

小川 憲彦・大里 大助・田中 宏昌

食品製造販売会社Aの組織診断報告書

2018/03/22

No. **1 8 9**

Norihiko Ogawa, Daisuke Osato and Hiromasa Tanaka

A Diagnostic Report on Food Manufacturing
and Retailing Company X

March 22, 2018

No. **1 8 9**

食品製造販売会社 A の組織診断報告書

要約

1. 目的

本調査は、食品製造販売会社（A 社）の①従業員の就労態度、②人材育成状況、③組織風土、および④従業員の就労態度の規定要因について明らかにすることを目的とした。

A 社は、ある範囲の原材料に特化した関西の食品製造販売会社で、売上高は 60 億円程度である。主要顧客が女性であること、従業員の 7 割以上を女性が占めている点などでも特徴的である。

2. 調査概要

同社の従業員 1,138 名に対し、スマホ対応をした Web 画面を通じ、質問票調査が行われた。このうち 700 名から回答を得た。回収率は 52.4%であった。調査期間は 2017 年 11 月 1 日～11 月 17 日の 17 日間である。

回答者の平均年齢は 27.9 歳（sd 11.7）であった。平均勤続年数は 3 年弱（35.6 カ月：sd 51.5 カ月）で、仕事をはじめて 1 週間の者から勤続 37 年 3 カ月の者が含まれていた。

性別構成は、女性 73.6%（515 人）、男性 26.4%（185 人）であった。雇用形態別では、パート・アルバイトが 81.0%（567 名）で大半を占め、次いで正社員が 18.4%（129 名）を占めた。

3. 従業員態度の分析結果

3.1 従業員満足度の分析結果

3.1.1 全体的満足度

同僚との関係（3.96 点/5 点）、社内の人間関係（3.73 点/5 点）、および上司との関係（3.68 点/5 点）に対する満足度は他の項目に対し高い傾向にあった。

逆に、福利厚生や休み（3.13 点/5 点）、人事評価の方法（3.17 点/5 点）、給与（3.19 点/5 点）などのいわゆるハード面は相対的に満足度が低かった。

3.1.2 満足度の男女差

男性の満足度が高かった項目は「会社の政策や経営方針」（3.63 点/5 点）と「会社の社会的イメージ」（3.63 点/5 点）であった。女性の満足度が高かった項目は「同僚との関係」（4.00 点/5 点）、「社内での地位」（3.50 点/5 点）、「労働時間」（3.33 点/5 点）、および「福

利厚生や休み」(3.21 点/5 点)であった。

3.1.3 学歴別の満足度

大学・大学院卒の者は「労働時間」への満足度(2.88 点/5 点)と「福利厚生と休み」に対する満足度(2.85 点/5 点)が他の学歴の者よりも低い傾向にあった。

3.1.4 雇用形態別の満足度

非正規従業員は「労働時間」(3.45 点/5 点)と「福利厚生や休み」(3.28 点/5 点)については、正規従業員よりも満足度が高かった。

正規従業員の満足度が高かった項目は、「社内の人間関係」(4.02 点/5 点)、「仕事を通じた自己成長」(3.78 点/5 点)、「会社の政策や経営方針」(3.77 点/5 点)、「会社の社会的イメージ」(3.76 点/5 点)、「スキル・アップの機会」(3.50 点/5 点)であった。

3.1.5 所属部門別の満足度

「人事評価の方法」への満足度については、生産製造部門(3.71 点/5 点)が店舗営業部門(3.11 点/5 点)よりも高い傾向にあった。

「会社の政策や経営方針」への満足度については、機械メンテナンス部門(4.00 点/5 点)が店舗営業部門(3.26 点/5 点)よりも高い傾向にあった。

「労働時間」への満足度については、総務管理部門(2.44 点/5 点)と品質管理部門(2.10 点/5 点)が、店舗営業部門(3.33 点/5 点)と営業外販部門(3.41 点/5 点)よりも低かった。

「仕事を通じた自己成長」に対する満足度は、ブランド・ディレクション部門(4.29 点/5 点)が店舗営業部門(3.56 点/5 点)よりも高かった。

「社内の人間関係」への満足度については、ブランド・ディレクション部門(4.47 点/5 点)が店舗営業部門(3.68 点/5 点)よりも高かった。

「仕事環境や作業条件」に対する満足度は、総務管理部門(2.67 点/5 点)が店舗営業部門(3.46 点/5 点)と農園部門(3.86 点/5 点)よりも低い水準にあった

「会社の社会的イメージ」に対する満足度は、農園部門(4.10 点/5 点)が店舗営業部門(3.42 点)よりも高い水準にあった。

「福利厚生や休み」に対する満足度は、機械メンテナンス部門(2.00 点/5 点)が、店舗営業部門(3.16 点/5 点)、営業外販部門(3.37 点/5 点)、および農園部門(3.33 点/5 点)よりも低い水準にあった。

3.1.6 職位別の満足度

職位は、担当者、主任、係長、および課長以上の四階層に分類して分析を行った。全体的満足度については、課長以上の満足度(3.77 点/5 点)が主任(3.37 点/5 点)よりも高かった。

「会社の政策や経営方針」に対する満足度は、係長(3.81 点/5 点)と課長以上(3.92 点/5 点)のグループが、担当者グループ(3.29 点/5 点)よりも満足度が高かった。

「労働時間」に関する満足度については、主任グループ(2.21 点/5 点)と係長グループ(2.56 点/5 点)は、担当者グループ(3.38 点/5 点)よりも低かった。また、主任グループ

の満足度（2.21 点/5 点）は課長以上のグループ（3.04 点/5 点）と比較しても低かった。

「仕事上の責任」に対する満足度は、課長職以上（3.96 点/5 点）のグループが担当者（3.47 点/5 点）よりも高かった。

「会社の社会的イメージ」に対する満足度は、課長職以上のグループ（4.08 点/5 点）は、担当者グループ（3.45 点/5 点）よりも高かった。

「社内での地位」に関する満足度については、担当者（3.44 点/5 点）と主任（3.28 点/5 点）グループに対し、課長職以上（3.96 点/5 点）のグループが高かった。

「福利厚生や休み」に関する満足度は、主任（2.40 点/5 点）と係長（2.44 点/5 点）グループは、担当者（3.22 点/5 点）グループと比較して低かった。さらに、主任（2.40 点/5 点）グループの満足度は、課長以上（3.12 点/5 点）のグループと比較しても低かった。

3.2 会社への愛着と離職意志の分析結果

3.2.1 全従業員の会社への愛着度と離職意志

回答した全従業員 700 人の会社への愛着度の平均は 3.08 点/5 点（標準偏差 0.95）、離職意思の平均は 2.67 点/5 点（標準偏差 1.17）であった。会社への愛着度は高くも低くもないが、どちらかと言えば会社を辞めたいとは思っていないようであった。

3.2.2 男女別の分析

会社への愛着度に関しては、男性（3.30 点/5 点）の方が女性（3.01 点/5 点）よりも高いことが示された。離職意思には性別による差は見られなかった。

3.2.3 学歴別の分析

学歴による差は、会社への愛着にも従業員の離職意思にも見られなかった。

3.2.4 雇用形態別の分析

会社への愛着については、正規従業員（3.50 点/5 点）の方が非正規従業員（2.99 点/5 点）よりも高かった。一方、離職意思については雇用形態による差はなかった。

3.2.5 所属部門別の分析

会社への愛着度については、農園部門メンバーの会社への愛着度（3.75 点/5 点）は、店舗営業部門のメンバー（2.98 点/5 点）よりも高かった。離職意志については明確な部門差は見られなかった。

3.2.6 職位別の分析

会社に対する愛着度は、係長（3.54 点/5 点）と課長以上（3.89 点/5 点）の集団が、担当者（3.01 点/5 点）集団よりも高かった。離職意思については職位別の差はなかった。

4. 会社の人材育成

4.1 全従業員の会社の人材育成態度への評価

会社の人材育成態度は、①「会社の人材育成投資」（2.87 点/5 点）、②「キャリア展望の明示」（2.97 点/5 点）、③「既存成員の支援的育成姿勢」（3.28 点/5 点）、および④「本人任せの OJT」（2.95 点/5 点）という四つの側面から評価された。

概して言えば、会社による人材育成投資についてはあまり高く評価されていないが、成員同士による育成支援はある程度なされているという評価であった。

4.2 男女の認知差

「会社の人材育成投資」に対する認知は、男性（2.98 点/5 点）のほうが女性（2.83 点/5 点）よりもやや高い評価をしていた。「キャリア展望が明示されている度合い」も、男性（3.08 点/5 点）のほうが女性（2.93 点/5 点）よりも高く認知していた。

「本人任せの OJT の度合い」については、男性（3.03 点/5 点）のほうが女性（2.93 点/5 点）よりも、高いと認知していた。

「既存成員の支援的育成態度」に対する評価に男女差はなかった。

4.3 学歴別の分析

会社の育成態度に対する認知に、従業員の学歴による認知の差は見られなかった。

4.4 雇用形態別の分析

「既存成員の支援的育成姿勢」に対する認知以外は、雇用形態による認知に差はなかった。支援的育成姿勢については、正規従業員（3.48 点/5 点）の方が非正規従業員（3.23 点/5 点）よりもより支援的な育成姿勢であると認知していた。

4.5 部門別の分析

人材育成態度に関する認知については、所属部門間に明確な差はなかった。

4.6 職位別の認知差

全般に、課長職以上の管理職グループは、「人材育成投資の度合い」、「キャリア展望の明示」、および「既存成員による支援的育成態度」を相対的に高く評価していたが、担当者グループはそれらについて、他のグループの中で最も低く評価していた。

逆に「本人任せの OJT」については、課長以上（2.56 点/5 点）のグループよりも、担当者（2.96 点/5 点）と主任（3.14 点/5 点）のグループは高い値を示していた。

つまり、課長職以上は、あまり放任的な人材育成態度でないと認知しているが、職位が相対的に低い担当者と主任は、相対的に放任的であると認知している。

5. 従業員態度の規定要因

会社による熱心な人材育成態度と、現場の人間関係の中での支援的な育成態度が、良好な就労態度を規定していた。特に上司との間における良好な人間関係が重要であった。

逆に本人の自主性を重んじる育成態度、言い換えれば放任型の育成態度は、概してマイナスの効果をもたらしていた。

5.1 従業員満足度の規定要因

従業員の満足度を高めていたのは、「会社による人材育成への投資」、「社内でのキャリア展望の明示」、「既存メンバーからの支援的育成姿勢」、および「上司と部下との良好な人間関係」であった。逆に、「放任的な育成態度（本人任せの OJT）」は、満足度を低下させていた。

5.2 組織への愛着度の規定要因

会社への愛着度を高めていたのは、満足度と同様に、「会社による人材育成への投資」、「社内でのキャリア展望の明示」、「既存メンバーからの支援的育成姿勢」、および「上司と部下との良好な人間関係」であった。

また、既婚者であることが会社への愛着度を高めていた。

5.3 離職意思の規定要因

離職意思を低下させていたのは、「会社による人材育成への投資」、「上司と部下との良好な人間関係」であった。逆に、「放任的な育成態度（本人任せの OJT）」は、離職意思を高めていた。

また、年齢が高まるほど離職意思は低下する傾向にあった。一方で勤続月数はむしろ長くなるほど離職意思を高めていた。学歴も高いほどに離職意思を高める傾向にあった。

6. 組織風土の分析結果

組織風土とは、組織の成員に認知された特性の集合であり、その組織を他の組織から区別するものである。

ここでは、①集団主義対個人主義、②人間志向対課題志向、③自律志向対他律志向、④論理志向対直観志向、⑤革新志向対保守志向、⑥過程志向対結果志向、および⑦長期志向対短期志向について検討した。

6.1 組織風土の概要

最も得点が高かった組織風土は、会社が定めた規則や命令に忠実に行動することを是とする他律志向であった。次いで、自分個人の利害を追求して行動すると言うよりも、組織や集団の目標をより重視することが求められている集団主義の値が高かった。

6.2 組織風土に対する認知の男女差

集団主義は男性（3.66 点/5 点）の方が女性（3.50 点/5 点）よりも高かった。革新志向も男性（3.56 点/5 点）の方が女性（3.29 点/5 点）よりも高かった。

一方、短期志向は女性（2.87 点/5 点）の方が男性（2.66/5 点）よりも高かった。逆に言えば、男性の方が長期志向的であった。

6.3 従業員の学歴別の組織風土に対する認知差

集団主義は大学・大学院卒者のグループ（3.80 点/5 点）が中卒者グループ（3.33 点/5 点）、高卒者グループ（3.46 点/5 点）、および短大・専門卒者グループ（3.52/5 点）よりも高かった。

革新志向も大学・大学院卒者のグループ（3.60 点/5 点）が中卒者グループ（3.28 点/5 点）、高卒者グループ（3.24 点/5 点）、短大・専門学校卒者のグループ（3.37 点/5 点）よりも高かった。

逆に、短期志向は中学校卒（2.98 点/5 点）と高校卒（2.90 点/5 点）グループの方が、大学・大学院卒者グループ（2.64 点/5 点）よりも高かった。

6.4 組織風土に対する雇用形態別の認知差

正規従業員の方が高く認知していたのは、他律志向（正規 3.70 点：非正規 3.56 点）、集団主義（正規 4.02 点：非正規 3.44 点）、革新志向（正規 3.91 点：非正規 3.23 点）、および課題志向（正規 4.02 点：非正規 3.44 点）であった。

非正規従業員の方が高く認知していたのは、短期志向（非正規 2.93 点：正規 2.33 点）、直観志向（非正規：2.79 点：2.61 点）であった。

過程志向については、正規従業員と非正規従業員の間に差はなかった。

6.5 部門別の組織風土

他律志向については、ブランド・ディレクション部門（4.07 点/5 点）が、店舗営業部門（3.55 点/5 点）よりも高かった

集団主義は、ブランド・ディレクション部門（4.09 点/5 点）と農園部門（3.94 点/5 点）が、店舗営業部門（3.47 点/5 点）よりも高かった。

革新志向については、営業関係の部門は革新性が低く、管理部門では高い傾向が見られた。具体的には、品質管理部門（4.33 点/5 点）、機械メンテナンス部門（4.26 点/5 点）、ブランド・ディレクション部門（4.22 点/5 点）、および生産製造部門（3.76 点/5 点）が、店舗営業部門（3.26 点/5 点）よりも革新志向が高かった。

また、品質管理部門（4.33 点/5 点）、機械メンテナンス部門（4.26 点/5 点）、およびブランド・ディレクション部門（4.22 点/5 点）は、営業外販部門（3.42 点/5 点）よりも革新志向が高かった。

短期志向は、営業系の部門で高く、管理部門では低い傾向が見られた。具体的には、店舗営業部門（2.89 点/5 点）は総務管理部門（2.50 点/5 点）、品質管理部門（2.38 点/5 点）、機械メンテナンス部門（2.04 点/5 点）、およびブランド・ディレクション部門（2.14 点/5 点）よりも短期志向が高かった。また、営業外販部門（2.74 点/5 点）は、機械メンテナンス部門（2.04 点/5 点）とブランド・ディレクション部門（2.14 点/5 点）よりも短期志向が

高かった。

直観志向は、営業外販部門（2.90 点/5 点）が機械メンテナンス部門（2.22 点/5 点）よりも高かった。

6.6 職位別の組織風土

概して管理階層が上がる方が集団主義的であった。具体的には、集団主義について、担当者グループ（3.47 点/5 点）は主任（3.91 点/5 点）、係長（3.90 点/5 点）、および課長以上（4.29 点/5 点）の職位にある者のグループよりも低かった。また主任グループ（3.91 点/5 点）は課長以上のグループ（4.29 点/5 点）よりも集団主義度合いが低かった。

管理階層が上の方が革新志向的であった。革新志向について、担当者グループ（3.29 点/5 点）は、主任（3.75 点/5 点）、係長（3.95 点/5 点）、および課長以上（3.83 点/5 点）の職位にある者のグループよりも低かった。

逆に、短期志向は、現場に近いポジションであるほど強く、階層が上がるにつれてより長期志向であると認知していた。短期志向について、担当者グループ（2.88 点/5 点）は、主任（2.52 点/5 点）、係長（2.34 点/5 点）、および課長以上（2.21 点/5 点）の職位にある者のグループよりも高かった。また主任グループ（2.52 点/5 点）も、課長以上（2.21 点/5 点）のグループよりも短期志向が高かった。

内容

要約	1
1. 目的	10
2. 調査概要と調査対象	10
2.1 調査概要	10
2.2 調査対象企業について	10
2.3 回答者の概要	11
3. 従業員の就労態度	12
3.1 従業員の就労満足度	12
3.1.1 全体の満足度	12
3.1.2 男女別の満足度	13
3.1.3 従業員の学歴別の満足度	15
3.1.4 雇用形態別の満足度	16
3.1.5 所属部門別の満足度	17
3.1.6 職位別の満足度	24
3.2 従業員の会社への愛着と離職意思	28
3.2.1 従業員全体の会社への愛着度と離職意思	28
3.2.2 男女差の分析	30
3.2.3 学歴間の差	30
3.2.4 雇用形態別の差	30
3.2.5 部門別の差	30
3.2.6 職位別の差	32
4. 会社の人材育成態度	33
4.1 会社の育成態度に対する従業員全体の認知	33
4.2 会社の育成態度に対する男女の認知差	34
4.3 会社の育成態度に対する学歴別の認知差	35
4.4 会社の育成態度に対する雇用形態別の認知差	35
4.5 会社の育成態度に対する部門別の認知差	36
4.6 会社の育成態度に対する職位別の認知差	36
5 従業員態度の規定要因	38
5.1 従業員満足度の規定要因	40
5.2 組織への愛着度の規定要因	40
5.3 離職意思の規定要因	40
5.4 従業員態度の規定要因のまとめ	41
6. 会社の組織風土	42
6.1 会社の組織風土の概要	42
6.2 組織風土に対する認知の男女差	46
6.3 従業員の学歴別の組織風土に対する認知差	46
6.4 組織風土に対する雇用形態別の認知差	47

6.5 部門別の組織風土	48
6.6 職位別の組織風土	51
引用文献	53
付録	54
謝辞	55

1. 目的

本報告書の目的は、関西の某食品製造会社(A社)の組織診断結果を報告することである。具体的には以下、四点の分析を行った。

第一は、従業員の就労態度の分析である。従業員の就労満足度、会社への愛着度、および離職意思の状況は、彼/彼女らの属性（性別や所属部署など）によってどのように異なるのかについて分析を行った。

第二は、同社の人材育成のあり方に関する分析である。ここでも、従業員の属性によって人材育成のあり方の捉え方がどのように異なっているのかについて、分析を行った。

第三は、同社の組織風土の分析である。ここでは Ogawa, Takahashi, & Osato (2014) で開発されたツールに改良を加え、同社の組織風土および各種の下位風土を明らかにすることを目的とした。

最後に、従業員態度の規定要因を探索的に分析した。従業員の属性、人材育成のあり方、あるいは組織風土との適合性が従業員の就労態度にどのような影響を及ぼしているのかを明らかにした。

2. 調査概要と調査対象

2.1 調査概要

大阪府商工労働部と関西の食品製造会社人事部の協力を得て、同社従業員 1,138 名に対しインターネットを通じた質問票調査が行われた。このうち 700 名（回収率 52.4%）からの回答を得た。回答者の 84.1%（589 名）がスマートフォンを経由して回答しており、残りはパソコン 15.4%（108 名）もしくは携帯電話 4%（3 名）経由であった。調査期間は 2017 年 11 月 1 日～11 月 17 日の 17 日間である。

2.2 調査対象企業について

調査対象の A 社は、関西に本社を置く食品製造販売会社である。一定範囲の素材を原料とした食品を専門に扱っており、複数ブランド名で広く店舗展開を行っている。店舗数は 2017 年 11 月 27 日現在で、国内 100 店舗以上、海外に数店舗である。創業約 70 年、売上高は直近で約 60 億円程度、従業員数は千数百人程度である。

同社は、顧客として女性をメイン・ターゲットにしているのみならず、その従業員も 7 割以上は女性である。同社は女性の活躍推進が叫ばれる以前から、彼女たちの長期勤続を実現し、その活用を実践している。

今後の労働力不足を補う上で、もっとも有力な労働力プールは言うまでもなく女性である。女性の活躍推進の進展を図る上でも、A 社は興味深い調査対象であると言える。

2.3 回答者の概要

回答者の年齢は 15 歳から 72 歳に及び、平均年齢は 27.9 歳 (sd 11.7) であった。平均勤続年数は 3 年弱 (35.6 ヶ月: sd 51.5 ヶ月) で、仕事を始めて 1 週間の者から勤続 37 年 3 ヶ月の者が含まれていた。

性別構成は、女性が 73.6% (515 人)、男性が 26.4% (185 人) であった。雇用形態別では、パート・アルバイト従業員が 81.0% (567 名) で大半を占め、正社員が 18.4% (129 名)、契約社員と派遣社員が各々 0.3% (各 2 名) であった。

学歴構成で最も多かったのは高等学校卒業者で、全体の 48.1% (337 名) を占めた。四大卒の従業員が 25.8% (181 名) でこれに続いた。また、未婚者は 75.8% (531 名)、既婚者は 24.1% (169 名) であった。

現勤務先に至るまでの平均転職回数は 1.38 回 (sd 1.91) であり、最も多い者で 11 回に及んだ。51.0% (357 名) の回答者はこの会社が初めての就業先であった。

転職経験のある者の直前の雇用形態は 50.0% (170 名) がパート・アルバイトで、40.8% (139 名) が正社員であった。直前の仕事における業種は、現職の業界と全く異なる業界であったと回答した者が最多の 62.3% (199 名)、同じ業界だと回答した者が 29.4% (94 名)、類似の関連業界だと回答した者が 8.1% (26 名) であった。

また、前職の職種は営業販売職が最も多い 42.3% (130 名)、次いで流通サービス職の 14.3% (44 名)、管理職 12.7% (39 名)、生産製造品質 10.1% (31 名) と続いた。

これらサンプル属性の詳細は表 2.1～2.8 に示した。

表 2.1 回答者の性別

性別	人数	構成比(%)
男性	185	26.43
女性	515	73.57
計	700	100

表 2.2 回答者の婚姻状況

婚姻状況	人数	構成比(%)
未婚	531	75.86
既婚	169	24.14
計	700	100.00

表 2.3 回答者の学歴

学歴	人数	構成比(%)
中卒	55	7.86
高卒	337	48.14
短大/専門卒	104	14.86
四大卒	181	25.86
院卒	11	1.57
その他	12	1.71
計	700	100

表 2.4 回答者の雇用形態

雇用形態	人数	構成比(%)
パート/バイト	567	81.00
正社員	129	18.43
契約社員	2	0.29
派遣社員	2	0.29
計	700	100

表 2.5 回答者の前職での職種（該当者のみ）

前職での職種	人数	構成比(%)
営業販売	130	42.35
流通サービス	44	14.33
生産製造品質	31	10.10
建築土木設備	5	1.63
事務スタッフ	26	8.47
管理	39	12.70
ITソフト	5	1.63
研究開発設計	3	0.98
企画マーケ	1	0.33
クリエイティブ	7	2.28
財務経理	4	1.30
専門スペシャリスト	12	3.91
合計	307	100

表 2.6 回答者の前職での雇用形態（該当者のみ）

前職での雇用形態	人数	構成比(%)
パート/バイト	170	50.00
契約社員	13	3.82
正社員	139	40.88
派遣社員	12	3.53
その他	6	1.76
合計	340	100

表 2.7 回答者の所属部門

部署	人数	構成比(%)
店舗営業	552	78.86
営業外販	49	7.00
生産製造	24	3.43
総務管理	18	2.57
品質管理	10	1.43
ブランドD	17	2.43
機械メンテ	9	1.29
農園	21	3.00
計	700	100

表 2.8 回答者の職位

職位	人数	構成比(%)
担当者	600	85.71
主任相当	47	6.71
係長相当	27	3.86
課長相当	9	1.29
次長相当	2	0.29
部長相当	11	0.00
取締役相当	3	0.43
社長相当	1	0.14
計	700	100

3. 従業員の就労態度

以下では、従業員の就労満足度(3.1)と従業員の会社への愛着と離職意思(3.2)について、分析結果を報告する。

3.1 従業員の就労満足度

以下、従業員全体の満足度の様子(3.1.1)、満足度の男女差(3.1.2)、従業員の学歴別の満足度(3.1.3)、雇用形態別の満足度(3.1.4)、部門別の満足度(3.1.5)、および職位別の満足度(3.1.6)について報告する。

3.1.1 全体の満足度

仕事や仕事環境に関連する 15 項目（給与、人事評価の方法、会社の政策や経営方針、労働時間、仕事を通じた自己成長、仕事内容、仕事上の責任、スキル・アップの機会、上司との関係、同僚との関係、社内の人間関係、仕事環境や作業条件、会社の社会的イメージ、社内での地位、福利厚生や休み）について、1（とても不満足である）～5（とても満足し

ている) の 5 点尺度で尋ねた結果が表 3.1 である。

全体としては、人間関係関連項目への満足度が相対的に高く、次いで仕事内容関連項目への満足度が高い傾向が読み取れる。満足度が相対的に低いのは、制度的・物理的労働環境に関する項目であるが、それらの平均点も 3 (どちらとも言えない) 以上であり、従業員満足度は概して良好であると言えよう。

表 3.1 従業員満足度 (全体)

項目(降順)	平均点	標準偏差	とても不満 である(1)	やや不満 である(2)	どちらとも 言えない(3)	まあ満足 している(4)	とても満足 している(5)
1 同僚との関係	3.96	0.88	10 1.4%	17 2.4%	173 24.7%	291 41.6%	209 29.9%
2 社内の人間関係	3.73	0.90	14 2.0%	31 4.4%	230 32.9%	281 40.1%	144 20.6%
3 上司との関係	3.68	0.90	15 2.1%	37 5.3%	229 32.7%	292 41.7%	127 18.1%
4 仕事内容	3.66	0.85	11 1.6%	41 5.9%	221 31.6%	326 46.6%	101 14.4%
5 仕事を通じた自己成長	3.62	0.86	14 2.0%	34 4.9%	254 36.3%	299 42.7%	99 14.1%
6 仕事上の責任	3.49	0.85	14 2.0%	51 7.3%	286 40.9%	274 39.1%	75 10.7%
7 会社の社会的イメージ	3.49	0.91	22 3.1%	40 5.7%	307 43.9%	235 33.6%	96 13.7%
8 社内での地位	3.45	0.80	13 1.9%	28 4.0%	359 51.3%	228 32.6%	72 10.3%
9 仕事環境や作業条件	3.44	0.98	26 3.7%	86 12.3%	228 32.6%	273 39.0%	87 12.4%
10 会社の政策や経営方針	3.35	0.87	19 2.7%	63 9.0%	342 48.9%	209 29.9%	67 9.6%
11 スキル・アップの機会	3.31	0.91	25 3.6%	64 9.1%	354 50.6%	184 26.3%	73 10.4%
12 労働時間	3.25	1.06	45 6.4%	112 16.0%	243 34.7%	223 31.9%	77 11.0%
13 給与	3.19	1.03	45 6.4%	116 16.6%	266 38.0%	209 29.9%	64 9.1%
14 人事評価の方法	3.17	0.90	34 4.9%	86 12.3%	355 50.7%	178 25.4%	47 6.7%
15 福利厚生や休み	3.13	1.06	59 8.4%	103 14.7%	296 42.3%	171 24.4%	71 10.1%
計	3.46	0.92	366 3.5%	909 8.7%	4143 39.5%	3673 35.0%	1409 13.4%

有効回答数700

3.1.2 男女別の満足度

分散分析の結果(表 3.2)、男女における満足度に統計的に意味のある差が見られたのは、

得点差の大きい順に、「会社の政策や経営方針」への満足度（男性＞女性）、「労働時間」への満足度（男性＜女性）、「福利厚生や休み」への満足度（男性＜女性）、「会社の社会的イメージ」への満足度（男性＞女性）、「社内での地位」への満足度（男性＜女性）、「同僚との関係」への満足度（男性＜女性）であった。

男性の得点が高かった項目は「会社の政策や経営方針」への満足度(3.63点/5点)と「会社の社会的イメージ」への満足度(3.63点/5点)であった。これは管理職や正社員における男性比率の高さが影響したのかもしれない。回答者における一般従業員の男性比率は20.8%（125名）であるのに対し、管理職（主任職以上）の男性比率は60%（60名）である。また、パート／アルバイト従業員の81.1%（460名）が女性であるのに対し、正社員では男性が58.9%（76名）を占めている。一方で、「会社の政策や経営方針」への満足における一般従業員の平均得点は3.29点であるのに対し管理職の平均は3.71点、「会社の社会的イメージ」への満足度では一般従業員の平均点が3.45点であるのに対し、管理職は3.76点で、いずれも管理職者の平均点が高い。同様に、「会社の政策や経営方針」への満足度におけるパート／アルバイト従業員の平均得点は3.24点であるのに対し、正社員は3.77点、「会社の社会的イメージ」への満足度におけるパート／アルバイト従業員の平均得点は3.42点であるのに対し、正社員は3.76点である。つまり、男性というよりも、管理職であることや正社員であることが経営への参画度合いに作用し、会社全体の方針や対外イメージへの満足度に影響したのかもしれない。

女性の得点が高かった項目は、「労働時間」、「福利厚生や休み」、「同僚との関係」、および「社内での地位」であった。労働環境への満足度が相対的に高く、女性にとってより働きやすい労働環境であることが推測される。それは、管理職における女性比率40%（40名）の高さからも示唆され（表3.3）、我が国の女性管理職比率が6.6%程度である現状を踏まえれば¹、同社の女性の活躍推進が相当程度に進んでいる事が示唆される。

表 3.2 満足度の男女差

	男性得点 (185)	女性得点 (525)	得点差 (男性-女性)	全体順位	F値 (1, 698)	偏 η^2
会社の政策や経営方針	3.63	3.25	0.38	10	27.11***	0.037
労働時間	3.02	3.33	0.31	12	11.95***	0.017
福利厚生や休み	2.92	3.21	0.29	15	10.29***	0.015
同僚との関係	3.84	4.00	0.16	1	10.29***	0.015
社内での地位	3.32	3.50	0.18	8	7.20**	0.010
会社の社会的イメージ	3.63	3.44	0.19	7	5.74*	0.008

p*＜.05, p**＜.01, p***＜.001

¹ Web 日本経済新聞社（2016/8/15 15:07）より。

表 3.3 職位別の男女構成

職位		男性	女性	計
担当者	人 数	125	475	600
	構成比	20.8%	79.2%	100.0%
主任相当	人 数	29	18	47
	構成比	61.7%	38.3%	100.0%
係長相当	人 数	14	13	27
	構成比	51.9%	48.1%	100.0%
課長相当	人 数	7	2	9
	構成比	77.8%	22.2%	100.0%
次長相当	人 数	2	0	2
	構成比	100.0%	0.0%	100.0%
部長相当	人 数	0	1	1
	構成比	0.0%	100.0%	100.0%
本部長相当	人 数	6	4	10
	構成比	60.0%	40.0%	100.0%
取締役相当	人 数	1	2	3
	構成比	33.3%	66.7%	100.0%
社長相当	人 数	1	0	1
	構成比	100.0%	0.0%	100.0%
管理職計 (主任以上)	人 数	60	40	100
	構成比	60%	40%	100%
合計	人 数	185	515	700
	構成比	26.4%	73.6%	100.0%

3.1.3 従業員の学歴別の満足度

分散分析の結果、全体的な満足度については、学歴による相違は見られなかった。ただし、「労働時間」への満足度(表 3.4)と「福利厚生や休み」への満足度(表 3.5)において、統計的に意味のある学歴間の差が見られた。

具体的には、大卒・院卒者の「労働時間」への満足度は、それ以外の学歴の者すべて（中卒者、高卒者、短大・専門学校卒者）に対して低い傾向が見られた。また「福利厚生や休み」に対する満足度も、大卒・院卒者は中卒者と高卒者に比較して統計的に有意な水準で低い傾向が見られた。

正社員の 71.3%が大卒以上の学歴を持つ一方、パート／アルバイト従業員の 81.0%が大卒未満の学歴であることを踏まえると、むしろ雇用形態に伴う働き方の違いが、「労働時間」や「福利厚生・休み」への満足度を左右するのかもしれない。詳細は次項に譲るが、パート／アルバイト従業員の労働時間への満足度が 3.44 点であるのに対し、正社員は 2.37 点と大きく差が開いている。同様に、福利厚生や休みに対する満足度もパート／アルバイト従業員の満足度が 3.28 点であるのに対し正社員は 2.51 点と相対的に低い。

表 3.4 学歴別の労働時間への満足度

学歴(人数)	平均値	標準偏差	構成比	F値 (4, 695)	偏 η^2	多重比較 (Holm法)
中学校卒(55)	3.33	0.98	7.86%	9.22***	.050	> 大学・院卒*
高等学校卒(337)	3.37	0.96	48.14%			> 大学・院卒***
短大・専門卒(104)	3.51	1.04	14.86%			> 大学・院卒***
大学・院卒(192)	2.88	1.17	27.43%			< 中卒*, < 高卒***, < 短専卒***
その他(12)	3.25	0.87	1.71%			
全体	3.25	1.06	100.00%			

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

表 3.5 学歴別の福利厚生と休みへの満足度

学歴(人数)	平均値	標準偏差	構成比	F値 (4, 695)	偏 η^2	多重比較 (Holm法)
中学校卒(55)	3.45	0.86	7.86%	5.82***	.032	> 大学・院卒***
高等学校卒(337)	3.24	1.04	48.14%			> 大学・院卒***
短大・専門卒(104)	3.12	1.02	14.86%			
大学・院卒(192)	2.85	1.12	27.43%			< 中学卒***, < 高校卒***
その他(12)	3.17	0.83	1.71%			
全体	3.13	1.06	100.00%			

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

3.1.4 雇用形態別の満足度

雇用形態ごとの全体満足度には、統計的に意味のある差は見られなかった。しかし、「労働時間」と「福利厚生や休み」に関する満足度は、パート／アルバイト従業員、派遣社員、契約社員を含む非正規従業員が、統計的に意味のある水準で、正規従業員よりも高かった(表 3.6)。

一方、「会社の政策や経営方針」、「社内の人間関係」、「会社の社会的イメージ」、「スキル・アップの機会」、および「仕事を通じた自己成長」についての満足度は、正規従業員の方が統計的に有意な水準で高かった(表 3.6)。

概して言えば、非正規従業員は正社員よりも制度的労働環境に高い満足度を示している一方で、会社全体のことや仕事を通じた能力開発については、相対的に満足度が低い傾向にあった。ただし、いずれの値も尺度の中央値である 3 以上であり、ある程度満足していると言えるかもしれない。もしくは、少なくとも不満ではないようである。

逆に、正社員は、会社全体や仕事を通じた能力開発には非正規従業員よりも満足しているが、制度的な労働環境には若干の不満を感じているようである。ある程度決まった労働時間で働く非正規従業員がこなしきれない業務を、正社員が残業等でカバーしているのかもしれない。

つまり、選択した労働形態のあり方には一長一短があるという事であろう。休みや労働時間といった私生活(ライフ)にも関連する要素の満足感と、会社や仕事(ワーク)における満足感はトレードオフ(二律背反)の関係にあるようである。

表 3.6 雇用形態別の満足度

	非正規従業員 (569名)		正規従業員 (129名)		その他 (2名)		F 値 (2, 697)	偏 η^2	多重比較 (Holm法)	平均値の差 (非正規-正規)
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差				
労働時間	3.45	0.95	2.37	1.07	3.00	1.41	64.87***	0.16	非正規>正規	1.08
福利厚生や休み	3.28	0.98	2.51	1.16	2.00	1.41	31.07***	0.08	非正規>正規	0.76
会社の政策や経営方針	3.25	0.83	3.77	0.93	4.00	1.41	20.27***	0.05	非正規<正規	-0.52
社内の人間関係	3.66	0.92	4.02	0.78	4.50	0.71	9.01***	0.03	非正規<正規	-0.35
会社の社会的イメージ	3.43	0.87	3.76	1.01	4.00	1.41	7.47***	0.02	非正規>正規	-0.33
スキル・アップの機会	3.26	0.84	3.50	1.13	3.50	0.71	3.77*	0.01	非正規<正規	-0.24
仕事を通じた自己成長	3.58	0.83	3.78	0.97	4.50	0.71	3.70*	0.01	非正規<正規	-0.19

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

3.1.5 所属部門別の満足度

全体的な満足度について、所属部門間に統計的に意味のある差が見られた(表 3.7)。店舗営業(店舗での営業販売部門)以外の部門は所属人数が限られているため必ずしも安定的な数値とは言えない可能性はあるものの、もっとも満足度の高かった農園部門は分散も小さく、メンバーの皆が高い満足水準にあるようであった。

表 3.7 部門別全体満足度(降順)

部門(人数)	平均値	標準偏差	F 値 (7, 692)	偏 η^2
農園(21)	3.82	0.43		
ブランドD(17)	3.71	0.71	2.56*	.025
営業外販(49)	3.64	0.63		
品質管理(10)	3.51	0.61		
生産製造(24)	3.51	0.66		
店舗営業(522)	3.43	0.61		
機械メンテ(9)	3.36	0.59		
総務管理(18)	3.29	0.73		
全体	3.46	0.92		

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

*多重比較(Holm 法)による統計的有意差は検出されなかった

個別項目ごとの満足度については 15 項目中 11 項目で統計的に意味のある差が見られた(表 3.8)。具体的には、「人事評価の方法」、「会社の政策や経営方針」、「労働時間」、「仕事を通じた自己成長」、「仕事内容」、「仕事上の責任」、「スキル・アップの機会」、「社内の人間関係」、「仕事環境や作業条件」、「会社の社会的イメージ」、および「福利厚生や休み」である(表 3.9~3.19: 表では、多重比較で有意差が見られた部門は太字で表示した。有意差が見られなかった満足項目については、最小値部門と最大値部門を太字で表示した)。

表 3.8 部門別満足度の分散分析の結果

項目	F 値 (7, 692)	偏 η^2
人事評価の方法	3.27**	.032
会社の政策や経営方針	4.36***	.042
労働時間	5.88***	.056
仕事を通じた自己成長	3.24**	.032
仕事内容	3.08**	.030
仕事上の責任	2.26*	.022
スキル・アップの機会	3.68***	.036
社内の人間関係	3.19**	.031
仕事環境や作業条件	2.59*	.026
会社の社会的イメージ	3.34**	.033
福利厚生や休み	3.02**	.030
全体		

$p^* < .05$, $p^{**} < .01$, $p^{***} < .001$

「人事評価の方法」に対する満足度は、生産製造部門 (3.71 点/5 点) が店舗営業部門 (3.11 点/5 点) よりも高いことが示された (表 3.9)。

表 3.9 人事評価の方法への部門別満足度 (降順)

部門(人数)	平均値	標準偏差	多重比較(Holm法)
生産製造(24)	3.71	0.91	>店舗営業*
農園(21)	3.62	0.59	
ブランドD(17)	3.53	0.94	
営業外販(49)	3.37	0.99	
機械メンテ(9)	3.22	0.97	
店舗営業(522)	3.11	0.88	<生産製造*
品質管理(10)	3.10	1.20	
総務管理(18)	3.00	0.84	

$p^* < .05$, $p^{**} < .01$, $p^{***} < .001$

「会社の政策や経営方針」に対する満足度（表 3.10）が最も高い部門は機械メンテナンス部門（4.00 点/5 点）であった。逆に、最も低いのは店舗営業部門（3.26 点/5 点）であった。ただし多重比較による統計的有意差は見られなかった。

表 3.10 会社の政策や経営方針への部門別満足度（降順）

部門(人数)	平均値	標準偏差
機械メンテ(9)	4.00	1.00
農園(21)	3.86	0.85
品質管理(10)	3.80	0.63
生産製造(24)	3.71	1.08
ブランドD(17)	3.71	1.10
営業外販(49)	3.51	0.92
総務管理(18)	3.50	0.92
店舗営業(522)	3.26	0.83

「労働時間」に対する満足度の平均について、店舗営業部門（3.33 点/5 点）と営業外販部門（3.41）はともに、総務管理部門（2.44 点/5 点）と品質管理部門（2.10 点/5 点）よりも統計的に有意な水準で高かった（表 3.11）。

表 3.11 労働時間への部門別満足度（降順）

部門(人数)	平均値	標準偏差	多重比較(Holm法)	
営業外販(49)	3.41	0.98	> 総務管理*	> 品質管理**
店舗営業(522)	3.33	1.01	> 総務管理**	> 品質管理**
農園(21)	3.19	1.21		
ブランドD(17)	2.88	1.22		
生産製造(24)	2.83	1.34		
総務管理(18)	2.44	0.98	< 店舗営業**	< 営業外販*
機械メンテ(9)	2.33	1.00		
品質管理(10)	2.10	1.10	< 店舗営業*	< 営業外販**

$p^* < .05$, $p^{**} < .01$, $p^{***} < .001$

「仕事を通じた自己成長」に関する満足は店舗営業部門とブランド・ディレクション部門との間に統計的に有意な差が見られた。具体的には、ブランド・ディレクション部門(4.29点/5点)は店舗営業部門(3.56点/5点)よりも高い満足度を示していた。

表 3.12 仕事を通じた自己成長への部門別満足度（降順）

部門(人数)	平均値	標準偏差	多重比較(Holm法)
ブランドD(17)	4.29	0.69	>店舗営業*
機械メンテ(9)	4.11	0.93	
農園(21)	3.90	0.70	
生産製造(24)	3.83	0.76	
営業外販(49)	3.80	0.76	
総務管理(18)	3.61	1.09	
品質管理(10)	3.60	0.70	
店舗営業(522)	3.56	0.86	<ブランドD*

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

「仕事内容」への満足度について最も高かったのは農園部門(4.19点/5点)であった。逆に最も低い満足度の部門は生産製造部門と総務管理部門(3.50点/5点)であった。ただし多重比較による統計的有意差は見られなかった。

表 3.13 仕事内容への部門別満足度（降順）

部門(人数)	平均値	標準偏差
農園(21)	4.19	0.68
営業外販(49)	4.00	0.71
機械メンテ(9)	3.89	0.93
ブランドD(17)	3.88	1.11
品質管理(10)	3.80	0.92
店舗営業(522)	3.61	0.83
生産製造(24)	3.50	1.06
総務管理(18)	3.50	1.10

「仕事上の責任」に対する満足度が最も高かったのは農園部門（3.95 点/5 点）であった。逆に最も低い値を示していたのは店舗営業部門（3.44 点/5 点）であった。なお、機械メンテナンス部門の平均値は少数第三位の水準では店舗営業部門よりも高かった。ただし多重比較による統計的有意差は見られなかった。

表 3.14 仕事上の責任への部門別満足度（降順）

部門(人数)	平均値	標準偏差
農園(21)	3.95	0.74
品質管理(10)	3.90	0.88
営業外販(49)	3.76	0.80
ブランドD(17)	3.59	1.06
総務管理(18)	3.56	0.86
生産製造(24)	3.54	1.06
機械メンテ(9)	3.44	0.88
店舗営業(522)	3.44	0.84

「スキル・アップ機会」への満足度で最も高い水準を示したのはブランド・ディレクション部門（3.82 点/5 点）であった。逆に最も低い水準を示したのは機械メンテナンス部門（2.78 点/5 点）であった。ただし多重比較による統計的有意差は見られなかった。

表 3.15 スキル・アップ機会への部門別満足度（降順）

部門(人数)	平均値	標準偏差
ブランドD(17)	3.82	1.13
品質管理(10)	3.80	1.23
農園(21)	3.67	1.11
営業外販(49)	3.63	0.83
生産製造(24)	3.38	1.13
店舗営業(522)	3.26	0.86
総務管理(18)	3.00	0.97
機械メンテ(9)	2.78	1.20

「社内の人間関係」に対する満足度は、ブランド・ディレクション部門（4.47 点/5 点）が店舗営業部門（3.68 点/5 点）よりも統計的に有意な水準で高かった。

表 3.16 社内の人間関係への部門別満足度（降順）

部門(人数)	平均値	標準偏差	多重比較(Holm法)
ブランドD(17)	4.47	0.51	>店舗営業*
農園(21)	4.19	0.68	
品質管理(10)	4.10	0.74	
総務管理(18)	3.89	1.08	
営業外販(49)	3.76	0.90	
生産製造(24)	3.75	0.94	
店舗営業(522)	3.68	0.90	<ブランドD*
機械メンテ(9)	3.44	1.13	

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

「仕事環境や作業条件」に対する満足度は、総務管理部門（2.67 点/5 点）が店舗営業部門（3.46 点/5 点）と農園部門（3.86 点/5 点）よりも低い水準にあった。総務管理部門は労働時間に対する満足度も低く、データ上、物理的就労環境に問題がある可能性が指摘される。

表 3.17 仕事環境や作業条件への部門別満足度（降順）

部門(人数)	平均値	標準偏差	多重比較(Holm法)
農園(21)	3.86	0.85	>総務管理**
ブランドD(17)	3.53	1.18	
店舗営業(522)	3.46	0.96	>総務管理*
営業外販(49)	3.45	1.00	
機械メンテ(9)	3.44	0.88	
品質管理(10)	3.40	1.07	
生産製造(24)	3.13	1.08	
総務管理(18)	2.67	1.03	<店舗営業* <農園**

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

「会社の社会的イメージ」に対する満足度は、農園部門（4.10 点/5 点）が店舗営業部門（3.42 点/5 点）よりも高い水準にあったことが示された。

表 3.18 会社の社会的イメージへの部門別満足度（降順）

部門(人数)	平均値	標準偏差	多重比較(Holm法)
農園(21)	4.10	0.83	> 店舗営業*
機械メンテ(9)	4.00	0.87	
品質管理(10)	3.90	0.88	
ブランドD(17)	3.82	1.19	
営業外販(49)	3.69	1.02	
生産製造(24)	3.58	1.10	
総務管理(18)	3.56	1.10	
店舗営業(522)	3.42	0.86	< 農園*

$p^* < .05, p^{**} < .01, p^{***} < .001$

「福利厚生や休み」に対する満足度は、機械メンテナンス部門（2.00 点/5 点）が、店舗営業部門（3.16 点/5 点）、営業外販部門（3.37 点/5 点）、農園部門（3.33 点/5 点）よりも低い水準にあった。値としても「2(やや不満である)」と低い水準を示していた。

「福利厚生や休み」への満足度は、全従業員の他のすべての項目と比較して最も低い値を示しており（表 3.1）、十分な休みが取れていない可能性が指摘される。

表 3.19 福利厚生や休みへの部門別満足度（降順）

部門(人数)	平均値	標準偏差	多重比較(Holm法)		
営業外販(49)	3.37	1.03	> 機械メンテ**		
農園(21)	3.33	1.11	> 機械メンテ*		
店舗営業(522)	3.16	1.03	> 機械メンテ*		
生産製造(24)	3.00	1.14			
品質管理(10)	2.80	1.48			
総務管理(18)	2.72	1.02			
ブランドD(17)	2.71	1.10			
機械メンテ(9)	2.00	1.00	< 営業外販**	< 店舗営業*	< 農園*

$p^* < .05, p^{**} < .01, p^{***} < .001$

3.1.6 職位別の満足度

職位は、匿名性確保のため、担当者、主任、係長、および課長以上（次長、部長、取締役）の四階層に分類して分析を行った。なお、社長は1名であるため分析から除いた。

満足度全体について職位別に差があるかどうかを分散分析によって分析したところ、統計的に有意な傾向（危険率 5.2%）が見られた。さらに多重比較を行ったところ、課長以上の満足度は主任よりも高いことが示された（表 3.20）。

表 3.20 職位別の全体満足度

職位(人数)	平均値	標準偏差	F 値 (3, 695)	p 値	偏 η^2	多重比較 (Holm法)
担当者(600)	3.46	0.61	2.59	p> 0.052	.011	
主任(47)	3.37	0.59				<課長以上*
係長(27)	3.52	0.64				
課長以上(25)	3.77	0.65				>主任*

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

「給与」に対する満足度の職位差を分析したところ、有意傾向（危険率 5.2%）が見られた。最も満足度が高いのは課長職以上の者であり、逆に低いのは主任で尺度の中央値である「3（どちらとも言えない）」を下回る 2.89 点/5 点であった。

表 3.21 職位別の給与満足度

職位(人数)	平均値	標準偏差	F 値 (3, 695)	p 値	偏 η^2
担当者(600)	3.19	1.02	2.59	p> 0.052	.011
主任(47)	2.89	1.11			
係長(27)	3.33	0.96			
課長以上(25)	3.56	1.08			

人事評価の方法に対する満足度も有意傾向（危険率 5.1%）が見られた。最も高い満足度を示したのが課長以上であり、逆に最も低かったのは主任であった。

表 3.22 職位別の人事評価の方法に対する満足度

職位(人数)	平均値	標準偏差	F 値 (3, 695)	p 値	偏 η^2
担当者(600)	3.15	0.89	2.60	p> 0.051	.011
主任(47)	3.09	0.93			
係長(27)	3.37	0.93			
課長以上(25)	3.60	0.91			

会社の政策や経営方針に対する満足度は、統計的に意味のある水準で職位間に差が見られた。担当者グループの満足度は係長と課長以上のグループよりも満足度が低かった。

表 3.23 職位別の会社の政策や経営方針に対する満足度

職位(人数)	平均値	標準偏差	F 値 (3, 695)	偏 η^2	多重比較 (Holm法)
担当者(600)	3.29	0.84	8.82***	.037	< 係長** < 課長以上**
主任(47)	3.60	0.97			
係長(27)	3.81	0.96			> 担当者*
課長以上(25)	3.92	0.91			> 担当者**

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

労働時間に関する満足度については、担当者と主任および係長グループ、主任グループと課長以上のグループとの間に統計的に意味のある差が見られた。主任グループと係長グループの満足度は担当者グループよりも低かった。また主任グループの満足度は課長以上のグループと比較しても満足度が低かった。

現場従業員と上位管理職に対し、主任(2.2 点)と係長(2.6 点)という現場管理職の労働時間は理論的な平均である「3」を下回っており、長時間労働という問題を抱えているのかもしれない。特に主任レベルの労働時間への不満感が推測される。

表 3.24 職位別の労働時間に対する満足度

職位(人数)	平均値	標準偏差	F 値 (3, 695)	偏 η^2	多重比較 (Holm法)
担当者(600)	3.38	0.99	24.50***	.096	> 主任*** > 係長***
主任(47)	2.21	1.06			< 担当者*** < 課長以上**
係長(27)	2.56	1.01			< 担当者***
課長以上(25)	3.04	1.10			< 担当者*** > 主任***

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

仕事上の責任に対する満足度は、担当者と課長以上の管理職との間に、統計的に意味のある差が見られ、課長職以上のグループの満足度が高かった。

表 3.25 職位別の仕事上の責任に対する満足度

職位(人数)	平均値	標準偏差	F 値 (3, 695)	偏 η^2	多重比較 (Holm法)
担当者(600)	3.47	0.84	2.84***	.012	< 課長以上*
主任(47)	3.53	0.93			
係長(27)	3.59	0.80			
課長以上(25)	3.96	0.98			> 担当者*

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

スキル・アップ機会への満足度について分散分析を行った結果、グループ間で統計的に意味のある差が見られた。最も高い値を示したのは課長職以上のグループであり、逆に最も低かったのは担当者である。ただし、多重比較の結果では統計的な有意差は見られなかった。

表 3.26 職位別のスキル・アップ機会に対する満足度

職位(人数)	平均値	標準偏差	F 値 (3, 695)	偏 η^2	多重比較 (Holm法)
担当者(600)	3.27	0.88	2.68*	.011	< 課長以上*
主任(47)	3.49	1.00			
係長(27)	3.48	0.89			
課長以上(25)	3.68	1.14			> 担当者*

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

社内の人間関係への満足度について分散分析を行った結果、グループ間で統計的に意味のある差が見られた。最も高い値を示したのは係長グループと課長職以上のグループであり、逆に最も低かったのは担当者であった。ただし、多重比較の結果では統計的な有意差は見られなかった。

表 3.27 職位別の社内の人間関係に対する満足度

職位(人数)	平均値	標準偏差	F 値 (3, 695)	偏 η^2
担当者(600)	3.69	0.92	2.96*	.013
主任(47)	3.96	0.75		
係長(27)	4.00	0.68		
課長以上(25)	4.00	0.91		

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

会社の社会的イメージに対する満足度については、課長職以上のグループと担当者グループの間に統計的に意味のある差が見られた。課長職以上のグループの満足度は高い水準(4.08)にあったが、担当者グループは相対的に低い満足度(3.45)であった。

表 3.28 職位別の会社の社会的イメージに対する満足度

職位(人数)	平均値	標準偏差	F 値 (3, 695)	偏 η^2	多重比較 (Holm法)
担当者(600)	3.45	0.90	5.30***	.022	< 課長以上**
主任(47)	3.62	0.90			
係長(27)	3.78	0.93			
課長以上(25)	4.08	0.91			> 担当者**

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

社内での地位に関する満足度については、グループ間に統計的に意味のある差が見られた。担当者と主任グループに対し課長職以上のグループの満足度は高かった。

表 3.29 職位別の社内での地位に対する満足度

職位(人数)	平均値	標準偏差	F 値 (3, 695)	偏 η^2	多重比較 (Holm法)
担当者(600)	3.44	0.80	4.44***	.019	< 課長以上**
主任(47)	3.28	0.77			< 課長以上**
係長(27)	3.59	0.64			
課長以上(25)	3.96	1.02			> 担当者** > 主任**

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

福利厚生や休みに関する満足度にはグループ間に統計的に意味のある差が見られた。まず、主任グループと係長グループは、担当者グループと比較して満足度が低いことが示された。さらに、主任グループは課長以上のグループと比較しても低い満足度を示していた。

福利厚生が制度として従業員全員に共通しているとすれば、最前線の現場管理職である主任と係長、特に主任は十分に福利厚生や休みを利用できていないという可能性が考えられる。主任の労働時間への不満も含め、現場管理職の物理的・肉体的負担が推測される。

表 3.30 職位別の福利厚生や休みに対する満足度

職位(人数)	平均値	標準偏差	F 値 (3, 695)	偏 η^2	多重比較 (Holm法)
担当者(600)	3.22	1.02	13.25***	.054	>主任*** >係長***
主任(47)	2.40	1.12			<担当者*** <課長以上**
係長(27)	2.44	0.89			<担当者***
課長以上(25)	3.12	1.24			>主任**

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

3.2 従業員の会社への愛着と離職意思

ここでは従業員の会社に対する愛着と、会社を辞めたいという思い（離職意思）についての分析結果を報告する²。

会社に対する愛着度は、学術的には情緒的組織コミットメントと呼ばれる概念で、特定組織との個人の同一化および関与の強さを意味する。この概念は、①組織目標や価値観に対する強い信念および受け入れ、②組織に代わって自らがかなりの努力を持続的に行使すること、および③組織のメンバーで居続けたいという明確な欲求という三点によって特徴づけられる（Porter, et al., 1974）。

この特徴を裏付けるように、会社への愛着（情緒的組織コミットメント）と離職意思の間には一般に負の関係があることが実証されている。今回の場合においても、両者の相関係数は▲0.36 (p < .001)であり、統計的に意味のある水準で、会社への愛着度が高い者（つまり情緒的組織コミットメントが高い者）は離職意思が低い傾向にあることが示されている。

以下、従業員全体の会社への愛着度と離職意思(3.2.1)、その男女差(4.2.2)、その学歴間の差(3.2.3)、雇用形態別の差(3.2.4)、部門別の差(3.2.5)、および職位別の差(3.2.6)について報告する。

3.2.1 従業員全体の会社への愛着度と離職意思

全従業員 700 人の会社への愛着度の平均は 3.08(標準偏差 0.95)、離職意思の平均は 2.67(標準偏差 1.17)であった。また会社への愛着度の最頻値（もっとも回答者数が多かった

² 会社に対する愛着度は Allen & Meyer(1990)から抜粋し用いた。離職意思は Lee & Norman (2003)などを参考に作成した。尺度の内的一貫性を示す α 係数は、会社に対する愛着が.86、離職意思が.93であり、十分な水準にあると言える。

値)は「3」(どちらとも言えない)で161名(23.0%)であった。離職意思の最頻値も同様に「3」の177名(25.3%)であった。両変数の全体の分布は図に示した(図3.1、3.2)。

いずれの変数も最小値は1であり、最大値は5であった。会社への愛着度が低い者(最小値1を示した者)の数は31名(4.4%)、離職意思が高い者(最大値5を示した者)の数は41名(5.9%)であった。なお、離職意思については次いで回答者が多かった値は「1」(133名, 19.0%)であり、全く辞めたいとは思っていない者が2割を占めていた。離職意思が理論的平均値である「3」未満の者は全体の46.6%であり「3」と回答した者まで含めると71.9%の者は積極的に辞めたいとは思っていないという事が分かる。

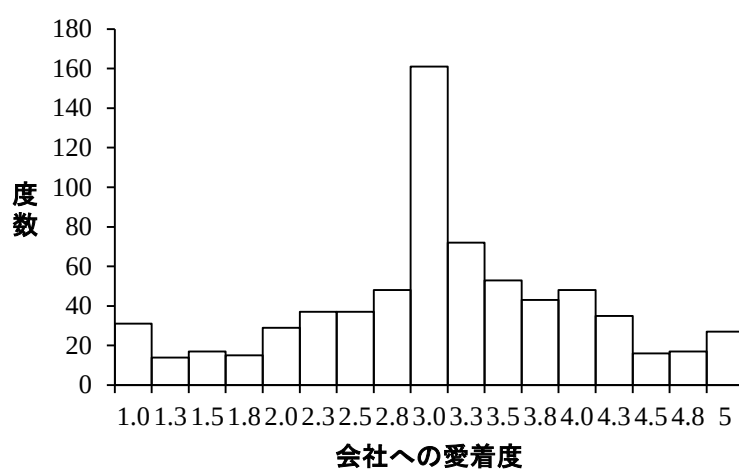


図 3.1 会社への愛着度の度数分布

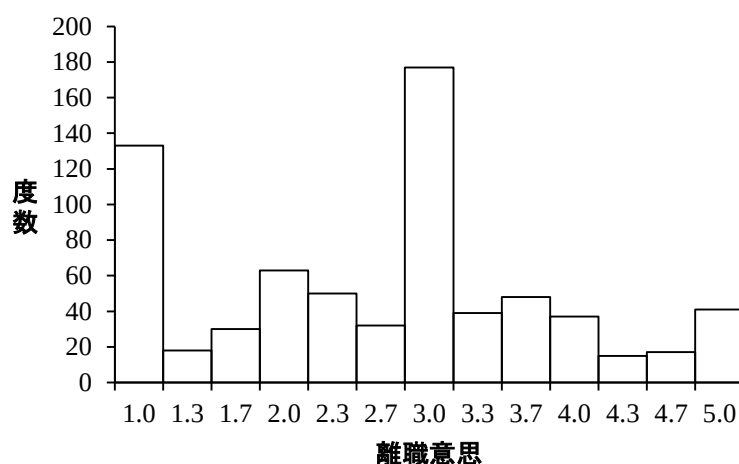


図 3.2 離職意思の度数分布

3.2.2 男女差の分析

会社への愛着度に関しては男女の間で統計的に意味のある水準で差が見られ、男性の方が高いことが示された（表 3.31）。離職意思には両者の差は見られなかった。

表 3.31 会社への愛着度と離職意思の男女差

		男性 (185人)	女性 (515人)	差 (男性-女性)	F 値 (1, 698)	偏 η^2
会社への愛着	平均値	3.30	3.01	0.29	13.08***	0.018
	標準偏差	1.03	0.9			
離職意志	平均値	2.67	2.67	0	—	—
	標準偏差	1.24	1.14			

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

3.2.3 学歴間の差

会社への愛着と離職意思について、学歴による相違は見られなかった。

3.2.4 雇用形態別の差

会社への愛着については、正規従業員（正社員）の方が非正規従業員（パート／アルバイト、派遣社員、契約社員）よりも、統計的に高い水準にあることが示された。一方、離職意思については両者に統計的有意差は見られず、同水準であった。

表 3.32 会社への愛着度と離職意思の雇用形態の差

		非正規 (569人)	正規 (129人)	差 (男性-女性)	F 値 (1, 698)	偏 η^2
会社への愛着	平均値	2.99	3.50	-0.51	31.75***	0.044
	標準偏差	0.9	1.02			
離職意志	平均値	2.69	2.59	0.10	—	—
	標準偏差	1.11	1.36			

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

3.2.5 部門別の差

会社への愛着度の部門別水準には統計的に意味のある差が見られた（表 3.33）。多重比較を行ったところ、農園部門のメンバーの会社への愛着度は、店舗営業部門で働くメンバーよりも高いことが判明した。

離職意思が部門別に差があるかどうかを検討するために分散分析を行ったところ、統計的な有意差が見られた（表 3.34）。ただし、多重比較においては有意差が見られなかった。離職意思の平均値が最も高い値を示したのは生産製造部門であり、もっとも低い値を示し

たのは総務管理部門であった。ただし、最も高い生産製造部門の平均値も 3.04 であり、積極的に辞めたいと思っている者は多くないと考えられる。

表 3.33 会社への愛着度の部門別の差（降順）

部門(人数)	平均値	標準偏差	F値 (7, 692)	偏 η^2	多重比較 (Holm法)
農園(21)	3.75	0.77	5.68***	0.54	> 店舗営業*
ブランドD(17)	3.68	0.73			
機械メンテ(9)	3.64	1.25			
総務管理(18)	3.51	1.11			
生産製造(24)	3.45	1.01			
営業外販(49)	3.34	0.92			
品質管理(10)	3.08	1.15			
店舗営業(522)	2.98	0.92			< 農園*

$p^* < .05$, $p^{**} < .01$, $p^{***} < .001$

表 3.34 離職意思の部門別の差

部門(人数)	平均値	標準偏差	F値 (7, 692)	偏 η^2
生産製造(24)	3.04	1.43	2.16*	0.21
品質管理(10)	2.87	1.56		
店舗営業(522)	2.72	1.10		
機械メンテ(9)	2.59	1.52		
ブランドD(17)	2.41	1.48		
営業外販(49)	2.37	1.25		
農園(21)	2.25	1.37		
総務管理(18)	2.09	1.15		

$p^* < .05$, $p^{**} < .01$, $p^{***} < .001$

3.2.6 職位別の差

分散分析の結果、会社に対する愛着度は、職位によって統計的に意味のある差があることが判明した（表 3.35）。多重比較を行った結果、係長と課長以上の集団は、担当者集団よりも高い会社への愛着度を示していた。

なお、離職意思については統計的に意味のある水準での職位別の差は観察されなかったが、最も低い水準は課長職以上のグループであり、最も高い水準を示したのは主任のグループであった（表 3.36）。ただし、主任グループの平均値は 2.91 と、どちらかと言えば離職をしたいとは考えていないようであった。

表 3.35 職位別の会社への愛着度の差

職位(人数)	平均値	標準偏差	F 値 (3, 695)	偏η ²	多重比較 (Holm法)
担当者(600)	3.01	0.93	10.93***	.045	<係長* <課長以上***
主任(47)	3.34	0.90			
係長(27)	3.54	0.96			>担当者*
課長以上(25)	3.89	0.90			>担当者***
p* < .05, p** < .01, p*** < .001					

表 3.36 職位別の離職意思

職位(人数)	平均値	標準偏差
担当者(600)	2.67	1.14
主任(47)	2.91	1.31
係長(27)	2.77	1.40
課長以上(25)	2.16	1.23

4. 会社の人材育成態度

以下、従業員全体が会社の育成態度についてどのように認知しているか(4.1)、会社の育成態度に対する認知の男女差(4.2)、従業員の学歴別の会社の育成態度に対する認知差(4.3)、会社の育成態度に対する雇用形態別の認知差(4.4)、部門別の会社の育成態度に対する認知差(4.5)、および職位別の会社の育成態度に対する認知の差(4.6)について報告する。

なお、会社の人材育成態度は、①「会社の人材育成投資」、②「キャリア展望の明示」、③「既存成員の支援的育成姿勢」、および④「本人任せの OJT」という四つの変数によって把握された³。

①会社の人材育成投資とは、会社が従業員に対してどの程度熱心に人材育成をしているかという事に対する従業員の認知を意味する。具体的には「私の会社は、従業員のためのキャリア相談やキャリア計画支援を提供している」、「私の会社は、従業員が将来の仕事に備えるために新しいスキルを学ぶ時間を与えている」、「私の会社は、従業員の将来の仕事やキャリア開発に備えるためのスキルを訓練してくれている」という 3 項目により測定された。

②キャリア展望の明示は、人材育成が行われる文脈について、社内におけるキャリアの見通しがどの程度従業員に把握されているかを意味する。具体的には、「この会社での昇進の仕方は、異動含む一定の計画に従うと、各自にはっきりと伝えられる」、「経験や業績を築くために必要な役割移動や職能間の異動は、この会社では非常に明白である」、「昇進のためのステップは、この会社でははっきりと決まっている」などの 6 項目で測定された。

③既存社員の支援的育成姿勢は、先輩従業員が経験の浅い従業員たちに対してどのくらい友好的・支援的に育成を行っているかに対する認知を意味する。具体的には、「この会社では、新人や転職者への助言や指導をベテランの主要な職責の一つと見なしている」、「ほぼすべての既存成員は、新人や転職者に対し、個人的に支援してあげている」、「新人や転職者がこの組織に適応できるように、既存成員はわざわざ手助けをする」という 3 項目で測定された。

④本人任せの OJT（仕事を通じた職務訓練）とは、従業員が仕事を覚えたり会社に馴染んだりするにあたって、従業員自身の試行錯誤や主体性に任せようという育成姿勢に対する認知を意味する。具体的には「当社における仕事知識の大半は、試行錯誤に基づく非公式な方法で習得される」、「この会社では、今後の自分に何が起こるのかという情報の大半は、公式な伝達経路からというよりも、むしろ非公式な情報網（噂など）から得られる」、「この会社では普通、自分の役割がどうあるべきかについて教えることはなく、放っておいて自分で発見させる」などの 5 項目で測定された。

4.1 会社の育成態度に対する従業員全体の認知

回答した従業員 700 人全員の 4 つの人材育成態度に対する認知の平均と標準偏差は表 4.1

³ 人材育成投資の尺度は Lee & Norman (2003) から α 係数を参考に抜粋・和訳した。会社の人材育成投資の α 係数は .84 であった。キャリア展望の明示、既存成員の支援的育成姿勢、および本人任せの OJT は Jones(1986) の組織社会化戦術尺度を和訳し探索的因子分析（最尤法、固有値 1、プロマックス回転）の結果を参考に構成された。信頼性係数 α はキャリア展望の明示が .88、既存成員の支援的育成姿勢が .78、本人任せの OJT が .73 であり、いずれも分析可能な水準の数値を示していた。

に示した。なお、各々の最大値は5、最小値は1、中央値は3である。

会社の人材育成投資に対する認知は中央値である3よりも低い値を示しており、会社組織が熱心に人材育成に対する支援をしているとは認知していないようである。

キャリア展望の明示についてはほぼ中央値に近い値であり、自社におけるキャリア展望は、はっきりしているともいないとも認知していないようであった。

既存成員の支援的育成姿勢については、中央値よりも高い値を示しており、直接交流を持つ従業員同士での育成はある程度良好な関係の下でなされているようである。

本人任せのOJTについては、ほぼ中央値に近い値であり、普段の業務遂行における学習や育成は放任的であるともそうでないとも認知していないようであった。

表 4.1 会社の育成態度への従業員全体の認知（降順）

	平均値	標準偏差
既存社員の支援的育成姿勢	3.28	0.83
キャリア展望の明示	2.97	0.74
本人任せのOJT	2.95	0.64
会社の人材育成投資	2.87	0.93

4.2 会社の育成態度に対する男女の認知差

性別によって会社の育成態度に対する認知に相違があるかどうかを分散分析によって検討した。会社の人材育成投資に対する認知は、男性のほうがやや高い評価をしているという統計的に有意な傾向（危険率約5.4%）が見出された。

キャリア展望が明示されている度合い、本人任せのOJTの度合いについては、男性のほうが女性よりも、統計的に意味がある水準で高く評価していた。ただし、既存成員の支援的育成態度に対する評価に男女差はなかった。

表 4.2 会社の育成態度に対する認知の男女差

		平均値	標準偏差	F値 (1, 698)	偏 η^2
会社の人材育成投資	男性(185)	2.98	1.04	3.72	.005
	女性(515)	2.83	0.89		
キャリア展望の明示	男性(185)	3.08	0.88	5.37*	.008
	女性(515)	2.93	0.68		
既存社員の支援的育成姿勢	男性(185)	3.37	0.89	-	-
	女性(515)	3.25	0.81		
本人任せのOJT	男性(185)	3.03	0.75	3.93*	.006
	女性(515)	2.93	0.60		

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

4.3 会社の育成態度に対する学歴別の認知差

従業員の学歴によって、会社の育成態度に対する認知に相違があるかどうか、分散分析によって検討した結果、学歴間に統計的に意味のある差は見られなかった。つまり、どのような学歴であっても、会社の育成態度に対する評価は変わらなかった。参考に、学歴ごとの4つの育成態度に関する評価の平均点と標準偏差を表4.3に示した。

表 4.3 会社の育成態度に対する認知の学歴間比較

		人材育成 への投資	キャリア展 望の明示	支援的な 育成姿勢	本人任せ のOJT
中学校卒(55)	平均値	3.13	3.05	3.24	2.93
	標準偏差	0.92	0.58	0.73	0.56
高等学校卒(337)	平均値	2.87	2.96	3.22	2.91
	標準偏差	0.86	0.68	0.80	0.61
短大・専門卒(104)	平均値	2.80	3.03	3.24	3.08
	標準偏差	1.02	0.76	0.88	0.61
大学・大学院卒(192)	平均値	2.84	2.93	3.42	2.97
	標準偏差	1.02	0.89	0.90	0.72

4.4 会社の育成態度に対する雇用形態別の認知差

雇用形態によって、会社の育成態度に対する認知に差があるかどうかを分散分析によって検討した(表4.4)。分析では正社員と回答した者(正規従業員)129人とパート/アルバイト、派遣社員、契約社員と回答した者(非正規従業員)569人とを比較し、それ以外の回答を行った2名は除外した。

分析の結果、既存成員の支援的育成姿勢に対する認知以外は、雇用形態による認知に差はなかった。支援的育成姿勢については、正規従業員の方が統計的に意味のある水準で高く認知していた。つまり、正社員の方が既存成員はより支援的育成姿勢であると認知していた。

表 4.4 会社の育成態度に対する認知の雇用形態比較

		平均値	標準偏差	F値 (1, 696)	偏 η^2
会社の人材育成投資	非正規(569)	2.84	0.90	9.61**	.014
	正規(129)	2.96	1.07		
キャリア展望の明示	非正規(569)	2.96	0.69		
	正規(129)	3.02	0.96		
既存社員の支援的育成姿勢	非正規(569)	3.23	0.81		
	正規(129)	3.48	0.92		
本人任せのOJT	非正規(569)	2.96	0.62		
	正規(129)	2.94	0.73		

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

4.5 会社の育成態度に対する部門別の認知差

成員の所属部門によって、会社の育成態度に対する認知に差があるかどうかを分散分析によって検討した（表 4.5）。

その結果、既存成員の支援的育成姿勢のみに統計的に意味のある水準で差が見られた。ただし多重比較による統計的有意差は見られなかった。人材育成への投資、キャリア展望の明示、および本人任せの OJT に関しては部門による差は見られなかった。

単純に平均値のみについて言及すれば、人材育成への投資を最も高く認知していたのは農園（3.27）で、最も低く認知していたのは総務管理部門（2.78）であった。キャリア展望の明示に関して最も高く認知していたのは生産製造部門（3.28）で、最も低く認知していたのは総務管理（2.60）であった。既存成員の支援的育成姿勢について最も高く認知していたのはブランド・ディレクション部門（3.76）で、最も低く認知していたのは機械メンテナンス部門（2.76）であった。本人任せの OJT を最も高く認知していた部門は生産製造部門（3.08）で、最も低く認知していたのは機械メンテナンス部門（2.76）であった。

全体としては、会社による人材育成への投資に対する評価はあまり高いとは言えないが、従業員同士での友好的な相互支援は微弱ではあるが相対的に高く評価されているようである。

表 4.5 会社の育成態度に対する認知の部門別比較

部門(人数)		人材育成への投資	キャリア展望の明示	支援的育成姿勢*	本人任せのOJT
店舗営業(552)	平均値	2.83	2.96	3.22	2.97
	標準偏差	0.90	0.70	0.82	0.61
営業外販(49)	平均値	3.08	3.04	3.37	2.79
	標準偏差	0.91	0.80	0.74	0.74
生産製造(24)	平均値	3.13	3.28	3.69	3.08
	標準偏差	1.11	0.87	0.80	0.78
総務管理(18)	平均値	2.78	2.60	3.24	2.91
	標準偏差	1.15	0.79	1.18	0.73
品質管理(10)	平均値	2.90	3.02	3.67	3.04
	標準偏差	1.11	1.03	0.90	0.60
ブランドD(17)	平均値	2.80	2.93	3.76	2.84
	標準偏差	1.05	0.91	0.59	0.69
機械メンテ(9)	平均値	2.81	2.89	3.04	2.76
	標準偏差	1.27	1.27	0.98	1.27
農園(21)	平均値	3.27	3.18	3.73	2.93
	標準偏差	0.94	0.91	0.93	0.64

*F(7, 692)=3.56, $p<.001$, 偏 $\eta^2=.035$

4.6 会社の育成態度に対する職位別の認知差

成員の職位ごとの、会社の育成態度に対する認知の平均を表したのが表 4.6 である。単純

に平均値の大小だけを見ると、人材育成への投資、キャリア展望の明示、既存成員の支援的育成姿勢を最も高く評価しているのは課長以上の管理職グループであり、逆に担当者グループはそれら三つの変数について最も低く評価している。本人任せの OJT については課長以上のグループは最も低く評価している一方で、主任グループは最も高い値を示している。

成員の職位ごとに、会社の育成態度に対する認知が異なるかどうかについて分散分析を行った結果（表 4.7）、既存成員の支援的育成姿勢と本人任せの OJT について、統計的に意味のある水準で職位間の認知差が見られた。ただし、既存成員の支援的育成姿勢については多重比較の結果からは統計的有意差は見られなかった。

一方、本人任せの OJT については、多重比較の結果、担当者と主任グループは課長以上のグループよりも統計的に高く評価していた。つまり、課長職以上はあまり放任的な育成でないことを認知しているが、職位が相対的に低い担当者と主任は相対的に放任的であると認知している。

上記の結果を鑑みると、上位の管理職者は人材育成のあり方を良好であると認知しているのに対し、下位の成員は管理職が思うほどには高く評価していないとすることが出来る。両者の認識のギャップが見られるが、いずれの育成態度についても中央値が 3 であることを踏まえれば、特別に悪いとも良好とも捉えていないと言える。

表 4.6 会社の育成態度に対する認知の職位別比較

職位(人数)		人材育成への投資	キャリア展望の明示	支援的育成姿勢	本人任せの OJT
担当者(600)	平均値	2.85	2.95	3.25	2.96
	標準偏差	0.92	0.72	0.83	0.63
主任(47)	平均値	2.91	3.00	3.33	3.14
	標準偏差	1.03	0.86	0.91	0.62
係長(27)	平均値	3.04	3.02	3.58	2.82
	標準偏差	1.01	0.85	0.71	0.76
課長以上(25)	平均値	3.11	3.33	3.64	2.56
	標準偏差	1.09	0.93	0.85	0.64

表 4.7 職位別で統計的な有意差が見られた人材育成態度

		担当者 (600)	主任 (47)	係長 (27)	課長以上 (25)	F 値 (3, 695)	偏 η^2	多重比較(Holm法)
既存成員の支援的 育成姿勢	平均値	3.25	3.33	3.58	3.64	3.10*	.013	
	標準偏差	0.83	0.91	0.71	0.85			
本人任せの OJT	平均値	2.96	3.14	2.82	2.56	5.05**	.021	担当者<課長以上** 主任<課長以上***
	標準偏差	0.63	0.62	0.76	0.64			

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

5 従業員態度の規定要因

ここでは、従業員の満足度、組織への愛着、および離職意思について、それらをどのような要因が規定しているのか分析を行う。具体的には重回帰分析を行い、従業員の属性に関わる変数として、年齢、勤続月数、性別（男女ダミー⁴）、婚姻状態（既婚と未婚ダミー）、学歴、転職回数、現職の雇用形態（正規と非正規のダミー）、所属部署（店舗営業かその他のダミー）および職位を用いた。

会社の育成態度としては、「人材育成への投資」、「キャリア展望の明示」、「既存成員の支援的育成姿勢」、および「本人任せの OJT」と、上司と部下との交換関係(LMX)⁵を用いた。分析に用いた変数間の相関行列は表 5.1 に示した。

⁴ 0 か 1 かなどの二値であらわされる変数のこと。

⁵ Graen & Uhl-Bien (1995) から翻訳した 7 項目を用いた ($\alpha=.89$)。LMX とは上司と部下との間における社会的交換（二者間で特定の利益を得るために互いの資源をやりとりし合うこと）関係の質を意味する。

表 5.1 相関行列

	年齢	勤続月	性別D	婚姻D	学歴	転職回数	雇用形態D	部署D	職位	育成投資	キャリア明示	支援的態度	放任的態度	LMX	満足	愛着	離職意思
年齢	-																
勤続月	.50 ***	-															
性別D	-.21 ***	-.19 ***	-														
婚姻D	.69 ***	.31 ***	-.16 ***	-													
学歴	.14 ***	.09 *	-.14 ***	.09 *	-												
転職回数	.57 ***	.15 ***	-.02	.47 ***	-.03	-											
雇用形態D	.31 ***	.24 ***	-.31 ***	.21 ***	.32 ***	.03	-										
部署D	.29 ***	.11 ***	-.24 ***	.21 ***	.20 ***	.09 *	.47 ***	-									
職位	.29 ***	.31 ***	-.28 ***	.22 ***	.26 ***	.08 *	.50 ***	.42 ***	-								
育成投資	-.02	-.02	-.07 +	-.03	-.06	-.02	.09 *	.08 *	.05	(.84)							
キャリア明示	.00	-.01	-.09 *	.02	-.02	.02	.00	.03	.07 +	.61 ***	(.88)						
支援的態度	-.05	-.06	-.06	-.04	.08 *	-.06	.11 ***	.14 ***	.08 *	.60 ***	.62 ***	(.78)					
放任的態度	-.02	.05	-.07 *	-.05	.04	-.04	-.04	-.05	-.10 **	-.02	.07 +	-.05	(.73)				
LMX	.03	-.02	-.02	.04	.07 +	.03	.09 *	.14 ***	.08 *	.42 ***	.46 ***	.54 ***	-.03	(.89)			
満足度	-.04	-.09 *	.02	-.01	-.01	-.03	.03	.10 **	.03	.51 ***	.50 ***	.57 ***	-.08 *	.60 **	(.91)		
会社愛着	.18 **	.09 *	-.14 ***	.18 ***	.04	.10 ***	.18 ***	.22 **	.19 **	.53 ***	.48 ***	.49 ***	-.03	.52 **	.56 **	(.86)	
離職意思	-.14 **	.04	.00	-.15 ***	.07 +	-.11 ***	-.02	-.08 *	-.04	-.20 ***	-.13 ***	-.19 ***	.33 **	-.24 **	-.41 **	-.35 ***	(.93)

*** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$
 対角線上の()内の数値は信頼性係数 α
 Dはダミー変数

従業員の満足度、会社への愛着度、および離職意思を従属変数とした重回帰分析の結果は表 5.2 に示した。

表 5.2 従業員態度の規定要因（重回帰分析の結果）

変数名	満足度			会社への愛着度			会社への愛着度		
	B	β	t	B	β	t	B	β	t
切片	1.45		8.50 ***	-.19		-0.69	2.62		6.56
年齢	.00	.01	0.15	.01	.08	1.52	-.02	-.16	-2.70 **
勤続月	.00	-.06	-1.84	.00	.01	.20	.00	.09	2.25 *
性別D	.07	.05	1.64	-.06	-.03	-.92	.01	.00	.08
婚姻D	.03	.02	0.62	.19	.08	2.14 *	-.17	-.06	-1.29
学歴	-.02	-.03	-0.98	-.03	-.03	-.92	.08	.08	2.09 *
転職回数	-.01	-.04	-1.19	.00	.00	-.02	.01	.01	.30
雇用形態D	-.03	-.03	-0.74	.03	.01	.38	.12	.05	1.07
部署D	.06	.04	1.27	.14	.06	1.81	-.06	-.02	-.52
職位	.00	.00	-0.05	.08	.07	1.86	.03	.02	.40
育成投資	.11	.16	4.35 ***	.28	.27	7.05 ***	-.15	-.12	-2.56 *
キャリア明示	.10	.12	3.12 **	.15	.12	2.98 **	.06	.04	.85
支援的態度	.14	.19	4.73 ***	.09	.08	1.97 *	-.07	-.05	-1.01
放任的態度	-.06	-.06	-2.20 *	-.02	-.01	-.40	.56	.31	8.90 ***
LMX	.29	.37	11.14 ***	.35	.29	8.52 ***	-.27	-.18	-4.31 ***
F	47.28(14, 683)***			40.91(14, 683)***			13.32(10, 688)***		
R ²	.49			.46			.21		
Adjust R ²	.48			.45			.20		

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

5.1 従業員満足度の規定要因

従業員の満足度は、会社による人材育成への投資を認知するほど、社内でのキャリア展望が明示されるほど、既存メンバーからの支援的育成姿勢を認知するほど、および上司と部下との人間関係（LMX）が良好であるほど、高まることが判明した。逆に、放任的な育成態度（本人任せの OJT）を認知するほど、満足度は低下する傾向にあった。

5.2 組織への愛着度の規定要因

会社への愛着度は、会社による人材育成への投資を認知するほど、社内でのキャリア展望が明示されるほど、既存メンバーからの支援的育成姿勢を認知するほど、および上司と部下との人間関係（LMX）が良好であるほど、高まることが判明した。これは 5.1 満足度の規定要因と同様であった。

なお、既婚者は会社への愛着度が高まる傾向にあることも判明した。

5.3 離職意思の規定要因

離職意思については、会社による人材育成への投資を認知するほど、また上司と部下との人間関係（LMX）が良好であるほど、低下することが判明した。逆に、放任的な育成態度（本人任せの OJT）を認知するほど、離職意思は高まる傾向にあった。

属性の効果については、年齢が高まるほど離職意思は低下する傾向にあった。興味深いのは年齢とある程度の相関が見られる勤続月数はむしろ長くなるほど離職意思を高めている点である。同様に、学歴も高いほどに離職意思も高まる傾向にあった。

勤続月数は満足度と弱い負の相関が見られたこと（表 5.1）を踏まえると、長く勤続することで仕事への飽きが生じる可能性が考えられる。あるいはある程度の期間勤務することで自信やスキルが高まることで転職を考えるようになるのかもしれない。

学歴は、高い学歴の者ほど次の転職先が見つけやすいといった理由から、離職意思を高める効果があるのかもしれない。

5.4 従業員態度の規定要因のまとめ

従業員態度の規定要因に関する分析について大まかにまとめると、会社が熱心に人材育成をしており、現場の人間関係の中で支援的な態度での育成を受ければ、良好な就労態度が期待されるようである。特に上司との間における良好な人間関係が重要であると考えられる。

逆に「習うより慣れろ」、「自分から自主的に学べ」と言った伝統的な放任型の育成態度は概してマイナスな効果をもたらすようである。

6. 会社の組織風土

組織風土とは、ある組織を記述する（あるいは成員に認知された）特性の集合であり、その組織を他の組織から区別し、組織内の人間行動に影響を及ぼすもの、とされる（Forehand & Gilmer, 1964）。

ここでは、過去の文献から組織風土を 7 次元に集約した Ogawa, Takahashi, & Osato (2014) に基づいて、①集団主義対個人主義、②人間志向対課題志向、③自律志向対他律志向、④論理志向対直観志向、⑤革新志向対保守志向、⑥過程志向対結果志向、および⑦長期志向対短期志向について検討した。

①集団主義対個人主義の次元は、集団や組織の目標を重視するか、個人の考えや主張を重視するかの次元である。②人間志向対課題志向の次元は、物事の決定や実行の際に、経済合理性を重視するか、成員への配慮を重視するかにかかわる程度である。③自律志向対他律志向は、自らの考えに基づいて行動することを奨励するか、規則や命令に忠実に行動することを是とするかの次元である。④論理志向対直観志向の次元は、問題解決にあたって論理や科学的態度を重視するか、フィーリングや直観を重視するかに関する次元である。⑤革新志向対保守志向の次元は、現状変革を重視するのか、従来の慣習や伝統を重視するのかに関する次元である。⑥過程志向対結果志向の次元は、結果に至る過程、たとえば努力投入や手続き・方法を重視するか、結果を重視するかに関わる次元である。⑦長期志向対短期志向は、すぐに成果が出ないものでも長期的視野に立って取り組み評価しようとするか、目の前の成果を重視するかにかかわる次元である。

以下、会社の組織風土の概要(6.1)、組織風土に対する認知の男女差(6.2)、従業員の学歴別の組織風土に対する認知差(6.3)、組織風土に対する雇用形態別の認知差(6.4)、部門別の組織風土(6.5)、および職位別の組織風土(6.6)について報告する。

6.1 会社の組織風土の概要

表 6.1 は 7 次元の組織風土を平均値（会社）の高い順番に示したものである。表上部の「会社」とは回答者が各次元に対応した項目に対し、会社の考え方や方針にどの位当てはまるかを回答した結果であり、「本人」とは回答した従業員自身が各次元に対応した項目に対しどの程度共感できるかを回答した結果である。

ある組織について成員に認知された特性の集合が組織風土であり、表中の「会社」部分が組織風土にあたる。従って、表上部「差」の値は、会社の特性と自分自身の考えがどの程度適合しているか（ないし乖離しているか）を表す一つの指標となる。ここでは組織診断の一環として、組織風土に対する記述を行う。

表 6.1 A 社全体の組織風土

	会社(組織風土)			本人			差 会社-本人
	平均値	標準偏差	α 係数	平均値	標準偏差	α 係数	
他律志向 対 自律志向	3.59	0.65	0.71	3.67	0.63	0.68	-0.08
集団主義 対 個人主義	3.55	0.65	0.72	3.59	0.63	0.70	-0.05
過程志向 対 結果志向	3.36	0.74	0.86	3.34	0.70	0.78	0.03
革新志向 対 保守志向	3.26	0.67	0.82	3.47	0.63	0.80	-0.21
短期志向 対 長期志向	2.82	0.55	0.71	2.72	0.54	0.70	0.10
直観志向 対 論理志向	2.76	0.60	0.65	2.73	0.59	0.65	0.03
課題志向 対 人間志向	2.75	0.62	0.70	2.42	0.62	0.72	0.33

①他律志向 対 自律志向

「他律志向 対 自律志向」は、会社が定めた規則や命令に忠実に行動することを是とするか（他律志向）、自らの考えに基づいて行動することを奨励するか（自律志向）を把握する次元である。具体的には「まず自分の考えに沿って動くべきだ。規則や命令に従うのは二の次だ」の逆転項目⁶、「自分勝手に動くのではなく、会社の規則や命令に従って動くことが大切だ」、「自分ルールで動いてはいけない。指示や命令に従うからこそ、組織はうまく回る」等の4項目から構成されている。

尺度の中央値が3であることから、A社の組織風土はやや他律的であると言える。つまり、個々人が自分の考えで自由に判断すると言うよりも、定められたルールに従った職務遂行が求められていると従業員は感じているという事を意味する。

製造過程やチェーン化した販売網においては、安定した品質や標準化された対応が求められることを考えれば、これは妥当な結果であると考えられる。従業員自身の共感度との乖離も少なく、会社から期待されていると認識していることと自分たち自身の考え方にあまり差がないことを考えると、従業員はある程度納得して働いていることが推測される。

②集団主義 対 個人主義

「集団主義 対 個人主義」の次元は、集団や組織の目標を重視するか、個人の考えや主張を重視するかを表す次元である。具体的には「個人主義こそが組織を成功に導く」の逆転項目、「組織の成功は、集団というよりも、優れた個人にかかっている」、「組織の成功は、個々人よりも、チームワークにかかっている」等の5項目によって測定された。

尺度の中央値が3であることから、A社の組織風土はやや集団主義的であると言える。つまり、自分個人の利害を追求して行動すると言うよりも、組織や集団の目標をより重視することが求められていると感じているようである。

製造や店舗での販売では従業員同士の連携や協力が不可欠であり、先の他律性の風土とも整合的であると言えよう。従業員自身の共感度との乖離も少ないことを踏まえれば、従

⁶ ここで言う逆転項目とは、項目の意味する内容の逆の内容を把握するために、5点尺度の測定時の値を中央値の3を中心に反転させたものである。例えば、仕事への不満度を把握する際、「今の仕事に不満を持っている」という項目に対し「よく当てはまる」(5)と回答させる方法に対し、「今の仕事に満足している」という項目に対し1「まったく当てはまらない」を選択した場合を不満度が高いとみなす項目を指す。

業員はある程度納得して就労していると考えられる。

③過程志向 対 結果志向

「過程志向 対 結果志向」の次元は、結果に至る過程（たとえば努力投入、手続きや方法など）を重視するか、手段は問わず結果を重視するかに関わる次元である。具体的には、「結果がすべてだ。プロセスや手続きはどうでもよい」の逆転項目、「結果さえ出れば、どんな手段や過程であっても構わない」の逆転項目、「結果を大切にするならば、プロセスこそを大切にしなければならない」などの6項目で測定された。

A社の組織風土はやや過程志向的であると言える。つまり、ただ結果だけを出せばよいと言うよりも、どちらかと言えば、結果を出すに至るプロセスを大切にするよう期待されていると従業員は認知しているようである。この次元に対する従業員の考え方も乖離が少ない。

④革新志向 対 保守志向

「革新志向 対 保守志向」は、現状からの変革を重視するのか、従来の慣習や伝統を重視するのかに関する次元である。具体的には、「伝統や慣習を継承するよりも、新しいことに取り組むことが重要だ。変革にこそ、意味がある」、「常に変革し続けることが、成功への唯一の道だ」、「常に成功したければ、常に変革しなければいけない」の3項目によって測定された。

A社の組織風土はやや革新主義寄りであると言える。つまり従業員は、あまり強いメッセージではないかもしれないが、会社は何かしらの変化を求めていると認知しているようである。新しい商品の開発などにおいて一定の変化が求められる一方で、「いも、たこ、なんきん」という原材料や主要ターゲットとしての女性に対するこだわりを反映した結果かもしれない。

この次元は、若干の会社側の期待と従業員個々人の考えに乖離があった。従業員は会社が求めているよりも革新志向であり、より創意工夫をしていきたいと考えているのかもしれない。

⑤短期志向 対 長期志向

「短期志向 対 長期志向」は、目前の成果を重視するか、すぐに成果が出ないものでも長期的視野に立って取り組み評価しようとするかに関する次元である。具体的には、「今、損をするとしても、未来のための長期的取り組みが大切だ」の逆転項目、「今この時の成果よりも、5年先、10年先を見越した取り組みが大切だ」の逆転項目、「5年先、10年先の取り組みよりも、今この時の成果こそが重要だ」などの6項目で測定された。

A社の組織風土はやや長期志向寄りであると言える。従業員は、会社から、あまり強いメッセージとしてではない可能性が高いが、短期的な成果というよりも長期的な取り組みを期待されていると認知しているようである。それは農園部門など、原材料からの取り組みなどに見られるのかもしれない。

この次元はあまり大きな乖離ではないが、従業員の方がより長期志向的であるようである。

⑥直観志向 対 論理志向

この次元は、問題解決にあたってフィーリングや直観を重視するか、論理や科学的態度を重視するかに関する次元である。具体的には、「冷静で細心の分析というよりも、仕事では直感が大切だ」、「理屈や分析ではなく、仕事ではフィーリングが大切だ」、「何が問題なのかを分析し、一つずつ解決していくことこそが、仕事の本質だ」の逆転項目など 4 項目で測定された。

A 社の組織風土はやや論理志向寄りであるようである。従業員は、会社から、あまり強いメッセージとしてではない可能性が高いが、直観的な態度というよりも論理的分析態度を期待されていると認知しているようである。この次元については、従業員の平均値との乖離はほとんどなかった。

⑦課題志向 対 人間志向

「課題志向 対 人間志向」の次元は、物事の決定や実行の際に、経済合理性を重視するか、成員への配慮を重視するかに関する次元である。具体的には、「組織における決定の際に大切なのは、人への影響だ。合理的な判断でも、人がついてこなければ意味がない」の逆転項目、「人への配慮と利益を比較すれば、やはり人への配慮を優先すべきだ。利益は後からついてくる」の逆転項目、「利益と人への配慮を比較すれば、やはり利益を優先させるべきだ。人は利益についてくる」などの 4 項目から測定された。

A 社の組織風土はやや人間志向寄りであるようである。従業員は、会社から、人への配慮を期待されていると認知しているようである。女性が多い職場であり、先の人間関係への満足度の高さなどから推測すると、女性にとって働きやすい職場である理由かもしれない。

ただし、この次元は、従業員自身はより人間志向的な態度に共感を持っており、単純な平均値の差からの考察に過ぎないが、組織風土との乖離が最も大きな次元であった。

6.2 組織風土に対する認知の男女差

組織風土に関して、統計的に意味のある水準で男女差が見られたのは、集団主義対個人主義、革新志向対保守志向、および短期志向対長期志向であった（表 6.2）。集団主義志向と革新志向は男性の方が高かった一方、短期志向は女性の方が高かった。これは、非正規従業員に占める女性の割合が高いためかもしれない。

表 6.2 組織風土の男女差

組織風土	性別	平均値	標準偏差	F 値 (1, 698)	偏 η^2
集団主義	男性(185)	3.66	0.76	8.58**	.012
	女性(515)	3.50	0.60		
革新志向	男性(185)	3.56	0.85	18.49***	.026
	女性(515)	3.29	0.68		
短期志向	男性(185)	2.66	0.67	19.65***	.027
	女性(515)	2.87	0.49		

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

6.3 従業員の学歴別の組織風土に対する認知差

組織風土に関して、統計的に意味のある水準で従業員の学歴別の差が見られたのは、集団主義対個人主義、革新志向対保守志向、および短期志向対長期志向であった（表 6.3）。集団主義と革新志向は大学・大学院卒者のグループが高い傾向にあった。逆に、短期志向は中学校卒や高校卒グループなどで高い傾向にあった。これは学歴に伴う雇用形態も影響しているのかもしれない。

表 6.3 組織風土の学歴差

組織風土	学歴	平均値	標準偏差	F 値	偏 η^2	多重比較(Holm法)
集団主義	中学校卒(55)	3.33	0.62	14.89***	.061	<大学・大学院卒***
	高等学校卒(337)	3.46	0.61			<大学・大学院卒***
	短大・専門卒(104)	3.52	0.60			<大学・大学院卒***
	大学・大学院卒(192)	3.80	0.69			>中学・高校・短大等***
革新志向	中学校卒(55)	3.28	0.59	10.00***	.042	<大学・大学院卒*
	高等学校卒(337)	3.24	0.70			<大学・大学院卒***
	短大・専門卒(104)	3.37	0.73			<大学・大学院卒*
	大学・大学院卒(192)	3.60	0.80			>中学・短大等***, >高校*
短期志向	中学校卒(55)	2.98	0.33	11.62***	.048	>大学・大学院卒***
	高等学校卒(337)	2.90	0.48			>大学・大学院卒***
	短大・専門卒(104)	2.77	0.51			
	大学・大学院卒(192)	2.64	0.68			<中学・高校***

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

6.4 組織風土に対する雇用形態別の認知差

雇用形態別の組織風土の認知に関しては、過程志向対結果志向「以外」のすべての次元で統計的に意味のある水準で差が見られた。

非正規従業員の方が高かったのは、短期志向、直観志向、課題志向であった。正規従業員の方が高かったのは、他律志向、集団主義志向、革新志向であった。

要約すれば、非正規従業員は、正社員よりも自分のルールを重視する傾向にあり、より個人主義的である。また相対的に保守的、短期志向的、直観的で課題志向的である。

逆に、正社員は会社のルールを遵守する傾向がより高く、また集団主義的である。革新志向も相対的に高く、より長期志向的である。また、相対的に論理志向であり、人間志向的でもあった。これは長期雇用を前提とした正社員、あるいはコア・メンバーとして現場の運営のみならずその管理的立場にあることを踏まえれば、いずれについても妥当な結果であると言えよう。

表 6.4 組織風土の雇用形態差

組織風土	雇用形態	平均値	標準偏差	F値 (1, 698)	偏 η^2
他律志向	非正規(569)	3.56	0.64	4.29*	.006
	正社員(129)	3.70	0.69		
集団主義	非正規(569)	3.44	0.59	94.28***	.119
	正社員(129)	4.02	0.69		
革新志向	非正規(569)	3.23	0.67	101.63***	.127
	正社員(129)	3.91	0.76		
短期志向	非正規(569)	2.93	0.44	153.99***	.181
	正社員(129)	2.33	0.68		
直観志向	非正規(569)	2.79	0.58	10.48***	.015
	正社員(129)	2.61	0.66		
課題志向	非正規(569)	2.78	0.57	4.92*	.119
	正社員(129)	2.64	0.81		

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

6.5 部門別の組織風土

部門別の組織風土の相違は、課題志向対人間志向の次元「以外」のすべてにおいて見られた。逆に言えば、人間志向的な風土は部門横断的あるいは組織全体において差がない、共通の組織風土であると言える。

まず他律志向については、ブランド・ディレクション部門が店舗営業部門よりも統計的に意味のある水準で高かった（表 6.5）。会社のブランド管理により忠実であろうとしているのかもしれない。

表 6.5 部門別の他律志向（降順）

	平均値	標準偏差	F 値 (7, 692)	偏 η^2	多重比較 (Holm法)
ブランドD(17)	4.07	0.71	3.33**	.033	> 店舗営業*
機械メンテ(9)	4.03	0.72			
総務管理(18)	3.89	0.80			
農園(21)	3.77	0.60			
生産製造(24)	3.66	0.61			
営業外販(49)	3.64	0.69			
店舗営業(552)	3.55	0.64			< ブランドD*
品質管理(10)	3.35	0.63			

$p^* < .05$, $p^{**} < .01$

次に、集団主義は、ブランド・ディレクション部門と農園部門が、店舗営業部門よりも統計的に意味のある水準で高かった。ブランド・ディレクション部門と農園部門では、よりチームでの協力が求められているのかもしれない。

表 6.6 部門別の集団志向（降順）

	平均値	標準偏差	F 値 (7, 692)	偏 η^2	多重比較 (Holm法)
ブランドD(17)	4.09	0.60	6.43***	.061	> 店舗営業**
品質管理(10)	3.96	0.66			
機械メンテ(9)	3.96	0.68			
農園(21)	3.94	0.85			> 店舗営業*
総務管理(18)	3.93	0.66			
営業外販(49)	3.67	0.71			
生産製造(24)	3.58	0.77			
店舗営業(552)	3.47	0.61			< ブランドD** < 農園*

$p^* < .05$, $p^{**} < .01$, $p^{***} < .001$

革新志向については、品質管理部門、機械メンテナンス部門、ブランド・ディレクション部門、および生産製造部門が、店舗営業部門よりも統計的に意味のある水準で高い傾向が見られた。また、品質管理部門、機械メンテナンス部門、およびブランド・ディレクション部門は、営業外販部門よりも革新志向が統計的に有意に高かった。

概して言えば、営業関係の部門は相対的に革新性が低く、管理部門では高い傾向が見られた。現場では従来のやり方での効率の良い仕事が求められ、管理部門では改善が志向されているのかもしれない。

表 6.7 部門別の革新志向（降順）

	平均値	標準偏差	F 値 (7, 692)	偏 η^2	多重比較 (Holm法)
品質管理(10)	4.33	0.67	12.68***	.114	> 店舗営業*** > 営業外販**
機械メンテ(9)	4.26	0.85			> 店舗営業*** > 営業外販*
ブランドD(17)	4.22	0.72			> 店舗営業*** > 営業外販**
生産製造(24)	3.76	0.92			> 店舗営業*
農園(21)	3.73	0.85			
総務管理(18)	3.65	0.95			
営業外販(49)	3.42	0.81			< 品質管理** < 機械メンテ* < ブランドD**
店舗営業(552)	3.26	0.66			< 生産製造* < 機械メンテ*** < 品質管理*** < ブランドD***

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

短期志向は、概して、店舗営業や営業外販部門で高い傾向が見られ、逆に管理部門では低い傾向が見られた。より詳細に言えば、店舗営業部門は総務管理部門、品質管理部門、機械メンテナンス部門、ブランド・ディレクション部門よりも統計的に有意に短期志向が高かった。また、営業外販部門は、機械メンテナンス部門、ブランド・ディレクション部門よりも統計的に有意に短期志向が高かった。

時間帯や日々の売り上げといった指標で考える部門とより長期的な指標を目指す部門の違いかもしれない。

表 6.8 部門別の短期志向（降順）

	平均値	標準偏差	F 値 (7, 692)	偏 η^2	多重比較 (Holm法)
店舗営業(552)	2.89	0.48	12.68***	.114	> 総務管理* > 機械メンテ*** > 品質管理* > ブランドD***
営業外販(49)	2.74	0.62			> ブランドD*** > 機械メンテ**
生産製造(24)	2.57	0.63			
農園(21)	2.55	0.42			
総務管理(18)	2.50	0.69			< 店舗営業*
品質管理(10)	2.38	0.72			< 店舗営業*
ブランドD(17)	2.14	0.73			< 店舗営業*** < 営業外販***
機械メンテ(9)	2.04	0.86			< 店舗営業*** < 営業外販**

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

直観志向は、営業外販部門が機械メンテナンス部門よりも統計的に意味のある水準で高かった。概して、現場は相対的に直観志向的、スタッフ部門は論理志向的であるようである。

表 6.9 部門別の直観志向（降順）

	平均値	標準偏差	F 値 (7, 692)	偏 η^2	多重比較 (Holm法)
営業外販(49)	2.90	0.54	2.46*	.024	> 機械メンテ*
店舗営業(552)	2.77	0.57			
生産製造(24)	2.75	0.85			
ブランドD(17)	2.75	0.78			
品質管理(10)	2.60	0.41			
総務管理(18)	2.54	0.74			
農園(21)	2.51	0.64			
機械メンテ(9)	2.22	0.83			< 営業外販*

p* < .05

6.6 職位別の組織風土

職位階層によって組織風土に差があるかどうかを分散分析によって検討した。その結果、集団主義、革新志向、短期志向、および直観志向において統計的に意味のある差が見られた。他律志向、過程志向、課題志向においては階層による差は見られなかった。

集団主義（表 6.10）について、担当者グループは、主任、係長、および課長以上の職位にある者のグループよりも低い傾向にあった。また主任グループは課長以上のグループよりも集団主義志向が低かった。概して管理階層が上がる方が集団主義的なようであった。

表 6.10 集団主義の職位差

職位(人数)	平均値	標準偏差	F 値 (3, 695)	偏 η^2	多重比較 (Holm法)	
担当者(600)	3.47	0.61	23.22***	.091	<主任***	<課長以上***
					<係長**	
主任(47)	3.91	0.69			>担当者***	<課長以上*
係長(27)	3.90	0.60			>担当者**	
課長以上(25)	4.29	0.68			>担当者***	>主任*

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

革新志向（表 6.11）においても、担当者グループは、主任、係長、および課長以上の職位にある者のグループよりも低い傾向にあった。現場でオペレーションを担うグループに対し、管理階層では変革を行うことを期待されていると認知しているようである。

表 6.11 革新志向の職位差

職位(人数)	平均値	標準偏差	F 値 (3, 695)	偏 η^2	多重比較 (Holm法)	
担当者(600)	3.29	0.71	16.41***	.066	<主任***	<課長以上***
					<係長***	
主任(47)	3.75	0.76			>担当者***	
係長(27)	3.95	0.65			>担当者***	
課長以上(25)	3.83	0.88			>担当者***	

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

短期志向（表 6.12）においては逆に、担当者グループは、主任、係長、および課長以上の職位にある者のグループよりも高い傾向にあった。また主任グループも課長以上のグループよりも短期志向が高い傾向にあった。

現場に近いポジションであるほど短期志向が強く、階層が上がるにつれてより長期志向であることが期待されているようであった。これは時間帯や日々の売り上げなどの目に見

える成果基準がより短期的である可能性、あるいは担当者に雇用期間が有期である者が多いため、長期的な視点で職務に携わる傾向が弱いのかかもしれない。

表 6.12 短期志向の職位差

職位(人数)	平均値	標準偏差	F値 (3, 695)	偏 η^2	多重比較 (Holm法)	
担当者(600)	2.88	0.49	27.66***	.107	> 主任*** > 係長**	> 課長以上***
主任(47)	2.52	0.66			< 担当者***	> 課長以上*
係長(27)	2.34	0.61			< 担当者**	
課長以上(25)	2.21	0.76			< 担当者***	< 主任*

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

直観志向は、分散分析において統計的に有意な結果が見られたが、多重比較においてはグループ間における有意差は見られなかった（表 6.13）。単純な平均値では担当者グループが最も高かった。

表 6.13 直観志向の職位差

職位(人数)	平均値	標準偏差	F値 (3, 695)	偏 η^2
担当者(600)	2.78	0.58	2.64*	.011
主任(47)	2.59	0.71		
係長(27)	2.58	0.75		
課長以上(25)	2.66	0.58		

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

引用文献

- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990) "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 63, No. 1, pp. 1-18.
- Forehand, G. A. and Gilmer, B. V. H. (1964) "Environmental variation in studies of organizational behavior," *Psychological Bulletin*, Vol. 62, No. 6, pp. 361-382.
- Graen, G. B., and Uhl-Bien, M. (1995) "Relationship-Based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective," *Leadership Quarterly*, Vol. 6, No. 2, pp. 219-247.
- Jones, G. R. (1986) "Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations," *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 2, pp. 262-279.
- Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003) "Creating value for employee: investment in employee development," *International Journal of Human Resource Management*, Vol.14, No. 6, pp. 981-1000.
- Ogawa, N., Takahashi, K., and Osato, D. (2014) "The empathetic sorting technique: Measuring corporate culture by sorting illustrated value statements," *Business Studies Journal*, Vol. 6, pp. 81-101.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulian, P. V. (1974) "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 5, pp. 603-609.

付録

組織風土項目

他律志向 対 自律志向

- ・まず自分の考えに沿って動くべきだ。規則や命令に従うのは二の次だ（逆）
- ・自分勝手に動くのではなく、会社の規則や命令に従って動くことが大切だ
- ・自分ルールで動いてはいけない。指示や命令に従うからこそ、組織はうまく回る
- ・まず言われたことをこなしてから、自分なりの工夫をすべきだ

集団主義 対 個人主義

- ・個人主義こそが組織を成功に導く（逆）
- ・組織の成功は、集団というよりも、優れた個人にかかっている（逆）
- ・組織の成功は、個々人よりも、チームワークにかかっている
- ・組織である以上、個々の考え以上に、組織の目標を重視すべきだ
- ・集団の目標よりも、個人の幸福や利益を追求すべきだ（逆）

過程志向 対 結果志向

- ・結果がすべてだ。プロセスや手続きはどうでもよい（逆）
- ・結果さえ出れば、どんな手段や過程であっても構わない（逆）
- ・結果を大切にすれば、プロセスこそを大切にしなければならない
- ・結果だけ求めても、良い結果は出ない。過程を大切にすべきだ
- ・過程よりも結果を重視すべきだ（逆）
- ・結果よりも過程を重視すべきだ

革新志向 対 保守志向

- ・伝統や慣習を継承するよりも、新しいことに取り組むことが重要だ。変革にこそ、意味がある
- ・常に変革し続けることが、成功への唯一の道だ
- ・常に成功したければ、常に変革しなければいけない

短期志向 対 長期志向

- ・今、損をするとしても、未来のための長期的取り組みが大切だ（逆）
- ・今この時の成果よりも、5年先、10年先を見越した取り組みが大切だ
- ・5年先、10年先の取り組みよりも、今この時の成果こそが重要だ（逆）
- ・今がなければ未来もない。目の前の成果こそが重要だ（逆）
- ・今この瞬間を犠牲にしても、長期的視野に立って取り組むべきだ
- ・長期的な影響よりも、今この瞬間の成否こそを重視すべきだ（逆）

直観志向 対 論理志向

- ・何が問題なのかを分析し、一つずつ解決していくことこそが、仕事の本質だ（逆）
- ・冷静で細心の分析というよりも、仕事では直感が大切だ
- ・理屈や分析ではなく、仕事ではフィーリングが大切だ
- ・直感やフィーリングに従うことが、重要だ

課題志向 対 人間志向

- ・組織における決定の際に大切なのは、人への影響だ。合理的な判断でも、人がついてこ

なければ意味がない（逆）

- 人への配慮と利益を比較すれば、やはり人への配慮を優先すべきだ。利益は後からついてくる（逆）
- 利益と人への配慮を比較すれば、やはり利益を優先させるべきだ。人は利益についてくる
- 効率的な方法であっても、働く人を犠牲にするようなやり方には反対だ。組織は人を幸せにする手段だ（逆）

謝辞

- 本調査に協力いただいた A 社従業員の皆様と担当役員の方にお礼申し上げます。A 社の顧客の方々への印象などへの万一の影響を考え報告書では匿名とさせて頂きました。
- 本調査は JSPS 科研費 JPS15H03379 の助成を受けて行われたものです。



本ワーキングペーパーの掲載内容については、著編者が責任を負うものとします。

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690
URL: <http://riim.ws.hosei.ac.jp>
E-mail: cbir@adm.hosei.ac.jp

(非売品)
禁無断転載