

従業員の仕事意識の実態からみた人材マネジメントの課題(一考察)

—東京都23区とその近隣都市の企業・正社員のアンケート調査から—

Issues in personnel management from the perspective of the actual situation of employee work awareness (A thought)

—Based on a questionnaire survey of companies and regular employees in the 23 wards of Tokyo and neighboring cities—

岡本 英嗣
(Eiji OKAMOTO)

【要約】

本稿の研究目的は企業で働く従業員(正社員)¹⁾が、第一に現在の職場で何を考えて仕事をしているのか(仕事意識)、第二に、このような職場の実態から現在企業の人材マネジメントの課題は何か、以上の点を問い直してみることである。JILPT(労働政策研究・研修機構)の調査(2005)によれば、全国の20歳から65歳までの1,793人(正社員)に「現在の就業形態を選択した理由」を尋ねたところ、1位「収入の安定」、2位「正社員として働くこと」に続いて「専門が活かせる仕事」、「やりたい仕事ができる」等の仕事意識が上位にあった。これに関して先行研究をレビューすれば、従業員が抱く仕事意識の種類に関する研究が多い。しかしどのような「仕事意識」に満足するか・否かを調査することによって人材マネジメントの課題に取り組んだ研究は少ない。この分野の研究が本稿のリサーチ・クエスチョン(Research Question)である。このために、①パイロット調査によって従業員の仕事意識の種類を見だして、②それを素にアンケート調査による「仕事意識」の実態(好き・嫌い)から因子分析を行い、測定可能な変数から測定不可能な潜在的変数を見つけて人材マネジメントの課題を明らかにする。

キーワード：仕事意識 人材マネジメント 因子分析 内発的動機づけ 潜在的変数

【Abstract】

The purpose of this research is to question: first, what regular employees working at companies are thinking of working at their current workplaces (work awareness), and second, what are the issues for personnel management at today's companies based on this actual state of the workplace. According to a 2005 survey by JILPT (the Japan Institute for Labour Policy and Training), when 1,793 people (regular employees) throughout Japan ranging in age from 20 to 65 were asked the reason why they selected their current form of employment, the number one answer was "stability of income" and the number two answer was "working as a regular employee." These answers were followed by responses such as "work where I can make use of my specialty," and "I can do the work I want to do," and thus work awareness took the top positions. If prior research relating to these issues is reviewed, there are many studies which examine the types of work awareness held by employees. However, there are few studies which examine personnel management issues based on the results of surveying whether or not employees are satisfied with each type of work

awareness. Research in this neglected field is the research question for this paper.

Therefore, this research (1) identifies the types of employee work awareness by conducting a pilot survey, and (2) conducts factor analysis from the actual state (like or dislike) of work awareness by conducting a questionnaire survey based on the results of (1), finds latent variables which cannot be measured from measurable variables, and clarifies issues of personnel management.

Keyword : work awareness human resource management factor analysis
intrinsic motivation latent variables

1 背景と問題意識

(1) 背景

日本経済は、1990年代初めのバブル経済の崩壊後、しばらくして世界経済はアメリカを中心とした一極集中型のグローバル経済に移行した。日本企業は国際競争力を高めるために日本の雇用制度²⁾の見直しを迫られることになった³⁾。企業は、雇用の柔軟性を高めるために「長期雇用に対する外部労働市場を活用した労働力の調整、年功賃金に対する成果給、企業内昇進・新規学卒採用に対する中途採用などを行うようになった(八代、2009, p.30)。その結果、企業は長期雇用から短期雇用へのウエイトを高め、就業形態が著しく多様化してきた(『平成18年版・労働経済白書』第2章)。

(2) 問題意識

日本生産性本部や社会経済生産性本部の1990年度、2000年度、2009年度の『新入社員・働くことの意識・調査報告書』によれば新入社員の会社の選択理由の推移をみると、「給料が高いから」「会社の将来を考えて」は年々減少傾向を示し、反対に「技術が覚えられるから」(特に男性)、「仕事が面白いから」が高くなっている。このように新入社員の会社の選択理由は、個人の能力や技術、興味に関連する項目が高くなっており、最近の学生は「会社」を重視する傾向から「仕事」を重視するという意識に変化してきている。

さらにJILPT⁴⁾の調査(2005)によれば、全国の20歳から65歳までの標本数8,000人、有効回収数4,939人(61.7%)の内、現在の就業形態として正社員を選んだ1,793人にその理由を尋ねたところ1位「収入の安定」、2位「正社員として働きたい」という経済的理由に続いて「専門が活かせる仕事」、「やりたい仕事ができる」等の個人の能力に関する理由が上位にあった。このように本稿は企業で働く従業員(正社員)⁵⁾が現在の職場で、第一に何をどのように考えて仕事をしているのか、第二に、このような職場の実態が現在企業の人材マネジメントにどのような課題があるのか、等について改めて問い直してみる必要があるというのが本稿の問題意識である。

2 主な先行研究のレビューとリサーチ・クエスチョン

2-1 先行研究のレビュー

(1) 第一の先行研究は従業員の仕事意識の実態である。

従業員が自分自身の仕事やその取り巻く環境的条件について、どのように考え、働いているのかという「仕事意識」の概念を規定し、かつその調査方法について論述した事例を先行研究として取り上げ、本稿のリサーチ・クエスチョンを明確にする。

正戸(1958)は、作業場の意見、幹部の自分の仕事への意見、苦情等に関して15項目⁶⁾について「従業員要望調査」を実施した。記入方法は「最も要望している順序に1, 2, 3・・・の番号を○の中に、5まで記入する」という形式である(p.206)。正戸は、この調査の目的には、①要望の要因を探知し、明確化すること、②従業員のモチベーション解明の一方法を見つけることにあるという

(p.205)。そこで注目されるのは、中小工場と大工場従業員の要望順位の比較研究である。

表1 中小工場従業員の主要要望(5工場)男子従業員(145人)

要望順位	項目	順位スケール
1	賃金	2.26
2	解雇される心配	2.33
3	同僚との賃金差別	2.53
4	エコヒイキがないこと	2.62
5	技術指導	2.62

(注) 正戸(1958)p.209第23表より筆者作成 調査年月日 昭和25年5月、広島市

表2 大工場従業員の主要要望(1工場)男子従業員(120人)

要望順位	項目	順位スケール	要望順位	項目	順位スケール
1	技術指導	2.20	7	賃金	3.08
2	作業上意見	2.64	8	作業計画を知らせる	3.09
3	人間らしい取扱い	2.79	9.5	同僚との賃金差別	3.15
4	幹部の自分の仕事への意見	2.90	9.5	解雇される心配	3.15
5	エコヒイキがないこと	2.91	11	苦情	3.33
6	作業方法の変更	2.94	—	—	—

(注) 正戸(1958)p.209の第23表より筆者作成 調査年月日 昭和26年10月、広島市

表1の「中小工場従業員の主要要望」によれば低賃金労働者の要望類型は「生活類型」であり、「彼らを労働に動機づけている主要要因は、「賃金」であり、「就業の確保」である」(p.210)。これに対して表2の「大工場従業員の主要要望」によれば高賃金労働者の要望類型は「精神的要望ないしはステータス要望とでもいべき段階に上昇している」(p.213)。具体的には1位「技術指導」、2位「作業上意見」、3位「人間らしい取扱い」等である。「賃金」は7位、「同僚との賃金差別」「解雇される心配」は共に9.5位である。

正戸は「まとめ」として「人間は自己の生存の確保を必須条件として、そのうえで自己を拡大成長せしめることを希求する特徴類型を持つ生物である」と結んでいる(pp.209-215)。これは正に人間の欲求は低次の欲求から高次の自己実現欲求に上昇するというマズロー(Maslow, 1954)の欲求階層説に通じるものである⁷⁾。

アメリカ(U.S.A.)のマイヤー(Maier, 1965)は、従業員のこんな仕事をしたいという仕事欲求(wants in their jobs)に関して表3で示した。それによると非金銭的要因の重要性が多くの調査研究で報告されているとして、工場労働者(325人の女性)に10項目をその重要性の順番に並べさせると、「高い賃金」は6番、「安定した仕事」が1番、「快適な作業環境」が2番であった。同様の研究で100人の百貨店従業員(女性)とその他の150人の従業員の調査では「高い賃金」の項目が6番、「快適な作業環境」が8番、「よい仕事仲間」が7番であった。それに対して「昇進の機会」「自己のアイデア(創意)をいかす機会」「仕事を習う機会」そして「安定した仕事」はいずれも「高い賃金」より上位であった(1965, pp.472-473)。

表3 異なった職場の従業員が要望している要因の順位

	工場労働者 (女性)	百貨店員	その他の 従業員	組合員	非組合員	平均
安定した仕事	1	2	2	1	1	1.4
快適な作業環境	2	8	8	3.5	5	5.3
良い仕事仲間	3	7	7			5.7
良い上司	4	5	5	7	6	5.4
昇進の機会	5	1	1	6	4	3.4
高い賃金	6	6	6	3.5	3	4.9
自己の創意をいかす機会	7	3	3.5	10	10	6.7
仕事を習う機会	8	4	3.5			5.2
適正な労働時間	9	9	9	8	8	8.6
容易な仕事	10	10	10			10

(注) Maier, 1965 p.473 Table 14.3より筆者作成

このマイヤーの調査から、高い賃金よりも安定した仕事(steady work)、快適な作業環境、昇進の機会、自己のアイデア(創意)をいかす機会、仕事を習う機会といった、マズローのいう自己実現に近い高次の欲求が高くなっている。

三隅による「働くことの意味」を調査した国際比較研究がある(1988)。これは1978年から1984年にかけて、インターナショナル・リサーチ・チーム⁸⁾を編成して、ベルギー、イギリス、西ドイツ、イスラエル、日本、オランダ、アメリカ合衆国、ユーゴスラビアの8カ国が参加して行われた。その中で「働くことの意味」として11項目⁹⁾を列挙し、その各項目の順位評定を回答者に求めた。各項目の重要度を3位以内に順位づけた人の割合(%)を算出し、それをまとめたものが表4である。その質問項目の中身を分析してみると2つのグループに分類できたという。その1つは「都合の良い勤務時間に働けること」「仕事の保障が十分であること」「給料がよいこと」「物的作業条件が良いこ

表4 7カ国における働く目的の重要度
—各項目の重要度を3位以内に順位をつけた人の割合(%)—

質問項目	ベルギー	イギリス	西ドイツ	イスラエル	日本	オランダ	アメリカ
新しいことを「学ぶ」機会が多いこと	22	28	16	33	25	20	29
よい「対人関係」(上役・同僚)があること	29	32	28	39	26	37	24
「昇格」「昇進」の機会に恵まれていること	15	17	15	23	6	6	19
「都合のよい」勤務時間であること	17	37	24	26	23	22	21
「変化」に富んでいること	25	23	20	15	11	34	22
「おもしろい」仕事(ほんとうに好きな仕事)	55	58	40	40	40	45	41
仕事に十分に「保障」(継続性・安全性)されていること	34	49	50	20	34	24	31
職務内容と自己の能力や経験がよく「合致」していること	19	27	25	22	50	23	27
「給料」がよいこと	43	58	49	41	35	30	41
物的作業「条件」(採光・温度・清潔さ・騒音等)	8	20	10	21	6	17	17
「自律性」が高いこと(自分の仕事のやり方は自分で決められる)こと	35	24	24	32	40	48	29

(注) 三隅p.37の表2-6より筆者作成

と」等の物的条件、経済的対価を求める諸側面からなるグループであり、他の一つは働くことが「新しいことを学ぶ機会が多いこと」「変化に富んでいること」「おもしろい仕事であること」等の側面からなる、やりがいと自己充足を求めるグループである。

これを国別にみても「おもしろい仕事」「給料がよいこと」「自律性が高いこと」の項目グループに対してはどの国も全体に順位が高く、反対に「物的作業条件」「都合のよい勤務時間であること」「昇格・昇進の機会に恵まれていること」の項目グループに対してはどの国も順位は低い。

日本人の1位は「職務内容と自己の能力や経験がよく合致していること」（50%）、2位が2つあり「おもしろい仕事（ほんとうに好きな仕事）であること」、「自律性が高い（自分の仕事のやり方は自分で決められる）こと」が共に40%、3位が「給料がよいこと」（35%）、以下省略するが、11項目を前述のように分けると物的条件、経済的対価を求める諸側面に属するグループと、やりがいと自己充足を求めるグループに分けられる（三隅p.37）。この研究で注目されるのは日本では「自己の能力」「自律性が高いこと」という、仕事上のやりがいと自己充足を求めるグループ項目の順位が高いところに特徴がある。

佐野・石田らによる「化学・エネルギー産業にみる労働者意識調査」の研究がある。これは1974年から3年ごとに実施され、特に第4回目の「（1984年実施）・化学エネルギー産業にみる労働者意識」の第5章で、「労働生活の質」（p.154）を把握するためにどのような調査をすれば良いのかを明らかにしている¹⁰⁾。それによると、1つ目は「労働生活の質」を知る場合には、労働者の従事する仕事そのものと、それを取り巻く周囲の環境（まわりの状況）によって把握できるとする。具体的には作業の内容、賃金、雇用条件、職場の環境、福利厚生施設等である。したがってその中におかれた人間（労働者）がその状況についてどのように考えているかは問題ではないという。2つ目は、「労働生活の質」をうんぬんするためには、客観的状況を捉えるだけでは不十分であり自分の仕事内容や周囲の客観的状況について労働者がどのように感じているか、具体的に「好き-嫌い」「満足-不満足」といった意識を知る必要があるという（佐野・石田監修pp.153-184）。

このことから正戸、マイヤー、三隅の調査研究は従業員に、決められた選択肢（項目）から幾つかを選択するか、または選択肢に順位をつけて選ぶという客観的状況を捉えるだけの調査で個々の項目について個人が「どのように考え、行動しているか」を尋ねたものではない。ただし4番目の佐野・石田らの調査はこの方法にアプローチしようとしたものである¹¹⁾。

以上の先行研究から、「仕事意識の実態」とは職場で内発的動機づけによって従業員の心が動かされたり、外発的動機づけによって一生懸命頑張ったりする姿や行動である。

内発的動機づけ（intrinsic motivation）とは、「やりがい感、創造的な仕事、有能感、仕事それ自体の楽しみ」などのように、内発的報酬によって従業員個人の心を動かされる状態である（安藤・石田訳1980, p.68; 金井2006, p.137）。また外発的動機づけ（extrinsic motivation）とは、働く個人に外部から他の人によって提供される外発的報酬で、それを目当てにして人が頑張る姿である（金井2006, p.137）。

（2）第二の先行研究は、仕事意識の実態把握による人材マネジメントの課題についてである。

本稿でいう「人材マネジメント」は英文の「Human Resource Management」の邦訳として人的資源管理（外島ほか2004, p.35, 守島2004, p.15, 中原2006, p. 8, 奥林・上林・平野ほか2009, 古川ほか2010）と称されている。これは企業が人をその目標達成のために経営資源として活用するという意味がある。しかし、これには「個々人の価値は常に変化し成長していく」という視点と長期的な価値を目指して企業と人が共に投資して「会社の戦略を達成するという」視点をもっている（守島2004, pp.15-16）。またドラッカー（Drucker, 1974）は「働く者が満足しても、仕事が生産的に行われなければ失敗である。逆に仕事が生産的に行われても、人が生き生きと働かなければ失敗である」（邦訳2001年, p.57）と述べている。

以上のことから「人材マネジメント」には、企業が「人材」を育ててそれを企業の戦略に活用するという意味がある。しかし本稿の実態調査による人材マネジメントの課題は生き生きと働くことによって「人を元気づける」という個人の視点にたつて検討するところに特徴がある。したがって人材マネジメントの課題もこれに相応しい内容が求められる。

しかし正戸、マイヤー、三隅、佐野・石田らの先行研究の内容は、①組織心理学や組織社会学、労働心理学、産業心理学、労働経済学などの専門研究者による調査であり、「人材マネジメントの課題」を追究するためには、このような調査を素に更にアンケート調査等によって従業員の考え・行動を調査する必要がある。

2-2 先行研究の結果とリサーチ・クエスチョン

以上の先行研究のレビュー (1) と (2) から、第一に「仕事意識の実態」を知るためには、仕事内容や周囲の客観的状況について従業員が「どのように考え、行動するか」等について調査する必要がある。第二にこのような「仕事意識の実態」から人材マネジメントの課題を追究するといった一貫した形式の研究が必要である。

そのために本稿はリサーチ・クエスチョン (Research Question) として、都内23区とその近隣都市にある東証1部上場企業の従業員 (正社員)¹²⁾ がいづく仕事意識の実態から何が人材マネジメントの課題となっているか、これについての一考察を試みる。そのために次のような研究プロセスを取る。

- ①パイロット調査により従業員の仕事意識の実態を捉えるために仕事そのもの、およびそれを取り巻く客観的な環境状況に関する要因を見つける。
- ②その見つけた要因について「従業員がどのように思うか」を重視したアンケート調査を実施し、従業員の仕事意識の実態を把握する
- ③この実態調査結果から人材マネジメントの課題は何かを明らかにする。

以上の手順に従って本稿のリサーチ・クエスチョンの答を導くことにする。

2-3 リサーチ・クエスチョンとその理論

前述の正戸、マイヤー、三隅、佐野・石田らによる仕事意識の項目をみると、一つは従業員の外

表5 本研究分析のフレームワーク

リサーチ・クエスチョンの解決プロセス		研究分析の内容
問1	パイロット調査にみる従業員の仕事意識はどうか	パイロット調査により従業員の仕事意識の客観的な実態を調査データから取り出し、分類する (Herzberg,1966. Deci,1975.)。
問2	アンケート調査を行う理由とそれに追加すべき項目は何か	パイロット調査は従業員の仕事意識の客観的な状況把握には大きな価値がある。しかしそれらの客観的状況について従業員が「どのように感じ、行動しているか」という意識については十分ではない。したがってパイロット調査の項目を整理し、新たな調査方法で実態調査をする必要がある。
問3	アンケート調査票の作成とその実施方法はどうか	仕事意識の項目を新たに検討し、アンケート調査を実施する。対象は「東京23区とその近隣都市の企業・正社員」である。質問方法は「5段階方式」で行う。
問4	実態調査の結果はどうか	調査結果から各質問項目の間にどのような相関関係があるか、「因子分析」によって解析する。
問5	人材マネジメントの課題は何か (結論)	解析結果から、人材マネジメントの課題について論証する。これは本稿のリサーチ・クエスチョンの解答である。
問6	今後の研究課題は何か	リサーチ・クエスチョンで明らかにできなかった点については今後の研究課題とする。

から与えられる外発的動機づけ要因に関するものと、他の一つは従業員自身の仕事に取り組むことによって心の底から湧き出る内発的動機づけ要因に関するものとの2要因に分類されることが分かる (Deci, 1975)。

また前述の1の(2)「問題意識」で挙げたように「働くことの意味調査」(『平成20年版・労働経済白書』)によれば、若者は給与や職場環境のような衛生要因 (Herzberg, 1966) も重視するが、それよりも「自分の能力、個性を活かせるから」とか、「自己の達成動機」や「ヤル気」に関する動機づけ要因を重視する傾向が強くなり、非常に複雑化してきている。この場合に動機づけに関する詳細な分類に役立つのが外発的動機づけや内発的動機づけという概念である¹³⁾。本稿は以上のような理論を拠り所の実態調査の結果を整理・分析し、研究を進めていくことにする。

3 本研究分析のフレームワーク

以上の検討から本稿は次のようなフレームワークに従って研究を進めていくことになる。

今後、この研究分析のフレームワークに従ってリサーチ・クエスチョンの各問いに答えるという形式をとる。

4 問1：パイロット調査にみる従業員の仕事意識はどうか

仕事意識の実態を採りあげるために、多くの資料から「パイロット調査」に相応しいと考えられる内容のものを表6に挙げた。整理番号(1, 2, ...)の順は調査時期の若い順に、時系列の場合はその最初の調査年代の若い順に並べている。

表6 パイロット調査の対象リスト表(概要)

整理番号	調査時期・調査の目的と調査機関	主な分析内容	特徴
1	1995年(1994年実施)～2006年(2005年実施)『調査時報』(電機連合)(概ね5年おきに発行)	組合員意識調査結果報告(仕事のやりがい、仕事の不安、キャリア形成と能力開発等について分析)	①時系列調査、②加入組合員、③個人の仕事観が鮮明に分析されている
2	1999年11月～2008年、日本の人事制度の現状と課題(発行年により軽微な変化あり)((財)社会経済生産性本部)	若年者の自分の就職活動結果についての意識・・・(例) 1. 新卒採用・若年者の定着施策 (1)若年層(新卒採用社員)の定着状況 (2)雇用理念・人材育成の考え方(2008年度版より)	①時系列調査、②全上場企業2,388社の人事労務担当者、回答企業173社(回収率7.2%)、③企業側の意見として最適
3	2002年「新世代の職業観とキャリアー働く20代・30代の現在と将来-」((財)雇用開発センター)	若者の自分や仕事に対する考え方	①1点調査、②国の20-34歳の男女、②仕事と働き方、就職活動、キャリア形成・能力開発、生活や働き方の変化等について分析されている。③焦点が20代・30代の若者層に焦点がおかれている。
4	2004年11月「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」(JILPT調査シリーズNo.1)	「労働者の意識調査」(成果評価の納得感、転職意志、仕事とプライベート、ストレス、能力開発、仕事への満足・意欲)	①1点調査、②企業調査100人以上の1,066社、労働者7,828人(但しNo.1の調査)③現在の仕事意識に関する詳細な調査
5	平成18(2006)年3月(2005年8月-9月調査)「就業形態の多様化の中での日本人の働き方調査」(第1回)(JILPT)	「日本人の働き方や働くことに関わる意識調査」	①1点調査、②対象：全国満20歳-65歳以下の男女8,000人、③現在の就業形態を選択した理由を分析

6	2006年10月「多様化する就業形態の下での人事戦略と労働者の意識に関する調査」(JILPT)	「現在働いている理由、就業形態の選択した理由、仕事を継続したい理由、変わりたい理由」	①1点調査、②対象：全国の事業所10,000所とそこで働く従業員100,000人、③現在の働き方を選択した理由等を詳細に分析
7	平18(2006)年12月～平成22(2010)年6月 「国民生活に関する世論調査」(内閣府)	毎回(6月～9月)の調査で「どのような仕事が理想的だと思うか」というデータに注目する。	①時系列調査、②対象全国民、20歳以上10,000人以上 ②人の仕事観が鮮明
8	2007年7月(調査期間：H19.1-H19.2月)「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査」(JILPT調査シリーズNo.38)	従業員(仕事意欲を高めるもの等)と企業調査(仕事と生活の調和のための制度等)	①1点調査、②企業調査1,291社、従業員調査7,168人(有効回収率7.2%)、③仕事意欲については詳細な分析(従業員調査)
9	「平成20年版・労働経済白書」(資料JILPTの「従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査(従業員調査)・2008」)「働く人の意識と雇用管理の動向」調査時期:2007年12月	『白書』では第2章・第3節「働く人の意識と社会の課題」、JILPでは「企業調査」と「従業員調査」の両方を掲載している。どちらも、3年前と比べた「社員の意識の変化」・「仕事に対する意欲の変化」・「評価制度・賃金制度と仕事に対する意欲の変化」に注目される。	①1点調査、②全国の10,000社で働く正規従業員100,000人仕事の満足感、仕事に対する意欲、仕事に関する意識等について詳細に分析

(注) 網掛けの資料については文末の参考文献欄に掲載

このリスト表の9点から、①原則としてデータが10年以上の時系列となっていること、②対象とする年齢層が原則として20歳前後から60歳未満であること、③従業員の仕事意識の実態を採りあげたデータであること、等を参考にして調査リストから次の4点のデータ(表6の網掛け部分)を選択し、これについて検討する。

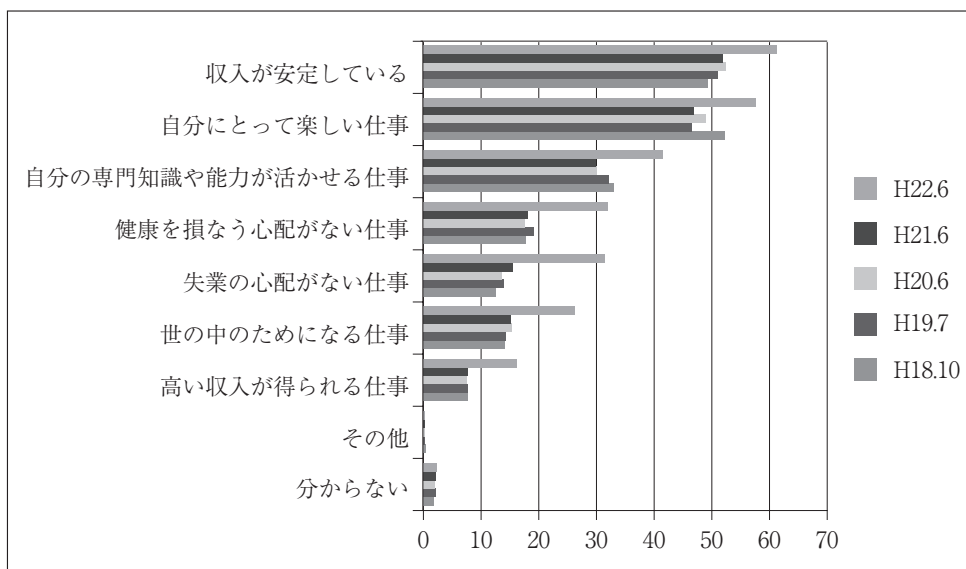


図1 どのような仕事が理想的だと思うか(選択肢9から2つまで複数回答)
(出典)内閣府「国民生活に関する世論調査」報告書(平成22年6月調査)により筆者作成

4-1 パイロット調査1：

内閣府の「国民生活に関する世論調査」(整理番号7)

採択理由は、①2006年から2010年までの時系列調査であること、②調査対象が全国民(無職や主婦、学生を含む)¹⁴⁾であるが、仕事に関する意識を知るためには「どのような仕事が理想的だと思うか」の回答が役立つこと、③仕事観が、よくデータから読み取ることができること、等にある。

調査機関：内閣府大臣官房政府広報室

調査対象：母集団 全国20歳以上の者 標本数10,000人 抽出法 層化2段無作為抽出法

平成22年6月調査では、有効回収数(率)6,357人(63.6%) 調査不能数(率)3,643人(36.4%)

理想的な仕事として質問9項目から上位5項目を取り出してみると「収入が安定している仕事」「自分にとって楽しい仕事」「自分の専門知識や能力がいかせる仕事」「健康を損なう心配がない仕事」「失業の心配がない仕事」であり、これらについての2006年(平成18年)から2010年(平成22年)までの調査結果は図1の通りである。なおこの5年間の順位にはほとんど変化はない。

4-2 パイロット調査2:

労働政策研究・研修機構(JILPT)の「就業形態の多様化の中での日本人の働き方調査」(整理番号5)

採択理由は、①「日本人の働き方や働くことに関わる意識調査」であり、現在の就業形態を選択した理由について詳細に分析していることにある。

調査機関：JILPT

調査対象：①母集団：全国の20歳以上65歳以下の男女、8,000人、②抽出方法：層化2段系統抽出法、③調査時期：2005年8月25日～9月20日、④調査方法：訪問留置法、⑤回答状況：有効回答数4,939人(61.7%)

この調査からは正社員¹⁵⁾に限ってみると選択肢が18項目のうち上位10位までを図2のグラフで示した。1位「収入が安定しているから」、2位「正社員として働きたかったから」、3位「専門的な資格・技能を活かされるから」、4位「雇用が安定しているから」、5位「やりたい仕事ができるから」の順である(以下省略)。

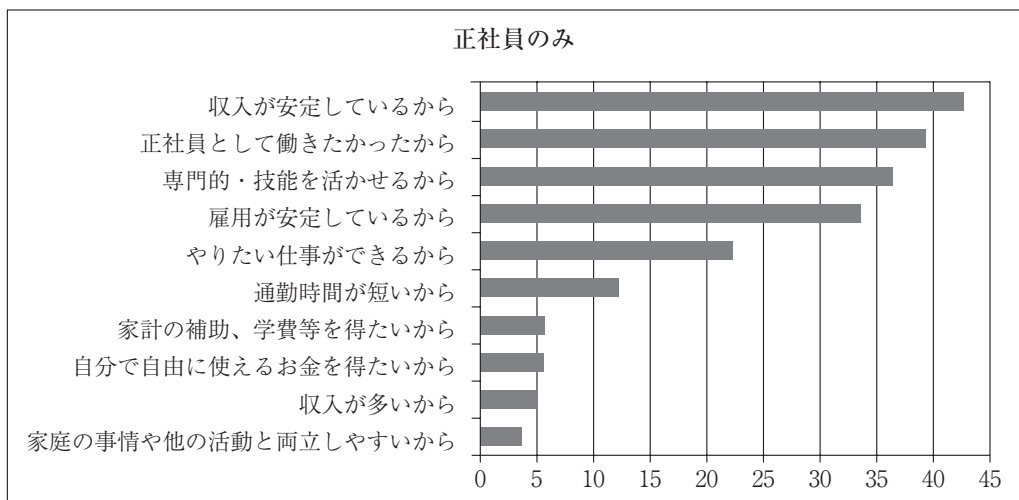


図2 現在の就業形態を選択した理由(複数回答) 単位:%

(出典) JILPT 調査シリーズNo.15.2006年3月(2005年8月 - 9月調査)「就業形態の多様化の中での日本人の働き方-日本人の働き方調査(第1回) p.21 図表15の順位10位までを採り上げて筆者作成¹⁶⁾

以上の図1・図2について正社員に限定して(1)内閣府の調査と(2)JILPTの調査で共に1位から5位までを整理すると次のようになる。

4-1 (パイロット調査1) と4-2 (パイロット調査2) のまとめ

内発的動機づけ要因	外発的動機づけ要因
やりたい仕事ができる 自分の専門知識や能力が活かせる仕事 専門的な資格・技能を活かせる 自分にとって楽しい仕事	収入が安定している 雇用が安定している 正社員として働きたかった 健康を損なう心配がない仕事(安全な仕事) 失業の心配がない仕事

前者4-1の内閣府の調査は理想的な仕事を、後者4-2のJILPTの調査は現在の仕事に就いた理由を明らかにしており、この2つの調査から個人は「安定した収入の下で自分にとってやりたい仕事に就き、しかも専門的な資格や知識・能力が活かされて、定年まで安心して働ける仕事に就きたい」と考えていることがわかる。外発的動機づけ要因は本人以外の外発的報酬、特に経済的報酬を重視しているが、内発的動機づけ要因は従業員の心の底から自発的にこみ上げてくる要因であることが分かる¹⁷⁾。

4-3 パイロット調査3:

電機連合の「組合員意識調査」(整理番号1)

採択理由は、①概ね5年に1度実施され、12年にわたる時系列調査であること、②「電機連合」という上部組織に所属する各単組の組合員の生の声であること、③「仕事にやりがいがあるか」という抽象的なテーマの調査であるが、本稿の最も知りたい職務・仕事意識に関する重要なデータを提供していること、等にある。

調査機関：電機連合¹⁸⁾

調査対象：全組合員の10,000人を対象、調査対象組合は電機連合加盟組合・支部リストをもとに、各規模別組合員数分布を考慮し、単位・支部組合をランダムに抽出

これによれば「働きがい・やりがいある仕事とはどのような仕事か」について、調査年の1994年、1999年、2005年と約12年間に及ぶ各年の総計(男女計)の比較によって調べてみる(但しこの調査は5年に1度実施)。すると選択肢9項目の内から6位までは高い割合を示している。しかも「職場の

年代別総計 (男女合計)

単位：%

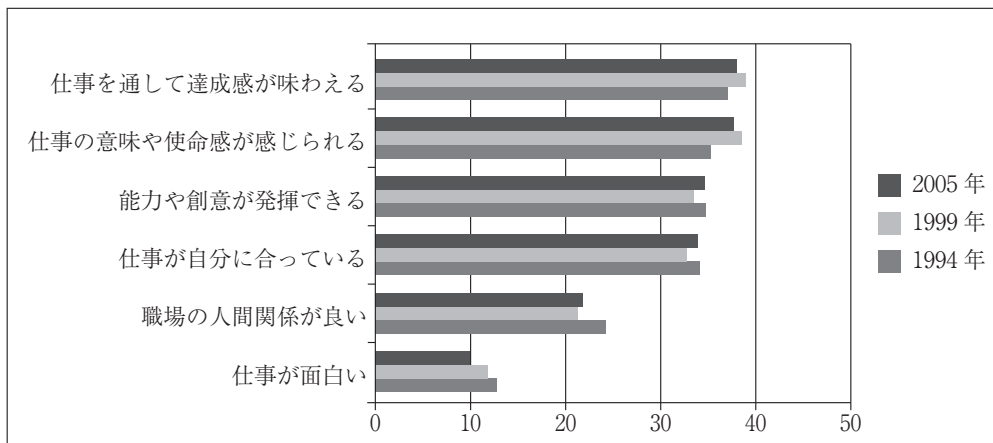


図3 「仕事にやりがいを感じる理由」(選択肢9つから2つ以内選択)

(出所) 1995年(1994実施), 2000年(1999実施), 2006年(2005実施)の『調査時報』により筆者作成。

(注) 図3で1位から6位までを示す。%が1桁の7位以下は省略

人間関係」以外は全て内発的動機づけ要因に関係していることに注目される（但し7位から9位までは外発的動機づけ要因となる）。この順位は12年間（3回調査）においてほとんど変化はない。

以上の約12年に及ぶ調査から、「仕事にやりがいを感じる理由」を内発的動機づけ要因と外発的動機づけ要因に分けると次のようになる（4-3の「まとめ」）。

4-3（パイロット調査3）の「まとめ」

内発的動機づけ要因	外発的動機づけ要因
①仕事を通して達成感が味わえる ②仕事の意味や使命感が感じられる ③能力や創意が発揮できる ④仕事が自分に合っている ⑥仕事が面白い	⑤職場の人間関係がよい （女性の割合が高い）
（7位 以下省略）	

以上の結果、個人が「やりがい・働きがいを感じる仕事」は「仕事の達成感」「使命感」「創意の発揮」「自分に合っている」「面白い」等の内発的動機づけ要因であり「仕事内容への満足」に大きく影響している。同じく外発的動機づけ要因である「職場の人間関係」が、動機づけに影響していることも否定できない。この要因については女性の割合（%）が高いという特徴がある（『調査時報』p.9、また類似した調査が『平成20年版・労働経済白書』p.148にも見られる）。

4-4 パイロット調査4:

JILPTの「従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査（従業員調査）」（整理番号9）による分析

採択理由は全国10,000社で働く正社員・従業員100,000人の仕事の満足度、仕事に対する意欲、仕事に関する意識等について詳細に分析していることにある。

（注）男性 = 1,645人 女性 = 699人について集計 （単位：%）

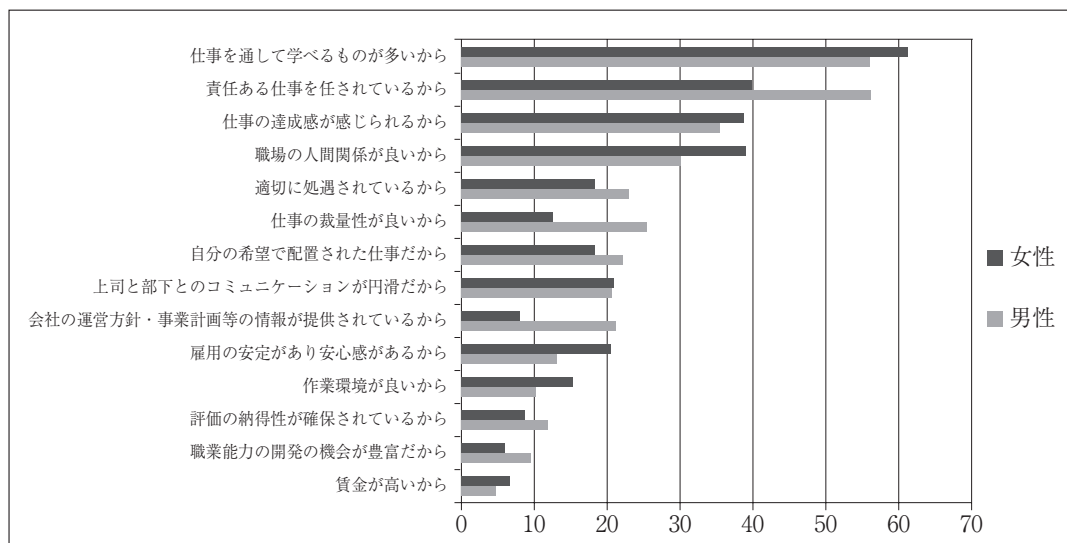


図4 性別、仕事に対する意欲が高まった理由（正社員調査） 選択肢20項目から複数回答
 （注）1.「従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査」第2章「調査結果」p.33より筆者作成

調査機関：JILPT

調査対象：調査企業：全国の従業員数100人以上の企業10,000社（帝国データバンクによる）

従業員調査：企業調査対象企業で働く従業員100,000人（1企業当たり10人の正社員に調査票を配布）

調査期間：平成19年（2007年）12月15日～12月28日 調査方法：郵送による調査票の配布・回収

有効回収数：企業調査 1,200社（有効回収率12.0%）、

従業員調査7,349人（有効回収率7.3%）

この調査によれば、（調査時点で）3年前と比べて仕事に対する意欲が「高まっている」または「どちらかと言えば高まっている」と回答した者31.9%について集計した結果が図4である。

以上の図4から男女比率を比較しながら上位12位までを内発的動機づけ要因と外発的動機づけ要因に分けると次のようになる。（但し男女の比較は省略、文言は省略して表記）

4-4（パイロット調査4）の「まとめ」

内発的動機づけ要因	外発的動機づけ要因
①仕事を通じて学べるものがある ②責任ある仕事ができる ③仕事に達成感がある (以上4位)	④職場の人間関係が良い（※1） までは男女ともに同じ順位）
(5位以下)	男女により多少順位は異なる） ○適切に処遇されている ○仕事の裁量性が高い（※2） ○自分の希望で配置された仕事（※3） ○会社の経営方針等の情報がある ○上司・部下のコミュニケーションが円滑 ○雇用の安定・安心感がある ○作業環境がよい ○評価の納得性が確保されている（※4）

（注）※1 「職場の人間関係」はハーズバーグ（Herzberg, 1966）の「動機づけ - 衛生理論」では衛生要因となる。しかしデシ（Deci）のいう内発的・外発的動機づけ要因の分類では「親和的動機」と称してその2分類の中間に当たるとい¹⁹⁾。しかし本稿ではこのような対人関係も環境要因と考え外発的動機づけ要因に分類する。

※2 「仕事の裁量性が高い」及び※3「自分の希望で配置された仕事」の場合は共に上司や同僚の評価・承認（一種の報酬と考えられる）などの結果であると解釈され、外発的動機づけ要因に分類する。

※4 「評価の納得性」については従業員（本人）に対する企業の評価（一種の報酬）という関係があり外発的動機づけ要因である。

以上で問1のまとめとして、パイロット調査の4-1から4-4までの「まとめ」から仕事意識の要因を分類・整理すると大きく8つのグループに分けられる。内発的動機づけ要因は「個人の能力・技能の発揮・成長」や「仕事への充実感・達成感」「責任ある仕事・使命感」「知的好奇心・自律性」の4グループの9項目からなり次元の高い欲求がみられる。また外発的動機づけ要因は「経済的報酬」「親和的關係」²⁰⁾「個人への対評価、昇格・昇進」「会社の方針（情報）と実行」の4グループの9項目で、いずれも従業員の仕事意識を支える環境的要因として重要な役割を果たしている。その内容の詳細は図5に示している。

内発的動機づけ要因	外発的動機づけ要因
<p>(個人の能力・技能の発揮・成長)</p> <p>自分にとって楽しい仕事 仕事を通じて学べるものがある 能力や創意が発揮できる(専門的 資格・技能を活かせる)</p> <p>(仕事への充実感・達成感)</p> <p>仕事を通して達成感が味わえる 仕事に自分が合っている</p> <p>(責任ある仕事・使命感)</p> <p>責任ある仕事に就いている 仕事の意味や使命感が感じられる</p> <p>(知的好奇心・自律性)</p> <p>やりたい仕事ができる</p>	<p>(経済的報酬)</p> <p>収入の安定(世間並賃金) 雇用の安定(正社員・失業の心 配なし・安全な仕事など)</p> <p>(親和的關係)</p> <p>職場の人間関係 職場のコミュニケーション</p> <p>(個人への対評価、昇格・昇進)</p> <p>評価の納得性が確保されている 適切に処遇されている 仕事の裁量性が高い 自分の希望で配置された仕事</p> <p>(会社の方針(情報)と実行)</p> <p>会社の経営方針等についての情報がある</p>

図5 パイロット調査による仕事意識の総まとめ

5 問2: アンケート調査を行う理由とそれに追加すべき項目は何か

5-1 アンケート調査を行う理由

日本では仕事それ自体に対する満足よりも勤め先(職場)についての満足が重要であるという(「仕事生活の満足感」:佐野2007, p.199)。そのためにその仕事を取り巻く環境状況も含めて広くパイロット調査によって客観的要因(作業の内容、賃金、雇用条件、職場の環境等)を捉えてきた。しかしこれらの要因をただ羅列するだけでは従業員が「どのように考え、行動しているのか」という「仕事意識」を捉えることには限界があり、更にアンケート調査をする必要がある。そこで図5の「パイロット調査による仕事意識の総まとめ」で分類した8群を基本にして、最近、理論的側面からも強調されている「組織への定着」「仕事と家庭の両立(ワークライフ・バランス)」などの2群を付け加え、さらにその各群に新たな要因²¹⁾があればこれをアンケート調査項目として追加し、より充実した新たなアンケート調査票をつくる必要がある。

5-2 新たに追加すべき項目の検討

(1) 内発的動機づけ要因の項目

(仕事への充実感・達成感)

最近、「仕事がおもしろい・楽しい」という回答者が増えている(太田, 2008, pp.128-129)。特に若年者は給与や人間関係のような衛生要因・外発的動機づけ要因だけではなく、仕事(職務)内容としての「自分に合った仕事」「楽しい仕事」等の内発的動機づけ要因に重きを置く傾向が強くなって

きたといわれる。これはやっている仕事自体に感じる楽しさ、やりがいによる動機づけである（中原2006, p.119, p.124, 金井2006, p.160）。このような意味から「充実感」や「生きがい感」をアンケート調査に追加する。

仕事に打ち込んでいるとき充実感がある
現在の仕事に生きがいを感じる

（知的好奇心・自律性）

内発的動機づけの源として最近「知的好奇心 (epistemic curiosity)²²⁾と自律性 (autonomy)²³⁾の分野が重要な要因となっている（中原2006, p.120）。このような「自律性は作業成果に対する責任感という非常に重要な心理状態につながり、それがさらに従業員の職務満足向上につながる可能性がある」（Larthan, 2007, (金井ほか訳2009, p.242)）。したがって新たに「経験のない仕事への取組み」「自分のためには自己投資を惜しまない」「いろいろな経験のできる仕事への積極的な取組み」の文言をアンケート調査項目に追加する。

いつもできるだけ経験したことのない仕事をしている
技術・能力開発のためには自己投資をしている
様々な経験が出来る仕事を積極的にしている

（組織への定着）（追加）

我が国の企業のように長期雇用の下では「会社への定着心や愛着心」を仕事意識からは排除できない。

その理由は「従業員がある程度、組織に満足していることを意味するからである」（山本2009, p.24）。したがって新たに「組織への定着」という群を設けて、「仕事への継続」「会社への愛着心」をアンケート調査項目に追加する。

私は今の会社に引き続き勤めたい
私は今の会社に対する愛着心を持っている

組織に定着する組織コミットメントとは「個人が組織の一員でありたいとする強い願望や、組織のために高水準の努力を進んで行く気持ち、または組織の価値や目標を信じ、受け入れる気持ちを持つ程度」である（Mowday, Steers, & Porter, 1979; 鈴木2002, p.15; 山本寛2008, p.75）。

具体的には「会社に引き続き勤めたい」は継続（存続）的（功利的）コミットメントで損得勘定の結果か、あるいは世間の体裁を気にして辞めてはならないという規範的コミットメントである。他の一つは「愛着的 (affective)」側面からくるコミットメントで、情緒的コミットメントといわれる。これらのコミットメントは組織行動の分野では組織コミットメント²⁴⁾と称されてきた。

（2）外発的動機づけ要因の項目

（経済的報酬）

次のような1項目をアンケート調査に追加する。

収入が増えるなら今より忙しくなってもよい

従業員は自分が仕事に対して投入するインプットとそこから得られるアウトカムの比率を他人と比較して、不公平感を持つ場合に公平感を感じるような状態に近づく行動をとるように動機づけられるという（山本2009, p.111）。したがって従業員は、収入（アウトカム）が増えるなら今より忙しく働いても（インプットしても）よいという考えを容認できるかどうか、この項目を追加する。

（親和的關係）

対人関係の中で今までの「同僚とか上司との関係」だけではなく最近、公式組織と非公式組織の融合した「人的ネットワーク」（三隅ほか編 西山p.67）の重要性が主張されている。具体的には上司、同僚、そして取引先関係といった組織外の対人関係と共に職場全体の自分に対する評価も重要であり、次の4つの項目をアンケート調査に追加する。

自分には社外の人的ネットワークがある
 現在、上司との人間関係は良い
 自分は今の職場で協調性がある
 今の職場で自分に対する周囲の評価は良いと思う

（個人への対評価、昇格・昇進）

太田（2008）は、野村総合研究所「生活者一万人アンケート調査」（2000年実施）を引用して74%の人が「自分の能力や専門性を高めることで社会的に認められたい」が全ての選択肢の中で最も高いとして、キャリア・アップや出世、名誉といった「キャリアの承認」は動機づけに重要であるという（pp.130-131）。したがって積極的に「出世したい」「出世している」「キャリアは承認されている」という文言をアンケート調査に追加する。

今の会社で出世したい
 「出世」という意味では自分は成功している
 自分のキャリアは他社でも通用する

（仕事と家庭の両立）（追加）

（財）社会経済生産性本部・（社）日本経済青年協議会の平成18年度における『新入社員・働くことの意識・調査報告書』によれば新入社員においても「仕事と生活の両立」（ワーク・ライフ・バランス）²⁵⁾を中心に考える割合が、1990年以降は次第に高まる傾向がある（『平成18年版・労働経済白書』p.229）。したがって「仕事と家庭の両立」という群を設けて、次の1項目をアンケート調査に追加する。

仕事も余暇も両立して充実させている

以上で問2のまとめとして、アンケート調査を行う理由として問1のパイロット調査は「従業員がどのように考えているか」という調査ではないので仕事意識の実態を把握できない。そこでこれを基本項目として新たにアンケート調査を行う。そのために、新たに追加すべき項目の検討として、(1)内発的動機づけ要因の項目と(2)外発的動機づけ要因の項目に分けてそれぞれ検討してきた。すなわち図5の「総まとめ」で分類した8群に「組織への定着」「仕事と家庭の両立」などの2群を付け加え、さらにその各群に必要とする新たな項目を追加して新しいアンケート調査票を作成する。

6 問3： アンケート調査票の作成とその実施方法はどうか

6-1 アンケート調査票の作成

仕事意識の実態調査要因を8群に分け、それに理論的な側面の考察から新たな2群を追加することによって全部で10群とした。それに基づいて作成されたのが表7である。

表7 アンケート調査の質問項目(これは説明のために整理したもの)

内発的動機づけ要因
(個人の能力・技術の発揮・成長)
今の仕事に能力や創意の発揮ができる
今の仕事は自分にとって楽しい
仕事を通じて自分は成長している
(仕事への充実感・達成感)
今の仕事に達成感がある
今の仕事は自分に合っている
◎仕事に打ち込んでいるとき、充実感がある
◎現在の仕事にいきがいを感じる
(責任ある仕事・使命感)
現在、責任ある仕事を任せられている
今の仕事には意味や使命感がある
(知的好奇心・自律性)
今の職場ではやりたい仕事ができる
◎いつでもできるだけ経験したことのない仕事をしている
◎技術・能力開発のためには自己投資をしている
◎様々な経験が出来る仕事を積極的にしている
(組織への定着)
◎私は今の会社に引き続き勤めたい
◎私は今の会社に対する愛着心を持っている
外発的動機づけ要因
(経済的報酬)
今の賃金は世間並以上である(収入の安定)
現在、雇用の安定・安心感はある
◎収入が増えるなら今より忙しくなってもよい
(親和的關係)
現在、同僚との人間関係は良い
自分の職場でのコミュニケーション能力は高いと思う
◎今の職場で自分に対する周囲の評価は良いと思う
◎自分には社外の人的ネットワークがある
◎現在、上司との人間関係は良い
◎自分は今の職場で協調性がある
(個人への対評価、昇格・昇進)
今の会社の自分に対する評価には納得している

会社から適切な処遇はなされている
自分にとって今の仕事は裁量性が高い
現在取り組んでいるのは自分の希望で配置された仕事だ
◎今の会社で出世したい
◎「出世」という意味では自分は成功している
◎自分のキャリアは他社でも通用する
(会社の方針(情報)と実行)
会社の経営方針や事業計画等の情報は与えられている
(仕事と家庭の両立)
◎仕事も余暇も両立して充実させている

(注)◎印は新たに追加された項目、印の無いのはパイロット調査による質問項目

6-2 アンケート調査の質問方法

前述したように「仕事意識」の調査は、従業員の仕事そのものと、それを取り巻く周囲の客観的状況を把握するだけではなく、それらについて従業員自身が「どのように考えているか」が重要であるとした。このために本稿ではアンケート調査の質問方法として次のような形式を採用する。

質問内容：最近、正社員（会社と雇用期間の定めがない雇用契約を結んだ社員）が仕事をされる場合に何を重視しているかに関心があり職場でご自身がとられる行動や態度についてお聞きします。
 あなたの日々の仕事について、あてはまるものをそれぞれ1つずつお選びください。
 回答：1. 当てはまらない、2. あまり当てはまらない、3. どちらともいえない、4. どちらかといえば当てはまる、5. 当てはまる（回答番号1～5から1つ選ぶ）

6-3 アンケート調査の実施

(1) 調査対象者・正社員のプロフィール (n=474)

- ①正社員の勤める企業の範囲：東京都23区とその周辺県（神奈川県・埼玉県・千葉県）に位置する東京証券取引所の第1部上場企業
- ②除外した業種：市場調査、マスコミ・広告、新聞・放送業
- ③年代：20歳から59歳の男女（男性323人（68%）、女性151人（32%））；平均値39.8歳
- ④会社員の地位：正規の会社員（一般234人、主任・係長94人、課長98人、部長48人）

(注)「正社員」については一般従業員だけでなく（経営者を除いた）管理者の意見も重要と考え含めた。

- (2) 調査期間：2011年2月18日（木）～2011年2月22日（月）の5日間
- (3) 調査手法：専門調査会社A社の所有するモニターに対してWeb形式のアンケート調査用紙の配布とその回収により実施
- (4) サンプル数等：配布数691サンプル、有効回答数474サンプル、回収率73.2%

以上で問3のまとめとして、アンケート調査票は、内発的動機づけ要因15項目、外発的動機づけ要因18項目の合計33項目で作成する。アンケート調査の質問方法としては5段階方式を用い、これを基に数量的分析を行なう。アンケート調査の対象は、東京都23区とその周辺県に位置する東証1部上場企業の正社員とし、その方法はWeb形式のアンケート調査用紙の配布・回収により実施する。

7 問4: 実態調査の結果はどうか

7-1 因子分析の概略

質問票回答の集計結果から主因子法による因子分析²⁶⁾を行なった。その結果、表8のように固有値1以上の因子を4つ抽出した。第1因子を「仕事のやりがい感」、第2因子を「個人に対する会社の評価」、第3因子を「自律的な取組み」、第4因子を「職場の親和感」と解釈・命名した。以上の4つの因子による累積寄与率は63.1%である。

表8 仕事意識要因の項目に関する因子分析

質問項目(変数)	因子 第1因子 仕事のやり がい感	第2因子 個人に対する 会社の評価	第3因子 自律的な取 組み	第4因子 職場の親 和感	共通性
今の仕事に達成感がある	.792	.227	.246	.186	0.775
今の仕事は自分にとって楽しい	.759	.212	.263	.258	0.757
今の仕事に能力や創意の発揮ができる	.753	.235	.331	.165	0.759
今の職場ではやりたい仕事ができる	.737	.287	.262	.163	0.721
現在の仕事にいきがいを感じる	.733	.226	.310	.173	0.714
仕事に打ち込んでいるとき、充実感がある	.731	.181	.252	.205	0.673
今の仕事は自分に合っている	.717	.171	.278	.242	0.679
今の仕事には意味や使命感がある	.698	.231	.243	.217	0.646
仕事を通じて自分は成長している	.619	.234	.294	.277	0.601
私は今の会社に対する愛着心を持っている	.438	.410	.269	.380	
自分にとって今の仕事は裁量性が高い	.438	.241	.426	.147	
現在、責任ある仕事を任せられている	.436	.219	.366	.245	
仕事も余暇も両立して充実させている	.417	.238	.319	.321	
現在取り組んでいるのは自分の希望で配置された仕事だ	.411	.214	.346	.192	
会社から適切な処遇はなされている	.255	.838	.086	.148	0.796
今の会社の自分に対する評価には納得している	.222	.820	.119	.160	0.761
今の賃金は世間並以上である	.083	.588	.230	.015	0.406
現在、雇用の安定・安心感はある	.146	.523	.107	.141	0.390
私は今の会社に引き続き勤めたい	.463	.493	.036	.281	
会社の経営方針や事業計画等の情報は与えられている	.371	.454	.107	.247	
今の会社で出世したい	.291	.413	.211	.226	
様々な経験が出来る仕事を積極的にしている	.399	.116	.695	.141	0.675
いつもできるだけ経験したことの無い仕事をしている	.310	.147	.669	.037	0.567

自分には社外の人的ネットワークがある	.151	.127	.545	.366	0.470
自分のキャリアは他社でも通用する	.167	.150	.503	.256	0.370
技術・能力開発のためには自己投資をしている	.236	.133	.483	.068	
「出世」という意味では自分は成功している	.270	.447	.481	.109	
自分の職場でのコミュニケーション能力は高いと思う	.128	.105	.396	.705	0.681
現在、同僚との人間関係は良い	.347	.236	.078	.690	0.658
自分は今の職場で協調性がある	.274	.156	.312	.613	0.572
現在、上司との人間関係は良い	.457	.276	.063	.580	0.625
今の職場で自分に対する周囲の評価は良いと思う	.279	.323	.347	.516	0.568
収入が増えるなら今より忙しくなってもよい	.090	.027	.267	.176	
因子寄与（因子負荷量の2乗和）	5.714	2.794	2.641	2.651	13.800
因子寄与率	26%	12.7%	12%	12.1%	
累積寄与率	26%	38.7%	50.7%	63.1%	

（注1）バリマックス（直行）回転²⁷⁾、（注2）（抽出の基準）固有値1以上を採用²⁸⁾、（注3）網掛け部分は因子負荷量（表の中の数値）の絶対値が0.5以上のもの²⁹⁾、（注4）因子寄与、因子寄与率、累積寄与率は絶対値0.5以上の項目によって計算した。

7-2 「4因子」の特徴

（1）第1因子：「仕事のやりがい感」

この質問項目の「達成感・充実感・能力や創意の発揮」等はパイロット調査で抽出されたものであり、これにアンケート調査で「仕事に打ち込んでいるとき充実感がある」「現在の仕事にいきがいをを感じる」が追加された。具体的には自分の能力や創意を発揮することによって達成感、充実感を味わい、働くことの意味や使命感を感じて働く社員の実態である。

このように多くの従業員は「仕事のやりがい感」によって「働きがい・いきがい」を感じ取るものである³⁰⁾（McClelland, 1961）。これは今まで研究者が「動機づけ理論」として取り組んできた分野である（金井、高橋2004, p.211）。日常語で「ヤル気」にいちばん近いニュアンスのある言葉で、成し遂げること、達成すること、とことんやり抜くことによって喜びを感じるのはまさにこの瞬間である（金井2006, p.200）。したがって人材マネジメントの第1の課題は仕事のやりがい感を味わえるシステムを如何に組織の中に構築するかである。

（2）第2因子：「個人に対する会社の評価」

「雇用の安定・安心感」についてはパイロット調査では「経済的条件」として重要な要因であったが、アンケート調査ではそれに代って質問項目「会社からの適切な処遇」「会社の評価に納得」といった個人に対する会社の評価に高い負荷量³¹⁾が認められた。しかし「世間並賃金」「雇用の安定・安心」は割合予想したよりも低い負荷量であった。これは調査の対象が上場企業の正社員であるためと考えられる。

また人は「自分の仕事に対して会社の評価」を気にするものである³²⁾。企業の適切な評価による処遇は場合によっては大きな動機づけとなるものであり³³⁾、これは既にパイロット調査でも見られた要因である。このような意味で「評価による処遇」は、具体的には「成果主義制度」という形で多くの企業で取り上げられているが、その課題も多い。この第2因子の個人に対する会社の評価システム

ムをいかに組織に構築するかである。

(3) 第3因子：「自律的な取組み」

質問項目の「様々な経験ができる仕事を積極的にしている」や「社外の積極的な人脈づくり」「自分のキャリアは社外でも通用する」といった個人の自信を高める行動に高い負荷量が認められ、「自律的な取組み」と解釈された。

正社員は知的好奇心や自律性が高く、新しい経験のない仕事に果敢に取り組もうとする。これはデシ (Deci) のいう「最適なチャレンジの追求とチャレンジの征服を伴う行動ができるときに初めて有能で自己決定的であると感じる場合である」(1975, 邦訳 (1980) p.69)。そして社内外のネットワークをつくり、時には自己投資をして仕事に積極的に係わりようとする。これは先行調査にはなかった新しい発見である。

具体的には自分の能力を発揮するために自分で意思決定のできる仕事に取り組むことのできるシステムを組織の中に構築することである。

(4) 第4因子：「職場の親和感」

パイロット調査では外発的動機づけ要因として単に「人間関係」の重視であった。しかしアンケート調査では同僚・上司との人間関係だけではなく質問項目の「コミュニケーション能力」「職場の協調性」「職場の自分に対する評価」等に高い負荷量が認められ、「職場の親和感」と解釈された。この要因が、仕事の積極的な取組みの大きな要因となっており、これもアンケート調査による新しい発見である³⁴⁾。

以上のように本稿の仕事意識の実態は、仕事のやりがい感、個人に対する会社の評価、自律的な取組み、そして職場の親和感という4つのコンセプトにまとめることができる。しかし新たに追加した「愛着心」「収入のために忙しく働く」「出世したい」といったモータリティ社員の項目は現在では影を潜める結果となった。

このように「仕事そのもの」(内発的動機づけ要因)だけではなく、それを取り巻く環境(外発的動機づけ要因)が重要な従業員の仕事意識に影響していることが明らかになった。したがってハーズバーグの2要因論だけではなくデシ (Deci) などの内発的・外発的動機づけ要因論もこれからの人材マネジメントを検討するためには必要である。

以上の問4のまとめとして、主因子法による因子分析により4因子を抽出し、それぞれの特徴から①「仕事のやりがい感」、②「個人に対する会社の評価」、③「自律的な取組み」、④「職場の親和感」と名付けた。これらは本稿の実態調査によれば、従業員が仕事をする場合に重視している要因である。

8 問5： 人材マネジメントの課題は何か

本稿の人材マネジメントの課題は生き生きと働くことによって「人を元気づける」(Drucker, 1974)という個人の視点にたって検討するところに特徴がある。

問5のまとめとして、次のような課題が導かれた(結論)。

(1) 「仕事のやりがい感」を味わえるシステムと「会社の評価」の仕組みを如何に組織の中に構築するかである。

この2つの関係は「目標管理」(MBO: Management by Objectives)の仕組みを意味している。この目標管理は成果主義を実現する具体的な方法である³⁵⁾。しかしこれは既に多くの大企業で導入され試行錯誤が繰り返されており、幾多の問題を抱えている³⁶⁾。その大部分は仕事の個人評価とその方法に関するものである³⁷⁾。しかし最近、個人の仕事の成果に対する評価だけではなく、その個人の能力を広い視野から総合的に評価しようとする傾向がある³⁸⁾。したがってMBOは古くて新しい問題でもある。

このような「仕事のやりがい感や自分に対する会社の評価」についての欲求は、すでに先行研究で

もみられたものである。正戸による「大工場の高賃金労働者での調査で精神的要望ないしはステータス要望（自己を拡大成長せしめる希求）ともいうべき高次の自己実現欲求に近い仕事意識」に認めることができた（太田垣・正戸1958, pp.209-215）。

(2) 従業員が自分の能力を発揮するために自分で意思決定のできるシステムを組織に構築することである。

これは従業員の心底から湧き出るような仕事への熱中した状態である。これについても先行研究でのマイヤーによる事例で「自己のアイデア（創意）をいかす機会」などはこれに近い。三隅の国際比較研究で「面白い仕事（本当に好きな仕事）であること」が、日本人にとっては2位であり、また同じ2位に「自律性が高い（自分の仕事のやり方は自分で決められる）こと」が挙げられている。これは日本人の大きな特色であり（三隅の先行研究、表4を参照）、日本人のモノづくりの源ともいえるものがある。

(3) 人材マネジメントの従業員個人の成長側面から見て、「親和感」が職場の中に醸し出せる工夫を組織の中に構築することである。

第4因子を構成する因子項目からみて上司、同僚との人間関係が重視されている。しかしそれだけではなく、職場での高いコミュニケーション能力や職場の協調性、また職場の自分に対する周囲の評価が良好といった「仕事」以外の要素が仕事満足に大きく影響していることが分かる。すなわちアンケート調査項目を10の群に分けたが（表7参照）、その中で「個人の能力・技術の発揮・成長」「仕事への充実感・達成感」「知的好奇心・自律性」「経済的報酬」「親和的關係」「個人への対評価、昇格・昇進」に属する項目には因子分析の結果に高い負荷が認められた。これは従業員の「仕事内容」を中心にして、それを取り巻く外発的な職場環境の諸要因が従業員に「仕事意識」として「満足」³⁹⁾と認識されていることを意味している。

これは日々の仕事を通じて会社全体の雰囲気良ければ従業員は「働きやすい職場環境」⁴⁰⁾（佐野2007, p.198, 守島2004, p.162）と認識し、特に中でも職場仲間との親和的關係が良ければこの意識を一層高める傾向があると考えられる。

以上のから「責任ある仕事・使命感」「組織への定着」「会社の方針（情報）と実行」「仕事と家庭の両立」については今回の調査では、あまり高い負荷は認められなかった。特に「組織への定着」と「仕事と家庭の両立」は5-2で「新たに追加すべき項目の検討」で取り上げた要因であるが、表8の関連する項目をみてみても特に目立った傾向はみられない。根拠はないが対象が「東証1部上場企業・正社員」であるという環境かもしれない。

9 問6： 今後の研究課題は何か

問6をまとめると次のようになる。

- (1) 本稿の結論（問5の答）は、あくまでも都内23区とその近隣都市の企業に勤める正社員を対象にした一考察であり、この研究精度を高めるためには、今後この種の実態調査を積み重ねていくことが必要である。
- (2) 実際の人材マネジメントは非正社員を含めた、雇用のポートフォリオ（その時の環境に対応した雇用形態の最適組み合わせ）などが現実的な戦略的課題となる⁴¹⁾。しかし本稿の人材マネジメントの課題は、「人を元気づける」（Drucker, 1974）という個人の視点に立って検討するところに特徴がある。したがって冒頭で述べたように、日々目立たない彼・彼女達の声である「楽しく働きたい」「おもしろい仕事がしたい」「職場仲間と仲良くしたい」等々については個人の問題として一蹴するのではなく、人材マネジメントの課題として取り組まなければならない。
- (3) 本稿は、研究手順として、①パイロット調査による客観的な状況把握を行い、②それをベースにして従業員・正社員の個人的な仕事意識を加味したアンケート調査によって、マクロ的な分

析を行ってきた。しかしこれを実際に企業に応用するためには、企業の対象範囲を更に絞ると共に、4つの因子について、その一つひとつの項目を個別（企業規模別、性別、年齢別、管理者・非管理者別、転職経験有・無など）に分析するミクロ的な分析が必要である。

- (4) 本稿は人材マネジメントの課題として3点を指摘したが、その具体的な施策については困難な問題を含んでおり(1)(2)(3)の課題を含めて今後の研究課題としたい。

謝辞

本稿の執筆に当たり「電機連合」の内藤様には貴重な資料の提供に快諾され、この誌面をおかりして深謝申し上げたい。また査読して頂いた匿名の先生方には貴重なご意見を頂き、さらに本学の伴正隆専任講師（経営学博士・東北大学）には統計学に関する因子分析について貴重なアドバイスを頂き、それぞれお礼を申し上げたい。なお本稿の執筆内容に、もし誤謬があるとなれば、それは全て筆者の責任であることを申し加えたい。

《注釈》

- 1) 雇用の多様化した現在において「従業員」に非正社員を含めると仕事意識が複雑になると考えられるので本稿では正社員に限定する。
- 2) 1972年11月6日の『OECD対日労働報告書』（労働省訳・編）では、日本的雇用制度について、①生涯雇用、②年功賃金制度、③企業別組合主義の3つの特徴をあげ、その内、生涯雇用について「労働者は一人の使用者に生涯雇用されることを決め（コミットし）、使用者は、通常の満足すべき行動を条件として、強制定年、通常55歳まで労働者に生涯の雇用保障をすることに努める、……（省略）その結果、大部分の近代的部門、少なくとも大企業においては企業間の労働移動はほとんどなかった。」と記されている（pp.11-33）。
- 3) 国際的に見た場合に日本企業の一つの特徴として経済的なショックがあった場合に雇用の調整速度が遅いという指摘がある。その一つの仮説は、日本企業が企業内訓練等を通じて人的資本投資を多く行っているため、このような訓練費用が埋没費用（回収不可能な費用）となっているので、企業は容易に労働者を解雇せず賃金による調整を行う傾向があるという。現に日本の雇用調整速度は、1960年代、70年代に比べて近年早くなっているものの、アメリカと比較した場合にはいずれの期間でもかなり遅くなっている（内閣府政策統括官室「アンケート調査から見た日本的経営の特徴」『経済財務分析ディスカッション・ペーパー』蟻川靖浩ほか5名、2006年p.15）。
- 4) The Japan Institute for Labor Policy and Training (JILPT) = 労働政策研究・研修機構
- 5) 雇用の多様化した現在において「従業員」に非正社員を含めると仕事意識が複雑になると考えられるので本稿では正社員に限定する。
- 6) 15項目については「労働心理」『安全労務・労働心理』（経営管理全書第82巻）pp.205-206を参照
- 7) マズローの欲求階層説でいえば、低次の欲求から次第に高次の自己実現欲求に向かって行動するということをこの調査は示している。このマズローの欲求階層説をさらに発展させたのがマグレガー（McGregor, 1960）やハーズバーグ（Herzberg, 1966）である（中原2006, pp.115、岡本2005, pp.90-95）。
- 8) チームの正式名称：MOW (Meaning Of Working) International Research Team（三隅p.22）
- 9) ①「新しいことを学ぶ機会が多いこと」、②「よい対人関係（上役・同僚）があること」、③「昇格・昇進の機会に恵まれていること」、④「都合のよう勤務時間であること」、⑤「変化に富んでいること」、⑥「面白い仕事（本当に好きな仕事）であること」、⑦「仕事が十分に保障（継続性・安全性）されていること」、⑧「職務内容と自己の能力や経験がよく「合致」していること」、⑨「給料がよいこと」、⑩「物的作業条件（採光・温度・清潔さ・騒音等）がよいこと」、⑪「自律性が高い（自分の仕事のやり方は自分で決められる）こと」、以上の11項目である（三隅1988, p.37）。
- 10) これは4種類の指標（①職務そのもの、②賃金、③会社、④労働生活一般）で測定している（佐野・石田p.155）。
- 11) 調査の目的として「本調査は……労働者生活のビジョンの作成と実現のための手順を含めた政策の確

- 立をはかるために、現在の化学エネルギー産業労働者の意識を的確に把握し、今後化学エネルギー労協並びにその構成組織の適切な政策決定の基礎資料にすることを主目的としている」と述べている（・・・は筆者省略、佐野・石田1985, p.2）。この調査は人材マネジメントの課題をリサーチしているものではない。
- 12) 都内23区とその近隣都市の東証1部上場企業に限定したのは①対象が絞りやすいこと、②日本の多種多様な企業が集中していること、③ネット調査のモニターが豊富であること、等のためである。
 - 13) Deci and Flaste, 1995, 桜井監訳1999年。
 - 14) 本稿は現実に働いている従業員を対象にしているが、どのような仕事に就いてみたいかを知ることもし仕事意識を調べる第一歩であると考えて、このデータを第一に採りあげた。
 - 15) ここでの正社員は調査票の選択肢から「正規の職員・従業員」と回答した者。
 - 16) 「正社員」にのみに注目し、非正社員の分類は省略した。
 - 17) Herzberg, 1966, Deci, 1975
 - 18) 電機・電子・情報関連産業及びその関連産業の労働組合からなり、1953年の結成で、民間大手（組合員62万人）の産業別労働組合である。本部「電機連合」は東京都港区にある。
 - 19) 中原編著2006, p.119
 - 20) この言葉はもともと人間関係によってもたらされる親和的動機づけに由来する。マズローの欲求階層では「所屬と愛の欲求」に関係しており、「仲間が存在を認められ、仲良く行動をとりたい」という欲求である（中原2006, pp.112-114）。
 - 21) ここでいう「要因」は従業員の仕事意識の原因となっているもので、それがアンケート調査として具体的に文言化されたものを「項目」とよんでいる。
 - 22) ブルーナー（Bruner, 1961, (鈴木・佐藤訳1963)）は、知的好奇心を学校教育に活用した場合の学習法として「発見学習」を提唱した。これは生徒自身が仮説を立て、その仮説を検証することによって主体的に学んでいく学習方法である。さらにブルーナーは直観の重要性を説き、「直観的な思考や予感の訓練は・・・日常生活における生産的思考において・・・重要な一面である。鋭い推察、創意豊かな仮説、暫定的な結論に向かったの勇氣ある飛躍——こういったものは、思索する人がどのような仕事であっても、その仕事をすすめるうえでもっとも価値のある財貨ともいべきものである。」と述べている（邦訳p.17、・・・筆者省略）。
 - 23) 内発的動機づけの源となるもので、本人が「自己を有能で自己決定的であると感知することのできるような行動である」（Deci, 1975 (安蔵・石田訳1980, p.68)）。これに関してデシ（Deci）は、行動が自律的（autonomous）か、それとも他者によって統制されているかという区別がたいへん重要であるという。自律的ということばは、もともと自治を意味しており、自己と一致した行動をとることを意味する。統制されているときは圧力をかけられて行動していることを意味しているという（Deci and Flaste, 1995 (桜井訳1999, p.3)）。
 - 24) Meyer and Allen, 1997は組織コミットメントには①情緒的コミットメント、②継続的（功利的）コミットメント、③規範的コミットメントの3つの次元があるという。このうち会社に居続けたい理由として、①の場合は愛着心、②の場合は残った方が有利と考える場合、③は一旦就職したからにはここで頑張るべきだと考える場合等である。
 - 25) JILPT調査シリーズNo.84.「ワーク・ライフ・バランスに関する企業の自主的な取組みを促すための支援策」【(独)労働政策研究・研修機構】2011年3月。
 - 26) 因子分析とは直接測定可能な変数から、測定できない潜在変数の存在（図表13の因子1から因子4）を発見しようとするところに意味がある（松尾・中村2002年、p.33）。
 - 27) バリマックス（直行）回転によって各因子が特定の項目群だけに強く影響するので因子負荷量に変化し、因子の解釈が可能となる。
 - 28) 相関係数は-1.0～+1.0の範囲で、-1に近いほど負の相関があり、+1に近いほど正の相関がある。0に近いほど相関がない。
 - 29) 0.5以上については特に一般的な基準はない。
 - 30) マクレランドは目標を達成しようとする達成動機が経済発展を促すことを、歴史的な分析から明らかにした（中原2006; Robbins, 1984 (高木監訳1997)）。
 - 31) 各因子一つ一つは共通に関連した複数の質問項目からなっている。例えば第1因子：「仕事のやりがい

- 感」は「今の仕事に達成感がある」という質問項目に対して因子負荷は0.792となっている。次に「今の仕事は自分にとっても楽しい」は、因子負荷(量)は0.759であり、やはり高い負荷が認められ、以下これに続いて「今の仕事は自分に合っている」0.717までの一群をなす質問項目は、かなり高い関係性(相関関係)があるとみなされる。
- 32) 多くの人々が気にするのは「自分は公正な評価」を受けているのかという疑問である。これについては、渡辺直登「組織における公平性をめぐって」、林洋一郎「組織と公正:これまでの研究及び理論の概要と簡単な解説」、井出 亘「組織公正と個人の公正評価——個人レベルの公正さと集団レベルの公正さ」『産業・組織心理学研究』2006年、第19巻・第2号(pp.51-63)にこれに関係する論文がある。
- 33) 公正な手続きの重視を提唱している守島(1999)によれば、①情報公開、②苦情処理、③発言の3点を挙げている(日本労働研究雑誌1999, 474号p.5)。
- 34) 「連合(東京)」の男女1,000人へのインターネットによるアンケート調査(2011年4月-5月実施)では、「働き続けるのに必要な支援、環境」として複数回答で「仕事のやりがい」が男性72%、女性56%で、男女とも最多であった。離職経験のある男性272人、女性409人の回答は、男性は「職場の人間関係」28%で最多、女性は「結婚」32%が最多であった(日本経済新聞2011年6月17日夕刊)。
- 35) ①本人(部下)と上司の双方による目標の設定、②半年または1年の仕事の進捗具合を管理、③期末に本人と上司双方で目標の達成度を評価、④その結果を人事考課に活用するというものである(三輪2003「第9章・人事考課制度」奥林編著『入門人的資源管理』p.130)。
- 36) 「目標」は部下と上司が現場の話し合いに基づいて決めるもので、設定された成果目標が評価基準として用いる。この場合に設定される目標や達成すべき成果は戦略と連動していることが重要である(守島2004, p.92)。
- 37) 賃金における公正性については、受け取る報酬の量について知覚する「分配公正」と報酬の量を決定する方法について知覚する「手続き公正」がある(Folger and Konovsky, 1989, p.115)。これについて守島は「手続き公正」の重視を主張している。そのためには①情報公開、②苦情処理、③発言が重要であるという(日本労働研究雑誌1999, 474号p.5)。
- 38) 処遇の決定基準が年齢、勤続、学歴による属人要素から組織の役割、仕事の職務、等による仕事要素に移りつつある。詳細は石田光男「賃金制度改革の着眼点」『日本労働研究雑誌』NO.554, September 2006. に詳しい。特に年功、経験の長さや潜在的な能力とは異なって「コンピテンシー (competency)」という概念が取り入れられつつある(pp.56-57)。これは1977年にMcClellandによって生み出され、その後にはBoyatzis (1982)、Spencer and Spencer (1993)などによって普及するようになった(二村英幸2001, pp.33-34)。
- 39) 職場環境・雰囲気などは衛生要因であり、従業員にとって「不満足感」を抱かせない状態にもっていくことが必要である。
- 40) 例えば守島は職場環境として、物理的な環境と社会的な職場環境の2つを挙げ、特に社会的な職場環境(いじめやセクシャルハラスメントのない親和感のある職場)の重要性を指摘している(2004, p.163)。
- 41) 戦略的な人材マネジメントとなれば他社に比べて独自性のある差別化によって優位性を獲得する必要があり、最近これについての研究が盛んになりつつある。その例としてJILPTの「雇用ポートフォリオ・システムの実態に関する研究-要因管理と総額人件費管理の観点から-」『労働政策研究報告書・No.138, サマリー 2011』がある(2011年6月20日)。

《参考文献》

1. Boyatzis, R.E., 1982, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, Wiley-Interscience.
2. Bruner, Jerome S., 1961, *The Process of Education*, Harvard University Press. (鈴木祥蔵・佐藤三郎訳, 1963, 『教育の過程』岩波書店)。
3. DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部, 2005, 『動機づける力』ダイヤモンド社。
4. Deci, E. L., *Intrinsic Motivation*, 1975, New York, NY:Plenum. (安藤延男・石田梅男訳, 1980, 『内発的動機づけ-実験社会心理学的アプローチ』誠信書房)。
5. Deci, E.L., and Flaste R., 1995, *Why We Do What We Do: The Dynamics of Personal Autonomy*, G.P.

- Putnam' Sons. (桜井茂男監訳, 1999,『人を伸ばす力-内発と自律のすすめ-』新曜社)。
6. 電機連合1995年刊(1994年)、2000年刊(1999年)、2006年刊(2005年)『調査時報』。
 7. Drucker, P.F., 1974, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. (上田惇生編訳, 2001,『マネジメント・基本と原則』ダイヤモンド社、) (注)原著(1974)版の抄録を訳しなおしたものである(「編訳者あとがき」より)。
 8. 石田光男, 2006,「賃金制度改革の着眼点」『日本労働研究雑誌』NO.554, September, pp.47-60。
 9. Folger, R., and Konovsky, M.A., 1989, "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to pay raise decisions," *Academy of Management Journal* Vol.32, No.1, pp.115-130。
 10. Herzberg, F., 1966, *Work and the Nature of Man*, World Publishing. (北野利信訳, 1968,『仕事と人間性』東洋経済新報社)。
 11. 古川久敬編著, 2010,『人的資源マネジメント』白桃書房。
 12. JILPTの「従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査(従業員調査)・2008」 「働く人の意識と雇用管理の動向」。
 13. JILPT資料シリーズNo.84「ワーク・ライフ・バランスに関する企業の自主的な取り組みを促すために支援策-フランス・ドイツ・スウェーデン・イギリス・アメリカ比較-」(独)労働政策研究・研修機構、2011年3月。
 14. JILPT 調査シリーズNo.15(2006年3月)(2005年8月-9月実施)「就業形態の多様化の中での日本人の働き方-日本人の働き方調査-」(第1回)。
 15. JILPT「雇用ポートフォリオ・システムの実態に関する研究-要員管理と総額人件費管理の観点から-」『労働政策研究報告書・No.138, サマリー 2011』(独)労働政策研究・研修機構、2011年6月20日。
 16. 金井壽宏, 2006,『働くみんなのモチベーション論』NTT出版(株)。
 17. 金井壽宏・高橋潔, 2004,『組織行動の考え方』東洋経済新報社。
 18. 経済協力開発機構・労働省訳・編, 1972,『OECD対日労働報告書』日本労働協会。
 19. 厚生労働省編, 2006,『平成18年版・労働経済白書』。
 20. 厚生労働省, 2008,『平成20年版・労働経済白書』。
 21. (公益財団)日本生産性本部・(社)日本経済青年協議会の平成2年~21年度における『新入社員・働くこととの意識・調査報告書』。
 22. Lartham, G., *Work Motivation*, Sage Publication, Inc., 2007. (金井壽宏監訳依田卓巳訳, 2009,『ワーク・モチベーション』NTT出版)。
 23. Maier, N. R. F., 1965, *Psychology in Industry*, 3rd ed., Houghton Mifflin Co.
 24. Maslow, Abraham H., 1954, *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row. (小口忠彦, 1971,『人間性の心理学』産能短期大学出版部)。
 25. 松尾太加志・中村知靖, 2002,『誰も教えてくれなかった因子分析』北大路書房。
 26. 三隅二不二・山田雄一・南 隆男編, 1988,『応用心理学講座1・組織の行動科学』福村出版。
 27. 三輪卓己, 2003,「第9章・人事考課制度」奥林編著『入門人的資源管理』中央経済社。
 28. 守島基博, 1999,「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』474号。
 29. 守島基博, 2004,『人材マネジメント入門』日本経済新聞。
 30. McClelland, David, 1961, *The Achieving Society*, New York: Free Press.
 31. McGregor, Douglas, 1960, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill. (高橋達男訳, 1970,『企業の人間的側面』産能短期大学出版部)。
 32. Meyer, J.P. & N.J. Allen, 1997, *Commitment in the Workplace*, Sage Publications.
 33. Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. M., 1979, "The measurement of organizational commitment," *Journal of Vocational Behavior* 14: 224-247.
 34. 内閣府政策統括官室, 2006,「アンケート調査から見た日本的経営の特徴」『経済財務分析ディスカッション・ペーパー』蟻川靖浩・菊田逸平・有馬基之・小田晋一郎・河野 崇・茨城秀行。
 35. 内閣府大臣官房政府広報室「国民生活に関する世論調査」平成11年12月~平成22年6月調査 (<http://www.8.cao.go.jp/survey/h22/h22-life/index.html>: 2011年4月5日取得)。
 36. 中原淳編著, 2006,『企業内人材育成入門』ダイヤモンド社。

37. 西山美瑛子, 1988,「第4章・組織構造と人間関係」『組織構造科学』福村出版。
38. 二村英幸, 2001,「成果主義と個別人事管理—成果主義におけるコンピテンシーの効用と課題—」『組織科学』Vol.34, No.3: pp.32-41。
39. 岡本英嗣, 2005,『アメリカ経営学の再吟味』白桃書房。
40. 太田 肇, 2008,『日本の人事管理論』中央経済社。
41. 太田垣瑞一郎・正戸茂, 1958,『安全労務・労働心理』(経営管理全書第82巻)、日本経済新聞社。
42. 奥林康司・上林憲雄・平野光俊編著, 2009,『入門人的資源管理』中央経済社。
43. Robbins, Stephen P., *Essentials of Organizational Behavior*, 1984. (高木晴夫監訳, 1997,『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社)。
44. Spencer, Lyle M.and Spencer Signe M., 1993, *Competence at Work*, Jhon, Wiley & Sons, Inc. (梅津祐良・成田攻・横山哲夫訳, 2001,『コンピテンシー・マネジメントの展開』社会経済生産性本部)。
45. 外島 裕、田中堅一郎, 2004,『産業・組織心理学エッセンシャルズ』ナカニシヤ出版。
46. 佐野洋子, 2007,『はじめての人的資源マネジメント』有斐閣。
47. 佐野陽子・石田英夫監修, 1985,『(1984年実施)化学・エネルギー産業にみる労働者意識』日本化学エネルギー労働組合協議会。
48. 鈴木竜太, 2002,『組織と個人』白桃書房。
49. 渡辺直登「組織における公平性をめぐって」、林洋一郎「組織と公正:これまでの研究及び理論の概要と簡単な解説」、井出 亘「組織公正と個人の公正評価—個人レベルの公正さと集団レベルの公正さ」、2006,『産業・組織心理学研究』第19巻 第2号。
50. 八代充史, 2009,『人的資源管理論』中央経済社。
51. 山本寛, 2008,『転職とキャリアの研究』創成社。
52. 山本寛, 2009,『人材定着のマネジメント』中央経済社。