

第1章 ワークシチュエーション: 職場や仕事の現状チェック

1. 趣旨と目的

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

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

2. 尺度構成: ワークシチュエーションチェックリストの測定対象

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

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

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

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

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

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

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

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

3. データでの検討：尺度構成と属性や企業規模での違い

(1) ワークシチュエーションチェックリストの構成

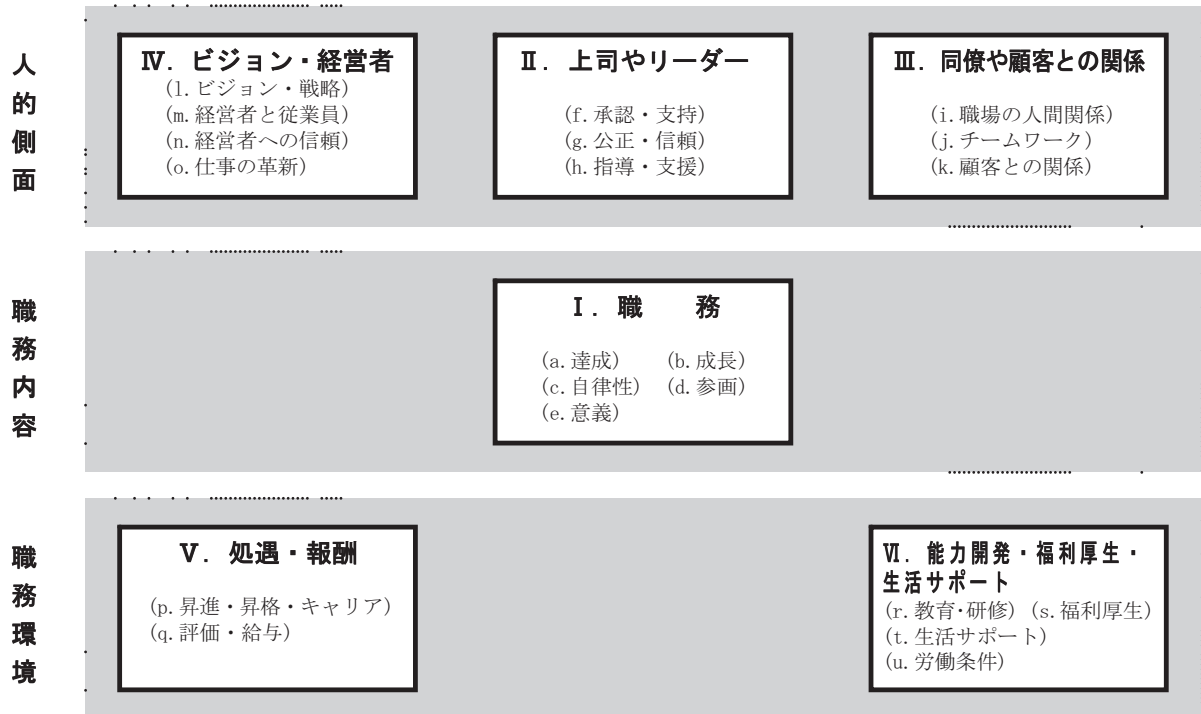
ワークシチュエーションチェックリストは日本労働研究機構（2003）によるもので、「Ⅰ．職務」、「Ⅱ．上司やリーダー」、「Ⅲ．同僚や顧客との関係」、「Ⅳ．ビジョン・経営者」、「Ⅴ．処遇・報酬」、「Ⅵ．能力開発・福利厚生・生活サポート」の6領域から構成される。

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

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

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

図表 2-1-2 ワークシチュエーションチェックリストの測定概念



(2) ワークシチュエーションチェックリストの基礎統計量

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

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

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

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

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

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

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

図表 2-1-3 ワークシチュエーションの基礎統計量(n=11,878)

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

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

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

(3) 個人属性によるワークシチュエーションの違い

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

ア 性別、配偶者および子どもの有無による違い

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

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

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

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

図表 2-1-5 性別、配偶者の有無、子どもの有無による違い

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

*p<.05, **p<.01, ***p<.001
()内は標準偏差

イ 転職経験による違い

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

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

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

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

図表 2-1-6 転職経験によるワークシチュエーションの違い

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

*p<.05, **p<.01, ***p<.001 ()内は標準偏差

ウ 年齢による違い

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

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

図表 2-1-7 年齢によるワークシチュエーションの違い

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

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

()内は標準偏差

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

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

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

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

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

エ 勤続年数による違い

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

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

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

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

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

図表 2-1-8 勤続年数による違い

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

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

(注)括弧内では有意差がないことを意味する

()内は標準偏差

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

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

オ 職位による違い

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

図表 2-1-9 職位による違い

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

*p<.05, **p<.01, ***p<.001 ()内は標準偏差

カ 就業形態による違い

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

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

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

図表 2-1-10 就業形態による違い

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

*p<.05, **p<.01, ***p<.001 ()内は標準偏差

起きにくいなどの理由が考えられるが、理由は特定しにくい。

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

キ 職種による違い

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

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

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

図表 2-1-11 職種による違い

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

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

^(注)括弧内では有意差がないことを意味する

()内は標準偏差

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

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

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

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

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

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

ク 学歴による違い

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

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

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

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

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

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

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

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

図表 2-1-12 学歴による違い

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

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

(注)括弧内では有意差がないことを意味する

()内は標準偏差

(4) 中小企業におけるワークシチュエーションについての検討

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

ア 組織規模のみによる比較

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

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

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

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

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

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

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

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

図表 2-1-13 組織規模による違い

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

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

()内は標準偏差

イ 中小企業と大企業の単純比較

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

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

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

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

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

図表 2-1-15 中小企業と大企業の経営状況の比較

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

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

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

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

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

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

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

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

が推測される。

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

図表 2-1-16 中小企業と大企業の比較

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

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

()内は標準偏差

ウ 個人属性を統制した中小企業と大企業の比較

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

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

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

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

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

る。

図表 2-1-17 共分散分析結果(共変量統制後の推定平均値)

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

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

()内は標準誤差

図表 2-1-18 中小企業と大企業での各種制度の導入率

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

4. まとめ

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

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

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

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

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

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

文 献

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

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

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

付属資料：ワークシチュエーション尺度の具体的項目と α 係数

*は、反転項目。

I. 職 務 (5 尺度 20 項目)

<a.達成> .80

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

<b.成長> .85

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

<c.自律性> .85

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

<d.参画> .80

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

<e.意義> .86

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

Ⅱ. 上司やリーダー (3尺度 12項目)

<f.承認・支持> .92

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

<g.公正・信頼> .92

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

<h.指導・支援> .93

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

Ⅲ. 同僚や顧客との関係 (3尺度 12項目)

<i.職場の人間関係> .91

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

<j.チームワーク> .88

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

<k.顧客との関係> .90

41. 顧客（あるいは業務の相手）との間には信頼関係が成り立っている

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

IV. ビジョン・経営者 (4尺度16項目)

<l.ビジョン・戦略> .90

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

<m.経営者と従業員> .89

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

<n.経営者への信頼> .90

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

<o.仕事の革新> .90

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

V. 処遇・報酬 (2尺度8項目)

<p.昇進・昇格・キャリア> .88

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

64. 各人の希望にそったキャリア・コースが用意されている

<q.評価・給与> .62

65. 組織の給与体系は公正・妥当なものである

66. 評価は客観的であり、十分な透明性を持っている

67. 本人の業績を反映させて、給与の変動幅をもっと大きくすべきである*

68. 私は仕事に見合った十分な給与を得ている

VI. 能力開発・福利厚生・生活サポート (4尺度16項目)

<r.教育・研修> .80

69. 仕事に必要な技術や知識については、十分な教育・研修がある

70. 教育・研修は自分の希望や要望を十分反映したものとなっている

71. ここで仕事をするのが、自分の今後のキャリアにプラスとなる

72. ここでの仕事や経験が、自分の将来の目標につながっている

<s.福利厚生> .58

73. この会社は福利厚生の制度や設備が十分整備されている

74. この会社は福利厚生の制度や設備をもっと充実すべきである*

75. 会社の福利厚生の制度は、従業員が選択できるようにすべきである*

76. 会社は福利厚生を経費を給与などにまわすべきである*

<t.生活サポート> .72

77. 育児休暇や介護休暇等の支援制度は整備されており、利用しやすい

78. 出張や会議が時間外や休日にかからないよう配慮されている

79. 仕事と生活が両立するよう、十分配慮されている

80. 勤務時間は融通がきく

<u.労働条件> .77

81. 休日や休暇は満足にとることができる

82. 残業も含めて今の労働時間は適切といえる

83. 職場は安全で衛生的である

84. 仕事をしていて、体に悪いと思うようなことは、特にない