

第 7 章  
実証的研究  
— 会社人間をめぐる要因構造

---

7-1 問題の所在	7-2 尺度の構成
7-3 手続き	7-4 結果
7-5 考察	7-6 まとめ

## 7-1 | 問題の所在

第1章から第5章で、組織コミットメントという概念のさまざまな側面について広範な文献レビューを行ってきた。しかし、第1章でも指摘したように、それらの多くは欧米での研究によっている。組織コミットメントについての知見を、わが国において何らかの形で活かそうとすれば、わが国で行われた研究についての検討が必要であることはいうまでもない。本章では、第6章での、わが国における研究の文献レビューに続いて、実証的な調査について紹介する。本章では、日本的な帰属意識の探求を大きな課題としている。つまり、組織コミットメントの因子構造を、わが国においてどのように捉えることができるのかに焦点を当てている。得られた結果は、いわゆる会社人間の成り立ちについて有意義な知見をもたらしてくれるであろう。

再三指摘してきたように、過去の研究では組織コミットメントを測定する際に、ポーターら (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974) の開発した OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) が頻繁に用いられてきている。主として、感情的な愛着を根本に据えているこの尺度は、その信頼性、妥当性において、高く評価されてきたとあってよい。そして、ポーターら (1974) やマウデイら (Mowday, Steers & Porter, 1979) の組織コミットメントの定義は、広く受け入れられてきたのである。しかしながら、第2章で詳細に述べたように、マウデイら (1979) 以後も、組織コミットメントについては、その定義、構成要素等について、さまざまな議論が繰り返され、新たな尺度も数多く提示されている。とくに、OCQが、組織コミットメントを情緒的な愛着のみに限定している点は批判されてしかるべきと思われる。このように、アメリカ国内においてさえ、マウデイら (1979) の考えに批判的な研究者がさまざまな説を唱え、組織コミットメントの捉え方については絶えず新たな議論がわき起こっている。

また、ランドール (Randall, 1993) は、アメリカ以外での組織コミットメント研究をレビューし、OCQの妥当性がアメリカ以外の国においても見いだせ

るかどうかは疑問であるとしている。このことは、わが国における組織コミットメント研究に、無批判にOCQを用いることの危険性を示している。したがって、わが国において組織コミットメントを測定しようとするときに、どのような項目が適切であるのかについての検討が不可欠である。

これまでにわが国において行われた組織コミットメント測定を試みとして、関本と花田(1985, 1986, 1987)の一連の研究を挙げることができる。たとえば関本と花田(1987)では、24項目からなる尺度が用意され、因子分析の結果、前章で述べたような4因子が抽出されている。この尺度は、ポーターら(1974)の研究を基礎として作成されているが、複数の研究でも同様の4因子が確認されている。しかし、調査対象の特殊性、および、わが国における組織コミットメントに関する実証的研究の数の相対的な少なさなどから、関本と花田(1987)の尺度がどの程度の信頼性、妥当性を有しているのかの判断は難しい。また、関本と花田が当初想定している、「滅私奉公・運命共同体といった伝統的な「日本的」帰属意識」も、明確な形では見いだされていない。

とくに、終身雇用や年功序列の見直しなど、日本的経営が転換期にさしかかっているといわれる今日、わが国における、会社への組織コミットメントの測定に関しては、欧米の最近の研究にも目を配り、また、いわゆる日本的とされる独自の意識構造にも配慮しつつ、できる限り広範囲の項目を取り込み、その因子構造について探索することが望ましいと考えられる。

ここでは、OCQを基本に据え、それにつけ加えるべきと思われる項目をいくつか選定することで尺度を構成し、わが国における、会社への組織コミットメントをどのように捉えればよいのかについての手がかりを得ようと試みた。そして、年齢、性別、勤続年数、職位などによって、この組織コミットメントがどのように異なるのかについて、因子ごとに検討することとした。さらに、組織コミットメントを構成する各因子と、これまでに関連が報告されてきているさまざまな変数との関係についても考えてみたい。

## 7-2 | 尺度の構成

組織コミットメントに関する研究のうち、OCQ以後で、著者らがとくに注目したのは、メイヤーとアレンによる一連の検討である。彼らは、組織コミットメントの構成要素として「感情的 (affective)」、 「存続的 (continuance)」、 「規範的 (normative)」の3つを想定し、尺度を開発している。彼らの考えについては、第2章で詳細に紹介しているので、ここでは、簡単にこの3要素についてふれる程度にとどめる。なお、存続的要素についてはその次元数について議論があるので、若干詳しく述べる。

感情的コミットメントとは、文字どおり会社に対して愛着を感じている程度のことを示す概念である。内容的にはOCQで測定されるものと近い (Dunham, Grube & Castaneda, 1994)。

存続的コミットメントとは、組織に残ることにメリットがあると感じるから、そうするという意味内容を含んでいる。第2章でも述べたように、この存続的コミットメントについては、それを1次元的にとらえるべきか、2次元的にとらえるべきかについて議論がある。2次元的にとらえる場合、これは、転職先の少なさに対する従業員の認知に基づくものと、組織を去る際に払わねばならない個人的な犠牲に対する従業員の認知に基づくものとに分けられる。つまり、他に行くところがないから、あるいは辞めると大きな損失を被ることになるから組織にとどまるという考えである。とくに後者は、サイドベット (side-bet: Becker, 1960) として頻繁に研究対象となってきた。ある組織で働き続けることは、必然的に、その組織に何らかの投資を行うことになる。そして、その投資が大きければ大きいほど、その組織を辞めることに伴うコストも大きくなる。このような、辞めることに付随するコストに対する認知が従業員を組織に縛りつけていると考えるのが、サイドベットの立場である。

これまでに、このような内容の組織コミットメントを測定しようとした試みがある。リッツァーとトライス (Ritzer & Trice, 1969) やレビニアクとアルト (Hrebiniak & Alutto, 1972) などがそれである。しかし、メイヤーとアレン

(Meyer & Allen, 1984) も指摘するように、彼らの開発した尺度には問題点が多い。つまり、リッツァーとトライス (1969) やレビニアクとアルト (1972) が作成した尺度は、仮にその評定値が高くなったからといって、それがサイドベツトを反映していると結論づけることは内容的にみてきわめて困難である。したがって、本研究では、項目選択に際してこの2つの研究は除外している。存続的要素については、あくまでメイヤーとアレンの尺度を基本としている。分析によって、この要素の次元数について、何らかの回答を得ることができるであろう。

規範的コミットメントは、組織への忠誠心のことであり、理屈抜きで、組織にとどまるべきであるからとどまっているという内容を表す概念である。第2章でも指摘したが、この規範的コミットメントという概念を組織コミットメントの構成要素に取り込んだことが、メイヤーらの研究を際立たせることになったものと判断できる。OCQの項目をみても、この規範的コミットメントは、あまり重要視されていないことがわかる。しかしながら、とくに愛着を感じているわけでもなく、また、とくに損得を計算してのことでもないけれども、組織にはコミットすべきであるからコミットしている、といった意味を内包しているこの規範的コミットメントは、わが国における会社へのコミットメントを語る上でも、きわめて有効な概念になるかもしれない。

本研究では、組織コミットメントに関して、この3要素が確認できるかどうかについて検討することを1つの目的とした。したがって、手続きとしては、先行研究 (Allen & Meyer, 1990; Meyer, Allen & Smith, 1993) で開発された尺度の項目のなかから、冗長性を廃し、また、意味の曖昧なものは除外、あるいは修正してOCQを基にした項目につけ加えた。

さらに、組織コミットメントの測定を試みている他の研究 (Cook & Wall, 1980; Werbel & Gould, 1984; Alvi & Ahmed, 1987; McGee & Ford, 1987; 関本・花田, 1987; Reilly & Orsak, 1991) で用いられている項目のなかから、適切と思われるものを選択し付け加えた。

最後に、本研究では、これまでの研究では取り扱われなかった項目を4つ付け加えた。それは、先にも述べた、日本人的な意識を表していると思われる項目である。関本と花田の一連の研究では、この日本人的な意識として滅私奉公・

運命共同体的なものを取りあげているが、それ以外に日本人に特徴的とされる行動や意識に、周囲の目を気にするといったことがよくいわれる。家族、親戚、といった周囲の人の目をよく気にすることが、日本人の特徴としていわれることが多い。人が会社を辞めない理由として、収入の問題とともに世間の評判が指摘されることもある。したがって、わが国においては、直接自分自身と組織との関係というよりは、自分が組織に属していることが他者にどのように影響しているのか、どのように見られているのか、といったことを念頭においた帰属意識というものが考えられるかもしれない。

たとえば、自分がある会社に所属していることが、家族や知人にどのような影響を及ぼしているのか、また、かりに自分がその会社を辞めたときにそれが家族や知人にどのような影響を及ぼすのか、といったことが組織コミットメントの構成要素の一つとして何らかの役割を担っているかもしれない。本研究では、このような意味内容を表すと思われる項目を付け加えた。具体的には、「この会社を辞めないのは、周囲の目が気になるからである」、「この会社を辞めたら、家族や親戚に会わせる顔がない」、「会社を辞めることは世間体が悪いと思う」、「この会社を辞めると人に何と言われるか分からない」の4項目である。

以上のような手続きを経て組織コミットメントを測定するために69項目を選定した。なお、質問紙の詳細な内容については、章末に付してあるので参照されたい。

### 7-3 | 手 続 き

〔調査対象〕 20歳から57歳の、さまざまな業種に従事する会社員203名（男性150名、女性50名、不明3名）。

〔手 続 き〕 会社の研修等で、切手貼付済みの封筒に入った質問紙を直接手渡し、回答後郵送してくれるよう依頼した。

〔質問紙の構成〕

個人変数：個人変数として、入社年月、入社以前の勤務経験の有無、現在の

職位、現在の所属、現在の所属で仕事を始めた年月、年齢、性別、既婚か未婚か、現在得意としている仕事、について回答を求めた。

組織コミットメント (organizational commitment)：被調査者は、質問紙のⅡの69項目に対して「そう思う」から「そう思わない」までの5件法で回答した。

本調査研究は、組織コミットメントの因子構造について探索することと同時に、組織コミットメントと他のさまざまな要因との関係について検討することを目的としていたため、質問紙には組織コミットメントの69項目以外の項目も含んでいた。以下、順にみていくことにする。

なお、すべて「そう思う」から「そう思わない」までの5件法による回答である。

仕事への関与度 (job involvement)：これは、いま現在自分の行っている仕事にどの程度関与しているかという概念である。これと組織コミットメントとの概念的な相違については第2章で論じた。また、組織コミットメントとの関係について、マシューとザジャック (Mathieu & Zajac, 1990) のメタ分析では、.439の平均相関が報告されている。また、功利的な帰属意識よりも態度的 (情緒的) な帰属意識と強い相関を有することが報告されている。本研究ではこれを測定するために、カヌンゴ (Kanungo, 1980) の10項目を用いた。項目の詳細は質問紙のⅢ。

モチベーション (work motivation)：仕事に対してどの程度動機づけられているかを表す変数である。組織コミットメントとの関係について、マシューら (1990) では、内発的な動機づけとの間に .668の平均相関が報告されている。本研究ではこれを測定するために、ロダールとケジナー (Lodahl & Kejner, 1965) を参考に13項目を用いた。項目の詳細は質問紙のⅣ。

組織風土 (organizational climates)：組織風土とは、集団凝集性、自主性、コミュニケーション等を含む複合的な概念であるが、これが組織コミットメントとかわることは多くの研究で報告されている。詳細は第3章で論じたが、一例をあげると、デコティスとサマーズ (1987) は、集団凝集性と自主性が組織コミットメントと正の相関を有することを見いだしている。本研究ではこの、集団凝集性に焦点を当て、職場の仲間との関係が組織コミットメントとどのよ

うにかかわるのかについて検討することとした。測定のために、キャンベルら (Campbell, Dunnette, Lawler & Weick, 1970) を参考に 8 項目を用いた。項目の詳細は質問紙の V。

キャリアコミットメント (career commitment)：人は自分の所属する組織に対してコミットする場合もあれば、自分自身の職業そのものにコミットする場合もある。マシューら (1990) では、組織コミットメントと職業コミットメント (occupational commitment) との間に .438 の平均相関が報告されている。これについては、職業の専門性が大きな影響をもつものと考えられる。本研究では、一般にキャリアコミットメントと呼ばれる変数について検討することとし、測定のためにブラウ (Blau, 1985) の 8 項目を用いた。なお、組織コミットメントとキャリアコミットメントとの概念的な違いについては第 2 章で、両要因の関係については第 3 章で詳細に論じた。項目の詳細は質問紙の VI。

仕事に対する満足度 (job satisfaction)：組織コミットメントとの関係について、頻繁に論じられてきた変数に、仕事に対する満足度がある。マシューら (1990) の分析でも、組織コミットメントと全体的な満足度との間に .533 の平均相関が報告されており、多くの下次元との間にも有意な平均相関が認められている。両要因の概念的な違い、及び両要因の相関については第 2 章で詳細に論じた。本研究では、これを測定するためにスミス、ケンドールとヒューリン (Smith, Kendall & Hulin, 1969) を参考に 11 項目を用いた。項目の詳細は質問紙の VII。

上司への評価：上司に対する評価が組織コミットメントとかかわることが、多くの研究で報告されている。マシューら (1990) でも、組織コミットメントは、体制作りと .289、配慮と .335 の平均相関を示すことが報告されている。本研究では、シュリシェイムとケール (Schriesheim & Kerr, 1974) を参考に 10 項目を用いて測定した。項目の詳細は質問紙の VIII。

役割 (role)：役割と組織コミットメントの関係もよく議論される。マシューら (1990) でも、役割の曖昧さとの間に  $-.218$ 、役割葛藤との間に  $-.271$  の平均相関が報告されている。両要因の相関については、第 3 章で詳細に論じている。本研究では、リゾー、ハウスとラーツマン (Rizzo, House & Lirtzman, 1970) を参考に 12 項目を用いてこれを測定した。項目の詳細は質問紙の

## 7-4 | 結 果

## 7-4-1 組織コミットメントの因子分析

わが国における、会社への組織コミットメントの因子構造について検討するために、69項目への回答について因子分析を行った。その結果を示したのが表7-1である。主因子法、バリマックス回転によって、表7-1のように、4因子解がもっとも適切であると判断した。分析に際しては、複数の因子に高い負荷量を有している項目は除外した。4因子までの説明率は47.3%である。項目については、負荷量の絶対値が.45を越えているものを採用している。以下、各因子について検討する。

第1因子に高い負荷量を示している項目は「他の会社ではなく、この会社を選んで本当によかったと思う」、「もう一度就職するとすれば、同じ会社に入る」、「この会社で働くことに決めたのは、明らかに失敗であった(負)」、「この会社にいることが楽しい」、「友人に、この会社がすばらしい働き場所であると言える」、「この会社が気に入っている」の6項目であった。したがって、この因子は会社への情緒的な愛着を表しているものと判断し、「愛着要素」と解釈した。第1因子の説明率は29.6%、6項目での信頼性係数は0.76である。

第2因子に高い負荷量を示している項目は、「この会社に自分を捧げている」、「この会社の発展のためなら、人並み以上の努力を喜んで払うつもりだ」、「この会社にとって重要なことは、私にとっても重要である」、「会社のために力を尽くしていると実感したい」、「私は自分自身をこの会社の一部であると感じる」などの9項目であった。したがって、この因子は会社の価値が自分の価値と一致しており、会社のために尽力したいという意識を表しているものと判断し、「内在化要素」と解釈した。第2因子の説明率は8.7%で、9項目での信頼性係数は0.66である。第1、2因子はいずれも情緒的要素であると考えられるが、第2因子の方が、第1因子に比べて、情緒的な帰属意識がいっそう深まっ

表 7-1 組織コミットメントの因子分析

	I	II	III	IV
<b>愛着要素</b>				
他の会社ではなく、この会社を選んで本当によかったと思う	.83649			
もう一度就職するとすれば、同じ会社に入る	.64005			
この会社で働くことを決めたのは、明らかに失敗であった	-.71814			
この会社にいることが楽しい	.65216			
友人に、この会社がすばらしい働き場所であると言える	.78436			
この会社が気に入っている	.76579			
<b>内在化要素</b>				
この会社に自分を捧げている	.67995			
この会社の発展のためなら、人並み以上の努力を喜んで払うつもりだ	.63731			
この会社にとって重要なことは、私にとっても重要である	.62246			
会社のために力を尽くしていると実感したい	.60944			
いつもこの会社の人間であることを意識している	.60123			
この会社の問題があなたかも自分自身の問題であるかのように感じる	.60176			
私は自分自身をこの会社の一部であると感じる	.60410			
この会社のためだけに苦勞したくない	-.51150			
この会社の悪口を聞くと、心中穏やかではいられない	.55552			
<b>規範的(日本的)要素</b>				
この会社を辞めると、人に何と言われるかわからない		.73876		
会社を辞めることは、世間体が悪いと思う		.64267		
今この会社を去ったら、私は罪悪感を感じるだろう		.58120		
この会社を辞めたら、家族や親戚に会わせる顔がない		.58324		
この会社の人々に恩義を感じているので、今すぐこの会社を辞めることはない		.47215		
<b>存続的要素</b>				
この会社で働き続ける理由の一つは、ここを辞めることがかなりの損失を伴うからである			.72027	
この会社にいるのは、他によい働き場所がないからだ			.58373	
この会社を辞めたいと思っても、今すぐにはできない			.54786	
この会社を離れたら、どうなるか不安である			.55176	
eigenvalue	9.76	2.88	1.59	1.38
説明率(%)	29.6	8.7	4.8	4.2
信頼性係数( $\alpha$ )	0.76	0.66	0.77	0.70

ている内容を表しているものと思われる。

第3因子に高い負荷量を示している項目は、「この会社を辞めると人に何と  
言われるかわからない」、「会社を辞めることは、世間体が悪いと思う」、「今こ  
の会社を去ったら、私は罪悪感を感じるだろう」、「この会社を辞めたら、家族  
や親戚に会わせる顔がない」、「この会社の人々に恩義を感じているので、今す  
ぐにこの会社を辞めることはない」の5項目であった。この因子は、周囲の目  
が気になるという意識と、会社を辞めるべきではないという意識が表れており、  
「規範的（日本的）要素」と解釈した。第3因子の説明率は4.8%であり、5項  
目での信頼性係数は0.77であった。

この5項目のうち、3番目と5番目の項目は、アレンとメイヤーの規範的要素  
の中に含まれる項目を日本語に訳したものである。1, 2, 4番目の項目は著  
者らが今回新たに付け加えた項目である。今回日本的な意識を表すものとして  
付け加えた項目と、アレンとメイヤーが規範的要素として用いた項目が1つの  
因子を形成したことは非常に興味深い。

第4因子に高い負荷量を示している項目は、「この会社で働き続ける理由の  
一つは、ここを辞めることがかなりの損失を伴うからである」、「この会社にい  
るのは、他によい働き場所がないからだ」、「この会社を辞めたいと思っても、  
今すぐにはできない」、「この会社を離れたら、どうなるか不安である」の4項  
目であった。したがって、この因子は、辞めることに伴うコストに基づいた帰  
属意識を表していると判断でき、「存続的要素」と解釈した。第4因子の説明  
率は4.2%で、4項目の信頼性係数は0.70であった。

以上のように、会社への組織コミットメントに関して、「愛着要素」、「内在  
化要素」、「規範的（日本的）要素」、「存続的要素」の4因子が認められた。

以下では、組織コミットメントとの関連が予想される変数の因子分析の結果  
についてみていくことにする。

## 7-4-2 関連変数の因子分析

### 7-4-2-1 仕事への関与度の因子分析

仕事への関与度を測定する10項目への回答で因子分析を行ったところ、固

固有値が1.0以上の因子が2つ抽出された。しかし、第1因子よりも第2因子における負荷量の方が大きくなる項目が存在せず、1因子構造と判断するのが適切と考えた。第1因子の固有値は4.91、説明率は49.1%であった。

#### 7-4-2-2 モチベーションの因子分析

モチベーションを測定する13項目への回答で因子分析を行ったところ、固有値が1.0以上の因子が2つ抽出された。しかし、仕事への関与度と同様に、第1因子よりも第2因子における負荷量の方が大きくなる項目が存在せず、1因子構造と判断するのが適切と考えた。第1因子の固有値は5.83、説明率は44.8%であった。

#### 7-4-2-3 組織風土の因子分析

組織風土を測定する8項目への回答で因子分析を行ったところ、固有値が1.0以上の因子が1つ抽出された。固有値が4.56、説明率が57.0%であった。したがって、1因子構造と解釈した。

#### 7-4-2-4 キャリアコミットメントの因子分析

キャリアコミットメントを測定する8項目への回答で因子分析を行ったところ、固有値が1.0以上の因子を2つ抽出した。しかし、第1因子よりも第2因子における負荷量の方が大きくなる項目が存在せず、1因子構造と判断するのが適切と考えた。第1因子の固有値は4.24、説明率は53.0%であった。

#### 7-4-2-5 仕事に対する満足度の因子分析

仕事に対する満足度を測定する12項目への回答で因子分析を行ったところ、固有値が1.0以上の因子が4つ抽出された。第1因子の固有値が4.10、説明率が34.2%であった。第2因子が1.71、14.3%、第3因子が1.39、11.6%、第4因子が1.22、10.2%であった。第4因子までで70.2%が説明された。

第1因子に負荷量が高かった項目は「休暇を生かすこと」、「休暇の多さ」、「家族との団らんなど」、「生活全体を通して」であったので、この因子は「休暇への満足度」と解釈した。

第2因子に負荷量が高かった項目は「仕事の出来具合」, 「能力の発揮」, 「知識や技術の習得」であったので, この因子は「仕事への満足度」と解釈した。

第3因子に負荷量が高かった項目は「職場の仲間」, 「職場の上司」であったので, この因子は「職場の人間関係への満足度」と解釈した。

第4因子に負荷量が高かった項目は「給料(ボーナスを含む)」, 「地位やポスト」であったので, これは「報酬への満足度」と解釈した。

#### 7-4-2-6 上司への評価の因子分析

上司への評価を測定する10項目への回答で因子分析を行ったところ, 固有値が1.0以上の因子が1つ抽出されたので, 1因子構造と判断した。固有値は5.24で説明率は52.4%であった。

#### 7-4-2-7 役割の因子分析

役割に関する12項目への回答で因子分析を行ったところ, 固有値が1.0以上の因子が2つ抽出されたので, 2因子構造と判断した。第1因子は固有値が3.18で, 説明率が26.5%, 第2因子が1.67, 13.9%であった。第2因子までの説明率は40.4%であった。

第1因子に負荷量が高かった項目は「複数の人から矛盾した要求を受けることがある」, 「曖昧な指示の下で働かなければならないことがある」, 「適当な設備がないのに, 仕事を割り当てられることがある」, 「十分な人手がないのに, 仕事を割り当てられることがある」, 「互いに矛盾する方針の下で働いている」などであったので, 第1因子は「役割葛藤」と解釈した。

第2因子に負荷量が高かった項目は「自分に何が期待されているのか正確にわかっている」, 「自分の責任が何かわかっている」, 「自分がどの程度の権限をもっているかはっきりわかっている」の3項目であったので第2因子は「役割の明瞭さ」と解釈した。

以上のように, 組織コミットメントとの関連が予想される変数として, 仕事への関与度1因子, モチベーション1因子, 組織風土1因子, キャリアコミットメント1因子, 仕事に対する満足度4因子(休暇, 仕事, 職場の人間関係, 報酬), 上司への評価1因子, 役割の評価2因子(葛藤, 明瞭さ)が抽出された。

### 7-4-3 組織コミットメントとデモグラフィック要因との関係

組織コミットメントの4つの因子ごとに、職位、勤続年数、年齢、性別、結婚しているか否かによってどのように異なるかについて検討した。

(1) 職位：職位については、1「ない」、2「主任」、3「付課長」、4「課長」、5「部次長」、6「その他」で回答を求めた。職位によって組織コミットメントの程度がどのように異なるかについて検討するために、4つの因子ごとに、5水準の一元配置分散分析を行った。

「愛着要素」については、有意差は認められなかった ( $F(4, 183) = 1.26, n.s.$ )。「内在化要素」では、有意差が認められた ( $F(4, 183) = 9.16, p < .001$ )。シェッフエの多重比較を行ったところ、職位がない人と、付課長、課長との間に有意差が認められた。つまり、付課長や課長は、職位をもっていない人よりも、内在化の程度が有意に高かったのである(図7-1を参照)。「規範的(日本的)要素」、「存続的要素」ともに有意差は認められなかった(順に  $F(4, 183) = 0.42, n.s.$ ;  $F(4, 183) = 1.06, n.s.$ )。

(2) 勤続年数：勤続年数については、1969年以前入社17名、1970-1973年入社13名、1975-1979年入社19名、1980-1984年入社19名、1985-1989年入社43名、1990-1995年入社85名の6カテゴリーに分け、因子ごとに、6水準の一元配置分散分析を行った。

分析の結果、「愛着要素」については、有意な差は認められなかった ( $F(5, 190) = 0.55, n.s.$ )。「内在化要素」では、有意差が認められた ( $F(5, 190) =$

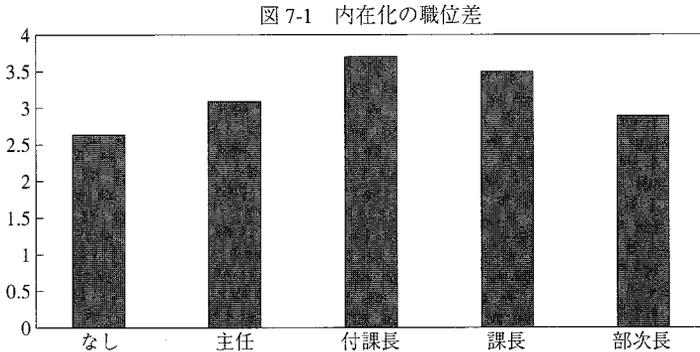
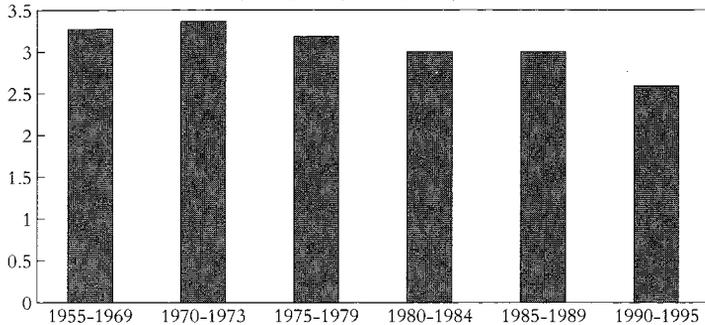


図 7-2 内在化の勤続年数差

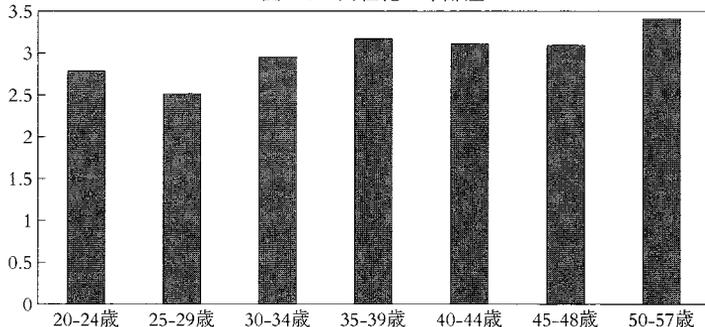


4.32,  $p < .01$ ). シェッフエの多重比較を行ったが、有意差は認められなかった。なお平均値を見ると、勤続年数が長いほど内在化の程度が強いようすが認められる(図 7-2 を参照)。「規範的(日本的)要素」, 「存続的要素」とともに有意差は認められなかった(順に  $F(5, 190) = 1.05, n.s.$ ;  $F(5, 190) = 0.27, n.s.$ )。

(3) 年 齢：年齢については、20 - 24 歳 22 名、25 - 29 歳 69 名、30 - 34 歳 38 名、35 - 39 歳 18 名、40 - 44 歳 23 名、45 - 48 歳 14 名、50 - 57 歳 15 名の 7 カテゴリーに分け、因子ごとに、7 水準の一元配置分散分析を行った。

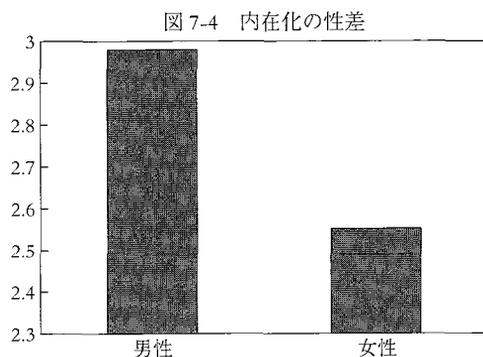
分散分析の結果、「愛着要素」については、有意な差は認められなかった ( $F(6, 192) = 1.25, n.s.$ )。「内在化要素」では、有意差が認められた ( $F(6, 192) = 4.63, p < .001$ )。シェッフエの多重比較を行ったところ、25 - 29 歳のカテ

図 7-3 内在化の年齢差

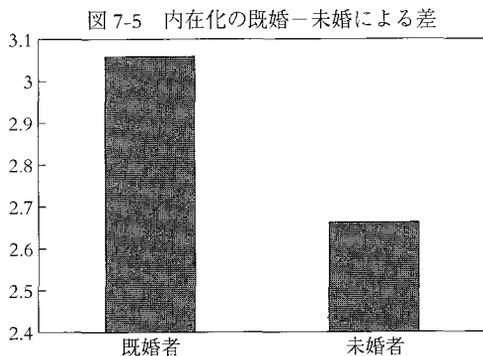


ゴリーよりも 50 - 57 歳のカテゴリーで、内在化の程度が有意に強かった (図 7-3 を参照)。「規範的 (日本的) 要素」, 「存続的要素」ともに有意差は認められなかった (順に  $F(6, 192) = 0.66, n.s.$ ;  $F(6, 192) = 0.24, n.s.$ ).

(4) 性別: t 検定によって、4 つの因子に性差が認められるかどうかを検定した。「愛着要素」については、有意差は認められなかった ( $t(198) = 1.00, n.s.$ )。「内在化要素」については性差が認められた ( $t(198) = 3.22, p < .01$ )。女性よりも男性の方が内在化の程度が有意に強かったのである (図 7-4 を参照)。「規範的 (日本的) 要素」, 「存続的要素」ともに有意差は認められなかった (順に  $t(198) = 1.19, n.s.$ ;  $t(198) = -0.64, n.s.$ ).



(5) 結婚: t 検定によって、結婚しているか否かによって 4 つの因子に違いが認められるかどうかを検定した。「愛着要素」については、有意差は認め



られなかった ( $t(198) = 1.45, n.s.$ ). 「内在化」については有意差が認められた ( $t(198) = 3.42, p < .01$ ). 未婚の人よりも既婚の人において、内在化の程度が有意に強かった (図 7-5 を参照). 「規範的 (日本的) 要素」, 「存続的要素」ともに有意差は認められなかった (順に  $t(198) = -.20, n.s.$ ;  $t(198) = 0.65, n.s.$ ).

#### 7-4-4 組織コミットメントと関連変数との関係

組織コミットメントの4因子が、他の変数とどのような関係を示すのかについて検討するために、相関係数を求めた。その結果が表 7-2 である。

表 7-2 をみると、「愛着要素」と「内在化要素」とは、非常に似通ったパターンを示していることがわかる。仕事への関与度、モチベーション、組織風土、キャリアコミットメント、仕事の満足度の各下位次元、上司への評価、役割の明瞭さと正の相関を示している。唯一異なるのは、「愛着要素」は役割葛藤と負の関係を示したのに対して、「内在化要素」は、有意な相関を示さなかったことである。

「存続的要素」は、他の変数に対して、先の情緒的な2因子とは逆方向のかわり方をしていることがわかる。たとえば、モチベーションや、仕事への満足度、組織風土、休暇への満足度、人間関係への満足度、キャリアコミットメント、仕事への関与度と負の相関を示している。そして、弱いながらも役割葛

表 7-2 組織コミットメントと関連変数との相関

関連変数	愛着要素	内在化要素	規範的要素	存続的要素
仕事への関与度	.404**	.683**	.183**	-.141*
モチベーション	.623**	.700**	.116	-.259**
組織風土	.415**	.352**	.183*	-.182*
キャリアコミットメント	.582**	.597**	.068	-.148*
休暇への満足度	.420**	.231**	-.003	-.169*
仕事への満足度	.320**	.267**	.012	-.205**
人間関係への満足度	.386**	.198**	.097	-.164*
報酬への満足度	.408**	.191**	.259**	-.018
上司への評価	.351**	.221**	.036	-.090
役割葛藤	-.218**	-.023	-.028	.144*
役割の明瞭さ	.276**	.329**	-.059	-.095

\*\* $p < .01$     \* $p < .05$

藤と正の相関を示している。

さて、ユニークな結果を示しているのが「規範的（日本的）要素」である。まず、他の3要素に比べて、有意な相関を示している変数が圧倒的に少ないことがわかる。そして、有意な相関を示している変数は3つあるが、（報酬への満足度（ $r = .259$ ）、仕事への関与度（ $r = .183$ ）、組織風土（ $r = .183$ ））いずれもそれほど強い相関ではない。

## 7-5 | 考 察

### 7-5-1 組織コミットメントの因子構造

本研究では、まず、わが国における会社への組織コミットメントの因子構造について検討した。先行研究から項目を取捨選択し、また、日本的な意識を表していると思われる「周囲の目への配慮」を表す項目を付け加えることで69の質問項目を用意し、回答を求めた。

因子分析の結果、「愛着要素」、「内在化要素」、「規範的（日本的）要素」、「存続的要素」の4因子が抽出された。「愛着要素」と「内在化要素」は、先行研究の情緒的要素に当たるものと判断できる。今回の分析では、この情緒的要素が2つの因子に分かれたと考えられる。情緒的要素を多次元的に捉える考えとしては、オレイリーとチャットマン（1986）があるが、本研究における「愛着」と「内在化」は、彼らの「同一視」と「内在化」に近いものと判断できるだろう。

さて、第3の因子として、今回日本的意識を表すものとして付け加えた3項目と、アレンとメイヤーの規範的要素に含まれる2項目とが形成する要素が得られた。このことは、日本における帰属意識にも、アレンとメイヤーのいう規範的な要素があり、それが周囲の目を気にするといった意識と結びついていることを表しているものと思われる。ここでは、「規範的（日本的）要素」と名付けたが、アメリカにおいてみられる規範的な要素がわが国においても認められ、しかもそれが日本的な、周囲の目を気にするといった意識と結びついていたことは非常に興味深い。わが国においても、会社は辞めるべきではないという意

識があり、その意識の根底にある要素の一つとして、周囲の目を気にするというものが作用しているようである。

最後に第4の因子として「存続的要素」が認められた。第2章でも述べたが、この「存続的要素」については、2因子構造として捉えるべきとの立場もある(McGee & Ford, 1987)。しかしここでは、マクギーら(1987)がいうような、2次元は認められず、転職先の少なさに対する従業員の認知に関する項目と、組織を去る際に払わねばならない個人的な犠牲に対する従業員の認知に関する項目が1つの因子を形成した。したがって、本研究の結果は、存続的要素は1次元的なものとするアレンとメイヤーの説と一致する。

以上のように組織コミットメントに関して、「愛着」、「内在化」、「規範的(日本的)」、「存続的」の4要素が認められた。とくに目新しい要素が認められたわけではなく、アレンとメイヤーの3要素とほぼ対応していることがわかる。ただし、情緒的要素が2因子になり、規範的要素に日本的な意識を表す項目が含まれている点は注目に値する。

以下では、わが国における、会社への組織コミットメントの因子構造についての研究の課題について考えてみたい。

まず、情緒的要素の2因子の関係について検討することが必要である。両者に順序的な関係があるのか否か、また、他の研究者のいう情緒的要素と同じものなのか、あるいは異なるのか、異なるとすればどこがどのように異なるのか等、議論を深める必要がある。

つぎに、規範的要素の探求が求められる。本研究では日本的な意識を表す項目として、周囲の目を気にするといったものを付け加えたが、日本的な経営や風土を反映するような項目を付加すれば、結果は異なったものとなるかもしれない。これまで脈々と受け継がれてきた日本的な経営方針や、それに基づいて形成された会社の風土などは、そこで働く人々の組織コミットメントに多大の影響を及ぼすことが予想される。いや、会社内にとどまらず、日本社会のなかで受け継がれてきた、「会社とはこういうところ」といった会社観は、必ずやその社会で生まれ育った人々のなかにも、何らかの意識を深く植え付けているであろう。わが国における組織コミットメントを語る際、そのような意識を反映する要素なり項目なりを内包していなければ、物足りないものになってしまう。

だろう。そういった意味からも、本研究が、日本的な組織コミットメントの探求のほんの第一歩に過ぎないことは明白である..

日本社会で培われてきた会社観を考慮に入れた場合、組織コミットメントを既存の3要素の拡張で捉えることができるのか、あるいはまったく別の要素が見られるのか、興味深い。このような検討のためには、「そもそもなぜ会社にとどまるのか」といった、基本に立ち返った研究を、わが国において行うことが必要であろう。

### 7-5-2 組織コミットメントとデモグラフィック要因との関係

組織コミットメントの4因子とデモグラフィック要因との関係について検討したが、第2因子の「内在化要素」においてのみ、関係が認められた。愛着要素、規範的(日本的)要素、存続的要素は、今回扱ったデモグラフィック要因とは、統計的に有意な関係を示さなかった。

まず、職位によって内在化の程度の異なることが明らかとなった。過去にも組織コミットメントと職位とに間に関係があることを報告している研究は多く(Welsch & LaVan, 1981; DeCotiis & Summers, 1987)、マシューとザジャック(Mathieu & Zajac, 1990)のメタ分析でも、組織コミットメントとジョブレベルの間には正の関係があることが報告されている。通常、職位が高いということは、それだけ会社に多くの投資をしていることを意味するであろうから、組織コミットメントは高くなることが予想されるわけである。

本研究では、多重比較の結果、付課長、課長と、職位のない人との間に有意な差が認められた。図7-1に示すように、職位が上がるにしたがって内在化の程度が単調に増加するのではなく、むしろ逆U字に近い型を描いていることがわかる。つまり、付課長、課長あたりでピークに達し、部次長になると逆にやや低下しているのである。いわゆる中堅どころが企業に対してもっとも情緒的にコミットしているということになるのか。役職を得ることによって、会社の人間、会社の一部になったという感覚が高められるのかもしれない。

勤続年数によっても有意差が認められた。図7-2を見ると、勤続年数が長いほど内在化の程度が強いという傾向が認められる。マシューら(1990)のメタ

分析でも、組織コミットメントと勤続年数の間に有意な正の関係が認められている。したがって、今回の結果は、過去の知見と一致するものであると判断できる。

年齢差も認められた。多重比較の結果 25 - 29 歳の層と 50 - 57 歳の層との間に有意差が認められた。図 7-3 を見ると、25 - 29 歳で、それ以前よりも少し落ち込み、その後はほぼ順調に上昇していることがわかる。マシューら (1990) のメタ分析でも、年齢と組織コミットメントとの間に正の関係が報告されており、今回の結果もほぼこれと一致している。

ただ、やはり目を引くのは、25 - 29 歳の層での落ち込みである。これに関しては、わが国の研究で同様の報告がある。若林 (1986) は、組織コミットメントは年齢とともに高まることを報告しているが、若林 (1987) は、入社数年後を最低とした U (J) 字型の関係を示すことを指摘している。本研究の結果は、後者と類似している。25 - 29 歳で落ち込むというのは、入社して何年か勤務してみて、当初の期待が外れたといった印象を持つためであろうか。その原因についての探究も必要であるが、マネジメントの立場からすれば、とりあえずこの年齢層の従業員に対しては目配りが必要であるということはいえそうである。

また、50 - 57 歳の層でやや突出して高くなっている点も興味深い。現在多くの会社で 60 歳定年が実施されていることから考えて、この年齢層は、その定年を数年後に控えた社員である。自分の定年を意識する年齢層の人々において、組織への内在化の程度が高くなっていることは、現行の定年制に対して一考の必要性を提示していると考えられる。

図 7-4 に示したように、性差も認められた。今回の調査では、女性よりも男性の方が内在化の程度が強かった。組織コミットメントと性別との関係に関して、マシューとザジャック (1990) の 14 サンプルのメタ分析では、両者の間にはわずかながら関係が認められ、女性 > 男性という結果であった。しかし、アーベン、パーカーとマッケボイ (Aven, Parker & McEvoy, 1993) は、27 サンプルを対象にメタ分析を行い、性別と組織コミットメントとの間には関係はないとしている。文化的な背景や他の変数との関係にも配慮しつつ、今後検討していくべきであろう。

図 7-5 に示したように、既婚者と未婚者との間で内在化の程度に差が認めら

れた。マシューとザジャック (1990) のメタ分析では、既婚—未婚と組織コミットメントとの間に関係は認められなかったとしているが、今回は既婚者の方が、未婚者よりも会社への内在化の程度が強いという結果が得られた。家庭を持つと安定を志向し、会社に強くコミットするようになるという意味では理解できる。

以上のように、組織コミットメントとデモグラフィック要因との関係についてみると、有意差が認められたのは一貫して「内在化要素」であった。そして、職位が低い人よりも高い人の方が、勤続年数が短い人よりも長い人の方が、年齢の低い人よりも高い人の方が、女性よりも男性の方が、未婚者よりも既婚者の方が、会社への内在化の程度が強いことが明らかとなった。

このように、情緒的な要素の一つである内在化要素においてのみ、さまざまなデモグラフィック要因との関係が認められたことは、現段階において、わが国における組織コミットメントについて、情緒的な側面を強調することが、さほどの外れではないことを示唆しているものと思われる。こういった情緒的な要素の重要性が、今後どのように変化していくのか、継時的な検討がより多くの知見をもたらしてくれるであろう。

### 7-5-3 組織コミットメントと関連変数との関係

組織コミットメントの4因子と他の変数との相関を示したのが表7-2である。情緒的要素の2因子は役割葛藤を除く全ての変数と有意な正の相関を示しており、非常に納得しやすい結果となっている。役割葛藤についても、愛着は有意な負の相関を示しており、予想される結果である。唯一、内在化と役割葛藤との間に相関がみられなかった。

存続的要素についても、おおむね予想される方向の結果である。仕事への関与度、モチベーション、組織風土、キャリアコミットメント、休暇への満足度、仕事への満足度、人間関係への満足度に関して、情緒的要素の2因子とは逆方向の負の相関を示している。存続的要素が、しかたなく会社にいるといった意味内容を含んでいることから考えても頷ける結果である。いわばマイナスを回避する帰属意識であることが、他の変数との関係からも理解できる。

マネジメントの立場としては、できる限りこのような帰属意識は低めることが望ましいであろうから、関連変数の吟味が重要な課題となろう。今回検討した変数はもとより、存続的要素の内容から考えると、そこには自信のなさや不安といったものがうかがえる。そういった材料をいかにして排除できるのかが重要な課題である。しかし、単にそれらを排除するだけでは、従業員を会社にとどまらせることに関しては逆効果になりかねない。自信をつけさせ、不安を取り除くと同時に、会社に情緒的にコミットするようにもっていくことが必要であろう。

しかし、まったく逆に、情緒的な帰属意識をよしとする立場そのものに疑問を呈すべきであるのかもしれない。いわゆる日本の経営は、従業員の強い情緒的なコミットメントを前提としていたものと考えられる。その日本の経営の基盤が揺らぎつつあるといわれる今日、それは、情緒的な帰属意識の衰退を意味しているのかもしれない。つまり、会社としても、とくに情緒的にコミットしてもらう必要はなく、クールな契約の上で、個人の技術に対して賃金を払うという姿勢が強まっていくのかもしれない。従来のように個人を家族ごと丸抱えするというのは、低成長期にある会社にとっては負担の大きいことである。それよりは労働力なり技術なり、個人から買えるものを買うという方向に行くのかもしれない。では、個人はどちらを目指すのであろうか。従来のように全てを会社に委ねるといふ方向を志向するのか、あるいは、あくまで契約であるとの姿勢を強めるのであろうか。

社会的な情勢から判断して、会社側が後者の方向へ向かうことは避けがたいようである。もしそうであるとすれば、個人の意識をどのように変えていくのか、また、その意識変革を裏づける実力をどのように養成するのか、大きな課題となるであろう。

会社と個人の関係は、今後どの方向へ動いていくのであろうか。日本の経営の転換は、予想よりも急激なものなのであろうか。それとも、根強く残り続けるのであろうか。今後、議論を深めなければならない。両者の関係について展望し、そのような関係において個人はどのようにふるまうのかについて考えることは、とりもおさず会社人間の将来像について考えることに他ならない。なお、この点については、第8章で詳細に論じたい。

役割葛藤と存続的要素との正の相関については、葛藤を感じるから存続的帰属意識が高められるというよりは、むしろ因果関係を逆転させた方が理解しやすいものと思われる。つまり、仕方がないから会社にいるという意識が高まれば、それだけ役割に対しても葛藤を感じやすくなると考えた方が理解しやすいように思われる。当然のことながら、相関関係だけから因果関係を特定することはできない。

本研究において、関連変数とユニークな関係を示したのが「規範的（日本的要素）」であった。他の3要素に比べて、他の変数との有意な関係がきわめて少なかった。わずかに仕事への関与度、組織風土、報酬への満足度と正の相関を示しただけであった。つまり、測定した変数のなかでは「規範的（日本的要素）」がどのような機能を持つのかについては非常に情報が少ないことがわかる。

第2章でもみたように、アレンとメイヤーにおける規範的要素も、その先行要因、結果要因の研究が少ない。ウィーナー（Wiener, 1982）のいう社会化要因についても検討すべきであろうし、どのような状況でこの規範的要素の重要性がクローズアップされてくるのか（あるいはされないのか）についても知見を得ることが望ましい。つまり、従来からいわれてきた、帰属意識の要素にプラスアルファされる形で注目されはじめたこの規範的要素について、その概念の有効性を議論すべきであろうと思われる。

そして、わが国における会社への組織コミットメントという視点に立ち戻れば、規範的要素の成り立ちそのものについての議論も必要であろう。ここでは周囲の目を気にするという意識を取りあげたが、それ以上に重要な要因が存在するかもしれない。そういった意味からも、基本に立ち返った研究が必要である。情緒的、存続的あるいは功利的という要素については、かなりの部分、文化を越えた共通の認識が存在するように思われる。そして、それぞれの文化なり歴史なり背景なりを直接的に色濃く反映するものとして、規範的要素というものが理解可能なものかもしれない。いわば個々のケースのバリエーションがもっとも現れやすい要素として、これを位置づけることができるかもしれない。そういった意味で、この規範的要素とは、組織コミットメントの議論が今後展開していくなかで、主要な役割を果たしていく、いわばキーワードの1つとなるであろう。

## 7-6 | ま と め

本章では、わが国において、会社への組織コミットメントをどのように把握することができるのかについて実証的に検討してきた。その結果、組織コミットメントの因子構造として、愛着要素、内在化要素、規範的（日本的）要素、存続的要素の4因子が認められた。これは、アレンとメイヤーの3要素説と、オレイリーとチャットマンの3要素説の両方の特徴を合わせ持つような因子構造である。したがって、彼らの説は、わが国における会社への組織コミットメントを把握する上で、必ずしも的外れなものではないことが示唆された。しかし、特徴的な面もあった。それは、アレンとメイヤーの規範的要素を表す項目と、周囲の目を気にするといった日本的要素がひとつの因子を形成していたことである。それぞれの国の文化や風土といった背景が、規範的な要素に反映される可能性が示唆された。情緒的、功利的あるいは存続的な要素は比較的安定した要素として見いだされるようであるが、規範的要素において、国家や社会の状況が比較的ダイレクトに反映されるのかもしれない。

今後は、日本的な要素として、周囲の目を気にするといった項目以外のものを考慮に入れる必要がある。日本的な経営が変化していく状況のなかで、社員の会社へのメンタリティはどのように把握可能であるのか、詳細に検討していかなければならない。

さらに、転換期といわれるときであるからなおさら、継時的な研究が必要である。たとえば関本と花田は、自己実現型・功利型といった帰属意識が醸成されるようになったと指摘しているが、このような傾向が今後どのように進展していくのかは重要である。本研究では、内在化要素以外では、デモグラフィック要因との関係が認められなかったが、今後どのようになっていくのかが興味深い。そのためにも、より緻密な方法による、組織コミットメントの構成要素についての議論が必要であろう。繰り返すことになるが、わが国において、「そもそもなぜ会社を辞めないのか」という視点に立ち戻った研究が必要であることを強調しておきたい。

# 附資料・調査質問紙

## 会社への帰属意識に関する調査

調査責任：田尾 雅夫 京都大学経済学部教授

問い合わせ先：京都大学経済学部 田尾研究室Ⅱ、075-753-3426

ど ち ち  
ち ち ち  
ら ち ち  
ら ち ち  
そ ち ち  
か と う か  
う い え  
思 え な  
う ば い

- 5.ひとつの会社に対して忠誠を持ち続けるべきだ・・・ 1-2-3-4-5
- 6.ずっとこの会社に忠実であっても、得るものはあまりない・・・ 1-2-3-4-5
- 7.この会社の財務がおもむろしくなくても、別の会社には・・・ 1-2-3-4-5  
移りたくはない
- 8.この会社にいることが楽しい・・・ 1-2-3-4-5
- 9.会社のために力を尽くしていると感じたい・・・ 1-2-3-4-5
- 10.この会社で働くことを決めたのは、明らかに失敗であった・・・ 1-2-3-4-5
- 11.「人は自分の会社に対して忠実であるべきだ」とは・・・ 1-2-3-4-5  
思わない
- 12.この会社で仕事を続ける理由のひとつは、この会社に・・・ 1-2-3-4-5  
留まることが義務だと感じているからである
- 13.友人に、この会社がすばらしい働き場所であると言える・・・ 1-2-3-4-5
- 14.この会社で働き続けるためなら、どんな仕事でも・・・ 1-2-3-4-5  
引き受けるつもりだ
- 15.この会社にとどまっている理由の一つは、それが・・・ 1-2-3-4-5  
必要だからである
- 16.自分の働きが会社のためになったことがわかると嬉しい・・・ 1-2-3-4-5
- 17.「会社人間」であろうとすることが、分別のあることとは・・・ 1-2-3-4-5  
思わない
- 18.この会社で働き続ける理由の一つは、ここを替えることが・・・ 1-2-3-4-5  
かなりの損失を伴うからである
- 19.いつもこの会社の人間であることを意識している・・・ 1-2-3-4-5
- 20.この会社にとって重要なことは、私にとっても重要である・・・ 1-2-3-4-5
- 21.この会社に自分を捧げている・・・ 1-2-3-4-5
- 22.この会社の一員であることを、誇りをもって他人に語る・・・ 1-2-3-4-5
- 23.この会社を替めたら、他に働くところがない・・・ 1-2-3-4-5
- 24.会社を転々と変えるよりは、ずっとひとつのところで・・・ 1-2-3-4-5  
働き続ける方がよいと思う
- I-1. あなたが、この会社に入社したのは 19  年  月
2. それ以前に、お仕事やおつとめの経験は
1. ない
2. ある → 何ですか、お差し支えなければ、  
具体的に書き下ささい
- 
3. 今、あなたの職位は
1. ない
2. 主任
3. 付隊長
4. 課長
5. 部次長
6. その他 ( )
4. 今、あなたの所属は
- 局  部  課  係
5. 現在の所属課(部)で、今のお仕事をやるようになったのは 19  年  月
- II. あなたの勤務している会社(官公庁を含む)について、どのように感じられますか、あてはまる番号に○印をおつけ下さい。
- ど ち ち  
ち ち ち  
ら ち ち  
ら ち ち  
そ ち ち  
か と う か  
う い え  
思 え な  
う ば い
1. 似たような仕事であれば、別の会社でも同じように働ける・・・ 1-2-3-4-5
2. この会社にはほとんど忠誠心を感じない・・・ 1-2-3-4-5
3. この会社を替めないのは、問題の目が気になるからである・・・ 1-2-3-4-5
4. この会社の発展のためなら、人並み以上の努力を・・・ 1-2-3-4-5  
喜んで行うつもりだ

- |   |  |  |   |
|---|--|--|---|
|   | ど　ど　ど<br>ち　ち　ち<br>ら　ら　ら<br>か　か　か<br>そ　そ　そ<br>う　う　う<br>思　思　思<br>う　う　う |  | 45. 今この会社を去ったら、私は罪悪感を感じるだろう・・・ 1-2-3-4-5                      |
|   |  |  | 46. この会社を離れたら、どうなるか不安である・・・ 1-2-3-4-5                         |
|   |  |  | 47. この会社は、つくす価値がある・・・ 1-2-3-4-5                               |
| 25. この会社を辞めたら、家族や親戚に会わせる顔がない・・・ 1-2-3-4-5                       |  |  | 48. この会社に所属していることは、ふだん、あまり意識しない・・・ 1-2-3-4-5                  |
| 26. 最近の人々は、あまりにも頻繁に会社から会社へ・・・ 1-2-3-4-5<br>渡り歩きすぎると思う           |  |  | 49. 得るものがあるうちは、この会社に勤めていようと思う・・・ 1-2-3-4-5                    |
| 27. この会社にいるのは、他にいい働き場所がないからだ・・・ 1-2-3-4-5                       |  |  | 50. 働かずに生活できるとしても、この会社を辞めたいだろう・・・ 1-2-3-4-5                   |
| 28. この会社によると、非善にやる気をもって仕事ができる・・・ 1-2-3-4-5                      |  |  | 51. この会社の人々に悪感を感じているので、今すぐに・・・ 1-2-3-4-5<br>この会社を辞めることはない     |
| 29. 別の会社で今よりよい仕事ができるとしても、今この会社を・・・ 1-2-3-4-5<br>離れることが正しいとは思えない |  |  | 52. 自分の能力を向上させることが出来なければ、この会社に・・・ 1-2-3-4-5<br>とどまるメリットはあまりない |
| 30. 働きたくないで、家にいたいと思うことがある・・・ 1-2-3-4-5                          |  |  | 53. 私がこの会社にいるのはこの会社が好きだからである・・・ 1-2-3-4-5                     |
| 31. この会社を辞めたいと思っても、今すぐにはできない・・・ 1-2-3-4-5                       |  |  | 54. 会社を辞めることは、性格が悪いと思う・・・ 1-2-3-4-5                           |
| 32. 他の会社ではなく、この会社を選んで本当に・・・ 1-2-3-4-5<br>よかったと思う                |  |  | 55. この会社は、家制的であるとは思わない・・・ 1-2-3-4-5                           |
| 33. もう一度就職するとすれば、同じ会社に入る・・・ 1-2-3-4-5                           |  |  | 56. 自分の貢献に見合った処遇を受けていないので、この会社で・・・ 1-2-3-4-5<br>働く意欲は低い       |
| 34. 会社から会社へ渡り歩くことが、道徳的に問題があるとは・・・ 1-2-3-4-5<br>思えない             |  |  | 57. この会社に大変感謝がある・・・ 1-2-3-4-5                                 |
| 35. この会社の行く末がとても気にかかる・・・ 1-2-3-4-5                              |  |  | 58. この会社にいると得るものが多い・・・ 1-2-3-4-5                              |
| 36. この会社で働き続ける義務があるとは思わない・・・ 1-2-3-4-5                          |  |  | 59. この会社に変革を感じない・・・ 1-2-3-4-5                                 |
| 37. もし今、この会社を辞める決心をすれば、多くのものが・・・ 1-2-3-4-5<br>失われることになるだろう      |  |  | 60. 定年までこの会社に勤めることができれば、とても幸福だ・・・ 1-2-3-4-5                   |
| 38. 私は自分自身をこの会社の一部であると感じる・・・ 1-2-3-4-5                          |  |  | 61. この会社を辞めることになっても、私にとって快楽は・・・ 1-2-3-4-5<br>ほとんど変わらない        |
| 39. 私にとっては、この会社が賢良の働き場である・・・ 1-2-3-4-5                          |  |  | 62. 社外の人と、この会社について話をするのが楽しい・・・ 1-2-3-4-5                      |
| 40. この会社が気に入っている・・・ 1-2-3-4-5                                   |  |  | 63. この会社のためだけに苦勞したくない・・・ 1-2-3-4-5                            |
| 41. せつかくここまで勤めたのだから、これから先も・・・ 1-2-3-4-5<br>この会社で働きたい            |  |  | 64. 他に条件のよい会社があれば、この会社を辞めてもいい・・・ 1-2-3-4-5                    |
| 42. やりがいのある仕事ができないから、この会社についても・・・ 1-2-3-4-5<br>覚悟がない            |  |  | 65. この会社を辞めると、人に何と言われるかわからない・・・ 1-2-3-4-5                     |
| 43. この会社にごまかされていれば安心なので、・・・ 1-2-3-4-5<br>よその会社に替ることなど考えられない     |  |  | 66. この会社の問題があたかも自分自身の問題であるかの・・・ 1-2-3-4-5<br>ように感じる           |
| 44. 近い将来この会社を去って、とくに損失とはならないだろう・・・ 1-2-3-4-5                    |  |  | 67. この会社の悪口を聞くと、心平穏やかではない・・・ 1-2-3-4-5                        |
|   |  |  | 68. 私はこの会社にとってよい社員だと思う・・・ 1-2-3-4-5                           |
|   |  |  | 69. この会社と運命をともにする覚悟である・・・ 1-2-3-4-5                           |

Ⅲ. あなたの現在の仕事について、どのように感じられますか。あてはまる番号に○印をおつけ下さい。

ど ち ち  
ち ち ち  
ら ち ち  
か と う か  
そ そ と い も 思 と 思  
う う い え お い わ  
思 思 え な な え な  
う う ば い い ば い

1. 私にとって最も重要なことは、いまの仕事に・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5  
関することである
2. 私にとって、仕事はいまの自分の一部分にすぎない・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
3. 私はとても仕事に熱中している・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
4. 私の生活は、今の仕事後きでは居れない・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
5. 私の興味は仕事に関することに集中している・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
6. 私と今の仕事は、切っても切り離せない関係にある・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
7. 私は仕事にはとらわれていない・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
8. 私の目標のほとんどは、仕事に関するものだ・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
9. 今の仕事は私という存在の中心だ・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
10. いつでも今の仕事に夢中になりたい・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5

Ⅳ. 日頃、ご自分の仕事に対して、いろいろなご意見やご感想をもっておられることと思います。次の各項目について、自分の気持ちに合う番号に○印をおつけ下さい。

ど ち ち  
ち ち ち  
ら ち ち  
か と う か  
そ そ と い も 思 と 思  
う う い え お い わ  
思 思 え な な え な  
う う ば い い ば い

1. たとえ残業手当がなくなっても、やり終えるまでは、・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5  
仕事を続けたいと思うことがある
2. 私は仕事よりも、もともと自分の生活を大事にしたい・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
3. 自分の仕事がつまらなく思えて仕方のないことがある・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
4. 私は心から仕事による喜びを感じる・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
5. 私は今の仕事にとても生きがいを感じる・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
6. 今の仕事が好きくて、知らないうちに時間が過ぎていく・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
7. 私にとって、今の仕事は、あまり意味のないものである・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
8. 後を返れるほど仕事に熱中することがある・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
9. 私はいつも少し早目に行って仕事の準備をしている・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
10. 私は仕事の上で重い責任を負わされることをさげたい・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
11. 私はこの仕事をしていることに誇りをもっている・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
12. 出勤前、職場に出るのがいやになって、家にいたいと思ってしまうことがある
13. 私は今の仕事よりも大きなことが他にある・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5

V. あなたの働いている職場はどのようなところですか。あてはまる番号に○印をおつけ下さい。

ど ち ち  
 ち ち ち  
 ら ら そ  
 か と う か  
 そ そ ち 思  
 う う い え 思  
 思 思 え な え  
 う う ば い い

1. 職場の仲間とは個人的なことでさえも気がねなく話せる・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
2. 職場のなかは種かくてなじみやすい・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
3. 良い仕事をすれば職場の仲間から高く評価される・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
4. 職場の仲間には心配や悩み事をなんでも相談できる・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
5. 職場の仲間とはいつも未音で話し合える・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
6. 職場の仲間は仕事に行き詰まったり、困っていたら助け合う・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
7. 職場の仲間はいつも気持ちが行ったり来たりでまとまりがない・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
8. 職場の仲間はお互いに無関心で冷淡である・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5

VI. あなたの現在の職業について、どのように感じておられますか。あてはまる番号に○印をおつけ下さい。

ど ち ち  
 ち ち ち  
 ら ら そ  
 か と う か  
 そ そ ち 思  
 う う い え 思  
 思 思 え な え  
 う う ば い い

1. 他の職種で同じくらい給料が得られるなら、・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5  
 きっとその職種に変わるだろう
2. ぜひとも今の職種で自分自身の身を立たい・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
3. もう一度やり直せるなら、この職種は選ばないだろう・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
4. 假かずに生活できるとしても、きっとこの職種を・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5  
 続けるだろう
5. この職種がとても好きなのでやめられない・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
6. 一生続ける仕事として、この職種は理想的である・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
7. この職種を選んでしまってがっかりしている・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
8. 仕事以外の多くの時間を、この職種に関する・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5  
 雑誌や本を読むことに費やしている

VII. あなたは、次のことにどれくらい満足したり、また不満が湧きましたか。あてはまるところに○印をおつけ下さい。

ど ち ち  
 ち ち ち  
 ら ら 満  
 か と う か  
 そ そ ち 思  
 う う い え 思  
 思 思 え な え  
 う う ば い い

1. 給料（ボーナスを含む）・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
2. 地位やポスト・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
3. 職場の仲間・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
4. 職場の上司・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
5. 勤務体制（交番制など）・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
6. 仕事の出来具合・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
7. 能力の発揮・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
8. 知識や技術の習得・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
9. 休暇を生かすこと・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
10. 休暇の長さ・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
11. 家族との関りなど・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
12. そして、生活全体を通して・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5

Ⅷ. あなたは、直僚の上司について、どのように感じておられますか。あてはまる番号に○印をおつけ下さい。

	ど	ど	ど
	ち	ち	ち
	ら	ら	そ
	か	と	う
そ	そ	い	思
う	う	え	わ
思	思	え	わ
う	う	ば	い

1. 上司は、われわれにはっきりと態度を示してくれる・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
2. 上司は、自分の行動について説明しようとしないう・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
3. 上司は、われわれに相談せずに行動を起こす・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
4. 上司は、仕事の計画を立ててくれる・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
5. 上司は、われわれ全員を皆（彼女）と同等に扱ってくれる・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
6. 上司は、評価の基準がはっきりしている・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
7. 上司は、決まった手順で仕事を進める・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
8. 上司は、友好的で親しみやすい・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
9. 上司は、われわれの意見を生かしてくれる・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
10. 上司は、われわれに何が期待されているのかを教えてください・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5

Ⅸ. あなたの現在の仕事について、どのように感じておられますか。あてはまる番号に○印をおつけ下さい。

	ど	ど	ど
	ち	ち	ち
	ら	ら	そ
	か	と	う
そ	そ	い	思
う	う	え	わ
思	思	え	わ
う	う	ば	い

1. 複数の異なる仕事をしなければならぬことがある・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
2. 自分の責任が何かわかっていない・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
3. 互いに矛盾する方針の下で働いている・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
4. 十分な人手がないのに、仕事を割り当てられることがある・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
5. 特定の割り振りをうまくやってみてきたと思う・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
6. 複数の人から矛盾した要求を受けることがある・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
7. 曖昧な指示の下で働くなければならないことがある・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
8. 仕事をやり遂げるために、原則や方針に背かなければ・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5  
ならないことがある
9. 自分に何が期待されているのか正確にわかっていない・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
10. 適切な経験がないのに、仕事を割り当てられることがある・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
11. 自分がどの程度の権限を持っているかはっきりわかっていない・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
12. 意味がないと思われる仕事を割り当てられることがある・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5

最後に、失礼ですが、

X- 1. あなたの年齢は、才

2. 性別 1. 男性  
2. 女性

3. 1. 既婚  
2. 未婚  
3. その他

4. あなたが会社（官公庁を含む）で、今、とくに得意とされているお仕事がありますか。  
たとえば、経理、人事、総務、営業、研究開発、コンピュータ処理などです。  
何でもかまいません。あるようでしたら、下欄に簡単に記載をお願いします。

調査にご協力いただきまして、ありがとうございました。  
もう一度書き落しがないか、はじめから見直して下さい。

見直しがありましたら、お手数ですが、この調査票を所定の封筒に入れ、宛で閉じてからポストに  
お出し下さい。