

第5章 営業活動に関する理論や調査からみた求人開拓

1. 営業活動の理論

本章では求人開拓に参考となる理論として、営業活動の理論等を検討する。営業活動は、「顧客との対面的な接触によって、取引を促進する人的活動」（田村，1996）と定義される。求人開拓の行動自体を調査し研究したものがあれば、それらを整理すれば良いが、現状では求人開拓活動を直接研究したものは見いだせなかった。そこで顧客のニーズやシーズを特定し、顧客に働きかけ、顧客に特定の行動を促す一連の過程において、求人開拓は営業活動との類似性があると考えられることから、営業活動に関するこれまでの研究等をここでは整理し検討する。以下で見ていくように営業活動に関しては、様々な調査が行われ研究が進められている。営業活動が一般にどのようなプロセスから構成されており、プロセスの各段階においてどのような活動が必要となるのかを明らかにした研究は、求人開拓に必要な行動を考察する際、有効な示唆を与えると考えられる。以下、営業活動の理論および、営業担当者のスキルや知識を検討した研究を見ていくことにする。

2. 営業活動のプロセスとは

田村（1996）は、営業過程とは営業担当者が顧客を維持・獲得する過程であると述べている。営業過程には一般に次のような過程がある（田村，1996）。

1. 準備 — 顧客との出会いを準備する。
2. アプローチ — 営業行為の開始。
3. 識別 — 潜在顧客であるかどうかを見極める。
4. 商談 — 顧客と接触して商品への関心を引き起こし、取引条件を折衝する。
5. 信頼 — 売り手への買い手の信頼を創造する。
6. クロージング — 売買契約を達成する。

また松尾（2009）は、Busch & Houston（1985）の営業プロセスのモデルを紹介して、営業のプロセスは一般に以下の3つのプロセスに分かれると指摘している。

1. 数ある潜在顧客の中から見込み客を識別し、情報を収集する準備段階。
2. 顧客と接触し、自社製品・サービスへの関心を高め、顧客の抵抗を取り除くことで契約の合意を得る説得段階。

3. 契約後に発生した問題点を解決するアフターサービスの段階。

営業行動を検討する際には、これらの営業プロセスを考慮することが不可欠であると考えられている (Szymanski, 1988)。

3. 営業担当者のスキルや知識

営業活動に心理学の理論を応用した研究枠組みで、最近注目されているのが認知心理学を応用した認知的アプローチである。このアプローチでは、営業担当者の「売り方」に関する知識が業績に影響を与えられている (Leigh & McGraw, 1989; Szymanski, 1988; Weitz, Sujan, & Sujan, 1986)。営業担当者の知識は、顧客の要求や販売状況の分類に関わる知識である宣言的知識 (declarative knowledge)、および場面場面での対処方法に関する知識である手続き的知識 (procedural knowledge) から構成される (細井, 1995a)。細井 (1992) によれば、営業担当者の宣言的知識とは、特定の見込客がどのカテゴリーに属するかを明らかにする知識である。宣言的知識はどのような顧客がどのような商品を購入するかという知識であり、求人開拓で言えば、本資料シリーズ第4章で検討したどのような企業が求人を出してくるかに対応する。そこでここでは平易にはノウハウと言うこともできる手続き的知識を整理する。手続き的知識とは、様々な販売状況における行動ルーチンの組合せと言える。

手続き的知識に関しては、認知心理学におけるスクリプト理論が応用されている。スクリプトとは、「特定の文脈における事象の適切な筋道を記述した知識構造」と定義される概念であり (Schank & Abelson, 1977)、特定の状況でどのような行動がふさわしいか、特定の行動をどのような順番で行えばよいか、といったことに関する知識を指す。いわば特定の状況における行動の台本のようなものである。たとえば、顧客との初めての面談を時間的な流れの中で想定してみると、「部屋に入る、あいさつを交わす、名刺を交換する、天気の話をする、会社の紹介をする、会社の印象を聞く、…」というようにいくつかの行動の連鎖が存在する (松尾, 2009)。松尾 (2009) によれば、こうしたスクリプトは特定の販売状況に対して適切に対応するための「やり方」を示すものであり、営業担当者の長期記憶の中に蓄えられ、必要なときに活性化すると考えられている。このように認知的アプローチにおいては、営業担当者がとるべき行動は状況によって異なるとされ、状況ごとに営業行動が研究される。ここで状況として取り上げられているのは、広い意味では営業プロセスである (細井, 1995b)。

営業担当者の手続き的知識に関する研究では、主に、有能な営業担当者とうそでない担当者の持つスクリプトの違いを明らかにすることを目的とする研究が行われてきた。有能な営業担当者が持つ具体的なスクリプトを抽出できれば、そのスクリプトからチェックリストを作成する参考になる。そこで、以下、日本において営業活動にスクリプト理論を用いた代表

的な研究を見ていく。

松尾・吉野（1996）は日本で初めて、営業担当者の手続き的知識と業績との関係を実証的に取り上げ、有能な営業担当者とはそうでない担当者とのスク립トに差があることを示した。この研究では、不動産仲介業の営業担当者を対象として、顧客との出会いから契約成立までの10段階からなる営業プロセスごとに、各段階で必要とされる手続き的知識を検証した（松尾・吉野,1996）。質問紙調査で抽出された手続き的知識のなかで、営業担当者の業績により実施頻度に有意差が見られたものを図表 5-1 に示す。有能な営業担当者はそうでない担当者に比べ、顧客のニーズを的確に把握した上で、積極的に提案をし、スピーディに対応する傾向があることがわかる。

図表 5-1 有能な不動産仲介業営業担当者の手続き的知識

| 営業プロセス | プロセスの内容 | 手続き的知識 |
|-------------|--------------------------------|--|
| 買顧客開発 | 物件を買いたいと考えている 顧客を探す | 顧客に対してすばやく反応する |
| 買顧客受付 | | 希望の順位づけ、重点事項をはっきりさせる 顧客の現在の状況を把握する 第一次接客時で顧客の方向性を示す 情報量の多さをアピールする |
| 物件紹介 | 顧客に物件を紹介する | 自分を強く印象づけるようにアピールする 条件等に関し、積極的に提案し顧客をリード |
| 顧客フォロー | 電話等で顧客をフォローする | ―― |
| 現地案内 | 現地案内につなげる | 顧客のポイントをつくセールストークをする |
| 売・買顧客 折衝 | 顧客が現物を気に入ったら、 売顧客と買顧客の折衝に入る | スピーディーな折衝を心がける |
| 物件調査 | 正式な契約手続きを踏む | ―― |
| 契約書の作成 | | |
| 契約締結 | | |
| 残金・登記 | | |

一方、自動車販売会社の営業担当者を対象とした松尾・細井・吉野・楠見（1999）の研究では、営業担当者を、経験3年未満の新人群、3年から9年の中堅群、10年以上のベテラン群に分けた上で、手続き的知識と販売業績の相関分析を行った。販売業績との間に、有意または有意な傾向の正の相関係数が得られた手続き的知識を図表 5-2 に示す。有能な営業担当者は特にクロージングの段階で、担当者のペースに巻き込むという点で特徴があった。

図表 5-2 有能な自動車販売業営業担当者の持つ手続き的知識

| 営業プロセス | 経験年数 |
|-----------|--------------------------|
| | 新人群 |
| アプローチ | —— |
| コミュニケーション | 車以外の話を中心にする |
| 提案 | —— |
| クロージング | —— |
| 受注後～納車 | —— |
| 納車時 | 待ちに待ったお客様の高まる気持ちを演出してあげる |
| アフターフォロー | クレームには迅速に的確に対応する |
| 紹介の依頼 | —— |
| 代替促進 | —— |
| 全体活動 | —— |

| 営業プロセス | 経験年数 |
|-----------|---|
| | 中堅群 |
| アプローチ | —— |
| コミュニケーション | 何を重視するのかを聞く 車の使い方、使用目的について聞く 現在の車の使用状況、満足点、不満点を聞く 購入時期について聞く |
| 提案 | 自分の薦める商品には自信を持つようにする |
| クロージング | 商品に自信を持って薦める |
| 受注後～納車 | —— |
| 納車時 | —— |
| アフターフォロー | —— |
| 紹介の依頼 | 定期訪問時に車両の調子伺いをかねて、紹介をいただく |
| 代替促進 | 新型発表時に代替えを依頼する 車検の半年前くらいからアプローチする |
| 全体活動 | 基盤カード以外に独自のお客様カードを作っている 他社に替えたお客様もフォローする |

| 営業プロセス | 経験年数 |
|-----------|--|
| | ベテラン群 |
| アプローチ | お客様が安心して話せる雰囲気づくりをする お客様のタイプを見極める 笑顔で対応する |
| コミュニケーション | お客様のタイプを見極める 家族、趣味について聞く 勤務先、仕事について聞く できるだけたくさん話していただけるよう一方的な会話をしない |
| 提案 | 自分の薦める商品には自信を持つようにする |
| クロージング | 最後の不安、迷いを解消してあげる お客様の感情への働きかけを積極的にする お客様に話を合わせながらこちらのペースに引き込む お客様の言動から買いそうなタイミングを見逃さない 出来ないの返事をはっきりする 短時間でクロージングするように心がける 商品に自信を持って薦める |
| 受注後～納車 | 登録費用は早めにいただく |
| 納車時 | できるだけ店頭納車を薦める 納車時に即集金する |
| アフターフォロー | サービス入庫を確実にしていただく イベントがあれば来ていただく 訪問時には何かの用事をつくる |
| 紹介の依頼 | 勤め先の方の紹介を依頼する |
| 代替促進 | 走行キロ数、年数等を目安にアプローチする |
| 全体活動 | 時間帯に応じて仕事内容を変えるようにしている 苦手意識をもたずに、どの様なお客様でも訪問する 一件の訪問で近所の新規顧客、既納先も訪問する 計画性を持ち、時間を効率的に使うようにする その日の仕事はその日にする 時間を守る 登録月別に基盤管理している お客様の情報を基盤カードで管理している 前日に一日の計画を立てている |

伊東・平田・松尾・楠見（2006）は、事務機器販売の高営業成績者と平均的成績者から、初回商談前の準備行為と初回商談場面での営業行為を収集した。判別分析の結果、高営業成績者と平均的成績者間で重要度に差がみられた準備行為 14 行為と、商談時の営業行為 9 行為が得られた（図表 5-3）。高営業成績者は平均的営業成績者に比して、初回商談前の準備行為において、個々の問題を包括する問題状況を知ろうとし、相手が問題を探索的に語る場を提供しようとしていた。この傾向は商談時の営業行為にもあり、高成績者では、顧客の問題状況を把握する行為が見られた。

図表 5-3 有能な事務機器販売業営業担当者の持つ手続き的知識

| プロセス | 行為 |
|-------|---|
| 初回商談前 | ビジネスの話をして客の興味を刺激する 売り込みの姿勢をしないで客との関係を築く 相手の担当者の理解 売れ筋の商品を話題にする 客のビジネスの方向性の発見 客の問題状況の観察と把握 次回に確実に繋がる情報の獲得 有用な情報の獲得 客が自社製品にどの程度興味を持っているかを測る 客の会社の不便な点や良い点を知る 自分に好意を持ってもらう |
| 商談時 | 客が受け入れる話題に焦点を当てる 客の「実はこんな問題が…」という言葉を待つ 客の真の興味や問題について、腹の中を言わせる情報を取る 客に自社製品を売り込もうと急がない メモを取りながら話を聞く 有用な情報の獲得に集中する 商談を穏やかに進める 長所の説明には実例やカタログを使う |

以上、営業担当者の手続き的知識を扱っている日本の代表的な研究を見てきた。営業担当者の手続き的知識について、松尾（2009）は以下の2点を指摘している。

- ① 業種の違いにかかわらず、有能な営業担当者がもつ知識には共通の特性がある。つまり、有能な営業担当者は顧客志向の手続き的知識を持つと同時に、目標達成を重視した積極的で攻撃的な手続き的知識を有している。
- ② 業種が異なると、鍵となる営業プロセスおよび手続き的知識が異なる。

①に関しては伊東他（2006）の研究においても確認されている。高営業成績者はより顧客の問題状況の把握に努めており、また次回商談に繋がる情報を確実に獲得しようとしていた。しかし②に関しては、伊東他（2006）は初回商談前と初回商談時のみを対象としているため、確認されていない。業種と営業プロセスとの関係の解明は、今後さまざまな業種で研究が蓄積されることを待たなければならないと言えよう。

4. まとめ

前節までに紹介した営業活動の理論および、営業担当者のスキルや知識を検討した研究の結果から、求人開拓に有効な行動を松尾（2009）が指摘した3プロセスに沿って考察していく。

まず、取引開始前の準備段階として、求人の見込みを開発する段階がある。この段階では求人がないか情報を収集し、見込みがありそうな企業があれば素早く反応する。この際、第4章での「雇用開発チェックリスト」が参考となる。また、企業の人事担当者にアプローチし、その企業のニーズや状況の把握に努める。この段階では相手の話を傾聴することを優先し、求人を獲得しようとするよりも情報収集する姿勢で臨む。そのために、相手が話しやすい雰囲気を作るよう心がけ、一方的に自分ばかり話してしまわないようにする。特に、今後につながるような情報、たとえば宿題をもらうよう意識する。

次に、求人を出してもらうよう働きかける段階がある。この段階でも、引き続いて情報収集を行う。メモをとるなどして、相手の話を丁寧に聞いていく。同時に、収集した情報をもとに、求人を出すことで相手企業にどのような利益があるかを提案する。提案する際は相手にわかりやすいよう、うまくいった求人の実例などの資料を作成し、見せながら説明する。また、メリットだけではなくデメリットも伝えるようにし、相手を重視した対応を心がける。相手の疑問や要望にはできるだけ素早く対応し、求人を出すタイミングを逃さないようにする。

最後に、求人を開拓した後のアフターサービスの段階がある。この段階では何かしら用事を作り、相手企業を訪問するようにする。訪問時には相手企業の情報収集を行うと同時に、他企業の紹介なども依頼する。

この求人開拓プロセスの行動とは別に、以下の行動は日常的に行うよう心がける。まず、期日を守る。時間を効率的に使い、その日の仕事はなるべくその日のうちに終わらせる。このためには、前日のうちに一日の計画を立てておくが良い。また、求人企業の担当者に苦手意識をもたないようにする。その企業の近くに来た際には積極的に足を伸ばすなどし、良い関係作りに努める。

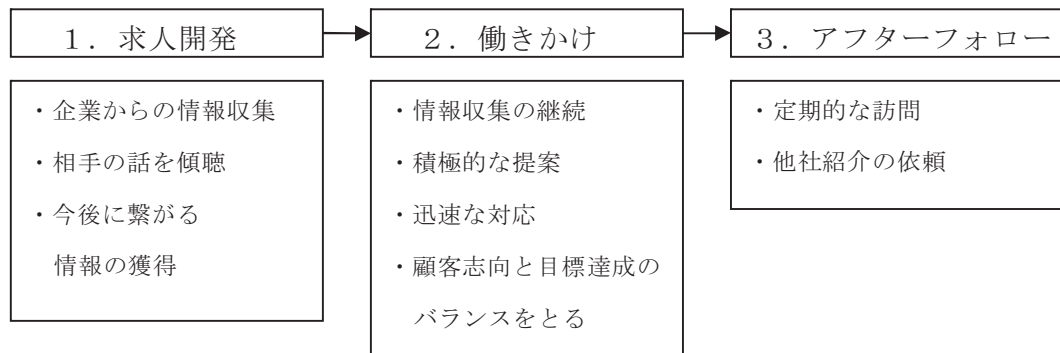
以上、求人開拓に有効な行動を一般的な営業プロセスに沿って考察し、プロセスに共通する日頃の心がけを整理し、図表5-4に案として示した。しかしながら、松尾（2009）が指摘した通り、どの営業プロセスが鍵であり、注力すべきなのは業種によって異なる。求人開拓において特に鍵となる営業プロセスや手続き的知識を明らかにするために、今後の研究が必要となる。

本章末に「求人開拓チェックリスト」を示した。本チェックリストは以上の研究の整理も参考にし、公共職業安定所に配置された求人開拓推進員計6名からのヒアリングの結果も交

え、求人開拓の際の行動を公共職業安定所職員等がチェックできるよう作成したものである。

図表 5-4 求人開拓に有効な行動のモデル案

(1) プロセス



(2) プロセスに共通する要素（日頃の心がけ）

- ・期日を守る
- ・時間を効率的に使う
- ・前日のうちに翌日の計画を立てる
- ・求人企業との良い関係の構築と維持 等

文 献

Busch, P. S., & Houston, M. J. (1985) *Marketing: Strategic Foundations*. Irwin.

細井謙一 (1992) 人的販売研究における認知的アプローチ 六甲台論集, **39(2)**, 142-152

細井謙一 (1995a) 営業の認知理論—パーソナル・セリング研究における認知的アプローチ
石井淳蔵・嶋口充輝編 営業の本質—伝統と革新の相克 pp.218-258. 有斐閣

細井謙一 (1995b) 販売管理論の新展開—営業研究への適用— 広島経済大学経済研究論集, **18(4)**, 59-88.

伊東昌子・平田謙次・松尾睦・楠見孝 (2006) 有能営業担当者と非有能担当者の初回商談にむけた準備行為と商談行為 人間工学, **42(5)**, 305-312.

Leigh, T. W., & McGraw, P. F. (1989) Mapping the procedural knowledge of industrial sales personnel: A script-theoretic investigation. *Journal of Marketing*, **53**(Jan), 16-34.

Macintosh, G., Anglin, K. A., Szymanski, D. M., & Gentry, J. W. (1992) Relationship development in selling: A cognitive analysis. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, **12(4)**, 23-24.

- 松尾睦 (2009) 営業スキルの獲得：営業エキスパートの特徴とは 小口孝司・楠見孝・今井芳昭編著 仕事のスキル—自分を活かし、職場を変える— pp.21-31. 北大路書房
- 松尾睦・細井謙一・吉野有助・楠見孝 (1999) 営業の手続的知識と業績—経験年数の媒介効果と知識獲得プロセス 流通研究, **2**(1), 43-57.
- 松尾睦・吉野有助 (1996) 販売員の手続型知識と組織営業の可能性 マーケティングジャーナル, **61**, 39-49.
- Schank, R., & Abelson, R. (1977) *Scripts, Plans, and Knowledge*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Szymanski, D. M. (1988) Determinations of selling effectiveness: The importance of declarative knowledge to personal selling concept. *Journal of Marketing*, **52**(Jan), 64-77.
- 田村正紀 (1996) マーケティング力—大量集中から機動集中へ— 千倉書房
- Weitz, B. A., Sujana, H., & Sujana, M. (1986) Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, **50**(Oct), 174-191.

(試作 求人開拓チェックリスト)

求人開拓チェックリスト

訪問の前にチェックしてみましょう。

初回事業所：求人開拓として初めて訪問する事業所
きっかけづくり

- 1 「以前、求人・助成金でハローワークを利用していただいておりますが、その後いかがですか。」
- 2 「新しい(制度、助成金、資料)ができましたので、一度、ご説明に行かせてください。」
- 3 「この地域の担当になり事業所の現状を勉強していますので、一度話を聞かせてください。」
- 4 その他()

事前準備

- 1 訪問先はこれまでに求人や助成金でハローワークを利用していないか。
- 2 事業所に役立つような情報や新しい制度、助成金等の情報を調べておく。
- 3 関連のパンフレットや資料があれば、それを持参する。
- 4 その他()

訪問時

- 1 業種はなんですか。建設、製造、運送、小売、飲食、その他()
- 2 最近の状況はどうですか。売上等の年次比較、月次比較
- 3 企業規模は 正社員 パートその他 何名程度
- 4 年齢構成は 平均年齢 あるいは 若者が多い、中年が多い、高齢者が多い

求人の可能性

- 1 「今はすぐにはないかと思いますが、将来的には人を採用する予定はないですか」
- 2 求める人材は(その1) 協調性、バイタリティ、誠実なひと、その他()
- 3 求める人材は(その2) スキル、経験、専門知識等、その他()
- 4 地域の他の事業所等で求人が出そうなどころはないか

事後整理

- 1 訪問の結果を整理：次回訪問時の資料となる。
- 2 (情報共有) 事業所情報は求職者への良い情報ともなる。
- 3 宿題があれば、それを後日報告し、関係を継続。
- 4 その他()

再訪問事業所：求人開拓として以前訪問したことのある事業所

事前準備

- 1 (再訪問の場合は) 前回までの訪問の状況(経緯、展開)を調べておく。また、宿題等はなかったか。
- 2 今回、話題になりそうなことを事前に調べておく。関連のパンフレットや資料があればそれを持参。
- 3 その他()

訪問時

- 1 「その後、景気や事業は怎么样了か」
- 2 「その後、人員の関係は怎么样了か」
- 3 その他()

求人のかきつけ

- 1 規模拡大、新規事業、人員補充等はないか。
- 2 新たに資格を持った人や専門的な人材が必要になっていないか。
- 3 「不況のときは良い人材が取れます。将来は採用難になる可能性も・・・」

事後整理

- 1 訪問記録を整理、保管。
- 2 所内関係者との情報共有。
- 3 その他()

第6章 求人企業への様々な情報提供—職場でのストレスとコミットメント—

1. 研究の背景

公共職業安定所と事業所が求人充足と人材の紹介に向けて一層連携していくためには、両者が良い関係であることが必要である。そのためには事業所に役に立つ情報の提供が重要となる。役立つ情報の中には助成金や新たな制度に関する情報もあるが、ここでは事業所に役立つと考えられる、客観的なデータとその分析に基づく情報を提供することとした。HRM (Human Resource Management) チェックリストは、職場や仕事の状況を把握し、従業員の職務満足や組織への帰属意識、また、ストレス等を広範にチェックするものであり、自社の現状把握のために実施を希望する企業も多い。そこで、このHRM チェックリストとして蓄積してきたデータを検討し整理することによって、仕事や職場の状況がどのように従業員の意識やストレスに関係するか、全体としての傾向や関係を示すことにした。

HRM チェックリストは、企業の雇用管理の改善を通じて雇用の安定と企業経営の発展をはかることを目的として、日本労働研究機構（現労働政策研究・研修機構）（1999,2003）により開発されたものである。HRM チェックリストの実施を依頼され、結果を事業所にフィードバックすると、「大変参考になった」、「漠然とした職場や仕事のイメージが数値のプロファイルになった」、「今後の改善の参考にしたい」等とされ、繰り返し定期的に実施している事業所もある。このようにHRM チェックリストの実施自体、事業所に有益であることも多いと考えられるが、ここではこれまでの企業での実施により蓄積された約100社、約1万2千名のデータを用いて、事業所にとっても重要と考えられる職場や仕事環境とストレスやコミットメントとの関係を分析することとした。

長引く不況や激変する経済環境の中で企業が存続し成長していくためには、従業員が生き生きと働き職場が活性化することにより、従業員の能力を最大限に発揮することが求められる。このため、企業においては職場の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）ことを鑑みれば、職場環境への組織的アプローチが重要であるといえる。このため近年では、組織の文化や風土、経営行動から、労働者の心身の健康と生産性の保持増進を両立させる職場環境改善が求められてきている（真船・廣・永田,2009）。

また、個人が生きいきと職場生活を送るためには、ストレスの低減のみならず、精神的健康度の高い労働者による、生産性の高い職場づくりを目的とした対策が求められる（馬ノ段・土屋・島津,2010）。すなわち、ストレスの低減に加えて、仕事へのコミットメント向上を意

識した対策が必要となる。

そこで本研究では、職場環境とストレス、および従業員のコミットメントの関連を検討する。その結果をもとに、どのような職場環境整備が求められるかを考察する。

2. 先行研究の整理

データの分析等に先立ち、職業性ストレスおよびコミットメントに関するこれまでの研究を整理する。

(1) 職業性ストレス

一般にストレスとは、環境からの要請によって生体の適応能力が消耗した結果、心理的・生理的な変化が起こり、健康に対して有害な影響を及ぼすにいたるプロセス全体を指す(古屋・音山,2003)。このストレスのプロセスにおいて、生体の適応能力を消耗させる環境からの要請をストレッサーと呼び、健康に有害な影響を与える心理的・生理的变化をストレス反応と呼ぶ。

ストレス研究は当初、生理学と医学の分野から始まったが、次第に心理学においても重要視されるようになった。現代では職場のメンタルヘルスの重要性が認知されるとともに、職業性ストレスへの関心が高まっており、数多くの研究が蓄積されている。そして精神的健康維持対策を検討するために様々な職業性ストレスのモデルが作成されてきた。これらのモデルは基本的に、精神的健康の阻害要因である職場ストレッサーと、それが導くストレス反応との因果関係をメインに、職場ストレッサーとそれ以外のストレス反応に関連する変数を踏まえ構成されている(森本,2006)。代表的なモデルとして、人-環境適合モデル(French, Rodgers, & Cobbs,1974)、因果関係モデル(Cooper & Marashall,1976)、仕事要求度-コントロールモデル(Karasek,1979)、認知評価モデル(Lazarus & Folkman,1984)、NIOSH職業性ストレスモデル(Hurrell & McLaney,1988)、情動ストレスモデル(新名,1995)、努力-報酬不均衡モデル(Siegrist,1996)があり、以下、これを見ていく。

a. 人-環境適合モデル(Person-Environment Fit Model)

産業・組織心理学の分野で独自に発展したストレスモデルの代表と言えるこのモデルの特徴は、どのような組織環境や職務内容が心理的ストレイン(ストレインとはストレスによりもたらされる歪みであり、ストレス反応)を引き起こすか、その仕組みについて詳細な概念化を試みた点にある。このモデルでは、心理的ストレインを引き起こす大きな原因は、仕事の負担や職務の複雑さといった職務要請(job demands)と、参加や自己活用の程度といった組織が提供する供給物(supplies)の2つの環境要因である。更に、これらの環境要因に対応

する個人の側の要因として、前者に対しては能力（abilities）、後者に対しては動機と目標（motives & goals）が想定され、環境要因と個人要因の間の適合度も心理的ストレインに影響を与えると考えられている。すなわち、職務の複雑さや負担、責任の重さが個人の能力と不適合なほど、また仕事によって得られる収入（供給物）が個人の希望（目標）と食い違うほど、その個人は強い心理的ストレインを経験する可能性が高いことが予想される。

b. 因果関係モデル

原因変数に職場ストレスを、結果変数に職場ストレイン及びストレス症状を仮定し、その関係に介在する調整変数として個人・社会のさまざまな変数を設定したモデルである。職場ストレスを記述する際に、職種や職域ごとにその記述を行ったので、個人の置かれた職業的、組織的状况と個人の属性の数だけのストレスや調整変数が考えられ、またそれぞれを測定する測度を開発することが理論的には考えられている。このため、様々な職業場面に共通する職場ストレスが特定されず、結果として普遍性のないモデルとなっていることも指摘されている（矢富・渡辺,1995）。

c. 仕事要求度 - コントロールモデル（Job Demand Control: JDC モデル）

仕事の要求度（量的負担や役割ストレスなど）と、仕事のコントロール（職務に対する裁量権や自由度）の2要素から構成されるモデルである。このモデルでは、要求度が高いにもかかわらず十分なコントロールが与えられていない高ストレイン状態にある労働者ほど、心身のストレス反応のリスクが高いとしている。つまりこの条件にある労働者の精神的健康を促進するためには、仕事の要求度を低めるかつ／または、仕事のコントロールを高めるという対策が考えられる。このモデルから、仕事の要求度を低めることが困難な場合であっても、仕事のコントロールを高めることで労働者のメンタルヘルスを改善できることが示唆されている。

また、このモデルに職場の上司や同僚からのサポートを追加したモデルが、要求度 - コントロール - サポートモデル（Demand-control-support model）として提案されている（Johnson & Hall,1988）。このモデルでは、仕事の要求度が高く、コントロールが低く、かつサポートが少ない場合に最もストレス反応や健康障害が発生することになる。

d. 認知評価モデル

心理学的ストレス研究で頻繁に引用されるのが、Lazarus & Folkman（1984）の認知評価理論である。この理論では、ストレス・プロセスを広義の情動の一部として考えている。どのような情動であれ、それが生起するプロセスで最も重要な役割を担っているのが環境との相互作用の中でなされる認知評価である。情動としてのストレス・プロセスでは、まず一次

的認知評価として環境がどの程度ストレスフルなものかどうかが評価される（環境から個人に対する脅威、挑戦がどの程度か）。この評価に引き続き、環境からの脅威・挑戦に対してどのようにコーピング（対処）したらよいか、二次的認知評価がなされ、それに基づき実際のコーピング行動が起こる。このコーピングの効果に応じて、個人の中に感情反応や生理学的変化といった短期的（直接的）結果と、個人の全般的適応に関わる長期的結果がもたらされる。このモデルは職場環境と就労者との相互作用による適応過程に着目している点が、他の職業性ストレスモデルに比べてユニークな点である。

e. NIOSH 職業性ストレスモデル

このモデルは、米国職業安全保健研究所（National Institute for Occupational Safety and Health: NIOSH）が、それまでの職業性ストレス研究の内容分析に基づいて提案したモデルである。NIOSH 職業性ストレスモデルでは、仕事のストレス要因が仕事外の要因、個人要因、緩衝要因によって変化し、急性ストレス反応（心理的、生理的、行動的）に影響すると考える。ストレス反応が持続した場合に、最終的には発病や離職に繋がっていく。因果関係モデルに沿った構成となっているが、特定の職種や職域だけでなく、より一般的な職業に適用できる包括的なモデルと考えられている。

仕事のストレス要因は物理化学的環境、役割葛藤、役割不明確、仕事の将来不明確、仕事の量的・質的負荷、対人関係葛藤などからなる。ストレス反応に影響する仕事外の要因には家庭・家族からの要求がある。個人要因としては、年齢、性別、婚姻状態、勤務年数、職種、パーソナリティなどがある。ストレス反応を低減する緩衝要因としては、職場の上司・同僚・家族からのサポートや、適切なストレス対処行動などが挙げられている。

f. 情動ストレスモデル

新名（1995）は痴呆老人介護者のストレスに関する研究の中で、情動を中核とするストレスモデルを提案した。このモデルによれば、個人がある刺激事態（出来事や状況）を経験した時、それをネガティブなもの（たとえば、嫌だ、辛い、困った、不快だ、等）と評価すると心理的ストレス反応として不安や抑うつ気分、怒りといった情動反応が生ずる。このような不快な情動反応が生ずることによって、次にそれを低減するためのコーピングがなされることになる。それが有効であればストレス・プロセスは収束する。しかし、コーピングによっても心理的ストレス反応が低減しなかったり、逆に増幅されるようなことがあると、ストレス・プロセスは更に拡大し、やがては心身の不適応状態が生ずることになる。

g. 努力 - 報酬不均衡モデル（Effort Reward Imbalance: ERI モデル）

仕事上の努力の程度に対して、その仕事から得られる報酬が不足の場合に、より大きなス

トレス反応が発生するというモデルである。努力には仕事の要求度、責任、義務が含まれる。報酬には要求度に見合った給与、正当な評価、将来の見通しなどが含まれる。リストラなどで将来の見込みが不安定になった状況下では、同じ作業負荷でもストレスが増加することを説明できるモデルである。

以上に見てきたように、職業性ストレス研究においては複数の理論モデルが提案され、検討されてきた。これまでの研究から、労働者のストレスに影響する職場環境要因として、仕事の裁量度や職場の人間関係など、数多くの要因が明らかにされてきている。しかし、個々の職場環境要因の一部が一時的に除去されたとしても、組織風土の中にストレスを助長する要素が含まれたままであれば、いずれまた同様の職業性ストレスが生じるということが指摘されている（坂田・岩永・横山,2006）。したがって、過度なストレスを低減させる職場づくりのためには、職場の組織風土をとらえた上で、組織風土と職業性ストレスとの関係について検討する必要がある。

組織風土と職業性ストレスとの関連を検討した実証的研究を分類した坂田（2003）は、①組織風土がストレス反応に及ぼす直接効果を検討したもの、②組織風土が職務ストレスを介してストレス反応に影響するという間接効果を想定したもの、③職務ストレスとストレス反応との関係を組織風土が調整するという調整効果を想定したものの3種類に分けられるとしている。また、先行研究からは、組織風土がストレス反応に及ぼす影響が組織風土の次元によって異なる可能性があるとされる（坂田他,2006）。組織風土が従業員のストレスや職務態度に与える影響について、既存の94研究121データをメタ分析した研究からも、同様の結果が報告されている（Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacost, & Roberts,2003）。この研究では、組織風土の5つの次元（職務特性、役割特性、リーダーシップ特性、作業集団と人間関係の環境特性、組織的・サブシステム特性）すべてが従業員の心理的健康に影響を与えていたが、影響の強さは異なっており、役割特性とリーダーシップ特性が最も強く関連していたとされる。

このように、ストレスとストレス反応の間関係については様々な研究が行われているが、必ずしも一致した結果とはなっていない。そして、企業による職場環境改善という観点からみると、上記②職場環境から職務ストレスを介したストレス反応への間接効果や、③職務ストレスとストレス反応の調整効果を設定した研究は、結果からどのような対応をとれば良いのかわかりにくいという欠点がある。このため、本研究でのデータ分析では上記①組織風土の次元からストレス反応への直接効果を検討することにする。どの次元の組織風土がストレス反応に直接効果を及ぼすストレスとなっているか（あるいは、ストレス反応を軽減するのか）が分かれば、職場環境改善のために対応すべき組織風土の次元が把握でき、企業にとって有益であると考えられる。

(2) コミットメント

Morrow (1983) によれば、ワークコミットメントは5種類に分類できる。労働観としてのコミットメント、労働組合へのコミットメント、職務へのコミットメント、組織へのコミットメント、キャリアへのコミットメントである。これらのうちで、実務の上で重要性が高いと思われる、職務、組織、キャリアへの視点をここでは取り上げる。すなわちジョブインボルブメント、組織コミットメント、キャリアコミットメントの3概念である。まず、これらの概念について以下でこれまでの研究を整理する。

a. ジョブインボルブメント

ジョブインボルブメント (job involvement) は職務に対する関与の程度のことである。仕事に対する態度やコミットメントをあらわす概念は多いが、ジョブインボルブメントは其中でも古くから研究が行われているものである。意欲を喚起すると考えられている為、雇用する側からみると、組織の有効性や生産性を高めるものとして関心が集まっている。一方、働く側からすると仕事生活を意義深く、また実り多くするものとして重要性が高い (Brown, 1996)。仕事は個人の生活の中で時間的・心理的に占める割合が大きく、多くの人々にとって生活上重要な要因となる。

定義としては、Lodahl & Kejner (1965) の「仕事の成果が自尊心に影響する程度」、「仕事と自己との心理的同一化の程度」、「セルフイメージに占める仕事の重要性の程度」や、Dubin (1956) による「仕事が人生に於いて中心的であり重要である度合い」などがある。HRMチェックリストでは「現時点で就いている特定の職務や仕事に対する、個々人の思い入れやのめり込みの程度、関心の高さ」(太田,2003) をジョブインボルブメントとしている。

ジョブインボルブメントの尺度として最もよく利用されるのは、Lodahl & Kejner (1965) のものである。Kanungo (1979) の尺度もそれに次いでよく使用される。Kanungo の尺度はLodahl & Kejner の尺度から認知的要素と情緒的要素の重複や、内発的動機づけの意味合いを取り除いたもので、仕事への心理的同一化に対する認知又は信念をあらわしている。

ジョブインボルブメントは、30年以上にもわたり数多くの研究者が様々な関連変数を報告している。いずれも雇用管理の施策を検討する際、重要な要因である。Brown (1996) は212の研究をメタ分析し、ジョブインボルブメントとその関連変数との関係を整理し、検討を行った。そこでは先行要因として、パーソナリティや職務の性質、上司のリーダーシップスタイル等が統計的に有意に関係することが確認された。また、年齢、勤続年数などの個人変数やワークインボルブメント(特定の職務ではなく仕事一般に対する関与)、キャリアコミットメント、職務満足や組織コミットメント等との有意な関係も確認されている。ジョブインボルブメントが影響を及ぼすとされる結果変数としては、努力量やパフォーマンス、欠勤や離職などが報告されている。自立性、多様性、フィードバック、挑戦性や複雑性といった

職務そのものの性質や、職務から得る経験が特に関係している点が注目される。なお、ここでの先行要因、共変・結果変数の区分は Brown (1996) の仮説に基づいている。

b. 組織コミットメント

組織コミットメントは組織に対するコミットメントをあらゆる概念であるが、ワークコミットメントの中で最も多くの研究がなされている。このように関心が集まる理由は、組織コミットメントが他のコミットメントよりも離退職を予測できること (Williams & Hazer, 1986)、その高揚が組織成員のパフォーマンスや生産性の向上、欠勤や遅刻の減少と関係するからである (Batemen & Strasser, 1984; Morris & Sherman, 1981)。その為、組織コミットメントを高めることそのものが目指すべきひとつの目標ともいえる状況となっている。また、先行要因や結果変数との関係について知見が豊富で、理論的にも検討が進んでいることにより、操作・管理が行いやすく、施策の評価や立案にも役立つといえる。

組織コミットメントの定義として長らく受け容れられてきたのが、Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974) による定義である。「組織の目標・規範・価値観の受け容れ、組織のために働きたいとする積極的意欲、組織に留まりたいという強い願望によって特徴づけられる情緒的な愛着」という定義づけである。Porter et al. (1974) の開発した Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) は 15 項目から成るもので、過去 20 年以上にもわたって広く活用されてきた。その為、組織コミットメントに関わる現在の知見のほとんどが OCQ に基づくものとなっている (Cohen, 1996)。

多くの研究で組織コミットメントと関係する要因が確認されているが、多くは OCQ を用いたものであり、関係する要因はいずれも雇用管理上重要なものである。Mathiew & Zajac (1990) が 124 の研究を対象にメタ分析を行い、48 の変数との関係をまとめている。先行変数としては個人的特性、職務経験、人間関係、組織特性、役割特性が挙げられている。共変変数にはモチベーションやジョブインボルブメント、職務満足などがある。結果変数となっているのはパフォーマンスや離退職、出勤率などである。なお、先行変数、共変変数、結果変数という分類は、Mathiew & Zajac (1990) の考えによるものである。

Porter et al. (1974) の尺度には、項目の中に組織への積極的な意欲や、組織への残留意図が含まれるため、パフォーマンスや離退職と関係するのは当然であるという批判もある。こうした OCQ の結果変数との重複性の問題を背景に、最近、組織コミットメントを多次元的にとらえる傾向が強まっている。そして現在注目が高まり、最もよく利用されるのが Allen & Meyer (1990) の尺度である。

Allen & Meyer (1990) は組織コミットメントを①情緒的 (affective)、②存続的 (continuous)、③規範的 (normative) の 3 要素からなると考えている。情緒的コミットメントは組織に対する愛着や同一化で、OCQ に類似する (Dunham, Grube, & Castaneda, 1994)。存続的コミットメントは組織を去る時に払う代償への知覚に基づくもので、転職先の有無にも関係する。規範的コミットメントは理屈抜きにコミットすべきという忠誠心を表

す。Meyer, Allen, & Smith (1993) はこれら 3要素の根底にあるのは、組織との関係性と辞めるか留まるかの決意であると述べる。そして各要素は異なる経験により形成され、それぞれが異なる行動に結びつくと仮定している。例えば組織内での経験が期待と一致し、欲求が満足されると情緒的コミットメントが養われ、組織に対する投資やBecker (1960) のいう side betsが蓄積したと知覚されると存続的コミットメントが形成される。組織に対する忠誠心を強調するような社会化を経験すると規範的コミットメントが高まる。規範的コミットメントや情緒的コミットメントはパフォーマンスや組織内でのシチズンシップに関係するが、存続的コミットメントはそれらと無関係又は負の関係にある。Meyer et al. (1993) はこれらの仮説をもとに研究を行い、概ね仮説と一致する結果を得ている。さらにMeyer, Stanly, Herscovitch, & Topolnytsky (2002) は、先行要因、結果要因、相関要因を加えた組織コミットメントのモデルを構成し、コミットメント研究を体系的に把握しようと試みている。彼らはこのモデルに従い、155の組織コミットメントに関する調査研究、サンプル総数50,146名を対象として、メタ分析を行った。それによると、先行要因のなかで強い影響力を持っているのは、組織サポートや変革的リーダーシップなどの仕事経験に関する変数であった。組織サポートおよび変革的リーダーシップは、情緒的コミットメント、規範的コミットメントとは正の影響関係を示したのに対し、存続的コミットメントとは負の影響関係を示した。また、これらの変数は特に、情緒的コミットメントに最も強い影響力を示した。したがって、支援的な職務環境を従業員に提供し、強いリーダーシップを示すことで、従業員の情緒的コミットメントを強めることができると示唆された。

Allen & Meyer (1990) の尺度はOCQよりも重複性や冗長性が問題となるジョブインボルブメントやキャリアコミットメント等との差別妥当性が高く、適合度が高いという報告(Cohen, 1996)があり、評価が高い。

日本においても、組織コミットメント研究は数多く行われてきた。なかでも、関本・花田(1985,1986)はOCQを参考にしながら日本的要素を加えて尺度開発し、(1) 組織の目標・規範・価値の内在化、(2) 組織のために働きたいという積極的意欲、(3) 組織にとどまりたいという残留意欲、(4) 組織から得るものがある限り組織に帰属する功利的帰属意識、という4要素を見出している。また、高木・石田・益田(1997)は、Allen & Meyer (1990)の研究をもとに、組織コミットメントをいかに把握するかという点から研究を行い、(1) 内在化要素、(2) 愛着要素、(3) 規範的要素、(4) 存続的要素の4要素を見出している。内在化要素は、組織との一体感や同一視といった内容を表すものである。愛着要素はそれとは少し異なり、あくまで組織を対象として、それに対して愛着を持っている、あるいは好意を持っているという内容を表している。内在化要素と愛着要素は、Allen & Meyer (1990)の情緒的コミットメントを2分割した概念にあたる。規範的要素は、規範的コミットメントに加えて他者の目や周囲への配慮といった、日本的と思われる項目が含まれている。存続的要素は存続的コミットメントと同一内容となっている。

c. キャリアコミットメント

近年、高学歴化の進展や長期雇用への懸念に伴って「就社」よりも「就職」を志向する職業意識が高まっている。このように働く側の意識面で専門職志向への変化が見られると同時に、雇用する側でも専門性やプロフェッショナルリティを重視する傾向が強まり、専門職制度を導入する企業が増加している。こうした専門性への志向性が雇う側にも雇われる側にも強まっている状況において、注目されているのがキャリアコミットメント (career commitment) である。キャリアコミットメントは例え会社を変わっても一生を通じて追求する専門分野への志向性をあらわす概念である (太田,2003)。先行研究では、キャリアコミットメントが自発的な技能の開発や転職意図を予測することが報告されている (Aryee & Tan, 1992)。また Bedeian, Kemery, Pizzolatto, & Allayne (1991) は、キャリアコミットメントの高い成員がキャリア開発の機会を高く知覚すると退職意図は減少するが、キャリアコミットメントの低い成員の場合は、返って退職意図を高めるという結果を見出している。

職業や専門へのコミットメントを測定する尺度としては、プロフェッショナルリズム (Hall, 1968; Snizek, 1972)、プロフェッショナルコミットメント (Aranya, Pollock, & Amernic, 1981; Aranya & Ferris, 1984)、キャリアコミットメント (Blau, 1985)、オキュペーションナルコミットメント (Ferris, 1981)、キャリアサリアンス (Morrow & McElroy, 1986) 等がある。いずれも、専門分野や職業に対する個人の態度や心理的愛着の程度を測定するものである。具体的には、自分を専門分野と同一視する程度、専門分野の発展の為に積極的に努力しようとする意志の強さ、専門分野に留まりたいと思う度合いなどである。この概念については、Blau (1985) の研究が注目される。Blau (1985) はキャリアコミットメントを「専門を含めた、自分の職業への態度」と定義している。Blau (1985) のキャリアコミットメントは、ジョブインボルブメント、組織コミットメント (Meyer & Allenの3次元尺度) と弁別可能であることが Cohen (1996) によって報告されている。

Blau (1985) のキャリアコミットメント尺度をはじめとする多くの尺度が対象を1次元で捉えているのに対し、キャリアコミットメントも組織コミットメント同様多次元で把握すべきとする立場もある。Meyer et al. (1993) はこの立場から、キャリアコミットメントを3要素 (情緒的・存続的・規範的) で測定する尺度を開発している。日本では高木 (2003) が、Blau (1985) の尺度と Meyer et al. (1993) の尺度に基づいて、職種へのコミットメントを多次元で測定する尺度を開発している。しかし、組織コミットメントと異なり、キャリアコミットメントの次元についてはまだ研究間で一致をみていない。

以上のようにワークコミットメントについて知見の蓄積は進んでいるが、その多くは概念ごとに先行要因や結果変数との関係を検討したものである (太田・松本,2005)。これに対して Cohen (2003) は、複数のコミットメントを同時に検討する必要性を主張する。ジョブインボルブメントと組織コミットメント、キャリアコミットメントの関係について Brown (1996) は、キャリアコミットメントとジョブインボルブメントは共変関係にあり、組織コ

ミットメントはジョブインボルブメントの結果変数に位置づけられると考えている。一方、Mathiew & Zajac (1990) は、ジョブインボルブメント、組織コミットメント、キャリアコミットメントの3つは全て共変関係にあるが、3つの間に因果関係を想定していない。これらの関係を実証的に検討したのはCohen (1999) であり、その関係を以下のように報告している。Cohen (1999) のモデルはRandall & Cote (1991) の考えに基づく因果関係を、共分散構造分析によって修正を加えたものである。労働倫理観による仕事全般に対する肯定的態度が、特定の職務への肯定的態度を形成し、ジョブインボルブメントを高める。ジョブインボルブメントの高い個人は、肯定的な職務経験を得やすく、それを組織やキャリア上への決定に帰属させるため、キャリアコミットメントや情緒的な組織コミットメントが高まる。キャリアコミットメントの高い個人は、組織を注意深く選択するため、組織への情緒的コミットメントも高まると説明されている。これよりCohen (1999) は、ジョブインボルブメントは組織コミットメントよりも変化しにくく、安定した職務態度であると解釈している。日本では大卒男子ホワイトカラーを対象にワークコミットメント間の因果関係が検討されている(太田・松本,2005)。それによると日本においてもCohen (1999) のモデルと同様の因果モデルが得られたが、モデル中の有意なパスの符号が異なっていた。

このようにコミットメント間の関係については、色々な見解や報告があり、確立した見方はない。そこで本研究では特にコミットメント間の因果関係は想定せず、並列的に捉えることとしデータの分析を行っている。

では、これらのコミットメントはどのようにして高まるのであろうか。Mathiew & Zajac (1990) や Brown (1996) の研究でも見られたように、組織コミットメントやジョブインボルブメントは、職務の性質や職場の人間関係、リーダーシップなどによって高まることが指摘されている。つまり仕事を取り巻く環境が好ましいと仕事や職務に対するコミットメントが高まると考えられている。このため、これまでの研究では、組織風土が組織コミットメントの主な先行要因として検討されている(小玉・戸梶,2009)。では、仕事をとりまく様々な環境要因の中で、コミットメントの高揚に最も効果的な要因は何であろうか。本研究のデータ分析では、この点についても検討することとした。

3. 目的

公共職業安定所と事業所が良い関係を持ち連携していくためには、事業所の役に立つような、客観的なデータの分析に基づく、組織内の諸要因の関係に関する情報を提供することも一つの方法である。そこでここでは、以上の先行研究の整理も踏まえ、HRM (Human Resource Management) チェックリストとして蓄積したデータを用いて、職場や仕事環境と、ストレス、コミットメントとの関係を分析することとした。

4. 方法

HRM チェックリストは、個人用・従業員用と会社用・人事担当用の2種類が作られている。本研究では個人用・従業員用のHRM チェックリストのデータを用いた。調査対象者数および対象者の属性を図表 6-1、6-2、6-3 に示す。

図表 6-1 データの性別年代別構成(上段度数/下段%)

| | 29 歳以下 | 30~39 歳 | 40 歳以上 | 無回答 | 合計 |
|-----|--------|---------|--------|------|-------|
| 男性 | 1409 | 1929 | 3029 | 459 | 6826 |
| | 20.6 | 28.3 | 44.4 | 6.7 | 100.0 |
| 女性 | 1795 | 912 | 909 | 496 | 4112 |
| | 43.7 | 22.2 | 22.1 | 12.1 | 100.0 |
| 無回答 | 13 | 18 | 43 | 657 | 731 |
| | 1.8 | 2.5 | 5.9 | 89.9 | 100.0 |
| 合計 | 3217 | 2859 | 3981 | 1612 | 11669 |
| | 27.6 | 24.5 | 34.1 | 13.8 | 100.0 |

図表 6-2 データの性別職種別構成(上段度数/下段%)

| | 事務職 | 技術職 | 専門職 | 営業・ 販売職 | 現業職 | 無回答 | 合計 |
|-----|------|------|------|------------|------|------|-------|
| 男性 | 1185 | 1458 | 305 | 1858 | 1572 | 448 | 6826 |
| | 17.4 | 21.4 | 4.5 | 27.2 | 23.0 | 6.6 | 100.0 |
| 女性 | 1237 | 254 | 902 | 503 | 520 | 696 | 4112 |
| | 30.1 | 6.2 | 21.9 | 12.2 | 12.6 | 16.9 | 100.0 |
| 無回答 | 93 | 71 | 49 | 146 | 98 | 274 | 731 |
| | 12.7 | 9.7 | 6.7 | 20.0 | 13.4 | 37.5 | 100.0 |
| 合計 | 2515 | 1783 | 1256 | 2507 | 2190 | 1418 | 11669 |
| | 21.6 | 15.3 | 10.8 | 21.5 | 18.8 | 12.2 | 100.0 |

図表 6-3 データの企業規模別業種別構成(上段度数/下段%)

| | 建設業 | 製造業 | 電気・ガス・ 熱供給・ 水道業 | 運輸・通信業 | 卸・小売、 飲食業 | 金融・保険業 |
|---------------|------|------|-----------------------|--------|--------------|--------|
| 1～ 299人 | 322 | 778 | 11 | 67 | 220 | 0 |
| | 12.7 | 30.7 | 0.4 | 2.6 | 8.7 | 0.0 |
| 300～ 2999人 | 0 | 567 | 0 | 76 | 460 | 1133 |
| | 0.0 | 19.3 | 0.0 | 2.6 | 15.7 | 38.6 |
| 3000人 以上 | 0 | 3491 | 72 | 0 | 472 | 74 |
| | 0.0 | 85.0 | 1.8 | 0.0 | 11.5 | 1.8 |
| 無回答 | 0 | 0 | 0 | 18 | 0 | 0 |
| | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.9 | 0.0 | 0.0 |
| 合計 | 322 | 4836 | 83 | 161 | 1152 | 1207 |
| | 2.8 | 41.4 | 0.7 | 1.4 | 9.9 | 10.3 |

| | 不動産業 | サービス業 (対事業所) | サービス業 (対個人) | その他 | 無回答 | 合計 |
|---------------|------|-----------------|----------------|-----|------|-------|
| 1～ 299人 | 29 | 471 | 377 | 212 | 44 | 2531 |
| | 1.1 | 18.6 | 14.9 | 8.4 | 1.7 | 100.0 |
| 300～ 2999人 | 0 | 74 | 624 | 0 | 0 | 2934 |
| | 0.0 | 2.5 | 21.3 | 0.0 | 0.0 | 100.0 |
| 3000人 以上 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4109 |
| | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 100.0 |
| 無回答 | 0 | 161 | 715 | 0 | 1201 | 2095 |
| | 0.0 | 7.7 | 34.1 | 0.0 | 57.3 | 100.0 |
| 合計 | 29 | 706 | 1716 | 212 | 1245 | 11669 |
| | 0.2 | 6.1 | 14.7 | 1.8 | 10.7 | 100.0 |

HRM チェックリストはワークシチュエーション・チェックリスト、ストレス・チェックリスト、コミットメント・チェックリストの3尺度から成る。各尺度の概要は以下の通りである（日本労働研究機構,2003）。

まずワークシチュエーション・チェックリストは、組織風土や領域別職務満足等の概念を基にして、仕事状況に関連した様々な要因に対する従業員の認知を測定するものである。ワークシチュエーションの測定領域は「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領域で、職務の遂行や仕事生活に関わる多様な側面について従業員の評定を得ることが可能である。各領域の内容は、「Ⅰ. 職務」(20項目)が、個人が従事する仕事の性質と、職務成果の評価についての職務内容、自立性、承認を指す。「Ⅱ. 上司やリーダー」(12項目)は、直属の上司の行動に関連した人間関係、信頼、支持、公正、革新を指す。「Ⅲ. 同僚や顧客との関係」(12項目)は、同僚や仕事相手との意思疎通に関する人間関係、団結力を指す。

「IV. ビジョン・経営者」(16 項目)は、経営陣の行動に関するビジョンの行動化、チームワーク、倫理観と廉直さから構成される。「V. 処遇・報酬」(8 項目)は給与や昇進・昇格制度に関連する職場環境を指す。「VI. 能力開発・福利厚生・生活サポート」(16 項目)は教育・研修の有無や福利厚生、各種制度等の労働条件を指す。

質問項目への回答は「1. No」「2. どちらかという No」「3. どちらでもない」「4. どちらかという Yes」「5. Yes」の 5 段階評定とし、肯定的な回答から順に 5~1 点を与えている。ただし、反転項目は数値を逆転させて得点化している。I~VIの各領域の項目得点の平均値を領域得点とした。

コミットメント・チェックリストは、ジョブインボルブメント、組織コミットメント、キャリアコミットメント、全般的職務満足感、仕事外生活へのコミットメントや満足感を測定する 5 尺度から構成されている。本研究ではこれらの尺度の中で、ジョブインボルブメント、組織コミットメント、キャリアコミットメントの 3 尺度を用いた。組織コミットメント尺度はさらに、残留・意欲的組織コミットメント、情緒的組織コミットメント、存続的組織コミットメント、規範的組織コミットメントの 4 下位尺度からなる。残留・意欲的組織コミットメントは、Porter et al. (1974) の OCQ に基づく下位尺度である。一方情緒的コミットメント、存続的コミットメント、規範的コミットメントは Allen & Meyer (1990) の組織コミットメント尺度に基づいている。本研究ではこれら組織コミットメントの 4 下位尺度すべてを用いた。

ジョブインボルブメント尺度 7 項目、残留・意欲的組織コミットメント尺度 3 項目、情緒的組織コミットメント尺度 3 項目、存続的組織コミットメント尺度 3 項目、規範的組織コミットメント尺度 3 項目、キャリアコミットメント尺度 8 項目について、「1. No」「2. どちらかという No」「3. どちらでもない」「4. どちらかという Yes」「5. Yes」の 5 段階評定で回答を求め、肯定的な回答から順に 5~1 点を与えた。各下位尺度の項目得点の平均値を尺度得点とした。

ストレス・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)と、ポジティブな情動反応を測定する高揚感尺度(5 項目)、ストレスと関連が深い身体症状を測定する身体的ストレス反応尺度(5 項目)からなる。

教示は「この 1 週間の中に、次のような状態をどのくらい経験しましたか、次の要領で 0 から 4 までの数字をひとつ選んで下さい」とし、回答は「0. 全く経験しなかった」「1. たまにあった」「2. ときどきあった」「3. しばしばあった」「4. 大体いつもあった」の 5 件法である。各下位尺度の項目得点の平均値を尺度得点とした。

5. 結果

ストレス・チェックリストおよびコミットメント・チェックリストの各下位尺度について、ワークシチュエーション・チェックリストの下位尺度との相関係数を図表 6-4、6-5 に示す。なお、すべての相関係数が 1%水準で有意であった。

ワークシチュエーションとストレス反応との関係について、ストレス・チェックリストの高揚感を除くすべての下位尺度がワークシチュエーションと負の相関を示した。また、コミットメント・チェックリストのすべての下位尺度が、ワークシチュエーションと正の相関を示した。ストレス・チェックリストについて、職務、上司やリーダー、顧客や同僚との関係と最も強い相関を示したのは高揚感であった。ビジョン・経営者、処遇・報酬、能力開発・福利厚生・生活サポートに対しては、怒りが最も強い負の相関を示した。一方コミットメント・チェックリストについては、職務に対してジョブインボルブメントが最も強い相関を示した。上司やリーダー、顧客や同僚との関係、ビジョン・経営者、処遇・報酬と最も強い相関を示したのは情緒的組織コミットメントであった。能力開発・福利厚生・生活サポートとは残留・意欲的組織コミットメントが最も強い相関を示した。

図表 6-4 ワークシチュエーションとストレス反応の相関

| ワークシチュエーション | 相関係数 | ストレス反応 | | | | |
|---------------------|------|--------|-------|-------|-------|-------|
| | | 抑鬱気分 | 不安 | 怒り | 高揚感 | 身体反応 |
| I.職務 | 相関係数 | -.26 | -.17 | -.22 | .39 | -.21 |
| | N | 11349 | 11344 | 11382 | 11272 | 11395 |
| II.上司やリーダー | 相関係数 | -.24 | -.13 | -.28 | .29 | -.17 |
| | N | 11327 | 11321 | 11358 | 11249 | 11372 |
| III.顧客や同僚との関係 | 相関係数 | -.26 | -.19 | -.28 | .35 | -.18 |
| | N | 11328 | 11321 | 11358 | 11250 | 11373 |
| IV.ビジョン・経営者 | 相関係数 | -.25 | -.15 | -.26 | .25 | -.20 |
| | N | 11275 | 11270 | 11306 | 11201 | 11321 |
| V.処遇・報酬 | 相関係数 | -.20 | -.09 | -.27 | .20 | -.16 |
| | N | 11302 | 11298 | 11334 | 11231 | 11351 |
| VI.能力開発・福利厚生・生活サポート | 相関係数 | -.33 | -.23 | -.34 | .31 | -.30 |
| | N | 11327 | 11320 | 11359 | 11249 | 11374 |

注) すべての相関係数は 1%水準で有意。

図表 6-5 ワークシチュエーションとコミットメントの相関

| ワークシチュエーション | | 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 |
| I.職務 | 相関係数 | .44 | .52 | .22 | .38 | .51 | .55 |
| | N | 11522 | 11520 | 11525 | 11509 | 11533 | 11534 |
| II.上司やリーダー | 相関係数 | .39 | .43 | .20 | .39 | .34 | .37 |
| | N | 11497 | 11493 | 11499 | 11482 | 11508 | 11503 |
| III.顧客や同僚との 関係 | 相関係数 | .33 | .40 | .14 | .33 | .35 | .36 |
| | N | 11497 | 11494 | 11500 | 11483 | 11509 | 11506 |
| IV.ビジョン・経営者 | 相関係数 | .48 | .55 | .28 | .45 | .35 | .44 |
| | N | 11441 | 11438 | 11442 | 11426 | 11454 | 11444 |
| V.処遇・報酬 | 相関係数 | .39 | .40 | .20 | .38 | .31 | .34 |
| | N | 11473 | 11472 | 11476 | 11463 | 11486 | 11476 |
| VI.能力開発・福利 厚生・生活サポート | 相関係数 | .51 | .46 | .25 | .40 | .39 | .43 |
| | N | 11538 | 11534 | 11541 | 11525 | 11509 | 11546 |

注) すべての相関係数は 1%水準で有意。

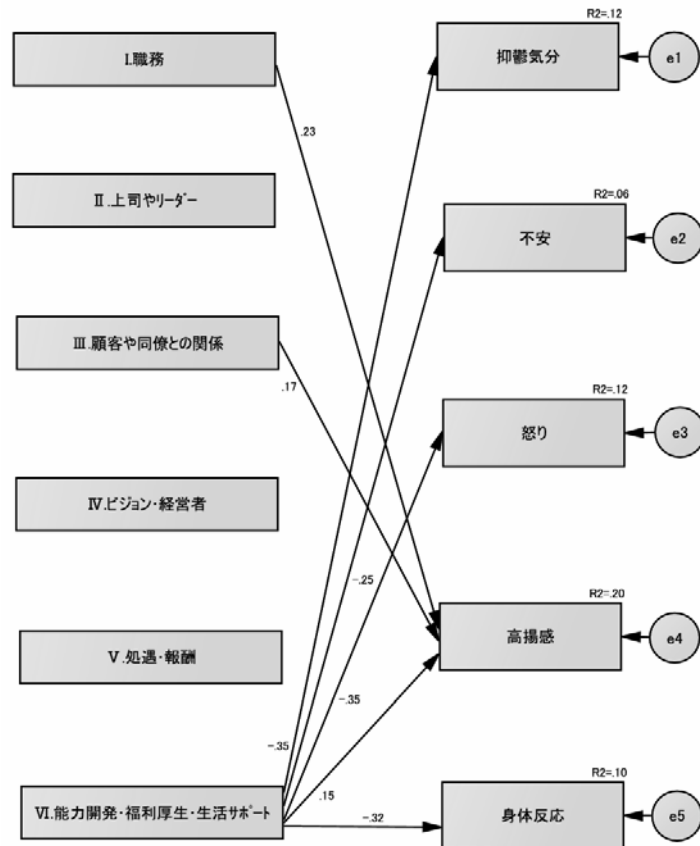
次に、ワークシチュエーションがストレス反応およびコミットメントに与える影響について共分散構造分析を行った。このため用いたデータについて以下の欠損処理を行った。

まず、ワークシチュエーション・チェックリスト、コミットメント・チェックリスト、ストレス・チェックリストの全項目について、欠損値のあるデータを削除した。次に、各尺度について、すべての項目に同一の回答をしているデータを削除した。これにより、最終的に 9,465 名のデータが分析対象となった。

得られたデータについて、ワークシチュエーション・チェックリストの領域得点を独立変数、ストレス・チェックリストおよびコミットメント・チェックリストの下位尺度得点をそれぞれ従属変数とする共分散構造分析を行った。なお、従属変数はすべて、ストレスまたはコミットメントという共通する概念を測定している。このため、ワークシチュエーション以外にも、たとえば私生活やパーソナリティなど、従属変数に共通して影響を及ぼす要因の存在が仮定できる。そこで本研究では従属変数にかかる誤差変数間の共分散を自由母数として推定することとした。パスの削除基準については、5%水準で統計的に有意でないパス、あるいはパス係数の絶対値が.10 に満たないパスを削除した。

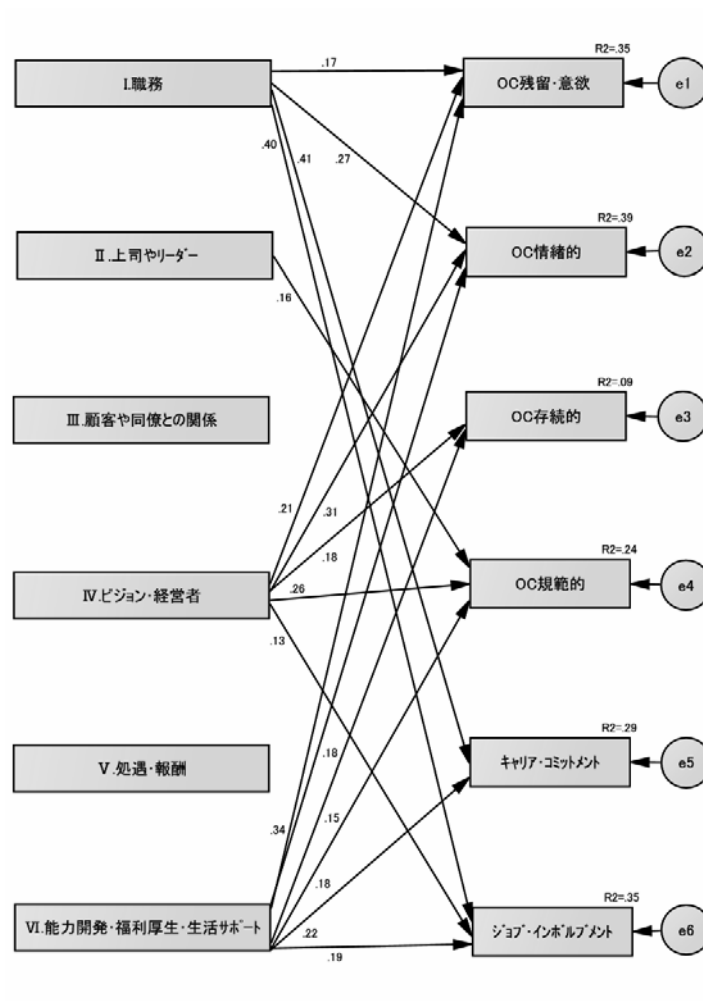
ワークシチュエーションからストレス反応へのパスについて、分析モデルと分析の結果得られたパス係数および決定係数を図表 6-6 に示している。このモデルの適合度は、GFI=.984, AGFI=.953, CFI=.983, RMSEA=.063 という値が得られた。また、ワークシチュエーションからコミットメントへのパスの解析結果について、分析モデルと分析の結果得られたパス係数および決定係数を図表 6-7 に示す。このモデルの適合度は、GFI=.994, AGFI=.975, CFI=.994, RMSEA=.043 という値が得られ、想定したモデルがデータの分散共分散行列をよく説明していると判断された。なお、両モデルについて、誤差変数間の相関係数を図表 6-8 に、独立変数間の相関係数を図表 6-9 に示した。

図表 6-6 ワークシチュエーションとストレス反応の関係



注1) 誤差変数間の相関は省略してある。誤差変数間の相関係数は図表 6-8 を参照。
 注2) 独立変数間の相関は省略してある。相関係数の値は図表 6-9 を参照。

図表 6-7 ワークシチュエーションとコミットメントの関係



- 注1) 誤差変数間の相関は省略してある。誤差変数間の相関係数は図表 6-8 を参照。
 注2) 独立変数間の相関は省略してある。相関係数の値は図表 6-9 を参照。

図表 6-8 誤差変数間の相関係数

| | e1 | e2 | e3 | e4 | e5 | e6 |
|----|-----|-----|-----|------|------|----|
| e1 | - | .78 | .65 | -.16 | .71 | - |
| e2 | .45 | - | .53 | -.09 | .61 | - |
| e3 | .43 | .31 | - | -.05 | .54 | - |
| e4 | .38 | .38 | .36 | - | -.15 | - |
| e5 | .30 | .24 | .14 | .22 | - | - |
| e6 | .40 | .37 | .22 | .37 | .47 | - |

- 注1) 右上はストレス反応、左下はコミットメントの誤差変数間の相関係数を示す。
 注2) すべての相関係数は1%水準で有意。

図表 6-9 ワークシチュエーション・チェックリスト下位尺度間の相関

| | I.職務 | II.上司やリーダー | III.顧客や同僚との関係 | 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 |
|---------------------|------|------------|---------------|-------------|---------|---------------------|
| I.職務 | | .56 | .53 | .50 | .37 | .43 |
| II.上司やリーダー | | | .56 | .51 | .50 | .45 |
| III.顧客や同僚との関係 | | | | .43 | .38 | .37 |
| IV.ビジョン・経営者 | | | | | .61 | .55 |
| V.処遇・報酬 | | | | | | .55 |
| VI.能力開発・福利厚生・生活サポート | | | | | | |

注) すべての相関係数は 1%水準で有意。

図表 6-6 より、ネガティブな情動的ストレス反応と身体的ストレス反応には、「能力開発・福利厚生・生活サポート」のみが負の影響を及ぼしていた。一方、ポジティブな情動反応を表す「高揚感」には「職務」「顧客や同僚との関係」「能力開発・福利厚生・生活サポート」が正の影響を及ぼしていた。中でも「職務」が最も強い影響を示した。

図表 6-7 より、「能力開発・福利厚生・生活サポート」がコミットメントのすべての側面に影響を示した。また、「ビジョン・経営者」が「キャリアコミットメント」を除くすべての下位尺度に、「職務」が「存続的組織コミットメント」「規範的組織コミットメント」を除くすべての下位尺度に影響していた。「上司やリーダー」も「規範的組織コミットメント」に弱い影響を示した。コミットメントの下位尺度についてみると、組織コミットメントの中でも「残留・意欲的組織コミットメント」には「能力開発・福利厚生・生活サポート」が最も強く影響していた。「情緒的組織コミットメント」「規範的組織コミットメント」には「ビジョン・経営者」が最も強い影響を示した。「存続的組織コミットメント」には「ビジョン・経営者」「能力開発・福利厚生・生活サポート」が同程度の影響を示した。組織コミットメント以外の「キャリアコミットメント」「ジョブインボルブメント」には「職務」が最も強い影響を及ぼしていた。

6. 考察

(1) ワークシチュエーションとストレスとの関係

以上の結果より、「能力開発・福利厚生・生活サポート」のみがネガティブな情動反応と身体的ストレス反応を有意に低めていた。逆に言えば、「能力開発・福利厚生・生活サポート」が満たされないことはストレス反応を導くこととなる。したがって、従業員のストレスを低減するための組織的アプローチとして、①従業員の教育・研修機会の提供、②従業員に将来

の見通しを持たせること、③福利厚生制度の充実、④十分な休日、⑤柔軟な勤務時間の設定、⑥適正な労働時間、⑦快適で清潔な職場環境の7点が挙げられる。ただし、「能力開発・福利厚生・生活サポート」のみが有意であったことは、必ずしも他のワークシチュエーション次元がネガティブな情動反応と身体的ストレス反応の低減に影響しないことを意味しない。組織風土からストレス反応への影響を分析した坂田他（2006）によれば、ストレス反応への直接効果は有意でないが、職務ストレスを介した間接効果が有意な組織風土次元が存在した。このことから本研究で有意でなかったワークシチュエーションも、ストレスを介した間接効果や調整効果を持つ可能性がある。決定係数が最高でも.12と低いことから、「能力開発・福利厚生・生活サポート」のみでネガティブな情動反応と身体的ストレス反応を説明しきっていない。従業員のストレスを低減するためには、上記の7点があげられるが、他のワークシチュエーションも疎かにはできないと考えられる。

一方、「職務」「顧客や同僚との関係」「能力開発・福利厚生・生活サポート」が「高揚感」を有意に高めていた。この結果から、高揚感をもって従業員がいきいきと職務を遂行するためには、上記の7点に加えて、⑧仕事内容や仕事の責任に応じて仕事の自由度を認めること、⑨達成感をもてる仕事、⑩同僚からのサポート、⑪顧客との信頼関係の形成という対策が考えられる。これらの対策の中では、企業側が⑩や⑪に即座に対応することは困難と考えられ、「職務」が「高揚感」に最も強い影響を示したことから、まずは「職務」の充実を図ることが有効と言える。

以上より、上記の①～⑦の実現によって従業員のストレスを低減できることが示唆された。その上で、⑧や⑨の対応によって、よりいきいきと仕事に取り組むことが可能になると考えられる。

（2）ワークシチュエーションとコミットメントとの関係

「能力開発・福利厚生・生活サポート」がコミットメントのすべての側面に影響を示した。「能力開発・福利厚生・生活サポート」を充実させることで、従業員の広範なコミットメントを高めることができると示唆された。次に、「ビジョン・経営者」が「キャリアコミットメント」を除くすべての下位尺度に影響していた。「キャリアコミットメント」は会社よりも自身の専門分野への志向性をあらわす概念であるため、会社の「ビジョン・経営者」が有意なパスを示さなかったのは当然とも考えられる。また、「職務」が「存続的組織コミットメント」「規範的組織コミットメント」を除くすべての下位尺度に影響していた。「存続的組織コミットメント」はパフォーマンスと負の相関をもつ場合があるため、高すぎないことが望ましいと考えられる。「職務」は「存続的組織コミットメント」に影響しておらず、むしろパフォーマンスを高める「情緒的組織コミットメント」や、「ジョブインボルブメント」「キャリアコミットメント」に強く影響していた。したがって、「職務」の充実は企業にとっても従業員個

人にとっても有益な結果をもたらすと示唆された。

各コミットメントについてみると、組織コミットメントの中でも「残留・意欲的組織コミットメント」には「能力開発・福利厚生・生活サポート」が最も強く影響していた。教育・研修や福利厚生が充実しており、労働条件が良いほど、従業員はその企業に留まりたいという意欲を持つといえる。これについて浅井（2004）は、能力開発やキャリア形成への支援が組織から十分に行われているほど、OCQに基づく組織コミットメントが高まることを示しており、先行研究と一致する結果が得られた。「情緒的組織コミットメント」「規範的組織コミットメント」には「ビジョン・経営者」が最も強い影響を示した。企業のビジョンが明確で従業員に周知されており、経営者と従業員との距離が近いほど、従業員は企業に愛着を感じ、忠誠心を持つと考えられる。「存続的組織コミットメント」には「ビジョン・経営者」「能力開発・福利厚生・生活サポート」が同程度の影響を示した。ただし、「存続的組織コミットメント」の決定係数は.09と低く、ワークシチュエーションは「存続的組織コミットメント」をあまり説明していないと解釈される。以上よりまとめると、「ビジョン・経営者」「能力開発・福利厚生・生活サポート」の充実により、パフォーマンスの向上に繋がる組織コミットメントを高めることができると考えられる。具体的なアプローチとしては、①従業員の教育・研修機会の提供、②従業員に将来の見通しを持たせること、③福利厚生制度の充実、④十分な休日、⑤柔軟な勤務時間の設定、⑥適正な労働時間、⑦快適で清潔な職場環境、⑧企業ビジョンの明確化と周知、⑨経営の透明性の確保、などが挙げられる。また、組織コミットメント以外の「キャリアコミットメント」「ジョブインボルブメント」には「職務」が最も強い影響を及ぼしていた。自分が成長でき、達成感を感じられるような職務を任せられているほど、仕事に没頭し、自身の専門性を追及しようとすると考えられる。職務特性が「キャリアコミットメント」（Kerr, Von Gilnow, & Schriesheim, 1977; 太田,1993）や「ジョブインボルブメント」（浅井,2004; Brown, 1996）の規定因となっていることは複数の研究で報告されており、本研究においても同様の結果が得られたといえる。

以上（1）（2）よりまとめると、従業員のストレスを低減しコミットメントを高めるには、「能力開発・福利厚生・生活サポート」および「職務」の充実がまず求められると示唆される。その上で、個々の企業の状況に応じて、ワークシチュエーションを整えていくことが必要と考えられる。

文 献

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, **63**, 1-18.
- Aranya, N., & Ferris, K. R. (1984) A reexamination of accountants

- organizational-professional conflict. *The Accounting Review*, **59**, 1-15.
- Aranya, N., Pollock, J., & Amernic, J., (1981) An examination of professional commitment in public accounting. *Accounting, Organizations and Society*, **6**, 271-280.
- Aryee, S., & Tan, K. (1992) Antecedents and outcomes of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, **40**(3), 288-305.
- 浅井千秋 (2004) 派遣技術者の専門コミットメント、組織コミットメントおよび職務モチベーションの関係とその形成要因 実験社会心理学研究,**43**(2),174-184.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984) A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, **27**, 95-112.
- Becker, H. S. (1960) Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, **66**, 32-40.
- Bedeian, A. G., Kemery, E. R., & Pizzolatto, A. B. (1991) Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior. *Journal of Vocational Behavior*, **39**(3), 331-343.
- Blau, G. J. (1985) The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, **58**, 277-288.
- Brown, S. P. (1996) A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, **120**(2), 235-255.
- Cohen, A. (1996) On the discriminant validity of the Meyer and Allen measure of organizational commitment: How does it fit with the work commitment construct? *Educational and Psychological Measurement*, **56**(3), 494-503.
- Cohen, A. (1999) Relationships among five forms of commitment: An empirical assessment. *Journal of Organizational Behavior*, **20**(3), 285-308.
- Cohen, A. (2003) *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cooper, C. L., & Marshall, J. (1976) Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*,**49**,11-28.
- Dubin, R. (1956) Industrial workers worlds: A study of the central life interest of industrial workers. *Social Problems*, **3**, 131-142.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994) Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, **79**, 370-380.
- Ferris, K. R. (1981) Organizational commitment and performance in a professional accounting firm. *Accounting, Organizations and Society*, **6**, 317-325.
- French, J. R. P., Rodgers, W., & Cobbs, S. (1974) Adjustment as Person-Environment fit. In. G. V. Coelho, D. A. Hamburg, & J. E. Adams (eds.) *Coping and Adaptation*. Pp.316-333. New York, Basic Books.

- 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) — 調査研究報告書 **161**, 92-168.
- Hall, R. H. (1968) Professionalization and bureaucratization. *American Sociological Review*, **33**, 92-104.
- Hurrell, J. J., & McLaney, M. A. (1988) Exposure to job stress: A new psychometric instrument. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, **14**, 27-28.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988) Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, **78**(10), 1336- 1342.
- Kanungo, R. N. (1979) The concept of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, **86**, 119-138.
- Karasek, R. A. Jr. (1979) Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, **24**, 285-308.
- Kerr, S., Von Gilnow, M. A., & Schriesheim, J. (1977) Issues in the Study of Professionals in Organizations: The Case Scientists and Engineers. *Organizational Behavior and Human Performance*, **18**, 329-345.
- 小玉一樹・戸梶垂紀彦 (2010) 組織同一視の概念研究—組織同一視と組織コミットメントの統合— 広島大学マネジメント研究, **10**, 51-66.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984) *Stress, Appraisal and Coping*. Springer, New York.
- 本明寛・春木豊・織田雅美監訳 (1991) ストレスの心理学—認知的評価と対処の研究 実務教育出版
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965) The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, **49**(1), 24-33.
- 真船浩介・廣尚典・永田頌史 (2010) 調査に基づく職場環境改善 : MIRROR・WIN の活用 心身医学, **50**(7), 643-649.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D.M. (1990) A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, **108**, 171-194.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993) A commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, **78**, 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002) Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, **61**(1), 20-52.

- 森本寛訓 (2006) 医療福祉分野における対人援助サービス従事者の精神的健康の現状と、その維持方策について—職業性ストレス研究の枠組みから— 川崎医療福祉学会誌, **16**, 31-40.
- Morris, J., & Sherman, J. D. (1981) Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, **24**, 512-526.
- Morrow, P. C. (1983) Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, **8**(3), 486-500.
- Morrow, P.C., & McElroy, J.C. (1986) On assessing measures of work commitment. *Journal of Occupational Behavior*, **7**, 139-145.
- 日本労働研究機構 (1999) 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 チェックリスト—
- 日本労働研究機構 (2003) 調査研究報告書 No.161: 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—
- 太田肇 (1993) プロフェッショナルと組織—組織と個人の間接的統合— 同文館
- 太田さつき (2003) コミットメント—ジョブ・インボルブメント、組織コミットメント、キャリア・コミットメント、全般的職務満足感、他— 調査研究報告書 No.161, 49-91.
- 太田さつき・松本真作 (2005) 大卒男子ホワイトカラーのワークコミットメント—因果関係の検討— 心理学研究, **76**(5), 453-460.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003) Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, **24**(4), 389-416.
- 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.
- Randall, D. M., & Cote, J. A. (1991) Interrelationships of work commitment constructs. *Work and Occupation*, **18**, 194-211.
- 坂田桐子 (2003) 組織とワークストレス 横山博司・岩永誠編著 ワークストレスの行動科学 pp.77-105. 北大路書房
- 坂田桐子・岩永誠・横山博司 (2006) 心理的風土が看護職のワークストレスに及ぼす影響—対処方略採用への影響を考慮したモデルの検討— 産業・組織心理学研究, **19**(2), 13-23.
- 関本昌秀・花田光世 (1985) 11社 4539名の調査分析にもとづく帰属意識の研究(上) ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス, **10**(6), 84-96.
- 関本昌秀・花田光世 (1986) 11社 4539名の調査分析にもとづく帰属意識の研究(下) ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス, **11**(1), 53-62.
- 新名理恵 (1995) 介護の心理的・ストレスモデル ストレス科学, **10**(3), 220-223.

- Siegrist, J. (1996) Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.
- Snizek, W. E. (1972) Hall's Professionalism Scale: An empirical reassessment. *American Sociological Review*, 37, 109-115.
- 高木浩人 (2003) 多次元概念としての職種コミットメント—先行要因、行動への影響の検討— 愛知学院大学文学部紀要, 33, 9-22.
- 高木浩人・石田正浩・益田圭 (1997) 会社人間をめぐる要因構造 田尾雅夫編著 「会社人間」の研究—組織コミットメントの理論と実際— pp.265-296. 京都大学学術出版会
- 馬ノ段梨乃・土屋政雄・島津明人 (2010) 職場における個人向けストレス対策—介入方略の変遷と新たな視点— 産業医学ジャーナル, 33(2), 103-107.
- Williams, L. J., & Hazer, J., T. (1986) Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.
- 矢富直美・渡辺直登 (1995) 項目反応理論による心理的ストレス反応尺度 (PSRS) の分析 経営行動科学, 10(1), 23-34.

第7章 求人企業サービスと多面的な情報収集

1. 問題

第2章のWebでの仕事魅力に関する調査においても、第3章の求人情報閲覧行動においても、求職者は求人票の中で仕事内容に注目しており、また、仕事内容によって応募に前向きになったり、応募を躊躇するかが決まることが示されている。このため求人票において具体的で分かりやすい仕事内容が書けるかが重要となる。求人票は求人企業が記入してくるものであるが、公共職業安定所の求人担当としては、より具体的で分かりやすい仕事内容になるよう、事業所が必要とする人材を的確に記述できるよう、仕事内容の書き方について援助することが求められる。

ところが今日、産業社会は高度化、多様化し、その変化も早まっており、それに伴い職務内容も高度化、多様化し、激しく変化している。また、事業所の事業内容を把握するために事業所訪問を行うことは、時間的にもまた人員の制限によっても難しくなっている。的確な仕事内容を記述するために必要な情報は、より多くなり変化も激しいにもかかわらず、事業所訪問での情報収集も十二分にできない状況といえる。

こうした中、今日、様々な情報がインターネットで確認できる。例えば仕事内容に出てくる使用する道具や装置、原材料や製品、新たなサービスや新製品、等々に関して、多くの情報をインターネットを通じて収集することができる。このような情報の中には求人票における仕事の内容を記述する際、参考となるものも多い。求人を受付ける際や人材を紹介する際には、会社や事業所の情報も重要である。どのような会社で、どのような製品やサービスを提供しているかがわかれば、求人内容の理解が深まり、的確な人材を会社に紹介することができる。こうした会社や組織の情報もインターネットからの情報が参考になる。なお、このようなインターネットの具体的な利用と活用に関しては、巻末の付録として「求人企業サービスにおけるインターネットの利用活用」に紹介している。

以上のように、求人企業サービスでは情報の収集と分析が重要であり、今日ではインターネットの役割が大きくなっている。そこでここでは、インターネットを中心として、求人企業サービスにおける情報の収集と分析に関して検討することにする。求人企業サービスに役立つどのような情報が収集できるかを見ていき、最後に留意点や今後の展望を考える。

2. 職務や課業の情報の活用

米国では以前から職務や職種毎の課業の情報が米国労働省などから提供されてきた。課業とはその職業における具体的な仕事の内容であり、以下に具体的な例を示すが、日本におい

ても近年、この職務や職種毎の課業の情報の整備が進み、提供されるようになってきている。

厚生労働省の委託を受け中央職業能力開発協会が作成を続けている職業能力評価基準では (<http://www.hyoka.javada.or.jp/>)、平成 22 年 2 月までの時点で 42 業種 202 職種の職業能力評価基準が作成されており、最近も「旅館業」、「施設介護業」の職業能力評価基準が新規に追加されている（平成 22 年 12 月）。職務遂行に必要な基準や必要な知識が整理され、提供されていることから、企業が求人等において必要な人材を明確化したり、社員の能力開発を考える際有益な情報となっている。職務毎に整理した「職務解説書」も提供されており（巻末「付録」参照）、職種毎の仕事の内容や求められる能力等が分かりやすく提供されている。

キャリアマトリックスにおいても、職業情報に 2008 年から新たに加わったものとして、課業(task)リストがある。例えば看護師の課業リストでは、「病院・診療所・社会福祉施設などにおいて、医師の診療を補助し、処置や看護をする」「患者の診療記録や経過をカルテに記入し、整理する」「患者の顔色や患部の様子を観察し、健康状態や症状をチェックする」等、20 の課業が表示される。こうした課業リストを収録されている全ての 512 職業について提供している。仕事内容をこのように細かくブレイクダウンした課業リストは、求人企業や求職者、また公共職業安定所においても重要な情報であるが、日本において職業全般に渡る課業リストが提供されたことはこれまでない。キャリアマトリックス開発のプロジェクトの中で行った、300 万名を超える Web モニターを利用した「Web 職務分析システム」での調査によって、初めて網羅的な課業情報の収集が可能となり提供できたものである。

また、キャリアマトリックスには職業プロフィールとして、それぞれの職業に必要なスキルや知識の数値情報もある。求人の職業から、その職業に必要なスキルや知識が分かり、これをもとに「この求人にはこのようなスキルや知識が重要ではないですか」等と尋ねることにより、求人受付時に必要なスキルや知識を確認し、求人内容に追加することもできる。

以上のように、職業能力評価基準やキャリアマトリックスから提供されている、仕事の内容や課業、必要な経験、必要な能力や知識、等々の情報は求人受理等の際に活用することにより、より充実しよりの的確な求人票作成の参考となるものである。

また、キャリアマトリックスでは開発の当初より、人事労務担当者にも活用されることを意図し求人企業サービスのための機能を有している。付録で紹介している「人材採用支援システム」と「人材活用シミュレーション」は、人材の採用を支援し、人材の活用を考えるためのものであるが、これらの機能は求人企業の人事担当者はもとより、求人受理等の際に公共職業安定所の求人部門でも活用できるものである。

キャリアマトリックスは 2011 年 3 月末をもってサイトの公開は終了するが、課業情報等はその部分だけを冊子にする等、今後、活用することも考えられる。

3. 検索サイト他の現状

今日、インターネットの膨大な情報から検索サイトにより情報収集ができる。検索サイトで調べることが、ビジネスや社会生活では一般化している。求人企業サービスは情報戦と言える面があり、求人企業の人事担当者等もインターネットで情報を収集、分析する者が増えており、これに対応するためにも、インターネットからの情報収集を使いこなせる能力が必要となってきている。

例えば、仕事内容にある道具、装置、製品を調べることが考えられる。検索結果を鵜呑みにすることはできず、この中から正しい情報を選択するためには、背景となる知識、関連する知識が必要であるが、検索サイトによってインターネットに溢れる情報がある程度整理されて、表示されることの意義は大きい。会社、組織、制度、等についてもインターネットでの検索から様々な情報を調べることができる。

付録で紹介しているように、検索して画像を探することができるものもある。例えば「NC 旋盤」と検索すると NC 旋盤に関連する画像が検索できる。画像検索では画像として各種文書を探することもできる。さらに、機械や装置等が動いている状態を動画情報として検索することもできる（付録参照）。

街並みを 360 度撮影したストリートビューも様々な活用が考えられる（付録参照）。求人のある事業所の建物が写っていれば、どのような事業所か少なくとも外観がわかる。求職者の中には事業所の写真があると様子がわかるので良いという者も多いが（第 3 章）、事業所の写真を改めて撮影するまでもなく、ストリートビューから建物や周辺の様子を確認できる。求職者が採用面接の際、地図を頼りに事業所を訪れるが、このような写真があれば迷うことなく事業所を見つけることもできる。

検索で入力した単語を自動的に英語等に翻訳し、その訳語に基づいて検索することもできる。例えば「米国の雇用保険」で検索すると、日本語の検索結果が表示され、ページの一番下に選択肢が表示される。この中でアンダーライン部分をクリックすることにより、U.S. unemployment insurance と翻訳された単語によって英語のサイトが検索され、しかも検索された英語のサイトは自動的に日本語に翻訳されて表示される。コンピュータによる機械翻訳であることから、誤りもあり直訳といえる文章ではあるが、英語のサイトも検索して利用できることになる。道具、装置、製品、サービス内容等を検索する場合、特殊なものであれば英語圏のサイトに参考となる情報がある場合もある。

後で検討するようにインターネットでの情報検索には問題点や留意点があるが、以上のようになん種な情報を収集することができる。

求人企業サービスでは事業所訪問を通じて情報収集を行うことが重要であるが、最初にも述べたようにこの事業所訪問が難しくなっている。インターネットでの情報収集は事業所訪

間と同じとは言えないが、事業所訪問で得られるような、道具、装置、製品、事業所の様子、周辺の様子、等々の情報を得ることができる。また、事業所訪問をする際に、事前にインターネットで情報を収集しておけば、製品やサービス、事業所自体について理解が進み、事業所訪問の際により深い情報を得ることができる。このようにインターネットでの情報収集は求人企業サービスに幅広く活用できるものといえる。

検索サイト以外にも情報収集において役立つサイトは多い（付録参照）。求人企業サービスに活用できるサイトとして、フリーの百科事典といえる **Wikipedia** が挙げられる（<http://ja.wikipedia.org/>）。その分野に詳しい人が自由に書き込める仕組みであることから、開設当初は内容が薄いものであったり誤りがあったりしたが、多くの人々が修正し、追記を重ねているうちに充実した内容のサイトとなっている。以前から「駅すばあとオンライン」等により、電車の乗換案内、経路案内は広く使われてきたが、Navitime のサイトでは（<http://www.navitime.co.jp/>）、自動車や自転車での経路案内が提供されている。現在地と目的地を入力すると地図上に目的地までの経路が表示され、所要時間も推定されたものが表示される。インターネットでの無料のカーナビといえ、自動車だけでなく自転車や徒歩での移動にも対応している。事業所訪問の際にも役立ち、求職者の自宅から事業所までの経路を案内する等にも活用できる。

統計情報としては、政府機関のサイトに有益なものが多い。例えば、総務省の「日本統計年鑑」では（<http://www.stat.go.jp/data/nenkan/>）、日本の主要な統計情報を見ることができる。厚生労働省の統計に関しては「厚生労働統計一覧」から、労働行政関係の統計を調べることができる（<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/>）。また、独立行政法人統計センターの「政府統計の総合窓口」（<http://www.e-stat.go.jp/>）では、すべての省庁の統計を横断的に検索することができる。

4. 検索サイトを使う上での留意点

的確な検索を行うためには、検索しようとする分野の基礎知識が必要となる。自分が全く知らない分野で情報を収集しようとしても、的確な検索のための単語が分からず、検索結果が適切で正しいものか評価できない。例えば医学で特殊な疾病を検索しても、表面上、検索はできるかもしれないが、検索に用いた単語が最適なものか、さらには正しいものかが分からず、検索結果は出てくるが、その中から必要な部分を選別し、必要な情報を収集することはできない。逆に、自分の良く知る分野であれば、的確な単語で検索でき、探している情報を容易に見つけることができる。このように情報収集のためにインターネットでの検索を行うわけであるが、情報収集のためには事前に基礎知識等を身につけておくことが必要である。労働市場の情勢や最近の産業の動向、法律や制度の概要、地域の状況、等々、求人企業サー

ビスに関連した知識を押さえた上で、インターネットによって知らない情報を探すということになる。あるいは曖昧な情報をインターネットで確かめるという使い方も多い。インターネットには膨大な情報があるが、日頃からの知識の習得や状況変化のフォローが必要となる。

インターネットの情報の中には誤った情報や古い情報が含まれている。誤った情報や古い情報の中から、正しい最新の情報を得るためには、今述べた関連分野の基礎知識が必要であり、その基礎知識の上に複数のサイトを比較し、正しい最新の情報を取得できることになる。

また、訪問して初めて分かることもあり、たとえインターネットにその情報があっても、その意味するところがわからない場合もある。関係者は良く知っている情報であっても、表には出ていないものもある。最初にも述べたように、事業所訪問であれば、事前にインターネットから得られる情報は収集、分析、整理し、訪問を行うことが必要であるが、このような情報の整理の上に、訪問し、直接見聞きすることによって、全体像が把握できるといえる。

本章ではインターネットの様々な機能が求人企業サービスに活用できることを述べてきたが、インターネットは現在でも非常に多機能であり、常に進化している。この進化をフォローし活用していくことが重要であるが、一方でインターネットの機能には実験的、試験的なものも多い。利用者の反応を見ながら開発が続けられているものであり、評判が良くなければ消えてしまうものもある。同じような機能を提供するものでも、使い方が変わってしまうものもある。発展の速さはインターネットの特徴であり長所であるが、ユーザーにとっては混乱の一要素ともなるものである。また、インターネットにはアミューズメントのためのものもある。多機能で常に発展しているインターネットの機能の中から、求人企業サービスに有効な機能を選別し、必要な場合は新しい機能もフォローしながら、使いこなしていくことが必要であろう。

第8章 まとめと今後について

公共職業安定所等公的職業紹介機関の求人企業サービスに関して、その在り方、方向性を検討し、求人企業サービスを強化するための調査研究を行うのが本研究の目的であった。また、具体的なツール等を開発するのではなく、検討を行い研究としてまとめることが本研究の方針であった。ここでは今回の研究から得られた知見と今後について整理する。

1. 今回得られた知見

求人企業サービスは、求人受理、求人充足／人材紹介、求人開拓、日頃からの求人企業との関係強化という四つのステップがある。求人受理に関しては、的確で充実した「仕事の内容」の記述と、仕事や会社の魅力をアピールすることが必要である。この点に関して、第2章において仕事や職場の選択において個人が重視する点を調査し、仕事の進め方としての「創意・自律・個性」因子、定時に帰れる安全な職場で通勤に便利等「定時・安全・通勤」因子以下8因子が得られた。仕事への動機づけ理論として知られるERG理論と比較すると、ERGが更に分解されて8因子に分かれるという結果であった。個人が仕事や職場を選ぶ際、どのような点が重要か様々なことが言われるが、大括りで見えた場合、この8因子が想定されることが示されたことになる。ここで得られた因子は求人票だけからは分からないものも含まれるが、個人が求人情報を見る場合このような点が見られており、職業紹介においても、このような点に答えられると良いことになる。そのためにはここで示された点を日頃から情報収集しておく必要がある。本章ではこの因子から検討した仕事魅力チェックリストも作成しており、求人企業や職業紹介の場面で、求人の魅力を点検したり再確認したりできるものとなっている。

第3章では、求人情報のどこをどのように見ているのかデータを収集し、応募に前向きになる要素として、自分の長所や経験が生かせる仕事内容か、興味や関心が持てる仕事内容か、また、応募に躊躇する要素としても、このような仕事は自分にはできないということややはり仕事内容が挙げられた。応募に躊躇する要素としてはこの他、必要な実務経験が書いてあるとそのような実務経験がない場合、応募できないとなることや、免許資格が必要とある場合も、それを持っていないと応募できない等が見られた。このように第2章と同様に、第3章においても求人情報の閲覧においては仕事内容が大きな要素となっている結果であった。ここで得られた知見は求人受理において求人票を作成する際、参考となるものであり、この際どのような情報を盛り込めば良いかその方向を示すものである。

求人充足／人材紹介のステップでは、求職者側と求人企業側双方の情報を可能な限り収集し、その情報の上に適切な人材、適切な求人を紹介する必要があるが、この情報収集に関し

て、今日ではインターネットから様々な情報が得られる。この点に関して第7章において、インターネットからの情報収集の現状と留意点等を整理している。インターネットからの情報は求人充足／人材紹介の際、役立つものであるが、インターネット等から様々な情報を収集できれば、求人受理において、それを求人票における「仕事の内容」に生かし、より充実した正確な記述ともなるものである。インターネットの具体的な活用に関しては付録「求人企業サービスにおけるインターネットの利用活用」において整理している。

求人開拓に関しては、どのようなときに求人が出てくるのか把握しておくことが重要であり、この点に関して第4章において求人が出てくる要因や背景を、これまでの研究や調査から整理した。求人開拓の訪問をどのようにすれば良いかに関しては、求人開拓に近い要素があると考えられ、研究が蓄積されている営業活動に関してこれまでの研究等を第5章において整理し、求人開拓に生かせるものがないか検討した。また、このような検討に基づき、求人が出てくるかチェックする「雇用開発チェックリスト」と、求人開拓における訪問の際チェックする「求人開拓チェックリスト」を作成した。

日頃からの事業所との連携強化のためには、助成金の支給や新制度の案内だけでなく、事業所に役立つ情報を提供することも必要である。この観点から HRM チェックリストを実施することは、企業経営の参考となる情報を提供できることになり、また、HRM チェックリストとして蓄積されてきたデータを分析することによって、企業の興味関心に答えることができる。そこで第6章において職場や仕事の状況とストレス、コミットメントとの関係を分析した。人事担当者にとっては興味深い結果ということができる。

2. 今後の研究と課題

本研究により、求人企業サービスの向上に資する様々な知見が得られ、また、一部具体的なチェックリストを試作しているが、今後は次のような検討が必要であり、また課題であると考えている。

仕事や職場を選択する際、重視する要素として8因子が得られたが、抽出される因子はデータを収集する質問項目に依存する。今回、得られた因子が普遍的なものか、今回と違う項目構成で調査し確かめる必要がある。また、重視する点はその人が置かれた立場によって変わることも考えられる。今回の結果においても年齢と性別によって因子得点の平均値が異なっていた。どのような属性の人が、どのような状況でどのような点を重視するかを見ていく必要がある。公共職業安定所の窓口においても、すぐに仕事を見つける必要がある人と、時間的な余裕がある人では重視する要素が異なることも考えられる。今後、より詳細な調査によって、以上のような点が明らかになれば、それを求人受理の段階や求人充足／人材紹介の段階で生かすことができる。

求人情報を閲覧する行動を詳細に分析し、その中から仕事の内容が重要な要素であることが示されたが、今回、データ収集をしたのは男女5名ずつと少数である。データ収集の人数を増やし、どのような属性の人が、どのような状況でどのような求人情報の閲覧行動となるかを検討していく必要がある。また、求人情報の閲覧におけるデータ収集に関しても、特殊な機械で視線の動きを追跡するアイトラッキング等を用いることによって、より客観的で詳細なデータを得ることができると考えられ、このような方法でのデータ収集も考える必要がある。

求人を出てくる要因に関する整理では、地域や産業分野による違いを考慮し、要因や背景を検討していく必要がある。本研究における検討から「雇用開発チェックリスト」を作成しているが、このチェックリストの利用が広がる中で、地域や産業による違いの情報も得られることも考えられる。チェックリストの利用を広げ情報収集を続けながら、このような検討をしていくことも一つの方法である。

求人開拓の研究に関しては、営業活動に関する研究や理論の整理と、求人開拓の訪問の際のチェックリスト「求人開拓チェックリスト」を作成しているが、今後、より実態を捉える調査等を展開していく必要がある。

HRM チェックリストで得られたデータの分析に関しては、ストレスとコミットメントを検討しているが、本データに関しては他にも様々な検討が可能であり、データ収集の継続と平行して、データの分析を行っていく予定である。

求人企業サービスにおける情報収集では、インターネットの役割を検討したが、この点に関してもより実態に即した、公共職業安定所等窓口における必要な情報とその獲得方法を検討していく必要がある。

公共職業安定所の求人企業サービスに関しては、これまで継続的、体系的な研究が手薄であったが、本研究を端緒とし、以上のような検討と研究の蓄積を図っていくことによって、求人企業に対しても、求職者に対してもよりよいサービスとなるための研究が展開できると考えられる。