

〈研究論文〉

日本企業の従業員意識に関わる一考察 —既存概念の整理の視点から—

野 津 創 太

【要旨】

近年、若年従業員のキャリア・就労観に関して、他の年代との相違が指摘されている。また、企業現場でのテレワーク拡大等を受けて「ジョブ型雇用」という用語が新聞紙面等で見られる状況にある。これらの状況より、わが国の従業員意識が「組織に対する意識」から「仕事に対する意識」にシフトしてきているように感じられることから、従業員意識に関する今後の研究に向けて、双方の意識に関わる既存概念の整理を行った。

代表的な概念を抽出のうえ、探索的・確証的因子分析の手法により検討を行った結果、概念間の重複関係や弁別性などが明らかにされた。

キーワード：従業員意識、組織に対する意識、仕事に対する意識、日本型雇用システム

1. はじめに

日本企業の若年従業員のキャリア・就労観に関して、近年、他の年代との相違が指摘されている。財企業活力研究所（2018）の調査によると、特に「今の会社で定年まで勤めあげたいとは思わない」、「一つの会社の仕事だけでなく兼業・副業したい」、「配置転換命令を受けても今勤めている部署で働き続けたい」、「様々な職務を経験するよりも職務を限定してその専門性を高めたい」という項目において若年者（35歳未満）の値が他の年代より高く、日本企業の従業員の特徴とされてきた所属組織への高い帰属意識や忠誠心が薄れてきている様子がうかがえる（図1）。直近で行われた東京商工会議所による「2023年度新入社員意識調査」においても、「新入社員は『長期勤続志向』が低下し『転職志向』が高まる傾向にあることがうかがえる」との結果が示されており¹、上記と同様の傾向が見受けられる。

また、企業現場でのテレワーク拡大や経団連報告²を受けて、昨今、旧来の日本型雇用システムとは異なる「ジョブ型雇用」という用語が新聞紙面や雑誌等で見られる状況にある。ジョブ型雇用とは、職務を特定・明確化して、その職務を遂行する能力や資格のある人材を採用・担当させる雇用システムを意味しており、新卒者を一括採用のうえ終身雇用・年功型賃金を前提に社内の様々な職務を担当させる日本型雇用システム（ジョブ型雇用に対して「メンバー

シップ型雇用」とも呼ばれる)の対極にあるものとされている。

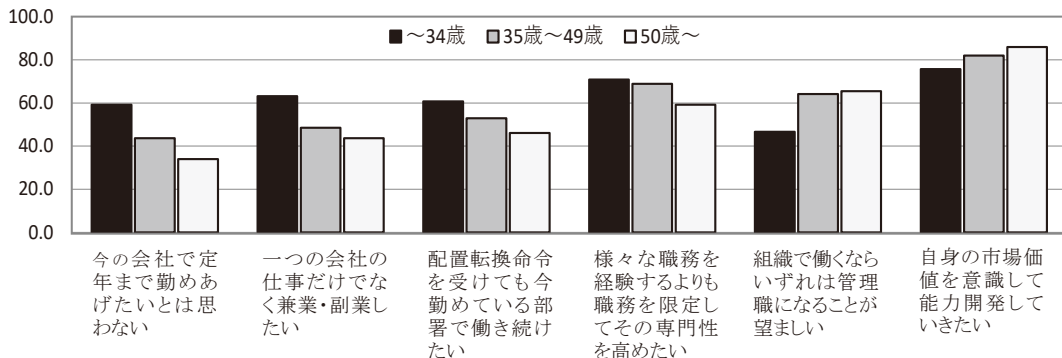


図1 各年齢層におけるキャリア・就労観の違い

出典：財企業活力研究所（2018）「経営革新と『稼ぐ力』の向上に向けた仕事とキャリア管理に関する調査研究」を加工

これらの状況を踏まえると、現代のわが国の従業員意識は、かつての特徴とされた「組織に対する意識」から「仕事に対する意識」にシフトしてきている（組織に対する意識が弱まり仕事に対する意識が強まってきている）ように感じられる。

一方、これまでの研究において使用されてきた従業員意識に関連する概念は、双方の意識において複数存在しており、言わば乱立した状況にあるといえる。そこで本稿では、従業員意識のあり方に関する今後の研究に向けて、双方の意識に関わる概念を取り上げ、それらの整理（重複する要素の確認、弁別性検討など）を行うこととしたい。

2. 先行研究の検討

2.1 組織に対する意識に関わる研究

「組織に対する意識」に関連した国内の研究として、個人と組織の関係性に関わる概念を整理した2つのレビュー論文がある。まずはこれらの内容について概観する。

2.1.1 人材管理の基底としての個人—組織関係（服部，2016）

服部（2016）は、日本企業における個人—組織関係（Employee-Organization Relationship：EOR）を考察する観点から、EORに関わる概念について、欧米の産業・組織心理学および組織行動論の研究のレビューを行っている。ここでは組織同一化（組織アイデンティフィケーション）、組織コミットメント、個人—組織適合、心理的契約、I-deals（アイディールズ）の5つの概念が取り上げられ³、それらが提示された経緯や発展過程、内容の共通点・相違点などの検討が行われた。

組織同一化についてはAshforth & Mael (1989) により「組織との一体性 (oneness) や所属していること (belongingness) に対する認知」と定義され、ある人がある組織に対して客観的な意味で帰属し一体化しているかではなく、その組織に帰属し一体化しているという主観的な認知をもって「同一化」とする概念とされた。

組織コミットメントは、Mowday et al (1979) により「特定の組織への同一化と没入」と定義されるとともに、Allen & Meyer (1990) により「組織と従業員の関係の特徴づけ、組織におけるメンバーシップを継続もしくは中止する決定に関するインプリケーションを持つ心理状態」とされ、後者は組織を離れる際に失うコスト認識からなる継続的コミットメント、組織への感情的愛着としての情緒的コミットメント、組織に残る義務・責任に関わる規範的コミットメントの3つから成るとされた。

その他、個人—組織適合は「組織の規範や価値観と個人が持つ価値観との調和」、心理的契約は「当該個人と他者との間の互恵的な交換について合意された項目や条件に関する個人の信念」、I-dealsは「双方に利益になるような諸項目に関して、個人が雇用者との間で交渉した、非標準的な性質を持つ、自発的かつ個別的な合意」と定義されるとした。

各々の概念の共通点・相違点について、個人—組織間が「統合される関係」か「交換関係」か、その関係が「長期的」か「スポット的」かの2軸で評価され、組織コミットメント、組織同一化が「統合・長期」、個人—組織適合が「統合・スポット」、心理的契約、I-dealsが「交換(長期・スポットの区分なし)」との整理がなされている。

2.1.2 個人と組織の関係性に関する既存概念の再検討 (大橋, 2019)

大橋 (2019) は「実社会においても、ひとつの企業で一生勤め上げるという働き方自体、一般的な形ではなくなりつつある」として、個人と組織の関係性が変化しているとの認識から、関連する概念についての先行研究レビューを行っている。具体的には、EORのコンセプトのうち、個人の視点からみた組織との関係性をマイクロレベルでとらえた概念を対象とし、組織コミットメント、個人—組織適合、心理的契約、組織同一化、ディスアイデンティフィケーション、I-dealsの6つを取り上げている。このうち服部 (2016) と重複しないものとしてはディスアイデンティフィケーションが該当し、これは「自己を知覚する①個人のアイデンティティと組織のアイデンティティの認知的分離であり、組織を競争相手や敵のようにとらえるといった②個人と組織のネガティブな関係のカテゴリー化」と定義された。なお、大橋の問題意識は前述のとおり個人と組織の関係性の変化であり、既存概念ではそれを(個人の組織に対する能動的行動や両者の新たな関係性等を)十分に説明しきれないとして、その限界を指摘している。

2.2 仕事に対する意識に関わる研究

2.2.1 (独)労働政策研究・研修機構 報告書(2012)

「仕事に対する意識」に関連する概念を整理したものとして、(独)労働政策研究・研修機構による報告書(労働政策研究報告書 No.147)がある。本報告書では、組織コミットメント、ジョブインボルブメント、キャリアコミットメント、全般的職務満足感の4つが取り上げられ、各概念の弁別性や構成概念妥当性の検討などが行われている。前述の組織コミットメントも含め、各概念の定義も整理されており、ジョブインボルブメントは「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」(Lodahl & Kejner, 1965)、「仕事が人生に於いて中心的であり重要である度合い」(Dubin, 1956)とされ、仕事への心理的同一化に対する認知または信念を表すものとされた。

キャリアコミットメントについては「専門を含めた、自分の職業への態度」(Blau, 1985)とされ、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概念とされている。なお、類似概念であるプロフェッショナル・コミットメントを取り扱った研究もあるが(蔡, 1996 など)、こちらは限られた専門職にのみ活用可能との指摘がなされている(Morrow & Wirth, 1989)。

職務満足感に関しては、「個人が従事している仕事役割に対する個人の側の情動志向」(Vroom, 1964)、「労働者が彼の仕事について抱いている感情」(Smith, Kendall & Hulin, 1969)、「個人が自分の職務価値を達成するものとして職務を評価することからもたらされる快適な情緒状態」(Locke, 1976)と複数の定義が存在するが、職務に対する「好き」か「嫌い」という情緒的反応を表す主観的評価という点で一致するとされた。なお、職務満足感には特定の要因の充足によってもたらされる領域別満足感と、原因は特定されないが職業生活全般を通して個人が感じる全般的満足感があるとされている。

前述のとおり本報告書では、各概念の弁別性や構成概念妥当性の検討も行われた。弁別性については探索的因子分析および確証的因子分析が実施され、取り上げられた概念すべてについての弁別性が確認されている。

2.2.2 内発的モチベーション研究

仕事に対する意識については、内発的モチベーション研究の領域でも知見が蓄積されている。内発的モチベーションとは「活動すること自体がその活動の目的であるような行為の過程であり、活動自体に内在する報酬のために行う行為の過程」と定義されており(Deci, 1975)、仕事そのものに対する意識も含まれる概念と捉えられる。

現代の日本企業においては、グローバル競争の激化を受けた労働生産性向上やSociety5.0(創造社会)に向けてのイノベーションの加速が急務とされており、従業員において仕事上の様々な場面で創造性や革新性の発揮が求められている。これらを促進する従業員意識のあり方の一つとして内発的モチベーションが注目されており、内発的に動機づけられた行動は持続性が長く創造性の要因にも位置づけられる(Amabile, 1998)、内発的モチベーションが創造性や認知

的柔軟性を要する仕事のパフォーマンス向上に寄与する（Gagne & Deci, 2005）などが言われている。また国内の研究としては、堀江他（2009）が内発的モチベーションの組織的創造行動に対する効果について検討しており、個人の組織目標へのコミットおよび組織からの高い自由度の付与を条件に、内発的モチベーションが知識創造行動を促進するとしている。

2.3 エンゲージメントに関わる研究

近年、「エンゲージメント」という概念が多くの著書や研究で用いられている。エンゲージメントは「組織や職務との関係性に基づく自主的貢献意欲」（新居他，2018）、「自分が所属する組織と、自分の仕事に熱意をもって、自発的に貢献しようとする社員の意欲」（柴田，2018）などと定義され、大きく「従業員エンゲージメント（エンプロイー・エンゲージメント）」と「ワーク・エンゲージメント」の2つに分かれるとされる（新居他，2018；経団連，2020）⁴。

学術的研究の系譜としては、Kahn（1990）が「組織のメンバー自身を仕事の役割に活用すること：エンゲージメントにおいて、人々は役割の遂行中に身体的、認知的、感情的、精神的に自分自身を活用し表現する」と定義したのが始まりとされている。その後、ワーク・エンゲージメントについてMaslach & Leiter（1997）がバーンアウトの対立概念として定義し、Hallberg et al.（2006）が「自分の仕事に対して活力に満ち、完全に打ち込んでいる状態」と説明した。また、Saks（2006）は従業員エンゲージメントについて「個々の役割の遂行に関連する認知的、感情的、行動的要素からなる明確でユニークな構成概念」との見解を示している。

こうした流れのなか、2002年にオランダ・ユトレヒト大学のSchaufeli et al.（2002）によって提唱されたものがワーク・エンゲージメントを示す概念として特に有名とされる（高橋他，2021）。Schaufeli et al.はこの概念を「仕事や仕事活動そのものに関するポジティブで充実した心理状態」と捉えており、「仕事から活力を得ていきいきとしている」（活力）、「仕事に誇りとやりがいを感じている」（熱意）、「仕事に熱心に取り組んでいる」（没頭）の3つが揃った状態と定義した。なお、測定尺度であるユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度（UWES）は、日本語訳でも良好な信頼性・妥当性が確認されている。

一方、従業員エンゲージメントは「組織に貢献しようとする従業員の自発的な姿勢や行動」を表し、所属組織や雇用主への愛着や貢献行動に着目する概念とされている（高橋他，2021）。アメリカの調査会社であるギャラップ社がはじめて人材・組織の領域で使用したとされるが⁵、その後に示された多くの従業員エンゲージメント概念に対して、既存の概念である組織コミットメントや役割外行動等との共通性の指摘（Schaufeli & Bakker, 2010）や、「エンゲージメントは、古いワインを新しいボトルに詰め替えただけに他ならない」（Jeung, 2011）との批判も発せられている。

このように、エンゲージメント概念には大きく従業員エンゲージメントとワーク・エンゲージメントの2つがあり、前者は主に実務分野、後者は主に学術分野において使用されている現状にある。

2.4 本稿で対象とする概念

以上の先行研究や見解を踏まえ、本稿で検討対象とする概念を定めたい。本稿の目的は、従業員意識のあり方に関する今後の研究に向けて、「組織に対する意識」および「仕事に対する意識」に類する概念を取り上げ、これらの整理を行うことにあった。

まず「組織に対する意識」については、服部（2016）の研究において、組織同一化、組織コミットメント、個人—組織適合、心理的契約、I-dealsの5つの概念が取り上げられており、大橋（2019）の研究では、それにディスアイデンティフィケーションが加えられていた。このうち組織同一化と組織コミットメントについては、従業員の組織に対する意識と位置づけられるが、その他についてはこれらの概念の拡張モデル⁶または個人と組織の相互の関係性に関する意識と捉えられる。一方、エンゲージメント概念のうち従業員エンゲージメントについては、指摘や批判が見られるものの、従業員の組織に対する意識と解釈することができる。これらより、組織に対する意識としては、組織同一化、組織コミットメント、従業員エンゲージメントの3つを取り上げることとする。

次に「仕事に対する意識」に関しては、（独）労働政策研究・研修機構報告書（2012）において検討されたジョブインボルブメント、キャリアコミットメント、職務満足感が参考となる。しかしこのうちの職務満足感については、仕事に対しての意識というよりも仕事に関連して生じる個人側の意識という意味合いが強いため、今回の対象からは除外することとする。このほか、エンゲージメント概念のうちワーク・エンゲージメントが仕事に対する意識と捉えられるため、これを加えた3つの概念を仕事に対する意識として取り上げることとする。

表1 本稿で対象とする概念

組織に対する意識	仕事に対する意識
・組織同一化	・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
・従業員エンゲージメント	・ワーク・エンゲージメント

出典：筆者作成

3. 方法

3.1 調査手続き・対象

データの収集については、インターネット調査会社（㈱クロス・マーケティング）への委託により行われ、同社登録モニターの条件適合者を対象に、Webアンケート方式により2022年6月17日～6月20日の期間に実施された。調査対象は大学卒・大学院卒、従業員数1,000名以上の大企業の正規従業員、年齢を20代～50代とした。

なお、第1節で示したとおり年代間の相違も指摘されていることから、各年代のサンプル数

が同程度になるよう調整のうえ抽出を行っており、20代：146名、30代：156名、40代：144名、50代：149名の計595名の有効サンプルが収集された。また、本稿では「仕事に対する意識」も検討対象となるが、大企業では職務内容が相対的に専門分化しているのに対し、中小企業では広範囲になる（複数の職種に跨る）という差異が想定されるため、企業規模を従業員数1,000名以上に限定することとした。その他の属性としては、男性 397名（66.7%）、女性 198名（33.3%）、大学卒 514名（86.4%）、大学院卒81名（13.6%）となっている。

3.2 調査項目

「組織同一化」、「組織コミットメント」、「従業員エンゲージメント」、「ジョブインボルブメント」、「キャリアコミットメント」、「ワーク・エンゲージメント」の6つの概念について、各々5件法のリッカート尺度⁷によりアンケート調査を実施した。

1) 組織同一化

一般企業の従業員を対象とした調査データに基づき小玉（2011）が開発した「この会社で働いていることは、私のイメージを高める大きな要因だ」、「この会社の目標は、私が目指している目標と同じだ」、「私とこの会社との間には強い絆がある」などの6項目を使用した（ $\alpha = .91$ ）。

2) 組織コミットメント

鈴木（2002）が開発した組織コミットメント項目のうち情緒的コミットメントに該当する「私は、この会社の社員であることを誇りに思う」、「私は、この会社に愛着を持っている」、「この会社を象徴する経営理念は、私にとって重要なものである」などの6項目を使用した（ $\alpha = .88$ ）。

3) 従業員エンゲージメント

前述のギャラップ社の実証的研究が有名であるが、ここで使用されている尺度は「私は仕事の上で、自分が何を期待されているのか分かっている」、「私は自分の仕事を正確に遂行するために、必要な設備や資源を持っている」、「私は仕事において、自分の最も得意なことを行う機会を日々与えられている」などのマネジメント実践を測定する項目となっており（Saks & Gruman, 2014）、従業員の組織に対する意識を問うものにはなっていない。一方、多くの調査会社等においてeNPS（Employee Net Promoter Score）⁸が従業員エンゲージメントの測定に使用されている実態にある。また、コンサルティング会社のコーン・フェリーでは「私は求められている以上に仕事に取り組もうと思う」、「この会社は自分が期待されている以上の貢献をする気持ちにさせてくれる」などの項目により従業員エンゲージメントを測定している（柴田, 2018）。そこで本稿では、eNPSをアンケート調査用に修正した「この会社で働くことを、親しい知人や友人に勧めたいと思う」、およびコーン・フェリーで使用されている4項目を加えた計5項目を使用することとした（ $\alpha = .92$ ）。

4) ジョブインボルブメント

ジョブインボルブメントに関わる既存尺度をもとに日本労働研究機構（2003）が作成した

「現在の仕事で時間がたつのも忘れてしまうほど熱中することがある」、「今の仕事生きがいである」、「今の私にとって仕事が生活のすべてである」などの7項目を使用した ($\alpha = .94$)。

5) キャリアコミットメント

日本労働研究機構 (2003) が既存尺度をあらゆる職業に適用できるよう修正した「給料が下がっても、今の職務・専門分野で仕事がしたい」、「今の職務・専門分野でキャリアを追求したい」、「他の会社に移っても、今の職務・専門分野に就きたい」などの8項目を使用した ($\alpha = .92$)。

6) ワーク・エンゲージメント

前述したユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度 (UWES) を使用することとし、アンケート調査全体の項目数に配慮し「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」、「仕事に熱心である」、「仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる」などからなる計9項目の短縮版を使用した ($\alpha = .96$)。

4. 結果

4.1 探索的因子分析

本稿の目的が「組織に対する意識」および「仕事に対する意識」に関わる概念の整理にあることから、まずは各々において探索的因子分析を行った (最尤法・プロマックス回転により実施)⁹。

「組織に対する意識」に関しては、固有値の減衰状況が10.79, 1.08, 0.68, 0.63……であったことから、カイザー基準 (固有値1以上) にもとづき2因子構造が適切と判断した (第2因子までの累積寄与率は69.86%)。一方、当該意識に関わる3つの概念を取り扱うことから、3因子構造を指定しての分析もあわせて行った。結果は表2・3のとおりとなり、2因子モデルでは組織コミットメントのうちの質問項目No.1, 2, 5のみが別の因子と認識される結果となった。また3因子モデルでは、当該No.1, 2, 5が1つの因子を構成するとともに、No.13, 17に示す「他者に勧める」ことを表す項目がもう1つの因子として認識される結果となった。

次に「仕事に対する意識」に関しては、固有値の減衰状況が15.26, 1.47, 0.97, 0.69……というものであり、こちらもカイザー基準にもとづき2因子構造が適切と判断した (第2因子までの累積寄与率は69.74%)。また、同様に3つの概念を取り扱うことから3因子構造を指定しての分析も行った。結果は表4・5のとおりであり、2因子モデルではキャリアコミットメントのうちのNo.15を除く項目が1つの因子を構成する形となった (No.15が他の2概念と共に1つの因子を構成することとなった)。一方、3因子モデルでは、No.15がジョブインボルブメントに、ジョブインボルブメントの項目であるNo.1がワーク・エンゲージメントに統合されたものの、概ね当初の3つの概念に区分される結果となった。

表2 (組織: 2 因子モデル) 探索的因子分析結果

No.	質問項目	因子1	因子2
15	この会社は、自分が期待されている以上の貢献をする気持ちにさせてくれる。	.91	-.03
10	この会社の目標は、私が目指している目標と同じだ。	.89	-.05
11	私とこの会社との間には強い絆がある。	.84	.01
9	「あなたは『所属組織名』らしい人だね」と言われたら、とてもうれしい。	.84	-.09
12	この会社が事業で成功すると、自分のこのようにうれしい。	.77	.06
14	私は、求められている以上に仕事に取り組もうと思う。	.76	-.04
17	私は、この会社を良い会社だと他者に勧めることができる。	.71	.16
13	この会社で働くことを、親しい知人や友人に勧めたいと思う。	.70	.09
6	私はこの会社で起こる問題を、あたかも自分の問題のように感じる。	.66	-.08
16	私は、この会社で働くことに誇りを感じる。	.65	.30
8	『所属組織名』の社員なんだなあ」と実感することが多い。	.62	.02
7	この会社で働いていることは、私のイメージを高める大きな要因だ。	.62	.21
4	私はこの会社に対し、忠誠心を感じている。	.62	.31
3	この会社を象徴する経営理念は、私にとって重要なものである。	.61	.29
1	私は、この会社の社員であることを誇りに思う。	.35	.66
2	私は、この会社にあ着を持っている。	.38	.61
5	私は、この会社で働くことを恥ずかしいと思う。	.15	-.57

*「組織に対する意識」に関わる3つの概念ごとに色分けを行っている(組織同一化(黒), 組織コミットメント(グレー), 従業員エンゲージメント(白))

出典: 筆者作成

表3 (組織: 3 因子モデル) 探索的因子分析結果

No.	質問項目	因子1	因子2	因子3
11	私とこの会社との間には強い絆がある。	.89	-.02	-.02
10	この会社の目標は、私が目指している目標と同じだ。	.78	-.08	.17
15	この会社は、自分が期待されている以上の貢献をする気持ちにさせてくれる。	.77	-.05	.18
9	「あなたは『所属組織名』らしい人だね」と言われたら、とてもうれしい。	.77	-.12	.11
6	私はこの会社で起こる問題を、あたかも自分の問題のように感じる。	.76	-.10	-.09
14	私は、求められている以上に仕事に取り組もうと思う。	.72	-.05	.06
4	私はこの会社に対し、忠誠心を感じている。	.72	.28	-.08
12	この会社が事業で成功すると、自分のこのようにうれしい。	.69	.05	.11
8	『所属組織名』の社員なんだなあ」と実感することが多い。	.63	-.01	.02
3	この会社を象徴する経営理念は、私にとって重要なものである。	.61	.26	.05
7	この会社で働いていることは、私のイメージを高める大きな要因だ。	.53	.19	.14
16	私は、この会社で働くことに誇りを感じる。	.49	.28	.22
1	私は、この会社の社員であることを誇りに思う。	.43	.63	-.04
2	私は、この会社にあ着を持っている。	.50	.59	-.10
5	私は、この会社で働くことを恥ずかしいと思う。	.19	-.57	-.05
17	私は、この会社を良い会社だと他者に勧めることができる。	.04	.09	.86
13	この会社で働くことを、親しい知人や友人に勧めたいと思う。	.22	.05	.62

表4 (仕事: 2 因子モデル) 探索的因子分析結果

No.	質問項目	因子1	因子2
7	最も充実していると感じられるのは仕事をしているときである。	.92	-.09
6	今の仕事にのめり込んでいる。	.86	.01
5	今は仕事から得られる満足感が一番大きい。	.85	.02
23	私は仕事にのめり込んでいる。	.84	.08
20	朝に目がさめると、さあ仕事へ行こう、という気持ちになる。	.83	.01
3	今の私にとって仕事が生活のすべてである。	.82	-.17
4	私にとって最も重要なことが、今の仕事に密接に関連している。	.80	.02
2	今の仕事が生きていである。	.79	.09
21	仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる。	.78	.09
17	職場では、元気が出て精力的になるように感じる。	.78	.13
16	仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる。	.78	.13
24	仕事をしていると、つい夢中になってしまう。	.76	.10
19	仕事は、私に活力を与えてくれる。	.74	.17
18	仕事に熱心である。	.73	.09
1	現在の仕事で時間がたつのも忘れてしまうほど熱中することがある。	.69	.00
15	今の職務・専門分野に関わる雑誌や本を、多く読んでいる。	.51	.21
22	自分の仕事に誇りを感じる。	.47	.40
12	この職務・専門分野が好きなので、この先も続けたい。	-.08	.98
10	他の会社に移っても、今の職務・専門分野に就きたい。	-.18	.82
9	今の職務・専門分野でキャリアを追求したい。	.03	.81
14	今の職務・専門分野に満足している。	.07	.79
13	私にとってこの職務・専門分野は、ライフワークとして理想的な仕事である。	-.35	.55
11	もし働かずにお金が得られても、この職務・専門分野を続けるだろう。	.32	.47
8	給料が下がっても、今の職務・専門分野で仕事したい。	.31	.41

*「仕事に対する意識」に関わる3つの概念ごとに色分けを行っている(ジョインボルメント(黒), キャリアコミットメント(グレー), ワーク・エンゲージメント(白))

出典: 筆者作成

表5 (仕事: 3 因子モデル) 探索的因子分析結果

No.	質問項目	因子1	因子2	因子3
18	仕事に熱心である。	1.00	-.13	-.06
24	仕事をしていると、つい夢中になってしまう。	.80	.07	.00
19	仕事は、私に活力を与えてくれる。	.78	.07	.08
17	職場では、元気が出て精力的になるように感じる。	.73	.15	.05
23	私は仕事にのめり込んでいる。	.73	.21	.00
22	自分の仕事に誇りを感じる。	.69	-.11	.30
16	仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる。	.67	.20	.07
1	現在の仕事で時間がたつのも忘れてしまうほど熱中することがある。	.61	.16	-.06
20	朝に目がさめると、さあ仕事へ行こう、という気持ちになる。	.56	.34	-.03
21	仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる。	.50	.35	.06
3	今の私にとって仕事が生活のすべてである。	-.06	.90	-.11
7	最も充実していると感じられるのは仕事をしているときである。	-.17	.80	-.07
4	私にとって最も重要なことが、今の仕事に密接に関連している。	.05	.78	.06
5	今は仕事から得られる満足感が一番大きい。	.20	.69	.04
6	今の仕事にのめり込んでいる。	.44	.49	-.01
2	今の仕事が生きていである。	.40	.45	.07
15	今の職務・専門分野に関わる雑誌や本を、多く読んでいる。	.24	.32	.20
12	この職務・専門分野が好きなので、この先も続けたい。	.08	-.11	.94
10	他の会社に移っても、今の職務・専門分野に就きたい。	-.20	.02	.84
9	今の職務・専門分野でキャリアを追求したい。	.10	-.02	.78
14	今の職務・専門分野に満足している。	.33	-.18	.71
13	私にとってこの職務・専門分野は、ライフワークとして理想的な仕事である。	-.34	.07	.50
11	もし働かずにお金が得られても、この職務・専門分野を続けるだろう。	.03	.31	.49
8	給料が下がっても、今の職務・専門分野で仕事したい。	-.13	.44	.45

4.2 確証的因子分析

続いて、各概念の重複関係や弁別性を再確認する観点から、確証的因子分析を実施した。具体的には「組織に対する意識」、「仕事に対する意識」の双方において、①探索的因子分析の結果を踏まえた2因子モデル、②探索的因子分析の結果を踏まえた3因子モデル、③元々の3つの概念による3因子モデルの3つのモデルについて、適合度の比較を行った。結果は表6・7に示すとおりであり、双方の意識とも②探索的因子分析の結果を踏まえた3因子モデルの適合

度が最も高いという結果となった。なお②に関わる内的整合性は、組織に対する意識については、因子1 ($\alpha = .95$)、因子2 ($\alpha = .79$)、因子3 ($\alpha = .89$)、仕事に対する意識については、因子1 ($\alpha = .96$)、因子2 ($\alpha = .94$)、因子3 ($\alpha = .92$) となった。

表6 「組織に対する意識」 確証的因子分析結果

	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	AIC
①	.868	.828	.934	.093	21876.710
②	.888	.852	.948	.083	21744.997
③	.864	.821	.938	.091	21838.327

表7 「仕事に対する意識」 確証的因子分析結果

	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	AIC
①	.766	.720	.899	.099	30595.799
②	.811	.773	.921	.088	30280.802
③	.802	.762	.918	.090	30324.054

*GFI,AGFI,CFI は数値が大きい方が高い適合度とされ、RMSEA は数値が小さい方が高い適合度とされる。
AIC は複数のモデル間を比較する際に用いられ、数値が小さいほど優れたモデルと判断される。

出典：筆者作成

5. 考 察

5.1 結 論

以上の結果を踏まえ、本稿の結論として双方の意識に関わる概念の整理を行う。まず「組織に対する意識」に関しては、組織コミットメントと従業員エンゲージメントの一部項目が組織同一化の項目に統合された3因子構造になることが確認された。本稿では組織コミットメントのうち情緒的コミットメントを対象として検討を行っているが、情緒的コミットメント内でもさらに愛着要素と内在化要素に分かれるとの研究結果もある（高木他，1997）。本稿の分析においてもこの2つの要素に分かれ、内在化要素に相当する部分が組織同一化に統合されたものと考えることができる。すなわち、組織コミットメントと組織同一化の関係性においては、愛着要素（≒自身を独立した存在（組織を心理的に分離された存在）と捉えたうえで組織に関して抱くポジティブな意識）のみが組織同一化と弁別されるものと解釈される¹⁰。一方、従業員エンゲージメントについては、既存概念との重複や単なる呼称変更であるとの指摘がなされてきたが、本稿では総じてこれを肯定する結果が示されたといえる。ただし「他者に勧める」ことを表す項目が別因子として抽出されていることから、他者との関係性という視点が含まれている点に本概念の特徴があるともいえる。

続いて「仕事に対する意識」に関しては、概ね当初の3つの概念に区分されるという結果が示された。特にワーク・エンゲージメントについては、活力・熱意・没頭の3つの下位概念から構成されると定義されていたため、これらの各要素が別個の因子として抽出される（または没頭に関連する項目がジョブインボルブメントに統合される）可能性も考えられた。しかし、探索的因子分析の結果では1つの因子として抽出されており（収斂しており）、その内的整合性も $\alpha = .96$ と高いものであった。一方、キャリアコミットメントの質問項目であるNo.15がジョブインボルブメントの因子に統合された点については、ジョブインボルブメントへの因子負荷量（.32）が最も高かったものの、キャリアコミットメントへの因子負荷量（.20）とそれほど大きな差は認められず、両内容を含んだものと推察された。これらの結果を踏まえ、本稿で対象とした当該3概念については、各々において整合がとれたものであり、概念間の弁別性もあるものと考えられる。

5.2 本稿の貢献

本稿の主な理論的貢献は、類似するといわれる概念について、その関係性（重複する要素や弁別性など）を統計的手法を用いて明らかにしたことである。特に個人と組織の関係性について扱ったこれまでの研究では、各概念の内容や特徴点について記述したものや概念間の違いを定性的に説明したものが多く¹¹、定量的な分析を試みたものはあまり見受けられなかった¹²。他方、仕事に対する意識に関連する研究では、定量的分析が行われたものも見られたが、本稿では探索的・確証的因子分析の手法により、要素（質問項目）単位でその関係性を明らかにしており、この点において違いが認められる。

その他、日本企業の従業員に特化して実証的な検討を行った点、および近年注目されているエンゲージメント概念も含めて分析を行った点などが、本稿の貢献として挙げられるところである。

6. 限界と今後の方向性

本稿では「組織に対する意識」と「仕事に対する意識」に着目して、それらに関連する概念の整理を試みた。しかし、これまでの研究で使用された全ての概念を取り扱うことは不可能であり、レビュー論文等をもとに代表的なものに絞って検討を進めた経緯にある。結果的に双方の意識について3つずつ計6つの概念に限られたものとなっており、この点が本稿における限界といえる。加えて、各概念においても測定尺度は複数存在するが、調査・分析の作業上の問題から、概念ごとに1つの尺度を選択している。採用した尺度により分析結果が変わってくる可能性もあり、この点も議論の余地があるものと思われる。

次に今後の方向性について述べる。本稿のそもそもの目的は、第1節で述べたとおり「従業員意識のあり方に関する今後の研究に向けて、双方の意識に関わる概念を整理する」ことに

あった。具体的には、わが国の従業員意識が「組織に対する意識」から「仕事に対する意識」にシフトしてきているとの見地に立ち、どちらの意識がより望ましいのかという問題意識から、双方の意識に関わる概念を整理しようとしたものであった。したがって、今後は本稿で明らかにされた知見をもとに、具体的な検討を推進していくことが期待される。例えば、双方の意識とワーク・モチベーションや労働生産性、業績等との関係（どちらの意識の方がワーク・モチベーションや労働生産性をより高めるのか）などが重要テーマとして想定されるところであり、これらのテーマについて検討を深めていきたいと考えている。

【注】

- 1 「就職先の会社でいつまで働きたいか」との質問に対して、「定年まで」の回答が24.4%となり10年前の2013年度調査（39.1%）と比べて14.7ポイント減少、「チャンスがあれば転職」の回答が20.0%となり2013年度調査（11.5%）と比べて8.5ポイント増加となっている。また、「社会人生活で不安に感じる」との質問に対しては、「仕事が自分にあっているか」の回答が40.0%、「自分の能力や知識が仕事で通用するか」の回答が35.3%と上位に入っている。
- 2 経団連が「2020年度版 経営労働政策特別委員会報告」（2020年1月発行）において、従来の日本型雇用システムの限界とあわせて「ジョブ型雇用」の考え方を提示し、これを受けて「ジョブ型」という用語が広く使われるようになったと言われている。
- 3 その他、離職、組織社会化、組織市民行動、職務満足、ワークモチベーション、ジョブ・インボルブメント、組織サポート、採用も俎上に挙げられたが、個人の組織に対する関係性という観点から当該5つの概念が対象とされた。
- 4 「従業員エンゲージメント」は企業・組織との個々の社員の間に関わり合い、組織に対する自発的な貢献意欲、「ワーク・エンゲージメント」は仕事の内容と個々の社員に関わり合い、主体的に仕事に取り組んでいる心理状態を表したものとされ、両者の高低は必ずしも一致しないとされている（新居他，2018）。
- 5 リアルワン株式会社 <https://www.realone-inc.com/information/engagement-chapter1/>
2023/11/26閲覧。
- 6 ディスアイデンティフィケーションは組織同一化の拡張モデルとされ、アイデンティティの複雑性を捉えた概念の一つとされている（大橋，2019）。
- 7 各質問項目において、「1. 全くそう思わない」、「2. あまりそう思わない」、「3. どちらともいえない」、「4. ややそう思う」、「5. 大いにそう思う」からの回答を求めている。
- 8 「あなたはこの会社で働くことを、どれくらい親しい知人や友人に勧めたいと思いますか？」などの質問を尋ね、自己の職場の推奨度合いを数値化したもの。もともと顧客向けにNPS調査を行っていた米アップル社が、自社で働く従業員のエンゲージメントを可視化するために転用したことから広がったとされている（株式会社エモーションテック <https://emotion-tech.co.jp/>

column/2020/enps_for_japanese_employee/ 2023/11/26閲覧)。

- 9 本稿における探索的因子分析・確証的因子分析では、統計処理ソフト R version 4.0.5 を使用している。
- 10 なお、組織同一化と組織コミットメントが異なる概念として識別できるかどうかはアイデンティフィケーションの尺度によって異なる (Riketta, 2005) との指摘もあり、本稿の分析結果の一般化には留意が必要である。
- 11 概念間の違いについては、例えば、組織コミットメントが組織を心理的に分離された存在と捉え、組織と個人の社会交換的な側面を取り上げているのに対して、組織同一化では個人の自己概念との関わりに注目しているという違いがある (高尾, 2013a)、心理的契約は、愛着や価値観の一致などお互いが何らかの意味で入れ込んでいることを前提としていない、そのような意味で、組織コミットメントや P-O Fit と比較すると、個人と組織の一步引いたドライな関係性に注目したものとと言える (大橋, 2019) などが述べられている。
- 12 組織コミットメントと組織同一化の関係については、数少ないが定量的に分析したものも存在する。わが国の研究としては、高尾 (2013b) が確証的因子分析により両概念の弁別性を確認している。

【参考文献】

- 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.
- Amabile, T. M. (1998) 「How to kill creativity」『*Harvard Business Review*』 76 (5), Sep.-Oct: 76-87.
- 新居佳英・松林博文 (2018) 『組織の未来はエンゲージメントで決まる』英治出版。
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989) 「Social identity theory and the organization」『*Academy of Management Review*』 14 (1): 20-39.
- Blau, G. J. (1985) 「The measurement and prediction of career commitment」『*Journal of Occupational Psychology*』 58: 277-288.
- 蔡仁錫 (1996) 「プロフェッショナル・コミットメントの尺度の信頼性と妥当性—大学の研究者と企業の R&D 研究者を対象とした実証」『三田商学研究』 39 (2) : 181-196.
- Deci, E. L. (1975) 『*Intrinsic motivation*』 (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)。
- 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (2012) 「中小企業における人材の採用と定着—一人が集まる求人、生きいきとした職場/アイトラッキング、HRM チェックリスト他から—」『労働政策研究報告書』No.147.
- Dubin, R. (1956) 「Industrial workers worlds: A study of the central life interest of industrial workers」『*Social Problems*』 3: 131-142.

- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005) 「Self-determination theory and work motivation」 『*Journal of Organizational Behavior*』 26 (4): 331-362.
- Hallberg, U. E & Schaufeli, W. B. (2006) 「“Same Same” But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?」 『*European Psychologist*』 11(2): 119-127.
- 服部泰宏 (2016) 「人材管理の基底としての個人—組織関係—欧米における研究の系譜と日本型マネジメントへの示唆—」 『*横浜経営研究*』 37(1) : 85-109.
- 堀江常稔・犬塚篤・井川康夫 (2009) 「内発的モチベーションの知識創造行動への効果」 『*技術と経済*』 504: 66-71.
- 一般社団法人 日本経済団体連合会 (2020) 『2020年版 経営労働政策特別委員会報告：Society 5.0 時代を拓くエンゲージメントと価値創造力の向上』 経団連出版.
- 一般財団法人 企業活力研究所 (2018) 『経営革新と「稼ぐ力」の向上に向けた仕事とキャリアの管理に関する調査研究報告書』 . https://www.bpfj.jp/report/human-resources_h29/ 2023/8/1 閲覧.
- Jeung, C. (2011) 「The concept of employee engagement: a comprehensive review from a positive organizational behavior perspective」 『*Performance Improvement Quarterly*』 24 (2): 49-69.
- Kahn, W. A. (1990) 「Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work」 『*Academy of Management Journal*』 33 (4): 692-724.
- 小玉一樹 (2011) 「組織同一視尺度の開発と信頼性・妥当性の検討」 『*広島大学マネジメント研究*』 11: 55-67.
- Locke, E. A. (1976) 「What is job satisfaction?」 『*Organizational Behavior and Human Performance*』 4: 309-336.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965) 「The definition and measurement of job involvement」 『*Journal of Applied Psychology*』 49 (1): 24-33.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997) 『*The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do about It*』 Jossey-Bass (San Francisco).
- Morrow, P. C., & Wirth, R. E. (1989) 「Work commitment among salaried professionals」 『*Journal of Vocational Behavior*』 34: 40-56.
- Mowday, R. T., Steers, P. M., & Porter, L. W. (1979) 「The measurement of organizational commitment」 『*Journal of Vocational Behavior*』 14: 224-247.
- 日本労働研究機構 (2003) 「組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発—HRMチェックリストの開発と利用・活用—」 『*日本労働研究機構調査研究報告書*』 No. 161.
- 大橋重子 (2019) 「個人と組織の関係性に関する既存概念の再検討—関係性の変化と個人の能動性の視点から—」 『*横浜国際社会科学研究所*』 23 (3) : 39-56.
- Riketta, M. (2005) 「Organizational identification; A meta-analysis」 『*Journal of Vocational Behavior*』 66 (2): 358-384.

- Saks, A. M. (2006) 「Antecedents and consequences of employee engagement」 『*Journal of Managerial Psychology*』 21 (7): 600-619.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014) 「What do we really know about employee engagement?」 『*Human Resource Development Quarterly*』 25 (2): 155-182.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002) 「The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach」 『*Journal of Happiness Studies*』 3 (1): 71-92.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A.B. (2010) 「Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept」 『*Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*』 10-24 Psychology Press (New York).
- 柴田彰 (2018) 『エンゲージメント経営』 日本能率協会マネジメントセンター.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969) 『*The measurement of satisfaction in work and retirement*』 Chicago: Rand McNally.
- 鈴木竜太 (2002) 『組織と個人』 白桃書房.
- 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—』 京都大学学術出版会.
- 高橋好江・武村雪絵・市川奈央子 (2021) 「仕事におけるエンゲージメントの概念整理と今後の方向性：組織で働く看護職の特性を踏まえて」 『日本医療・病院管理学会誌』 58(4) : 96-104.
- 高尾義明 (2013a) 「組織成員のアイデンティフィケーション」 組織学会 (編) 『組織論レビュー I 組織とスタッフのダイナミズム』 193-235 白桃書房.
- 高尾義明 (2013b) 「組織アイデンティフィケーションと組織コミットメントの弁別性—日本における組織アイデンティフィケーション研究に向けた予備的分析—」 『経営と制度』 11: 65-80.
- 東京商工会議所 (2023) 『2023年度新入社員意識調査集計結果』. <https://www.tokyo-cci.or.jp/file.jsp?id=1034060> 2023/8/1 閲覧.
- Vroom, V. H. (1964) 『*Work and motivation*』 Oxford: Wiley.

A Study on Employee's Minds in Japanese Companies: From the Perspective of Sorting out Existing Concepts

Sota Notsu

Abstract

In recent years, it has been pointed out that young employees' views on careers and work differ from those of other age groups. And with the expansion of telework, etc., the term "job-based employment" is appearing in newspapers and other media. From these, it seems that the employee's minds in Japan is shifting from "mind to organization" to "mind to job". Therefore, for future research about employee's minds, this article sorted out the existing concepts related to both minds.

After extracting the representative concepts, they were examined by exploratory and confirmatory factor analysis. As a result, overlapping relationships and distinctiveness among those concepts were clarified.

Keywords: employee's minds, mind to organization, mind to job, Japanese employment system