

職務満足と職場風土に及ぼす人的要因の影響*

榊原 國城

Effects of Human Factors on Job Satisfaction and Workplace Climate

Kuniki Sakakibara

問 題

若林 (1982) によれば、職務満足は、「自己の職務状況や職務行動の結果に対する、相対的価値評価の結果として生ずる、肯定的ないしは快適な情緒の状態の体験である」と定義されるが、職務満足は、多くの産業・組織心理学者にとって、依然、主要な研究対象である。最近におけるそれらの研究は、職務満足を規定する要因についての研究 (Sausser and York 1978) と職務満足の状態と欠勤・離職などの職務行動との関連に関する研究 (Weaver 1978, Waters and Roach 1979) に大別することができよう。本研究における問題の第1点は、この職務満足研究の2分類の前者の研究領域に関連している。この領域での我が国における最近の研究として、部下の職務満足に対する上司のリーダーシップ機能の影響に関する研究 (山田 1987) や職務集団凝集性およびプライバシーなどの、ワークスペースに対する満足や職務満足に及ぼす影響についての研究 (吉田 1992) を挙げることができる。これらの研究においては、職務満足に影響を与える変数として、職場環境内の集団特性としてのリーダーシップ機能や集団凝集性などが取りあげられているが、本研究では、個人のパーソナリティや態度に関連する職場成員の個人的特性を取りあげる。具体的な問題意識としては、後述の調査によって明らかにされる、個人の職業に対する態度、すなわち、職業生活の中で何を重視し、何を望むかという点に関する個人の特性 (「職業志向性」と呼ぶ) の、職務満足を規定する要因としての意味を検討することである。

本研究における問題の第2点は、組織風土の形成に影響を与える要因の検討である。組織風土は、組織における実務家の間では、ひじょうに重要視されている概念であり、組織成員の職務満足および組織のパフォーマンスと大いに関連性を持つと信じられている。したがって、我

* 本稿は、1993年度本学科卒業生である宮下志乃と朝野貴美子が、卒業研究の一環として収集したデータを全面的に再分析してまとめたものである。

が国においては、組織の有効性を高める手段として、従業員個人に対する教育訓練と並行して、組織風土の変革を念頭に置いた、一連の組織活性化施策の立案と実施への企業の関心は依然衰えていない。しかし、本研究では、この組織風土と組織のパフォーマンスとの関連ではなく、組織風土に影響を及ぼす、職場成員の個人的特性や職場自体の特性に関する要因を探ることに焦点を合わせる。この問題意識は、職務構造 (Workgroup Context and Structure)、監督者の行動 (Supervisor Behaviors)、達成動機 (Achievement Motivation) や職務関与 (Job Involvement) などの個人変数 (Person Variables) などが心理風土 (Psychological Climate) に有意な関連性を持っていることを明らかにしたジェイムス等 (James et al. 1979) の研究に触発されたものである。

組織風土に影響を及ぼすと思われる要因としては、先に職務満足に影響を与えるであろうと仮定した「職業志向性」および、新たに「リーダーシップ」、「職場の人間関係」を取りあげ、組織風土との関係を明らかにする。なお、本研究では、組織風土を、森田 (1988) の「組織の成員に共有されている社会的態度や規範の体系であり、行為基準、価値観、信念、慣行、態度、雰囲気などを意識している」という定義に準じてとらえるが、後述するように、これを質問紙調査票に対する回答データに基づいて考えていくので、「組織風土」の用語を「職場風土」と言い換えて用いることにする。

以上述べたように、本研究は、職務満足や職場風土がどのような要因と関連しているかを明らかにしようとする。具体的には、①職務満足の構造的特性、②職務満足に影響を及ぼす要因、③職場風土の構造的特性、④職場風土に影響を及ぼす要因の4つの側面を検討する。すなわち、本研究の目的は、定職を持った社会人が、自らの職場および仕事に対してどのような意識を抱いているのか、それぞれの職場をどのように評価しているのか、また、職場生活に関わる人的要因が職場風土の形成にどのような影響を及ぼしているのかを明らかにすることである。これらの目的を簡条的に整理すると、以下の3点に集約される。

- ①職業志向性、職務満足、職場風土、リーダーシップ、職場の人間関係の構造と特徴を明らかにする。
- ②職務満足と職業志向性の関連性を明らかにする。
- ③職場風土と職業志向性・リーダーシップ・人間関係の関連性を明らかにする。

方 法

定職に就いている社会人の、職業や職場環境に対する意識が、質問紙調査法によって調査された。本研究では、異なる対象者に対して、調査Ⅰ：「職務満足に関する調査」および調査Ⅱ：「職場の人間関係の調査」と題する2種の調査が実施された。以下、それぞれの調査の内容、被調査者、調査実施の手続き等について述べる。

1. 調査 I

1) 調査内容

「職務満足に関する調査」というタイトルの調査は、大別して、職務満足と職業志向性の2種の内容から構成されている。

職務満足に関する質問項目は、過去の研究（愛知県労働部労働経済調査室 1993, 小久保 1992, 山田 1987, 吉田 1992など）を参考にして作成され、給与・福利厚生、職場の雰囲気や人間関係、職場の環境・設備、会社の政策と管理、会社の将来性、職場の規模、会社との一体感・自己と仕事の合致、仕事の内容・やりがい、昇進・向上の機会などに関する13項目から成っている。これらの項目内容に対する満足度を5段階評定尺度により評定を求めた。13種の職務満足項目に関する質問は、「以下の質問に対して、あなたはどの程度満足感を感じていますか。該当する番号を○で囲んでください。」というものであり、回答は、「かなり満足している」(5), 「やや満足している」(4), 「どちらでもない」(3), 「あまり満足していない」(2), 「ほとんど満足していない」(1)の5点法で求められた。

職業志向性に関する質問項目は、若林等の研究（若林・榊原・広岡・斎藤 1993）で用いられたものを使用した。これは職業生活の中で何を望むかを問う23項目から成っている。「給与やボーナス」、「何でも話せる同僚や先輩」、「実庭的な職場の雰囲気」、「自分の能力が試される機会」、「高い地位や権力を得る機会」、「昇進の機会」、「自分の力で何事か成し遂げる機会」などの23項目に対し、「現在あなたが就いている仕事や職業において、以下のような条件をどの程度重視していますか。該当する番号を○で囲んでください。」と質問され、「非常に重視している」(5), 「かなり重視している」(4), 「普通に重視している」(3), 「あまり重視していない」(2), 「ほとんど重視していない」(1)の5点法で回答が求められた。

なお、フェイス・シートとして、性別と年齢（9段階評定）を尋ねた。

2) 被調査者

定職を持っている180名の社会人を調査対象とした。回収率は83.9%であり、得られた調査票数は155部であったが、記入もれなどの無効調査票が4部あったため、分析の対象とした被調査者の数は151名となった。

3) 調査実施の手続き

調査は留置調査の方法で行われ、筆者の担当する愛知淑徳短期大学コミュニケーション学科「組織ゼミ」の学生の内の1名の家族・友人・知己を通じて、対象者に調査票記入を依頼し、その協力を得た。調査時期は1993年9月上旬から10月下旬にかけてであった。

2. 調査Ⅱ

1) 調査内容

調査Ⅱは「職場の人間関係の調査」というタイトルの調査であるが、この調査は、①職場風土、②職場の人間関係、③上司のリーダーシップ、④職業志向性の4種の内容から構成されている。

①職場風土

職場風土に関する質問項目は、職場の雰囲気や職場成員の仕事への態度などを個々の成員がどのようにとらえているかを尋ねるものである。具体的には、「正しい意見は取り入れられているか」、「職場内に活気があるか」、「全員で共通の目標を達成しようとしているか」など15項目の質問項目から成っている。これらの項目に関する質問は、「現在の職場内の状況についてお聞きます。最も当てはまるところを1つ選んでください。」というものであり、「非常に当てはまる」(5)、「やや当てはまる」(4)、「どちらともいえない」(3)、「あまり当てはまらない」(2)、「まったく当てはまらない」(1)の5点法で回答が求められた。

②職場の人間関係

職場の人間関係に関する質問項目群は、2種用意された。第1の質問は自分自身が職場の成員に対してどのように働きかけているかを問うもので、「現在の職場内でのあなたの行動・考えについてお聞きます。最も当てはまるところを1つ選んでください。」という質問に対して、「非常に当てはまる」(5)、「やや当てはまる」(4)、「どちらともいえない」(3)、「あまり当てはまらない」(2)、「まったく当てはまらない」(1)の5点法で回答が求められた。具体的な項目は、「自分の意見が正しいと判断すれば主張できる」、「職場の人々に挨拶を気持ち良くしている」、「先輩と気兼ねせずに話すことができる」、「自分よりも年上の人と気兼ねなく話せる」、「チームワークに気を配っている」などの10項目である。

第2の質問は、「あなたの職場内での同僚に対する態度についてお聞きます。最も当てはまるところを1つ選んでください。」というものであり、「非常に当てはまる」(5)、「やや当てはまる」(4)、「どちらともいえない」(3)、「あまり当てはまらない」(2)、「まったく当てはまらない」(1)の5段階評定選択肢が用意された。具体的項目群は、「相手の気持ちや立場を大切にしている」、「同僚のアドバイスに耳を傾けている」、「秘密の事柄を他人にもらさない」、「同僚からの相談をその人の身になって受けている」、「仕事に関して同僚間で助け合っている」などの8項目から成っている。

③上司のリーダーシップ

この質問は部下に対する上司の行動について問うものである。具体的には、「部下が良い仕事をしたときにそれを認めている」、「部下を公平に扱っている」、「部下の人間関係がうまくいくように気を遣っている」、「職場目標の実現に向けて部下を率いる力がある」、「部下の能力向上のために指導している」など、上司のリーダーシップ行動に関する13項目である。これらの項目に対し、「あなたの職場の上司についてお聞きます。あなたの考えに最も当てはまる」と

ころを1つ選んでください。」という質問を用意し、「非常にあてはまる」(5)、「ややあてはまる」(4)、「どちらともいえない」(3)、「あまりあてはまらない」(2)、「まったくあてはまらない」(1)の5点法で回答が求められた。

④職業志向性

職業志向性に関する質問項目は、調査Ⅰで用いられたものとまったく同じ23項目であるが、質問文は、「あなたは、以下の項目をどの程度重要と考えますか。あなたの考えに最も当てはまるところを1つ選んでください。」とした。選択肢は、「非常に重要である」(5)、「かなり重要である」(4)、「やや重要である」(3)、「あまり重要でない」(2)、「ほとんど重要でない」(1)の5点法である。

なお、フェイス・シートとして、性別と年齢（9段階評定）を尋ねた。

2) 被調査者

定職を持っている243名の社会人を調査対象とした。回収率は67.9%であり、得られた調査票数は167部であったが、記入もれなどの著しい無効調査票が2部あったため、分析の対象とした被調査者の数は165名となった。

3) 調査実施の手続き

調査は留置調査の方法で行われ、筆者の担当する愛知淑徳短期大学コミュニケーション学科「組織ゼミ」の学生の内の1名の家族・友人・知己を通じて、対象者に調査票記入を依頼し、その協力を得た。調査時期は、1993年10月中旬から11月上旬にかけてであった。

結 果

1. 被調査者の個人的属性

1) 調査Ⅰ

- ①性別：男性90名（60.0%）、女性60名（40.0%）であった（不明1名を除く）。
- ②年齢別：年齢の分布は、20歳未満10名（6.6%）、20～24歳35名（23.2%）、25～29歳20名（13.2%）、30～34歳11名（7.3%）、35～39歳5名（3.3%）、40～44歳14名（9.3%）、45～49歳27名（17.9%）、50～54歳23名（15.2%）、55歳以上6名（4.0%）であった。

2) 調査Ⅱ

- ①性別：男性84名（51.5%）、女性79名（48.5%）であった（不明2名を除く）。
- ②年齢別：年齢の分布は、20歳未満1名（0.6%）、20～24歳63名（38.2%）、25～29歳33名（20.0%）、30～34歳12名（7.3%）、35～39歳5名（3.0%）、40～44歳12名（7.3%）、45～49歳14名（8.5%）、50～54歳18名（10.9%）、55歳以上7名（4.2%）であった。

2. 諸変数の特徴

1) 職業志向性

「職業志向性」の項目は、調査Ⅰと調査Ⅱに共通して使用されているので、この変数については、両調査によって得られたデータをまとめて扱った。

①職業志向性の因子構造

全対象者のデータについて、「職業志向性」の構造を明らかにするために、23項目の「職業志向性」項目に対し、主因子法による因子分析を施した。表1は、若林等の前研究(若林・榊原・広岡・斎藤 1993)におけると同様に、因子数を3と設定して求めた、主因子法に続くバリマックス回転後の、第Ⅰ因子から第Ⅲ因子それぞれの因子負荷量、共通性、寄与率(%)の数値を整理した結果である。3因子の中で第Ⅰ因子にもっとも高い因子負荷量を示し、その値が0.40以上であった項目は、「自分の力で組織を動かす機会」、「リーダーとして信頼を得ること」、「自分の能力が試される機会」、「高い地位や権力を得る機会」、「自分に対する周囲の期待」、「昇進の機会」、「自分の力で何事か成し遂げる機会」、「専門家として信頼されること」、「実力

表1 職業志向性の因子分析結果

		N=301			
項	目	第Ⅰ因子	第Ⅱ因子	第Ⅲ因子	共通性
18)	自分の力で組織を動かす機会	.85	-.06	.01	.73
23)	リーダーとして信頼を得ること	.79	-.12	-.06	.64
16)	自分の能力が試される機会	.75	-.24	-.05	.62
14)	高い地位や権力を得る機会	.74	.02	-.16	.57
6)	自分に対する周囲の期待	.73	-.04	-.15	.56
5)	昇進の機会	.72	.00	-.29	.60
21)	自分の力で何事か成し遂げる機会	.71	-.23	-.04	.56
20)	専門家として信頼されること	.70	-.15	-.01	.52
19)	実力本位・能力本位の処遇や報酬	.69	-.14	-.11	.52
11)	困難な仕事に挑戦する機会	.69	-.23	.05	.53
3)	創造性・独創性発揮の機会	.66	-.08	-.20	.48
13)	仕事上の責任の重さ	.60	-.20	.01	.40
7)	上司との信頼関係	.50	-.29	-.33	.44

12)	何でも話せる同僚や先輩	.20	-.73	-.16	.60
9)	仕事仲間との親密な付き合い	.21	-.59	-.11	.40
15)	家庭的な職場の雰囲気	.12	-.57	-.17	.37
22)	職場の皆から受け入れられること	.34	-.54	-.25	.48
17)	通勤の便利さ	-.17	-.44	-.35	.35

2)	給与やボーナス	.12	-.14	-.73	.57
1)	勤務先の安定度	.25	-.24	-.57	.44
8)	休日の多さ・勤務時間の短さ	-.21	-.28	-.49	.36
4)	勤務先の福利厚生施設	.30	-.24	-.48	.38
10)	勤め先の世間での評判	.37	-.26	-.20	.24
寄与率 (%)		30.77	10.13	8.35	

本位・能力本位の処遇や報酬」, 「困難な仕事に挑戦する機会」, 「創造性・独創性発揮の機会」, 「仕事上の責任の重さ」, 「上司との信頼関係」の13項目である。これらの項目は、仕事を通して目標や理想を実現するために積極的に行動していこうという職業的態度に関連しているので、第Ⅰ因子を「職務挑戦」の因子と名付ける。

第Ⅱ因子にもっとも高い因子負荷量を示し、その値が0.40以上であった項目は、「何でも話せる同僚や先輩」, 「仕事仲間との親密な付き合い」, 「家庭的な職場の雰囲気」, 「職場の皆から受け入れられること」, 「通勤の便利さ」の5項目である。これらの項目に共通する意味は、職場内の良好な人間関係を求める姿勢なので、第Ⅱ因子を「人間関係」の因子と名付ける。

第Ⅲ因子にもっとも高い因子負荷量を示し、その値が0.40以上であった項目は、「給与やボーナス」, 「勤務先の安定度」, 「休日の多さ・勤務時間の福利厚生施設」である。これらの項目は、主として職場の労働条件を意味している。そこで、第Ⅲ因子を「労働条件」因子と呼ぶことにする。

②職業志向性の項目別特徴

表2に「職業志向性」の各項目の平均値と標準偏差をそれぞれ示した。表2では、「職業志

表2 職業志向性の平均値と標準偏差

項 目	N	平均値	標準偏差	
7) 上司との信頼関係	314	3.63	0.97	
13) 仕事上の責任の重さ	316	3.54	0.89	
21) 自分の力で何事か成し遂げる機会	314	3.35	1.01	
3) 創造性・独創性発揮の機会	315	3.27	0.97	
16) 自分の能力が試される機会	316	3.23	0.91	
23) リーダーとして信頼を得ること	316	3.20	1.07	
19) 実力本位・能力本位の処遇や報酬	314	3.17	1.00	
20) 専門家として信頼されること	314	3.07	1.06	
6) 自分に対する周囲の期待	314	3.07	0.91	
11) 困難な仕事に挑戦する機会	315	3.05	0.93	
5) 昇進の機会	316	2.93	1.04	
18) 自分の力で組織を動かす機会	315	2.85	1.05	
14) 高い地位や権力を得る機会	315	2.58	0.97	

17) 通勤の便利さ	315	3.72	1.05	
12) 何でも話せる同僚や先輩	316	3.70	0.93	
22) 職場の皆から受け入れられること	316	3.70	0.87	
9) 仕事仲間との親密な付き合い	315	3.36	0.97	
15) 家庭的な職場の雰囲気	316	3.22	0.98	

2) 給与やボーナス	316	3.94	0.93	
1) 勤務先の安定度	314	3.86	0.87	
8) 休日の多さ・勤務時間の短さ	314	3.65	0.94	
4) 勤務先の福利厚生施設	316	3.30	1.00	
10) 勤め先の世間での評判	316	3.28	0.93	

向性」の3因子ごとに、もっとも高い因子負荷量を示した項目をグルーピングし、それぞれのグループの中で平均値の高い順に項目を並べた。なお、以後の表4・6・8・10における各項目の配列は、すべて表2の配列順に準ずる。

「職務挑戦」において平均値の高い項目は、「上司との信頼関係 (3.63)」、「仕事上の責任の重さ (3.54)」、「自分の力で何事か成し遂げる機会 (3.35)」、「創造性・独創性発揮の機会 (3.27)」などであり、仕事の内容に関連の深い項目である。一方、平均値の低い項目は、「高い地位や権力を得る機会 (2.58)」、「自分の力で組織を動かす機会 (2.85)」、「昇進の機会 (2.93)」などであり、組織上の地位や権限に関わる内容となっている。

「人間関係」に関連の深い項目は「職務挑戦」の項目に比較して全体に平均値は高くなっている。

2) 職務満足

①職務満足の因子構造

「職務満足」の構造を明らかにするために、13項目の「職務満足」項目に対し、主因子法による因子分析を施した。表3は、芝 (1981) による因子数の基準により、因子数を2と設定して求めた、主因子法に続くバリマックス回転後の、第I因子および第II因子の因子負荷量、共通性、寄与率 (%) の数値を整理した結果である。なお、後述される表5・7・9における因子数の設定はすべて芝 (1981) の基準によるものである。

2因子の中で第I因子にもっとも高い因子負荷量を示し、その値が0.40以上であった項目は、「職場の規模」、「会社の政策・管理の仕方」、「会社の将来性」、「職場の雰囲気」、「職場の環境・

表3 職務満足の因子分析結果

		N=147		
項	目	第I因子	第II因子	共通性
8)	職場の規模	.68	-.33	.57
6)	会社の政策・管理の仕方	.67	-.42	.63
7)	会社の将来性	.67	-.33	.57
3)	職場の雰囲気	.65	-.41	.59
5)	職場の環境・設備	.62	-.43	.58
9)	会社との一体感	.61	-.52	.64
2)	福利厚生施設	.60	-.28	.44
4)	職場の人間関係	.56	-.31	.41
1)	給与	.55	-.24	.36

12)	仕事の内容	.23	-.86	.79
11)	自己の能力と仕事との合致	.28	-.83	.77
10)	自己の興味・関心と仕事との合致	.23	-.79	.67
13)	仕事のやりがい	.41	-.74	.72
寄与率 (%)		29.82	29.68	

設備」,「会社との一体感」,「福利厚生施設」,「職場の人間関係」,「給与」の9項目である。これらの項目は、働く場としての会社の職場環境全体を意味していると考えられるので、「職場環境」と名付けられた。

第Ⅱ因子にもっとも高い因子負荷量を示し、その値が0.40以上であった項目は、「仕事の内容」,「自己の能力と仕事との合致」,「自己の興味・関心と仕事との合致」,「仕事のやりがい」の4項目である。これらの項目に共通する意味は、仕事そのものに関する満足を求める姿勢であり、第Ⅱ因子を「職務内容」の因子と名付ける。

②職務満足の項目別特徴

表4は「職務満足」の各項目の平均値と標準偏差をそれぞれ示したものである。「職場環境」において平均値の高い項目は、職場の人間関係や職場の雰囲気に関する項目であり、「職務内容」では、仕事のやりがいや仕事の内容に関する項目であった。

表4 職務満足の平均値と標準偏差

項 目	N	平均値	標準偏差	
4) 職場の人間関係	151	3.64	0.87	
3) 職場の雰囲気	151	3.49	1.02	
8) 職場の規模	149	3.45	0.99	
5) 職場の環境・設備	151	3.34	1.15	
7) 会社の将来性	151	3.24	1.00	
9) 会社との一体感	150	3.13	1.04	
2) 福利厚生施設	151	3.13	1.25	
1) 給与	151	3.00	1.17	
6) 会社の政策・管理の仕方	151	2.94	1.00	

13) 仕事のやりがい	151	3.40	1.04	
12) 仕事の内容	151	3.30	1.01	
11) 自己の能力と仕事との合致	151	3.21	1.00	
10) 自己の興味・関心と仕事との合致	150	3.11	1.05	

3) 職場風土

①職場風土の因子構造

「職場風土」の構造を明らかにするために、15項目の「職場風土」項目に対し、主因子法による因子分析を施した。表5は、因子数を2と設定して求めた、主因子法に続くバリマックス回転後の、第Ⅰ因子および第Ⅱ因子の因子負荷量、共通性、寄与率(%)の数値を整理した結果である。

2因子の中で第Ⅰ因子にもっとも高い因子負荷量を示し、その値が0.40以上であった項目は、「職場の人々はお互いに思いやりがある」,「職場の雰囲気は明るい」,「自由にものが言える雰囲気がある」,「皆のびのびと仕事をしている」,「正しい意見であれば取り入れられる」,「職場

の人々はお互いに相手の意見をよく聴き合っている」、「職場に活気がみなぎっている」、「少数意見でも大切にされる」、「打ち合わせや会議で意見や提案が活発に出る」、「誰かが失敗やミスをしたとき他の人がカバーしている」の10項目である。これらの項目は、自由で開放的な職場の雰囲気を示す項目群なので、第Ⅰ因子を「職場活性」因子と名付けた。

第Ⅱ因子にもっとも高い因子負荷量を示し、その値が0.40以上であった項目は、「全員で共通の目標を達成しようとしている」、「職場全員が少しでも会社の業績を上げようと努力している」、「理由のない遅刻や欠勤をする人がほとんどいない」、「一人一人が仕事に対して真剣に取り組んでいる」の4項目である。これらの項目に共通するのは、職場の効率や生産性を重視し、職場目標の達成を志向する意欲的な職場風土と考えられるので、第Ⅱ因子を「目標志向」因子と名付ける。

表5 職場風土の因子分析結果

N=163

項 目	第Ⅰ因子	第Ⅱ因子	共通性
4) 職場の人々はお互いに思いやりがある	.76	.20	.62
2) 職場の雰囲気は明るい	.71	.06	.51
1) 自由にものが言える雰囲気がある	.65	.19	.45
5) 皆のびのびと仕事をしている	.63	.21	.44
3) 正しい意見であれば取り入れられる	.62	.37	.52
8) 職場の人々はお互いに相手の意見をよく聴き合っている	.60	.45	.56
7) 職場に活気がみなぎっている	.58	.42	.52
6) 少数意見でも大切にされる	.54	.42	.47
9) 打ち合わせや会議で意見や提案が活発に出る	.53	.44	.47
10) 誰かが失敗やミスをしたとき他の人がカバーしている	.52	.17	.30

15) 全員で共通の目標を達成しようとしている	.16	.82	.69
13) 職場全員が少しでも会社の業績を上げようと努力している	.13	.60	.37
14) 理由のない遅刻や欠勤をする人がほとんどいない	.27	.53	.35
12) 一人一人が仕事に対して真剣に取り組んでいる	.43	.51	.44
*11) 個人の業績さえ上がれば良いという考えが強い	.28	.21	.12
寄与率 (%)	27.97	17.60	

* 逆転項目

②職場風土の項目別特徴

表6に「職場風土」の各項目の平均値と標準偏差をそれぞれ示した。「職場活性」において平均値の高い項目は、「職場の雰囲気は明るい (3.86)」、「自由にものが言える雰囲気がある (3.73)」、「誰かが失敗やミスをしたとき他の人がカバーしている (3.69)」、「職場の人々はお互いに思いやりがある (3.55)」、「皆のびのびと仕事をしている (3.40)」、「正しい意見であれば取り入れられる (3.30)」などである。全体としては、比較的自由に、相互援助的な雰囲気の職場として認知されていることが示されている。一方、平均値の低い項目は、「少数意見で

も大切にされる (3.06)」、「打ち合わせや会議で意見や提案が活発に出る (3.07)」などであり、必ずしも全員参加型の職場風土になっていないことが窺われる。

「目標志向」においては、「理由のない遅刻や欠勤をする人がほとんどいない (4.09)」、「一人一人が仕事に対して真剣に取り組んでいる (3.71)」の項目の平均値が高いが、「全員で共通の目標を達成しようとしている (3.45)」、「職場全員が少しでも会社の業績を上げようと努力している (3.49)」の項目の平均値が低くなっている。

表6 職場風土の平均値と標準偏差

項	目	N	平均値	標準偏差
2)	職場の雰囲気は明るい	165	3.88	0.96
1)	自由にものが言える雰囲気がある	165	3.73	0.94
10)	誰かが失敗やミスをしたとき他の人がカバーしている	165	3.69	0.93
4)	職場の人々はお互いに思いやりがある	165	3.55	0.91
5)	皆のびのびと仕事をしている	165	3.40	0.98
3)	正しい意見であれば取り入れられる	165	3.30	1.04
8)	職場の人々はお互いに相手の意見をよく聴き合っている	165	3.29	0.91
7)	職場に活気がみなぎっている	164	3.25	0.99
9)	打ち合わせや会議で意見や提案が活発に出る	165	3.07	0.93
6)	少数意見でも大切にされる	165	3.06	1.00
14)	理由のない遅刻や欠勤をする人がほとんどいない	164	4.09	1.14
12)	一人一人が仕事に対して真剣に取り組んでいる	164	3.71	0.89
13)	職場全員が少しでも会社の業績を上げようと努力している	164	3.49	0.95
15)	全員で共通の目標を達成しようとしている	164	3.45	1.08
*11)	個人の業績さえ上がれば良いという考えが強い	164	3.48	0.98

・ 逆転項目

4) リーダーシップ

①リーダーシップの因子構造

「リーダーシップ」の構造を明らかにするために、13項目の「リーダーシップ」項目に対し、主因子法による因子分析を施した。表7は、因子数を2と設定して求めた、主因子法に続くバリマックス回転後の、第I因子および第II因子の因子負荷量、共通性、寄与率(%)の数値を整理した結果である。

2因子の中で第I因子にもっとも高い因子負荷量を示し、その値が0.40以上であった項目は、「部下が困っているときに援助の手をさしのべている」、「部下の意見を進んで取り入れるよう心がけている」、「部下の不満に耳を傾けている」、「部下を公平に扱っている」、「部下の質問や意見に対して納得のいくよう回答している」、「約束を守る」、「部下が良い仕事をしたときにそれを認めている」、「部下の人間関係がうまくいくように気を遣っている」、「職場目標の実現に向けて部下を率いる力がある」、「部下の能力向上のために指導している」の10項目である。こ

表7 リーダーシップの因子分析結果

N=163

項 目	第I因子	第II因子	共通性
7) 部下が困っているときに援助の手をさしのべている	.84	-.22	.76
6) 部下の意見を進んで取り入れるよう心がけている	.81	-.35	.77
3) 部下の不満に耳を傾けている	.78	-.31	.71
8) 部下を公平に扱っている	.78	-.23	.66
4) 部下の質問や意見に対して納得のいくよう回答している	.76	-.34	.69
9) 約束を守る	.75	-.39	.71
2) 部下が良い仕事をしたときにそれを認めている	.71	-.36	.64
1) 部下の人間関係がうまくいくように気を遣っている	.71	-.29	.58
5) 職場目標の実現に向けて部下を率いる力がある	.69	-.44	.68
10) 部下の能力向上のために指導している	.63	-.53	.68

12) 部下からの報告を求め、仕事のやり方や結果を確認している	.41	-.79	.79
13) 部下の仕事の質を厳しくチェックしている	.13	-.70	.51
11) 仕事の手順や目標を明示している	.48	-.61	.60
寄与率 (%)	46.31	21.24	

これらの項目に共通する上司の行動は、部下への緊密な関わりであり、職場集団の凝集性を高める管理者の行動を意味していると考えられるので、第I因子を「協働促進」因子と名付けた。

第II因子にもっとも高い因子負荷量を示し、その値が0.40以上であった項目は、「部下からの報告を求め、仕事のやり方や結果を確認している」、「部下の仕事の質をチェックしている」、「仕事の手順や目標を明示している」の3項目である。これらの項目に共通するのは、部下の仕事の質や結果を厳しく見つめ、生産を高めるための管理者の行動なので、第II因子を「業績向上」因子と名付ける。

②リーダーシップの項目別特徴

表8に「リーダーシップ」の各項目の平均値と標準偏差をそれぞれ示した。「協働促進」に

表8 リーダーシップの平均値と標準偏差

項 目	N	平均値	標準偏差
2) 部下が良い仕事をしたときにそれを認めている	165	3.61	0.96
8) 部下を公平に扱っている	164	3.46	1.13
1) 部下の人間関係がうまくいくように気を遣っている	165	3.33	1.00
5) 職場目標の実現に向けて部下を率いる力がある	165	3.30	1.06
10) 部下の能力向上のために指導している	165	3.27	0.98
9) 約束を守る	165	3.26	1.08
4) 部下の質問や意見に対して納得のいくよう回答している	165	3.24	1.10
6) 部下の意見を進んで取り入れるよう心がけている	165	3.22	0.96
7) 部下が困っているときに援助の手をさしのべている	165	3.18	1.06
3) 部下の不満に耳を傾けている	165	3.16	1.11

13) 部下の仕事の質を厳しくチェックしている	165	3.31	0.98
12) 部下からの報告を求め、仕事のやり方や結果を確認している	165	3.20	0.98
11) 仕事の手順や目標を明示している	164	3.16	0.99

において平均値の高い項目は、「部下が良い仕事をしたときにそれを認めている (3.61)」、「部下を公平に扱っている (3.46)」などであり、部下に対する関わりの公平性に関する上司の行動を比較的高く評価している様子が窺える。「業績向上」に関する項目は3項目であったが、全体的には、「協働促進」に比べてやや平均値は低い。

5) 人間関係

①人間関係の因子構造

「人間関係」の構造を明らかにするために、18項目の「人間関係」項目に対し、主因子法による因子分析を施した。表9は、因子数を3と設定して求めた、主因子法に続くバリマックス回転後の、第I因子から第III因子それぞれの因子負荷量、共通性、寄与率(%)の数値を整理した結果である。

3因子の中で第I因子にもっとも高い因子負荷量を示し、その値が0.40以上であった項目は、「相手の気持ちや立場を大切にしている」、「同僚のアドバイスに耳を傾けている」、「秘密の事柄を他人にもらさない」、「同僚からの相談をその人の身になって受けている」、「仕事に関して同僚間で助け合っている」、「職場のチームワークに気を配っている」、「上司に同僚のことで告げ口をすることがある(逆転項目)」の7項目である。

第II因子にもっとも高い因子負荷量を示し、その値が0.40以上であった項目は、「仕事以外でも同僚と気持ち良く付き合っている」、「同僚の誘いに応じることが多い」、「職場内に個人的

表9 人間関係の因子分析結果

N=164

項 目	第I因子	第II因子	第III因子	共通性
13) 相手の気持ちや立場を大切にしている	.70	-.22	-.14	.56
12) 同僚のアドバイスに耳を傾けている	.63	-.28	.03	.46
18) 秘密の事柄を他人にもらさない	.60	-.01	-.03	.36
17) 同僚からの相談をその人の身になって受けている	.54	-.35	-.01	.41
11) 仕事に関して同僚間で助け合っている	.53	-.29	-.07	.37
4) 職場のチームワークに気を配っている	.52	-.08	-.24	.33
*14) 上司に同僚のことで告げ口をすることがある	.42	.04	-.06	.18

15) 仕事以外でも同僚と気持ち良く付き合っている	.17	-.75	-.11	.60
8) 同僚の誘いに応じることが多い	.01	-.67	-.11	.46
6) 職場内に個人的な悩みを相談できる人がいる	.21	-.60	.01	.40
7) 職場内に仕事上の悩みを相談できる人がいる	.30	-.60	-.09	.45
16) 同僚に遠慮や気兼ねなく率直に発言している	.15	-.41	-.38	.33

*10) 職場の人間関係がもとで会社を辞めたいと思う	-.01	-.13	-.67	.47
*5) 職場の人間関係で悩んでいる	.10	-.08	-.66	.45
3) 自分の意見が正しいと判断すれば主張できる	.20	-.14	-.48	.29
1) 職場の人々に挨拶を気持ち良くしている	.36	.00	-.43	.31
*9) 上司の誘いを断ることが多い	-.11	-.06	-.40	.18
2) 先輩と気兼ねせずに話することができる	.33	-.16	-.35	.25

寄与率 (%)	15.26	12.67	10.25	

な悩みを相談できる人がいる」、「職場内に仕事上の悩みを相談できる人がいる」、「同僚に遠慮や気兼ねなく率直に発言している」の5項目である。

第Ⅲ因子にもっとも高い因子負荷量を示し、その値が0.40以上であった項目は、「職場の人間関係がもとで会社を辞めたいと思う（逆転項目）」、「職場の人間関係で悩んでいる（逆転項目）」、「自分の意見が正しいと判断すれば主張できる」、「職場の人々に挨拶を気持ち良くしている」、「上司の誘いを断ることが多い（逆転項目）」の5項目であった。

上記3因子のそれぞれに含まれる項目内容の意味は、一見、相互に類似性が高く、因子内容の解釈は難しいが、人間関係に関わる職場コミュニケーションの流れに着目した場合、第Ⅰ因子におけるコミュニケーションの流れは先輩から後輩もしくは同僚への下向きのコミュニケーションであり、第Ⅱ因子の場合は、同僚間での水平的コミュニケーション、第Ⅲ因子では後輩から先輩もしくは上司への上方向コミュニケーションの流れが見て取れる。したがって、第Ⅰ因子を「援助」因子、第Ⅱ因子を「親和」因子、第Ⅲ因子を「配慮」因子と名付けることにする。

②人間関係の項目別特徴

表10に「人間関係」の各項目の平均値と標準偏差をそれぞれ示した。「援助」に関する項目は、他の因子の項目群に比べて一様に平均値が高い。特に、「秘密の事柄を他人にもらさない(4.23)」、「上司に同僚のことで告げ口をすることがある(逆転項目4.22)」の2項目の平均値は高い。「親和」において平均値の低いのが「職場内に個人的な悩みを相談できる人がいる(3.27)」である。「配慮」においては、「職場の人々に挨拶を気持ち良くしている(4.12)」と

表10 人間関係の平均値と標準偏差

項 目	N	平均値	標準偏差
18) 秘密の事柄を他人にもらさない	165	4.23	0.94
*14) 上司に同僚のことで告げ口をすることがある	165	4.22	0.95
11) 仕事に関して同僚間で助け合っている	165	3.98	0.78
13) 相手の気持ちや立場を大切にしている	165	3.98	0.68
17) 同僚からの相談をその人の身になって受けている	165	3.93	0.78
12) 同僚のアドバイスに耳を傾けている	165	3.92	0.78
4) 職場のチームワークに気を配っている	165	3.89	0.78

16) 同僚に遠慮や気兼ねなく率直に発言している	165	3.84	0.94
7) 職場内に仕事上の悩みを相談できる人がいる	165	3.79	1.01
15) 仕事以外でも同僚と気持ち良く付き合っている	165	3.75	0.96
8) 同僚の誘いに応じることが多い	165	3.60	0.91
6) 職場内に個人的な悩みを相談できる人がいる	165	3.27	1.12

1) 職場の人々に挨拶を気持ち良くしている	165	4.12	0.79
2) 先輩と気兼ねせずに話すことができる	165	4.00	0.91
*10) 職場の人間関係がもとで会社を辞めたいと思う	165	3.65	1.16
3) 自分の意見が正しいと判断すれば主張できる	165	3.62	0.94
*5) 職場の人間関係で悩んでいる	164	3.47	1.15
*9) 上司の誘いを断ることが多い	165	3.36	0.95

* 逆転項目

「先輩と気兼ねせずに話すことができる (4.00)」の2項目の平均値が高くなっている。

3. 尺度の構成

各変数の特徴を比較し、変数相互の関係を分析する測度として、それぞれの変数について尺度を構成した。

尺度の構成は、それぞれの変数の項目群についての因子分析結果に基づいて行われた。構成された尺度数は、「職業志向性」3尺度、「職務満足」2尺度、「職場風土」2尺度、「リーダーシップ」2尺度、「人間関係」3尺度の合計12尺度であるが、各尺度は、表1・3・5・7・9に示される因子分析結果において、因子負荷量が0.40以上の項目から成る。そして、各尺度ごとに、それらを構成する項目の合計点を求めることにより、尺度合成得点を計算した。

各尺度は因子分析結果の因子内容の解釈に対応させて、尺度を構成する項目内容の意味により、「職業志向性：職務挑戦」、「職業志向性：人間関係」、「職業志向性：労働条件」、「職務満足：職場環境」、「職務満足：職務内容」、「職場風土：職場活性」、「職場風土：目標志向」、「リーダーシップ：協働促進」、「リーダーシップ：業績向上」、「人間関係：援助」、「人間関係：親和」、「人間関係：配慮」と命名された。

4. 個人的属性と諸変数との関係

1) 性別特徴

表11は、「職業志向性」以下「人間関係」までの諸変数に関し、性別による2群の母平均値の差の検定結果である。表11の結果によると、「職場風土」、「リーダーシップ」を除いた「職業志向性」、「職務満足」、「人間関係」において、性別による統計的有意差が見られた。変数別にその結果を整理すると次のようになる。

まず、「職業志向性：職務挑戦」では、男性の方が女性よりも明らかに挑戦志向である ($P < .001$)。「職業志向性：人間関係」では、「職業志向性：職務挑戦」とほぼ対比的な傾向がみられた。すなわち、女性の方が男性よりも人間関係志向である ($P < .05$)。

「職務満足：職場環境」および「職務満足：職務内容」の2変数についてはいずれも男性の平均値が女性よりも有意に大きく ($P < .05$)、男性の満足度が女性よりも高かった。

「人間関係：援助」では、男性よりも女性の平均値が大きく、援助的人間関係を重視する姿勢が強かった ($P < .001$)。一方、「人間関係：配慮」では、男性の方が女性よりも平均値が大きく、先輩もしくは上司への配慮や気兼ねの意識が強くなっている ($P < .05$)。

2) 年齢別特徴

「職業志向性」から「人間関係」までの諸変数の特徴が、被調査者の年齢によって異なるかどうかを明らかにするために、年齢を独立変数、「職業志向性」から「人間関係」までの諸変数を従属変数とする分散分析を行った。表12は、調査票における「20歳未満」から「55歳以上」

表11 各尺度の性別平均値と標準偏差

尺 度	性別	N	平均値	標準偏差	t 値
職業志向性：職務挑戦	男	169	44.88	8.15	9.47***
	女	134	35.69	8.62	
職業志向性：人間関係	男	172	17.32	3.09	2.26*
	女	139	18.20	3.66	
職業志向性：労働条件	男	171	14.73	2.59	0.00
	女	138	14.73	2.87	
職務満足：職場環境	男	88	33.98	7.42	2.02*
	女	59	31.32	8.24	
職務満足：職務内容	男	88	23.43	5.54	2.31*
	女	60	21.17	6.21	
職場風土：職場活性	男	83	37.54	7.77	0.70
	女	78	38.37	7.04	
職場風土：目標志向	男	83	27.86	5.86	0.91
	女	78	27.05	5.21	
リーダーシップ：協働促進	男	83	40.02	10.55	0.68
	女	78	38.91	9.94	
リーダーシップ：業績向上	男	84	16.55	4.20	0.89
	女	78	15.97	3.93	
人間関係：援助	男	84	27.16	3.77	3.56***
	女	79	29.18	3.41	
人間関係：親和	男	84	17.80	3.31	1.61
	女	79	18.70	3.78	
人間関係：配慮	男	83	18.87	3.21	2.43*
	女	79	17.63	3.21	

* $P < .05$, *** $P < .001$

の9段階を、「29歳以下」、「30～39歳」、「40歳以上」という3段階に再カテゴリー化した場合の、年齢段階別諸変数の平均値、標準偏差と分散分析によるF値を示したものである。

表12の結果によると、「職務満足」、「リーダーシップ」を除いた「職業志向性」、「職場風土」、「人間関係」において、年齢別による統計的有意差が見られた。変数別にその結果を整理すると次のようになる。

まず、「職業志向性：職務挑戦」では、全体として年齢間に有意差が見られ、年齢が高くなるにしたがって「職務挑戦」志向が強くなる傾向が見られるが ($P < .001$)、群間の差で有意であったのは、29歳以下の層と40歳以上の層との間のみであった ($P < .001$)。「職業志向性：人間関係」においても、全体として有意差が見られたが ($P < .001$)、群間の有意差が見られたのは、「人間関係」志向のもっとも強い29歳以下の年齢層と、この志向のもっとも弱い30～

表12 各尺度の年齢別平均値と標準偏差

尺 度		29歳以下	30～39歳	40歳以上	t 値 ^a	t 値 ^b	t 値 ^c	F 値
職業志向性：職務挑戦	平均値	38.88 (9.38)	40.94 (10.12)	43.39 (8.86)	1.12	3.97***	1.30	7.86***
	N	159	31	116				
職業志向性：人間関係	平均値	18.57 (3.50)	15.97 (3.03)	17.06 (2.92)	4.18***	3.86***	1.70	12.76***
	N	161	33	120				
職業志向性：労働条件	平均値	14.91 (2.88)	13.97 (2.37)	14.71 (2.52)	1.82	0.63	1.38	1.67
	N	160	33	119				
職務満足：職場環境	平均値	32.34 (8.27)	31.60 (7.62)	33.75 (7.39)	0.33	1.03	0.96	0.77
	N	64	15	69				
職務満足：職務内容	平均値	21.57 (5.91)	21.40 (5.17)	23.70 (5.85)	0.10	2.10	1.37	2.51
	N	65	15	69				
職場風土：職場活性	平均値	37.77 (6.70)	35.88 (7.44)	39.98 (8.40)	0.97	0.94	1.49	1.17
	N	96	17	50				
職場風土：目標志向	平均値	26.60 (5.13)	25.77 (5.64)	29.52 (5.75)	0.59	3.08**	2.46*	5.61**
	N	96	17	50				
リーダ-シップ：協働促進	平均値	38.66 (9.88)	43.29 (6.83)	39.44 (11.54)	1.72	0.44	1.34	1.48
	N	96	17	50				
リーダ-シップ：業績向上	平均値	16.05 (3.72)	17.94 (2.92)	16.00 (4.84)	1.76	0.07	1.70	1.67
	N	96	17	51				
人間関係：援助	平均値	28.50 (4.18)	28.29 (2.47)	27.43 (3.05)	0.20	1.64	0.82	1.36
	N	97	17	51				
人間関係：親和	平均値	19.00 (3.57)	17.88 (2.99)	18.96 (3.34)	1.22	3.39**	0.95	5.85**
	N	97	17	51				
人間関係：配慮	平均値	17.68 (3.22)	19.12 (2.91)	18.96 (3.36)	1.67	2.25	0.17	3.25*
	N	97	17	50				

()内は標準偏差

* P<.05, ** P<.01, *** P<.001

t 値^aは、29歳以下と30～39歳との比較t 値^bは、29歳以下と40歳以上との比較t 値^cは、30～39歳と40歳以上との比較

39歳層との間 (P<.001) および「人間関係」志向は中庸である40歳以上の年齢層との間 (P<.001) であった。

「職場風土：目標志向」において、全体として年齢間に有意差が見られたが (P<.01), 職場風土をもっとも「目標志向」ととらえているのは40歳以上の年齢層であり, 29歳以下の年齢層と, 30～39歳層との間に, それぞれ有意差が見られた (P<.01, P<.05)。

「人間関係：親和」においても年齢間に有意差が見られ (P<.01), 年齢が低くなるにしたがって「親和的な人間関係」のスタンスをとっていることが見て取れる。しかし, 群間の比較の結果, 有意差のあったのは, 29歳以下の層と40歳以上の層との間のみであった (P<.01)。「人間関係：配慮」では, 全体として年齢間に有意差が見られたが (P<.01), 群間比較をしてみ

ると、いずれの群間においても有意差が認められなかった。

5. 職務満足と職業志向性との関係

1) 職務満足と職業志向性との相関

表13は、調査Ⅰによって得られたデータに基づいて算出された、「職業志向性」および「職務満足」の尺度間の相関係数とCronbachの α 係数である。まず、尺度の信頼性を示す α 係数を見ると、「職業志向性：労働条件」尺度の.65を最低値とする結果であり、すべての尺度の信頼性はかなり高い値を示していた。

尺度間の相関係数に関しては次のようにまとめることができる。①すべての尺度間には0.1%水準の有意な正の相関があった。②「職業志向性」の3尺度間にはかなり相関があった(.45, .46, .47)。③「職務満足」の2尺度間には強い相関があった(.89)。④「職業志向性：職務挑戦」の尺度と「職務満足」の2尺度との間にはかなり相関があった(.46, .53)。

これらの結果から、各尺度はそれぞれ明確な構造を形成しており、一方で、「職業志向性」3尺度と「職務満足」2尺度は相互に密接な関連を持っていることが明らかになった。

表13 職務満足と職業志向性との相関

尺 度	1)	2)	3)	4)	5)
1) 職業志向性：職務挑戦	(.94)				
N	149				
2) 職業志向性：人間関係	.47***	(.79)			
N	149	151			
3) 職業志向性：労働条件	.45***	.46***	(.65)		
N	148	150	150		
4) 職務満足：職場環境	.46***	.39***	.39***	(.91)	
N	146	148	147	148	
5) 職務満足：職務内容	.53***	.33***	.31***	.89***	(.92)
N	147	149	148	147	149

対角線上にある()内の数値は信頼性係数(Cronbach α)

*** $P < .001$

2) 重回帰分析

表14は、「職務満足」の2尺度を基準変数、「職業志向性」の3尺度を説明変数として重回帰分析を行った結果である。これは、「職業志向性」の3つの尺度が、独立してどの程度、2種の「職務満足」に対して影響を及ぼしているかを明らかにするために行われた。説明変数の選択にあたっては、本研究の目的に沿って、3尺度すべてを説明変数とした。

表14の標準偏回帰係数(β -weights)に注目すれば、「職務満足：職場環境」にもっとも大きな影響を及ぼしている「職業志向性」尺度は「職業志向性：職務挑戦」であった($\beta = .292$, $P < .001$)。以下、「職業志向性：労働条件」($\beta = .188$, $P < .05$)、「職業志向性：人間関係」($\beta = .159$, $P < .10$)という結果であった。一方、「職務満足：職務内容」に影響を及ぼして

いる「職業志向性」の尺度は「職業志向性：職務挑戦」のみであった ($\beta = .453, P < .001$)。

表14 職務満足の2尺度を基準変数とした重回帰分析結果

説明変数	職務満足：職場環境		職務満足：職務内容	
	標準偏回帰係数	F値	標準偏回帰係数	F値
職業志向性：職務挑戦	.292	11.574***	.453	29.188***
職業志向性：人間関係	.159	3.360	.080	0.897
職業志向性：労働条件	.188	4.814*	.075	0.806
決定係数 (R ²)	.288 (F=17.231***)		.288 (F=19.137***)	

* P<.05, *** P<.001

6. 職場風土と職業志向性・リーダーシップ・人間関係との関係

1) 職業志向性・職場風土・リーダーシップ・人間関係の相関

表15は、調査Ⅱによって得られたデータに基づいて算出された、「職業志向性」、「職場風土」、「リーダーシップ」、「人間関係」の4変数10尺度間の相関係数とCronbachの α 係数である。まず、尺度の信頼性を示す α 係数を見ると、「人間関係：配慮」尺度の.67を最低値とする結果であり、すべての尺度の信頼性はかなり高い値を示していた。

尺度間の相関係数の特徴は次のようにまとめられる。①「職業志向性」の内部相関は、調査Ⅰの場合と異なり、3尺度の間にすべて強い相関があるわけではなく、「人間関係」と「労働

表15 各尺度間の相関

尺 度	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	8)	9)	10)
1) 職業志向性：職務挑戦 N 157	(.92)									
2) 職業志向性：人間関係 N 155	.21**	(.69)								
3) 職業志向性：労働条件 N 155	.12	.48***	(.68)							
4) 職場風土：職場活性 N 155	.31***	.20*	.06	(.90)						
5) 職場風土：目標志向 N 155	.40***	.15	.00	.86***	(.86)					
6) リーダーシップ：協働促進 N 155	.37***	.26**	.01	.54***	.55***	(.96)				
7) リーダーシップ：業績向上 N 156	.35***	.24**	-.06	.45***	.51***	.89***	(.87)			
8) 人間関係：援助 N 157	.10	.49***	.28***	.39***	.32***	.39***	.38***	(.78)		
9) 人間関係：親和 N 157	.11	.45***	.12	.36***	.24**	.36***	.36***	.41***	(.77)	
10) 人間関係：配慮 N 156	.41***	.12	-.06	.59***	.53***	.49***	.40***	.25**	.29***	(.67)

対角線上にある()内の数値は信頼性係数(Cronbach α)

* P<.05, ** P<.01, *** P<.001

条件」との間はかなり相関が見られたにとどまった (.48 $P < .001$)。②「職場風土」と「リーダーシップ」の内部相関はひじょうに強い (.86 $P < .001$, .89 $P < .001$)。③「人間関係」の内部相関を見ると、「援助」と「親和」との間にはかなり相関があった (.41 $P < .001$)。④「職業志向性：職務挑戦」との間でかなり相関が見られたのは、「職場風土：目標志向」、「人間関係：配慮」の2尺度であった (.40 $P < .001$, .41 $P < .001$)。⑤「職業志向性：人間関係」とかなり相関のあった尺度は、「人間関係：援助」および「人間関係：親和」であった (.49 $P < .001$, .45 $P < .001$)。⑥「職場風土」の2尺度とかなり相関があったのは、「リーダーシップ」の2尺度 (.54, .45, .55, .51 いずれも $P < .001$) と、「人間関係：配慮」(.59, .53 いずれも $P < .001$) であった。⑦「リーダーシップ」の2尺度は、「人間関係」の3尺度との間に、かなり相関があった (.29, .36, .49, .38, .36, .40 いずれも $P < .001$)。

これらの結果から、各尺度はそれぞれ明確な構造を形成しているが、特に、「リーダーシップ」2尺度と「人間関係」3尺度は他の変数と相互に密接な関連を持っていることが明らかになった。

2) 重回帰分析

表16は、「職場風土」の2尺度を基準変数とし、「職業志向性」3尺度、「リーダーシップ」2尺度、「人間関係」3尺度の計8尺度を説明変数として重回帰分析を行った結果である。この分析は、8尺度によって代表される、職場の成員の個人的要因それぞれが独立して、「職場風土」とどのような関連を持ち、「職場風土」の形成に対して影響を及ぼしているかを明らかにするために行われた。表14と同様に、本研究では説明率のもっとも高い変数を抽出することのみが目的ではなかったので、8尺度すべてを説明変数とした。

表16によれば、「職場風土：職場活性」と、もっとも大きな関連を示した変数は、「人間関係：配慮」であり ($\beta = .393$ $P < .001$)、次いで β -weights の値の大きいのは、「リーダーシップ：協働促進」($\beta = .373$ $P < .01$) と「人間関係：援助」である ($\beta = .185$ $P < .05$)。

表16 職場風土の2尺度を基準変数とした重回帰分析結果

説明変数	職場風土：職場活性		職場風土：目標志向	
	標準偏回帰係数	F値	標準偏回帰係数	F値
職業志向性：職務挑戦	.050	0.491	.162	4.835*
職業志向性：人間関係	-.044	0.271	-.044	0.255
職業志向性：労働条件	.003	0.001	-.035	0.205
リーダーシップ：協働促進	.373	7.042**	.227	2.462
リーダーシップ：業績向上	-.184	1.401	.087	0.369
人間関係：援助	.185	5.696*	.158	3.920*
人間関係：親和	.098	1.701	-.024	0.098
人間関係：配慮	.393	27.133***	.300	14.931***
決定係数 (R^2)	.468 (F=15.495***)		.436 (F=13.601***)	

* $P < .05$, ** $P < .01$, *** $P < .001$

「職場風土：目標志向」に対してもっとも大きな影響を及ぼしている変数は、「職場風土：職場活性」と同様に、「人間関係：配慮」であった ($\beta = .300$ $P < .001$)。有意なF値を示したその他の変数は、「職業志向性：職務挑戦」と「人間関係：援助」である ($\beta = .162$ $P < .05$, $\beta = .158$ $P < .05$)。

考 察

1. 諸変数の特徴と構造

①職業志向性

「職業志向性」は、因子分析の結果、「職務挑戦」、「人間関係」、「労働条件」の3因子として構造化されていることが明らかになった。これは、若林(1993)等の研究において明らかになった構造とまったく同様である。本研究では、「勤め先の世間での評判」の項目の因子負荷量が第Ⅰ因子においてもっとも高い値を示していたが(.37)、先行研究においては、第Ⅲ因子の因子負荷量の値が最大であった(.45)。また、「通勤の便利さ」は本研究では、第Ⅱ因子の負荷量が最大であった(-.44)。これらの結果は、本研究における因子構造の解釈を困難にしたが、学生を被調査者とした先行研究と社会人対象の本研究の違いが上記の差異をもたらしたものと考えられる。

上記3因子ごとに各項目の平均値を比較した結果、3因子中、もっとも平均値の高いのが「労働条件」に関連する項目であり、以下、「人間関係」、「職務挑戦」の順であった。以上の結果から、職業生活の中でもっとも重視され、望まれている条件は、「労働条件」や「人間関係」などであり、職務内容に関わる条件は二の次になっていることがわかる。

②職務満足

「職務満足」は、因子分析の結果、「職場環境」と「職務内容」の2因子から成っていることが明らかになった。前者は、ハーツバーグ(Herzberg, F. 1966)の「衛生要因」に対応し、後者はハーツバーグの「動機づけ要因」の主要な側面と関連していると解釈することができる。

③職場風土

「職場風土」は、「職場活性」と「目標志向」の2因子に分かれたが、各因子ごとの項目別平均値を見ると、全体として、「職場活性」の平均値の方が、「目標志向」よりも高くなっていた。これは、仕事への取り組み姿勢や態度は比較的真剣であるが、仕事に対して真面目に取り組んでいる割には目標達成志向の姿勢が必ずしも強くないことを示している。

④リーダーシップ

「リーダーシップ」も2因子構造であることが因子分析の結果明らかになった。これらの2因子は、リーダーシップの2機能として広く知られている、PM理論における集団維持機能(M機能)と目標達成機能(P機能)や、オハイオ研究における「配慮」と「構造づくり」の2機能に対応するものである。しかし、第Ⅰ因子の因子負荷量の値の大きい項目が13項目中10項目

と、明らかな偏りが見られた。これは項目作成上の問題点が露呈した結果であろう。より広い観点から管理行動項目を設定すべきであった。

⑤人間関係

「人間関係」は、因子分析の結果、3因子構造が確認された。各項目の平均値を見ると、「援助」に関する項目の平均値が、他の因子の項目群に比べて高く、特に、「秘密の事柄を他人にもらさない」、「上司に同僚のことで告げ口をしない」などの事柄は、職場の人間関係を良好に保つ上での暗黙のルールになっていると考えてよいであろう。「親和」において「職場内に個人的な悩みを相談できる人がいる」の平均値が低くなっていることから、職場で、より深い人間的交流がやや欠けている可能性が推測される。一方、「配慮」においては、「職場の人々に挨拶を気持ちよくしている」と「先輩と気兼ねせずに話すことができる」の2項目の平均値が高いが、これも、「親和」の場合と同様に、表面的には先輩・上司との間で軋轢の少ない人間関係を志向している様子が窺える。

2. 職務満足と職業志向性との関係

「職務満足」2尺度と「職業志向性」3尺度との間には「かなり」、もしくは「やや」相関が見られた。しかし、「職業志向性」の3つの尺度が、独立してどの程度、2種の「職務満足」に対して影響を及ぼしているかを明らかにするために、重回帰分析を行った結果、「職務満足」と強い関連性を持っていたのは、「職業志向性：職務挑戦」であった。「職務満足：職務内容」に対するこの尺度の影響の大きさは十分予測できた結果であるが、「職務満足：職場環境」に対しては、「職業志向性：労働条件」の影響よりも「職業志向性：職務挑戦」の影響の方が大きいことが本研究の結果の重要な点である。本研究では、標準回帰係数 (β -weights) の数値に着目して分析を進めているので、「職務満足」と「職業志向性」の因果関係に言及することはできないが、仕事に対する積極的で挑戦的な態度と職業生活の満足度の高さとの明白な関連性が見いだされたことは、組織内成員の組織への適応に関して重要な示唆が得られたと考えることができる。

3. 職場風土と職業志向性・リーダーシップ・人間関係との関係

重回帰分析の結果、「職場風土」2尺度に対して共通に、明らかな関連性が見いだされたのは、「人間関係：配慮」であり、また、影響度合において、この尺度よりはかなり小さいものの、「人間関係：援助」の尺度であった。「人間関係」の2尺度の影響が「職場風土」に対して少なからず見られたということは、相手（特に上役や先輩）に対する遠慮や気兼ねを払拭することの難しい、あるいは、「和」を強調する日本的組織風土の特徴が表れた結果と見ることができる。なお、被調査者の年齢層の58.8%が30歳未満であったことから、この結果について必ずしも年齢の影響を考慮する必要はないであろう。

「リーダーシップ：協働促進」は「職場風土：職場活性」に対して、「職業志向性：職務挑戦」

は「職場風土：目標志向」に対してそれぞれ影響を及ぼしている変数であったが、ここで注目すべきは、「職場風土：目標志向」に対する「リーダーシップ：協働促進」の影響である。表16において、「リーダーシップ：協働促進」の標準回帰係数 (β -weights) の値は、.227とかなり高い数値であったにも拘わらず、F検定において有意ではなかった。しかし、F値による変数増減法に基づいて、「人間関係：配慮」、「リーダーシップ：協働促進」、「職業志向性：職務挑戦」、「人間関係：援助」の4尺度を説明変数として投入し、再度重回帰分析を行ったところ、「リーダーシップ：協働促進」の標準回帰係数の値は、「人間関係：配慮」尺度に次いで大きく、有意であった ($\beta = .299$, $P < .001$)。したがって、ここでは、「職場風土：目標志向」に対する「リーダーシップ：協働促進」の影響の強さを強調しておきたい。

文 献

- 愛知県労働部労働経済調査室編集 1993 若年労働者職業意識実態調査結果報告書 愛知県労働部
- Hertzberg, F. 1966 *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing.
- 北野利信 (訳) 1968 仕事と人間性 東洋経済新報社
- Howell, W. C. 1991 Human Factors in the Workplace. In M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Second Edition Volume 2*, 209-269. Consulting Psychologist Press, Inc. Palo Alto, California.
- 岩井紀子 1987 リーダーシップ行動と部下集団成員の「モラル」との因果関係に関する研究 実験社会心理学研究 第26巻 第2号 137-149.
- James, L. R., Gent, M. J., Hater, J. J. and Coray, K. E. 1979 Correlates of Psychological Influence: An Illustration of the Psychological Climate Approach to Work Environment Perceptions. *Personnel Psychology*, 32, 563-588.
- 小久保みどり 1992 環境不確実性と意思決定過程への参加が組織の従業員の職務満足に及ぼす効果 実験社会心理学研究 第32巻 第2号 183-195.
- 森田一寿 1988 環境変化と組織変革 若林 満・松原敏浩 (編)「組織心理学」福村出版 262-296.
- Sauser, Jr. W. I. and York, C. M. 1978 Sex Differences in Job Satisfaction: A Reexamination. *Personnel Psychology*, 31, 537-547.
- 芝 祐順 1967 行動科学における相関分析法 東京大学出版会
- 芝 祐順 1981 因子分析法のための会話型プログラム 東京大学教育学部紀要 21 53-65.
- 若林 満 1982 職務満足と行動 二村敏子 (編)「現代経営学⑤ 組織の中の人間行動 一組織行動のすすめ一」有斐閣 131-163.
- 若林 満・榊原國城・広岡秀一・斎藤和志 1993 企業に対する態度とイメージに関する調査研究報告書 名古屋大学教育学部 経営行動科学研究会
- Waters, L. K. and Roach, D. 1979 Job Satisfaction, Behavioral Intention, and Absenteeism as Predictors of Turnover. *Personnel Psychology*, 32, 393-397.
- Weaver, C. N. 1978 Job Satisfaction as a Component of Happiness Among Males and Females. *Personnel Psychology*, 31, 831-840.
- 山田淑子 1987 リーダーシップM・計画P・圧力P行動が部下の満足感に及ぼす効果 実験社会心理学研究 第26巻 第2号 125-134.
- 吉田 悟 1992 ワークスペースに対する満足と職務満足の決定要因 一ワークスペースの物理的隔離、職務集団凝集性とプライバシーが果たす役割一 産業・組織心理学研究 第6巻 第2号 23-34.