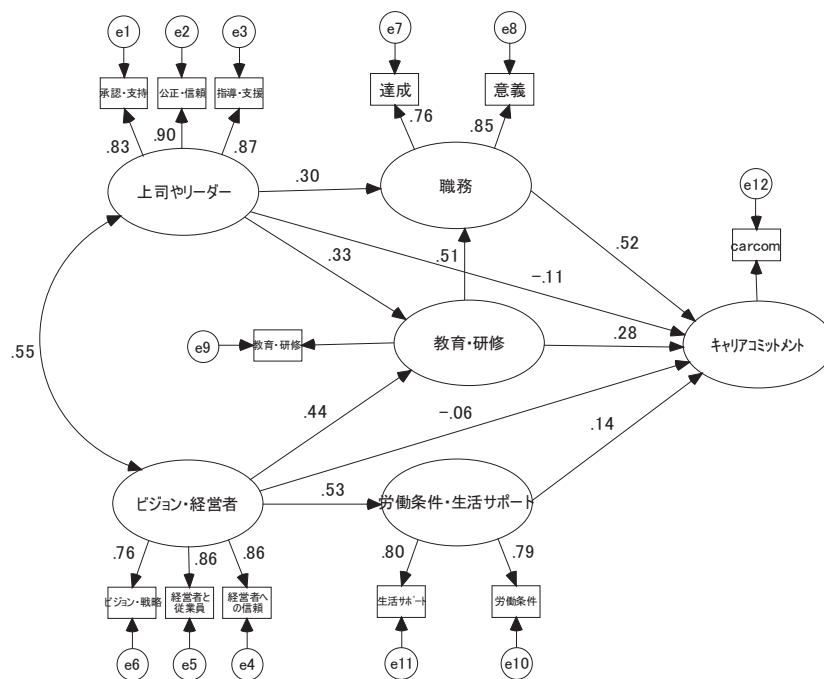
図表 2-2-34 全般的職務満足感の因果モデル



図表 2-2-35 はキャリアコミットメントを従属変数とした因果モデルである。このモデルにおいても、キャリアコミットメントが受けている全てのパスは5%水準未満で有意であった。モデルに入れた5つの変数により、直接的・間接的に48%が説明されたことが示され

た。最も強い影響力を示したのは.52の「職務」で、「教育・研修」が.28と次いで強かった。「上司やリーダー」および「ビジョン・経営者」からの直接のパスは負であるが、これら2つの変数により「教育・研修」の47%が説明され、間接的にキャリアコミットメントに明確な正の影響を及ぼしている。キャリアコミットメントと最も関係の強い「職務」は、「上司やリーダー」および「教育・研修」によって52%が説明されている。こうした結果は、上司の支援によって職務内容が充実するとともに、適切な教育や研修が受けることができ、更に職務内容が充実するというプロセスがあることを示唆する。こうしたプロセスにより充実した職務内容が職務・専門分野への思い入れを高めると考えられる。

図表 2-2-35 キャリアコミットメントの因果モデル

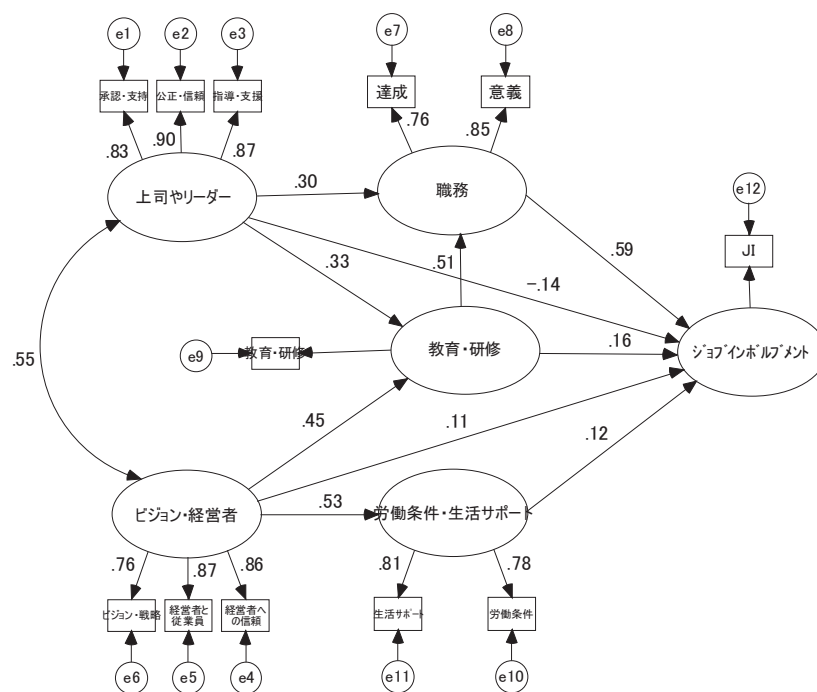


図表 2-2-36 はジョブインボルブメントを従属変数とした因果モデルである。このモデルにおいても、ジョブインボルブメントが受けている全てのパスは5%水準未満で有意であった。モデルに入れた5つの変数により、直接的・間接的に54%と高い水準で説明されたことが示された。最も強い影響力を示したのは.59の「職務」であり、「教育・研修」が.16と次いで強かった。「上司やリーダー」からの直接のパスは-.14と負の値を示しているが、「職務」と「教育・研修」を介して間接的に正の関係を示している。この点については、キャリアコミットメントと同様である。キャリアコミットメントと異なる点は、「ビジョン・経営者」からの直接的なパスが正の値を示していることである。日々の職務に対するコミットメントであっても、その職務の先には経営者やそのビジョンがある。日々の職務を遂行する上で、経営者の役割も重要であるといえよう。「ビジョン・経営者」は「教育・研

修」と「労働条件・生活サポート」にそれぞれ .45 および.53 と高い影響力を与え、間接的にジョブインボルブメントに関係していることから、その重要性がうかがえる。

最も関係の強い「職務」は「上司やリーダー」および「教育・研修」によって 53%が説明された。こうした結果は、上司の支援によって職務内容が充実するとともに、適切な教育や研修が受けることができ、更に職務内容が充実するというプロセスがあることを示唆する。こうしたプロセスにより充実した職務内容が職務に対する思い入れを高めると考えられる。

図表 2-2-36 ジョブインボルブメントの因果モデル



4. まとめ

本章では、まず、組織コミットメント（残留・意欲、情緒的、存続的、規範的）、キャリアコミットメント、ジョブインボルブメント、全般的職務満足感を、コミットメントとしてとらえ、それぞれの概念整理を行った。そして、11,878名からの回答をもとにデータに基づく検討を行った。

この検討では7つの概念の弁別妥当性と、使用した尺度がいずれも十分な信頼性を有することがまず確認できた。次に組織への人材の定着と関係するかどうか検討を行った。そして、組織コミットメントをあらわす4つの尺度得点が高い組織では、自己都合による離職者が少ないことを見出し、人材の定着を検討する上で有効であると判断した。また、コミットメントが概ね職場の活気・活力と関係していることから、生きいきとした職場を判定するた

めにも有効であると判断した。売り上げや利益の伸びとも関係し、業績の高さとも関係することが確認された。

また、性別、勤続年数、職種などの個人属性との関係をみることにより、コミットメントと個人属性が密接に関係していることが見出された。

そして、本報告書の目的である中小企業の人材の定着について検討するため、大企業と比較を行った結果、中小企業の成員の方が大企業よりも全般的に高いコミットメントをもつことを見出した。これは個人属性を統制して計算し直しても同じ結果であった。

次に、組織が導入している雇用管理制度とコミットメントとの関係について検討を行った。コミットメントの高い組織では、温情的な制度を導入している率が高いことを見出す一方で逆の関係も見られたため、雇用管理制度とコミットメントの間に明確な関係を見出すことはできなかった。しかし、提示した雇用管理制度を多く導入している組織の方が、概ね高い組織コミットメントをもつことが示された。しかし、キャリアコミットメント、ジョブインボルブメントについては、制度を多く導入している組織の方が低く、制度の導入の有無とコミットメントは直接的な関係にはなく、制度の導入に込められた経営者のメッセージや制度の利用に対する成員の満足感が関係していると考えられた。

そこで、コミットメントとワークシチュエーションとの関係を重回帰分析を用いてみることにより、コミットメントを高めるためには組織がどのような施策を導入すればよいのか、検討した。コミットメントによって、独立変数からの影響力の強さに違いがみられたが、コミットメント全般を見渡すと、職務内容と教育・研修がコミットメントの高さと関係が強い傾向にあり、特に職務に意義や達成感を感じるということが重要であることが示された。

重回帰分析の結果によると「上司やリーダー」や「ビジョン・経営者」はコミットメントと必ずしも強い関係になかった。しかし、下位尺度間の相関関係を見たところ、「上司やリーダー」および「ビジョン・経営者」は、「職務」の下位尺度や「教育・研修」と強い相関関係にあった。そこで、「上司やリーダー」および「ビジョン・経営者」が「職務」と「教育研修」を介してコミットメントに影響する因果モデルをつくり、共分散構造分析を用いて要因間の関係を検討した。その結果、情緒的組織コミットメント、全般的職務満足感、キャリアコミットメント、ジョブインボルブメントにおいて、「職務」や「教育・研修」による直接的関係だけでなく、「上司やリーダー」および「ビジョン・経営者」が「職務」や「教育・研修」を介して間接的にコミットメントを高めるプロセスが示唆され、コミットメントを高める上で、直属上司からの支援、および経営者のビジョンが重要であると考えられた。

文 献

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to organization. *Journal of Occupational*

- Psychology*, **63**, 1-18.
- Aranya, N., & Ferris, K. R. (1984). A reexamination of accountants organizational-professional conflict. *The Accounting Review*, **59**, 1-15.
- Aranya, N., Pollock, J., & Amernic, J. (1981). An examination of professional commitment in public accounting. *Accounting, Organizations and Society*, **6**, 271-280.
- Aryee, S., & Tan, K. (1992). Antecedents and outcomes of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, **40**(3), 288-305.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, **27**, 95-112.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, **66**, 32-40.
- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, **58**, 277-288.
- Brooke, P. B., Russell, D. W., & Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, **73**(2), 139-145.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, **120**(2), 235-255.
- Cohen, A. (1996). On the discriminant validity of the Meyer and Allen measure of organizational commitment: How does it fit with the work commitment construct? *Educational and Psychological Measurement*, **56**, 494-503.
- Dubin, R. (1956). Industrial workers worlds: A study of the central life interest of industrial workers. *Social Problems*, **3**, 131-142.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, **79**, 370-380.
- Ferris, K. R. (1981). Organizational commitment and performance in a professional accounting firm. *Accounting, Organizations and Society*, **6**, 317-325.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, **10**, 488-503.
- Hall, R. H. (1968). Professionalization and bureaucratization. *American Sociological Review*, **33**, 92-104.
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind the impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, **84**, 680-694.
- Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1993). *Structural equation modeling with SIMPLIS command language*. Hillsdale, NJ: Scientific software.

- Kanungo, R. N. (1979). The concept of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, **86**, 119-138.
- Lawler, E., & Hall, D. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, **54**, 305-312.
- Locke, E. A. (1976). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, **4**, 309-336.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, **49**(1), 24-33.
- Mathieu, J. E., & Farr, J. L. (1991). Further evidence of the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, **76**(1), 127-133.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, **108**, 171-194.
- 松山 一紀 (2008). HRM施策に対する知覚と組織コミットメントの関係：松下機器産業(株)を事例として 経済論叢 (京都大学) , **181**, 39-60.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. California: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). A commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, **78**, 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, **61**, 20-52.
- Morris, J., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, **24**, 512-526.
- Morrow, P. C., & McElroy, J. C. (1986). On assessing measures of work commitment. *Journal of Occupational Behavior*, **7**, 139-145.
- Morrow, P. C., & Wirth, R. E. (1989). Work commitment among salaried professionals. *Journal of Vocational Behavior*, **34**, 40-56.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, **14**, 224-247.
- 日本労働研究機構 (2003). 組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発—HRMチェックリストの開発と利用・活用— JIL調査研究報告書 No. 161.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal*

- of Applied Psychology*, **59**, 603-609.
- 坂本慶行 (1985). カテゴリカルデータのモデル分析 共立出版
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- (清水紀彦・浜田幸雄 (訳) (1989). 組織文化とリーダーシップ ダイヤモンド社)
- Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, **6**, 19-47.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Snizek, W. E. (1972). Hall's Professionalism Scale: An empirical reassessment. *American Sociological Review*, **37**, 109-115.
- 田尾雅夫 (1997). 「会社人間」の研究—組織コミットメントの理論と実際— 初版 京都大学学術出版会
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Oxford: Wiley.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, **71**, 219-231.
- 吉澤康代・宮地夕紀子 (2009). 転職経験と転職ルートが組織コミットメントに与える影響 産業・組織心理学研究, **23**, 3-13.

第3章 仕事や職場の状況とストレス反応

1. 必要とされるメンタルヘルス対策

長引く不況や激変する経済環境の中で、職場のメンタルヘルス対策への関心が高まっている。メンタルヘルス対策の中核をなすのは、企業・組織によるストレスマネジメントである。我々の以前の報告においても、古屋・音山（2003）は、組織のあり方がその組織に属する個人に対して大きなストレスサーとなり、結果的に個人の健康状態に重要な影響を及ぼす恐れがあることを指摘している。

メンタルヘルス対策に関して、企業が負っている責任は大きい。民法、労働契約法、労働基準法、労働安全衛生法などに基づいて、企業は労働者に対して安全配慮義務を負っているためである。安全配慮義務とは、「業務を遂行させるときには労働者の生命、身体、健康を使用者は守らなければならないとする配慮義務であり、業務遂行上、予想される生命、身体の危険から労働者を保護し、恒常的な長時間労働、協力支援体制のない状況の中での業務など著しい肉体的精神的な過重負荷等に起因した精神疾患や身体疾患が発生しないように配慮しなければならない契約上の義務」、つまり「労働者が業務に服する過程で労働者の生命、健康が損なわれることのないように労働場所、設備、器具その他の労働環境を管理し、又は労務管理に当たって災害が生じないようにする義務」を意味する（厚生労働省, 2001, p.13）。また 2006 年に成立および施行された自殺対策基本法においても、第 5 条で、「事業主は、国及び地方公共団体が実施する自殺対策に協力するとともに、その雇用する労働者の心の健康の保持を図るため必要な措置を講ずるよう努めるものとする。」と定められている。加えて、精神障害等の労災請求事案の業務上・外を判断するための「心理的負荷による精神障害等に係る業務上外の判断指針」が 2009 年に改正されたことにより、労働者が発症したうつ病などの精神疾患や自殺についての労災認定件数はますます増えていくと予想される。実際に、2010 年度における精神障害などの労災請求件数および労災支給決定件数は、ともに過去最多となった（厚生労働省, 2011a）。さらに 2011 年には、労働安全衛生法に関して、職場のメンタルヘルス対策の充実・強化を主眼とする法改正案が臨時国会に提出される運びとなった。この法律案では、労働者の精神的健康状況を把握するために医師又は保健師による検査を行うこと、また必要な場合には、作業の転換、労働時間の短縮など、適切な就業上の措置を行うことを事業者が義務づけている（厚生労働省, 2011b）。この法律案は 2012 年秋にも施行される見込みである。

職場のメンタルヘルス対策の具体的な内容に関しては、厚生労働省が 2000 年に「事業場における労働者の心の健康づくりのための指針」を示している。この指針では、事業場において行うことが望ましいメンタルヘルス対策として以下の四つのケアが示されている（厚生労働省, 2000）。

① セルフケア

労働者自身がストレスや心の健康について理解し、自らのストレスを予防、軽減あるいはこれに対処すること。

② ラインによるケア

労働者と日常的に接する管理監督者が、心の健康に関して職場環境等の改善や労働者に対する相談対応を行うこと。

③ 事業場内産業保健スタッフ等によるケア

事業場内の健康管理の担当者が、事業場の心の健康づくり対策の提言を行うとともに、その推進を担い、また、労働者および管理監督者を支援すること。

④ 事業場外資源によるケア

事業場外の機関及び専門家を活用し、その支援を受けること。

この指針は 2006 年に見直され、「労働者の心の健康の保持増進のための指針」が新たに示された。新しい指針も基本的には「事業場における労働者の心の健康づくりのための指針」の内容を踏襲しており、各事業場に対してメンタルヘルス対策の導入と適正な実行に、より積極的に取り組むように求めている。このような指針の公表と並行して、近年、多くの企業がメンタルヘルス対策に取り組むようになっている。

職場のメンタルヘルス対策は、大きく二つの方法に分類できる（渡辺, 2002）。ストレスサーに打たれ強い性質や社会的関係性を従業員個人が身につける方法と、ストレスの原因となる環境を整えて個人のストレス反応を生起させない方法である。両者ともに重要ではあるが一方で、個人を対象とした方法ではその効果が一時的・限定的になりやすいのに対し、組織を対象とした方法ではより永続的な改善に結びつきやすく、その効果が大きいことが指摘されている（Karasek, 1992; 島津, 2010）。このため組織を対象としたメンタルヘルス対策の重要性がますます認識されるようになっている。

組織を対象としてメンタルヘルス対策を行う利点は、個人のストレス反応の改善にとどまらない。ストレスは従業員個人に精神的・身体的な疾患をもたらすのみならず、組織全体の生産性やパフォーマンスに悪影響を及ぼす重要な問題でもあるからである。これまでの研究においてストレスは、職務に関連した事故やミス、怠業、転職意図の強さ、バーンアウト、職務中の薬物・アルコール摂取、その他の職場での反社会的行動などに繋がることが示されている。これらは企業や組織としても無視できない問題である。このような状況を受けて、従業員個人への支援だけでなく、個々人が属する職場組織にも焦点を当て、健康度の高い従業員による生産性の高い職場づくりを目的とした活動を経営課題として取り上げる企業が増えてきている（島津, 2010）。

以上のようにストレスは、経営者や管理者であれ、従業員であれ、組織の中で働くすべての人にとって個人的な福利（well-being）に関わる問題であると同時に、組織が全体として効率的に機能できるような状態にあるかどうかを見極める重要なバロメーターでもある。

我々の以前の報告においても、古屋・音山（2003）はストレスマネジメントへの組織的取り組みを雇用管理業務の一環として位置づけ、それを支援するための道具として3種類のストレス関連チェックリストを開発している。これらのチェックリストのなかで、本章ではストレス反応に関わるチェックリストを取り上げ、職場環境と職業ストレスの関連を検討する。従業員のストレス反応を低減し、生きいきと働ける職場をつくるために、どのような職場や仕事の状況が求められるのか、得られた結果に基づいて考察する。

2. 関連研究と概念整理

一般にストレスとは、環境からの要請によって生体の適応能力が消耗した結果、心理的・生理的な変化が起こり、健康に対して有害な影響を及ぼすに至るプロセス全体を指す（古屋・音山, 2003）。すなわち、厳密に言えば、ストレスとはストレスプロセスを指している。ここで、生体の適応能力を消耗させる環境からの要請はストレッサーと呼ばれる。また、健康に有害な影響を与える心理的・生理的変化をストレス反応（ストレイン）と呼ぶ。

当初、生理学と医学の分野から始まったストレス研究は、その後、精神的・身体的健康問題と関わりのある心理学や社会科学にも広まり、これまで多くの知見が報告されてきた。代表的な生理学的ストレスモデルと心理学的ストレスモデルを以下に述べる。

(1) ストレス学説

「ストレス」という用語は、もともと「圧力」という意味の工学用語である。この工学の概念を人間の生体反応に最初に使用したのは、カナダの生理学者 Selye（1936）である。

Selye（1936）は動物実験の結果から、生体は外界からの刺激（ストレッサー）に直面した時、自らの破綻を回避する目的で全身反応を起こすことを指摘した。そして、ストレッサーに対する生体の反応は、個々の生体に特有なものではなく、ある一定の防御のパターン（ときには疾病のパターン）をとることを明らかにした。Selye（1936）はこのような適応のための一連の生体メカニズムを汎適応症候群（General Adaptation Syndrome: GAS）と名づけた。Selye（1936）に始まるストレスという概念はその後、認知的評価とコーピングという概念を導入したことにより、生理学的ストレス研究の枠を超え、心理学的ストレス研究の枠組みで行われるようになっていった。

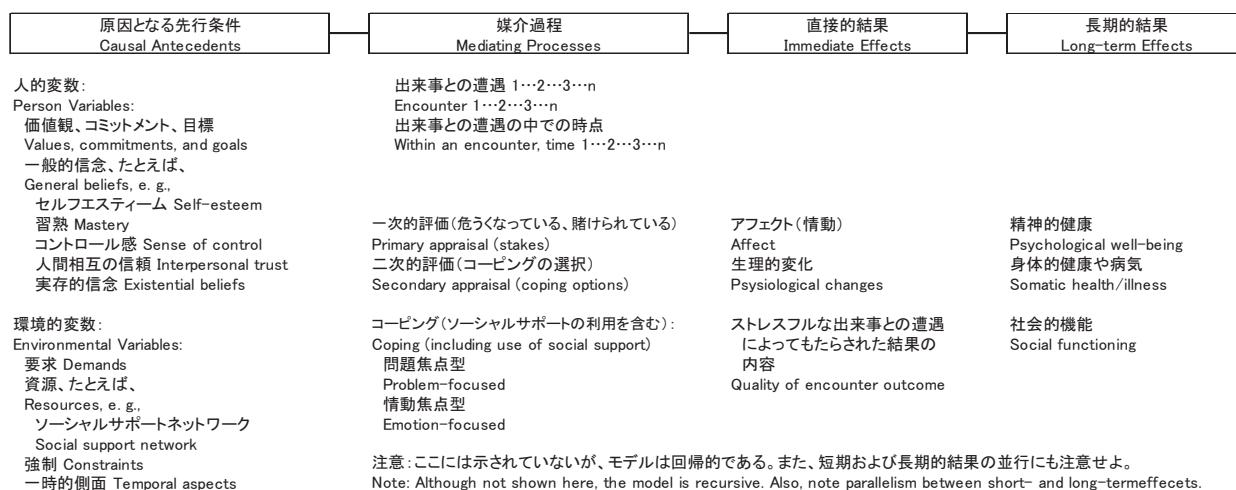
(2) 認知評価モデル

心理学的ストレス研究で最も頻繁に引用されるのが、Lazarus & Folkman（1984）の認知評価理論である。図表2-3-1に概念図を示した。この理論では、ストレスプロセスを広義の情動の一部として考えている。どのような情動であれ、それが生起するプロセスで最も重要な役割を担っているのが環境との相互作用の中でなされる認知評価である。情動としてのストレスプロセスでは、まず一次的認知評価（primary appraisal）として環境がストレスフルな

もの（個人の資源に対する脅威、挑戦）と見なされる。このような評価に引き続いて、環境からの脅威・挑戦に対してどのようにコーピング（対処）したらよいかについて二次的認知評価（secondary appraisal）がなされ、それに基づいて実際のコーピング行動が起こる。

コーピングには大きく問題焦点型（problem-focused）と情動焦点型（emotion-focused）の2種類がある（Lazarus, 1999）。問題焦点型コーピングはストレッサーになっている問題そのものを解決しようとする対処法である。また情動焦点型コーピングは問題そのものではなく自分の感情をコントロールする対処法である。一般に、問題焦点型コーピングは心理的ストレス反応を軽減し、情動焦点型コーピングは心理的ストレス反応を悪化させるといわれている（島津, 1998）。しかし、ストレッサーの性質によっては、有効なコーピングの種類が異なる場合があることも指摘されている（Fleishman, 1984）。これらのコーピングの効果に応じて、個人の中に感情反応や生理的変化といった短期的（直接的）結果と個人の全般的適応に関わる長期的結果がもたらされることになる。

図表2-3-1 認知評価モデル(Lazarus(1983)より一部改訳)



以上、ストレス研究の中心となる二つの理論についてみてきた。次節では、これらの理論に基づいてどのような職業ストレスモデルが提唱されているか、それぞれのモデルや理論の特徴を概観する。

3. 職業ストレスモデル

組織や職場におけるストレスについては、組織ストレス（organizational stress）、職務ストレス（job stress）、職業上のストレス（occupational stress）、仕事のストレス（work stress）などさまざまな用語が用いられている。ここでは、一括して職業ストレスという用語を使うことにする。

職場のメンタルヘルスの重要性が認知されるとともに、職業ストレスへの関心が高まっており、数多くの研究が蓄積されてきた。これまでに作成された職業ストレスのモデルは基本

的に、精神的健康の阻害要因である職場ストレスと、それが導くストレス反応との因果関係を骨子として、職場ストレスとそれ以外のストレス反応に関連する変数を踏まえ構成されている（森本, 2006）。代表的なモデルとして、人 - 環境適合モデル（French, Rodgers, & Cobbs, 1974）、因果関係モデル（Cooper & Marashall, 1976）、仕事の要求度 - コントロールモデル（Karasek, 1979）、NIOSH 職業性ストレスモデル（Hurrell & McLaney, 1988）、努力 - 報酬不均衡モデル（Siegrist, 1996）、情動ストレスモデル（新名, 1995）がある。

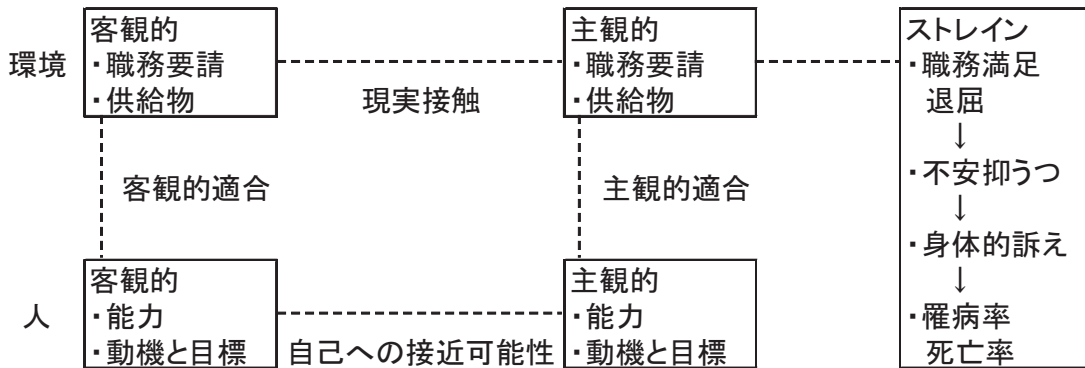
(1) 人 - 環境適合モデル（Person-Environment Fit Model: P-E Fit モデル）

このモデルによれば、個人と環境の間には主観的適合と客観的適合があり、それらの不適合が原因となってストレインや疾病が生じる。図表2-3-2に概念図を示した（French, Caplan, & Harrison, 1982）。心理的ストレインを引き起こす環境要因には、仕事の負担や職務の複雑さといった職務要請（job demands）と、参加や自己活用の程度といった組織が提供する供給物（supplies）の2要因がある。さらに、これらの環境要因に対応する個人の側の要因として、前者に対しては能力（abilities）、後者に対しては動機と目標（motives & goals）が想定され、環境要因（E）と個人要因（P）の間の適合度も心理的ストレインに影響を与えると考えられている。すなわち、職務の複雑さや負担、責任の重さが個人の能力と不適合なほど、また仕事によって得られる収入（供給物）が個人の希望（目標）と食い違うほど、その個人は強い心理的ストレインを経験する可能性が高いことが予想される。

このモデルが提唱されて以来、多くの実証的研究が行われてきたが、あまり説得力のある結果は得られていない。Caplan（1983）は広範な研究レビューを行った上で、個人と環境との適合で説明できるストレインの分散は全体の分散の1~5%に過ぎないと結論づけている（渡辺, 2002）。

米国では、1990年代に入ると、このモデルに代わり、個人 - 組織適合モデル（P-O Fit Model）が提唱された（Kristof, 1996）。ここでは、個人（Person）と個人が働く経営組織（Organization）との適合に焦点が当てられている。すなわち、個人と職務との適合ではなく、個人がどのような組織に参入し、どのように組織に適合していくかに、関心が移行してきている。

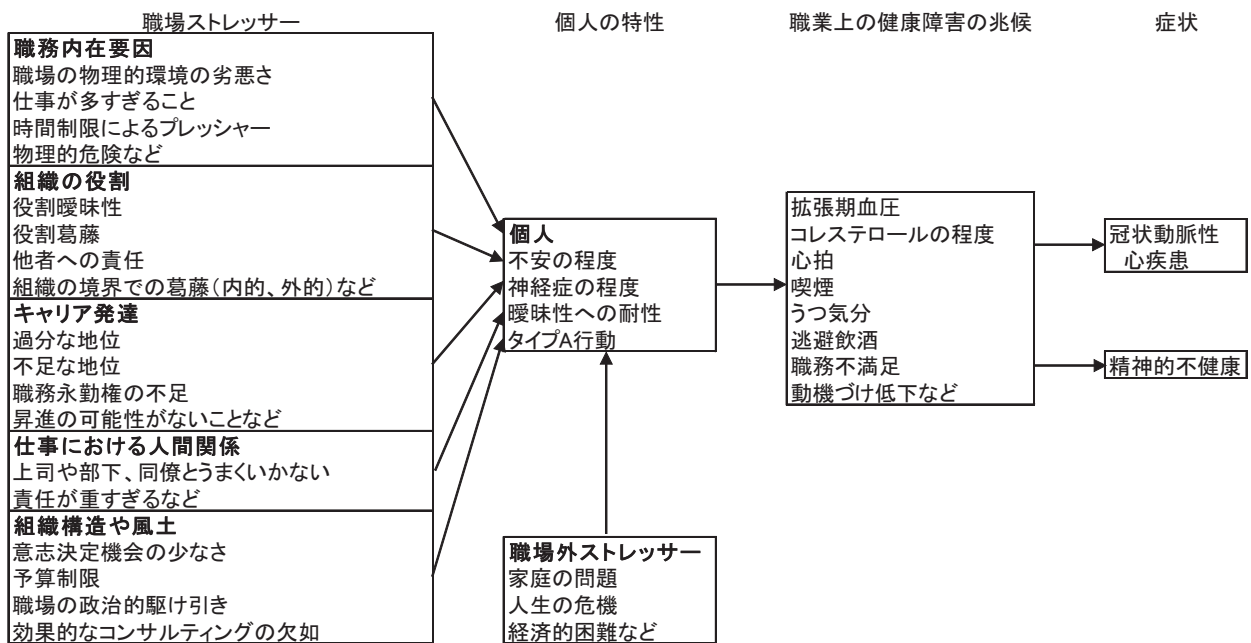
図表2-3-2 人—環境適合モデル(French et al., 1982: 古屋・音山, 2003(訳))



(2) 因果関係モデル (Causal Relationship Model)

このモデルでは、原因変数に職場ストレスラーを、結果変数に職場ストレイン及びストレス症状を仮定する。両変数間には、時間軸を基礎とした一方向的な因果関係がある。さらに、その関係に関連する先行要因やプロセス要因、適応行動要因といった個人・社会のさまざまな変数を加えてモデルが構成される。変数の具体的な内容を図表 2-3-3 に示した。

図表2-3-3 因果関係モデル(Cooper & Marashall, 1976)



(3) 仕事の要求度 - コントロールモデル (Job Demands Control Model: JDC モデル)

仕事の要求度と仕事のコントロールの 2 要因から構成されるモデルである。仕事の要求度は、仕事の量的負荷、仕事上の突発的な出来事、職場の対人的な問題から構成され、とくに仕事の量的負荷（多忙さや時間的切迫感）がその中心的な位置を占めるとされる。一方コントロール（仕事上の裁量権や自由度）は、意思決定の権限、スキル自律性の 2 要素から構成

される。

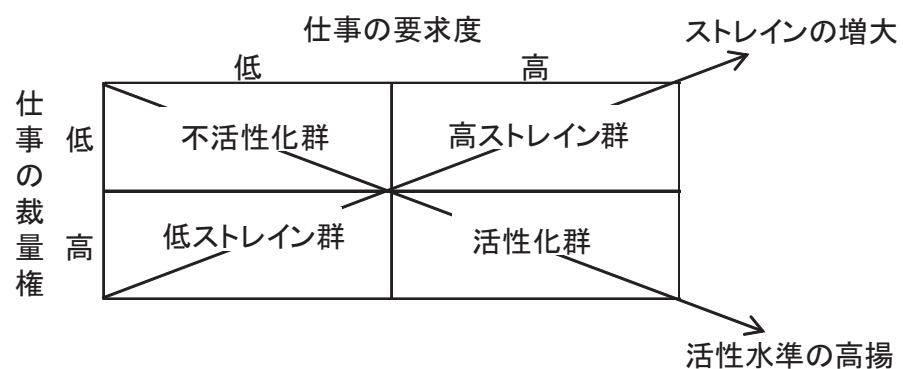
このモデルでは、仕事の要求度の高低と仕事のコントロールの高低との組み合わせによって、仕事の特徴を以下の4群に分類している（図表 2-3-4）。

- ① 要求度が高くコントロールが低い「高ストレイン群 (high strain)」
- ② 要求度が高くコントロールも高い「活性化群 (active)」
- ③ 要求度が低くコントロールが高い「低ストレイン群 (low strain)」
- ④ 要求度が低くコントロールも低い「不活性化群 (passive)」

このうち、要求度が高くコントロールも高い「活性化群」では、活性水準が高まり生産性が上がると仮定されており、職場での満足感が高いことが報告されている（Karasek & Theorell, 1990）。一方、要求度が高いにもかかわらず十分なコントロールが与えられていない高ストレイン状態にある労働者ほど、心身のストレス反応のリスクが高いとされている。つまりこの条件にある労働者の精神的健康を促進するためには、仕事の要求度を低めるかつ／または、仕事のコントロールを高めるという対策が考えられる。このモデルから、仕事の要求度を低めることが困難な場合であっても、仕事のコントロールを高めることで労働者のメンタルヘルス増進に寄与するということが示唆されている。

また、このモデルにソーシャルサポートを追加したモデルが、要求度 - コントロール - サポートモデル（Demand-control-support Model）として提案されている（Johnson & Hall, 1988）。このモデルでは、仕事の要求度が高く、コントロールが低く、かつサポートが少ない場合に最もストレスや健康障害が発生しやすくなる、としている。

図表2-3-4 仕事の要求度-コントロールモデル(Karasek, 1979)

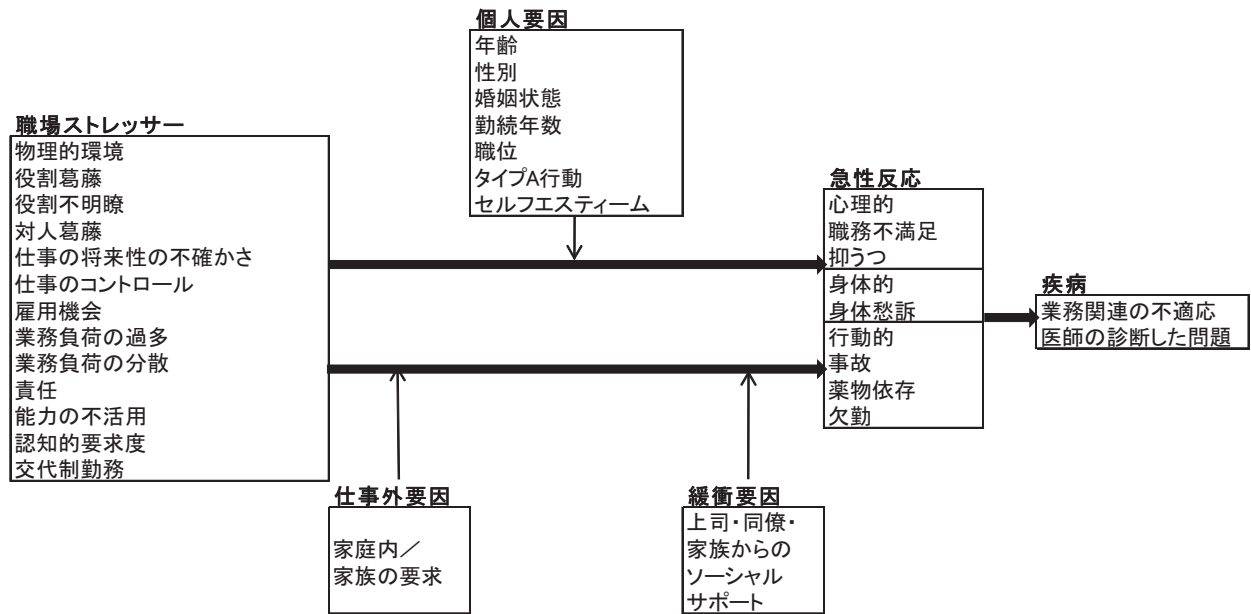


(4) NIOSH 職業性ストレスモデル

米国国立労働安全衛生研究所（National Institute for Occupational Safety and Health: NIOSH）は、それまでの職業ストレス研究の内容分析に基づいて、図表 2-3-5 に示した NIOSH 職業性ストレスモデルを提案した。このモデルでは、職場ストレス（job stressor）が仕事外要因（nonwork factors）、個人要因（individual factors）、緩衝要因（buffer factors）によって調整・緩衝され、心理的・身体的・行動的急性ストレス反応に影響すると考える。

この急性反応 (acute reactions) が持続し慢性化した場合に、発病や離職につながっていく。因果関係モデルに沿った構成となっているが、特定の職種や職域だけでなく、より一般的な職業に対応できる包括的なモデルと考えられている。

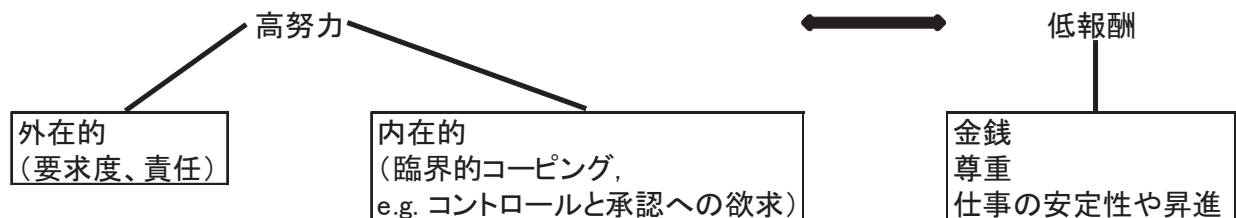
図表2-3-5 NIOSH 職業性ストレスモデル(Hurrell & McLaney, 1988)



(5) 努力 - 報酬不均衡モデル (Effort/Reward Imbalance Model: ERI モデル)

1990年代に入ってから、ドイツの社会学者 Siegrist らは、行動経済学とストレス理論との双方の観点から努力 - 報酬不均衡モデルを提唱した (Siegrist, 1996)。このモデルは、仕事の遂行のために行われる努力 (Effort) の程度に対して、その結果として得られる報酬 (Reward) が不足の場合に、より大きなストレス反応が発生する危険性が高いというモデルである (図表 2-3-6)。ここで、努力は仕事上の要求に対する個人の反応と考えられ、外在的 (Extrinsic) 努力と内在的 (Intrinsic) 努力に分けられる。外在的努力は仕事上の外的な要求 (仕事の要求度、責任、義務など) への対処を意味し、内在的努力は自分自身の期待や要求水準を満たすことへの対処を意味する。企業が従業員に対して高い心理的な要求をする傾向がある場合、時として内在的努力は、従業員の仕事や会社への過度なコミットメント (オーバーコミットメント) を導くことになる。一方、報酬には、経済的な報酬 (Money: 金銭) に加え、心理的報酬 (Esteem: 尊重)、キャリア (Status control: 仕事の安定性や昇進) の3要因が想定されている。さらにこれらは、社会状況や経済状態などにより大きく規定されることが指摘されている (Siegrist, 1996)。

図表2-3-6 努力-報酬不均衡モデル(Siegrist, 1996: 島津, 2004(訳))



(6) 情動ストレスモデル

新名（1995）が提案した情動を中核とするストレスモデルによれば、個人がある刺激事態（出来事や状況）を経験した時、それをネガティブなもの（たとえば、嫌だ、辛い、困った、不快だ、等）と評価すると、心理的ストレス反応として不安や抑うつ気分、怒りといった情動反応が生ずる。このような不快な情動反応が生ずることによって、次にそれを低減するためのコーピングがなされることになる。それが有効であればストレスプロセスは収束するであろう。しかし、コーピングによっても心理的ストレス反応が低減しなかったり、逆に増幅されるようなことがあると、ストレスプロセスはさらに拡大し、やがては心身の不適応状態が生ずることになる。

古屋・音山（2003）は、ストレス関連チェックリストの開発目的に照らして職業ストレスのモデルや理論を検討し、最終的に情動ストレスモデルに基づいてチェックリストを開発している。チェックリストには以下の3種類がある。雇用管理の上で把握しておくべきストレス関連要因における問題発見用チェックリストとしての「ストレス反応チェックリスト」「職場内ストレスチェックリスト」、そしてストレスを予防・緩和する職場環境要因を特定し介入対策を立てるための対策発見用チェックリストとしての「ストレス緩和要因チェックリスト」である。情動ストレスモデルの詳細およびチェックリストの理論的枠組みや開発の経緯については、日本労働研究機構（2003）による『組織の診断と活性化のための基礎尺度の研究開発—HRMチェックリストの開発と利用・活用— JIL調査研究報告書 No.161.』における「ストレス—ストレス反応、ストレス、緩和要因（仕事特性、ソーシャル・サポート）—」の章（古屋・音山, 2003, pp. 92-168）を参照されたい。

4. 職場におけるストレスマネジメント

情動を中核とするストレスモデルによれば、心理的ストレスプロセスを収束させるための介入は、そのポイントによっていくつかの種類に分けて考えることができる。ストレス低減のための主要な介入ポイントを整理すると、次の3点になる（古屋・音山, 2003）。

(1) 背景的要因における介入

背景的要因には、たとえば職場の処遇方針、指導体制、教育機会、決定参加（矢富・中谷・巻田, 1992）のような、職場や職務本来の特性が挙げられる。また組織構造や組織風土、仕

事固有の性質 (Sutherland & Cooper, 1988) も背景的要因に含まれる。背景的要因が存在するとストレス者となりうる刺激事態の生起が促進されると考えられることから、これらは前駆要因と呼ばれることもある。

背景的要因があると、さまざまな刺激事態が起こりやすい状況になる。刺激事態が起きて、個人がその刺激事態をネガティブに評価し、その刺激事態がストレス者になると、心理的ストレスプロセスが稼動し続いていくことになる。この一連の流れにおいて、どこでどのようにその流れをブロックすればよいだろうか。

ここでの介入は「元から絶つ」介入である。介入の目的は、背景的要因を除去することによって刺激事態を発生させないようにすることである。刺激事態が起こらなければ、従業員がストレスを経験することもない。よって背景的要因における介入は、もっとも有効で根本的な解決の手段であるといえる。

(2) 認知（・行動）的変容としての介入

ここでの介入は、たとえば認知（行動）療法に代表されるような方法で、起きた刺激事態をストレス者と認知しないように訓練する、もしくはストレス者を経験しても心理的ストレス反応が生じないように訓練する介入方法である。これらの介入は主に、医療領域や心理カウンセリングにおいて治療の一環として行われている。職業ストレスにおいては、従業員のメンタルヘルスマネジメントを担当する専門のスタッフがいる場合（健康管理室など）に実践可能な方法とされる。

(3) ストレス緩和・リソースの増強における介入

ストレスと健康との関連は古くから数多く指摘されており、心理的ストレスモデルにおいても、ストレス者のインパクトが強いほどストレス反応も強いことが仮定されている。しかし実際には両者の関係はそれほど高くなく（ストレス事態イベントと疾病との相関は.20～.70の範囲にある）、何らかの介在変数が存在することが以前から考えられてきた (Kobasa, 1979)。

こうした介在変数として、ストレス者が個人にもたらす影響を弱めたり消失させる作用をもつ要因、すなわち緩衝要因が存在することが知られている (Cohen & Edwards, 1989)。緩衝要因となる可能性をもつもののひとつに、個人のリソースがある。リソースとは、個人がストレス者をコーピングしようとするときに利用可能な資源である。たとえば知識や情報、知的能力、ソーシャルスキル、体力や健康、経済力、個人のコントロール感 (Mineka & Hendersen, 1985)、ソーシャルサポートや対人ネットワークなどがリソースに含まれる。

リソースはストレス者のない状態ではストレスの発生に何の影響も及ぼさず、日常的に意識されるものではない。しかしストレス者が生じた場合には、ストレス者の発生によるストレス反応の増加の程度を低く抑えたり、あるいは食い止める作用をもつ。

リソースのなかでもソーシャルサポート（何かあったときや困ったとき、支えてくれるひとがいるということ）は、職業ストレス場面においても有効なリソースのひとつと考えられ

ている。ソーシャルサポートがストレッサーとストレス反応との関係に緩和効果を持つことは、多くの研究で指摘されている (Cohen & Wills, 1985)。よってここでの介入では、職場内外のサポート関係を維持したり、促進したりすることが有効とされる。

5. ワークシチュエーションからストレス反応への影響

古屋・音山 (2003) が挙げた 3 点の介入ポイントの中で、背景的要因における介入は、厚生労働省 (2000) が示した四つのケアにおけるラインによるケアにあたる。第 1 節で述べたように、組織や職場を対象としたメンタルヘルス対策の重要性はますます増大している。このような状況にあって、従業員のストレスに影響する職場の背景的要因を元から絶つための組織的介入が求められているといえるであろう。よって、どのような背景的要因が従業員のストレス反応にどのように影響しているのかを検討することは、企業が従業員のストレスを低減するための具体的な知見を得る上で有用である。

これまでの研究から、従業員のストレスに影響する背景的要因として数多くの要因が明らかにされてきている。しかし、個々の背景的要因の一部が一時的に除去されたとしても、組織風土の中にストレスを助長する要素が含まれたままであれば、いずれまた同様の職業ストレスが生じるということが指摘されている (坂田・岩永・横山, 2006)。したがって、ストレスのない職場づくりのためには、職場の組織風土を捉えた上で、組織風土と職業ストレスとの関係について検討する必要がある。そこで本章では、組織風土とストレス反応を測定し、これらの関連を分析する。得られた結果をもとに、どのような職場環境が従業員のために求められるか検討する。

6. 検討に使用したデータ

(1)測定尺度

測定尺度として HRM (Human Resource Management) チェックリストを使用した。HRM チェックリストは、企業の雇用管理の改善を通じて雇用の安定と企業経営の発展をはかることを支援するツールとして、労働政策研究・研修機構 (旧日本労働研究機構) (1999, 2003) により開発された。1997 年度よりデータの収集が開始され、現在までに約 200 社、1 万名以上のデータが蓄積されている。本分析では HRM チェックリストに含まれるストレス反応チェックリストおよびワークシチュエーションチェックリストを用いた。各尺度の概要は以下の通りである (日本労働研究機構, 2003)。

まずストレス反応チェックリストは、中核的な心理的ストレス反応である情動反応の測定を目的とするものである。ネガティブな情動反応を測定する抑うつ気分・不安・怒りの 3 下位尺度各 6 項目に、ストレスと関連が深い身体反応 5 項目、およびポジティブな情動を測定する高揚感 5 項目を加えた計 28 項目からなる。教示は「この 1 週間の間に、次のような状態をどのくらい経験しましたか」であり、5 段階 (0. 全く経験しなかった～4. 大体いつもあ

った)で評定を求め、各下位尺度の項目得点の合計を下位尺度得点とした。

ワークシチュエーションチェックリストは、仕事環境についての個人の認識ならびに職務満足感を測定する尺度項目に基づき、構成次元の特定が行われている。具体的には以下の6次元からなる。すなわち「職務」「上司やリーダー」「顧客や同僚との関係」「ビジョン・経営者」「処遇・報酬」「能力開発・福利厚生・生活サポート」の6次元である。各次元にはさらに4項目からなる下位尺度が設定されている。各次元および下位尺度の内容を以下に述べる。

「職務」(20項目)は個人が従事する仕事の性質と職務成果の評価を指す。「達成」「成長」「自律性」「参画」「意義」の5下位尺度からなる。「上司やリーダー」(12項目)は直属の上司の行動に関連している。「承認・支持」「公正・信頼」「指導・支援」の3下位尺度からなる。「顧客や同僚との関係」(12項目)は同僚や仕事相手との意思疎通を指す。「職場の人間関係」「チームワーク」「顧客との関係」の3下位尺度からなる。「ビジョン・経営者」(16項目)は経営陣の行動に関する項目から構成される。「ビジョン・戦略」「経営者と従業員」「経営者への信頼」「仕事の革新」の4下位尺度からなる。「処遇・報酬」(8項目)は給与や昇進・昇格制度に関連している。「昇進・昇格・キャリア」「評価・給与」の2下位尺度からなる。「能力開発・福利厚生・生活サポート」(16項目)は労働生活の質を左右する重要な側面から構成されている。「教育・研修」「福利厚生」「生活サポート」「労働条件」の4下位尺度からなる。教示は「仕事や職場の現状についてお答えください」であり、各項目に対して5段階評定を求め、肯定的な回答から順に5~1点を与えて得点化した。ただし、反転項目は数値を逆転させて得点化した。各次元の下位尺度の項目平均値をそれぞれ、下位尺度得点とした。

加えて、調査対象者のデモグラフィック変数として、HRMチェックリスト(個人用・従業員用)フェースシート項目より、年齢、性別、配偶者の有無を尋ねる項目を用いた。また、現在の職種を尋ね、事務職、技術職、専門職、営業・販売職、現業職の5職種に分類した。事務職に含まれるのは「経理」「広報」「企画」「人事・教育」「物流」「総務」「その他の事務職」である。技術職には「開発」「設計」「生産」「情報処理」「工程管理」「その他の技術職」が含まれる。専門職は「教育」「研究」「法律」「財務」「海外業務」「その他の専門職」からなる。営業・販売職は「マーケティング」「セールスエンジニア」「営業」「店頭販売」「その他の営業・販売職」である。現業職には「運輸」「建設」「製造」「保守」「サービス」「その他の現業職」がある。そのほか、現在の職位は、一般従業員、係長・主任相当、課長相当、部長・次長相当、その他に分類した。就業形態は正社員、パート・アルバイト、派遣、契約、その他とした。

また、HRMチェックリスト(会社用・人事担当用)フェースシート項目より、業種、正社員数(企業規模)を尋ねる項目を用いた。さらに、売り上げ、利益、資産等の経営状況を尋ねる17項目について、5段階で評定を求めた。

(2)調査対象者

HRM チェックリストの個人用・従業員用および会社用・人事担当用の双方に回答が得られた 103 社 11,878 名を対象とした。調査対象者数および対象者の属性を図表 2-3-7、2-3-8、2-3-9、2-3-10 に示す。

図表2-3-7 回収データの性別×年代(上段度数/下段%)

	29 歳以下	30～39 歳	40 歳以上	無回答	合計
男性	1,436	1,972	3,064	462	6,934
	20.7%	28.4%	44.2%	6.7%	100.0%
女性	1,813	949	945	503	4,210
	43.1%	22.5%	22.4%	11.9%	100.0%
無回答	13	18	43	660	734
	1.8%	2.5%	5.9%	89.9%	100.0%
合計	3,262	2,939	4,052	1,625	11,878
	27.5%	24.7%	34.1%	13.7%	100.0%

図表2-3-8 回収データの性別×職種(上段度数/下段%)

	事務職	技術職	専門職	営業・ 販売職	現業職	無回答	合計
男性	1,193	1,470	391	1,858	1,574	448	6,934
	17.2%	21.2%	5.6%	26.8%	22.7%	6.5%	100.0%
女性	1,246	313	928	503	523	697	4,210
	29.6%	7.4%	22.0%	11.9%	12.4%	16.6%	100.0%
無回答	93	72	50	146	98	275	734
	12.7%	9.8%	6.8%	19.9%	13.4%	37.5%	100.0%
合計	2,532	1,855	1,369	2,507	2,195	1,420	11,878
	21.3%	15.6%	11.5%	21.1%	18.5%	12.0%	100.0%

図表2-3-9 回収データの企業規模×業種別調査対象者数(上段度数/下段%)

	建設業	製造業	電気・ガス・ 熱供給・ 水道業	運輸・ 通信業	卸・ 小売、 飲食業	金融・ 保険業
300 人未満	322	987	11	67	220	0
	11.8%	36.0%	0.4%	2.4%	8.0%	0.0%
300～ 3,000 人未満	0	567	0	76	460	1,133
	0.0%	19.3%	0.0%	2.6%	15.7%	38.6%
3,000 人以上	0	3,491	72	0	472	74
	0.0%	85.0%	1.8%	0.0%	11.5%	1.8%
無回答	0	0	0	18	0	0
	0.0%	0.0%	0.0%	0.9%	0.0%	0.0%
合計	322	5,045	83	161	1,152	1,207
	2.7%	42.5%	0.7%	1.4%	9.7%	10.2%

	不動産業	サービス業 (対事業所)	サービス業 (対個人)	その他	無回答	合計
300 人未満	29	471	377	212	44	2,740
	1.1%	17.2%	13.8%	7.7%	1.6%	100.0%
300～ 3,000 人未満	0	74	624	0	0	2,934
	0.0%	2.5%	21.3%	0.0%	0.0%	100.0%
3,000 人以上	0	0	0	0	0	4,109
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
無回答	0	161	715	0	1,201	2,095
	0.0%	7.7%	34.1%	0.0%	57.3%	100.0%
合計	29	706	1,716	212	1,245	11,878
	0.2%	5.9%	14.4%	1.8%	10.5%	100.0%

図表2-3-10 回収データの企業規模×業種別企業数(上段度数/下段%)

	建設業	製造業	電気・ガス・ 熱供給・ 水道業	運輸・ 通信業	卸・ 小売、 飲食業	金融・ 保険業
300 人未満	8	24	1	2	10	0
	12.5%	37.5%	1.6%	3.1%	15.6%	0.0%
300～ 3,000 人未満	0	4	0	1	2	1
	0.0%	36.4%	0.0%	9.1%	18.2%	9.1%
3,000 人以上	0	5	1	0	2	1
	0.0%	55.6%	11.1%	0.0%	22.2%	11.1%
無回答	0	0	0	1	0	0
	0.0%	0.0%	0.0%	5.3%	0.0%	0.0%
合計	8	33	2	4	14	2
	7.8%	32.0%	1.9%	3.9%	13.6%	1.9%

	不動産業	サービス業 (対事業所)	サービス業 (対個人)	その他	無回答	合計
300 人未満	2	8	4	3	2	64
	3.1%	12.5%	6.3%	4.7%	3.1%	100.0%
300～ 3,000 人未満	0	1	2	0	0	11
	0.0%	9.1%	18.2%	0.0%	0.0%	100.0%
3,000 人以上	0	0	0	0	0	9
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
無回答	0	1	2	0	15	19
	0.0%	5.3%	10.5%	0.0%	78.9%	100.0%
合計	2	10	8	3	17	103
	1.9%	9.7%	7.8%	2.9%	16.5%	100.0%

7. データ分析の結果と考察

(1) 基礎分析

まず基礎的な分析として、個人要因とストレス反応との関係を分析した。本分析では個人要因として性別、年代、婚姻状態、職位、就業形態、企業規模、企業の経営状況、職種という要因を取り上げた。これらはいずれもストレス反応に関連するとされる要因である。個人要因と考えられる要因にはほかに、業種が挙げられる。しかし、収集された企業数において

業種による偏りが大きかったため、本分析では業種を要因として取り上げなかった。

図表 2-3-11 にストレス反応チェックリスト下位尺度得点の全体平均値と性別平均値を示す。高揚感得点で女性より男性の方が有意に高く、それ以外のすべての下位尺度得点で男性より女性の方が有意に高かった。

図表2-3-11 ストレス反応下位尺度得点の全体・性別平均値および標準偏差

	全体			男性			女性			t値
	MEAN	SD	n	MEAN	SD	n	MEAN	SD	n	
抑うつ気分	6.55	5.36	11,589	5.96	4.96	6,934	7.47	5.77	4,210	-13.94 ***
不安	5.31	5.01	11,585	4.93	4.71	6,934	5.89	5.34	4,210	-9.55 ***
怒り	8.19	5.63	11,625	7.92	5.44	6,934	8.59	5.85	4,210	-5.93 ***
高揚感	8.38	4.68	11,514	8.59	4.68	6,934	8.06	4.65	4,210	5.65 ***
身体反応	6.07	4.14	11,635	5.58	3.91	6,934	6.83	4.38	4,210	-15.03 ***

注)*** $p<.001$.

図表 2-3-12 にストレス反応下位尺度得点の年代別平均値を示す。すべての下位尺度で有意な年代差があり、高揚感を除くとすべて 29 歳以下で最も高く、年代が上がるほど得点が低くなった。高揚感では 30 代より 40 代の方が有意に高かった。

図表2-3-12 ストレス反応下位尺度得点の年代別平均値および標準偏差

	29歳以下 n=3,262		30代 n=2,939		40歳以上 n=4,052		多重比較 (Games-Howell法)
	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	
	抑うつ気分	7.70	5.78	6.18	5.18	5.64	
不安	6.23	5.47	4.94	4.78	4.60	4.43	20代>30代***・40代***, 30代>40代*
怒り	9.07	6.13	8.24	5.56	7.26	4.99	20代>30代***・40代***, 30代>40代***
高揚感	8.32	4.54	8.23	4.70	8.53	4.74	30代<40代*
身体反応	7.08	4.33	5.91	3.99	5.15	3.78	20代>30代***・40代***, 30代>40代***

注)* $p<.05$, *** $p<.001$.

図表 2-3-13 にストレス反応下位尺度得点の婚姻状態別平均値を示す。高揚感得点で配偶者なし群よりあり群の方が有意に高く、それ以外のすべての下位尺度得点で配偶者あり群よりなし群の方が有意に高かった。

図表2-3-13 ストレス反応下位尺度得点の婚姻状態別平均値および標準偏差

	配偶者あり n=6,428		配偶者なし n=4,492		t値
	MEAN	SD	MEAN	SD	
抑うつ気分	5.71	4.83	7.54	5.73	-17.32 ***
不安	4.68	4.56	5.97	5.33	-13.04 ***
怒り	7.64	5.21	8.84	6.01	-10.72 ***
高揚感	8.61	4.72	8.05	4.61	6.02 ***
身体反応	5.39	3.81	6.90	4.38	-18.54 ***

注) *** $p<.001$.

図表 2-3-14 にストレス反応下位尺度得点の職位別平均値を示す。なお、その他と回答したデータについては職位が明確でないため分析対象に含めなかった。多重比較の結果、高揚感を除くすべての下位尺度で一般従業員が最も高く、職位が高いほど得点は低くなった。一方、高揚感では逆に、職位が高いほど得点は高くなった。

図表2-3-14 ストレス反応下位尺度得点の職位別平均値および標準偏差

	一般 n=6,693		係長 n=2,368		課長 n=1,269		部次長 n=512		多重比較 (Games-Howell法)
	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	
抑うつ気分	7.04	5.58	6.05	4.98	5.61	4.73	5.22	4.56	部<係**, 部***・課***・係***<般
不安	5.68	5.21	4.86	4.69	4.62	4.55	4.46	4.28	部***・課***・係***<般
怒り	8.52	5.88	7.96	5.26	7.55	5.03	7.28	5.01	部***・課***・係***<般
高揚感	8.11	4.67	8.29	4.53	9.16	4.64	9.96	4.57	般***・係***<課, 般***・係***・課*<部
身体反応	6.59	4.27	5.58	3.86	5.08	3.73	4.56	3.52	部***・課***<係, 部***・課***・係***<般

注)* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$.

図表 2-3-15 にストレス反応下位尺度得点の就業形態別平均値を示す。なお、その他と回答したデータについては就業形態が明確でないため分析対象に含めなかった。多重比較の結果、高揚感を除くすべての下位尺度得点で正社員がパート・アルバイト職員よりも有意に高かった。一方、高揚感では正社員が契約社員よりも有意に低かった。

図表2-3-15 ストレス反応下位尺度得点の就業形態別平均値および標準偏差

	正社員 n=7,619		パート・ アルバイト n=687		派遣 n=45		契約 n=123		多重比較 (Games-Howell法)
	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	
抑うつ気分	6.71	5.44	5.16	4.76	5.86	4.79	5.91	4.85	パート<正***
不安	5.45	5.07	4.17	4.58	5.14	3.93	4.68	4.24	パート<正***
怒り	8.33	5.68	6.85	5.40	7.33	5.15	6.87	5.17	契*・パート***<正
高揚感	8.36	4.66	8.81	4.99	8.80	4.86	9.68	4.78	正<契*
身体反応	6.15	4.21	5.17	3.84	5.38	3.66	5.31	3.78	パート<正***

注)* $p<.05$, *** $p<.001$.

図表 2-3-16 にストレス反応下位尺度得点の企業規模別平均値を示す。すべての下位尺度で企業規模による有意差があり、高揚感を除いてすべて、3,000 人以上の大企業が最も低かった。高揚感では、300~3,000 人未満の中規模の企業で最も低かった。

図表2-3-16 ストレス反応下位尺度得点の企業規模別平均値および標準偏差

	300人未満 n=2,740		300~3,000人 未満 n=2,934		3,000人以上 n=4,109		多重比較 (Games-Howell法)
	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	
抑うつ気分	6.58	5.50	6.69	5.44	5.80	4.85	大<小***・中***
不安	5.39	5.14	5.43	5.10	4.66	4.57	大<小***・中***
怒り	8.23	5.81	8.54	5.76	7.66	5.26	大<小***・中***
高揚感	8.66	4.84	8.06	4.70	8.55	4.57	中<大***・小***
身体反応	6.25	4.23	6.26	4.20	5.31	3.76	大<小***・中***

注)*** $p<.001$.

企業の経営状況と従業員のストレス反応に関する分析に先立って、経営状況を尋ねる 17 項目について 103 企業を対象に因子分析（主因子法・プロマックス回転）を行った結果を図表 2-3-17 に示す。項目内容より、第 1 因子を「好業績」、第 2 因子を「成果主義」、第 3 因子を「経営の開放性」、第 4 因子を「企業魅力」と命名した。

次に、各企業における 4 因子の項目平均値を各企業従業員の経営状況下位尺度得点として、調査対象者個人のストレス反応下位尺度得点との相関を求めた。得られた相関係数を図表 2-3-18 に示す。図表 2-3-18 より、経営状況とストレス反応との間には有意な相関がみられた。しかし、得られた相関係数の大きさは最大でも.13 と非常に小さく、解釈上意味のある関連とはいえない。

図表2-3-17 企業の経営状況の主因子法・プロマックス回転による因子分析結果(n=103)

項目	因子1	因子2	因子3	因子4	
貴社の売上(過去3年間)	0.82	0.09	-0.10	0.00	
貴社の利益(過去3年間)	0.80	0.10	-0.13	-0.04	
正社員の数	0.70	-0.12	-0.05	-0.12	
貴社の資産	0.66	-0.17	0.17	-0.12	
今後の貴社の成長性	0.53	0.19	0.03	0.19	
貴社の製品やサービスの市場での競争力	0.44	-0.13	0.11	0.38	
パート、契約、派遣等正社員以外の社員数	0.43	-0.23	0.02	-0.06	
環境変化への企業としての対応	0.30	0.24	0.13	0.18	
本人の業績による収入の個人間格差(同じ職位にいる場合)	-0.20	0.87	0.19	-0.08	
本人の業績による毎年の収入の変動幅	-0.03	0.81	0.10	-0.06	
自己都合による離職者	-0.06	0.51	-0.34	0.04	
貴社における中途採用者の比率	0.31	0.32	-0.19	-0.14	
組織としての意思決定の早さ	0.29	0.32	0.29	0.03	
一般従業員に公開される経営情報	-0.08	0.02	1.00	-0.06	
一般従業員が経営に参加する機会	-0.02	-0.02	0.73	0.09	
貴社からの出向者、転籍者	-0.26	0.04	-0.12	0.87	
大学生の人気度(応募者÷採用人数の割合)	0.02	-0.19	0.23	0.43	
	因子間相関	I	II	III	IV
	I	-	.35	.40	.13
	II		-	.36	.24
	III			-	.29
	IV				-

図表2-3-18 企業の経営状況と従業員のストレス反応の相関係数

企業の経営状況	ストレス反応				
	抑うつ気分	不安	怒り	高揚感	身体反応
好業績	.05 ***	.05 ***	.01	.09 ***	.09 ***
成果主義	.06 ***	.05 ***	.04 ***	.00	.13 ***
経営の開放性	-.01	-.03 **	.00	-.01	.03 ***
企業魅力	-.08 ***	-.09 ***	-.06 ***	.02	-.11 ***

注)** $p < .01$, *** $p < .001$.

図表 2-3-19 にストレス反応下位尺度得点の職種別平均値を示す。怒りと高揚感を除くすべての下位尺度で専門職が他のいずれの職種よりも高かった。また、不安と身体反応で事務職が他の職種よりも低いという傾向がみられた。一方、高揚感では営業・販売職が他のいずれの職種よりも有意に高かった。

図表2-3-19 ストレス反応下位尺度得点の職種別平均値および標準偏差

	事務職 n=2,532		技術職 n=1,855		専門職 n=1,369		営業・販売職 n=2,507		現業職 n=2,195		多重比較 (Games-Howell法)
	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	
抑うつ気分	6.12	5.27	6.21	5.15	7.36	5.77	6.43	5.24	6.35	5.18	事***・技***・現***・営販***<専
不安	4.67	4.75	5.03	4.83	5.96	5.31	5.36	4.98	5.17	4.84	事<現**・営販***・専***, 技***・現***・営販**<専
怒り	8.01	5.60	7.96	5.57	8.11	5.91	8.23	5.53	8.33	5.63	
高揚感	8.00	4.72	8.13	4.70	8.35	4.74	9.24	4.59	7.89	4.64	現***・事***・技***・専***<営販
身体反応	5.44	3.90	6.04	4.14	6.58	4.47	5.87	4.06	6.18	4.07	事<営販**・技***・現***・専***, 営販***・技**<専

注)** $p<.01$, *** $p<.001$.

(2) ワークシチュエーションとストレス反応との関連

ストレス反応チェックリストの5下位尺度得点とワークシチュエーションチェックリストの6次元の項目平均値との相関係数を図表2-3-20に示す。なお、すべての相関係数が1%水準で有意であった。

ワークシチュエーションとストレス反応との関係について、ストレス反応の高揚感を除くすべての下位尺度がワークシチュエーションと負の相関を示した。抑うつ気分、不安、怒り、身体反応と最も強い相関を示したのは「能力開発・福利厚生・生活サポート」であった。高揚感に対しては、「職務」が最も強い正の相関を示した。

図表2-3-20 ワークシチュエーションとストレス反応の相関係数

ワークシチュエーション	ストレス反応				
	抑うつ気分	不安	怒り	高揚感	身体反応
職務	-.26	-.17	-.22	.39	-.21
上司やリーダー	-.24	-.13	-.28	.28	-.17
顧客や同僚との関係	-.26	-.19	-.28	.35	-.18
ビジョン・経営者	-.25	-.15	-.26	.25	-.20
処遇・報酬	-.20	-.09	-.27	.20	-.16
能力開発・福利厚生・ 生活サポート	-.33	-.24	-.34	.31	-.31

注)すべての相関係数は1%水準で有意。

次に、ワークシチュエーションがストレス反応に与える影響を検討するため、共分散構造分析を行った。本研究で想定されたモデルは以下の通りである。

まず、ストレス反応の5下位尺度の中で、ネガティブな情動反応を測定する3下位尺度(抑うつ気分・不安・怒り)の得点を観測変数とする情動反応因子を設定した。高揚感因子と身

体反応因子に関しては、下位尺度項目の項目得点をそのまま観測変数として用いた。ここで、情動反応と身体反応はいずれもネガティブなストレス反応を表すため、ワークシチュエーション以外にも共通して影響を及ぼす要因の存在が想定できる。よって、情動反応因子と身体反応因子間の誤差共分散を設定した。

次に、ワークシチュエーションの6次元に相当する各因子から、ストレス反応因子へのパスを設定した。ワークシチュエーション6因子はそれぞれ下位尺度得点を観測変数とした。

さらに、個人要因からストレス反応およびワークシチュエーションへのパスを想定した。ストレス反応について、基礎分析の結果から、性別、年代、婚姻状態、職位、就業形態、企業の経営状況のすべての個人要因がストレス反応と有意な関連を示していた。よって、性別、年齢、婚姻状態、職位、就業形態、企業の経営状況の6変数からストレス反応因子へのパスを設定した。なお企業規模もストレス反応と有意な関連を示したが、企業規模は企業の経営状況に含まれるため（図表 2-3-17）、本分析では企業の経営状況のみを変数として用いることとした。また、第Ⅱ部第1章で示唆されたように、これらの変数はワークシチュエーションとも関連すると考えられる。したがって、これらの変数の各々から、ワークシチュエーションの各因子へのパスを設定した。

分析に用いた変数のなかで、性別、婚姻状態、就業形態は以下のダミー変数に変換して分析を行った。性別は「0=女性」「1=男性」、婚姻状態は「0=配偶者なし」「1=配偶者あり」、就業形態は「0=正社員以外（その他を除く）」「1=正社員」とした。職位については「1=一般従業員クラス」「2=係長クラス」「3=課長クラス」「4=部次長クラス」とした。企業の経営状況4因子に関しては、「成果主義」「経営の開放性」「企業魅力」とワークシチュエーションの内容が一部重複しているため、「好業績」因子のみを分析に用いた。

なお、ワークシチュエーションは企業毎に固有の組織風土を測定しているため、個人要因以外にも、ワークシチュエーションの各側面に共通して影響を及ぼす企業要因の存在が想定できる。よって、本分析ではワークシチュエーションにかかる誤差変数間の共分散を設定した。

本分析では以上のモデルが設定された。ここで、古屋（2001）は、HRMチェックリストを用いて職種別に共分散構造分析を行った結果、モデルごとに職種による違いがみられたと報告している。また、従業員の自覚する職場ストレスの特徴は、業種・職種などの職場集団の特徴により大きな影響を受けることが指摘されている（Karasek & Theorell, 1990）。基礎分析においても、職種によるストレス反応の有意差が得られた。したがって、以下の分析についても職種別に分析を行った。

分析のため、ワークシチュエーションチェックリスト、ストレス反応チェックリストの全項目および性別、年齢、婚姻状態、職位、就業形態、企業の好業績測定項目、職種について、欠損値のあるケースを削除した。これにより、4,566名のデータが分析対象となった。

得られたデータを用いて、想定されたモデルに基づいて共分散構造分析を行った。パスの削除基準については、5%水準で有意でないパス、あるいは標準化係数の絶対値が.20に満た

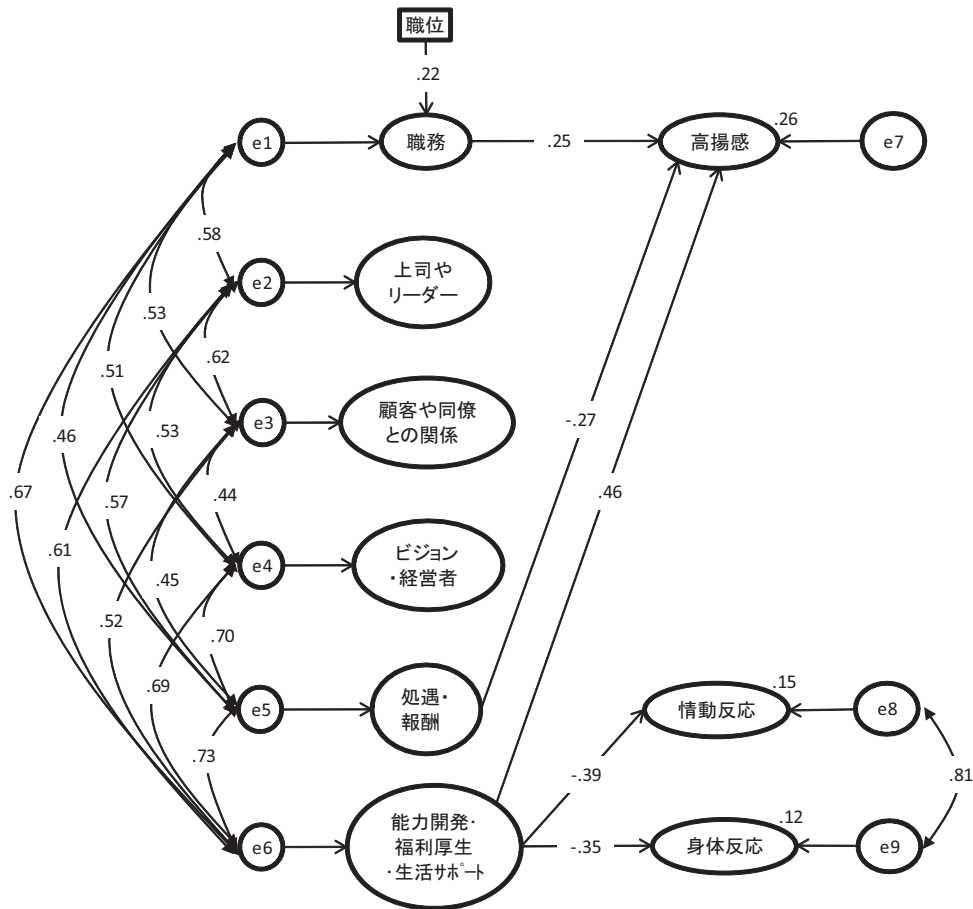
ないパスを削除して分析した。また、個人要因として加えた変数に関して、5%水準で有意かつ標準化係数の絶対値が.20 を超えるパスがみられなかった変数をモデルから削除して分析した。最終的に得られた分析モデルと標準化係数および決定係数、影響指標を図表 2-3-21、2-3-22、2-3-23、2-3-24、2-3-25、2-3-26 に示す。

個人要因として加えた変数の中で、年齢、婚姻状態、就業形態、企業の好業績はいずれの職種においても、ワークシチュエーションおよびストレス反応に対してさほど影響を及ぼしていなかった。ワークシチュエーションからは、すべての職種で「能力開発・福利厚生・生活サポート」が情動反応と身体反応に有意な負の影響を、「職務」が高揚感に有意な正の影響を及ぼしていた。その他の点では職種による違いがみられた。以下、職種ごとに、得られたモデルと分析結果を述べる。

まず、事務職（図表 2-3-21）では職位から「職務」へ、さらに「職務」から高揚感へのパスが有意であった。また「能力開発・福利厚生・生活サポート」からは、情動反応・身体反応・高揚感に向かうすべてのパスが有意であった。加えて、「処遇・報酬」から高揚感へ負の影響がみられた。モデルの適合度は GFI=.859, CFI=.893, RMSEA=.063 という値が得られた。

以上より、事務職では、労働条件が良く、教育制度が整っており、福利厚生が充実しているほど、ネガティブなストレス反応が低減され、高揚感も高まると示唆された。一方で、職位が上がるほど職務内容が充実し高揚感が高まるという影響もみられたが、「能力開発・福利厚生・生活サポート」から高揚感への影響の方が「職務」からの影響よりも相対的に大きかった。これは、事務職における仕事の多くが定型業務で占められており（古屋, 2001）、職務に対する満足感を高めにくいためと考えられる。よって、事務職を対象としたメンタルヘルス対策としては、「職務」よりも「能力開発・福利厚生・生活サポート」に焦点をあてた対策の方が有効であろう。なお、事務職では「処遇・報酬」が高揚感に負の影響を及ぼしていた。これは、「職務」および「能力開発・福利厚生・生活サポート」からの影響を統制した場合に、「処遇・報酬」が高まることは高揚感を低めると読み取れる。「処遇・報酬」には、業績が公正に評価され、業績に見合う給与を得ることを表す項目が含まれており、成果主義を表すといえる。したがって、「職務」や「能力開発・福利厚生・生活サポート」の充実が起こらないにもかかわらず「処遇・報酬」のみが高まる場合には、成果主義がかえって従業員のやる気を削いでしまうと考えられる。ただし、「処遇・報酬」と「能力開発・福利厚生・生活サポート」間の相関係数が.73 と高い値になっており、多重共線性も疑われるため、解釈には慎重を要する。

図表2-3-21 ワークシチュエーションからストレス反応への
共分散構造分析結果(事務職: n=1,200)



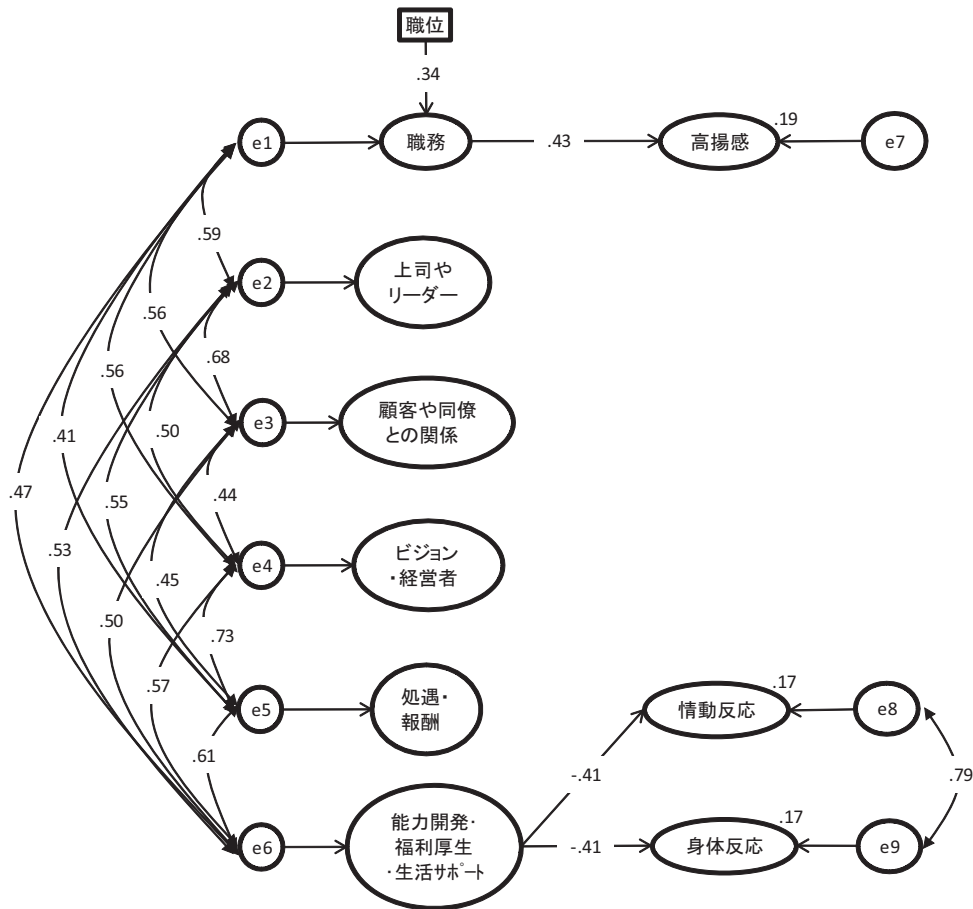
注 1)モデル中のパスはすべて 0.1%水準で有意。

注 2)モデル中の観測変数は省略してある。影響指標の値は図表 2-3-26 を参照。

技術職（図表 2-3-22）においても、職位から「職務」へ、「職務」から高揚感へ向かうパスがみられた。また、情動反応および身体反応に対しては、「能力開発・福利厚生・生活サポート」のみが有意なパスを示した。モデルの適合度は $GFI=.835$, $CFI=.876$, $RMSEA=.067$ という値が得られた。

以上より、技術職では、労働条件が良く、教育制度が整っており、福利厚生が充実しているほど、ネガティブなストレス反応が低減されると示唆された。また、職位が上がるほど職務内容が充実し、高揚感が高まるという影響もみられた。よって、技術職へのメンタルヘルス対策としては、「職務」と「能力開発・福利厚生・生活サポート」の充実がそれぞれ効果をもつと予想される。特に、職位が低く職務満足感を感じにくい一般従業員に配慮して対策をとる必要があるだろう。

図表2-3-22 ワークシチュエーションからストレス反応への
共分散構造分析結果(技術職: n=792)



注1) モデル中のパスはすべて0.1%水準で有意。

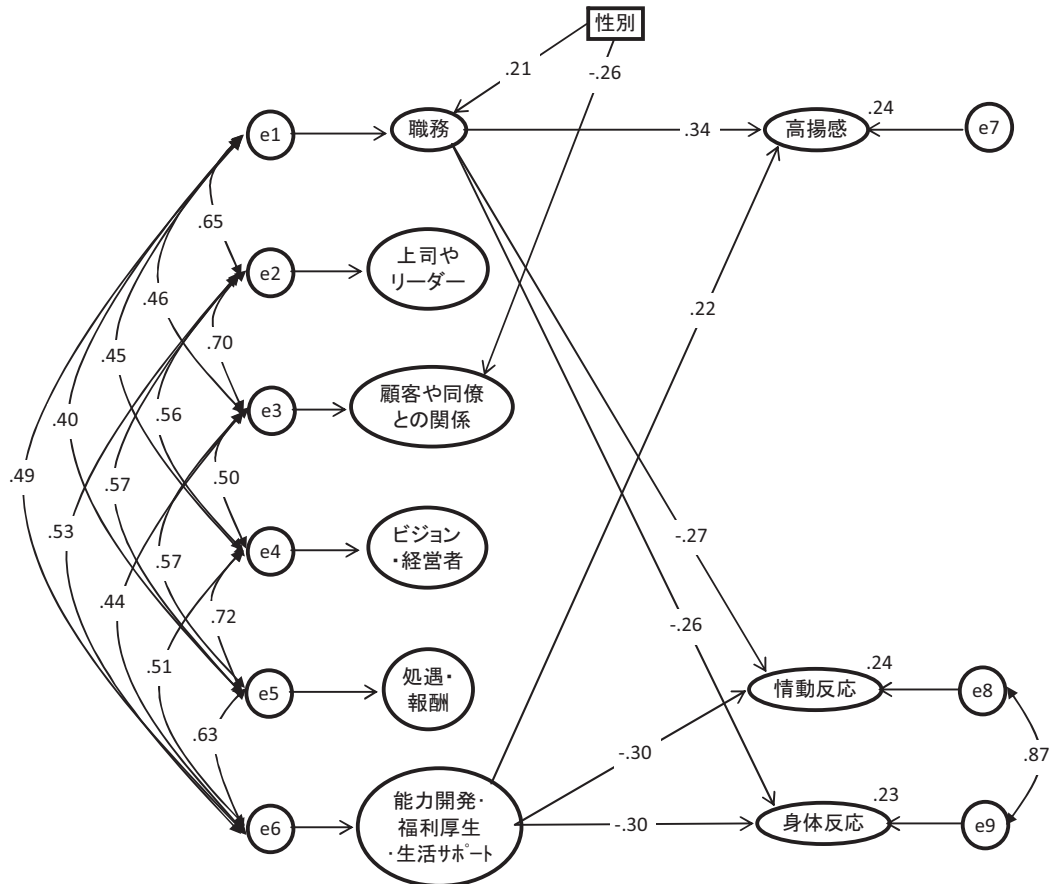
注2) モデル中の観測変数は省略してある。影響指標の値は図表 2-3-26 を参照。

専門職（図表 2-3-23）では、性別が「職務」「顧客や同僚との関係」に対して有意な影響を及ぼしていた。ストレス反応への影響では、「職務」「能力開発・福利厚生・生活サポート」のいずれも、情動反応・身体反応・高揚感のすべてについて有意であった。モデルの適合度は $GFI=.824$, $CFI=.888$, $RMSEA=.066$ という値が得られた。

以上より、専門職ではまず、女性の方が職場での人間関係が良好であると示唆された。ただし、「顧客や同僚との関係」からストレス反応へのパスが有意ではなかったため、性別から「顧客や同僚との関係」を介したストレス反応への間接効果はみられなかった。一方、職務内容については男性の方が満足していた。さらに職務内容が充実しているほど、ネガティブなストレス反応が低減され、高揚感も高まると示唆された。同様に、労働条件が良く、教育制度が整っており、福利厚生が充実しているほど、ネガティブなストレス反応が低減され、高揚感が高まるという影響もみられた。よって、専門職を対象としたメンタルヘルス対策としては「職務」と「能力開発・福利厚生・生活サポート」の充実がそれぞれ効果をもつが、

特に女性は男性よりも職務満足感が低いと考えられるため、その点を考慮して対策にあたる必要がある。

図表2-3-23 ワークシチュエーションからストレス反応への
共分散構造分析結果(専門職: n=417)



注1) モデル中のパスはすべて0.1%水準で有意。

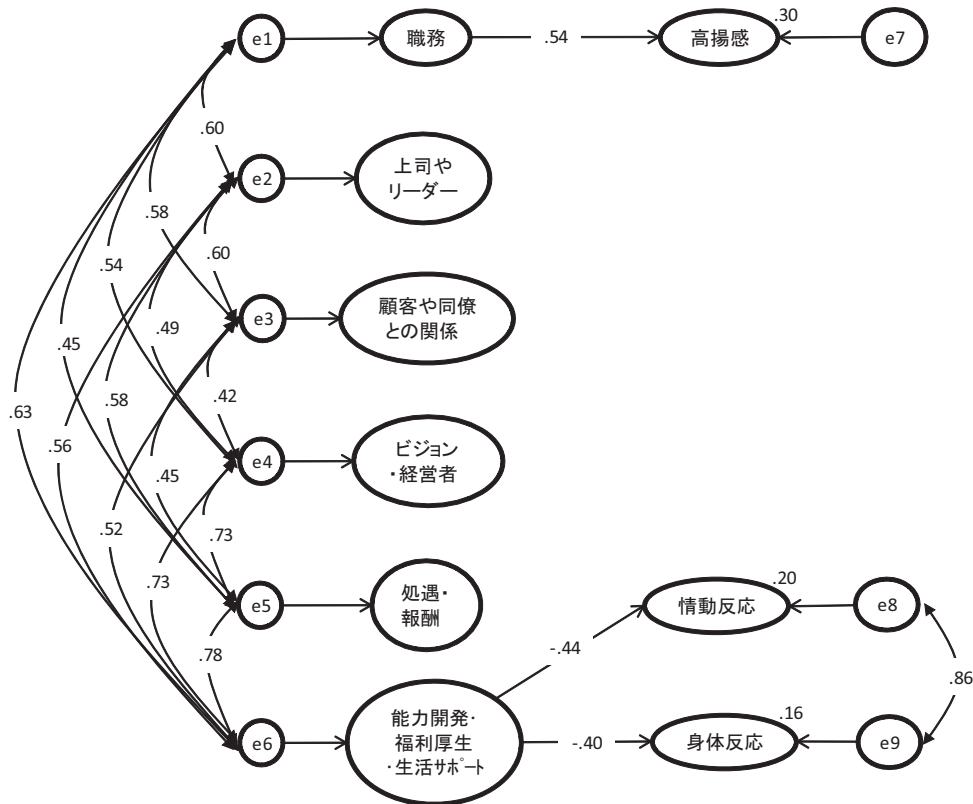
注2) モデル中の観測変数は省略してある。影響指標の値は図表 2-3-26 を参照。

営業・販売職（図表 2-3-24）では技術職と同様に、「職務」から高揚感に、また「能力開発・福利厚生・生活サポート」から情動反応および身体反応に向かうパスがそれぞれ有意であった。モデルの適合度は $GFI=.849$, $CFI=.889$, $RMSEA=.067$ という値が得られた。

以上より、営業・販売職でも技術職と同様に、労働条件が良く、教育制度が整っており、福利厚生が充実しているほど、ネガティブなストレス反応が低減されると示唆された。また、職務が充実しているほど高揚感が高まるという影響もみられた。一方、技術職とは異なり、職位が上がるほど職務内容が充実するという関係はみられなかった。これは、営業・販売職において、職位によらず職務の充実により高揚感を高めることが可能であることを示唆する結果である。よって、営業・販売職へのメンタルヘルス対策としては、「職務」と「能力開発・

福利厚生・生活サポート」の双方ともに充実させることが有効であると予想される。

図表2-3-24 ワークシチュエーションからストレス反応への
共分散構造分析結果(営業・販売職: n=1,360)



注1) モデル中のパスはすべて0.1%水準で有意。

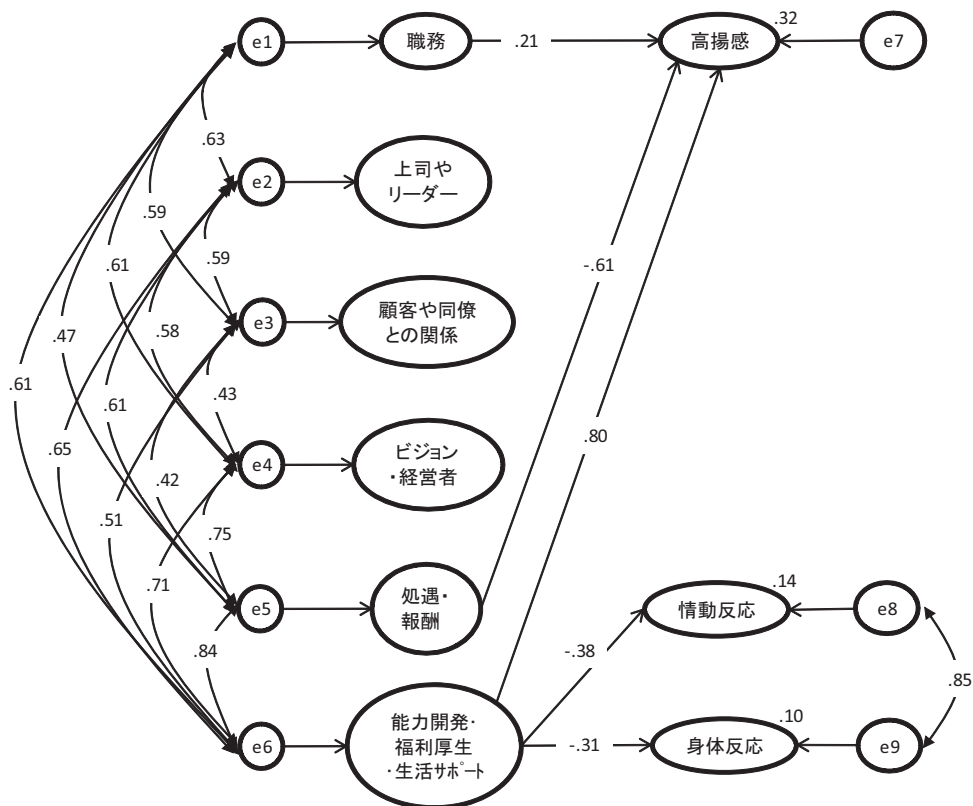
注2) モデル中の観測変数は省略してある。影響指標の値は図表 2-3-26 を参照。

現業職（図表 2-3-25）については事務職と同様に、「職務」から高揚感へのパスおよび「能力開発・福利厚生・生活サポート」から情動反応・身体反応・高揚感へ向かうすべてのパスが有意であった。そのほか、「処遇・報酬」から高揚感への負の影響がみられた。モデルの適合度は $GFI=.848$, $CFI=.889$, $RMSEA=.066$ という値が得られた。

以上より、現業職でも事務職と同様に、労働条件が良く、教育制度が整っており、福利厚生が充実しているほど、ネガティブなストレス反応が低減され、同時に高揚感も高まると示唆された。職務内容から高揚感への影響も示されたが一方で、事務職とは異なり、職位が上がるほど職務内容が充実するという関係は現業職ではみられなかった。また高揚感への影響については、「職務」よりも「能力開発・福利厚生・生活サポート」からの影響の方が大きいという点で事務職と同様であった。事務職や現業職のように定型業務やルーティン作業の多い職種では、「職務」次元はストレス反応を左右するような形で業務に影響を及ぼすことは少ないという古屋（2001）の報告と一致する結果が得られたといえる。よって現業職において

も事務職と同様に、「能力開発・福利厚生・生活サポート」の充実が職場のメンタルヘルス対策として有効であると考えられる。なお、現業職でも「処遇・報酬」から高揚感への負の影響がみられたが、「処遇・報酬」と「能力開発・福利厚生・生活サポート」間の相関係数が.84と非常に高い値になっており、解釈には慎重を期する必要がある。

図表2-3-25 ワークシチュエーションからストレス反応への
共分散構造分析結果(現業職: n=797)



注1) モデル中のパスはすべて0.1%水準で有意。

注2) モデル中の観測変数は省略してある。影響指標の値は図表 2-3-26 を参照。

図表2-3-26 職種別影響指標

潜在変数	観測変数	影響指標				
		事務職	技術職	専門職	営業・販売職	現業職
職務	達成	.81	.77	.80	.80	.77
	成長	.81	.73	.76	.79	.76
	自律性	.53	.61	.50	.53	.53
	参画	.66	.69	.61	.66	.67
	意義	.85	.77	.79	.81	.79
上司やリーダー	承認・支持	.79	.81	.82	.84	.85
	公正・信頼	.90	.90	.88	.91	.90
	指導・支援	.88	.86	.84	.90	.86
顧客や同僚との関係	職場の人間関係	.82	.86	.87	.82	.78
	チームワーク	.88	.84	.88	.86	.90
	顧客との関係	.47	.46	.45	.43	.55
ビジョン・経営者	ビジョン・戦略	.75	.74	.70	.81	.78
	経営者と従業員	.85	.85	.80	.85	.89
	経営者への信頼	.88	.83	.89	.87	.86
	仕事の革新	.67	.66	.71	.72	.67
処遇・報酬	昇進・昇格・キャリア	.83	.86	.77	.85	.87
	評価・給与	.73	.74	.77	.76	.78
能力開発・福利厚生・生活サポート	教育・研修	.76	.60	.50	.67	.71
	福利厚生	.35	.32	.39	.30	.34
	生活サポート	.62	.80	.82	.60	.63
	労働条件	.61	.76	.81	.62	.60
情動反応	抑うつ気分	.97	.95	.97	.97	.98
	不安	.82	.82	.85	.84	.78
	怒り	.68	.72	.78	.74	.76
身体反応	体がだるい	.69	.74	.71	.67	.69
	脱力感がある	.79	.79	.82	.78	.79
	いつもより動作が鈍い	.67	.60	.63	.68	.59
	眠れない	.49	.49	.68	.52	.54
	いつもより寝起きが悪い	.60	.61	.64	.64	.60
高揚感	はつらつとした気分である	.82	.82	.79	.80	.82
	いきいきしている	.89	.88	.91	.86	.85
	軽快な気分だ	.85	.86	.86	.83	.79
	気分がのっている	.82	.82	.85	.83	.81
	気力に満ちている	.78	.77	.76	.80	.76

8. 結論と示唆

ワークシチュエーションからストレス反応への影響について、すべての職種で「能力開発・福利厚生・生活サポート」がネガティブなストレス反応に有意な負の影響を、「職務」が高揚感に有意な正の影響を及ぼしていた。その他の点では、事務職と現業職、技術職と営業・販売職で類似した特徴がみられた。専門職は他のいずれの職種とも異なる特徴を有していた。

以下、職種ごとに得られた示唆を要約して述べる。

事務職と現業職では、ネガティブなストレス反応を低減するためにも、やる気をもって生きいきと働くためにも、「能力開発・福利厚生・生活サポート」の充実が有効であると示唆された。具体的に企業がとりうる対策としては、たとえば①従業員の教育・研修機会の提供、②従業員に将来の見通しを持たせること、③福利厚生制度の充実、④十分な休日、⑤柔軟な勤務時間の設定、⑥適正な労働時間、⑦快適で清潔な職場環境などが挙げられる。これらの対策をとることで、従業員のストレス反応を改善できる可能性がある。

技術職と営業・販売職では、「能力開発・福利厚生・生活サポート」の充実がネガティブなストレス反応を低減するほか、「職務」のみが高揚感に影響すると示唆された。この結果から、ネガティブなストレス反応を低減するために有効と思われる上記の対策に加えて、従業員が生きいきと職務を遂行するために、⑧仕事内容や仕事の責任に応じて仕事の自由度を認める、⑨仕事に達成感や意義を見出せるようにする、⑩適性に合致しており能力を生かせるような仕事を与えるといった対策が求められるといえる。

専門職では、「能力開発・福利厚生・生活サポート」と「職務」の双方ともに、ネガティブなストレス反応の低減および高揚感の向上に影響すると示唆された。したがって、上記のような対策がいずれも、ネガティブなストレス反応を低減するためにも、やる気をもって生きいきと働くためにも、有効であると考えられる。ただし、専門職では女性の方が、職務内容が充実しておらず不満をもちやすいと示された。よって女性専門職に対しては、職務内容の充実を図る対策がより求められるであろう。

最後に、すべての職種について、個人要因および「上司やリーダー」「顧客や同僚との関係」「ビジョン・経営者」からストレス反応への有意なパスはみられなかった。先行研究では、上司や同僚からのソーシャルサポートがストレス反応を低減するという結果が多く得られており、本分析の結果は先行研究と一致しない。これは、個人要因とソーシャルサポートが緩衝要因であるためと思われる。本分析では、個人要因と各ワークシチュエーション下位因子からストレス反応へのパスを直接設定した。しかし、個人要因および「上司やリーダー」「顧客や同僚との関係」「ビジョン・経営者」は、ストレス反応への直接効果がみられなくとも、他のワークシチュエーションからストレス反応への影響に対する調整効果をもつ可能性がある。この点については今後の課題である。

文 献

- Caplan, R. D. (1983). Person-environment fit: Past, present, and future. In C. L. Cooper (Ed.), *Stress research*. New York: Wiley.
- Cohen, S., & Edwards, J. R. (1989). Personality characteristics as moderators of the relationship between stress and disorder. In W. J. Neufeld (Ed.), *Advances in the*

- investigation of psychological stress*. New York: Wiley. pp. 235-283.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, **98**, 310-357.
- Cooper, C. L., & Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, **49**, 11-28.
- Fleishman, J. A. (1984). Personality characteristics and coping patterns. *Journal of Health and Social Behavior*, **25**, 229-244.
- French, J. R. P., Caplan, R. D., & Van Harrison, R. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*. New York: Wiley.
- French, J. R. P., Rodgers, W., & Cobbs, S. (1974). Adjustment as Person-Environment fit. In G. V. Coelho, D. A. Hamburg, & J. E. Adams (Eds.), *Coping and adaptation*. New York: Basic Books. pp. 316-333.
- 古屋健 (2001). 調査結果—職場・仕事の状況とストレス反応— 日本労働研究機構 メンタルヘルス対策に関する研究—対策事例・欧米の状況・文献レビュー・調査結果— JIL 調査研究報告書 No. 144. pp. 139-159.
- 古屋健・音山若穂 (2003). ストレス—ストレス反応、ストレッサー、緩和要因(仕事特性、ソーシャル・サポート)— 日本労働研究機構 組織の診断と活性化のための基礎尺度の研究開発—HRM チェックリストの開発と利用・活用— JIL 調査研究報告書 No.161. pp. 92-168.
- Hurrell, J. J., & McLaney M. A. (1988). Exposure to job stress: A new psychometric instrument. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, **14**, 27-28.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, **78**, 1336-1342.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, **24**, 285-308.
- Karasek, R. A. (1992). Stress prevention through work reorganization: A summary of 19 international case studies. *Conditions of Work Digest: Preventing Stress at Work*, **11**(2), 23-41.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, **37**, 1-11.
- 厚生労働省 (2000). 事業場における労働者の心の健康づくりのための指針 労働政策研

- 究・研修機構 2000年8月9日 <http://www.jil.go.jp/kisya/kijun/20000809_02_k/20000809_02_k_shishin.html> (2011年10月7日)
- 厚生労働省 (2001). 職場における自殺の予防と対応 中央労働災害防止協会
- 厚生労働省 (2011a). 平成22年度 脳・心臓疾患および精神障害などの労災補償状況まとめ
厚生労働省 2011年6月14日 <<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000001f1k7.html>> (2011年10月20日)
- 厚生労働省 (2011b). 「労働安全衛生法の一部を改正する法律案要綱」の労働政策審議会に対する諮問及び同審議会からの答申について 厚生労働省 2011年10月24日 <<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000001slsj.html>> (2011年10月26日)
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, **49**, 1-49.
- Lazarus, R. S. (1983). Measuring stress to predict health outcome. (講演)
(ラザルス, R. S. (講演) 林峻一郎 (編訳) (1990). ストレスとコーピング—ラザルス理論への招待— 星和書店)
- Lazarus, R. S. (1999). *Stress and emotion*. New York: Springer.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
(ラザルス, R. S.・フォルクマン, S. 本明寛・春木豊・織田正美 (監訳) (1991). ストレスの心理学—認知的評価と対処の研究— 実務教育出版)
- Mineka, S., & Hendersen, R. W. (1985). Controllability and predictability in acquired motivation. *Annual Review of Psychology*, **36**, 495-529.
- 森本寛訓 (2006). 医療福祉分野における対人援助サービス従事者の精神的健康の現状と、その維持方策について—職業性ストレス研究の枠組みから— 川崎医療福祉学会誌, **16**, 31-40.
- 日本労働研究機構 (1999). 雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発—HRM チェックリスト— JIL 調査研究報告書 No. 124.
- 日本労働研究機構 (2003). 組織の診断と活性化のための基礎尺度の研究開発—HRM チェックリストの開発と利用・活用— JIL 調査研究報告書 No. 161.
- 坂田桐子・岩永誠・横山博司 (2006). 心理的風土が看護職のワークストレスに及ぼす影響—対処方略採用への影響を考慮したモデルの検討— 産業・組織心理学研究, **19(2)**, 13-23.
- Selye, H. (1936). A syndrome by diverse nocuous agents. *Nature*, **138**, 32.
- 島津明人 (1998). 職場ストレスに関するコーピングの検討 産業ストレス研究, **5**, 64-71.
- 島津美由紀 (2004). 職務満足感と心理的ストレス—組織と個人のストレスマネジメント— 風間書房
- 島津美由紀 (2010). 職務満足と組織の活性化 藤森立男 (編著) 産業・組織心理学—変革のパースペクティブ— 福村出版 pp. 144-158.
- 新名理恵 (1995). 介護の心理的・ストレスモデル ストレス科学, **10(3)**, 220-223.

- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.
- Sutherland, V. J., & Cooper, C. L. (1988). Sources of work stress. In J. J. Hurrell, L. R. Murphy, S. L. Sauter, & C. L. Cooper (Eds.), *Occupational stress: Issues and developments in research*. New York: Taylor & Francis. pp. 3-40.
- 渡辺直登 (2002). 職業性ストレス 宗方比佐子・渡辺直登 (編著) キャリア発達の心理学 —仕事・組織・生涯発達— 川島書店 pp. 201-228.
- 矢富直美・中谷陽明・巻田ふき (1992). 老人介護スタッフにおける職場の組織的特性のストレス緩衝効果 老年社会科学, 14, 82-92.

第4章 企業の能力開発支援と従業員の意識

1. 企業におけるキャリア形成と能力開発

高度成長期に確立されていった日本的雇用慣行である終身雇用と年功制の下では、定年までの勤続を前提に、様々な部門や職務をジョブローテーションによって経験し、勤続年数に伴って管理職として昇進することが、企業に正規雇用された従業員の典型的なキャリア形成であった。高度成長が終わり、過剰人員や管理ポスト不足が問題となっても、多くの企業は、非正規従業員の調整や出向、早期退職の優遇などで人員削減を行いながら、正規従業員に対して長期的な雇用を保障した。また、多様な部門や職務経験を行いながら管理職に昇進していくキャリア形成を基本としながらも、職能資格制度に基づいた昇格や専門職制度によって管理職への昇進以外の方法で処遇を行い、従業員のキャリア形成を行ってきた。この時代において、企業で働く従業員のキャリア開発は企業が主体となって実施するものであり、従業員は企業の人事戦略に基づいた人員配置に従う存在であったといえる。

しかし1990年代以降の長期的な不況と、消費者ニーズの成熟や経済の国際化など厳しい経営環境の中で、派遣や契約社員など非正規従業員の比率が高まっており、正規従業員の解雇も行われるようになるなど、多くの企業にとって従業員の長期的雇用を保障することは難しくなっている。また、組織のフラット化で管理職が厳選される一方、高度な専門的業務を遂行できる専門職の必要性は高まり、キャリアコースを複線化する企業も多くなっている。このような雇用形態やキャリア形成の多様化という現状の中で、企業で雇用される従業員個人が自分自身のキャリアを自発的に開発させるべきであり、企業はこうした従業員の試みを支援することが望ましいという主張が見られるようになった(日経連,1999)。労働政策研究・研修機構の調査(2008a)では、「組織や企業にたよらず、自分で能力を磨いて自分で道を切り開いていくべきだ」という考え方に肯定的な回答をした従業員は71.7%と多く、企業の従業員にもこうした考え方は支持されるようになっている。

しかし、多くの企業は基本的に、採用した新卒従業員を企業の事業戦略に沿って必要な部門に配属し、ジョブローテーションを通して従業員の能力開発を行っていくという人事施策を行っている。新規採用された者は一度就職すれば、企業の方針に従って配属が決められキャリアの方向も決まっていく。もちろん企業の側でも、従業員の希望や能力、適性を考慮した人材配置が、職務への動機づけを高めて優れた業績を引き出すために望ましいという認識

はあると思われるが、現実に実施している企業は少ない(労働政策研究・研修機構,2005a)。また、従業員の側でも特定の職種や部門への配属を志望するならば、志望先において優れた業績を挙げる能力を有しているという評価を獲得しなければならないし、そのために必要な能力を開発することが必要になる。特に、不況下において安定した雇用の保障が困難となり、若年層を中心に転職が珍しくなくなった現在では、就職を希望する企業や志望する職種において優れた成果を挙げられるような職業能力を開発し、職業能力を認められることによってエンプロイアビリティを高めることが重要となっている(日経連,1999)。

以上から本章では、企業で働く従業員の能力開発について、企業がどのような認識を持って支援をしているのか、従業員が能力開発についてどのような意識を持っているのかについて、キャリア形成と関連づけながら明らかにした上で、エンプロイアビリティを高めるような職業能力がどのように獲得されていくのかを、企業と従業員に対する調査の結果に基づいて検討していく。

2. 企業のキャリア管理と従業員の意識

長期的不況の時代にわが国の企業では、非正規従業員の活用によって人件費の削減を行いながらも、組織の中核的な業務を担当する正規従業員には長期的雇用を保障し、組織へのコミットメントを維持するという施策が一般的に採られている。

労働政策研究・研修機構による企業への調査(2003)では、非正規社員の活用で正社員が減少した企業は 51.2%、今後減少する企業が 54.9%と、過半数の企業が正規従業員を減らし非正規従業員を活用する方針を採っていることがわかる。また、「原則、これからも終身雇用を維持していく」との回答が 36.1%と多く、「部分的な修正は止むを得ない」が 40.0%と、合計で 76.1%の企業が、基本的には正規従業員の定年までの雇用保障を行う方針である。一方、「基本的な見直しが必要」は 15.3%、「現在も終身雇用になっていない」が 5.2%、合計で 17.5%と、定年までの雇用保障が行われていない企業や今後行わない企業はまだ少ない。

従業員にも終身雇用を望む者が多い。労働政策研究・研修機構の調査(2008a)では、終身雇用に肯定的な就業者は 86.1%と多く(2007年実施)、2004年実施の同調査における 78.0%よりもさらに増大している。また「1つの企業に長く勤めるキャリア」を望ましいと回答した者は 49.0%に対して、「複数の企業を経験するキャリア」を望ましいと回答した者は 24.6%と、1つの企業でキャリアを形成することを望むの方が約 2倍存在する。そして労働政策

研究・研修機構の調査(2006)では、「雇用の安定に不安」との回答も 54.0%と半数以上いる。このように、自分自身が1つの企業に勤めることを望む就業者が比較的多いだけでなく、自分自身が1つの会社で働く意図がなくても、制度として終身雇用を望ましいと考える就業者が大多数である。しかし、長期的な不況の中で雇用の保障を維持できない企業が増えていることから、雇用に不安を持つ者も多くなっている。

以上のように多くの企業は、正規従業員に対して長期的な雇用を前提としたキャリア形成を支援していく方向にあり、従業員の多くも、長期的な雇用を前提として雇用された企業でキャリア形成をしていくことを望んでいるといえる。

企業における従業員、特にホワイトカラーの一般的なキャリアコースとしては、ジョブローテーションを通して様々な部門や職務を経験しながら、職場の管理職として内部昇進していく従来の基本的なコースに加えて、専門職制度の導入によって新たに増えてきた、高度な専門性を要する業務に従事し、専門職としての地位を獲得していくコースがある。また、現業部門の就業者に対しては、機械操作やプログラミングなど特定の作業で熟練者となる技能職のキャリアコースもある。

労働政策研究・研修機構の調査(2005a)では、望ましい仕事のコースとして「1つの企業に勤め、だんだん管理的な地位になっていくコース」が 19.4%、「いくつかの企業を経験して、だんだん管理的な地位になっていくコース」が 11.4%で、合計 30.8%が管理職となるキャリア形成を望んでいるのに対し、「1つの企業に勤め、ある仕事の専門家になるコース」が 16.7%、「いくつかの企業を経験して、ある仕事の専門家になるコース」が 19.9%で、合計 36.7%が専門職や技能職のように専門的な職種においてキャリア形成することを望んでいる。

しかし先述の通り、わが国の企業では一般に、企業の人事戦略に沿った人材配置を行っているため、必ずしも本人の希望に沿ったキャリアコースの選択ができるわけではない。労働政策研究・研修機構の調査(2006)では、「仕事が適性に合わない」と感じている従業員は男性 21.6%、女性 21.2%と 2割を超えている。こうした不適合感を持つ者は 20代ほど多く、就職後に配属された部門や職務が希望と異なっていた結果として仕事に不満を持つなど、キャリアの初期段階で問題が生じる場合も多いと考えられる。職種別の統計では、事務職と比べて、営業、販売、接客で不適合感を感じる者が多い。事務職と比較してこれらの職種が不足する傾向にあるため、事務職を希望しても、人員配置の必要性から営業、販売、接客の部門に配属されて不適合感を持つに至っている事例が多いと思われる。反対に生産製造に従事

する従業員は、異なる職種への配置や異動が行われにくいため、適性に合わないと感じる者が少ないと考えられる。

3. 企業の能力開発に対する支援と従業員の意識

(1) 企業における能力開発の課題

従来から、わが国の企業では一般に終身雇用を前提として長期的な視点を持った教育訓練が行われており、企業は人材育成に対して熱心であったと言われる。さらに現在の厳しい経営環境においては、優れた製品やサービスを創出して競争優位を確立するために、従業員の能力開発はますます重要な課題となってきた。労働政策研究・研修機構の調査(2005a)では、正規従業員の能力開発を重視していると回答した企業は90.9%に上る。労働政策研究・研修機構の調査(2007)では、3年前と比べて重視されるようになった経営課題として「人材育成の強化」を選んだ企業は67.9%で最も多い。人材育成の方向では、今後3年の組織人事の課題として「既存人材の新分野に適応した能力開発」を選んだ企業が23.4%と最も多く、新たな事業展開に際して組織内部の人材を活用する方針を持ち、従業員の能力開発を必要と考えるようになっていることがわかる。

上記の調査では、人事管理における問題として「人材育成」を挙げた企業が59.4%と最も多く、「能力業績評価」を挙げた企業の35.2%よりも多い。人事管理の問題としては一般的に、成果主義的な人事管理の導入とその弊害が取り上げられるが、企業が問題意識を持っているのは、むしろ人材の評価より育成の問題である。例えば、企業の競争優位を可能にする高度な専門的能力は、一般的な教育研修で獲得することはできないため、育成が難しいと考えられるし、高度な専門能力を開発し維持していくにはコストもかかる。また専門志向の就業者は1つの会社で勤続することにこだわらないという意識を持つ傾向があるため、社内で育成した優れた人材が必ずしも会社に留まるとは限らない。実際に企業が能力開発に関して抱えている課題はどのようなものだろうか。

労働政策研究・研修機構の調査(2004)では、「指導できる人材の不足」を挙げている企業が49.1%と最も多く、「能力開発を行う時間がない」も43.8%と多い。採用の抑制や管理職の削減で、従業員も指導する上司や先輩も多忙になっており、従業員本人の能力開発に時間を割くことが難しいだけでなく、上司や先輩が部下や後輩の育成に時間を割くことも難しいと思われる。また、高度な専門能力を育成するには、当該分野で指導ができる経験と能力を

有する者が必要であるが、こうした従業員は少ない。一方、「能力開発のための金銭的余裕がない」は 22.6%、「能力開発を行っても従業員が辞めてしまう」は 14.1%と比較的少ないものの、経営規模の小さい企業にとっては、こうした問題も人材育成の障害となっていると考えられる。

(2)能力開発に対する企業の認識

雇用の柔軟化やキャリアの多様化が進行している現在、就業者が自分自身のキャリア開発を自律的に行うべきだという主張が生まれているが(日経連,1999)、現実には企業はどう考えているだろうか。

労働政策研究・研修機構の調査(2004)では、今後 3 年間で「会社は積極的に能力開発に関わる」と回答した企業は 64.2%と多く、「会社の関与は最小限とし個人の自発性に任せる」が 27.9%、「会社は関与せず個人の自発性に任せる」はわずか 2.4%であり、合計でも 30.1%と能力開発を個人の責任と考える企業は比較的少ない。厳しい経営環境の中で人材育成を最大の経営課題と認識しているだけに、多くの企業は主体的に従業員の能力開発を行う方針といえる。ただし、3分の1の企業が個人の自発性を企業の関与より重視すると回答しており、就業者個人が自主的に能力開発を行いキャリア形成していく責任があるという自己責任論が広がりつつあるといえる。

また若年就業者を中心に、専門的な能力を開発して専門職となるといった専門志向が強くなっていることから、従業員のモチベーションを高める目的として能力開発を位置づけている企業もある。労働政策研究・研修機構の調査(2005a)では、従業員のインセンティブのために重視していることとして「能力開発」を挙げた企業は 28.9%と 3 割近くあり、「成果の賃金への反映」(67.1%)、「安定雇用」(43.3%)に次いで多い。このように、企業が安定した雇用を保証しながら、その中で個人の能力開発を支援し、成果に基づいて処遇するという方向で、従業員のモチベーションを高めようとしていることがわかる。

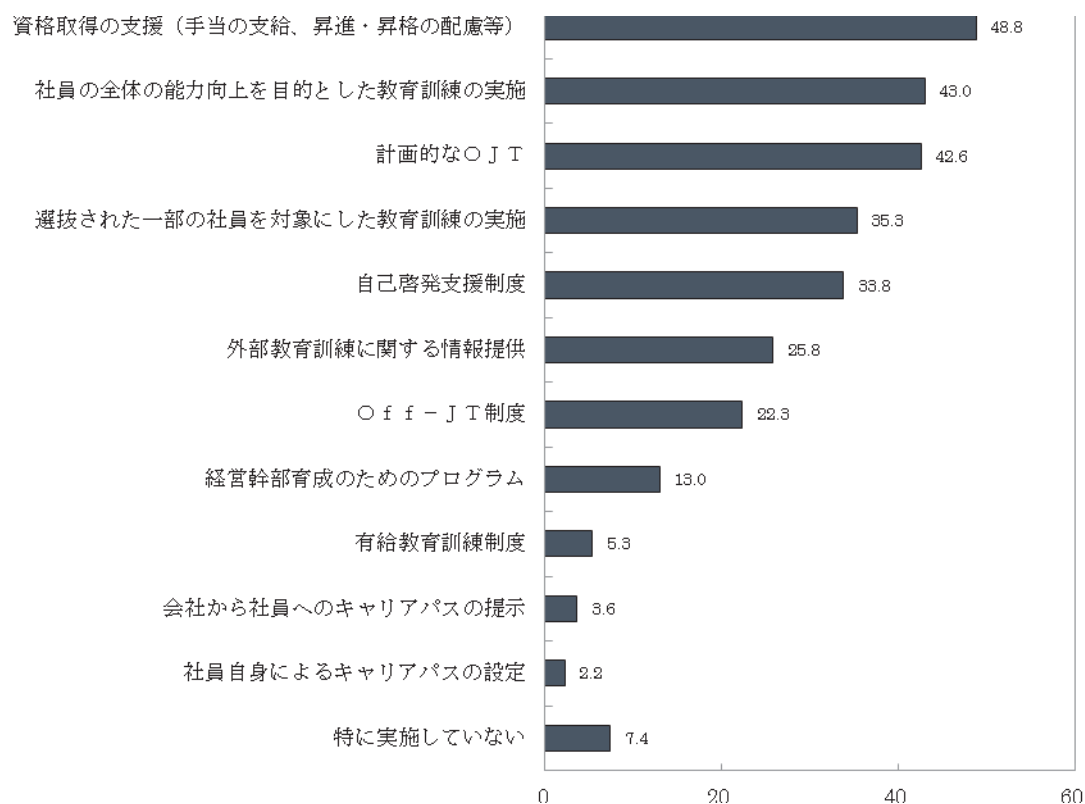
(3)企業による人材育成の施策

労働政策研究・研修機構の調査(2008b)では(図表 2-4-1)、人材育成のために行っている施策は、「資格取得の支援」が 48.8%、「社員全体の能力向上の教育訓練」が 43.0%、「計画的な OJT」が 42.6%と多い。次いで、「選抜された教育訓練」が 35.3%、「自己啓発の支

援制度」が 33.8%、「外部教育訓練に関する情報提供」が 25.8%、「Off-JT 制度」が 22.3% となっている。職務経験を通じた計画的な能力開発は約半数の企業で実施されているし、企業が従業員を対象に行う教育訓練や従業員の自発的な能力開発に対する支援も比較的实施する企業が多いといえる。

これに対して、「会社から社員へのキャリアパスの提示」は 3.6%、「社員自身によるキャリアパスの設定」は 2.2%と、キャリア開発に対する支援はコストや時間がかかる施策ではないにも関わらず実施率が極めて少ない。企業が組織内のキャリア形成のモデルを示し、従業員がキャリアの展望や目標を持ってキャリア形成させることは重要であるが、多くの企業が人材育成を重視し、従業員の現在の職務遂行において必要な能力の開発に力を注いでいる半面、長期的な視点に立った従業員のキャリア開発の支援については軽視されているか、あるいは重要性を認識しながらも、従業員の長期的なキャリア開発を構想することが困難であると思われる。

図表 2-4-1 人材育成のために実施している施策(複数回答/単位:%)



労働政策研修・研究機構(2008b)

(4)能力開発に関する従業員の意識と行動

企業で働く従業員は、自分自身の能力開発についてどのように考え、行動しているのだろうか。労働政策研究・研修機構の調査(2004)では、能力開発について「重要である」との回答が57.5%と6割近くに上り、「どちらかといえば重要である」の34.5%と合わせれば91.9%と、ほとんどの従業員が能力開発を重視している。労働政策研究・研修機構の調査(2005a)では、仕事上で重視することとして「仕事を通じて自分の能力を高める」が34.5%と、「業務の達成感」(42.1%)と比べて少ないものの「雇用の安定」(26.9%)よりも重視されている。現在の仕事での達成が重要であるものの、職務経験を通して職業能力を獲得すれば、雇用されている企業に依存することなく将来の雇用保障を得ることにもつながるため、雇用の安定よりも能力向上をより重視する傾向があるのかもしれない。また、労働政策研究・研修機構の調査(2005b)では、「今の仕事を続ける上で、新しい能力や知識を身に付ける必要がどの程

度あるか」との質問に、「常に必要」と回答した正規従業員は 44.5%で、「しばしば必要」の 17.9%と合わせて 62.4%と 6 割を超える。企業が市場の変化や技術革新など経営環境の変化に対応して新たな事業展開を行う中で、従業員も新しい能力の開発に迫られていることがわかる。

上記の調査では、「仕事に役立つ能力や知識を身に付けているふだんの取り組み」についても質問しており、正規従業員の 51.2%と半数以上が普段から取り組んでいると回答している。能力開発の具体的な方法としては、職務における実務経験や上司・先輩の指導である OJT、企業が従業員に行う教育訓練、従業員が自発的に行う自己啓発が挙げられる。企業の従業員はこれらの能力開発を実際にどの程度行っているのだろうか。労働政策研究・研修機構の調査(2009)では、「上司や同僚から仕事上の指導やアドバイスを受けることがよくあったか」という質問に、「よくあった」との回答が男性正規従業員で 23.0%、女性で 30.0%、「ときどきあった」との回答は男性正規従業員で 45.0%、女性で 39.0%と、合わせて男女共約 7 割に上り、頻繁に受けている者は比較的少ないものの、日常業務の中で上司や同僚による教育が行われている。また 1 年間で勤務先の指示によって教育訓練を受けた者は、男性正規従業員で 40.5%、女性 39.1%と 4 割おり、日常業務を離れた教育訓練も比較的行われている。

一方、従業員の自己啓発はどの程度行われているだろうか。同調査で、「就業時間外に自分からすすんで今の仕事やこれからつきたい仕事に関わる勉強をした」という回答は、男性正規従業員で 29.70%、女性で 33.6%と、企業による教育研修への参加よりも少ないが、3 割前後の従業員が自発的な能力開発を行っていることがわかる。それでは、自己啓発の具体的な方法はどのようなものだろうか。労働政策研究・研修機構の調査(2006)では(図表 2-4-2)、「専門雑誌、書籍、テキストを読んだ」が 54.5%、「テレビ、ラジオ講座の視聴」が 7.7%で、これらは 20 代で多く行われる傾向にある。「各種講演会やセミナーに参加」は 26.5%、「定期的の開講されるスクールや講座」が 9.3%で、これらは 40 代で多く行われている。30 代ではこれらの自己啓発の実施がいずれも少ない。30 代は 20 代のように基本的な教育研修や職務経験によってすでに基本的な能力を身に付け、より高度な能力開発に取り組む年代といえるが、後述のように、多忙が原因でさらなる能力開発を行えないという問題を抱えている。

同調査では、職種別(男性)の比較も行っている。専門職は、専門雑誌などの購読や各種講演会の参加が多く、他の職種より自己啓発を実行する傾向にある。専門職は、専門的な知識

や技術の獲得やアップデートがより重要な職種であるからだと考えられる。反対に製造生産関連に従事する者は、いずれの自己啓発の実施も少ない。定型的な作業での熟練が求められる職種であるため、OJTのような企業内での基本的な能力開発によって職務遂行が可能であるからだろう。

図表 2-4-2 自己啓発のために行っている活動(複数回答/単位:%)

		TOTAL (N)	専門雑誌・書籍・テキストを読んだ	テレビ・ラジオの講座を視聴した	各種講演会やセミナーに参加した	定期的に関講されるスクールや講座を受講した	その他	無回答
TOTAL		100 (1528)	54.5	7.7	26.5	9.3	5.6	25.7
男性	20歳代	100 (102)	61.8	10.8	25.5	6.9	8.8	15.7
	30歳代	100 (406)	53.0	5.4	21.9	5.4	6.7	29.1
	40歳代	100 (402)	57.7	9.7	30.6	11.2	3.0	24.6
	50歳代	100 (161)	57.1	9.9	24.2	8.7	6.2	21.1
	合計	100 (1071)	56.2	8.2	25.9	8.2	5.4	24.9
女性	20歳代	100 (71)	46.5	5.6	26.8	12.7	12.7	22.5
	30歳代	100 (156)	45.5	7.1	23.7	10.9	7.1	35.3
	40歳代	100 (176)	58.0	5.7	30.7	11.9	2.3	22.7
	50歳代	100 (54)	46.3	9.3	33.3	13.0	7.4	27.8
	合計	100 (457)	50.5	6.6	28.0	11.8	6.1	27.6
男性	総務・一般事務等	100 (162)	59.9	8.0	29.0	10.5	4.9	21.6
	営業・販売、接客	100 (280)	58.9	10.4	20.7	7.5	3.6	23.2
	専門職	100 (265)	67.5	9.8	39.2	9.8	4.2	14.3
	製造・生産関連	100 (306)	43.1	5.9	17.0	5.2	7.2	37.3
	その他	100 (55)	49.1	3.6	29.1	14.5	12.7	25.5
	無回答	- (2)	-	-	-	-	-	-
女性	総務・一般事務等	100 (176)	48.9	9.1	15.9	12.5	7.4	30.7
	営業・販売、接客	100 (57)	45.6	7.0	19.3	12.3	7.0	33.3
	専門職	100 (157)	58.6	6.4	46.5	12.1	1.9	19.7
	製造・生産関連	100 (32)	37.5	0.0	12.5	12.5	12.5	37.5
	その他	100 (32)	40.6	0.0	34.4	6.3	12.5	28.1
	無回答	- (0)	-	-	-	-	-	-

労働政策研修・研究機構(2006)

労働政策研究・研修機構の調査(2009)では、能力開発にとって有効な方法に関する従業員の認識を調べている。男性正規従業員の中で「スキルレベルまたは仕事遂行能力に役立ったこと」として、「上司や同僚からの指導、アドバイスを受けたこと」を選んだ者が55.6%、「担当する仕事の範囲、幅が広がったこと」が51.9%、「任される仕事の責任が大きくなったこと」が50.6%となっている。従業員は全体として、職場の上司などによる教育指導と新たな責任ある職務の経験を通して、最も職業能力を獲得できると認識していることがわかる。また「本やマニュアルを読み、自分で勉強して仕事の仕方を学んだこと」も51.0%と多かった。本やマニュアルは、従業員が現在必要な知識を比較的容易に得られる方法であるからだ

と思われる。一方、「勤務先の指示で研修に参加したこと」が16.5%、「就業時間外に会社の指示なく、自分からすすんで研修に参加したこと」が12.7%と、研修に対する評価は低い。こうした研修は多数の人々に対して実施されるため一般的な内容になりやすく、時間や費用をかける割には本人が必要とする知識を得られにくいこと、OJTと異なり実践的なスキルや経験を身に付けにくいことなどが理由として考えられる。

次に、従業員の自発的な能力開発を促進または阻害する要因について検討する。藤波・今野(2008)では、社外の教育研修への参加を促す要因を分析し、「社外での自己啓発に対して会社全体が協力的であること」と「仕事の能率や成果に対する厳格化」が研修参加を促すのに対し、「社外より社内で行う教育訓練の重視」と「突発的な残業が頻繁」が教育研修への参加を阻害していることを示している。労働政策研究・研修機構の調査(2006)では(図表2-4-3)、能力開発ができない理由として「仕事が忙しくて勉強する時間がない」が44.4%と最も多かった。その他、「会社で勉強の機会が十分に提供されていない」が25.7%、「勉強するためのお金がない」が22.1%となっている。

図表 2-4-3 能力開発における障害(複数回答/単位:%)

		TOTAL (N)	仕事が忙しくて勉強する時間がない	会社で勉強の機会が十分に提供されていない	勉強するためのお金がない	育児・家事等が忙しくて勉強する時間がない	自分が求める内容の勉強の機会がない	仕事を教えてくれる上司や先輩がいない	何を勉強すればいいのかわからない	勉強の機会に関する情報がない	その他	特になし	無回答
TOTAL		100 (1528)	44.4	25.7	22.1	14.7	13.9	13.7	10.1	10.0	2.6	16.2	1.9
男性	20歳代	100 (102)	46.1	25.5	17.6	2.0	12.7	16.7	15.7	14.7	2.0	17.6	0.0
	30歳代	100 (406)	52.2	30.3	21.4	12.6	14.5	10.3	10.3	2.2	13.5	1.7	
	40歳代	100 (402)	49.0	24.4	26.9	6.5	14.2	12.7	8.5	9.0	2.0	17.2	1.7
	50歳代	100 (161)	36.0	26.7	14.9	1.2	21.1	7.5	7.5	11.2	2.5	20.5	4.3
	合計	100 (1071)	48.0	27.1	22.1	7.6	14.5	13.0	9.7	10.4	2.1	16.3	2.0
女性	20歳代	100 (71)	33.8	12.7	21.1	11.3	18.3	15.5	14.1	4.2	4.2	23.9	1.4
	30歳代	100 (156)	32.7	20.5	23.1	38.5	8.3	13.5	9.0	9.6	1.3	12.2	1.9
	40歳代	100 (176)	39.8	26.7	24.4	38.1	15.3	19.9	13.6	11.9	4.5	11.9	1.1
	50歳代	100 (54)	37.0	25.9	11.1	14.8	7.4	5.6	3.7	5.6	5.6	27.8	3.7
	合計	100 (457)	36.1	22.3	21.9	31.3	12.5	15.3	10.9	9.2	3.5	15.8	1.8
男性	総務・一般事務等	100 (162)	35.2	23.5	22.2	10.5	14.8	11.7	12.3	10.5	1.9	20.4	1.9
	営業・販売、接客	100 (280)	51.1	27.9	24.3	4.6	17.1	11.4	10.4	9.6	1.1	15.7	1.8
	専門職	100 (265)	58.1	29.4	22.3	9.4	12.8	13.6	4.2	9.1	2.3	11.7	1.1
	製造・生産関連	100 (306)	43.8	26.5	21.2	6.5	13.7	13.7	11.8	11.8	2.9	17.3	3.3
	その他	100 (55)	43.6	27.3	14.5	10.9	12.7	18.2	10.9	12.7	3.6	25.5	0.0
女性	総務・一般事務等	100 (176)	29.0	22.2	21.0	33.5	12.5	13.6	14.8	10.8	2.8	13.6	1.7
	営業・販売、接客	100 (57)	26.3	19.3	21.1	24.6	12.3	14.0	10.5	3.5	1.8	29.8	0.0
	専門職	100 (157)	46.5	25.5	22.3	34.4	10.2	14.6	7.0	5.1	5.1	10.2	2.5
	製造・生産関連	100 (32)	40.6	18.8	21.9	12.5	15.6	18.8	9.4	15.6	3.1	21.9	0.0
	その他	100 (32)	40.6	18.8	28.1	37.5	21.9	28.1	12.5	25.0	3.1	18.8	0.0
無回答	- (3)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

労働政策研修・研究機構(2006)

このように、企業が社内の教育訓練で十分と考え、能力開発の機会を提供しないことが自己啓発を阻害しており、反対に、従業員の自己啓発を奨励し支援するなど企業が能力開発の環境作りを行うことが、自己啓発を引き出すために有効だといえる。また、従業員が一定期間

の成果を求められることによって、必要な能力開発が促される傾向もみられる。一方、仕事が忙しいことや突発的な残業など、時間的な余裕の乏しさが能力開発への取り組みを妨げていた。厳しい経営状況の中で人員削減や非正規雇用の活用などによって、正規従業員の業務量は増加する傾向があり、管理職もプレイングマネージャーとして業務と部下の管理を求められたり、管理職の削減によって担当する部下数が多くなるなど過大な負荷が生まれている。こうした意味では、短期的な成果を求める圧力は現在の職務での多忙を生み出し、かえって長期的な視点に立った能力開発を妨げる危険もあるといえる。

属性による違いをみると、多忙や教育機会への不満は30代に多く、実際に自己啓発活動が30代で少ない傾向がみられた。ある程度職務経験を積んでより大きな責任を与えられたり、後輩や部下の指導管理を任されるなど、この年齢層に業務上の負担がかかり、自分自身の能力開発の時間が取れないことがうかがえる。また、20代はOJTや基本的な教育訓練によって職務遂行に必要な能力の獲得が可能であるが、より高度な職務遂行能力やリーダーシップ能力が期待される30代にとって、現在の職務に役立つ高いレベルの能力開発を目的とした研修機会を企業が提供できないという問題もあるかもしれない。また30～40代の女性では、能力開発ができない理由として「育児、家事の忙しさ」を挙げる者が多く、家庭と仕事の両立の問題が能力開発の阻害要因にもなっている。反対に20代では、「仕事を教えてくれる上司、先輩がいない」や「何を勉強すればよいかわからない」という回答が多く、20代に対しては、職務のための教育指導だけでなく、能力開発の方向づけを支援してくれるメンターの存在が必要だと思われる。

4. 従業員に求められる職業能力とエンプロイアビリティ

企業で働く従業員には具体的にどのような能力が必要とされているだろうか。わが国の企業では1970年代以降、能力主義的管理への変革が主張され、資格職能資格制度が普及した。職務能力の資格等級を設定し、職能資格によって処遇を行ったり、人事考課の中で評価すべき能力項目が設定され、人事考課が行われるようになった。しかし職能資格制度で設定された能力は、企業内のどのような職種にも適用できる抽象的なものであった。しかし1990年代以降、個人の短期的な業績を評価、処遇する成果主義の人事制度を導入する企業が増え、企業の事業戦略に従った人材配置や能力開発などを行う戦略的人的資源管理の考え方が生ま

れるようになると、コンピテンシーという概念を用いた従業員の能力評価が取り入れられるようになった。

コンピテンシーによる人材評価は、1970年代に McClelland(1973)により、外交官の選考において個人の業績予測ができる人材評価方法として開発され、Boyatzis(1982)が継承発展させていった。1990年代には、Spencer & Spencer(1993)が6領域20項目のコンピテンシー・ディクショナリーを開発するなど、コンピテンシーに関する研究が増加し、実際に人的資源管理への導入例も増えていった。コンピテンシーによる人材評価は、異動や昇進、給与決定、能力開発などの人的資源管理に対して適用可能であるが、Lawler(1996)は、報酬制度として活用することに疑問を呈している。

コンピテンシーの定義は研究によって異なるが、職務遂行における優れた業績と因果関係があり、学習によって習得可能な個人の基本的特性である点は共通している。客観的に観察し評価できる必要性から、基本的特性として、知識や技能など顕在的な行動特性が主に取り上げられているが、優れた職務遂行を生み出す態度や人格特性も含まれる。また学術的な研究においては、様々な職種に共通する一般的特性が取り上げられることが多いが、特定の企業に対するコンサルティングでは、対象となる職種で求められる具体的な特性が取り上げられる。Spencer & Spencer(1993)は、コンピテンシーの項目として、①達成・行動、②援助・対人的支援、③インパクト・対人影響力、④管理的領域、⑤知的領域、⑥個人的効果性を挙げている。

コンピテンシーと同様に、就業者の職務遂行に必要な具体的な能力に関連した概念として、エンプロイアビリティスキルがある。Wircenski(1982)は、若年者の高い失業率という問題を背景にして、学校生活から職業生活への移行を成功させるために、求職から職務の継続までに必要な、認知的、情緒的スキルを具体的に示した。エンプロイアビリティスキルは、コンピテンシーとどのような違いがある概念だろうか。コンピテンシーは、高業績を上げる能力との関連性が見られる個人特性であるのに対し、エンプロイアビリティスキルは、就職や転職における移動可能性を高める能力との関連性が見られる個人特性であるといえる。

コンピテンシーと同様に、1990年代にはエンプロイアビリティスキルの研究が増加した。厳しい経営環境を背景としてこの時代には、企業の従業員に対して、各々の職種に必要な知識、技能を持っているだけでなく、他の企業に転職しても通用するような幅広い多様な知識、技能を持つことや、その継続的な学習が求められるようになり、エンプロイアビリティスキ

ルにも異なる意味付けがなされるようになった。さらに **Sheckley(1992)**は、エンプロイアビリティを競争力のある労働力を示す概念として取り上げ、現在の職務のニーズを満たすスキルやコンピテンシーを持っていることを示すだけでなく、新たに要求されるスキルやコンピテンシーを学習し獲得できることを強調している。我が国でも長期的な不況の中で終身雇用制度が崩れ非正規雇用も増える状況で、**日経連(1999)**がエンプロイアビリティの確立のために従業員が自律的に能力開発を行い、企業がそれを支援するという人材育成の方向性を主張した。

エンプロイアビリティを高めるスキルには、具体的にどのようなものがあるだろうか。**Sheckley(1992)**は、エンプロイアビリティスキルとしての具体的な項目として、①学習方法の知識、②基礎的な学力、③コミュニケーション、④認知的スキル、⑤個人とキャリアの開発スキル、⑥対人関係・協働スキル、⑦組織内の効果性とリーダーシップの7つのカテゴリーを挙げており、**Asheley(1998)**は、エンプロイアビリティを高めるスキルとして、①問題解決、②チームワーク、③管理・組織化、④コミュニケーションの4つのカテゴリーを挙げている。

5. 属性によるエンプロイアビリティスキルの差と変化

それでは、エンプロイアビリティを高めるスキルは、どのように獲得されていくのだろうか。エンプロイアビリティスキルには、おそらく、様々な職種においてある程度共通して獲得されていくものと、特定の職種において必要とされ獲得されていくものがあると考えられる。また就職以前の家庭や学校生活の中で獲得され、就職後も大きく変化しないものもあれば、就職後に職務経験を通じて、さらに特定の役職を担うことによって獲得されていくものもあるだろう。これまで、個々のエンプロイアビリティスキルがどのような職種においてより獲得されているのか、職務や役職の経験を通してどのように獲得されていくのかについての研究は十分なされてこなかったが、**田島・住田(2003)**は、エンプロイアビリティスキルの自己評価を行う8領域からなるチェックリストを開発し、製造業の大企業に雇用されている従業員の職種や学歴、年齢や役職によるエンプロイアビリティスキルの平均差を示している。しかし、この研究では、こうした属性の差について詳細な検討は行っていない。そこで本節では、**田島・住田(2003)**によるエンプロイアビリティスキルの職種間、年齢層間、職位間比較の結果に基づいて、各々のエンプロイアビリティスキルが職種によってどう異なるのか、職務経験の年数や職位の上昇によってどのように変化していくのかを検討していく。

(1)職種間の比較

田島・住田(2003)では、現業職、事務職、営業職、専門職、技術職の5つの職種について、エンプロイアビリティスキルの違いを分析している(図表 2-4-4)。

図表 2-4-4 エンプロイアビリティスキルの職種間比較(分散分析と多重比較)

	事務職 N=88		技術職 N=162		専門職 N=64		営業・販売 N=141		現業 N=53			
	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD		
コミュニケーション	31.59	(4.57)	30.29	(5.44)	30.31	(5.06)	31.50	(5.14)	28.11	(5.04)	***	現業<事務・営業
対人関係・リーダーシップ	34.03	(5.00)	32.62	(4.84)	32.08	(4.35)	34.13	(4.31)	33.34	(4.14)	**	専門・技術<営業
プランニングとマネジメント	31.48	(4.34)	30.22	(5.12)	30.17	(5.44)	31.57	(4.71)	29.74	(4.35)	*	
分析・問題解決	31.88	(4.62)	31.90	(5.39)	32.50	(4.91)	31.87	(5.65)	29.08	(5.32)	**	現業<現業以外
自己学習	33.13	(5.12)	33.28	(4.73)	34.61	(4.92)	34.04	(4.92)	31.21	(5.25)	**	現業<専門・営業
自発性とストレス対応	32.14	(5.59)	31.07	(5.66)	31.59	(5.35)	32.76	(5.45)	31.32	(5.13)		
変化対応	32.49	(4.88)	31.44	(5.26)	32.14	(4.16)	33.85	(5.16)	31.38	(3.81)	***	技術・現業<営業
自己マネジメント	33.10	(4.38)	32.00	(4.86)	32.95	(4.46)	33.04	(4.84)	30.94	(4.58)	*	現業<営業

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

一般的に製造ラインの作業員のような現業職と、ホワイトカラーである事務・営業職や専門・技術職の従業員では、就職前の学歴や価値観も、就職後に経験する職務の特性やキャリアコースも異なる。したがって、これらの職種間では、各々のエンプロイアビリティスキルの高さも異なるだろう。田島・住田(2003)の分析結果でも、現業職は、事務・営業職、専門・技術職と比較して多くのエンプロイアビリティスキルにおいて違いが見られている。

対人関係に関するスキルにおいて、現業職は「コミュニケーション」が事務・営業職と比べて有意に低かった。「コミュニケーション」は、口頭や文書で情報や意見を伝達し、他者の意見や感情を理解する能力に関係している。事務・営業職は現業職に比べて職務内容があまり規定されておらず、顧客との交渉や職場内の調整を要することも多いため、こうしたコミュニケーション能力が重要であり、こうしたスキルが獲得されていくと考えられる。反対に、現業職は、機械操作や製品の組み立てなど機械や物を扱う定型的な作業に従事しているため、口頭や文書で他者と情報や意見を伝達するコミュニケーション能力がそれ程求められないため、このスキルが高くなかったと思われる。また専門・技術職は、事務・営業職と現業職との中間的な値であったが有意差はなかった。

親密な協力関係を作り、主導していく能力に関係する「対人関係・リーダーシップ」は営業職で最も高かった。営業職は、職務上他者と関わる必要があるだけでなく、顧客との信頼関係を築き、交渉を主導していくなど、より高度な対人能力が求められるため、現業職だけでなく他のホワイトカラーよりもこうしたスキルが獲得されたと考えられる。専門・技術職

は最も低い値を示し、営業職と有意差があった。個々の専門的職務に従事している専門・技術職は、情緒的な協力関係の形成を行いながら業務を進めたり、職場メンバーを主導する必要性が比較的少ないからかもしれない。同じ対人関係に関するスキルでも、情報や意見の伝達を表す「コミュニケーション」と異なり、現業職が最も低くなかったのは、現業職において、職場の情緒的な協力関係の形成や職場メンバーの主導が専門・技術職と比べてある程度求められるからだろう。

職務に関する状況を分析し、計画作成や役割分担、進捗管理や意志決定を行う能力に関係する「プランニングとマネジメント」は、営業職で最も高く現業職で最も低い傾向があり、両者に有意差が見られた。定型的な作業を行う現業職では、職務に関して自律的な計画や決定を求められることは少ないと考えられるし、現場監督であっても、ホワイトカラーにおける管理職よりも、自律的な意思決定を行う必要性は低いだろう。これに対し、営業職は、顧客との交渉の中で状況判断を行い意思決定する必要性が高いため、こうしたスキルが獲得されているのだと思われる。

職務上の問題について情報収集し、解決策を検討して提案する能力に関係する「分析・問題解決」は、現業職が他のホワイトカラーの職種よりも有意に低かった。定型的作業に従事する現業職では、ホワイトカラーの職種と比べて、職務において状況変化や複雑な問題に直面することが少なく、職務上の問題を分析して解決策を提案する必要性もあまりないために、こうしたスキルが獲得されないのだろう。

現在の職務の範囲を超えた視点や関心を持ち、職務に必要な知識、技能以上に高い水準の職務遂行のために能力向上を図ることに関係する「自己学習」は、現業職で最も低く、専門職と営業職が有意に高かった。専門職は、高度な専門的知識や技術を身につけることによって職務遂行が可能な職種であるため、継続的な学習による専門的能力の向上が要求される。また製造業の大企業に勤務する営業職は、新製品の技術的な知識を絶えず学習し顧客に説明するなど新しい知識を学習する必要があるため、「自己学習」のスキルが高いと考えられる。一方、現業職は定型的な作業に従事しているため、現場作業の熟練という形での能力向上は重要であるが、幅広い関心や専門的知識の学習が求められないために、得点が低かったといえる。

職務での達成に向けて、ストレスに対処しながら自発的積極的に取り組むといった動機づけの高さを示す「自発性とストレス対応」には、職種間の有意差がなかった。他の多くのス

スキル要因が、情報の分析や伝達、問題解決や意思決定など、ホワイトカラーにおいて特に必要とされる認知的スキルに関係しているのに対し、「自発性とストレス対応」は情緒的なモチベーションに関係しているため、現業職とホワイトカラーの職種との差もなかったと考えられる。またアメリカの企業における現業職が、雇用の安定性や給与水準、キャリア展望などの雇用条件がホワイトカラーと比べて悪く(小池,1999)、比較的規定された単純反復作業に従事しているなどの特徴から、職務への動機づけや自発的な態度が低いと考えられるのに対し、わが国の現業職は、多能工として多様な作業を経験したり、職場の小集団活動のような自発的な改善活動に参加する場合も多く、職務への動機づけや自発性が比較的高いと考えられる(浅井,2011)。現業職とホワイトカラーの職種との間に「自発性とストレス対応」の差が見られなかったことは、こうした見方を支持するものだろう。

職務に関する環境の変化に関心を持ち、柔軟に方法を変更して対応する能力に関係する「変化対応」は、営業職で最も高く、現業職と技術職で有意に低かった。営業職は組織外の顧客と交渉する機会も多いため、変化する市場動向など職務に関する状況を理解して顧客のニーズに対応していかなければならないため、こうしたスキルが高くなると考えられる。一方、定型的な作業に従事する現業職は、組織内外の状況変化に自発的に対応する必要性は少なく、「変化対応」のスキルが低いことは理解できる。しかし、製造業の企業に勤務する研究開発の技術者は、絶えず技術革新が生まれ消費者のニーズも変化する状況の中で、こうした環境の変化に関する情報を把握しながら、新たな技術や製品の開発に反映させていく必要があると思われるが、多くの技術者が環境の変化に関心を持つことなく、自分の専門分野や職務などの領域に関心を狭めてしまっている傾向が推察できる。調査対象となった製造業の大手企業にとって、こうした技術職の態度は改善すべき問題といえるだろう。

自己のキャリアについて志望を持ち、能力を把握してその開発に取り組む態度と時間的な管理能力に関係する「自己マネジメント」は現業職で最も低く、反対に事務職と営業職で高い傾向があり、現業職と営業職に有意な差が見られた。事務・営業職は、管理職や専門職としてキャリアを形成するという志望を持つ者が多いため、こうしたキャリア目標を実現するために能力開発に取り組む態度も強いといえる。反対に、現業職はホワイトカラーに見られるこうしたキャリア志望を持たない傾向にあるため、能力開発に取り組む態度が低かったと考えられる。

(2)年齢層間の比較

職業に関連する能力の多くは、実際の職務経験を通して獲得されていくため、全体として、年齢の上昇に伴ってエンプロイアビリティスキルは高まっていくと考えられる。特に職業生活で始めて必要となるスキルは、就職後、年齢に伴って獲得されていくと予想されるが、就職以前の家庭や学校生活においてある程度身につくようなスキルの高さは、年齢の上昇と関連性が少ないだろう。次に、各々のエンプロイアビリティスキルが職務経験の長さに伴ってどう変化していくのかを、年齢層間の比較を通して考察しよう(図表 2-4-5)。

図表 2-4-5 エンプロイアビリティスキルの年齢層間比較(分散分析と多重比較)

	20代 N=47		30代 N=272		40代 N=138		50代 N=20		
	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	
コミュニケーション	29.45	(4.76)	30.18	(5.39)	31.64	(4.75)	32.85	(4.08)	** 30<40
対人関係・リーダーシップ	31.32	(4.52)	32.92	(4.43)	34.60	(4.69)	35.50	(4.35)	*** 20<50・40, 30<40
プランニングとマネジメント 分析・問題解決	29.19	(4.43)	30.40	(5.07)	31.72	(4.50)	33.15	(4.70)	** 20<50・40, 30<40
自己学習	31.06	(5.21)	31.41	(5.33)	32.34	(5.12)	33.65	(6.49)	
自発性とストレス対応	34.57	(4.73)	33.11	(4.91)	33.80	(5.03)	34.30	(5.09)	
変化対応	31.87	(5.27)	31.33	(5.41)	32.41	(5.52)	34.45	(5.66)	* 30<50
自己マネジメント	30.45	(4.66)	31.99	(5.01)	33.70	(4.75)	33.75	(4.49)	*** 20・30<40

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

田島・住田(2003)

「コミュニケーション」は年齢の上昇と共に高まっていく傾向があり、特に30～40代の間に有意差が見られた。他者に情報や意見を伝え意見や気持ちを理解するといったスキルは、家庭や学校生活であまり求められないが、職業生活では重要なスキルであるため、職務経験が長い高年齢層ほどこうしたスキルが獲得されていると考えられる。

「対人関係・リーダーシップ」も年齢の上昇と共に高まっていく傾向があった。20代よりも40・50代が有意に高く、30代と40代の間にも有意差があった。この結果は、特にリーダーシップ・スキルが年齢に伴って高くなることによるものと考えられる。田島・住田(2003)は、協調的関係形成とリーダーシップを分けた分析も行っており、その分析では、協調的関係には年齢差が見られず、20代でも比較的高い傾向がある一方、リーダーシップは年齢に伴って上昇していた。協調的な関係形成のスキルは、学校生活での友人関係や部活動などの集団活動でも必要とされるため、20代でもすでにある程度は身につけていると思われるが、リーダーシップ・スキルを学生時代に獲得した者は限られるだろう。特にこの研究で用いられ

れたリーダーシップ項目は、一般的な主導性ではなく、意思決定の権限を与えられた者が行う職務行動が含まれており、管理的職位に就いている者が求められるスキルの内容である。こうしたことから、年齢の上昇と共に「対人関係・リーダーシップ」が高まる傾向があったといえる。

「プランニングとマネジメント」も20代と40・50代との間、30代と40代間に有意差があり、年齢の上昇と共に高まる傾向が見られた。リーダーシップの項目と同様に、「プランニングとマネジメント」の項目も、管理的な役割や職位を与えられた者が遂行する職務行動を含んでいる。このため、年齢が高くなるにしたがって、計画や管理を行う職務経験を積み、「プランニングとマネジメント」のスキルが獲得されていくのだといえる。

「分析・問題解決」も年齢によって若干上昇する傾向はあるものの、有意差はいずれの年齢層間にも見られず、このスキルが、必ずしも一般的な職業経験を積んで身につくものではないといえる。このスキルは、職務上で生じる問題を理解し、解決策を提案していく認知的能力に関連したスキルであり、職務においてこうしたスキルが要求されるような職種に就いているか否かが影響しているのだろう。

「自己学習」にも年齢層による有意な差が見られなかった。自己の職業能力を把握し、その開発に取り組む必要性は、職業能力が未熟な若年層にもある。特に、専門的な知識や技術のアップデートが必要な職種で重要なスキルであるといえるだろう。

「自発性とストレス対応」は、20代・30代よりも40代・50代で若干ではあるが高い傾向があり、30代と50代に5%の有意差がみられた。「自発性とストレス対応」はわずかながら職務経験を通して高まるといえる。一般的に職務経験が長くなるほど、職務遂行の能力も自信も高まり、より重要で責任ある職務を任されるようになるため、職務上のストレスに対処しながら自発的積極的に取り組む態度も強まるのだろう。またこの結果は、20代の従業員も30代や40代と同様に、ある程度高いモチベーションを持っていることを示していると捉えられる。特に50代で「自発性とストレス対応」は高かった。本調査における50代の回答者の多くは重要な役職に就いているため、職務におけるストレス対処の能力や自発的で積極的な態度が高かったのだと考えられる。

「変化対応」は20・30代と40代間に有意差が見られ、年齢に伴って高くなる傾向が示された。職務に関する環境変化に関心を持ち、柔軟に対応する必要性は、重要な役割や職位に就いて、状況判断と意思決定を求められるようになって高まると考えられる。反対に若年

層では、自分の職務に関心が限定されやすいし、自由裁量の範囲も少ないだろう。こうしたことから、年齢が高いほど「変化対応」のスキルが高くなる傾向があったと考えられる。

「自己マネジメント」はどの年齢層間にも有意差は見られず、年齢に伴う一貫した傾向は示されなかった。キャリア志望を持って能力開発を方向づける態度は、魅力あるキャリア目標が存在したり、志望するキャリアコースを選択できる職種において必要とされるため、職務経験に伴って獲得されるというよりも、職種による差が大きいと考えられる。

(3)職位間の比較

年齢層間の比較では、年齢が職務経験量と対応していると考えて検討を行ったが、一般的には年齢の上昇に伴って職位も上昇する傾向があるため、一部のスキルについてはすでに職位の影響にも触れた。ただし、管理職には業務を構造化し職場の協力関係を築くなど特有のスキルが要求されるため、職位の違いは、加齢に伴う職務経験量の増加とは異なる影響をスキルの獲得に与えると思われる。そこで次に、職位間のエンプロイアビリティスキルの比較検討を行ってみよう(図表 2-4-6)。

図表 2-4-6 エンプロイアビリティスキルの職位間比較(分散分析と多重比較)

	一般 N=85		係長・主任相当 N=233		課長相当 N=117		部長・次長相当 N=68		
	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	
コミュニケーション	29.53	(5.25)	29.87	(5.44)	31.53	(4.34)	33.09	(4.79)	*** 一般・係長<課長・部長
対人関係・リーダーシップ	31.26	(3.96)	32.98	(4.74)	33.94	(4.35)	35.90	(4.40)	*** 係長<課長<部長
プランニングとマネジメント	29.01	(5.12)	30.43	(4.92)	31.60	(4.30)	32.72	(4.51)	*** 一般・係長<部長 一般<課長
分析・問題解決	30.98	(5.56)	31.23	(5.24)	32.10	(5.23)	33.40	(5.29)	* 一般・係長<部長
自己学習	34.14	(5.00)	32.81	(5.00)	33.62	(4.71)	34.24	(5.31)	
自発性とストレス対応	31.42	(5.81)	31.28	(5.43)	31.90	(4.89)	34.22	(5.92)	** 一般・係長・課長<部長
変化対応	30.55	(4.85)	31.76	(4.95)	33.42	(4.38)	34.97	(4.93)	*** 一般・係長<課長・部長
自己マネジメント	32.51	(4.60)	32.08	(4.89)	32.61	(4.07)	33.91	(5.20)	* 係長<部長

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

田島・住田(2003)

「コミュニケーション」は一般・係長と課長・部長との間に有意差があり、職位が高くなるほど高い傾向がみられた。情報や意見を伝達し、他者の意見を理解するスキルは、一般的に職務経験を通して身についていくと思われるが、管理職では特に、部下に対して組織や職場の目標や職務の遂行方法について伝達したり、部下の職務に関する状況や本人の意見を理解

して、指導し動機づけるといった能力が必要とされるため、高い職位の者ほどこのスキルが高かったといえる。

「対人関係・リーダーシップ」は一般と係長・課長の間と、係長・課長と部長との間で有意差が見られ、職位が高くなるほど「対人関係・リーダーシップ」のスキルも高くなることが示された。協調関係とリーダーシップを別の要因として分析した結果では、両要因ともに職位が高いほど得点が高かったことから、協調関係を形成することやリーダーシップ行動をとることは、職場集団の協力関係を築き、メンバーを主導していくことが求められる管理職にとって重要なスキルであり、職位が高く管理職としての経験が長いほど高まっていくと考えられる。年齢層による比較では、協調関係に差がみられなかったのに対して、職位間の比較では有意差がみられた。管理職には、職場の協調関係を築く役割が与えられているため、リーダーシップだけでなく協調関係のスキルも職位の高さと関係していたと思われる。

「プランニングとマネジメント」も一般と課長の間、一般・係長と部長の間に有意差が見られ、職位の上昇に伴ってこうしたスキルが高くなる傾向が示された。「プランニングとマネジメント」は、業務の計画、管理の能力に関係している。管理職として職位が高くなるにつれて業務管理の経験も増え、このスキルも高くなるのだといえる。

「分析・問題解決」も職位が高いほど得点が高くなる傾向は見られたが、一般・係長と部長の間に5%の有意差があったのみで、職位による大きな変化はないといえるだろう。また、このスキルは年齢層による比較で有意差がみられなかったため、問題を分析し解決策を提案するスキルは、職務経験を通して獲得されるというよりも、複雑な問題を分析し理解した上で解決する必要性があり、その権限が与えられている高い職位の管理職に求められるため、部長において高かったと考えられる。また職種によっては、管理職でなくてもこうした認知的スキルが要求されるため、職位間で大きな違いが見られなかったのかもしれない。

「自己学習」は職位間の有意差がなく、職位の高さとの関連性は見られなかった。幅広い関心を持ち、能力開発に取り組む態度は、専門・営業職で高かったことから、特に管理的職位に求められるというよりも、専門的な知識や技能を向上させていくことが求められる職種で必要とされるからだと考えられる。

「自発性とストレス対応」は一般、係長、課長の間で有意差がなく、これらの職位と部長との間にのみ有意差が見られた。年齢層の比較でも50代で高い傾向がみられたが、この結果は部長が50代に多いことが影響していると思われる。責任ある重要な役職を任されるこ

とによって、職務に対する自発性や積極性も高くなるし、強いストレスに対応する必要も生じると考えられるため、部長職で「自発性とストレス対応」が高かったのだろう。また部長に昇進する者は、職務に対する自発性や積極性が高く、ストレスへの対処能力もあるために昇進できた者だといえ、このスキルが高かったと考えることもできるだろう。反対に、一般・係長・課長の間には差がみられなかったことは、職務に自発的積極的に取り組む態度が、一般の従業員でも係長や課長と同様に高いことを示しているだろう。

「変化対応」は一般・係長と課長・部長との間で有意差が見られ、職位の上昇に伴って高くなる傾向が示された。業務に関連した環境変化に関心を持ち、それを把握して対応する必要性は、ある程度高い職位の者において生じると考えられるので、課長や部長で変化に対応するスキルが高かったと考えられる。

「自己マネジメント」は、係長と部長との間に有意差が見られたものの、職位との一貫した関連性は見られなかった。このスキルは営業職で高かったが、キャリア目標を持って能力開発を方向づけていく態度は、能力開発によってキャリア目標を実現できるような職種であるか否かが影響すると考えられる。

以上のように、エンプロイアビリティの確立に必要なスキルは、職種、年齢、職位によって異なることが示された。職種によるスキルの違いは、業務を計画管理したり問題を分析し対処する必要性、他者との交渉や関係確立の必要性、組織内で選択できるキャリアコースや昇進の可能性、こうしたキャリア目標達成のために能力を開発する必要性など、その職種に特徴的な職務や環境の性質によって生じると考えられる。また職位の高い者は年齢も高いという関連性があるため、年齢層間の比較と職位間の比較には類似の傾向が示された。ただし全体として、職位による差の方が年齢層による差より大きい傾向もあった。職業に必要なスキルは、加齢に伴う職務経験量の増加によって向上すると考えられるが、特に、業務の計画・管理や問題解決、環境変化への対応、リーダーシップといったスキルは、管理職において求められるため、職位によって大きな差が示されたといえる。さらに、課長や部長などある程度高い職位に就いている者は、業務のマネジメント能力やリーダーシップ能力の高さが認められて昇進していると考えられるため、高い職位の者が多くのスキルにおいて高い傾向を示していたと解釈することもできる。

6. 企業における能力開発の現状とエンプロイアビリティスキルの確立

近年、長期化する不況と市場の成熟化、競争激化など厳しい経営環境の中で、安定的な雇用の保障が難しくなっていると同時に、成果主義的な評価・処遇の制度が普及し、個人の業績が問われるようになってきている。こうした状況を反映して、企業や従業員に対する意識調査の結果からは、企業で働く多くの従業員が終身雇用のような安定した雇用の保障を望みながらも、エンプロイアビリティを確立するために能力開発を行う必要性を強く感じており、企業から与えられる教育訓練だけでなく自発的な能力開発に取り組んでいることが明らかとなった。また多くの企業も、従業員の能力開発に対する必要性を強く感じ、企業が主体となって従業員の教育訓練や自主的な能力開発への支援に取り組んでいることも示された。しかし、若年層を対象とした一般的な教育訓練と異なり、30代以降の従業員に必要となる専門特化した能力開発は、企業にとっても従業員自身にとっても難しい課題となっていた。また30代を中心に現在の職務での多忙さが能力開発を妨げていること、多くの企業が従業員の能力開発の支援に対しては比較的取り組んでいるものの、長期的な展望に立ったキャリア開発の支援については不十分であることも明らかとなった。

エンプロイアビリティを確立するために獲得することが重要だと考えられるスキルとして、田島・住田(2003)の研究を基に、計画管理や問題分析など職務遂行のために必要な認知的スキル、口頭や文書での意思疎通を図るコミュニケーション、協調関係の形成やリーダーシップなどの対人的スキル、職務における自発的積極的な態度、キャリアや能力の開発に取り組む態度を取り上げ、職種、年齢層、職位の間で比較を行った結果では、職務遂行に必要な認知的スキルや、意志疎通を図るコミュニケーションとリーダーシップといった対人的スキルは、各々の職種や職位において求められるものが異なり、各々の職種や職位に就いてからの経験を通して獲得されている傾向が見い出され、キャリア目標を持って能力開発に取り組む態度は、能力開発を絶えず行うことによって志望のキャリア形成が可能になるような職種において高い傾向がみられた。一方、協調的な関係形成は年齢との関連がなかったため、職業生活以前の生活経験の中である程度獲得されていると思われるし、職務への自発的積極的な態度も部長職を除けば、年齢や職位の上昇に伴う変化が少なく、職務や役職における経験量に伴って高まるものではないことが示された。

企業は、組織内の各々の職種や職位に必要なスキルを明確化し、従業員が適切なスキルを学習できるような能力開発の支援を実施することによって、より効果的な人材育成が可能と

なるし、こうした支援を行うことで従業員の動機づけや職務上の成果を引き出すことができるだろう。また、キャリア開発の支援という長期的な視点に立った人材育成はほとんどの企業で実施されておらず、今後こうした支援の拡充が望まれる。従業員も、各々の職種や職位に求められるスキルを理解し、現在の職務だけでなく将来のキャリア形成に必要な能力開発に取り組むことで、安定的な雇用が保障されず、職務において一定期間での成果が求められ、処遇に反映されるといった厳しい環境の中でも、職務において成果を挙げることができ、1つの企業で勤続するにせよ転職をするにせよ、自分が志望するキャリアを築くことができるだろう。

文 献

- 浅井千秋 (2011). 効率志向および革新志向の就業態度, リーダーシップ行動, 組織特性—事務営業職, 技術職, 作業職の比較— 東海大学紀要 文学部第 95 輯, 43-63.
- Ashley, R. (1998). *Enhancing your employability: How to improve your prospects of achieving a fulfilling and rewarding career*. How to Books.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager*. New York: Wiley.
- 小池和男 (1999). 仕事の経済学 東洋経済新報社
- Lawler, E. E. (1996). Competencies: A poor foundation for the new pay. *Compensation and Benefits Review*, 28(6), 20-26.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- 日本経営者団体連盟教育特別委員会 (1999). エンプロイアビリティの確立をめざして
- 労働政策研究・研修機構 (2003). 企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査
- 労働政策研究・研修機構 (2004). 成果主義の普及は職場をどう変えたか—「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」結果—
- 労働政策研究・研修機構 (2005a). 人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査
- 労働政策研究・研修機構 (2005b). 就業形態の多様化の中での日本人の働き方
- 労働政策研究・研修機構 (2006). 働き方の現状と意識に関するアンケート調査結果 JILPT 調査シリーズ No. 20.
- 労働政策研究・研修機構 (2007). 経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査
- 労働政策研究・研修機構 (2008a). 第 5 回勤労生活に関する調査

労働政策研究・研修機構 (2008b). 従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査
労働政策研究・研修機構 (2009). 働くことと学ぶことについての調査

Sheckley, B. G. (1992). *Employability in a high performance economy*. Chicago: Council
for Adult & Experiential.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. New York: Wiley.

田島博実・住田修平 (2003). キャリア開発コンピテンス・チェックリスト—エンプロイア
ビリティの概念に基づいて— 日本労働研究機構 組織の診断と活性化のための基盤
尺度の研究開発—HRMチェックリストの開発と利用・活用— JIL調査研究報告書 No.
161. pp. 203-252.

Wircenski, J. L. (1982). *Employability skills for the special needs learner*. Rockville, MD:
Aspen.

第5章 職場でのポジティブな雰囲気づくり

1. ポジティブな会話とポジティブな職場

どのような職場であっても、会議や打ち合わせを通してさまざまな物事を決定し、決定を実行している。ところが職場には異なる立場や考え方の人が混在し、時には相反する利害関係の人同士が含まれる場合も多い。そうした場合、話し合いを続けても満足いく結論や合意が得られず、收拾がつかないという事態になることもある。リーダーによるトップダウンや、外部コンサルタントなど組織内外の少数の実行部隊によって組織変革を進める従来の方法では、メンバー全員の合意を得ることが難しく、全体に影響を及ぼすために長い時間が必要となることもある。

立場や見解が異なり相反する利害関係にある人同士が、どうすれば全員で納得する合意に達することができるのか。近年、組織変革のアプローチの一つとして、利点や長所、魅力、希望や夢といった前向きな可能性に焦点を当て、そうした側面を最善な形で引き出し、実現するにはどうしたらよいのかをメンバー全員で追及するという、ポジティブなアプローチが注目されている。

ポジティブな組織、すなわち活発で豊かな利益をもたらす組織とはどのような特徴を持っているのだろうか。ポジティブな組織にはポジティブな逸脱 (positive deviance)、有徳な実践 (virtuous practice)、肯定的バイアス (affirmative bias) の三つの特徴が含まれるといわれている (Cameron,2009; Lewis,2011)。

ポジティブな逸脱とは、優れた実績を生み出すことに繋がるような、活発で、好意的で、物惜しみせず、優れた手腕を持つメンバーたちの行動や、彼らによって作られる職場を指す。多くの職場では反対に、もっぱら失敗を避けることに注目し、欠点や欠陥にこだわり、失敗しない最小の基準の維持が目標に据えられる。そのため、豊かな成果を引き出せないことが多い。両者の違いは、目標をどのように設定するかにある。ポジティブな逸脱とは、問題点だけではなく、卓越性や優れた実績に焦点を当てることで、通常の基準を超えることを目標に据えるものである。

有徳な実践とは、見返りや報酬を求めずに行われ、他者にポジティブなインパクトを与えるような行動であり、お互いに助け合ったり、情報を共有したり、失敗に対して攻撃的にならないなどの行動を指す。これは組織として豊かな成果を引き出すためのポイントのひとつであり、メンバーのこうした行動は、組織的に評価のシステムを整えたり、メンバー同士がお互い認め合ったりすることで支えられ、継続させることができる。Cameron らは有徳さの認知 (信頼、楽観主義、憐情、健全さ、寛容性) が、卓越性や良質性などの知覚された実績をはじめ、客観的指標である利益率とも正の相関があることを示している (Cameron et al.,2004)。他にも、有徳な実践がよい成果を引き出していることが報告されている (Gittell et al., 2006)。

肯定的バイアスとは、脅威や問題、弱点にはこだわらずに、強さや能力、可能性を強調するための働きかけであり、リーダーシップや組織内の人間関係、意義、活動性、組織風土などさまざまな局面において反映されるものである（Cameron,2008）。ネガティブな出来事に直面すると、往々にして単眼的で融通の利かない対処に向かってしまいがちであるが、肯定的バイアスはその力に負けることなく、ネガティブな出来事を織込んだ対処を取ることができるようになるためのものである。特に、いわゆるトラウマのような出来事が発生した時に、このバイアスは有効に働くことが期待される。

以上の三つの特徴は、結果というよりはむしろ、原因としても認知されつつあり、成功しているが故にメンバーに有徳な実践を示すことができるというだけではなく、その逆の可能性も考えられるという（Lewis,2011）。

2. 対話的アプローチとポジティブな職場づくり

こうしたポジティブな組織をつくるための取り組みの一つとして、メンバー全員の対話（ダイアログ）をベースにしたアプローチがある。代表的な手法としてワールドカフェ（Brown & Isaacs,2005）、A I（Appreciative Inquiry; Whitney & Trosten-Bloom,2002）、オープンスペース（Owen,1997）、フューチャーサーチ（Weisbord & Janoff,2000）などが知られており、large group intervention（Bunker & Alban,1997）、whole-system intervention（Lewis,2011）、ホールシステムアプローチ（香取ら,2011）などと呼ばれ、近年さまざまな領域において注目され、実践が試みられている。以下ではこの中から主要な四つを見ていく。

ワールドカフェは、カフェを模した自由でオープンな雰囲気（もてなしの空間と呼ばれる）のもとで、少人数でテーブルを囲んで対話を重ね、途中でテーブルを移動しながら対話の対象を広げることで、創造的なアイデアや知識を生み出したり、互いの理解を深めることをねらいとするグループ対話の技法である。

A Iは、強みや長所（ポジティブコアと呼ばれる）をメンバー全員で考えたうえで、集約してまとめ、具体的なビジョンを構築するという一連の作業をインタビューや対話を用いながら協同して行なうことで、参加者全員が理想やビジョンを共有し、変革への意識付けをねらう手法である。多数の参加者が一堂に会して集中的な日程で行う「A Iサミット」と呼ばれる方法の場合、3日間程度の日程を設けて行われる。

オープンスペースは、参加者が自主的にスケジュールを決めて分科会形式のミーティングを進めていく形式を取り、参加者の当事者意識と自己組織化能力を引き出すという特徴がある。参加者は自由にテーマを発案し、スケジュール表にその分科会の時間を書き込むことで、多くの分科会を設定する。参加者は自由に分科会を移動し参加することを繰り返し、のべ2日間程度の分科会を重ねた後、全体での振り返りを行うというものである。

フューチャーサーチは、テーマに関係する全ての利害関係者を招いた上で、過去、現在と未来についての様々な視点から対話を行い、参加者全員が合意できる共通の価値（コモング

ラウンド)を見だし、将来のビジョンを描いて行動計画と実行チームを作るまでの一連の手法を指す。3日間程度のワークショップ形式を取り、協同で年表を作り参加者同士の経験や立場を確認することを始め、マインドマップの作成や個人ワーク、グループワークなどを組み合わせながら、全体討論を積み上げていくという特徴がある。

これら四つの技法はそれぞれ独特の特徴があり、実践する上でもある程度細かな手順が提案されているが、いずれの技法も、参加者全員での自由な発想と対話をベースとしていること、参加者の自主性と主体性が尊重されていること、そして個人や組織に関する価値や強みといったポジティブな側面に焦点を当てる手法であり、ポジティブな組織変革に繋がること期待されること、という特徴は共通している。

中小企業における職場で実践することを考えると、これら四つの技法のうち、まず実践が期待されるのはワールドカフェであろう。他の三つの手法が1～3日間程度の日程を必要とするのに対して、ワールドカフェは2時間程度でも実施できるほか、自由でオープンな雰囲気のもとでの会話が主体で、参加者の評判も良いことが多い。近年では、医療・福祉(While et al.,2006; McAndrew et al., 2011; Fallon et al., 2011; Dellasega,2009)、教育(Thomas,2010; Churchman & King,2009; 浮穴,2010; 鶴岡,2011)、行政(Tan & Brown,2005)、消費者行動(Brennan & Ritch,2010)、その他催事(長岡,2011; 大前,2010)など、さまざまな分野での実践例が報告されており、いずれの報告においても、その成果は満足できるものとして好意的に受けとめられている。

一方で、ワールドカフェの実践上の効果についての実証研究はまだ少ない。参加者を対象とした事後アンケートにおいて、感想の一部(長岡,2011)や満足度(大前,2010)が紹介されているもの、対話の方向性や傾向がある程度具体的に報告されているもの(Fallon et al., 2011; Churchman & King,2009; Tan & Brown,2005)、対話によって挙げられた内容の分類を行っているもの(While et al.,2006)はあるが、いずれもワールドカフェにおける対話を持つ効果を客観的に分析したものとは言い難い。ワールドカフェが参加者や組織においてどのようなポジティブな影響を及ぼしているのかについて、客観的な知見が不足しているのが現状である。

この中で、和田ら(2010)は、ワールドカフェの保育現場や保育士養成校の学びへの適用を提案し、保育実習事後指導(上村ら,2010)や、現任保育者研修会(井上ら,2010)、FD研修会(上村ら,2011)、養成校教員と保育者との合同研修会(Uemura et al, 2011; 音山ら,2011)、養成校における授業等(利根川ら,2011)において実践を重ねてきた。そこで以下では、こうした事例を参考にしながら、ワールドカフェの進め方の概略とアイデア、そして中小企業におけるポジティブな職場づくりへのワールドカフェの適用可能性について検討していく。

3. ワールドカフェの実践例

ワールドカフェの魅力は、知らず知らずのうちに「生き生きとした会話」が引き出されるところにある。そのため、ワールドカフェでは「もてなしの空間」と呼ばれる自由でオープンな雰囲気を演出するためのさまざまな設定や仕掛けが用意されている。基本的な手順は解説書に譲ることとし、本稿では一つの実例として、保育者養成校教員と保育者との合同研修会における実践を取り上げる。その際の設定を図表 2-5-1 に示す(Uemura et al., 2011)。これは、保育者養成校の教員と、現職の保育者の計 84 名が参加して行われたものである。

図表 2-5-1 ワールドカフェの設定の一例(Uemura et al., 2011)

会場(盛岡グランドホテルバンケットホール、600m²)

- ・4人が座れる正方形のテーブル
- ・テーブルは、一列に並べるのではなく、さまざまな向きに角度を変えて配置
- ・テーブル間を自由に移動できる十分な広さ
- ・イージー・リスニングのBGMが流れている

テーブル・セッティング

- ・白色模造紙(788×1085mm)をテーブルに敷く
 - ・参加者がコメントを記すためのポストイットシート
 - ・さまざまな色の水性マーカー
 - ・トーキングオブジェクト(話をする人が持ち、話が終わったらテーブル上に戻す)
 - ・卓上花
 - ・飲み物とお菓子
-



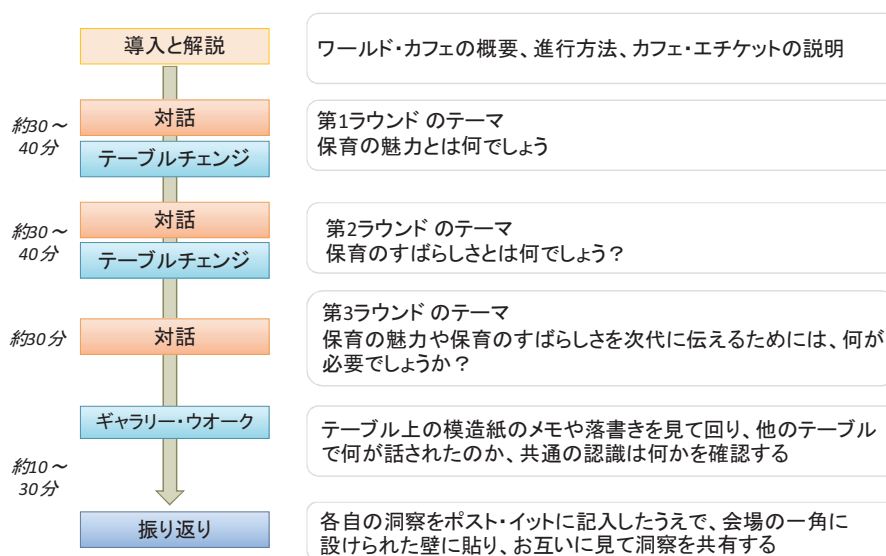
(各テーブルにはお菓子を入れたかごが配られ、自由に手に取ることができる)

参加者が気兼ねなく会話に集中することができるよう、いくつかの配慮がなされた。まず会話は十分にその機会が確保されるように、基本的に4～5人程度の少人数で行われる。実際には同じテーブルを囲んだ者同士(本例では4人)で行われるため、他のテーブルを過度に意識せずに済むように、さまざまな向きにテーブルの角度を変え、テーブル間の間隔を十分に取り、BGMを流した。また、セッション途中でテーブルチェンジを行うこと、全員でテーブルを見て回ったり、コメントを書いたシート(ポストイットなど)を壁に貼り付けて

全員で見渡すことも含むため、会場は十分な広さを確保した。飲み物やお菓子、卓上花も、カフェのような肩の凝らない会話の空間を演出するために必要なものとされている。テーブルの上には模造紙が敷かれ、自由にメモを取ったり、思いついたことを書けるようにするのが一般的である。そのため、テーブルは正方形や円形のようなバランスが取れた形が望ましく、メモを十分に取ることができる十分な広さであることが望ましい（あまり広すぎると会話が困難になる）。今回はほぼ正方形であるホテルの会食用のテーブルを活用した。

次に、タイムテーブルの例を図表 2-5-2 に示す。

図表 2-5-2 ワールドカフェのタイムテーブルの例(Uemura et al., 2011)



はじめに参加者全体に向けて、全体の進行役（カフェホストと呼ばれる）がワールドカフェの概要や目的、進行方法、カフェエチケットについて説明を行った。香取（2011）によれば、このとき何のためにカフェを行うのか、対話（ダイアログ）の考え方が参加者に十分に理解されていることが必要であるという。

カフェエチケットとは、会話を進めていく上でのゆるやかなルールであり、「テーマを意識して話し合う」「自分の考えと経験に基づいて積極的に話す」「発言は短く、簡潔に」「理解するためによく聞く」「さまざまなアイデアをつなぎ合わせる」「模造紙にいたずら書きをしながら会話する」などがある。ここでは、これは単なる雑談ではなく、あくまでテーマを持った対話であること、お互いに積極的に話し、聞くこと、アイデアをつないだり深めたりしながら、会話を楽しむことを参加者に理解してもらうことが重要となる。そのために、きれいな石などのトーキングオブジェクトや、卓上に模造紙が用意されていることも説明した。トーキングオブジェクトは話をする人はそれを持ち、話し終えたらテーブルの上に戻すこと、

それを持たない人は相手の話に耳を傾けることというルールを実行するためのものであり、模造紙は自分の考えを整理したり、アイデアをつないだり深めたりするときの手助けになるかもしれない。なお、油性マーカーは模造紙の裏に浸透してしまうので、水性マーカーを用いることが望ましい。

カフェホストによる説明の後、第1ラウンドの会話を始めた。座席については、特定の関係が同一のテーブルに固まらないことが望ましい。ラウンド開始以降は呈示されたテーマを踏まえて、テーブルごとに自由な会話が行われた。今回の例では、第1ラウンドのテーマは「保育の魅力とは何でしょう？」であった。現職の保育者と保育者を養成する教員がともに持つイメージや価値観であり、立場や経験によってさまざまな文脈が生まれることが期待される。ここでは参加者の多様性をクローズアップし、保育への省察を多角的に行う姿勢を作るためのベースとなるテーマであった。このように、広がり期待でき、積極的に会話を引き出すとともに、次のラウンドの会話に発展的に繋がるテーマを設定することが望まれる。テーマについては事前に、目的や参加者の構成を考慮しながら、十分に検討を重ねる必要がある。

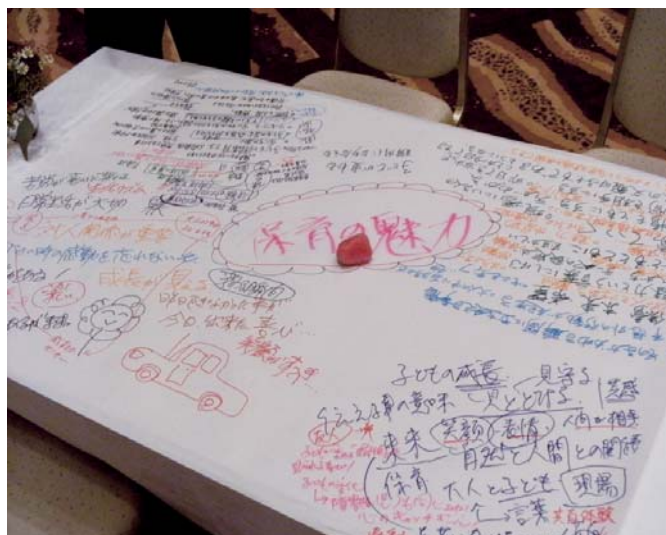


(テーブルごと自由に会話が進められている)

およそ30分～40分程度の会話を経て、テーブルチェンジを行った。テーブルごとに任意の1名をテーブルホストとしてそのテーブルに残し、その者以外は他のテーブルに移動した。各テーブルともにメンバーが替わったところで、第2ラウンドを始めた。まず冒頭でラウンド1の会話の内容を簡単に紹介し合った後、次のテーマ「保育のすばらしさとは何でしょう？」について会話が始まった。ここでは第1ラウンドの省察を深め、新たな「気づき」を得ることがねらいとなる。その後、同様におよそ30分～40分程度を経て、再度テーブルチェンジを行ない、元のテーブルに戻った。そこで最後のラウンドが始まった。テーマは

「保育の魅力や保育のすばらしさを次代に伝えるためには、何が必要でしょうか」であり、これこそ今回の対話を通して参加者間で認識を共有したいテーマであった。

カフェホストが最終ラウンドを閉じた後、全員が立ち上がり、全てのテーブルを見て回るギャラリーウオークが行われた。これにより、他のテーブルがどのような会話の様子であったのかがおおまかに把握され、全体としてどのような認識が持たれていたのかをイメージする手助けとなる（音山ら,2011）。



（対話後の模造紙の例。ここから会話の内容をうかがい知ることができる）



（ギャラリーウオーク。他のテーブルを自由に見て回る）

この後はテーブルに戻りポストイットにコメントを記述した。この記述には、今回の対話の鍵となる洞察（key insights）が含まれているものと考えられる。今回はポストイットを2種類用意し、「保育の魅力や保育のすばらしさを次代に伝えるために、今あなたが出来るこ

とは何ですか?」、「保育の魅力や保育のすばらしさを次代に伝えるために、今後したいことは何ですか?」について、それぞれ記述を求めた。書き終わったポストイットは、会場の一角に設けられたボードに貼り付け、相互に読み合うことで、それぞれの洞察を共有した。こうした洞察の共有はハーベスティングと呼ばれ、ワールドカフェの主要な成果のひとつである。



(2種類のポストイットをボードに貼り付け、全員で洞察を共有する)

4. ワールドカフェの実践に向けて

前節ではワールドカフェの実践例の一つとして、保育者養成校教員と保育者との合同研修会を取り上げた。保育に限らず、こうした手法は広く中小企業における職場づくりにも適用できるものと思われる。この例では参加者は84名であり比較的多人数であったが、より少数の参加者でも実践可能である。たとえば井上ら(2010)は、現任保育者研修においてワールドカフェを実践した報告を行っている。この中で、主任保育士を対象とした研修会では、参加者は保育士33名、保育士養成校教員が5名の計38名であった。ここでは、「保育士が『成長』したと感じるのはどんなときでしょう?」「何が保育力を育むのでしょうか?」「保育力を育むために、保育園にできることはどんなことでしょうか?」の三つのテーマが設定された。その結果、ワールドカフェの研修会への適用については、全ての参加者が有効であったと捉えていたという。特に自分の考えを自由に話し合えることについては「驚きの体験」「自分を見つめることができた」などの感想があり、自園の研修でも導入活用したいという意見が4名あったという。

職場集団に限らず、ワールドカフェを自らの組織において実践するときの不安材料の一つに、どこまで上述のような独特の手続きや仕組みを忠実に再現できるのかという点が挙げられる。ワールドカフェが持つ対話の促進効果は、独特のセッティングやファシリテーションの力によるところが大きく、テーブルの配置や座席移動、時間配分、飲食物や卓上花等のセ

ッティングを初めとする特有の手続きが、全体として“カフェ”という名の通り自由でオープンな雰囲気を作り、創造的なアイデアを刺激していると考えられる。この点について、利根川ら（2011）は、保育者養成校における授業での実施例を収集し比較した。その結果の概要を図表 2-5-3、図表 2-5-4 に示す。授業という時間的、空間的に強い制約があるなかで、どこまでカフェ的な雰囲気を再現することができるのか、どこまで効果的な対話を実現され学習成果が得られるのかについて、効果検証はもとより現時点ではまだその手法さえも確立しているとはいえないが、少ない学生数でも、短時間でも実践例がみられる。また、お菓子や飲み物、卓上花などは省略したケースもみられる。自由でオープンな会話の雰囲気が作り出せれば、必ずしも細部の手続きまで忠実に再現する必要はないと考えられる。

むしろ、ポジティブな職場づくりのための手法としてワールドカフェを実践しようとする場合、重要になるのが“問い”、すなわちカフェテーマをどのように設定するかであろう。Brown & Isaacs(2005)は、“力強い問い”には、「シンプルで明確」「発想を促す」「エネルギーが沸いてくる」「テーマに集中して探求することを促す」「これまでの仮説や思い込みを気づかせる」「新しい可能性を開く」「より深い内省を促す」といった特徴があるとしている。同時に、参加者全員が、自分にとって重要なテーマとして認識し、自らの問題として話し合えるような問いかけの仕方が求められる。

業種、職種や、職場風土、メンバーの属性や特徴、職場が置かれている状況や、職場が抱える問題や、解決策を見いだしたいテーマをいかに“力強い問い”の形に置き換えることができるかが、ワールドカフェの最大の効果を引き出すポイントであるといえるであろう。

以上のように、自ら問題を提起し参加者に投げかけて答えや意見を求めたいという場合においては、オープンスペースの実践を通してアプローチすることが可能である。もっとも、オープンスペースの成否は参加者の自主性に依存する。参加者自らが発案し、積極的に分科会に関わり、対話の成果を共有しようというモチベーションがないと、ファシリテーターの関与がほとんどない分、オープンスペースは混乱したままで終わってしまうことになる。オープンスペースの導入にあたっては、事前にワールドカフェで対話を重ね、ポジティブな組織づくりへの参加者意識を醸成しておくことが必要といえるかもしれない。

図表2-5-3 ワールドカフェを授業・実習指導に適用した例の実施概要 (利根川ら,2011)

	授業科目名	参加学生数(人)	所要時間			準備物			概算費用
			セッション(分)	準備	片付け	PC、プロジェクタ	模造紙、ペーパー(水性マジック等)	その他準備物	
1	保育実習の事前事後指導(3コマ)	145	80×3	前日30分、当日10分	10分 学生全員で行う	○	○	ポス্টイット(2色) BGM、お菓子、飲み物等は一切なし	1,000円(模造紙)
2	小児体育	20	65	10分	10分	○	○	トーキングオブジェクト、チバタンベル(終了を知らせる合図用)、菓子	2,000円(菓子)
3	児童福祉実習Ⅲ(第1回)	16	65	10分	10分	○	○	トーキングオブジェクト、チバタンベル、菓子	2,000円(菓子)
4	児童福祉実習Ⅲ(第2回)	16	65	10分	10分	○	○	トーキングオブジェクト、チバタンベル、菓子	2,000円(菓子)
5	社会福祉基礎実習	20	90	10分	10分	○	○	トーキングオブジェクト、チバタンベル、菓子	2,000円(菓子)
6	新入生研修	55	140	60分	10分	○	○	アレンジ(トーキングオブジェクト)、お菓子、飲料、紙コップ、お菓子入れのガラス皿、ウエットティッシュ、紙ナプキン、CD(ジャズアレンジ文部省唱歌、名詞用色画用紙、ネームホルダー、ポス্টイット(2色))	56,000円
7	保育内容(言葉Ⅱ)	45	150	前日60分、当日30分(教員2名で準備)	15分 学生全員で行う	○	○	ハワーストーン(トーキングオブジェクト)、ミニ花束、ポス্টイット(3色)、CDラジカセ お菓子・飲み物は学生が持参	8,000円(パワーストーン、花束、模造紙等)
8	保育内容(言葉Ⅰ)(表現Ⅰ)合同	66	150	前日60分、当日30分(教員2名で準備)	15分 学生全員で行う	○	○	ハワーストーン(トーキングオブジェクト)、ミニ花束、ポス্টイット(3色)、CDラジカセ お菓子・飲み物は学生が持参	8,000円(パワーストーン、花束、模造紙等)
9	保育実習学内指導	82	185	40分	25分	○	○	ストーン(トーキングオブジェクト)、花(小鉢)、イーゼル(ポップ用)、ラジカセ、飲食物(菓子、飲料、紙皿、ペーパー)、ベル	30,000円
10	発達心理学Ⅱ	84	150	前日30分、当日10分	10分	○	○	チロルチョコ(トーキングオブジェクト) 花束無し、BGM無し、お菓子・飲み物は学生が持参	1,000円(模造紙等)
11	障害児保育	108	80	30分	10分	○	○	チロルチョコ(トーキングオブジェクト) 花束無し、BGM無し、お菓子・飲み物は学生が持参	1,000円(模造紙等)
12	保育実習(事前事後指導)	112	150	30分	10分	○	○	チロルチョコ(トーキングオブジェクト) 花束無し、BGM無し、お菓子・飲み物は学生が持参	1,000円(模造紙等)
13	保育実習Ⅰb	33	150	30分	10分	○	○	ポス্টイット、花と花瓶、飲み物とお菓子、紙皿と紙コップ、CD(クラシック系)	13,000円(模造紙、飲み物、花等)

図表2-5-4 ワールドカフェを授業・実習指導に適用した例の実施概要(続き) (利根川ら,2011)

授業科目名	カフェ・テーマ (授業のテーマ)	ラウンド・テーマ (テーブルトークのテーマ)	振り返り(ポストイット等)
1 保育実習の事前事後指導	保育実習の振り返り-みんなで未来を創ろう	①保育所実習で、とても勉強になったことはどんなことでしょうか? ②さらに成長するために、これからの課題はなんですか? ③これからの課題に、いつ・どのようになりたい? 取り組んだら、素敵な未来がやってくるでしょうか?	今日の感想(青色) 気づいたこと、見いだしたこと(黄色) 最も印象に残ったこと(黄色 裏)
2 小児体育	「わくわく!小児体育」前期の学習の振り返り	①小児体育の授業で一番ワクワクしたのはどんなことでしたか? ②そのワクワクに共通するポイントは何でしょうか? ③今後、保育者をめざす上で心がけたいことは何ですか?	前期の活動を振り返って(表) ワールドカフェの感想(裏)
3 新入生研修	①ワールドカフェの体験を通して、理想の先生像について考える ②自分のこれからの4年間の課題をみつめる ③参加者同士のつながりをつくる	①あなたの心に残っている魅力的な先生を皆さんに紹介してください。 ②魅力的な先生に共通するもの(ポイント)はどんなことでしょうか? ③魅力的な先生に近づくために、大学で何をすればいいでしょうか?	・今年1年で取り組みたいこと ワールドカフェを体験した感想
4 保育内容(言葉Ⅱ)	充実した短大生活を送るために ＜目的＞①学生同士の人間関係を深める ②残り半年の学生生活をどう過ごすかの目標を自分自身で考える	①これまでの短大生活(授業、行事、サークル、実習)の中で、楽しかったことやうれしかったことはありますか? またそれはどんなことでしたか? ②それらに共通するもの(ポイント)はどんなことだったでしょうか? ③残りの学生生活を充実したものにするために何をしたいでしょうか?	・今日の感想(黄色) ・短大生活が充実するための最大のポイント(ピンク) ・後期に行きたいはじめの一步(青)
5 保育内容(言葉Ⅰ) (表現Ⅰ)合同	充実した短大生活を送るために ＜目的＞①学生同士の人間関係を深める ②1年間を振り返り、残り1年間の学生生活をどう過ごすかの目標を自分自身で考える	①これまでの短大生活(授業、行事、サークル、実習)の中で、楽しかったことやうれしかったことはありますか? またそれはどんなことでしたか? ②それらに共通するもの(ポイント)はどんなことだったでしょうか? ③これからの学生生活を充実したものに何をしたいでしょうか?	・今日の感想(黄色) ・短大生活が充実するための最大のポイント(ピンク) ・これから行きたいはじめの一步(青)
6 保育実習学内指導	実習の振り返りを目的とした事後指導及びモチベーションの向上を目指した事前指導	①第1期保育所実習で成功した体験を皆さんに紹介しましょう ②成功した体験に共通するもの(ポイント)はどんなことでしょうか? ③充実した実習をするために大切なことは何ですか?	・感想 ・第2期保育所実習を迎えるにあたり、これから実習に向けてほしいと思うこと
7 発達心理学Ⅱ	これまでの学習を振り返って「子ども」が「大人」になる時	①あなたが出会った、「子ども」が「大人」になったエピソードを教えてください。 ②「子ども」が「大人」になった瞬間に共通するポイントは何かですか? ③「子ども」が「大人」になるということに対して、保育者を目指すうえで心がけたいことは何かですか?	・感想、印象に残ったこと ・これから学ぶ必要があること
8 障害児保育	気になる園児を気にする いつどんなときにどのように気になるものなのか	①あなたが(実習で)経験した「気になる子」のエピソードを教えてください。 ②「気になる子」と、園におけるその子への対応について、いまの対話に共通するポイントは何かですか? ③「気になる子」の支援に向けて、あなたが心がけたいことは何かですか?	・感想、印象に残ったこと ・これから学ぶ必要があること
9 保育実習(事前事後指導)	実習の振り返り 1年前の私へのメッセージ	①あなたが実習で出会った「勉強になったこと」は何ですか? ②さらに成長するために、これからの課題はなんですか? ③1年前のあなたのあなただけへ手紙を書くとしたら、どのようなメッセージを送りたいですか?	・1年前の私への手紙 ・感想、印象に残ったこと
10 保育実習 I b	実習を終えて思うこと・感じたこと・考えたこと	①同席者に保育実習で発見したイメージと違う保育士の姿・イメージ通りだった保育士の姿を紹介しよう ②子どもについての感じ方・考え方がどのように変化してきたかを話し合ってみよう、人の意見と自分の意見の同じところや違いを探そう ③実習の振り返りをする時に、どんなふうにするかと実習での体験により深みのある意味付けをしていけるだろうか	・実習で印象に残った保育士の姿・実習で印象に残った子どもとの姿・カフェ後の感想

5. ワールドカフェの次のステップ: 「オープンスペース」への展開

このようにワールドカフェは比較的容易に実施することができ、職場のポジティブな雰囲気づくりの第一歩として適しているように思われる。参加者が気兼ねなく会話に参加し自らの考えを語り合い、各自の思いを共有しあう場づくりとしてはワールドカフェの「もてなしの空間」は、これまでの職場ミーティングにはなかった新しい可能性を有している。

しかしながら、ワールドカフェは従来の職場でのミーティングをすべてカバーできるとはいえない。ワールドカフェではテーマを設定し、ラウンドごとに視点を変えながら対話を深めていく。参加者たちは様々なアイデアを生み出し話題を広げ、様々な視点を繋げることができ、対話を通して一人では気づかなかった新たな視点を手に入れることができる。一方、参加者が問題提起や問題解決に強く動機づけられている場合には、ワールドカフェはしばしば非効率である。自ら解決したい問題を抱え、それを参加者に投げかけて、その問題に直結した答えや意見を求めたいという場合には、ワールドカフェのようにテーマがカフェホストから一方的に提供され一つのテーマを全体で共有するのではなく、むしろ問題を抱える参加者が自らテーマを提起し、関心やノウハウを持つメンバー同士で対話を進めるほうが効率的である。

そこで、参加者自ら対話のテーマを提起し合い、他の参加者たちが自由に関心のあるテーマのもとに集まって、自発的にグループ対話が行われる状況を積極的に作り出すことが考えられる。これはすでに説明したオープンスペース (Owen,1997) によって実現することができる。オープンスペースでは参加者が自主的にテーマを提起し、自主的にスケジュールを決めて分科会形式のミーティングを進めていく。参加者全体が集まるのは冒頭でテーマを提起する時と、分科会での対話の成果を全体で共有する時である。



(オープンスペースの冒頭の光景)

この写真は保育者養成校教員を対象としたセミナーにおいて、オープンスペースを行ったときの模様である（全国保育士養成協議会東北ブロックセミナー,2011年）。広い会議室で参加者全員が互いに顔が見えるよう円形に座り、その円の中で提案者がテーマを発表している。提案者はあらかじめ決められてはいない。あくまでも参加者が自発的に立ち上がり、自ら対話したいと考えるテーマを提案する点が特徴的である。提案されたテーマは八つほどあり、いずれも「放射線被害のため室内遊びを余儀なくされている乳幼児の保育について」、「被災地支援と保育士養成」、「保育者としてのキャリア形成支援の在り方について」、「気づきを育てる幼児体育のカリキュラムについて」、「なぜ美術が嫌いなのか」といった、参加者にとって切実で関心の高いものであった。

テーマが挙げられた後は、テーマごとに分科会を設け、分科会ごとに話し合いが行われた。参加者は関心のある分科会に自由に参加することができ、途中で分科会を移動することも自由である。特定の分科会に長居せずに、あちこち分科会を渡り歩くことも認められている。単に見て回るのでもいいし、他の分科会の内容を紹介したり、複数の分科会を俯瞰してスーパーバイズすることも歓迎される（それぞれ蝶やハチに例えられる：Owen,1997）。

分科会形式でのミーティングでは模造紙が配布され、参加者はその上に自由にメモを取ることができる。模造紙を俯瞰することで、その分科会での対話のおおよその流れを知ることができる。



（オープンスペースにおける分科会の例。入退室は自由に行える）



(分科会ごとに書かれた模造紙を展示し、対話の内容を知る)

全体でテーブルチェンジが行われるワールドカフェと異なり、オープンスペースはもっぱら参加者の主体性に任せたグループ選択が行われるため、分科会には関心の高い者や、テーマについての専門性を有した者が集まり、提案者は自らの求める意見や「答え」を得られやすい。もちろん、テーマによっては分科会に参加者が集まらなかったり、対話が途中で終わってしまい、その後の時間を持て余すこともあるが、そうした偶発的な状況も含めてファシリテーターの介入は最小限にとどめ、参加者の自主性を尊重する姿勢が大切となっている。すなわち、参加者のなかで自然に自己組織化が起こるような場づくりに重点を置く（香取ら,2011）ことが特徴である。



(分科会での対話の内容を全体で共有)

6. 中小企業での適用可能性

今日、職場では人間関係が大きなストレスとなっているとされる。また、就職難の中にあっても離職してしまう若者も多い。さらに職場の若手が伸びのびと活躍しておらず、若手の

力を引き出せていない、若手も含め職場が活性化していない、良いアイデアが生まれないとする職場は多い。

このようななか、本章で紹介したメンバー全員の対話を中心としたアプローチは、職場のポジティブな雰囲気づくりに繋がるのが期待される。特にワールドカフェは比較的容易に実行できることもあり、職場が良い雰囲気になりストレスが低減し、離職防止に繋がることが期待される。若手が伸びのびと活躍することによって、若手の力を引き出し、職場全体が活性化することも期待される。結果として新製品や新サービスに結びつく良いアイデアが生まれることも考えられる。

ワールドカフェのこれまでの事例をみると、米国のホームパーティのような雰囲気に似ているが、そうした自由でオープンな雰囲気のなかで「大切な会話 (conversations that matter)」を通して集合知を生成するという点が特徴である。

一方、もともと日本企業においては、ワールドカフェではないが、社内でのパーティや飲み会、社員旅行や社員運動会等、職場や社内をまとめ活性化するような取り組みが行われてきた。このような取り組みにワールドカフェの視点を取り込むことによって、職場の雰囲気作りをより効果的に行うことができると考えられる。社内のパーティや飲み会、社員旅行や社員運動会、さらには職場帰りの一杯も、職場の雰囲気作りには貢献しているかもしれないが、慣習的にこれまで通り行われており、職場の雰囲気を良くし職場を活性化するという点ではあまり考えられていなかったといえる。ワールドカフェを始めとする対話的アプローチを一つの参考として、職場の雰囲気作りをもう一度考え直すといよいのではないだろうか。

文 献

- Brennan, C., & Ritch, E. (2010). Capturing the voice of older consumers in relation to financial products and services. *International Journal of Consumer Studies*, **34**, 212-218.
- Brown, J., Isaacs, D., & the World Café Community (2005). *The World Café: Shaping our futures through conversations that matter*. San Francisco: Berrett-Koehler.
(ブラウン, J.・アイザックス, D.・ワールドカフェコミュニティ 香取一昭・川口大輔 (訳) (2007). ワールドカフェーカフェ的会話が未来を創る— ヒューマンバリュー)
- Bunker, B., & Alban, B. (1997). *Large group interventions: Engaging the Whole System for rapid change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K. (2008). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. (2009). Positive Psychology Leaders Series. International Positive Psychology Association <www.ippanetwork.org>
- Cameron, K., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between

- organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, **47**(6), 766-790.
- Churchman, D., & King, S. (2009). Academic practice in transition: Hidden stories of academic identities. *Teaching in Higher Education*, **14**(5), 507-516.
- Dellasega, C. A. (2009). Bullying among nurses: Relational aggression in one form of workplace bullying. What can nurses do about it? *American Journal of Nursing*, **109**(1), 52-58.
- Fallon, D., Warne, T., McAndrew, S., & McLaughlin, H. (2012). An adult education: Learning and understanding what young service users and carers really, really want in terms of their mental well being. *Nurse Education Today*, **32**(2), 128-132.
- Gittell, J., Cameron, K., & Lim, S. (2006). Relationships, layoffs and organizational resilience: Airline industry responses to September 11th. *Journal of Applied Behavioral Science*, **42**(3), 300-329.
- 井上孝之・上村裕樹・河合規仁・和田明人・音山若穂・安藤節子・三浦主博 (2010). “ワールドカフェ”による保育現場の学び支援—現任保育者研修への適用— 全国保育士養成協議会第49回研究大会発表論文集, 288-289.
- 香取一昭 (2011). “学習する組織”をつくるワールドカフェの対話 人材教育, **23**(2), 46-48.
- 香取一昭・大川恒 (2011). ホールシステムアプローチ—1000人以上でもとことん話し合える方法— 日本経済新聞社
- Lewis, S. (2011). *Positive psychology at work: How positive leadership and appreciative inquiry create inspiring organizations*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- McAndrew, S., Warne, T., Fallon, D. & Moran, P. (2012). Young, gifted, and caring: A project narrative of young carers, their mental health, and getting them involved in education, research and practice. *International Journal of Mental Health Nursing*, **21**(1), 12-19.
- 長岡俊成 (2011). お寺でワールドカフェは可能か?—現代的「寄り合い」の実践— 曹洞宗総合研究センター学術大会紀要, **12**, 537-542.
- 大前みどり (2010). 自由な対話を通じて参加者の意識をゆるやかに変容する—ワールドカフェ・ウイーク2009開催報告— 企業と人材, No. 961, 44-47.
- 音山若穂・上村裕樹・三浦主博・井上孝之・安藤節子・和田明人・河合規仁 (2011). ワールドカフェを用いた保育者と養成校教員の合同研修における学び支援—テーブルクロス(模造紙)のキーワード分析— 日本教育心理学会第53回総会発表論文集, 405.
- Owen, H. (1997). *Open Space Technology: A user's guide*. San Francisco: Berrett-Koehler. (オーエン, H. ヒューマンバリュー (訳) (2007). オープン・スペース・テクノロジー—5人から1000人が輪になって考えるファシリテーション— ヒューマンバリュー)
- Tan, S., & Brown, J. (2005). The World Café in Singapore: Creating a learning culture through dialogue. *The Journal of Applied Behavioral Science*, **41**(1), 83-90.

- Thomas, C. M. (2010). Teaching nursing students and newly registered nurses strategies to deal with violent behaviors in the professional practice environment. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, **41**(7), 299-308.
- 利根川智子・上村裕樹・三浦主博・井上孝之・河合規仁・和田明人 (2011). 授業・実習指導におけるワールドカフェの実践と学びに関する基礎研究 全国保育士養成協議会第50回研究大会発表論文集, 340-341.
- 鶴岡弘美 (2011). 「ワールドカフェ」はすべらない—楽しくまじめに「結婚差別」を学習— ヒューマンライツ, **276**, 7-11.
- 上村裕樹・井上孝之・三浦主博・和田明人・河合規仁・利根川智子 (2011). “ワールドカフェ”のFD研修会への試行—保育者養成校と保育現場の合同研修に向けた取り組み— 全国保育士養成協議会第50回研究大会発表論文集, 70-71.
- 上村裕樹・井上孝之・和田明人・音山若穂・河合規仁・三浦主博 (2010). 保育者をめざす学生の意識向上に向けた取り組み—“ワールドカフェ”を取り入れた研修より— 八戸短期大学研究紀要, **33**, 55-63.
- Uemura, H., Otoyama, W., Miura, K., Inoue, T., Ando, S., Wada, A., Kawai, N., & Tonegawa, T. (2011). Support of learning in combination training of nursery teacher and teacher of nursery teacher training school: Content analysis of harvesting in the World Café. The 12th PECERA's Annual Conferences.
- 浮穴正博 (2010). 視聴覚教材「紡ぎ出す未来」を使った研修—ワールドカフェの手法— ヒューマンライツ, **267**, 72-75.
- 和田明人・井上孝之・上村裕樹 (2010). 対話による集合知の創生に関する研究—ホールシステムアプローチの適用・試行— 全国保育士養成協議会第49回研究大会発表論文集, 194-195.
- Weisbord, M. R., & Janoff, S. (2000). *Future search: An action guide to finding common ground in organizations and communities*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- (ワイスボード, M. R.・ジャノフ, S. 香取和明・ヒューマンバリュー (訳) (2009). フューチャーサーチ—利害を越えた対話から、みんなが望む未来を創り出すファシリテーション手法— ヒューマンバリュー)
- While, A., Murgatroyd, B., Ullman, R., & Forbes, A. (2006). Nurses', midwives' and health visitors' involvement in cross-boundary working within child health services. *Child: Care, Health & Development*, **32**(1), 87-99.
- Whitney, D., & Trosten-Bloom, A. (2002). *The power of Appreciative Inquiry: A practical guide to positive change*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- (ホイットニー, D.・トロステンブルーム, A. ヒューマンバリュー (訳) (2006). ポジティブ・チェンジャー主体性と組織力を高めるAI— ヒューマンバリュー)

資 料

1. HRM チェックリストについて
2. HRM チェックリスト（個人用・従業員用）
3. HRM チェックリスト（会社用・人事担当用）

HRMチェックリストについて

HRMチェックリスト（Human Resource Management Checklist）とは職場や仕事の状況、従業員の気持ち等を客観的に測定するとして、労働政策研究研修機構において開発し、継続してデータを収集してきたものであるが、ここではこの概要を説明する。

1. 研究の背景

本チェックリストの開発を開始した発端は、米国労働省のガイドブックと著名な企業組織研究者であるローラー三世（E. E. Lawler, III）の研究である。そこに描かれた組織活性化や従業員の動機づけによって生産的でより良い職場を実現するため、現状を把握するツールとして開発が始まった。

アメリカ労働省は「高業績組織への道」（Road to High-Performance Workplaces: A Guide to Better Jobs and Better Business Results , U. S. Department of Labor's, 1994）と題したガイドブックを発刊している。その中で企業の経営者や管理職、企業内部のスタッフや従業員等が、自らの組織を高業績組織にするためにどのように組織を運営すべきか、その方向性をガイドとして示している。また、企業組織の研究者ローラーは1995年に「高業績組織を創造する」（Creating High Performance Organizations）を刊行し、従業員の参画、特に事業に従業員を巻き込む施策の展開が、企業の高業績を可能とする鍵であると指摘している。

2. 開発の目的

本チェックリストは「企業の雇用管理の改善を通じて雇用の安定と企業経営の発展をはかる」という政策課題のもと、事業主や経営幹部また人事担当の部課長等が自社の雇用管理諸施策を見直し、パフォーマンスの高い組織、より良い職場の構築に向けて、現状を把握し、改善していくためのツールとして開発した。

企業経営を支える雇用管理システムのあり方の検討を前提に、経営幹部や人事担当者が雇用管理上の問題を的確に把握し、その改善のポイントを明確にするために必要と考えられる各種チェックリストと（HRMチェックリスト：会社用・人事担当用）、従業員側からの現状の評価、ジョブインボルブメントや組織コミットメント等従業員の気持ち、ストレス反応等をみるもの（HRMチェックリスト：個人用・従業員用）の二つに分けチェックリストを作成した。

3. 本研究の経緯

本研究は1997年から行われており、1997年度は主に早稲田大学アジア太平洋研究センター（当時の名称は「システム科学研究所」であり、その前身は「生産研究所」である）により、尺度やチェックリストの原案が開発された。1998年度は日本労働研究機構（現労働政策研究・研修機構）が中心となり、追加尺度の開発や尺度構成の検討等、尺度、チェックリストの完成、全体をまとめた冊子の作成、実施データの収集等を行った。1998年度までの研究に

関しては、調査研究報告書No.124「雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発－HRM (Human Resource Management) チェックリスト」(日本労働研究機構、1999)として報告している。その後も開発、データの分析等を受け日本労働研究機構調査研究報告書No.161「組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発－HRMチェックリストの開発と利用・活用－」(2003)として公表した。

4. HRM チェックリストの構成

HRMチェックリストに関しては利用活用の手引として、『経営組織の診断と活性化のためのチェックリスト－HRMチェックリスト利用・活用マニュアルー』を作成している(写真中央)。チェックリストの冊子としては会社用・人事担当用として、経営幹部や人事担当者が企業業績や人材マネジメントを自らチェックする冊子と(写真のブルーの冊子)、個人用・従業員用として、職場や仕事の状況を従業員が評価、チェックする冊子がある(写真のベージュの冊子)。以下、チェックリストの冊子の構成を説明する。



(1) 従業員用のチェックリスト「HRMチェックリスト (個人用・従業員用)」

フェースシートでは年齢、性別、学歴、勤続年数(その会社での年数)、在職年数(その職場での年数)、転職経験、配偶者の有無、子供の有無、職種(事務職、技術職、専門職、営業・販売職、現業職の5領域計30職種の中から現在の職種を選択)、職位(一般、係長・主任クラス、課長相当、部長相当)、職場の変化等(情報化、権限委譲、仕事の生産性、仕事の先進性他17項目)等が用意されている。

「ワークシチュエーション」では職務満足と組織風土をみている。職務満足は従来のモラルサーベイ等に多く取りあげられており、職務や職場での問題点、意識をみるものである。この職務満足の項目と組織風土の項目はかなりの程度、内容的な重複があるため、この重複

を整理し、仕事や職場の現状を把握するものとして「ワークシチュエーション」とした。

「コミットメント」では組織コミットメント **organizational commitment**、ジョブインボルブメント **job involvement**、キャリアコミットメント **career commitment**、仕事・生活での全般的満足感をみている。全般的満足感は「ワークシチュエーション」に含めてもよいものであるが、「ワークシチュエーション」では従業員意識の背景となる事実を中心にみるとし、「コミットメント」ではそれらによる、全体的な感情や気持ちをみるという整理により、このような構成となっている。

「ストレス（ココロと体の健康チェック）」ではストレス反応をみている。実施段階での不要の構えを持たれないようストレスという表現を避け、チェックリストでの表題を「ココロと体の健康チェック」としている。

(2) 会社用のチェックリスト「HRMチェックリスト（会社用・人事担当用）」

経営幹部あるいは人事担当が自ら評価するチェックリストには、企業や組織の様々な制度等の現状を確認した後、現在の組織業績を自ら評価する「組織業績診断チェックリスト」と人材マネジメントそれぞれの施策内容と実施状況を振り返り評価するための「雇用管理施策チェックリスト」がある。会社用のチェックリストは従業員用のチェックリストの結果と併せて検討し、解釈するものである。

5. 開発のその後と現状

HRMチェックリストは研究とデータの収集を続け、現在までに200社以上、1万名以上の実施データが集まっている。また、多次元企業魅力度、エンプロイアビリティ等の新たな尺度の開発を続けてきた。本報告で紹介している「仕事職場魅力チェックリスト」も企業の人事担当者が活用できるものとして、これまでの延長線上に開発したものといえる。

HRMチェックリストに関しては内容を紹介し、簡易版を実施できるインターネットのサイトも用意している（次頁にトップ画面、<http://chl.hrsys.net/>）。このサイトでは個人用として、上記冊子版「従業員用のチェックリスト」のワークシチュエーション、コミットメント、ココロと体の健康チェック（ストレス）から主要な要素を抽出し、体験できるものとしている。会社用は冊子版の組織業績診断の部分を体験できるようにしている。

インターネットのサイトでは「関連情報コーナー」も設けており、本チェックリストに関するこれまでに公表した冊子や資料等をPDFにより公開している。

また、最近、職場へのパソコンとネットワークの普及が進み、冊子ではなく各人がPCから実施したいという企業も出てきており、ここで説明したデモ版ではなく、冊子版自体もサイトでも実施できるようにしている。このサイトは非公開とし、実施を希望する会社のみ、会社毎のパスワード等とともに紹介している。



独立行政法人 労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

HRM(Human resource management)チェックリスト

～組織活性化とより良い仕事とより良い職場のためのチェックリスト～



1. 個人用(従業員用)

2. 会社用(人事担当、経営者用)

上記アイコンをクリックしてお進みください。

チェックリストの送受信を暗号化したい場合は(SSL)、[こちらをクリックしてください。](#)

このチェックリストは組織の生産性を高め、より良い仕事・職場を実現するためのチェックリストであり、調査研究報告書No.161「組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発—HRMチェックリストの開発と利用・活用—」(2003)、調査研究報告書No.124「雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発—HRM(Human resource management)チェックリスト—」(1999)他として公表した尺度、チェックリストの一部を、短縮版としてインターネットを通じて無料で提供しているものです。



HRMチェックリストの利用活用のための情報コーナー

HRM チェックリスト(個人用・従業員用)

--	--	--	--	--	--	--	--

このチェックリストは企業と従業員双方にとってよりよい雇用管理を考えるために、労働政策研究・研修機構と早稲田大学アジア太平洋研究センターが開発したもので、雇用管理の状況について把握しようとするものです。個人の記述内容はコード化し入力された後、破棄され、外部にでることは決してありません。また、結果は統計以外の目的に使用されることはありません。下記の点にご留意のうえ、ご回答いただきますようお願い申し上げます。V03

問い合わせ先 労働政策研究・研修機構 松本
 電話 048-463-1428 E-mail s_mat@jil.go.jp

(ご記入上のお願い)

- | |
|--|
| 1. 該当する項目の番号に○印をつけるか、または記入欄にご記入ください。
2. 調査について不明の点がありましたら、上記までお問い合わせください。 |
|--|

F 1 勤務先等をご記入ください

勤務先	(会社名)	(事業所名, 部署名等)			
特記事項	(特に指示がなければ空欄)				
年齢	性別	歳 (男・女)	現在の企業での勤続年数	年	
学歴	1. 高校卒 2. 専門学校卒 3. 短大卒 4. 大学卒 5. 大学院卒 6. その他				
転職経験	1. あり 2. なし	現在の職場での在職年数	年		
配偶者	1. あり 2. なし	子供	1. あり	2. なし	

F 2 現在の職種を下の A1 から E6 のなかでひとつお選びください

事務職	→	A1 経理 A2 広報 A3 企画 A4 人事・教育 A5 物流 A6 総務 A7 その他の事務職
技術職	→	B1 開発 B2 設計 B3 生産 B4 情報処理 B5 工程管理 B6 その他の技術職
専門職	→	C1 教育 C2 研究 C3 法律 C4 財務 C5 海外業務 C6 その他の専門職
営業・販売職	→	D1 マーケティング D2 セールスエンジニア D3 営業 D4 店頭販売 D5 その他の営業・販売職
現業職	→	E1 運輸 E2 建設 E3 製造 E4 保守 E5 サービス E6 その他の現業職

F 3 あなたの職位 (いずれかひとつに○)

- | |
|--|
| 1. 一般 2. 係長・主任相当 3. 課長相当 4. 部長・次長相当 5. その他 () |
|--|

あなたの就業形態 (いずれかひとつに○)

- | |
|--|
| 1. 正社員 2. パート・アルバイト 3. 派遣 4. 契約 5. その他 () |
|--|

F 4 あなたの職場や仕事について、以下の点ではどのように思われますか。(○印は1つずつ)

- | | | | | | |
|-----------------------------|-------|---------|-----------|---------|-------|
| 1. 電子メールによる情報交換 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 遅れている | やや遅れている | どちらともいえない | やや進んでいる | 進んでいる |
| 2. グループウェア, インtranetによる情報共有 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 遅れている | やや遅れている | どちらともいえない | やや進んでいる | 進んでいる |
| 3. 経営情報の公開 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 遅れている | やや遅れている | どちらともいえない | やや進んでいる | 進んでいる |
| 4. 人事情報の公開 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 遅れている | やや遅れている | どちらともいえない | やや進んでいる | 進んでいる |
| 5. エンパワーメント (権限委譲) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 遅れている | やや遅れている | どちらともいえない | やや進んでいる | 進んでいる |
| 6. あなたの仕事の生産性 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 低い | やや低い | どちらともいえない | やや高い | 高い |
| 7. あなたの仕事の質・水準 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 低い | やや低い | どちらともいえない | やや高い | 高い |
| 8. あなたの仕事の先進性・独自性 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 低い | やや低い | どちらともいえない | やや高い | 高い |
| 9. チームや職場の活気, 活力 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 低い | やや低い | どちらともいえない | やや高い | 高い |
| 10. 各人が専門性を高めることへの配慮 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 少ない | やや少ない | どちらともいえない | やや多い | 多い |
| 11. プロジェクトにより仕事をする機会 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 少ない | やや少ない | どちらともいえない | やや多い | 多い |
| 12. 本人の業績による収入の変動幅 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 小さい | やや小さい | どちらともいえない | やや大きい | 大きい |
| 13. 自己都合による離職者 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 少ない | やや少ない | どちらともいえない | やや多い | 多い |
| 14. あなたの職場への異動, 採用希望者 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 少ない | やや少ない | どちらともいえない | やや多い | 多い |
| 15. あなたの仕事量 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 少ない | やや少ない | どちらともいえない | やや多い | 多い |
| 16. 仕事の上でのゆとり | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 少ない | やや少ない | どちらともいえない | やや多い | 多い |
| 17. 各人の家庭生活や個人の生活への配慮 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 少ない | やや少ない | どちらともいえない | やや多い | 多い |

F 5 次ページからのチェックリストを最後まで回答した後で、その他、あなたの職場や仕事について、最近感じていること等、ご自由にお書きください。

A. ワーク・シチュエーション

仕事や職場の現状についてお答えください。次のそれぞれの文章について、5段階（1. No 2. どちらかという No 3. どちらでもない 4. どちらかという Yes 5. Yes）で評定し、該当する数字に○をつけてください。

I. 職 務	No	どちらで もない	Yes
1. 今の仕事は達成感を感じることができる	1	— 2	— 3 — 4 — 5
2. 仕事において我ながらよくやったなあと思う事がある	1	— 2	— 3 — 4 — 5
3. 今の仕事は挑戦しがいのある仕事である	1	— 2	— 3 — 4 — 5
4. 仕事の上で自分のアイデアや工夫が生かせる	1	— 2	— 3 — 4 — 5
5. 経験を積むことによって、より高度な仕事が与えられる	1	— 2	— 3 — 4 — 5
6. 仕事を通じて自分自身が成長したという感じを持てる	1	— 2	— 3 — 4 — 5
7. 仕事において、自分がどのレベルに達したかを把握することができる	1	— 2	— 3 — 4 — 5
8. 仕事では自分の能力を活かし可能性を伸ばすことができる	1	— 2	— 3 — 4 — 5
9. 仕事の遂行に影響する決定は、自分で下すことができる	1	— 2	— 3 — 4 — 5
10. 自分の仕事の手順は、自分で決められる	1	— 2	— 3 — 4 — 5
11. 自分の仕事のスケジュールは、自分で決められる	1	— 2	— 3 — 4 — 5
12. 仕事の目標や遂行規準は自分で定められる	1	— 2	— 3 — 4 — 5
13. 仕事をすすめる上で、自分の意見は十分反映されている	1	— 2	— 3 — 4 — 5
14. 自分の仕事に関わりのある社内の決定には、参加できる	1	— 2	— 3 — 4 — 5
15. 新技術導入や業務変更などの決定には、従業員の参画が求められている	1	— 2	— 3 — 4 — 5
16. 自分の仕事の目標設定や手続きの決定には、意見を述べる事ができる	1	— 2	— 3 — 4 — 5
17. 私はこの組織にとって大切な仕事をしていると感じている	1	— 2	— 3 — 4 — 5
18. 私は組織にとって重要かつ責任ある仕事を任されている	1	— 2	— 3 — 4 — 5
19. 今やっている仕事は、私の人生にとって意義あるものと思う	1	— 2	— 3 — 4 — 5
20. 私の仕事は社会に貢献する、意義あるものである	1	— 2	— 3 — 4 — 5

II. 上司やリーダー

	No	どちらでもない	Yes		
21. 上司・リーダーは私の仕事能力を評価し、信頼してくれる	1	2	3	4	5
22. 上司・リーダーは私の長所を生かそうとしてくれる	1	2	3	4	5
23. 上司・リーダーは私の能力が高まるよう配慮してくれる	1	2	3	4	5
24. 上司・リーダーはやり甲斐のある仕事を与えてくれる	1	2	3	4	5
25. 上司・リーダーは私を含めて部下を正当に扱っている	1	2	3	4	5
26. 私の上司・リーダーは依怙贖肩(えこひいき)することはない	1	2	3	4	5
27. 私の上司・リーダーは人間的に尊敬できる	1	2	3	4	5
28. 私は上司・リーダーに全幅の信頼をおいている	1	2	3	4	5
29. 助けが必要なときには、上司・リーダーは支援してくれる	1	2	3	4	5
30. 私の上司・リーダーは仕事に役立つアドバイスをしてくれる	1	2	3	4	5
31. 私の上司・リーダーは仕事をうまく段取りしたり計画したりできる	1	2	3	4	5
32. 私の上司・リーダーは仕事に明るく、仕事がよくわかっている	1	2	3	4	5

III. 同僚や顧客との関係

	No	どちらでもない	Yes		
33. 職場は友好的な雰囲気である	1	2	3	4	5
34. 私の職場の人間関係はよい	1	2	3	4	5
35. 同僚の多くに好感をもてる	1	2	3	4	5
36. 同僚の間では、みんな気持ちがいっしょになっている	1	2	3	4	5
37. 仕事が遅れたり困ったりしているとき、同僚はお互いに助け合っている	1	2	3	4	5
38. メンバーは団結して、全体の業績を良くしていこうとしている	1	2	3	4	5
39. 私と同僚の間には良好なチームワークがある	1	2	3	4	5
40. 同僚との間では仕事上の情報交換が活発である	1	2	3	4	5
41. 顧客（あるいは業務の相手）の間には信頼関係が成り立っている	1	2	3	4	5
42. 顧客（あるいは業務の相手）とのコミュニケーションは円滑に行われている	1	2	3	4	5
43. 私の仕事ぶりは顧客（あるいは業務の相手）から正当に評価されている	1	2	3	4	5
44. 顧客（あるいは業務の相手）は私の手腕をみとめて仕事を任せてくれる	1	2	3	4	5

IV. ビジョン・経営者	No	どちらでも もない	Yes		
45. 会社には明確で優れたビジョンや戦略がある	1	2	3	4	5
46. 会社のビジョンや戦略は現状では最良のものといえる	1	2	3	4	5
47. 組織のかかげるビジョンや目標に、われわれの多くが賛同している	1	2	3	4	5
48. 会社のビジョンや経営戦略が末端までよく周知されている	1	2	3	4	5
49. 経営者はわれわれ従業員と打ち解けて話をする機会をもっている	1	2	3	4	5
50. 経営者は業績に関連した情報を、可能な限り従業員に開示している	1	2	3	4	5
51. 経営者はチームの一員としての意識をもち、われわれとともに働いている	1	2	3	4	5
52. 経営者は会社の運営や今後の計画について、従業員の意見を尊重している	1	2	3	4	5
53. 仕事では倫理的側面を重視すべきことを、経営者も行動で示している	1	2	3	4	5
54. 経営者は正しいことを行っていると信頼がおける	1	2	3	4	5
55. 経営者は組織全体の業績がよくなるよう、常に努力している	1	2	3	4	5
56. 経営者は企業の置かれた状況を適切に把握している	1	2	3	4	5
57. よりよい仕事になるようアイデアを出し、工夫するよう奨励されている	1	2	3	4	5
58. 新しい仕事のやり方を試すよう奨励されている	1	2	3	4	5
59. 新しい解決法、新しいアイデアが求められている	1	2	3	4	5
60. 新しい仕事のやり方に対して、肯定的、受容的である	1	2	3	4	5
V. 処遇・報酬	No	どちらでも もない	Yes		
61. 昇進・昇格は公平、客観的に行われている	1	2	3	4	5
62. 適切な人が、適切な時期に昇進している	1	2	3	4	5
63. 十分なポスト、活躍の場が用意されている	1	2	3	4	5
64. 各人の希望にそったキャリア・コースが用意されている	1	2	3	4	5
65. 組織の給与体系は公正・妥当なものである	1	2	3	4	5
66. 評価は客観的であり、十分な透明性を持っている	1	2	3	4	5
67. 本人の業績を反映させて、給与の変動幅をもっと大きくすべきである	1	2	3	4	5
68. 私は仕事に見合った十分な給与を得ている	1	2	3	4	5

VI 能力開発・福利厚生・生活サポート	No	どちらで もない	Yes		
69. 仕事に必要な技術や知識については、十分な教育・研修がある	1	2	3	4	5
70. 教育・研修は自分の希望や要望を十分反映したものとなっている	1	2	3	4	5
71. ここで仕事をするのが、自分の今後のキャリアにプラスとなる	1	2	3	4	5
72. ここでの仕事や経験が、自分の将来の目標につながっている	1	2	3	4	5
73. この会社は福利厚生の制度や設備が十分整備されている	1	2	3	4	5
74. この会社は福利厚生の制度や設備をもっと充実すべきである	1	2	3	4	5
75. 会社の福利厚生の制度は、従業員が選択できるようにすべきである	1	2	3	4	5
76. 会社は福利厚生を経費を給与などにまわすべきである	1	2	3	4	5
77. 育児休暇や介護休暇等の支援制度は整備されており、利用しやすい	1	2	3	4	5
78. 出張や会議が時間外や休日にかからないよう配慮されている	1	2	3	4	5
79. 仕事と生活が両立するよう、十分配慮されている	1	2	3	4	5
80. 勤務時間は融通がきく	1	2	3	4	5
81. 休日や休暇は満足にとることができる	1	2	3	4	5
82. 残業も含めて今の労働時間は適切といえる	1	2	3	4	5
83. 職場は安全で衛生的である	1	2	3	4	5
84. 仕事をしていて、体に悪いと思うようなことは、特にない	1	2	3	4	5

B. コミットメント

現在のあなたの気持についてお答えください。次のそれぞれの文章について、5段階(1.No 2.どちらかというNo 3.どちらでもない 4.どちらかというYes 5.Yes)で評定し、該当する数字に○をつけてください。

I. 組織	No	どちらでもない	Yes		
1. 他の会社や組織に移る気はまったくない	1	2	3	4	5
2. 今の会社や組織に魅力を感じているので、長く留まりたい	1	2	3	4	5
3. この会社や組織に必要ななら、どんな仕事でも引き受ける	1	2	3	4	5
4. この会社の問題があたかも自分自身の問題であるかのように感じる	1	2	3	4	5
5. この会社の一員であることを誇りに思う	1	2	3	4	5
6. この会社のメンバーであることを強く意識している	1	2	3	4	5
7. この会社を離れるとどうなるか不安である	1	2	3	4	5
8. 今この会社を辞めたら、生活上の多くのことが混乱するだろう	1	2	3	4	5
9. 今この会社を辞めたら損失が大きいので、この先も勤めようと思う	1	2	3	4	5
10. この会社の人々に義理を感じるので、今辞めようとは思わない	1	2	3	4	5
11. この会社に多くの恩義を感じる	1	2	3	4	5
12. 今この会社を辞めたら、罪悪感を感じるだろう	1	2	3	4	5
II. 職務	No	どちらでもない	Yes		
13. 現在の仕事で時間がたつのも忘れてしまうほど熱中することがある	1	2	3	4	5
14. 今の仕事が生きがいである	1	2	3	4	5
15. 今の私にとって仕事が生活のすべてである	1	2	3	4	5
16. 私にとって最も重要なことが、今の仕事に密接に関連している	1	2	3	4	5
17. 今は仕事から得られる満足感が一番大きい	1	2	3	4	5
18. 今の仕事にのめり込んでいる	1	2	3	4	5
19. 最も充実していると感じられるのは仕事をしているときである	1	2	3	4	5

Ⅲ. キャリア

	No	どちらでも ない	Yes		
20. 給料が下がっても、今の職務・専門分野で仕事がしたい	1	2	3	4	5
21. 今の職務・専門分野でキャリアを追求したい	1	2	3	4	5
22. 他の会社に移っても、今の職務・専門分野に就きたい	1	2	3	4	5
23. もし働かずにお金が得られても、この職務・専門分野を続けるだろう	1	2	3	4	5
24. この職務・専門分野が好きなので、この先も続けたい	1	2	3	4	5
25. 私にとってこの職務・専門分野は、ライフワークとして理想的な仕事である	1	2	3	4	5
26. 今の職務・専門分野に満足している	1	2	3	4	5
27. 今の職務・専門分野に関わる雑誌や本を、多く読んでいる	1	2	3	4	5

Ⅳ. 仕事全般・生活全般

	No	どちらでも ない	Yes		
28. 今の仕事が好きである	1	2	3	4	5
29. 現在の仕事に満足している	1	2	3	4	5
30. 今の仕事に喜びを感じる	1	2	3	4	5
31. 今の仕事に誇りを感じる	1	2	3	4	5
32. 朝、仕事に行くのが楽しい	1	2	3	4	5
33. 今の仕事にやりがいを感じる	1	2	3	4	5
34. 家庭、友人、趣味など私生活を大切にしている	1	2	3	4	5
35. 家庭、友人、趣味などが生きがいとなっている	1	2	3	4	5
36. 家庭、友人、趣味など私生活に満足している	1	2	3	4	5
37. 家庭、友人、趣味など私生活と仕事の両立がうまくできている	1	2	3	4	5

C. ココロと体の健康チェック

この一週間の間に、次にあげた状態をどのくらい経験しましたか。0～4までの該当する回答の数字に○印をつけてください。

	まったく なかった	たまに あった	ときどき あった	しばしば あった	大体いつも あった
1. 恐怖感がある	0	1	2	3	4
2. 怒りを感じる	0	1	2	3	4
3. はつらつとした気分である	0	1	2	3	4
4. 体がだるい	0	1	2	3	4
5. ゆううつだ	0	1	2	3	4
6. いきいきしている	0	1	2	3	4
7. 腹が立つ	0	1	2	3	4
8. 気分が沈む	0	1	2	3	4
9. 軽快な気分だ	0	1	2	3	4
10. 脱力感がある	0	1	2	3	4
11. びくびくしている	0	1	2	3	4
12. 気分がのっている	0	1	2	3	4
13. いつもより動作が鈍い	0	1	2	3	4
14. 気がめいる	0	1	2	3	4
15. 気が動転している	0	1	2	3	4
16. 不安を感じる	0	1	2	3	4
17. 不機嫌である	0	1	2	3	4
18. 悲しい	0	1	2	3	4
19. 気持ちが落ち着かない	0	1	2	3	4
20. 眠れない	0	1	2	3	4
21. いらいらする	0	1	2	3	4
22. さみしい気持ちになる	0	1	2	3	4
23. 心配な気持ちになる	0	1	2	3	4
24. むしゃくしゃする	0	1	2	3	4
25. むなしい感じがする	0	1	2	3	4
26. おこりっぽい	0	1	2	3	4
27. 気力に満ちている	0	1	2	3	4
28. いつもより寝起きが悪い	0	1	2	3	4

ご回答, ありがとうございます. 飛ばしてしまったページ, 記入漏れ等がないかを確認し, 最後に, F5の自由記入欄にご記入をお願いします.

--	--	--	--	--

HRMチェックリスト（会社用・人事担当用）

これは労働政策研究・研修機構と早稲田大学アジア太平洋研究センターが開発したもので、企業の人事・労務管理等に役立つチェックリストとなっています。このチェックリストにより、雇用管理や組織業績について自らチェックすることができ、また、このようなチェックリストによる客観的データを蓄積することによって、今後の的確な分析やアクションプランに結びつけることができることと考えております。

問い合わせ先 労働政策研究・研修機構 担当 松本
電話 048-463-1428 E-mail s_mat@jil.go.jp

（記入上のお願い）

1. 該当する項目の番号に○印をつけるか、または記入欄にご記入ください。
2. 不明の点がありましたら、上記までお問い合わせください。

○貴社の概要についてご記入ください。

貴社名				
所在地	都 道 府 県			
設立年	西暦	<input type="text"/>	<input type="text"/>	年
業種 (主なものを1つだけ)	1. 建設業 2. 製造業 3. 電気・ガス・熱供給・水道業 4. 運輸・通信業 5. 卸・小売, 飲食業		6. 金融・保険業 7. 不動産業 8. サービス業 (対事業所) 9. サービス業 (対個人) 10. その他 ()	
正社員数 平均年齢	<input type="text"/>	名	<input type="text"/>	歳
主な製品, あるいはサービス				
ご記入者 (所属部署, 役職)	所属部署		役職	
ご記入者	ご氏名		tel	

F1 貴社では現在, どのような経営行動をとられていますか. (あてはまるものすべてに○)

1. 現行商品, 現行サービスの充実, 強化	8. 不採算部門の整理
2. 関連製品, 関連サービスへの展開	9. 販売, 営業の強化
3. 新製品, 新サービスの開発	10. 新規受注, 新規顧客の開拓
4. 異業種への事業転換	11. 他社との提携, 関係強化
5. 新しい技術, 設備等の積極的導入	12. 海外進出, 海外展開
6. コスト削減	13. その他 { }
7. 財務体質の強化	

F 2 貴社では雇用管理上の課題として、現在どのようなことがありますか。

(あてはまるものすべてに○)

1. 研究・開発従事者の確保	8. 組織の活性化
2. 若年労働者の確保	9. 従業員の配置転換
3. 人件費の抑制	10. 従業員の教育・訓練
4. 人員削減	11. 経営幹部の選抜・育成、後継者探し
5. 社員の意欲の向上	12. その他
6. 賃金体系の見直し	〔 〕
7. 組織改革（組織の簡素化，管理階層削減）	

F 3 次のような側面で貴社の現状をどのように思われますか。（○印は1つずつ）

- | | | | | | |
|-------------------------------------|--------|-------|-----------|-------|--------|
| 1. 貴社の売り上げ（過去3年間） | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 減少している | やや減少 | どちらともいえない | やや増加 | 増加している |
| 2. 貴社の利益（過去3年間） | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 減少している | やや減少 | どちらともいえない | やや増加 | 増加している |
| 3. 貴社の資産 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 減少している | やや減少 | どちらともいえない | やや増加 | 増加している |
| 4. 今後の貴社の成長性 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 低い | やや低い | どちらともいえない | やや高い | 高い |
| 5. 貴社の製品やサービスの市場での競争力 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 低い | やや低い | どちらともいえない | やや高い | 高い |
| 6. 正社員の数 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 減少している | やや減少 | どちらともいえない | やや増加 | 増加している |
| 7. パート、契約、派遣等正社員以外の社員数 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 減少している | やや減少 | どちらともいえない | やや増加 | 増加している |
| 8. 環境変化への企業としての対応 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 遅い | やや遅い | どちらともいえない | やや早い | 早い |
| 9. 組織としての意思決定の早さ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 遅い | やや遅い | どちらともいえない | やや早い | 早い |
| 10. 大学生の人気度（応募者÷採用人数の割合） | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 低い | やや低い | どちらともいえない | やや高い | 高い |
| 11. 一般従業員に公開される経営情報 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 少ない | やや少ない | どちらともいえない | やや多い | 多い |
| 12. 一般従業員が経営に参加する機会 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 少ない | やや少ない | どちらともいえない | やや多い | 多い |
| 13. 貴社における中途採用者の比率 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 少ない | やや少ない | どちらともいえない | やや多い | 多い |
| 14. 自己都合による離職者 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 少ない | やや少ない | どちらともいえない | やや多い | 多い |
| 15. 貴社からの出向者，転籍者 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 少ない | やや少ない | どちらともいえない | やや多い | 多い |
| 16. 本人の業績による毎年の収入の変動幅 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 小さい | やや小さい | どちらともいえない | やや大きい | 大きい |
| 17. 本人の業績による収入の個人間格差
（同じ職位にいる場合） | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 小さい | やや小さい | どちらともいえない | やや大きい | 大きい |

F 4 貴社が現在、導入している制度等に○をつけて下さい。名称が違ってても、目的、実質が同じものであれば○をつけてください。（あてはまるものすべてに○）

1. 自己申告，社内公募制度	9. 人事考課結果のフィードバック	17. リフレッシュ休暇
2. 目標管理制度	10. 定年退職者再雇用制度	18. ボランティア休暇
3. 複線型人事	11. 自己啓発支援制度	19. 教育休暇
4. 裁量労働制	12. 転職，自立支援プログラム	20. 有給休暇取得促進制度
5. 役職定年制・任期制	13. カフェテリアプラン	21. その他
6. 早期退職優遇制度	14. フレックスタイム	〔 〕
7. 部下による上司評価	15. 介護休暇制度	
8. 定期的な従業員意見調査	16. ホームヘルプ制度	

F 5 貴社が現在、導入している賃金制度等に○をつけて下さい。名称が違ってても、目的、実質が同じものであれば○をつけてください。（あてはまるものすべてに○）

1. 職能給	7. 退職金前払い制度
2. 職務給	8. 社員持株会
3. 年俸制	9. その他
4. 特別報奨金制度（年間数十万円以上）	〔 〕
5. ストックオプション，あるいは類似の制度	
6. プロフィットシェアリング（利益配分）	

F 6 貴社の組織は以下のうちのどれがあてはまりますか。複数ある場合は，そのすべてをお答えください。（あてはまるものすべてに○）。

1. 単純・未分化組織（経営者と従業員というような組織）
2. 機能別組織（製造，営業，研究開発等の機能別組織）
3. 事業部組織（製品別，顧客別，地域別等々の組織）
4. マトリックス組織（上記二つの機能別と事業部を組み合わせた組織形態）
5. 戦略的事業単位(SBU:Strategic Business Unit いくつかの事業部を戦略策定，戦略実行のために統合した組織形態)
6. 分社化，カンパニー制度（商品群等で分社し，それぞれがひとつの会社のような権限を与えられた組織）
7. 社内ベンチャー，制作毎のプロダクション制
8. 上記等の組織のなかに作られる自律的ワークグループ，セルフマネジングチーム
9. 上記等の組織に加え，プロジェクトチームを必要に応じて編成
10. その他 → 具体的には
〔 〕

F 7 貴社の経営理念，ミッション，ビジョン等，明文化されたものがありましたら下欄にご記入ください。長い場合は，主要なものでも結構です。

F 8 貴社の経営戦略，経営方針を以下の項目について，5段階（1.No 2.どちらかという No 3. どちらともいえない 4.どちらかという Yes 5.Yes）で評定するとどのようになりますか。
（○は1つずつ）

	No	どちらともいえない	Yes
1. 自社の製品やサービスは革新的であることを最優先している ……………	1	2	3 — 4 — 5
2. 革新による新たな市場の創造を目指し，企業運営が行われている ……………	1	2	3 — 4 — 5
3. 他社の経営戦略も，成長が期待できるものは積極的に取り入れている ……	1	2	3 — 4 — 5
4. 成長が期待される市場に，二番手として参入することが多い ……………	1	2	3 — 4 — 5
5. 経営環境や市場の変化に敏感であり，製品やサービスが頻繁に変更される	1	2	3 — 4 — 5
6. 社内の組織や予算配分等も頻繁に変更される ……………	1	2	3 — 4 — 5
7. ライバル会社と市場のシェア争いをしている ……………	1	2	3 — 4 — 5
8. ライバル会社に勝つことを，最優先して企業運営が行われている ……………	1	2	3 — 4 — 5
9. リスクを最小限にするよう，企業運営が行われている ……………	1	2	3 — 4 — 5
10. 手堅い商品，堅実で安定したサービスを目指し，企業運営が行われている	1	2	3 — 4 — 5
11. 組織や予算配分，仕事の仕方は長年，変化が少ない ……………	1	2	3 — 4 — 5
12. 年長者の意見が重要視されて，企業運営が行われている ……………	1	2	3 — 4 — 5
13. 自社の得意分野に経営資源を集中し，競争優位を保とうとしている ……	1	2	3 — 4 — 5
14. 将来の発展を考え，可能な限り多角化を進めようとしている ……………	1	2	3 — 4 — 5
15. 自社の競争優位は主にコスト削減によってもたらされる ……………	1	2	3 — 4 — 5
16. 高付加価値の製品，サービスをめざし研究開発を重視している ……………	1	2	3 — 4 — 5
17. 新規事業，新たな市場のために積極的に経営資源を投入している ……	1	2	3 — 4 — 5
18. 不採算部門等の整理，問題事業からの撤退は迅速に行われている ……	1	2	3 — 4 — 5
19. 長期的な成長，発展を優先して企業運営が行われている ……………	1	2	3 — 4 — 5
20. 企業としては，ある程度短期的な収益を優先している ……………	1	2	3 — 4 — 5
21. 従業員の雇用に対する配慮を最優先している ……………	1	2	3 — 4 — 5
22. 従業員の生活向上を企業の重要課題と考えている ……………	1	2	3 — 4 — 5
23. 株主の利益を追求することが，最も重要な企業の社会的責任である ……	1	2	3 — 4 — 5
24. 取引先や仕事相手から信頼されることを最優先している ……………	1	2	3 — 4 — 5
25. 地域社会や自然環境への配慮を最優先している ……………	1	2	3 — 4 — 5

F 9 その他，自社の状況やこのチェックリストについて，ご感想等，何かありましたら，下欄にご記入ください。

A. 雇用管理施策チェックリスト

下記の選択肢に基づいて、以下12領域63項目を評価してください。

- | |
|---|
| 0：設問とは異なる考え方で運営されている／この設問はあてはまらない。
1：その通りであり、緊急に解決すべき問題はない。
2：その通りといえるが、運営上にいくつかの問題がある。
3：そうとは言い切れず、解決すべき緊急な問題がある。 |
|---|

選択肢の番号を□内にご記入ください。

A. 人事基本方針

- 1) 人事の基本方針やその施策運営の方針は、中長期の事業経営計画の実現をサポートすることができるよう、事業経営計画との整合性を保つよう決めている。
- 2) 管理者には、会議や研修を通じて人事やその施策運営の方針を徹底しており、これらの方針に沿って適正な人事管理が行われるよう注意している。
- 3) 人事の運営方針や制度の改定に際しては、その影響を直接受ける従業員のモラルに配慮し、従業員から直接に意見を聞き取り、それを反映するよう努めている。
- 4) 品質や業務の改善を進めるには、これに向けた従業員の努力が不可欠であるが、教育や評価、表彰や報酬等の人事プログラム方針の決定にあたっては、こうした従業員の努力を奨励するよう配慮している。
- 5) 会社として従業員に期待する行動（例えば、顧客尊重、チームワーク、自主性等）があるとされるが、これら期待する行動を従業員一人ひとりに奨励し得るよう、人事プログラムを設計している。

B. 募集・採用管理

- 1) 従業員の採用は、新卒や中途採用とも、中長期の経営計画に沿った人員計画に基づいて計画的に行われている。
- 2) 自社にふさわしい人材、欲しい人材をしっかりとイメージした上で、それに適した募集メディアや募集手続きを用いており、いずれも効果的に活用されている。
- 3) 採用選考にあたっては、必要とされるスキルや能力、資質等入社資格基準をきちんと定義しており、これら基準を採用面接に活かしている。
- 4) 新卒、中途採用とも正社員に関しては、必要な人材が採用できている。
- 5) 正規の雇用に加えて、派遣社員やパートタイム社員など、業務に応じた採用を計画的に行っている。

C. 配置管理

- 1) 従業員の配置は、個々人の能力や適性に基づいて行われており、適材適所を守っている。
- 2) 能力や適性の判断にあたっては、検査やアセスメント等の客観的資料や人事考課の結果などを十分に活用している。
- 3) 本人の意向を聴く機会（例えば従業員本人の自己申告書や育成面接機会等）を公式に設け、従業員本人の希望や意向を配置に反映している。
- 4) 今の職場や仕事の配置で能力が十分に発揮されていないと判断される場合、どのような対策をとるべきかを人材管理上の課題として追求し、解決をはかっている。
- 5) 従業員の知識や技能は今の仕事の要求を十分に満たしているかどうか、現在の配置について定期的に見直す措置を講じている。

D. 異動・昇進管理

- 1) 教育訓練や育成の結果を、業務の割当や配置や異動に反映している。
- 2) 従業員一人ひとりの仕事上のキャリア分野を明確にし、その分野において必要な能力を磨くことができるよう、業務の割当や異動などを計画的に活用している。
- 3) 昇進、昇格については客観的な基準があり、十分に機能している。
- 4) 管理職位への昇進については、経験に裏づけされた知識や技能など能力の水準を評価するとともに、管理者としての適性を見て決定している。
- 5) 昇進・昇格について、そのルールや評価基準などについて、従業員及びその代表と意見を交換している。

E. 評価・人事考課

（目標管理が行われている場合）

- 1) 従業員個々に期待される業績目標は、組織の業績目標に沿って、面接等の機会を通じて上司と十分に話し合われ決められている。
- 2) 目標達成あるいは業務遂行の過程において、定期的に上司と部下が話し合い、よい業績が得られるよう業務上のフォローや指導が行われている。
- 3) また、評価結果については、面接等の機会を通じて、なぜこのように評価されたかを従業員個々にフィードバックしている。

（人事考課が行われている場合）

- 1) 職務あるいは職種の特性に応じて評価すべき事項（業績、能力とも）が決められている。
- 2) 評価すべき事項については明確な評価基準を設定しており、被評価者にも周知されている。

3) 人事考課面接を通じて、評価結果がフィードバックされるとともに、業績向上への指導が行われている。

(目標による管理あるいは人事考課いずれにおいても)

4) 評価の結果を単に処遇に反映するのみでなく、従業員一人ひとりの業績の改善や能力開発に充分活用している。

5) 評価責任をもつ管理者は全員評価研修を受けており、新任管理者には就任後3カ月以内に評価者研修を受講することをルール化している。

F. 育成・能力開発

1) 従業員の育成にあたっては、長期的視野にたつて従業員一人ひとりの啓発目標を決め、計画的な育成に努めている。また、短期的には、会社の収益面に資する目標や企業目標の実現に貢献できるような能力開発を行っている。

2) 社員が担当する業務や専門分野に関し、社員の市場価値を高め、生涯を通じて雇用が確保されるよう、また、技術や技能が陳腐化しないよう教育体制を整えている。

3) 業務上改善を要する社員や効果的でない仕事ぶりについては、OJTや教育を通じて早期に改善するよう努めるなど、必要なマネジメント・アクションを取っている。

4) 教育訓練や育成に必要な経費は全社員にバランスよく行き渡っており、これに関わる投資は同業他社と比べ高い水準で行われている。

5) 社内外の機会を問わず、適用した教育訓練プログラムについては、その効果を測定する基準をもっており、効果測定の結果をプログラム内容の改善に活用している。

G. 職務・組織編成管理

1) 職務を割り当てるにあたって、十分な自主性を備えたチームが可能となるよう組織の編成を考慮している。

2) 市場や顧客のニーズについて、開発・製造・営業・サービス等の部門が情報を共有し得るよう情報交流の場を制度化している。

3) ラインとスタッフ部門にまたがる課題や、部門を横断する問題などの解決のために、プロジェクト・チームやタスク・フォースを頻繁に利用している。

4) QCサークルやZD運動などを通じて、組織全員のチエをしぼりだすような集団活動を制度化している。

5) 全社員に期待される行動を速やかに実現するために、〇〇運動や〇〇作戦といったイベントを活用している。

H. 給与・福利厚生

- 1) 給与や福利厚生は、同業他社や地域の他企業と比べほぼ同等かそれ以上の水準にあり、当社で働きたい、あるいは働き続けたいと思わせる魅力ある水準にある。
- 2) 給与は、仕事の難しさや業績結果を反映して決められており、公正な評価とともに適正に運営されている。
- 3) 賞与の決定は、その原資を当該年度の会社業績に沿って取り決めると同時に、従業員一人ひとりの業績によって決定するようルール化されている。
- 4) 福利厚生施策は、従業員が安心して当社に働き続けられるよう生活の安定を考慮したものとなっている。
- 5) 休業補償、医療補償など生活の安定とともに、育児や介護など家庭生活を支援する方針に沿った福利施策が行われている。

I. 勤務・時間管理

- 1) 年間の所定内労働時間は、同業他社と同等かそれ以下の水準にある。
- 2) 残業や休日出勤を含めて、年間の総労働時間は減少する傾向にある。
- 3) また、有給休暇は十分に消化されている。
- 4) 現在も労働時間の短縮を進めることができるよう、業務の改善に努めている。
- 5) 業務の性質に応じ、変形労働時間制やフレックスタイム制、裁量労働制などを導入しているか、あるいは、近いうちにそれら労働時間制の導入を計画している。

J. 退職管理

- 1) 有能な社員が退職するケースは稀に発生するが、多くの社員は当社の魅力を十分に感じているといえる。
- 2) 退職金プログラムや適格年金制度の適用を設けており、それらは社員に周知されている。
- 3) 中途退職ができた場合には、面接等を通じ退職事由を正しくつかむとともに、人事の諸制度や組織の運営、マネジメントのあり方に問題が予想される場合にはその改善に向けて努力している。
- 4) 退職予定者には、退職後の進路などについて個別に相談にのっている。
- 5) 退職準備プログラム、あるいは早期退職優遇制度やアウトプレースメント、再就職支援制度など、いくつかの退職プログラムが準備されている。

K. コミュニケーション

- 1) 経営管理者は、あらゆる機会を利用して会社経営の理念や基本方針などを現場の第一線の従業員に直接話しかけ、理解を求めている。
- 2) 会社の事業方針や経営計画のみならず、全社あるいは部門ごとの業績や業務実績などは、定期的に従業員全員に伝えられており、従業員には、また、こうした情報を理解し活用するためのトレーニングを実施している。
- 3) 組織の上から下へ、下から上へと組織の隅々にまで情報が伝達されるような組織内部のコミュニケーションを促進する工夫を行っている。
- 4) 管理職を問わず従業員間のコミュニケーションは率直に包み隠しなく行われており、事実とデータに基づいた行動が保証されている。
- 5) 部門の壁を越えて効果的な新しいアイデアを共有することができるような、部門横断的なチームやその他の組織上の仕組みがある。

L. モラル・動機づけ

- 1) 従業員のモラルや動機づけの現状を常に把握できるような工夫（調査や面接等）が計画的になされている。
- 2) また、把握した現状を経営幹部や管理者にフィードバックし、問題点があれば、その改善に努めるよう働きかけている。
- 3) 組織内に、上司と部下の間や同僚同志の間に信頼感があふれている。
- 4) 常にすぐれた仕事ぶりや業務の完全な遂行を追求する雰囲気が満ちている。
- 5) 組織全体に、競争に打ち勝つことの重要性が認識されており、そのために顧客を大事にする気風がみなぎっている。

B. 組織業績診断チェックリスト

下記の組織業績に関する4領域12項目について、貴社の現状を評価してください。評価は12項目それぞれについて下記の3段階で行い、それぞれの項目の該当する□内に項目番号を記入してください。

評価選択肢

- 1：その通りで、今後も問題は感じられない。
- 2：その通りだが、将来的には問題が予想される。
- 3：その通りとはいえ、この項目について改善をはからねばならない。

選択肢の番号を□内にご記入ください。

A. 企業生産性

- 1) 社員一人当りの生産性指標（一人当たり売上や一人当たり売上総利益あるいは付加価値等）は、同じ地域の他企業や同業他社より上回っている。
- 2) また、過去3年間、生産性指標に改善が見られている。
- 3) 新たな製品や新しいサービスを開発することにつとめ、さらなる生産性指標の向上をはかっている。

コメント：(企業生産性に関するこの他の問題点 等)

B. スキル・技術水準

- 1) 自社の売上を支える主要な製品やサービスに関わる技術やノウハウは社内に充分蓄積されており、製品やサービスを通じて得られる収益性は高い水準にある。
- 2) 製品やサービスに関わる技術やノウハウは、同業他社のそれを上回る水準に達しており、その水準を落とさないよう技術やノウハウの陳腐化には常に対処する方策を具体化している。
- 3) 製品やサービスの品質管理は全業務にわたって行われており、すぐれた品質水準を保つと同時に、仕様に合わないような不良品や欠陥のあるサービスは最小の水準にとどめられている。

コメント：(スキル・技術水準に関するこの他の問題点 等)

C. モラール／動機づけ

- 1) 会社と社員の間は信頼関係で結ばれており、従業員は高い業績の実現に向けて積極的に努力する姿勢をもっている。
- 2) 雇用管理諸施策とその運営については従業員の満足を得ており、総合的に見て問題はほとんど感じられない。
- 3) 従業員の仕事への姿勢には積極性が感じられ、決められた目標は100%達成するよう高いコミットメントを示している。

コメント：(モラール／動機づけに関するこの他の問題点 等)

D. 顧客満足

- 1) 顧客満足を評価することのできる指標をもっており、指標上の顧客満足は同業他社に負けない水準にある。
- 2) 顧客の要求を的確に把握し、これを情報として組織にフィードバックする仕組みをもっており、顧客の要望や要求あるいは苦情には機敏に対応し顧客の満足を得ている。
- 3) 顧客層の開拓に向けて、顧客のニーズや市場に埋もれている情報を素早く収集し、商品企画やマーケティング、開発担当者などがチームとして組織が一丸となってこれに対応し、商品の開発（既存商品や新商品）に実際に成功している。

コメント：(顧客満足に関するこの他の問題点 等)

労働政策研究報告書 No.147

中小企業における人材の採用と定着
一人が集まる求人、生きいきとした職場／

アイトラッキング、HRMチェックリスト他から —

発行年月日 2012年3月30日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL：03-5991-5104

印刷・製本 大東印刷工業株式会社

© 2012 JILPT

* 労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)