

## 組織風土の一側面としての企業帰属意識の研究

関, 文恭  
九州大学医療技術短期大学部

三隅, 二不二  
筑紫女学園大学

金城, 亮  
(財)集団力学研究所

三角, 恵美子  
(財)集団力学研究所

他

<https://doi.org/10.15017/243>

---

出版情報：九州大学医療技術短期大学部紀要. 22, pp.41-52, 1995-03. Kyushu University School of Health Sciences Fukuoka, Japan

バージョン：

権利関係：

## 組織風土の一側面としての企業帰属意識の研究

関 文恭\*、三隅二不二\*\*、金城、亮\*\*\*、三角恵美子\*\*\*  
松田 良輔\*\*\*、松尾 英久\*\*\*、徳留 英二\*\*\*、城戸 紀子\*\*\*

### A Study of Organizational Commitment as an Aspect of Organizational Climate

Fumiyasu Seki, Jyuji Misumi, Akira Kinjyou, Emiko Misumi,  
Ryousuke Matsuda, Hidehisa Matsuo, Eiji Tokudome, Noriko Kido

This study is to deal with the organizational commitment as one aspect of organizational climate for the purpose of examining its internal structure and analyzing its relationship with leadership and workplace morale. To that end, we surveyed a plural number of organizations with various background factors. As a result, the following findings were obtained.

1. Our study of various working groups revealed, as a result of factor analysis, that there are very much the same factors as the findings of Sekimoto, et al's survey that covered employees working at large corporations after graduating from college.

2. The effect of leadership was found in the aspect of the traditional organizational commitment manifesting itself in a desire to stay permanently with the company, positive motivation to contribute to the company and internalization of values. As in the case of workplace morale, these factor of organizational commitment were found to increase under the PM- type leadership.

3. In the qualification III analysis, the utilitarian factor of organizational commitment showed a distribution pattern that stands in stark contrast to the other three factors. With regard to its relationship to workplace morale, it was found that the organizational commitment is strongly tied to such personal factors as motivation for work, satisfaction with salary, satisfaction with the company and mental hygiene. It was also found that the organizational commitment and subordinates' evaluation vis- a- vis superior's leadership form an independent dimension.

4. In comparisons by age and by the number of years service, it was shown that a desire to stay permanently with the company, positive motivation and internalization of values change with years of service, forming near- U curves. The curves showing relationship between age and years of service and the organizational commitment are a new discovery never before pointed out in any previous study.

5. In a cluster analysis on the organizational commitment, while such clusters as the relying- on- company type, utilitarian type, self- centered type and "rarefied" type were found this study, as in the case of Sekimoto, et al. The cluster of what Sekimoto, et al., call the traditional type was not found. Instead, a new cluster of "take things easy" type, whose desire to stay permanently with the company is conspicuously high but positive motivation is low, was found.

6. When morale factor scores were compared among the organizational commitment clusters, the morale of self-centered type was found to be significantly higher than those of any of its counterparts in the other clusters.

a 本研究の一部は日本グループ・ダイナミック  
ス学会第42回大会において発表された。

b 本研究は、(株)原子力安全システム研究所社会  
システム研究所との共同研究の一環として行  
われた。

\* 九州大学医療技術短期大学部

\*\* 筑紫女学園大学

\*\*\* (財)集団力学研究所

## 目 的

本研究では、組織風土の一側面として企業帰属意識をとりあげ、その内的構造を検討するとともに、リーダーシップやモラルとの関係を分析することを目的とした。

帰属意識に関する研究としては、すでに関本ら<sup>1)2)3)4)</sup>が開発した尺度が良く知られている。関本らの『企業帰属意識尺度』は、Porterら<sup>5)</sup>の考案した帰属意識尺度に、滅私奉公・運命共同体といった「日本的」帰属意識に関する項目を加え、30項目で構成されている。具体的には「Q1.この会社の社風や組織風土は自分の価値観や考え方によく合っている」「Q2.この会社で、自分にとってやりがいのある仕事をさせてもらえないな

ら、この会社においても意味がない」などから成り、各項目には「1.まったくその反対である」から「7.まったくその通りである」までの7段階の選択肢が与えられる。回答者は、スケール上に配された1-7の選択肢番号のうち1つを選択する。関本らは、これらの項目の回答結果を因子分析して4つの因子を抽出している。すなわち「組織に留まりたいという残留希望(以下、残留希望と略す)」「組織のために働きたいという積極的意欲(以下、積極的意欲)」「組織の目標・規範・価値の受け入れ(以下、価値の内在化)」「功利的帰属意識(以下、功利的帰属意識)」の4因子である。各因子に含まれる質問項目を表1に示す。

関本らは1984年と1987年に大規模な調査を行

表1. 帰属意識項目 (関本、1992に基づく)

### 残留希望

- Q03 たとえ現在よりもいい仕事やいい給料が与えられても、この会社が好きなのでよその会社に移る気はない
- Q07 会社の将来がかなり悲観的になったとしても、わたしは、この会社に魅力を感じているので、留まっていたい
- Q16 たとえこの先、自分の望んでいるキャリア(希望する職種や進路など)を歩むことができなくても、この会社で働いていた
- Q21 自分の働く場所として、この会社よりよいところはそうざらにない
- Q24 この会社には、人間的に魅力のある人が多いので、ぜひこの会社に長く留まっていたい
- Q04 せっかくここまで勤めたのだから、これから先もこの会社で勤めたい
- Q11 この会社は、従業員を「決して悪いようにはしない」ところが安心なので、ずっと勤めていたい
- Q14 この会社にこのまま勤めていけば安心なので、よその会社に移ることなど考えられない
- Q19 たとえ興味ある仕事をやらせてくれても、この会社より規模の小さい会社に勤めたくない
- Q28 よその会社に移っても先行きどのような処遇を受けるかわからないし、むしろこの会社に留まっていたい
- Q06 この会社に対してたとえ不満が多々あっても、この会社を離れて、自分の将来などとても考えられない
- Q23 この会社に入った以上、ここを半生を託す場所と考えている

### 積極的意欲

- Q05 会社にとって必要な残業や休日出勤はすすんで引き受ける
- Q12 この会社にとって本当に必要であるならば、どんな仕事でも、またどんな勤務地にいても、これまで以上にがんばって働く
- Q15 仕事を遂行していく上で、どんな障害やプレッシャーがあろうとも、この会社のためなら全力を尽くしてがんばる
- Q18 他の社員よりもはるかにこの会社のために尽くそうという気持ち強い
- Q26 この会社を発展させるためならば、人並み以上の努力をすることをいとわない
- Q08 この会社を発展させるためならば、自分の私生活が犠牲になっても仕方がない
- Q20 この会社と自分とは運命共同体である。ともに栄え、ともに滅びるものと考えている
- Q27 この会社の経営方針や経営施策にたとえ反対であっても、会社がひとたびそれを決めた以上、おのれを殺してその方針や施策に従ってがんばる

### 価値の内在化

- Q01 この会社の社風や組織風土は自分の価値観や考え方によく合っている
- Q09 この会社のトップ経営者の考え方や経営施策には共鳴できるものが多い
- Q13 この会社の従業員全般のものの考え方や行動パターンは、自分にとって常に受け入れやすい
- Q25 この会社の組織目標や経営戦略は時代の流れに即応しており、共感を覚える
- Q30 この会社の経営理念や組織の規範は自分には抵抗なく受け入れられる

### 功利的帰属意識

- Q02 この会社で、自分にとってやりがいのある仕事を担当させてもらえないなら、この会社においても意味がない
- Q10 この会社から得るものがあるうちは、この会社に勤めていようと思う
- Q17 この会社の金銭的処遇条件(給与、賞与等)が魅力あるものでなければ、よその会社に移ることも考える
- Q22 自分の貢献に見合った処遇を受けていなければ、働く意欲はわいてこない
- Q29 これ以上、自分の能力を向上させる機会が与えられなければ、そのような機会を与えてくれる他の会社に移ることも考える

い、帰属意識尺度の因子構造を分析するとともに、4年間の継時比較を行っている。しかしながら、関本らの調査は、大手企業11社に勤務する大卒男性社員を対象としたものであり、特殊なサンプルといえる。日本における企業帰属意識の全体的構造を把握するためには、業種、性別、学歴、年齢など様々な属性背景を有するサンプルを広く収集し、分析することが重要であろう。そこで、本研究では多様な業種において様々な職務に従事する17歳以上の男女従業員を調査対象とした。加えて、職場モラル、上司のリーダーシップ認知に関するデータも収集し、帰属意識との関連を分析することを目的とした。

### 方 法

手続き：調査は、平成5年度に(財)集団力学研究所が行った『PMサーベイ：職場に関するアンケート』および(財)集団力学研究所と(株)原子力安全システム研究所社会システム研究所が共同で実施している『職場の人的側面に関する行動科学的研究』においてリーダーシップ、モラル調査とともに、主に集合調査方式で実施した。調査時期：1993年7月~12月に調査を実施した。調査対象：調査対象者は2786名であり、業種としては、製造業、大規模小売店、運輸業の他、2つの電力会社に所属する5つの原子力発電所の勤務者等を含んでいる。このうち、帰属意識項目の因子分析には2730名の有効回答を用いたが、その後の分析に際してはモラル質問項目の様式の違い、リーダーシップ項目への回答状況などを考慮して、9名を除いた計2721名のデータを用いた。

調査項目：先述の関本らによる『企業帰属意識尺度』30項目の他に、(財)集団力学研究所で開発された職場モラル調査項目40項目およびリーダーシップPM調査項目20項目<sup>6)</sup>を使用した。リーダーシップPM調査項

目は、調査対象者の職種、職位を考慮してFORM1、2、4、5および11、12、14の計7種類の調査FORMを用いた。このうち、FORM1~5は一般企業の現業職場第一線監督者~部長クラスのリーダーシップ評定尺度であり、FORM11~14は、それぞれ原子力発電所の当直課長、保修係(副)長、協力会社リーダーのリーダーシップ設定尺度である。いずれのFORMもリーダーシップP行動に関して10項目、M行動に関して10項目計20項目で構成されている。モラル、リーダーシップとも各質問項目について5段階評定で回答させた。

### 結果と考察

#### (1) 被調査者の構成

年齢、勤続年数、性別の各属性についての有効回答者の内訳を図1に示す。年齢については有効回答者2198名のうち、17~24歳、25~29歳、30~34歳の各年齢カテゴリーが、それぞれ21~22%の高い割合を示し、あわせて65%を占めている。勤続年数については、有効回答者1762名のうち、勤続2~5年の者が22%で最も多く、ついで10~14年の者が21%となっている。性別では、2714名中男性83%、女性17%という構成になっている。

リーダーシップの調査項目として、職種、職位に応じてFORMごとの回答者内訳をみると、一般企業の調査FORMであるFORM1~FORM5の回答者があわせて48%、一方、平成5年度に作成さ

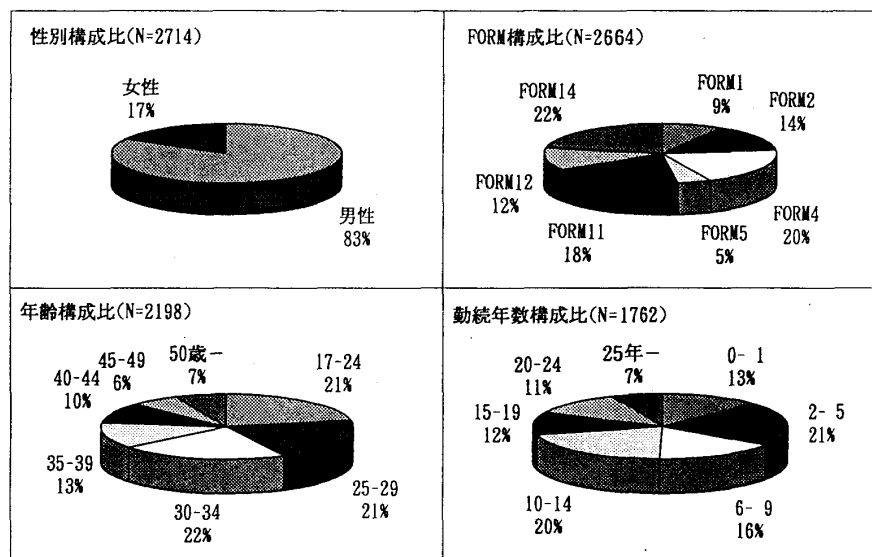


図1. 被調査者の属性別構成

れた原子力発電所の管理監督者用 FORM である当直課長用 (FORM 11)、保修係 (副) 長用 (FORM 12)、協力会社監督者用 (FORM 14) の 3 つの FORM の回答者があわせて 52% を占めている。

(2) 企業帰属意識の因子分析

主成分分析の手法を用いて企業帰属意識項目 30 項目の分類を試みた。固有値が 1 以上の因子を採用する基準で因子数を決定したところ、4 つの因子が抽出された。ノーマルバリマックス回転後の因子負荷量を表 2 に示す。

第 I 因子に高い負荷量を示す項目は、「Q14 この会社はこのまま動めていけば安心なので、よその会社に移ることなど考えられない」、「Q28 他の会社に移ってもどのような処遇を受けるかわからないし、この会社に留まっていたい」、「Q4 せっかくここまで動めたのだから、これから先もこの会社で働きたい」などの項目であり、第 I 因子は関本らの研究における「残留希望」の因子に相当すると考えられる。また、第 II 因子には、「Q8 この会社を発展させるためなら、自分の私生活が犠牲になっても仕方がない」、「Q26 こ

表 2. 帰属意識項目のノーマル・バリマックス回転後の因子負荷量

項 目	因 子 負 荷 量				共通性 h <sup>2</sup>
	I	II	III	IV	
Q14 この会社はこのまま動めていけば安心なので、よその会社に移ることなど考えられない	.793	.223	.275	-.112	.766
Q28 他の会社に移ってもどのような処遇を受けるかわからないし、この会社に留まっていたい	.785	.102	.238	.011	.684
Q04 せっかくここまで動めたのだから、これから先もこの会社で働きたい	.737	.320	.186	.068	.685
Q06 会社に対してたとえ不満が多々あっても、この会社を離れて、自分の将来など考えられない	.685	.341	.093	-.188	.630
Q23 この会社に入った以上、ここを半生を託す場所と考えている	.670	.423	.213	-.017	.674
Q16 この先、自分の望んでいるキャリアを歩むことができなくても、この会社で働いていた	.663	.355	.220	-.213	.660
Q21 自分の働く場所として、この会社よりよいところはそうざらにない	.627	.141	.293	.014	.498
Q11 この会社は従業員を「決して悪くしない」ところが安心なので、ずっと動めていたい	.613	.208	.470	-.019	.640
Q19 たとえ興味ある仕事をやらせてくれても、この会社より規模の小さい会社に働めたくない	.540	.160	.139	-.093	.345
Q29 自分の能力を向上させる機会が会えなければ、他の会社に移ることも考える	-.533	-.128	-.144	.457	.530
Q03 現在よりもいい仕事やいい給料が与えられてもこの会社が好きなで他会社に移る気はない	.503	.464	.224	-.250	.581
Q08 この会社を発展させるためなら、自分の私生活が犠牲になっても仕方がない	.126	.734	.126	-.191	.606
Q26 この会社を発展させるためならば、人並み以上の努力をすることをいとわない	.215	.731	.306	.071	.680
Q18 他の社員よりもはるかにこの開始やのために尽くそうという気持ちが強い	.236	.722	.196	.037	.617
Q12 会社にとって必要であるならば、どんな仕事や勤務地でも、これまで以上に頑張る働く	.157	.659	.190	-.016	.495
Q15 どんな障害やプレッシャーがあろうとも、この会社のためなら全力を尽くしてがんばる	.373	.655	.345	-.052	.690
Q20 この会社と自分とは運命共同体である。ともに栄え、ともに滅びるものと考えている	.353	.626	.234	-.177	.603
Q05 会社にとって必要な残業や休日出勤はすすんで引き受ける	.137	.619	.106	-.007	.413
Q07 会社の将来が悲観的になったとしても、この会社に魅力を感じているので、留まっていた	.520	.542	.239	-.231	.675
Q27 会社の経営方針や経営施策に反対であっても、会社が決めた以上、己を殺して従う	.254	.526	.316	-.054	.444
Q30 この会社の経営理念や組織の規範は自分には抵抗なく受け入れられる	.180	.286	.745	-.063	.674
Q01 この会社の社風や組織風土は自分の価値観や考え方によく合っている	.240	.168	.718	-.097	.611
Q25 この会社の組織目標や経営戦略は時代の流れに即応しており、共感を覚える	.237	.242	.712	-.097	.631
Q09 この会社のトップ経営者の考え方や経営施策には共鳴できるものが多い	.183	.317	.667	-.067	.583
Q13 この会社の従業員全般のものの考え方や行動パターンは、自分にとって常に受け入れやすい	.240	.157	.663	-.105	.533
Q24 この会社には、人間的に魅力のある人が多いので、ぜひこの会社に長く留まっていた	.403	.316	.485	-.009	.497
Q22 自分の貢献に見合った処遇を受けていなければ働く意欲はわいてこない	.054	-.127	-.087	.742	.578
Q02 自分にとってやりがいのある仕事を担当させてもらえないなら、この会社にも意味がない	-.313	.060	-.095	.584	.451
Q17 この会社の金銭的処遇条件が魅力あるものでなければ、他の会社に移ることも考える	-.330	-.277	-.203	.504	.481
Q10 この会社から得るものがあるうちは、この会社に動めていようと思う	.387	.239	.246	.412	.438
因子分散	12.48	.93	1.54	1.44	17.39
全分散に対する寄与率 (%)	41.6	6.4	5.1	4.8	58.0

の会社を発展させるためならば、人並み以上の努力をすることをいとわない」、「Q18他の社員よりもはるかにこの会社のために尽くそうという気持ちが高い」などの項目が高い負荷を示しており、関本らの「積極的意欲」の因子に対応している。さらに、第Ⅲ因子には、「Q30この会社の経営理念や組織の規範は自分には抵抗なく受け入れられる」、「Q1この会社の社風や組織風土は自分の価値観や考え方によく合っている」など、計5項目が高負荷を示しており、これらは関本らの「価値の内在化」因子の分類と完全に一致している。第Ⅳ因子には、「Q22自分の貢献に見合った処遇を受けていなければ、働く意欲はわいてこない」、「Q2自分にとってやりがいのある仕事を担当させてもらえないなら、この会社にいても意味がない」といった項目が高負荷を示し、これも関本らの「功利的帰属意識」の因子とほぼ対応している。以上の結果から、本調査で測定された企業帰属意識は、関本らの研究で見いだされたものと同様の因子構造を示すことが確かめられた。結果として、抽出された4つの因子は、働く日本人の帰属意識において普遍的な構造を成していることが示唆される。

関本らの項目分類と異なる因子に高負荷を示した項目は、「Q29自分の能力を向上させる機会が与えられなければ、他の会社に移ることも考える」、「Q07会社の将来が悲観的になったとしても、この会社に魅力を感じているので、留まっていたい」、「Q24この会社には、人間的に魅力のある人が多いので、ぜひこの会社に長く留まっていたい」の3項目であるがこれらの項目は、同時に、関本らの分類した因子にも高い負荷量を示している。したがって、本研究においても、関本らの項目分類を採用することとし、以下の分析では各因子に関連した項目の合成変数を帰属意識要因得点として用いる。それら帰属意識に関する4要因のうち、残留希望は12項目の合計で得点のレンジは12~84点、積極的意欲は8項目の合計でレンジは8~56点、価値の内在化と功利的帰属はそれぞれ5項目ずつの合計でレンジは5~35点である。

帰属意識以外の要因のうち、リーダーシップ項目については5段階評定のP・M項目各10項目の合成変数を求め、リーダーシップP得点、M得点とした。したがってP得点、M得点ともレンジは10~50点である。さらに職場モラルについては、仕事意欲、給与満足、会社満足、精神衛生、仲間意識、集団会合、意志疎通、業績規範の8要因に分け、それぞれ5項目(5段階評点)の下位項目を合計して求めた。したがって、モラルの各要因得点のレンジは5~25点である。

### (3) 諸変数の相互関係

本研究で得られた企業帰属意識ならびにリーダーシップ、職場モラルの各要因が、相互にどのような関連性を示すのか、その全体的傾向を明らかにするために、林の数量化理論第Ⅲ類(ボタン分類の数量化)<sup>7)</sup>を用いて分析を行った。なお、本報告では一般企業のリーダーシップ調査FORMのうち、回答者数が最も多いFORM4(事務・技術系中間管理職者評価用)の回答者について分析結果を報告する。分析にあたっては、特性項目(アイテム・カテゴリ)として、帰属意識にかかわる上述の4要因、職場モラルを構成する8要因、さらにリーダーシップPM得点の高低を組み合わせたリーダーシップ類型を用いた。

帰属意識、モラルの数量化にあたっては、FORM4回答者の要因ごとの集団平均を求めそれぞれの平均値を基準に回答者を高・低の2群に分けた。リーダーシップ類型については、FORM4のP・M得点の平均値(P=34.22、M=35.33)を基準として、PM型、M型、P型、pm方の4つの類型に分類した。

図2は、部下集団の帰属意識、職場モラルと上役のリーダーシップ類型との関係を示すプロット図である。

帰属意識に関しては、残留希望高(92)、積極的意欲高(02)、価値内在化高(A2)が一群を成しており、その対極に、それぞれの対となるカテゴリーが固まっている。興味深いことに、功利的帰属意識だけが他の帰属意識要因と対照的な動きを示しており、功利的帰属低(B1)は他の帰属意識

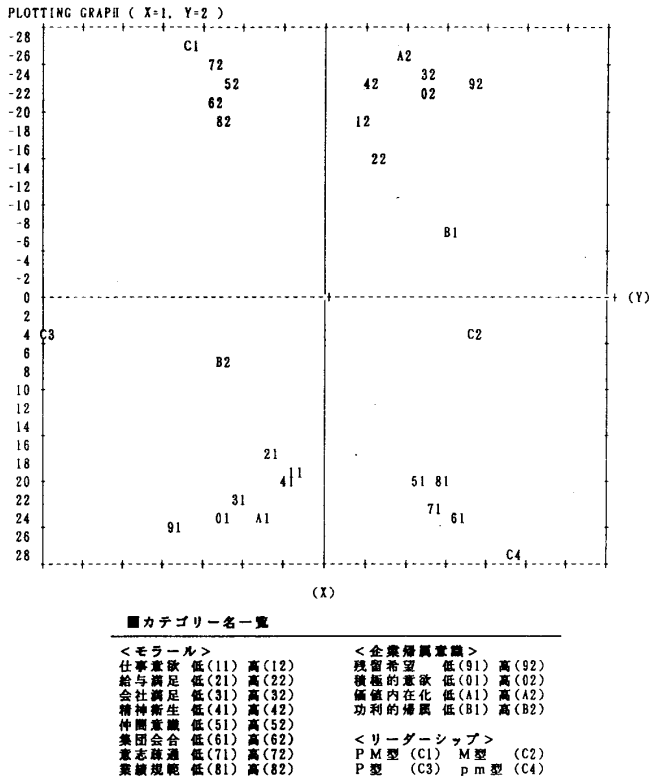


図2. 数量化理論Ⅲ類 (パタン分類の数量化) 分析結果

要因の高カテゴリーの付置する象限に位置し、功利帰属高(B2)が他の帰属意識要因の低カテゴリーと同じ象限に位置している。

残留希望、積極的意欲、価値の内在化などの帰属意識の高カテゴリーに近い座標には、会社満足高(32)、精神衛生高(42)、仕事意欲高(12)、給与満足高(22)などの、いわゆるモラール「個人要因」と呼ばれる要因の高カテゴリー群が位置している。また逆に、それらの帰属意識の低カテゴリー群と功利的帰属意識の高カテゴリーの近くには、職場モラール個人要因の低カテゴリー群が位置している。これらの結果から、関本らの尺度によって測定された企業帰属意識は、職場モラールのうち、組織の処遇に対する個人的な満足度や仕事に対する意欲などと深く結びついていると考えられる。

リーダーシップPM型(C1)に近い座標に位置するのは、意志疎通高(72)、仲間意識高(52)、集団会合高(62)、業績規範高(82)など、職場モラールの中でも、職場集団の対人関係の側面に強く規定される、いわゆる「集団要因」とよばれる要

因群である。それに対し、これら集団要因の高カテゴリーと対をなす低カテゴリー群は、PM型(C1)の対極に位置するpm型(C4)の周りに分布している。PM型のリーダーシップのもとでモラールの集団要因が高いという結果は、従来のPM型のリーダーシップに関する研究結果(三隅、1984)とも整合している。

試みに、最大固有値の軸と、第2固有値の軸を45度回転させると、一方の軸は職場モラール個人要因と帰属意識の伝統的あるいは企業依存的な側面の高・低を説明する軸、他方の軸はリーダーシップの4類型と職場モラールの集団要因の関係を説明する軸といえるだろう。このことから、企業への帰属意識と上役のリーダーシップについての認知は、互いに独立の次元を形成していると考えられる。

(4) リーダーシップが帰属意識に及ぼす効果

リーダーシップが帰属意識に及ぼす効果をみるために、調査FORMごとに、リーダーシップ4類型間の帰属意識要因得点を比較した。そのうちFORM4(事務・技術系中間管理職者評価用)におけるリーダーシップ類型ごとの帰属意識得点の平均を図3に示す。残留希望と積極的意欲ではPM型が最も高く、ついでM型、P型、pm型となる順位が示された(残留希望:F=23.79、df=3/522、p<0.001;積極的意欲:F=29.24、df=3/520、p<0.001)。Duncan法による対比較では、PM型が他の類型に比べて有意に高くpm型が有意に低い。価値の内在化についてはPM型ついでP型、M型、pm型の順となっている(F=29.24、df=3/520、p<0.001)が、対比較ではPM型が他の3類型と比較して有意に高いことが示された。また、功利的帰属意識では、P型とpm型がM型と比較して有意に高い値を示している(F=3.07、df=3/522、p<0.05)。

以上の結果から、PM型のリーダーシップが発揮されている職場では、部下の組織に留まりたいという願望や組織のために積極的に貢献したいという姿勢が強く、同時に組織の掲げる目標や固有の規範、価値観等の受容度も高くなるこ

とが期待される。いわゆる“組織人”としての意識や行動が醸成される指導がなされていると考えられる。一方、功利的帰属意識では上役をpm型あるいはP型とみなす部下ほど、相対的に功利的帰属意識が高い傾向が見られるが、他の帰属意識要因ほどにはリーダーシップ類型間の差異は顕著でない。

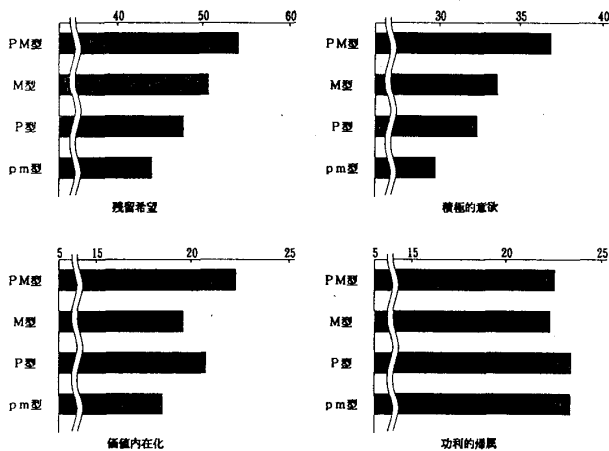


図3. 帰属意識4変数に対するリーダーシップの効果

(5) 属性別比較にみる帰属意識要因得点の差異

関本ら<sup>12)</sup>によると、残留希望や積極的意欲、価値の内在化などいわゆる伝統的な帰属意識、あるいは企業依存型の帰属意識を有する者は、高年齢者層に多く、功利的帰属意識が高い者、あるいは帰属意識全般が希薄な者は、若年層に多いという。そこで、本研究でも、回答者の年齢・勤続年数・性別などの属性ごとに帰属意識を比較してみた。

- ① 年齢別比較:回答者の年齢別に帰属意識を比較した結果(図4)、残留希望、積極的意欲、価値の内在化といった伝統的あるいは企業依存的な帰属意識に共通の変動がみられた。つまり、それらの帰属意識要因では、25~29歳頃に、17~24歳の入社間もない頃より得点が低下して最低となり、その後、緩やかに上昇して50歳以上で最高となる傾向である。職場モラルについても、これとほぼ同様の推移曲線がみられた。功利的帰属意識については、これらとはちょうど対照的に、

25~29歳を頂点とする山形の曲線が示された。

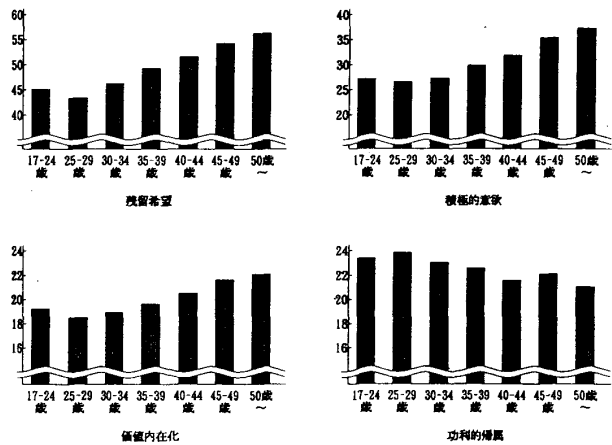


図4. 帰属意識4変数の年齢別比較

- ② 勤続年数別比較:勤続年数別比較でも、年齢別比較と同様な傾向がみられた。ただし入社後2~5年の頃に落ち込んだ、残留希望、積極的意欲、価値の内在化などの帰属意識がその後10~14年頃まで低迷する傾向がみられる。職場モラルについても同様の傾向が認められる。一方、功利的帰属意識については、比較的緩やかな推移傾向であるが、入社後2~5年でピークとなった功利的帰属意識が、その後10~14年頃までほとんど減衰せず、他の帰属意識と対照的な傾向を示している。
- ③ 性別比較:帰属意識、モラルとも、男女間であまり顕著な差異はみられないが、組織に貢献したいという積極的意欲は女性の方がわずかながら高く、功利的帰属意識に関しては男性の方が比較的高くなる傾向が示されている。

(6) 企業帰属意識のクラスター分析

ここまで、因子分析によって分類した帰属意識の4因子について、それぞれ帰属意識の独立の側面として個別に検討してきたが、これら4つの帰属意識の側面は、個人の意識の中では相互に関連しあい、全体としての帰属意識を形成していると考えられる。そこで、関本らに倣い、各



因子に対する被調査者の傾性(因子得点)を算出し、クラスター分析を用いて被調査者の帰属意識タイプを分類した。

その結果、帰属意識4要因への重みづけの類似性から、被調査者は次の5つのクラスターに分類された(表3)。

表3 帰属意識の因子得点によるクラスター分類

	企業帰属意識				人数	%
	残留希望	積極意欲	価値内在	功利帰属		
1. 企業従属型	.187	.923	-.244	-.591	602	22.6
2. 安住型	.980	-.714	.220	.014	555	20.8
3. 功利型	-.156	-.286	-1.540	1.032	314	11.8
4. 自己主体型	-.260	.456	.971	.849	493	18.5
5. 希薄型	-.676	-.488	.082	-.611	703	26.4
					2,667	100.0

註) 表中の数字は、因子得点のクラスター・センター

クラスター1: 残留希望、積極的意欲は正の値を示しているが、価値の内在化と功利的帰属が負の値を示している。組織が自分に何を与えてくれるかという点よりも、組織のために働きたい、組織に留まっていたいという気持ちが強い。しかしながら、組織の目標・価値に賛同し、積極的に受け入れているわけではない。つまり、それが組織の意向であるならば、多少の異論が合っても滅私奉公的にそれに従うというパターンを表していると考えられる。関本らのいう「企業従属型」と命名できる。

クラスター2: 残留希望が突出して強く、価値の内在化も正の値を示している。また功利的帰属は平均的である一方、積極的意欲は5クラスター中最も強い負の値を示している。組織に留まりたいという気持ちは非常に強く、そのために組織の目標や価値も無批判に受け入れているが、組織に対して積極的に貢献したいという意欲は低い。目立つことなく大過なく、ただ穏やかに勤め上げたいという姿勢が認められ、いわば「安住型」といえよう。この「安住型」は、関本らの分類では見いだされていない。

クラスター3: 功利的帰属意識のみが突出して高く、他の全ての因子で負の値を示している。自

己の利益を追求し、組織から得るものがある限りはその組織に留まっているというタイプである。打算的な帰属意識が極端に強いことから「功利型」といえる。

クラスター4: 価値の内在化、功利的帰属意識の2因子で高い正の値を示しており、組織に貢献したいという積極的意欲も正の値を示している。自己の利益、主体性と組織の目標・価値が矛盾なく両立しているが、他の組織でもその条件が保証されるなら、今の組織に留まり続けることにはこだわらないという姿勢が読みとれ、関本らのいう「自己主体型」に一致する。

クラスター5: 全ての帰属意識の因子がほぼ0または負の値を示しているクラスターである。組織に対する帰属意識が全ての側面にわたって希薄な、いわゆる「希薄型」と命名できる。

本調査のクラスター分析では、「企業従属型」「功利型」「自己主体型」「希薄型」のクラスターなど、関本らの従来の分類とほぼ同様な帰属意識のパターン群が示された。ところが、残留希望、積極的意欲、価値の内在化の3因子が強い正の値を示し、功利的帰属が強い負の値を示すという、関本らの研究で指摘された「伝統型」のクラスターが見いだされなかった。かわりに、残留希望は強い反面、組織に対して貢献しようという意欲が低い、いわゆる「安住型」の帰属意識形態を示すクラスターが見いだされた。このような相違が見られた原因としては、関本らの研究では、大学卒のホワイトカラーの男性社員を調査対象としているのに対し、本研究では、様々な業種にまたがり、異なる学歴等の背景を持った男女社員を対象としていること、さらに、関本らの調査と比べて40代以上の年齢層の比率が低く、関本らの研究では調査対象とならなかった17~24歳の年齢層が全体の22%も含まれていることに起因すると考えられる。

(7) 帰属意識クラスターの属性別分布

次に、年齢、勤続年数、性別などの属性カテゴリーごとに帰属意識クラスターの分布をみてみよう(図5)。

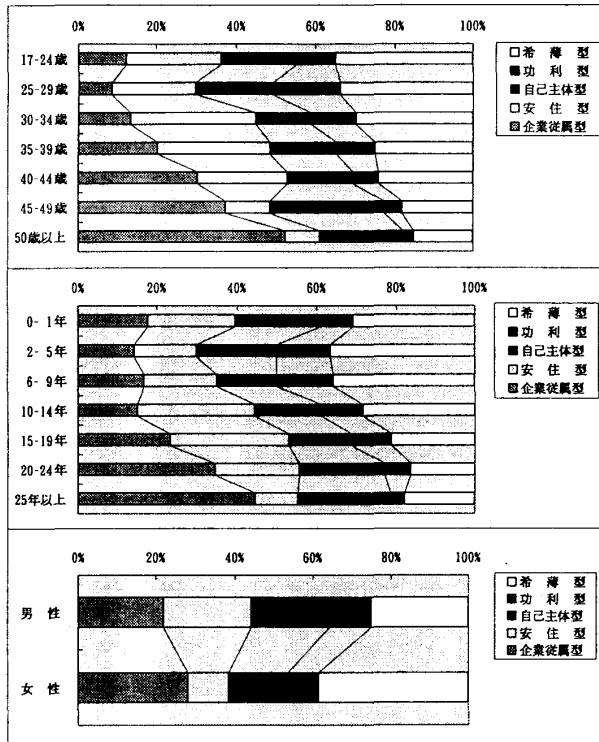


図5. 属性別にみた5つの帰属意識クラスターの割合

- ① 年齢別比較:各クラスターの分布状況を年齢別に比較してみると、帰属意識希薄型が低年齢層で最も多く、34.9%を占めるのに対して、50代以上では15.1%と小さい。一方、企業従属型は、これと対照的傾向を示している。企業従属型は25~29歳でそれ以前の年齢層より減少するが、その後は再び増え始め50歳以上では52.5%と過半数が企業従属型となる。純粋な功利型は全般に低い割合であるが、企業従属型が最も少なくなる25~29歳で功利型の割合が相対的に高い。安住型は30代に多く28~32%程度を占めている。この30代から40代前半にかけての年齢層では、自己主体型が相対的に少ない。第一線管理職や中間管理者を多く含むであろうこれらの世代では、上層部の意向と部下・同僚の要望との調整役として行動せねばな

らず、自己主張をしにくい立場にあることが推察される。自己主体型の割合が最も多いのは45~49歳で、この年齢層の28.8%を占めている。これは、自由裁量で行動できる範囲が広がったことによるのではなかろうか。

- ② 勤続年数別比較:勤続年数別の比較でも、年齢別比較のデータに準じた結果が示されている。特徴的なのは、勤続年数2~9年の者のうちのじつに36~37%を希薄型が占めていることである。帰属意識が組織との関わりを通じて形成されることが伺われる。
- ③ 性別比較:性別で比較すると、女性は男性に比べて希薄型や企業従属型の割合が高い。女性の場合、自己の利益や目標を積極的に追求することに主眼をおいた帰属意識形態はあまりみられない。一方、男性では功利型や自己主体型の割合が女性に比べて高い反面、積極的に貢献するよりも、大過なく動め上げようとする安住型も相対的に多い。

(8) 職場モラルにみる帰属意識クラスターの差異

帰属意識の各クラスターごとにモラル要因得点の平均値を求め、比較した結果を表4に示す。

平均値の高低により各帰属意識のクラスターを順位づけしてみると、いずれのモラル要因についてもほぼ一貫した順位性が認められる。自己主体型は、職場モラルの全ての要因で最も高い得点を示している。希薄型と功利型は、仕事意欲で同得点であるが、それ以外の要因では、常に希薄型が4位、功利型が5位である。2位、3位にあたる企業従属型と安住型は、給与満足と会社満足で安住型の方がやや高得点を示しているが、それ以外の要因では企業従属型が2位、安住型が3位となっている。

分散分析では、モラルのいずれの要因においても帰属意識クラスター間に有意差が認められた。個々のモラル要因についてDuncan法による平均値の対比較を行った結果、仕事意欲( $F = 130.08$ ,  $df = 4 / 2659$ ,  $p < 0.0001$ )では、最も得

点の高い自己主体型と企業従属型の間には有意な差がなく、ともに平均が15.59と最低得点の功利型と希薄型の間には差がみられないが、その他の帰属意識クラスター間に有意差が示された。給与満足 ( $F = 52.86$ ,  $df = 4 / 2658$ ,  $p < 0.0001$ ) と精神衛生 ( $F = 73.55$ ,  $df = 4 / 2656$ ,  $p < 0.0001$ ) については、最も得点の高い自己主体型とそれに次ぐ企業従属型あるいは安住型の間には差がないが、それ以外のクラスター間の差は全て有意であった。会社満足 ( $F = 166.64$ ,  $df = 4 / 2659$ ,  $p < 0.0001$ )、仲間意識 ( $F = 38.48$ ,  $df = 4 / 2659$ ,  $p < 0.0001$ )、意志疎通 ( $F = 77.00$ ,  $df = 4 / 2644$ ,  $p < 0.0001$ ) については、得点順位の2位あるいは3位にあたる企業従属型と安住型の間の差を除いて、クラスター間の差が有意であった。集体会合 ( $F = 62.91$ ,  $df = 4 / 2654$ ,  $p < 0.0001$ ) についての評価は、第1位の自己主体型と第2位の企業従属型の間の差を除いて、クラスター間には全て有意差が認められた。業績規範 ( $F = 55.99$ ,  $df = 4 / 2646$ ,  $p < 0.0001$ ) については、得点順位3位の安住型と4位の希薄型の間の差を除いて、クラスター間の差が有意であった。

以上の結果から、功利型が自己の所属する組織や職場集団に多くの面で不足や不満を強く感じていることが示唆された。このことは逆に、組織の処遇や上司のリーダーシップの不備によって職場モラルが低下すると、従業員の帰属意識に功利的傾向が高まる、と解釈することもできる。一方、自己主体型の帰属意識形態を有する人は、モラルが全般に高いことが示された。つまり、組織内の規範が個人の主体性・自律性を妨げず、また組織の掲げる目標や理念が個人の目標や価値観に合致することが、モラルの向上に大きく寄与していることが示唆される。この自己主体型が、滅私奉公的に組織に貢献しようとする企業従属型よりも高いモラルを示したことは、高度成長期を過ぎ、働く現代日本人が labor から、より主体的・能動的な worker へと変貌を遂げつつあることを示唆しているのかもしれない。今後は組織としても、従業員の適性・技能・経験・目標に応じた“働く場”を提供することができるかどうか、人的資源を確保する上で重要な課題となるであろう。

表4. 帰属意識クラスターごとのモラル得点

モラル変数	企業帰属意識クラスター					分散分析結果 (F値)
	企業従属 n = 613	安住 n = 542	功利 n = 272	自己主体 n = 510	希薄 n = 730	
仕事意欲	18.59 (3.02)	17.19 (3.05)	15.59 (4.05)	18.82 (3.03)	15.59 (2.98)	130.08***
給与満足	12.66 (3.48)	12.81 (3.42)	9.64 (3.50)	13.11 (3.55)	12.12 (3.33)	52.86***
会社満足	16.35 (2.98)	16.54 (2.75)	12.23 (3.15)	17.09 (3.04)	14.59 (2.91)	166.64***
精神衛生	15.38 (3.42)	15.23 (3.19)	12.16 (3.49)	15.40 (3.55)	13.67 (2.93)	73.55***
仲間意識	17.43 (3.40)	17.09 (3.44)	15.23 (4.42)	18.09 (3.38)	16.37 (3.25)	38.48***
集体会合	16.71 (3.28)	15.69 (3.37)	13.65 (4.32)	17.03 (3.40)	15.15 (2.98)	62.91***
意志疎通	17.28 (3.17)	16.87 (3.20)	13.99 (3.84)	17.90 (3.35)	16.04 (3.00)	77.00***
業績規範	16.96 (2.79)	15.90 (2.66)	15.05 (3.46)	17.45 (2.91)	15.61 (2.66)	55.99***

\*\*\*p < 0.0001

まとめ

関本<sup>4)</sup>(1992)は、1984年と1987年に実施した調査の結果を比較し、帰属意識の変化を検討している。その結果、出生コーホート、すなわち同じ年に生まれた共通世代の変化を追跡すると、残留希望に変化が見られず、各世代が5年前の意識をそのまま持ち越していること、さらに、積極的意欲に関しては、同一世代の中でも顕著に減退していることを指摘している。それらの結果から、関本は今後、我が国においても組織への忠誠心を基盤とする伝統的な帰属意識形態が次第に減少、代

わって自己主体的あるいは功利的な帰属意識形態が増加するであろうと予測している。

本研究の結果も、そのような将来を予期させるものではあるが、一方で、帰属意識は職場モラルとの強い関連を示しており、上司のリーダーシップなど、外部からの働きかけによっても変化し得るものであることが示されている。また、年齢別比較にみられる、いわゆるUカーブのような曲線の変化からも、帰属意識が必ずしも出生コーホートに規定される側面ばかりでないことが示唆される。

調査結果に示されたように、入社後、数年のうちに職場モラルや帰属意識が低下してしまう状況を改善するためには、組織としての人材育成への取り組みはもちろん、教育・指導にあたる管理監督者のリーダーシップが大きな鍵を握っているといえるだろう。なぜなら、職場の管理監督者が、企業の目標や経営理念をいかに咀嚼し、自らの職場の目標に結びつけていくか、また部下個々人の目標や価値観といかに適合させていくかによって、部下集団の組織に対する満足度や意欲、貢献度、そして帰属意識は異なってくると考えられるからである。

今後は、本研究で検討した企業帰属意識を含め、組織風土がどのように構成されているのか、また、形成された組織風土が、個人の価値観や意識にどのように影響を及ぼすのか、その相互規定的なシステムを明らかにしていくことが重要な研究課題といえる。

## 要 約

本研究では、組織風土の一側面として企業帰属意識をとりあげ、その内的構造を検討するとともに、リーダーシップや職場モラルとの関係を分析することを目的とした。その目的のため、様々な背景要因をもつ複数の組織を対象に広く調査を実施した。本研究で得られた知見は、次のようなものである。

- 1) 本研究では、様々な職場集団について調査を行ったが、因子分析の結果では関本らの行った大手企業の大卒男性社員を対象とした調査結

果とほぼ同様の因子が抽出された。

- 2) 残留希望、組織に貢献したいという積極的意欲、価値の内在化といったいわゆる伝統的な帰属意識の側面には、リーダーシップの効果性がみとめられ、職場モラルと同様にPM型のリーダーシップのもとでそれらの帰属意識要因が高揚することが示された。
- 3) パタン分類の数量化分析では、功利的帰属意識が他の3つの帰属意識と対照的な分布を示していた。職場モラルとの関係では、帰属意識が仕事意欲・給与満足・会社満足・精神衛生などの、いわゆる個人要因と強く結びついていることが見出された。また、帰属意識と上司のリーダーシップに対する評価は、独立の次元を形成していることが示唆された。
- 4) 年齢別比較や勤続年数別比較では、残留希望や積極的意欲、価値の内在化が、いわゆるUカーブに近い曲線を描いて年次変化する傾向がみられた。功利的帰属では、これと対照的に逆Uカーブを示している。このような年齢・勤続年数と帰属意識との曲線的関係は、従来の研究で指摘されていない新しい知見である。
- 5) 帰属意識のクラスター分析では、企業依存型、功利型、自己主体型、希薄型といったクラスターが、関本らと同様、本研究においてもみられたが、関本らが伝統的と呼ぶクラスターだけは見いだされず、代わって、残留希望が突出して高い反面、積極的意欲は低い安住型のクラスターが新たに見いだされた。
- 6) 帰属意識クラスター間でモラル各要因の得点を比較すると、自己主体型のモラルが、他のクラスターに比べて有意に高いことが示された。

## 引用文献

- 1) 関本昌秀・花田光世 11社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 第10巻 第6号 84-96、1985
- 2) 関本昌秀・花田光世 11社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 第11巻第1号 53 - 62、  
1986
- 3) 関本昌秀・花田光世 企業帰属意識の構造化  
と影響要因の研究 産業・組織心理学研究  
Vol.1 No.1、9 - 20、1987
  - 4) 関本昌秀 企業帰属意識の変化 法学研究  
慶應義塾大学法学研究会編 第65巻第1号  
287 - 312、1992
  - 5) Porter, W. et al. "Organizational Commitment,  
Job Satisfaction, and Turn Over among Psychiatric  
Technicians" Journal of Applied Psychology  
Vol.59, 1984
  - 6) 三隅二不二 リーダーシップ行動の科学〔改  
訂版〕有斐閣、1984
  - 7) 駒澤勉・橋口捷久 パソコン数量化分析 朝  
倉書店 pp.90 - 103、1988