

まえがき

行政のひとつの課題として、企業の雇用管理の改善を通じて雇用の安定と企業経営の発展をはかるといテーマがあるが、これを支援するための具体的なツール等を開発することを目的として、日本労働研究機構では、早稲田大学アジア太平洋研究センター（前システム科学研究所、旧生産研究所）と共同して、「雇用管理業務支援システムの開発に関する研究」を実施してきた。本報告はこの一環として開発した雇用管理等に関するチェックリスト、測定尺度、情報システム等についてまとめたものである。

測定の尺度等の研究開発は、関連分野においてデータの蓄積が進むための基盤となるものと言える。このような基盤となる測度、基準があることによって、実務面においても、また研究面においても客観的な情報の集積が可能となる。

ここで開発してきた尺度、チェックリストは、将来的にはインターネットを通じてほぼすべての情報を公開し、利用されるようになることを想定しているが、このような情報システムとしてだけでなく、尺度、チェックリスト、それぞれ紙ベースの単体としても、企業、組織等で十分、利用が可能であり、今後の調査研究等においても測定尺度として活用が可能であると考え、ここに刊行することとした。

これまでに開発した尺度、チェックリストは計20本あまりであるが、実際の利用・活用においては、まだ不足するものも出てくると思われる。不足のものは今後、追加尺度として整備していく予定である。さらに、今回開発したチェックリストにおいても実際の企業での活用等を通して、妥当性、有効性に関する更なるデータ収集が必要である。

これまでの情報収集等にご協力いただいた多くの方々に感謝申し上げるとともに、今後とも、ここで開発してきた尺度、チェックリストを実務、また、調査研究のなかで利用、活用していただき、役立てていただければ幸いである。

2003年9月

日本労働研究機構 研究所

所長 小野 旭

執筆担当(執筆順)

氏名	所属	執筆担当
きのした さとし 木下 敏	早稲田大学アジア太平洋研究センター 客員教授 MDC (マネジメント・デベロップメント・センター) 代表 部第1章、 部第2章、 部第6章、 部2、 部3	
まつもと しんさく 松本 真作	日本労働研究機構 主任研究員 部第2章、 部第1章、 部Web版HRMチェックリスト、 部研究開発支援システム、 部(おわりに)、 部2、 部4	
おおた さつき 太田さつき	東京富士大学 専任講師 部第1章、 部第2章、 部第5章、 部2	
ふるや たけし 古屋 健	群馬大学 教授	部第3章、 部第4章
おとやま わかほ 音山 若穂	郡山女子大学 専任講師	部第3章、 部第4章
たじま ひろみ 田島 博実	雇用開発センター 課長	部第4章1～6
すみだ しゅうへい 住田 修平 1	早稲田大学大学院	部第4章7～8、 部
たなか けんご 田中 健吾	早稲田大学大学院	部第5章
おかだ ともか 岡田 知香	早稲田大学大学院	部第5章
あさい ちあき 浅井 千秋	東海大学 専任講師	部第3章
まちだ ひでき 町田 秀樹	株式会社アスピレックス 代表取締役社長	活用事例1～2
なかどい ひろし 中土井浩志	中土井社会保険労務士事務所 所長	活用事例3～4
ばん えみこ 伴 英美子	慶應義塾大学 SFC研究所	活用事例5
いとう ゆうじ 伊藤 祐史	株式会社アルティメットシステムズ 代表取締役	研究開発支援システム

目 次

まえがき

目次 執筆担当

部 研究の背景、経緯、概要	1
第1章 研究の背景と経緯	3
第2章 研究開発の概要と現状	11
部 各尺度の開発過程、理論・モデル、データ分析(その1 個人用・従業員用)	21
第1章 ワークシチュエーション	23
第2章 コミットメント ジョブ・インボルブメント、組織コミットメント、 キャリア・コミットメント、全般的職務満足感、他	49
第3章 ストレス ストレス反応、ストレッサー、 緩衝要因(仕事特性、ソーシャル・サポート)	92
第4章 キャリア開発コンピテンス・チェックリスト エンプロイアビリティの概念にもとづいて	203
第5章 項目反応理論による測定精度の検討	253
HRMチェックリスト(個人用・従業員用) Ver1とVer2	264
部 各尺度の開発過程、理論・モデル、データ分析(その2 会社用・人事担当用)	287
第1章 企業・組織の基礎情報 企業理念、経営戦略、組織、人事制度	289
第2章 会社用・人事担当用の分析 高生産性企業の人事と組織	302
第3章 多次元企業魅力度尺度	318
第4章 経営者・管理者のリーダーシップ	347
第5章 チーム特性 チームクライメット	379
第6章 マネジメント・ディベロップメント 組織と経営者行動の諸理論と実践研究	406
HRMチェックリスト(会社用・人事担当用) Ver1とVer2	413

部 活用事例、インターネット版	439
活用事例（１～５）	441
Web版HRMチェックリスト	464
研究開発支援システム	470
部 むすびと関連資料	477
おわりに	479
関連資料	481
1. 基礎統計表	483
2. 抄訳「高業績組織への道 - よりよい仕事とよりよい経営へのガイド」米国労働省	502
3. On a new pattern of employees' relationships with organization	522
4. HR Web survey on small and growing businesses	542
5. 関連する発表、刊行等（公表順）	556

部 研究の背景、経緯、概要

第1章 研究の背景と経緯

1. 研究の背景

(1) 問われる人材マネジメントの方向性

右肩あがりの経済が終焉したと言われてきてから久しい時が経過したが、この新しい事態に組織がどう対応していかねばならないか、その組織を支える人事や雇用管理の諸施策が、基本的にどのような方向性をもたねばならないかについて、明確な結論が得られていないのが現状である。

例えば、雇用の形態についていえば、契約社員制度や派遣労働の活用、またパートタイム労働の増加など、その多様化は現象としては否定し得ない状況にあるといえるが、こうした多様な雇用形態を通じて参入する従業員の適正な処遇のあり方や、異なる処遇のもとにおいて現場の労働をどう組織化するかについては、まだ論議の過程にある。

また、派遣人材の活用や期間限定の契約社員制の採用、パートタイム社員の活用は今後とも増加することが予想されるし、それら従業員の人材マネジメントも多様化の一途をたどろう。もし多様な雇用形態の導入を前提に、それに応じた多種のヒューマン・リソースの流れを容認する人事諸施策を準備し得たとして、働く人々一人ひとりの組織へのコミットメントや仕事への動機づけを壊すことなく、これら諸施策が公正かつ公平に運用し得るには、契約社員制や派遣労働など諸種の雇用形態のもとで処遇される人々を効果的なチームにまとめあげ、高業績企業を可能とするマネジメントが考慮されねばならないであろう。

本研究は行政における「企業の雇用管理の改善を通じて雇用の安定と企業経営の発展をはかる」という課題のもとで、研究のテーマが設定された。トム・ピーターズTom Petersが1989年に「経営革命」において、大規模市場が崩壊し、市場自体がニッチ市場の集合体へと変貌する中で、企業は製品と技術の競合する状況、それもグローバルな状況のもとにおいて勝ち抜いていくには、いち早く自らの市場や顧客を開拓し、それをしっかりと守り育てていく能力を獲得することが必要であることを唱導しているが、こうした変化はわが国においても既に指摘されていることである。大企業のみならず、中小企業が従来の市場の枠から脱し、自組織に蓄積された技術やサービスの能力を一杯活用し、他社に先駆けて顧客のニーズを見出し、それに即応する組織の能力を身に付けていくことは、大企業のみならず中小規模の企業にも要求されている一事である。

そのためには、自社に働く人々一人ひとりが、自分たちの遂行する業務が要求するスキルやノウハウが他社を超えてすぐれたものとすると同時に、この能力を全幅活用し得る体制が作りあげられていなければならないことは言うまでもないことである。高齢化のみならず職業意識が変化する中で、従来の人材マネジメントや人事プラクティスを展開してきた背景にある考え方（パラダイ

ム)も併せて変えてゆかねばならない事態にたちいたっている。劇的に変化している市場や経済環境の変化とともにこうした働く人々の意識の変化を考えると、働く人々のスキルやノウハウや能力を現状よりも一歩進め、これらを組織の力(パワー)として糾合するためには、どのような人材マネジメントや人事のプラクティスが必要とされているのか、これからの経営環境下において雇用管理をどう方向づけるか、その改善に向けての努力が必要とされることの重要性はますますその度を強めていると言わねばならない。

(2) 高業績企業に関する米国の研究と動向

1) ローラーの研究

先に、働く人々のモラルや仕事への動機づけあるいは組織へのコミットメントと申しあげたが、雇用管理の諸施策や人事プラクティスの効果を論じる際、最終的にはこの点に論議の主題をおかねばならないであろう。ローラーE. E. Lawlerは、つとに従業員の参画、とくに事業に従業員を巻き込む施策の展開が企業の高業績を可能とする鍵であることを指摘している。ローラー等は、1995年に「高業績組織を創造する」(“Creating High Performance Organizations”)という調査報告を刊行し、企業が従業員とどんな経営情報をどの程度共有しているか、事業の動きと絡めてどのような知識開発の機会が従業員に提供されているか、従業員個々のパフォーマンスに酬いるのにどんな報酬機会が提供され多用されているか、組織の編成や業務の展開において従業員にどのように意思決定をまかせ、権限を配分する体制がしかれているのか等、人材マネジメントに絡まるいろいろな側面における従業員の参画を許容する程度(彼はこれをEmployee Involvement Practicesと呼んでいる)が企業の業績の程度を決定していることを詳述している。

この報告書は、アメリカのFortune 1000社を対象に1987年から3年おきに実施された調査結果(1000社リストからの回収率は1987年度51%、1990年度32%、1993年度28%)をもとにしているが、経営情報共有化の程度や報酬機会としてのゲインシェアリングの適用の増加、職務に基づく給与から知識・スキルをベースとした給与への転換、従業員の自律的なオペレーションを可能とする自己管理ワークチームSelf-managing work teamsや小さなビジネス単位Mini-business unitsの活用など、従業員を事業そのものに巻き込んでいく施策展開が増加しつつある点を力説している。とくに自律的な従業員のワーキンググループについては、その活用の程度は、タフな競争条件のもとにおける特殊な事業上の課題への挑戦が従業員の参画を必要とする程度をますます強めていく傾向や組織のダウンサイジングが管理構造や階層に依拠することなく組織のテクニカル・コア層の自律的な動きを必然的にならしめていく傾向と併せて、高められていくことも指摘されている。

報告書の最終章において、こうした施策の導入企業がフィナンシャルな業績を高めていること、全体的な生産指標のみならず、売上利益率や投資利益率、株主資本利益率などにおいてより高い業

績をあげていることが指摘されているが、従業員の参画をより一層可能とする施策の展開や人材マネジメント一つひとつの展開が結果として従業員の組織へのコミットメントを高め、企業業績の好転へと結びついていく全体の文脈を視野にいれた考察が行われている点、今後の研究のあり方を示唆しているものといえる。

2) 米国労働省の勧告

1994年、アメリカ労働省はRoad to High-Performance Workplaces (「高業績組織への道」巻末抄訳参照)と題したガイドブックを発売した。このガイドは、1993年のクリントン政権下においてアメリカ労働省内に創設された機関Office of American Workplace (OAW)によって発売されたもので、1980年後半から1990年代初めにいたる数多くの高業績企業の実践例をもとに、企業の管理者や労働組合幹部、企業内部のスタッフや従業員、あるいは投資家などが自ら関与する組織を高業績組織たらしめるために、現在の経営環境のもとにおいてどのように職場組織を運営すべきか、その方向性をガイドとしてまとめたもので、下記の三つにまとめられている。

その一つは、従業員が効率よく仕事を進めるために必要な「スキルと情報」に関連するもので、その方向性を、“トレーニングと継続的な学習への積極的な投資と明確な学習領域(職務上のスキル訓練を超えた問題解決能力や顧客への対応能力、チームワーク発揮のスキル、エンプロイアビリティの獲得等)の設定”、“チームワークやトレーニングの強化と結びついた経営情報(戦略や財務に関する目標と実績、競合他社の業績、新技術の導入計画等々)の共有化”などにまとめている。

二つには、パフォーマンスの高い職場をつくるために必要な「参画、組織の構造、パートナーシップ」に関連する事項で、“業務プロセス改善への従業員参画の強化と現場の問題解決や製品・サービスの改革への従業員の巻き込み”、“顧客との接点の拡大、自律的なワークチームの形成と職能横断的なチームの活用”、“信頼と敬意をベースとした組織内部のパートナーシップの確立と労使関係の改善”などを含んでいる。

三つには、継続的な業績改善と従業員のコミットメントを維持強化するのに必要とされる「報酬、雇用の保証、仕事環境」で、“個人やチームまた企業自体の業績に応じた支払いを可能とする報酬システムの構築とそれによる従業員の長期的な組織へのコミットメントの獲得”、“継続的な学習を促すゲインシェアリングや知識・スキルをベースとした給与施策”また“様々な雇用形態の導入と雇用を保証する方針の確立”、更に“家庭生活の安定や生活の支援を保証する惜しみない福利厚生プログラムの適用”や“従業員のモラルやコミットメント向上を奨励するための方針やプログラムの設定と実践”などをその内容としている。

そして、結びのセクションで、上記の実践事項がそれぞれ単独に考慮されるのではなく、相互に補完しつつ、それらが顧客への対応や高品質の実現、技術やマーケティングの開発などの他の重要

なビジネス戦略を実現する統合プログラムとしていかに意識され、実践されるかが重要であることを強調している。

これら内容は、結びのセクションを含めた4領域33項目のチェックリストとして構成されており、これらチェックリストに沿って管理者やスタッフ、労働組合幹部らが自社の人材マネジメントを見直し、高業績職場を実現するよう改善の方向を定め得るようなガイドブックとなっている。ここに盛り込まれている施策の内容は、ローラー等が Fortune 1000社を対象とした調査で明らかにしている“従業員を事業に巻き込み、高度な参画を可能とする Employee Involvement 施策の内容”と軌を一にしている。

個々の雇用管理の施策が施策として充実しているばかりでなく、最終的に従業員の仕事への意欲や所属する組織へのコミットメントを高めることの実現にいかに寄与しているか、それが高業績といかに結びついているか、という視点にたった雇用管理諸施策の見直しと再構築が今望まれていることが明らかにされている結果である。

(3) 従業員の動機づけと組織の活性化

このような動きはアメリカ産業界のみではない。わが国においても、現在の厳しい競争、それもグローバルな競争状況の中ですぐれた業績をあげている企業に見られる傾向である。とくに、国内のみならずグローバルな状況で市場あるいは顧客のニーズやウォンツを素早く認識し、他社に先駆けてこれらに即応し得るには、素早い決断と実践ができる組織体制が必要とされようが、これは日米欧いずれの企業でも共通する一事である。このために階層の削減 de-layering を進め、第一線で顧客に対応する従業員への大きな権限の付与、そして自律的に業務を展開し得る自己管理型のチーム制組織の導入は必至であろう。

このような動きは、わが国においても具体化されている。例えば、従来の10名から20名の地域事業所に大幅な事業上の権限を与えると同時にこれらを独立法人化し、企業形態を数多くの独立法人の集合体とした前川製作所のケースや、独立法人にまでは踏み込んでいないが、やはり10名から20名前後のビジネス・グループをワークショップと名づけ、自律的なビジネス・ユニットの集合を企業形態としている株式会社KOAのケースはつとに紹介されているところである。また、1995年に二部上場を果たしたネミック・ラムダは独自の球体組織概念を創造し、従業員一人ひとりが主人公として事業を展開、そのために必要とされる独自の企業内情報ネットワークを構築し、自律的な業務展開をサポートする仕組みをつくりあげている。

ここにある動きは、自己管理あるいは自律をキーワードとしているが、このような動きを支える人材マネジメントはどうあるべきなのだろうか。先に指摘した多様な雇用形態、これに伴う採用のプラクティス、評価のプログラム、教育投資の枠組みを規定する教育育成の方針と体系、従業員の

動機づけや組織へのコミットメントを真に可能とする報酬の体系、また、退職金や福利厚生プログラムへの費用配分のプログラム化等々、企業の業務や規模を問わず、新たな試みが現状においてもなされている。ただ、こうした試みが必ずしも体系化されて提示されていないのが現状である。

自己管理あるいは自律というキーワードは、そこに働く人々の仕事への動機づけや所属する企業組織へのコミットメントを想定しているが、これを支える雇用管理諸施策が現実にとどの程度の動機づけやコミットメントの水準をつくりだしているのかについては、研究報告の数はそれ程多くない。

本研究が企画された意図はここにある。厳しい経営環境の中で企業が高業績組織として生き残っていくためには、そこに働く人々が仕事上の使命感をもって自ら仕事にうちこみ組織へのコミットメントを最大化すること、これら人材のパワーを組織として糾合していくことが求められるが、果たして現状はそうなっているのか、もしそうでなければどこにその改善の糸口を見出していくか、とくに働く人々の仕事への動機づけと組織へのコミットメントに大きな影響を与える雇用管理諸施策の方向とその実践に現状誤りはないか等に関わる組織評価の手段を持つことが高業績組織構築の必要不可欠な前提となろう。本研究の狙いは、こうした組織評価の手段を確立するとともに、組織評価を通じて雇用管理のあるべき姿をわが国の現状の中で追求し得る方法を確立することにある。

2．開発の目的

本研究は、行政における「企業の雇用管理の改善を通じて雇用の安定と企業経営の発展をはかる」という課題のもとで、現在の経営環境下において事業主や経営管理者が現行の雇用管理諸施策を見直し、パフォーマンスの高い組織の構築に向けてこれらの改善をいかにかはるかを支援するためのツールを開発することを目的として行われたものである。また、これら支援ツールが適正に使用されるためには、公共職業安定所等において雇用環境の現状を熟知している職員が行う、事業主や雇用主に対する相談の過程に役立つものであることが重要と思われるが、支援ツールの開発にあたっては、この相談過程における活用を前提として考慮した。

現行の雇用管理諸施策の見直しにあたっては、それら諸施策の導入運営状況や施策としての充実の程度を個々に判断することは大切である。しかし、前章においても述べたごとく、施策見直しにあたっては、現行の人材マネジメントが従業員を動機づけ、その組織へのコミットメントを高める機能を真に果たしているかどうかを評価することが出発点とされなければならない。この点、従業員を巻き込んだ組織評価の手段が必要とされよう。

この組織評価の上にとって、経営管理者あるいは人事担当者が現行の人材マネジメントの個々の内容やその実施状況を評価し、改善の手立てをはかっていくこと、そして、その施策改善が、従業

員の仕事への意欲や組織へのコミットメントをより高める結果となっているかを再評価する手順がとられなければならない。

この手順を意識しつつ、開発にあたっては、企業経営を支える雇用管理システムのあり方の検討を前提に、経営管理者が雇用管理上の問題を的確に把握し、その改善のポイントを明確にするために必要と考えられる各種チェックリスト（HRMチェックリスト：会社用・人事担当用）と、従業員サイドからの現状の評価、従業員のジョブ・インボルブメントや組織コミットメント等をみるもの（HRMチェックリスト：個人用・従業員用）の二つに分け、チェックリストを作成した。

3．開発の構想と趣旨

前項に述べたごとく、チェックリストは雇用管理諸施策が真にその機能をはたしているかどうかを評価する従業員によるチェックリストと、現状の企業業績の評価とそれに絡めて人材マネジメント個々のプログラム内容とその実施状況を、人事担当者や経営管理者が自ら評価するチェックリストから構成されている。

（1）従業員用のチェックリスト「HRMチェックリスト（個人用・従業員用）」

フェースシートでは年齢、性別、学歴、勤続年数（その会社での年数）、在職年数（その職場での年数）、転職経験、配偶者の有無、子供の有無、職種（事務職、技術職、専門職、営業・販売職、現業職の5領域計30職種の中から現在の職種を選択）、職位（一般、係長・主任クラス、課長相当、部長相当）、職場の変化等（情報化、権限委譲、仕事の生産性、仕事の先進性他17項目）等が用意されている。

「ワークシチュエーション」では、職務満足と組織風土をみている。職務満足は従来のモラールサーベイ等に多く取りあげられている職務や職場での問題点、意識をみている。組織風土の項目も含まれているが、これは職務満足の項目と組織風土の項目にかなりの程度、内容的な重複があるためであり、このふたつを含む一つの項目とした。

「コミットメント」では組織コミットメント organizational commitment、ジョブ・インボルブメント job involvement、キャリア・コミットメント career commitment、仕事・生活での全般的満足感をみている。全般的満足感は「A. ワークシチュエーション」に含めてもよいものであるが、Aの部分分量的にかなり長くなっていること、また「A. ワークシチュエーション」では従業員意識の背景をみることとし、「B. コミットメント」ではそれによる全体的な感情、意識をみるという整理をし、このような構成となっている。

「ストレス（ココロと体の健康チェック）」ではストレス反応をみている。実施するうえではスト

レスという表題は避けて、ココロと体の健康チェックというものにしている。ストレスに関してはこのストレス反応以外にも、ストレスを調べるチェックリスト、ストレス緩和要因を調べるチェックリスト等を作成してある。これについては「部3章ストレス」に別途収録している。

近年の職場状況においては、経営管理者が意図せざる結果として、効率を求める組織のダウンサイジングや管理階層の削減などから、従業員が過度な業務負荷を受けてしまったり、高い目標を追求するマネジメントに業績向上へのプレッシャーを感じる等、職場のストレスがモラルを低め、結果として業績の低迷を招く事態が発生している。こうした意図せざる結果もしっかり問題として経営管理者が認識する必要があると思われる点から、ストレスに関する上記のチェックリストを用意した。

「チーム特性」は、増加している職場でのプロジェクト等のチームによる仕事の状況を把握するため、チーム状況を) 目標・参加、) 情報共有・変化受容・課題指向、) 他チームとの関係、) 責任と議論、) 全体状況から測定している。今日、高度な研究、開発のためにチームを編成する、また、効率化とサービスの高度化のため、従来型の組織ではなく自己管理チームでの職務遂行が増加している。そこでチームの現状を把握できるチェックリストが必要と考え、制作したものである。この項目は最近研究が散見される team climate の設問の他、関連する設問から構成されている。

(2) 会社用のチェックリスト「HRMチェックリスト(会社用・人事担当用)」

経営管理者あるいは人事担当が自ら評価するチェックリストには、現在の組織業績を自ら評価する「組織業績診断チェックリスト」と人材マネジメントそれぞれの施策内容と実施状況を反省評価するための「雇用管理施策チェックリスト」、そして経営者・管理者が自らのリーダーシップタイプを自己診断するための「リーダーシップ」の三つを用意した。これらチェックリストの結果は、当然のことながら、従業員サイドからのコミットメントと職務満足感、ストレス反応等の結果から類推する問題点と絡めて解釈されなければならない。

職場ストレスに関しては、職場の運営やマネジメントのあり方によって同じストレスでもストレスを感じさせる場合もあるし、感じさせない場合もある。現状、ストレス反応を抑止する緩和施策が職場においてどの程度とられているか、従業員はその緩和施策を効果あるものと見ているかどうか、これらが職場のモラルやコミットメントにどんな影響を与えているかを知ることは雇用管理施策上の大きな課題でもある。この観点から、管理者がどのようなストレス緩和施策を取っているかを経営管理者サイドからみるチェックリストも作成した。チェックリストは「緩和要因 - 仕事特性チェックリスト」と「緩和要因 - ソーシャルサポート・チェックリスト」が用意されているが、これらのチェックリストは、経営管理者によるチェックリストとすると同時に、管理者が注意

を注いでいる諸種の緩和要因の効果を従業員がどう見ているか、その間に認知のズレがないかを明らかにすることで職場のストレスに関わる雇用管理施策の問題を明確にするため、従業員サイドにも同じチェックリストを用意することとした。ただし、これらのストレスのチェックリストはHRMチェックリスト（会社用・人事担当用）には含んでいない。これらについては報告書「部3章ストレス」を参照されたい。

これらチェックリストの開発にあたっては、本研究プロジェクトのメンバーがこれまでに調査研究してきた諸種の資料を駆使した。それぞれのチェックリストが、どのような開発プロセスを経て作成されたかについては、部、部に詳述した。

引用文献

- Peters, T. 1987 *Thriving on Chaos*. Knopf. (邦訳 平野勇夫訳 経営革命 1989年 株式会社ティピーエス・ブリタニカ刊)
- Lawler, E. E. . et al. 1995 *Creating High Performance Organizations*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- U. S. Department of Labor's office of American Workplace ed. 1994 *Road to High-Performance Workplaces: A Guide to Better Jobs and Better Business Results*.

第2章 研究開発の概要と現状

行政のひとつの課題として、企業の雇用管理の改善を通じて雇用の安定と企業経営の発展をはかるというテーマがあるが、本研究の目的は、これを支援するための具体的なツール、システム等を開発することである。本報告はこの目的のためにいままで開発してきたツール、システムについて、過去の理論、モデル、調査等の整理、これまでに収集した企業と従業員のデータの統計分析、利用、活用の参考となる資料等をまとめたものである。

本研究は1997年から行われており、1997年度は主に早稲田大学アジア太平洋研究センター（前「システム科学研究所」、旧「生産研究所」）により各尺度、チェックリストの原案が開発された。1998年度は日本労働研究機構が中心となり、追加の尺度の開発、尺度構成の検討、全体をまとめたチェックリストとしての冊子の作成、実施データの収集等を行った。1998年度までの研究に関しては、日本労働研究機構（1999）調査研究報告書No.124「雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発 - HRM（Human Resource Management）チェックリスト」としてすでに報告している。

本研究はその後、データの収集を続け現在までに、約百社、約八千名のデータが集まっている。また、多次元企業魅力度、エンプロイアビリティ等の新たな尺度の開発を続けてきた。HRMチェックリストの簡易版をインターネットでも公開し、システムの微調整を続けながら、インターネット版でのデータ収集も続けている。

本報告は、このようにして集められた約百社、約八千名のデータの分析を行ったものであり、前報告書で整理している過去の文献等も再度、不足していたものを収集し、整理、検討している。その後開発した多次元企業魅力度、エンプロイアビリティ（キャリア開発コンピテンス）等の尺度に関しても実施データの分析とあわせて報告している。インターネット版に関しては、開発過程と利用状況等についてまとめている。本報告は、いわば前報告の増補、改定版ということができる。

HRMチェックリストとしては個人用・従業員用と会社用・人事担当用の2種類を制作し、そこには計7本のチェックリストが含まれている。また、コミットメント等のチェックリストは組織コミットメント（organizational commitment：OC）、ジョブ・インボルブメント（job involvement：JI）、キャリア・コミットメント（career commitment：CC）と分解して、それぞれを利用することもできる。分解することを考えると、HRMチェックリストに含まれる尺度は10本となる。また、ストレスのチェックリストはこの2冊には含まれない、ストレスサーや緩和要因のチェックリスト等も開発し、本文中に掲載している。さらに、エンプロイアビリティ（キャリア開発コンピテンス）、多次元企業魅力度といった新たな尺度、チェックリストも開発している。

このような尺度、チェックリストは単体としても、あるいは、そのいくつかを組み合わせる等、様々な利用・活用が可能である。

1. 尺度・チェックリストの全体構成

図表1～3にHRMチェックリストの構成を示した。また、実際の冊子は 部と 部の最後に掲載している。HRMチェックリストは開発当初のものから、実施のしやすさ等の配慮によって、細かい微調整を行っている。 部と 部の最後には、開発の当初のもの、その後、微修正し、大半のデータ収集に用いた現行版の二種類を載せている。

従業員用としては、A. ワークシチュエーションとして、領域別職務満足（モラル）と組織風土（organizational climate）、B. コミットメントとして、組織コミットメント(OC)、ジョブ・インボルブメント(JI)、キャリア・コミットメント(CC)、全般的満足感（仕事・生活）(job satisfaction : JS)、C. ストレス（ココロと体の健康チェック）としてストレス反応、D. チーム特性としてチームクライメット(team climate)をみている。D. チーム特性のチームクライメットは、Aのワークシチュエーション等と重なる部分があり、また、この部分までであると回答者の負担が大きくなることから、当初を除いて削除している。ストレスの項目は、「ストレス」というタイトルをつけると実施が難しくなり、また、被検査者の態度に対しても影響をあたえることが懸念されるため、「ココロと体の健康チェック」というタイトルを使っている。また、このストレスに関しては、ストレスサーを調べるチェックリスト、ストレス緩和要因等の状況を見るチェックリストも別途用意し、本文中に掲載している。全体に含めると冊子が大部なものとなるため別掲したが、必要に応じて利用できるようにしている。

HRMチェックリスト<経営者・管理者・人事担当用>としては、A. リーダーシップとして、経営者・管理者のリーダーシップ・パワー、リーダーシップのスタイルを自己診断できるようにしている。リーダーシップ・スタイルについては、最近、取り上げられることが多くなった変革型リーダーシップ(transformational leadership)についても見られるようにしている。B. 雇用管理施策チェックリストでは、人事基本方針、募集・採用管理、配置管理、異動・昇進管理、評価・人事考課、育成・能力開発、職務・組織編成管理等をみているが、これは経営者、管理者、あるいは人事担当者等が自らの雇用管理施策を振り返り、チェックするためのものである。C. 組織業績診断チェックリストでは、企業生産性、スキル・技術水準、モラル・動機づけ、顧客満足をみている。様々な企業、組織があるためその組織業績を比較し、診断しようとする、かなり抽象度の高いものでなければ不可能である。組織業績診断チェックリストが抽象的な表現となっているのはこのためである。

経営者・管理者・人事担当用のチェックリストのフェースシートでは経営行動、雇用管理上の課題、会社の現状、人事制度、賃金制度、組織・チームの状況、経営理念・ミッション・ビジョン、経営戦略等についても聞いている。組織診断を行う上で基礎的な背景資料となると同時に、記入者

本人にとっても、自らの経営や組織を振り返るよい機会であると考えている。従業員用チェックリストのフェースシートにおいても、年齢、性別、学歴、職種、職位等の一般的な項目以外に、情報化、権限委譲、仕事の生産性等、全体では17項目になる職場や仕事の変化を5段階で評定する設問を用意している。大きな枠組みとは別の観点から、最近の職場や仕事の変化を把握できるようにしている。

なお、A. リーダーシップは中小企業の経営者等であればみずから回答できるが、人事担当者等では回答できないため、通常ははずしている。B. 雇用管理施策チェックリストをAとし、C. 組織業績診断チェックリストをBとして、人事担当者等に回答いただく企業票（AとBから構成される）としている。

HRMチェックリスト（会社用・人事担当用）は本報告に Ver.1 と Ver.2 として全体を所収している。Ver.1 がリーダーシップを含む、データを集め始めた当初のものであり、Ver.2 が現在、主に用いているものである。

これらの尺度、チェックリスト、また、フェースシートでみる各項目の関係としては、図表4のような流れを想定している。もっとも、図表4は全体をわかりやすく整理したものであり、現実の因果関係は相互に影響し合う複雑なものである。経営戦略ひとつとっても、外的環境と内的環境から一方的に決められるものではなく、その経営戦略をとることによって、外的環境との関係が変わるという相互作用がある。この図表はあくまでもわかりやすく図式化し、整理したものであると考えていただきたい。

図表1 HRMチェックリストの構成（従業員用）

チェックリスト項目	測定内容
フェースシート	F1(年齢、性別、学歴、勤続年数、在職年数 転職経験、配偶者の有無、子供の有無) F2(職種) F3(職位) F4(職場の変化等) F5(自由記述欄)
A. ワークシチュエーション	職務満足（モラル） 領域別組織風土
B. コミットメント	組織コミットメント(OC) ジョブ・インボルブメント(JI) キャリア・コミットメント(CC) 全般的満足感（仕事・生活）(JS)
C. ストレス（ココロと体の健康チェック）	ストレス反応
(D. チーム特性) 必要に応じ実施	(チームクライメット) 必要に応じ実施

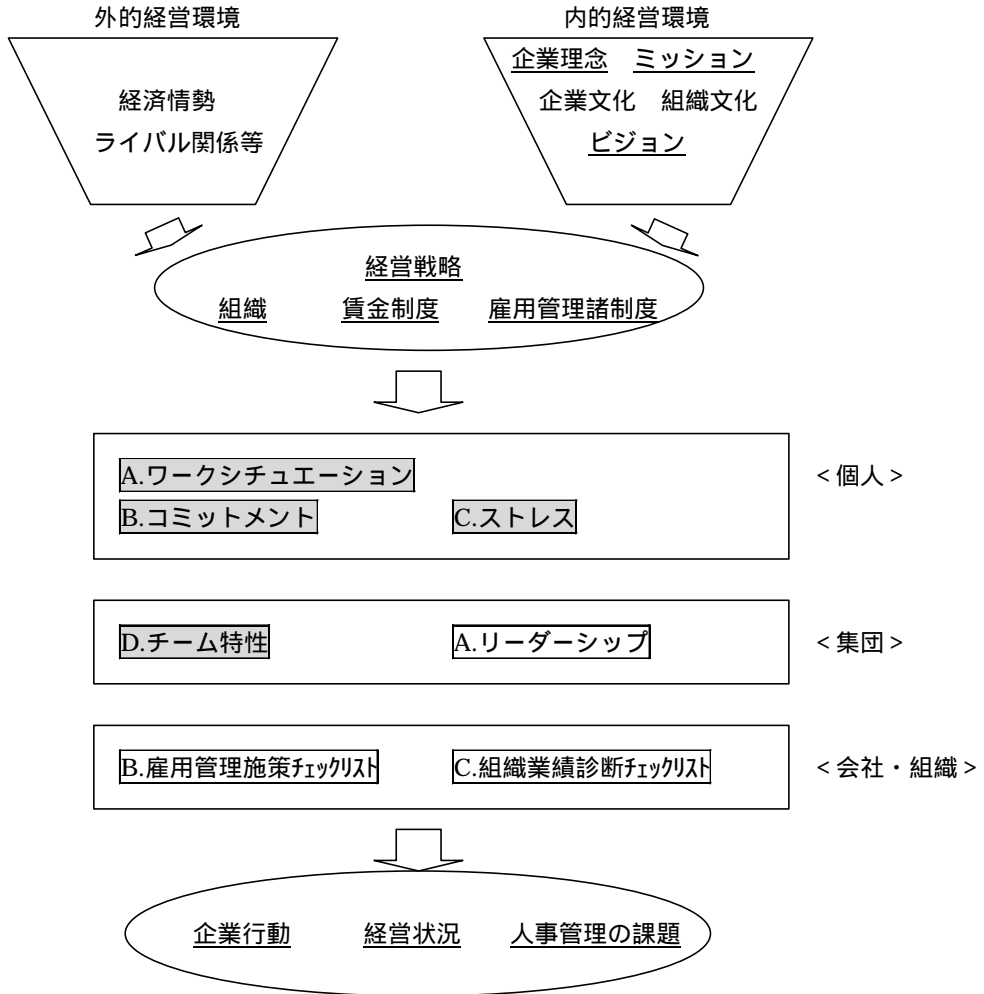
図表2 HRMチェックリストの構成（経営者用）

チェックリスト項目	測定内容
フェースシート	F 1(経営行動) F 2(雇用管理上の課題) F 3(会社の現状) F 4(人事制度等) F 5(賃金制度等) F 6(組織、チーム) F 7(経営理念、ミッション、ビジョン) F 8(経営戦略) F 9(自由記述欄)
A. リーダーシップ	経営者・管理者リーダーシップ パワー、スタイル
B. 雇用管理施策チェックリスト	人事基本方針、募集・採用管理 配置管理、異動・昇進管理 評価・人事考課 育成・能力開発 職務・組織編成管理
C. 組織業績診断チェックリスト	企業生産性、スキル・技術水準 モラル・動機づけ、顧客満足

図表3 HRMチェックリストの構成（人事担当用）

チェックリスト項目	測定内容
フェースシート	F 1(経営行動) F 2(雇用管理上の課題) F 3(会社の現状) F 4(人事制度等) F 5(賃金制度等) F 6(組織、チーム) F 7(経営理念、ミッション、ビジョン) F 8(経営戦略) F 9(自由記述欄)
A. 雇用管理施策チェックリスト	人事基本方針、募集・採用管理 配置管理、異動・昇進管理 評価・人事考課 育成・能力開発 職務・組織編成管理
B. 組織業績診断チェックリスト	企業生産性、スキル・技術水準 モラル・動機づけ、顧客満足

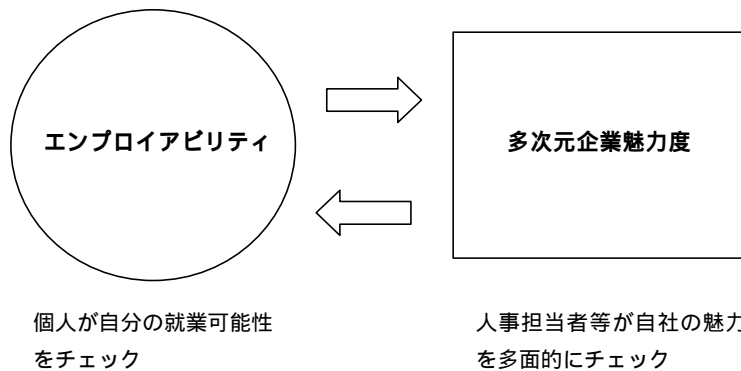
図表4 各チェックリストの位置づけ



注

- | | |
|-------|----------------|
| グレー四角 | 従業員用（個人票） |
| 白四角 | 経営者、人事担当用（会社票） |
| 下線部分 | 会社票フェースシート |

図表5 エンployアビリティと多次元企業魅力度



2. 各尺度・チェックリストの内容

各尺度やチェックリストの開発に関しては、それぞれの部分でその方法と開発までの経過を記述しているが、基本的には過去の研究のレビューを十分行い、その理論、モデル、調査結果から、それぞれの尺度、チェックリストを開発している。

今回、開発した尺度、チェックリストを簡単に説明すると、以下のようになる。

○組織風土(organizational climate) ワーク・シチュエーションチェックリストによって測定される「組織風土」では、従業員の職場や仕事に対する意見、不満要因等を見ている。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等が、態度的、感情的なものであるのに対し、これらと比較すると、組織風土は仕事や職場に関する従業員の客観的な見方を調べている。

○職務満足(job satisfaction : JS) 従業員を対象として仕事状況に関連した様々な要因の充足度を測定する。職務満足は仕事や職場の諸条件が、個人の欲求をどの程度満たしているかをみるものである。

○ジョブ・インボルブメント(job involvement : JI) 従業員の職務に対する関与(involvement)の度合いを捉えるものである。就いている職務にどの程度、思い入れを持ち、それに没頭しているかをみている。

○組織コミットメント(organizational commitment : OC) 所属している企業や組織、職場への帰属意識の強さ、思い入れの強さをみるものである。

○キャリア・コミットメント(career commitment : CC) 自分の専門分野や職業キャリアに対する関

心や思い入れの強さをみるものである。

○チーム特性 最近、職場で導入が広がっているプロジェクト・チーム、タスクフォース、チーム制組織、社内ベンチャー等、「チーム」を各側面で測定し、有効に機能するには何を改善すべきかみるものである。

○ストレス反応 自覚されたストレス反応を測定するための自己評定式チェックリストである。簡易版と拡張版の2つのタイプが用意されている。また、ストレスについてはストレスの源を調べる「職場内ストレスチェックリスト」、仕事特性、周囲からの援助等、ストレスを緩和する要因の状況を調べる「ストレス緩和要因チェックリスト」も作成している。

○キャリア開発コンピテンス(エンプロイアビリティ) 勤労者(主に雇用者)または求職者が、自らの職業人としての魅力や特徴 態度、行動、スキル、志向性などを測る自己分析用のチェックリスト。

○雇用管理施策チェックリスト 現行の雇用管理施策が的確に計画され意図どおりに実施されているかどうかを、自ら現状を評価しチェックするものである。

○組織業績診断チェックリスト 経営管理者等が自社全般あるいは統括する自部門がどのような業績をあげているか、どこに問題点があるかをチェックするものである。

○経営者・管理者リーダーシップ 自らのリーダーシップを振り返るものであり、リーダーシップ・パワー(勢力)の状況とリーダーシップのスタイルを自己診断できるようにしている。

○多次元企業魅力度 企業が自社の様々な特性それぞれに対する、求職者に対する魅力度を確認し、今後の求人活動等に役立つようにしたものである。

以上、12種類にわたる尺度、チェックリストを開発してきた。HRMチェックリストの冊子には入っていないものを加えると14の尺度・チェックリストとなるが、組織風土、リーダーシップ等、さらに下位尺度に分解できるものもある。このような細かい尺度と考えると20近くの尺度を作成したことになる。

3. これまでに収集したデータとその分析

HRMチェックリスト(個人用・従業員用)は図表6、図表7に示したように現在までに約8千5百名のデータを収集している。図表6と図表7で総合計が異なっているが、これは四捨五入の丸めによる差が集積された結果であり、概数とせずにとまとめると双方とも8436名となる。個人用・従業員用はデータとして採用しなかったものを含めると実施件数は約一万名となる。HRMチェックリスト(会社用・人事担当用)は約百社のデータを収集している。Web版に関しては過去一年間で約

5000ビューがあり、入力されたデータ件数も個人用と会社用を合わせると約8百件となっている。

8千5百名の個人用を集計すると、以下のような傾向が有意なものとして見られる。このなかで「若」とは29歳まで、「中」とは30歳から39歳、「高」とは40歳以上である。ジョブ・インボルブメント、キャリア・コミットメント、組織コミットメントとも、全体としては年齢が高くなるほど高い値となる、若年は低いという結果であった。ストレス反応は逆に年齢が低いほど高い。また、男女を比較すると、ジョブ・インボルブメント、キャリア・コミットメント、組織コミットメントともに男性の方が高く、ストレス反応は女性の方が高いという傾向である。職種についてもそれぞれ傾向がみられ、ここでは単純化してまとめることができなかったが、組織コミットメントやストレス反応も職種によって高低がある。この他にも様々なデータがあり、細かくみると興味深いものが多いが、これらの詳細は 部と巻末の基礎統計表をご覧ください。

ジョブ・インボルブメント 若<中<高 女性<男性 事務<技術、現業<専門、営業・販売
 キャリア・コミットメント 若<中<高 女性<男性 事務、現業<技術、営業・販売<専門
 組織コミットメント 若<中<高 女性<男性
 ストレス反応 若<中<高 女性>男性

約百社のHRMチェックリスト（会社用・人事担当用）のデータからも様々なことがわかっており、また、HRMチェックリスト（会社用・人事担当用）でみた会社の経営状況、経営戦略、組織業績診断の結果と、HRMチェックリスト（個人用・従業員用）の間でもいろいろな点で有意な関連が見られる。これらについては 部に掲載しており、巻末の基礎総計表も参照いただきたい。

このような収集したデータの集計と分析は、我が国における、企業や従業員の現状を統計的な数値の傾向として表したものであり、それ自体非常に興味深い。また、このような全体的な傾向がわかることによって、特定の企業や組織の診断、分析にも活用できる情報となっている。

図表6 収集したデータ（概数、規模×業種）

企業規模 (正社員数)	建設 製造	卸売・飲 食・運輸・ 通信・電 気・ガス・水 道	金融 保 険・不動産	サービス (事業所・ 個人)	その他	合計
1～299人	210	60	20	450	210	950
300～2999人	470	460	1130	600	0	2660
3000人以上	3490	390	70	0	0	3950
公務員等	0	0	0	0	870	870
合計	4170	910	1220	1050	1080	8430

図表7 収集したデータ（概数、性別×職種）

	事務職	技術職	専門職	営業・販売 職	現業職	無回答	合計
男性	1040	1090	230	1640	1180	350	5530
女性	1040	150	270	410	330	220	2420
無回答	80	60	20	130	60	150	500
合計	2160	1300	520	2180	1570	720	8450

4．研究開発の現状と今後

今後、ここで開発した尺度、チェックリストを活用し、実際のデータ収集を続けていきたいと考えている。また、コンピュータ、ネットワークでの利用を前提とした雇用管理業務支援のためのシステム開発も続けていく予定である。

HRMチェックリストの冊子に収録した尺度、チェックリストに関しては、かなりのデータが蓄積されたが、冊子に収録していないもの、あるいはその後、新たに開発したものに関しては、データの収集と、尺度、チェックリストの検討を続けなくてはならない。

今回、作成した尺度、チェックリストは今後の調査、研究等にも利用、活用できるものである。多くの調査や研究で利用、活用されれば幸いである。関連する様々な尺度、チェックリストを集積し、各種統計情報等も提供する、利用・活用のための環境整備をすすめていきたいと考えている。

部 各尺度の開発過程、理論・モデル、データ分析
（その1 個人用・従業員用）

第1章 ワークシチュエーション

1. チェックリストの概要

ワークシチュエーションチェックリストは、組織風土、領域別職務満足、等の概念を基にして、仕事状況に関連した様々な要因に対する従業員の認知を測定することが意図されている。

ワークシチュエーションは、仕事状況に関する従業員側の知覚、つまり記述的な次元を捉えるものである。測定領域は「 . 職務」、「 . 上司やリーダー」、「 . 同僚や顧客との関係」、「 . ビジョン・経営者」、「 . 処遇・報酬」、「 . 能力開発・福利厚生・生活サポート」以上6つで、職務の遂行や仕事生活に関わる多様な側面について従業員側の評価を得ることが可能である。それぞれの領域には二つから五つ、計21項目の下位領域が設定されており、さらに詳細な仕事状況の評価を把握することができる。さらに、全84の質問文への回答を個別にみることもできる。

2. 測定内容

(1) 組織風土とチェックリスト

経済活動のグローバル化、高度情報化の進展、産業構造の変化、景気の低迷など企業を取り巻く環境は厳しく、変化が著しい。また組織内においても働く人々の価値観は変化や多様化が進んでいる。そうした中、企業は生き残りや競争力強化のために環境に適応していくことが迫られ、同時に、従業員の個性や能力を活用して活力を醸成・維持していかなければならない。外的環境変化への対応や内部の問題解決を効果的に行うためには、まず組織の現状を把握する必要がある。組織風土 (organizational climate) は、このような必要性から発展してきた理論であり、測定技法が開発されてきた。

組織風土には、主に2つの考え方がある。一つは組織風土を「組織を記述する特徴」と考える立場である。この立場では、組織風土を組織成員に共有された知覚あるいは成員の知覚の総体とし、知覚の対象が個人属性でなく「組織属性」であることを強調する。二つ目は、組織風土を「仕事環境について個人がいたく知覚」と考える立場である。成員全体の知覚の総体でなく、個々人の認知スキーマの中に風土が存在すると考えるため、心理的風土 (psychological climate) とも呼ばれる。組織風土を組織属性でなく「個人属性」と考えるアプローチである。

このように捉えかたの違いはあるものの、組織風土を 永続的な特徴で、 組織成員によって評価的でなく記述的に認知され、 組織成員の行動に影響を与える、と定義づける点で共通してい

る。また、成員の人数や職階層、賃金体系、作業条件のように直接的に操作できる独立変数ではなく、パフォーマンスや離職率のような従属変数でもなく、その間にある媒介変数である点でも一致する。これらの風土概念のうちワークシチュエーションチェックリストでは、従業員の意見や感覚を集約するものとして、心理的風土の項目を採用した。

組織風土の類似概念に「組織文化」がある。研究史中の文脈や方法論が異なるため、風土が記述的なのに対し文化が規範的であり、風土が個人レベルを出発点とするのに対し文化は組織全般を問題とするなどの相違がある。また、風土が職務満足、職務態度等との関係を意識して展開されたのに対して、文化は経営戦略との関連が問題とされてきた。しかし取り上げる次元には共通性が高く、解釈が異なるだけでほぼ同一の概念という考え方が主流を占めるようである（Denison, 1996等）

このチェックリストでは、組織属性か個人属性かの違いや、風土か文化かといった狭義の意味にあまりとらわれることなく、幅広く項目、設問を盛り込むこととした。その測定項目の中には心理的風土の測定項目と、風土研究での文脈上で関係が重要視されてきた職務満足感に関わる要因を取り入れた。また、組織文化論では、文化に影響を及ぼす重要な要因の一つとしてトップマネジメントの行動が上げられていることから（ロビンス, 1997）「経営陣の行動」も含めた。さらに、最近多くの企業が導入しつつある新しい雇用管理制度に関わる認知も加えている。年功序列や終身雇用が揺らぐ現在では、多くの企業で能力主義・成果主義の傾向を強めている。従業員個人の選択や自立性を重視したキャリア開発や生活支援体制も整備されつつある。こうした新制度の導入に対する従業員側の認知は、その定着やモラルに大きく影響すると考えられたからである。このようにワークシチュエーションチェックリストでは、従業員の行動に影響を与え、従業員によって認知可能と考えられる組織や仕事環境に関わる特徴を広範に取り上げることを目指した。

（2）領域別職務満足とチェックリスト

職務満足感（job satisfaction）は、職務周辺領域全体を統括的に職務経験とみなし、それに対する全体的な満足感を想定する「全般的職務満足感（overall job satisfaction）」と、職務やその周辺要因を複数の領域に分割し、それぞれに対する個別の満足感を想定する「領域別職務満足（facet job satisfaction）」の2つに大別できる。ワークシチュエーションチェックリストは、後者の領域別職務満足に対応した領域を取り入れている。具体的には、Herzberg（1959）の動機づけ - 衛生理論における分類である職務内容、職場環境、人間関係を用い、また、理論的背景として、Alderfer（1969）のERG理論を参考にした。

ワークシチュエーションチェックリストは、普通名詞として使われる「従業員意見調査」、「オピ

ニオンサーベイ」と類似したものとも言える。結果として質問文に似たものがあるが、このチェックリストはここで述べたように、組織風土、組織文化、領域別職務満足等の概念を参考に、従業員の仕事や職場に対する感じ方を幅広く収集できるように意図し、作成されたものである。

(3) 参考とした既存研究及び尺度

ワークシチュエーションチェックリストでは、上述の通り心理的風土、経営陣の行動、ならびに職務満足感を測定する既存の尺度から構成次元の特定と項目の選定を行った。以下にチェックリスト作成の基幹となった3つの研究を紹介する。

(1) 心理的風土測定尺度 (Koys & DeCottis, 1991)

組織内風土の知覚は、複雑で多面的な現象であるがゆえに、その測定は非常に困難なことでされてきた (Glick, 1985)。それでもなお、多くの研究者が風土の測定に尽力してきたのは、個人は風土の知覚によって組織内での行動をより適応的な行動に改善させるといふ、興味深い事実が報告されてきたからといえる (Schneider & Reichers, 1983)。現在のところ、心理的風土の概念定義は記述的現象で、時間的に安定し、組織内のメンバーが共通に知覚しているという点において概ね一致がみられる。しかし、風土の下位次元やその測定尺度については様々な主張がみられるため、未だ統一した見解は得られていない。これからの心理的風土研究が実り多きものになるためには、あらゆる組織や部門に一般化・普遍化できる次元を確立する必要がある。ここでは様々な組織において共通にみられる風土次元を特定し、それらを測定する尺度の開発を試みている。

共通風土次元の抽出

その1：先行研究で言及されている80余の風土次元に以下の3つの基準を適用し、61次元に絞り込んだ。

(1) 知覚を測定している

欠勤、転職、遅刻、労働闘争、事故、生産性 etc は除外

(2) 評価的でなく記述的である

同僚・経営陣に対する感情、満足感 etc は除外

(3) 組織や業務の構造ではない

中心化、組織規模、仕事の構造 etc は除外

その2：61次元のうち類似したものを統合し、ある研究に特有な次元を除外したところ、41に次元数

が絞り込まれた。

その3：残された41次元をさらに分類・統合し、最終的に8つの心理的風土次元とした。

自律性 (Autonomy)：仕事の手順、目標、優先順位に関する決定が個人に委ねられているか。

団結力 (Cohesion)：従業員は「我々感情」をもち、仕事状況を互いに分かち合っているか。

信頼 (Trust)：上司を信用し、個人的なことまでも相談できるか。

圧力 (Pressure)：仕事の遂行や目標達成のために十分な時間的余裕が与えられているか。

支持 (Support)：上司は部下の行動に寛容で、さらなる成長のためのサポートをしているか。

承認 (Recognition)：組織への貢献は正当に評価されているか

公正 (Fairness)：従業員の待遇は公平か、独裁的、気まぐれな扱いはないか。

革新 (Innovation)：変革や独創性が奨励されているか。新たな試みに受容的であるか。

測定尺度の分析

上述の8つに集約された次元について、各5項目ずつ合計40項目から構成される心理的風土尺度を作成し、米国の大手レストランチェーンに勤務する管理職者367名(サンプル1)と、夜間のMBAクラスの受講者のうちフルタイム勤務する84名(サンプル2)に実施。それぞれのサンプルの回答を主成分分析したところ、いずれのサンプルにおいても当初想定していた8次元に対応する因子構造がみとめられた。項目 尺度間相関はサンプル1で.41~.69、サンプル2で.30~.88、係数はサンプル1で.80~.89、サンプル2で.57~.90が得られた。このような結果から、8次元より構成される心理的風土尺度の信頼性および因子的妥当性が確認された。

(2) 経営陣の行動 (Church, 1995)

組織状況に対する認知という心理的変数が、従業員の態度やパフォーマンスに影響を及ぼすことは、あらゆる組織が関心をもつところである。なかでも組織経営陣の行動に関する従業員側の認知は、直接的にも間接的にも従業員の態度に影響を及ぼし得る。例えば、組織の長が目標達成に向けて尽力していると従業員が認識しているならば、組織の長はそれ相応の評価を受けるであろう。しかし、経営陣の行為や決定が組織目標と矛盾している場合、リーダーとしての彼らへの信望や、組織への信頼感は損なわれるであろう。このような組織リーダーや経営陣に対する従業員の認知は、従業員の満足感やコミットメントを介してパフォーマンスに結びつくことが予測される。ここでは経営陣の行動 (senior management actions) に対する従業員側の認知を測定するための測度が独自に開発された。

測定尺度の分析

経営陣の行動に関する従業員側の認知について 9 項目を作成し、米国大手製薬会社のマーケティング・セールス部門の従業員に調査を実施して1,428名より有効回答を得た。全 9 項目をもちいて主成分分析を行ったところ 3 因子構造がみとめられた。各因子には、それぞれ 3 項目が高く負荷しており、該当因子への負荷量はすべて .45 以上、第 3 因子までで全分散の 76.7% が説明され、係数は .82 ~ .85 が得られた。各因子の測定概念は以下の通りである。

ビジョンの行動化(Bring vision into action)：組織経営の方針や戦略を態度や行動に表しているか。

チームワーク (Acts as one)：組織の一員として一丸となり仕事に取り組んでいるか。

倫理観と廉直さ (Demonstrates ethics and integrity)：正しく倫理的な行いをしているか。

上述の 3 因子を独立変数、従業員側の結果指標を従属変数とする重回帰分析を行ったところ、経営者の行動のなかでも“倫理観と廉直さ”に関する従業員側の認知は、各従業員の組織への貢献や職務満足感に影響を及ぼしていた。つまり組織の長が“公正な行いをしている”と信頼をおく従業員ほど、自分の職務を重要かつ意義あるものと評価し、己は組織目標達成のために力を発揮していると認識し、満足感が高くなるという解釈が成り立つ。

(3) 職務満足感(領域別職務満足)

職務満足感は、従業員が仕事状況に対して抱く評価的感情で、仕事成果に随伴する報酬が期待を上回った結果生じる快適な情緒状態といえる。職務満足感は、原因は特定されないが職業生活全般を通して得られる全般的職務満足と、特定の要因の充足によってもたらされる領域別職務満足の 2 つに分類することができる。現在、後者つまり個別要因の充足度を測定する場合、“職場は友好的な雰囲気である”“会社の人事評価基準は不透明だ”といった仕事状況の認知を問うケースが多くみられる。その理論的根拠として Johannesson (1973) は、仕事状況に関する情緒的反応は認知に影響するために、本来両者は同一対象を測定していることを主張している。つまり、職場の人間関係に満足している従業員は“職場は友好的な雰囲気である”と認知し、人事評価に対して不満を抱く従業員は“会社の人事評価基準は不透明だ”と認知するであろう。このような仕事状況の認知を問う質問項目によって測定された概念は、組織風土の知覚と非常に近い次元にあるものと思われる。そこでワークシチュエーションチェックリストでは、上記の尺度に加え、職務満足感尺度を用いて次元の抽出と項目の選択を行った。次元の抽出と項目の選択にあたっては、日本労働研究機構(1991)のワーク・チェックリストに回答した1,290名分のデータを利用した。分析結果の概要は以下の通りであるが、詳細については、『雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発 HRM (Human resource management) チェックリスト』(日本労働研究機構, 1999)の「職務満足」を参照されたい。

測定尺度の分析

個別要因の充足度の認知について問う29項目を作成し、1,290名の雇用労働者に調査を実施。全29項目を用いて主因子法による因子分析を行ったところ、第1因子は10項目、第2因子は11項目、第3因子は8項目の負荷が高い3因子構造が得られた。項目 尺度間相関はすべての項目で.35以上、係数は.80～.86であった。各因子の測定概念は以下の通りである。

職務内容 (Work contents)： 仕事内容の自律性、多様性、責任、仕事から得られる達成感

職場環境 (Work environment)： 作業条件、昇給・昇進制度、管理体制、経営方針

人間関係 (Interpersonal relationship)： 同僚、上司との仕事を通じた人間関係。

各因子間の相関は中～高程度で、それぞれの因子は互いに関連した仕事領域を測定していると考えられる。また、それぞれの因子は職業生活全般を通して得られる満足感と有意な関連をもっていた。なかでも職務内容から全般的満足感への影響は、他の要因からの影響よりも強く、仕事に自律性や多様性をもたせることが仕事生活に対する肯定的感情に結びつくことが明らかになった。

なお、ワーク・チェックリストの候補項目としては、最終的に13項目が選定されている。これら13項目をもちいた分析の結果、29項目をもちいた上述の因子分析結果と同様の3因子構造がみられ、下位尺度の 係数は.69～.81で、もとの職務満足感尺度の測定概念を的確に反映した項目選択であったと思われる。

3. 開発過程

「2. 測定内容」で紹介した3つの尺度を構成する因子を整理すると以下の通りとなる。

心理的風土：自律性、団結力、信頼、圧力、支持、承認、公正、革新

経営陣の行動：ビジョンの行動化、チームワーク、倫理観と廉直さ

職務満足感：職務内容、職場環境、人間関係

心理的風土 - 8、経営陣の行動 - 3、職務満足感 - 3、合計14因子の測定次元と項目内容を考慮した類似概念の整理と統合により共通次元の選定を行った。まず、個人が従事する仕事の性質と、職務成果の評価についての職務内容、自律性、承認は「 . 職務」の次元にまとめられた。直属の上司の行動に関連した人間関係、信頼、支持、公正、革新は「 . 上司やリーダー」の次元に、同僚や仕事相手との意志疎通に関する人間関係、団結力は「 . 同僚や顧客との関係」に統合された。経営陣の行動に関するビジョンの行動化、チームワーク、倫理観と廉直さの3因子はそのまま「 . ビジョン・経営者」という次元を構成した。最後に、作業条件や昇進・昇格制度に関連する職場環境は「 . 処遇・報酬」の次元を構成すると考えられた。なお、心理的風土の構成要素である圧力は、会社内で実施しやすいよう、主にプラスの側面を重視したため、本チェックリストでは取り入

れなかった。上記の「～」次元に加え、仕事とは直接関連をもたないが、労働生活の質を左右する重要な側面である「～」能力開発・福利厚生・生活サポート」次元を新たに追加し、合計6つの次元とした。それぞれの次元を測定する項目は、心理的風土、経営陣の行動、職務満足度の3尺度から選出し、修正を加えた38項目に、新たに作成した46項目を追加して計84項目を設定した（図表1参照）。

なお新規に作成した項目の中には、個人の選択や自立性を重視したキャリア開発、個人の生活や価値観に配慮した組織のサポート体制を反映した質問を含めた。これらは新しい人事管理制度として導入の進みつつあるシステムを意識したものとなっている。

ワークシチュエーションチェックリストは、当初、必要であれば実施する会社の人事担当部門等の希望により、設問を追加することとしていたが、追加の設問を希望する企業等はまったくなかった。仕事や組織に関する事項を広範に聞いており、自由記述もあることから、これで十分という反応であった。

図表1 ワークシチュエーションチェックリストの構成

職 務	職務満足	心理風土	経営陣	新規作成
(a.達成)	2			2
(b.成長)	1			3
(c.自律性)		4		
(d.参画)		2		2
(e.意義)	1			3
・上司やリーダー				
(f.承認・支持)		1		3
(g.公正・信頼)		4		
(h.指導・支援)		2		2
・同僚や顧客との関係				
(i.職場の人間関係)		2		2
(j.チームワーク)	2			2
(k.顧客との関係)				4
・ビジョン・経営者				
(l.ビジョン・戦略)			2	2
(m.経営者と従業員)			3	1
(n.経営者への信頼)			3	1
(o.仕事の革新)			4	
・処遇・報酬				
(p.昇進・昇格・キャリア)	2			2
(q.評価・給与)	2			2
・能力開発・福利厚生・生活サポート				
(r.教育・研修)				4
(s.福利厚生)	1			3
(t.生活サポート)				4
(u.労働条件)				4

注)各数値は項目数を示す

4 . チェックリストの構成と使用方法

(1) チェックリストの構成

ワークシチュエーションチェックリストを構成する6領域の測定概念は以下の通りである。この分類をまとめたのが図表 2 にあらわされる。

. 職務

- (a. 達成) 仕事で自分の力を遺憾なく発揮し、達成感を得ることができる。
- (b. 成長) 仕事で自分の能力を生かし伸ばすことができる。
- (c. 自律性) 業務の遂行手順や目標の設定は自分が掌握している。
- (d. 参画) 重要な決定事項には自分の意見が反映されている。
- (e. 意義) 仕事内容は全体に貢献する有意義なものである。

. 上司やリーダー

- (f. 承認・支持) 上司は自分の能力を評価し、さらなる成長のためにサポートしてくれる。
- (g. 公正・信頼) 上司は正当な判断ができ、人間的に信頼すべき人物といえる。
- (h. 指導・支援) 上司の目標設定、業務計画、指示は適切なものである。

. 同僚や顧客との関係

- (i. 職場の人間関係) 職場のコミュニケーションは良好で、友好的な雰囲気がある。
- (j. チームワーク) 同僚との間には仲間意識があり、お互いに助け合って仕事をしている。
- (k. 顧客との関係) 仕事相手との間には信頼関係が成り立ち、業務は円滑に行われている。

. ビジョン・経営者

- (l. ビジョン・戦略) 経営陣の管理方針や仕事戦略は妥当なもので皆がそれに賛同している。
- (m. 経営者と従業員) 経営陣は従業員の意見を尊重し、それらに耳を傾けるよう努力している。
- (n. 経営者への信頼) 経営陣の行いは倫理的に正しく、従業員に信望されている。
- (o. 仕事の革新) 経営陣は新しい試みやアイデアに対して受容的で、それを奨励している。

. 処遇・報酬

- (p. 昇進・昇格・キャリア)

昇進・昇格は公正に行われ、適性に配慮したキャリアコースがある。

(q. 給与)

給与制度は公正で業績に見合った十分な報酬が得られる。

. 能力開発・福利厚生・生活サポート

(r. 教育・研修)

職務に必要な研修や個人のキャリアプランに役立つ教育が受けられる。

(s. 福利厚生)

福利厚生の制度や設備には従業員の要望が十分に反映されている。

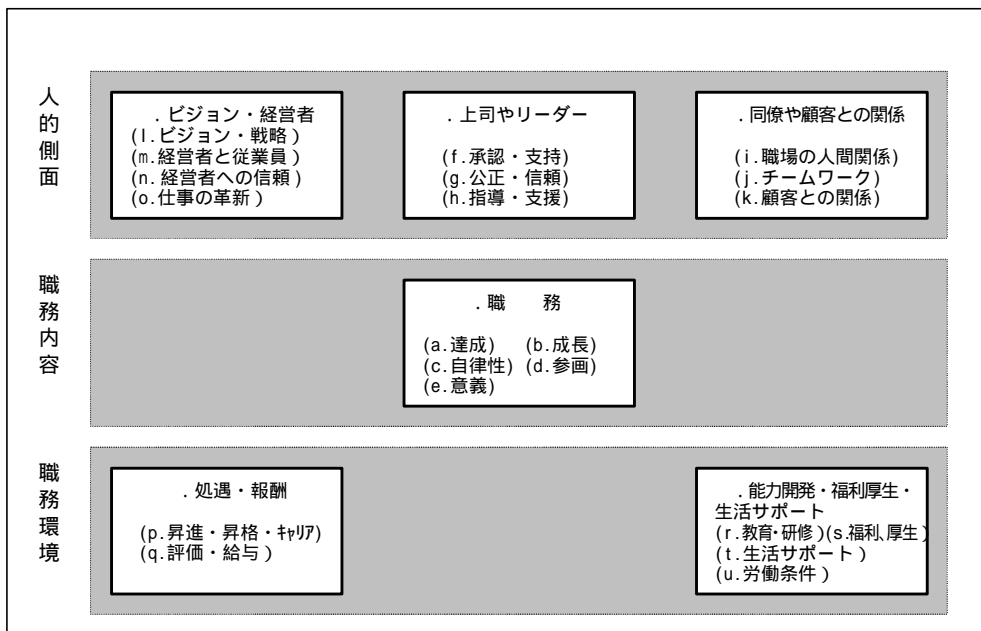
(t. 生活サポート)

家庭生活との両立を可能にするために各種制度が用意されている。

(u. 労働条件)

勤務時間や作業条件は適切なものといえる。

図表2 ワークシチュエーションチェックリストの測定概念



(2) チェックリストの採点と使用法

教示は「仕事や職場の現状についてお答えください。次のそれぞれの文章について、5段階で評定し、該当する数字に をつけてください」とする。回答は“1. No”“2. どちらかというNo”“3. どちらでもない”“4. どちらかというYes”“5. Yes”の5段階評定とし、肯定的な回答から順に5～1点を与えて得点化する。ただし、反転項目No.67、No.74、No.75、No.76は数値を逆転させて得点化する。 . ~ . の各領域の項目得点を合計して項目数で除したものを領域得点とする。また、各

4項目から構成される下位領域 a. ~ u. の尺度得点からは、より詳細な仕事状況の評定値を得ることができる。下位領域と項目を以下に示す。

・ 職 務 (5 尺度20項目)

< a. 達成 >

1. 今の仕事は達成感を感じることができる
2. 仕事において我ながらよくやったなあと思う事がある
3. 今の仕事は挑戦しがいのある仕事である
4. 仕事の上で自分のアイデアや工夫が生かせる

< b. 成長 >

5. 経験を積むことによって、より高度な仕事を与えられる
6. 仕事を通じて自分自身が成長したという感じを持てる
7. 仕事において、自分がどのレベルに達したかを把握することができる
8. 仕事では自分の能力を活かし可能性を伸ばすことができる

< c. 自律性 >

9. 仕事の遂行に影響する決定は、自分で下すことができる
10. 自分の仕事の手順は、自分で決められる
11. 自分の仕事のスケジュールは、自分で決められる
12. 仕事の目標や遂行規準は自分で定められる

< d. 参画 >

13. 仕事をすすめる上で、自分の意見は十分反映されている
14. 自分の仕事に関わりのある社内の決定には、参加できる
15. 新技術導入や業務変更などの決定には、従業員の参画が求められている
16. 自分の仕事の目標設定や手続きの決定には、意見を述べる事ができる

< e. 意義 >

17. 私はこの組織にとって大切な仕事をしていると感じている
18. 私は組織にとって重要かつ責任ある仕事を任されている
19. 今やっている仕事は、私の人生にとって意義あるものと思う
20. 私の仕事は社会に貢献する、意義あるものである

・ 上司やリーダー (3 尺度12項目)

< f. 承認・支持 >

21. 上司・リーダーは私の仕事能力を評価し、信頼してくれる

- 22. 上司・リーダーは私の長所を生かそうとしてくれる
- 23. 上司・リーダーは私の能力が高まるよう配慮してくれる
- 24. 上司・リーダーはやり甲斐のある仕事を与えてくれる

<g. 公正・信頼>

- 25. 上司・リーダーは私を含めて部下を正當に扱っている
- 26. 私の上司・リーダーは依怙鼻息（えこひいき）することはない
- 27. 私の上司・リーダーは人間的に尊敬できる
- 28. 私は上司・リーダーに全幅の信頼をおいている

<h. 指導・支援>

- 29. 助けが必要なときには、上司・リーダーは支援してくれる
- 30. 私の上司・リーダーは仕事に役立つアドバイスをしてくれる
- 31. 私の上司・リーダーは仕事をうまく段取りしたり計画したりできる
- 32. 私の上司・リーダーは仕事に明るく、仕事がよくわかっている

. 同僚や顧客との関係 (3尺度12項目)

<i. 職場の人間関係>

- 33. 職場は友好的な雰囲気である
- 34. 私の職場の人間関係はよい
- 35. 同僚の多くに好感をもてる
- 36. 同僚の間では、みんな気持ちがいっしょになっている

<j. チームワーク>

- 37. 仕事が遅れたり困ったりしているとき、同僚はお互いに助け合っている
- 38. メンバーは団結して、全体の業績を良くしていこうとしている
- 39. 私と同僚の間には良好なチームワークがある
- 40. 同僚の間では仕事上の情報交換が活発である

<k. 顧客との関係>

- 41. 顧客（あるいは業務の相手）との間には信頼関係が成り立っている
- 42. 顧客（あるいは業務の相手）とのコミュニケーションは円滑に行われている
- 43. 私の仕事ぶりは顧客（あるいは業務の相手）から正當に評価されている
- 44. 顧客（あるいは業務の相手）は私の手腕をみとめて仕事を任せてくれる

. ビジョン・経営者 (4尺度16項目)

<l. ビジョン・戦略>

- 45. 会社には明確で優れたビジョンや戦略がある

- 46. 会社のビジョンや戦略は現状では最良のものといえる
- 47. 組織のかかげるビジョンや目標に、われわれの多くが賛同している
- 48. 会社のビジョンや経営戦略が末端までよく周知されている

< m. 経営者と従業員 >

- 49. 経営者はわれわれ従業員と打ち解けて話をする機会をもっている
- 50. 経営者は業績に関連した情報を、可能な限り従業員に開示している
- 51. 経営者はチームの一員としての意識をもち、われわれとともに働いている
- 52. 経営者は会社の運営や今後の計画について、従業員の意見を尊重している

< n. 経営者への信頼 >

- 53. 仕事では倫理的側面を重視すべきことを、経営者も行動で示している
- 54. 経営者は正しいことを行っていると信頼がおける
- 55. 経営者は組織全体の業績がよくなるよう、常に努力している
- 56. 経営者は企業の置かれた状況を適切に把握している

< o. 仕事の革新 >

- 57. よりよい仕事になるようアイデアを出し、工夫するよう奨励されている
- 58. 新しい仕事のやり方を試すよう奨励されている
- 59. 新しい解決法、新しいアイデアが求められている
- 60. 新しい仕事のやり方に対して、肯定的、受容的である

. 処遇・報酬 (2尺度8項目)

< p. 昇進・昇格・キャリア >

- 61. 昇進・昇格は公平、客観的に行われている
- 62. 適切な人が、適切な時期に昇進している
- 63. 十分なポスト、活躍の場が用意されている
- 64. 各人の希望にそったキャリア・コースが用意されている

< q. 評価・給与 >

- 65. 組織の給与体系は公正・妥当なものである
- 66. 評価は客観的であり、十分な透明性を持っている
- 67. 本人の業績を反映させて、給与の変動幅をもっと大きくすべきである
- 68. 私は仕事に見合った十分な給与を得ている

. 能力開発・福利厚生・生活サポート (4尺度16項目)

< r. 教育・研修 >

- 69. 仕事に必要な技術や知識については、十分な教育・研修がある

- 70. 教育・研修は自分の希望や要望を十分反映したものとなっている
- 71. ここで仕事をするのが、自分の今後のキャリアにプラスとなる
- 72. ここでの仕事や経験が、自分の将来の目標につながっている

< s. 福利厚生 >

- 73. この会社は福利厚生の制度や設備が十分整備されている
- 74. この会社は福利厚生の制度や設備をもっと充実すべきである
- 75. 会社の福利厚生の制度は、従業員が選択できるようにすべきである
- 76. 会社は福利厚生の経費を給与などにまわすべきである

< t. 生活サポート >

- 77. 育児休暇や介護休暇等の支援制度は整備されており、利用しやすい
- 78. 出張や会議が時間外や休日にかからないよう配慮されている
- 79. 仕事と生活が両立するよう、十分配慮されている
- 80. 勤務時間は融通がきく

< u. 労働条件 >

- 81. 休日や休暇は満足にとることができる
- 82. 残業も含めて今の労働時間は適切といえる
- 83. 職場は安全で衛生的である
- 84. 仕事をしていて、体に悪いと思うようなことは、特にない

5 . データの分析と結果

(1) 個人属性、組織属性によるワークシチュエーションの違い

現在までに集まっている、約 8 千名の従業員データを用いて、ワークシチュエーションの 6 つの次元と、その次元に含まれる 21 の尺度について、それぞれ個人属性と組織属性によってどのような違いがあるか検討した。

(1) 性別、配偶者等

図表 3 は、性別、配偶者の有無、子どもの有無によって、ワークシチュエーションがどのように異なって捉えられているかをあらわしたものである。差が統計的に有意なものかどうか判断するために、t 検定を施している。

まず男女差をみると、t 検定によって多くの尺度に性差がみられることが見出された。特に職務に

においてt値が大きく、差が大きく出ていることが分かる。男性の方が女性に比べて、職務に達成感や成長感、参加意識や意義をより多く感じ、自立的だと感じているようである。職務に比べて差は少ないが、上司やリーダーが支持的・支援的で信頼できると感じる程度も男性の方が女性よりも多い。ビジョンや経営者に対する賛同の程度が高いのも男性である。逆に女性の方が男性よりも多く感じているのは人間関係で、女性の方が男性より職場の人間関係をよいとし、良好なチームワークであるとしている。福利厚生や労働条件についても、女性の方が男性よりもやや肯定的に回答している。

配偶者の有無と子どもの有無は、ほぼ同じ傾向を示している。既婚者の85%が子をもつからである。t値が大きいのは職務に関連するもので、既婚者の方が非婚者よりも、子をもつ者の方がもたない者よりも職務の性質を好ましいものと知覚している。上司や経営者、ビジョンに対しても既婚者または子をもつ者の方が、非婚者または子をもたない者よりも肯定的に評価している。福利厚生は既婚者や子をもつ者の方が強い要求をもつと思われるが、統計的有意差はみられない。生活サポートや労働条件は、家族をもつ者の方がむしろ肯定的に評価している。

図表3 性別、配偶者の有無等による違い(平均値と標準偏差)

	男性		女性		t 値	配偶者あり		配偶者なし		t 値	子どもあり		子どもなし		t 値
	n=5520		n=2424			n=4817		n=3113			n=4255		n=3560		
1.職務	3.47 (0.67)	3.23 (0.66)	14.62 ***	3.48 (0.66)	3.26 (0.68)	14.82 ***	3.49 (0.66)	3.29 (0.68)	13.35 ***						
a.達成	3.58 (0.79)	3.38 (0.79)	10.41 ***	3.59 (0.76)	3.39 (0.83)	11.05 ***	3.60 (0.76)	3.42 (0.83)	9.98 ***						
b.成長	3.44 (0.80)	3.31 (0.86)	6.33 ***	3.43 (0.78)	3.35 (0.88)	4.07 ***	3.43 (0.77)	3.36 (0.87)	3.96 ***						
c.自立性	3.52 (0.90)	3.27 (0.91)	11.52 ***	3.56 (0.89)	3.28 (0.92)	13.34 ***	3.56 (0.89)	3.32 (0.91)	11.69 ***						
d.参画	3.30 (0.83)	2.99 (0.84)	15.61 ***	3.31 (0.85)	3.04 (0.81)	14.23 ***	3.32 (0.85)	3.08 (0.82)	12.31 ***						
e.意義	3.50 (0.87)	3.22 (0.92)	12.82 ***	3.53 (0.85)	3.23 (0.92)	14.64 ***	3.54 (0.85)	3.26 (0.92)	13.98 ***						
f.上司やリーダー	3.59 (0.82)	3.42 (0.86)	8.07 ***	3.54 (0.82)	3.53 (0.86)	0.74	3.54 (0.81)	3.54 (0.86)	0.09						
g.承認・支持	3.49 (0.84)	3.30 (0.87)	9.54 ***	3.46 (0.85)	3.38 (0.87)	3.92 ***	3.46 (0.84)	3.40 (0.88)	3.13 **						
h.公正・信頼	3.55 (0.92)	3.38 (1.00)	7.31 ***	3.50 (0.92)	3.49 (0.99)	0.77	3.50 (0.92)	3.50 (0.99)	-0.18						
i.指導・支援	3.73 (0.91)	3.60 (0.98)	5.51 ***	3.66 (0.91)	3.72 (0.97)	-2.40 *	3.66 (0.91)	3.71 (0.97)	-2.47 *						
j.顧客や同僚との関係	3.49 (0.64)	3.53 (0.68)	-2.36 *	3.50 (0.64)	3.50 (0.67)	-0.49	3.49 (0.64)	3.51 (0.67)	-1.49						
k.職場の人間関係	3.56 (0.84)	3.64 (0.92)	-4.02 ***	3.54 (0.83)	3.65 (0.92)	-5.10 ***	3.52 (0.82)	3.66 (0.91)	-7.11 ***						
l.チームワーク	3.50 (0.79)	3.56 (0.85)	-3.20 **	3.51 (0.79)	3.53 (0.85)	-1.37	3.51 (0.78)	3.53 (0.84)	-1.04						
m.顧客との関係	3.41 (0.68)	3.37 (0.65)	2.45 *	3.44 (0.66)	3.33 (0.67)	7.11 ***	3.44 (0.67)	3.35 (0.67)	6.50 ***						
n.ビジョン・経営者	3.26 (0.71)	3.13 (0.65)	7.47 ***	3.27 (0.68)	3.14 (0.70)	8.66 ***	3.29 (0.68)	3.14 (0.70)	9.90 ***						
o.ビジョン・戦略	2.99 (0.83)	2.96 (0.73)	1.52	3.04 (0.79)	2.88 (0.81)	8.39 ***	3.07 (0.78)	2.88 (0.81)	10.26 ***						
p.経営者と従業員	2.97 (0.88)	2.87 (0.83)	4.74 ***	2.99 (0.86)	2.87 (0.88)	6.02 ***	3.01 (0.85)	2.87 (0.88)	7.00 ***						
q.経営者への信頼	3.46 (0.82)	3.29 (0.79)	8.45 ***	3.47 (0.80)	3.32 (0.82)	7.92 ***	3.48 (0.80)	3.32 (0.82)	8.83 ***						
r.仕事の革新	3.61 (0.78)	3.42 (0.78)	9.93 ***	3.61 (0.75)	3.48 (0.82)	7.11 ***	3.62 (0.75)	3.48 (0.81)	7.68 ***						
s.処遇・報酬	2.83 (0.64)	2.86 (0.65)	-1.78	2.83 (0.62)	2.86 (0.67)	-1.92	2.83 (0.62)	2.85 (0.67)	-0.95						
t.昇進・昇格・キャリア	2.85 (0.79)	2.86 (0.80)	-0.70	2.84 (0.77)	2.88 (0.83)	-2.06 *	2.85 (0.77)	2.87 (0.83)	-0.92						
u.評価・給与	2.81 (0.62)	2.85 (0.62)	-2.82 **	2.82 (0.59)	2.83 (0.65)	-1.24	2.82 (0.59)	2.83 (0.65)	-0.76						
v.能力開発・福利厚生・生活サポート	2.94 (0.54)	2.93 (0.54)	0.92	2.97 (0.53)	2.88 (0.56)	7.03 ***	2.98 (0.52)	2.89 (0.55)	7.17 ***						
w.教育・研修	3.10 (0.76)	3.07 (0.81)	1.87	3.11 (0.74)	3.07 (0.84)	2.09 *	3.11 (0.73)	3.07 (0.83)	2.67 ***						
x.福利厚生	2.70 (0.61)	2.77 (0.60)	-4.20 ***	2.71 (0.59)	2.74 (0.62)	-1.89	2.71 (0.59)	2.73 (0.62)	-1.56						
y.生活サポート	2.83 (0.77)	2.85 (0.79)	-0.78	2.88 (0.76)	2.76 (0.79)	7.09 ***	2.89 (0.75)	2.76 (0.80)	7.47 ***						
z.労働条件	3.13 (0.87)	3.03 (0.95)	4.19 ***	3.18 (0.85)	2.97 (0.93)	10.40 ***	3.19 (0.84)	2.99 (0.94)	9.53 ***						

*p<.05, **p<.01, ***p<.001 ()内は標準偏差

(2) 年齢と職位

年齢と職位によつての違いを示したのが、図表4と図表5である。違いが統計的に有意なものかどうか判定するために、分散分析を施してある。また、その差がどこに見られるのか判定するために、Bonferroniの多重比較を行っている。

年齢階層別にみると、職務については、年齢層が上がるにつれて達成や参画、自律性や意義が高まっている。ビジョンや経営者についても、年齢層が上がるにつれて得点が高くなっている。しかし、上司やリーダー、顧客や同僚との関係は、年齢が低い方が得点が高い傾向にある。労働条件や生活サポートは、年齢層が高い方が高い数値を示している。

図表4 年齢階層による違い(平均値と標準偏差)

	1.29歳以下 n=2026	2.30-39歳 n=1903	3.40歳以上 n=2667	F 値	多重比較
l.職務	3.28 (0.66)	3.41 (0.69)	3.48 (0.65)	59.31 ***	1<2<3
a.達成	3.42 (0.83)	3.53 (0.82)	3.58 (0.73)	29.06 ***	1<2,3
b.成長	3.44 (0.85)	3.39 (0.86)	3.38 (0.76)	2.73	
c.自立性	3.26 (0.91)	3.50 (0.87)	3.58 (0.89)	83.09 ***	1<2<3
d.参画	3.05 (0.80)	3.24 (0.85)	3.32 (0.83)	68.76 ***	1<2<3
e.意義	3.25 (0.91)	3.41 (0.91)	3.56 (0.83)	78.70 ***	1<2<3
f.上司やリーダー	3.62 (0.85)	3.54 (0.84)	3.51 (0.79)	12.15 ***	2,3<1
g.承認・支持	3.46 (0.86)	3.45 (0.88)	3.43 (0.82)	0.51	
h.公正・信頼	3.58 (1.00)	3.52 (0.95)	3.47 (0.89)	8.38 ***	3,2<1
i.指導・支援	3.83 (0.96)	3.67 (0.94)	3.62 (0.88)	33.61 ***	3,2<1
j.顧客や同僚との関係	3.57 (0.66)	3.49 (0.66)	3.46 (0.63)	16.51 ***	2,3<1
k.職場の人間関係	3.77 (0.90)	3.57 (0.87)	3.48 (0.80)	74.58 ***	3<2<1
l.チームワーク	3.61 (0.84)	3.47 (0.83)	3.49 (0.76)	18.12 ***	2,3<1
m.顧客との関係	3.33 (0.67)	3.44 (0.67)	3.43 (0.65)	20.01 ***	3,2<1
n.ビジョン・経営者	3.14 (0.69)	3.15 (0.69)	3.34 (0.67)	74.59 ***	1,2<3
o.ビジョン・戦略	2.89 (0.80)	2.88 (0.81)	3.12 (0.76)	78.73 ***	2,1<3
p.経営者と従業員	2.88 (0.86)	2.87 (0.89)	3.06 (0.83)	40.94 ***	1,2<3
q.経営者への信頼	3.32 (0.83)	3.35 (0.81)	3.53 (0.77)	54.94 ***	1,2<3
r.仕事の革新	3.49 (0.82)	3.49 (0.78)	3.67 (0.74)	45.69 ***	1,2<3
s.処遇・報酬	2.89 (0.67)	2.79 (0.66)	2.85 (0.60)	14.56 ***	3,1<2
t.昇進・昇格・キャリア	2.94 (0.82)	2.78 (0.82)	2.86 (0.75)	19.88 ***	2<3<1
u.評価・給与	2.84 (0.66)	2.79 (0.64)	2.85 (0.56)	7.04 ***	2<1,3
v.能力開発・福利厚生・生活サポート	2.91 (0.56)	2.91 (0.56)	2.99 (0.51)	17.90 ***	1,2<3
w.教育・研修	3.14 (0.83)	3.04 (0.78)	3.11 (0.72)	10.24 ***	2<3,1
x.福利厚生	2.75 (0.63)	2.73 (0.61)	2.71 (0.57)	2.65	
y.生活サポート	2.77 (0.81)	2.78 (0.80)	2.92 (0.72)	28.01 ***	1,2<3
z.労働条件	2.99 (0.95)	3.08 (0.91)	3.21 (0.82)	41.23 ***	1<2<3

*p<.05, **p<.01, ***p<.001 ()内は標準偏差

職位別の違いは、年齢階層別と類似する部分が多い。最も一貫して差がみられるのは、職務の内容で、高いF値が示されている。職位が上がるにつれ、職務内容が肯定的にとらえられている。処遇や報酬も、職位が上がるにつれて、肯定的な評価となっている。ビジョンや経営者、教育研修や生活サポート、労働条件も同様である。上司との関係や、顧客や同僚との関係についても、職位が高まるにつれて肯定的な回答を示しているが、この点については年齢階層別の結果と異なる。

図表5 職位による違い(平均値と標準偏差)

	1.一般 n=4237	2.係長 n=2030	3.課長 n=1100	4.部次長 n=385	F 値	多重比較
i.職務	3.23 (0.67)	3.50 (0.62)	3.72 (0.56)	3.93 (0.52)	95.52 ***	1<2<3<4
a.達成	3.40 (0.82)	3.59 (0.75)	3.74 (0.72)	3.92 (0.66)	99.08 ***	1<2<3<4
b.成長	3.32 (0.87)	3.43 (0.78)	3.58 (0.69)	3.75 (0.65)	67.09 ***	1<2<3<4
c.自立性	3.21 (0.93)	3.61 (0.80)	3.90 (0.70)	4.13 (0.67)	86.30 ***	1<2<3<4
d.参画	3.00 (0.84)	3.33 (0.78)	3.64 (0.71)	3.83 (0.66)	64.51 ***	1<2<3<4
e.意義	3.23 (0.91)	3.52 (0.82)	3.76 (0.76)	4.01 (0.70)	65.50 ***	1<2<3<4
.上司やリーダー	3.47 (0.87)	3.55 (0.81)	3.71 (0.76)	3.81 (0.69)	39.28 ***	1<2<3,4
f.承認・支持	3.33 (0.88)	3.47 (0.84)	3.66 (0.77)	3.80 (0.70)	54.27 ***	1<2<3<4
g.公正・信頼	3.41 (1.01)	3.51 (0.90)	3.69 (0.84)	3.80 (0.77)	36.20 ***	1<2<3,4
h.指導・支援	3.66 (0.98)	3.68 (0.91)	3.78 (0.86)	3.84 (0.77)	20.53 ***	1,2<3<4
.顧客や同僚との関係	3.45 (0.69)	3.51 (0.62)	3.60 (0.60)	3.70 (0.54)	54.76 ***	1<2<3<4
i.職場の人間関係	3.56 (0.94)	3.56 (0.81)	3.65 (0.75)	3.76 (0.66)	37.81 ***	1,2<3<4
j.チームワーク	3.49 (0.86)	3.50 (0.78)	3.57 (0.74)	3.69 (0.66)	12.35 ***	1,2<3,4
k.顧客との関係	3.30 (0.68)	3.47 (0.64)	3.57 (0.65)	3.65 (0.59)	114.51 ***	1<2<3,4
.ビジョン・経営者	3.12 (0.69)	3.23 (0.68)	3.42 (0.67)	3.56 (0.63)	12.40 ***	1<2<3<4
l.ビジョン・戦略	2.90 (0.80)	2.97 (0.81)	3.11 (0.81)	3.22 (0.77)	6.58 ***	1<2<3,4
m.経営者と従業員	2.83 (0.87)	2.92 (0.85)	3.17 (0.83)	3.37 (0.80)	28.08 ***	1<2<3<4
n.経営者への信頼	3.28 (0.82)	3.44 (0.80)	3.64 (0.76)	3.81 (0.71)	11.00 ***	1<2<3<4
o.仕事の革新	3.45 (0.81)	3.61 (0.74)	3.76 (0.74)	3.86 (0.67)	9.07 ***	1<2<3,4
.処遇・報酬	2.81 (0.67)	2.82 (0.64)	2.89 (0.61)	2.99 (0.55)	14.19 ***	1,2<3<4
p.昇進・昇格・キャリア	2.82 (0.83)	2.81 (0.80)	2.92 (0.76)	3.05 (0.68)	11.32 ***	1,2<3<4
q.評価・給与	2.80 (0.65)	2.83 (0.61)	2.86 (0.58)	2.94 (0.52)	14.34 ***	1,2<3,4
.能力開発・福利厚生・生活サポート	2.90 (0.56)	2.92 (0.53)	2.99 (0.52)	3.09 (0.46)	10.24 ***	1,2<3<4
r.教育・研修	3.05 (0.83)	3.08 (0.73)	3.20 (0.71)	3.32 (0.64)	42.70 ***	1,2<3<4
s.福利厚生	2.73 (0.63)	2.70 (0.59)	2.70 (0.58)	2.76 (0.52)	6.33 ***	
t.生活サポート	2.80 (0.80)	2.81 (0.76)	2.87 (0.75)	2.94 (0.67)	4.68 ***	1,2<4
u.労働条件	3.03 (0.93)	3.09 (0.85)	3.20 (0.84)	3.35 (0.82)	19.22 ***	1,2<3<4

*p<.05, **p<.01, ***p<.001 ()内は標準偏差

(3) 職種

職種による違いは、図表6に示した。職種によって、仕事の内容や状況が大きく異なる様子が見られる。仕事の性質によって、ワークシチュエーションの回答が大きく異なる。

まず職務についてみると、事務職と現業職が職務内容の充実度が低く、技術職がそれに続き、営業・販売職と専門職の充実度が高い。事務職の自立性については中程度というように、尺度によって多少の違いはあるものの、概ね上述のような傾向にある。上司やリーダー、顧客や同僚との関係についても、ほぼ同様な傾向がみられた。

ビジョン・経営者については、専門職が一貫して最も肯定的であるが、他の職種については尺度によって異なり、あまり一貫した傾向がみられない。経営者については、事務職が肯定的に捉えている。

能力開発、福利厚生、生活サポートについても尺度によって異なり、福利厚生や生活サポート、労働条件を最も肯定的に回答しているのは事務職である。教育・研修については、営業・販売職と専門職が肯定的な回答となっている。

図表6 職種による違い(平均値と標準偏差)

	1.事務職 n=2153	2.技術職 n=1301	3.専門職 n=519	4.営業・販売職 n=2180	5.現業職 n=1561	F 値	多重比較
l.職務	3.26 (0.67)	3.40 (0.65)	3.65 (0.62)	3.55 (0.62)	3.23 (0.71)	95.52 ***	1,5<2<4<3
a.達成	3.26 (0.79)	3.60 (0.77)	3.81 (0.74)	3.65 (0.76)	3.46 (0.79)	99.08 ***	1<5<2,4<3
b.成長	3.20 (0.82)	3.44 (0.79)	3.63 (0.78)	3.54 (0.78)	3.29 (0.86)	67.09 ***	1<5<2<4,3
c.自立性	3.46 (0.86)	3.31 (0.92)	3.58 (0.84)	3.68 (0.78)	3.17 (1.05)	86.30 ***	5<2<1<3,4
d.参画	3.17 (0.83)	3.20 (0.83)	3.44 (0.81)	3.35 (0.78)	2.95 (0.90)	64.51 ***	5<1,2<4,3
e.意義	3.22 (0.90)	3.43 (0.86)	3.79 (0.82)	3.54 (0.84)	3.30 (0.93)	65.50 ***	1,5<2<4<3
.上司やリーダー	3.48 (0.80)	3.55 (0.79)	3.59 (0.83)	3.69 (0.82)	3.36 (0.89)	39.28 ***	5<1,2,3<4
f.承認・支持	3.32 (0.81)	3.44 (0.81)	3.57 (0.86)	3.61 (0.84)	3.25 (0.92)	54.27 ***	5,1<2<3<4
g.公正・信頼	3.51 (0.92)	3.50 (0.91)	3.51 (0.97)	3.64 (0.92)	3.26 (1.00)	36.20 ***	5<2,1,3<4
h.指導・支援	3.63 (0.91)	3.72 (0.90)	3.71 (0.94)	3.81 (0.91)	3.55 (0.99)	20.53 ***	5,1<2,3<4
.顧客や同僚との関係	3.44 (0.63)	3.46 (0.64)	3.59 (0.65)	3.65 (0.61)	3.36 (0.69)	54.76 ***	5<1,2<3<4
i.職場の人間関係	3.57 (0.86)	3.58 (0.84)	3.65 (0.87)	3.72 (0.81)	3.37 (0.92)	37.81 ***	5<1,2,3<4
j.チームワーク	3.44 (0.80)	3.50 (0.80)	3.61 (0.86)	3.59 (0.80)	3.48 (0.83)	12.35 ***	1,5,2<4,3
k.顧客との関係	3.32 (0.61)	3.30 (0.68)	3.51 (0.66)	3.63 (0.64)	3.23 (0.68)	114.51 ***	5<2,1<3<4
.ビジョン・経営者	3.21 (0.65)	3.18 (0.67)	3.22 (0.70)	3.29 (0.72)	3.14 (0.71)	12.40 ***	5,2<1,3<4
l.ビジョン・戦略	2.96 (0.75)	2.90 (0.82)	2.96 (0.80)	3.04 (0.84)	2.97 (0.81)	6.58 ***	2,1,3,5<4
m.経営者と従業員	3.00 (0.80)	2.87 (0.87)	2.97 (0.89)	3.03 (0.88)	2.76 (0.89)	28.08 ***	5<2<3,1<4
n.経営者への信頼	3.40 (0.77)	3.39 (0.79)	3.37 (0.85)	3.49 (0.84)	3.32 (0.84)	11.00 ***	5,3,2<1<4
o.仕事の革新	3.48 (0.77)	3.59 (0.77)	3.57 (0.78)	3.62 (0.78)	3.52 (0.80)	9.07 ***	1,5,3,2<4
.処遇・報酬	2.82 (0.61)	2.80 (0.64)	2.84 (0.66)	2.91 (0.63)	2.76 (0.70)	14.19 ***	5,2<1,3<4
p.昇進・昇格・キャリア	2.81 (0.74)	2.83 (0.79)	2.85 (0.84)	2.94 (0.81)	2.78 (0.85)	11.32 ***	5,1,2,3<4
q.評価・給与	2.84 (0.60)	2.78 (0.63)	2.83 (0.65)	2.89 (0.58)	2.74 (0.66)	14.34 ***	5,2<3,1,2
.能力開発・福利厚生・生活サポート	2.96 (0.53)	2.88 (0.55)	2.97 (0.56)	2.96 (0.53)	2.88 (0.57)	10.24 ***	5,2<1,4,3
r.教育・研修	2.98 (0.75)	3.06 (0.76)	3.28 (0.80)	3.22 (0.75)	2.98 (0.82)	42.70 ***	1,5,2<4,3
s.福利厚生	2.76 (0.59)	2.66 (0.62)	2.74 (0.62)	2.72 (0.58)	2.69 (0.63)	6.33 ***	2,5<4,3,1
t.生活サポート	2.87 (0.74)	2.75 (0.79)	2.86 (0.83)	2.84 (0.77)	2.81 (0.79)	4.68 ***	2<5,4,3,1
u.労働条件	3.24 (0.85)	3.05 (0.88)	2.99 (0.95)	3.06 (0.92)	3.03 (0.89)	19.22 ***	3,5,2,4<1

*p<.05, **p<.01, ***p<.001 ()内は標準偏差

(4) 就業形態

就業形態による違いを図表7に示した。最も一貫して違いがあらわれ、F値も高くなったのが、職務である。どの尺度についても、正社員と正社員以外で差が見られ、正社員の方がパート・アルバイトまたは派遣・契約社員よりも職務内容を肯定的に回答している。

それに比べ、上司やリーダー、顧客や同僚との関係については、就業形態による大きな差はみられない。正社員の方が他の職務形態に比べて好ましいと回答する傾向がみられるが、職務内容に比べると大きな違いではない。

ビジョン・経営者については、職務形態による差は全く見られなかった。昇進・昇格・キャリアと、福利厚生について、パート・アルバイトの方が正社員より肯定的な回答を示している点が意外であるが、昇進やキャリアに対する期待値との差が出ていることが考えられる。つまり、正社員は昇進・キャリアへの欲求が高いために、それが充足されないとそれを否定的に評価し、パート・アルバイトは、もともと昇進やキャリアに期待していないため、欲求が満たされないことによる否定的な評価が少ないものと思われる。

図表 7 就業形態による違い (平均値と標準偏差)

	1.正社員 n=5071	2.パート・アルバイト n=425	3.派遣・契約 n=37	F 値	多重比較
l.職務	3.40 (0.67)	3.03 (0.58)	2.99 (0.71)	65.42 ***	3,2<1
a.達成	3.51 (0.80)	3.22 (0.70)	3.15 (0.93)	30.60 ***	3,2<1
b.成長	3.41 (0.82)	3.12 (0.79)	2.97 (0.88)	29.41 ***	3,2<1
c.自立性	3.43 (0.90)	2.98 (0.85)	2.93 (1.10)	54.31 ***	3,2<1
d.参画	3.21 (0.83)	2.75 (0.77)	2.58 (0.90)	68.40 ***	3,2<1
e.意義	3.44 (0.88)	3.10 (0.84)	3.29 (0.97)	28.36 ***	2<1
f.上司やリーダー	3.55 (0.84)	3.41 (0.77)	3.22 (1.01)	8.31 ***	2<1
g.承認・支持	3.46 (0.86)	3.18 (0.78)	3.12 (0.89)	22.42 ***	2<1
h.公正・信頼	3.51 (0.95)	3.44 (0.91)	3.13 (1.16)	3.97 *	
i.指導・支援	3.69 (0.94)	3.60 (0.92)	3.42 (1.18)	3.14 *	
j.顧客や同僚との関係	3.51 (0.66)	3.53 (0.66)	3.19 (0.61)	4.36 *	3<1,2
k.職場の人間関係	3.58 (0.87)	3.62 (0.90)	3.01 (1.03)	8.02 ***	3<1,2
l.チームワーク	3.50 (0.82)	3.57 (0.80)	3.21 (0.76)	3.67 *	3<2
m.顧客との関係	3.44 (0.66)	3.39 (0.65)	3.35 (0.58)	1.09	
n.ビジョン・経営者	3.20 (0.71)	3.12 (0.60)	3.03 (0.75)	3.68 *	
o.ビジョン・戦略	2.94 (0.83)	3.02 (0.60)	2.75 (0.86)	2.78	
p.経営者と従業員	2.93 (0.87)	2.92 (0.75)	3.00 (0.95)	0.13	
q.経営者への信頼	3.38 (0.83)	3.30 (0.72)	3.30 (0.91)	2.13	
r.仕事の革新	3.57 (0.79)	3.26 (0.71)	2.99 (0.89)	37.51 ***	3,2<1
s.処遇・報酬	2.83 (0.64)	2.92 (0.56)	2.70 (0.74)	4.86 **	3,1<2
t.昇進・昇格・キャリア	2.83 (0.80)	2.96 (0.65)	2.69 (0.84)	5.94 **	1<2
u.評価・給与	2.83 (0.60)	2.87 (0.57)	2.67 (0.80)	2.26	
v.能力開発・福利厚生・生活サポート	2.93 (0.54)	3.08 (0.49)	2.88 (0.71)	16.18 ***	1<2
w.教育・研修	3.10 (0.78)	2.98 (0.74)	2.87 (0.87)	5.55 **	2<1
x.福利厚生	2.72 (0.60)	2.80 (0.51)	2.87 (0.66)	4.56 *	1<2
y.生活サポート	2.83 (0.76)	3.12 (0.67)	2.69 (0.99)	30.14 ***	3,1<2
z.労働条件	3.07 (0.90)	3.40 (0.87)	3.03 (0.96)	25.67 ***	3,1<2

*p<.05, **p<.01, ***p<.001 ()内は標準偏差

(5) 従業員規模

従業員規模の階層別結果は図表 8 に表した。以降、300人未満の組織を小規模組織、300人以上3,000人未満を中規模組織、3,000人以上を大規模組織と表現する。

F 値が高く、最も一貫したパターンがあるのは、職務である。どの尺度についても、中規模組織が最も低く、小規模組織がそれに続き、大規模組織が最も高い値を示している。つまり、規模が大きくなるほど職務内容が充実しているという直線的な関係にはない。

上司やリーダーについては、職務のような一貫したパターンはないが、小規模組織が他の規模の組織よりも否定的な評価をしている点では一貫している。逆に顧客との関係は、小規模組織の方が肯定的に知覚している。職場の人間関係は、従業員規模による違いはみられなかった。

ビジョン・経営者については、小規模組織の方が身近に接する機会が多いと思われるが、尺度によって異なる順序となり、一定のパターンはみられない。

処遇・報酬、福利厚生は、規模の大きい組織の方が優遇されていることが想像されるが、そうした傾向は見出されていない。

図表 8 従業員規模による違い(平均値と標準偏差)

	1.300名未満	2.3000名未満	3.3000名以上	F 値	多重比較
	n=950	n=2664	n=3915		
l.職務	3.53 (0.73)	3.30 (0.66)	3.41 (0.66)	44.63 ***	2<3<1
a.達成	3.64 (0.88)	3.40 (0.76)	3.55 (0.78)	45.76 ***	2<3<1
b.成長	3.54 (0.90)	3.38 (0.83)	3.38 (0.79)	16.12 ***	2,3<1
c.自立性	3.52 (0.97)	3.36 (0.90)	3.49 (0.89)	19.87 ***	2<3,1
d.参画	3.39 (0.89)	3.07 (0.83)	3.23 (0.81)	60.70 ***	2<3<1
e.意義	3.54 (0.95)	3.30 (0.88)	3.40 (0.88)	26.76 ***	2<3<1
f.上司やリーダー	3.58 (0.93)	3.47 (0.82)	3.61 (0.80)	22.85 ***	2<1,3
g.承認・支持	3.52 (0.97)	3.36 (0.83)	3.48 (0.83)	20.08 ***	2,3<1
h.公正・信頼	3.53 (1.03)	3.44 (0.93)	3.57 (0.92)	14.20 ***	2<1,3
i.指導・支援	3.71 (1.04)	3.61 (0.93)	3.78 (0.88)	27.45 ***	2<1,3
j.顧客や同僚との関係	3.56 (0.66)	3.51 (0.67)	3.49 (0.63)	4.02 *	3<1
k.職場の人間関係	3.63 (0.85)	3.61 (0.87)	3.59 (0.84)	1.06	
l.チームワーク	3.52 (0.85)	3.53 (0.80)	3.51 (0.79)	0.82	
m.顧客との関係	3.53 (0.73)	3.39 (0.68)	3.38 (0.65)	20.13 ***	3,2<1
n.ビジョン・経営者	3.26 (0.79)	3.16 (0.68)	3.27 (0.66)	20.55 ***	1,3<2
o.ビジョン・戦略	2.87 (0.89)	3.05 (0.76)	2.98 (0.80)	17.05 ***	1<3<2
p.経営者と従業員	3.16 (0.97)	2.87 (0.85)	2.92 (0.82)	40.66 ***	2,3<1
q.経営者への信頼	3.48 (0.90)	3.30 (0.80)	3.48 (0.77)	40.98 ***	2<1,3
r.仕事の革新	3.53 (0.88)	3.42 (0.77)	3.69 (0.73)	96.35 ***	2<1<3
s.処遇・報酬	2.86 (0.73)	2.86 (0.63)	2.84 (0.61)	0.58	
t.昇進・昇格・キャリア	2.85 (0.89)	2.90 (0.79)	2.85 (0.76)	3.03 *	3<2
u.評価・給与	2.87 (0.71)	2.82 (0.59)	2.84 (0.57)	2.89	
v.能力開発・福利厚生・生活サポート	2.95 (0.64)	2.90 (0.52)	2.96 (0.52)	9.55 ***	2<1,3
w.教育・研修	3.08 (0.84)	3.10 (0.79)	3.09 (0.75)	0.21	
x.福利厚生	2.79 (0.68)	2.70 (0.55)	2.71 (0.59)	8.40 ***	2,3<1
y.生活サポート	2.78 (0.91)	2.82 (0.74)	2.84 (0.74)	2.97	1<3
z.労働条件	3.14 (0.99)	2.97 (0.91)	3.18 (0.84)	45.84 ***	2<1,3

*p<.05, **p<.01, ***p<.001 ()内は標準偏差

(6) まとめ

これまで取り上げてきた個人属性および組織属性と、ワークシチュエーションの尺度毎の関係を、順序尺度以上についてのみ取り上げて、相関係数を算出したのが図表9である。

サンプル数が多いため、ほとんどの尺度において、有意な相関関係がみられるが、明らかな相関関係が見られるのは、職務と職位の関係である。つまり、職位が上がるにつれて、職務が肯定的に評価されている。

次に関係の強さが見られるのは、ビジョン・経営者と職位の関係で、職位が上がるほど肯定的に評価している。年齢については、ビジョン・経営者との関係は多少みられるものの、ほとんどワークシチュエーションと相関関係は見出されなかった。従業員数については、全く相関関係は見られなかった。

図表9 順序尺度以上の変数とワークシチュエーションの関係

	年齢	職位	正社員数
l. 職務	.09 ***	.20 ***	.02
a. 達成	.07 ***	.10 ***	.01
b. 成長	-.04 ***	.08 ***	-.01
c. 自立性	.11 ***	.21 ***	.05 ***
d. 参画	.09 ***	.20 ***	.04 ***
e. 意義	.12 ***	.18 ***	-.02
f. 上司やリーダー	-.06 ***	.08 ***	.02
g. 承認・支持	-.03 *	.10 ***	.00
h. 公正・信頼	-.05 ***	.09 ***	.02
i. 指導・支援	-.08 ***	.04 ***	.03 *
j. 顧客や同僚との関係	-.06 ***	.09 ***	.00
k. 職場の人間関係	-.12 ***	.04 ***	.01
l. チームワーク	-.04 ***	.05 ***	-.01
m. 顧客との関係	.05 ***	.14 ***	.01
n. ビジョン・経営者	.12 ***	.15 ***	.03 **
o. ビジョン・戦略	.13 ***	.11 ***	.06 ***
p. 経営者と従業員	.09 ***	.15 ***	-.03 **
q. 経営者への信頼	.11 ***	.15 ***	.02 *
r. 仕事の革新	.09 ***	.10 ***	.06 ***
s. 処遇・報酬	-.01	.07 ***	.01
t. 昇進・昇格・キャリア	-.03 *	.07 ***	.01
u. 評価・給与	.02	.06 ***	.02
v. 能力開発・福利厚生・生活サポート	.07 ***	.09 ***	.02
w. 教育・研修	-.01	.07 ***	.08 ***
x. 福利厚生	-.02	.00	-.01
y. 生活サポート	.09 ***	.07 ***	.00
z. 労働条件	.11 ***	.10 ***	-.01

*p<.05, **p<.01, ***p<.001 ()内は標準偏差

これまでみてきた個人属性とワークシチュエーションとの関係を概観すると、性別、家族の有無、年齢、職位、職種、就業形態の全ての属性との関係がみられた。つまり、性別によって、家族の有無によって、年齢や職種、就業形態の違いによって、個人の知覚するワークシチュエーションは異なるということである。

(2) パフォーマンスの高い組織のワークシチュエーション

本節では、パフォーマンスの高い組織と低い組織では、どのようにワークシチュエーションが異なるのか検討する。

パフォーマンスの高い個人が高い率で存在する組織をパフォーマンスの高い組織と考えることとし、HRMチェックリストのフェイスシートから、個人のパフォーマンスを問う質問項目を選び、それを指標とすることとした。「あなたの仕事の生産性」、「あなたの仕事の質・水準」、「あなたの仕事の先進性・独自性」を個人のパフォーマンスを測定していると考え、これらを個人のパフォーマンスの指標とした。3項目を因子分析にかけると1因子構造であり、3項目の信頼性係数は.80で

あった。このため単一次元の尺度と仮定し、以下の分析を行った。なお、この項目は「1 低い」から「5 高い」までの5件法で回答されている。

まず、回答者の個人差など誤差による影響を抑えるため、HRMチェックリストに対する回答者が100人以上になる組織を選択し、該当する組織は16組織となった。これら16組織の従業員の個人パフォーマンスを分散分析によって確認したところ、図表10のような結果が得られた。図表では平均値の高い順に並べてある。つまり、組織1は最も個人のパフォーマンスが高い組織で、組織16は最も個人のパフォーマンスが最も低い組織となる。

図表10 100人以上が回答した16組織の個人パフォーマンス得点の差

	n	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
組織1	182	3.31	0.80															
組織2	167	3.27	0.65															
組織3	114	3.21	0.68															
組織4	172	3.14	0.72															
組織5	430	3.13	0.66															
組織6	158	3.13	0.61															
組織7	164	3.08	0.69															
組織8	178	3.06	0.64															
組織9	386	3.05	0.65	*														
組織10	191	3.05	0.79	*														
組織11	2770	3.05	0.70	*	*													
組織12	172	3.04	0.85	*	*													
組織13	296	3.00	0.59	*	*													
組織14	394	2.95	0.71	*	*	*												
組織15	1115	2.91	0.63	*	*	*	*	*	*									
組織16	520	2.89	0.66	*	*	*	*	*	*	*								

*多重比較により5%未満で有意差がみられた箇所

次に、これら16の組織を個人パフォーマンス高群と個人パフォーマンス低群の2つに分割した。分割する基準としては、互いに有意差のない上位7組織を高群（n = 1,387）とし、中央値より低い組織14から組織16までの下位3組織（n = 2,029）を低群とした。

パフォーマンス高群とパフォーマンス低群のワークシチュエーションを次元毎に算出し、t検定を行った結果を図表11に示した。その結果をグラフ化したのが図表12である。

結果をみると、上司やリーダーおよび顧客や同僚との関係以外において、5%未満で有意差が見出された。すなわち人間関係とパフォーマンスの高さとは関係しないことになる。最もt値が大きいののは職務であり、パフォーマンス高群の方が低群より有意に高かった。職務内容が充実しているためパフォーマンスが高い、あるいはパフォーマンスが高いため職務内容が高いのか因果関係はわからないが、この二者に関連があることが確認された。能力開発・福利厚生・生活支援にも差がみられた。ビジョン・経営者についても同様であり、明確なビジョンや信頼できる経営者がパフォーマンスと関係していることが示された。

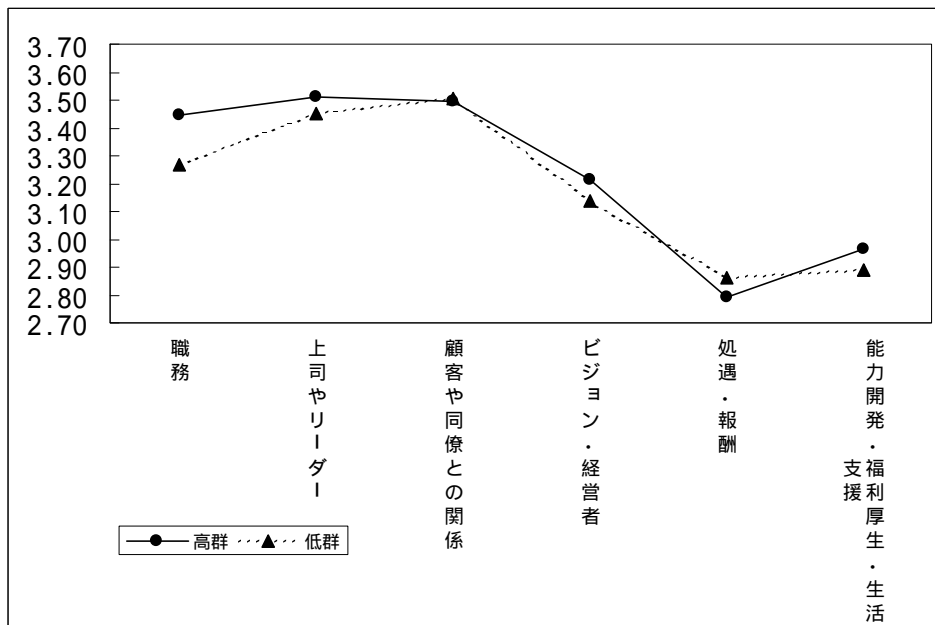
意外であったのは、処遇・報酬はパフォーマンス低群の方がパフォーマンス高群よりも高い数値を示していた点である。パフォーマンスの高い者は、それに見合った処遇、評価を期待するが、それが得られていないことが不満となって現れていることも考えられる。

結果全体を概観すると、Herzberg (1959) 動機づけ - 衛生理論に類似する結果であるということができる。職務内容がパフォーマンス向上に役立ち、人間関係や報酬にはそうした効果が見られないといえる結果であった。

図表11 パフォーマンス「高群」と「低群」のワークシチュエーションの違い

	職務	上司やリーダー	顧客や同僚との関係	ビジョン・経営者	処遇・報酬	能力開発・福利厚生・生活支援
高群	3.45 (0.72)	3.51 (0.87)	3.50 (0.69)	3.22 (0.70)	2.79 (0.69)	2.97 (0.58)
低群	3.27 (0.65)	3.45 (0.84)	3.50 (0.68)	3.14 (0.71)	2.86 (0.64)	2.89 (0.52)
t 値	7.59	2.00	-0.31	3.32	-3.13	4.09
有意確率	0.00	0.05	0.76	0.01	0.00	0.00

図表12 パフォーマンス「高群」と「低群」のワークシチュエーションの違い



ただし、上述の分析は個人の自己についてのパフォーマンス認知を用いたものであり、客観的な組織の業績を用いていないという限界はある。しかし、組織の業績は、市場や経済の状況など様々な環境の影響を受けるため、雇用管理の評価に用いることは難しい。従って、この結果は従業員個々のパフォーマンスを引き上げる施策を考える上で手がかりを与えるものとする。

とはいえ、どんな場合でも従業員のパフォーマンスを引き出す有効な方法や仕組み、手段があるわけではない。組織のおかれた状況によって有効な手段は異なる。これについては後述する。

6 . 関連情報

(1) 一貫性

Schneider & Gunnarson (1991) によれば、組織風土を改革したり新たな風土を構築するには、組織内の慣行や手続き、報酬供与のあり方等、全てに於いて一貫性を持たせる必要がある。その為には新しい組織風土を支持しているかどうか、全ての側面についてその整合性を検討しなければならない。例えばカフェテリアプランを導入しても、それを従業員の個人的ニーズに合わせるためと考えられる場合もあれば、経費削減の一貫と思われる場合もある。どちらと考えられるかは、カフェテリアプラン以外の他の施策がどうなっているかに依存する。育児休暇や介護休暇制度も整備されているのならば、個人的ニーズに配慮しての施策と判断されるだろうし、給与カットや人員削減策を取っていれば経費削減と考えられる。

図表13 組織風土の根底にある共通する特徴の例

	組 織 風 土		
	安全性の高い組織	革新的な組織	サービス分野の成功組織
問題解決の手段	問題発生を憂慮し、直ちに再発防止を行う。問題解決を志向し、短期的でなく長期的な戦略で対処する。	着実なPDSを基本とする。施行後もデータ収集・再評価を行う。顧客のニーズを先取りするが、その反応に適宜対処する。ポリシーよりも事実を優先する。	規則やポリシーは内部の効率アップよりもサービス向上を目指す内容。サービス提供の為に設備や機器を適切に整備し、情報や教育を十分に与える。
人的管理の方法	生産高よりも従業員の健康を優先し、従業員の健康管理を企業責任と考える。安全性を高める管理者を高く評価する。	革新的な従業員を優遇し、組織的にサポートする。職位でなく技能や情報をもつ者に権限を委譲する。	従業員への投資は顧客への投資に結びつくと考え、家族的に扱う。新たなサービスの導入や変更の決定に従業員を参加させる。
環境との関係	大惨事避ける風潮が支配的であり、無理のない管理を行う。	顧客の環境に適応する。ユーザーの満足を革新的成功と見なす。	顧客も従業員も満足させる。顧客を平等に扱い現行の顧客の保持も大切にする。

出典：Schneider & Gunnarson (1991)

Schneider & Gunnarson (1991) は、安全性の高い組織風土、革新的な組織風土、サービス業に有効な組織風土について、複数の次元に存在する一貫した特徴を過去の研究成果からまとめている(図表13)。安全性の高い企業の場合、安全性を監督する管理職の権限を高め、パフォーマンスよりも安全性向上を評価し、従業員の健康に配慮するといった、安全性を志向する一貫した施策をもつことが表れている。革新性の高い企業では、従業員の革新を支持・評価するだけでなく、それを現実的なものとする為の、情報収集や軌道修正を組織的に行う体制がある。そしてサービス分野で成功した企業では、顧客に最も近いところにある従業員の満足を重視し、サービスに関わる意思決定に従業員の参加を十分に取り込む、従業員参加型の風土が表れている。

多くの人事制度改革の中には、他の企業が導入したから乗り遅れないように自社も導入するといった横並び意識もあるといわれる。しかし先述の通り、組織改革には一貫性をもたせることが重要であり、単独で導入すればその費用や工数が無駄になるばかりでなく、従業員の意識にネガティブな影響を及ぼすことさえありうる。自社の志向する方向性がワークシチュエーションチェックリストによる評価と整合的であるか、十分に検討する必要がある。

(2) 組織の状況

カツエンバック(2001)によれば、従業員が優れた成果を示す企業には、次の5つのパス(方法、道のり)のうちいずれかがあるという。5つのパスとは、「1. ミッション、価値観、誇り」、「2. 業務プロセスと評価尺度」、「3. 起業家精神」、「4. 個人による達成」、「5. 認知と称賛」である。

ミッション、価値観、誇りのパスとは、会社の目標や業績、名声による動機づけである。ワークシチュエーションチェックリストでは、「ビジョン・経営者」に類似する。

業務プロセスと評価尺度のパスとは、従業員一人ひとりに成果責任をもたせ、結果を重視し、それを評価する明確な尺度が存在し、業績に応じた報奨を与えることによって動機づけるものである。ワークシチュエーションチェックリストでは、「処遇・報酬」に類似する。

起業家精神によるパスとは、ユニークな価値を生み出した社員を奨励することによって動機づけるものである。ワークシチュエーションチェックリストでは、「ビジョン・経営者」の中の「仕事の革新」に類似する。

個人による達成のパスとは、従業員自身の達成内容や成長機会によって動機づけるもので、個人の業績を追及して報奨を与える。ワークシチュエーションチェックリストでは、「職務」の中の「達成」と「成長」および「処遇・報酬」に類似している。

認知と称賛によるパスとは、個人やグループとしての業績を定期的に祝うことによって動機づけ

るものである。友好的な雰囲気の中、周囲を惹きつける力を持つリーダーがその熱意の源を提供することによってなされる。このパスについては、ワークシチュエーションチェックリストの中にそのまま当てはまるものはないが、「上司やリーダー」の「承認・支持」や「同僚や顧客との関係」の「職場の人間関係」、「チームワーク」に類似する部分が含まれる。

カツエンバックによれば、高業績企業はこれら5つのパスのうち同時に複数のパスを追及している。そして、企業の業績と社員の充足感のバランスを取り、従業員を心理的にコミットさせ続けるのだという。カツエンバックはこれらのパスを選ぶのにふさわしい状況、そのパスを利用する場合の熱意の源、そのパスで活用される方向付けの手法、注目すべき事例を図表14のように紹介した。

図表14 5つのパスの特徴

パス	このパスにふさわしい状況	熱意の源	方向付けのアプローチとして一般的なもの	注目すべき事例
ミッション・価値観、誇り	<ul style="list-style-type: none"> ・社員が誇りに思うすばらしい歴史がある ・社員から見て高尚な目的がある ・価値に支えられたリーダーシップが存在する ・チームでの機会が豊富にある 	<ul style="list-style-type: none"> ・魅力あるリーダー ・尊重すべき遺産 ・叶いそうもない夢 	<ul style="list-style-type: none"> ・広い視野を示す ・何が最も重要かを明確にする ・目的をもって選択をする ・社員にその真価を知らせる 	<ul style="list-style-type: none"> ・アメリカ海兵隊 ・マリオット・インターナショナル ・3M
業務プロセスと評価尺度	<ul style="list-style-type: none"> ・統一性のある行動に高い価値がある ・事業上の優先順位を決める明確な判断基準をもつ ・市場が成熟しつつある ・継続的な改善が重要である ・利用しやすく信頼性の高いデータベースが存在する 	<ul style="list-style-type: none"> ・厳しい要求をする顧客 ・ダイナミックな市場 	<ul style="list-style-type: none"> ・業績をガラス張りにする ・多くの人々にリーダーシップを発揮させる ・仕事そのものの質を向上させる 	<ul style="list-style-type: none"> ・エイボン ・ヒルズ・ベット・ニュートリション ・ジョンソン・コントロールズ
起業家精神	<ul style="list-style-type: none"> ・ハイリスク、ハイリターンの機会が豊富にある ・社員所有のチャンスが大きい ・成長の速いダイナミックな市場 ・個人のイニシアティブとリスクをとることに価値を見出す ・「ハンズオフ(手出しをしない)のリーダーシップ」を哲学としている 	<ul style="list-style-type: none"> ・魅力あるリーダー ・叶いそうもない夢 ・ダイナミックな市場 	<ul style="list-style-type: none"> ・幅広いチャンスを生み出す ・多くの人々にリーダーシップを発揮させる ・目的を持って選択をする ・意味のある評価を行い、実質的な報奨を与える 	<ul style="list-style-type: none"> ・ハンブレヒト・アンド・クイスト ・BMC ・ヴァリ・スキースクール
個人による達成	<ul style="list-style-type: none"> ・高い志を持つ従業員が大勢を占める ・企業の業績にとって大切なのは、社員の成長と目標達成である ・個人的に大きなリスクを払わなくても大きな収入を得られる可能性がある ・社員にとってきわめて競争が激しく流動性の高い市場 	<ul style="list-style-type: none"> ・ダイナミックな市場 ・厳しい要求をする顧客 	<ul style="list-style-type: none"> ・何が最も重要かを明確にする ・業績をガラス張りにする ・目的を持って選択をする ・幅広いチャンスを生み出す 	<ul style="list-style-type: none"> ・ホーム・デボ ・マッキンゼー・アンド・カンパニー ・ファーストUSA
認知と称賛	<ul style="list-style-type: none"> ・「平均的な」社員の業績が重要である ・仕事そのものの刺激とはいえない ・金銭的な見返りは限られたものである ・人材市場が逼迫している ・熟練労働者が少ない 	<ul style="list-style-type: none"> ・魅力あるリーダー ・ダイナミックな市場 ・尊重すべき遺産 	<ul style="list-style-type: none"> ・社員にその真価を知らせる ・習慣のエネルギーを生み出す ・意味のある評価を行い、実質的な報奨を与える 	<ul style="list-style-type: none"> ・KFC ・マリオット・インターナショナル ・サウス・ウエスト航空

出典：カツエンバック（2001）p.34

このように、高業績を上げるためには、その組織のおかれた状況にふさわしいパスを選ぶ必要がある。このことは、組織を取り巻く状況によって、目指すべき組織風土は異なり、高いパフォーマンスを導き出す共通のワークシチュエーションは存在しないことを示唆している。従って、ワークシチュエーションを整備していく場合、それぞれの組織に合わせて方向性を決める必要があるだろう。

カツェンバックは、一つのパスだけではなく、複数のパスを同時に選ぶ必要があることや、たとえ同じパスを選んだ企業同士でも熱意を生み出す源やアプローチが異なる場合があると述べている。これは、各企業がそれぞれのおかれた状況を詳細に検討し、それぞれに適したワークシチュエーションづくりを行って行くことが重要であることを示唆している。

引用文献

- Alderfer, C.P. 1969 An empirical test of a new theory of human needs, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.
- Church, A. H. 1995 Managerial behaviors and work group climate as predictors of employee outcomes, *Human Resource Development Quarterly*, **6**(2), 173-205.
- Denison, D. R. 1996 What's difference between organizational culture and organizational climate a native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, **21**(3), 619-654.
- Glick, W. H. 1985 Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate : Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, **10**, 601-616.
- Herzberg, F. 1959 *The Motivation to Work*. Wiley.
- ジョン R. カツェンバック 黒田由貴子 (監訳) 2001 コミットメント経営：高業績社員の育て方
ダイヤモンド社 (Katzenbach, J. R. 2000 Peak performance, Harvard Business School Press)
- Koys, D. J., & DeCottis, T. A. 1991 Inductive measure of psychological climate. *Human Relations*, **44**(3), 265-285.
- Johannesson, R. E. 1973 Some problems in the measurement of organizational climate, *Organizational Behavior and Human Performance*, **10**, 118-144.
- ステファン・P・ロビンズ 高木晴夫 (訳) 1997 組織行動のマネジメント ダイヤモンド社 (Robbins, S. P. 1997 Essentials of Organizational Behavior, 5th Edition Prentice-Hall, Inc.)
- Schneider, B., & Gunnarson, S. 1991 Organizational climate and culture: The psychology of the workplace. In Jones, J. W., Steffy, B. D., & Bray, D. W. (Eds.) *Applying Psychology in Business: the handbook for managers and human resource professionals*, New York: Lexington Books, 542-551.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. 1983 On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, **36**, 19-39.

第2章 コミットメント

- ジョブ・インボルブメント、組織コミットメント、
キャリア・コミットメント、全般的職務満足感、他 -

1. チェックリストの概要

HRMチェックリスト(個人用・従業員用)のコミットメントの部分は、仕事に関わる様々な対象に対するコミットメントや態度を測定するいくつかの尺度から構成されている。具体的には「ジョブ・インボルブメント(job involvement)」、「組織コミットメント(organizational commitment)」、「キャリア・コミットメント(career commitment)」、「全般的職務満足感(overall job satisfaction)」の尺度となっている。また、これら尺度と関係の深い「仕事外生活(nonwork life)」への認知や態度に関する尺度の用意されている。

ジョブ・インボルブメント、組織コミットメント、キャリア・コミットメントは仕事に関連するコミットメントであり、それぞれ職務、所属組織、職業・専門分野に対する思い入れの程度や関心の強さをあらわす概念である。全般的職務満足感は職務に対する主観的な評価であり、コミットメントとしてまとめられないが、HRMチェックリストではこの部分に置くこととした。仕事外生活へのコミットメントや満足感は、仕事以外の私生活をとらえるものであり、仕事と生活の関係が近年重視されるようになってきているため、尺度として用意した。

雇用管理施策、組織、職務等は従業員のコミットメントや態度に影響を及ぼすと考えられている。従って、このチェックリストの結果を雇用管理施策、組織、職務等の評価や改善に活用することができる。仕事への関わり方が多様化する今日においては、従業員の仕事に対するコミットメントの状況に合わせて、雇用管理を検討することも重要となっている。コミットメントの部分は、コミットする対象が職務、組織、キャリア、仕事外生活というように、多元化のものとしてとらえることができ、これによって多様化する従業員の意識、行動に対応できるようになっている。

2. 測定内容

働く人々の仕事へのコミットメントは長らく組織行動の研究者や実務家の注目や関心を集めてきた(Morrow, 1983)。その理由は、仕事へのコミットメント(work commitment)が従業員のパフォーマンスや組織市民行動、離退職、欠勤や遅刻など、マネジメント上重要な結果変数を予測することが示されてきたからである(Blau, 1986; Cohen, 1993; Wiener & Vardi, 1980)。Morrow(1983)によれば、ワーク・コミットメントは5つに分類できる。労働観としてのコミットメント、労働組

合へのコミットメント、職務へのコミットメント、組織へのコミットメント、キャリアへのコミットメントである。これらのうちで、研究上・実務上最も重要性が高いと思われる、職務、組織、キャリアへの視点をコミットメントの部分では取り上げた。ジョブ・インボルブメント、組織コミットメント、キャリア・コミットメントの3つである。また、コミットメントとの関連が議論されることが多い職務満足概念から、職務全般への満足感をあらかず全般的職務満足感もチェックリストに含めた。ワーク・コミットメントや職務満足感、仕事への態度（work attitude）として長らく研究の対象とされてきたが、仕事だけでなく仕事以外の要因を組織行動の研究に取り入れていく必要性が近年主張されていることから（Kirchmeyer, 1992; Cohen, 1995）、仕事外生活（nonwork life）についても取り上げた。チェックリストのコミットメントの部分に含めたこれら5つの概念について、以下に説明する。

（1）ジョブ・インボルブメント

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

定義としては、Lodahl & Kejner（1965）の「仕事の成果が自尊心に影響する程度」、「仕事と自己との心理的同一化の程度」、「セルフイメージに占める仕事の重要性の程度」や、Dubin（1956）による「仕事が人生に於いて中心的であり重要である度合い」などがある。これらの定義には仕事に対する個人の倫理観の要素も含まれおり、雇用管理施策等を反映する指標とはなりにくい。そのため、このチェックリストでは、現時点で就いている特定の職務や仕事に対する、個々人の思い入れやのめり込みの程度、関心の高さをジョブ・インボルブメントと捉えることとした。

ジョブ・インボルブメントの尺度として最もよく利用されるのは、Lodahl & Kejner（1965）のものである（図表1）。Kanungo（1979）の尺度もそれに次いでよく使用される（図表2）。Kanungoの尺度はLodahl & Kejnerの尺度から認知的要素と情緒的要素の重複や、内発的動機づけの意味合いを取り除いたもので、仕事への心理的同一化に対する認知又は信念をあらわしている。ここでは、これらの尺度を参考に、仕事から影響を受ける程度の強さと、熱中やのめり込みを問う設問からジョブ・インボルブメントの尺度を作成した。

図表 1 Lodahl & Kejner (1965) のジョブ・インボルブメント尺度

-
1. The Major satisfaction in my life comes from my job.
 2. The most important things that happen to me involve my job.
 3. I am really a perfectionist about my work.
 4. I live, eat, and breathe my job.
 5. I am very much involved personally in my work.
 6. Most things in life are more important than work. (R)
-

出典：Lodahl & Kejner (1965) (R)は逆転項目

図表 2 Kanungo (1979) のジョブ・インボルブメント尺度

-
1. The most important things that happen to me involve my present job.
 2. To me, my job is only a small part of who I am. (R)
 3. I am very much personally involved in my job.
 4. I live, eat, and breathe my job.
 5. Most of my interests are centered around my job.
 6. I have very strong ties with my present job which would be very difficult to break.
 7. Usually I feel detached from my job. (R)
 8. Most of my personal life goals are job oriented.
 9. I consider my job to be very central to my existence.
 10. I like to be absorbed in my job most of the time.
-

(R)は逆転項目

出典：Kanungo (1979)

ジョブ・インボルブメントは、30年以上にもわたり膨大な人数の研究者が多くの関連変数を報告している。いずれも雇用管理の施策を検討する際、非常に重要な要因である。Brown (1996) は、212の研究をメタ分析し、ジョブ・インボルブメントとその関連変数との関係を整理し、検討を行った。そこでは先行要因として、パーソナリティや職務の性質、上司のリーダーシップ・スタイル等が統計的に有意に関係することが確認された。また、年齢、勤続年数などの個人変数やワーク・インボルブメント（特定の職務ではなく仕事一般に対する関与）、キャリア・コミットメント、職務満足や組織コミットメント等との有意な関係も確認されている。ジョブ・インボルブメントが影響を及ぼすとされる結果変数としては、努力量やパフォーマンス、欠勤や離職などが報告されている（図表3参照）。自立性、多様性、フィードバック、挑戦性や複雑性といった職務そのものの性質や、職務から得る経験が特に関係している点が注目される。なお、ここでの先行要因、共変・結果変数の区分は、Brown (1996) の仮説に基づいている。

図表3 ジョブ・インボルブメントに係る変数

先行要因	結果変数
<p>パーソナリティ： 労働倫理 (work ethic endorsement) * ローカス・オブ・コントロール (locus of control) * 自尊心 (self esteem) * 成長欲求の強さ (growth need strength) * 内的モチベーション (internal motivation) *</p> <p>職務の性質： 自立性 (autonomy) * 多様性 (skill variety) * 課業同一性 (task identity) * フィードバック (feed back) * 課業重要性 (task significance) * 挑戦性 (job challenge) * 課業複雑性 (task complexity) * 動機づけの潜在性 (motivating potential) * 職階層 (hierarchical level) *</p> <p>リーダーシップ： 配慮 (consideration) * 参加 (participation) * コミュニケーション (communication) *</p> <p>役割知覚： 役割葛藤 (role conflict) * 役割の曖昧さ (role ambiguity) *</p>	<p>職務行動と結果変数： 総合的パフォーマンス (overall performance) * 管理者評定 (manager ratings) * 自己評定 (self ratings) 客観的測定 (objective measures) 混合測定 (combination measures) 欠勤率 (absenteeism) * 離転職 (turnover) * 努力 (effort) *</p> <p>仕事への態度： 全般的満足 (general satisfaction) * 仕事自体への満足 (work satisfaction) * 上司への満足 (supervisor satisfaction) * 同僚への満足 (coworker satisfaction) * 給与への満足 (pay satisfaction) * 昇進への満足 (promotion satisfaction) 組織コミットメント (organizational commitment) * ・Mowday ら (1979) の尺度* ・Herbeniak & Alutto (1972) の尺度* ・Cook & Wall (1980) の尺度* 離職意図 (turnover intention) *</p>
<p>共変変数</p> <p>個人変数： 年齢 (age) * 勤続年数 (organizational tenure) * 学歴 (education) * 性別 (sex) * 収入 (salary) * 婚歴 (marital status)</p> <p>ワーク・コミットメント： キャリア・コミットメント (career commitment) * ワーク・インボルブメント (work involvement) *</p>	<p>副次的効果： 仕事・家庭間葛藤 (work-family conflict) * 職務ストレス (job stress) * 懸念 (anxiety) 健康への不満 (somatic health complaints) 生活満足 (life satisfaction) *</p>

*メタ分析の結果、5%未満の水準で有意な関係の見られたもの
 出典：Brown (1996)

(2) 組織コミットメント

組織コミットメントは、組織に対するコミットメントをあらわす概念であるが、ワーク・コミットメントの中で最も多くの研究がなされている。2003年4月末現在、心理学データベースのPsycINFOだけでも2,226件の文献がorganizational commitmentをキーワードとして検出された。Job involvementでは1,526件、career commitmentあるいは類似概念のprofessional commitmentがあわせて345件であることから、その注目の高さが窺える。このように関心が集まる理由は、組織コミットメントが他のコミットメントよりも離転職を予測できること (Williams & Hazer, 1986)、その高揚が組織成員のパフォーマンスや生産性の向上、欠勤や遅刻の減少と関係するからである (Batemen &

Strasser,1984; Morris & Sherman, 1981)。その為、組織コミットメントを高めることそのものが目指すべきひとつの目標ともいえる状況である。また、先行要因や結果変数との関係について知見が豊富で、理論的にも検討が進んでいることにより、操作・管理が行いやすく、施策の評価や立案にも役立つといえる。

日本でも組織コミットメントに対する注目度は高く、国立国会図書館のデータベースで1983年以降の雑誌論文の題目だけを対象としても38件検出された。職務とキャリアへのコミットメントが6件であったのと比較すると関心の高さが分かる。雇用環境の激変の中、我が国で「組織コミットメント不要論」が盛り上がりを見せているにも関わらず(高橋, 2002) 組織コミットメントに対する関心は寧ろ高まっている。国会図書館のデータベースによると、組織コミットメントを取り上げた論文は1984年～1995年で7件、1996年～2000年までで12件、2001年以降で17件と増加している。

図表4 OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) 質問項目

-
1. I am willing to put in a great deal of effort beyond that normally expected in order to help this organization be successful.
 2. I talk up this organization to my friends as a great organization to work for.
 3. I feel very little loyalty to this organization. (R)
 4. I would accept almost any type of job assignment in order to keep working for this organization.
 5. I find that my values and the organization's values are very similar.
 6. I am proud to tell others that I am part of this organization.
 7. I could just as well be working for a different organization as long as the type of work was similar. (R)
 8. This organization really inspires the very best in me in the way of job performance.
 9. It would take very little change in my present circumstances to cause me to leave this organization. (R)
 10. I am extremely glad that I chose this organization to work for over others I was considering at the time I joined.
 11. There's not too much to be gained by sticking with this organization indefinitely. (R)
 12. Often, I find it difficult to agree with this organization's policies on important matters relating to its employees. (R)
 13. I really care about the fate of this organization.
 14. For me this is the best of all possible organization for which to work.
 15. Deciding to work for this organization was a definite mistake on my part. (R)
-

(R)は逆転項目

出典：Mowday, Steers & Porter (1979)

組織コミットメントの定義として長らく受け容れられてきたのが、Porter et al. (1974) による定義である。「組織の目標・規範・価値観の受け容れ、組織のために働きたいとする積極的意欲、組織に留まりたいという強い願望によって特徴づけられる情緒的な愛着」という定義づけである。Porter et al. (1974) の開発したOrganizational Commitment Questionnaire (OCQ) は15項目から成るもので、過去20年以上にもわたって広く活用されてきた(図表4参照)。その為、組織コミットメントに関わる現在の知見のほとんどがOCQに基づくものとなっている(Cohen,1996)。

多くの研究で、組織コミットメントと関係する要因が確認されているが、多くはOCQを用いたも

のであり、関係する要因はいずれも雇用管理上重要なものである。Mathiew & Zajac (1990) が124の研究を対象にメタ分析を行い、48の変数との関係をまとめた。その結果を図表5に示す。なお、先行、共変、結果変数という分類は、Mathiew & Zajac (1990) の考えによるものである。

図表5 組織コミットメントに關係する変数

先行要因	共変変数
<p>個人変数： 年齢 (age) * 性別 (sex) * 学歴 (education) * 婚歴 (marital status) 職位年数 (position tenure) 勤務年数 (organizational tenure) * エビタスの知覚 (perceived personal competence) * 能力 (ability) 収入 (salary) 労働倫理 (protestant work ethic) * 職位 (job level) *</p> <p>職務の性質： 多様性 (skill variety) 自立性 (task autonomy) * 挑戦性 (challenge) * 職務範囲 (job scope)</p> <p>人間関係： 集団凝集性 (group cohesiveness) * 相互依存性 (task interdependence) 構造的リーダーシップ (leader initiating structure) * 配慮的リーダーシップ (leader consideration) * 上司とのコミュニケーション (leader communication) 参加的リーダーシップ (participative leadership)</p> <p>組織の性質： 規模 (organizational size) * 中央集権化 (organizational centralization) *</p> <p>役割の状態： 役割の曖昧さ (role ambiguity) * 役割葛藤 (role conflict) * 役割負荷 (role overload) *</p>	<p>モチベーション (overall) 内的動機づけ (Internal motivation) * ジョブ・インボルブメント * ストレス * オキュペーショナル・コミットメント * 組合へのコミットメント *</p> <p>職務満足： 全体的満足 (overall) * 内的満足 (intrinsic) 外的満足 (extrinsic) 上司への満足 (supervision) * 同僚への満足 (coworkers) * 昇進への満足 (promotion) * 給与への満足 (pay) * 仕事自体への満足 (work itself) *</p> <p style="text-align: center;">結果変数</p> <p>パフォーマンス： 他者評定 (others ratings) * 結果の測定 (output measure)</p> <p>転職可能性への知覚 (perceived job alternatives) * 求職意図 (intention to search) * 退職意図 (intention to leave) * 出勤率 (attendance) 遅刻率 (lateness) 離転職 (turnover) *</p>

*メタ分析の結果、5%未満の水準で有意な関係の見られたもの

出典： Mathiew & Zajac (1990)

Porter et al. (1974) の尺度には、項目の中に組織のための積極的な意欲や、組織への残留意図が含まれるため、パフォーマンスや離退職と関係するのは当然であるという批判もある。こうしたOCQの結果変数との重複性の問題を背景に、最近、組織コミットメントを多次元的にとらえる傾向が強まっている。そして現在注目が高まり、最もよく利用されるのが、Allen & Meyer (1990) の尺度である (図表6 参照)。

図表6 Allen et al. (1993) の尺度

情緒的 (affective) 要素

1. I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.
 2. I really feel as if this organization's problems are my own.
 3. I do not feel a strong sense of "belonging" to my organization. (R)
 4. I do not feel "emotionally attached" to this organization. (R)
 5. I do not feel like "part of the family" at my organization. (R)
 6. This organization has a great deal of personal meaning for me.
-

存続的 (continuance) 要素

7. Right now , staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.
 8. It would be very hard for me to leave my organization right now , even if I wanted to.
 9. Too much of my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now.
 10. I feel that I have too few options to consider leaving this organization.
 11. If I had not already put so much of myself into this organization , I might consider working elsewhere.
 12. One of this few negative consequences leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.
-

規範的 (normative) 要素

13. I do not feel any obligation to remain with my current employer. (R)
 14. Even if it were to my advantage , I do not feel it would be right to leave my organization now.
 15. I would feel guilty if I left my organization now.
 16. This organization deserves my loyalty.
 17. I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it.
 18. I owe a great deal to my organization.
-

(R)は逆転項目

Allen & Meyer (1990) は、組織コミットメントを 情緒的 (affective)、 存続的 (continuous)、 規範的 (normative) の 3 つの要素からなると考えた。情緒的コミットメントは、組織に対する愛着や同一化で、OCQ に類似する (Dunham, Grube, & Castaneda, 1994)。存続的コミットメントは組織を去る時に払う代償への知覚に基づくもので、転職先の有無にも関係する。規範的コミットメントは、理屈抜きにコミットすべきという忠誠心を表す。Meyer , Allen , & Smith (1993) は、これら 3 つの要素の根底にあるのは、組織との関係性と辞めるか留まるかの決意であると述べる。そして各要素は異なる経験により形成され、それぞれが異なる行動に結びつくと仮定している。例えば組織内での経験が期待と一致し、欲求が満足されると情緒的コミットメントが養われ、組織に対する投資やBecker (1960) のいうside betsが蓄積したと知覚されると存続的コミットメントが形成される。組織に対する忠誠心を強調するような社会化を経験すると規範的コミットメントが養成される。規範的コミットメントや情緒的コミットメントはパフォーマンスや組織内でのシチズンシップに関係するが、存続的コミットメントはそれらと無関係又は負の関係にある。Meyer et al. (1993) はこれらの仮説をもとに研究を行い、概ね仮説と一致する結果を得ている。

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

働く人々の就業意識が多様化し、雇用環境が変化する今日においては、様々な形態の帰属意識を取り上げることが有効と思われる。このためコミットメント・チェックリストでは、研究の蓄積の多いOCQ型のコミットメントと最近注目されるAllen & Meyer (1990)の尺度の双方が含まれるものを作成することとした。

(3) キャリア・コミットメント

近年、高学歴化の進展や長期雇用への懸念に伴って「就社」よりも「就職」を志向する職業意識が高まっている。このように働く側の意識面で専門職志向への移行が見られると同時に、雇用する側でも専門性やプロフェッショナルリティを重視する傾向が強まり、専門職制度を導入する企業が増加している。こうした専門性への志向性が雇う側にも雇われる側にも強まっていることから、コミットメント・チェックリストにはキャリア・コミットメント (career commitment) 尺度も含めた。キャリア・コミットメントは、例えば会社を変わっても一生を通じて追求する専門分野への志向性をあらわす概念である。先行研究では、キャリア・コミットメントが自発的な技能の開発や転職意図を予測することが報告されている (Aryee & Tan, 1992)。また Bedeian, Kemery, Pizzolatto, & Allayne (1991) は、キャリア・コミットメントの高い成員がキャリア開発の機会を高く知覚すると退職意図は減少するが、キャリア・コミットメントの低い成員の場合は、返って退職意図を高めるという結果を見出している。専門職制度や、専門職と管理職を明確に分離する人事管理を行う企業は今後も増えていくと思われるが、このチェックリストがこのような制度の運用や評価、改善等に利用されることが期待される。

職業や専門へのコミットメントを測定する尺度としては、プロフェッショナリズム (Hall, 1968; Snizek, 1972)、プロフェッショナル・コミットメント (Aranya, Pollock & Amernic, 1981; Aranya & Ferris, 1984)、キャリア・コミットメント (Blau, 1985)、オキュペーション・コミットメント (Ferris, 1981)、キャリア・サリアンス (Morrow & McElroy, 1986) 等がある。いずれも、専門分野や職業に対する個人の態度や心理的愛着の程度を測定するものである。具体的には、自分を専門分野と同一視する程度、専門分野の発展の為に積極的に努力しようとする意志の強さ、専門分野に留まりたいと思う度合いなどである。その中で、プロフェッショナル・コミットメントとキャリア・コミットメントが代表的なものといえるが、Morrow & Wirth (1989) によれば、プロフェッショナル・コミットメントは限られた専門職にのみ活用可能であり、広く職業一般には適用しにくい。一方キャリア・コミットメントは、一般的なキャリアという概念を代表し、広範な職業に活用可能であると考えられる (Aryee & Tan, 1992)。最近、日本の企業で起こっているスペシャリスト志向、プロフェッショナル志向は、伝統的に専門職と呼ばれているわけではないホワイトカラーを中心として

高まっているものである。そこで、ここでは広範な人々を対象とできるという点で、Blau (1985) のキャリア・コミットメント尺度を用いることとした(図表7)。Blau (1985) のキャリア・コミットメントは、ジョブ・インボルブメント、組織コミットメント(Meyer and Allenの3次元尺度)と弁別可能であることがCohen (1996)によって報告されている。Blau (1985) のキャリア・コミットメントの定義は「専門を含めた、自分の職業への態度」となっている。

図表7 キャリア・コミットメント尺度(看護婦対象の質問紙)

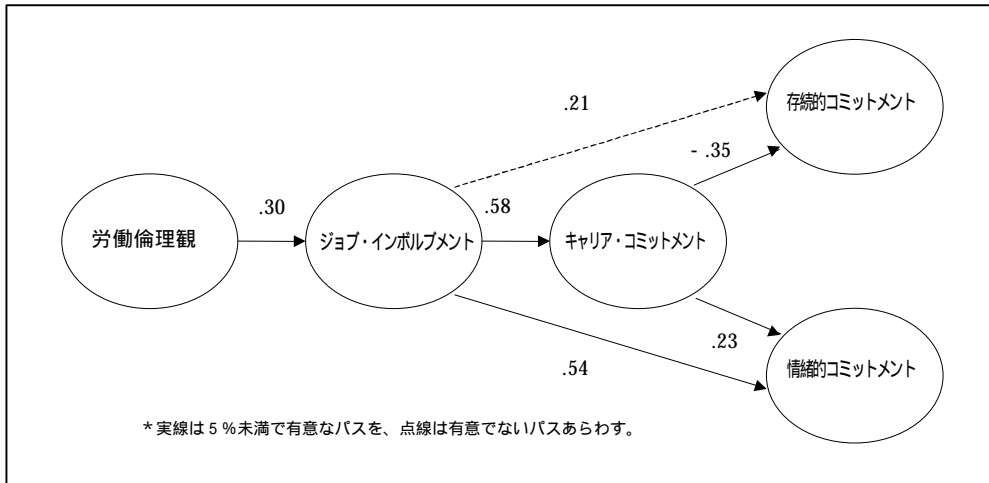
-
1. If I could get another job different from being a nurse and paying the same amount, I would probably take it.
 2. I definitely want a career for myself in nursing.
 3. If I could do it all over again, I would not choose to work in the nursing profession.
 4. If I had all the money I needed without working, I would probably still continue to work in the nursing profession.
 5. I like this vocation too well to give it up.
 6. This is the ideal vocation for a life work.
 7. I am disappointed that I ever entered the nursing profession.
 8. I spend a significant amount of personal time reading nursing related journals or books.
-

出典: Blau (1985)

ジョブ・インボルブメントと組織コミットメント、キャリア・コミットメントの関係についてBrown (1996) は、キャリア・コミットメントとジョブ・インボルブメントは共変関係にあり、組織コミットメントはジョブ・インボルブメントの結果変数に位置づけられると考えている(図表3)。一方、Mathieu & Zajac (1990) は、ジョブ・インボルブメント、組織コミットメント、キャリア・コミットメントの3つは全て共変関係にあるが、3つの間に因果関係を想定していない(図表5)。これらの関係を実証的に検討したのは、Cohen (1999) であるが、その関係を図表8のように報告した。これはRandall & Cote (1991) の考えに基づく因果関係を、共分散構造分析によって修正を加えたものである。労働倫理観による仕事全般に対する肯定的態度が、特定の職務への肯定的態度を形成し、ジョブ・インボルブメントを高める。ジョブ・インボルブメントの高い個人は、肯定的な職務経験を得やすく、それを組織やキャリア上への決定に帰属させるため、キャリア・コミットメントや情緒的な組織コミットメントが高まる。キャリア・コミットメントの高い個人は、組織を注意深く選択するため、組織への情緒的コミットメントも高まると説明されている。これよりCohen (1999) は、ジョブ・インボルブメントは組織コミットメントよりも変化しにくく、安定した職務態度であると解釈した。

このように様々なコミットメントの間関係については、色々な見解や報告があり、確立した見方はない。従って、ここでは特にコミットメント間の因果関係は想定せず、並列的に捉えることとした。

図表 8 様々なコミットメント間の因果モデルの例 (Cohen, 1999)



(4) 全般的職務満足感

職務満足感 (job satisfaction) は職務に対する主観的な評価である。今まで述べてきたコミットメントが、仕事に関わる対象へのコミットメントをあらわすのに対し、職務満足感の仕事に対する態度をあらわす。コミットメントとの関係が議論されることが多い概念であり、先述のコミットメントと併せて仕事への態度 (work attitude) とされる。

職務満足は、Hoppock (1935) が著書 “Job Satisfaction” にてその概念を体系化したことに端を発し、それ以降は組織行動学、組織社会学、産業組織心理学など様々な分野で研究が蓄積されてきた。Locke (1976) によれば、1976年までに約3,350の論文がこの概念について言及した。2003年4月末現在、PsycINFO は10,604件の文献が job satisfaction について言及していることを記録しているが、これは研究の歴史の深さと同時に、いまだ衰えぬ概念の重要性を示しているといえよう。このように社会科学の多くの分野で職務満足が注目されてきた理由の一つは、職務満足が従業員の参加行動を改善し、コスト削減や効率性アップにつながると推測されるからであろう。もう一つの理由は、平均的な雇用労働者は、その生活の大半を仕事が占めており、そこで得られる満足感個人の労働生活の質を高め、精神的健康感を促進し、ひいては非仕事生活における満足感にも影響を及ぼすからと考えられるからである。

職務満足については、これまで多くの研究者が概念の定義を試みており、様々な定義が提出されてきた。例えば、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）などがみられる。このように、提出された定義は研究者によって様々であるが、職務に対する「好き」か「嫌い」という情緒的反応をあらわす主観的評価である点では一致する。

職務満足には、特定の要因の充足によってもたらされる領域別満足感（facet job satisfaction）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な満足感（overall job satisfaction, general job satisfaction）がある。領域別職務満足については、ワーク・シチュエーションチェックリストで採用し、ここでは全般的職務満足感を取り上げることとした。

職務満足感、組織コミットメントやジョブ・インボルブメントなどのコミットメントとの冗長性が問題とされることが多い。Brooke, Russell & Price（1988）は、これら3つの概念の相違について次のように述べている。職務満足とジョブ・インボルブメントは、どちらも個人がたずさわる仕事について言及しているが、職務満足は情緒状態、ジョブ・インボルブメントは認知に関連している点で異なる。組織コミットメントは、仕事そのものではなく組織全体に焦点をあてている点で職務満足、ジョブ・インボルブメントとは区別される。Brooke et al.（1988）は、確認的因子分析法をもちいてこれらの概念的差異を検討したところ、3つの概念は独立した因子として確認され、それぞれが他の仕事関連変数と異なる程度で相関していた。また、それぞれの概念の間には中程度の相関がみられたことから、これらの概念は互いにある程度関係するが独立した次元にあるというLawler & Hall（1970）の見解を支持している。Mathieu & Farr（1991）も同様に3つの概念が独立していることを実証的に確認し報告した。

職務満足とジョブ・インボルブメント、組織コミットメントの因果関係については、満足感を先行要因とする立場がやや優勢であるように思われる（Mowday, Porter & Steers, 1982; Williams & Hazer, 1986; Mathieu, 1988; Mathieu & Hamel, 1989）。例えばWilliams & Hazer（1986）は、満足感と組織コミットメントの関連を検討するために、確認的因子分析法を用いて満足感からコミットメントへのパスと、コミットメントから満足感へのパスの規定力を比較したところ、満足感からコミットメントへのパスの規定力がより大きかったことを報告している。しかし、満足感からジョブ・インボルブメント、組織コミットメントへ至るという順序性について疑問視する立場もみられており（Bateman & Strasser, 1984; Curry, Wakefield, Price, & Mueller, 1986）必ずしもすべての研究がこのような因果の方向性を支持しているわけではない。例えば、先述のCohen（1999）の研究では、ジョブ・インボルブメントの高い個人は肯定的な職務経験を持つとしており、職務満足感の方が後続する変数であることを示唆している。

このようにワーク・コミットメントと職務満足感との因果関係についても、統一された見解はない。従って本稿では、これらの因果関係についても特に想定せず並列的に捉えることとした。

(5) 仕事外生活

脱仕事志向が進み、組織への帰属意識が希薄化し、代わって余暇などの仕事以外の生活を重視する傾向が高まっている今日において、雇用管理やキャリア開発システムを整備する際、組織外の要因を取り入れていくことが重要になっていくと考えられる。仕事と仕事外生活との関係をテーマとした研究領域として、work-nonwork 研究があるが、両者を説明するモデルとして3つに分けることが主流となっている。流出モデル (spillover)、補償モデル (compensation)、分離モデル (segmentation) の3つである。

流出モデルは、一方の領域での経験が他方の領域での経験に影響するというもので、例えば家庭の不和が仕事にも悪影響し、仕事生活もうまういなくなるようなことである。充実した仕事経験が家庭生活にも影響し、円満な家庭生活を過ごせるというような場合もある。このように、仕事外から仕事に、仕事から仕事外へと双方向の流出があり、また流出のタイプにも前者のようにネガティブなもの (ネガティブ・スピルオーバー) と肯定的なもの (ポジティブ・スピルオーバー) とがある。補償モデルは、一方の領域での不足を他方で補うというもので、仕事で能力を発揮できない人が趣味で能力を発揮するといったことである。家族との関係がうまくいかない人が、職場の人たちと頻りに飲み出かけたり、休日にゴルフに出かけたりして憂さを晴らすようなことも補償モデルに当てはまる。分離モデルは、2つの領域は分離されており、影響を及ぼしあうことはないと考えられるものである。多くの研究がどのモデルが適切か検討した結果、流出モデルが支持される傾向がみられたが、個人のおかれた状況や何を重視するかという考え方の違いによって、異なるパターンが表出するようである。いずれにせよ、仕事と仕事外的生活は何らかの関係があるとする見方が主流となっている。

Work-nonwork研究は、仕事と仕事外生活を横並びにして相関関係をみているが、仕事と仕事外に関わる要因を独立変数とし、個人の心身の健康やコミットメントを従属変数とした研究領域もある。多重な役割 (multiple roles) への従事に関する研究である。多重な役割従事とは、個人が仕事役割、配偶者役割、親役割など複数の役割に従事することをいう。多重な役割従事が心身の健康に及ぼす影響については、2つの仮説がある。不足仮説 (scarcity hypothesis) と拡張仮説 (expansion hypothesis) である。不足仮説は、人のもつ時間やエネルギーは有限で不足しているため、多重な役割に従事すると過負荷や葛藤を経験し心身の健康を損なうという考えである。つまり、働きながら子育てをし、仕事以外の領域にも参加する個人は不健康になり、コミットメントも低下するというものである。拡張仮説は、人のエネルギーは豊富で拡張可能であるため多重な役割に従事すると、心身の健康が増進するという考え方である。つまり、子育てをしながら働き、仕事以外にも活動的な個人は、心身共に健康となり、コミットメントも高まるというものである。役割数と心身の健康

との関係を実証的に検討した結果、多くの研究が拡張仮説を支持している（Barnett & Marshall, 1992; Thoits, 1983など）。仕事外領域への参加が職務態度やコミットメントに及ぼす影響を検討した研究は多くはないが、それらも概ね仕事外への参加による肯定的な影響を見出し、拡張仮説に合致する結果を見出している（Cohen & Kirchmeyer, 1995; Kirchmeyer, 1992; 太田, 1999など）。特に仕事外領域に対する組織のサポートは、コミットメントに対して好ましい影響を及ぼすことは明らかである（Cohen & Kirchmeyer, 1995; Kirchmeyer, 1995; 太田, 1999）。好ましい影響の理由は、仕事外生活において仕事での困難が緩和されたり、知識や人間関係への対処技能が養成されるため、仕事生活が向上すると考えられている（Kirchmeyer, 1992）。Kirchmeyer（1992）は、仕事外への関与はそこから得る内的報酬の増加に寄与するため、仕事外への関与を減らすとポジティブな効果を得る機会を減らしてしまうと考え、仕事外への関与を減らすべきではないと主張する。

このように、仕事外生活を仕事生活との関連で検討した研究は近年盛んになってきたが、まだその関係は完全に理解されているとは言い難い（Cohen, 1995）。ここでは二者間の関係を特に設定せず並列的に捉えることとした。

3．開発過程

（1）ジョブ・インボルブメント

ジョブ・インボルブメントを測定する項目は、日本労働研究機構（1991）によるワーク・チェックリストから選出した。同チェックリストは、仕事への意欲や職場の活力を把握する目的で作成されたもので、仕事に対する価値観や労働観、仕事や組織への認知や評価を尋ねる質問、196項目から構成されている。意欲を捉える項目は、主に職務満足感、ジョブ・インボルブメント、組織コミットメントの概念を参考として作成されており、本チェックリストに活用可能と判断された。このワーク・チェックリストを用いた1290名分のデータ（概要は図表9を参照）を利用して、ジョブ・インボルブメント尺度を作成した。

まずワーク・チェックリストより、ジョブ・インボルブメントに関わると思われる項目を選び、正規分布していないものを削除した上で、因子分析を施した。因子負荷量の低かったもの、因子の意味の解釈が困難だった項目を外し、最終的に1因子7項目を選出した。この7項目により全変動の56.7%が説明される。仕事に対する強い思い入れを表す7項目（図表10）で、係数は.87、項目 - 尺度間の相関係数は.50～.74であり、十分な信頼性が得られていることが確認できた。

図表9 ワーク・チェックリストの調査対象者

人数	1290人（男子878名、女子394名、不明18名）		
年齢	18～64歳（平均37.51歳、標準偏差11.04）		
勤続年数	1年未満～45年（平均14.41年、標準偏差10.15）		
年収	平均584万円		
職業	事務部門	318名	(24.7%)
	技術部門	405名	(31.4%)
	製造部門	254名	(19.7%)
	看護婦	239名	(18.5%)
	カウンセラー	33名	(2.6%)
	中学教員	41名	(3.2%)
	一般	799名	(61.9%)
	係長クラス	159名	(12.3%)
	課長クラス	171名	(13.3%)
	部長クラス	121名	(9.4%)
	それ以上	8名	(0.6%)
	不明	32名	(2.5%)

図表10 ジョブ・インボルブメント質問項目

項目	因子負荷量
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
2. 今の仕事生きがいである	.80
3. 今の私にとって仕事が生活のすべてである	.75
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	.79
5. 今は仕事から得られる満足感が一番大きい	.83
6. 今の仕事にのめり込んでいる	.76
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	.72

(2) 組織コミットメント

(1) Porter et al. (1974) の定義による組織コミットメント項目

OCQの定義、「組織の目標・規範・価値観の受け容れ、組織のために働きたいとする積極的意欲、組織に留まりたいという強い願望によって特徴づけられる情緒的な愛着」に基づく組織コミットメントを測定する項目は、ジョブ・インボルブメント尺度と同様、日本労働研究機構(1991)によるワーク・チェックリストから選出した。従業員の意欲を捉える項目は、主に職務満足感、ジョブ・インボルブメント、組織コミットメントの概念を参考として作成されており、本チェックリストに活用可能と判断された。測定項目は下記の要領で選出した。

ワーク・チェックリストから組織コミットメントに関わると思われる項目を選び、正規分布していないものを削除した上で、因子分析を施した。最終的に選択した項目を図表11に表す。この7項目により全変動の49.4%が説明されている。

Porter et al. (1974) の定義づけと同義である組織への積極的な残留意欲や組織のための積極的意

欲を示す7項目で、一因子構造が確認できた。係数は.83、項目と尺度の相関係数は.47～.65であり、十分な信頼性があると判断した。

図表11 ワーク・チェックリストから得たOCQの定義に類似する項目

項目	因子負荷量
1. 会社や組織にいるからには会社や組織のために第一に考えている	.61
2. この会社や組織に必要なことなら努力をいとわない	.77
3. この会社や組織のために最善を尽くす気はない	-.74
4. この会社や組織に必要ななら、どんな仕事でも引き受ける*	.70
5. 他の会社や組織に移る気はまったくない*	.69
6. 今の会社や組織に魅力を感じているので、長く留まりたい*	.75
7. 嫌なことがあったら、他の会社や組織に迷わず移る	-.64

*最終的にチェックリストに採択した項目

ただし、質問に回答する負担を軽減する必要があることから、上記7項目全てを組織コミットメント尺度に採用せず3項目を選択した。回答ミスが予想される逆転項目を除いた上で、意味がとりやすいと思われた4、5、6番の項目を最終的に採用することとした。

(2) Allen & Meyer (1990) の定義による組織コミットメント項目

Meyer et al. (1993) の尺度に基づき、項目を選出した。オリジナル尺度(図表6)から情緒的要素、存続的要素、規範的要素の各6項目から3項目ずつを選んだ。日本語化した時の意味の通りが良いことを基準として選び、選出後回答ミスを少なくするため逆転項目を肯定的表現に直し、更に理解し易いように修正を加えた。選出したのは図表6の尺度から情緒的要素として2、3、5を、存続的要素として8、9、11、規範的要素として13、15、18の計9項目である。作成された項目は図表12に示した。

図表12 Meyer et al. (1993) の尺度を基に作成した項目

情緒的要素	
1.	この会社の問題があたかも自分自身の問題であるかのように感じる
2.	この会社の一員であることを誇りに思う
3.	この会社のメンバーであることを強く意識している
存続的要素	
4.	この会社を離れるとどうなるか不安である
5.	今この会社を辞めたら、生活上の多くのことが混乱するだろう
6.	今この会社を辞めたら損失が大きいので、この先も勤めようと思う
規範的要素	
7.	この会社の人々に義理を感じるので、今辞めようとは思わない
8.	この会社に多くの恩義を感じる
9.	今この会社を辞めたら、罪悪感を感じるだろう

(3) キャリア・コミットメントのチェック項目

コミットメント・チェックリストでは、一般的なキャリアという概念を代表し、広範な職業に活用可能と考えられるBlau (1985) のキャリア・コミットメント尺度を和訳して使用することにした。Blau (1985) の報告による、8項目の係数は.85～.87、再検査信頼性は.67であった。オリジナル尺度では、質問文中に回答者の職業名を具体的に入れ、それに対するコミットメントの程度を問うようになっている。ここでは、あらゆる職業に適用できるように、Blau (1985) の尺度では特定の職業名になっている箇所を「職務・専門分野」にかえて質問することとした。コミットする対象を「職種」と表現した研究もあるが、「職種」とした場合、伝統的に専門職と呼ばれてきたわけではないホワイトカラーの専門領域を識別できず、回答者の想定する範囲を曖昧にしてしまう危険性が考えられたからである。また、逆転項目は回答ミスを導きやすいため、肯定的な表現に直した。この手順により作成された具体的項目は図表13の通りである。

図表13 キャリア・コミットメント質問項目

-
1. 給料が下がっても、今の職務・専門分野で仕事がしたい
 2. 今の職務・専門分野でキャリアを追求したい
 3. 他の会社に移っても、今の職務・専門分野に就きたい
 4. 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
 5. この職務・専門分野が好きなので、この先も続けたい
 6. 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
 7. 今の職務・専門分野に満足している
 8. 今の職務・専門分野に関わる雑誌や本を、多く読んでいる
-

(4) 全般的職務満足感のチェック項目

先述のワーク・チェックリスト(1991)から、職業生活全般を通して感じられる満足感について8項目選択し、主因子法による因子分析を行ったところ、1因子構造が確認出来た(図表14)。項目-尺度間相関係数はすべての項目で.34以上、信頼性係数は.91であった。これより8項目を全般的職務満足度の測定項目として採用した。

図表14 全般的満足感尺度の因子分析結果

項 目	因子負荷量	h ²
今の仕事が好きである	.85	.72
現在の仕事に満足している	.87	.76
今の仕事は早く辞めたいと思う(反転項目)	.65	.42
今の仕事に喜びを感じる	.88	.77
今の仕事に誇りを感じる	.79	.62
朝、仕事に行くのが楽しい	.72	.52
今の仕事にやりがいを感じる	.85	.72
今の仕事に何の不满もない	.51	.26
因子寄与	4.78	

説明率 59.74%

(5) 仕事外生活のチェック項目

産業・組織心理学等で仕事外生活に対する注目は高まってきたものの、仕事外生活を捉える尺度で確立したものはない。仕事外生活への関与の度合いは、ジョブ・インボルブメント尺度の“job”を“nonwork”に代えたものが用いられることもある。ここでは仕事外生活へのコミットメントを捉える2項目と、仕事外生活の満足感を捉える1項目、仕事生活と仕事外生活のバランスを問う1項目、計4項目を用いることとした。具体的測定項目は図表15に示した。

図表15 仕事外生活の質問項目

1. 家庭、友人、趣味など私生活を大切にしている
2. 家庭、友人、趣味などが生きがいとなっている
3. 家庭、友人、趣味など私生活に満足している
4. 家庭、友人、趣味など私生活と仕事の両立がうまくできている

(6) チェックリストの構成と使用法

チェックリストはHRMチェックリスト(個人用・従業員用)「B. コミットメント」の項目に含まれている。ジョブ・インボルブメントが「職務」の13から19まで、組織コミットメントが「組織」の1から12までであり、キャリア・コミットメントが「キャリア」の20から27までに該当する。全般的職務満足感は「仕事全般・生活全般」の28から33まで、仕事外生活は、34から37までである。詳細は、図表16の通りである。このチェック項目を従業員に自記式で回答してもらうこととした。結果の処理については、「No」を1点、「どちらかというNo。」を2点、「どちらでもない」を3点、「どちらかというYes」を4点、「Yes」を5点の得点を与える。

図表16 コミットメント・チェックリストの中の構成と尺度の意味

チェックリスト中の項目名	チェックリスト中のNo.	項目数	要素名	要素の意味
・職務	13～19	7	-	職務や仕事に対する思い入れの強さ
・組織	1～3	3	残留・意欲	組織に留まる希望と、組織の為の意欲の投入意図
	4～6	3	情緒的	組織に対する愛着感
	7～9	3	存続的	組織を去る時の損失や困難への知覚
	10～12	3	規範的	組織への義理立てや忠誠心からなる残留意図
・キャリア	20～27	8	-	職種や専門分野への思い入れの強さ
・仕事全般・ 生活全般	28～33 34～37	6 4	全般的職務満足 仕事外生活	職務全般に対する満足感 仕事外生活に対する関与、満足感等

4. データの分析結果と考察

(1) 各尺度の因子分析等による検討

1) 仕事に関わるコミットメントに関するチェックリスト

チェックリストの構成要因と弁別妥当性を確認するため因子分析を行った。まず仕事に関わる態度およびコミットメントであるジョブ・インボルブメント、組織コミットメント、キャリア・コミットメント、全般的職務満足感の4つの概念を測定する33項目を対象に主因子法で因子分析を施した。これらは、過去の研究においてもその冗長性が指摘されているためである。

共通性が著しく低く他の概念との関係が不明な項目を削除し、複数の因子に対して同等の因子負荷量を示すために概念の把握が困難な項目を削除した。こうして得られた妥当と判断できた結果を下記に示した。主因子法オブリミン回転による解である。最終的に選択した30項目によって61.2%が説明されている。

第一因子は全般的職務満足感、第二因子は組織コミットメントの存続的要素、第三因子はキャリア・コミットメントを測定するものとして想定した項目に対して負荷が高い。第四因子はジョブ・インボルブメントを測定すると考えた項目群に対して高い負荷を示した。「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」を省いた6項目である。同項目は先の因子分析の際、この因子に対して.20以下しか負荷量を示さず他の因子に対しても高い負荷量を示さなかったため削除した。第五因子はOCQを想定した項目と、Allen & Meyer (1990)の情緒的要素および規範的要素を想定した項目群に対して負荷が高かった。Allen & Meyerの情緒的組織コミットメントは、OCQとの類似性が指摘されており(Dunham, Grube, & Castaneda, 1994)規範的コミットメントとの性質上の類似性が報告されている(Meyer & Allen, 1997)。今回の調査データでは、これらを構成する因子が同一のものとして表出されたことになる。選出された項目は、組織に対する情緒的愛着や価値

の内在化、帰属意識をあらわしており、これらを総括するものとして「態度的組織コミットメント」であると考えた。こうして得られた尺度をまとめ、その基礎的統計量を示したのが図表17である。

図表17 コミットメント・チェックリスト基礎統計量

因子名	項目数	平均値 (SD)	係数	項目 - 尺度間 の相関	尺度間相関			
					1	2	3	4
1. 全般的職務満足感	6	19.3 (5.2)	.93	.72 ~ .86	1.00			
2. 存続的組織コミットメント	3	10.4 (3.1)	.86	.69 ~ .79	.30	1.00		
3. キャリア・コミットメント	8	23.5 (6.8)	.90	.51 ~ .80	.72	.29	1.00	
4. ジョブ・インボルブメント	6	16.5 (5.5)	.92	.72 ~ .82	.72	.32	.65	1.00
5. 態度的組織コミットメント	7	22.4 (5.4)	.84	.44 ~ .71	.63	.48	.54	.64

いずれの尺度も 信頼性係数が、.85前後から.90前後までの高い値を示しており、十分な信頼性が得られた。項目と尺度間の相関も.44から.86と高く、安定を示している。これより、仕事に関わる各尺度は十分な信頼性があるといえる。

図表18 仕事への態度およびコミットメント概念の因子分析結果（主因子法オブリミン回転）

							共通性
B30	今の仕事に喜びを感じる	.64	.02	.11	.23	.05	.38
B33	今の仕事にやりがいを感じる	.64	.04	.10	.11	.12	.36
B31	今の仕事に誇りを感じる	.63	.03	.10	.11	.16	.61
B29	現在の仕事に満足している	.61	.09	.18	.14	-.02	.56
B28	今の仕事が好きである	.56	.04	.32	.04	.00	.57
B32	朝、仕事に行くのが楽しい	.44	-.02	.08	.31	.10	.81
B08	今この会社を辞めたら、生活上の多くのことが混乱するだろう	-.01	.93	.00	.00	-.06	.67
B09	今この会社を辞めたら損失が大きいです、この先も勤めようと思う	.05	.75	.02	-.02	.10	.48
B07	この会社を離れるとどうなるか不安である	-.04	.73	.00	.07	.02	.63
B22	他の会社に移っても、今の職務・専門分野に就きたい	-.08	.01	.86	-.04	-.05	.44
B24	この職務・専門分野が好きなので、この先も続けたい	.11	.05	.83	-.09	.03	.63
B25	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	.08	-.03	.73	.10	.02	.63
B23	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	-.07	-.04	.70	.12	.03	.64
B21	今の職務・専門分野でキャリアを追求したい	.06	.10	.67	-.04	.07	.72
B26	今の職務・専門分野に満足している	.32	.04	.61	-.03	.02	.68
B20	給料が下がっても、今の職務・専門分野で仕事したい	-.02	.13	.44	.19	.04	.73
B27	今の職務・専門分野に関わる雑誌や本を、多く読んでいる	.10	-.14	.39	.12	.10	.41
B15	今の私にとって仕事が生きていくすべてである	-.11	.09	-.02	.83	-.01	.57
B19	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	.08	.01	-.01	.80	.02	.60
B17	今は仕事から得られる満足感が一番大きい	.15	.02	.03	.72	.04	.55
B16	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	-.01	.03	.08	.70	.07	.77
B18	今の仕事にのめり込んでいる	.21	-.03	.06	.60	.11	.72
B14	今の仕事が生きていくのである	.21	.00	.12	.53	.06	.70
B11	この会社に多くの恩義を感じる	-.04	-.04	.03	.00	.82	.32
B10	この会社の人々に義理を感じるので、今辞めようとは思わない	-.06	.10	.07	-.06	.66	.69
B12	今この会社を辞めたら、罪悪感を感じるだろう	-.16	.01	.06	.14	.61	.68
B05	この会社の一員であることを誇りに思う	.32	.08	-.05	-.04	.59	.78
B06	この会社のメンバーであることを強く意識している	.30	.10	-.05	-.03	.56	.73
B04	この会社の問題があなたも自分自身の問題であるかのように感じる	.08	.03	.00	.12	.47	.58
B03	この会社や組織に必要ななら、どんな仕事でも引き受ける	.07	.06	.05	.19	.39	.71
因子寄与		8.05	4.25	9.30	9.22	8.34	

2) 仕事外生活チェックリスト

次に仕事外生活に関わる項目の確認を行った。仕事外生活を測定する4項目の基礎統計量を確認したところ、「家庭、友人、趣味など私生活を大切にしている」の平均値が4.02、標準偏差が0.95、歪度が-0.91、尖度が0.62となった。5件法で4.02の平均値は極めて高く、標準偏差や歪度、尖度の値からも、ほとんどの回答者がこの質問に対して高いレベルで同意していることが分かる。従って、個人差を捉えるために、この項目は不適切と考え削除した。他の3項目について因子分析を行ったところ、下記のように一因子構造が確認できた(図表19)。これらの項目によって全変動の57.3%が説明される。これらは、仕事外生活に対する好ましい評価をあらわしていることから、「仕事外生活への満足」を測定していると考えられる。信頼性係数は.77、項目-尺度間の相関も.54から.73で、十分な信頼性が得られたと判断した。仕事外生活への満足尺度の平均値は10.89、標準偏差は6.17であった。他のコミットメント尺度との相関係数は、ジョブ・インボルブメントと0.024、態度的組織コミットメントと0.137、存続的組織コミットメントと0.072、キャリア・コミットメントと0.120、全般的職務満足感と0.201であり、全般的職務満足感以外とはほとんど関係がないことが確認された。

図表19 仕事外生活チェックリスト因子分析結果

項 目	因子負荷量	共通性
B35 家庭, 友人, 趣味などが生きがいとなっている	.61	.37
B36 家庭, 友人, 趣味など私生活に満足している	.97	.95
B37 家庭, 友人, 趣味など私生活と仕事の両立がうまくできている	.63	.40
	因子寄与	1.72

(2) 個人属性、組織属性によるコミットメントの違い

こうして得られた6つの尺度、「ジョブ・インボルブメント」、「態度的組織コミットメント」、「存続的組織コミットメント」、「キャリア・コミットメント」、「全般的職務満足感」、「仕事外生活への満足」が個人属性および組織属性によってどのように異なるかを調べた。

(1) 年齢、勤続年数および職位

図表20は、年齢階層別に6つのコミットメントがどのように異なるのかを示したものである。仕事に関連する態度をあらわすジョブ・インボルブメント、態度的組織コミットメント、存続的組織コミットメント、キャリア・コミットメント、全般的職務満足感は、いずれも年齢が上がるにつれて、高まる傾向にあった。但し2つの組織コミットメントとキャリア・コミットメントは、60歳以上になると急激に落ち込む様子が見られた。仕事外生活への満足については、仕事への態度と逆で、

若年層の方が高齢層よりも高い傾向が見られた。

図表20 年齢階層による違い

		ジョブ・インボ ルブメント		態度的組織 コミットメント		存続的組織 コミットメント		キャリア・ コミットメント		全般的職務 満足感		仕事外生活 への満足	
		MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD
1	19歳以下 (n=59)	2.28	0.91	3.00	0.89	3.11	1.28	2.51	0.92	2.74	1.00	3.87	0.70
2	20～29歳 (n=2133)	2.50	0.93	3.07	0.83	3.16	1.10	2.80	0.91	3.05	0.93	3.75	0.86
3	30～39歳 (n=2128)	2.59	0.89	3.13	0.76	3.48	1.01	2.91	0.85	3.16	0.88	3.61	0.84
4	40～49歳 (n=1540)	2.91	0.81	3.27	0.72	3.72	0.95	3.06	0.75	3.33	0.77	3.53	0.78
5	50～59歳 (n=1397)	3.11	0.79	3.44	0.70	3.70	0.93	3.06	0.76	3.41	0.76	3.56	0.75
6	60歳以上 (n=66)	3.16	0.90	3.17	0.84	2.89	1.05	2.81	0.89	3.36	0.99	3.71	0.86
F値		95.10 ***		38.76 ***		64.86 ***		23.74 ***		34.05 ***		13.96 ***	
多重比較		2<3<4<5		3<4<5		2<3<4 6<3,4,5		2<3<4,5		2<3<4 1<6		4<1 3,4,5<2	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

勤続年数もほぼ同様な結果となり、図表21に見られるように、勤続年数が長くなるにつれて仕事へのコミットメントは高まる傾向にある。但し、それは勤続年数35年までのことで、それ以上長くなると年齢との関係と同様、一気に落ち込んでいた。仕事外生活への満足は、逆に勤続年数が短い方が高かった。

図表21 勤続年数による違い

		ジョブ・インボ ルブメント		態度的組織 コミットメント		存続的組織 コミットメント		キャリア・ コミットメント		全般的職務 満足感		仕事外生活 への満足	
		MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD
1	～5年 (n=2178)	2.59	0.95	3.08	0.82	3.05	1.09	2.86	0.92	3.13	0.93	3.73	0.87
2	6～10年 (n=1405)	2.52	0.92	3.11	0.79	3.41	1.04	2.83	0.87	3.09	0.91	3.67	0.86
3	11～15年 (n=991)	2.63	0.88	3.12	0.77	3.53	0.97	2.94	0.84	3.19	0.85	3.56	0.80
4	16～20年 (n=786)	2.75	0.83	3.20	0.72	3.73	0.94	2.96	0.80	3.24	0.81	3.56	0.78
5	21～25年 (n=562)	2.99	0.80	3.35	0.69	3.90	0.85	3.08	0.73	3.36	0.76	3.52	0.78
6	26～30年 (n=620)	3.03	0.76	3.38	0.68	3.82	0.84	3.06	0.70	3.38	0.74	3.50	0.74
7	31～35年 (n=405)	3.11	0.75	3.43	0.72	3.84	0.90	3.06	0.68	3.36	0.72	3.49	0.76
8	35年～ (n=632)	3.07	0.78	3.43	0.70	3.64	0.99	2.95	0.76	3.38	0.76	3.62	0.75
F値		62.57 ***		33.43 ***		101.07 ***		11.18 ***		18.09 ***		12.03 ***	
多重比較		1,2,3<4<5,6,7,8		1,2,3<4<5,6,7,8		1<2<3<4,5,6,7,8 8<5,6,7		1<5,6,7 2<3,4,5,6,7		1,2<4,5,6,7,8 3<5,6,7,8		3,4,5,6,7<1 5,6,7<2	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

職位については、ジョブ・インボリューション、態度的組織コミットメント、全般的職務満足感は、職位が上がるほど明確に高まる様子が見られた（図表22）。このような年齢、勤続年数、職位と組織コミットメントおよびジョブ・インボリューションとの正の関係は、概ね過去の研究成果と一致する。年齢と勤続年数については、最も高い層で低くなる様子が見られたが、先行研究でこのような長い勤続年数や高い年齢の者を対象としたものが少なく、明確な見解はみあたらない。

図表22 職位による違い

	ジョブ・インボ ルブメント		態度的組織 コミットメント		存続的組織 コミットメント		キャリア・ コミットメント		全般的職務 満足感		仕事外生活 への満足	
	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD
1 一般(n=4237)	2.57	0.93	3.07	0.79	3.34	1.09	2.82	0.88	3.08	0.90	3.72	0.83
2 係長(n=2030)	2.78	0.85	3.27	0.72	3.67	0.94	2.98	0.79	3.25	0.82	3.53	0.81
3 課長(n=1100)	3.07	0.80	3.44	0.72	3.61	0.94	3.16	0.74	3.47	0.76	3.47	0.80
4 部次長(n=385)	3.31	0.74	3.62	0.67	3.70	0.82	3.31	0.67	3.66	0.69	3.40	0.78
F値	154.61 ***		122.83 ***		62.16 ***		81.25 ***		104.01 ***		52.67 ***	
多重比較	1<2<3<4		1<2<3<4		1<2,3,4		1<2<3<4		1<2<3<4		2,3,4<1 4<2	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

(2) 学歴

学歴においては、図表23に見られるように、教育年数とコミットメントとの間は複雑に関係していた。短大卒の仕事に関わるコミットメントは他の学歴に比べて低いが、代わって仕事外生活への満足は他の学歴に比べて高い。その他は、概念毎に様々な関係を示していた。ジョブ・インボルブメントは大卒者に比べて高卒者の方が高く、Brown (1996) のメタ分析の結果とは異なる結果を示した。態度的コミットメントも、短大卒業者のそれが有意に低かった他は教育年数による影響は見受けられず、Mathiew & Zajac (1990) の結果と異なる。

存続的組織コミットメントは高卒者が他の学歴と比べてかなり高かった。低学歴者は組織内で困難を経験することが多く、それが投資として蓄積されるため、去る時のコストとして知覚されやすくなるという先行研究の見解 (Grusky, 1966) に一致する。キャリア・コミットメントは、大学院卒業者と専門学校卒業者のものが他の学歴よりも高く、専門的な教育を受けることが専門分野へのコミットメントを高めることを示唆する。全般的職務満足感は、短卒者を除いて教育年数が長くなるにつれて高まる様子が見られた。

短大卒の上述した特徴は、その84.6%が女性であることに起因すると考えられる。次に示す性別による違いと一致していたからである。

図表23 学歴による違い

	ジョブ・インボ ルブメント		態度的組織 コミットメント		存続的組織 コミットメント		キャリア・ コミットメント		全般的職務 満足感		仕事外生活 への満足	
	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD
1 高校卒(n=3181)	2.78	0.90	3.21	0.78	3.60	1.06	2.88	0.82	3.19	0.85	3.65	0.80
2 専門学校卒(n=618)	2.79	0.96	3.19	0.76	3.34	1.05	3.09	0.89	3.26	0.87	3.68	0.86
3 短大卒(n=635)	2.46	0.92	3.04	0.80	3.19	1.05	2.75	0.88	3.06	0.89	3.87	0.84
4 大学卒(n=2918)	2.71	0.88	3.20	0.77	3.39	0.99	2.98	0.82	3.24	0.87	3.53	0.81
5 大学院卒(n=163)	2.70	0.91	3.18	0.69	3.28	0.97	3.20	0.90	3.46	0.94	3.71	0.80
F値	17.53 ***		6.83 ***		32.54 ***		23.36 ***		9.69 ***		27.91 ***	
多重比較	3<1,2,4,5 4<1		3<1,2,4		2,3,4,5<1 3<1,4		3<1<4<2,5		3<1,2<4<5		4<1,2<3	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

(3) 性別

性別については、仕事に関連するコミットメントは全て統計的に有意な差がみられ、女性より男性の方が高い数値を示していた。存続的コミットメント以外については、先行研究に一致するものである。前述の学歴との関わりと同様に、女性は組織内で困難を経験することが多く、それが投資として蓄積されるため存続的組織コミットメントは高いと考えられている（Meyer & Allen, 1997）。今回の調査データでは、それとは逆の結果がみられた。仕事外生活への満足は、逆に女性の方が男性よりも有意に高いという結果であった。（図表24）

図表24 性別による違い

	ジョブ・インボ ルブメント		態度的組織 コミットメント		存続的組織 コミットメント		キャリア・ コミットメント		全般的職務 満足感		仕事外生活 への満足	
	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD
男性(n=5520)	2.81	0.88	3.29	0.76	3.57	0.99	2.99	0.81	3.25	0.86	3.56	0.81
女性(n=2424)	2.57	0.94	2.98	0.77	3.21	1.10	2.82	0.90	3.11	0.89	3.78	0.84
t値	10.71 ***		16.91 ***		13.79 ***		7.97 ***		6.65 ***		-11.27 ***	
	女<男		女<男		女<男		女<男		女<男		男<女	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

(4) 配偶者と子

配偶者の有無による違いについては、仕事外生活への満足の差はみられなかったものの、仕事に関わるコミットメントは全て既婚者の方が非婚者よりも高い値を示していた（図表25）。婚姻状態によるコミットメントの違いは、性別によって異なると考えられたため、男女別に配偶者の有無の違いを調べたところ、女性は態度的組織コミットメントおよび仕事外生活への満足で配偶者の有無による差がみられなかったのに対し、男性は全ての項目で既婚者の方が高い数値を示していた。男性は結婚により、仕事外生活への満足が高まるが、女性の場合は結婚しても変化がないということになる。

図表25 配偶者の有無による違い

配偶者	ジョブ・インボ ルブメント		態度的組織 コミットメント		存続的組織 コミットメント		キャリア・ コミットメント		全般的職務 満足感		仕事外生活 への満足	
	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD
あり(n=4817)	2.86	0.86	3.28	0.74	3.63	0.97	3.01	0.79	3.31	0.82	3.64	0.78
なし(n=3113)	2.55	0.94	3.07	0.81	3.22	1.09	2.83	0.90	3.06	0.91	3.60	0.89
t値	15.03 ***		11.90 ***		17.00 ***		9.06 ***		12.57 ***		1.95	
	なし<あり		なし<あり		なし<あり		なし<あり		なし<あり			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

子の有無による違いも、婚姻と類似する結果であった。仕事外生活以外は、子のない者よりも子をもつ者の方が高いコミットメントを示した（図表26）。既婚者の85%が子をもつことが類似した結果の理由であると考えられる。男女別では、仕事外生活への満足以外は男女差が見られなかった。

男性は子がいる方が仕事外生活への満足度は高いが、女性には統計的に有意な差がなかった。統計的には有意ではなかったが、女性の場合、子どものいない者の方が子をもつ者よりも仕事外生活への満足度は高い傾向にあった。

図表26 子の有無による違い

	ジョブ・インボ ルブメント		態度的組織 コミットメント		存続的組織 コミットメント		キャリア・ コミットメント		全般的職務 満足感		仕事外生活 への満足	
	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD
子ども あり (n=4255)	2.91	0.85	3.30	0.73	3.67	0.96	3.02	0.78	3.33	0.81	3.62	0.77
なし (n=3560)	2.54	0.93	3.07	0.80	3.23	1.07	2.83	0.89	3.07	0.91	3.64	0.88
t値	18.28 ***		13.40 ***		18.62 ***		9.99 ***		13.37 ***		-0.93	
	なし<あり		なし<あり		なし<あり		なし<あり		なし<あり			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

(5) 職種

職種による違いは図表27に示した。仕事外生活への満足は、事務職が他の職種と比べて有意に高かったが、仕事に関わるコミットメントについては、事務職は全てのコミットメントにおいて他の職種より低いという結果であった。営業・販売職と専門職は、ジョブ・インボリューション、全般的職務満足感が高く、従事している職務に対してコミットメントが高い様子が伺える。専門職はキャリア・コミットメントも高く、現在の職務だけでなく、長期的な視野での専門分野に対して高くコミットしていた。その反面、専門職は態度的組織コミットメントも存続的組織コミットメントも低く、Gouldner (1957) のコスモポリタンに該当することを示唆する。組織に強くコミットするローカルと、キャリアに強くコミットするコスモポリタンという分類である。態度的組織コミットメントと存続的組織コミットメントが低いことは、組織に対する愛着が低く、自己の専門性を利用して他の組織に移ることが容易であると認識しているといえる。営業・販売職もキャリア・コミットメントが高く存続的組織コミットメントが低い、一方、態度的組織コミットメントは高く、他の組織に移ることの困難からではなく、現在の組織への情緒的結びつきを通してコミットしていることが示唆される。技術職と現業職は、存続的組織コミットメントが高く、現在の組織を離れるのが難しいと感じているということになる。

図表27 職種による違い

	ジョブ・インボ ルブメント		態度的組織 コミットメント		存続的組織 コミットメント		キャリア・ コミットメント		全般的職務 満足感		仕事外生活 への満足	
	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD
1 事務職 (n=2153)	2.51	0.87	3.09	0.78	3.37	1.07	2.77	0.83	3.03	0.87	3.71	0.78
2 技術職 (n=1301)	2.67	0.90	3.19	0.76	3.54	1.03	3.00	0.85	3.19	0.86	3.56	0.83
3 専門職 (n=519)	2.88	0.85	3.12	0.74	3.35	1.00	3.37	0.78	3.51	0.76	3.63	0.80
4 営業・販売職 (n=2180)	2.93	0.91	3.33	0.77	3.41	1.00	2.98	0.82	3.34	0.85	3.59	0.85
5 現業職 (n=1561)	2.76	0.91	3.18	0.77	3.63	1.05	2.84	0.84	3.15	0.87	3.61	0.85
F値	63.91 ***		27.73 ***		19.77 ***		67.44 ***		55.20 ***		9.16 ***	
多重比較	1<2,5<3,4		1,3<2,5<4		1,3,4<2,5		1,5<2,4<3		1<2,5<3,4		2,4,5<1	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

(6) 就業形態

図表28は就業形態によるコミットメントの違いである。契約・派遣社員は、ジョブ・インボルブメントやキャリア・コミットメントについては正社員と違いがないが、態度的組織コミットメントは低い。現在の職務や長期的キャリアに対してはコミットしていても、現在所属している組織に対して愛着が低いことが分かる。存続的コミットメントについては、パート・アルバイト、派遣・契約社員は、正社員と明白と異なり、困難なく他の組織に移ることができるという雇用形態の違いをそのまま反映している。パート・アルバイトは、ワーク・コミットメントが他の就業形態と比べていづれも低かったが、全般的職務満足感に違いは見られなかったことから、それぞれのライフ・スタイルや好みに応じて就業形態を選択している現状が示唆される。パート・アルバイトは、仕事外生活への満足が他の就業形態よりも高く、私生活を重視している様子がうかがえた。

図表28 就業形態による違い

	ジョブ・インボルブメント		態度的組織コミットメント		存続的組織コミットメント		キャリア・コミットメント		全般的職務満足感		仕事外生活への満足	
	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD
1 正社員(n=5071)	2.79	0.90	3.24	0.78	3.44	1.02	2.96	0.84	3.23	0.87	3.62	0.83
2 パート・アルバイト(n=425)	2.66	0.89	3.01	0.69	2.94	1.01	2.77	0.80	3.20	0.77	3.95	0.79
3 派遣・契約(n=37)	2.71	1.09	3.01	0.84	2.94	1.08	2.89	1.02	3.07	1.00	3.32	0.95
F値	4.10 *		18.70 ***		48.48 ***		10.08 ***		0.90		32.64 ***	
多重比較	2<1,3		2,3<1		2,3<1		2<1,3				1,3<2	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

(7) 転職経験

転職経験のあるものは転職経験のないものに比べ、存続的組織コミットメントが低い。その他のコミットメントについては、概ね転職経験者の方が無経験者よりも高い傾向がみられ、ジョブ・インボルブメントとキャリア・コミットメント、全般的職務満足感において、転職経験者の方が転職無経験者よりも有意に高いことが見出された。

図表29 転職経験による違い

転職経験	ジョブ・インボルブメント		態度的組織コミットメント		存続的組織コミットメント		キャリア・コミットメント		全般的職務満足感		仕事外生活への満足	
	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD
あり(n=2266)	2.88	0.95	3.21	0.82	3.35	1.09	3.06	0.88	3.30	0.89	3.66	0.87
なし(n=5606)	2.68	0.88	3.19	0.76	3.51	1.01	2.89	0.82	3.17	0.86	3.62	0.80
t値	8.26 ***		0.68		-5.91 ***		7.86 ***		6.00 ***		1.95	
	なし<あり				あり<なし		なし<あり		なし<あり			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

(8) 従業員規模

図表30に見られるように、ジョブ・インボルブメントは規模による違いは見られない。先行研究においても、ジョブ・インボルブメントは職務状況に関係しても組織状況には関係しないと報告さ

れている。態度的組織コミットメントと全般的職務満足感、仕事外生活への満足は、従業員数との相関的な関係は見られず、中規模組織が小規模または大規模組織より値が小さいという結果であった。これは、Mathiew & Zajac (1990) の報告とは異なる結果である。組織の規模が大きくなるにつれて、従業員の仕事にかかわる好ましい経験が直線的に増加していくというものではないと考えられた。存続的組織コミットメントは、従業員数が大きくなるほど直線的に高まっている。規模が大きくなるほど有利な労働条件や職場環境にあり、組織を去るとその分失うものが多いと知覚されているといえる。小規模な組織の方が中大規模な組織においてよりもキャリア・コミットメントが高いことは、小規模組織において「就社」よりも「就職」が意識されているといえよう。

図表30 従業員規模による違い

	ジョブ・インボ ルブメント		態度的組織 コミットメント		存続的組織 コミットメント		キャリア・ コミットメント		全般的職務 満足感		仕事外生活 への満足	
	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD
1 ~ 300人(n=950)	2.77	1.00	3.27	0.84	3.21	1.08	3.16	0.87	3.32	0.96	3.62	0.91
2 ~ 3000人(n=2664)	2.73	0.90	3.06	0.78	3.32	1.04	2.86	0.84	3.14	0.85	3.69	0.83
3 3000人~(n=3915)	2.72	0.89	3.28	0.74	3.61	0.98	2.89	0.81	3.20	0.85	3.60	0.80
F値	1.41		68.21 ***		99.49 ***		147.99 ***		15.68 ***		8.08 **	
多重比較			2<1,3		1<2<3		2,3<1		2<3<1		3<2	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

(9) まとめ

これまで示した個人属性および組織属性とコミットメントの各尺度との相関関係を示したのが、図表31である。順序尺度および間隔尺度に関してのみ相関係数を算出したものである。年齢と勤続年数はほぼ同程度の数値を示している。年齢と勤続年数の間に差が見られるのは、存続的組織コミットメントで、年齢より勤続年数の方が強い関係にある。勤続年数が長くなるにつれ、努力やネットワークの形成、地位などの投資が蓄積され、もし組織を去ればそれらが失われることを計算した上でコミットしているという状況が窺われる。年齢よりも勤続年数の方がそうした投資と直接的な関係にあることがあらわれているといえる。

職位についても年齢や勤続年数とほぼ同様な傾向を示していた。学歴は、存続的組織コミットメントと負の関係に、キャリア・コミットメントとは正の関係にあったがその関係は弱い。短大卒者の不規則的なコミットメントの影響によるものである。正社員数も、カテゴリーで比較した時に中規模組織の不規則的な影響が見られたように、明確な相関関係はみられない。

このように相関係数で関係をみると、個人属性と組織属性がコミットメントに与える影響はそれほど大きくない。過去の研究で述べられてきたように、こうした個人や組織の属性には様々な要因が含まれており、それがコミットメントに対して影響を与えているといえる。相関係数では存続的組織コミットメントと勤続年数との関係が最も強く見られた。それは勤続年数が増すにつれ、組織に対する投資が増えて離れるのがコストと感じられやすくなるなっているからと考えられる。この

ように、個人や組織の属性に含まれる多様な要因が強い影響を及ぼしているのであれば、個人が仕事に関わる状況の中で何を経験しているかを直接的に捉え、その要因とコミットメントとの関係を今後分析していくことが重要であると考えられる。

図表31 順序尺度以上の変数との相関関係

	ジョブ・イン ボルブメント	態度的組織コ ミットメント	存続的組織コ ミットメント	キャリア・コ ミットメント	全般的職務満 足感	仕事外生活へ の満足
年齢	.24 ***	.15 ***	.16 ***	.11 ***	.15 ***	-.07 ***
勤続年数	.22 ***	.17 ***	.25 ***	.08 ***	.12 ***	-.08 ***
職位	.20 ***	.15 ***	.05 ***	.12 ***	.16 ***	-.06 ***
学歴	-.01	.00	-.07 ***	.05 ***	.03 **	-.05 **
正社員数	-.07 ***	-.04 **	.08 ***	-.05 ***	-.05 ***	-.03 **

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

(3) コミットメントとパフォーマンスとの関係

先行研究では、ワーク・コミットメントが従業員のパフォーマンスや離退職といったマネジメント上重要な結果を予測することが示されてきた (Blau, 1986; Cohen, 1993; Wiener & Vardi, 1980)。職務、組織、キャリア、生活へのコミットメントや満足は、個人のパフォーマンスを高めるのであるうか。高めるとすれば、パフォーマンスの向上に最も役立つコミットメントはどれなのか。この問いについて検討するため、以下のような分析を行った。

まず、個人パフォーマンスの基準とするためにフェイスシートの質問項目を取り上げた。「あなたの仕事の生産性」、「あなたの仕事の質・水準」、「あなたの仕事の先進性・独自性」を個人のパフォーマンスを測定していると判断し、その因子構造を確認した。これらの質問に対し、「1 低い」から「5 高い」までで回答したものを主因子法により因子分析したところ、図表32の通り一因子構造が見られた。これら3項目を尺度とすると 係数は.80なる。これより十分な信頼性が得られたと判断し、個人パフォーマンスの指標として用いることとした。

図表32 個人パフォーマンスとして利用した項目の因子分析結果

	因子	共通性
あなたの仕事の生産性	.69	.47
あなたの仕事の質、水準	.91	.84
あなたの仕事の先進性、独自性	.68	.47
固有値	1.78	
寄与率	59.18 %	

個人パフォーマンスとコミットメント6尺度との相関関係を表したのが、図表33である。表に見られるように、いずれの尺度も正の相関関係にある。6つの変数のうち最もパフォーマンスとの関

係が強いのは、全般的職務満足感、次いでジョブ・インボルブメント、キャリア・コミットメントであった。

コミットメント間には、少なからぬ相関関係が見られるが、特に全般的職務満足感と、ジョブ・インボルブメント、およびキャリア・コミットメントとの関係がそれぞれ0.72、0.73と極めて高いが目立つ。そこで、多重共線性を避けるため、特にパフォーマンスとの関係の強い全般的職務満足感を残し、ジョブ・インボルブメントとキャリア・コミットメントを除いて重回帰分析を行った。

図表33 パフォーマンスとコミットメント尺度との相関関係

	1	2	3	4	5	6
1 パフォーマンス	1.00					
2 ジョブ・インボルブメント	.30 ***	1.00				
3 態度的組織コミットメント	.23 ***	.64 ***	1.00			
4 存続的組織コミットメント	.09 ***	.33 ***	.48 ***	1.00		
5 キャリア・コミットメント	.28 ***	.65 ***	.54 ***	.29 ***	1.00	
6 全般的職務満足感	.36 ***	.72 ***	.64 ***	.30 ***	.73 ***	1.00
7 仕事外生活への満足	.10 ***	.02 *	.14 ***	.07 ***	.12 ***	.20 ***

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

個人属性による影響力を統制するため、年齢、性別、配偶者の有無、職位、就業形態を第一ステップで投入し、第二ステップで、態度的組織コミットメント、存続的組織コミットメント、全般的職務満足感、仕事外生活への満足を投入する階層的重回帰分析を用いた。就業形態は、正社員であるかどうかパフォーマンスに関係していたため、正社員が否かを区別するダミー変数を用いた。その分析結果を示したのが図表34である。

図表34 階層的重回帰分析結果

	step 1		step 2	
	係数	t 値	係数	t 値
年齢	.04	2.26 *	.03	1.95
性別 注1	-.03	-1.56	-.03	-1.61
配偶者 注2	-.11	-6.14 ***	-.09	-5.33 ***
職位 注3	.09	5.30 ***	.06	3.36 ***
就業形態 注4	-.11	-6.39 ***	-.11	-6.50 ***
全般的職務満足感			.34	18.55 ***
存続的組織コミットメント			-.10	-6.06 ***
態度的組織コミットメント			.04	1.92
仕事外生活への満足			.06	3.98 ***
R ²	.05		.18	
(adjusted)	(.05)		(.18)	
F 値	43.4 ***		101.30 ***	
R ²			.13	
F for R ²			165.3 ***	

注1： 1=男、2=女、注2： 1=既婚、2=非婚

注3： 1=一般、2=係長、3=課長、4=部次長、注4： 1=正社員、2=非正社員

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

第2ステップで投入したコミットメント4変数は、コントロール変数を越えて有意な説明力を加え、パフォーマンスへの影響力を示している。コミットメントの中では、全般的職務満足感との関係が最も強く、職務への満足感が高まるのがパフォーマンスを高めることを示唆する。存続的組織コミットメントは有意な負の関係にあり、パフォーマンスを低下させる効果を示唆する。ただし、存続的組織コミットメントは単相関では正の関係にあるため、もし他のコミットメントのレベルが一定であるのなら、存続的コミットメントが高いとパフォーマンスが下がるのだと考えられる。仕事外生活への満足も有意な正の影響を示していた。これより、職務や仕事外への満足が高まるのが個人のパフォーマンスを高め、組織を去ることを困難と思わないことがパフォーマンス向上に役立つのだと解釈できる。態度的組織コミットメントは単相関ではパフォーマンスとの正の関係にあったが、重回帰分析の結果では有意な関係になかった。先行研究では、職務満足感よりも態度的組織コミットメントの方がパフォーマンスに対する予測力が高いことが示されているが、それと異なる結果となったわけである。雇用不安の存在する状況では、職務や私生活に満足し、安心して働けることが、パフォーマンス向上に役立つのだとも考えられる。

個人要因とコミットメント4変数によるパフォーマンスへの説明力は僅か18%と低い。組織コミットメント等のワーク・コミットメントがパフォーマンス向上に役立つか否かは議論の余地があり(Meyer & Allen, 1997; Matheiw & Zajac, 1990)、今後検討すべき課題といえる。

Blau & Boal(1987)は、ジョブ・インボルブメントと組織コミットメントの強さの程度により従業員を分類し、ジョブ・インボルブメントと組織コミットメントの双方が高い従業員が、どちらかのみが高い従業員よりも組織にとって望ましい行動をとることを見出した。また、甲(2002)は、専門へのコミットメントと組織コミットメントの双方が高いプロ組織人が、どちらか一方のみが高い個人よりも業績が高いことを報告した。これらの結果から、コミットメントのうちどれか一つが高いことよりも、多重にコミットしていることがパフォーマンスを高めることが示唆される。

そこで、過去の研究で多重のコミットメントが問われた、ジョブ・インボルブメント、態度的組織コミットメント、キャリア・コミットメントを取り上げ、それらの交互作用がパフォーマンスにとどのような関係にあるのかを調べた。交互作用の投入による多重共線性の生起を避けるためCronbach(1987)の手法に従い、コミットメントは平均値からの偏差を投入した。結果は、図表35に示す。

図表35に見られるように、交互作用の投入は決定係数の増加には寄与していない。つまり、今回用いたデータにおいては、ジョブ・インボルブメントやキャリア・コミットメントはパフォーマンスに対して単独で影響力があり、態度的組織コミットメントと組み合わせられることによって一層の効果があらわれるというわけではない。

但し、この分析に用いたパフォーマンスは、個人の主観的なパフォーマンスへの知覚であり、客

観的なパフォーマンスではない。従って、結果の解釈には注意を要する。職務やキャリアに対して強いコミットを示す個人は、自己のパフォーマンスへの重要度が高く、自己評価を高める傾向にあるとも考えられる。一方、組織への帰属意識の強い成員は自分のパフォーマンスよりも組織や職場全体のパフォーマンスを重視し、自己のパフォーマンスを特に高く評価しない可能性もある。そのために組織コミットメントの単独の効果や交互作用がみられなかったともいえる。

図表35 重回帰分析結果（コミットメントの交互作用の投入）

	step 1		step 2		step 3	
	係数	t値	係数	t値	係数	t値
年齢	.05	2.72 **	.02	1.23	.02	1.18
性別 注1	-.03	-1.67	-.02	-1.01	-.02	-0.99
配偶者 注2	-.10	-5.71 ***	-.08	-4.80 ***	-.08	-4.71 ***
職位 注3	.10	5.86 ***	.06	3.62 ***	.06	3.77 ***
就業形態 注4	-.11	-6.57 ***	-.07	-4.69 ***	-.08	-4.78 ***
ジョブ・インボルブメント			.15	7.10 ***	.15	7.16 ***
態度的組織コミットメント			.04	1.91	.03	1.83
キャリア・コミットメント			.16	8.88 ***	.17	8.91 ***
ジョブ・インボルブメント×態度的組織コミットメント					-.07	-3.57 ***
キャリア・コミットメント×態度的組織コミットメント					.03	1.76
R ²	.05		.14		.14	
(adjusted)	.05		.13		.14	
F 値	46.70		89.95		73.53	
R ²			.09		.00	
F for R ²			154.2 ***		6.94 **	

注1： 1=男、2=女、注2： 1=既婚、2=非婚

注3： 1=一般、2=係長、3=課長、4=部次長、注4： 1=正社員、2=非正社員

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

(4) コミットメントと離退職との関係

次に、コミットメントと離退職についての関係を検討した。HRMチェックリストのフェイスシートでは、所属組織での「自己都合による離職者」が多いか少ないかを尋ねている。個人の認知を通して各組織の離退職者の量を測定していることになる。この質問に対する回答を各組織の離退職行動の量的指標と考え、コミットメントとの関係を調べた。回答は「1 少ない」から「5 多い」まで5件法により測定される。

まず、回答者の個人差など誤差による影響を低く抑えるため、HRMチェックリストに対する回答者が100人以上になる組織を選択した。該当する組織は16組織となった。これら16組織の従業員による「自己都合による離職者」への評価得点を分散分析によって確認したところ、図表36のような結果が得られた。図表36は、平均値の低い順に並べてある。つまり、組織1は最も知覚された離退職者の少ない組織で、組織16は最も知覚された離退職者の多い組織である。

全サンプルの「自己都合退職者」得点の平均値は2.59であったが、この得点を用いて組織を2つに分割した。平均値2.59以下であった組織1から組織8までを「低群」、平均値より高い得点であった組織9から組織16までを「高群」とした。低群と高群のコミットメントの違いは、図表37の通りである。

結果は、図表37にみられるように、態度的組織コミットメントと存続的組織コミットメント、キャリア・コミットメント、仕事外生活への満足において、低群と高群に有意な差がみられた。つまり、退職者の少ない組織では成員の態度的組織コミットメントが高く、退職者の多い組織では成員の態度的組織コミットメントが低い。この差は存続的組織コミットメントにおいては特に顕著に見られた。退職者の少ない組織では成員の存続的組織コミットメントが高く、退職者の多い組織では成員の存続的組織コミットメントが低く、その差が明確であった。キャリア・コミットメントについては逆に、退職者の多い組織の成員の方が高い数値を示していた。しかし、その差は小さい。仕事外生活への満足についても、退職者の多い組織の成員の方が満足している傾向にあったが、やはり大きな差ではない。

図表36 100人以上が回答した16組織の「自己都合による離職者」得点の差

	n	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
組織 1	114	1.71	0.89															
組織 2	178	1.87	1.01															
組織 3	165	2.12	1.00															
組織 4	426	2.18	1.04	*														
組織 5	2744	2.22	1.05	*	*													
組織 6	167	2.54	0.94	*	*	*	*	*										
組織 7	385	2.58	1.10	*	*	*	*	*										
組織 8	159	2.59	1.01	*	*	*	*	*										
組織 9	391	2.74	1.08	*	*	*	*	*										
組織 10	190	2.84	0.97	*	*	*	*	*										
組織 11	296	2.97	1.03	*	*	*	*	*	*	*	*							
組織 12	164	3.07	0.99	*	*	*	*	*	*	*	*							
組織 13	517	3.10	1.30	*	*	*	*	*	*	*	*	*						
組織 14	1107	3.22	0.97	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*				
組織 15	183	3.22	1.16	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*			
組織 16	171	3.51	1.18	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

*多重比較により有意差の判定されたところ

図表37 自己都合退職者「低群」と「高群」のコミットメントの違い

	ジョブ・イン ボルブメント	態度的組織コ ミットメント	存続的組織コ ミットメント	キャリア・コ ミットメント	全般的職務満 足感	仕事外生活へ の満足
低群	2.72 (0.89)	3.25 (0.75)	3.64 (0.98)	2.89 (0.82)	3.20 (0.85)	3.61 (0.80)
高群	2.76 (0.92)	3.11 (0.80)	3.20 (1.05)	2.95 (0.87)	3.20 (0.89)	3.68 (0.85)
t 値	-1.785	7.710**	18.275***	-3.185**	0.211	-3.482**

()内は標準偏差、**p<.01, ***p<.001

この結果より、組織へのコミットメントが高いことが、従業員を組織に留めるように機能することが示唆される。組織コミットメントが従業員の離退職に対する予測力が、他のコミットメントと比べて高いことは、過去の研究結果とも一致するものである（Allen & Meyer, 1996; Mathieu & Zajac, 1990など）。分析結果では、特に存続的組織コミットメントの影響力が強く、組織を辞めるのを困難と知覚することが、離退職を止まらせるよう作用することを示唆する。しかし前節のパフォーマンスとの関係にも示されたように、存続的組織コミットメントは組織にとって有益な成員の行動を引き出すのに有効な態度とはいえない。先行研究では、パフォーマンスとの間に有意な関係はないと報告するものがあるばかりではなく（Angle & Lawson, 1994, Bycio, Hackett, & Allen, 1995など）、負の関係を報告するものもある（Meyer, Paunonen, Gellatly, Gollfin, & Jackson, 1989など）。従って、従業員の離退職が少なくても、パフォーマンスの低い従業員を多く抱え込んでいる可能性も考えられるので、注意を要する。

ただし、この分析においては退職行動を個人の認知によってとらえているという問題がある。退職者を多いと判断するか少ないと判断するかは個人差があると考えられるため、実際の退職者の人数を用いることによって再検討する必要がある。

（５）コミットメントと関係するワーク・シチュエーション

先述の分析の結果、コミットメントは個人のパフォーマンスを高め、離退職を防ぐ効果があることが示唆された。では、コミットメントはどのようにして高まるのであろうか。Mathieu & Zajac (1990) やBrown (1996) の研究でも見られたように、組織コミットメントやジョブ・インボルブメントは、職務の性質や職場の人間関係、リーダーシップなどによって高まることが指摘されている。つまり仕事を取り巻く環境が好ましいと仕事や職務に対するコミットメントが高まると考えられている。古くから研究がなされている職務満足感も、職務や人間関係、作業条件によって高まると考えられてきた。仕事をとりまく様々な要因の中で、コミットメントの高揚に最も効果的な要因は何であろうか。HRMチェックリストの中のワーク・シチュエーションを用い、この点について検討する。

ワーク・チェックリストは個人の仕事を取り巻く環境を広範に捉えるため、様々な要因を取り上げている。「達成」、「成長」、「自律性」、「参画」、「意義」という5概念によって職務内容を測定し、「承認・支持」、「公正・信頼」、「指導・支援」の3概念によってリーダーシップを捉える。そして「職場の人間関係」、「チームワーク」、「顧客との関係」という3概念で同僚や顧客との人間関係を捉え、「ビジョン・戦略」、「経営者と従業員」、「経営者への信頼」、「仕事の革新」の4概念でビジョンや経営者を測定する。また、「昇進・昇格・キャリア」、「評価・給与」の2概念で処遇と報酬を測定

し、「教育・研修」、「福利厚生」、「生活サポート」、「労働条件」の4つで能力開発、福利厚生、生活サポートを捉えている。全部で84項目という非常に多くの質問から構成するため、このまま用いてはコミットメントの関係が明確に捉えにくい。

そこで、潜在する因子の中から代表的な質問項目を選択して用いることにした。つまり因子分析によって抽出された因子に対して最も負荷量の高かった項目を、代表的な項目として使用することにした。84項目を因子分析し、重複して高い因子負荷量をもつために明確な意味がとりにくいものや、どの因子に対しても負荷を示さないために潜在する因子を想定しにくい項目を取り除き、最終的に主因子法オプティミズ回帰により12因子と解釈するのが適切であると解釈した。（因子分析表は章末を参照）

第1因子は、職務内容のうち「意義」をあらわしていると考えられ4項目の負荷が0.40以上と高かった。このうち最も負荷量の高かった「私は組織にとって重要かつ責任ある仕事を任されている」を選択した。第2因子は、「経営者」に関連し、経営者に対する評価をあらわしていた。8項目が0.40以上の負荷を示し、そのうち最も負荷の高かった「経営者はチームの一員としての意識をもち、われわれとともに働いている」を選択した。第3因子は、「上司やリーダー」に対する評価に関係しておりリーダーシップをあらわしていると考えられた。12項目が0.50以上の負荷量を示し、そのうち最も負荷の高かった「私は上司・リーダーに全幅の信頼をおいている」を選択した。第4因子は、「職場の人間関係」をあらわしていると考えられ、8項目が0.60以上の高い負荷を示していた。そのうち最も負荷量の高かった「同僚の間では、みんな気持ちがしっくり合っている」を選択した。第5因子は、「労働条件」に関係しており、7項目が0.40以上の高い負荷量を示していた。このうち最も負荷の高かった「残業も含めて今の労働時間は適切といえる」を選択した。第6因子は、職務内容の「自律性と参画」をあらわしていると考えられ、0.40以上の負荷を示した5項目の中から「自分の仕事のスケジュールは、自分で決められる」を選んだ。第7因子は、「昇進・評価」に関係していると考えられ、0.60以上の高い負荷量を示した6項目の中から最も負荷の高い「適切な人が、適切な時期に昇進している」を選択した。第8因子は、「顧客との関係」をあらわしていると考えられ、4項目が0.70以上の高い負荷を示した。このうち最も負荷量の高かった「私の仕事ぶりは顧客（あるいは業務の相手）から正当に評価されている」を選択した。第9因子は、「仕事の革新」に関連すると考えられ、0.50以上の負荷量を示した4項目の中から最も負荷の高い「新しい解決法、新しいアイデアが求められている」を選んだ。第10因子は、「教育・研修」に関連し、0.30以上の負荷量を示した4項目から負荷量の高かった「教育・研修は自分の希望や要望を十分反映したものとなっている」を選択した。第11因子は、「ビジョン・戦略」と関係し、0.55以上の負荷量を示した4項目の中から負荷量の最も高かった「会社のビジョンや戦略は現状では最良のものといえる」を選んだ。第12因子は、職務を通じての達成感や成長感と関係しており「成長・達成」である

と考えた。0.40以上の高い負荷量を示した8項目のうち最も負荷量の高かった「仕事では自分の能力を活かし可能性を伸ばすことができる」を選んだ。以上を整理してまとめると図表38のようになる。

選択した12項目を用いて、6つのコミットメントを従属変数とし、重回帰分析を行った。重回帰分析を行うにあたっては、コミットメントとの関係がみられた個人要因からの影響力を統制するため、これらをコントロール変数として第一ステップで投入し、第二ステップでワーク・シチュエーションを捉える12項目を投入する階層的手法を用いた。コントロール変数として投入したのは、年齢、性別、配偶者の有無、職位、就業形態の5つである。性別については1を男性、2を女性、「配偶者あり」を1、「なし」を2、就業形態は1を正社員、2を非正社員とするダミー変数を用いた。年齢は実数を投入し、職位は数値が高くなるにつれて高い職位をあらわす1から4までの順序尺度を用いた。

図表38 ワーク・シチュエーションの代表的概念として選択した項目

領域	概念	質問項目
職務	成長・達成 意義 自律性と参画	仕事では自分の能力を活かし可能性を伸ばすことができる 私は組織にとって重要かつ責任ある仕事を任されている 自分の仕事のスケジュールは、自分で決められる
上司やリーダー	リーダーシップ	私は上司・リーダーに全幅の信頼をおいている
同僚や顧客との関係	職場の人間関係 顧客との関係	同僚の間では、みんな気持ちがじっくり合っている 私の仕事ぶりは顧客（あるいは業務の相手）から正当に評価されている
ビジョン・経営者	ビジョン・戦略 経営者 仕事の革新	会社のビジョンや戦略は現状では最良のものといえる 経営者はチームの一員としての意識をもち、われわれとともに働いている 新しい解決法、新しいアイデアが求められている
処遇・報酬	昇進・評価	適切な人が、適切な時期に昇進している
能力開発・生活サポート	教育・研修 労働条件	教育・研修は自分の希望や要望を十分反映したものとなっている 残業も含めて今の労働時間は適切といえる

分析結果は、図表39の通りである。使用した変数間の関係をみるために算出した相関行列は、図表40に示した。コミットメント6尺度と、ワーク・シチュエーション12要因の間には、いずれも0.1%以下のレベルで有意な相関関係がある。

図表39にみられるように、個人要因はどのコミットメントに対しても有意な影響力を示し、3%から8%の変動を説明している。後続して投入したワーク・シチュエーション12尺度は、6つのコミットメント全部に対して有意な説明力を加え、ワーク・シチュエーションによってこれらのコミットメントが影響を受けることを示唆した。特に全般的職務満足感は、ワーク・シチュエーションを投入することにより、44%の説明力を加え、職場の状況によって職務満足感が規定されると考えられた。次いで態度的組織コミットメント、ジョブ・インボルブメントがワーク・シチュエーションによって説明される率が高い。それぞれ36%、32%の説明力が加えられ、個人要因およびワーク・シ

チュエーションによって、43%および40%が説明されることが示された。キャリア・コミットメントは、それに比べてワーク・シチュエーションによる影響力は強くないが、最終的には32%の変動が説明された。キャリアに対するコミットメントも、職場状況の中でつくられ、育まれることを示唆する結果である。

図表39 ワーク・シチュエーションからコミットメントへの重回帰分析

コントロール変数	ジョブ・イン ボルジメント	態度的組織コ ミットメント	存続的組織コ ミットメント	キャリア・コ ミットメント	全般的職務満 足感	仕事外生活へ の満足
	step 1	step 1	step 1	step 1	step 1	step 1
年齢	.14 ***	.06 ***	.10 ***	.03	.06 **	-.07 ***
性別 注1	-.02	-.10 ***	-.05 **	-.04 *	-.03	.13 ***
配偶者 注2	-.07 ***	-.06 ***	-.11 ***	-.05 **	-.07 ***	-.11 ***
職位 注3	.14	.11	.02	.11	.12	-.08 ***
就業形態 注4	-.11 ***	-.09 ***	-.14 ***	-.11 ***	-.07 ***	.06 ***
R ²	.08	.06	.07	.03	.04	.03
(adjusted)	(.08)	(.06)	(.07)	(.03)	(.04)	(.03)
F 値	76.97 ***	59.59 ***	67.88 ***	30.53 ***	37.72 ***	31.02 ***
コントロール変数	step 2	step 2	step 2	step 2	step 2	step 2
年齢	.17 ***	.09 ***	.10 ***	.06 **	.10	-.07 ***
性別	-.04 **	-.09 ***	-.04 *	-.04 *	-.03 *	.10 ***
配偶者	-.03	-.03 *	-.10 ***	.00	-.01	-.09 ***
職位	.03	-.01	-.02	.02	-.01	-.10 ***
就業形態	-.03 *	-.03 *	-.12 ***	-.05 **	.02	.07 ***
ワーク・シチュエーション						
達成・成長	.25 ***	.10 ***	-.01	.30 ***	.32 ***	.02
意義	.15 ***	.13 ***	.10 ***	.10 ***	.15 ***	.01
自律性・参画	.00	.00	-.04 **	.01	.02	.01
リーダーシップ	.08 ***	.18 ***	.08 ***	.08 ***	.12 ***	.01
人間関係	.02	.02	-.01	.02	.05 ***	.10 ***
顧客との関係	.06 ***	.03 *	-.03	.07 ***	.11 ***	.12 ***
ビジョン・戦略	.11 ***	.06 ***	.06 ***	.02	.05 ***	.05 **
経営者	.05 **	.16 ***	.05 **	.07 ***	.05 ***	.01
仕事の革新	-.04 **	.10 ***	.11 ***	.01	.03 **	-.02
昇進・評価	.03 *	.06 ***	.01	.00	.00	-.06 ***
教育・研修	.12 ***	.08 ***	.05 **	.06 ***	.08 ***	.06 ***
労働条件	.03 *	.12 ***	.11 ***	.13 ***	.13 ***	.24 ***
R ²	.40	.43	.16	.32	.48	.16
(adjusted)	(.39)	(.43)	(.16)	(.32)	(.48)	(.15)
F 値	170.51 ***	194.55 ***	51.00 ***	122.82 ***	283.83 ***	48.20 ***
R ²	.32	.36	.09	.29	.44	.12
F for R ²	192.84 ***	235.07 ***	40.91 ***	155.94 ***	316.30 ***	53.53 ***

注1: 1=男、2=女、注2: 1=既婚、2=非婚、注3: 1=一般、2=係長、3=課長、4=部次長、注4: 1=正社員、2=非正社員

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

一方、ワーク・シチュエーションによって説明される率が少ないのは、存続的組織コミットメントと仕事外生活への満足で、双方とも16%の変動が説明されるだけにとどまった。仕事外生活は仕事を離れた生活であるため、ワーク・シチュエーションからの影響が少ないのは当然であるものの、それでも有意な関係にあることが示された。仕事と仕事外に関連があるとする Work-nonwork に関

する先行研究の知見を再確認できる結果といえよう。存続的組織コミットメントは、組織を去る時のコストと関係するといわれているが、ワーク・シチュエーションはコストの知覚とは強く関係していないということになる。

次にワーク・シチュエーションを構成する個別の要因と、コミットメントとの関係を検討する。なお、12要因のVIFはいずれも2.0以下であり、多重共線性は生じていないと考えられた。

「達成・成長」は、全般的職務満足感、キャリア・コミットメント、ジョブ・インボルブメント、態度的組織コミットメントの4概念に対して正の関係を示しており、その重要性が示唆される。「意義」もそれよりは弱いもののコミットメントと一貫して正の関係にある。重要な仕事を任せられ、仕事を通じて自己の能力を活かすことが仕事や組織、キャリアに対するコミットメントを高めるのに重要な要因であると考えられる。同じ職務の性質であっても「自立性と参画」は、どのコミットメントともほとんど有意な関係になかった。自律性や参加的経営は、過去の研究においては、コミットメントを高める重要な要因として報告されている。しかしこれらの報告の多くは、欧米の組織を対象に行われたものであり、日本の組織とは異なる状況にある可能性も考えられる。

人間関係や顧客との関係、リーダーシップといった対人的要因は、仕事に関わるコミットメントとはあまり大きな関係が見られない。しかし態度的組織コミットメントに限れば、経営者、リーダーシップという上方向の人間関係と重要な関係にある様子がみられた。成員の積極的な組織への態度を導くためには、経営者が明確なビジョンを示し、職場の管理者がリーダーシップを発揮することが重要であると考えられる。仕事外生活への満足においては、人間関係、顧客との関係といった対人的要因は有意な正の関係を示し、対人的満足が仕事の内外でスピルオーバーしている様子が窺える。

教育・研修と労働条件は、どのコミットメントに対しても一様に正の関係にあった。適切な教育と労働時間は、従業員の意欲や心理的安寧にとって必要不可欠と考えられた。

図表40 変数間の相関係数

	平均値	標準偏差	ジョブ・イン ボルブメント	態度的組織コ ミットメント	存続的組織コ ミットメント	キャリア・コ ミットメント	全般的職務満 足感	仕事外生活へ の満足
達成・成長	3.30	1.00	.47	.41	.15	.48	.57	.13
意義	3.44	1.05	.42	.42	.21	.38	.48	.07
自律性・参画	3.58	1.15	.19	.19	.06	.18	.25	.06
リーダーシップ	3.42	1.07	.33	.43	.18	.32	.41	.11
人間関係	3.36	0.96	.24	.28	.09	.25	.33	.19
顧客との関係	3.33	0.73	.31	.28	.08	.30	.38	.15
ビジョン・戦略	2.95	0.91	.34	.38	.20	.26	.34	.14
経営者	3.09	1.03	.34	.45	.19	.31	.36	.10
仕事の革新	3.69	0.91	.25	.37	.22	.24	.31	.07
昇進・評価	2.86	0.95	.28	.36	.13	.25	.31	.10
教育・研修	2.89	0.96	.31	.31	.12	.27	.33	.16
労働条件	2.95	1.18	.15	.24	.17	.18	.24	.28

5 . 分析結果のまとめ

個人の属性や組織の属性には、コミットメントとの有意な関係が見られた。しかし、その関係はそれほど強くはなく、そこに含まれる様々な要因がコミットメントに対して影響を与えているのだと解釈した。ワーク・シチュエーションの中では職務の性質との関係が一貫して見られ、自己の能力が活かせる重要な仕事をもつことが、仕事に関わるコミットメントを高めることが示唆された。個人のパフォーマンスとは職務満足感が最もよく関係しており、仕事に対する満足感が高いことがパフォーマンス向上に役立つと判断した。キャリア・コミットメントやジョブ・インボルブメントもパフォーマンスを高める効果があると考えられ、仕事外生活への満足も考慮すべき要因であることが示された。

離退職と関係が強いのは組織コミットメントで、特に存続的組織コミットメントが高い組織において成員の離退職が少ないと認知されていることが見出された。従って、組織の労働力の安定性を目指すのであれば、組織コミットメントを高めることが重要であると考えられる。しかし存続的組織コミットメントの高さは個人パフォーマンスを高める有効な態度ではないため、その点を考慮し、雇用管理施策を整えていくことが重要と考えられた。

引用文献

- 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.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. 1996 Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, **49**, 252-276.
- Angle, H. L., & Lawson, M. B. 1994 Organizational commitment and employee's performance ratings: Both type of commitment and type of performance count. *Psychological Reports*, **75**, 1539-1551.
- Aranya, N. & Ferris, K.R. 1984 A reexamination of accountants organizational-professional conflict. *The Accounting Review*, **59**, 1-15.
- Aranya, N., Pollock, J. & Amernic, J. 1981 An examination of professional commitment in public accounting. *Accounting, Organizations and Society*, **6**, 271-280.
- Aryee, S. & Tan, K. 1992 Antecedents and outcomes of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, **40**(3), 288-305.
- Barnett, R. C., & Marshall, N.L. 1992. Worker and mother roles, spillover effects, and psychological distress. *Women and Health*, **18**(2), 9-40.

- Bateman, T. S. & Strasser, S. 1984 A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, **27**, 95-112.
- Becker, H. S. 1960 Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, **66**, 32-40.
- Bedeian, A., G., Kemery, E., R. & Pizzolatto, A., B. 1991 Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior. *Journal of Vocational Behavior*, **39**(3), 331-343.
- Blau, G. J. 1985 The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, **58**, 277-288.
- Blau G. J. & Boal, K. B. 1987 Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, **12**, 288-300.
- Brooke, P.B., Russell, D.W., & Price, J.L. 1988 Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, **73**(2), 139-145.
- Brown, S. P. 1996 A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, **120**(2), 235-255.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. 1995 Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, **80**, 468-478.
- Cohen, A. 1993 A Work commitment in relations to withdrawal intentions and union effectiveness. *Journal of Business Research*, **26**, 75-90.
- Cohen, A. 1995 An examination of the relationships between work commitment and nonwork domains. *Human Relations*, **48**(3), 239-263.
- Cohen, A. 1997 Personal and organizational responses to work-nonwork interface as related to organizational commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, **27**(12), 1085-1114.
- Cohen, A. 1996 On the discriminant validity of the Meyer and Allen measure of organizational commitment: How does it fit with the work commitment construct? *Educational and Psychological Measurement*, **56**(3), 494-503.
- Cohen, A. 1999 Relationships among five forms of commitment: An empirical assessment. *Journal of Organizational Behavior*, **20**(3), 285-308.
- Cohen, A., & Kirchmeyer, C. 1995 A multidimensional approach to the relation between organizational commitment and nonwork participation. *Journal of Vocational Behavior*, **46**(2), 189-202.
- Cook, J., & Wall, T. 1980. New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, **53**, 39-52.
- Cronbach, L. J. 1987 Statistical tests for moderator variables: Flaws in analyses recently proposed.

- Psychological Bulletin*, **102**(3), 414-417.
- Curry, J.P., Wakefield, D.S., Price, J.L., & Mueller, C.W., 1986 On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, **29**, 847-858.
- Dubin, R. 1956 Industrial workers worlds: A study of the central life interest of industrial workers. *Social Problems*, **3**, 131-142.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. 1994 Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, **79**, 370-380.
- Ferris, K. R. 1981 Organizational commitment and performance in a professional accounting firm. *Accounting, Organizations and Society*, **6**, 317-325.
- Grusky, O. 1966 Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, **10**, 488-503.
- Gouldner, A. W. 1957 Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles - . *Administrative Science Quarterly*, **2**, 281-306.
- Gouldner, A. W. 1958 Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles - . *Administrative Science Quarterly*, **2** 444-480.
- Hall, R. H. 1968 Professionalization and bureaucratization. *American Sociological Review*, **33**, 92-104.
- 花田光世 1991 オピニオン・サーベイによる経営人事革新 ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス **16** (2) 81-94
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. 1972 Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, **17**, 555-573.
- Hoppock, R. 1935 *Job Satisfaction*. Harper
- Kanungo, R. N. 1979 The concept of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, **86**, 119-138.
- Kirchmeyer, C. 1992 Nonwork participation and work attitudes: A test of scarcity vs. expansion models of personal resources. *Human Relations*, **45**(8), 775-795.
- Kirchmeyer, C. 1995 Managing the work-nonwork boundary: An assessment of organizational responses. *Human Relations*, **48**(5), 515-536.
- 甲 美花 2002 ホワイトカラーの二重コミットメントに関する研究 コミットメントによる人材タイプ別の比較 三田商学研究 **44**(6) 117-143
- Lodahl, T. M. & Kejner, M. 1965 The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology* **49**(1), 24-33.
- Lawler, E., & Hall, D. 1970 Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic

- motivation. *Journal of Applied Psychology*, **54**, 305-312.
- Locke, E.A. 1976 What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, **4**, 309-336.
- Mathieu, J.E., 1988 A causal model of organizational commitment in a military training environment. *Journal of Vocational Behavior*, **32**, 321-335.
- Mathieu, J.E., & Hamel, K. 1989 A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals. *Journal of Vocational Behavior*, **34**, 299-317.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D.M. 1990 A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, **108**, 171-194.
- Mathieu, J. E., & Farr, J. L. 1991 Further evidence of the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, **76**(1), 127-133.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1997 *Commitment in the workplace*. California: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. 1993 A commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, **78**, 538-551.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. H., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. 1989 Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, **74**, 152-156.
- Morris, J. & Sherman, J.D. 1981 Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, **24**, 512-526.
- Morrow, P. C. 1983 Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, **8**(3), 486-500.
- Morrow, P.C. & McElroy, J.C. 1986 On assessing measures of work commitment. *Journal of Occupational Behavior*, **7**, 139-145.
- Morrow, P.C. & Wirth, R.E. 1989 Work commitment among salaried professionals. *Journal of Vocational Behavior*, **34**, 40-56.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. 1979 The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, **14**, 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. 1982 *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- 太田さつき 1999 社会人の大学院就学とワーク・コミットメントの関係 産業・組織心理学研究, **12**(2), 63-74
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. 1974 Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, **59**, 603-609.

- Randall, D. M., and Cote, J. A. 1991 *Work and Occupation*, **18**, 194-211.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.L. 1969 *The Measurement of satisfaction in work and retirement*.
Rand McNally.
- Snizek, W. E. 1972 Hall's Professionalism Scale: An empirical reassessment. *American Sociological Review*,
37, 109-115.
- Thoits, P. A. 1983 Multiple identities and psychological well-being: A reformulation and test of the social
isolation hypothesis, *American Sociological Review*, **48**(2), 174-187
- 田尾雅夫 1997「会社人間」の研究 - 組織コミットメントの理論と実際 初版 京都大学学術出版会
- 高橋弘司 2002 組織コミットメント 宗方比佐子・渡辺直登 (編著) キャリア発達の心理学 - 仕事・組織・生涯発達 川島書店Pp.55-79
- Williams, L. J. & Hazer, J. T. 1986 Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in
turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied
Psychology*, **71**, 219-231
- Wiener, Y., & Vardi, Y. 1980 Relationships between job, organization and work outcomes: An integrative
approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, **26**, 81-96.
- Vroom, V.H. 1964 *Work and Motivation*. Wiley.

<付属資料：ワーク・シチュエーションの因子分析結果>

第1因子(意義)・・・因子寄与 7.9

質問項目	因子負荷量	H ²
私はこの組織にとって大切な仕事をしていると感じている	.70	.71
私は組織にとって重要かつ責任ある仕事を任されている	.71	.73
今やっている仕事は、私の人生にとって意義あるものと思う	.41	.63
私の仕事は社会に貢献する、意義あるものである	.41	.50

第2因子(経営者)・・・因子寄与 9.9

質問項目	因子負荷量	H ²
経営者はわれわれ従業員と打ち解けて話をする機会をもっている	.50	.52
経営者は業績に関連した情報を、可能な限り従業員に開示している	.54	.56
経営者はチームの一員としての意識をもち、われわれとともに働いている	.69	.71
経営者は会社の運営や今後の計画について、従業員の意見を尊重している	.59	.65
仕事では倫理的側面を重視すべきことを、経営者も行動で示している	.58	.67
経営者は正しいことを行っていると信頼がおける	.56	.69
経営者は組織全体の業績がよくなるよう、常に努力している	.51	.65
経営者は企業の置かれた状況を適切に把握している	.43	.60

第3因子(上司やリーダー)・・・因子寄与 14.8

質問項目	因子負荷量	H ²
上司・リーダーは私の仕事能力を評価し、信頼してくれる	-.50	.56
上司・リーダーは私の長所を生かそうとしてくれる	-.63	.65
上司・リーダーは私の能力が高まるよう配慮してくれる	-.67	.68
上司・リーダーはやり甲斐のある仕事を与えてくれる	-.53	.68
上司・リーダーは私を含めて部下を正当に扱っている	-.71	.65
私の上司・リーダーは依怙鼻息(えこひいき)することはない	-.70	.58
私の上司・リーダーは人間的に尊敬できる	-.84	.74
私は上司・リーダーに全幅の信頼をおいている	-.85	.77
助けが必要なときには、上司・リーダーは支援してくれる	-.81	.70
私の上司・リーダーは仕事に役立つアドバイスをしてくれる	-.83	.72
私の上司・リーダーは仕事をうまく段取りしたり計画したりできる	-.79	.69
私の上司・リーダーは仕事に明るく、仕事がよくわかっている	-.82	.69

第4因子(職場の人間関係)・・・因子寄与 11.7

質問項目	因子負荷量	H ²
職場は友好的な雰囲気である	.72	.64
私の職場の人間関係はよい	.78	.68
同僚の多くに好感をもてる	.80	.69
同僚の間では、みんな気持ちがいっしょに合っている	.84	.72
仕事が遅れたり困ったりしているとき、同僚はお互いに助け合っている	.74	.55
メンバーは団結して、全体の業績を良くしていこうとしている	.65	.58
私と同僚との間には良好なチームワークがある	.79	.70
同僚の間では仕事上の情報交換が活発である	.67	.56

第5因子(労働条件)・・・因子寄与 6.7

質問項目	因子負荷量	H ²
出張や会議が時間外や休日にかからないよう配慮されている	.53	.33
仕事と生活が両立するよう、十分配慮されている	.64	.53
勤務時間は融通がきく	.55	.31
休日や休暇は満足にとることができる	.75	.53
残業も含めて今の労働時間は適切といえる	.76	.54
職場は安全で衛生的である	.48	.35
仕事をしていて、体に悪いと思うようなことは、特にない	.51	.35

第6因子(自律性と参画)・・・因子寄与 7.1

質問項目	因子負荷量	H ²
仕事の遂行に影響する決定は、自分で下すことができる	-.56	.48
自分の仕事の手順は、自分で決められる	-.79	.64
自分の仕事のスケジュールは、自分で決められる	-.86	.70
仕事の目標や遂行規準は自分で定められる	-.73	.58
仕事をすすめる上で、自分の意見は十分反映されている	-.49	.53

第7因子(昇進・評価)・・・因子寄与 12.4

質問項目	因子負荷量	H ²
昇進・昇格は公平、客観的に行われている	-.83	.68
適切な人が、適切な時期に昇進している	-.86	.72
十分なポスト、活躍の場が用意されている	-.69	.63
各人の希望にそったキャリア・コースが用意されている	-.60	.55
組織の給与体系は公正・妥当なものである	-.64	.52
評価は客観的であり、十分な透明性を持っている	-.68	.58

第8因子(顧客との関係)・・・因子寄与 9.4

質問項目	因子負荷量	H ²
顧客(あるいは業務の相手)との間には信頼関係が成り立っている	-.79	.67
顧客(あるいは業務の相手)とのコミュニケーションは円滑に行われている	-.85	.73
私の仕事ぶりは顧客(あるいは業務の相手)から正当に評価されている	-.86	.70
顧客(あるいは業務の相手)は私の手腕をみとめて仕事を任せてくれる	-.79	.67

第9因子(仕事の革新)・・・因子寄与 9.3

質問項目	因子負荷量	H ²
よりよい仕事になるようアイデアを出し、工夫するよう奨励されている	.73	.67
新しい仕事のやり方を試すよう奨励されている	.77	.73
新しい解決法、新しいアイデアが求められている	.82	.72
新しい仕事のやり方に対して、肯定的、受容的である	.53	.54

第10因子(教育・研修)・・・因子寄与 6.0

質問項目	因子負荷量	H ²
仕事に必要な技術や知識については、十分な教育・研修がある	.58	.47
教育・研修は自分の希望や要望を十分反映したものとなっている	.73	.68
ここで仕事をすることが、自分の今後のキャリアにプラスとなる	.32	.55
ここでの仕事や経験が、自分の将来の目標につながっている	.33	.56

第11因子(ビジョン・戦略)・・・因子寄与 8.5

質問項目	因子負荷量	H ²
会社には明確で優れたビジョンや戦略がある	.69	.64
会社のビジョンや戦略は現状では最良のものといえる	.78	.75
組織のかかげるビジョンや目標に、われわれの多くが賛同している	.65	.71
会社のビジョンや経営戦略が末端までよく周知されている	.55	.58

第12因子(成長・達成)・・・因子寄与 10.7

質問項目	因子負荷量	H ²
今の仕事は達成感を感じることができる	.45	.43
仕事において我ながらよくやったなあと思う事がある	.43	.33
今の仕事は挑戦しがいのある仕事である	.66	.60
仕事の上で自分のアイデアや工夫が生かせる	.54	.52
経験を積むことによって、より高度な仕事を与えられる	.56	.48
仕事を通じて自分自身が成長したという感じを持てる	.71	.62
仕事において、自分がどのレベルに達したかを把握することができる	.60	.49
仕事では自分の能力を活かし可能性を伸ばすことができる	.71	.69

第3章 ストレス

ストレス反応、ストレッサー、緩和要因（仕事特性、ソーシャル・サポート）

・職場のストレスに関するチェックリスト

1. 開発の目的

今や、ストレスは現代人の身近な存在として、日常会話にも頻繁に登場することばとなっている。しかし、日常会話の中で言われるストレスの意味は、必ずしも学術上の定義と同じではない。一般にストレス研究では、環境からの要請によって生体の適応能力が消耗した結果、心理的・生理的な変化が起こり、健康に対して有害な影響を及ぼすに至るプロセス全体を捉えてストレスと呼ぶ。すなわち、厳密に言えば、ストレスとはストレス・プロセスを指しているのである。一方、日常会話で「ストレスがたまる」という時のストレスは、生体の適応能力を消耗させる環境からの要請のことで、これはストレッサーと呼ばれる。また、「ストレスを解消する」という時のストレスは、健康に有害な影響を与える心理的・生理的变化を指しており、これはストレス反応のことである。つまり、我々が普段何気なく使うストレスは、現実のストレス・プロセスのごく一部でしかないのである。

このようにきわめて意味の広い概念であるために、当初、生理学と医学の分野から始まったストレス研究は、その後、精神的・身体的健康問題と関わりのある心理学や社会科学にも広まり、現在では最も学際的な交流の盛んな研究分野となっている。産業・組織心理学もまた例外ではない。この分野でストレスが重要な研究テーマとなった理由のひとつは、組織のあり方がその組織に属する個人に対して大きなストレッサーとなり、結果的に個人の健康状態に重要な影響を及ぼす恐れがあるからに他ならない。ストレスが原因と思われる疾患のために費やされる医療費が年々膨れ上がっていき中で、企業はその予防に関して重要な責任を負っているのである。このような社会的要請を受けて、近年になって多くの企業が組織的にメンタル・ヘルス促進の運動を繰り広げるようになってきている。その内容の多くがストレスとストレス対処法についての啓蒙や教育に当てられていることは、ストレスに対する問題意識の広がりを反映していると言える。

更に、ストレスは個人レベルにとどまらず、組織全体の生産性や利益にも悪影響を及ぼし、組織目標の達成そのものにも関わる重要な問題でもある。たとえば、ストレスがもたらすものは精神的・身体的な疾患だけではない。これまでの研究でストレスと密接に関連した現象として取り上げられてきたものに、職務に関連した事故やミス、怠業、転職意図の強さ、バーンアウト、職務中の薬物・アルコール摂取、その他の職場での反社会的行動などがある。いずれも、その当事者のみな

らず、組織としても無視できない問題ばかりである。組織としてのストレス・マネジメントへの取り組みが、単なる従業員への保健サービスにとどまらない理由がここにある。

このようにストレスは、経営者や管理者であれ、従業員であれ、組織の中で働くすべての人にとって個人的な福利（well-being）に関わる問題であると同時に、組織が全体として効率的に機能できるような状態にあるかどうかを見極める重要なバロメーターでもある。そこで、本報告書ではストレス・マネジメントへの組織的取り組みを雇用管理業務の一環として位置づけ、それを支援するための道具として3つのストレス関連チェックリストを開発した。開発にあたって留意した点は次の2つである。

a. 低コストで実施できること

組織的なメンタル・ヘルス促進事業が普及しつつあるとは言え、実際にそれを実施しているのは多くが大企業である。ストレス・マネジメントのためのプログラム開発や実施にはそれなりの労力とコストがかかる。大企業のように対象となる人の数が多ければ1人当たりにかかる費用は少なくなくて済むが、余裕のない中小企業にそれと同じような取り組みを期待することはできない。低コストで容易に実施できるストレス診断用チェックリストがあれば、これまで実施に躊躇していた組織でも、通常の雇用管理業務の中でメンタル・ヘルス促進事業に取り組めるようになる。

b. 雇用管理業務に役立つこと

ストレスは個人と環境との相互作用の中で起こってくる問題であるため、個人と環境の両方に目を向ける必要がある。当然、個人の価値観や態度、性格や適性などは考慮すべき重要な要因になる。また、ストレス・マネジメントには運動やリラクゼーション・トレーニング、あるいは認知行動療法など個人を対象にしたプログラムが取り入れられていることが多い。一方、ここで考えているストレス・マネジメントは、組織のメンバーが体験しているストレスの中から雇用管理の問題点を発見し、ストレスに対処することがそのまま雇用管理面の改善につながるような形のものである。そのためには、個人的な要因より雇用管理業務との関連性が高い環境的要因を重視したチェックリストが必要となる。

以上の点はいずれも道具的実用性を高めるための配慮であるが、これらに加えて、ストレス関連チェックリストの開発では測定内容の概念的定義を明確にしておくことが特に重要である。たとえば、ストレス反応はしばしば個人の特性や性格を表しているかのように思われがちである。実際には、ストレス反応は環境の刺激に対する反応として生ずる生体の側の変化のことであり、内的で安定的な特性や性格とは明確に区別される。もちろん、個人の内的特性は表出されるストレス反応の内容や強さを規定する重要な要因ではあるが、両者を混同するのは大きな誤解である。このような

誤解はチェックリストの結果の解釈をゆがめる恐れがあるばかりでなく、利用法によってはきわめて危険なものとなる可能性さえある。

このような危険性を回避するために、個々のチェックリストについて説明する前に、ストレス・プロセスの概念について理解しておく必要がある。

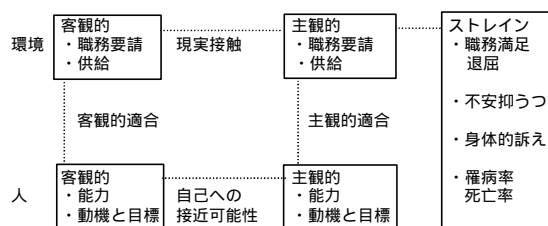
2. ストレス・モデル

職業ストレスについては、これまですでに数多くの研究が蓄積されてきた。しかしその一方で、ストレス・プロセス全体をどのように概念化するかという点では必ずしも一致が得られているわけではない。ストレスという概念が広範囲な内容を含んだ概念であるだけに、その概念化次第で開発すべきチェックリストの内容や利用法も異なってくる。

現在、産業・組織心理学の分野でなされる多くのストレス研究は、人 - 環境適合モデル、認知評価理論、情動ストレス・モデルのいずれかに依拠している。それぞれのモデルや理論はストレス・プロセスの中でどの側面を強調しているかという点で違っているだけでなく、ストレスやストレス反応の捉え方やその測定法についても異なったアプローチを要求する。ストレス関連チェックリストの開発にあたって、まずそれぞれのモデルや理論の特徴について検討しておく必要がある。

a. 人 - 環境適合モデル

図表 1 職業ストレスの人 - 環境適合モデル



French, et al. 1982 The Mechanisms of job stress and strain. John Wiley.

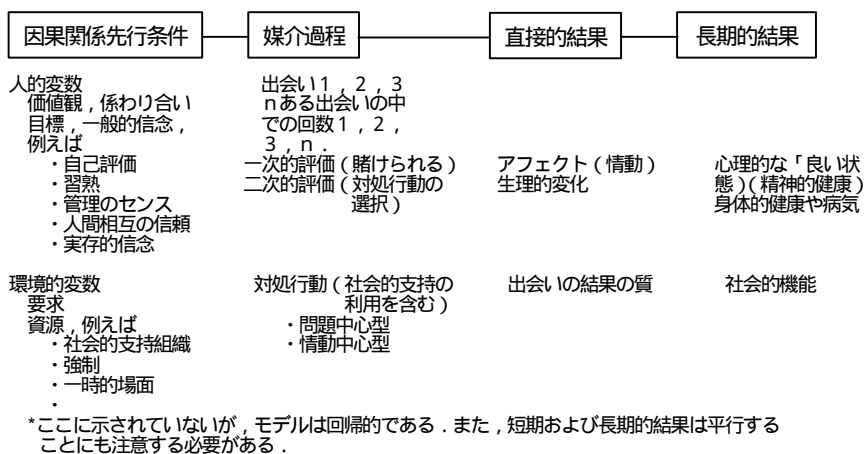
これは産業・組織心理学の分野で独自に発展したストレス・モデルの代表格である。このモデルの特徴は、どのような組織環境や職務内容が心理的ストレインを引き起こすか、その仕組みについて詳細な概念化を試みた点にある。図表 1 に Frenchら（1982）の概念図を示した。図中、心理的スト

レインを引き起こす大きな原因のひとつは、仕事の負担や職務の複雑さといった職務要請（job demands）と、参加や自己活用の程度といった組織が提供する供給物（supplies）の2つの環境要因である。更に、これらの環境要因に対応する個人の側の要因として、前者に対しては能力（abilities）後者に対しては動機と目標（motives & goals）が想定され、環境要因と個人要因の間の適合度も心理的ストレインに影響を与えられている。すなわち、職務の複雑さや負担、責任の重さが個人の能力と不適合なほど、また仕事によって得られる収入（供給物）が個人の希望（目標）と食い違うほど、その個人は強い心理的ストレインを経験する可能性が高いことが予想される。

b. 認知評価モデル

心理学的ストレス研究で最も頻繁に引用されるのが、Lazarus（1984）の認知評価理論である。図表2に概念図を示した。この理論では、ストレス・プロセスを広義の情動の一部として考えている。どのような情動であれ、それが生起するプロセスで最も重要な役割を担っているのが環境との相互作用の中でなされる認知評価である。情動としてのストレス・プロセスでは、まず一次的認知評価として環境がストレスフルなもの（個人の資源に対する脅威、挑戦）と見なされる。このような評価に引き続いて、環境からの脅威・挑戦に対してどのようにコーピング（対処）したらよいかについて二次的認知評価がなされ、それに基づいて実際のコーピング行動が起こる。このコーピングの効果に応じて、個人の中に感情反応や生理学的変化といった短期的（直接的）結果と個人の全般的適応に関わる長期的結果がもたらされることになる。

図表2 Lazarusによるモデル



R.S.ラザルス著・林峻一郎編訳「ストレスとコーピング」より

c. 情動ストレス・モデル

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

本報告書では、ストレス関連チェックリストの開発目的に照らしてこれらのモデルや理論を検討した結果、最終的に次のような理由から情動ストレス・モデルを採用した(情動ストレス・モデルについては次節参照)。

まず第1に、人・環境適合モデルは心理的ストレインの原因となる環境要因として職務要請と供給量を、同じく個人要因として能力と動機・目標の2要因を指摘する。しかし、現実の職業ストレスの内容はきわめて多様であり、指摘された要因との関連ですべてを説明することには無理があるように思われる。たとえば、上司や同僚とのトラブルといった職場の人間関係の問題はきわめて一般的な職業ストレスのひとつであるが、この枠組みの中でこれを分析するためには、いったん問題の要素を環境的要因と個人的要因とに分析し、改めて両者が不適合な状態として問題を再構成することが必要になる。しかし、環境と個人の何が不適合でトラブルが生じたかということよりも、トラブルが発生したという出来事の方がストレスとしての影響力は大きいものと思われる。このように、環境要因と個人要因をいちいち対応させてストレスを特定していく方法は、いくつかのストレスについては当てはまっても、他のストレスでは必ずしも有効な分析方法とはなり得ない可能性がある。

第2に、認知評価理論ではストレス・プロセスにおける媒介過程として認知的評価の役割が重視されている。そのため、この理論に基づいた実証的研究では個人の認知評価を測定することが必要不可欠な作業となるはずである。しかし、実際にこの理論に依拠して実施されたストレス研究では認知評価が測定されていないことが多く、認知的評価を測定するための方法論も確立されているわけではない。また、この理論ではコーピングの役割も強調され、コーピングを測定する尺度も開発され盛んに研究されているものの、やはり同様にコーピング方略の選択に関わる二次的認知評価が測定されないため、コーピングと認知的評価の関係についての議論は仮説の域を越えていないのである。このように、認知評価理論では理論的分析と実証的研究との関係がきわめて漠然としている点で問題がある。

また、認知評価理論ではストレス・プロセスを個人と環境とのトランザクションと捉えているものの、実際には環境要因よりも個人要因の方がその扱いにおいて比重が重いように思われる。たとえば、認知評価やコーピングに影響を与える個人要因については個人の価値観、自尊心、自己効力観、統制感といった多くの変数がリストされるのに対して、環境要因は系統的に扱われていない。また、認知評価理論ではしばしばストレッサーとしてデイリー・ハッスルズ（日常的な苛立ち事）が扱われる。そこで問題になるのはやはり個々の日常的な出来事に対する個人の評価であり、出来事をより広い社会的文脈の中に位置づけたり、組織内での役割や職務との関連性が問われるわけではない。しかし、職業ストレス研究では、職場での個人の役割や職務のあり方と個人の経験するストレスとの関係が最大な問題となることは明らかである。従って、雇用管理業務の一環としてストレス・マネジメントを位置づけるためのモデルとして有効かどうかという点から見た場合、認知評価理論はきわめて不十分なものと判断されるのである。

これに対して、情動ストレス・モデルはストレッサーの概念化において人-環境適合モデルよりも柔軟であり、またモデルと実証的研究との関係という点でより明確である。特に、ストレス反応の測定法が確立していること、それによってストレッサーを特定する手順が明確に示されていることは、他の2つのモデルや理論にない利点である。また、このモデルの特徴はストレス・プロセスへの介入（インターベンション）の経路をあらかじめモデルの中に組み込んでいる点にある。これは組織的なストレス・マネジメントを試みる際にきわめて有効である。

3. チェックリストの理論的枠組み

どのような実践法であっても、実証的にその根拠を裏付けようとするならば（そして実証的根拠に従って実用に供しようとするならば）、まず理論的仮説を立て、その構成要素である理論的構成概念を定義し、その概念的定義に即した測度を用いて実際に測定する、という一連の手続きが必要不可欠である。理論的な基盤のないままに実証的な研究は成り立たないし、実践法の科学的な裏付けも得られない。

心理的ストレス研究（とその応用）においても同様であり、あらかじめ理論的な基盤を明確にしておくことが必要である。これまで心理的ストレス研究はしばしば、こうした理論的な基盤がないままに行われたために、概念的な混乱を招いてきた（Wallace, 1989）。

本報告書では、情動を中心とした心理的ストレス・モデルに基づき、雇用管理の上で把握しておくべきストレス関連要因における問題発見用チェックリストとして「ストレス反応チェックリスト」「職場内ストレッサー・チェックリスト」、そしてストレスを予防・緩和する職場環境要因を特定し、介入対策を立てるための対策発見用チェックリストとして「ストレス緩和要因チェックリス

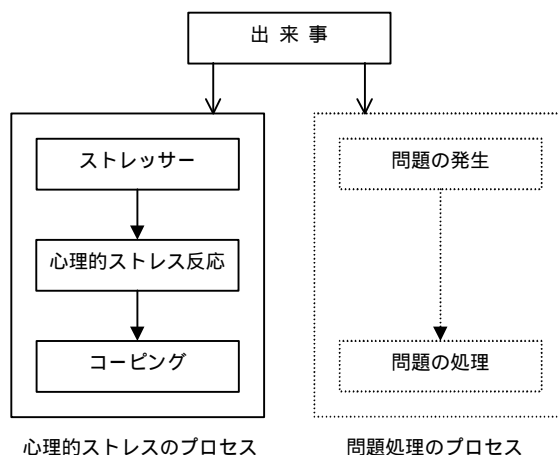
ト」の3つのチェックリストを提案する。それぞれのチェックリストの紹介に入る前に、その前提となる理論的仮説をおおまかに解説する。

(1) 情動を中心とした心理的ストレス・モデル

a. ストレス・モデル

職場ストレス・チェックリストにおいては、情動反応を中心とした心理的ストレス・モデルを仮定している。以下にその基本的な枠組みを示す(図表3)。

図表3 情動を中心とする心理的ストレス・モデル



新名理恵 1995 介護の心理的ストレス・モデル . ストレス科学, 10(3), 220-223.

日常生活において個人はさまざまな刺激事態(場面や出来事)を経験するが、刺激事態はしばしば個人に対し心理的にインパクトのある出来事であり、かつ、しばしば嫌だ、困った、不快だ、などネガティブな気分を引き起こすものである。そうした刺激事態の経験によって、その個人に不安や抑うつ気分、怒りといった情動反応すなわち心理的ストレス反応が引き起こされることがある。この刺激事態の経験と生じた反応から、心理的ストレスのプロセスが起動されたと考える。

ここで、心理的ストレス反応に対応する刺激事態をストレスァーと呼ぶ。ストレスァーは「個人によりネガティブなものと評価され、その個人に心理的ストレス反応を引き起こす刺激事態」(新名, 1995)と定義される。本章においてもこの定義が採用されている。

ここでいう刺激事態とは、ストレスの発生源とストレスを受けている個人との関係によって生じる場面や状況を指す。たとえば上司から残業を命じられたという場合、その状況自体がストレスァーとなりうる刺激事態であると考ええる。さらにこの状況を細かく捉えれば、ストレスの発生源で

ある上司の存在と、命じられた残業を本人が認知したということに、分けて考えることが可能である。すなわち、上司が存在しても、その存在に気づかなければストレスの発生源とはなりえない。しかし本章においては、この2つを特に分けて考えることまではしていない。理論的モデルが煩雑になることを嫌うからである。職業ストレス研究の目的は、ストレス低減のために職場における具体的な介入についての情報を得ることであり、ストレスの構造や構成要因に関わる理論的な興味に基づくものではない。また、介入方法についても個々人の認知的変容に焦点を当てたものばかりではなく、職場環境の改善などによりマクロで外的な要因に焦点が当てられることもある。刺激事態をストレスとイベントに分けて考えることで、個々人のストレス認知のプロセスを詳しく捉えることが可能になるであろうが、そのために必要な理論的モデルは複雑になる。

b. 心理的ストレス反応

職場ストレス場面においては、ストレスとストレス反応とから構成される刺激 - 反応の対応関係のうち、心理的ストレス反応に関しては一般にどの職場・職種においても共通の尺度を用いることが可能である。心理的ストレス反応には、憂うつ・悲哀・寂寥・恐怖・不安・心配・怒り・不機嫌・焦燥といった情動的な反応、自己嫌悪・自信喪失・厭世感・絶望感・無力感・無気力といった意欲面の反応、思考力や判断力の低下・考えが堂々巡りする・次々とよくないことを考えるとといった思考面の反応、引きこもり・対人不信・依存心といった対人面での反応など、さまざまな反応がある(新名, 1997)。

また、これら反応を測定する測度も数多くあり、抑うつ傾向を測定するもの(Radloff, 1977; Beck, et al., 1961; Zung, 1965)、不安傾向を測定するもの(Spielberger, et al., 1970)、気分や情緒を測定するもの(Nowlis, 1965; Zukerman & Lubin, 1965; McNair, et al., 1971)、こうした状態や傾向を総合的に測定するもの(Derogatis, et al., 1976; Weiss, et al., 1984; 新名, 1994)などがある。また、研究者によってはストレス反応をより広義に捉え、精神的・身体的な反応のさまざまな側面を測定する尺度を用いることもある(藤南ら, 1995; 堤, 1994; Fischer, et al., 1988; 中川・大坊, 1985; 鈴木ら, 1976)。なかでもOSI(Occupational Stress Inventory; Osipow & Spokane, 1987)はストレス認知、反応、対処を含む包括的な尺度で、欧米では広く用いられている。

本論ではこのうち、新名らの作成したPSRSを用いている(新名ら, 1990; 新名, 1995)。PSRSを用いた研究においては、しばしば併せて身体的ストレス反応尺度(新名ら, 1992)が用いられている(eg. 古屋ら, 1997; 新名ら, 1995)。また、情動的反応は身体的ストレス反応や他のストレス反応の引き金になると考えられている(矢富, 1991)(この点についてはストレス反応チェックリストの章を参照のこと)。

c. ストレッサー

ストレッサーは上述のように場面や出来事に大きく左右されるので、異なる職場や異なる職種に共通した一般的な尺度を作ることは難しい。ストレッサーとなる刺激事態は、さまざまな職場環境や生活領域の中に、幅広く存在していることが明らかにされている。たとえば、老人介護場面においては「お年寄りがひとりで自分の身の回りのことをできないこと」「お年寄りに失禁があること」「お年寄りが食事や薬を拒否すること」「この先、お年寄りの状態や病気がどうなるかわからないこと」などが介護者の負担感に関係し（新名ら, 1989, 1991）教育実習場面では「研究会や反省会で質疑応答をした」「作業の進め方がわからないことがあった」「教員から過大な要求をされることがあった」などが実習生のストレス反応に関係している（音山ら, 1996）など、職場や職種ごとに特徴的で具体的な場面から構成されているのが普通である。

職場ストレスにおいても研究ごとにさまざまなストレッサーが報告されている。たとえば「職場で担当している仕事の種類が多すぎて、時間内に終わらない」「自分の能力を超えた仕事をしなければならない」「複数の人から違った指示を受けることがある」「騒音のひどいところで働いている」（Osipow & Spokane, 1987）などがある。職場ストレス研究において報告される代表的なストレッサーについては、職場内ストレッサー・チェックリストの章で紹介している。

ストレッサーに関しては全職業集団に対して一律の共通尺度が存在しないことから、職場ストレス・チェックリストを実際に利用する上では、チェックリストをそのまま用いるのではなく、リストを参考にしながら、適用対象に即して再構成したり、取捨選択しながら使用することが必要となる。あるいは新たにストレス・モデルを想定する必要があるかもしれない。ストレッサーはストレスの原因を特定する重要な役割を持っており、介入プランを立てる上でも重要な情報を含むものである。従ってストレッサー・チェックリストの構成は、職場ストレス・チェックリストに含まれる他のどのチェックリストを実施する上においても、重要な問題となる。

以下、情動を中心とする心理的ストレス・モデルにおいて想定されているストレッサーの位置づけについて述べる。

（2）刺激事態とストレッサー

どのような刺激事態がストレッサーとなりうるのかについては、日常生活場面によって異なる。学生の経験する刺激事態と職業人が職場で刺激事態は大きく異なるものであろうし、おなじ職場内であっても職種や職位が異なれば、刺激事態が異なることは当然である。従って職場ストレス場面におけるストレッサーを明らかにするためには、少なくとも職種ごとに、従業員が経験する刺激事態を測定し、ストレス反応との関係を明らかにし、ストレッサーを特定していく作業が必要と

なる。ストレスラーの選定にあたっては、最低限次の2つの前提についての理解が必要である。

a. 心理的ストレス反応を引き起こす刺激事態である

日常生活において我々はさまざまな刺激事態に直面するが、必ずしもすべての刺激事態がストレスラーになるわけではない。たとえば帰宅の準備をしている時に上司から追加の業務を指示され、不意の残業をすることになったという場合、刺激事態が内包している環境からの要請（追加業務の指示）とその刺激事態を経験した個人の期待や予測（帰宅の準備）との間には、一種の不適合状態が成立する。その場合、多くはこの不適合状態を解決するために上司を説得して明日の仕事にまわしてもらったり、帰宅の準備を止めて残業に取りかかったりすることになるが、そうした対処行動には必ずしもネガティブな心理的反応、すなわち心理的ストレス反応が伴うものではない。たとえ個人にとって身体的に負担になりそうに見える刺激事態が生起していたとしても、心理的ストレス反応が伴わないプロセスは、心理的ストレス・モデルであるとはみなされない。

ネガティブな心理的反応が伴わずに問題が処理されるプロセスは、心理的ストレス・プロセスを含まないモデル、すなわち問題解決のモデル（図表3の右側）である。情動を中心とする心理的ストレス研究においては、問題解決モデルと心理的ストレス・モデルは区別して用いられる。

b. 個人によりネガティブに評価されるものである

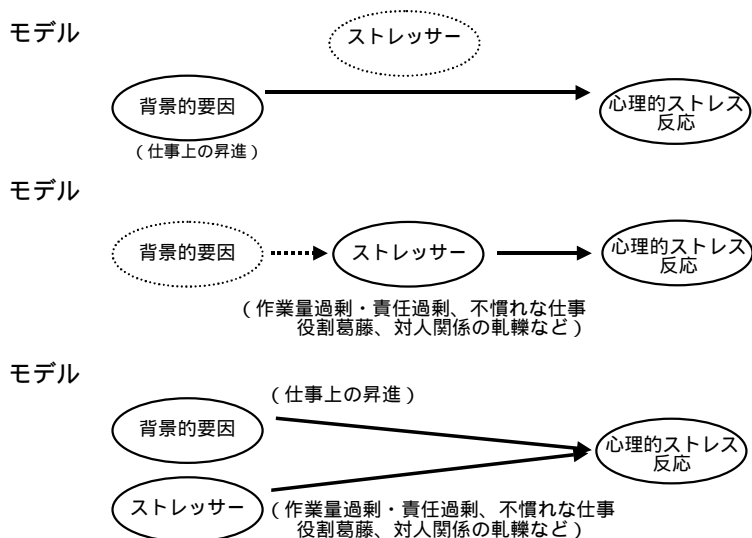
刺激 vs 反応の関係から考えれば、心理的ストレス反応に対応しそれを引き起こす刺激事態がストレスラーであり、概念的には必ずしも個人によりネガティブに評価される刺激事態ばかりがストレスラーになる必要はないと考えられるかもしれない。たとえば仕事上の昇進は個人に対し心理的にインパクトのある出来事であり、昇進後に新たな職場環境で働くうち心理的ストレス反応が生じることもあるが、仕事上の昇進という出来事自体は必ずしも嫌だ、困った、不快だなどとネガティブに評価される刺激事態であるとは限らない。Herzbergの2要因仮説においては、昇進は職務満足をもたらす動機づけ要因であるとされ、ストレスの原因となるというよりはむしろ、権限の拡大に伴い自己の有能感を確認、仕事への意欲が高まるといったポジティブな効果をもたらすと考えられている（渡辺, 1991）。

しかし仕事上の昇進においては往々にして、昇進そのものはネガティブに評価されなくとも、新たな役割を担って仕事量や責任が過剰になったり、不慣れな仕事、役割葛藤、対人関係の軋轢が生じるなど、昇進という出来事に伴ってネガティブな評価を伴う刺激事態が同時に生じることが多い。この場合には、仕事上の昇進に伴って生じたこのようなさまざまなネガティブな刺激事態をストレスラーとし、仕事上の昇進についてはそうしたストレスラーの背景的要因、すなわち一連のストレスラーを生じる原因となりうる状況的な文脈 context として考える。

実際にストレッサーリストを作成する場合においては、たとえば仕事上の昇進のようにネガティブな評価を必ずしも伴わない刺激事態は、それに随伴するいくつかのネガティブな評価を伴う刺激事態により、ほとんどの場合は代替可能である。そうした随伴する事態によって、ストレス・プロセスが起動したことを十分に説明することができるのである。このような場合には、随伴して生じるネガティブな刺激事態をストレッサーとして採用することとする。

(3) ストレッサーと背景的要因

図表4 ストレッサーについての3つのモデル



日常生活におけるストレス事態においては、ストレスとなる出来事は単一の事象として起こることはむしろ希であり、いくつかの出来事が重なって経験されるものである。ある時点における観察において同時に観察された一連の刺激事態のうち、どの事態をストレッサーに採用し、どの事態をストレッサーから除外するのかは、ストレスの測定目的をふまえて判断すべき問題である。すなわち、そのストレッサーを用いたストレス事態の測定が、最終的にどのようなストレス低減プロセスを目的にしているのによって、焦点が当てられる事態は異なるのである。

職場ストレス研究において第一に期待されることは、職場環境や、職場内の特定の場面や出来事に対して、どのような介入を行えばストレス反応の低下が期待できるのかという実践的な情報を得ることである。このような具体的介入の方法を検討する場合、やはり第一に必要なものはストレス反応の直接の原因であると想定される場面や出来事である。それなしには、ストレス低減のための介入プランを作成することも困難であろうし、また仮に介入プランを実行したところで、その効

果の評価も難しい。

すなわちストレスターの採用にあたっては、ストレスターとなりうる刺激事態の候補がいくつかある場合、刺激事態のうちでもっとも刺激（事態）vs（ストレス）反応の対応関係を明確にする事態を採用することが望ましい。刺激 vs 反応関係が明確であれば、理論的モデルと対応させながら容易に解釈することができるし、概念的な混乱を避けることもできる。と同時に、ストレス低減ストラテジーの検討の際にも、最も効果的な介入対象の候補リストを手に行っていることができる。

たとえば、仕事上の昇進という出来事において、昇進というもともとの出来事に随伴して、過剰な作業量、過剰な責任、不慣れな仕事、役割の葛藤、対人関係の軋轢などの刺激事態が同時に生じていたとする。この場合、包括的なイベントである仕事上の昇進と、ストレス反応との間の相関関係が示されれば、仕事上の昇進はストレスターとなりうる刺激事態の候補にあげることが可能である。同様に、随伴するイベントである作業量過剰、責任過剰、不慣れな仕事、役割葛藤、対人関係の軋轢などについても、ストレス反応との間の相関関係が示されれば、ストレスターとなりうる刺激事態の候補となりうる。

この場合、仕事上の昇進をストレスターとして採用する（図表4；モデル ） 作業量過剰、責任過剰、不慣れな仕事、役割葛藤、対人関係の軋轢などをストレスターとして採用する（モデル ）あるいは両者を同時にストレスターとして採用する（モデル ）という3つのアプローチがあり、いずれも理論的モデルとして考えることはできるが、研究や実践の場面においていずれのモデルを採用すべきかは、上述のようにその目的に依って決める必要があるのである。

もっぱら昇進や人事異動など制度上の問題と、従業員のメンタルヘルスとのマクロな関係に関心があり、制度や施策によって従業員の平均的ストレスにどのような差がみられるのかについて比較することが主眼であれば、仕事上の昇進を直接の原因として考えるほうがよい（モデル ）。しかしこのモデルはマクロな視点に立つことができる利点と引き換えに、（昇進を経験した）個々の従業員の抱える問題を見落とすおそれがある。このモデルをそのまま捉えて、ある従業員のストレス反応が高く示されたのを見て「昇進が原因であるならその従業員の昇進をとりやめるべきだ」と主張しても、納得する人は少ないであろう。

昇進というマクロな刺激事態は、むしろそこから発生する一連の後続の刺激事態、すなわち過剰な作業量、責任の過剰、不慣れな仕事、役割葛藤、対人関係の軋轢などの事態の生起を規定する変数と捉えることができる。すなわち他の刺激事態の背景的要因になる刺激事態であり、それ自体は直接の刺激 vs 反応関係にないものと考えられるのである。

従業員のストレス反応の低減を目的とし、そのための実際的な情報を得たいならば、作業量過剰、責任過剰、不慣れな仕事、役割葛藤、対人関係の軋轢など実際に直接的に介入可能な刺激事態をストレスターに採用するモデル のほうが、直接的な介入が困難なマクロな刺激事態を採用する

よりも有益である場合が多いのではないだろうか。本章では、このような刺激 vs 反応の対応関係が明確であり実際に直接的に介入可能な事態をストレスラーとして取り上げる。

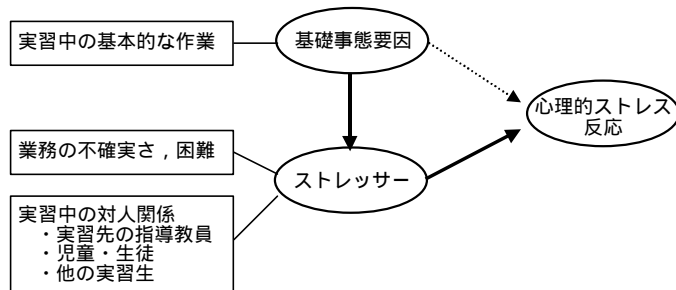
刺激 vs 反応関係にとどまらず、さらに遡ってストレス・モデルを検討したいのであれば、ストレスラーに加えその背景的要因として、昇進もモデルに含める必要があるだろう。昇進はストレス反応に対する直接効果と（モデル）いくつかのストレスラーを介してストレス反応に対する間接効果とをもちうると考えられる。直接効果に比べて間接効果が強く示されれば、昇進をストレスラーとしてではなく背景的要因として扱うほうが、ストレスラーの発生フェーズをより細かく示すことができるであろう。

（４）ストレスラーの例外

このように、ストレスラーは刺激 vs 反応関係をもっとも明確にする刺激事態とすることが望ましい。本章では操作的に、ストレスラーは個人によりネガティブに評価される事態であるという定義をしているが、実際、ネガティブに評価される刺激事態はほとんどの場合、刺激 vs 反応関係をもっとも明確にするものである。これまで情動を中心とする心理的ストレス・モデルの研究において作成されてきたストレスラーは、いずれの場面においても、この基準に従って作成され、その妥当性が確認されてきた。

音山ら（1996）は、教育実習生における実習中のストレスの検討にあたって、ストレスラーを基礎事態要因とその他の要因とに分けて考えている（図表５）。基礎事態要因は、「実習録を書いた」「授業を行った」など、基本的に実習に必ず伴う作業であり、実習生は実習中、絶えずこうした刺激事態にさらされている。この場合、基礎事態要因は、他のストレスラーの発生を規定しているものと考えられている。すなわち実習中のストレスにおける基礎事態要因は、背景的要因に相当するものであると同時に、それがネガティブに評価される事態によって構成されているという点で、ストレスラーとしても捉えうるものであるという特徴を持っている。

図表５ 基礎事態要因を仮定した心理的ストレス・モデル



しかし、職場ストレス場面においては、たとえば上述してきた仕事上の昇進のように、必ずしもネガティブに評価されない背景的要因が存在する。さらには、背景的な刺激事態にも、それに付随する刺激事態にもたいしてネガティブな評価がなされない場合もありうる。本人の自覚が不十分なままストレス事態が継続し、気づいた時点では相当の身体的・精神的反応が現われている場合などは、背景的要因は考えられてもストレスラーは必ずしも特定できないことも考えられる。ストレスラーとなりうる刺激事態が発生していたとしても、その刺激事態に対するネガティブな評価が行われていないかも知れない。

このように、ストレスラーのチェックにおいては、ネガティブな評価の程度だけでなく、刺激事態の生起頻度もチェックし、それぞれについて背景的要因とつき合わせながら検討する必要がある。こうすることで、たとえば「責任のある仕事を任された」といったような、刺激事態としては存在するが、必ずしもネガティブな評価が行われない事態を取りこぼすことを防ぐことができるであろう。

もっとも、評価にかかわらず事態の生起頻度をストレスラーの指標とみなすことは、本章におけるストレスラーの定義を超えるものである。そうした事態をストレスラーとするためには、この事態がストレス反応と相関関係があることに加えて、少なくとも他のストレスラーや背景的要因では置き換えられないものであるかどうかを確認する必要があるだろう（注1）。

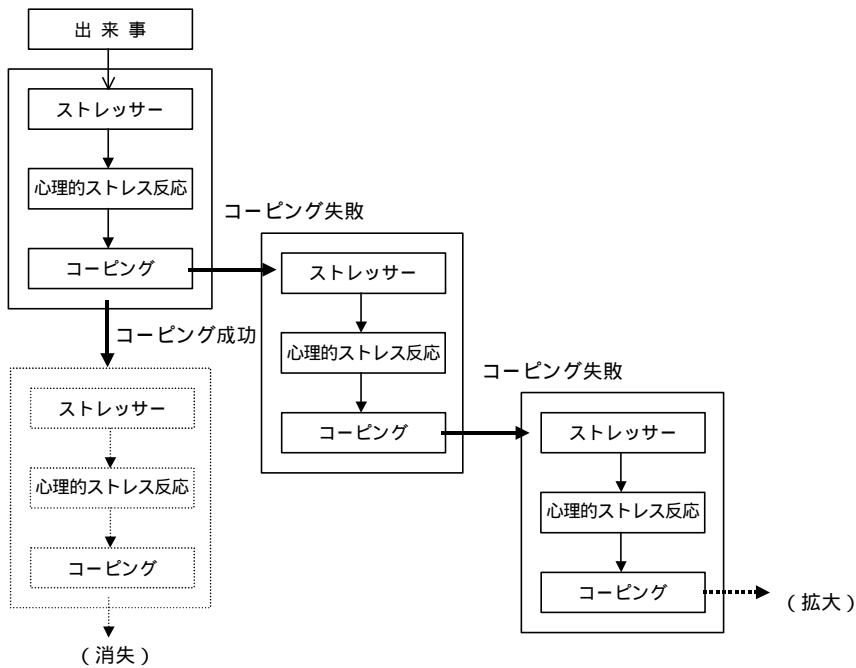
（5）ストレス・モデルの拡大と収束

これまで述べてきた刺激 - 反応関係を通して、不快な情動反応すなわち心理的ストレス反応が生じると、次にそれを低減するための行動、すなわちコーピング（坂田ら、1995；坂田、1991）がなされることになる。ここでの行動とは、思考や行為を含む広い意味での行動である。

コーピングにはさまざまなものがあり、たとえば「どうしたらよいか考える」「状況についてもう一度検討し直す」「情報を集める」など、状況を変えようという方向に働くコーピング（接近型）や、「大した問題ではないと考えることにする」「なるようになれと思う」「現在の状況を避ける」など、状況から距離をとる、もしくは状況を受け入れる方向に働くコーピング（回避型）などがある（坂田、1990）。ストレスラーの性質によって、これらのうち有効なコーピングの種類も異なることが指摘されている（Fleishman, 1984; Folkman, et al., 1986）。

図表6は、心理的ストレス・モデルが収束したり、拡大していく様子を示したものである（新名、1995）。個人がある刺激事態を経験して、心理的ストレス・モデルが始動したとする。このとき個人の行うコーピングが有効である、つまりストレスラーのインパクトを弱めたり、心理的ストレス反応を低減させる方向で作用すると、心理的ストレス・モデルは収束に向かう。そしてそれが繰

図表6 ストレス・モデルの拡大と縮小



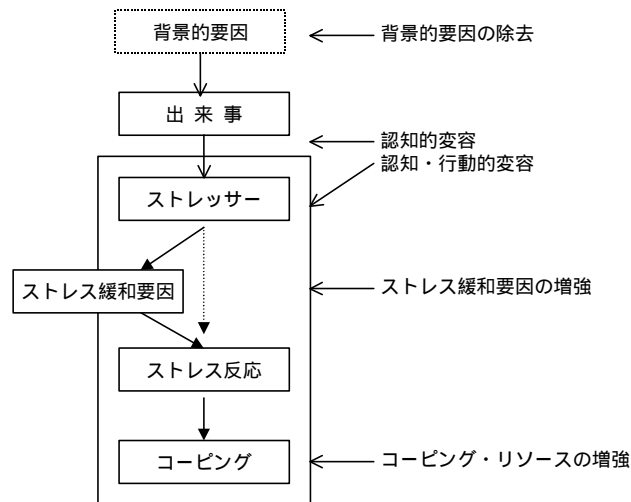
り返されていくと、最終的には消滅するものと考えられる。

一方、コーピングが無効であると、ストレス・モデルは継続ないし拡大し、心理的ストレス反応が持続的に観察されるようになる。コーピングが無効であるということは、ストレスラーにも心理的ストレス反応にも何の変化も起こらず、その心理的ストレス・モデルがそのまま持続する状態、コーピング行動を起こしたことで、ストレスラーのインパクトが更にネガティブなものになり、その結果として心理的ストレス反応が増大し、心理的ストレス・モデルが拡大していく状態、

コーピング行動を起こしたことで、それが新たなストレスラーを生み、心理的ストレス・モデルがより複雑に拡大していく状態、のいずれかの可能性が考えられる。いずれの状態においても、心理的ストレス・モデルは収束しない。

以上のように心理的ストレス・モデルを仮定すると、心理的ストレス・モデルを収束させるための介入（intervention）には、そのポイントによっていくつかの種類に分けて考えることができる（図表7）。

図表7 ストレス低減のための介入のポイント



(6) ストレス・モデルと介入ポイント

図表7は、情動を中心とする心理的ストレス・モデルにおいて、ストレス低減のための主要な介入ポイントを示したものである。

1) 背景的要因における介入：職場ストレス研究においては職場特性、たとえば特別養護老人ホームの痴呆専用ユニットで働く介護スタッフと、一般入居者ユニットで働くスタッフとの比較(矢富ら, 1995)や、職場の処遇方針、指導体制、教育機会、決定参加(矢富ら, 1992)のように、職場や職務本来の特性によるものが挙げられる。また組織構造や組織風土、仕事固有の性質(Sutherland & Cooper, 1988)も背景的要因に含まれる。背景的要因が存在するとしばしばストレッサーとなりうる刺激事態の生起が促進されると考えられることから、これらは前駆要因と呼ばれることもある。

こうした要因があると、さまざまな刺激事態が起こりやすい状況になる。たとえば老人介護場面では老人の対応に追われ休む暇が無い、といったように過剰な作業負荷が介護者に生じるかもしれない。あるいは介護者に緊張を強いたり、介護者が対応に苦慮する刺激事態が起こる可能性もある。

このような刺激事態が起きて、個人がその刺激事態をネガティブに評価し、その刺激事態がストレッサーになると、心理的ストレス・プロセスが稼動し続いていくことになる。この一連の流れにおいて、どこでどのようにその流れをブロックすればよいだろうか。

ここでの介入は、「元から絶つ」介入である。ここでの介入の目的は、背景的要因を除去することによって、刺激事態を発生させないようにすることになる。刺激事態が起こらなければ、従業員がストレスを経験することもない。たとえば処遇や昇進、職場での配置替えなどの事態は、その事態がなくなればそれがもっとも有効で根本的な解決の手段であるといえる。しかし、現実にこのレベルでの介入を行うことは組織や制度上の大きな変更を必要とすることが多く、介入が行われればその効果は極めて大きいものの、現実に実行できることには限りがあることが多い。

2) 認知(・行動)的変容としての介入：ここでの介入は、たとえば認知(行動)療法に代表されるような方法で、起きた刺激事態をストレスサーと認知しないように訓練する、もしくはストレスサーを経験しても、心理的ストレス反応が生じないように訓練する介入方法である。これらの介入は、医療領域や心理カウンセリングにおいて治療の一環として行われている。職場ストレスにおいては、従業員のメンタルヘルスマネジメントを担当する専門のスタッフがいる場合(健康管理室など)には、実践可能な方法であるものと思われる。

3) ストレス緩和・リソースの増強における介入：ストレスと健康との関連は古くから数多く指摘されており、心理的ストレス・モデルにおいても、ストレスサーのインパクトが強いほどストレス反応も強いことが仮定されている。しかし実際には両者の関係はそれほど高くなく(ストレス事態イベントと疾病との相関は.20~.70の範囲にある)、何らかの介在変数が存在することが以前から考えられてきた(Kobasa, 1979)。

こうした介在変数として、ストレスサーが個人にもたらす影響を弱めたり、消失させる作用をもつ要因、すなわち緩和要因が存在することが知られている(Cohen & Edwards, 1989)。緩和要因となる可能性をもつもののひとつに、個人のリソースがある。リソースとは、個人がストレスサーをコーピングしようとするときに利用可能な資源である。たとえば知識や情報、知的能力、ソーシャル・スキル、体力や健康、経済力、個人のコントロール感(Mineka & Hendersen, 1985)、ソーシャル・サポートや対人ネットワークなどもリソースに含まれるものと考えられている。

リソースはストレスサーのない状態ではストレスの発生になんの影響も及ぼさず、日常的に意識されるものではない。しかしストレスサーが生じた場合には、ストレスサーの発生によるストレス反応の増加の程度を低く抑えたり、あるいは食い止める作用をもつ。このなかでソーシャル・サポート(何かあったとき、困ったとき、支えてくれるひとがいるということ)は、職場ストレス場面においても有効なリソースのひとつと考えられている。ソーシャル・サポートがストレスサーとストレス反応との関係に緩和効果を持つことは、多くの研究で指摘されている(Cohen & Wills, 1985)。

(7) ソーシャル・サポートの緩衝効果

仕事における人間関係は、職務満足的主要な要因とされている (Keon & McDonald, 1982) と同時に、職場ストレスの緩和効果をもつ要因として強く期待されている (Ganster, et al, 1986)。職場ストレス場面には、物理的環境や職務に起因するストレスのほかに、期待される役割、過剰な負担や責任など、職場集団の一員としての役割の要因、上司や同僚との人間関係など職場集団に由来する要因、能力評価など組織の管理に由来する要因など、さまざまな組織的要因が複雑に関係している (Holt, 1982)。ここで生じた心理的ストレス・プロセスを抑制する抜本的な手段は、さきに述べたように、前駆要因を排除することすなわち組織の労務管理や処遇などフォーマルな制度上の問題として解決を求めることである。しかしそのためには組織内部において多くの調整と変更の手続きが必要であり、現実的にはきわめて難しい。

一方、一般には職場では同僚、上司、部下など日常的に他者と接触する機会が数多くあり、また家族や友人・知人など職場とは関連のない独立した対人ネットワークも持ちうる。かりに日常的にこうした人々からインフォーマルなものも含めて適切な助言を得たり相談に乗ってもらうことが可能となるならば、より柔軟ですばやい対応ができ、ストレス反応緩和の手段としてはより現実的なものであるといえるだろう。すなわち職場内外のサポート関係を維持したり、促進したりすることにつながる施策を行うことにより、組織の運営上の問題を引き起こすことなく、働く人たちの福利を維持できる効果が期待できるものと考えられる。このような理由で、職場ストレス研究においては職場集団のソーシャル・サポートの効果がしばしば取り上げられている (e.g., 音山, 1997, 1996; 上野ら, 1995; 小牧ら, 1996, 1994; 福岡ら, 1995; Cohen & McKay, 1984)。これら諸研究のなかには、上述の緩和仮説とは反対に、他者との関係は仕事における主要なストレスになるという報告もある (Kelly, 1982; Marshall & Cooper, 1979)。

職場の対人ネットワークのあり方はその職場のストレスと関連しているものであることから、ソーシャル・サポート項目についても、職場・職種ごとに項目を選択することが望ましい。このような方法については批判もあるが (注2)、すでに第2節で述べたように、職場ストレス研究においてストレス緩和に向けた具体的な介入のための情報を得るという目的に、もっとも適した方法であるといえよう。

(8) 心理的ストレスとパーソナリティ

ストレスとストレス反応との関係に介在する要因には、個人のパーソナリティ特性も指摘されている。同一の環境にあって同一の刺激事態にあると考えられながら、ストレス反応を起こす人

も、起こさない人もいる。これはストレス反応を引き起こしやすいやり方でストレスラーを評価しやすい傾向、すなわち脆弱性 (vulnerability) が、人によって異なるためと考えられている (Cooper, 1986)。

ストレス反応に影響する代表的な個人差要因として、しばしば頑健性 (hardiness) が挙げられる (Kobasa, 1979)。頑健さはストレス事態が生じたとき適応性についての解釈を行う傾向を示すもので、3つの相互に関連のある要素、統制、挑戦、関与からなる型をいう。統制とは、人生経験は予測でき、統制可能であるという信念を意味する。挑戦とは、人生には変化がつきものであり、変化は脅威よりもむしろ成長につながる挑戦を意味するものだという信念を表す。関与とは、人生の活動に重要さ、脅威や意義を信じることを意味する。これらの要素が強いほど、ストレスに対する耐性があると見なされる (Wiebe, 1991)。

このほか個人差要因としてしばしばあげられるものにロッターの内的・外的統制があり、外的統制傾向が強いほど不安が大きいといわれている (Lefcourt, 1980)。また、自分を楽天主義だと認知している人は、そうでない人に比べて身体的症状の訴えが少ないことが報告されている (Scheier & Carver, 1985)。

職業ストレス研究においても、パーソナリティ特性とストレスとの関連はしばしば指摘されているものの (川野ら, 1995)、その結果は必ずしも一貫していない。現時点では、ストレス緩和のための具体的介入にあたって、パーソナリティ特性をどのように扱ったらよいかに関する情報は十分であるとはいえない。

4. チェックリストの利用にあたって

対象が何であれ、測定を行う場合には、用いようとする測定方法が信頼性と妥当性において問題がないことをまず確認する必要がある。職場ストレス・チェックリストにおける測定も例外ではない。本節の前半においては、チェックリストの実施にあたって守るべきいくつかの注意事項について解説する。

また、チェックリストを実施した結果、得られたデータの解釈においても注意が必要である。誤った解釈は測定対象の職場ストレス場면을正しく反映しないばかりか、誤った現状認識に基づいた不適切な施策を進めるものとなる可能性もある。本節の後半では、職場ストレス・チェックリストの実施結果の解釈において、これまで述べてきた心理的ストレス・モデルの説明以外に配慮すべきいくつかの事項について解説する。

(1) チェックリストの組み合わせについて

ストレス反応チェックリストと職場内ストレッサー・チェックリストは同時に実施する必要がある。また、ストレッサー・チェックリストは生起の有無とインパクト評価の両者を測定する必要がある。

職場ストレスの測定においては、職場内ストレッサー、ストレス反応の測定が中心となる。まず職場において(しばしば職場外において)従業員の周囲にストレッサーとなりうる刺激事態が発生する。そしてその刺激事態のインパクトを受け、その事態を認識した従業員が、それへの反応として示すさまざまな身体的・精神的な不調がストレス反応である。従って測定にあたってはストレッサーとなりうる刺激事態の有無とそのインパクト、ストレス反応の3つを同時に測定する必要がある。従来のストレス調査においてはこの3つを混同して測定しているものが少なくない。

たとえば「上司から職務外の用事をしばしば依頼されいららする状態が続くようになった」という出来事があったとする。この場合この出来事は、ストレッサーとなりうる刺激事態の生起頻度すなわち「上司から職務外の用事の依頼」(ストレス発生源という見方でいえば、職務外の用事を依頼した上司)の有無、それを「しばしば依頼された」ことによるストレッサーのインパクト、そしてストレス反応である「いららする状態が続くようになった」ことの3つの要素から構成されている。従って「上司から職務外の用事をしばしば依頼され、仕事が中断していららする状態が続くようになった」という状況を測定するためには、「上司から職務外の用事の依頼」「しばしば受けた(ことのインパクト)」「いらら」がすべて存在する必要がある。

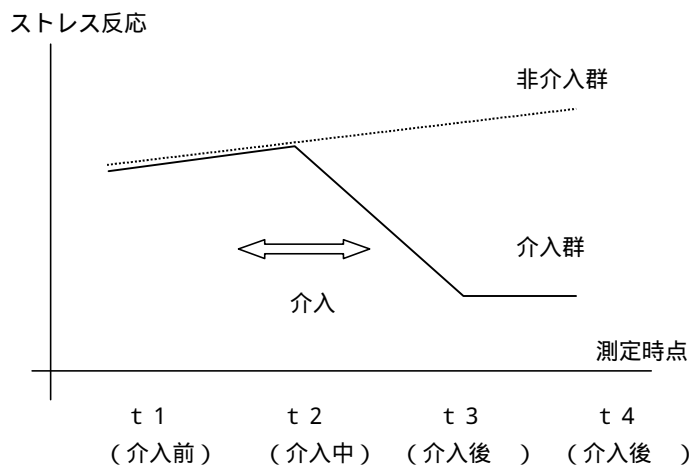
しかし、上司から職務外の用事の依頼を受けたとしてもいららしめない人もいるであろうし、そのような依頼を受けても意に介さない人もいるであろう。従ってこの出来事を測定するためには、「上司から職務外の用事を週に何度依頼されたか」「その依頼に対してどの程度嫌だ・辛い・不快だなど感じたか」、そしてその結果「その週にどの程度いららしめたか」というように、ストレッサーの生起頻度(もしくは生起の有無)ならびにインパクト評価、そしてストレス反応の計3つの設問を用意する必要がある。

対策発見用チェックリストであるストレス緩和要因チェックリストは、必ずしもストレス反応チェックリストや職場内ストレッサー・チェックリストと同時に実施する必要はない。ストレス緩和要因チェックリストにおいて相対的に低い得点を得た要因については、その要因を補強することによりストレス対処のための資源が増強される可能性があることを示唆するものである。従って現時点で当該のリソースのストレス低減効果がなくとも、それがリソースのレパートリーに加わっていることで、将来の危機に対応できる可能性がある。相対的に増強すべきリソースの内容に興味があるのであれば、ストレス緩和要因チェックリストを利用できる。

しかし、ストレス低減の効果の測定が目的であれば、ストレス緩和要因チェックリストはストレス反応チェックリストならびに職場内ストレッサー・チェックリストと同時に実施する必要がある。どのような緩和要因（たとえばリソースの増強施策）がどのようなストレスの低減に効果があるのかについては、単にリソースの水準の変化を測定しただけでは知ることはできないからである。

更に、ストレス低減のための実践的な介入を行ったあと、その介入の効果について測定したいのであれば、複数時点の測定を行う必要がある（図表 8）。介入（施策）実施の前後、ならびに期間中について、定期的（2～4週間おき）に測定を繰り返すことが望ましい。

図表 8 介入前後における測定



(2) 自己記入式質問票の信頼性・妥当性について

職場ストレス・チェックリストの実施にあたっては、従業員のメンタルヘルスマネジメントを担当する専門のスタッフがいる場合など専門の担当者がある場合には、しばしば面接により聞き取り調査を行いチェックリストの内容を確認することが望ましい。

ストレッサーの測定においては、生起頻度（生起の有無）もしくはインパクト評価ともに、自己記入式調査票によって測定が行われている。自己記入式の調査票によるストレッサーの測定においては、その信頼性（時間の経過に伴う記憶の減退など）と妥当性（情報提供者との不一致など）が著しく低いことがしばしば指摘される（北村，1996）。

北村（1996）は自己記入式調査票の場合には面接法に比較して妥当性が低下すること

(Zimmerman, et al., 1986) ライフイベントの測定において1年以上以前の出来事の想起には重大な欠陥が生じること(Thurlow, 1971) ストレス反応とストレッサーを同一調査票で評価させる方法では多くの場合、出来事を評価するのはストレス反応を示した後になり、このことからストレス強度の評価にストレス反応が影響する可能性があることなどの理由から、質問紙による情報よりも直接面接による情報の方が詳細で正確であるとしている。

しかし実際には、メンタルヘルスマネジメントを担当する専門のスタッフが置かれている事業所は大企業などを除いてむしろ少数であり、事実上、多くの事業所では面接者が対象者に直接面接を施行することは困難であることが多い。その場合には自己記入式質問票の結果だけから判定を行うことになるが、その結果の解釈については信頼性・妥当性の点で留保がつけられていると考える必要があるであろう。

(3) ストレッサーの持続の問題

職場ストレス場面においてはしばしば、ストレッサーが持続する期間が問題になることがある。すなわちそのストレス事態が長期間持続するものであるのか、短期間のうちに発生するものであるのかの問題である。これは長期的にみれば、発生したストレス事態が組織の構造的な要因によって発生する基本的なものであるのか、あるいは流動的なものとして ad hoc な対応が求められるのかの問題にも通じる。これらの問題は、職場ストレス・チェックリストの測定結果を解釈し、具体的な介入プランを考える上においては重要である。

これらの問題について、本論においてはそれぞれ次のように考えている。

1) ライフイベントと慢性ストレッサー

職場ストレスにおけるストレッサーは、ライフイベントと持続的な困難(difficulties)に区別されることが多い。ライフイベントは急性のストレッサーであり、持続的な困難は慢性のストレッサーである。

もっとも両者は必ずしも明確に区別できるものばかりではない。たとえば配置転換や離転職などの事態は、異動(離転職)の年月日が明確に特定できることから一般にはライフイベントに加えられることが多い。しかしたとえば異動の日以前に、内示を受けた時点から異動に付随して生じるさまざまな刺激事態が発生し、異動した後も新たな職場に慣れるまでの相当期間はその影響が持続するものと考えられる。

本論においてはこの場合、配置転換や離転職などを背景的要因と仮定し、それに付随して生じるさまざまな他の刺激事態すなわちストレッサーとは区別して考えるモデルが望ましいものと考えている。しかし研究者によっては、配置転換や離転職をストレッサーと考えるかもしれない。この場

合には、こうした刺激事態を慢性的なストレスラーとして理解することも可能である。（慢性的ストレスラーの測定については職場内ストレスラー・チェックリストの章で解説する。）

2) 基礎的ストレス要因と流動的ストレス要因

乾（1993）は、大手精密機器会社での精神健康相談における臨床経験をふまえ、ストレス要因を基礎的ストレス要因と流動的ストレス要因とに分けて考えることができるという。

基礎的ストレス要因とは、企業の組織の構造に伴って生じる要因で、必然的に社員にストレスラーとなる要因を指す。たとえば職場異動や配置転換、それに伴う役割の変更、職位や職場のヒエラルキーに関する問題、新入社員の社内適応をめぐる期待や幻滅、中高年社員の上昇停止や定年問題、ポジション獲得の競争原理、職種との適合性をめぐる問題などである。職場内の対人関係の課題もこれに含まれる。

これらつまるところ会社員であれば当然に要請されてくる企業体や職場組織への適応に伴って発生するストレスで、どの企業社会にも認められる要因といえることができる。経験的には、社員や職場関係者の個人的な問題が絡まず、このストレス要因のみで不適応を形成している場合には、種々の解決の枠組みが既に企業体や職場に長年経験蓄積されているので、確かにストレスラーとしてこの基礎的要因が働いても、カウンセリングなどで我々が対処することは比較的容易であると考えられる。

一方、流動的ストレス要因は、企業体や職場に新たに導入された形で発生してくる「流動的ストレス」とまとめることができる。つまり、企業はその時々々の経済・社会・政治・文化の変動に対処すべく、企業の経営方針や職場環境の変更を行わざるを得ないのである。その結果、次のような事態が出現することになる。たとえば、貿易摩擦で海外工場を設立する施策が打ち出されると、たちどころに異文化との接触や海外単身赴任によるストレス反応が相談室に持ち込まれてくる。同様に、職場の合理化に伴うOA化の業務推進が実行されると、OA化業務に乗れない中高年社員の不適応問題や炭坑労働、不規則勤務などの労働形態の変更に伴う心身反応やテクノストレスの課題が問題となる。

流動的なストレスの場合には、長い経験の中から折り合いをつける方法を探り当てることができない。それぞれの関係者の個人的なマネジメント能力や対処の仕方に任されることが多いので、基礎的ストレス要因に対処するように、一貫性を持ち、公平さを持って対応することが困難となる。このように流動的ストレスの場合には、基礎的ストレス要因のように企業組織として十分に練り上げられておらず、情報連絡や指示の不徹底さ、責任性の曖昧さ、サポート体制の不備未確立などの課題が露呈されてくるので、リスク要因が形成されやすく、社員にとっては諸々の不安、うつ状態などの情緒的ストレス反応が生じやすいものとなる。

流動的なストレスにどのように対処していくかは、最終的には「基礎的ストレスに構造化してい

くこと」に尽きるものといえるであろう。つまり、企業や職場が流動的なストレスによって生じてきた不適応の諸問題を、お互いに情報交換し、対処の仕方を取り込み、積み重ね、慣例化し、やがて組織化できるようにすることであろう。その結果、その組織化の知恵によって、いろいろな支援態勢が職場や企業組織に見つけられるようになるからである。フレックス制度、育児休業制度、サテライトオフィスの設置、年次休暇取得の促進やボランティア休職制度などはそのようなプロセスの産物であるといえるであろう。

引用文献

- Beck, A.T., et al., 1961 An inventory for measuring depression. *Archives of General Psychiatry*, **4**, 561-571.
- Carrere, S., et al., 1991 Job strain and occupational stress among urban public transit operators. *Journal of Occupational Psychology*, **64**, 304-316.
- Cohen, S., & McKay, G. 1984 Social support, stress and the buffering hypothesis: an empirical and theoretical analysis. In A. Baum, J.E. Singer & S.E. Taylor (eds) *Handbook of Psychology and Health*, vol4, Hillsdale, Erlbaum.
- Cohen, S., & Edwards, J.R. 1989 Personality characteristics as moderators of the relationship between stress and disorder. In Neufeld, R.W.J.(ed): *Advances in the investigation of psychological stress*. New York, John Wiley & Sons. Pp.235-283.
- Cohen, S., & Wills, T.A. 1985 Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, **98**, 310-357.
- Cooper, C. L. 1986 Job distress: recent research and the emerging role of the clinical occupational psychologists. *Bulletin of the British Psychological Society*, **39**, 325-331.
- Derogatis, L.R., et al., 1976 The SCL-90 and the MMPI: A step in the validation of a new self-report scale. *British Journal of Psychiatry*, **128**, 280-289.
- DiMatteo, M.R., et al., 1993 Occupationa stress, life stress and mental health among dentists. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **66**, 153-162.
- Fischer, D.G., Hansen, R.J., & Zemore, R.W. 1988 Factor structure of the stress adjective checklist: Replicated. *Educational and Psychological Measurement*, **48**, 127-136.
- Fleishman, J.A. 1984 Personality characteristics and coping patterns. *Journal of Health and Social Behavior*, **25**, 229-244.
- Folkman, S., et al., 1986 Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping and encounter outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, **50**, 992-1003.
- French, Jr. J.R.P., Caplan, R.D. & Harrison, R.V. 1982 *The mechanisms of job stress and strain*. Chichester,

John Wiley.

藤南佳代・園田明人・大野祐 1995 主観的健康感尺度 (SUBI) 日本語版の作成と, 信頼性, 妥当性の検討. 健康心理学研究, **8**(2), 12-19.

French, J.R.P., Jr., et al., 1974 Adjustment as Person-Environment fit. In G.V. Coelho, et al.(eds.) *Coping and Adaptation*. New York, Basic Books.

福岡欣治・橋本宰 1995 知覚されたソーシャル・サポートのストレス緩和効果におけるサポート源とサポート内容の影響. - 看護教員養成講習会の受講者を対象として - . 健康心理学研究, **8**(2)1-11.

古屋健・坂田成輝・音山若穂 1997 心理的ストレス・モデルに基づくストレスラーの分析: 理論的意義と教育実習ストレスラーの実証的検討. 群馬大学教育学部紀要 人文・社会科学編. **46**, 461-479.

Ganster, D.C., et al., 1986 Role of social support in the experience of stress at work. *Journal of Applied Psychology*, **71**, 102-110.

Holt, R.R. 1982 Occupational stress. In Goldberger, L & Breznitz, S(eds) *Handbook of stress*. New York, Free Press. Pp.419-444.

乾吉佑 1993 基礎的要因と流動的要因. ストレス科学 **8**(1), 53-57.

Karasek, R.A. Jr. 1979 Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, **24**, 285-308.

川野健治・矢富直美・宇良千秋・中谷陽明・巻田ふき 1995 特別養護老人ホームの職員のバーンアウトと関連するパーソナリティ特性の検討. 老年社会科学, **17**(1), 11-19.

Kelly, M. J. 1982 Stress among blue-collar workers. In A. Kakabadse(ed). *People and Organisations*. Aldershot: Gower.

Keon, T. and McDonald, B. 1982 Job satisfaction and life satisfaction: an empirical evaluation of their interrelationships. *Human Factors*, **35**, 167-180.

Kobasa, S.C. 1979 Stressful life events, personality and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, **37**, 1-11.

小牧一裕・田中国夫 1996 若年労働者に対するソーシャルサポートの効果. 社会心理学研究, **11**, 195-205.

小牧一裕・田中国夫 1994 職務ストレスラーとメンタルヘルスへのソーシャルサポートの効果. 健康心理学研究, **7**, 2-10.

北村俊則 1996 疫学調査における心理社会的ストレス研究. - 批判的考察と新しい方法論の提案 - . ストレス科学. **10**(1), 67-69 .

- Lazarus, R.S. 1990 Measuring Stress to Predict Health Outcome (講演) 林峻一郎(編訳) ストレスとコーピング - ラザルス理論への招待. 星和書店, 東京.
- Lazarus, R.S., & Folkman, S. 1984 *Stress, Appraisal and Coping*. Springer, New York. 本明寛, 春木豊, 織田正美(監訳) ストレスの心理学, 実務教育出版, 東京.
- Lefcourt, H.M. 1980 Locus of control and coping with life's events. In. E. Staub(ed.) *Personality: Basic issues and current research*. Englewood Cliffs, Prentice Hall. Pp.200-235.
- Marshall, J. & Cooper, C.L. 1979 *Executives under stress*. London, Macmillan.
- McNair, D. M. et al., 1971 *The profile of mood states*. San Diego, Educational and Industrial Testing Service.
- Mineka, S. And Hendersen, R.W. 1985 Controllability and Predictability in Acquired motivation. *Annual Review of Psychology*, **36**, 495-529.
- 中川泰彬・大坊郁夫 1985 日本版GHQ精神健康調査票手引. 日本文化科学社.
- 新名理恵 1997 痴呆性老人の介護者の心理的ストレス反応を評価するための測度. 老年精神医学雑誌, **8**(1), 65-69.
- 新名理恵 1995 介護の心理的ストレス・モデル. ストレス科学**10**(3), 220-223.
- 新名理恵・坂田成輝・山崎久美子 1995 外来患者の心理的ストレス・プロセス(): スレッサーとストレス反応との関係. 日本保健医療行動科学会年報**10**, 121-139.
- 新名理恵 1994 ストレス反応の測定: 心理的検査. CLINICAL NEUROSCIENCE, **12**, 530-533. 中外医学社.
- 新名理恵・本間昭・石井徹郎・矢富直美・川谷節 1992 痴呆のケア及び生活指導に関する研究・老齡健康科学財団平成2年度研究助成事業報告書. Pp.41-52.
- 新名理恵・矢富直美・本間昭 1991 痴呆性老人の在宅介護者の負担感に対するソーシャル・サポートの緩衝効果. 老年精神医学雑誌, **2**(5), 655-663.
- 新名理恵, 坂田成輝, 矢富直美, 本間昭 1990 心理的ストレス反応尺度の開発. 心身医学 **30**(1), 29-38.
- 新名理恵, 矢富直美, 本間昭, 坂田成輝 1989 痴呆老人の介護者のストレスと負担感に関する心理学的研究. 東京都老人総合研究所プロジェクト研究報告書, 老年期痴呆の基礎と臨床.
- Nowlis, V.1965 Research with the mood adjective checklist. In. S. S. Tomkins & C. E. Izard (Eds.) *Affect, cognition, and personality*. New York, Springer.
- Osipow, S.H. & Spokane, A.R. 1987 *Occupational Stress Inventory: Manual (Research version)*. Florida: PAR.
- (田中宏二・渡辺三枝子 1991 OSI職業生活アセスメント: 職業ストレス・チェックリスト(実験版) 雇用問題研究会)
- 音山若穂 1997 職場研修場面におけるストレス-心理的ストレス反応とサポートの期待・受容の関

- 係 - . 日本心理学会第61回大会発表論文集 (関西学院大学). 892.
- 音山若穂 1996 心理的ストレス反応に対するソーシャル・サポートの緩衝効果 - 教育実習生のストレスに関する一研究 - . 早稲田大学大学院文学研究科紀要 **41**(1),29-41.
- 音山若穂・古屋健・坂田成輝・所澤潤 1996 教育実習生のストレス研究 . 群馬大学教育実践研究, **13**, 225-238.
- Radloff, L. 1977 The CES-D Scale; A Self-report depression scale for research in the general population. *Applied Psychological Measurement*, 1, 385-401. (島悟・鹿野達男・北村俊則・浅井昌弘 1985 新しい抑うつ制自己評価尺度について . 精神医学, **27**, 717-723. ; 矢富直美ら 1993 CES-Dによる日本老人のうつ症状の測定 : その因子構造における文化差の検討. 社会老年学, **37**, 37-47.)
- 坂田成輝・新名理恵・山崎久美子 1995 外来患者の心理的ストレス・プロセス (): ストレッサー, ストレス反応とコーピングとの関係 . 日本保健医療行動科学会年報 **10**, 140-156.
- 坂田成輝 1991 ストレスコーピング. 佐藤昭夫, 朝長正徳編, ストレスの仕組みと積極的対応 . 藤田企画出版 . Pp178-184.
- 坂田成輝 1990 心理的ストレスに関する一研究 (2) - コーピングのための資源 (resource) . 早稲田大学文学研究科紀要別冊, **17**, 67-81.
- Scheier, M.F., & Carver, C.S. 1985 Optimism, coping , and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, **4**, 219-249.
- Spielberger, C.D., et al., 1970 *Manual for the State-Trait Anxiety Inventory*. Palo Alto. Consulting Psychologist Press.
- 鈴木庄亮・柳井晴夫・青木繁伸 1976 新質問紙健康調査票THIの紹介 . 医学のあゆみ, **99**, 217-225.
- Sutherland, V.J., & Cooper, C.L. 1988 Sources of work stress. In J.J. Hurrell, Jr., et al.(eds.), *Occupational stress: issues and developments in research*. New York, Taylor & Francis. Pp.3-40.
- Thurlow, H.J. 1971 Illness in relation to life situation and sick-role tendency. *Journal of Psychosomatic Research*. **15**, 73-88.
- 堤由美子 1994 臨床実習用ストレス質問紙 (CSQ) の日本語版の開発 . 日本看護研究学会雑誌. **17**(4), 17-26.
- 上野徳美・山本義史 1995 看護者のバーンアウトを予防するソーシャル・サポートの効果 - サポート・ネットワーク量・満足度・サポート源との関係を中心として - . 健康心理学研究, **9**(1), 9-20.
- Wallace, J.M. 1989 Mind, Muscle and Stress Management. 中村康子訳・ストレスマネジメントへの招待 . こころの科学, **26**, 22-27.

- 渡辺直登 1991 昇進とストレス. 佐藤昭夫, 朝長正徳編, ストレスの仕組みと積極的対応. 藤田企画出版. Pp265-268.
- Weiss, D.S., et al, 1984 The stress response rating scale: a clinician's measure for rating the response to serious life-events. *British Journal of Clinical Psychology*, **23**, 202-215.
- Wiebe, D.J. 1991 Hardiness and stress moderation: A test of proposed mechanisms. *Journal of Personality and Social Psychology*, **60**, 89-99.
- 矢富直美・渡辺直登 1995 項目反応理論による心理的ストレス反応尺度 (PSRS) の分析. 経営行動科学, **10**(1), 23-34.
- 矢富直美・川野健治・宇良千秋・中谷陽明・巻田ふき 1995 特別養護老人ホームの痴呆専用ユニットにおけるストレス. 老年社会科学, **17**(1), 30-39.
- 矢富直美・中谷陽明・巻田ふき 1992 老人介護スタッフにおける職場の組織的特性のストレス緩衝効果. 老年社会科学, **14**, 82-92.
- 矢富直美 1991 心理的立場より. 佐藤昭夫, 朝長正徳編, ストレスの仕組みと積極的対応. 藤田企画出版. Pp49-55.
- Zimmerman, M., Pfohl, B. And Stangl, D. 1986 Life events assessment of depressed patients: a comparison of self-report and interview formats. *Journal of Human Stress*, **1**, 13-19.
- Zung, W.W.K. 1965 A Self-rating Depression Scale. *Archives of General Psychiatry*, **12**, 63-70. (福田一彦・小林重雄 1973 自己評価式抑うつ性尺度の研究, 精神神経学会誌, **75**, 673-679.)
- Zuckerman, M., & Lubin, B. 1965 *Manual for the MAACL*. San Diego, Educational and Industrial Testing Service.

(注1) 心理的にインパクトがないという事態をストレスサーに含めるか否かについては議論がある。ストレス反応との相関があればストレスサーであると認める考え方もあるが、ストレス反応が存在するからといってそれに先行して発生した事象をすべてストレスサーであるとする議論は本来、合理性に欠けるものである(しかしこれまでの研究では、この点が曖昧にされたものが多い)。また、当人にとってインパクトのない事態は、たとえそれが何らかの形でストレス反応に関連するものであったとしても、その事態に対して介入しストレス低減を図ることは実際には困難である。問題が当人に自覚されていないために、介入行為そのものが無効であると当人に認知されやすいからである。精神科領域においても、心理社会的及び環境的問題の取り扱いが当人にとってインパクトある事態が中心である(たとえばDSM-では、「ある人が新しい状況に適應するのに困難がある場合のように、それが問題を形成したまたは問題を生ずるに至った場合にのみ考慮されるものである

もの」と規定されている)。

(注2) ストレッサー・ストレス反応の因果関係を基本として、そこにさまざまな調整変数(moderator)を介在させ、その相互の関係を吟味していこうという考え方は、Cooperの因果関係モデルにもみられる(Cooper, 1986)。矢富ら(1995)は、これをFrenchのPE-fitモデル(French, et al., 1974)やKarasekのモデル(Karasek, 1979)と比較し、Cooperのモデルは研究上の閉塞状態にあると指摘している。

Cooperのモデルは、原因変数に組織ストレッサーを、結果変数に組織ストレイン及びストレス症状を仮定し、その関係に介在する調整変数として個人・社会のさまざまな変数を投入してモデルを作り、それぞれを特定の測度で測定することによりその関係を検討しようとするものである。本論における情動を中心とする心理的ストレス・モデルも、刺激・反応関係を中心に、そこに調整変数としてさまざまな緩衝効果を検討しようという点では、同じ枠組みに従っている。

Frenchらのモデルは、すでに第2節で述べたように、職務が個人に要求する仕事の質や量と、個人の有する能力の質や量とを比較し、その相違の程度と個人の経験するストレイン量との関係のみようとするものである。すなわち職務が要求する質・量の程度が個人の有する職務遂行能力よりも大きいとき、個人はその要求から圧力を受けてストレインを感じるし、逆に個人の能力水準が職務の要求水準よりも高いときにもまた、個人はみずからの持つ能力が十分に活用されていないものとしてストレインを感じるというものである。従ってこのモデルでは、職務の要求度と個人の能力水準との一致がストレインの水準を抑える条件として提唱されている。

Karasekのモデルについてもすでに第2節で述べたように、個人が経験するストレインの量が、職務が個人に遂行を強いる要求度(job demand)と個人が職務遂行上有する裁量の自由度(decision latitude)との関係によって決定されると考える。すなわち仕事の持つ要求度が高くても、個人が有している自由裁量の程度が高ければストレインは生じず、逆に自由裁量の余地のない状況の下で高い要求度を持つ仕事を強いられたとき、個人の示すストレインの水準は最も高くなるというものである。

すなわち、FrenchらとKarasekのモデルは、ストレッサーにおいては職務から個人に対して求める困難度・要求度に限局されるか否か、対処の資源においては個人の能力か自由裁量度かが異なるだけで、いずれも限定された対処資源をモデルの重要な要素と考えている。つまり研究上扱うことのできる変数の性質がこの2つのモデルでは限定されている。これに対して、Cooperのモデルはストレッサーとストレインの性質に限定が加えられていない。そのために、組織ストレス現象を広範囲に探索することができる反面、結果的には研究の細分化を招くもとになったという。

事実、近年の組織ストレスの研究においては、Cooperの因果関係モデルによるものが圧倒的に多

い。ストレッサー・ストレイン・調整変数にどのような性質の変数を持ってきてもよいために、研究の対象がどこまでも拡散してしまう。特にストレッサーに関しては、個人が置かれた組織の状況、従事する職務の特徴、キャリアや仮定とのインターフェイスなどがさまざまに異なるため、いくらかでも新しい変数を作り出すことができる。こすなわち、個人の置かれた職業的、組織的状況と個人の属性の数だけのストレッサーや調整変数が考えられ、またそれぞれを測定する測度を開発することも理論的には認められる。実際、この分野の研究はきわめて状況特有（situation specific）な方向に細分化しており、歯科医のストレス(DiMatteo, et al., 1993)やバス運転手のストレス(Carrere, et al., 1991)などのように、研究対象が際限なく特化する可能性がある。

矢富らは、このように状況の特有性を追求するあまり、各状況に普遍的な命題を構築することを忘れていた事態を指して閉塞状況というのである。すなわち状況特有の大義名分のもとで、Popperのいう反証可能性をも残していなくともよいという風潮まで生み出しているという。そのぶんFrenchらやKarasekは扱う変数を限定し、またその変数間の関係を簡潔に明示しているためにモデルとしてはるかに有効であると指摘する。

しかし職業ストレス研究では、職場での個人の役割や職務のあり方と個人の経験するストレスとの関係が最大の問題となるために、状況の特性が重要となる。すなわち既に1-2節で述べたように、雇用管理業務の一環としてストレス・マネージメントを位置づけるためのモデルとして有効かどうかという点から見た場合、刺激-反応関係を基本として調整変数を介在させ相互の関係を見るという情動を中心とした心理的ストレス・モデル（さらにはCooperの因果関係モデル）は有効な枠組みであると考えられる。特にストレス低減のための具体的な介入の経路をあらかじめモデルの中に組み込んでいる点で、これは組織的なストレス・マネージメントを試みる際にきわめて有効であると考えられる。

．ストレス反応チェックリスト

1．チェックリストの概要

経営者、管理者及び従業員を含めた一般成人を対象に、自覚されたストレス反応を測定するための自己評定式チェックリストである。新名（1994）のPSRS-50Rを下敷きに、簡易版と拡張版の2つのタイプが用意されている。簡易版は中核的な心理的ストレス反応である情動反応の測定を目的とするもので、全28項目情動反応4下位尺度（抑うつ気分・不安・怒り・高揚感）と全身症状尺度から成る。一方、拡張版は情動反応に加えて二次的な心理的ストレス反応と身体反応を多面的に捉えることを目的とするもので、心理的ストレス反応チェックリスト全55項目4領域（情動・意欲・思考）12下位尺度と身体的ストレス反応尺度26項目の2部から構成されている。結果は各下位尺度あるいは各領域別の得点によって示され、個人の体験しているストレスの強さを知ることができる。調査対象者や調査目的に応じて簡易版か拡張版のいずれかをを用いる。原則として、職場内ストレスサー・チェックリストと同時に実施して、雇用管理上の問題発見の目的で利用する。

2．測定内容

問題発見用ストレス・チェックリストのひとつで、経営者、管理者及び従業員を含めた一般向けのストレス反応チェックリストである。ここではまずストレス・プロセスにおけるストレス反応の意味を明らかにし、これまでストレス研究の中で利用されてきた代表的な心理的ストレス反応尺度について概観する。

（1）ストレス反応の種類

ストレス反応とは、 ストレッサーが原因となって生じ、 個人の健康状態に悪影響をもたらすような、 生体の変化と定義される。その具体的な内容はきわめて多様であり、これまでのストレス研究では「今どれくらいストレスを感じていますか」といった簡単な質問から、特殊な設備や薬品を必要とする生化学的検査まで、きわめて幅広い方法によって測定されてきた。それぞれの測定法は焦点となる反応のモードとフェーズにおいて異なっている。

a．反応モード

ストレス反応はそれが体験・表出されるモードに応じて大きく心理的（psychological）、行動的

(behavioral)、生理学的・身体的 (physiological or biological) の3つに分けて考えることができる。

心理的反応：心理的ストレス反応はネガティブなムード、感情あるいは情動として経験される。これらの反応は本質的に観察不能な主観的経験であるため、その測定のためには面接法や自己評定法によって自己報告を求める必要がある。これまでも個人が経験している感情や情動を多面的に捉えるための尺度が複数開発されてきた (新名, 1991; Stone, 1995)。また、自己報告によらない方法として、表情や動作などを観察して感情状態を推定するやり方もある。幼児・児童や、痴呆、発達障害、精神障害のある人など、自己評定尺度が利用できない人を対象とする場合には観察法が有効である。ただし、観察法で妥当性や信頼性の高い結果を得るためには、あらかじめ観察者を訓練したり、複数の観察者を用意するなど、実施にコストがかかる。

行動的反応：ストレスによって心理的諸機能が低下すると、反応は行動面での変化となって表出される。これを測定するには、心理的反応と同様に自己報告を求める方法の他に、観察法や作業検査法を用いて客観的に測定する方法もある。また、産業場面では観察による作業態度や作業効率の評定、欠勤あるいは怠業などの勤務状況の指標も行動的反応を示すものとして利用されている。

生理学的・身体的反応：ストレスは疾患につながるような生理学的変化を引き起こす。これを捉えるためには精神生理学的指標、血液や尿を試料とする生化学的検査が最も有効である。たとえば、GSR、心拍、血圧、血中カテコールアミン、副腎皮質ホルモン、血中コレステロールあるいは血糖値などである (Baum & Grunberg, 1995; 畑山, 1991; Kiecolt-Glaser & Glaser, 1995; Krants & Falconer, 1995; 須藤, 1991; 寺下・大須賀, 1991)。また、自己報告によって自覚された身体反応や健康状態の変化を捉えることもできる。

以上3つの反応モードは表出形態の違いを示しているだけで、その発現メカニズムは必ずしも完全に独立しているわけではない。むしろ、次に見るように表出の過程で相互に関連し影響し合っているものと考えられる。その一方で、各モードには特有の攪乱要因が混入するため、個人が経験しているストレスを厳密かつ正確に測定するためには、複数モードでの反応を捉える必要がある。

b. 反応フェイズ

ストレスの経験に始まるストレス・プロセスは、必ずしも健康状態に有害な影響を及ぼすところまで進行するとは限らない。実際にストレスが健康上の問題を引き起こすまでには一定の時間がかかり、その途中でプロセスが収束あるいは解消してしまうこともある。そこで、この一連のストレス・プロセスの進行状況のどの段階での反応に焦点を当てるか、すなわちフェイズによってもストレス反応を分類することができる。

たとえば、ストレス・プロセスの初期段階と疾患が発病する間際の最終段階を比較すれば、問題とすべき反応の内容は異なってくる。たとえば、初期段階では誰もが経験するような一般的反応

を捉えることが求められる一方、最終段階では特定の疾患や障害別にその徴候や前駆症状を捉えることが必要となろう。このように、ストレス・プロセスが進行するにつれて、反応はより一般的で、微弱で、軽度なものから、より特殊的で、強く、深刻なものへと変化していくと考えられる。

どのフェイズに注目するかによって、ストレス反応の測定方法に要求される条件は違ってくる。初期段階の反応を捉えるためには、より感度が高く一般性のある測度が必要である。逆に、ストレスが進行した段階での反応には感度は鈍くても特定の疾患や障害の発生予測に有効な測度の方が役に立つ。概して、心理的反応については低コストで感度の高い測度が得やすいが、身体的反応では感度の高い検査やテストは相対的に高価につく。また、最終段階では特定の疾患や障害の徴候や自覚症状を捉えるための診断テストや問診票をそのまま利用することができる。たとえば、精神障害の診断を目的とした尺度がしばしばストレス反応の測定に利用されてきたのもこのためである。

ストレス・プロセスにどのような反応フェイズを想定するかという問題はストレスの概念化そのものに関わるため、基準になるモデルによってさまざまな捉え方がある。

French et al. のモデル：ひとつの典型的な考え方は、人・環境適合モデルに基づいて行われた French et al. (1982) らの研究デザインに示されている。それによればストレス反応は、職務不満感・退屈感、不安・抑うつ、身体的訴え・生理学的反応、疾患、という順序で出現すると想定している。フェイズの移行に対応して、心理的な反応から生理学的な反応へと反応モードも変化している点が特徴である。実際には、心理的・行動的・身体的のどのモードについても、各フェイズに特徴的な反応が存在する。したがって、このような捉え方はストレス・プロセスの各フェイズで最も測定しやすい典型的な反応によってフェイズを代表させたもので、きわめて便宜的ではあるが、実用的なモデルであると言えよう。

Cohen et al. のモデル：Cohen, Kessler & Underwood Gordon (1995) はストレス反応を測定するさまざまな方法を統合的に把握するために、ひとつのヒューリスティック・モデルを提案している。このモデルによれば、ストレッサーの知覚に引き続いてまず情動反応が生じ、それが生理学的及び行動的反応を引き起こし、疾患のリスクを高めるという順序性が仮定される。モデルには、その大きな流れとは別にストレッサーが評価や情動反応へのパスを通らず生理学的・行動的反応に直接影響を与える流れと、情動反応が生理学的・行動的反応を経ずに直接精神障害のリスクを高める流れも示されている。前者は、心理的反応モードだけで、後者は生理学的・行動的モードだけでフェイズが進行するケースに対応している。

なお、このモデルでは2つのフィードバック・ループが仮定されている。ひとつは、情動反応が評価に影響を与えるものである。たとえば抑うつ傾向が強まると環境の出来事に対してより悲観的な評価をしやすくなるのはこのパスによるものである。もうひとつは生理学的・行動的反応が情動反応や評価に影響を及ぼすもので、たとえば情動と無関連な生理学的覚醒状態をストレッサーや情

動状態に誤って帰属させてしまうような場合である。

一次的反応・二次的反応・身体反応：情動ストレス・モデルではストレス反応を一次的心理反応、二次的心理反応及び身体反応に分けている。一次的ストレス反応はストレスの直接的な影響を受けて生ずる心理的变化である。これはネガティブな情動反応という形で表出される。二次的ストレス反応と身体反応は、一次的ストレス反応がコーピングによって解消されない場合や増幅されてしまったような場合に生起する。二次的心理反応とは認知・行動面に現れるストレス反応を指しており、具体的な内容には意欲、思考及び対人面での不適応や機能低下が含まれる。

矢富（1991）によれば、一次的反応の内容と二次的反応及び身体反応の内容との間には一定の対応関係が認められる。たとえば、情動反応としての抑うつ気分は対人反応である引きこもりを、同様に不安や不機嫌は認知反応である思考力の低下と関連が強い。また、不安は体がこわばる、動悸がする、冷汗脂汗をかくといった身体反応と、抑うつ気分は脱力感や食欲減退などと、不機嫌と不安は体がだるい、寝起きが悪いなどと関連が認められた。

このようにストレス研究で扱われる反応にはさまざまなものがあり、ストレス・プロセスの全体像を捉えるためには多モード多フェイズの反応について測定する必要がある。

（2）ストレス反応の測定尺度

測定法の選択に当たって考慮しなければならない点は、まず第1に測定したいストレス反応のモードとフェイズを明確にすること、第2に測定にかかるコストと利用できる資源とのバランスをとることである。たとえば、ストレス反応の全体像を捉えるためには、あらゆる測定法を試みるべきであろう。しかし、それにはきわめて高いコストがかかる。逆に、全くコストをかけずに明らかに観察可能なストレス反応のサインだけにたよっていたら、ストレス・プロセスに気づかないまま深刻な事態を引き起こしてしまう恐れもある。結局、チェックリスト開発の目的を考慮すれば、低コストで実施でき、可能な限り多モード・多フェイズのストレス反応を測定できるような方法が最も望ましいことになる。

その点で最も有効なのは質問紙を用いた自己評定法である。もともと心理的ストレス反応は主観的体験として表出されるため、その測定にはもっぱら自己評定式の質問紙が利用されてきた。また、生理学的・身体的反応についても、自己評定によって自覚された変化を捉えることが可能である。そのため、心理学的なストレス研究ではさまざまな反応測定尺度が考案されている。

ここでは心理的・行動的反応の測定に利用されてきた自己評定尺度を概観する。ただし、その多くは必ずしもストレス反応の測定を意図して作られたものではない。一部は感情心理学における研究の中で考案され、一部は臨床場面で精神障害を診断するスクリーニングの補助具として開発され

た。そのため、後者の中には情動反応ばかりでなく行動上の不適応や障害をチェックするための項目が含まれているものもある。

a . 単一項目測度

明確な特徴を持った情動とは異なり、ムードや感情は<快 - 不快>、<緊張 - 弛緩>といった比較的わずかな次元で特徴づけることができる。そこで、単一の質問項目によって現在のムードを測定しようとする測度が開発されている。

視覚的アナログ尺度：特定のムード記述語（たとえば、「気分が良い」、「気分が悪い」、「緊張している」など）を提示した上で、「とてもよくあてはまる」と「全くあてはまらない」を極とする直線を示して、今のムードにあてはまる場所にチェックさせる。

Affect Grid：Russell（1979, 1980）の感情理論に基づき、Russell, Weiss & Mendelsohn（1989）が開発した感情測定尺度で、9 × 9 のグリッドを使って現在のムードにぴったりのます目にチェックさせる。グリッドの枠外には、左上から時計回りに、ストレス、高い覚醒（右上）、興奮、良い気分、弛緩（右下）、眠気、抑うつ（左下）、悪い気分という記述語が付されている。

Circular Mood Scale：感情グリッド法のグリッドの代わりにムード記述語を配した円を用いて現在のムードを評定させる方法である（Jacob, Simons, Manuck, Rohay, Wadstein & Gatsonis, 1989）。

b . 一次元評定尺度

ストレス研究では特定の情動反応についてその強さを測定するための多項目から成る尺度がしばしば利用されてきた。特に、抑うつ傾向と不安はその程度が強くなると精神障害と結びつくことから、いくつかの尺度が開発されている。

ベック抑うつ尺度（Beck Depression Inventory：BDI）：Beck, Ward, Mendelson, Mock & Erbaugh（1961）が抑うつ傾向やうつ病の重症度の測定を目的として開発した尺度である。全体で21項目から成り、回答は多肢選択式である。日本語版として、林（1988, 1991）が大学生をサンプルに標準化したものがある。林の日本語版は項目分析の結果、オリジナル項目から5項目が削除され、全部で16項目からなる。

Center for Epidemiologic Studies Depression Scale（CES-D）：Radloff（1977）により開発された抑うつ状態の強さを測定するための尺度である。疫学的研究での利用が目的であったため、一般向けとなっている。項目は全20項目から成り、4件法で回答する。

Self-rating Depression Scale（SDS）：うつ病の臨床的特徴を多面的に捉えるためにZung（1965）が開発した尺度である。福田・小林（1973）が日本語版を公表している。

絶望感尺度（The hopelessness Scale）：Beck, et al.（1974）がうつ病の中核症状である絶望感を

測定するために開発した尺度で、20項目から成り4件法で回答する。桜井 & 桜井 (1992) による日本語版がある。

状態 - 特性不安尺度 (State-Trait Anxiety Inventory : STAI) : Spielberger, Gorsuch & Lushene (1970) が開発した不安尺度である。この尺度の特徴は一時的・状況的な状態不安 (A-State) と、状態不安を喚起させやすい個人の傾向である特性不安 (A-Trait) を概念的に区別した上で、それぞれを測定するための尺度を別個に開発した点である。どちらも20項目から成り、状態不安に関してはそれぞれの項目について「現在、いまでの程度感じているか」を「全くそうでない」から「全くそうである」の4件法で、特性不安に関しては「ふだん、一般にどの程度の状態か」を「決してそうでない」から「いつもそうである」までの4件法で回答させる。ストレス反応の測定のために利用されるのは状態不安尺度である。日本語版として清水・今栄 (1981) や中里・水口 (1982) などがある。

c . 多次的評価尺度 : 形容詞チェックリスト

臨床心理学の分野では、精神障害者の状態像を把握するために、形容詞チェックリストを用いて複数の感情や情動を多次的に測定するための尺度が開発されてきた。また、感情心理学の分野でも多様な感情や情動を測定する試みがなされている。

Multiple Affect Adjective Checklist (MAACL) : 抑うつ、不安、敵意の臨床像を捉えるために Zuckerman & Lubin (1965) によって開発されたチェックリストである。132個の形容詞について、この1週間のムードを評定させる。このうち上記3情動の測定に関わるのは89項目である。なお、その後の研究では、この尺度で測定される3つの情動に関する得点間の相関がきわめて高く、必ずしも3次元の構造になっていないことが指摘されている (Gotlib & Meyer, 1986 ; Howarth & Schokman-Gates, 1981)。

Profile of Mood States (POMS) : McNair, Lorr & Droppleman (1971) が精神病患者を対象にした心理アセスメントのために開発した尺度である。65個の形容詞について最近1週間のムードを5件法で評定させ、緊張 - 不安、抑うつ - 憂うつ、怒り - 敵意、気力 - 活力、疲労 - 脱力、混乱 - 当惑の6次元について測定する。

Positive Affect - Negative Affect Schedule (PANAS) : Watson & Tellegen (1985) が正負2次元の感情を測定するために開発した尺度で、正の感情と負の感情についてそれぞれ10個の形容詞を用いて5件法で評定させ、独立に測定できる。

Russell's Adjective Checklist : 感情グリッド法を開発したRussellが、感情の二次元構造の理論に基づいて開発したチェックリストである (Russell, 1979, 1980) 。2次元空間内に布置された8タイプの感情状態について各6個合計48個の形容詞を用いて測定する。ストレス反応と関連するのは快

- 不快 > 軸の不快の側に位置づけられる活性化された不快（不安、神経質、苦悩等）、不快（悲しい、憂うつ、暗い等）、非活性な不快（だるい、疲れた、退屈など）の3つである。

Global Mood Scale : Denollet (1993) が心疾患患者のムードや疲労感を測定するために Watson & Tellegen (1985) の感情 2 次元理論に基づいて開発した尺度である。各項目について「最近、経験したかどうか」を 5 件法で回答する。

Semantic Differential Mood Scale : Lorr & Wunderlich (1988) が開発した、SD法によって現在のムードを測定する尺度である。因子分析の結果、高揚 - 抑うつ、弛緩 - 不安、自信 - 不確か、活力感 - 疲労感、機嫌が良い - 不機嫌の 5 因子が抽出された。

心理的ストレス反応尺度 - 50項目改訂版 (Psychological Stress Response Scale-50 Items Revised : PSRS - 50R) : ストレス・プロセスで一般に体験される多様な心理的变化を捉えることを目的に新名 (1994) が開発した自己評定式の尺度である。情動反応の他に、意欲、思考、対人面に現れる認知・行動的反応を測定するための項目が含まれており、4 領域11下位尺度から構成されている。全部で50項目から成り、それぞれの項目について最近 1 週間における体験頻度を 5 件法で回答させる。

d . 多次元的評価尺度 : その他

多次元評定尺度のうち、形容詞ではなく文章項目を利用した尺度には次のものがある。

Affect Balance Scale (ABS) : Bradburn (1969) が開発した10項目から成るチェックリストで、文章項目について「はい - いいえ」の 2 件法で回答を求め、正負両面の感情の強さと両者のバランスを測定する。

Symptom Checklist-90-Revised (SCL - 90 - R) : Hopkins Symptom Checklist (Derogatis, Lipman, Rickels, Uhlenhuth & Covi, 1974) を元に、Derogatis, Rickels & Rock (1976) が精神病患者の精神状態アセスメントのために開発した尺度である。90項目から成り 5 件法で回答を求め、身体自覚症状、強迫反応、対人不適応、抑うつ、不安、敵意、恐怖・不安症状、妄想観念、精神病様症状の 9 次元について測定される。

以上、主として情動反応を測定する代表的な自己評定尺度についてリストしたが、実際にはこれら以外にもさまざまな尺度が開発されている。ただし、そのすべてがそのまま我が国でも利用できるわけではない。特に、形容詞チェックリストでは、ことばの意味の文化差を考慮しなければならないため、単に邦訳するだけでなく改めて因子構造や下位尺度の構成を検討しなおす必要がある。そのような再標準化の手続きを経ているものは決して多くない。

その中で、雇用管理業務を支援することを目的に利用できるストレス反応尺度として最も高く評

価できるのはPSRS-50Rであろう。その理由の第1は、PSRS-50Rが上記リスト中、唯一我が国で独自に開発された尺度であるため、再標準化の必要がないことである。それに加えて、日本人に違和感のない項目から構成されているので、回答者にとっても回答しやすいという利点が期待できる。第2に、感情心理学の分野で開発された尺度の中には、ストレスとの関連性の薄い情動を測定するための項目が含まれているものが多く、そのままの形で実施すると無駄な項目に回答を求めることになり、回答者に余計な負担をかけることになりかねない。しかし、PSRS-50Rは当初からストレス反応の測定を意図して開発され、ストレスに関連の深い情動反応を中心に捉えることができる点できわめてコスト・パフォーマンスが高い尺度となっている。第3に、PSRS-50Rは情動反応だけでなく、ストレス反応とみなされる認知・行動的反応についての下位尺度を備えているので、これひとつで心理的・行動的の2つのモードでのストレス反応を測定することができるという意味でもコスト・パフォーマンスが高いと言える。

3. 開発過程

ストレス反応チェックリストはPSRS-50R（新名，1994）を下敷きにして、新たに高揚感と身体的ストレス反応を測定するための項目を追加し、簡易版と拡張版に編集し直したものである。

(1) PSRS - 50R

PSRS-50Rは新名、矢富・坂田・本間（1990）の心理的ストレス反応尺度（PSRS）の改訂版である。PSRSはストレスに対する多様な心理的反応を測定することを目的に、次のような手順で開発された。

a. 自由記述

大学生及び地方公務員とその妻を対象に、ストレスフルな出来事を経験した時に、どのように感じたり、考えたり、行動するかについて自由記述を求め、1,569個の反応を得た。

b. 内容分析

重複した内容を整理して121項目とし、その他に理論的にストレスと関連することが予想される項目を加えて、全145項目（内訳は情動反応に関するもの37項目、認知・行動反応に関するもの96項目）の反応リストが作成された。

c . 項目の選択

約500名の成人を対象に過去1年間で最もストレスと感じた出来事について記述させ、その時期にリストされた項目に該当するような反応を経験したかどうかを2件法(はい・いいえ)で評定させた。その資料を因子分析して、情動反応について4因子、認知・行動反応として9因子が抽出され、各因子で負荷量大きい項目によって下位尺度を構成した。

d . 尺度化

PSRSの下位尺度の内容は、情動反応については抑うつ気分尺度(8項目)、不安尺度(8項目)、不機嫌尺度(5項目)、怒り尺度(5項目)の4下位尺度全26項目、認知・行動反応については自信喪失尺度(3項目)、不信尺度(3項目)、絶望尺度(3項目)、心配尺度(3項目)、思考力低下尺度(3項目)、非現実的願望尺度(3項目)、無気力尺度(3項目)、引きこもり尺度(3項目)、焦燥尺度(3項目)の9下位尺度全27項目である。回答は各項目について「この2、3日中のあなたの感情や意識や行動の状態をよく表す」かどうかを「0.全く違う、1.いくらかそうだ、2.まあそうだ、4.その通りだ」の5段階で自己評定させ、各下位尺度を構成する項目に対する評定合計を求め、下位尺度得点とする。

e . 信頼性と妥当性の検討

別のサンプルによって下位尺度の信頼性が検討された。その結果、内的一貫性を示すクロンバックの係数は.653から.926の範囲にあり、いずれも高い信頼性を持つことが確認された。

また、大学生を対象に妥当性が検討されている。まず、入学直後の大学生を高ストレス群(入寮学生)と低ストレス群(自宅通学学生)に分けて調査し、すべての下位尺度で高ストレス群の方が有意に高い得点を示した。また、試験の前後で個人の得点を比較した結果、怒り、心配、絶望感の下位尺度で試験後に有意に得点が低下した。これらの結果から、ストレスフルな状態におかれている人ほどPSRSの得点が高くなること、ストレスの強さに応じて個人内でも得点が変わることが確かめられ、十分な妥当性のあることが確認された。

PSRS-50Rは、PSRSについて、質問項目を修正、追加、削除して「わかりにくい」表現の項目をなくし、全50項目とした、回答形式を経験頻度による5段階に変更した、下位尺度を臨床的・実践的にも意味を持つように再構成した、の3点を変更したものである。

新たな尺度化のために、改めて大手電機メーカーの従業員1,409人の資料が収集、分析されている。その結果、新たな領域別下位尺度は次のようになった。

情動領域：抑うつ気分、不安、怒りの3下位尺度各6項目

意欲領域：自信喪失、無気力、絶望の3下位尺度各4項目

思考領域：思考力低下、侵入的思考の2下位尺度各4項目

対人領域：引きこもり、依存、対人不信の3下位尺度各4項目

(2) 項目の作成と選択

PSRS-50Rは雇用管理業務を支援するためのストレス反応チェックリストとして備えなければならない条件を十分に満たすものとして高く評価できる。ここでは、さらに以下の3つの点について改訂を加えることとした。

a．ポジティブな情動の尺度の追加

最近の感情心理学の成果によれば、ポジティブな感情とネガティブな感情の関係はこれまで考えられていたように相互排他的なものではなく、むしろ独立した関係にあることが示されている。すなわち、ネガティブな情動が強かったとしても、ポジティブな情動経験がなくなるわけではない。逆にネガティブな情動を経験していないことはポジティブな情動が経験されていることを意味しないのである。ストレスが個人の情動全体に及ぼしている影響を確認するためには、ネガティブな情動だけでなくポジティブな情動についても測定しておく必要がある。

しかし、PSRS-50Rはもともとストレス反応の測定を目的に開発されているためポジティブな情動状態を測る項目は含まれていない。この点を補うために古屋・坂田・音山・所澤(1994)はPSRSの開発過程で利用された刺激語の中から高揚感に関するもの5つを選んで高揚感尺度として、PSRS-50Rの中に組み込む形で利用している。そこで、古屋らの高揚感尺度をここでもそのまま採用することにした。

b．生理的・身体的反応の尺度の追加

PSRS-50Rは一次的反応として情動反応、二次的反応として認知・行動的反応を測定し、心理的・行動的の2つの反応モードにわたってストレス反応を捉えることができるようになっている。しかし、もうひとつの生理的・身体的反応モードについては測定の対象から完全に漏れていた。そのため、新名ら(1991)はPSRS-50Rを使った研究の中でストレスと関連が深い身体症状項目から成るリストを併用している。ここではそのリストの中から25項目を選び、身体的ストレス反応チェックリストを構成した。

c．簡易版と拡張版

PSRS-50Rは全部で50項目から成り、実施には約5分から10分程度の時間がかかる。ストレス反応

だけを測定することを考えれば短時間であるが、問題発見のために他のチェックリストと併用する場合にはかなりの負担となる恐れがある。そこで、より実用性を高めるために、ここでは簡易版と拡張版の2種類のチェックリストを用意した。前者は中核的な心理的ストレス反応である情動反応と高揚感を中心に、それと関連の深い身体反応だけに焦点をしばって測定するもので、これによって環境の中にストレスとなるような刺激事態が存在しているかどうかを確認できる。一方、後者は情動反応と高揚感に加えて認知・行動領域での反応と、広範な身体的反応を測定することで、多モード多フェイズのストレス反応を捉えることができる。

(4) 信頼性・妥当性の検討

第2章に示した調査により収集された8,436件のデータのうち、以下に示す欠損処理を経た8,290名を分析対象として、情動領域反応(抑うつ気分、不安、怒り)、高揚感、ならびに身体的反応の各尺度の信頼性・妥当性の検討を行った。

まず8,436件について、本チェックリスト(28項目)の欠損値数(Nm)を調べたところ、Nm=0が7,848件(93.0%)、Nm=1が426件(5.1%)、2 Nm 5が102件(1.2%)、6 Nmが60件(0.7%)あった。そこで、各下位尺度別に、2 Nmのデータを削除した。これにより95件が削除された。残されたデータの欠損値には、各項目の非欠損データから算出した平均値を挿入した。次に、欠損を除く有効回答項目について、全ての項目に同じカテゴリの反応をしているデータも削除した。欠損を除く全ての項目に0と回答したものは22件、同様に全て1が11件、全て2が17件、全て3が1件、全て4は0件であった。これにより51件が削除され、8,290件が最終的に分析対象となった。

a. 各尺度の得点分布

抑うつ気分、不安、怒り、情動領域(抑うつ気分、不安、怒りの合計)、高揚感、ならびに身体的反応の得点分布を図表1に示す。得点分布をみると、抑うつ、怒り、不安ならびに情動領域尺度については、ストレス反応の分布として一般的といわれる(新名ら, 1995)右下がりの片側分布の傾向を示している。また、身体反応についてもこれら尺度に近似した分布が得られた。

一方、これらの尺度に比べて高揚感では分布が高得点側にシフトしており、右下がりの片側分布というよりはどちらかという正規分布に近い分布である。高揚感のようにポジティブな尺度の分布は、心理的ストレス反応のようなネガティブな尺度の分布とは分布型が異なるといわれており(Watson, 2000) 本結果はこのことを裏付けるものであるといえそうである。

b . 尺度の相対的位置

本調査では比較的多数のデータが得られたので、職種別、性別、年齢階級別に尺度得点の相対的位置を求めることで、ある程度細かい得点の評価が可能である。

各尺度について、職種別、性別、年齢階級別の平均、標準偏差およびパーセンタイル点を図表 2 ~ 図表 7 に示す。この表により、本尺度を適用した場合の相対的位置の目安を得ることができるであろう。たとえば、90パーセンタイル点を基準とし、それ以上の得点が得られた場合には当該反応が相対的に高水準であったと解釈すれば、本チェックリストの結果の整理が容易になるであろう。

c . 尺度および項目の信頼性指標

各尺度および項目についての信頼性指標を図表 8 に示す。抑うつ気分、怒り、不安ならびに情動領域尺度については、最も値が小さい不安尺度でもCronbach's $\alpha = .86$ であり、いずれの尺度も十分に高い α を示しているといえるであろう。高揚感についても同様に $\alpha = .91$ あり、十分に高い α を示しているといえる。身体反応については $\alpha = .78$ であり、他尺度に比べて低めであるが、これは身体反応そのものが多様なパターンを持ち、一律ではないことを反映しているものと思われる。

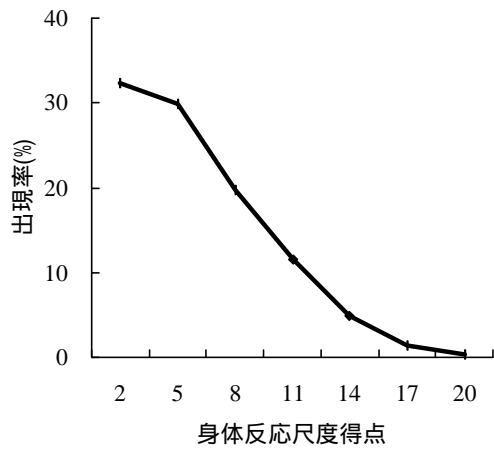
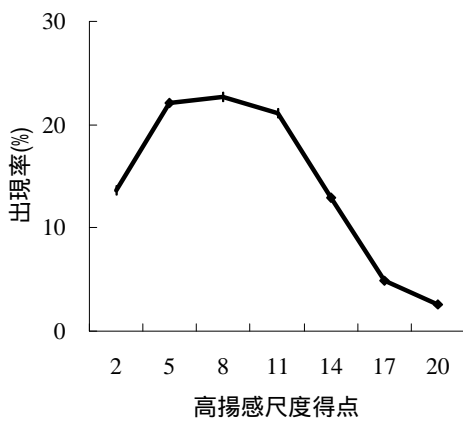
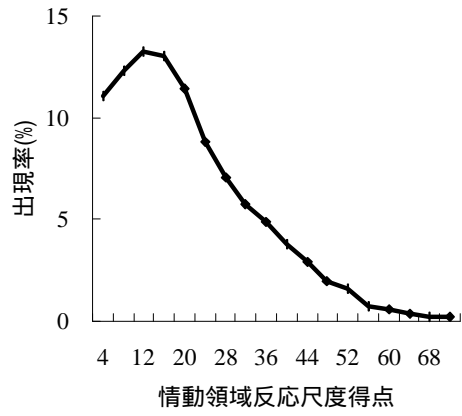
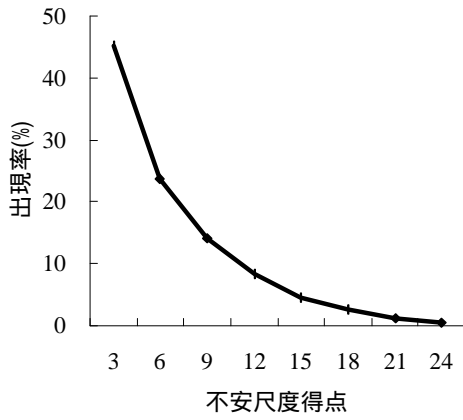
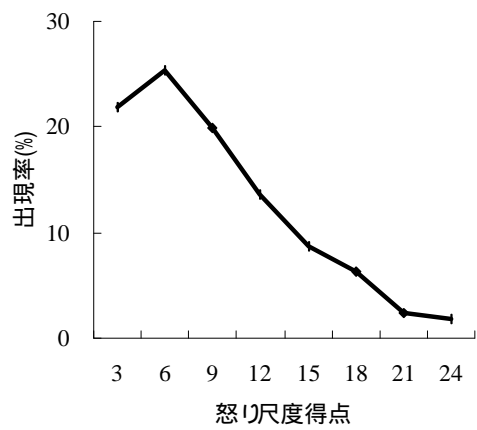
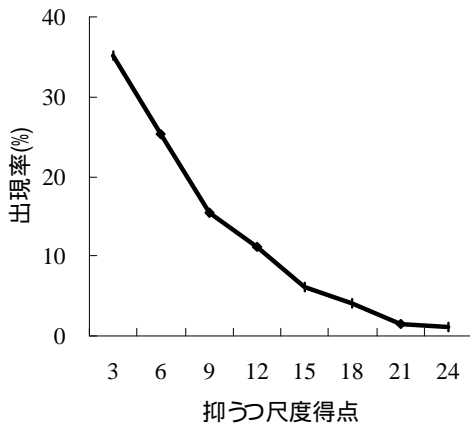
d . 構成概念妥当性

情動領域尺度とその下位尺度（抑うつ気分、怒り、不安）との関係について、確認的因子分析を行った結果を図表 9、各尺度の相関と共分散を図表10に示す。図表 9 のパス図中の変数表示は図表 8 の各変数名に対応する。

分析モデルの適合度指標についてはGFI=.862, AGFI=.823など比較的良好であり、また推定されたパス係数はいずれも有意であり、標準化解についても極端に低い係数はみられなかった。従って、図表 9 に示す情動領域の 3 因子構造が確認されたと言えるであろう。

この確認的分析の結果から、情動領域尺度は、抑うつ気分、怒り、不安を総合する指標として用いることができると考えられる。本チェックリストを簡便に用いたのであれば、この情動領域尺度に着目して結果を解釈すれば十分であろう。

図表1 各尺度の得点分布



図表 2 職種別、性別、年齢階級別抑うつ反応得点の平均、標準偏差およびパーセンタイル点

職種	性別	年齢階級	N	Mean	(SD)	パーセンタイル点						
						5%	25%	50%	75%	90%	95%	99%
事務	男性	29歳以下	164	6.34	(5.47)	0	2	5	10	14	16	24
		30～39歳	268	5.99	(4.92)	0	2	5	9	12	15	23
		40歳以上	541	5.50	(4.45)	0	2	5	8	12	14	18
	女性	29歳以下	503	7.48	(5.80)	0	3	6	11	17	19	23
		30～39歳	279	6.14	(5.18)	0	2	5	9	14	17	22
		40歳以上	154	4.87	(4.79)	0	1	4	7	11	15	23
技術	男性	29歳以下	254	6.60	(5.49)	0	2	5	10	15	16	24
		30～39歳	332	6.05	(4.88)	0	2	5	9	13	16	20
		40歳以上	421	5.52	(4.71)	0	2	4	8	12	15	22
	女性	29歳以下	63	6.89	(4.99)	0	3	6	11	15	16	
		30～39歳	37	6.48	(5.69)	0	2	5	9	16	18	
		40歳以上	37	4.09	(4.03)	0	2	3	5	10	12	
専門	男性	29歳以下	14	7.86	(4.20)	0	4	9	12	13		
		30～39歳	68	5.02	(4.57)	0	2	4	7	11	13	
		40歳以上	129	5.29	(4.75)	0	2	4	7	11	17	24
	女性	29歳以下	90	7.57	(5.47)	1	4	6	12	15	18	
		30～39歳	77	6.50	(5.56)	1	2	4	10	14	18	
		40歳以上	76	5.91	(5.13)	0	2	5	9	13	18	
営業・販売	男性	29歳以下	337	7.20	(5.31)	0	3	6	10	15	17	24
		30～39歳	530	6.23	(5.05)	0	2	5	9	13	16	24
		40歳以上	648	5.24	(4.14)	0	2	5	8	11	13	18
	女性	29歳以下	209	9.28	(5.93)	0	4	8	14	18	20	23
		30～39歳	92	6.93	(5.45)	0	2	6	11	15	17	
		40歳以上	48	5.99	(4.99)	0	2	5	9	15	17	
現業	男性	29歳以下	264	6.54	(5.20)	0	2	6	10	14	17	22
		30～39歳	267	5.74	(4.91)	0	2	5	8	13	16	21
		40歳以上	540	5.31	(4.03)	0	2	5	7	11	13	18
	女性	29歳以下	104	10.22	(6.12)	0	6	10	15	19	21	24
		30～39歳	53	6.68	(5.69)	0	2	5	11	15	17	24
		40歳以上	109	6.75	(5.14)	0	3	6	10	14	16	
全体			8290	6.36	(5.17)	0	2	5	9	14	17	22

図表3 職種別、性別、年齢階級別怒り反応得点の平均、標準偏差およびパーセンタイル点

職種	性別	年齢階級	N	Mean	(SD)	パーセンタイル点							
						5%	25%	50%	75%	90%	95%	99%	
事務	男性	29歳以下	164	4.91	(4.96)	0	0	4	8	13	15	20	
		30～39歳	268	4.99	(4.74)	0	2	4	7	12	15	23	
		40歳以上	541	4.53	(4.37)	0	1	3	7	11	13	19	
	女性	29歳以下	503	5.46	(5.11)	0	1	4	8	13	16	23	
		30～39歳	279	4.53	(4.52)	0	1	3	7	11	14	20	
		40歳以上	154	3.41	(4.07)	0	0	2	5	9	11	20	
技術	男性	29歳以下	254	5.54	(5.62)	0	1	4	8	14	18	22	
		30～39歳	332	4.74	(4.50)	0	1	4	7	12	14	19	
		40歳以上	421	4.74	(4.50)	0	1	4	7	11	14	20	
	女性	29歳以下	63	4.33	(3.57)	0	1	4	7	9	11		
		30～39歳	37	5.03	(4.06)	0	2	4	7	12	14		
		40歳以上	37	2.93	(3.80)	0	1	2	4	7	13		
専門	男性	29歳以下	14	6.00	(4.08)	0	3	6	9	13			
		30～39歳	68	4.10	(4.06)	0	1	3	7	8	11		
		40歳以上	129	4.10	(4.17)	0	1	3	6	8	13	22	
	女性	29歳以下	90	6.19	(4.93)	0	2	5	9	13	15		
		30～39歳	77	4.82	(5.39)	0	1	3	6	13	14		
		40歳以上	76	4.60	(3.91)	0	2	4	7	10	13		
営業・販売	男性	29歳以下	337	6.31	(5.33)	0	2	5	10	14	17	21	
		30～39歳	530	5.20	(5.05)	0	1	4	8	13	16	20	
		40歳以上	648	4.45	(3.97)	0	1	4	7	10	13	16	
	女性	29歳以下	209	7.85	(5.53)	0	4	7	12	16	19	22	
		30～39歳	92	5.38	(4.25)	0	2	5	8	11	13		
		40歳以上	48	4.58	(4.57)	0	1	3	7	12	14		
現業	男性	29歳以下	264	5.21	(4.93)	0	1	4	8	13	15	20	
		30～39歳	267	4.28	(4.19)	0	1	3	7	10	13	18	
		40歳以上	540	4.48	(3.82)	0	1	4	7	10	12	16	
	女性	29歳以下	104	8.00	(5.65)	0	3	8	12	16	18	23	
		30～39歳	53	5.51	(5.59)	0	1	4	10	13	16		
		40歳以上	109	5.76	(4.77)	0	2	5	9	12	16	23	
全体		8290	5.17	(4.81)	0	1	4	8	12	15	20		

図表4 職種別、性別、年齢階級別不安反応得点の平均、標準偏差およびパーセンタイル点

職種	性別	年齢階級	N	Mean	(SD)	パーセンタイル点						
						5%	25%	50%	75%	90%	95%	99%
事務	男性	29歳以下	164	8.24	(6.13)	0	4	7	12	18	21	24
		30～39歳	268	8.08	(5.60)	1	4	7	11	16	18	24
		40歳以上	541	7.50	(4.94)	1	4	7	10	15	17	22
	女性	29歳以下	503	9.08	(6.08)	0	4	8	13	18	21	24
		30～39歳	279	8.12	(5.25)	1	4	7	11	16	18	22
		40歳以上	154	6.34	(4.82)	0	3	6	8	13	15	24
技術	男性	29歳以下	254	8.86	(6.26)	0	4	8	13	18	21	24
		30～39歳	332	8.14	(5.41)	0	4	7	12	16	18	21
		40歳以上	421	7.19	(4.97)	0	3	6	10	14	17	21
	女性	29歳以下	63	8.07	(5.69)	1	3	7	13	16	19	
		30～39歳	37	7.81	(5.50)	1	3	6	12	15	19	
		40歳以上	37	5.03	(4.52)	0	2	4	6	13	17	
専門	男性	29歳以下	14	10.43	(6.30)	0	6	9	15	21		
		30～39歳	68	6.99	(5.38)	0	3	7	10	15	19	
		40歳以上	129	6.74	(5.01)	0	3	6	9	14	16	23
	女性	29歳以下	90	8.07	(5.98)	1	4	7	11	18	21	
		30～39歳	77	7.10	(5.64)	0	3	6	11	16	17	
		40歳以上	76	6.69	(4.53)	0	3	6	10	14	15	
営業・販売	男性	29歳以下	337	9.15	(5.82)	1	5	8	13	17	20	24
		30～39歳	530	8.39	(5.37)	1	4	7	12	16	18	23
		40歳以上	648	7.24	(4.60)	1	4	7	10	14	16	22
	女性	29歳以下	209	8.57	(5.48)	1	5	8	12	17	19	24
		30～39歳	92	7.27	(5.20)	0	4	6	10	15	17	
		40歳以上	48	6.71	(5.62)	0	2	5	10	18	19	
現業	男性	29歳以下	264	8.75	(6.22)	0	4	8	13	18	20	24
		30～39歳	267	8.56	(5.68)	0	4	8	12	17	21	24
		40歳以上	540	7.07	(4.45)	1	4	6	10	13	16	21
	女性	29歳以下	104	9.74	(5.96)	0	5	9	15	18	21	24
		30～39歳	53	9.58	(5.58)	0	5	9	14	18	18	
		40歳以上	109	8.98	(5.62)	1	6	8	12	18	21	24
全体		8290	8.02	(5.42)	1	4	7	11	16	18	24	

図表5 職種別、性別、年齢階級別高揚感得点の平均、標準偏差およびパーセンタイル点

職種	性別	年齢階級	N	Mean	(SD)	パーセンタイル点						
						5%	25%	50%	75%	90%	95%	99%
事務	男性	29歳以下	164	8.71	(4.94)	0	6	9	12	15	18	20
		30~39歳	268	7.82	(4.52)	1	5	7	11	15	15	18
		40歳以上	541	8.38	(4.78)	1	5	8	11	15	17	20
	女性	29歳以下	503	7.13	(4.61)	0	4	7	10	13	16	19
		30~39歳	279	7.60	(4.34)	0	5	8	10	14	16	18
		40歳以上	154	7.91	(4.82)	0	5	7	10	14	18	20
技術	男性	29歳以下	254	8.38	(5.03)	0	5	8	12	15	18	20
		30~39歳	332	8.18	(4.65)	0	5	8	11	15	16	20
		40歳以上	421	8.28	(4.63)	0	5	8	11	14	16	20
	女性	29歳以下	63	7.79	(3.67)	1	5	8	10	13	14	
		30~39歳	37	7.45	(5.56)	0	3	6	11	16	19	
		40歳以上	37	8.50	(5.24)	0	5	8	13	16	17	
専門	男性	29歳以下	14	9.21	(3.66)	4	7	9	13	15		
		30~39歳	68	9.01	(5.00)	0	6	9	13	16	17	
		40歳以上	129	8.53	(4.66)	0	5	9	11	15	16	20
	女性	29歳以下	90	9.31	(4.10)	4	6	9	12	15	17	
		30~39歳	77	9.19	(5.26)	0	5	9	14	16	17	
		40歳以上	76	10.15	(4.83)	2	6	11	14	16	19	
営業・販売	男性	29歳以下	337	9.60	(4.18)	3	7	9	13	15	17	20
		30~39歳	530	8.82	(4.53)	2	5	9	12	15	17	20
		40歳以上	648	9.50	(4.42)	2	6	9	13	15	17	20
	女性	29歳以下	209	8.98	(4.83)	1	6	9	12	16	17	20
		30~39歳	92	8.02	(4.52)	0	5	8	11	14	16	
		40歳以上	48	8.72	(4.16)	1	6	9	12	15	15	
現業	男性	29歳以下	264	8.91	(4.63)	1	6	9	12	16	17	20
		30~39歳	267	7.99	(4.83)	0	5	7	11	15	17	20
		40歳以上	540	8.01	(4.52)	1	5	8	11	14	16	20
	女性	29歳以下	104	8.27	(4.14)	2	5	8	11	14	15	17
		30~39歳	53	7.24	(4.57)	0	4	7	10	14	16	
		40歳以上	109	7.50	(5.01)	0	4	7	11	15	17	20
全体			8290	8.46	(4.66)	1	5	8	11	15	17	20

図表 6 職種別、性別、年齢階級別身体反応得点の平均、標準偏差およびパーセンタイル点

職種	性別	年齢階級	N	Mean	(SD)	パーセンタイル点						
						5%	25%	50%	75%	90%	95%	99%
事務	男性	29歳以下	164	5.47	(4.06)	0	2	5	9	11	13	17
		30～39歳	268	5.33	(3.53)	1	3	5	7	10	12	15
		40歳以上	541	5.02	(3.61)	0	2	5	7	10	12	15
	女性	29歳以下	503	6.23	(4.07)	0	3	6	9	12	14	18
		30～39歳	279	5.26	(3.61)	0	2	5	7	10	12	16
		40歳以上	154	4.31	(3.70)	0	1	4	6	9	12	18
技術	男性	29歳以下	254	6.76	(4.39)	1	4	6	9	13	15	19
		30～39歳	332	6.07	(4.12)	1	3	5	8	11	14	19
		40歳以上	421	5.17	(3.82)	0	2	4	7	11	13	17
	女性	29歳以下	63	6.60	(4.20)	0	3	6	10	12	15	
		30～39歳	37	5.92	(3.68)	0	3	6	9	11	12	
		40歳以上	37	3.52	(3.11)	0	1	3	6	7	10	
専門	男性	29歳以下	14	6.07	(3.54)	1	3	6	9	12		
		30～39歳	68	5.18	(3.98)	0	2	4	8	11	13	
		40歳以上	129	4.41	(3.13)	0	2	4	6	9	10	14
	女性	29歳以下	90	7.21	(3.99)	1	4	7	10	13	14	
		30～39歳	77	5.38	(4.25)	0	3	4	8	12	14	
		40歳以上	76	5.22	(3.85)	0	2	6	7	10	12	
営業・販売	男性	29歳以下	337	6.40	(3.97)	1	4	6	9	12	14	17
		30～39歳	530	5.60	(3.88)	0	3	5	8	11	12	16
		40歳以上	648	4.67	(3.37)	0	2	4	7	9	11	14
	女性	29歳以下	209	7.87	(4.05)	2	4	8	11	13	14	16
		30～39歳	92	6.72	(4.22)	0	3	7	9	14	15	
		40歳以上	48	5.06	(4.18)	0	2	5	7	11	15	
現業	男性	29歳以下	264	6.43	(4.15)	0	3	6	9	13	14	19
		30～39歳	267	5.98	(3.94)	0	3	6	8	12	14	15
		40歳以上	540	5.00	(3.52)	0	2	4	7	10	11	15
	女性	29歳以下	104	7.32	(3.84)	1	5	7	10	13	15	17
		30～39歳	53	6.80	(4.11)	1	4	6	10	13	14	
		40歳以上	109	6.15	(3.76)	1	3	6	8	11	13	20
全体		8290	5.78	(3.95)	0	3	5	8	11	13	17	

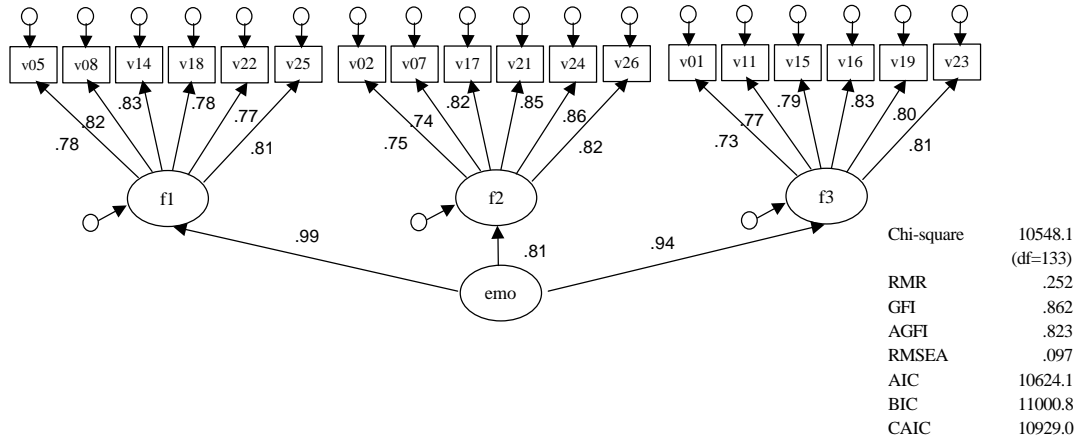
図表 7 職種別、性別、年齢階級別身体反応得点の平均、標準偏差およびパーセンタイル点

職種	性別	年齢階級	N	Mean	(SD)	パーセンタイル点						
						5%	25%	50%	75%	90%	95%	99%
事務	男性	29歳以下	164	19.49	(14.20)	0	8	17	29	40	44	64
		30～39歳	268	19.05	(13.55)	2	9	16	28	38	43	69
		40歳以上	541	17.53	(12.33)	2	8	15	25	35	41	53
	女性	29歳以下	503	22.03	(14.77)	2	11	19	32	42	51	64
		30～39歳	279	18.79	(12.83)	3	9	16	26	40	43	59
		40歳以上	154	14.63	(11.94)	0	6	12	20	30	38	53
技術	男性	29歳以下	254	21.00	(15.27)	2	9	18	30	43	52	69
		30～39歳	332	18.92	(13.14)	2	9	16	26	37	46	55
		40歳以上	421	17.46	(13.05)	2	8	14	25	37	44	57
	女性	29歳以下	63	19.29	(12.29)	2	9	19	28	37	42	
		30～39歳	37	19.32	(12.92)	4	10	16	27	40	50	
		40歳以上	37	12.05	(11.52)	0	6	9	13	27	43	
専門	男性	29歳以下	14	24.29	(13.50)	0	15	22	35	46		
		30～39歳	68	16.11	(12.71)	0	6	15	24	33	37	
		40歳以上	129	16.13	(12.29)	2	7	13	21	35	46	56
	女性	29歳以下	90	21.84	(14.72)	3	10	18	32	44	47	
		30～39歳	77	18.42	(14.93)	1	7	14	27	37	45	
		40歳以上	76	17.20	(11.45)	2	9	17	23	33	39	
営業・販売	男性	29歳以下	337	22.66	(14.42)	3	12	20	32	43	49	68
		30～39歳	530	19.82	(13.99)	2	9	17	28	39	45	64
		40歳以上	648	16.94	(11.52)	2	8	15	23	33	39	51
	女性	29歳以下	209	25.69	(14.73)	5	15	24	36	46	52	66
		30～39歳	92	19.58	(12.59)	1	9	18	27	36	42	
		40歳以上	48	17.28	(13.53)	3	7	15	24	40	50	
現業	男性	29歳以下	264	20.50	(14.24)	2	9	19	29	40	47	61
		30～39歳	267	18.58	(12.68)	1	9	17	26	37	45	52
		40歳以上	540	16.86	(11.02)	2	8	15	24	32	38	48
	女性	29歳以下	104	27.96	(15.35)	3	17	27	42	50	53	58
		30～39歳	53	21.77	(14.73)	3	10	20	32	43	52	
		40歳以上	109	21.49	(14.12)	4	10	20	28	41	50	71
全体		8290	19.55	(13.65)	2	9	17	28	39	46	60	

図表 8 尺度および項目の信頼性指標

	Mean	(SD)	if item deleted		修正済 total-corr	
			Mean	(SD)		
emo:情動領域(=.942, std =.943)	19.38	(13.57)				
f1: 抑うつ (=.890, std =.891)	6.36	(5.18)				
v5 ゆううつだ	1.47	(1.19)	4.9	(4.29)	.875	.69
v8 気分が沈む	1.37	(1.11)	5.0	(4.31)	.865	.74
v14 気がめいる	1.13	(1.07)	5.2	(4.35)	.868	.73
v18 悲しい	.63	(.94)	5.7	(4.49)	.874	.69
v22 さみしい気持ちになる	.81	(1.04)	5.5	(4.42)	.874	.69
v25 むなしい感じがする	.94	(1.09)	5.4	(4.34)	.869	.72
f2: 怒り (=.906, std =.906)	8.03	(5.43)				
v2 怒りを感じる	1.61	(1.11)	6.4	(4.58)	.893	.71
v7 腹が立つ	1.73	(1.08)	6.3	(4.62)	.895	.70
v17 不機嫌である	1.20	(1.04)	6.8	(4.62)	.890	.73
v21 いらいらする	1.31	(1.13)	6.7	(4.51)	.885	.77
v24 むしゃくしゃする	1.05	(1.11)	7.0	(4.53)	.885	.77
v26 おこりっばい	1.13	(1.11)	6.9	(4.54)	.887	.76
f3: 不安 (=.863, std =.866)	5.16	(4.82)				
v1 恐怖感がある	.85	(1.15)	4.3	(4.13)	.869	.51
v11 びくびくしている	.66	(.98)	4.5	(4.09)	.835	.69
v15 気が動転している	.63	(.94)	4.5	(4.12)	.834	.70
v16 不安を感じる	1.01	(1.10)	4.1	(3.96)	.827	.72
v19 気持ちが落ち着かない	.89	(1.00)	4.3	(4.09)	.838	.67
v23 心配な気持ちになる	1.12	(1.08)	4.0	(4.01)	.835	.68
高揚感 (=.906, std =.906)	8.46	(4.68)				
v3 はつらつとした気分である	1.80	(1.11)	6.7	(3.79)	.887	.75
v6 いきいきしている	1.79	(1.11)	6.7	(3.74)	.875	.81
v9 軽快な気分だ	1.68	(1.08)	6.8	(3.77)	.877	.80
v12 気分がのっている	1.67	(1.09)	6.8	(3.82)	.891	.73
v27 気力に満ちている	1.52	(1.11)	6.9	(3.82)	.894	.72
身体反応 (=.780, std =.779)	5.78	(3.96)				
v4 体がだるい	1.69	(1.18)	4.1	(3.14)	.722	.60
v10 脱力感がある	1.14	(1.08)	4.6	(3.19)	.712	.63
v13 いつもより動作が鈍い	1.09	(.98)	4.7	(3.33)	.738	.56
v20 眠れない	.67	(1.01)	5.1	(3.44)	.785	.40
v28 いつもより寝起きが悪い	1.18	(1.17)	4.6	(3.17)	.732	.58

図表9 情動反応3要因モデルの2次因子分析



しかし、図表10に示すように、抑うつ気分、怒り、不安の各尺度は互いに正の相関関係にあるものの、必ずしも3尺度間には強い関係があるとは言い切れない。たとえば怒りと不安では $r = .578$ であり、不安と抑うつ ($r = .790$) ほど強い関係はない。すなわち、抑うつ気分、怒り、不安のうちいずれの尺度に相対的に強い反応が現れるか、そのパターンは一律ではないことを示唆している。

ストレス反応のうち、どの反応が強く現れるのかはストレス低減のストラテジーにおいてはしばしば重要である。怒り反応が強い場合と、不安反応が強い場合とでは、介入の方法も対象も異なりうるであろう。たとえば業務上の突発的なトラブルにより、怒り反応が強く生じた場合には、道具的サポート（仕事の代弁）や情緒的サポート（親身に話を聞く）の介入が考えられるであろうし、不安が強く生じた場合には情動的サポート（情報提供や疑問の解決）が考えられるであろう。従って、本チェックリストを十分に活用しようとするならば、抑うつ気分、怒り、不安のそれぞれの尺度も含めて検討することが望まれる。

図表10 各尺度の共分散および相関

	共分散（上側三角） および相関（下側三角）					
	抑うつ気分	怒り	不安	情動反応	高揚感	身体反応
抑うつ気分	.	18.83	19.64	65.17	-4.82	13.88
怒り	.673	.	15.08	63.25	-3.31	11.71
不安	.790	.578	.	57.88	-3.01	11.63
情動反応	.924	.856	.881	.	-11.15	37.23
高揚感	-.200	-.131	-.134	-.175	.	-4.31
身体反応	.680	.547	.611	.690	-.234	.

図表11 ワーク・シチュエーション尺度とストレス反応、高揚感、身体反応の相関

	相関係数 (r > .250 のみ表示)					身体 反応
	抑うつ 気分	怒り	不安	情動 領域	高揚感	
I.職務	-.272			-.253	.367	
a.達成					.354	
b.成長					.311	
c.自立性						
d.参画					.255	
e.意義					.328	
.上司やリーダー		-.267			.252	
f.承認・支持					.286	
g.公正・信頼		-.262				
h.指導・支援						
.顧客や同僚との関係	-.257	-.282		-.272	.310	
i.職場の人間関係		-.267			.255	
j.チームワーク						
k.顧客との関係					.284	
.ビジョン・経営者	-.257			-.254		
l.ビジョン・戦略						
m.経営者と従業員						
n.経営者への信頼	-.253					
o.仕事の革新						
.処遇・報酬		-.257				
p.昇進・昇格・キャリア						
q.評価・給与		-.252				
.能力開発・福利厚生・生活サポート	-.324	-.313		-.327	.276	-.251
r.教育・研修					.279	
s.福利厚生						
t.生活サポート						
u.労働条件	-.332	-.280	-.279	-.335		-.289

e . ワークシチュエーションとの関係

ワークシチュエーションチェックリストのうち、組織風土（職務、上司やリーダー、同僚や顧客との関係、ビジョン・経営者、処遇・報酬、能力開発・福利厚生・生活サポートの6要因）は、仕事状況に関連したさまざまな要因の認知を測定することを目的としており、心理的ストレス・モデルにおける背景的要因（前節、図表4のモデル2、および図表7）をある程度反映する尺度であると考えられる。すなわち、組織風土チェックリストの各尺度とストレス反応とは負の相関を示すであろうし、高揚感とは正の相関を示すことが予想される。

そこで、組織風土チェックリスト（6要因および各下位尺度）と、抑うつ気分、不安、怒り、情動領域、高揚感、ならびに身体的反応との相関を求めた結果を図表11に示す。全ての相関が有意で

あったので、図表11には $|r| > .250$ の関係のみを示し、それに満たない関係については空欄とした。抑うつ気分、不安、怒り、情動領域および身体反応については、すべての関係について組織風土の各要因と負の相関が示された。職務に対して関連が強いのは高揚感であり、下位尺度についても相関がみられたのは高揚感のみであった。上司やリーダーについては、怒りが負の相関、高揚感で正の相関が示された。顧客や同僚との関係は抑うつ気分と怒り、情動領域が負の相関、高揚感で正の相関が示された。ビジョン・経営者については、抑うつ気分と情動領域で負の相関が示された。処遇・報酬については怒りのみにおいて負の相関が示された。能力開発・福利厚生・生活サポートについては、下位尺度を含めると全てのストレス反応および高揚感において相関が示された。

4. チェックリストの構成と使用法

(1) 簡易版

簡易版ストレス反応チェックリストは次の28項目 5 下位尺度から成る。

- a. 抑うつ気分尺度 (6 項目): 5. ゆうつだ ; 8. 気分が沈む ; 14. 気がめいる ; 18. 悲しい ; 22. さみしい気持ちになる ; 25. むなしい感じがする
- b. 不安 (6 項目): 1. 恐怖感がある ; 11. びくびくしている ; 15. 気が動転している ; 16. 不安を感じる ; 19. 気持ちが落ち着かない ; 23. 心配な気持ちになる
- c. 怒り (6 項目): 2. 怒りを感じる ; 7. 腹が立つ ; 17. 不機嫌である ; 21. いらいらする ; 24. むしゃくしゃする ; 26. おこりっぽい
- d. 高揚感 (5 項目): 3. はつらつとした気分である、 6. いきいきしている、 9. 軽快な気分だ、 12. 気分がのっている、 27. 気力に満ちている
- e. 身体反応 (5 項目): 4. 体がだるい、 10. 脱力感がある、 13. 動作が鈍い、 20. 眠れない、 28. 寝起きが悪い

教示は、「この1週間の間に、次のような状態をどのくらい経験しましたか、次の要領で0から4までの数字をひとつ選んで下さい」とし、回答は「0: 全く経験しなかった、1: たまにあった、2: ときどきあった、3: しばしばあった、4: 大体いつもあった」の5件法である。

各下位尺度を構成する項目に対する評定値を合計して下位尺度得点とする。

(2) 拡張版

拡張版ストレス反応チェックリストは心理的ストレス反応チェックリストと身体的ストレス反応チェックリストの2部から成る。

心理的ストレス反応チェックリスト：次の55項目4領域12下位尺度から構成される。情動領域と高揚感を構成する項目は簡易版と同じである。

a．情動領域（3下位尺度各6項目）

抑うつ気分：7. ゆうつだ；13. 気分が沈む；21. 気がめいる；29. 悲しい；41. さみしい気持ちになる；48. むなしい感じがする

不安：2. 恐怖感がある；16. びくびくしている；22. 気が動転している；23. 不安を感じる；30. 気持ちが落ち着かない；43. 心配な気持ちになる

怒り：4. 怒りを感じる；12. 腹が立つ；27. 不機嫌である；35. いらいらする；7. むしゃくしゃする；53. おこりっぽい

b．意欲領域（3下位尺度各4項目）

自信喪失：6. 何事にも自信がない；34. 自己嫌悪におちいる；46. 自分は取るに足りない人間だと思う；51. 自分は役に立たない人間だと思う

無気力：3. 無気力だ；11. やる気が起こらない；19. 何をするのもおっくうだ；38. 何をしても気分がのらない

絶望：17. 未来に希望が持てない；28. 人生に希望がない；39. 絶望的な感じがする；49. 生きているのがいやだと思う

c．思考領域（2下位尺度各4項目）

思考力低下：1. 頭の回転が鈍くなり、考えがまとまらない；32. 複雑な思考や柔軟な思考ができない；40. 筋道だった、あるいは論理的な思考ができない；50. 判断力が低下している

侵襲的思考：18. あることで頭が一杯で、他のことが考えられない；33. ある考えが頭にこびりついて離れない；52. 次々とよくないことを考える；45. すぐあることが頭に浮かんで来て、注意が乱される

d．対人領域（3下位尺度各4項目）

引きこもり：8. 他人に会うのがいやで、わずらわしい；24. 自分の殻に閉じこもる；31. ひとり

きりになりたいと思う；37.話すことがいやだ

依存：14. 誰かに自分を支えてほしいと思う；25. 誰かに甘えたいと思う；42. 人にかまっても
らいたい；54. 人と一緒にいたい

対人不信：9. 人が信じられない；26. 人から悪く思われている気がする；36. 人の悪い面ばかり
に目がいく；44. 他人に対して攻撃的になる

e . 高揚感（5項目）：5. はつらつとした気分である；10. いきいきしている；15. 軽快な気分だ；
20. 気分がのっている；55. 気力に満ちている

教示の回答方法、及び採点方法は簡易版と同じである。

身体的ストレス反応チェックリスト：25項目から成る。そのうち5項目は簡易版の中に組み込ま
れた全身症状に関する項目である。他の19項目はストレスと関連の深い疾患の兆候や前駆症状を示
し、残るひとつは「その他」である。

a . 全身症状（5項目）：1. 体がだるい；2. 脱力感がある；3. いつもより動作が鈍い；4. 眠れな
い；5. いつもより寝起きが悪い

b . その他（19項目）：6. 冷汗、脂汗をかく；7. 頭痛；8. 頭が重い；9. めまい；10. 呼吸が苦しい；
11. 動悸；12. 息切れ；13. 胸がしめつけられる感じがする；14. 吐き気、嘔吐；15. おなかがはる；
16. 胃のもたれ；17. 食欲不振；18. 腹痛・胃痛；19. 目が疲れる；20. 耳鳴りがする；21. 肌が荒れた
り、肌がくすむ；22. 肩こり；23. 腰痛；24. 手足の関節が痛む

教示は、「この1週間の中に、次のような体の不調をどのくらい経験しましたか。経験したものを
すべてに 印をつけて下さい」とし、回答は2件法となる。なお、全く身体的反応がなかった場合に
はすべてが無記入になり、回答漏れと区別できなくなるため、最後に「特になし」の項目を設けて
おく。

全身症状項目5項目の中で がついた項目の数を全身症状尺度得点、全25項目で がついた項
目の数を身体反応尺度得点とする。

（3）使用上の注意

このチェックリストを使用する場合の注意点を整理して上げておく。

a．実施への同意と結果の秘密保守について

このチェックリストで測定される内容は個人の私的な心理状態であり、チェックリストに回答することはプライバシー情報を開示することに等しい。その意味で、他のチェックリスト以上にその実施には回答者の同意を得ることと、結果の秘密を厳守することが求められる。特に、結果の利用法について説明しておくことは重要である。人によってはこれが人事考査の材料にされるのではないかと考えて、故意に回答をゆがめる恐れもある。

b．結果のフィードバック

チェックリストの結果はできる限り回答者本人にフィードバックされることが望ましい。ヘルス・ケアの責任は最終的に本人が負うべき問題だからである。その際に、結果の意味や解釈について説明する必要がある。

c．繰り返し実施すること

このチェックリストの特徴のひとつは個人内の変化に敏感なことである。その特徴を生かすためには、一度だけでなく、できるだけ繰り返し実施して変動を見ることが大切である。特に、大きな雇用管理施策を実施に移す場合には、その前後の状態を比較して効果をチェックすることで、施策の効果を評価することができる。

d．職場内ストレッサー・チェックリストとの併用

このチェックリストで測定できるのは、個人内で生起しているストレス反応のタイプと強さだけであり、その原因については何も分からない。ストレスの原因を知るために、ストレッサーを調べるためのチェックリストを同時に実施しておくことが望ましい。特に、雇用管理のためにこれを利用する時には、次節で紹介する職場内ストレッサー・チェックリストと併用することが原則である。

5．活用例及び関連情報

PSRS-50Rはこれまでに大手電気メーカーの従業員（穂坂、矢富、新名・千葉征慶, 1990；新名、矢富、穂坂・千葉, 1990）、痴呆老人介護者（新名、矢富・本間, 1991）、外来患者（新名、坂田・山崎, 1995）、看護実習生（廣瀬、嶺岸、瀬戸、坂田・古屋, 1996）、教育実習生（古屋、坂田・音山, 1997；古屋、坂田、音山・所澤, 1994；音山、古屋、坂田・所澤, 1996；音山、古屋、坂田・所澤, 1997；音山, 1996；坂田 et al., 1995）、新入社員などを対象にしたストレス研究で広く利用されている。

引用文献

- Baum, A. & Grunberg, N. 1995 Measurement of stress hormones. In: S. Cohen, R.C. Kessler. & L. Underwood Gordon (Eds.), *Measuring stress: A guide for health and social scientists*. (pp. 175-192). New York: Oxford University Press.
- Beck, A.T., Ward, C.H., Mendelson, M., Mock, J. & Erbaugh, J. 1961 An inventory for measuring depression. *Archives of General Psychiatry*, **4**, 561-571.
- Beck, A.T., Weissman, A., Lester, D., & Trezler, L. 1974 The measurement of pessimism: The hopelessness scale. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, **4**, 561-571.
- Bradburn, N. 1969 *The structure of psychological well-being*. Chicago,IL: Aldine.
- Cohen, S., Kessler, R.C. & Underwood Gordon, L. 1995 Strategies for measuring stress in studies of psychiatric and physical disorders. In: S. Cohen, R.C. Kessler. & L. Underwood Gordon (Eds.), *Measuring stress: A guide for health and social scientists* (pp. 3-28). New York: Oxford University Press.
- Denollet, J. 1993 Emotional distress and fatigue in coronary heart disease: The Global Mood Scale (GMS). *Psychological Medicine*, **23**, 111-121.
- Derogatis, L.M., Lipman, R.S., Rickels, K., Uhlenhuth, E.H. & Covi, L. 1974 The Hopkins Symptom Checklist (HSCL): A self-report symptom inventory. *Behavioral Science*, **19**, 1-15.
- Derogatis, L.M., Rickels, K. & Rock, A.F. 1976 The SCL-90 and the MMPI: A step in the validation of a new report scale. *British Journal of Psychiatry*, **128**, 280-289.
- French, J.R.P.Jr., & Caplan, R.D., & Harrison, R.V. 1982 *The mechanisms of job stress and strain*. Chichesre; John, Wiley & Sons.
- 福田 一彦・小林 重雄 1973 自己評価式抑うつ性尺度の研究. 精神神経学雑誌, 75, 673-679.
- 古屋 健・坂田 成輝・音山 若穂 1997 心理的ストレス・モデルに基づくストレスラーの分析：理論的意義と教育実習ストレスラーの実証的検討. 群馬大学教育学紀要 人文社会科学編, 46, 461-479.
- 古屋 健・坂田 成輝・音山 若穂・所澤 潤 1994 教育実習生のストレスに関する基礎研究. 群馬大学教育実践研究, 11, 227-240.
- Gotlib, I. & Meyer, J. 1986 Factor analysis of the Multiple Affect Adjective Check List: A separation of positive and negative affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, **50**, 1161-1165.
- 畑山 俊輝 1991 精神生理学的測定. 佐藤 昭夫・朝長 正徳 (編), ストレスの仕組みと積極的対応. (pp. 67-72). 弘前: 藤田企画出版.
- 林 潔 1988 学生の抑うつ傾向の検討. カウンセリング研究, 20, 162-169.

- 林 潔 1991 Beck Depression Inventory (1978年版)の検討とDepressionとSelf-efficacyとの関連についての一考察. 白梅学園女子短期大学紀要, 27, 43-52.
- 廣瀬 規紀代美・嶺岸 秀子・瀬戸 正子・坂田 成輝・古屋 健 1996 臨床看護実習中における学生のストレス - 心理的・身体的ストレス反応の時系列的変動から -. 群馬県立医療短期大学紀要, 3, 7-18.
- 穂坂 智俊・矢富 直美・新名理恵・千葉征慶 1990 コンピュータ・メーカーにおけるワーク・ストレスとその緩衝要因(1). 日本心理学会大54回大会発表論文集, 346.
- Howarth, E. & Schokman-Gates, K. 1981 Self-report multiple mood instruments. *British Journal of Psychology*, **72**, 421-441.
- Jacob, R., Simons, A., Manuck, S., Rohay, J., Wadstein, S. & Gatsonis, C. 1989 The circular mood scale: A new technique of measuring ambulatory mood. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, **11**, 153-173.
- Kiecolt-Glaser, J. & Glaser, R. 1995 Measurement of immune response. In: S. Cohen, R.C. Kessler. & L. Underwood Gordon (Eds.), *Measuring stress: A guide for health and social scientists* (pp. 213-229). New York: Oxford University Press.
- Krants, D.S. & Falconer, J.J. 1995 Measurement of cardiovascular responses. In: S. Cohen, R.C. Kessler. & L. Underwood Gordon (Eds.), *Measuring stress: A guide for health and social scientists* (pp. 193-212). New York: Oxford University Press.
- Lorr, M. & Wunderlich, R. 1988 A semantic differential mood scale. *Journal of Clinical Psychology*, **44**, 33-36.
- McNair, D.M., Lorr, M. & Droppleman, L.F. 1971 *The Profile of Mood States*. Educational and Industrial Testing Service.
- 中里 克治・水口 公信 1982 新しい不安尺度STAI日本版の作成. 心身医学, 22, 107-112.
- 新名 理恵 1991 心理的ストレス反応の測定. 佐藤 昭夫・朝長 正徳 (編), ストレスの仕組みと積極的対応. (pp. 73-79). 弘前: 藤田企画出版.
- 新名 理恵 1994 ストレス反応の測定 - 心理検査. CLINICAL NEUROSCIENCE, 12, 530-533, 中外医学社.
- 新名 理恵・坂田 成輝・山崎 久美子 1995 外来患者の心理的ストレス・プロセス(): ストレッサーと心理的ストレス反応との関係. 日本保健医療行動科学学会年報, 10, 121-139.
- 新名 理恵・矢富 直美・本間 昭 1991 痴呆老人の在宅介護者の負担感に対するソーシャル・サポートの環境効果. 老年精神医学雑誌, 2, 655-663.
- 新名 理恵・矢富 直美・穂坂智俊・千葉征慶 1990 コンピュータ・メーカーにおけるワーク・スト

- レスとその緩衝要因(2) - オーバーワーク・ロードによるストレスに対する自尊心の緩衝効果
 - . 日本心理学会大54回大会発表論文集, 345.
- 新名 理恵・矢富 直美・坂田成輝・本間 昭 1990 心理的ストレス反応尺度の開発. *心身医学*, 30, 29-38.
- 音山 若穂 1996 心理的ストレス反応に対するソーシャル・サポートの緩衝効果 - 教育実習生のストレスに関する一研究 - . 早稲田大学大学院文学研究科紀要, 41, 29-41.
- 音山 若穂・古屋 健・坂田 成輝・所澤 潤 1996 教育実習生のストレスに関する基礎研究 . 群馬大学教育実践研究, 13, 225-238.
- 音山 若穂・古屋 健・坂田 成輝・所澤 潤 1997 教育実習生のストレスに関する基礎研究 . 群馬大学教育実践研究, 14, 321-335.
- Radloff, L. 1977 The CES-D scale: A self-report depression scale for research in the general population. *Applied Psychological Measurement*, **1**, 385-401.
- Russell, J. 1979 Affective space is bipolar. *Journal of Personality and Social Psychology*, **37**, 345-356.
- Russell, J. 1980 A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, **39**, 1161-1178.
- Russell, J., Weiss, A. & Mendelsohn, G. 1989 Affect grid: A single-item scale of pleasure and arousal. *Journal of Personality and Social Psychology*, **57**, 493-502.
- 坂田 成輝・音山 若穂・古屋健・所澤 潤 1995 教育実習生のストレスに関する基礎研究 . 群馬大学教育実践研究, 12, 243-256.
- 桜井 成男・桜井 登世子 1992 大学生における絶望感及び抑うつ傾向と原因帰属様式の関係. 奈良教育大学教育研究所紀要, 43, 213-223.
- 清水 秀美・今栄 国晴 1981 STATE-TRAIT ANXIETY INVENTORYの日本語版(大学生用)の作成. *教育心理学研究*, 29, 62-67.
- Spielberger, C.D., Gorsuch, R. & Lushene, R.L. 1970 *Manual for the State-Trait Anxiety Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Stone, A. 1995 Measurement of affective response. In: S. Cohen, R.C. Kessler. & L. Underwood Gordon (Eds.), *Measuring stress: A guide for health and social scientists*. (pp. 148-174). New York: Oxford University Press.
- 須藤 綾子 1991 生理的ストレス反応の測定. 佐藤 昭夫・朝長 正徳 (編), *ストレスの仕組みと積極的対応*. (pp. 59-66). 弘前: 藤田企画出版.
- 寺下 裕美・大須賀 美恵子 1991 メンタルワークロードとストレス反応. 佐藤 昭夫・朝長 正徳 (編), *ストレスの仕組みと積極的対応*. (pp. 150-157). 弘前: 藤田企画出版.
- Watson, D. 2000 *Mood and temperament*. New York: Guilford Press. Ch.3.

- Watson, D. & Tellegen, A. 1985 Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, **98**, 219-235.
- Zuckerman, M. & Lubin, B. 1965 *The Multiple Affect Adjective Check list*. San Diego, CA: Educational and Industrial Testing Service.
- Zung, W.W.K. 1965 A self-rating depression scale. *Archives of General Psychiatry*, **12**, 63-70.

ストレス反応チェックリスト（簡易版）

この一週間の間に、次にあげた状態をどのくらい経験しましたか。次の要領で【0～4】までの該当する回答の数字に 印をつけて下さい。

- 【0】まったく なかった
- 【1】たまに あった
- 【2】ときどき あった
- 【3】しばしば あった
- 【4】大体いつも あった

		ま っ た く な か っ た	た ま に あ っ た	と き ど き あ っ た	し ば し ば あ っ た	大 体 い つ も あ っ た
1.恐怖感がある	【	0	1	2	3	4】
2.怒りを感じる	【	0	1	2	3	4】
3.はつらつとした気分である	【	0	1	2	3	4】
4.体がだるい	【	0	1	2	3	4】
5.ゆううつだ	【	0	1	2	3	4】
6.いきいきしている	【	0	1	2	3	4】
7.腹が立つ	【	0	1	2	3	4】
8.気分が沈む	【	0	1	2	3	4】
9.軽快な気分だ	【	0	1	2	3	4】
10.脱力感がある	【	0	1	2	3	4】
11.びくびくしている	【	0	1	2	3	4】
12.気分がのっている	【	0	1	2	3	4】
13.いつもより動作が鈍い	【	0	1	2	3	4】
14.気がめいる	【	0	1	2	3	4】
15.気が動転している	【	0	1	2	3	4】
16.不安を感じる	【	0	1	2	3	4】
17.不機嫌である	【	0	1	2	3	4】
18.悲しい	【	0	1	2	3	4】
19.気持ちが落ち着かない	【	0	1	2	3	4】
20.眠れない	【	0	1	2	3	4】
21.いらいらする	【	0	1	2	3	4】
22.さみしい気持ちになる	【	0	1	2	3	4】
23.心配な気持ちになる	【	0	1	2	3	4】
24.むしゃくしゃする	【	0	1	2	3	4】
25.むなしい感じがする	【	0	1	2	3	4】
26.おこりっぽい	【	0	1	2	3	4】
27.気力に満ちている	【	0	1	2	3	4】
28.いつもより寝起きが悪い	【	0	1	2	3	4】

	ま っ た く な か っ た	た ま に あ っ た	と き ど き あ っ た	し ば し ば あ っ た	大 体 い つ も あ っ た
16.びくびくしている	【 0	1	2	3	4 】
17.未来に希望が持てない	【 0	1	2	3	4 】
18.あることで頭が一杯で，他のことが考えられない	【 0	1	2	3	4 】
19.何をするのもおっくうだ	【 0	1	2	3	4 】
20.気分がのっている	【 0	1	2	3	4 】
21.気がめいる	【 0	1	2	3	4 】
22.気が動転している	【 0	1	2	3	4 】
23.不安を感じる	【 0	1	2	3	4 】
24.自分の殻に閉じこもる	【 0	1	2	3	4 】
25.誰かに甘えたいと思う	【 0	1	2	3	4 】
26.人から悪く思われている気がする	【 0	1	2	3	4 】
27.不機嫌である	【 0	1	2	3	4 】
28.人生に希望がない	【 0	1	2	3	4 】
29.悲しい	【 0	1	2	3	4 】
30.気持ちが落ち着かない	【 0	1	2	3	4 】
31.ひとりきりになりたいと思う	【 0	1	2	3	4 】
32.複雑な思考や柔軟な思考ができない	【 0	1	2	3	4 】
33.ある考えが頭にこびりついて離れない	【 0	1	2	3	4 】
34.自己嫌悪におちいる	【 0	1	2	3	4 】
35.いらいらする	【 0	1	2	3	4 】
36.人の悪い面ばかりに目がいく	【 0	1	2	3	4 】
37.話すことがいやだ	【 0	1	2	3	4 】
38.何をしても気分がのらない	【 0	1	2	3	4 】
39.絶望的な気持ちがする	【 0	1	2	3	4 】
40.筋道だった，あるいは論理的な思考ができない	【 0	1	2	3	4 】
41.さみしい気持ちになる	【 0	1	2	3	4 】
42.人にかまってもらいたい	【 0	1	2	3	4 】
43.心配な気持ちになる	【 0	1	2	3	4 】
44.他人に対して攻撃的になる	【 0	1	2	3	4 】
45.すぐあることが頭に浮かんできて，注意が乱される	【 0	1	2	3	4 】
46.自分は取るに足りない人間だと思う	【 0	1	2	3	4 】
47.むしゃくしゃする	【 0	1	2	3	4 】
48.むなしい感じがする	【 0	1	2	3	4 】
49.生きているのがいやだと思う	【 0	1	2	3	4 】
50.判断力が低下している	【 0	1	2	3	4 】
51.自分は役に立たない人間だと思う	【 0	1	2	3	4 】
52.次々とよくないことを考える	【 0	1	2	3	4 】
53.おこりっぽい	【 0	1	2	3	4 】
54.人と一緒にいたい	【 0	1	2	3	4 】
55.気力に満ちている	【 0	1	2	3	4 】

・ 職場内ストレッサー・チェックリスト

1. チェックリストの概要

従業員が体験するストレスの原因となっていると思われ職場内の出来事や状態を発見するためのチェックリストである。職場内ストレッサーは職種や職場によってその内容に大きな違いがあるため、どこでも利用できるような一般的なチェックリストを作成することはできない。そこで、ここでは自己評定式のチェックリストに使える候補項目を包括的・網羅的にリストした。実施に当たっては、対象となる職種や部署の実態に合わせ、関連のありそうな項目と回答方法を組み合わせた独自のチェックリストを構成する。必ずストレス反応チェックリストと併用し、選択した項目とストレス反応との関連を確認する必要がある。チェックリストの構成、実施、分析の原理を理解した上で利用することが重要である。また、ストレッサーの中には客観的に観察可能なものもあり、管理者は職場内ストレッサーについて多くの情報を得られる立場にある。チェックリストの結果と客観的に得られた情報を総合的に検討して、効率的に雇用管理上の問題点を発見できる。

2. 測定内容

問題発見のためのストレス・チェックリストのひとつで、主として従業員が職場で経験するストレスの原因を発見するためのものである。ここではまずストレッサーの種類について概観した上で、ストレッサーを測定するためのチェックリスト開発の原理について説明する。

(1) ストレッサーの種類

ある刺激事態（出来事や状況）が個人にインパクト（心理的負荷）を与えると、ストレッサーとなって個人の中にストレス・プロセスを発動させる。ストレッサーとなりうる刺激事態はきわめて多様なため、その内容やインパクトの強さを測定するチェックリストを開発するためには、まず問題となるストレッサーの種類や特徴を明らかにしておく必要がある。

ストレス研究ではこれまで事故や災害といった突発的な大事件から、交通渋滞や通勤ラッシュ、大事な物の紛失、他人迷惑な隣人といった日常的に遭遇する小さな出来事まで、きわめて多彩なストレッサーが扱われてきた。Wheaton(1996) はこれらのストレッサーを個別的（イベント的）- 持続的（慢性的）を軸とするストレス連続体上にマッピングすることで6つのタイプに分類している。

a．トラウマ (traumas)

事故や災害など、きわめて深刻かつ衝撃的で、多くの場合、突発的な出来事のこと。誰もが経験するわけではないが、経験した人に対してほとんどの場合に大きなインパクトを与えるもの。

b．ライフイベント (life events)

失業、転職、左遷、過度な昇進、転勤、配置転換といった大きな生活変化をもたらす個別の出来事のこと。始まりと終わりがはっきりしており、さらに細かいサブイベントから構成されている。

c．デイリー・ハッスルズ (daily hassles)

比較的日常的な環境で遭遇するイライラ、欲求不満、悩み事などマイクロな出来事のこと。具体的な内容はきわめて多岐にわたるため、概念的にその範囲を定義することは難しく、他の分類に入らないがストレスになっていると思われる事件や出来事が含まれる。

d．マクロ・ストレス (macro stressor)

デイリー・ハッスルズがマイクロな出来事であるのに対して、不況、社会不安、高い失業率などはマクロな刺激事象としてストレスになる可能性がある。これらは出来事として表出する場合もあるし、持続的な形でインパクトを与える場合もある。

e．ノンイベント (nonevents)

望ましい、あるいは期待された出来事が起こらないこと。現在の役割を変更することができないことがストレスとなっている状態のことで、たとえば転職、転勤、配置転換を希望しているのに、その希望がかなえられない状態が続くような場合である。

f．慢性的ストレス (chronic stressor)

開始と終了を時間的に明確にできないような、日常生活の中で遭遇する持続的な問題やトラブル、欲求不満、葛藤、脅威のこと。たとえば、身体的危険、騒音や汚染といった劣悪な労働環境、収入が低いことや不安定なこと、常に時間に追われていること、シフトワークなどがこれに当たる。

ストレスの測定では、個人がある刺激事象に遭遇したかどうかを知ると同時に、そのような出来事や状態が個人にインパクトを与えたかどうか、また与えた場合にはどの程度のインパクトであったかを確認する必要がある。個人がある刺激事象に遭遇したかどうかという点については、災害や事故のようなトラウマ、不況や社会不安といったマクロ・ストレス、物理的生活環境のような慢性的ストレスは観察法によって客観的に捉えることができる。しかし、その他のストレスは個人生活の中で起こることが多いため、それを捉えるには面接法や質問紙法によって自己報告を求めなければならない。一方、ストレスの持つインパクトの大きさについては、個々のストレスの持つ標準的なインパクトの強さを統計的に推定して割り当てる方法がある。しかし、同じ刺激事象が人によって異なった強さのインパクトを与えることが予想される場合は、やは

り面接や質問紙によって自己報告を求める必要がある。

これまで自己評定式の質問紙によってストレス者を捉える試みは数多くなされてきた。ストレス者の種類別に見ると次のようになる。

a . ライフイベント

ライフイベントをストレス者とする前提には、《個人の体験するストレスの強さは、生活の中で起こる出来事によってもたらされる変化、あるいはその変化への再適応の大きさによって決まる》という考え方がある。この前提に立てば、通常の生活で多くの人が経験するであろう大きな出来事が生活の中にどの程度の変化をもたらすか、ある程度まで客観的に推定することができる。そこで、主要な出来事をチェックリストの形で回答者に示し、一定期間（多くの場合は1年間）にどのくらいそれらの出来事に遭遇したかをチェックさせることで、何がストレス者となって、どのくらい強いストレスを経験しているかを知ることができるであろう。

このようにして開発されたのが Holmes & Rahe (1967) の Social Readjustment Rating Scale (SRRS : 社会的再適応評定尺度) である。SRRS の発表はストレス研究の歴史の中できわめて画期的な出来事であった。その後、子ども、青年、高齢者、その他の特定の集団を対象にした類似のチェックリストが次々と開発される一方、その測定論に対してはさまざまな批判がなされてきた (Turner & Wheaton, 1995)。現在では、それに答えて新たに面接法によりライフイベントとその影響を測定する試みがなされている (Wethington, Brown & Kessler, 1995)。

b . デイリー・ハッスルズまたは日常的イベント

ライフイベントが人生を展望したマクロな視点からのアプローチであるとするれば、日常的イベントへの関心はミクロな視点からストレス・プロセスの細部にまで踏み込んでいこうとする試みであると言える。日常生活での経験を測定するための方法としては日誌法や日記法によって自己報告を求める方法、体験サンプリング法 (experience sampling method, , ESM)、面接法などがあるが、最もよく利用されるのが自己評定式のチェックリストである (Eckenrode & Bolger, 1995)。

日常的なイベントを測定するためにこれまでに開発されたチェックリストには、Schedule of Recent Experiences (SRE ; Holmes & Rahe, 1967), Pleasant Event Schedule と Unpleasant Event Schedule (Lewinsohn & Libet, 1972 ; Lewinsohn & Taklington, 1979), Hassles Scale と Uplifts Scale (DeLongis, Coyne, Dakof, Folkman & Lazarus, 1982 ; Kanner, Coyne, Schaefer & Lazarus, 1981), Daily Stress Scale (Boger, DeLongis, Kessler & Schilling, 1989 ; Boger & Schilling, 1991), Daily Stress Inventory (DSI ; Brantley, Dietz, McKnight, Jones & Tulley, 1988 ; Brantley & Jones, 1993 ; Brantley, Cocke, Jones & Goreczny, 1988), Inventory of Small Life Event (ISLE ; Zautra, Guarnaccia &

Dohrenwend, 1986) などがある。いずれもストレッサーとなりうる出来事や状態をリストし、それを体験したかどうか、自分にとってどれくらい望ましい(あるいは望ましくない)ことであったか、あるいはどれくらいストレスに感じたか、などの点について回答を求めるものである。

c. 慢性的ストレッサー

騒音や汚染といった環境ストレッサー以外で研究が進んでいる慢性的ストレッサーは労働場面および家庭内での役割に伴うストレッサー(role stressor)である。役割ストレッサーは生起する場所と時間をある程度まで限定できるので(たとえば、労働役割では勤務時間中の職場)、その測定には観察法が有効である。さらに半構造化面接や深層面接を行えばストレッサーの特徴について詳しい情報を得ることができる。また、家庭内役割は第三者による観察が難しいため、ストレッサーの測定には面接法によって自己報告を得る方法が利用される。しかし、これらの方法は時間がかかること、観察者や面接者の訓練が必要なことなど、実施にコストがかかる上に、得られる情報にも限界がある。そのため、やはりこの領域においても、観察の難しいストレッサーを発見したり、ストレッサーに対する主観的な捉え方を測定することを目的に自己評定式のチェックリストが利用されることが多い。

労働場面での役割ストレッサーを測定する代表的なチェックリストには、Work Environment Scale (WES; Moos, 1981), Occupational Stress Inventory (OSI; Osipow & Spokane, 1987), Occupational Stress Indicator (OSIn; Cooper, Sloan & Williams, 1988), Job Content Questionnaire (JCQ; Karasek, 1985) などがある(Lepore, 1995)。

このように、これまで数多くのチェックリストが開発され、実際に利用されてきたが、チェックリストを開発したり利用していく上で注意しなければならないこととして以下の点が指摘できる。

まず第1に考慮しなければならない最大の問題はチェックリストを構成する項目の内容である。ストレスは個人と環境との相互作用の中で起こるため、当然、環境が違えばストレスの原因もまた違ってくる。たとえば、年齢によって、性別によって、あるいは生活している国や地域によって、個人を取り巻く生活環境は異なっている。そのため、すべての人が経験しうるようなストレッサーのリストを作成することは、原則的に不可能である。人生で遭遇しうる主要な出来事をリストしたSRRSでさえ、個人の社会的役割が違えばその生起確率も、そのイベントの持つ意味も異なることが指摘されている(Anechensel, 1992; 宗像, 1991)。日常的なストレッサーでは生活環境の個人差の影響はさらに大きくなる。Hassles ScaleやISLEなど、日常的ストレッサーを測定するためのチェックリストで100を越える項目が並べられているのはそのためである。慢性的ストレッサーについては、対象とする役割が限定できればこのような問題はなくなる。しかし、逆に言えば役割の数だけストレッサー・リストが必要になるということでもある。いずれにせよ、対象とする人や場面に応じて

それにふさわしい内容が含まれたチェックリストを得ることが重要である。

第2に、ライフイベントや日常的イベントのチェックリスト項目の作成と選択では、通常の尺度構成で要求される信頼性や内的一貫性とは異なった基準が適用される。これらのチェックリストでは全体としてある個人の生活環境で起こりうるイベントを包括的に網羅しているかどうか重要であり、そのため項目間の相関は高くないし、むしろ低くなるのが当然である。一方、慢性的ストレスでは、たとえば労働場面の役割ストレスと家庭内の役割ストレスのような、内容の異なるストレスについて得点を累積加算することはあまり意味がなく、むしろ相互の関係や交互作用による影響が問われなければならない(Lepore, 1995)。

第3に、生活環境で遭遇するイベントや状況の持つ多面的な特徴をどの程度まで捉えられるかという点である。たとえば、頻度や持続期間はイベントや状況のストレスとしての強さに大きな影響を及ぼす。そのため、ストレスが個人に及ぼす影響の強さを正しく査定するためには、単にあるイベントが生じたかどうか、ある状況に置かれているかどうかを知るだけでなく、それが一定期間の間に何回起こったか、いつから始まり、いつ終わるのか(あるいは終わらないのか)といったことについても情報を得る必要がある。しかし、チェックリストによってこのような特徴まで捉えようとする、項目や回答方法がかなり煩雑になる恐れがある。この点では面接法の方が優れていると言えよう。

職場内ストレス・チェックリストを開発する上でも、これらの点には十分な配慮が必要である。

図表 1 ストレッサー（独立変数）の種類

<p>1 客観的定義によるもの</p> <p><u>1.1 職場環境の物理的特徴</u></p> <p>1.1.1 身体的危険、慢性的な危険</p> <p>1.1.2 汚染、直接的でない危険</p> <p>1.1.3 極端な暑さ、寒さ、湿度、気圧、等</p> <p>1.1.4 騒音</p> <p>1.1.5 マン・マシン・インターフェースの不備</p> <p><u>1.2 時間変数</u></p> <p>1.2.1 労働時間帯や労働時間の長さの変化</p> <p>1.2.2 一定でない労働時間（シフトワーク）</p> <p>1.2.3 締め切り</p> <p>1.2.4 タイムプレッシャー</p> <p><u>1.3 労働及び労働場面の社会的・組織的特徴</u></p> <p>1.3.1 機械のペースに合わせること</p> <p>1.3.2 組織、運営上の不合理、煩雑な手続き</p> <p>1.3.3 労働の負荷、過重負荷</p> <p>1.3.4 責任の負荷</p> <p>1.3.5 単純労働</p> <p>1.3.6 内発的報酬の入手可能性</p> <p>1.3.7 外発的報酬（給与、威厳）の入手可能性</p> <p>1.3.8 請負仕事 対 時間給</p> <p>1.3.9 労使関係の悪さ</p> <p><u>1.4 職務の変化</u></p> <p>1.4.1 失職（失業）</p> <p>1.4.2 左遷（降格）</p> <p>1.4.3 職務の質的变化</p> <p>1.4.4 過度な昇進（抜てき）</p> <p>1.4.5 転勤（職場変更）</p> <p>1.4.6 シフト・パターンの変更</p> <p>1.4.7 無変化（何もおこらないこと）</p>	<p>2 主観的定義によるもの</p> <p><u>2.1 役割に関するもの</u></p> <p>2.1.1 役割の多義性 対 明瞭性</p> <p>2.1.2 役割葛藤</p> <p>2.1.3 役割緊張</p> <p>2.1.4 労働過程をコントロールできる程度</p> <p>2.1.5 人に対する責任</p> <p>2.1.6 物に対する責任</p> <p>2.1.7 参画</p> <p>2.1.8 フィードバックと意志疎通の障害</p> <p><u>2.2 その他</u></p> <p>2.2.1 職務の複雑さ、質的負荷</p> <p>2.2.2 量的な過重負荷、過小負荷</p> <p>2.2.3 上司からの不意なサポート、上司の不意な業務遂行</p> <p>2.2.4 同僚との関係あるいは孤立</p> <p>2.2.5 部下との対立、部下の不適切な業務遂行</p> <p>2.2.6 顧客やコミュニティとの対立、圧力</p> <p>2.2.7 将来の見通しの悪さ、仕事の不安</p> <p>2.2.8 単純労働</p> <p>2.2.9 給与の不公平</p> <p>2.2.10 能力が発揮できないこと</p> <p>2.2.11 量と質の葛藤</p> <p><u>2.3 人と環境（職務）の適合度</u></p> <p>2.3.1 役割の多義性</p> <p>2.3.2 人に対する責任</p> <p>2.3.3 物に対する責任</p> <p>2.3.4 量的な労働負荷</p> <p>2.3.5 職務の複雑さ</p> <p>2.3.6 労働過程をコントロールできる程度</p> <p>2.3.7 参画</p> <p>2.3.8 昇進機会</p> <p><u>2.4 職務外ストレス</u></p> <p>2.4.1 その他ストレスによる生活パターンの乱れ</p> <p>2.4.2 ストレスフルなライフ・イベント</p> <p>2.4.3 職業女性に対する夫や子どもからの要請</p>
--	---

R. R. Holt, (1992, 344-345) より

（２）職場内ストレスの測定法

既に述べたように、ストレスとなりうるような職場内での出来事や状況は、職種や部署、地位や立場によって異なっている。そのため、あるストレスが特定の部署における特定の立場の人にのみ当てはまり、その他の人には全く関連がないという場合も考えられる。したがって、ストレスとなる可能性のある出来事や状況をすべてリストアップして、すべての人に回答を求めて

も、無意味であるばかりか、回答者に無駄な負担をかけるという意味では有害でさえある。そこで、ここでは実用性をより重視して、一般的な職場内ストレス・チェックリストではなく、対象に応じたチェックリストを独自に構成して実施できるようなシステムを提案する。

そのために必要なものは、包括的・網羅的なストレス候補項目のリストと、チェックリストの構成、実施、分析の原理となる考え方である。

a . ストレス候補項目

過去の職業ストレス研究の中でストレスと見なされて取り上げられた要因はきわめて多岐にわたる。Holt(1992)は操作的定義の仕方によってそれらを分類し、大きく客観的定義によるものと主観的定義によるものがあるとしている(図表1参照)。客観的定義によるストレスとは刺激事態の客観的特徴を記述することで測定されるものである。その内容には 職場環境の物理的環境、 時間変数、 労働・労働場面の社会的・組織的特徴、 職務変化がある。これらは第三者の目から見ても観察可能な要因である。

一方、主観的定義による要因とは、自己報告や自己評価によってストレスであることが確認できるような事態のことで、その内容には 役割に関するもの、 その他、 人・環境の適合度、 職務外ストレスがある。チェックリストによって測定されなければならないストレスはこの領域に含まれる。

このうち「役割に関するもの」は慢性的ストレスとしての労働役割ストレスに当たる。次の「その他」には、職務内容や職務特性に関係するものと、上司、同僚、部下及び顧客との人間関係によるものが含まれている。「人・環境の適合度」は主としてストレスの人・環境適合モデルに基づく研究で扱われてきた変数で、環境からの要請の認知と自分の能力や目標の認知とを測定し、そのズレを操作的にストレスと定義するものである。したがって、具体的な内容は「役割に関するもの」や「その他」と重複している。

最後の「職場外ストレス」は本来ならば職業ストレスのリストからは除外されるべきであろう。しかし、先に触れたように、個人生活でストレスを経験していることが職場内におけるストレスの経験のされ方にも影響を及ぼすことが考えられる。たとえば、夫婦関係や子どもの問題で悩んでいる人は、他の人よりも仕事を負担に感ずる程度が高いであろう。また、女性に多いケースとして、家庭内役割と労働役割の葛藤がストレスとなることもある。したがって、職場外ストレスは職場内ストレスの強さを規定する無視できない要因なのである。

これらの要因の具体的な内容については矢富らの実証的研究(穂坂・矢富・新名・千葉, 1990; 矢富, 1991)が参考になる。彼らはある大手電機メーカーの従業員1,609人を対象にストレス調査を実施し、ストレス評価の結果を因子分析して14因子を得た。それらを Holt の分類に対応させると

次のようになる。まず、役割に関しては仕事で何をすべきなのかわからないという「役割の不明」、仕事のために個人生活や家庭生活が犠牲になるという「個人生活の犠牲」、簡単に責任のない仕事しかできないという「責任過小」、能力や業績が評価されるという「評価機会」の4つがある。また、職務内容に関わるものとしては、こなしきれない仕事をかかえているという「量的過剰」、逆に仕事がないという「量的過小」、不慣れな仕事をするという「不慣れ仕事」の3つ、職務特性に関しては、同じ姿勢や動作を繰り返すという「局所的身体負荷」、肉体的にきついという「全身的身体負荷」、ミスや失敗が許されないという「緊張仕事」の3つが対応する。また、人間関係では、同僚などとの感情的もめごとなどの「対人的あつれき」と同僚・上司と意見が合わないという「認識の不一致」の2つが抽出されている。残る2つについてはHoltの分類の枠組みでぴったりあてはまるカテゴリが見あたらない。ひとつは仕事が余計なことで妨害されるという「仕事の妨害」で、矢富はこれを役割ストレスに区分している。また、もうひとつは、仕事の上での失敗や行き詰まりである「失敗体験」で、矢富は職務の質に関わるものと考えている。

職場内ストレス・チェックリストの候補項目のリストは包括的・網羅的であることが要求されるため、これらの先行研究で見いだされた要因はそのままリストの作成やチェックのための枠組みとして利用できる。

b. チェックリストの構成・実施・分析の原理

実際に対象に合ったチェックリストを構成、実施、分析する手順は、新たにストレス・チェックリストを作成する手順（音山・古屋・坂田・所澤, 1996）に準拠して次のように進められる。

探索的な観察・面接による情報収集：管理者の立場から得られる客観的な情報、職場での従業員の行動や態度の観察、個々の従業員との面談を通して得られた情報などから、対象となる特定の職種や部署で問題となっている出来事や状況について手がかりを得る。この段階での情報収集は探索的なもので、組織的になされる必要はない。大切なことは、管理者が問題の存在に気づくことである。

自由記述による調査：自由記述によるストレス調査を実施する。この調査はこれだけ単独で行うより、ストレス反応チェックリストと合わせて実施すれば、回答者が質問の意図を理解しやすく、返ってくる回答も豊富なものとなる。質問の仕方は、「最近、ストレスに感じたことは何ですが、できるだけ具体的に、自由にお書き下さい」といった多少抽象的なもので十分である。必要なら、「仕事の内容のことで」、「職場の雰囲気について」、「労働条件について」など細かく分けて聞くこともできる。なお、できるだけ多くの回答を得るために、回答は無記名としなければならない。

チェックリストの構成：自由記述の調査で得られた結果を整理する。重複したものや類似したものをまとめて問題となる要因を絞っていき、候補項目リストの中からそれに対応するものを選ん

でチェックリストを構成する。もともと候補項目の多くは、このようにして得られた回答を整理して作成したものである。要因を特定し、項目を選択する作業にそれほど大きな困難はないであろう。また、対応する内容の項目がリストに見いだせない時には、新たに項目を作成する。

チェックリストの実施：職場内ストレス・チェックリストはストレス反応チェックリストと必ず同時に実施する。

結果の分析：得られた結果を分析する。分析ではまず各ストレス項目についてそれを経験している人の比率を算出する。出現比率の低い項目は以後の分析の対象としない。次に、各ストレス項目への回答とストレス反応得点との関連について分析する。ここでは相関係数などを用いて統計学的に分析できることが望ましい。それができない場合には、あるストレスを経験している人と経験していない人に分け、2つの群で情動領域のストレス反応得点の平均を求めて差があるかどうかをチェックする。この分析で差が認められない項目は、ストレスとはなっていないものと解釈する。最終的には、少なからぬ人が経験し、それを経験することでストレス反応が強まるようなストレス項目だけが残る。

総合的分析：これらの項目の内容と管理者として得られる客観的な情報を総合的に検討し、ストレス相互の関連やその背景にある要因について仮説を立て、雇用管理上の施策に反映させていく。

以上の手順は、ある雇用管理施策を実施した後でその効果を評価するための手順でもある。その場合、探索的情報収集と自由記述による調査が省略され、施策が変化や改善をもたらすと期待される要因に関連したストレス項目を選択してチェックリストを構成することから始まり、最後の総合的評価で意図された改善が見られたかどうかの評価されることになる。

3．開発過程

穂坂・矢富・新名・千葉（1990）及び矢富（1991）が大手電機メーカーの従業員を対象に行ったストレス調査の中で、ストレスを測定するために利用された63項目について再分析し、以下の手順で候補項目を絞った。

a．ストレス反応との関連：PSRSの情動反応得点により対象を高・中・低ストレス反応群に分類し、各ストレス項目の出現率（「ない」から「よくある」までの4件法）とのクロス票を作成して²値が有意でない（ストレスの出現頻度がストレス反応と関連していない）項目を削除した。

b．出現頻度：ストレスの出現頻度において、「ない」が8割を超える項目を削除した。

c．インパクト評定：ストレスターのインパクト評定（「感じない」から「かなり感じる」まで3段階）において「感じない」が8割を超える項目を削除した。

d．因子分析：残った項目について因子分析し、7因子まで抽出して共通性の低い項目を削除した。

以上の分析の結果、残った45項目を候補項目とした。

4．チェックリストの構成と使用法

チェックリストには出現頻度とインパクトの分析から重要なストレスターであることが確認された45項目のストレスターがリストされている。矢富（1991）が上げた14因子のうち12因子がこの中に組み込まれている。

a．職場の人間関係：「対人的あつれき」と「認識の不一致」が含まれる。

b．過剰負荷：「失敗経験」、「緊張仕事」と「量的過剰」が含まれる。

c．職務妨害：「仕事の妨害」が含まれる。

d．個人生活の犠牲：「個人生活の犠牲」が含まれる。

e．局所的な身体負荷：「局所的な身体負荷」が含まれる。

f．量的・責任の過小と不明確：「量的過小」、「責任過小」と「役割の不明」が含まれる。

g．不慣れ仕事：「不慣れ仕事」が含まれる。

今回の再分析では、残る2因子の内容がストレスターとなっているかどうか確認できなかった。

しかし、業種や職種が異なればストレスターとなる可能性があるため、参考のために各3項目をリストに加えておいた。その内容は次の通りである。

h．全身的な身体負荷

i．評価機会

したがって、リストは全51項目から構成されている。

使用方法は2通りある。

a．自由記述ストレスターの内容分析カテゴリーとして

ストレスターを発見するために最初にすべき作業は、自由記述によって従業員が日頃ストレスを感じている職場内の出来事や状況について回答を求めることである。これは通常、ストレス反応チェックリストと同時に実施される。職場内ストレスター・チェックリストはこれによって得られた回答内容を整理する枠組みとして利用する。

具体的には、個々の回答をこのリストとカテゴリーに従って内容分類していき、各項目・各カテゴリーに該当する記述が何件あったかを数えて集計する。これによって、職場内のストレスターに

ついておおまかな実態を把握することができる。

b．ストレッサー・チェックリスト構成の素材として

自由記述の回答だけでは、実際の生起頻度やそのインパクトの強さを知ることができない。そこで、職種や職場ごとに自由記述で数多く出現した項目やカテゴリーを用いて独自の職場内ストレッサー・チェックリストを構成することができる。それをストレス反応チェックリストと同時に実施することで、実際にどのくらいの頻度とインパクトがあるのかを確認できる。

回答方法：独自のチェックリストを構成して従業員を対象に実施する場合、回答方法は次の3通りが考えられる。必要な情報量、回答者への負担等を考慮していずれかを選択する。

a．生起頻度、インパクトの大きさ、及びストレスの種類

これは矢富（1991）が採用した方法で、最も詳細な情報が得られるが、回答者の負担が大きい。生起頻度：「あなたの職場で次のような出来事や状況を経験することがどれくらいの頻度でありますか」という質問に対して、各項目につき「0：ない」、「1：たまにある」、「2：ときどきある」、「3：よくある」の4件法で回答を求める。

インパクト：「経験することがある場合、その時どのくらい辛い、嫌だ、困った、不快だ、などと感じますか」という質問に対して、「0：感じない」、「1：少し感じる」、「2：かなり感じる」の3件法で回答を求める。

ストレスの種類：「その時の気分はどのような内容ですか」という質問に対して、「落ち込み・悲しみ」（抑うつ）、「緊張・不安」（不安）、「いらいら・不快感」（不機嫌）、「怒り・腹立ち」（怒り）の4件法で回答を求める。

b．生起頻度（経験の有無）とインパクトの大きさ

ストレス反応チェックリストを同時に実施する場合にはストレスの種類については質問を省略できるので、生起頻度とインパクトについて回答を求めれば良い。また、生起頻度ではなく経験の有無が確認できれば十分な場合には、「あなたは職場の中で最近次のような出来事や状況を経験しましたか、またその時、どのくらい辛い、嫌だ、困った、不快だ、などと感じましたか」という質問にして、「0：経験したことがない」、「1：経験したが、辛い、嫌だ、困った、不快だ、と感じなかった」、「2：経験し、辛い、嫌だ、困った、不快だ、と少し感じた」、「3：経験し、辛い、嫌だ、困った、不快だ、とかなり感じた」の4件法で回答を求めることもできる。

c . 生起頻度（経験の有無）

チェックリストの内容が、もしそのような出来事や状況に遭遇すれば、ほとんどの人がインパクトを感じると推測できるような場合には、生起頻度や経験の有無だけを質問すれば十分である。

5 . 活用例及び関連情報

一例として、穂坂・矢富・新名・千葉（1990）が対象とした大手電機メーカーで職場内ストレスを発見するために、リストの中から「対人的あつれき（項目1, 3）₁」「認識の不一致（7, 8）₁」「量的過剰（17, 18）₁」「仕事の妨害（22, 23, 27）₁」「個人生活の犠牲（31, 32, 33）₁」「局所的身体負荷（34, 35, 36）₁」「役割の不明（41, 42, 43）₁」「不慣れ仕事（44, 45）」などを内容とする20項目を選んで経験の有無とインパクト評定を求めるチェックリストを作成し、ストレス反応チェックリスト簡易版と一緒に実施したケースを想定してみよう。

資料を再分析した結果、これらすべての項目がストレス反応情動領域合計得点と統計的に有意な相関を持っていた。特に強い関連が認められたのは項目1 ($r=.22$), 3 ($r=.27$), 8 ($r=.23$), 7 ($r=.23$)といった人間関係に関わる項目で、上司や同僚との関係が悪化したり、意見の不一致が大きなストレスになっていることがわかる。その他に、項目41 ($r=.21$), 42 ($r=.23$)など職務や責任の不明確さに関係する項目でも相関が高い。逆に、項目22 ($r=.10$), 44 ($r=.13$)などでは相関が低く、ストレス者としては相対的に重要度が低いと判断できる。同様な分析を職種別、部署別に行えば、それぞれに特徴的なストレス者が見いだされるであろう。

引用文献

- Anechensel, C.S. 1992 Social stress: Theory and research. *Annual Review of Sociology*, **18**, 15-38.
- Boger, N., DeLongis, A., Kessler, R.C. & Schilling, E.A. 1989 Effects of daily stress on negative mood. *Journal of Personality*, **57**, 808-818.
- Boger, N. & Schilling, E.A. 1991 Personality and the problems of everyday life: The role of neuroticism in exposure and reactivity to daily stressors. *Journal of Personality*, **59**, 355-386.
- Brantley, P.J., Cocke, T.B., Jones, G.N. & Goreczny, A.J. 1988 The Daily Stress Inventory: Validation and effect of repeated administration. *Journal of Psychopathology And Behavioral Assessment*, **10**, 75-81.
- Brantley, P.J., Dietz, L.S., McKnight, G.T., Jones, G.N. & Tulley, R. 1988 Convergence between the Daily Stress Inventory and endocrine measures. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, **56**, 549-551.
- Brantley, P.J. & Jones, G.N. 1993 Daily stress and stress-related disorders. *Annals of Behavioral Medicine*,

15, 17-25.

Cooper, C.L., Sloan, S.L. & Williams, S. 1988 *Occupational Stress Indicator data supplement*. Windsor, UK: NFER-Nelson.

DeLongis, A., Coyne, J., Dakof, G., Folkman, S. & Lazarus, R.S. 1982 The relationship of hassles, uplifts, and major life events to health status. *Health Psychology*, **1**, 119-136.

Eckenrode, J. & Bolger, N. 1995 Daily and within-day event measurement. In: S. Cohen, R.C. Kessler & L. Underwood Gordon (Eds.), *Measuring Stress: A guide for health and social scientists*. (pp. 80-101). New York: Oxford University Press.

Holmes, T.H. & Rahe, R.H. 1967 The social readjustment rating scale. *Journal of Psychosomatic Research*, **11**, 213-218.

Holt, R.R. 1992 Occupational stress. In: L. Goldberger & S. Breznitz (Eds.), *Handbook of stress, 2nd ed.* (pp. 342-367). Free Press.

穂坂 智俊・矢富 直美・新名理恵・千葉征慶 1990 コンピュータ・メーカーにおけるワーク・ストレスとその緩衝要因(1) 日本心理学会大54回大会発表論文集, 346.

Kanner, A.D., Coyne, J.C., Schaefer, C. & Lazarus, R.S. 1981 Comparison of two modes of stress measurement: Daily hassles and uplifts versus major life events. *Journal of Behavioral Medicine*, **4**, 1-39.

Karasek, R. 1985 *Job Content Questionnaire and user's guide*. Lowell, MA: University of Massachusetts.

Lepore, S.J. 1995 Measurement of chronic stress. In: S. Cohen, R.C. Kessler & L. Underwood Gordon (Eds.), *Measuring stress: A guide for health and social scientists*. (pp.102-120). New York: Oxford University Press.

Lewinsohn, P.M. & Libet, J. 1972 Pleasant events, activity schedules, and depression. *Journal of Abnormal Psychology*, **79**, 291-295.

Lewinsohn, P.M. & Taklington, J. 1979 Studies on the measurement of unpleasant events and relations with depression. *Applied Psychological Measurement*, **3**, 83-101.

Moos, R.H. 1981 *Work Environment Scale manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

宗像 恒次 1991 心理社会的ストレッサー 佐藤 昭夫・朝長 正徳 (編), ストレスの仕組みと積極的対応. (pp. 201-210). 弘前:藤田企画出版.

Osipow, S.H. & Spokane, A. 1987 *Occupational stress inventory: Manual research version*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

音山 若穂・古屋 健・坂田 成輝・所澤 潤 1996 教育実習生のストレスに関する基礎研究 群馬大学教育実践研究, 13, 225-238.

- Turner, R. J. & Wheaton, B. 1995 Checklist measurement of stressful life event. In: S. Cohen, R.C. Kessler. & L. Underwood Gordon (Eds.), *Measuring stress: A guide for health and social scientists*. (pp.29-58). New York: Oxford University Press.
- Wethington, E., Brown, G.W. & Kessler, R.C. 1995 Interview measurement of stressful life event. In: S. Cohen, R.C. Kessler. & L. Underwood Gordon (Eds.), *Measuring stress: A guide for health and social scientists*. (pp.59-79). New York: Oxford University Press.
- Wheaton, B. 1996 The domain and boundaries of stress concepts. In: H.B. Kaplan (Ed.), *Psychosocial Stress: Perspectives on structure, theory, life-course, and methods*. (pp.29-70). San Diego: Academic Press.
- 矢富 直美 1991 職場のストレス 佐藤 昭夫・朝長 正徳 (編), ストレスの仕組みと積極的対応. (pp.260-264) 弘前: 藤田企画出版.
- Zautra, A. J., Guarnaccia, C.A. & Dohrenwend, B.P. 1986 Measuring small life events. *American Journal of Community Psychology*, **14**, 629-655.

職場内ストレス・チェックリスト

対人的あつれき

- 1.職場の中でいさかいがある。
- 2.職場の人たちの中に、感情的なもめ事が起こる。
- 3.同僚や上司などがあなたに対して感情的な言動をとる。
- 4.職場の同僚などと気が合わなかったり、感情的に対立する。
- 5.同僚や上司などがあなたの悪口を言ったり、批判的な態度をとる。
- 6.仕事の上で、気を使わなければならない人や気むずかしい人と接する。

認識の不一致

- 7.同僚や上司などと仕事のやり方や判断で意見が食い違う。
- 8.仕事上のことで同僚や上司などと考え方や意見が異なる。
- 9.同意できない仕事を指示される。
- 10.いろいろな人の矛盾する要求に板挟みになることがある。

失敗経験

- 11.仕事で期待された成果が得られない。
- 14.仕事がかんばしくない結果に終わる。

緊張仕事

- 12.絶えず注意していないと失敗やミスを起こすような仕事をする。
- 13.不都合なことが起こらないように常に気の抜けない仕事をする。
- 15.仕事で事故を起こしたり、大きな失敗をしたりする。

量的過剰

- 16.すべての人を同時に満足させることができないことがある。
- 17.全部をうまくやりとげるにはあまりにもやるが多すぎることもある。
- 18.すべてをやりとげるには十分な時間がないことがある。
- 19.ある人を満足させることが、他の人を困らせることになることがある。
- 20.やらなければならない多くの仕事をかかえている。
- 21.自分の能力や知識からすればかなり困難な仕事及要求される。

仕事の妨害

- 22.大事な仕事の妨げとなる雑用、会議、呼び出しなどがある。
- 23.本来の仕事にあまり関係のない仕事をしなければならない。
- 24.よけいな仕事で本来の仕事がおろそかになる。
- 25.方針や指示が一貫せず、無駄な仕事をする。
- 26.指示の変更やスケジュールの変更がある。
- 27.予算や事務処理、サービスなどがうまく供給されないことがある。
- 28.必要な資材や物品の不足、設備や機器の不備・不調が起こる。
- 29.必要な時に担当者がいないことや人員が足りないことがある。
- 30.仕事を進める上で必要な情報や指示が得られない。

個人生活の犠牲

31. 仕事のために、家庭や個人生活を犠牲にすることがある。
32. 個人生活や家庭生活での楽しみを諦めなければならないことがある。
33. 仕事のために個人生活の役割が果たせないことがある。

局所的身体負荷

34. 長い時間同じ姿勢で仕事をする。
35. 手先や腕の動作を繰り返し長い時間行う。
36. 目を使う作業を長い時間続ける。
37. 騒音、悪臭、寒さ暑さ、暗い照明などの悪い環境で仕事をする。
38. 狭く、混雑した、あるいはプライバシーのない環境で仕事をする。

責任過小

39. 簡単な誰にでもできる仕事しか与えられないことがある。
40. 責任のある仕事につけないことがある。

役割の不明

41. 仕事で何を期待されているのかわからないことがある。
42. 仕事で何をすればよいのかはっきりしないことがある。
43. 何が自分のやるべき仕事なのか責任がはっきりしないことがある。

不慣れ仕事

44. なじみのない新しい場所や環境で仕事をする。
45. 不慣れな仕事、またはよく知らない人と仕事をする。

全身的身体負荷

46. きつい肉体的仕事や勤務をすることがあった。
47. 肉体的にきびしい仕事や勤務をする。
48. 体力を消耗する仕事や勤務をする。

評価機会

49. 試験や面接など、自分の能力が評価される機会があった。
50. 発表など自分の能力を試される機会があった。
51. 仕事の業績を評価されたり、比較される機会があった。

・ 緩衝要因チェックリスト

- 仕事特性 -

1. チェックリストの概要

(従業員用) 従業員が体験するストレスについて、ストレス事態の発生に関連する要因である仕事特性の強さとその内容を検討する、対策発見用チェックリストである。

仕事特性は、個人のコントロールの程度と、上司の特性から構成されている。これらは心理的ストレス・モデルにおいて、刺激事態の発生の原因となりストレッサーを生じやすくする背景的要因(前駆的要因)と位置づけられる。これら特性の水準が低い場合には、やがては従業員のストレス反応が増大する可能性があるものと考えられる。

これら特性のストレス緩和効果については、これまでの研究においては一貫した結果が報告されているわけではないが、チェックリストに採用した諸要因については、いずれも職場ストレス場面においてストレス低減のための実用的で有力な介入手段の候補と見なされているものである。すなわちこうした特性の水準が低く示された場合には、その領域を改善したり、強化したりすることで、従業員のストレス低減効果が期待される。

(管理者用) 従業員が体験するストレスについて、(1)ストレス事態の発生に関連する要因である仕事特性の強さとその内容を検討する測定するチェックリスト、及び(2)ストレスを緩和する要因に分類される職場特性の強さとその内容を測定するための、対策発見用チェックリストである。

仕事特性は個人のコントロールの程度と部下の特性から、組織的特性については集団凝集性、職場の雰囲気、情報伝達性、組織間コーピング、組織間コンフリクトから構成されている。このうち仕事特性は心理的ストレス・モデルにおいて、刺激事態の発生の原因となりストレッサーを生じやすくする背景的要因(前駆的要因)と位置づけられる。また職場特性は仕事特性と同様に背景的要因にも位置づけられるが、ストレッサーのインパクトを抑え、ストレス反応の増大を抑制するストレス緩衝要因であるとも仮定できる。いずれにしてもこれら特性の水準が低い場合には、やがては従業員のストレス反応が増大する可能性があるものと考えられる。

これら特性のストレス緩和効果についても同様に一貫した報告が得られているわけではないが、従業員用と同様にストレス低減のための実用的な介入手段の候補となりうるものである。これらの特性の水準が低く示された場合には、その領域を改善したり、強化したりすることで、従業員のストレス低減効果が期待される。

近年のストレス研究では、資源やストレッサーを細分化して、特定のストレッサーに対して最も適切な資源を配分しようという方針が主流となっている(Cutrona & Russell, 1990; Swindle, et al.,

1988)。すなわち職場特性・仕事特性をはじめとするストレス低減（緩衝）要因の効果は、ストレス症状のタイプによっても異なり、ストレス低減（緩衝）効果はストレッサー、ストレス反応、緩衝要因の3者の特異的な組み合わせによって検討する必要がある（矢富ら，1992）。

2．測定内容

（1）仕事特性

1）コントロール

心理的ストレス研究において、コントロールの定義ははまだ研究者間で一致した見解をみていない(Folkman, 1984)。一般には、制御すること・調節・支配するという意味で使われており、本論ではストレスを体験する従業員ひとりひとりから見たコントロールといった意味で用いる。これは一般にパーソナル・コントロールと呼ばれ(Averill, 1973)、自分自身の行動を、不快な出来事(状況)に対して望ましい結果をもたらすことが可能であるとする評価、及びこれに関する信念もしくは能力を意味する。ある特定のストレス事態をコントロールできるかどうかという個人の評価は、状況の客観的条件に必ずしも対応しているわけではなく、むしろ状況をどのように評価したのか、あるいはコントロールについての一般化された信念によって規定されていると考えられている(Lazarus & Folkman, 1984)。

このように、コントロールは刺激 - 反応の関係において客観的に記述可能である定義から、ストレス状況に対する個人の主観的な認知条件までを包括した定義まで幅広くある。実際、個人はストレス反応 - コーピング段階においてさまざまなコントロール手段を実行し、状況に対応することで、心理的ストレス・モデルが拡大する(ストレス反応が次のステップのストレッサーとなる)ことを防ごうとするものと考えられる。

コントロールの対象、すなわち何をコントロールすることができるのか、については、内的コントロール(自分の内なる世界にコントロールの対応を求めるもの)、外的コントロール(自分の外部の環境に対して対応を行うもの)のふたつに分けられる。はストレスフルな事態であると認識した自分の内的な世界や個人的資源をコントロールすることに焦点が当てられる。一方においては、外界への働きかけ、すなわちストレッサーそれ自体への対処や環境資源の利用などに焦点が当てられる。コントロールは職場ストレス場面においても主要な媒介要因のひとつであるが(Parkes, 1989)、とりわけ問題になるのはの側面であろう。外的なコントロールの機会がどれだけ存在し、どの程度利用しているのかは、仕事のやりやすさや職場内外のコンフリクトの調整に大きく影響してくるものと考えられるからである。

従業員における外的なコントロールを検討する際に問題となるのは、利用可能なコントロールの内容と量、及び それに対する従業員の認識、の2点である。従って、従業員の心理的ストレス・モデルにおけるコントロールの評価においても、従業員を対象にした測定と同時に管理者による職場の状況的特性の評価も測定し、その両者を比較する必要があるものと考えられる。本チェックリストにおいては職場ストレスにおいて重要と考えられるコントロール要因として、決定参加、スケジュール設定の自由、仕事上の自由裁量、の3要因を設定した。この3つの要因について、従業員の評価、管理者の評価、ならびに両者の評価の差（ズレ）を検討することにより、強化・支援すべきコントロールの側面が明らかになるものと思われる。

2) 部下の特性（管理者用）・上司の特性（従業員用）

職場の監督者（上司）は、通常、部下たちと同じ部署（しばしば同じ部屋）で働いている。上司は部下たち自身、および彼らの働きぶりに常に接しており、また上司は定期的にフォーマルな会合（部内のミーティングなど）を開いたり、職場や休憩所などでのインフォーマルな顔合わせをする機会も含めて、部下たちと過ごす時間が長い。上司と部下の交流は一般的に上司から開始され、なすべき仕事の指示から、部下の仕事ぶりや仕事の仕方についてのコメントや示唆にいたるまでさまざまな形をとる。

一方、ここでいう上司は多くの場合中間管理者であり、彼らは職場におけるストレスマネジメントの中心的な役割を果たすことが期待されていると同時に、自分自身も一人の労働者としてストレスコーピングをしなければならない立場におかれている。所属職場でのストレス対策の必要性を認めるホワイトカラー中間管理者と、そうした必要性を認めない者との間では、「ストレスを感じた経験」「メンタルヘルス上の対応が必要であった、または必要であると感じた部下を持った経験」、「メンタルヘルスに関する社内教育」の有無などの点において差がみられることが指摘されている（河野ら、1996）。

このように、職場において部下 - 上司の関係は密接なものであり、相互の心理的ストレス・モデルに影響を与える可能性がある。ひとつには部下 - 上司関係のソーシャル・サポートが関連した可能性であり、いまひとつは部下 - 上司関係において生じる刺激事態がストレスサーになる可能性である。上司もまた部下との関係から影響を受ける当事者であるために、従業員の心理的ストレス・プロセスの測定にあたっては、従業員を対象にして部下 - 上司との関係を測定すると同時に、管理者が上司 - 部下の関係を観察し測定した上で、その両者を比較する必要があるものと考えられる。

本チェックリストにおいては職場ストレスにおいて重要と考えられる部下の特性として、部下の実務遂行能力、トラブル・メーカーとなる部下の存在、上司への信頼度、の3要因を設定した。この3つの要因について、従業員の評価と管理者の評価を比較することにより、推奨される、

もしくは改善の必要のある特性が明らかになるものと思われる。

(2) 職場特性

1) 集団凝集性・職場の雰囲気、情報伝達性

職場ストレス場面においては、仕事上の人間関係や仕事自体に起因する要因のほかにも、職場や組織に由来する要因が関与する可能性がある。このような組織的特性をまとめて独立したチェックリストとしたものが、本チェックリストである。

集団凝集性や職場の雰囲気については、「職場の中に困った時はお互いに支え合う雰囲気がある」「職場の中でなんでも言い合える場がある」など、ソーシャル・サポート、特に情緒的サポートと類似した意味合いを持つ項目により構成されているといえる。情報伝達性についても同様に、情動的サポートに類似した意味合いを持つ項目により構成されているといえる。

この点については、ソーシャル・サポートが個人単位の関係を問題とし、サポート経路単位(すなわち個人単位)でストレス緩和要因になったりならなかったりするのに対して、職場特性としての集団凝集性や職場の雰囲気は職場の集団的関係を問題とするものであり、組織単位(すなわち職場内の従業員やその上司がすべて含まれた単位)で従業員もしくは上司の心理的ストレス・モデルに関与するという違いがある。すなわちソーシャル・サポートは個人に焦点を当てるものであり、職場特性は職場全体に焦点を当てるものである。観察する側面が異なり、実質的には同じ要素を測定しているとも考えられる。用途に応じて適宜使い分けてかまわない。

2) 組織間コーピング・組織間コンフリクト

職場特性がストレス緩和要因として機能するかどうかは、仕事の相手方や周囲の組織間の特性にも左右される。組織間における業務や情報のやりとりに柔軟性がなく、しばしば葛藤を生じるような場合には、その結果として仕事や仕事上の人間関係に基づくストレスが生じたとき有効な対処ができなくなる可能性が生じる。

特に組織間コンフリクトは、仕事での対人関係上のコンフリクトと並んで、職場における主要な背景的要因のひとつである。組織間コンフリクトの背景にはしばしば自己集団が優れているという思い込み(Turner & Giles, 1981)があり、そのため組織間におけるコンフリクトにおいてはしばしば強い感情を伴い、競争や対立が煽られたりする。

組織間コーピングは 協調、 妥協、 強行、 依頼、 の4つの要因からなる。組織間コンフリクトは、 権威的支配と 過剰要求、 の2つの要因からなる。これら組織間の特性は、業種や職種によってはしばしば重要でない要因である。本チェックリストは、測定対象となる職場が他の組織

(顧客や仕事の相手方など)と頻繁に交渉する機会のある場合に特に有効である。すなわち業務内容や仕事の進め方が流動的であり、それが組織間の関係によって規定されるような場合である。

3. 開発過程

仕事特性、職場特性ともに大手電機メーカーにおける従業員のストレス調査で使用した項目である。信頼性・妥当性の検討は行われていない。

4. チェックリストの構成と使用法

(従業員用)ストレス緩和要因チェックリスト(従業員用A)を用いる。自記式で実施する。

(管理者用)ストレス緩和要因チェックリスト(管理者用A)を用いる。管理者が、職場内の人間関係について観察評価した結果を記入する形式で実施する。

(1) 仕事特性

1) コントロールの程度

管理者用A - ならびに従業員用A - から、次の3つの要因ごとに項目の合計を算出する。

決定参加 (設問1, 4, 7)

スケジュール設定の自由 (設問2, 5, 8)

自由裁量の程度 (設問3, 6, 9)

それぞれの要因において、相対的に得点が低く示される場合には、従業員へのコントロール付与、及び従業員のコントロール可能性が低い状態にあることを示唆している。コントロールの有無が心理的ストレス・モデルの拡張に影響を及ぼすのは、コントロールしたいという願望がコントロールの自己効力と食い違う場合と、コントロールによって余分な苦痛が生じてしまう場合の2つが考えられる。コントロールは職場において、介入が比較的容易である要因である。対応としては、たとえば従業員をまじえて、職務内容や仕事の進め方の再検討の機会を設けることなどが考えられるであろう。

2) 部下の特性・上司の特性

従業員用A - ならびに管理者用A - から、次の各要因ごとに項目の合計を算出する。なお、部下の特性のうち トラブル・メーカーとなる部下の存在、上司の特性のうち 部下への要求度、

決断の独断性はネガティブ項目であるので、他の要因との相対的な比較の際には得点を逆転させる必要がある。

(部下の特性)	部下の実務遂行能力	(設問1～6)
	トラブル・メーカーとなる部下の存在	(設問7～10)
	上司への信頼度	(設問11～18)
(上司の特性)	上司の実務遂行能力	(設問1～6)
	部下への要求度	(設問7～9)
	決断の独断性	(設問10, 設問11)
	人間関係の調整力	(設問12～18)

それぞれの要因において、相対的に得点が低く示される場合(ネガティブ項目については高く示されている場合)には、上司との関係、もしくは部下との関係がストレスサーとして生起する可能性が高いことを示唆している。部下・上司の特性は個人差もあり、必ずしも介入が容易ではない要因であるが、相対的に得点が極端に低い場合には、あらためて配慮を促す必要があるものと思われる。

(2) 職場特性

1) 集団凝集性・職場の雰囲気、情報伝達性

管理者用A - から、次の各要因ごとに項目の合計を算出する。

集団凝集性・職場の雰囲気 (設問1～6)

情報伝達性 (設問7～10)

それぞれの要因において、相対的に得点が低く示される場合(コンフリクト項目については高く示されている場合)には、職場特性がストレス緩和要因として十分に機能しない可能性があることを示唆している。これら要因はコントロールと並んで、職場において比較的介入が容易である要因である。対応としては、たとえば従業員をまじえて職務内での交流の機会を多く持ったり、仕事の進め方の再検討の機会を設けてみるなどが考えられるであろう。

2) 組織間コーピング・組織間コンフリクト

管理者用A - から、次の各要因ごとに項目の合計を算出する。なお、組織間コンフリクト項目はネガティブ項目であるので、他の項目との相対的な比較の際には得点を逆転させる必要がある。

(組織間コーピング)	協調	(設問 1 ~ 6)
	妥協	(設問 7 ~ 10)
	強行	(設問11 ~ 14)
	依頼	(設問15 ~ 16)
(組織間コンフリクト)	権威的支配	(設問 1 ~ 8)
	過剰要求	(設問 9 ~ 13)

それぞれの要因において、相対的に得点が低く示される場合には、組織間の特性が障害となって職場特性がストレス緩和要因として十分に機能しない可能性があることを示唆している。組織間の特性は業務内容や仕事の相手方によっても規定されるために、必ずしも介入が容易ではない要因である。たとえば組織間コンフリクトの解決手段のひとつに、両組織間のメンバーを重複させたり、共通の目標を設定して、葛藤の原因を取り除くなどが指摘されている (Argyle & Henderson, 1985) もの、これらは必ずしも実現可能であるとは言えない。従ってこれら特性においては、他のストレス緩和要因によってもストレス・モデルが消滅しない場合に検討の余地が生じてくるであろう。すなわち組織間の特性を含めた、業務内容などについて改めて再検討が必要になる場合である。

5 . 活用例及び関連情報

仕事特性、職場特性ともに大手電機メーカーにおける従業員のストレス調査 (穂坂ら, 1990) の一部として使用された。

引用文献

- Argyle, M & Henderson, M. 1985 *The Anatomy of Relationships: and the rules and skills needed to manage them successfully*. Penguin. (吉森護 編(訳) 人間関係のルールとスキル. 北大路書房, 1992)
- Averill, J.R. 1973 Personal control over aversive stimuli and its relationship to stress. *Psychological Bulletin*, 80, 286-.
- Cutrona, C. And Russell, D. 1990 Type of social support and specific stress; Toward a theory of optimal matching. In Sarason, I., Sarason, B. & Pierce, G.(eds) *Social support; An interactional view*. New York. John Wiley & Sons. Pp.319-66.
- Folkman, S. 1984 Personal control and coping processes: A theoretical analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 839-.

- 穂坂 智俊・矢富 直美・新名理恵・千葉征慶 1990 コンピュータ・メーカーにおけるワーク・ストレスとその緩衝要因(1) 日本心理学会第54回大会発表論文集, 346.
- 河野慶三・丸山総一郎・森本兼囊 1996 所属職場におけるストレス対策の必要性を認める者と認めない者の差異 - ホワイトカラー中間管理者を対象とした調査 - . ストレス科学, 11(3), 8-12.
- Lazarus, R.S. and Folkman, S. 1984 *Stress, Appraisal and Coping*. Springer, New York.
- Parkes, K.R. 1989 Personal Control in an occupational context. In. A. Steptoe & A. Appels. *Stress, Personal Control and Health*; Hilsdale, John Wiley & Sons. 21-47.
- Swindle, R.Jr., Heller, K. & Lakey, B. 1988 A conceptual reorientation to the study of personality and stressful life events. In Cohen, L.(ed) *Life events and psychological functioning*. New York, Sage.
- Turner, J. And Giles, H. 1981 *Intergroup behaviour*. Oxford: Blackwell.
- 矢富直美・中谷陽明・巻田ふき 1992 老人介護スタッフにおける職場の組織的特性のストレス緩衝効果 . 老年社会科学, 14, 82-92.

ストレス緩和要因チェックリスト - 仕事特性（従業員用A）

以下の各項目は、あなたの職場や仕事についてどの程度あてはまりますか。

	全くあてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	よくあてはまる
	0	1	2	3
1. 業務上の決定には、自分が参加することができる	0	1	2	3
2. 自分のスケジュールは、必要に応じて柔軟に変えられる	0	1	2	3
3. 仕事量や仕事のペースを自分で個別に決めることができる	0	1	2	3
4. 自分の意見を言える機会がある	0	1	2	3
5. 自分の裁量で自由に使える時間がある	0	1	2	3
6. 仕事の運用に関することは、自身で決めることができる	0	1	2	3
7. 会議などで自分の知識や能力を発揮する機会がある	0	1	2	3
8. 自分が必要だと感じたら、仕事の手順や方法を変えることができる	0	1	2	3
9. 休暇や出勤管理については、自分の裁量に任されている	0	1	2	3

．あなたの上司，またはふだんあなたが業務上の管理・指導をしている立場がある人についてお聞きます．以下の項目が上司全体に対してどのくらいあてはまりますか．

	全くあてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	よくあてはまる
	0	1	2	3
1．部下に対して前もって仕事の計画を明らかにしておく	0	1	2	3
2．部下に対していつも情報を与えてくれる	0	1	2	3
3．事態が深刻になる前に問題点を明らかにするのを支援してくれる	0	1	2	3
4．管理職として管理的な仕事を非常に上手くこなす	0	1	2	3
5．管理職としての仕事の技術的なことを非常によく知っている	0	1	2	3
6．仕事上の問題を解決するのに部下を助けてくれる	0	1	2	3
7．部下に対して質の高い仕事をするように求める	0	1	2	3
8．部下に対して仕事で最大限の努力を要求する	0	1	2	3
9．部下に対してもっと働くように求める	0	1	2	3
10．ほとんどの決定を部下の意見を聞かずに行う	0	1	2	3
11．重要な決定には部下を関与させない	0	1	2	3
12．部下をひとりの人間として気にかけてくれる	0	1	2	3
13．部下に対して好意的に接してくれている	0	1	2	3
14．部下の個人的な問題で助けてくれる	0	1	2	3

	全くあてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	よくあてはまる
	0	1	2	3
15．部下に対していつも公平である	0	1	2	3
16．部下が能力を伸ばすことを支援してくれる	0	1	2	3
17．部下が決定に賛成でない時にも，遠慮なく意見を述べさせるようにしてくれる	0	1	2	3
18．部下のものの感じ方や考え方をいつも把握している	0	1	2	3

ストレス緩和要因チェックリスト - 仕事特性（管理者用 A）

以下の各項目は、あなたの職場や、従業員の仕事についての程度あてはまりますか。

	全くあてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	よくあてはまる
	0	1	2	3
1. 業務上の決定には、個々の従業員が参加することができる	0	1	2	3
2. 個々の従業員のスケジュールは、必要に応じて柔軟に変えられる	0	1	2	3
3. 仕事量や仕事のペースを従業員が個別に決めることができる	0	1	2	3
4. 個々の従業員が、自分の意見を言える機会がある	0	1	2	3
5. 個々の従業員が各自の裁量で自由に使える時間がある	0	1	2	3
6. 仕事の運用に関することは、個々の従業員自身で決めることができる	0	1	2	3
7. 個々の従業員が、会議などで知識や能力を発揮する機会がある	0	1	2	3
8. 個々の従業員は、各自が必要だと感じたら、 仕事の手順や方法を変えることが出来る	0	1	2	3
9. 休暇や出勤管理については、個々の従業員の裁量に任されている	0	1	2	3

．あなたの職場の従業員，またはふだんあなたが業務上の管理・指導をしている人たちについてお聞きます．以下の項目がそのような人たち全体に対してどのくらいあてはまりますか．

	全くあてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	よくあてはまる
	0	1	2	3
1．やるべきことをはっきりわかっている	0	1	2	3
2．仕事の進め方をしっかりと認識している	0	1	2	3
3．仕事について非常によく知っている	0	1	2	3
4．進行中の仕事についていつも把握している	0	1	2	3
5．いつも高い水準の仕事をしている	0	1	2	3
6．いつも仕事で十分努力をしてくれている	0	1	2	3
7．従業員の中に，扱いの難しい者がいる	0	1	2	3
8．従業員の中に，しょっちゅう問題を起こす者がいる	0	1	2	3
9．従業員の間で，いつももめごとがある	0	1	2	3
10．従業員の中にお互いに対立しあう雰囲気がある	0	1	2	3
11．従業員は上司またはリーダーの考えや決定を尊重している	0	1	2	3
12．従業員は上司またはリーダーに対して好意的に接してくれている	0	1	2	3
13．従業員は上司またはリーダーを信頼している	0	1	2	3
14．従業員は仕事上の問題を解決するのに協力してくれる	0	1	2	3

	全くあてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	よくあてはまる
	0	1	2	3
15. 従業員は仕事について積極的に提言したり, アイデアを出す	0	1	2	3
16. 従業員は必要な情報や重要な情報を絶えず報告してくれる	0	1	2	3
17. 従業員は積極的に自己の技能や能力をのばしていこうとしている	0	1	2	3
18. 従業員は事態が深刻になる前に問題点を相談してくれる	0	1	2	3

．あなたの職場についてお聞きします．以下の文章がどのくらいあてはまりますか．

	全くあてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	よくあてはまる
	0	1	2	3
1．職場の中に困ったときにはお互いに支え合う雰囲気がある	0	1	2	3
2．職場では仕事の問題や悩みを気軽に話し合える	0	1	2	3
3．職場の中でなんでも言い合える場がある	0	1	2	3
4．職場では、新しい創意工夫や試みが多くなされている	0	1	2	3
5．職場の人たちは、仕事に熱心で意欲が高い	0	1	2	3
6．職場には活気がある	0	1	2	3
7．仕事に必要な情報が、いつも十分に伝わっている	0	1	2	3
8．仕事の方法や問題点について話し合う機会が充分にある	0	1	2	3
9．仕事上に必要な教育や訓練を受ける機会が充分にある	0	1	2	3
10．仕事上の問題があれば、助言や指導を受けられる体制がある．	0	1	2	3

．あなたの職場と顧客との間に，納めた製品や仕事のやり方をめぐってトラブルが起きた時，それを解決するために次のようなことをどの程度していますか．

	全くあてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	よくあてはまる
	0	1	2	3
1．合意に達するまでじっくりと話し合う	0	1	2	3
2．問題となっていることを一緒に吟味する	0	1	2	3
3．時間をかけ相手と一緒に解決策を模索する	0	1	2	3
4．お互いの悪い点，よい点を認めあう	0	1	2	3
5．相手との調和，安定を考え，調整する	0	1	2	3
6．相手に協力して，解決をはかる	0	1	2	3
7．主張を述べて混乱するより，妥協の道を選ぶ	0	1	2	3
8．今後の信頼関係維持のため，一步下がる	0	1	2	3
9．立場が弱いから仕方ない考える	0	1	2	3
10．こちらの意見を主張したところで所詮無理とあきらめる	0	1	2	3
11．相手の弱みについて主張を押し通す	0	1	2	3
12．時間がないと言って押し切る	0	1	2	3
13．その問題ではゆずっても，ほかの問題でこちらの主張を通す	0	1	2	3
14．解決に時間をかけるだけ無駄と考える	0	1	2	3
15．第三者に頼んで解決策を見つけてもらう	0	1	2	3
16．誰か解決してくれそうな人を見つける	0	1	2	3

．あなたの職場と顧客との間に，納めた製品や仕事のやり方をめぐって次のようなことをどの程度体験していますか．

	全くあてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	よくあてはまる
	0	1	2	3
1．顧客との間に，意見を出し合う機会のないこと	0	1	2	3
2．顧客の注文通りに作ったのに，後で変更してほしいと言われること	0	1	2	3
3．顧客が権威をふるって仕事の交渉をしてくること	0	1	2	3
4．開発・製造の途中で顧客から予算をカットされること	0	1	2	3
5．問題が起こっても，顧客がこちら側に弁明の余地を与えないこと	0	1	2	3
6．忙しいのがわかっているのに，顧客から納品を急がされること	0	1	2	3
7．十分な予算がないのに高品質のものを作るよう，顧客から要求されること	0	1	2	3
8．いったん顧客に納品した製品が，十分な理由もなく返品されてくること	0	1	2	3
9．顧客から，十分な技術援助なしに業務を受注すること．	0	1	2	3
10．顧客から，持っている技術水準以上の業務を要求されること	0	1	2	3
11．顧客から，急に仕様変更を求められること	0	1	2	3
12．予定を立てて仕事をしているのに， 顧客からの要望で予定を変更しなければならないこと	0	1	2	3
13．顧客との十分な打ち合わせのないまま，仕事にかかること	0	1	2	3

・ 緩和要因チェックリスト
- ソーシャル・サポート -

1. チェックリストの概要

(従業員用) 従業員が体験するストレスについて、ストレスを緩和する要因のひとつであるソーシャル・サポートの強さとその内容を検討する、対策発見用チェックリストである。ソーシャル・サポートのストレス緩和効果についてはこれまでの研究において必ずしも一貫した結果が報告されているわけではないが(Cohen & Wills, 1985)、サポートはストレス低減のための有力なリソースであるという点では見解が一致しており、実際的な介入手段であると考えられる。本チェックリストを実施した結果、サポートの程度が低水準であると判断された場合には、職場内のサポート・ネットワークを改善したり、強化したりする対策が期待される。

近年のストレス研究では、資源やストレッサーを細分化して、特定のストレッサーに対して最も適切な資源を配分しようという方針が主流となっている(Cutrona & Russell, 1990; Swindle, et al., 1988)。すなわちソーシャル・サポートをはじめとするストレス緩衝要因の効果は、ストレス症状のタイプによっても異なり、ストレス緩衝効果はストレッサー、ストレス反応、緩衝要因の3者の組み合わせによって検討する必要がある(矢富ら, 1992)。

(管理者用) 職場内の人間関係、すなわち上司と部下、同僚どうしにおけるサポートイブな関係がそれぞれストレス低減としての役割を果たしているかどうかを検討する、対策発見用チェックリストである。

職場内におけるどのような人間関係がストレス緩和効果を示すのかについては、同僚からの支援と比較して監督者からの支援のほうがストレス緩和効果が強いという報告(Caplan et al., 1975)が行われて以来、多くの研究が行われてきたが(e.g., Kaplan & Cowen, 1981)、現在でも共通した見解は得られていない。しかし上司や同僚など職場内の人間関係は、ストレス・モデルに何らかの影響を与えるということは確かであると思われる。本チェックリストを実施した結果、サポートの程度が低水準であると判断された場合には、職場内のサポート・ネットワークを改善したり、強化したりする対策が期待される。

2. 測定内容

(1) ソーシャル・サポートの定義と測定

ソーシャル・サポートの定義はさまざまで、一貫したコンセンサスが得られているものではない(浦ら, 1989; 稲葉ら, 1985)。わかりやすく言えば「その人に自分がケアされ、愛されている、あるいは尊重され、価値あるものと見なされている、相互的な責務を持ったネットワーク成員である、と信じさせる情報」(Cobb, 1976)ということであるが、ストレス緩和効果についての文脈においては「受け手の安寧(Well-being)を高めることが意図されていると、送り手あるいは受け手によって近くされる、少なくとも2人以上の個人の間での資源の交換」(Shumaker & Brownell, 1984)、あるいは「個人が他者から好意・保証・助力などを得るもので、そのうち1つかそれ以上の機能的側面を含む対人相互作用」(Kahn & Antonucci, 1980)といった意味で用いられることが多い。

これらの定義は、ソーシャル・サポートとは複数の要因からなるもので、個人間における資源(リソース)の交換プロセスであるという点で一致している。職場ストレス場面においては、産業精神衛生の立場からHouse(1981)が定義した次の分類がよく用いられる。

情緒的サポート：共感したり、愛したり、信じてあげたりすること

手段的サポート：援助を必要としている人に直接手を貸すこと。仕事を手伝ったり、お金や、金や物を貸したりすること

情動的サポート：個人的あるいは社会的問題に対処していくために必要な情報や知識を与えること

評価的サポート：個人の業績に適切な評価を与えてやること

以上4つの側面のうち、「1つまたはそれ以上の個人間の相互交渉」。

ソーシャル・サポートの測定方法はさまざまであり、研究者(あるいは実践家)ごとに独自の方法が用いられていると言っても過言ではない。質問紙法による測定尺度にも多くの種類があり、これまでの研究においては、SSQ(Social Support Questionnaire; Sarason et al., 1983)や、ISEL(Interpersonal Support Evaluation List; Cohen et al., 1985)などが多く使われている。それぞれ日本語版が作成されており、順に松崎ら(1990)のSSQ9(Social Support Questionnaire 9)、南ら(1987)のSNS(Support Network Source)である。

(2) サポート内容と経路

本チェックリストにおいては上述のHouse(1981)の定義を踏まえ、以下の3種類のサポート内容を用意した。

- a. 道具的サポート(実際に業務や作業・仕事を手伝ってくれること)
- b. 情動的サポート(実際に業務や作業・仕事を手伝うことはないが、業務や作業・仕事を進めるにあたって有益な情報を提供してくれたり、資料などを用意したり貸したりしてくれること)
- c. 情緒的サポート(実際に業務や作業・仕事を手伝ってくれたり情報を提供してくれることはないが、相談相手になってくれたり、励ましたりやさしい言葉をかけてくれる役割を果たしてくれること)

(従業員用)また、これらのサポートは、その相手により効果が異なるものと予想される。従ってサポートの測定にあたっては、サポートを期待もしくは受容する可能性がある相手(サポート経路)ごとにその有無を測定する必要がある。従業員用チェックリストにおいてはこの点を踏まえ、以下の5種類のサポート経路を用意した。

サポート経路： 職場の上司 職場の同僚 職場の部下
 家族・友人・知人 その他

従って、内容(3)×経路(5)=15種類のサポートが測定対象となる。

(管理者用)ここでいう管理者は、メンタルヘルスマネジメント担当スタッフなど、職場において職場内のsupervisingが可能な立場にある者を意味する。所属長や課長など、従業員用チェックリストにおいて測定対象である従業員に対して上司や監督者の立場にある者はこれには含まない。この場合上司や監督者は、従業員の職場ストレス事象における当事者であると考えられるからである。

以上を踏まえた上で、管理者は 職場の上司が部下に対して供与するサポート、 職場の同僚どうしが供与しあうサポート、 その他の関係におけるサポートの3種類のサポート経路を用意した。

従って、内容(3)×経路(3)=9種類のサポートが測定対象となる。

(3) 予期サポートと獲得サポート

サポートは、サポートが必要となる事象となったとき、どのような相手に、どのような内容の

サポートを期待できるのか（予期サポート；「知覚された」(Barrera, 1986) サポートとも呼ばれる)、実際にどのような相手から、どのような内容のサポートを受けたか（獲得サポート）の2つの側面に分類できる。

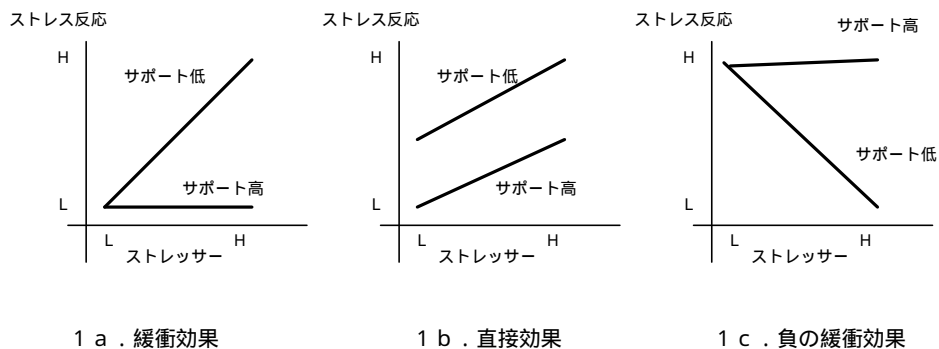
このうち 獲得サポートについては、たとえば実習環境のように比較的短期間のうちに強いストレス事象を経験するといった状況（音山, 1997; 1996）において、ストレス事象を経験した期間中もしくは直後に回顧的に測定する場合にしばしば用いられる。

（4）サポートの効果

サポートをはじめとする緩衝要因の効果については、ストレスor・ストレス反応との関係においていくつかのパターンに分けることができる。

伝統的に多くの研究者に支持されてきたストレス緩衝効果のモデルは、ストレスorと資源（サポート）の交互作用のパターンが図表1aに示されるようなパターンをもつサポートの効果の緩衝効果とするモデルである。厳密にはこのパターンのみを緩衝仮説(Cohen & Wills, 1985)に基づく緩衝効果モデルと見なし、他のパターンと区別することもある。

図表1 サポートの緩衝効果



図表1aのモデルでは、サポートの高水準条件ではストレスorのストレス症状に対する効果は小さいが、それに比べて低水準条件ではストレスorの効果がより強く現われるというパターンが認められる必要がある(Cohen & Edwards, 1989)。

これに対し、図表1cは、高水準条件でストレスorの効果がより大きく、低水準条件でストレスor効果がより少ないという「負の緩衝効果」が見られる例である。これはストレスorが非常に高い水準にある場合であると考えられ、ストレスorが非常に高水準である場合には、資源の量に

関係なく、ストレスラーの効果が個人を圧倒してしまうものと解釈されている (Murrell & Norris, 1984)。

一方、実際の調査例では、図表 1 b に示す直接効果モデルが観察されることが多い。このモデルではストレスラーと資源の交互作用がほとんどなく、資源の直接効果 (主効果) のみがストレス反応に関係しているモデルである。

緩衝効果がいずれのモデルのタイプをとるかは、ストレスラーの頻度とそれによって引き起こされたストレス反応との水準に依存しているように思われる。職場における対人関係のストレスラーの生起については、ほとんど生起しないものからきわめて高水準で生起するものまで広い分布を想定できる。このような条件におけるストレス緩衝効果は、ストレスラーの水準に応じて直接効果をとることも、図表 1 a のような交互作用を持つ緩衝効果をとることもあるであろう。また、仕事のもたらすストレス反応がきわめて高水準である場合には、図表 1 c のような負の緩衝効果がみられるものと考えられる。

このように、資源 (サポート) とストレスラー、ストレス反応の組み合わせによって、緩衝効果のタイプが異なることが予想される。従ってストレス緩和の効果を検討するにあたっては、これら 3 要因の組み合わせごとにその効果を検討する必要がある。

3. 開発過程

サポート内容に関する構成概念妥当性については、古屋ら (1994) が因子分析を行い確認した結果を元に行っている。サポート経路については同様の経路を用いた測定が、職場研修場面におけるストレス反応との検討にあたって行われており (音山, 1997)、ストレス反応との関連が示唆されている。管理者用チェックリストについては、信頼性・妥当性の検証は行われていない。

4. チェックリストの構成と使用法

(従業員用) ストレス緩和要因チェックリスト (従業員用 B) を用いる。自記式で実施する。

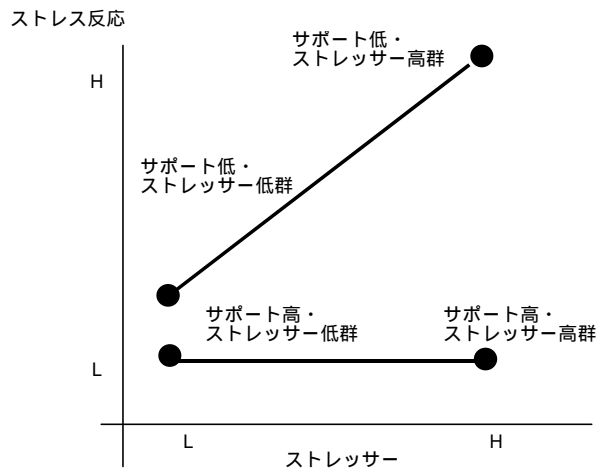
結果はサポート内容 × 経路のそれぞれの組み合わせについて、経路ごとの合計得点、内容ごとの合計得点、全体の得点 (+) を算出する。サンプル数が充分多い場合には、サポート内容 × 経路のそれぞれの得点 (素点) を用いることも可能である。

(内容分類) a. 道具的サポート: 項目 4, 項目 5

b. 情動的サポート: 項目 6, 項目 7

c. 情緒的サポート: 項目 1 ~ 3

図表2 サポートの緩衝効果



算出した（合計）得点をもとに、ストレス緩衝効果の検討を行うことができる（この場合、職場内ストレス・チェックリストならびにストレス反応チェックリストが、同一対象者について測定されている必要がある）。ストレス緩衝効果の検討方法にはいくつかの方法があるが（Martin, 1989）ここでは最も簡単な群間差の比較による方法を解説する。

1) 職場内ストレス・チェックリストの合計得点の中央値を基準として、サンプルを高水準群、低水準群の2つの群に分割する。職場内ストレス・チェックリストの合計得点はストレス要因（因子）ごとの合計を用いる。

2) サポート得点（はじめは全体の得点でよい）の中央値を基準として、サンプルを高水準群、低水準群の2つの群に分割する。

使用するチェックリストは、B - （期待サポート） B - （獲得サポート）のいずれでもよい。以上により、職場内ストレス（高水準・低水準）×サポート（高水準・低水準）= 4群ができあがる。

3) 4群それぞれについて、ストレス反応の平均（はじめは情動領域の合計得点でよい）を求める。

4) 緩衝効果のパターンを見るために、グラフを作成する。Y軸にストレス反応（得点の平均値） X軸にストレスの水準（低・高の2水準）をとり、4群のそれぞれのストレス反応平均値をグラフ上にプロットする。プロットのうち、サポートが高水準である2つの群（職場内ストレスの高・低の2群）どうしと、サポートが低水準である2つの群（職場内ストレスの高・低の2群）どうしを、それぞれ直線で結ぶ（図表2）。

以上により、図表 1 に示したような緩衝効果のパターン・グラフができあがる。サポートの高水準・低水準における 2 本の直線の傾きにより、緩衝効果の有無とそのパターンを判定する。統計的検定の結果に関心のある場合には、ストレス反応の平均値について、分散分析によりサポート群×ストレス群の交互作用効果を検定すればよい。

分析の結果、緩衝効果（図表 1 a）もしくは直接効果（図表 1 b）が見られたモデルについては、当該のサポート・システムが、測定時点において、ストレス低減のための資源として有効に機能している可能性が考えられる。負の緩衝効果（図表 1 c）が観察された場合には、職場内ストレスの水準があまりにも高いために、サポートの効果が圧倒された可能性が考えられる。この場合には、特に当該のサポート経路と関連した対人関係上のストレス事態について、より詳細な調査が必要であろう。

なお、（期待サポート）の得点から（獲得サポート）の得点を減じる、すなわち期待と獲得とのズレを指標としてその大きさとストレス低減効果との分析を行うこともできる。これについては、期待 - 獲得の絶対値が大きいほど、すなわちズレが大きいほど心理的ストレス・モデルが拡張する方向で働き、ストレス低減効果がみられなくなるという仮説が考えられる。

（管理者用）ストレス緩和要因チェックリスト（管理者用 B）を用いる。管理者が、職場内の人間関係について観察評価した結果を記入する形式で実施する。

結果はサポート内容×経路のそれぞれの組み合わせについて、経路ごとの合計得点、内容ごとの合計得点、全体の得点（+）を算出する。サンプル数が充分多い場合には、サポート内容×経路のそれぞれの得点（素点）を用いることも可能である。

- （内容分類） a . 道具的サポート：項目 4 , 項目 5
- b . 情動的サポート：項目 6 , 項目 7
- c . 情緒的サポート：項目 1 ~ 3

管理者用チェックリストにおいては、ストレス緩衝効果の検討方法は開発されていない。管理者用チェックリストのデータ数が十分に多い場合には、管理者用チェックリストで求められた得点の高低をもとに分類変数を作成し、それをもとに職場（部署）単位での従業員ストレス反応チェックリスト、ならびに職場内ストレス・チェックリストの平均値の比較をすることができるであろう。

なお、管理者用チェックリストの項目内容（サポート内容・経路）は従業員用の B - （期待サポート）及び B - （獲得サポート）の項目内容と対応しているため、管理者側の認識と従業員側の認識とのズレを指標として、その大きさとストレス低減効果との分析を行うこともできる。これに

については、両者の認識間におけるズレの絶対値が大きいほど、心理的ストレス・モデルが拡張する方向で働き、ストレス低減効果がみられなくなるという仮説が考えられる。

5 . 活用例及び関連情報

音山(1997)は、従業員用チェックリストとほぼ同様のサポート内容・経路の項目を用いて、職員研修の一環として行われた短期間の職場研修場面において研修前、期間中にわたってストレス反応が増加した群と増加しなかった群とに分けたときの、サポート期待とサポート受容の内容別の頻度について検討している。その結果、道具的サポート及び情緒的サポートについては、研修期間中のストレス反応の増加がサポート期待を高めること、ストレス反応の増加群においてはサポートの受容も多いことが示され、ストレス反応の増加はサポート期待を高め、高まった期待がサポートの受容に関連している可能性が示唆された。従ってサポートのストレス緩和効果を検討するためには、さらに両者の関連を時系列的に検討する必要があると思われる。

引用文献

- Barrera, M. Jr. 1986 Distinction between social support concepts, measures, and models. *American Journal of Community Psychology*, **14**,413-445.
- Caplan, R.D et al., 1975 Job Demands and Worker Health. US Depet of Health,Education and Welfare. In: M. Argyle & Henderson, M. 1985 *The Anatomy of Relationships: and the rules and skills needed to manage them successfully*. Penguin. (吉森護 編訳. 人間関係のルールとスキル. 北大路書房. 1992)
- Cobb, S. 1976 Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic medicine*, **38**, 300-314.
- Cohen, S. And Edwards, J. R. 1989 Personality characteristics as moderator of the relationship between stress and disorder. In Neufeld, R.W.(ed): *Advances in then investigation of psychological stress*. New York, John Wiley & Sons.
- Cohen, S., & Wills, T. A. 1985 Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, **98**, 310-357.
- Cohen, S., Mermelstein, R., Kamarck, T., & Hoberman, H. M. 1985 Measuring the functional components of social support. In I.G. Sarason & B.R. Sarason(Eds.), *Social support: Theory, research and applications*. Dordrecht, Netherlands: Martinus Nijhoff Publishers, Pp.73-94.
- Cutrona, C. And Russell, D. 1990 Type of social support and specific stress; Toward a theory of optimal matching. In Sarason, I., Sarason, B. & Pierce, G.(eds) *Social support; An interactional view*. New York. *John Wiley & Sons*. Pp.319-66.

- 古屋健・坂田成輝・音山若穂・所澤潤 1994 教育実習生のストレスに関する基礎研究. 群馬大学教育実践研究, **11**, 227-240.
- House, J.S. 1981 *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- 稲葉昭英・浦光博・南隆男 1985 「ソーシャル・サポート」研究の現状と課題. 哲学, **85**, 109-149. 慶応義塾大学三田哲学会
- Kahn, R. L., and Antonucci, T. C. 1980 Convoys over the life course; Attachment roles and Social support. In P. B. Baltes and O. Brim(Eds.): *Life-span development and behavior*, Academic Press, New York. Pp.253-286.
- Kaplan, E. And Cowen, E. 1981 Interpersonal helping behavior of industrial foremen. *Journal of Applied Psychology*, **66**, 663-668.
- Martin, R. A. 1989 Techniques for data acquisition and analysis in field investigations or stress. In *Advances in the investigation of psychological stress*. John Wiley & Sons, New York, Pp.195-234.
- 松崎学・田中宏二・古城和敬 1990 ソーシャル・サポートの供与がストレス緩和と課題遂行に及ぼす効果. 実験社会心理学研究, **30**, 147-153.
- 南隆男・稲葉昭英・浦光博 1987 「ソーシャル・サポート」研究の活性化にむけて - 若干の資料. 哲学, **85**, 151-184. 慶応義塾大学三田哲学会
- Murrell, S. A., & Norris, F. H. 1984 Resources, life events, and changes in positive affect and depression in older adults. *American Journal of Community Psychology*, **12**, 445-464.
- 音山若穂 1997 職場研修場面におけるストレスー心理的ストレス反応とサポートの期待・受容の関係. . 日本心理学会第61回大会発表論文集(関西学院大学). 892.
- 音山若穂 1996 心理的ストレス反応に対するソーシャル・サポートの緩衝効果 - 教育実習生のストレスに関する一研究. . 早稲田大学大学院文学研究科紀要**41**(1),29-41.
- Sarason, I.G., Levine, H.M., Basham, R.B., & Sarason, B.R. 1983 Assessing social support: The social support questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology*, **44**, 127-139.
- Shumaker, S.A., and Brownell, A. 1984 Toward a theory of social support: Closing conceptual gaps. *Journal of Social Issues*. **40**, 11-36.
- Swindle, R. Jr., Heller, K. & Lakey, B. 1988 A conceptual reorientation to the study of personality and stressful life events. In Cohen, L.(ed) *Life events and psychological functioning*. New York, Sage.
- 浦光博・南隆男・稲葉昭英 1989 ソーシャル・サポート研究 - 研究の新しい流れと将来の展望. . 社会心理学研究, **4**, 78-90.
- 矢富直美・中谷陽明・巻田ふき 1992 老人介護スタッフにおける職場の組織的特性のストレス緩衝効果. 老年社会科学, **14**, 82-92.

ストレス緩和要因チェックリスト

- ソーシャルサポート（従業員用B）

ここでは、あなたが周囲の人から受ける援助や支持について質問します。それぞれの項目について、あなたの職場の上司、同僚、部下（該当者がいる場合）、家族・友人・知人から、それぞれの項目に示された援助や支持を期待できるかどうか質問します。実際に期待できると思う人について書いてください。

- 1) あなたが仕事でとてもみじめになったり、気持ちが落ち込むような出来事があったり、慰めや励ましとなるような援助や支持がほしいと感じたとき

	常に期待 できる	ときどき期 待できる	ほとんど 期待 できない
A ₁ . 上司でこのような援助を期待できる人	2	1	0
B ₁ . 同僚でこのような援助を期待できる人	2	1	0
C ₁ . 部下でこのような援助を期待できる人	2	1	0
D ₁ . 家族・友人・知人で このような援助を期待できる人	2	1	0

- 2) あなたが仕事でとてもいらいらしたり、腹が立つようなことがあって、憂さを晴らし、気晴らしに役立つような援助や支持がほしいと感じたとき

	常に期待 できる	ときどき期 待できる	ほとんど 期待 できない
A ₂ . 上司でこのような援助を期待できる人	2	1	0
B ₂ . 同僚でこのような援助を期待できる人	2	1	0
C ₂ . 部下でこのような援助を期待できる人	2	1	0
D ₂ . 家族・友人・知人で このような援助を期待できる人	2	1	0

- 3) あなたが仕事でとても緊張したり、不安、圧迫感を感じるようなことがあって、リラックスすることに役立つような援助や支持がほしいと感じたとき

	常に期待 できる	ときどき期 待できる	ほとんど 期待 できない
A ₃ . 上司でこのような援助を期待できる人	2	1	0
B ₃ . 同僚でこのような援助を期待できる人	2	1	0
C ₃ . 部下でこのような援助を期待できる人	2	1	0
D ₃ . 家族・友人・知人で このような援助を期待できる人	2	1	0

4) あなたが仕事で困難な問題に直面して、実際にあなたの問題の解決に役立つような仕事の補助をしてくれたり、仕事を肩代わりしてほしいと感じたとき

	常に期待 できる	ときどき期 待できる	ほとんど 期待 できない
A ₄ .上司でこのような援助を期待できる人	2	1	0
B ₄ .同僚でこのような援助を期待できる人	2	1	0
C ₄ .部下でこのような援助を期待できる人	2	1	0
D ₄ .家族・友人・知人で このような援助を期待できる人	2	1	0

5) あなたが仕事で非常に忙しくて、あなたの仕事を分担したり、負担を軽くするのに役立つような援助や支持が欲しいと思ったとき

	常に期待 できる	ときどき期 待できる	ほとんど 期待 できない
A ₅ .上司でこのような援助を期待できる人	2	1	0
B ₅ .同僚でこのような援助を期待できる人	2	1	0
C ₅ .部下でこのような援助を期待できる人	2	1	0
D ₅ .家族・友人・知人で このような援助を期待できる人	2	1	0

6) あなたが仕事で重要な決定をするのに、あなた決定に役立つような情報を提供してくれたら、資料などを収集してほしいと思ったとき

	常に期待 できる	ときどき期 待できる	ほとんど 期待 できない
A ₆ .上司でこのような援助を期待できる人	2	1	0
B ₆ .同僚でこのような援助を期待できる人	2	1	0
C ₆ .部下でこのような援助を期待できる人	2	1	0
D ₆ .家族・友人・知人で このような援助を期待できる人	2	1	0

7) あなたが仕事で忙しくて、あなた決定に役立つような情報を提供してくれたら、資料などを収集してほしいと思ったとき

	常に期待 できる	ときどき期 待できる	ほとんど 期待 できない
A ₇ .上司でこのような援助を期待できる人	2	1	0
B ₇ .同僚でこのような援助を期待できる人	2	1	0
C ₇ .部下でこのような援助を期待できる人	2	1	0
D ₇ .家族・友人・知人で このような援助を期待できる人	2	1	0

．ここでは、あなたが周りの人から受けた援助や支持について質問します．それぞれの項目について、あなたの職場の上司、同僚、部下（いれば）、家族・友人・知人から、それぞれの項目に示された援助や支持を実際に受け取っているかどうかを質問します．実際に援助をしてくれた人について書いてください．

- 1) あなたが仕事でとてもみじめになったり、気持ちが落ち込むような出来事があって、慰めや励ましとなるような援助や支持がほしいと感じたとき

	常に期待 できる	ときどき期 待できる	ほとんど 期待 できない
a ₁ . 上司でこのような援助を期待できる人	2	1	0
b ₁ . 同僚でこのような援助を期待できる人	2	1	0
c ₁ . 部下でこのような援助を期待できる人	2	1	0
d ₁ . 家族・友人・知人で このような援助を期待できる人	2	1	0

- 2) あなたが仕事でとてもいらいらしたり、腹が立つようなことがあって、憂さを晴らし、気晴らしに役立つような援助や支持がほしいと感じたとき

	常に期待 できる	ときどき期 待できる	ほとんど 期待 できない
a ₂ . 上司でこのような援助を期待できる人	2	1	0
b ₂ . 同僚でこのような援助を期待できる人	2	1	0
c ₂ . 部下でこのような援助を期待できる人	2	1	0
d ₂ . 家族・友人・知人で このような援助を期待できる人	2	1	0

- 3) あなたが仕事でとても緊張したり、不安、圧迫感を感じるようなことがあって、リラックスすることに役立つような援助や支持がほしいと感じたとき

	常に期待 できる	ときどき期 待できる	ほとんど 期待 できない
a ₃ . 上司でこのような援助を期待できる人	2	1	0
b ₃ . 同僚でこのような援助を期待できる人	2	1	0
c ₃ . 部下でこのような援助を期待できる人	2	1	0
d ₃ . 家族・友人・知人で このような援助を期待できる人	2	1	0

4) あなたが仕事で困難な問題に直面して、実際にあなたの問題の解決に役立つような仕事の補助をしてくれたり、仕事を肩代わりしてほしいと感じたとき

	常に期待 できる	ときどき期 待できる	ほとんど 期待 できない
a ₄ . 上司でこのような援助を期待できる人	2	1	0
b ₄ . 同僚でこのような援助を期待できる人	2	1	0
c ₄ . 部下でこのような援助を期待できる人	2	1	0
d ₄ . 家族・友人・知人で このような援助を期待できる人	2	1	0

5) あなたが仕事で非常に忙しくて、あなたの仕事を分担したり、負担を軽くするのに役立つような援助や支持が欲しいと思ったとき

	常に期待 できる	ときどき期 待できる	ほとんど 期待 できない
a ₅ . 上司でこのような援助を期待できる人	2	1	0
b ₅ . 同僚でこのような援助を期待できる人	2	1	0
c ₅ . 部下でこのような援助を期待できる人	2	1	0
d ₅ . 家族・友人・知人で このような援助を期待できる人	2	1	0

6) あなたが仕事で重要な決定をするのに、あなたの決定に役立つような情報を提供してくれたり、資料などを収集してほしいと思ったとき

	常に期待 できる	ときどき期 待できる	ほとんど 期待 できない
a ₆ . 上司でこのような援助を期待できる人	2	1	0
b ₆ . 同僚でこのような援助を期待できる人	2	1	0
c ₆ . 部下でこのような援助を期待できる人	2	1	0
d ₆ . 家族・友人・知人で このような援助を期待できる人	2	1	0

7) あなたが仕事で忙しいとき、あなたの仕事に役立つような情報を提供してくれたり、資料などを収集してほしいと思ったとき

	常に期待 できる	ときどき期 待できる	ほとんど 期待 できない
a ₇ . 上司でこのような援助を期待できる人	2	1	0
b ₇ . 同僚でこのような援助を期待できる人	2	1	0
c ₇ . 部下でこのような援助を期待できる人	2	1	0
d ₇ . 家族・友人・知人で このような援助を期待できる人	2	1	0

ストレス緩和要因チェックリスト

- ソーシャルサポート（管理者用B）

ここでは、職場のなかの人間関係における、援助や支持について質問します。それぞれの項目について、あなたの職場の所属長、従業員などが、それぞれの項目に示された援助や支持を実際にどれだけ行っていると思われるかを質問します。実際に援助や支持が行われていると思われる関係について書いてください。

- 1)(従業員が)仕事でとてもみじめになったり、気持ちが落ち込むような出来事があって、慰めや励ましとなるような援助や支持がほしいと感じたとき

	積極的に 援助して いる	ときどき援 助している	ほとんど 援助して いない
A ₁ . 所属長が援助を行っている	2	1	0
B ₁ . 従業員どうしが援助を行っている	2	1	0
C ₁ . その他の人が援助を行っている	2	1	0

(どなたですか：)

- 2)(従業員が)仕事でとてもいらいらしたり、腹が立つようなことがあって、憂さを晴らし、気晴らしに役立つような援助や支持がほしいと感じたとき

	積極的に 援助して いる	ときどき援 助している	ほとんど 援助して いない
A ₂ . 所属長が援助を行っている	2	1	0
B ₂ . 従業員どうしが援助を行っている	2	1	0
C ₂ . その他の人が援助を行っている	2	1	0

(どなたですか：)

- 3)(従業員が)仕事でとても緊張したり、不安、圧迫感を感じるようなことがあって、リラックスすることに役立つような援助や支持がほしいと感じたとき

	積極的に 援助して いる	ときどき援 助している	ほとんど 援助して いない
A ₃ . 所属長が援助を行っている	2	1	0
B ₃ . 従業員どうしが援助を行っている	2	1	0
C ₃ . その他の人が援助を行っている	2	1	0

(どなたですか：)

4)(従業員が) 仕事で困難な問題に直面して、実際に問題の解決に役立つような仕事の補助をして
くれたり、仕事を肩代わりしてほしいと感じたとき

	積極的に 援助して いる	ときどき援 助している	ほとんど 援助して いない
A ₄ . 所属長が援助を行っている	2	1	0
B ₄ . 従業員どうしが援助を行っている	2	1	0
C ₄ . その他の人が援助を行っている	2	1	0
(どなたですか：)			

5)(従業員が) 仕事で非常に忙しくて、仕事を分担したり、負担を軽くするのに役立つような実際
的な援助や支持が欲しいと思ったとき

	積極的に 援助して いる	ときどき援 助している	ほとんど 援助して いない
A ₅ . 所属長が援助を行っている	2	1	0
B ₅ . 従業員どうしが援助を行っている	2	1	0
C ₅ . その他の人が援助を行っている	2	1	0
(どなたですか：)			

6)(従業員が) 仕事で重要な決定をするのに、決定に役立つような情報を提供してくれたり、資料
などを収集してほしいと思ったとき

	積極的に 援助して いる	ときどき援 助している	ほとんど 援助して いない
A ₆ . 所属長が援助を行っている	2	1	0
B ₆ . 従業員どうしが援助を行っている	2	1	0
C ₆ . その他の人が援助を行っている	2	1	0
(どなたですか：)			

7)(従業員が) 仕事で忙しくて、仕事に役立つような情報を提供してくれたり、資料などを収集し
てほしいと思ったとき

	積極的に 援助して いる	ときどき援 助している	ほとんど 援助して いない
A ₇ . 所属長が援助を行っている	2	1	0
B ₇ . 従業員どうしが援助を行っている	2	1	0
C ₇ . その他の人が援助を行っている	2	1	0
(どなたですか：)			

第4章 キャリア開発コンピテンス・チェックリスト エンプロイアビリティの概念にもとづいて

1. 課題と前提

(1) チェックリスト開発の意義

本章の課題は、勤労者（主に雇用者）または求職者が、自らの職業人としての魅力や特徴 態度、行動、スキル、志向性などを測る自己分析のチェックリストを開発することにある。このようなチェックリストの開発に取り組む意義やねらいを簡単に整理しておく、次のようになる。

20世紀終盤から、世界的な規模で市場原理の拡大が進みグローバルな企業間競争が激化するなかで、組織における人材の最適配置が志向されており、企業等の経営組織の内外を問わず、人材の移動・流動化がよりいっそう進展することが考えられる。また勤労者個人の立場からみれば、人生80年時代の長期化する職業人生のなかで組織や職場、職業の移動に直面する可能性が増大し、自分自身に適合した職場や職業を求める傾向が高まると想定できる。こうした動きがもつ意味は、企業組織と勤労者個人との最適のマッチングの探求である。すなわち、企業と勤労者（求職者）の双方が適合した関係を求めて相互に評価する、あるいは自らをアピールし、ときには自らを省みる機会が増えてくると考えられる。また、そうした評価やチェックの機会をもつことが、組織と個人のマッチングを高める上でますます重要になってくると考えられる。

数年前になるが、旧日経連（現・日本経団連）が報告書『エンプロイアビリティの確立をめざして』（日経連教育特別委員会,1999）で、「変化対応型」の人事政策、「従業員自律・企業支援型」の人材育成を志向し、企業と個人との新たな関係を構築することを目指すことを提起したことは記憶に新しい。これをふまえると、とくに勤労者個人にとっては、自分の職業能力や適性などに対してより自覚的になり、能力開発や職業人生設計に対してより自律的積極的な姿勢で望むことがますます重視されているといえるだろう。

(2) チェックリスト開発の視点、方法 エンプロイアビリティへの着目

上記の課題、すなわち職業人としての魅力や特性を測る自己分析のチェックリストを開発するに当たっては、いくつかのアプローチが考えられるが、ここでは近年注目を集めているエンプロイアビリティの概念や考え方を参考とした。これは、以下のような論拠によるものである。

周知のとおり、欧米諸国では以前から、高失業社会での政策的課題としてエンプロイアビリティの概念が唱えられてきた。最近になってわが国でも、旧・日本経営者団体連盟が『エンプロイアビリティの確立をめざして』（日経連教育特別委員会,1999）という報告書をまとめ、勤労者の能力開

発の意義・目的をエンプロイアビリティの観点から再構築することを試みている。

アメリカの例をあげれば、1980年代から90年代前半にかけて企業のダウンサイジング、リストラクチャリングを経験し、良好な労使関係の再構築を模索するなかで、雇用保障に代わる労使間の新しい「社会的契約」としてエンプロイアビリティが注目されるに至ったという。そこでエンプロイアビリティは、長期的な雇用保障の代償として、従業員に対して他社でも通用する能力を身につけられる教育・訓練の機会を提供するという意味で用いられている（日経連教育特別委員会，1999，pp.1-2）。また、ヨーロッパの諸国では、上記の意味だけでなく、企業の社会的責任という観点からもエンプロイアビリティが論じられているという指摘がある。地域社会の中心的存在として、企業の努力が社会的結合（social cohesion）を保つ上で不可欠であり、雇用確保につながる教育訓練の実施や従業員への支援、地域の教育プログラムへの支援などがとくに重視されているという（日経連調査研究レポート，1998，pp.86-87）。

わが国でエンプロイアビリティが注目されてきた背景には、経済のグローバル化、情報技術（IT）革命のような環境変動や、雇用・失業情勢の悪化とともに、いわゆる「日本型経営」または「日本型雇用システム」と総称されてきた制度や慣行の変容があげられる。すなわち、長期雇用や年功制を必ずしもモデル（規範）としない雇用管理の諸制度が導入され、多様なタイプの人的資源の活用がいっそう活発化するとともに、一定の雇用の流動化が進む可能性が指摘されている。これらの結果、従来の企業組織と勤労者の関係が変わってくることが予想され、個人にとっては所属する組織にとらわれずに、より自律的なキャリア形成や自己啓発を心がけることが強調されるようになってきた。それに加えて、職場でのOJTを中心とした従業員教育の有効性にも疑問が投げかけられている。世代間のコミュニケーション・ギャップや技術変化にともなう指導力の低下が懸念されており、従来の能力開発の方法や仕組みの再検討が促されている。

以上の議論をふまえて、ここではエンプロイアビリティ（およびそれと近似性の高い概念を含む）の概念を手がかりに、職業人としての態度、行動、スキル、志向性などを測る自己分析用のチェックリストを開発することを目的として研究・検討を行なった。このようなチェックリスト開発の意義は、日本型雇用慣行の変容あるいは崩壊が喧伝され「雇用不安」が増大している中で、個人が自分の職業能力に対してより自覚的になり、能力開発や職業人生設計に対してより自律的、積極的に臨むことがますます重視されてきているという点である。こうしたツール（チェックリスト）は、個人個人が自己分析に用い、自発的な学習・研鑽の取り組みを支援する手段となるものと期待されるが、それだけでなく、企業等における組織的な能力開発やキャリア・カウンセリングの場面においても有効性があるものと思われる。

手順・方法としては、次のようなプロセスで、チェックリスト試案の開発を行なった。

既存の文献から、エンプロイアビリティ概念の位置づけや内容を整理し、比較検討する。

同じく、エンプロイアビリティの構成要素や指標・尺度に関する項目を比較検討する。

本研究の目的に照らして有効と考えられるエンプロイアビリティの概念を整理し、指標・尺度を再構成して、チェックリストの形にまとめる。

在職中の勤労者に試行的にチェックリストへの回答をいただき、その結果とコメントを参考に、項目のカテゴリー、文章表現等に修正を加える。

なお、エンプロイアビリティ (Employability) の用語については、「雇用されうる能力」「雇用・就業可能性」などの訳語が用いられることもあるが、定訳となっているわけではなく、また、エンプロイアビリティの概念それ自体を再検討することが本章の趣旨であるため、訳語に規定されることがないようにそのまま「エンプロイアビリティ」としている。

2. エンプロイアビリティの概念と考え方に関する検討

ここでは、既存の文献にもとづいて、主要なエンプロイアビリティの概念、考え方および、その位置づけについて整理し比較検討を行なう。なお、今回の作業にあたっては、心理学系、社会学系、経営学・ビジネス系の主要な文献情報、データベースの検索を行ない、エンプロイアビリティに関する著作、論文、報告書で入手や閲覧が容易であり、かつ今回の研究目的に合致したものを収集している。

(1) 1970～80年代の議論からの検討

PREPによるエンプロイアビリティ態度システム

比較的古い文献のなかで、エンプロイアビリティの体系化された概念が示されているものとして、PREP, INC.(1975)によるエンプロイアビリティ態度システム(Employability Attitude System)があげられる。これは、COATS(Comprehensive Occupational Assessment and Training System)という総合的な教育プログラムの一部である。ここでは主として、100人以上の雇用主の調査を行い、採用、昇進または解雇された労働者の「態度行動」を描写することにより、雇用主の観点から労働者に期待される要素を抽出するというアプローチが採られている。

これによれば、エンプロイアビリティとは、「職務面接や現実の職務状況のなかで、学生(求職者)が示す態度」であると定義されている。そして、「雇用が可能である(employable)と言われるためには、彼/彼女の態度が雇用主が期待する態度と合致していなければならない」という考え方から、「雇用主が採用、昇進、解雇の際に注意を払っている態度行動(attitude behaviors)を、明確に定義し測定する」ための項目が用意されている(PREP, 1975, p.2)。

Wircenskiによる「特殊な学習者のためのエンプロイアビリティ・スキル」

もう一つ、教育プログラムとして展開されているものに、Jerry L. Wircenski(1982)の著作があげられる。これは、「特殊なニーズをもつ学習者へのエンプロイアビリティ・スキルの付与ならびに、学校から労働への移行の成功を支援する学校教師のために考案されたマニュアル」であり、何らかの障害をもっていたり、雇用のために必要な事柄を理解する知識を欠いている学生を対象につくられている(Wircenski, 1982, p.8)。

こうしたプログラムが開発された背景には、若年から青年層における失業率の持続的な高さという問題がある。これをふまえて、青年のエンプロイアビリティに影響する重要な要素を考慮したときに、「教育全般、とくに仕事の世界と関連する教育、すなわち若い人が仕事の世界について知識をより多くもつこと」が重視されるに至ったという(Wircenski, 1982, p.18)。

この著作では、エンプロイアビリティ・スキルの基本的性格について、次のように位置づけている。

「エンプロイアビリティ・スキルの定義には議論があるが、こうしたスキルが、青年層が教育環境から仕事の世界へうまく移行することを支援するとみることには合意が得られている。

本マニュアルでの目的に照らして、エンプロイアビリティ・スキルとは、学校から労働へ移行を成功させるために必要な、認知的および情緒的スキル(cognitive and affective skills)であり、採用、求職、配置、職務継続に際して不可欠なものと定義される」(Wircenski, 1982, p.18)

(2) 1990年代の議論からの検討

Sheckley による「高業績経済におけるエンプロイアビリティ」

Barry G. Sheckley(1993)によれば、エンプロイアビリティは「労働力の教育訓練に関する全ての最新の議論の目標となる用語」であり、「グローバルに競争できる労働力を形成する際のカギを握っているもの」と位置づけられている。そして、「全ての人が、現在の職務のニーズを満たすスキルとコンピテンシーをもつだけでなく、新たに要求されてくるスキルとコンピテンシーを学習するための能力、柔軟性、方法ならびに学習しようとする意思をもたなければならない」と強調する(Sheckley, 1993, Pamela Tateによる foreword)。

本書の定義によれば、「エンプロイアビリティ、すなわち雇用の保証とは、同一の雇用主かどうかには関係なく、現在得られる仕事に対して適任である(その仕事につく資格がある)こと」を意味する。それは、「現在の職務において不可欠な知識とコンピテンスを維持することとともに、他方では、職務要件が変化するときにも、その人が雇用・就業をつづけられるよう新しい知識とコンピテンスを獲得できること」としている(Sheckley, 1993, pp.4-5)。ここでは、エンプロイアビリティは、「変化を切り抜けて生き残り、新しい労働需要に適応し、学習しつづけることを可能とするような、広く包括的なスキル」を意味している(Sheckley, 1993, Pamela Tateによる foreword)。

著者がとくに強調しているのは、スキルの移転可能性(transferability)ということである。すなわち、「移転可能なスキルを訓練することは、増大しつづける職務の数(多様性)に対応し、人生の様々な場面においても、それが有効であることを保証することである。エンプロイアビリティ・スキルはまさに人生のスキルである。柔軟性と移動性を獲得するために、労働者は広い範囲の移転可能なスキルを持たなければならない」としている (Sheckley, 1993, p.114)。

F. T. Evers, J. C. Rush, I. Berdrowによる「生涯学習とエンプロイアビリティのためのコンピタンス」

本書では、今日の社会状況とスキルの重要性を、次のように論じている。「今日、いまだかつてないほどスキルは重要性を増している。それは、われわれが2つの関係しあう変革のまっただ中にいるからである。1つの変革は、経験学習、生涯学習、チーム学習など高等教育における新しい動きであり、これは大学の機能の根本的な考え直しを促している。もう1つの変革は職場におけるもので、そこでは、マネジャーに統制された固定的な階層構造から、リーダーと労働者自身によるチーム中心のアプローチへの移行が進んでいる。職務が変わり、組織はより少数の序列とマネジャーしかもたなくなる。……全ての組織変革に不可欠なのは、学習を積んだ個人、学習する個人である」(F. T. Evers他 1998 preface)。

エンプロイアビリティに関する、ここでの主要な議論の目的は、教育(学校)から職場へのスムーズな移行を可能とする条件を明らかにすることにおかれている。すなわち、これまで開発されてきた技術的なコンピタンスだけでは、現代の職場に対処するには不十分であり、基礎的なコンピタンスによって表現されるゼネラリスト的スキルこそが、スペシャリスト的スキルを補足するために開発されなければならないという。繰り返しになるが、ここで意図しているのは、技術的専門的なスキルを活かし補足するような一般的総合的なスキルの開発ということである。

日本経営者団体連盟教育特別委員会の「日本社会に適合したエンプロイアビリティ」

エンプロイアビリティをテーマに掲げている、数少ない日本の文献の代表例としては、日経連の報告書を取り上げておこう。

本書は、欧米諸国の状況を参照して、エンプロイアビリティ概念に着目している。例えばアメリカでは、1980年代以降の企業のダウンサイジング、リストラクチャリングを経て、良好な労使関係の再構築を模索するなかで、エンプロイアビリティが注目されるに至った。そこでエンプロイアビリティの考え方は、雇用保障に代わる労使間の新しい「社会的契約」として提案され、「経営者は自社における永続的な雇用を保障しない代償として、従業員に対して他社でも通用する高い技術や能力を身につけられるだけの教育・訓練の機会を提供する」という意味で用いられているという(日経連教育特別委員会, 1999, pp.1-2)。

本書では、日本の雇用システムに適合したエンプロイアビリティ概念として、次の両者を包含す

るものとしている（日経連教育特別委員会, 1999, pp.7-8）。

- ・労働移動を可能にする能力
- ・当該企業のなかで発揮され、継続的に雇用されることを可能にする能力

前者は、組織・職場を越えて通用する能力、転職できる能力で、いわゆる市場価値の高い人材であることを意味している。一方、後者は、特定組織での長期的な就業継続を意味しているが、企業（グループ）の事業展開に対応して幅広い異動やローテーションが行われたり、新事業や異分野へ進出する可能性が高いことを想定すれば、この場合でも柔軟な適応力や総合力が求められることを示唆していると考えられる。そして、今後の方向性として、「変化対応型」の人事政策、「従業員自律・企業支援型」の人材育成を志向し、企業と個人との新たな関係を構築することを目指す結論づけている（日経連教育特別委員会, 1999, pp.10-12）。

（３）その他の関連する議論、概念

さらに、エンプロイアビリティをテーマに掲げてはいないが、実質的に共通する問題意識で貫かれている、アメリカ労働省の職業情報システムを取り上げておきたい。

<アメリカ労働省のO*NET(Occupational Information Network)>

M. Mariani(1999)によれば、O*NETすなわち職業情報ネットワークは、DOT(Dictionary of Occupational Titles)に代わり、1990年代半ばに開発された。これは、職務ごとの要件と労働者の特性に関するデータに、誰もが容易にアクセスすることを可能にしたシステムで、「1122の職業につながる知識、スキル、能力、興味、ワークスタイル、背景・状況そして課業・任務に関する情報」を含んでいるという(Mariani, 1999, p.3)。

この論文では、1938年に発表されたDOTと比較しながら、O*NETの優位性を次のように説明している。

第1に、DOTは工業経済におけるブルーカラー職種に力点を置いていたが、経済の中心が重工業から情報やサービスにシフトするにつれて、今日の労働市場の職業と多能的労働者への需要を反映した、O*NETのような情報システムが必要になった。第2に、DOTがタスク・ベースド・システム（課業にもとづいて職務の特性を表すもの）であったのに対し、O*NETはスキル・ベースド・システムで、職務の要件だけでなく、職務につく労働者の特性を表している。そして第3に、O*NETは移転可能(transferable)なスキルに焦点を当てており、職務または職務群（クラスター）を越えてキャリア・パスを探究することを容易にしている(Mariani, 1999, p.4)。

このように、O*NETは、スキルを中核的概念として職務と労働者の特性を表した情報ネットワーク・システムになっており、労働者が成功するために必要とするスキルと知識を確認してスキルの移転可能性を示すことで、エンプロイアビリティの向上に役立つものといえる。

(4) エンployアビリティ概念に関する検討

以上に取り上げたエンployアビリティの概念、位置づけを比較してみると、1970～80年代には主に失業率の改善という政策課題に対応するアプローチとして、それが用いられたということが出来る。つまり、失業状態から脱出する、あるいは学校から職場へスムーズに移行するために、個人のエンployアビリティの向上が必要であると考えられており、なかでも失業問題が長期化・深刻化しやすい、青年層や何らかの障害、ハンディキャップをもつ人たちを主たる対象に、エンployアビリティが考えられている。

こうした問題意識を反映して、エンployアビリティとは、「雇用主が期待する態度行動」で、「就職または就業をつづけるために不可欠な認知的、情緒的スキル」であると捉えられ、普遍性の高い態度行動やスキルのレベルで表現されるものとなっている。

これに対し、1990年代の議論では、80年代からの社会経済環境や技術・情報システムの変革企業の経営管理や組織の変革から教育制度、行政システムの見直しまでに対応し、多くの(あるいは全ての)勤労者にとっての課題としてエンployアビリティが意識されるようになってきている。つまり、グローバルな競争力の源泉として、環境や技術の変化に適応するために「学習する人材」が要請されており、そうした人材になるためには、多様なスキルやコンピテンシーを学習する能力、方法、意思、柔軟性が必要とされる。ここで重視されているのは、技術的専門的スキルを活かす一般的総合的スキルであり、いい換えれば、特定の組織での就業継続にこだわらず、職場を越えて活用されるような移転可能なスキルに焦点が当てられている。また、スキルの内容においても、抽象的な思考力とか組織をトータルに把握して運営する能力、自己を開発する能力など、より高度でダイナミックなものとなってきている。

3. エンployアビリティの指標・尺度に関する検討

ここでは、主要な文献、著作にもとづいて、エンployアビリティの指標・尺度の特徴を整理してみよう。なお、資料1～6は本章の最後に収録している。

(1) PREP(1975)によるエンployアビリティ態度システム(資料1)

このプログラムの特徴は、求職行動の場面(Job seeking category)と、就業継続行動の場面(Job keeping category)に分けて、個人的感情の志向性、社会的志向性、細部への志向性、変化への志向性、データへの志向性という5つの領域で、エンployアビリティ項目を整理している点に求められる。

このプログラムは高校生、職業学校卒業生クラスを対象としていることから、次のようなベー

シクナ態度、行動を示している。

- ・ 日常的な生活態度
- ・ 自己管理能力
- ・ 対人関係、集団行動
- ・ 情報処理能力
- ・ 変化への対応力

(2) Wircenski(1982) のエンプロイアビリティ・スキル (資料 2)

これは、特殊なニーズをもつ学習者へのエンプロイアビリティ・スキルの付与、学校から職場への移行の成功を支援するために考案されたマニュアルという性格から、やはり次のようなベーシックなスキルを中心としている(Wircenski, 1982, p.26)。

- ・ 社会化(socialization) スキル
- ・ コミュニケーション・スキル
- ・ 金銭・家計管理のスキル
- ・ 自分の価値を明確化するスキル
- ・ 職務獲得と保持のスキル

ここでは、対人行動、社会的役割、実務能力、自己認知・自己管理のスキル、求職から職務継続に至るスキルが示されている。

(3) Sheckley(1993) の「高業績経済におけるエンプロイアビリティ」のスキル・カテゴリー

ここでは、1980年代からの社会経済環境や技術・情報システムの変化を受けて、多くの勤労者に移転・応用可能なスキルが必要となっていることが強調されている。上記(1)(2)のような、特定の対象ではなく、ホワイトカラー、技術者、専門職、マネジャーのような教育を受けて知識・技術をもつ職業人や求職者にも、こうした幅広いスキルが求められているという認識に基づいている。

この著作では、エンプロイアビリティ・スキルとコンピテンシーに関して、5つの組織がまとめたものを (American Society for Training and Development, Commission on Skills of the American Workforce, German Vocational Education, ACT, SCANS) 比較検討し、それらには著しい類似性があることを指摘している。その共通する要素とは、「効果的なリソースの活用、対人関係のスキル、情報の入手と利用、組織・体制の理解、多様な技術を使って働く能力」であるという(Sheckley, 1993, p.109)。

主要なスキル・カテゴリーには、次のものがあげられている(Sheckley, 1993, p.110)。

- 1) 学習のしかたを知っていること：知的能力、情報の入手と評価

- 2) 基礎的な学力：読み書き、計算
- 3) コミュニケーション：対話、聞き取りの能力
- 4) 認知的スキル：創造的思考、問題解決、システム思考、批判的思考、科学的推論
- 5) 個人およびキャリアを開発するスキル：自尊心、目標設定、創造性、自律性、動機づけ
- 6) 対人関係スキルとグループで仕事ができること：交渉のスキル、チームワーク、協力
- 7) 組織における有効性とリーダーシップ：影響力、意思決定、計画、組織化

(4) W・N・ヨーマンズ(1998)の7つのサバイバル・スキル(資料3)

本書では、業務の刷新や仕事の見直しが進む社会環境のなかで、個々人が生き残っていくためのスキルについて具体的に詳述している。これは、研究書というよりも、ビジネスマン向けのノウハウや啓発の書というべきもので、スキル項目についての具体性に富んだ解説が参考になる。ここでは、次の7つのスキル・カテゴリーが示されている。

- 1) キャリア・スキル
- 2) エンデュアランス(持続・忍耐)・スキル
- 3) コミュニケーション・スキル
- 4) フォロワー・スキル
- 5) リーダー・スキル
- 6) チーム・スキル
- 7) カスタマー・スキル

このカテゴリーの特徴は、自分のキャリアを開発するためのスキルを重視していること、自己管理や組織内の行動に関してエンデュアランス(持続・忍耐)・スキルというカテゴリーを設けていること、また対人関係に関して、リーダーとフォロワーの立場のスキル及び、顧客に対応する際のカスタマー・スキルに分けて整理していることがあげられる。

(5) F. T. Evers 他(1998)の生涯学習とエンプロイアビリティのための基礎的コンピテンシー(資料4)

本書では、教育(学校)から職場へのスムーズな移行を支えるスキルは、4つの基礎的なコンピテンシーに集約されるとして、次のように整理している(F. T. Evers 他, 1998, p.5)。

1) Managing Self

つねに変化する環境の不確実性に対処して能力を最大限に発揮するために、絶えずやり方や技量を開発すること/そうした手順を自分のものに行っていること。

2) Communicating

いろいろな形態（口頭、文書など）で情報の収集、集約・整理、伝達を促進するために、様々な個人や集団と効果的に相互作用をすること。

3) Managing People and Tasks

様々なリソースと人材の両方を計画、組織化、調整そして管理・監督することによって、タスクを完遂させること。

4) Mobilizing Innovation and Change

提案・申し立てを率先して行なうこと／変化を起こすとともに、それをうまく扱うこと／現在のやり方からの発展または離脱をはかること／概念形成をすること。

これらを見ると、組織の管理運営や変化への対応、革新の主導など、高度でダイナミックな要素がかなり含まれている。これは、学生や勤労者が必要性を感じつつも、実際には不足していると認識しているスキルを強調する意図が込められており、生涯にわたるエンプロイアビリティを獲得するための指標としたいとの意向が反映されている。

（6）R. Ashley (1998) のエンプロイアビリティ向上のためのスキル一覧（資料5）

本書（Enhancing Your Employability）は、2つの前提　伝統的な職務態様(job patten)が衰退し、伝統的な雇用主と従業員との契約が消え去ろうとしている　から出発し、「労働者は労働の概念に対して、従来と異なる態度あるいは考え方(mind-set)をもつ必要がある」としている(Ashley, 1998, p.11)。そして、このことからエンプロイアビリティとは「要求されている能力と態度を開発し発揮すること、すなわち提供できるスキル、資格・手腕、特質をレベルアップすることによって、雇用主にとっての魅力を保ちつづけること」と定義される(Ashley, 1998, pp.17, 106)。

ここでは、エンプロイアビリティのための transferable skills（移転可能なスキル）として、資料5のようなリストを提示し、次の4カテゴリーで構成している(Ashley, 1998, pp.56-57)。

- 1) Problem-solving
- 2) Team work
- 3) Managing/organizing
- 4) Communicating

これらのカテゴリーは先の(3)～(5)とも共通性が高いが、各スキル項目の内容をみると、かなり抽象的で高度な要素が含まれている。例えば、Team work のなかには、他者の動機づけ、交渉と説得、アイデアの発案・検討・統合等が入っており、Communicating では、明解な説明、論理性、的確なデータの提示などが強調されている。Managing/organizing は、課題、仕事、人材、時間、資源などのマネジメント・組織化を含んでいる。

(7) アメリカ労働省のO*NET(Occupational Information Network)におけるスキル一覧(資料6)

この新しい職業情報データベースでは、より効果的な求人求職活動や職種を越えた労働移動を可能とするために、Basic skillsとTransferable skillsというカテゴリーで、各職業の就業者に求められるスキルを示している。特徴は、Process skillsとして、多様な知識・技能を速く学習する方法や手順を取り上げていること、Transferable skillsをTechnical、Systems、Resource managementなどの概念で区分していることがあげられる。

< Basic skills >

Content skills 多様な領域の特殊なスキルをもって働くため、およびそれらのスキルを習得するために必要となる予備的スキル(background skills)。

Process skills 多様な領域にわたって、知識とスキルをより速く習得するために役立つ手順。

< Transferable skills >

Social skills 目標達成のために他者と一緒に働く。

Complex problem solving skills 現実世界の複雑な環境のなかで問題を解決する。

Technical skills 機械や技術システム等を設計、設置、操作、調整する。

Systems skills 組織やシステムを理解し、チェックし、改善する。

Resource management skills 財政、物質、人材を含む、諸資源を効率的に配分する。

4. エンプロイアビリティの指標・尺度の整理と意義づけ

(1) エンプロイアビリティの指標・尺度の特徴

図表1は、以上みてきた各指標・尺度の項目を一覧表にまとめたものである。この表の作成にあたっては、Sheckley(1992)が行なったスキルのカテゴリー化のパターン((1)として表示)を基準として、6つの指標、尺度の項目((2)~(7)として表示)を該当すると思われるところに位置づけている。

図表1を参考に、エンプロイアビリティという概念が包含する意味内容について、コアとなるポイントをまとめると以下になるよう。

概念の多義性・包括性

エンプロイアビリティという語が意味しているものは、能力、スキル、態度、行動、ある種の性格・パーソナリティなどかなり多様で、包括的である。最近普及しつつある用語ではコンピテンシーがあるが、「ある状況または職務で高い業績をもたらす類型化された行動特性」(太田, 1999, pp.26-28)という意味で使われているとすれば、これとの共通性も高いと考えられる。

図表 1 エンプロイアビリティ関連指標・尺度の一覧

<p>(1) B.G. Sheckley, 1983, Employability in a High Performance Economy</p> <p>学習方法の習得</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 知的能力 ・ 情報収集 <p>基礎学力的スキル</p> <p>コミュニケーション</p>	<p>(2) PREP, 1975, Employability Attitude System</p> <p>データへの志向性</p> <p>社会的志向性</p> <p>変化への志向性</p> <p>個人的感情の志向性</p> <p>細部への志向性</p> <p>変化への志向性</p> <p>社会的志向性</p> <p>社会的志向性</p>	<p>(3) J.R. Wircenski, 1982, Employability Skills for the Special Needs Learner</p> <p>コミュニケーション・スキル</p>	<p>(4) W.N. Yeomans, 1996, Seven Survival Skills for a Re-engineered World (訳, 1998)</p> <p>コミュニケーション・スキル</p> <p>創造的問題解決</p> <p>キャリア・スキル</p> <p>ストレスの転換</p> <p>時間管理</p> <p>非従来のキャリアへの関心</p> <p>社内政治行動</p> <p>フォロワー・スキル</p> <p>リーダー・スキル</p> <p>チームワーク</p> <p>カスタマー・スキル</p>	<p>(5) F.T. Evers 他, 1998, The Bases of Competence</p> <p>学習スキル</p> <p>聴取、対話</p> <p>口頭でのコミュニケーション</p> <p>文書のコミュニケーション</p> <p>創造性、変革</p> <p>問題解決 / 分析</p> <p>概念化する能力</p> <p>構想力・洞察力</p> <p>自己管理と時間管理</p> <p>個人的な強さ</p> <p>対人関係スキル</p> <p>コンフリクトの処理</p> <p>コーディネート</p> <p>リーダーシップと影響力</p> <p>意思決定スキル</p> <p>計画と組織化</p> <p>リスクを取るスキル</p>	<p>(6) R. Ashley, 1998, Enhancing Your Employability</p> <p>問題解決</p> <p>コミュニケーション</p> <p>問題解決</p> <p>チームワーク</p> <p>コミュニケーション</p> <p>経営管理・組織化</p> <p>チームワーク</p> <p>経営管理・組織化</p>	<p>(7) O*NET (Occupational Information Network), 1999</p> <p>プロセス・スキル</p> <p>コンテンツ・スキル</p> <p>社会的スキル</p> <p>資源管理スキル</p> <p>コンテンツ・スキル</p> <p>複雑な問題の解決</p> <p>システムズ・スキル</p> <p>資源管理スキル</p> <p>社会的スキル</p> <p>システムズ・スキル</p> <p>資源管理スキル</p>
<p>自己およびキャリアを開発するスキル</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 情緒的能力 ・ 自律性、自尊心 ・ 目標設定 ・ 動機づけ <p>対人関係スキルと集団の有効性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 交渉 ・ チームワーク、協力 <p>組織の有効性とリーダーシップ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 影響力 ・ 意思決定 ・ 計画・組織化 						

概念の一般性・普遍性・総合性

特定の業種・職種に限定したものよりも、一般的、普遍的、総合的に求められる要件を表そうとしている。この点は、「技術的専門的なスキルを活かし補足するような、一般的総合的なスキル」という表現に端的に現れているが、スキルの幅広さや応用可能性を高めることを強く意識したものとなっている。

移転・応用可能性の重視

エンプロイアビリティを論じている最近の文献では、transferability という概念への言及がしばしばみられる。この点は、上の とも関連するが、多様な領域にわたり、組織や職場が変わっても能力を発揮できるようにする要件や取り組みが重視されることを示している。

変化への志向性

この点には、現在の与えられた課題の処理ということだけでなく、今後の変化にどのように適応、対応していくか、あるいは自らイニシアティブをとって状況の変化をつくり出していくか、という問題意識が反映している。

長期的なキャリア開発、人生設計への志向性

上の点と関連するが、職業を中心とする長期的なキャリアやライフスタイルを構想することが強調されている。これは、環境変化や時間の経過のなかで、自分をどういう領域でどのように活かしていくか、自分が活動するフィールドをどこに設定するかについて、自律的に考えていく姿勢が求められることを示すものである。

個人の自律性、能動性の重視

上述のように、変化に対応しキャリア・プランを構想する上で、個人の自律性、能動性に重点がおかれるが、エンプロイアビリティの議論はその際の要件や資質を示している。

本稿ではエンプロイアビリティの概念について、以上の特徴をもつことをふまえて、チェックリストの試作を行なった。

(2) 日本型人的資源管理の変容とエンプロイアビリティ

次に、日本企業の人的資源管理（いわゆる日本型雇用の理念・システム）との関連で、エンプロイアビリティの概念・指標の意味を整理しておこう。

日本企業の典型的な人事処遇システムである「職能資格制度」、および「能力主義」の理念を主導してきた楠田丘によれば、日本企業の人事処遇の原理は年功主義から能力主義へ展開し、さらに能力主義プラス成果主義へシフトしつつあるという（楠田、1997）。たしかに近年の報酬制度の動向をみると、能力給の拡大、または成果（業績）給、職務給の導入等が盛んに進められているが、その一方で、成果や業績を反映した報酬制度が必ずしも期待どおりに機能していないという反省から、

行き過ぎた成果主義を見直す動きも目立っている。このような、やや錯綜した動きが意味するものについて、評価システムの観点から整理すると次の3点が指摘できよう。

第1に、能力主義を強化する場合、潜在的な素質などよりも、顕在化した発揮能力やアウトプットの面を重視するようになってきている。第2に、仕事の成果をみる場合に、組織または個人の目標達成や業績向上への具体的な貢献を測る方向へと進んでいる。第3に、その反面、仕事の「結果」ばかりを評価することの弊害が指摘されるようになり、仕事のプロセスや職場での潜在的貢献を評価する意義が再認識されるようになってきている。

一方、アメリカの状況に目を転じてみると、1980年代後半頃から「脱ジョブ化」(dejobing)が進展し、いわゆる職務中心主義の人材マネジメントや職務給の報酬制度から転換を遂げつつあるという(Bridges, 1994)。その際に、導入が進められてきたのがコンピテンシー・モデルである。

代表的な解説書では、コンピテンシーは「ある職務または状況に対し、基準に照らして効果的、あるいは卓越した業績を生む原因として関わっている個人の根源的特性」で、「さまざまな状況を超えて、かなり長期間にわたり、一貫性をもって示される行動や思考の方法」と定義されている(Spencer他, 1993: 翻訳書, p.11)。また、より実務的なレベルで、人事管理に応用されるコンピテンシーは、「高業績者が持続的に高い業績をあげる能力を行動特性によって表現したもの」と捉えられている(雇用システム研究センター編, 2000, p.23)。

コンピテンシーの概念等についてここで詳しく検討する余裕はないが、この考え方や手法は、近年にわかに日本の企業や人事コンサルタントの間でも注目を集め、導入する動きが目立っている。これは、先にふれた能力主義の強化をはかり、成果主義の導入を進める上で、コンピテンシー・モデルの活用が評価・処遇・配置・育成等を納得的、合理的に行うために有効だとみられているためである。

以上のように考えてくると、本稿の課題であるエンプロイアビリティにもとづくチェックリストは、日本企業の人的資源管理の変容に直面する職業人にとって、顕在化した能力や成果・業績達成への貢献、自己開発への志向性等をみずから振り返り確認するツールとして活用できるものと位置づけられると考えられる。

5. 職業人の自己評価の指標、尺度の試案

これまでの検討をふまえて、エンプロイアビリティの考え方にもとづいた、自己評価チェックリストを提示する。なお、このチェックリストは、職業人生の全ての期間と範囲にわたって有効な基礎的要件を示しているという意味を込めて、**CDE (Career Development competence)** チェックリストと名づけている。

チェックリストを構成するにあたっては、まず、既存のエンプロイアビリティなどの指標を再整理・統合し、研究委員会メンバーの討議をへて第1次案の項目を試作した。その後、ある企業（製造業大手）に勤務する一般従業員およびマネジャー層、数十名の協力をえて、試行的にチェックリストへの回答と、項目内容、文章表現等へのコメントをいただいた。それらの回答内容を参考にして、分かり難い表現の変更等、再びチェックリストの検討を行ない、以下のような項目をとりまとめるに至った。

チェックリストの文章の作成に当たっては、原則として、企業などの職場で一般化しやすい具体的な行動表現（～している、～してきた）または能力表現（～できる）として示すようにした。また、項目によっては他者評価の視点を入れた表現（～と言われている、～と思われている）を用いた。これにより、当人の「思い込み」や「独断」を排して、可能な限り客観性のある自己評価、自己分析となるように配慮している。

なお、自己評価のカテゴリーは以下の8つの領域を設定した。各領域はそれぞれ3つのサブカテゴリーに分かれ、そのサブカテゴリーにそれぞれ3つの設問が用意されている。したがって、8領域×3サブカテゴリー×3つの設問となり、全体で72の設問となっている。

- (1) コミュニケーション
- (2) 対人関係・リーダーシップ
- (3) プランニングとマネジメント
- (4) 分析・問題解決
- (5) 自己学習
- (6) 自発性とストレス対応
- (7) 変化対応
- (8) 自己マネジメント

まず、(1)、(2)は、コミュニケーション、対人関係という、社会生活・職業生活を送る上での基礎的な要件であり、各種のエンプロイアビリティ指標にも必ず含まれているものだが、ここでは現代の複雑な職場環境や業務運営で重視されるような項目をより多く取り上げている。(3)、(4)は、組織やプロジェクトの構想～計画～運営～評価のサイクルに関わる要件であり、経営者やマネジャーに求められる能力とも共通性が高いものである。(4)は特に、抽象度の高いシンボル操作や思考力・分析力を含んでいる。

一方、(5)～(8)は、個人の態度・行動・資質などの管理や開発、動機づけに関わるものであり、自律的な学習の能力と志向性、精神的なエネルギーの高さやストレス対応、変化をキャッチし対応する敏感さや柔軟性、時間管理や能力開発・キャリア開発への志向性などを表している。

CDE (Career Development competencE) チェックリストの設問とサブカテゴリー

・コミュニケーション

(口頭のコミュニケーション)

1. 相手に自分の考えや気持ちを的確に伝え、論理的で説得力ある説明をしている
2. 会議や打ち合わせの場で積極的に発言し、議論をリードする
3. 大切な会議等での口頭発表やスピーチが上手いと言われている

(文書によるコミュニケーション)

4. レポート等をデータ、事例、根拠を示し、明確でわかりやすく書いている
5. どんな人にも考え方や意図を明確に伝えられる文章を書ける
6. 私の企画書や報告書等は、理路整然としてわかりやすいと言われている

(対話能力)

7. 相手の言うことを注意深く聞き、相手の考え、真意、気持ちをつかめる
8. 相手の話や相談に対する私の助言や示唆は、相手の満足を得ることが多い
9. 仕事のことだけでなく、趣味、スポーツ、世間話など話題が豊富である

・対人関係・リーダーシップ

(対人関係づくり)

10. どんな場合もメンバーとの協力的な関係を築いてこられた
11. 仕事上のつきあいの人とも、次第に親しくなることが多い
12. 仕事で必要な情報は、他のメンバーといつも共有できている

(信頼の獲得)

13. 与えられた仕事は着実にこなして、周囲から信頼を得ている
14. 仕事上の行き違い等で、今までに信頼を損なったことはない
15. 仕事相手や顧客から、あの人に任せれば大丈夫だと思われている

(リーダーシップ)

16. 必要に応じて、メンバーの意見をまとめ、先頭に立って行動している
17. 必要であれば関係者を巻き込んで仕事を進めている
18. メンバーの長所を生かし、各人の意欲と能力を上手く引き出せる

・プランニングとマネジメント

(意思決定)

19. 直面する状況を分析し、困難な問題もスピーディーに決断している
20. 今まで、自分の決定による思わぬ波及や問題が起こったことはない
21. 質の高い決定が確実になされるような方法や手続きを考えている

(計画・組織化)

22. 期限までに質の高い仕事ができるよう、計画を作成し、進行管理をしている
23. 計画実現のために、チームを作り、役割を明確化し、実施体制を整えている
24. 人・モノ・金・情報など、必要な資源を幅広く調達し、活用している

(リスク・テイキング)

25. 起こりうるリスクを検討し、計画達成に対する影響を明確にしている
26. 起こりうるリスクを想定し、問題が生じた場合の代替手段も検討している
27. リスクを取らねばならない問題に対しても、果敢に挑戦してきた

・分析・問題解決

(問題発見)

- 28. 必要な調査やデータ、情報の収集を行ない、問題の所在を探れる
- 29. 問題点を洗い出し、解決のための優先順位をつけている
- 30. 複雑かつ曖昧な状況の中でも、問題点を明らかにできる

(問題分析)

- 31. 多くの資料の中から価値のある情報を選び、また情報間の関連を理解できる
- 32. 一見バラバラに見えることがらを、その背景にある関係から理解できる
- 33. 複数のプランを作成し、その中から解決策を検討する

(問題解決)

- 34. 複雑で多くの課題がからみ合っている状況で、問題点を整理し解決できる
- 35. 仕事上で、これまでにない革新的な手段や方法を提案したことがある
- 36. 時間のかかる課題も、長期的なビジョンを示し解決できる

・自己学習

(情報収集)

- 37. つねに幅広い関心や斬新な問題意識を持っている
- 38. 多様なメディア(印刷物、電子媒体、ネット)を活用し情報を収集している
- 39. つねに視野を広げ、人脈を広げるようにしている

(学習行動)

- 40. 現在、どのような知識が必要か、また、それをどう身につけるかがわかる
- 41. 必要な知識や技術を幅広く吸収している
- 42. 日々の経験を通じて学び、自己の知識や技術を向上させている

(成長志向)

- 43. 自分が成長できるような仕事を選び、それに取り組みたいと思っている
- 44. 新たな仕事に取り組むときに、自分に適した手順・方法を知っている
- 45. より高いレベルの仕事ができるよう挑戦を続けている

・自発性とストレス対応

(エネルギー水準)

- 46. 行動力があり、活力、気力を高いレベルで維持している
- 47. 仕事に対してつねに積極的に取り組む態度を維持している
- 48. 仕事に集中、熱中し、時間がたつのも気がつかないことが多い

(自発性傾向)

- 49. 人並み以上の情熱、使命感、達成意欲、問題意識を持っている
- 50. 他人まかせではなく、つねに自発的に行動している
- 51. これを達成しようと思ったことは、できるまで徹底してやってきた

(ストレス対応)

- 52. ストレスの多い、緊張を要する場面でも、自分なりの有効な対処法がある
- 53. ストレスや緊張を、むしろ活力源、仕事のエネルギーとしている
- 54. 自分なりの方法で、ストレスを溜め込まないようにしている

・変化対応

(変化の知覚)

55. 日ごろから、仕事に関する変化があるかどうかアンテナを張っている
56. 仕事に関する社会的、技術的变化があった場合すぐにそれを把握できる
57. 仕事に関する情勢の変化はささいな兆候から事前に気づくことが多い
(変化への姿勢)
58. 生じつつある変化を認識し、必要であれば対応策を考える
59. 環境変化によって、それまでのやり方に不備が生じたときにはそれを見直す
60. 柔軟な見方ができ、変化をかえって楽しむことができる
(対応行動)
61. 変化に対しては即座にその意味を理解し、積極的に対応する
62. 状況に応じて、柔軟にやり方や方法を変えることができる
63. 自ら新しい提案をしたり、変化を作り出すことができる

・自己マネジメント

(時間管理)

64. 複数の仕事・課題をやりくりして、多数の仕事を同時並行で進められる
65. 時間をやりくりし、納期、期限に遅れたことは、ほとんどない
66. 仕事の質を低下させることなく、仕事を人並み以上に早く処理できる
(キャリア開発)
67. 自分のキャリア、人生は自らの責任で切り開いていく気構えを持っている
68. 将来の働き方、仕事の実業(専門分野等)について計画や希望を持っている
69. 今までの能力開発が、キャリアアップや自分の夢の実現のためになってきた
(自己啓発)
70. 自分の得意(分野)、不得意(分野)を把握している
71. 自分の能力開発で、どの分野に力を入れ、向上を図る必要があるか知っている
72. セミナー、講習会、学会に参加し、幅広い学習の機会を持っている

その他、自分の特徴、強みなどセールスポイントについて(自由記入)

<回答形式>

回答形式(選択肢)は、「どちらともいえない」を含む、「そう思う」(Yes)から「そう思わない」(No)までの5段階の尺度を用いている。

また、以上について回答した後で、「領域の順位づけ」として、「今、答えていただいたチェックリストでは、対象としている行動や活動の領域を次の8領域としています。この8領域の中で、現在、あるいはこれから考えている会社生活、職業生活において、どの領域が最も重要と考えられますか。もっとも重要と考えられる領域を「1」として、それに続いて重要なものを「2」、以下、「3」、「4」、と最後の「8」まで、順番に数字をご記入ください。」としている。

自分の現在の職務、あるいは今後考えている職務等により、どのような領域が重要であるか、また、重要になるかはそれぞれ異なっている。チェックリスト実施後、自らの行動や態度を振り返り、また、どのような領域に重点をおいて自らを伸ばしていくかを検討するために、このような設問を用意している。

6．作成したチェックリストに関わる留意点

以上のチェックリストについての留意点や検討課題にふれておきたい。

第一に、チェックリスト作成の基礎材料になったエンプロイアビリティの指標・尺度の多くが、アメリカの研究者や実務家によって開発されてきたものであり、アメリカ社会の文化的歴史的背景や経済的事情を反映している面がある。例えば、アメリカのものは基礎学力やコミュニケーション・スキルを重視したものが多く、この背景には多民族、人種の多様性や階層格差の大きさからくる問題が表れていると考えられる。また、個人の自律性・能動性の重視には、個人主義的価値観や競争を通じた自己実現の社会という特徴が反映されている。スキルの一般性・普遍性・総合性への志向には、これまで特定職務へ専念する傾向が強くスキルの幅が狭かったことへの反省等が反映していると推察される。今回の試作研究では、もちろん日本社会において有効なものを開発することを目指したが、その元となる考え方にこうした特徴や傾向があることは留意しなくてはならない。日本の勤労者、求職者の現状からみて不適切な項目が含まれている可能性も残っていることが想定されるので、実際のデータを収集・分析する等により、今後も項目を検討していく必要がある。

この点に関連して、現在は一本のチェックリストであるが、その人の状況、例えば職種や職位、または在職者なのか学生なのか等によってチェックすべき部分が異なることが想定される。共通の一本のチェックリストはデータが共有でき、全体のなかでどのあたりに自分がいるかを知るといいう点では良いが、あまり状況に合わない不適切な設問が続くことも望ましくない。ある対象者には内容が高度すぎる、また別の対象者には内容が一般的すぎるということも考えられる。このことから、対象にあわせて複数のチェックリストを作成する、あるいはその人の回答内容によって、それ以降の設問が調整されるいわゆるテイラード・テスト的な仕組みを考える等にも検討する必要がある。

第二に、勤労者、求職者のスキルという点からいえば、既存の研究や実務的な尺度との異同・関連性も検討しておくべきであろう。例えば、以前から行われてきた経営者・管理者の行動様式の研究や、ヒューマン・アセスメントにおける評価尺度、最近しばしば取り上げられているコンピテンシー・モデル等が比較検討する対象と位置づけられよう。また、HRMチェックリストのプロジェクト全体としては他にも様々な尺度、チェックリストを開発していることから、内容が重複する部分については割愛するという事も考えられる。

7. データによる検討：想定した構成での属性差

(1) 目的

本節では、CDEチェックリスト作成にあたって想定された8つの下位尺度を使用し、年齢・職位等の属性による得点の差異を検討する。

(2) 方法

分析対象：

大手製造会社における、新任部課長研修・新任係長相当の研修に参加した従業員、及び研究開発部門に属する従業員計553名を対象に調査を行い、CDEチェックリスト72項目の回答に欠損のなかった509名を分析対象とした。内訳は、新任部課長研修参加者163名、新任係長相当の研修参加者221名、研究開発部門125名であった。また男性484名・女性23名、平均年齢は37.1歳、標準偏差は6.15であった。

属性：

質問紙のフェイスシートで得られた、属性を問う項目である「年齢」、「性」、「学歴」、「文系/理系」、「転職経験の有無」、「職種」、「職位」、及び、調査対象企業の人事担当者より得られた情報である、「人事課の選んだハイパフォーマーと、そうでないもの」、「人事考課のランク付け（SからEの6段階）」の計9変数を扱った。ただし、「人事課の選んだハイパフォーマーと、そうでないもの」と「人事考課のランク付け」の2変数は研究開発部門に属する従業員のみデータになっている。このため、「人事考課のランク付け」は6段階それぞれに属する者の数が少なくなっており、「SあるいはA」、「B」、「C以下」の3群に分けて検討した。

(3) 結果

上に挙げた属性を独立変数、CDEチェックリストで想定された各下位項目（コミュニケーション、対人関係・リーダーシップ、プランニングとマネジメント、分析・問題解決、自己学習、自発性とストレス対応、変化対応、自己マネジメント）を従属変数として1要因配置の分散分析を行った。この結果を以下の図表2-1から表2-9に示す。

図表 2 - 1 年齢(年代)による分散分析結果

	20代 N=47		30代 N=272		40代 N=138		50代 N=20		
	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	
コミュニケーション	29.45	(4.76)	30.18	(5.39)	31.64	(4.75)	32.85	(4.08)**	30<40
対人関係・リーダーシップ	31.32	(4.52)	32.92	(4.43)	34.60	(4.69)	35.50	(4.35)***	20<50 40, 30<40
プランニングとマネジメント	29.19	(4.43)	30.40	(5.07)	31.72	(4.50)	33.15	(4.70)**	20<50 40, 30<40
分析・問題解決	31.06	(5.21)	31.41	(5.33)	32.34	(5.12)	33.65	(6.49)	
自己学習	34.57	(4.73)	33.11	(4.91)	33.80	(5.03)	34.30	(5.09)	
自発性とストレス対応	31.87	(5.27)	31.33	(5.41)	32.41	(5.52)	34.45	(5.66)*	
変化対応	30.45	(4.66)	31.99	(5.01)	33.70	(4.75)	33.75	(4.49)***	20 30<40
自己マネジメント	32.09	(4.24)	32.28	(4.92)	32.79	(4.59)	33.65	(4.46)	

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

図表 2 - 2 性別による分散分析結果

	男性 N=484		女性 N=23		
	平均値	SD	平均値	SD	
コミュニケーション	30.60	(5.20)	30.30	(5.28)	
対人関係・リーダーシップ	33.37	(4.59)	31.30	(5.37)*	
プランニングとマネジメント	30.79	(4.82)	29.39	(5.47)	
分析・問題解決	31.69	(5.29)	30.26	(5.57)	
自己学習	33.45	(4.97)	31.87	(4.82)	
自発性とストレス対応	31.82	(5.48)	31.00	(5.95)	
変化対応	32.42	(4.95)	30.43	(4.85)	
自己マネジメント	32.50	(4.74)	31.48	(3.93)	

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

図表 2 - 3 学歴による分散分析結果

	高校卒 N=84		大学卒 N=300		大学院卒 N=114		
	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	
コミュニケーション	28.38	(4.81)	31.41	(5.17)	30.20	(5.11)***	高卒<大卒 院卒
対人関係・リーダーシップ	33.64	(4.14)	33.68	(4.64)	32.03	(4.67)**	院卒<高卒 大卒
プランニングとマネジメント	30.07	(3.94)	31.23	(5.05)	30.00	(5.00)*	
分析・問題解決	29.33	(4.85)	32.15	(5.30)	32.02	(5.41)***	高卒<大卒 院卒
自己学習	31.60	(5.24)	33.60	(4.95)	34.27	(4.73)***	高卒<大卒 院卒
自発性とストレス対応	31.51	(5.46)	32.21	(5.48)	31.10	(5.62)	
変化対応	31.69	(4.11)	32.96	(5.17)	31.27	(4.90)**	院卒<大卒
自己マネジメント	31.20	(4.36)	32.82	(4.91)	32.48	(4.48)*	高卒<大卒

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

図表 2 - 4 文系・理系による分散分析結果

	文系 N=177		理系 N=265		
	平均値	SD	平均値	SD	
コミュニケーション	31.41	(4.77)	30.62	(5.40)	
対人関係・リーダーシップ	33.80	(4.77)	32.77	(4.63)*	
プランニングとマネジメント	31.34	(4.58)	30.55	(5.21)	
分析・問題解決	31.71	(5.17)	32.21	(5.26)	
自己学習	33.71	(4.75)	33.60	(4.93)	
自発性とストレス対応	32.27	(5.50)	31.58	(5.47)	
変化対応	33.11	(5.14)	31.98	(4.94)*	
自己マネジメント	32.93	(4.59)	32.48	(4.83)	

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

図表 2 - 5 転職経験による分散分析の結果

	転職経験あり N=55		転職経験なし N=444	
	平均値	SD	平均値	SD
コミュニケーション	30.53	(4.65)	30.62	(5.29)
対人関係・リーダーシップ	33.18	(4.07)	33.29	(4.72)
プランニングとマネジメント	30.91	(4.74)	30.72	(4.90)
分析・問題解決	31.75	(5.53)	31.62	(5.30)
自己学習	33.42	(5.08)	33.38	(4.96)
自発性とストレス対応	31.31	(5.69)	31.85	(5.53)
変化対応	33.11	(4.48)	32.22	(5.05)
自己マネジメント	32.95	(4.44)	32.43	(4.77)

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

図表 2 - 6 職種による分散分析の結果

	事務職 N=88		技術職 N=162		専門職 N=64		営業・販売 N=141		現業 N=53	
	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD
コミュニケーション	31.59	(4.57)	30.29	(5.44)	30.31	(5.06)	31.50	(5.14)	28.11	(5.04)***
対人関係・リーダーシップ	34.03	(5.00)	32.62	(4.84)	32.08	(4.35)	34.13	(4.31)	33.34	(4.14)**
プランニングとマネジメント	31.48	(4.34)	30.22	(5.12)	30.17	(5.44)	31.57	(4.71)	29.74	(4.35)*
分析・問題解決	31.88	(4.62)	31.90	(5.39)	32.50	(4.91)	31.87	(5.65)	29.08	(5.32)**
自己学習	33.13	(5.12)	33.28	(4.73)	34.61	(4.92)	34.04	(4.92)	31.21	(5.25)**
自発性とストレス対応	32.14	(5.59)	31.07	(5.66)	31.59	(5.35)	32.76	(5.45)	31.32	(5.13)
変化対応	32.49	(4.88)	31.44	(5.26)	32.14	(4.16)	33.85	(5.16)	31.38	(3.81)***
自己マネジメント	33.10	(4.38)	32.00	(4.86)	32.95	(4.46)	33.04	(4.84)	30.94	(4.58)*

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

図表 2 - 7 職位による分散分析の結果

	一般 N=85		係長・主任相当 N=233		課長相当 N=117		部長・次長相当 N=68	
	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD
コミュニケーション	29.53	(5.25)	29.87	(5.44)	31.53	(4.34)	33.09	(4.79)***
対人関係・リーダーシップ	31.26	(3.96)	32.98	(4.74)	33.94	(4.35)	35.90	(4.40)***
プランニングとマネジメント	29.01	(5.12)	30.43	(4.92)	31.60	(4.30)	32.72	(4.51)***
分析・問題解決	30.98	(5.56)	31.23	(5.24)	32.10	(5.23)	33.40	(5.29)*
自己学習	34.14	(5.00)	32.81	(5.00)	33.62	(4.71)	34.24	(5.31)
自発性とストレス対応	31.42	(5.81)	31.28	(5.43)	31.90	(4.89)	34.22	(5.92)**
変化対応	30.55	(4.85)	31.76	(4.95)	33.42	(4.38)	34.97	(4.93)***
自己マネジメント	32.51	(4.60)	32.08	(4.89)	32.61	(4.07)	33.91	(5.20)*

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

図表 2 - 8 「人事課の選んだハイパーフォーマーと、そうでないもの」による分散分析の結果

	高 N=53		それ以外 N=72	
	平均値	SD	平均値	SD
コミュニケーション	30.71	(4.43)	29.49	(5.30)
対人関係・リーダーシップ	33.19	(3.81)	30.78	(4.16)*
プランニングとマネジメント	30.48	(5.25)	29.38	(4.90)
分析・問題解決	32.67	(4.54)	31.48	(5.23)
自己学習	34.58	(3.80)	34.25	(5.14)
自発性とストレス対応	31.10	(4.82)	31.40	(5.83)
変化対応	32.10	(4.00)	30.60	(4.89)
自己マネジメント	32.35	(3.79)	32.55	(5.01)

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

図表 2 - 9 人事考課のランク付けによる分散分析の結果

	S/A N=18		B N=50		C 以下 N=13	
	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD
コミュニケーション	30.33	(4.28)	30.66	(4.08)	29.77	(6.99)
対人関係・リーダーシップ	32.28	(4.27)	32.74	(3.57)	31.46	(4.65)
プランニングとマネジメント	28.39	(6.08)	30.62	(5.04)	29.08	(5.04)
分析・問題解決	30.44	(4.55)	32.84	(5.01)	30.92	(4.94)
自己学習	32.67	(3.11)	34.74	(4.29)	34.54	(5.09)
自発性とストレス対応	30.00	(5.55)	31.12	(4.70)	31.23	(6.44)
変化対応	31.06	(3.62)	32.22	(4.28)	31.08	(4.39)
自己マネジメント	31.28	(4.04)	33.10	(3.98)	33.08	(5.20)

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

以上の結果より、

- 1．年齢の高い者はコミュニケーション、対人関係・リーダーシップ、プランニングとマネジメント、変化対応の得点が高いこと
- 2．男性は女性よりも対人関係・リーダーシップの得点が高いこと
- 3．大卒・院卒の者は高卒の者よりもコミュニケーション、分析・問題解決、自己学習の得点が高いこと
- 4．文系の者は理系の者よりも対人関係・リーダーシップ、変化対応の得点が高いこと
- 5．現業の者は他の職種の人に比べ、チェックリストの得点が全体的に低いこと
- 6．職位が高い者はチェックリストの得点が全体的に高いこと
- 7．人事課の選んだハイパーフォーマーはそうでない者よりも対人関係・リーダーシップの得点が高いこと

が示唆された。

8．データによる検討：因子分析、尺度の再構成

(1) 目的

本節の目的は、1) CDEチェックリストの因子構造、及び信頼性の検討をすること、2) 得られた因子構造により、年齢・職位等の属性による得点の差異を再度検討すること、の2点である。ただし、CDEチェックリストは今後さらなるデータの蓄積が期待される。このため、本節で得られた結果は現在までに得られたデータに適用するものとして理解いただきたい。

(2) 方法

質問紙の構成：

CDEチェックリスト全72項目と、個人の属性変数として性、年齢、学歴、文系/理系、転職経験の有無、職種、職位などを問う項目からなる。

分析対象：

大手製造会社における、新任部課長研修・新任係長相当の研修に参加した従業員、及び研究開発部門に属する従業員計553名を対象に調査を行い、CDEチェックリスト72項目の回答に欠損のなかった509名を分析対象とした。内訳は、新任部課長研修参加者163名、新任係長相当の研修参加者221名、研究開発部門125名であった。また男性484名・女性23名、平均年齢は37.1歳、標準偏差は6.15であった。

属性：

質問紙のフェイスシートで得られた、属性を問う項目である「年齢」、「性」、「学歴」、「文系/理系」、「転職経験の有無」、「職種」、「職位」、及び、調査対象企業の人事担当者より得られた情報である、「人事課の選んだハイパフォーマーと、そうでないもの」、「人事考課のランク付け(SからEの6段階)」の計9変数を扱った。ただし、「人事課の選んだハイパフォーマーと、そうでないもの」と「人事考課のランク付け」の2変数は研究開発部門に属する従業員のみデータになっている。このため、「人事考課のランク付け」は6段階それぞれに属する者の数が少なくなっており、「SあるいはA」、「B」、「C以下」の3群に分けて検討した。

(3) 結果

CDEチェックリスト全項目に対し、最尤法プロマックス回転による探索的因子分析を行った。固有値の減衰状況と解釈可能性から8因子解を採択した。また、最大の因子負荷量が0.3未満である項目、因子負荷量の絶対値の差が0.1未満である項目を削除し、再度、最尤法プロマックス回転による因子分析を行った。この結果、ほぼ同様の8因子、46項目を得ることができた(図表3)。因子名と因子に属する項目を以下で説明する。

第 1 因子：情報の分析や問題点の整理、解決をする能力を表した項目が多いため、「問題解決・分析」と名づけた。

第 2 因子：仕事への意欲、自発性、積極性を表す項目がまとまっているため、「意欲・積極性」と

図表3 CDEチェックリストの因子構造(プロマックス回転解)

		共通性																		
問題解決分析	31.多くの資料の中から価値のある情報を選び、また情報間の関連を理解できる	0.72	-0.08	0.08	-0.11	0.08	0.02	-0.01	0.11	0.57										
	29.問題点を洗い出し、解決のための優先順位をつけている	0.71	0.04	-0.06	-0.07	-0.03	-0.03	0.09	-0.02	0.43										
	28.必要な調査やデータ情報の収集を行ない、問題の所在を探れる	0.68	0.00	0.06	-0.04	0.07	0.05	-0.13	-0.12	0.46										
	32.一見バラバラに見えることから、その背景にある関係から理解できる	0.65	-0.09	0.10	0.02	0.06	-0.03	-0.02	0.15	0.56										
	30.複雑かつ曖昧な状況の中でも、問題点を明らかにできる	0.64	-0.03	0.01	0.14	0.01	-0.09	0.03	0.03	0.51										
	34.複雑で多くの課題がからみ合っている状況で、問題点を整理し解決できる	0.58	-0.08	0.06	0.14	0.05	0.05	-0.03	0.05	0.56										
	71.自分の能力開発で、どの分野に力を入れ、向上を図る必要があるか知っている	0.47	0.05	-0.05	-0.01	0.07	-0.14	0.05	0.03	0.21										
	70.自分の得意(分野)、不得意(分野)を把握している	0.45	0.07	-0.04	-0.05	0.03	-0.14	0.10	0.07	0.20										
	26.起こりうるリスクを想定し、問題が生じた場合の代替手段も検討している	0.36	0.10	-0.04	0.14	-0.03	0.15	-0.04	-0.05	0.31										
	21.質の高い決定が確実になされるような方法や手続きを考えている	0.36	-0.06	0.15	0.12	0.02	0.07	0.11	-0.07	0.34										
意欲積極性	49.人並み以上の情熱、使命感、達成意欲、問題意識を持っている	-0.03	0.75	-0.02	0.15	0.05	-0.04	-0.15	-0.01	0.58										
	47.仕事に対してつねに積極的に取り組む態度を維持している	-0.09	0.72	0.02	-0.02	-0.04	0.09	0.12	0.02	0.62										
	48.仕事に集中、熱中し、時間がたつのも気がつかないことが多い	-0.03	0.70	-0.04	-0.19	0.08	-0.01	0.03	-0.03	0.34										
	50.他人まかせではなく、つねに自発的に行動している	0.09	0.64	0.04	0.11	-0.12	0.01	-0.08	-0.02	0.52										
	46.行動力があり活力、気力を高いレベルで維持している	-0.15	0.58	0.07	0.17	0.08	-0.11	0.08	0.15	0.56										
	51.これを達成しようと思ったことは、できるまで徹底してやってきた	0.13	0.53	0.05	0.04	0.05	-0.01	0.00	-0.08	0.40										
13.与えられた仕事は着実にこなして、周囲から信頼を得ている	0.20	0.42	0.16	-0.09	-0.26	0.05	0.15	-0.02	0.42											
45.よ高いレベルの仕事ができるよう挑戦を続けている	0.08	0.38	0.00	0.12	0.15	-0.02	0.09	0.11	0.48											
表現力	6.私の企画書や報告書等は、理路整然としてわかりやすいと言われている	0.04	0.03	0.81	-0.04	0.02	-0.02	-0.06	0.03	0.67										
	5.どんな人にも考え方や意図を明確に伝えられる文章を書ける	0.03	0.10	0.77	-0.11	0.03	-0.03	0.01	0.04	0.61										
	4.レポート等をデータ、事例、根拠を示し、明確でわかりやすく書いている	0.24	0.06	0.69	-0.12	0.06	0.00	-0.13	-0.08	0.62										
	1.相手に自分の考えや気持ちを的確に伝え、論理的で説得力ある説明をしている	-0.08	-0.08	0.50	0.34	-0.03	0.01	0.15	0.01	0.51										
3.大切な会議等での頭頭発表やスピーチが上手いと言われている	-0.16	-0.11	0.50	0.30	0.15	-0.01	0.06	0.08	0.46											
リーダーシップ	35.仕事上で、これまでにない革新的な手段や方法を提案したことがある	0.06	-0.01	-0.10	0.73	0.21	-0.13	-0.19	-0.01	0.44										
	2.会議や打ち合わせの場面で積極的に発言し、議論をリードする	-0.09	-0.10	0.30	0.68	0.01	0.00	0.02	-0.01	0.57										
	16.必要に応じて、メンバーの意見をまとめ、先頭に立って行動している	-0.06	0.03	0.20	0.67	-0.22	0.04	0.08	-0.06	0.55										
	63.自ら新しい提案をしたり変化を作り出すことができる	-0.16	0.13	-0.01	0.63	0.02	0.04	-0.20	0.26	0.58										
	27.リスクを取らねばならない問題に対しても、果敢に挑戦してきた	0.15	0.11	-0.20	0.56	0.12	0.02	0.04	-0.12	0.46										
	23.計画実現のために、チームを作り役割を明確化し、実施体制を整えている	0.20	-0.06	-0.01	0.47	-0.09	0.08	0.14	-0.12	0.38										
	36.時間のかかる課題も、長期的なビジョンを示し解決できる	0.26	0.08	0.04	0.41	0.10	0.06	-0.10	-0.09	0.48										
24.人・モノ・金・情報など、必要な資源を幅広く調達し、活用している	0.13	0.02	-0.10	0.38	0.10	-0.03	0.09	0.02	0.28											
情報収集	37.つねに幅広い関心や斬新な問題意識を持っている	0.01	0.01	0.03	0.15	0.53	0.04	0.00	0.03	0.45										
	38.多様なメディア(印刷物、電子媒体、ネット)を活用し情報を収集している	0.13	-0.04	0.10	-0.16	0.53	0.15	0.01	0.05	0.41										
	39.つねに視野を広げ、人脈を広げるようにしている	-0.14	0.00	0.00	0.06	0.53	0.11	0.40	-0.01	0.57										
	41.必要な知識や技術を幅広く吸収している	0.14	0.21	0.02	-0.07	0.50	0.09	-0.03	-0.04	0.46										
72.セミナー、講習会、学会に参加し、幅広い学習の機会を持っている	0.14	-0.05	0.03	0.18	0.48	-0.11	-0.04	-0.06	0.32											
変化に対する感受性	56.仕事に關係する社会的、技術的变化があった場合すぐにそれを把握できる	-0.10	-0.05	0.01	-0.07	0.07	0.88	-0.06	0.05	0.60										
	55.日ごろから、仕事に關係する変化があるかどうかアンテナを張っている	-0.02	0.08	-0.05	-0.10	0.12	0.73	0.04	-0.04	0.53										
	57.仕事に關係する情勢の変化はささいな兆候から事前に気づくことが多い	-0.09	-0.04	0.07	0.06	0.06	0.65	-0.06	0.06	0.45										
	58.生じつつある変化を認識し、必要であれば対応策を考える	0.09	0.08	-0.11	0.18	-0.15	0.56	0.01	0.00	0.53										
協動的な人間関係	10.どんな場合もメンバーとの協力的な関係を築いてこられた	-0.02	0.00	0.02	-0.18	-0.04	-0.04	0.80	0.02	0.53										
	11.仕事上のつきあいの人も、次第に親しくなることが多い	0.04	0.04	-0.10	0.03	0.10	-0.06	0.66	0.02	0.48										
	12.仕事に必要な情報は、他のメンバーといつも共有できている	0.16	-0.01	0.04	0.05	0.02	0.00	0.47	-0.10	0.31										
変化への対応	60.柔軟な見方ができ、変化をかえって楽しむことができる	-0.02	-0.01	0.09	-0.11	0.03	0.00	-0.02	0.86	0.67										
	61.変化に対しては即座にその意味を理解し、積極的に対応する	0.21	0.02	-0.08	0.07	-0.05	0.09	-0.03	0.61	0.63										
	62.状況に応じて、柔軟にやり方や方法を変えることができる	0.23	-0.02	-0.10	0.17	-0.13	0.06	0.14	0.43	0.52										
固有値		14.25	2.68	1.86	1.75	1.63	1.49	1.34	1.22											
因子寄与率		30.99	36.82	40.87	44.67	48.21	51.45	54.36	57.01											

名づけた。

第 因子：口頭・文書上の表現力を問う項目がまとまっているため、「表現力」とした。

第 因子：「会議や打ち合わせの場面で積極的に発言し、議論をリードする」、「必要に応じて、メンバーの意見をまとめ、先頭に立って行動する」など、リーダーシップを発揮し、チームを牽引していく能力に高い負荷が見られたため、「リーダーシップ」と名づけた。

第 因子：知識・技術・人脈を広げるための行動に高い負荷が見られたため、「情報収集」と名づけた。

第 因子：変化があった場合すぐにそれを把握できる、変化を捉えるようアンテナを張っているなどの項目によって構成されているため「変化に対する感受性」と名づけた。

第 因子：メンバーとの協力関係を築けるかを問う項目によって構成されているため、「協調的な人間関係」と名づけた。

第 因子：変化に対し、楽しみ、柔軟性を持ち対応する項目によって構成されているため、「変化への対応」と名づけた

探索的因子分析により得られた下位因子間の相関を図表 4 に示した。いずれの下位尺度同士にも 0.19から0.67の正の相関関係がみられる。また、尺度の信頼性を検討するためにCronbach の 係数を算出した（図表 5）。その結果、各下位尺度において0.67から0.86の 係数が得られた。いずれの尺度においても満足のいく信頼性係数が得られており、本尺度は内的整合性が高いことが示唆された。探索的因子分析により得られた因子により確認的因子分析を行ったところ、適合度指標はGFI=0.825、AGFI=0.803、RMSEA=0.054となり、今回得られた8因子が比較的良好に共分散行列を説明していると判断された。

図表 4 因子間相関

因子								
問題解決 分析	1.00							
意欲 積極性	0.55	1.00						
表現力	0.56	0.38	1.00					
リーダーシップ	0.65	0.67	0.53	1.00				
情報収集	0.38	0.31	0.29	0.39	1.00			
変化に対する感受性	0.61	0.62	0.42	0.67	0.37	1.00		
強調的な人間関係	0.31	0.50	0.21	0.48	0.19	0.48	1.00	
変化への対応	0.46	0.51	0.29	0.61	0.30	0.54	0.33	1.00

図表 5 信頼性係数
(Cronbach's)

問題解決 分析	0.86
意欲 積極性	0.84
表現力	0.84
リーダーシップ	0.84
情報収集	0.76
変化に対する感受性	0.80
協調的な人間関係	0.67
変化への対応	0.78

また、因子分析によって得られた因子と項目作成時に想定した領域との対応関係を図表 6 に示した。「リーダーシップ」は複数の領域から構成されており、変化対応として想定した領域が「変化に対する感受性」と「変化対応」の2因子に分かれたものの、想定した領域と抽出された因子はお

おむね重なっている。

図表6 因子分析により抽出された因子と作成時に想定された領域の対応関係

問題解決分析	31.多くの資料の中から価値のある情報を選び、また情報間の関連を理解できる 29.問題点を洗い出し、解決のための優先順位をつけている 28.必要な調査やデータ、情報の収集を行ない、問題の所在を探れる 32.一見バラバラに見えることがらを、その背景にある関係から理解できる 30.複雑かつ曖昧な状況の中でも、問題点を明らかにできる 34.複雑で多くの課題がからみ合っている状況で、問題点を整理し解決できる 71.自分の能力開発で、どの分野に力を入れ、向上を図る必要があるか知っている 70.自分の得意(分野)、不得意(分野)を把握している 26.起こりうるリスクを想定し、問題が生じた場合の代替手段も検討している 21.質の高い決定が確実になされるような方法や手続きを考えている								
意欲積極性	49.人並み以上の情熱、使命感、達成意欲、問題意識を持っている 47.仕事に対してつねに積極的に取り組む態度を維持している 48.仕事に集中、熱中し、時間がたつのも気がつかないことが多い 50.他人まかせではなく、つねに自発的に行動している 46.行動力があり、活力、気力を高いレベルで維持している 51.これを達成しようと思ったことは、できるまで徹底してやってきた 13.与えられた仕事は着実にこなして、周囲から信頼を得ている 45.より高いレベルの仕事ができるよう挑戦を続けている								
表現力	6.私の企画書や報告書等は、理路整然としてわかりやすいと言われている 5.どんな人にも考え方や意図を明確に伝えられる文章を書ける 4.レポート等をデータ、事例、根拠を示し、明確でわかりやすく書いている 1.相手に自分の考えや気持ちをはっきりと伝え、論理的で説得力ある説明をしている 3.大切な会議等での口頭発表やスピーチが上手いと言われている								
リーダーシップ	35.仕事上で、これまでにない革新的な手段や方法を提案したことがある 2.会議や打ち合わせの場面で積極的に発言し、議論をリードする 16.必要に応じて、メンバーの意見をまとめ、先頭に立って行動している 63.自ら新しい提案をしたり、変化を作り出すことができる 27.リスクを取らねばならない問題に対しても、果敢に挑戦してきた 23.計画実現のために、チームを作り、役割を明確化し、実施体制を整えている 36.時間のかかる課題も、長期的なビジョンを示し解決できる 24.人・モノ・金・情報など、必要な資源を幅広く調達し、活用している								
情報収集	37.つねに幅広い関心や斬新な問題意識を持っている 38.多様なメディア(印刷物、電子媒体、ネット)を活用し情報を収集している 39.つねに視野を広げ、人脈を広げるようにしている 41.必要な知識や技術を幅広く吸収している 72.セミナー、講習会、学会に参加し、幅広い学習の機会を持っている								
変化に対する感受性	56.仕事に関係する社会的、技術的变化があった場合すぐにそれを把握できる 55.日ごろから、仕事に関係する変化があるかどうかアンテナを張っている 57.仕事に関係する情勢の変化はささいな兆候から事前に気づくことが多い 58.生じつつある変化を認識し、必要であれば対応策を考える								
協調的な人間関係	10.どんな場合もメンバーとの協力的な関係を築いてこられた 11.仕事上のつきあいの人とも、次第に親しくなることが多い 12.仕事で必要な情報は、他のメンバーと、いつも共有できている								
変化への対応	60.柔軟な見方ができ、変化をかえって楽しむことができる 61.変化に対しては即座にその意味を理解し、積極的に対応する 62.状況に応じて、柔軟にやり方や方法を変えることができる								

(丸数字は作成時に想定された領域を表す。 コミュニケーション、 対人関係・リーダーシップ、 プランニングとマネジメント、 分析・問題解決、 自己学習、 自発性とストレス耐性、 変化対応、 自己マネジメント)

属性差の検討

被検者の属性として得られた「性」、「年代」、「学歴」、「文系/理系」、「転職経験の有無」、「職種」、

「職位」、及び、「人事課の選んだ高業績者とそうでないもの」、「人事考課のランク付け結果」を独立変数、本節の因子分析で得られた下位因子ごとの合計得点を従属変数とし、1 要因配置分散分析を行った。その結果を以下の図表 7 - 1 から図表 7 - 9 に示した。

図表 7 - 1 性別による分散分析結果

	男性 N=484		女性 N=23	
	平均値	SD	平均値	SD
問題解決 分析	36.77	(5.17)	35.61	(6.56)
意欲 積極性	29.74	(4.81)	28.78	(4.73)
表現力	16.53	(3.60)	16.91	(3.20)
リーダーシップ	27.46	(5.09)	24.78	(5.31) *
情報収集	17.72	(3.40)	16.35	(3.63)
変化に対する感受性	14.20	(2.43)	12.96	(2.50) *
協調的な人間関係	11.38	(1.93)	10.48	(2.11) *
変化への対応	10.64	(2.10)	10.17	(2.04)

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

図表 7 - 2 年齢による分散分析結果

	20代 N=47		30代 N=272		40代 N=138		50代 N=20	
	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD
問題解決 分析	36.62	(5.53)	36.49	(5.39)	37.20	(5.06)	38.45	(5.74)
意欲 積極性	29.34	(4.19)	29.31	(4.87)	30.35	(4.56)	31.90	(4.75) *
表現力	15.94	(3.36)	16.28	(3.65)	17.32	(3.44)	17.50	(2.82) *
リーダーシップ	24.19	(4.47)	26.94	(5.15)	29.02	(4.73)	30.20	(3.91) ***
情報収集	18.68	(3.50)	17.43	(3.40)	17.94	(3.37)	18.50	(3.17)
変化に対する感受性	13.28	(2.54)	14.02	(2.46)	14.78	(2.17)	14.75	(2.49) **
協調的な人間関係	11.57	(1.90)	11.17	(1.93)	11.58	(2.04)	12.00	(1.49)
変化への対応	10.19	(1.86)	10.47	(2.19)	11.01	(2.04)	11.10	(1.68) *

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

図表 7 - 3 学歴による分散分析結果

	高校卒 N=84		大学卒 N=300		大学院卒 N=114	
	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD
問題解決 分析	34.82	(4.72)	37.19	(5.27)	37.03	(5.43) **
意欲 積極性	29.62	(4.38)	30.09	(4.93)	28.88	(4.80)
表現力	14.75	(3.50)	17.12	(3.46)	16.54	(3.54) ***
リーダーシップ	26.07	(4.07)	28.05	(5.27)	26.46	(5.38) **
情報収集	16.06	(3.52)	17.71	(3.38)	18.70	(3.10) ***
変化に対する感受性	13.94	(2.11)	14.40	(2.47)	13.66	(2.62) *
協調的な人間関係	11.65	(1.75)	11.33	(1.92)	11.20	(2.04)
変化への対応	10.27	(1.81)	10.83	(2.23)	10.35	(1.93) *

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

図表 7 - 4 文系・理系による分散分析結果

	文系 N=17		理系 N=26	
	平均値	SD	平均値	SD
問題解決 分析	37.13	(5.18)	36.98	(5.26)
意欲 積極性	30.20	(4.69)	29.37	(4.94)
表現力	16.96	(3.26)	16.78	(3.66)
リーダーシップ	27.76	(4.92)	27.39	(5.48)
情報収集	17.60	(3.13)	18.11	(3.45)
変化に対する感受性	14.57	(2.40)	13.90	(2.50)**
協調的な人間関係	11.40	(2.03)	11.19	(1.90)
変化への対応	10.81	(2.29)	10.58	(2.00)

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

図表 7 - 5 転職経験による分散分析結果

	転職経験あり N=55		転職経験なし N=444	
	平均値	SD	平均値	SD
問題解決 分析	36.71	(5.44)	36.74	(5.24)
意欲 積極性	29.64	(5.00)	29.72	(4.82)
表現力	16.36	(3.19)	16.60	(3.64)
リーダーシップ	28.05	(4.98)	27.24	(5.19)
情報収集	17.64	(3.26)	17.68	(3.44)
変化に対する感受性	14.44	(2.07)	14.10	(2.51)
協調的な人間関係	11.40	(1.72)	11.34	(1.98)
変化への対応	10.89	(1.99)	10.58	(2.12)

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

図表 7 - 6 職種による分散分析結果

	事務職 N=88		技術職 N=162		専門職 N=64		営業 販売職 N=141		現業 N=53		
	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	
問題解決 分析	37.25	(4.22)	36.51	(5.30)	37.59	(5.26)	37.24	(5.65)	34.40	(5.19)**	現業<事務 専門 営業
意欲 積極性	29.95	(5.11)	28.94	(5.18)	29.66	(4.25)	30.60	(4.58)	29.40	(4.12)	
表現力	17.27	(3.04)	16.54	(3.78)	16.70	(3.38)	16.84	(3.53)	14.66	(3.68)**	現業<現業以外
リーダーシップ	27.69	(4.89)	27.23	(5.44)	26.42	(4.96)	28.32	(5.16)	25.96	(4.53)*	
情報収集	17.82	(3.38)	17.78	(3.30)	18.86	(3.58)	17.65	(3.28)	15.85	(3.46)***	現業<現業以外
変化に対する感受性	14.23	(2.47)	13.73	(2.59)	14.08	(2.30)	14.88	(2.44)	13.55	(1.80)***	現業 技術<営業
協調的な人間関係	11.50	(1.94)	11.05	(1.98)	11.20	(2.08)	11.60	(1.85)	11.51	(1.83)	
変化への対応	10.63	(2.01)	10.33	(2.14)	10.61	(1.76)	11.11	(2.30)	10.36	(1.74)*	

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

図表 7 - 7 職位による分散分析結果

	一般 N=85		係長 主任相当 N=233		課長相当 N=117		部長 次長相当 N=68		
	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	
問題解決 分析	36.48	(5.61)	36.27	(5.31)	37.18	(4.86)	38.15	(5.26)	
意欲 積極性	28.91	(4.96)	29.37	(4.97)	29.91	(4.04)	31.71	(4.97)**	係長<部長
表現力	15.95	(3.59)	16.00	(3.67)	17.34	(3.15)	18.04	(3.47)***	一般 係長<部長
リーダーシップ	24.33	(4.99)	26.96	(4.98)	28.85	(4.53)	30.19	(4.79)***	一般 係長<部長 課長
情報収集	18.52	(3.46)	17.08	(3.44)	17.97	(3.27)	18.24	(3.24)**	係長<一般
変化に対する感受性	13.26	(2.50)	13.95	(2.54)	14.54	(2.18)	15.38	(2.07)***	一般<部長 課長 係長<部長
協調的な人間関係	11.12	(2.10)	11.21	(1.91)	11.40	(1.94)	12.01	(1.78)*	一般 係長<部長
変化への対応	10.25	(1.93)	10.38	(2.21)	10.98	(1.88)	11.43	(1.99)***	係長<部長 課長 一般<部長

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

図表 7 - 8 人事担当者の選んだハイパフォーマーとそれ以外の者による分散分析結果

	高 N=53		それ以外 N=72	
	平均値	SD	平均値	SD
問題解決・分析	37.25	(4.25)	36.71	(5.61)
意欲・積極性	29.23	(4.19)	28.89	(4.91)
表現力	16.71	(2.99)	16.00	(3.54)
リーダーシップ	28.19	(4.73)	24.47	(4.83)***
情報収集	18.75	(2.63)	18.60	(3.50)
変化に対する感受性	13.73	(2.20)	13.44	(2.47)
協調的な人間関係	11.29	(1.95)	10.97	(2.12)
変化への対応	10.65	(1.76)	10.15	(1.93)

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

図表 7 - 9 人事考課のランク付けによる分散分析結果

	S/A N=18		B N=50		C以下 N=13	
	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD
問題解決・分析	35.61	(4.53)	37.66	(4.69)	37.38	(5.06)
意欲・積極性	27.83	(5.32)	28.94	(3.84)	28.92	(5.28)
表現力	16.56	(2.75)	16.52	(2.79)	16.38	(4.50)
リーダーシップ	25.67	(5.62)	27.44	(5.01)	23.38	(4.29)*
情報収集	17.89	(2.27)	18.90	(2.94)	18.62	(3.48)
変化に対する感受性	13.39	(2.23)	13.86	(2.34)	13.54	(2.07)
協調的な人間関係	11.33	(1.75)	11.20	(1.99)	10.92	(2.43)
変化への対応	10.39	(1.24)	10.78	(1.68)	10.08	(1.75)

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

以上の分析結果に顕著に見られる点をまとめると、以下のことが示唆された。

- 1) 男性は女性よりもリーダーシップ、変化に対する感受性、協調性の得点が高い
- 2) 40代の者は20代、30代の者より表現力、リーダーシップ、変化に対する感受性が高い。
- 3) 大卒の者は高卒の者より問題解決・分析、表現力、リーダーシップ、情報収集が高い
- 4) 文系は理系よりも変化に対する感受性が高い
- 5) 現業の者は営業職・事務職・専門職の者よりも問題解決・分析、表現力、情報収集、変化に対する感受性が低い
- 6) 部長は一般・係長よりも問題解決・分析、情報収集を除く全てのCDEの自己評価が高い
- 7) 人事担当者の選んだハイパフォーマーはそうでない者に比べてリーダーシップが高い。

(4) 考察

本節ではCDEチェックリストの因子分析と信頼性の確認、及び属性によるCDEの自己評価の差の検討を行った。

因子分析に関しては、尺度作成時に想定した8領域にはならなかったが、おおむね類似する8因子(問題解決・分析、意欲・積極性、表現力、リーダーシップ、情報収集、変化に対する感受性、

協調的な人間関係、変化への対応)が得られた。これらの因子はエンプロイアビリティに関する要素として頻繁に取り上げられるコミュニケーション、リーダーシップ、動機づけなどの側面を含んでいることから、ある程度の内容的妥当性を確認することができる。それぞれの因子の信頼性係数()を見ると、0.67から0.86までであり、ほぼ満足のいく信頼性が得られた。

次に属性差の検討についてであるが、年齢が高い者ほどエンプロイアビリティが高い傾向が見出された。エンプロイアビリティと類似した概念であるコンピテンシーにおいても、中高齢者はコミュニケーション能力やチームワーク、戦略志向などの能力が高いことが示唆されており(太田,2001)、この知見とも一致している。エンプロイアビリティは一定の職務経験を積むことにより学習、獲得されるものとすれば、この結果は本尺度の妥当性を示しているものと考えられる。

年齢と同様に、職位が高い者は低い者よりもエンプロイアビリティが高い傾向にあることが見出された。職位は年齢に応じて上がっていくため、この結果には年齢の影響が大きく関係していると考えられる。しかし、同時にエンプロイアビリティが高い者が、高い職位に就いた可能性も考える。今回の分析では分析対象が少なく検討できなかったが、今後この点を明瞭にするには、例えば同年齢で職位の異なる者を比較する等の、さらなる検討が必要であろう。

また、人事担当者の選んだハイパフォーマーは、選ばれていない者よりもリーダーシップの得点が有意に高かった。この基準は人事担当者の主観的な判断であり、解釈には慎重にならねばならないが、調査対象企業の人事に関する評価では、チームを牽引し、統率する能力であるリーダーシップが重要であることが示唆された。

本チェックリストは自己記入式のものであり、個人が知覚した自身のエンプロイアビリティを測定していると考えられる。よって、個人が本来有しているエンプロイアビリティを測ることが出来るものであるかは更なる検討の余地がある。例えば個人の能力への知覚に関しては、セルフ・エフィカシー(ある状況に対してうまく対応できるという信念)や、性格特性、自己意識等との関連が考えられる。これらの要因を統制して検討することも、尺度の妥当性を高めるために必要であろう。加えて、明確な基準をもった実際の人事考課の結果などの第3者による評価とも照らし合わせて、更なる妥当性の検討をするべきである。

また、今回の調査対象者は同一企業の従業員約500名であり、分析対象としては十分な数を確保している。しかし、エンプロイアビリティは職場を越えて移転可能な一般的総合的スキルとされているため、本尺度を使用する上では他の様々な業種においても共通の因子構造が得られるかどうかを確認し、交差妥当性を検証することが非常に重要であると考えられる。これらの詳細な検討のため、更なるデータの蓄積と調査研究が期待される。

C D E チェックリスト

チェックリストの趣旨

CDE (Career Development competencE) チェックリストは日本労働研究機構 (厚生労働省所管の研究機関) で開発中のもので、現在、試行的、実験的に実施しているものです。

今後の長い職業生活において、会社での充実した仕事やより良い職業人生を送っていくためには、仕事や生活面でプラスやマイナスに働いている自分の特徴を確認しておく必要があります。このチェックリストは、仕事や活動の様々な側面で、現在、自分はどのように行動しているかを振り返り、自分の長所、強みを確認し、また、現在の仕事あるいは将来の仕事において、どのようなことが重要となるかを考え、どのような点をこれから伸ばしていくかみようとするものです。

回答結果について

回収した用紙は、コード化し入力された後、破棄され、外部に出ることは決してありません。また、個人を特定する意図はまったくありません。回答は、集計されたものを統計的にのみ利用します。

現在はまだ試行段階のため、不十分なものとは思いますが、ご本人にとって何らかの参考になる結果をお返しすることを予定しています。

データは本チェックリスト開発のために利用いたします。従業員と企業のためのより良いチェックリストとなるようご協力をお願いいたします。

フェースシート記入上のお願い

該当する項目 (選択肢) の番号に○印をつけるか、記入欄に記入してください。

F 1 基礎的事項をご記入ください

年齢	性別	歳 (男・女)	現在の企業での勤続年数	年		
学歴	1. 高校卒	2. 専門学校卒	3. 短大卒	4. 大学卒	5. 大学院卒	6. その他
文系・理系	1. 文系	2. 理系	転職経験	1. あり	2. なし	

F 2 現在の職種を下のA1からE6のなかでお選びください

事務職	A1 経理 A2 広報 A3 企画 A4 人事・教育 A5 物流 A6 総務 A7 その他の事務職
技術職	B1 開発 B2 設計 B3 生産 B4 情報処理 B5 工程管理 B6 その他の技術職
専門職	C1 教育 C2 研究 C3 法律 C4 財務 C5 海外業務 C6 その他の専門職
営業・販売職	D1 マーケティング D2 セールスエンジニア D3 営業 D4 店頭販売 D5 その他の営業・販売職
現業職	E1 運輸 E2 建設 E3 製造 E4 保守 E5 サービス E6 その他の現業職

F 3 あなたの職位(いずれかひとつに)

1. 一般 2. 係長・主任相当 3. 課長相当 4. 部長・次長相当 5. その他()

F 4 あなたの就業形態(いずれかひとつに)

1. 正社員 2. パート・アルバイト 3. 派遣 4. 契約 5. その他()

実施後のご感想等

今回、このチェックリストを回答されて、分かりにくかった箇所、回答しにくかった箇所を、チェックリストを最後まで回答した後で、下記にご記入ください。

所属・お名前

本チェックリストの結果をご本人にお返ししようと考えています。下記の欄に所属部署、お名前をご記入ください。

チェックリスト回答方法

まず、あなたの日頃の行動をチェック(A)してください。そして、その後で、現在、あるいは将来就きたいと考えている仕事において、ここでチェックしたような各分野がどの程度重要と考えられるか、その重要度によって順序づけ(B)を行ってもらいます。

A. 行動のチェック

自らの日頃の行動を振り返り、まったくその通りであるという場合(Yes)は「5」に、まったくそのようにしていない場合(No)は「1」に を付けてください。どちらともいえない場合は「3」となります。どちらかというとき、Yesの場合は「4」、どちらかというとき、Noの場合は「2」としてください。

	0	ど ちらでも ない	1	2	3	4	5
・コミュニケーション							
1. 相手に自分の考えや気持ちを的確に伝え、論理的で説得力ある説明をしている							
2. 会議や打ち合わせの場で積極的に発言し、議論をリードする							
3. 大切な会議等での口頭発表やスピーチが上手いと言われている							
4. レポート等をデータ、事例、根拠を示し、明確でわかりやすく書いている							
5. どんな人にも考え方や意図を明確に伝えられる文章を書ける							
6. 私の企画書や報告書等は、理路整然としてわかりやすいと言われている							
7. 相手の言うことを注意深く聞き、相手の考え、真意、気持ちをつかめる							
8. 相手の話や相談に対する私の助言や示唆は、相手の満足を得ることが多い							
9. 仕事のことだけでなく、趣味、スポーツ、世間話など話題が豊富である							
・対人関係・リーダーシップ							
10. どんな場合もメンバーとの協力的な関係を築いてこられた							
11. 仕事上のつきあいの人とも、次第に親しくなることが多い							

- 12. 仕事に必要な情報は、他のメンバーといつも共有できている 1-2-3-4-5
- 13. 与えられた仕事は着実にこなして、周囲から信頼を得ている 1-2-3-4-5
- 14. 仕事上の行き違い等で、今までに信頼を損なったことはない 1-2-3-4-5
- 15. 仕事相手や顧客から、あの人に任せれば大丈夫だと思われる 1-2-3-4-5
- 16. 必要に応じて、メンバーの意見をまとめ、先頭に立って行動している 1-2-3-4-5
- 17. 必要であれば関係者を巻き込んで仕事を進めている 1-2-3-4-5
- 18. メンバーの長所を生かし、各人の意欲と能力を上手く引き出せる 1-2-3-4-5

・プランニングとマネジメント

- 19. 直面する状況を分析し、困難な問題もスピーディーに決断している 1-2-3-4-5
- 20. 今まで、自分の決定による思わぬ波及や問題が起こったことはない 1-2-3-4-5
- 21. 質の高い決定が確実になされるような方法や手続きを考えている 1-2-3-4-5
- 22. 期限までに質の高い仕事ができるよう、計画を作成し、進行管理をしている 1-2-3-4-5
- 23. 計画実現のために、チームを作り、役割を明確化し、実施体制を整えている 1-2-3-4-5
- 24. 人・モノ・金・情報など、必要な資源を幅広く調達し、活用している 1-2-3-4-5
- 25. 起こりうるリスクを検討し、計画達成に対する影響を明確にしている 1-2-3-4-5
- 26. 起こりうるリスクを想定し、問題が生じた場合の代替手段も検討している 1-2-3-4-5
- 27. リスクを取らねばならない問題に対しても、果敢に挑戦してきた 1-2-3-4-5

・分析・問題解決

- 28. 必要な調査やデータ、情報の収集を行ない、問題の所在を探れる 1-2-3-4-5

- | | |
|--|---------------|
| 29. 問題点を洗い出し、解決のための優先順位をつけている | 1-2-3-4-
5 |
| 30. 複雑かつ曖昧な状況の中でも、問題点を明らかにできる | 1-2-3-4-
5 |
| 31. 多くの資料の中から価値のある情報を選び、また情報間の関連を理解できる | 1-2-3-4-
5 |
| 32. 一目バラバラに見えることがらを、その背景にある関係から理解できる | 1-2-3-4-
5 |
| 33. 複数のプランを作成し、その中から解決策を検討する | 1-2-3-4-
5 |
| 34. 複雑で多くの課題がからみ合っている状況で、問題点を整理し解決できる | 1-2-3-4-
5 |
| 35. 仕事上で、これまでにない革新的な手段や方法を提案したことがある | 1-2-3-4-
5 |
| 36. 時間のかかる課題も、長期的なビジョンを示し解決できる | 1-2-3-4-
5 |

. 自己学習

- | | |
|--|---------------------------|
| | ど
ちらでも Y
ない es
0 |
| 37. つねに幅広い関心や斬新な問題意識を持っている | 1-2-3-4-
5 |
| 38. 多様なメディア（印刷物、電子媒体、ネット）を活用し情報を収集している | 1-2-3-4-
5 |
| 39. つねに視野を広げ、人脈を広げるようにしている | 1-2-3-4-
5 |
| 40. 現在、どのような知識が必要か、また、それをどう身につけるかがわかる | 1-2-3-4-
5 |
| 41. 必要な知識や技術を幅広く吸収している | 1-2-3-4-
5 |
| 42. 日々の経験を通じて学び、自己の知識や技術を向上させている | 1-2-3-4-
5 |
| 43. 自分が成長できるような仕事を選び、それに取り組みたいと思っている | 1-2-3-4-
5 |
| 44. 新たな仕事に取り組むときに、自分に適した手順・方法を知っている | 1-2-3-4-
5 |
| 45. より高いレベルの仕事ができるよう挑戦を続けている | 1-2-3-4-
5 |

・自発性とストレス対応

	0	ど ちらでも ない	Y es
46. 行動力があり、活力、気力を高いレベルで維持している	1	2	3-4-
		5	
47. 仕事に対してつねに積極的に取り組む態度を維持している	1	2	3-4-
		5	
48. 仕事に集中、熱中し、時間がたつのも気がつかないことが多い	1	2	3-4-
		5	
49. 人並み以上の情熱、使命感、達成意欲、問題意識を持っている	1	2	3-4-
		5	
50. 他人まかせではなく、つねに自発的に行動している	1	2	3-4-
		5	
51. これを達成しようと思ったことは、できるまで徹底してやってきた	1	2	3-4-
		5	
52. ストレスの多い、緊張を要する場面でも、自分なりの有効な対処法がある	1	2	3-4-
		5	
53. ストレスや緊張を、むしろ活力源、仕事のエネルギーとしている	1	2	3-4-
		5	
54. 自分なりの方法で、ストレスを溜め込まないようにしている	1	2	3-4-
		5	

・変化対応

	0	ど ちらでも ない	es
55. 日ごろから、仕事に関係する変化があるかどうかアンテナを張っている	1	2	3-4-
		5	
56. 仕事に関係する社会的、技術的变化があった場合すぐにそれを把握できる	1	2	3-4-
		5	
57. 仕事に関係する情勢の変化はささいな兆候から事前に気づくことが多い	1	2	3-4-
		5	
58. 生じつつある変化を認識し、必要であれば対応策を考える	1	2	3-4-
		5	
59. 環境変化によって、それまでのやり方に不備が生じたときにはそれを見直す	1	2	3-4-
		5	
60. 柔軟な見方ができ、変化をかえって楽しむことができる	1	2	3-4-
		5	
61. 変化に対しては即座にその意味を理解し、積極的に対応する	1	2	3-4-
		5	
62. 状況に応じて、柔軟にやり方や方法を変えることができる	1	2	3-4-
		5	

- | | |
|---|----------------------------------|
| 63. 自ら新しい提案をしたり、変化を作り出すことができる | 1-2-3-4-
5 |
| . 自己マネジメント | |
| 64. 複数の仕事・課題をやりくりして、多数の仕事を同時並行で進められる | ど ち
らでもない es
1-2-3-4-
5 |
| 65. 時間をやりくりし、納期、期限に遅れたことは、ほとんどない | 1-2-3-4-
5 |
| 66. 仕事の質を低下させることなく、仕事を人並み以上に早く処理できる | 1-2-3-4-
5 |
| 67. 自分のキャリア、人生は自らの責任で切り開いていく気構えを持っている | 1-2-3-4-
5 |
| 68. 将来の働き方、仕事の分野（専門分野等）について計画や希望を持っている | 1-2-3-4-
5 |
| 69. 今までの能力開発が、キャリアアップや自分の夢の実現のためになってきた | 1-2-3-4-
5 |
| 70. 自分の得意（分野）、不得意（分野）を把握している | 1-2-3-4-
5 |
| 71. 自分の能力開発で、どの分野に力を入れ、向上を図る必要があるか知っている | 1-2-3-4-
5 |
| 72. セミナー、講習会、学会に参加し、幅広い学習の機会を持っている | 1-2-3-4-
5 |

以上の他に、自分の特徴、強みなどのセールスポイントについてご記入ください。

2. 分野の順位づけ

今、答えていただいたチェックリストでは、対象としている行動や活動の分野を次の8分野としています。この8分野の中で、現在、あるいはこれから考えている会社生活、職業生活において、どの分野が最も重要と考えられますか。もっとも重要と考えられる分野を「1」として、それに続いて重要なものを「2」以下、「3」、「4」と最後の「8」まで、順番に数字をご記入ください。

		コミュニケーション
		対人関係・リーダーシップ
		プランニングとマネジメント
		分析・問題解決
		自己学習
		自発性とストレス対応
		変化対応
		自己マネジメント

以上です。ご協力、ありがとうございました。最初の感想欄へのご記入をお願いします。

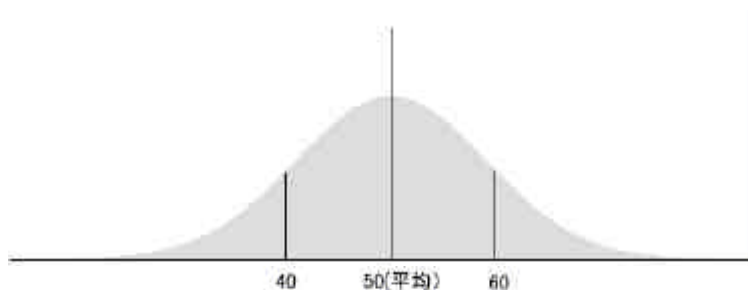
チェックリスト解説シート

チェックリストの趣旨

今後の長い職業生活において、会社での充実した仕事やより良い職業人生を送っていくためには、仕事や生活面でプラスやマイナスに働いている自分の特徴を確認しておく必要があります。このチェックリストは、仕事や活動の様々な場面で、現在、自分がどのように行動しているかを振り返り、自分の長所、強みを確認し、どのような点をこれから伸ばしていくか、参考にさせていただくとするものです。

スコアについて

スコアは比較対象全体と比較した、相対的な位置、偏差値で示されます。偏差値は全体の平均値が50、標準偏差が10となります。図のような分布であり、40から60の間に約68%の人が入ります。60の人は上から16%のところのところに位置することになります。



8つの側面

スコアは8つの側面に表示されています。この8つの側面はキャリアを開発していく上で必要と考えられるもので、エンプロイアビリティ、キャリア開発等の過去の研究をレビューした結果、コアの要素として抽出されたものです。以下に8つの側面を解説します。

- ・コミュニケーション 口頭や文書でのコミュニケーション能力、対話能力等をみています。
- ・対人関係・リーダーシップ 協力的な人間関係、信頼関係を築けるか、必要な場合はリーダーシップをとれるか等をみています。
- ・プランニングとマネジメント 的確な意思決定ができるか、仕事を計画的・組織的にできるか、また、リスクを認識し、その対策を考えているか等をみています。
- ・分析・問題解決 仕事等での問題点の抽出、分析、解決の能力をみています。

- ・自己学習　仕事の面で自分が成長できるよう、情報を収集し、体験から学んでいるかをみています。
- ・自発性とストレス対応　積極的、自発的に行動しているか、ストレスを逆にエネルギーにしているか等をみています。
- ・変化対応　仕事に関連する変化を敏感に察知し、必要であればその変化への対応ができているかをみています。
- ・自己マネジメント　時間管理、自分のキャリアの管理・開発等ができているかをみています。

最後に

米国AT & Tが行った有名な数十年に及ぶ追跡調査があります。入社した社員の能力や価値観、行動特性等をありとあらゆる方法で測定し、その人がその後どのようなキャリアをたどったかをみたものです。この調査の結果、非常に面白いことがわかっています。社内でも出世した人は、出世したいという気持ちが強かった人でした。能力や行動特性等々、様々な側面を測定しましたが、最も関係していた要素は、その人がどうなりたいと思っていたかという点だったのです。

人はそれぞれ、こうなりたいという目標があると思います。その目標を思う気持ちが強ければ、それが実現する、能力や行動特性よりもそのような気持ちの方が強いということ、このAT & Tの結果は示しています。ご自分の目標実現のために、より良い今後のキャリアのために、このチェックリストの結果を生かしていただければ幸いです。

- 浅井紀子 2002 スキルの競争力 中央経済社
- Ashley, R. 1998 Enhancing Your Employability: How to Improve Your Prospects of Achieving a Fulfilling and Rewarding Career, How To Books Ltd.
- Bridges, W. 1994 JobShift, Addison-Wesley (ウィリアム・ブリッジス/岡本豊訳 1995 ジョブシフト 徳間出版)
- Evers, F. T., Rush, J. C. & Berdrow, I. 1998 The Bases of Competence : Skills for Lifelong Learning and Employability
- 平野光俊 1994 キャリア・ディベロップメント その心理的ダイナミクス 文眞堂
- International Labor Office 1999 World Employment Report 1998-99: Employability in the Global Economy
- 雇用システム研究センター編 2000 日本型コンピテンシー・モデルの提案 社会経済生産性本部 生産性労働情報センター
- 楠田 丘 1997 成果主義賃金 経営書院
- Mariani, M. 1999 Replace with a database: O*NET replaces the Dictionary of Occupational Titles, Occupational Outlook Quarterly
- 森 清 1999 仕事術 岩波書店
- 根本 孝 1998 ラーニング・シフト アメリカ企業の教育革命 同文館出版
- 日経連調査研究レポート(エンプロイアビリティの系譜 日本における可能性) 1998 月刊 経営者 612 日経連研修・出版部, pp84-87
- 日本経営者団体連盟教育特別委員会 1999 エンプロイアビリティの確立をめざして
- 太田隆次 2001 コンピテンシー(行動特性)活用の可能性, 中高年ホワイトカラーのキャリアデータベース構築に関する研究報告書, pp73-79, 高年齢者雇用開発協会
- PREP, INC. 1975 Employability Attitude System Instructor's Guide
- Sheckley, B. G. 1992 Employability in a High Performance Economy, Council for Adult & Experiential
- Shein, E. H. 1978 Career Dynamics: matching individual and organizational needs, Addison-Wesley (エドガー・H・シャイン/二村敏子・三善勝代訳 1991 キャリア・ダイナミクス 白桃書房)
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. 1993 Competence at Work, Jhon Wiley & Sons (ライル M. スペンサー、シグネ M. スペンサー/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 生産性出版)
- Super, D. E. 1957 The Psychology of Careers. New York: Harper and Brothers. (D.E.スーパー/日本職業指導学会訳 職業生活の心理学 誠信書房)
- Wircenski, J. L. 1982 Employability Skills For The Special Needs Learner, ASPEN Publication

Yeomans, W. N. 1996 Seven Survival Skills for A Re-engineered World, Penguin Books USA Inc. (ウィリアム・N・ヨーマンズ / 藤本直訳 1998 大失業時代を生き抜く7つの条件 七賢出版)

資料1 PREP(1975)のEmployability Attitude Systemにおける態度行動リスト

JOB SEEKING ATTITUDES

PERSONAL FEELING ORIENTATION

1. INTEGRITY Fair, loyal, honest and straightforward action.
2. DISPOSITION Showing a pleasant or unpleasant attitude to life in general, the employer, and any job openings discussed in an employment interview.
3. EMOTIONALITY Showing emotions while asking or answering questions, or presenting information to the employer.

SOCIAL ORIENTATION

4. COURTESY Respecting the feelings and values of the interviewer.
5. COMMUNICATION Clearly and accurately transmitting information to the employer in writing, speaking and body language.
6. DOMINANCE Attempting to control the job interview.

DETAIL ORIENTATION

7. TIME MANAGEMENT Managing time.
8. CONCERN FOR DETAILS The depth, thoroughness and completeness of the job hunt.
9. PERSISTENCE Sticking with a job hunting activity until it is completed.

CHANGE ORIENTATION

10. OPEN MINDEDNESS Accepting new information heard in a job interview even though it goes against your own opinion.

DATA ORIENTATION

11. INFORMATION ANALYSIS Relating information about yourself to the requirements of a job opening, a company, or an employer.
12. INFORMATION SEEKING Using resources such as reference books, people, organizations in society, or the employer to find out information about jobs or openings.
13. TEST TAKING ABILITY Doing well on employment tests.

JOB KEEPING ATTITUDES

PERSONAL FEELING ORIENTATION

14. INTEGRITY Fair, loyal, honest and straightforward action.
15. REACTION TO MISTAKES Accepting and learning from mistakes.
16. RATIONALITY Sizing up situations and predicting the effect of your actions in them.
17. DISPOSITION Showing a pleasant or unpleasant attitude toward life in general, work, supervisors, and co-workers.

DETAIL ORIENTATION

18. DEPENDABILITY Following or obeying rules, regulations, instructions, directions, duties and responsibilities.
19. TIME CONFORMITY Conforming to a time schedule established by the employer.
20. CONCERN WITH DETAILS The depth, thoroughness and completeness of work done.
21. RESPONSIBILITY Efficiently handling materials, equipment, supplies, tools, etc.
22. PERSISTENCE Sticking to a work activity until its completion.
23. ATTENTIVENESS Paying attention to a work activity.

DATA ORIENTATION

24. ORGANIZATION Organizing and planning work activity.

SOCIAL ORIENTATION

25. REACTION TO SUPERVISION Reacting to having work judged, criticized or directed by others.
26. COOPERATION Helping the work group to achieve its goals.
27. REACTION TO CO-WORKERS Reacting to fellow workers.
28. COMMUNICATION Accurately and clearly transmitting information to others.
29. SOCIAL JUDGEMENT Acting in ways approved of by fellow workers.
30. DEPENDENCY Seeking help from or relying on others to complete familiar work tasks.
31. LEADERSHIP Influencing the work group to achieve its work goals in a predetermined way.
32. ASSERTIVENESS Standing up for rights.

CHANGE ORIENTATION

33. INITIATIVE Acting on own, or before other workers, in a new situation.
34. ADAPTABILITY Adjusting work activity to new situations.
35. ADVENTUROUSNESS Seeking new knowledge, skills or relationships.
36. CREATIVITY Coming up with new solutions to work problems or finding new ways of doing things.

資料 2 J.K. Wircenski (1982) の Employability Skills for the Special Needs Learner におけるスキル・リスト

1) Socialization Skills

1. Demonstrate acceptable interpersonal behaviors
2. Demonstrate acceptable responses to authority
3. Demonstrate acceptable social roles
4. Follow oral directions
5. Follow written directions
6. Demonstrate personal organization skills

2) Communication Skills

1. Write a business letter
2. Write a personal letter

3) Financial Management Skills

1. Manage a savings/checking account
2. Maintain a personal budget
3. Demonstrate personal finance decision-making skills

4) Value Clarification Skills

1. Display positive self-concept
2. Demonstrate responsible action
3. Identify values related to personal behaviors
4. Apply decision-making skills

5) Job Procurement and Retention Skills

1. Utilize job source information
2. Complete job application form
3. Prepare a resume
4. Give appropriate responses in an interview
5. Demonstrate techniques for maintaining employer relations
6. Identify processes for maintaining good employer-employee relations

資料3 W・N・ヨーマズ (1998) の『大失業時代を生き抜く7つの条件』 (William N. Yeomans, 1996, Seven Survival Skills for A Re-engineered World.) におけるスキル・リスト

- 1) キャリア・スキル
スキル開発のための優先度の設定
時代変化への備え
- 2) エンデュアランス・スキル
ストレスのプラス転換
マネジメントにかかわる新理論、流行理論への対応
時間の管理
社内政治行動における中庸性
非従来的キャリアへの関心
- 3) コミュニケーション・スキル
スピーキング、ライティング
リスニング
- 4) フォロワー・スキル
上司に対する協調性
上司との間のコミュニケーション
- 5) リーダー・スキル
部下の指導
部下への動機づけ
フィードバックの提示
- 6) チーム・スキル
チームの構成
会議の持ち方と結果
創造的な問題の解決
- 7) カスタマー・スキル
顧客との協力姿勢
有意義な関係の樹立

資料4 F.T.Evers, J.C.Rush, I Berdrow (1998) の The Bases of Competence : Skills for Lifelong

Learning and Employability におけるスキル・リスト

* 本書の内容から、筆者が再整理して作成したものである。

1) The Managing Self Skill Set

1-1. Learning Skills

1. Keeping up-to-date on developments in your field
2. Gaining new knowledge from everyday experiences

1-2. Personal Organization and Time Management

1. Setting priorities
2. Allocating time efficiently
3. Managing/overseeing several tasks at once
4. Meeting deadlines

1-3. Personal Strengths

1. Maintaining a high energy level
2. Motivating yourself to function at your optimal level of performance
3. Responding to constructive criticism
4. Maintaining a positive attitude
5. Functioning in stressful situations
6. Ability to work independently
7. Developing personal traits for dealing with day-to-day work situations

1-4. Problem Solving and Analytic

1. Identifying problems
2. Prioritizing problems
3. Solving problems
4. Contributing to group problem solving
5. Asking the right questions
6. Answering questions
7. Identifying essential components of ideas
8. Sorting out the relevant data to bring to bear on the problem

2) The Communicating Skill Set

2-1. Interpersonal Skills

1. Working well with peers
2. Working under supervision
3. Empathizing with others
4. Understanding the needs of others

2-2. Listening

1. Listening attentively
2. Responding to others' comments effectively during a conversation

2-3. Oral Communication

1. Conveying verbal information, one to one
2. Communicating ideas verbally to groups
3. Making effective presentations to large gatherings

2-4. Written Communication

1. Writing reports
2. Writing formal business communication (i. e., letters)
3. Writing informal business communication (i. e., memos)
4. Effectively transferring information

3) The Managing People and Tasks Skill Set

3-1. Coordinating

1. Coordinating the work of peers and subordinates
2. Encouraging positive group relations

3-2. Decision-Making

1. Making decisions in a short time period
2. Assessing the long-term effects of decisions
3. Making decisions on the basis of thorough analysis of the situation
4. Identifying political implications of the decision to be made
5. Knowing ethical implications of the decision to be made
6. Recognizing all those affected by the decision

3-3. Leadership and Influence

1. Supervising the work of others
2. Giving direction and guidance to others
3. Delegating work to peers
4. Motivating others

3-4. Managing Conflict

1. Identifying sources of conflict among other people
2. Resolving conflicts/Taking steps to overcome disharmony

3-5. Planning and Organizing

1. Determining required tasks to meet objectives
2. Establishing the critical events to be done
3. Delegating tasks to others
4. Monitoring progress against plan
5. Integrating strategic considerations in the plans made
6. Revising plans to include new information

4) The Mobilizing Innovation and Change Skill Set

4-1. Ability to Conceptualize

1. Combining relevant information from a number of sources
2. Applying information to new or broader contexts
3. Integrating information into more general contexts

4-2. Creativity, Innovation, Change

1. Providing novel solutions to problems
2. Adapting to situations of change
3. Initiating change to enhance productivity
4. Reconceptualizing roles

4-3. Risk-Taking

1. Taking reasonable job-related risks
2. Identifying potential negative outcomes when considering a risky venture
3. Monitoring progress toward objectives in risky ventures
4. Recognizing alternate routes in meeting objectives

4-4. Visioning

1. Conceptualizing future for an organization
2. Providing innovative paths for an organization to follow for future development

(その他)

Technical Skills

1. Specific technical knowledge
2. Using computers

資料5 R. Ashley (1998) の Enhancing Your Employability における transferable skills のリスト

1) Problem-solving

- define and identify the core of a problem
- investigate what resources are available
- enquire and research into the available resources
- analyse data/information
- show independent judgement of data/information
- relate data/information to its wider context
- data appreciation : draw conclusions from complex arrays of data
- organise and synthesise complex and disparate data
- apply knowledge and theories
- show flexibility and versatility in approach
- use observation/perceptive skills
- develop imaginative/creative solutions
- use an approach which is sensitive to needs and consequences
- show resourcefulness
- use deductive reasoning
- use inductive reasoning

2) Team work

- listen to others
- be aware of own performance
- observe others' performance and use perceptions
- lead and motivate others
- show assertiveness (set own agenda)
- co-operate with others
- negotiate and persuade
- constructively criticise
- produce new ideas or proposals
- clarify, test or probe others' ideas of proposals
- elaborate on own/others' ideas of proposals
- summarise-bring ideas together
- give encouragement to others
- compromise, mediate, reconcile individuals and/or ideas

3) Managing/organising

- identify what tasks need to be done and the time scales involved
- evaluate each task
- formulate objectives, bearing in mind these evaluations
- plan work to achieve objectives/targets
- carry out work required
- evaluate and review progress and reformulate objectives
- cope and deal with change
- withstand and deal with pressures
- ensure appropriate resources are available
- organise resources available
- show initiative
- manage time effectively
- demonstrate sustained effort
- make quick, appropriate decisions
- show personal motivation
- execute agreed plans

4) Communicating (verbal and written)

- explain clearly
- deal effectively with conflicting points of view
- develop a logical argument
- present data clearly and effectively
- take account of audience/reader in oral presentation/writing
- show evidence of having assimilated facts
- give appropriate examples
- show enthusiasm and interest
- show critical reasoning
- use appropriate presentation techniques
- compare and contrast effectively
- listen and query where necessary
- discuss ideas, taking alternatives into account
- defend a point of view
- assess own performance

資料6 O*NET (Occupational Information Network) におけるスキル・リスト

<Basic skills>

Content skills 様々な領域のスキルを持つため、また、それらのスキルを習得するために必要となる
予備的スキル (background skills)

- Reading comprehension
- Active listening
- Writing
- Speaking
- Mathematics
- Science

Process skills 多様な領域にわたり、知識とスキルをより速く習得するためのスキル

- Critical thinking
- Active learning
- Learning strategies
- Monitoring

<Transferable skills>

Social skills 目標を達成するために他の人と一緒に働く

- Social perceptiveness
- Coordination
- Persuasion
- Negotiation
- Instructing
- Service orientation

Complex problem solving skills 現実世界の環境の中で問題を解決する

- Problem identification
- Information gathering
- Information organization
- Synthesis/reorganization
- Idea generation
- Idea evaluation
- Implementation planning
- Solution appraisal

Technical skills 機械や技術システムなどを設計、設置、操作、調整する

- Operations analysis
- Technology design
- Equipment selection
- Installation
- Programming
- Testing
- Operation monitoring
- Operation and control
- Product inspection
- Equipment maintenance
- Troubleshooting
- Repairing

Systems skills 組織やシステムを理解し、チェックし、改善する

- Visioning
- Systems perception
- Identifying downstream consequences
- Identification of key causes
- Judgement and decisionmaking

- Systems evaluation
- Resource management skills 資金、資材、人材を含む、諸資源を効率的に配分する
- Time management
 - Management of financial resources
 - Management of material resources
 - Management of personnel resources