

# 雇用管理業務支援のための尺度・ チェックリストの開発

H R M(Human resource management)チェックリスト

日本労働研究機構

# まえがき

職業安定行政の課題として、企業の雇用管理の改善を通じて雇用の安定と企業経営の発展をはかるといったテーマがあるが、これを支援するための具体的なツールを開発することを目的として、日本労働研究機構では、早稲田大学アジア太平洋研究センター（前システム科学研究所、旧生産研究所）と共同して、「雇用管理業務支援システムの開発に関する研究」を実施してきた。本報告はこの一環として開発した、このシステムで利用するための雇用管理等に関するチェックリスト、測定の尺度についてまとめたものである。

また、測定の尺度等を開発、整備し、蓄積していくことは、関連研究分野での測定等にも活用できるものと考えている。ここで尺度、チェックリストを公開したのは、情報システムにする以前の現状の尺度、チェックリストでも企業、組織等で十分利用が可能であり、さらに、今後の研究等においても測定尺度として活用が可能であると考えたためである。

今後、このチェックリストを活用し、コンピュータ、ネットワーク等情報処理機器での利用を前提とした雇用管理業務支援のためのシステムを開発していきたいと考えている。また、これまでに開発した尺度、チェックリストは計 10 本であるが、実際のシステム開発においては、まだ不足する部分もあると考えられる。さらに、今回開発したチェックリストにおいても実際の企業での活用を通して、妥当性、有効性に関するデータ収集が必要である。このような追加の尺度、チェックリストの開発、関連データの集積を進めながらシステム開発を進めたいと考えている。

なお本報告のとりまとめは雇用管理研究担当の松本真作が担当した。

1999年3月

日本労働研究機構 研究所

所長 花見 忠

# 目 次

## まえがき

. 研究開発の概要.....	1
. 開発の目的と方法.....	9
. HRMのための尺度・チェックリスト.....	21
1. 企業・組織の基礎情報.....	23
(1) 企業理念、ミッション、ビジョン、企業文化.....	23
(2) 経営戦略、組織、賃金制度、人事管理諸制度.....	30
2. 従業員用尺度・チェックリスト.....	34
(3) 組織風土(ワークシチュエーション).....	34
(4) 職務満足(ワークシチュエーション).....	47
(5) ジョブ・インボルブメント(コミットメント).....	66
(6) 組織コミットメント、キャリア・コミットメント(コミットメント).....	76
(7) チーム特性.....	88
(8) ストレス(ストレッサー、緩衝要因、ストレス反応).....	102
3. 企業・組織用尺度・チェックリスト.....	204
(9) 雇用管理施策チェックリスト.....	206
(10) 組織業績診断チェックリスト.....	218
(11) 経営者・管理者リーダーシップ.....	224
4. HRMチェックリスト.....	249
従業員用.....	250
経営者・管理者・人事担当用.....	262
. 尺度・チェックリストの基礎的資料・データ.....	277
. 活用モデル.....	287
. 今後の課題.....	295

執 筆 担 当 ( 執 筆 順 )

氏 名	所 属	執筆担当
まつもと しん さく 松 本 真 作	日本労働研究機構雇用管理研究担当 主任研究員	、 、 ( 1 ) ( 2 )
きのした さとし 木 下 敏	早稲田大学アジア太平洋研究センター 客員教授、MDセンター代表	、 ( 9 ) ( 10 )
おおた さつき 太 田 さつき	青山学院大学大学院	( 3 ) ( 5 ) ( 6 ) ( 7 )
あだち とも こ 安 達 智 子	早稲田大学大学院	( 3 ) ( 4 )
おとやま わか ほ 音 山 若 穂	早稲田大学大学院	( 8 ) ( 11 )
ふるや たけし 古 屋 健	群馬大学教育学部助教授	( 8 ) ( 11 )

## ・ 研究開発の概要

職業安定行政の課題として、企業の雇用管理の改善を通じて雇用の安定と企業経営の発展をはかるというテーマがあるが、本研究の目的は、これを支援するための具体的なシステム等を開発することである。この報告はこのシステムで利用するための雇用管理に関するチェックリスト、測定尺度についてまとめたものである。本研究は 97 年度と 98 年度に行われたが、97 年度は主に早稲田大学アジア太平洋研究センター（前システム科学研究所、旧生産研究所）により各尺度、チェックリストの原案が開発された。98 年度は日本労働研究機構が中心となって、追加の尺度の開発、尺度構成の検討、全体をまとめたチェックリストとしての冊子の作成、実施データの収集等を行い、この本報告をまとめた。

研究全体の構想としては、各種の測定ツールを作成し、それをコンピュータ、ネットワーク等を活用したある種の情報システムにすることによって、自己チェック、自己診断、測定等が行える雇用管理業務の支援システムの開発を意図している。

そのような支援システムが出来上がった時点がある意味の区切りとなるが、本報告ではこれまでの研究成果である尺度、チェックリストの開発とその内容についての報告である。これはここで開発した尺度、チェックリストが現状でも十分に利用、活用が可能であると考えたためである。HRM チェックリストとして従業員用と経営者・管理者・人事担当用の 2 冊を制作し、そこに計 7 本のチェックリストが含まれている。また、コミットメント等のチェックリストは組織コミットメント (organizational commitment : OC)、ジョブ・インボルブメント (job involvement : JI)、キャリア・コミットメント (career commitment : CC) と分解して、それぞれを利用することもできる。分解することを考えると、本研究で開発した尺度は 10 本となる。また、ストレスのチェックリストはこの 2 冊には含まれないものも開発し、本文中に掲載している。このような尺度、チェックリストは単体としても、また、そのいくつかを組み合わせることによっても、様々な利用・活用が可能である。そのため、研究開発の中間段階ではあるが、これらの尺度、チェックリストを公表することとした。利用可能な尺度、チェックリストを蓄積し、関連情報等を整備していくことは、それを活用した今後の学問的な研究のプラスにもなると考えられる。

## 1. 尺度・チェックリストの全体構成

図表 1 に HRM チェックリスト<従業員用>の構成を示した。また、実際の冊子は - 4 に掲載した。従業員用としては、A. ワークシチュエーションとして、職務満足（モラル）と組織風土 (organizational climate)、B. コミットメントとして、組織コミットメント(OC)、ジョブ・インボルブメント(JI)、キャリア・コミットメント(CC)、全般的満足感(仕事・生活)(job satisfaction :

JS)、C. ストレス(ココロと体の健康チェック)としてストレス反応、D. チーム特性としてチームクライメット(team climate)をみている。ストレスの項目は、「ストレス」というタイトルをつけると実施が難しくなり、また、被検査者の態度に対しても影響をあたえることが懸念されるため、「ココロと体の健康チェック」というタイトルを使っている。また、このストレスに関しては、ストレスサーを調べるチェックリスト、ストレス緩和要因等の状況をみるチェックリストも別途用意し、本文中に掲載している。全体に含めると冊子が大部なものとなるため別掲したが、必要に応じて利用できるようにしている。

HRM チェックリストの構成<経営者・管理者・人事担当用>としては、A. リーダーシップとして、経営者・管理者のリーダーシップ・パワー(勢力) リーダーシップのスタイルを自己診断できるようにしている。リーダーシップ・スタイルについては、最近、取り上げられることが多くなった変革型リーダーシップ(transformational leadership)についても見られるようにしている。B. 雇用管理施策チェックリストでは、人事基本方針、募集・採用管理、配置管理、異動・昇進管理、評価・人事考課、育成・能力開発、職務・組織編成管理等をみているが、これは経営者、管理者、あるいは人事担当者等が自らの雇用管理施策を振り返り、チェックするためのものである。C. 組織業績診断チェックリストでは、企業生産性、スキル・技術水準、モラル・動機づけ、顧客満足をみている。様々な企業、組織があるためその組織業績を比較し、診断しようとする、かなり抽象度の高いものでなければ不可能である。組織業績診断チェックリストが抽象的な表現となっているのはこのためである。

経営者・管理者・人事担当のチェックリストのフェースシートでは経営行動、雇用管理上の課題、会社の現状、人事制度、賃金制度、組織・チームの状況、経営理念・ミッション・ビジョン、経営戦略等についても聞いている。組織診断を行う上で基礎的な背景資料となると同時に、記入者本人にとっても、自らの経営や組織を振り返るよい機会であると考えている。従業員用チェックリストのフェースシートにおいても、年齢、性別、学歴、職種、職位等の一般的な項目以外に、情報化、権限委譲、仕事の生産性等、全体では 17 項目になる職場や仕事の変化を 5 段階で評定する設問を用意している。大きな枠組みとは別の観点から、最近の職場や仕事の変化を把握できるようにしている。

図表1 HRMチェックリストの構成（従業員用）

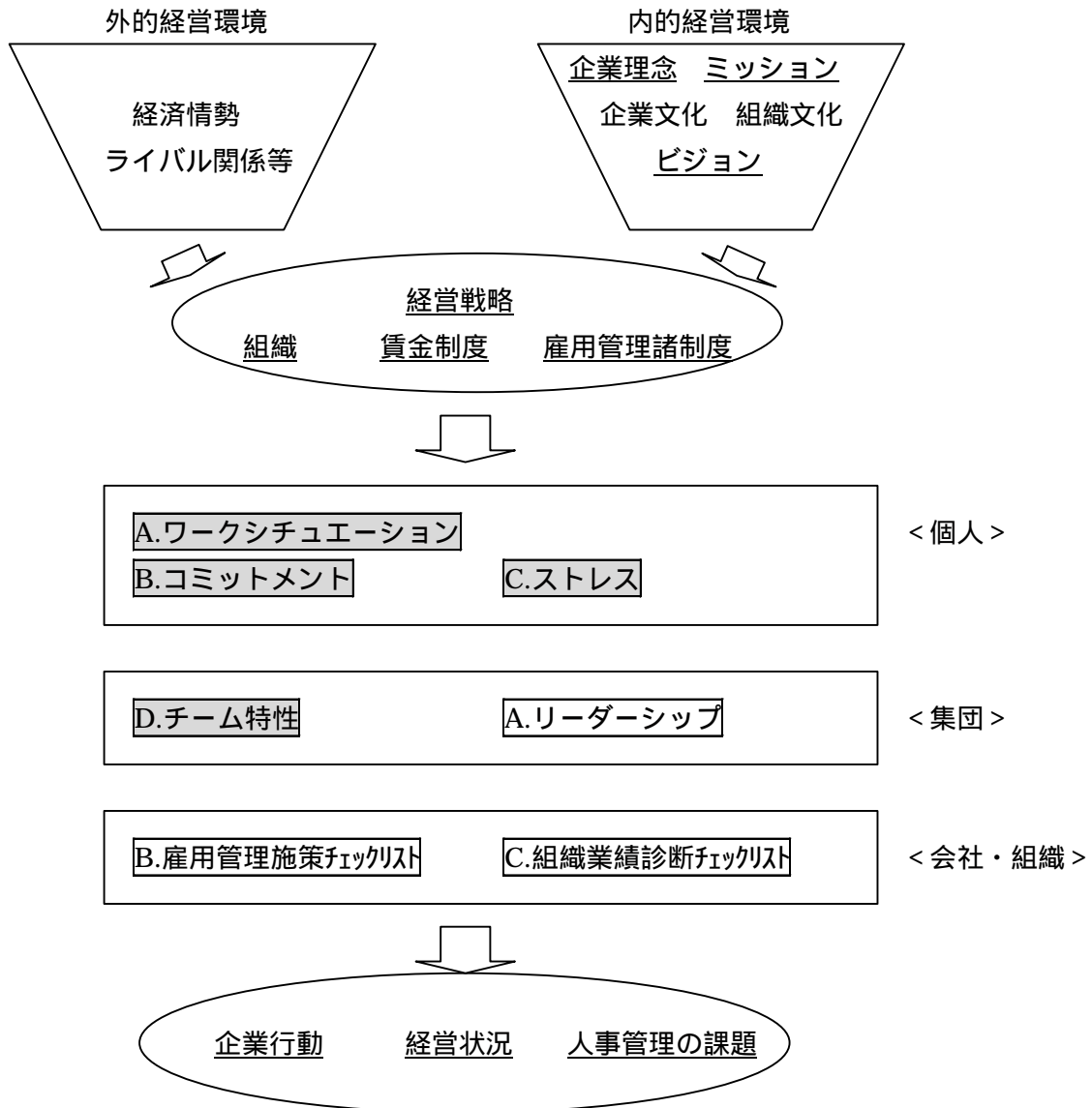
チェックリスト項目	測定内容
フェースシート	F1(年齢、性別、学歴、勤続年数、在職年数 転職経験、配偶者の有無、子供の有無) F2(職種) F3(職位) F4(職場の変化等) F5(自由記述欄)
A.ワークシチュエーション	職務満足(モラル) 組織風土
B.コミットメント	組織コミットメント(OC) ジョブ・インボルブメント(JI) キャリア・コミットメント(CC) 全般的満足感(仕事・生活)(JS)
C.ストレス(ココロと体の健康チェック)	ストレス反応
D.チーム特性	チームクライメット

図表2 HRMチェックリストの構成（経営者・管理者・人事担当用）

チェックリスト項目	測定内容
フェースシート	F1(経営行動) F2(雇用管理上の課題) F3(会社の現状) F4(人事制度等) F5(賃金制度等) F6(組織、チーム) F7(経営理念、ミッション、ビジョン) F8(経営戦略) F9(自由記述欄)
A.リーダーシップ	経営者・管理者リーダーシップ パワー、スタイル
B.雇用管理施策チェックリスト	人事基本方針、募集・採用管理 配置管理、異動・昇進管理 評価・人事考課 育成・能力開発 職務・組織編成管理
C.組織業績診断チェックリスト	企業生産性、スキル・技術水準 モラル・動機づけ、顧客満足



図表3 各チェックリストの位置づけ



注

- グレー四角 従業員用（個人票）
- 白四角 経営者、人事担当用（会社票）
- 下線部分 会社票フェースシート

これらの尺度、チェックリスト、また、フェースシートでみる各項目の関係としては、図表3のような流れを想定している。もっとも、図表3は全体をわかりやすく整理したものであり、現実の因果関係は相互に影響し合う複雑なものである。経営戦略ひとつとっても、外的環境と内的環境から一方的に決められるものではなく、その経営戦略をとることによって、外的環境との関係が変わるという相互作用がある。この図表はあくまでもわかりやすく図式化し、整理したものであると考えていただきたい。

## 2. 各尺度・チェックリストの内容

各尺度やチェックリストの開発に関しては、それぞれの部分でその方法と開発までの経過を記述しているが、基本的には過去の研究のレビューを十分行い、その理論、モデル、調査結果から、それぞれの尺度、チェックリストを開発している。

今回、開発した尺度、チェックリストを簡単に説明すると、以下のようになる。

○組織風土(organizational climate) ワーク・シチュエーションチェックリストによって測定される「組織風土」では、従業員の職場や仕事に対する意見、不満要因等をみている。ジョブ・インボルブメント、組織コミットメント、キャリアコミットメント等が、態度的、感情的なものであるのに対し、これらと比較すると、組織風土は仕事や職場に関する従業員の客観的な見方を調べている。

○職務満足(job satisfaction : JS) 従業員を対象として仕事状況に関連した様々な要因の充足度を測定する。職務満足は仕事や職場の諸条件が、個人の欲求をどの程度満たしているかをみるものである。

○ジョブ・インボルブメント(job involvement : JI) 従業員の職務に対する関与(involverment)の度合いを捉えるものである。就いている職務にどの程度、思い入れを持ち、それに没頭しているかをみている。

○組織コミットメント(organizational commitment : OC) 所属している企業や組織、職場への帰属意識の強さ、思い入れの強さをみるものである。

○キャリア・コミットメント(career commitment : CC) 自分の専門分野や職業キャリアに対する関心や思い入れの強さをみるものである。

○チーム特性 最近、職場で導入が広がっているプロジェクト・チーム、タスクフォース、チーム制組織、社内ベンチャー等、「チーム」を各側面で測定し、有効に機能するには何を改善すべきかみるものである。

- ストレス反応 自覚されたストレス反応を測定するための自己評定式チェックリストである。簡易版と拡張版の2つのタイプが用意されている。また、ストレスについてはストレスの源を調べる「職場内ストレッサーチェックリスト」、仕事特性、周囲からの援助等、ストレスを緩和する要因の状況を調べる「ストレス緩和要因チェックリスト」も作成している。
- 雇用管理施策チェックリスト 現行の雇用管理施策が的確に計画され意図どおりに実施されているかどうかを、自ら現状を評価しチェックするものである。
- 組織業績診断チェックリスト 経営管理者等が自社全般あるいは統括する自部門がどのような業績をあげているか、どこに問題点があるをチェックするものである。
- 経営者・管理者リーダーシップ 自らのリーダーシップを振り返るものであり、リーダーシップ・パワー（勢力）の状況とリーダーシップのスタイルを自己診断できるようにしている。

以上、10項目にわたる尺度、チェックリストを開発してきた。HRM チェックリストの冊子には入っていないものを加えると12の尺度・チェックリストとなるが、組織風土、リーダーシップ等、さらに下位尺度に分解できるものもある。このような細かい尺度と考えると20近くの尺度を作成したことになる。

### 3. 今後の活用

今後、ここで開発した尺度、チェックリストを活用し、コンピュータ、ネットワークでの利用を前提とした雇用管理業務支援のためのシステムを開発していきたいと考えている。また、実際のシステム開発においては、まだ不足する尺度等もあると考えられる。さらに、今回開発した尺度、チェックリストにおいても実際の組織や企業での活用を通して、妥当性、有効性に関するデータの蓄積がさらに必要である。このような追加の尺度、チェックリストの開発、関連データの集積を進めながら、システム開発を進めたいと考えている。

また、今回、作成した尺度、チェックリストは今後の研究等にも利用、活用できるものと考えている。多くの調査や研究で利用、活用されれば幸いである。関連する様々な尺度、チェックリストを集積し、企業規模毎、職種毎、業種毎、等々の平均値等関連統計資料を用意し、利用・活用のための環境整備をすすめていきたいと考えている。

## . 開発の目的と方法

## 1. 開発の背景

### (1) 問われる雇用管理施策の方向性

右肩あがりの経済が終焉したと言われてきてから久しい時が経過したが、この新しい事態に組織がどう対応していかねばならないか、その組織を支える人事や雇用管理の諸施策が、基本的にどのような方向性をもたねばならないかについて、明確な結論が得られていないのが現状である。

例えば、雇用の形態についていえば、契約社員制度や派遣労働の活用、またパートタイム労働の増加など、その多様化は現象としては否定し得ない状況にあるといえるが、こうした多様な雇用形態を通じて参入する従業員の適正な処遇のあり方や、異なる処遇のもとにおいて現場の労働をどう組織化するかについては、まだ論議の過程にある。

また、派遣人材の活用や期間限定の契約社員制の採用、パートタイム社員の活用は今後とも増加することが予想されるし、それら従業員の雇用管理施策も多様化の一途をたどろう。もし多様な雇用形態の導入を前提に、それに応じた多種のヒューマン・リソースの流れを容認する人事諸施策を準備し得たとして、働く人々一人ひとりの組織へのコミットメントや仕事への動機づけを壊すことなく、これら諸施策が公正かつ公平に運用し得るには、契約社員制や派遣労働など諸種の雇用形態のもとで処遇される人々を効果的なチームにまとめあげ、高業績企業を可能とするマネジメントが考慮されねばならないであろう。

本研究は職業安定行政における「企業の雇用管理の改善を通じて雇用の安定と企業経営の発展をはかる」という課題のもとで、研究のテーマが設定された。トム・ピーターズ Tom Peters が 1989 年に「経営革命」において、大規模市場が崩壊し、市場自体がニッチ市場の集合体へと変貌する中で、企業は製品と技術の競合する状況、それもグローバルな状況のもとにおいて勝ち抜いていくには、いち早く自らの市場や顧客を開拓し、それをしっかりと守り育てていく能力を獲得することが必要であることを唱導しているが、こうした変化はわが国においても既に指摘されていることである。大企業のみならず、中小企業が従来の市場の枠から脱し、自組織に蓄積された技術やサービスの能力を目一杯活用し、他社に先駆けて顧客のニーズを見出し、それに即応する組織の能力を身に付けていくことは、大企業のみならず中小規模の企業にも要求されている一事である。

そのためには、自社に働く人々一人ひとりが、自分たちの遂行する業務が要求するスキルやノウハウを他社を超えてすぐれたものとすると同時に、この能力を全幅活用し得る体制が作りあげられていなければならないことは言うまでもないことである。高齢化のみならず職業意識が変化する中で、従来の雇用管理施策や人事プラクティスを展開してきた背景にある考え方（パラダイム）も併せて変えてゆかねばならない事態にたちいたっている。劇的に変化している市場や経済環境の

変化とともにこうした働く人々の意識の変化を考えると、働く人々のスキルやノウハウや能力を現状よりも一歩進め、これを組織の力（パワー）として糾合するためには、どのような雇用管理施策や人事のプラクティスが必要とされているのか、これからの経営環境下において雇用管理をどう方向づけるか、その改善に向けての努力が必要とされることの重要性はますますその度を強めていると言わねばならない。

## （２）高業績企業に関するアメリカの現状

### １）ローラー（E.E.Lawler）の研究

先に、働く人々のモラルや仕事への動機づけあるいは組織へのコミットメントと申しあげたが、雇用管理の諸施策や人事プラクティスの効果を論じる際、最終的にはこの点に論議の主題をおかねばならないであろう。ローラー E.E.Lawler は、つとに従業員の参画、とくに事業に従業員を巻き込む施策の展開が企業の高業績を可能とする鍵であることを指摘している。ローラー等は、1995年に「高業績組織を創造する」(“Creating High Performance Organizations”)という調査報告を刊行し、企業が従業員とどんな経営情報をどの程度共有しているか、事業の動きと絡めてどのような知識開発の機会が従業員に提供されているか、従業員個々のパフォーマンスに酬いるのにどんな報酬機会が提供され多用されているか、組織の編成や業務の展開において従業員にどのように意思決定をまかせ、権限を配分する体制がしかれているのか等、雇用管理施策に絡まるいろいろな側面における従業員の参画を許容する程度（彼はこれを Employee Involvement Practices と呼んでいる）が企業の業績の程度を決定していることを詳述している。

この報告書は、アメリカの Fortune 1000 社を対象に 1987 年から 3 年おきに実施された調査結果（1000 社リストからの回収率は 1987 年度 51%、1990 年度 32%、1993 年度 28%）をもとにして、経営情報共有化の程度や報酬機会としてのゲインシェアリングの適用の増加、職務に基づく給与から知識・スキルをベースとした給与への転換、従業員の自律的なオペレーションを可能とする自己管理ワークチーム Self-managing work teams や小さなビジネス単位 Mini-business units の活用など、従業員を事業そのものに巻き込んでいく施策展開が増加しつつある点を力説している。とくに自律的な従業員のワーキンググループについては、その活用の程度は、タフな競争条件のもとにおける特殊な事業上の課題への挑戦が従業員の参画を必要とする程度をますます強めていく傾向や組織のダウンサイジングが管理構造や階層に依拠することなく組織のテクニカル・コア層の自律的な動きを必然的ならしめていく傾向と併せて、高められていくことも指摘されている。

報告書の最終章において、こうした施策の導入企業がフィナンシャルな業績を高めていること、全体的な生産指標のみならず、売上利益率や投資利益率、株主資本利益率などにおいてより高い業

績をあげていることが指摘されているが、従業員の参画をより一層可能とする施策の展開や雇用管理施策一つひとつの展開が結果として従業員の組織へのコミットメントを高め、企業業績の好転へと結びついていく全体の文脈を視野にいたした考察が行われている点、今後の研究のあり方を示唆しているものと思う。

## 2) アメリカ労働省の勧告

1994年、アメリカ労働省は Road to High-Performance Workplaces (「高業績組織への道」文末抄訳参照) と題したガイドブックを発刊した。このガイドは、1993年のクリントン政権下においてアメリカ労働省内に創設された機関 Office of American Workplace (OAW) によって発刊されたもので、1980年後半から1990年代初めにいたる数多くの高業績企業の実践例をもとに、企業の管理者や労働組合幹部、企業内部のスタッフや従業員、あるいは投資家などが自ら関与する組織を高業績組織たらしめるために、現在の経営環境のもとにおいてどのように職場組織を運営すべきか、その方向性をガイドとしてまとめたもので、下記の三つにまとめられている。

その一つは、従業員が効率よく仕事を進めるために必要な「スキルと情報」に関連するもので、その方向性を、“トレーニングと継続的な学習への積極的な投資と明確な学習領域(職務上のスキル訓練を超えた問題解決能力や顧客への対応能力、チームワーク発揮のスキル、エンプロイアビリティの獲得等)の設定”、“チームワークやトレーニングの強化と結びついた経営情報(戦略や財務に関する目標と実績、競合他社の業績、新技術の導入計画等々)の共有化”などにまとめている。

二つには、パフォーマンスの高い職場をつくるために必要な「参画、組織の構造、パートナーシップ」に関連する事項で、“業務プロセス改善への従業員参画の強化と現場の問題解決や製品・サービスの改革への従業員の巻き込み”、“顧客との接点の拡大、自律的なワークチームの形成と職能横断的なチームの活用”、“信頼と敬意をベースとした組織内部のパートナーシップの確立と労使関係の改善”などを含んでいる。

三つには、継続的な業績改善と従業員のコミットメントを維持強化するのに必要とされる「報酬、雇用の保証、仕事環境」で、“個人やチームまた企業自体の業績に応じた支払いを可能とする報酬システムの構築とそれによる従業員の長期的な組織へのコミットメントの獲得”、“継続的な学習を促すゲインシェアリングや知識・スキルをベースとした給与施策” また “様々な雇用形態の導入と雇用を保証する方針の確立”、更に “家庭生活の安定や生活の支援を保証する惜しみない福利厚生プログラムの適用” や “従業員のモラルやコミットメント向上を奨励するための方針やプログラムの設定と実践”などをその内容としている。

そして、結びのセクションで、上記の実践事項がそれぞれ単独に考慮されるのではなく、相互

に補完しつつ、それらが顧客への対応や高品質の実現、技術やマーケティングの開発などの他の重要なビジネス戦略を実現する統合プログラムとしていかに意識され、実践されるかが重要であることを強調している。

これら内容は、結びのセクションを含めた4領域 33 項目のチェックリストとして構成されており、これらチェックリストに沿って管理者やスタッフ、労働組合幹部らが自社の雇用管理施策を見直し、高業績職場を実現するよう改善の方向を定め得るようなガイドブックとなっている。ここに盛り込まれている施策の内容は、ローラー等が Fortune 1000 社を対象とした調査で明らかにしている“従業員を事業に巻き込み、高度な参画を可能とする Employee Involvement 施策の内容”と軌を一にしているとみて間違いはない。

個々の雇用管理の施策が施策として充実しているばかりでなく、最終的に従業員の仕事への意欲や所属する組織へのコミットメントを高めることの実現にいかに寄与しているか、それが高業績といかに結びついているか、という視点にたった雇用管理諸施策の見直しと再構築が今望まれていることが明らかにされている結果である。

### **(3) 従業員を動機づける雇用管理への道**

このような動きはアメリカ産業界のみではない。わが国においても、現在の厳しい競争、それもグローバルな競争状況の中ですぐれた業績をあげている企業に見られる傾向である。とくに、国内のみならずグローバルな状況で市場あるいは顧客のニーズやウォンツを素早く認識し、他社に先駆けてこれらに即応し得るには、素早い決断と実践ができる組織体制が必要とされようが、これは日米欧いずれの企業でも共通する一事である。このために階層の削減 de-layering を進め、第一線で顧客に対応し得る従業員への大きな権限の付与、そして自律的に業務を展開し得る自己管理型のチーム制組織の導入は必至であろう。

このような動きは、わが国においても具体化されている。例えば、従来の 10 名から 20 名の地域事業所に大幅な事業上の権限を与えると同時にこれらを独立法人化し、企業形態を数多くの独立法人の集合体とした前川製作所のケースや、独立法人にまでは踏み込んでいないが、やはり 10 名から 20 名前後のビジネス・グループをワークショップと名づけ、自律的なビジネス・ユニットの集合を企業形態としている株式会社 KOA のケースはつとに紹介されているところである。また、1995 年に二部上場を果たしたネミック・ラムダは独自の球体組織概念を創造し、従業員一人ひとりが主人公として事業を展開、そのために必要とされる独自の企業内情報ネットワークを構築し、自律的な業務展開をサポートする仕組みをつくりあげている。

ここにある動きは、自己管理あるいは自律をキーワードとしているが、このような動きを支え



る雇用管理施策はどうあるべきなのだろうか。先に指摘した多様な雇用形態、これに伴う採用のプラクティス、評価のプログラム、教育投資の枠組みを規定する教育育成の方針と体系、従業員の動機づけや組織へのコミットメントを真に可能とする報酬の体系、また、退職金や福利厚生プログラムへの費用配分のプログラム化等々、企業の業務や規模を問わず、新たな試みが現状においてもなされている。ただ、こうした試みが必ずしも体系化されて提示されていないのが現状である。

自己管理あるいは自律というキーワードは、そこに働く人々の仕事への動機づけや所属する企業組織へのコミットメントを想定しているが、これを支える雇用管理諸施策が現実にどの程度の動機づけやコミットメントの水準をつくりだしているのかについては、研究報告の数はそれ程多くない。

本研究が企画された意図はここにある。厳しい経営環境の中で企業が高業績組織として生き残っていくためには、そこに働く人々が仕事上の使命感をもって自ら仕事にうちこみ組織へのコミットメントを最大化すること、これら人材のパワーを組織として糾合していくことが求められるが、果たして現状はそうなっているのか、もしそうでなければどこにその改善の糸口を見出していくか、とくに働く人々の仕事への動機づけと組織へのコミットメントに大きな影響を与える雇用管理諸施策の方向とその実践に現状誤りはないか等に関わる組織評価の手段を持つことが高業績組織構築の必要不可欠な前提となろう。本研究の狙いは、こうした組織評価の手段を確立するとともに、組織評価を通じて雇用管理のあるべき姿をわが国の現状の中で追求し得る方法を確立することにある。

## 2．開発の目的

本研究は、職業安定行政における「企業の雇用管理の改善を通じて雇用の安定と企業経営の発展をはかる」という課題のもとで、現在の経営環境下において事業主や経営管理者が現行の雇用管理諸施策を見直し、パフォーマンスの高い組織の構築に向けてこれらの改善をいかにはかるかを支援するためのツールを開発することを目的として行われたものである。また、これら支援ツールが適正に使用されるためには、職業安定所や雇用促進センター等において雇用環境の現状を熟知している雇用安定行政に携わるスタッフ職員が行う事業主や雇用主に対する相談の過程に役立つものであることが重要と思われるが、支援ツールの開発にあたっては、この相談過程における活用を前提として考慮した。

現行の雇用管理諸施策の見直しにあたっては、それら諸施策の導入運営状況や施策としての充実の程度を個々に判断することは大切である。しかし、前章においても述べたごとく、施策見直しにあたっては、現行の雇用管理施策が従業員を動機づけ、その組織へのコミットメントを高める機能を真に果たしているかどうかを評価することが出発点とされなければならない。この点、従業員

を巻き込んだ組織評価の手段が必要とされよう。

この組織評価の上にとって、経営管理者あるいは企画スタッフが現行の雇用管理施策の個々の内容やその実施状況を評価し、改善の手立てをはかっていくこと、そして、その施策改善が、従業員の仕事への意欲や組織へのコミットメントをより高める結果となっているかを再評価する手順がとられなければならない。

この手順を意識しつつ、開発にあたっては、企業経営を支える雇用管理システムのあり方の検討を前提に、経営管理者が雇用管理上の問題を的確に把握し、その改善のポイントを明確にするために必要と考えられる各種チェックリスト（HRM チェックリスト：経営者・管理者・人事担当用）と、従業員サイドからの現状の評価、従業員のジョブ・インボルブメントや組織コミットメント等を見るもの（HRM チェックリスト：従業員用）の二つに分け、チェックリストを作成した。

### 3．開発の構想・方法

前項に述べたごとく、チェックリストは雇用管理諸施策が真にその機能をはたしているかどうかを評価する従業員によるチェックリストと、現状の企業業績の評価とそれに絡めて雇用管理施策個々のプログラム内容とその実施状況を反省の上にとって経営管理者が自ら評価するチェックリストから構成されている。

#### （1）従業員用のチェックリスト「HRMチェックリスト（従業員用）」

従業員用のチェックリストの全体構成を下に示した。フェースシートでは年齢、性別、学歴、勤続年数（その会社での年数）、在職年数（その職場での年数）、転職経験、配偶者の有無、子供の有無、職種（事務職、技術職、専門職、営業・販売職、現業職の5領域計30職種の中から現在の職種を選択）、職位（一般、係長・主任クラス、課長相当、部長相当）、職場の変化等（情報化、権限委譲、仕事の生産性、仕事の先進性他17項目）等が用意されている。

「A.ワークシチュエーション」では、職務満足と組織風土をみている。職務満足は従来のモラールサーベイ等に多くみられた、職務や職場での問題点、意識をみている。組織風土の項目も含まれているが、これは職務満足の項目と組織風土の項目にかなりの程度、内容的な重複があるためであり、このふたつを含む一つの項目とした。

「B.コミットメント」では組織コミットメント organizational commitment、ジョブ・インボルブメント job involvement、キャリア・コミットメント career commitment、仕事・生活での全体的満足感をみている。全体的満足感は「A.ワークシチュエーション」に含めてもよいものであ

るが、Aの部分が分量的にかなり長くなっていること、また「A.ワークシチュエーション」では従業員意識の背景をみることとし、「B.コミットメント」ではそれによる全体的な感情、意識をみるという整理をし、このような構成となっている。

「C.ストレス(ココロと体の健康チェック)」ではストレス反応をみている。実施するうえではストレスという表題は使いにくいとため、ココロと体の健康チェックというものになっている。ストレスに関してはこのストレス反応以外にも、ストレスを調べるチェックリスト、ストレス緩和要因を調べるチェックリスト等を作成してある。これについては 部の(8)ストレスに別途収録している。

近年の職場状況においては、経営管理者が意図せざる結果として、効率を求める組織のダウンサイジングや管理階層の削減などから、従業員が過度な業務負荷を受けてしまったり、高い目標を追求するマネジメントに業績向上へのプレッシャーを感じる等、職場のストレスがモラルを低め、結果として業績の低迷を招く事態が発生している。こうした意図せざる結果もしっかり問題として経営管理者が認識する必要があると思われる点から、ストレスの関する上記のチェックリストを用意した。

「C.チーム特性」は増加している、職場でのプロジェクト等のチームによる仕事の状況を把握するため、チーム状況を )目標・参加、 )情報共有・変化受容・課題指向、 )他チームとの関係、 )責任と議論、 )全体状況を測定している。今日、高度な研究、開発のためにチームを編成する、また、効率化とサービスの高度化のため、従来型の組織ではなく自己管理チームでの職務遂行が増加している。そこでチームの現状を把握できるチェックリストが必要と考え、制作したものである。この項目は最近研究が散見される team climate の設問の他、関連する設問から構成されている。

チェックリスト項目	測定内容
フェースシート	F1(年齢、性別、学歴、勤続年数、在職年数 転職経験、配偶者の有無、子供の有無) F2(職種) F3(職位) F4(職場の変化等) F5(自由記述欄)
A.ワークシチュエーション	職務満足(モラル) 組織風土
B.コミットメント	組織コミットメント(OC) ジョブ・インボルブメント(JI) キャリア・コミットメント(CC) 全般的満足感(仕事・生活)(JS)
C.ストレス(ココロと体の健康チェック)	ストレス反応
D.チーム特性	チームクライメット

## (2) 会社用のチェックリスト「HRMチェックリスト(経営者・管理者・人事担当用)」

経営管理者が自ら評価するチェックリストには、現在の組織業績を自ら評価する「C. 組織業績診断チェックリスト」と雇用管理施策それぞれの施策内容と実施状況を反省評価するための「B. 雇用管理施策チェックリスト」、そして経営者・管理者が自らのリーダーシップタイプを自己診断するための「A. リーダーシップ」の三つを用意した(次図参照)。これらチェックリストの結果は、当然のことながら、従業員サイドからのコミットメントと職務満足感、職場ストレスの評価結果から類推する問題点と絡めて解釈されなければならない。

チェックリスト項目	測定内容
フェースシート	F1(経営行動) F2(雇用管理上の課題) F3(会社の現状) F4(人事制度等) F5(賃金制度等) F6(組織、チーム) F7(経営理念、ミッション、ビジョン) F8(経営戦略) F9(自由記述欄)
A. リーダーシップ	経営者・管理者リーダーシップ パワー、スタイル
B. 雇用管理施策チェックリスト	人事基本方針、募集・採用管理 配置管理、異動・昇進管理 評価・人事考課 育成・能力開発 職務・組織編成管理
C. 組織業績診断チェックリスト	企業生産性、スキル・技術水準 モラル・動機づけ、顧客満足

職場ストレスに関しては、職場の運営やマネジメントのあり方によって同じストレスでもストレスを感じさせる場合もあるし、感じさせない場合もある。現状、ストレス反応を抑止する緩和施策が職場においてどの程度とられているか、従業員はその緩和施策を効果あるものと見ているかどうか、これらが職場のモラルやコミットメントにどんな影響を与えているかを知ることは雇用管理施策上の大きな課題でもある。この観点から、管理者がどのようなストレス緩和施策を取っているかを経営管理者サイドからみるチェックリストも作成した。チェックリストは「緩衝要因 - 仕事特性チェックリスト」と「緩和要因 - ソシアルサポート・チェックリスト」が用意されているが、これらのチェックリストは、経営管理者によるチェックリストとすると同時に、管理者が注意を注いでいる諸種の緩和要因の効果を従業員がどう見ているか、その間に認知のズレがないかを明らかにすることで職場のストレスに関わる雇用管理施策の問題を明確にするため、従業員サイドにも同じチェックリストを用意することとした。

ただし、これらのストレスのチェックリストはHRMチェックリスト(経営者・管理者・人事担当用)には含んでいない。これらについては報告書「(8) ストレス」を参照されたい。

チェックリストは経営者・管理者・人事担当用となっている。さきに述べたように、リーダーシップは経営者、あるいは管理者の自己評価のためのものである。このため、人事担当が記入することはできない（次図参照）。小規模企業の経営者が自らの企業や組織を自己評価する場合はリーダーシップを含めすべての項目を利用することができる。また、管理者はリーダーシップは回答することができるが、「B.雇用管理施策チェックリスト」、「C.組織業績診断チェックリスト」は会社全般の状況を聞いているため、このような情報に日頃から接触している管理職は回答することができるが、管理者によっては回答できない場合もある。次図ではこれを として示した。

	経営者	管理者	人事担当
フェースシート			
A.リーダーシップ			
B.雇用管理施策チェックリスト			
C.組織業績診断チェックリスト			

これらチェックリストの開発にあたっては、本研究プロジェクトのメンバーがこれまでに調査研究してきた諸種の資料を駆使した。それぞれのチェックリストが、どのような開発プロセスを経て作成されたかについては、 部に詳述した。

## 引用文献

Peters, T. 1987 Thriving on Chaos. Knopf.

（邦訳 平野勇夫訳 経営革命 1989年 株式会社ティビーエス・ブリタニカ刊）

Lawler, E. E. . et al. 1995 Creating High Performance Organizations. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

U. S. Department of Labor's office of American Workplace ed. 1994 Road to High-Performance Workplaces: A Guide to Better Jobs and Better Business Results.

## ・HRMのための尺度・チェックリスト

## 1 . 企業・組織の基礎情報

### (1) 企業理念、ミッション、ビジョン、企業文化

#### 1 . 全体構成との関係

企業理念、ミッション、ビジョン、企業文化等の用語については次節で例示とともに説明するが、企業票のフェースシートで調べられるこれらの項目と他の尺度全体との関係をまずみておくことにする。全体の構成を図表1に示した。この図では全体を上から下への単純な流れとして表しているが、現実の因果関係はこのような単純なものではない。図は理解しやすいよう単純化し、それぞれの位置づけをわかりやすくしたものである。

企業のマネジメントを考える場合、企業を取り巻く環境としては経済情勢やライバル関係等企業の外側にある「外的経営環境」と企業理念、ミッション、企業文化等、企業の内側にありながら、比較的变化しにくい「内的経営環境」を想定することができる。ここでは企業文化と組織文化はほぼ同意語と考えている。ビジョンはその企業の将来の姿をあらわすものであるため、内的経営環境に含めるか、図の他の部分に含めるか意見が分かれるであろうが、ここではビジョンが比較的長期のものであり、一度決められると一定期間続くものであること、また、そのビジョンによって経営戦略、組織等が決められることもよくみられるため、内的経営環境に含めることとした。

そしてこの経済情勢、ライバル関係等「外的経営環境」と企業理念、ミッション、ビジョン等「内的経営環境」から、経営戦略、組織、賃金制度、その他、雇用管理の諸制度が作られると想定している。

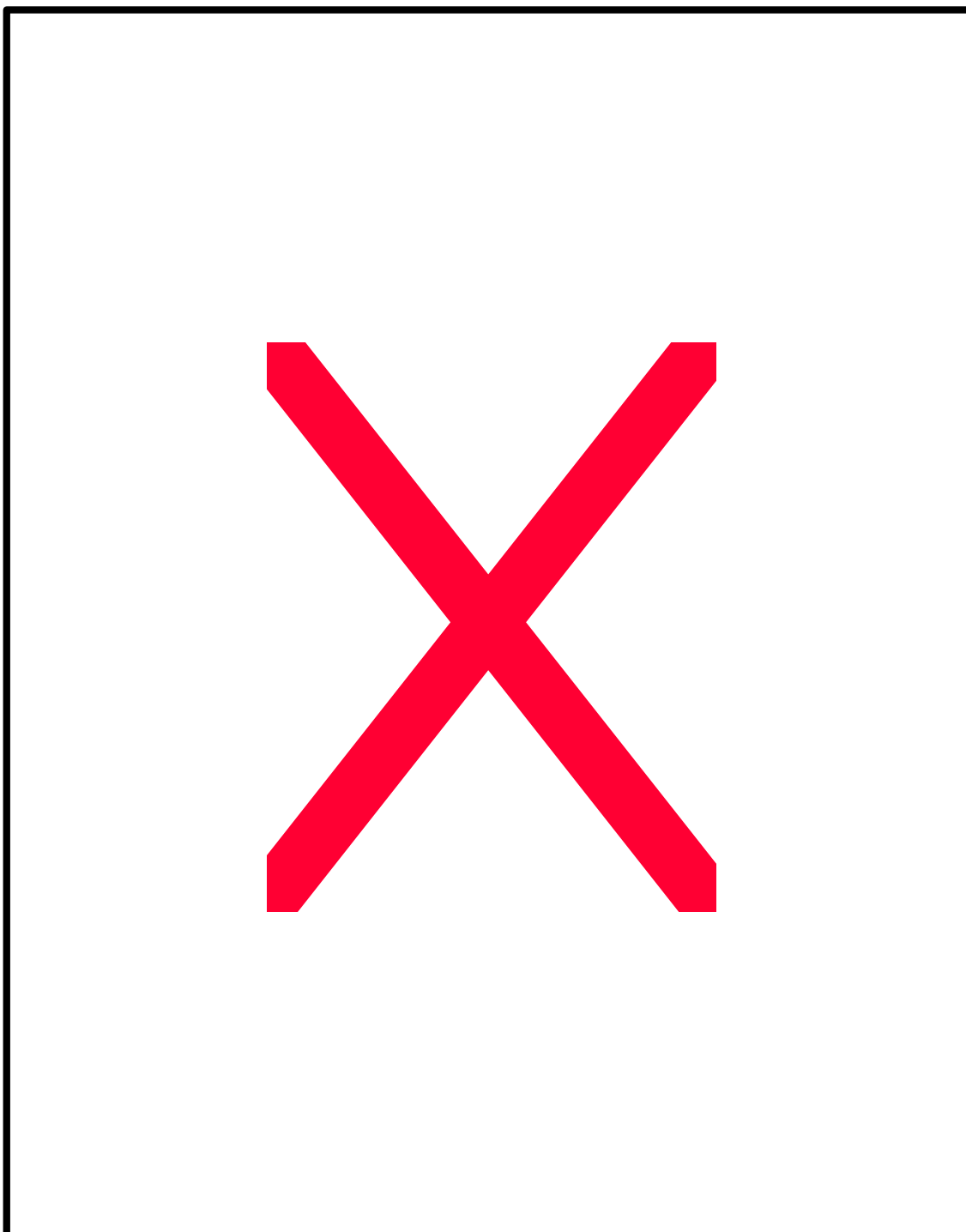
今回開発した「ワークシチュエーション(組織風土、職務満足)」、「コミットメント(組織コミットメント、ジョブ・インボルブメント、キャリア・コミットメント)」、「ストレス」、「チーム特性」、「リーダーシップ」等の尺度やチェックリストは、これらの条件下においてみられる、従業員の意識や行動、下位集団の特性やリーダーシップを測定しようとするものである。

「雇用管理施策チェックリスト」は本来、経営戦略、組織、賃金制度等に関する経営者、管理者、人事担当としての評価であるが、図の整理の上では開発した尺度、チェックリストを個人、集団、会社・組織と3区分し、その会社・組織へ位置づけることとした。「組織業績診断チェックリスト」も組織業績というアウトプットの評価であるが、「雇用管理施策チェックリスト」とともに会社・組織に位置づけることとした。

全体の結果アウトプットである「企業行動」、「経営状況」、「人事管理の課題」等も企業票の

フェースシートにおいて、より具体的なものを見るようにしている。

図表1 企業理念、ミッション、企業行動、経営状況等と各尺度の関係





## 2. 企業理念、ドメイン、ミッション、ビジョン、企業文化

企業理念とは経営理念ともよばれるが、企業が経営にあたって持つところの信念、信条、理想であり、その企業の行動指針となる経営についての基本的な考え方である（図表2参照）。比較的短い表現で企業理念を表現し、その次にそれを具体化した何項目かの経営方針が続いていることが多い（図表3参照）。経営方針は次章でみる経営戦略とほぼ同じとみることができる。また、企業によっては経営方針までを含めて、企業理念あるいは経営理念としているところもある。

関連する用語にドメイン domain（事業ドメイン）があるが、これは企業が主力となる製品やサービスを提供する分野や領域を示している（図表3参照）。企業はそのドメインに経営資源を集中し、そこから利益を上げようとする。企業がドメインをどのように設定するかによって、企業行動は大きくかわることになる。主な事業として事業をリストアップしている企業もみられるが、ドメインという場合、企業が戦略的に経営資源を投入する分野、領域を示している。

ミッション mission とは企業や組織の目的、存在意義である(Bartol & Martin 1991)。

ビジョン vision とは企業や組織を一定の方向へ動かしていく、組織の目的、価値観、原則等に関する見方である（Tracey 1998）。企業理念、経営方針のなかで将来に関することとみることでもできる。

企業文化 corporate culture あるいは組織文化 organizational culture とは、メンバーによって共有される価値観、前提条件、信念、規範等であり、これによってメンバーが一つになるものである(Bartol & Martin 1991)。企業文化と組織文化はほぼ同意語と考えてよい。

図表2から図表7にそれぞれの例を示した。これは企業作成の企業紹介パンフレット、企業のホームページ等から整理したものである。企業理念、ミッション、企業文化、ビジョン等の用語はそれぞれに重なる意味合いがあり、また、それぞれの言葉の定義、使われ方も必ずしも明確にわかっていない。そのため同じような内容のある企業は企業理念とし、また別の企業ではミッションとしているという例もみられる。このような混乱が生じるため、ここでは、その企業が表現しているものを使い、それによって分類した。すなわち他の企業ではミッションとしていることでも、その企業が経営理念としていれば、経営理念と分類した。

図表 2 企業理念・経営理念の例

アンダーセン・コンサルティング	プロフェッショナル・コミットメント：サービスと自分自身の品質への飽くなき追求、それが私たちの使命である。
NEC	NEC は C&C をとおして、世界の人々が相互に理解を深め、人間性を十分に発揮する豊かな社会の実現に貢献します。
NTT	私たちは、世界的視野に立った技術開発をもとに、最高のサービスと信頼を提供しつづけ、豊かな生活・文化の創造に貢献します。
キヤノン	世界の繁栄と人類の幸福のために貢献すること、そのために企業の成長と発展を果たすこと、世界人類との共生。
コクヨ	商品を通じて社会に貢献する、つまり、お客様と社会の発展に必要な商品を開発・供給することを通じて、お客様と共に成長し、発展する企業であること。
JR東日本	鉄道事業を軸として、健全経営のもと、良質、斬新で多様なサービスを提供する企業をめざします。(中略)私たちは、お客様とともに歩み、総合生活サービス企業として、地域社会の文化の向上と豊かな生活の創造に貢献してまいります。
資生堂	私たちは、多くの人々との出会いを通じて、新しく深みのある価値を発見し、美しい生活文化を創造します。
シャープ	いたずらに規模のみを追わず、誠意と独自の技術を持って広く世界の文化と福祉の向上に貢献する。会社に働く人々の能力開発と生活福祉の向上に努め、会社の発展と一人一人の幸せとの一致をはかる。株主、取引先をはじめ、全ての協力者との相互繁栄を期す。
ジャパンエナジー	エネルギーの創造。あたたかく、活力ある人間社会の実現をめざします。
ソニー	真面目ナル技術者ノ技能ヲ、最高度ニ発揮セシムベキ自由闊達ニシテ愉快ナル理想工場ノ建設(「設立趣意書」 会社創立ノ目的)
東洋紡	人と環境の未来に貢献する企業。社員にとってより働きがいのある企業。
宝酒造	自然との調和を大切に、発酵技術を通じて人間の健康的な暮らしと生き生きとした社会づくりに貢献します。
帝人	社会とともに、社員とともに成長し、人々のクオリティ・オブ・ライフ(生きていることの価値)を高める企業。
本田技研工業	人間尊重。三つの喜び(買う喜び、売る喜び、創る喜び)。
松下電器産業	産業人タルノ本分ニ徹シ 社会生活ノ改善ト向上ヲ図リ 世界文化ノ進展ニ寄与センコトヲ期ス(「綱領」昭和4年、松下幸之助)
マブチモーター	より良い製品をより安く安定的に供給する。
持田製薬	医薬品を中心とした総合医療企業として、人類の健康に貢献できる喜びと誇り、そして責任を持ち続けます。
東北電力	本当に豊かさが実感できる東北の未来社会を構築する。それは東北の未来をデザインし、つくりあげていくこと。
東レ	わたしたちは新しい価値の創造を通じて社会に貢献します。
三菱商事	三綱領として「所期奉公」、「処事光明」、「立業貿易」。 所期奉公(三菱商事は、その企業活動を通じてより豊かな社会の実現を目指しています。関係する全ての人々、地域社会、そして世界全体がより豊かな生活を実現できるようにすることが私たちの使命です)、処事光明(三菱商事の企業活動は、法規的な部分はもちろんのこと、フェアであることを第一にしています。社会との接点を重んじ、自由な創意に基づく公正な競争を行いながらも、社会に対しても開かれた存在であることを目指します)、立業貿易(三菱商事は、創業以来、対外貿易を中心に発展してきました。世界を舞台に広範なネットワークを駆使した企業活動を行う私たちは、国際社会の中での健全なグローバル・エンタプライズであることを目指していきます)
三菱地所	自然と人間環境の調和。

図表3 経営指針・経営方針の例

旭化成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・お客様の満足を大切にする経営</li> <li>・環境と安全を重視する経営</li> <li>・技術的先進性で新たな市場を創造する経営</li> <li>・強い国際競争力を備えた「リーディング事業」を育てる経営</li> <li>・バイタリティーとスピードのある経営</li> <li>・相乗効果を生み出す多角化・グループ経営</li> </ul>
NTT	<ul style="list-style-type: none"> <li>・お客さまへのベストサービスの追求</li> <li>・社会及び生活の基盤としてのネットワークの維持・発展</li> <li>・地域社会との一体化</li> <li>・個の尊重と活気あふれた企業文化の実現</li> <li>・間断なき革新と発展</li> </ul>
ソニー 井深大「東京通信工業株式会社設立趣意書」 1946年（昭和21年）1月	<ul style="list-style-type: none"> <li>一、不当ナル儲ケ主義ヲ廃シ、飽迄内容ノ充実、実質的ナ活動ニ重点ヲ置キ、徒ラニ規模ノ大ヲ追ハズ</li> <li>一、経営規模トシテハ寧ロ小ナルヲ望ミ大経営企業ノ大経営ナルガ為ニ、進ミ得ザル分野ニ技術ノ進路ト経営活動ヲ期スル</li> <li>一、極力製品ノ選択ニ努メ技術上ノ困難ハ寧ロ之ヲ歓迎、量ノ多少ニ関セズ最モ社会的ニ利用度ノ高い高級技術製品ヲ対象トス、又単ニ電気、機械等ノ形式的分類ハサケ、其ノ両者ヲ統合セルガ如キ他社ノ追隨ヲ絶対許サザル境地ニ独自ナル製品化ヲ行フ</li> <li>一、技術界業界ニ多クノ知己関係ト絶大ナル信用ヲ有スル我ガ社ノ特長ヲ最高度ニ活用シテ大資本ニ充分匹敵スルニ足ル生産活動販路ノ開拓資材ノ獲得等ヲ相互扶助的ニ行フ</li> <li>一、従来ノ下請工場ヲ独立自主的経営ノ方向ヘ指導育成シ、相互扶助ノ陣営ノ拡大強化ヲ計ル</li> <li>一、従業員ハ厳選サレタル可成小員数ヲ以ッテ構成シ、形式的職階制ヲサケ、一切ノ秩序ヲ実力本位、人格主義ノ上ニ置キ個人ノ技能ヲ最大限ニ発揮セシム</li> <li>一、会社ノ余剰利益ハ適切ナル方法ヲモッテ全従業員ニ配分、又、生活安定ノ道モ実質的面ヨリ充分考慮援助シ、会社ノ仕事即チ自己ノ仕事ノ觀念ヲ徹底セシム</li> </ul>
東レ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客のために 新しい価値と高い品質の製品とサービスを</li> <li>・社員ののために 働きがいと公正な機会を</li> <li>・株主のために 誠実で信頼に応える経営を</li> <li>・地域社会のために 社員の一員としての責任をもち相互に良好な関係を</li> </ul>

図表4 ドメイン（事業ドメイン）の例

電通	トータル・コミュニケーション・サービス
東武鉄道	鉄道・バス等の交通事業、住宅や流通を含む開発・関連事業、さらに文化・レジャー事業を柱に21世紀を目指す、日常生活密着型の総合生活産業企業
東レ	総合素材事業、アドバンスド&エンドプロダクツ事業、ファッション・商事・情報（FTI）事業
大丸	生活文化創造産業
横河電気	計測・制御・情報
三菱電機	環境、エネルギー、ウェルネス（医療・健康）、アメニティ（快適生活）セキュリティ、移動・コミュニケーション
帝人	素材及び素材周辺ビジネス、医薬・ヘルスケアビジネス、情報・エレクトロニクス関連ビジネス

図表5 ミッションの例

旭化成	人と社会への調和と貢献。地球環境への調和。新たな価値の創造。
花王	花王は、創造と革新に満ちた企業活動を通して世界中の顧客に、真の満足と喜びを与える価値ある製品とサービスを提供し、豊かな生活文化の実現に貢献することを使命とします。
ゼロックス	我々のドキュメントサービスで顧客の生産性を高める。
British Airways	航空業界で最も高実績を出し、優良な企業であること。
松下電器産業	松下電器の使命とは、生産・販売活動を通じて社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与すること。
三菱商事	「所期奉公」(三菱商事は、その企業活動を通じてより豊かな社会の実現を目指しています。関係する全ての人々、地域社会、そして世界全体がより豊かな生活を実現できるようにすることが私たちの使命です)。三綱領(「所期奉公」、「処事光明」、「立業貿易」)
リッツカールトンホテル	淑女と紳士が淑女と紳士をもてなすホテル。

図表6 ビジョンの例

全日本空輸	21世紀に向けて経営体力の一層の強化(ANA'S VISION)
東洋紡	21世紀の生活文化を担う魅力ある企業
日本IBM	お客様志向の会社、情報産業の変革をリードする会社、自由闊達な会社(VISION 21)
東レ	<p>・繊維、プラスチック、ケミカル、複合材料は、総合素材メーカーとしての東レおよび東レグループにとって、今後とも重要な基幹事業であり、21世紀に向けて各々の分野でシェアを一層拡大し、世界のリーダーとしての地位を確立する。</p> <p>・アドバンスト&amp;エンドプロダクツおよびファッション・商事・情報(FTI)事業分野で築いてきた基盤を一層強化し、これらの事業ドメインを東レおよび東レグループの21世紀の事業の柱として育成・拡大する。</p>
トヨタ	“Harmonious Growth”調和ある成長。「社会との調和と具現化」と「経営基盤の確立」(トヨタ2005年ビジョン)
東北電力	物理的なエネルギーと社会的なエネルギーを併せた総合エネルギー産業、これを当社では「ソシオエナジー企業」と名付け、次代に目指すべき企業像として位置づけています。

図表7 企業文化の例

アンダーセン・コンサルティング	プロフェッショナル・プライド：第一級のプロフェッショナルであるか 不断の問いかけから、第一級の解答が導かれる。
電通	「柔構造企業」(社員ひとりひとりの挑戦努力と時代の変化とにしなやかに対応するところに、電通の底力がある。自分自身と社会にとって真の豊かさは何かを常に考え、その実現に向かって自己を革新しつづける、そこに私たちの成長がある。)

### 3. フェースシートの構成

経営者・管理者・人事担当用フェースシートの構成、従業員用フェースシートの構成を図表 8、図表 9 に示した。全体の構成は図表 1 に示したような流れであるが、実際のフェースシートは記入のしやすさ、冊子としての構成（かたまりが改頁等で分断されないように）等の配慮から、このような順番になっている。フェースシートの項目の中には次の「経営戦略、組織、賃金制度、人事管理諸制度」に含まれるものもあるが、ここで一括して掲載した。

図表 8 フェースシートの構成（経営者・管理者・人事担当用）

- 
1. 会社概要 所在地、設立年、業種、正社員数、平均年齢、主な製品・サービス
  2. F 1 現在の経営行動
  3. F 2 現在の雇用管理上の課題
  4. F 3 経営状況（売り上げ、利益、資産、成長性等）
  5. F 4 人事管理等の諸制度導入状況
  6. F 5 賃金制度
  7. F 6 組織形態
  8. F 7 企業理念、ミッション、ビジョン等
  9. F 8 経営戦略、経営方針
  10. F 9 その他 自由記入欄
- 

図表 9 フェースシートの構成（従業員用）

- 
- F 1 勤務先等（会社名、年齢、性別、勤続年数、学歴、転職経験、在職年数等）
  - F 2 現在の職種
  - F 3 現在の職位
  - F 4 職場や仕事の状況（情報化、権限委譲、生産性等）
  - F 5 自由記述欄
- 

### 参考文献

- アーサーアンダーセン「ミッションマネジメント」生産性出版 1997
- Bartol, K. M. & Martin, D. C. 1991. Management. MacDraw-Hill.
- Tracey, W. R. 1998. The Human Resources Glossary, second edition: complete desk reference for HR executives, managers, and practitioners. CRC Press.

## (2) 経営戦略、組織、賃金制度、人事管理等諸制度

### 1. 経営戦略、組織、賃金制度、人事管理等諸制度

経営戦略(strategies)とは、長期目標を達成するために作成される、経営環境との間の相互作用のための、企業や組織の行動計画である(Bartol, K. M. & Martin, D. C. 1991)。戦略は通常、企業や組織全体のもの、すなわち経営戦略、企業戦略等と呼ばれるものがあり、それをブレイクダウンしたもの、例えば事業本部の戦略等があり、さらにその下に、その事業本部を構成する各部門等の戦略がある。多くの場合、戦略にはこのような階層性がある。HRM チェックリスト<経営者・管理者・人事担当用>において、経営戦略を聞いているが、これは企業や組織全体の戦略を聞いているものである。

経営戦略(HRM チェックリスト<経営者・管理者・人事担当>のF8)は「(1)企業理念、ミッション、ビジョン、企業文化」の図表1に示したように、企業を取り巻く「外的経営環境」としての、経済情勢やライバル関係等、企業の外側にあるものと、企業理念、ミッション、企業文化等、企業の内側にありながら、比較的变化しにくい「内的経営環境」の双方に影響をされながら決められるものである。経営戦略については「差別化」、「集中」、「コストリーダーシップ」、「追随者としての戦略」、「市場の成熟期における戦略」等々、様々なものが想定できるが、HRM チェックリストではこれらの要素をすべて文章化し、それを5段階評定するようにしている。現時点では収集したデータ数が少ないため不可能であるが、ある程度のデータが集まった段階で多変量解析等の手法により、再整理することを考えている。現時点ではそれぞれの項目(文章)に対する5段階の評定をそのまま利用している。

企業の組織がどのようなものかも重要な要素であるが、このチェックリストでは(HRM チェックリスト<経営者・管理者・人事担当>のF6)、1. 単純・未分化組織(経営者と従業員というような組織) 2. 機能別組織(製造、営業、研究開発等の機能別組織) 3. 事業部組織(製品別、顧客別、地域別等々の組織) 4. マトリックス組織(上記二つの機能別と事業部を組み合わせた組織形態) 5. 戦略的事業単位(SBU:Strategic Business Unit いくつかの事業部を戦略策定、戦略実行のために統合した組織形態) 6. 分社化、カンパニー制度(商品群等で分社し、それぞれがひとつの会社のような権限を与えられた組織) 7. 社内ベンチャー、制作毎のプロダクション制 8. 上記等の組織のなかに作られる自律的ワークグループ、セルフマネジングチーム 9. 上記等の組織に加え、プロジェクトチームを必要に応じて編成 10. その他(自由記述)

以上の中から選択する形にしている。社内ベンチャー、プロダクション制、自立的ワークグループ、セルフマネジングチーム、プロジェクトチーム等はその他の組織形態と重複して作られていることも多い。例えば事業部制をとっている会社で、研究開発や制作事業は自律的ワークグループ、セルフマネジングチームによる等がある。このためこの組織形態の部分は複数回答ができるものとした。

賃金制度についても(HRM チェックリスト<経営者・管理者・人事担当>のF5) 1. 職能給 2. 職務給 3. 年俸制 4. 特別報奨金制度(年間数十万円以上) 5. ストックオプション、あるいは類似の制度 6. プロフィットシェアリング(利益配分) 7. 退職金前払い制度 8. 社員持株会 9. その他(自由記述)とし、複数回答とした。

人事管理諸制度(HRM チェックリスト<経営者・管理者・人事担当>のF4)は1.自己申告、社内公募制度 2.目標管理制度 3.複線型人事 4.裁量労働制 5.役職定年制・任期制 6.早期退職優遇制度 7.部下による上司評価 8.定期的な従業員意見調査 9.人事考課結果のフィードバック 10.定年退職者再雇用制度 11.自己啓発支援制度 12.転職、自立支援プログラム 13.カフェテリアプラン 14.フレックスタイム 15.介護休暇制度 16.ホームヘルプ制度 17.リフレッシュ休暇 18.ボランティア休暇 19.教育休暇 20.有給休暇取得促進制度 21.その他(自由記述)とし、やはり複数回答とした。介護休暇制度、ホームヘルプ制度、リフレッシュ休暇等、人事管理制度の範疇とは必ずしもいえないものもあるが、他の項目とするとそのためにスペースを必要とすること、また、どのような分類とすればわかりやすいか等で、様々な意見があることから、人事管理等諸制度としてここで一括して聞くことにした。

## 2. フェースシートのその他の項目

経営者・管理者・人事担当用のフェースシートでは、この他に現在の経営行動、雇用管理上の課題、企業の経営状況等も聞いている。これらは「(1)企業理念、ミッション、ビジョン、企業文化」の図表1においては、図の下の方に位置している。これは今回開発した尺度群によって、測定されたマネジメントの各側面が結果変数として現れる、とみることができる。

現在の経営行動としては(HRM チェックリスト<経営者・管理者・人事担当>のF1) 1.現行商品、現行サービスの充実、強化 2.関連製品、関連サービスへの展開 3.新製品、新サービスの開発 4.異業種への事業転換 5.新しい技術、設備等の積極的導入 6.コスト削減 7.財務体質の強化 8.不採算部門の整理 9.販売、営業の強化 10.新規受注、新規顧客の開拓 11.他社

との提携、関係強化 12.海外進出、海外展開 13.その他（自由記述）を聞いている。上記の経営戦略等の具体的な企業行動への現れととらえることもできる。

現在の雇用管理上の課題としては（HRM チェックリスト〈経営者・管理者・人事担当〉のF2）  
1.研究・開発従事者の確保 2.若年労働者の確保 3.人件費の抑制 4.人員削減 5.社員の意欲の向上 6.賃金体系の見直し 7.組織改革（組織の簡素化、管理階層削減） 8.組織活性化 9.従業員の配置転換 10.従業員の教育・訓練 11.経営幹部の選抜・育成、後継者探し 12.その他（自由記述）を聞いており、これも複数回答としている。

最後に、企業や組織の状況を把握する項目として（HRM チェックリスト〈経営者・管理者・人事担当〉のF3）  
1.貴社の売り上げ 2.貴社の利益 3.貴社の資産 4.貴社の成長性 5.貴社の製品やサービスの市場での競争力 6.正社員の数 7.臨時、契約等正社員以外の社員数 8.環境変化への企業としての対応 9.組織としての意思決定の早さ 10.大学生の人気度（応募者÷採用人数の割合） 11.一般従業員に公開される経営情報 12.一般従業員が経営に参加する機会 13.貴社における中途採用者の比率 14.自己都合による離職者 15.貴社からの出向者、転籍者 16.本人の業績による毎年の収入の変動幅 17.本人の業績による収入の個人間格差（同じ職位にいる場合）等を、「減少している・やや減少・どちらともいえない・やや増加・増加している」、「低い・やや低い・どちらともいえない・やや高い・高い」、「遅い・やや遅い・どちらともいえない・やや早い・早い」等の5段階で評定している。この項目は内容的には今回開発した「組織業績診断チェックリスト」と重なる部分があるが、組織業績診断チェックリストがより基本的、本質的な業績のチェックリストであるのに対して、このF3の項目は売り上げ、利益、資産等、より現実的な側面をみるものとなっている。

### 3. フェースシートの項目の利用法・考え方

企業や組織の業績は相互に深く関連し合った、複雑な因果関係を形成するものである。「(1)企業理念、ミッション、ビジョン、企業文化」の図表1に示したものは、個々の要素をわかりやすく整理したものにすぎないと前にも述べた。以上みてきた経営戦略、組織、賃金制度、人事管理等諸制度、経営行動、人事管理上の課題、企業や組織の状況に関する項目も、相互に影響しあう複雑なものである。このように断片的に一側面を取り出すことは、本来はできないことかもしれない。

しかしながら、複雑なものをそのままにしておいても理解は進まない。たとえ一側面、断面



であったとしても、一度、そのようなものに分解し、それを再構成することによって、複雑に絡み合う全体像の把握が一步前進するものであると考えている。

相互に絡み合う要素ということは、あるいはある側面だけみれば、他の側面はすべてそれから押し量れるということもあろう。しかし、それは大きな誤解、勘違いをしている可能性もある。可能な限り多くの断面を確認することによって、そのような誤解や勘違いを回避して、本態としての姿を明らかにできるものと考えている。

また、このフェースシートへの回答は、それ自体が自らの企業や組織を振り返るよい機会になるものとも思われる。回答しながら、自らの企業や組織についての考え方や感じ方を整理していくことができる。

フェースシートは多少長すぎるような印象を受けるかもしれない。しかし、長くなっているのはここで述べたように、可能な限り多くの断面をみようとするためであり、また、このフェースシートへ回答すること自体にも、自らの企業や組織を振り返るという意味があるといえるためである。

## 参 考 文 献

Bartol, K. M. & Martin, D. C. 1991 Management. MacDraw-Hill.

## 2．従業員用尺度・チェックリスト

### (3) 組織風土

#### 1．チェックリストの概要

ワーク・シチュエーションチェックリストによって測定される「組織風土」では、従業員を対象として仕事状況に関連した様々な要因の認知を測定することが意図されている。

-2-(5)「ジョブ・インボルブメント」、-2-(6)「組織コミットメント、キャリア・コミットメント」では、仕事や職業への思い入れ、組織への帰属意識といった態度的側面に焦点をあてているのに対して、組織風土は、仕事状況に関する従業員側の知覚、つまり、より記述的な次元を捉えるものである。測定領域は「 . 職務」、「 . 上司やリーダー」、「 . 同僚や顧客との関係」、「 . 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」以上6つで、職務の遂行や仕事生活に関わる多様な側面について従業員側の評価を得ることが可能である。また、それぞれの領域には各4項目から構成される下位領域が設定されており、さらに詳細な仕事状況の評価を把握することができる。

#### 2．測定内容

##### (1) 組織風土とチェックリストの測定概念

経済活動のグローバル化、高度情報化の進展、産業構造の変化、景気の低迷など企業を取り巻く環境は厳しく、変化が著しい。また組織内においても働く人々の価値観は変化や多様化を進めている。そうした中で、企業は生き残りや競争力強化のために環境に適応していくと同時に、従業員の個性や能力を活用して活力を醸成・維持していかなければならない。外的環境変化への対応や内部の問題解決を効果的に行うためには、まず組織の現状を把握する必要がある。組織風土(organizational climate)は、その必要性から発展してきた理論であり、測定技法が開発されてきた概念である。

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。

このように捉えかたの違いはあるものの、組織風土を 永続的な特徴で、 組織成員によって 評価的でなく記述的に認知され、 組織成員の行動に影響を与える、と定義づける点で共通している。また、成員の人数や職階層、賃金体系、作業条件のように直接的に操作できる独立変数ではなく、パフォーマンスや離職率のような従属変数でもなく、その間にある媒介変数である点でも一致する。これらの風土概念のうちワーク・シチュエーションチェックリストでは、心理的風土の項目を採用した。

組織風土の類似概念に「組織文化」がある。研究史中の文脈や方法論が異なるため、風土が記述的なものに対し文化が規範的であり、風土が個人レベルを出発点とするのに対し文化は組織全般を問題とするなどの相違がある。また、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、文化は経営戦略との関連が問題とされてきた。しかし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風土概念は、組織属性か個人属性かの違いや、風土か文化かといった狭義の意味には拘らない。その測定項目の中には心理的風土の測定項目と、風土研究での文脈上で関係が重要視されてきた職務満足感に関わる要因を取り入れた。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」も含めた。また最近多くの企業が導入しつつある新しい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。従業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従業員側の認知は、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、従業員の行動に影響を与え、従業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を目指した。

## (2) 参考とした既存研究及び尺度

ワーク・シチュエーションチェックリストでは、上述の通り心理的風土、経営陣の行動、ならびに職務満足感を測定する既存の尺度から構成次元の特定と項目の選定を行った。以下にチェックリスト作成の基幹となった3つの研究を紹介する。

### 1) 心理的風土測定尺度(Koys & Decottis,1991)

組織内風土の知覚は、複雑で多面的な現象であるがゆえに、その測定は非常に困難なこととされてきた(Glick,1985)。それでもなお、多くの研究者が風土の測定に尽力してきたのは、個人は風土の知覚によって組織内での行動をより適応的な行動に改善させるという、興味深い事実が報告されてきたからといえる(Schneider & Reichers,1983)。現在のところ、心理的風土の概念定義は記述的現象で、時間的に安定し、組織内のメンバーが共通に知覚しているという点において概ね一致がみられる。しかし、風土の下位次元やその測定尺度については様々な主張がみられるため、未だ統一した見解は得られていない。これからの心理的風土研究が実り多きものになるためには、あらゆる組織や部門に一般化・普遍化できる次元を確立する必要がある。ここでは様々な組織において共通にみられる風土次元を特定し、それらを測定する尺度の開発を試みている。

### 共通風土次元の抽出

その1：先行研究で言及されている80余の風土次元に以下の3つの基準を適用し、61次元に絞り込んだ。

#### (1) 知覚を測定している

欠勤、転職、遅刻、労働闘争、事故、生産性 etc は除外

#### (2) 評価的でなく記述的である

同僚・経営陣に対する感情、満足感 etc は除外

#### (3) 組織や業務の構造ではない

中心化、組織規模、仕事の構造 etc は除外

その2：61次元のうち類似したものを統合し、ある研究に特有な次元を除外したところ、41次元数が絞り込まれた。

その3：残された41次元をさらに分類・統合し、最終的に8つの心理的風土次元を確立した。

**自律性(Autonomy)**：仕事の手順、目標、優先順位に関する決定が個人に委ねられているか。

**団結力(Cohesion)**：従業員は「我々感情」をもち、仕事状況を互いに分かち合っているか。

**信頼(Trust)**：上司を信用し、個人的なことを相談できるか。

**圧力(Pressure)**：仕事の遂行や目標達成のために十分な時間的余裕が与えられているか。

**支持(Support)**：上司は部下の行動に寛容で、さらなる成長のためのサポートをしているか。

**承認(Recognition)**：組織への貢献は正当に評価されているか

**公正(Fairness)**：従業員の待遇は公平か、独裁的、気まぐれな扱いはないか。

**革新(Innovation)** : 変革や独創性が奨励されているか。新たな試みに受容的であるか。

### 測定尺度の分析

上述の 8 つに集約された次元について、各 5 項目ずつ合計 40 項目から構成される心理的風土尺度を作成し、米国の大手レストランチェーンに勤務する管理職者 367 名(サンプル 1)と、夜間の MBA クラスの受講者のうちフルタイム勤務する 84 名(サンプル 2)に実施。それぞれのサンプルの回答を主成分分析したところ、いずれのサンプルにおいても当初想定していた 8 次元に対応する因子構造がみとめられた。項目 尺度間相関はサンプル 1 で.41~.69、サンプル 2 で.30~.88、係数はサンプル 1 で.80~.89、サンプル 2 で.57~.90 が得られた。このような結果から、8 次元より構成される心理的風土尺度の信頼性および因子的妥当性が確認された。

#### 2) 経営陣の行動(Church,1995)

組織状況に対する認知という心理的変数が、従業員の態度やパフォーマンスに影響を及ぼすことは、あらゆる組織が関心をもつところである。なかでも組織経営陣の行動に関する従業員側の認知は、直接的にも間接的にも従業員の態度に影響を及ぼし得る。例えば、組織の長が目標達成に向けて尽力していると従業員が認識しているならば、組織の長はそれ相応の評価を受けるであろう。しかし、経営陣の行為や決定が組織目標と矛盾している場合、リーダーとしての彼らへの信望や、組織への信頼感は損なわれるであろう。このような組織リーダーや経営陣に対する従業員の認知は、従業員の満足感やコミットメントを介してパフォーマンスに結びつくことが予測される。ここでは経営陣の行動(senior management actions)に対する従業員側の認知を測定するための測度が独自に開発された。

### 測定尺度の分析

経営陣の行動に関する従業員側の認知について 9 項目を作成し、米国大手製薬会社のマーケティング・セールス部門の従業員に調査を実施して 1,428 名より有効回答を得た。全 9 項目をもちいて主成分分析を行ったところ 3 因子構造がみとめられた。各因子には、それぞれ 3 項目が高く負荷しており、該当因子への負荷量はすべて.45 以上、第 3 因子までで全分散の 76.7%が説明され、係数は.82~.85 が得られた。各因子の測定概念は以下の通りである。

**ビジョンの行動化(Bring vision into action)** : 組織経営の方針や戦略を態度や行動に表しているか。

**チームワーク(Acts as one)** : 組織の一員として一丸となり仕事に取り組んでいるか。

**倫理観と廉直さ(Demonstrates ethics and integrity)** : 正しく倫理的な行いをしているか。

上述の 3 因子を独立変数、従業員側の結果指標を従属変数とする重回帰分析を行ったところ、経営者の行動のなかでも“倫理観と廉直さ”に関する従業員側の認知は、各従業員の組織への貢献や職務満足感に影響を及ぼしていた。つまり組織の長が“公正な行いをしている”と信頼をおく従業員ほど、自分の職務を重要かつ意義あるものと評価し、己は組織目標達成のために力を発揮していると認識し、満足感が高くなるという解釈が成り立つ。

### 3) 職務満足感 (詳細については -2-(4)を参照)

職務満足感とは、従業員が仕事状況に対して抱く評価的感情で、仕事成果に随伴する報酬が期待を上回った結果生じる快適な情緒状態といえる。職務満足感とは、原因は特定されないが職業生活全般を通して得られる満足感と、特定の要因の充足によってもたらされる満足感の2つに分類することができる。現在、後者つまり個別要因の充足度を測定する場合、“職場は友好的な雰囲気である”“会社の人事評価基準は不透明だ”といった仕事状況の認知を問うケースが多くみられる。その理論的根拠として Johannesson(1973)は、仕事状況に関する情緒的反応は認知に影響するために、本来両者は同一対象を測定していることを主張している。つまり、職場の人間関係に満足している従業員は“職場は友好的な雰囲気である”と認知し、人事評価に対して不満を抱く従業員は“会社の人事評価基準は不透明だ”と認知するであろう。このような仕事状況の認知を問う質問項目によって測定された概念は、組織風土の知覚と非常に近い次元にあるものと思われる。そこでワーク・シチュエーションチェックリストでは、上記の尺度に加え、職務満足感尺度を用いて次元の抽出と項目の選択を行う。

### 測定尺度の分析

個別要因の充足度の認知について問う 29 項目を作成し、1290 名の雇用労働者に調査を実施。全 29 項目を用いて主因子法による因子分析を行ったところ、第 1 因子は 10 項目、第 2 因子は 11 項目、第 3 因子は 9 項目の負荷が高い 3 因子構造が得られた。項目 尺度間相関はすべての項目で .35 以上、係数は .80 ~ .86 であった。各因子の測定概念は以下の通りである。

**職務内容**(Work contents) : 仕事内容の自律性、多様性、責任、仕事から得られる達成感

**職場環境**(Work environment) : 作業条件、昇給・昇進制度、管理体制、経営方針

**人間関係**(Interpersonal relationship) : 同僚、上司との仕事を通じた人間関係。

各因子間の相関は中～高程度で、それぞれの因子は互いに関連した仕事領域を測定していると考えられる。また、それぞれの因子は職業生活全般を通して得られる満足感と有意な関連をもっていた。なかでも職務内容から全般的満足感への影響は、他の要因からの影響よりも強く、仕事に自

律性や多様性をもたせることが仕事生活に対する肯定的感情に結びつくことが明らかになった。

なお、ワーク・チェックリストの候補項目としては、最終的に 13 項目が選定されている。これら 13 項目をもちいた分析の結果、29 項目をもちいた上述の因子分析結果と同様の 3 因子構造がみられ、下位尺度の係数は .69 ~ .81 で、もとの職務満足感尺度の測定概念を的確に反映した項目選択であったと思われる。

### 3 . 開発過程

「2 . 測定内容」で紹介された 3 つの尺度を構成する因子を整理すると以下の通りとなる。

心理的風土：自律性、団結力、信頼、圧力、支持、承認、公正、革新

経営陣の行動：ビジョンの行動化、チームワーク、倫理観と廉直さ

職務満足感：職務内容、職場環境、人間関係

心理的風土 - 8、経営陣の行動 - 3、職務満足感 - 3、合計 14 因子の測定次元と項目内容を考慮した類似概念の整理と統合により共通次元の抽出を行った。まず、個人が従事する仕事の性質と、職務成果の評価についての職務内容、自律性、承認は「 . 職務」の次元にまとめられた。直属の上司の行動に関連した人間関係、信頼、支持、公正、革新は「 . 上司やリーダー」の次元に、同僚や仕事相手との意志疎通に関する人間関係、団結力は「 . 同僚や顧客との関係」に統合された。経営陣の行動に関するビジョンの行動化、チームワーク、倫理観と廉直さの 3 因子はそのまま「 . ビジョン・経営者」という次元を構成した。最後に、作業条件や昇進・昇格制度に関連する職場環境は「 . 処遇・報酬」の次元を構成すると考えられた。なお、心理的風土の構成要素である圧力は、それ以外の次元とは異なるものと判断されたため削除した。上記の . ~ . 次元に加え、仕事とは直接関連をもたないが、労働生活の質を左右する重要な側面である「 . 能力開発・福利厚生・生活サポート」次元を新たに追加し、合計 6 つの次元を抽出した。それぞれの次元を測定する項目は、心理的風土、経営陣の行動、職務満足感の 3 尺度から選出し、修正を加えた 38 項目に、新たに作成した 46 項目を追加して計 84 項目を設定した（図表 1 参照）。なお新規に作成した項目の中には、個人の選択や自立性を重視したキャリア開発、個人の生活や価値観に配慮した組織のサポート体制を反映した質問を含めた。これらは新しい人事管理制度として導入の進みつつあるシステムを意識したものとなっている。

図表 1 ワーク・シチュエーションチェックリストの構成

・職務	職務満足	心理風土	経営陣	新規作成
(a.達成)	2			2
(b.成長)	1			3
(c.自律性)		4		
(d.参画)		2		2
(e.意義)	1			3
・上司やリーダー				
(f.承認・支持)		1		3
(g.公正・信頼)		4		
(h.指導・支援)		2		2
・同僚や顧客との関係				
(i.職場の人間関係)		2		2
(j.チームワーク)	2			2
(k.顧客との関係)				4
・ビジョン・経営者				
(l.ビジョン・戦略)			2	2
(m.経営者と従業員)			3	1
(n.経営者への信頼)			3	1
(o.仕事の革新)			4	
・処遇・報酬				
(p.昇進・昇格・キャリア)	2			2
(q.評価・給与)	2			2
・能力開発・福利厚生・生活サポート				
(r.教育・研修)				4
(s.福利厚生)	1			3
(t.生活サポート)				4
(u.労働条件)				4

注)各数値は項目数を示す

#### 4. チェックリストの構成と使用方法

##### (1) 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を構成する 6 領域の測定概念は以下の通りである。

##### ・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。



### ・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。

### ・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。

### ・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) 経営陣は従業員の意見を尊重し、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、従業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。

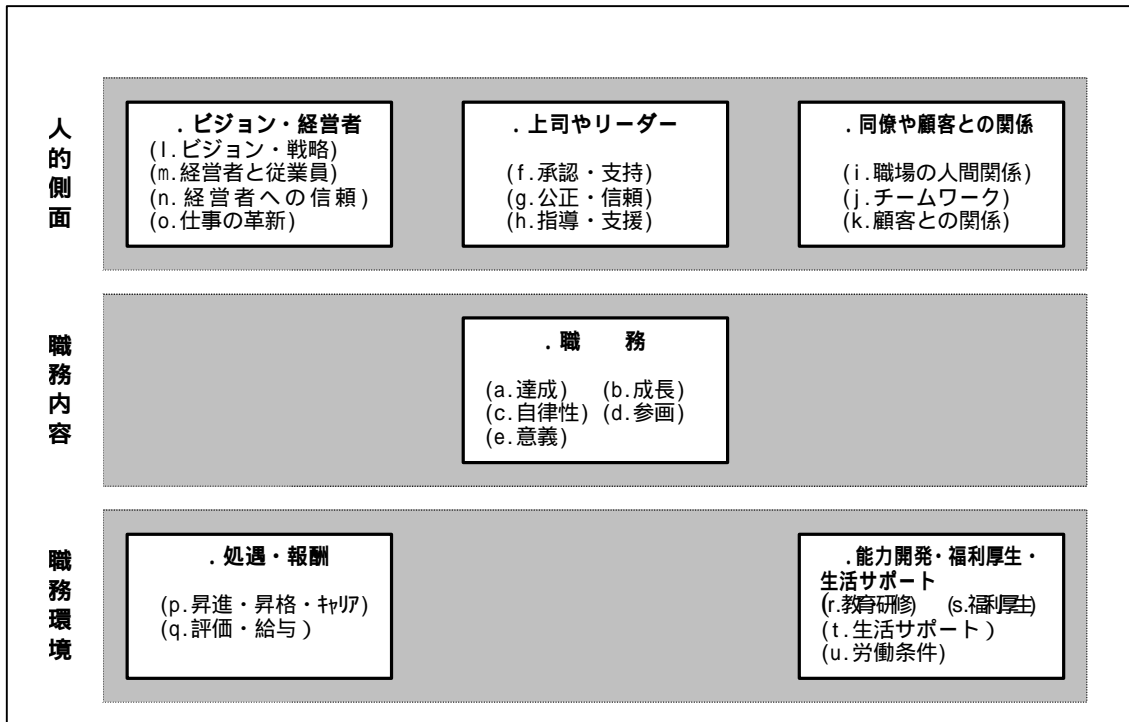
### ・処遇・報酬

- (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。

### ・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従業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 ワーク・シチュエーションチェックリストの測定概念



## (2) チェックリストの採点と使用法

教示は「仕事や職場の現状についてお答えください。次のそれぞれの文章について、5段階で評定し、該当する数字に をつけてください」とする。回答は“1. No”“2. どちらかという No”“3. どちらでもない”“4. どちらかという Yes”“5. Yes”の5段階評定でもとめ、肯定的な回答から順に5~1点を与えて得点化する。ただし、反転項目 No.67、No.74、No.75、No.76 は数値を逆転させて得点化する。 . ~ . の各領域の項目得点を合計して項目数で除したものを領域得点とする。また、各 4 項目から構成される下位領域 a. ~ u. の尺度得点からは、より詳細な仕事状況の評定値を得ることができる。

下位領域と項目番号を以下に示す。

<b>・職務</b>	(5 尺度 20 項目)
a.達成	No.1 ~ No.4
b.成長	No.5 ~ No.8
c.自律性	No.9 ~ No.12
d.参画	No.13 ~ No.16
e.意義	No.17 ~ No.20

**． 上司やリーダー (3 尺度 12 項目)**

- f.承認・支持 No.21 ~ No.24
- g.公正・信頼 No.25 ~ No.28
- h.指導・支援 No.29 ~ No.32

**． 同僚や顧客との関係 (3 尺度 12 項目)**

- i.職場の人間関係 No.33 ~ No.36
- j.チームワーク No.37 ~ No.40
- k.顧客との関係 No.41 ~ No.44

**． ビジョン・経営者 (4 尺度 16 項目)**

- l.ビジョン・戦略 No.45 ~ No.48
- m.経営者と従業員 No.49 ~ No.52
- n.経営者への信頼 No.53 ~ No.56
- o.仕事の革新 No.57 ~ No.60

**． 処遇・報酬 (2 尺度 8 項目)**

- p.昇進・昇格・キャリア No.61 ~ No.64
- q.評価・給与 No.65 ~ No.68

**． 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 No.69 ~ No.72
- s.福利厚生 No.73 ~ No.76
- t.生活サポート No.77 ~ No.80
- u.労働条件 No.81 ~ No.84

## 5 . 活用例及び関連情報

組織風土尺度を雇用管理チェックリストに取り入れた理由は、組織内外の変化に対応する為であるが、その活用方法として2つ考えられる。一つは、組織の現状を記述的に把握することで、変化への対応の前段階にあるものである。二つ目は、風土改革や新たな風土づくりを実施する際、その効果を検討する為のものである。

前者の組織の現状把握としての活用例としては、次のようなことが考えられる。例えば経営者のビジョンや経営戦略が各部門におけるリーダーの仕事方針に反映され、リーダーの指導監督が各

従業員の職務遂行に影響するという流れを想定した場合、「ビジョン・経営者」「上司やリーダー」「職務」の3つの尺度を組み合わせ、上層部のビジョンや戦略がどの程度まで組織の末端に浸透しているかを把握することができる。また、-3-(9)「雇用管理施策」で得られる経営者側の回答と、「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」を組み合わせ、管理者層と被雇用者側の認識のギャップを把握し、雇用管理施策の現状評価や改善に役立てることができる。従業員の意識や価値観を把握せずに新しい管理制度が導入されても効果は期待出来ない。個人の知覚を通した仕事状況や管理体制を知ることがまず必要となる。たとえ管理側の明確な目的意識のもとに新制度が導入されたとしても、その主旨や目的に従業員の意識が追いつかないことも考えられる。その場合、現状に合わせてフォローアップを行う必要がある。その為にも従業員側の認識を量的に捉えることは重要である。

風土改革や新しい風土づくりを目指す場合の活用例としては、以下に参考となりうる研究報告を紹介する。

Shneider & Gunnarson(1991)によれば、組織風土を改革したり新たな風土を構築するには、組織内の慣行や手続き、報酬供与のあり方全てに於いて一貫性を持たせる必要がある。その為には新しい組織風土を支持しているかどうか、全ての側面についてその整合性を検討しなければならない。例えばカフェテリアプランを導入しても、それを従業員の個人的ニーズに合わせるためと考えられる場合もあれば、経費削減の一貫と思われる場合もある。どちらと考えられるかは、カフェテリアプラン以外の他の施策がどうなっているかに依存する。育児休暇や介護休暇制度も整備されているのならば、個人的ニーズに配慮しての施策と判断されるだろうし、給与カットや人員削減策を取っていれば経費削減と考えられるわけである。

Shneider & Gunnarson(1991)は、安全性の高い組織風土、革新的な組織風土、サービス業に有効な組織風土について、複数の次元に存在する一貫した特徴を過去の研究成果からまとめている(図表3)。安全性の高い企業の場合、安全性を監督する管理職の権限を高め、パフォーマンスよりも安全性向上を評価し、従業員の健康に配慮するといった、安全性を志向する一貫した施策をもつことが表れている。革新性の高い企業では、従業員の革新を支持・評価するだけでなく、それを現実的なものとする為の、情報収集や軌道修正を組織的に行う体制がある。そしてサービス分野で成功した企業では、顧客に最も近いところにある従業員の満足を重視し、サービスに関わる意思決定に従業員の参加を十分に取り込む、従業員参加型の風土が表れている。

図表3 組織風土の根底にある共通する特徴の例

	組 織 風 土		
	安全性の高い組織	革新的な組織	サービス分野の成功組織
問題解決の手段	問題発生を憂慮し、直ちに再発防止を行う。問題解決を志向し、短期的でなく長期的な戦略で対処する。	着実な PDS を基本とする。施行後もデータ収集・再評価を行う。顧客のニーズを先取りするが、その反応に適宜対処する。ポリシーよりも事実を優先する。	規則やポリシーは内部の効率アップよりもサービス向上を目指す内容。サービス提供の為に設備や機器を適切に整備し、情報や教育を十分に与える。
人的管理の方法	生産高よりも従業員の健康を優先し、従業員の健康管理を企業責任と考える。安全性を高める管理者を高く評価する。	革新的な従業員を優遇し、組織的にサポートする。職位でなく技能や情報をもつ者に権限を委譲する。	従業員への投資は顧客への投資に結びつくと考え、家族的に扱う。新たなサービスの導入や変更の決定に従業員を参加させる。
環境との関係	大惨事を避ける風潮が支配的であり、無理のない管理を行う。	顧客の環境に適応する。ユーザーの満足を革新の成功と見なす。	顧客も従業員も満足させる。顧客を平等に扱い、現行の顧客の保持も大切にす

出典： Shneider & Gunnarson(1991)

多くの人事制度改革の中には、他の企業が導入したから乗り遅れないように自社も導入するといった横並び意識もあるといわれる。しかし先述の通り、組織改革には一貫性をもたせることが重要であり、単独で導入すればその費用や工数が無駄になるばかりでなく、従業員の意識にネガティブな影響を及ぼすことさえありうる。自社の志向する方向性がワーク・シチュエーションチェックリストによる評価と整合的であるか、十分に検討する必要がある。

### 引用文献

- Church, A. H. 1995 Managerial behaviors and work group climate as predictors of employee outcomes, Human Resource Development Quarterly, 6(2), 173-205.
- 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(3), 619-654
- Glick, W. H. 1985 Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate : Pitfalls in multilevel research. Academy of Management Review, 10, 601-616.
- Koys, D. J.,& DeCotiis, T. A. 1991 Inductive measure of psychological climate. Human Relations, 44(3), 265-285.

Johannesson, R. E. 1973 Some problems in the measurement of organizational climate, *Organizational Behavior and Human Performance*,10,118-144.

Schneider, B., & Gunnarson, S. 1991 Organizational climate and culture: The psychology of the workplace. In Jones, J. W., Steffy, B. D., & Bray, D. W. (Eds.) "Applying Psychology in Business: the handbook of managers and human resource professionals", New York: Lexington Books, 542-551

ステファン・P・ロビンズ 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*, 5<sup>th</sup> Edition Prentice-Hall, Inc.)

Schneider, B., & Reichers, A. E. 1983 On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.

#### (4) 職務満足

- 満足感の構成要因、満足感と他の職務態度との関連を中心として -

##### 1. チェックリストの概要

働く個人を対象として仕事状況に関連した様々な要因の充足度を測定する。職務満足は、仕事役割や職務遂行に関連する諸条件が、個人の欲求をどの程度満たしているかについての従業員側の評価である。本章では、日本労働研究機構ワークチェックリスト(1991)の再分析から、「個別要因の充足度」と「全般的満足感」を測定する職務満足尺度を開発し、その有効性を検証した。続いて、「個別要因の充足度」尺度の下位領域である職務内容より4項目、職場環境より5項目、人間関係より4項目を代表的設問として選出し、A.ワーク・シチュエーションチェックリストの下位項目とした。また、「全般的満足感」尺度からは6項目を選定し、B.コミットメントチェックリストの下位項目とした。職業生活全般を通して得られる包括的満足感の測定が調査目的となる場合は、「全般的満足感」尺度を活用し、従業員のおおまかな情緒状態を把握することができる。一方、仕事状況における様々な要因についての評価的感情を測定することが主目的である場合、「個別要因の充足度」尺度を用いて具体的要因の充足感を捉えることができる。

##### 2. 職務満足チェックリストの測定内容

###### (1) 職務満足とは

職務満足(job satisfaction)は、Hoppock(1935)が著書「Job Satisfaction」にてその概念を体系化したことに端を発し、それ以降は組織行動学、組織社会学、産業組織心理学など様々な分野で研究が蓄積されてきた。Locke(1976)によれば、1976年までに約3,350の論文がこの概念について言及しており、Canny,Smith & Stone(1992)は、1992年時点で職務満足を扱った研究論文の数は5,000を超えるものと推測している。また、Roach(1958)は、従業員のモラル調査にあたって、具体的な要因に対する満足感や不満足感を扱うことの必要性を主張し、それらを雇用管理者が把握して職務状況を改善することが、モラルの向上に有効であると述べている。このように社会科学の多くの分野で職務満足が注目されてきたのは、職務要因の充足によるモラル向上が従業員の参加行動を改善し、コストの削減や効率性アップにつながるということが推測されるからといえよう。また、平均的な雇用労働者は、その生活の大半を仕事が占めており、そこで得られる満足感は個人の労働生活の

質を高め、精神的健康感を促進し、ひいては非仕事生活における満足感にも影響を及ぼすものと思われる。

このような職務満足が、いかなる要因で構成されるのかという問いについては、これまで多くの研究者が取り組んでおり、仕事、賃金、昇進、監督、同僚の 5 領域から満足感を測定する Job Descriptive Index: JDI (Smith, Kendall & Hulin, 1969, 1985)、JDI よりも領域が細分化された Index of Organizational Reactions: IOR (Smith, 1976) 等、信頼性と妥当性を兼ね備えた尺度が開発されてきた。しかしながら Lease (1998) が指摘するとおり、実際の測定では研究者が独自に作成したり、既存の尺度を改変した測度が使用され、これらの概念的妥当性については検証されていないケースがかなり多くみられる。本章ではこのような問題点を念頭におき、職務満足の概念定義とその構成要因について議論をすすめる。また、本研究で開発された職務満足尺度の妥当性検証の一つとして、満足感と他の職務態度指標との関連についても検討を加える。

## (2) 職務満足の定義

職務満足は、従業員の職務態度について議論する際に、言及されることが多い概念の 1 つである。Dawis & Lofquist (1984) は、職場適応に関する理論的モデルの中で、主たる結果変数の 1 つに満足感をあげている。Dawis et al. (1984) に従えば、職務満足は仕事状況が個人の欲求を充足させる程度についての従業員側の評価として捉えることができる。職務満足については、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、仕事状況で得られる内的・外的報酬によって喚起された情緒的反応について言及している点では一致をみる。

ところで、職務満足に関する理論には、満足感に関わる要因を特定した内容理論 (Content theory) と、満足感がいかなる過程を経て仕事への動機づけにつながるかを明らかにした過程理論 (Process theory) がある。そこで第 (3) 節では、代表的な内容理論の 1 つとして、満足要因の二次元性を提言する動機づけ - 衛生理論 (Herzberg, 1959, 1966) を、第 (4) 節では、過程理論の中から期待・価値理論 (Porter & Lawler, 1968) と、同一化理論 (西田, 1976, 1977) を紹介する。

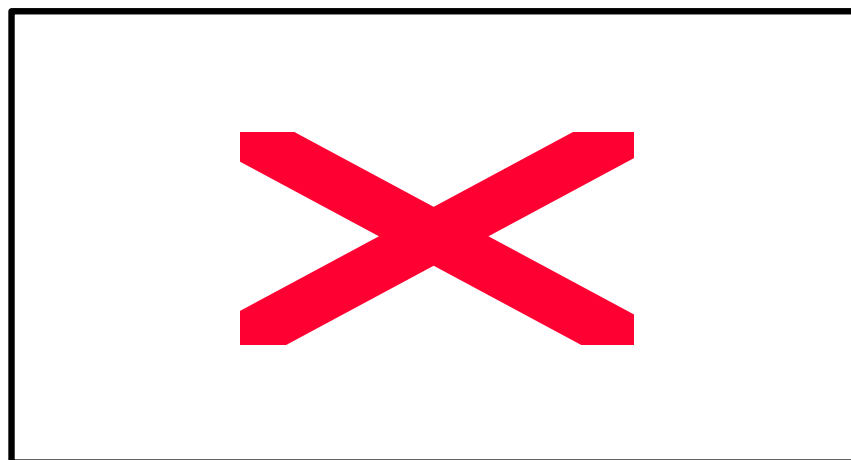


### ( 3 ) 職務満足の構成要因( 内容理論 )

#### 1 ) 動機づけ - 衛生理論

Herzberg(1959,1966)は、米国のピッツバーグの会計士と技師に対して行った調査から、職業生活の中での極めて好ましい経験と極めて好ましくない経験について得られた記述を分類整理した。その結果、充足が不十分であっても強い不満感にはつながらず、充足することによって強い満足感を喚起する要因( 動機づけ要因 ) と、充足しても強い満足感にはつながらないが、不充足ならば強い不満感を生起する要因( 衛生要因 ) の2つを見出している。前者には「達成(Achievement)」「仕事成果の承認(Recognition)」「仕事自体(Work itself)」「責任(Responsibility)」「仕事による成長(Advancement)」など、職務行動とその成果の評価に関わる職務内容要因が含まれている。後者には「経営方針と管理(Company policy and administration)」「監督技術(Supervision technical)」「給与(Salary)」「人間関係(Interpersonal relations)」「作業条件(Working conditions)」など、仕事を遂行する従業員をとりまく職場環境要因が含まれている( 図表1 参照 )。

図表1 動機づけ - 衛生理論における職務要因の分類



動機づけ - 衛生理論では、衛生要因を満たしても満足感は喚起されず、動機づけ要因の充足のみが内的満足感(intrinsic satisfaction)をもたらし、労働への意欲を規定すると考えられている。このような Herzberg(1959,1966)の理論に従えば、人間関係論以来提唱されてきた満足 - 不満の一次元性は否定され、仕事内容にやり甲斐をもたせるよう職務を再設計する職務充実(Job enrichment)が満足感の喚起に大きく関わるものと考えられる。

## 2) 動機づけ - 衛生理論の追試的検討

動機づけ - 衛生理論は、満足要因の多次元性に着目した点では評価に値するもので、その後、職務満足の内部構造について検討した報告が数多くみられるようになった。しかし、同時に、方法論をはじめとして調査対象者の偏りや職務要因の分類等、いくつかの問題点を内包していることも否めない。

**調査対象者の偏り:** Herzberg(1959, 1966)の調査で対象となったのは、米国の技師と会計士であった。このような職種はブルーカラーの労働者に比して、自分の職務に自律性や重要性を見出す機会が多いために、仕事内容に満足し、仕事への動機づけをもつのは当然の結果であるという批判がみられる。また、個人主義を尊重する米国の職場風土で得られた結果を、他者との調和やコミュニケーションを重視する日本の職場にそのままあてはめて考えることは出来ない。我が国における動機づけ - 衛生理論の追試的検討では、Herzberg(1959, 1966)の主張をおおむね支持するが、衛生要因に分類されている人間関係は、満足感の喚起にも関わるという結果が報告されている(村杉, 1975, 山本, 1990)。集団主義を尊重するわが国では、集団を重視した態度や行動が組織からの従業員評価で大きな比重を占め、他の従業員との調和や協力関係は、職場適応に欠かせない重要な要因となる。山本(1990)は、業務が相対的に独立している技術者でさえ、同僚や上司との人間関係が満足感の喚起に影響することを見出している。さらに、村杉・大橋・羽石・地代(1982)は、仕事上のフォーマルな関係と、仕事をはなれたインフォーマルな関係では、満足感や不満足感の生起率に違いがあると指摘している。これらの知見を踏まえると、日本の組織を対象として満足感を測定するにあたっては、業務遂行上の協力・支援や情報の共有といった仕事上での関係と、仕事以外のプライベートな関係との2側面から人間関係を捉えることが適切といえる。

**給与に関する満足感:** Herzberg(1959, 1966)の分類に従えば、給与は満足感の喚起に積極的に関わらず、動機づけにつながらない衛生要因のひとつに考えられている。しかし、村杉(1987)は、給与への志向には経済的欲求の他に、地位や名誉に関する社会的欲求と、仕事成果の評価に関する自己実現欲求が存在することを指摘している。つまり、給与には、単なる経済的な効果だけではなく、仕事成果の評価や組織からの承認の指標という意味合いも含まれる。したがって給与に関する満足感の測定にあたっては、給与体系の客観性や透明性についても問うことが必要といえる。

**職務満足の動機づけ効果:** 動機づけ - 衛生理論では、動機づけ要因の充足が満足感をもたらし、労働への意欲を規定することが主張されている。しかし、同理論は、職務要因を満足感に関わる要因と不満足感に関わる要因に分類しているにすぎず、仕事への動機づけがもたらされるプロセスの説明が不足しているという批判がみられる。よって、つづく第(4)節では、仕事への動機づけが喚起される過程に着目し、そのプロセスを詳述した2つの理論についてふれておく。2つの理論の

主たる違いは、モデル内での職務満足的位置づけにある。Porter & Lawler(1968)が展開した期待・価値理論では、職務成果に報酬が随伴した結果生じる情緒状態に満足感が位置づけられており、積極的な動機づけ効果は想定されていない。一方、同一化理論(西田,1976,1977)は、満足感が他の態度変数を介在して仕事への意欲につながる過程を説明しており、ここでは職務満足の積極的な動機づけ効果が仮定されている。

### 3) 職務満足の構造

**満足感の階層構造:** Herzberg(1959,1966)が動機づけ - 衛生理論において、満足要因の二次元性を主張したことを発端とし、それ以降多くの研究者が満足感の構成要因について研究成果を報告してきた。このような満足感の内容理論では、最近、満足感に関わる要因の階層性に着目した研究がいくつかみられている。例えばJames & James(1992)が、16項目から構成される職務満足尺度を分析したところ、仕事、作業集団、組織、リーダーという互いに相関をもつ4因子が抽出され、さらにこれらが全般的な満足感という高次因子としてまとまりを見せていた。また、Goffin & Jackson(1998)が、IORの8因子を2次的因子分析した結果、管理・監督因子と同僚因子が負荷する人的側面の因子と、会社との同一視、仕事の性質、仕事量、物理的作業条件、報酬、そして将来性の6因子が負荷する物理的側面に関する因子が高次因子として抽出された。Goffin et al.(1998)が指摘するとおり、高次因子モデルは1次的因子モデルよりも広い視野にたち、組織の深い構造までを捉え得るもので、今後、調査対象者の拡大や異なる測度を用いた追試的検討が待たれる。

**個別要因の充足度と全般的満足感:** 職務満足には、特定の要因の充足によってもたらされる満足感(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。現在、研究の関心が職務満足と他の変数との関連に集まっているために、満足感の構成要因に問題点を絞り深く掘り下げて検討している研究は、それほど多くみられなくなった(小野,1993)。したがって、そこで測定されるのは、一項目もしくはわずか数項目をもちいて測定される全般的な満足感である場合が多い。だが、心理的変数である満足感を単一の指標で測定することは、内的整合性や信頼性をはじめとして数々の問題点が指摘されており、必ずしも推奨されて来たわけではない。しかし、Wanous, Reichers & Hudy(1997)は、単一項目での測定が可能となる極めて単純な概念(例えば期待)と、多数の項目での測定が必要となる極めて複雑な概念(例えばパーソナリティー)の中間に全般的満足感が位置するとしている。また、Wanous et al.(1997)が行ったメタ分析の結果、全般的満足感は単一項目で十分測定可能なことが明らかとなっている。彼らは1)得点の散らばりを考慮する必要がない、2)質問紙のスペースや経費の節約、3)表面的妥当性(face validity)という観点からは、単一項目を用い

た測定が複数項目を用いた測定よりも有効であると主張している。一方、Smith(1992)は、全般的満足感、個別要因への満足感の単なる総計とは異なった概念で、個別要因への満足感よりも他の職務態度変数や生活満足感と密接に関連することを指摘している。しかし、全般的な満足感、1つの指標から従業員の包括的な満足度を把握できるという簡便性を備えているものの、雇用管理施策について検討する際に具体的で有益な情報を与えるものではない。一方、特定の要因の充足度を把握すれば、どのような職場環境の整備が必要であるのか、また、職務内容をいかなる方向に再設計すべきかについて、手がかりを得ることができる。つまり、全般的な満足感と個別要因への満足感、仕事状況についてそれぞれ異なった側面を捉えており、各々が長所と短所を備えている。したがって、特定の側面の充足度を訊ねるのか、あるいは職業生活全般についての満足感を問うのかといった組織調査の目的に応じて、いずれの指標か、または、両指標を活用することが望まれる。

**職務要因の認知と満足感：**個別要因の充足度の測定にあたっては、各要因について“現在の給与に満足している”あるいは“職場の人間関係には不満だ”など、仕事状況の各側面に対する情緒的反応を満足・不満足という形で直接質問する方式と、“現在の給与は仕事成果に見合うものである”“職場の人間関係は良好だ”など、職務要因について主観的な認知を質問する方式のいずれかが用いられている。Johannesson(1973)は、仕事状況の認知の測定は満足感の測定から派生したもので、仕事状況に関する情緒的反応は認知に影響するため、本来両者は同一対象を測定していることを主張している。本章ではこのような見解を前提とし、各要因の認知を問う質問形式が採用されている。

#### (4) 職務満足の過程理論

##### 1) 期待・価値理論

Porter & Lawler(1968)は、Atkinson(1964)の動機づけモデルに依拠し、職務への動機づけがもたらされるプロセスについての理論的モデルを展開している。期待・価値理論では、動機づけ過程と職務遂行過程、および、欲求充足過程が明確に区別されており、職務意欲は目標達成へ向けた努力の投入意図と定義されている。

まず、職務意欲は、努力によって成果が得られるという知覚(行動の道具的期待)と、そこで得られる報酬の価値に関する知覚(報酬の価値)の積によって表される。

$$\text{職務意欲} = f(\text{行動の道具的期待}) \times (\text{報酬の価値})$$

職務遂行過程では、職務意欲と、個人の職務遂行能力(能力)ならびに役割の認識(役割知覚)の相互作用から職務成果がもたらされる。

$$\text{職務成果} = f(\text{職務意欲}) \times (\text{能力} \cdot \text{役割知覚})$$

続く欲求充足過程では、職務目標の達成によって得られた外的・内的報酬（報酬）と、あらかじめ設定していた欲求水準（欲求水準）の差から職務満足が生起する。

$$\text{職務満足} = (\text{報酬}) - (\text{欲求水準})$$

この理論は、満足感の内容理論から一步進んで動機づけがもたらされる過程について説明を試みている点では注目に値する。しかし、ここでの満足感は、仕事成果に随伴する報酬が期待を上回るときに喚起される情緒的な結果変数として位置づけられており、満足感の積極的な動機づけ効果は仮定されていない。また、業績制の給与体制が未だ確立されていない我が国では、職務成果に報酬が比例するとは想定できず、期待・価値理論では説明し切れない欲求充足過程や動機づけ過程が存在すると考えられる。

## 2) 同一化理論

従業員の職務意欲に影響を及ぼす心理的メカニズムとして、上述の期待・価値メカニズムの他に所属組織への同一化を介したメカニズムが考えられる。組織同一化とは、組織メンバーが上役や所属組織と心理的に一体化する感情で、上役や所属組織と一体化している従業員は、それらが追求している目標を自己の目標として内在化し、目標の達成にむけて努力しようとする意欲をもつ。この理論では、同一化の対象である上役や所属組織の目標の内在化が、仕事への意欲を高めるとされている(西田,1976,1977)。期待・価値モデルでは、職務満足の積極的な動機づけ効果が想定されていないのに対し、同一化モデルでは、職務要因の充足が組織への一体感を促進し、職務意欲を高める過程が説明されており、満足感の積極的な動機づけ効果が想定されている。このモデルは、同一化を介した間接的な効果ではあるが、職務充実によってもたらされた内的満足感が職務への意欲を規定するという Herzberg(1959,1966)の主張に理論的根拠を与えている。また、職務成果と報酬の随伴性が未確立な我が国の給与体制下での動機づけ過程を説明し得るものである。

このような組織との一体化について、最近では組織コミットメント(Organizational commitment)という概念を用いた研究が多くみられる。組織コミットメントは、組織の価値や目標を共有し、組織に留まりたいという願望や、組織のために努力したいという意欲に現れる、組織への情緒的愛着(Mowday, Steers, & Porter,1979)と定義されている。所属組織への一体化が組織コミットメントであるのに対して、担当職務との一体化が職務関与(Job involvement)である。職務関与について Lawler & Hall(1970)は、仕事が個人にとって重要な欲求を満たし、仕事が生活の中での中心事となる程度と定義づけている。職務満足、組織コミットメント、ならびに職務関与は、いずれもモラルの構成要素で互いに非常に近接した領域にあるといえる。Brooke,Russell & Price(1988)は、これら3つの

概念の相違について次のように述べている。職務満足と職務関与は、どちらも個人がたずさわる仕事について言及しているが、職務満足は情緒状態、職務関与は認知に関連している点で異なり、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、職務関与とは区別される。Brooke et al.(1988)は、確認的因子分析法をもち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抽出され、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。

職務満足と職務関与・組織コミットメントの因果関係については、満足感を先行要因とする立場がやや優勢であるように思われる(Mowday ,Porter & Steers,1982; Williams & Hazer,1986; Mathieu,1988; Mathieu & Hamel, 1989)。例えば Williams & Hazer(1986)は、満足感と組織コミットメントの関連を検討するために、確認的因子分析法を用いて満足感からコミットメントへのパスと、コミットメントから満足感へのパスの規定力を比較したところ、満足感からコミットメントへのパスの規定力がより大きかったことを報告している。しかし、満足感 職務関与・組織コミットメントという順序性について疑問視する立場もみられており(Bateman & Strasser,1984; Cury, Wakefield, Price, & Mueller(1986) 、必ずしもすべての研究がこのような因果の方向性を支持しているわけではない。

### 3 . チェックリストの開発過程：日本労働研究機構ワークチェックリスト(1991)の分析

ここでは今までの議論に基づき、日本労働研究機構で実施された調査データを用いて、職務満足の構成要因、および、満足感と職務関与・組織コミットメントの関連について検討する。

#### ( 1 ) 調査の実施

1. 調査対象者 18才以上の雇用労働者 1290名から得られた回答を分析に用いた。

年 齢 18歳～64歳 平均 37.51歳(SD=11.05)

性 別 男性 878名(68.1%)、女性 394名(30.5%)

勤続年数 平均 14.41年(SD=11.05)

職 種 事務職 318名(24.7%)、技術職 405名(31.4%)、製造職 254名(19.7%)

看護婦 239名(18.5%)、カウンセラー 33名(2.6%)、中学校教員 41名(3.2%)

**学 歴** 中学卒 52 名 (4.0%)、高校卒 437 名(33.9%)、高専卒 42 名 (3.3%)、短大卒 32 名 (2.5%)、専門学校卒 196 名(15.2%)、大学卒 484 名(37.5%)、大学院卒 31 名(2.4%)

**役 職** 一般 799 名(61.9%)、係長クラス 159 名(12.3%)、課長クラス 171 名(13.3%)、部長クラス 121 名(9.4%)、上記以上 8 名(0.6%)

**2 . 使用測度** 職務満足：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について 8 項目、特定の要因の充足度について 29 項目を選出し、分析の対象とした。

職務関与：ワークチェックリスト(1991)より、生活の中での仕事の位置づけや、仕事への思い入れの程度を問う 7 項目を使用した。 組織コミットメント：ワークチェックリスト(1991)より、組織へ留まろうとする意志や、組織のために力を発揮しようとする姿勢「組織への残留・意欲」について 7 項目、所属組織が目指す目標や考え方の受容「目標・価値の受け入れ」について 3 項目の計 10 項目を用いた。回答はいずれも “ その通り(5 点) ” “ どちらかというそう(4 点) ” “ どちらともいえない(3 点) ” “ どちらかという違う(2 点) ” “ 違う(1 点) ” の 5 段階評定でもとめた。

## ( 2 ) 職務満足の構成要因

### 1 . 全般的満足感

8 項目をもちいて主因子法による因子分析を行ったところ、1 因子構造が確認出来た(図表 2)。

項目 - 尺度間相関係数はすべての項目で .34 以上、 信頼性係数は .91、GP 分析の結果 8 項目すべてにおいて上位群と下位群の間に有意な差が認められた。これより 8 項目を全般的職務満足の測定項目として採用し、下位項目得点を単純加算して尺度得点を算出した。

図表 2 全般的満足感尺度の因子分析結果

項 目 内 容	h <sup>2</sup>	
今の仕事が好きである	.85	.72
現在の仕事に満足している	.87	.76
今の仕事は早く辞めたいと思う(反転項目)	.65	.42
今の仕事に喜びを感じる	.88	.77
今の仕事に誇りを感じる	.79	.62
朝、仕事に行くのが楽しい	.72	.52
今の仕事にやりがいを感じる	.85	.72
今の仕事に何の不満もない	.51	.26
因子寄与	4.78	

説明率 59.74%

## 2. 個別要因の充足度

29 項目を主因子法により分析し、固有値の落差と項目内容を考慮したうえで、第 3 因子までを採択して斜交回転(OBLIMIN)を行った。

図表 3 個別要因の充足度の因子分析結果

項 目 内 容				h <sup>2</sup>
自分のプランで仕事が進められる	.81	-.08	-.14	.68
ある程度、自主的、自立的に仕事ができる	.76	-.09	-.04	.58
仕事の上で自分のアイデア、工夫が生かせる	.75	-.04	-.01	.56
今の仕事には達成感を感じられる	.63	.00	.06	.41
今の仕事は挑戦しがいのある仕事である	.63	.02	.06	.40
大切な仕事をしていると感じる	.53	.04	.09	.29
仕事を進める上で、自分の意見は十分反映されている	.47	.14	.18	.27
自分の仕事にかかわりがある、方針の決定に参加できる	.46	.12	.12	.24
職場ではチャレンジ、冒険を認めてくれる	.38	.28	.02	.22
経験をつむことによって、より高度な仕事が与えられる	.35	.10	.08	.14
自分の組織の昇進制度は公正、妥当なものである	-.08	.73	-.11	.55
自分の組織の給与体系は公正、妥当なものである	-.11	.73	-.00	.55
十分な給与をもらっている	-.06	.59	-.02	.35
会社や組織のマネジメントは従業員に対して十分配慮している	.10	.49	.15	.27
自分が望むならば、昇進の機会是十分ある	.04	.47	.01	.22
業績によって昇進が決まる	.07	.45	-.11	.22
成長している会社・組織である	.09	.44	.05	.21
今勤めている会社や組織の社会的なイメージが良い	.03	.44	.13	.21
勤めている組織の福利厚生は十分なものである	-.04	.41	.02	.17
会社や組織のマネジメントの目標を理解し、賛同している	.19	.35	.22	.20
今の仕事の社会的イメージが良い	.17	.30	.09	.13
職場ではお互いが協力的で助け合っている	-.13	.01	.85	.74
職場では友好的な雰囲気である	.01	-.03	.77	.59
職場では仕事上のコミュニケーションが活発である	-.02	-.02	.76	.59
私と同僚の間には良好なチームワークがある	.15	-.08	.67	.48
同僚の多くに好感を持てる	.04	-.01	.63	.41
同僚の仕事ぶりはなかなか誇らしい	.19	.08	.41	.21
上司は自分を公平に扱ってくれる	.12	.27	.30	.18
必要な情報は上司や同僚が積極的に与えてくれる	.09	.29	.30	.18
因子寄与	3.78	3.16	3.31	

. 職務内容, . 職場環境, . 人間関係

その結果抽出された因子について解釈したところ、第 1 因子は“自分のプランで仕事が進められる” “ある程度、自主的、自立的に仕事ができる” “仕事の上で自分のアイデア、工夫が生かせる” など、個人が従事する仕事の内容に関連した 10 項目の負荷が高い「職務内容」、第 2 因子は“自分の組織の昇進制度は公正、妥当なものである” “自分の組織の給与体系は公正、妥当なものである” “会社や組織のマネジメントは従業員に対して十分配慮している” など、作業条件や会社の管理体制についての 11 項目が高く負荷する「職場環境」、そして第 3 因子は“職場では



お互いが協力的で助け合っている”“ 職場では友好的な雰囲気である ”“ 職場では仕事上のコミュニケーションが活発である ”など、仕事を通じた対人関係に関する 8 項目の負荷が高く「人間関係」についての因子であると考えられた。なお、係数は「職務内容」=.86、「職場環境」=.80、「人間関係」=.85 といずれも .80 を上回っていた。また、項目 - 尺度間相関係数は全ての項目で .35 以上、GP 分析の結果、全ての項目で上位群と下位群の間に有意な差がみとめられ、それぞれの尺度の信頼性、内的整合性、そして弁別力が検証された。これより、29 項目全てを採用し、各尺度の下位項目得点を単純加算して「職務内容」「職場環境」「人間関係」尺度得点を算出した。図表 3 に回転後の因子負荷行列を、図表 4 には各尺度に含まれる項目数、係数、平均値そして因子間相関を示す。

図表 4 各下位尺度の項目数、係数、平均値、因子間相関

	項目数	係数	平均(SD)	因子間相関		
・ 職務内容	10	.86	3.59(0.67)	1.00		
・ 職場環境	11	.80	3.03(0.57)	.39	1.00	
・ 人間関係	9	.85	3.57(0.61)	.53	.42	1.00

まず、各因子間の相関に注目すると、それぞれの因子は中～高程度の相関関係にあることから、3 つの要因は互いにある程度関連をもつ仕事側面であることがわかる。次に、各下位尺度の平均値に目を向けると、「職務内容」が 3.59 と最も高く、満足感と関連の深い要因であるといえる。一方、「職場環境」は、3.03 と最も充足度が低く、不満足感と関連する傾向がうかがわれる。このような得点傾向から、「職務内容」は動機づけ - 衛生理論(Herzberg,1959,1996)における動機づけ要因に、「職場環境」は衛生要因に相当すると解釈できる。なお、「人間関係」の平均値は 3.57 と比較的充足度が高く、我が国では職場のコミュニケーションや対人的接触が満足感の生起にも関連することを指摘してきた先行研究(村杉,1975,山本,1990)を支持するものといえる。

### 3. 職種別比較

調査対象者の職種によって、各要因の充足感がどのように異なるのかを検討するために、対象者数が極端に少なかったカウンセラーと中学教員を除く 4 つの職種毎に尺度得点を算出し、一要因の分散分析を用いて比較した(図表 5 参照)。全般的な満足感は、看護職が他の職種と比較して非常に高く、仕事生活全般を通して得られる喜びや、仕事に対する肯定的感情が強いことがうかがえる。逆に、製造職は最も全般的満足感が低い結果となっている。職務内容への満足感は、作業の単調性

や非簡潔性がしばしば指摘されている、製造職が他の職種と比較して低い。また、会社の管理体制や作業条件から構成される職場環境の充足度は、事務職が他の職種よりも高いことが分かる。そして、人間関係への満足感是人との接触を主たる業務とする看護職が最も高く、職務を遂行する上で人との交流が比較的多い事務職がそれに続くという結果が得られた。

図表 5 満足感の職種別比較

	A. 事務職	B. 技術職	C. 製造職	D. 看護職	F値	多重比較
全般的満足感	25.81(6.39)	25.17(6.32)	23.77(6.66)	27.49(6.03)	14.53 ***	DAB>C, D>B, D>A
職務内容	36.81(6.60)	36.40(6.69)	33.25(7.07)	36.39(5.77)	16.80 ***	ABD>C
職場環境	34.54(6.02)	33.05(6.30)	33.18(5.86)	33.04(6.57)	4.34 **	A>CBD
人間関係	28.96(4.93)	28.58(4.35)	26.86(5.25)	29.78(4.60)	16.54 ***	DAB>C, D>B

( )内は標準偏差 \*\*\* p<.001 \*\* p<.01

#### 4. 年齢別比較

調査対象者の年齢によって、満足感にどのような違いがみられるのかを明らかにするために、調査対象者を 32 歳以下の若年齢群(n=495)、33～47 歳の中年年齢群(n=502)、48 歳以上の高年齢群(n=292)に分け、各群の尺度得点を一要因の分散分析を用いて比較した(図表 6 参照)。その結果、全般的な満足感と職場環境、職務内容への満足感、高年齢群が最も高く、中年年齢群がそれに続き、若年齢群が最も低いという結果が得られた。これより、年齢が高くなるにつれ、現在の仕事生活を肯定的に評価し、仕事内容にやり甲斐を見出し、所属組織の管理体制についても充足感を感じるようになることが分かる。各群の得点差に注目すると、若年齢群と中・高年齢群の間に大きな開きがある。この点については、若者の仕事意識が多様化しつつあるため、仕事場面で自己の価値観を実現し、満足感を得るために努力する者が減少しつつあるという、仕事価値観の変化を理由の 1 つとしてあげることが出来よう。なお、人間関係に関する満足感には、各群間で有意な差はみとめられなかった。

図表 6 満足感の年齢別比較

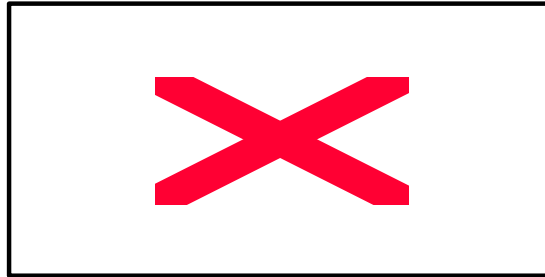
	A. 若年齢群	B. 中年年齢群	C. 高年齢群	F 値	多重比較
全般的満足感	22.93(6.58)	27.00(5.62)	28.12(5.94)	85.15 ***	CB>A, C>B
職務内容	33.83(7.00)	37.36(6.15)	37.09(6.29)	41.95 ***	CB>A
職場環境	31.79(5.98)	33.68(6.08)	35.43(6.35)	33.21 **	CB>A, C>B
人間関係	28.54(4.93)	28.48(4.84)	28.90(4.98)	0.72 ns	

( )内は標準偏差 \*\*\* p<.001 \*\* p<.01

## 5. 個別要因の充足度と全般的満足感の関連

個別要因に関する充足感が、職業生活全般への満足感にどのような影響を及ぼすのかについて検討するために、職務内容、職場環境、人間関係の充足度を独立変数、全般的満足感を従属変数とする重回帰分析を行った(図表7参照)。

図表7 個別要因の充足度と全般的満足感の関連



まず、個別要因の充足度と全般的満足感の単相関に注目すると、それぞれの測度間には、やや高めの相関がみられ、いずれの要因の充足も仕事生活への肯定的な感情と強く関係していることが分かる。各々の充足度から全般的満足感への回帰係数は、職務内容が.54と最も高く、従業員がやり甲斐や達成感を見いだせるよう職務内容を改善・再設計することが、仕事生活全般を通じた満足感に最も強く影響すると考えられる。この結果は、仕事に自律性や多様性をもたせる職務充実が職務満足を増進させることを主張する Herzberg(1959, 1966)の見解を支持するものといえる。

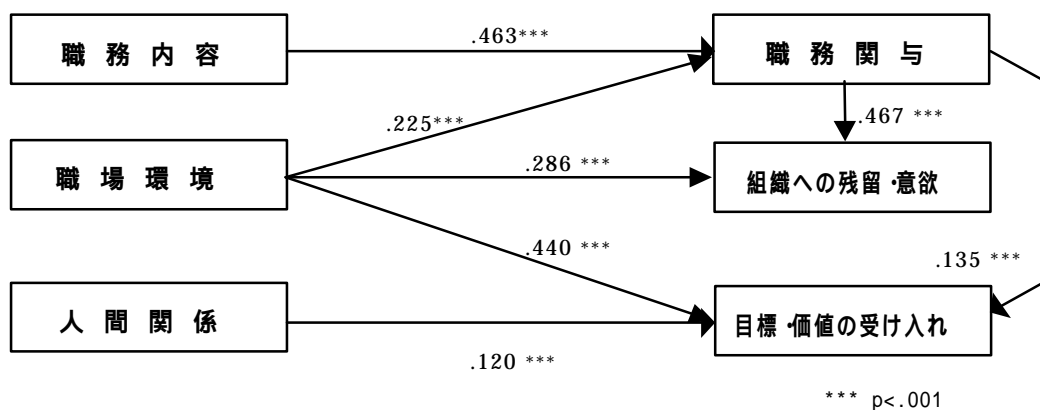
### (3) 職務満足と職務関与、組織コミットメントの関連

職務要因の充足感と他の職務態度変数の関連を明らかにするために、重回帰分析を用いたパス解析を行った。ここでは、職務態度変数として職務関与と組織コミットメントをとりあげた。職務関与は、各要因の充足度(職務内容、職場環境、人間関係)を説明変数として、組織コミットメント(組織への残留・意欲、目標・価値の受け入れ)は、職務要因の充足度と職務関与を説明変数としてモデルを設定した。分析の結果、標準回帰係数が0.1%水準で有意となったパスを示したのが図表8である。

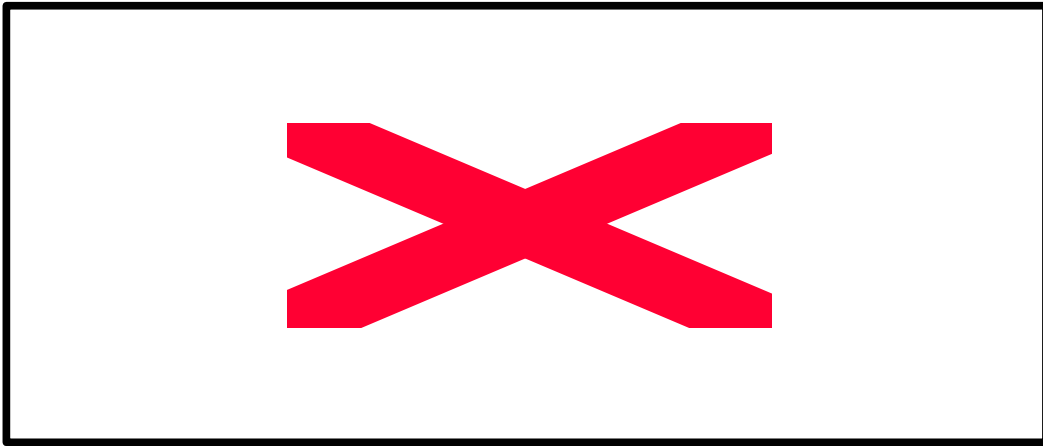
各要因の充足度から従属変数への影響についてみると、まず、職務内容からは、職務関与へ正のパスがみられ、仕事のやり甲斐や仕事から得られる達成感が、職務への没頭につながる事が分かる。職場環境からは、いずれの従属変数にも正のパスが得られたことより、給与制度や昇進制度、経営方針といった各種管理体制の整備は、職務への関与をを促進させるとともに、組織へのコミッ

トメントへも影響すると理解できる。人間関係からは、目標・価値の受け入れへ正のパスがみられ、上司、同僚とのコミュニケーションや情報の提供が、組織目標への賛同を促すことが分かる。次に、職務関与から組織コミットメントへの影響についてみると、どちらのコミットメントにも正のパスが認められるが、パス係数に注目すると、組織への残留・意欲には.467、目標・価値の受け入れには.135 と値にひらきがある。これより、職務関与は、組織に留まろうとする意志や、組織目標達成へむけた努力投入の意図とより強いつながりをもつと解釈できる。

続いて、上述の職務態度間の関連における男女差を検討するために、調査対象者を男性(n=878)と女性(n=394)に分け、上記と同様のパス解析を行った。その結果、職務内容、職場環境から各従属変数への影響に性差はみとめられなかったが、人間関係から目標・価値の受け入れへのパスは、女性群のみで有意となり、職務関与から目標・価値の受け入れへのパスは、男性群のみが有意であった。このように、女性従業員は、仕事を通じた人的接触が、男性従業員は、仕事そのものへの関与が、組織の掲げる目標の受容につながるというコミットメント過程の男女差は、非常に興味深い結果といえよう。



図表 8 職務満足と職務関与、組織コミットメントの関連 (全体)



図表9 職務満足と職務関与、組織コミットメントの関連（男女別）

#### 4. チェックリストの構成と使用法

以上のような分析から、個別要因の充足度と全般的満足感を測定する尺度の有効性が検証された。そこで、ワーク・シチュエーションチェックリストの下位項目として、各尺度から代表的項目の選出を行った。「職務内容」尺度からは、仕事の意義 1 項目、仕事による達成 2 項目、仕事による成長 1 項目の計 4 項目、「職場環境」尺度からは、給与 2 項目、昇進制度 2 項目、福利厚生 1 項目の計 5 項目、「人間関係」尺度からは、職場全体の人間関係 2 項目、仕事仲間との団結力 2 項目の計 4 項目が各領域の代表項目として選出された。また、「全般的満足感」からは 6 項目が選出され、コミットメントチェックリストの下位項目として設定された。

選出された項目のみを用いて因子分析を行ったところ、個別要因の満足感尺度では 3 因子、全般的満足感尺度では 1 因子という、項目抽出の基になった尺度と同様の因子構造が確認できた。なお、各尺度の係数は「職務内容」=.79、「職場環境」=.69、「人間関係」=.81、「全般的満足感」=.94 が得られ、簡易版職務満足尺度の信頼性が確認できた。

図表 10 最終的に選出された項目群

職務内容
17. 大切な仕事をしていると感じる（意義）
3. 今の仕事は挑戦しがいのある仕事である（達成）
1. 今の仕事は達成感を感じられる（達成）
5. 経験をつむことによって、より高度な仕事を与えられる（成長）
職場環境
68. 十分な給与をもらっている（給与）
73. 勤めている組織の福利厚生は十分なものである（福利厚生）
65. 自分の組織の給与体系は公正・妥当なものである（給与）
61. 自分の組織の昇進制度は公正・妥当なものである（昇進制度）
62. 業績によって昇進が決まる（昇進制度）
人間関係
33. 職場は友好的な雰囲気である（職場全体の人間関係）
40. 職場では仕事上のコミュニケーションが活発である（職場全体の人間関係）
35. 同僚の多くに好感を持てる（団結力）
39. 私と同僚の間には良好なチームワークがある（団結力）
全般的満足感
28. 今の仕事が好きである
29. 現在の仕事に満足している
30. 今の仕事に喜びを感じる
31. 今の仕事に誇りを感じる
32. 朝、仕事に行くのが楽しい
33. 今の仕事にやりがいを感じる

注）職務内容、職場環境、人間関係の設問に付した番号は、A.ワーク・チェックリストでの項目番号に、全般的満足感の設問に付した番号は、B.コミットメントチェックリストでの項目番号に対応している

教示は「仕事や職場の現状についてお答えください。次のそれぞれの文章について、5段階で評定し、該当する数字に をつけてください」とする。回答は“1. No”“2. どちらかという No”“3. どちらでもない”“4. どちらかという Yes”“5. Yes”の5段階評定でもとめ、肯定的な回答から順に5~1点を与えて得点化する。「職務内容」「職場環境」「人間関係」そして「全般的満足感」、それぞれの下位項目得点を合計して項目数で除したものを領域得点とする。

はじめに組織全体の領域得点を算出し、調査対象とした組織全般の傾向を把握することができる。そして、同一組織内においても、従業員が所属する部門や組織内階層によって、仕事要因の充足度は異なることが予測されるため、下位集団ごとに回答を分類整理し、問題の所在や改善方策について検討してゆくことが望まれる。

## 5. 活用例と関連情報

以上、本章では29の設問より成る「個別要因の充足度」尺度と、8つの設問から構成される「全般的満足感」尺度、そして両尺度の簡易版が作成された。また、簡易版の尺度項目を用いた分析結果から、これらは十分に活用可能であることが検証された。ここでは、チェックリスト使用にあつ

での注意点をいくつかあげてみた。

個別要因の充足感から全般的満足感への因果関係の特定にあたっては、横断的データが用いられていた。Mathieu et al.(1989)の指摘するとおり、横断的手法は測定概念間の因果関係モデルを導き出すために非常に有効な手段といえる。しかし、そこで導き出された因果関係は推測の域を超えるものではない。したがって実際の組織調査においては、「個別要因の充足度」の測定からある程度の時間的間隔をおいた後に「全般的満足感」を測定し、両者の関係について吟味することが望ましい。

調査時間や経費に余裕がみられる場合は、本章で作成した項目が含まれている A.ワーク・シチュエーションチェックリストと B.コミットメントチェックリストの併用を推奨する。仕事要因の充足度と職務態度の関連については、これまでに多くの調査結果が報告されてきた。だが、そこでは、仕事状況のごく限定された側面に焦点をあて、それらの充足度と態度の関連について議論しているように思われる。しかし、従業員側の態度変数に影響を及ぼす要因は、非常に広範囲に及ぶため、可能な限り多様な要因を測度に設定し、それらの相対的な効果についても検討することが必要である。ワーク・シチュエーションチェックリストでは、個人の職務態度や仕事行動に影響すると思われる仕事要因が、ほぼ網羅的に検討され、次元の抽出が行われている。そこで挙げられている様々な要因についての認知と仕事態度を照合させ、総合的に評価することが雇用管理上の問題点の発見につながるといえる。

本章の分析で、各要因の充足度と職務関与・組織コミットメントの関連について検討したところ、各々の要因の充足は異なった形で職務関与・組織コミットメントに影響を及ぼしていた。また、その道筋には男女差が見出された。我が国では、終身雇用制度や年功序列に代表される日本の雇用慣行が崩壊しつつあり、無解雇原則によって従業員を組織に帰属させることは困難になって来た。また、労働者の職業価値観は多様化しており、作業条件や職務特性を一括操作しても、従業員の関与を高める結果に直線的に結びつくことは少ないと思われる。そこには、従業員それぞれの価値観に基づいた欲求とその充足という媒介変数の介在が推測される。従って、モラルの向上にむけては、雇用管理施策の改善 従業員の満足度の変化 満足した結果としての職務関与・組織コミットメントという3つの段階を念頭におく必要があるといえる。

## 引用文献

Atkinson,J.W. 1964 An Introduction to Motivation. Van Nostrand.

Bateman,T.S.,& Strasser,S. 1984 A Longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. Academy of Management Journal, 27, 95-112.

- 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.
- Cranny,C.J.,Smith,P.C.,& Stone,E.F.(Eds.) 1992 *Job satisfaction*. Lexington books.
- Curry,J.P.,Wakefield,D.S.,Price,J.L.,& Mueller,C.W., 1986 On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29, 847-858.
- Davis,R.V.,& Lofquist,L.H. 1984 *A Psychological theory of work adjustment*. University of Minnesota Press.
- Goffin,R.D.,& Jackson,D.N. 1998 The structural validity of the index of organizational reactions. *Multivariate Behavioral Research*, 23, 327-347.
- Herzberg,F. 1959 *The Motivation to Work*. Wiley.
- Herzberg,F. 1966 *Work and the nature of man*. Word Press.
- Hoppock,R. 1935 *Job Satisfaction*. Harper.
- James,L.R.,& James,L.A. 1992 Psychological climate and affect test of a hierarchical dynamic model. In Cranny,C.J.,Smith,P.C.,& Stone,E.F(Eds.). *Job satisfaction*. Lexington books.
- Johannesson,R.E. 1973 Some problems in the measurement of organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 118-144.
- Lawler,E., & Hall,D. 1970 Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, 305-312.
- Lease,S,H. 1998 Annual review, 1993-1997:Work attitudes and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 53, 154-183.
- Locke,E.A. 1976 What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- 西田耕三 1976 *ワーク・モチベーション研究* 白桃書房
- 西田耕三 1977 *何が仕事意欲をきめるか* 白桃書房
- Mathieu,J.E., 1988 A causal model of organizational commitment in a military training environment. *Journal of Vocational Behavior*, 32, 321-335.
- Mathieu,J.E.,& Hamel,K. 1989 A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals. *Journal of Vocational Behavior*, 34, 299-317.
- Mowday,R.T.,Steers,R.M.,& Porter,L.W. 1979 The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday,R.T.,Porter,L.W., & Steers,R.M. 1982 *Employee-organizational linkages*. Academic Press.
- 村杉 健 1975 F.ハーズバーグの動機づけ衛生理論に関する実証的研究. *大阪工業大学紀要人文社会編*, 19, 115-146.



- 村杉 健・大橋岩雄・羽石寛寿・地代憲弘 1982 動機づけ衛生理論の対人関係因子 - ハーズバーグの M-H 理論の実証的研究(第 5 報) - . 日本経営工学会誌, 33, 148-153.
- 村杉 健 1987 作業組織の行動科学 税務経理協会
- 小野公一 1993 職務満足感と生活満足感 白桃書房
- Porter,L.W.,& Lawler,E.E. 1968 Managerial attitudes and Performance. Irwin-Dorsey.
- Roach,R,E. 1958 Dimensions of employee morale. Personnel Psychology,11, 419-432.
- Smith,P.C.,Kendall,L.M.,& Hulin,C.L. 1969 The Measurement of satisfaction in work and retirement. Rand McNally.
- Smith,F.J. 1976 Index of organizational reactions(IOR). JSAS catalog of selected documents in psychology, 6(1), No.1265.
- Smith,P.C.,Kendall,L.M.,& Hulin,C.L. 1985 The Revised Job Descriptive Index. Bowling Green,OH:Department of Psychology,Bowling Green State University.
- Vroom,V.H. 1964 Work and Motivation. Wiley.
- Smith,P,C. 1992 In pursuit of happiness why study general job satisfaction? In Cranny,C.J.,Smith,P.C.,& Stone,E.F(Eds.). Job satisfaction. Lexington books.
- Wanous,J.P.,Reichers,A.E.,& Hudy,M.J. 1997 Overall Job satisfaction : How good are single-item measure? Journal of Applied Psychology, 82(2), 247-252.
- 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.
- 山本 寛 1990 職務満足と企業組織に関する実証的研究 応用心理学研究, 15, 17-28.

## (5) ジョブ・インボルブメント

### 1. チェックリストの概要

コミットメント・チェックリストに含まれるジョブ・インボルブメント尺度は、個人の職務あるいは仕事に対する、思い入れやのめり込みの程度、関心の高さをみるものである。このような「インボルブメント」の強さを測定する一次元の尺度となっている。

雇用管理施策、組織、職務等は従業員のジョブ・インボルブメントに影響を及ぼす。ジョブ・インボルブメントを測定することにより、雇用管理施策、組織、職務等を逆に検討することもできる。このため、このチェックリストの結果を雇用管理施策、組織、職務等の評価や改善に活用することもできる。

### 2. 測定内容

ジョブ・インボルブメント(job involvement)は職務に対する関与の程度のことである。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その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興味の対象となってきた。一方、働く側からすると仕事生活を意義深く、実り大き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いため、多くの人々にとって生活上重要な要因となるわけである。

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捉えることとした。

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 1)。Kanungo(1979)の尺度もそれに次いでよく使用される(図表 2)。これは Lodahl & Kejner(1965)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。コミットメント・チェッ

クリストでは、これらの尺度と同様に、仕事から影響を受ける程度の強さと、熱中やのめり込みを問う項目を用いた。

図表 1 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)

図表 2 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)

ジョブ・インボルブメントは、30 年以上にも渡り膨大な人数の研究者が多くの関連変数を報告している。いずれも雇用管理の施策を検討する際、非常に重要な要因である。Brown(1996)は、212 の研究をメタ分析し、ジョブ・インボルブメントとその関連変数との関係を整理し、検討を行った。そこでは先行要因として、パーソナリティや職務の性質、上司のリーダーシップ・スタイル等が統計的に有意に関係することが確認された。また、年齢、勤続年数などの個人変数やワーク・インボルブメント（特定の職務ではなく仕事一般に対する関与）、キャリア・コミットメント、職務満足や組織コミットメント等との有意な関係も確認されている。後続する結果変数としては、努力量やパフォーマンス、欠勤や離職などとの関係が報告されている(図表 3 参照)。自立性、多様性、フィードバック、挑戦性や複雑性といった職務そのものの性質や、職務から得る経験が特に関係しているのが注目される。なお、ここでの先行要因、共変・結果変数の区分は、Brown(1996)の仮説に基づくものである。

図表 3 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><b>パーソナリティ:</b>            労働倫理(work ethic endorsement)*            ローカス・オブ・コントロール(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><b>職務の性質:</b>            自立性(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><b>リーダーシップ:</b>            配慮(consideration)*            参加(participation)*            コミュニケーション(communication)*</p> <p><b>役割知覚:</b>            役割葛藤(role conflict)*            役割の曖昧さ(role ambiguity)*</p>	<p><b>職務行動と結果変数:</b>            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><b>仕事への態度:</b>            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 &amp; Alutto(1972)の尺度*            ・Cook &amp; Wall (1980)の尺度*            離職意図(turnover intention)*</p> <p><b>副次的効果:</b>            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><b>共変変数</b></p> <p><b>個人変数:</b>            年齢(age)*            勤続年数(organizational tenure)*            学歴(education)*            性別(sex)*            収入(salary)*            婚歴(marital status)</p> <p><b>ワーク・コミットメント:</b>            キャリア・コミットメント(career commitment)*            ワーク・インボルブメント(work involvement)*</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 . 開発過程

#### ( 1 ) 項目の選出

ジョブ・インボルブ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

リストから選出した。同チェックリストは、仕事への意欲や職場の活力を把握する目的で作成されたもので、仕事に対する価値観や労働観、仕事や組織への認知や評価を尋ねる質問、196項目から構成されている。意欲を捉える項目は、主に職務満足感、ジョブ・インボルブメント、組織コミットメントの概念を参考として作成されており、本チェックリストに活用可能と判断された。このワーク・チェックリストを用いた1290名分のデータ(概要は図表4を参照)を利用して、ジョブ・インボルブメント尺度が作成された。

図表 4 ワーク・チェックリストの調査対象者

人 数	1 2 9 0 人 (男子 878 名、女子 394 名、不明 18 名)	
年 齢	1 8 ~ 6 4 歳 (平均 37.51 歳、標準偏差 11.04)	
勤続年数	1 年未満 ~ 4 5 年 (平均 14.41 年、標準偏差 10.15)	
年 収	平均 5 8 4 万円	
職 業	事 務 部 門	3 1 8 名 (24.7%)
	技 術 部 門	4 0 5 名 (31.4%)
	製 造 部 門	2 5 4 名 (19.7%)
	看 護 婦	2 3 9 名 (18.5%)
	カウ ン セ ラ ー	3 3 名 (2.6%)
	中 学 教 員	4 1 名 (3.2%)
役 職	一 般	7 9 9 名 (61.9%)
	係 長 ク ラ ス	1 5 9 名 (12.3%)
	課 長 ク ラ ス	1 7 1 名 (13.3%)
	部 長 ク ラ ス	1 2 1 名 (9.4%)
	そ れ 以 上	8 名 (0.6%)
	不 明	3 2 名 (2.5%)

まずワーク・チェックリストより、ジョブ・インボルブメントに関わると思われる項目を選び、正規分布していないものを削除した上で、因子分析を施した。因子負荷量の低かったもの、因子の意味の解釈が困難だった項目を外し、最終的に主成分分析により、1因子7項目を選出した。この7項目により全変動の56.7%が説明される。仕事に対する強い思い入れを表す7項目(図表5)で、係数は.87、項目 - 尺度間の相関係数は、.50 ~ .74 であり、十分な信頼性が得られていることが確認できた。

図表 5 ジョブ・インボルブメント質問項目

項目	因子負荷量
1. 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	.61
2. 今の仕事が生きがいである	.80
3. 今の私にとって仕事が生活のすべてである	.75
4. 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	.79
5. 今は仕事から得られる満足感が一番大きい	.83
6. 今の仕事にのめり込んでいる	.76
7. 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	.72

## (2) 妥当性と有効性

Brown(1996)のメタ分析によると、個人変数の中では年齢、勤続年数、学歴、性別、収入がジョブ・インボルブメントと有意に相関している。ワーク・チェックリストから作成したジョブ・インボルブメント尺度にもこれらの個人変数と同様な関係がみられれば、尺度を妥当なものと考えることが出来よう。

年齢、勤続年数、収入との相関係数は、それぞれ .44、.35、.18 でいずれも 0.1%水準で有意であった。性別については、男子の平均値が 2.48(SD=.80)、女子の平均値が 2.52(SD=.90)となり、t 検定の結果有意な差はなかった( $t=-.679$ )。但し、看護婦・教員・カウンセラーを除いて男女差をみると、男子の平均値が 2.46(SD=.80)、女子の平均値が 2.03(SD=.70)となり、0.1%水準( $t=6.273$ )で男子の方が有意に高いという結果になった。一般的に企業内における女性は柔軟性に欠けるルーチン・ワークに就くことが多く、その結果仕事に興味や思い入れを持ちにくいと考えられる。ルーチン業務に留まらない専門職を除くと、男女差が現われるということはその為と想像される。全サンプルでは男女差がないものの、専門職以外のサンプルで差が生じたことは、ジョブ・インボルブメントと性別の関係を示す先行研究の結果と対立するものではない。しかし学歴については、Brown(1996)の研究結果と異なり有意な差がなかった。

これらの結果から、学歴については異なる結果となったものの、他の個人変数については先行研究と一致する関係が見られ、ワーク・チェックリストから取り出したジョブ・インボルブメント尺度がこれまでの尺度と同様であることが確認できた。

次にジョブ・インボルブメント尺度が目的通り、雇用管理施策の評価に有効かどうかを確認した。日本労働研究機構(1991)のワーク・チェックリストには、先述の通り、仕事や職場環境に関わる質問を多く含んでいる。その中から職務内容、職場の人間関係、職場環境に関する認知を問う項目を選び、ジョブ・インボルブメントとの関係を調べた(3つの要因の選出、具体的項目内容の詳細については -2-(4)「職務満足」を参照)。雇用管理に関わるこれらの要因に対しての従業員認知が、ジョブ・インボルブメントに影響しているのであれば、雇用管理策の評価に有効であることがいえる。よって、職務内容・人間関係・職場環境の3要因を独立変数とし、ジョブ・インボルブメントを従属変数とした重回帰分析により有効性を確認することとした。その際、既に関係の確認されている個人変数からの影響を統制するため、性別・年齢・収入を第1ステップで投入し、第2ステップで職務内容・人間関係・職場環境の3要因を投入する階層的重回帰分析法とした。仕事状況に関わるそれらの要因が、個人変数の影響を越えて増加的な説明力を加えるのならば、仕事状況の違いがジョブ・インボルブメントに敏感に反映されていることを意味する。また、組織コミットメントと

職務全般への満足感(全般的満足感)に対しても、これら 3 要因からの回帰を確認した(全般的満足感の詳細及び項目内容については -2-(4)「職務満足」を、組織コミットメントについては、-2-(6)「組織コミットメント、キャリア・コミットメント」を参照)。ジョブ・インボルブメントと 3 要因との間に、組織コミットメントや職務満足感と異なる関係が見られれば、弁別妥当性が確認される。そしてジョブ・インボルブメントが、他の態度変数と比べてどのような要因の評価に有効であるかについて知見も得られる。その分析結果を示したのが、図表 6、図表 7である。

図表 6 基礎統計量と変数間相関

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.ジョブ・インボルブメント	2.67	.79	(.87)								
2.組織コミットメント	3.14	.72	.61 ***	(.83)							
3.全体的職務満足	3.33	.85	.70 ***	.60 ***	(.91)						
<b>個人変数</b>											
4.性別 <sup>注1</sup>	1.31	.46	.02	-.07 *	.04						
5.年齢	37.51	11.05	.44 ***	.46 ***	.33 ***	-.11 ***					
6.年収 <sup>注2</sup>	5.84	4.70	.18 ***	.22 ***	.15 ***	-.24 ***	.43 ***				
<b>仕事状況</b>											
7.職務内容	3.59	.67	.53 ***	.46 ***	.68 ***	-.14 ***	.23 ***	.23 ***	(.86)		
8.人間関係	3.56	.60	.34 ***	.39 ***	.52 ***	.05	.06 *	.07 **	.59 ***	(.85)	
9.職場環境	3.03	.57	.40 ***	.53 ***	.42 ***	-.08 *	.22 ***	.17 ***	.44 ***	.53 ***	(.80)

注1: 男性=1、女性=2、注2: 百万円程度、( )内は 係数  
\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

図表 7 階層的重回帰分析結果 (各独立変数に対する数値は 係数)

	ジョブ・インボルブメント		組織コミットメント		全般的満足感	
	step1	step2	step1	step2	step1	step2
<b>個人変数</b>						
性別	.07 *	.11 ***	-.01	.01	.08 **	.12 ***
年齢	.44 ***	.35 ***	.44 ***	.35 ***	.33 ***	.22 ***
収入	.01	-.06 *	.03	-.03	.03	-.07 **
<b>仕事状況</b>						
職務内容		.41 ***		.19 ***		.54 ***
人間関係		-.02		.09 **		.14 ***
職場環境		.17 ***		.33 ***		.08 ***
R <sup>2</sup>	.20	.42	.21	.45	.12	.54
(adjusted)	(.20)	(.42)	(.21)	(.45)	(.11)	(.54)
F	101.86 ***	151.35 ***	108.72 ***	168.90 ***	54.58 ***	243.95 ***
R <sup>2</sup>		.23		.24		.43
F for R <sup>2</sup>		161.18 ***		181.43 ***		382.70 ***

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

図表 7にみられるように、仕事状況への認知は、個人変数に対して 23%の説明力を加えることが見出された。このことからジョブ・インボルブメント尺度が、従業員側の属性だけでなく仕事状況

に影響を受けていることが分かる。つまり雇用管理施策の評価に有効であると判断できる。

比較の為に用いた組織コミットメント及び職務満足についても、ジョブ・インボルブメントと同様に、仕事状況への認知から高い説明力を受けていた。そして3つの態度変数と職務内容・人間関係・職場環境との間にそれぞれ異なる関係が見られた。ジョブ・インボルブメントの場合、職務内容が最も強く影響しており( $r = .41$ )、職場環境との関係はそれに比べて小さい( $r = .17$ )。そして人間関係に有意な説明力はない。組織コミットメントでは、職場環境が最も強く説明力があり( $r = .33$ )、職務内容はそれに比べて影響力が弱い( $r = .19$ )、ジョブ・インボルブメントと異なり人間関係からの影響も見られる( $r = .09$ )。職務満足については、職務内容・人間関係・職場環境全ての要因が有意な効果を及ぼしている(それぞれ  $r = .54$ 、 $.14$ 、 $.08$ )。このようにジョブ・インボルブメントは、仕事状況への認知との間に、他の態度尺度とは異なる関係をもっていたことから、その弁別妥当性を示すものと解釈した。

上記ワーク・チェックリストの分析において見られるジョブ・インボルブメントと組織コミットメントの違いは、Brown(1996)のメタ分析の結果と一致している。Brown(1996)は、様々な要因を取り上げ、ジョブ・インボルブメントと組織コミットメントとの関係の強さを比較した。そこでは、多様性(skill variety)や自立性(autonomy)、挑戦性(challenge)、課業同一性(task identity)といった職務の性質や意思決定への参加といった仕事そのものに関わる変数は、ジョブ・インボルブメントの方が組織コミットメントより強く関係し、給与・昇進への満足といった制度や管理に関わる変数は組織コミットメントの方が強く関係することが示されていた。先行研究の結果と今回の分析結果により、ジョブ・インボルブメントが従業員の職務管理の評価に有効であることが示された。

#### 4. チェックリストの構成と使用法

チェックリストは、従業員に自記式で回答させる。結果の処理については「No」に1点、「どちらかというNo」に2点、「どちらでもない」に3点、「どちらかというYes」に4点、「Yes」に5点を与える。そして7項目の合計点を項目数7で除し平均点を算出する。ジョブ・インボルブメントを測定する項目は、HRM チェックリスト(従業員用)の「B. コミットメント」に含まれている。「. 職務」の13から19までに該当する。

ジョブ・インボルブメント尺度は、目的に応じて -2-(4)「職務満足」、-2-(6)「組織コミットメント」「キャリア・コミットメント」と組み合わせて使用することが望ましい。



## 5 . 活用例及び関連情報

HRM チェックリストには、このジョブ・インボルブメントの他にも、働く人々の仕事への態度やコミットメントを測定する概念が用意されている。職務満足、組織コミットメント、キャリア・コミットメントである。これら4つの尺度は、目的に応じて組み合わせて使うことが望ましいが、その活用法について示唆を与える先行研究を以下に紹介する。

Blau & Boal(1987)は、ジョブ・インボルブメントと組織コミットメントの強さの程度により従業員を 無気力社員(Apathetics)、一匹狼(Loan Wolves)、企業市民(Corporate Citizen)、花形社員(Institutional Star)の4つのタイプに分類した。「無気力社員」はジョブ・インボルブメントも組織コミットメントも低い従業員で、「一匹狼」はジョブ・インボルブメントは高いが、組織コミットメントの低い者、「企業市民」は組織コミットメントは高いが、ジョブ・インボルブメントは低い従業員、「花形社員」はどちらも高い社員である。そして花形社員が最も退職意図が低く、無気力社員が最もそれが高く、一匹狼と企業市民はその中間であるが前者の方がやや退職意図が高いであろうと仮定した。この仮説に対する実証研究では概ねそれを支持する傾向にある。しかし仮説に反する研究結果もあることから、Martin & Hafer(1995)は、正規従業員とパートタイマーでは異なる結果が出るのではないかと考えた。調査の結果、正規従業員の場合は Blau & Boal(1987)の仮説と同様に花形社員が最も退職意図が低かったが、パートタイマーの場合は企業市民が最もそれが低かったのである。パートタイマー等の非正社員を活用していく方針をもつ企業が半数を超え、派遣社員を積極的に受け入れる企業が増えつつある中で(労働白書,1998)、示唆に富む結果である。

Keller(1997)は、研究・開発組織の研究職とエンジニアを対象にジョブ・インボルブメントと組織コミットメントの効果を検討した。組織よりも専門分野へのコミットメントが高い研究職の場合、組織コミットメントよりもジョブ・インボルブメントの方がパフォーマンスとの関係が強く、エンジニアの場合はジョブ・インボルブメントよりも組織コミットメントの方がパフォーマンスとの関係が強いであろうという仮説であった。その結果、研究職の方がエンジニアよりもジョブ・インボルブメントとパフォーマンスの関係が強く、仮説が支持された。この結果は、複線型管理制度を導入した場合、管理職コースの者に関しては組織コミットメントの動きがより重要となり、専門職コースの者に対してはジョブ・インボルブメントの方をより重視すべきことを示唆している。

また、先述の通り Brown(1996)は、Mathiew & Zajac (1990)のメタ分析結果を利用し、ジョブ・インボルブメントと組織コミットメントの比較を行った。その結果を示したのが図表 8である。

多くの企業が伝統的な年功序列制を廃さざるを得ない状況にある。能力や成果重視の賃金・昇進管理システムへの移行は、従来の帰属意識を揺るがすこともあろう。しかし今回の分析結果や、

下の図表 8に示されることから考えると、仕事そのものに関わる部分を拡充すれば、ジョブ・インボルブメントに働きかけることができ、従業員の意欲を維持できるということになる。自己申告や育成面接、人事考課面接等を通して従業員の参加を促しフィードバックを与え、目標管理や評価基準の設定により挑戦性や成長感を高めるなどの施策が効果を上げるのではないだろうか。

図表 8 ジョブ・インボルブメントと組織コミットメントのメタ分析結果の比較

変数	ジョブインボルブメント				組織コミットメント				
	K	N	$\bar{r}_e$	SD	k	N	$\bar{r}_e$	SD	
パーソナリティ	労働倫理	13	3,384	.449	.157	7	1,269	.289	.195
	内的モチベーション	19	7,817	.531	.205	5	1,739	.668	.182
職務の性質	職務ストレス	10	3,301	-.096	.200	16	3,850	-.330 *	.136
	技能多様性	15	4,871	.365 *	.186	6	921	.207	.099
	自立性	18	5,442	.225	.168	3	704	.201	.201
	挑戦性	6	1,793	.473	.096	3	351	.349	.206
管理者行動	配慮	9	4,139	.271	.068	12	2,642	.178	.178
	参加	9	7,577	.555 *	.117	3	302	.386	-
	コミュニケーション	5	1,064	.203	.116	4	583	.454 *	.053
役割知覚	役割葛藤	27	7,739	-.167	.120	24	4,989	-.271	.222
	役割の曖昧さ	32	7,987	-.106	.192	21	4,528	-.218	.287
個人要因	年齢	50	17,110	.164	.145	41	10,335	.201	.103
	性別	25	8,247	-.081	.129	14	7,421	-.145	.165
	学歴	29	13,992	.013	.094	22	4,914	-.092	.137
	婚歴			-.002	.082	6	2,116	.106	.020
	勤続年数	30	10,580	.124	.130	38	12,290	.170	.113
	収入	14	2,688	.195	.142	7	980	.360 *	-
結果変数	パフォーマンス	25	8,888	.088	.089	16	2,973	.114 *	.090
	離転職	11	5,372	-.134	.181	26	8,197	-.277	.138
職務態度	全体的満足	87	27,925	.451	.159	43	15,531	.533	.241
	上司への満足	19	7,230	.256	.113	23	5,236	.409 *	.154
	同僚への満足	17	6,198	.213	.101	22	4,830	.348 *	.114
	仕事への満足	20	6,124	.534	.119	24	4,973	.595	.160
	給与への満足	16	6,024	.109	.142	21	4,850	.323 *	.161
	昇進への満足	10	5,597	.240	.037	22	4,819	.352 *	.111
	転職意図	23	9,230	-.310	.158	36	14,080	-.464 *	.181

\*p<.05.

<sup>a</sup> Mathieu and Zajac's  $\bar{r}$  is a weighted mean of organizational commitment correlations with other's ratings and output measure performance indicators

出典： Brown(1996)

## 引用文献

- Blau G. J. & Boal, K. B. 1987 Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12, 288-300
- Brown, S. P. 1996 A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin* 120(2), 235-255
- Dubin, R. 1956 Industrial workers worlds: A study of the central life interest of industrial workers. *Social Problems*, 3, 131-142
- Kanungo, R. N. 1979 The concept of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 86, 119-138
- Keller, R. T. 1997 Job Involvement and Organizational Commitment as longitudinal predictors of job performance: A study of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 539-545
- Lodahl, T. M. & Kejner, M. 1965 The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology* 49(1), 24-33
- Martin, T. N., & Hafer, J. C. 1995 The Multiplicative interaction effects of job involvement and organizational commitment on the turnover intentions of full- and part-time employees. *Journal of Vocational Behavior*, 46, 310-331
- Mathiew, 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
- 労働省 1998 労働白書 平成 10 年版 日本労働研究機構

## (6) 組織コミットメント、キャリア・コミットメント

### 1. チェックリストの概要

コミットメント・チェックリストは従業員の働く意欲を捉える指標として、仕事に関わるコミットメントやインボルブメントを測定する複数の尺度から構成されている\*。そのうちここでは所属組織への帰属意識の強さ、すなわち「組織コミットメント(organizational commitment)」と、職業・専門分野に対する関心や思い入れの強さ、すなわち「キャリア・コミットメント(career commitment)」の2つの尺度について測定する。

雇用管理施策は様々な経路をたどり、従業員の仕事に関わるコミットメントに影響を及ぼす。従業員一人一人の仕事へのコミットメントが上がれば、それぞれのパフォーマンスが高まり、コミットメントが下がれば、パフォーマンスの低下や欠勤、遅刻、離退職等に結びつく。したがって、従業員のコミットメントを高めるよう雇用管理施策を考えていく必要がある。そして雇用管理施策が適切に機能しているかどうか、従業員のコミットメントによって確認することもできる。また、仕事への関わり方が多様化する今日においては、従業員の仕事に対するコミットメントの状況に合わせた雇用管理を検討することも重要となっている。このようにこの2つの尺度は組織の雇用管理施策等に対する評価や立案にも活用することができる。

### 2. 測定内容

組織コミットメント(organizational commitment)は、産業・組織心理学や組織行動の研究領域で高く注目を集め、仕事に関わるコミットメントの中で最も研究の蓄積が多い概念である(Mathieu & Zajac, 1990; Cohen, 1997)。その理由は、組織コミットメントが離退職に対する予測力をもち(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)。その為、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管理目標であるといえる。先行要因や結果変数との関係について知見が豊富で、理論的に成熟の域に達していることにより、操作・管理が行いやすく、施策の評価や立案に役立つと思われる。

---

\* 巻末「B.コミットメント」チェックリストには、本節で扱う組織コミットメントとキャリア・コミットメントの他に職務の全般的満足感及びジョブ・インボルブメントが含まれている。それぞれ -2-(4)「職務満足」、-2-(5)「ジョブ・インボルブメント」を参照されたい。

また近年、高学歴化の進展や長期雇用への懸念に伴って「就社」よりも「就職」を志向する職業意識が高まっている。このように働く側の意識面で専門職志向への移行が見られると同時に、雇用する側でも専門性やプロフェッショナルリティを重視する傾向が強まり、専門職制度を導入する企業が増加している。こうした専門性への志向性が雇う側にも雇われる側にも強まる現状を鑑み、コミットメント・チェックリストにはキャリア・コミットメント (career commitment) 尺度を含めた。キャリア・コミットメントは、例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。先行研究では、キャリア・コミットメントが自発的な技能の開発や転職意図を予測することが報告されている (Arayee & Tan, 1992)。また Bedeian (1991) は、キャリア・コミットメントの高い成員がキャリア開発の機会を高く知覚すると退職意図は減少するが、キャリア・コミットメントの低い成員の場合は、返って退職意図を高めるという興味深い結果を見出している。専門職制度や、専門職と管理職を分離する複線型人事管理を行う企業は今後も増えていくと思われるが、このチェックリストが制度の運用や評価、改善等に利用されることを期待している。

### (1) 組織コミットメント

現在、組織コミットメントの定義として最も広く受け容れられているのが、Porter et al.(1974)によるものである。「組織の目標・規範・価値観の受け容れ、組織の為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」という定義づけである。Porter et al.(1974)の開発した Organizational Commitment Questionnaire(OCQ)は 15 項目から成るもので、過去 20 年以上にもわたって広く活用されてきた(図表 9参照)。その為、組織コミットメントに関わる現在の知見のほとんどが OCQ に基づくものとなっている (Cohen, 1996)。

図表 9 OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) 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)
- 

出典： Mowday, Steers & Porter(1979)

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、多くは OCQ を用いたものであり、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)が 124 の研究を対象にのメタ分析を行い、48 の変数との関係をまとめた。その結果を図表 2 に示す。なお、先行、共変、結果変数という分類は、Mathiew & Zajac (1990)の考えによるものである。

図表 10 組織コミットメントに関係する変数

先行要因	共変変数
<p><b>個人変数：</b>            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)*            コレタスの知覚(perceived personal competence)*            能力(ability)            収入(salary)            労働倫理(protestant work ethic)*            職位(job level)*</p> <p><b>職務の性質：</b>            多様性(skill variety)            自立性(task autonomy)*            挑戦性(challenge)*            職務範囲(job scope)</p> <p><b>人間関係：</b>            集団凝集性(group cohesiveness)*            相互依存性(task interdependence)            構造的リーダシップ(leader initiating structure)*            配慮的リーダシップ(leader consideration)*            上司とのコミュニケーション(leader communication)            参加的リーダシップ(participative leadership)</p> <p><b>組織の性質：</b>            規模(organizational size)*            中央集権化(organizational centralization)*</p> <p><b>役割の状態：</b>            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・コミットメント*            組合へのコミットメント*</p> <p><b>職務満足：</b>            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>
	<p style="text-align: center;"><b>結果変数</b></p> <p><b>パフォーマンス：</b>            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  
 出典： Mathiew & Zajac (1990)

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退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 OCQ の結果変数との重複性の問題を背景に、最近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っているのが、Allen & Meyer(1990)の尺度である(図表 11 参照)。Allen & Meyer(1990)は、組織コミットメントを 情緒的(affective)、 存続的(continuous)、 規範的(normative)の 3 つの要素からなると考えた。情緒的コミットメントは、組織に対する愛

着や同一化で、OCQ に類似する。存続的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、転職先の有無にも関係する。規範的コミットメントは、理屈抜きにコミットすべきという忠誠心を表す。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。そして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して仮定している。例えば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コミットメントが養われ、組織に対する投資や Becker(1960)のいう side bets が蓄積したと知覚されると存続的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コミットメントが養成される。規範的コミットメントや情緒的コミットメントはパフォーマンスや組織内でのシチズンシップに関係するが、存続的コミットメントはそれらと無関係又は負の関係にある。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得た。

図表 11 Allen & Meyer(1990)の尺度

---

**情緒的 (affective) 要素**

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.
- 

**存続的 (continuance) 要素**

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.
- 

**規範的 (normative) 要素**

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.
- 

出典：Meyer, Allen, & Smith, 1993\*

\*上記の尺度は、Allen & Meyer(1990)の尺度を改訂したもの

Allen & Meyer(1990)の尺度は OCQ と比較して研究の蓄積は少ない。しかし確認的因子分析によると、しばしば重複性や冗長性が問題となる他のワーク・コミットメント、つまりジョブ・インボルブメントやキャリア・コミットメント等との差別妥当性が高く、OCQ よりも適合度が高いという報告(Cohen, 1996)もあり、評価が高い。

働く人々の就業意識が多様化し、雇用環境が変化する今日においては、様々な形態の帰属意識を取り上げることが有効と思われた。よってコミットメント・チェックリストでは、研究の蓄積の高いOCQ型のコミットメントと最近注目の高いAllen & Meyer(1990)の尺度を組み合わせることにより、変化や多様化への対応を目指すこととした。

## (2) キャリア・コミットメント

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思われるが、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と考えられる(Aryee & Tan, 1992)。よって、コミットメント・チェックリストには、Blau(1985)のキャリア・コミットメント尺度を用いることとした(図表12)。

Blau(1985)のキャリア・コミットメントへの定義づけは、「専門を含めた、自分の職業への態度」となっている。ただし、キャリア・コミットメントについては、他のワーク・コミットメントとの分離可能であることが概ね確認されている段階で、尺度としての開発途上にあることを留意しておく必要がある。

図表 12 キャリア・コミットメント尺度(看護婦対象の質問紙)

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

出典：Blau(1988)



### 3 . 開発過程

#### ( 1 ) 組織コミットメント

##### 1 ) Porter et al.(1974)の定義による組織コミットメント項目

OCQ の定義、「組織の目標・規範・価値観の受け容れ、組織の為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」に基づく組織コミットメントを測定する項目は、ジョブ・インボルブメント尺度と同様、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した。先述のように( - 2 -(5)「ジョブ・インボルブメント」参照)意欲を捉える項目は、主に職務満足感、ジョブ・インボルブメント、組織コミットメントの概念を参考として作成されており、本チェックリストに活用可能と判断された。測定項目は下記の要領で選出した。

ワーク・チェックリストより、組織コミットメントに関わると思われる項目を選び、正規分布していないものを削除した上で、因子分析を施した。最終的に主成分分析により得た項目は、図表 13 に表す。この7項目により全変動の49.4%が説明される。

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項目で、一因子構造が確認できた。係数は.83、項目と尺度の相関係数は.47~.65であり、十分な信頼性があると判断した。

尺度の妥当性については、Mathiew & Zajac (1990)のメタ分析でも確認されている個人変数(図表2参照)のうち、性別・年齢・勤続年数・年収・職階層をとりあげ、それらとの関係により確認を行った。

まず全ての職種を対象に男女差を確認するとコミットメントに統計的に有意な差はなかった(男子:平均値3.17、標準偏差.72、女子:平均値3.06、標準偏差.70)。しかし看護婦とカウンセラー、中学教員を除いた、事務部門・技術部門・製造部門に属するサンプルを対象に男女差を確認すると、有為な男女差があり、0.1%レベルで男子が有為に高かった(男子:平均値3.16、標準偏差.72、女子:平均値2.84、標準偏差.63)。性別との関係については、性役割分業観の影響を受けて仕事へのコミットメントが異なるとするジェンダーモデルと、仕事での経験が男女差を導くというジョブモデルがある。今回の結果では、専門職に尽く女性を除くと男女差があらわれ、ジョブモデルと一致する結果となった。

年齢、勤続年数、収入との関係については、それぞれ相関係数が.44、.42、.18と有意な正の相関があった。年齢群別、勤続年数別、年収別に分類し、分散分析によって比較しても、有為な差が

見られた。高年齢群ほど、勤続年数が高いグループほど、年収の高いグループほど高い数値を示していた。

職階層については、一般、係長クラス、課長クラス、部長クラスに分け、分散分析により比較すると、一般と係長の間及び係長と課長の間有意な差がみられ、職位が上がるほどコミットメントが高まっていた（一般：平均値 2.94、標準偏差 .71、係長：平均値 3.30、標準偏差 .62、課長：平均値 3.52、標準偏差 .56、部長：平均値 3.58、標準偏差 .60）。

上記結果は、組織コミットメントと個人変数に関する先行研究と一致した結果であり、ワーク・チェックリストから抽出した項目が、組織コミットメントとして活用可能と解釈した。

図表 13 ワーク・チェックリストから得た OCQ の定義に類似する項目

項目	因子負荷量
1. 会社や組織にいるからには会社や組織のためを第一に考えている	.61
2. この会社や組織に必要なことなら努力をいとわない	.77
3. この会社や組織のために最善を尽くす気はない	-.74
4. 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*	.70
5. 他の会社や組織に移る気はまったくない*	.69
6. 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*	.75
7. 嫌なことがあったら、他の会社や組織に迷わず移る	-.64

\*最終的にチェックリストに採択した項目

ただし、質問に回答する負担を軽減する必要があることから、上記 7 項目全てを組織コミットメント尺度に採用せず、3 項目を選択した。回答ミスが予想される逆転項目を除いた上で、意味がとりやすいと思われた 4、5、6 番の項目を最終的に採用することとした。

## 2) Allen & Meyer(1990)の定義による組織コミットメント項目

Meyer et al.(1993)の尺度に基づき、項目を選出した。オリジナル尺度(図表 11)から情緒的要素、存続的要素、規範的要素の各 6 項目から 3 項目ずつを選んだ。日本語化した時の意味の通りがよいことを基準として選び、選出後回答ミスを少なくするため逆転項目を肯定的表現に直し、更に理解し易いように修正を加えた。選出したのは、図表 11の尺度から情緒的要素として 2、3、5 を、存続的要素として 8、9、11、規範的要素として 13、15、18 の計 9 項目である。作成された項目は図表 14に示した。

図表 14 Meyer et al.(1993)の尺度を基に作成した項目

---

**情緒的要素**

1. 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
  2. この会社の一員であることを誇りに思う
  3. この会社のメンバーであることを強く意識している
- 

**存続的要素**

4. この会社を離れるとどうなるか不安である
  5. 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
  6. 今この会社を辞めたら損失が大きいので、この先も勤めようと思う
- 

**規範的要素**

7. 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
  8. この会社に多くの恩義を感じる
  9. 今この会社を辞めたら、罪悪感を感じるだろう
- 

## (2) キャリア・コミットメントのチェック項目

コミットメント・チェックリストでは、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と考えられる Blau(1985)のキャリア・コミットメント尺度を和訳して使用することにした。Blau(1985)の報告による、8項目の係数は.85～.87、再検査信頼性は.67であった。オリジナル尺度では、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。ここでは、あらゆる職業に適用できるように、Blau(1985)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」にかえて質問することとした。また、逆転項目は回答ミスを導きやすいため、肯定的な表現に直した。この手順により作成された具体的項目は、図表 15の通りである。

図表 15 キャリア・コミットメント質問項目

- 
1. 給料が下がっても、今の職務・専門分野で仕事がしたい
  2. 今の職務・専門分野でキャリアを追求したい
  3. 他の会社に移っても、今の職務・専門分野に就きたい
  4. 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
  5. この職務・専門分野が好きなので、この先も続けたい
  6. 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
  7. 今の職務・専門分野に満足している
  8. 今の職務・専門分野に関わる雑誌や本を、多く読んでいる
-

#### 4. チェックリストの構成と使用法

チェックリストは、巻末のHRMチェックリスト（従業員用）「B. コミットメント」の項目に含まれている。組織コミットメントが「組織」の1から12までであり、キャリア・コミットメントが「キャリア」の20から27までに該当する。このチェック項目を従業員に自記式で回答させる。結果の処理については、「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点の得点を与える。

組織コミットメント12項目、キャリア・コミットメント8項目を合計して項目数で除しそれぞれ平均点を算出する。帰属意識のタイプを検討する為には、組織コミットメントの各要素それぞれ3項目づつの平均点を別途算出する必要がある。1から3が残留・意欲をあらわし、4から6が情緒的要素、7から9が存続的要素、10から12が規範的要素となっている(図表16参照)。

図表 16 コミットメント・チェックリストの中の構成と尺度の意味

チェックリスト中の項目名	チェックリスト中のNo.	項目数	要素名	要素の意味
・組織	1～3	3	残留・意欲	組織に留まる希望と、組織の為の意欲の投入意図
〃	4～6	3	情緒的	組織に対する愛着感
〃	7～9	3	存続的	組織を去る時の損失や困難への知覚
〃	10～12	3	規範的	組織への義理立てや忠誠心からなる残留意図
・キャリア	20～27	8	-	職務や専門分野への思い入れの強さ

#### 5. 活用例及び関連情報

##### (1) 活用例

今日企業への帰属意識は確実に希薄化している。花田(1991)は、大企業大卒男子従業員を対象に5年間の帰属意識の変化を調査し、組織に対する積極的意欲がどの年代層に於いても落ち込みをみせていることを示した。そこでは、敗者復活のない減点主義人事制度をもつ伝統型企业と、個性を重視する革新型企業では、変化の仕方が異なることが見出されている。どちらのタイプの企業でも帰属意識は5年間で大きく減退しているが、革新型企業は伝統型企业に比べ、組織への積極的残留意図や組織の為の積極的意欲の落ち込み度合いが低く抑えられていた。また、花田(1991)は、CI導入成功企業が残留意図の低下を防ぎ、組織目標の受容度合いを向上させたことも見出している。

組織コミットメント尺度の活用方法としては、まず継続的に測定することによって、組織状況の適合性をとらえるチェックリストとしての機能が考えられる。組織コミットメントが大きく減退しているとすれば、雇用管理制度が現状に合わなくなっている可能性がある。個性を重視するような新たな施策を検討すべきであろう。新しい人事管理制度や組織開発・革新運動といった対策を導入する場合には、導入前との変化の様子や効果の度合いをチェックすることも出来よう。

また入社後の教育訓練は、組織コミットメントに大きく影響することが知られている。組織コミットメント尺度を用いることにより、新入社員や若年従業員に対する教育の有効性を確認し、教育プランに役立てることも考えられる。花田(1991)は、「組織の目標・規範・価値の受け入れ」が年を経てもあまり変わらなかったことを見出し、一度馴染んだ経営理念や組織風土は変化しにくく、安定化・固定化するのではないかと解釈した。入社初期のコミットメント形成の重要性がうかがえる結果である。

組織コミットメントは情緒的・存続的・規範的要素の3つに分けられるが、コミットメントのタイプによって離退職の予測や、問題発見の糸口として利用することも考えられる。

Gouldner(1957,1958)は、組織に強くコミットするのがローカルで、キャリアに強くコミットするのがコスモポリタンであるとした。Gouldner(1957,1958)によれば、コスモポリタンは組織が能力の向上や成長機会を与えてくれる限りにおいてコミットメントを高める。しかし組織に留まることによってキャリア形成が期待できないのであれば、キャリア育成の得られる場を求めて組織を去ってしまうという。Bedeian(1991)らは、キャリア・コミットメントの低い成員がキャリア成長の機会が高いと知覚した場合、退職意図が高まると報告している。今日、複線型人事制度を導入する企業が増えているが、専門職コースと管理職コースへの振り分けが適切に行われていないと、職務態度に望ましくない影響を及ぼすことがこれらの研究から示唆される。コミットメント・チェックリストが、各コースへの配置の際に利用されることや、コース別管理の有効性を確認する為に使用されることを期待する。

## (2) 関連情報

組織コミットメントとジョブ・インボルブメントの関係については、 - 2 - (5) 「ジョブ・インボルブメント」の項を参照されたい。

## 引用文献

- Allen, N. J. , & Meyer, J. P. 1990 The measurement and antecedents of affective , continuance and normative commitment to the 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
- Bedeian, A. , G. , Kemery, E. , R. & Pizzolatto, A. , B. 1991 Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior. *Journal of Vocational Behavior* , 39(3) , 331-343
- Blau, G. J. 1985 The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology* , 58 , 277-288
- Cohen, A. 1997 Personal and organizational responses to work-nonwork interface as related to organizational commitment. *Journal of Applied Social Psychology* , 27(12) , 1085-1114
- 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(3) , 494-503
- Ferris, K. R. 1981 Organizational commitment and performance in a professional accounting firm. *Accounting , Organizations and Society* , 6 , 317-325
- Gouldner, A. W. 1957 Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles – . *Administrative Science Quarterly* , 2 , 281-306
- Gouldner, A. W. 1958 Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles – . *Administrative Science Quarterly* , 2 444-480
- Hall, R. H. 1968 Professionalization and bureaucratization. *American Sociological Review* , 33 , 92-104
- 花田光世 1991 オピニオン・サーベイによる経営人事革新 *ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス* 16(2) 81-94

- 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
- 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
- Morris, J. & Sherman, J.D. 1981 Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24, 512-526
- Morrow, P.C. & McEiroy, 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
- 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
- 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
- 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

## (7) チーム特性

### 1. チェックリストの概要

最近、プロジェクト・チーム、タスクフォース、チーム制組織、社内ベンチャー等が、新たな組織形態として導入・活用されている。これらのチームは組織を活性化する、環境変化に素早く適切に対応する、的確な問題解決を行うことを目指して編成される。なかでも革新的・創造的な製品やサービスの開発が目指すべき重要な課題となっている。ここで説明する「チーム特性」はこのようなチームを各側面から測定し、それが有効に機能するために、何をどのように改善すべきか示そうとするものである。このチェックリストは、様々な形態の現場チームから、企業の経営管理を行うマネジメントチームの特性までをその測定対象としている。

こうしたチームの記述的特徴は、メンバーの認知を通して測定される。的確な問題解決や革新・創造等を生み出すチームの特性と、チーム業績の現状についてみる項目から構成されている。

### 2. 尺度開発にあたって

#### (1)「チーム」の測定

チーム特性チェックリストは、組織を活性化し、的確な問題解決や革新・創造を生み出すことを期待されるチームの様々な特性を捉える尺度である。最近よく話題となる「チーム」は、伝統的な職能別組織における部や室、課を単位とする集団、つまり「ワーク・グループ」とは異なるものとして扱われている。

グループの定義は、「特定の目的を達成するために集まった、互いに影響を与え合い依存しあう複数の人々(ロビンス, 1997)」、「グループのメンバーとしてタスクを遂行することを理由に自己あるいは他者から相互依存のと見なされる社会的な実体(entity)で、それより大きな社会的システムに組み込まれているもの(Guzzo & Dickson, 1996)」である。すなわちグループとは、メンバーが各自の責任分野内で業務を遂行するのを助け合うことを目的に、主として情報を共有し意思決定を行うために互いに交流する集団である(ロビンス, 1997)。

カツエンバックとスミス(1993)は、チームはこのようなワーク・グループすなわち従来型の職場集団とは異なると主張する(図表 17参照)。明確な達成目標をもち、それに向かって努力するという強いコミットメントを共有することによって初めてチームとなるという。Burke(1982)によれ



ば、チームがワーク・グループと異なる点は、共通の目的・目標が1つ以上あり、メンバー間に相互協力的な努力を必要とし、成員が自らをメンバーと理解すると同時にチーム意識をもち、共通の規範を共有し、タスクを実行するのに必要な技能や知識、能力がメンバーによって共同的に提供されることである。つまりワーク・グループの場合、メンバーの能力と努力の重ねあわせを必要とするような集団作業の必要と機会がないため、集団業績は個々の貢献の総和となる。一方チームの場合は、協調を通じてプラスの相乗効果(シナジー効果)を生むため、集団業績は個々の投入量の総和を越えた高い水準となる(ロビンス, 1997)。

図表 17 ワーク・グループとチームの違い

ワーク・グループ	チーム
<ul style="list-style-type: none"> <li>・明確な方向性をもった強力なリーダー</li> <li>・個人責任体制</li> <li>・グループの目的は、もっと大きい組織の使命と同一</li> <li>・個人の作業成果</li> <li>・効率的なミーティング運営</li> <li>・グループの成果は他への影響により間接的に測定される(例: 事業の財務業績)</li> <li>・ディスカッションし、意思決定し、作業を他に委譲する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リーダーの役割をメンバーで共有</li> <li>・個人責任と相互の共同責任</li> <li>・チーム自身が達成するチーム固有の目的</li> <li>・共同作業による成果</li> <li>・結論のないディスカッションや活発な問題解決ミーティングを奨励する</li> <li>・共同作業成果を評価し、業績を直接測定する</li> <li>・ディスカッションし、意思決定し、実際の作業を分担し実行する</li> </ul>

出典: カッツエンバック & スミス(1993), p.279

図表 17にまとめられているように、チームではメンバー全員でリーダーの機能をもち、個人でなく共同で仕事を行う必要があり、個人としてではなくチームとしての明確な目標が共有される。こうした見解を踏まえ「チーム」の特性を測定する本尺度では、メンバー個人の個別のタスクや職務に関わること、リーダーの存在について、の2点は取り扱わない。そしてチームの目標とその達成、達成にむけての相互作用、を重視することとした。

## (2)「特性」の測定

チームの特性と有効性を検討する研究では、チームメンバーの構成(異質性や同質性)、チームサイズ、技術的支援の有無(コンピューター・ネットワークの導入など)などの客観的指標を使用するものも多い。しかしここでは、メンバーの知覚に基づき、チームの特性を測定することとした。メンバーに認知されるチームの記述的特徴を捉える尺度である。この意味では、チームの「風土」ということもできる。つまりチーム特性チェックリストでは、チームの特性がメンバーによって認知され、その認知されたものによってチームの有効性が決まるというモデルを背後に想定している。

### (3) 尺度開発の意義

プロジェクト・チーム、タスクフォース、チーム制組織、社内ベンチャーといったチームの目的は、環境変化への素早い対応、組織の活性化、業績改善や問題解決、革新・創造である。企業の行き詰まりを打破し、組織としての有効性を高めることが強く期待されている。実際、米国ではチームの導入が盛んであり、従業員数 100 人以上の企業のうち 8 割がチームを何らかの形で活用しており、5 割の従業員が 1 つ以上のチームに所属しているとされる。そうした背景もあり、チームと組織の有効性に関する研究は多い。しかし膨大な数の事例研究があるのに対し、量的データを用いた研究は遥かに少なく、統制された実験的手法による調査・研究は僅かである (Guzzo & Dickson, 1996)。また、研究対象となったチームの意味が多岐に及ぶため、チームの効果を見出すのが困難だといわれる。

このチーム特性チェックリストは、メンバーの認知を通して記述的・網羅的にチームの特性を測定することを目指す。新しい組織編成としてのチームの特性を、量的・客観的に捉えられ、真に有効なチームとは何かを示す第一歩となることを期待するものである。

### 3 . 測定内容

尺度の開発に当たっては、メンバーの認知にもとづく記述的なチームの特性を測定するという意味合いから、風土の尺度を参考とした。

組織風土 (organizational climate) は、成員の認知に基づく組織を記述する特徴と定義づけられる。一般的には、ある組織を他の組織と区別し、成員に共有されるものと考えが、その一方で、組織にはいくつかの下位集団があり、組織全体で共有される知覚などありえないという考えもある。集団風土 (group climate) は、後者の考えが必然的に生み出したものである (林, 1996)。ここでは先行研究の中から、組織内の下位集団の風土を測定する尺度を参考として用いることとした。West (1990) の Team Climate Inventory (TCI) と、Church (1990) の職場集団風土尺度である。前者は、チーム特性チェックリストの主要な目的でもある、革新を生み出すチームの風土を測定するものである。昨今の新しい組織編成のチームを測定するのに最も適切と考えられるため、項目の多くを同尺度から取り入れた。Church (1990) の尺度は、研究仮説の必要性の為に活用されたもので、下位集団としての特別な特徴を捉えることを主眼としていない。しかし有効と考えられる項目が多く含まれていたことから、本尺度の作成に利用した。また、測定対象となるチームの一つとしてマネジメントチームを想定している。よって Eisenhardt ら (1997) によるトップ・マネジメントチームにつ

いての研究成果を利用し、測定項目を作成した。これら3つの尺度・研究内容について以下に紹介する。

#### (1) Team Climate Inventory(TCI)

Team Climate Inventory (TCI)は、West(1990)の理論から作成されたイノベーションを生み出す集団風土を測定する尺度である。West(1990)は、風土とイノベーションに関わる多くの研究をレビューした結果、2つの間に一貫した関係があることを見出し、チームのイノベーションを予測するには4因子モデルが適切であると主張した。以下がその4つの要因である。

**ビジョン(vision)**：メンバーを動機づける強い結果志向を表す。West(1990)によれば、メンバーを目標達成に向けて動機づけるには、目標が明瞭で達成可能であり、メンバーにとっての価値づけが高いとともに、チーム内に浸透し共有されている必要がある。

**参加的環境(participative safety)**：情報を出し合い協同的に決定に参画することにより、メンバーは新提案や改善案を活発に出すようになるという考えに基づく。支持と信頼に溢れ、新しい考えや解決方法に対して批判的でないことが参加を促進し、イノベーションを生み出す。

**タスクの方向づけ(task orientation)**：チーム内で共有されたチーム・パフォーマンスへのコミットメントの高さを表す。メンバー間での相互評価や調整などの制御システムを必要とする。

**イノベーションへの支援(support for innovation)**：新しい提案や改善が期待され、承認され、実質的に支援される仕事環境のこと。Westによれば、言葉として表明されているだけでなく、人事管理シートやポリシー・ペーパーに示されるなど制度的に規定されていなければならない。

このフレームワークをもとにTCIが作成されたが、確認的因子分析によると、上記の4因子に5番目の要因を加えた5因子構造が適切と判断された(Anderson & West, 1998; Kivimäkie et al.,1997)。第5の因子とは、相互作用の程度(interaction frequency)で、フォーマルまたはインフォーマルなメンバー間の会話や接触の程度を表すものである。図表18にTCIの38項目からなる短縮版の尺度を示す(オリジナル・スケールは61項目)。「ビジョン」11項目、「参加的環境」8項目、「イノベーションへの支援」8項目、「タスクの方向づけ」7項目、「相互作用の程度」4項目から構成されている。

図表 18 Team Climate Inventory (TCI)

---

**ビジョン(vision)**

1. How clear are you about what your team objectives are?
2. To what extent do you think they are useful and appropriate objectives?
3. How far are you in agreement with these objectives?
4. To what extent do you think other team members agree with these objectives?
5. To what extent do you think your team's objectives are clearly understood by other members of the team?
6. To what extent do you think your team's objectives can actually be achieved?
7. How worthwhile do you think these objectives are to you?
8. How worthwhile do you think these objectives are to the organization?
9. How worthwhile do you think these objectives are to the wider society?
10. To what extent do you think members of your team are realistic and can be attained?
11. To what extent do you think members of your team are committed to these objectives?

---

**参加的環境(participative safety)**

12. We share information generally in the team rather than keeping it to ourselves.
13. We have a 'we are in it together' attitude.
14. We all influence each other.
15. People keep each other informed about work related issues.
16. People feel understood and accepted by each other.
17. Everyone's view is listened to even if it is in a minority.
18. There are real attempts to share information throughout the team.
19. There is a lot of give and take.

---

**イノベーションへの支援(support for innovation)**

20. This team is always moving toward the development of new answers.
21. Assistance in developing new ideas is readily available.
22. This team is open and responsive to change.
23. People in this team are always searching for fresh, new ways of looking at problems.
24. In this team we take the time needed to develop new ideas.
25. People in the team co-operate in order to help develop and apply new ideas.
26. Members of the team provide and share resources to help in the application of new ideas.
27. Team members provide practical support for new ideas and their application.

---

**タスクの方向づけ(task orientation)**

28. Do your team colleagues provide useful ideas and practical help to enable you to do the job to the best of your ability.
29. Do you and your colleagues monitor each other so as to maintain a higher standard of work?
30. Are team members prepared to question the basis of what the team is doing?
31. Does the team critically appraise potential weaknesses in what it is doing in order to achieve the best possible outcome?
32. Do members of the team build on each other's ideas in order to achieve the best possible outcome?
33. Is there a real concern among team members that the team should achieve the highest standards of performance?
34. Does the team have clear criteria which members try to meet in order to achieve excellence as a team?

---

**相互作用の程度(interaction frequency)**

35. We keep in touch with each other as a team.
36. We keep in regular contact with each other.
37. Members of the team meet frequently to talk both formally and informally.
38. We interact frequently.

---

出典： Anderson & West(1998)

先行研究で報告された信頼性は、図表 19に示した。

図表 19 先行研究で報告された TCI の信頼性

	ビジョン	参加的環境	イノベーションへの支援	タスクの方向づけ	相互作用の程度
係数	.94	.89 ~ .91	.90 ~ .92	.90 ~ .92	.83 ~ .84
項目間相関	.44 ~ .80	.46 ~ .71	.44 ~ .72	.37 ~ .68	.51 ~ .61

TCI は欧州で開発され、イギリス、スウェーデン、フィンランドの企業や公的団体、病院のチームを対象に研究が行われている。例えば、Agrell & Gustafson(1994)は、スウェーデンの製造チームとマネジメント・チーム 16 組 124 名(チームサイズ平均は 7.2 人)を対象として、信頼性と妥当性を確認し、チームの創造性との間に有意な相関を見出した。Kivimäkie et al.(1997)は、フィンランドの医療・福祉関係の地方公務員 2265 名(90%が女性)を対象とし、職務の複雑性に関係なく 5 因子構造が妥当であると判断した。また Anderson & West(1998)はイギリスの病院内にある経営チーム、医療ケア・チーム、ソーシャル・サービス・チーム、精神病治療チーム(1チームのサイズは 4~19 名) 121 チーム 971 名を対象に 5 因子構造を確認している。病院のトップ・マネジメントチームを対象とした West & Anderson (1996)では、メンバーの構成がイノベーションの急進的度合いに関係するが、イノベーションの総合的水準では TCI で測定されたグループ・プロセスに最も予測力があることを見出した。その結果から急進性や規模、新規性などのイノベーションの質的側面はチームの構成によって決まるが、イノベーション全体としてはチーム内の社会的過程が作り出すのではないかと解釈している。

## (2) Church(1995)の職場集団風土尺度

Church(1995)は、経営者と直属上司、及び所属する職場集団の風土が従業員のパフォーマンスに影響するであろうという仮説のもとに研究を行った。同研究では Burke(1986)の Executive Practices and Climate Questionnaire の中から風土を問う質問項目を職場集団の風土の測定に利用した。7次元 27 項目からなるスケールである。各次元の内容は次の通りとなっている。

**明瞭性(clarity) :** グループの目標やメンバーの役割構造が明確であるかどうか

**承認(recognition) :** 他のメンバーの貢献を認め、チームとしての成功を追求する程度

**参加(participation) :** 目標設定や企画に共同で取り組み、意見やアイデアを出し合う程度

**標準(standard) :** メンバーとグループのパフォーマンスを高める基準があるかどうか

**多様性(diversity)：** 様々なやり方、アイデアを受け入れ、活用する程度

**支持(support)：** グループ内に信頼感や開放感があり、助け合う雰囲気があるかどうか

**組織内関係(interunit relations)：** 他のチームやグループとの調整が図られているかどうか

この Church(1995)の研究に用いられた尺度は、グループあるいはチームを組織と異なる機能や単位として捉えて活用されたものではない。しかし TCI の要因とかなり共通する次元をもつ。「明瞭性」は「ビジョン」と、「承認」「参加」「支持」は「参加的環境」「相互作用の程度」と、「標準」は「タスクの方向づけ」と類似する。「多様性」には「イノベーションの支援」と共通する項目が含まれている。

### (3) Eisenhardt ら(1997)の理論

Eisenhardt, Kahwajy & Bourgeois (1997)は、過去 10 年にわたって技術関連企業 12 社のトップ・マネジメントチームの事例を研究し、メンバー間の対立を建設的な結果に変える 6 つの戦術を見出したと報告している。Eisenhardt らによれば、マネジメントチーム内の対立は避けるべきではない。対立によって議題の本質が徹底的に論じられるからこそ変化の早い市場で成功する戦略を選定できるのだと説く。対立が少ないと重要な課題を見落とす危険に繋がるが、対立があると幅広い情報への接点が増え、問題点への理解が深まり、その結果パフォーマンスの向上に結びつくのだという。個人間の衝突を避け、それを問題点への建設的対立に変えればチームワークが発揮されるが、それを可能にするのが下の 6 つの戦術であると主張する。

**多くの情報を利用し、事実に基づいた議論を行うこと：** 多くの情報を用いると、議論が個人の性格に集中せず、問題点に集中する。また客観的で最新の情報を得ることにより、憶測だけで無駄な議論が進むことが防げる。共通の事実に目を向けることにより、重要課題に論点を絞り込むことが出来るようになる。

**議論の水準を高めるため、多数の選択肢を策定すること：** 複数の選択肢を検討することにより対立が拡散される。また多くの選択肢があることによって共同作業に一致団結して取り組むことになり、エネルギーが問題解決に集中する。よって少数案に絞りこまずに意図的に選択肢を増やすことが重要となる。

**チーム全体の合意による目標を共有すること：** 共通の目標をもつことにより、関心が議論の結果に向かい、力を集結出来る。

**意思決定プロセスにユーモアを取り入れる:** 戦略的意思決定の過程にはストレスや恐怖があるが、ユーモアはそれを抑制する効果がある。否定的な情報を多少楽観的に見せるため、相手のメンツをつぶさずに意思伝達をすることが可能となる。ユーモアにはムードを変える強い影響力があるので、競争を協力的構造へ変化させることもできる。

**バランスのとれた権力構造を維持する:** チーム内の意思決定プロセスが公正だと信じていれば、決定事項に同意しない場合でも決定を受け入れる。メンバーの責任分野が明確で、その責任分野における権力を有し、全員が意思決定に参加でき、中央集権的構造でない場合に権力のバランスがとれる。

**条件つきコンセンサスを求める:** 全員のコンセンサスを得ることは難しく、それに固執すると期限に間に合わせるために公正な判断を犠牲にし、しかも全員にフラストレーションを引き起こす。多くは意見を提案出来るだけで満足が得られ、結果に至るプロセスが公正であれば支持しない決定も受け入れる。条件つきコンセンサスとは、1つの議題を十分に論じた上でコンセンサスが築けない場合、その議題に最も関係の深い分野を担当するマネジャーが他のメンバーの意見を参考に決定を下すことをいう。

ここでもやはり TCI と類似するものが含まれる。「チーム全体の合意による目標の共有」は TCI の「ビジョン」「タスクの方向づけ」と内容的に共通する。「ユーモアの利用」は直接的には異なるが、その背後にあるものは「参加的環境」「相互作用の程度」に似ていると思われる。「バランスのとれた権力構造」「条件付きコンセンサス」には、Church(1995)の「参加」「多様性」に類似する内容も含まれている。

## 4. 開発過程

### (1) TCI に基づく項目の作成

TCI の 38 項目から意味の重複したもの等を取り除き、和訳した時に意味が通りやすいものを選択した。その結果、「ビジョン」5項目、「参加的環境」3項目、「イノベーションへの支援」4項目、「タスクの方向づけ」5項目、「相互作用の程度」4項目、計 21 項目となった。抜粋した質問項目を翻訳した後、職場の実状を尋ねるのに適し且つ理解し易いように適宜修正を加え下記の通りとした(図表 20)。

図表 20 TCI を基に作成した項目群

質問項目	チェックリストでの No.	TCI でのNo.
<b>・ビジョン</b>		
1. このチームの役割、目標は明確である	1	1
2. メンバーはこのチームの目標に賛同している	2	3
3. このチームの目標は会社や組織にとって価値がある	3	8
4. このチームの目標は社会に貢献するものである	4	9
5. メンバーはこのチームの目標をよく理解している	5	5
<b>・参加的環境</b>		
6. 情報は個人に留まらず、チーム全体に行き渡っている	9	12
7. このチームのメンバーは、互いに知識や情報を教え合っている	10	18
8. このチームでは少数意見でも耳を貸している	12	17
9. このチームは常に新たな解決法を目指して活動している	13	20
10. このチームは環境変化に敏感で、それを適切に受け入れている	14	22
11. このチームでは新たな解決法を見出すために、十分時間をかけている	15	24
12. このチームでは新たな解決法のために、意見やアイデアを出し合っている	16	26
<b>・タスクの方向づけ</b>		
13. メンバーそれぞれがチーム全体の成果を考えて仕事をしている	17	30
14. よりよい結果のためには、メンバーは様々な問題点を指摘することもできる	18	31
15. このチームではチームの成果を上げるために、互いに注意を払っている	19	29
16. チームとして最善の結果を出したいと、みんなが考えている	20	33
17. メンバー個々のやり方や考え方を受け入れ、活かしている	32	32
<b>・相互作用の程度</b>		
18. このチームではメンバー間でよくコミュニケーションがとれている	21	35
19. このチームではメンバー全員による定期的なミーティングを開いている	22	36
20. このチームのメンバーは仕事のことも、仕事以外のこともよく話す	23	37
21. このチームのメンバーは連携がよくとれている	24	38

## (2) Church(1995)の職場集団尺度に基づく項目作成

Church(1995)の尺度からは、TCIの項目と意味が重複しないこと、メンバーの個別のタスクを強調する項目を含めない(チーム目標でなくメンバー個別のタスクに焦点を当てることは「チーム」の定義と対立する為)、という2つの基準の基づき項目を選択した。

「参加」から2項目、「多様性」から1項目、「組織内部関係」から4項目が基準と合致した。それら7項目を和訳した後、意味が通りやすいように修正を加えた(図表 21)。



図表 21 Church(1995)の職場集団尺度をもとに作成した項目群

質問項目	チェック表での No.	Church(1995) での次元
1. メンバー全員がチーム目標の設定に参加している	6	参加
2. チーム目標の見直しや、計画の変更にメンバー全員が参加している	7	参加
3. このチームでは互いの意見を尊重している	11	多様性
4. 他のチームとの情報交換、意見調整が適切に行われている	25	組織内部関係
5. 他のチームとのアイデアや提案の交換が盛んである	26	組織内部関係
6. 他のチームからの適切な要望や要請は、積極的に受け入れている	27	組織内部関係
7. 他のチームとの間に葛藤や対立があっても、それに上手く対処できている	28	組織内部関係

### (3) Eisenhardt ら(1997)に基づく項目の作成

Eisenhardt ら(1997)の対立を建設的結果に導く6つの戦術とは、 事実に焦点をあてること、 複数の代替案を用意すること、 共通の目標を立てること、 ユーモアを利用すること、 権力構造のバランスをとること、 条件付きのコンセンサスを求めること、であった。そのうち 「共通の目標」は TCI の「ビジョン」「タスクの方向づけ」と内容的に重複しており、「ユーモアの利用」は TCI の「参加的環境」「相互作用の程度」に類似する意味合いが強く、従ってそれらによって代替可能と思われる。「権力構造のバランス」、「条件付きコンセンサス」には Church(1995)の「参加」「多様性」に類似する内容も含まれるが、それらを補い且つ Eisenhardt らの主張により近くなるように、新たに4項目を作成した(図表 22の中の1から4に該当)。また、 と については、TCIにも Church(1995)にも該当するものがないため、新規に作成した。図表 22の5から8に該当する質問項目である。

よって Eisenhardt ら(1997)の研究結果からチーム特性チェックリストとして、合計8項目の質問文が作成された。なお、図表 22の中にある「Eisenhardt らによる戦略」の縦軸の数字は本文中の から の戦略を意味している。

図表 22 Eisenhardt ら (1997) の研究結果に基づき作成した項目群

質問項目	チェックリストでのNo.	Eisenhardt らによる戦略
1. 新たな決定を行う際、メンバー各人が意見を述べることができる	8	
2. このチームではメンバーがそれぞれの責任分野、専門分野をもっている	29	
3. メンバーはそれぞれの責任分野、専門分野について一定の権限をもっている	30	
4. チーム内では意見を一致させようとする過度の圧力はない	31	
5. このチームでは議論をするとき、出来るだけ多くの情報を基に話し合う	33	
6. このチームでは議論をするとき、出来るだけ最新の情報を基に話し合う	34	
7. このチームでは議論をするとき、出来るだけ客観的な情報を基に話し合う	35	
8. このチームでは議論をするとき、出来るだけ多くの選択肢について話し合う	36	

\*本文中に記された Eisenhardt らによる戦略の から に該当

#### (4) チームの成果

チームとして仕事をした結果がどうであるか、つまりチームの成果の測定は、メンバーの認知を尋ねることとした。様々なタイプのチームに活用出来るように、量的・質的成果、迅速性、革新・創造性、満足感などを測定するものである。作成した 10 項目は図表 23 に示した。

図表 23 チームの成果を測定する項目群

質問項目	チェックリストでのNo.
1. このチームは生産性が高い	37
2. このチームの仕事のペースは速い	38
3. このチームの仕事の質や水準は高い	39
4. このチームの仕事は創造的、革新的である	40
5. このチームの仕事は先進的、進歩的である	41
6. このチームの仕事は他から信頼されている	42
7. このチームの仕事は正確で間違いがない	43
8. このチームの仕事は外からの評価が高い	44
9. このチームは活気があり、メンバーは生き生きと仕事をしている	45
10. メンバーは喜んで仕事をしており、このチームでの仕事に満足している	46

## 5. チェックリストの構成と使用法

チェックリストは、巻末のHRMチェックリスト（従業員用）「D. チーム特性」に該当する。項目番号 1 から 36 ままでがチームの特性を問うものとなっている。「目標・参加」、「情報共有・変化受容・課題志向」、「他チームの関係」、「責任と議論」から構成される。また 37 から 46 までの「全体状況」は、チームの成果を測定するものとなっている。

このチェック項目を従業員に自記式で回答させる。結果は「No」を 1 点、「どちらかいうと No」を 4 点、「どちらでもない」を 3 点、「どちらかいうと Yes」を 4 点、「Yes」を 5 点とする。

からは、測定内容毎に図表 24 のように下位次元に分類される。下位次元毎に合計点を項目数で除して平均点を算出する。「全体状況」（図表 23）の各項目の平均点のレベルによりチームの成果を評価し、各下位次元の平均点を用いて問題の所在を明らかにする。

チームの種類や人数、年数、目的・業務内容を確認してそれらと上記の評価を照らし合わせる必要がある。

図表 24 チーム特性チェックリストの構成

項目名称	下位次元	測定内容	該当番号	項目数
目標参加	目標参加	・チームの目標を受容している	1～5	5
		・メンバー全員が決定に参加している	6～8	3
情報共有 変化受容 課題志向	参加的環境 次の方向付け 相互作用	・情報・意見交換が盛んで、相互の意見を尊重する雰囲気がある	9～16	8
		・チームの成果を上げるように全員が努力している	17～20	4
		・メンバー間のコミュニケーションがよい	21～24	4
他チームとの関係 責任と議論	他チームとの関係 葛藤回避策	・他のチームとの関係が適切に処理されている	25～28	4
		・チーム内の対立を回避し、よい方向に導く方策がある	29～36	8

## 6. 活用例と関連情報

先述の通り、このチーム特性チェックリストは有効なチームの特性を知るための試作的な尺度である。実務の場で活用されるためには、今後の検証を待たなければならない。ここでは今後の活用に際して、役立つと思われる先行研究の成果を紹介することにより、活用例の代りとして。

### （1）チームの導入に際して

チームの導入は革新・創造を生み、生産性を向上させ、品質改善と競争力の向上をもたらすとビジネス誌紙や実務家の為のハウツー書には書かれている。しかし実証研究の成果は必ずしもそうで

はない。自立的チームの有効性は状況に強く依存する(Guzzo & Dickson, 1996)。労働力の質(例えば支配的な価値観)や、組織の性質(例えば情報・報酬システム)のような要因に大いに関係するのである。Macy & Izumi(1993)は 30 年に渡る 131 のフィールド研究をメタ分析し次の結論を下した：組織変革にチーム制を導入した場合、多元的なシステム全般の組織介入が最も有効性と関係すること、チームによる介入はそれを構成する一要素にすぎないこと、チームを用いた介入は財務指標と態度的測度双方に影響を及ぼす。この研究成果から示唆されることは、チームを導入する場合はそれを単独で行うのではなく、他の雇用管理施策や情報システムの改善も同時に行う必要性があるということである。

## (2) 伝統的な職場集団への適用

チームの導入を奨励する多くのビジネス書は、部や課といった従来型の職場集団とチームが全く質を異にすると強く主張している(例えばカツエンバック&スミス, 1993; ロビンス, 1997)。一方、程度の違いはあっても、チームと従来型のワーク・グループは根源的に異なるものではないという見方もある(Guzzo & Dickson, 1996)。このチェックリストの開発に取り入れたTCIはイノベーションを作り出すチームを対象としており、伝統的な職場集団のイメージとは合致しない。しかしその風土の要素は、対象として必ずしも革新的なチームを想定していない Church(1995)の尺度の次元と重複する部分が多い。また古くから研究が進めている組織風土にあらわれる次元ともかなり似通っているように思われる。つまりチームと伝統的な職場集団の特性は、異なる次元で記述されるのではなく、同じ次元で構成されるが量的な違いがどこかにあるだけなのかもしれない。前者がグループの目標とグループとしてのタスクを強調するのに対し、後者はメンバー個々の目標とタスクを強調するといった違いとも考えられる。従って伝統的な職場集団への活用も可能だと期待される。いずれにせよ、チームとワーク・グループの定義を明確にした上で、その特性の違いを今後検討していく必要がある。

## 引用文献

アイゼンハート C.M.・カウジー K.L.・ブルジョア 世 森尚子(訳) 1998 成功するマネジメントチームの6つの戦術 ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス, 23(1) 64-73

(Eisenhardt, Kahwajy & Bourgeois 1997 How Management Teams Can Have A Good Fight, Harvard Business Review)

Agrell,A.& Gustafson,R. 1994 The Team Climate Inventory (TCI) and group innovation: A psychometric test on a

- Swedish sample of work group. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 143-151
- Anderson, N.R. & West, M.A. 1998 Measuring climate for work group innovations: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258
- Burke, W.W. 1982 *Organizational development principles and practices*. Boston: Little, Brown.
- Church, A.H. 1995 Managerial behaviors and work group climate as predictors of employee outcomes, *Human Resource Development Quarterly*, 6(2), 173-205.
- Guzzo, R.A. & Dickson, M.W. 1996 Teams in organizations: Recent research on Performance and Effectiveness, *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338
- 林伸二 1996 組織風土の測定 現状とスケール開発 青山経営論集 (青山学院大学) 第 30 巻第 4 号 1-31
- カツエンバック J.R.・スミス D.K. 横山禎徳・吉良直人(訳) 1994 企業を革新する自己実現型組織「高業績チーム」の知恵 ダイヤモンド社  
(Katzenbach, J.R. & Smith, K.D. 1993 *The Wisdom of the Teams*, Boston: Mckinsey & Company, Inc.)
- Kivimäki, M., Kuk, G., Elovainio, M., Thomson, L., Kalliomäki-Levanto, T., & Heikkilä, A. 1997 The Team Climate Inventory (TCI) –four or five factors? Testing the structure of TCI in samples of low and high complexity jobs, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 375-389
- ステファン・P・ロビンス 高木晴夫(訳) 1997 組織行動のマネジメント ダイヤモンド社  
(Stephen P. Robbins 1997 *Essentials of Organizational Behavior*, 5<sup>th</sup> Edition Prentice-Hall, Inc.)
- West, M.A. & Anderson, N.R. 1996 Innovation in top management teams, *Journal of Applied Psychology*, 81(6) 680-69

## (8) ストレス

### ストレス反応、ストレッサー、緩衝要因(仕事特性、ソーシャル・サポート)

#### ・職場のストレスに関するチェックリスト

##### 1. 開発の目的

今や、ストレスは現代人の身近な存在として、日常会話にも頻繁に登場することばとなっている。しかし、日常会話の中で言われるストレスの意味は、必ずしも学術上の定義と同じではない。一般にストレス研究では、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捉えてストレスと呼ぶ。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のである。一方、日常会話で「ストレスがたまる」という時のストレスは、生体の適応能力を消耗させる環境からの要請のことで、これはストレッサーと呼ばれる。また、「ストレスを解消する」という時のストレスは、健康に有害な影響を与える心理的・生理的变化を指しており、これはストレス反応のことである。つまり、我々が普段何気なく使うストレスは、現実のストレス・プロセスのごく一部でしかないのである。

このようにきわめて意味の広い概念であるために、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、現在では最も学際的な交流の盛んな研究分野となっている。産業・組織心理学もまた例外ではない。この分野でストレスが重要な研究テーマとなった理由のひとつは、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ッサーとなり、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からに他ならない。ストレスが原因と思われる疾患のために費やされる医療費が年々膨れ上がっていく中で、企業はその予防に関して重要な責任を負っているのである。このような社会的要請を受けて、近年になって多くの企業が組織的にメンタル・ヘルス促進の運動を繰り広げるようになってきている。その内容の多くがストレスとストレス対処法についての啓蒙や教育に当てられていることは、ストレスに対する問題意識の広がりを反映していると言えよう。

更に、ストレスは個人レベルにとどまらず、組織全体の生産性や利益にも悪影響を及ぼし、組織目標の達成そのものにも関わる重要な問題でもある。たとえば、ストレスがもたらすものは精神的・身体的な疾患だけではない。これまでの研究でストレスと密接に関連した現象として取り上げられ

てきたものに、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がある。いずれも、その当事者のみならず、組織としても無視できない問題ばかりである。組織としてのストレス・マネージメントへの取り組みが、単なる従業員への保健サービスにとどまらない理由がここにある。

こ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。そこで、本報告書ではストレス・マネー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つのストレス関連チェックリストを開発した。開発にあたって留意した点は次の2つである。

#### a. 低コストで実施できること

組織的なメンタル・ヘルス促進事業が普及しつつあるとは言え、実際にそれを実施しているのは多くが大企業である。ストレス・マネージメントのためのプログラム開発や実施にはそれなりの労力とコストがかかる。大企業のように対象となる人の数が多ければ1人当たりにかかる費用は少なく済むが、余裕のない中小企業にそれと同じような取り組みを期待することはできない。低コストで容易に実施できるストレス診断用チェックリストがあれば、これまで実施に躊躇していた組織でも、通常の雇用管理業務の中でメンタル・ヘルス促進事業に取り組めるようになる。

#### b. 雇用管理業務に役立つこと

ストレスは個人と環境との相互作用の中で起こってくる問題であるため、個人と環境の両方に目を向ける必要がある。当然、個人の価値観や態度、性格や適性などは考慮すべき重要な要因になる。また、ストレス・マネージメントには運動やリラクゼーション・トレーニング、あるいは認知行動療法など個人を対象にしたプログラムが取り入れられていることが多い。一方、ここで考えているストレス・マネージメントは、組織のメンバーが体験しているストレスの中から雇用管理の問題点を発見し、ストレスに対処することがそのまま雇用管理面の改善につながるような形のものである。そのためには、個人的な要因より雇用管理業務との関連性が高い環境的要因を重視したチェックリストが必要となる。

以上の点はいずれも道具的実用性を高めるための配慮であるが、これらに加えて、ストレス関連チェックリストの開発では測定内容の概念的定義を明確にしておくことが特に重要である。たとえば、ストレス反応はしばしば個人の特性や性格を表しているかのように思われがちである。実際

には、ストレス反応は環境の刺激に対する反応として生ずる生体の側の変化のことであり、内的で安定的な特性や性格とは明確に区別される。もちろん、個人の内的特性は表出されるストレス反応の内容や強さを規定する重要な要因ではあるが、両者を混同するのは大きな誤解である。このような誤解はチェックリストの結果の解釈をゆがめる恐れがあるばかりでなく、利用法によってはきわめて危険なものとなる可能性さえある。

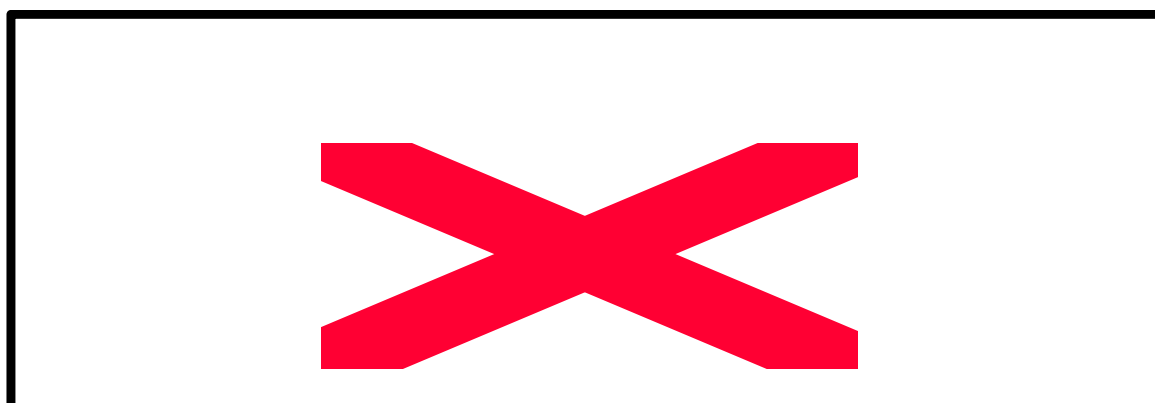
このような危険性を回避するために、個々のチェックリストについて説明する前に、ストレス・プロセスの概念について理解しておく必要がある。

## 2. ストレス・モデル

職業ストレスについては、これまですでに数多くの研究が蓄積されてきた。しかしその一方で、ストレス・プロセス全体をどのように概念化するかという点では必ずしも一致が得られているわけではない。ストレスという概念が広範囲な内容を含んだ概念であるだけに、その概念化次第で開発すべきチェックリストの内容や利用法も異なってくる。

現在、産業・組織心理学の分野でなされる多くのストレス研究は、人 - 環境適合モデル、認知評価理論、情動ストレス・モデルのいずれかに依拠している。それぞれのモデルや理論はストレス・プロセスの中でどの側面を強調しているかという点で違っているだけでなく、ストレッサーやストレス反応の捉え方やその測定法についても異なったアプローチを要求する。ストレス関連チェックリストの開発にあたって、まずそれぞれのモデルや理論の特徴について検討しておく必要がある。

### a. 人 - 環境適合モデル



図表1 職業ストレスの人 - 環境適合モデル

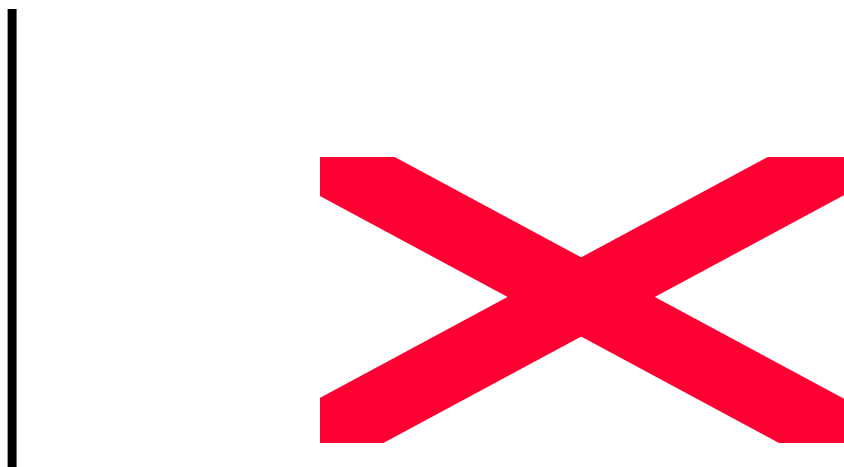
French, et al. 1982 *The Mechanisms of job stress and strain*. John Wiley.



これは産業・組織心理学の分野で独自に発展したストレス・モデルの代表格である。このモデルの特徴は、どのような組織環境や職務内容が心理的ストレインを引き起こすか、その仕組みについて詳細な概念化を試みた点にある。図表1に French ら(1982)の概念図を示した。図中、心理的ストレインを引き起こす大きな原因のひとつは、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つの環境要因である。更に、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、環境要因と個人要因の間の適合度も心理的ストレインに影響を与えられている。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。

#### b. 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(1984)の認知評価理論である。図表2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。こ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学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 Lazarus によるモデル  
R.S.ラザルス著・林峻一郎編訳「ストレスとコーピング」より

### c. 情動ストレス・モデル

新名（1995）は痴呆老人介護者のストレスに関する研究の中で、情動を中核とするストレス・モデルを提案した。このモデルによれば、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・プロセスは更に拡大し、やがては心身の不適応状態が生ずることになる。

本報告書では、ストレス関連チェックリストの開発目的に照らしてこれらのモデルや理論を検討した結果、最終的に次のような理由から情動ストレス・モデルを採用した（情動ストレス・モデルについては次節参照）。

まず第1に、人・環境適合モデルは心理的ストレインの原因となる環境要因として職務要請と供給量を、同じく個人要因として能力と動機・目標の2要因を指摘する。しかし、現実の職業ストレスの内容はきわめて多様であり、指摘された要因との関連ですべてを説明することには無理があるように思われる。たとえば、上司や同僚とのトラブルといった職場の人間関係の問題はきわめて一般的な職業ストレスのひとつであるが、この枠組みの中でこれを分析するためには、いったん問題の要素を環境的要因と個人的要因とに分析し、改めて両者が不適合な状態として問題を再構成することが必要になる。しかし、環境と個人の何が不適合でトラブルが生じたかということよりも、トラブルが発生したという出来事の方がストレスラーとしての影響力は大きいものと思われる。このように、環境要因と個人要因をいちいち対応させてストレスラーを特定していく方法は、いくつかのストレスラーについては当てはまっても、他のストレスラーでは必ずしも有効な分析方法とはなり得ない可能性がある。

第2に、認知評価理論ではストレス・プロセスにおける媒介過程として認知的評価の役割が重視されている。そのため、この理論に基づいた実証的研究では個人の認知評価を測定することが必要不可欠な作業となるはずである。しかし、実際にこの理論に依拠して実施されたストレス研究では認知評価が測定されていないことが多く、認知的評価を測定するための方法論も確立されていない。また、この理論ではコーピングの役割も強調され、コーピングを測定する尺度も開発され盛んに研究されているものの、やはり同様にコーピング方略の選択に関わる二次的認知評価が測定されないため、コーピングと認知的評価の関係についての議論は仮説の域を越えていないのである。このように、認知評価理論では理論的分析と実証的研究との関係がきわめて漠然としてい

る点で問題がある。

また、認知評価理論ではストレス・プロセスを個人と環境とのトランザクションと捉えているものの、実際には環境要因よりも個人要因の方がその扱いにおいて比重が重いように思われる。たとえば、認知評価やコーピングに影響を与える個人要因については個人の価値観、自尊心、自己効力観、統制感といった多くの変数がリストされるのに対して、環境要因は系統的に扱われていない。また、認知評価理論ではしばしばストレスラーとしてデイリー・ハッスルズ（日常的な苛立ち事）が扱われる。そこで問題になるのはやはり個々の日常的な出来事に対する個人の評価であり、出来事をより広い社会的文脈の中に位置づけたり、組織内での役割や職務との関連性が問われるわけではない。しかし、職業ストレス研究では、職場での個人の役割や職務のあり方と個人の経験するストレスとの関係が最大な問題となることは明らかである。従って、雇用管理業務の一環としてストレス・マネジメントを位置づけるためのモデルとして有効かどうかという点から見た場合、認知評価理論はきわめて不十分なものと判断されるのである。

これに対して、情動ストレス・モデルはストレスラーの概念化において人・環境適合モデルよりも柔軟であり、またモデルと実証的研究との関係という点でより明確である。特に、ストレス反応の測定法が確立していること、それによってストレスラーを特定する手順が明確に示されていることは、他の2つのモデルや理論にない利点である。また、このモデルの特徴はストレス・プロセスへの介入（インターベンション）の経路をあらかじめモデルの中に組み込んでいる点にある。これは組織的なストレス・マネジメントを試みる際にきわめて有効である。

### 3. チェックリストの理論的枠組み

どのような実践法であっても、実証的にその根拠を裏付けようとするならば（そして実証的根拠に従って実用に供しようとするならば）、まず理論的仮説を立て、その構成要素である理論的構成概念を定義し、その概念的定義に即した測度を用いて実際に測定する、という一連の手続きが必要不可欠である。理論的な基盤のないままに実証的な研究は成り立たないし、実践法の科学的な裏付けも得られない。

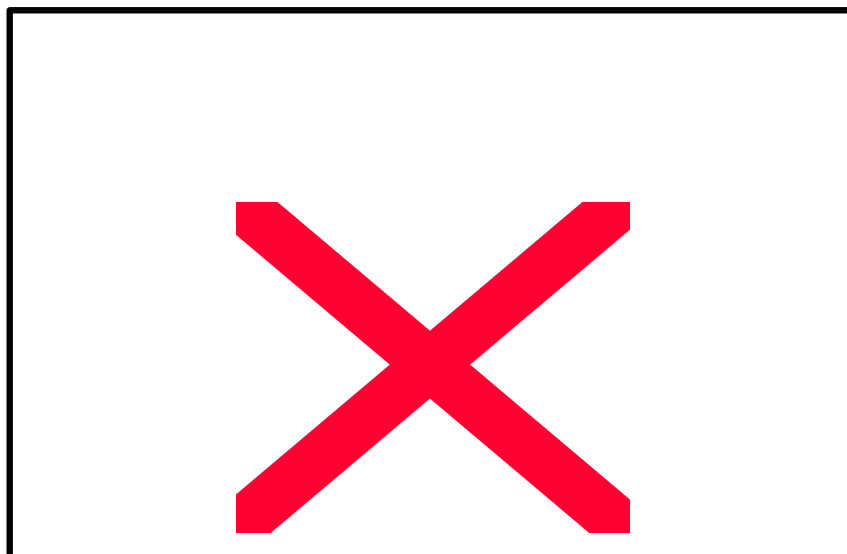
心理的ストレス研究（とその応用）においても同様であり、あらかじめ理論的な基盤を明確にしておくことが必要である。これまで心理的ストレス研究はしばしば、こうした理論的な基盤がないままに行われたために、概念的な混乱を招いてきた（Wallace,1989）。

本報告書では、情動を中心とした心理的ストレス・モデルに基づき、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「ストレス反応チェックリ

スト」「職場内ストレッサー・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「**ストレス緩和要因チェックリスト**」の3つのチェックリストを提案する。それぞれのチェックリストの紹介に入る前に、その前提となる理論的仮説をおおまかに解説する。

### (1) 情動を中心とした心理的ストレス・モデル

職場ストレス・チェックリストにおいては、情動反応を中心とした心理的ストレス・モデルを仮定している。以下にその基本的な枠組みを示す(図表3)。



図表3 情動を中心とする心理的ストレス・モデル

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.

日常生活において個人はさまざまな刺激事態(場面や出来事)を経験するが、刺激事態はしばしば個人に対し心理的にインパクトのある出来事であり、かつしばしば嫌だ、困った、不快だ、などネガティブな気分を引き起こすものである。そうした刺激事態の経験によって、その個人に不安や抑うつ気分、怒りといった情動反応すなわち心理的ストレス反応が引き起こされることがある。この刺激-反応の関係をもって、心理的ストレスのプロセスが起動されたものと仮定する。

ここで、心理的ストレス反応に対応する刺激事態をストレッサーと呼ぶ。ストレッサーは「個人によりネガティブなものと評価され、その個人に心理的ストレス反応を引き起こす刺激事態」(新名, 1995)と定義される。本論においてもこの定義が採用されているが、個人によりネガティブなものと評価されるものであるという部分については、理論的には検討の余地がある(この点については次節以降に解説する)。

ここでいう刺激事態とは、ストレスの発生源とストレスを受けている個人との関係によって生じる場面や状況を指す。たとえば上司から残業を命じられたという場合、その状況自体がストレッサーとなりうる刺激事態であると考えられる。厳密にはこの場合、ストレスの発生源である上司がストレッサー、命じられた残業（を本人が認識したということ）はイベントとして分けて考えることができる。

しかし本論においてはこの2つを特に分けて考えることはしない。モデルが複雑になることを避けるためである。職業ストレス研究の目的はストレス低減のための具体的な介入についての情報を得ることであり、ストレッサーの構造や構成要因に関わる理論的な興味に基づくものではない。ストレス場面をストレッサーとイベントに分けて考えることで、モデルは格段に複雑になるが（それに伴って本来の刺激 - 反応系が不明確になるが）、介入についての情報を得るという面ではそれほど有益ではないことが多い（この場合、上司と残業のいずれに対する介入がより効果的なのかわかるならば、確かに介入にあたって有力な情報とはなるものの、介入以前にその効果を明らかにすることは困難なことが多い）。

職場ストレス場面においては、ストレッサーとストレス反応とから構成される刺激 - 反応の対応関係のうち、心理的ストレス反応に関しては一般にどの職場・職種においても共通の尺度を用いることが可能である。心理的ストレス反応には、憂うつ・悲哀・寂寥・恐怖・不安・心配・怒り・不機嫌・焦燥といった情動的な反応、自己嫌悪・自信喪失・厭世感・絶望感・無力感・無気力といった意欲面の反応、思考力や判断力の低下・考えが堂々巡りする・次々とよくないことを考えるといった思考面の反応、引きこもり・対人不信・依存心といった対人面での反応など、さまざまな反応がある（新名,1997）。

また、これら反応を測定する測度も数多くあり、抑うつ傾向を測定するもの(Radloff,1977; Beck,et al.,1961; Zung,1965)、不安傾向を測定するもの(Spielberger,et al.,1970)、気分や情緒を測定するもの(Nowlis,1965;Zukerman & Lubin,1965;McNair,et al.,1971)、こうした状態や傾向を総合的に測定するもの(Derogatis, et al.,1976; Weiss,et al.,1984;新名,1994)などがある。また、研究者によってはストレス反応をより広義に捉え、精神的・身体的な反応のさまざまな側面を測定する尺度を用いることもある(藤南ら,1995;堤,1994; Fischer,et al.,1988; 中川・大坊,1985;鈴木ら,1976)。なかでもOSI(Occupational Stress Inventory; Osipow & Spokane,1987)はストレス認知、反応、対処を含む包括的な尺度で、欧米では広く用いられている。

本論ではこのうち、新名らの作成したPSRSを用いている（新名ら,1990;新名,1995）。PSRSを用いた研究においては、しばしば併せて身体的ストレス反応尺度（新名ら,1992）が用いられている（eg. 古屋ら,1997;新名ら,1995）。また、情動的反応は身体的ストレス反応や他のストレ

ス反応の引き金になると考えられている(矢富,1991)(この点についてはストレス反応チェックリストの章を参照のこと)。

ストレッサーについては職場・職種に共通した一般的な尺度は存在しない。さまざまな生活領域の中に、ストレッサーとなる刺激事態が存在していることが明らかにされている。たとえば老人介護場面においては「お年寄りがひとりで自分の身の回りのことをできないこと」「お年寄りに失禁があること」「お年寄りが食事や薬を拒否すること」「この先、お年寄りの状態や病気がどうなるかわからないこと」などが介護者の負担感に関係することが指摘されているし(新名ら,1989,1991)、教育実習場面においてはたとえば「研究会や反省会で質疑応答をした」「作業の進め方がわからないことがあった」「教員から過大な要求をされることがあった」などが挙げられている(音山ら,1996)。

職場ストレス場面においても研究ごとにさまざまなストレッサーが報告されており、たとえば「職場で担当している仕事の種類が多すぎて、時間内に終わらない」「自分の能力を超えた仕事をしなければならない」「複数の人から違った指示を受けることがある」「騒音のひどいところで働いている」(Osipow & Spokane,1987)などがある(職場ストレス諸研究において報告されている代表的なストレッサーについては、職場内ストレッサーチェックリストの章で紹介している)。

ストレッサーについてすべての職業場面に共通の尺度が存在しないことから、職場ストレス・チェックリストを実際に利用する上では、チェックリストをそのまま用いるのではなく、リストを参考にし適宜再構成したり取舍選択しながら使用することが必要である。あるいは全く新たにストレッサーリストを作成し、測定しようとする職業場面に適したストレス・モデルを想定する必要があるかもしれない。従って職場内ストレッサーチェックリストの構成は、職場ストレス・チェックリストに含まれる他のチェックリストを実施する場合であっても、重要な問題となる。

以下、情動を中心とする心理的ストレス・モデルにおいて想定されているストレッサーの位置づけについて述べる。

## (2) 刺激事態とストレッサー

どのような刺激事態がストレッサーとなりうるのかについては、日常の生活場面によって異なる。学生の経験する刺激事態と職業人が職場で刺激事態は大きく異なるものであろうし、おなじ職場内にあっても職種が異なれば、多くの刺激事態が異なることは当然である。従って職場ストレス場面におけるストレッサーを明らかにするためには、職場ないし職種ごとに、従業員が経験する刺激事態を測定し、ストレス反応との関係を明らかにし、ストレッサーを特定していく作業が必要と

なる。この際、ストレッサーの選定にあたっては、次の2点に配慮する必要があるものと思われる。

1) 心理的ストレス反応を引き起こす刺激事態である：日常生活において我々はさまざまな刺激事態に直面するが、必ずしもすべての刺激事態がストレッサーになるわけではない。たとえば帰宅の準備をしている時に上司から追加の業務を指示され、不意の残業をすることになったという場合、刺激事態が内包している環境からの要請（追加業務の指示）とその刺激事態を経験した個人の期待や予測（帰宅の準備）との間には、一種の不適合状態が成立する。その場合、多くはこの不適合状態を解決するために上司を説得して明日の仕事にまわしてもらったり、帰宅の準備を止めて残業に取りかかったりすることになるが、そうした対処行動には必ずしもネガティブな心理的反応、すなわち心理的ストレス反応が伴うものではない。たとえ個人にとって身体的に負担になりそうに見える刺激事態が生起していたとしても、心理的ストレス反応が伴わないプロセスは、心理的ストレス・モデルであるとは考えない。

ネガティブな心理的反応が伴わずに問題が処理されるプロセスは、心理的ストレス・プロセスを含まないモデル、すなわち問題解決のモデル（図表3の右側）である。情動を中心とする心理的ストレス研究においては、問題解決モデルと心理的ストレス・モデルは区別して用いられる。

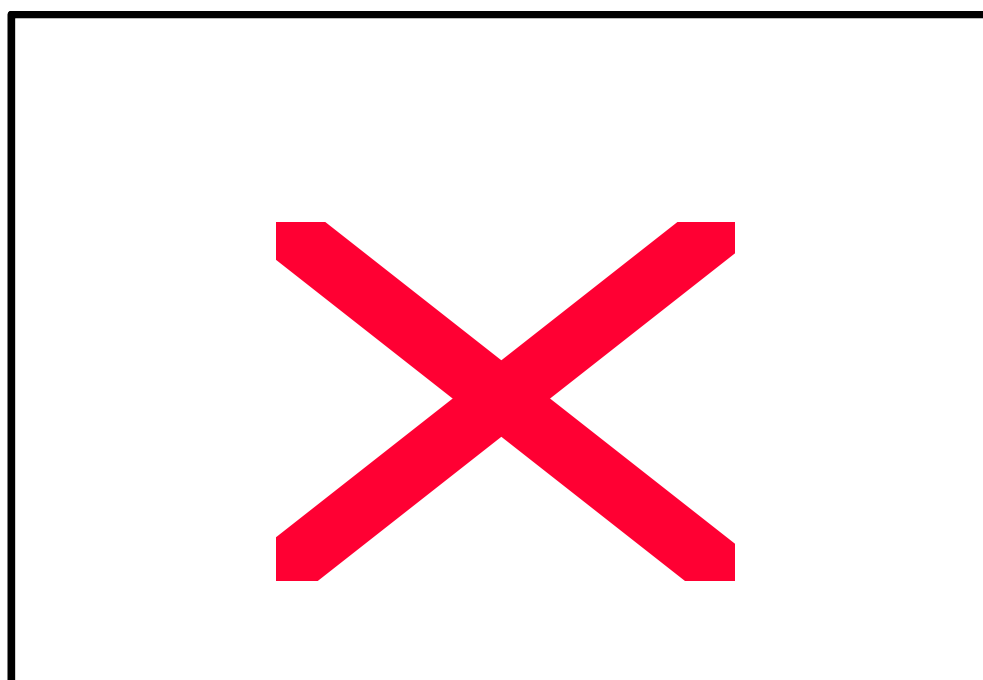
2) 個人によりネガティブに評価されるものである：刺激 - 反応の関係から考えれば、心理的ストレス反応に対応しそれを引き起こす刺激事態がストレッサーであり、概念的には必ずしも個人によりネガティブに評価される刺激事態ばかりがストレッサーになる必要はないと考えられるかもしれない。たとえば仕事上の昇進は個人に対し心理的にインパクトのある出来事であり、昇進後に新たな職場環境で働くうち心理的ストレス反応が生じることもあろうが、仕事上の昇進という出来事自体は必ずしも嫌だ、困った、不快だなどとネガティブに評価される刺激事態であるとは限らない。昇進は Herzberg の2要因仮説においても職務満足をもたらす動機づけ要因であり、むしろ多くの場合、組織の中での権限が拡大し自己の有能感を確認することができ、仕事への意欲が高まるなどといったポジティブな効果をもたらすことが指摘されている(渡辺, 1991)。

しかし仕事上の昇進においては往々にして、昇進そのものはネガティブに評価されなくとも、新たな役割を担って仕事量や責任が過剰になったり、不慣れな仕事、役割葛藤、対人関係の軋轢が生じるなど、昇進という出来事に伴ってネガティブな評価を伴う刺激事態が同時に生じることが多い。この場合には、仕事上の昇進に伴って生じたこのようなさまざまなネガティブな刺激事態をストレッサーとし、仕事上の昇進についてはそうしたストレッサーの背景的要因、すなわち一連のストレッサーを生じる原因となった文脈（context）として考える。

実際にストレッサーリストを作成する場合には、たとえば仕事上の昇進のようにネガティブな評価を伴わない刺激事態は、それに随伴するいくつかのネガティブな評価を伴う刺激事態によ

りほとんどの場合代替可能であり、そうした随伴する刺激事態によって、ストレス・プロセスが起動したことを十分に説明することができる。このような場合には随伴して生じるネガティブな刺激事態をストレッサーとして採用し、ネガティブな評価を伴わない刺激事態はストレッサーからは除外する。この理由について以下に述べる。

### (3) ストレッサーと背景的要因



図表4 ストレッサーについての3つのモデル

日常生活におけるストレス事態においては、ストレスとなる出来事は単一の事象として起こることはむしろ希であり、いくつかの出来事が連なって経験されるものである。ある時点における観察において同時に観察された一連の刺激事態のうち、どの事態をストレッサーに採用しどの事態をストレッサーからは除外するのかについては、目的に依存している。すなわち、そのストレッサーを用いたストレス事態の測定が、最終的にどのようなストレス低減プロセスを目的にしているのかによって異なる。

職場ストレス研究において第一に期待されることは、職場内におけるどのような場面や出来事に対して、どのような介入を行えばストレス反応の低下が期待できるのか、という実践的な情報を得ることである。このような具体的介入の方法を検討する場合、中心となるのはストレス反応の直接の原因になっている場面や出来事である。ストレス反応を引き起こすと考えられる直接の刺激事態を明らかにすることなしには、ストレス低減のための介入プランを作成することも困難であろうし、また仮に介入プランを実行したところで、その効果を測定することも困難であろう。



すなわちストレスの採用にあたっては、ストレスとなりうる刺激事態がいくつかある場合、刺激事態のうちでもっとも刺激（事態） - （ストレス）反応の対応関係を明確にする事態を採用することが望ましい。刺激 - 反応関係を明確にすることにより、ストレスと心理的ストレス反応との関係のなかに更に随伴する刺激事態が仲介変数として混入することを避けることができ、不必要にモデルが複雑化することによる概念的な混乱を避けることができるからである。と同時に、心理的ストレス反応に最も直接的な関係にある刺激事態をストレスとするのは、ストレス低減の具体的な介入方法を検討する上においても重要であると考えられるからである。

たとえば仕事上の昇進という出来事において、昇進に随伴して作業量過剰、責任過剰、不慣れな仕事、役割葛藤、対人関係の軋轢などの刺激事態が同時に生じていたとする。この場合、仕事上の昇進とストレス反応との間の相関関係が示されれば、仕事上の昇進はストレスとなりうる刺激事態であるものとして考えることができる。同様に、作業量過剰、責任過剰、不慣れな仕事、役割葛藤、対人関係の軋轢などについても、ストレス反応との間の相関関係が示されれば、ストレスとなりうる刺激事態であるものとして考えることができる。

この場合、仕事上の昇進をストレスとして採用するか（図表4；モデル）、作業量過剰、責任過剰、不慣れな仕事、役割葛藤、対人関係の軋轢などをストレスとして採用するか（モデル）、あるいは両者を同時にストレスとして採用するか（モデル）、いずれのモデルを採用するかについては、上で述べたようにその利用目的に依るのである。

もっぱら昇進や人事異動など制度上の問題と、従業員のメンタルヘルスとの関係に関心があり、昇進の有無や異動の種類・内容によって従業員のストレス反応にどのような差がみられるのかについて比較することにのみ目的をおくのであれば、仕事上の昇進がストレスとなるモデルを採用することも考えられる。しかしこのモデルは、それ自体はそれほど有益な情報をもたらさない。すなわち刺激 - 反応関係が必ずしも明確ではないために、ストレス低減のための具体的な介入のための情報を得ることができないのである。従業員のストレス反応が高く示されたからといって、ただちに昇進がその原因であり、当該の従業員の昇進をとりやめるといった介入方法が示唆されるようなモデルは妥当なモデルであるとは言い難い。昇進の有無や異動の種類・内容などといった刺激事態は、むしろそこから発生する一連の後続の刺激事態、すなわち作業量過剰、責任過剰、不慣れな仕事、役割葛藤、対人関係の軋轢などの生起を規定する原因変数である。すなわち他の刺激事態の背景的要因になる刺激事態であり、それ自体は直接の刺激 - 反応関係にないものと考えられる。

従業員のストレス反応の低減を目的とし、そのための実際的な情報を得たいならば、作業量過剰、責任過剰、不慣れな仕事、役割葛藤、対人関係の軋轢など実際に直接的に介入可能な刺激事態をストレスに採用するモデルが、仕事上の昇進という直接的な介入が困難な刺激事態を採用するよりも分かりやすいであろう。このモデルは、刺激 - 反応関係が明確であることから、スト

するよりも分かりやすいであろう。このモデルは、刺激 - 反応関係が明確であることから、ストレス低減のための具体的な介入の知見を得ることが可能である。本論では、このような刺激 - 反応の対応関係が明確である事態がストレスに相当する事態であると考えられる。ストレスとストレス反応との関係を正確に把握することは、実際の介入においても、研究上においても重要であることは言うまでもない。

刺激 - 反応関係にとどまらず、ストレス（刺激）発生のメカニズムを検討対象にするのであれば、ストレスに加えて背景的要因である仕事上の昇進もモデルに含む必要がある。この場合にも、仕事上の昇進については他のストレスと同レベルのものとは扱わず、背景的要因としてストレスの原因変数として組み入れるほうが分かりやすい。ストレスと背景的要因との相関関係がある場合には、背景的要因とストレス反応との関係をみても相関が認められることになる。従って背景的要因についてもストレスのひとつとして他のストレスと同列に扱うことも考えられる（モデル）。ただしその一方で、背景的要因とその結果変数であるストレスとを同列に扱うことは、ストレス発生のメカニズムを検討する上でしばしば概念上の混乱を引き起こすことにもつながる。

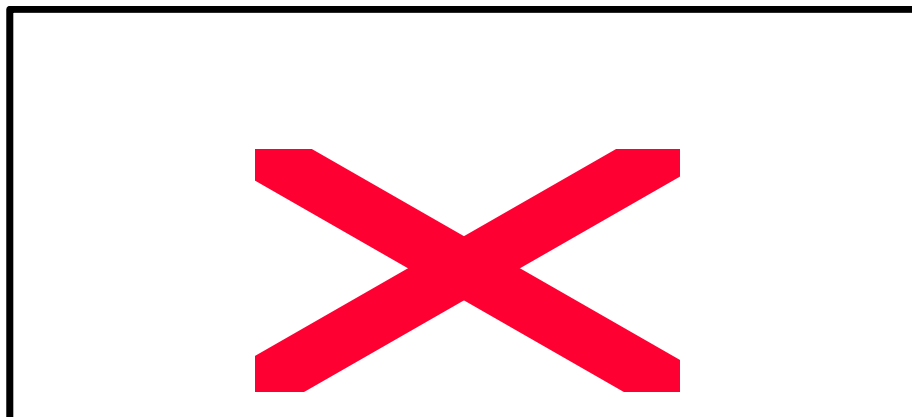
情動を中心とする心理的ストレス・モデルにおいては、心理的ストレス反応に直接関連する原因変数をストレス、ストレスに直接関連しストレスを仲介して心理的ストレス反応に関連する原因変数を背景的要因とし、両者を区別して考える。従ってストレスの選択にあたっては、どの刺激事態がストレスであり、どの刺激事態が背景的要因であるのかについての基準を設けることが必要になる。

#### （４）ストレスの例外

どの刺激事態がストレスであり、どの刺激事態が背景的要因であるかについては、出来事や場面に依存するため一律の基準を作ることは困難である。上述のように刺激 - 反応関係をもっとも明確にする刺激事態がストレスとして望ましいという方針に従って、本論では操作的にストレスは個人によりネガティブに評価される事態であるという定義をしている。実際、ネガティブに評価される刺激事態はほとんどの場合、刺激 - 反応関係をもっとも明確にする。これまで情動を中心とする心理的ストレス・モデルの研究において作成されてきたストレスは、いずれの場面においても、この基準に従って作成され、その妥当性が確認されてきた。

音山ら（1995）は、教育実習生における実習中のストレスの検討にあたって、ストレスを基礎事態要因とその他の要因とに分けて考えている（図表５）。基礎事態要因は、「実習録を書いた」授

業を行った」など、基本的に実習に必ず伴う作業であり、実習生は実習中、絶えずこうした刺激事態にさらされている。この場合、基礎事態要因は、他のストレスターの発生を規定しているものと考えられている。音山らの基礎事態要因は、ネガティブに評価される事態によって構成されているという点で、基礎事態そのものがストレスターとなりうる可能性を持っている。



図表5 基礎事態要因を仮定した心理的ストレス・モデル

しかし、職場ストレス場面においては、このようにネガティブに評価される事態以外にも、たとえば仕事上の昇進などのように必ずしもネガティブには評価されない基礎事態に相当する背景的要因が存在する可能性がある。更に理論的には、ネガティブに評価されない事態のみが存在し、他にそれに付随して生じるネガティブに評価される事態が全く観察されない場合も考えられる。俗にいわゆるテクノ・ストレスやワーカ・ホリックなどのように、本人にその原因の自覚が不十分なまま、症状のみが進行し、自覚症状に気づいた時点では相当の身体的・精神的反応が現われている場合である。働き過ぎや仕事上の困難などが原因となり身体症状や不定愁訴が訴えられる場合においても、本人は長年にわたってその原因の自覚が不十分であることが多い。その場合、ストレスターとなりうる刺激事態が発生していたとしても、その刺激事態に対するネガティブな評価が行われていないかもしれない。

このように、ストレスター・チェックリストによって当人に評価を求めたとしても、刺激事態の有無を問うことは可能であっても、ネガティブな評価の程度については反応しない可能性が考えられる。すなわち、ネガティブに評価される刺激事態をストレスターとするという基準を満たさない恐れがあるのである。たとえば責任のある仕事を任されたというストレスターは、必ずしもネガティブな評価は行われなくてもいいかもしれない。このとき、かかる事態をストレスターとするためには、この事態がストレス反応と相関関係があることに加えて、次の基準を満たす必要があるものと思われる。

- 1) その事態をストレスターに加えることが、介入に有効と考えられるかもしくは研究者が必

要と認めるストレス要因に含まれる事態であること。すなわち他のストレス要因と概念的な混交がなく、背景的要因のように他のストレス要因に対する原因変数にも相当しないこと。かつ、それがなくてはストレス反応の説明が困難であると考えられること。

2) 心理的にインパクトのある刺激事態であること。すなわち、ネガティブに評価される刺激事態とは言えないが、心理的にインパクトのある刺激事態ではあること。言い換えれば、当該の刺激事態の生起が、本人に明確に自覚されていること。

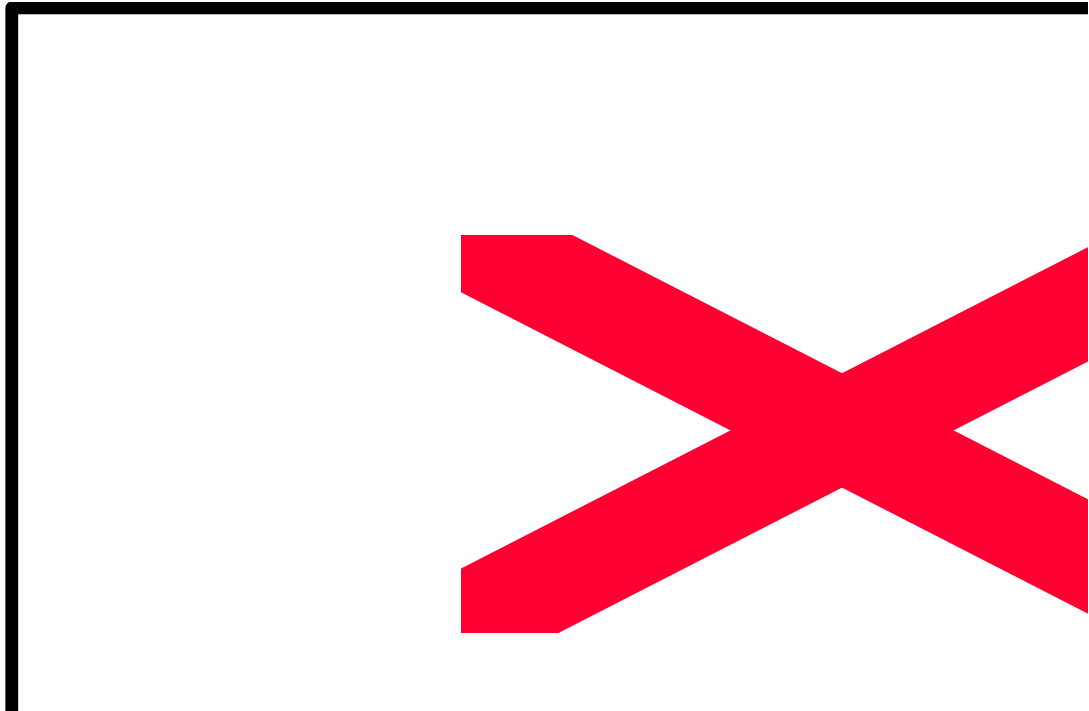
これにより職場ストレスに特有な、ネガティブな評価を伴わないストレス事態を考慮することが可能になると思われる。すなわち従業員にストレス反応が観察された場合、(1)ネガティブに評価される事態が存在する場合はそれがストレス要因となり、(2)ネガティブに評価されなくとも、インパクトがあり、かつ実際の介入もしくは研究上必要であると認められる事態はストレス要因として認められることになる(注1)。

#### (5) ストレス・モデルの拡大と収束

これまで述べてきた刺激 - 反応関係を通して、不快な情動反応すなわち心理的ストレス反応が生じると、次にそれを低減するための行動、すなわちコーピング(坂田ら, 1995; 坂田, 1991)がなされることになる。ここでの行動とは、思考や行為を含む広い意味での行動である。

コーピングにはさまざまなものがあり、たとえば「どうしたらよいか考える」「状況についてもう一度検討し直す」「情報を集める」など、状況を変えようという方向に働くコーピング(接近型)や、「大した問題ではないと考えることにする」「なるようになれと思う」「現在の状況を避ける」など、状況から距離をとる、もしくは状況を受け入れる方向に働くコーピング(回避型)などがある(坂田, 1990)。ストレス要因の性質によって、これらのうち有効なコーピングの種類も異なることが指摘されている(Fleishman, 1984; Folkman, et al., 1986)。

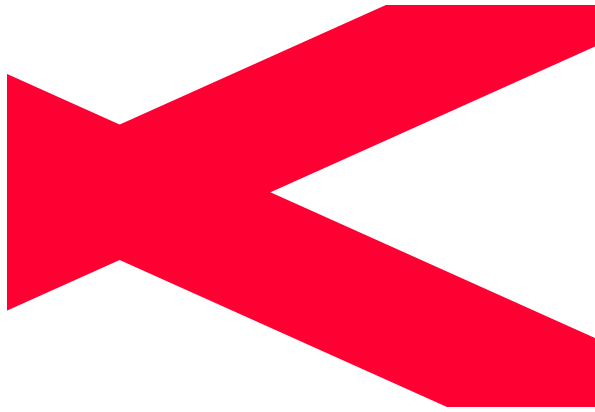
図表6は、心理的ストレス・モデルが収束したり、拡大していく様子を示したものである(新名, 1995)。個人がある刺激事態を経験して、心理的ストレス・モデルが始動したとする。このとき個人の行うコーピングが有効である、つまりストレス要因のインパクトを弱めたり、心理的ストレス反応を低減させる方向で作用すると、心理的ストレス・モデルは収束に向かう。そしてそれが繰り返されていくと、最終的には消滅するものと考えられる。



図表6 ストレス・モデルの拡大と縮小

一方、コーピングが無効であると、ストレス・モデルは継続ないし拡大し、心理的ストレス反応が持続的に観察されるようになる。コーピングが無効であるということは、ストレスにも心理的ストレス反応にも何の変化も起こらず、その心理的ストレス・モデルがそのまま持続する状態、コーピング行動を起こしたことで、ストレスのインパクトが更にネガティブなものになり、その結果として心理的ストレス反応が増大し、心理的ストレス・モデルが拡大していく状態、コーピング行動を起こしたことで、それが新たなストレスを生み、心理的ストレス・モデルがより複雑に拡大していく状態、のいずれかの可能性が考えられる。いずれの状態においても、心理的ストレス・モデルは収束しない。

以上のように心理的ストレス・モデルを仮定すると、心理的ストレス・モデルを収束させるための介入(intervention)には、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(図表7)。



図表7 ストレス低減のための介入のポイント

## (6) ストレス・モデルと介入ポイント

図表7は、情動を中心とする心理的ストレス・モデルにおいて、ストレス低減のための主要な介入ポイントを示したものである。

1) 背景的要因における介入：職場ストレス研究においては職場特性、たとえば特別養護老人ホームの痴呆専用ユニットで働く介護スタッフと、一般入居者ユニットで働くスタッフとの比較(矢富ら,1995)や、職場の処遇方針、指導体制、教育機会、決定参加(矢富ら,1992)のように、職場や職務本来の特性によるものが挙げられる。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しばしばストレスサー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。

こうした要因があると、さまざまな刺激事態が起こりやすい状況になる。たとえば老人介護場面では老人の対応に追いまくられ休む暇が無い、といったように過剰な作業負荷が介護者に生じるかもしれない。あるいは介護者に緊張を強いたり、介護者が対応に苦慮する刺激事態が起こる可能性もある。

このような刺激事態が起きて、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サーになると、心理的ストレス・プロセスが稼動し、そして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。ここでの介入の目的は、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になる。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。たとえば処遇や昇進、職場での配置替えなどの事態は、その

事態がなくなればそれがもっとも有効で根本的な解決の手段であるといえる。しかし、現実はこのレベルでの介入を行うことは組織や制度上の大きな変更を必要とすることが多く、介入が行われればその効果は極めて大きいものの、現実に行うことができることには限りがあることが多い。

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と認知しないように訓練する、もしくはストレスを経験しても、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、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。職場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)には、実践可能な方法であると思われる。

3) 緩衝要因としての介入：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(ストレス事象イベントと病気との相関は.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もリソースに含まれるものと考えられている。

リソースはストレスのない状態ではストレスの発生になんの影響も及ぼさず、日常的に意識されるものではない。しかしストレスが生じた場合には、ストレス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。このなかでソーシャル・サポート(何かあったとき、困ったとき、支えてくれるひとがいるということ)は、職場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・サポートがストレスとストレス反応との関係に緩衝効果を持つことは、多くの研究で指摘されている(Cohen & Wills,1988)。

## (7) ソーシャル・サポートの緩衝効果

仕事における人間関係は、職務満足的主要な要因とされている(Keon & McDonald,1982)と同時に、職場ストレスの低減効果をもつ要因として強く期待されている(Ganster, et al,1986)。職場ス

トレス場面には、物理的環境や職務に起因するストレスのほかに、期待される役割、過剰な負担や責任など、職場集団の一員としての役割の要因、上司や同僚との人間関係など職場集団に由来する要因、能力評価など組織の管理に由来する要因など、さまざまな組織的要因が複雑に関係しているものと考えられる(Holt,1982)。ここで生じた心理的ストレス・プロセスを抑制する抜本的な手段は、さきに述べたように、前駆要因を排除することすなわち組織の労務管理や処遇などフォーマルな制度上の問題として解決を求めることである。しかしそのためには組織内部において多くの調整と変更の手続きが必要であり、現実的にはきわめて難しい。

一方、一般には職場では同僚、上司、部下など日常的に他者と接触する機会が数多くあり、また家族や友人・知人など職場とは関連のない独立した対人ネットワークも持ちうる。かりに日常的にこうした人々からインフォーマルなものも含めて適切な助言を得たり相談に乗ってもらうことが可能となるならば、より柔軟ですばやい対応ができ、ストレス反応低減の手段としてはより現実的なものであるといえるだろう。すなわち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につながる施策を行うことにより、組織の運営上の問題を引き起こすことなく、働く人たちの福利を維持できる効果が期待できるものと考えられる。このような理由で、職場ストレス研究においては職場集団のソーシャル・サポートの効果がしばしば取り上げられている(e.g.,音山,1997,1996;上野ら,1996;小牧ら,1996,1994;福岡ら,1995;Cohen & McKay,1984)。これら諸研究のなかには、上述の緩和仮説とは反対に、他者との関係は仕事における主要なストレスになるという報告もある(Kelly,1982; Marshall & Cooper,1979)。

職場の対人ネットワークのあり方はその職場のストレスと関連しているものであることから、ソーシャル・サポート項目についても、職場・職種ごとに項目を選択することが望ましい。このような方法については批判もあるが(注2)、すでに第2節で述べたように、職場ストレス研究においてストレス低減に向けた具体的な介入のための情報を得るという目的に、もっとも適した方法であるといえよう。

## (8) 心理的ストレスとパーソナリティ

ストレスとストレス反応との関係に介在する要因には、個人のパーソナリティ特性も指摘されている。同一の環境にあって同一の刺激事態にあると考えられながら、ストレス反応を起こす人も、起こさない人もいる。これはストレス反応を引き起こしやすいやり方でストレスを評価しやすい傾向、すなわち脆弱性(vulnerability)が、人によって異なるためと考えられている(Cooper,1986)。



ストレス反応に影響する代表的な個人差要因として、しばしば頑健性（hardiness）が挙げられる（Kobasa,1979）。頑健さはストレス事態が生じたとき適応性についての解釈を行う傾向を示すもので、3つの相互に関連のある要素、統制、挑戦、関与からなる型をいう。統制とは、人生経験は予測でき、統制可能であるという信念を意味する。挑戦とは、人生には変化がつきものであり、変化は脅威よりもむしろ成長につながる挑戦を意味するものだという信念を表す。関与とは、人生の活動に重要さ、脅威や意義を信じることを意味する。これらの要素が強いほど、ストレスに対する耐性があると見なされる（Wiebe,1991）。

このほか個人差要因としてしばしばあげられるものにロッターの内的・外的統制があり、外的統制傾向が強いほど不安が大きいといわれている（Lefcourt,1980）。また、自分を楽天主義だと認知している人は、そうでない人にくらべて身体的症状の訴えが少ないことが報告されている（Scheier & Carver,1985）。

職業ストレス研究においても、パーソナリティ特性とストレスとの関連はしばしば指摘されているものの（川野ら,1995）、その結果は必ずしも一貫していない。現時点では、ストレス低減のための具体的介入にあたって、パーソナリティ特性をどのように扱ったらよいかに関する情報は十分であるとはいえない。

#### 4．チェックリストの利用にあたって

対象が何であれ、測定を行う場合には、用いようとする測定方法が信頼性と妥当性において問題がないことをまず確認する必要がある。職場ストレス・チェックリストにおける測定も例外ではない。本節の前半においては、チェックリストの実施にあたって守るべきいくつかの注意事項について解説する。

また、チェックリストを実施した結果、得られたデータの解釈においても注意が必要である。誤った解釈は測定対象の職場ストレス場면을正しく反映しないばかりか、誤った現状認識に基づいた不適切な施策を進めるもとになる可能性もある。本節の後半では、職場ストレス・チェックリストの実施結果の解釈において、これまで述べてきた心理的ストレス・モデルの説明以外に配慮すべきいくつかの事項について解説する。

##### （1）チェックリストの組み合わせについて

ストレス反応チェックリストと職場内ストレッサー・チェックリストは同時に実施する必要がある

ある。また、ストレッサー・チェックリストは生起の有無とインパクト評定の両者を測定する必要がある。

職場ストレスの測定においては、職場内ストレッサー、ストレス反応の測定が中心となる。まず職場において（しばしば職場外において）、従業員の周囲にストレッサーとなりうる刺激事態が発生する。そしてその刺激事態のインパクトを受け、その事態を認識した従業員が、それへの反応として示すさまざまな身体的・精神的な不調がストレス反応である。従って測定にあたってはストレッサーとなりうる刺激事態の有無とそのインパクト、ストレス反応の3つを同時に測定する必要がある。従来のストレス調査においてはこの3つを混同して測定しているものが少なくない。

たとえば「上司から職務外の用事をしばしば依頼されいらいる状態が続くようになった」という出来事があったとする。この場合この出来事は、ストレッサーとなりうる刺激事態の生起頻度すなわち「上司から職務外の用事の依頼」（ストレス発生源という見方でいえば、職務外の用事を依頼した上司）の有無、それを「しばしば依頼された」ことによるストレッサーのインパクト、そしてストレス反応である「いらいる状態が続くようになった」ことの3つの要素から構成されている。従って「上司から職務外の用事をしばしば依頼され、仕事が中断していらいる状態が続くようになった」という状況を測定するためには、「上司から職務外の用事の依頼」「しばしば受けた（ことのインパクト）」「いらいる」がすべて存在する必要がある。

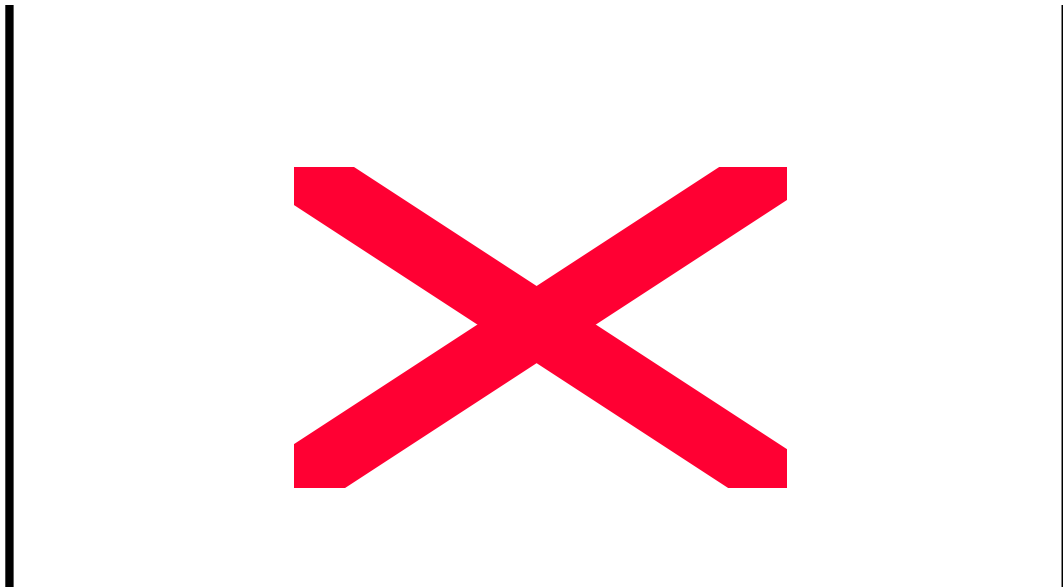
しかし、上司から職務外の用事の依頼を受けたとしてもいらしない人もいるであろうし、そのような依頼を受けても意に介さない人もいるであろう。従ってこの出来事を測定するためには、「上司から職務外の用事を週に何度依頼されたか」「その依頼に対してどの程度嫌だ・辛い・不快だなどと感じたか」、そしてその結果「その週にどの程度いらいらを感じたか」というように、ストレッサーの生起頻度（もしくは生起の有無）ならびにインパクト評価、そしてストレス反応の計3つの設問を用意する必要がある。

**対策発見用チェックリスト**であるストレス緩和要因チェックリストは、必ずしもストレス反応チェックリストや職場内ストレッサー・チェックリストと同時に実施する必要はない。ストレス緩和要因チェックリストにおいて相対的に低い得点を得た要因については、その要因を補強することによりストレス対処のための資源が増強される可能性があることを示唆するものである。従って現時点で当該のリソースのストレス低減効果がなくとも、それがリソースのレパートリーに加わっていることで、将来の危機に対応できる可能性がある。相対的に増強すべきリソースの内容に興味があるのであれば、ストレス緩和要因チェックリストを利用できる。

しかし、ストレス低減の効果の測定が目的であれば、ストレス緩和要因チェックリストはストレス反応チェックリストならびに職場内ストレッサー・チェックリストと同時に実施する必要があ

る。どのような緩和要因（たとえばリソースの増強施策）がどのようなストレスの低減に効果があるのかについては、単にリソースの水準の変化を測定しただけでは知ることはできないからである。

更に、ストレス低減のための実践的な介入を行ったあと、その介入の効果について測定したいのであれば、複数時点の測定を行う必要がある（図表8）。介入（施策）実施の前後、ならびに期間中について、定期的（2～4週間おき）に測定を繰り返すことが望ましい。



図表8 介入前後における測定

## （2）自己記入式質問票の信頼性・妥当性について

職場ストレス・チェックリストの実施にあたっては、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など専門の担当者がある場合には、しばしば面接により聞き取り調査を行いチェックリストの内容を確認することが望ましい。

ストレスの測定においては、生起頻度（生起の有無）もしくはインパクト評価ともに、自己記入式調査票によって測定が行われている。自己記入式の調査票によるストレスの測定においては、その信頼性（時間の経過に伴う記憶の減退など）と妥当性（情報提供者との不一致など）が著しく低いことがしばしば指摘される（北村，1996）。

北村（1996）は自己記入式調査票の場合には面接法に比較して妥当性が低下すること（Zimmerman, et al., 1986）、ライフイベントの測定において1年以上以前の出来事の想起には重大な欠陥が生じること（Thurlow, 1971）、ストレス反応とストレスを同一調査票で評価させる方法では多くの場合、出来事を評価するのはストレス反応を示した後になり、このことからストレス強度の評価にストレス反応が影響する可能性があることなどの理由から、質問紙による情報よりも直接

面接による情報の方が詳細で正確であるとしている。

しかし実際には、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置かれている事業所は大企業などを除いてむしろ少数であり、事実上、多くの事業所では面接者が対象者に直接面接を施行することは困難であることが多い。その場合には自己記入式質問票の結果だけから判定を行うことになるが、その結果の解釈については信頼性・妥当性の点で留保がつけられていると考える必要があるであろう。

### (3) ストレッサーの持続の問題

職場ストレス場面においてはしばしば、ストレッサーが持続する期間が問題になることがある。すなわちそのストレス事態が長期間持続するものであるのか、短期間のうちに発生するものであるのかの問題である。これは長期的にみれば、発生したストレス事態が組織の構造的な要因によって発生する基本的なものであるのか、あるいは流動的なものとして ad hoc な対応が求められるのかの問題にも通じる。これらの問題は、職場ストレス・チェックリストの測定結果を解釈し、具体的な介入プランを考える上においては重要である。

これらの問題について、本論においてはそれぞれ次のように考えている。

#### 1) ライフイベントと慢性ストレッサー

職場ストレスにおけるストレッサーは、ライフイベントと持続的な困難(difficulties)に区別されることが多い。ライフイベントは急性のストレッサーであり、持続的な困難は慢性のストレッサーである。

もっとも両者は必ずしも明確に区別できるものばかりではない。たとえば配置転換や離転職などの事態は、異動(離転職)の年月日が明確に特定できることから一般にはライフイベントに加えられることが多い。しかしたとえば異動の日以前に、内示を受けた時点から異動に付随して生じるさまざまな刺激事態が発生し、異動した後も新たな職場に慣れるまでの相当期間はその影響が持続するものと考えられる。

本論においてはこの場合、配置転換や離転職などを背景的要因と仮定し、それに付随して生じるさまざまな他の刺激事態すなわちストレッサーとは区別して考えるモデルが望ましいものと考えている。しかし研究者によっては、配置転換や離転職をストレッサーと考えるかもしれない。この場合には、こうした刺激事態を慢性的なストレッサーとして理解することも可能である。(慢性的なストレッサーの測定については職場内ストレッサー・チェックリストの章で解説する。)

#### 2) 基礎的ストレス要因と流動的ストレス要因

乾(1993)は、大手精密機器会社での精神健康相談における臨床経験をふまえ、ストレス要因を基礎的ストレス要因と流動的ストレス要因とに分けて考えることができるという。

基礎的ストレス要因とは、企業の組織の構造に伴って生じる要因で、必然的に社員にストレスとなる要因を指す。たとえば職場異動や配置転換、それに伴う役割の変更、職位や職場のヒエラルキーに関する問題、新入社員の社内適応をめぐる期待や幻滅、中高年社員の上昇停止や定年問題、ポジション獲得の競争原理、職種との適合性をめぐる問題などである。職場内の対人関係の課題もこれに含まれる。

これらはつまるところ会社員であれば当然に要請されてくる企業体や職場組織への適応に伴って発生するストレスで、どの企業社会にも認められる要因ということができる。経験的には、社員や職場関係者の個人的な問題が絡まず、このストレス要因のみで不適応を形成している場合には、種々の解決の枠組みが既に企業体や職場に長年経験蓄積されているので、確かにストレスとしてこの基礎的要因が働いても、カウンセリングなどで我々が対処することは比較的容易であると考えられる。

一方、流動的ストレス要因は、企業体や職場に新たに導入された形で発生してくる「流動的ストレス」とまとめることができる。つまり、企業はその時々々の経済・社会・政治・文化の変動に対処すべく、企業の経営方針や職場環境の変更を行わざるを得ないのである。その結果、次のような事態が出現することになる。たとえば、貿易摩擦で海外工場を設立する施策が打ち出されると、たちどころに異文化との接触や海外単身赴任によるストレス反応が相談室に持ち込まれてくる。同様に、職場の合理化に伴うOA化の業務推進が実行されると、OA化業務に乘れない中高年社員の不適応問題や炭坑労働、不規則勤務などの労働形態の変更に伴う心身反応やテクノストレスの課題が問題となる。

流動的なストレスの場合には、長い経験の中から折り合いをつける方法を探り当てることができない。それぞれの関係者の個人的なマネジメント能力や対処の仕方に任されることが多いので、基礎的ストレス要因に対処するように、一貫性を持ち、公平さを持って対応することが困難となる。このように流動的ストレスの場合には、基礎的ストレス要因のように企業組織として十分に練り上げられておらず、情報連絡や指示の不徹底さ、責任性の曖昧さ、サポート体制の不備未確立などの課題が露呈されてくるので、リスク要因が形成されやすく、社員にとっては諸々の不安、うつ状態などの情緒的ストレス反応が生じやすいものとなる。

流動的なストレスにどのように対処していくかは、最終的には「基礎的ストレスに構造化していくこと」に尽きるものといえるであろう。つまり、企業や職場が流動的なストレスによって生じてきた不適応の諸問題を、お互いに情報交換し、対処の仕方を取り込み、積み重ね、慣例化し、や

がて組織化できるようにすることであろう。その結果、その組織化の知恵によって、いろいろな支援態勢が職場や企業組織に見つけられるようになるからである。フレックス制度、育児休業制度、サテライトオフィスの設置、年休消化の促進やボランティア休職制度などはそのようなプロセスの産物であるといえるであろう。

## 引用文献

- Beck, A.T., et al., 1961 An inventory for measuring depression. Archives of General Psychiatry, 4, 561-571.
- Carrere,S., et al., 1991 Job strain and occupational stress among urban public transit operators. Journal of Occupational Psychology, 64, 304-316.
- Cohen,S.,& McKay,G. 1984 Social support, stress and the buffering hypothesis: an empirical and theoretical analysis. In A.Baum, J.E.Singer & S.E.Taylor (eds) Handbook of Psychology and Health,vol4, Hillsdale, Erlbaum.
- Cohen,S.,& Edwards, J.R. 1989 Personality characteristics as moderators of the relationship between stress and disorder. In:Neufeld,R.W.J.(ed): Advances in the investigation of psychological stress. New York, John Wiley & Sons. Pp.235-283.
- Cohen,S., & Wills,T.A. 1985 Stress, social support, and the buffering hypothesis. Psychological Bulletin, 98,310-357.
- Cooper, C. L. 1986 Job distress: recent research and the emerging role of the clinical occupational psychologists. Bulletin of the British Psychological Society, 39,325-331.
- Derogatis,L.R.,et al., 1976 The SCL-90 and the MMPI: A step in the validation of a new self-report scale. British Journal of Psychiatry, 128, 280-289.
- DiMatteo,M.R., et al.,1993 Occupationa stress, life stress and mental health among dentists. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 66,153-162.
- Fischer,D.G., Hansen,R.J., & Zemore,R.W. 1988 Factor structure of the stress adjective checklist: Replicated. Educational and Psychological Measurement,48,127-136.
- Fleishman,J.A. 1984 Personality characteristics and coping patterns. Journal of Health and Social Behavior, 25, 229-244.
- Folkman,S., et al., 1986 Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping and encounter outcomes. Journal of Personality and Social Psychology, 50,992-1003.
- French, Jr. J.R.P., Caplan, R.D. & Harrison, R.V. 1982 The mechanisms of job stress and strain. Chichester, John Wiley.

- 藤南佳代・園田明人・大野祐 1995 主観的健康感尺度(SUBI)日本語版の作成と,信頼性,妥当性の検討. 健康心理学研究, 8(2),12-19.
- French, J.R.P., Jr., et al., 1974 Adjustment as Person-Environment fit. In.G.V. Coelho, et al.(eds.) Coping and Adaptation. New York, Basic Books.
- 福岡欣治・橋本宰 1995 知覚されたソーシャル・サポートのストレス緩和効果におけるサポート源とサポート内容の影響. - 看護教員養成講習会の受講者を対象として - . 健康心理学研究,8(2)1-11.
- 古屋健・坂田成輝・音山若穂 1997 心理的ストレス・モデルに基づくストレスラーの分析:理論的意義と教育実習ストレスラーの実証的検討. 群馬大学教育学部紀要 人文・社会科学編 . 46,461-479.
- Ganster,D.C.,et al.,1986 Role of social support in the experience of stress at work. Journal of Applied Psychology, 71,102-110.
- Holt,R.R. 1982 Occupational stress. In. Goldberger,L & Breznitz.S(eds) Handbook of stress. New York, Free Press. Pp.419-444.
- 乾吉佑 1993 基礎的要因と流動的要因. ストレス科学 8(1),53-57.
- Karasek, R.A. Jr. 1979 Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. Administrative Science Quarterly, 24, 285-308.
- 川野健治・矢富直美・宇良千秋・中谷陽明・巻田ふき 1995 特別養護老人ホームの職員のバーンアウトと関連するパーソナリティ特性の検討. 老年社会科学,17(1),11-19.
- Kelly,M.J. 1982 Stress among blue-collar workers. In A.Kakabadse(ed). People and Organisations.Aldershot:Gower.
- Keon,T and McDonald,B. 1982 Job satisfaction and life satisfaction: an empirical evaluation of their interrelationships. Human Factors, 35, 167-180.
- Kobasa,S.C. 1979 Stressful life events, personality and health: An inquiry into hardiness. Journal of Personality and Social Psychology, 37, 1-11.
- 小牧一裕・田中國夫 1996 若年労働者に対するソーシャルサポートの効果. 社会心理学研究,11,195-205.
- 小牧一裕・田中國夫 1994 職務ストレスラーとメンタルヘルスへのソーシャルサポートの効果. 健康心理学研究,7,2-10.
- 北村俊則 疫学調査における心理社会的ストレス研究. - 批判的考察と新しい方法論の提案 - . ストレス科学 . 10(1),67-69 .
- Lazarus,R.S. 1990 Measuring Stress to Predict Health Outcome (講演) 林峻一郎(編訳) ストレスとコーピング - ラザルス理論への招待. 星和書店,東京.
- Lazarus,R.S., & Folkman,S. 1984 Stress, Appraisal and Coping. Springer, New York. 本明寛, 春木豊, 織田

正美（監訳）ストレスの心理学，実務教育出版，東京．

Lefcourt, H.M. 1980 Locus of control and coping with life's events. In: E. Staub (ed.) Personality: Basic issues and current research. Englewood Cliffs, Prentice Hall. Pp.200-235.

Marshall, J. & Cooper, C.L. 1979 Executives under stress. London, Macmillan.

McNair, D. M. et al., 1971 The profile of mood states. San Diego, Educational and Industrial Testing Service.

Mineka, S. & Hendersen, R.W. 1985 Controllability and Predictability in Acquired motivation. Annual Review of Psychology, 36, 495-529.

中川泰彬・大坊郁夫 1985 日本版 GHQ 精神健康調査票手引．日本文化科学社．

新名理恵 1997 痴呆性老人の介護者の心理的ストレス反応を評価するための測度．老年精神医学雑誌，8(1)，65-69.

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．

新名理恵・坂田成輝・山崎久美子 1995 外来患者の心理的ストレス・プロセス（ ）：ストレスとストレス反応との関係．日本保健医療行動科学会年報 10，121-139.

新名理恵 1994 ストレス反応の測定：心理的検査．CLINICAL NEUROSCIENCE，12，530-533. 中外医学社.

新名理恵・本間昭・石井徹郎・矢富直美・川谷節 1992 痴呆のケア及び生活指導に関する研究・老齡健康科学財団平成 2 年度研究助成事業報告書．Pp.41-52.

新名理恵・矢富直美・本間昭 1991 痴呆性老人の在宅介護者の負担感に対するソーシャル・サポートの緩衝効果．老年精神医学雑誌，2(5)，655-663.

新名理恵，坂田成輝，矢富直美，本間昭 1990 心理的ストレス反応尺度の開発．心身医学 30(1)，29-38.

新名理恵，矢富直美，本間昭，坂田成輝 1989 痴呆老人の介護者のストレスと負担感に関する心理学的研究．東京都老人総合研究所プロジェクト研究報告書，老年期痴呆の基礎と臨床．

Nowlis, V. 1965 Research with the mood adjective checklist. In: S. S. Tomkins & C. E. Izard (Eds.) Affect, cognition, and personality. New York, Springer.

Osipow, S.H. & Spokane, A.R. 1987 Occupational stress inventory: Manual (Research version). Florida: PAR.

（田中宏二・渡辺三枝子 1991 O S I 職業生活アセスメント：職業ストレス・チェックリスト（実験版）雇用問題研究会）

音山若穂 1997 職場研修場面におけるストレスー心理的ストレス反応とサポートの期待・受容の関係 - . 日本心理学会第 61 回大会発表論文集（関西学院大学）. 892.

音山若穂 1996 心理的ストレス反応に対するソーシャル・サポートの緩衝効果 - 教育実習生のストレスに関する一研究 - . 早稲田大学大学院文学研究科紀要 41(1)，29-41.

音山若穂・古屋健・坂田成輝・所澤潤 1996 教育実習生のストレス研究 . 群馬大学教育実践研究，



13, 225-238.

- Radloff, L. 1977 The CES-D Scale; A Self-report depression scale for research in the general population. *Applied Psychological Measurement*, 1, 385-401. ( 島悟・鹿野達男・北村俊則・浅井昌弘 1985 新しい抑うつ制自己評価尺度について. *精神医学*, 27, 717-723. ; 矢富直美 et al., 1993 CES-D による日本老人のうつ症状の測定: その因子構造における文化差の検討. *社会老年学*, 37, 37-47. )
- 坂田成輝・新名理恵・山崎久美子 1995 外来患者の心理的ストレス・プロセス( ): スレッサー, ストレス反応とコーピングとの関係. *日本保健医療行動科学会年報* 10, 140-156.
- 坂田成輝 1991 ストレスコーピング. 佐藤昭夫, 朝長正徳編, ストレスの仕組みと積極的対応. 藤田企画出版. Pp178-184.
- 坂田成輝 1990 心理的ストレスに関する一研究( 2 ) - コーピングのための資源( resource ). 早稲田大学文学研究科紀要別冊, 17, 67-81.
- Scheier, M.F., & Carver, C.S. 1985 Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4, 219-249.
- Spielberger, C.D., et al., 1970 *Manual for the State-Trait Anxiety Inventory*. Palo Alto. Consulting Psychologist Press.
- 鈴木庄亮・柳井晴夫・青木繁伸 1976 新質問紙健康調査票 THI の紹介. *医学のあゆみ*, 99, 217-225.
- Sutherland, V.J., & Cooper, C.L. 1988 Sources of work stress. In J.J. Hurrell, Jr., et al.(eds.), *Occupational stress: issues and developments in research*. New York, Taylor & Francis. Pp.3-40.
- Thurlow, H.J. 1971 Illness in relation to life situation and sick-role tendency. *Journal of Psychosomatic Research*. 15, 73-88.
- 堤由美子 1994 臨床実習用ストレス質問紙( CSQ ) の日本語版の開発. *日本看護研究学会雑誌*. 17(4), 17-26.
- 上野徳美・山本義史 1995 看護者のバーンアウトを予防するソーシャル・サポートの効果 - サポート・ネットワーク量・満足度・サポート源との関係を中心として - . *健康心理学研究*, 9(1), 9-20.
- Wallace, J.M. 1989 *Mind, Muscle and Stress Management*. 中村康子訳・ストレスマネジメントへの招待. *こころの科学*, 26, 22-27.
- 渡辺直登 1991 昇進とストレス. 佐藤昭夫, 朝長正徳編, ストレスの仕組みと積極的対応. 藤田企画出版. Pp265-268.
- Weiss, D.S., et al, 1984 The stress response rating scale: a clinician's measure for rating the response to serious life-events. *British Journal of Clinical Psychology*, 23, 202-215.
- Wiebe, D.J. 1991 Hardiness and stress moderation: A test of proposed mechanisms. *Journal of Personality and*

Social Psychology,60,89-99.

矢富直美・渡辺直登 1995 項目反応理論による心理的ストレス反応尺度 (PSRS) の分析 . 経営行動科学, 10(1), 23-34.

矢富直美・川野健治・宇良千秋・中谷陽明・巻田ふき 1995 特別養護老人ホームの痴呆専用ユニットにおけるストレス . 老年社会科学,17(1),30-39.

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.

矢富直美 1991 心理的立場より . 佐藤昭夫, 朝長正徳編, ストレスの仕組みと積極的対応 . 藤田企画出版 . Pp49-55.

Zimmerman,M.,Pfohl,B. And Stangl,D. 1986 Life events assessment of depressed patients: a comparison of self-report and interview formats. Journal of Human Stress. 1, 13-19.

Zung, W.W.K. 1965 A Self-rating Depression Scale. Archives of General Psychiatry, 12, 63-70. ( 福田一彦・小林重雄 1973 自己評価式抑うつ性尺度の研究, 精神神経学会誌, 75, 673-679. )

Zuckerman, M., & Lubin, B. 1965 Manual for the MAACL. San Diego, Educational and Industrial Testing Service.

(注1) この2つの基準のうち、研究上関心はあるものの心理的にインパクトがないという事態をストレスサーに含めるか否かについては未解決である。ストレス反応との相関があればストレスサーであると認める考え方もあるが、ストレス反応が存在するからといってそれに先行して発生した事象をすべてストレスサーであるとする議論は本来、合理性に欠けるものである(しかしこれまでの研究では、この点が曖昧にされたものが多い)。また、当人にとってインパクトのない事態は、たとえそれが何らかの形でストレス反応に関連するものであったとしても、その事態に対して介入しストレス低減を図ることは実際には困難である。問題が当人に自覚されていないために、介入行為そのものが無効であると当人に認知されやすいからである。精神科領域においても、心理社会的及び環境的問題の取り扱いには当人にとってインパクトある事態が中心である(たとえばDSM-では、「ある人が新しい状況に適應するのに困難がある場合のように、それが問題を形成しまたは問題を生ずるに至った場合にのみ考慮されるものであるもの」と規定されている)。

(注2) ストレスサー・ストレス反応の因果関係を基本として、そこにさまざまな調整変数 (moderator) を介在させ、その相互の関係を吟味していこうという考え方は、Cooper の因果関係モデルにもみられる (Cooper, 1986)。矢富ら(1995)は、これを French の PE-fit モデル (French, et al., 1974) や Karasek のモデル (Karasek, 1979) と比較し、Cooper のモデルは研究上の閉塞状態にあると指摘している。

Cooper のモデルは、原因変数に組織ストレスを、結果変数に組織ストレイン及びストレス症状を仮定し、その関係に介入する調整変数として個人・社会のさまざまな変数を投入してモデルを作り、それぞれを特定の測度で測定することによりその関係を検討しようとするものである。本論における情動を中心とする心理的ストレス・モデルも、刺激 - 反応関係を中心に、そこに調整変数としてさまざまな緩衝効果を検討しようという点では、同じ枠組みに従っている。

French らのモデルは、すでに第 2 節で述べたように、職務が個人に要求する仕事の質や量と、個人の有する能力の質や量とを比較し、その相違の程度と個人の経験するストレイン量との関係をみようとするものである。すなわち職務が要求する質・量の程度が個人の有する職務遂行能力よりも大きいとき、個人はその要求から圧力を受けてストレインを感じるし、逆に個人の能力水準が職務の要求水準よりも高いときにもまた、個人はみずからの持つ能力が十分に活用されていないものとしてストレインを感じるというものである。従ってこのモデルでは、職務の要求度と個人の能力水準との一致がストレインの水準を抑える条件として提唱されている。

Karasek のモデルについてもすでに第 2 節で述べたように、個人が経験するストレインの量が、職務が個人に遂行を強いる要求度 (job demand) と個人が職務遂行上有する裁量の自由度 (decision latitude) との関係によって決定されると考える。すなわち仕事の持つ要求度が高くても、個人が有している自由裁量の程度が高ければストレインは生じず、逆に自由裁量の余地のない状況の下で高い要求度を持つ仕事を強いられたとき、個人の示すストレインの水準は最も高くなるというものである。

すなわち、French らと Karasek のモデルは、ストレスにおいては職務から個人に対して求める困難度・要求度に限局されるか否か、対処の資源においては個人の能力が自由裁量度かが異なるだけで、いずれも限定された対処資源をモデルの重要な要素と考えている。つまり研究上扱うことのできる変数の性質がこの 2 つのモデルでは限定されている。これに対して、Cooper のモデルはストレスとストレインの性質に限定が加えられていない。そのために、組織ストレス現象を広範囲に探索することができる反面、結果的には研究の細分化を招くもとになったという。

事実、近年の組織ストレスの研究においては、Cooper の因果関係モデルによるものが圧倒的に多い。ストレス・ストレイン・調整変数にどのような性質の変数を持ってきてもよいために、研究の対象がどこまでも拡散してしまう。特にストレスに関しては、個人が置かれた組織の状況、従事する職務の特徴、キャリアや仮定とのインターフェイスなどがさまざまに異なるため、いくらでも新しい変数を作り出すことができる。こすなわち、個人の置かれた職業的、組織的状況と個人の属性の数だけのストレスや調整変数が考えられ、またそれぞれを測定する測度を開発することも理論的には認められる。実際、この分野の研究はきわめて状況特有 (situation specific) な方向に細分化しており、歯科医のストレス (DiMatteo, et al., 1993) やバス運転手のストレス (Carrere, et al., 1991) などのように、研究対象が際限なく特化する可能性がある。

矢富らは、このように状況の特有性を追求するあまり、各状況に普遍的な命題を構築することを忘れている事態

を指して閉塞状況というのである。すなわち状況特有の大義名分のもとで、Popper のいう反証可能性をも残して、なくともよいという風潮まで生み出しているという。そのぶん French らや Karasek は扱う変数を限定し、またその変数間の関係を簡潔に明示しているためにモデルとしてはるかに有効であると指摘する。

しかし職業ストレス研究では、職場での個人の役割や職務のあり方と個人の経験するストレスとの関係が最大な問題となるために、状況の特有性がこのとのか重要になってくることは明らかである。すなわち既に 1-2 節で述べたように、雇用管理業務の一環としてストレス・マネジメントを位置づけるためのモデルとして有効かどうかという点から見た場合、刺激 - 反応関係を基本として調整変数を介在させ相互の関係を見るという情動を中心とした心理的ストレス・モデル（さらには Cooper の因果関係モデル）は有効な枠組みであると考えられる。特にストレス低減のための具体的な介入の経路をあらかじめモデルの中に組み込んでいる点で、これは組織的なストレス・マネジメントを試みる際にきわめて有効であると考えられる。

## ．ストレス反応チェックリスト

### 1．チェックリストの概要

経営者、管理者及び従業員を含めた一般成人を対象に、自覚されたストレス反応を測定するための自己評定式チェックリストである。新名（1994）の PSRS-50R を下敷きに、簡易版と拡張版の2つのタイプが用意されている。簡易版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、全 28 項目情動反応 4 下位尺度（抑うつ気分・不安・怒り・高揚感）と全身症状尺度から成る。一方、拡張版は情動反応に加えて二次的な心理的ストレス反応と身体反応を多面的に捉えることを目的とするもので、心理的ストレス反応チェックリスト全 55 項目 4 領域（情動・意欲・思考）12 下位尺度と身体的ストレス反応尺度 26 項目の 2 部から構成されている。結果は各下位尺度あるいは各領域別の得点によって示され、個人の体験しているストレスの強さを知ることができる。調査対象者や調査目的に応じて簡易版か拡張版のいずれかを用いる。原則として、職場内ストレス・チェックリストと同時に実施して、雇用管理上の問題発見の目的で利用する。

### 2．測定内容

問題発見用ストレス・チェックリストのひとつで、経営者、管理者及び従業員を含めた一般向けのストレス反応チェックリストである。ここではまずストレス・プロセスにおけるストレス反応の意味を明らかにし、これまでストレス研究の中で利用されてきた代表的な心理的ストレス反応尺度について概観する。

#### （1）ストレス反応の種類

ストレス反応とは、 ストレッサーが原因となって生じ、 個人の健康状態に悪影響をもたらすような、 生体の変化と定義される。その具体的な内容はきわめて多様であり、これまでのストレス研究では「今どれくらいストレスを感じていますか」といった簡単な質問から、特殊な設備や薬品を必要とする生化学的検査まで、きわめて幅広い方法によって測定されてきた。それぞれの測定法は焦点となる反応のモードとフェイズにおいて異なっている。

## a . 反応モード

ストレス反応はそれが体験・表出されるモードに応じて大きく心理的 (psychological)、行動的 (behavioral)、生理学的・身体的 (physiological or biological) の3つに分けて考えることができる。

**心理的反応:** 心理的ストレス反応はネガティブなムード、感情あるいは情動として経験される。これらの反応は本質的に観察不能な主観的経験であるため、その測定のためには面接法や自己評定法によって自己報告を求める必要がある。これまでも個人が経験している感情や情動を多面的に捉えるための尺度が複数開発されてきた (新名, 1991 ; Stone, 1995)。また、自己報告によらない方法として、表情や動作などを観察して感情状態を推定するやり方もある。幼児・児童や、痴呆、発達障害、精神障害のある人など、自己評定尺度が利用できない人を対象とする場合には観察法が有効である。ただし、観察法で妥当性や信頼性の高い結果を得るためには、あらかじめ観察者を訓練したり、複数の観察者を用意するなど、実施にコストがかかる。

**行動的反応:** ストレスによって心理的諸機能が低下すると、反応は行動面での変化となって表出される。これを測定するには、心理的反応と同様に自己報告を求める方法の他に、観察法や作業検査法を用いて客観的に測定する方法もある。また、産業場面では観察による作業態度や作業効率の評定、欠勤あるいは怠業などの勤務状況の指標も行動的反応を示すものとして利用されている。

**生理学的・身体的反応:** ストレスは疾患につながるような生理学的変化を引き起こす。これを捉えるためには精神生理学的指標、血液や尿を試料とする生化学的検査が最も有効である。たとえば、GSR、心拍、血圧、血中カテコールアミン、副腎皮質ホルモン、血中コレステロールあるいは血糖値などである (Baum & Grunberg, 1995 ; 畑山, 1991 ; Kiecolt-Glaser & Glaser, 1995 ; Krants & Falconer, 1995 ; 須藤, 1991 ; 寺下・大須賀, 1991)。また、自己報告によって自覚された身体反応や健康状態の変化を捉えることもできる。

以上3つの反応モードは表出形態の違いを示しているだけで、その発現メカニズムは必ずしも完全に独立しているわけではない。むしろ、次に見るように表出の過程で相互に関連し影響し合っているものと考えられる。その一方で、各モードには特有の攪乱要因が混入するため、個人が経験しているストレスを厳密かつ正確に測定するためには、複数モードでの反応を捉える必要がある。

## b . 反応フェイズ

ストレッサーの経験に始まるストレス・プロセスは、必ずしも健康状態に有害な影響を及ぼすところまで進行するとは限らない。実際にストレスが健康上の問題を引き起こすまでには一定の時間がかかり、その途中でプロセスが収束あるいは解消してしまうこともある。そこで、この一連のストレス・プロセスの進行状況のどの段階での反応に焦点を当てるか、すなわちフェイズによって

もストレス反応を分類することができる。

たとえば、ストレス・プロセスの初期段階と疾患が発病する間際の最終段階を比較すれば、問題とすべき反応の内容は異なってくる。たとえば、初期段階では誰もが経験するような一般的は反応を捉えることが求められる一方、最終段階では特定の疾患や障害別にその徴候や前駆症状を捉えることが必要となろう。このように、ストレス・プロセスが進行するにつれて、反応はより一般的で、微弱で、軽度なものから、より特殊的で、強く、深刻なものへと変化していくと考えられる。どのフェイズに注目するかによって、ストレス反応の測定方法に要求される条件は違ってくる。初期段階の反応を捉えるためには、より感度が高く一般性のある測度が必要である。逆に、ストレスが進行した段階での反応には感度は鈍くても特定の疾患や障害の発生予測に有効な測度の方が役に立つ。概して、心理的反応については低コストで感度の高い測度が得やすいが、身体的反応では感度の高い検査やテストは相対的に高価につく。また、最終段階では特定の疾患や障害の徴候や自覚症状を捉えるための診断テストや問診票をそのまま利用することができる。たとえば、精神障害の診断を目的とした尺度がしばしばストレス反応の測定に利用されてきたのもこのためである。ストレス・プロセスにどのような反応フェイズを想定するかという問題はストレスの概念化そのものに関わるため、基準になるモデルによってさまざまな捉え方がある。

**French et al.のモデル**：ひとつの典型的な考え方は、人 - 環境適合モデルに基づいて行われた French et al. (1982) らの研究デザインに示されている。それによればストレス反応は、職務不満足感・退屈感、不安・抑うつ、身体的訴え・生理学的反応、疾患、という順序で出現すると想定している。フェイズの移行に対応して、心理的な反応から生理学的な反応へと反応モードも変化している点が特徴である。実際には、心理的・行動的・身体的のどのモードについても、各フェイズに特徴的な反応が存在する。したがって、このような捉え方はストレス・プロセスの各フェイズで最も測定しやすい典型的な反応によってフェイズを代表させたもので、きわめて便宜的ではあるが、実用的なモデルであると言えよう。

**Cohen et al.のモデル**：Cohen, Kessler & Underwood Gordon (1995) はストレス反応を測定するさまざまな方法を統合的に把握するために、ひとつのヒューリスティック・モデルを提案している。このモデルによれば、ストレッサーの知覚に引き続いてまず情動反応が生じ、それが生理学的及び行動的反応を引き起こし、疾患のリスクを高めるという順序性が仮定される。モデルには、その大きな流れとは別にストレッサーが評価や情動反応へのパスを通らず生理学的・行動的反応に直接影響を与える流れと、情動反応が生理学的・行動的反応を経ずに直接精神障害のリスクを高める流れも示されている。前者は、心理的反応モードだけで、後者は生理学的・行動的モードだけでフェイズが進行するケースに対応している。

なお、このモデルでは2つのフィードバック・ループが仮定されている。ひとつは、情動反応が評価に影響を与えるものである。たとえば抑うつ傾向が強まると環境の出来事に対してより悲観的な評価をしやすくなるのはこのパスによるものである。もうひとつは生理学的・行動的反応が情動反応や評価に影響を及ぼすもので、たとえば情動と無関連な生理学的覚醒状態をストレスラーや情動状態に誤って帰属させてしまうような場合である。

**一次的反応・二次的反応・身体反応：**情動ストレス・モデルではストレス反応を一次的心理反応、二次的心理反応及び身体反応に分けている。一次的ストレス反応はストレスラーの直接的な影響を受けて生ずる心理的变化である。これはネガティブな情動反応という形で表出される。二次的ストレス反応と身体反応は、一次的ストレス反応がコーピングによって解消されない場合や増幅されてしまったような場合に生起する。二次的心理反応とは認知・行動面に現れるストレス反応を指しており、具体的な内容には意欲、思考及び対人面での不適応や機能低下が含まれる。矢富(1991)によれば、一次的反応の内容と二次的反応及び身体反応の内容との間には一定の対応関係が認められる。たとえば、情動反応としての抑うつ気分は対人反応である引きこもりを、同様に不安や不機嫌は認知反応である思考力の低下と関連が強い。また、不安は体がこわばる、動悸がする、冷汗脂汗をかくといった身体反応と、抑うつ気分は脱力感や食欲減退などと、不機嫌と不安は体がだるい、寝起きが悪いなどと関連が認められた。

このようにストレス研究で扱われる反応にはさまざまなものがあり、ストレス・プロセスの全体像を捉えるためには多モード多フェイズの反応について測定する必要がある。

## (2) ストレス反応の測定尺度

測定法の選択に当たって考慮しなければならない点は、まず第1に測定したいストレス反応のモードとフェイズを明確にすること、第2に測定にかかるコストと利用できる資源とのバランスをとることである。たとえば、ストレス反応の全体像を捉えるためには、あらゆる測定法を試みるべきであろう。しかし、それにはきわめて高いコストがかかる。逆に、全くコストをかけずに明らかに観察可能なストレス反応のサインだけにたよっていたら、ストレス・プロセスに気づかないまま深刻な事態を引き起こしてしまう恐れもある。結局、チェックリスト開発の目的を考慮すれば、低コストで実施でき、可能な限り多モード・多フェイズのストレス反応を測定できるような方法が最も望ましいことになる。

その点で最も有効なのは質問紙を用いた自己評定法である。もともと心理的ストレス反応は主観的体験として表出されるため、その測定にはもっぱら自己評定式の質問紙が利用されてきた。ま



た、生理学的・身体的反応についても、自己評定によって自覚された変化を捉えることが可能である。そのため、心理学的なストレス研究ではさまざまな反応測定尺度が考案されている。

ここでは心理的・行動的反応の測定に利用されてきた自己評定尺度を概観する。ただし、その多くは必ずしもストレス反応の測定を意図して作られたものではない。一部は感情心理学における研究の中で考案され、一部は臨床場面で精神障害を診断するスクリーニングの補助具として開発された。そのため、後者の中には情動反応ばかりでなく行動上の不適応や障害をチェックするための項目が含まれているものもある。

#### a. 単一項目測度

明確な特徴を持った情動とは異なり、ムードや感情は〈快 - 不快〉、〈緊張 - 弛緩〉といった比較的わずかな次元で特徴づけることができる。そこで、単一の質問項目によって現在のムードを測定しようとする測度が開発されている。

**視覚的アナログ尺度:** 特定のムード記述語（たとえば、「気分が良い」、「気分が悪い」、「緊張している」など）を提示した上で、「とてもよくあてはまる」と「全くあてはまらない」を極とする直線を示して、今のムードにあてはまるところにチェックさせる。

Affect Grid : Russell (1979, 1980) の感情理論に基づき、Russell, Weiss & Mendelsohn (1989) が開発した感情測定尺度で、9 × 9 のグリッドを使って現在のムードにぴったりのます目にチェックさせる。グリッドの枠外には、左上から時計回りに、ストレス、高い覚醒（右上）、興奮、良い気分、弛緩（右下）、眠気、抑うつ（左下）、悪い気分という記述語が付されている。

Circular Mood Scale : 感情グリッド法のグリッドの代わりにムード記述語を配した円を用いて現在のムードを評定させる方法である (Jacob, Simons, Manuck, Rohay, Wadstein & Gatsonis, 1989) 。

#### b. 次元評定尺度

ストレス研究では特定の情動反応についてその強さを測定するための多項目から成る尺度がしばしば利用されてきた。特に、抑うつ傾向と不安はその程度が強くなると精神障害と結びつくことから、いくつかの尺度が開発されている。

**ベック抑うつ尺度(Beck Depression Inventory : BDI) :** Beck, Ward, Mendelson, Mock & Erbaugh (1961) が抑うつ傾向やうつ病の重症度の測定を目的として開発した尺度である。全体で 21 項目から成り、回答は多肢選択式である。日本語版として、林 (1988, 1991) が大学生をサンプルに標準化したものがある。林の日本語版は項目分析の結果、オリジナル項目から 5 項目が削除され、全部で 16 項目からなる。

Center for Epidemiologic Studies Depression Scale (CES-D) : Radloff ( 1977 ) により開発された抑うつ状態の強さを測定するための尺度である。疫学的研究での利用が目的であったため、一般向けとなっている。項目は全 20 項目から成り、4 件法で回答する。

Self-rating Depression Scale (SDS): うつ病の臨床的特徴を多面的に捉えるために Zung ( 1965 ) が開発した尺度である。福田・小林 ( 1973 ) が日本語版を公表している。

**絶望感尺度 (The hopelessness Scale)** : Beck, et al. ( 1974 ) がうつ病の中核症状である絶望感を測定するために開発した尺度で、20 項目から成り 4 件法で回答する。桜井 & 桜井 ( 1992 ) による日本語版がある。

**状態 - 特性不安尺度 (State-Trait Anxiety Inventory : S T A I)** : Spielberger, Gorsuch & Lushene ( 1970 ) が開発した不安尺度である。この尺度の特徴は一時的・状況的な状態不安 ( A-State ) と、状態不安を喚起させやすい個人の傾向である特性不安 ( A-Trait ) を概念的に区別した上で、それぞれを測定するための尺度を別個に開発した点である。どちらも 20 項目から成り、状態不安に関してはそれぞれの項目について「現在、いまどの程度感じているか」を「全くそうでない」から「全くそうである」の 4 件法で、特性不安に関しては「ふだん、一般にどの程度の状態か」を「決してそうでない」から「いつもそうである」までの 4 件法で回答させる。ストレス反応の測定のために利用されるのは状態不安尺度である。日本語版として清水・今栄 ( 1981 ) や中里・水口 ( 1982 ) などがある。

### c. 多次元的評価尺度：形容詞チェックリスト

臨床心理学の分野では、精神障害者の状態像を把握するために、形容詞チェックリストを用いて複数の感情や情動を多次元的に測定するための尺度が開発されてきた。また、感情心理学の分野でも多様な感情や情動を測定する試みがなされている。

Multiple Affect Adjective Checklist (MAACL) : 抑うつ、不安、敵意の臨床像を捉えるために Zuckerman & Lubin ( 1965 ) によって開発されたチェックリストである。132 個の形容詞について、この 1 週間のムードを評定させる。このうち上記 3 情動の測定に関わるのは 89 項目である。なお、その後の研究では、この尺度で測定される 3 つの情動に関する得点間の相関がきわめて高く、必ずしも 3 次元の構造になっていないことが指摘されている ( Gotlib & Meyer, 1986 ; Howarth & Schokman-Gates, 1981 ) 。

Profile of Mood States (POMS): McNair, Lorr & Droppleman ( 1971 ) が精神病患者を対象にした心理アセスメントのために開発した尺度である。65 個の形容詞について最近 1 週間のムードを 5 件法で評定させ、緊張 - 不安、抑うつ - 憂うつ、怒り - 敵意、気力 - 活力、疲労 - 脱力、混乱 - 当惑

惑の6次元について測定する。

Positive Affect - Negative Affect Schedule (**PANAS**): Watson & Tellegen (1985) が正負2次元の感情を測定するために開発した尺度で、正の感情と負の感情についてそれぞれ10個の形容詞を用いて5件法で評定させ、独立に測定できる。

Russell's Adjective Checklist : 感情グリッド法を開発したRussell が、感情の二次元構造の理論に基づいて開発したチェックリストである (Russell, 1979, 1980)。2次元空間内に布置された8タイプの感情状態について各6個合計48個の形容詞を用いて測定する。ストレス反応と関連するのは<快 - 不快>軸の不快の側に位置づけられる活性化された不快(不安、神経質、苦悩等)、不快(悲しい、憂うつ、暗い等)、非活性化不快(だるい、疲れた、退屈など)の3つである。

Global Mood Scale : Denollet (1993) が心疾患患者のモードや疲労感を測定するために Watson & Tellegen(1985)の感情2次元理論に基づいて開発した尺度である。各項目について「最近、経験したかどうか」を5件法で回答する。

Semantic Differential Mood Scale : Lorr & Wunderlich (1988) が開発した、SD法によって現在のモードを測定する尺度である。因子分析の結果、高揚 - 抑うつ、弛緩 - 不安、自信 - 不確か、活力感 - 疲労感、機嫌が良い - 不機嫌の5因子が抽出された。

**心理的ストレス反応尺度 -50 項目改訂版 (Psychological Stress Response Scale-50 Items Revised : PSRS -50R)**: ストレス・プロセスで一般に体験される多様な心理的变化を捉えることを目的に新名(1994)が開発した自己評定式の尺度である。情動反応の他に、意欲、思考、対人面に現れる認知・行動的反応を測定するための項目が含まれており、4領域11下位尺度から構成されている。全部で50項目から成り、それぞれの項目について最近1週間における体験頻度を5件法で回答させる。

#### d. 多次元的评价尺度：その他

多次元評定尺度のうち、形容詞ではなく文章項目を利用した尺度には次のものがある。

Affect Balance Scale (**ABS**): Bradburn (1969) が開発した10項目から成るチェックリストで、文章項目について「はい - いいえ」の2件法で回答を求め、正負両面の感情の強さと両者のバランスを測定する。

Symptom Checklist-90-Revised (**SCL -90 - R**): Hopkins Symptom Checklist (Derogatis, Lipman, Rickels, Uhlenhuth & Covi, 1974) を元に、Derogatis, Rickels & Rock (1976) が精神病患者の精神状態アセスメントのために開発した尺度である。90項目から成り5件法で回答を求め、身体自覚症状、強迫反応、対人不適応、抑うつ、不安、敵意、恐怖・不安症状、妄想観念、精神病様症状の9

次元について測定される。

以上、主として情動反応を測定する代表的な自己評定尺度についてリストしたが、実際にはこれら以外にもさまざまな尺度が開発されている。ただし、そのすべてがそのまま我が国でも利用できるわけではない。特に、形容詞チェックリストでは、ことばの意味の文化差を考慮しなければならないため、単に邦訳するだけでなく改めて因子構造や下位尺度の構成を検討しなおす必要がある。そのような再標準化の手続きを経ているものは決して多くない。

その中で、雇用管理業務を支援することを目的に利用できるストレス反応尺度として最も高く評価できるのは PSRS-50R であろう。その理由の第 1 は、PSRS-50R が上記リスト中、唯一我が国で独自に開発された尺度であるため、再標準化の必要がないことである。それに加えて、日本人に違和感のない項目から構成されているので、回答者にとっても回答しやすいという利点が期待できる。第 2 に、感情心理学の分野で開発された尺度の中には、ストレスとの関連性の薄い情動を測定するための項目が含まれているものが多く、そのままの形で実施すると無駄な項目に回答を求めることになり、回答者に余計な負担をかけることになりかねない。しかし、PSRS-50R は当初からストレス反応の測定を意図して開発され、ストレスに関連の深い情動反応を中心に捉えることができる点できわめてコスト・パフォーマンスが高い尺度となっている。第 3 に、PSRS-50R は情動反応だけでなく、ストレス反応とみなされる認知・行動的反応についての下位尺度を備えているので、これひとつで心理的・行動的の 2 つのモードでのストレス反応を測定することができるという意味でもコスト・パフォーマンスが高いと言える。

### 3 . 開発過程

ストレス反応チェックリストは PSRS-50R (新名, 1994) を下敷きにして、新たに高揚感と身体的ストレス反応を測定するための項目を追加し、簡易版と拡張版に編集し直したものである。

#### ( 1 ) P S R S - 5 0 R

PSRS-50R は新名、矢富・坂田・本間 (1990) の心理的ストレス反応尺度 (PSRS) の改訂版である。PSRS はストレッサーに対する多様な心理的反応を測定することを目的に、次のような手順で開発された。

#### a. 自由記述

大学生及び地方公務員とその妻を対象に、ストレスフルな出来事を経験した時に、どのように感じたり、考えたり、行動するかについて自由記述を求め、1569 個の反応を得た。

#### b. 内容分析

重複した内容を整理して 121 項目とし、その他に理論的にストレスと関連することが予想される項目を加えて、全 145 項目（内訳は情動反応に関するもの 37 項目、認知・行動反応に関するもの 96 項目）の反応リストが作成された。

#### c. 項目の選択

500 名の成人を対象に過去 1 年間で最もストレスと感じた出来事について記述させ、その時期にリストされた項目に該当するような反応を経験したかどうかを 2 件法（はい・いいえ）で評定させた。その資料を因子分析して、情動反応について 4 因子、認知・行動反応として 9 因子が抽出され、各因子で負荷量が大きい項目によって下位尺度を構成した。

#### d. 尺度化

PSRS の下位尺度の内容は、情動反応については抑うつ気分尺度（8 項目）、不安尺度（8 項目）、不機嫌尺度（5 項目）、怒り尺度（5 項目）の 4 下位尺度全 26 項目、認知・行動反応については自信喪失尺度（3 項目）、不信尺度（3 項目）、絶望尺度（3 項目）、心配尺度（3 項目）、思考力低下尺度（3 項目）、非現実的願望尺度（3 項目）、無気力尺度（3 項目）、引きこもり尺度（3 項目）、焦燥尺度（3 項目）の 9 下位尺度全 27 項目である。回答は各項目について「この 2、3 日中のあなたの感情や意識や行動の状態をよく表す」かどうかを「0 . 全く違う、1 . いくらかそうだ、2 . まあそうだ、4 . その通りだ」の 5 段階で自己評定させ、各下位尺度を構成する項目に対する評定合計を求め、下位尺度得点とする。

#### e. 信頼性と妥当性の検討

別のサンプルによって下位尺度の信頼性が検討された。その結果、内的一貫性を示すクロンバックの係数は.653 から.926 の範囲にあり、いずれも高い信頼性を持つことが確認された。

また、大学生を対象に妥当性が検討されている。まず、入学直後の大学生を高ストレス群（入寮学生）と低ストレス群（自宅通学学生）に分けて調査し、すべての下位尺度で高ストレス群の方が有意に高い得点を示した。また、試験の前後で個人の得点を比較した結果、怒り、心配、絶望感

の下位尺度で試験後に有意に得点が低下した。これらの結果から、ストレスフルな状態におかれている人ほど PSRS の得点が高くなること、ストレスの強さに応じて個人内でも得点が変わることが確かめられ、十分な妥当性のあることが確認された。

PSRS-50R は、PSRS について、質問項目を修正、追加、削除して「わかりにくい」表現の項目をなくし、全 50 項目とした、回答形式を経験頻度による 5 段階に変更した、下位尺度を臨床的・実践的にも意味を持つように再構成した、の 3 点を変更したものである。

新たな尺度化のために、改めて大手電機メーカーの従業員 1409 人の資料が収集、分析されている。

その結果、新たな領域別下位尺度は次のようになった。

**情動領域：**抑うつ気分、不安、怒りの 3 下位尺度各 6 項目

**意欲領域：**自信喪失、無気力、絶望の 3 下位尺度各 4 項目

**思考領域：**思考力低下、侵入的思考の 2 下位尺度各 4 項目

**対人領域：**引きこもり、依存、対人不信の 3 下位尺度各 4 項目

## (2) 項目の作成と選択

PSRS-50R は雇用管理業務を支援するためのストレス反応チェックリストとして備えなければならない条件を十分に満たすものとして高く評価できる。ここでは、さらに以下の 3 つの点について改訂を加えることとした。

### a. ポジティブな情動の尺度の追加

最近の感情心理学の成果によれば、ポジティブな感情とネガティブな感情の関係はこれまで考えられていたように相互排他的なものではなく、むしろ独立した関係にあることが示されている。すなわち、ネガティブな情動が強かったとしても、ポジティブな情動経験がなくなるわけではない。逆にネガティブな情動を経験していないことはポジティブな情動が経験されていることを意味しないのである。ストレスが個人の情動全体に及ぼしている影響を確認するためには、ネガティブな情動だけでなくポジティブな情動についても測定しておく必要がある。

しかし、PSRS-50R はもともとストレス反応の測定を目的に開発されているためポジティブな情動状態を測る項目は含まれていない。この点を補うために古屋・坂田・音山・所澤(1994)は PSRS の開発過程で利用された刺激語の中から高揚感に関するもの 5 つを選んで高揚感尺度として、PSRS-50R の中に組み込む形で利用している。そこで、古屋らの高揚感尺度をここでもそのまま採用することにした。

## b. 生理的・身体的反応の尺度の追加

PSRS-50R は一次的反応として情動反応、二次的反応として認知・行動的反応を測定し、心理的・行動的の2つの反応モードにわたってストレス反応を捉えることができるようになっている。しかし、もうひとつの生理的・身体的反応モードについては測定の対象から完全に漏れていた。そのため、新名ら（1991）は PSRS-50R を使った研究の中でストレスと関連が深い身体症状項目から成るリストを併用している。ここではそのリストの中から 25 項目を選び、身体的ストレス反応チェックリストを構成した。

## c. 簡易版と拡張版

PSRS-50R は全部で 50 項目から成り、実施には約 5 分から 10 分程度の時間がかかる。ストレス反応だけを測定することを考えれば短時間であるが、問題発見のために他のチェックリストと併用する場合にはかなりの負担となる恐れがある。そこで、より実用性を高めるために、ここでは簡易版と拡張版の2種類のチェックリストを用意した。前者は中核的な心理的ストレス反応である情動反応と高揚感を中心に、それと関連の深い身体反応だけに焦点をしばって測定するもので、これによって環境の中にストレッサーとなるような刺激事態が存在しているかどうかを確認できる。一方、後者は情動反応と高揚感に加えて認知・行動領域での反応と、広範な身体的反応を測定することで、多モード多フェイズのストレス反応を捉えることができる。

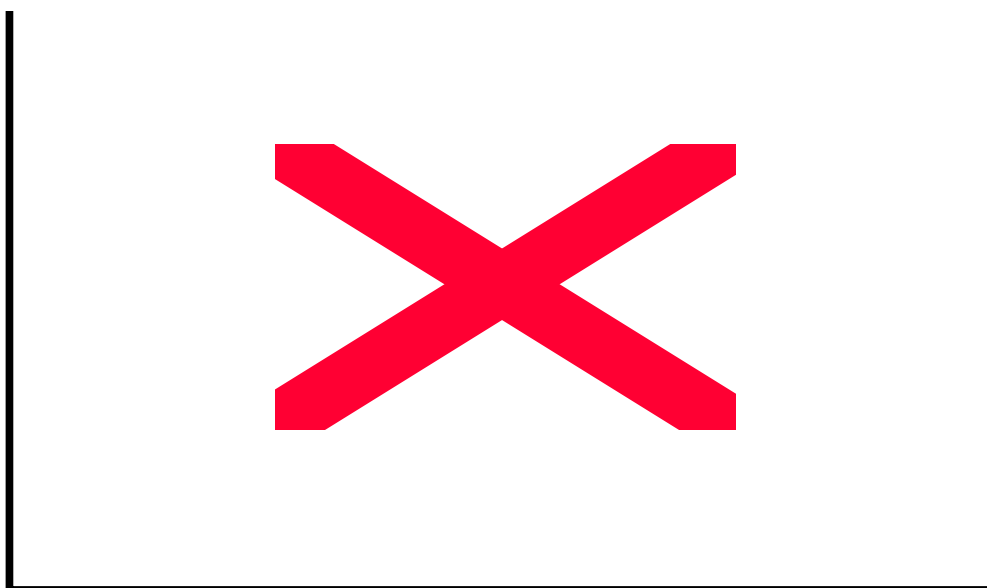
### （3）信頼性の検討

新名ら（1994）は3種のサンプルで PSRS-50R の信頼性を検定し、各領域・下位尺度別のクロンバックの  $\alpha$  を報告している。その範囲は.668 から.945 にあり、十分な信頼性を持つことが示されている。

### （4）妥当性の検討

PSRS については既に述べたように十分な妥当性が確認されているが、新名（1994）は PSRS-50R の妥当性については何も触れていない。しかし、この尺度を使った研究では高い妥当性を持つことを示す結果が得られている。その一例として、ここでは教育実習中に実習生が経験するストレスを縦断的に測定した古屋・坂田・音山（1997）と坂田・音山・古屋・所澤（1995）の結果を図表 1 に示した。古屋ら（1997）の調査では 78 人の教育実習生を対象に、土・日曜日を含めて 17 日間

にわたって実施された教育実習の直前、1週後、2週後、3週後（終了直後）、12日後、19日後の6回の測定が行われた。図表1はその結果の中から情動領域下位尺度得点、身体反応得点の変動を示したものである。図から明らかなように、情動反応は実習直前から高くなっており、1週後に不安・抑うつともにピークを迎え、その後は次第に低下し、終了後は大きく低下している。この結果は、PSRS-50Rの得点がストレス反応の個人内変動を敏感に捉えうることを示しており、高い妥当性を持つことを確証している。



図表1 教育実習中のストレス反応得点の変化

#### 4. チェックリストの構成と使用法

##### (1) 簡易版

簡易版ストレス反応チェックリストは次の28項目5下位尺度から成る。

- a. 抑うつ気分尺度(6項目): 5. ゆうつだ; 8. 気分が沈む; 14. 気がめいる; 18. 悲しい; 22. さみしい気持ちになる; 25. むなしい感じがする
- b. 不安(6項目): 1. 恐怖感がある; 11. びくびくしている; 15. 気が動転している; 16. 不安を感じる; 19. 気持ちが落ち着かない; 23. 心配な気持ちになる
- c. 怒り(6項目): 2. 怒りを感じる; 7. 腹が立つ; 17. 不機嫌である; 21. いらいらする; 24. むしゃくしゃする; 26. おこりっぽい
- d. 高揚感(5項目): 3. はつらつとした気分である、 6. いきいきしている、 9. 軽快な気分だ、 12.



気分がのっている、27.気力に満ちている

e. **身体反応(5項目)**: 4.体がだるい、10.脱力感がある、13.動作が鈍い、20.眠れない、28.寝起きが悪い

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、次の要領で0から4までの数字をひとつ選んで下さい」とし、回答は「0:全く経験しなかった、1:たまにあった、2:ときどきあった、3:しばしばあった、4:大体いつもあった」の5件法である。

各下位尺度を構成する項目に対する評定値を合計して下位尺度得点とする。

## (2) 拡張版

拡張版ストレス反応チェックリストは心理的ストレス反応チェックリストと身体的ストレス反応チェックリストの2部から成る。

心理的ストレス反応チェックリスト: 次の55項目4領域12下位尺度から構成される。情動領域と高揚感を構成する項目は簡易版と同じである。

### a. 情動領域(3下位尺度各6項目)

**抑うつ気分**: 7.ゆううつだ; 13.気分が沈む; 21.気がめいる; 29.悲しい; 41.さみしい気持ちになる; 48.むなしい感じがする

**不安**: 2.恐怖感がある; 16.びくびくしている; 22.気が動転している; 23.不安を感じる; 30.気持ちが落ち着かない; 43.心配な気持ちになる

**怒り**: 4.怒りを感じる; 12.腹が立つ; 27.不機嫌である; 35.いらいらする; 7.むしゃくしゃする; 53.おこりっぽい

### b. 意欲領域(3下位尺度各4項目)

**自信喪失**: 6.何事にも自信がない; 34.自己嫌悪におちいる; 46.自分は取るに足りない人間だと思う; 51.自分は役に立たない人間だと思う

**無気力**: 3.無気力だ; 11.やる気が起こらない; 19.何をするのもおっくうだ; 38.何をしても気分がのらない

**絶望**: 17.未来に希望が持てない; 28.人生に希望がない; 39.絶望的な気持ちがする; 49.生きているのがいやだと思う

**c. 思考領域（2 下位尺度各 4 項目）**

**思考力低下：** 1.頭の回転が鈍くなり、考えがまとまらない；32.複雑な思考や柔軟な思考ができない；40.筋道だった、あるいは論理的な思考ができない；50.判断力が低下している

**侵入的思考：** 18.あることで頭が一杯で、他のことが考えられない；33.ある考えが頭にこびりついて離れない；52.次々とよくないことを考える；45.すぐあることが頭に浮かんで来て、注意が乱される

**d. 対人領域（3 下位尺度各 4 項目）**

**引きこもり：** 8.他人に会うのがいやで、わずらわしい；24.自分の殻に閉じこもる；31.ひとりきりになりたいと思う；37.話すことがいやだ

**依存：** 14.誰かに自分を支えてほしいと思う；25.誰かに甘えたいと思う；42.人にかまってもらいたい；54.人と一緒にいたい

**対人不信：** 9.人が信じられない；26.人から悪く思われている気がする；36.人の悪い面ばかりに目がいく；44.他人に対して攻撃的になる

**e. 高揚感（5 項目）：**5.はつらつとした気分である；10.いきいきしている；15.軽快な気分だ；20.気分がのっている；55.気力に満ちている

教示の回答方法、及び採点方法は簡易版と同じである。

**身体的ストレス反応チェックリスト：** 25 項目から成る。そのうち 5 項目は簡易版の中に組み込まれた全身症状に関する項目である。他の 19 項目はストレスと関連の深い疾患の兆候や前駆症状を示し、残るひとつは「その他」である。

**a. 全身症状（5 項目）：** 1.体がだるい；2.脱力感がある；3.いつもより動作が鈍い；4.眠れない；5.いつもより寝起きが悪い

**b. その他（19 項目）：** 6.冷汗、脂汗をかく；7.頭痛；8.頭が重い；9.めまい；10.呼吸が苦しい；11.動悸；12.息切れ；13.胸がしめつけられる感じがする；14.吐き気、嘔吐；15.おなかのはる；16.胃のもたれ；17.食欲不振；18.腹痛・胃痛；19.目が疲れる；20.耳鳴りがする；21.肌が荒れたり、肌がくすむ；22.肩こり；23.腰痛；24.手足の関節が痛む

教示は、「この 1 週間の間に、次のような体の不調をどのくらい経験しましたか。経験したも

のすべてに「印をつけて下さい」とし、回答は2件法となる。なお、全く身体的反応がなかった場合にはすべてが無記入になり、回答漏れと区別できなくなるため、最後に「特になし」の項目を設けておく。

全身症状項目5項目の中で「が」ついた項目の数を全身症状尺度得点、全25項目で「が」ついた項目の数を身体反応尺度得点とする。

### (3) 使用上の注意

このチェックリストを使用する場合の注意点を整理して上げておく。

#### a. 実施への同意と結果の秘密保守について

このチェックリストで測定される内容は個人の私的な心理状態であり、チェックリストに回答することはプライバシー情報を開示することに等しい。その意味で、他のチェックリスト以上にその実施には回答者の同意を得ることと、結果の秘密を厳守することが求められる。特に、結果の利用法について説明しておくことは重要である。人によってはこれが人事考査の材料にされるのではないかと考えて、故意に回答をゆがめる恐れもある。

#### b. 結果のフィードバック

チェックリストの結果はできる限り回答者本人にフィードバックされることが望ましい。ヘルス・ケアの責任は最終的に本人が負うべき問題だからである。その際に、結果の意味や解釈について説明する必要がある。

#### c. 繰り返し実施すること

このチェックリストの特徴のひとつは個人内の変化に敏感なことである。その特徴を生かすためには、一度だけでなく、できるだけ繰り返し実施して変動を見ることが大切である。特に、大きな雇用管理施策を実施に移す場合には、その前後の状態を比較して効果をチェックすることで、施策の効果を評価することができる。

#### d. 職場内ストレス・チェックリストとの併用

このチェックリストで測定できるのは、個人内で生起しているストレス反応のタイプと強さだけであり、その原因については何も分からない。ストレスの原因を知るために、ストレスを調

べるためのチェックリストを同時に実施しておくことが望ましい。特に、雇用管理のためにこれを利用する時には、次節で紹介する職場内ストレス・チェックリストと併用することが原則である。

## 5 . 活用例及び関連情報

PSRS-50R はこれまでに大手電気メーカーの従業員（穂坂, 矢富, 新名・千葉征慶, 1990 ; 新名, 矢富, 穂坂・千葉, 1990）、痴呆老人介護者（新名, 矢富・本間, 1991）、外来患者（新名, 坂田・山崎, 1995）、看護実習生（廣瀬, 嶺岸, 瀬戸, 坂田・古屋, 1996）、教育実習生（古屋, 坂田・音山, 1997 ; 古屋, 坂田, 音山・所澤, 1994 ; 音山, 古屋, 坂田・所澤, 1996 ; 音山, 古屋, 坂田・所澤, 1997 ; 音山, 1996 ; 坂田 et al., 1995）、新入社員などを対象にしたストレス研究で広く利用されている。

## 引用文献

- Baum, A. & Grunberg, N. 1995 Measurement of stress hormones. In: S. Cohen, R.C. Kessler. & L. Underwood Gordon (Eds.), *Measuring stress: A guide for health and social scientists.* (pp. 175-192). New York: Oxford University Press.
- Beck, A.T., Ward, C.H., Mendelson, M., Mock, J. & Erbaugh, J. 1961 An inventory for measuring depression. *Archives of General Psychiatry*, 4, 561-571.
- Beck, A.T., Weissman, A., Lester, D., & Trezler, L. 1974 The measurement of pessimism: The hopelessness scale. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 4, 561-571.
- Bradburn, N. 1969 *The structure if psychological well-being.* Chicago,IL: Aldine.
- Cohen, S., Kessler, R.C. & Underwood Gordon, L. 1995 Strategies for measuring stress in studies of psychiatric and physical disorders. In: S. Cohen, R.C. Kessler. & L. Underwood Gordon (Eds.), *Measuring stress: A guide for health and social scientists.* (pp. 3-28). New York: Oxford University Press.
- Denollet, J. 1993 Emotional distress and fatigue in coronary heart disease: The Global Mood Scale (GMS). *Psychological Medicine*, 23, 111-121.
- Derogatis, L.M., Lipman, R.S., Rickels, K., Uhlenhuth, E.H. & Covi, L. 1974 The Hopkins Symptom Checklist (HSCL): A self-report symptom inventory. *Behavioral Science*, 19, 1-15.
- Derogatis, L.M., Rickels, K. & Rock, A.F. 1976 The SCL-90 and the MMPI: A step in the validation of a new

- report scale. *British Journal of Psychiatry*, 128, 280-289.
- French, J.R.P.Jr., & Caplan, R.D., & Harrison, R.V. 1982 *The mechanisms of job stress and strain*. Chichesre; John, Wiley & Sons.
- 福田 一彦・小林 重雄 1973 自己評価式抑うつ性尺度の研究. *精神神経学雑誌*, 75, 673-679.
- 古屋 健・坂田 成輝・音山 若穂 1997 心理的ストレス・モデルに基づくストレスラーの分析：理論的意義と教育実習ストレスラーの実証的検討. *群馬大学教育学紀要 人文社会科学編*, 46, 461-479.
- 古屋 健・坂田 成輝・音山 若穂・所澤 潤 1994 教育実習生のストレスに関する基礎研究. *群馬大学教育実践研究*, 11, 227-240.
- Gotlib, I. & Meyer, J. 1986 Factor analysis of the Multiple Affect Adjective Check List: A separation of positive and negative affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 1161-1165.
- 畑山 俊輝 1991 精神生理学的測定. 佐藤 昭夫・朝長 正徳 (編), *ストレスの仕組みと積極的対応*. (pp. 67-72). 弘前: 藤田企画出版.
- 林 潔 1988 学生の抑うつ傾向の検討. *カウンセリング研究*, 20, 162-169.
- 林 潔 1991 Beck Depression Inventory (1978 年版) の検討と Depression と Self-efficacy との関連についての一考察. *白梅学園女子短期大学紀要*, 27, 43-52.
- 廣瀬 規紀代美・嶺岸 秀子・瀬戸 正子・坂田 成輝・古屋 健 1996 臨床看護実習中における学生のストレス - 心理的・身体的ストレス反応の時系列的変動から -. *群馬県立医療短期大学紀要*, 3, 7-18.
- 穂坂 智俊・矢富 直美・新名理恵・千葉征慶 1990 コンピュータ・メーカーにおけるワーク・ストレスとその緩衝要因(1). *日本心理学会大 54 回大会発表論文集*, 346.
- Howarth, E. & Schokman-Gates, K. 1981 Self-report multiple mood instruments. *British Journal of Psychology*, 72, 421-441.
- Jacob, R., Simons, A., Manuck, S., Rohay, J., Wadstein, S. & Gatsonis, C. 1989 The circular mood scale: A new technique of measuring ambulatory mood. *Journal of Psychopathology And Behavioral Assessment*, 11, 153-173.
- Kiecolt-Glaser, J. & Glaser, R. 1995 Measurement of immune response. In: S. Cohen, R.C. Kessler. & L. Underwood Gordon (Eds.), *Measuring stress: A guide for health and social scientists*. (pp. 213-229). New York: Oxford University Press.
- Krants, D.S. & Falconer, J.J. 1995 Measurement of cardiovascular responses. In: S. Cohen, R.C. Kessler. & L. Underwood Gordon (Eds.), *Measuring stress: A guide for health and social scientists*. (pp. 193-212). New York: Oxford University Press.
- Lorr, M. & Wunderlich, R. 1988 A semantic differential mood scale. *Journal of Clinical Psychology*, 44, 33-36.

- 中里 克治・水口 公信 1982 新しい不安尺度 STAI 日本版の作成. 心身医学, 22, 107-112.
- McNair, D.M., Lorr, M. & Droppleman, L.F. 1971 The Profile of Mood States. . Educational and Industrial Testing Service.
- 新名 理恵 1991 心理的ストレス反応の測定. 佐藤 昭夫・朝長 正徳 (編), ストレスの仕組みと積極的対応. (pp. 73-79). 弘前: 藤田企画出版.
- 新名 理恵 1994 ストレス反応の測定 - 心理検査. Clinical Neuroscience, 12, 530-533.
- 新名 理恵・坂田 成輝・山崎 久美子 1995 外来患者の心理的ストレス・プロセス( ): ストレッサーと心理的ストレス反応との関係. 日本保健医療行動科学学会年報, 10, 121-139.
- 新名 理恵・矢富 直美・本間 昭 1991 痴呆老人の在宅介護者の負担感に対するソーシャル・サポートの環境効果. 老年精神医学雑誌, 2, 655-663.
- 新名 理恵・矢富 直美・穂坂智俊・千葉征慶 1990 コンピュータ・メーカーにおけるワーク・ストレスとその緩衝要因(2) - オーバーワーク・ロードによるストレスに対する自尊心の緩衝効果 - . 日本心理学会大 54 回大会発表論文集, 345.
- 新名 理恵・矢富 直美・坂田成輝・本間 昭 1990 心理的ストレス反応尺度の開発. 心身医学, 30, 29-38.
- 音山 若穂 1996 心理的ストレス反応に対するソーシャル・サポートの緩衝効果 - 教育実習生のストレスに関する一研究 - . 早稲田大学大学院文学研究科紀要, 41, 29-41.
- 音山 若穂・古屋 健・坂田 成輝・所澤 潤 1996 教育実習生のストレスに関する基礎研究 . 群馬大学教育実践研究, 13, 225-238.
- 音山 若穂・古屋 健・坂田 成輝・所澤 潤 1997 教育実習生のストレスに関する基礎研究 . 群馬大学教育実践研究, 14, 321-335.
- Radloff, L. 1977 The CES-D scale: A self-report depression scale for research in the general population. Applied Psychological Measurement, 1, 385-401.
- Russell, J. 1979 Affective space is bipolar. Journal of Personality and Social Psychology, 37, 345-356.
- Russell, J. 1980 A circumplex model of affect. Journal of Personality and Social Psychology, 39, 1161-1178.
- Russell, J., Weiss, A. & Mendelsohn, G. 1989 Affect grid: A single-item scale of pleasure and arousal. Journal of Personality and Social Psychology, 57, 493-502.
- 坂田 成輝・音山 若穂・古屋健・所澤 潤 1995 教育実習生のストレスに関する基礎研究 . 群馬大学教育実践研究, 12, 243-256.
- 桜井 成男・桜井 登世子 1992 大学生における絶望感及び抑うつ傾向と原因帰属様式の関係. 奈良教育大学教育研究所紀要, 43, 213-223.

- 清水 秀美・今栄 国晴 1981 STATE-TRAIT ANXIETY INVENTORY の日本語版（大学生用）の作成．教育心理学研究，29，62-67．
- Spielberger, C.D., Gorush, R. & Luschene, R.L. 1970 Manual for the State-Trait Anxiety Inventory. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Stone, A. 1995 Measurement of affective response. In: S. Cohen, R.C. Kessler. & L. Underwood Gordon (Eds.), Measuring stress: A guide for health and social scientists. (pp. 148-174). New York: Oxford University Press.
- 須藤 綾子 1991 生理的ストレス反応の測定．佐藤 昭夫・朝長 正徳（編），ストレスの仕組みと積極的対応．(pp. 59-66)．弘前：藤田企画出版．
- 寺下 裕美・大須賀 美恵子 1991 メンタルワークロードとストレス反応．佐藤 昭夫・朝長 正徳（編），ストレスの仕組みと積極的対応．(pp. 150-157)．弘前：藤田企画出版．
- Watson, D. & Tellegen, A. 1985 Toward a consensual structure of mood. Psychological Bulletin, 98, 219-235.
- Zuckerman, M. & Lubin, B. 1965 The Multiple Affect Adjective Check list. San Diego, CA: Educational and Industrial Testing Service.
- Zung, W.W.K. 1965 A self-rating depression scale. Archives of General Psychiatry, 12, 63-70.





## ストレス反応チェックリスト(簡易版)

この一週間の間に、次にあげた状態をどのくらい経験しましたか。次の要領で【0～4】までの該当する回答の数字に 印をつけて下さい。

- 【0】まったく なかった
- 【1】たまに あった
- 【2】ときどき あった
- 【3】しばしば あった
- 【4】大体いつも あった

	ま っ た く な か っ た	た ま に あ っ た	と き ど き あ っ た	し ば し ば あ っ た	大 体 い つ も あ っ た
1.恐怖感がある	【 0	1	2	3	4 】
2.怒りを感じる	【 0	1	2	3	4 】
3.はつらつとした気分である	【 0	1	2	3	4 】
4.体がだるい	【 0	1	2	3	4 】
5.ゆううつだ	【 0	1	2	3	4 】
6.いきいきしている	【 0	1	2	3	4 】
7.腹が立つ	【 0	1	2	3	4 】
8.気分が沈む	【 0	1	2	3	4 】
9.軽快な気分だ	【 0	1	2	3	4 】
10.脱力感がある	【 0	1	2	3	4 】
11.びくびくしている	【 0	1	2	3	4 】
12.気分がのっている	【 0	1	2	3	4 】
13.いつもより動作が鈍い	【 0	1	2	3	4 】
14.気がめいる	【 0	1	2	3	4 】
15.気が動転している	【 0	1	2	3	4 】
16.不安を感じる	【 0	1	2	3	4 】
17.不機嫌である	【 0	1	2	3	4 】
18.悲しい	【 0	1	2	3	4 】
19.気持ちが落ち着かない	【 0	1	2	3	4 】
20.眠れない	【 0	1	2	3	4 】
21.いらいらする	【 0	1	2	3	4 】
22.さみしい気持ちになる	【 0	1	2	3	4 】
23.心配な気持ちになる	【 0	1	2	3	4 】
24.むしゃくしゃする	【 0	1	2	3	4 】
25.むなしい感じがする	【 0	1	2	3	4 】
26.おこりっぽい	【 0	1	2	3	4 】
27.気力に満ちている	【 0	1	2	3	4 】
28.いつもより寝起きが悪い	【 0	1	2	3	4 】

## ストレス反応チェックリスト(拡張版)

現在の健康状態についてお聞きします。

この1週間の間に次のような身体的変調に悩まされたことはありますか。あてはまる項目の【】の中に 印をつけて下さい(複数選択可, 特になければ26に )。

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| 1. 【    】 体がだるい           | 16. 【    】 胃のもたれ                            |
| 2. 【    】 脱力感がある          | 17. 【    】 食欲不振                             |
| 3. 【    】 いつもより動作が鈍い      | 18. 【    】 腹痛・胃痛                            |
| 4. 【    】 眠れない            | 19. 【    】 目が疲れる                            |
| 5. 【    】 いつもより寝起きが悪い     | 20. 【    】 耳鳴りがする                           |
| 6. 【    】 冷汗, 脂汗をかく       | 21. 【    】 肌が荒れたり, 肌がくすむ                    |
| 7. 【    】 頭痛              | 22. 【    】 肩こり                              |
| 8. 【    】 頭が重い            | 23. 【    】 腰痛                               |
| 9. 【    】 めまい             | 24. 【    】 手足の関節が痛む                         |
| 10. 【    】 呼吸が苦しい         | 25. 【    】 その他<br>(具体的に                   ) |
| 11. 【    】 動悸             | 26. 【    】 特になし                             |
| 12. 【    】 息切れ            |   |
| 13. 【    】 胸がしめつけられる感じがする |   |
| 14. 【    】 吐き気, 嘔吐        |   |
| 15. 【    】 おなかがはる         |   |

現在の気分の状態についてお聞きします。

この一週間の間に, 次にあげた状態をどのくらい経験しましたか。該当する回答の数字に 印をつけて下さい。

- |                         |   | ま<br>っ<br>た<br>く<br>な<br>か<br>っ<br>た | た<br>ま<br>に<br>あ<br>っ<br>た | と<br>き<br>ど<br>き<br>あ<br>っ<br>た | し<br>ば<br>し<br>ば<br>あ<br>っ<br>た | 大<br>体<br>い<br>つ<br>も<br>あ<br>っ<br>た |
|-------------------------|---|--------------------------------------|----------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| 1. 頭の回転が鈍くなり, 考えがまとまらない | 【 | 0                                    | 1                          | 2                               | 3                               | 4】                                   |
| 2. 恐怖感がある               | 【 | 0                                    | 1                          | 2                               | 3                               | 4】                                   |
| 3. 無気力だ                 | 【 | 0                                    | 1                          | 2                               | 3                               | 4】                                   |
| 4. 怒りを感じる               | 【 | 0                                    | 1                          | 2                               | 3                               | 4】                                   |
| 5. はつらつとした気分である         | 【 | 0                                    | 1                          | 2                               | 3                               | 4】                                   |
| 6. 何事にも自信がない            | 【 | 0                                    | 1                          | 2                               | 3                               | 4】                                   |
| 7. ゆうつだ                 | 【 | 0                                    | 1                          | 2                               | 3                               | 4】                                   |
| 8. 他人に会うのがいやで, わずらわしい   | 【 | 0                                    | 1                          | 2                               | 3                               | 4】                                   |
| 9. 人が信じられない             | 【 | 0                                    | 1                          | 2                               | 3                               | 4】                                   |
| 10. いきいきしている            | 【 | 0                                    | 1                          | 2                               | 3                               | 4】                                   |
| 11. やる気が起こらない           | 【 | 0                                    | 1                          | 2                               | 3                               | 4】                                   |
| 12. 腹が立つ                | 【 | 0                                    | 1                          | 2                               | 3                               | 4】                                   |
| 13. 気分が沈む               | 【 | 0                                    | 1                          | 2                               | 3                               | 4】                                   |
| 14. 誰かに自分を支えてほしいと思う     | 【 | 0                                    | 1                          | 2                               | 3                               | 4】                                   |
| 15. 軽快な気分だ              | 【 | 0                                    | 1                          | 2                               | 3                               | 4】                                   |

(次のページに続きます)

	ま っ た く な か っ た	た ま に あ っ た	と き ど き あ っ た	し ば し ば あ っ た	大 体 い つ も あ っ た
16.びくびくしている	【 0	1	2	3	4 】
17.未来に希望が持てない	【 0	1	2	3	4 】
18.あることで頭が一杯で，他のことが考えられない	【 0	1	2	3	4 】
19.何をするのもおっくうだ	【 0	1	2	3	4 】
20.気分がのっている	【 0	1	2	3	4 】
21.気がめいる	【 0	1	2	3	4 】
22.気が動転している	【 0	1	2	3	4 】
23.不安を感じる	【 0	1	2	3	4 】
24.自分の殻に閉じこもる	【 0	1	2	3	4 】
25.誰かに甘えたいと思う	【 0	1	2	3	4 】
26.人から悪く思われている気がする	【 0	1	2	3	4 】
27.不機嫌である	【 0	1	2	3	4 】
28.人生に希望がない	【 0	1	2	3	4 】
29.悲しい	【 0	1	2	3	4 】
30.気持ちが落ち着かない	【 0	1	2	3	4 】
31.ひとりきりになりたいと思う	【 0	1	2	3	4 】
32.複雑な思考や柔軟な思考ができない	【 0	1	2	3	4 】
33.ある考えが頭にこびりついて離れない	【 0	1	2	3	4 】
34.自己嫌悪におちいる	【 0	1	2	3	4 】
35.いらいらする	【 0	1	2	3	4 】
36.人の悪い面ばかりに目がいく	【 0	1	2	3	4 】
37.話すことがいやだ	【 0	1	2	3	4 】
38.何をしても気分がのらない	【 0	1	2	3	4 】
39.絶望的な気持ちがする	【 0	1	2	3	4 】
40.筋道だった，あるいは論理的な思考ができない	【 0	1	2	3	4 】
41.さみしい気持ちになる	【 0	1	2	3	4 】
42.人にかまってもらいたい	【 0	1	2	3	4 】
43.心配な気持ちになる	【 0	1	2	3	4 】
44.他人に対して攻撃的になる	【 0	1	2	3	4 】
45.すぐあることが頭に浮かんできて，注意が乱される	【 0	1	2	3	4 】
46.自分は取るに足りない人間だと思う	【 0	1	2	3	4 】
47.むしゃくしゃする	【 0	1	2	3	4 】
48.むなしい感じがする	【 0	1	2	3	4 】
49.生きているのがいやだと思う	【 0	1	2	3	4 】
50.判断力が低下している	【 0	1	2	3	4 】
51.自分は役に立たない人間だと思う	【 0	1	2	3	4 】
52.次々とよくないことを考える	【 0	1	2	3	4 】
53.おこりっぽい	【 0	1	2	3	4 】
54.人と一緒にいたい	【 0	1	2	3	4 】
55.気力に満ちている	【 0	1	2	3	4 】

## ・職場内ストレス・チェックリスト

### 1. チェックリストの概要

従業員が体験するストレスの原因となっている職場内の出来事や状態を発見するためのチェックリストである。職場内ストレスは職種や職場によってその内容に大きな違いがあるため、どこでも利用できるような一般的なチェックリストを作成することはできない。そこで、ここでは自己評定式のチェックリストに使える候補項目を包括的・網羅的にリストした。実施に当たっては、対象となる職種や部署の実態に合わせ、関連のありそうな項目と回答方法を組み合わせた独自のチェックリストを構成する。必ずストレス反応チェックリストと併用し、選択した項目とストレス反応との関連を確認する必要がある。チェックリストの構成、実施、分析の原理を理解した上で利用することが重要である。また、ストレスの中には客観的に観察可能なものもあり、管理者は職場内ストレスについて多くの情報を得られる立場にある。チェックリストの結果と客観的に得られた情報を総合的に検討して、効率的に雇用管理上の問題点を発見できる。

### 2. 測定内容

問題発見のためのストレス・チェックリストのひとつで、主として従業員が職場で経験するストレスの原因を発見するためのものである。ここではまずストレスの種類について概観した上で、ストレスを測定するためのチェックリスト開発の原理について説明する。

#### (1) ストレスの種類

ある刺激事態（出来事や状況）が個人にインパクト（心理的負荷）を与えると、ストレスとなって個人の中にストレス・プロセスを発動させる。ストレスとなりうる刺激事態はきわめて多様なため、その内容やインパクトの強さを測定するチェックリストを開発するためには、まず問題となるストレスの種類や特徴を明らかにしておく必要がある。

ストレス研究ではこれまで事故や災害といった突発的な大事件から、交通渋滞や通勤ラッシュ、大事な物の紛失、他人迷惑な隣人といった日常的に遭遇する小さな出来事まで、きわめて多彩なストレスが扱われてきた。Wheaton(1996)はこれらのストレスを個別的（イベント的）- 持続的（慢性的）を軸とするストレス連続体上にマッピングすることで6つのタイプに分類してい

る。

a. **トラウマ (traumas)**

事故や災害など、きわめて深刻かつ衝撃的で、多くの場合、突発的な出来事のこと。誰もが経験するわけではないが、経験した人に対してほとんどの場合に大きなインパクトを与えるもの。

b. **ライフイベント (life events)**

失業、転職、左遷、過度な昇進、転勤、配置転換といった大きな生活変化をもたらす個別の出来事のこと。始まりと終わりがはっきりしており、さらに細かいサブイベントから構成されている。

c. **デイリー・ハッスルズ (daily hassles)**

比較的日常的な環境で遭遇するイライラ、欲求不満、悩み事などマイクロな出来事のこと。具体的な内容はきわめて多岐にわたるため、概念的にその範囲を定義することは難しく、他の分類に入らないがストレスナーになっていると思われる事件や出来事が含まれる。

d. **マクロ・ストレスナー (macro stressor)**

デイリー・ハッスルズがマイクロな出来事であるのに対して、不況、社会不安、高い失業率などはマクロな刺激事態としてストレスナーになる可能性がある。これらは出来事として表出する場合もあるし、持続的な形でインパクトを与える場合もある。

e. **ノンイベント (nonevents)**

望ましい、あるいは期待された出来事が起こらないこと。現在の役割を変更することができないことがストレスナーとなっている状態のことで、たとえば転職、転勤、配置転換を希望しているのに、その希望がかなえられない状態が続くような場合である。

f. **慢性的ストレスナー (chronic stressor)**

開始と終了を時間的に明確にできないような、日常生活の中で遭遇する持続的な問題やトラブル、欲求不満、葛藤、脅威のこと。たとえば、身体的危険、騒音や汚染といった劣悪な労働環境、収入が低いことや不安定なこと、常に時間に追われていること、シフトワークなどがこれに当たる。

ストレスナーの測定では、個人がある刺激事態に遭遇したかどうかを知ると同時に、そのような出来事や状態が個人にインパクトを与えたかどうか、また与えた場合にはどの程度のインパクトであったかを確認する必要がある。個人がある刺激事態に遭遇したかどうかという点については、災害や事故のようなトラウマ、不況や社会不安といったマクロ・ストレスナー、物理的生活環境のような慢性的ストレスナーは観察法によって客観的に捉えることができる。しかし、その他のストレスナーは個人生活の中で起こることが多いため、それを捉えるには面接法や質問紙法によって自己報告を求めなければならない。一方、ストレスナーの持つインパクトの大きさについては、個々

のストレスの持つ標準的なインパクトの強さを統計的に推定して割り当てる方法がある。しかし、同じ刺激事態が人によって異なった強さのインパクトを与えることが予想される場合は、やはり面接や質問紙によって自己報告を求める必要がある。

これまで自己評定式の質問紙によってストレスを捉える試みは数多くなされてきた。ストレスの種類別に見ると次のようになる。

#### a. ライフイベント

ライフイベントをストレスとする前提には、《個人の体験するストレスの強さは、生活の中で起こる出来事によってもたらされる変化、あるいはその変化への再適応の大きさによって決まる》という考え方がある。この前提に立てば、通常の生活で多くの人を経験するであろう大きな出来事が生活の中にどの程度の変化をもたらすか、ある程度まで客観的に推定することができる。そこで、主要な出来事をチェックリストの形で回答者に示し、一定期間（多くの場合は1年間）にどのくらいそれらの出来事に遭遇したかをチェックさせることで、何がストレスとなって、どのくらい強いストレスを経験しているかを知ることができるであろう。

このようにして開発されたのが Holmes & Rahe(1967)の Social Readjustment Rating Scale (SRRS : 社会的再適応評定尺度)である。SRRSの発表はストレス研究の歴史の中できわめて画期的な出来事であった。その後、子ども、青年、高齢者、その他の特定の集団を対象にした類似のチェックリストが次々と開発される一方、その測定論に対してはさまざまな批判がなされてきた (Turner & Wheaton, 1995)。現在では、それに答えて新たに面接法によりライフイベントとその影響を測定する試みがなされている (Wethington, Brown & Kessler, 1995)。

#### b. デイリー・ハッスルズまたは日常的イベント

ライフイベントが人生を展望したマクロな視点からのアプローチであるとするれば、日常的イベントへの関心はミクロな視点からストレス・プロセスの細部にまで踏み込んでいこうとする試みであると言えよう。日常生活での経験を測定するための方法としては日誌法や日記法によって自己報告を求める方法、体験サンプリング法 (experience sampling method, ESM)、面接法などがあるが、最もよく利用されるのが自己評定式のチェックリストである (Eckenrode & Bolger, 1995)。

日常的なイベントを測定するためにこれまでに開発されたチェックリストには、Schedule of Recent Experiences (SRE; Holmes & Rahe, 1967) Pleasant Event Schedule と Unpleasant Event Schedule (Lewinsohn & Libet, 1972; Lewinsohn & Taklington, 1979)、Hassles Scale と Uplifts Scale (DeLongis, Coyne, Dakof, Folkman & Lazarus, 1982; Kanner, Coyne, Schaefer & Lazarus, 1981)、Daily Stress Scale

( Boger, DeLongis, Kessler & Schilling, 1989 ; Boger & Schilling, 1991 ), Daily Stress Inventory ( DSI ; Brantley, Dietz, McKnight, Jones & Tulley, 1988 ; Brantley & Jones, 1993 ; Brantley, Cocke, Jones & Goreczny, 1988 ), Inventory of Small Life Event ( ISL E ; Zautra, Guarnaccia & Dohrenwend, 1986 ) などがある。いずれもストレスとなりうる出来事や状態をリストし、それを体験したかどうか、自分にとってどれくらい望ましい (あるいは望ましくない) ことであったか、あるいはどれくらいストレスに感じたか、などの点について回答を求めるものである。

### c. 慢性的ストレス

騒音や汚染といった環境ストレス以外で研究が進んでいる慢性的ストレスは労働場面および家庭内での役割に伴うストレス (role stressor) である。役割ストレスは生起する場所と時間をある程度まで限定できるので (たとえば、労働役割では勤務時間中の職場)、その測定には観察法が有効である。さらに半構造化面接や深層面接を行えばストレスの特徴について詳しい情報を得ることができる。また、家庭内役割は第三者による観察が難しいため、ストレスの測定には面接法によって自己報告を得る方法が利用される。しかし、これらの方法は時間がかかること、観察者や面接者の訓練が必要なことなど、実施にコストがかかる上に、得られる情報にも限界がある。そのため、やはりこの領域においても、観察の難しいストレスを発見したり、ストレスに対する主観的な捉え方を測定することを目的に自己評定式のチェックリストが利用されることが多い。

労働場面での役割ストレスを測定する代表的なチェックリストには、Work Environment Scale ( WES ; Moos, 1981 ), Occupational Stress Inventory ( OSI ; Osipow & Spokane, 1987 ), Occupational Stress Indicator ( OSIn ; Cooper, Sloan & Williams, 1988 ), Job Content Questionnaire ( JCQ ; Karasek, 1985 ) などがある (Lepore, 1995)。

このように、これまで数多くのチェックリストが開発され、実際に利用されてきたが、チェックリストを開発したり利用していく上で注意しなければならないこととして以下の点が指摘できる。

まず第1に考慮しなければならない最大の問題はチェックリストを構成する項目の内容である。ストレスは個人と環境との相互作用の中で起こるため、当然、環境が違えばストレスの原因もまた違って来る。たとえば、年齢によって、性別によって、あるいは生活している国や地域によって、個人を取り巻く生活環境は異なっている。そのため、すべての人が経験しうるようなストレスのリストを作成することは、原則的に不可能である。人生で遭遇しうる主要な出来事をリストしたSRRSでさえ、個人の社会的役割が違えばその生起確率も、そのイベントの持つ意味も異なる

ことが指摘されている（Anechensel, 1992；宗像, 1991）。日常的なストレッサーでは生活環境の個人差の影響はさらに大きくなる。Hassles Scale や I S L E など、日常的ストレッサーを測定するためのチェックリストで 100 を越える項目が並べられているのはそのためである。慢性的ストレッサーについては、対象とする役割が限定できればこのような問題はなくなる。しかし、逆に言えば役割の数だけストレッサー・リストが必要になるということでもある。いずれにせよ、対象とする人や場面に応じてそれにふさわしい内容が含まれたチェックリストを得ることが重要である。

第 2 に、ライフイベントや日常的イベントのチェックリスト項目の作成と選択では、通常の尺度構成で要求される信頼性や内的一貫性とは異なった基準が適用される。これらのチェックリストでは全体としてある個人の生活環境で起こりうるイベントを包括的に網羅しているかどうか重要であり、そのため項目間の相関は高くないし、むしろ低くなるのが当然である。一方、慢性的ストレッサーでは、たとえば労働場面の役割ストレッサーと家庭内の役割ストレッサーのような、内容の異なるストレッサーについて得点を累積加算することはあまり意味がなく、むしろ相互の関係や交互作用による影響が問われなければならない（Lepore, 1995）。

第 3 に、生活環境で遭遇するイベントや状況の持つ多面的な特徴をどの程度まで捉えられるかという点である。たとえば、頻度や持続期間はイベントや状況のストレッサーとしての強さに大きな影響を及ぼす。そのため、ストレッサーが個人に及ぼす影響の強さを正しく査定するためには、単にあるイベントが生じたかどうか、ある状況に置かれているかどうかを知るだけでなく、それが一定期間の間に何回起こったか、いつから始まり、いつ終わるのか（あるいは終わらないのか）といったことについても情報を得る必要がある。しかし、チェックリストによってこのような特徴まで捉えようとする、項目や回答方法がかなり煩雑になる恐れがある。この点では面接法の方が優れていると言えよう。

職場内ストレッサー・チェックリストを開発する上でも、これらの点には十分な配慮が必要である。



図表1 ストレッサー（独立変数）の種類

<p><b>1 客観的定義によるもの</b></p> <p><u>1.1 職場環境の物理的特徴</u></p> <p>1.1.1 身体的危険、慢性的な危険</p> <p>1.1.2 汚染、直接的でない危険</p> <p>1.1.3 極端な暑さ、寒さ、湿度、気圧、等</p> <p>1.1.4 騒音</p> <p>1.1.5 マン・マシン・インターフェースの不備</p> <p><u>1.2 時間変数</u></p> <p>1.2.1 労働時間帯や労働時間の長さの変化</p> <p>1.2.2 一定でない労働時間（シフトワーク）</p> <p>1.2.3 締め切り</p> <p>1.2.4 タイムプレッシャー</p> <p><u>1.3 労働及び労働場面の社会的・組織的特徴</u></p> <p>1.3.1 機械のペースに合せること</p> <p>1.3.2 組織、運営上の不合理、煩雑な手続き</p> <p>1.3.3 労働の負荷、過重負荷</p> <p>1.3.4 責任の負荷</p> <p>1.3.5 単純労働</p> <p>1.3.6 内発的報酬の入手可能性</p> <p>1.3.7 外発的報酬（給与、威厳）の入手可能性</p> <p>1.3.8 請負仕事 対 時間給</p> <p>1.3.9 労使関係の悪さ</p> <p><u>1.4 職務の変化</u></p> <p>1.4.1 失職（失業）</p> <p>1.4.2 左遷（降格）</p> <p>1.4.3 職務の質的变化</p> <p>1.4.4 過度な昇進（抜てき）</p> <p>1.4.5 転勤（職場変更）</p> <p>1.4.6 シフト・パターンの変更</p> <p>1.4.7 無変化（何もおこらないこと）</p>	<p><b>2 主観的定義によるもの</b></p> <p><u>2.1 役割に関するもの</u></p> <p>2.1.1 役割の多義性 対 明瞭性</p> <p>2.1.2 役割葛藤</p> <p>2.1.3 役割緊張</p> <p>2.1.4 労働過程をコントロールできる程度</p> <p>2.1.5 人に対する責任</p> <p>2.1.6 物に対する責任</p> <p>2.1.7 参画</p> <p>2.1.8 フィードバックと意志疎通の障害</p> <p><u>2.2 その他</u></p> <p>2.2.1 職務の複雑さ、質的負荷</p> <p>2.2.2 量的な過重負荷、過小負荷</p> <p>2.2.3 上司からの不適切な指示、上司の不適切な業務遂行</p> <p>2.2.4 同僚との関係あるいは孤立</p> <p>2.2.5 部下との対立、部下の不適切な業務遂行</p> <p>2.2.6 顧客やコミュニティとの対立、圧力</p> <p>2.2.7 将来の見通しの悪さ、仕事の不安</p> <p>2.2.8 単純労働</p> <p>2.2.9 給与の不公平</p> <p>2.2.10 能力が発揮できないこと</p> <p>2.2.11 量と質の葛藤</p> <p><u>2.3 人と環境（職務）の適合度</u></p> <p>2.3.1 役割の多義性</p> <p>2.3.2 人に対する責任</p> <p>2.3.3 物に対する責任</p> <p>2.3.4 量的な労働負荷</p> <p>2.3.5 職務の複雑さ</p> <p>2.3.6 労働過程をコントロールできる程度</p> <p>2.3.7 参画</p> <p>2.3.8 昇進機会</p> <p><u>2.4 職務外ストレス</u></p> <p>2.4.1 その他ストレスによる生活パターンの乱れ</p> <p>2.4.2 ストレスフルなライフ・イベント</p> <p>2.4.3 職業女性に対する夫や子どもからの要請</p>
--	--

R. R. Holt, (1992, 344-345)より

## （2）職場内ストレスの測定法

既に述べたように、ストレスとなりうるような職場内での出来事や状況は、職種や部署、地位や立場によって異なっている。そのため、あるストレスが特定の部署における特定の立場の人にのみ当てはまり、その他の人には全く関連がないという場合も考えられる。したがって、ス

トレッサーとなる可能性のある出来事や状況をすべてリストアップして、すべての人に回答を求め、無意味であるばかりか、回答者に無駄な負担をかけるという意味では有害でさえある。そこで、ここでは実用性をより重視して、一般的な職場内トレッサー・チェックリストではなく、対象に応じたチェックリストを独自に構成して実施できるようなシステムを提案する。

そのために必要なものは、包括的・網羅的なトレッサー候補項目のリストと、チェックリストの構成、実施、分析の原理となる考え方である。

#### a. ストレッサー候補項目

過去の職業ストレス研究の中でトレッサーと見なされて取り上げられた要因はきわめて多岐にわたる。Holt(1992)は操作的定義の仕方によってそれらを分類し、大きく客観的定義によるものと主観的定義によるものがあるとしている(図表1参照)。客観的定義によるトレッサーとは刺激事態の客観的特徴を記述することで測定されるものである。その内容には 職場環境の物理的環境、 時間変数、 労働・労働場面の社会的・組織的特徴、 職務変化がある。これらは第三者の目から見ても観察可能な要因である。

一方、主観的定義による要因とは、自己報告や自己評価によってトレッサーであることが確認できるような事態のことで、その内容には 役割に関するもの、 その他、 人-環境の適合度、 職務外ストレスがある。チェックリストによって測定されなければならないトレッサーはこの領域に含まれる。

このうち「役割に関するもの」は慢性的トレッサーとしての労働役割トレッサーに当たる。次の「その他」には、職務内容や職務特性に関係するものと、上司、同僚、部下及び顧客との人間関係によるものが含まれている。「人-環境の適合度」は主としてストレスの人-環境適合モデルに基づく研究で扱われてきた変数で、環境からの要請の認知と自分の能力や目標の認知とを測定し、そのズレを操作的にトレッサーと定義するものである。したがって、具体的な内容は「役割に関するもの」や「その他」と重複している。

最後の「職場外トレッサー」は本来ならば職業トレッサーのリストからは除外されるべきであろう。しかし、先に触れたように、個人生活でストレスを経験していることが職場内におけるトレッサーの経験のされ方にも影響を及ぼすことが考えられる。たとえば、夫婦関係や子どもの問題で悩んでいる人は、他の人よりも仕事を負担に感ずる程度が高いであろう。また、女性に多いケースとして、家庭内役割と労働役割の葛藤がトレッサーとなることもある。したがって、職場外トレッサーは職場内トレッサーの強さを規定する無視できない要因なのである。

これらの要因の具体的な内容については矢富らの実証的研究(穂坂・矢富・新名・千葉, 1990 ;

矢富, 1991) が参考になる。彼らはある大手電機メーカーの従業員 1609 人を対象にストレス調査を実施し、ストレッサー評定の結果を因子分析して 14 因子を得た。それらを Holt の分類に対応させると次のようになる。まず、役割に関しては仕事で何をすべきなのかわからないという「役割の不明」、仕事のために個人生活や家庭生活が犠牲になるという「個人生活の犠牲」、簡単で責任のない仕事しかできないという「責任過小」、能力や業績が評価されるという「評価機会」の 4 つがある。また、職務内容に関わるものとしては、こなしきれない仕事をかかえているという「量的過剰」、逆に仕事がないという「量的過小」、不慣れな仕事をするという「不慣れ仕事」の 3 つ、職務特性に関しては、同じ姿勢や動作を繰り返すという「局所的身体負荷」、肉体的にきついという「全身的身体負荷」、ミスや失敗が許されないという「緊張仕事」の 3 つが対応する。また、人間関係では、同僚などとの感情的もめごとなどの「対人的あつれき」と同僚・上司と意見が合わないという「認識の不一致」の 2 つが抽出されている。残る 2 つについては Holt の分類の枠組みでぴったりあてはまるカテゴリーが見あたらない。ひとつは仕事が余計なことで妨害されるという「仕事の妨害」で、矢富はこれを役割ストレッサーに区分している。また、もうひとつは、仕事の上での失敗や行き詰まりである「失敗体験」で、矢富は職務の質に関わるものと考えている。

職場内ストレッサー・チェックリストの候補項目のリストは包括的・網羅的であることが要求されるため、これらの先行研究で見いだされた要因はそのままリストの作成やチェックのための枠組みとして利用できる。

## b. チェックリストの構成・実施・分析の原理

実際に対象に合ったチェックリストを構成、実施、分析する手順は、新たにストレッサー・チェックリストを作成する手順（音山・古屋・坂田・所澤, 1996）に準拠して次のように進められる。

探索的な観察・面接による情報収集：管理者の立場から得られる客観的な情報、職場での従業員の行動や態度の観察、個々の従業員との面談を通して得られた情報などから、対象となる特定の職種や部署で問題となっている出来事や状況について手がかりを得る。この段階での情報収集は探索的なもので、組織的になされる必要はない。大切なことは、管理者が問題の存在に気づくことである。

自由記述による調査：自由記述によるストレッサー調査を実施する。この調査はこれだけ単独で行うより、ストレス反応チェックリストと合わせて実施すれば、回答者が質問の意図を理解しやすく、返ってくる回答も豊富なものとなる。質問の仕方は、「最近、ストレスに感じたことは何ですが。できるだけ具体的に、自由にお書き下さい」といった多少抽象的なもので十分である。必要なら、「仕事の内容のことで」、「職場の雰囲気について」、「労働条件について」など細かく

分けて聞くこともできる。なお、できるだけ多くの回答を得るために、回答は無記名としなければならない。

チェックリストの構成：自由記述の調査で得られた結果を整理する。重複したものや類似したものをまとめて問題となる要因を絞っていき、候補項目リストの中からそれに対応するものを選んでチェックリストを構成する。もともと候補項目の多くは、このようにして得られた回答を整理して作成したものなので、要因を特定し、項目を選択する作業にそれほど大きな困難はないであろう。また、対応する内容の項目がリストに見いだせない時には、新たに項目を作成する。

チェックリストの実施：職場内ストレスサー・チェックリストはストレス反応チェックリストと必ず同時に実施する。

結果の分析：得られた結果を分析する。分析ではまず各ストレスサー項目についてそれを経験している人の比率を算出する。出現比率の低い項目は以後の分析の対象としない。次に、各ストレスサー項目への回答とストレス反応得点との関連について分析する。ここでは相関係数などを用いて統計学的に分析できることが望ましい。それができない場合には、あるストレスサーを経験している人と経験していない人に分け、2つの群で情動領域のストレス反応得点の平均を求めて差があるかどうかをチェックする。この分析で差が認められない項目は、ストレスサーとはなっていないものと解釈する。最終的には、少なからぬ人が経験し、それを経験することでストレス反応が強まるようなストレスサー項目だけが残る。

総合的分析：これらの項目の内容と管理者として得られる客観的な情報を総合的に検討し、ストレスサー相互の関連やその背景にある要因について仮説を立て、雇用管理上の施策に反映させていく。

以上の手順は、ある雇用管理施策を実施した後でその効果を評価するための手順でもある。その場合、探索的情報収集と自由記述による調査が省略され、施策が変化や改善をもたらすと期待される要因に関連したストレスサー項目を選択してチェックリストを構成することから始まり、最後の総合的評価で意図された改善が見られたかどうかの評価されることになる。

### 3. 開発過程

穂坂・矢富・新名・千葉（1990）及び矢富（1991）が大手電機メーカーの従業員を対象に行ったストレス調査の中で、ストレスサーを測定するために利用された 63 項目について再分析し、以下の手順で候補項目を絞った。

- a. **ストレス反応との関連**: PSRSの情動反応得点により対象を高・中・低ストレス反応群に分類し、各ストレス項目の出現率(「ない」から「よくある」までの4件法)とのクロス票を作成して<sup>2</sup>値が有意でない(ストレスの出現頻度がストレス反応と関連していない)項目を削除した。
  - b. **出現頻度**: ストレスの出現頻度において、「ない」が8割を超える項目を削除した。
  - c. **インパクト評価**: ストレスのインパクト評価(「感じない」から「かなり感じる」まで3段階)において「感じない」が8割を超える項目を削除した。
  - d. **因子分析**: 残った項目について因子分析し、7因子まで抽出して共通性の低い項目を削除した。
- 以上の分析の結果、残った45項目を候補項目とした。

#### 4. チェックリストの構成と使用法

チェックリストには出現頻度とインパクトの分析から重要なストレスであることが確認された45項目のストレスがリストされている。矢富(1991)が上げた14因子のうち12因子がこの中に組み込まれている。

- a. **職場の人間関係**: 「対人的あつれき」と「認識の不一致」が含まれる。
- b. **過剰負荷**: 「失敗経験」、「緊張仕事」と「量的過剰」が含まれる。
- c. **職務妨害**: 「仕事の妨害」が含まれる。
- d. **個人生活の犠牲**: 「個人生活の犠牲」が含まれる。
- e. **局所的な身体負荷**: 「局所的な身体負荷」が含まれる。
- f. **量的・責任の過小と不明確**: 「量的過小」、「責任過小」と「役割の不明」が含まれる。
- g. **不慣れ仕事**: 「不慣れ仕事」が含まれる。

今回の再分析では、残る2因子の内容がストレスとなっているかどうか確認できなかった。しかし、業種や職種が異なればストレスとなる可能性があるため、参考のために各3項目をリストに加えておいた。その内容は次の通りである。

##### i. 全身的身体負荷

##### h. 評価機会

したがって、リストは全51項目から構成されている。

使用方法は2通りある。

#### a. 自由記述ストレッサーの内容分析カテゴリーとして

ストレッサーを発見するために最初にすべき作業は、自由記述によって従業員が日頃ストレスを感じている職場内の出来事や状況について回答を求めることである。これは通常、ストレス反応チェックリストと同時に実施される。職場内ストレッサー・チェックリストはこれによって得られた回答内容を整理する枠組みとして利用する。

具体的には、個々の回答をこのリストとカテゴリーに従って内容分類していき、各項目・各カテゴリーに該当する記述が何件あったかを数えて集計する。これによって、職場内のストレッサーについておおまかな実態を把握することができる。

#### b. スレッサー・チェックリスト構成の素材として

自由記述の回答だけでは、実際の生起頻度やそのインパクトの強さを知ることはできない。そこで、職種や職場ごとに自由記述で数多く出現した項目やカテゴリーを用いて独自の職場内ストレッサー・チェックリストを構成することができる。それをストレス反応チェックリストと同時に実施することで、実際にどのくらいの頻度とインパクトがあるのかを確認できる。

**回答方法：**独自のチェックリストを構成して従業員を対象に実施する場合、回答方法は次の3通りが考えられる。必要な情報量、回答者への負担等を考慮していずれかを選択する。

#### a. 生起頻度、インパクトの大きさ、及びストレスの種類

これは矢富（1991）が採用した方法で、最も詳細な情報が得られるが、回答者の負担が大きい。

**生起頻度：**「あなたの職場で次のような出来事や状況を経験することがどれくらいの頻度でありますか」という質問に対して、各項目につき「0：ない」、「1：たまにある」、「2：ときどきある」、「3：よくある」の4件法で回答を求める。

**インパクト：**「経験することがある場合、その時どのくらい辛い、嫌だ、困った、不快だ、などと感じますか」という質問に対して、「0：感じない」、「1：少し感じる」、「2：かなり感じる」の3件法で回答を求める。

**ストレスの種類：**「その時の気分はどのような内容ですか」という質問に対して、「落ち込み・悲しみ」(抑うつ)、「緊張・不安」(不安)、「いらいら・不快感」(不機嫌)、「怒り・腹立ち」(怒り)の4件法で回答を求める。

## b. 生起頻度（経験の有無）とインパクトの大きさ

ストレス反応チェックリストを同時に実施する場合にはストレスの種類については質問を省略できるので、生起頻度とインパクトについて回答を求めれば良い。また、生起頻度ではなく経験の有無が確認できれば十分な場合には、「あなたは職場の中で最近次のような出来事や状況を経験しましたか、またその時、どのくらい辛い、嫌だ、困った、不快だ、などと感じましたか」という質問にして、「0：経験したことがない」、「1：経験したが、辛い、嫌だ、困った、不快だ、と感じなかった」、「2：経験し、辛い、嫌だ、困った、不快だ、と少し感じた」、「3：経験し、辛い、嫌だ、困った、不快だ、とかなり感じた」の4件法で回答を求めることもできる。

## c. 生起頻度（経験の有無）

チェックリストの内容が、もしそのような出来事や状況に遭遇すれば、ほとんどの人がインパクトを感じると推測できるような場合には、生起頻度や経験の有無だけを質問すれば十分である。

## 5. 活用例及び関連情報

一例として、穂坂・矢富・新名・千葉(1990)が対象とした大手電機メーカーで職場内ストレスを発見するために、リストの中から「対人的あつれき(項目1, 3)」、「認識の不一致(7, 8)」、「量的過剰(17, 18)」、「仕事の妨害(22, 23, 27)」、「個人生活の犠牲(31, 32, 33)」、「局所的身体負荷(34, 35, 36)」、「役割の不明(41, 42, 43)」、「不慣れ仕事(44, 45)」などを内容とする20項目を選んで経験の有無とインパクト評定を求めるチェックリストを作成し、ストレス反応チェックリスト簡易版と一緒に実施したケースを想定してみよう。

資料を再分析した結果、これらすべての項目がストレス反応情動領域合計得点と統計的に有意な相関を持っていた。特に強い関連が認められたのは項目1( $r=.22$ )、3( $r=.27$ )、8( $r=.23$ )、7( $r=.23$ )といった人間関係に関わる項目で、上司や同僚との関係が悪化したり、意見の不一致が大きなストレスになっていることがわかる。その他に、項目41( $r=.21$ )、42( $r=.23$ )など職務や責任の不明確さに関係する項目でも相関が高い。逆に、項目22( $r=.10$ )、44( $r=.13$ )などでは相関が低く、ストレスサーとしては相対的に重要度が低いと判断できる。同様な分析を職種別、部署別に行えば、それぞれに特徴的なストレスサーが見いだされるであろう。

## 引用文献

- Anechensel, C.S. 1992 Social stress: Theory and research. *Annual Review of Sociology*, 18, 15-38.
- Boger, N., DeLongis, A., Kessler, R.C. & Schilling, E.A. 1989 Effects of daily stress on negative mood. *Journal of Personality*, 57, 808-818.
- Boger, N. & Schilling, E.A. 1991 Personality and the problems of everyday life: The role of neuroticism in exposure and reactivity to daily stressors. *Journal of Personality*, 59, 355-386.
- Brantley, P.J., Cocke, T.B., Jones, G.N. & Goreczny, A.J. 1988 The Daily Stress Inventory: Validation and effect of repeated administration. *Journal of Psychopathology And Behavioral Assessment*, 10, 75-81.
- Brantley, P.J., Dietz, L.S., McKnight, G.T., Jones, G.N. & Tulley, R. 1988 Convergence between the Daily Stress Inventory and endocrine measures. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 56, 549-551.
- Brantley, P.J. & Jones, G.N. 1993 Daily stress and stress-related disorders. *Annals of Behavioral Medicine*, 15, 17-25.
- Cooper, C.L., Sloan, S.L. & Williams, S. 1988 Occupational Stress Indicator data supplement. Windsor,UK: NFER-Nelson.
- DeLongis, A., Coyne, J., Dakof, G., Folkman, S. & Lazarus, R.S. 1982 The relationship of hassles, uplifts, and major life events to health status. *Health Psychology*, 1, 119-136.
- Eckenrode, J. & Bolger, N. 1995 Daily and within-day event measurement. In: S. Cohen, R.C. Kessler. & L. Underwood Gordon (Eds.), *Measuring Stress: A guide for health and social scientists*. (pp. 80-101). New York: Oxford University Press.
- Holmes, T.H. & Rahe, R.H. 1967 The social readjustment rating scale. *Journal of Psychosomatic Research*, 11, 213-218.
- Holt, R.R. 1992 Occupational stress. In: L. Goldberger. & S. Breznitz (Eds.), *Handbook of stress*, 2nd ed. (pp. 342-367). . Free Press.
- 穂坂 智俊・矢富 直美・新名理恵・千葉征慶 1990 コンピュータ・メーカーにおけるワーク・ストレスとその緩衝要因(1) 日本心理学会大 54 回大会発表論文集, 346.
- Kanner, A.D., Coyne, J.C., Schaefer, C. & Lazarus, R.S. 1981 Comparison of two modes of stress measurement: Daily hassles and uplifts versus major life events. *Journal of Behavioral Medicine*, 4, 1-39.
- Karasek, R. 1985 *Job Content Questionnaire and user's guide*. Lowell, MA: University of Massachusetts.
- Lepore, S.J. 1995 Measurement of chronic stress. In: S. Cohen, R.C. Kessler. & L. Underwood Gordon (Eds.), *Measuring stress: A guide for health and social scientists*. (pp. 102-120). New York: Oxford University



Press.

Lewinsohn, P.M. & Libet, J. 1972 Pleasant events, activity schedules, and depression. *Journal of Abnormal Psychology*, 79, 291-295.

Lewinsohn, P.M. & Taklington, J. 1979 Studies on the measurement of unpleasant events and relations with depression. *Applied Psychological Measurement*, 3, 83-101.

Moos, R.H. 1981 *Work Environment Scale manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

宗像 恒次 1991 心理社会的ストレスナー 佐藤 昭夫・朝長 正徳 (編), ストレスの仕組みと積極的対応. (pp. 201-210). 弘前:藤田企画出版.

Osipow, S.H. & Spokane, A. 1987 *Occupational stress inventory: Manual research version*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

音山 若穂・古屋 健・坂田 成輝・所澤 潤 1996 教育実習生のストレスに関する基礎研究 群馬大学教育実践研究, 13, 225-238.

Turner, R.J. & Wheaton, B. 1995 Checklist measurement of stressful life event. In: S. Cohen, R.C. Kessler. & L. Underwood Gordon (Eds.), *Measuring stress: A guide for health and social scientists*. (pp. 29-58). New York: Oxford University Press.

Wethington, E., Brown, G.W. & Kessler, R.C. 1995 Interview measurement of stressful life event. In: S. Cohen, R.C. Kessler. & L. Underwood Gordon (Eds.), *Measuring stress: A guide for health and social scientists*. (pp. 59-79). New York: Oxford University Press.

Wheaton, B. 1996 The domain and boundaries of stress concepts. In: H.B. Kaplan (Ed.), *Psychosocial Stress: Perspectives on structure, theory, life-course, and methods*. (pp. 29-70). San Diego: Academic Press.

矢富 直美 1991 職場のストレス 佐藤 昭夫・朝長 正徳 (編), ストレスの仕組みと積極的対応. (pp. 260-264) 弘前: 藤田企画出版.

Zautra, A.J., Guarnaccia, C.A. & Dohrenwend, B.P. 1986 Measuring small life events. *American Journal of Community Psychology*, 14, 629-655.

## 職場内ストレッサー・チェックリスト

### 対人的あつれき

- 1.職場の中でいさかいがある．
- 2.職場の人たちの中に，感情的なもめ事が起こる．
- 3.同僚や上司などがあなたに対して感情的な言動をとる．
- 4.職場の同僚などと気が合わなかったり，感情的に対立する
- 5.同僚や上司などがあなたの悪口を言ったり，批判的な態度をとる．
- 6.仕事の上で，気を使わなければならない人や気むずかしい人と接する．

### 認識の不一致

- 7.同僚や上司などと仕事のやり方や判断で意見が食い違う．
- 8.仕事上のことで同僚や上司などと考え方や意見が異なる．
- 9.同意できない仕事を指示される．
- 10.いろいろな人の矛盾する要求に板挟みになることがある．

### 失敗経験

- 11.仕事で期待された成果が得られない．
- 14.仕事がかんばしくない結果に終わる．

### 緊張仕事

- 12.絶えず注意していないと失敗やミスを起こすような仕事をする．
- 13.不都合なことが起こらないように常に気の抜けない仕事をする．
- 15.仕事で事故を起こしたり，大きな失敗をしたりする．

### 量的過剰

- 16.すべての人を同時に満足させることができないことがある．
- 17.全部をうまくやりとげるにはあまりにもやるが多すぎることもある．
- 18.すべてをやりとげるには十分な時間がないことがある．
- 19.ある人を満足させることが，他の人を困らせることになることがある．
- 20.やらなければならない多くの仕事をかかえている．
- 21.自分の能力や知識からすればかなり困難な仕事及要求される．

### 仕事の妨害

- 22.大事な仕事の妨げとなる雑用，会議，呼び出しなどがある．
- 23.本来の仕事にあまり関係のない仕事をしなければならない．
- 24.よけいな仕事で本来の仕事がおろそかになる．
- 25.方針や指示が一貫せず，無駄な仕事をする．
- 26.指示の変更やスケジュールの変更がある．
- 27.予算や事務処理，サービスなどがうまく供給されないことがある．
- 28.必要な資材や物品の不足，設備や機器の不備・不調が起こる．
- 29.必要な時に担当者がいないことや人員が足りないことがある．
- 30.仕事を進める上で必要な情報や指示が得られない．

#### 個人生活の犠牲

- 31. 仕事のために、家庭や個人生活を犠牲にすることがある。
- 32. 個人生活や家庭生活での楽しみを諦めなければならないことがある。
- 33. 仕事のために個人生活の役割が果たせないことがある。

#### 局所的な身体負荷

- 34. 長い時間同じ姿勢で仕事をする。
- 35. 手先や腕の動作を繰り返し長い時間行う。
- 36. 目を使う作業を長い時間続ける。
- 37. 騒音、悪臭、寒さ暑さ、暗い照明などの悪い環境で仕事をする。
- 38. 狭く、混雑した、あるいはプライバシーのない環境で仕事をする。

#### 責任過小

- 39. 簡単な誰にでもできる仕事しか与えられないことがある。
- 40. 責任のある仕事につけないことがある。

#### 役割の不明

- 41. 仕事で何を期待されているのかわからないことがある。
- 42. 仕事で何をすればよいのかはっきりしないことがある。
- 43. 何が自分のやるべき仕事なのか責任がはっきりしないことがある。

#### 不慣れな仕事

- 44. なじみのない新しい場所や環境で仕事をする。
- 45. 不慣れな仕事、またはよく知らない人と仕事をする。

#### 全身的な身体負荷

- 46. きつい肉体的仕事や勤務をすることがあった。
- 47. 肉体的にきびしい仕事や勤務をする。
- 48. 体力を消耗する仕事や勤務をする。

#### 評価機会

- 49. 試験や面接など、自分の能力が評価される機会があった。
- 50. 発表など自分の能力を試される機会があった。
- 51. 仕事の業績を評価されたり、比較される機会があった。

## ・緩衝要因チェックリスト

### - 仕事特性 -

#### 1. チェックリストの概要

（従業員用）従業員が体験するストレスについて、ストレス事態の発生に関連する要因である仕事特性の強さとその内容を検討する、対策発見用チェックリストである。

仕事特性は、個人のコントロールの程度と、上司の特性から構成されている。これらは心理的ストレス・モデルにおいて、刺激事態の発生の原因となりストレッサーを生じやすくする背景的要因（前駆的要因）と位置づけられる。これら特性の水準が低い場合には、やがては従業員のストレス反応が増大する可能性があるものと考えられる。

これら特性のストレス緩和効果については、これまでの研究においては一貫した結果が報告されているわけではないが、チェックリストに採用した諸要因については、いずれも職場ストレス場面においてストレス低減のための実用的で有力な介入手段の候補と見なされているものである。すなわちこうした特性の水準が低く示された場合には、その領域を改善したり、強化したりすることで、従業員のストレス低減効果が期待される。

（管理者用）従業員が体験するストレスについて、(1)ストレス事態の発生に関連する要因である仕事特性の強さとその内容を検討する測定するチェックリスト、及び(2)ストレスを緩和する要因に分類される職場特性の強さとその内容を測定するための、対策発見用チェックリストである。

仕事特性は個人のコントロールの程度と部下の特性から、組織的特性については集団凝集性、職場の雰囲気、情報伝達性、組織間コーピング、組織間コンフリクトから構成されている。このうち仕事特性は心理的ストレス・モデルにおいて、刺激事態の発生の原因となりストレッサーを生じやすくする背景的要因（前駆的要因）と位置づけられる。また職場特性は仕事特性と同様に背景的要因にも位置づけられるが、ストレッサーのインパクトを抑え、ストレス反応の増大を抑制するストレス緩衝要因であるとも仮定できる。いずれにしてもこれら特性の水準が低い場合には、やがては従業員のストレス反応が増大する可能性があるものと考えられる。

これら特性のストレス緩和効果についても同様に一貫した報告が得られているわけではないが、従業員用と同様にストレス低減のための実用的な介入手段の候補となりうるものである。これらの特性の水準が低く示された場合には、その領域を改善したり、強化したりすることで、従業員のストレス低減効果が期待される。

近年のストレス研究では、資源やストレッサーを細分化して、特定のストレッサーに対して最

も適切な資源を配分しようという方針が主流となっている (Cutrona & Russell, 1990; Swindle, et al., 1988)。すなわち職場特性・仕事特性をはじめとするストレス低減(緩衝)要因の効果は、ストレス症状のタイプによっても異なり、ストレス低減(緩衝)効果はストレッサー、ストレス反応、緩衝要因の3者の特異的な組み合わせによって検討する必要がある(矢富ら, 1992)。

## 2. 測定内容

### (1) 仕事特性

#### 1) コントロール

心理的ストレス研究において、コントロールの定義はいまだ研究者間で一致した見解をみしていない(Folkman, 1984)。一般には、制御すること・調節・支配するという意味で使われており、本論ではストレスを体験する従業員ひとりひとりから見たコントロールといった意味で用いる。これは一般にパーソナル・コントロールと呼ばれ(Averill, 1973)、自分自身の行動を、不快な出来事(状況)に対して望ましい結果をもたらすことが可能であるとする評価、及びこれに関する信念もしくは能力を意味する。ある特定のストレス事態をコントロールできるかどうかという個人の評価は、状況の客観的条件に必ずしも対応しているわけではなく、むしろ状況をどのように評価したのか、あるいはコントロールについての一般化された信念によって規定されていると考えられている(Lazarus & Folkman, 1984)。

このように、コントロールは刺激 - 反応の関係において客観的に記述可能である定義から、ストレス状況に対する個人の主観的な認知条件までを包括した定義まで幅広くある。実際、個人はストレス反応 - コーピング段階においてさまざまなコントロール手段を実行し、状況に対応することで、心理的ストレス・モデルが拡大する(ストレス反応が次のステップのストレッサーとなる)ことを防ごうとするものと考えられる。

コントロールの対象、すなわち何をコントロールすることができるのか、については、内的コントロール(自分の内なる世界にコントロールの対応を求めるもの)、外的コントロール(自分の外部の環境に対して対応を行うもの)のふたつに分けられる。はストレスフルな事態であると認識した自分の内的な世界や個人的資源をコントロールすることに焦点が当てられる。一方においては、外界への働きかけ、すなわちストレッサーそれ自体への対処や環境資源の利用などに焦点が当てられる。コントロールは職場ストレス場面においても主要な媒介要因のひとつであるが(Parkes, 1989)、とりわけ問題になるのは の側面であろう。外的なコントロールの機会がどれ

だけ存在し、どの程度利用しているのかは、仕事のやりやすさや職場内外のコンフリクトの調整に大きく影響してくるものと考えられるからである。

従業員における外的なコントロールを検討する際に問題となるのは、利用可能なコントロールの内容と量、及び それに対する従業員の認識、の2点である。従って、従業員の心理的ストレス・モデルにおけるコントロールの評価においても、従業員を対象にした測定と同時に管理者による職場の状況的特性の評価も測定し、その両者を比較する必要があるものと考えられる。本チェックリストにおいては職場ストレスにおいて重要と考えられるコントロール要因として、決定参加、スケジュール設定の自由、仕事上の自由裁量、の3要因を設定した。この3つの要因について、従業員の評価、管理者の評価、ならびに両者の評価の差（ズレ）を検討することにより、強化・支援すべきコントロールの側面が明らかになるものと思われる。

## 2) 部下の特性（管理者用）・上司の特性（従業員用）

職場の監督者（上司）は、通常、部下たちと同じ部署（しばしば同じ部屋）で働いている。上司は部下たち自身、および彼らの働きぶりに常に接しており、また上司は定期的にフォーマルな会合（部内のミーティングなど）を開いたり、職場や休憩所などでのインフォーマルな顔合わせをする機会も含めて、部下たちと過ごす時間が長い。上司と部下の交流は一般的に上司から開始され、なすべき仕事の指示から、部下の仕事ぶりや仕事の仕方についてのコメントや示唆にいたるまでさまざまな形をとる。

一方、ここでいう上司は多くの場合中間管理者であり、彼らは職場におけるストレスマネジメントの中心的な役割を果たすことが期待されていると同時に、自分自身も一人の労働者としてストレスコーピングをしなければならない立場におかれている。所属職場でのストレス対策の必要性を認めるホワイトカラー中間管理者と、そうした必要性を認めない者との間では、「ストレスを感じた経験」「メンタルヘルス上の対応が必要であった、または必要であると感じた部下を持った経験」「メンタルヘルスに関する社内教育」の有無などの点において差がみられることが指摘されている（河野ら，1996）。

このように、職場において部下 - 上司の関係は密接なものであり、相互の心理的ストレス・モデルに影響を与える可能性がある。ひとつには部下 - 上司関係のソーシャル・サポートが関連した可能性であり、いまひとつは部下 - 上司関係において生じる刺激事態がストレッサーになる可能性である。上司もまた部下との関係から影響を受ける当事者であるために、従業員の心理的ストレス・プロセスの測定にあたっては、従業員を対象にして部下 - 上司との関係を測定すると同時に、管理者が上司 - 部下の関係を観察し測定した上で、その両者を比較する必要があるものと考えられる。

本チェックリストにおいては職場ストレスにおいて重要と考えられる部下の特性として、部下の実務遂行能力、トラブル・メーカーとなる部下の存在、上司への信頼度、の3要因を設定した。この3つの要因について、従業員の評価と管理者の評価を比較することにより、推奨される、もしくは改善の必要のある特性が明らかになるものと思われる。

## (2) 職場特性

### 1) 集団凝集性・職場の雰囲気、情報伝達性

職場ストレス場面においては、仕事上の人間関係や仕事自体に起因する要因のほかにも、職場や組織に由来する要因が関与する可能性がある。このような組織的特性をまとめて独立したチェックリストとしたものが、本チェックリストである。

集団凝集性や職場の雰囲気については、「職場の中に困った時はお互いに支え合う雰囲気がある」「職場の中でなんでも言い合える場がある」など、ソーシャル・サポート、特に情緒的サポートと類似した意味合いを持つ項目により構成されているといえる。情報伝達性についても同様に、情動的サポートに類似した意味合いを持つ項目により構成されているといえる。

この点については、ソーシャル・サポートが個人単位の関係を問題とし、サポート経路単位(すなわち個人単位)でストレス緩和要因になったりならなかったりするのに対して、職場特性としての集団凝集性や職場の雰囲気は職場の集団的関係を問題とするものであり、組織単位(すなわち職場内の従業員やその上司がすべて含まれた単位)で従業員もしくは上司の心理的ストレス・モデルに関与するという違いがある。すなわちソーシャル・サポートは個人に焦点を当てるものであり、職場特性は職場全体に焦点を当てるものである。観察する側面が異なり、実質的には同じ要素を測定しているとも考えられる。用途に応じて適宜使い分けてかまわない。

### 2) 組織間コーピング・組織間コンフリクト

職場特性がストレス緩和要因として機能するかどうかは、仕事の相手方や周囲の組織間の特性にも左右される。組織間における業務や情報のやりとりに柔軟性がなく、しばしば葛藤を生じるような場合には、その結果として仕事や仕事上の人間関係に基づくストレスが生じたとき有効な対処ができなくなる可能性が生じる。

特に組織間コンフリクトは、仕事での対人関係上のコンフリクトと並んで、職場における主要な背景的要因のひとつである。組織間コンフリクトの背景にはしばしば自己集団が優れているという思い込み(Turner & Giles, 1981)があり、そのため組織間におけるコンフリクトにおいてはしば

しば強い感情を伴い、競争や対立が煽られたりする。

組織間コーピングは 協調、 妥協、 強行、 依頼、 の4つの要因からなる。組織間コンフリクトは、 権威的支配と 過剰要求、 の2つの要因からなる。これら組織間の特性は、業種や職種によってはしばしば重要でない要因である。本チェックリストは、測定対象となる職場が他の組織（顧客や仕事の相手方など）と頻繁に交渉する機会のある場合に特に有効である。すなわち業務内容や仕事の進め方が流動的であり、それが組織間の関係によって規定されるような場合である。

### 3．開発過程

仕事特性、職場特性ともに大手電機メーカーにおける従業員のストレス調査で使用した項目である。信頼性・妥当性の検討は行われていない。

### 4．チェックリストの構成と使用法

（従業員用）ストレス緩和要因チェックリスト（従業員用A）を用いる。自記式で実施する。

（管理者用）ストレス緩和要因チェックリスト（管理者用A）を用いる。管理者が、職場内の人間関係について観察評価した結果を記入する形式で実施する。

#### （1）仕事特性

##### 1）コントロールの程度

管理者用A - ならびに従業員用A - 1から、次の3つの要因ごとに項目の合計を算出する。

決定参加 （設問1，4，7）

スケジュール設定の自由（設問2，5，8）

自由裁量の程度 （設問3，6，9）

それぞれの要因において、相対的に得点が低く示される場合には、従業員へのコントロール付与、及び従業員のコントロール可能性が低い状態にあることを示唆している。コントロールの有無が心理的ストレス・モデルの拡張に影響を及ぼすのは、コントロールしたいという願望がコントロールの自己効力と食い違う場合と、コントロールによって余分な苦痛が生じてしまう場合の2つが考えられる。コントロールは職場において、介入が比較的容易である要因である。対応としては、たとえば従業員をまじえて、職務内容や仕事の進め方の再検討の機会を設けることなどが



は、たとえば従業員をまじえて、職務内容や仕事の進め方の再検討の機会を設けることなどが考えられるであろう。

## 2) 部下の特性・上司の特性

従業員用 A - ならびに管理者用 A - から、次の各要因ごとに項目の合計を算出する。なお、部下の特性のうち トラブル・メーカーとなる部下の存在、上司の特性のうち 部下への要求度、決断の独断性はネガティブ項目であるので、他の要因との相対的な比較の際には得点を逆転させる必要がある。

(部下の特性)	部下の実務遂行能力	(設問 1 ~ 6)
	トラブル・メーカーとなる部下の存在	(設問 7 ~ 10)
	上司への信頼度	(設問 11 ~ 18)
(上司の特性)	上司の実務遂行能力	(設問 1 ~ 6)
	部下への要求度	(設問 7 ~ 9)
	決断の独断性	(設問 10, 設問 11)
	人間関係の調整力	(設問 12 ~ 18)

それぞれの要因において、相対的に得点が低く示される場合（ネガティブ項目については高く示されている場合）には、上司との関係、もしくは部下との関係がストレスサーとして生起する可能性が高いことを示唆している。部下・上司の特性は個人差もあり、必ずしも介入が容易ではない要因であるが、相対的に得点が極端に低い場合には、あらためて配慮を促す必要があるものと思われる。

## (2) 職場特性

### 1) 集団凝集性・職場の雰囲気、情報伝達性

管理者用 A - から、次の各要因ごとに項目の合計を算出する。

集団凝集性・職場の雰囲気	(設問 1 ~ 6)
情報伝達性	(設問 7 ~ 10)

それぞれの要因において、相対的に得点が低く示される場合（コンフリクト項目については高く示されている場合）には、職場特性がストレス緩和要因として十分に機能しない可能性があるこ

とを示唆している。これら要因はコントロールと並んで、職場において比較的介入が容易である要因である。対応としては、たとえば従業員をまじえて職務内での交流の機会を多く持ったり、仕事の進め方の再検討の機会を設けてみることなどが考えられるであろう。

## 2) 組織間コーピング・組織間コンフリクト

管理者用 A - 、 から、次の各要因ごとに項目の合計を算出する。なお、組織間コンフリクト項目はネガティブ項目であるので、他の項目との相対的な比較の際には得点を逆転させる必要がある。

(組織間コーピング)	協調	(設問 1 ~ 6)
	妥協	(設問 7 ~ 10)
	強行	(設問 11 ~ 14)
	依頼	(設問 15 ~ 16)
(組織間コンフリクト)	権威的支配	(設問 1 ~ 8)
	過剰要求	(設問 9 ~ 13)

それぞれの要因において、相対的に得点が低く示される場合には、組織間の特性が障害となって職場特性がストレス緩和要因として十分に機能しない可能性があることを示唆している。組織間の特性は業務内容や仕事の相手方によっても規定されるために、必ずしも介入が容易ではない要因である。たとえば組織間コンフリクトの解決手段のひとつに、両組織間のメンバーを重複させたり、共通の目標を設定して、葛藤の原因を取り除くなどが指摘されている (Argyle & Henderson, 1985) もの、これらは必ずしも実現可能であるとは言えない。従ってこれら特性においては、他のストレス緩和要因によってもストレス・モデルが消滅しない場合に検討の余地が生じてくるであろう。すなわち組織間の特性を含めた、業務内容などについて改めて再検討が必要になる場合である。

## 5. 活用例及び関連情報

仕事特性、職場特性ともに大手電機メーカーにおける従業員のストレス調査された。(穂坂ら, 1990)の一部として使用された。

## 引用文献

- Argyle,M & Henderson,M. 1985 *The Anatomy of Relationships: and the rules and skills needed to manage them successfully*. Penguin. (吉森護 編訳. 人間関係のルールとスキル. 北大路書房.1992)
- Averill,J.R. 1973 Personal control over aversive stimuli and its relationship to stress. *Psychological Bulletin*,80,286-.
- Cutrona,C. And Russell,D. 1990 Type of social support and specific stress; Toward a theory of optimal matching. In Sarason,I., Sarason,B. & Pierce,G.(eds) *Social support; An interactional view*. New York. John Wiley & Sons.Pp.319-66.
- Folkman,S. 1984 Personal control and coping processes: A theoretical analysis. *Journal of Personal and Social Psychology*,46,839-.
- 穂坂 智俊・矢富 直美・新名理恵・千葉征慶 1990 コンピュータ・メーカーにおけるワーク・ストレスとその緩衝要因(1) 日本心理学会大 54 回大会発表論文集, 346.
- 河野慶三,丸山総一郎,森本兼囊 1996 所属職場におけるストレス対策の必要性を認める者と認めない者の差異 - ホワイトカラー中間管理者を対象とした調査 - . *ストレス科学*,11(3),8-12.
- Lazarus,R.S. and Folkman,S. 1984 *Stress, Appraisal and Coping*. Springer, New York.
- Parkes,K.R. 1989 Personal Control in an occupational context. In. A.Steptoie & A.Appels. *Stress, Personal Control and Health*; Hilsdale, John Wiley & Sons.21-47.
- Swindle,R.Jr., Heller,K. & Lakey,B. 1988 A conceptual reorientation to the study of personality and stressful life events. In Cohen,L.(ed) *Life events and psychological functioning*. New York, Sage.
- Turner,J. And Giles,H. 1981 *Intergroup behaviour*. Oxford: Blackwell.
- 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.

## ストレス緩和要因チェックリスト - 仕事特性（従業員用A）

．以下の各項目は，あなたの職場や仕事についてどの程度あてはまりますか．

	全くあてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	よくあてはまる
	0	1	2	3
1．業務上の決定には，自分が参加することができる	0	1	2	3
2．自分のスケジュールは，必要に応じて柔軟に変えられる	0	1	2	3
3．仕事量や仕事のペースを自分で個別に決めることができる	0	1	2	3
4．自分の意見を言える機会がある	0	1	2	3
5．自分の裁量で自由に使える時間がある	0	1	2	3
6．仕事の運用に関することは，自身で決めることができる	0	1	2	3
7．会議などで自分の知識や能力を発揮する機会がある	0	1	2	3
8．自分が必要だと感じたら，仕事の手順や方法を変えることができる	0	1	2	3
9．休暇や出勤管理については，自分の裁量に任されている	0	1	2	3

．あなたの上司，またはふだんあなたが業務上の管理・指導をしている立場がある人についてお聞きます．以下の項目が上司全体に対してどのくらいあてはまりますか．

	全くあてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	よくあてはまる
	0	1	2	3
1．部下に対して前もって仕事の計画を明らかにしておく	0	1	2	3
2．部下に対していつも情報を与えてくれる	0	1	2	3
3．事態が深刻になる前に問題点を明らかにするのを支援してくれる	0	1	2	3
4．管理職として管理的な仕事を非常に上手くこなす	0	1	2	3
5．管理職としての仕事の技術的なことを非常によく知っている	0	1	2	3
6．仕事上の問題を解決するのに部下を助けてくれる	0	1	2	3
7．部下に対して質の高い仕事をするように求める	0	1	2	3
8．部下に対して仕事で最大限の努力を要求する	0	1	2	3
9．部下に対してもっと働くように求める	0	1	2	3
10．ほとんどの決定を部下の意見を聞かずに行う	0	1	2	3
11．重要な決定には部下を関与させない	0	1	2	3
12．部下をひとりの人間として気にかけてくれる	0	1	2	3
13．部下に対して好意的に接してくれている	0	1	2	3
14．部下の個人的な問題で助けてくれる	0	1	2	3

	全くあてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	よくあてはまる
	0	1	2	3
15. 部下に対していつも公平である	0	1	2	3
16. 部下が能力を伸ばすことを支援してくれる	0	1	2	3
17. 部下が決定に賛成でない時にも、遠慮なく意見を述べさせるようにしてくれる	0	1	2	3
18. 部下のものの感じ方や考え方をいつも把握している	0	1	2	3

## ストレス緩和要因チェックリスト - 仕事特性（管理者用A）

以下の各項目は、あなたの職場や、従業員の仕事についてどの程度あてはまりますか。

	全くあてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	よくあてはまる
	0	1	2	3
1. 業務上の決定には、個々の従業員が参加することができる	0	1	2	3
2. 個々の従業員のスケジュールは、必要に応じて柔軟に変えられる	0	1	2	3
3. 仕事量や仕事のペースを従業員が個別に決めることができる	0	1	2	3
4. 個々の従業員が、自分の意見を言える機会がある	0	1	2	3
5. 個々の従業員が各自の裁量で自由に使える時間がある	0	1	2	3
6. 仕事の運用に関することは、個々の従業員自身で決めることができる	0	1	2	3
7. 個々の従業員が、会議などで知識や能力を発揮する機会がある	0	1	2	3
8. 個々の従業員は、各自が必要だと感じたら、 仕事の手順や方法を変えることができる	0	1	2	3
9. 休暇や出勤管理については、個々の従業員の裁量に任されている	0	1	2	3

．あなたの職場の従業員，またはふだんあなたが業務上の管理・指導をしている人  
 たちについてお聞きします．以下の項目がそのような人たち全体に対してどのくら  
 いあてはまりますか．

	全 く あ て は ま ら な い	あ ま り あ て は ま ら な い	や や あ て は ま る	よ く あ て は ま ら る
	0	1	2	3
1．やるべきことをはっきりわかっている	0	1	2	3
2．仕事の進め方をはっきりと認識している	0	1	2	3
3．仕事について非常によく知っている	0	1	2	3
4．進行中の仕事についていつも把握している	0	1	2	3
5．いつも高い水準の仕事をしている	0	1	2	3
6．いつも仕事で十分努力をしてくれている	0	1	2	3
7．従業員の中に，扱いの難しい者がいる	0	1	2	3
8．従業員の中に，しょっちゅう問題を起こす者がいる	0	1	2	3
9．従業員の間で，いつももめごとがある	0	1	2	3
10．従業員の中にお互いに対立しあう雰囲気がある	0	1	2	3
11．従業員は上司またはリーダーの考えや決定を尊重している	0	1	2	3
12．従業員は上司またはリーダーに対して好意的に接してくれている	0	1	2	3
13．従業員は上司またはリーダーを信頼している	0	1	2	3
14．従業員は仕事上の問題を解決するのに協力してくれる	0	1	2	3



	全くあてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	よくあてはまる
	0	1	2	3
15. 従業員は仕事について積極的に提言したり, アイデアを出す	0	1	2	3
16. 従業員は必要な情報や重要な情報を絶えず報告してくれる	0	1	2	3
17. 従業員は積極的に自己の技能や能力をのばしていこうとしている	0	1	2	3
18. 従業員は事態が深刻になる前に問題点を相談してくれる	0	1	2	3

．あなたの職場についてお聞きします．以下の文章がどのくらいあてはまりますか．

	全くあてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	よくあてはまる
	0	1	2	3
1．職場の中に困ったときにはお互いに支え合う雰囲気がある	0	1	2	3
2．職場では仕事の問題や悩みを気軽に話し合える	0	1	2	3
3．職場の中でなんでも言い合える場がある	0	1	2	3
4．職場では，新しい創意工夫や試みが多くなされている	0	1	2	3
5．職場の人たちは，仕事に熱心で意欲が高い	0	1	2	3
6．職場には活気がある	0	1	2	3
7．仕事に必要な情報が，いつも十分に伝わっている	0	1	2	3
8．仕事の方法や問題点について話し合う機会が充分にある	0	1	2	3
9．仕事上に必要な教育や訓練を受ける機会が充分にある	0	1	2	3
10．仕事上の問題があれば，助言や指導を受けられる体制がある．	0	1	2	3

．あなたの職場と顧客との間に，納めた製品や仕事のやり方をめぐってトラブルが起きた時，それを解決するために次のようなことをどの程度していますか．

	全くあてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	よくあてはまる
	0	1	2	3
1．合意に達するまでじっくりと話し合う	0	1	2	3
2．問題となっていることを一緒に吟味する	0	1	2	3
3．時間をかけ相手と一緒に解決策を模索する	0	1	2	3
4．お互いの悪い点，よい点を認めあう	0	1	2	3
5．相手との調和，安定を考え，調整する	0	1	2	3
6．相手に協力して，解決をはかる	0	1	2	3
7．主張を述べて混乱するより，妥協の道を選ぶ	0	1	2	3
8．今後の信頼関係維持のため，一步下がる	0	1	2	3
9．立場が弱いから仕方ないと考える	0	1	2	3
10．こちらの意見を主張したところで所詮無理とあきらめる	0	1	2	3
11．相手の弱みについて主張を押し通す	0	1	2	3
12．時間がないと言って押し切る	0	1	2	3
13．その問題ではゆずっても，ほかの問題でこちらの主張を通す	0	1	2	3
14．解決に時間をかけるだけ無駄と考える	0	1	2	3
15．第三者に頼んで解決策を見つけてもらう	0	1	2	3
16．誰か解決してくれそうな人を見つける	0	1	2	3

．あなたの職場と顧客との間に，納めた製品や仕事のやり方をめぐって次のような

ことをどの程度体験していますか。

	全くあてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	よくあてはまる
	0	1	2	3
1. 顧客との間に、意見を出し合う機会のないこと	0	1	2	3
2. 顧客の注文通りに作ったのに、後で変更してほしいと言われること	0	1	2	3
3. 顧客が権威をふるって仕事の交渉をしてくること	0	1	2	3
4. 開発・製造の途中で顧客から予算をカットされること	0	1	2	3
5. 問題が起こっても、顧客がこちら側に弁明の余地を与えないこと	0	1	2	3
6. 忙しいのがわかっているのに、顧客から納品を急がされること	0	1	2	3
7. 十分な予算がないのに高品質のものを作るよう、顧客から要求されること	0	1	2	3
8. いったん顧客に納品した製品が、十分な理由もなく返品されてくること	0	1	2	3
9. 顧客から、十分な技術援助なしに業務を受注すること。	0	1	2	3
10. 顧客から、持っている技術水準以上の業務を要求されること	0	1	2	3
11. 顧客から、急に仕様変更を求められること	0	1	2	3
12. 予定を立てて仕事をしているのに、 顧客からの要望で予定を変更しなければならないこと	0	1	2	3
13. 顧客との十分な打ち合わせのないまま、仕事にかかること	0	1	2	3

## ・緩和要因チェックリスト - ソーシャル・サポート -

### 1. チェックリストの概要

(従業員用) 従業員が体験するストレスについて、ストレスを緩和する要因のひとつであるソーシャル・サポートの強さとその内容を検討する、対策発見用チェックリストである。ソーシャル・サポートのストレス緩和効果についてはこれまでの研究において必ずしも一貫した結果が報告されているわけではないが(Cohen & Wills,1985)、サポートはストレス低減のための有力なリソースであるという点では見解が一致しており、実際的な介入手段であると考えられる。本チェックリストを実施した結果、サポートの程度が低水準であると判断された場合には、職場内のサポート・ネットワークを改善したり、強化したりする対策が期待される。

近年のストレス研究では、資源やストレッサーを細分化して、特定のストレッサーに対して最も適切な資源を配分しようという方針が主流となっている(Cutrona & Russell,1990; Swindle, et al.,1988)。すなわちソーシャル・サポートをはじめとするストレス緩衝要因の効果は、ストレス症状のタイプによっても異なり、ストレス緩衝効果はストレッサー、ストレス反応、緩衝要因の3者の組み合わせによって検討する必要がある(矢富ら, 1992)。

(管理者用) 職場内の人間関係、すなわち上司と部下、同僚どうしにおけるサポートイブな関係がそれぞれストレス低減としての役割を果たしているかどうかを検討する、対策発見用チェックリストである。

職場内におけるどのような人間関係がストレス緩和効果を示すのかについては、同僚からの支援と比較して監督者からの支援のほうがストレス緩和効果が強いという報告(Caplan et al.,1975)が行われて以来、多くの研究が行われてきたが(e.g., Kaplan & Cowen,1981)、現在でも共通した見解は得られていない。しかし上司や同僚など職場内の人間関係は、ストレス・モデルに何らかの影響を与えるということは確かであると思われる。本チェックリストを実施した結果、サポートの程度が低水準であると判断された場合には、職場内のサポート・ネットワークを改善したり、強化したりする対策が期待される。

## 2. 測定内容

### (1) ソーシャル・サポートの定義と測定

ソーシャル・サポートの定義はさまざまで、一貫したコンセンサスが得られているものではない(浦ら, 1989; 稲葉ら, 1985)。わかりやすく言えば「その人に自分がケアされ、愛されている、あるいは尊重され、価値あるものと見なされている、相互的な責務を持ったネットワーク成員である、と信じさせる情報」(Cobb, 1976)ということであるが、ストレス緩和効果についての文脈においては「受け手の安寧(Well-being)を高めることが意図されていると、送り手あるいは受け手によって近くされる、少なくとも2人以上の個人の間での資源の交換」(Shumaker & Brownell, 1984)、あるいは「個人が他者から好意・保証・助力などを得るもので、そのうち1つかそれ以上の機能的側面を含む対人相互作用」(Kahn & Antonucci, 1980)といった意味で用いられることが多い。

これらの定義は、ソーシャル・サポートとは複数の要因からなるもので、個人間における資源(リソース)の交換プロセスであるという点で一致している。職場ストレス場面においては、産業精神衛生の立場から House(1981)が定義した次の分類がよく用いられる。

情緒的サポート：共感したり、愛したり、信じてあげたりすること

手段的サポート：援助を必要としている人に直接手を貸すこと。仕事を手伝ったり、お金や、金や物を貸したりすること

情動的サポート：個人的あるいは社会的問題に対処していくために必要な情報や知識を与えること

評価的サポート：個人の業績に適切な評価を与えてやること

以上4つの側面のうち、「1つまたはそれ以上の個人間の相互交渉」。

ソーシャル・サポートの測定方法はさまざまであり、研究者(あるいは実践家)ごとに独自の方法が用いられていると言っても過言ではない。質問紙法による測定尺度にも多くの種類があり、これまでの研究においては、SSQ(Social Support Questionnaire; Sarason et al., 1983)や、ISEL(Interpersonal Support Evaluation List; Cohen et al., 1985)などが多く使われている。それぞれ日本語版が作成されており、順に松崎ら(1990)のSSQ9(Social Support Questionnaire 9)、南ら(1987)のSNS(Support Network Source)である。

## (2) サポート内容と経路

本チェックリストにおいては上述の House(1981)の定義を踏まえ、以下の3種類のサポート内容を用意した。

- a. 道具的サポート(実際に業務や作業・仕事を手伝ってくれること)
- b. 情動的サポート(実際に業務や作業・仕事を手伝うことはないが、業務や作業・仕事を進めるにあたって有益な情報を提供してくれたり、資料などを用意したり貸したりしてくれること)
- c. 情緒的サポート(実際に業務や作業・仕事を手伝ってくれたり情報を提供してくれることはないが、相談相手になってくれたり、励ましたりやさしい言葉をかけてくれる役割を果たしてくれること)

(従業員用)また、これらのサポートは、その相手により効果が異なるものと予想される。従ってサポートの測定にあたっては、サポートを期待もしくは受容する可能性がある相手(サポート経路)ごとにその有無を測定する必要がある。従業員用チェックリストにおいてはこの点を踏まえ、以下の5種類のサポート経路を用意した。

サポート経路： 職場の上司 職場の同僚 職場の部下  
家族・友人・知人 その他

従って、内容(3)×経路(5)=15種類のサポートが測定対象となる。

(管理者用)ここでいう管理者は、メンタルヘルスマネジメント担当スタッフなど、職場において職場内の supervising が可能な立場にある者を意味する。所属長や課長など、従業員用チェックリストにおいて測定対象である従業員に対して上司や監督者の立場にある者はこれには含めない。この場合上司や監督者は、従業員の職場ストレス事態における当事者であると考えられるからである。

以上を踏まえた上で、管理者は 職場の上司が部下に対して供与するサポート、 職場の同僚どうしが供与しあうサポート、 その他の関係におけるサポートの3種類のサポート経路を用意した。

従って、内容(3)×経路(3)=9種類のサポートが測定対象となる。

### (3) 予期サポートと獲得サポート

サポートは、サポートが必要となる事態となったとき、どのような相手に、どのような内容のサポートを期待できるのか（予期サポート；「知覚された」（Barrera,1986）サポートとも呼ばれる）、実際にどのような相手から、どのような内容のサポートを受けたか（獲得サポート）の2つの側面に分類できる。

このうち獲得サポートについては、たとえば実習環境のように比較的短期間のうちに強いストレス事態を経験するといった状況（音山,1997;1996）において、ストレス事態を経験した期間中もしくは直後に回顧的に測定する場合にしばしば用いられる。

### (4) サポートの効果

サポートをはじめとする緩衝要因の効果については、ストレスラー・ストレス反応との関係においていくつかのパターンに分けることができる。

伝統的に多くの研究者に支持されてきたストレス緩衝効果のモデルは、ストレスラーと資源（サポート）の交互作用のパターンが図表1 aに示されるようなパターンをもつサポートの効果を緩衝効果とするモデルである。厳密にはこのパターンのみを緩衝仮説(Cohen & Wills,1985)に基づく緩衝効果モデルと見なし、他のパターンと区別することもある。



図表1 サポートの緩衝効果

図表1 aのモデルでは、サポートの高水準条件ではストレスラーのストレス症状に対する効果は小さいが、それに比べて低水準条件ではストレスラーの効果がより強く現われるというパターンが認められる必要がある(Cohen & Edwards,1989)。



これに対し、図表 1 c は、高水準条件でストレスラーの効果がより大きく、低水準条件でストレスラー効果がより少ないという「負の緩衝効果」が見られる例である。これはストレスラーが非常に高い水準にある場合であると考えられ、ストレスラーが非常に高水準である場合には、資源の量に関係なく、ストレスラーの効果が個人を圧倒してしまうものと解釈されている (Murrell & Norris, 1984)。

一方、実際の調査例では、図表 1 b に示す直接効果モデル (Barrera, 1988) が観察されることが多い (e.g., 福岡・橋本, 1985)。このモデルではストレスラーと資源の交互作用がほとんどなく、資源の直接効果 (主効果) のみがストレス反応に関係しているモデルである。

緩衝効果がいずれのモデルのタイプをとるかは、ストレスラーの頻度とそれによって引き起こされたストレス反応との水準に依存しているように思われる。職場における対人関係のストレスラーの生起については、ほとんど生起しないものからきわめて高水準で生起するものまで広い分布を想定できる。このような条件におけるストレス緩衝効果は、ストレスラーの水準に応じて直接効果をとることも、図表 1 a のような交互作用を持つ緩衝効果をとることもあるであろう。また、仕事のもたらすストレス反応がきわめて高水準である場合には、図表 1 c のような負の緩衝効果がみられるものと考えられる。

このように、資源 (サポート) とストレスラー、ストレス反応の組み合わせによって、緩衝効果のタイプが異なることが予想される。従ってストレス緩和の効果を検討するにあたっては、これら 3 要因の組み合わせごとにその効果を検討する必要がある。

### 3. 開発過程

サポート内容に関する構成概念妥当性については、古屋ら (1991) が因子分析を行い確認した結果を元に行っている。サポート経路については同様の経路を用いた測定が、職場研修場面におけるストレス反応との検討にあたって行われており (音山, 1997)、ストレス反応との関連が示唆されている。管理者用チェックリストについては、信頼性・妥当性の検証は行われていない。

### 4. チェックリストの構成と使用法

(従業員用) ストレス緩和要因チェックリスト (従業員用 B) を用いる。自記式で実施する。

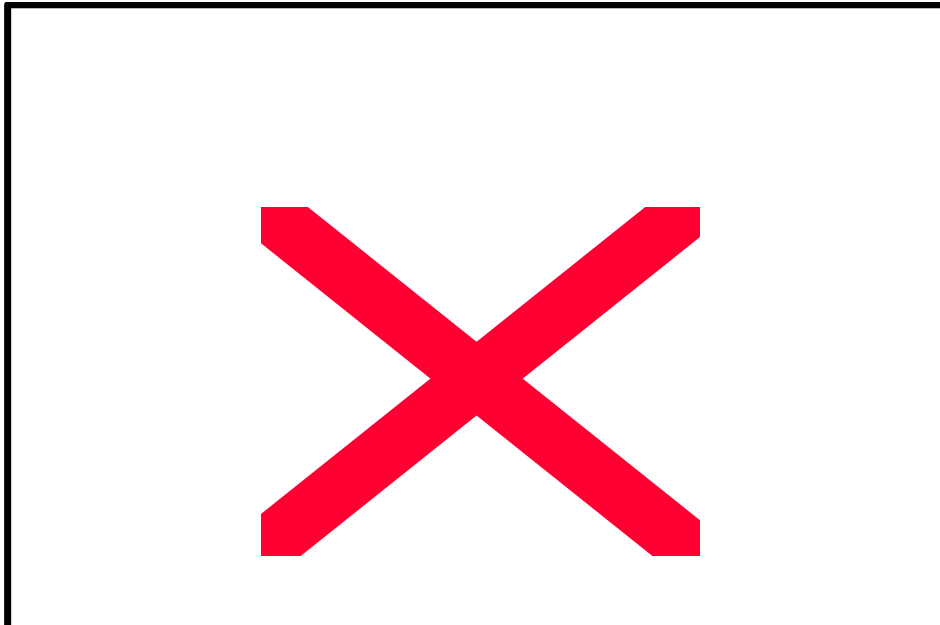
結果はサポート内容 × 経路のそれぞれの組み合わせについて、経路ごとの合計得点、内容ごとの合計得点、全体の得点 ( + ) を算出する。サンプル数が充分多い場合には、サポー

ト内容×経路のそれぞれの得点（素点）を用いることも可能である。

（内容分類）a．道具的サポート：項目4，項目5

b．情動的サポート：項目6，項目7

c．情緒的サポート：項目1～3．



図表2 サポートの緩衝効果

算出した（合計）得点をもとに、ストレス緩衝効果の検討を行うことができる（この場合、職場内ストレスサー・チェックリストならびにストレス反応チェックリストが、同一対象者について測定されている必要がある）。ストレス緩衝効果の検討方法にはいくつか方法があるが（Martin, 1989）、ここでは最も簡単な群間差の比較による方法を解説する。

1）職場内ストレスサー・チェックリストの合計得点の中央値を基準として、サンプルを高水準群、低水準群の2つの群に分割する。職場内ストレスサー・チェックリストの合計得点はストレス要因（因子）ごとの合計を用いる。

2）サポート得点（はじめは全体の得点でよい）の中央値を基準として、サンプルを高水準群、低水準群の2つの群に分割する。

使用するチェックリストは、B - （期待サポート）、B - （獲得サポート）のいずれでもよい。以上により、職場内ストレスサー（高水準・低水準）×サポート（高水準・低水準）= 4群ができあがる。

3）4群それぞれについて、ストレス反応の平均（はじめは情動領域の合計得点でよい）を求める。

4) 緩衝効果のパターンを見るために、グラフを作成する。Y軸にストレス反応(得点の平均値)、x軸にストレスラーの水準(低・高の2水準)をとり、4群のそれぞれのストレス反応平均値をグラフ上にプロットする。プロットのうち、サポートが高水準である2つの群(職場内ストレスラーの高・低の2群)どうしと、サポートが低水準である2つの群(職場内ストレスラーの高・低の2群)どうしを、それぞれ直線で結ぶ(図表2)。

以上により、図表1に示したような緩衝効果のパターン・グラフができあがる。サポートの高水準・低水準における2本の直線の傾きにより、緩衝効果の有無とそのパターンを判定する。統計的検定の結果に関心のある場合には、ストレス反応の平均値について、分散分析によりサポート群×ストレスラー群の交互作用効果を検定すればよい。

分析の結果、緩衝効果(図表1a)もしくは直接効果(図表1b)が見られたモデルについては、当該のサポート・システムが、測定時点において、ストレス低減のための資源として有効に機能している可能性が考えられる。負の緩衝効果(図表1c)が観察された場合には、職場内ストレスラーの水準があまりにも高いために、サポートの効果が圧倒された可能性が考えられる。この場合には、特に当該のサポート経路と関連した対人関係上のストレス事態について、より詳細な調査が必要であろう。

なお、(期待サポート)の得点から(獲得サポート)の得点を減じる、すなわち期待と獲得とのズレを指標としてその大きさとストレス低減効果との分析を行うこともできる。これについては、期待-獲得の絶対値が大きいほど、すなわちズレが大きいほど心理的ストレス・モデルが拡張する方向で働き、ストレス低減効果がみられなくなるという仮説が考えられる。

(管理者用)ストレス緩和要因チェックリスト(管理者用B)を用いる。管理者が、職場内の人間関係について観察評価した結果を記入する形式で実施する。

結果はサポート内容×経路のそれぞれの組み合わせについて、経路ごとの合計得点、内容ごとの合計得点、全体の得点(+)を算出する。サンプル数が充分多い場合には、サポート内容×経路のそれぞれの得点(素点)を用いることも可能である。

(内容分類) a. 道具的サポート: 項目4, 項目5

b. 情動的サポート: 項目6, 項目7

c. 情緒的サポート: 項目1~3.

管理者用チェックリストにおいては、ストレス緩衝効果の検討方法は開発されていない。管理者用チェックリストのデータ数が十分に多い場合には、管理者用チェックリストで求められた得点

の高低をもとに分類変数を作成し、それをもとに職場（部署）単位での従業員ストレス反応チェックリスト、ならびに職場内ストレッサー・チェックリストの平均値の比較をすることができるであろう。

なお、管理者用チェックリストの項目内容（サポート内容・経路）は従業員用のB - （期待サポート）及びB - （獲得サポート）の項目内容と対応しているので、管理者側の認識と従業員側の認識とのズレを指標として、その大きさとストレス低減効果との分析を行うこともできる。これについては、両者の認識間におけるズレの絶対値が大きいほど、心理的ストレス・モデルが拡張する方向で働き、ストレス低減効果がみられなくなるという仮説が考えられる。

## 5 . 活用例及び関連情報

音山(1997)は、従業員用チェックリストとほぼ同様のサポート内容・経路の項目を用いて、職員研修の一環として行われた短期間の職場研修場面において研修前、期間中にわたってストレス反応が増加した群と増加しなかった群とに分けたときの、サポート期待とサポート受容の内容別の頻度について検討している。その結果、道具的サポート及び情緒的サポートについては、研修期間中のストレス反応の増加がサポート期待を高めること、ストレス反応の増加群においてはサポートの受容も多いことが示され、ストレス反応の増加はサポート期待を高め、高まった期待がサポートの受容に関連している可能性が示唆された。従ってサポートのストレス緩和効果を検討するためには、さらに両者の関連を時系列的に検討する必要があると思われる。

## 引用文献

- Barrera,M.Jr. 1988 Models of social support and life stress; beyond the buffering hypothesis. In Choen, L.D.(ed) *Life event and psychological functioning: Theoretical and Methodological issues*.
- Barrera,M.Jr. 1986 Distinction between social support concepts, measures, and models. *American Journal of Community Psychology*,14,413-445.
- Caplan,R.D et al., 1975 Job Demands and Worker Health. US Depet of Health,Education and Welfare. In.M.Argyle & Henderson,M. 1985 *The Anatomy of Relationships: and the rules and skills needed to manage them successfully*. Penguin. (吉森護 編訳. 人間関係のルールとスキル. 北大路書房.1992)
- Cobb,S. 1976 Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic medicine*, 38, 300-314.

- Cohen,S. And Edwards,J.R. 1989 Personality characteristics as moderator of the relationship between stress and disorder. In Neufeld, R.W.(ed): *Advances in then investigation of psychological stress*.New York, John Wiley & Sons.
- Cohen,S., & Wills,T.A. 1985 Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, **98**,310-357.
- Cohen,S., Mermelstein,R., Kamarck,T., & Hoberman,H.M. 1985 Measuring the functional components of social support. In I.G. Sarason & B.R. Sarason(Eds.), *Social support: Theory, research and applications*. Dordrecht, Netherlands: Martinus Nijhoff Publishers, Pp.73-94.
- Cutrona,C. And Russell,D. 1990 Type of social support and specific stress; Toward a theory of optimal matching. In Sarason,I., Sarason,B. & Pierce,G.(eds) *Social support; An interactional view*. New York. John Wiley & Sons. Pp.319-66.
- 古屋健・坂田成輝・音山若穂・所澤潤 1994 教育実習生のストレスに関する基礎研究. 群馬大学教育実践研究, **11**, 227-240. House,J.S. 1981 *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- 稲葉昭英・浦光博・南隆男 1985 「ソーシャル・サポート」研究の現状と課題 . 哲学, 85, 109-149.慶応義塾大学三田哲学会
- Kahn,R.L., and Antonucci,T.C. 1980 Convoys over the life course; Attachment roles and Social support. In P.B.Baltes and O.Brim(Eds.):*Life-span development and behavior*, Academic Press, New York.Pp.253-286.
- Kaplan,E. And Cowen,E. 1981 Interpersonal helping behavior of industrial foremen. *Journal of Applied Psychology*, **66**, 663-668.
- Martin,R.A. 1989 Techniques for data acquisition and analysis in field investigations or stress. In *Advances in the investigation of psychological stress*. John Wiley & Sons, New York, Pp.195-234.
- 松崎学・田中宏二・古城和敬 1990 ソーシャル・サポートの供与がストレス緩和と課題遂行に及ぼす効果. 実験社会心理学研究, **30**, 147-153.
- 南隆男・稲葉昭英・浦光博 1987 「ソーシャル・サポート」研究の活性化にむけて - 若干の資料. 哲学,85,151-184. 慶応義塾大学三田哲学会
- Murrel,S.A., & Norris,F.H. 1984 Resources, life events, and changes in positive affect and depression in older adults. *American Journal of Community Psychology*,**12**,445-464.
- 音山若穂 1997 職場研修場面におけるストレスー心理的ストレス反応とサポートの期待・受容の関係

- . 日本心理学会第 61 回大会発表論文集 ( 関西学院大学 ). 892.
- 音山若穂 1996 心理的ストレス反応に対するソーシャル・サポートの緩衝効果 - 教育実習生のストレスに関する一研究 - . 早稲田大学大学院文学研究科紀要 **41**(1),29-41.
- Sarason,I.G., Levine, H.M., Basham,R.B., & Sarason,B.R. 1983 Assessing social support: The social support questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology*, **44**, 127-139.
- Shumaker,S.A., and Brownell,A. 1984 Toward a theory of social support: Closing conceptual gaps. *Journal of Social Issues*. **40**, 11-36.
- Swindle,R.Jr., Heller,K. & Lakey,B. 1988 A conceptual reorientation to the study of personality and stressful life events. In Cohen,L.(ed) *Life events and psychological functioning*. New York, Sage.
- 浦光博・南隆男・稲葉昭英 1989 ソーシャル・サポート研究 - 研究の新しい流れと将来の展望 - .社会心理学研究,**4**,78-90.
- 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.

## ストレス緩和要因チェックリスト

### - ソーシャルサポート(従業員用B)

ここでは、あなたが周囲の人から受ける援助や支持について質問します。それぞれの項目について、あなたの職場の上司、同僚、部下（該当者がいる場合）、家族・友人・知人から、**それぞれの項目に示された援助や支持を期待できるかどうか**質問します。実際に期待できると思う人について書いてください。

- 1) あなたが仕事でとてもみじめになったり、気持ちが落ち込むような出来事があって、慰めや励ましとなるような援助や支持がほしいと感じたとき

	常に期待 できる	ときどき期 待できる	ほとんど 期待 できない
A <sub>1</sub> .上司でこのような援助を期待できる人	2	1	0
B <sub>1</sub> .同僚でこのような援助を期待できる人	2	1	0
C <sub>1</sub> .部下でこのような援助を期待できる人	2	1	0
D <sub>1</sub> .家族・友人・知人で このような援助を期待できる人	2	1	0

- 2) あなたが仕事でとてもいらいらしたり、腹が立つようなことがあって、憂さを晴らし、気晴らしに役立つような援助や支持がほしいと感じたとき

	常に期待 できる	ときどき期 待できる	ほとんど 期待 できない
A <sub>2</sub> .上司でこのような援助を期待できる人	2	1	0
B <sub>2</sub> .同僚でこのような援助を期待できる人	2	1	0
C <sub>2</sub> .部下でこのような援助を期待できる人	2	1	0
D <sub>2</sub> .家族・友人・知人で このような援助を期待できる人	2	1	0

- 3) あなたが仕事でとても緊張したり、不安、圧迫感を感じるようなことがあって、リラックスすることに役立つような援助や支持がほしいと感じたとき

	常に期待 できる	ときどき期 待できる	ほとんど 期待 できない
A <sub>3</sub> .上司でこのような援助を期待できる人	2	1	0
B <sub>3</sub> .同僚でこのような援助を期待できる人	2	1	0
C <sub>3</sub> .部下でこのような援助を期待できる人	2	1	0
D <sub>3</sub> .家族・友人・知人で このような援助を期待できる人	2	1	0

4) あなたが仕事で困難な問題に直面して、実際にあなたの問題の解決に役立つような仕事の補助をしてくれたり、仕事を肩代わりしてほしいと感じたとき

	常に期待 できる	ときどき期 待できる	ほとんど 期待 できない
A <sub>4</sub> .上司でこのような援助を期待できる人	2	1	0
B <sub>4</sub> .同僚でこのような援助を期待できる人	2	1	0
C <sub>4</sub> .部下でこのような援助を期待できる人	2	1	0
D <sub>4</sub> .家族・友人・知人で このような援助を期待できる人	2	1	0

5) あなたが仕事で非常に忙しくて、あなたの仕事を分担したり、負担を軽くするのに役立つような援助や支持が欲しいと思ったとき

	常に期待 できる	ときどき期 待できる	ほとんど 期待 できない
A <sub>5</sub> .上司でこのような援助を期待できる人	2	1	0
B <sub>5</sub> .同僚でこのような援助を期待できる人	2	1	0
C <sub>5</sub> .部下でこのような援助を期待できる人	2	1	0
D <sub>5</sub> .家族・友人・知人で このような援助を期待できる人	2	1	0

6) あなたが仕事で重要な決定をするのに、あなた決定に役立つような情報を提供してくれたたり、資料などを収集してほしいと思ったとき

	常に期待 できる	ときどき期 待できる	ほとんど 期待 できない
A <sub>6</sub> .上司でこのような援助を期待できる人	2	1	0
B <sub>6</sub> .同僚でこのような援助を期待できる人	2	1	0
C <sub>6</sub> .部下でこのような援助を期待できる人	2	1	0
D <sub>6</sub> .家族・友人・知人で このような援助を期待できる人	2	1	0

7) あなたが仕事で忙しくて、あなた決定に役立つような情報を提供してくれたたり、資料などを収集してほしいと思ったとき

	常に期待 できる	ときどき期 待できる	ほとんど 期待 できない
A <sub>7</sub> .上司でこのような援助を期待できる人	2	1	0
B <sub>7</sub> .同僚でこのような援助を期待できる人	2	1	0
C <sub>7</sub> .部下でこのような援助を期待できる人	2	1	0
D <sub>7</sub> .家族・友人・知人で このような援助を期待できる人	2	1	0



．ここでは，あなたが周りの人から受けた援助や支持について質問します．それぞれの項目について，あなたの職場の上司，同僚，部下（いれば），家族・友人・知人から，それぞれの項目に示された援助や支持を実際に受け取っているかどうかを質問します．実際に援助をしてくれた人について書いてください．

- 1) あなたが仕事でとてもみじめになったり，気持ちが落ち込むような出来事があって，慰めや励ましとなるような援助や支持がほしいと感じたとき

	常に期待 できる	ときどき期 待できる	ほとんど 期待 できない
a <sub>1</sub> .上司でこのような援助を期待できる人	2	1	0
b <sub>1</sub> .同僚でこのような援助を期待できる人	2	1	0
c <sub>1</sub> .部下でこのような援助を期待できる人	2	1	0
d <sub>1</sub> .家族・友人・知人で このような援助を期待できる人	2	1	0

- 2) あなたが仕事でとてもいらいらしたり，腹が立つようなことがあって，憂さを晴らし，気晴らしに役立つような援助や支持がほしいと感じたとき

	常に期待 できる	ときどき期 待できる	ほとんど 期待 できない
a <sub>2</sub> .上司でこのような援助を期待できる人	2	1	0
b <sub>2</sub> .同僚でこのような援助を期待できる人	2	1	0
c <sub>2</sub> .部下でこのような援助を期待できる人	2	1	0
d <sub>2</sub> .家族・友人・知人で このような援助を期待できる人	2	1	0

- 3) あなたが仕事でとても緊張したり，不安，圧迫感を感じるようなことがあって，リラックスすることに役立つような援助や支持がほしいと感じたとき

	常に期待 できる	ときどき期 待できる	ほとんど 期待 できない
a <sub>3</sub> .上司でこのような援助を期待できる人	2	1	0
b <sub>3</sub> .同僚でこのような援助を期待できる人	2	1	0
c <sub>3</sub> .部下でこのような援助を期待できる人	2	1	0
d <sub>3</sub> .家族・友人・知人で このような援助を期待できる人	2	1	0

4) あなたが仕事で困難な問題に直面して、実際にあなたの問題の解決に役立つような仕事の補助をしてくれたり、仕事を肩代わりしてほしいと感じたとき

	常に期待 できる	ときどき期 待できる	ほとんど 期待 できない
a <sub>4</sub> .上司でこのような援助を期待できる人	2	1	0
b <sub>4</sub> .同僚でこのような援助を期待できる人	2	1	0
c <sub>4</sub> .部下でこのような援助を期待できる人	2	1	0
d <sub>4</sub> .家族・友人・知人で このような援助を期待できる人	2	1	0

5) あなたが仕事で非常に忙しくて、あなたの仕事を分担したり、負担を軽くするのに役立つような援助や支持が欲しいと思ったとき

	常に期待 できる	ときどき期 待できる	ほとんど 期待 できない
a <sub>5</sub> .上司でこのような援助を期待できる人	2	1	0
b <sub>5</sub> .同僚でこのような援助を期待できる人	2	1	0
c <sub>5</sub> .部下でこのような援助を期待できる人	2	1	0
d <sub>5</sub> .家族・友人・知人で このような援助を期待できる人	2	1	0

6) あなたが仕事で重要な決定をするのに、あなたの決定に役立つような情報を提供してくれたり、資料などを収集してほしいと思ったとき

	常に期待 できる	ときどき期 待できる	ほとんど 期待 できない
a <sub>6</sub> .上司でこのような援助を期待できる人	2	1	0
b <sub>6</sub> .同僚でこのような援助を期待できる人	2	1	0
c <sub>6</sub> .部下でこのような援助を期待できる人	2	1	0
d <sub>6</sub> .家族・友人・知人で このような援助を期待できる人	2	1	0

7) あなたが仕事で忙しいとき、あなたの仕事に役立つような情報を提供してくれたり、資料などを収集してほしいと思ったとき

	常に期待 できる	ときどき期 待できる	ほとんど 期待 できない
a <sub>7</sub> .上司でこのような援助を期待できる人	2	1	0
b <sub>7</sub> .同僚でこのような援助を期待できる人	2	1	0
c <sub>7</sub> .部下でこのような援助を期待できる人	2	1	0
d <sub>7</sub> .家族・友人・知人で このような援助を期待できる人	2	1	0

## ストレス緩和要因チェックリスト

### - ソーシャルサポート(管理者用B)

ここでは、職場のなかの人間関係における、援助や支持について質問します。それぞれの項目について、あなたの職場の所属長、従業員などが、それぞれの項目に示された援助や支持を実際にどれだけ行っていると思われるかを質問します。実際に援助や支持が行われていると思われる関係について書いてください。

- 1) (従業員が) 仕事でとてもみじめになったり、気持ちが落ち込むような出来事があって、慰めや励ましとなるような援助や支持がほしいと感じたとき

	積極的に 援助して いる	ときどき援 助している	ほとんど 援助して いない
A <sub>1</sub> .所属長が援助を行っている	2	1	0
B <sub>1</sub> .従業員どうしが援助を行っている	2	1	0
C <sub>1</sub> .その他の人が援助を行っている	2	1	0
(どなたですか：)			

- 2) (従業員が) 仕事でとてもいらいらしたり、腹が立つようなことがあって、憂さを晴らし、気晴らしに役立つような援助や支持がほしいと感じたとき

	積極的に 援助して いる	ときどき援 助している	ほとんど 援助して いない
A <sub>2</sub> .所属長が援助を行っている	2	1	0
B <sub>2</sub> .従業員どうしが援助を行っている	2	1	0
C <sub>2</sub> .その他の人が援助を行っている	2	1	0
(どなたですか：)			

- 3) (従業員が) 仕事でとても緊張したり、不安、圧迫感を感じるようなことがあって、リラックスすることに役立つような援助や支持がほしいと感じたとき

	積極的に 援助して いる	ときどき援 助している	ほとんど 援助して いない
A <sub>3</sub> .所属長が援助を行っている	2	1	0
B <sub>3</sub> .従業員どうしが援助を行っている	2	1	0
C <sub>3</sub> .その他の人が援助を行っている	2	1	0
(どなたですか：)			

4) (従業員が) 仕事で困難な問題に直面して、実際に問題の解決に役立つような仕事の補助をしてくれたり、仕事を肩代わりしてほしいと感じたとき

	積極的に 援助して いる	ときどき援 助している	ほとんど 援助して いない
A <sub>4</sub> .所属長が援助を行っている	2	1	0
B <sub>4</sub> .従業員どうしが援助を行っている	2	1	0
C <sub>4</sub> .その他の人が援助を行っている	2	1	0
(どなたですか: )			

5) (従業員が) 仕事で非常に忙しくて、仕事を分担したり、負担を軽くするのに役立つような実質的な援助や支持が欲しいと思ったとき

	積極的に 援助して いる	ときどき援 助している	ほとんど 援助して いない
A <sub>5</sub> .所属長が援助を行っている	2	1	0
B <sub>5</sub> .従業員どうしが援助を行っている	2	1	0
C <sub>5</sub> .その他の人が援助を行っている	2	1	0
(どなたですか: )			

6) (従業員が) 仕事で重要な決定をするのに、決定に役立つような情報を提供してくれたり、資料などを収集してほしいと思ったとき

	積極的に 援助して いる	ときどき援 助している	ほとんど 援助して いない
A <sub>6</sub> .所属長が援助を行っている	2	1	0
B <sub>6</sub> .従業員どうしが援助を行っている	2	1	0
C <sub>6</sub> .その他の人が援助を行っている	2	1	0
(どなたですか: )			

7) (従業員が) 仕事で忙しくて、仕事に役立つような情報を提供してくれたり、資料などを収集してほしいと思ったとき

	積極的に 援助して いる	ときどき援 助している	ほとんど 援助して いない
A <sub>7</sub> .所属長が援助を行っている	2	1	0
B <sub>7</sub> .従業員どうしが援助を行っている	2	1	0
C <sub>7</sub> .その他の人が援助を行っている	2	1	0
(どなたですか: )			

### 3 . 企業・組織用尺度・チェックリスト

ここに含まれる三つチェックリストは、これまでのチェックリストとは異なり経営者、管理者、人事担当等が記入するものとして作成したものである。

雇用管理施策チェックリストは、従業員のモラルや組織のコミットメントを高めるという観点から、現行の雇用管理施策が的確に計画され意図どおりに実施されているかどうかを、自らの反省を交えつつ現状を評価するチェックリストとなっている。組織業績診断チェックリストは、経営管理者等が自社全般あるいは統括する自部門がどのような業績結果をあげているか、そこに問題が感じられるかどうかをチェックするもので、自らの問題意識を確認することを狙いとしている。経営者・管理者リーダーシップは自らのリーダーシップを振り返るものであり、リーダーシップ・パワー（勢力）の状況とリーダーシップのスタイルを自己診断できるようになっている。

次章の活用モデルにおいて詳述するが、雇用管理施策チェックリストと組織業績診断チェックリストは経営管理者等が現状の組織や雇用管理を含めた諸施策の内容と運用実態の現況にどのような問題意識をもっているかを整理し、経営管理に携わる上級のマネジメントの間でその問題意識を共有していただくことを主要な使用目的としている。経営管理者等の記入した内容、それに基づく問題の把握は必ずしも妥当なものかどうかは分からない。その点、このチェックリストへ記入した内容をマネジメント・グループとして討議し、個々の問題認識をマネジメント・グループの共通認識に上げていただくことが望まれる。また、このような使い方を実際にお考えいただくことが大事である。

更に、共通に認識した問題が真に実相を現したものであるかどうかを検討するために、これまでに紹介した従業員対象のチェックリストを活用し、マネジメントとしての問題認識が従業員の意見やものの見方に照らし合わせて乖離がないかどうかを必ず確認する手続きがとられることが必要である。このチェックリストの結果のみをもって問題とし、これを従業員の目を通して検証せずに改善を方向づけることは危険であるといえる。この点、ここに含めた経営管理者用のチェックリストを従業員対象のチェックリストとどう併用するかにご注意いただきたい。

また、ここに紹介する雇用管理施策チェックリストと組織業績診断チェックリストがこれまでに紹介したチェックリストと事情を異にするのは、先行研究や試行例が少ないという点である。今多くの企業において雇用管理施策自体が変わりつつあり、従来の日本的慣行の核をなしたと言われる長期（終身）雇用や年功序列という概念が再検討されている現在、どのような管理施策を志向すべきかについては諸種の論議がある。当チェックリスト、とくに雇用管理施策チェックリストを作成するにあたって、一部において触れた諸外国の文献や事例として紹介されているわが国の企業例を前提にはしたが、それが妥当であるかどうかは今後の検証にまたねばならない部分も多い。こ

を前提にはしたが、それが妥当であるかどうかは今後の検証にまたねばならない部分も多い。この点、本章におけるチェックリストの紹介には、先行研究や開発過程に関わる研究例は含まれないことをここに申し述べ、当チェックリストに関する項目の抽出や妥当性の検討については今後の課題としなければならない点、予めお含みおきいただきたい。従って、以下、雇用管理施策チェックリストと組織業績診断チェックリストについては、その概要とチェックリストの構成及び活用の方向について触れる。

経営者・管理者リーダーシップに関しては、過去のリーダーシップ研究から多くの理論やモデル、実証的な調査データが得られている。このような理論、モデル、調査結果に基づき、パワー（勢力）とスタイルのチェックリストを開発した。

## ( 9 ) 雇用管理施策チェックリスト

### 1 . チェックリストの概要

このチェックリストは経営管理者を対象とするが、この場合の経営管理者は上位のマネジメントのみならず、雇用管理責任を有する管理者全員を対象としていただき、それぞれの管理者が現行の雇用管理施策をどう評価しているか、評価を交換し施策運営上の問題点を管理者チームとして共有する手続きの導入をチェックリスト活用要件として考えていただきたい。雇用管理施策の効果性を高めていくための施策改善の努力は管理者の共通責任として位置づけ、改善へのステップを踏むよう努力しなければならない。

これを前提とし、当チェックリストの概要を申し述べたい。雇用管理施策をどの範囲で、またどの領域を含めて考えるかにはいろいろの視点があろうかと思うが、ここでは管理施策としての領域から、これら施策を具体的に実施する管理者としての行為及びその結果として従業員のモラルや動機づけがどのような状態にあるかを評価する領域にいたるまでの広範な領域を含めている。それらを下記 12 領域に区分した。

- |             |               |              |
|-------------|---------------|--------------|
| A . 人事基本方針  | B . 募集・採用管理   | C . 配置管理     |
| D . 異動・昇進管理 | E . 評価・人事考課   | F . 育成・能力開発  |
| G . 職務・編成管理 | H . 給与・福利厚生   | I . 勤務・時間管理  |
| J . 退職管理    | K . コミュニケーション | L . モラル・動機づけ |

上記の領域はそれぞれ具体的な評価項目を 5 項目ずつ含んでおり、全部で 60 項目にわたるチェックリストとなっている。従って、中には、企画あるいは雇用管理スタッフでなければ答え難い項目も含まれているが、どうしても答えられない項目については「この設問はあてはまらない」とする選択肢を用意している。ただ、できるだけ自分の経験に基づいてお答えいただくことをお願いしたい。このチェックリストでも、個々の管理者の評価の客観性、妥当性を問題とするよりは、主観的な評価であっても、それが自分の観察や経験に基づいているかぎり評価していただき、前提として述べた管理者チームにおける共通の問題認識の形成の場にもちこんでいただくことが、このチェックリストにおいても肝要である。

## 2. チェックリストの構成

60 項目をここに詳述するのは煩瑣にすぎるので、詳しくは添付の具体的なチェックリストを見ていただくこととしたい。ここでは、各領域においてとくにご注意いただきたい主要な点を申し述べておきたい。

A. 人事基本方針については、この領域では人事あるいは雇用管理に関わる基本方針が事業計画や事業戦略と整合性をもつように考えられているか、人事プログラムは会社が従業員に期待する行動を奨励するよう設計されているか、また、そうした方針が管理者には研修等を通じて徹底され適正な人事管理が行われるよう注意しているか等を具体的な評価事項としている。

B. 募集・採用管理においては、とくに長中期の経営計画に沿った人員計画のもとでこれが行われているかどうかを最初の評価事項とし、採用コストの効果的な活用や採用選考の際の採用基準の明確化を評価事項として加えている。

C. 配置管理については当然のことながら適材適所が遵守されているかどうかの評価はいうまでもないが、とくに配置を決定する際に本人の意向を聞く機会が考慮されているか、能力が十分に発揮されていないと判断される場合の従業員に対する対処はとられているか、職務に照らしての知識や技能の見直しが定期的に見直されているかどうかを評価事項に含めている。

D. 異動・昇進管理は配置管理の一要件ではあるが、配置とは切り離して評価し、改善のアクションがあれば、この面の改善をとくに意識し得るようにした。ここには、業務割当や異動を通じての計画的な育成施策の有無と効果性の評価、管理職への登用には管理者としてのポテンシャルが評価されているかどうか、昇進昇格における基準についての従業員代表との合意の成立などを評価事項とした。

E. 評価・人事考課の領域では、目標管理制度を導入している場合と、人事考課制度によって評価が進められている場合に分けた設問をそれぞれ3問設定している。目標管理については業績目標を設定する際の上司との面接、目標達成過程における業務上のフォローや指導、目標達成評価のフィードバックについて、人事考課制度については職務に応じた評価事項の設定の有無や評価基準の従業員への開示、考課面接についてを評価事項とした。

F. 育成・能力開発領域では、会社の収益に資する目標や企業目標に貢献できる能力開発と同



時に、従業員個々のエンプロイアビリティの向上を意図した教育の展開、業務上改善を要する従業員へのマネジメント・アクション、教育における効果測定の実施とプログラムへの反映の体制などを主たる評価事項とした。

G．職務・編成管理については、雇用管理領域とは若干性質を異にするが、この管理内容が従業員の意欲や仕事の動機づけに影響するとの観点からここに含めた。この評価内容は、自主性を備えたチーム編成への考慮、職能部門間の情報交流、プロジェクト・チームやQCサークルの活用の現況、会社としてのイベントの多用などを含んでいる。

H．給与・福利厚生については、従業員の動機づけに影響を及ぼすという観点から公正な評価に基づく業績給与体制の導入、社会的な公正さと結びつく給与水準の他社比較、また、安心して働くことのできる福利厚生の実現などを評価内容に含めている。

I．勤務・時間管理については、労働時間短縮への姿勢、業務形態に応じた労働時間制の導入、有給休暇の消化状況などゆとりある労働条件に配慮する会社の姿勢を評価し得る項目を設定した。

K．コミュニケーション領域については人事や雇用管理諸施策の評価とは異なり、マネジメント・スタイルの評価となる傾向があるが、この領域も従業員のモラルのみならず組織上の円滑な業務展開を可能ならしむる条件となるという視点から独立の評価領域とした。ここでは、会社の経営情報開示の程度と経営情報の理解を促進するための従業員教育の実施、部門を超えてのアイデアの共有を可能とする組織上の機構の有無などを評価事項として含めている。

L．最後に、効果的な雇用管理施策の結果ともなる従業員のモラルや動機づけへの組織としての配慮姿勢を雇用管理施策のチェック事項とした。ここには、従業員のモラルや動機づけの状態を常に把握し得る体制の有無、把握した情報に基づく経営幹部や管理者の改善へのアクション、また、会社が価値として追究する業務の完全な遂行を奨励する風土や顧客を大事にする気風の醸成などを評価事項として含めている。

### 3．雇用管理施策チェックリストの試行調査結果

上記雇用管理施策チェックリストの試行に21社のご協力をいただいたが、この調査結果をご紹介します。

しておきたい。

結果は平均値をもって表示したが、「評価項目平均値」は、評価項目についての3段階の評価「1（当項目については）緊急に解決すべき問題はない」、「2．運営上いくつかの問題がある」、「3．解決すべき緊急な問題がある」をウェイトとし、回答いただいた会社の評価得点を加算し回答会社数で割ったものである。また「評価領域平均値」は、各領域に含まれる評価項目5項目の評価得点をすべて加算し回答会社数で除した数値である。

図表1は、全体21社の平均値の結果と従業員規模別の平均値の結果、及びその差を表示した結果である。図表26は、従業員規模別の平均値を図として示した結果である。

全体の結果としては、予想される問題が最も多いと思われる領域は、「育成能力開発領域」（平均値2.29）で、次いで「職務組織編成領域」と「コミュニケーション領域」（平均値2.20）で、更に「モラル管理領域」（2.09）で改善すべき点が見られる結果となっている。このような結果には、従業員個々の技能とノウハウを高め、これらを職務と組織編成上どのように発揮せしめるかといった問題意識、更に、現実に展開される職務遂行を通じて、仕事への意欲を保証しつつ組織体としてのパワーを高めるうえで雇用管理施策上どんな工夫が必要とされているかという点についての問題意識が現れているのではないかとと思われる。

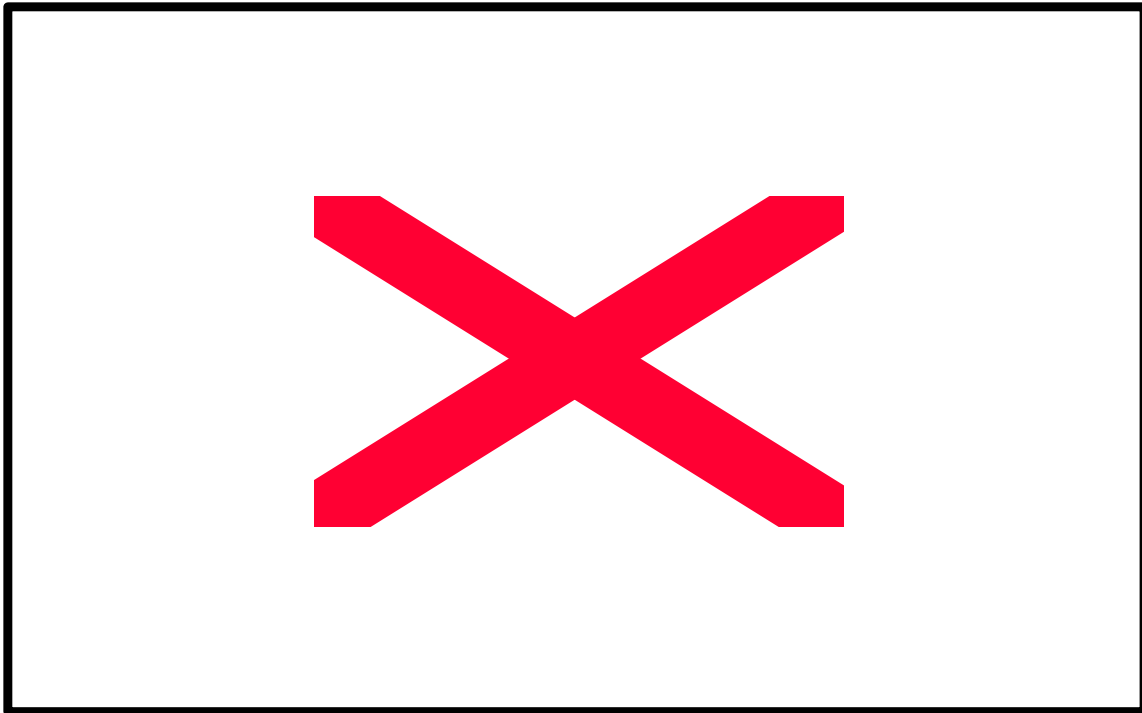
図表 25 従業員規模別にみた評価領域別平均値の差

	全体	従業員数(2)			平均値の差		
		a 千人以下	b 千~6千人	c 6千人以上	a-b	b-c	a-c
A. 人事基本方針	1.89	2.08	1.88	1.56	-0.20	-0.32	-0.52
B. 募集採用管理	1.73	1.90	1.77	1.40	-0.13	-0.37	-0.50
C. 配置管理	1.88	1.98	2.03	1.46	+0.05	-0.57	-0.52
D. 異動昇進管理	2.02	2.11	2.15	1.67	+0.04	-0.48	-0.44
E. 評価人事考課(1)	1.75	2.05	1.71	1.36	-0.34	-0.35	-0.69
F. 育成能力開発	2.29	2.67	2.26	1.55	-0.41	-0.71	-1.12
G. 職務組織編成	2.20	2.60	2.06	1.65	-0.54	-0.41	-0.95
H. 給与福利厚生	1.79	1.92	1.74	1.63	-0.18	-0.11	-0.29
I. 勤務時間管理	1.79	1.81	1.86	1.48	+0.05	-0.38	-0.33
J. 退職管理	1.71	1.85	1.72	1.42	-0.13	-0.30	-0.43
K. コミュニケーション	2.20	2.34	2.06	2.04	-0.28	-0.02	-0.30
L. モラル管理	2.09	2.18	2.20	1.63	+0.02	-0.57	-0.55

(1):目標管理の項目についてのみ集計

(2):従業員数別対象社数は千人以下8社/千~6千人7社/6千人以上5社  
なお全体は従業員数不明を含めて21社

図表 26 従業員規模別にみた評価領域別平均値の差



1) 従業員規模別の結果

これを従業員規模別に見ると、従業員数の多少によって問題のウェイトが異なる点が見られる。コミュニケーション領域に関していえば、従業員規模に関わらず、すべての会社において解決すべき問題が多いと予想される領域であるが、その他の領域については問題視される程度は従業員規模によって異なっている。コミュニケーション領域に加えて、千～6千人の従業員数の規模の会社では、育成能力開発領域とモラル管理領域に、千人以下の従業員数の会社では育成能力開発領域、職務組織編成、モラル管理の領域において改善すべき問題が多く見られる結果となっている。

図表 27は、従業員規模別の結果を大括りの評価領域ではなく細部の評価項目で検討してみた結果であるが、ここには従業員規模別の差が大きい項目を15項目表示した。ここには、従業員規模に関わらず問題が多いと評価されるコミュニケーション領域に属する項目は現れないので、これを前提として見て欲しい。

図表 27 従業員規模別にみた平均値の差の大きい15の評価項目

	従業員数			平均値の差		
	a 千人以下	b 千~6千人	c 6千人以上	a-b	b-c	a-c
G4. QCサークルやZD運動の制度化	2.86	2.29	1.33	-0.57	-0.96	-1.53
F1.長期的な視点での計画育成	2.75	2.33	1.25	-0.42	-1.08	-1.50
F2.市場価値/陳腐化防止対策	2.43	2.33	1.25	-0.10	-1.08	-1.18
B1.採用と人員計画との連動	2.63	2.00	1.50	-0.63	-0.50	-1.13
F3.改善を要する社員への措置	2.50	2.33	1.40	-0.17	-0.93	-1.10
K5.部門横断的な組織上の機構	2.88	2.00	1.80	-0.88	-0.20	-1.08
L1.社員モラルの把握	2.25	2.29	1.20	0.04	-1.09	-1.05
L2.モラル把握結果の組織内フィードバック	2.25	2.29	1.20	0.04	-1.09	-1.05
A5.従業員への期待する行動の奨励	2.63	1.86	1.60	-0.77	-0.26	-1.03
F4.教育経費の全体へのバランスよい投入	2.50	1.88	1.50	-0.72	-0.38	-1.00
E4.業績改善や能力開発への活用	2.38	1.71	1.40	-0.67	-0.31	-0.98
E5.評価者研修の実施タイミング	2.38	1.67	1.40	-0.71	-0.27	-0.98
G3.プロジェクトチーム等の活用	2.38	1.86	1.40	-0.52	-0.46	-0.98
C3.配置に関する従業員の意向聴取	2.13	1.71	1.20	-0.42	-0.51	-0.93
G1.自主性のあるチーム編成	2.14	2.14	1.25	0.00	-0.89	-0.89

図表 27に多く現れる項目は「育成能力開発領域」に含まれる項目で、

	千人以下	千~6千人	6千人以上
F1.長期的視野にたった計画的な育成と企業目標の実現に貢献できる能力開発	2.75	2.33	1.25
F2.社員の市場価値を高め、技術や技能がしない教育体制の整備	2.43	2.33	1.25
F3.業務上改善を要する社員に早期改善のマネジメントの措置	2.50	2.33	1.40
F4.教育経費の全社員へのバランスよい投入と高い経費水準	2.50	1.88	1.50

の4項目が差の大きい項目として指摘できる。評価人事考課領域に含まれている項目にも能力育成に関わる項目が従業員規模別の差の大きい項目として図表 27に現れている。その項目は「E4. 評価の結果を処遇反映のみでなく業務改善や能力開発に活用」で千人以下の規模で 2.38、千~6千人で 1.71、6千人以上の会社で 1.40 となっている。

また、従業員規模別に差の大きい項目として次のような項目が、モラル管理領域と職務組織編成領域からも現れている。

	千人以下	千~6千人	6千人以上
L1.従業員のモラルや動機づけの把握の計画的措置	2.25	2.29	1.20
L2.モラル把握結果の組織へのフィードバックと改善への働きかけ	2.25	2.29	1.20
G3.部門横断的問題解決のためのプロジェクトチーム等の活用	2.38	1.86	1.40
G1.自主性を備えたチームを可能とする組織の編成	2.14	2.14	1.25

これら項目は千人以下の会社のみでなく千~6千人の会社でも問題とされるところで、育成能力開発施策と同時に、モラル管理施策と動機づけを可能とする組織編成上の工夫が、とくに中規模以下の会社で必要な施策として自覚されている結果である。とくに、モラル管理施策について

は、次節において紹介する通り、企業生産性の低いと思われる会社で問題視される率が高いと思われる点、注意したい。

## 2) 生産性の高低による雇用管理施策評価の違い

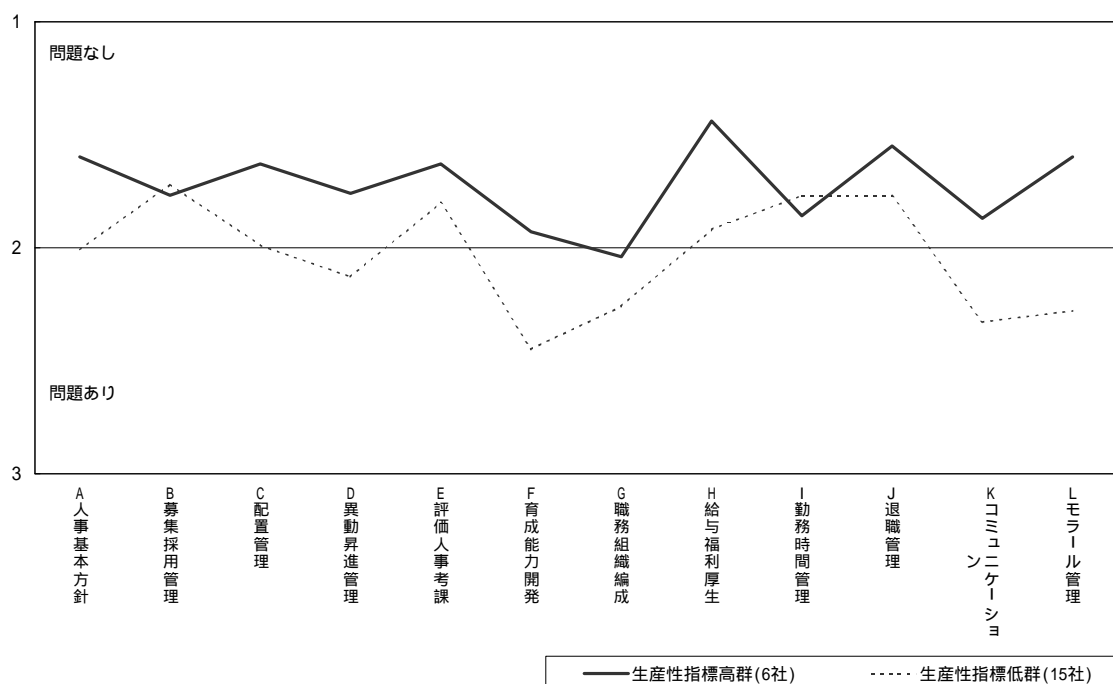
一緒に記入された組織業績診断チェックリストをもとに21社を生産性の高い群と低い群に分けて、雇用管理施策上の問題意識を検討してみたのが図表28および図表29である。

図表 28 生産性指標高低別にみた評価領域別平均値の差

	生産性指標 b			
	全体	高 A	低 B	差 A-B
A. 人事基本方針	1.89	1.60	2.01	-0.41
B. 募集採用管理	1.73	1.77	1.72	+0.05
C. 配置管理	1.88	1.63	1.99	-0.36
D. 異動昇進管理	2.02	1.76	2.13	-0.37
E. 評価人事考課 a	1.75	1.63	1.80	-0.17
F. 育成能力開発	2.29	1.93	2.45	-0.52
G. 職務組織編成	2.20	2.04	2.26	-0.22
H. 給与福利厚生	1.79	1.44	1.92	-0.48
I. 勤務時間管理	1.79	1.86	1.77	+0.09
J. 退職管理	1.71	1.55	1.77	-0.22
K. コミュニケーション	2.20	1.87	2.33	-0.46
L. モラール管理	2.09	1.60	2.28	-0.68

a:目標管理の項目についてのみ集計  
b:生産性指標高群は6社，低群は15社。

図表 29 生産性指標高低別にみた評価領域別平均値の差



生産性指標の高低群を分けた基準は、組織業績診断チェックリストのうちの二つの質問への回答によった。質問は「A1. 社員一人当りの生産性指標（一人当り売上や一人当り売上総利益あるいは付加価値等）は同じ地域の他企業や同業他社より上回っている」と「A2. また、過去3年間生産性指標に改善は見られている」の二つで、いずれの質問においても評価3段階のうち「1. その通りで、今後も問題は感じられない」あるいは「2. その通りだが、将来的には問題が予想される」と評価している会社を生産性指標で高い群、それ以外の会社を低い群とした。その結果は、生産性高群6社で低い群15社であった。なお、生産性指標の高い群に含まれる会社は、従業員数別には、千人以下2社、千～6千人2社、6千人以上2社となっている。

図表 28および図表 29は、生産性高低群別の12の雇用管理施策領域ごとの評価平均値とその差を示したものである。評価差が大きく、生産性が高いと評価されている会社の方が問題なしとする回答の多い雇用管理施策の領域として、下記の領域をあげることができる。

	高生産群	低生産群	平均値の差
1. L.モラル管理領域	1.60	2.28	-0.68
2. F.育成能力開発領域	1.93	2.45	-0.52
3. H.給与福利厚生領域	1.44	1.92	-0.48
4. K.コミュニケーション領域	1.87	2.33	-0.46
5. A.人事基本方針の領域	1.60	2.01	-0.41

少ないサンプルなので一般的な結論を導くことはできないが、この結果の範囲内では、自社の生産性を高いと評価している会社では、雇用管理施策のうえで従業員のモラルや仕事の動機づけへの配慮が高く評価されているといえる。

各領域には5項目の評価項目（計60項目）が含まれているが、これら細部の項目に関して生産性の高低群別に評価平均値の差を算出し、差の大きい項目を15位まで表示したのが図表 30である。

図表 30 生産性指標高低別にみた平均値の差の大きい15の評価項目

評価項目	生産性指標高低群		
	高 a	低 b	a-b
H3.賞与原資の会社業績との連動と個人業績反映のルール化	1.17	2.29	-1.12
A2.管理者への人事方針の徹底と適正な人事管理の実践	1.17	2.07	-0.90
K1.経営管理者の第一線従業員との対話（企業理念や方針）	1.33	2.14	-0.81
L4.すぐれた仕事ぶりや業務の完全な遂行を追求する風土	1.67	2.47	-0.80
L5.競争に打ち勝つことの重要性和顧客を大事にする気風	1.33	2.13	-0.80
F5.教育の効果測定と測定結果にもとづく改善	2.00	2.71	-0.71
L2.モラル把握結果のフィードバックと改善への働きかけ	1.50	2.20	-0.70
D2.必要な能力を磨くための業務割当や異動の計画的活用	1.83	2.53	-0.70
C5.従業員の技能と職務の要求の合致による配置の見直し	1.33	2.00	-0.67
D1.教育訓練や育成結果の業務割当や異動への反映	1.67	2.33	-0.66
L3.組織内における信頼感の醸成	1.83	2.43	-0.60
H1.給与福利厚生水準の他社比較と魅力ある水準の維持	1.33	1.93	-0.60
K3.組織内部の隅々にまでわたるコミュニケーションの促進	1.83	2.40	-0.57
L1.従業員モラルや動機づけの現状を把握する計画的措置	1.67	2.20	-0.53
E2-2.人事考課項目ごとの評価基準の設定	1.40	1.92	-0.52

モラル管理領域については、含まれる5項目すべてが15位までに含まれている。この点、モラル管理領域においては、従業員のモラルや仕事の動機づけの測定やそうしたデータのフィードバック・プログラム（項目L1とL2）といった公式的な制度のみならず、業務において完全さを追求する風土（L4）や競争に打ち勝つための顧客を大事にする気風（L5）あるいは組織内における信頼感の醸成（L3）といったマネジメントのあり方も含めて、従業員の仕事への意欲を高めるマネジメントの総体的な努力が企業生産性の高低を規定していると言える結果である。

モラル領域の含まれる項目以外に、生産性の高低グループの差が最も大きい項目として「H3.賞与原資の会社業績の連動と賞与への個人業績反映のルール化」があがっているが、これは、たんに給与に個人業績のみでなく会社業績を組み込むことでフォア・ザ・チームの意識をたかめることが意識されている結果ではないかと思われる。更に、こうした人事の体制が、次に差の大きい項目「A2.研修や会議を通じての管理者への人事方針の徹底と適正な人事管理の実践」によって支えられている状況をうかがい知ることができるところである。フォア・ザ・チームという点では、組織全体を通じての情報の共有がこの意識を支える一端にあるという点は見逃せない。この点、マネジメントのコミュニケーション努力に関わる項目「K1.経営管理者による経営の理念や基本方針についての第一線従業員との対話の努力」と「K3.組織の隅々にまで情報が伝達されるような組織内部のコミュ

ニケーションを促進する工夫」の2項目が平均値差の大きい15項目に入っている結果は当然といってもよいであろう。

このような結果は、給与の体系等雇用管理制度が整備されていても、制度の効果が管理者の適正な実践やマネジメントのコミュニケーションを通じて生み出される組織への一体感に支えられているという事実を否むことはできない。

また、育成能力開発領域は、領域としての生産性高低群の差は大きいですが、項目としては「F5. 教育の効果測定と測定結果にもとづく改善」のみが平均値差の大きい15項目に含まれているだけで、その他の項目はそれ程大きな差を示していない。ただ、異動昇進管理に含まれている二つの項目「D1. 教育訓練や育成の結果の業務の割当や配置や異動への反映」と「D2. 従業員のキャリア分野を明確にして必要な能力を磨けるよう業務の割当や異動を計画的に活用」は育成に結びつく企業努力を表すものと考えられるべきであろう。また、配置管理領域に含まれている「C5. 従業員の知識や技能と職務の要求との合致にもとづく配置の定期的見直し」も意味としては育成能力開発と合わせて考慮すべき結果であろう。ここにもまた、能力開発を制度としてのみ考えるのではなく、配置や異動あるいは業務の割当など、実際の仕事経験を通して能力を育てる管理者の努力が、能力開発制度を支えていることを考えねばならない。

雇用管理施策に関する生産性高低群に見られるこうした差が会社業績を規定する要因であるかどうかは考えるべき課題ではあるが、現時点ではこれには明確に答えられない。例えば、業績給与体系の導入が企業業績要因たり得るのか、企業業績がよいから業績給与体系が円滑に導入し得ているのか、あるいは、マネジメントのコミュニケーションにしても、そのコミュニケーション努力が企業業績を支えているのか等、その関係に原因結果を予測することは一概には結論づけられない。当研究を更に継続し、その間の因果の関係を明らかにする努力が今後が必要とされよう。この努力を続けていく所存ではあるが、現時点においては、雇用管理諸施策の整備、その適正な運用、そしてマネジメントによる支えを実現する努力を続けることが企業業績の維持には必要であることは否定し得ないであろう。

#### 4. チェックリストの活用

試行結果の解釈にあたって、最初に12の雇用管理施策領域の平均値の算出から領域に含まれる細部の項目の検討にすすむ手順をとっているが、単独の会社のケースの場合でも同じ手順をとって検討をすすめることが望ましい。ご参考として、試行調査にご協力いただいた会社のケースを次にご紹介しておきたい。



### 1. ケースに見られる雇用管理施策領域の評価

A.人事基本方針	1.2	G.職務組織編成	1.8 *
B.募集採用管理	1.0	H.給与福利厚生	2.0 *
C.配置管理	1.0	I.勤務時間管理	1.8 *
D.異動昇進管理	1.6	J.退職管理	1.2
E.評価人事考課	1.0	K.コミュニケーション	2.4 *
F.育成能力開発	1.4	L.モラル管理	2.2 *

### 2. 問題領域において「3. 解決すべき緊急な問題がある」と評価された項目

#### 2-1.コミュニケーション領域 平均値 2.4

- K1. 経営理念や方針についての経営管理者による第一線従業員との対話
- K2. 経営情報の定期的な従業員への伝達と従業員自身による情報活用の教育

#### 2-2.モラル管理領域 平均値 2.2

- L3. 組織内における信頼感の醸成
- L4. すぐれた仕事ぶりや業務の完全な遂行を追求する風土
- L5. 競争に打ち勝つことの重要性の認識とそのために顧客を大事にする気風

#### 2-3.給与福利厚生領域 平均値 2.0

- H2. 仕事の難しさや業績結果を反映した給与と公正な評価による適正な運営
- H3. 会社業績に沿った賞与原資の決定と個人業績反映のルール化

### 3. 他の領域において「3. 解決すべき緊急な問題がある」と評価された項目

#### 3-1.職務組織編成領域 平均値 1.8

- G2. 市場についての部門間の情報共有を可能とする情報交流の場の制度化
- G5. 全社員に期待される行動実現のための全社的イベントの活用

#### 3-2.勤務時間管理領域 平均値 1.8

- I3. 有給休暇の十分な消化
- I5. 業務の性質に応じた労働時間制の導入あるいは導入の予定

上記ケースでは、人事基本方針の領域や採用管理、配置管理や人事考課における諸制度は現時点においてよく機能していると評価されている点、雇用管理諸領域における制度化はよく考えられ、十分に整備されてきたと思われる。ただ、評価平均値の低い領域において「3」と評価された項目を検討してみると、事業における競合の激化や雇用状況の変化に伴う内部体制の対応という点からの問題が感じられる。

例えば、職務の困難度や職務業績の給与への反映、賞与と会社業績との連動等が緊急な問題と評価されている背景には、上記ケースの会社においても、その程度はどうあれ、職能や年功を軸としてきたこれまでの人事の基本的な考え方を変える必要性が感じられている結果と思われる。このような給与体系の変更がたんなる人件費構造の問題で無く、従業員のモラルや仕事への動機づけを緊急の課題としている問題意識は、会社業績を賞与に反映することによる従業員の一体感の高揚といった筋道をもった改定が意図されているかとも思われるし、また、その方向への改善が意識されねばならないかと思われる。

更に、コミュニケーション領域において感じられている問題、つまり「経営管理者と第一線従業員との対話を通じての経営基本方針の理解の徹底」及び「経営情報の開示とトレーニングを通じての経営情報の従業員による活用」は、事業のあり方が急激にかわりつつある状況のもとで全社が一致した認識を早急にもって行動しなければならないという点を緊急な課題と意識しているものと思われる。人事基本方針の領域にはほとんど問題はみられないが、ただ、「A1. 人事の基本方針や施策運営の方針と事業経営計画との整合性の保持」について「運営上いくつかの問題がある」と評価されている点、事業のあり方が変わりつつある状況を予想させてくれるところである。

経営管理者の従業員との対話は、また経営情報の開示とつながる施策となろうが、経営情報の開示という点では、開示のあり方いかんによっては従業員の組織への一体感や仕事への意欲にネガティブな影響を与えることも考えられる。ちょうど、業績給与の急な導入が従業員意識に組織離れを生んでしまう場合があるのと同じであろう。

このように見てくると、上記ケースの会社では、緊急な問題として、従業員のモラルや動機づけを高揚することを前提に、給与体系の改定や、事業環境の変化に伴う新たな事業方針を全社を通じて一致した認識をもつことを期待するコミュニケーション施策の展開が具体的な緊急課題とされていると考えることができる。

最後に、雇用管理施策チェックリストを活用するにあたっては、人事担当のみならず雇用管理責任をもつ管理者も含めて活用することをお考えいただくことをお勧めしたい。上記にとりあげたケースは人事担当者によって記入された結果をもとに、どのような解釈ができるかを例示したものである。課題の検討が人事主導の立場からすすめられるのではなく、雇用管理責任をもつ管理者の方々にも当チェックリストに基づく評価をお願いし、この結果を上記の手続きにもとづいて解釈しつつ、管理者チームとしての問題意識を醸成し、これをもとに必要な改善を積み重ねて更に妥当な見解をつくりあげていくことを考慮していただきたい。

## (10) 組織業績診断チェックリスト

### 1. チェックリストの概要

経営管理者とくに事業全体あるいは主要な事業部門の一部を統括する上級の経営管理者が、自社の業績あるいは事業部門の業績をどのように捉えているか、その問題意識は、今後の企業組織を方向づけるインプットといえる。業績上の問題を明確に意識していただくことを狙いに当チェックリストを作成したが、このチェックリストでは、直接の組織業績を生産性指標と顧客満足の二面から捉えると同時に、この直接の業績を支える要因としての組織自体のスキル・技術水準における問題の有無と、そうした組織能力の全幅活用を促す従業員のモラルと動機づけにおける問題の有無という二面を評価し、これらを合わせて組織業績を全体として評価することを狙いとした。

言ってみれば、組織として蓄積したスキルと技術をベースに、これを現実発揮して生産性指標に現れる企業の業績と、その実績の継続維持に関わる顧客満足を獲得している姿を評価していただけるようチェックリストの内容を構成している。

チェックリストの使用にあたっては、このようなチェックリストの狙いを理解していただき、たんにフィナンシャル上また顧客満足という直接の業績結果の評価のみでなく、これら直接の業績結果を今後も維持し支えていく組織内部の二大要件にも目を向けた問題認識を意識していただきたい。

### 2. チェックリストの構成

上記した四つの要件を組織業績の領域として、それぞれの領域における具体的な評価事項をそれぞれ主要なもの3項目にまとめてチェックリストを構成した。その内容を申し述べれば次のごとくである。

#### A. 企業生産性

直接の組織業績の一つとして生産性指標に着目していただく領域であるが、ここではとくに

- ・ 労働生産性指標である従業員一人当りの付加価値水準における他社比較
- ・ それら指標の過去の推移
- ・ 生産性指標の水準を更に改善し得る余地の有無

の三点を具体的な評価事項とした。ただ、付加価値についてはその数値の算出についてやや安定を

欠くらいがあるので、付加価値額に近い概念として売上総利益に着目して評価していただいてもよいこととした。

なお、これら財務上の情報がすべて開示されていない場合もあると思われるが、その場合でも自分としてどう評価するか（主観的評価でも）答えていただくことが望ましい。この評価がどの程度妥当であるかをマネジメント・グループが討議し、一つの共通認識をもっていただくために、今自分が知っている情報をもとに、主観的でもよいから評価しておいていただくことが大切である。

## **B．スキル・技術水準**

ここでは、下記の三つの事項を主要評価項目としてあげている。

- ・ 主要な製品やサービスの技術の蓄積の程度と収益性との関連の評価
- ・ 製品やサービスに関わる技術やノウハウの水準についての他社比較
- ・ 品質管理の現状と品質水準の現状評価

とくに、過去から現在にいたるまで自社にはどの程度の技術やノウハウが蓄積されているかは常にマネジメントに意識しておいていただかねばならない要件であるが、これが現状他社を上回る水準にあるかどうかの評価は、もしマネジメントがこの要件を真に大切なものと感じていれば、従業員の教育や育成への熱意として現れてくる筈である。この面におけるマネジメントの熱意は高業績をあげているいくつかの企業に見られるところでもある。

なお、他社比較については主観的評価たらざるを得ない場合もあると思うが、主観的といえども評価しておいていただくことが必要なことは前項と同じである。

## **C．モラル・動機づけ**

この面の評価は、前項の技術やノウハウがすぐれた状態で蓄積されているにしても、それらが実際の組織の力として現実に現れるには、従業員の仕事への熱意、組織への高いコミットメントがなければならぬことは指摘するまでもない。ここでの主要な評価項目は、

- ・ 従業員の仕事への積極性の基盤となる従業員と会社との信頼関係の評価
- ・ 現行の雇用管理施策に対する従業員の満足度の評価
- ・ 組織目標の達成に対する従業員のコミットメントのレベルの評価

の3つである。これらの評価の正しさは、普段マネジメントが従業員の行動をどの程度真剣に観察し、思い入れなく判断しているかどうか依存しよう。また、事業部による違いや職種上の差異が認められる場合があると思う。評価のもととなっている観察事項や部門や職種による違いなどはコメント欄を活用してメモしていただきたい。

## D．顧客満足

最後の評価領域は再び前にもどって結果として現れている顧客満足、顧客との良好な関係の維持ができていくかどうかの評価である。これを直接の業績結果とするかどうかには諸種議論があろうかと思われるが、顧客満足を結果としての組織業績として捉え、これの改善を意図することは大切な考え方と思う。従業員のみならず顧客を大事なステークホルダーと意識し、自社の利益と顧客の利益を調和させるマネジメントは、高業績を維持するマネジメントの一大要件とされよう。ここで  
の主要な3つの評価項目は次のごとくである。

- ・顧客満足の測定と得られた顧客満足水準についての他社比較
- ・顧客の要望や要求の的確な把握の手段と顧客に機敏に対応できる組織体制
- ・顧客の開拓に向けての全社的な体制の確立と成功の程度の認識

## 3．組織業績診断チェックリストの試行調査結果とチェックリストの活用

雇用管理施策チェックリストと同時に、当チェックリストの試行調査にも21社の人事担当者にご協力いただいた。前節と同じく、この試行結果をご紹介するとともに、最後にチェックリストの活用について触れたい。

組織業績診断チェックリストの試行調査結果全体の結果を図表1に示した。ここ2年にわたるGDPのマイナス成長率のもとで企業の多くが売上や利益率の確保に努力しているが、調査にご協力いただいた21社では、企業生産性の質問「A1. 社員一人当りの生産性指標（一人当たり売上や一人当たり売上総利益、付加価値等）」については13社が「その通りとはいえず、この項目について改善をはからねばならない」と評価しており、「A2. 生産性指標の過去3年間の改善傾向」については11社が「その通りとは言えない」とし、6社が「（改善については）その通りだが、将来的には問題が予想される」と評価している。現在の厳しい経済状況を反映した結果といえよう。

組織業績については、一人当たり売上や売上総利益等の生産性指標に加えて、スキル・技術水準、モラル・動機づけ、顧客満足の3領域をチェックすべき領域として提示しているが、これら3領域においても厳しい自己評価がなされている。モラル・動機づけの領域では、「C2. 雇用管理施策への従業員の満足」で将来的に問題が予想されるとはしているものの現状ではその通り（従業員の満足を得ている）とする会社が10社、「C3. 従業員の目標への高いコミットメント」では同じくその通りが11社だが、その反面、両項目ともその通りとはいえないとする自己評価が10社と9社でほぼ半数に分かれている。

図表 31 組織業績診断チェックリスト 2 1 社の結果

	評価			平均値
	1	2	3	
<b>A. 企業生産性</b>				
1. 企業生産性水準の同業他社比較	4	4	13	2.43
2. 生産性改善傾向（過去 3 年間）	4	6	11	2.33
3. 生産性向上への努力	4	12	5	2.05
計	12	22	29	2.27
<b>B. スキル・技術水準</b>				
1. 技術やノウハウの蓄積	4	8	8	2.20
2. 技術水準の同業他社比較	2	9	9	2.35
3. 品質管理水準の維持向上	3	11	6	2.15
計	9	28	23	2.23
<b>C. モラ - ル・動機づけ</b>				
1. 会社と従業員との信頼関係	2	13	5	2.15
2. 雇用管理施策への従業員の満足	1	9	10	2.45
3. 従業員の目標へのコミットメント	1	10	9	2.40
計	4	32	24	2.33
<b>D. 顧客満足</b>				
1. 顧客満足水準の同業他社比較	3	5	12	2.45
2. 顧客の要求や要望への対応	2	10	8	2.30
3. 顧客ニ - ズの商品開発への反映	3	6	11	2.40
計	8	21	31	2.38

顧客満足の領域でも、「D1. 顧客満足指標があり、指標上同業他社に負けない水準」については、その通りとはいえないが 1 2 社、「D2. 顧客ニ - ズの素早い収集と部門にまたがるチ - ムによる組織一丸となった商品開発の体制」については、その通りとはいえないが 1 1 社となっており、この領域においても厳しい自己評価がなされている。

従業員規模別に組織業績診断チェックリストの結果を整理したのが図表 32だが、評価段階 3 の「その通りとはいえず、改善をはからねばならない」とする評価は、総じて 6 千人以上の会社では少なくなっている。とはいえ、「将来的には問題が予想される」との評価が多く、技術やモラ - ル、顧客満足等の領域における組織業績を支える企業努力の必要性を大方が感じている結果である。

図表 32 従業員規模別の組織業績診断チェックリストの結果

	従業員規模別											
	千人以下				千～6千人				6千人以上			
	評価				評価				評価			
	1	2	3	平均値	1	2	3	平均値	1	2	3	平均値
<b>A. 企業生産性</b>												
1. 企業生産性水準の同業他社比較	1	2	5	2.50	2	1	4	2.29	1	1	3	2.40
2. 生産性改善傾向（過去3年間）	2	0	6	2.50	1	2	4	2.43	1	3	1	2.00
3. 生産性向上への努力	2	3	3	2.13	1	4	2	2.14	1	4	0	1.80
計	5	5	14	2.38	4	7	10	2.29	3	8	4	2.07
<b>B. スキル・技術水準</b>												
1. 技術やノウハウの蓄積	1	5	2	2.13	2	0	5	2.43	1	2	1	2.00
2. 技術水準の同業他社比較	0	4	4	2.50	1	2	4	2.43	1	2	1	2.00
3. 品質管理水準の維持向上	0	5	3	2.38	3	2	2	1.86	0	4	0	2.00
計	1	14	9	2.34	6	4	11	2.24	2	8	2	2.00
<b>C. モラ - ル / 動機づけ</b>												
1. 会社と従業員との信頼関係	0	7	1	2.13	1	2	3	2.33	1	3	1	2.00
2. 雇用管理施策への従業員の満足	0	3	5	2.63	1	2	3	2.33	0	4	1	2.20
3. 従業員の目標へのコミット	0	4	4	2.50	0	3	3	2.50	1	3	1	2.00
計	0	14	10	2.42	2	7	9	2.39	1	10	3	2.07
<b>D. 顧客満足</b>												
1. 顧客満足水準の同業他社比較	0	2	6	2.75	2	0	4	2.33	1	3	1	2.00
2. 顧客の要求や要望への対応	0	4	4	2.50	1	3	2	2.17	1	3	1	2.00
3. 顧客ニ - ズの商品開発への反映	1	2	5	2.50	1	3	2	2.17	1	1	3	2.40
計	1	8	15	2.58	4	6	8	2.22	3	7	5	2.13

組織業績診断チェックリストによる結果をまとめ、改善や改革を考えていく際に、当然のことながら、自社の事業特性や事業分野の広がり、コアとなる技術や従業員の特性、また市場と顧客の性質等考察対象は多岐にわたろう。この点、当チェックリストが人事担当や経営スタッフのみならず、事業分野の統括責任者の方々が現状をどう評価し、どんな問題意識をもっているかを明らかにするために活用されることが望ましい。そして、前にも申しあげたごとく、このチェックリストに基づく評価をまとめ、マネジメント・グループとして相互の観察評価を討議することによってマネジメントとしての共通の問題意識を形成する手続きを具体化していただきたい。評価は主観に頼る部分も多いと思われるが、こうした主観を共有し、主観による違いを少しでも埋めることが、マネジメント・グループとして改善に臨むときには大変に大切な要件となる点にご注意いただきたい。

最後に、当チェックリストの記入にあたって注意していただきたい点を申し述べておきたい。

このチェックリストの各項目を評価するにあたって記入者に注意していただきたい点は、チェックすべき項目に関してこれまでに自分が観察した事項、知り得た資料や情報などを再度整理し、ご自分の判断をもっていただくことが大切であるという点である。これら観察事項や評価のもととなる資料や情報については、各領域ごとにコメント欄を設け、そこに記入していただくことができるフォーマットとしているので、この欄の活用をおすすめする。この欄への記載は、例えば一年後に再び評価した場合、前回からの改善の度合いや評価の違いを知るために大変役立つことが多い。また、複数の回答を集計し、平均値をもって語る場合、定性的情報としても大変に役立つ。

これらの点に注意していただき記入された結果を、討議資料としてまとめ、マネジメント・グループとしての認識の統一に資することができるようご配慮いただくことを再度お願い申しあげたい。



## (11) 経営者・管理者リーダーシップ

### ・リーダーシップ・パワー尺度 - 勢力基盤類型 -

#### 1. チェックリストの概要

この尺度は、経営者や管理者など、企業の中でリーダーシップ（leadership）を発揮することが期待される立場にある人が、従業員や部下に対して適切な影響力を及ぼすことができるだけの十分なパワー power（勢力）を有しているかどうかを、経営者あるいは管理者自身が自己評定するためのチェックリストである。French & Raven (1959)の理論によれば、勢力基盤は強制、報酬、正当、準拠、専門の5つのタイプに分類される。本チェックリストでは地位勢力である強制・報酬勢力と正当勢力、個人勢力である準拠勢力、専門勢力の4類型を想定し、各類型について4項目を用いて勢力の有無と大きさを測定する。チェックリスト項目は経営者（リーダー）が従業員（部下）に対してリーダーシップを発揮することができるような勢力的基盤が整備されているかどうかを自己点検できるよう、既存の尺度を参考にして新たに作成したものである。

#### 2. 測定内容

このチェックリストは、経営者（管理者）が従業員（部下）に対して現実に行使している（あるいは行使することが可能な）影響力の源泉を分類し、適切なリーダーシップを発揮できるだけの勢力が備わっているかどうかを自己評定によってチェックすることを目的に開発されたものである。次のリーダーシップ・スタイル尺度と併用することで、企業リーダーがどのような条件のもとで、どのようなスタイルで影響力を行使しようとしているのかを総合的にとらえることができるようになっている。ここでは、まずチェックリストの基本的な枠組みである勢力 - 影響論的アプローチの概要について説明する。

#### (1) リーダーシップ研究の概要と枠組み

政府、企業、軍隊あるいはスポーツチームにいたるまで、いかなる組織・集団においても人々の集まりをひとつの集団にまとめているのはメンバーに共有された集団目標の存在である。一般にリーダーシップとは、集団目標達成のために集団内のメンバー間相互作用において起こる影響力行

使の過程と定義される。したがって、集団が集団として機能している時には、顕在的であれ潜在的であれ、そこには何らかの形でリーダーシップが機能していると考えられることができる。言うまでもなく、ある集団がその目標を効率的に達成できるかどうかは、リーダーシップが有効に機能しているかどうか大いに依存する。有効なリーダーシップが機能していれば、その集団の目標達成は促進され、リーダーシップが十分に機能していなければ、その集団が目標を達成できる確率は低くなるであろう。

大橋 (1962) はリーダーシップ現象を構成する基本的な分析単位として、リーダーシップの状況、リーダー (指導者) 及び集団効果の3つを上げている。リーダーシップの状況とは、集団の置かれた客観的条件とメンバーの心理的・主観的条件、そして両者が合成された結果として現れる状況規定の3条件から構成された問題状況のことである。企業においては規模、目標、組織構造、従業員の質といった客観的条件、従業員やメンバーの欲求や動機づけ、社会的態度や認知などが主観的条件、そしてメンバーの帰属意識、コミットメントあるいは意思決定への態度などが集団の置かれた問題状況を構成することになる。これらリーダーシップ状況に含まれる要因のいくつかは、本報告書に掲載された他のチェックリストで取り扱われている。第2の分析単位であるリーダーとは、集団内でリーダーシップ機能を遂行することが期待されている個人または集団、すなわち企業では経営者や管理者のことである。分析の焦点はその役割行動、地位、個人特性に向けられる。そして、最後の集団効果はリーダーシップ機能の効果として期待される効果 (effectiveness) と効率 (efficiency) であり、集団の生産性 (productivity) あるいは集団凝集性 (cohesiveness) を基準に評価されるのが普通である。要約すれば、どのような問題状況において、どのようなリーダーの役割行動が、どのような集団効果をもたらすか、という基本的な枠組みの中ではじめてリーダーシップ現象を理解することができるのである。

実際の研究ではこれらの分析単位の特定の側面が強調され、集中的な分析が加えられる。現時点でリーダーシップ研究に関する最も包括的なレビューである Yukl & Van Fleet (1992) によれば、リーダーシップに対する代表的なアプローチとして次の4つが上げられる。

#### a . 特性論的アプローチ (trait approach)

リーダーシップ研究の初期には、リーダーとフォロアーの比較、あるいはリーダーとしての業績との関連を手がかりに身体的特徴、性格、知能、能力・技能、モチベーションなどリーダーの個人特性に焦点を当てた研究が数多くなされた。しかし、いくつかの特性がリーダーとしての成功と関連があることは示されたものの、いずれも成功を保証するものではなく、明らかに限界がある。

#### b . 行動論的アプローチ (behavioral approach)

リーダー - フォロアー相互作用においてフォロアーによって認知されたリーダー行動の中か

ら、実際に有効なリーダーシップ機能を果たしている要素を抽出しようとするアプローチである。代表的なものにリーダー行動を課題志向の行動 (task-oriented behavior) と人間志向の行動 (people oriented behavior) に分ける考え方がある。我が国で独自に発展した 三隅 (1984) の P M 理論も、行動論的アプローチのひとつと考えられる。このような二要因分類は多くの集団のリーダーに当てはめられるという意味で一般性は高いものの、抽象的すぎるという批判があり、その後、さらに細かい分類カテゴリーが提唱されている。実際には、ひとつの行動が複数の機能を果たしていたり、あるひとつの目的を達成するにもさまざまな行動パターンがありうるため、定まった行動分類の方法があるわけではない。また、ある行動の有効性は状況に依存しているため、リーダー行動と集団の業績との間の直接的な関連は弱く、何らかの仲介変数を想定する必要がある。

#### c . 勢力 - 影響論的アプローチ (power and influence approach)

リーダーが集団メンバーに一定の心理的变化を引き起こせるのは、リーダー - フォロアー関係の中でリーダーに一定の勢力が備わっているからである。ただし、リーダーシップの効果を規定しているのは潜在的影響力としての勢力そのものではなく、その勢力をどのように行使してメンバーに働きかけていくかという影響力行使策 (influence tactics) であるとする考え方もある。このような視点からの研究はまだ少なく、勢力の定義のあいまいさや勢力獲得・喪失等の時間的変動過程など、解決すべき問題が残されている。

#### d . 状況論的アプローチ (situational approach)

状況要因を重視する立場には、リーダーシップ行動やリーダー行動を規定する要因として着目する視点と、行動と効果の仲介変数として捉える視点がある。前者の代表が役割理論や要請 - 拘束 - 選択理論であり、後者は総称して条件即応理論 (contingency theory) と呼ばれる。前者はもともとリーダー行動を説明するためのモデルであるため、リーダーシップ効果の説明には限界がある。一方、条件即応理論として Yukl & Van Fleet (1992) は、それぞれ焦点となる行動や状況変数が違う 8 つのモデルを上げている。複数のモデルで共通して取り上げられている状況変数としては、課題や目標の性質、集団メンバーの特徴、リーダー - メンバー関係の特徴、集団外部の条件などがある。一般に、モデルが精緻化するほど、経験的に検証することが難しくなる傾向がある。

本チェックリストの開発にあたっては、尺度開発の主たる目的が企業の雇用管理の現状把握と診断にあることに照らし、リーダーである経営者または管理者に焦点を当てたアプローチを採用した。そこでまず上記の各アプローチの中で扱われている要因を背景要因、勢力要因、行動要因及び効果の 4 つのレベルに整理した。

まず、背景要因としては、リーダー個人の特性 (性格・能力・技能・動機づけ等) と状況の特性 (他の集団や部局との関係、マクロな社会経済的状況、組織内の構造、集団メンバーの特性、集

団の課題や目標、等)がある。これらの変数はそれ自身の効果としてリーダーシップの集団効果を持つものではなく、ある個人が一定の勢力＝影響力を発揮する際の背景となる。したがって、勢力は主として個人特性に源泉を持つ場合(個人勢力：person power)と、状況の特性である組織内部における個人の地位に由来する場合(地位勢力：position power)とに分けることができる。ただし、勢力とは潜在的な影響力であり、実際に、その影響力をどのように行使するかはリーダー自身の影響力(勢力)行使策の選択とそれを実行する程度に依存する。リーダーは一定の勢力を背景に、集団の目標や課題、あるいは状況に応じてさまざまな方策で実際に影響力を行使することによって集団効果を生む。リーダーシップの集団効果を生む直接の要因はリーダー行動である。過去の行動論的アプローチでは、リーダー行動の2つの側面が重視されてきたが、近年では効果との関連性が高いものとして、報酬行動(賞賛や随伴的報酬)、明確化行動(仕事の割当、締切の設定、目標設定等)、計画立案、問題解決行動、監視行動、動機づけ、ネットワーク作りといったリーダー行動が注目されている。いずれも一定の勢力を背景に、可能な影響力行使策の選択の結果としてなされるリーダー行動であり、その特徴によってリーダーシップの効果に大きな違いが生ずると考えられている。

本チェックリストでは、この枠組みの中で企業におけるリーダーシップ機能をチェックするために、勢力尺度とリーダーシップスタイル尺度の2つの尺度を開発した。まず、本節で扱う勢力尺度では、主としてリーダーが期待されるリーダーシップ機能を果たすことができるだけの勢力基盤を保持しているかどうかをチェックする。リーダーにリーダーシップの発揮が期待されるのは、リーダーがそれを可能にする勢力を持っているからである。勢力の基盤が集団のおかれた状況の特性にあるにせよ、リーダーの立場に立った個人の特性にあるにせよ、適切な勢力を持たない限り有効なリーダー行動の遂行は不可能であり、リーダーシップ機能を果たすことは困難となる。したがって、リーダー(経営者や管理者)がリーダーシップ機能を果たすために必要な勢力を持つだけの地位にいるか、またそのために必要な個人特性を持っているかどうかをチェックすることは雇用管理の上で重要な問題である。

次の節で扱うリーダーシップ・スタイル尺度では、リーダーの影響力行使策とリーダー行動における特徴がチェックされる。リーダーシップ・スタイルの分類としては、まずリーダー行動の2要因説に基づく課題志向型・人間志向型の分類、我が国では三隅(1984)のPM理論による4類型(PM, Pm, pM, pm型)が良く知られている。その他にも、Vroom & Yetton(1973)の意思決定スタイル、古典的な専制的・民主的・自由放任的リーダーシップ、あるいは専制的・参画的(participatory)リーダーシップなど、意思決定過程におけるリーダー及びフォロアーの役割や関与の程度の違いに基づいて類型化したものがある。一方、主としてフォロアーへの動機づけに着目

したものに、Bass(1985)の交換型 ( transactional ) リーダーシップと変革型 ( transformational ) リーダーシップの分類がある。次の節ではBass(1985)の分類に基づくリーダーシップ・スタイル尺度の構成を試みた。

## ( 2 ) 勢力の定義と分類

組織のリーダーがメンバーとの相互作用において何らかの影響力を発揮できるのは、メンバーに何らかの心理的变化を引き起こすだけの潜在的な影響力がリーダーに備わっているからであると考えられる。有効なリーダーシップがもたらす心理的变化には、集団メンバーに目標を与えること、目標の価値を高めること、目標達成への欲求や動機づけを喚起すること、目標達成を導く行動を生みだすこと等が含まれる。ここでは、リーダーが集団メンバーの中にこのような変化を起こすために利用できる潜在的な影響力のことを勢力と呼ぶことにする。

French & Raven ( 1959 ) は、勢力を影響の送り手 ( O ) が受け手 ( P ) に対して持つ潜在的な影響力 ( P の心理的变化を引き起こす力 ) の最大値と定義して、その基盤を次の5つに分類した。

### a . 報酬勢力 ( reward power )

「 O は P に対して与えられるべき報酬の有無や程度を決定する能力がある」という P の認知にもとづく影響力。

### b . 強制勢力 ( coercive power )

「 O からの影響行使に P が服従しなければ、 O から罰を受ける」という P の予想から生じる影響力のことで、報酬を与えないことが罰になると考えれば、報酬勢力と強制勢力は等しいものとなる。

### c . 正当勢力 ( legitimate power )

「 O には P に対して影響力を行使する正当な権利があり、 P には O に従う義務がある」という価値を P が内在化していることから生じる心理变化のことで、Weber ( 1921 ) の「権威の正当性」に当たる概念である。価値の基盤としては、文化的に共有された価値、社会や集団の権威のヒエラルキー ( 階層 ) 構造、正当な機関からの任命が上げられる。

### d . 準拠勢力 ( referent power )

O に対する P の同一視 ( O と一体である、一体でありたいという気持ち ) にもとづく影響力。

### e . 専門勢力 ( expert power )

「 O がある特定の知識、技能などについて専門的な能力を持っている」という P の認知による影響力で、O が P の集団に属していない場合には「情報勢力」と呼ぶ。

これらの勢力はいくつかの次元で区別される。たとえば、Raven (1965)によれば、社会的影響は影響源となる人Oにどの程度まで依存しているかという点で、影響源への依存を必要としない対人独立型影響 (socially independent influence) と対人依存型影響 (socially dependent influence) に分けられる。前者は情報勢力を基盤としており、その他の勢力による影響は後者になる。さらに、対人依存型影響は、影響を与えたり、それを維持するためにOによる監視を必要とする公的依存 (public-dependent) と、Oによる監視を必要としない私的依存 (private-dependent) に分けられる。報酬勢力と強制勢力による影響は前者に当たり、正当勢力、準拠勢力、専門勢力による影響は後者である。また、これらはPによる影響力の受容の仕方という点からも区別することができる。Kelman (1958)や Raven & French (1958)によれば、報酬勢力と強制勢力は公的同調 (屈従) を引き起こしやすく私的受容 (内在化) は起こりにくい。一方、正当勢力と準拠勢力は私的受容をもたらすこともあるが、その影響は必ずしも持続しない。最も持続的な私的受容を引き起こすのは専門 (情報) 勢力である。

この5種類の考え方は、その後の勢力研究の中に引き継がれ、おおむね支持されてきた。ただし、この類型に含まれない勢力基盤を指摘する研究もある。たとえば、Yukl & Falbe (1991)はFrench & Ravenの5類型の他に情報統制 (control over information) 勢力と説得力 (persuasiveness) 勢力があるとしている。また、今井 (1987)は準拠集団とは別に、相手に対する好意を基盤とする魅力勢力を区別している。

本チェックリストは、項目の作成にあたって French & Raven (1959) の5類型に準拠したが、既に述べたように、背景要因との関連でリーダーの個人特性に勢力の源泉がある個人勢力と、組織環境に勢力源が求められる地位勢力とに大きく二分する分け方を基本的な枠組みとしている (Yukl & Falbe, 1991)。French & Raven (1959) の定義に従えば、前者はフォロアーによるリーダー個人に対する認知や評価が勢力源となる場合であり、後者は組織構造やリーダーの置かれた環境に対する認知や評価が勢力源となる場合である。具体的には、個人勢力には専門勢力と準拠勢力が、地位勢力には報酬勢力、強制勢力、正当勢力が含まれる。実際の影響過程では複数の勢力が絡まりあって作用していると考えられるので、本チェックリストの分類もあくまで便宜的なものである。ただし、この二分法利点の利点は、勢力の源泉を明確にすることで、問題の所在やそれを解決するために改善しなければならないポイントを把握しやすい点にある。たとえば、地位勢力に問題があれば企業の組織形態や組織構造に、個人勢力に問題があれば人事管理やキャリア開発に現在の課題状況にそぐわない部分が存在していることが示唆される。

### (3) 勢力とリーダーシップ効果

勢力 - 影響論的アプローチで最大の問題は、リーダーが有効なリーダーシップ機能を発揮するためにはどのタイプの勢力を、どのくらい持つべきなのか、またリーダーはどのようにして勢力を獲得し、喪失するのか、といった点を解明することである。

最初の問題に関しては、影響の強さ及び持続性の点で、地位勢力より個人勢力の方が有利であるとされてきた。多くの研究で、個人勢力が課題遂行量や業績、リーダー行動への満足度、課題に対する満足度といった効果変数と正の相関を持ち、地位勢力はこれらと負の相関を持つか、あるいは全く無関係であった(今井, 1987; Podsakoff & Schriesheim, 1985; Student, 1968)。しかしながら、Yulk & Fleet (1992)によれば、そのような知見にはフォロアーの認知的バイアスが影響している可能性がある。すなわち、リーダーの個人特性が影響力を生むのではなく、影響力のあるリーダーほど個人特性が高く評価されやすい傾向があるために、個人勢力の影響が過大評価されやすいのである。したがって、地位勢力もリーダーシップ効果に深く関わっていると考えるべきであろう。実際、報酬勢力の行使は従業員や部下の満足度を高め、強制勢力の行使は反抗や怠慢行動を防止し、正当勢力はルーティン作業の遂行において最も広く行使される勢力である。次節で見るように、リーダーが個人勢力を発揮するためにも、一定の地位勢力が必要であると言える。

一方、有効なリーダーシップのために必要な勢力の大きさに関しては、保持している勢力のタイプと大きさはリーダーにとって選択可能な影響力行使策の範囲を決定し、勢力が大きいほど選択範囲も広がる。それが最もはっきりしているのが、強制勢力、報酬勢力および専門勢力である。ただし、これらの勢力を保持しているかどうかという問題と、その勢力を現実に行使するかどうかという問題は区別して考えるべきである。したがって、本チェックリストで測定される勢力のタイプと大きさはリーダーシップ効果と一義的に結びつくわけではない。勢力とは別にリーダーシップ・スタイルをチェックする必要があるのも、そのためである。なお、正当勢力や準拠勢力は、リーダー行動の特徴として表れることは少ないが、リーダー行動に対するフォロアーの抵抗を和らげ、結果的に影響力の効果を高める作用を持つ可能性がある(今井, 1990)。

ただし、大きな勢力を保持することに伴う危険性も指摘されている。特に過度に大きな地位勢力を保持すると、勢力保持者はそれに依存して、乱用する恐れがある。いわゆる、「権力は腐敗する」と言われる時の権力とは、主として地位勢力のことである(淵上, 1985, 1990)。たとえば、Kipnis (1972)や Kipnis, Castell, Gergen & Mauch (1976)は、大きな地位勢力を持つことが、フォロアー行動の帰属や認知に影響を与え、その結果としてリーダー行動が影響を受けることを実験的に明らかにした。また、淵上 (1987, 1988, 1989)は、ひとたび勢力を手にするといわゆる「権力の私物化」

と呼ばれる勢力維持のための勢力行使が生ずることを明らかにしている。したがって、大きな地位勢力を持つことは決して有効なリーダーシップ機能を保証するものではない。そのため、地位勢力に関しては、乱用を防ぐための法的規制、上申制度、審査委員会など、制度的な拘束が加えられることもある。

最後の問題である勢力の獲得・喪失過程の解明には、リーダー - フォロアー関係のダイナミクスを考慮する必要がある。この問題には社会的交換理論 (Homans, 1974) からのアプローチが最も有効である (Hollander, 1985; Hollander & Offermann, 1990)。すなわち、リーダーは一方的にフォロアーに影響を与えるのではなく、フォロアーに対して何らかの返礼を提供できなければならない。つまり、フォロアーはリーダーの提供する何かと交換で、リーダーの影響を受容するのである。したがって、リーダーはフォロアーの期待に応え、目標を達成し、報酬を与えることができるほど、それと引き換えに地位や尊敬や影響力を持つことができる (交換型リーダーシップ)。さらに、Hollander (1958)によればリーダーは集団成員間相互作用の中で集団目標の達成により大きな貢献をし、優れた個人特性を有していると認められるほど高い地位と大きな勢力を獲得し、フォロアーから特異的信頼 (idiosyncrasy credit) が与えられる。変革型リーダーのように、新しいビジョンを提起したり大きな変革を主張することができる背景には、このような勢力獲得の過程があると考えられる。

### 3. 開発過程

本チェックリストは French & Raven (1959) の勢力理論に基づき、企業経営者又は管理者が従業員あるいは部下に対して有効なリーダーシップを発揮するための势力的基盤の有無とその大きさを測定するものである。

開発にあたって、既に公表されている関連尺度の内容について検討した。French & Raven (1959) に準拠した勢力尺度は大別すると3つのタイプがある。

#### a. 一般用勢力尺度

企業や産業場面に限定せず、親子関係など日常的な人間関係における対人影響過程の中で作用している勢力を測定するために開発された尺度である。代表的なものに今井 (1987) の社会的勢力認知尺度 (PSPS; Perceived Social Power Scale) がある。これは特定の人物を指定して6つの下位尺度各3~5項目 (全23項目) に7段階で評定するものである。項目例を上げる。

尺度 参照 (準拠) 勢力: ~ は私の理想の人に似ている。

尺度 専門勢力: ~ は私よりも知識や技能が豊富である。



尺度 魅力勢力：私は～に親しみを感じる。

尺度 正当勢力：私は～の言うことを受け入れなければならない立場にいる。

尺度 賞（報酬）勢力：～の言うとおりにすると、私の都合の良い状況が生じてきやすい。

尺度 罰（強制）勢力：～に逆らうと、私にとって都合の悪いことが生じやすい。

なお、尺度 の魅力勢力は 今井 (1986)が新たな類型として付け加えたものである。

#### **b . 単一項目尺度**

産業組織心理学の分野で研究のために開発された勢力尺度には各類型について単一項目で測定するものが多い。代表的なものに、Student (1968)や Bachman, Smith & Slesinger (1966)のものがある。ここでは後者の項目を示す。

準拠勢力：私はその人の人間性を高く評価しており、その人が尊敬し賞賛するような行動をしたいと思う。

専門勢力：その人が私よりも豊富な経験を積んでいる事柄に関して、その人の高い能力と優れた判断を尊敬している。

報酬勢力：その人は協力した人に対して特別な支援や利益を提供することができる。

強制勢力：その人は協力しない人に対して圧力をかけたり、罰を与えることができる。

正当勢力：その人の地位を考えれば、その人には自分の命令は実行されるものと期待する正当な権利がある。

#### **c . 多項目尺度**

単一項目尺度は実施コストの点で優れているが、尺度としての信頼性および妥当性については十分であるとは言えない (Rahim & Psenicka (1994))。各勢力についてリッカート式の質問項目を用いた多項目尺度としては、Rahim (1988)のRLPL (Rahim Leader Power Scale) と Hinkin & Schriesheim (1989)の測度がある。いずれも尺度としての信頼性及び妥当性について十分な検討がなされており、研究目的で利用されてきた実績を持つ。前者については図表 1 にその全項目を示した。後者については以下に項目例を上げる。

準拠勢力：私の上司は、私が重要な人間だという気持ちにさせることができる。

専門勢力：私の上司は、仕事のやり方について優れた提案をすることができる。

報酬勢力：私の上司は、私に特別な報酬を提供することができる。

強制勢力：私の上司は、私に望ましくない仕事を割り当てることができる。

正当勢力：私の上司は、私が果たすべき使命を行っているという気持ちにさせることができる。

図表1 R L P Iの項目（5段階評定）

番号	類型	項目
1	準拠	私の上司は好ましい性格をしている。
2	強制	私の上司は、私が服従しない時には懲戒処分にすることができる。
3	専門	仕事で問題が起こったとき、上司に相談すると適切なアドバイスが得られる。
4	報酬	私の上司は、私が特にすぐれた業績をあげたときには、私を表彰するよう推薦することができる。
5	専門	難しい仕事があっても、私の上司はそれをこなすだけの技術的なノウハウを身につけている。
6	正当	私の上司が私の仕事を決めるのは、道理にかなったことである。
7	専門	私の上司は専門分野で特別なトレーニングを積んできた。
8	正当	私の上司は、仕事に関係したことで私の協力を期待して当然である。
9	強制	私の上司は、私の業績が常に基準以下なら、私をクビにできる。
10	専門	私の上司は、私が自分の仕事をする上で必要な専門的な知識を持っていない。
11	報酬	私の上司は、私がきわだった仕事をすれば、昇進の機会を与えてくれることができる。
12	準拠	私は、自分が上司と一体だと思いたくない。
13	正当	私の上司は、上司のポリシーに対して私の支持を期待する権限を持つ地位にある。
14	強制	私の上司は、私が常習的に遅刻するようなら、私を停職処分にすることができる。
15	報酬	私の上司は、たとえ私がうまく仕事をこなしても、私の給料を上げることはできない。
16	報酬	私の上司は、私が十分な業績をあげられないと、私が昇給を受けられないように手を回すことができる。
17	専門	私の上司は職業的専門性に優れているので、私は上司の指示した仕事を喜んでするつもりである。
18	専門	私の上司は豊富な職業経験を積んでいるので、仕事を手伝ってもらうと勉強になる。
19	準拠	私の上司はみんなを公平に扱うので、高く評価できる。
20	強制	私の上司は私が仕事をさぼると、私をクビにできる。
21	準拠	私は、私の上司の人柄が気に入っている。
22	報酬	もし私が特別な努力をしたら、私の上司は昇給を決めるときに特別に配慮することができる。
23	正当	私の上司は、私の仕事の手順を変更する権限を持つ地位にない。
24	準拠	私は私の上司と良い人間関係を持ちたいと思っている。
25	準拠	私の上司は一緒に楽しく仕事をするようなタイプではない。
26	正当	私が私の上司の指示に従うのは、彼（彼女）が上司だからだ。
27	報酬	私の上司は、私が業績を上げるとボーナスを出すことができる。
28	報酬	私の上司は私が常に平均以上の業績を収めていれば、昇進の推薦をすることができる。
29	正当	私の上司は、私が命令通りに行動することを期待する権利を持っている。

Rahim(1996)より翻訳

これら既存の尺度はすべてフォロアー（従業員や部下）によるリーダー（経営者や上司）認知を測定するように設計されている。もともと French & Raven（1959）の理論では、勢力を勢力保持者の行動を規定する要因としてではなく、影響の受け手側の反応を規定する要因としてとらえているので、フォロアーの認知に焦点を当てて測定することは、本来の定義に沿った勢力測定法であると言える。その意味で、ここに紹介した2つの多項目尺度はフォロアーによるリーダー認知のためのチェックリストとして我が国でも利用できる。

本チェックリストの項目を作成するために、これら既存の尺度項目の内容と表現について、それが我が国の実態に即しているか、またリーダー自身の自己評定に適切であるかどうか、入念な検討を加えた。その結果、強制勢力に関する項目には我が国の経営実態に即していない内容が数多く含まれていることがわかった。そこで、本チェックリストでは強制勢力と報酬勢力を同じ下位尺度で扱うことにし、その他の下位尺度についてもできるだけ実態に即した内容と表現になるように工

夫した。

#### 4. チェックリストの構成と使用方法

##### (1) チェックリストの構成

チェックリストは強制・報酬勢力、正当勢力、準拠勢力、専門勢力の4つの下位尺度から成り、各下位尺度について4項目、全16項目から構成されている。具体的な項目は以下の通りである。なお、質問項目の中で「メンバー」とあるのは、回答者が統括する組織、部署、チームなどの構成員を指している。

##### a. 強制・報酬勢力尺度項目

メンバーに対するあなたの評価は、メンバーの昇給あるいは減給、昇進あるいは降格に影響を与える。

あなたは、優れた成績をおさめたメンバーに対して、特別手当や賞与など、何らかの方法で特別な計らいをすることができる。

職場のルールを守らないメンバーに対して、あなたは何らかの方法で罰を与えることができる。

業務成績が悪いメンバーに対して、あなたは何らかの方法で責任をとらせることができる。

##### b. 正当勢力尺度項目

あなたには、メンバーが行う仕事の内容、量、手順、期日などを決める権限がある。

あなたには、メンバーの仕事について自らの承認を与える権限がある。

あなたには、組織や部署の代表として、独自に他の組織や部署に要求したり交渉する権限がある。

あなたは、あなたの個人的な判断でメンバーに決定や責任を任せることができる。

##### c. 準拠勢力尺度項目

あなたは、周囲の人を引きつける魅力を持った人間である。

あなたは、メンバーにとって「この人のために」働きたいと思わせるような人物である。

あなたは、組織のリーダーや上司という立場でなくても、メンバーから一目おかれる存在である。

あなたは、一緒に働きたいとメンバーから目標に思われている。

#### d . 専門勢力尺度項目

仕事のことであなたに相談すれば、適切なアドバイスがもらえる。

難しい仕事がきても、あなたはそれをこなすだけの技術的なノウハウを身につけている。

あなたは組織（会社）全体の置かれている状態や組織の方針などについて、メンバーの知らない情報を持っている。

あなたは、メンバーが行う仕事全般について、必要な専門的知識や技能を持っている。

#### ( 2 ) 使用方法

回答者はチェックリストの各項目について、企業や職場の中での自分の状況を、「 1 : No , 2 : どちらかという No、 3 : どちらともいえない、 4 : どちらかという Yes、 5 : Yes」の中からひとつを選んで回答する。回答結果から各下位尺度ごとに項目評合計を求め、これを下位尺度得点とする。これによって、4つの下位尺度得点で示される勢力プロフィールを描くことができる。

なお、本チェックリストでは強制勢力と報酬勢力を結合したが、項目 と が報酬勢力、項目 と が強制勢力に関する項目であり、それぞれ別個に扱うことも可能である。

#### ( 3 ) 使用上の注意

下位尺度の構成概念妥当性と信頼性については、上述のように先行研究では認められているものの、本チェックリストにおいては検証されていない。

### 5 . 関連研究

French & Raven ( 1959 ) の理論に基づく研究については Podsakoff & Schriesheim ( 1985 ) によるレビューがある。また、その後開発された勢力尺度を利用した研究として Rahim & Afza ( 1993 )、Hinkin & Schriesheim ( 1990 )、今井 ( 1987 ) などがある。これらはリーダー（勢力保持者）の勢力基盤に対するフォロアーの認知が、業務成績や満足感に影響を及ぼすことを明らかにしている。

これらの研究に対して、本チェックリストの特徴は経営者や管理者自身が組織内における自分の勢力基盤について自己点検する点にある。リーダーの勢力基盤に対する認知がフォロアーの行動を規定するように、リーダー自身の勢力認知は実際のリーダー行動に影響を及ぼすと考えられる(今井, 1990; 淵上, 1990)。しかし、残念ながら、この分野の研究では主として客観的に定義しやすい地

位勢力の影響に関するものが中心で、個人勢力を含めて検討したものは限られているのが現状である。今後の検討が待たれるところである。

## 引用文献

- Bachman, J. G., Smith, C. G., & Slesinger, J.A. 1966 Control, performance, and satisfaction: An analysis of structural and individual effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 127-136.
- Bass, B.M. 1985 *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- French, J. R. P. J., & Raven, B. H. 1959 The bases of social power. In Cartwright, D. (Ed.), *Studies in Social Power* ). Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. 1989 Development and application of new scales to measure the French and Raven 1959 bases of social power. *Journal of Applied Psychology*, 74, 561-567.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. 1990 Development and application of new scales to measure the French and Raven 1959 bases of social power. *Human Relations*, 43, 221-237.
- Hollander, E. P. 1958 Conformity, status, and idiosyncrasy credit. *Psychological Review*, 65, 117-127.
- Hollander, E. P. 1985 Leadership and power. In Lindzey, G., & Aronson, E (Eds.), *Handbook of social psychology*. 3rd Ed ). New York: Random House.
- Hollander, E. P., & Offermann, L. R. 1990 Power and leadership in organization. *American Psychologist*, 45, 179-189.
- Homans, G. C. 1974 *Social behavior: Its elementary forms*. New York : Harcourt Brace Jovanovich.
- 今井 芳昭 1986 親子関係における社会的勢力の基盤. *社会心理学研究*, 1, 35-41.
- 今井 芳昭 1987 影響者が保持する社会的勢力の認知と被影響者の認知・影響者に対する満足度との関連. *実験社会心理学研究*, 26, 163-173.
- 今井 芳昭 1990 社会的勢力と影響手段 大坊郁男・安藤清志・池田謙一（編）, *社会心理学パーソペクティブ3：集団から社会へ* (pp. 10-19) 東京: 誠信書房.
- Kelman, H. C. 1958 Compliance, identification, and internalization: Three process of attitude change. *The Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Kipnis, D. 1972 Does power corrupt ? *Journal of Personality and Social Psychology*, 13, 377-392.
- Kipnis, D., Castell, P. J., Gergen, M., & Mauch, D. 1976 Metamorphic effects of power. *Journal of Applied Psychology*, 61, 127-135.
- 三隅 二不二 1984 *リーダーシップ行動の科学* (改訂版) 東京: 有斐閣.
- 大橋 幸 1962 *リーダーシップ* 青井 和夫・綿貫 譲治・大橋 幸 (編著), *集団・組織・リーダーシップ*

ブ (pp. 301-439) 東京: 培風館.

Podsakoff, P. M., & Schriesheim, C. A. 1985 Field studies of French and Raven's bases of power: Critique, analysis, and suggestions for future research. *Psychological Bulletin*, 97, 387-411.

Rahim, M. A. 1988 The development of a leader power inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 23, 491-503.

Rahim, M. A., & Afza, M. 1993 Leader power, commitment, satisfaction, compliance, and propensity to leave a job among U.S. accountants. *Journal of Social Psychology*, 133, 611-625.

Rahim, M. A., & Magner, N. R. 1996 Confirmatory factor analysis of bases of leader power: First-order factor model and its invariance across groups. *Multivariate Behavioral Research*, 31, 495-516.

Rahim, M. A., & Psenicka, C. 1994 Convergent and discriminant validity of the Rahim Leader Power Inventory. *Perceptual and Motor Skills*, 78, 488-490.

Raven, B. H. 1965 *Interpersonal relations and behavior in groups*. Basic Books.

Raven, B. H., & French, J. R. P. J. 1958 Legitimate power, coercive power, and observability in social influence. *Sociometry*, 21, 83-97.

Student, K. R. 1968 Supervisory influence and work-group performance. *Journal of Applied Psychology*, 52, 188-194.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. 1973 *Leadership and decision-making*. San Diego: University of Pittsburg Press.

淵上 克義 1985 勢力保持者に関する実験的研究の展望. *実験社会心理学研究*, 25, 77-83.

淵上 克義 1987 地位流動状況における勢力保持者の勢力維持傾向に関する実験的研究. *心理学研究*, 57, 355-361.

淵上 克義 1988 勢力保持者の勢力維持傾向と知覚された類似性の関係. *心理学研究*, 58, 392-396.

淵上 克義 1989 地位構造の不安定性の強度が勢力保持者の勢力維持傾向に及ぼす効果. *心理学研究*, 60, 188-191.

淵上 克義 1990 社会的勢力のグループダイナミクス 大坊郁男・安藤清志・池田 謙一(編), *社会心理学パースペクティブ3: 集団から社会へ* (pp. 5-10) 東京: 誠信書房.

Yukl, G., & Falbe, C. M. 1991 The importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76, 416-423.

Yukl, G., & Van Fleet, D. D. 1992 Theory and research on leadership in organizations. In Dunnette, M. D., & Hugh, L. M (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 199-267).

## ・リーダーシップ・スタイル尺度

### - 交換型リーダーシップと変革型リーダーシップ -

#### 1. チェックリストの概要

本チェックリストは経営者のリーダーシップについて、経営者（リーダー）と従業員（成員）との相互関係のあり方を踏まえ、そのスタイルを明らかにするために、経営者や管理者が自己評定するチェックリストである。

チェックリストは Bass(1985)に基づき、交換型リーダーシップと変革型リーダーシップの2要因をもとに構成されている。前者は古典的交換理論に基づき、目標の達成に伴う報酬がリーダーから約束されていることが動機づけとなり、成員の行動が喚起されるというものである。後者は報酬への期待を超えて、それ以上に仕事への遂行が動機づけられる場合であり、いわゆる経営者等のカリスマ性はこれに含まれる。リーダーシップ類型にこれら2つの型を加えることにより、経営者・管理者の勢力や行動が従業員に与える集団的效果について、より詳しい予測を得ることができる。また、経営者・管理者のリーダーシップ・スタイルについて、自省的示唆を得る目的で使用する。

#### 2. 測定内容

問題発見用チェックリストのひとつで、経営者もしくは管理者すなわちリーダー向けの行動チェックリストである。ここではリーダーシップの「交換的」、「変革的」の2つの型、ならびに「カリスマ的」リーダーシップについて検討する。これにより組織の変革プロセスがどのように行われるものであるのか、リーダーの解釈行動、意思決定プロセスがどのように組織の価値創造に結びつくのかが明らかになるものと思われる。

前節までに検討したように、組織を有効に機能させるためにはリーダーの勢力プロセス、すなわちリーダーが部下に直接に影響を及ぼすプロセスや勢力プロセスにおける集団要因、リーダー - 成員間の相互関係の検討が重要であるが、リーダーシップによって組織のどのような側面を変革し、価値創造を行い、組織をどのように導いていこうとしているのかという側面、すなわちリーダーシップのスタイルに対する検討も重要な問題のひとつである。

これは組織のあり方と関係している。組織は組織として単独に存在しているのではなく、周囲の状況や環境と相互に密接な係わり合いを持ちながら活動している。組織が存続し発展するためには、周囲の状況や環境の変化、組織の成員の欲求や期待などに合わせて、組織そのものを変えてい

く必要がある。すなわち組織の活動領域を拡大したり、新たな活動領域を創造したりする必要があるのだが、時々刻々と変化する周囲の状況や環境を把握し、さらに組織の成員の多種多様な欲求や期待をもとに組織運営の方針を決定するには、頑健でかつ精緻な調整プロセスが不可欠となる。リーダーに求められる機能は、まさにこのプロセスであるといえるだろう。

周囲の状況や環境、組織の事情をいかに把握し、解釈し、それを成員に対してどのように意味づけるのか。成員に価値を共有させ、共有の価値体系を創造し、組織独自の文化や風土を創造し、発展させることができるかどうか。リーダーシップにおけるこのような価値創造的な側面は、リーダーやリーダーシップのスタイルを特徴づける重要な要因のひとつであり、組織変革や組織秩序の改革に影響する要因であり、組織の成否をおおきく左右する要因でもある。したがって本論では、リーダーによる価値創造をリーダーシップ・スタイルのなかに位置付け、リーダーの勢力プロセスとは独立した節を設けて検討することにした。

### (1) リーダーシップにおける秩序変革と価値創造

組織の成員や組織をとりまく人々の欲求や期待、価値観が多様化し、不確実な環境の中で組織が在り続け発展するためには、従来の秩序や価値を変革し、新たな価値や意味を創造し、欲求や期待を満足させることが必要である。すでに組織にある秩序や価値を変革し、異なった秩序や価値を創造するためにリーダーはどのように行動するのであろうか。

リーダーシップにおける秩序変革や価値創造の問題は、創造的リーダーシップや変革的リーダーシップとして取り上げられている。組織の秩序変革や価値創造は一連のプロセスであり、概念的に厳密に区分できるものではない。従来の秩序や価値を変革し、新たな価値や意味を創造しようとするリーダーはつねに創造的でありかつ革新的であると考えられる故である。狩俣(1989)は創造的リーダーシップの枠組みのなかで組織の変革プロセスと、リーダーの解釈行動、意味発見プロセスとをそれぞれ検討している。いずれにしても旧来のリーダーシップ研究の枠組み、すなわち成員に対するリーダーの技術的指導や動機付け、あるいはリーダーと部下の交換関係といった領域の問題とは異質のものであると考えられる。

Bass(1985)は、組織の現在の秩序や部下の要求や価値の変化を引き起こすリーダーシップを変革的(transformational)リーダーシップと呼んでいる。これとしばしば対比されるのが交換的(transactional)リーダーシップであるが、両者の違いはリーダー-成員間の相互関係の型、すなわちリーダーシップ・スタイルの枠組みにおいて考えるとわかりやすいであろう。

リーダー-成員間の相互関係はリーダーシップ研究において主要なテーマのひとつであり、古



くから研究が行われてきたが(cf. Hollander & Offermann,1990 ; Yukl & Fleet,1989)、産業・組織心理学領域において「交換的」と「変革的」の概念が明確に区別されたのは Bass 以降であると考えられている。

## (2) 交換的リーダーシップ・変革的リーダーシップ

Bass(1985)はリーダーシップの領域を Burns(1978)に従って交換的(取引的)リーダーシップと変革的リーダーシップに分類する。

Burns によれば交換的(取引的)リーダーは、あるものを他のものと交換することを目的として部下と接近する。Bass はこれをリーダーと部下の関係一般に拡張する。すなわち、リーダーと部下の関係には欲求・報酬のダイナミクスが働いていると考える。これに基づけばリーダーには成員に対して目標を明確に示し、目標を達成するための行動を強化し、これに従い目標を遂行し達成した者には報酬を与えることを明確に示すことが求められる。しかしこれは、リーダーと部下の基本的関係を明らかにしても、リーダーシップにおける象徴性(symbolism)、神秘性(mysticism)、イメージ化(imaging)、あるいは価値変革といった、リーダーシップの重要な次元であると考えられている事象を説明することができない。

一方 Burns によれば、変革的リーダーは潜在的な部下の要求あるいは現在の要求を認識し、開発する。これに基づいて Bass は変革的リーダーを「成員に元来期待されている以上に仕事を遂行するように動機付けることを可能にする」と定義している。

この成員の変容プロセスそのものが変革的という概念のキーであるが、Bass によればこうした変容は、次のような相互に関連のある3つの方法のいずれかひとつで部下を変革するという。

- a . 指定された結果の重要性や価値、およびそれを達成する方法についての部下の認識水準、意識水準を高める。
- b . チーム、組織、あるいは国家の利益のためにということで部下に彼らの利己心を超越させる。
- c . 部下の欲求水準を変えたり(例えば、Maslow の欲求階層説の「安全の欲求」から「承認の欲求」に引き上げる)、あるいは部下の欲求や要求のポートフォリオを各題する(例えば、「承認の欲求」に「自己実現の欲求」を加える)

変革的リーダーはこれらの方法を達成することによって、組織の現在の秩序や価値、あるいは組織文化を変革することができるというのである。

ところで、リーダー・成員間の相互交換関係における交換的・変革的の両概念は、いずれも目

標の達成に向けられているという点では共通しているが、目標達成のために成員が取る行動を引き出すプロセスが異なっている。Bass(1985)によれば、House(1971)のパス・ゴール理論や Graen & Cashmann(1975) の垂直二者間役割獲得モデルなどは交換的な相互関係に向けられた旧来の説明様式であり、変革的な関係を説明するには向かないという。

また、リーダー - 成員間の相互関係において変革的な関係は交換的な関係とは概念的に異なるものであるが、これは Kelman(1958)の態度変容の理論によっても説明される。Kelman によれば人が相手から影響を受けるのは(a)服従または交換、(b)同一化または親和、(c)内在化または価値の一致、の3通りが考えられるが、交換的な関係は(a)、変革的な関係は(c)に対応するものと考えられている。すなわち、両者は別々のシステムにより影響を受けていると考えられている。

もっとも、変革的な関係は交換的な関係と概念的に異なるものではあるものの、変革型リーダーシップが交換的な相互関係と完全に対比した関係として存在するものであるとは考え難い。むしろ交換的な相互関係を土台として、さらに強い相互関係が変革型リーダーシップによってもたらされるものと考えerほうが適切であろう。すなわち変革型リーダーシップは、交換的な相互関係の特別な領域を指すものであると考えられるのである (Hater & Bass,1988)。

### (3) 変革的リーダーシップの構成概念

変革的リーダーシッププロセスは、個別的配慮、知的刺激、カリスマ的リーダーシップと、インスピレーション・リーダーシップから成っている。狩俣(1989)はこれらを次のようにまとめている。

a . 個別的配慮 ( individual consideration ) は、リーダーが部下に対してその能力を開発する開発志向と、個別的に配慮する個別志向を持つことである。開発志向のリーダーは、部下がいまの職務を遂行し、また将来責任ある地位につくことができる能力を評価する。そのようなリーダーは、部下の能力を開発するために、部下ごとに模範を示したり、課題を与える。部下に挑戦的な仕事を委譲したり、部下の責任を高めたりすることが個別的な能力開発には有用な方法となる。また、個別化は、1対1の接触や双方向的コミュニケーションであると考えられる。

この個別的配慮は、従来のリーダーシップ次元における配慮や関係志向、あるいは人間中心といった次元に相当しているといえる。そして、これらの次元はコミュニケーションの関係性の側面に相当している。これがリーダーと部下の信頼関係や人々の信頼関係の構築に関わっていることはすでに述べたところである。したがって、リーダーが部下に個別的配慮を払うことは重要なことである。後述するように、リーダーと部下との間に信頼関係があつてこそ、リーダーは部下の態度や

価値を変革できるからである。

b . 知的刺激 ( intellectual stimulation ) は、部下の問題の認識力、問題解決力、思考力、想像力を喚起させ、部下の信念や価値を変えることである。リーダーの知的刺激は、たとえばリーダーがシンボルを創造したり、解釈したり、精巧化したりするときにみられる。知的刺激は、リーダーシップの次元の課業志向、仕事中心、組織づくりの次元に相当している。これはまた、コミュニケーションの情報伝達の側面に相当しているといえる。リーダーが知的刺激を与えることによって、部下は、問題解決力、概念化能力、理解力などを飛躍的に高めることができる。

c . インスピレーショナル・リーダーシップは、部下の感情を喚起することによって影響を及ぼすものである。これは、部下を感情的に奮起させ、生気を与え、躍動させ、意気揚揚とさせる。これは感情を喚起させるという点で知的刺激とは区別される。Bass のインスピレーショナル・リーダーシップは、カリスマ的リーダーシップを構成するものである。そしてカリスマ的リーダーシップは、変革的リーダーシップの中心的構成要素を成すものである。部下の要求や価値、あるいは組織の秩序を変革する力となるものがカリスマ的リーダーシップである。

変革型リーダーシップの概念的妥当性を裏付ける実証データは多く得られており ( Avolio & Bass, 1987; Bass, Avolio & Goodheim, 1987; Waldman, Bass, & Einstein, 1987 ) 多くの組織体に共通してみられること、世界的規模のリーダーのようなある限られた経営者のみに当てはまるリーダーシップ行動ではないことが示されている。学生にも当てはまるし、米陸軍の少・中尉から中佐まで当てはまるといわれている ( Bass, 1985 ) 。

また変革型リーダーシップは、部下によっていかにリーダーが有能であると捉えられているか、リーダーのために部下がどれだけ労力を厭わないと思っているか、部下はリーダーに対しどれだけ満足感を抱いているか、などリーダーシップ行動の結果変数と正の相関があることが示されている。交換的リーダーシップも同様にそうした結果変数と正の相関を示すものの、一般にその関係は極めて弱く、変革型リーダーシップには及ばない。これも同様に交換理論では説明できない変容プロセスを、変革型リーダーシップが説明していることを示している ( Hater & Bass, 1988 ) 。

#### ( 4 ) カリスマ的リーダーシップ

変革型リーダーシップの特長のひとつは、リーダーのカリスマ的な行動をその概念の中に含んでいる点である。Bass ( 1985 ) によれば、カリスマ的リーダーシップ行動は変革型リーダーシップの主要な要因であると見なされている。

カリスマは、M. Weber により権力者が社会を統治する場合の典型としてあげられた支配類型の

うちのひとつであるといわれる。カリスマ的リーダーとは、非凡な才能（呪術的能力があるとか、英雄であるとか、弁舌に長けているなど）を持つ者と成員に認知されていることによって、あるいはそれによって情緒的に魅了されていることによって、成員に受け入れられているリーダーである。心理学領域におけるリーダーシップ研究においては House(1971)によって「部下にカリスマ効果をもたらすリーダー」と定義されて以来、多くの研究が行われた。カリスマ効果とは成員における、リーダーへの同一化や心からの服従、愛着、使命感、高い目標などを意味する。

カリスマの概念的な扱いについては、大別すると次の3つがある（松原ら,1994）。

a . 成員側の要因、すなわち成員の認知に焦点を当てたものである。具体的にはリーダーに対する成員による帰属である(Conger & Kanungo,1988)。リーダー行動を観察した成員は、リーダーに対してそのリーダーシップ能力や目標達成に賭けるリーダーの情熱などを帰属する。リーダーに対して並はずれた能力や強い情熱が帰属されれば、すなわちカリスマが形成されれば、それは成員の行動に大きな影響を及ぼすものと考えられる。そして一度形成されたカリスマはそれ以降の成員の行動を引続き規定するものになると考えられている。

b . リーダー側の要因、すなわちリーダーの特性論的な解釈である。Howell(1988)は、カリスマ的リーダーを社会的 socialized と利己的 personalized の概念によって2つに区別している。両者はともに権力欲求が高いものの、その実現の仕方は異なり、社会的なカリスマ（リーダー）は活動抑制が高く他のメンバーや周囲の状況を考慮しながら要求を実現しようとし、利己的カリスマ（リーダー）は活動抑制が低く権力への執着を隠さない。さきに挙げた Kelman の態度変容の理論によれば、利己的カリスマ（リーダー）は「同一化または親和」、社会的カリスマ（リーダー）は「内在化または価値の一致」に対応するものと考えられている(Howell,1988)。

c . リーダー - 成員間の相互関係、リーダーシップ行動に焦点を当てたアプローチである。ここではカリスマが Bass(1985)の変革型リーダーシップの結果として生じるものと仮定される。すなわち変革型リーダーシップは、成員に対してカリスマ効果を生じさせ、最終的に期待されている以上の高い動機付けを成員から引き出すものと考えられる。

### 3 . 開発過程

本チェックリストでは質問項目数の制約上、Bass(1985)に基づき、交換型リーダーシップ、変革型リーダーシップについて必要最小限の項目により測定することを目的として開発された。

## (1) 先行研究における開発の経緯

Bass(1985)は交換型リーダーシップ、変革型リーダーシップを含めたリーダーシップ行動の測定のためにMLQ (Multi Factor Leadership Questionnaire)を開発した。このMLQについてはリーダー行動の他に成員側の要因も混在しているという批判があるものの (Yukl & Fleet,1989) リーダー効果のさまざまな指標と相関があることが指摘されている (e.g., Hater & Bass,1988)。

MLQの73項目について70名の経営者から得られたデータを主成分分析した結果、交換型リーダーシップについて2要因、変革型リーダーシップについて3要因がいずれも十分な内的一貫性をもつ要因として示されている (Bass,1985; Hater & Bass,1988)。交換型リーダーシップは、成功に対する報酬の期待：“よい仕事ぶりには特別な褒賞や昇進を与えてくれる”、例外による管理：“旧来の方法には口を挟まず、目標に合致するかのように仕事を続けさせる”の2つの要因により構成されている。同じく変革型リーダーシップは、カリスマ：“リーダーは誇りや信念、尊敬の念を植え付け、真に重要であることを見抜く才能に恵まれており、成員に使命感をもたらす”、個別的な配慮：“リーダーはプロジェクトを委ねて経験を積ませたり、適切な指示や指導を行ったり、個々の成員をひとりの個人として扱ったりする”、知的刺激：“リーダーは成員に対して新しい方法で考えさせ、行動を起こす前に問題解決的な見方と理論による検証を強調する”、の3つの要因により構成されている。

交換型リーダーシップのうち、「例外による管理」については、しばしば積極的な管理と受動的な管理に分けて用いられる (Hater & Bass,1988; Yammarino & Bass,1990)。すなわち、積極的な管理：“ミスや逸脱に対して常に注意し、目標と適合しない場合には対処する”と、受動的な管理：“現状を維持し、事がうまく進んでおり当初の目的と変わらない場合には現状を改善しようとは考えない”である。この2つの要因は互いにほとんど相関がない (Hater & Bass(1988)によれば  $r=-.06$ )。ちなみにこの「受動的な管理」は自由放任とは異なり、現状はこの管理により保護され維持されている。自由放任では現状は無視されており、リーダーは意志決定もしなければ責任も取らない。

また、Yammarino & Bass(1990)は「成功に対する報酬の期待」を期待と獲得 (本来の意味での報酬) との2要因に分けている。期待は“よい仕事ぶりには特別な褒賞や昇進をほのめかしてくれる”、獲得は“わたしがよい仕事をしたときには個人的にほめてくれる”というものである。

変革型リーダーシップについては、Yammarino & Bass(1990)ではインスピレーション・リーダーシップが1要因追加されている。これは“リーダーには先々を見越すビジョンがある”というように、リーダーへの信頼や情緒的魅了を喚起する要因であると考えられ、カリスマ要因とよく類似

した概念であると思われる。

## (2) 開発過程

以上をもとに、交換型、変革型のそれぞれのリーダーシップ尺度を設けた。交換型(トランザクショナル)リーダーシップについては、課業管理、強制的管理、報酬管理、受動的管理、集団管理の5要因、変革型(トランスフォーメーション)リーダーシップについては、カリスマ的リーダー行動、組織変革、リーダーへの信頼・崇拜、個別的配慮、知的刺激の5要因をそれぞれ構成した。変革型リーダーシップの構成概念のひとつであるインスピレーション・リーダーシップについては、本研究においてはカリスマ要因と概念的に区別せず、独立した要因としては取り上げなかった。以上計10要因について、各3項目を設けた。それぞれリーダー自身が自己チェックする質問形式にし、リーダーシップ・スタイル尺度とした。チェックリストの各項目は、Bass(1985)にならって5件法で記述を求める形式とした。

## 4. チェックリストの構成と使用方法

### (1) チェックリストの構成

本チェックリストは「A.トランザクショナル」、「B.トランスフォーメーション」の2つの測定尺度により構成されている。

両尺度とも、質問票の上から順に3項目づつの要因にまとめられている。トランザクショナル尺度については、上から順に 課業管理、強制的管理、報酬管理、受動的管理、集団管理のそれぞれの要因に対応している。トランスフォーメーション尺度については、上から順にカリスマ的リーダー行動、組織変革、リーダーへの信頼・崇拜、個別的配慮、知的刺激のそれぞれの要因に対応している。

### (2) 使用方法

まず、トランザクショナル尺度、トランスフォーメーション尺度それぞれの下位尺度の得点を求める。下位尺度はそれぞれ質問票の上から順に3項目づつまとめられているので、3項目の評定値の合計値を求めればよい。これを下位尺度の得点とする。

次に、トランザクショナル尺度、トランスフォーメーション尺度それぞれについて下位尺度の得点を合計する。この合計値がそれぞれ、両尺度の得点となる。この両尺度の得点の相対的な位置により、リーダーシップ・スタイルが決定される。

### (3) 使用上の注意

a)本尺度によって決定されるリーダーシップ・スタイルの具体的な構造については、必ずしも交換型・変換型というように単純な2類型に分かれるものであるとは限らず、業種業態・リーダーの特性によって、いくつかのパターンに分かれる可能性がある。

b)下位尺度(交換型、変革型)の構成概念妥当性と信頼性については、上述のように先行研究では認められているものの、本チェックリストにおいては検証されていない。

## 5. 関連研究

Waldman, Bass, & Einstein(1987)は大企業の幹部 256 名を対象に、交換型および変革型リーダーシップと、従業員の満足度ならびに業績評価との関係について調査を行った(当該企業の業績評価制度を踏まえて従業員の立場になって応えるよう教示された)。満足度については変革型リーダーシップの全要因ならびに交換型リーダーシップの成功に対する報酬要因との正の関連が示されたが、業績評価との関連が示されたのは変革型リーダーシップのみであった。例外による管理は満足度を低下させる要因として関連が示された(図表1)。

図表1 リーダーシップ要因が業績評価に与える効果についての重回帰結果

リーダーシップ要因	満足度			評価された業績
	報酬	業績	発展性	
変革型リーダーシップ				
カリスマ	.36 *	.15	.15	.18
個人化の配慮	-.02	.26 *	.18	.35 *
知的刺激	-.03	.18 *	.23 *	.12
交換型リーダーシップ				
成功に対する報酬	.21 *	.21 *	.24 *	-.21
例外による管理	-.20 *	-.09	-.11	-.06
R2	.31	.55	.20	.09
Multiple R	.55	.74	.44	.30

\* p<.05

## 引用文献

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. 1987 Charisma and beyond. In J. G. Hunt(Ed.), *Emerging leadership vistas*(pp.29-49). Boston : Lexington.
- Bass, B. M. 1985 *Leadership and performance beyond expectations*. New York : Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Goodheim, L. 1987 Quantitative description of world-class industrial, political, and military leaders. *Journal of Management*,13,7-19.
- Burns, J. M. 1978 *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. 1988 *Charismatic Leadership*. San Francisco, California. Jossey-Bass.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. 1994 Charismatic Leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of organizational behavior*, 15,439-452.
- Downton, J. V. 1973 *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York, Free Press.
- Graen, G., & Cashman, J. F. 1975 A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson(Eds.), *Leadership frontiers* (pp.143-165). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Hater, J. J., & Bass. B. M. 1988 Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*,73(4),695-702.
- House, R. J. 1971 A path-goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- Hollander, E. P., & Offermann, L. R. 1990 Power and leadership in Organizations: Relationships in transition. *American Psychologist*, 45(2), 179-189.
- Howell, J. M. 1988 Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. In J. A. Conger, R. N. Kanungo and Associates(Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco. Josey-Bass Publishers.
- 狩俣正雄 1989 *組織のリーダーシップ*. 中央経済社 . 第9章 .
- Kelman, H. C. 1958 Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- 松原敏浩・高井次郎・水野智 1994 *カリスマ的リーダーシップの研究 - リーダーシップ行動, カリスマ性および集団効果の相互関係 -* . 産業・組織心理学研究, 8(1),29-40.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Einstein,W. O. 1987 Effort, performance, and transformational leadership in industrial and military settings. *Journal of Occupational Psychology*,60, 177-186.



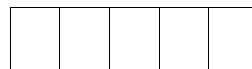
Yammarino, F. J., & Bass. B. M. 1990 Transformational Leadership and multiple levels of Analysis. *Human Relations*, 43(10), 975-995.

Yukl, G., & Van Fleet, D. D. 1989 Theory and research on leadership in Organizations. In Yukl, G. (ed.), *Leadership in Organization*, 2nd Ed. Ch.3.

## 4 . HRMチェックリスト

次頁よりHRMチェックリスト（従業員用） HRMチェックリスト（経営者・管理者・人事担当用）を示す。

開発した尺度、チェックリストはそれぞれ単独でも利用できるが、ここに示したようにまとめた小冊子として、実施することもできる。この冊子で実施した場合、実施時間は従業員用、経営者・管理者・人事担当用とも 20 分から 30 分程度である。



## HRMチェックリスト（従業員用）

このチェックリストは企業と従業員双方にとってよりよい雇用管理を考えるために、日本労働研究機構と早稲田大学アジア太平洋研究センターが開発したもので、雇用管理の状況について把握しようとするものです。個人の記述内容はコード化し入力された後、破棄され、外部にでることは決してありません。また、結果は統計以外の目的に使用されることはありません。ご多忙のことと存じますが、下記の点にご留意のうえ、ご協力くださいますようお願い申し上げます。

問い合わせ先 日本労働研究機構 雇用管理担当 松本  
〒177-8502 練馬区上石神井 4-8-23  
電話 03-5991-5155 E-mail smat@jil.go.jp

（ご記入上のお願い）

1. 該当する項目の番号に 印をつけるか、または記入欄にご記入ください。
2. 調査について不明の点がありましたら、上記までお問い合わせください。

### F 1 勤務先等をご記入ください

勤務先（会社名）					
（事業所名，部署名）					
お名前	（特に指示のないかぎり無記名でも結構です）				
年齢	性別	歳（男・女）	現在の企業での勤続年数	年	
学歴	1.高校卒 2.専門学校卒 3.短大卒 4.大学卒 5.大学院卒 6.その他				
転職経験	1.あり 2.なし	現在の職場での在職年数	年		
配偶者	1.あり 2.なし	子供	1.あり	2.なし	

### F 2 現在の職種を下のA1からE6のなかでお選びください

事務職	A1 経理 A2 広報 A3 企画 A4 人事・教育 A5 物流 A6 総務 A7 その他の事務職
技術職	B1 開発 B2 設計 B3 生産 B4 情報処理 B5 工程管理 B6 その他の技術職
専門職	C1 教育 C2 研究 C3 法律 C4 財務 C5 海外業務 C6 その他の専門職
営業・販売職	D1 マーケティング D2 セールスエンジニア D3 営業 D4 店頭販売 D5 その他の営業・販売職
現業職	E1 運輸 E2 建設 E3 製造 E4 保守 E5 サービス E6 その他の現業職

### F 3 あなたの職位（いずれかひとつに）

1. 一般	2. 係長・主任相当	3. 課長相当	4. 部長・次長相当
-------	------------	---------	------------

F 4 あなたの職場や仕事について、以下の点ではどのように思われますか。( 印は1つずつ)

1.電子メールによる情報交換	1 遅れている	2 やや遅れている	3 - どちらともいえない	4 - やや進んでいる	5 進んでいる
2.グループウェア, インtranetによる情報共有	1 遅れている	2 やや遅れている	3 - どちらともいえない	4 - やや進んでいる	5 進んでいる
3.経営情報の公開	1 遅れている	2 やや遅れている	3 - どちらともいえない	4 - やや進んでいる	5 進んでいる
4.人事情報の公開	1 遅れている	2 やや遅れている	3 - どちらともいえない	4 - やや進んでいる	5 進んでいる
5.エンパワーメント(権限委譲)	1 遅れている	2 やや遅れている	3 - どちらともいえない	4 - やや進んでいる	5 進んでいる
6.あなたの仕事の生産性	1 低い	2 やや低い	3 - どちらともいえない	4 - やや高い	5 高い
7.あなたの仕事の質・水準	1 低い	2 やや低い	3 - どちらともいえない	4 - やや高い	5 高い
8.あなたの仕事の先進性・独自性	1 低い	2 やや低い	3 - どちらともいえない	4 - やや高い	5 高い
9.チームや職場の活気, 活力	1 低い	2 やや低い	3 - どちらともいえない	4 - やや高い	5 高い
10.各人が専門性を高めることへの配慮	1 少ない	2 やや少ない	3 - どちらともいえない	4 - やや多い	5 多い
11.プロジェクトにより仕事をする機会	1 少ない	2 やや少ない	3 - どちらともいえない	4 - やや多い	5 多い
12.本人の業績による収入の変動幅	1 小さい	2 やや小さい	3 - どちらともいえない	4 - やや大きい	5 大きい
13.自己都合による離職者	1 少ない	2 やや少ない	3 - どちらともいえない	4 - やや多い	5 多い
14.あなたの職場への異動, 採用希望者	1 少ない	2 やや少ない	3 - どちらともいえない	4 - やや多い	5 多い
15.あなたの仕事量	1 少ない	2 やや少ない	3 - どちらともいえない	4 - やや多い	5 多い
16.仕事の上でのゆとり	1 少ない	2 やや少ない	3 - どちらともいえない	4 - やや多い	5 多い
17.各人の家庭生活や個人の生活への配慮	1 少ない	2 やや少ない	3 - どちらともいえない	4 - やや多い	5 多い

F 5 次ページからのチェックリストを最後まで回答した後で、その他、あなたの職場や仕事について、最近感じていること等、ご自由にお書きください。

## A . ワーク・シチュエーション

仕事や職場の現状についてお答えください。次のそれぞれの文章について、5段階（1.No 2.どちらかというNo 3.どちらでもない 4.どちらかというYes 5.Yes）で評定し、該当する数字に をつけてください。

. 職 務	No	ど ち ら で も な い	Yes		
1. 今の仕事は達成感を感じることができる	1	2	3	4	5
2. 仕事において我ながらよくやったなあと思う事がある	1	2	3	4	5
3. 今の仕事は挑戦しがいのある仕事である	1	2	3	4	5
4. 仕事の上で自分のアイデアや工夫が生かせる	1	2	3	4	5
5. 経験を積むことによって、より高度な仕事を与えられる	1	2	3	4	5
6. 仕事を通じて自分自身が成長したという感じを持てる	1	2	3	4	5
7. 仕事において、自分がどのレベルに達したかを把握することができる	1	2	3	4	5
8. 仕事では自分の能力を活かし可能性を伸ばすことができる	1	2	3	4	5
9. 仕事の遂行に影響する決定は、自分で下すことができる	1	2	3	4	5
10. 自分の仕事の手順は、自分で決められる	1	2	3	4	5
11. 自分の仕事のスケジュールは、自分で決められる	1	2	3	4	5
12. 仕事の目標や遂行規準は自分で定められる	1	2	3	4	5
13. 仕事をすすめる上で、自分の意見は十分反映されている	1	2	3	4	5
14. 自分の仕事に関わりのある社内の決定には、参加できる	1	2	3	4	5
15. 新技術導入や業務変更などの決定には、従業員の参画が求められている	1	2	3	4	5
16. 自分の仕事の目標設定や手続きの決定には、意見を述べる事ができる	1	2	3	4	5
17. 私はこの組織にとって大切な仕事をしていると感じている	1	2	3	4	5
18. 私は組織にとって重要かつ責任ある仕事を任されている	1	2	3	4	5
19. 今やっている仕事は、私の人生にとって意義あるものと思う	1	2	3	4	5
20. 私の仕事は社会に貢献する、意義あるものである	1	2	3	4	5

	No	ど ち ら で も な い	Yes
<b>．上司やリーダー</b>			
21. 上司・リーダーは私の仕事能力を評価し、信頼してくれる	1	2	3 — 4 — 5
22. 上司・リーダーは私の長所を生かそうとしてくれる	1	2	3 — 4 — 5
23. 上司・リーダーは私の能力が高まるよう配慮してくれる	1	2	3 — 4 — 5
24. 上司・リーダーはやり甲斐のある仕事を与えてくれる	1	2	3 — 4 — 5
25. 上司・リーダーは私を含めて部下を正当に扱っている	1	2	3 — 4 — 5
26. 私の上司・リーダーは依怙鼻息(えこひいき)することはない	1	2	3 — 4 — 5
27. 私の上司・リーダーは人間的に尊敬できる	1	2	3 — 4 — 5
28. 私は上司・リーダーに全幅の信頼をおいている	1	2	3 — 4 — 5
29. 助けが必要なときには、上司・リーダーは支援してくれる	1	2	3 — 4 — 5
30. 私の上司・リーダーは仕事に役立つアドバイスをしてくれる	1	2	3 — 4 — 5
31. 私の上司・リーダーは仕事をうまく段取りしたり計画したりできる	1	2	3 — 4 — 5
32. 私の上司・リーダーは仕事に明るく、仕事がよくわかっている	1	2	3 — 4 — 5

	No	ど ち ら で も な い	Yes
<b>．同僚や顧客との関係</b>			
33. 職場は友好的な雰囲気である	1	2	3 — 4 — 5
34. 私の職場の人間関係はよい	1	2	3 — 4 — 5
35. 同僚の多くに好感をもてる	1	2	3 — 4 — 5
36. 同僚の間では、みんな気持ちがいしこり合っている	1	2	3 — 4 — 5
37. 仕事が遅れたり困ったりしているとき、同僚はお互いに助け合っている	1	2	3 — 4 — 5
38. メンバーは団結して、全体の業績を良くしていこうとしている	1	2	3 — 4 — 5
39. 私と同僚の間には良好なチームワークがある	1	2	3 — 4 — 5
40. 同僚との間では仕事上の情報交換が活発である	1	2	3 — 4 — 5
41. 顧客（あるいは業務の相手）との間には信頼関係が成り立っている	1	2	3 — 4 — 5
42. 顧客（あるいは業務の相手）とのコミュニケーションは円滑に行われている	1	2	3 — 4 — 5
43. 私の仕事ぶりは顧客（あるいは業務の相手）から正当に評価されている	1	2	3 — 4 — 5
44. 顧客（あるいは業務の相手）は私の手腕をみとめて仕事を任せてくれる	1	2	3 — 4 — 5

## . ビジョン・経営者

	No	ど ち ら で も な い	Yes
45. 会社には明確で優れたビジョンや戦略がある	1	2	3 — 4 — 5
46. 会社のビジョンや戦略は現状では最良のものといえる	1	2	3 — 4 — 5
47. 組織のかかげるビジョンや目標に、われわれの多くが賛同している	1	2	3 — 4 — 5
48. 会社のビジョンや経営戦略が末端までよく周知されている	1	2	3 — 4 — 5
49. 経営者はわれわれ従業員と打ち解けて話をする機会をもっている	1	2	3 — 4 — 5
50. 経営者は業績に関連した情報を、可能な限り従業員に開示している	1	2	3 — 4 — 5
51. 経営者はチームの一員としての意識をもち、われわれとともに働いている	1	2	3 — 4 — 5
52. 経営者は会社の運営や今後の計画について、従業員の意見を尊重している	1	2	3 — 4 — 5
53. 仕事では倫理的側面を重視すべきことを、経営者も行動で示している	1	2	3 — 4 — 5
54. 経営者は正しいことを行っていると信頼がおける	1	2	3 — 4 — 5
55. 経営者は組織全体の業績がよくなるよう、常に努力している	1	2	3 — 4 — 5
56. 経営者は企業の置かれた状況を適切に把握している	1	2	3 — 4 — 5
57. よりよい仕事になるようアイデアを出し、工夫するよう奨励されている	1	2	3 — 4 — 5
58. 新しい仕事のやり方を試すよう奨励されている	1	2	3 — 4 — 5
59. 新しい解決法、新しいアイデアが求められている	1	2	3 — 4 — 5
60. 新しい仕事のやり方に対して、肯定的、受容的である	1	2	3 — 4 — 5

## . 処遇・報酬

	No	ど ち ら で も な い	Yes
61. 昇進・昇格は公平、客観的に行われている	1	2	3 — 4 — 5
62. 適切な人が、適切な時期に昇進している	1	2	3 — 4 — 5
63. 十分なポスト、活躍の場が用意されている	1	2	3 — 4 — 5
64. 各人の希望にそったキャリア・コースが用意されている	1	2	3 — 4 — 5
65. 組織の給与体系は公正・妥当なものである	1	2	3 — 4 — 5
66. 評価は客観的であり、十分な透明性を持っている	1	2	3 — 4 — 5
67. 本人の業績を反映させて、給与の変動幅をもっと大きくすべきである	1	2	3 — 4 — 5
68. 私は仕事に見合った十分な給与を得ている	1	2	3 — 4 — 5

・能力開発・福利厚生・生活サポート

	No	ど ち ら でも ない	Yes		
69. 仕事に必要な技術や知識については、十分な教育・研修がある	1	2	3	4	5
70. 教育・研修は自分の希望や要望を十分反映したものとなっている	1	2	3	4	5
71. ここで仕事をするのが、自分の今後のキャリアにプラスとなる	1	2	3	4	5
72. ここでの仕事や経験が、自分の将来の目標につながっている	1	2	3	4	5
73. この会社は福利厚生の制度や設備が十分整備されている	1	2	3	4	5
74. この会社は福利厚生の制度や設備をもっと充実すべきである	1	2	3	4	5
75. 会社の福利厚生の制度は、従業員が選択できるようにすべきである	1	2	3	4	5
76. 会社は福利厚生を経費を給与などにまわすべきである	1	2	3	4	5
77. 育児休暇や介護休暇等の支援制度は整備されており、利用しやすい	1	2	3	4	5
78. 出張や会議が時間外や休日にかからないよう配慮されている	1	2	3	4	5
79. 仕事と生活が両立するよう、十分配慮されている	1	2	3	4	5
80. 勤務時間は融通がきく	1	2	3	4	5
81. 休日や休暇は満足にとることができる	1	2	3	4	5
82. 残業も含めて今の労働時間は適切といえる	1	2	3	4	5
83. 職場は安全で衛生的である	1	2	3	4	5
84. 仕事をしていて、体に悪いと思うようなことは、特にない	1	2	3	4	5



## B . コミットメント

現在のあなたの気持ちについてお答えください。次のそれぞれの文章について、5段階（1.No 2.どちらかというとNo 3.どちらでもない 4.どちらかというとYes 5.Yes）で評定し、該当する数字に をつけてください。

. 組 織	No	ど ち ら で も な い	Yes		
1. 他の会社や組織に移る気はまったくない	1	2	3	4	5
2. 今の会社や組織に魅力を感じているので、長く留まりたい	1	2	3	4	5
3. この会社や組織に必要ななら、どんな仕事でも引き受ける	1	2	3	4	5
4. この会社の問題があたかも自分自身の問題であるかのように感じる	1	2	3	4	5
5. この会社の一員であることを誇りに思う	1	2	3	4	5
6. この会社のメンバーであることを強く意識している	1	2	3	4	5
7. この会社を離れるとどうなるか不安である	1	2	3	4	5
8. 今この会社を辞めたら、生活上の多くのことが混乱するだろう	1	2	3	4	5
9. 今この会社を辞めたら損失が大きいので、この先も勤めようと思う	1	2	3	4	5
10. この会社の人々に義理を感じるので、今辞めようとは思わない	1	2	3	4	5
11. この会社に多くの恩義を感じる	1	2	3	4	5
12. 今この会社を辞めたら、罪悪感を感じるだろう	1	2	3	4	5

. 職 務	No	ど ち ら で も な い	Yes		
13. 現在の仕事で時間がたつのも忘れてしまうほど熱中することがある	1	2	3	4	5
14. 今の仕事が生きがいである	1	2	3	4	5
15. 今の私にとって仕事が生活のすべてである	1	2	3	4	5
16. 私にとって最も重要なことが、今の仕事に密接に関連している	1	2	3	4	5
17. 今は仕事から得られる満足感が一番大きい	1	2	3	4	5
18. 今の仕事にのめり込んでいる	1	2	3	4	5
19. 最も充実していると感じられるのは仕事をしているときである	1	2	3	4	5

### . キャリア

	No	ど ち ら で も な い	Yes		
20. 給料が下がっても、今の職務・専門分野で仕事がしたい	1	2	3	4	5
21. 今の職務・専門分野でキャリアを追求したい	1	2	3	4	5
22. 他の会社に移っても、今の職務・専門分野に就きたい	1	2	3	4	5
23. もし働かずにお金が得られても、この職務・専門分野を続けるだろう	1	2	3	4	5
24. この職務・専門分野が好きなので、この先も続けたい	1	2	3	4	5
25. 私にとってこの職務・専門分野は、ライフワークとして理想的な仕事である	1	2	3	4	5
26. 今の職務・専門分野に満足している	1	2	3	4	5
27. 今の職務・専門分野に関わる雑誌や本を、多く読んでいる	1	2	3	4	5

### . 仕事全般・生活全般

	No	ど ち ら で も な い	Yes		
28. 今の仕事が好きである	1	2	3	4	5
29. 現在の仕事に満足している	1	2	3	4	5
30. 今の仕事に喜びを感じる	1	2	3	4	5
31. 今の仕事に誇りを感じる	1	2	3	4	5
32. 朝、仕事に行くのが楽しい	1	2	3	4	5
33. 今の仕事にやりがいを感じる	1	2	3	4	5
34. 家庭、友人、趣味など私生活を大切にしている	1	2	3	4	5
35. 家庭、友人、趣味などが生きがいとなっている	1	2	3	4	5
36. 家庭、友人、趣味など私生活に満足している	1	2	3	4	5
37. 家庭、友人、趣味など私生活と仕事の両立がうまくできている	1	2	3	4	5

## C . ココロと体の健康チェック

この一週間の中に、次にあげた状態をどのくらい経験しましたか。0～4までの該当する回答の数字に 印をつけてください。

	まったく なかった	たまに あった	ときどき あった	しばしば あった	大体いつも あった
1. 恐怖感がある	0	1	2	3	4
2. 怒りを感じる	0	1	2	3	4
3. はつらつとした気分である	0	1	2	3	4
4. 体がだるい	0	1	2	3	4
5. ゆううつだ	0	1	2	3	4
6. いきいきしている	0	1	2	3	4
7. 腹が立つ	0	1	2	3	4
8. 気分が沈む	0	1	2	3	4
9. 軽快な気分だ	0	1	2	3	4
10. 脱力感がある	0	1	2	3	4
11. びくびくしている	0	1	2	3	4
12. 気分がのっている	0	1	2	3	4
13. いつもより動作が鈍い	0	1	2	3	4
14. 気がめいる	0	1	2	3	4
15. 気が動転している	0	1	2	3	4
16. 不安を感じる	0	1	2	3	4
17. 不機嫌である	0	1	2	3	4
18. 悲しい	0	1	2	3	4
19. 気持ちが落ち着かない	0	1	2	3	4
20. 眠れない	0	1	2	3	4
21. いらいらする	0	1	2	3	4
22. さみしい気持ちになる	0	1	2	3	4
23. 心配な気持ちになる	0	1	2	3	4
24. むしゃくしゃする	0	1	2	3	4
25. むなしい感じがする	0	1	2	3	4
26. おこりっぽい	0	1	2	3	4
27. 気力に満ちている	0	1	2	3	4
28. いつもより寝起きが悪い	0	1	2	3	4

## D . チーム特性

このセクションでは、あなたが所属するチーム、グループ、職場等の集団についてお聞きします。  
あなたが社内ベンチャー、プロダクション制のチーム、自立的ワークグループ、プロジェクトチーム等に、現在所属している場合は、そのチームについてご回答ください。いくつかのチームに同時に所属している場合は、一番関わりの強いチームについてお答えください。

もしもこのような「チーム」にまったく所属していない場合は、あなたの所属する「課」あるいは「課相当の組織」について、ご回答ください。

**Q1** まず、どのような「チーム」に現在所属し、回答するか、下からひとつを選びをつけてください。

1. 社内ベンチャー、プロダクション制のチーム、自立的ワークグループ等、期限のある専従のチームで仕事をしており、これについて回答する(チーム専従)。 Q2へお進みください。

2. 定常的な組織に所属しているが、これとは別のプロジェクトチーム等にも所属し、それについて回答する(チーム兼任)。 Q2へお進みください。

3. 1, 2のようなチームには所属していないので、定常的な「課」または「課相当の組織」について回答する(定常組織)。 Q5へお進みください。

**Q2** Q1で回答した「チーム」にはリーダーとして参加していますか?メンバーとして参加していますか?当てはまる方にをつけてください。

1.リーダーとして参加している    2.メンバーとして参加している

**Q3** あなたの所属する「チーム」の人数は何人ですか? (         )人

**Q4** そのチームは何年くらい続いていますか?         約(         )年

(Q5からはすべての方がお答えください)

**Q5** その「チーム」や「課あるいは課相当の組織」の目的、業務内容等は何ですか。下の1から10までの中からひとつ選び、数字にをつけてください。

- |          |          |              |
|----------|----------|--------------|
| 1. 調査・研究 | 2. 開発・制作 | 3. 企画・プロデュース |
| 4. 設計・計画 | 5. 製造・生産 | 6. 建設・施行     |
| 7. 運行・物流 | 8. 営業・販売 | 9. 事務・管理     |
| 10. その他  |          |              |

Q1 で回答した「チーム」について、5段階（1.No 2.どちらかというNo 3.どちらでもない 4.どちらかというYes 5.Yes）で評定し、該当する番号に をつけてください。

**・目標・参加**

	No	どちらでもない	Yes		
1. このチームの役割，目標は明確である	1	2	3	4	5
2. メンバーはこのチームの目標に賛同している	1	2	3	4	5
3. このチームの目標は会社や組織にとって価値がある	1	2	3	4	5
4. このチームの目標は社会に貢献するものである	1	2	3	4	5
5. メンバーはこのチームの目標をよく理解している	1	2	3	4	5
6. メンバー全員がチーム目標の設定に参加している	1	2	3	4	5
7. チーム目標の見直しや，計画の変更にメンバー全員が参加している	1	2	3	4	5
8. 新たな決定を行う際，メンバー各人が意見を述べることができる	1	2	3	4	5

**・情報共有・変化受容・課題志向**

	No	ど ち ら で も な い	Yes		
9. 情報は個人に留まらず，チーム全体に行き渡っている	1	2	3	4	5
10.このチームのメンバーは，互いに知識や情報を教え合っている	1	2	3	4	5
11.このチームでは互いの意見を尊重している	1	2	3	4	5
12.このチームでは少数意見でも耳を貸している	1	2	3	4	5
13.このチームは常に新たな解決法を目指して活動している	1	2	3	4	5
14.このチームは環境変化に敏感で，それを適切に受け入れている	1	2	3	4	5
15.このチームでは新たな解決法を見出すために，十分時間をかけている	1	2	3	4	5
16.このチームでは新たな解決法のために，意見やアイデアを出し合っている	1	2	3	4	5
17.メンバーそれぞれがチーム全体の成果を考えて仕事をしている	1	2	3	4	5
18.よりよい結果のためには，メンバーは様々な問題点を指摘することもできる	1	2	3	4	5
19.このチームではチームの成果を上げるために，互いに注意を払っている	1	2	3	4	5
20.チームとして最善の結果を出したいと，みんなが考えている	1	2	3	4	5
21.このチームではメンバー間でよくコミュニケーションがとれている	1	2	3	4	5
22.このチームではメンバー全員による定期的なミーティングを開いている	1	2	3	4	5
23.このチームのメンバーは仕事のこと，仕事以外のことよく話す	1	2	3	4	5
24.このチームのメンバーは連携がよくとれている	1	2	3	4	5

	No	ど ち ら で も な い			Yes
25.他のチームとの情報交換，意見調整が適切に行われている	1	2	3	4	5
26.他のチームとのアイデアや提案の交換が盛んである	1	2	3	4	5
27.他のチームからの適切な要望や要請は，積極的に受け入れている	1	2	3	4	5
28.他のチームとの間に葛藤や対立があっても，それに上手く対処できている	1	2	3	4	5

	No	ど ち ら で も な い			Yes
<b>．責任と議論</b>					
29.このチームではメンバーがそれぞれの責任分野，専門分野をもっている	1	2	3	4	5
30.メンバーはそれぞれの責任分野，専門分野について一定の権限をもっている	1	2	3	4	5
31.チーム内では意見を一致させようとする過度の圧力はない	1	2	3	4	5
32.メンバー個々のやり方や考え方を受け入れ，活かしている	1	2	3	4	5
33.このチームでは議論をするとき，出来るだけ多くの情報を基に話し合う	1	2	3	4	5
34.このチームでは議論をするとき，出来るだけ最新の情報を基に話し合う	1	2	3	4	5
35.このチームでは議論をするとき，出来るだけ客観的な情報を基に話し合う	1	2	3	4	5
36.このチームでは議論をするとき，出来るだけ多くの選択肢について話し合う	1	2	3	4	5

	No	ど ち ら で も な い			Yes
<b>．全体状況</b>					
37.このチームは生産性が高い	1	2	3	4	5
38.このチームの仕事のペースは速い	1	2	3	4	5
39.このチームの仕事の質や水準は高い	1	2	3	4	5
40.このチームの仕事は創造的，革新的である	1	2	3	4	5
41.このチームの仕事は先進的，進歩的である	1	2	3	4	5
42.このチームの仕事は他から信頼されている	1	2	3	4	5
43.このチームの仕事は正確で間違いがない	1	2	3	4	5
44.このチームの仕事は外からの評価が高い	1	2	3	4	5
45.このチームは活気があり，メンバーは生き生きと仕事をしている	1	2	3	4	5
46.メンバーは喜んで仕事をしており，このチームでの仕事に満足している	1	2	3	4	5

ご回答，ありがとうございました．飛ばしてしまったページ，記入漏れ等がないかを確認し，最後に，F5(P2)の自由記入欄にご記入をお願いします．

--	--	--	--	--

## HRMチェックリスト（経営者，管理者，人事担当用）

これは日本労働研究機構と早稲田大学アジア太平洋研究センターが開発したもので、企業の人事・労務管理等に役立つチェックリストとなっています。このチェックリストにより、雇用管理や組織業績について自らチェックすることができ、また、このようなチェックリストによる客観的データを蓄積することによって、今後の的確な分析やアクションプランに結びつけることができることと考えております。

問い合わせ先 日本労働研究機構 雇用管理担当 松本  
 〒177-8502 練馬区上石神井 4-8-23  
 電話 03-5991-5155 E-mail smat@jil.go.jp

（記入上のお願い）

1. 該当する項目の番号に 印をつけるか、または記入欄にご記入ください。
2. 不明の点がありましたら、上記までお問い合わせください。

貴社の概要についてご記入ください。

貴社名					
所在地	都 道 府 県				
設立年	西暦				年
業種 (主なものを1つだけ)	1. 建設業 2. 製造業 3. 電気・ガス・熱供給・水道業 4. 運輸・通信業 5. 卸・小売、飲食業 6. 金融・保険業 7. 不動産業 8. サービス業（対事業所） 9. サービス業（対個人） 10. その他（ ）				
正社員数 平均年齢		名		.	歳
主な製品、あるいはサービス					
ご記入者（所属部署、役職）	所属部署		役職		
ご記入者	ご氏名		tel		

F1 貴社では現在、どのような経営行動をとられていますか。（あてはまるものすべてに ）

- |                      |                  |
|----------------------|------------------|
| 1. 現行商品，現行サービスの充実，強化 | 8. 不採算部門の整理      |
| 2. 関連製品，関連サービスへの展開   | 9. 販売，営業の強化      |
| 3. 新製品，新サービスの開発      | 10. 新規受注，新規顧客の開拓 |
| 4. 異業種への事業転換         | 11. 他社との提携，関係強化  |
| 5. 新しい技術，設備等の積極的導入   | 12. 海外進出，海外展開    |
| 6. コスト削減             | 13. その他 [ ]      |
| 7. 財務体質の強化           |                  |

F 2 貴社では雇用管理上の課題として、現在どのようなことがありますか。(あてはまるものすべてに)

1.研究・開発従事者の確保	8.組織の活性化
2.若年労働者の確保	9.従業員の配置転換
3.人件費の抑制	10.従業員の教育・訓練
4.人員削減	11.経営幹部の選抜・育成，後継者探し
5.社員の意欲の向上	12.その他
6.賃金体系の見直し	
7.組織改革(組織の簡素化，管理階層削減)	

F 3 次のような側面で貴社の現状をどのように思われますか。(印は1つずつ)

る	1.貴社の売り上げ	1 減少している	2 やや減少	3 - どちらともいえない	4 - やや増加	5 増加している
る	2.貴社の利益	1 減少している	2 やや減少	3 - どちらともいえない	4 - やや増加	5 増加している
る	3.貴社の資産	1 減少している	2 やや減少	3 - どちらともいえない	4 - やや増加	5 増加している
	4.貴社の成長性	1 低い	2 やや低い	3 - どちらともいえない	4 - やや高い	5 高い
	5.貴社の製品やサービスの市場での競争力	1 低い	2 やや低い	3 - どちらともいえない	4 - やや高い	5 高い
る	6.正社員の数	1 減少している	2 やや減少	3 - どちらともいえない	4 - やや増加	5 増加している
る	7.臨時、契約等正社員以外の社員数	1 減少している	2 やや減少	3 - どちらともいえない	4 - やや増加	5 増加している
	8.環境変化への企業としての対応	1 遅い	2 やや遅い	3 - どちらともいえない	4 - やや早い	5 早い
	9.組織としての意思決定の早さ	1 遅い	2 やや遅い	3 - どちらともいえない	4 - やや早い	5 早い
	10.大学生の人気度(応募者÷採用人数の割合)	1 低い	2 やや低い	3 - どちらともいえない	4 - やや高い	5 高い
	11.一般従業員に公開される経営情報	1 少ない	2 やや少ない	3 - どちらともいえない	4 - やや多い	5 多い
	12.一般従業員が経営に参加する機会	1 少ない	2 やや少ない	3 - どちらともいえない	4 - やや多い	5 多い
	13.貴社における中途採用者の比率	1 少ない	2 やや少ない	3 - どちらともいえない	4 - やや多い	5 多い
	14.自己都合による離職者	1 少ない	2 やや少ない	3 - どちらともいえない	4 - やや多い	5 多い
	15.貴社からの出向者，転籍者	1 少ない	2 やや少ない	3 - どちらともいえない	4 - やや多い	5 多い
	16.本人の業績による毎年の収入の変動幅	1 小さい	2 やや小さい	3 - どちらともいえない	4 - やや大きい	5 大きい
	17.本人の業績による収入の個人間格差 (同じ職位にいる場合)	1 小さい	2 やや小さい	3 - どちらともいえない	4 - やや大きい	5 大きい



F 4 貴社が現在，導入している制度等に をつけて下さい．名称が違ってても，目的，実質が同じものであれば をつけてください．(あてはまるものすべてに )

1.自己申告，社内公募制度	9.人事考課結果のフィードバック	17.リフレッシュ休暇
2.目標管理制度	10.定年退職者再雇用制度	18.ボランティア休暇
3.複線型人事	11.自己啓発支援制度	19.教育休暇
4.裁量労働制	12.転職，自立支援プログラム	20.有給休暇取得促進制度
5.役職定年制・任期制	13.カフェテリアプラン	21.その他
6.早期退職優遇制度	14.フレックスタイム	〔
7.部下による上司評価	15.介護休暇制度	
8.定期的な従業員意見調査	16.ホームヘルプ制度	

F 5 貴社が現在，導入している賃金制度等に をつけて下さい．名称が違ってても，目的，実質が同じものであれば をつけてください．(あてはまるものすべてに )

1.職能給	7.退職金前払い制度	〔
2.職務給	8.社員持株会	
3.年俸制	9.その他	
4.特別報奨金制度(年間数十万円以上)		
5.ストックオプション，あるいは類似の制度		
6.プロフィットシェアリング(利益配分)		

F 6 貴社の組織は以下のうちのどれがあてはまりますか．複数ある場合は，そのすべてをお答えください．(あてはまるものすべてに )

1.単純・未分化組織(経営者と従業員というような組織)
2.機能別組織(製造，営業，研究開発等の機能別組織)
3.事業部組織(製品別，顧客別，地域別等々の組織)
4.マトリックス組織(上記二つの機能別と事業部を組み合わせた組織形態)
5.戦略的事業単位(SBU:Strategic Business Unit いくつかの事業部を戦略策定，戦略実行のために統合した組織形態)
6.分社化，カンパニー制度(商品群等で分社し，それぞれがひとつの会社のような権限を与えられた組織)
7.社内ベンチャー，制作毎のプロダクション制
8.上記等の組織のなかに作られる自律的ワークグループ，セルフマネジングチーム
9.上記等の組織に加え，プロジェクトチームを必要に応じて編成
10.その他 具体的には
〔

F 7 貴社の経営理念，ミッション，ビジョン等，明文化されたものがありましたら下欄にご記入ください．長い場合は，主要なものでも結構です．

F 8 貴社の経営戦略、経営方針を以下の項目について、5段階（1.NO 2.どちらかというNO 3.どちらともいえない 4.どちらかというYES 5.YES）で評価するとどのようになりますか。（は1つずつ）

	No	どちらともいえない			Yes
1.自社の製品やサービスは革新的であることを最優先している	1	2	3	4	5
2.革新による新たな市場の創造を目指し、企業運営が行われている	1	2	3	4	5
3.他社の経営戦略も、成長が期待できるものは積極的に取り入れている	1	2	3	4	5
4.成長が期待される市場に、二番手として参入することが多い	1	2	3	4	5
5.経営環境や市場の変化に敏感であり、製品やサービスが頻繁に変更される	1	2	3	4	5
6.社内の組織や予算配分等も頻繁に変更される	1	2	3	4	5
7.ライバル会社と市場のシェア争いをしている	1	2	3	4	5
8.ライバル会社に勝つことを、最優先して企業運営が行われている	1	2	3	4	5
9.リスクを最小限にするよう、企業運営が行われている	1	2	3	4	5
10.手堅い商品、堅実で安定したサービスを目指し、企業運営が行われている	1	2	3	4	5
11.組織や予算配分、仕事の仕方は長年、変化が少ない	1	2	3	4	5
12.年長者の意見が重要視されて、企業運営が行われている	1	2	3	4	5
13.自社の得意分野に経営資源を集中し、競争優位を保とうとしている	1	2	3	4	5
14.将来の発展を考え、可能な限り多角化を進めようとしている	1	2	3	4	5
15.自社の競争優位は主にコスト削減によってもたらされる	1	2	3	4	5
16.高付加価値の製品、サービスをめざし研究開発を重視している	1	2	3	4	5
17.新規事業、新たな市場のために積極的に経営資源を投入している	1	2	3	4	5
18.不採算部門等の整理、問題事業からの撤退は迅速に行われている	1	2	3	4	5
19.長期的な成長、発展を優先して企業運営が行われている	1	2	3	4	5
20.企業としては、ある程度短期的な収益を優先している	1	2	3	4	5
21.従業員の雇用に対する配慮を最優先している	1	2	3	4	5
22.従業員の生活向上を企業の重要課題と考えている	1	2	3	4	5
23.株主の利益を追求することが、最も重要な企業の社会的責任である	1	2	3	4	5
24.取引先や仕事相手から信頼されることを最優先している	1	2	3	4	5
25.地域社会や自然環境への配慮を最優先している	1	2	3	4	5

F 9 その他 ご感想等、何かありましたら、下欄にご記入ください。

## A . リーダーシップ

### . リーダーシップ：パワー

会社や職場でのあなたは状況を，5段階（1.NO 2.どちらかというNO 3.どちらともいえない 4.どちらかというYES 5.YES）でお答え下さい。なお，質問の中で「メンバー」とあるのは，あなたが統括する会社，部門，チームなどの構成員を指します。

	No	どちらともいえない			Yes
	1	2	3	4	5
1.メンバーに対するあなたの評価は，メンバーの昇給・減給，昇進・降格に影響を与えることができる	1	2	3	4	5
2.あなたは，優れた成績をおさめたメンバーに対して，特別手当や賞与など，何らかの方法で特別な計らいをすることができる	1	2	3	4	5
3.職場のルールを守らないメンバーに対して，あなたは何らかの方法で罰を与えることができる	1	2	3	4	5
4.業務成績が悪いメンバーに対して，あなたは何らかの方法で責任をとらせることができる	1	2	3	4	5

	No	どちらともいえない			Yes
	1	2	3	4	5
5.あなたには，メンバーが行う仕事の内容，量，手順，期日などを決める権限がある	1	2	3	4	5
6.あなたには，メンバーの仕事について自分の承認を与える権限がある	1	2	3	4	5
7.あなたには，組織や部署の代表として，他の組織や部署に要求したり，交渉する権限がある	1	2	3	4	5
8.あなた自身の判断でメンバーに，決定や責任を任せることができる	1	2	3	4	5

	No	どちらともいえない			Yes
	1	2	3	4	5
9.あなたは，周囲の人をひきつける魅力を持った人間である	1	2	3	4	5
10.あなたは，メンバーにとって「この人のために」働きたいと思わせるような人物である	1	2	3	4	5
11.あなたは，組織のリーダーや上司という立場でなくても，メンバーから一目おかれる存在である	1	2	3	4	5
12.あなたは，メンバーから目標にされるような人物である	1	2	3	4	5

	No	どちらともいえない			Yes
	1	2	3	4	5
13.メンバーからの仕事上の相談に対して，あなたは適切なアドバイスができる	1	2	3	4	5
14.難しい仕事があっても，あなたはそれをこなすだけのノウハウを身につけている	1	2	3	4	5
15.あなたは組織（会社）全体の置かれている状態や組織の方針などについて，メンバーの知らない情報を持っている	1	2	3	4	5
16.あなたは，メンバーの仕事全般について，必要な専門的知識や技能を持っている	1	2	3	4	5

・リーダーシップ:スタイル

会社や職場でのあなたの行動を、5段階（1.NO 2.どちらかというNO 3.どちらともいえない 4.どちらかというYES 5.YES）で評定するとどのようになりますか。なお、質問の中で「メンバー」とあるのは、あなたが統括する組織、部署、チームなどの構成員を指します。（印は1つずつ）

(A トランザクション)

	No	どちらともいえない			Yes
	1	2	3	4	5
1.あなたはメンバーが担当する仕事の計画、スケジュール、分担などを綿密に決める方ですか	1	2	3	4	5
2.あなたは仕事の目標、手順、スケジュールなどについてメンバーに明確な指示や命令を与えますか	1	2	3	4	5
3.あなたはメンバーが就業規則、ノルマ、期日など、決められた事柄に従っているかどうかを監視し、厳格に評価する方ですか	1	2	3	4	5
4.あなたは職務成績の悪いメンバーに注意を与えたり、叱責することがありますか	1	2	3	4	5
5.あなたは職務成績の悪いメンバーに対して、仕事の進め方の改善を指示することがありますか	1	2	3	4	5
6.あなたは成績の悪いメンバーを仕事からはずしたり、配置転換をすることがありますか	1	2	3	4	5
7.あなたは成績の良いメンバーには、特別な褒賞や昇進の機会を与えていますか	1	2	3	4	5
8.あなたは成績の良いメンバーにねぎらいの言葉をかけたり誉めたりしていますか	1	2	3	4	5
9.あなたは、成績が上がれば昇給や昇進の機会が増えることを日頃から強調していますか	1	2	3	4	5
10.あなたは、仕事が進んでいる場合にはできるだけその状態を維持しようとしますか	1	2	3	4	5
11.あなたは、メンバーから要請や相談がないと指示や指導をしない方ですか	1	2	3	4	5
12.あなたは、目標が達成できる見込みがあれば、仕事の手順や方法についてはメンバーに任せる方ですか	1	2	3	4	5
13.あなたは自分の指示や命令にメンバーが同意の上で協力するよう、説得や話し合いをしますか	1	2	3	4	5
14.職場で問題が起こったとき、あなたはメンバーの意見を求めますか	1	2	3	4	5
15.あなたはメンバーを公平にとりあついていますか	1	2	3	4	5

(B トランスフォーメーション)

	No	どちらともいえない	Yes
1.あなたが、いけば、会社や組織は成長・発展していくとメンバーから信じられていますか	1	2 3 4	5
2.難しい状況でも、あなたの方針であれば間違いないとメンバーから信頼されていますか	1	2 3 4	5
3.難しいことでもあなたのリーダーシップで、うまくいくとメンバーから思われていますか	1	2 3 4	5
4.あなたは、組織や業務プロセスの変革の先頭に立っていますか	No 1	どちらともいえない 2 3 4	Yes 5
5.あなたがリーダーになってから社風や組織文化を変革することに努めてきましたか	1	2 3 4	5
6.これまでの慣習、慣行にとらわれることなく、今の問題そのものに視点を合わせていますか	1	2 3 4	5
7.あなたがリーダーになってから、メンバーが生き生きとしていますか	No 1	どちらともいえない 2 3 4	Yes 5
8.あなたの指導のもと、メンバーは誇りと使命感をもって仕事と取り組んでいますか	1	2 3 4	5
9.あなたのもとでメンバーは自己犠牲をいとわず、目標達成にむけて人一倍努力していますか	1	2 3 4	5
10.あなたはメンバーに権限を委ねたり、重要な決定へは参加させるようにしていますか	No 1	どちらともいえない 2 3 4	Yes 5
11.あなたは、メンバー一人ひとりの成長を配慮して、適切な仕事を与えていますか	1	2 3 4	5
12.メンバー一人ひとりが仕事の完成のために、全力を傾注できるよう配慮していますか	1	2 3 4	5
13.あなたは課題達成や目標達成のために、常に新しい考え方や問題の捉え方を積極的にメンバーに示していますか	No 1	どちらともいえない 2 3 4	Yes 5
14.あなたは、会社や組織のビジョンや明確な将来計画を持ち、それをメンバーに示していますか	1	2 3 4	5
15.ビジョンや将来計画を達成するための知識や情報をメンバーに積極的に与えていますか	1	2 3 4	5

## B . 雇用管理施策チェックリスト

下記の選択肢に基づいて、以下12領域63項目を評価してください。

0：設問とは異なる考え方で運営されている / この設問はあてはまらない。

1：その通りであり、緊急に解決すべき問題はない。

2：その通りといえるが、運営上にいくつかの問題がある。

3：そうとは言い切れず、解決すべき緊急な問題がある。

選択肢の番号を 内にご記入ください。

### A . 人事基本方針

1) 人事の基本方針やその施策運営の方針は、長中期の事業経営計画の実現をサポートすることができるよう、事業経営計画との整合性を保つよう決めている。

2) 管理者には、会議や研修を通じて人事やその施策運営の方針を徹底しており、これらの方針に沿って適正な人事管理が行われるよう注意している。

3) 人事の運営方針や制度の改定に際しては、その影響を直接受ける従業員のモラルに配慮し、従業員から直接に意見を聞き取り、それを反映するよう努めている。

4) 品質や業務の改善を進めるには、これに向けた従業員の努力が不可欠ですが、教育や評価、表彰や報酬等の人事プログラム方針の決定にあたっては、こうした従業員の努力を奨励するよう配慮している。

5) 会社として従業員に期待する行動（例えば、顧客尊重、チームワーク、自主性等）があると思いますが、これら期待する行動を従業員一人ひとりに奨励し得るよう、人事プログラムを設計している。

### B . 募集・採用管理

1) 従業員の採用は、新卒や中途採用とも、長中期の経営計画に沿った人員計画に基づいて計画的に行われている。

2) 自社にふさわしい人材、欲しい人材をしっかりとイメージした上で、それに適した募集メディアや募集手続きを用いており、いずれも効果的に活用されている。

3) 募集・採用にかかる経費は適正に管理されており、経費そのものも妥当な線にある。

4) 採用選考にあたっては、必要とされるスキルや能力、資質等入社資格基準をきちんと定義しており、これら基準を採用面接に活かしている。

5) 採用にあたっては、労働契約書や就業規則、各種保険手続き等の書類を交付し、採用した人の身分上の不安を除いている。

C. 配置管理

- 1) 従業員の配置は、個々人の能力や適性に基づいて行われており、適材適所を守っている。
- 2) 能力や適性の判断にあたっては、適性検査や心理検査等の客観的資料や人事考課の結果などを十分に活用している。
- 3) 本人の意向を聴く機会（例えば従業員本人の自己申告書や育成面接機会等）を公式的に設け、従業員本人の希望や意向を配置に反映している。
- 4) 今の職場や仕事の配置で能力が十分に発揮されていないと判断される場合、どのような対策をとるべきかを人材管理上の課題として追求し、解決をはかっている。
- 5) 従業員の知識や技能は今の仕事の要求を十分に満たしているかどうか、現在の配置について定期的に見直す措置を講じている。

D. 異動・昇進管理

- 1) 教育訓練や育成の結果を、業務の割当や配置や異動に反映している。
- 2) 従業員一人ひとりの仕事上のキャリア分野を明確にし、その分野において必要な能力を磨くことができるよう、業務の割当や異動などを計画的に活用している。
- 3) 昇進、昇格については客観的な基準があり、十分に機能している。
- 4) 管理職位への昇進については、経験に裏づけされた知識や技能など能力の水準を評価するとともに、管理者としての適性を見て決定している。
- 5) 昇進・昇格について、従業員及びその代表と意見を交換している。

E. 評価・人事考課

(目標管理が行われている場合)

- 1) 従業員個々に期待される業績目標は、組織の業績目標に沿って、面接等の機会を通じて上司と十分に話し合われ決められている。
- 2) 目標達成あるいは業務遂行の過程において、定期的に上司と部下が話し合い、よい業績が得られるよう業務上のフォローや指導が行われている。
- 3) また、評価結果については、面接等の機会を通じて、なぜこのように評価されたかを従業員個々にフィードバックしている。

(人事考課が行われている場合)

- 1) 職務あるいは職種の特性に応じて評価すべき事項（業績、能力とも）が決められている。
- 2) 評価すべき事項については明確な評価基準を設定しており、被評価者にも知らされている。
- 3) 人事考課面接を通じて、評価結果がフィードバックされるとともに、業績向上への指導が行われている。

(目標による管理あるいは人事考課いずれにおいても)

4) 評価の結果をたんに処遇に反映するのみでなく、従業員一人ひとりの業績の改善や能力開発に充分活用している。

5) 評価責任をもつ管理者は全員評価研修を受けており、新任管理者には就任後3カ月以内に評価者研修を受講することをルール化している。

#### F. 育成・能力開発

1) 従業員の育成にあたっては、長期的視野にたつて従業員一人ひとりの啓発目標を決め、計画的な育成に努めている。また、短期的には、会社の収益面に資する目標や企業目標の実現に貢献できるような能力開発を行っている。

2) 社員が担当する業務や専門分野に関し、社員の市場価値を高め、生涯を通じて雇用が確保されるよう、また、技術や技能が陳腐化しないよう教育体制を整えている。

3) 業務上改善を要する社員や効果的でない仕事ぶりについては、OJTや教育を通じて早期に改善するよう努めるなど、必要なマネジメント・アクションを取っている。

4) 教育訓練や育成に必要な経費は全社員にバランスよく行き渡っており、これに関わる投資は同業他社と比べ高い水準で行われている。

5) 社内外の機会を問わず、適用した教育訓練プログラムについては、その効果を測定する基準をもっており、効果測定の結果をプログラム内容の改善に活用している。

#### G. 職務・組織編成管理

1) 職務を割り当てるにあたって、十分な自主性を備えたチームが可能となるよう組織の編成を考慮している。

2) 市場や顧客のニーズについて、開発・製造・営業・サービス部門が情報を共有し得るよう情報交流の場を制度化している。

3) ラインとスタッフ部門にまたがる課題や部門を横断する問題などの解決のためにプロジェクト・チームやタスク・フォースを頻繁に利用している。

4) QCサークルやZD運動などを通じて組織全員のチエをしぼりだすような集団活動を制度化している。

5) 全社員に期待される行動を速やかに実現するために、運動や作戦といったイベントを活用している。



#### H. 給与・福利厚生

- 1) 給与や福利厚生は、同業他社や地域の他企業と比べほぼ同等かそれ以上の水準にあり、当社で働きたい、あるいは働き続けたいと思わせる魅力ある水準にある。
- 2) 給与は、仕事の難しさや業績結果を反映して決められており、公正な評価とともに適正に運営されている。
- 3) 賞与の決定は、その原資を当該年度の会社業績に沿って取り決めると同時に、従業員一人ひとりの業績によって決定するようルール化されている。
- 4) 福利厚生施策は、従業員が安心して当社に働き続けられるよう生活の安定を考慮したものとなっている。
- 5) 休業補償、医療保証制度など生活の安定とともに、育児や介護など家庭生活を支援する方針に沿った福利施策が行われている。

#### I. 勤務・時間管理

- 1) 年間の所定内労働時間は、同業他社と同等かそれ以下の水準にある。
- 2) 残業や休日出勤を含めて、年間の総労働時間は減少する傾向にある。
- 3) また、有給休暇は十分に消化されている。
- 4) 現在も労働時間の短縮を進めることができるよう、業務の改善に努めている。
- 5) 業務の性質に応じ、変形労働時間制やフレックスタイム制、裁量労働制などを導入していますか。あるいは、近いうちにそれら労働時間制の導入を計画している。

#### J. 退職管理

- 1) 有能な社員が退職するケースは稀に発生するが、多くの社員は当社の魅力を十分に感じているといえる。
- 2) 退職金プログラムや適格年金制度の適用を設けており、それらは社員に告知されている。
- 3) 中途退職がでた場合には、面接等を通じ退職事由を正しくつかむとともに、人事の諸制度や組織の運営、マネジメントのあり方に問題が予想される場合にはその改善に向けて努力している。
- 4) 退職予定者には、退職後の進路などについて相談にのっている。
- 5) 定年退職者を引き続き嘱託やパートで雇用する制度がある。

K. コミュニケーション

- 1) 経営管理者は、あらゆる機会を利用して会社経営の理念や基本方針などを現場の第一線の従業員に直接話しかけ、理解を求めている。
- 2) 会社の事業方針や経営計画のみならず、全社あるいは部門ごとの業績や業務実績などは、定期的に従業員全員に伝えられており、従業員には、また、こうした情報を理解し活用するためのトレーニングを実施している。
- 3) 組織の上から下へ、下から上へと組織の隅々にまで情報が伝達されるような組織内部のコミュニケーションを促進する工夫を行っている。
- 4) 管理職を問わず従業員間のコミュニケーションは率直に包み隠しなく行われており、事実とデータに基づいた行動が保証されている。
- 5) 部門の壁を越えて効果的な新しいアイデアを共有することができるような部門横断的なチームやその他の組織上の機構がある。

L. モラル・動機づけ

- 1) 従業員のモラルや動機づけの現状を常に把握できるような工夫（調査や面接等）が計画的になされている。
- 2) また、把握した現状を経営幹部や管理者にフィードバックし、問題点があれば、その改善に努めるよう働きかけている。
- 3) 組織内に、上司と部下の間や同僚同志の間に信頼感があふれている。
- 4) 常にすぐれた仕事ぶりや業務の完全な遂行を追求する風土に満ちている。
- 5) 組織全体に、競争に打ち勝つことの重要性が認識されており、そのために顧客を大事にする気風がみなぎっている。

## C . 組織業績診断チェックリスト

下記の組織業績に関する4領域12項目について、貴社の現状を評価してください。評価は12項目それぞれについて下記の3段階で行い、それぞれの項目の該当する 内に項目番号を記入してください。

### 評価選択肢

- 1 : その通りで、今後も問題は感じられない。
- 2 : その通りだが、将来的には問題が予想される。
- 3 : その通りとはいえ、この項目について改善をはからねばならない。

選択肢の番号を 内にご記入ください。

### A . 企業生産性

- 1) 社員一人当たりの生産性指標（一人当たり売上や一人当たり売上総利益あるいは付加価値等）は、同じ地域の他企業や同業他社より上回っている。
- 2) また、過去3年間、生産性指標に改善は見られている。
- 3) 新たな製品や新しいサービスを開発することにつとめ、さらなる生産性指標の向上をはかっている。

コメント：(企業生産性に関するこの他の問題点 等)

### B . スキル・技術水準

- 1) 自社の売上を支える主要な製品やサービスに関わる技術やノウハウは社内に充分蓄積されており、製品やサービスを通じて得られる収益性は高い水準にある。
- 2) 製品やサービスに関わる技術やノウハウは、同業他社のそれを上回る水準に達しており、その水準を落とさないよう技術やノウハウの陳腐化には常に対処する方策を具体化している。
- 3) 製品やサービスの品質管理は全業務にわたって行われており、すぐれた品質水準を保つと同時に、仕様にそむくような不良品や欠陥のあるサービスは最小の水準にとどめられている。

コメント：(スキル・技術水準に関するこの他の問題点 等)

C. モラル/動機づけ

- 1) 会社と社員の間は信頼関係で結ばれており、従業員は高い業績の実現に向けて積極的に努力する姿勢をもっている。
- 2) 雇用管理諸施策とその運営については従業員の満足を得ており、総合的に見て問題はほとんど感じられない。
- 3) 従業員の仕事への姿勢には積極性が感じられ、決められた目標は100%達成するよう高いコミットメントを示している。

コメント:(モラル/動機づけに関するこの他の問題点 等)

D. 顧客満足

- 1) 顧客満足を評価することのできる指標をもっており、指標上の顧客満足は同業他社に負けない水準にある。
- 2) 顧客の要求を的確に把握し、これを情報として組織にフィードバックする機構をもっており、顧客の要望や要求あるいは苦情には機敏に対応し顧客の満足を克ち得ている。
- 3) 顧客層の開拓に向けて、顧客のニーズや市場に埋もれている情報を素早く収集し、商品企画やマーケティング、開発担当者などがチームとして組織が一丸となってこれに反応し、商品の開発(既存商品や新商品)に実際に成功している。

コメント:(顧客満足に関するこの他の問題点 等)

. 尺度・チェックリストの基礎的資料・データ

ここでは HRM チェックリスト<従業員用>の基礎的資料・データについて述べる。HRM チェックリスト<従業員用>は企業や組織において、いくつかの部門、あるいはいくつかの事業所、工場等で測定を実施した場合、その部門間、あるいは事業所、工場間等でその結果を比較検討することができる。それによって、部門間、事業所間、工場間でどの面が良く、どの面が改善を必要としているかがわかる。また、従業員数が少なくそのような比較ができない場合は、まだデータの数少なく厳密な標準化には至っていないが、ここで示す尺度毎の得点、すなわち平均値と標準偏差(SD)から、その企業や組織の測定結果が、おおよそ相対的にはどのあたりといえるかがわかる。

HRM チェックリスト<従業員用>は協力が得られた7社に1998年12月から1999年2月始めにかけて1296部配布し、記入がほとんどない等の無効票を除き961票が回収できた(回収率74.2%)。7社のうち4社は人事部等を通して社内で配布し、人事部等で回収しまとめて送付いただいた。残りの3社は人事部等から配布し、回収は返信用封筒に入れて各自投函する方式をとった。回収方式が二通りとなったが、返信用封筒の送料等経費の面では前者の方式が望ましいが、この方式では回収の負担を会社にかけることになる。後者の自社で回収までしていただいた会社は、その会社や組織自身も調査結果を何らかの形で利用したい等の会社や組織であった。この7社の属性としては電子機器等製造会社、コンピュータ会社、食料品製造会社、消費者金融会社、公的病院、調査会社、印刷会社がそれぞれ1社である。

有効票961票について、性別と職種、性別と年齢のクロス票を下に示した。女性で専門職が123名と多いが、これは大半が看護婦である。男子の技術職144名の大半はシステムエンジニアである。また、職種の「営・販」は、「営業販売職」である。年齢別では女性の30歳以上がやや少ない。このように若干の偏りはあるが、職種別、年齢別ともかなりまんべんなくデータが採れているといえよう。合計が回収数の961にならないのは、クロス項目でいずれかに記入がないサンプルを除いたためである。

得られたデータから様々なことが分析できるが、ここでは基礎的な資料・データとして、性別、職種別、職位別、年齢別に尺度毎の得点平均と標準偏差(SD)を示すにとどめた。チーム特性については尺度毎の得点と尺度間の相関行列を示した。まだ7社、約900名のデータであり、標準化を目指してデータ収集を継続しているが、このデータからでもおおよその相対的な位置はわかるものと考えている。

		職種					合計
		事務職	技術職	専門職	営・販	現業職	
性別	男	105	144	6	191	98	544
	女	82	64	123	24	60	353
合計		187	208	129	215	158	897

		年齢			合計
		29以下	30～39	40以上	
性別	男	150	207	159	516
	女	144	77	96	317
合計		294	284	255	833

図表1 各尺度の平均値、標準偏差（男子、女子、全体）

	男子			女子			全体			
	度数	平均	SD	度数	平均	SD	度数	平均	SD	
ワークシ チュエー ション (組織風 土)	I.職務	552	3.35	.71	367	3.27	.72	961	3.30	.72
	a.達成	552	3.47	.79	367	3.50	.81	961	3.47	.81
	b.成長	552	3.34	.85	367	3.33	.84	961	3.32	.85
	c.自律性	552	3.47	.95	367	3.19	1.00	961	3.35	.98
	d.参画	551	3.17	.86	367	3.01	.90	960	3.09	.88
	e.意義	552	3.29	.92	364	3.32	1.01	957	3.29	.96
	f.上司やリーダー	550	3.39	.87	366	3.35	.92	958	3.37	.88
	g.承認・支持	550	3.32	.90	366	3.26	.93	958	3.29	.90
	h.公正・信頼	550	3.35	.95	366	3.25	1.06	958	3.31	.99
	i.指導・支援	550	3.50	.98	365	3.53	1.04	957	3.52	.99
	j.顧客や同僚との関係	551	3.37	.68	367	3.50	.72	960	3.41	.70
	k.職場の人間関係	551	3.42	.89	367	3.57	.94	960	3.47	.91
	l.チームワーク	551	3.36	.81	367	3.60	.88	960	3.45	.85
	m.顧客との関係	541	3.33	.75	354	3.32	.72	933	3.32	.74
	n.ビジョン・経営者	550	3.21	.70	346	3.15	.70	937	3.17	.70
	o.ビジョン・戦略	548	3.13	.80	335	3.01	.80	921	3.07	.80
	p.経営者と従業員	548	2.83	.86	344	2.81	.89	933	2.81	.87
	q.経営者への信頼	545	3.33	.81	340	3.36	.82	924	3.33	.81
	r.仕事の革新	548	3.53	.78	338	3.44	.80	926	3.49	.79
	処遇・報酬	s.昇進・昇格・キャリア	551	2.80	.69	354	2.83	.72	946	2.80
t.昇進・昇格・キャリア		551	2.81	.82	350	2.90	.88	942	2.84	.84
u.評価・給与		551	2.79	.67	354	2.76	.72	946	2.77	.68
能力開発・福利厚生・生活サポート	v.能力開発・福利厚生・生活サポート	551	2.86	.55	364	2.78	.60	957	2.82	.56
	w.教育・研修	551	3.11	.83	361	3.20	.90	953	3.14	.85
	x.福利厚生	549	2.62	.59	357	2.59	.70	946	2.61	.63
	y.生活サポート	551	2.75	.76	359	2.58	.87	951	2.68	.81
	z.労働条件	551	2.94	.84	363	2.78	.91	956	2.87	.87
職務満足	aa.職務内容	552	3.39	.83	367	3.41	.87	961	3.38	.85
	ab.職場環境	551	2.92	.75	361	2.92	.79	953	2.91	.76
	ac.人間関係	551	3.45	.80	367	3.62	.87	960	3.51	.84
	ad.全般的満足感	550	3.03	.90	364	3.17	.91	956	3.07	.91
組織コミットメント	ae.残留・意欲	552	3.01	.91	364	2.93	1.01	958	2.97	.95
	af.情緒的	552	3.27	.87	363	3.13	.85	955	3.21	.86
	ag.存続的	552	3.49	.98	363	3.22	1.14	957	3.39	1.05
	ah.規範的	550	2.96	.94	362	2.81	.98	953	2.90	.96
CC/JI	ai.キャリア・コミットメント	548	2.82	.80	362	2.90	.97	951	2.85	.87
	aj.ジョブ・インボルブメント	552	2.69	.88	364	2.70	.91	958	2.70	.89
ストレス反応	ak.抑鬱気分	547	6.26	4.99	356	7.29	5.54	945	6.65	5.21
	al.不安	545	5.10	5.00	347	5.70	5.11	933	5.30	5.03
	am.怒り	542	8.14	5.57	355	8.56	5.62	938	8.30	5.60
	an.高揚感	542	8.14	4.53	349	8.38	4.90	930	8.20	4.70
	ao.身体反応	547	6.13	4.07	352	6.53	4.23	940	6.29	4.11

注) 平均値、SDの列は1から5までの5段階評価の平均値とSD(標準偏差)であるが、ストレスに関しては各項目(0から4)の合計値とそのSDである(以下図表4まで共通)。



図表2 各尺度の平均値、標準偏差（職種）

	事務職			技術職			専門職			営業・販売職			現業職			
	度数	平均	SD	度数	平均	SD	度数	平均	SD	度数	平均	SD	度数	平均	SD	
ワーク シチュ エー ション (組織 風土)	1.職務	193	3.27	.72	213	3.32	.67	131	3.64	.60	226	3.48	.56	165	2.87	.77
	a.達成	193	3.31	.79	213	3.55	.79	131	3.76	.70	226	3.55	.73	165	3.29	.88
	b.成長	193	3.20	.92	213	3.33	.82	131	3.67	.71	226	3.42	.74	165	3.08	.92
	c.自律性	193	3.51	.81	213	3.32	.97	131	3.56	.83	226	3.71	.71	165	2.61	1.14
	d.参画	193	3.17	.84	213	3.13	.85	131	3.38	.81	226	3.32	.70	165	2.43	.93
	e.意義	192	3.14	.97	212	3.29	.90	131	3.83	.79	226	3.39	.83	163	2.94	1.06
	.上司やリーダー	192	3.49	.81	213	3.30	.83	131	3.69	.85	225	3.56	.74	164	2.85	.95
	f.承認・支持	192	3.36	.84	213	3.23	.82	131	3.62	.94	225	3.45	.79	164	2.86	.97
	g.公正・信頼	192	3.50	.92	213	3.26	.91	131	3.58	1.00	225	3.53	.82	164	2.65	1.06
	h.指導・支援	192	3.60	.92	212	3.41	.99	131	3.87	.87	225	3.69	.86	164	3.04	1.09
	.顧客や同僚との関係	193	3.36	.64	213	3.36	.68	131	3.82	.56	225	3.60	.57	165	3.04	.76
	i.職場の人間関係	193	3.48	.93	213	3.43	.84	131	3.85	.76	225	3.72	.79	165	2.97	.97
	j.チームワーク	193	3.36	.77	213	3.38	.86	131	3.99	.72	225	3.47	.78	165	3.25	.90
	k.顧客との関係	189	3.26	.65	210	3.28	.73	131	3.62	.64	225	3.60	.63	145	2.87	.75
	.ビジョン・経営者	192	3.33	.67	211	3.07	.75	131	3.30	.69	226	3.31	.57	145	2.84	.69
	l.ビジョン・戦略	190	3.21	.75	209	2.91	.90	129	3.09	.75	226	3.24	.73	135	2.89	.76
	m.経営者と従業員	191	3.07	.78	210	2.69	.89	131	2.99	.88	226	2.93	.76	143	2.31	.86
	n.経営者への信頼	190	3.49	.77	210	3.21	.84	131	3.54	.83	226	3.46	.69	135	2.96	.81
	o.仕事の革新	188	3.60	.76	211	3.45	.92	131	3.54	.78	226	3.58	.60	138	3.25	.85
	.処遇・報酬	191	2.86	.66	211	2.73	.72	130	3.04	.67	226	2.95	.58	155	2.42	.72
	p.昇進・昇格・キャリア	191	2.85	.80	210	2.76	.84	129	3.23	.79	226	2.98	.72	153	2.39	.87
	q.評価・給与	191	2.88	.63	211	2.70	.71	130	2.85	.73	226	2.92	.58	155	2.46	.71
	.能力開発・福利厚生・生活サポート	193	2.88	.55	213	2.82	.55	131	2.75	.64	225	2.85	.52	162	2.78	.57
	r.教育・研修	192	3.01	.81	212	3.15	.83	131	3.62	.82	225	3.29	.71	160	2.72	.86
	s.福利厚生	192	2.64	.58	212	2.56	.65	130	2.56	.74	225	2.60	.59	154	2.70	.63
	t.生活サポート	191	2.74	.78	212	2.73	.82	131	2.36	.87	225	2.70	.77	159	2.74	.76
	u.労働条件	193	3.12	.81	213	2.85	.86	131	2.47	.91	225	2.83	.82	161	2.94	.87
職務満足	職務内容	193	3.26	.90	213	3.44	.81	131	3.70	.74	226	3.48	.75	165	3.15	.92
	職場環境	192	2.93	.70	212	2.83	.81	131	3.13	.73	226	3.07	.65	159	2.60	.79
	人間関係	193	3.48	.80	213	3.44	.78	131	3.97	.70	225	3.66	.75	165	3.11	.89
	全般的満足感	192	2.96	.94	213	3.00	.92	131	3.55	.75	226	3.14	.82	161	2.85	.93
組織コミットメント	残留・意欲	193	2.93	.92	213	2.88	1.01	131	2.89	.99	226	3.05	.89	162	3.11	.93
	情緒的	193	3.17	.85	212	3.14	.91	131	3.27	.77	226	3.44	.78	160	3.04	.88
	存続的	193	3.24	1.00	212	3.41	1.10	131	3.11	1.08	226	3.41	.95	162	3.72	1.01
	規範的	192	2.93	.97	212	2.75	.99	131	2.98	.97	226	3.05	.91	159	2.77	.93
CC/JI	キャリア・コミットメント	192	2.76	.86	210	2.78	.87	131	3.43	.80	226	2.80	.78	159	2.61	.84
	ジョブ・インボルブメント	193	2.53	.86	213	2.60	.91	131	3.04	.83	226	2.72	.84	162	2.70	.91
ストレス反応	抑鬱気分	190	6.22	5.40	212	6.50	5.38	128	8.16	5.76	223	6.01	4.66	160	7.05	4.80
	不安	187	4.59	4.95	211	5.15	5.05	124	6.57	5.33	226	4.73	4.66	154	5.92	4.98
	怒り	187	8.12	5.75	210	7.85	5.85	128	8.48	5.45	223	7.74	4.95	158	9.66	5.76
	高揚感	188	8.27	4.98	209	7.32	4.68	123	9.63	4.61	224	8.89	4.34	155	7.17	4.49
	身体反応	190	6.33	4.20	209	6.36	4.28	126	7.02	4.48	224	5.57	3.70	158	6.45	3.94

図表3 各尺度の平均値、標準偏差（職位）

	一般			係長			課長			部次長			
	度数	平均	SD	度数	平均	SD	度数	平均	SD	度数	平均	SD	
ワーク シチュ エー ション (組織 風土)	I.職務	639	3.19	.72	219	3.51	.57	68	3.74	.61	15	4.00	.44
	a.達成	639	3.40	.82	219	3.58	.70	68	3.79	.76	15	3.95	.50
	b.成長	639	3.26	.89	219	3.42	.72	68	3.61	.69	15	3.70	.58
	c.自律性	639	3.18	1.01	219	3.69	.70	68	3.85	.80	15	4.28	.52
	d.参画	639	2.92	.88	219	3.39	.71	68	3.67	.69	15	4.05	.54
	e.意義	635	3.19	.98	219	3.45	.81	68	3.76	.84	15	4.00	.58
	.上司やリーダー	638	3.31	.93	218	3.54	.71	67	3.49	.87	15	3.42	.59
	f.承認・支持	638	3.22	.93	218	3.48	.76	67	3.43	.93	15	3.68	.59
	g.公正・信頼	638	3.22	1.06	218	3.52	.77	67	3.50	.90	15	3.32	.57
	h.指導・支援	637	3.49	1.05	218	3.63	.79	67	3.53	.95	15	3.27	.83
	.顧客や同僚との関係	639	3.38	.74	218	3.48	.58	68	3.56	.54	15	3.75	.34
	i.職場の人間関係	639	3.45	.99	218	3.54	.72	68	3.58	.66	15	3.82	.49
	j.チームワーク	639	3.46	.90	218	3.43	.73	68	3.46	.67	15	3.75	.50
	k.顧客との関係	615	3.24	.74	215	3.49	.67	68	3.65	.64	15	3.68	.36
	.ビジョン・経営者	615	3.08	.70	219	3.35	.59	68	3.49	.65	15	3.48	.66
	l.ビジョン・戦略	599	2.99	.80	219	3.27	.74	68	3.24	.71	15	3.17	.76
	m.経営者と従業員	613	2.71	.88	217	2.94	.78	68	3.26	.75	15	3.40	.80
	n.経営者への信頼	605	3.25	.82	216	3.50	.70	68	3.59	.77	15	3.55	.93
	o.仕事の革新	606	3.39	.82	217	3.66	.63	68	3.87	.75	15	3.82	.51
	.処遇・報酬	625	2.74	.73	218	2.94	.60	68	2.96	.59	15	2.97	.51
	p.昇進・昇格・キャリア	621	2.78	.88	218	2.94	.74	68	2.96	.72	15	3.03	.66
	q.評価・給与	625	2.69	.72	218	2.94	.57	68	2.96	.55	15	2.90	.41
	.能力開発・福利厚生・生活サポート	635	2.78	.58	219	2.86	.51	68	3.07	.48	15	3.11	.36
r.教育・研修	632	3.07	.89	218	3.28	.72	68	3.38	.72	15	3.23	.59	
s.福利厚生	625	2.58	.66	218	2.65	.57	68	2.78	.61	15	2.70	.34	
t.生活サポート	630	2.65	.83	218	2.63	.72	68	2.99	.70	15	3.15	.69	
u.労働条件	634	2.83	.91	219	2.87	.75	68	3.15	.75	15	3.37	.63	
職務満 足	職務内容	639	3.31	.87	219	3.52	.75	68	3.75	.69	15	3.93	.52
	職場環境	632	2.85	.78	218	3.04	.66	68	3.13	.72	15	3.04	.52
	人間関係	639	3.50	.90	218	3.53	.68	68	3.58	.66	15	3.82	.48
	全般的満足感	635	3.00	.92	219	3.14	.83	68	3.54	.78	14	3.67	.54
組織コ ミット メント	残留・意欲	636	2.88	.97	219	3.12	.86	68	3.29	.83	15	3.49	.58
	情緒的	633	3.09	.86	219	3.45	.77	68	3.66	.69	15	3.71	.65
	存続的	635	3.33	1.10	219	3.57	.85	68	3.55	1.00	15	3.49	.75
	規範的	632	2.84	.99	218	2.98	.87	68	3.25	.91	15	3.33	.49
CC/JI	キャリア・コミットメント	631	2.77	.89	218	2.91	.75	68	3.31	.79	14	3.25	.51
	ジョブ・インボルブメント	636	2.60	.89	219	2.78	.81	68	3.32	.83	15	2.98	.68
ストレ ス反応	抑鬱気分	628	7.18	5.38	218	5.33	4.36	66	5.86	4.66	14	5.93	6.08
	不安	620	5.70	5.17	215	4.42	4.48	65	4.12	4.27	14	4.21	5.09
	怒り	623	8.67	5.76	215	7.53	5.22	67	7.66	4.61	14	5.93	4.50
	高揚感	617	7.84	4.69	215	8.72	4.56	65	9.49	4.54	14	10.36	5.39
	身体反応	624	6.73	4.20	216	5.24	3.63	66	5.39	3.25	14	6.07	4.87

図表4 各尺度の平均値、標準偏差（年齢）

		29歳以下			30～39歳			40歳以上		
		度数	平均	SD	度数	平均	SD	度数	平均	SD
ワーク シチュ エー ション (組織 風土)	1.職務	294	3.25	.66	285	3.32	.71	256	3.42	.73
	a.達成	294	3.38	.80	285	3.50	.74	256	3.59	.81
	b.成長	294	3.36	.81	285	3.29	.88	256	3.38	.82
	c.自律性	294	3.33	.91	285	3.43	.93	256	3.43	1.02
	d.参画	294	3.02	.78	285	3.16	.87	256	3.23	.93
	e.意義	293	3.20	.94	284	3.24	.92	255	3.50	.90
	f.上司やリーダー	293	3.48	.90	285	3.35	.83	255	3.30	.87
	g.承認・支持	293	3.35	.86	285	3.27	.89	255	3.27	.93
	h.公正・信頼	293	3.41	1.03	285	3.31	.94	255	3.23	.95
	i.指導・支援	293	3.69	1.04	284	3.46	.93	255	3.39	.95
	j.顧客や同僚との関係	294	3.51	.67	285	3.41	.67	256	3.39	.71
	k.職場の人間関係	294	3.71	.92	285	3.44	.90	256	3.36	.86
	l.チームワーク	294	3.59	.87	285	3.38	.80	256	3.43	.82
	m.顧客との関係	289	3.23	.68	280	3.42	.71	244	3.40	.74
	n.ビジョン・経営者	291	3.14	.70	282	3.15	.67	241	3.30	.71
	o.ビジョン・戦略	291	3.03	.82	279	3.06	.78	232	3.22	.76
	p.経営者と従業員	291	2.84	.83	281	2.73	.88	238	2.90	.91
	q.経営者への信頼	291	3.30	.82	279	3.31	.75	233	3.47	.82
	r.仕事の革新	290	3.38	.81	280	3.53	.75	234	3.67	.76
	s.処遇・報酬	292	2.85	.68	283	2.80	.69	248	2.81	.71
	t.昇進・昇格・キャリア	291	2.91	.80	283	2.80	.83	245	2.85	.86
	u.評価・給与	292	2.78	.71	283	2.79	.68	248	2.78	.64
	v.能力開発・福利厚生・生活サポート	294	2.77	.54	283	2.83	.58	254	2.91	.57
w.教育・研修	294	3.14	.83	282	3.11	.84	252	3.21	.86	
x.福利厚生	294	2.56	.65	282	2.60	.64	248	2.66	.59	
y.生活サポート	294	2.57	.77	281	2.72	.84	251	2.79	.82	
z.労働条件	294	2.81	.87	282	2.88	.90	254	2.99	.86	
職務満 足	職務内容	294	3.32	.84	285	3.39	.84	256	3.51	.80
	職場環境	294	2.94	.75	283	2.95	.74	252	2.91	.77
	人間関係	294	3.69	.83	285	3.48	.80	256	3.42	.83
	全般的満足感	292	2.92	.89	284	3.03	.90	254	3.29	.86
組織コ ミット メント	残留・意欲	293	2.69	.93	283	2.96	.96	256	3.33	.81
	情緒的	293	3.05	.86	282	3.23	.85	255	3.40	.76
	存続的	293	3.03	1.05	283	3.52	.99	255	3.65	.97
	規範的	293	2.89	.95	282	2.84	.98	253	2.99	.90
CC/JI	キャリア・コミットメント	292	2.72	.89	284	2.79	.83	250	3.05	.83
	ジョブ・インボルブメント	293	2.48	.86	283	2.59	.87	256	3.05	.82
ストレ ス反応	抑鬱気分	291	7.65	5.55	282	6.11	5.27	249	6.06	4.65
	不安	289	6.04	5.46	282	4.86	4.97	240	4.74	4.24
	怒り	291	9.02	6.08	276	8.00	5.60	247	7.65	4.97
	高揚感	293	7.94	4.44	281	8.35	4.88	237	8.27	4.76
	身体反応	292	7.24	4.43	280	5.80	3.84	244	5.68	3.79

図表5 チーム特性尺度の平均値、標準偏差

	チーム専従			チーム兼任			定常組織			全体			
	度数	平均	SD	度数	平均	SD	度数	平均	SD	度数	平均	SD	
チーム特性	目標	75	4.04	.69	69	4.06	.71	330	3.75	.81	474	3.84	.79
	参加	75	3.52	.97	69	3.65	.98	330	3.29	.98	474	3.38	.98
	参加的環境	75	3.54	.77	69	3.65	.72	332	3.26	.75	476	3.36	.76
	タスクの方向付け	75	3.70	.70	69	3.72	.75	331	3.35	.77	475	3.46	.78
	相互作用	75	3.53	.79	69	3.56	.79	332	3.29	.83	476	3.36	.83
	他チームとの関係	75	3.33	.75	69	3.18	.74	329	2.98	.81	473	3.06	.80
	葛藤回避策	75	3.56	.67	69	3.62	.67	330	3.29	.75	474	3.38	.73
チームの成果	生産性	75	3.31	.85	69	3.25	1.02	328	3.35	.88	472	3.33	.89
	ペース	75	3.37	.90	69	3.25	.96	329	3.36	.84	473	3.34	.87
	質	75	3.52	.78	69	3.65	.84	329	3.43	.84	473	3.48	.83
	創造・革新	75	3.33	.83	69	3.41	.99	327	3.02	.84	471	3.13	.87
	先進・進歩	75	3.29	.85	69	3.35	.98	329	3.03	.87	473	3.12	.89
	信頼	75	3.53	.86	69	3.62	.88	329	3.32	.84	473	3.40	.86
	正確	75	3.27	.68	69	3.26	.83	329	3.13	.83	473	3.17	.81
	評価	75	3.25	.82	69	3.32	.85	329	3.10	.89	473	3.16	.88
	活気	75	3.37	.88	69	3.28	.89	328	3.06	.93	472	3.14	.92
満足	75	3.19	.80	69	3.19	.88	327	2.91	.89	471	3.00	.88	

図表6 チーム特性尺度の相関行列 (n=471)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. 目標																
2. 参加	.65															
3. 参加的環境	.62	.75														
4. タスクの方向付け	.64	.69	.80													
5. 相互作用	.54	.64	.74	.72												
6. 他チームとの関係	.50	.54	.67	.62	.61											
7. 葛藤回避策	.57	.65	.77	.72	.66	.70										
8. 生産性	.40	.38	.46	.44	.43	.40	.45									
9. ペース	.35	.33	.40	.43	.34	.33	.44	.72								
10. 質	.43	.39	.56	.51	.42	.40	.54	.63	.65							
11. 創造・革新	.36	.40	.53	.46	.39	.45	.51	.50	.45	.60						
12. 先進・進歩	.38	.41	.54	.45	.40	.50	.58	.47	.43	.59	.83					
13. 信頼	.53	.49	.57	.55	.52	.55	.59	.49	.43	.55	.48	.54				
14. 正確	.43	.45	.55	.52	.46	.44	.52	.55	.51	.53	.46	.45	.63			
15. 評価	.50	.46	.59	.52	.47	.54	.61	.51	.45	.56	.50	.56	.72	.61		
16. 活気	.53	.59	.67	.61	.65	.59	.65	.45	.41	.50	.50	.56	.60	.53	.65	
17. 満足	.53	.58	.65	.58	.59	.57	.63	.43	.39	.46	.48	.53	.56	.52	.62	.85

## . 活用モデル

## 1. 活用モデル構築の前提

### - 組織開発を支える社員参画のチャンネルづくりを通して

部で紹介したローラー等による Fortune 1000 社を対象とした“企業を高業績たらしめるための従業員の参画 Employee Involvement を高める施策に関する調査”では、従業員のマネジメント意思決定への参画を許容する施策の一つとして「サーベイ・フィードバック・プログラム」の活用実態が取り上げられている。このプログラムを全社員に適用している企業は、1987年の10%から1990年の16%へ、1993年には25%へと増加しており、8割以上のほとんどの社員に適用している企業を含めれば、1993年の時点では35%と三分の一の企業がこのプログラムを活用している結果となっている。

この点に関するわが国の現状は詳らかではないが、従業員意見調査や態度調査の実施例は多いと思われるものの、組織や施策の改善を志向したアクション・リサーチ的な活用例は少ないと思われる。本研究で作成したチェックリストも、これをただ調査として実施するのではなく、チェックリストを使用した組織や雇用管理施策上の問題発見からその改善を志向する問題解決へ、そして問題解決の効果を更に確認するといった一連の改革改善の手順に沿ったサーベイ・フィードバック・プログラムとしての展開が望まれるところである。以下に、チェックリストの活用モデルとして、標準的な展開手続きを紹介したい。なお、個々のチェックリストの活用については、それぞれのチェックリストの解説にあたっても説明されているので、それらをご参照していただきたい。

## 2. プログラム展開の手順と注意すべき事項

### - 五つの手順とトップ・マネジメントのサポート

プログラムの効果を高めるためには、手順を一つひとつクリアし、着実にステップを踏んでいくことが必要とされる。手順前後や手順を逆戻りすることがないように、そのためには、手順ごとのアウトプットをしっかりと押さえ、手順それぞれにおいてとったアクションをきちんと記録しておくことが肝要であろう。以下、それぞれの手順における狙いと注意すべき事項を申しのべておきたい。

#### 手順1：課題の初期設定と使用すべきチェックリストの決定

最初に、現行の雇用管理施策についてどこにどんな問題があるかを検討し、少なくとも施策改善に携わる管理者やスタッフの間で問題点やそのプライオリティを共有することが必要とされる。この初期の問題把握が真の問題であるかどうかは問わない。以降の手順を踏むことで真の問題が明確に

なってくるであろう。この手順で課題とされるのは、問題の質というより、問題の所在を予想しつつ問題意識を醸成し、改善の意気込みを改善に携わる管理者やスタッフの方々にもってもらうことにある。

このためには、経営管理者による「組織業績診断チェックリスト」と「雇用管理施策チェックリスト」の使用と、これらの結果をお互いに共有することをお勧めしておきたい。

次いで、改善を志向するプログラムであるかぎり、従業員の参画を得ることが必要だが、その際にどのチェックリストを使用し、従業員の参画を求めるかを決定しなければならない。組織へのコミットメントを主題とするか、職場ストレスの状況を的確に認識することを主題とするか等を、先に申しあげた初期の問題把握を前提に決定する。もしチェックリストのみでは相応しくないとと思われる場合には、別種の調査やチェックリストを利用することも含めて考えていただきたい。

## 手順2：チェックリストによる調査の実施

手順1を終えて、調査の実施にうつるが、この段階では調査実施の時期と同時に、

調査実施以降の調査結果フィードバックのスケジュール（いつどんなデータがどのようにして誰にフィードバックされるか）

調査結果からの問題の抽出と問題解決案の策定のスケジュール（従業員を巻き込んだのフィードバック・ミーティングによる問題原因の追求をいつどんな形式で実施するか、及び、従業員を交えて指摘された組織や雇用管理プログラムの改善提案をどんな様式でいつ改善責任をもつスタッフや管理者に伝えるか）

問題解決案の実施スケジュール（従業員自身による改善、管理者のマネジメントにかかわる改善、スタッフや上級管理者が責任をもって行う改善をいつの期間で誰の責任をもって行うか）

を明確にして従業員に告知し得るよう準備しておくことが必要とされる。

従業員を巻き込んだの改善プログラムの実行にあたっては、このような改善プログラム全体の動きを管理者のみならず、従業員にも充分理解しておいていただくことが肝要である。

調査実施にあたっては、データの信頼性を確保するため、できる限り匿名性を保証する必要がある。記入済みの質問紙の回収の手続き、回答場所や回答時間、回収用封筒の準備や回収箱の設置など、事業所の状況に合わせた適切な実施策を考慮することが必要とされよう。

この種の実施策については、管理者のみならず社員にも事前に告知する手続きが望まれる。人事部門が主たる調査機関であっても、調査趣旨の説明や今後のプログラム・スケジュールの告知を含めた社員への調査参加の呼び掛けはトップ・マネジメントによって行われることが望ましい。

### 手順3：調査結果のフィードバックと分析

どんな調査データを誰にフィードバックするかは、次の手順と表裏一体をなしている。つまり、調査データに基づき誰が問題を識別し、原因をにつめ、改善のアクションをとるかによって、フィードバックすべき調査データが決まる。従業員を巻き込んだ改善プログラムにあっては、通常下記のような三つのレベルでのアクションが期待される。

一つは、第一線の上司を交えた従業員チームによる改善アクションの展開で、「第一線職場におけるサーベイ・フィードバック・ミーティング」と呼ばれる手続きである。この手続きでは、チーム制組織を導入している場合には、チーム自体の調査データを、機能部門組織では第二線レベルの組織単位の調査データを、それぞれ上位組織のデータと比較し得る様式でフィードバックされる。全社の結果とか大括りの部門の結果は、自分たちのものとする意識が薄れ、引いては問題のにつめやアクションがおざなりになる結果を招くことになるからである。この点、調査実施の時点においてどのような括りでデータをフィードバックするかを考えて属性コードが設定されていなければならない。

二つ目のレベルは、大括りの部門を単位とした管理者チームによる改善アクションの展開である。このレベルでのフィードバック・データは部門データであるが、一般職と管理者に分けたデータの提示、また、部門に含まれる職種別年齢別のデータの提示が行われる。部門の管理者チームとして、自らのマネジメント・スタイルや施策運営上の問題を探る際、職位や職種また年齢による職務満足感や組織へのコミットメント・レベルの差異を見出すことは不可欠な事項であるからである。こうしたデータの提示と同時に、第一線職場におけるフィードバック・ミーティングにおいて検討されている問題やその原因のにつめ、提示された改善のためのアクションも、管理者チームにおいて考慮されなければならない。この点、従業員中心のフィードバック・ミーティングとのスケジュール調整が考慮されるべきこととなる。

三つ目のレベルは、雇用管理施策や組織の改善に責任をもつスタッフによる問題解決である。ライン組織における従業員と管理者を軸とした改善改革をすすめると同時に、ライン組織を支えていく全社に関わる組織制度や雇用管理諸施策などのインフラ基盤に問題はないかどうか、もし問題があるとすればどのような改革が必要か等、スタッフ・サイドの問題の識別、原因のにつめ、そしてアクション・プランを展開する手続きである。

この際、全社を網羅した部門別属性別の調査データの分析、社員のモラルや生産性を規定する要因の拾い出しの検討（要因分析やパス解析の適用等）等が行われることになるが、同時に前二者の手続きから生み出されるラインにおける改善アクションの十分なインプットが期待される。この点、三つのレベルでの手続きをスケジュール上どう調整するかが、これらの手続きの展開を効果あ



らしめる大切な要件となる。なお、スタッフ・サイドでの調査データの解析結果は必要に応じ、研修や資料通達として管理者にフィードバックされることも考慮されなければならない。

#### **手順4：課題の識別と課題解決案/スケジュールの策定**

この手順において注意すべきことは、第一線の従業員フィードバック・ミーティングにおける問題と原因及びアクション・プラン内容の管理者チームへのインプット、管理者チームにおける問題や原因の検討結果や管理者としてのアクション等のスタッフ・グループへのインプット、そして、スタッフ・グループと上級のマネジメントによる全社にかかるアクション・プランの調整へとすすんでいく重層プロセスを整合性をもって動かすことができるかどうかである。そのために、それぞれのレベルにおける問題の抽出、原因のにつめ、そしてアクション・プランを記録としてまとめる様式が必要とされる。

更に、ライン組織における問題と問題解決アクション・プランとスタッフが識別した問題と施策改善のアクション・プランを「全社リスト」として整理し、プログラム全体のコーディネーターのもとでアクション・プラン実施フォロー体制を整備することも考慮しておかねばならない大切な事項である。

#### **手順5：解決案の実施と効果の測定**

アクション・プランの全社的なフォロー体制の整備は、大変大切な事項だが、アクションが具体的に実施され、その効果を確認する手続きは忘れてはならない重要な手続きである。効果の測定は、問題の抽出や原因のにつめなどのベースとなった調査（チェックリスト）がそのまま用いられる。言ってみれば、改善アクションの前後調査といえる。前後調査の結果を正しく比較するためには、調査に用いた質問の語句やワーディングを変えること、また調査データの集計にもちいる組織や職種コード、性別や年齢等の属性コードを変えることはできない。もし組織変更などでコードを変えざるを得ない場合、コードを括弧することで比較が可能となるよう工夫することが必要である。

更に、調査結果の上で改善が見られたかどうか、自職場における改善努力が結果にどう現れているかを、前回の結果との比較から確認する手続きは、アクションを展開したそれぞれのレベル、つまり第一線の従業員グループ、部門の管理者チーム、もちろんスタッフと上級管理者レベルで取られなければならない。

そして、更に改善努力を続ける必要があるか、新たな問題は発生していないかを判断し、再び第一の手順にもどって、改善のアクションをスパイラルに展開してゆくことが考慮されなければならないことは言うまでもない。こうしてアクションとリサーチが繰り返され、より高い業績をあげ得る

組織へと成長を続けることが可能となろう。

上記の手順はある程度の時間を必要とする手順であり、またスパイラルな成長を意図するなら、更に長期に改善努力が維持されていかねばならないが、それ故に、全従業員を巻き込んだ改善プログラムが効果的に展開されるには、トップ・マネジメントの強い熱意とサポートが不可欠である。また、上記手順を繰り返してゆくために、調査を継続して実施する組織体制を強化することも大切な要件である。この二つの点をプログラム全体の大切な要件として最後に指摘しておきたい。

## . 今後の課題と展望

本研究は、最初に述べたように職業安定行政における「企業の雇用管理の改善を通じて雇用の安定と企業経営の発展をはかる」という課題に答えるべく行われたものである。研究全体の構想としては、各種の測定ツールを作成し、それを情報システムにのせることによって、ある程度誰にでもチェック、測定等が行える雇用管理業務の支援システムの開発を意図している。この情報システムは「HRM支援システム」等とでも命名されることになるが、本報告はそのシステムで利用するために開発した尺度、チェックについてその開発経過と資料・データ、活用モデル等を報告したものである。

研究全体の構想としては、「HRM支援システム」ができあがった時点がある意味の区切りとなるが、本報告ではこれまでの研究成果である尺度、チェックリストの開発とその内容について報告している。開発目標と想定している情報システムではないが、ここで開発した尺度、チェックリストは十分に活用が可能であると考えたためである。HRMチェックリストとして従業員用と経営者・管理者・人事担当用の2冊を制作し、そこに計7本のチェックリスト（尺度としては10本）が含まれている。また、コミットメント等のチェックリスト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・コミットメントと分解して、それぞれを利用することもできる。ストレス等のチェックリストはこの2冊に含まれないものも開発し、本文中に掲載してある。このような尺度、チェックリストは単体としても、また、そのいくつかを組み合わせることによっても、様々な利用・活用が可能である。そのため、研究開発の中間段階ではあるが、これらの尺度、チェックリストを公表することとした。

また、研究の最終的な目標は職業安定行政における「企業の雇用管理の改善を通じて雇用の安定と企業経営の発展をはかる」という課題に答えることなのであるが、雇用管理の改善をどのような視点に立って進めるかを検討するうちに、雇用管理に関わる現行の施策をそれぞれの領域において論じ、その内容や手続きのあるべき姿を論じることでは、改善を可能とすることはできないと考えられた。というのは、わが国の雇用管理研究の現状を見るかぎり、採用や配置あるいは評価や報酬といった雇用管理施策のそれぞれの領域における個々の施策については、その骨格や運用等が詳細に論じられてはいるものの、これら諸施策を統合した雇用管理全体の体系が、前記の課題が意図する雇用管理の改善を通じての企業経営の発展という課題文脈に答える形で論じられている実証的研究がまだまだ少ないからである。

そして、このような研究の前提となる各種測定のための尺度等も十分に整備されていない。もともと、尺度を用いた企業経営、産業組織行動等の実証的な研究は日本では少ないが、研究が行われたとしても、その研究のために簡便な尺度を作成し、それが使い捨てのような形で利用されている。本研究では過去の研究を十分にレビューした上で、各種の尺度やチェックリストを開発し、そ

れを今後のデータ収集とともに精密化、体系化、精練していくことを意図している。今回、開発できなかった尺度やチェックリストもある。このようなものは今後、研究開発を続けたいと考えている。

ここ数年、米国等では高業績組織(high-performance organization)とは何かについて強い関心が寄せられている。高業績組織を実現する従業員の姿、そのスキルや能力の向上と、その全幅活用を引き出すための従業員のモラルや仕事への動機づけ、そして所属する組織への高いコミットメントをどのように確保するか、そのためには組織のあり方や雇用管理のあり方がどう方向づけられるべきかといった連続する課題を、一つの文脈をもって追求し、高業績組織の特性を全体として明らかにしようとする研究が最近急増している。この点、わが国においても雇用管理全体の体系が、社員の仕事への動機づけを可能とし、組織へのコミットメントを高める結果を保証しているのか、そしてこのような従業員の姿が高業績企業の実現にどのように結びつくのかについて、実地に検証することが求められている。

以上のような観点から、本研究は以前、日本労働研究機構でデータ収集を行った働く人々のモラルや仕事への動機づけ、組織へのコミットメント等の測定結果を一つの基礎資料とし、その再分析を行うと同時に、様々な形で蓄積されてきたこれまでの研究成果から、雇用管理の各側面を断面としてとらえる、尺度、チェックリストの開発を行ってきた。そして、これら測定ツールと雇用管理施策の事例研究の双方から、今述べた雇用管理施策のあり方を、動機づけ、組織へのコミットメント等の観点から見直し、今日の厳しい経営環境を乗り越えて、高業績組織へと発展する道筋を見出すことを意図した。

しかしながら、こうした点を論じ尽くし、それを情報システムとするには、もうすこし時間を必要とする。このため、本研究では、こうした研究の方向性を想定しつつ、少なくともこの2年間においては、その端緒となる基礎的な開発に意をそそいだ。この結果がここで報告した尺度やチェックリストであり、これによって、従業員の仕事への意欲やコミットメントを測定評価すると同時に、合わせて雇用管理のあり様や、現在の厳しい経営環境のもとにおいて従業員が感じるストレスの程度とそれを緩和する各種施策の状況の評価できるようにしたものである。

チェックリストの構成とその活用モデルの提案は、こうした文脈のもとにおいて考究されたものである。今回作成した動機づけ、コミットメント、モラル等はこれまでの多くの研究が行われてきた分野である。そのためそれら研究の文献調査を中心として、以前、日本労働研究機構で収集したデータも活用し、ここまでの開発を行ってきた。今回のチェックリストで千名弱のデータを収集し、数十社のデータを事例とともに集めている。しかしながら、これら今回開発した尺度、チェックリストの実際の産業場面での試行実施、データ収集等はまだまだ不十分である。本研究はあくま

でも今後のシステム開発の端緒であり、これをベースに高業績組織の実現に向けた道筋を実際の産業場面で検証すること、そしてそれに基づいた支援システムの開発を行うことが次の大きな課題である。

今後、本研究において最終的な利用場面と想定した、職業安定所や雇用促進センター等において、雇用の現状や地元の企業の経営状況を熟知されている安定行政に携わる方々とともに、実地検証やシステム開発へとすすんでいくことができるよう努力してゆきたいと願っている次第である。本研究の方向、その端緒としての動き、今後の実地検証やシステム開発を含めて、本研究の内容について大方のご叱正を得つつ、更なる進展を見守っていただくようお願いしたいと考えている。

注) この文章は木下の記述をもとに、松本が加筆したものである。

(参考)抄訳:「高業績組織への道 - よりよい仕事とよりよい経営へのガイド」

ここでは参考までに米国労働省(1994)の Road to high-performance workplaces A Guide to Better Jobs and Better Business Results を抄訳し紹介する。これは U.S. Department of Labor : Office of the American Workplace (OAW)が作成したものである。

この組織(OAW)は改組によりすでに無くなっているが、従業員と企業経営の双方にプラスになる新たなマネジメントを紹介し、チェックリストによりそれを確認できる冊子となっている。ガイド、指針であるが、ここで説明される新たなマネジメントを経営者、管理者、従業員に勧告するものともなっている。翻訳は木下、松本、太田が行った。

## ・技能と情報

ハイ・パフォーマンス企業は、従業員を価値ある資産としてとらえ、それに見合った投資を行っている。こうした企業では従業員の学習に関して基本的に考え方を改めている。かつて特定の職務に対する教育訓練であったものを、問題解決能力や顧客や同僚、また他部門と相互作用する能力を従業員に装備せしめる技能強化に切り替えつつある。また教育訓練を継続的な生涯学習として捉えている。

この種の知識をベースに、自分たちのサービスや製品の提供の仕方に影響する自らの意志決定の機会を得るが、こうした情報の共有は従業員の職務満足感に結びつき、高品質や顧客満足度向上への心掛けにつながる。

### (1) 教育訓練と継続的な学習

ハイ・パフォーマンス組織は、教育訓練と継続的な学習に大きな投資を行っている。従業員の為の教育と基礎技能の向上に賃金コストの5パーセント以上を費やす企業もあるが、それが従業員の作り出す製品やサービスに効果をもたらす。OFF-JT と OJT が一般的だが、配置転換によって従業員にさまざまな仕事を経験させ、複数の技能を習得させる企業もある。

このような企業は、教育訓練がすべての従業員にバランスよく行き渡った時に、その投資が最も効果的になることを理解している。生産、品質管理、顧客サービスへと従業員の責任範囲が広がるにつれて、課題の解決やチームづくりといった新しい技能や、ビジネス遂行能力が必要となる。管理職に対しては、戦略的な計画立案者、コーチ役や教育者、また支援者といった新しい役割を果たすための教育訓練が必要となる。

#### 【実証研究】

1984年以降に教育訓練プログラムを導入した企業は、導入しなかった企業に比べて、1986年までの生産性を19%向上させた。

引用： Bartel, Ann. (近刊) "Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs" Industrial Relations.

教育訓練は品質向上にも貢献する。ミシガン州の中小製造業157社(従業員数500名以下)を対象とした調査によると、教育訓練を強化した結果、不良品の発生率が大幅に低減した。例えば1人当



たり平均 15 時間である教育訓練時間を 2 倍にすると、不良品率が 7 パーセント減少するといったことを示唆するものであった。

引用： Holzer, Harry et al. (近刊) "Are Training Subsidies for Firms Effective? The Michigan Experience" Industrial and Labor Relations Review.

#### 【事例： NUMMI と Remmele】

カリフォルニア州フリーモントにある New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI)では、自動車の製造ラインに配置される従業員は、配属前に問題解決技能の広範な教育訓練を受ける。初期の教育訓練には 10～15 種類の課題があり、従業員は各課題を優秀な成績で修了しなくてはならない。続いて従業員は 4～6 人のチームを組んで作業をし、ほぼ全員が全ての単位業務をローテーションで経験する。従業員は、安全、品質、コストなどあらゆる面に責任を持つ。熟練作業員の中には、ロボット工学や工場の保守などの新しい役割を担うべく、さらに交叉訓練(cross training)を受ける者もいる。

NUMMI は自動車業界の転換を示す代表例である。かつて問題の多かった NUMMI は、General Motors とトヨタと UAW によってパフォーマンスの高い合弁会社へと転身した。従業員のほとんどが元のままなのにもかかわらず、教育訓練と新しい企業指針によって仕事と企業文化が劇的に改善されたのである。この成功を達成するにあたり、教育訓練は特に重要であった。その企画と実行に主導的役割を果たしたのは、従業員と組合代表者である。数百人の従業員が日本を訪れ、3 週間にわたり製造ラインと対人関係に関する集中講義を受けた。日本から帰国した従業員が、中心となって新入社員の教育を担当した。組合代表者のうち数人は、NUMMI の人事部専任として、教育訓練とオリエンテーションに専念した。新入社員はいずれも 8 日間にわたる OFF-JT の後、製造ラインでの OJT に移行した。

長い教育期間が生産開始を遅らせたが、最高品質の生産を実現するためには、それが不可欠であったことが後に証明された。1992 年、NUMMI の乗用車で販売後不具合が発生したのは、平均で 100 台あたり 83 件にとどまったのである。当時、米国での平均の不具合件数は、100 台あたり 125 件、アジア製は 105 件であった。

Remmele はミネソタを拠点に 5 つの工場を持つ会社で、フォードや IBM などの部品を製造している。同社はまた、オートメーション・システムの設計も行っている。

Remmele 社の設立者は 45 年前、存続と成功の為には教育訓練が重要であると考えた。会社の長期の方針として、従業員はまず生産の基本となるカリキュラムを履修する。統計的工程管理、予防

保全、欠陥品ゼロの品質主義といったものである。「トレーニーをトレーニングする」という必修コースでは、学ぶことと同時に人に教えることも教育される。コースの履修には90～109時間を要する。これに加えて数学や英語の補習、更に17の選択科目が用意されており、従業員が技能をアップデートさせたり、新しい技能を身に付けることが可能となっている。地元の大学での授業料も援助される。

460名の従業員がこれらの教育訓練を受け、その労働力は収益向上に貢献した。1977年以降、収益は1千万ドルから7千万ドルまで上がったのである。

#### 【チェックリスト】

- 教育訓練費と能力開発の為に投資額は、人件費内での比率が競合他社より高いか？
- 継続的な学習を支援するプログラム(配置転換、部門横断的なグループ学習等)があるか？
- 教育訓練費用は、全従業員にバランスよく行き渡っているか？
- 教育訓練プログラムは効果的か？どのように効果を測定しているか？

## (2) 情報の共有化

ハイ・パフォーマンス企業は、情報を共有することが成功の鍵であると考えている。多くのハイ・パフォーマンス企業は、財務・経営データを開示し、電子メール、グループウェア、ネットワークといった新たな情報技術を導入しており、それにより情報が組織の隅々まで行き渡り、迅速に行動するために必要な知識が従業員に提供されるのである。

こうした企業が伝達する情報はどのような種類のものであろうか。企業戦略や計画、組織の優先課題、予算の制限、各事業部門の業績、競合他社の業績、新技術の導入計画などである。この情報開示が効果を発揮するためには、情報の解釈や活用方法について従業員を教育する必要がある。

成功を確実にするには、組織の隅々まで情報が行き渡る必要がある。従業員の意見や知識が、組織内の全レベルに伝達され、それに対して組織がレスポンスでなければならない。このように内部情報伝達システムが整備されている企業では、生産性、品質、顧客サービスが向上している。

### 【実証研究】

情報の共有化はチームワーク向上や教育訓練など、他の雇用管理施策と絡めて実施されることが多い。情報の共有化は、ハイ・パフォーマンスを実現する他の要素と組み合わせて行われ、単独で実施される例はほとんどない。しかしある研究では、投資収益と経常利益が、情報の共有化をはじめとする人的資源開発と正の相関を示している。正の相関はそれが導入された年以降6年にわたって毎年確認された。

引用： Denison, Daniel. (1990) Corporate Culture and Organizational Effectiveness.

New York: John Wiley and Sons.

### 【実例： Springfield Remanufacturing Corporation】

International Harvester の関連会社であったミズーリ州スプリングフィールドの Springfield Remanufacturing では、従業員ともどもの事業部門の買い取りにより業績不振の工場と失業双方が救済された。借金を抱え込んだ新会社を立て直すため、CEOは119名の従業員全員に四半期報告書を配布し、財務情報の読み方、理解の仕方についての教育訓練を徹底した。従業員はビジネスの流れを理解するに従い、自分達がどのように品質や利益に影響を及ぼすか認識するようになった。その結果、エンジン再生工場の売上と顧客サービスは劇的に向上し、それに伴って利益も上がるようになった。Wall Street Journal 誌によると、1993年12月の株式分割前(3回株式を分割している)の株は18.6ドルとなった。これは、買収当時の10セントに比べて大きな上昇である。同じ期間に、従業員の株式投資信託は6千ドルから550万ドルに上昇した。収益は1983年の約1800万ドルから1992年の7300万ドルまで向上した。

### 【チェックリスト】

- 従業員全員に、経営の実績、財務目標、組織の業績に関する情報を行き渡らせているか？  
どのように情報開示を行っているか？
- 従業員は、こうした情報を活用する為にどのように教育訓練されているか？
- 組織の上から下へ、下から上へ、組織の隅々まで情報が伝達されるよう、内部コミュニケーションの為にメカニズムがあるか？

## ．参画、組織、パートナーシップ

多くのハイ・パフォーマンス企業は、従業員が顧客に最も近い立場にいることを認識している。従業員は製品やサービスに関する多くの知識や情報を持っていると同時に、品質や効率に大きな影響を及ぼす立場にもある。ハイ・パフォーマンス企業では、従業員の参画を促進するため、組織構造をフラット化し、従業員チームに責任を持たせ、また仕事と生産に影響する様々な日々の意思決定への参画を求めている。

経営側と従業員間のあつれきが消えて進歩への障壁が取り除かれ、パートナーシップと協力が生まれる。従業員と組合が企業の運営に対しても生の声を投げかけ、従業員自身が企業の卓越性の向上に努めることになる。

それが組織全体の結果として現れる。従業員の自主性が高まり、従業員への報酬は生産性の改善へ結びつき、従業員のコミットメントは高まる。こうして企業は、より迅速に顧客の要請や市場の状況変化に対応できるようになる。

### （１）従業員の参画

ハイ・パフォーマンス組織では、学習する組織として従業員に新しい役割を担うことを奨励している。従業員は問題解決者となり、自身を管理し、事業家となる。従業員の参画が高まると、日々の決定の中に従業員の意志が取り込まれるようになる。

ＱＣサークルや自立的チームなどの革新的な組織やプログラムが、こうした新しい役割や責任を強化する。変革や改善を企画・実施する責任を従業員に委譲する度合いが高まるにつれて、プログラムの効果も上がる。

同じタスクを一人に何度も繰り返させるやり方を改め、従業員チームを作って全てのプロセスを行わせる企業は特に効果を上げている。それがプログラムの失敗を防ぐことになる。管理職の権限を従業員チームに委譲することも多い。従業員チームが採用・解雇を行い、ワークフローを計画し、生産効率を高める方法を企画、実施し、安全性や品質向上に努めるのである。

#### 【実証研究】

従業員に提案を奨励し、職場改善の実施の権限を与えることを通じて、従業員の参画が一層効果的になることが多くの研究結果から見出されている。従業員の参画とそれを支援する人的資源管理を統合すると、生産性が更に高まる効果をもつことが示唆されている。

伝統的企業を対象とした 29 の研究をレビューしたところ、従業員の参画と生産性との間に正の関係が見られたものが 14 件であったのに対し、負の関係を示したものは 2 件だけであった。残りの 13 件は混在した結果を示していた。この研究では参画の度合いが生産性を決める重大な決定要因であると結論づけている。単に意見を仰ぐといった形をとるよりも、直接意志決定に参加させる方が、長期的に見て更に高い効果をもたらしている。

引用： Levine, David & Laura D'Andrea Tyson. (1990) "Participation, Productivity, and the Firm's Environment". In *Paying for Productivity*, ed. by Alan Blinder. Washington: The Brookings Institution. pp. 183-235.

#### 【実例： Corning Industries】

Corning ではサービス改善のため、情報システム部門の従業員に Corning のスタッフとしてではなく、社外のサービス会社と競合する顧客サービス部門の立場から、仕事の見直しをさせた。そして顧客満足度を高めるため、情報システム部門の従業員の約半数が自主管理のワークチームを組織した。ワークチームには、上部の命令にわずらわされることなく重要な決定を行う権限が与えられている。チームメンバーは採用と解雇を決定し、予算を見積もり、利益の向上を提案し、教育訓練法の改善を行う。その結果 Corning では、サービスの質が向上し、ミスが減り、運営費用も従業員満足度も上がったのである。次の課題は、経営陣の役割をメンター、アドバイザー、コンサルタント、よきスポークスマンへと変革することである。

#### 【チェックリスト】

- 従業員は継続的に仕事のプロセスを改善し、職務の見直しを積極的に行っているか？
- 従業員は品質、生産性、安全、その他の問題を解決するために、仕事のプロセスを容易に変更できるか？
- 従業員は問題解決、新技術の導入、製品やサービスの内容変更、顧客の応対などに積極的に関わっているか？
- 個人やチームが提案を行ったとき、その提案の検討結果について必ずフィードバックを受けているか？

## (2) 組織構造

ハイ・パフォーマンス企業は組織内の最下層にまで意志決定を行わせ、チームを活用して部門間の障壁を取り除いている。これによって従業員の参画と権限委譲を組織構造に組み込むのである。プロセスを合理化し、階層をフラット化する企業は、市場状況や技術動向の変化によりうまく対応できる。

こうした企業は従来の枠を越えて仕事を組織することにより、不具合や設計上の不備を減らし、より効率的に、よりよい製品とサービスを提供することができることを認識している。設計者、エンジニア、マーケティング担当者、生産担当者から成るチームを作って新製品を企画し、後々のプロセスで発見される潜在的な問題を突き止めた企業もある。

横断的チームによって従業員は生産プロセス全体への理解を高め、企業全体のパフォーマンスに対して、自分たちの決定が及ぼす効果を認識することができる。チームワークは部署から部署へ責任が転嫁される問題も防止することができる。責任転嫁ではなく、プロジェクトの効率と成功を享受することができる。

### 【実証研究】

MIT が、同程度の技術を持つ自動車工場を対象に比較研究を行ったところ、柔軟な生産システムを用いている工場（教育訓練が広範に渡り、成果報酬、部門横断的チーム、問題解決グループ、品質管理の権限委譲等を取り入れている工場）では平均 22 時間で 1 台を製造し、1 台あたりの欠陥は 0.5 件であった。一方、従来型の工場では 30 時間で 1 台を製造し、1 台あたりの欠陥は 0.8 件であった。

引用： MacDuffie, John Paul. (June 1993) Human Resource Bundles and Manufacturing Performance . Mimeograph, Wharton School, University of Pennsylvania.

### 【実例：Edy's Grand Ice Cream と Chaparral Steel】

インディアナ州フォートウェインにある Edy's Grand Ice Cream では、製品自体は問題ないが、自分達の決定がどのように最終決定に影響しているかを従業員が理解していないという問題があった。1990 年、従業員数 137 名の同社は、組織の見直しを決意した。現在、従業員と管理職(現在ではどちらも “ associates ” と呼ばれている)から成るチームが、短期的で利益に結びつく目標を理解し、それに対する責任を持っている。部門横断チームは事業部門ごとにまとめられて、品質、個々の業務目標、内部的なスケジューリング、規律、教育訓練、採用、給与表、キャリア開発に至るま

で、全てについて責任をもつ。

このシステムは、サイクルタイムの 67 パーセントの短縮、在庫数の 66 パーセントの削減、生産性の 57 パーセントの向上、事業売上高の 830 パーセントの上昇に寄与した要因ともなった。

Chaparral Steel は、Texas Industries, Inc. と Co-Steel, Inc. の合併会社である。様々な鉄製品を低コストで製造する目的で、1973 年に設立された企業である。設立当初、同社は 4 階層の管理職層を有する組織構成であった。その後、意志決定権は最も効果的と思われる部門に委ねられ、従来の仕事の壁は取り払われた。今日、935 名の全従業員が販売部門に関わっており、顧客クレームの処理にあたっている。請求書の発行、信用販売、発送など、従来の販売部門の機能はすべて 1 つの顧客サービスセンターで処理されているが、そこに従業員誰でもが簡単にアクセスできるようになっている。

Chaparral の雇用管理の 1 つに、毎年とらなくてはならない教育休暇プログラムがある。このプログラムでは顧客訪問、優良企業の見学、世界各地の大学視察によって、新しいプロセスや技術を学ぶことが義務づけられている。その結果、Chaparral の生産部門の従業員は新しい鑄造技術を創り出し、それを試すことが出来た。これによりコストとサイクルタイムが大幅に削減され、1 トンを作るのにかかる時間は世界一にまで短縮された。このような効率性により、資本支出に 6540 万ドルを投資することができ、追加債務を発行することなく、3 年間に 5840 万ドルの債務を返済することができたのである。

#### 【チェックリスト】

- 管理階層を減らす組織的努力が最近なされているか？ なされている場合、あるいはなされていない場合の理由は何か？
- 従業員の多くが、十分自主性のあるワークチームに参加しているか？
- 組織の壁を越えて革新的なアイデアを共有できる部門横断チームなどの機能があるか？

### (3) 従業員と管理職間のパートナーシップ

真の効率化のために、ハイ・パフォーマンス企業は従業員と管理職間の対立的な壁を取り除いた。その代わりに従業員や組合とのパートナーシップを追求している。それには相互の信頼と尊敬が必要となる。その際ポイントとなるのは責任と義務を共有し、従来管理職だけが行っていた意志決定を従業員と管理職が共同で行うことである。

従業員、組合指導者、管理職が、ばらばらに議題を持ち込むのではなく、皆が一丸となって共通の使命や目標を作り上げる。企業の健全さが従業員全員にとって大切であることを認識し、企画や問題解決をあらゆるレベルにおいて共同で行う努力をする。

組合のある企業では、労働側の代表が意志決定過程の統合的な役割を果たす。たとえば、Saturn Corporation では組合代表が社内の各管理レベル、従業員レベルの管理職とパートナーの関係を結んでいる。まだ標準化こそされていないものの、従業員と管理職の合同委員会がある職場は相当数にのぼる。教育訓練、安全、スケジューリング、品質保障、採用の決定などが合同委員会で決められている。ハイ・パフォーマンス企業では、更にパートナーシップを機能させるための様々なツールを活用している。例えば、コンフリクト解消、当事者双方の利益を考えた問題解決や、総意に基づく意志決定等である。

社内の統治機構が大きく変わった革新的な事例もある。そこでは権力や権利ではなく、信用に基づく委任が行われている。長々とした団体交渉合意書は、短くコンパクトになり、代わって当事者双方への新しい役割と責任の割り当てが記されている。

#### 【実証研究】

労働者側と管理職側の関係が協調的な場合、職場が効果的に運営されることが見出されている。双方の対立が少なく、その対立が迅速に解消され、従業員の自律性が高く、フィードバックがきちんと行われ、従業員の自発的な変更が多い職場と、そうでない職場とを比較した研究がある。その結果、進歩的な関係を持つ職場では、従業員の無駄な労働時間が 75 パーセントも少なく、従業員 1 人あたりの欠陥個所は 42 パーセント少なく、逆に労働生産性は 17 パーセント高かった。

引用 ; Cutcher-Gershenfeld, Joel. (1991) "The Impact on Economic Performance of a Transformation in Workplace Relations". *Industrial and Labor Relations Review* 44:2. pp. 241-260



### 【事例：AT&T と CWA/IBEW】

1980 年代初め、変わりゆく経済状況に対応して、AT&T と従業員を代表する 2 つの組合が相互の関係の見直しを行った。Communications Workers of America (CWA) と International Brotherhood of Electrical Workers (IBEW) の 2 つの組合である。そこで生まれたのが QWL (Quality of Work Life) プログラムであり、AT&T が従業員参画へと踏み出す最初のステップとなるものであった。

1992 年には、これら 3 者の協力による努力が頂点に達し、協定成立をめざした最初の交渉が行われた。この協定は WPOF (Workplace of the Future) と名付けられた。AT&T と 2 つの組合は、力を合わせて、製品とサービスの質を向上させると同時に、従業員のビジネス参画を促進し、相互関係を変革することに努めた。WPOF は組合役員と AT&T の管理職層から構成され、変革の為の刷新的な方法を共同で見出すことを目的としていた。「企画委員会」は主要なビジネス上の決定に組合を関わらせるものであった。「建設的関係づくりの為の委員会」では、契約的合意のもとプログラムや指針をレビューしている。「人材ボード」は従業員と会社を左右するような、長期的な国際戦略についての発言権を、この 3 者すべてに与えている。1994 年末までに、組合を代表する者の 90 パーセント近くが合同企画委員会に参加することになる見込みである。

### 【チェックリスト】

- 従来管理職層だけが決定していた、新技術、品質、安全等に関わる事柄について、従業員とその代表が決定に参画しているか？
- 労働組合がある場合、組合と経営側は共同で決定を行っているか？ 団体交渉は、双方の利益を重視し、協調的な問題解決を行っているか？
- 企業と組合は労使協調に導くような革新的な団体交渉協定を結んでいるか？

## ・報酬、雇用の保障、仕事環境

分権化されたハイ・パフォーマンス職場では、様々なシステムが用いられている。技能の習得と成果との関係を把握し、従業員を企業経営へ関与させ、多様な労働力を確保することがその目的とされている。報酬システムは個人の成果と給与、組織の成果と給与を結び付けている。様々な支援があり安全な仕事環境を提供すれば、必要な従業員を呼び寄せ、留まらせることができる。

### (1) 成果と技能に直結した報酬

ハイ・パフォーマンス企業は、個人やチームや企業の成果に応じた報酬システムを構築することにより、従業員の長期的コミットメントを獲得している。また経営陣の報酬を企業の長期目標に直結させることにより、経営陣が株主の関心によりよく対応するようにする。ゲインシェアリング制度、従業員持株制度、利益分配制度、チーム・ベースの給与、技能をベースとした給与などは、いずれも従業員の報酬システムを構成するものである。新しい技能を身に付けた従業員に支払われる技能をベースとした給与は継続的な学習を促し、利益の共有は個人の努力と企業方針との結びつきを明確にする。チームの成果に応じた個人への報酬は、チームやプロジェクトの成功に対するコミットメントを高める。

他のハイ・パフォーマンスの為の戦略と同様に、インセンティブを取り入れた報酬システムは、権限や責任を従業員に与え、インボルブメントを高めるプログラムと結びつけて適用されたときに、最も効果的に機能し、企業パフォーマンスを向上させる。

#### 【実証研究】

27 の計量経済学の研究を対象とした 1994 年のレビューでは、生産性は成果に直結させた報酬との間に正の相関があることが全ての研究において見出されている。従業員 1 人あたりの付加価値や売上で計測したところ、利益分配制の活用は概ね 3.5~5 パーセント生産性を向上させていた。中小企業の場合、生産性の向上は 11 パーセントを超えている。

引用： Kruse, Douglas. (1994) Profit Sharing: Does It Make A Difference? Kalamazoo: Upjohn Institute.

#### 【事例： Cin-Made 社】

1985 年、Cin-Made と United Paperworkers International Union は、シンシナチに本拠をおく小さ

なパッケージング会社に、利益分配制と、知識をベースとした給与体系を導入した。契約賃金は 1984 年レベルで固定化され、技能が新たなレベルに達した時に昇給するシステムとなった。また、税引き前営業利益のうち 18 パーセントが組合メンバーに分配され、ボーナスは労働時間を基に決められた。その後、固定賃金分は支払総額の 1 パーセントまで下げられた。Cin-Made の利益分配型ボーナスは、過去 3 年間の平均で基本給の 36 パーセントである。その結果、売上は 1985 年の従業員 1 人あたり 4 万 1 千ドルから、1992 年の 10 万 3 千ドルへと上昇した。

#### 【チェックリスト】

- インセンティブ・システムとして、従業員に報いる方法が組み込まれているか？
- 従業員やチームは、製品や仕事のプロセスの改善を行うことで金銭的な報酬を受けているか？
- 個人の給与は、どんな方法で個人の業績と企業の業績双方にリンクしているか？
- 役員や管理職の給与は企業あるいは事業部門の業績に連動しているか？

## (2) 雇用の保障

経済状況が変化するにつれ、終身雇用に変化がおとずれている。経費削減を行う企業が増えるにつれ、近年急速にダウンサイジングが進んでいる。一時解雇された従業員が元の企業に再雇用される可能性も低い。

ダウンサイジングが期待どおりの結果を生まないということを明らかにする研究もあり、実際、生産性と利益の低下につながることが多い。またダウンサイジングは解雇されなかった従業員のモラルと生産性を低めている。レイオフに脅かされた従業員は、改善すれば効率化が進み、自らを追いやるはめになるのではないかという不安をもっている。それが改善や提案への意欲を低下させることになる。

ハイ・パフォーマンス企業は従業員を主要な投資対象と考えるため、レイオフはやむを得ない場合のみの最終手段であると考えており、雇用の保障を明言している。レイオフは一切行わない方針

を採っている企業もある。低調な期間中、従業員の教育訓練を行ったり、社内の別の仕事に配置替えする企業もある。あるいは、失業を避ける手段として従業員オーナーシップ制に頼る企業もある。

ハイ・パフォーマンス企業は、パートタイム、契約社員、臨時雇用、ワークシェアリングといった様々な雇用形態によって調整を行うことで、業績低迷に対処している。企業が雇用の保障という方針を堅持すれば、従業員は柔軟性とコミットメントを高める。

常に変化する今日のビジネス環境において、従業員の雇用を別の形で守っているのが、高レベルの教育訓練と技能開発である。高度な技能により、従業員の企業に対する価値が高まり、レイオフの可能性を低める。もしレイオフの対象となったとしても、幅広い技能があれば、新しい仕事をすぐに見つけることが出来る。

ハイ・パフォーマンス企業では、レイオフを避けられない場合、従業員に事前に通知し、解雇手当を支払い、再就職の世話をしている。失業中の補償をする特別基金を設置したり、在職期間に応じた手当てを支払うこともよく行われる。

#### 【実証研究】

1991 年に行われたある研究では、雇用保障の方針を採るとレイオフや再雇用の費用が不要となる為、製造コストの引き下げが可能なが見出された。また、雇用が保障されると、従業員のモチベーション、柔軟性、忠誠心が高まり、生産性の向上に大きく貢献することが示されている。

引用： Atchison, T. J. (1991 年 11 月) "The Employment Relationship: Un-tied or Re-tied?".  
The Executive. pp. 52-62.

1993 年に行われた調査では、1988 年以降ダウンサイジングした組織のうち、業務利益が増大した組織が半数に満たないこと、従業員の生産性が向上したと回答した企業は全体の 3 分の 1 にすぎなかったことが示されている。

引用： American Management Association Research Reports. (1993) AMA Survey on  
Downsizing and Assistance to Displaced Workers. Ed. By Eric Rolfe Greenberg.  
American Management Association.

#### 【実例： NYNEX と Rhino Foods, Inc. 】

NYNEX 社はニューヨーク及びニューイングランド地域の電話会社である。同社は Communications Workers of America に対して契約期限の 2 年も前から次期契約の交渉を行った。NYNEX 社では全部で 1 万 6,500 名の人員削減を行う必要があったが、その一環である 8,000 人の解雇に対する対応策

であった。同社はまた、残った従業員の技能向上も目指していた。NYNEX による早期退職のインセンティブの内容は、年齢と勤続年数に応じて恩典を与えることと、62 歳まで年金の援助を行うこと、健康管理費用の全額負担を継続するというものであった。

新契約のもと、残った若い世代の NYNEX の従業員は、ニューヨーク州立大学からテレコミュニケーション技術の準学士号を得ている。従業員は週 4 日働いて週 1 日大学に通うが、週 5 日分の給与を受ける。そして単位を取得すると、「上級技術者」手当が支給される。この週 4 日の勤務体制が効果的に働いて解雇のペースは抑制され、残った人員の雇用が維持された。

準学士号は、NYNEX での採用の新しい基準になる。そして多様で高度な技術的専門性が従業員に求められるようになる。変化の激しい業界にある NYNEX 社と CWA の長期目標は、従業員の教育レベルを向上させ、雇用を保障することである。

Rhino Foods はバーモント州バーリントンにある、従業員 55 名の高級デザート製造業者である。同社もまた雇用の保障について、よい事例を提供している。1993 年春、従業員主導による生産性向上プログラムが効率を高めたことに加え、受注が予測外に落ち込んだ為、雇用が危機に陥った。レイオフを実施することを嫌った社長は、この問題を従業員全員に投げかけ、打開策を検討するため人員を募った。募集に対し、26 名の従業員が名乗りを上げ、10 項目の戦略案が作成された。その第一の解決策は、臨時に労働力を必要としている他社との間で、従業員交換プログラムを実施することであった。この結果、Rhino は Ben and Jerry's と地元の園芸用品製造業者に、従業員を契約社員として送り込んだ。1 か月後、従業員たちは新しい技能と有益な実務経験を身につけ、さらに会社に対するコミットメントを強めて戻ってきた。このコミットメントは現在では Rhino 社の全従業員に波及している。

#### 【チェックリスト】

- 従業員の解雇を防止、または最低限に抑えるため、包括的な雇用戦略や方針があるか？
- 解雇を行った場合、解雇された従業員が新しい仕事を見つける支援を積極的に行っているか？それをどのように行っているか？
- 従業員の提案により生産性が向上しても、それが人員削減に結びつかないことが明文化されているか？

### (3) 様々な支援

ハイ・パフォーマンス企業は、安全で支援的な仕事環境が従業員の生産性とコミットメントにとって重要であることを認識している。こうした組織では、仕事と家庭生活間のバランスを様々な支援する方針が優先的に取り入れられている。

緊迫した経済環境にある今日、従業員の家庭生活に対する支援や生活の質を尊重する方針をもつ企業は、競争の上で有利である。有能でコミットメントの強い、生産性の高い従業員を引き寄せ、留まらせることができるからである。こうした企業が通常取り入れる方針やプログラムは、フィットネス、健康、安全を促進するものである。勤務時間や勤務日のフレックス制を導入したり、身体に障害のある従業員のための設備を整備したり、育児施設を設置している。女性や少数民族に対するグラスシーリングを取り除き、差別をなくすようにしている。

#### 【実証研究】

Johnson & Johnson の家庭生活に対する支援を検討した 1993 年の研究では、同支援の導入前後の管理職や従業員の態度を比較している。その結果、管理職の支援的な態度が高まり、生産性のあらゆる側面にプラスの効果があったことが見出されている。

引用： Families and Work Institute, (1993) An Evaluation of Johnson & Johnson's Work-Family Initiative

1966～1981年のフォーチュン100社リストに上がった企業のうち60社を対象に調査したところ、会社が従業員の福祉や作業条件に高い関心を抱いていると従業員がみなしている場合、そうでないとみている場合に比べ、企業の収益性が高かった（資産に対する5年間の平均収益を計測）。

引用： Hansen, Gary S. & Birger Wernerfelt. (1989) Determinants of Firm Performance: Relative Importance of Economic and Organizational Factors, Strategic Journal of Management. Vol.10. 399-411

#### 【実例： Fel-Pro, Inc. 】

Fel-Pro社はシカゴにある自動車の下地塗料製造業者である。家族経営のこの会社は、品質と従業員の家庭支援の双方を重視していることを誇りとしている。同社は、従業員参画、品質改善のための教育訓練、小集団での問題解決、提案制度など、ハイ・パフォーマンスを目的とする様々な活動を行う一方、配慮した福利厚生プログラムをあわせてもっている。この従業員の為のプログラムと、それを成功の秘訣とする信念によって、Fel-Proは全米で有名になった。

Fel-Proの仕事と家庭支援プログラムには、保育設備や老人介護設備の職場への設置や、委託サービス、子供の医療ケア、救急治療サービス、教育への補助金や子女の為の奨学金、カウンセリング・

サービス、健康プログラム、フィットネス、減量プログラム、麻薬やアルコール依存症の治療プログラムなどがある。同社の福利厚生対策すべてにかかる費用は、従業員 1 人あたり年間約 700 ドルに達する。

シカゴ大学による最近の研究では、会社の恩恵を最大限に活用している Fel-Pro の従業員は、最も生産性が高く、コミットメントが高いことが示されている。

【チェックリスト】

- 有能な従業員を引きつけ、留めているか？ 年間の退職率はどのくらいか？ 従業員が会社を辞める理由は何か？
- 従業員のモラルとコミットメント向上を奨励するための方針やプログラムはあるか？ 従業員のモラルに問題があるか否かを素早くシステムチックに捉えるためにどんな対策を用いているか？
- 健康や安全に関する方針やプログラムの企画、実施に関して、従業員を積極的に関与させているか？
- 事故発生率は業界の標準を下回っているか？
- フレックスタイム制度や子供の保育、老人介護など、従業員の家庭を支援しているか？
- 多様な従業員を積極的に採用し、教育訓練を行い、長い期間雇用し、昇進させているか？

## ．すべてを総合して

成功を収めている企業では、ハイ・パフォーマンスを目指す雇用管理が、組織戦略として組み込まれている。それらの戦略は基本的にはビジネス戦略に統合されている。例えば、単独で新しい教育訓練プログラムを導入したとしても、同時に情報の共有化やフラット化、新しい報酬システムが行われなければ、確実な成果は得られない。それは総合的なアプローチによってのみ可能となる。各戦略は相互に補完し合っており、組織変革として体系的に実施された時に、最もその効果が発揮される。

ハイ・パフォーマンス企業は雇用管理戦略を寄せ集めるだけでなく、更に一歩進んでそれを統合している。品質向上プログラム、顧客サービス、R&D、製品開発、新技術導入、マーケティングといったビジネス上の優先事項と結びつけている。

すべてを統合的に行う企業は、顧客サービスと品質を改善するためには、従業員が最善の立場にあることを認識しており、技術の導入や企画を決定する際に従業員や組合を参加させている。新しい機械により従業員を代替するのではなく、従業員が新しい技術を活用・工夫する為の教育訓練を施している。つまり雇用管理の理念をシステムの一環と捉える企業は、利益や品質、顧客満足と同時に従業員のコミットメントも高めている。

### 【実証研究】

鉄鋼業界を対象に調査したところ、課題解決チーム、利益分配制、教育訓練、雇用保障などの施策を含むシステムを有する場合、最終工程の生産性と生産品の品質が向上することが見出された。このような革新的なワークシステムを導入している仕上げラインでは、98 パーセントが予定通り進行したのに対して、1つか2つの戦略のみを用いたラインでは88 パーセントしか予定通り進まなかった。各戦略は個別に生産性向上と相関していたものの、システム全体を変えることなく個別に戦略を導入した場合は、生産性に有意な影響は見られなかった。

引用： Ichiniowski, Casey, Kathrin Shaw, & Giovanna Prennushi. (June 10,1993 ) The Effects of Human Resource management Practices on Productivity. Mimeograph, Columbia University.

特定の専門分野でのみ優れている企業もあるが、特に優れた企業は経営戦略が広範にわたって勝る傾向にある。フォーチュン誌の人気企業調査との関係を検討した研究では、従業員を尊重する企業では、健全な経営、製品の品質、イノベーションなど、他の項目も重視していることが見出され



た。また従業員に対して配慮している企業は、長期的に業績を測定した重点項目に於いても高得点を示したとされている。

引用： Gordon Group, Inc. (May 30, 1994) High-Performance Workplaces: Implications for Investment Research and Active Investing Strategies. Report to the California Public Employees' Retirement System.

#### 【実例： Southwest 航空】

Southwest 航空は自社の企業文化により成功をおさめたと考えている。同社は、同社の従業員と社員の生活を支援する職場風土が、高レベルの顧客サービス、コスト管理、効率を達成する主要な要因であると確信している。この戦略によって Southwest 社は、航空業界中最大級の利益を上げる企業となっている。

Southwest 航空では、技術に関わる教育訓練が新入社員全員に対して実施され、その期間は2～6週間である。新入社員の教育訓練費は全額会社が負担し、教育期間を修了したときに雇用を保障している。そして従業員全員がパイロットも含め、顧客対応のコースを毎年受けることになっている。University for People というプログラムでは、従業員と管理職を対象に多くの専門コースが設けられている。小集団活動、パフォーマンス評価、ストレス・マネジメント、安全、キャリア開発などである。University for People では、新入社員歓迎式典として企業の沿革、企業文化、職場慣行に関する1日のコースが用意されている。この他、リーダーシップ開発のコースが6つ、非財務部門従業員を対象とした財務用語理解のためのコースもある。

Southwest 航空は、航空業界で初めて利益分配制を行った企業でもある。同社は、社内報、週間報告書、季刊ニュースビデオなどにより、財務状況や業績に関する情報を従業員に伝えている。従業員は、従業員/管理職合同委員会をはじめとする数々の委員会を通じて、意志決定に参画している。合同委員会では、福利厚生計画の改定から新しいユニフォームの選択まで、広範な問題について決定を行っている。

同社は、労働者側と経営側の協力的な関係でも有名である。労働問題を扱う正式な部門はなく、労働側の代表が部門統括副社長に直接働きかける。Southwest 航空は労働組合員から、模範的な雇用主の手本と評されており、組合とのチームワークによって職場環境から厳格な規則を一掃することができた。その結果、Southwest ではゲートで飛行機の向きを変えることが通常15～20分間でできるようになった。多くの航空会社ではこれに1時間も費やしている。

Southwest の統合的な戦略は成果を上げ、過去2年連続で、米国運輸省の「三冠」を授賞した。運行時間が最も正確で、預けた荷物の処理が最も優れ、顧客満足度が最も高いことが評されたので

ある。年間離職率はわずか3～4パーセントであり、米国では就職先として人気ベスト10に入っている。そして Southwest 航空は、従業員と乗客双方に対して高レベルの安全を推進しており、これまでに一度も大きな事故を引き起こしたことがない唯一の航空会社でもある。

同社のハイ・パフォーマンスのための戦略は利益面でも成果を上げている。1972～1992年の株式は最も高い収益率(21,775パーセント)を記録した。また1992年には米国航空会社として唯一經常利益を上げ、純利益でも過去3年連続業界一位であった。

**【チェックリスト】**

- 人的資源に関する施策や雇用管理を、他の重要な経営戦略と十分に統合しているか？
- 改革と継続的な改善のための努力は、教育訓練、組織、従業員参画、選択的報酬プログラムと整合性がとれているか？
- 従業員は新しい技術の導入に関与しているか？そして常に技術を自ら変更できるか(例えば、機械のプログラムを変更したり、ワープロのマクロ命令を書く等)？従業員は、新技術を効果的に活用するために適切な教育・訓練を受けているか？