

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

Current Management Issues

Working Paper 2002・2

組織コミットメントとキャリア自律性に関する研究
他業種との比較による銀行従業員の特性分析

田路 博文

目次

第一章	本研究の目的と課題	3
第一節	研究動機	3
第二節	研究の目的	4
第三節	研究の方法	4
第四節	論文の構成	4
第二章	先行研究の検討	4
第一節	はじめに	4
第二節	組織コミットメントとキャリアに関する先行研究	5
第三節	銀行の人事システムに関する先行研究	8
第四節	結び	8
第三章	調査の概要	9
第一節	はじめに	9
第二節	調査の課題	9
第三節	調査仮説の設定	9
第四節	調査方法・調査対象と調査内容	10
第五節	分析手法	12
第六節	結び	12
第四章	調査結果と分析	13
第一節	はじめに	13
第二節	本調査における回答の属性	13
第三節	分析結果の概要	14
第四節	結び	44
第五章	まとめ	45
第一節	はじめに	45
第二節	結論	45
第三節	研究の含意	46
第四節	今後の課題	46
第五節	結び	47
付録	質問票	

第一章 本研究の目的と課題

第一節 研究動機

バブル崩壊以降、これまで日本経済発展の原動力と言われてきた日本的雇用慣行が大きく変化しつつある。「完全失業率過去最高を記録」「6割の企業が成果主義導入」等、日本的雇用慣行の変化にまつわる記事が連日のように新聞紙面を賑わせている。

総務庁の調査によれば、日本の就業者数は1997年の6557万人から2002年2月には6248万人へ約300万人減少し¹、完全失業率は2001年12月には5.5%を記録した。²

筆者の勤務する銀行業界では、バブル期以降の株価の低迷・地価下落に加え、デフレ経済の進展に伴う不良債権の増加が経営の根幹を揺るがす事態に発展し、大手銀行が倒産するという事態が現実のものとなった。その後金融自由化に伴う外資や異業種の参入等、銀行経営を取り巻く環境が急速かつ大規模に変化した結果、邦銀は生き残りをかけて規模の利益の享受や合併によるシステム投資の効率化等を狙いとした合従連衡に突き進み、次々とメガバンクが誕生した。その過程においては、重複した店舗の統廃合や基準人員の削減等の施策が強力に推進され、銀行従業員には大きなストラ圧力がかかるようになった。

全国銀行協会の資料によれば、1997年3月から2001年3月の間に銀行従業員数は72千人、国内店舗数は1149店舗の大幅な減少が見られ、今後さらにその傾向は続くと思われる。³

銀行業界では大蔵省の護送船団方式の下、近年まで業界固有の人事システムが有効に機能してきた。ところがバブルの崩壊や日本版ビッグバンの進展等に伴い銀行業界を取り巻くパラダイムは急激かつ大規模に変革しつつある。

外部環境の変化に伴い、銀行業界における人事システムはその方向性を大きく転換しつつあるが、従業員サイドの意識は急激な変化についてゆけずにコンフリクトを起こしている。

研修所講師である筆者がそのような問題意識を強く持ったのは新任課長を集めた階層研修で次のような場面に出くわしたことが契機となった。

当該研修の直前に大規模な組織構造改革が発表され、支店の管理職ポストが半分以下に削減されることが決定した。これに対する筆者の認識は「変化を前向きに受け止め新たな行動を主体的に起こせばよい。」というものであったが、大多数の研修参加者の捕らえ方は、「急に自分で考えろと言われても困る。会社が決めてくれないと動けない。」というものであり、その認識の違いに大きなギャップを感じたのであった。

銀行業界を取り巻く環境は厳しく、現在の危機的状況を乗り越え組織変革を成功に導く為には、業務戦略・組織の再構築が大きな課題であるが、それ以上に重要な課題はいかに個人の意識を改革するかという点である。その為にはまず、銀行業界に属する個人の意識にはどのような傾向・特性があるのか、現状を客観的に把握することが不可欠である。

このような問題意識が本研究に取り組む出発点となった。

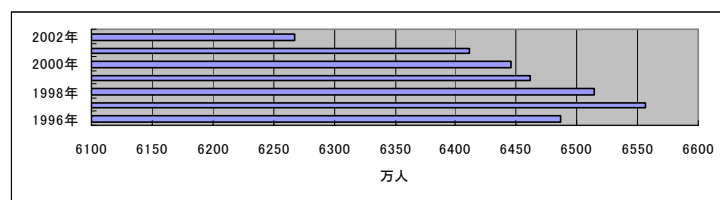


図 1-1 日本の就業者数 (出所 総務省「労働力調査」)

1 総務省「労働力調査」より

2 総務庁「労働力調査」より

3 全国銀行協会資料より

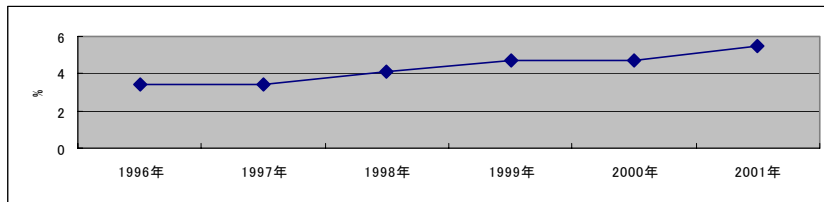


図 1-2 日本の失業率（出所 総務庁「労働力調査」）

表 1-1 銀行従業員数・国内店舗数推移

	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年
従業員数	424009	405599	383088	366356	352805 (人)
国内店舗数	14847	14682	14172	13712	13698 (店)

（出所 全国銀行協会資料）

第二節 研究の目的

本研究における基本的なリサーチ・クエスチョンは、銀行従業員の持つ組織やキャリアに対する意識はどのような特性があるのかという問いである。

銀行業界の重要な課題はいかに個人の意識を改革するかという点であるが、その為にはまず、銀行業界に属する個人の意識にはどのような傾向・特性があるのか、現状を客観的に把握することが必要である。本研究では、「コミットメント」の概念を中心に、銀行業界だけでなく多様な業界の個人の意識を広く調査し、全体との比較の視点から銀行従業員の持つ意識の特性・課題を明らかにし、今後の組織変革に資するための人材開発面におけるインプリケーションを得ることを狙いとす。

第三節 研究の方法

本研究では、多様な組織に属する多様な働く個人を対象に、大規模質問票調査を実施する。これは、銀行内部の従業員のみを対象にした調査では、その特性を客観的に把握することは困難であると考えられるためである。

今現在の日本における、多様な働く個人の持つ組織やキャリアに対する意識はどのような傾向があるのかを多面的に検証するために、まず先行研究の知見を基に個人変数・組織変数との関連を幅広く調査分析した上で、全体との比較を通じて銀行従業員の特性を分析する。

第四節 論文の構成

本研究の構成は以下の通りである。

まず、第1章で研究の目的・概要を述べる。次に第2章では論文に関する先行研究のレビューを行う。ここでは、組織コミットメントを中心に、キャリアをもうひとつのキー概念として文献調査を行う。第3章では、働く個人の組織やキャリアに関する意識について仮説を設け、調査フレームを構築する。第4章では調査結果を分析し、全体の傾向を把握した上で、銀行従業員の特性を分析する。第5章では、研究調査の結論をまとめ、理論的含意・実践的含意・今後の課題について考察する。

第二章 先行研究の検討

第一節 はじめに

本章の目的は、組織コミットメントとキャリアに関する先行研究をレビューすることによって、この研究分野における本研究の課題の意義を明確にすることである。

最初に、組織コミットメントに関するいくつかの先行研究を概観し、本研究における研究対象とな

る概念を整理する。次に、組織と個人に関するもうひとつのキー概念としてキャリアについて概観する。最後に、銀行における人事システムについて先行研究をレビューする。

第二節 組織コミットメントとキャリアに関する先行研究

田尾ら(1997)によれば、組織コミットメント(organizational commitment)は組織と個人の、いわば心理的な距離を測るために非常に使い勝手の良い概念であり、現在に至るまで多くの調査研究が繰り返され、それに関する知見も相当量が蓄積されてきた。⁴

なかでも、近年の研究では、組織コミットメントを3つの下次元に分類した Meyer & Allen (1991)の研究が最も注目されている。彼らは、組織コミットメントの構成要素として情緒的要素、存続的要素、規範的要素の3つを挙げている。

情緒的コミットメントは組織への感情的な愛着や同一化であり、存続的コミットメントは組織を離れることに結びつくとも認知されたコストとしてのコミットメントを指す。3つめの規範的コミットメントはその組織に残る義務・責任としてのコミットメントと定義している。⁵

わが国における組織コミットメントに関する先行研究をみると、八代(1998)は、わが国においては終身雇用・年功賃金・年功序列等に代表される、いわゆる日本の経営システムの結果、従業員には極めて強力な組織コミットメントが形成され、これが日本経済の高度成長を支えてきたと指摘している。⁶

田尾(1997)は、組織に対して過剰に同調し、しかも過剰に組織に取り入れられることに無関心であったり、異議を示さない人を「会社人間」⁷と命名した。

大蔵省の規制に守られた護送船団方式時代の銀行従業員は、田尾の指摘する、典型的な会社人間であった。

ところが、近年グローバル競争の激化に伴い、伝統的な日本の経営システムを見直す動きが加速しており、成果主義の導入・人員の削減等、組織と従業員の関係に極めて重大な影響を与える変化が起こっている。高橋(2002)は、成果主義が強まってくるとキャリアの考え方そのものが変わってくると主張している。日本企業の知的生産性を高めるために除去しなければならない旧弊や障害は数多く残っており、そのひとつの典型が支配・被支配の構造となった会社と個人の関係であると主張する。⁸

Cappelli(1999)は、米国においては旧来の長期的なコミットメントや就労を前提とする内部労働市場の人事施策は、雇用関係が市場の圧力から脅かされることからのバッファとしての機能を果たしていたが、市場原理を組織内部に持ち込んだ経営変革により終焉に至ったと主張している。⁹

このような社会・経済・組織の仕組みの大きな変化はわが国においても急激に進展しつつあり、従業員の意識も変化せざるを得ない。銀行業界もその例外ではなく、環境変化の度合いが急激かつ大きいゆえに事態はより深刻である。

⁴ 田尾(1997),『会社人間の研究』京都大学学術出版会,34頁。

⁵ Meyer,J.P.&Allen,N.J.(1990),“The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization,” *Journal of Occupational Psychology*, 63.1-18.

⁶八代(1998),『日本的雇用と国民生活』東洋経済新報社,22頁。

⁷ 田尾(1997),前掲書,9頁。

⁸ 高橋(2002),『成果主義は怖くない』プレジデント社,21頁。

⁹ Cappelli,P.(1999),*The New Deal at Work Managing the Market-Driven Workforce*, President and Fellows of Harvard College.(若山由美訳『雇用の未来』日本経済新聞社,2001),39頁。

先行研究では、組織コミットメントを様々な切り口で調査したものが多いが、中には組織以外へのコミットメントを調査対象とする研究も存在する。例えば、仕事に対する態度としての職務関与や職業に対するキャリアコミットメントなどが挙げられる。Kanungo(1982)は職務関与を「現在の職務や仕事に対する関与の程度」と定義した。¹⁰

また、Blau(1985)はキャリアに対するコミットメントを「専門を含めた、自分の職業への態度」と定義した。¹¹

Gouldner(1957)はコミットメントの対象により職業人をローカルとコスモポリタンに分類した。ローカルは所属組織へのロイヤルティは強いが専門的技術へのコミットメントは弱く、所属組織に対してより強く一体化する一方、コスモポリタンは逆に専門的技術へのコミットメントは強いが所属組織へのロイヤルティは低く、自分の専門に対して一体化すると指摘した。そしてローカルとコスモポリタンの比較研究の結果、組織コミットメントと仕事コミットメントは対立概念であると主張した。¹²太田(1996)は、今日における従業員の態度や行動、並びに意識の中では、組織よりも仕事に一体化するプロフェッショナル的な傾向が強まっており、個人の価値意識の変化の中で、これまでの組織コミットメントから仕事コミットメントを重視すべきであると主張している。¹³一方、多重コミットメントの研究から組織コミットメントと仕事コミットメントは対立した概念ではなく、それぞれ独立した概念であるという研究も報告されている。

例えば、Blau & Boal(1989)は組織コミットメントと仕事コミットメントの強さの程度により従業員を4つのタイプに分類し、組織コミットメントと仕事コミットメントは独立した概念であり両立可能であると主張した。¹⁴(図2-1)

田尾(1991)は、ローカル兼コスモポリタンという役割統合はあり得ると想定した。その上でその業績が必ずしもよくないという研究結果があることから、ひとりの人間の心理における役割統合は難しいと結論づけている。¹⁵また、組織における自律性については、

組織人としての役割を果たすためには組織の基準や規範に従うべきであるが、組織の価値や目標を内面化した組織人でも自由の領域を確保したい、或いは自発的に行動したいと動機づけられており、自律性(autonomy)は満足感や動機付けと密接に関係すると述べている。もっとも、厳格な官僚制組織では自律性を得ることは困難なことも多く不可能でさえあると主張し、厳格な官僚制化とともに、メンバーは組織人としての人格を発達させ、組織への過剰な同調を強要されるようになると述べている。¹⁶

田尾(1991)は、更にプロフェッションは組織の中で自律性が大きい職業であり、専門的であることや自律的であることで、他の職業に比較すれば金銭的な報酬や人間関係によってではなく、仕事それ自体のために、誇りと自信を持って内発的に働くようになり、官僚制とプロフェッションは互

¹⁰ Kanungo,R.N.(1982), "Measurement of job and work involvement," *Journal of Applied Psychology*,67.341-349 .

¹¹ Blau,G.J.(1985), "The measurement and prediction of career commitment,"*Journal of Occupational Psychology*,58.277-288.

¹² Gouldner,A.W.(1957), "Cosmopolitans and Locals : Toward an Analysis of Latent Social Roles," *Administrative Science Quarterly* Vol.2 : 281-306.

¹³ 太田(1994),『日本企業と個人』白桃書房,30-33頁。

¹⁴ Blau,G.J. and Boal,K.B.(1989), "Using Job Involvement and Organizational Commitment Intercursively to Predict Turnover" *Journal of Management* ,Vol.15 (No1): 115-127.

¹⁵ 田尾(1991),『組織の心理学』有斐閣,87-88頁。

¹⁶ 田尾(1991),前掲書,107-111頁。

いに対立する関係であることを指摘している。¹⁷

銀行業界では、プロフェッショナル人材の育成を人材マネジメントの根幹に据えているが、上記の通り、官僚的な組織形態のなかでいかに自律的なプロフェッショナル人材を育成するかは容易ではない大きな課題である。

高橋（2000）は、自分が描いてきたキャリアの将来像が予期しない環境変化や状況変化により短期間のうちに崩壊してしまう状況を「キャリアショック」と命名し、これからの働く個人には、会社主導ではなく個人主導の「キャリア自律性」が重要であると主張した。¹⁸第一章第一節で挙げた、新任課長研修参加者の組織変革への反応は、まさに「キャリアショック」状態が現実のものとなったと言える。

表 2-1 官僚制とプロフェッション（出所 田尾, 1991, 114頁）

	プロフェッション	官僚制
仕事の枠組み	専門知識技術の体系	統制のために基準や規範
目的	クライアントの福利	自己あるいは組織の目標
管理手法	同僚による統制	ヒエラルキーによる統制

一匹狼	高職 花形社員
低 組織コミット	メン ト 高
無気力社員	関 与 企業市民
	低

図 2-1 組織コミットメントと職務関与（出所 Blau & Boal 1989, 太田 1994）

組織コミットメントが高い従業員は組織のために熱心に与えられた職務をこなし、その結果職務関与は高いと言えるが、仕事に対する取り組み姿勢はあくまでも受け身であり、短期的な関与である場合が多く、近年では組織コミットメントが高すぎる弊害が指摘されるようになった。そこで、近年組織と個人の間を関係を考える際のキーワードとして使われることの多いキャリア自律性を本研究のもうひとつのキー概念とすることによって、変革期の従業員の意識の特性・傾向をより明確に把握できるのではないかと考えた。

先行研究では、職務関与とキャリア自律性を明確に区別せずに仕事コミットメントとして扱う研究が存在するが、両概念は、仕事と自己の心理的同一化や仕事への思い入れ・関心の高さ等の共通点がある一方で、前者には短期の時間軸・個人の意思に関わらず会社からの要請の結果としての仕事中心の意識が高い等の特徴があり、後者には長い職業人生を想定した長期の時間軸・内発的動機付けを伴う主体性・自律性の高さ等の特徴がある。

本研究では、従来の日本型経営のパラダイムである組織コミットメントとそれに伴う職務関与の2つを軸とする枠組みを見直し、近年の組織と個人の間を関係を考える新たな枠組みとして、職務関与に変えてキャリア自律性を用いた上で組織コミットメントとの組み合わせによる分析を試みる。

この組織コミットメントとキャリア自律性との関係を図式化すると図 2-2 になる。組織コミットメントとキャリア自律性をそれぞれ独立したものとみなし、組織コミットメントを横軸にキャリア自律

¹⁷ 田尾（1991）, 前掲書, 114頁。

¹⁸ 高橋（2000）, 『キャリアショック』東洋経済新報社, 27頁。

性を縦軸にとる。そしてこの2軸の組み合わせで4つの類型ができる。即ち第一類型は組織コミットメントが高くキャリア自律性が低い者であり「依存型」とする。第二類型は組織コミットメントとキャリア自律性がともに高い者であり「統合型」とする。第三類型はキャリア自律性は高いが組織コミットメントは低い者であり「プロ型」とする。最後に第四類型は組織コミットメントとキャリア自律性がともに低い者であり「低位型」とする。

プロ型 第三類型 低 組織コミット	高 キ ヤ リ メント 高	高 統合型 第二類型 メント 高
低位型 第四類型 低	ア 自 律 性 低	ア 依存型 第一類型

図 2-2 本研究における分析枠組み（出所 筆者作成）

第三節 銀行の人事システムに関する先行研究

小池（1991）は、『大卒ホワイトカラーの人材開発』のなかで各業界のキャリア形成パターンの違いを分析している。その中で、銀行におけるキャリア形成の特徴を以下のようにまとめている。まず、銀行従業員のキャリアは主として支店からスタートし、3年目前後で初めての異動を経験する。支店間の異動と本部への異動の2つのパターンがあるが、将来的には支店の管理職ポストへの登用を意識した異動が中心となる。年次管理と差のつかない昇進が特徴であり、このほうが全体での人材活用の効率性が高いと考えられている。ただし、金融の自由化・国際化等外部環境の変化が激しいことから、銀行におけるキャリア形成の変化の動態はかなりダイナミックなものになると予想した。¹⁹

その後現在に至るまでの銀行を取り巻く環境変化の速度とインパクトの大きさは当時の予想をはるかに超えるものであった。

高橋（2001）は、金融をはじめとする規制業界では、ピラミッド組織における中央の人事部が中央集権的に人事権を握る傾向が極めて強く、これが欧米と異なる際だった特徴であると指摘している。²⁰

また、川本（2000）は、従来の銀行の人事システムの特徴を次のように指摘している。第一に採用を含む銀行全体の人事管理が中央の人事部に集中していることを挙げた。

第二に年功的な昇進昇給を基本としつつ、同期入行者を比較的長期間かけて選別し、五十歳前後でトップが役員に昇進、残る同期は関連会社等の外部に排出される仕組みがあることを挙げている。第三に専門性強化がうたわれているが人事的にはゼネラリストとして複数の分野を経験しながら昇進していくパターンが多いことを指摘し、第四に職能資格制度という全行共通の人事昇格システムを運営し、専門能力ではなく、人に着目した全般的管理能力を細かく段階的に評価し、給与体系にもリンクさせていることを指摘している。²¹

第四節 結び

本章の目的は、組織コミットメントとキャリアに関する先行研究をレビューすることによって、こ

¹⁹ 小池（1991）、『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社、121 - 138頁。

²⁰ 高橋（2001）、『組織改革 創造的破壊の戦略』東洋経済新報社、286頁。

²¹ 川本（2000）、『銀行収益革命』東洋経済新報社、107 - 108頁。

の研究分野における本研究の意義を明確にすることであった。

最初に、組織コミットメントに関するいくつかの先行研究を概観し、本研究における研究課題を定義した。次に先行研究の枠組みを活用し、組織コミットメントとキャリア自律性を組み合わせ、いま現在のわが国で働く個人の持つ、組織やキャリアに対する意識を測定するという本研究の分析フレームに結びつけた。

次章では、この分析フレームを具体的な調査計画に落とし込んで考察していく。

第三章 調査の概要

第一節 はじめに

本章の目的は、組織コミットメントとキャリア自律性に関する研究において、その調査方法を明らかにし、具体的な調査項目を設定するとともに、分析の枠組みを設定することである。

まず最初に調査の課題を確認する。次に調査を実施するにあたっての仮説を設定する。三番目に調査の対象と方法を提示する。ここでは、質問票という定量的方法を活用することと、そこで設定される具体的な調査項目を提示する。最後に調査の分析の枠組みを提示する。

第二節 調査の課題

本研究における最終的なリサーチ・クエスチョンは、銀行従業員の持つ組織やキャリアに対する意識はどのような特性があるのかという問いである。

本研究では、まず、先行研究の知見をもとに、今現在の日本で働く個人の持つ組織やキャリアに対する意識にはどのような傾向・特性があるのかを明らかにすることを第一の狙いとする。その上で、他業種との比較の観点から、銀行従業員の持つ組織やキャリアに対する意識にはどのような傾向・特性があるのかを明らかにすることを第二の狙いとする。そして最後に、上記の客観的な現状把握を踏まえ、銀行における組織変革を成功に導くための人材開発分野の課題を把握することを第三の狙いとする。

第三節 調査仮説の設定

筆者が最も明らかにしたいクエスチョンは、前節第二の課題である、銀行従業員の特性はなにかという問いである。これを明らかにするために、第一課題の多様な組織で働く多様な個人の意識を多面的に調査することを意図している。従って、第一課題に関する仮説を仮説A群に、次に第二課題に関する仮説をB群にまとめ、2つのグループに整理して以下考察する。

A群は先行研究のレビューからロジカルに導かれた仮説であるのに対し、B群は筆者の業務である銀行従業員を対象とする研修における参加者との対話経験や、日常のカジュアルな観察等から導かれたものである。

但し、組織コミットメントに関する先行研究は、調査対象者・変数の取り扱い等により反対の結果が測定されることもあり、頑強な仮説構築は困難である。また、筆者自身が銀行以外の勤務経験がないため、他業種との相対比較は推測の域を出ない。従って、ここでの仮説は調査の枠組みを導く目的で構築するものであり、むしろ今現在のわが国における、多様な働く個人の意識を知るためには、調査結果という現実のデータを謙虚に扱う姿勢が重要であると思われる。

<基本仮説A群>

(仮説A1) 年齢が高まるほど組織コミットメントも高まる。

(仮説A2) 組織コミットメントは勤続年数の経過とともにU字型の変化をする。

(仮説A3) 職位が上がるほど組織コミットメントは高まる。

(仮説 A4) 専門職のキャリア自律性は他職種対比高いが組織コミットメントは低い。

(仮説 A5) 男性の組織コミットメントは女性よりも高い。

(仮説 A6) 大きな組織ほど組織コミットメントは高くキャリア自律性は低い。

(仮説 A7) 歴史の古い組織ほど組織コミットメントは高くキャリア自律性は低い。

<基本仮説 B 群>

(仮説 B1) 銀行従業員の組織コミットメントは他業種対比高いがキャリア自律性は低い。

(仮説 B2) 銀行中高年従業員は他業種対比組織コミットメントは高いがキャリア自律性は低い。

(仮説 B3) 銀行女性従業員は他業種対比組織コミットメントは低くキャリア自律性も低い。

(仮説 B4) 銀行専門職のキャリア自律性は他業種専門職対比低い。

以上のとおり、A 群 7 個、B 群 4 個の基本仮説を持って調査の枠組みを以下検討した。

第四節 調査方法・調査対象と調査内容

第一項 調査方法

田尾ら(2001)によれば、研究調査方法には、大きく分けて定量的調査と定性的調査の2通りがある。前者はインタビュー・参与調査・フィールドワーク等による質的データを、後者は質問紙調査・実験的手法・シミュレーション等による量的データの収集を目的とする。調査方法は調査の目的に従ってその特徴を生かした方法が選択されるべきである。²²

本研究の狙いは銀行業界に属する個人の意識にはどのような傾向・特性があるのか、現状を客観的に把握することである。そのために対象を広く他業種にも広げ、対比の視点から銀行業界の特性を把握する調査手法が本研究の目的に適合すると判断した。また、個人の意識を定量的に把握する為には、質問票によるアンケート調査が必要であると判断した。その上で、調査結果をアンケート協力者に対してフィードバックするGFA(グループフィードバックアナリシス)を実施する方法を選択した。

第二項 調査対象

まず、筆者の個人的人脈²³から多様な業種を無作為に抽出し、調査対象先 100 社を選定した。各社に5点リカート尺度による「人事部用調査票」1部、「従業員用調査票」30部、回収用のり付封筒30部、返信用大封筒1部を送付し、担当者が社内回収分を取りまとめのうえ一括返送とする郵送方式を採用した。なお、上司への気兼ね等の心理的影響を排除する為に回答者各人が質問票に記入後、のり付封筒に封入した状態で担当者に手交する回収方法を採用した。

会社単位の回収率は約50%を想定した。個人単位の回収率は、30人以下の小規模事業所も含まれることから、1社あたり約20名を想定した。その結果、送付先100社*回収率50%*1社あたり20名=1000名の回収を目指した。

第三項 調査内容

調査企画においては、まず調査の基盤となる各種概念の定義を明らかにすることが必要である。本研究における各種概念の定義は以下の通りとする。

(1) 各種概念の定義

第二章第二節で見た先行研究をもとに、本研究における各種概念の定義を整理する。まず、組織コミットメント(organizational commitment)は、Meyer & Allen(1999

²² 詳しくは田尾(2001),『組織調査ガイドブック』有斐閣,33頁参照。

²³ 筆者の年賀状交換先320名を中心に100社を選定し、事前に質問票調査への協力を依頼した。

0) の3つの下位次元を用いることとする。3つのうちの第一の要素である、情緒的コミットメント(affective commitment)は「組織への感情的愛着としてのコミットメント」とする。第二の要素である、存続的コミットメント(continuance commitment)は「組織を離れることに結びつく」と認知されたコストとしてのコミットメント」とする。第三の要素である、規範的コミットメント(normative commitment)は「その組織に残る義務・責任としてのコミットメント」とする。²⁴次に、職務関与(job involvement)は、Kanungo(1982)の「職務に関する関与の程度、いま現在の仕事との関係についての信念」とする。²⁵最後に、キャリア自律性(career autonomy)は、Blau(1985)の「自己選択したキャリアの役割で働くことに対するモチベーションの強さ」とする。²⁶これらの定義に基づき次の質問票の構成を検討した。

(2) 質問票の構成

質問票の構成は、松本(1999)が開発したHRMチェックリストを参考とした。²⁷これは、日本労働研究機構が、雇用管理業務支援を目的として開発した尺度であり、内外の過去の先行研究の知見が幅広く取り入れられているものである。

本研究に関連する質問項目の構成は以下の通りである。²⁸

表 3-1 質問内容

テーマ	項目	質問内容	番号
組織 コミ ット メント	情 緒 的	この会社の一員であることをうれしく思う	5
		会社の悪口を言われたら腹が立つ	15
		ずっとこの会社で過ごせたらとても幸せだ	24
		この会社を離れるなんて自分には考えられない	6
	存 続 的	いま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	16
		いまこの会社を辞めたら損をするように思う	25
	規 範 的	この会社に多くの恩義を感じる	7
		いまこの会社を辞めたら罪悪感を感じるだろう	17
		自分の会社には常に忠誠心を持つべきだ	26
職務 関与	いまの仕事に没頭している	1	
	いまの私にとって仕事が生活の全てである	8	
	最も充実感があるのは仕事をしているときである	18	
キャ リ ア 自 律 性	いまの職務・専門分野が好きなのでこの先もずっと続けたい	2	
	私の専門性は社外で通用する	9	
	キャリアは個人が自律的に形成するものである	19	
	明確なキャリア目標を持っている	27	
	将来のキャリア展望に不安はない	30	

²⁴ Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1990), *ibid*, 63.1-18

²⁵ Kanungo, R.N. (1982), *ibid*, 67.341-349 .

²⁶ Blau, G.J. (1985), *ibid*, 58.277-288.

²⁷ 松本(1999), 『雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発』日本労働研究開発機構。2001年8月20日東京都練馬区の日本労働研究機構にて作者に面談、使用の許可を得た。

²⁸ これ以外に職務満足等に関する19問の質問を併せて調査したが、研修テーマの絞込みに従い、本研究で分析に使用する質問は17問に限定した。質問票全体の概要は付録を参照。

第五節 分析手法

第一項 分析作業モデル

まず、多様な組織の多様な個人を対象に、組織コミットメント 職務関与 キャリア自律性の3つの変数の平均値を測定する。組織コミットメントは、情緒的コミットメント・存続的コミットメント・規範的コミットメントの3つの下位次元を区別して測定し、その違いを明らかにする。

次に、先行変数の内容に従い、t検定・一元配置分散分析等による平均値の差の検定・相関係数の測定等を行う。個人変数は、年代・勤続年数・職位・性別・転職歴等を使用する。組織変数は、正社員数・業歴・業種等を使用する。

全先を対象に上記の分析を行ったうえで、次いで業種による差異を分析する。特に、銀行が目指す「プロフェッショナル人材」が多い事業サービスとの対比により、銀行の特性・傾向と課題を明らかにすることを旨とする。

なお、分析の過程で現実のデータから新たな事実が発見された場合は、この事実を尊重し新たな視角からの考察を深めることを旨とする。

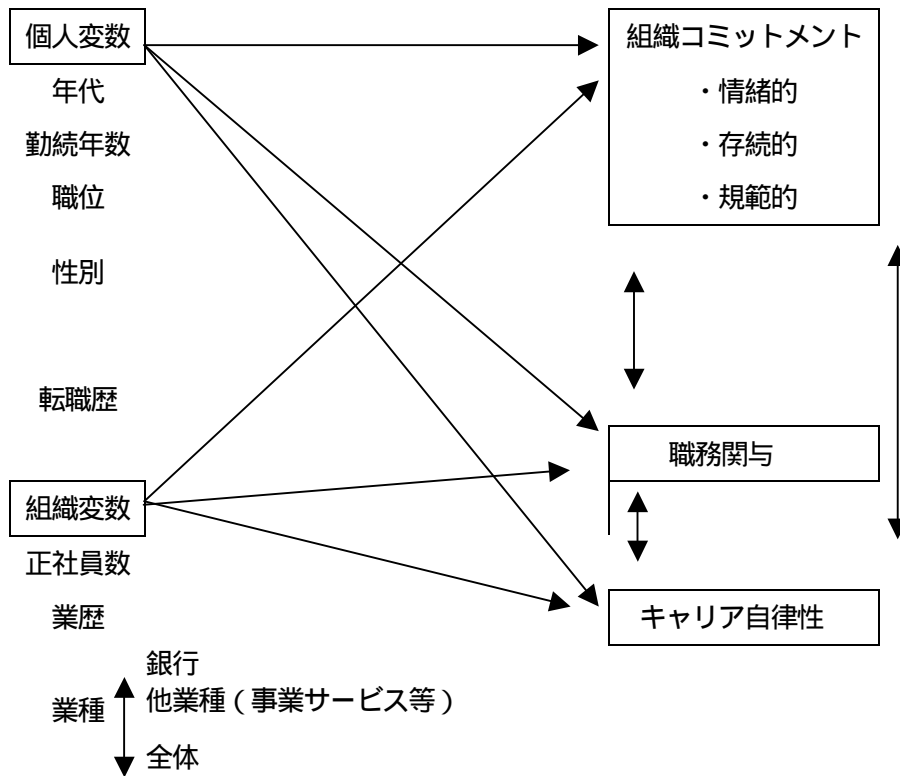


図3-1 分析作業モデル

第六節 結び

本章では、調査の課題を明確にし、調査仮説を設定した上で、調査する対象と方法を示した。その上で本研究にて採用する質問票調査の具体的内容と、調査結果の分析の枠組みを提示した。

次章においては、現実に収集されたデータに基づいて、具体的に定量的分析を行う。

第四章 調査結果と分析

第一節 はじめに

本章では、回収された質問票から得られたデータを整理し、各種切り口からの多面的な分析を行う。続く第二節で本調査における回答の属性を示す。第三節では以下のセグメントによる分析結果を示す。まず第一項では個人変数、第二項では組織変数による調査結果の差異分析結果を示す。その上で第三項では業種による差異分析結果を示す。特に金融と事業サービスの差異を年代・女性・専門職の3つのセグメントで詳細に分析する。

分析の過程において転職歴の有無という変数が組織コミットメントとキャリア自律性に影響力を持つことが明らかになったことから、第四項では転職歴の有無による差異分析を行う。最後に第五項では業種別人材分布を比較する。

第二節 本調査における回答の属性

本調査における回答の属性を個人属性と組織属性に分けて整理する。

第一項 個人属性

まず、有効回答総数は全体で910である。第二に、男女の内訳は男性が約72%、女性が約25%を占めた。第三に、平均年齢は37歳であり、20歳から65歳と幅広い年代から回答を得ることができた。第四に、学歴は大学卒が最も多く約64%を占めた。次いで高校卒が約15%、短大卒が約8%、大学院卒が約7%と続いた。第五に、勤続年数は、11から20年が約27%と最も多く、次いで6から10年が約26%、2から5年が約20%と続いた。第六に、年代は三十代が最も多く約37%を占めた。次いで四十代が約27%、二十代が約23%と続いた。六十代は少数ではあるが6名の回答が得られた。第七に、有転職歴者が全体の約34%を占め、三人に一人は転職経験があるという結果であった。第八に、独身者は全体の約36%、既婚者は約62%、子供の有無は半々であった。第九に、職種は事務職が最も多く、全体の約45%を占めた。次いで営業職が約23%、専門職が約17%、技術職が約12%、現業職が約3%と続いた。最後に、職位は一般が約45%と最も多く、次いで係長が約25%、課長が約20%、部長以上が約8%と続いた。(表4-1)

表4-1 本調査における回答の個人属性

N=910		(人)	
性別	男性 651(71.5%) 女性 228(25.1%) 無回答 31(3.4%)	年齢	平均 37.1歳 最低 20歳 最高 65歳
学歴	高校 137(15.1%) 専門学校 42(4.6%) 短大 76(8.4%) 大学 580(63.7%) 大学院 62(6.8%) その他 1(0.1%) 無回答 12(1.3%)	勤続年数	1年以内 79(8.7%) 2~5年 181(19.9%) 6~10年 215(23.6%) 11~20年 247(27.1%) 21~30年 136(14.9%) 31年以上 33(3.6%) 無回答 19(2.1%)
年代	二十代 212(23.2%) 三十代 337(37.0%) 四十代 242(26.5%) 五十代 85(9.3%) 六十代 6(0.7%) 無回答 28(3.1%)	転職歴	あり 313(34.4%) なし 583(64.1%) 無回答 14(1.5%)
結婚	既婚 566(62.2%) 独身 325(35.7%)	子供	あり 451(49.6%) なし 437(48.0%)

	無回答 19(2.1%)		無回答 22(2.4%)
職種	事務職 407(44.7%) 技術職 108(11.9%) 専門職 153(16.8%) 営業職 205(22.5%) 現業職 27(3.0%) 無回答 10(1.1%)	職位	一般 406(44.6%) 係長 230(25.3%) 課長 184(20.2%) 部長以上 76(8.4%) 無回答 14(1.5%)

第二項 組織属性

まず、全体の回答社数は45社であった。第二に、上場企業が約44%、非上場企業が約56%であった。第三に、外資系企業は約4%に留まり、残り大多数が日本企業であった。第四に、組織の古さを示す設立時期は、設立後五十一年から百年が最も多く、約47%を占めた。次いで三十一年から十年が約22%、三十一年から五十年が約16%、十年以内が約9%を占めた。百年を越す企業は約7%であった。第四に、平均年齢は、36歳から40歳が最も多く、約49%と半数を占めた。次いで四十一歳から四十五歳が約29%、三十一歳から三十五歳が約11%、三十歳以下が約9%、四十六歳以上が約2%と続いた。第五に、業種は、製造業が約31%と最も多かった。次いで、事業サービスが約22%、金融が約16%、流通が約7%、電気ガス供給が約4%、学校法人と開発が約2%と続いた。最後に、組織の規模を示す正社員数では、千一人から五千人が約33%と最も多かった。次いで、五十人以下が約16%、百一人から三百人と一万一人以上が約13%、五千一人から一万人が約11%、五十一人から百人と三百一人から千人が約7%と続いた。(表4-2)

表4-2 本調査における回答の組織属性

N=45		(社)	
上場	上場 20(44.4%) 非上場 25(55.6%)	外資系	外資系 2(4.4%) 日本企業 43(95.6%)
設立	1901年以前 3(6.7%) 1902~1951年 21(46.7%) 1952~1971年 7(15.6%) 1972~1991年 10(22.2%) 1992年以降 4(8.9%)	平均年齢	30歳以下 4(8.9%) 31~35歳 5(11.1%) 36~40歳 22(48.9%) 41~45歳 13(28.9%) 46歳以上 1(2.2%)
業種	製造 14(31.1%) 事業サービス 10(22.2%) 金融 7(15.6%) 運輸 4(8.9%) 流通 3(6.7%) 個人サービス 3(6.7%) 電気ガス 2(4.4%) 学校法人 1(2.2%) 開発 1(2.2%)	正社員数	50人以下 7(15.6%) 51~100人 3(6.7%) 101~300人 6(13.3%) 301~1000人 3(6.7%) 1001~5000人 15(33.3%) 5001~10000人 5(11.1%) 10001人以上 6(13.3%)

第三節 分析結果の概要

第一項 個人変数

個人に関する変数として、年代・勤続年数・職位・性別の4つの変数に着目した。以下、それぞれの変数毎に、組織コミットメント・職務関与・キャリア自律性に関して平均値の差を一元配置分散分析・t検定等を用いて比較していく。

(1) 年代別比較

まず、回答全体の組織コミットメント・職務関与・キャリア自律性を年代別に比較すると、キャリア

ア自律性が五十代で若干低下した以外は、年代が上がるほど各変数の平均値が高まる傾向が示された。存続的コミットメントのみ各年代の5%水準での有意差は認められなかったが、それ以外の情緒的コミットメント・規範的コミットメント・職務関与・キャリア自律性は、いずれも5%水準での有意差が認められた。特に、全ての変数において、六十代の平均値が他の年代を大きく上回ることが特徴的であった。(表4-3)

鈴木(2002)によれば、先行研究でも年齢が高いほど情緒的コミットメントと存続的コミットメントが高まる傾向があることが報告されており、概ね先行研究を追試した結果となった。²⁹但し、田尾(1997)は、組織コミットメントの概念の整理が十分でないこと、先行変数の分類が統一されていないこと等の問題を指摘しており³⁰、今回の調査結果もそれらの指摘に対する限界は十分意識する必要がある。

表4-3 年代別比較

年代	情緒	存続	規範	職務関与	キャリア自律性
二十代 N=210	3.11 (.810)	3.29 (1.013)	2.96 (.837)	2.75 (.820)	3.15 (.612)
三十代 N=336	3.16 (.837)	3.37 (.950)	2.92 (.863)	2.89 (.817)	3.30 (.608)
四十代 N=240	3.45 (.812)	3.54 (.990)	3.12 (.887)	3.24 (.818)	3.39 (.626)
五十代 N=84	3.47 (.764)	3.57 (.737)	3.15 (.742)	3.25 (.744)	3.33 (.613)
六十代 N=6	4.21 (.621)	3.83 (.753)	3.72 (.953)	4.28 (.828)	4.40 (.625)
全体 N=876	3.26 (.832)	3.42 (.962)	3.01 (.857)	3.00 (.841)	3.30 (.625)
F値	9.717*	3.092	3.898*	17.405*	9.312*

[注](1)* $P < .05$ 数値はM、()はSD

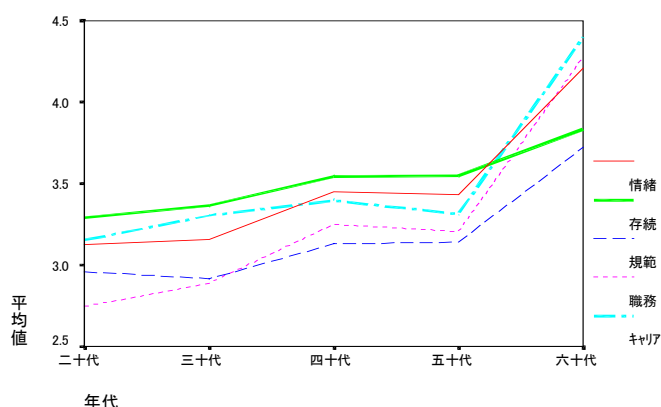


図4-1 年代別比較

(2) 勤続年数別比較

各変数を勤続年数別に比較すると、勤続1年以内から勤続2~10年にかけて平均値はいったん低下する傾向が示された。その後、情緒的コミットメント・規範的コミットメント・職務関与は勤続年数とともに高まる傾向が示された。存続的コミットメントは31年以上で再び低下することが示され、

²⁹ 鈴木(2002),『組織と個人-キャリアの発達と組織コミットメントの変化-』, 24頁。

³⁰ 田尾(1997),前掲書,86頁。

キャリア自律性は勤続11～20年はいったん高まるが、それ以降は再び低下する傾向が示された。特に、キャリア自律性は勤続1年以内の平均値がそれ以外と比較して最も高い点が特徴的であった。各変数は全項目で勤続年数による5%水準での有意差が認められた。(表4-4)

鈴木(2002)によれば、わが国における組織コミットメントと勤続年数との関係に関する先行研究では、組織コミットメントは入社5～6年目まで低下し、その後上昇するJ字型のカーブを描くという研究成果が報告されている。³¹今回の調査結果は、先行研究とほぼ同様の結果を示しているが、存続的コミットメントが中高年になると低下する点は新たな発見事実となる。鈴木(2002)の調査はキャリア初期の若手従業員を対象にしており、中高年までを対象とした先行研究には、若林(1987)がある。³²若林の調査結果では、入社5～6年目まで低下した後、その後一貫して上昇するJカーブを描くことが明らかにされたが、20年目以上は報告されていない。今回の調査では、五十代、六十代までが調査対象に含まれており、組織との関係を考える上での大きな節目である定年をより具体的に意識する年代で組織へのコミットメントがどのような傾向を示すのかが示された。若林の調査は1987年に実施されたものであり、多くの企業で終身雇用が保障されていた時代といえるが、近年の中高年を対象とするリストラ圧力の高まりを踏まえれば、中高年の組織に対するコミットメントは従来のものから変化していてもおかしくはないのではなかろうか。

表 4-4 勤続年数別比較

勤続年数	情緒	存続	規範	職務関与	キャリア自律性
1年以内 N=79	3.28 (.887)	3.24 (.961)	3.18 (.906)	3.14 (.896)	3.59 (.667)
2～5年 N=175	3.03 (.882)	3.14 (1.019)	2.89 (.868)	2.80 (.817)	3.31 (.656)
6～10年 N=208	3.09 (.783)	3.25 (.945)	2.87 (.841)	2.78 (.845)	3.17 (.618)
11～20年 N=241	3.34 (.797)	3.56 (.931)	2.98 (.843)	3.08 (.806)	3.33 (.577)
21～30年 N=133	3.54 (.752)	3.82 (.811)	3.25 (.829)	3.26 (.783)	3.26 (.611)
31年以上 N=32	3.81 (.657)	3.69 (.791)	3.33 (.622)	3.30 (.658)	3.26 (.614)
全体 N=868	3.26 (.833)	3.42 (.961)	3.01 (.856)	2.99 (.838)	3.30 (.627)
F値	11.229*	11.452*	5.587*	9.554*	5.732*

[注](1)*P<.05 数値はM、()はSD

³¹ 鈴木(2002),前掲書,70頁。

³² 若林(1987),「キャリア発達に伴う職務満足度と組織コミットメント」労務研究,第39巻,第9号,8-21頁。

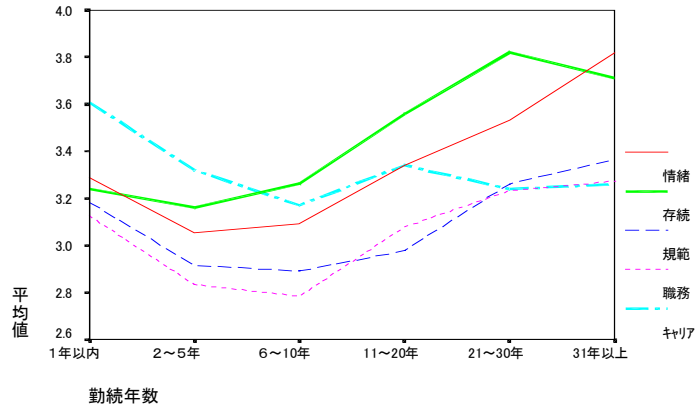


図4-2 勤続年数別比較

(3) 職位別比較

各変数を職位別に比較すると、存続的コミットメントを除く変数は、職位が上がるにつれて高まる傾向が示された。存続的コミットメントのみ部長以上で低下を示した。また、各変数は全項目で職位による5%水準での有意差が認められた。(表4-5)

職位は勤続年数との結びつきが強い変数であり、特に部長職以上のポストは長い職業人生の結果競争を勝ち残った一部の成功者に与えられるものであるが、存続的コミットメントのみが部長以上で低下した理由についてはいくつかの要因が考えられる。ひとつは、部長以上になれば、成功に付随する各種報酬の享受によって他の低職位対比ゆとりを持つことが可能となるという見方であり、もうひとつは部長以上といえども、より長期間の組織への残留は約束されたものではないという厳しい現実が影響を与えている可能性が考えられるが、今回の調査結果から完全に明らかになるものではなく、より深い分析が今後の課題として残された。

表 4-5 職位別比較

職位	情緒	存続	規範	職務関与	キャリア自律性
一般 N=402	3.16 (.840)	3.32 (.997)	2.99 (.822)	2.78 (.849)	3.15 (.631)
係長 N=227	3.23 (.850)	3.54 (.904)	2.95 (.901)	3.06 (.753)	3.35 (.557)
課長 N=183	3.42 (.798)	3.55 (.949)	3.07 (.840)	3.21 (.803)	3.36 (.574)
部長以上 N=76	3.57 (.743)	3.41 (.874)	3.33 (.904)	3.42 (.819)	3.73 (.651)
F値	8.001*	3.916*	4.170*	21.243*	22.073*

[注](1)*P<.05 数値はM、()はSD

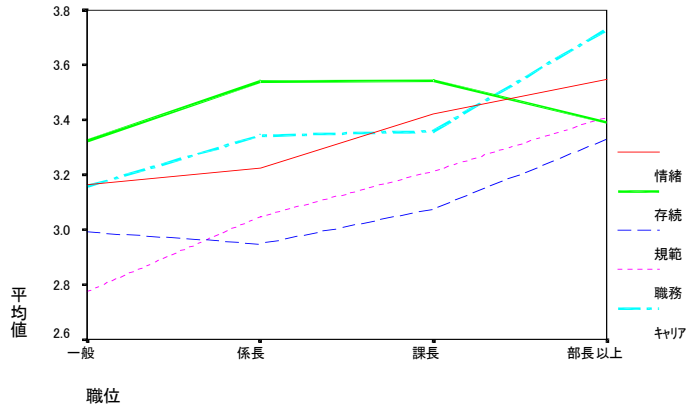


図4-3 職位別比較

(4) 職種別比較

各変数を職種別に比較すると、まず組織コミットメントについては、現業職が最も高い平均値を示した。次いで事務職が続き、技術職・営業職がほぼ同水準で続いた。専門職は他職種対比最も低い値であった。次に、職務関与とキャリア自律性については、組織コミットメントとは逆に専門職が最も高い値を示した。現業職の職務関与は高いがキャリア自律性は低位であった。営業職は職務関与・キャリア自律性ともに平均並みの値を示し、技術職がそれに続き、事務職は職務関与・キャリア自律性ともに低位であった。他職種対比

専門職の仕事意識の高さが特徴的である。(表 4-6)

第二章第二節の先行研究レビューでローカルとコスモポリタンの比較を行ったが、専門職は自らの専門性を振り所に自律的なキャリア意識を持ち、組織への忠誠心よりも自らの仕事に拘りを持つコスモポリタンの定義に近い特性を示しているといえる。

一方、事務職・技術職・営業職は、自らの職務よりも組織への一体化を示すローカルの定義に近い特性を示しているといえる。

最後に、運転士や現場技師・職人等からなる現業職は、今現在の職務に没入し組織への一体感も極めて高いが、自らのキャリアについて客観的に考えることは少なく、伝統的価値観に基づく職種特性が示された。

表 4-6 職種別比較

職種	情緒	存続	規範	職務関与	キャリア自律性
事務職 N=391	3.33 (.838)	3.44 (1.012)	3.09 (.819)	2.91 (.867)	3.16 (.589)
技術職 N=107	3.20 (.723)	3.43 (1.002)	2.96 (.887)	2.92 (.762)	3.30 (.566)
専門職 N=149	3.08 (.797)	3.21 (.902)	2.76 (.809)	3.20 (.760)	3.68 (.631)
営業職 N=197	3.26 (.886)	3.46 (.880)	3.03 (.891)	3.05 (.877)	3.31 (.606)
現業職 N=25	3.64 (.784)	3.98 (.653)	3.40 (.908)	3.17 (.752)	3.11 (.666)
F 値	4.010*	4.171*	5.588*	3.947*	20.749*

[注](1)*P<.05 数値はM、()はS D

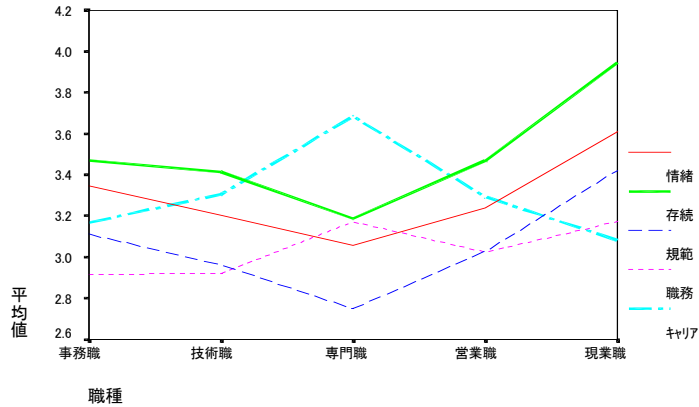


図4-4 職種別比較

(5) 性別比較

各変数を性別で比較すると、全ての変数で、男性の平均値が女性を上回ることが示された。5%水準の有意差が全ての変数で認められた。(表4-7)

田尾(1997)によれば、性別と組織コミットメントの関係については、一貫した研究結果が得られていないが大きく二つの考え方が存在するとされている。性別によって組織コミットメントに違いがあるとする「ジェンダーモデル」と、測定される男女の違いは性別からではなく、個人の仕事の経験から生ずるとする「ジョブモデル」の二つである。³³

今回の調査結果を見ると、全ての女性の値が低い訳ではなく、特に電気ガス供給女性の組織コミットメントの高さや事業サービス女性専門職のキャリア自律性の高さ等が示された。第三項にてさらに詳細な分析を試みるが、組織内の女性の期待役割の変化や、純粹に個人の仕事能力で評価する成果主義の進展等を背景とした場合、単純に性差に根拠を求める前者の「ジェンダーモデル」よりも、後者の「ジョブモデル」のほうが本調査の結果を説明し得ると考えられる。

表 4-7 性別比較

性別	情緒	存続	規範	職務関与	キャリア自律性
男性 N=648	3.32 (.826)	3.52 (.928)	3.05 (.888)	3.09 (.821)	3.36 (.621)
女性 N=223	3.08 (.815)	3.15 (.999)	2.93 (.768)	2.72 (.833)	3.12 (.610)
t 値	3.740*	4.888*	2.004*	5.941*	5.055*

[注](1)*P<.05 数値はM、()はSD

第二項 組織変数

(1) 組織規模別比較

組織規模を表す先行変数である正社員数を用いて各変数の差異を見ると、存続的コミットメントを除く情緒的コミットメント・規範的コミットメント・職務関与・キャリア自律性において、五十人以下の小規模組織が最も高い値を示した。存続的コミットメントは逆に五十人から百人の組織が最も低い値を示し、ばらつきはあるが組織規模が大きくなるにつれて高い値を示している。情緒的コミット

³³ 田尾(1997),前掲書,54頁。

メントと規範的コミットメントは比較的似た傾向を示し、百一人から三百人規模が最低値を示し規模が大きくなるにつれて再び高まるU型の傾向を示した。職務関与は、最小規模組織以外は大きな差はなかった。最後に、キャリア自律性は、最小規模組織に続き、百一人から三百人が高い値を示したほかは、大きな差はなかった。全ての項目で組織規模による5%水準の有意差が認められた。(表4-8)

田尾(1997)によれば、組織規模別による比較では、規模に正比例する形で組織コミットメントが高まるという傾向は見出されていないが、大企業が中小企業よりも組織コミットメントが有意に高いことが報告されている。³⁴

今回の調査結果からは、小規模組織と大規模組織の組織コミットメントは質的に異なる可能性が示唆される。即ち、大規模組織では、組織に対する安心感・依存心に伴う組織コミットメントであり、情緒的コミットメントと存続的コミットメントは組織規模に比例して高まる傾向が示されたのに対し、小規模組織では、依存的な関係でなく、いわゆる仲間意識に基づくコミットメントであると考えられる。これは、質問票の自由意見欄に「WE FEELING」という表現を使って小規模組織に対する愛着を表現した回答があったことから推測されるものである。また、キャリア自律性でも、小規模組織では組織に依存することなく、個人の自律性が組織の活力につながる形で発揮されていることが示された。

表 4-8 組織規模別比較

正社員数(人)	情緒	存続	規範	職務関与	キャリア自律性
50以下 N=73	3.55 (.791)	3.16 (.967)	3.26 (.805)	3.31 (.890)	3.72 (.576)
51~100 N=77	3.07 (.829)	3.05 (.848)	3.11 (.914)	3.01 (.817)	3.18 (.650)
101~300 N=150	2.99 (.845)	3.20 (.979)	2.83 (.899)	3.01 (.886)	3.59 (.658)
301~1000 N=39	3.24 (.814)	3.59 (.910)	3.02 (.872)	2.95 (.808)	3.14 (.592)
1001~5000 N=329	3.20 (.829)	3.42 (.946)	2.97 (.868)	2.88 (.862)	3.16 (.592)
5001~1000 N=104	3.55 (.829)	3.82 (1.031)	3.12 (.824)	2.98 (.785)	3.17 (.529)
1001以上 N=128	3.47 (.714)	3.70 (.774)	3.10 (.736)	3.10 (.736)	3.29 (.570)
F値	8.958*	9.924*	3.026*	3.083*	16.304*

[注](1)*P<.05 数値はM、()はSD

³⁴ 田尾(1997),前掲書,244頁。

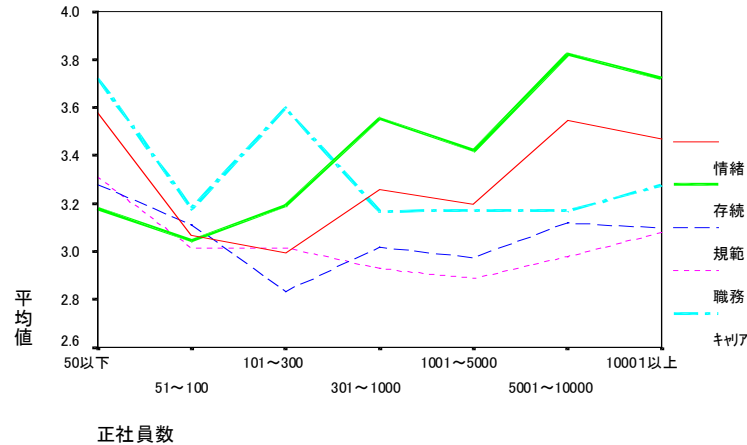


図4-5 組織規模別比較

(2) 設立時期

組織の新旧を表す先行変数である設立時期を用いて、組織コミットメント・職務関与・キャリア自律性の差異を比較すると、存続的コミットメントとキャリア自律性の2つの変数に顕著な傾向が示された。まず存続的コミットメントは設立時期が古いほど高い値が示された。逆にキャリア自律性は設立時期が新しいほど高い値が示された。その他の変数は、設立時期による明確な差異傾向は示されなかったが、職務関与は、百年超の古い組織の値が最も低く、十年未満の新しい組織の値が最も高かった。(表 4-9)

高木(1998)によれば、雇用構造の変化が組織コミットメントに変化を与えているという研究結果が報告されている。³⁵今回の調査結果からは、歴史の古い組織ほど従来の日本的経営の代名詞である終身雇用・年功序列等の仕組みが色濃く残っており、その結果、従業員の意識に高い安定志向・組織依存志向が形成され、高い存続的コミットメントが示されるという因果関係が示唆される。一方、新しい組織ほど個人の能力を重視した成果主義をベースとする仕組みが構築されており、存続的な組織へのコミットメントに代わり、個人の高いキャリア意識が形成されるという傾向が示されている。この結果から伝統的な組織と新しい組織では、組織と個人の関係は大きく異なっていることが示唆されると言えよう。

表 4-9 設立時期別比較

設立時期(年)	情緒	存続	規範	職務関与	キャリア自律性
1901 以前 N=74	3.20 (.776)	3.61 (.984)	2.81 (.740)	2.72 (.685)	3.03 (.541)
1902 ~ 1951 N=424	3.35 (.820)	3.56 (.936)	3.06 (.840)	3.00 (.806)	3.21 (.558)
1952 ~ 1971 N=162	3.08 (.815)	3.32 (.937)	2.95 (.857)	2.80 (.893)	3.28 (.692)
1972 ~ 1991 N=165	3.23 (.822)	3.24 (.943)	3.10 (.889)	3.16 (.865)	3.43 (.616)
1992 以降 N=75	3.28 (.968)	3.13 (.990)	2.96 (.942)	3.28 (.866)	3.80 (.657)
F 値	3.340*	6.708*	2.138	8.138*	20.593*

[注](1)*P<.05 数値はM、()はSD

³⁵ 高木(1998),「雇用構造の変化と組織コミットメント」日本労働研究雑誌 455号,27頁。

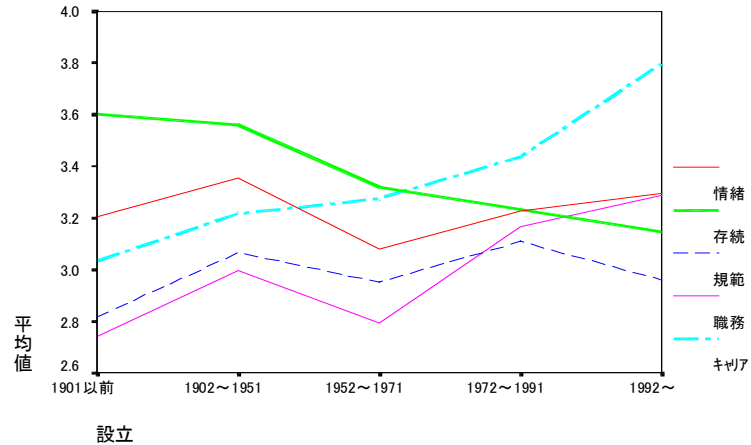


図4-6 設立時期別比較

業種別の分析に入る前に、ここまで見てきた組織コミットメント・職務関与・キャリア自律性間及び先行変数間の相関を確認しておく。(表4-10)

表4-10 各種変数間の相関係数

	1 情緒	2 存続	3 規範	4 職務関与	5 キャリア自律性
1 情緒					
2 存続	.590**				
3 規範	.684**	.470**			
4 職務関与	.548**	.309**	.499**		
5 キャリア自律性	.297**	.051	.231**	.486**	
6 年代	.182**	.113**	.103**	.249**	.152**
7 勤続年数	.199**	.223**	.086**	.128**	-.077**
8 職位	.159**	.075*	.092**	.256**	.245**
9 組織規模	.094**	.222**	-.004	-.053	-.189**
10 設立年	-.041	-.165**	.021	.128**	.274**

[注](1)*P<.05 **P<.01 数値はM、()はS D

(3) 業種

今回の調査では、45社からの回答を得られたが、これらの企業を次の9業種に分類して業種毎の傾向を分析した。金融・運輸・製造・流通・事業サービス・個人サービス・学校法人・電気ガス供給・開発の9業種である。

まず、電気ガス供給は組織コミットメントの高さが目に付くが、職務関与は平均並み、キャリア自律性は平均以下である。逆に全般的に最も値が低位であったのが個人サービスである。学校法人は規範的コミットメント・職務関与・キャリア自律性の高さが特徴である。事業サービスは、組織コミットメントは全般的に低位ながら、職務関与・キャリア自律性の高さが特徴である。最後に、金融は職務関与が平均よりやや高いだけで、その他の変数は全て平均並みであった。業種による各変数の差異は、規範的コミットメントを除く項目で5%水準での有意差が認められた。

本研究のリサーチ・クエスチョンである金融業種の特性はこの段階では明らかにはなっていないが、

業種による傾向の差異はある程度認められた。(表4-11)

続く第三項で業種別の差異を更に詳細に分析していくが、業種による差異が認められなかったことから、規範的コミットメントは次項以降の分析からは除外する。

表 4-11 業種別比較

業種	情緒	存続	規範	職務関与	キャリア自律性
金融 N=134	3.26 (.896)	3.51 (.897)	3.03 (.878)	3.06 (.899)	3.31 (.590)
運輸 N=92	3.46 (.837)	3.77 (.894)	3.06 (.847)	2.93 (.732)	3.00 (.525)
製造 N=282	3.24 (.758)	3.44 (.976)	3.00 (.846)	2.93 (.830)	3.22 (.568)
流通 N=24	3.31 (.716)	3.22 (1.043)	3.15 (.742)	3.21 (.997)	3.44 (.705)
事業サービス N=222	3.14 (.896)	3.17 (.930)	2.98 (.913)	3.11 (.884)	3.63 (.628)
個人サービス N=44	3.00 (.823)	3.27 (.997)	2.75 (.857)	2.55 (.826)	2.84 (.563)
学校法人 N=23	3.35 (.653)	3.39 (.722)	3.30 (.682)	3.33 (.823)	3.60 (.603)
電気ガス供給 N=55	3.87 (.670)	4.12 (.753)	3.23 (.668)	2.99 (.604)	3.18 (.480)
開発 N=29	3.13 (.703)	3.03 (.896)	3.10 (.841)	2.87 (.669)	3.01 (.627)
F 値	5.454*	8.267*	1.474	3.174*	18.172*

[注] (1) *P<.05 数値はM、()はS D

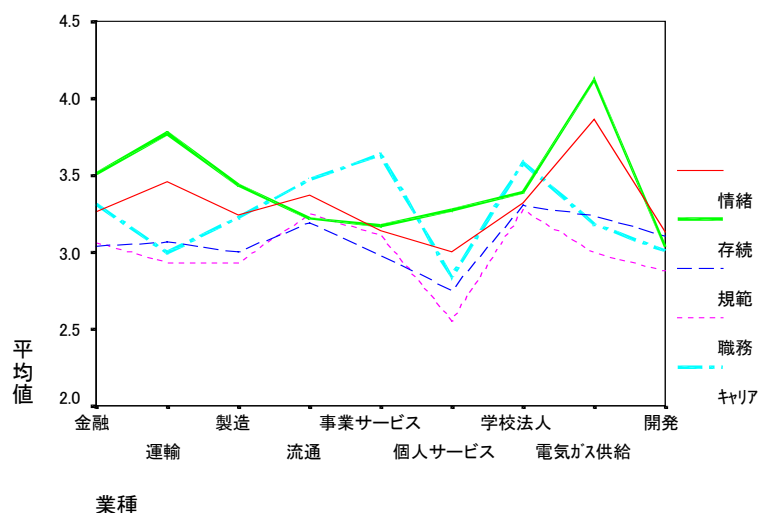


図4-7 業種別比較

第三項 業種別詳細分析

前項で業種による全体的な傾向を分析したが、本項では業種別の年代間の差異と女性のなかでの業種別の差異と専門職のなかでの業種別の差異の3つの切り口で更に詳細に分析する。

(1) 業種別年代別比較

全体回答の年代別比較は第一項(1)で示したが、ここでは業種別に年代間の差異を見ていく。業種別にセグメントされた各変数の年代別データは表4-12に示す。

銀行では、今後の人材育成の方向性として「プロフェッショナル人材の育成」を標榜しており、特に、この目指すべき人材像に近いと思われる事業サービスと銀行を対比させることにより、銀行の特徴と課題を浮き彫りにすることを目指す。

表 4-12 業種別年代別比較

業種	年代(N)	情緒	存続	職務関与	キャリア自律性
金融 N=129	二十代(28)	2.97	3.00	2.69	3.29
	三十代(53)	3.33	3.62	3.11	3.34
	四十代(44)	3.52	3.73	3.39	3.33
	五十代(4)	2.75	3.25	2.58	3.00
運輸 N=89	二十代(25)	3.19	3.56	2.53	2.90
	三十代(27)	3.23	3.65	2.84	2.96
	四十代(26)	3.70	3.98	3.24	3.07
	五十代(11)	3.91	3.86	3.30	3.20
製造 N=278	二十代(61)	3.12	3.35	2.77	3.03
	三十代(98)	3.12	3.37	2.75	3.17
	四十代(80)	3.36	3.49	3.09	3.33
	五十代(37)	3.38	3.54	3.23	3.38
	六十代(2)	4.25	4.50	4.50	4.40
流通 N=22	二十代(6)	3.29	2.92	2.89	3.27
	三十代(7)	2.89	3.08	2.67	3.20
	四十代(8)	3.59	3.44	3.79	3.77
	五十代(1)	4.00	3.00	4.33	4.60
事業サービス N=214	二十代(49)	3.01	3.15	2.93	3.48
	三十代(99)	3.01	3.14	2.98	3.57
	四十代(51)	3.25	3.07	3.27	3.76
	五十代(11)	3.61	3.50	3.70	3.75
	六十代(4)	4.19	3.50	4.17	4.40
個人サービス N=42	二十代(10)	2.97	3.00	2.10	2.54
	三十代(12)	2.69	2.92	2.22	2.97
	四十代(10)	3.35	3.80	3.20	2.84
	五十代(10)	2.90	3.40	2.77	3.00
学校法人 N=23	二十代(8)	3.34	3.75	2.96	3.53
	三十代(12)	3.27	3.21	3.36	3.70
	四十代(2)	3.50	3.00	4.00	3.10
	五十代(1)	4.00	3.50	4.67	4.00
電気ガス供給 N=50	二十代(14)	3.84	4.11	2.88	3.11
	三十代(20)	3.71	3.97	2.87	3.17
	四十代(11)	4.14	4.45	3.30	3.25
	五十代(5)	3.95	4.00	3.13	3.24
開発 N=28	二十代(9)	2.53	2.61	2.67	2.78
	三十代(8)	3.34	3.06	2.83	2.90
	四十代(8)	3.41	3.31	3.00	3.50
	五十代(3)	3.67	3.50	3.33	2.87
合計	二十代(210)	3.11	3.29	2.75	3.15

N=875	三十代 (336)	3.16	3.37	2.89	3.30
	四十代 (240)	3.45	3.54	3.24	3.39
	五十代 (83)	3.45	3.57	3.24	3.33
	六十代 (6)	4.21	3.83	4.28	4.40

金融

金融における各変数を年代別に比較した場合、最も大きな特徴は、全ての項目で五十代の値が大きく低下していることが挙げられる。第一項(1)の全体傾向では年代が上がるほど各変数の平均値が高まる傾向が示され、特に六十代が最も高い値を示したとと比較すると、その違いは大きい。情緒的コミットメント・存続的コミットメント・職務関与は四十代までは全体と同じ傾向が確認された。キャリア自律性は全体では平均並みであるが、二十代は全体平均より高く、それ以上の年代ではいずれも全体平均を下回る傾向が示された。キャリア自律性以外の各変数は、年代による5%水準の有意差が認められた。(表4-13)この調査結果は、銀行における人材開発面での大きな課題を示唆している。

現在の中高年が入社した高度成長時代には、組織から与えられた役割をこなすことが最も重視された。組織要請としての目の前の仕事に没入することが当然視され、誰もそれに対して疑問を持つことはなかった。ところが、バブル崩壊以降の不良債権の増大や外資・異業種の参入に伴う競争の激化等、銀行を取り巻く環境が激変した結果、銀行業界では生き残りをかけた業界再編により組織のフラット化が進み、大規模な店舗統廃合による管理職ポストの不足が急速に進行しつつある。銀行の人事システムには川本(2002)が指摘するとおり、厳しい社内昇進競争の後五十歳前後で一握りのトップが役員に昇進するが、残りの大多数は全員関連会社や外部の取引先に排出される仕組みがある。³⁶従来は最後まで手厚く面倒を見る「大家族主義」が可能であったが、近年の銀行は従来のゆとりを失い、中高年はリストラ圧力を敏感に感じている。つまり、ローカルの目指した組織管理職のポストはもはや期待できず、山本(2000)の指摘する「キャリア・プラトール」現象が重大な問題として顕在化したといえる。³⁷

これからの銀行では、組織に依存しないプロフェッショナルたる人材が求められているが、長年にわたりローカルであることを求められてきた銀行中高年にとっては極めて困難な課題である。

表 4-13 金融内の年代別比較

年代	情緒	存続	職務関与	キャリア自律性
二十代 N=28	2.97 (.864)	3.00 (.745)	2.69 (.742)	3.29 (.587)
三十代 N=53	3.33 (.871)	3.62 (.935)	3.11 (.849)	3.34 (.585)
四十代 N=44	3.52 (.826)	3.73 (.872)	3.39 (.906)	3.33 (.637)
五十代 N=4	2.75 (.677)	3.25 (.866)	2.58 (.957)	3.00 (.432)
F 値	2.965*	4.498*	4.317*	.424

[注](1)*P<.05 数値はM、()はSD

³⁶ 川本(2000),前掲書,107頁。

³⁷ 山本(2000),『昇進の研究』創成社,286頁。キャリア・プラトールは「現在の職位以上の職階上の昇進の可能性が非常に低いキャリア上の地位」と定義される。

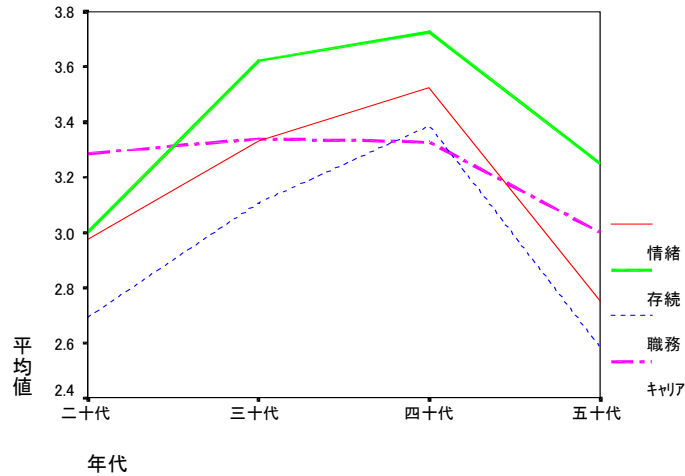


図4-8 金融内年代別比較

事業サービス

事業サービスの各変数を年代別に見ると、総じて年代が上がるほど高い値を示している。これは第一項(1)の全体傾向と同様の傾向であるが、で見た金融の傾向とは大きく異なる。特に全年代でのキャリア自律性の高さと同高年の組織コミットメントと職務関与の高さが特徴的である。存続的コミットメント以外は、年代間の5%水準での有意差が認められた。(表4-14)

事業サービスでは、高度な専門知識によって顧客の問題解決を支援する「ソリューション」がビジネスモデルの中心である。そこでは、組織内部よりも外部市場や顧客に対して目を向けることが求められ、その成果は厳しく評価される。従って、自らの専門領域を定めその知識やスキルを日々蓄積・更新していくことが求められ、目の前の職務に積極的に没入するが、その没入は組織のノルマに追われての没入ではなく、仕事そのものへの一体感から生まれる没入であるといえる。

次のでは、銀行と事業サービスの差異を更に詳細に分析する。

表 4-14 事業サービス業の年代別比較

年代	情緒	存続	職務関与	キャリア自律性
二十代 N=49	3.01 (.797)	3.15 (1.047)	2.93 (.923)	3.48 (.636)
三十代 N=99	3.01 (.949)	3.14 (.920)	2.98 (.927)	3.57 (.631)
四十代 N=51	3.25 (.862)	3.07 (.909)	3.27 (.718)	3.76 (.574)
五十代 N=11	3.61 (.817)	3.50 (.592)	3.70 (.586)	3.75 (.614)
六十代 N=4	4.19 (.800)	3.50 (.707)	4.17 (1.036)	4.40 (.589)
F 値	3.142*	.625	4.220*	3.169*

[注](1)*P<.05 数値はM、()はSD

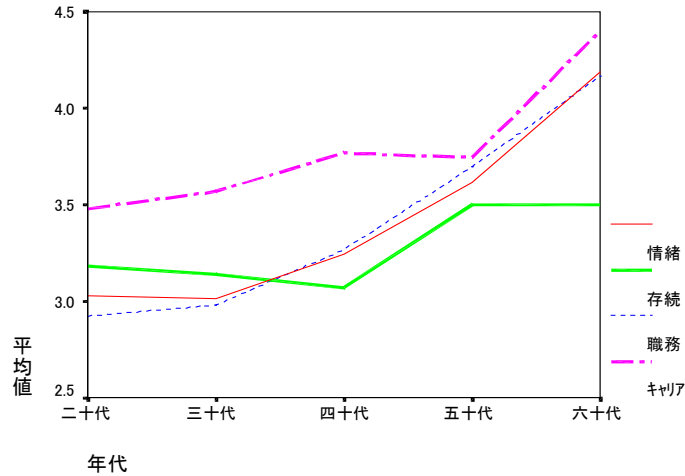


図4-9 事業サービス内年代別比較

金融と事業サービスの比較

まず、金融と事業サービス間の各変数の平均の差の検定を行った。その結果、存続的コミットメントとキャリア自律性の2つの変数に5%水準での有意差が認められた。金融と事業サービスの違いはこの2つの変数にあることが示唆される。(表4-15)

中高年に絞って、四十歳以上を対象に同様の検定を行った結果、やはり存続的コミットメントとキャリア自律性の2つの変数に5%水準での有意差が認められた。(表4-16)

で見られた金融中高年の課題の背景にこの2つの変数が関わっていることが示唆される。

金融の中高年は組織との存続的な結びつきを強く示す一方で、他業種と比べると早い時期に組織を離れざるを得ない人事システムによって組織や仕事に対するコミットメントは大きく低下する。これに対し事業サービスの中高年は自らの専門性を拠り所に、五十代・六十代と年を重ねるにつれて仕事を媒介とする組織と個の自律的な関係の成熟化が伺える。

今回の六十代の回答6名中4名が事業サービスに属しており、専門性を身につけ年齢を気にせず生き生きと働く事業サービスの中高年像が示されたが、活力のない金融中高年との格差が大きく、今後の目指すべきモデルのひとつとして注目に値するといえるのではなかろうか。

表 4-15 金融と事業サービス間の各変数の平均の差の検定

	情緒	存続	職務関与	キャリア自律性
金融 N=134	3.26 (.896)	3.51 (.897)	3.06 (.899)	3.31 (.590)
事業サービス N=222	3.14 (.896)	3.17 (.930)	3.11 (.884)	3.63 (.628)
t 値	1.236	3.361*	-.513	-4.748*

[注](1)*P<.05 数値はM、()はSD

表 4-16 40歳以上の金融と事業サービス間の各変数の平均の差の検定

	情緒	存続	職務関与	キャリア自律性
金融 N=48	3.46 (.837)	3.69 (.873)	3.32 (.928)	3.30 (.626)

事業サービス N=66	3.37 (.875)	3.17 (.863)	3.39 (.751)	3.80 (.592)
t 値	.534	3.141*	-.473	-4.346*

[注](1)*P<.05 数値はM、()はS D

(2) 女性業種別比較

女性の中で業種別に比較した場合、まず電気ガス供給の組織コミットメントの高さが目立つ。職務関与は平均並みながらキャリア自律性は平均以下である。これは電気ガス供給の男性の傾向とも一致するものであり、男女の傾向差はない。学校法人は職務関与とキャリア自律性が高い。事業サービスは学校法人に次いで職務関与とキャリア自律性が高い。学校法人のN数が2に対し、事業サービスは76と多いことから、事業サービスの傾向は信頼性が高いと言える。金融は個人サービス・開発とともに、いずれの変数も平均を下回っている。業種別の各変数の平均の差の検定から、職務関与とキャリア自律性の2項目が5%水準で有意差が認められた。(表4-17)この調査結果から、金融における第二の課題として、女性の活力の低さが挙げられる。

銀行における女性の役割は、支店の窓口業務や本部の補佐的な業務が中心であり、創造的業務や企画業務など仕事の面白さに触れる機会が少ない。また、女性正社員からパート・契約社員等の外部労働力へのシフトが急激に進展しており、銀行中高年同様リストラ圧力の高まりを日々感じている。

一方、銀行の今後の戦略分野としてはリテール部門の拡充が謳われており、従業員には顧客から信頼され選ばれるサービス業としての意識改革が求められている。銀行と事業サービスの各変数の平均の差の検定からは、キャリア自律性が5%水準で有意差が認められた。調査結果からは、流通や事業サービスでは、自らのキャリア自律性を高め高い職務関与を示しながら生き活きと働く女性の姿が示されており、女性の活力を最大限に引き出す仕組みの構築が銀行の今後の課題であると言える。

表 4-17 女性・業界別比較

業種	情緒	存続	職務関与	キャリア自律性
金融 N=20	2.93 (.943)	3.00 (1.026)	2.53 (.721)	3.06 (.633)
運輸 N=18	2.93 (.939)	3.11 (.932)	2.26 (.543)	2.89 (.371)
製造 N=53	3.17 (.759)	3.04 (1.027)	2.71 (.875)	3.01 (.555)
流通 N=13	3.17 (.739)	3.29 (1.054)	2.90 (.966)	3.26 (.704)
事業サービス N=76	3.05 (.801)	3.25 (1.005)	2.92 (.871)	3.43 (.593)
個人サービス N=21	2.80 (.757)	2.88 (.879)	2.33 (.753)	2.62 (.506)
学校法人 N=2	3.13 (.530)	3.00 (.000)	3.33 (.471)	3.50 (.424)
電気ガス供給 N=13	3.81 (.670)	3.81 (.947)	2.85 (.443)	3.06 (.403)
開発 N=7	2.86 (.748)	2.93 (1.058)	2.62 (.891)	2.69 (.445)
女性合計 N=223	3.08 (.815)	3.15 (.999)	2.72 (.833)	3.12 (.610)
F 値	2.028*	1.214	2.293*	6.487*

[注](1)*P<.05 数値はM、()はS D

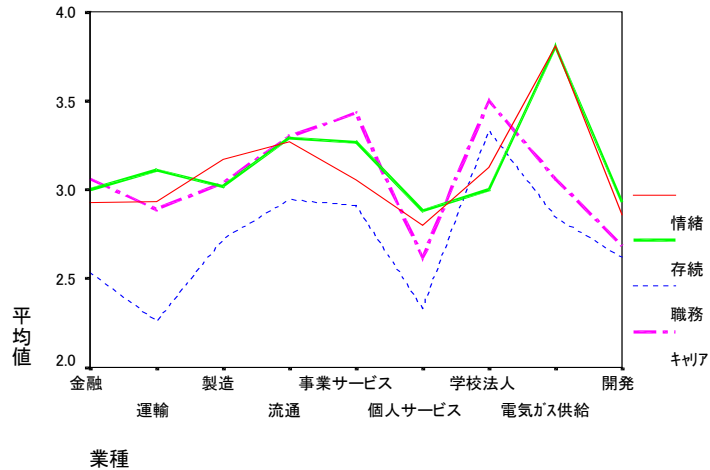


図4-10 女性業種別比較

表 4-18 女性の金融と事業サービス間の各変数の平均の差の検定

	情緒	存続	職務関与	キャリア自律性
金融 N=20	2.93 (.943)	3.00 (1.026)	2.53 (.721)	3.06 (.633)
事業サービス N=76	3.05 (.801)	3.25 (1.005)	2.92 (.871)	3.43 (.593)
t 値	-.610	-.971	-1.831	-2.457*

[注](1)*P<.05 数値はM、()はS D

(3) 専門職 業種別比較

専門職は、本来、自らの専門性を拠り所とする職種である。従って、組織コミットメントよりもキャリア自律性を重視する職種であると考えられる。専門職のうち、キャリア自律性が高いのは流通・事業サービス・学校法人・電気ガス供給である。逆に、専門職でありながらキャリア自律性が低いのは、運輸・個人サービス・製造・金融であった。

なかでも、運輸・個人サービスのキャリア自律性は全体回答の平均を下回っていた。

金融は情緒コミットメントが平均並みであるが、他の変数は全て専門職平均を下回っていた。(表 4-19)

また、同じ業種のなかでの職種間の平均値の差を検定すると、金融の場合は、各職種間の有意な差は全ての変数で認められなかったのに対し(表 4-20)、事業サービスの場合は、職務関与を除く三変数で5%水準の有意差が認められた。(表 4-21)

この調査結果から、専門職にも二通りのパターンがあることが示唆される。即ち、自らの専門性を拠り所に、キャリア自律性を重視する本来の意味での専門職と、キャリア自律性よりも組織コミットメントが高い傾向が示される名ばかりの専門職の二通りである。

銀行の専門職は後者であることが調査結果から示唆される。これは、銀行の専門職がキャリア・プラトーンに伴う管理職ポストの不足から配置された職種であることと、従来の銀行の風土が自律的なキャリア形成を認めず、組織規律を重視しローカルを育て続けてきたことに起因すると考えられる。

表 4-19 専門職内の業種別比較

業種	情緒	存続	職務関与	キャリア自律性
金融	3.08 (.944)	3.33 (.750)	3.00 (.913)	3.44 (.555)

N=9				
運輸 N=10	3.65 (.516)	3.90 (.843)	3.43 (.686)	2.88 (.454)
製造 N=21	3.06 (.670)	3.25 (.883)	3.21 (.753)	3.33 (.470)
流通 N=1	3.75	3.50	3.67	4.00
事業サービス N=86	2.93 (.868)	3.02 (.915)	3.16 (.770)	3.88 (.619)
個人サービス N=2	2.88 (.884)	4.00 (1.414)	2.83 (.707)	3.20 (.849)
学校法人 N=18	3.38 (.626)	3.42 (.670)	3.24 (.877)	3.74 (.410)
電気ガス供給 N=5	3.00 (.500)	3.30 (.908)	3.13 (.380)	3.84 (.669)
合計 N=152	3.06 (.807)	3.20 (.895)	3.19 (.765)	3.69 (.631)
F 値	1.645	1.905	.363	5.953*

[注](1)*P<.05 数値はM、()はS D

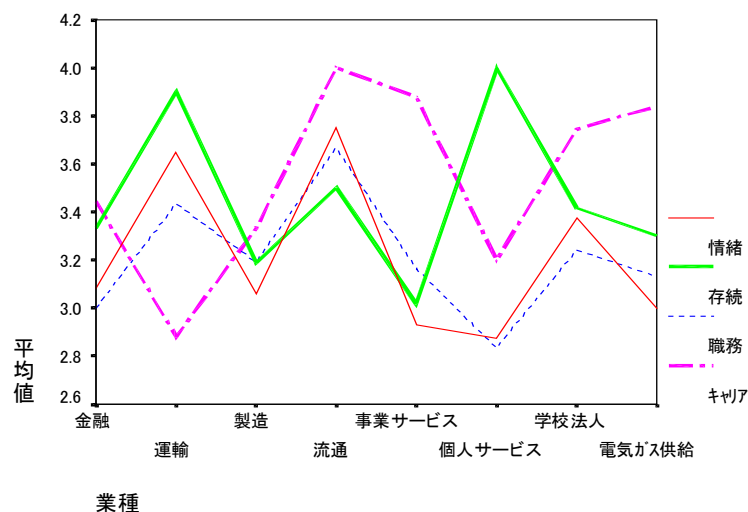


図4-11 専門職内の業種別比較

表 4-20 金融内の職種別比較

職種	情緒	存続	職務関与	キャリア自律性
事務職 N=27	3.50 (.788)	3.37 (1.106)	3.23 (.995)	3.28 (.606)
専門職 N=9	3.08 (.944)	3.33 (.750)	3.00 (.913)	3.44 (.555)
営業職 N=96	3.22 (.921)	3.59 (.822)	3.03 (.879)	3.29 (.592)
F 値	1.239	.916	.576	.286

[注](1)*P<.05 数値はM、()はS D

表 4-21 事業サービス内の職種別比較

職種	情緒	存続	職務関与	キャリア自律性
事務職 N=79	3.33 (.839)	3.40 (.938)	3.10 (.933)	3.43 (.584)
技術職 N=15	3.48 (.837)	3.40 (.849)	3.20 (.775)	3.75 (.475)
専門職 N=86	2.93 (.868)	3.02 (.915)	3.16 (.770)	3.88 (.619)
営業職 N=38	3.03 (1.023)	2.95 (.921)	2.98 (1.088)	3.46 (.627)
現業職 N=1	3.50	3.50	3.33	3.00
F 値	2.899*	2.604*	.325	6.968*

[注](1)* $P < .05$ 数値はM、()はSD

(4) 各変数間の相関分析

各変数間の相関を金融と事業サービスの間で比較し相違点を整理する。

まず、金融の情緒的コミットメントと職務関与の間に強い正の相関が認められる。このことから、金融の職務関与は組織を意識してのものであることが示唆される。次に存続的コミットメントとキャリア自律性の間に、金融は弱い正の相関が認められるのに対し、事業サービスでは逆に弱い負の相関が認められる。これまで見てきた調査結果からは、存続的コミットメントは組織への依存心に繋がる要素を持つことが示唆され、自律性を阻害する要因に繋がると考えられる。キャリア自律性と年齢の間には、事業サービスではやや弱い正の相関が認められるのに対し、金融は逆に弱い負の相関が認められる。年齢と勤続年数の間に、金融では強い正の相関が認められるのに対し、事業サービスでは中程度の正の相関が認められる。(表 4-22)

これらの差異はどこから生まれるのであろうか。次項では転職歴の有無という変数に焦点を当ててこの問いについて考察する。

表 4-22 金融と事業サービスの各変数間の相関の比較

	1	2	3	4	5	6	7
1 情緒	上段：金融 下段：事業 サービス						
2 存続	.555** .547**						
3 職務 関与	.733** .568**	.417** .303**					
4 キャリア 自律性	.405** .356**	.123 -.037	.526** .475**				
5 年齢	.206** .215**	.294** .048	.258** .245**	-.032 .261**			
6 勤続年数	.256** .089	.383** .097	.292** .083	-.066 -.005	.865** .458**		
7 職位	.174* .201**	.252** -.001	.229** .203**	.039 .243**	.714** .529**	.673** .334**	

[注](1)* $P < .05$ ** $P < .01$

第四項 転職歴の有無による差異分析

前項で金融と事業サービスの各変数の差異を分析するうちに、転職歴の有無という変数がキーワードとして浮かび上がった。以下、有転職歴者と無転職歴者を対比させながら、各変数の差異を分析していく。

(1) 転職歴の有無による差異分析

転職歴の有無で各変数の平均の差を検定した結果、全項目に5%水準の有意差が認められた。情緒的コミットメントと存続的コミットメントは転職歴なしが有意に高く、職務関与とキャリア自律性は転職歴ありが有意に高かった。(表 4-23)つまり、無転職歴者は組織に対する意識が強く、有転職歴者は仕事に対する意識が強いといえる。

表 4-23 転職歴の有無による平均の差の検定

	情緒	存続	職務関与	キャリア自律性
転職歴あり N=294	3.18 (.885)	3.19 (.977)	3.11 (.877)	3.54 (.661)
転職歴なし N=574	3.30 (.802)	3.54 (.936)	2.94 (.820)	3.18 (.572)
t 値	-2.083*	-5.147*	2.771*	8.037*

[注](1)*P<.05 数値はM、()はSD

(2) 有転職歴者

有転職者の各変数を年代別に比較した場合、年代が上がるにつれて各変数の値は高まる傾向が示された。存続的コミットメントを除く三変数で5%水準の有意差が認められた。

特にキャリア自律性が全ての年代で安定的に高い値を示したことに加え、なかでも六十代が4.4と非常に高い値を示したことが特徴的である。(表4-24) 転職という意思決定を経験した者の持つ自己のキャリアへの拘りの強さが示された。

表 4-24 有転職歴者の年代別比較

	情緒	存続	職務関与	キャリア自律性
二十代 N=43	2.97 (.721)	2.93 (1.043)	2.91 (.861)	3.49 (.700)
三十代 N=126	3.06 (.906)	3.19 (.976)	2.93 (.886)	3.49 (.628)
四十代 N=88	3.33 (.888)	3.19 (1.012)	3.27 (.784)	3.58 (.658)
五十代 N=31	3.34 (.850)	3.41 (.734)	3.40 (.823)	3.54 (.695)
六十代 N=6	4.21 (.621)	3.83 (.753)	4.28 (.828)	4.40 (.473)
F 値	4.329*	1.833	6.669*	2.929*

[注](1)*P<.05 数値はM、()はSD

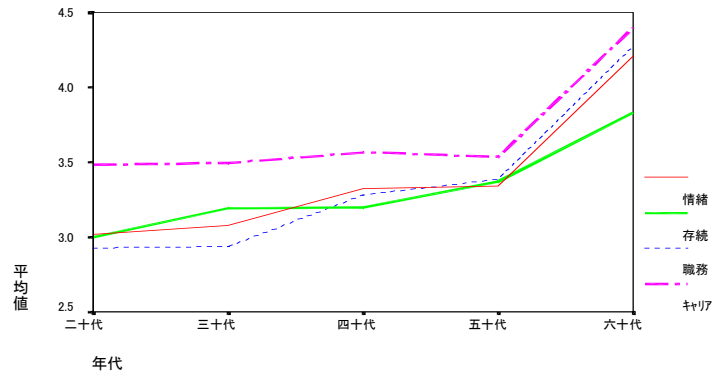


図4-12 有転職歴者の年代別比較

(3) 無転職歴者

無転職歴者の各変数を年代別に比較したところ、情緒的コミットメントは、有転職歴者と同様の傾向を示したが、それ以外の存続的コミットメント・職務関与・キャリア自律性の三変数は異なる傾向を示した。即ち、四十代までは年代が上がるにつれて各変数の値は上がったが、五十代では逆に低下する傾向を示した。第三項(1)で見た金融の傾向は、無転職歴者全体の傾向と類似していることが明らかになった。(表4-25)

また、有転職歴者と比較すると、職務関与とキャリア自律性の低さが目立つ一方、存続的コミットメントの高さが顕著であり、転職歴の有無という先行変数によってパターンが明らかに異なることが確認された。

表 4-25 無転職歴者の年代別比較

年代	情緒	存続	職務関与	キャリア自律性
二十代 N=166	3.15 (.829)	3.39 (.987)	2.70 (.805)	3.06 (.557)
三十代 N=207	3.21 (.788)	3.47 (.922)	2.87 (.779)	3.19 (.570)
四十代 N=150	3.52 (.762)	3.75 (.926)	3.22 (.837)	3.28 (.584)
五十代 N=51	3.57 (.686)	3.70 (.722)	3.17 (.694)	3.21 (.540)
F 値	9.016*	4.893*	13.033*	3.998*

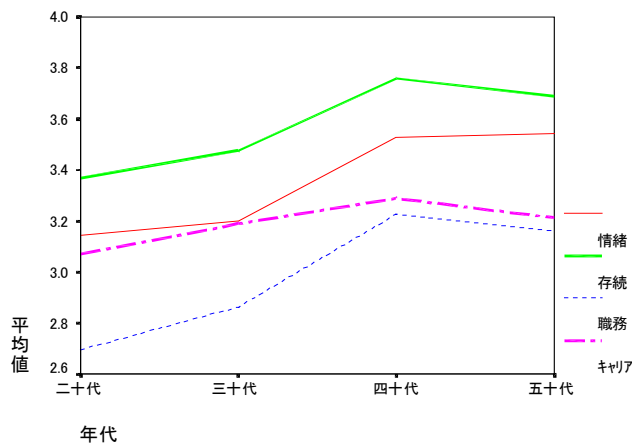


図4-13 無転職歴者の年代別比較

(4) 有転職歴者と無転職歴者の比較

有転職歴者の年齢と勤続年数の相関は、中程度の正の相関(.434)が認められた。(表4-26)一方、無転職歴者の年齢と勤続年数の相関は、極めて強い正の相関(.968)が認められた。(表4-27)新卒の場合は、高校卒から大学院卒までの一定の年齢格差はあるが、入社後の年齢の増加と勤続年数の増加は完全に正の相関関係が成立する。

わが国の先行研究では、調査対象を大企業ホワイトカラーに絞ったものが多く見られたが、今回の調査では有転職歴者比率が34.4%と約三人に一人が転職経験を持つことが特徴として挙げられる。パートタイマー・フリーター・派遣社員等近年のわが国の雇用形態は急速に多様化しており、旧来型の大企業ホワイトカラーは全体の一部に過ぎない点に留意する必要がある。

表4-26 有転職歴者の年齢と勤続年数の相関関係

		相関係数	
		年齢	勤続年数
年齢	Pearson の相関係数	1	.434**
	有意確率(片側)	.	.000
	N	302	301
勤続年数	Pearson の相関係数	.434**	1
	有意確率(片側)	.000	.
	N	301	311

**、相関係数は 1% 水準で有意(片側)です。

年齢 * 勤続年数散布図(転職歴あり)

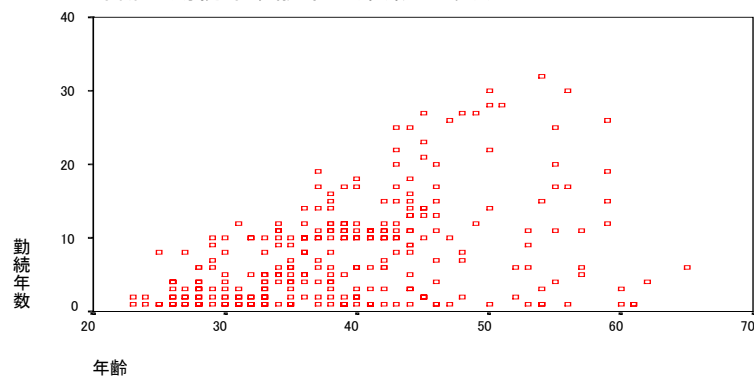


図4-14 有転職歴者の年齢と勤続年数散布図

表4-27 無転職歴者の年齢と勤続年数の相関関係

		相関係数	
		年齢	勤続年数
年齢	Pearson の相関係数	1	.968**
	有意確率(片側)	.	.000
	N	574	570
勤続年数	Pearson の相関係数	.968**	1
	有意確率(片側)	.000	.
	N	570	576

**、相関係数は 1% 水準で有意(片側)です。

本項の分析結果より転職歴の有無という変数によって年齢と勤続年数の相関に大きな差異があることが示された。

転職の意思決定は、新卒の就職とは全く異なる重みを持つと考えられる。それは、一旦所属した組

組織に対するコミットメントを断ち切り、新たなキャリアを自律的に踏み出す重大な意思決定である。かつての終身雇用が保障された時代であれば、一旦就職すれば、よほどのことがない限りひとつの組織で職業人生を終えることが当然であると考えられてきた。伝統的な組織や中高年にとってはそのような組織と個人との関係が自然であり必然性があった。組織コミットメントに根ざした依存的な価値観と、自らの意思でキャリアを切り開こうとする自律的な価値観の間のギャップは大きいと考えられるがこの意識のギャップが今回調査した組織コミットメント・職務関与・キャリア自律性の個人特性・組織特性に大きな影響を与えていると考えられる。

以下、転職歴の有無を切り口として組織とそこに属する個人の特性の分析を試みる。

その上で銀行との対比の視点から考察する。

(5) 業種別中途採用者比率

業種別に中途採用比率を見た場合、大きく三つのタイプが考えられる。第一は、組織の力よりも個人の能力を基盤とした個人能力重視・外部調達型がある。これは、事業サービス（中途採用比率76%）・学校法人（同83%）等が該当する。第二は、全く逆の考え方で新卒採用が基本で組織の経験を積ませることによりじっくりと時間を掛けて人材を育成していく新卒内部育成型である。これは、電気ガス供給（同8%）・金融（同5%）・運輸（同12%）等の国内規制業種が該当する。第三は、新卒・中途採用ミックス型である。かつては新卒が中心であったが、グローバルな競争の激化・人件費の削減要請等に伴い、次第に中途採用や外部労働力のウェイトを高めながら柔軟な雇用システムを採用している業種であり、製造（同24%）・個人サービス（同29%）・流通（同64%）等が該当する。（表4-28）

以上のように、業種によって市場環境やその競争状況が異なり、各業種のビジネスモデルに適合した人事戦略が採用された結果、業種別に転職者の分布に差異があると考えられる。銀行は、プロフェッショナル人材を求められる人材像として打ち出してはいるが、実態は新卒採用者を時間を掛けて教育していく新卒・内部育成型の人材開発スタイルは従来とは大きくは変わってはいない。優秀な若手が邦銀から外銀に流出するケースはあっても逆のケースは少ない。銀行を取り巻く環境が急速に変化し、欧米の投資銀行との競合が激化する状況では、新卒一辺倒の採用方針の見直しや、意欲と能力のある若手を引き付ける

人材開発システムの見直しが急がれる。

表4-28 業種別中途採用者比率

業種と転職歴のクロス表

業種		転職歴		合計
		転職歴あり	転職歴なし	
金融	度数	6	127	133
	総和の%	.7%	14.2%	14.8%
運輸	度数	11	81	92
	総和の%	1.2%	9.0%	10.3%
製造	度数	69	219	288
	総和の%	7.7%	24.4%	32.1%
流通	度数	14	8	22
	総和の%	1.6%	.9%	2.5%
事業サービス	度数	168	52	220
	総和の%	18.8%	5.8%	24.6%
個人サービス	度数	12	29	41
	総和の%	1.3%	3.2%	4.6%
学校法人	度数	9	14	23
	総和の%	1.0%	1.6%	2.6%
電気ガス供給	度数	4	44	48
	総和の%	.4%	4.9%	5.4%
開発	度数	20	9	29
	総和の%	2.2%	1.0%	3.2%
合計	度数	313	583	896
	総和の%	34.9%	65.1%	100.0%

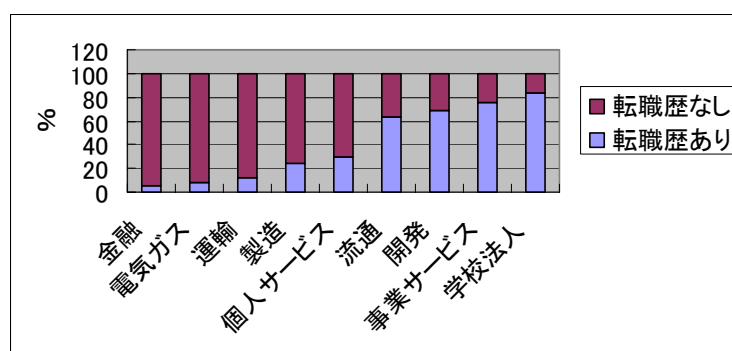


図4-15 業種別中途採用比率

(6) 職種別転職歴比率

職種別に転職歴の有無を見た場合、まず専門職が55%と過半数を超えている。逆に、営業職は28%、事務職は30%と専門職と比較するとかなり低い。(表4-29)

専門職は、本来その名の通り、他組織でも通用するポータブルスキルを武器に組織に依存しないキャリア自律性を持つ職種である。第三項(3)で見たように、銀行における専門職は本来の意味での専門職ではないことが示唆された。プロフェッショナルとは、高度な専門性に加え、組織の力に依存することなく、自ら自律的に判断し問題を解決していける人材である。銀行で本来の意味のプロフェッショナル人材を育成するためには、高度な専門知識を教育するだけでなく、自律的に判断し行動できる組織風土や業務の仕組みを構築することが求められる。

表4-29 職種別転職歴比率

職種	転職歴		合計	
	転職歴あり	転職歴なし		
スタッフ職	度数	121	279	400
	総和の%	13.6%	31.4%	45.0%
技術職	度数	38	70	108
	総和の%	4.3%	7.9%	12.1%
専門職	度数	83	69	152
	総和の%	9.3%	7.8%	17.1%
営業職	度数	56	146	202
	総和の%	6.3%	16.4%	22.7%
現業職	度数	13	14	27
	総和の%	1.5%	1.6%	3.0%
合計	度数	311	578	889
	総和の%	35.0%	65.0%	100.0%

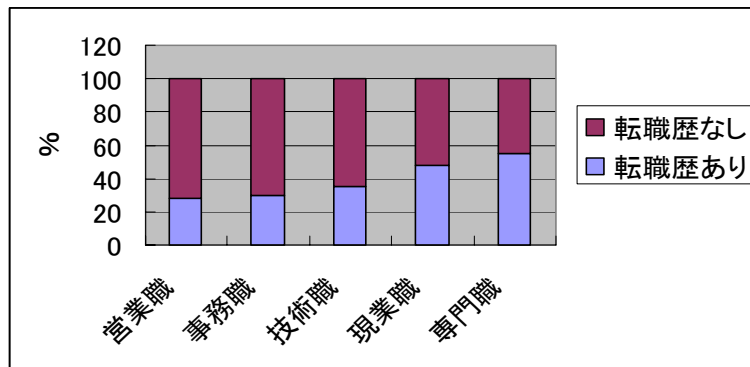


図4-16 職種別転職歴比率

(7) 組織規模別中途採用者比率

組織規模別に転職歴比率を見た場合、組織規模と中途採用比率は負の相関が成り立つ。即ち、規模の大きい組織ほど新卒採用が中心であり、逆に規模の小さい組織ほど新卒の比率は低く、中途採用者の比率が高い。正社員数三百人から中途採用の比率が高まり五十人以下では中途採用者が八割を占める。(表4-30)

第二項(1)では、小規模組織の「WE FEELING」で表される情緒的コミットメントとキャリア自律性の高さが明らかになった。小組織ほど転職者比率が高いことから、小組織の特性は有転職歴者のもつ特性と結びついていることが示唆される。

銀行は大規模な中央集権的組織の典型であり、個人の行動は官僚的になりがちである。田尾(1997)は官僚制とプロフェッションは互いに対立する関係であると指摘したが³⁸、組織コミットメントとキャリア自律性を両立させるためには、大規模組織の一部としてではなく、小さな組織に権限委譲したうえで自らの役割意識や仲間意識を高めながら生き活きと自律的に仕事に取り組める職場環境整備が必要であると考えられる。

³⁸ 田尾(1997),前掲書, 114頁。

表4-30 組織規模別中途採用者比率

正社員数と転職歴のクロス表

			転職歴		合計
			転職歴あり	転職歴なし	
正社員数	50以下	度数	58	15	73
		総和の%	6.5%	1.7%	8.1%
	51~100	度数	55	20	75
		総和の%	6.1%	2.2%	8.4%
	101~300	度数	110	38	148
		総和の%	12.3%	4.2%	16.5%
	301~1000	度数	11	28	39
		総和の%	1.2%	3.1%	4.4%
	1001~5000	度数	59	267	326
		総和の%	6.6%	29.8%	36.4%
	5001~10000	度数	8	96	104
		総和の%	.9%	10.7%	11.6%
	10001以上	度数	12	119	131
		総和の%	1.3%	13.3%	14.6%
合計		度数	313	583	896
		総和の%	34.9%	65.1%	100.0%

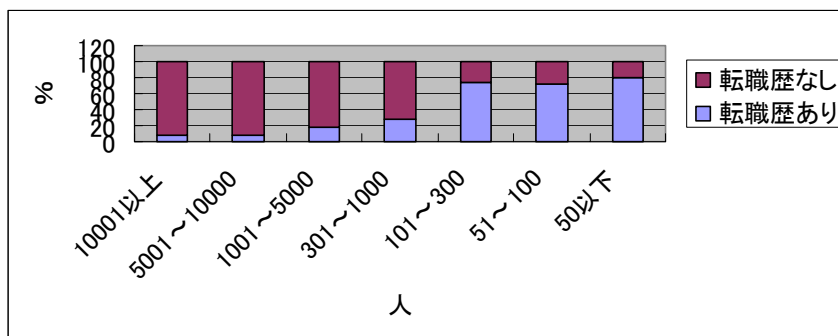


図4-17 組織規模別中途採用者比率

(8) 設立年別中途採用者比率

組織の古さを示す設立年から見た場合、組織の古さと中途採用比率は負の相関が成り立つ。設立十年以内の新しい組織は転職経験者が七割を超える一方、百年超の古い組織は7%に過ぎない。(表4-31) 第三項(2)では、古い組織の存続的コミットメントの高さと新しい組織のキャリア自律性の高さが明らかになったが、銀行の場合、明らかに古い伝統的な組織であるがゆえに、上記の存続的コミットメントの高さとキャリア自律性の低さが傾向として示される。多くの古い組織同様、その文化の中で長年培われてきた組織に対する依存的な関係の変革は容易ではないと思われる。

表4-31 設立年別中途採用者比率

設立と転職歴のクロス表

		転職歴		合計
		転職歴あり	転職歴なし	
設立	1901以前	度数 5	67	72
		総和の % .6%	7.5%	8.0%
	1902～1951	度数 63	365	428
		総和の % 7.0%	40.7%	47.8%
	1952～1971	度数 75	85	160
		総和の % 8.4%	9.5%	17.9%
	1972～1991	度数 116	45	161
		総和の % 12.9%	5.0%	18.0%
	1992～	度数 54	21	75
		総和の % 6.0%	2.3%	8.4%
合計		度数 313	583	896
		総和の % 34.9%	65.1%	100.0%

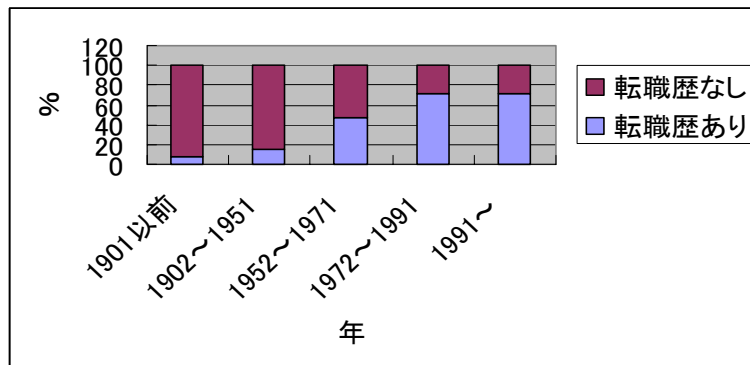


図4-18 設立年別中途採用者比率

(9) 年代別転職歴比率

年代別に転職歴比率を見ると、意外な事実が発見された。二十代を中心として若手ほど転職しがちであるとの見方が一般的であったが、調査結果によれば、二十代の転職歴は予想外に低く、逆に三十代から五十代がほぼ四割、六十代は全員が中途採用であった。(表4-32)

特に六十代の回答を詳しく見ると、そこには定年までの第一の職業人生を無事勤め上げ、個人の職業能力を期待されて第二の職場としてベンチャー企業等で生き生きと働く姿が示された。六十代の情緒的コミットメントとキャリア自律性の両方の値はともに高く、仕事を楽しまつつ組織に貢献する理想的な職業人生が実現されていると言えよう。

表4-32 年代別転職歴比率

年代と転職歴のクロス表

		転職歴		合計
		転職歴あり	転職歴なし	
年代	二十代	度数 43	168	211
		総和の % 4.9%	19.2%	24.1%
	三十代	度数 128	207	335
		総和の % 14.6%	23.7%	38.3%
	四十代	度数 91	149	240
		総和の % 10.4%	17.0%	27.5%
	五十代	度数 32	50	82
		総和の % 3.7%	5.7%	9.4%
	六十代	度数 6		6
		総和の % .7%		.7%
合計		度数 300	574	874
		総和の % 34.3%	65.7%	100.0%

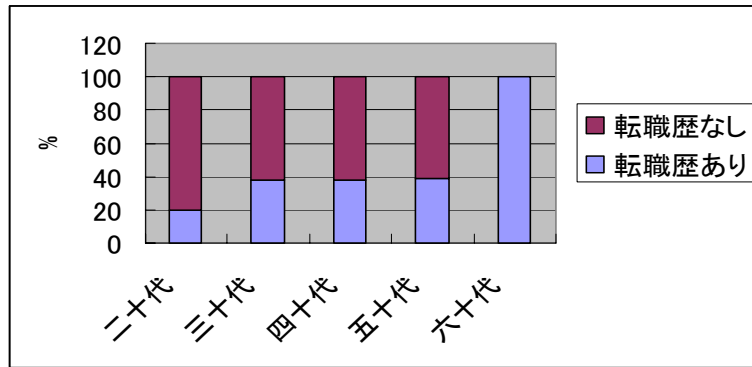


図4-19 年代別転職歴比率

第五項 業種別人材分布比較

ここでは第二章第二節で見たように、組織コミットメントとキャリア自律性の2軸で各業種の人材の分布を4つの類型に分類し業界の傾向分析を試みる。ここでの組織コミットメントは、情緒的・存続的・規範的の3つの下位次元の平均値を指す。

まず、回答全体の分布は以下のとおりである。

組織コミットメントとキャリア自律性の両方が平均以上の「統合型」は全体の29%を占めた。次に、組織コミットメントは平均以上でキャリア自律性は平均以下の「依存型」は23%、逆に組織コミットメントは平均以下でキャリア自律性が平均以上の「プロ型」は20%となった。最後に、組織コミットメントとキャリア自律性の両方が平均以下の「低位型」は28%を占めた。全体の分布を見ると、両方高い「統合型」と両方低い「低位型」の割合が高かった。逆に組織コミットメントかキャリア自律性のいずれかに偏る「組織型」と「プロ型」の割合は低いと言える。

プロ型 181 (20%) 低 組織コミッ 高 キャ リア ア	高 低 自 律 性 低	統合型 259 (29%) トメント 高
低位型 248 (28%)	高 低 自 律 性 低	依存型 204 (23%)

図4-20 回答全体の人材分布(N=892)

次に金融の分布は、「統合型」が最も多く31%を占めた。次いで「低位型」が26%であり、「依存型」は22%、「プロ型」は20%という分布になった。

27 (20%) 低 組織コミッ 高 キャ リア ア	高 低 自 律 性 低	42 (31%) トメント 高
---	----------------------------	--------------------

35 (26%)	自律性 低	30 (22%)
----------	----------	----------

図 4-21 金融 人材分布 (N=134)

一方、事業サービスの分布は、「統合型」と「プロ型」がともに35%を占め、二つ合わせて70%がキャリア自律性の全体平均を上回る結果となった。次に「低位型」が19%、「依存型」が最も少なく、11%を占めた。

77 (35%)	高 キ ヤ リ ア	76 (35%)
低 組織コミッ	ア	トメント 高
42 (19%)	自 律 性 低	24 (11%)

図 4-22 事業サービス 人材分布 (N=219)

最後に、今回の業種別人材分布分析のうち、事業サービスとは逆に組織コミットメントで81%が全体平均を上回る結果となった電気ガス供給を検討の対象に加えたい。

この業種は、「依存型」が50%と半数を占め、次いで「統合型」が31%を占めた。

「プロ型」と「低位型」はいずれもわずか10%を占めるのみであった。

5 (10%)	高 キ ヤ リ ア	16 (31%)
低 組織コミッ	ア	トメント 高
5 (10%)	自 律 性 低	26 (50%)

図 4-23 電気ガス供給 人材分布 (N=52)

これら3つの業種の人材分布の傾向から次のような業界の特性が示唆される。

まず、電気ガス供給の組織コミットメント偏重型は、規制業種の特性を表したものといえる。即ち、この型の業種では、規制に守られグローバルな激しい競争に晒されることなく組織内部の与えられた役割を忠実にこなすことが求められ、自ら進んでキャリアを自律的に開発したり組織外部を意識する必要がないと考えられる。各種規制に守られた高度成長期のわが国ではこの型が中心であった。ところが、グローバルなメガコンペティションに巻き込まれ自由競争市場を意識した経営に転換した多くの組織では、従業員の意識も次第に組織へのコミットメントから仕事そのものへのコミットメントへの変革を求められた。

大蔵省の規制に守られた時代の銀行では、電気ガス供給同様に組織内部に眼を向けていればよかったが、バブルの崩壊に伴う銀行の経営危機以降は急激に外部へ眼を向けざるを得ない状況に追い込まれている。第三項(1)の金融内の年代別比較で示した二十代のキャリア自律性の高さは、バブル崩壊以後の銀行を取り巻く環境の厳しさを反映したものである。金融は本来高度な専門性を求められる業種であるにもかかわらずわが国ではローカルを育てる人事システムが近年まで続けられた。銀行従業員の持つキャリア意識は全産業のなかでは平均的な値を示したが、高度な専門性を持つ外資系金融機関が競合相手となった現在では、より高いレベルのキャリア意識が不可欠である。

最後に、事業サービスの分布を見ると、電気ガスとは逆の高いキャリア自律性が特徴であり、事業サービスの7割が全体の平均以上の値を示した。また、組織コミットメントとキャリア自律性の両方が全体平均以上の「統合型」は35%と高い値を示した。

第六項 調査結果のグループフィードバック結果

質問表に回答して頂いた社内の4名に対して、7月11日(木)17:40~19:00に調査結果のグループフィードバックを実施した。限られた時間と人数でのグループフィードバックであったが、質問票からは得られない、より深い意識面の特性を垣間見ることができた。まず、関連会社へ出向中のAは銀行中高年の活力の低さについて次のようにコメントした。

(1) 総合職男性A(53歳、関連会社出向)

電気ガス供給の組織コミットメントが異常に高いのは、きっと会社が安泰ということなんだろうね。銀行ではがんばれば報われると信じてがんばってきたがいざ自分がこの年になってみるとポストはない、給与は下がる、銀行の外へ出されるといふ冷たい現実が待っていたんですね。これは今の世の中の状況から考えれば仕方ないのかなとは思いますが、いまは世の中全体の価値観が揺らいでいますからね。銀行という組織の価値観も大きく揺らいでいますよね。銀行も社会的な存在意義という役割を見つめなおすことが必要じゃないんですかね。私は仕事っていうものは、仕事を通じて社会に貢献できると信じてやってきたつもりなんですけどね。今の若手は何を考えているのかさっぱりわからないんですね。自分のことばかり考えているような人間が増えてなんか支店の雰囲気ドライになったような気がするんですね。

次に債券ディーラーBは、外資系金融機関との意識の違いと邦銀ディーラーの持つ組織コミットメントについて次のようにコメントした。

(2) 総合職男性B(37歳、債権ディーラー)

若い頃、1年間ニューヨークにトレーニーに派遣されたとき、日本の銀行員とアメリカのインベストメントバンカーの仕事や組織に対する価値観の違いにショックを受けたことをふと思い出しましたよ。彼らはびっくりするほどよく働きますよ。成果を挙げれば報酬も凄いですし。邦銀は稼いでも稼がなくても給与は変わらないですから、意気込みが違いますよ。でも今の若い子の価値観ってよく判らないんですよ。昔は仕事が終わったら一杯飲みについて毎晩ノミネーションやりましたよね。最近は自分が忙しいのもあるけど誘っても迷惑がられちゃうんですよ。ほかの会社のことはよく判らないけれど、年代の価値観の違いってやっぱり大きいって思いますよ。ディーラーってすぐ転職するみたいにも思われてますが、自分はどっちかっていうとウェットっていうかチームで頑張るって勝ったり負けたりするのか好きなんのでいまのチームや組織を離れることは考えないですね。

銀行では数少ない女性総合職Cは、銀行における女性の实情について次のように語った。

(3) 総合職女性C(32歳、講師)

銀行の女性、特に一般職にはキャリアの道が開かれてないのが現実なんです。最近では優秀な四大卒の子が入ってくるんですけど、仕事は昔とあまり変わってない単純業務なんです。最初は意欲的なんですけど、仕事をいったん覚えたら何年もやっていると飽きてくるんですよ。周りの先輩も仕事を一生懸命やってもやらなくてもお給料は変わらないんだからやるだけ無駄なんてはっきりという人も実際にいましたよ。そんな先輩ばかりじゃないんですけどね。もっと女性にも活躍の場を与えてあげて欲しいです。銀行は男性社会で、優秀な子が生かされてないんです。本当はもっとやる気も能力も高い子が入ってきてるはずですよ。

最後に営業職Dは、ノルマに追われ目の前の仕事に没入せざるを得ない状況を次のように語った。

(4) 総合職男性D(29歳、営業)

同期でも辞めた人間だらぶしますよ。僕は転職考える余裕もないくらい忙しいっていうのが本音ですね。でもこのきつさがいつまで続くのかわからなくて考えたらぞっとしますね。できるだけ先のことは考えないようにしてますから。とにかく最近では収益収益で追いまくられてます。キャリアとかは考えないことなんですけど、とにかく自分の目標をやるので精一杯ですわ。土日は疲れて体を休めるか子供と遊ぶのが唯一の楽しみですわ。

ほかの会社のことはあんまりよく判らんですね。最近会社の中の雰囲気は余裕がなくなったっていうかあんまりいい雰囲気ではないですね。お客さんのところも景気が悪いからどこも仕方ないんじゃないですか。

4名いずれも調査結果については自分の経験からも思い当たる節があるとのことであった。4名ともいろいろ不満はあっても現状を積極的に変えようという姿勢は窺えず、会社を離れることは考えられないという回答であったのが、三人に一人は転職歴があるという今回の調査結果と比べて象徴的であった。

第七項 調査結果まとめ

ここで当初の基本仮説を検証するかたちで調査結果のまとめを行う。

まず第一に、A1:「年齢が高まる程組織コミットメントも高まる。」は支持された。

情緒・存続・規範・職務関与・キャリア自律性のいずれも年代とともに高まる傾向が示された。

各変数と年代の相関は、情緒(.182**)・存続(.113**)・規範(.103**)・職務関与(.249**)・キャリア自律性(.152**)と値は低いですが、いずれも1%水準で有意な相関が示された。

新たな発見事実は、全ての変数で六十代の値が最も高いことである。

第二に、A2「組織コミットメントは勤続年数の経過とともにU字型の変化をする。」は支持された。

情緒・存続・規範・職務関与がU字型の変化が認められた。

各変数と勤続年数の相関は、情緒(.199**)・存続(.223**)・規範(.086**)・職務関与(.128**)が1%水準で正の有意な相関を示し、キャリア自律性(-.077**)のみが1%水準で有意な負の相関を示した。

発見事実は、キャリア自律性は勤続1年目が最も高いことである。

第三に、A3:「職位が上がるほど組織コミットメントは高まる。」は、一部支持された。

存続を除く変数は職位とともに高まった。各変数と職位の相関は、情緒(.159**)・存続(.075**)・規範(.092**)・職務関与(.256**)・キャリア自律性(.245**)と存続は5%水準、残る4変数はいずれも1%水準の有意な相関が認められた。

発見事実は、存続のみ部長以上の値が低下したことである。

第四に、A 4 : 「専門職のキャリア自律性は他職種対比高いが組織コミットメントは低い。」は支持された。

情緒・存続・規範は5職種中最も低く、職務関与・キャリア自律性は最も高い。

第五に、A 5 : 「男性の組織コミットメントは女性よりも高い。」は支持された。

全変数で男性が女性よりも5%水準で有意に高かった。

第六に、A 6 : 「大きな組織ほど組織コミットメントは高くキャリア自律性は低い。」は支持されなかった。

存続以外の変数は、逆に最小規模の組織の値が最も高く、その後規模が大きくなるに従い高まる傾向が示された。存続のみ組織規模に比例して高まった。

組織規模と各変数の相関は、情緒(.094**)・存続(.222**)が正の相関を示し、規範(-.004)・職務関与(-.053)・キャリア自律性(-.189**)は負の相関を示した。

発見事実は、存続とキャリア自律性の変化は相反する傾向があることである。また、小規模組織と大規模組織の組織コミットメントは質的に異なる可能性があることが示唆された。

第七に、A : 「歴史の古い組織ほど組織コミットメントは高くキャリア自律性は低い。」は支持されなかった。

存続のみ設立年が古いほど高い値を示し、キャリア自律性は逆に新しいほど高い値を示した。その他の変数の傾向にはばらつきがあった。

第八に、B 1 : 「銀行の組織コミットメントは高いがキャリア自律性は低い。」は支持されなかった。

銀行の各変数の値は、いずれも全産業の平均値に近い値であり、有意な差は示されなかった。

発見事実は、各変数のなかで規範のみ業種による有意差は示されなかったことである。

第九に、B 2 : 「銀行中高年は組織コミットメントは高いがキャリア自律性は低い。」は一部支持されなかった。

キャリア自律性は仮説通り低かったが、組織コミットメントを含む全ての変数で五十代の値が大きな落ち込みを示した。

発見事実は、事業サービスと比較した場合、存続の高さとキャリア自律性の低さの2つに有意差が示されたことである。

第十に、B 3 : 「銀行女性は組織コミットメントとキャリア自律性の両方が低い。」は一部支持された。

全体でみると女性は男性対比全変数で5%水準の有意差が示されたが、女性の中では、銀行は全変数平均以下であった。

発見事実は、銀行女性と事業サービス女性とを比較した場合、組織コミットメントは有意差はなかったが、キャリア自律性のみ5%水準で有意に低かったことである。

最後に、B 4 : 「銀行専門職のキャリア自律性は低い。」は支持された。

情緒以外の変数は全て専門職の平均を下回った。

発見事実は、銀行のキャリア自律性は職種間で有意差がないことが明らかになったことである。

第四節 結び

本章の目的は、回収された質問票から得られたデータを整理し、各種切り口から、今現在のわが国における働く個人の持つ、組織や仕事に対する意識にはどのような特性があるのかを把握することと、全体との比較の視点から銀行にはどのような特性や課題があるのかを知ることであった。

まず、第二節で本調査における回答の属性を示した。第三節では、各種セグメントによる分析結果

を示した。まず、第一項では個人変数、第二項では組織変数による差異分析の結果を示した。その上で第三項では業種による差異分析結果を示し、特に金融と事業サービスの差異を年代・女性・専門職の3つの切り口で更に詳細に分析した。第三節第七項で基本仮説の検証という形でその概要を整理した。中には調査の過程で新たに発見された事実がいくつか存在した。

まず第一に、組織コミットメントに関しては、情緒的コミットメントと存続的コミットメントは異質のものであることが明らかになった。先行変数によって同じ動きを示す場合もあるが異なる動きを示す傾向が強かった。規範的コミットメントは先行変数による違いはさほど大きくなかった。

第二に、キャリア自律性と組織コミットメントの関係では、特に存続的コミットメントとキャリア自律性が逆の動きを示す傾向があることが明らかになった。これは、組織と個人の関係において、存続的コミットメントは「依存的関係」を、キャリア自律性は「自律的關係」を示すことから、「依存と自律」は二律背反すると考えられる。

第三に、大規模組織と小規模組織では、組織コミットメントが質的に異なる可能性が示唆された。

第四に、分析の過程において転職歴の有無という変数が組織コミットメントとキャリア自律に影響力を持つことが明らかになったことから、第四項では転職歴の有無による差異分析を行った。この分析の結果、転職を決意し自律的なキャリアを形成する意思を持つ個人と、組織に依存して組織内でキャリアを形成しようとする個人との間には明確な価値観の差異があることが示された。また、業種によって人事戦略は大きく異なり、組織内の転職経験者の割合によって組織と個人の関係・組織風土は大きく異なることが示された。最後に業種別人材ポートフォリオの分布を比較した。ここでも、業種による分布の偏りが大きいことが示された。

本研究の基本的なリサーチ・クエスチョンである銀行従業員の特性と課題に関する分析結果は次章第二節の結論で示す。

第五章 まとめ

第一節 はじめに

本章では、まず第二節で結論を示す。第三節で理論的含意及び実践的含意を示す。最後に第四節で今後の課題を示す。

第二節 結論

本研究で得られた結論は、以下のとおりである。

結論：銀行従業員の持つ組織やキャリアに対する意識傾向は、全体で見ると平均的なものであった。但し、中高年と女性の組織コミットメントとキャリア自律性の低さ及び専門職のキャリア自律性の低さが銀行における人材育成上の課題であることが明らかになった。

銀行従業員の持つ組織やキャリアに対する意識傾向は、情緒的コミットメント・存続的コミットメント・規範的コミットメントのいずれも全体から見ると平均的なものであった。銀行の組織コミットメントは高いという当初の基本仮説は支持されなかった。変わりに電気ガス供給の組織コミットメントの高さが顕著であったことから、電気ガス供給同様規制に保護され安定した環境であった過去の銀行が当初の基本仮説の前提であり、いま現在の銀行従業員の意識は既に大きく変化していることが示された。特に、これからの銀行に求められる人材像である「プロフェッショナル人材」が中心の事業サービス業と比較すると、銀行の特性・課題が明確に示された。銀行中高年の組織コミットメントの低さは、従来の依存的な組織との関係から急に外部現実を意識した自律的な関係への転換を迫られた不安と失望がその背景にある。この課題は銀行だけでなく多くの伝統的大企業に共通する問題である。

また、銀行女性の組織コミットメントの低さに関しては、能力を有効に活用し切れていない人事システムの課題が指摘される。事業サービスでは性別に関係なく自らの能力を活かし顧客や組織に貢献し生き生きと働く女性の姿が示唆された。今後の重要分野であるリテール部門での女性の能力を活かす仕組みの再構築が求められる。

最後に、銀行専門職のキャリア自律性の低さに関しては、銀行の専門職が本来の意味の専門職ではなく、中高年の処遇ポストとしての意味合いが強いことが明らかになった。

他業種の専門職は自らの仕事能力を拠り所に組織よりも仕事に対して価値を置くのに対し、銀行専門職は銀行の他職種と同様に組織に対して価値を置く点が大きく異なる。これは入行以来の教育が組織人としての役割を徹底して教え込む人材開発方針に問題があると考えられる。

今後は「プロフェッショナル人材」育成のために、組織の期待役割一辺倒の階層教育から、自律的なキャリア形成を支援する「キャリア開発教育」や「キャリアカウンセリング」などに人材開発の軸足を移していくことが求められる。

第三節 研究の含意

本研究の含意を理論的含意と実践的含意に分けて以下提示する。

まず、理論的含意があるとすれば、多様な組織の多様な個人の組織やキャリアに関する意識を大規模に調査した点が上げられる。

先行研究では、職種や対象企業を絞り込んだものやサンプル数が少ない研究が多いが、今回の大規模調査によって、より幅広く多面的なデータを客観的に比較分析することが可能となった。

先行研究では、大企業ホワイトカラーか専門的職業人のいずれかが中心であったが本研究では大企業から小規模企業まで幅広くカバーされたことに加え、転職経験者が約34%を占めており、近年のわが国の雇用構造の変化を反映した結果となった。

次に、実践的含意としては、何よりも今後の銀行経営上の重要課題である銀行における人材開発上の課題が客観的な裏付けによって明らかになったことが上げられる。筆者自身が銀行という組織での職業経験しか持たないために、その課題を客観的に把握できないことが業務上の大きな悩みであった。ある程度の仮説は持ちながらもその仮説に裏づけがなく説得力をもてなかったが、今回の調査によってその仮説の裏づけが得られたことが大きな成果である。

また、個人的にも多様な組織・多様な個人の意識を知ることから、改めて自分自身の位置付けと今後の方向性を再認識することができた。今回の調査結果を今後の銀行における人材開発の方向性の指針とするとともに、自らの人生の貴重な座標軸として活かしてゆく所存である。

第四節 今後の課題

最後に、本研究の今後の課題について以下指摘する。

まず、第一に研究方法の問題が挙げられる。組織コミットメントやキャリア自律性等の個人の意識を対象とする調査ではその信頼性・妥当性が大きな意味を持つ。今回の調査は多くの方のご協力を得て910票というサンプル数を得ることができ、一定の設問に対する回答傾向の相違は把握できたが、その信頼性・妥当性に関しては慎重に取り扱われるべきであり、その限界は十分に自覚する必要がある。また、本研究で用いた変数及び分析手法は限られたものであり、基礎的な研究データを提供したに過ぎず、研究方法自体の習熟が今後の課題である。

第二に、今回は調査方法として大規模質問票調査を選択したが、この方法は客観的な定量分析が可能となるメリットを持つ反面、インタビュー調査等の持つ調査対象への深い掘り下げが困難であるというデメリットを有する。今回の定量的調査を踏まえ、今後は対象やテーマを絞り込んだ上でインタ

ビュー等の定性的手法を用いた、より深く掘り下げる研究への継続的な取り組みが求められる。

第三に、今回の調査は、銀行における組織変革を実現するための客観的な材料が得られたに過ぎない。本当に重要なのは今回の調査結果を踏まえ銀行従業員の意識改革を実現することである。これは決して容易ではないが、研修所講師としての職責を果たすために今回の調査結果を最大限活かした取り組みを実践してゆくことが今後の最大の課題である。

第五節 結び

「トランジション」「人生の節目に自分を見つめ直し将来の方向性をじっくりと考えるキャリア・デザイン」まさにこの1年半は人生の大きな節目となったというのが実感である。

合併という大きな節目の年に、現在の職務である研修所講師という職責を果たすためにはより深くより広く学ぶ必要があると感じ、神戸大学社会人大学院の門を叩くことを決意した。合併初年度の特異要因もあり業務が多忙を極めたことに加え、妻の入院等もあり仕事と学業の両立は当初の予想以上に厳しいものがあった。

昨年末から定量的調査に着手し、無免許状態にもかかわらずあれもこれも欲張って色々手を出すうちに、途中迷路に迷いながらもなんとかひとつの論文にまとめあげることができたが、当初の構想とは裏腹に、出来上がったものは非常にシンプルなものになった。

今後の課題でも触れたが、今回の調査研究は、あくまでも問題解決に向けての出発点に過ぎないことを肝に命じ、新たな視点を保ちつつ組織変革の実現に向け微力ながら貢献する決意である。

最後に、この1年半お世話になった方々にお礼を申し上げたい。まず、ゼミの指導教官である金井壽宏先生には神戸大学大学院に入学以来熱心にご指導いただいた。特に、本論文の作成に当たっては、研究の方向性が定まらずに迷走するなか、暖かい励ましと時には厳しい叱咤を交えつつ忍耐強くご指導いただいた。ゼミの同期の皆さんからも多くの助言をいただいた。二十年のうちに知らず知らずのうちに形成された視野の狭さに気づかされることが多く、貴重なネットワークを得ることができた。また、職場の同僚・上司のご理解とご支援がなければ途中で挫折していたに違いない。最後に、貴重な休日を犠牲にしても文句を言わず常に励まし、活力を与えてくれた妻と3人の息子の存在も記しておきたい。

参考文献

- Blau,G.J.(1985), "The measurement and prediction of career commitment," *Journal of Occupational Psychology*,58.277-288 .
- Blau,G.J. and Boal,K.B.(1989), "Using Job Involvement and Organizational Commitment Intertively to Predict Turnover" *Journal of Management* ,Vol.15 (No1): 115-127.
- Cappelli, P.(1999),*The New Deal at Work Managing the Market-Driven Workforce*, President and Fellows of Harvard College.(若山由美訳『雇用の未来』日本経済新聞社,2001)
- Schein.E. H.,(1978),*Career Dynamics*, Addison-Wesley Publishing Company. (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房,1991)
- Gouldner,A.W.(1957), "Cosmopolitans and Locals : Toward an Analysis of Latent Social Roles," *Administrative Science Quarterly* Vol.2 : 281-306.
- 平野光俊(1994), 『キャリア・デベロップメント』文眞堂。
- 平野光俊(1999), 『キャリア・ドメイン ミドル・キャリアの分化と統合』千倉書房。
- 花岡正夫 (2001), 『人的資源管理』白桃書房。
- 川本祐子(2000), 『銀行収益革命』東洋経済新報社。
- 小池和男 (1991), 『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社。
- Kanungo,R.N.(1982), "Measurement of job and work involvement," *Journal of Applied Psychology*,67.341-349.
- 金井壽宏(1993), 『ニューウェーブ・マネジメント』創元社。
- 金井壽宏(1994), 『創造するミドル』有斐閣。
- 金井壽宏(1999 a), 『中年力マネジメント』創元社。
- 金井壽宏 (1999 b), 『経営組織』日本経済新聞社。
- 金井壽宏(2002), 『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP新書。
- Meyer,J.P. & Allen,N.J.(1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization," *Journal of Occupational Psychology*,63.1-18.
- 松本真作(1999), 『雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発』日本労働研究開発機構。
- 日本労働研究機構(2001), 『労働経済白書』厚生労働省。
- 太田肇(1994), 『日本企業と個人 統合のパラダイム転換』白桃書房。
- 太田肇(1999), 『仕事人と組織』有斐閣。
- 鈴木竜太(2002), 『組織と個人 キャリアの発達と組織コミットメントの変化』白桃書房。
- Stephen, P.E.(1997), *Essentials of Organizational Behavior; 5th Edition*, Prentice Hall,Inc. (高木晴夫監訳『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社, 1997)
- 高木浩人(1998), 「雇用構造の変化と組織コミットメント」日本労働研究雑誌455号, 27頁。
- 田尾雅夫(1991), 『組織の心理学』有斐閣。
- 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』京都大学学術出版会。
- 高木修監修・田尾雅夫編集(2001), 『組織行動の社会心理学』北大路書房。
- 田尾雅夫・若林直樹編集(2001), 『組織調査ガイドブック』有斐閣。
- 高橋俊介(1998), 『人材マネジメント論』東洋経済新報社。
- 高橋俊介 (2000), 『キャリアショック』東洋経済新報社。

- 高橋俊介 (2001), 『組織改革 創造的破壊の戦略』東洋経済新報社。
- 高橋俊介(2002), 『成果主義は怖くない』プレジデント社。
- Ulrich,D. (1997) „*Human Resource Champions*, Harvard College.
(梅津祐良訳 『MBAの人材戦略』,日本能率協会マネジメントセンター,1997)
- 渡辺峻 (2000), 『キャリア人事制度の導入と管理』中央経済社。
- 渡辺三枝子・E. L. Herr (2001), 『キャリアカウンセリング入門 人と仕事の橋渡し』ナカニシヤ出版。
- 若林満 (1987), 「キャリア発達に伴う職務満足度と組織コミットメント」労務研究,第39巻第9号, 8 - 21頁。
- 山本寛 (2000), 『昇進の研究』創成社。
- 八代尚宏 (1998), 『日本的雇用と国民生活』東洋経済新報社。

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2001・1	榊谷 武史	サプライチェーンマネジメントにおける新たな営業の役割とその変革への取り組みについて	10 / 2001
2001・2	飯野 晃 大野 陽之 榊谷 武史 富田 浩司 吉川 広太郎	「ブランド構築」 ～「第3の軸」による競争優位の確立	11 / 2001
2001・3	岡田 真	「管理会計情報の有用性とミニ・プロフィットセンター」 ～(株)NTTデータサイエンスの事例研究を通して～	11 / 2001
2001・4	浮田 辰三	医薬品産業における提携戦略 創薬におけるパラダイムシフトの影響	11 / 2001
2001・5	高坂 匠	MSPという新しい業態分析からの競争理論考察	11 / 2001
2001・6	小林 茂樹	地域ネットコミュニティビジネスの研究	11 / 2001
2001・7	井上 芳郎	創業および事業創造に関わるビジネス・インキュベーションについて	11 / 2001
2001・8	石原 敏孝	シティホテルのマネジャーの職務特性と管理者行動について	11 / 2001
2001・9	赤田 和則	プロジェクト型組織におけるキャリア開発	11 / 2001
2001・10	富田 浩司	成熟市場におけるカテゴリーブランド構築	11 / 2001
2001・11	小坂 光彦	「ブランド」によるグループ経営 東急グループの事例	12 / 2001
2001・12	小宮 信彦	モノづくりのプロセスを変える新しいビジネスモデル エレファントデザイン株式会社の「空想生活」	12 / 2001
2001・13	高地 悟史	消費財メーカーにみる市場インタフェイスの設計とマネジメント	12 / 2001
2001・14	竹中 隆	企業戦略におけるIT活用の意義と役割 株式会社すかいらーくの事例	12 / 2001
2001・15	北 真収	ポスト・アキュイジション・マネジメント (Post Acquisition Management)	12 / 2001
2001・16	古田 しげみ	中小企業の国際経営戦略としての国際アライアンス研究	12 / 2001
2001・17	小宮 信彦 高地 悟史 竹中 隆 谷風 宗範 榊野 洋史 遊橋 裕泰	ネットワーク時代のビジネスモデリング	12 / 2001

番号	著者	論文名	出版年
2002・1	遊橋 裕泰	情報流通事業におけるビジネスモデルのダイナミックマネジメント	3/2002
2002・2	田路 博文	組織コミットメントとキャリア自律性に関する研究 他業種との比較による銀行従業員の特性分析	10/2002
2002・3	橋本 恵子	銀行リテール部門のABC 顧客別収益性分析を中心に	10/2002
2002・4	平田 嘉裕	次世代テクノロジー・マネジメントにおける提携の活用	11/2002
2002・5	石田 博信	連結財務諸表における支配力基準、影響力基準の有用性とその限界	11/2002
2002・6	木村 蘭平	ポシブル・セルフがモチベーションに与える影響について	11/2002
2002・7	沢田 勝寛	病院におけるIT投資の意義と問題点	12/2002
2002・8	粟津 知之	製造業における研究開発のマネジメント	12/2002
2002・9	牛田 亜紀	キャリア志向性と組織のあり方 ～自律性を媒介とした組織と個人の関係～	12/2002
2002・10	平川 和孝	自己目的的経験としての仕事に関する研究	12/2002
2002・11	的場 正晃	企業経営におけるミッション形成プロセスの調査 経営者はいかにして使命感を持つに至るのか	12/2002
2002・12	片岡 登	ミドル・マネジャーの行動研究	12/2002
2002・13	吉田 耕一郎	外資系企業における従業員の組織コミットメント グローバル化下での組織と個人	12/2002
2002・14	栗林 宏行	トップリーダーの交代による組織変革 フェニックス電機の会社再建の事例研究	12/2002
2002・15	岡崎 宏	組織における役割ストレスの発生と個人への影響について	12/2002
2002・16	高桑 義明	人間の創造性がもたらすイノベーション 商社におけるビジネス・イノベーションの生成	12/2002
2002・17	伊藤 界志	戦略的IRに関する研究	12/2002
2002・18	宮井 廣政	サービスをベースとした製造業の事業システムの変革	1/2003
2002・19	三宅 浩二	クリエイターのキャリアと組織に関する研究	3/2003