

創造性発揮に向けた従業員意識のあり方 —組織に対する意識と仕事に対する意識に着目して—

城西国際大学 野津 創太*

Employee's minds that promote creativity:
Comparison of "mind to organization" and "mind to job"

Sota NOTSU
(Josai International University)

In modern Japanese companies, employees are required to demonstrate creativity in various aspects of their work. On the other hand, in recent years, the phrase "job-based employment" has been appearing in newspapers and magazines. Based on this, it seems that the former characteristic of "mind to organization (the mind of working hard to contribute to the organization)" has weakened, and "mind to job (the mind of working hard because one likes the job)" has been strengthened (emphasized).

Based on this situation, this research focused on the above two minds and examined the relationship between these minds and creativity. Specifically, we investigated the influence of each mind on creativity and compared the degree of influence. As a result, it was found that the degree of influence by "mind to organization" was stronger than that by "mind to job".

This result casts doubts on the recent trends mentioned above, and it also suggest that companies should first improve their "mind to organization", and then improve their "mind to job".

Keywords : employee's minds, creativity, organizational commitment, organizational identification, career commitment

1. 問題意識

現代の日本企業においては、グローバル競争の激化を受けた労働生産性向上や Society5.0 (創造社会) に向けてのイノベーションの加速が急務とされている。また、VUCA (変動性・不確実性・複雑性・曖昧性) の時代とも言われ、従前のように上司や先輩従業員が正解を知っており、それをそのまま踏襲すればうまくいくという時代でもなくなってきている。こうした動きを受け、従業員においては仕事上の様々

な場面で創造性や革新性の発揮が求められており、これらを促進する望ましい従業員意識のあり方の解明が待たれるところである。

一方、若年従業員のキャリア・就労観に関して、近年、他の年代との相違が指摘されている。(財企業活力研究所(2018)の調査によると、特に「今の会社で定年まで勤め上げたいとは思わない」「一つの会社の仕事だけでなく兼業・副業したい」「配置転換命令を受けても今勤めている部署で働き続けたい」「様々な職務を経験するよりも職務を限定してその専門性を高めたい」という項目において若年者(35歳未満)の値が他の年代より高く、日本企業の従業員の

*城西国際大学経営情報学部 助教。

特徴とされてきた所属組織への高い帰属意識や忠誠心が薄れてきている様子がうかがえる。

また、企業現場でのテレワーク拡大や経団連報告¹を受けて、昨今、旧来の日本型雇用システムとは異なる「ジョブ型雇用」という用語が新聞紙面等で見られる状況にある。ジョブ型雇用とは、職務を特定して、その職務を遂行する能力や資格のある人材を採用・担当させる雇用システムを意味しており、新卒者を一括採用のうえ終身雇用・年功型賃金を前提に社内の様々な職務を担当させる日本型雇用システム（メンバーシップ型雇用）の対極にあるものとされている。

これらの状況を踏まえると、現代のわが国の従業員意識は、かつての特徴とされた「組織に対する意識（＝組織に貢献するために仕事を頑張るという意識）」が弱まり、「仕事に対する意識（＝その仕事が好きだから仕事を頑張るという意識）」が強まっている（重要視化されている）ように感じられる。

そこで本研究では、組織に対する意識と仕事に対する意識に着目し、これらの意識と創造性との関係について検討することとする。特に「組織に対する意識と仕事に対する意識とでは、どちらがより従業員の創造性発揮に寄与するか」という点を中心テーマに考察を進めていく。これにより、今後日本企業がジョブ型雇用へ転換していくべきなのか、または日本型雇用を維持すべきなのかの議論にも、一定の示唆を与えられるものと考えている。

なお、本研究において、従業員意識とは「企業に勤める個人が業務遂行に際して抱いている主観的な心理状態」、創造性とは「従来にない新しい考え方や手法を生み出していく個人または組織の特性」を指すものとする。

2. 先行研究と仮説

2.1 組織に対する意識に関わる研究

組織に対する意識を表す代表的な概念として「組織コミットメント」がある。組織コミット

メントは Mowday et al. (1979) によると「特定の組織に対する一体化と関与の強さ」と定義され、組織の目標と価値観への強い信頼、組織のために進んで努力する意思、組織成員性を維持したいという願望から成るとされた。その後、Allen & Meyer (1990) により「組織と従業員の関係を特徴づけ、組織の一員で居続けようという意思決定を内包する心理的状态」と再定義され、「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」から構成されるとする 3 次元モデルが提示された。組織コミットメントの成果変数としては、離職意思、業績、組織市民行動などが取り上げられ、離職関連の変数については多くの研究で高い相関が確認されている。しかし、例えば 124 件の研究のメタ分析を実施した Mathieu & Zajac (1990) の研究では、離職関連との高い相関は見られるものの、業績との関係性は必ずしも強くないという結果が出ており、業績に関しては一貫した結果が示されていない状況といえる。

組織に対する意識を表すその他の概念として、「組織同一化（組織アイデンティフィケーション）」がある。組織同一化とは、Ashforth & Mael (1989) により「組織との一体性（oneness）や所属していること（belongingness）に対する認知」と定義され、認知に焦点を絞ってアイデンティフィケーションを捉えた概念である。忠誠心といった組織に対する情緒的態度や組織が掲げる価値に合致した行動などは含めないものとされている。組織コミットメントとの関係でいえば、組織コミットメントが組織を心理的に分離された存在と捉え、組織と個人の社会交換的な側面を取り上げているのに対して、組織アイデンティフィケーションでは個人の自己概念との関わりに注目しているという違いがある（高尾, 2013）。成果変数としては、Riketta (2005) のメタ分析の結果によると、離職意向との間で有意な負の関係、職務満足、役割行動、役割外行動との間で有意な正の関係が確認されている。

また服部（2016）は、日本企業における個人-組織関係（employee-organization relationship：EOR）を考察する観点から、上記2つを含むEORに関わる概念について、欧米の産業・組織心理学および組織行動論の研究をレビューしている。そこではこれらに「個人-組織適合」「心理的契約」「I-deals」を加えた5つの概念が取り上げられ、概念間の内容の共通点や相違点、提示された経緯・発展過程などの検討が行われている。内容の共通点・相違点については、個人-組織間が統合される関係か交換関係か、その関係が長期的かスポット的かの2軸で評価され、「組織コミットメント」「組織同一化」が統合・長期、「個人-組織適合」が統合・スポット、「心理的契約」「I-deals」が交換（長期・スポットの区分なし）との整理がなされている。

2.2 仕事に対する意識に関わる研究

仕事に対する意識については、内発的モチベーション研究の領域で知見が蓄積されている。内発的モチベーションとは「活動すること自体がその活動の目的であるような行為の過程であり、活動自体に内在する報酬のために行う行為の過程」と定義され（Deci, 1975）、仕事そのものに対する意識も含まれる概念と捉えられる。自律性、有能さ、関係性の3つの欲求が満たされた際に向上するとされる一方、内発的に動機づけられた行動は持続性が長く創造性の要因にも位置づけられる（Amabile, 1998）といわれている。Gagne & Deci（2005）は、自己決定理論（Deci & Ryan, 2000）の職場や組織における応用可能性について検討を行っており、先行研究での知見を統合のうえ、内発的モチベーションが創造性や認知的柔軟性を要する仕事のパフォーマンス向上に寄与すると述べている。また国内の研究としては、堀江他（2009）が内発的モチベーションの組織的創造行動に対する効果について分析しており、組織目標に個人がコミットし組織から高い自由度を付与されている場合において、内発的モチベーションが

知識創造行動を促進するとしている。

仕事に対する意識に関わるその他の研究として、「ジョブインボルブメント」や「キャリアコミットメント」を扱った研究がある。ジョブインボルブメントとは「仕事の成果が自尊心に影響する程度、仕事と自己との心理的同一化の程度、セルフイメージに占める仕事の重要性の程度」（Lodahl & Kejner, 1965）とされ、仕事への心理的同一化に対する認知または信念を表すものとされている。Brown（1996）によるメタ分析では、離転職、総合的パフォーマンス、努力との間で有意な関係が確認されている。

キャリアコミットメントについては「専門を含めた、自分の職業への態度」（Blau, 1985）とされ、専門分野や職業に対する個人の態度や心理的愛着の程度を測定する概念とされている。なお、類似概念であるプロフェッショナル・コミットメントを取り扱った研究もあるが（蔡, 1996など）、こちらは限られた専門職にのみ活用可能との指摘がなされている（Morrow & Wirth, 1989）。

一方、近年注目を集めている概念として「ワーク・エンゲージメント」がある。ワーク・エンゲージメントの概念定義としては、2002年にオランダ・ユトレヒト大学のSchaufeli et al.（2002）によって提唱されたものが特に有名とされる（高橋他, 2021）。Schaufeli et al.はこの概念を「仕事や仕事活動そのものに関するポジティブで充実した心理状態」と捉えており、「仕事から活力を得ていきいきとしている」（活力）、「仕事に誇りとやりがいを感じている」（熱意）、「仕事に熱心に取り組んでいる」（没頭）の3つが揃った状態と定義している。なお、ワーク・エンゲージメントを用いた研究はわが国でも数多く行われており、測定尺度であるユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度（UWES）は日本語訳でも良好な信頼性・妥当性が確認されている。

2.3 二重の意識に関わる研究

組織に対する意識と仕事に対する意識の双方

に関わる研究として、Gouldner (1957, 1958) による「ローカル・コスモポリタン」という考えを用いた研究がある。これはプロフェッショナル人材をその志向性や準拠集団から 2 つのカテゴリーに区分したもので、「ローカル」とは所属組織に対して高いコミットメントを示すが専門的な知識・スキルには低いコミットメントしか示さない人々を、「コスモポリタン」とは専門的な知識・スキルに対しては高いコミットメントを示すが所属組織には低いコミットメントしか示さない人々を表している。

この考えを援用した研究が、わが国においても複数行われている。藤田 (1990) は組織への帰属意識とキャリア意識との関係について、組織への帰属意識がローカル志向、キャリア意識がコスモポリタン志向に対応するとして検討を進め、両志向が独立したものであること、および両志向の間にコンフリクトは存在しないこと（すなわち「ローカルなコスモポリタン」も存在し得ること）を確認している。

また、三崎 (1998) は企業に勤務する研究開発従事者を対象に、それらの準拠集団（ロイヤリティの対象）と業績等の関係について検討している。先行研究において、ローカル・コスモポリタン志向を同時に持つことの困難性や有効性に関する一貫した結果が示されていないこと（および定量的な分析が不十分であること）を踏まえ、実証的な検討が行われた。結果として、両志向が独立したものであること、高い専門性が求められる職種や高学歴であるほどコスモポリタン志向が強いこと、両志向がともに高いほど（二重のロイヤリティであるほど）業績も高い傾向があることが確認された。

さらに三崎 (2004) は、研究開発従事者のロイヤリティのあり方と組織全体の業績の関係についても検討している。その結果、より専門性の高い活動領域においてコスモポリタン志向の重要性が高いこと、一方、ローカル志向はそれを含む全ての活動領域において業績を左右する重要な要素であることが確認された。これを受

け三崎は「効果的な研究開発従事者のマネジメントは、所属組織への準拠を高める施策を無視しては成り立たない」との見解を示している。またこの研究においても、ローカル・コスモポリタンの両志向がともに高いほど組織業績が高いとの結果が示されており、経営資源が知識や技術に独立して存在するのではなく、人や組織に密着して蓄積される点に着目し、ローカル志向の重要性を強調している。

一方、申 (2002) は二重の意識に関わる先行研究の大多数がプロフェッショナル人材を対象にしてきたとして、企業の事務系ホワイトカラーを対象とした検討を行っている。事務系ホワイトカラーは従来「組織人」として括られ、いかにして組織コミットメントを高めて業績向上を図っていくかという面に焦点が当てられていた。しかし、企業環境の変化に伴い日本的経営の有効性が失われるなかで、組織人育成からプロフェッショナル人材育成の必要性が叫ばれ、組織コミットメントからプロフェッショナル・コミットメントへの重点の移行が求められた。このような背景のもと、申は組織へのコミットメントの重要性も踏まえつつ、人材のプロフェッショナル化を図る（個人の創造性と高い専門性を発揮する）という観点から、二重コミットメントの可能性や規定要因・結果要因についての検討を行った。実証的な分析枠組みのもと検討が進められた結果、事務系ホワイトカラーにおいても二重のコミットメントは存在し、二重コミットメントが所属組織の業績および転職意思に有意な影響を与えることが確認された。

これら二重の意識に関わる一連の先行研究を踏まえ、石山 (2011) は、組織内で一定の育成期間を経て緩やかな範囲の専門領域を有する人材を「組織内専門人材」と定義し、その人材タイプの特徴を検討している。検討の結果、組織内専門人材は経済的メリットを理由として組織にコミットしていた従来の従業員とは異なり、専門領域へのコミットメントや組織を越境した

能力開発への意欲を持ち、これが組織コミットメントや職業生活満足を高めていることが確認された。この知見に基づき石山は「組織内専門人材に対しては仕事関連の事項と能力開発の機会に着目した人的資源管理施策への転換が必要であろう」との指摘を行っている。

2.4 創造性に関わる研究

創造性研究の代表的なものとして Amabile (1983, 1988) の研究がある。Amabile は創造性の定義と評価について検討し、創造性を概念化するための構成的枠組みを提示している。創造性の構成要素として領域関連スキル、創造性関連スキル、内発的タスクモチベーションの3つがあるとし、これらの要素を用いて創造性のプロセスを説明した。また、イノベーション（組織の創造性）についても触れており、その推進のためには個人の創造性が重要としている。内発的モチベーションとの関連では、内発的モチベーションがタスクに対して可能性のある解決策の探索に影響し、より広範囲に探索することで意外な解決策が見つかりやすくなる（創造的な解決に繋がる）としている。なお、その後の創造性研究において、個人の創造性の促進要因としては、内発的動機づけの観点から説明されるものが中心であったとされている（佐藤他, 2020）。

わが国においても、数少ないが創造性と従業員意識に関わる研究は存在する。高尾（1996）は「創造的・革新的仕事をする人は会社よりも仕事によりコミットしているという暗黙の仮説がある」として、コミットメントの対象の違いが個人の創造的行動に影響を与えるという仮説のもと検討を行っている。企業に勤務する研究職を被調査者として、そのコミットメント対象と創造性（自己および他者の評価）との関係を分析した。その結果、自己および他者の評価の双方において、コミットメント対象の違いによる相関の差異は認められず、仮説は棄却されたと結論づけた。またこの結果をもって「『会社

志向の研究者は創造性が高くない』という定説に対しては少し疑ってかかったほうがよさそうである」との見解を示している。

近年の研究としては、インクルージョン風土と従業員の創造性の関係に着目した佐藤他（2020）による研究がある。これは多様性研究の一環として行われたものであるが、知覚された組織的支援（POS）という組織への意識に関わる概念を使用していることから、本研究にも有用な示唆を与えるものと考えられる。POSは「従業員の貢献を組織がどの程度評価しているのか、従業員の well-being に対して組織がどの程度配慮しているのかに関して、従業員が抱く全般的な信念」と定義され（Eisenberger & Stinglhamber, 2011）、POSが高まるほど組織の目的達成のために貢献しようと更なる努力をするようになる（Aselage & Eisenberger, 2003）とされている。こうした考えに基づき、広範なタイプの企業で勤務する従業員を対象に、重回帰分析や構造方程式モデリングを用いた分析がなされ、インクルージョン風土がPOSを介して個人の創造性に正の影響を及ぼすことが明らかにされた。従業員意識に着目すると、POSという組織に対する意識が創造性に影響を与えることが示されたといえる。

2.5 先行研究の問題と仮説の設定

組織に対する意識と仕事に対する意識の関係性については、「ローカル・コスモポリタン」に関わる研究に端を発し、わが国においても、双方の意識が独立していること、両立し得ること、双方の意識がともに高いほど業績も高い傾向があることなどが明らかにされてきた。これらの研究は、仕事への意識が高いプロフェッショナル人材をどのように組織に適応させるか、反対に組織人である事務系ホワイトカラーをどのようにプロフェッショナル化させるか、という問題意識から検討がなされたものであり、その結論は「双方の意識を高めることが有効である」というものであった。

しかし、これらの研究では、双方の意識のうち「どちらがより創造性を高めるのか」という点は明らかにされていない。また、高尾 (1996) の研究において、コミットメント対象の違い (会社か仕事か) による創造性への影響度比較が行われているが、相関係数の単純な比較に留まるものであり、明確な解答が出されていない (なお当該分析では特段の相関係数の差異は確認されなかった)。わが国全体の方向性として、組織に対する意識が弱まり、仕事に対する意識が強まっている (重要視化されている) なかで、この点を明らかにすることが今後の方向を検討するうえで重要と考えられる。

こうした先行研究の問題を踏まえ、本研究では「組織に対する意識と仕事に対する意識とでは、どちらがより従業員の創造性発揮に寄与するのか」を中心テーマとし、仮説を設定のうえ検討を進めていく。

まず、キャリア観・就労観に関する年代間の差異に着目したい。冒頭に見たとおり(財)企業活力研究所の調査では、若年者において所属組織への高い帰属意識や忠誠心が薄れ、職務内容を重視する傾向がみられた。これを踏まえ仮説 1 として次のとおり設定する。

仮説 1 若年者において組織に対する意識が低く、仕事に対する意識が高い。

続いて、先行研究においてローカル志向 (組織への意識) とコスモポリタン志向 (仕事への意識) の両志向が独立したものであるとの結果が示されていたことから、次のとおり設定する。

仮説 2 組織に対する意識と仕事に対する意識は独立したものである。

次に、本研究の中心テーマである組織に対する意識と仕事に対する意識の影響度の比較につ

いて考えたい。これまでの研究において、業績やパフォーマンスとの関係については、組織に対する意識・仕事に対する意識の双方で検討がなされてきた。しかし創造性との関係については、Amabile の研究を中心に仕事に対する意識に関するものが主要な位置を占めている (Amabile, 1996, 1998; Gagne & Deci, 2005 など)。また先行研究において、個人の創造性の促進要因については、内発的動機づけの観点から説明されるものが中心であったとされている (佐藤他, 2020)。これらを踏まえ次のとおり設定する。

仮説 3 組織に対する意識よりも仕事に対する意識の方が、創造性への影響度が強い。

続いて、組織に対する意識と仕事に対する意識が両立するか否かに関し、ローカル・コスモポリタンの当初の研究では両意識の反比例関係 (両意識が同一次元の両極に位置される) が仮定されていたが、前述した先行研究を含め近年の研究では「両意識は 2 つの次元で構成され同時に高い値を示す」ことも想定されている。これを踏まえ次のとおり設定する。

仮説 4 組織に対する意識と仕事に対する意識は両立し得る。

最後に、前述の両立した意識に関連し、先行研究ではローカル・コスモポリタンの両志向がともに高いほど (二重のロイヤリティ、コミットメントであるほど) パフォーマンスも高い傾向があることが示されていた。これを受け次のとおり設定する。

仮説 5 組織に対する意識と仕事に対する意識の双方がともに高いほど、創造性・パフォーマンスが高い。

3. 方法

3.1 調査手続き・対象

データの収集については、インターネット調査会社（株）クロス・マーケティング）への委託により行われ、同社登録モニターの条件適合者を対象に、Web アンケート方式により2022年6月17日～6月20日に実施された。調査対象は大学卒・大学院卒、従業員数1,000名以上の大企業の正規従業員、年齢を20代～50代とした。

年齢を指定したのは、第1節で述べたとおり年代間の相違が指摘されていたためである。なお、各年代のサンプル数が同程度になるよう調整のうえ抽出を行い、20代146名、30代156名、40代144名、50代149名の計595名の有効サンプルが収集された。また、本研究では仕事に対する意識も検討対象になるが、大企業では職務内容が相対的に専門分化しているのに対し、中小企業では広範囲になる（複数の職種に跨る）という差異が想定されたため、企業規模を従業員数1,000名以上に限定することとした。その他の属性としては、男性397名（66.7%）、女性198名（33.3%）、大学卒514名（86.4%）、大学院卒81名（13.6%）となっている。

3.2 調査項目

組織に対する意識および仕事に対する意識に関して、各々いずれの既存概念（尺度）を採用するかは悩ましいところである。野津（2022a）はこの点に関連し「これまでの研究において使用されてきた従業員意識に関する概念としては、双方の意識において複数存在しており、言わば乱立した状況にある」として、前項の手続きによりデータを収集のうえ、双方の意識に関わる概念整理（概念間の重複する要素の確認、弁別性検討など）を行っている。具体的には、組織に対する意識としては「組織同一化（組織アイデンティフィケーション）」「組織コミットメント」「従業員エンゲージメント」の3概念

を、仕事に対する意識としては「ジョブインボルブメント」「キャリアコミットメント」「ワーク・エンゲージメント」の3概念を取り上げ、各々探索的因子分析を実施した上で、確認的因子分析による適合度の検証を行っている。適合度が最も高いとされたモデルの探索的因子分析結果は表1のとおりである（最尤法・プロマックス回転により実施）。

表1の探索的因子分析結果を踏まえ、本研究において用いる概念を検討したい。組織に対する意識（左表）では、No.1, 2, 5の組織コミットメントの一部項目が1つの因子を構成するとともに、No.17, 13に示す従業員エンゲージメントの「他者に勧める」ことを表す項目がもう一方の因子として認識され、残りの項目が因子1として1つに纏まるという結果となっている。本研究では組織に対する意識として「組織に貢献するために仕事を頑張る」という意識を検討対象としたいと考えており、これに近いNo.15, 14, 4が含まれる因子1を採用することとする。

仕事に対する意識（右表）では、ジョブインボルブメントの1項目であるNo.1がワーク・エンゲージメントに、キャリアコミットメントの1項目であるNo.15がジョブインボルブメントに統合されているが、おおむね当初の3つの概念に区分される結果となっている。本研究では仕事に対する意識として「その仕事が好きだから仕事を頑張る」という意識を取り扱うこととしているが、因子1は仕事に対する意識の結果として生じている自身の仕事に対する態度または仕事から得ているものを示している概念と考えられる。また、因子2も因子1と同様に、自身の仕事に対する態度または仕事から得ているものを表しているが、No.3, 4, 2に象徴されるように、より全人的・長期的な心情を表しているものと思われる。残る因子3は、キャリアコミットメントに類似したものであるが、No.12, 10に特に示されているように「その仕事が好きだからその仕事を行いたい」という心情を表しているものと解釈される。これらの点

表1 組織に対する意識・仕事に対する意識に関する意識の探索的因子分析結果 (野津, 2022a)

<組織に対する意識>

No.	質問項目	因子1	因子2	因子3
11	私とこの会社との間には強い絆がある。	.89	-.02	-.02
10	この会社の目標は、私が目指している目標と同じだ。	.78	-.08	.17
15	この会社は、自分が期待されている以上の貢献をしてくれる。	.77	-.05	.18
9	「あなたは『所属組織名』らしいだね」と言われたら、とてもうれしい。	.77	-.12	.11
6	私はこの会社で起こる問題を、あたかも自分の問題のように感じる。	.76	-.10	-.09
14	私は、求められている以上に仕事に取り組みたいと思う。	.72	-.05	.08
4	私はこの会社に対し、忠誠心を感じている。	.72	.28	-.08
12	この会社が事業で成功すると、自分のことのようにうれしい。	.69	.05	.11
8	『所属組織名』の社員なんだなあ」と実感することが多い。	.63	-.01	-.02
3	この会社を象徴する経営理念は、私にとって重要なものである。	.61	.26	.05
7	この会社で働いていることは、私のイメージを高める大きな要因だ。	.53	.19	.14
16	私は、この会社で働くことに誇りを感じる。	.49	.28	.22
1	私は、この会社の社員であることを誇りに思う。	.43	.63	-.04
2	私は、この会社に愛着を持っている。	.50	.59	-.10
5	私は、この会社で働くことを恥ずかしいと思う。	.19	-.57	-.05
17	私は、この会社を良い会社だと他者に勧めることができる。	.04	-.09	.86
13	この会社で働くことを、親しい知人や友人に勧めたいと思う。	.22	.05	.62

因子間相関			
因子1	因子2	因子3	
因子1	—	.71	.77
因子2	—	—	.70
因子3	—	—	—

<仕事に対する意識>

No.	質問項目	因子1	因子2	因子3
18	仕事に熱心である。	1.00	-.13	-.06
24	仕事をしていると、つい夢中になってしまう。	.80	.07	.00
19	仕事は、私に活力を与えてくれる。	.78	.07	.08
17	職場では、元気が出て精神的になるように感じる。	.73	.15	.05
23	私は仕事にのめり込んでいる。	.73	.21	.00
22	自分の仕事に誇りを感じる。	.69	-.11	.30
16	仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる。	.67	.20	.07
1	現在の仕事で時間がたつのも忘れてしまうほど集中することがある。	.61	.16	-.06
20	朝に目がさめると、さあ仕事へ行こう、という気持ちになる。	.56	.34	-.03
21	仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる。	.50	.35	.06
3	今の私にとって仕事が生活のすべてである。	-.06	.90	-.11
7	最も充実していると感じられるのは仕事をしているときである。	.17	.80	-.07
4	私にとって最も重要なことが、今の仕事に密接に関連している。	.05	.78	.06
5	今は仕事から得られる満足感が一番大きい。	.20	.69	.04
6	今の仕事にのめり込んでいる。	.44	.49	-.01
2	今の仕事が生きがいである。	.40	.45	.07
15	今の職務・専門分野に関わる雑誌や本を、多く読んでいます。	.24	.32	.20
12	この職務・専門分野が好きなので、この先も続けたい。	.08	-.11	.94
10	他の会社に移っても、今の職務・専門分野に就きたい。	-.20	.02	.84
9	今の職務・専門分野でキャリアを追求したい。	.10	-.02	.78
14	今の職務・専門分野に満足している。	.33	-.18	.71
13	私にとってこの職務・専門分野は、ライフワークとして理想的な仕事である。	.34	.07	.50
11	もし働かずにお金が得られても、この職務・専門分野を続けるだろう。	.03	.31	.49
8	給料が下がっても、今の職務・専門分野で仕事をしたい。	-.13	.44	.45

因子間相関			
因子1	因子2	因子3	
因子1	—	.80	.74
因子2	—	—	.69
因子3	—	—	—

* 各々3つの概念ごとに色分けを行っている (左表: 組織同一化(黒), ワーク・エンゲージメント(白)) / 右表: ジョブ・インボリューション(黒), キャリアコミットメント(グレー), 従業員エンゲージメント(白) / 組織コミットメント(グレー), 従業員エンゲージメント(白) / 右表: ジョブ・インボリューション

を踏まえ、本研究では因子3を採用することとする。なお、No.8については因子3と因子2の双方に0.4以上の負荷量を示していることから、本研究の分析からは除外する。

その他として、「創造性」、「パフォーマンス」について、以下の尺度に基づき「1 = 全くそう思わない」から「5 = 大いにそう思う」の5件法によりデータを収集した。

創造性：Ganesan & Weitz (1996) が小売業における従業員の創造性を検証した際に用いた「自分の仕事に対して、新たな取り組みや手法を試している」「私は自分の仕事において、できる限り創造的であろうとしている」「上司は、私が仕事において創造的だと感じている」などの5項目を使用した。(α = .89)

パフォーマンス：わが国の労働者のパフォーマンスを測定するのに適しているとされる文脈的パフォーマンス尺度(うち自己の職務への専念を表すもの)を小玉(2011)が一部変更した「与えられた仕事に細心の注意を払って働いている」「積極的に難しい仕事に取り組んでいる」「課題達成のため、常に困難を乗り越えようとしている」などの6項目を使用した。(α = .91)

4. 結果

4.1 組織・仕事に対する意識の年代間差異

仮説1を検証するために、20代～50代の年代を要因、組織に対する意識・仕事に対する意識を従属変数とする1要因4水準の分散分析を各々実施した(表2)。結果として、どちらの意識に関しても年代間の有意な差は確認されず、仮説1は棄却された。

4.2 組織・仕事に対する意識の独立性

続いて、仮説2を検証するために、組織に対する意識と仕事に対する意識に関する探索的因子分析を実施した(最尤法・プロマックス回転により実施)。固有値の減衰状況が23.06, 3.19, 1.56, 1.28…となっており第3因子以降の推移が緩やかであることから、2因子構造が適当と判断した(第2因子までの累積寄与率は64.02%)。

2因子構造を仮定し探索的因子分析を実施したところ、双方の意識は1つの項目の入り練りもなく、各因子に区分された(表3)。この結果を踏まえ、仮説2は支持されたといえる。

4.3 組織・仕事に対する意識の影響度の比較

次に、仮説3について検討する。なお、先行研究において業績やパフォーマンスとの関係についての検討が多くなされていたことから、創造性とあわせてパフォーマンスへの影響についても見ていくこととした。

まず、組織・仕事に対する意識および創造性・パフォーマンスについて、各々に関わる質問項目の平均値を求めることに変数化し、各要因間の相関関係の分析を行った(相関係数その他は表4のとおり)。次に、組織に対する意識と仕事に対する意識(および年齢・性別ダミー・学歴ダミー)を独立変数、創造性とパフォーマンスを従属変数とした重回帰分析を実施した。

その結果、組織に対する意識から創造性・パフォーマンスへの影響度が各々β = .49, p < .001, β = .44, p < .001, 仕事に対する意識から創造

表2 分散分析結果(年代を要因とする1要因4水準の分散分析)

		平方和	自由度	平均平方	F値	有意確率
組織に対する意識	グループ間	4.2977	3.0000	1.4326	1.9164	.1257
	グループ内	441.7956	591.0000	.7475		
	合計	446.0933	594.0000	.7510		
仕事に対する意識	グループ間	1.2746	3.0000	.4249	.4820	.6949
	グループ内	520.9845	591.0000	.8815		
	合計	522.2591	594.0000	.8792		

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

表 3 組織・仕事に対する意識に関する因子分析結果

No.	質問項目	因子1	因子2
Q2.23	私は仕事にのめり込んでいる。	.95	-.06
Q2.24	仕事をしていると、つい夢中になってしまう。	.92	-.11
Q2.6	今の仕事にのめり込んでいる。	.91	-.06
Q2.7	最も充実していると感ぜられるのは仕事をしているときである。	.90	-.09
Q2.21	仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる。	.89	-.04
Q2.16	仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる。	.88	.00
Q2.17	職場では、元気が出て精力的になるように感じる。	.85	.04
Q2.20	朝に目がさめると、さあ仕事へ行こう、という気持ちになる。	.83	.00
Q2.19	仕事は、私に活力を与えてくれる。	.82	.07
Q2.2	今の仕事が生きがいである。	.82	.06
Q2.5	今は仕事から得られる満足感が一番大きい。	.80	.07
Q2.18	仕事に熱心である。	.77	.05
Q2.3	今の私にとって仕事が生活のすべてである。	.76	-.11
Q2.4	私にとって最も重要なことが、今の仕事に密接に関連している。	.75	.08
Q2.1	現在の仕事で時間がたつのも忘れてしまうほど熱中することがある。	.70	-.02
Q2.15	今の職務・専門分野に関わる雑誌や本を、多く読んでいる。	.69	-.02
Q2.11	もし働かずにお金が得られても、この職務・専門分野を続けるだろう。	.68	.04
Q2.13	私にとってこの職務・専門分野は、ライフワークとして理想的な仕事である。	.68	.16
Q2.22	自分の仕事に誇りを感じる。	.60	.28
Q2.8	給料が下がっても、今の職務・専門分野で仕事をしたい。	.60	.06
Q2.12	この職務・専門分野が好きなので、この先も続けたい。	.58	.20
Q2.9	今の職務・専門分野でキャリアを追求したい。	.58	.17
Q2.14	今の職務・専門分野に満足している。	.49	.31
Q2.10	他の会社に移っても、今の職務・専門分野に就きたい。	.45	.08
Q1.1	私は、この会社の社員であることを誇りに思う。	-.03	.93
Q1.2	私は、この会社に愛着を持っている。	.02	.87
Q1.16	私は、この会社で働くことに誇りを感じる。	.04	.87
Q1.17	私は、この会社を良い会社だと他者に勧めることができる。	-.04	.86
Q1.7	この会社で働いていることは、私のイメージを高める大きな要因だ。	-.06	.84
Q1.3	この会社を象徴する経営理念は、私にとって重要なものである。	.03	.82
Q1.4	私はこの会社に対し、忠誠心を感じている。	.10	.79
Q1.13	この会社で働くことを、親しい知人や友人に勧めたいと思う。	-.02	.79
Q1.10	この会社の目標は、私が目指している目標と同じだ。	.07	.77
Q1.12	この会社が事業で成功すると、自分のことのようにうれしい。	.09	.74
Q1.11	私とこの会社との間には強い絆がある。	.17	.70
Q1.15	この会社は、自分が期待されている以上の貢献をする気持ちにさせてくれる。	.23	.69
Q1.9	「あなたは『所属組織名』らしい人だね」と言われたら、とてもうれしい。	.18	.60
Q1.8	「『所属組織名』の社員なんだなあ」と実感することが多い。	.06	.58
Q1.14	私は、求められている以上に仕事に取り組もうと思う。	.31	.48
Q1.5	私は、この会社で働くことを恥ずかしいと思う。	.17	-.47
Q1.6	私はこの会社で起こる問題を、あたかも自分の問題のように感じる。	.15	.46
因子間相関		因子1	因子2
		因子1	—
		因子2	—

* Q1.が組織に対する意識に関する質問項目、Q2.が仕事に対する意識に関する質問項目

表 4 各要因間の相関係数等

	年齢	性別ダミー	学歴ダミー	組織に対する意識	仕事に対する意識	創造性	パフォーマンス	平均値	標準偏差
年齢	—							40.49	10.78
性別ダミー (男性:0 / 女性:1)	-.52 ***	—						0.33	.47
学歴ダミー (大卒:0 / 院卒:1)	.05	-.13 ***	—					0.14	.34
組織に対する意識	.08	-.07	-.01	—				2.81	.87
仕事に対する意識	.03	-.07	.08	.68 ***	—			2.78	.94
創造性	.10 *	-.08	.05	.62 ***	.52 ***	—		2.84	.84
パフォーマンス	.12 **	.01	.05	.56 ***	.47 ***	.76 ***	—	3.27	.86

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

表 5 重回帰分析結果

	創造性		パフォーマンス	
	標準偏回帰係数(β)	VIF	標準偏回帰係数(β)	VIF
年齢	.05	1.37	.15 ***	1.37
性別ダミー (男性:0 / 女性:1)	-.00	1.39	.14 ***	1.39
学歴ダミー (大卒:0 / 院卒:1)	.04	1.03	.05	1.03
組織に対する意識	.49 ***	1.90	.44 ***	1.90
仕事に対する意識	.19 ***	1.90	.17 ***	1.90
adj. R^2	.40 ***		.34 ***	

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

性・パフォーマンスへの影響度が各々 $\beta = .19$, $p < .01$, $\beta = .17$, $p < .01$ となり、創造性・パフォーマンスへの双方の影響度において、組織に対する意識の方が強いことが確認された (表 5)。なお、VIF は最大で 1.90 であり多重共線性の問題はないものと判断された。以上より、仮説 3 は棄却された。

4.4 組織・仕事に対する意識の両立の可能性

仮説 4 の検証に際しては、表 3 右下箇所に記載の因子間相関の値 (相関係数) が参考となる。当該因子間相関の値は .72 と正の値を示している。もし両意識が同一次元の両極に位置するならば、両意識はトレード・オフの関係となり、相関係数は負の値となるはずである。しかし、当該値は正の (高い) 値を示しており、このことから両意識は 2 つの次元で構成され、正の強い相関関係を持つと考えることができる。以上より、仮説 4 は支持されたと判断する。

4.5 両意識がともに高い場合の

創造性・パフォーマンスとの関係

仮説 5 については、申 (2002) における分析枠組みに基づき検証を行った。まず、各々の平均点を基準に組織に対する意識を高群・低群、仕事に対する意識を高群・低群に区分のうえ、4 つのグループを構成した (図 1)。その上で当該 4 グループを要因、創造性・パフォーマンスを従属変数とする 1 要因 4 水準の分散分析を実施した。結果は、創造性・パフォーマンスの双方においてグループ間で有意な差があるというものであり (表 6)、Shaffer 法による多重比較の結果、グループ 4 が他のグループと比べて有意に高いことが確認された (表 7)。以上より、仮説 5 は支持されたといえる。なお、両意識の交互作用を確認するため、仮説 3 の検証時に行った重回帰分析に両意識の交互作用項を加えて再度の分析を行ったが、創造性・パフォーマンスの双方において交互作用は確認されなかった。

組織 に対する 意識	(高)	グループ 3 62名 (10.4%)	グループ 4 278名 (46.7%)
	(低)	グループ 1 185名 (31.1%)	グループ 2 70名 (11.8%)
		(低)	(高)
仕事に対する意識			

図 1 両意識の高・低によるグループ分け

表 6 分散分析結果 (グループ 1～4 を要因とする 1 要因 4 水準の分散分析)

		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
創造性	グループ間	106.9878	3.0000	35.6626	66.4693	.0000
	グループ内	317.0879	591.0000	.5365		
	合計	424.0757	594.0000	.7139		
パフォーマンス	グループ間	88.5297	3.0000	29.5099	49.9929	.0000
	グループ内	348.8569	591.0000	.5903		
	合計	437.3866	594.0000	.7363		

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

表 7 多重比較結果

	グループ	平均値の差	t値	有意確率		
創造性	1	2	-0.5316	5.1718	.0000	1 < 2
		3	-0.5696	5.2987	.0000	1 < 3
		4	-0.9805	14.1076	.0000	1 < 4
	2	3	-0.0380	.2973	.7664	2 = 3
		4	-0.4489	4.5826	.0000	2 < 4
	3	4	-0.4109	3.9942	.0001	3 < 4
パフォーマンス	1	2	-0.4758	4.4133	.0000	1 < 2
		3	-0.5229	4.6378	.0000	1 < 3
		4	-0.8916	12.2316	.0000	1 < 4
	2	3	-0.0471	.3514	.7254	2 = 3
		4	-0.4158	4.0475	.0002	2 < 4
	3	4	-0.3688	3.4174	.0014	3 < 4

5. 考察

5.1 結論

以上の分析で明らかになった事柄を整理すると、仮説の順に「組織・仕事に対する意識に年代間の差異はない」、「両意識は独立している」、「組織に対する意識の方が創造性・パフォーマ

ンスへの影響度が強い」、「両意識は両立し得る」、「両意識がともに高い場合に創造性・パフォーマンスが最も高い」というものであった。

仮説 2 および仮説 4, 5 は先行研究を追検証する意味合いのものと位置づけられ、本研究の分析においても総じて同様の結果が示されことから、先行研究での知見の正当性が改めて確認さ

れたものといえる。

仮説1に関連する年代間の差異については、本研究で着目した組織に対する意識・仕事に対する意識の双方において、特に確認されなかった。これは第1節で述べた(財)企業活力研究所の調査結果とは意を異にするものであるが、年代による従業員意識の差異は見られないとする研究結果も出ており(野津, 2022b)、少なくとも大企業に勤務する従業員に関しては、年代による意識の差はそれほど大きくないのかもしれない。

最後に、本研究の中心テーマであった仮説3に関わる結論を取り纏めたい。本研究の最たる目的は、従業員の創造性発揮が求められるなかで、組織に対する意識が弱まり仕事に対する意識が強まっている(重要視化されている)現状を踏まえ、当該方向性の是非に関わる何らかの解答を提示することにあった。本研究の分析により「組織に対する意識の方がより強い」という結果が示されたことで、当該意識の重要性が再認識されるとともに、前述の方向性が必ずしも適切でないことが示唆されたといえる。すなわち、「組織に対する意識をより重要視し、これを一定の水準に維持した上で仕事に対する意識の向上を目指すべきである」という考え方が示されたものであり、前述の方向性について慎重に考える必要があることを意味するものといえる。

5.2 貢献とインプリケーション

本研究の主な理論的貢献は、二重の意識に関わる研究領域において、双方の意識の優先順位(前提条件)を確認・提示したところにある。これまでの研究では、一方の意識が高く保持されている人材に対してもう一方の意識を高めることの有効性(両意識をともに高めることの業績・パフォーマンス向上への効果)が示されてきたが、そもそもどちらの意識をより重要視すべきなのかという視点では検討がなされていなかった。本研究では当該視点のもと両意識の影

響度の比較を行い、「組織に対する意識を重要視した上で仕事に対する意識の向上を目指す」という考えを示した。ここに既存の研究体系における本研究の貢献があるといえる。研究開発従事者を検討対象とした三崎(2004)においても、ローカル志向および所属組織への準拠を高める施策の重要性が指摘されているが、これを支持する結果が本研究でも示されたといえる。なお、仮説5の検証の際にあわせて実施した再度の重回帰分析において、組織に対する意識と仕事に対する意識の間に交互作用は確認されなかった。もし前述の考えが妥当であるならば、「組織に対する意識が高い場合に、仕事に対する意識の高・低で業績が異なる」などの関係性(交互作用)も想定されるところであり、この点はさらなる検討が必要と考えられる。

また本研究では、先行研究で多く検討されてきたパフォーマンスとの関係に留まらず、創造性との関係を取り扱った。これにより企業の現状により沿った問題の解決に寄与するとともに、創造性研究の進展にも貢献したといえる。創造性に関わるこれまでの研究では、個人の創造性発揮を促進・阻害する行為者要因や文脈的要因が検討されてきたとされるが(佐藤他, 2020)、行為者要因の一要素となる従業員意識に関して新たな知見を追加したものといえる。

実践的インプリケーションとしては、以上で明らかになった知見を企業の人的資源管理施策に活かすことがあげられる。冒頭でも触れたが、昨今、新聞紙面や雑誌等で「ジョブ型雇用」という用語が流行するなど、わが国全体として仕事に対する意識が重要視されてきているように感じられる。しかし、本研究の分析で明らかになったように、創造性やパフォーマンスへの影響度は仕事に対する意識よりも組織に対する意識の方が強く、さらには双方の意識がともに高い場合に創造性・パフォーマンスが最も高くなるということであった。こうした知見を踏まえ、今後日本企業がジョブ型雇用に転換したとしても、仕事に対する意識のみに偏重するので

はなく、(日本企業に特徴的とされた)組織に対する意識に配慮した施策を、これまで同様に実施していくことが重要と考える。

5.3 限界と今後の課題

本研究の限界として3点述べたい。まず1点目は、調査対象を従業員1,000名以上の大企業の従業員に限定した点である。前述のとおり企業規模による職務範囲の違いに配慮したものであるが、結果として大企業の従業員に特化した調査内容となっており、日本型雇用システムに関連した従業員意識のあり方が特徴的に抽出されたことも考えられる。「組織に対する意識の方がより強い」という結果に関しても、この影響を受けた恐れがある。

2点目として、事務系従業員・技術系従業員の区分なく調査を行った点があげられる。先行研究では「プロフェッショナル人材の組織への適応」, 「事務系ホワイトカラーのプロフェッショナル化」という問題意識からの研究であったため区分が明確であったが、本研究はわが国全体の方向性の是非を問うという視点で実施されたものであり、一括してデータ収集が行われた。双方の従業員間で意識のあり方に大きな違いがある可能性も考えられたが、本研究ではそこまで検証できていない。

3点目としては、分析に使用した概念(因子)についてである。本研究では、組織に対する意識として「組織に貢献するために仕事を頑張る」という意識を、仕事に対する意識として「その仕事が好きだから仕事を頑張る」という意識を想定して、それに近似する概念を採用のうえ分析・比較を実施した。しかし、他の概念を用いた場合には結果が異なってくる可能性もあり、一般化には留意する必要がある。

最後に今後の課題について述べる。本研究では「組織に対する意識」と「仕事に対する意識」に着目し、その分析や比較を行ってきた。しかし、例えば「組織に対する意識」内に位置づけられた組織アイデンティフィケーションは、自

身と組織との一体性(oneness)等を表すものとされており、「組織のために」の言葉の中には「自分自身のために」という意味合いも含まれるものと解釈される。確かに「自分自身の生活費を稼ぐために仕事を頑張る」や「自分自身の昇進のために仕事を頑張る」という心情があることは容易に理解でき、「人は何のために仕事を頑張るのか」という問いに対しては、「組織」・「仕事」以外および「自分自身」以外にも意識の対象となり得る事柄はありそうである。今後の課題としては、このような意識の対象となり得る事柄について探求を行うとともに、本研究同様に各々の事柄の成果変数(創造性やパフォーマンス等)に対する影響度を探っていくことが必要と考えている。

注

- ¹ 経団連が「2020年度版 経営労働政策特別委員会報告」(2020年1月発行)において、従来の日本型雇用システムの限界とあわせて「ジョブ型雇用」の考え方を提示し、これを受けて新聞紙面でも取り上げられるようになった。

引用文献

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), Sep.-Oct., 76-87.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of*

- Organizational Behavior*, 24(5), 491-509.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58(4), 277-288.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235-255.
- 蔡仁錫 (1996). プロフェッショナル・コミットメントの尺度の信頼性と妥当性—大学の研究者と企業のR&D研究者を対象とした実証. 三田商学研究, 39(2), 181-196.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. Plenum Press. (安藤延男・石田梅男訳 内発的動機づけ: 実験社会心理学的アプローチ. 誠信書房, 1980)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. American Psychological Association.
- 藤田誠 (1990). キャリア意識と帰属意識に関する実証分析. 早稲田商学, 338・339 合併号, 273-299.
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Ganesan, Shankar., & Barton, A. Weitz. (1996). The impact of staffing policies on retail buyer job attitudes and behaviors. *Journal of Retailing*, 72(1), 31-56.
- Gouldner, A. W. (1957). Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles- I. *Administrative Science Quarterly*, 2(3), 281-306.
- Gouldner, A. W. (1958). Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles- II. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 444-480.
- 服部泰宏 (2016). 人材管理の基底としての個人—組織関係—欧米における研究の系譜と日本型マネジメントへの示唆—. 横浜経営研究, 37(1), 85-109.
- 堀江常稔・犬塚篤・井川康夫 (2009). 内発的モチベーションの知識創造行動への効果. 技術と経済, 504, 66-71.
- 一般財団法人 企業活力研究所 (2018). 経営革新と「稼ぐ力」の向上に向けた仕事とキャリアの管理に関する調査研究報告書. Retrieved from <https://www.bpfj.jp/cms/wp-content/uploads/2020/04/%E3%80%8C%E7%B5%8C%E5%96%B6%E9%9D%A9%E6%96%B0%E3%81%A8%E3%80%8E%E7%A8%BC%E3%81%90%E5%8A%9B%E3%80%8F%E5%90%91%E4%B8%8A%E3%81%AB%E5%90%91%E3%81%91%E3%81%9F%E4%BB%95%E4%BA%8B%E3%81%A8%E3%82%AD%E3%83%A3%E3%83%AA%E3%82%A2%E3%81%AE%E7%AE%A1%E7%90%86%E3%81%AB%E9%96%A2%E3%81%99%E3%82%8B-%E8%AA%BF%E6%9F%BB%E7%A0%94%E7%A9%B6%E3%80%8D%E5%85%A8%E6%96%87.pdf>
- 石山恒貴 (2011). 組織内専門人材の専門領域コミットメントと越境的能力開発の役割. イノベーション・マネジメント, 8, 17-36.
- 小玉一樹 (2011). 組織同一視尺度の開発と信頼性・妥当性の検討. 広島大学マネジメント研究, 11, 55-67.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- 三崎秀央 (1998). 研究開発従事者の準拠集団, 業績, モチベーション—ペイント業界における研究職, 技術職, 技術サービス職の比較. 経営行動科学, 12(2), 89-101.
- 三崎秀央 (2004). 研究開発従事者のロイヤリティと組織の業績—製造業における研究所・研究部門の定量的分析. 商学論集, 72(3), 13-30.
- Morrow, P. C., & Wirth, R. E. (1989). Work commitment among salaried professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 34(1), 40-56.
- Mowday, R. T., Steers, P. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- 野津創太 (2022a). 従業員意識に関わる概念整理—組織に対する意識と仕事に対する意識の視点から. 経営行動科学学会第25回年次大会発表論文集, 27-34.
- 野津創太 (2022b). 若年社員の会社観と離職意思—年代間比較による特質の考察. 城西国際大学紀要, 30(1), 1-19.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification; a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*,

- 66(2), 358-384.
- 佐藤佑樹・島貫智行・林祥平・森永雄太 (2020). インクルージョン風土と従業員の創造性—知覚された組織的支援 (POS) の媒介効果. *組織科学*, 54(1), 16-31.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- 申美花 (2002). ホワイトカラーの二重コミットメントに関する研究—コミットメントによる人材タイプ別の比較. *三田商学研究*, 44(6), 117-143.
- 高橋好江・武村雪絵・市川奈央子 (2021). 仕事におけるエンゲージメントの概念整理と今後の方向性：組織で働く看護職の特性を踏まえて. *日本医療・病院管理学会誌*, 58(4), 96-104.
- 高尾尚二郎 (1996). 研究者のコミットメントの対象と創造性：仕事志向の研究者は会社志向の研究者より創造的か？. *組織行動研究*, 26, 100-108.
- 高尾義明 (2013). 組織成員のアイデンティフィケーション. *組織学会 (編) 組織論レビュー I 組織とスタッフのダイナミズム* (pp.193-235). 白桃書房.
- (令和 4 年 8 月 26 日受稿, 令和 5 年 1 月 13 日受理)