

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

Current Management Issues

官僚制組織における個人の自律性支援
～ 大手企業 4 社のアンケート調査から～

神戸大学大学院（専門職学位課程）

赤阪 朋彦
大橋 忠司
北林 明憲
中島 良樹
古谷 賢一
山本 守道

< 目 次 >

序章 研究の課題と方法	4
第 1 節 問題意識と研究課題	4
第 2 節 研究の目的	4
第 3 節 本論文の構成	5
第 1 章 先行研究のレビューと本論文における諸概念の定義	6
第 1 節 先行研究レビューにあたり	6
第 2 節 官僚制	6
2.1 官僚制	6
2.2 官僚制の尺度	7
2.3 官僚制の逆機能	7
第 3 節 自律性(autonomy)	8
3.1 自律性	8
3.2 自律性の尺度	8
3.3 官僚制と自律性の関係	9
第 4 節 組織と個人に影響を与える要因	9
4.1 情報化	9
4.2 社会化	10
4.3 プラトナー化	10
第 2 章 分析モデルと調査設計	11
第 1 節 分析モデルの構築	11
1.1 組織構造：官僚制の程度	11
1.2 組織成果：自律性志向	11
1.3 モデレータ変数：情報化、社会化、プラトナー化	12
第 2 節 仮説の構築	12
第 3 節 分析概念の操作化	13
3.1 基本的考え方	13
3.2 官僚制パラメータのインディケータ	13
3.3 モデレータ変数のインディケータ	14
3.4 自律性志向パラメータのインディケータ	15
3.5 質問票の構成	16
第 4 節 調査方法	16
4.1 調査対象企業および調査対象の選定理由	16
4.2 調査対象	16
4.3 調査の実施と研究方法	16
第 3 章 仮説の検証	17
第 1 節 アンケート単純集計	17
1.1 官僚制の程度	17
1.2 自律性志向の程度	18

1.3	3つのモデレータ変数	19
第2節	因子分析	20
第3節	仮説の検証	27
3.1	仮説1の検証	27
3.2	仮説2の検証	29
3.3	仮説3の検証	32
3.4	集計データ	38
結章	要約と含意	38
第1節	要約と結論	38
第2節	理論的含意	40
第3節	実践的含意	41
第4節	残された研究課題	42
参考文献	43
【付録：アンケート用紙】	44

序章 研究の課題と方法

第1節 問題意識と研究課題

一般に、官僚制組織は「柔軟性に欠ける」などマイナスのイメージが定着しており、その組織に属する個人の自律性は低くなるとも言われている。これは、官僚制組織の欠陥かもしれないが、運用上のミスである可能性も否めない。

しかし本来、官僚制は効率性を追求した組織の形であり、実際の組織運営においては役職など権限階層の明確化や、仕事を進めるための規定など、欠かすことができない要素が多くある。

一方で、成果主義、組織のフラット化など多彩な業務効率化施策が多くの企業で導入されてきている。それらの制度を導入している企業が本当に効果的な組織運用ができていえるのだろうか。実はそうとは限らない。

これらの制度では、目標レベルの設定の裁量、個人の業務範囲の拡大、裁量権の付与といった側面があるため、社員一人一人が「将来の目標を設定し、自分を取り巻く環境の状況を見ながら、節目や転機で修正し、短期目標達成を繰り返して、修正が加えられた最終目標に到達する」ことが必要となり、社員の「自律性」が認められる組織風土ができあがってこそ、機能する制度である。その前提ができていなければ、かえって社員にストレスを与えるなど、いわゆる官僚制の逆機能現象を引き起こしかねない。

また、自律性が高まれば、個人が新しい知識を創造するために自分を動機づけることが容易になり、独自のアイデアが個人から生まれ、チームの中に広まり、やがて組織全体に成果をもたらすと考えられる。

これまで、組織設計において、自律性を重視するか、全体の規律を大切にすることが、二律背反するジレンマとして存在してきた。組織メンバーが有機的に機能するためには、組織の自律が求められる。しかし、協働を効果的に推進するためには全体の規律が必要になる。つまり、ゆるやかな規律に支えられつつ個々は自律している状態が望ましく、このジレンマを乗り越えるには、組織構造の隙間をマネジメントの高度化で埋めることが求められる。

そこで、官僚制のどのような側面が個人の自律性に影響を及ぼしているかを調査し、「官僚制の長所を生かしつつ、個人の自律性志向を損なわないためにはどうすればよいか」を提言したい。

第2節 研究の目的

本研究の目的は、時代の移り変わりと共に変化してきた企業組織の在り方を見つめ直し、闇雲に組織形態や人事制度をさわるのではなく、本来ある組織の機能や強みを引き出し将来へ展開させることにある。言い換えると、組織形態というハードの入れ替えや人事制度という表面的な規則への着目ではなく、古くから確立している官僚制組織というハードの良さと、それに良い影響を与えるソフトとの組み合わせを現存する企業からリサーチし、まとめあげているところに意義がある。

具体的には、官僚制であるが故に生じる個人の自律性志向の低下による組織の非効率を抑制するため、組織管理上の何をコントロールすべきかを、過去の経営学の知見に依拠した因子と新たな仮説による因子を使い、大手企業を対象に実証分析し、個人の自律性志向

に影響を及ぼす因子を特定した。

この研究結果で特定された因子をマネジメントによりコントロールすることで、官僚制組織を持つ大企業において個人の自律性志向が維持ないし活発化し、効率的な組織運営の一助となることが見込まれる。

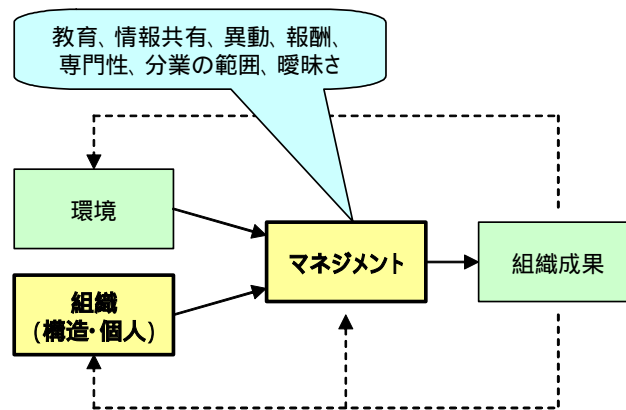


図 0-2-1：マネジメントの効果 [野中(1983)16 頁に一部追加]

第 3 節 本論文の構成

本論文は序章を含む全 5 章から構成し、それぞれの概要は以下に示すとおりである。

まず、第 1 章は、本論文の概念である官僚制、自律性に関する先行研究レビューを行う。その中で組織開発の背景になる考えを論じるとともに、官僚制と個人の自律性志向を規定する要因を抽出する。

第 2 章では、分析モデルの構築と調査設計について考察を実施する。具体的には、官僚制組織に属する個人の自律性に影響する要因（モデレータ）を想定し、実証分析に向けた分析モデルを構築する。その上で本研究の分析枠組みの基本となる仮説の構築を行う。

第 3 章で収集したアンケート結果を基に、調査結果の分析を行う。

結章では、実証分析の結果から導き出される結論と、その理論・実践的含意を導き出すと同時に、残された課題についても展望する。

第1章 先行研究のレビューと本論文における諸概念の定義

第1節 先行研究レビューにあたり

第1章では、本論文に関連の深い先行研究についてレビューを行い、分析に使用する概念を整理し、明確化する。

次節では、まず、本論文において組織構造の考え方の基本となる「官僚制」についてレビューを行う。ここでは、ドイツの社会学者 Weber が提唱した官僚制の概念をベースに、その程度を測定する尺度を開発した Hall(1961)の研究を中心に官僚制の定義を明確化する。Marton が論じた官僚制の逆機能についても確認する。

つぎに、第3節では成果変数として重要な「自律性」についてレビューを行う。ここでは、Breugh(1985,1989)、Breugh&Becker(1987)の研究を中心に自律性の定義を明確化する。Hall(1968)および Engel(1970)が行った官僚制と自律性の関係の研究成果についても検討する。

最後に第4節で、組織やそこで働く個人に密接に関わりのある要因である「情報化」「社会化」「プラトー化」についての概念を明確化する。

第2節 官僚制

2.1 官僚制

大企業の組織形態の中で、職務上の権限や義務が階層的に分割され指示命令系統が上位から下位へ明確に連なる形態がある。この階層的に構成された組織形態は、企業が取り組む企業目的や企業目標を達成させるため、取り組むべき経営課題を企業運営の中で効率的かつ円滑に対処できるよう形成されたものである。

これを目的通りに機能させるためには、各階層の職務部門の権限や義務、役割が明確にされ、各部門に期待される職務機能が職務権限範囲の中で過不足なく遂行されなければならない。

これらのような組織形態は一般的に官僚制的組織と呼ばれ、桑田・田尾(1998)では「官僚制とは組織に正当性を賦与し、合理的に管理運営ができるように仕組まれたシステム」とされている。この官僚制組織の資質については、1940年代にドイツの社会学者 Weber が重要な議論をしている。Weber は支配と服従の関係や支配構造を分析し、支配の三類型として、合法的支配、伝統的支配、カリスマ的支配を議論している。その中で現代の経営学的な視点で特に重要な議論は、合法的支配で成文化された秩序の合法性となる。

Weber(1947)は以下の6つの官僚制組織の特徴(濱島訳、1967)をあげている。

規則、官僚制的に支配された組織の目的上必要な規則的活動が、職務上の義務として明確に分配されている。

官職階層制および審級制の原則、上下関係の体系を持つ。

文書による職務執行、職務の執行は文書によって行なわれる。

職務活動、通常徹底した専門的訓練を前提とした専門的職務活動。

職務範囲の明確化。

専門的知識、職務執行のための専門知識を持つこと。

これらが古典的な官僚制の定義であり、現在でも官僚制の基本とされている。

2.2 官僚制の尺度

Hall(1961,1968)は、官僚制組織の多次元性に着目し、組織構造を官僚制の「程度」という観点からとらえた官僚制の測定尺度を開発した。Hall が設定した官僚制の尺度は次の6因子である。

職能専門化を基礎とした分業

権限階層

職位占有者の権限と義務を包括的に示す規則体系

職務遂行に対する手続き体制

人間関係の非人格性

専門的能力に基づいた従業員の選択と昇進

この尺度は、官僚制の程度を把握する際、官僚制を各次元に分解し、それぞれのどの部分において官僚制の程度が進み、どの部分は未発達か、といった観点から、組織の「官僚制の進行度合い」を把握する事が、現実の組織を見る上では意義がある。つまり、官僚制システムのどのような側面が、どのような成果をもたらすのか、という点から検討を加えやすいといえるため、本研究でも Hall の測定尺度を採用した。

2.3 官僚制の逆機能

Weber は社会学の立場から官僚制を理念的に捉え合理的で効率性が高いと議論をまとめたが、それに反し、官僚制の機能が本来持っている個人の意志を組織機能上に影響させず、規則、規律の範囲で機械的に役割が果たされる特徴として、官僚制の機能を正しく機能させることが、かえって組織活動にとって悪い方向へつながることを、アメリカの社会学者 Marton が官僚制の逆機能として論じた。

Marton は以下に示す、官僚制組織の7つの逆機能を提言している。

規則や手続きの遵守が優先され、それが何のためにつくられたかが忘れられてしまう

予測の立たない事態が回避され、臨機応変な対応ができない

組織全体よりも、自分自身の所属する部門の利益が優先されてしまう

規則の客観的な適用が重視され、人間的な配慮が忘れられてしまう

組織の力と自分の力が混同され、外部に対して威圧的に行動する

自分自身の責任を回避するために、例外的な事態に対しては、必ず上司の指示を仰ごうとし、対応に時間が掛かる

自分自身の担当外の仕事に関心を示そうとしない

Marton の議論は官僚制の逆機能について理念的なものであったが、その後、アメリカで Gouldner が初めて官僚制機能の実証的検証を行ない、鉱石場のストライキをまとめた「山猫のストライキ」にて、官僚制が持っていた逆機能の現象を論じた。Gouldner に続き、Blau も実証的研究を行い更に官僚制機能の有機的機能と機械的機能を論じている。

これらから、官僚制は運用によっては逆機能を引き起こす可能性があるといえ、これを防止することを論じる本研究の意義が確認された。

第3節 自律性(autonomy)

3.1 自律性

Loher, Noe, Moeller & Fitzgerald (1985)の研究では、職務特性と職務満足に関連性を調査したメタ分析により、5つの職務特性（技能多様性、タスク完結性、タスク重要性、自律性、フィードバック）のうち、自律性が職務満足と最も強い関連性があると論じている。つまり、個人の自律性を支援することができれば、職務満足が高まり、組織にとって良い影響を与えられと考えられる。しかしながら、自律性の定義は、曖昧な点が多い。

例えば、Hackman & Oldham (1975)は、「仕事のスケジューリング、仕事を遂行するのに仕様される手続きの決定において、職務遂行者自身に対して、所与の職務が、実質的な自由、独立性ないし裁量を許容している程度。」であると定義している。田尾(1979)でも、自律性には次の3つの側面があると述べられている。

公的、あるいは権限委譲に伴う自律性：

仕事のスケジュールを組み立てたり、手順を決める際に従業員に与えられている実質的な自由(freedom)であり、自立(independence)や裁量(discretion)の程度。

専門的な知識や技術に由来する自律性：

素人など他者の介入を許さない自律性。独占的に授与され、蓄積的なノウハウにもとづく確固たる自信や、法制度や政治的に強力な同業者の団体に支えられている。

自然発生的な自律性：

得手勝手な部分。インフォーマルであり、場合によっては逃避的な自律性。

これらの定義で注意しなければならないのは、独立性が自律性の一要素となっている点である。独立性とは、疲れたり、飽きたり、嫌になって、勝手に仕事を中断したり、雑談して気持ちを紛らわせるなど、個人に与えられた自由な範囲を示す。特に、中心から阻害された周辺や底辺のメンバーは、組織の意図に反した自律性が含まれてしまう可能性がある。

Deci & Flaste (1995)では、「独立性とは、独力で何かをすることであり、他者からの物質的、情緒的支援に頼らないということである。対して、自律性とは、自由な意思と自己選択の感覚をもって、自由に行動することである」とし「独立しているが、自律的でない人もいる、自律性を保ちつつ依存していることもありうる」と両者を区別して考えている。

よって、本研究における自律性は、組織成果を表すものであるため、独立性の概念が含まれないよう定義する必要がある。

3.2 自律性の尺度

Breaugh (1985, 1989)、Breaugh & Becker (1987)では、自律性の概念を次の3つの面から捉え、自律性と独立性とを明確に区分して、測定尺度の開発を行っている。Breaugh が設定した自律性の尺度は次の3因子である。

方法(work method autonomy)

職務を遂行するにあたり、その過程・方法に関して個人が持っている裁量または選択の程度

工程管理(work scheduling autonomy)

仕事をするに際し、仕事の工程や順序、遂行時期について労働者が自分でコントロー

ルできると感じている程度。

評価基準(work criteria autonomy)

仕事の成果を評価するための基準に対し、労働者自身が変更や修正を加えたり、選択したりできる程度。

また、平野(1999)も、「組織の中で個人が自律的に行動することについて、仕事のスケジューリング、仕事を遂行するのに使用される手続きの決定において、職務遂行者自身に対して、所与の職務が、実質的な自由、独立性ないし裁量を許容している程度を自律性の次元と呼ぶ。」としている。

以上より、本研究の自律性の尺度は、Breugh の3因子を基本に、自発的かつ主体的に行動している程度とし、独立性(independence)の概念は取り入れないもの、つまり、自分のやりたい事が何かを知っており、自らの目標を持っており、実現させるために勝手気ままに仕事をするのではなく、組織の文脈を把握し、他者との関係性を築きながら、自らの責任において、自発的に課題の発見・解決をはかる状況と定義する。

3.3 官僚制と自律性の関係

官僚制と自律性の関係を示した研究は Hall(1968)や Engel(1970)があり、ともに専門家集団をサンプルとして結果を得ている。

Hall は自身で開発した官僚制尺度を用いて、官僚制の程度と専門化の程度が相反する関係にあることを示し、専門家が重視する要素の1つである自律性は、官僚制が高い組織ほど低くなることを示した。

Engel は、自律性を、変革(仕事に関連した変革を起こせるか否か)、個人的責任(他の干渉なしに自らの立場を決め、行動できるか否か)、自由なコミュニケーション(必要な情報に障害なくアクセスできるか否か)の3つの要素から分析し、官僚制との関係を調べている。

これによると、自律性は、官僚制の進行に伴い組織が整備されていくとともに程度を高めていくが、官僚制の程度が高まり、厳密な統制が行われるようになると低下していくことが示されている。つまり、官僚制は低いほど自律性が増すのではなく、組織としてある程度整備されることが自律性を高めるには必要であり、強めすぎても良くないことが明らかになっている。

第4節 組織と個人に影響を与える要因

4.1 情報化

IT化をはじめとして、現代は情報化が急速に進んでいる。会社ガバナンスの一端として情報開示が活発化し、また、誰しもメールやインターネットにより、様々な情報が容易に入手できる環境となっている。

この大きな環境変化は、働く個人に何らかの影響を与えていると考えられるが、情報化という環境変化が、具体的に個人の自律性への影響を研究した例は少ない。

また、企業は社員に対し様々な情報提供を行っているが、当然、企業や職場によって情報量に差異がある。さらに、近年はセキュリティ対策等の問題もあり、情報へのアクセス制限を行うこともある。

これら情報化のマネジメントの状況が、個人の自律性へ大きな影響を与えていると容易に想像できる。

4.2 社会化

田尾(2002)は社会化の概念として次の2つの視点でとらえられている。「1つは、個人が自らの利得のために、すすんで組織人になろうとし、組織の価値や規範を積極的に取り入れ適応する過程である。他の1つは、組織が自らの為に、個人を順化させ、教化しようという過程である。」

前者は順応しようと個人が努力し、また、組織の方針に納得している状態であると捉えられる。後者は社員研修や、日々の行動規範といったものから順応していくものである。当然、前者の方が、組織にとっては良い状態であり、社会化により組織の方針に納得している状態であれば、官僚制の特徴である規則等に対してポジティブにとらえることができると考えられる。

以上より、個人が社会化された状態であれば、官僚制の様々な特徴を活用しながら、自律的に行動できると考えられる。

4.3 プラトリー化

プラトリー化はキャリアの頭打ち感であり、将来の見通しが絶たれる事によって、モチベーションは著しく下がり、自律性も下がるのではないかと考えられる。プラトリー化の進展した条件下では、官僚制の逆機能が発揮されやすい事は容易に想像できる。自律的に考える事を止めてしまうために規則や手続きの遵守に自分の行動規範を偏らせてしまい、かつ規則の客観的な適用をいたずらに重視してしまうことが考えられる。また、モチベーションの低下により、臨機応変な対応をとらず、自分自身の責任を回避する行動を取ってしまう事なども考えられる。

以上より、プラトリー化の概念は、個人の自律性に大きく影響を与える要因であると思われる。

第2章 分析モデルと調査設計

第1節 分析モデルの構築

第1章の先行研究レビューで確認してきたように、本論文では、官僚制、自律性、情報化、社会化、プラトリー化という5つの概念を用いている。この節では、これらの概念について、調査に際しての次元を設定し、その内容を説明するとともに、仮設の設定を行う。図2-1-1は、概念の分析モデルを示したものである。

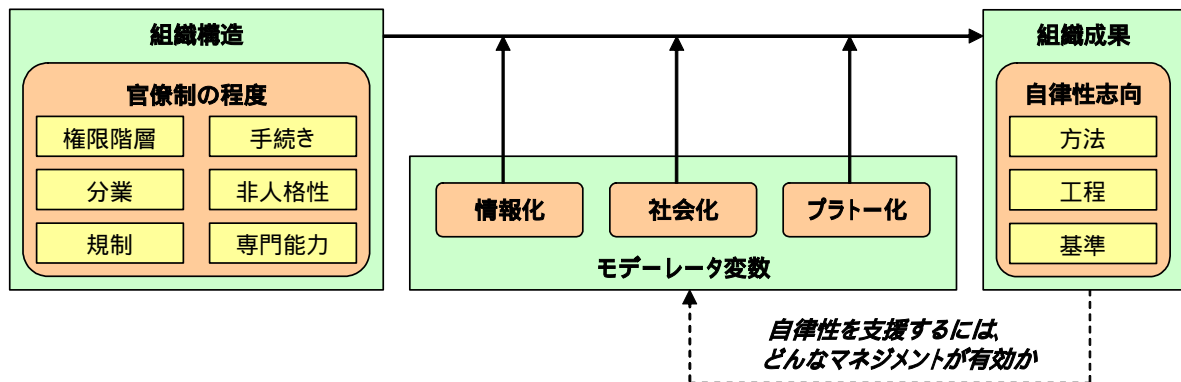


図2-1-1：官僚制の程度と自律性志向の因果関係分析モデル

1.1 組織構造：官僚制の程度

組織構造の測定には、官僚制の程度を設定する。ここではHallの設定した6つの下位概念を活用し以下のように定義付を行なった。

権限階層

社内では役職の上位、下位が明確になっており、権限が委譲されていないことを示す。

職務の細分化

社内や、部内、課内での役割が分割されていることを示す。

規則

社内でも通用している規則や、社内でも暗黙の内に社員が従っている決まりごと。

手続

社内で業務や作業するうえでの決められた手順。

非人格

社員が個人の生活や考え方、自主的行動を、会社の決まりごとや上司の指示で規制しなければならないこと。

専門能力

官僚制のもとその階層での専門能力に応じて配置や昇進を決めること。

ここで、官僚制を評価するのは、組織に属する個人とし、自らの組織を客観的にどう感じているかということで測定するものとする。

1.2 組織成果：自律性志向

組織成果としては個人の自律性志向を設定した。ここでは、Breughの設定した3つ

の下位概念を活用し、方法、工程管理、評価基準とした。

ここで、自律性でなく自律性志向としたのは、組織に属する個人が、自らが自律的に行動しているかどうかを判断することは難しく、また、何らかの要因で自律性を阻害されている可能性があることを勘案し、自らが自律的に行動したいかどうか、という志向を確認することが妥当と判断したためである。

1.3 モデレータ変数：情報化、社会化、プラトー化

モデレータ変数として、先行研究の時代と現代の企業における組織を比較して、現代社会の象徴的な内容として「情報化」「社会化」「プラトー化」を設定した。

これらは、例えば情報化の程度が同じでも、十分だと感じる者や、不十分だと感じる者もいることが想定され、個人差があると思われる。今回の研究では、個人が満足感を得ているかどうかという観点から、自律性への影響が大きいと考え、個人に対しどう感じているかということを確認する。

第2節 仮説の構築

本論文では、先行研究における官僚制の逆機能の概念が現代も成立するのか、すなわち官僚制と自律性志向の関係が現在の企業においてどのような関係であるかを探るために、まず仮説1を設定した。

仮説1 現在の企業において官僚制の程度が高くなると、個人の自律性志向は、低くなる傾向にある。

つぎに、官僚制の進行した組織において、自律性志向を損なわない要因が何であるのかを解明するために、仮説2を設定した。本研究ではモデレータ変数となる要因の候補として、第1節で述べたように「情報化」「社会化」「プラトー化」をあげている。

仮説2 官僚制が同程度であっても、情報化(職場での情報へのアクセス容易性)、社会化(会社への帰属意識の強化)、プラトー化(キャリアの頭打ち感)が自律性志向のモデレータ変数としての効果を持つ。

これら2つの仮説が証明された場合、現代社会における官僚制の進行した企業において、「情報化」「社会化」「プラトー化」が自律性志向を維持するためにモデレータ変数であるということの意味するが、同一組織に所属する構成員全員の自律性志向が全く同じであることも考えられず、研究の自明の結果として期待できる内容として仮説3を設定した。

仮説3 官僚制が同程度であっても、個人属性によって自律性志向の程度は異なる。

以上の仮説が意味することは、官僚制組織の中で、様々なマネジメントや、個人属性が、個人の自律性志向へ、どのような影響として現れるかを確認するものである。

第3節 分析概念の操作化

3.1 基本的考え方

前節で策定した仮説を検証するために、本節においては第1節で構築した分析概念を操作化する作業、すなわち分析概念をインディケータとして扱うことが出来るようにするための質問票の設計を行うこととする。

分析モデルで提示したとおり、本研究の分析モデルは「官僚制の程度」「モデレータ変数」「自律性志向」によって構成されている。「官僚制の程度」については Hall(1962)の組織特性の測定手段の質問項目に準拠し、「自律性志向」の尺度については Breugh(1985)の「方法、工程管理、評価基準」を選定した。「モデレータ変数」についての質問項目はオリジナルで作成した。

なお、質問項目への回答は5点尺度とし、それぞれの質問内容によって、「1.まったくその通り」～「5.まったく違う」となっている。また、回答者のバイアスを少なくするために一つの次元に対して3つ以上の質問項目を設定すると共に、一部の設問ではリバースクエスチョンを用いた。

こうした質問表における個別内容については付録1を参照されたい。

3.2 官僚制パラメータのインディケータ

官僚制を構成する次元としては Hall(1962)の組織構造を官僚制の「程度」という観点からとらえた官僚制の測定尺度に準拠し、権限階層、職務の細分化、規則、手続、非人格性、専門能力の6次元を設定し、それぞれ6項目ずつ質問項目を設定した。

* (R)は、リバース・クエスチョン。

<官僚制の程度パラメータのインディケータリスト>

(1) 権限階層

- 問 5 業務上必要な物品の購入はいかなるものでも上司の承認を得なければならない
- 問 9 仕事の状況は階層順に上位に報告しなければならない
- 問 13 上司が決定を認めるまでは自発的に行動できない
- 問 17 社員はいつも上司から命令を受ける
- 問 30 どんな事でも実行にうつす前に上司にお伺いをたてねばならない

(2) 職務の細分化

- 問 1 社員は毎日同じ仕事を同じやり方で行っている
- 問 6 社員はやるべき明確な仕事を持っている
- 問 19 社員は自分たちの仕事を単調だと思っている
- 問 21 社員は自分の仕事の遂行が困難であるとは思っていない
- 問 25 社員は普段、変わらぬ環境のもとで働いている

(3) 規則

- 問 2 この組織には守るべき規則と規定のマニュアルがある

- 問 7 上司の命令には、絶対に服従する
- 問 10 社員は絶えず規則違反をチェックされている
- 問 14 社員は許可なしに自分の仕事以外のことをすることは許されない
- 問 22 全ての規則に従っているかどうか常に監視されているように感じる

(4) 手続

- 問 3 どんなことが起こっても、それを処理するのに従うべき手順がある
- 問 11 社員のほとんどは自分の判断に基づいて行動できない
- 問 15 仕事では、ほとんどの場合に同様な手続きを踏むことになっている
- 問 26 何か問題が起こった時はいつでも、同じ人物に解答を求めに行くことになっている
- 問 28 仕事をするのにただ 1 つしか方法はない、つまり上司の認めたやり方である

(5) 非人格性

- 問 4 組織外からの訪問者は誰でも同じように応対される
- 問 8 お客様と接する場合は誰に対しても決められた挨拶の仕方や話し方をしよう教えられる
- 問 23 社員同士の人間関係は良好である (R)
- 問 27 仕事以外で深刻な問題(病気、家事等)をかかえている人でも、他の社員と同じように業務を遂行しなければいけない
- 問 29 仕事以外でどんな深刻な問題(病気、家事等)が発生しても、社員は規則の範囲内で取り扱われる

(6) 専門能力

- 問 12 社員個人が専門的に従事する仕事の習熟度で昇進が決定する
- 問 16 上司によって定期的に業績評価が行われている
- 問 18 仕事の経験は人を指導したり指示をするときに大いに役立つ
- 問 20 仕事上必要な教育や訓練の受講履歴や取得資格の記録が残っている
- 問 24 専門能力がなければ評価されない

3.3 モデレータ変数のインディケータ

モデレータを構成する次元としては、情報化、社会化、プラトー化の 3 次元を設定し、それぞれ 4~5 項目ずつ質問項目を設定した。 * (R) は、リバーシ・クエスチョン。

< モデレータ変数のインディケータリスト >

(1) 情報化

- 問 31 社員には各個人専用の端末(パソコン)が用意されている
- 問 32 社員は社内外の関係者と E - メールで自由にやりとりできる
- 問 33 社員は様々な情報を社外のインターネットサイトから自由に取ることができる
- 問 34 仕事に必要な情報が社内のイントラネットに整備されている

(2) 社会化

- 問 44 社外の人に対して自社の良い点を自信を持って説明できる
- 問 45 会社の理念や雰囲気や溶け込んでいる
- 問 48 会社の風習や習慣に慣れている
- 問 50 業務命令や組合の義務的な活動でなくても会社のイベントは自分の意志で参加する

(3) プラトリー化

- 問 46 昇進機会は能力に応じて平等に与えられている (R)
- 問 47 自分は昇進よりもプライベートが大切である
- 問 49 自分にはやってみたい上位の仕事がある (R)
- 問 51 自分は2～3年後昇進していると思う (R)

3.4 自律性志向パラメータのインディケータ

自律性志向を構成する次元としては、Breugh による「方法、工程、基準」の3次元を設定し、それぞれ3項目ずつ質問項目を設定した。

<自律性パラメータのインディケータリスト>

(1) 方法

- 問 35 目標の達成に向けて、どんな方法で仕事をするかは、上司に指示されるよりも自分の裁量で決めたい
- 問 36 仕事を進めていく際、ひとつひとつの手順をその都度自分で決めていきたい
- 問 37 仕事のやり方は、自分で考えるよりも、あらかじめきっちりと決められている方がいい

(2) 工程

- 問 38 仕事の期限や工程などのスケジュール管理は、自分の裁量で行いたい
- 問 39 仕事の優先順位は、自分で決めるよりも上司に決めて欲しい
- 問 40 どの仕事をいつやるのかといったタイミングは、自分で判断するよりも上司から指示される方がよい

(3) 基準

- 問 41 目標達成によって仕事の業績が評価されるならば、自分の目標は自分で設定したい
- 問 42 仕事上の目標や業績評価の基準は、上司が決めて欲しい
- 問 43 継続中の仕事で、目標の方向性を変更する必要性があれば、自分が中心になって決めたい

3.5 質問票の構成

以上により、質問票は3つの大問からなる全51問の質問項目とフェースシートを含む以下のような構成となった。

問1：組織の官僚制の程度、モデレータ変数（情報化）に関する質問

問2：個人の自律性の程度に関する質問

問3：モデレータ変数（社会化、プラトー化）に関する質問

フェースシート：年齢、性別、学歴、勤務年数、職場での在職年数、職位、職種

第4節 調査方法

4.1 調査対象企業および調査対象の選定理由

今回の調査は、鉄道会社H社（従業員／約2,500人）、家電メーカーM社（従業員／約51,000人）、広告会社K社（従業員／約370人）、通信会社N社（従業員／約14,000人）を対象に実施した。第3節における分析概念操作化によって作成し、質問表形式のアンケート調査にて実施した。回収できたアンケートは4社合計で269名分である。

テーマに沿って官僚組織と自律性を研究するにあたり、調査対象企業の選定基準として次の3点を挙げた。いくつもの階層に分かれた組織形態を有している大手企業もしくはその完全子会社、企業の歴史が30年以上あり一定の従業員数以上を有している、命令・指示系統の枠組みが部・課から個人へと流れる。

*上記、従業員は単独の数値を使用。

4.2 調査対象

合計269人へアンケートを実施した。企業別の調査対象者の人数と所属部門の内訳は表2-4-1の通りである。

表2-4-1：アンケート回収状況

データ企業とデータ度数のクロス表

度数		データ企業とデータ度数のクロス表			合計
		営業	技術	管理	
データ 企業	H社		78	4	82
	M社	32	34	2	68
	K社	20		9	29
	N社	43	44	3	90
合計		95	156	18	269

4.3 調査の実施と研究方法

アンケートの実施に関しては、2005年1月11日よりプロジェクトメンバーが対象企業へ訪問し、直接手渡しまたはメールにて配布した。回収は1月25日までに実施し、その方法は同様に直接回収とメールによる返信を行った。

アンケート結果の分析はコンピュータによる統計解析を中心に実施。汎用統計パッケージ「SPSS」を使用して、バリマックス回転による因子分析、重回帰分析、相関分析を主にを行った。

第3章 仮説の検証

第1節 アンケート単純集計

1.1 官僚制の程度

表3-1-1に官僚制の程度を聞いた質問項目(30問)の単純集計結果を示す。全ての項目で(平均値+標準偏差<5)かつ(平均値-標準偏差>1)であり、分布の偏りで問題となる天井効果・フロア効果は無いと言える。また、Hallがこの質問項目で官僚制の程度を測定した時とは、すでに40年以上の年月が経っており、当時の時代背景・考え方と現代のそれとは異なることが考えられるため、因子分析でこれら6つの次元が出てくるかの検証が必要である。

表 3-1-1、官僚制の程度を聞いた質問項目の単純集計

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
権限階層 1	269	1	5	1.565	0.910
権限階層 2	269	1	5	2.063	0.864
権限階層 3	269	1	5	3.152	1.056
権限階層 4	269	1	5	2.732	0.979
権限階層 5	269	1	5	2.848	1.031
職務の細分化 1	269	1	5	2.770	1.014
職務の細分化 2	269	1	5	1.937	0.898
職務の細分化 3	269	1	5	3.257	0.925
職務の細分化 4	269	1	5	2.944	0.851
職務の細分化 5	269	1	5	2.617	0.980
規則 1	269	1	5	1.851	0.902
規則 2	269	1	5	2.569	0.877
規則 3	269	1	5	3.112	0.975
規則 4	269	1	5	3.186	1.073
規則 5	269	1	5	3.409	0.972
手続 1	269	1	5	2.725	1.003
手続 2	269	1	5	3.401	0.907
手続 3	269	1	5	2.394	0.959
手続 4	269	1	5	3.145	1.025
手続 5	269	1	5	3.717	1.023
非人格性 1	269	1	5	3.026	1.138
非人格性 2	269	1	5	2.862	1.068
非人格性 3	269	1	5	3.625	0.866
非人格性 4	269	1	5	3.346	1.077
非人格性 5	269	1	5	2.985	1.113
専門能力 1	269	1	5	3.409	1.013
専門能力 2	269	1	5	1.732	0.899
専門能力 3	269	1	4	1.602	0.734
専門能力 4	269	1	5	1.643	0.922
専門能力 5	269	1	5	2.862	1.047

1.2 自律性志向の程度

表 3-1-2 に自律性志向の程度を聞いた質問項目(9 問)の単純集計結果を示す。全ての項目で(平均値+標準偏差<5)かつ(平均値-標準偏差>1)であり、分布の偏りで問題となる天井効果・フロア効果は無いと言える。また、この自律性志向の項目についても Breugh の時代

とは、すでに 20 年以上の年月が経っており、当時の時代背景・考え方と現代のそれとは異なることが考えられるため、因子分析でこれら 3 つの次元が出てくるかの検証が必要である。

表 3-1-2、自律性志向の程度を聞いた質問項目の単純集計

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
自律性：方法 1	269	1	4	1.952	0.719
自律性：方法 2	269	1	4	2.082	0.778
自律性：方法 3	269	1	5	2.703	0.939
自律性：工程 1	269	1	4	2.182	0.847
自律性：工程 2	269	1	5	2.138	0.872
自律性：工程 3	269	1	5	2.186	0.887
自律性：基準 1	269	1	5	2.197	0.982
自律性：基準 2	269	1	5	2.528	0.912
自律性：基準 3	269	1	5	2.271	0.866

1.3 3つのモデレータ変数

表 3-1-3 に、組織の官僚制の程度が、個人の自律性志向の程度に影響を与える関係において、その影響の度合いをコントロールする 3 つのモデレータ変数の程度を聞いた質問項目 (12 問) の単純集計結果を示す。全ての項目で(平均値+標準偏差<5)かつ(平均値-標準偏差>1)であり、分布の偏りで問題となる天井効果・フロア効果は無いと言える。

表 3-1-3、3 つのモデレータ変数の程度を聞いた質問項目の単純集計

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
情報化 1	269	1	4	1.253	0.582
情報化 2	269	1	5	1.862	1.165
情報化 3	269	1	5	1.848	1.073
情報化 4	269	1	5	2.193	0.973
社会化 1	269	1	5	2.361	0.889
社会化 2	269	1	5	2.532	0.844
社会化 3	269	1	5	2.342	0.798
社会化 4	269	1	5	2.669	1.068
プラトー化 1	269	1	5	3.000	1.113
プラトー化 2	269	1	5	3.532	0.891
プラトー化 3	269	1	5	2.602	0.923
プラトー化 4	269	1	5	3.424	1.068

第2節 因子分析

官僚制の程度が自律性志向の程度に影響を及ぼすという仮説を検証する前に、官僚制の程度を聞く質問と、自律性志向の程度を聞く質問とが、それぞれ異なる事を聞いていることを検証しなければならない。今回のアンケート調査は、同じ個人に対して、所属する組織の官僚制の程度を客観的に答えてもらい、また自らの自律性志向の程度を主観的に答えてもらうものであるが、同一人物に回答をしてもらうため、官僚制の程度が自律性志向の程度と相関があるとすると、それらの解答が混濁する可能性が考えられるからである。たとえば、官僚制の程度を客観的に答えているつもりが、自らの自律性志向によってバイアスを受けた官僚制に対する固定観念や思い込みを含んだ主観的な意見になってしまうことなどが挙げられる。

そこで、全ての官僚制の程度を聞く質問項目と、全ての自律性志向の程度を聞く質問項目をあわせて因子分析を行った。表 3-2-1 のように、明らかに因子負荷量が大きな 2 つの因子が得られた。表 3-2-1 のバリマックス回転後の因子負荷量を見ると、因子 1 は、官僚制の程度を聞く項目が正の値をとっており、自律性志向の程度を聞く項目が負の値をとっている。因子 2 は逆に、官僚制の程度を聞く項目が負の値をとっており、自律性志向の程度を聞く項目が正の値をとっていた。

表 3-2-1、官僚制の程度、自律性志向の程度の、全ての質問項目を含めた因子分析結果

因子	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和		
	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %
1	6.58	16.86	16.86	6.09	15.61	15.61	3.86	9.89	9.89
2	3.42	8.76	25.63	2.93	7.50	23.12	2.16	5.55	15.44
3	2.48	6.35	31.98	1.95	5.01	28.13	1.79	4.60	20.04
4	1.72	4.41	36.39	1.21	3.11	31.24	1.70	4.37	24.41
5	1.60	4.10	40.49	1.07	2.74	33.98	1.27	3.26	27.67
6	1.41	3.61	44.11	0.83	2.13	36.11	1.27	3.25	30.92
7	1.34	3.45	47.56	0.80	2.05	38.16	1.13	2.89	33.82
8	1.25	3.21	50.77	0.74	1.91	40.07	1.12	2.87	36.68
9	1.21	3.11	53.88	0.68	1.74	41.81	1.08	2.78	39.46
10	1.18	3.02	56.90	0.60	1.53	43.33	1.08	2.77	42.23
11	1.12	2.86	59.76	0.58	1.47	44.81	0.74	1.91	44.13
12	1.00	2.57	62.33	0.46	1.17	45.98	0.72	1.84	45.98
13	0.96	2.47	64.81						
14	0.94	2.40	67.21						
15	0.84	2.16	69.37						
16	0.82	2.11	71.49						
17	0.81	2.07	73.56						
18	0.75	1.92	75.48						
19	0.74	1.89	77.37						
20	0.72	1.85	79.22						
21	0.64	1.64	80.86						
22	0.62	1.58	82.44						
23	0.59	1.52	83.97						
24	0.55	1.42	85.38						
25	0.52	1.34	86.73						
26	0.49	1.27	88.00						
27	0.48	1.24	89.24						
28	0.48	1.23	90.47						
29	0.44	1.13	91.60						
30	0.42	1.07	92.67						
31	0.39	1.00	93.67						
32	0.38	0.96	94.63						
33	0.36	0.93	95.57						
34	0.35	0.90	96.47						
35	0.32	0.82	97.29						
36	0.30	0.76	98.06						
37	0.28	0.71	98.77						
38	0.25	0.63	99.41						
39	0.23	0.59	100.00						

因子抽出法: 主因子法

このことから、因子 1 は官僚制の程度であり、因子 2 は自律性志向の程度であると判断できるので、官僚制の程度と自律性志向を聞いた質問項目は互いに独立で、適切に二つの異なることを聞いていると判断した。

次に、官僚制の程度の質問項目のみで因子分析を行った。表 3-2-2 および表 3-2-3 のように、明らかに突出した 1 つの因子(表中の因子 1)が得られた。Hall の提唱した 6 つの次元は見出せなかった。表中の因子 2 以下は、Hall の 6 次元とは明らかな相関を見出せず、因子負荷量も小さいので今回の議論では無視することとした。

表 3-2-2、官僚制の程度、自律性志向の程度の、全ての質問項目を含めた因子分析、回転後の因子行列

		因子									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
権限階層 1	1	0.08	0.11	-0.07	0.32	0.13	0.04	0.01	-0.07	0.26	-0.03
権限階層 2	2	0.56	0.02	0.09	0.13	0.18	0.15	-0.08	0.06	0.04	-0.04
権限階層 3	3	0.66	-0.09	-0.24	0.09	-0.18	0.07	0.06	-0.07	0.04	0.27
権限階層 4	4	0.58	-0.13	-0.04	0.03	0.12	0.06	0.01	0.06	0.08	0.08
権限階層 5	5	0.53	0.00	-0.23	0.16	-0.03	0.19	0.04	0.07	0.17	0.11
職務の細分化 1	6	0.47	-0.01	-0.02	0.07	-0.11	-0.05	0.04	-0.11	0.07	-0.04
職務の細分化 2	7	-0.06	0.02	-0.04	0.14	0.68	0.03	0.01	0.05	-0.01	0.17
職務の細分化 3	8	0.38	-0.08	-0.12	0.06	-0.13	-0.01	-0.07	0.05	0.21	-0.06
職務の細分化 4	9	0.01	0.08	0.01	0.15	-0.05	0.01	-0.40	0.01	0.10	-0.08
職務の細分化 5	10	0.14	0.03	-0.01	0.09	0.04	-0.04	-0.05	0.03	0.49	0.03
規則 1	11	0.09	-0.04	0.01	0.63	-0.01	0.01	0.05	-0.01	-0.01	0.12
規則 2	12	0.43	0.02	-0.02	0.08	0.32	0.22	-0.02	0.02	0.18	0.07
規則 3	13	0.20	-0.07	0.05	0.33	-0.06	0.19	0.53	0.00	0.10	0.06
規則 4	14	0.57	-0.02	-0.03	0.15	-0.16	0.13	0.12	-0.04	-0.02	0.22
規則 5	15	0.26	-0.01	-0.15	0.13	-0.12	0.18	0.55	0.05	0.25	0.03
手続 1	16	0.24	-0.05	0.05	0.59	0.11	0.14	0.06	0.08	-0.02	0.05
手続 2	17	0.41	0.00	-0.07	-0.04	-0.39	0.15	0.14	-0.11	0.16	-0.14
手続 3	18	0.58	-0.02	-0.02	0.15	0.00	0.00	0.22	-0.02	0.07	-0.08
手続 4	19	0.24	-0.17	-0.06	-0.05	-0.14	0.12	0.17	0.00	0.57	0.08
手続 5	20	0.54	-0.15	-0.26	0.06	-0.19	0.31	0.06	-0.06	0.28	-0.04
非人格性 1	21	0.21	0.01	-0.05	0.44	0.19	0.03	-0.02	-0.07	0.13	0.10
非人格性 2	22	0.32	0.01	-0.14	0.29	0.27	0.11	-0.15	0.02	0.13	0.26
非人格性 3	23	0.06	-0.11	0.05	-0.04	-0.10	0.18	0.32	-0.13	-0.05	-0.10
非人格性 4	24	0.14	-0.01	-0.14	0.02	0.01	0.66	0.03	0.00	0.07	0.10
非人格性 5	25	0.20	0.08	0.03	0.07	0.01	0.55	0.13	0.05	-0.05	-0.05
専門能力 1	26	0.05	-0.01	0.00	0.16	0.10	-0.07	0.02	0.00	0.02	0.59
専門能力 2	27	0.06	0.11	0.12	0.02	0.08	-0.01	0.02	0.04	-0.04	0.05
専門能力 3	28	0.03	0.24	-0.03	0.06	0.19	-0.16	0.00	-0.05	-0.03	0.13
専門能力 4	29	0.08	-0.04	-0.12	0.45	-0.02	-0.11	-0.17	0.01	0.06	0.12
専門能力 5	30	0.06	0.11	-0.13	0.06	0.12	0.12	0.12	0.13	0.07	0.54
自律性：方法 1	31	-0.07	0.63	0.21	0.03	-0.07	-0.01	-0.08	0.17	-0.09	-0.06
自律性：方法 2	32	-0.06	0.78	0.13	-0.03	-0.03	0.14	-0.03	-0.03	-0.05	0.08
自律性：方法 3	33	-0.43	0.46	0.31	-0.13	-0.11	0.05	-0.11	-0.04	0.01	-0.02
自律性：工程 1	34	0.08	0.48	0.26	-0.06	0.14	0.07	-0.01	0.32	0.06	-0.04
自律性：工程 2	35	-0.12	0.24	0.77	-0.03	0.06	-0.13	0.00	0.03	0.00	-0.06
自律性：工程 3	36	-0.28	0.32	0.67	-0.01	-0.06	-0.04	0.00	0.01	-0.06	-0.07
自律性：基準 1	37	-0.01	0.21	0.04	-0.01	0.05	0.06	0.05	0.80	0.03	0.13
自律性：基準 2	38	0.03	0.12	0.42	-0.02	-0.20	0.04	-0.15	0.32	-0.19	-0.09
自律性：基準 3	39	-0.20	0.54	0.10	-0.04	0.17	-0.14	-0.05	0.35	0.14	0.10

因子抽出法: 主因子法 回転法: Kaiser の正規化を伴う Varimax 法

33 回の反復で回転が収束しました。 因子負荷量 0.1 以上を斜体表記

表 3-2-3、官僚制の程度の因子分析結果

因子	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和		
	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %
1	5.71	19.02	19.02	5.20	17.32	17.32	3.54	11.79	11.79
2	2.62	8.73	27.75	2.05	6.82	24.14	1.39	4.63	16.42
3	1.62	5.40	33.15	1.07	3.55	27.70	1.22	4.05	20.47
4	1.44	4.80	37.95	0.90	2.99	30.68	1.15	3.84	24.32
5	1.34	4.46	42.41	0.77	2.55	33.24	1.10	3.67	27.99
6	1.29	4.31	46.72	0.72	2.39	35.63	1.10	3.67	31.66
7	1.21	4.02	50.74	0.63	2.09	37.72	1.03	3.44	35.10
8	1.16	3.87	54.61	0.57	1.92	39.64	0.94	3.14	38.24
9	1.11	3.71	58.32	0.53	1.77	41.41	0.70	2.33	40.57
10	1.00	3.34	61.66	0.40	1.34	42.75	0.65	2.18	42.75
11	0.95	3.15	64.82						
12	0.88	2.93	67.75						
13	0.82	2.73	70.48						
14	0.77	2.56	73.04						
15	0.74	2.47	75.51						
16	0.70	2.35	77.86						
17	0.65	2.16	80.02						
18	0.63	2.10	82.11						
19	0.59	1.95	84.07						
20	0.57	1.89	85.96						
21	0.54	1.79	87.75						
22	0.51	1.71	89.45						
23	0.49	1.65	91.10						
24	0.47	1.56	92.66						
25	0.46	1.53	94.18						
26	0.42	1.38	95.57						
27	0.39	1.30	96.87						
28	0.33	1.10	97.97						
29	0.31	1.04	99.01						
30	0.30	0.99	100.00						

因子抽出法: 主因子法

因子 1 について、表 3-2-4 のバリマックス回転後の因子負荷量が 0.1 以上の質問項目(20 項目)だけを選び出し、信頼性分析(クロンバックの係数の算出)を行うと、 $=0.8458$ であり十分に高く、因子 1 を「官僚制の程度」と呼ぶことにする。以降の相関分析および回帰分析では、各回答者に対して、選び出した質問項目(20 項目)の平均値を、その回答者の官僚制の程度の尺度としている。

表 3-2-4、官僚制の程度の因子分析、回転後の因子行列

	因子									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
権限階層 1	0.04	0.16	0.04	0.00	0.22	0.18	0.32	-0.01	0.03	0.11
権限階層 2	0.46	0.17	0.14	-0.05	-0.01	0.32	0.04	-0.08	0.06	0.07
権限階層 3	0.74	0.03	0.08	0.23	0.04	-0.04	0.14	0.08	0.10	-0.13
権限階層 4	0.52	0.07	0.06	0.10	0.10	0.23	-0.01	-0.02	0.09	0.11
権限階層 5	0.53	0.18	0.20	0.12	0.18	0.16	0.02	0.03	0.08	-0.26
職務の細分化 1	0.46	0.02	-0.06	-0.10	0.04	0.04	0.14	0.14	0.23	-0.01
職務の細分化 2	-0.19	0.16	0.03	0.29	-0.05	0.49	0.04	-0.03	-0.08	0.20
職務の細分化 3	0.35	0.02	0.03	-0.06	0.17	-0.04	0.11	-0.01	0.61	-0.03
職務の細分化 4	-0.02	0.08	0.02	-0.06	0.05	-0.04	0.14	-0.51	0.02	-0.02
職務の細分化 5	0.09	0.07	-0.04	0.05	0.47	0.12	0.05	-0.12	0.27	0.09
規則 1	0.08	0.49	0.03	0.14	0.00	-0.03	0.36	0.00	0.01	0.09
規則 2	0.36	0.06	0.16	0.06	0.12	0.48	0.10	0.02	-0.01	0.04
規則 3	0.24	0.29	0.21	0.04	0.17	-0.11	0.25	0.42	-0.14	0.33
規則 4	0.64	0.16	0.18	0.23	-0.03	-0.16	0.06	-0.01	0.04	0.20
規則 5	0.30	0.17	0.20	0.06	0.36	-0.09	0.05	0.43	-0.05	0.00
手続 1	0.16	0.76	0.08	0.09	0.04	0.13	0.04	-0.04	-0.01	-0.06
手続 2	0.52	-0.09	0.11	-0.23	0.20	-0.21	0.10	0.12	-0.07	-0.06
手続 3	0.53	0.26	0.01	-0.06	0.16	0.09	-0.08	0.10	0.04	0.13
手続 4	0.27	-0.01	0.10	0.07	0.62	-0.05	-0.03	0.06	-0.02	-0.15
手続 5	0.60	0.01	0.30	-0.07	0.31	0.00	0.16	0.05	0.03	-0.16
非人格性 1	0.16	0.41	0.01	0.11	0.08	0.23	0.19	-0.01	0.04	-0.18
非人格性 2	0.25	0.10	0.11	0.26	0.04	0.39	0.39	-0.05	0.05	-0.05
非人格性 3	0.07	-0.03	0.20	-0.13	-0.04	-0.13	0.03	0.46	0.33	-0.19
非人格性 4	0.16	0.00	0.66	0.09	0.08	0.09	0.03	0.03	-0.01	-0.11
非人格性 5	0.15	0.12	0.59	-0.05	0.00	0.06	-0.07	0.07	0.04	0.12
専門能力 1	0.04	0.12	-0.06	0.61	0.01	0.02	0.10	-0.02	-0.01	0.08
専門能力 2	0.01	-0.04	-0.01	0.07	-0.02	0.08	0.06	-0.01	-0.01	0.39
専門能力 3	-0.01	0.06	-0.14	0.16	-0.04	0.15	0.01	-0.06	-0.11	0.06
専門能力 4	0.10	0.11	-0.07	0.09	-0.05	0.03	0.63	-0.09	0.07	0.05
専門能力 5	0.06	0.03	0.11	0.54	0.11	0.15	0.05	0.10	-0.04	0.01

因子抽出法: 主因子法 回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

17 回の反復で回転が収束しました。 因子負荷量 0.1 以上を斜体表記

次に、自律性志向の程度の質問項目のみで因子分析を行った。表 3-2-5 のように、3 つのほぼ同じ因子負荷量の因子が得られた。この 3 つの因子について表 3-2-6 にある因子負荷量が 0.1 以上の質問項目だけを選び出すと、方法・工程・基準のどれもが、この 3 つの因子に関わっていた。つまり工法・工程・基準は 3 つに分離しがたく、3 つの変数として存在するのではなく 1 つの合成変数として扱ってよいと考えられる。結局、ここでも Breugh の提唱した 3 つの次元は見出せなかった。

表 3-2-5、自律性志向の因子分析結果

因子	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和		
	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %
1	3.614	40.160	40.160	3.150	35.005	35.005	1.750	19.447	19.447
2	1.298	14.427	54.587	0.920	10.225	45.230	1.627	18.077	37.525
3	1.018	11.312	65.899	0.588	6.535	51.765	1.282	14.240	51.765
4	0.734	8.157	74.055						
5	0.607	6.743	80.799						
6	0.577	6.414	87.213						
7	0.453	5.036	92.248						
8	0.397	4.412	96.660						
9	0.301	3.340	100.000						

因子抽出法: 主因子法

表 3-2-6、自律性志向の因子分析、回転後の因子行列

	因子		
	1	2	3
自律性：方法 1	0.29	0.53	0.30
自律性：方法 2	0.13	0.83	0.13
自律性：方法 3	0.41	0.50	0.05
自律性：工程 1	0.23	0.38	0.45
自律性：工程 2	0.73	0.20	0.11
自律性：工程 3	0.85	0.25	0.05
自律性：基準 1	0.03	0.06	0.82
自律性：基準 2	0.39	0.09	0.27
自律性：基準 3	0.19	0.39	0.45

因子抽出法: 主因子法 回転法: Kaiser の正規化を伴う Varimax 法

5 回の反復で回転が収束しました。因子負荷量 0.1 以上を斜体表記

そこで自律性志向の程度についても、全ての質問項目からなる因子 1・2・3 の合成因子を「自律性志向の程度」と呼ぶことにする。これらの合成因子について、自律性志向の質問項目全てで、信頼性分析(クロンバックの係数の算出)を行うと、 $\alpha = 0.8029$ でありこれも十分に高いと言える。以降の相関分析および回帰分析では、各回答者に対して、全ての自律性志向の程度の質問項目の平均値を、その回答者の自律性志向の程度の尺度としている。

第3節 仮説の検証

3.1 仮説1の検証

仮説1は、通説であるが、「組織の官僚制の程度が高くなると、個人の自律性志向の程度は低くなる傾向にある」と言うものである。アンケート結果より官僚制の程度と自律性志向の程度の相関係数を求めた。

表 3-3-1、官僚制の程度と自律性志向の程度の、相関係数

		官僚制の程度	自律性志向
官僚制の程度	Pearson の相関係数	1.000	-0.302**
N=269	有意確率(両側)		0.000
自律性志向の程度	Pearson の相関係数	-0.302**	1.000
N=269	有意確率(両側)	0.000	

** 相関係数は 1%水準で有意(両側)

表 3-3-2、回帰分析 従属変数：自律性志向の程度

	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率
	B	標準偏差			
(定数)	3.193	0.185		17.248	0.000
官僚制の程度	-0.324	0.063	-0.302	-5.174	0.000

官僚制の程度と自律性志向の程度には有意な負の相関がある事が分かる。さらに回帰分析の結果、1%水準で有意な回帰式が得られ、その β は-0.302 であった。これは、組織の官僚制の程度が弱くなると個人の自律性志向の程度が高まる(=官僚制の程度が高まると自律性志向の程度は弱くなる)ことを意味している。

ここで官僚制の程度が平均値より高い(High)群と低い(Low)群に分けて、それぞれの群で自律性志向の程度の平均値の差の t 検定を行った。

表 3-3-3、官僚制の程度が平均値よりも高い(High)群と低い(Low)群で自律性志向の程度を比較

	官僚制の程度	N	平均値	標準偏差	平均値の標準誤差
自律性志向の程度	High	138	3.635	0.539	0.046
	Low	131	3.873	0.520	0.045

High と Low、平均値の差の t 検定は、1%水準で有意

アンケートの尺度では官僚制・自律性志向ともに数字が小さいほど程度が高いが、この表では直感的に理解しやすいよう、尺度を逆転しデータ数値を 6 から減じた数値で表記している。

結果は 1%水準で平均の差が有意であり、官僚制の程度が高いほど自律性志向の程度は低くなることを意味している。このことから通説と言われている仮説 1 は確かに成り立っていると言える。

また、個人の特性と官僚制の程度・自律性志向の程度の間には、次の相関関係が明らかになった。

表 3-3-4、個人の特性別にみた官僚制の程度と自律性志向の程度の相関分析

		官僚制の程度	自律性志向
年齢 N=263	Pearson の相関係数	0.143*	-0.030
	有意確率(両側)	0.010	0.626
性別 N=269	Pearson の相関係数	0.011	0.094
	有意確率(両側)	0.860	0.125
学歴 N=266	Pearson の相関係数	-0.268**	0.181**
	有意確率(両側)	0.000	0.003
転職経験 N=267	Pearson の相関係数	0.025	0.038
	有意確率(両側)	0.683	0.540
勤続年数 N=263	Pearson の相関係数	0.228**	-0.123*
	有意確率(両側)	0.000	0.046
職位 N=266	Pearson の相関係数	-0.271**	0.285**
	有意確率(両側)	0.000	0.000

** 相関係数は 1%水準で有意(両側)

* 相関係数は 5%水準で有意(両側)

1) 年齢が上がるほど官僚制の程度が高くなるが自律性志向の程度には有意な影響がない。

官僚制の程度=f(年齢) : 回帰式の $\beta = -0.143$ ($p < 0.05$)

自律性志向の程度=f(年齢) : 統計的に有意な相関関係が無い

2) 性別は官僚制の程度にも自律性志向の程度にも有意な影響がない。

官僚制の程度=f(性別) : 統計的に有意な相関関係が無い

自律性志向の程度=f(性別) : 統計的に有意な相関関係が無い

3) 学歴は高くなるほど官僚制の程度は低くなり自律性志向の程度は高くなる。

官僚制の程度=f(学歴) : 回帰式の $\beta = -0.268$ ($p < 0.01$)

自律性志向の程度=f(学歴) : 回帰式の $\beta = 0.181$ ($p < 0.01$)

4) 転職経験は官僚制の程度にも自律性志向の程度にも有意な影響がない。

官僚制の程度=f(転職経験) : 統計的に有意な相関関係が無い

自律性志向の程度=f(転職経験) : 統計的に有意な相関関係が無い

5) 勤続年数が増えるほど官僚制の程度は高くなり自律性志向の程度は低くなる。

官僚制の程度=f(勤続年数) : 回帰式の $\beta = 0.228$ ($p < 0.01$)

自律性志向の程度=f(勤続年数) : 回帰式の $\beta = -0.123$ ($p < 0.05$)

6) 職位が上がるほど官僚制の程度は低くなり自律性志向の程度は高くなる。

官僚制の程度=f(職位) : 回帰式の $\beta = -0.271$ ($p < 0.01$)

自律性志向の程度=f(職位) : 回帰式の $\beta = 0.285$ ($p < 0.01$)

3.2 仮説2の検証

仮説2は、「官僚制の程度が自律性志向の程度に与える影響が、情報化(職場での情報へのアクセス容易性)、社会化(会社への帰属意識の強化)、プラトリー化(キャリアの頭打ち感)の度合いによって、緩和されたり増幅されたりする」というモデルである。これら情報化、社会化、プラトリー化がモデレータ変数としての効果を持つと言うものである。

まず、官僚制の程度と自律性志向の程度が、情報化、社会化、プラトリー化と相関があるかを確認した。

表 3-3-5、官僚制の程度・自律性志向の程度とモデレータ変数との相関係数

		官僚制	情報化	社会化	プラトリー化	自律性志向
官僚制の程度 N=269	Pearson の相関係数	1.000	-0.030	-0.112	0.209**	-0.302**
	有意確率 (両側)	.	0.625	0.068	0.001	0.000
情報化の程度 N=269	Pearson の相関係数	-0.030	1.000	0.068	-0.144*	0.162**
	有意確率 (両側)	0.625	.	0.269	0.018	0.008
社会化の程度 N=269	Pearson の相関係数	-0.112	0.068	1.000	-0.332**	0.220**
	有意確率 (両側)	0.068	0.269	.	0.000	0.000
プラトリー化の程度 N=269	Pearson の相関係数	0.209**	-0.144*	-0.332**	1.000	-0.310**
	有意確率 (両側)	0.001	0.018	0.000	.	0.000
自律性志向の程度 N=269	Pearson の相関係数	-0.302**	0.162**	0.220**	-0.310**	1.000
	有意確率 (両側)	0.000	0.008	0.000	0.000	.

** 相関係数は 1% 水準で有意(両側)

* 相関係数は 5% 水準で有意(両側)

その結果、官僚制の程度、情報化の程度、社会化の程度、プラトリー化の程度の全てが、自律性志向の程度に対して 1%水準で有意な相関があると分かった。また、官僚制の程度、情報化の程度、社会化の程度は、それぞれに有意な相関は無く、それぞれが独立して自律性志向の程度とのみ相関を持っている。しかし、プラトリー化の程度だけは、自律性志向の程度だけでなく、官僚制の程度、情報化の程度、社会化の程度にも 1%水準で有意な相関がある事が分かった。したがって、プラトリー化の程度は、官僚制の程度に対して独立な変数とは言えない事を、以下の分析では留意する必要がある。

ここで情報化の程度、社会化の程度、プラトリー化の程度について、自律性志向の程度に対する回帰式を求め、さらに、情報化の程度、社会化の程度、プラトリー化の程度それぞれの程度が平均値より高いグループと低いグループに分けて、それぞれのグループで自律性志向の程度の平均値の差の t 検定を行った。

情報化の程度：

表 3-3-6、回帰分析 従属変数：自律性志向の程度

	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率
	B	標準偏差			
(定数)	1.994	0.101		19.775	0.000
情報化の程度	0.143	0.053	0.162	2.675	0.008

情報化の程度と、自律性志向の程度の間には、1%水準で有意な回帰式が得られた。

表 3-3-7、情報化の程度が平均値よりも高い(High)群と低い(Low)群で、自律性志向の程度を比較

	情報化の程度	N	平均値	標準偏差	平均値の標準誤差
自律性志向	High	163	3.832	0.542	0.042
	Low	106	3.627	0.521	0.051

High と Low、平均値の差の t 検定は、1%水準で有意

アンケートの尺度では情報化・自律性志向ともに数字が小さいほど程度が高いが、この表では直感的に理解しやすいよう、尺度を逆転しデータ数値を 6 から減じた数値で表記している。

情報化の程度が、平均値よりも大きいグループと平均値よりも小さいグループで、自律性志向の程度の平均値の差の t 検定を行うと、1%水準で平均の差が有意であった。

以上より、情報化の程度が高くなるほど、自律性志向の程度は高くなる事が言える。

社会化の程度：

表 3-3-8、回帰分析 従属変数：自律性志向の程度

	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率
	B	標準偏差			
(定数)	1.763	0.135		12.971	0.000
社会化の程度	0.196	0.053	0.220	3.679	0.000

社会化の程度と、自律性志向の程度の間には、1%水準で有意な回帰式が得られた。

表 3-3-9、社会化の程度が平均値よりも高い(High)群と低い(Low)群で自律性志向の程度を比較

	社会化の程度	N	平均値	標準偏差	平均値の標準誤差
自律性志向	High	130	3.831	0.530	0.046
	Low	139	3.677	0.545	0.046

High と Low、平均値の差の t 検定は、5%水準で有意

アンケートの尺度では社会化・自律性志向は数字が小さいほど程度が高いが、この表では直感的に理解しやすいよう、尺度を逆転しデータ数値を 6 から減じた数値で表記している。

社会化の程度が、平均値よりも大きいグループと平均値よりも小さいグループで、自律性志向の程度の平均値の差の t 検定を行うと、5%水準で平均の差が有意であった。

以上より、社会化の程度が高くなるほど、自律性志向の程度は高くなる事が言える。

プラトー化の程度：

表 3-3-10、回帰分析 従属変数：自律性志向の程度

	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率
	B	標準偏差			
(定数)	1.431	0.157		9.136	0.000
プラトー化の程度	0.261	0.049	-0.310	5.333	0.000

プラトー化の程度と、自律性志向の程度の間には、1%水準で有意な回帰式が得られた。

表 3-3-11、プラトー化の程度が平均値よりも高い(High)群と低い(Low)群で自律性志向の程度を比較

	プラトー化の程度	N	平均値	標準偏差	平均値の標準誤差
自律性志向	High	129	3.623	0.542	0.044
	Low	140	3.870	0.516	0.047

High と Low、平均値の差の t 検定は、1%水準で有意

アンケートの尺度では自律性志向は数字が小さいほど程度が高いが、この表では直感的に理解しやすいよう、尺度を逆転しデータ数値を 6 から減じた数値で表記している。

プラトー化の程度が、平均値よりも大きいグループと平均値よりも小さいグループで、自律性志向の程度の平均値の差の t 検定を行うと、5%水準で平均の差が有意であった。

以上より、プラトー化の程度が低くなるほど、自律性志向の程度は高くなる事が言える。

従属変数が自律性志向の程度に対して、説明変数を、A:官僚制の程度、B:情報化の程度、C:社会化の程度、D:プラトー化の程度として、モデレータ効果の有意性分析を行った。

表 3-3-12、モデレータ効果の有意性分析

説明変数							調整済 R2 乗
A**	B**						0.108**
A*	B	AxB					0.107**
A**	C**						0.120**
A**	C	AxC					0.117**
A**	D**						0.149**
A*	D	AxD					0.146**
A**	B*	C*	D**				0.169**
A	B	C	D	AxB	AxC	AxD	0.156**

**：重回帰式は 1%水準で有意

結果は、いずれの関係からも交互作用項の効果、つまりモデレータ効果は確認できなかった。情報化の程度、社会化の程度、そしてプラトリー化の程度は、官僚制の程度と自律性志向の程度に対して、モデレータ効果を奏すものではなく、相関関係から見て取れるように、官僚制の程度と同じく自律性志向の程度に対する説明変数であるということが分かった。

情報化の程度、社会化の程度、プラトリー化の程度によって、官僚制の程度が自律性志向の程度に対して及ぼす影響度合いを制御するのではなく、この3つの変数は、官僚制の程度とは別に自律性志向の程度に対して影響を及ぼしているということである。

但し、プラトリー化の程度については、自律性志向の程度だけでなく官僚制の程度についても相関関係が見られている。プラトリー化の程度つまりキャリアの頭打ち感の程度が強まると自律性志向の程度が弱くなるという事は、直感的にも理解しやすいが、官僚制の程度との相関関係は直感的には捉え難い。官僚制の程度が高まると、権限階層の程度が高まり、容易に将来のキャリア像が予想されるようになる事が、キャリアの頭打ち感に寄与している事が考えられる。

さらに、官僚制の程度だけでなく、情報化の程度、社会化の程度、プラトリー化の程度相互の間に交互作用が無いかどうか確認をした。B:情報化の程度、C:社会化の程度、D:プラトリー化の程度である。

表 3-3-13、モデレータ変数同士のモデレータ効果の検証

説明変数			調整済 R2 乗
B*	C**		0.063**
B	C	BxC	0.060**
B*	D**		0.103**
B	D**	BxD	0.104**
C*	D**		0.105**
C	D	CxD	0.102**

**：重回帰式は1%水準で有意

結果は、いずれの関係からも交互作用項の効果、つまりモデレータ効果は確認できなかった。情報化の程度、社会化の程度そしてプラトリー化の程度は、自律性志向の程度に対して、相互にモデレータ効果を奏すものではなく、相関関係からも見て取れるように、官僚制の程度と同じく、それぞれが自律性志向の程度に対する説明変数であるということが分かった。

3.3 仮説3の検証

仮説3は、「官僚制が同程度であっても、個人属性によって自律性志向の程度は異なる。」というモデルである。

官僚制の程度を軸に、仮定ではモデレータ変数と考えていた情報化の程度、社会化の程度、プラトリー化の程度の3項目について、アンケート対象者を年齢層など層別にして、交互作用の有無を確認した。表 3-3-14 は、官僚制の程度と情報化の程度の交互作用を、対象

者層別に行ったものである。

表 3-3-14、対象者層別でのモデレータ効果の検証(情報化の程度)

説明変数				調整済 R2 乗
A**	B**			0.108
A*	B	AxB		0.107
A	B	AxB	(年齢 20 歳代)	0.092 †
A	B	AxB	(年齢 30 歳代)	0.085**
A †	B	AxB	(年齢 40 歳代)	0.083*
A**	B †	AxB*	(年齢 50 歳代)	0.394**
A	B	AxB	(N 社)	0.026
A †	B	AxB	(M 社)	0.100*
A	B	AxB	(K 社)	0.076
A**	B	AxB	(H 社)	0.182**
A	B	AxB	(営業職)	0.075*
A †	B	AxB	(技術職)	0.117**
A*	B †	AxB †	(管理職)	0.392*
A	B †	AxB	(一般職)	0.053*
A	B	AxB	(係長職)	0.094**
A †	B	AxB	(課長職)	0.164 †
A †	B	AxB †	(部長職)	0.397 †
A	B	AxB	(高校卒)	0.076**
A	B	AxB	(専門学校卒)	-0.168
A	B	AxB	(短大卒)	0.450*
A	B	AxB	(大学卒)	0.039 †
A	B	AxB	(大学院卒)	0.043
A	B	AxB	(勤続 10 年未満)	0.026
A	B	AxB	(勤続 10 年以上)	0.127**
A †	B	AxB	(勤続 20 年以上)	0.059 †
A*	B	AxB	(勤続 30 年以上)	0.270**

** : 重回帰式は 1%水準で有意、* : 重回帰式は 5%水準で有意

† : 重回帰式は 10%水準で有意

年齢層別に見ると、50 歳代で他の世代と際立って調整済 R2 乗が大きくなっており、重回帰式の交互作用項も 5%水準で有意な値が出ている。職種別と職位別を見ると、管理職が営業職や技術職に比べて際立って調整済 R2 乗が大きくなっており、管理職の中でも部長職にその傾向が強い事が分かる。また勤続年数別でも、勤続年数が 30 年以上で調整済 R2 乗が大きくなっている。これらを総合すると、年齢が 50 歳代で、勤続 30 年以上の、部長クラスという人物像のグループでは、情報化の程度は、官僚制の程度が自律性志向の程度に及ぼす影響の度合いに対してモデレータ効果を発揮すると考えられる。

この結果から、情報化の程度が官僚制の程度とは独立した自律性志向の程度の説明変数であり、情報化の程度が進むと自律性志向の程度は強くなる事は前述の通りであるが、年齢が 50 歳代で、勤続 30 年以上の、部長クラスのグループでは、官僚制の程度との交互作用が効いて、官僚制の程度が強くなっても、情報化の程度が進んでいけば、官僚制の程度によって自律性志向の程度が低下することを抑制できると言える。

また、他のグループでは、情報化の程度はモデレータ変数としては機能しないと考えられ、官僚制の程度とは独立した自律性志向の程度の説明変数にすぎない。

表 3-3-15 は、官僚制の程度と社会化の程度の交互作用を、対象者層別に行ったものである。

表 3-3-15、対象者層別でのモデレータ効果の検証(社会化の程度)

説明変数			調整済 R2 乗
A**	C**		0.120
A**	C	AxC	0.117
A	C	AxC (年齢 20 歳代)	0.149*
A	C	AxC (年齢 30 歳代)	0.041 †
A	C	AxC (年齢 40 歳代)	0.187**
A**	C †	AxC** (年齢 50 歳代)	0.397**
A	C	AxC (N 社)	0.038 †
A*	C	AxC † (M 社)	0.080*
A	C	AxC (K 社)	-0.067
A	C	AxC (H 社)	0.229**
A	C	AxC (営業職)	-0.008
A*	C	AxC (技術職)	0.159**
A †	C	AxC (管理職)	0.357*
A	C	AxC (一般職)	0.045*
A	C	AxC (係長職)	0.025
A	C	AxC (課長職)	0.243*
A	C	AxC (部長職)	0.192
A	C	AxC (高校卒)	0.123**
A	C	AxC (専門学校卒)	-0.140
A	C †	AxC † (短大卒)	0.439*
A	C	AxC (大学卒)	0.032
A	C	AxC (大学院卒)	-0.076
A	C	AxC (勤続 10 年未満)	0.021
A †	C	AxC (勤続 10 年以上)	0.097**
A	C	AxC (勤続 20 年以上)	0.146**
A †	C	AxC (勤続 30 年以上)	0.252**

** : 重回帰式は 1%水準で有意、* : 重回帰式は 5%水準で有意

† : 重回帰式は 10%水準で有意

年齢層別に見ると、50 歳代で他の世代と際立って調整済 R2 乗が大きくなっており、回帰式の交互作用項も 5%水準で有意な値が出ている。職種別と職位別を見ると、管理職が営業職に比べて際立って調整済 R2 乗が大きくなっており、管理職の中でも課長職や部長職にその傾向が強い事が分かる。また勤続年数別でも、勤続年数が 30 年以上で調整済 R2 乗が大きくなっている。これらを総合すると、やはり年齢が 50 歳代で、勤続 30 年以上の、部長クラスという人物像のグループでは、社会化の程度は、官僚制の程度が自律性志向の程度に及ばず影響の度合いに対してモデレータ効果を発揮すると考えられる。

この結果から、社会化の程度が官僚制の程度とは独立した自律性志向の程度の説明変数であり、社会化の程度が進むと自律性志向の程度は強くなる事は前述の通りであるが、年齢が 50 歳代で、勤続 30 年以上の、部長クラスのグループでは、官僚制の程度との交互作用が効いて、官僚制の程度が強くなっても、社会化の程度が進んでいれば、官僚制の程度

によって自律性志向の程度が低下することを抑制できると言える。

表 3-3-16 は、官僚制の程度とプラトー化の程度の交互作用を、対象者層別に行ったものである。

表 3-3-16、対象者層別でのモデレータ効果の検証(プラトー化の程度)

説明変数				調整済 R2 乗
A**	D**			0.149
A*	D	AxD		0.146
A	D†	AxD	(年齢 20 歳代)	0.200**
A	D	AxD	(年齢 30 歳代)	0.115**
A	D	AxD	(年齢 40 歳代)	0.148**
A**	D**	AxD**	(年齢 50 歳代)	0.368**
A	D	AxD	(N 社)	0.089*
A*	D	AxD	(M 社)	0.100*
A	D	AxD	(K 社)	-0.058
A*	D	AxD	(H 社)	0.210**
A	D	AxD	(営業職)	0.030
A*	D	AxD	(技術職)	0.203**
A*	D	AxD	(管理職)	0.319*
A	D†	AxD	(一般職)	0.106**
A	D	AxD	(係長職)	0.051†
A	D	AxD	(課長職)	0.197†
A	D	AxD	(部長職)	0.228
A	D	AxD	(高校卒)	0.100**
A	D	AxD	(専門学校卒)	-0.013
A	D†	AxD†	(短大卒)	0.370†
A	D	AxD	(大学卒)	0.074*
A	D	AxD	(大学院卒)	0.032
A	D*	AxD†	(勤続 10 年未満)	0.203**
A	D	AxD	(勤続 10 年以上)	0.093**
A	D	AxD	(勤続 20 年以上)	0.152**
A*	D	AxD*	(勤続 30 年以上)	0.184*

** : 重回帰式は 1%水準で有意、* : 重回帰式は 5%水準で有意

† : 重回帰式は 10%水準で有意

年齢層別に見ると、50 歳代で他の世代と際立って調整済 R2 乗が大きくなっており、重回帰式の交互作用項も 5%水準で有意な値が出ている。職種別と職位別を見ると、管理職が営業職に比べて際立って調整済 R2 乗が大きくなっており、管理職の中でも課長職や部長職にその傾向が強い事が分かる。また勤続年数別でも、勤続年数が 30 年以上で調整済 R2 乗が大きくなっている。これらを総合すると、やはり年齢が 50 歳代で、勤続 30 年以上の、部長クラスという人物像のグループでは、プラトー化の程度は、官僚制の程度が自律性志向の程度に及ばず影響の度合いに対してモデレータ効果を発揮すると考えられる。

この結果から、プラトー化の程度は官僚制の程度とは独立ではないが、傾向として、プラトー化の程度が進むと自律性志向の程度は弱くなる事は前述の通りであるが、年齢が 50 歳代で、勤続 30 年以上の、部長クラスのグループでは、官僚制の程度との交互作用が効いて、官僚制の程度が強くなっても、プラトー化の程度が進んでいなければ、官僚制の程度

によって自律性志向の程度が低下することを抑制できると言える。

仮説3は、「官僚制の程度が同程度であっても、個人の属性によって自律性志向の程度は異なる」と言うものである。

表3-3-17は、個人の属性について、対象者を層別して、官僚制の程度と自律性志向の程度の回帰式を求め、を比較したものである。

表3-3-17、対象者層別での官僚制の程度と自律性志向の程度

説明変数	調整済 R2 乗	
(年齢 20 歳代)	-0.391**	0.131**
(年齢 30 歳代)	-0.258**	0.057**
(年齢 40 歳代)	-0.327**	0.096**
(年齢 50 歳代)	-0.272	0.044
(N 社)	-0.174 †	0.019 †
(M 社)	-0.199	0.025
(K 社)	-0.107	-0.025
(H 社)	-0.420**	0.166**
(営業職)	-0.118	0.003
(技術職)	-0.347**	0.115**
(管理職)	-0.574*	0.288*
(一般職)	-0.210*	0.037*
(係長職)	-0.197 †	0.028 †
(課長職)	-0.487*	0.203*
(部長職)	-0.537 †	0.224 †
(高校卒)	-0.239**	0.049**
(専門学校卒)	-0.231	-0.014
(短大卒)	-0.529*	0.214*
(大学卒)	-0.219*	0.037*
(大学院卒)	-0.220	-0.008
(勤続 10 年未満)	-0.196	0.022
(勤続 10 年以上)	-0.313**	0.088**
(勤続 20 年以上)	-0.300*	0.076*
(勤続 30 年以上)	-0.345*	0.094*

**：重回帰式は 1%水準で有意、*：重回帰式は 5%水準で有意

†：重回帰式は 10%水準で有意

年齢層別では特段の傾向が見られなかったが、勤続年数では勤続 10 年未満で傾きが小さく、10 年を過ぎると傾きは一定になる。勤続年数が浅いと、組織の官僚制の程度が自律性志向の程度に与える影響が小さいが、年数を経ると、その影響を強く受けるからだと考えられる。ここでは単純に年齢を重ねるだけでは、官僚制の程度に変化は無く、その会社に長年居る事で官僚制の程度が高くなることを示唆している。

企業別ではアンケート対象者が現業部門を多く含んでいる組織である H 社の傾きが大きく、組織の形態によって、官僚制の程度が自律性志向の程度に及ぼす影響の程度が異なる事がうかがえる。職種別では営業職の傾きが小さく、技術職や管理職に比べ自律性志向の程度が強くて出ている事がうかがえる。これは比較的、社外に出て自律的に動き回る事が多い営業職の特性が出ていると考えられる。このことから、組織の形態や機能は、官僚制の程度が自律性志向の程度に及ぼす影響の程度に対して、関連があると考えられる。

職位別では一般職と係長職の傾きが小さく、逆に課長職と部長職の傾きが大きい。これは出世をするにしたがって、官僚制の程度が自律性志向の程度に与える影響が強くなってくるためだと考えられる。学歴別では短大卒の傾きが大きくなっているが、同程度の職務にしていると思われる高校卒、短大卒との差異は、このデータからはよく分からなかった。

3.4 集計データ

結章 要約と含意

第1節 要約と結論

仮説1は、通説であるが、「組織の官僚制の程度が高くなると、個人の自律性志向の程度は低くなる傾向にある」と言うものである。アンケート結果の分析より、組織の官僚制の程度が弱くなると個人の自律性志向の程度が高まる(=官僚制の程度が高まると自律性志向の程度は弱くなる)ことが再確認できた(図4-1-1 概念図1)。

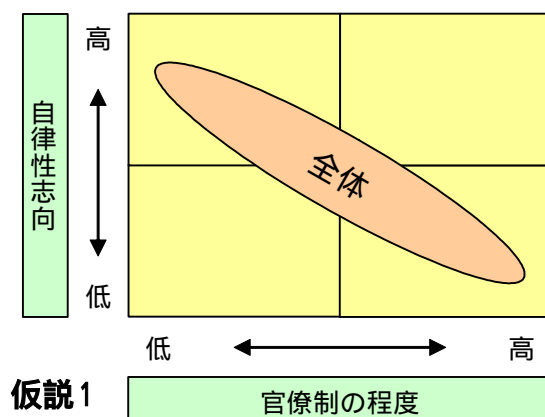


図4-1-1：官僚制の程度と自律性志向の因果関係（概念図1）

ただし、官僚制の程度については、Hallの提唱した6つの次元は見出せなかった。また、自律性志向の程度についてもBreughの提唱した3つの次元は見出せなかった。

仮説2は、「官僚制の程度が自律性志向の程度に与える影響が、情報化(職場での情報へのアクセス容易性)、社会化(会社への帰属意識の強化)、プラトリー化(キャリアの頭打ち感)の度合いによって、緩和されたり増幅されたりする」というモデルである。これら情報化、社会化、プラトリー化がモデレータ変数としての効果を持つと言うものである(図4-1-2 概念モデル1)。アンケート結果の分析からは、いずれの関係からも交互作用項の効果、つまりモデレータ効果は確認できなかった。情報化の程度、社会化の程度、そしてプラトリー化の程度は、官僚制の程度と自律性志向の程度の関係に対して、モデレータ効果を奏すものではなく、相関関係から見て取れるように、官僚制の程度と同じく自律性志向の程度に対する説明変数であるということが分かった。情報化の程度、社会化の程度、プラトリー化の程度によって、官僚制の程度が自律性志向の程度に対して及ぼす影響度合いを制御するのではなく、この3つの変数は、官僚制の程度とは別に自律性志向の程度に対して影響を及ぼしているということである(図4-1-3 概念モデル2)。

ただし、プラトリー化の程度については、自律性志向の程度だけでなく官僚制の程度についても相関関係が見られている。プラトリー化の程度つまりキャリアの頭打ち感の程度が強まると自律性志向の程度が弱くなるという事は、直感的にも理解しやすい概念であるが、官僚制の程度との相関関係は直感的には捉え難い。官僚制の程度が高まると、権限階層の程度が高まり、容易に将来のキャリア像が予想されるようになる事が、キャリアの頭打ち感に寄与している事が考えられる。

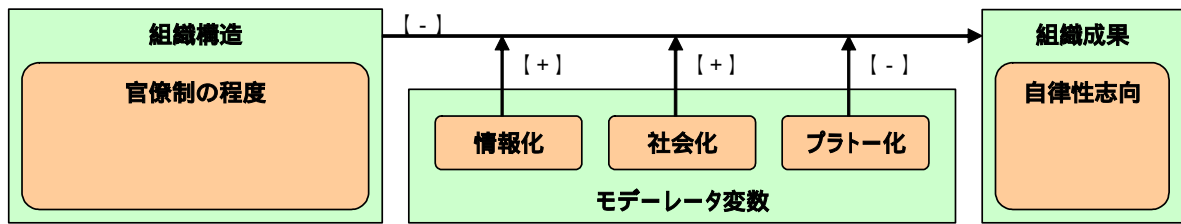


図 4-1-2：概念モデル 1

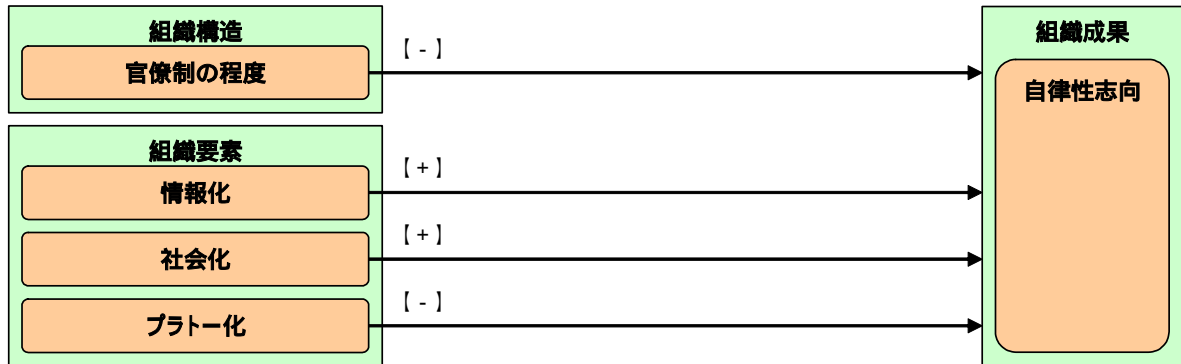


図 4-1-3：概念モデル 2

また、情報化、社会化、プラトー化は、自律性志向の程度の説明変数であり、アンケート結果全体ではモデレータ効果を見る事はできなかったが、個人の属性によればモデレータ効果があることも分かった。とくに効果が顕著であったのは、年齢が 50 歳代で、勤続 30 年以上の、部長クラスのグループであり、これらの社員に対してはモデレータ効果を有効に使用すれば、官僚制の程度によって自律性志向の程度が低下することを抑制できると言える。

仮説 3 は、「官僚制の程度が同程度であっても、個人の属性によって自律性志向の程度は異なる」と言うものである。年齢層別では特段の傾向が見られなかったが、勤続年数では勤続 10 年未満で傾きが小さく、10 年を過ぎると傾きは一定になる。勤続年数が浅いと、組織の官僚制の程度が自律性志向の程度に与える影響が小さいが、年数を経ると、その影響を強く受けるからだと考えられる。

企業別ではアンケート対象者が現業部門を多く含んでいる組織である H 社の傾きが大きく、組織の形態によって、官僚制の程度が自律性志向の程度に及ぼす影響の程度が異なる事がうかがえる。職種別では営業職の傾きが小さく、技術職や管理職に比べ自律性志向の程度が強く出ている事がうかがえる。これは比較的、社外に出て自律的に動き回る事が多い営業職の特性が出ていると考えられる。このことから、職種、組織の形態や機能といった職務特性は、官僚制の程度が自律性志向の程度に及ぼす影響の程度に対して、関連があると考えられる。

職位別では一般職と係長職の傾きが小さく、逆に課長職と部長職の傾きが大きい。これは昇進をするにしたがって、官僚制の程度が自律性志向の程度に与える影響が強くなっていくためだと考えられる。学歴別では短大卒の傾きが大きくなっているが、同程度の職務についていると思われる高校卒、短大卒との差異は、このデータからはよく分らなかった(図 4-1-4 概念図 2)。

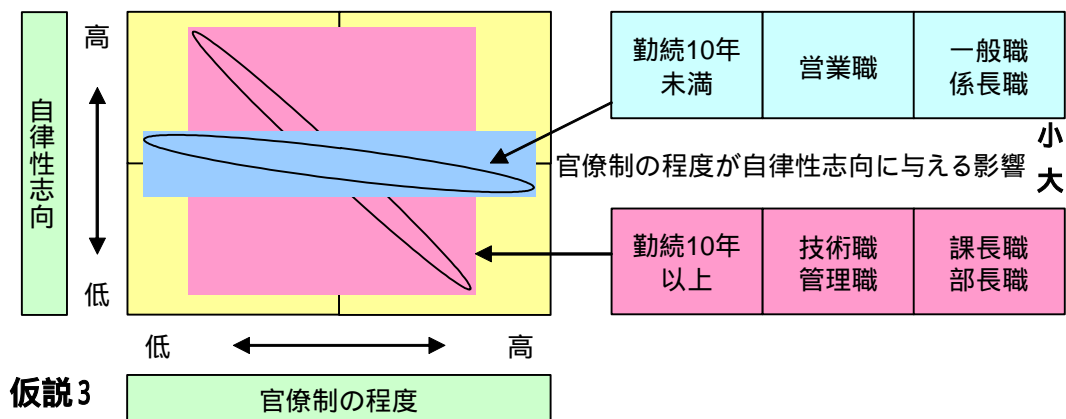


図 4-1-4：官僚制の程度と自律性志向の因果関係（概念図 2）

全体的を総括すると、年齢 50 歳代、または勤続 30 年以上、または部長クラスのグループは、定説である官僚制の程度が強まれば、自律性志向が弱まるといった因果関係が強く出ているが、情報化、社会化、プラトリー化を適切にマネジメントすることで、自律性志向の低下を抑制することができるといえる。

この、会社組織的にも影響力があり、重要なポジションである部長クラスのマネジメントの留意点を得ることができたといえる。

第 2 節 理論的含意

官僚制組織とその組織成員が持つ自律性志向との間には、逆機能が働く、とかねて言われてきたが、本研究の貢献は、その逆機能を転換し本来官僚制組織が目指した効率的な順機能に働く要素を模索して、新たに情報化、社会化、プラトリー化の 3 つのモデレータ変数を設定し、仮説検証したことである。

仮説 1 については、既存の説のとおり確認できた。現代の企業においても、官僚制の程度が高くなると、その組織で働く個人の自律性志向は低くなる傾向にあることが確認できた。同時に、官僚制と自律性の概念が互いに独立であることも実証された。

仮説 2 については、確認できなかった。

但し、研究の中で想定した 3 つのモデレータ変数のうち、情報化（職場での情報へのアクセス容易性）と社会化（会社への帰属意識の強化）は、官僚制と独立しており、個人の属性如何では自律性志向のモデレータ変数としての効果を持っていることは確認できた。

また、第 3 のモデレータ変数であるプラトリー化（キャリアの頭打ち感）は、官僚制と独立ではないが、やはり個人の属性如何では自律性志向のモデレータ変数としての効果を持っていることは確認できた。プラトリー化が官僚制とは独立でないため、モデレータとして取り扱ってよいかどうかは、今後の検討課題である。

仮説 3 について。官僚制が同程度であっても、職務特性（個人属性）によって自律性志向の程度は異なることが確認できた。

第3節 実践的含意

企業組織は何らかの形で官僚制の組織構造を持っている。現代は官僚制が唱えられたかつてと比べ、市場の巨大化、グローバル化に合わせて企業規模も拡大し、それとともに官僚制組織の程度は自ずと高まっているといえる。

その一方で、組織に属する個人は経営資源としてさらに重要性を増している。企業が競合との差別化、競争優位性を生み出し、新しい価値創造を継続するには、企業で働く個人の自律性を尊重しその潜在能力を顕在化させ、組織力に変換することが求められる。その意味で、本研究を通して、実践の場である組織において個人への様々な働きかけや施策の可能性が考えられる。具体的な内容は次のとおりである。

第1は、文字通り、組織とりわけ大組織が官僚制的な動きに陥る過ちを事前に防ぎ、組織変革を遂げるには努力が必要であるということである。組織そのものが官僚制を目指す構造であるから、およそ企業組織のマネジメントにおいては、組織に内在する自律性へのマイナス効果を意識したうえで、個人の自律性に対する逆機能効果を順機能ならしめる要素を模索する努力が必要である。大企業病が叫ばれて久しいが、いまだに癒えぬ企業共通の悩みであり、解決できない問題である。少なくとも会社における官僚制の程度と、そこで働く個人の自律性志向の程度がどのように変化を遂げているかを追跡、把握することで、長い年月、大きなうねりの中の企業風土の変化をとらえることは重要であると考えられる。

第2に、情報化に関することであるが、情報化は個人の属性如何によっては、自律性志向に直接順機能的に働くモデレータ変数であるため、職場で働く個人にとって、職務や職種に必要な情報を容易にアクセスし入手できる環境の整備が必要である。

本研究の中で質問項目に挙げたシステム環境全般については昨今、個人や顧客の情報管理など企業に課せられたコンプライアンスの問題や、企業独自の職場マネジメントの面から、業務上の必要情報へのアクセスが容易であるとは必ずしも言えなくなっている。こうしたアクセス容易性を阻害する要因をうまくクリアして、より開かれた形での情報アクセスを可能にする施策を実現することで、個人の自律性がさらに向上することが期待される。

とりわけ、年齢50歳代、または勤続30年以上、または部長クラスのグループ(いずれのグループでもサンプルはある程度重複していると思われるが)を抽出した場合、官僚制程度と情報化の交互作用が大きく働き、自律性志向の程度を増大する傾向がある。

第3に、社会化に関することであるが、官僚制と個人の自律性志向との対比における社会化とは、個人が働く組織との一体感を想定している。個人自らが属する会社をどれくらい好きと思えているかを測定している。

社会化の程度が高いということは、個人が単に組織に従属したり依存している関係ではなく、何らかの形で独立しつつも組織へ貢献できている状態であると考えられる。個人が組織の中での役割を認識し、役割期待をきちんと果たすことで満足感や評価を得ることにつながるのと同時に、組織の中での存在感を抱くことができる。それが結果として、個人の自律性志向の向上につながると考えられる。組織マネジメントにおいて、こうした上下のコミュニケーションがきちんと図られ企業の理念が浸透している組織は、組織成員が Allen and Meyer が言う情緒的コミットメントを持ち、自律性志向が促進される組織にもなるだ

ろう。

第4に、プラトリー化に関することであるが、組織において昇進期待が長く保たれることが、個人の自律性志向にプラスに機能することがわかった。

特に表4-3-16の検証結果でも述べたとおり、年齢50歳代、または勤続30年以上、または部長クラスのグループ（いずれのグループでもサンプルはある程度重複していると思われるが）を抽出した場合、官僚制とプラトリー化の交互作用が大きく働き、自律性志向の程度を後退させる傾向がある。このマイナス効果を防ぐ方策として、年齢、勤続、職位が一定レベル以上となった個人が、将来への昇進、昇格などを引き続き期待できる社内人事制度を整備することによって、該当する個人のプラトリー化は緩和され、結果として個人の自律性志向の低下を抑制することができると考えられる。該当の個人が組織の中においてある程度重要な地位を占めていることも考え合わせると、その者の自律性志向を維持することが組織に与える影響度を大いに考慮する必要がある。

第4節 残された研究課題

当初、先行研究から引用した官僚制パラメータの6つのインディケータ、ならびは自律性パラメータの3つのインディケータは、各々今回の実証研究においては、明確な6つの因子、3つの因子として発見できなかった。

その原因はいくつか考えられる。先行研究当時から時代が移り質問項目に時代の妥当性を欠いたこと、複数の会社組織に亘って調査したことによるサンプルの乱雑さ、同様に個人属性や職種のアンバランスなどがあげられる。

表4-3-5において、プラトリー化が官僚制との間で正の相関を示し、情報化および社会化に対して負の相関を示した。このうち、プラトリー化と官僚制との関係と、プラトリー化と社会化との関係においては、1%水準で有意な相関があり、プラトリー化と情報化との関係においては、5%水準で有意な相関があることがわかった。プラトリー化が個人の属性如何ではモデレータ効果を奏する事が分かったものの、官僚制と独立なモデレータ変数という仮説からは外れることになり、プラトリー化と官僚制の相関についての含意を検討する必要がある。

さらに、職務特性によって、官僚制の程度と自律性志向の関係に差異があることはわかったが、調査組織が少ないため、その特徴を見いだすところまで至らなかった。

また、本研究において、官僚制の逆機能を本来目指すべき順機能に転換して働く可能性を模索し、情報化、社会化、プラトリー化の3つのモデレータ変数を設定し、仮説検証したが、いずれも年齢50歳代、または勤続30年以上、または部長クラスという一部の集団を除いて交互作用は認められなかった。その意味では、今回の研究の端緒である官僚制の順機能に転換するモデレータとなる要素が何であるかを発見することはできなかったのであり、今後の研究が待たれるところである。

参考文献

- 太田肇(1999)『仕事人と組織』有斐閣
- 太田肇(1996),「有機的組織と官僚制組織：どちらが人間的か」組織学会編『組織科学』第29巻第3号,15-24頁,白桃書房
- 金井壽宏、高橋潔(2004)『組織行動の考え方』東洋経済新報社
- 桑田耕太郎、田尾雅夫(1998)『組織論』有斐閣
- 佐藤慶幸(1991)『官僚制の社会学 新版』文眞堂
- 田尾雅夫(1999)『組織の心理学 [新版]』有斐閣
- 田尾雅夫(1979)「自律性の測定 - 看護婦の場合」日本応用心理学会編『応用心理学研究』2,1-10、日本応用心理学会
- 平野光俊(1999)『キャリア・ドメイン』千倉書房
- 野中郁次郎(1983)『経営管理』日本経済新聞社
- 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣(1978),『組織現象の理論と測定』千倉書房
- Breaugh,J.A.(1985),”The measurement of work autonomy.”,Human Relations,38,551-570.
- Breaugh,J.A.&Becker,A.S.(1987),”Further examination of the work autonomy scales .”, Human Relations,40,381-400.
- Breaugh,J.A.(1989),”The work autonomy scales:Additional validity evidence.”, Human Relations,42,1033-1356.
- Deci,E.L. & Flaste,R(1995),*Why We Do What We Do: The Dynamics of Personal Autonomy*, Putnam Pub Group,(桜井茂男訳『人を伸ばす力：内発と自律のすすめ』新曜社,1999年)
- Engel,G.V(1970), ” Professional autonomy and bureaucratic organization. ” , Adminisitrative Science Quarterly,15,12-21.
- Hall,R.H.(1961),”An Empirical Study of Bureaucratic Dimension and Their Relation to Organizational Characterisics”,unpublished Ph.D.Dissertation,Ohio State University.
- Hall,R.H.(1968),”Professionalization and uearocratization”,*American Sociological Review*,33,92-104.
- Loher,B.T.,Noe,R.A.,Moeller,N.L. & Fitzgerald,M.P.(1985)”A meta-analysis of the relation of job characteristicsto to job satisfaction” Journal of Applied Psychology,80,280-289
- Merton,R.K.(1949)*Social Theory and Social Structure*,Free Pr,(森 東吾・金沢 実・森 好夫・中島 竜太郎訳『社会理論と社会構造』みすず書房,1961年)
- Meyer, John P., and Natalie J. Allen (1991)“A Three-component Conceptualization of Organization Commitment.” *Human Resource Management Review*1 : 61-98,
- Weber, M.(1947) *Wirtschaft und Gesellschaft*, Gruderiss der Sozialökonomik III, Tübingen. (濱島 朗訳、『権力と支配 - 政治社会学入門』、有斐閣、1967年)

【付録：アンケート用紙】

2005年1月
神戸大学大学院経営学部経営学研究科
プロジェクト研究 ODチーム

組織に関するアンケート調査

アンケートは全4ページです。統計目的での利用に限定し、個表を他に利用することは一切ありませんので、ご協力頂けると幸いです。

(記入例) 質問項目に対して、最も当てはまる項目の番号を記入欄に記入してください。
この例の場合「まったくその通り」だと思えば、記入欄に「1」を記入してください。

質問項目		該当欄					記入欄
0	今の仕事には満足感を持っている	1 まったく その通り	2 どちらかとい うとその通り	3 どちらとも いえない	4 どちらかとい うと違う	5 まったく 違う	1

質問 1 あなたの仕事や職場について、どのように思われますか
あなた自身の主観的な評価ではなく、所属する組織を客観的にみて評価下さい

質問項目		該当欄					記入欄
1	社員は毎日同じ仕事を同じやり方で行っている	1 まったく その通り	2 どちらかとい うとその通り	3 どちらとも いえない	4 どちらかとい うと違う	5 まったく 違う	
2	この組織には守るべき規則と規定のマニュアルがある	1 まったく その通り	2 どちらかとい うとその通り	3 どちらとも いえない	4 どちらかとい うと違う	5 まったく 違う	
3	どんなことが起こっても、それを処理するのに従うべき手順がある	1 まったく その通り	2 どちらかとい うとその通り	3 どちらとも いえない	4 どちらかとい うと違う	5 まったく 違う	
4	組織外からの訪問者は誰でも同じように対応される	1 まったく その通り	2 どちらかとい うとその通り	3 どちらとも いえない	4 どちらかとい うと違う	5 まったく 違う	
5	業務上必要な物品の購入はいかなるものでも上司の承認を得なければならない	1 まったく その通り	2 どちらかとい うとその通り	3 どちらとも いえない	4 どちらかとい うと違う	5 まったく 違う	
6	社員はやるべき明確な仕事を持っている	1 まったく その通り	2 どちらかとい うとその通り	3 どちらとも いえない	4 どちらかとい うと違う	5 まったく 違う	
7	上司の命令には、絶対に服従する	1 まったく その通り	2 どちらかとい うとその通り	3 どちらとも いえない	4 どちらかとい うと違う	5 まったく 違う	
8	お客様と接する場合は誰に対しても決められた挨拶の仕方や話し方をすよう教えられる	1 まったく その通り	2 どちらかとい うとその通り	3 どちらとも いえない	4 どちらかとい うと違う	5 まったく 違う	
9	仕事の状況は階層順に上位に報告しなければならない	1 まったく その通り	2 どちらかとい うとその通り	3 どちらとも いえない	4 どちらかとい うと違う	5 まったく 違う	
10	社員は絶えず規則違反をチェックされている	1 まったく その通り	2 どちらかとい うとその通り	3 どちらとも いえない	4 どちらかとい うと違う	5 まったく 違う	
11	社員のほとんどは自分の判断に基づいて行動できない	1 まったく その通り	2 どちらかとい うとその通り	3 どちらとも いえない	4 どちらかとい うと違う	5 まったく 違う	
12	社員個人が専門的に従事する仕事の習熟度で昇進が決定する	1 まったく その通り	2 どちらかとい うとその通り	3 どちらとも いえない	4 どちらかとい うと違う	5 まったく 違う	

13	上司が決定を認めるまでは自発的に行動できない	1 まったくその通り	2 どちらかというとその通り	3 どちらともいえない	4 どちらかという違う	5 まったく違う	<input type="text"/>
14	社員は許可なしに自分の仕事以外のことをすることは許されない	1 まったくその通り	2 どちらかというとその通り	3 どちらともいえない	4 どちらかという違う	5 まったく違う	<input type="text"/>
15	仕事では、ほとんどの場合に同様な手続きを踏むことになっている	1 まったくその通り	2 どちらかというとその通り	3 どちらともいえない	4 どちらかという違う	5 まったく違う	<input type="text"/>
16	上司によって定期的に業績評価が行われている	1 まったくその通り	2 どちらかというとその通り	3 どちらともいえない	4 どちらかという違う	5 まったく違う	<input type="text"/>
17	社員はいつも上司から命令を受ける	1 まったくその通り	2 どちらかというとその通り	3 どちらともいえない	4 どちらかという違う	5 まったく違う	<input type="text"/>
18	仕事の経験は人を指導したり指示をするときに大いに役立つ	1 まったくその通り	2 どちらかというとその通り	3 どちらともいえない	4 どちらかという違う	5 まったく違う	<input type="text"/>
19	社員は自分たちの仕事を単調だと思っている	1 まったくその通り	2 どちらかというとその通り	3 どちらともいえない	4 どちらかという違う	5 まったく違う	<input type="text"/>
20	仕事上必要な教育や訓練の受講履歴や取得資格の記録が残っている	1 まったくその通り	2 どちらかというとその通り	3 どちらともいえない	4 どちらかという違う	5 まったく違う	<input type="text"/>
21	社員は自分の仕事の遂行が困難であるとは思っていない	1 まったくその通り	2 どちらかというとその通り	3 どちらともいえない	4 どちらかという違う	5 まったく違う	<input type="text"/>
22	全ての規則に従っているかどうか常に監視されているように感じる	1 まったくその通り	2 どちらかというとその通り	3 どちらともいえない	4 どちらかという違う	5 まったく違う	<input type="text"/>
23	社員同士の人間関係は良好である	1 まったくその通り	2 どちらかというとその通り	3 どちらともいえない	4 どちらかという違う	5 まったく違う	<input type="text"/>
24	専門能力がなければ評価されない	1 まったくその通り	2 どちらかというとその通り	3 どちらともいえない	4 どちらかという違う	5 まったく違う	<input type="text"/>
25	社員は普段、変わらぬ環境のもとで働いている	1 まったくその通り	2 どちらかというとその通り	3 どちらともいえない	4 どちらかという違う	5 まったく違う	<input type="text"/>
26	何か問題が起こった時はいつでも、同じ人物に解答を求めに行くことになっている	1 まったくその通り	2 どちらかというとその通り	3 どちらともいえない	4 どちらかという違う	5 まったく違う	<input type="text"/>
27	仕事以外で深刻な問題（病気、家事等）をかかえている人でも、他の社員と同じように業務を遂行しなければならない	1 まったくその通り	2 どちらかというとその通り	3 どちらともいえない	4 どちらかという違う	5 まったく違う	<input type="text"/>
28	仕事をするのにただ1つしか方法はない、つまり上司の認めたやり方である	1 まったくその通り	2 どちらかというとその通り	3 どちらともいえない	4 どちらかという違う	5 まったく違う	<input type="text"/>
29	仕事以外でどんな深刻な問題（病気、家事等）が発生しても、社員は規則の範囲内で取り扱われる	1 まったくその通り	2 どちらかというとその通り	3 どちらともいえない	4 どちらかという違う	5 まったく違う	<input type="text"/>

		1	2	3	4	5	記入欄
30	どんな事でも実行にうつす前に上司にお伺いをたてねばならない	まったくその通り	どちらかというとその通り	どちらともいえない	どちらかというと違う	まったく違う	<input type="text"/>
31	社員には各個人専用の端末（パソコン）が用意されている	まったくその通り	どちらかというとその通り	どちらともいえない	どちらかというと違う	まったく違う	<input type="text"/>
32	社員は社内外の関係者とEメールで自由にやりとりできる	まったくその通り	どちらかというとその通り	どちらともいえない	どちらかというと違う	まったく違う	<input type="text"/>
33	社員は様々な情報を社外のインターネットサイトから自由に取ることができる	まったくその通り	どちらかというとその通り	どちらともいえない	どちらかというと違う	まったく違う	<input type="text"/>
34	仕事に必要な情報が社内のイントラネットに整備されている	まったくその通り	どちらかというとその通り	どちらともいえない	どちらかというと違う	まったく違う	<input type="text"/>

**質問2 あなた自身は仕事に対して、どのように思われますか
あなた自身の主観的なお考えをご記入下さい**

35	目標の達成に向けて、どんな方法で仕事をするかは、上司に指示されるよりも自分の裁量で決めたい	まったくその通り	どちらかというとその通り	どちらともいえない	どちらかというと違う	まったく違う	<input type="text"/>
36	仕事を進めていく際、ひとつひとつの手順をその都度自分で決めていきたい	まったくその通り	どちらかというとその通り	どちらともいえない	どちらかというと違う	まったく違う	<input type="text"/>
37	仕事のやり方は、自分で考えるよりも、あらかじめきっちりと決められている方がいい	まったくその通り	どちらかというとその通り	どちらともいえない	どちらかというと違う	まったく違う	<input type="text"/>
38	仕事の期限や工程などのスケジュール管理は、自分の裁量で行いたい	まったくその通り	どちらかというとその通り	どちらともいえない	どちらかというと違う	まったく違う	<input type="text"/>
39	仕事の優先順位は、自分で決めるよりも上司に決めて欲しい	まったくその通り	どちらかというとその通り	どちらともいえない	どちらかというと違う	まったく違う	<input type="text"/>
40	どの仕事をいつやるのかといったタイミングは、自分で判断するよりも上司から指示される方がよい	まったくその通り	どちらかというとその通り	どちらともいえない	どちらかというと違う	まったく違う	<input type="text"/>
41	目標達成によって仕事の業績が評価されるならば、自分の目標は自分で設定したい	まったくその通り	どちらかというとその通り	どちらともいえない	どちらかというと違う	まったく違う	<input type="text"/>
42	仕事上の目標や業績評価の基準は、上司が決めて欲しい	まったくその通り	どちらかというとその通り	どちらともいえない	どちらかというと違う	まったく違う	<input type="text"/>
43	継続中の仕事で、目標の方向性を変更する必要性があれば、自分が中心になって決めたい	まったくその通り	どちらかというとその通り	どちらともいえない	どちらかというと違う	まったく違う	<input type="text"/>

質問3 あなた自身とあなたの仕事や職場との関わりについて、どのように思われますか

	1 まったく その通り	2 どちらかとい うとその通り	3 どちらとも いえない	4 どちらかとい うと違う	5 まったく 違う	記入欄
44 社外の人に対して自社の良い点を自信を持って説明できる						<input type="text"/>
45 会社の理念や雰囲気に溶け込んでいる						<input type="text"/>
46 昇進機会は能力に応じて平等に与えられている						<input type="text"/>
47 自分は昇進よりもプライベートが大切である						<input type="text"/>
48 会社の風習や習慣に慣れている						<input type="text"/>
49 自分にはやってみたい上位の仕事がある						<input type="text"/>
50 業務命令や組合の義務的な活動でなくても会社のイベントは自分の意志で参加する						<input type="text"/>
51 自分は2～3年後昇進していると思う						<input type="text"/>

質問4 あなたについて教えてください

勤務先(会社名)	<input type="text"/>
(事業所名、部署名)	詳細職場まで(部 課 チーム等)
年齢	<input type="text"/> 歳
性別	1.男 2.女 <input type="text"/>
学歴	1.高校卒 2.専門学校卒 3.短大・高専卒 4.大学卒 5.大学院卒 6.その他 <input type="text"/>
転職経験	1.有り 2.無し <input type="text"/>
現在の会社での勤続年数	<input type="text"/> 年
現在の職場での在職年数	<input type="text"/> 年
あなたの職位	1.一般 2.係長・主任・チームリーダー相当 3.課長相当 4.部長・次長相当 <input type="text"/>
現在の職種を以下のA1からE6の中からお選び下さい	<input type="text"/>
事務職	A1開発 A2広報 A3企画 A4人事・教育 A5物流 A6総務 A7その他の事務
技術職	B1開発 B2設計 B3生産 B4情報処理 B5工程管理 B6その他の技術
専門職	C1教育 C2研究 C3法律 C4財務 C5海外業務 C6その他の専門
営業・販売職	D1マーケティング D2セールスエンジニア D3営業 D4店頭販売 D5その他の営業・販売
現業職	E1運輸 E2建設 E3製造 E4保守 E5サービス E6その他の現業

ご協力、ありがとうございました。最後に、記入漏れ等がないかご確認頂けると幸いです。

以 上

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2004・1	村木 美紀子 澤田 明宏 藤田 清文 池田 周之 中井 雅章	ベンチャー企業の新規株式公開における企業価値評価について アンジェス・エムジー株式会社をモデルとして	9/2004
2004・2	澤田 明宏	不確実性下の発電設備の価値評価	3/2005
2004・3	河合 伸	情報システム導入時に発生する混乱の実態と解決の方向性 - ERP に代表される業務パッケージの導入に着目した研究 -	3/2005
2004・4	矢崎 和彦	持続的競争優位源泉としての経営理念とデザインシステム - 志と顧客価値を結ぶ文化技術 -	3/2005
2004・5	柴原 啓司	東証マザーズ上場企業の財務パフォーマンスと資金調達 - ベン チャー・ファイナンス市場の活性化のために -	3/2005

番号	著者	論文名	出版年
2005・1	赤坂 朋彦 大橋 忠司 北林 明憲 中島 良樹 古谷 賢一 山本 守道	官僚制組織における個人の自立性支援 - 大手企業 4 社のアンケート調査から -	4/2005