

# 集団や組織に関する価値観と職場の風土

小久保 みどり\*

## VALUES ABOUT GROUPS AND ORGANIZATIONS OF EMPLOYEES AND THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF THEIR WORKPLACE

Midori KOKUBO

### 要 旨

本研究では働く人が持っている、集団や組織に関する価値観と働く人を受け入れている会社側の職場の風土の適合、不適合が働いている人の会社へのコミットメントやさまざまな側面への満足感、会社への勤続意志、仕事の継続意志などに及ぼす影響を検討した。

約8000人のデータを男女別に分析した結果、以下の事が実証された。働いている人の集団や組織に関する価値観が革新で、職場の風土が革新である場合、そこで働く人の会社へのコミットメントやさまざまな側面への満足感、会社への勤続意志、仕事の継続意志などは他の組合せよりも有意に高くなった。価値観が革新で職場の風土が保守である場合は逆にこれらの変数の得点は低くなったが、女性の場合それは価値観が保守で職場の風土が保守である場合と同じぐらいの低さであった。男性の場合は価値観、職場の風土ともに保守の場合の方が多くの変数でより低い結果となった。また、価値観・保守—職場の風土・革新の場合は、多くの変数で価値観・革新—風土・革新の場合よりも低い結果であったが、価値観・革新—風土・保守、価値観・保守—風土・保守の場合よりも高い結果となった。働く人の価値観と職場の風土が単に適合していればよいというわけではなく、満足感等を低める適合があるということに関して検討した。

### 問 題

組織で働く人々がもつ集団や組織に関する価値観と、その人々を受け入れている職場の風土が適合的か、あるいは不適合的なのか、ということは働く人の会社へのコミットメントや職務満足感にどのような影響を与えるのであろうか。

たとえば女性に焦点をあてると、近年の女性の働く場への進出は著しくあらゆる職種で活躍している。仕事に対する意識も多様化している。従来のように腰掛け的に勤める人からキャリアを求める人、所属する組織は変わっても専門職を続けていこうとする人、あるいは、結婚や

出産を機に一時仕事をやめても、育児が一段落したところでパートもふくめてふたたび働き始める人など、仕事に対する意識の多様化とともに実際の働き方も多様化している。しかし、このように多様な女性を受け入れるほど職場の風土は変化していない場合も多く見られる。そのような中で働く女性の仕事あるいは組織というものに対する価値観と、女性を受け入れる組織側の職場の風土との不一致が原因で今日さまざまな問題が起こってきているのではないだろうか。特に仕事や組織に関してリベラルな価値観を持つ女性が保守的な職場風土の組織で働いている場合、働く女性の意欲が落ち、ひいてはメンタルヘルスの悪化などが起こってくる例も多いであろう。

職場の風土といっても女性の処遇という次元以外では、女性だけでなく男性にも同様の影響を及ぼすのではないかと考えられる。男性には仕事をやめて家庭に入るという選択肢がほとんどないため、職場の風土の影響を女性よりも多く受けるとも考えられる。つまり保守的な風土の職場で働く革新的な価値観を持つ男性はやはりさまざまな葛藤を感じるであろうと予測される。その葛藤が会社関与、さまざまな側面に関する満足感、会社の勤続意志などの低下をひきおこすのではないかと予測される。つまり女性と同様のことが起こると考えられる。

Meglino, Ravlin & Adkins (1989) は監督者の価値観とその部下の価値観が一致すると部下はより満足するし、よりコミットするというを見いだしている。また、この価値観の一致は部下の勤続年とは関係がないが、価値観が一致して勤続年の長い部下ほど組織コミットメントが大きくなるということも発見している。Posner (1992) は従業員—組織の価値観の一致は働くことに対する肯定的な態度と関係があり、デモグラフィックな要因はこの関係を媒介していない、ということを見いだした。また、人は自分の価値志向に似ている仕事を選択する傾向がある (Judge & Bretz, 1992) ということも見いだされている。以上のように先行研究からは働く人の価値観と職場の風土が適合していれば、さまざまな側面での満足感が上がり、仕事や会社によりコミットするであろうと予測できる。ただし、ただ単に適合していれば良い結果が生まれるのか、という疑問がでてくる。たとえば本研究で扱う、集団や組織についての価値観が保守的である人が保守的な職場の風土で働いている場合は、価値観・保守—職場の風土・保守で適合しているが、このような適合でも良い結果は生まれるのであろうか。そのため本研究ではどのような適合は働く人々の意欲や満足感を高めるという結果をもたらし、逆にどのような適合はそれらを低めるのか、ということも検討する。だがまず初めに、そもそも現実の仕事場面で現在最も問題が起こっているであろうと予測される、集団や組織に関するリベラルな価値観を持つ人が保守的な職場風土の組織で働いているという不適合の組合せの場合について、前述した議論及び先行研究の結果から次のような仮説を導いた。

**仮説** 組織や集団についてリベラルな価値観を持つ人が、保守的な職場風土の会社で働いている場合、価値観—職場の風土のその他の組合せの場合よりもその人はさまざまな側面での満足感が低くなったり、会社関与、会社への勤続意欲が低くなったりするであろう。

## 方 法

社団法人国際経済労働研究所が行った第30回共同調査から抽出したデータを分析した。この調査は65組織の全組合員約81万人から原則として無作為抽出した15万サンプルからなる意識調査である。組合によっては無作為抽出ができないところもあったので、さらにこのサンプルから母集団の1%にあたる8086人を母集団に近似するように配慮して抽出した。女性1769人、男性6321人であった。

### 独立変数

**集団や組織に関する価値観** 集団・組織に関する平等意識により測定した。具体的には「集団や組織のメンバーは対等な関係にある」という項目について1（そう思わない）から5（そう思う）までの5段階での回答を求めた。点数が高いほど革新的な価値観とする。

**職場の風土** 職場の風土を「会社は経営や生産に関する従業員の提案や意見をよく聞いてくれる」という参加的風土の次元の項目により測定した。1（そう思わない）から5（そう思う）までの5段階での回答を求めた。点数が高いほどより革新的な風土とする。

### 従属変数

**会社関与（会社に関与する程度）** 次の2項目の合計により測った。「自分の会社や参画している事業は社会的に意義がある」「自分の会社や参画している事業の将来に夢を持っている」

**仕事の楽しさ** 次の2項目の合計により測った。「今の仕事が楽しい」「今の仕事にとっても生きがいを感じる」

**仕事の継続意志** 「今の仕事を続けたい」という項目により測った。

**会社の勤続意志** 「今の会社にずっと勤めたい」という項目により測った。

**仕事をする意味（外発的）** 「仕事をするのは生活のためである」という項目により測った。

**仕事をする意味（内発的）** 「仕事をするのは仕事がおもしろいからである」という項目により測った。

**上司との関係に関する満足感** 「あなたは次の事項についてどの程度満足していますか。上司との関係」により測った。

**上司からの評価に関する満足感** 「あなたは次の事柄についてどの程度満足していますか。上司からの評価」により測った。

**職場の人間関係に関する満足感** 「あなたは次の事柄についてどの程度満足していますか。職場の人間関係」により測った。

**職務内容に関する満足感** 「あなたは次の事柄についてどの程度満足していますか。職務内容」により測った。

**給与に関する公平性** 「あなたは次の事柄についてどの程度公平だと感じますか。あなたの給与」という項目を使用した。

**会社の人事考課に対する公平性** 「あなたは次の事柄についてどの程度公平だと感じますか。会社のあなたに対する人事考課（評価）」という項目を使用した。

全ての質問に対して5段階で回答を求めた。どの項目に対しても得点が高いほどより肯定的な答えとなっている。

## 結 果

男性と女性に分けて分析した。各変数の平均と標準偏差、及び独立変数と従属変数の相関をTable 1からTable 4に示す。

「価値観」を得点の高い方から革新、中間、保守の3群に分割し、「職場の風土」も得点の高い方から革新、中間、保守の3群に分割し、3×3の2要因分散分析を行った。女性の結果をTable 5からTable 16に、男性の結果をTable 17からTable 28に示す。

さらにDUNCAN検定を行い、各群間の従属変数の平均値の多重比較を行った。女性の結果をFig. 1からFig. 12に、男性の結果Fig. 13からFig. 24に示す。図中の英字は、異なる英字の付いているグループ間において5%水準での有意差があることを示すものである。なお「価

価値観」革新、中間、保守の3群間において「価値観」の平均値は5%水準でそれぞれ有意差があり、「職場の風土」の3群間においても「職場の風土」の平均値は5%水準でそれぞれ有意差があった。

まず女性の結果からみていく。分散分析の結果、「会社関与」「仕事の楽しさ」「仕事をする外発的意味」「仕事をする内発的意味」「上司からの評価に関する満足感」「職場の人間関係に関する満足感」「職務内容に関する満足感」「会社の人事考課の公平性」に関して「価値観」の主効果があり、全ての従属変数に対して「職場の風土」の主効果があった。「仕事の継続意志」「会社の勤続意志」「職場の人間関係に関する満足感」「給与の公平性」「会社の人事考課の公平性」に関して交互作用効果があった。DUNCAN検定の結果は、まず「仕事の継続意志」をみると女性の「価値観」が保守的である場合、「職場の風土」中間群と保守群の間に有意な差があった。そして女性の「価値観」が中間である場合は「職場の風土」革新群が保守群より有意に「仕事の継続意志」が高かった。「仕事の継続意志」に著しい差がみられたのは、女性の「価値観」が革新である場合であった。「職場の風土」の違いにより有意に「仕事の継続意志」が違ってきた。「会社の勤続意志」についても、女性の「価値観」革新群で「職場の風土」の3群間にそれぞれ有意な差が見られる。特に「価値観」革新・「職場の風土」革新群では他の8群に比べて有意に「会社の勤続意志」が高かった。それは「会社関与」についても同様である。「仕事をする内発的意味」「職務内容に対する満足感」に関して、女性の「価値観」が革新の場合、「職場の風土」の違いによる有意な差があった。「仕事をする外発的意味」以外のすべての従属変数で、女性の「価値観」が革新の場合、「職場の風土」革新群と保守群で有意な差があった。ただ女性の「価値観」革新・「職場の風土」保守群と女性の「価値観」保守・「職場の風土」保守群の間にはどの従属変数に関して有意な差は見られなかった。

以上のことから女性の場合、仮説は部分的に支持された。

次に男性の結果をみていく。分散分析の結果は「会社の人事考課の公平性」に関して「価値観」の主効果が有意でなかったことを除けば、その他の全ての従属変数に対して「価値観」と「職場の風土」の有意な主効果があった。交互作用効果については「仕事をする内発的意味」に関してのみ有意であった。DUNCAN検定で多重比較を行った結果は「仕事をする内発的意味」「会社関与」「仕事の楽しさ」「上司からの評価に対する満足感」に関して「価値観」革新・「職場の風土」革新の場合が他の全ての組合せよりも有意に高くなっている。「職場の風土」保守の場合には、「価値観」の如何によらず「仕事をする外発的意味」以外のどの従属変数の得点も低くなっているが、特に「価値観」が保守である場合に得点は低くなっている。

以上のことから男性の場合も仮説は部分的に支持された。

男女で違いがあったのは次のような点である。女性の場合は「価値観」革新・「職場の風土」保守群と「価値観」保守・「職場の風土」保守群ではどの従属変数に関して有意差は無く同じぐらいに低かったが、男性の場合は「会社関与」「仕事の楽しさ」「仕事の継続意志」「仕事をする内発的意味」「上司との関係に対する満足感」「上司からの評価に対する満足感」「職場の人間関係に対する満足感」「職務内容に対する満足感」において、「価値観」保守・「職場の風土」保守群が「価値観」革新・「職場の風土」保守群より有意に低い得点となっている。

Table 1 各変数の平均と標準偏差（女性）

	<i>N</i>	<i>MEAN</i>	<i>SD</i>
価値観	1684	2.700	1.139
職場の風土	1727	2.618	0.933
会社関与	1601	6.929	1.736
仕事の楽しさ	1768	5.441	2.062
仕事の継続意志	1767	2.896	1.286
会社の勤続意志	1766	2.926	1.371
仕事をする意味（外発的）	1766	3.925	1.121
仕事をする意味（内発的）	1767	2.534	1.095
上司との関係に対する満足感	1730	3.060	1.059
上司からの評価に対する満足感	1730	3.090	0.705
職場の人間関係に対する満足感	1728	3.318	1.042
職務内容に対する満足感	1729	2.949	0.928
給与の公平性	1697	2.833	0.987
人事考課に対する公平性	1698	2.975	0.825

Table 2 各変数の平均と標準偏差（男性）

	<i>N</i>	<i>MEAN</i>	<i>SD</i>
価値観	6203	2.801	1.255
職場の風土	6219	2.555	1.025
会社関与	4861	7.488	1.767
仕事の楽しさ	6314	5.646	2.082
仕事の継続意志	6316	3.125	1.182
会社の勤続意志	6297	3.346	1.234
仕事をする意味（外発的）	6314	4.171	1.001
仕事をする意味（内発的）	6313	2.490	1.101
上司との関係に対する満足感	6230	3.006	1.062
上司からの評価に対する満足感	6221	2.970	0.825
職場の人間関係に対する満足感	6227	3.211	0.980
職務内容に対する満足感	6216	2.981	0.941
給与の公平性	6012	2.586	0.993
人事考課に対する公平性	6007	2.787	0.907

Table 3 価値観と職場の風土と各変数間の相関 (女性)

	価値観	職場の風土
職場の風土	0.144*****	
会社関与	0.070**	0.141*****
仕事の楽しさ	0.118*****	0.216*****
仕事の継続意志	0.049*	0.170*****
会社の勤続意志	0.031	0.152*****
仕事をする意味 (外発的)	-0.072***	-0.092*****
仕事をする意味 (内発的)	0.068**	0.161*****
上司との関係に対する満足感	0.097*****	0.215*****
上司からの評価に対する満足感	0.093*****	0.168*****
職場の人間関係に対する満足感	0.118*****	0.130*****
職務内容に対する満足感	0.111*****	0.216*****
給与の公平性	0.083****	0.161*****
人事考課に対する公平性	0.099*****	0.177*****

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.005$ , \*\*\*\* $p < 0.001$ ,  
\*\*\*\*\* $p < 0.0005$ , \*\*\*\*\* $p < 0.0001$

Table 4 価値観と職場の風土と各変数間の相関 (男性)

	価値観	職場の風土
職場の風土	0.102*****	
会社関与	0.160*****	0.243*****
仕事の楽しさ	0.129*****	0.303*****
仕事の継続意志	0.092*****	0.198*****
会社の勤続意志	0.092*****	0.218*****
仕事をする意味 (外発的)	-0.040***	-0.062*****
仕事をする意味 (内発的)	0.109*****	0.230*****
上司との関係に対する満足感	0.097*****	0.281*****
上司からの評価に対する満足感	0.112*****	0.221*****
職場の人間関係に対する満足感	0.129*****	0.164*****
職務内容に対する満足感	0.107*****	0.270*****
給与の公平性	0.061*****	0.219*****
人事考課に対する公平性	0.046****	0.233*****

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.005$ , \*\*\*\* $p < 0.001$ ,  
\*\*\*\*\* $p < 0.0005$ , \*\*\*\*\* $p < 0.0001$

Table 5 会社関与 (分散分析表)

Source of variation	SS	df	MS	F	Pr>F
女性の価値観(A)	47.409	2	23.704	8.06	0.0003
会社の風土(B)	73.218	2	36.609	12.45	0.0001
A×B	14.379	4	3.595	1.22	n.s.
Error	4682.007	1592	2.941		
Total	4823.883	1600			

Table 6 仕事の楽しさ (分散分析表)

Source of variation	SS	df	MS	F	Pr>F
女性の価値観(A)	39.473	2	19.736	4.87	0.008
会社の風土(B)	276.334	2	138.167	34.10	0.0001
A×B	28.468	4	7.117	1.76	n.s.
Error	7127.270	1759	4.052		
Total	7511.882	1767			

Table 7 仕事の継続意志 (分散分析表)

Source of variation	SS	df	MS	F	Pr>F
女性の価値観(A)	3.133	2	1.567	0.98	n.s.
会社の風土(B)	71.295	2	35.648	22.21	0.0001
A×B	18.265	4	4.566	2.84	0.02
Error	2821.930	1758	1.605		
Total	2920.048	1766			

Table 8 会社の勤続意志 (分散分析表)

Source of variation	SS	df	MS	F	Pr>F
女性の価値観(A)	0.579	2	0.290	0.16	n.s.
会社の風土(B)	67.839	2	33.920	18.49	0.0001
A×B	23.644	4	5.911	3.22	0.02
Error	3222.523	1757	1.834		
Total	3317.283	1765			

Table 9 仕事をする意味 (外発的) (分散分析表)

Source of variation	SS	df	MS	F	Pr>F
女性の価値観(A)	7.552	2	3.776	3.03	0.05
会社の風土(B)	17.381	2	8.691	6.98	0.0010
A×B	3.713	4	0.928	0.75	n.s.
Error	2186.461	1757	1.244		
Total	2218.984	1765			

Table 10 仕事をする意味 (内発的) (分散分析表)

Source of variation	SS	df	MS	F	Pr>F
女性の価値観(A)	7.836	2	3.918	3.36	0.05
会社の風土(B)	44.154	2	22.077	18.93	0.0001
A×B	7.583	4	1.896	1.62	n.s.
Error	2050.769	1758	1.167		
Total	2115.746	1766			

Table 11 上司との関係に関する満足感 (分散分析表)

Source of variation	SS	df	MS	F	Pr>F
女性の価値観(A)	4.586	2	2.293	2.13	n.s.
会社の風土(B)	67.415	2	33.708	31.28	0.0001
A×B	5.662	4	1.416	1.31	n.s.
Error	1854.347	1721	1.078		
Total	1153.911	1697			

Table 12 上司からの評価に関する満足感 (分散分析表)

Source of variation	SS	df	MS	F	Pr>F
女性の価値観(A)	7.826	2	3.913	5.93	0.003
会社の風土(B)	14.550	2	7.275	11.02	0.0001
A×B	3.778	4	0.944	1.43	n.s.
Error	1136.406	1721	0.660		
Total	1165.170	1729			

Table 13 職場の人間関係に関する満足感 (分散分析表)

Source of variation	SS	df	MS	F	Pr>F
女性の価値観(A)	11.181	2	5.591	5.26	0.006
会社の風土(B)	18.252	2	9.125	8.58	0.0002
A×B	13.872	4	3.468	3.26	0.02
Error	1828.646	1719	1.064		
Total	1876.578	1727			

Table 14 職務内容に関する満足感 (分散分析表)

Source of variation	SS	df	MS	F	Pr>F
女性の価値観(A)	4.767	2	2.383	2.88	0.06
会社の風土(B)	52.495	2	26.248	31.73	0.0001
A×B	2.404	4	0.601	0.73	n.s.
Error	1422.818	1720	0.827		
Total	1488.419	1728			

Table 15 給与の公平性 (分散分析表)

Source of variation	SS	df	MS	F	Pr>F
女性の価値観(A)	3.875	2	1.938	2.04	n.s.
会社の風土(B)	29.831	2	14.915	15.67	0.0001
A×B	8.164	4	2.041	2.14	0.08
Error	1606.953	1688	0.952		
Total	1651.806	1696			

Table 16 会社の人事考課の公平性 (分散分析表)

Source of variation	SS	df	MS	F	Pr>F
女性の価値観(A)	6.379	2	3.189	4.84	0.008
会社の風土(B)	26.335	2	13.167	19.99	0.0001
A×B	5.309	4	1.327	2.02	0.09
Error	1112.405	1689	0.659		
Total	1153.911	1697			

Table 17 会社関与 (分散分析表)

Source of variation	SS	df	MS	F	Pr>F
男性の価値観(A)	230.665	2	115.332	39.50	0.0001
会社の風土(B)	665.009	2	332.504	113.88	0.0001
A×B	12.070	4	3.018	1.03	n.s.
Error	14167.177	4582	2.920		
Total	15168.570	4860			

Table 18 仕事の楽しさ (分散分析表)

Source of variation	SS	df	MS	F	Pr>F
男性の価値観(A)	211.403	2	105.702	26.40	0.0001
会社の風土(B)	1732.209	2	866.105	216.31	0.0001
A×B	19.984	4	4.996	1.25	n.s.
Error	25245.349	6305	4.004		
Total	27377.865	6313			

Table 19 仕事の継続意志 (分散分析表)

Source of variation	SS	df	MS	F	Pr>F
男性の価値観(A)	33.921	2	16.960	12.57	0.0001
会社の風土(B)	251.378	2	125.689	93.15	0.0001
A×B	2.914	4	0.729	0.54	n.s.
Error	8509.778	6307	1.349		
Total	8821.187	6315			

Table 20 会社の勤続意志 (分散分析表)

Source of variation	SS	df	MS	F	Pr>F
男性の価値観(A)	27.382	2	13.691	9.36	0.0001
会社の風土(B)	330.708	2	165.354	113.10	0.0001
A×B	4.124	4	1.031	0.71	n.s.
Error	9193.353	6288	1.462		
Total	9583.291	6296			

Table 21 仕事をする意味（外発的）（分散分析表）

Source of variation	SS	df	MS	F	Pr>F
男性の価値観(A)	9.192	2	4.596	4.60	0.05
会社の風土(B)	12.594	2	6.297	6.30	0.002
A×B	1.901	4	0.475	0.48	n.s.
Error	6302.498	6305	1.000		
Total	6329.268	6313			

Table 22 仕事をする意味（内発的）（分散分析表）

Source of variation	SS	df	MS	F	Pr>F
男性の価値観(A)	56.735	2	28.367	24.50	0.0001
会社の風土(B)	251.151	2	125.576	108.47	0.0001
A×B	12.334	4	3.084	2.66	0.05
Error	7298.286	6304	1.158		
Total	7653.611	6312			

Table 23 上司との関係に関する満足感（分散分析表）

Source of variation	SS	df	MS	F	Pr>F
男性の価値観(A)	28.604	2	14.302	13.48	0.0001
会社の風土(B)	369.316	2	184.658	174.11	0.0001
A×B	0.341	4	0.085	0.08	n.s.
Error	6597.994	6221	1.061		
Total	7023.792	6229			

Table 24 上司からの評価に関する満足感（分散分析表）

Source of variation	SS	df	MS	F	Pr>F
男性の価値観(A)	33.741	2	16.871	25.85	0.0001
会社の風土(B)	134.257	2	67.129	102.87	0.0001
A×B	2.783	4	0.696	1.07	n.s.
Error	4053.577	6212	0.653		
Total	4238.439	6220			

Table 25 職場の人間関係に関する満足感 (分散分析表)

Source of variation	SS	df	MS	F	Pr>F
男性の価値観(A)	67.410	2	33.705	36.19	0.0001
会社の風土(B)	103.008	2	51.504	55.31	0.0001
A×B	4.982	4	1.245	1.34	n.s.
Error	5790.472	6218	0.931		
Total	5983.568	6226			

Table 26 職務内容に関する満足感 (分散分析表)

Source of variation	SS	df	MS	F	Pr>F
男性の価値観(A)	25.981	2	12.990	15.62	0.0001
会社の風土(B)	287.482	2	143.741	172.85	0.0001
A×B	6.128	4	1.532	1.84	n.s.
Error	5161.757	6207	0.832		
Total	5501.835	6215			

Table 27 給与の公平性 (分散分析表)

Source of variation	SS	df	MS	F	Pr>F
男性の価値観(A)	6.449	2	3.225	3.37	0.05
会社の風土(B)	173.571	2	86.786	90.82	0.0001
A×B	5.706	4	1.427	1.49	n.s.
Error	5736.238	6005	0.956		
Total	5930.541	6011			

Table 28 会社の人事考課の公平性 (分散分析表)

Source of variation	SS	df	MS	F	Pr>F
男性の価値観(A)	2.760	2	1.380	1.75	n.s.
会社の風土(B)	183.131	2	91.566	115.80	0.0001
A×B	7.199	4	1.800	2.28	0.06
Error	4742.827	5998	0.791		
Total	4942.678	6006			

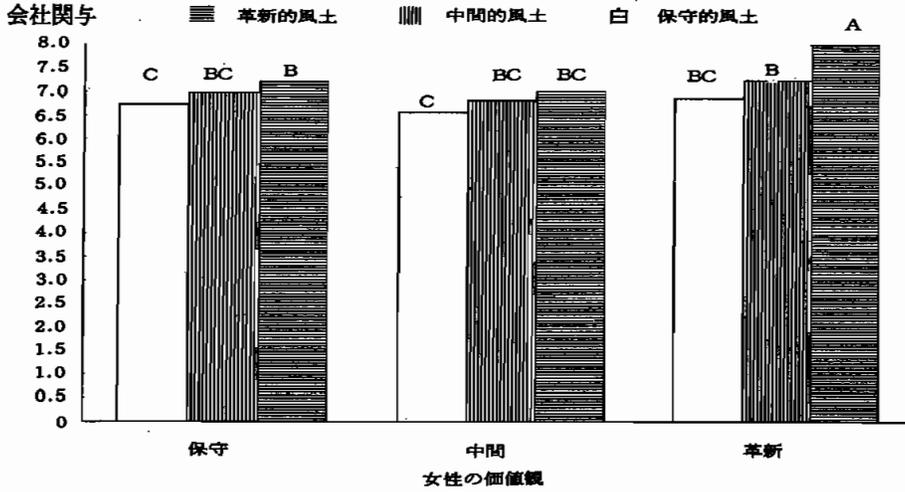


Fig. 1 会社関与

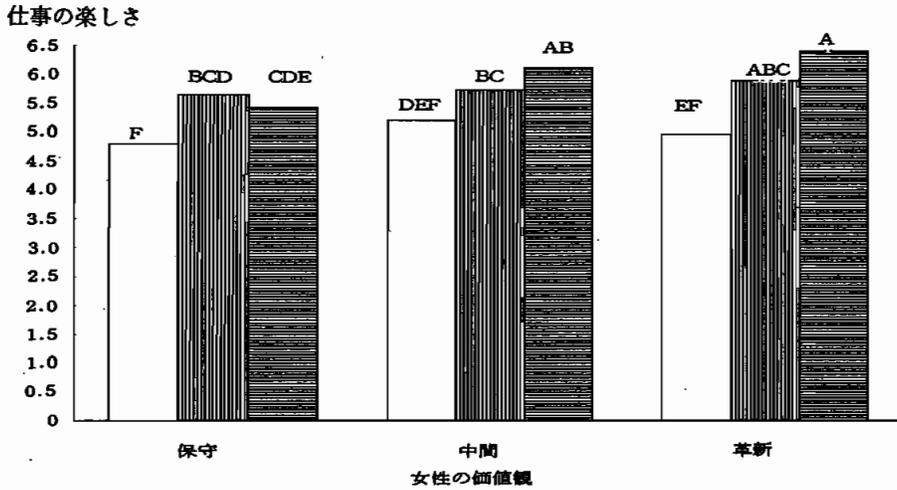


Fig. 2 仕事の楽しさ

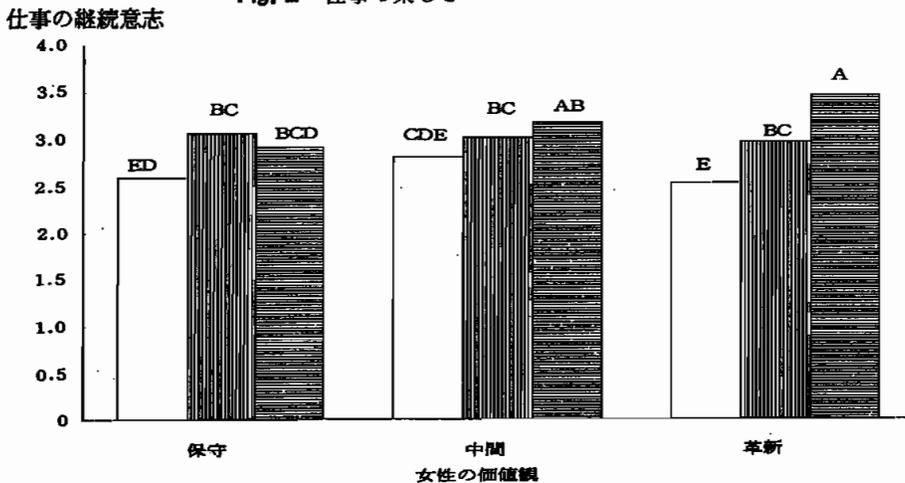


Fig. 3 仕事の継続意志

会社の継続意志

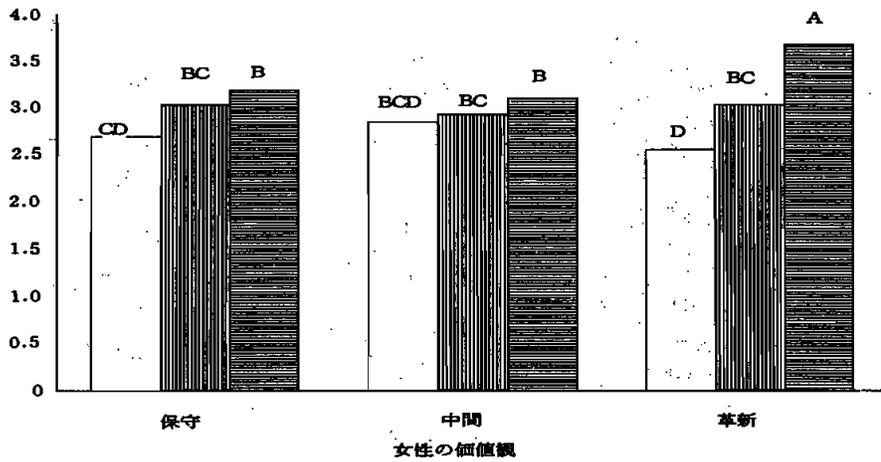


Fig. 4 会社の勤続意志

仕事をする外発的意味

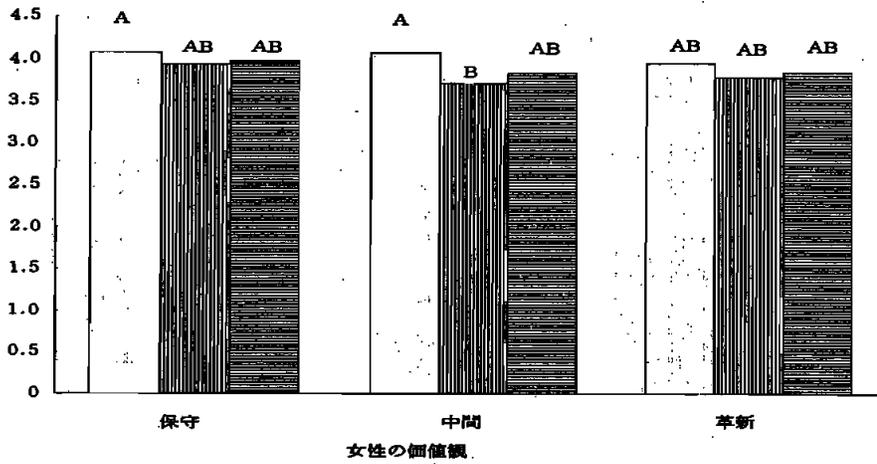


Fig. 5 仕事をする外発的意味

仕事をする内発的意味

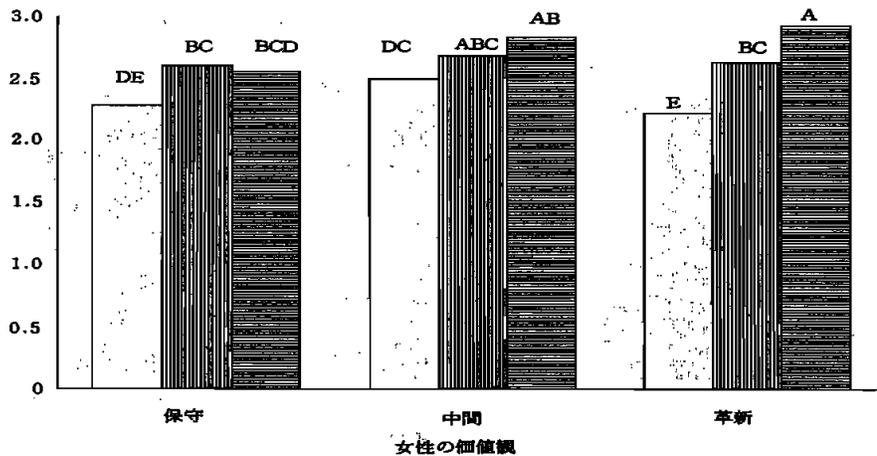


Fig. 6 仕事をする内発的意味

上司との関係に対する満足感

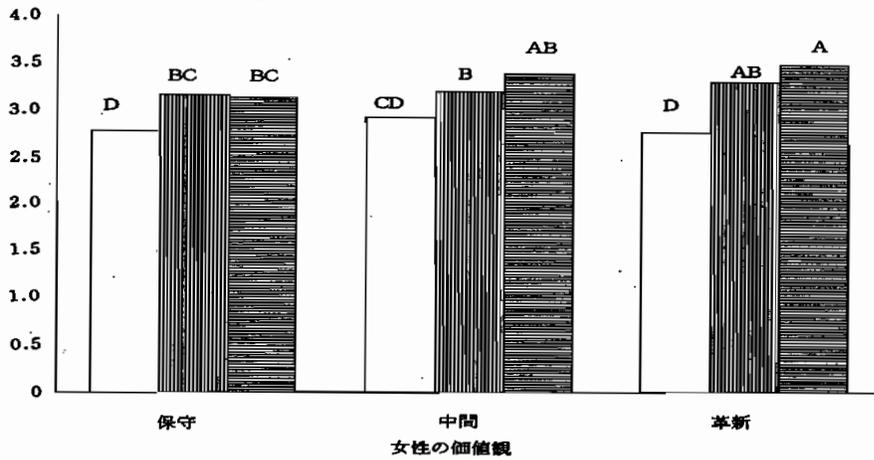


Fig. 7 上司との関係に対する満足感

上司からの評価に対する満足感

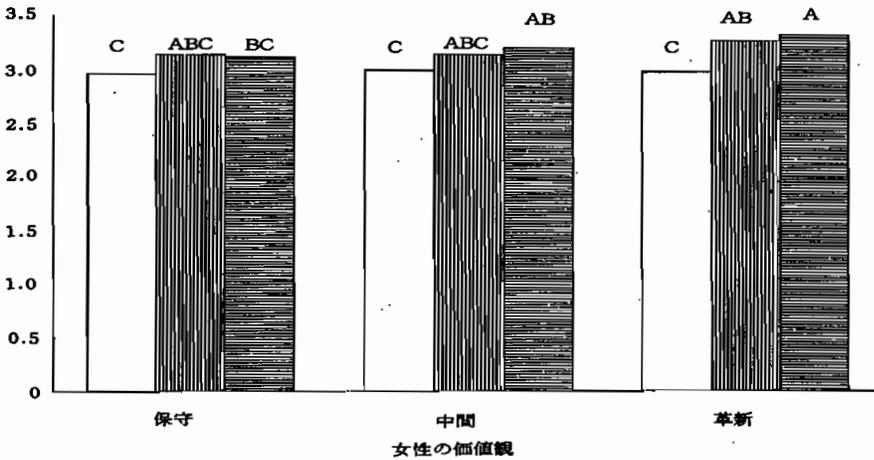


Fig. 8 上司からの評価に関する満足感

職場の人間関係

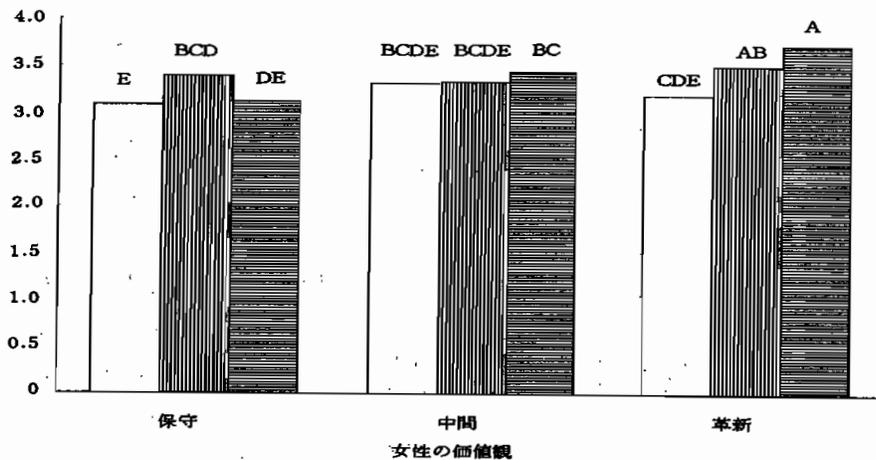


Fig. 9 職場の人間関係に対する満足感

職務内容に対する満足感

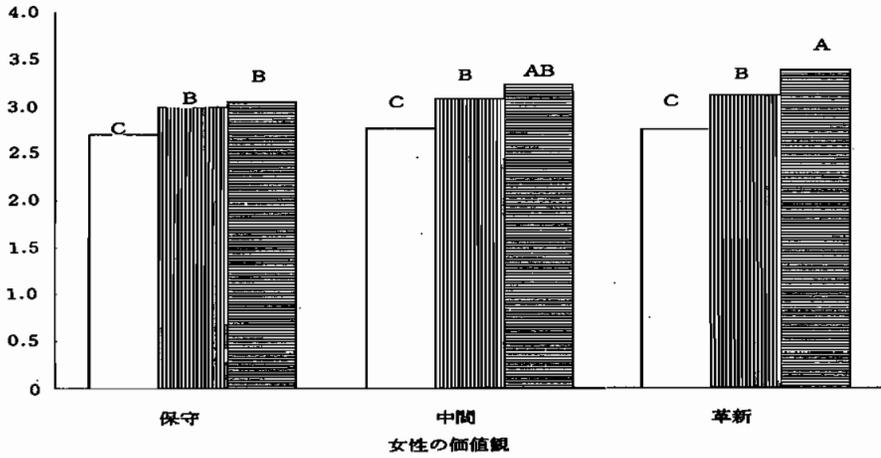


Fig. 10 職務内容に対する満足感

給与の公平性

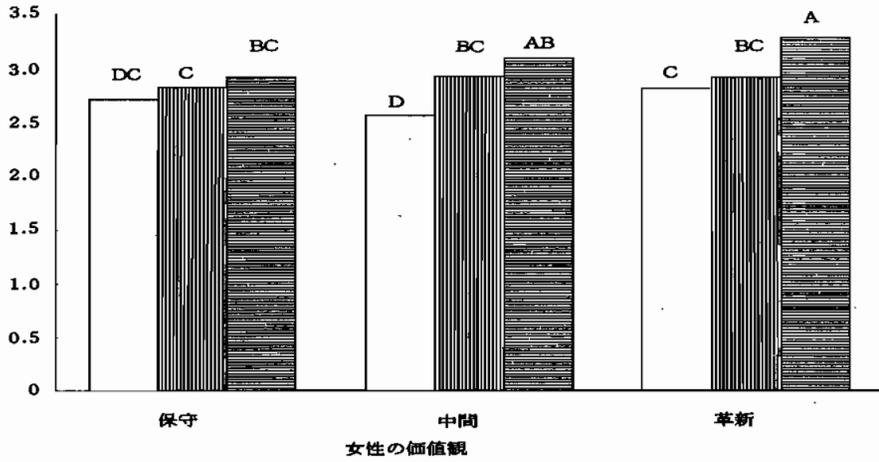


Fig. 11 給与の公平性

人事考課に対する公平性

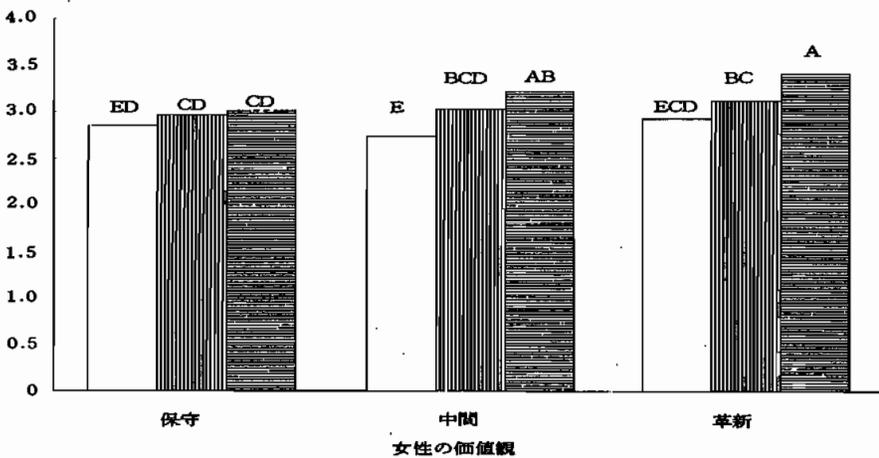


Fig. 12 人事考課の公平性

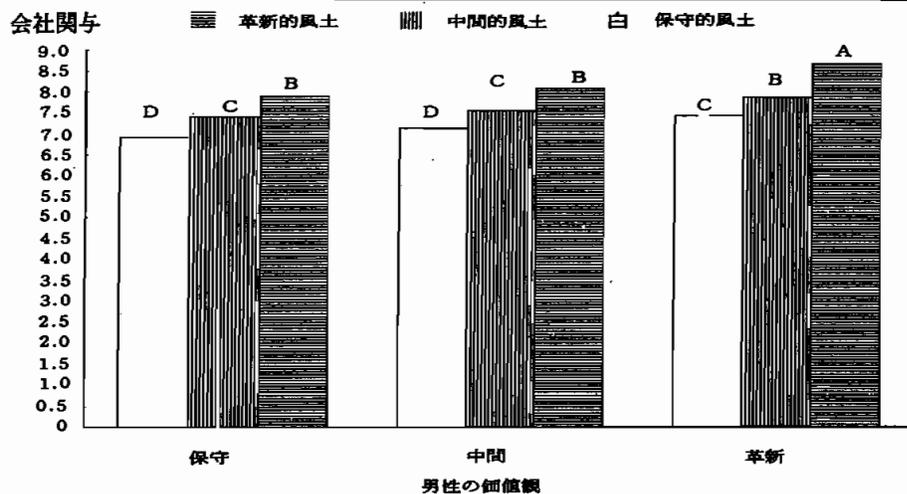


Fig. 13 会社関与

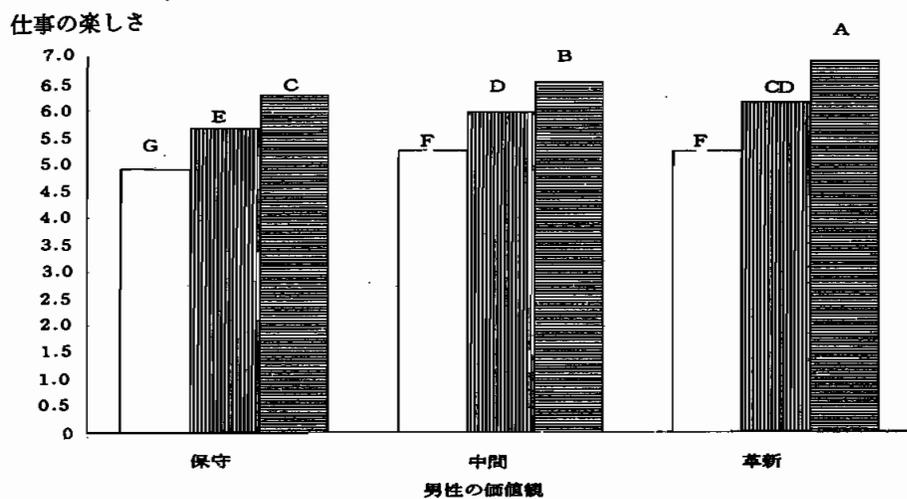


Fig. 14 仕事の楽しさ

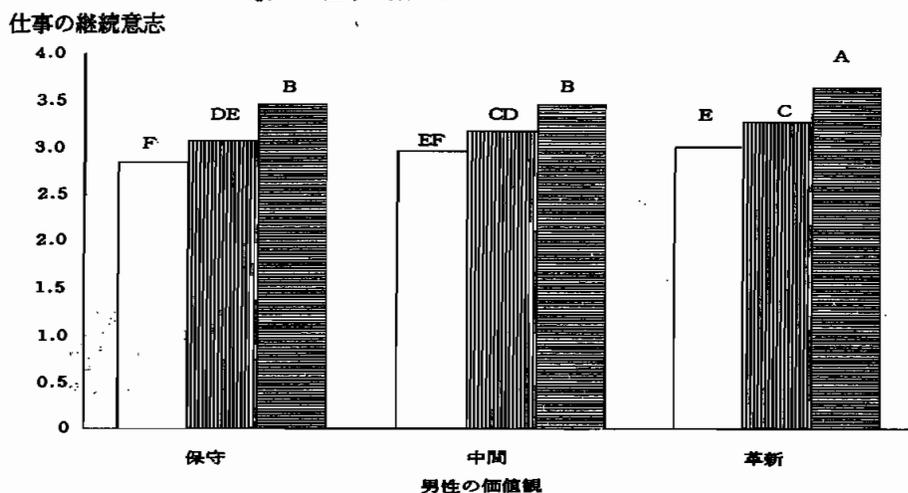


Fig. 15 仕事の継続意志

会社の継続意志

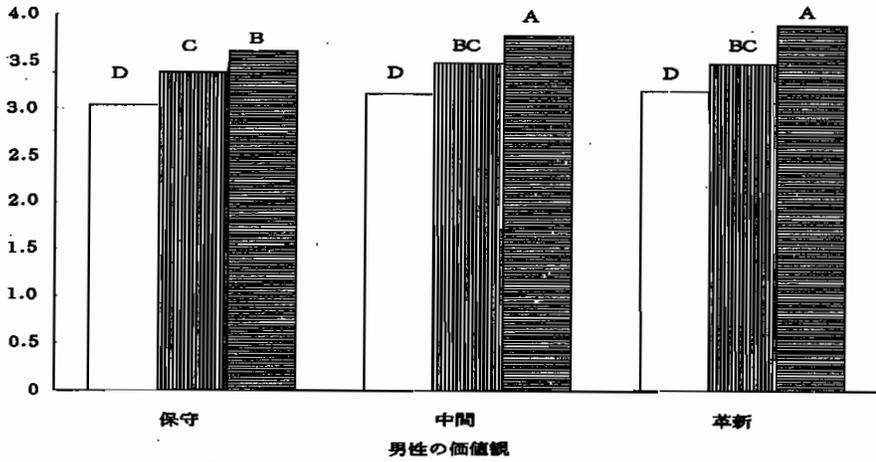


Fig. 16 会社の勤続意志

仕事をする外発的意味

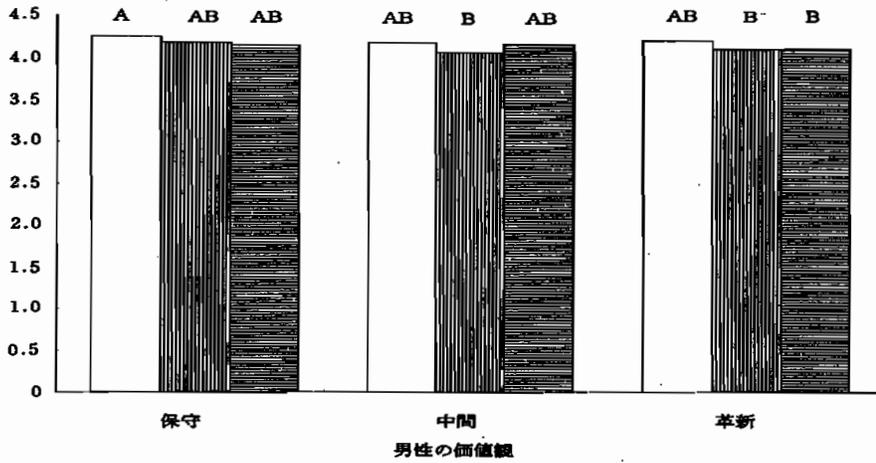


Fig. 17 仕事をする外発的意味

仕事をする内発的意味

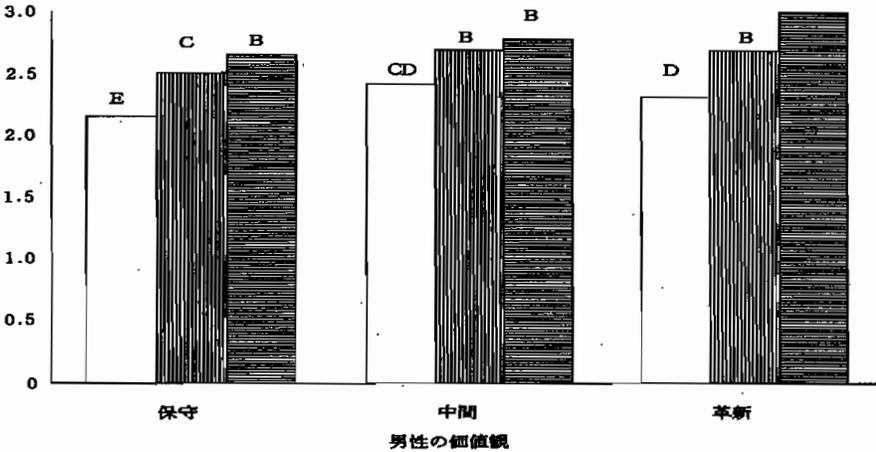


Fig. 18 仕事をする内発的意味

上司との関係に対する満足感

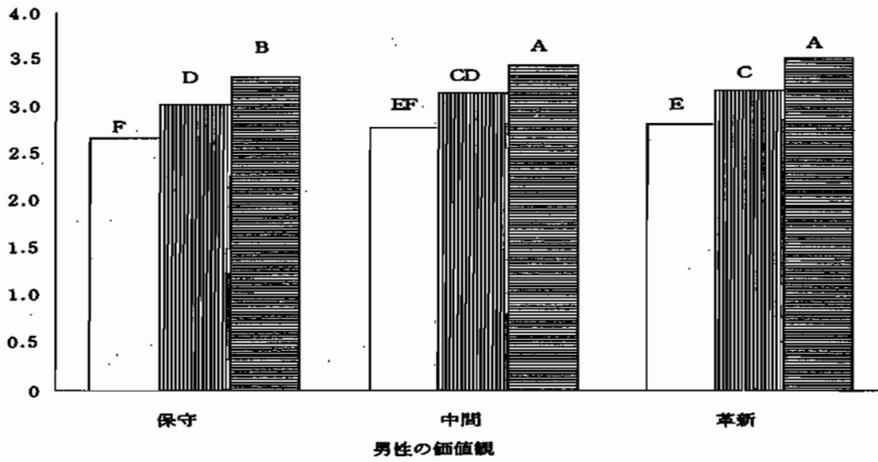


Fig. 19 上司との関係に対する満足感

上司からの評価に関する満足感

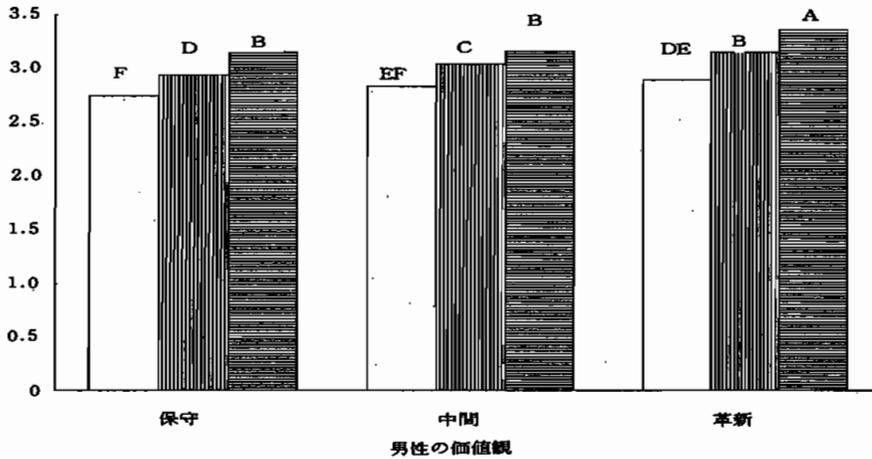


Fig. 20 上司からの評価に関する満足感

職場の人間関係

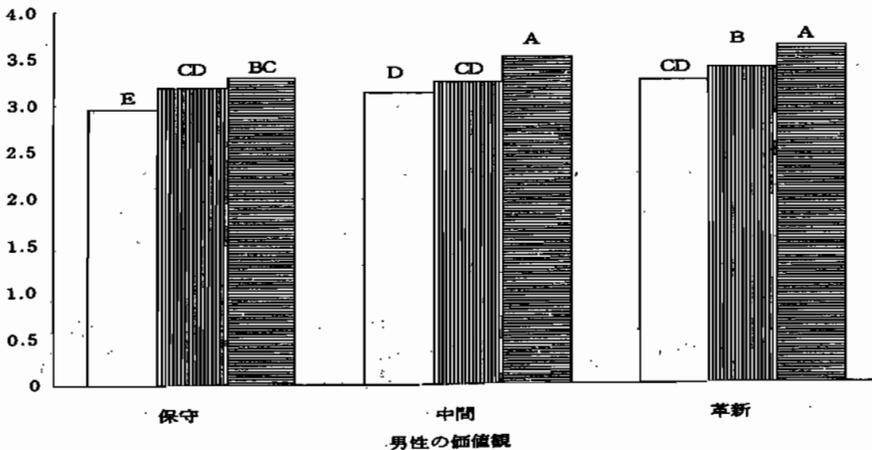


Fig. 21 職場の人間関係に対する満足感

職務内容に対する満足感

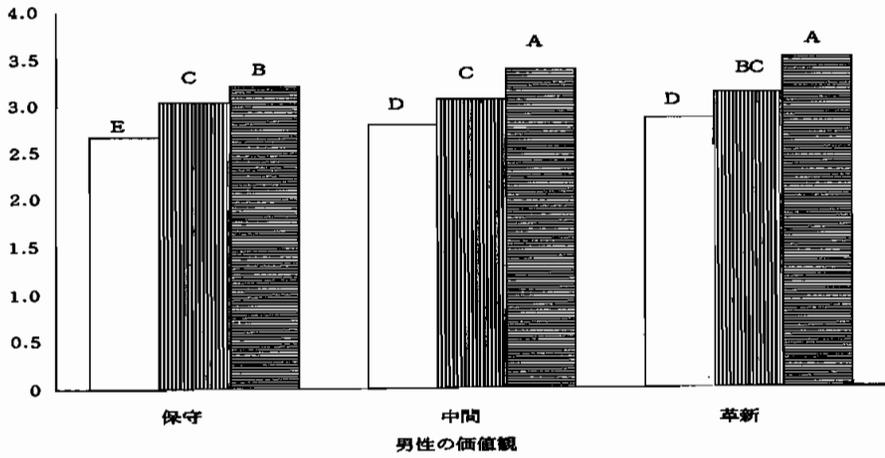


Fig.22 職務内容に対する満足感

給与の公平性

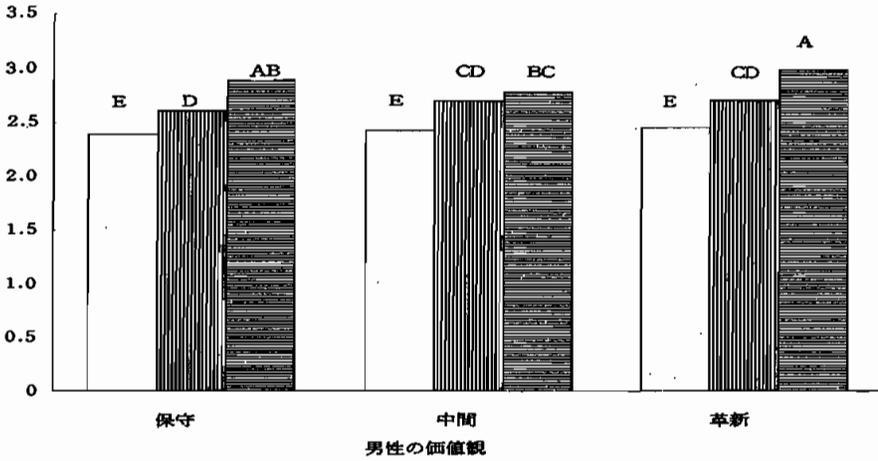


Fig.23 給与の公平性

人事考課に対する公平性

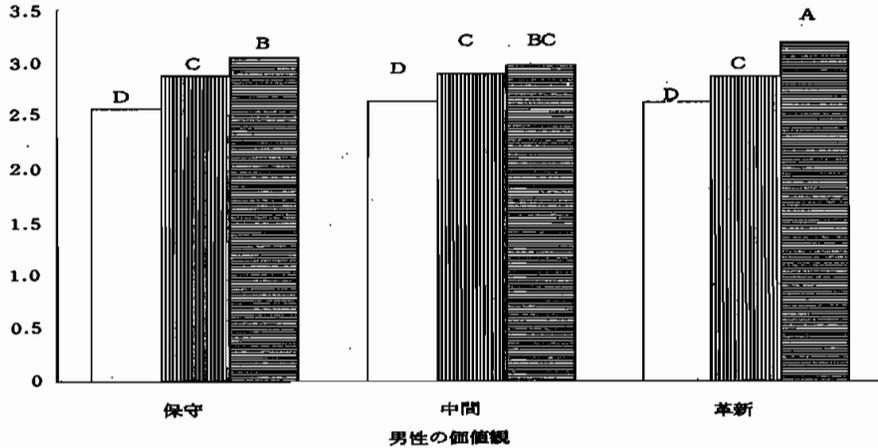


Fig.24 人事考課の公平性

## 考 察

集団や組織に関する価値観が革新で、職場の風土が革新の場合、いろいろな変数に対して、高い結果が得られた。このことは、この組合せが他の組合せよりも従業員の職務満足感などに対してより効果を持つということを示すものであろう。価値観が革新で職場の風土が保守という、価値観と職場の風土がマッチしていない場合はやはり何れの変数に対しても、低い結果となった。しかし、その低さの程度は女性の場合、働く人の価値観が保守で職場の風土が保守という保守同士でマッチした組合せと同じぐらいであった。男性の場合は、保守—保守でマッチした組合せの場合が革新—保守の場合よりも多くの変数でより低い結果となった。仮説は部分的に支持された。単に、価値観と風土が同方向にマッチしていればよい、ということではなく、適合していても悪い結果をもたらす組合せというものがあるのであろう。たとえば程々働いてくれればいい、ほどほど働きたいというような“適合的な”組合せではそれほど会社への勤続意欲もわかないであろうと考えられる。

その他、価値観・保守—職場の風土・革新というもう一つの不適合的組合せは、多くの従属変数に対して価値観・革新—職場の風土・革新よりは低かったものの価値観・保守—職場の風土・保守あるいは価値観・保守—職場の風土・保守よりも有意に高い得点となっていた。職場の風土が革新であれば保守的な人でも働く意欲がわいてくるのかもしれないがこの点についてもさらに検討をすすめる必要があるだろう。

Kozlowski & Doherty (1989) が、上司と良い関係にある従業員は組織風土により合意を示し、上司とより似かよった知覚をするということを示唆しているように、従業員の職場の風土に関する知覚には上司との関係も大きな影響を及ぼしていると考えられるので、この点についてもさらに研究が必要であろう。

今後職場で感じるストレスについても、価値観と職場の風土による差がでてくるかどうかを調べていきたい。

本研究では働く人の価値観も職場の風土も共に一つの質問でのみ測定した。この点では妥当性の問題が残るため今後質問項目をもっと増やし、調査を継続していきたい。また、本研究では職場の風土を個々人の知覚によりはかり、個人のレベルで分析した。しかし、職場の風土は組織レベルで測定し、分析することがぜひ必要であろう。さらに、本研究では集団や組織に関する価値観に焦点をおいたためか、男女差はそれほど見られなかった。しかし特に女性の働き方や女性差別の次元についての価値観や職場の風土に関して調べてみたならば男女差がでてくる可能性も考えられるため、さらにこの点についても研究をすすめていきたい。

また、個人の価値観と職場の風土が長期間にわたって相互にどのような影響を及ぼしあっているのかということも今後の課題である。

## 引用文献

- Judge, T. A. & Bertz, Jr. R. D. 1992 Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 261-271.
- Kozlowski, S. W. J. & Doherty, M. L. 1989 Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74, 546-553.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C. & Adkins, C. L. 1989 A work values approach to corporate culture: a field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74, 424-432.
- Posner, B. Z. 1992 Person-organizational values congruence: no support for individual differences as a moderating influence. *Human Relations*, 45, 351-361.

## Summary

This study investigated the effect of the matching of values about groups and organizations of employees and the organizational climate on their commitment to their company, their job satisfaction and other related work attitudes.

About 8000 persons' questionnaires were analyzed. Results showed that the above mentioned work attitudes were significantly more positive when both workers' values and their company's organizational climate were liberal than ones in other cases. Women's work attitudes in the matching of the workers' liberal values and the conservative organizational climate were as negative as when both of them (values and climate) were conservative. Men's ones in the value=conservative - climate=conservative matching were significantly less positive than ones in the value=liberal - climate=conservative matching.

**Key words:** value, organizational climate, commitment, job satisfactor.

## 付 記

本研究の一部は1994年度産業・組織心理学会第10回大会及び1994年度日本社会心理学会第35回大会で発表した。