

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

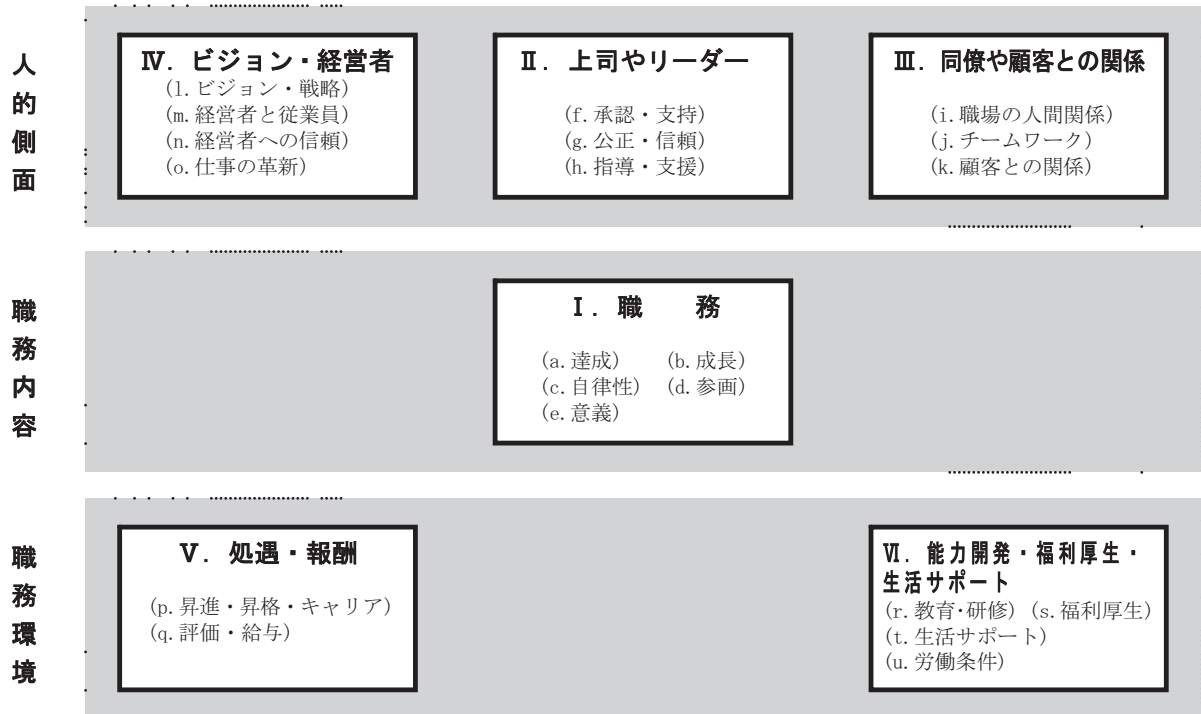
ワークシチュエーションチェックリストは日本労働研究機構（2003）によるもので、「Ⅰ．職務」、「Ⅱ．上司やリーダー」、「Ⅲ．同僚や顧客との関係」、「Ⅳ．ビジョン・経営者」、「Ⅴ．処遇・報酬」、「Ⅵ．能力開発・福利厚生・生活サポート」の6領域から構成される。

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	項目一尺度間の相関
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							
f.承認・支持	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
g.公正・信頼	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
h.指導・支援	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
	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							
i.職場の人間関係	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
j.チームワーク	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
k.顧客との関係	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
	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							
l.ビジョン・戦略	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
m.経営者と従業員	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
n.経営者への信頼	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
o.仕事の革新	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
	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							
p.昇進・昇格・キャリア	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
q.評価・給与	2.83 (0.81)	2.89 (0.83)	2.83 (0.82)	2.87 (0.77)	2.92 (0.71)	3.04*	
	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							
r.教育・研修	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
s.福利厚生	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
t.生活サポート	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
u.労働条件	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
	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くると、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、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當に扱っている
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）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

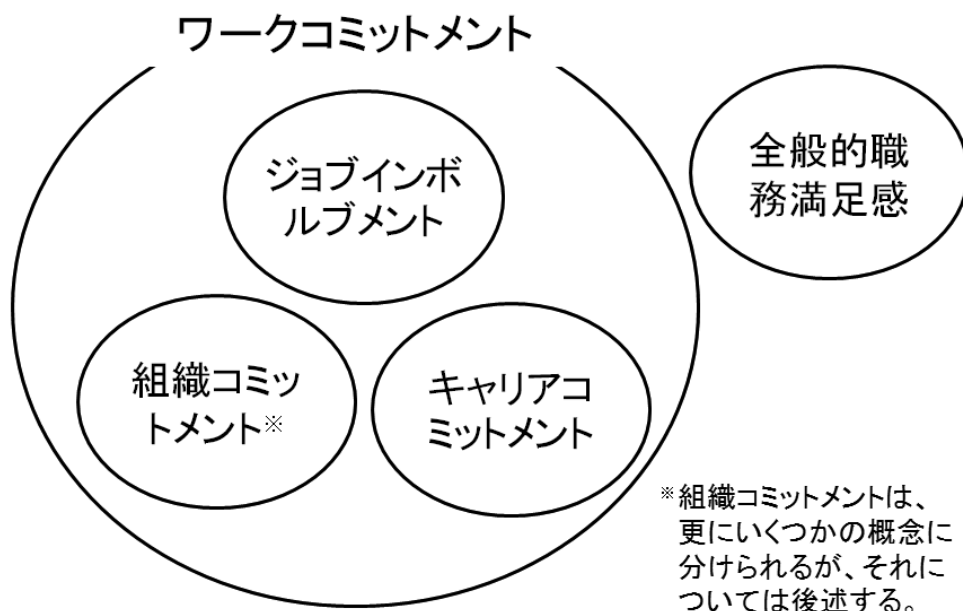
1. 趣旨と目的

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)

<u>先行要因</u>	<u>共変変数</u>
<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) * コンプタンスの知覚 (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 style="border-top: 1px dashed black;"/> <p style="text-align: center;"><u>結果変数</u></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> <ol style="list-style-type: none"> 1. I would be very happy to spend the rest of my career with this organization. 2. I really feel as if this organization's problems are my own. 3. I do not feel a strong sense of "belonging" to my organization. (R) 4. I do not feel "emotionally attached" to this organization. (R) 5. I do not feel like "part of the family" at my organization. (R) 6. This organization has a great deal of personal meaning for me. <p>-----</p> <p>存続的 (continuance) 要素</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire. 8. It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to. 9. Too much of my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now. 10. I feel that I have too few options to consider leaving this organization. 11. If I had not already put so much of myself into this organization, I might consider working elsewhere. 12. One of this few negative consequences leaving this organization would be the scarcity of available alternatives. <p>-----</p> <p>規範的 (normative) 要素</p> <ol style="list-style-type: none"> 13. I do not feel any obligation to remain with my current employer. (R) 14. Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now. 15. I would feel guilty if I left my organization now. 16. This organization deserves my loyalty. 17. I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it. 18. I owe a great deal to my organization.

(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、「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きて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 ~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<2,3<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 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、ジョブインボリューションについては、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、サイドベツト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

ジ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、全般的職務満足感も、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

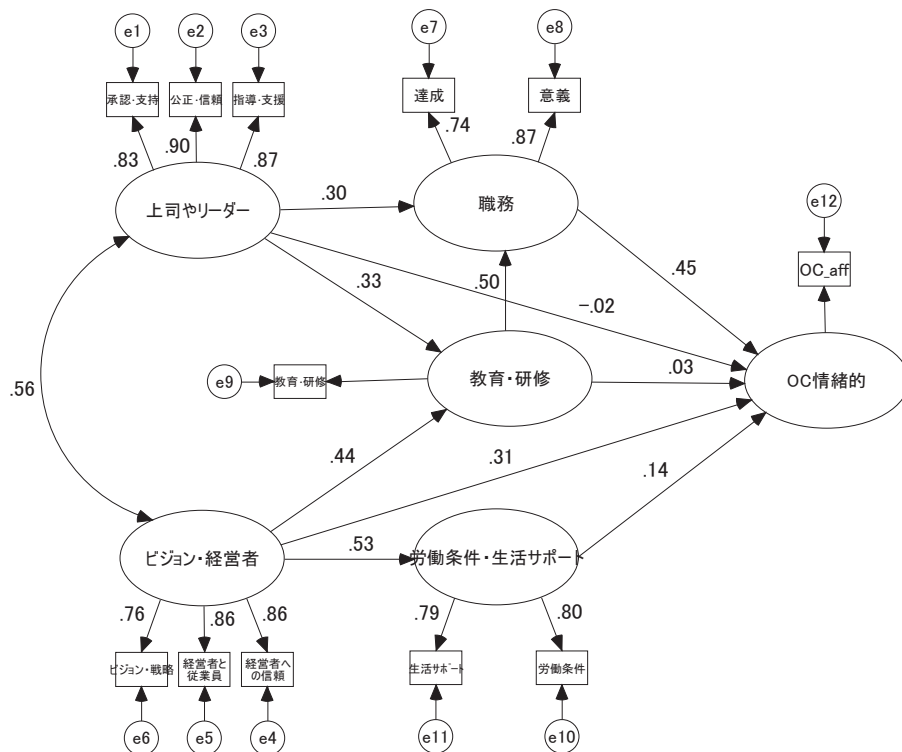
上述の手順で行った共分散構造分析の結果を図表 2-2-33 から図表 2-2-36 に示した。適合度指標は図表 2-2-32 に示したように、すべて CFI および IFI が .96、RMSEA が .08 となり非常によい適合度を示した。

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。

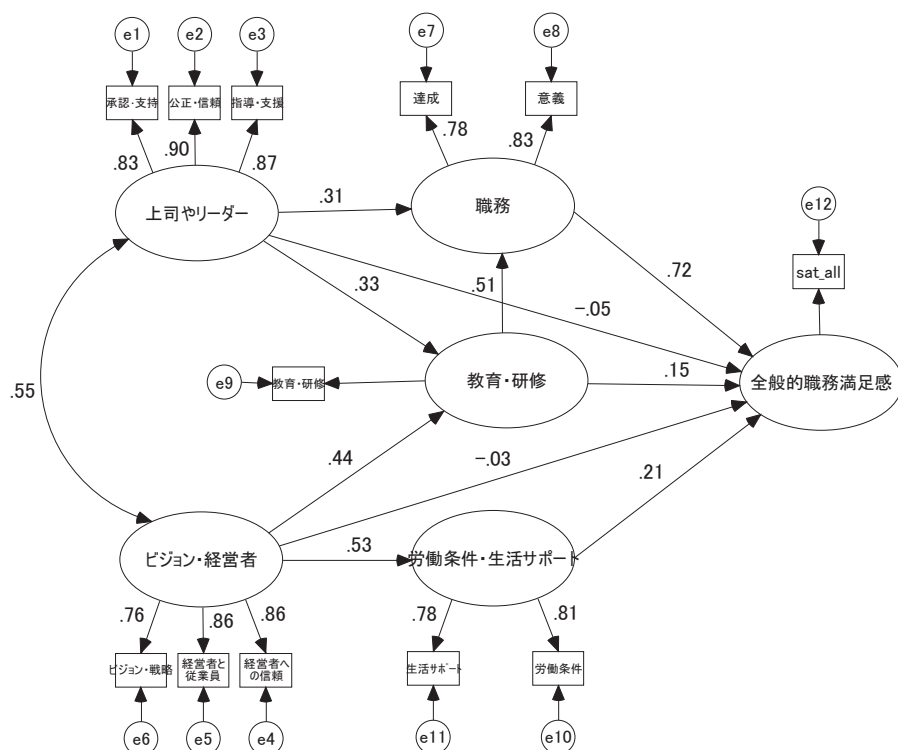
図表 2-2-33 情緒的組織コミットメントの因果モデル



「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。

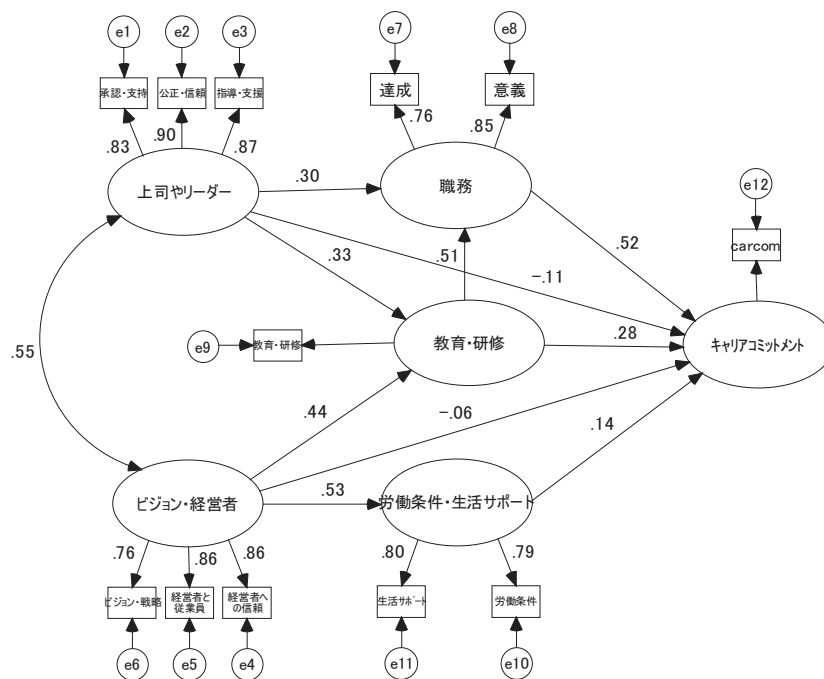
図表 2-2-34 全般的職務満足感の因果モデル



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、適切な教育や研修を受けることができ、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

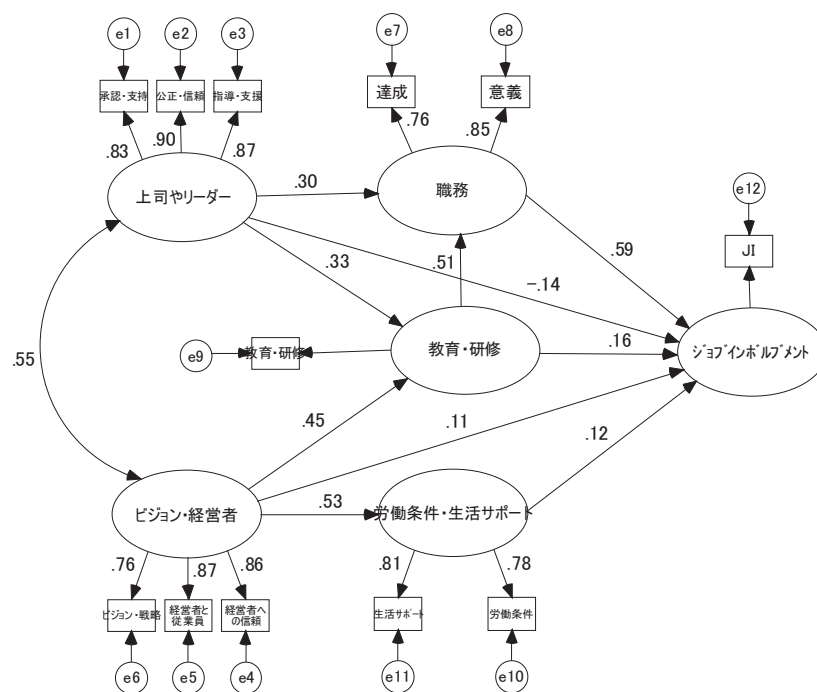


図表 2-2-36 はジョブインボルブメントを従属変数とした因果モデルである。このモデルにおいても、ジョブインボルブメントが受けている全てのパスは5%水準未満で有意であった。モデルに入れた5つの変数により、直接的・間接的に54%と高い水準で説明されたことが示された。最も強い影響力を示したのは.59の「職務」であり、「教育・研修」が.16と次いで強かった。「上司やリーダー」からの直接のパスは-.14と負の値を示しているが、「職務」と「教育・研修」を介して間接的に正の関係を示している。この点については、キャリアコミットメントと同様である。キャリアコミットメントと異なる点は、「ビジョン・経営者」から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。

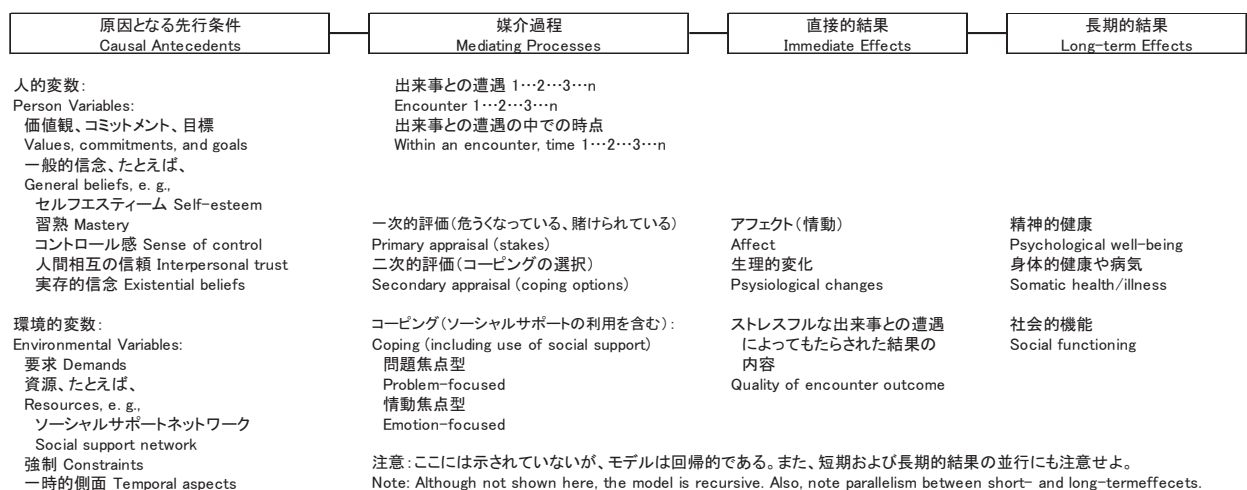
(2) 認知評価モデル

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。

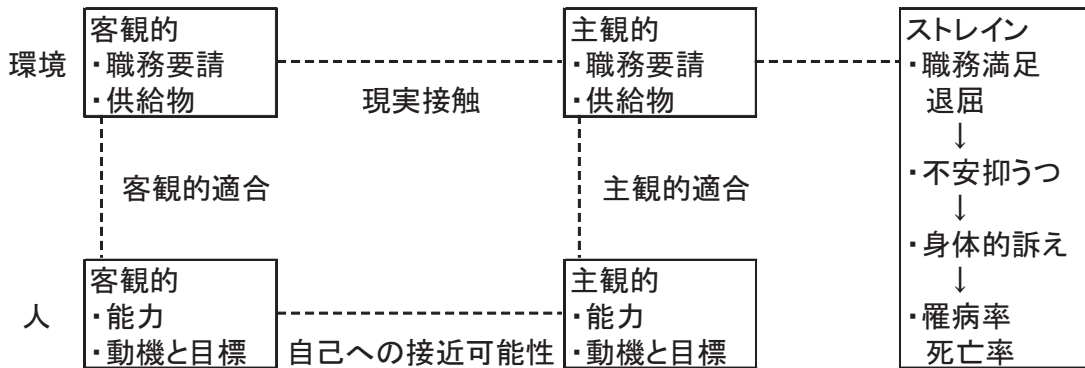
(1) 人 - 環境適合モデル（Person-Environment Fit Model: P-E Fit モデル）

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。

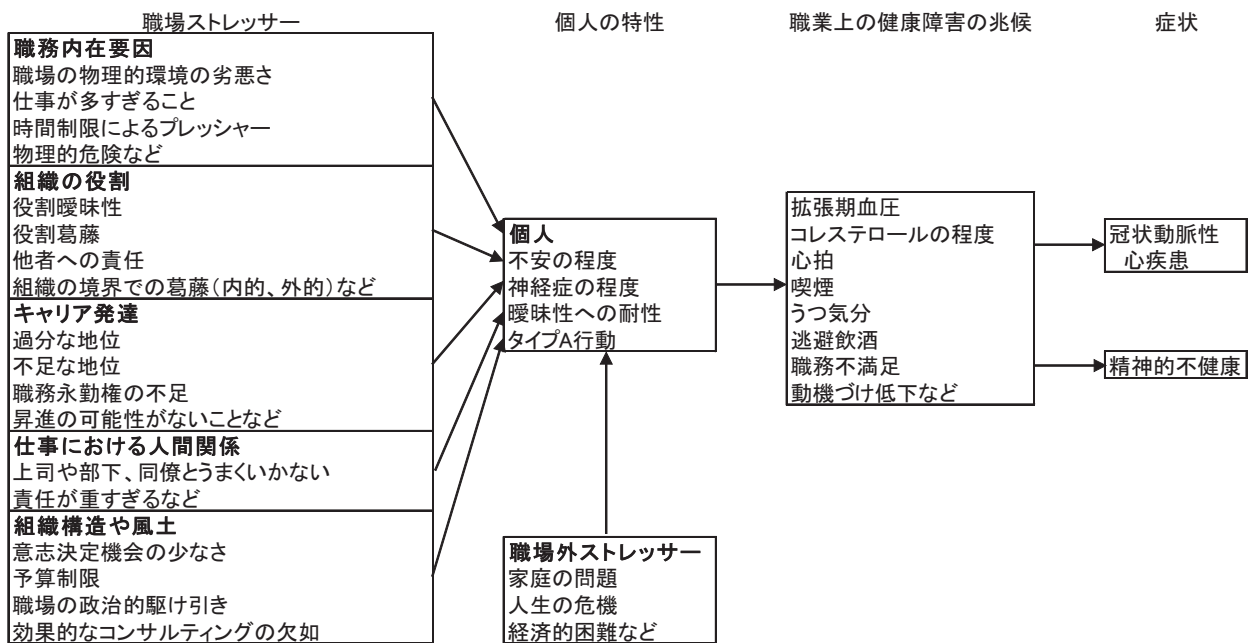
図表2-3-2 人—環境適合モデル(French et al., 1982: 古屋・音山, 2003(訳))



(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。

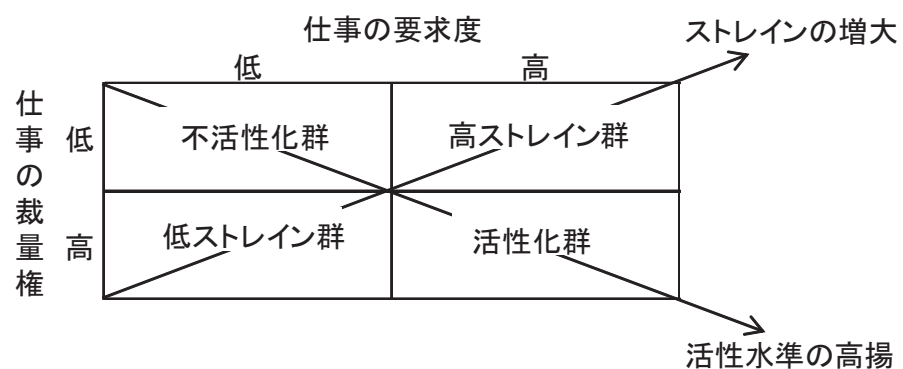
このモデルでは、仕事の要求度の高低と仕事のコントロールの高低との組み合わせによって、仕事の特徴を以下の4群に分類している（図表 2-3-4）。

- 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)

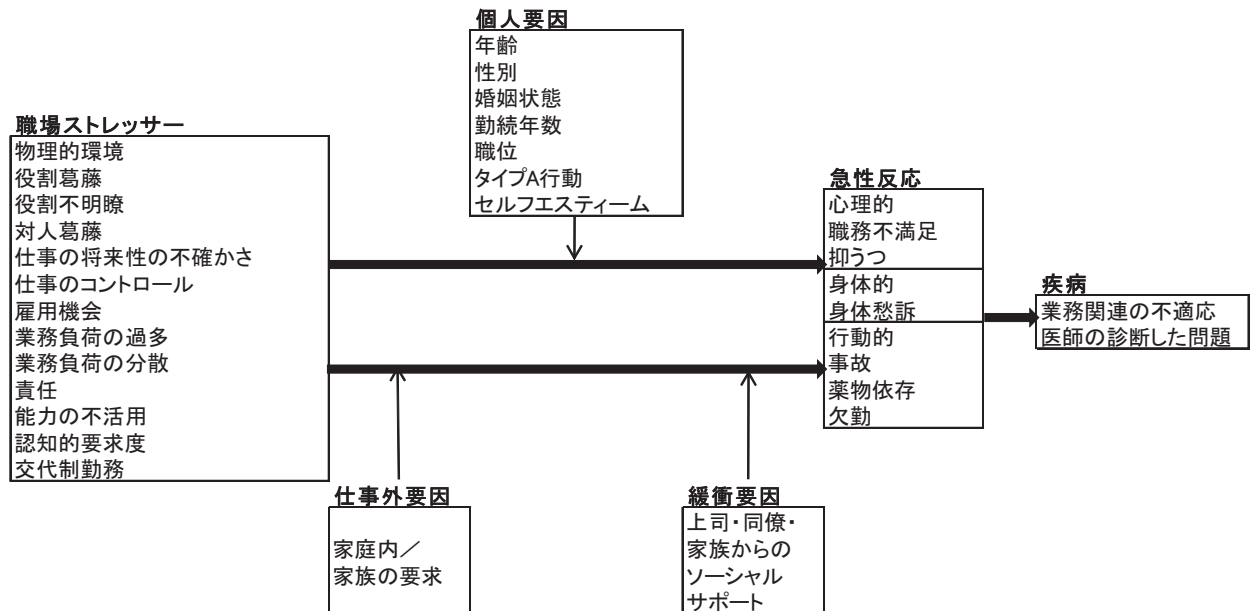


(4) NIOSH 職業性ストレスモデル

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。

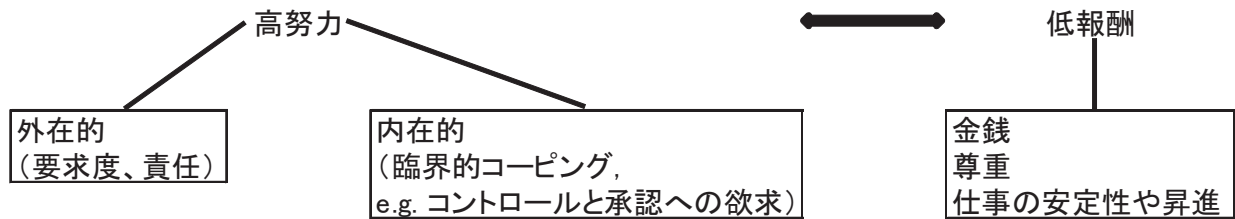
図表2-3-5 NIOSH 職業性ストレスモデル(Hurrell & McLaney, 1988)



(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

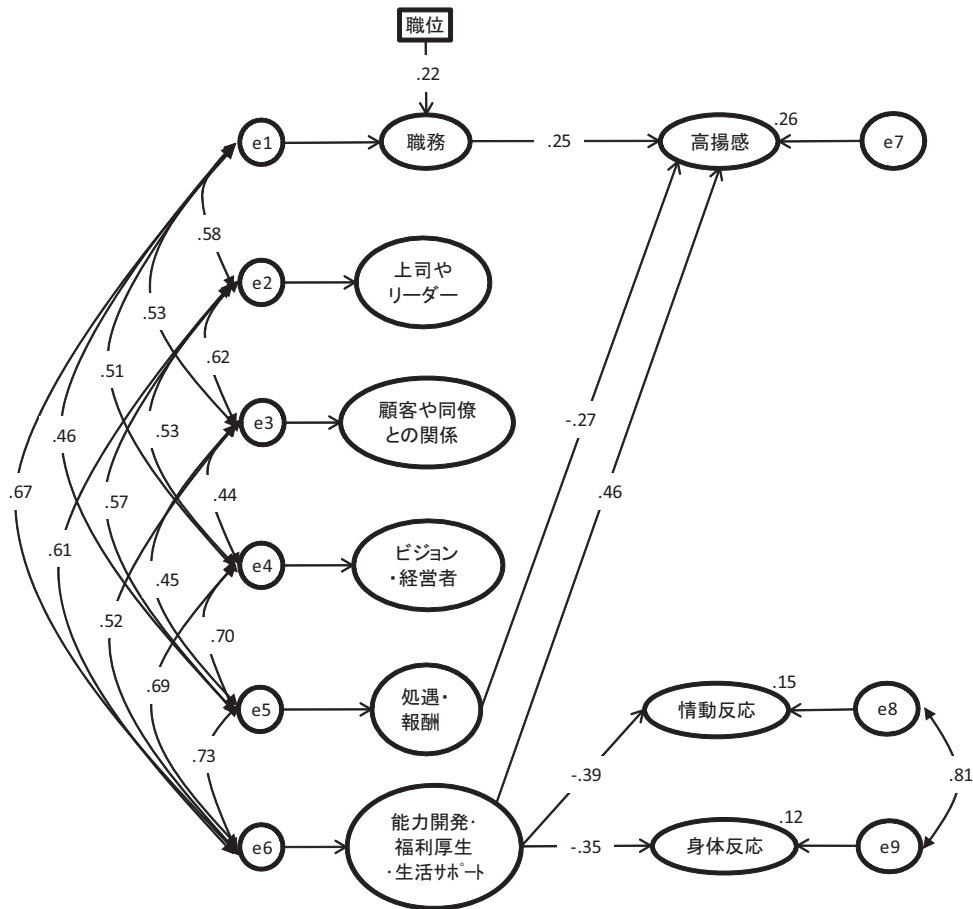
ないパスを削除して分析した。また、個人要因として加えた変数に関して、5%水準で有意かつ標準化係数の絶対値が.20 を超えるパスがみられなかった変数をモデルから削除して分析した。最終的に得られた分析モデルと標準化係数および決定係数、影響指標を図表 2-3-21、2-3-22、2-3-23、2-3-24、2-3-25、2-3-26 に示す。

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)



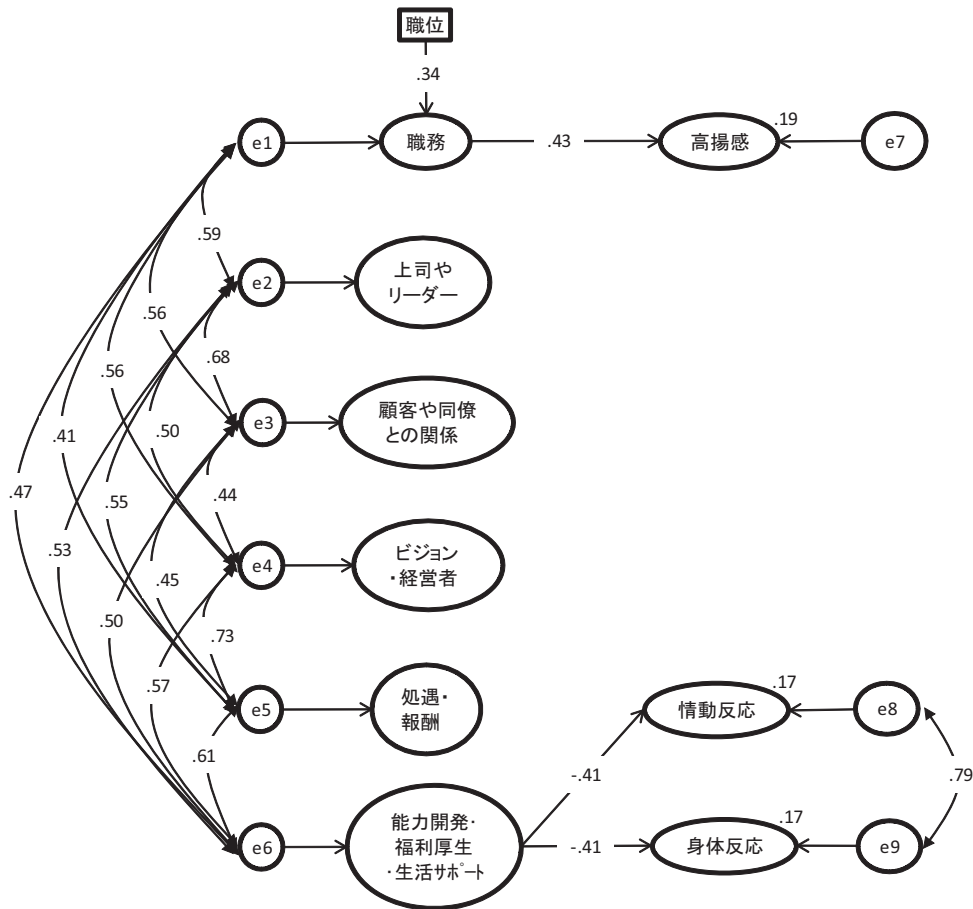
注 1)モデル中のパスはすべて 0.1%水準で有意。

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。

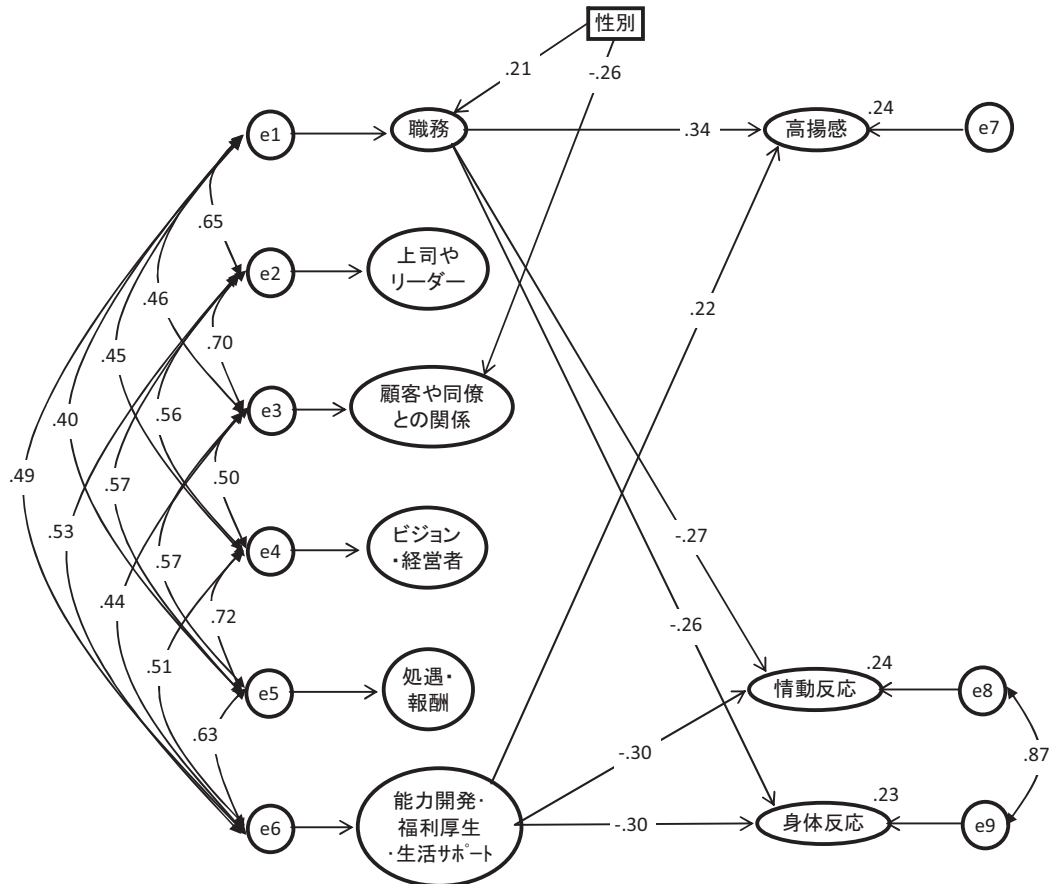
注2) モデル中の観測変数は省略してある。影響指標の値は図表 2-3-26 を参照。

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。

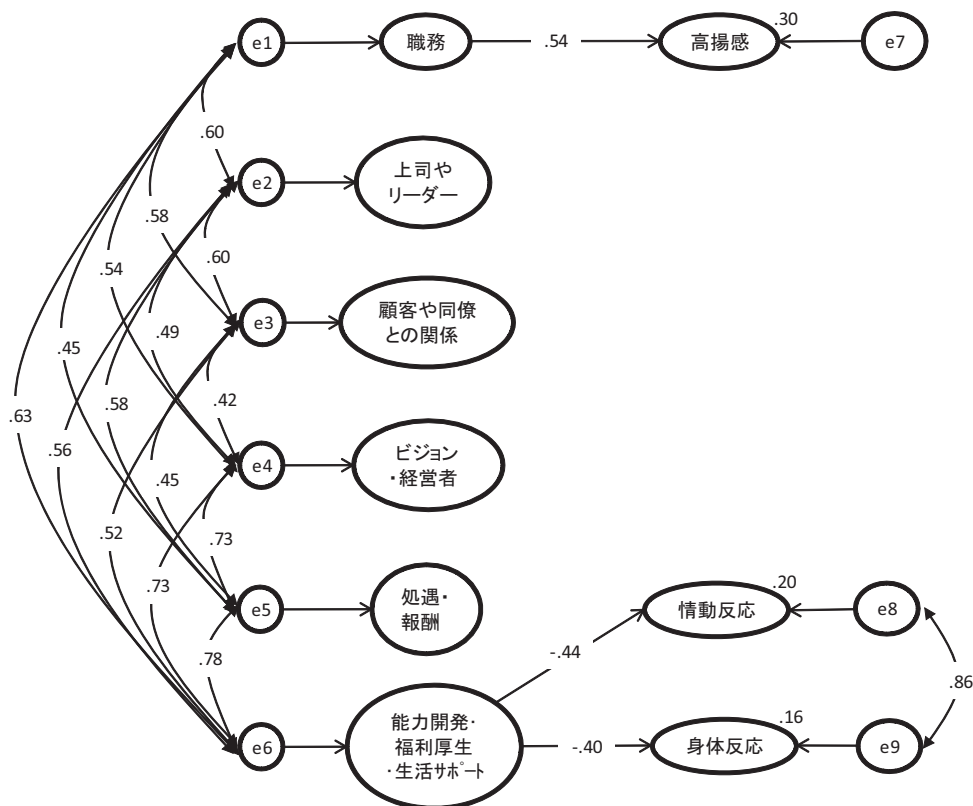
注2) モデル中の観測変数は省略してある。影響指標の値は図表 2-3-26 を参照。

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。

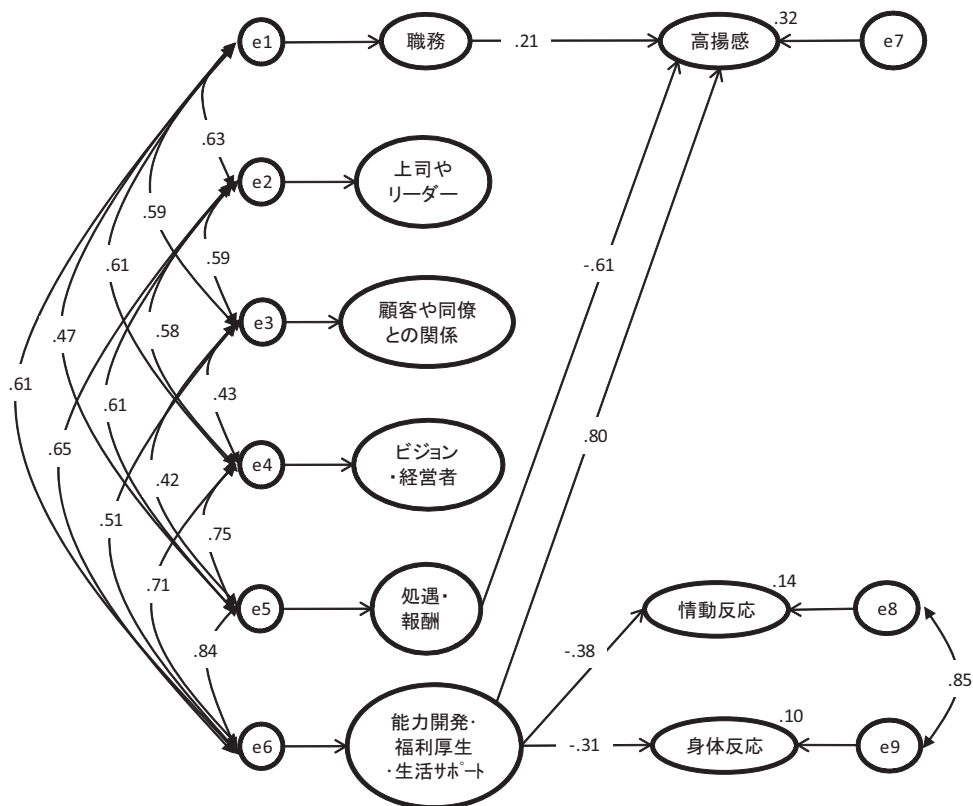
注2) モデル中の観測変数は省略してある。影響指標の値は図表 2-3-26 を参照。

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спек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つつも、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。

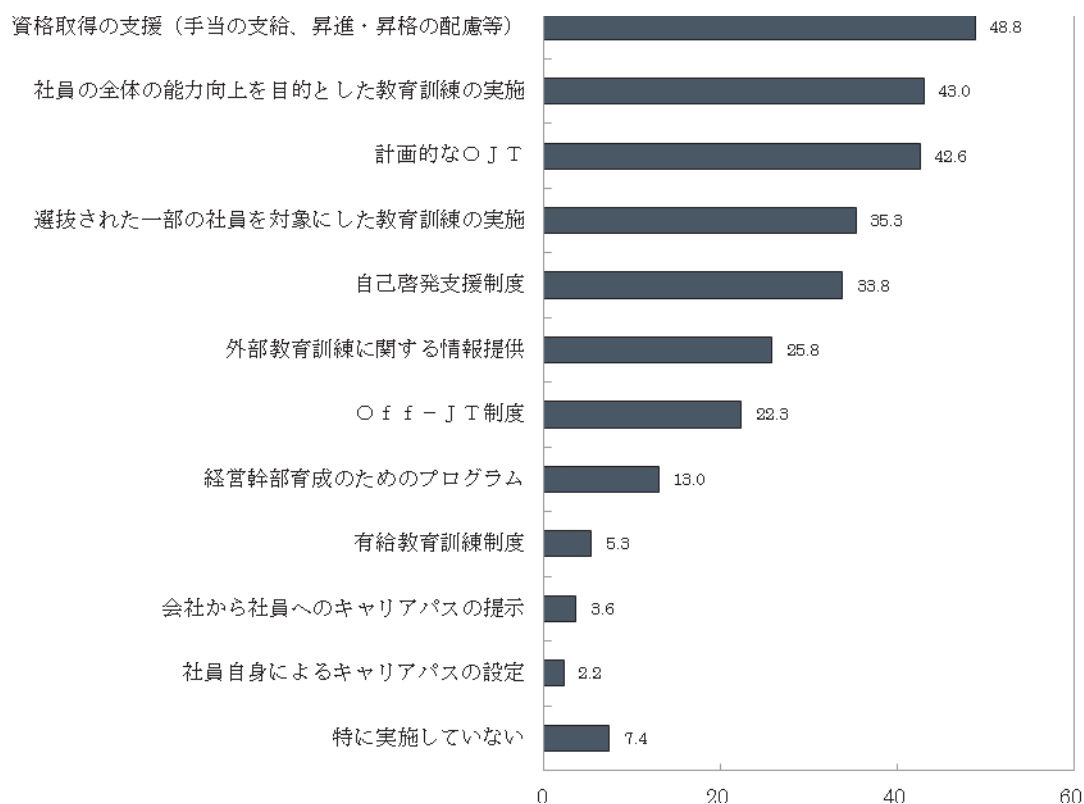
(3)企業による人材育成の施策

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	勉強を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
	無回答	- (3)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
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な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
	32.09	(4.24)	32.28	(4.92)	32.79	(4.59)	33.65	(4.46)	

* 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が期待されること、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が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
-



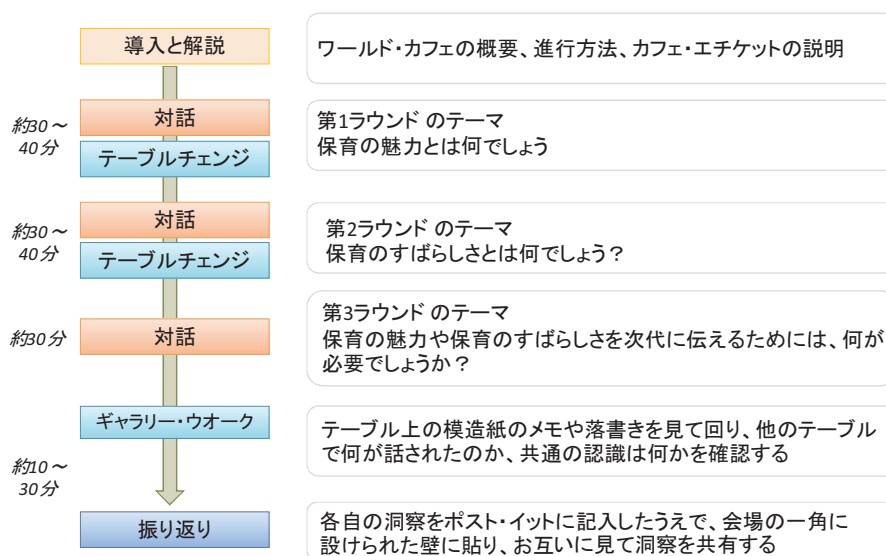
(各テーブルにはお菓子を入れたかごが配られ、自由に手に取ることができる)

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。

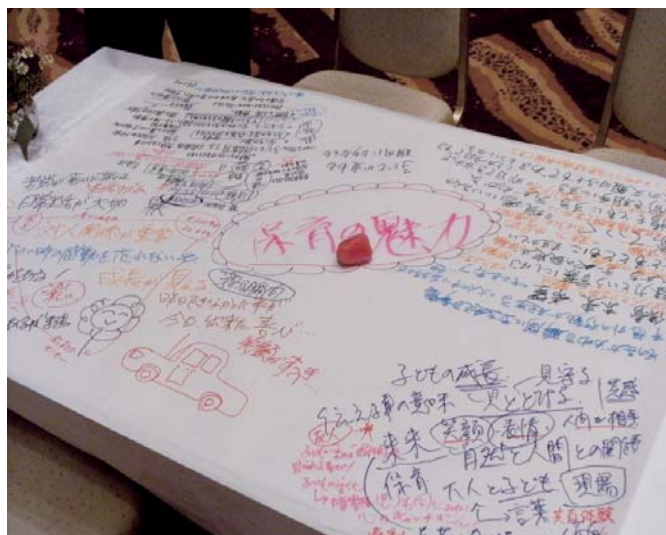


(テーブルごと自由に会話が進められている)

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いて、どのよう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)

