

## 第 I 部

# HRM チェックリストの分析—Web での収集データの検討



## 第1章 方法と収集データ

### 1. HRM チェックリストについて

HRM (Human Resource Management) チェックリストとは職場や仕事の状況、従業員の気持ち等を客観的に測定するとして、当機構の前身である日本労働研究機構において開発し、継続してデータを収集し、分析等を行ってきたものである。

本チェックリストの開発を開始した発端は、米国労働省のガイドブックと著名な企業組織研究者であるローラー三世 (E. E. Lawler, III) の研究である。そこに描かれた組織活性化や従業員の動機づけによって生産的でより良い職場を実現するため、現状を把握するツールとして開発が始まった。アメリカ労働省は「高業績組織への道」(Road to High-Performance Workplaces: A Guide to Better Jobs and Better Business Results, U. S. Department of Labor's, 1994) と題したガイドブックを発刊している。その中で企業の経営者や管理職、企業内部のスタッフや従業員等が、自らの組織を高業績組織にするためにどのように組織を運営すべきか、その方向性をガイドとして示している。また、企業組織の研究者ローラーは1995年に「高業績組織を創造する」(Creating High Performance Organizations) を刊行し、従業員の参画、特に事業に従業員を巻き込む施策の展開が、企業の高業績を可能とする鍵であると指摘している。

本チェックリストは「企業の雇用管理の改善を通じて雇用の安定と企業経営の発展をはかる」という政策課題のもと、事業主や経営幹部また人事担当の部課長等が自社の雇用管理諸施策を見直し、パフォーマンスの高い組織、より良い職場の構築に向けて、現状を把握し、改善していくためのツールとして開発した。

### 2. HRM チェックリストの構成

HRMチェックリストに関しては利用、活用の手引として、『経営組織の診断と活性化のためのチェックリスト—HRMチェックリスト利用・活用マニュアル—』を作成している(写真中央)。チェックリストの冊子としては会社用・人事担当用として、経営幹部や人事担当者が企業業績や人材マネジメントを自らチェックする冊子と、個人用・従業員用として、職場や仕事の状況を従業員が評価、チェックする冊子がある。以下、チェックリストの冊子の構成を説明する。



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

フューズシートでは年齢、性別、学歴、勤続年数（その会社での年数）、在職年数（その職場での年数）、転職経験、配偶者の有無、子供の有無、職種（事務職、技術職、専門職、営業・販売職、現業職の5領域計30職種の中から現在の職種を選択）、職位（一般、係長・主任クラス、課長相当、部長相当）、職場の変化等（情報化、権限委譲、仕事の生産性、仕事の先進性他17項目）等が用意されている。

「ワークシチュエーション」では職務満足と組織風土をみている。職務満足は従来のモラールサーベイ等に多く取りあげられており、職務や職場での問題点、意識をみるものである。この職務満足の項目と組織風土の項目はかなりの程度、内容的な重複があるため、この重複を整理し、仕事や職場の現状を把握するものとして「ワークシチュエーション」とした。

「コミットメント」では組織コミットメント *organizational commitment*、ジョブインボルブメント *job involvement*、キャリアコミットメント *career commitment*、仕事・生活での全般的職務満足感をみている。全般的職務満足感は「ワークシチュエーション」に含めてもよいものであるが、「ワークシチュエーション」では従業員意識の背景となる事実を中心にみることとし、「コミットメント」ではそれらによる、全体的な感情や気持ちをみるという整理により、このような構成となっている。

「ストレス（ココロと体の健康チェック）」ではストレス反応をみている。実施段階での不要の構えを持たれないようストレスという表現を避け、チェックリストでの表題を「ココロと体の健康チェック」としている。

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

経営幹部あるいは人事担当が自ら評価するチェックリストには、企業や組織の様々な制度

等の現状を確認した後、現在の組織業績を自ら評価する「組織業績診断チェックリスト」と人材マネジメントそれぞれの施策内容と実施状況を振り返り評価するための「雇用管理施策チェックリスト」がある。会社用のチェックリストは従業員用のチェックリストの結果と併せて検討し、解釈するものである。

### 3. 本研究のこれまでの経緯

本研究は1997年から行われており、1997年度は主に早稲田大学アジア太平洋研究センター（当時の名称は「システム科学研究所」であり、その前身は「生産研究所」である）により、尺度やチェックリストの原案が開発された。1998年度は日本労働研究機構（現労働政策研究・研修機構）が中心となり、追加尺度の開発や尺度構成の検討等、尺度、チェックリストの完成、全体をまとめた冊子の作成、実施データの収集等を行った。1998年度までの研究に関しては、調査研究報告書No.124「雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発－HRM (Human Resource Management) チェックリスト」(日本労働研究機構、1999)として刊行している。その後も開発、データの分析等を通じ調査研究報告書 No.161「組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発－HRMチェックリストの開発と利用・活用－」(2003)として公表した。

HRMチェックリストは、調査研究報告書No.144「メンタルヘルス対策に関する研究－対策事例・欧米の状況・文献レビュー・調査結果－」(日本労働研究機構,2001)において、職場のストレスに関する検討材料のデータとしたり、労働政策研究報告書 No.147「中小企業における人材の採用と定着－一人が集まる求人、生きいきとした職場／アイトラッキング、HRMチェックリスト他から－」(労働政策研究・研修機構,2012)において、中小企業における組織コミットメントや職務満足等の分析に活用してきた。

HRMチェックリストに関しては内容を紹介し、簡易版を体験できるサイトも用意している(開設2001年)。また、このサイトには「関連情報コーナー」も設けており、本チェックリストに関するこれまでに公表した冊子や資料等をPDFにより公開している。

### 4. Webでのデータ収集の必要性

以上のように紙でのデータ収集は1998年前後より行っており、長年実施してきた結果、収集したサンプルに偏りがあることが考えられた。当初のデータ収集はHRMチェックリストでのデータ収集に協力いただく形でデータを集めていた。1999年に日本労働研究機構(1999)「雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発－HRM (Human Resource Management) チェックリスト－」調査研究報告書 No.124を刊行し、2001年にHRMチェックリストのサイトを設置した頃から、実施したいとの会社や団体が出てくるようになった。これ以降は実施希望に基づき、実施し、結果を返却し、その中でデータ収集を続けてきた。このように、こちらから実施を依頼して収集したデータと、先方が実施を希望し、収集した

データがあることになる。先方が実施を希望したデータは、何らかの問題点を感じており、その解決を目的に実施されたものもあり、逆に、ある程度良いのではという感触があり、それを確かめるために実施した企業もあった。

また、長く収集してきたことから、経済情勢の変動もあった。データ収集を始めた 1998 年は、バブル崩壊後積み重なった不良債権による金融機関の破綻が相次いでいた時期であり、名目 GDP 成長率は-1.5%となっていた。2000 年前後にはインターネットバブルがあり、2008 年にはリーマンショックがあった。2009 年には GDP 成長率が-5.5%となっている。経済情勢が良い時期は職場や仕事の状況も良くなっており、経済情勢が悪いときには悪くなっていた可能性もある。

このようなことから、別の枠組みで、偏りなくデータを収集することが必要であった。そこで、近年、モニター数が数百万人にまでなっている Web 調査によりデータを収集することとした。

ただし、紙での HRM チェックリストでは会社票として人事担当者等に会社全体の状況に関して回答してもらっているが、Web モニターでの調査では、会社単位での情報収集ではないため、HRM チェックリスト「人事担当用」に相当する収集はできない。そのため一般の従業員であっても答えられる項目に絞り、HRM チェックリスト「従業員用」にこの項目を加えて情報収集を行った。今回の Web での HRM チェックリストは章末に掲載している。

## 5. Web 調査の実施

Web 調査では、20 歳代まで、30 歳代、40 歳代、50 歳代、60 歳以降で年齢を均等に、また企業・団体の規模として、従業員数が、1 から 30 名、31～300 名、301～3,000 名、3,001 名以上を均等に収集することとした。年齢 5 段階×従業員数 4 段階、計 20 区分のそれぞれで 600 名、計 12,000 名収集した。

スクリーニングでは約 2 万名回収しており、上記の条件により均等になるよう、収集している。今回の調査ではスクリーニングと本調査は連続して実施しており、収集が上記 20 区分各 600 名に達している場合は、その個人はそこで調査が終了するようになっている。

調査実施の具体的な日時は以下の通りである。2013 年 3 月 14 日木曜に調査協力依頼のメール配信を開始し、3 月 16 日土曜に調査協力依頼のリマインドを配信している。2013 年 3 月 19 日火曜に、回収目標の各区分 600 名を達成し、3 月 21 日木曜に収集した回答のクリーニングを終了し、データが確定している。なお、2013 年 3 月 20 日水曜は春分の日で休日であったため、データ確定が翌々日になった。

計画通りであるが、収集したデータは図表 I-1-1 のようになる。

図表 I-1-1 収集したデータ

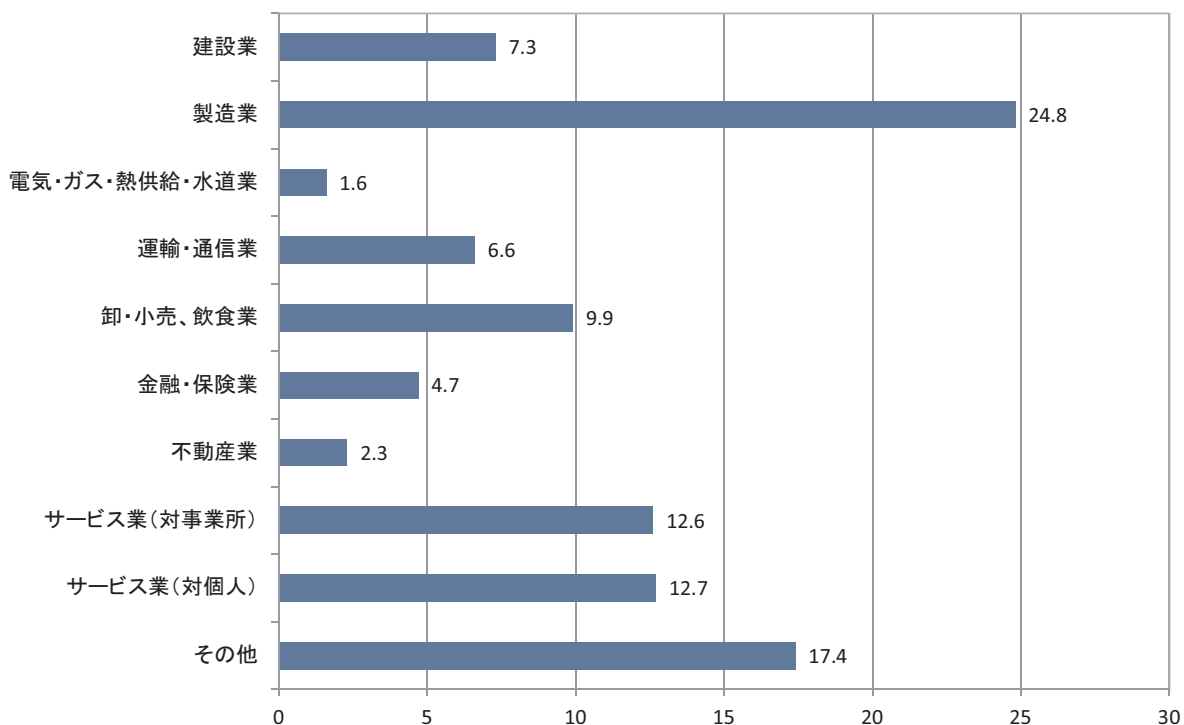
	29歳以下	30歳代	40歳代	50歳代	60歳以降	計
1～30名	600名	600名	600名	600名	600名	3,000名
31～300名	600名	600名	600名	600名	600名	3,000名
301～3,000名	600名	600名	600名	600名	600名	3,000名
3,001名以上	600名	600名	600名	600名	600名	3,000名
計	2,400名	2,400名	2,400名	2,400名	2,400名	12,000名

## 6. Web 調査による収集データの属性等による分布について

ここでは以下の分析の前提として、収集したデータがどのようなものであったかをみていくことにする。

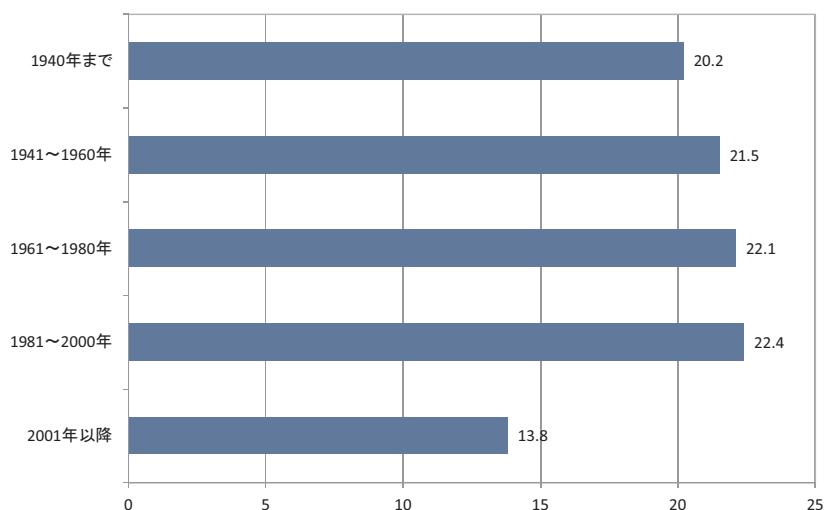
規模と年齢に関しては、図表 I-1-1 のように均等になるように収集している。業種は図表 I-1-2 のような分布となる。「製造業」が多く、「サービス業（対個人）」、「サービス業（対事業所）」、「卸・小売、飲食業」が続いている。平成 22 年の国勢調査では、「I 卸売業、小売業」、「E 製造業」、「P 医療、福祉」、「D 建設業」、「T 分類不能の産業」、「M 宿泊業、飲食サービス業」、「R サービス業（他に分類されないもの）」の順に就業人口が多くなっており、本調査では「製造業」が多いが、業種に対する就業人口の分布を反映したものといえる。本調査では業種を個人に聞いているため、「T 分類不能の産業」とともに業種が分からなかったと考えられるが、「その他」も多くなっている。

図表 I-1-2 業種（全体を 100 とする%、n=12,000）



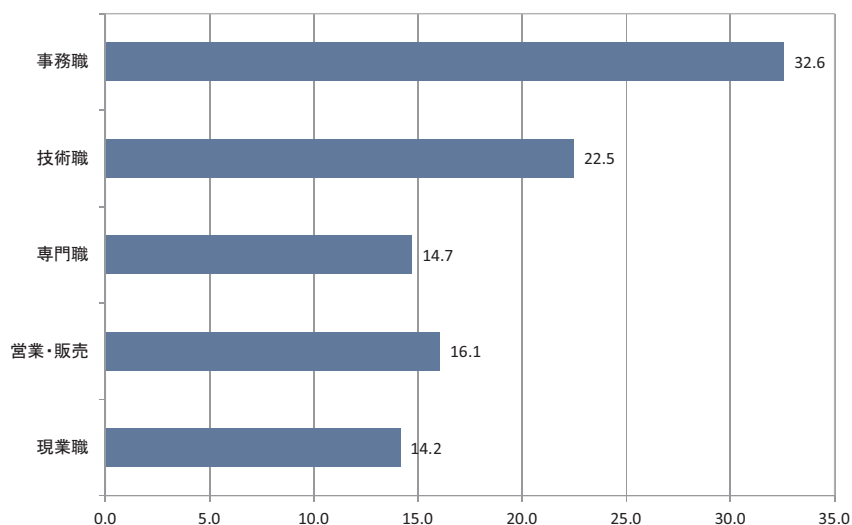
会社や団体の設立年を西暦で聞いており、20年を単位として分けると、図表 I-1-3 のようになる。1940年までをまとめると、2001年以降は13年しか経過していないこともあり、ほぼ均等に分布しているといえる。

図表 I-1-3 設立年（全体を100とする%、n=12,000）



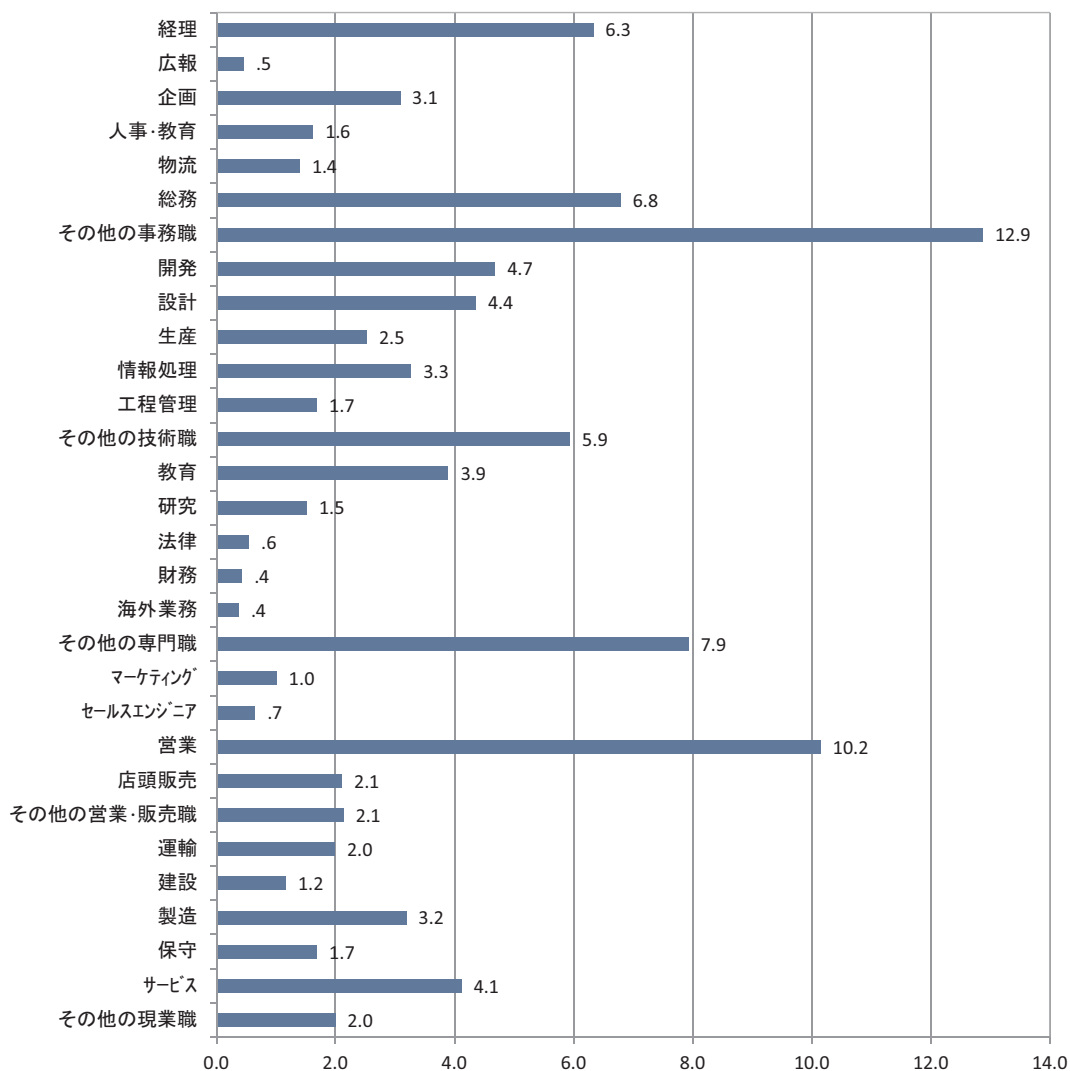
職種の分布を見たのが図表 I-1-4（職種大分類）と図表 I-1-5（職種小分類）である。大分類では事務職が多く、技術職が続いている。小分類では「その他の事務職」、「営業」、「その他の専門職」等が多くなっている。

図表 I-1-4 職種（大分類、全体を100とする%、n=12,000）



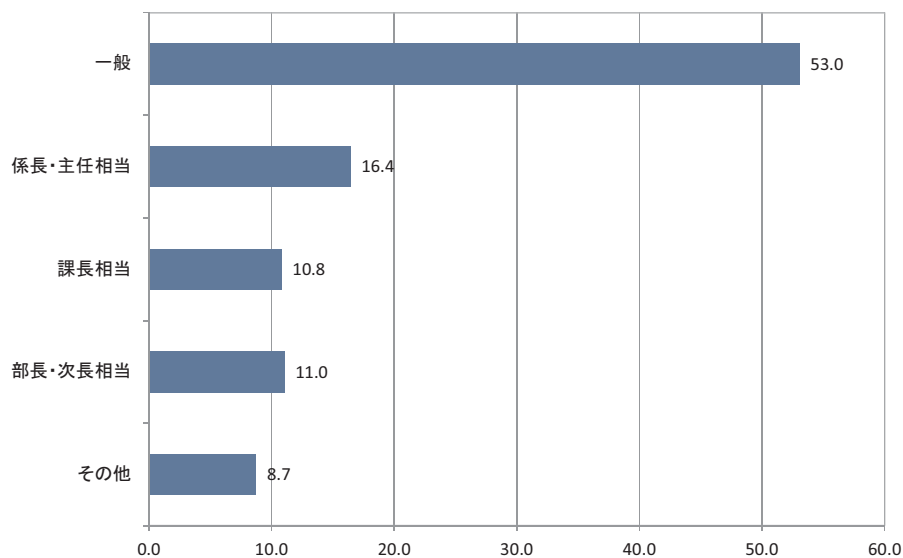


図表 I -1-5 職種（小分類、全体を100とする%、n=12,000）

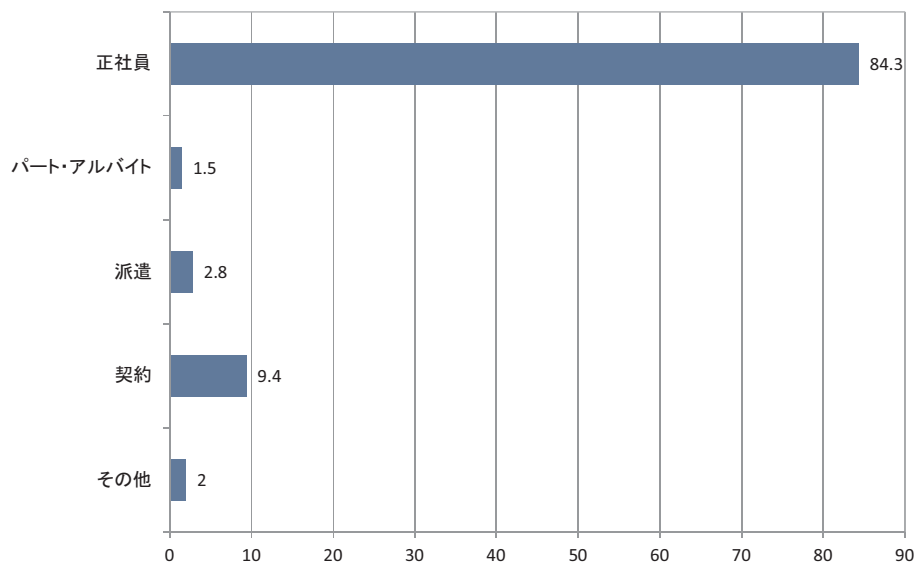


職位では「一般」が約半数となっている（図表 I -1-6）。就業形態では「正社員」が84.3%と大半となっている（図表 I -1-7）。

図表 I-1-6 職位（全体を100とする%、n=12,000）

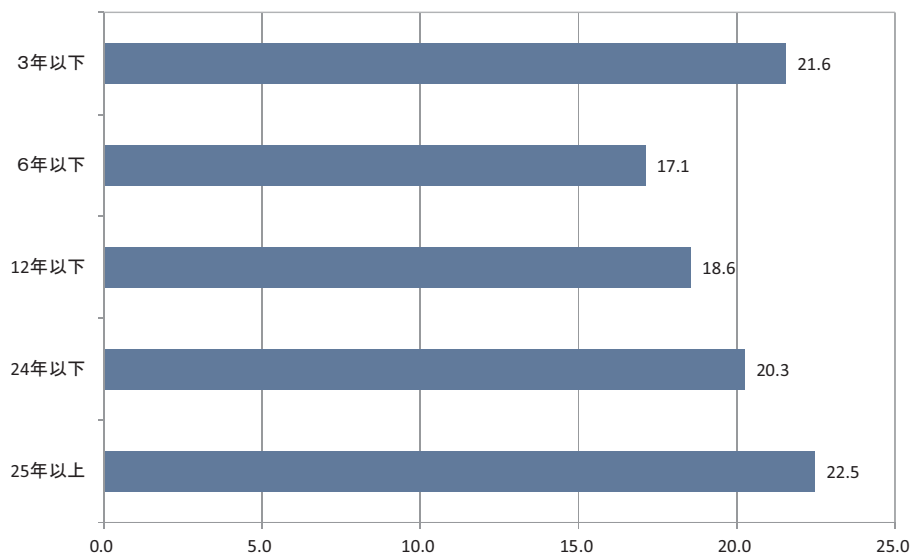


図表 I-1-7 就業形態（全体を100とする%、n=12,000）

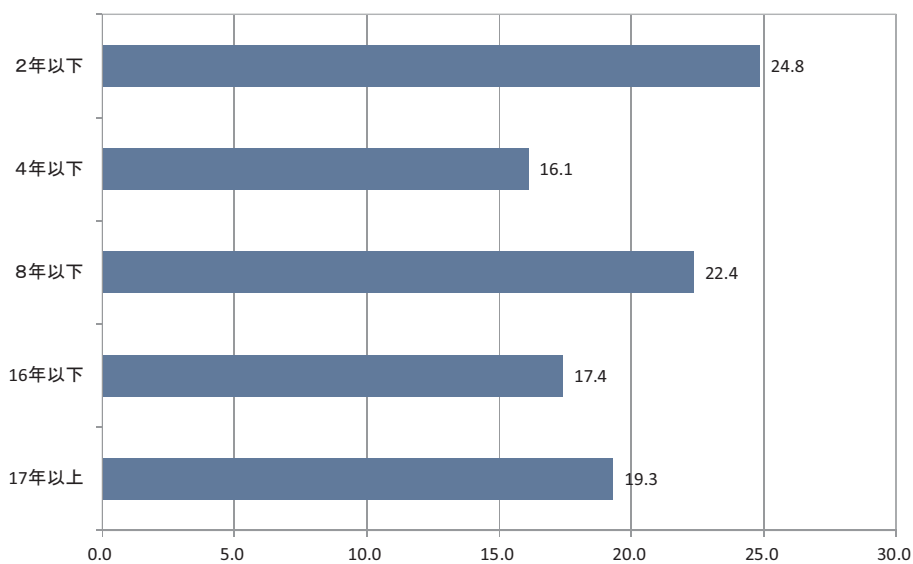


同じ会社・団体での勤続年数は3年から等比数列により分けると（初項3、公比2とする3年、6年、12年、、、）、図表 I-1-8 のように全体としては大きな偏りなく分布しているが、3年以下と25年以上がやや多い。同じ職場での在職年数は2年から等比数列により分けると（初項2、公比2とする2年、4年、8年、、、）、図表 I-1-9 のような分布となり、多寡はあるが大きな偏りはないといえる。

図表 I-1-8 同じ会社・団体での勤続年数（全体を100とする%、n=12,000）

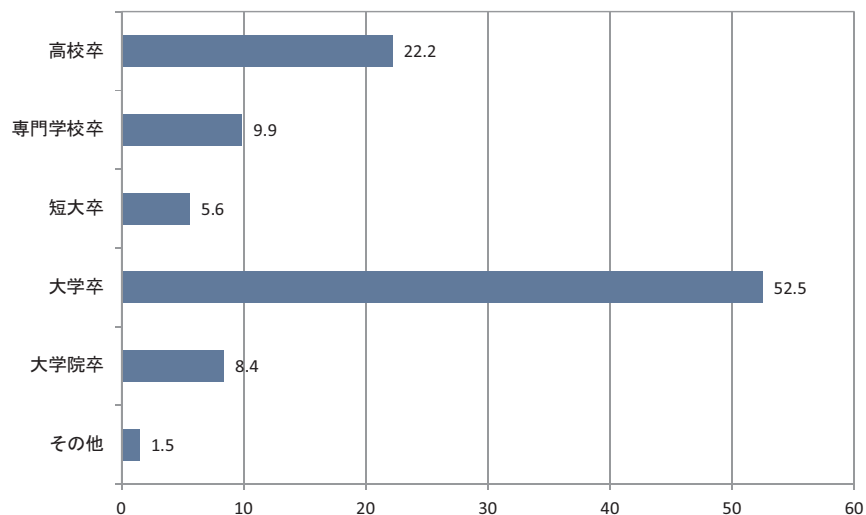


図表 I-1-9 同じ職場での在職年数（全体を100とする%、n=12,000）



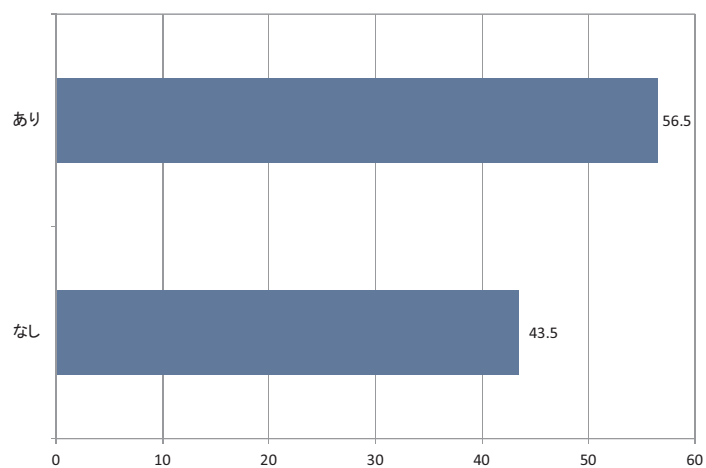
学歴では大卒が多く、高卒が続いている（図表 I -1-10）。

図表 I -1-10 学歴（全体を 100 とする%、n=12,000）



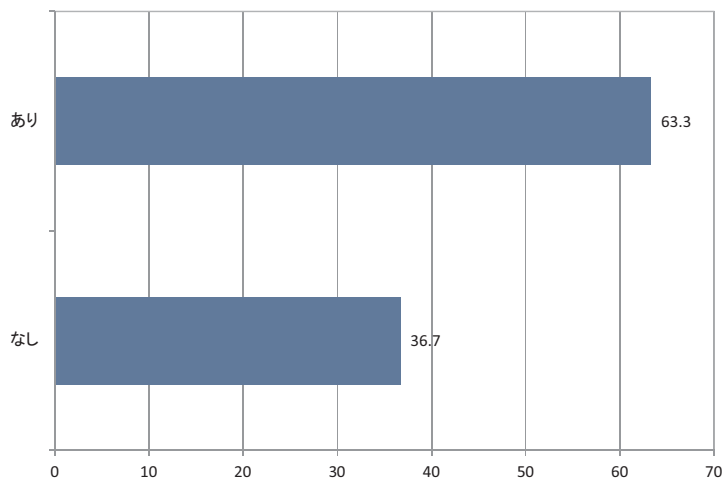
転職経験では経験「あり」が 56.5%とやや多くなっている（図表 I -1-11）。

図表 I -1-11 転職経験（全体を 100 とする%、n=12,000）

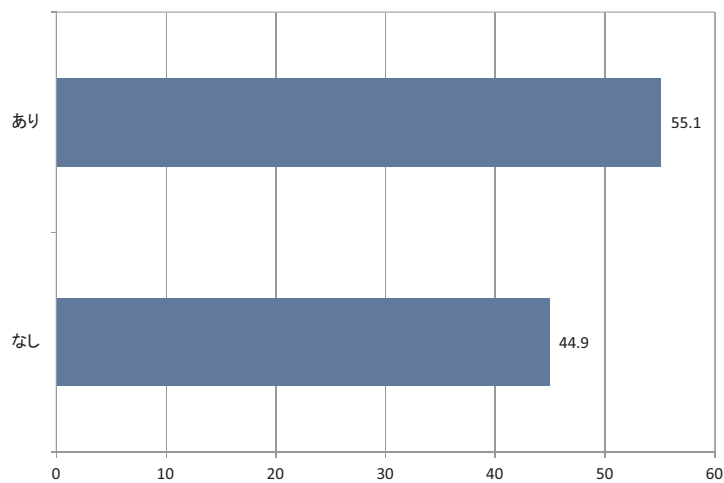


婚姻に関しては、配偶者ありが 63.3%と多く（図表 I -1-12）、子供ありが 55.1%となっている（図表 I -1-13）。

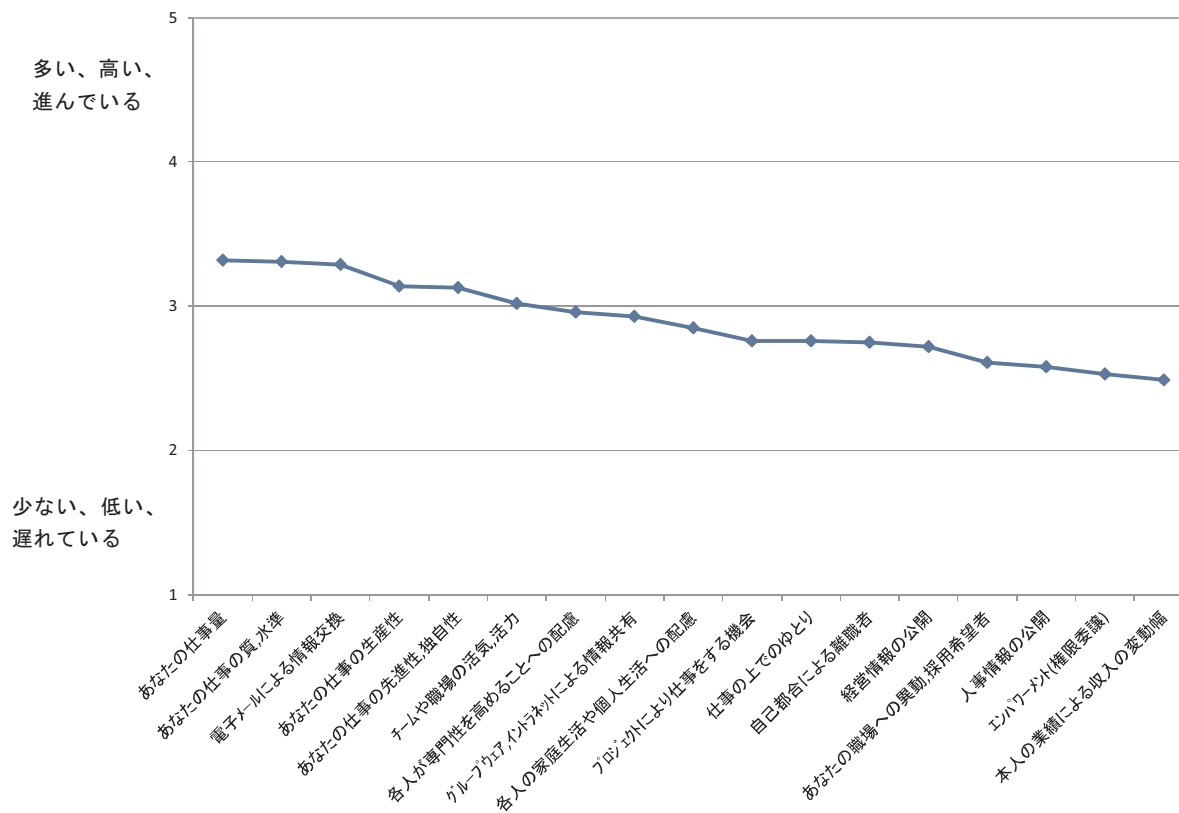
図表 I -1-12 配偶者（全体を 100 とする%、n=12,000）



図表 I -1-13 子供（全体を 100 とする%、n=12,000）



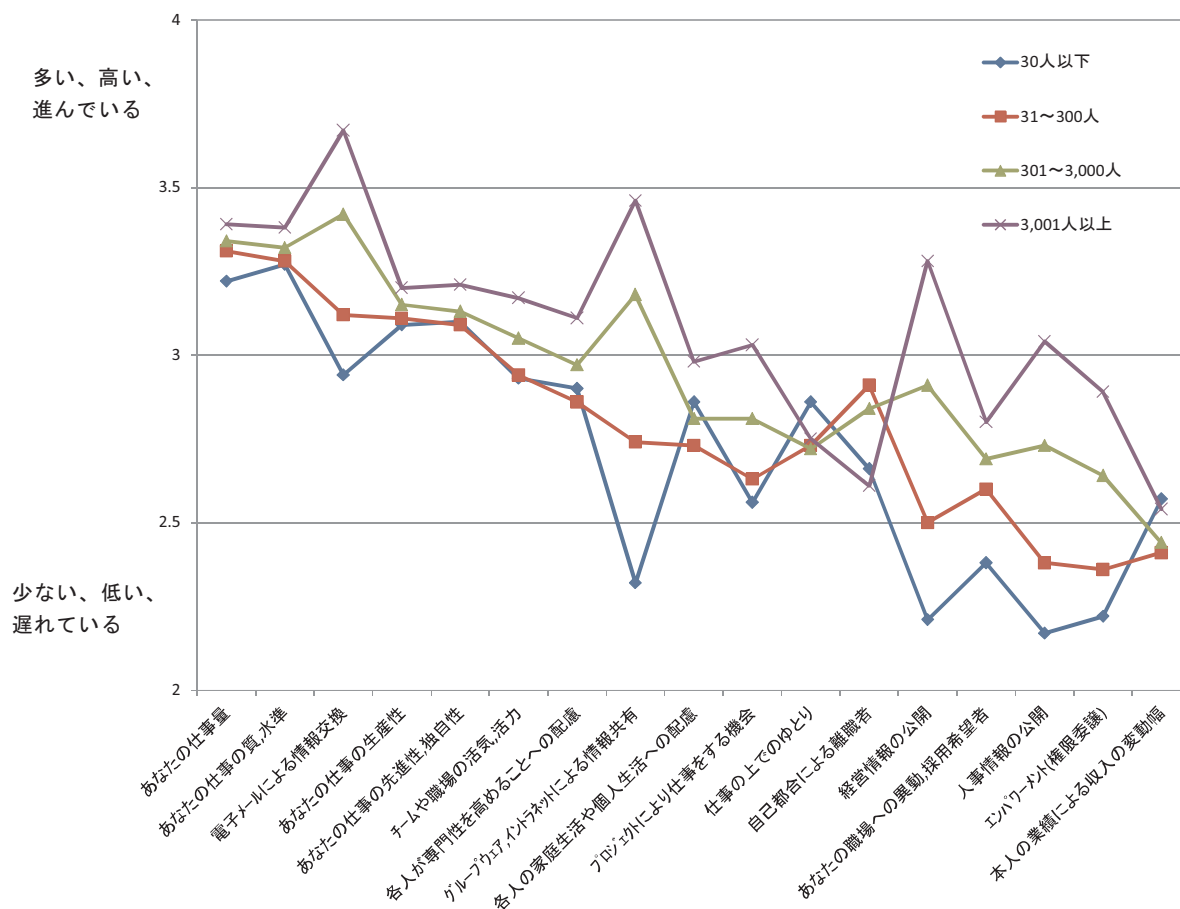
図表 I-1-14 職場や仕事の状況（1から5で評定した平均値、n=12,000）



注) 1から5の評定は、項目により、「少ない」(1)～「多い」(5)、「低い」(1)～「高い」(5)、「遅れている」(1)～「進んでいる」(5)の3種類があるが、評定値の平均が高い項目から並べ、図表としている。

職場や仕事の状況に関しては、1から5で評定して貰っており、項目により、「少ない」(1)～「多い」(5)、「低い」(1)～「高い」(5)、「遅れている」(1)～「進んでいる」(5)の3種類がある。これらをまとめ評定値の平均が高い項目から並べ、図としたのが図表 I-1-14 である。平均値としては1から5の真ん中である3を中心に、あまり大きく外れたものはないが、中央の3を下回るものが約三分の二と多い。

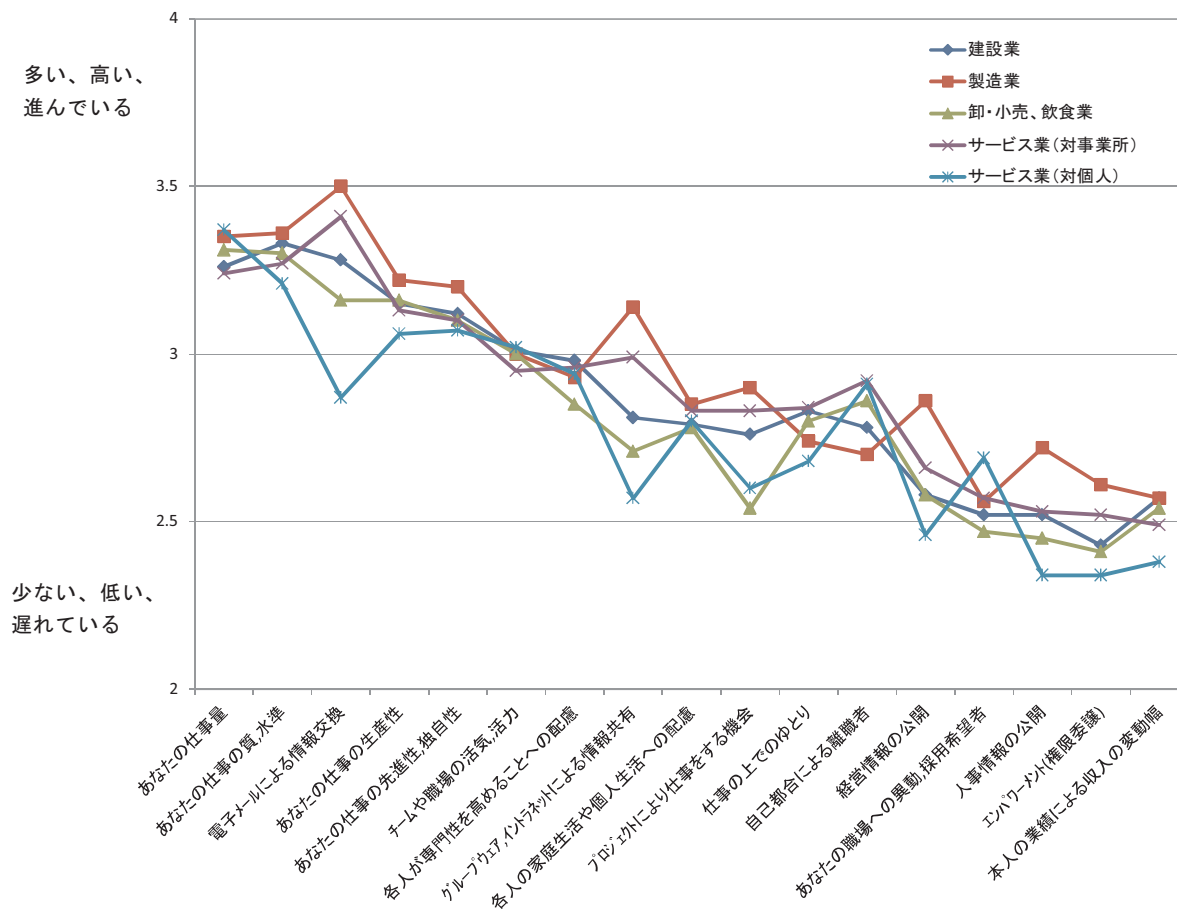
図表 I-1-15 職場や仕事の状況（規模別、1から5で評定した平均値、n=12,000）



この職場や仕事の状況の評定値を従業員数により分けて、平均値を求めたものが図表 I-1-15 である。全体としては 3,001 名以上が高い評定値、30 名までが低い評定値となっており、この間に 31~300 名、301~3,000 名が位置している。

差の大きな部分をみると、「経営情報の公開」では、3,001 人以上が最も高く、301~3,000 人、31~300 人、30 人以下の順となっており、30 人以下が最も低い。従業員数に比例して値が高く、「経営情報の公開」が進んでいることになる。「グループウェア、イントラネットによる情報共有」も同様であり、3,001 人以上が最も高く、301~3,000 人、31~300 人、30 人以下の順となっており、30 人以下が最も低い。従業員数に比例して「グループウェア、イントラネットによる情報共有」が進んでいることになる。「人事情報の公開」も同様に従業員数に比例して、進んでいることになる。「電子メールによる情報交換」も同じである。規模が大きいと社内、組織内の電子化が進み、情報公開が進んでいることになる。同じ傾向は「エンパワーメント（権限委譲）」にもみられ、3,001 人以上が最も高く、301~3,000 人、31~300 人、30 人以下の順となっており、30 人以下が最も低い。そして、ここまで見てきたような差の大きい項目ではないが、「自己都合による離職者」は 3,001 人以上が最も値が低く、少ないことになる。

図表 I-1-16 職場や仕事の状況（業種別、1から5で評定した平均値、5業種）

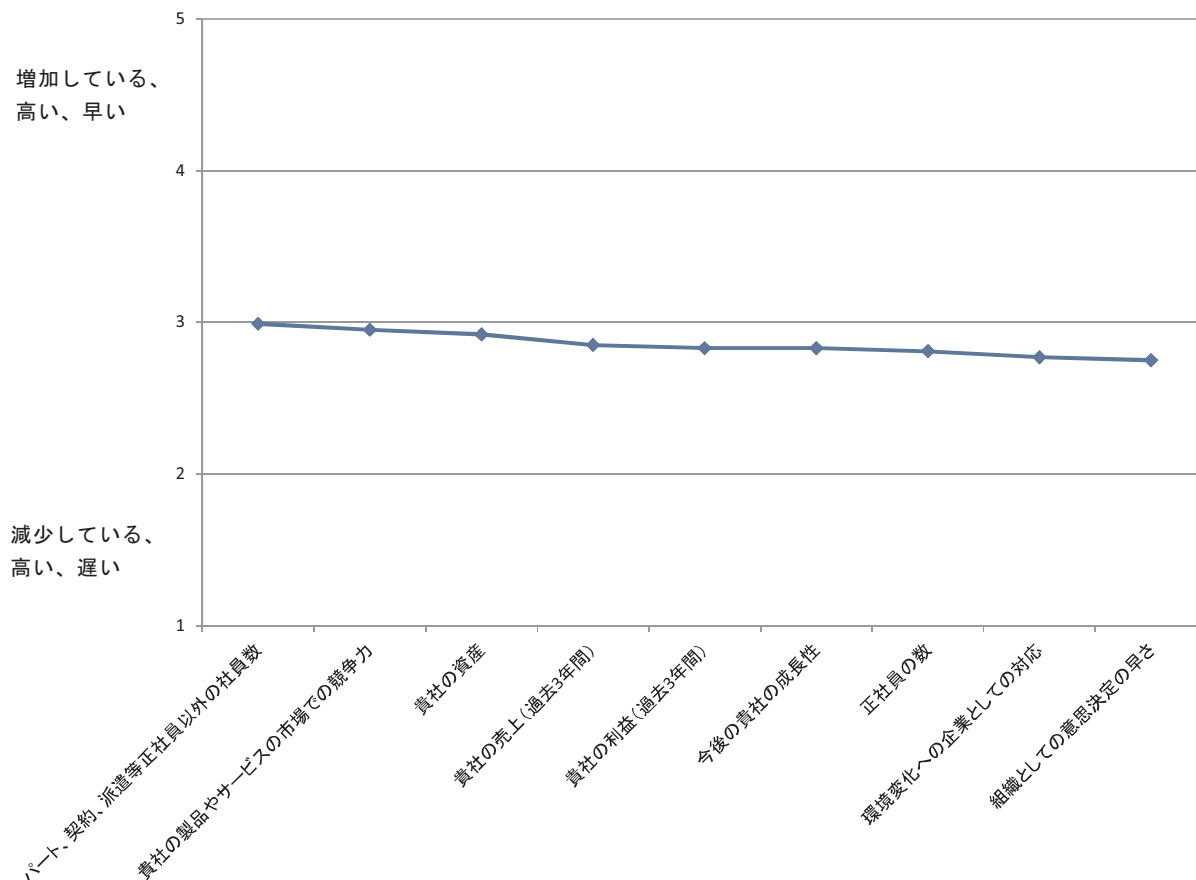


次に、職場や仕事の状況を業種によって分け、平均値を求めたものが図表 I-1-16 である。収集できた人数が少ない業種もあるため、ここでは 800 名以上集まった、「建設業」、「製造業」、「卸・小売、飲食業」、「サービス業（対事業所）」、「サービス業（対個人）」の 5 業種について表示している。項目は全体の平均が高いものから並べており、図表 I-1-14、図表 I-1-15 と同じ順序としている。

全体としては「製造業」に高いものが多く、「サービス業（対個人）」に低いものが多い。差のあるところをみると、「電子メールによる情報交換」と「グループウェア、イントラネットによる情報共有」において、値の高い業種から「製造業」、「サービス業（対事業所）」、「建設業」、「卸・小売、飲食業」、「サービス業（対個人）」の順となっており、「製造業」が最も「電子メールによる情報交換」、「グループウェア、イントラネットによる情報共有」が進み、「サービス業（対個人）」が最も進んでいないことになる。「経営情報の公開」、「人事情報の公開」も同様に「製造業」が最も進み、「サービス業（対個人）」が最も進んでいない。「自己都合による離職者」は「製造業」が最も値が低く、少ないことになる。



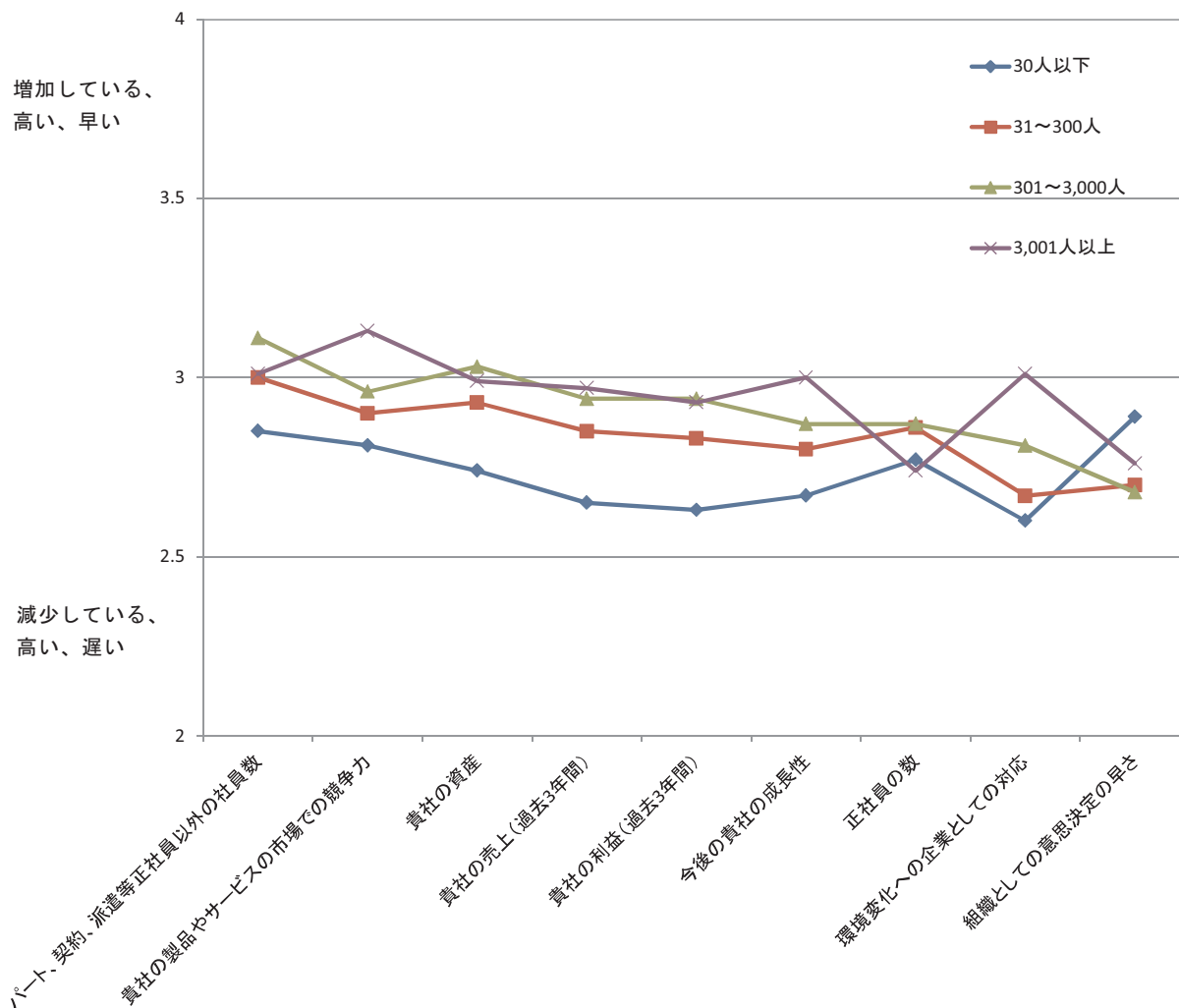
図表 I-1-17 会社や団体の状況（1から5で評定した平均値、n=12,000）



注) 1から5の評定は、項目により、「減少している」(1)～「増加している」(5)、「低い」(1)～「高い」(5)、「遅い」(1)～「早い」(5)の3種類があるが、評定値の平均が高い項目から並べ、図表としている。

会社や団体の状況に関しても、1から5で評定して貰っており、項目により、「減少している」(1)～「増加している」(5)、「低い」(1)～「高い」(5)、「遅い」(1)～「早い」(5)の3種類がある。これらをまとめ評定値の平均が高い項目から並べ、図としたのが図表 I-1-17 である。職場や仕事の状況と同様、平均値としては1から5の真ん中である3を中心に、あまり大きく外れたものはないが、全体が中央の3を下回っている（最も高い「パート、契約、派遣等正社員以外の社員数」の平均が2.99）。

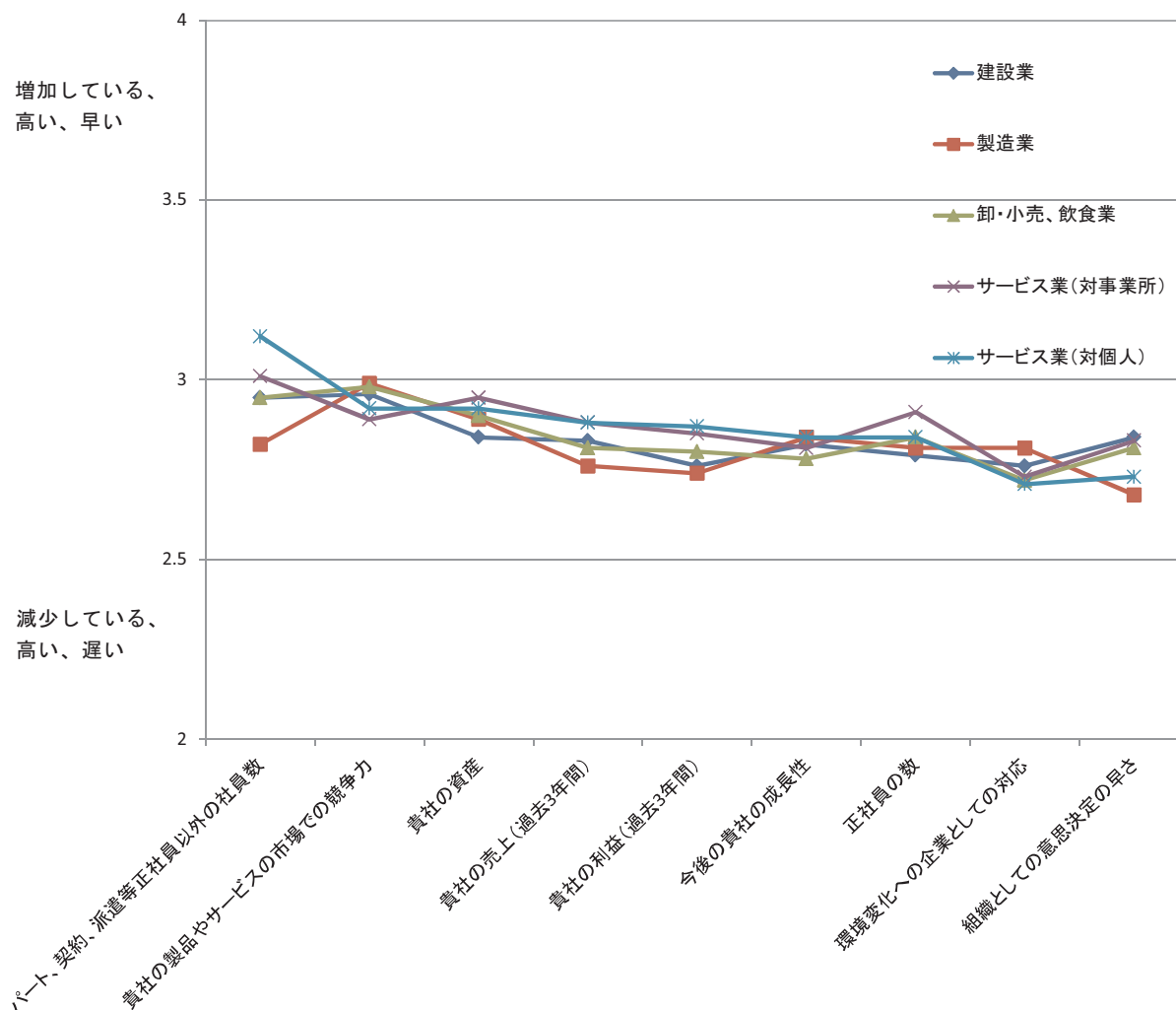
図表 I-1-18 会社や団体の状況（規模別、1から5で評定した平均値、n=12,000）



会社や団体の状況の評定値を従業員数により分けて、平均値を求めたものが図表 I-1-18 である。全体として 30 名までが低い評定値となっており、「組織としての意思決定の早さ」のみ 30 名までが最も高くなっている。

差の大きな部分といえる「環境変化への企業としての対応」、「今後の貴社の成長性」、「貴社の製品やサービスの市場での競争力」のすべてにおいて、3,001 人以上が最も高く、301~3,000 人、31~300 人、30 人以下の順となっており、従業員数に比例して値が高く、プラスの方向となっている。

図表 I-1-19 会社や団体の状況（業種別、1から5で評定した平均値、5業種）



次に、会社や団体の状況を業種によって分け、平均値を求めたものが図表 I-1-19 である。収集できた人数が少ない業種もあるため、800 名以上集まった「建設業」、「製造業」、「卸・小売、飲食業」、「サービス業（対事業所）」、「サービス業（対個人）」の 5 業種について表示している。項目は全体の平均が高いものから並べており、図表 I-1-17、図表 I-1-18 と同じ順序としている。

全体としてはあまり差がないといえる。比較的差のある「パート、契約、派遣等正社員以外の社員数」を見ると、「製造業」が低く「サービス業（対個人）」が高い。「製造業」は減少しており、「サービス業（対個人）」は増加していることになる。

図表 I-1-20 規模と業種(上:用紙、下:Web)

	建設業	製造業	電気・ガス ・熱供給・ 水道業	運輸・通信 業	卸・小売、 飲食業	金融・ 保険業	不動産業	サービス業 (対事業 所)	サービス業 (対個人)	その他	無回答	計
30人以下	30 6.9%	99 22.8%	11 2.5%	10 2.3%	108 24.9%	0 0.0%	29 6.7%	65 15.0%	55 12.7%	21 4.8%	6 1.4%	434 100.0%
31~300人	292 12.2%	888 37.0%	0 0.0%	57 2.4%	112 4.7%	0 0.0%	0 0.0%	406 16.9%	418 17.4%	191 8.0%	38 1.6%	2,402 100.0%
301~3,000人	0 0.0%	567 20.0%	0 0.0%	76 2.7%	460 16.2%	1,133 39.9%	0 0.0%	74 2.6%	528 18.6%	0 0.0%	0 0.0%	2,838 100.0%
3,001人以上	0 0.0%	3,491 85.0%	72 1.8%	0 0.0%	472 11.5%	74 1.8%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	4,109 100.0%
無回答	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	18 0.9%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	161 7.7%	715 34.1%	0 0.0%	1,201 57.3%	2,095 100.0%
計	322 2.7%	5,045 42.5%	83 0.7%	161 1.4%	1,152 9.7%	1,207 10.2%	29 0.2%	706 5.9%	1,716 14.4%	212 1.8%	1,245 10.5%	11,878 100.0%

	建設業	製造業	電気・ガス ・熱供給・ 水道業	運輸・通信 業	卸・小売、 飲食業	金融・ 保険業	不動産業	サービス業 (対事業 所)	サービス業 (対個人)	その他	計
30人以下	381 12.7%	393 13.1%	41 1.4%	110 3.7%	453 15.1%	63 2.1%	152 5.1%	467 15.6%	457 15.2%	483 16.1%	3,000 100.0%
31~300人	217 7.2%	717 23.9%	38 1.3%	190 6.3%	306 10.2%	69 2.3%	60 2.0%	409 13.6%	479 16.0%	515 17.2%	3,000 100.0%
301~3,000人	165 5.5%	827 27.6%	43 1.4%	187 6.2%	251 8.4%	138 4.6%	44 1.5%	392 13.1%	399 13.3%	554 18.5%	3,000 100.0%
3,001人以上	116 3.9%	1,042 34.7%	75 2.5%	306 10.2%	180 6.0%	299 10.0%	21 0.7%	239 8.0%	189 6.3%	533 17.8%	3,000 100.0%
計	879 7.3%	2,979 24.8%	197 1.6%	793 6.6%	1,190 9.9%	569 4.7%	277 2.3%	1,507 12.6%	1,524 12.7%	2,085 17.4%	12,000 100.0%

図表 I-1-21 性別と年齢(上:用紙、下:Web)

	30歳未満	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上	無回答	計	計
男	1,436 20.7%	1,972 28.4%	1,487 21.4%	1,456 21.0%	121 1.7%	462 6.7%	6,934 100.0%	6,934 58.4%
女	1,813 43.1%	949 22.5%	632 15.0%	281 6.7%	32 0.8%	503 11.9%	4,210 100.0%	4,210 35.4%
無回答	13 1.8%	18 2.5%	13 1.8%	28 3.8%	2 0.3%	660 89.9%	734 100.0%	734 6.2%
計	3,262 27.5%	2,939 24.7%	2,132 17.9%	1,765 14.9%	155 1.3%	1,625 13.7%	11,878 100.0%	11,878 100.0%

	30歳未満	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上	計	計
男	1,072 12.1%	1,602 18.0%	1,895 21.3%	2,093 23.6%	2,219 25.0%	8,881 100.0%	8,881 74.0%
女	1,328 42.6%	798 25.6%	505 16.2%	307 9.8%	181 5.8%	3,119 100.0%	3,119 26.0%
計	2,400 20.0%	2,400 20.0%	2,400 20.0%	2,400 20.0%	2,400 20.0%	12,000 100.0%	12,000 100.0%

図表 I-1-22 性別と職種(上:用紙、下:Web)

	事務職	技術職	専門職	営業・販売職	現業職	無回答	計
男	1,193 17.2%	1,470 21.2%	391 5.6%	1,858 26.8%	1,574 22.7%	448 6.5%	6,934 100.0%
女	1,246 29.6%	313 7.4%	928 22.0%	503 11.9%	523 12.4%	697 16.6%	4,210 100.0%
無回答	93 12.7%	72 9.8%	50 6.8%	146 19.9%	98 13.4%	275 37.5%	734 100.0%
計	2,532 21.3%	1,855 15.6%	1,369 11.5%	2,507 21.1%	2,195 18.5%	1,420 12.0%	11,878 100.0%

	事務職	技術職	専門職	営業・販売職	現業職	計
男	2,200 24.8%	2,432 27.4%	1,197 13.5%	1,581 17.8%	1,471 16.6%	8,881 100.0%
女	1,710 54.8%	266 8.5%	569 18.2%	346 11.1%	228 7.3%	3,119 100.0%
計	3,910 32.6%	2,698 22.5%	1,766 14.7%	1,927 16.1%	1,699 14.2%	12,000 100.0%

## 7. 用紙と Web でのデータ収集による基本属性の比較

ここでは用紙でのデータ収集と Web でのデータ収集に関して（以下「用紙データ」、「Web データ」とする）、収集したデータの属性に関してどのような違いがあるかみていく。

規模と業種に関しては（図表 I-1-20）、Web データでは規模に関して、3,001 人以上、301～3,000 人、31～300 人、30 人以下が均等であるのに対し、用紙データでは 30 名以下は 3.7% と少なく、3,001 名以上は 34.6% と多くなっており、偏りが見られる。業種に関しては、Web データにおいても製造業が多かったが、用紙データでは製造業が 42.5% とさらに多くなっている。

性別年齢に関しては（図表 I-1-21）、用紙データにおいて男性 58.4%、女性 35.4% であるのに対し、Web データでは男性 74.0%、女性 26.0% となり、Web データの方が男性が多い。年齢段階では Web データは 2,400 名ずつで均等であるのに対し、用紙データは 30 歳未満が多く、50 歳代、60 歳以上は少ない。また、用紙データでは性別に無回答が 6.2% ある。ただし、Web データは男性は 50 歳代、60 歳以上が多く、女性は 30 歳未満が多いといった具合に性別、年代別に分けると偏りがみられる。

職種に関しては（図表 I-1-22）、事務職、技術職等は Web データが多く、営業・販売職、現業職に関しては用紙データが多い。また、用紙データには職種に関して無回答が 12.0% ある。

## 8. まとめ: 今回の Web での収集データ

以上より、今回分析する Web 調査で収集したデータは、次のようにまとめることができる。

規模と年齢に関しては均等になるように収集している。業種は「製造業」が多く（2割強）、「サービス業（対個人）」（1割強）、「サービス業（対事業所）」（1割強）、「卸・小売、飲食業」（1割弱）が続いている。会社や団体の設立年はあまり偏りなく分布している。職種では事務職が多く（3割強）、技術職が続いている（2割強）。職位では「一般」が 53.0% となっており、「係長・主任相当」が 16.4%、「課長相当」が 10.8%、「部長・次長相当」が 11.0% となっている。就業形態では「正社員」が大半となっている（84.3%）。同じ会社・団体での勤続年数は 3 年以下から 25 年以上まで大きな偏りはない。同じ職場での在職年数もあまり大きな偏りはなく、2 年以下から 17 年以上まで分布している。学歴では大卒が多く（52.5%）、高卒が続いている（22.2%）。転職経験では経験「あり」がやや多い（56.5%）。そして、配偶者ありが約 6 割、子供ありが 5 割強となっている。

職場や仕事の状況に関しては 17 項目あるが、1 から 5 で評定の平均では 1 から 5 の真ん中である 3 を中心に分布しており、大きく外れる項目はなかった。この評定を規模と業種でみると、規模が大きいと値が良い方向で高くなり、業種では製造業において値が良い方向で高くなっていた。

会社や団体の状況に関しても、1から5で評定してもらっており、職場や仕事の状況と同様、平均値としては1から5の真ん中である3を中心に、あまり大きく外れたものはないが、全体が中央の3を下回っている。従業員数によって分けると、「組織としての意思決定の早さ」は30人以下が高い評定値であるが、規模により差が大きい。「貴社の製品やサービスの市場での競争力」、「今後の貴社の成長性」、「環境変化への企業としての対応」等に関しては、3,001人以上が最も高く、301～3,000人、31～300人、30人以下の順となっており、従業員数に比例して値がプラスの方向に高くなっていった。会社や団体の状況を業種によって分け、平均値を求めたが、全体としてはあまり差がなかった。

これまでの用紙で収集したデータ（用紙データ）と、今回収集したWebでのデータ（Webデータ）を比較すると、用紙データはWebデータに比べ、3,001人以上の大企業が多く、30名以下は少ない。また、製造業がWebデータよりも多くなる。個人属性では用紙データは、30歳未満の若年が多く、Webデータに較べると女性が多い。また、用紙データは営業・販売職、現業職が多く、事務職、技術職が少ない。

今回のWebでの収集データは、年齢と企業規模を均等にデータ収集したが、以上のような分布であり、また、用紙とまったく同じ項目を用意しデータ収集を行ったが、用紙でのデータ収集と差異がみられることを注意しなくてはならない。

## 文 献

- 日本労働研究機構（1999）. 雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発—HRM（Human Resource Management）チェックリスト— 調査研究報告書 No.124
- 日本労働研究機構（2001）. メンタルヘルス対策に関する研究—対策事例・欧米の状況・文献レビュー・調査結果— 調査研究報告書 No.144
- 日本労働研究機構（2003）. 組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発—HRMチェックリストの開発と利用・活用— JIL調査研究報告書 No. 161.
- 労働政策研究・研修機構（2012）. 中小企業における人材の採用と定着—人が集まる求人、生きいきとした職場／アイトラッキング、HRMチェックリスト他から— 労働政策研究報告書 No.147





(Web 回答画面)

アンケートページにアクセスいただきまして、ありがとうございます。

今回のアンケートは、「**お仕事に関するアンケート**」です。

---

**【モニターの皆様へのお願い】**

---

本アンケートは一般に公開していない情報が含まれる場合がございます。  
アンケート内で知り得た、いかなる情報についても、決して第三者に口外なさらぬようお願いいたします。

**「第三者への口外」に含まれる例**

- ・口頭、電話、メール等で友人・知人に情報共有すること
- ・掲示板やブログに書き込むことで不特定多数に情報共有すること
- ・その他いかなる手段でも情報が漏れてしまうことに寄与する行為

**【注意事項】**

- ・当社は会員の個人情報を、**個人情報保護方針**に基づいて取り扱います。
- ・複数のアンケート画面を同時に開きますと、正常に回答できず、ポイント付与の対象になりません。  
同時に複数のアンケートにご回答なさらないようご注意ください。
- ・当社のアンケートへの回答は、Internet Explorer 7、8を推奨環境とさせていただきます。

「同意し、アンケート開始」ボタンをクリックすると、アンケート画面が別ウィンドウで表示されます。

SC1

**【必須】**

あなたの職業を教えてください。

- 1. 会社員・会社役員
- 2. 公務員・団体職員
- 3. 自営業
- 4. 自由業・フリーランス
- 5. パート・アルバイト
- 6. 派遣・契約社員
- 7. その他有職
- 8. 専業主婦・主夫
- 9. 現在は働いていない

SC2 あなたがお勤めの会社(団体)の従業員数を教えてください。

【必須】 ※従業員がご自分のみの場合は「1名～30名以下」をお選びください。

- 1名～30名以下
- 31名～300名以下
- 301名～3,000名以下
- 3,001名以上

SC3 あなたの年齢を教えてください。

【必須】 (半角数字でご記入ください)

歳 【必須】(数値制限:0-99)

SC4

【必須】 あなたの性別を教えてください。

- 男性
- 女性

本アンケートでは、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、職場や仕事に関する基礎的データを収集しています。

個人の回答はコード化され、個人の回答結果が外部に出ることは決してありません。

また、結果は統計以外の目的に使用されることはありません。

下記の点にご留意のうえ、ご回答ください。

1. 番号等、選択肢をお選びください。記述部分は日本語で入力してください。  
(数字を記述していただくこともございます)
2. 勤め先が、学校、病院、団体、等々、「会社」ではない場合、  
設問の「会社」の部分をご自分の勤め先と読み替え、回答してください。

Q1

勤務先等をご記入ください。

Q1-1 現在の企業での勤続年数を教えてください。  
【必須】 ※1年0～6ヶ月の場合は「1年」、1年7～12ヶ月の場合は「2年」のように考え、端数は繰下、繰上してお答えください。

▼選択してください▼

Q1-2 あなたの学歴を教えてください。  
【必須】

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

Q1-3 あなたは転職経験がありますか。  
【必須】

- あり
- なし

Q1-4 現在の職場での在職年数を教えてください。  
【必須】 ※1年0～6ヶ月の場合は「1年」、1年7～12ヶ月の場合は「2年」のように考え、端数は繰下、繰上してお答えください。

▼選択してください▼

Q1-5 あなたは配偶者はいますか。  
【必須】

- あり
- なし

Q1-6

【必須】

あなたはお子様がいいますか。

- あり
- なし

Q2

【必須】

現在の職種に最も近いものを下の 1 から 30 のなかから 1 つお選びください。

**事務職**

- 1. 経理
- 2. 広報
- 3. 企画
- 4. 人事・教育
- 5. 物流
- 6. 総務
- 7. その他の事務職

**技術職**

- 8. 開発
- 9. 設計
- 10. 生産
- 11. 情報処理
- 12. 工程管理
- 13. その他の技術職

**専門職**

- 14. 教育
- 15. 研究
- 16. 法律
- 17. 財務
- 18. 海外業務
- 19. その他の専門職

**営業・販売職**

- 20. マーケティング
- 21. セールスエンジニア
- 22. 営業
- 23. 店頭販売
- 24. その他の営業・販売職

**現業職**

- 25. 運輸
- 26. 建設
- 27. 製造
- 28. 保守
- 29. サービス
- 30. その他の現業職

Q3

【必須】

あなたの職位について教えてください。

事務職

- 1. 一般
- 2. 係長・主任相当
- 3. 課長相当
- 4. 部長・次長相当
- 5. その他(  )(回答必須)

Q4

【必須】

あなたの就業形態を教えてください。

事務職

- 1. 正社員
- 2. パート・アルバイト
- 3. 派遣
- 4. 契約
- 5. その他(  )(回答必須)

Q5 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。

Q5-1  
【必須】 (矢印方向にそれぞれひとつだけ)

		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
1. 電子メールによる情報交換	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. グループウェア、イントラネットによる情報共有	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 経営情報の公開	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 人事情報の公開	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. エンパワメント(権限委譲)	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q5-2  
【必須】 (矢印方向にそれぞれひとつだけ)

		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
1. あなたの仕事の生産性	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. あなたの仕事の質・水準	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. あなたの仕事の先進性・独自性	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. チームや職場の活気、活力	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 本人の業績による収入の変動幅	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q5-3  
【必須】 (矢印方向にそれぞれひとつだけ)

		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
1. 各人が専門性を高めることへの配慮	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. プロジェクトにより仕事をする機会	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 自己都合による離職者	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. あなたの職場への異動、採用希望者	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. あなたの仕事量	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 仕事の上でのゆとり	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 各人の家庭生活や個人の生活への配慮	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q6 あなたの会社(勤め先)について教えてください。

Q6-1  
【必須】 所在地(都道府県)

▼選択してください▼

Q6-2  
【必須】 所在地(市・区・町・村)

市・区・町・村 (制限なし)

Q6-3  
【必須】 設立年  
(半角数字でご記入ください)

西暦  年 【必須】(数値制限:500-2013)

**Q6-4** 業種  
**【必須】** (主なものを1つだけ)

1. 建設業                                       6. 金融・保険業  
 2. 製造業                                        7. 不動産業  
 3. 電気・ガス・熱供給・水道業            8. サービス業(対事業所)  
 4. 運輸・通信業                                9. サービス業(対個人)  
 5. 卸・小売、飲食業                          10. その他(  )(回答必須)

**Q6-5** 正社員数(概数でも結構です)  
**【必須】** (半角数字でご記入ください)

約  名 **【必須】**(数値制限:1-999999)

**Q6-6** 主な製品、あるいはサービス  
**【必須】**

(制限なし)

**Q7** 会社(勤め先)の最近の様子について教えてください。  
 勤め先が民間会社以外で該当しない設問に関しては「どちらともいえない」を選んでください。

**Q7-1**  
**【必須】** (矢印方向にそれぞれひとつだけ)

		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
1. 貴社の売り上げ(過去3年間)	➡	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 貴社の利益(過去3年間)	➡	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 貴社の資産	➡	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 正社員の数	➡	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. パート、契約、派遣等正社員以外の社員数	➡	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Q7-2

【必須】

(矢印方向にそれぞれひとつだけ)

	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
1. 今後の貴社の成長性	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 貴社の製品やサービスの市場での競争力	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q7-3

【必須】

(矢印方向にそれぞれひとつだけ)

	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
1. 環境変化への企業としての対応	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 組織としての意思決定の早さ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>












■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、該当する数字をお選びください。

Q8

【必須】

1. 職務

(矢印方向にそれぞれひとつだけ)

	1. No	2.	3. どちらとも いえない	4.	5. Yes
1. 今の仕事は達成感を感じることができる 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 今の仕事は挑戦しがいのある仕事である 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 仕事の上で自分のアイデアや工夫が生かせる 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. 自分の仕事の手順は、自分で決められる 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. 自分の仕事のスケジュールは、自分で決められる 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. 仕事の目標や遂行規準は自分で定められる 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. 私の仕事は社会に貢献する、意義あるものである 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 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、  
該当する数字をお選びください。

Q9  
【必須】 II. 上司やリーダー  
(矢印方向にそれぞれひとつだけ)

	1. No	2.	3. どちらとも いえない	4.	5. Yes
1. 上司・リーダーは私の仕事能力を評価し、信頼してくれる 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 上司・リーダーは私の長所を生かそうとしてくれる 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 上司・リーダーは私の能力が高まるよう配慮してくれる 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 上司・リーダーはやり甲斐のある仕事を与えてくれる 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 上司・リーダーは私を含めて部下を正當に扱っている 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 私の上司・リーダーは人間的に尊敬できる 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. 私は上司・リーダーに全幅の信頼をおいている 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. 助けが必要なときには、上司・リーダーは支援してくれる 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. 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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. 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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. 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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 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、該当する数字をお選びください。

Q10 III. 同僚や顧客との関係  
【必須】 (矢印方向にそれぞれひとつだけ)

	1. No	2.	3. どちらとも いえない	4.	5. Yes
1. 職場は友好的な雰囲気である 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 私の職場の人間関係はよい 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 同僚の多くに好感をもてる 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 同僚の間では、みんな気持ちがいっしょ合っている 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 私と同僚との間には良好なチームワークがある 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. 同僚の間では仕事上の情報交換が活発である 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. 顧客(あるいは業務の相手)の間には信頼関係が成り立っている 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. 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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. 私の仕事ぶりは顧客(あるいは業務の相手)から正當に評価されている 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. 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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 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、該当する数字をお選びください。

Q11 IV. ビジョン・経営者  
【必須】 (矢印方向にそれぞれひとつだけ)

	1. No	2.	3. どちらとも いえない	4.	5. Yes
1. 会社には明確で優れたビジョンや戦略がある 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 会社のビジョンや戦略は現状では最良のものといえる 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. 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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. 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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. 経営者は正しいことを行っていると信頼がおける 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. 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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. 経営者は企業の置かれた状況を適切に把握している 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. 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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. 新しい仕事のやり方を試すよう奨励されている 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. 新しい解決法、新しいアイデアが求められている 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. 新しい仕事のやり方に対して、肯定的、受容的である 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 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、該当する数字をお選びください。

Q12

V. 処遇・報酬





















【必須】

(矢印方向にそれぞれひとつだけ)

	1. No	2.	3. どちらとも いえない	4.	5. Yes
1. 昇進・昇格は公平、客観的に行われている 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 適切な人が、適切な時期に昇進している 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 十分なポスト、活躍の場が用意されている 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 各人の希望にそったキャリア・コースが用意されている 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 組織の給与体系は公正・妥当なものである 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 評価は客観的であり、十分な透明性を持っている 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. 本人の業績が良いときには、それに見合った報酬となっている 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. 私は仕事に見合った十分な給与を得ている 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 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、該当する数字をお選びください。

Q13  
【必須】 VI. 能力開発・福利厚生・生活サポート  
(矢印方向にそれぞれひとつだけ)

	1. No	2.	3. どちらとも いえない	4.	5. Yes
1. 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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ここで仕事をすることが、自分の今後のキャリアにプラスとなる 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. 会社は福利厚生の経費を給与などにまわすべきである 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. この会社は住宅手当や社宅など住居の支援をしてくれる 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. この会社は貯蓄や企業年金など財産形成を支援してくれる 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. この会社は従業員の医療費や健康維持を支援してくれる 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. この会社はスポーツ、文化、余暇など活動を支援してくれる 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. 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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. 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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. 仕事と生活が両立するよう、十分配慮されている 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. 勤務時間は融通がきく 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. 休日や休暇は満足にとることができる 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. 残業も含めて今の労働時間は適切といえる 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. 職場は安全で衛生的である 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. 仕事をしていて、体に悪いと思うようなことは、特にない 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 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、  
該当する数字をお選びください。

Q14

【必須】

## 1. 組織

(矢印方向にそれぞれひとつだけ)

	1. No	2.	3. どちらとも いえない	4.	5. Yes
1. 他の会社や組織に移る気はまったくない 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. この会社の一員であることを誇りに思う 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. この会社のメンバーであることを強く意識している 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. この会社を離れるとどうなるか不安である 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. 今この会社を辞めたら損失が大きいのので、この先も勤めようと思う 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. この会社に多くの恩義を感じる 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. 今この会社を辞めたら、罪悪感を感じるだろう 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



- 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、該当する数字をお選びください。

Q15

II. 職務

【必須】

(矢印方向にそれぞれひとつだけ)

	1. No	2.	3. どちらでもない	4.	5. Yes
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	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 今の仕事が生きがいである	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 今の私にとって仕事が生活のすべてである	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 今は仕事から得られる満足感が一番大きい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 今の仕事にのめり込んでいる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 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、該当する数字をお選びください。

Q16

## Ⅲ. キャリア

【必須】

(矢印方向にそれぞれひとつだけ)

	1. No	2.	3. どちらとも いえない	4.	5. Yes
1. 給料が下がっても、今の職務・専門分野で仕事がしたい 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 今の職務・専門分野でキャリアを追求したい 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 他の会社に移っても、今の職務・専門分野に就きたい 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. この職務・専門分野が好きなので、この先も続けたい 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 今の職務・専門分野に満足している 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 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、  
該当する数字をお選びください。

Q17  
【必須】 IV. 仕事全般・生活全般  
(矢印方向にそれぞれひとつだけ)

	1. No	2.	3. どちらとも いえない	4.	5. Yes
1. 今の仕事が好きである	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 現在の仕事に満足している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 今の仕事に喜びを感じる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 今の仕事に誇りを感じる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 朝、仕事に行くのが楽しい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 今の仕事にやりがいを感じる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 家庭、友人、趣味など私生活を大切にしている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. 家庭、友人、趣味などが生きがいとなっている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. 家庭、友人、趣味など私生活に満足している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. 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	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q18 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。  
 【必須】 (0)～(4)までの該当する回答の数字をお選びください。  
 (矢印方向にそれぞれひとつだけ)

		1. まったく なかった	2. たまに あった	3. ときどき あった	4. しばしば あった	5. 大体いつも あった
1. 恐怖感がある	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 怒りを感じる	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. はつらつとした気分である	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 体がだるい	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ゆうつだ	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. いきいきしている	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 腹が立つ	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. 気分が沈む	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. 軽快な気分だ	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. 脱力感がある	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. びくびくしている	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. 気分がのっている	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. いつもより動作が鈍い	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. 気がめいる	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. 気が動転している	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. 不安を感じる	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. 不機嫌である	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. 悲しい	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. 気持ちが落ち着かない	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. 眠れない	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

		1. まったく なかった	2. たまに あった	3. ときどき あった	4. しばしば あった	5. 大体いつも あった
21. いらいらする	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. さみしい気持ちになる	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. 心配な気持ちになる	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. むしゃくしゃする	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. むなしい感じがする	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. おこりっぽい	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. 気力に満ちている	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. いつもより寝起きが悪い	⇒	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q19

【必須】

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。



アンケートにご回答、ありがとうございます。

〇ポイント



## 第2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

ここでは職場や仕事の現状をチェックするワークシチュエーションについて検討する。ワークシチュエーションは組織風土の概念を基にしているが、関連する様々な仕事や職場の要因を確認できるよう拡張している。

ワークシチュエーションに関しては、用紙でのデータにおいてまとまりが悪い項目があり、この入れ替えも考えている。そこで、まず、この入れ替えた項目がどのようになっているか、検討する。次に、用紙と Web でのデータに関して（以下、「用紙データ」、「Web データ」とする）、どのような違いがあるかみていく。そして、企業と個人の属性によってどのような差がみられるか、等々を検討していく。

### 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

組織の活性化や生きいきとした職場づくりのためには、職場や仕事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。

ワークシチュエーションでは、この組織風土のこれまでの研究も参考にしたが、職場や仕事に関わる特徴を広範に取り上げることとし、これまでの組織風土研究で使用されてきた尺度を含め、幅広い項目とした。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、さらに細かく仕事や職場の状況を把握できるものとなっている。

各設問に対して、「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 I-2-1 は6領域とその下位尺度の測定内容を短く記述したものであり、全体の構成を示したのが図表 I-2-2 である。また、章末に全設問の文章を信頼性係数（ $\alpha$  係数）とともに掲載している。

図表 I-2-1 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

<b>I. 職務</b>	
a.達成	仕事で自分の力を発揮し、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決められる。
d.参画	仕事に関係する決定には自分の意見が反映されている。
e.意義	仕事は組織、自分の人生、社会に関係する有意義なものである。
<b>II. 上司やリーダー</b>	
f.承認・支持	上司は自分の能力を評価し、成長のためにサポートしてくれる。
g.公正・信頼	上司は部下を正當に扱い、公正であり、信頼できる。
h.指導・支援	上司の仕事がよくわかっており、支援してくれる。
<b>III. 同僚や顧客との関係</b>	
i.職場の人間関係	職場は良い人間関係であり、友好的、協力的な雰囲気である。
j.チームワーク	同僚とは良いチームワークがあり、お互いに助け合って仕事をしている。
k.顧客との関係	仕事相手とは信頼関係があり、コミュニケーションは円滑である。
<b>IV. ビジョン・経営者</b>	
l.ビジョン・戦略	経営陣の管理方針や仕事戦略は妥當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にしている。
n.経営者への信頼	経営陣の行いは倫理的に正しく、成員に信頼されている。
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。
<b>V. 処遇・報酬</b>	
p.昇進・昇格・キャリア	昇進・昇格は公正に行われ、活躍の場、キャリアコースが用意されている。
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
	* 「q.評価・給与」は一部項目の入替えを検討。
<b>VI. 能力開発・福利厚生・生活サポート</b>	
r.教育・研修	必要な研修や個人のキャリアに役立つ教育が受けられる。
s.福利厚生	福利厚生は整備され、各側面で支援してくれる。
	* 「s.福利厚生」は項目の全面的な入替えを検討。
t.生活サポート	家庭生活との両立を可能にするよう各種制度が用意されている。
u.労働条件	勤務時間は適切であり、安全で衛生的である。



図表 I-2-2 ワークシチュエーションチェックリストの測定概念

人的側面	<b>IV. ビジョン・経営者</b> (l. ビジョン・戦略) (m. 経営者と従業員) (n. 経営者への信頼) (o. 仕事の革新)	<b>II. 上司やリーダー</b> (f. 承認・支持) (g. 公正・信頼) (h. 指導・支援)	<b>III. 同僚や顧客との関係</b> (i. 職場の人間関係) (j. チームワーク) (k. 顧客との関係)
職務内容	<b>I. 職務</b> (a. 達成) (b. 成長) (c. 自律性) (d. 参画) (e. 意義)		
職務環境	<b>V. 処遇・報酬</b> (p. 昇進・昇格・キャリア) (q. 評価・給与)	<b>VI. 能力開発・福利厚生・生活サポート</b> (r. 教育・研修) (s. 福利厚生) (t. 生活サポート) (u. 労働条件)	

### 3. ワークシチュエーションでの新旧項目の検討

用紙データにおいて、ワークシチュエーションの「q.評価・給与」は信頼性係数（ $\alpha$ 係数）が低く、その原因として「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」が、「べきである」という逆転した項目になっているとともに、「q.評価・給与」の他の項目と相関係数が低く、別のものを見るものとなっていたと考えられた。そこで Web データではこの設問の代替候補として、「本人の業績が良いときには、それに見合った報酬となっている」を用意し、双方を入れデータを収集した。

図表 I -2-3 が新旧の項目と他の項目の関係をみたものである。これまでの「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」は他の項目と、.131、.174、.084 と相関係数が低い。代替案の「本人の業績が良いときには、それに見合った報酬となっている」は.622、.633、.554 となり、他とまったく同じではないが、類似のことを聞く項目となっている。

領域「V.処遇・報酬」としてまとめたものをみると（図表 I -2-4）、新項目での「q.評価・給与（新）」は「V.処遇・報酬」とも「V.処遇・報酬（新）」とも以前の「q.評価・給与」よりも相関係数が高くなっている。

また、章末の「付属資料：ワークシチュエーションの設問と下位尺度の信頼性係数」に示したように、「q.評価・給与」の  $\alpha$  係数は、用紙データにおいて.62 であったものが、Web データでは.73 となり、新項目では.88 となっている。新項目によって他の項目と同程度に信頼性係数が高くなっている。

ここで見られたように、他の項目においても用紙データに比べ Web データでは信頼性係数が僅かではあるが、上昇している。用紙での実施においては記入漏れや記入のミス（1、2、3、4、5で聞いているにもかかわらず、数字の間に○を付ける例等）があり、Web データではこのような回答ができないことから（記入漏れがあると先に進めない、数字と数字の間では回答できない、等）、信頼性係数が高まったと考えられる。

図表 I-2-3 ワークシチュエーション新旧項目(q.評価・給与)

	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*	本人の業績が良いときには、それに見合った報酬となっている	68.私は仕事に見合った十分な給与を得ている
65.組織の給与体系は公正・妥当なものである	1	.770**	.131**	.622**	.631**
66.評価は客観的であり、十分な透明性を持っている	.770**	1	.174**	.633**	.559**
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*	.131**	.174**	1	.134**	.084**
本人の業績が良いときには、それに見合った報酬となっている	.622**	.633**	.134**	1	.554**
68.私は仕事に見合った十分な給与を得ている	.631**	.559**	.084**	.554**	1

注) \*\*は1%水準で有意。以下同様。

図表 I-2-4 ワークシチュエーション新旧項目(q.評価・給与)ー領域得点との関係

	V.処遇・報酬	V.処遇・報酬(新)	p.昇進・昇格・キャリア	q.評価・給与	q.評価・給与(新)
V.処遇・報酬	1	.981**	.949**	.910**	.919**
V.処遇・報酬(新)	.981**	1	.954**	.861**	.951**
p.昇進・昇格・キャリア	.949**	.954**	1	.731**	.814**
q.評価・給与	.910**	.861**	.731**	1	.911**
q.評価・給与(新)	.919**	.951**	.814**	.911**	1

「VI.能力開発・福利厚生・生活サポート」も信頼性係数が低いことが問題であった。これはここでの項目に「〇〇すべきである」という表現があり、意味としては逆転したものとなっていたことによる。そこで、「VI.能力開発・福利厚生・生活サポート」についても、「この会社は住宅手当や社宅など住居の支援をしてくれる」、「この会社は貯蓄や企業年金など財産形成を支援してくれる」、「この会社は従業員の医療費や健康維持を支援してくれる」、「この会社はスポーツ、文化、余暇など活動を支援してくれる」の設問を作成し、これも加えてWebデータを収集した（図表 I -2-5）。

図表 I -2-5 によると、以前の 73～76 の項目は福利厚生を聞いているにも係らず相互に相関係数が低いものが見られたが、新項目では 0.50 から 0.60 程度の相関係数となっている。また、新項目による「VI.能力開発・福利厚生・生活サポート」（新）とこれに含まれる下位項目の関係は図表 I -2-6 のように 0.70、0.80 程度の相関係数となっている。

章末の「付属資料：ワークシチュエーションの設問と下位尺度の信頼性係数」では、「s.福利厚生」の  $\alpha$  係数は、用紙データにおいて 0.58 であったものが、Webデータでは 0.50 となり、新項目では 0.85 となっている。新項目によって信頼性係数が高くなったことになる。この部分のみ、以前の項目同士の比較であるが、用紙データの方が Web データよりも信頼性係数が僅かではあるが高かった。他はすべて Web データの方が信頼性係数が高く、不思議ではあるが、以前の設問が内容として別々のものを測っており、それが Web データによってより強く現れたことにより信頼性係数が下がったと解釈することもできる。

図表 I -2-5 ワークシチュエーション新旧項目(s.福利厚生)

	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.会社は福利厚生の経費を給与などにまわすべきである*	この会社は住宅手当や社宅など住居の支援をしてくれる	この会社は貯蓄や企業年金など財産形成を支援してくれる	この会社は従業員の医療費や健康維持を支援してくれる	この会社はスポーツ、文化、余暇など活動を支援してくれる
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	-.199**	0.006	.034**	.449**	.514**	.519**	.542**
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*	-.199**	1	.661**	.375**	-0.018	-.047**	0.001	-.094**
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*	0.006	.661**	1	.463**	.082**	.083**	.118**	.027**
76.会社は福利厚生の経費を給与などにまわすべきである*	.034**	.375**	.463**	1	.068**	.062**	.099**	.047**
この会社は住宅手当や社宅など住居の支援をしてくれる	.449**	-0.018	.082**	.068**	1	.636**	.522**	.511**
この会社は貯蓄や企業年金など財産形成を支援してくれる	.514**	-.047**	.083**	.062**	.636**	1	.639**	.596**
この会社は従業員の医療費や健康維持を支援してくれる	.519**	0.001	.118**	.099**	.522**	.639**	1	.590**
この会社はスポーツ、文化、余暇など活動を支援してくれる	.542**	-.094**	.027**	.047**	.511**	.596**	.590**	1

図表 I -2-6 ワークシチュエーション新旧項目(s.福利厚生)—領域得点他との関係

	VI.能力開発・福利厚生・生活サポート	VI.能力開発・福利厚生・生活サポート(新)	r.教育・研修	s.福利厚生	s.福利厚生(新)	t.生活サポート	u.労働条件
VI.能力開発・福利厚生・生活サポート	1	.937**	.755**	.429**	.576**	.856**	.804**
VI.能力開発・福利厚生・生活サポート(新)	.937**	1	.770**	.206**	.770**	.866**	.772**
r.教育・研修	.755**	.770**	1	.134**	.494**	.532**	.435**
s.福利厚生	.429**	.206**	.134**	1	.213**	.192**	.112**
s.福利厚生(新)	.576**	.770**	.494**	.213**	1	.567**	.359**
t.生活サポート	.856**	.866**	.532**	.192**	.567**	1	.667**
u.労働条件	.804**	.772**	.435**	.112**	.359**	.667**	1

#### 4. ワークシチュエーションでの紙とWebでのデータの比較

ワークシチュエーションに関して検討するにあたり、まず、用紙での実施と今回のWebでの実施の違いをみていく。

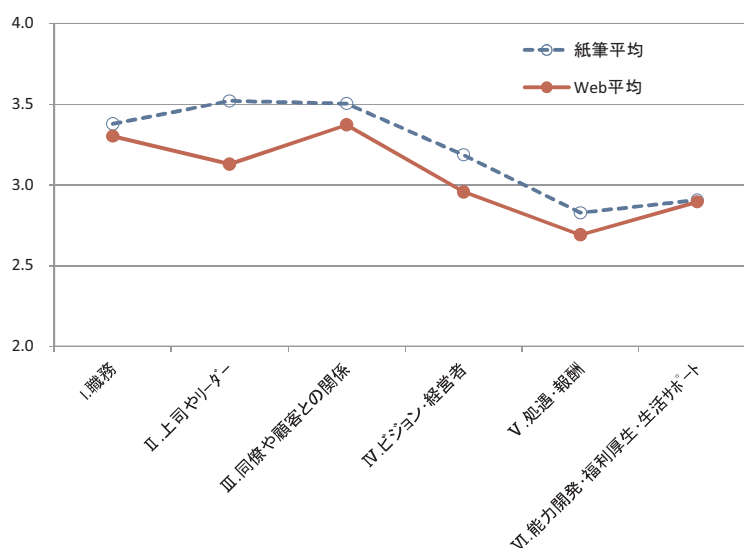
図表 I-2-7 は「I.職務」、「II.上司やリーダー」、「III.同僚や顧客との関係」、「IV.ビジョン・経営者」、「V.処遇・報酬」、「VI.能力開発・福利厚生・生活サポート」の領域別に平均値を比較したものである。「II.上司やリーダー」において最も差が開いており、次に「IV.ビジョン・経営者」において差が大きい。そして、「I.職務」、「VI.能力開発・福利厚生・生活サポート」においては差がない。

図表 I-2-8 は I から VI の領域を構成する下位尺度において、平均値を比較したものである。「II.上司やリーダー」の下位尺度である f.承認・支持、g.公正・信頼、h.指導・支援において差が大きい。また、「IV.ビジョン・経営者」の「n.経営者への信頼」、「o.仕事の革新」において差が大きい。

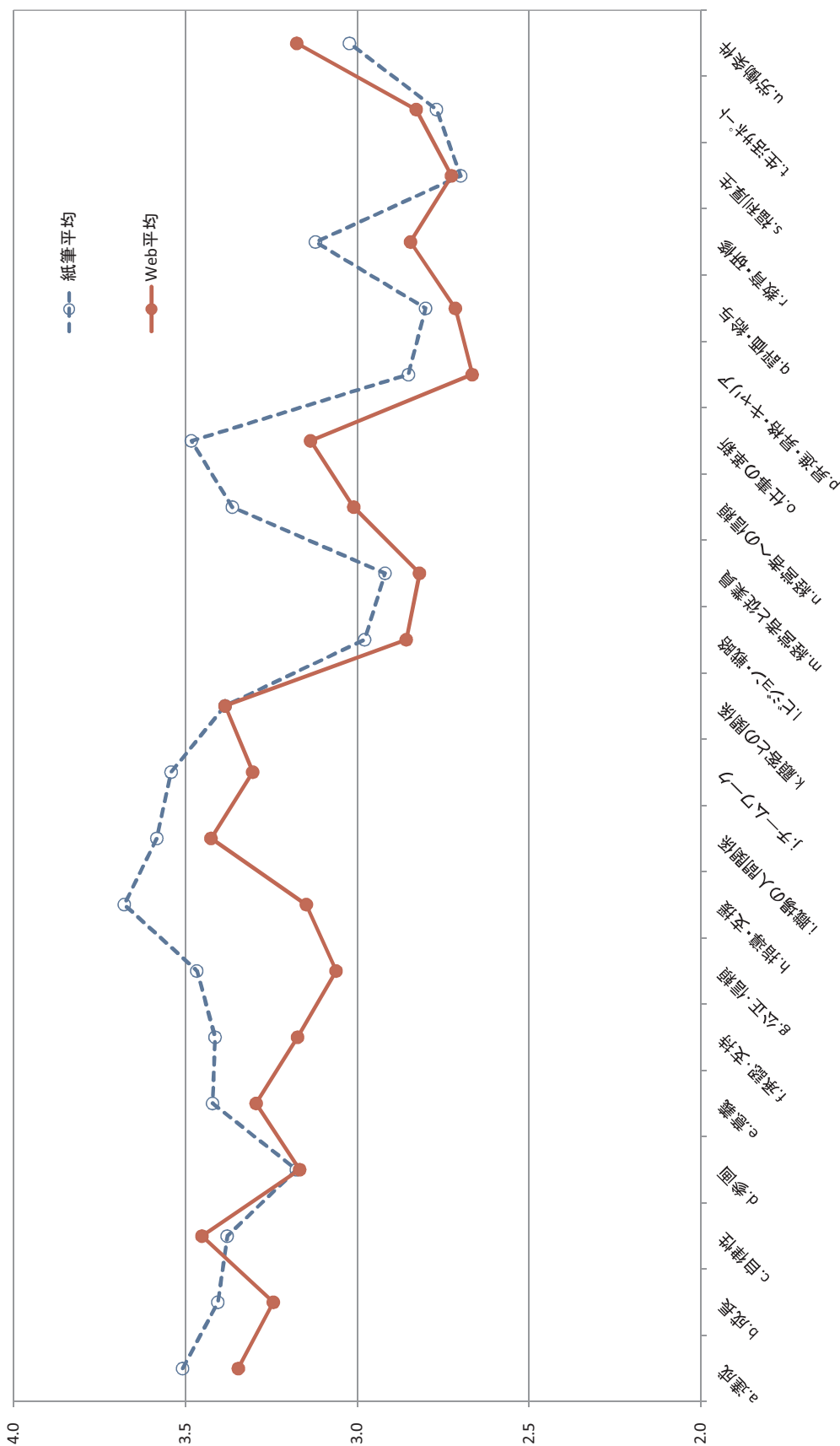
用紙での実施は無記名であり、個人の結果をみることはなく、会社全体、あるいは20名以上の集団全体の結果をみるものであるとしているが、配布は職場内で行われ、職場内で回収される。このことから、個人の結果が見られないといわれても、上司や経営者の項目に関してはネガティブに回答することができなかったと考えられる。

世論調査において、Web調査はよりネガティブな回答となるといわれているが（労働政策研究・研修機構、2005、他）、今回のデータにおいて用紙データとWebデータを比較すると、上司や経営者のような項目はWebの方が平均値が低く、よりネガティブに回答されている。Webの方が上司や経営者の目を気にすることなく、よりストレートに回答されていると考えられる。

図表 I-2-7 ワークシチュエーション—紙とWebでの比較(領域別、平均値)



図表 I -2-8 ワークシチュエーション—紙とWebでの比較(下位尺度、平均値)



## 5. ワークシチュエーションの企業属性による違い

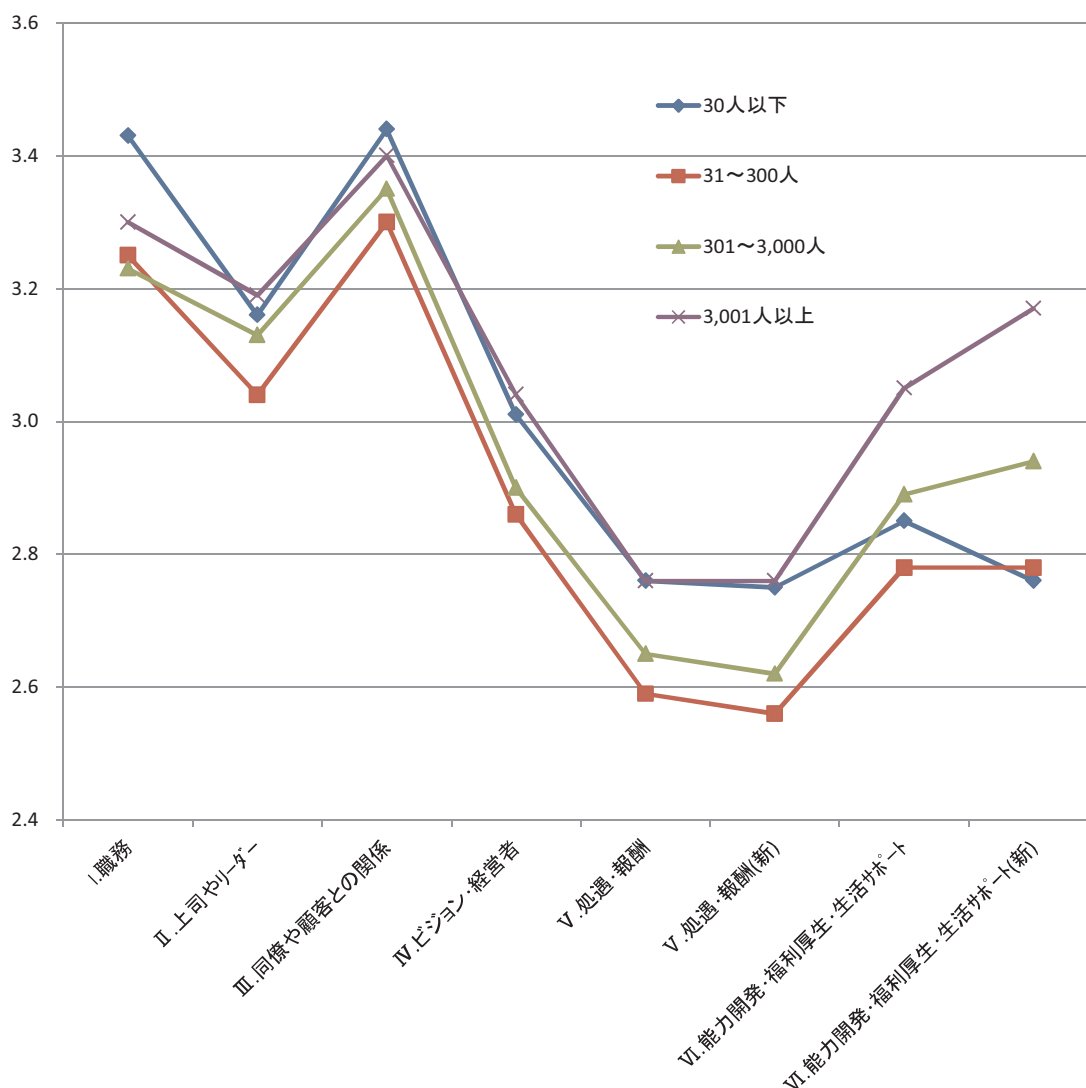
以下 Web データについて検討していく。ワークシチュエーションに関して、まず、企業属性による違いをみていく。

図表 I -2-9 は I ～VIの領域別に企業規模毎の平均値を求めたものである。差が最も大きく開いているものが新項目での「VI.能力開発・福利厚生・生活サポート（新）」である。この平均値は 3,001 名以上が最も高く、301 人～3,000 人、31 人～300 人、30 人以下と続き、企業規模と比例した結果となっている。旧項目でも傾向は似ているが一部順位の逆転がある。

30 人以下は規模が小さいにもかかわらず、「I.職務」、「III.同僚や顧客との関係」では最も高い値となっている。31 人から 300 人では、「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（旧、新）」において最も低い値となっている。

図表 I -2-11 は領域を構成する下位尺度での平均値である。30 人以下は「c.自律性」、「d.参画」、「e.意義」、「k.顧客との関係」、「m.経営者と従業員」では最も高い値となっている。また、「s.福利厚生（新）」は 3,001 人以上が最も高く、企業規模順となっている。

図表 I -2-9 規模別ワークシチュエーション(領域別、平均値)

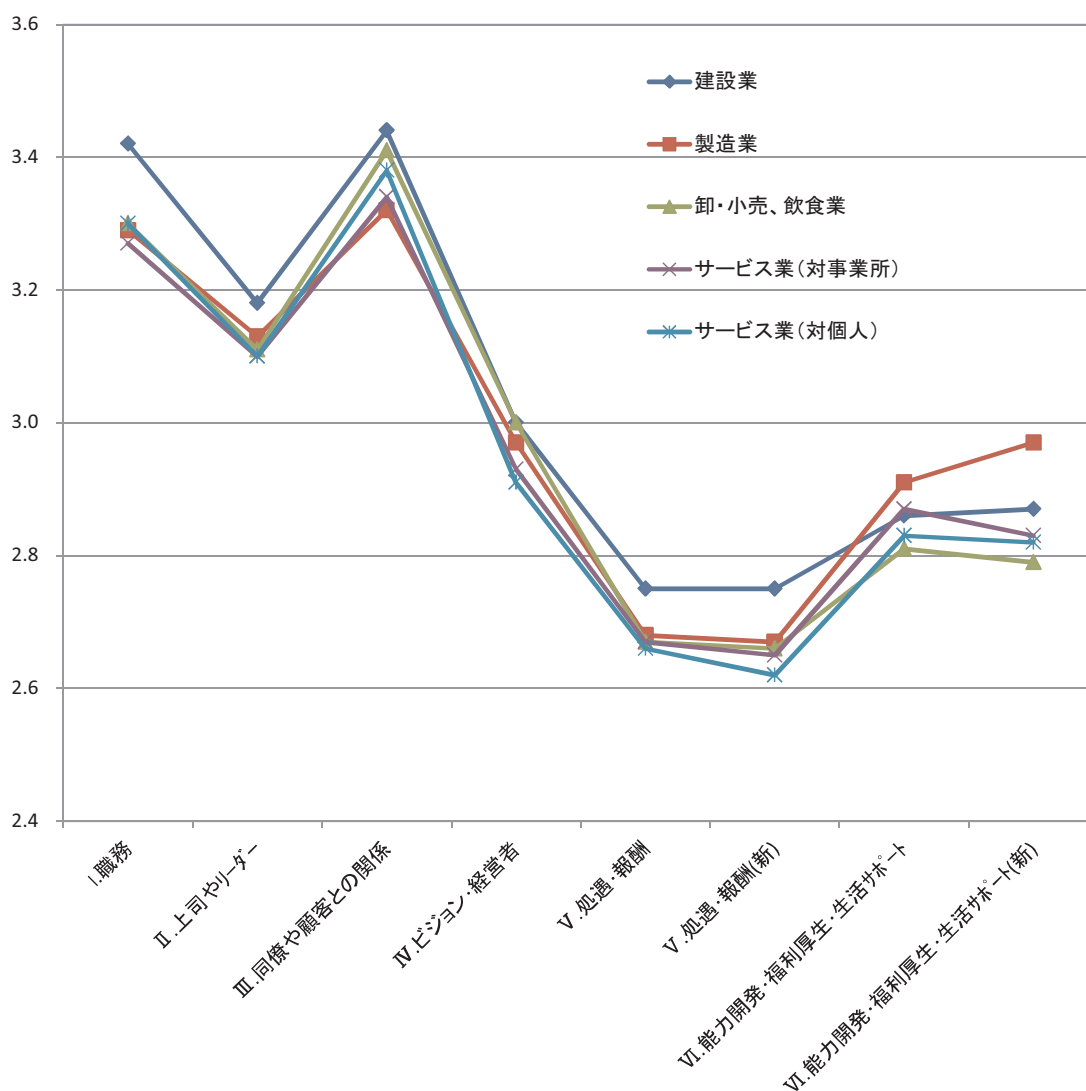




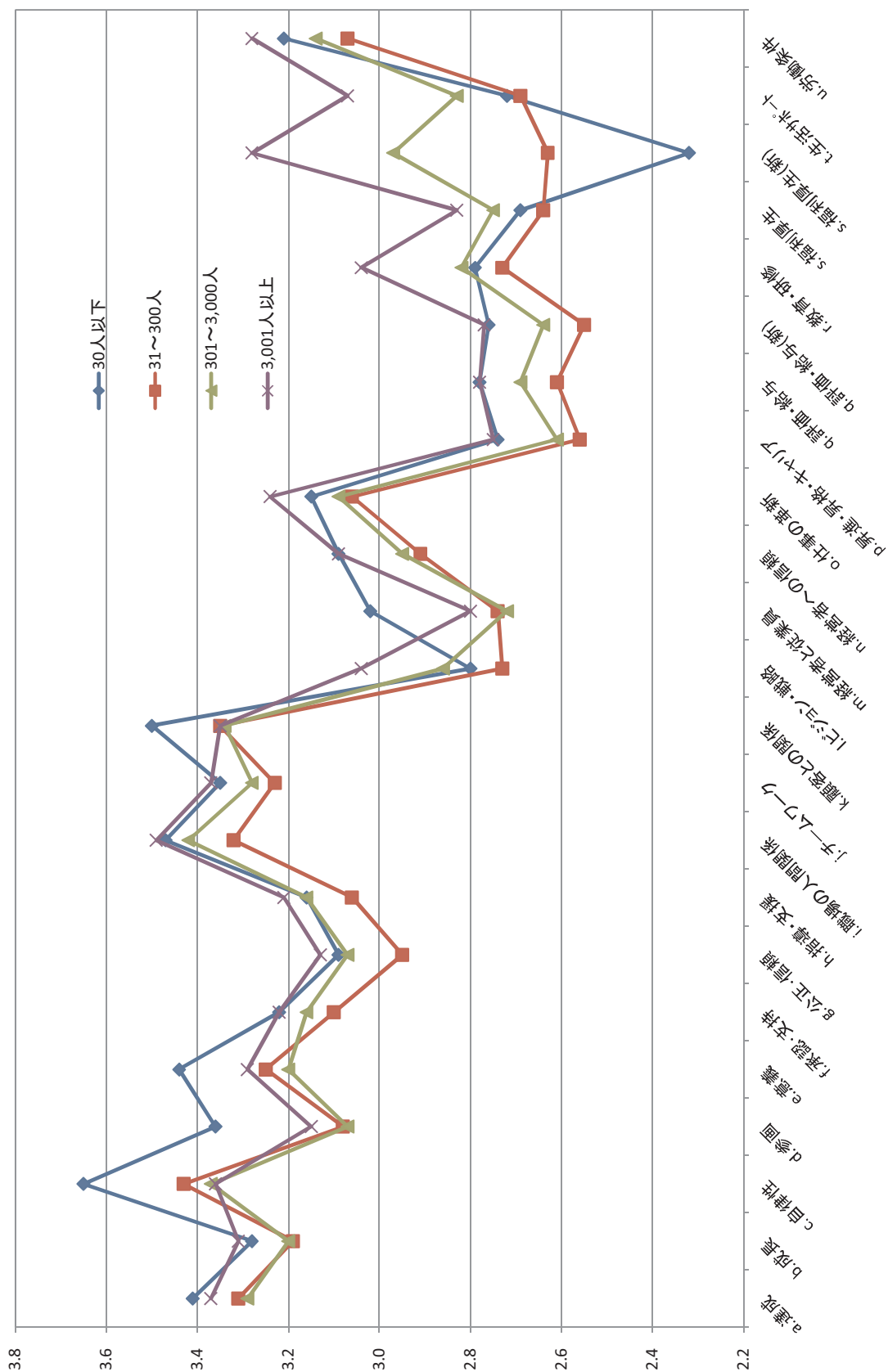
図表 I-2-10 は I～VI の領域別に業種別の平均値を求めたものである。業種別では集められたデータが少ない業種もあるため、800 名以上集まっている業種に関してみている。全体として差が少ないが、「I.職務」は建設業が他に較べて高く、「VI.能力開発・福利厚生・生活サポート（新）」では製造業が高い。

図表 I-2-12 は I～VI の領域を構成する下位尺度に関して業種別に平均値を求めたものである。サンプルが少ない業種は除いて図表にしている。全体に差が少ないが、「s.福利厚生（新）」では製造業が他に較べて平均値が高い。

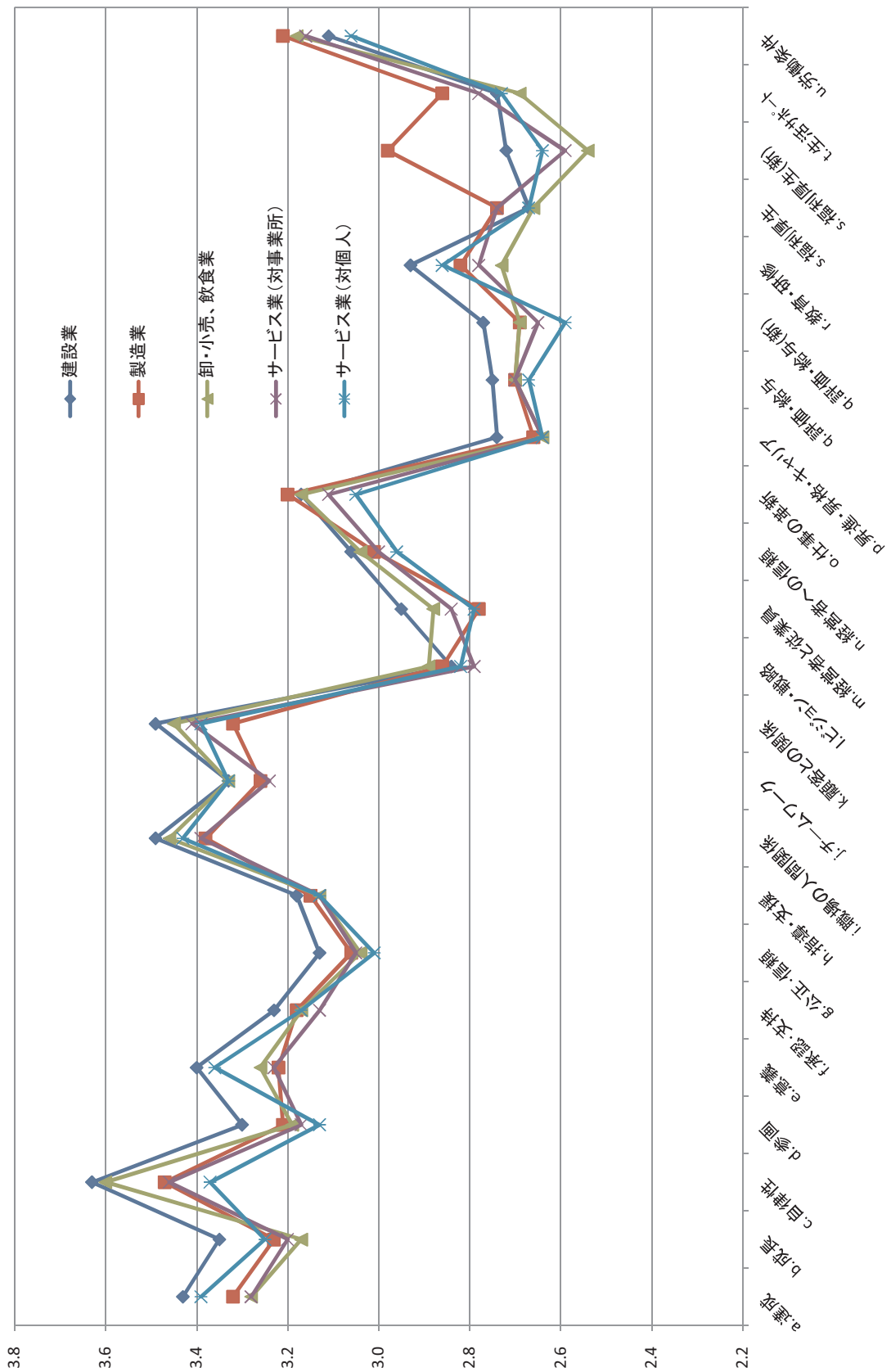
図表 I-2-10 業種別ワークシチュエーション(領域、平均値)



図表 I -2-11 規模別ワークシチュエーション(下位尺度、平均値)



図表 I -2-12 業種別ワークシミュレーション(下位尺度、平均値)



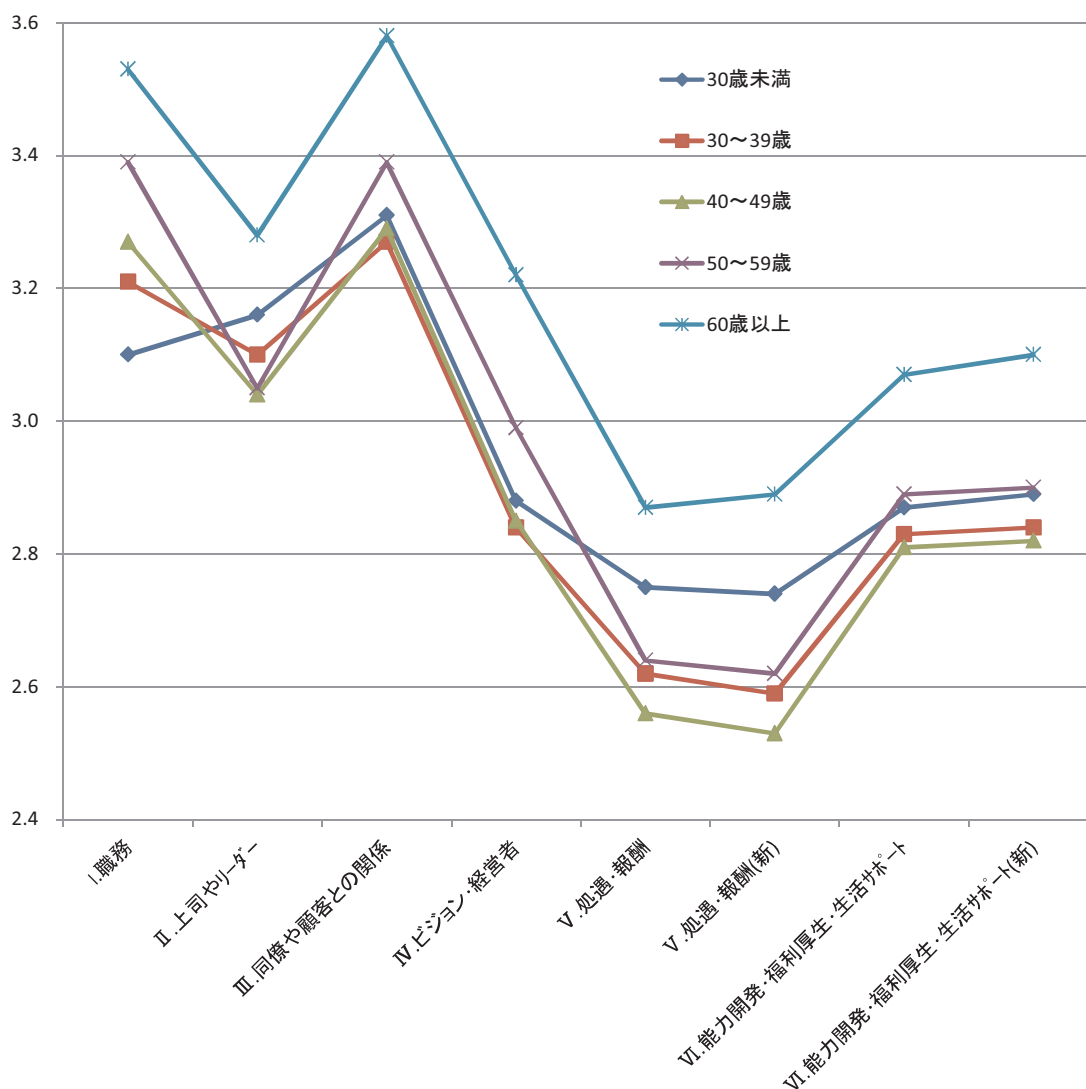
## 6. ワークシチュエーションの個人属性による違い

次に、ワークシチュエーションを個人属性別にみていく。

図表 I -2-13 は I ～VI の領域別に年齢段階による違いをみたものである。60 歳以上がすべての領域において最も高い値となっている。一般的な定年年齢を過ぎて働いている人たちであり、特定の仕事、特定の領域に偏っている可能性がある。また、I ～VI の領域が良いために働いているとも考えられる。「I.職務」は年代による差が開いており、高いものから 60 歳以上、50 歳代、40 歳代、30 歳代、30 歳未満と、年齢と逆の順序となっており、年齢が低いほど「I.職務」に関しては恵まれていないことになる。

図表 I -2-16 は領域を構成する下位尺度において、年代の違いをみたものである。下位尺度においても 60 歳以上が多くの部分で最も高い値となっている。また、「c.自律性」、「d.参画」、「e.意義」では 60 歳以上が最も高く、30 歳未満が最も低く、年齢順に並んでいる。

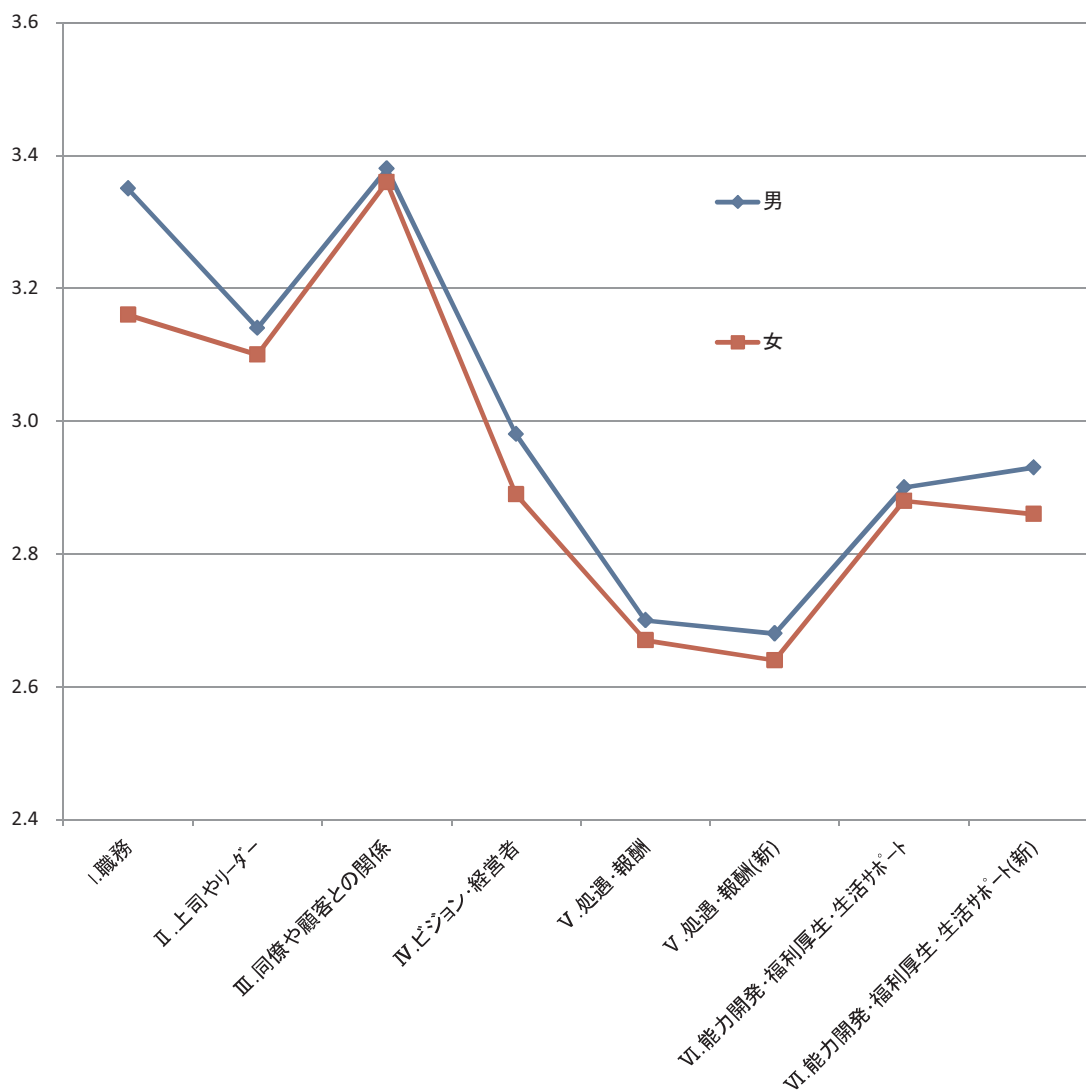
図表 I -2-13 年代別ワークシチュエーション(領域、平均値)



図表 I-2-14 は I～VIの領域別に性別による違いをみたものである。全体に差が少ないが、I. 職務は男性が高く、女性が低くなっている。

図表 I-2-17 は領域を構成する下位尺度において、性別の違いをみたものである。「I.職務」を構成する「a.達成」、「b.成長」、「c.自律性」、「d.参画」、「e.意義」において、女性よりも男性が高い値となっている。

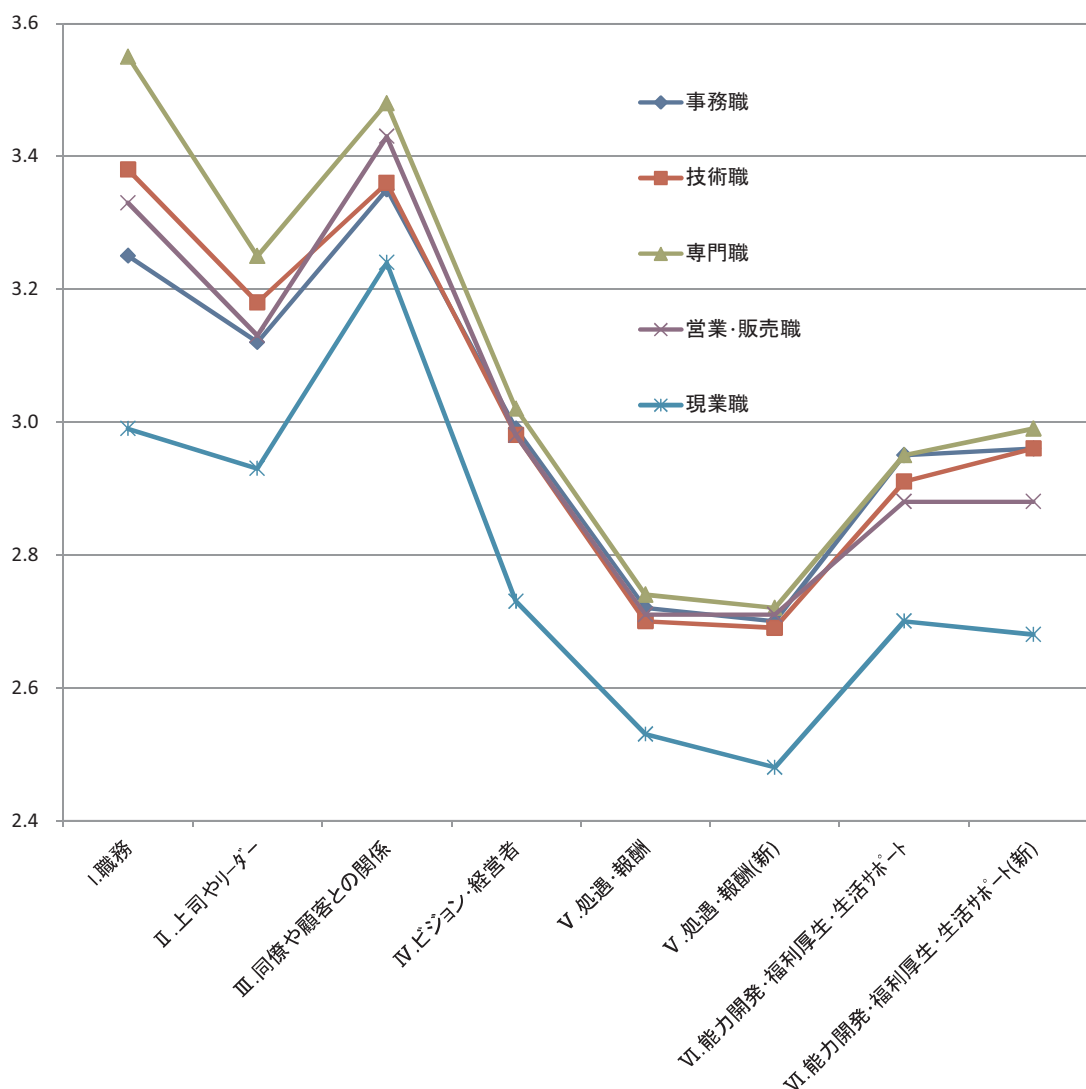
図表 I-2-14 性別ワークシチュエーション(領域、平均値)



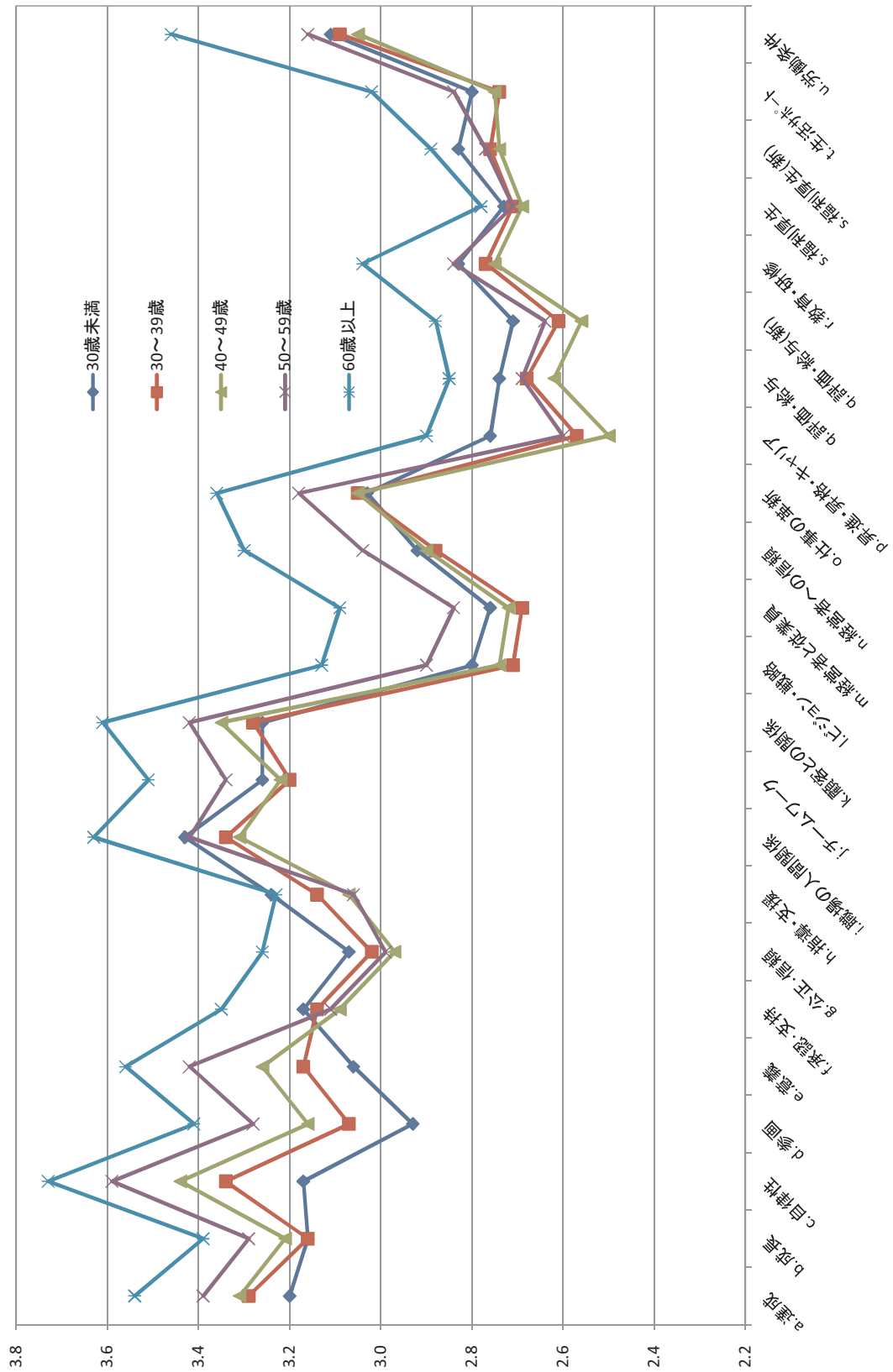
図表 I -2-15 は I ～VIの領域別に職種による違いをみたものである。現業職がすべての領域においても最も低い値となっている。差が開いている「I.職務」では、高いものから専門職、技術職、営業・販売職、事務職、現業職となっている。

図表 I -2-18 は領域を構成する下位尺度において、職種による違いをみたものである。現業職がすべての下位尺度において最も低い値となっている。「a.達成」、「b.成長」、「e.意義」において、高いものから専門職、技術職、営業・販売職、事務職、現業職となっている。

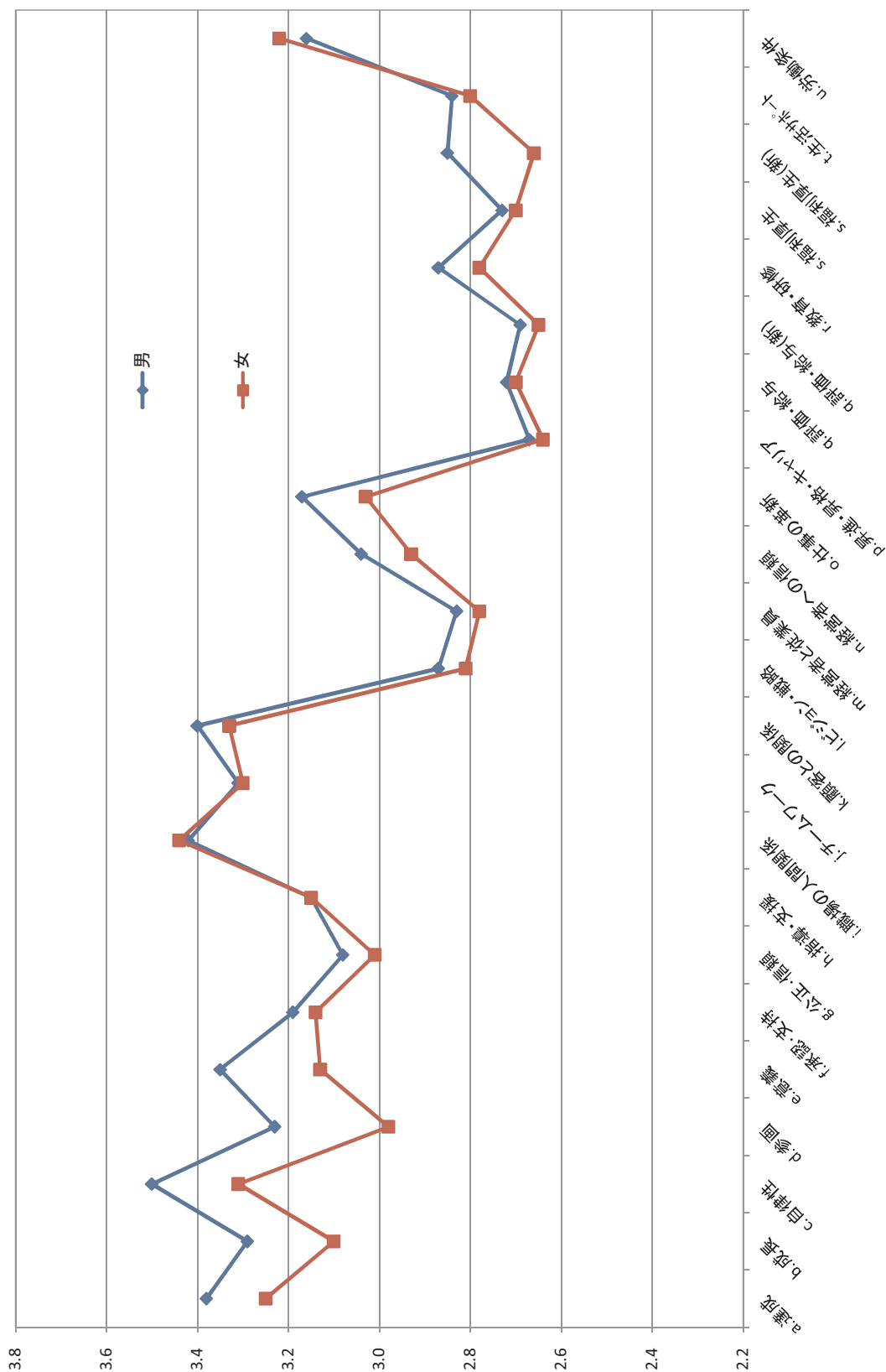
図表 I -2-15 職種別ワークシチュエーション(領域、平均値)



図表 I -2-16 年代別ワークシチュエーション(下位尺度、平均値)

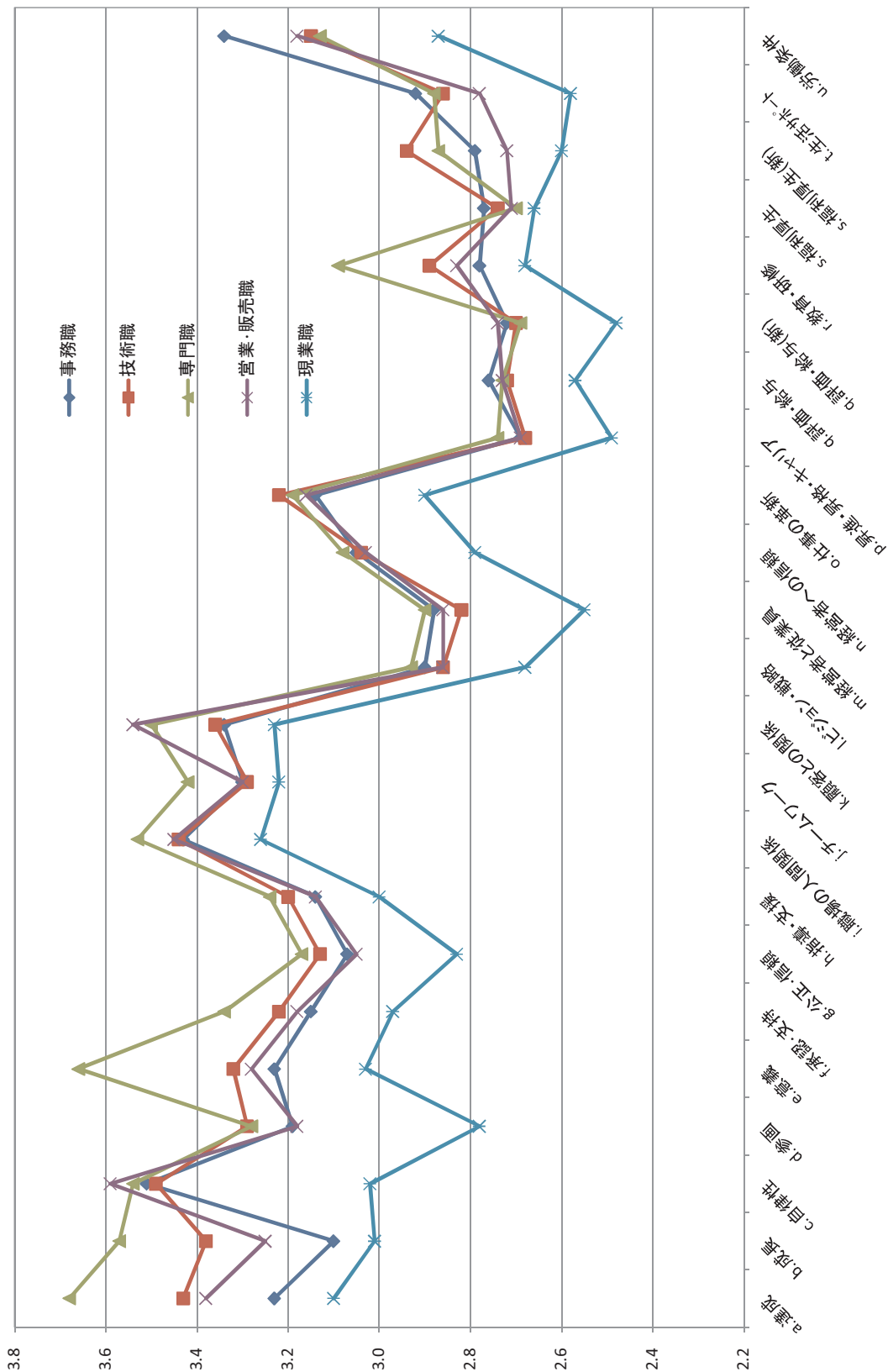


図表 I -2-17 性別ワークシチュエーション(下位尺度、平均値)





図表 I -2-18 職種別ワークシチュエーション(下位尺度、平均値)



## 7. ワークシチュエーションの主成分分析、因子分析による検討

ワークシチュエーションの構成と具体的な項目は日本労働研究機構（1999, 2003）等によって作成したものであるが、ここでは改めて項目の構成について Web データから検討した。

図表 I -2-19 はワークシチュエーションの全項目から主成分分析により成分を抽出し、直交回転であるバリマックス回転を行ったものである。主成分分析、因子分析は因子の抽出法、回転法等により結果が異なるため、主因子法により因子を抽出し、斜交回転であるプロマックス法による結果もみている（図表 I -2-19）。

主成分抽出、直交回転では（図表 I -2-19）、「IV.ビジョン・経営者」、「I.職務」、「II.上司やリーダー」、「III.同僚や顧客との関係」、「V.処遇・報酬」、「VI.能力開発・福利厚生・生活サポート」等、多くが想定している領域別の成分となっている。「VI.能力開発・福利厚生・生活サポート」は今回作成した新項目と旧項目に分かれている。「III.同僚や顧客との関係」は同僚との関係と顧客との関係に分かれている。

主因子抽出、斜交回転では（図表 I -2-20）、「IV.ビジョン・経営者」、「I.職務」、「II.上司やリーダー」、「III.同僚や顧客との関係」、「V.処遇・報酬」、「VI.能力開発・福利厚生・生活サポート」等が因子として出てきている。多少の相違はあるが、主成分抽出、直交回転（図表 I -2-19）と類似した結果といえる。

さらに確認的因子分析によってもワークシチュエーションの項目を検討した（図表 I -2-22）。適合度は図表 I -2-23 の通りである。GFI、AGFI、CFI、は 0.9 以上が目安であり、0.95 以上が望ましい、RMSEA は 0.1 以下が目安であり、0.05 以下が望ましいとされる。GFI、AGFI は目安の値には達していないが、これは変数が多い大きなモデルであるためと考えられる。CFI、RMSEA は望ましいレベルには達していないが、目安のレベルは超えており、まあまあの適合度といえる。また、今回、作成した新項目ではいずれの適合度の指標も改善されている。

図表 I -2-19 主成分分析結果(主成分法、直交回転)

	成分1	成分2	成分3	成分4	成分5	成分6	成分7	成分8	成分9	成分10	成分11	成分12
IVビジョン・経営者	0.731	0.166	0.243	0.129	0.224	0.109	0.087	0.177	0.102	-0.015	0.103	0.030
IVビジョン・経営者	0.728	0.164	0.223	0.127	0.225	0.047	0.100	0.145	0.076	-0.030	0.072	0.141
IVビジョン・経営者	0.729	0.231	0.200	0.173	0.196	0.182	0.081	0.115	0.074	0.021	-0.164	-0.069
IVビジョン・経営者	0.724	0.210	0.196	0.152	0.185	0.196	0.053	0.091	0.056	0.030	-0.200	-0.124
IVビジョン・経営者	0.723	0.173	0.216	0.135	0.258	0.086	0.113	0.170	0.066	-0.045	0.030	0.181
IVビジョン・経営者	0.716	0.165	0.225	0.129	0.188	0.110	0.087	0.145	0.107	0.034	0.207	-0.029
IVビジョン・経営者	0.705	0.164	0.217	0.123	0.185	0.105	0.097	0.162	0.125	0.031	0.182	-0.046
IVビジョン・経営者	0.703	0.181	0.231	0.139	0.204	0.154	0.099	0.164	0.082	-0.020	0.124	0.054
IVビジョン・経営者	0.695	0.230	0.181	0.156	0.122	0.241	0.059	0.064	0.062	0.071	-0.148	-0.173
IVビジョン・経営者	0.694	0.196	0.156	0.182	0.203	0.200	0.064	0.109	0.059	-0.006	-0.177	-0.018
IVビジョン・経営者	0.688	0.147	0.203	0.139	0.202	0.170	0.108	0.137	0.080	-0.017	0.062	0.122
IVビジョン・経営者	0.685	0.153	0.197	0.134	0.228	0.002	0.134	0.139	0.084	-0.023	0.047	0.214
IVビジョン・経営者	0.580	0.265	0.219	0.172	0.181	0.123	0.139	0.136	0.089	0.080	0.388	0.078
IVビジョン・経営者	0.584	0.273	0.207	0.165	0.166	0.169	0.120	0.104	0.062	0.084	0.473	0.080
IVビジョン・経営者	0.559	0.262	0.209	0.180	0.134	0.182	0.111	0.114	0.079	0.092	0.467	0.027
IVビジョン・経営者	0.385	0.270	0.191	0.148	0.307	0.373	0.004	0.134	0.050	0.068	-0.233	0.216
VI能力開発・福利厚生・生活サポート	0.172	0.801	0.175	0.134	0.106	0.072	0.116	0.049	0.055	0.006	0.011	-0.038
I職務	0.154	0.798	0.187	0.134	0.098	0.102	0.117	0.037	0.084	0.039	0.047	-0.038
I職務	0.183	0.773	0.175	0.140	0.133	0.098	0.181	0.056	0.091	0.026	0.048	0.018
I職務	0.185	0.733	0.203	0.155	0.126	0.053	0.166	0.122	0.085	-0.003	-0.024	0.133
I職務	0.189	0.729	0.188	0.182	0.115	0.070	0.124	0.105	0.071	-0.006	-0.006	-0.085
I職務	0.159	0.714	0.160	0.128	0.125	0.103	0.141	0.044	0.097	0.044	0.015	0.003
I職務	0.166	0.685	0.216	0.112	0.130	0.136	0.119	-0.004	0.041	0.040	0.086	0.004
I職務	0.185	0.665	0.168	0.156	0.074	0.111	0.122	0.074	0.125	0.045	-0.021	0.110
I職務	0.150	0.662	0.162	0.136	0.074	0.059	0.331	0.067	0.071	0.011	0.131	-0.003
I職務	0.038	0.641	0.080	0.122	-0.069	0.022	0.205	0.027	0.154	0.113	0.071	-0.153
I職務	0.156	0.636	0.183	0.159	0.058	0.008	0.314	0.100	0.136	0.052	0.058	0.228
I職務	0.184	0.599	0.178	0.134	0.073	-0.006	0.359	0.072	0.137	0.045	0.055	0.276
I職務	0.276	0.578	0.219	0.147	0.250	0.195	-0.005	0.156	0.077	0.100	-0.029	0.076
VI能力開発・福利厚生・生活サポート	0.292	0.577	0.204	0.148	0.279	0.184	-0.001	0.153	0.071	0.063	-0.061	0.118
II上司やリーダー	0.231	0.174	0.794	0.178	0.172	0.112	0.072	0.111	0.044	-0.013	0.008	-0.009
II上司やリーダー	0.217	0.193	0.788	0.161	0.134	0.119	0.034	0.089	0.059	0.058	0.058	0.012
II上司やリーダー	0.242	0.186	0.786	0.180	0.186	0.091	0.072	0.107	0.058	-0.021	-0.023	0.023
II上司やリーダー	0.200	0.166	0.777	0.186	0.112	0.113	0.094	0.132	0.081	0.058	0.070	-0.002
II上司やリーダー	0.242	0.161	0.768	0.170	0.148	0.102	0.032	0.103	0.059	0.042	0.046	-0.040
II上司やリーダー	0.255	0.169	0.765	0.162	0.156	0.125	0.030	0.098	0.054	0.016	0.027	0.004
II上司やリーダー	0.209	0.152	0.723	0.221	0.189	0.112	0.130	0.146	0.053	0.000	0.013	0.008
II上司やリーダー	0.174	0.340	0.702	0.171	0.123	0.098	0.146	0.091	0.098	0.034	0.030	0.000
II上司やリーダー	0.198	0.345	0.702	0.164	0.149	0.111	0.107	0.084	0.096	0.029	0.003	0.003
II上司やリーダー	0.193	0.115	0.691	0.210	0.177	0.085	0.137	0.151	0.066	0.006	0.021	-0.005
II上司やリーダー	0.121	0.312	0.644	0.186	0.091	0.068	0.205	0.106	0.135	0.069	0.051	0.081
II上司やリーダー	0.202	0.449	0.624	0.162	0.153	0.090	0.125	0.079	0.102	0.034	0.003	0.019

III 同僚や顧客との関係	0.137	0.189	0.221	0.782	0.109	0.075	0.094	0.100	0.107	0.052	0.055	-0.033
III 同僚の間では、みんな気持ちよくしゃべり合っている	0.206	0.153	0.203	0.777	0.148	0.068	0.086	0.093	0.109	0.014	0.021	0.040
III 同僚や顧客との関係	0.146	0.183	0.260	0.768	0.098	0.064	0.147	0.123	0.077	0.043	0.052	-0.050
III 同僚や顧客との関係	0.170	0.249	0.202	0.759	0.082	0.088	0.080	0.089	0.189	0.060	0.027	0.064
III 同僚や顧客との関係	0.146	0.165	0.270	0.747	0.081	0.068	0.137	0.131	0.069	0.043	0.073	-0.066
III 同僚や顧客との関係	0.162	0.176	0.198	0.717	0.100	0.079	0.026	0.096	0.141	0.061	0.009	0.076
III 同僚や顧客との関係	0.183	0.249	0.192	0.697	0.085	0.111	0.074	0.075	0.195	0.071	0.011	0.093
III 同僚や顧客との関係	0.290	0.134	0.237	0.688	0.145	0.117	0.052	0.089	0.142	0.025	-0.002	0.088
V 処遇・報酬	0.329	0.156	0.263	0.144	0.716	0.132	0.075	0.130	0.049	0.000	0.029	0.016
V 処遇・報酬	0.310	0.156	0.263	0.139	0.698	0.149	0.077	0.132	0.042	0.011	0.058	-0.007
V 処遇・報酬	0.311	0.131	0.210	0.130	0.683	0.201	0.073	0.206	0.063	-0.048	0.044	-0.019
V 処遇・報酬	0.339	0.207	0.229	0.132	0.681	0.156	0.064	0.121	0.058	0.003	0.023	0.081
V 処遇・報酬	0.374	0.142	0.261	0.118	0.678	0.148	0.066	0.170	0.062	-0.025	0.018	0.036
V 処遇・報酬	0.352	0.195	0.199	0.126	0.633	0.237	0.052	0.120	0.038	0.003	-0.042	0.098
V 処遇・報酬	0.335	0.131	0.142	0.080	0.619	0.135	0.088	0.142	0.069	-0.016	0.039	0.038
V 処遇・報酬	0.205	0.152	0.207	0.107	0.558	0.205	0.077	0.219	0.034	-0.040	0.059	-0.046
VI 能力開発・福利厚生・生活サポート	0.116	0.069	0.107	0.067	0.121	0.811	0.041	0.051	0.008	0.025	0.057	-0.039
VI 能力開発・福利厚生・生活サポート	0.087	0.081	0.099	0.035	0.111	0.742	0.045	0.018	0.011	0.041	0.056	-0.024
VI 能力開発・福利厚生・生活サポート	0.147	0.118	0.127	0.086	0.084	0.739	0.064	0.150	0.060	0.074	0.087	-0.038
VI 能力開発・福利厚生・生活サポート	0.223	0.093	0.112	0.064	0.190	0.700	0.001	0.160	0.005	-0.027	-0.015	0.104
VI 能力開発・福利厚生・生活サポート	0.158	0.107	0.095	0.102	0.075	0.647	0.031	0.314	0.014	0.013	0.054	0.048
VI 能力開発・福利厚生・生活サポート	0.209	0.120	0.124	0.088	0.196	0.637	-0.020	0.190	0.061	-0.093	-0.038	-0.002
VI 能力開発・福利厚生・生活サポート	0.354	0.241	0.165	0.155	0.236	0.423	-0.027	0.116	0.044	0.090	-0.233	0.161
職務	0.085	0.181	0.092	0.066	0.046	0.029	0.813	0.150	0.096	0.042	-0.013	-0.100
職務	0.059	0.233	0.093	0.091	0.008	0.016	0.800	0.106	0.115	0.074	0.045	-0.131
職務	0.124	0.283	0.102	0.087	0.080	0.017	0.761	0.133	0.085	0.036	-0.005	0.014
職務	0.112	0.345	0.096	0.093	0.099	0.009	0.702	0.058	0.095	0.012	0.001	0.093
職務	0.182	0.387	0.259	0.167	0.108	0.069	0.572	0.145	0.085	0.006	0.041	0.194
職務	0.194	0.337	0.163	0.125	0.106	0.018	0.558	0.075	0.086	0.012	0.073	0.422
職務	0.187	0.367	0.191	0.136	0.077	0.112	0.548	0.100	0.087	0.026	0.155	0.344
VI 能力開発・福利厚生・生活サポート	0.131	0.050	0.139	0.099	0.129	0.095	0.070	0.784	0.043	0.017	0.012	-0.045
VI 能力開発・福利厚生・生活サポート	0.105	0.058	0.118	0.093	0.073	0.136	0.104	0.768	0.030	0.022	0.030	-0.050
VI 能力開発・福利厚生・生活サポート	0.213	0.107	0.153	0.138	0.169	0.072	0.183	0.633	0.084	-0.001	0.022	-0.078
VI 能力開発・福利厚生・生活サポート	0.233	0.107	0.191	0.109	0.223	0.320	0.031	0.632	0.030	-0.016	-0.013	0.174
VI 能力開発・福利厚生・生活サポート	0.180	0.114	0.100	0.068	0.174	0.073	0.170	0.559	0.029	0.003	-0.002	0.171
VI 能力開発・福利厚生・生活サポート	0.225	0.156	0.168	0.166	0.097	0.187	0.134	0.558	0.137	0.071	0.112	-0.138
VI 能力開発・福利厚生・生活サポート	0.198	0.067	0.124	0.079	0.144	0.338	0.002	0.557	0.023	0.036	-0.041	0.202
III 同僚や顧客との関係	0.168	0.276	0.169	0.249	0.107	0.042	0.165	0.079	0.750	0.098	0.012	0.044
III 同僚や顧客との関係	0.203	0.236	0.161	0.323	0.072	0.063	0.149	0.104	0.731	0.094	0.026	-0.017
III 同僚や顧客との関係	0.168	0.318	0.160	0.245	0.081	0.042	0.197	0.073	0.730	0.102	0.026	0.079
III 同僚や顧客との関係	0.204	0.243	0.168	0.313	0.068	0.048	0.158	0.103	0.723	0.104	0.039	-0.033
VI 能力開発・福利厚生・生活サポート	-0.005	0.064	0.019	0.077	-0.029	0.055	0.028	0.004	0.036	0.852	0.015	-0.040
VI 能力開発・福利厚生・生活サポート	-0.006	0.060	0.007	0.078	-0.051	-0.128	0.051	-0.020	0.007	0.822	0.036	0.016
VI 能力開発・福利厚生・生活サポート	0.049	0.147	0.077	0.050	0.093	0.068	0.100	0.081	0.054	0.701	-0.090	0.088
V 処遇・報酬	0.492	0.284	0.178	0.160	0.115	0.185	0.129	0.070	0.077	0.126	0.546	0.649
IV ビジョン・経営者	0.312	0.307	0.171	0.140	0.161	0.140	0.374	0.062	0.020	-0.009	0.051	0.439
I 職務												

注) SPSS Statistics21 により、主成分法で因子を抽出、バリマックス法で回転。

図表 I -2-20 因子分析結果(主因子法、斜交回転)

	因子1	因子2	因子3	因子4	因子5	因子6	因子7	因子8	因子9	因子10	因子11	因子12
IVビジョン・経営者	0.897	0.033	0.026	-0.010	0.025	0.066	-0.052	-0.002	-0.028	-0.017	-0.022	-0.128
IVビジョン・経営者	0.884	0.028	0.049	-0.030	-0.033	0.045	0.007	0.040	0.018	-0.010	0.027	-0.144
IVビジョン・経営者	0.838	0.000	0.001	-0.005	0.064	0.084	-0.052	0.019	-0.040	-0.039	-0.026	-0.019
IVビジョン・経営者	0.801	0.013	-0.003	0.016	-0.014	-0.074	-0.012	-0.021	0.017	0.024	-0.105	0.241
IVビジョン・経営者	0.801	0.026	0.037	-0.029	-0.059	0.023	0.027	0.016	0.030	0.025	0.159	-0.190
IVビジョン・経営者	0.795	0.038	0.034	-0.007	-0.005	0.022	0.060	0.020	-0.010	-0.021	0.062	-0.121
IVビジョン・経営者	0.790	-0.003	0.012	-0.003	-0.049	-0.087	0.000	-0.037	0.014	0.035	-0.109	0.272
IVビジョン・経営者	0.780	0.017	0.030	-0.040	-0.048	0.016	0.015	0.041	0.056	0.020	0.138	-0.164
IVビジョン・経営者	0.776	-0.023	0.008	0.006	0.051	0.028	0.074	-0.020	-0.011	-0.016	0.012	-0.046
IVビジョン・経営者	0.759	-0.012	0.004	0.009	0.098	0.097	-0.108	0.001	-0.019	-0.018	-0.012	-0.048
IVビジョン・経営者	0.729	0.028	0.005	0.006	-0.058	-0.145	0.071	-0.059	0.023	0.062	-0.039	0.236
IVビジョン・経営者	0.724	-0.025	-0.052	0.050	-0.006	-0.040	0.005	-0.026	0.004	-0.006	-0.083	0.269
職務	0.033	1.000	-0.021	-0.003	-0.106	0.001	0.002	0.003	-0.038	-0.023	0.040	-0.068
職務	-0.020	0.976	-0.001	-0.017	-0.106	-0.006	0.036	-0.020	0.002	0.000	0.007	-0.061
職務	-0.024	0.876	-0.036	-0.016	-0.003	0.026	0.006	-0.014	0.000	-0.019	0.035	0.000
職務	0.060	0.869	-0.004	0.055	-0.090	0.000	-0.004	0.057	-0.013	-0.029	-0.065	-0.076
職務	0.036	0.830	0.003	0.014	0.025	0.009	-0.052	0.060	-0.030	-0.032	-0.077	0.016
職務	-0.026	0.781	-0.024	-0.016	-0.020	0.025	0.015	-0.023	0.024	0.003	0.008	0.028
職務	-0.018	0.748	-0.047	0.018	0.036	-0.129	0.049	0.001	0.092	0.073	-0.028	-0.172
職務	-0.033	0.742	0.061	-0.025	-0.037	0.036	0.063	-0.086	-0.034	0.001	0.076	-0.005
職務	0.074	0.729	-0.011	0.024	-0.002	-0.034	0.043	-0.004	0.029	0.014	-0.071	-0.001
職務	-0.030	0.674	-0.019	0.007	0.197	-0.017	0.015	-0.002	-0.018	-0.030	0.091	-0.086
職務	0.058	0.648	0.000	0.030	0.247	-0.023	-0.029	0.014	0.006	0.017	-0.047	-0.083
職務	0.071	0.571	0.001	0.004	0.326	0.005	-0.040	-0.028	0.008	0.011	-0.046	-0.063
VI能力開発・福利厚生・生活サポート	-0.035	0.496	0.022	-0.025	-0.134	0.089	-0.042	0.088	0.005	0.046	0.094	0.317
VI能力開発・福利厚生・生活サポート	-0.014	0.492	-0.006	-0.019	-0.115	0.122	-0.065	0.078	-0.004	0.015	-0.050	0.345
II上司やリリダー	0.061	-0.027	0.922	0.006	-0.033	0.019	0.022	-0.006	-0.023	-0.025	-0.050	-0.043
II上司やリリダー	0.012	-0.008	0.918	-0.024	-0.079	-0.019	0.023	-0.019	-0.006	0.031	0.039	-0.015
II上司やリリダー	0.074	-0.026	0.904	0.002	-0.022	0.033	-0.016	-0.012	-0.009	-0.034	-0.075	-0.002
II上司やリリダー	0.010	-0.052	0.898	0.008	-0.011	-0.044	0.033	0.034	0.013	0.032	0.023	-0.059
II上司やリリダー	0.068	-0.032	0.881	-0.006	-0.094	0.001	0.008	0.003	0.002	0.024	0.015	-0.045
II上司やリリダー	0.071	-0.039	0.873	-0.017	-0.078	-0.003	0.019	-0.014	-0.005	-0.005	0.013	0.003
II上司やリリダー	0.008	-0.082	0.786	0.074	0.050	0.057	0.011	0.035	-0.021	-0.014	-0.030	-0.013
II上司やリリダー	-0.078	0.126	0.757	-0.018	0.073	-0.039	-0.025	-0.020	0.013	-0.008	0.027	0.090
II上司やリリダー	-0.067	0.123	0.754	-0.034	0.040	-0.021	-0.039	-0.033	0.013	-0.013	0.021	0.154
II上司やリリダー	0.019	-0.102	0.742	0.072	0.049	0.065	0.002	0.053	0.004	-0.005	-0.034	-0.056
II上司やリリダー	-0.093	0.113	0.672	0.019	0.135	-0.036	-0.014	0.009	0.050	0.029	0.003	0.005
II上司やリリダー	-0.045	0.293	0.622	-0.033	0.031	-0.004	-0.051	-0.032	0.011	-0.008	0.006	0.117
III同僚や顧客との関係	-0.040	0.026	0.005	0.894	-0.021	0.033	0.021	0.022	-0.024	0.012	0.004	-0.079
III同僚や顧客との関係	0.040	-0.020	0.003	0.886	0.002	0.050	-0.031	-0.022	-0.023	-0.025	-0.041	0.040
III同僚や顧客との関係	-0.012	-0.035	0.068	0.876	0.046	0.010	0.015	0.029	-0.057	0.008	-0.008	-0.101
III同僚や顧客との関係	-0.017	-0.009	0.089	0.836	0.023	-0.016	0.019	0.045	-0.058	0.006	0.018	-0.087
III同僚や顧客との関係	-0.016	0.061	-0.031	0.833	-0.020	-0.031	0.004	-0.018	0.065	0.001	0.004	0.025
III同僚や顧客との関係	-0.024	-0.014	0.004	0.754	-0.055	-0.002	-0.025	0.007	0.038	0.009	0.017	0.022
III同僚や顧客との関係	-0.021	0.039	-0.025	0.718	-0.008	-0.036	0.006	-0.031	0.089	0.008	0.028	0.103
III同僚や顧客との関係	0.103	0.035	0.011	0.683	-0.041	0.004	-0.016	-0.032	0.029	-0.025	0.024	0.023



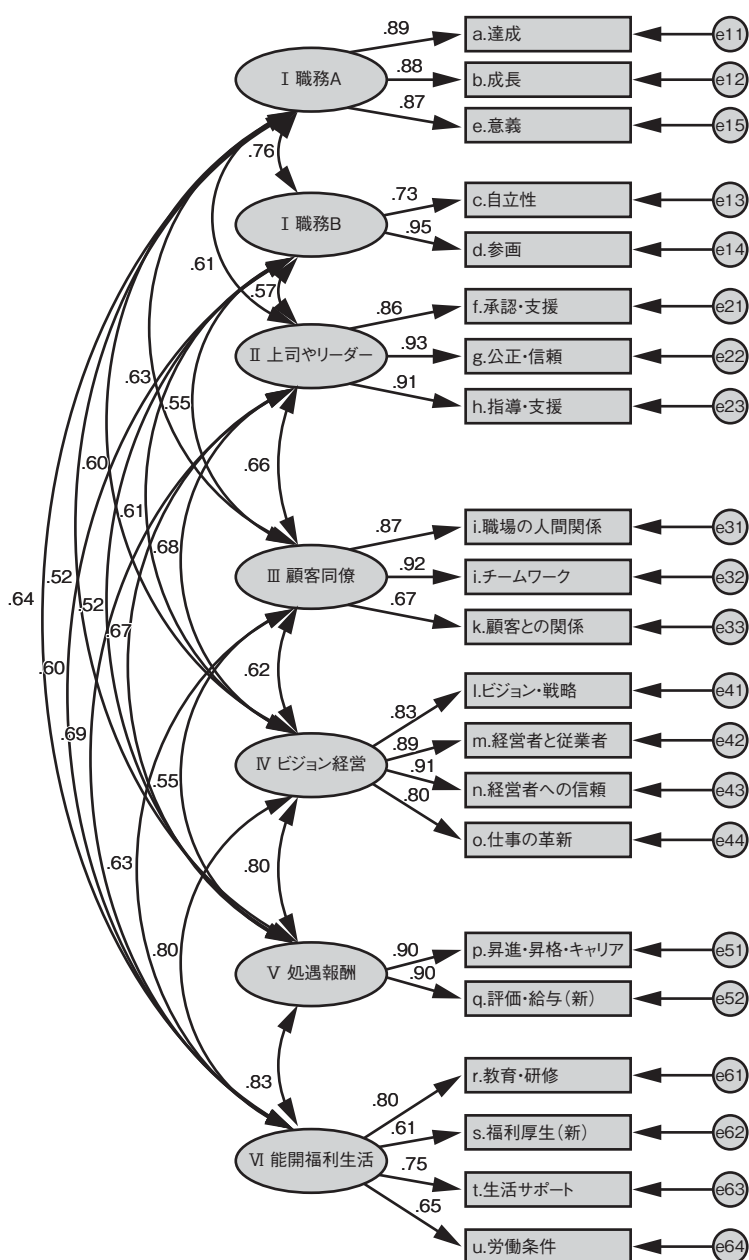
職務	11.自分の仕事のスケジュールは、自分で決められる	-0.017	-0.131	-0.018	-0.038	0.869	-0.031	0.030	0.080	0.047	0.026	-0.050	-0.013
職務	10.自分の仕事の手順は、自分で決められる	-0.044	-0.046	-0.016	-0.011	0.828	-0.057	0.043	0.039	0.063	0.049	-0.008	-0.075
職務	12.仕事の目標や遂行規程は自分で定められる	0.005	-0.004	-0.042	-0.025	0.826	0.004	-0.005	0.012	0.016	-0.041	0.015	0.015
職務	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	-0.018	0.097	-0.055	-0.014	0.759	0.040	-0.012	-0.045	0.016	-0.011	-0.032	0.032
職務	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	0.058	0.082	0.001	0.017	0.663	0.036	-0.041	-0.058	-0.040	-0.025	0.035	0.074
職務	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	0.011	0.121	0.031	0.018	0.622	-0.014	0.067	-0.034	-0.039	-0.020	0.112	0.023
職務	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	-0.009	0.122	0.113	0.037	0.615	-0.012	-0.011	0.032	-0.027	-0.031	0.018	0.074
職務	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	0.160	0.075	-0.004	0.034	0.443	0.060	0.032	-0.081	-0.091	-0.040	0.068	0.150
V 処遇・報酬	62.適切な人が、適切な時期に昇進している	0.044	-0.040	0.038	0.028	-0.005	0.876	-0.024	-0.043	0.006	0.027	-0.017	-0.025
V 処遇・報酬	61.昇進・昇格は公平、客観的に行われている	0.040	0.019	0.052	0.024	-0.020	0.852	0.019	-0.036	-0.005	0.039	-0.013	-0.089
V 処遇・報酬	65.組織の給与体系は公正・妥当なものである	0.069	0.010	-0.015	0.017	-0.026	0.793	0.076	0.058	0.025	-0.018	-0.045	-0.094
V 処遇・報酬	63.十分なポスト、活躍の場が用意されている	0.038	0.035	-0.003	0.002	-0.006	0.786	-0.024	-0.049	0.007	0.015	0.013	0.068
V 処遇・報酬	66.評価は客観的であり、十分な透明性を持っている	0.121	-0.033	0.048	-0.018	-0.015	0.778	-0.022	0.010	0.019	-0.003	-0.024	0.004
V 処遇・報酬	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	0.064	-0.003	-0.027	0.000	0.010	0.667	0.042	-0.048	-0.010	0.010	-0.010	0.184
V 処遇・報酬	A1.本人の業績が良いときには、それに見合った報酬となっている	0.116	-0.038	-0.061	-0.038	0.027	0.629	-0.018	0.014	0.033	-0.011	0.032	0.057
V 処遇・報酬	68.私は仕事に見合った十分な給与を得ている	-0.032	0.033	0.043	0.001	-0.011	0.538	0.074	0.117	0.000	-0.025	0.012	-0.003
新	A3.この会社は貯蓄や企業年金など財産形成を支援してくれる	-0.023	-0.001	0.017	0.012	0.037	0.023	0.893	-0.133	-0.010	0.013	-0.006	-0.033
新	A2.この会社は住宅手当や社宅など住居の支援してくれる	-0.011	0.048	0.022	-0.020	0.031	0.041	0.769	-0.123	-0.010	0.034	-0.030	-0.047
新	A4.この会社は従業員の医療費や健康維持を支援してくれる	-0.004	0.037	0.020	0.000	0.027	-0.039	0.753	0.010	0.030	0.047	0.031	-0.024
新	A5.この会社はスポーツ、文化、余暇など活動を支援してくれる	0.063	-0.015	-0.017	-0.015	0.010	0.061	0.636	0.010	-0.030	-0.039	-0.014	0.126
旧	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	-0.004	0.033	-0.031	0.029	0.004	-0.065	0.573	0.220	-0.029	-0.007	0.029	0.045
旧	73.この会社は福利厚生や設備が十分整備されている	0.007	0.000	-0.004	-0.002	-0.054	0.047	0.516	0.076	0.041	-0.106	0.005	0.176
旧	82.残業も含めて今の労働時間は適切にたいえる	-0.025	0.004	0.015	-0.005	-0.041	-0.014	-0.091	0.898	-0.007	0.010	-0.030	-0.033
旧	81.休日や休暇は満足にとることができる	-0.052	0.005	0.001	-0.002	0.009	-0.075	-0.026	0.856	-0.017	0.009	-0.004	-0.029
旧	84.仕事を休んで、体に悪いと思うようなことは、特にない	0.040	-0.034	0.005	0.023	0.087	0.032	-0.094	0.637	0.036	-0.014	0.013	0.020
旧	79.仕事と生活が両立するよう、十分配慮されている	0.046	0.013	0.031	-0.007	-0.014	0.075	0.138	0.624	-0.045	-0.027	-0.043	0.067
旧	83.職場は安全で衛生的である	0.041	0.027	0.022	0.038	0.006	-0.051	0.047	0.541	0.088	0.036	0.089	-0.023
旧	80.勤務時間は融通がきく	0.038	-0.004	-0.038	-0.026	0.154	0.076	-0.061	0.506	-0.029	-0.012	-0.006	0.054
旧	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	0.071	-0.009	-0.009	-0.010	-0.005	0.023	0.193	0.503	-0.041	0.021	-0.061	0.073
旧	43.私の仕事ぶりは顧客(あるいは業務の相手)から正當に評価されている	-0.021	0.020	0.014	-0.022	0.034	0.055	-0.019	-0.021	0.842	-0.009	-0.017	0.032
旧	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	0.041	-0.020	-0.004	0.079	-0.007	-0.006	0.012	0.012	0.823	-0.012	-0.005	-0.011
旧	44.顧客(あるいは業務の相手)は私の手腕をよめて仕事を任せてくれる	-0.023	0.067	-0.002	-0.026	0.078	0.018	-0.016	-0.030	0.808	-0.009	0.002	0.038
旧	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	0.056	0.002	0.008	0.070	-0.004	-0.005	0.006	0.014	0.806	0.002	-0.005	-0.046
旧	75.会社の福利厚生や設備は、従業員が選択できるようにすべきである*	0.011	0.002	-0.010	0.010	0.010	0.031	0.058	-0.004	-0.036	0.856	-0.021	0.030
旧	74.この会社は福利厚生や設備をもっと充実すべきである*	0.033	0.021	-0.008	0.035	0.035	0.028	-0.118	-0.003	-0.058	0.782	0.002	-0.017
旧	76.会社は福利厚生や設備をもっと充実すべきである*	-0.012	-0.048	0.029	-0.033	-0.008	-0.029	0.051	0.013	0.034	0.523	-0.026	0.096
旧	67.本人の業績を反映させて、給与の奨励をもっと大きくすべきである*	-0.040	0.061	0.006	-0.030	0.055	0.066	0.038	0.044	0.103	0.309	0.097	-0.022
旧	59.新しい解決法、新しいアイデアが求められている	0.096	-0.002	-0.024	0.007	-0.008	-0.027	0.026	-0.037	-0.001	0.007	0.839	0.034
旧	58.新しい仕事のやり方を試すよう奨励されている	0.189	-0.038	-0.008	0.003	-0.010	0.001	-0.032	-0.009	-0.024	-0.024	0.785	0.091
旧	57.よりよい仕事ややり方を出し、工夫するよう奨励されている	0.272	0.008	0.005	0.027	-0.035	-0.030	0.028	0.006	-0.004	0.001	0.664	-0.011
旧	60.新しい仕事のやり方に対して、肯定的、受容的である	0.314	-0.012	0.007	0.007	0.019	0.021	-0.062	0.027	0.003	-0.003	0.569	0.048
旧	70.教育・研修は自分の希望や要望を十分反映したものである	0.028	-0.104	0.007	-0.013	0.051	0.061	0.017	0.009	0.002	0.019	0.041	0.797
旧	69.仕事で必要な技術や知識については、十分な教育・研修がある	0.021	-0.098	0.001	0.013	0.006	-0.014	0.100	0.005	0.006	0.035	0.052	0.739

注)SPSS Statistics21 により、主因子法で因子を抽出、プロマックス法で回転。

図表 I -2-21 因子間相関行列(上記因子分析)

	因子1	因子2	因子3	因子4	因子5	因子6	因子7	因子8	因子9	因子10	因子11
因子2	0.562										
因子3	0.613	0.601									
因子4	0.540	0.555	0.599								
因子5	0.433	0.647	0.456	0.430							
因子6	0.723	0.506	0.605	0.474	0.379						
因子7	0.459	0.319	0.371	0.313	0.170	0.484					
因子8	0.549	0.378	0.479	0.435	0.390	0.568	0.517				
因子9	0.465	0.561	0.463	0.610	0.485	0.361	0.220	0.360			
因子10	-0.006	0.115	0.054	0.134	0.080	-0.076	0.015	0.013	0.231		
因子11	0.667	0.581	0.538	0.486	0.494	0.521	0.377	0.431	0.459	0.158	
因子12	0.648	0.600	0.545	0.486	0.324	0.653	0.559	0.482	0.384	-0.003	0.465

図表 I -2-22 確認的因子分析(新項目)



注)SPSS Amos21 による。値は標準化推定値。

図表 I-2-23 確認的因子分析の適合度等

	$\chi^2$	df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	AIC
旧項目	17660.38	174	.86	.83	.91	.09	17774.389
新項目	14269.63	168	.89	.85	.93	.08	14395.632

## 8. まとめ

用紙では信頼性の低い下位項目があり、問題であった。そこで今回の Web での情報収集 (Web データ) では新たに項目を作成し、これも含めてデータを取っている。新項目では下位項目の信頼性係数 ( $\alpha$  係数) は .88、.85 となり、他の下位項目と変わらない信頼性係数となった。新項目の下位項目内での相関係数は 0.50 から 0.60 程度となり、これも他の下位項目内の項目間の相関と同程度となった。信頼性が低い下位項目の問題は解消できたといえる。

以前の用紙での HRM チェックリストの実施 (用紙データ) と比較すると、今回の Web データは、「I.職務」、「VI.能力開発・福利厚生・生活サポート」では差がないが、「II.上司やリーダー」、「IV.ビジョン・経営者」では Web データの方が平均値が低く、よりネガティブに回答されており、用紙データの方が肯定的な傾向であった。用紙データは個人の回答や結果は見られないとして配布されるが、やはり、上司や経営者に対してはネガティブな回答はできなかつたと考えられる。世論調査において、Web 調査はよりネガティブな回答となるといわれているが、Web での実施の方がよりストレートな回答であったといえる。

ワークシチュエーションと企業規模の関係に関しては、「VI.能力開発・福利厚生・生活サポート (新)」は、この平均値が 3,001 名以上が最も高く、301 人～3,000 人、31 人～300 人、30 人以下と続き、企業規模順となっている。30 人以下は規模が小さいにもかかわらず、「I.職務」、「III.同僚や顧客との関係」では最も高い値となっていた。

年齢との関係では、60 歳以上がすべての領域において最も高い値となっていた。また、「I.職務」は年代による差が開いており、高いものから 60 歳以上、50 歳代、40 歳代、30 歳代、30 歳未満と、年齢と逆の順番で並んでいた。「I.職務」の下位項目をみると、30 歳未満は「a.達成」、「c.自律性」、「d.参画」、「e.意義」等が低かった。

性別との関係では女性は男性よりも「I.職務」が低く、「I.職務」の下位項目である「a.達成」、「b.成長」、「c.自律性」、「d.参画」、「e.意義」において、女性は男性よりも低い値となっていた。

職種との関係では、I～VIの領域において、現業職がすべての領域において最も低い値となっていた。差が開いている「I.職務」でみると、高いものから専門職、技術職、営業・販売職、事務職、現業職となっていた。「I.職務」を構成する下位尺度では、「a.達成」、「b.成長」、「e.意義」において、高いものから専門職、技術職、営業・販売職、事務職、現業職となっていた。

ワークシチュエーションの項目間の関係をあらためて、主成分分析 (主成分抽出、直交回転)、



因子分析（主因子抽出、斜交回転）、確認的因子分析で検討したが、おおむねⅠ～Ⅵの領域とその下位尺度の構成と矛盾しない結果であった。

## 文 献

- 日本労働研究機構（1999）. 雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発－HRM（Human Resource Management）チェックリスト－ 調査研究報告書 No.124
- 日本労働研究機構（2003）. 組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発－HRMチェックリストの開発と利用・活用－ JIL調査研究報告書 No. 161.
- 労働政策研究・研修機構（2005）. インターネット調査は社会調査に利用できるか－実験調査による検証結果－ 労働政策研究報告書 No.17
- 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の設問と下位尺度の信頼性係数**

数値は Web データでの  $\alpha$  係数であり、( ) 内は用紙データでの係数、

\*は、反転項目である。

**I. 職 務 (5 尺度 20 項目)**

<a.達成> .87 (.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> .91 (.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> .89 (.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> .88 (.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、意見を述べるすることができる

<e.意義> .90 (.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> .94 (.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> .93 (.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> .94 (.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> .93 (.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> .91 (.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> .92 (.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> .93 (.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> .92 (.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> .93 (.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> .93 (.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> .92 (.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> .88(新) .73 (.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\*  
本人の業績が良いときには，それに見合った報酬となっている
- 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> .87 (.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. ここで仕事をすることが，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> .50 (.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. 会社は福利厚生の経費を給与などにまわすべきである\*

.85 (新)

- この会社は住宅手当や社宅など住居の支援をしてくれる
- この会社は貯蓄や企業年金など財産形成を支援してくれる
- この会社は従業員の医療費や健康維持を支援してくれる
- この会社はスポーツ，文化，余暇など活動を支援してくれる

<t.生活サポート> .78 (.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> .83 (.77)

81. 休日や休暇は満足にとることができる
82. 残業も含めて今の労働時間は適切といえる
83. 職場は安全で衛生的である
84. 仕事をしていて、体に悪いと思うようなことは、特にない

## 第3章 コミットメント：組織コミットメント、ジョブインボルブメント、 キャリアコミットメント、全般的職務満足感の分析

### 1. 趣旨と目的

本章では「ワークコミットメント (work commitment)」の概念によって、働く人々の個人属性や所属する組織の属性による違いをみることを主な目的とする。ワークコミットメントは、仕事に関わる対象に対するコミットメント、つまり関与や思い入れをあらわす。ワークコミットメントの概念の中には、「組織コミットメント (organizational commitment)」、「ジョブインボルブメント (job involvement)」、「キャリアコミットメント (career commitment)」などが含まれる。それぞれ、組織コミットメントは所属組織に対するコミットメント、ジョブインボルブメントは、現在従事している職務に対するコミットメント、キャリアコミットメントは、一生を通じて追及する職種や専門分野へのコミットメントをあらわしており、それぞれこれまで理論的、実践的研究が行われてきたものである。

本章では更に、ワークコミットメントと関連の深い「全般的職務満足感 (overall job satisfaction)」も扱うこととした。全般的職務満足感を含めると、「職務態度 (work attitude)」として包括することもできるが、本章ではまとめて「コミットメント」とすることにした。これらは、いずれも従業員の組織への定着や貢献、仕事へのかかわり方に大きく関わる概念である。したがって、従業員の働き方の現状把握に役立ち、人材開発や雇用管理の効果測定にも利用され、新たな施策の立案に活用することもできる。

本章では、Web 調査で回収した 12,000 件のデータを用いて個人属性や所属する組織の属性によるこのコミットメントの違いをみていく。次に、ワークシチュエーションの要素との関係を見ることにより、人的資源管理、組織の活性化、等々への示唆を検討する。

### 2. 尺度構成：コミットメントチェックリストの測定対象

#### (1) 測定概念について

Morrow (1983) は仕事に関わるコミットメントの概念を、その対象に基づく視点により 5 つに分類し、「価値」、「組織」、「職務」、「キャリア」、「組合」としている。本章では、そのうち「組織」、「職務」、「キャリア」への視点、すなわち、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の 3 つを取り上げている。組織、職務、キャリアへの視点は、仕事への取組む姿勢やパフォーマンス、欠勤や離退職への予測力が高いといわれ、マネジメント上最も重要な概念ともいえる。これに、全般的職務満足感を加えた 4 つの概念が本章での「コミットメント」に含まれることになる。以下が 4 つの概念の概略である。

### ① 組織コミットメント

組織コミットメントの定義としては、「組織の目標・規範・価値観の受け入れ、組織のために働きたいとする積極的意欲、組織に留まりたいという強い願望によって特徴づけられる情緒的な愛着」(Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974) が長く受け入れられてきた。

近年は「従業員と組織の関係を特徴づけ、組織の一員でい続けようとする意思決定を内包する心理的な状態」(Allen & Meyer, 1990) として、組織に留まる状態を作り出す3つの要素、すなわち情緒的 (affective)、存続的 (continuance)、規範的 (normative) の3要素があるとされる。情緒的組織コミットメントはその組織が好きだから留まるというもの、存続的組織コミットメントはその組織を去ると失うものが多いから留まるというもの、規範的組織コミットメントは留まるべきだからその組織に留まるというものである。

Porter らの考え方にしても、Allen & Meyer の考え方にしても、従業員の組織への定着にかかわる概念であることから、離職、退職を予測すると想定されている。そして Porter らの定義に基づく組織コミットメントと情緒的組織コミットメントは、従業員のパフォーマンスと正の関係にあることや (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnysiky, 2002)、情緒的組織コミットメントと規範的組織コミットメントは組織市民行動と正の関係にあること (Meyer et al. 2002) などが報告されている。

### ② ジョブインボルブメント

「仕事と自己との心理的同一化の程度」や「職務環境が自身や自己のアイデンティティにとって中心的である度合い」(Kanungo, 1982; Lodahl & Kejner, 1965) といった個人のアイデンティティからとらえる定義と、「仕事が人生に於いて中心的であり重要である度合い」(Dubin, 1956) のように、仕事の重要性や仕事に没頭する度合いをあらわす定義がある。いずれにしても、個人の中で仕事が占める位置づけの度をあらわすといえる。

実証研究では、従業員のパフォーマンスや取組む姿勢と正の関係、離転職や欠勤率と負の関係にあることなどが報告されている (Brown, 1996)。

### ③ キャリアコミットメント

職業やキャリアに対するコミットメントをあらわす概念には、自分を自己の職務の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に関するものもある。その中で、キャリアコミットメントは、限られた専門職に留まらない職業一般に適用可能な概念とされる (Aryee & Tan, 1992)。自身のキャリア選択に対してどう感じ、どのくらい関心を持っているかにかかわる概念ともいえる (Somers & Birnbaum, 1998)。Blau (1985) のキャリアコミットメントの定義は「専門を含めた、自分の職業への態度」となっている。

実証研究では、タスクの熟達性といった従業員のパフォーマンスと正の関係にあることな



どが報告されている (Somers & Birnbaum, 1998)。

#### ④ 全般的職務満足感

職務満足感の定義には、2つのアプローチがある (Weiss, 2002)。1つのアプローチは、情緒や情動に基づくものである。「個人が自分の職務価値を達成するものとして、自身の職務を評価することからもたらされる快適な情緒状態」という Locke (1976) の定義や、「職務成果の理想と現実の差から生じた情緒状態」という Cranny, Smith, & Stone (1992) の定義がこのアプローチに属する。どちらも職務満足感を情緒状態や情動的反応としている。

もう一つのアプローチは、職務満足感を態度とするものである。職務満足感を、自身の職務に対する評価ととらえ、安定した態度としてとらえている。このアプローチでは職務を、給与や昇進、上司との関係といった領域別にとらえる点が、1つ目のアプローチと異なる。情緒や情動ととらえる1つ目のアプローチでは、職務の全ての側面に対する全般的、包括的な満足感をとらえている。産業・組織心理学の研究としては、この2つのアプローチのどちらが妥当か決着はついておらず、双方のアプローチが研究目的に応じて用いられている。本稿では、職務全般に対する反応ととらえる1つ目のアプローチを採用している。

職務満足感と組織業績との関係はそれほど強くはない。しかし、メタ分析では、退職意図との関係が最も強く、心身の健康やストレスとの関係がそれに次ぐことなどが報告されている (Scheleicher, Hanse, & Fox, 2011)。

### (2) 測定尺度

ここでは、組織コミットメント、ジョブインボルブメント、キャリアコミットメント、全般的職務満足感の4つの概念を測定する尺度を用意した。ただし組織コミットメントについては、組織に対する積極的な意欲や残留意図をあらわす Porter et al. (1974) の定義に基づく尺度と、Allen & Meyer (1990) の3要素を含むため、合計4つの要素から構成されている。したがって、コミットメント全体では全部で7つの下位尺度から構成されることになる。以下に、各下位尺度の概要を示す。

#### ① 組織コミットメント

Porter et al. (1974) の定義に基づく組織コミットメントを測定する項目は、日本労働研究機構 (1991) によるワークチェックリストから選出された。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3項目である。具体的質問項目は図表 I -3-1のb01からb03である。

Allen & Meyer (1990) の3要素の組織コミットメントは、日本労働研究機構 (2003) が Meyer, Allen, & Smith (1993) に基づいて作成したもので、各要素3項目計9項目から構成されている。図表 I -3-1の具体的質問項目では、情緒的組織コミットメントがb04からb06、

存続的組織コミットメントがb07からb09、規範的組織コミットメントがb10からb12となっている。

このように組織コミットメントは、4つの下位尺度各3項目、合計12項目から構成される。日本労働研究機構（2003）では、この12項目を用いた因子分析から2因子が得られたとしている。残留意欲をあらわす要素、情緒的要素、規範的要素が1つの因子となり、これら3尺度9項目を1尺度とした場合の $\alpha$ 係数は.84であった。残るもう一つの因子は存続的組織コミットメントであり、 $\alpha$ 係数は.86であった。しかし、労働政策研究・研修機構（2012）では、これまでの研究に沿って4因子を用いることとし、各下位尺度について、残留・意欲が.80、情緒的組織コミットメントが.81、存続的組織コミットメントが.87、規範的組織コミットメントが.81としている。

労働政策研究・研修機構（2012）では、これら4つの組織コミットメント尺度に対する従業員の回答と、離職者の多さに対する人事担当者による回答との間に負の相関関係がみられたことを報告している。

## ② ジョブインボルブメント

日本労働研究機構（1991）によるワークチェックリストから、職務に対する思い入れの程度を表すという視点から選出された7項目から構成されている。日本労働研究機構（2003）で報告された $\alpha$ 係数は.92、労働政策研究・研修機構（2012）で報告された $\alpha$ 係数は.91と、非常に高い値を示している。具体的質問項目は図表 I -3-1のb13からb19である。

## ③ キャリアコミットメント

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から、日本労働研究機構（2003）が作成したものであり、8項目からなる。Blauの尺度では、質問文中に回答者の職業名を具体的に入れ、それに対するコミットメントの程度を問うようになっているが、日本労働研究機構（2003）ではあらゆる職業に適用できるように、Blauの尺度では特定の職業名になっている箇所を「職務・専門分野」としている。コミットする対象を「職種」と和訳した研究もあるが、「職種」とした場合、伝統的に専門職と呼ばれてきたわけではないホワイトカラーの専門領域を識別できず、回答者の想定する範囲を曖昧にしてしまう危険性が考えられたためとされている。また、逆転項目は回答ミスを導きやすいため、肯定的な表現に変更している。日本労働研究機構（2003）および労働政策研究・研修機構（2012）で報告された $\alpha$ 係数は、ともに.90と高い値を示している。具体的質問項目は、図表 I -3-1のb20からb27である。

## ④ 全般的職務満足感

先述のワークチェックリスト（日本労働研究機構，1991）から、職業生活全般を通して感

じられる満足感をあらわす6項目を採用している。日本労働研究機構（2003）および労働政策研究・研修機構（2012）によると、ともに $\alpha$ 係数が.93と非常に高い値であった。具体的質問項目は、図表 I -3-1 のb28からb33である。

#### ⑤ 尺度への回答方法とWeb調査の基礎統計量

以上のように、コミットメントを測定する質問項目は7尺度33項目から構成されている。調査では、これら全ての項目に対して、「No」を1点、「Yes」を5点の5件法で回答するものとなっている。今回のWeb調査で回収した12,000人の基礎統計量は図表 I -3-1 の通りである。

基礎統計量を概観すると、全ての項目において最小値の1から最大値の5までで回答されており、平均値は概ね中央値の3.0近辺の値を示している。ただしジョブインボルブメントを測定する項目の平均値については、中央値の3.0を下回るものが多い。標準偏差については、1.15から1.20くらいまでの値を示す項目がほとんどで、極端に高い数値や低い数値はないため、大きな偏りがないことが分かる。

図表 I-3-1 コミットメント測定質問項目の基礎統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
b1 他の会社や組織に移る気はまったくない	12,000	1	5	3.19	1.30
b2 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	12,000	1	5	3.06	1.19
b3 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	12,000	1	5	2.76	1.15
b4 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	12,000	1	5	2.79	1.13
b5 この会社の一員であることを誇りに思う	12,000	1	5	3.00	1.14
b6 この会社のメンバーであることを強く意識している	12,000	1	5	3.11	1.14
b7 この会社を離れるとどうなるか不安である	12,000	1	5	3.14	1.20
b8 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	12,000	1	5	3.27	1.22
b9 今この会社を辞めたら損失が大きいです、この先も勤めようと思う	12,000	1	5	3.27	1.15
b10 この会社の人々に義理を感じるので、今辞めようとは思わない	12,000	1	5	3.07	1.18
b11 この会社に多くの恩義を感じる	12,000	1	5	2.94	1.17
b12 今この会社を辞めたら、罪悪感を感じるだろう	12,000	1	5	2.65	1.21
b13 現在の仕事で時間がたつのも忘れてしまうほど熱中することがある	12,000	1	5	3.17	1.21
b14 今の仕事が生きがいである	12,000	1	5	2.68	1.16
b15 今の私にとって仕事が生活のすべてである	12,000	1	5	2.33	1.13
b16 私にとって最も重要なことが、今の仕事に密接に関連している	12,000	1	5	2.52	1.14
b17 今は仕事から得られる満足感が一番大きい	12,000	1	5	2.57	1.15
b18 今の仕事にのめり込んでいる	12,000	1	5	2.51	1.11
b19 最も充実していると感じられるのは仕事をしているときである	12,000	1	5	2.39	1.12
b20 給料が下がっても、今の職務・専門分野で仕事がしたい	12,000	1	5	2.54	1.17
b21 今の職務・専門分野でキャリアを追求したい	12,000	1	5	2.95	1.15
b22 他の会社に移っても、今の職務・専門分野に就きたい	12,000	1	5	2.98	1.17
b23 もし働かずにお金が得られても、この職務・専門分野を続けるだろう	12,000	1	5	2.69	1.22
b24 この職務・専門分野が好きなので、この先も続けたい	12,000	1	5	3.07	1.16
b25 私にとってこの職務・専門分野は、ライフワークとして理想的な仕事である	12,000	1	5	2.89	1.15
b26 今の職務・専門分野に満足している	12,000	1	5	3.03	1.16
b27 今の職務・専門分野に関わる雑誌や本を、多く読んでいる	12,000	1	5	2.70	1.17
b28 今の仕事が好きである	12,000	1	5	3.32	1.17
b29 現在の仕事に満足している	12,000	1	5	3.09	1.18
b30 今の仕事に喜びを感じる	12,000	1	5	2.97	1.17
b31 今の仕事に誇りを感じる	12,000	1	5	3.11	1.19
b32 朝、仕事に行くのが楽しい	12,000	1	5	2.70	1.13
b33 今の仕事にやりがいを感じる	12,000	1	5	3.06	1.18

### (3) 今回のデータに基づく弁別妥当性と信頼性の検討

労働政策研究・研修機構（2012）において、本研究に使用したコミットメントを測定する7尺度が十分な弁別妥当性と信頼性を持つことが報告されている。しかしながら、同じ尺度を用いた日本労働研究機構（2003）は、情緒的組織コミットメントと規範的組織コミットメント、組織コミットメント（残留・意欲）が、共通する1つの因子から影響を受けているという5因子解を報告している。したがって、どちらの解釈が適切か確認するため、今回新たに回収した12,000人の回答を用いて再度、弁別妥当性を確認することとした。

比較を行ったのは、全33項目が1つの因子から影響を受けると仮定する1因子モデルと、

日本労働研究機構（2003）の報告に基づく5因子モデルの他、6因子モデルと7因子モデルを比較対象とした。6因子モデルは、組織コミットメント（残留・意欲）と情緒的組織コミットメントが1つの因子から影響を受けると仮定し、その他の要素については当初の想定通りと仮定したものである。Porter et al.（1974）の定義に基づく組織コミットメントは、情緒的組織コミットメントに類似するという見解があるため（Dunham, Grube, & Castaneda, 1994）、1つの共通する因子から影響を受ける可能性も考えられたからである。そして、7因子モデルは、7つの尺度を構成する各項目が、それぞれ異なる7つの因子から影響を受けると仮定するモデルである。これら4つのモデルを用いた確認的因子分析を行い、それぞれの適合度を示した結果が図表 I-3-2 である。

適合度指標である CFI、TLI、RMSEA、AIC により4つのモデルを比較すると、7因子モデルの適合度が最もよい。 $\chi^2$  値も7因子モデルが最も低くなっている。1因子モデル以外は CFI と TLI が.90 以上と高い適合度を示しているが、7因子モデルでは RMSEA が.07 と極めて低く、よいモデルであることが分かる。6因子モデルの RMSEA も同等であるが、AIC は7因子モデルの方が低い。AIC の値が小さいモデルほど優れているといえることから、コミットメントを構成する尺度は想定した、①組織コミットメント（残留・意欲）、②情緒的組織コミットメント、③存続的組織コミットメント、④規範的組織コミットメント、⑤ジョブインボルブメント、⑥キャリアコミットメント、⑦全般的職務満足感、以上7つから構成され、それぞれ異なる因子と考えることができ、弁別妥当性はあるといえる。

図表 I-3-2 確認的因子分析の結果

	$\chi^2$	df	CFI	TLI	RMSEA	AIC
1 因子モデル	118507.37	495	.67	.64	0.14	118639.37
5 因子モデル	34051.31	485	.91	.90	0.08	34203.31
6 因子モデル	28397.77	480	.92	.91	0.07	28559.77
7 因子モデル	24481.55	474	.93	.92	0.07	24655.55

こうして確認された7つの尺度の基礎統計量を図表 I-3-3 に示した。図表では組織コミットメント（残留・意欲）を OC 残留・意欲、情緒的組織コミットメントを OC 情緒的、存続的組織コミットメントを OC 存続的、規範的組織コミットメントを OC 規範的と短く表記している。

小数点第一位で四捨五入すると、7つの尺度の平均値は全て中央値の 3.0 で、標準偏差は 1.0 となり、分布に偏りがなくなることになる。各尺度の  $\alpha$  係数も、最も低いもので .85、最も高いものは .95 と非常に高い値となっており、高い信頼性があるといえる。項目と尺度間の相関係数も最も低い 0.68 から最も高い 0.94 と高く、内的整合性が高いことを示している。

図表 I-3-3 コミットメント尺度の基礎統計量

	項目数	平均値	標準 偏差	$\alpha$ 係数	項目－尺度間の相関		
OC 残留・意欲	3	3.01	1.07	.85	.82	～	.92
OC 情緒的	3	2.97	1.00	.86	.82	～	.91
OC 存続的	3	3.23	1.07	.88	.88	～	.92
OC 規範的	3	2.89	1.05	.87	.88	～	.91
キャリアコミットメント	8	2.86	0.94	.92	.70	～	.89
ジョブインボルブメント	7	2.60	0.97	.93	.68	～	.90
全般的職務満足感	6	3.04	1.05	.95	.84	～	.94

#### (4) Web データと用紙データの比較

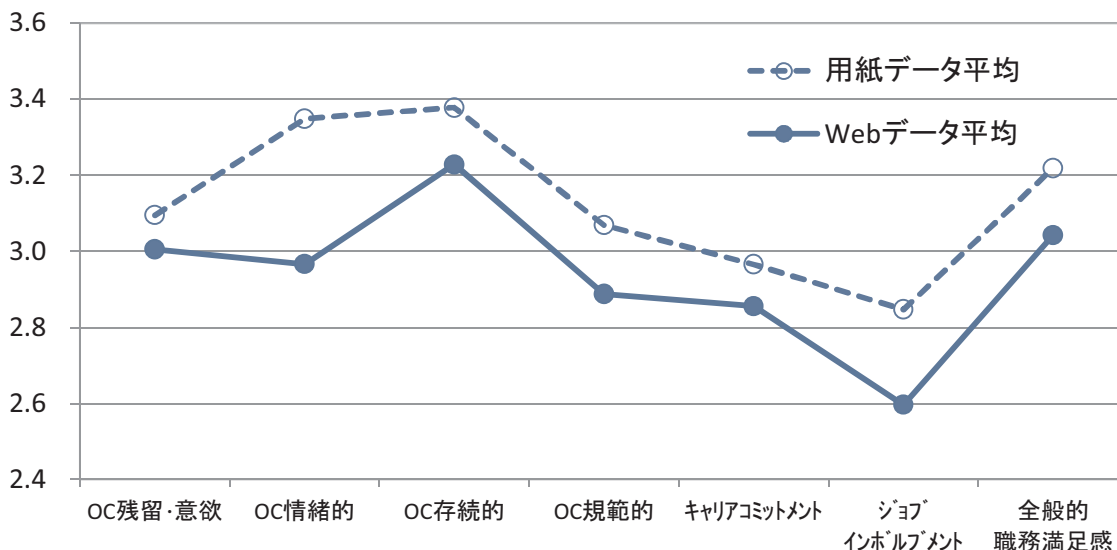
今回 Web で調査を実施し 12,000 人から得られた回答と (Web データ)、紙に印刷された調査票を配布・回収することによって得た 11,878 人の回答 (用紙データ) を比較した結果が図表 I-3-4 である。後者の 11,878 人分の回答は、労働政策研究・研修機構 (2012) に報告されたものと同じであり、第 1 章に詳細が記されているように、1990 年代後半から十年以上にわたり回収されてきたものである。

図表にみられるように 7 つの尺度全てにおいて、Web データの値が用紙データの値より低い。特に情緒的組織コミットメントにおいてその差は大きい。それ以外の 6 尺度については、ほぼ同じような差がある。

用紙データの方が Web 調査よりも高い値を示した理由としては、第 2 章 (ワークシチュエーション) の図表 I-2-7 の場合と同様に、用紙データは組織内で配布、回収されるため、個人の回答は見られないとしているが、ネガティブな回答が抑制されたことが考えられる。組織や職務に対する質問であるため、ワークシチュエーションよりもさらに、ネガティブな回答が抑制され、中でも「その組織が好きだから留まる」という情緒的組織コミットメントはその傾向が強く出たものと考えられる。また、用紙データは従業員数 3,000 人を超える大企業の者が多かったり、用紙データの中小企業は業績や職場状況の良いところが多かった可能性等があることも、用紙データの方が Web データよりも高い値となった原因として考えられる。情緒的組織コミットメントの先行要因として最も強く一貫した関係にあるのは、組織における経験であることが報告されている (Meyer & Allen, 1997)。職場環境の整った大企業の従業員と、中小企業であっても状況のよい企業の従業員が用紙データに多く含まれていたため、情緒的組織コミットメントにおいて Web データと特に大きく差が出たということも考えられる。



図表 I-3-4 コミットメント—Web データと用紙データの比較



### 3. 企業属性、個人属性によるコミットメントの違い

Mathiew & Zajac (1990) や Meyer et al. (2002) などのメタ分析の結果からも、労働政策研究・研修機構 (2012) の分析結果からも、企業属性や個人属性によってコミットメントの高さが異なることが見出されている。今回の Web 調査で回収した 12,000 人の回答においても違いがあるか以下にみていく。

#### (1) 従業員規模

従業員規模によるコミットメントの違いを示したのが、図表 I-3-5 および図表 I-3-6 である。31 人から 300 人までの規模に属する従業員と、301 人から 3,000 人までの規模に属する従業員のコミットメントはあまり差がなく、他の従業員規模に比べて低いことがわかる。それに比べて 3,001 人以上の規模のコミットメントは高くなっており、特に存続的組織コミットメントが際立って高い。30 人以下の規模のコミットメントは、3,001 人以上の規模と同等もしくは更に高く、存続的組織コミットメント以外は 3,001 人以上の規模を上回る値となっている。規範的組織コミットメント、キャリアコミットメント、ジョブインボルブメントが、30 人以下の組織において高く、他と差がある。規模が大きくなるほどコミットメントが高くなるという直線的な関係ではなく、U字型の関係にある点は、労働政策研究・研修機構 (2012) と一致している。

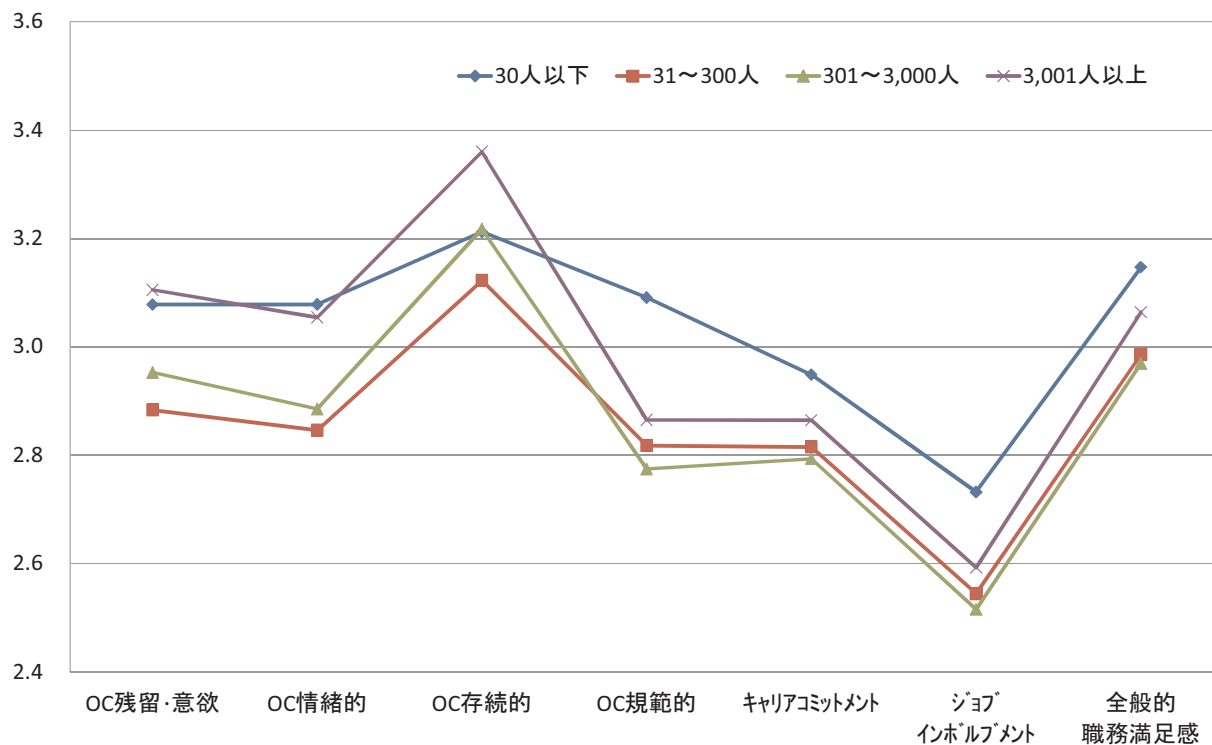
規模の大きい組織ほど、福利厚生制度を含む雇用管理施策が整備されているために、コミットメントが高まると考えられるが、30 人以下の小規模組織のコミットメントが高い理由

はそれでは説明がつかない。労働政策研究・研修機構（2012）の場合、組織側からの依頼により調査を実施した中小企業が多かった。調査を依頼する余裕があったり、成長途上にあつて状況把握を希望したりするような職場状況の良い企業が多く含まれていたことが、小規模組織の従業員のコミットメントが高かった理由と考えられていた。しかし、今回の調査でも30人以下の組織のコミットメントが高かったため、調査方法に由来する理由でないといえる。第1章の図表I-1-18にあるように、30人以下の組織は「組織としての意思決定の早さ」は他と較べて早い、「パート、契約、派遣等正社員以外の社員数」は他と比べ減っており、「貴社の製品やサービスの市場での競争力」は低く、「貴社の資産」、「貴社の売上（過去3年間）」、「貴社の利益（過去3年間）」も減っている。30人以下の組織が良い状況にあるとはいえない。30人以下であれば、制度としての雇用管理施策は整っていなくても、状況に応じてフレキシブルに対応でき、結果として従業員のコミットメントを引き出すことができることを示しているのかもしれない。

存続的組織コミットメントが3,000人を超える大企業において高いのは、大企業ほど従業員の仕事環境や生活を支援する環境が整っているため、それらを失う代償が多いからと考えられる。



図表 I-3-5 規模別コミットメント



図表 I-3-6 規模別コミットメント

	度数	OC 残留・意欲	OC 情緒的	OC 存続的	OC 規範的	キャリアコミットメント	ジョブインボルブメント	全般的職務満足感
		平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)
30人以下	3,000	3.08 (1.17)	3.08 (1.13)	3.21 (1.12)	3.09 (1.16)	2.95 (1.00)	2.73 (1.05)	3.15 (1.10)
31~300人	3,000	2.88 (1.04)	2.85 (0.99)	3.12 (1.05)	2.82 (1.03)	2.82 (0.92)	2.54 (0.94)	2.99 (1.05)
301~3,000人	3,000	2.95 (1.03)	2.89 (0.94)	3.22 (1.06)	2.77 (1.00)	2.79 (0.94)	2.52 (0.94)	2.97 (1.02)
3,001人以上	3,000	3.11 (1.00)	3.05 (0.92)	3.36 (1.02)	2.87 (0.99)	2.86 (0.90)	2.59 (0.92)	3.06 (1.02)

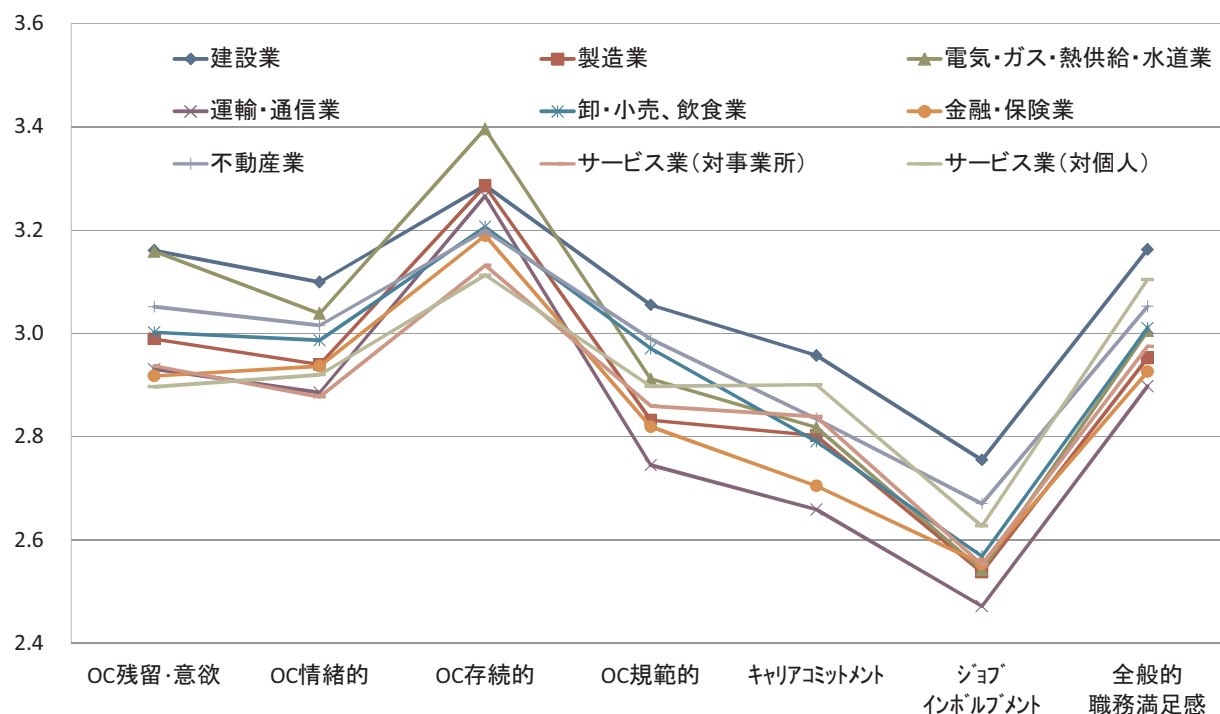
## (2) 業種

業種によるコミットメントの違いを示したのが、図表 I-3-7 および図表 I-3-8 である。7つのコミットメント全てが高い数値を示しているのは建設業である。存続的組織コミットメント以外6つのコミットメントが、その他を除く全ての業種の中で最も高い。次いで数値が全般的に高いのは、不動産業となっている。

逆に、7つのコミットメントが全般的に低いのは運輸・通信業である。存続的組織コミットメント以外のコミットメントは全て中央値よりも低い値となっている。金融・保険業も次いで全般的にコミットメントが低く、存続的組織コミットメント以外は全て中央値よりも低い値を示している。

電気・ガス・熱供給・水道業は、組織コミットメントの値は高いが、ジョブインボルブメントはかなり低いという特徴をもつ。サービス業（対個人）は逆に、組織コミットメントの値は低いものの、キャリアコミットメントや全般的職務満足感が高くなっている。

図表 I-3-7 業種別コミットメント



図表 I-3-8 業種別コミットメント

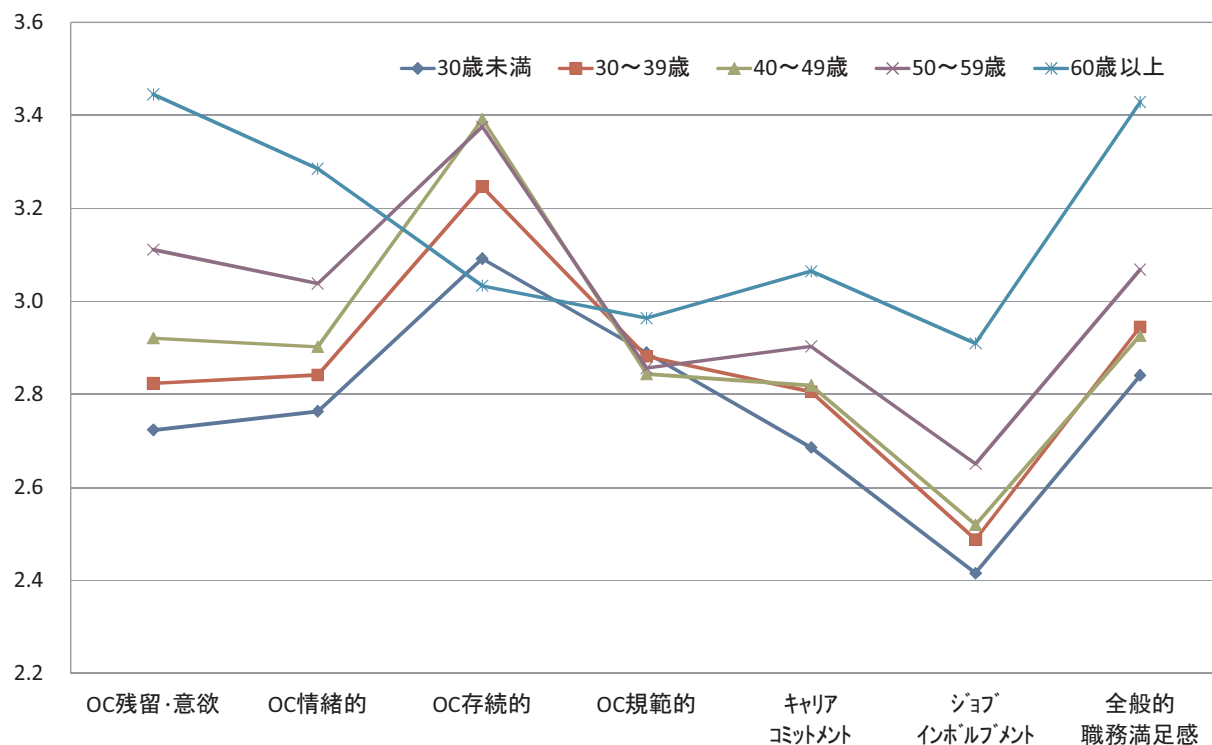
	度数	OC 残留・意欲	OC 情緒的	OC 存続的	OC 規範的	キャリア コミット メント	ジョブ インボル ブメント	全般的 職務 満足感
		平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)
建設業	879	3.16 (1.05)	3.10 (1.01)	3.29 (1.06)	3.06 (1.08)	2.96 (0.94)	2.76 (0.98)	3.16 (1.05)
製造業	2,979	2.99 (1.04)	2.94 (0.96)	3.29 (1.03)	2.83 (1.02)	2.80 (0.91)	2.54 (0.93)	2.95 (1.05)
電気・ガス・ 熱供給・水道業	197	3.16 (1.00)	3.04 (1.01)	3.40 (1.03)	2.91 (1.02)	2.82 (0.87)	2.54 (0.95)	3.01 (0.98)
運輸・通信業	793	2.93 (1.05)	2.89 (0.97)	3.27 (1.12)	2.75 (1.06)	2.66 (0.89)	2.47 (0.93)	2.90 (1.04)
卸・小売、 飲食業	1,190	3.00 (1.11)	2.99 (1.08)	3.21 (1.08)	2.97 (1.12)	2.79 (0.96)	2.57 (0.99)	3.01 (1.08)
金融・保険業	569	2.92 (1.02)	2.94 (0.97)	3.19 (1.06)	2.82 (1.03)	2.70 (0.94)	2.55 (0.96)	2.93 (1.02)
不動産業	277	3.05 (1.18)	3.02 (1.09)	3.20 (1.11)	2.99 (1.13)	2.84 (1.00)	2.67 (1.00)	3.05 (1.08)
サービス業 (対事業所)	1,507	2.94 (1.05)	2.88 (1.03)	3.13 (1.04)	2.86 (1.03)	2.84 (0.91)	2.55 (0.95)	2.98 (1.03)
サービス業 (対個人)	1,524	2.90 (1.09)	2.92 (1.02)	3.11 (1.09)	2.90 (1.05)	2.90 (0.98)	2.63 (1.00)	3.10 (1.05)
その他	2,085	3.12 (1.07)	3.06 (0.99)	3.27 (1.08)	2.92 (1.05)	3.03 (0.94)	2.69 (0.97)	3.23 (1.04)

### (3) 年代

年代別のコミットメントの違いを示したのが、図表 I-3-9 および図表 I-3-10 である。他の年代に比べて際立った特徴をもつのは 60 歳以上の人々である。存続的組織コミットメントだけはどの年代よりも低い、それ以外の 6 つのコミットメントは他の年代を大きく引き離して高い。組織コミットメント（残留・意欲）と情緒的組織コミットメント、全般的職務満足感が特に高いため、組織に対する積極的なかわりが強く、高い満足感をもつ年代といえる。

他の年代については、高いものから 50 代、40 代、30 代、30 歳未満となっている。ただし、規範的組織コミットメントについては年代による差はほとんどない。年齢が上がるほどコミットメントが高くなるのは、過去の研究結果と一致している。年齢が高まるほど、仕事にかかわる経験が好ましくなるというのが、一般的な見解である。とはいえ、60 代以上のコミットメントがここまで高いのは、解釈が難しい。役員が多く含まれるからなのか、役職定年を迎えて煩わしい職務から離れられるからなのか、好ましい仕事や職場の者が残り、好ましくない仕事や職場の者は退職したためなのか、完全引退を身近に感じ、残り少ない職業生活を楽しんでいるためなのか、様々なことが考えられる。

図表 I-3-9 年代別コミットメント



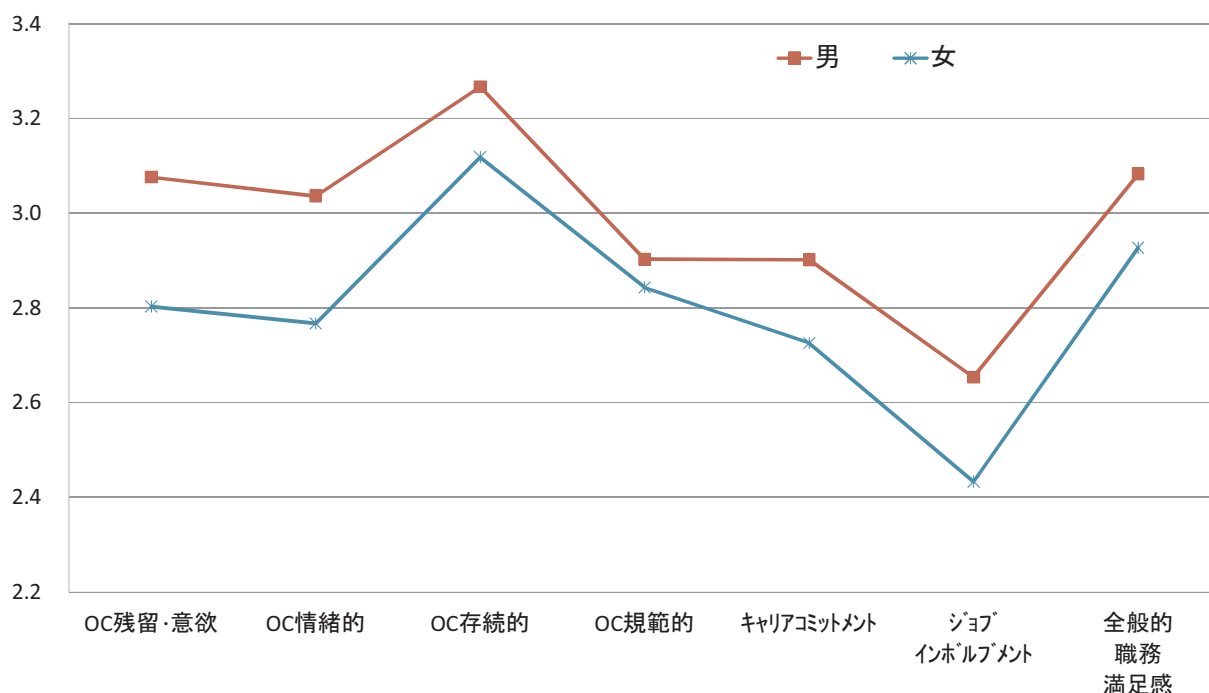
図表 I-3-10 年代別コミットメント

	度数	OC 残留・意欲	OC 情緒的	OC 存続的	OC 規範的	キャリアコミットメント	ジョブインボルブメント	全般的職務満足感
		平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)
30歳未満	2,400	2.72 (1.07)	2.76 (1.03)	3.09 (1.12)	2.89 (1.07)	2.69 (0.98)	2.42 (0.97)	2.84 (1.08)
30~39歳	2,400	2.82 (1.05)	2.84 (1.00)	3.25 (1.09)	2.88 (1.07)	2.81 (0.97)	2.49 (0.96)	2.95 (1.05)
40~49歳	2,400	2.92 (1.03)	2.90 (0.98)	3.39 (1.04)	2.84 (1.07)	2.82 (0.92)	2.52 (0.95)	2.93 (1.05)
50~59歳	2,400	3.11 (1.02)	3.04 (0.96)	3.38 (1.02)	2.86 (1.05)	2.90 (0.90)	2.65 (0.94)	3.07 (1.02)
60歳以上	2,400	3.45 (0.99)	3.29 (0.96)	3.03 (1.02)	2.96 (1.00)	3.07 (0.89)	2.91 (0.94)	3.43 (0.95)

## (4) 性別

男女別のコミットメントの違いを示したのが、図表 I-3-11 および図表 I-3-12 である。7つのコミットメント全てにおいて男性の方が女性よりも数値が高い。女性は50歳代、60歳以上が少なく、全体的に年齢が低いために、前項でみられた年代による差が表出したと考えられるほか、正社員の75%が男性で、女性の正社員は25%にすぎないという就業形態による差が表出したとも考えられる。規範的組織コミットメントについては、他と較べ差が小さかった。

図表 I-3-11 性別コミットメント



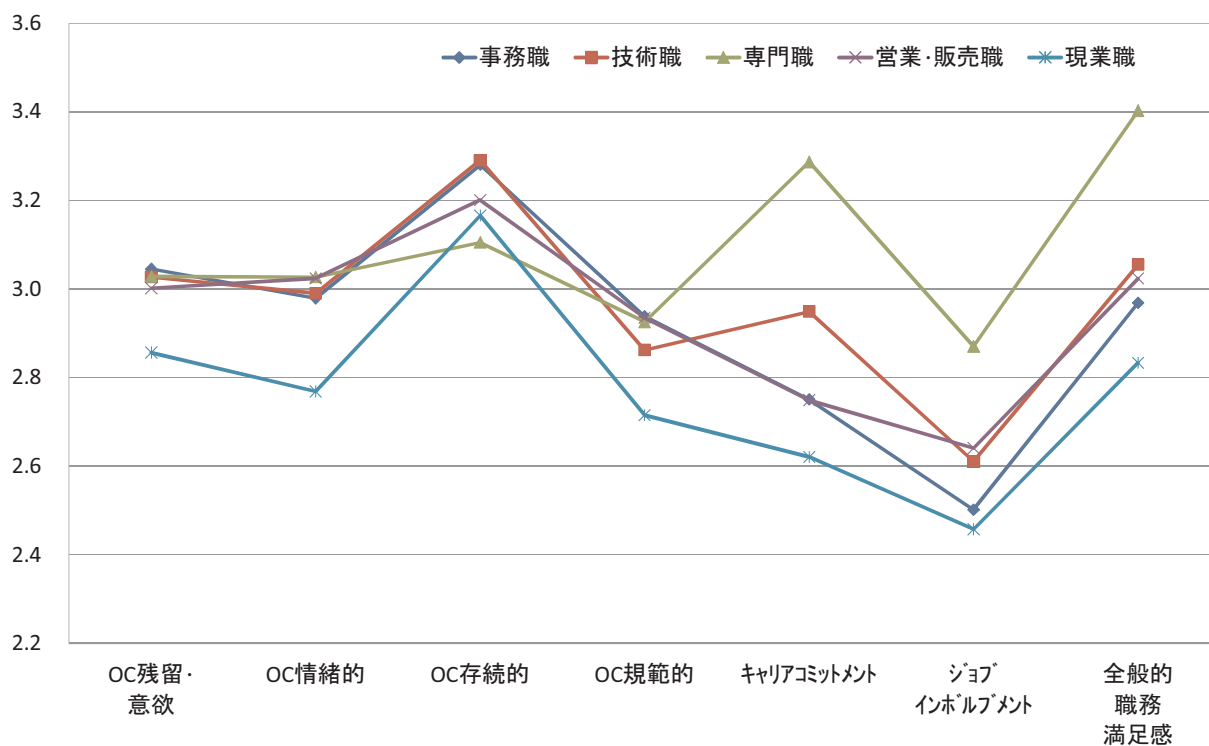
図表 I-3-12 性別コミットメント

		OC 残留・意欲	OC 情緒的	OC 存続的	OC 規範的	キャリアコミットメント	ジョブインボルブメント	全般的職務満足感
		平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)
男	8,881	3.08 (1.04)	3.04 (0.99)	3.27 (1.04)	2.90 (1.04)	2.90 (0.91)	2.65 (0.95)	3.08 (1.04)
女	3,119	2.80 (1.10)	2.77 (1.03)	3.12 (1.14)	2.84 (1.10)	2.73 (1.00)	2.43 (0.99)	2.93 (1.09)

## (5) 職種

職種別のコミットメントの違いを示したのが、図表 I-3-13 および図表 I-3-14 である。5つの職種の中で殆どの数値が低いのは現業職である。存続的組織コミットメント以外は他の職種に比べて明確に低い数値を示している。専門職は、キャリアコミットメントとジョブインボルブメントが他の職種よりも高い。専門分野や職務自体にコミットするという職種の特徴が現れた結果といえる。専門職の存続的組織コミットメントが他の職種と比べて低いのは、知識やスキルの汎用性が高く、組織を離れる際の代償となるものとは認識していないためと推測される。専門職は全般的職務満足感も高く、恵まれた仕事であることがうかがえる。技術職もキャリアコミットメントが比較的高いが、存続的組織コミットメントは専門職のように低くはない。技術職の持つ知識やスキルは組織特殊性が高く、現在の組織を去ることがマイナスになるものとして認識されていると解釈できる。

図表 I-3-13 職種別コミットメント



図表 I-3-14 職種別コミットメント

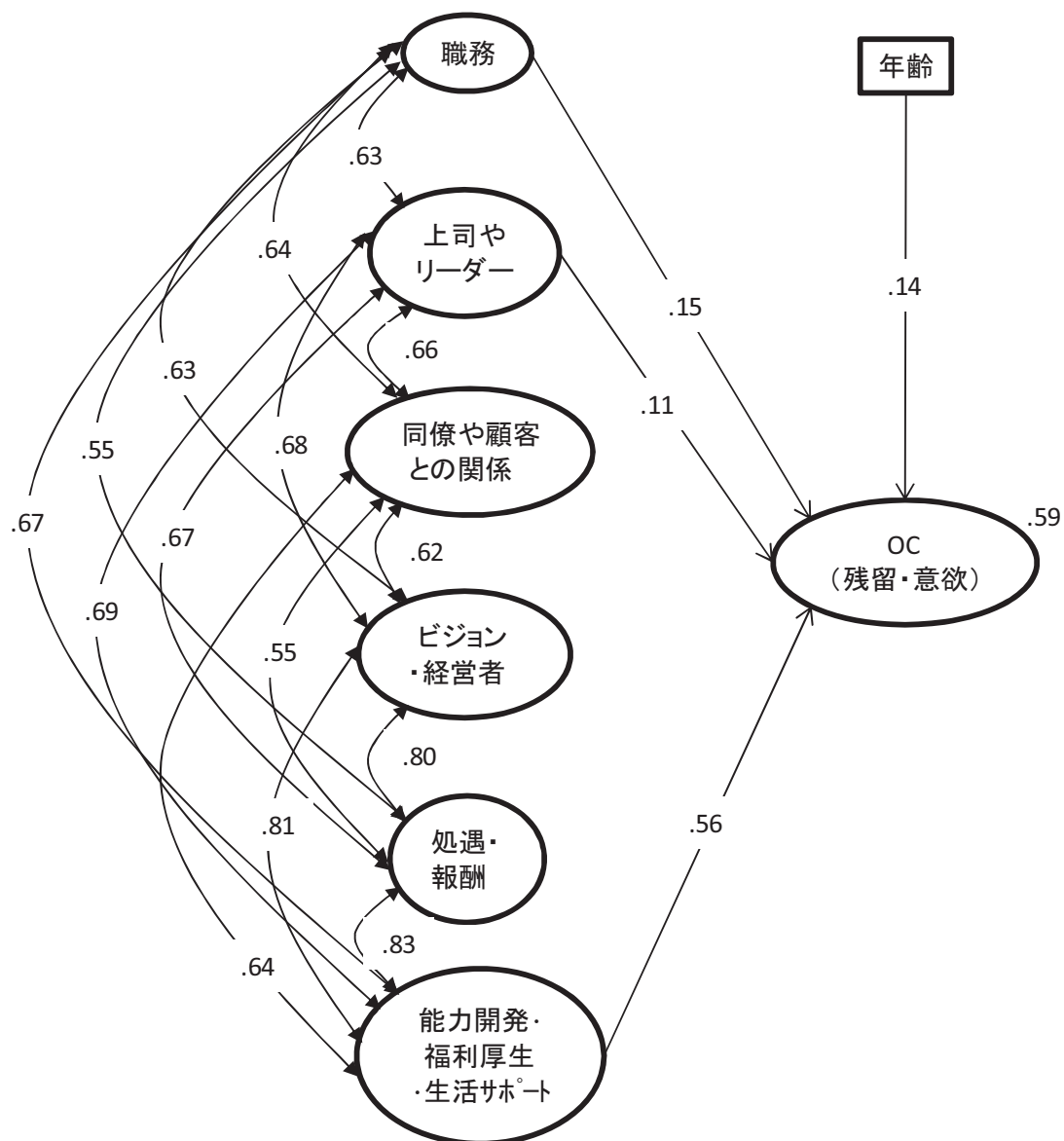
	OC 残留・ 意欲	OC 情緒的	OC 存続的	OC 規範的	キャリア コミット メント	ジョブ インボル ブメント	全般的 職務 満足感	
					平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)	平均値 (標準偏差)
事務職	3,910	3.05 (1.08)	2.98 (1.03)	3.28 (1.08)	2.94 (1.07)	2.75 (0.93)	2.50 (0.96)	2.97 (1.06)
技術職	2,698	3.03 (1.01)	2.99 (0.95)	3.29 (1.04)	2.86 (1.02)	2.95 (0.88)	2.61 (0.91)	3.06 (1.00)
専門職	1,766	3.03 (1.08)	3.03 (0.99)	3.11 (1.05)	2.93 (1.03)	3.29 (0.91)	2.87 (0.98)	3.40 (1.01)
営業・販売職	1,927	3.00 (1.08)	3.02 (1.02)	3.20 (1.06)	2.94 (1.08)	2.75 (0.92)	2.64 (0.98)	3.02 (1.07)
現業職	1,699	2.86 (1.06)	2.77 (0.99)	3.17 (1.09)	2.72 (1.05)	2.62 (0.94)	2.46 (0.96)	2.83 (1.05)

#### 4. ワークシチュエーションとコミットメントの因果モデル

労働政策研究・研修機構（2012）では、ワークシチュエーションの中のいくつかの要因を取り上げ、コミットメントとの関係をあらわす因果モデル分析を行っている。本研究でも、ワークシチュエーションを独立変数とし、各コミットメントを従属変数として分析を行った。具体的には、ワークシチュエーションのⅠ～Ⅵの6領域に相当する各因子から、コミットメント因子へのパスを設定した。ワークシチュエーション6因子はそれぞれ下位尺度得点を観測変数とし、コミットメント因子は項目得点を観測変数とした。さらに、個人要因である年齢、性別、企業規模の3変数からコミットメント因子へのパスを設定した。パスの削除基準については、5%水準で有意でないパス、あるいは標準化係数の絶対値が.10に満たないパスを削除して分析した。また、個人要因として加えた変数に関して、5%水準で有意かつ標準化係数の絶対値が.10を超えるパスがみられなかった変数はモデルから削除した。こうして行われた共分散構造分析の結果をあらわしたのが、図表 I-3-15 から図表 I-3-21 である。図表中のパス係数は全て標準化係数となっている。7つのモデルの適合度指標は概して高く、また、すべての影響指標が.40を超えており、十分な値が得られた。

組織コミットメント（残留・意欲）を従属変数とした共分散構造分析の結果は、図表 I-3-15 に示した。モデルの適合度は CFI=.914, RMSEA=.081 であった。個人要因として加えた変数の中で、年齢から組織コミットメント（残留・意欲）への正の影響が見られた。年齢が上がるほどコミットメントが高まるのは基礎分析と一致する結果である。ワークシチュエーションからは、「能力開発・福利厚生・生活サポート」が最も強い正の影響を及ぼしていた。

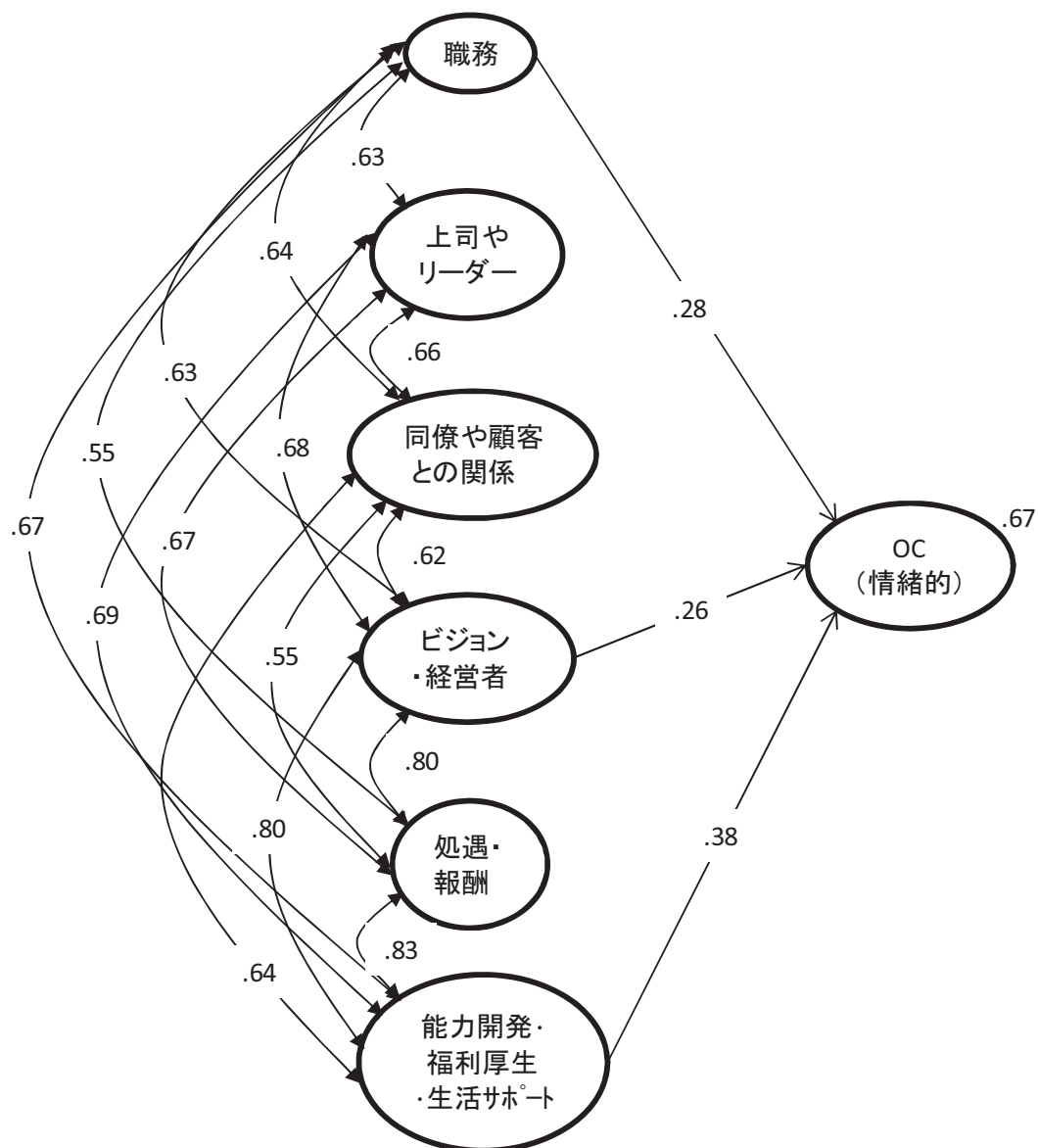
図表 I-3-15 組織コミットメント(残留・意欲)の因果モデル



情緒的組織コミットメントを従属変数とした共分散構造分析の結果は、図表 I-3-16 に示した。モデルの適合度は CFI=.921, RMSEA=.082 であった。「能力開発・福利厚生・生活サポート」および「職務」が正の影響を示した点では組織コミットメント(残留・意欲)の結果と一致しているが、「ビジョン・経営者」から正の影響が見られた点で異なる結果であった。情緒的組織コミットメントの高揚にとって、経営者との関係や経営者からのメッセージは、重要な位置づけにあるといえる。

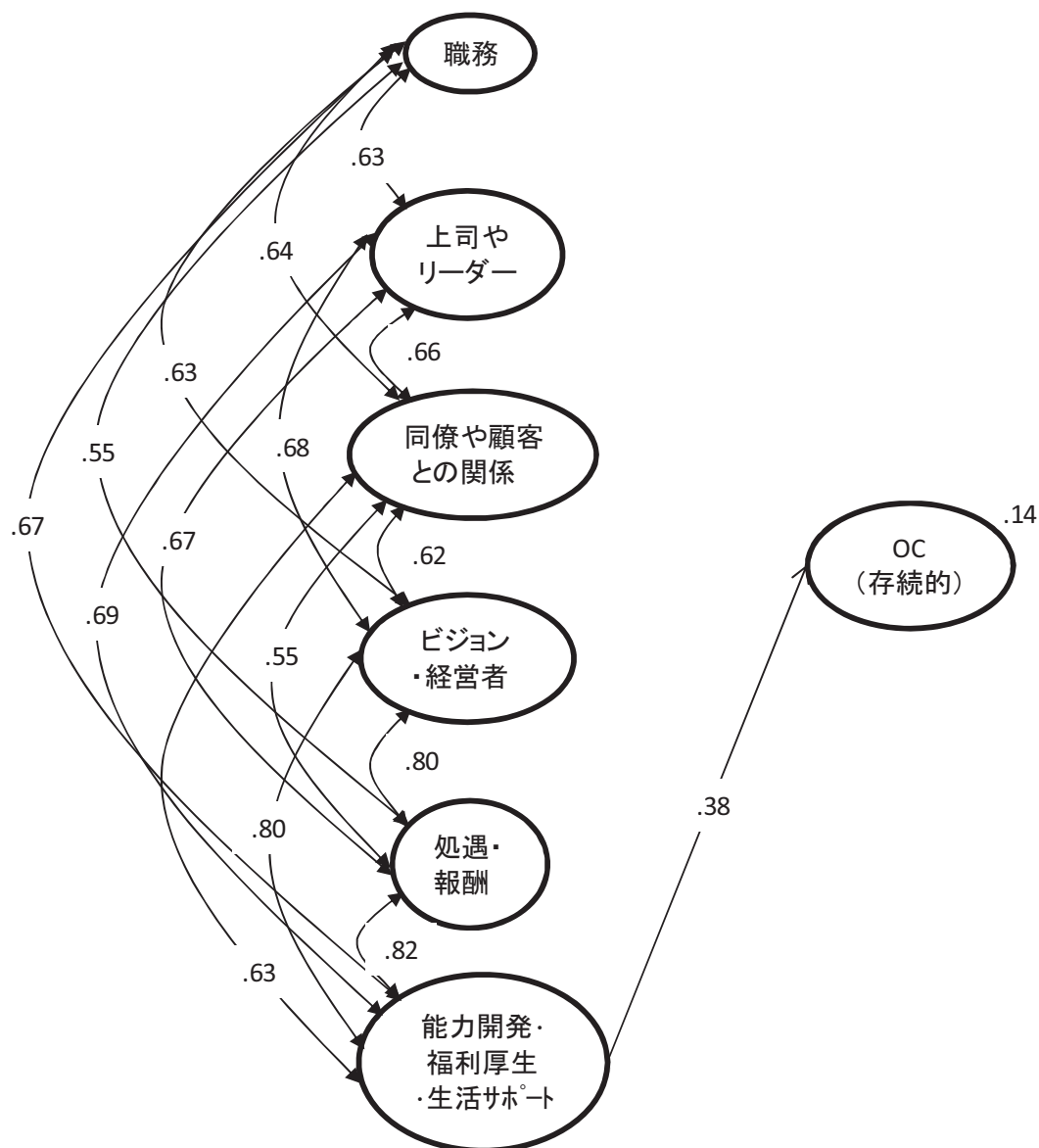


図表 I-3-16 情緒的組織コミットメントの因果モデル



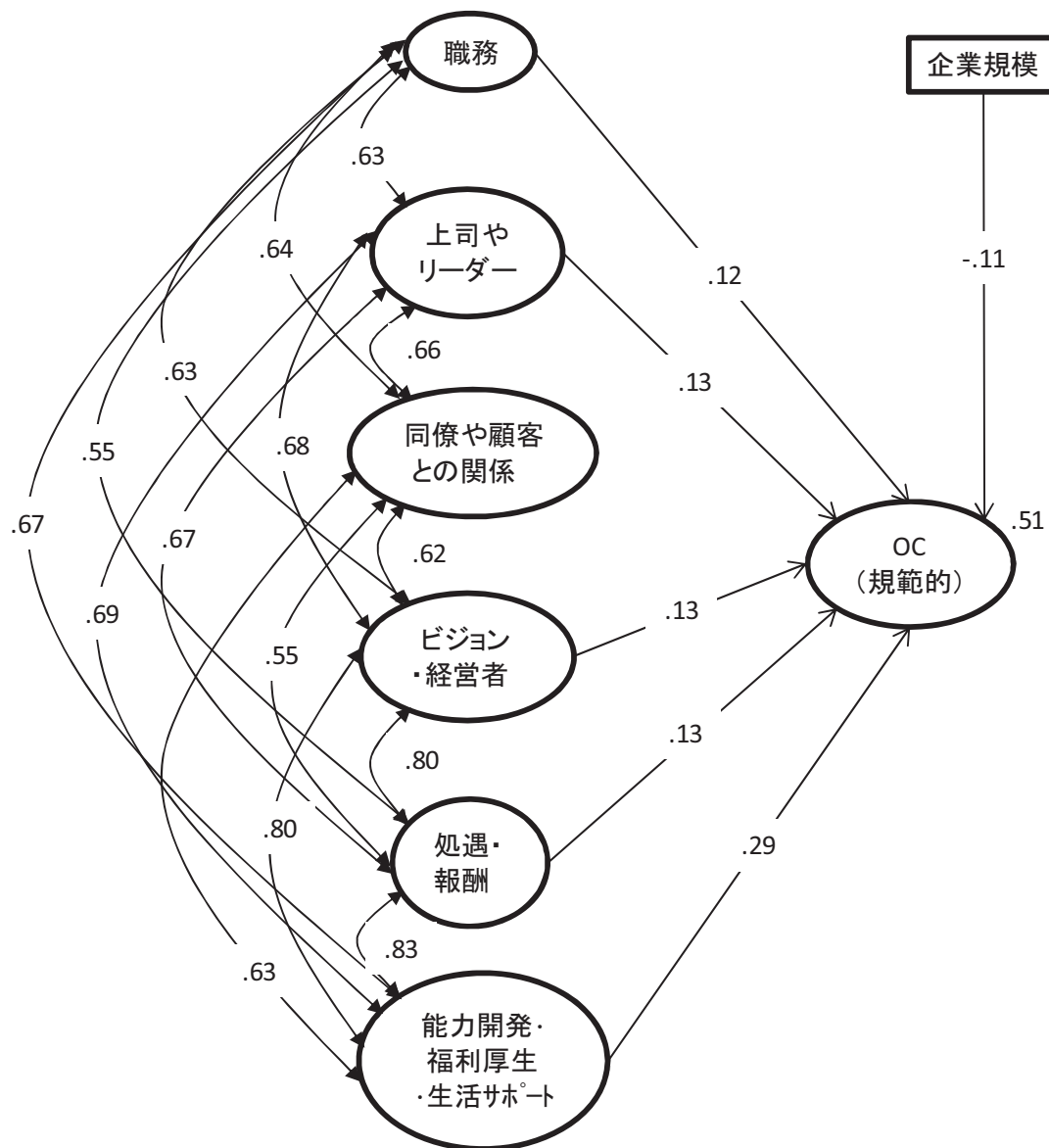
存続的組織コミットメントを従属変数とした共分散構造分析の結果は、図表 I-3-17 に示した。モデルの適合度は CFI=.917, RMSEA=.081 であった。ワークシチュエーションからは「能力開発・福利厚生・生活サポート」のみが正の影響を示していた。労働条件がよく、サポートが手厚いほど、それらを失いたくないという思いに基づく組織コミットメントが高まる。しかし、他のワークシチュエーションは、組織を去ることに伴う代償として認知されないといえる。

図表 I-3-17 存続的組織コミットメントの因果モデル



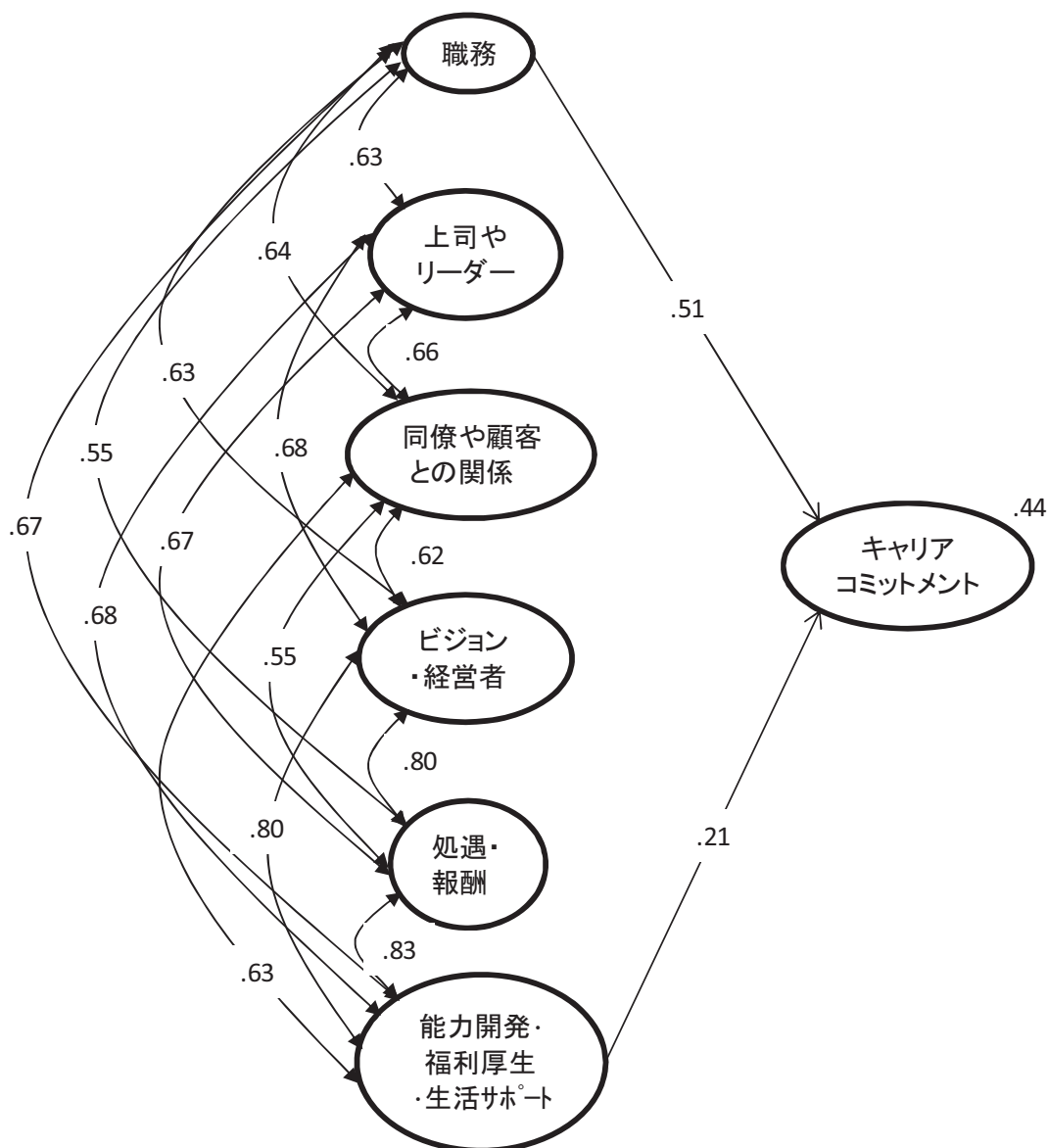
規範的組織コミットメントを従属変数とした共分散構造分析の結果は、図表 I-3-18 に示した。モデルの適合度は CFI=.910, RMSEA=.083 であった。個人要因として加えた変数の中で、企業規模から規範的組織コミットメントへの負の影響が見られた。基礎分析の結果では、規範的組織コミットメントは特に 30 人以下の組織において高く、それ以外の規模の組織ではほぼ同等の水準で低かった。企業規模からの負の影響はこのような状況を反映していると考えられる。ワークシチュエーションからは、「同僚や顧客との関係」を除くすべてのワークシチュエーションが正の影響を及ぼしていた。この結果は、対等な関係である同僚や、社外の間人である顧客ではなく、「会社に良くしてもらった」という認知が組織に対する恩義へとつながると解釈できる。

図表 I-3-18 規範的組織コミットメントの因果モデル



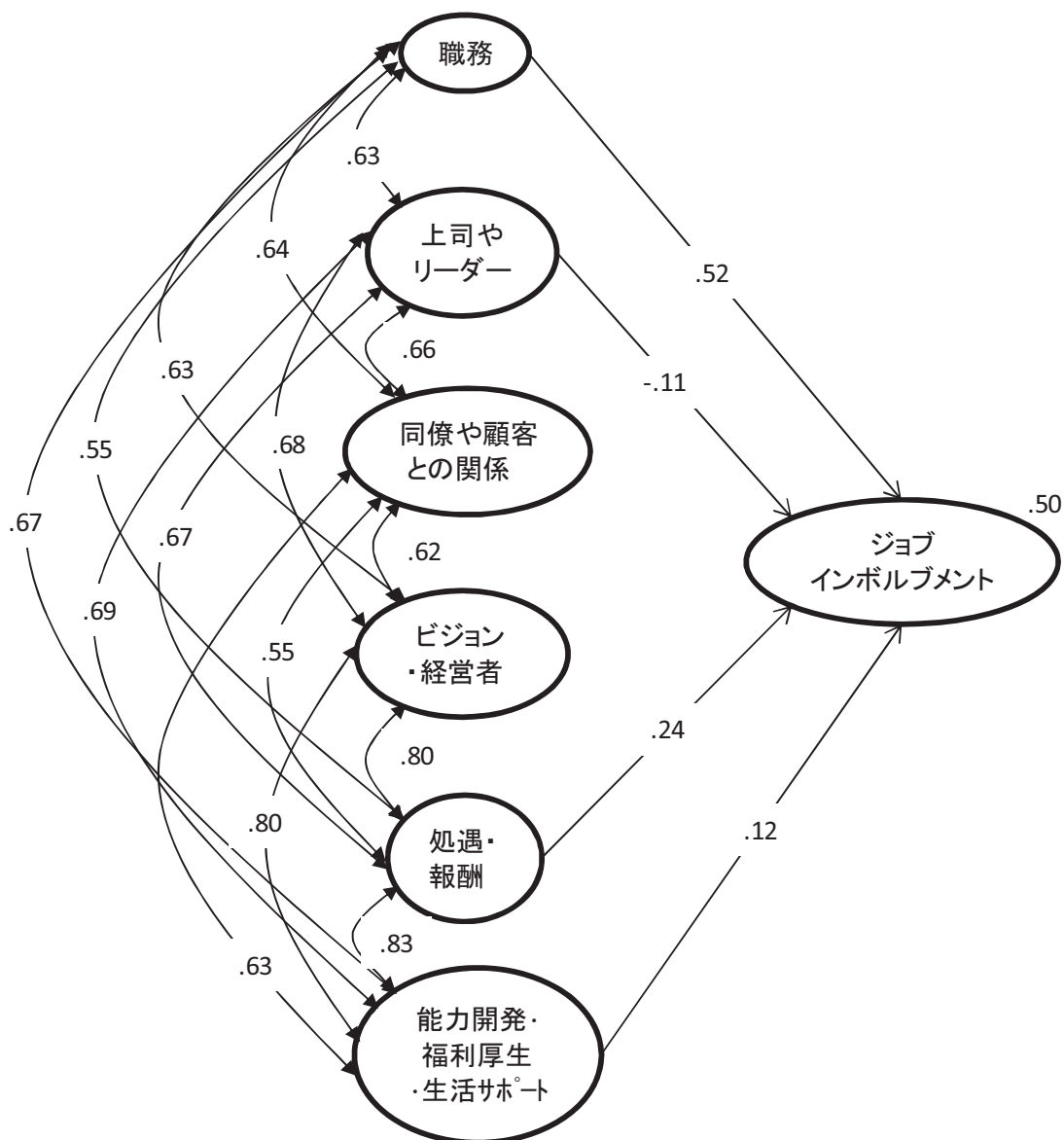
図表 I-3-19 は、キャリアコミットメントを従属変数とした因果モデルをあらわす。モデルの適合度は  $CFI=.919$ ,  $RMSEA=.073$  であり、モデルとデータの適合は良好といえる。最も強い影響力を示したのは .51 の「職務」で、「能力開発・福利厚生・生活サポート」が .21 と次いで強かった。職務内容を充実させることが、職務・専門分野への思い入れを高める上で最も有効であり、次いで能力開発や生活サポートを充実させることが重要と考えられる。

図表 I-3-19 キャリアコミットメントの因果モデル



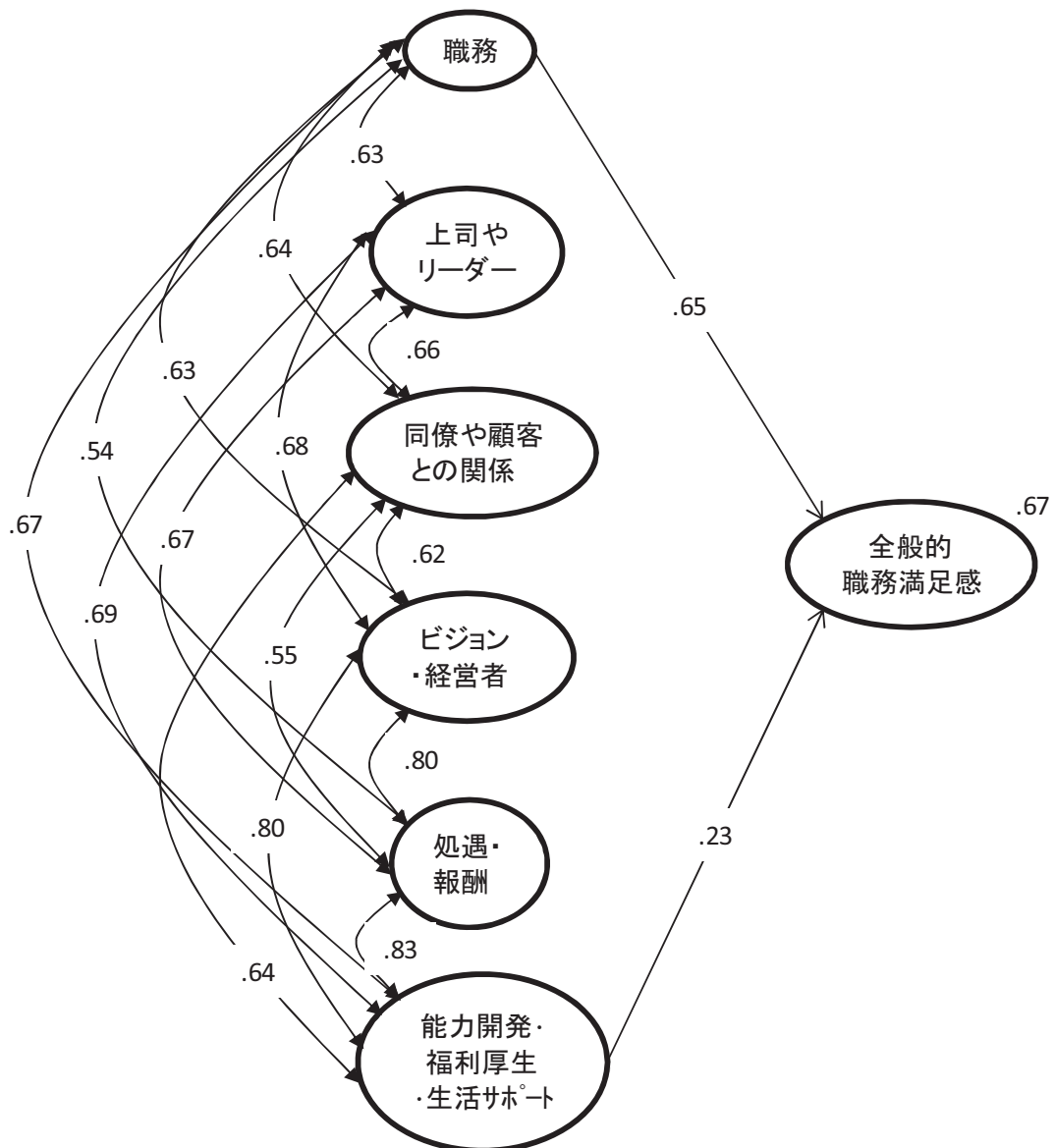
図表 I-3-20 は、ジョブインボルブメントを従属変数とした因果モデルをあらわす。モデルの適合度は  $CFI=.919$ ,  $RMSEA=.076$  であり、モデルとデータの適合は良好といえる。6つの独立変数のうち、最も強い影響力を示したのは「職務」で、パス係数は  $.52$  であった。したがって、従業員の職務内容を充実化することが職務そのものへのコミットメントを高める上で最も有効といえる。「処遇・報酬」と「能力開発・福利厚生・生活サポート」からのパス係数も有意な正の値を示しているため、処遇や能力開発の充実もジョブインボルブメントを高めるために有効といえる。

図表 I -3-20 ジョブインボルブメントの因果モデル



図表 I -3-21 には、全般的職務満足感を従属変数とした因果モデルを示した。モデルの適合度は  $CFI=.925$ ,  $RMSEA=.077$  であり、モデルとデータの適合は良好といえる。特に「職務」からのパス係数が  $.65$  と高い。「能力開発・福利厚生・生活サポート」からのパス係数が  $.23$  とそれに次ぐが、「職務」との関係が圧倒的に強い。情動的反応としての全般的職務満足感は、主に職務内容によって規定されるのだといえる。

図表 I -3-21 全般的職務満足感の因果モデル



## 5. まとめ

本章では、まず、職場や仕事に対するコミットメントを、組織コミットメント（残留・意欲、情緒的、存続的、規範的）、キャリアコミットメント、ジョブインボルブメント、全般的職務満足感とし、それぞれの概念について概要を示した。そして、Web 調査による 12,000 名からの回答をもとに、データに基づく検討を行った。

データの検討では、7つの概念の弁別妥当性と、使用した尺度がいずれも十分な信頼性を有することをまず確認した。次に企業特性や個人特性によるコミットメントの違いをみたところ、業種や従業員規模、年齢、性別、職種によりコミットメントの高さが異なることを見

出した。年代が上がるほど、コミットメントが高くなる傾向については、労働政策研究・研修機構（2012）と同様であった。30人以下の小規模組織のコミットメントは3,000人を上回る大規模組織と同等もしくは上回るほど高いという特徴がみられた。

ワークシチュエーションのI～VIの6領域から、7つのコミットメントを個別に従属変数とした因果モデル分析を行ったところ、全てのコミットメントに対して有意な正の関係を示したのは「能力開発・福利厚生・生活サポート」であった。組織コミットメントとは特に強い関係が見出され、能力開発や非仕事生活のサポートといった従業員支援は従業員の組織に対するコミットメントを高める上で重要な要素になると考えられた。次いでコミットメントと有意な正の関係がみられる傾向にあったのは「職務」であった。「職務」は、キャリアコミットメント、ジョブインボルブメント、全般的職務満足感との強い関係がみられ、職務や専門分野にコミットし、満足感を得る上では、職務内容を充実させることが最も有効といえる。

## 文 献

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to organization. *Journal of Occupational Psychology*, **63**, 1-18.
- Aryee, S. & Tan, K. (1992). Antecedents and outcomes of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, **40**, 288-305.
- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, **58**, 277-288.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, **120**, 235-255.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affect their performance*. New York: Lexington Press.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, **79**, 370-380.
- Lodahl, T. M. & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, **49**, 24-33.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, **67**, 341-349.
- 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.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. California: Sage Publications.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). A commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, **78**, 538-551.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, **61**, 20-52.

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－ 調査研究報告書 No.161

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, **59**, 603-609.

労働政策研究・研修機構 (2012). 中小企業における人材の採用と定着－人が集まる求人、生きいきとした職場／アイトラッキング、HRMチェックリスト他から－ 労働政策研究報告書 No.147

Schleicher, D. J., Hansen, S. D., & Fox, K. E. (2011). Job attitudes and work values. In S. Zedeck (Ed.) (2011), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3. *APA Handbooks in Psychology*. pp.137-189. Washington, DC: American Psychological Association.

Somers, M. J. & Birnbaum, D. (1998). Work-related commitment and job performance: It's also the nature of the performance that counts. *Journal of Organizational Behavior*, **19**, 621-634.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs, and affective experiences. *Human Resource Management review*, **12**, 173-194.



## 第4章 職場や仕事の状況と高揚感、ストレス:ストレス反応の分析

### 1. 趣旨と目的

厳しい競争や激変する経済環境の中で企業が生き残るには、従業員の能力を最大限に発揮できる職場環境を整えることが求められる。このため、個人や組織の活性化を目的としたメンタルヘルス対策への関心が高まっている。

従来の職場のメンタルヘルス対策は、労働者個人の感じるストレスをいかに低減するかが主な目的とされてきた。しかし、組織のあり方がその組織に属する個人に対して大きなストレス源となり、結果的に個人の健康状態に重要な影響を及ぼす（古屋・音山,2003）ことに鑑みれば、職場環境への組織的アプローチが重要であるといえる。我々の以前の報告においても、古屋・音山（2003）はストレスマネジメントへの組織的取り組みを雇用管理業務の一環として位置づけ、それを支援するための道具として3種類のストレス関連チェックリストを開発している。

これらのチェックリストのなかで、本章ではストレス反応に関わるチェックリストを取り上げ、職場環境と職業ストレスの関連を検討する。従業員のストレス反応を低減し、生きいきと働ける職場をつくるために、どのような職場や仕事の状況が求められるのか、得られた結果に基づいて考察する。

本分析で測定尺度として使用するストレス反応チェックリストは、HRM（Human Resource Management）チェックリストの一部として作成されたものである。HRMチェックリストは、企業の雇用管理の改善を通じて雇用の安定と企業経営の発展をはかることを支援するツールとして、労働政策研究・研修機構（旧日本労働研究機構）（1999, 2003）により開発された。1997年度より紙媒体でのデータ収集が開始され、現在までに約200社、約1万2千名のデータが蓄積されている。

本調査では、紙媒体のチェックリストと同一の項目について、Webを通してデータ収集を行っている。紙媒体で蓄積されたデータ（用紙データ）とWebを通して収集されたデータ（Webデータ）との比較により、データの収集方法が回答傾向に影響するのかもあわせて検討する。

### 2. 測定尺度とデータ

#### （1）測定尺度

本分析ではHRMチェックリストに含まれるストレス反応チェックリストおよびワークシチュエーションチェックリストを用いた。各尺度の概要は以下の通りである（日本労働研究機構, 2003）。

まずストレス反応チェックリストは、中核的な心理的ストレス反応である情動反応の測定

を目的とするものである。ネガティブな情動反応を測定する抑うつ気分・不安・怒りの3下位尺度各6項目に、ストレスと関連が深い身体反応5項目、およびポジティブな情動を測定する高揚感5項目を加えた計28項目からなる。教示は「この1週間の間に、次のような状態をどのくらい経験しましたか」とし、5段階(0. 全く経験しなかった～4. 大体いつもあった)で評定を求め、各下位尺度の項目得点の合計を下位尺度得点とした。

ワークシチュエーションチェックリストは、仕事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。仕事環境についての個人の認識ならびに職務満足感を測定する尺度項目に基づき、構成次元の特定が行われている。具体的には以下の6領域からなる。すなわち「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」の6領域である。さらに詳細な下位尺度構成や項目内容、教示方法に関しては、第2章を参照されたい。本章では、各領域の下位尺度の項目平均値をそれぞれ、下位尺度得点とした。

## (2) データ

### Web データ

2013年3月、Web調査会社を通して調査モニターを対象にWeb上で調査を実施した。年齢(29歳以下、30代、40代、50代、60歳以上の5段階)×企業規模(30人以下、31～300人、301～3,000人、3,001人以上の4段階)の各セルが600名になるようにデータを収集し、計12,000名の回答を得た。さらに詳細な調査対象者数および対象者の属性は、第1章に記載がある。

### 用紙データ

データ収集が開始された1997年から2013年現在までに蓄積されたデータを用いた。HRMチェックリストの個人用・従業員用および会社用・人事担当用の双方に回答が得られた103社11,878名を対象とした。調査対象者数および対象者の属性は、第1章に記載がある。

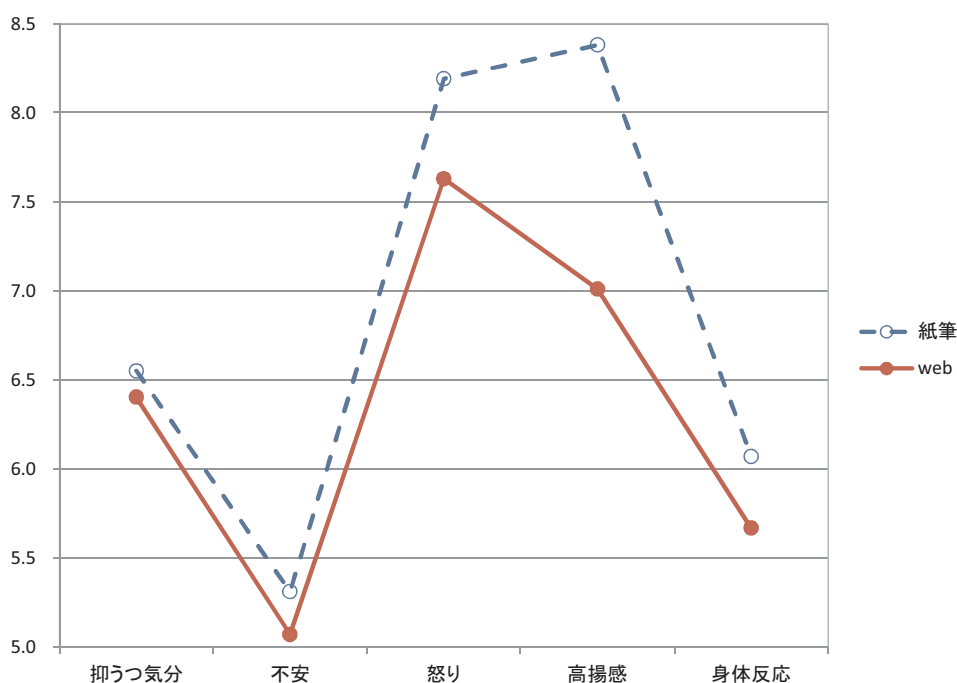
## 3. 用紙データとWebデータの違い

今回新たに収集されたWebデータと、これまでに収集されてきた用紙データについて、図表I-4-1にストレス反応チェックリスト下位尺度得点の媒体別平均値を示す。データ収集方法を独立変数、ストレス反応チェックリスト下位尺度得点を従属変数とするt検定を行ったところ、すべての下位尺度において5%水準で有意差が得られた。ただし、紙筆とWebの両群ともにサンプルサイズが12,000名程度と非常に大きいので、2群間の平均値差を標準化した値(standardized mean difference)を求めた。その結果、「高揚感」得点に関して、用紙データとWebデータとの間に小さいが無意味とはいえない程度の差が見られた(Cohen's  $d=0.29$ )。「高揚感」を除く他のすべての下位尺度得点に関しては、0.20を超える

効果量は得られなかった。

Web データと用紙データとで、ストレス反応チェックリストの下位尺度得点を比較した結果、「高揚感」得点に関して、用紙データの方が Web データよりもわずかに高かった。「高揚感」下位尺度に対しては、調査媒体により回答傾向が異なると示唆された。紙媒体の場合、他の従業員に回答を見られるかもしれないという意識が働いて、よりポジティブな方向に回答が歪む可能性がある。

図表 I-4-1 ストレス反応下位尺度得点の調査媒体別平均値



#### 4. 企業属性、個人属性とストレス反応

以下の分析は、今回新たに Web により収集されたデータ (Web データ) について行ったものである。

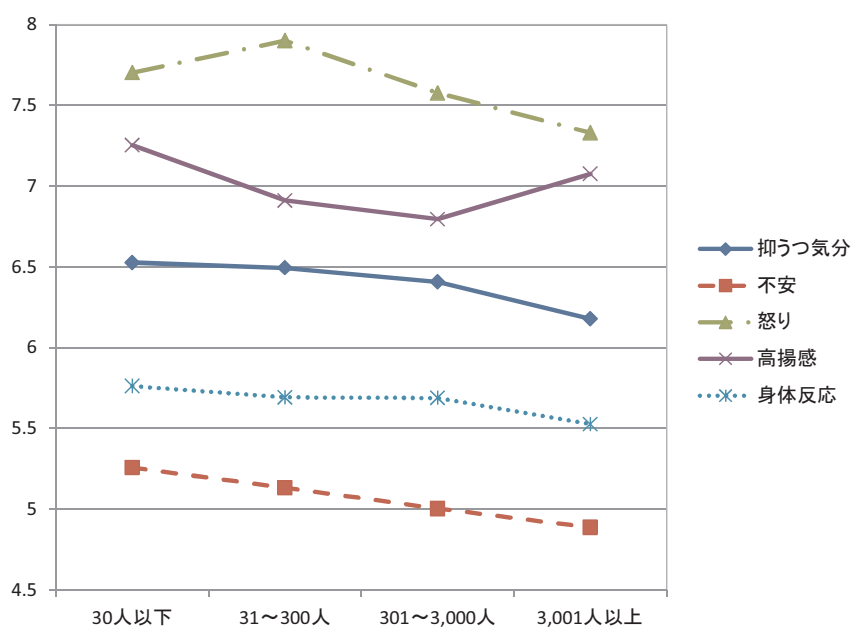
まず基礎的な分析として、属性等とストレス反応との関係性をみることにし、企業規模、業種、年代、性別、職種を取り上げた。

図表 I-4-2 にストレス反応下位尺度得点の企業規模別平均値を示す。1 要因分散分析の結果、「不安」( $F(3,11996) = 2.75, p < .05$ )、「怒り」( $F(3,11996) = 4.86, p < .01$ )、「高揚感」( $F(3,11996) = 5.21, p < .01$ )で企業規模による有意差が見られた。多重比較を行ったところ、「不安」では、30 人以下の小規模企業で最も得点が高く、3,000 人を超える大規模企業で最

も得点が低かった。また、「怒り」では、31～300人以下の中小規模企業で最も得点が高く、3,000人を超える大規模企業で最も得点が低かった。これらの結果から、企業規模が大きい場合に不安や怒りを感じなくなるといえる。対して、「高揚感」では、30人以下の小規模企業で最も得点が高く、次いで3,000人を超える大規模企業で得点が高かった。企業規模が小さい、または大きい場合に、より高揚感を感じており、中程度の企業規模では高揚感を感じにくいことが示唆される。

ワークシチュエーションを企業規模別に比較した分析結果からは、①大企業ほど労働条件などの面で働きやすい職場環境が整っている、②300名未満の小規模企業で働く従業員は、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おり、達成感や参画意識などの職務面を肯定的に評価している、③300名以上3,000名未満の企業では、職場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、という3点が指摘されている（太田，2012）。これらの点から、大企業は職場環境が整っており従業員のネガティブなストレス反応が低減される一方で、大企業のみならず小規模企業においても、中規模企業より高揚感をもって生きいきと働くことができると考えられる。

図表 I-4-2 ストレス反応下位尺度得点の企業規模別平均値

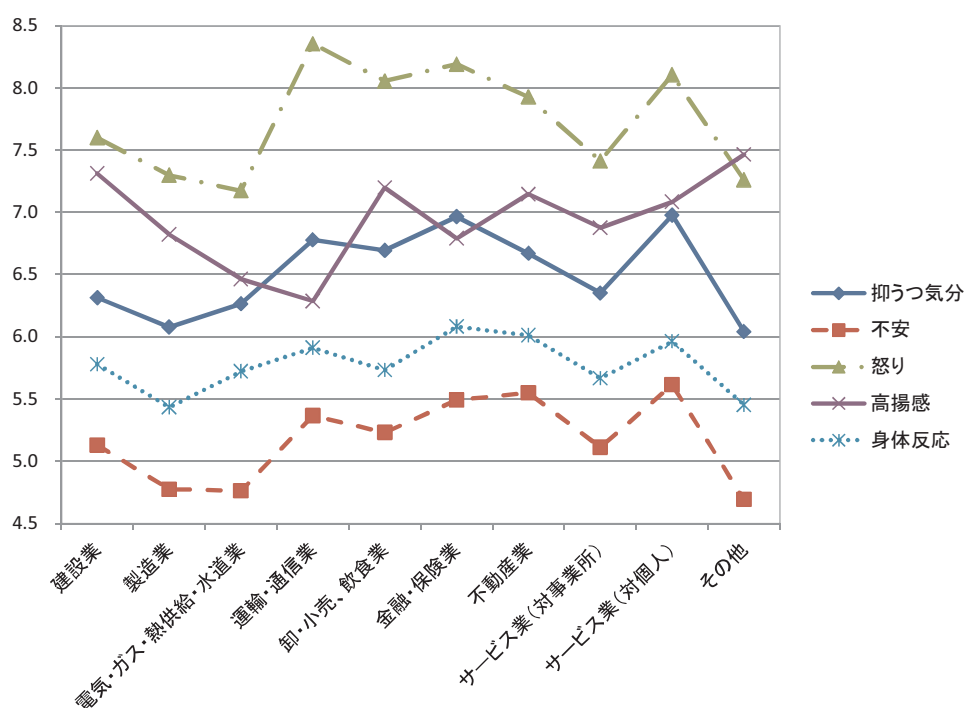


図表 I-4-3 にストレス反応下位尺度得点の業種別平均値を示す。1 要因分散分析の結果、すべての下位尺度で有意差が得られた（抑うつ気分： $F(9,11990) = 5.09$ ，不安： $F(9,11990) = 5.17$ ，怒り： $F(9,11990) = 5.99$ ，高揚感： $F(9,11990) = 5.84$ ，身体反応： $F(9,11990) = 3.40$ ，すべて  $p < .001$ ）。多重比較を行ったところ、「抑うつ気分」、「不安」、「身体反応」では、

サービス業（対個人）と金融・保険業が製造業とその他の業種よりも高い傾向が見られた。「怒り」では、特に運輸・通信業とサービス業（対個人）が高く、その他の業種、製造業、サービス業（対事業所）よりも高かった。加えて、金融・保険業と卸・小売、飲食業もその他の業種と製造業より高かった。対して、「高揚感」では建設業、卸・小売、飲食業、サービス業（対個人）、その他の業種が運輸・通信業よりも高かった。加えて、その他の業種はサービス業（対事業所）と製造業よりも高かった。まとめると、ネガティブなストレス反応に関しては、サービス業（対個人）と金融・保険業、運輸・通信業が高く、製造業は低かった。その一方で、サービス業（対個人）、建設業、卸・小売、飲食業では高揚感が高く、運輸・通信業では高揚感が低かった。

日本の労働者の代表サンプルを対象に全国調査を行った先行研究（原谷・川上・堤・島津・下光・吉川・小田切・井上，2012）と比較すると、サービス業（対個人）と運輸・通信業でネガティブなストレス反応が比較的強いという点で一致する結果であった。また、特に女性の場合に製造業でネガティブなストレス反応が高くないという結果が報告されており、この点も今回の結果と一致していた。しかし、原谷他（2012）によれば金融・保険業のストレスは他と比較して低いとされるが、この点は結果が一致していない。今後の研究の蓄積が求められるといえる。高揚感ではサービス業（対個人）と卸・小売、飲食業が高くなっており、原谷他（2012）と結果が一致していた。建設業は特に男性でポジティブな心理反応が高いとされ（原谷他，2012）、この点も今回の結果と一致していた。

図表 I-4-3 ストレス反応下位尺度得点の業種別平均値

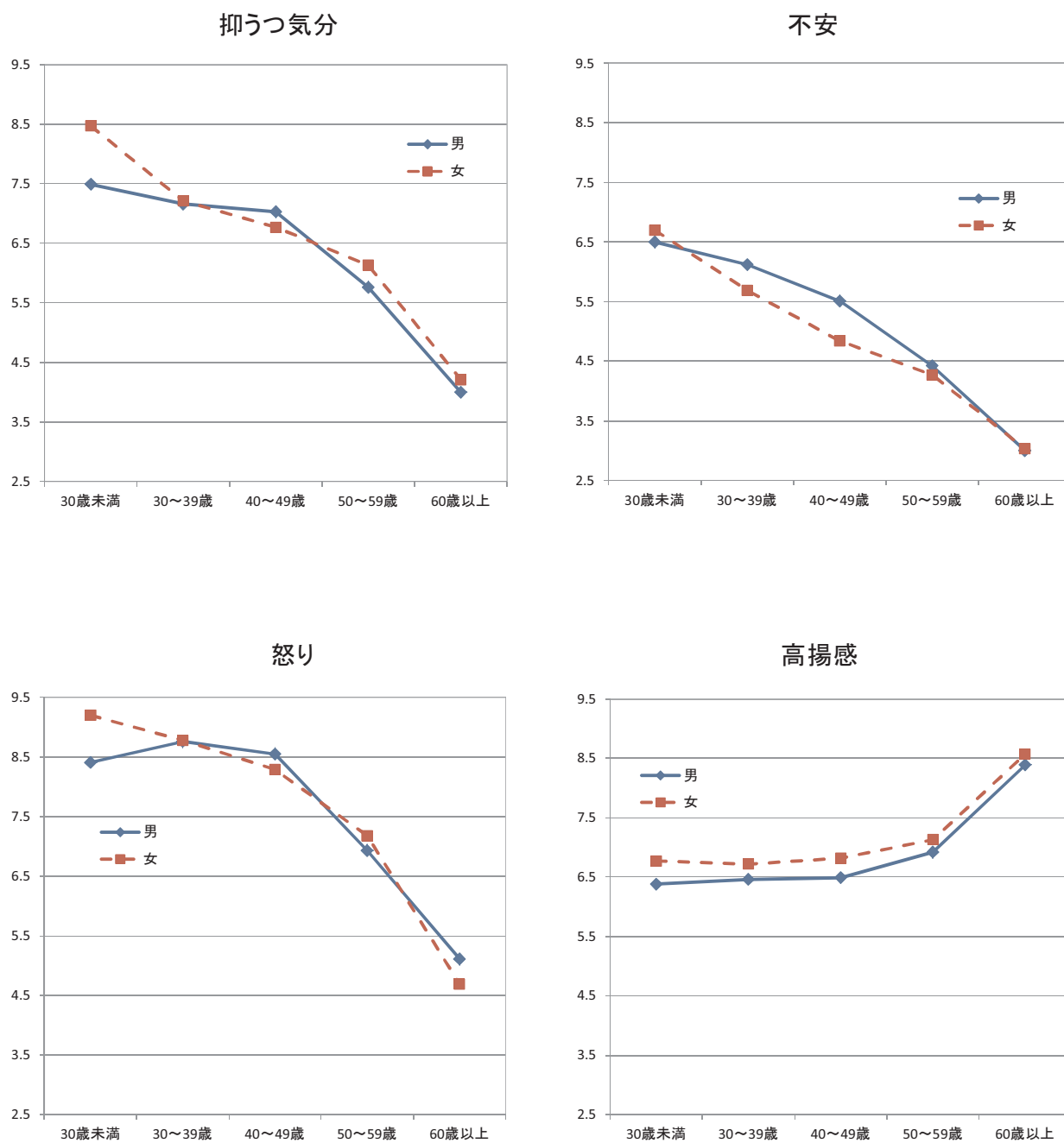


図表 I-4-4 にストレス反応チェックリスト下位尺度得点の性別年代別平均値を示す。性別（2水準）と年代（5水準）を被験者間要因とする 2 要因分散分析を行った結果、「抑うつ気分」( $F(4,11990) = 3.51, p < .01$ )、「怒り」( $F(4,11990) = 2.80, p < .05$ )に関して交互作用が有意であったため、単純主効果の検定を行った。年代の要因は男性群(抑うつ気分:  $F(4,11990) = 123.95$ , 怒り:  $F(4,11990) = 140.33$ , ともに  $p < .001$ )、女性群(抑うつ気分:  $F(4,11990) = 32.76$ , 怒り:  $F(4,11990) = 29.28$ , ともに  $p < .001$ ) 双方で有意であり、年代が上がるほどストレス反応が低下する傾向が見られた。年代の主効果が有意であることから、性別によらず若年者ほどストレスを強く感じているといえる(抑うつ気分:  $F(4,11990) = 73.07$ , 怒り:  $F(4,11990) = 77.57$ , ともに  $p < .001$ )。一方、性別の要因は 30 歳未満群で有意であり(抑うつ気分:  $F(1,11990) = 18.34$ , 怒り:  $F(1,11990) = 11.07$ , ともに  $p < .001$ )、女性の方が、得点が高かった。30 歳未満の若年者では男性よりも女性の方がストレスを強く感じているが、30 代以降になると性別によらず同程度のストレスとなると示唆された。「不安」( $F(4,11990) = 84.70, p < .001$ )、「身体反応」( $F(4,11990) = 71.63, p < .001$ )に関しては年代の主効果が有意であり、若年者ほど強いストレスを感じていると示唆された。「高揚感」に関しては性別( $F(1,11990) = 5.27, p < .05$ )と年代( $F(4,11990) = 24.52, p < .001$ )の主効果が有意であり、女性の方が男性よりも高揚感が高く、同様に 60 歳以上の高齢者の方が若年者よりも高揚感が高かった。

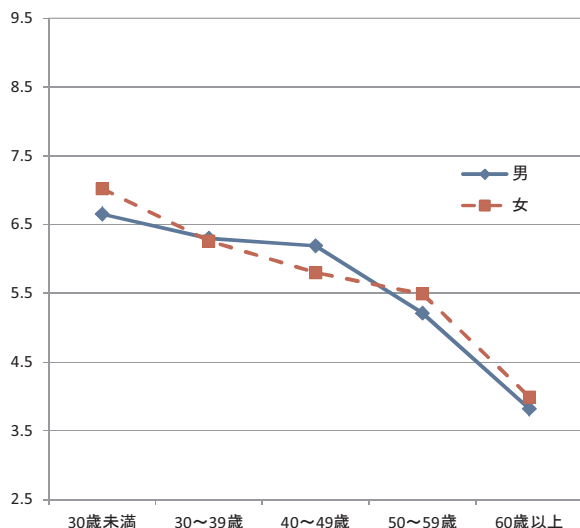
ストレス反応の各下位尺度得点に関して、性別年代別の比較では、若年者ほど強いストレスを感じているという結果であった。ただし、30 歳未満の若年者では男性よりも女性の方がストレスを強く感じているが、30 代以降になると性別によらず同程度のストレスとなっていた。これは年代の効果とも考えられるが、そもそもストレス耐性が高い女性のみが仕事を継続した結果ともいえる。つまり、ストレスを感じやすい女性は結婚などのキャリアの分岐に際して早期に仕事を辞める選択をとるため、30 代以降の仕事を継続している回答者の得点が低くなる。あるいは、結婚や出産を機に一度仕事を辞めた女性が、一定期間の後にパートやアルバイトなど就業形態を変えて働くことにより、結果的にストレス得点が低下するということも考えられる。いずれにせよ、この結果からは、どの年代においても女性のストレスが高いとはいえない。むしろ、高揚感に関しては常に女性の方が高かった。なお、高揚感を年代間で比較すると、若年者では差がなく、60 歳以上で急激に上昇していた。これは、60 歳以上で就業を継続している者は職位が高い場合が多いためと思われる。そうでなくとも、仕事に生きがいを見出している者の方が、60 歳で定年を迎えても働き続けることを選択することも考えられる。どちらにしても 60 歳以上の従業員の高揚感は 60 歳未満の従業員の高揚感とは異なる特徴を示すといえる。



図表 I-4-4 ストレス反応下位尺度得点の性別年代別平均値



## 身体反応



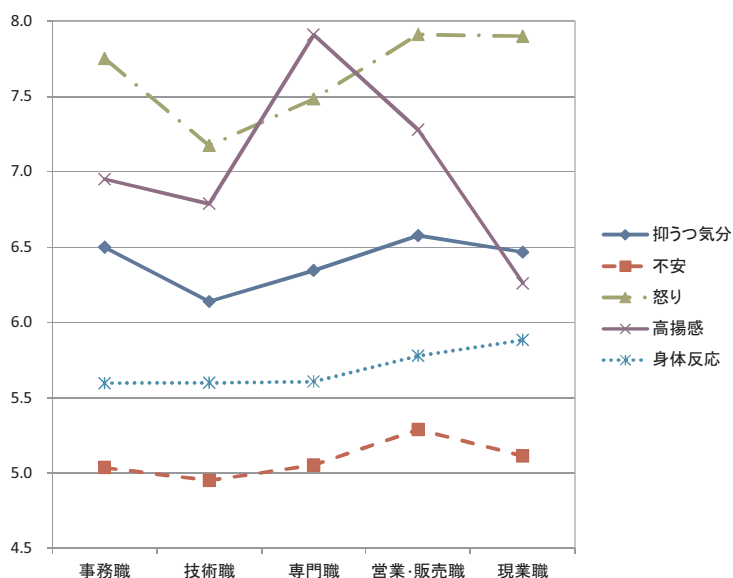
図表 I-4-5 にストレス反応下位尺度得点の職種別平均値を示す。1 要因分散分析の結果、「怒り」( $F(4,11995) = 6.62, p < .001$ )と「高揚感」( $F(4,11995) = 29.44, p < .001$ )でのみ有意差が得られた。多重比較を行ったところ、「怒り」では、特に技術職が他の職種よりも低かった。また、「高揚感」では専門職と営業・販売職が他の職種よりも高く、現業職が他の職種よりも低い傾向が見られた。

この結果は Karasek (1979) の仕事の要求度 - コントロールモデルで説明できる。まず現業職は、仕事の要求度が高くコントロールが低い高ストレイン状態になりやすいといえる。現業職はルーチンワークが多く、他の職種と比較して自律性や参画意識が低いため、職務の遂行を自己判断で決定することができない(太田, 2012)。加えて、第2章におけるワークシチュエーションの分析結果より、福利厚生や生活サポートも十分ではなく、厳しい労働条件下におかれている。つまり、仕事の量的負荷が大きく、多忙さや締め切りなどの外圧が高いにもかかわらず、仕事の裁量権は低い。このため、高揚感が低く、怒りをはじめとしてネガティブなストレス反応も概ね高いという結果につながったと考えられる。次に、営業・販売職は、他の職種と比較して自己裁量で職務を遂行できるとされており(太田, 2012)、第2章の分析結果でも職務の自律性が他の職種に比して高かった。一方で、仕事と生活の両立が難しく、仕事に追われている面もあるといえる。結果として、仕事の負荷が高くコントロールも高い活性化状態にあり、高揚感が高いがネガティブなストレス反応は低くはない。専門職も、自己裁量で職務を遂行できる職種である(太田, 2012)。第2章の分析結果では、職務面で自らの技能を発揮でき、自律性も高い。また、働き方や勤務時間にも融通がきくよう配慮されている傾向がある。よって、仕事の量的負荷が低くコントロールが高い低ストレイン状態の従業員が多くなり、高揚感が高く、ネガティブなストレス反応は概ね低くなって



いる。専門職と同様に、技術職も他の職種と比較して仕事の量的負荷が低くコントロールが高い傾向が見られた。このため、怒りをはじめとしてネガティブなストレス反応が概ね低いという結果になったと考えられる。

図表 I-4-5 ストレス反応下位尺度得点の職種別平均値



## 5. ワークシチュエーションとストレス反応の関係

ストレス反応チェックリストの5下位尺度得点とワークシチュエーションチェックリストの6領域の項目平均値との相関係数を図表 I-4-6 に、ワークシチュエーション下位尺度得点との相関係数を図表 I-4-7 に示す。図表 I-4-7 をストレス反応下位尺度ごとに相関係数の絶対値が大きいものから並べなおしたものが図表 I-4-8 である。なお、「不安」と「福利厚生（旧項目）」の相関係数を除くすべての相関係数が0.1%水準で有意であった。

ワークシチュエーション6領域とストレス反応との関係について、ストレス反応の「高揚感」を除くすべての下位尺度がワークシチュエーションと負の相関を示し、「高揚感」は正の相関を示した。ワークシチュエーションが良いとストレスが低減され、高揚感が高まるとい結果である。

図表 I-4-6 ストレス反応下位尺度得点とワークシチュエーション 6 領域の相関係数

	抑うつ気分	不安	怒り	高揚感	身体反応
I.職務	-.330	-.246	-.266	.445	-.261
II.上司やリーダー	-.302	-.212	-.326	.358	-.234
III.同僚や顧客との関係	-.353	-.282	-.346	.407	-.278
IV.ビジョン・経営者	-.292	-.206	-.325	.373	-.239
V.処遇・報酬	-.259	-.157	-.325	.315	-.218
V.処遇・報酬(新)	-.269	-.168	-.326	.327	-.224
VI.能力開発・福利厚生・生活サポート	-.330	-.236	-.346	.360	-.294
VI.能力開発・福利厚生・生活サポート(新)	-.320	-.232	-.330	.355	-.280

注)項目を改めた尺度については、旧来の尺度と新しい項目からなる尺度の双方を記載している。

図表 I-4-7 ストレス反応下位尺度得点とワークシチュエーション下位尺度得点の相関係数

	抑うつ気分	不安	怒り	高揚感	身体反応
a.達成	-.297	-.211	-.230	.428	-.226
b.成長	-.259	-.170	-.216	.394	-.197
c.自律性	-.253	-.224	-.182	.284	-.213
d.参画	-.282	-.219	-.253	.356	-.227
e.意義	-.305	-.217	-.245	.423	-.242
f.承認・支持	-.302	-.218	-.296	.377	-.231
g.公正・信頼	-.286	-.205	-.324	.324	-.225
h.指導・支援	-.256	-.172	-.291	.302	-.197
i.職場の人間関係	-.335	-.265	-.343	.358	-.260
j.チームワーク	-.312	-.242	-.312	.365	-.246
k.顧客との関係	-.281	-.237	-.253	.351	-.226
l.ビジョン・戦略	-.266	-.185	-.295	.341	-.219
m.経営者と従業員	-.249	-.169	-.285	.327	-.209
n.経営者への信頼	-.274	-.200	-.311	.334	-.219
o.仕事の革新	-.257	-.186	-.274	.336	-.208
p.昇進・昇格・キャリア	-.257	-.160	-.308	.316	-.214
q.評価・給与	-.221	-.128	-.297	.264	-.189
q.評価・給与(新)	-.255	-.159	-.313	.308	-.214
r.教育・研修	-.277	-.176	-.283	.384	-.223
s.福利厚生	-.052	-.010	-.092	.057	-.059
s.福利厚生(新)	-.161	-.108	-.177	.196	-.138
t.生活サポート	-.258	-.189	-.275	.271	-.232
u.労働条件	-.326	-.269	-.319	.285	-.301

注)項目を改めた尺度については、旧来の尺度と新しい項目からなる尺度の双方を記載している。

図表 I-4-8 ストレス反応下位尺度とワークシチュエーション下位尺度の相関係数(絶対値順)

	抑うつ気分		不安		怒り
i.職場の人間関係	-.335	u.労働条件	-.269	i.職場の人間関係	-.343
u.労働条件	-.326	i.職場の人間関係	-.265	g.公正・信頼	-.324
j.チームワーク	-.312	j.チームワーク	-.242	u.労働条件	-.319
e.意義	-.305	k.顧客との関係	-.237	q.評価・給与(新)	-.313
f.承認・支持	-.302	c.自律性	-.224	j.チームワーク	-.312
a.達成	-.297	d.参画	-.219	n.経営者への信頼	-.311
g.公正・信頼	-.286	f.承認・支持	-.218	p.昇進・昇格・キャリア	-.308
d.参画	-.282	e.意義	-.217	q.評価・給与	-.297
k.顧客との関係	-.281	a.達成	-.211	f.承認・支持	-.296
r.教育・研修	-.277	g.公正・信頼	-.205	l.ビジョン・戦略	-.295
n.経営者への信頼	-.274	n.経営者への信頼	-.200	h.指導・支援	-.291
l.ビジョン・戦略	-.266	t.生活サポート	-.189	m.経営者と従業員	-.285
b.成長	-.259	o.仕事の革新	-.186	r.教育・研修	-.283
t.生活サポート	-.258	l.ビジョン・戦略	-.185	t.生活サポート	-.275
o.仕事の革新	-.257	r.教育・研修	-.176	o.仕事の革新	-.274
p.昇進・昇格・キャリア	-.257	h.指導・支援	-.172	k.顧客との関係	-.253
h.指導・支援	-.256	b.成長	-.170	d.参画	-.253
q.評価・給与(新)	-.255	m.経営者と従業員	-.169	e.意義	-.245
c.自律性	-.253	p.昇進・昇格・キャリア	-.160	a.達成	-.230
m.経営者と従業員	-.249	q.評価・給与(新)	-.159	b.成長	-.216
q.評価・給与	-.221	q.評価・給与	-.128	c.自律性	-.182
s.福利厚生(新)	-.161	s.福利厚生(新)	-.108	s.福利厚生(新)	-.177
s.福利厚生	-.052	s.福利厚生	<b>-.010</b>	s.福利厚生	-.092

	高揚感		身体反応
a.達成	.428	u.労働条件	-.301
e.意義	.423	i.職場の人間関係	-.260
b.成長	.394	j.チームワーク	-.246
r.教育・研修	.384	e.意義	-.242
f.承認・支持	.377	t.生活サポート	-.232
j.チームワーク	.365	f.承認・支持	-.231
i.職場の人間関係	.358	d.参画	-.227
d.参画	.356	a.達成	-.226
k.顧客との関係	.351	k.顧客との関係	-.226
l.ビジョン・戦略	.341	g.公正・信頼	-.225
o.仕事の革新	.336	r.教育・研修	-.223
n.経営者への信頼	.334	l.ビジョン・戦略	-.219
m.経営者と従業員	.327	n.経営者への信頼	-.219
g.公正・信頼	.324	p.昇進・昇格・キャリア	-.214
p.昇進・昇格・キャリア	.316	q.評価・給与(新)	-.214
q.評価・給与(新)	.308	c.自律性	-.213
h.指導・支援	.302	m.経営者と従業員	-.209
u.労働条件	.285	o.仕事の革新	-.208
c.自律性	.284	b.成長	-.197
t.生活サポート	.271	h.指導・支援	-.197
q.評価・給与	.264	q.評価・給与	-.189
s.福利厚生(新)	.196	s.福利厚生(新)	-.138
s.福利厚生	.057	s.福利厚生	-.059

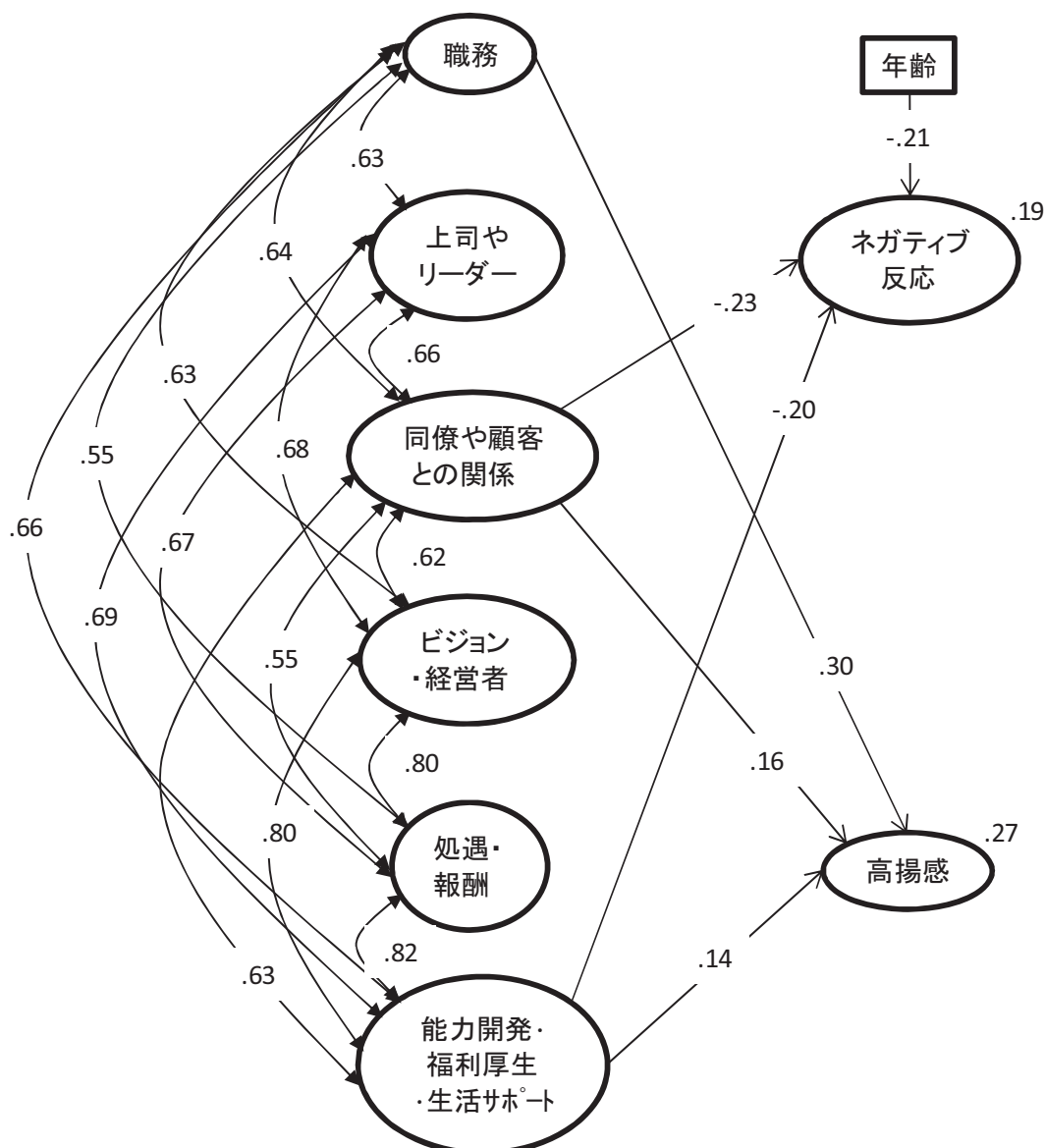
注)項目を改めた尺度については、旧来の尺度と新しい項目からなる尺度の双方を記載している。

## 6. ワークシチュエーションとストレス反応の因果モデル

次に、ワークシチュエーションがストレス反応に与える影響を検討するため、共分散構造分析を行った。本研究で想定されたモデルは次の通りである。ストレス反応の5下位尺度の中で、ネガティブなストレス反応を測定する4下位尺度（抑うつ気分・不安・怒り・身体反応）の得点を観測変数とするネガティブ反応因子を設定した。高揚感因子に関しては、下位尺度項目の項目得点をそのまま観測変数として用いた。ワークシチュエーションの6領域に相当する各因子から、ストレス反応因子へのパスを設定した。ワークシチュエーション6因子はそれぞれ下位尺度得点を観測変数とした。さらに、個人要因からストレス反応へのパスを想定した。具体的には、年齢、企業規模の2変数からストレス反応因子へのパスを設定した。

本分析では以上のモデルを設定し、想定したモデルに基づいて共分散構造分析を行った。パスの削除基準としては、5%水準で有意でないパス、あるいは標準化係数の絶対値が.10に満たないパスを削除した。また、個人要因として加えた変数に関して、5%水準で有意かつ、標準化係数の絶対値が.10を超えるパスがみられなかった変数はモデルから削除した。最終的に得られた分析モデルと標準化係数および決定係数を図表 I-4-9 に示す。

図表 I-4-9 ワークシチュエーションからストレス反応への共分散構造分析結果



注1) モデル中のパスはすべて0.1%水準で有意。

注2) モデル中の観測変数と誤差変数は省略。

個人要因として加えた変数の中で、年齢はネガティブなストレス反応に負の影響を示したが、企業規模からストレス反応に対する影響は見られなかった。ワークシチュエーションからは、「同僚や顧客との関係」、「能力開発・福利厚生・生活サポート」が「ネガティブ反応」に負の影響を、「職務」、「同僚や顧客との関係」、「能力開発・福利厚生・生活サポート」が高揚感に正の影響を及ぼしていた。モデルの適合度は CFI=.926, RMSEA=.067 であり、モデルとデータの適合は高いといえる。また、すべての影響指標が.60 を超えており、

十分な値が得られた。

個人要因に関して、年齢がネガティブなストレス反応に負の影響を示し、高揚感に影響を示さなかった点は基礎分析と一致している。また、企業規模が大きくなる、または小さくなるほどストレス反応が変化するという関係が見られなかった点も、基礎分析と一致する結果であった。

ワークシチュエーションに関して、「能力開発・福利厚生・生活サポート」がネガティブなストレス反応に負の影響を、「職務」、「能力開発・福利厚生・生活サポート」が高揚感に正の影響を及ぼしていた点は、用紙データの分析結果（佐藤，2012）と一致している。しかし、今回見られた「同僚や顧客との関係」からネガティブなストレス反応および高揚感への影響は、用紙データの分析結果からは得られていない。先行研究では、ソーシャルサポートがストレス反応を低減するという結果が多い。例えば、厚生労働省（2008）の労働者健康状況調査によれば、自分の仕事や職業生活に関して強い不安、悩み、ストレスがある労働者の具体的なストレスの内容としては、「職場の人間関係の問題」（38.4%）と回答した割合が高く、次いで「仕事の質の問題」（34.8%）、「仕事の量の問題」（30.6%）の順となっていた。「職場の人間関係の問題」が「同僚や顧客との関係」、「仕事の質の問題」が「職務」、「仕事の量の問題」が「能力開発・福利厚生・生活サポート」にそれぞれ対応すると考えると、本分析結果と一致する結果である。用紙データで「同僚や顧客との関係」からストレス反応への影響が見られなかった結果は、測定誤差等により本来ある影響が検出できなかったと考えることもできる。

## 7. まとめ

本章では、まず、従来収集されてきた用紙データと今回新たに収集した Web データとで、ストレス反応チェックリストの得点に差があるかを比較した。その結果、「高揚感」に関して、用紙データの方が Web データよりも高かった。

次に、Web 調査で収集された 12,000 名のデータに基づいて、属性によりストレス反応の違いが見られるかを検討した結果、所属企業の企業規模、業種、職種によりストレス反応チェックリストの得点に差がみられた。また、性別年代別に比較したところ、若年者ほど強いストレスを感じているという結果であった。男女の違いに関しては、30 歳未満の若年者では男性よりも女性の方がストレスを強く感じているが、30 代以降になると性別によらず同程度のストレスとなっていた。

ワークシチュエーションの 6 領域と個人属性等から、ストレス反応への影響を共分散構造分析により検討した。個人属性では、年齢からネガティブなストレス反応に対する負の影響が見られた。ワークシチュエーションでは、「同僚や顧客との関係」、「能力開発・福利厚生・生活サポート」がネガティブなストレス反応に負の影響を（これらが良いとストレス反



応が低下する)、「職務」、「同僚や顧客との関係」、「能力開発・福利厚生・生活サポート」が高揚感に正の影響を及ぼしていた(これらが良いと高揚感が高まる)。ワークシチュエーションを良くしていくことが、ネガティブなストレス反応を低減し、高揚感が高い、生きいきとした仕事や職場を作る上で重要であるといえる結果であった。

## 文 献

- 古屋健・音山若穂(2003). ストレス—ストレス反応、ストレッサー、緩和要因(仕事特性、ソーシャル・サポート)— 日本労働研究機構 組織の診断と活性化のための基礎尺度の研究開発—HRMチェックリストの開発と利用・活用— JIL調査研究報告書 No.161. pp. 92-168.
- 原谷隆史・川上憲人・堤明純・島津明人・下光輝一・吉川徹・小田切優子・井上彰臣(2012). 全国調査による新職業性ストレス簡易調査票の標準値の作成 川上憲人 労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する調査研究 厚生労働省厚生労働科学研究費補助金労働安全衛生総合研究事業平成 23 年度総括・分担研究報告書 pp. 317-348.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, **24**, 285-308.
- 厚生労働省(2008). 平成 19 年労働者健康状況調査結果の概況 厚生労働省 2008 年 10 月 10 日 <<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/saigai/anzen/kenkou07/>> (2013 年 9 月 13 日)
- 日本労働研究機構(1999). 雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発—HRMチェックリスト— JIL調査研究報告書 No. 124.
- 日本労働研究機構(2003). 組織の診断と活性化のための基礎尺度の研究開発—HRMチェックリストの開発と利用・活用— JIL調査研究報告書 No. 161.
- 太田さつき(2012). ワークシチュエーション—職場や仕事の現状チェック— 労働政策研究・研修機構 中小企業における人材の採用と定着—一人が集まる求人、生きいきとした職場/アイトラッキング、HRMチェックリスト他から— 労働政策研究報告書 No.147. pp. 183-217.
- 佐藤舞(2012). 仕事や職場の状況とストレス反応 労働政策研究・研修機構 中小企業における人材の採用と定着—一人が集まる求人、生きいきとした職場/アイトラッキング、HRMチェックリスト他から— 労働政策研究報告書 No.147. pp. 263-294.

