

好業績の背景 “人を大切にする経営”について

加藤 統

キーワード：業績向上、生産性、エンゲージメント、組織コミットメント、
組織的公正、人を大切にする経営

1. はじめに

近年、日本では、GDPが30年間ほとんど横ばいで推移していることを背景に、課題が山積みである。「先進7か国中、最下位となった賃金水準」と「賃上げラッシュ時代の到来」、少子高齢化による「労働力の確保」や「高齢者社会の到来」、労働人口減少に伴う「DX化の推進」や「外国人労働者の対応」など、企業においては「労働生産性の向上」が喫緊の課題になっている。

2019年に働き方改革関連法が施行され、「時間外労働の上限規制」や「有給休暇取得の義務化」「男性育児休暇の取得奨励」など、日本の労働環境は、“これまでの当たり前”とは全く違う方向へ進み、“新しい当たり前”が浸透しつつある。しかし一方では、この浸透しつつある取組みに対して「納得できないが仕方ない」という考えも少なくないのが現実である。「働き方改革」の本来の目的が、労働人口減少という局面においても競争力を失わず、これまでになかった取組みを進めながら、「世の中、顧客、そして働く人から選ばれる企業を目指すこと」とすれば、“限られた資源で最大の効果”を実現することに注力することが肝要になってくる。

このような中、世界各国の企業家や専門家が注目し、研究が進んでいるのが「エンゲージメント」という概念である。「エンゲージメント」とは「同じ価値観、信頼関係、相互理解、相思相愛」といった感情や心理の状態をいうことが多く「エンゲージメントが高まれば企業経営にプラスの影響をもたらす」という調査結果も出ている。

世論調査や、人材コンサルティングを手掛ける米ギャラップ社が行ったエンゲージメント分析では、上位4分の1のスコアを獲得したチームは、下位4分の1のチームと比較して、以下の利点があることがわかった。

- ・顧客ロイヤルティ/エンゲージメントが10%向上、
- ・収益性が23%向上、・生産性(売上)が18%向上、
- ・離職率の高い組織(年間売上40%以上の組織)の離職率が18%低下、
- ・離職率の低い組織(年間40%以下の組織)の離職率が43%低下、

さらに同調査では、この「エンゲージメント」について「熱意あふれる社員」の1社における割合が、米国は32%であるのに対して、日本は6%しかないことがわかった。調査した139カ国中132位であった。

最近では日本でも「エンゲージメント」が注目されはじめているが、「そもそもエンゲージメントって何?」「エンゲージメントが高まればどんなメリットがある?」「もっと優先することがあるのでは?」といった考えが多いのが現実である。

1990年代バブル崩壊後、株主第一主義、成果主義経営のもと、事業再編、M&A、リストラが断行され、2008年リーマンショック、2011年東日本大震災、さらにコロナ禍を経験し、日本の大企業をはじめ、中小企業、社会、若者までの価値観が変わりつつある中、『日本でいちばん大切にしたい会社』の著者であり、人を大切にする経営学会の坂本光司会長は、「人は、お金のために生きているのではない、幸せになるために生きている」「いい経営とは、社員とその家族らを幸せにするもの」と説いている。

「いい会社をつくりましょう」を経営理念に掲げる、寒天メーカー伊那食品工業は、昭和33年(1958年)の創業以来増収増益を続け、毎年20人前後の大卒採用枠に全国から約3000人がエントリーする中小企業である。同社の塚越会長は、「これまでも、またこれからも社員のリストラはやりません。なぜなら、人件費はコストではないからです。人件費は、目的である社員の幸福を実現するための生活費だからです」と語る。同社には、豊田章男社長だけでなく、関連会社のトップが次々と訪問し、世界のトヨタが「師匠」と呼び、「学びたい」と思う企業でもある。

このように、「人を幸せにする」ことを目的とし、高い業績を上げ、社会的な評価を高め、企業価値を高める企業が注目される時代になってきている中、本稿では、

“人を大切にする”とは、どのようなことか?

“人を大切にする取組み”は、企業に何をもたらすのか? という問いに対し、

- ・仮説1:「人を大切にすると、エンゲージメントが高まる」
- ・仮説2:「人を大切にすると、業績が上がる」

以上について、「組織行動論」を用いて証明し、

“人を大切にすること”は、企業にとって

”最も大切な取組み“であることを明らかにする。

2. エンゲージメントとは

「エンゲージメント」については、社会学、政治学、心理学、経営学など多くの分野で研究が進められているが、学術分野においては複数の概念や、様々な定義が存在する。社会心理学、および組織行動の分野では、「ワーク・エンゲージメント(work engagement)」および「従業員エンゲージメント(employee engagement)」という用語が使われている。

「ワーク・エンゲージメント」とは、「仕事に関するポジティブで充実した心理状態であり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられる」と定義され、Hallberg et

al (2006)は「自分の仕事に対して活力に満ち、完全に打ち込んでいる状態である」と説明している。もう一つの「従業員エンゲージメント」については、様々な概念と定義が存在し、組織心理学のSaks(2006)は「個々の役割の遂行に関連する認知的、感情的、行動的要素からなる明確でユニークな構成概念」とし、「従業員エンゲージメント」をさらに、「ジョブ・エンゲージメント(仕事の役割を実行する)」と「組織エンゲージメント(組織のメンバーとしての役割を実行する)」に区別している。

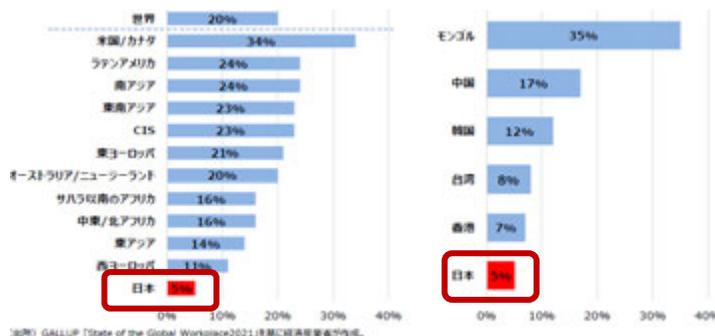
2022年、経済産業省が公表した「未来人材ビジョン」では「“エンゲージメント”は、人事領域において“個人と組織の成長の方向性が連動していて、たがいに貢献し合える関係”といった意味で用いられる」とし、人的資本経営推進における人材版伊藤レポート(2020年9月)では、「“従業員エンゲージメント”とは“企業が目指す姿や方向性を、従業員が理解・共感し、その達成に向けて貢献しようという意識を持っていること”を指す」と定義している。つまり、「従業員エンゲージメント」とは、従業員の「企業理念や価値観への理解・共感」「職務に対する誇りと満足度」「成長機会と会社の支援」「相互理解・信頼(承認、貢献、健康)」が、従業員自身の貢献意欲を高め、会社の成長や発展の大きな要因になっている、と筆者は理解する。

政府の「骨太方針 2022」では、新しい資本主義の1つ「人への投資と分配」の中で、「多様な働き方の推進として、人的資本投資の取組みとともに、働く人のエンゲージメントと生産性を高めていくことを目指して、働き方改革を進める」としている。日本は、少子高齢化による労働力人口の減少が止まる見通しは立たず、今後、女性や高齢者により一層働くことが求められる。従業員エンゲージメントの向上が、生産性、安全性、顧客満足度等の改善に繋がる、そのためには、新しい仕事に挑戦する柔軟性を与え、従業員が、自分の本質的な興味を発見できるようにする等、従業員が熱意をもって、安心して働ける環境を企業がつくるのが大前提となる。

2-1. 日本企業のエンゲージメント

前述のとおり、米ギャラップ社が、2017年に実施した調査結果をグラフにすると以下ようになる(図表1)。日本においては、“従業員エンゲージメントが強い社員”の割合は6%、調査対象139か国中132位、2022年の同調査でも、その割合は5%、調査対象129か国中128位であった。

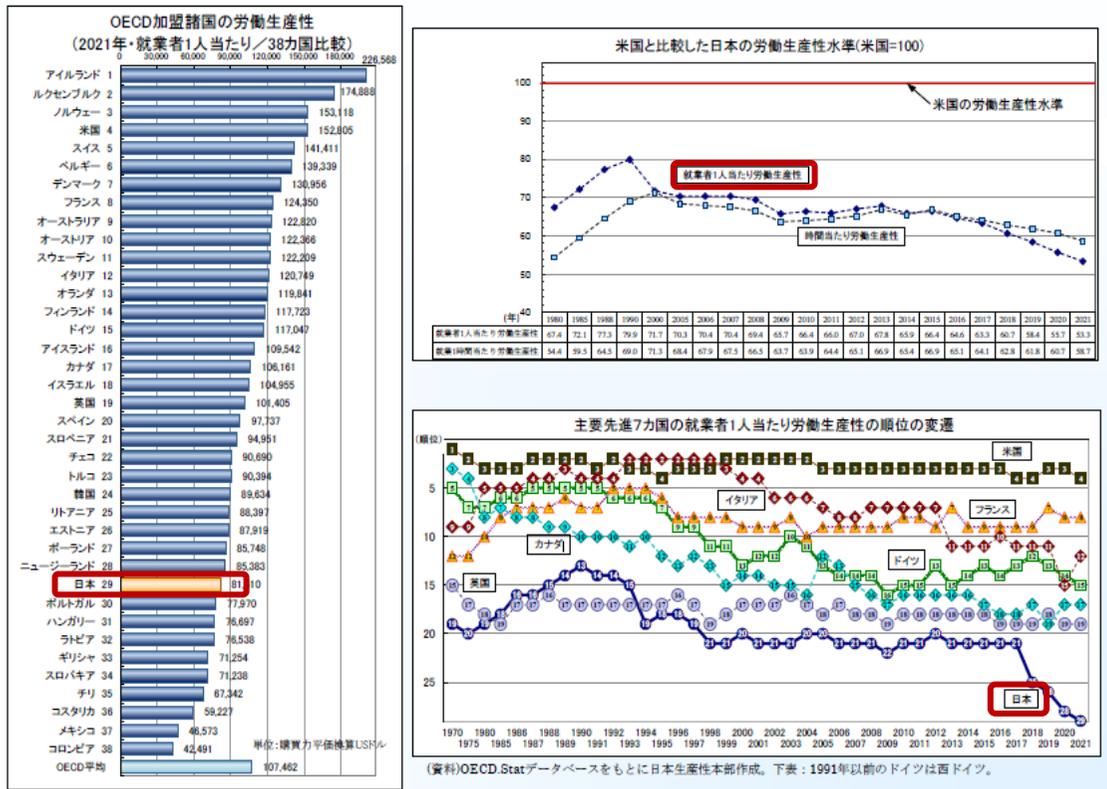
図表 1 従業員エンゲージメントの国際比較



(出典: 令和3年12月7日 経済産業省 事務局資料)

日本の1人当たり労働生産性(就業者1人当たり付加価値)は、81,510ドル、OECD加盟38か国中29位、G7中では最下位である。(図表2)

図表2 国際的に見た日本の1人当たりの労働生産性



(出典:2022年12月19日 公益財団法人 日本生産性本部)

2-2. 日本企業のエンゲージメントはなぜ低い?

日本人は、真面目で勤勉であることは世界的にも有名であり、さらに日本企業は、「年功的要素が強く、定年まで同じ企業で働き、強い帰属意識があり、長寿企業が多い」といった特徴があげられ、世界中の企業研究の対象にもなっている。では、何が日本の「従業員エンゲージメント」を低くさせているのだろうか? ロッシェル・カップ(Rochelle Kopp)は、書籍「日本企業の社員は、なぜこんなにもモチベーションが低いのか? (2015)」の中で、以下のように説明している。

- ・「仕事とは何か?」に対する柔軟性に欠ける」

スキルとアウトプットではなく、職場で過ごす時間と服従の誓いに焦点をあてている。正社員として働くには、長時間労働を強いられ、どんな任務の内容と勤務場所

も引き受けなければならない。

・「柔軟性に欠ける労働力区分」

日本企業は典型的に、正社員と非正規社員をはっきり分けている。正社員は、更に総合職と一般職に分けられている。給与、雇用の安定、研修や昇格の機会などの扱いが違い、ひとつの区分から別の区分への移動は非常に難しい。

・「定年退職の年齢が厳格に設定されている」

柔軟性のない勤務時間、高齢労働者の能力に対するネガティブな固定観念などから、日本企業は高度な訓練を受けた潜在価値のある人材を十分に活用できていない。

・「自分の仕事内容を選ぶ方法がない」

日本企業では典型的に、社員は自分で自分の仕事内容を選ぶことができない。したがって、興味や適性のない仕事、または嫌いな仕事に就かされることも多い。

・「リスクに立ち向かうことへのサポートの欠如」

日本企業は極度にリスクを嫌い、リスクをいとわないで挑戦する態度を奨励することがほとんどない。

・「仕事内容が明確に定義されていない」

現時点で、日本企業には職務内容記述書というものがほとんど存在しない。それどころか、多くの職務には肩書さえない。

・「人事部はコスト削減を強調するだけ」

1980年代の過剰が招いた従業員数の肥大化の後始末として、日本企業の人事部はその後20年もの間コスト管理に焦点を当て、社員のやる気を増大させるポジティブなアプローチに無関心でいる。

・「社員はやる気があり一生懸命働くのが当たり前と考えている」

終身雇用と転職を好まないという考えの社員に慣れている日本企業は、社員を都合の良い存在と考える傾向がある。

・「人材育成の方法、ソフトスキルに価値を置かない」

職務を決める際、および業績評価を実施する際に、日本企業は社員の技術的なスキルのみ焦点を当て、ソフトスキルに価値を置かない傾向がある。

・「マネジメントスキルの不足」

マネージャーが、どのようなマネジメントスタイルを使うべきかに関して、ほとんどの日本企業は、構想を持っていない。

・「日本の粗末な人事異動」

社員に、社内の様々な職務を経験させることを目的とした伝統的な人事異動を、日本企業はあまり深く考えずに繰り返している。

・「日本企業ではヒエラルキーが重要視されている」

社員は、ヒエラルキーが上となる上司の意見に異議を唱えることに消極的になり、社内での活発な意見の交換や、疑問提起の不足につながっている。

・「権限付与と自主性の欠如」

日本のマネージャーのほとんどが、マイクロマネージャー(非常に細かい事までコントロールする上司)で、部下の一举一動を監視している。

ロッシェル・カップが説明する上記の特徴は、現在でも多くの日本企業があてはまり、多くの就業者が経験している可能性がある、と筆者は捉えている。

2-3. エンゲージメント世界ランキング

下記(図表3)は、OpenWorkの協力によって調査された、「社員のエンゲージメントが高い企業ランキング」であり、「風通しの良さ」「待遇面の満足度」「社員の士気」「社員の相互尊重」の4項目の合計点数を「エンゲージメント」と定義し、集計したものである。日本企業は4位リンクアンドモチベーション、7位三井不動産、12位サントリーホールディングスなどがランクインしている。

図表3 エンゲージメントが高い企業ランキング

エンゲージメントが高い企業ランキング							
順位	企業名	業種	エンゲージメント	風通しの良さ	待遇面の満足度	社員の士気	社員の相互尊重
1	ユーザベース	インターネット	17.3	4.5	3.7	4.7	4.4
2	グーグル	インターネット	17.2	4.4	4.4	4.0	4.3
3	A.T. カーニー	コンサルティング、シンクタンク	17.1	4.4	4.2	4.4	4.2
4	リンクアンドモチベーション	コンサルティング、シンクタンク	16.8	4.5	3.1	4.7	4.5
5	セールスフォース・ドットコム	Sier、ソフト開発、システム運用	16.5	4.0	4.2	4.3	3.9
6	マッキンゼー・アンド・カンパニー	コンサルティング、シンクタンク	16.4	4.0	3.8	4.3	4.3
7	三井不動産	不動産関連、住宅	16.3	4.0	4.2	4.1	4.0
8	リクルートマネジメントソリューションズ	教育、研修サービス	15.9	4.1	4.0	3.9	3.9
9	プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン(P&G)	日用品、化粧品	15.9	4.2	4.1	4.1	3.6
10	VIEWE	Sier、ソフト開発、システム運用	15.9	3.9	4.2	4.0	3.8
11	リクルートキャリア	人材サービス	15.8	4.2	3.7	4.1	3.9
12	サントリーホールディングス	食品、飲料	15.7	3.7	4.2	4.0	3.9
13	経営共創基盤	コンサルティング、シンクタンク	15.6	4.2	3.3	4.2	4.0
14	リクルート住まいカンパニー	情報サービス、リサーチ	15.6	4.1	3.4	4.1	4.0
15	ゴールドマン・サックス証券	証券会社、投資ファンド、投資関連	15.6	3.8	3.9	3.8	4.0
16	アシスト	Sier、ソフト開発、システム運用	15.5	4.2	3.8	3.8	3.8
17	リクルートカーセンサー	情報サービス、リサーチ	15.5	4.0	3.4	3.9	4.2
18	ブルデンシャル生命保険	生命保険、損害保険	15.4	3.8	3.9	4.2	3.5
19	リクルートホールディングス	情報サービス、リサーチ	15.3	4.0	3.7	4.0	3.7
20	リクルートライフスタイル	インターネット	15.3	4.0	3.3	3.9	4.0
21	コスモスイニシア	不動産関連、住宅	15.2	4.2	3.4	3.9	3.7
22	ポストン・コンサルティング・グループ	コンサルティング、シンクタンク	15.2	3.7	3.6	4.1	3.8
23	シスコシステムズ	コンピュータ、通信機器、OA機器関連	15.2	3.9	4.2	3.6	3.5
24	キーエンス	半導体、電子、精密機器	15.2	3.6	4.3	3.9	3.3
25	アイ・ケイ・ケイ	冠婚葬祭	15.1	3.9	2.7	4.3	4.2
26	伊藤忠商事	総合商社	15.1	3.6	4.3	3.8	3.5
27	リクルートジョブズ	人材サービス	15.1	3.9	3.4	3.9	3.8
28	ファインdst	広告代理店、PR、SP、デザイン	15.0	4.3	2.8	3.8	4.2
29	三井物産	総合商社	15.0	3.6	4.3	3.6	3.6
30	サイバーエージェント	インターネット	15.0	3.9	3.1	4.1	3.9
31	クイック	人材サービス	15.0	4.1	3.1	3.7	4.0
32	リクルートマーケティングパートナーズ	情報サービス、リサーチ	15.0	4.0	3.1	4.0	3.8
33	ベンチャーサポート税理士法人	監査法人、税理士法人、法律事務所	14.9	3.6	3.2	4.2	3.9
34	アカマイ・テクノロジーズ	インターネット	14.9	3.8	4.1	3.8	3.2
35	リクルートスタッフィング	人材サービス	14.8	3.9	3.5	3.7	3.7
36	三菱商事	総合商社	14.8	3.1	4.3	3.6	3.8
37	アサヒビール	食品、飲料	14.7	3.7	3.7	3.6	3.6
38	旭化成	化学、石油、ガラス、セラミック	14.7	3.9	4.0	3.3	3.4
39	Apple Japan	コンピュータ、通信機器、OA機器関連	14.7	3.5	3.8	3.7	3.6
40	リクルート	情報サービス、リサーチ	14.7	4.0	3.3	3.9	3.6
41	日本郵船	航空、鉄道、運輸、倉庫	14.7	3.7	3.7	3.4	3.8
42	博報堂	広告代理店、PR、SP、デザイン	14.7	3.7	3.6	3.6	3.7
43	日揮ホールディングス(旧:日揮)	建築、土木、設備工事	14.6	4.0	3.3	3.7	3.7
44	Sansan	Sier、ソフト開発、システム運用	14.6	4.1	2.9	3.9	3.7
45	日本マイクロソフト	Sier、ソフト開発、システム運用	14.6	3.6	4.0	3.5	3.4
46	エイチーム	インターネット	14.6	4.2	2.8	3.7	3.9
47	リクルートコミュニケーションズ	コールセンター、業務請負	14.5	4.0	3.4	3.8	3.3
48	アクセンチュア	コンサルティング、シンクタンク	14.5	3.8	3.5	3.7	3.4
49	グロービス	教育、研修サービス	14.5	3.7	3.1	3.9	3.7
50	商船三井	航空、鉄道、運輸、倉庫	14.4	3.5	4.2	3.1	3.6

最高評価

(出典：2023年ダイヤモンドオンライン)

1) 日本企業の考察

東洋経済「CSR調査」は、今回第17回目の調査(2021年調査)として、2021年6月、全上場企業・主要未上場企業3856社を対象に調査票を送付し、回答結果等を基に1631社(上場1568社、未上場63社)のCSRデータを取りまとめ、「人材活用」「環境」「企業統治」「社会性」の4分野別の評価を行い、それぞれ「AAA、AA、A、B、C」の5段階評価の格付けと100点満点の得点を作成した、としている。本稿では、前述の“社員のエンゲージメントが高い企業ランキング”においてランクインした日本企業のうち、7位三井不動産、12位サントリーホールディングスについて、「エンゲージメントを高める方法7選(ツギノジダイ：後述)」の観点より、同調査で公表されている内容を整理する。

◆7位 三井不動産

CSR評価

人材活用	環境	企業統治	社会性	基本
AA	AA	AA	AA	AAA
81.0	82.6	91.8	84.5	83.0

財務評価

成長性	収益性	安全性	規模
AA	A	AAA	AAA
78.7	88.8	94.5	100.0

図表4 三井不動産の取組み内容

項目	取組み内容
企業理念、ビジョン	「共生・共存」、「多彩な価値観の連繋」の理念のもと、夢・感動をもたらす仕事を大切にし、社会に貢献しつつ発展を続けます。
職場環境	ハラスメント研修実施(全従業員)、保育設備・手当、在宅勤務、サテライトオフィス・シェアオフィス、有給取得率68.5%、
職務満足	複線型人事制度、キャリア研修
成長支援	新業務チャレンジ支援、新事業創出支援、企業内ベンチャー制度、国内留学(MBA)、海外留学、若手グローバル研修、休職制度
承認	人事評価制度基準、結果の公開、インセンティブ制度(資格取得、事業提案、特別な成果など)
コミュニケーション	満足度調査(人事部が全員ヒアリング)、キャリア相談の実施
健康	個別面談、産業医面談、健康アプリ導入、健康関連セミナー開催
その他	介護コンサルティング制度、裁量労働制、副業・兼業許可(イノベーション創出や社会貢献)、フレックスタイム(月単位)、多様な人材登用(女性管理職8.1%)、障がい者雇用31人(2.03%)→39人(2.38%)、役職定年、定年65歳その後マッチング、

出典：東洋経済第17回 CSR企業ランキングを参考に筆者作成

◆12位 サントリーホールディングス

CSR評価

人材活用	環境	企業統治	社会性	基本
AAA	AAA	AAA	AAA	AAA
94.3	96.5	96.9	92.9	85.1

財務評価

成長性	収益性	安全性	規模
—	AA	AAA	AAA
—	89.4	88.8	93.6

図表5 サントリーホールディングスの取組み内容

項目	サントリーHD
企業理念、ビジョン	人と自然と響きあい、豊かな生活文化を創造し、「人間の生命の輝きをめざす」これが、私たちが事業を行う目的、パーパスです
職場環境	ISO45001、無災害記録5年(20年)、京都府優秀施設表彰(21年)、育休男性取得率63.2%、チーム育児セミナーの実施、LGBT対応(トイレの設置)、在宅勤務、サテライトオフィス・シェアオフィス、コンプライアンス室設置、有給取得率77.7%、
職務満足	複線型人事制度、スペシャリストの道、キャリア研修
成長支援	新規事業提案機会、取引先出向、ベンチャー企業出向、希望プロジェクト配置、国内留学(大学院)、海外留学、選抜型チャレンジ制度
承認	人事評価制度(グローバル)基準、結果の公開、インセンティブ制度(キャリアUP、資格取得、業績、やってみなはれ大賞、CSR活動など)
コミュニケーション	満足度調査の実施、トレーニングの開発と実施、キャリア相談の実施
健康	カウンセラー相談、専門医サポート強化、復帰支援
その他	育児休暇復職時手当、リフレッシュ休暇奨励金、キッズサポート休暇、ボランティア休暇、裁量労働制、副業・兼業許可、復職支援(離職3年以内)、フレックスタイム、多様な人材登用(女性管理職13.8%)、障がい者雇用107人(2.82%)→108人(3.07%)、定年65歳、その後70歳まで雇用、再就職支援、起業支援、地方創生人材支援

出典：東洋経済第17回 CSR企業ランキングを参考に筆者作成

2) 2社の共通点

2社に共通している点は、勤務環境や職務満足、成長支援への対応は勿論であるが、「成長支援」「承認」「コミュニケーション」の観点で、それぞれ特徴ある取組みをしていることがわかる。従業員の“心理的安心感の醸成”が、安定した業績にも結び付いていることがうかがえる。

3. 先行研究のレビュー

「エンゲージメントの高さは、企業経営にプラスの影響をもたらす。」という調査結果が出ている。WTWが多国籍企業41社を対象に実施した調査によると、「従業員エンゲージメントが平均以上の企業の利益率は、同業種と比べて5ポイント高く、逆に従業員エンゲージメントが平均以下の企業では13ポイント低い結果となった。ある製造業では、最も従業員エンゲージメントが高い拠点は、最も低い拠点に比べ労働災害の発生率が半分であった。また、ある銀行では、従業員エンゲージメントが最高の支店は、最低の支店よりも顧客満足度が19ポイント高かった。小売業5社の結果を総合すると、従業員エンゲージメントの高い店舗では、低い店舗に比べて従業員の離職率が23ポイント低かった。」としている。このような調査結果が示すように、従業員エンゲージメントの高さと企業の成長、生産性には密接な関わりがあることから、従業員エンゲージメントの向上は、日本企業の今後の成長を図る上で、避けて通ることのできない課題といえそうだ。

3-1. 企業業績とエンゲージメント

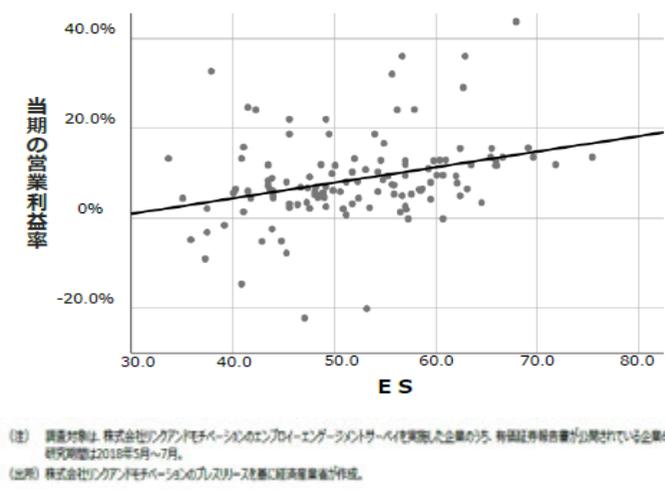
「エンゲージメントが高いと営業利益は高まるのか？」について、株式会社リンクアンドモチベーションの研究機関であるモチベーションエンジニアリング研究所が調査を行っている。同調査では、会社に求めるエンゲージメントファクターを、「会社業績、理念戦略、事業内容、仕事内容、組織風土、人的資源、施設環境、制度待遇」、上司・職場に求めるエンゲージメントファクターを「情報提供、情報収集、判断行動、支援行動、外部適応、内部統合、変革活動、継承活動」として、従業員が会社に対して、「何をどの程度期待しているのか?」「何にどの程度満足しているのか?」の2つの観点で質問を行っている。

(※1)分析対象は、同社が「エンプロイヤーエンゲージメントサーベイ」を実施した企業のうち、有価証券報告書が公開されている上場企業66社としている。

1) エンゲージメントと営業利益率

「エンゲージメントスコア」と、「営業利益率」を用いて分析した結果が、(図表6)である。結果、両者には相関が見られ、「エンゲージメントスコア1ポイントの上昇につき、当期の営業利益率が0.35%上昇する」ことがわかり、「エンゲージメントは、営業利益率にプラスの影響をもたらす関係にある」ということがわかった、としている。

図表6 エンゲージメントスコア(ES)と営業利益率との相関性

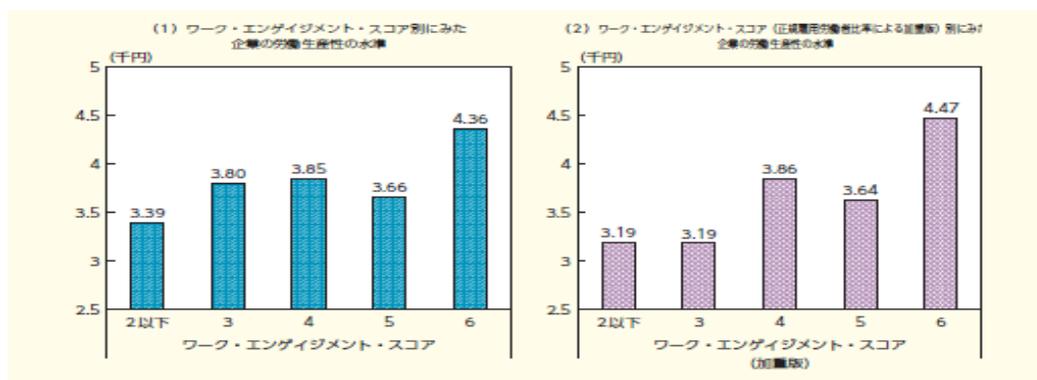


(出典：令和3年12月7日 経済産業省 事務局資料)

2) エンゲージメントと労働生産性

独立行政法人労働政策研究・研修機構が行った「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」の結果が(図表7)である。1単位当たりのワーク・エンゲイジメント・スコアの上昇は、労働生産性を1%～2%程度上昇させる可能性があり、ワーク・エンゲイジメント・スコアと労働生産性の水準には正の相関関係がある、としている。

図表7 ワークエンゲージメントと企業の労働生産性について



(独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(出典：厚生労働省「人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について(2019)」)

3) 上記調査結果より

これまでの研究では、“エンゲージメントが経営にもたらす影響”について、定量的な分析が不足していたが、前述の調査分析によって「エンゲージメントの向上は、営業利益率、および労働生産性の向上に寄与する」ことがわかった。つまり、現在の状態に関わらず、「エンゲージメントの向上に取り組むことによって、営業利益率や労働生産性が向上する可能性が高い」ということになり、企業経営においては、「エンゲージメントの向上に向けた取組みは、最も優先すべき取組みの1つ」といえるのではないだろうか。

3-2. 組織コミットメントとエンゲージメント

1) 「組織コミットメント」についての研究は多岐にわたり、その意味するところは研究者によって様々であるため、一般的には“組織と個人の間を規定する概念”とすることができる。「組織コミットメント」は、主に離職や転職につながる組織に対する態度のことをいい、3つのコミットメント(情緒的、功利的、規範的)に分けることができる。

・「情緒的コミットメント」

「この会社が好き、だから居続ける」という感情や、「組織で起こる問題が自分の問題であるかのように思う」など、組織の目標や価値観と、自分自身の価値観に一体感を感じていること(同一化)、この組織の仲間職場と心的なつながりを持ち、自ら組織に貢献しようとする(愛着)、などの態度のことをいい、「エンゲージメントが高い」といわれる状態に近いものがある、といわれている。

・「功利的コミットメント」

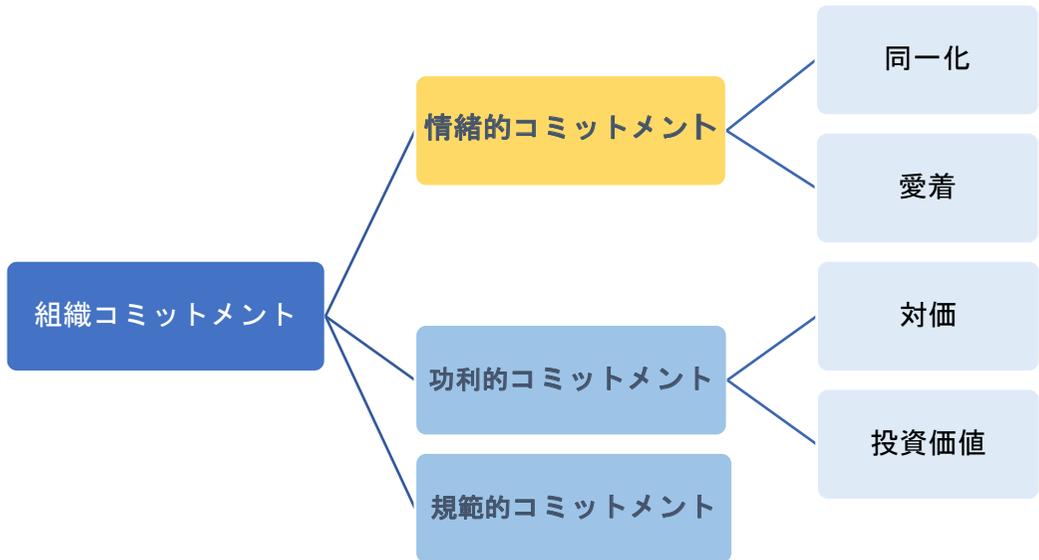
「この会社を辞めると生活ができない」「辞めたら不安」など、対価に対するもの、「今辞めたら、これまでの苦労が無駄になる」といったこれまでの投資した価値の結果を考えるものなど、「今辞めたら損失が大きくなる」というような、損得を考慮したコミットメントであることから「功利的コミットメント」といわれている。

・「規範的コミットメント」

「長くいた会社なら育ててもらった恩を感じて組織に居続けるべき」
「社会人は組織に尽くすべき」といった、理屈抜きの忠誠心のことをいう。

近年、「組織コミットメント」の研究では、3つのコミットメントの内、特に「情緒的コミットメントは、前向きな仕事や組織への態度をもたらすので、組織にとってよい態度」と捉えられており、マネジメントにおいては、重要なコミットメントとして扱われている。(図表8)

図表8 組織コミットメント図



(出典：筆者作成)

2) 組織コミットメントを高める要因

組織コミットメントを高めることは、離職率や欠勤率の改善、業務パフォーマンスの向上などにメリットがあるとされ、以下のような要因が影響するといわれている。

・職務や役割

一般的には“仕事内容が高度で責任の重い仕事をしている”と本人が感じるほど、「情緒的コミットメント」が高い。一方、役割があいまいであったり、複数の役割による混乱であったり、役割が過剰に付与されている場合は、その人の情緒的コミットメントが低くなる。

・一体感・団結力

“組織のメンバー同士の一体感・団結力が高い”と感じるほど、「情緒的コミットメント」が高くなる。また、責任が大きく重い役割を担っていると感じることで、組織内に自分の存在意義を確かめ、居場所があると感じ、居心地がよくなる。

・年齢や役割

組織に長くいるほど地位が上がり、役割も大きくなり、仕事の裁量権も増えることから「情緒的コミットメント」が高まる。また、年齢により転職機会が減少し、勤続年数が長いことで、その企業でのみ通用するスキルや知識が蓄積され、それを失うリスクを感じることから、「功利的コミットメント」が高まる。

3) “組織コミットメントを高める取組み”は、“エンゲージメントを高める取組み”とみなす

“組織コミットメントを高めるための要因”を整理すると、“従業員エンゲージメントを高める要因”とほぼ同じであることがわかる。(図表9)

図表9 組織コミットメント、エンゲージメントを高める要因

	組織コミットメントを高める要因	エンゲージメントを高める取組み
①	“ひとりひとりの目標を明確にし、組織内でプロセスを共有すること” 目標を明確にすると、役割を認識し、存在意義を感じることができ、プロセスを共有することで一体感を生み出すことができる。	①「企業理念や価値観への理解・共感」を基にビジョン・目標が形成される ②「職務に対する誇りと満足度」を醸成する ③「成長機会と会社の支援」はプロセスを通じて実現する
②	“組織内で信頼関係を構築すること” プロセスを共有することで、お互いが承認するきっかけが生まれ、それぞれの役割を認識しやすくなる	④「相互理解・信頼(承認、貢献、健康)」の醸成
	以上の取組みは、従業員の貢献意欲を高め、会社の成長や発展の大きな要因になっている	

(出典：筆者作成)

3-3. 「組織的公正」と「組織コミットメント」

1) 組織的公正とは

「組織的公正」については、欧米では1960年代から組織心理学の分野で研究されている。「自分の上司は公平に接している」と感じる社員の方が、仕事へのモチベーションが高いことが明らかになったことによって欧米を中心に研究されてきたが、日本ではあまり活用されてこなかった。その背景には、日本の労働者は、終身雇用や年功序列に基づいた家庭的な経営風土の中で守られてきたこと、将来のキャリアがある程度保証されていたこと、そのため心理的な安心感をもって仕事に取り組めたこと、がある。しかし、終身雇用や年功主義の崩壊によって、これまでのような雇用の安定が前提ではなくなってきた中、「組織の公正性」は、組織や個人に安心感を与え、会社への貢献や帰属意識を持って働いてもらうための重要な要素になる、と考えられるようになってきた。

組織的公正には、「分配」「手続き」「相互作用的正(情報・対人)」の3つ(4つ)の要素がある。「分配的公正」とは、給与や役割(役職など)の分配の公正さのことをいい、誰に何が分配されたのか、組織メンバー全員が納得する給与額を分配することが重視される。「手続き的正」とは、分配の手続きの公正さのことをいい、給料決定のプロセスやシステムなどのことをいう。「相互作用的正」とは、人と人とのコミュニケーションの公正さのことをいい、「情報的正」はリーダーの決定の根拠あるいは論理を理解するために必要な情報を偏りなく与えられていること、「対人的公正」は、リーダーが部下を公平に扱い、論理的な決定をする、誠実な人間だと思われていることをいう。

一般的に「分配的公正」は難しいといわれ、現実的な解決を目指す際には、「手続的公正」を改善することが近道だといわれている。ただし、「分配的公正」を少しでも高めるための手段として、手続的公正をベースとした「相互作用的正義」を高める取組みによって、個人が受け入れやすい心理状態をつくることができると考えられている。

2) 組織的正義が組織コミットメントに与える影響

組織的正義を高めれば、どのような影響があるのか？ 先行研究1において「手続的正義」「分配的公正」「対人的公正」を独立変数とした重回帰分析が実施されている。

回帰モデルには、性別 (SEX)、年齢 (AGE)、雇用形態 (FULL) をコントロール変数として投入され、全てのモデルにおいて、調整済み決定係数(adjusted R²)は1%水準で有意な数値が示されているが、継続的(功利的)コミットメントについては、統計的に有意になったものはなかったため、とりあげた各次元は、継続的(功利的)コミットメントを除く全てが組織的正義の影響を受けているといえる、としている。(図表 10)

図表 10 組織的正義と各次元の重回帰分析(先行研究)

	情動コミ	継続コミ	職務満足	内発的	外発的	人間関係	モチベーション
SEX	-.08	.00	-.01	-.13	.01	.07	-.02
AGE	.16*	-.09	.05	-.01	.05	-.12	.15*
FULL	.05	.04	.10	.07	.05	.17*	.02
手続公正	.59**	-.04	.33**	.39**	.40**	.02	.44**
分配公正	.11	-.14	.35**	.19*	.38**	.12	.18*
対人公正	.13	-.01	.08	.19*	.04	.65**	.17*
ajdR ²	.61**	.15**	.44**	.45**	.55**	.57**	.47**

* $p < .05$ ** $p < .01$

出典：商学論集 第74巻 第4号

3) 組織的正義の各要素については、以下のように説明されている。

・「対人的公正」については、人間関係満足(1%水準で有意)、モチベーション(5%水準で有意)に対して有意な独立変数となっている。

・「情動的コミットメント」については、調整済み決定係数(adjusted R²)が高く、「手続的正義」のβ値も高いことから、「手続的正義」の影響が大きいことが示され、同研究においては同様の分析結果が示されていることから、この結果は先行研究と一貫したものであるといえる。

・人間関係満足については、「対人的公正」の影響が大きいことが明らかになり、「分

1 三崎秀央。(2006) 19-3 組織的正義が従業員のコミットメントが職務満足に与える影響：B社のケース

「配比的公正」は、給与や昇進などを含むより外発的な領域に対して影響を与え、「手続き的公正」は、内発的満足と外発的満足の両方に対して影響を与えているといえる。

「手続き的公正」が外発的な満足に対しても影響を与えていることについては、適切なプロセスによって導きだされた結果(報酬)は、たとえ不衡平な状態であったとしても、より肯定的に捉えられるということである。

3-4. 組織的公正と人を大切にする取組み

1) ”組織的公正の度合い”を“人を大切にする取組みの度合い”で捉える

企業による組織コミットメントを高める目的といえば大きく3つ、「離職防止」「生産性の向上」「業績の向上」である。”エンゲージメントを高める取組み”と“組織コミットメントを高める要因”は、ほぼ同じと捉えていることは前述のとおり(P13)。改めて、組織コミットメントを高める要因、あるいはエンゲージメントを高める取組み、としている内容は、以下のとおりである。

- ① 「企業理念や価値観への理解・共感」を基にビジョン・目標が形成される
- ② 「職務に対する誇りと満足度」を醸成する
- ③ 「成長機会と会社の支援」はプロセスを通じて実現する
- ④ 「相互理解・信頼(承認、貢献、健康)」の醸成

上記①から④の要因を、ツギノジダイ(朝日インタラクティブ:朝日新聞社100%子会社)が紹介している「エンゲージメントを高める方法7選(P7 前述、図表11)」に展開すると、より具体的な取組み方法として整理でき、一般的にいわれる「人を大切にする取組み」としても捉えることができる。さらに、先述した「組織的公正」という観点を合わせると、以下のように考えることができる。

(図表11 エンゲージメントを高める方法 デザイン:増淵舞)



(出典:ツギノジダイ)

2) 組織コミットメントを高める7つの方法

①「企業ビジョンを共有する」

企業の存在意義とも言える企業のビジョンについて、スターバックスやディズニーなど、わかりやすく心に訴えかけるビジョンがあると、従業員の理解が各段に深まり、従業員各自がビジョンを実現しようとするため、エンゲージメントを高めることになる。このためには、まずは共有することから始めることが肝要である。公正性の観点から捉えると、企業のビジョンや方向性を公開し、共有する企業の姿勢を「手続き的公正・情動的公正」と捉えることができる。

②「職場環境を従業員1人ひとりに合わせる」

1日平均の約3分の1を過ごす職場環境は、従業員のエンゲージメントに大きな影響を与えている。オフィス環境や労働時間など、一定のルールを制定の上、従業員一人ひとりの事情に配慮し、柔軟な支援をすることは、より高いエンゲージメントを期待することができる。公正性の観点からは、ルールに基づいた運営による従業員の安心感を醸成する企業の姿勢を「手続き的公正」と捉えることができる。

③「従業員の職務への満足度を高める」

従業員一人ひとりの職務に対するやりがいや、能力・適性に合った職務かはエンゲージメントにも影響するため、従業員を理解し、可能な限りの配慮をするのは当然である。ただし企業には様々な職務があり、必ずしも自身が望む職務に就けるとは限らないため、どんな職務であっても、企業のビジョンを実現するための必要な職務であることを理解させることが肝要である。公正性の観点からは、十分な配慮を示しつつ理解を得ながら組織を運営する姿勢を「手続き的公正と相互作用的公正」と捉えることができる。

④「従業員の自己成長を支援する」

人は誰でも自分の成長を望み、それを支援すると従業員のエンゲージメントを高めることができる。支援する方法は可能な限り、本人が希望する支援の方法を尊重し、どのような支援を望んでいるか、それをどれだけ受け止められるかが肝要である。公正性の観点からは、上司の洞察力、コミュニケーション力を活用しながら支援する姿勢を「相互作用的公正」と捉えることができる。

⑤「従業員の成果を承認する」

従業員は、自分の職務の遂行に向けた努力と、その成果を承認してもらえると心理的安全性が高まり、さらに新しいことにも挑戦する意欲が生まれることになるため、その努力や成果を、正しく評価する指標が不可欠になる。公正性の観点からは、承認という結果までのプロセスによって安全性を醸成する姿勢を「手続き的公正」と捉えることができる。

⑥「社内のコミュニケーションを改善する」

社内のコミュニケーションを本質的に改善するには、従業員一人ひとりの組織に対する心理的安全性を担保することが不可欠になるが、心理的安全性が確保されている組織だという認識を持つことができれば、従業員は安心して本音を語るようになる。公正性の観点からは、コミュニケーション改善のためのコミュニケーションに取り組む姿勢を「手続き的公正・相互作用的公正」と捉えることができる。

⑦「従業員の心と体の健康を支援する」

心と体の健康を支援することは、エンゲージメント向上に大きく影響する。一人ひとりの家庭の事情にも配慮し、企業が支援できることを伝えることが大切である。公

正性の観点からは、コミュニケーション改善のためのコミュニケーションに取り組む姿勢を「手続き的公正・相互作用的正」と捉えることができる。

3) 人を大切にするとエンゲージメントが高まる

「エンゲージメント」と「組織コミットメント」を高めるための取組みは、ほぼ共通した内容であり、その取組みについては「組織的正」と「人を大切にする取組み」が、ほぼ共通している内容であることもわかった。

すでに先行研究によって証明されている「組織コミットメントは、功利的コミットメントを除く全てが組織的正の影響を受けているといえる(P14. 10~11行)」、「従業員エンゲージメントの高さは、企業経営にプラスの影響をもたらす(P9. 1行)」との学術的見解より、

”組織的正を高めること”は、“組織コミットメントを強くする”

”エンゲージメントを高めること”は、“営業利益率と労働生産性に良い影響をもたらす”、“つまり、

“人を大切にすること”は、

“エンゲージメント”を高め、“業績を向上させる”

といえるのではないか？

4. 企業研究

現在、好業績であり、人を大切にする取組みを実践している中小企業A社をサンプルとして、先行研究と同様、“1企業における組織的正が、組織コミットメントに与える影響”を分析する。「組織的正」が高いため、「組織コミットメント」が高くなり、好業績になっている事実を証明することを目的とする。

4-1. 分析方法

1) 調査方法と内容(先行研究と同じ)

組織的正、職務満足、組織的コミットメント、モチベーションのすべての因子に対して、

- ・質問票による定量的研究
- ・予備的分析(因子分析、信頼性分析)を実施。組織的正を独立変数とし、組織的コミットメントを従属変数とした重回帰分析を実施した。

4-2. 分析結果

1) 手続き的正、分配的公正、対人的公正を独立変数とした重回帰分析を実施。先行研究では、継続的コミットメントを除く各次元が組織的正の影響を受けたという結果が出ているが、今回の調査でもほぼ同様の結果となった。(図表12)

図表 12 分析結果

A 社の結果

変数名	情動的 コミットメント	継続的 コミットメント	包括的 職務満足度	職務満足 (個別領域) 内発的	職務満足 (個別領域) 外発的	職務満足 (個別領域) 人間関係	モチベーション
手続的公正	.463**	.539**	.425**	.297+	.273*	.308+	.326*
分配的公正	.111	-.080	.058	.167	.558**	.244+	.092
対人的公正	.087	.041	.152	.204+	-.027	.238+	.236*
R ²	.620**	.324**	.588**	.556**	.742**	.547**	.572**

出典：筆者作成

先行研究 (B社)

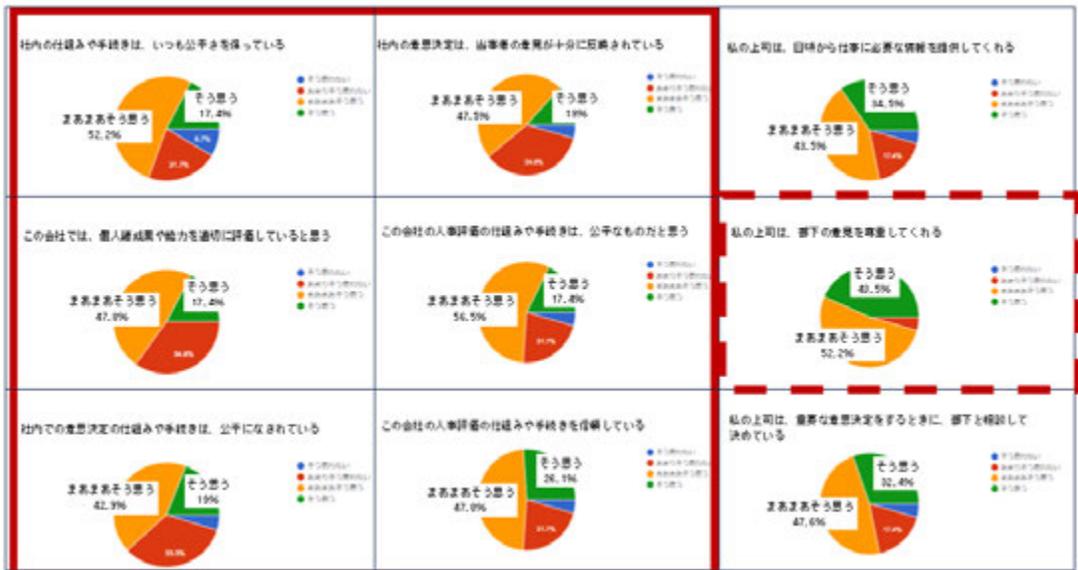
変数名	情動的 コミットメント	継続的 コミットメント	包括的 職務満足度	内発的	外発的	人間関係	モチベーション
手続的公正	.59**	-.04	.33**	.39**	.40**	.02	.44**
分配的公正	.11	-.14	.35**	.19*	.38**	.12	.18*
対人的公正	.13	-.01	.08	.19*	.04	.65**	.17*
adjR ²	.61**	.15**	.44**	.45**	.55**	.57**	.47**

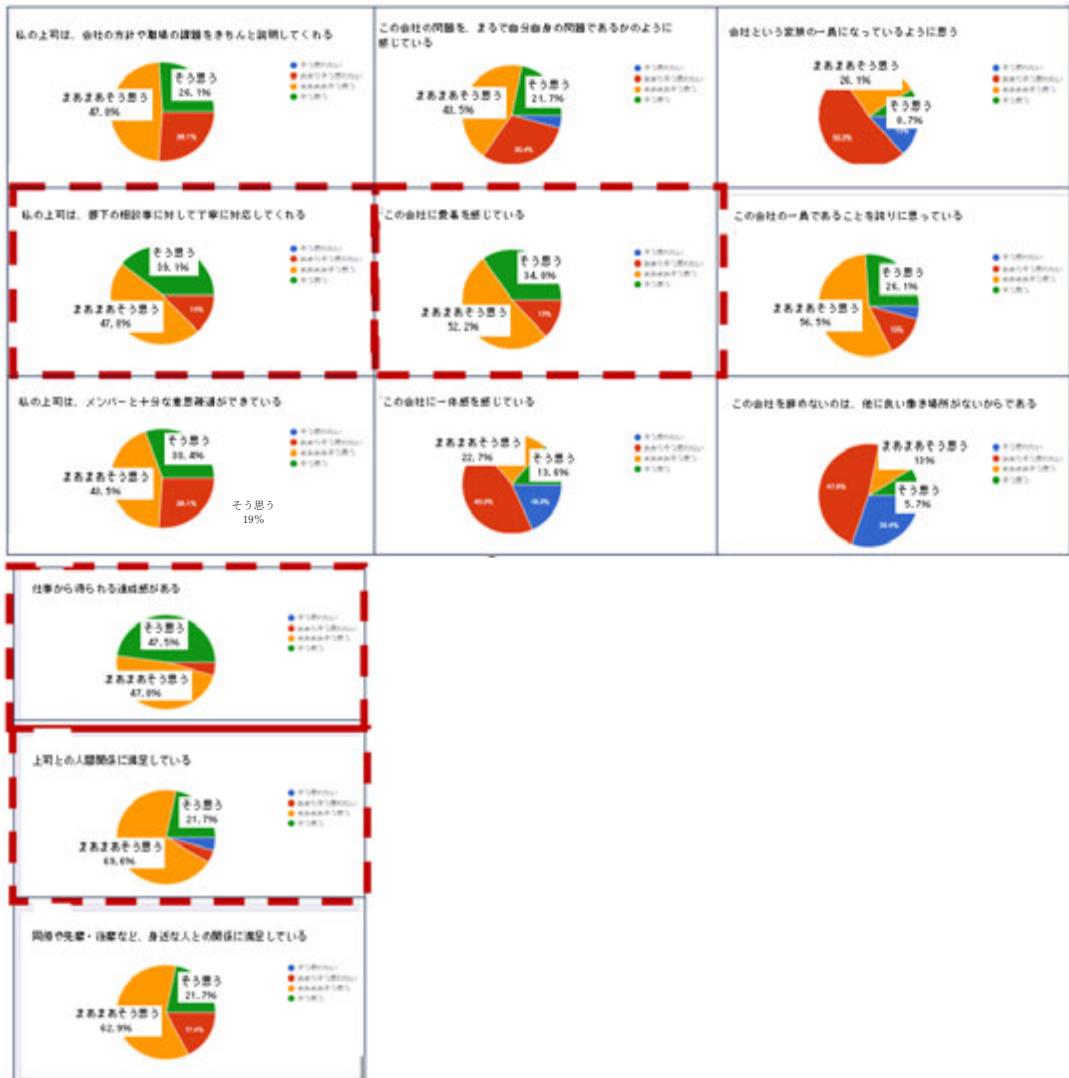
出典：商学論集 第 74 巻 第 4 号

2) 好業績の要因

下記(図表13)は、各調査項目に対する回答の一部である。□で囲んだ「手続き的公正」は肯定的な回答はほぼ70%以上、□で囲んだ項目は、主に情緒的コミットメント項目を中心に、ほとんどが90%を超えている。手続き的公正要素が、情緒的コミットメントの向上に大きく影響していることがわかる。

図表13 調査結果(一部抜粋)





4-3. 考察

先行研究が実施されてから15年以上経過し、労働環境等、大きな変化が生じている最中ではあるが、組織的公正性の影響を受ける次元に特に変化はなく、時代が移り変わっても組織的公正性は従業員のコミットメントに影響を与える重要な要素である。改めて今回の分析によって、人を大切にする取組みは、組織的公正として組織コミットメントに影響し、エンゲージメントとして営業利益、生産性に寄与していることがわかったことにより、

- ・「人を大切にすると、エンゲージメントが高まる」
- ・「人を大切にすると、業績が上がる」

以上の仮説が明らかとなった。

5. おわりに

今回は製造業1社の調査として、仮説を立証する結果となったが、今後も継続して調査を行い、中小企業全体における傾向や業種別における違いがないか、について検証の余地がある。また、モチベーションや職務満足などは、組織コミットメントの先行要因となりうるか、の検証も行う必要がある。

「人を大切にせる経営」とは

バブル崩壊、企業競争のグローバル化、リーマンショックなどを経て、日本においては、ますますスピードと柔軟性を要する経営スタイルが求められるようになってきた。企業規模を問わず、多くの経営者が業績向上に邁進し、「過去最高益」や「No1」「シェア拡大」など企業の価値観も様々である中、「三方よし」「大家族経営」という言葉を実践し、ぶれない経営方針を貫きつつ安定した業績を維持する企業も存在している。冒頭で紹介した坂本光司氏が、これまでに訪問調査した中小企業は日本全国8,000社以上にのぼる。この中には、好業績を維持しながら、「会社に関係するすべての人々を幸せにすることを目指す経営」、つまり、これまでの日本企業が取り組んでいたぶれない経営スタイルを貫いている企業が存在することを、著書「日本でいちばん大切にしたい会社」で紹介している。

同書によると、「人を大切にせる経営」の定義は、「5人に対する使命と責任を果たすための活動」とされている。「使命と責任」とは“幸せにすること”をいい、その対象となる5人は、①「社員とその家族」、②「社外社員(下請け・協力会社の社員)とその家族」、③「現在顧客と未来顧客」、④「地域住民、障害者や高齢者」、⑤「株主・出資者・関係機関」としている。

こうした取組みは、すでに海外でも始まっており、2019年8月、米主要企業の経営者団体ビジネス・ラウンドテーブルは、「株主第一主義」を見直し、従業員や地域社会などの利益を尊重した事業運営に取り組むと宣言している。本稿では、「好業績」を背景に、「人を大切にせる取組み」の重要性について言及したが、今後はさらに、「ステークホルダー、地域社会への貢献、社会課題への取組み(特に女性の活躍)がもたらす影響」についても、研究を続けたいと考えている。

日本企業には、今こそ「人を大切にせる経営」が求められている。

謝辞

本稿の執筆にあたり、多大なご指導を賜りました、兵庫県立大学大学院社会科学研究所経営専門職専攻の橋本浩幸准教授をはじめ、橋本ゼミの皆様、地域イノベーションコースの皆様、本当にありがとうございました。本研究の趣旨をご理解いただき、快くご協力いただいた企業の皆様にも、心より感謝いたします。ありがとうございました。

参考文献（引用文献を含む）

（書籍）

- 〈1〉 新井佳英、松林博文(2018)「組織の未来はエンゲージメントで決まる」
- 〈2〉 一般社団法人HRテクノロジーコンソーシアム(2022)
「経営戦略としての人的資本開示」
- 〈3〉 開本浩矢編著(2019)「組織行動論」
- 〈4〉 坂本光司(2008～2019)日本でいちばん大切にしたい会社1～8巻
- 〈5〉 柴田彰(2018)「エンゲージメント経営」
- 〈6〉 塚越寛(2016)「リストラなしの年輪経営」
- 〈7〉 塚越寛(2017)「いい会社ってどんな会社ですか？」
- 〈8〉 二宮清志(2015)「経営人事ノート」
- 〈9〉 南和気(2018)「人事こそ最高の経営戦略」
- 〈10〉 ロッシェル・カップ(2015)
「日本企業の社員はなぜこんなにもモチベーションが低いのか」

（参考ホームページ等）

- 〈1〉 WTN エンゲージメント調査
<https://www.wtwco.com/ja-jp/solutions/employee-engagement>
- 〈2〉 WORK PLACE 世界の7.8兆ドルの職場問題
<https://www.gallup.com/workplace/393497/world-trillion-workplace-problem.aspx>
- 〈3〉 エンゲージメント(日本の人事部)
<https://jinjibu.jp/keyword/det1/176/>
- 〈4〉 経営課題を解決する羅針盤 人を大切にする経営編(Jnet21)
<https://j-net21.smrj.go.jp/special/tasuku/case18.html>
- 〈5〉 経済財政運営と改革の基本方針2022(内閣府)
<https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/honebuto/2022/decision0607.html>
- 〈6〉 公益財団法人日本生産性本部 HP
<https://www.jpc-net.jp/research/detail/006174.html>
- 〈7〉 個人と組織の両輪でエンゲージメントの向上を目指す
<https://www.ourengeage.jp/>
- 〈8〉 最新の研究結果(モチベーションエンジニアリング研究所)
<https://www.lmi.ne.jp/about/organization/engagement.htm>
- 〈9〉 持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書
～人材版伊藤レポート～(経済産業省)
https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/index.html
- 〈10〉 事務局資料(経済産業省令和3年12月7日)
https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/mirai_jinzai/pdf/001_04_00.pdf
- 〈11〉 従業員エンゲージメントとは(日本人材ニュース)
<https://jinzainews.net/26792609/>

- 〈12〉 信頼される「CSR 企 9 業ランキング 2023」トップ 500 社(東洋経済)
<https://toyokeizai.net/articles/-/62435>
- 〈13〉 社員のエンゲージメントが高い企業ベスト 50
(ダイヤモンドオンライン)
<https://diamond.jp/articles/-/224821>
- 〈14〉 エンゲージメントを高める方法 7 成功のポイントや事例
(ツギノジダイ) <https://smbiz.asahi.com/article/14732576>
- 〈15〉 日本の従業員エンゲージメントの低さを考える
https://www.nli-research.co.jp/report_list/?site=nli
- 〈16〉 人の幸せを大切にする経営への転換坂本光司氏
<https://www.worksi.com/project/10career/variety/detail008.html>
<https://www.jpc-net.jp/research/detail/005009.html>
- 〈17〉 未来人材ビジョン (2022) (経済産業省)
<https://www.meti.go.jp/press/2022/05/20220531001/20220531001-1.pdf>
- 〈18〉 米ギャラップ調査「熱意ある社員」6%のみ
(日経新聞 2017 年 5 月 26 日)
<https://www.nikkei.com/article/DGXLZ016873820W7A520C1TJ1000/>
- 〈19〉 労働生産性の国際比較 2020 (日本生産性本部)
https://www.jpcnet.jp/research/assets/pdf/report_2020.pdf
- 〈20〉 我が国を取り巻く人手不足等の現状 厚生労働省(2019)
<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/19/dl/19-2-2-1.pdf>

(論文)

- 〈1〉 三崎秀央. (2006) 19-3 組織的公正が従業員のコミットメントが職務満足に与える影響: B 社のケース. *商學論集*, 74(4), (引用: 本稿 P13~14)

(調査企業)

1) 概要

- 業種 : 製造業
- 取組み : 人事制度(全社員評価フィードバック、目標面談実施(年2回))
定年制度廃止、家族就業支援、資格取得支援、外部研修、
障がい者雇用、福利厚生の上昇(社員満足度急上昇)
- 調査時期 : 調査実施日 2023年6月29日
- 回収データ : 配布数 79、回収数 79、有効回答数 79、回収率 100%、
有効回答率 100%

2) 調査方法 : アンケート方式により実施

3) 調査項目

(1) 組織的公正

●分配的公正

自分の給与や待遇は、担当している仕事に見合ったものである
自分の給与や待遇は、同業他社と比較して納得できる水準のものである
自分の給与や待遇は、自分の成果・業績に見合ったものである
自分の給与や待遇は、仕事に対する努力に見合ったものである
自分の給与や待遇は、同僚と比較して納得できる水準である

●手続的公正

社内の仕組みや手続きは、いつも公平さを保っている
この会社では、個人の成果や能力を適切に評価していると思う
社内での意思決定の仕組みや手続きは、公平になされている
社内での意思決定は、当事者の意見が十分に反映されている
この会社の人事評価の仕組みや手続きは、公平なものだと思う
この会社の人事評価の仕組みや手続きを信頼している

●対人的公正

私の上司は、日頃から仕事に必要な情報を提供してくれる
私の上司は、部下の意見を尊重してくれる
私の上司は、重要な意思決定をするときに、部下と相談して決めている
私の上司は、会社の方針や職場の課題をきちんと説明してくれる
私の上司は、部下の相談事に対して丁寧に対応してくれる
私の上司は、メンバーと十分な意思疎通ができています

(2) 組織コミットメント

●情動的コミットメント

この会社の問題を、まるで自分自身の問題であるかのように感じている
この会社に愛着を感じている
この会社に一体感を感じている
会社という「家族」の一員になっているように思う
この会社の一員であることを誇りに思っている

●継続的コミットメント

この会社を辞めないのは、他に良い働き場がないからである
この会社に勤めるしか選択肢が無いように思う
この会社を辞めようと思っても、様々な理由で難しいと思う
この会社に勤めているのは、勤めたいからではなく、生活に必要なからである
この会社に勤めているのは、この会社を辞めると大きな損失が生じるからである

(3) 包括的職務満足

私の仕事は、理想的な仕事である
私の仕事は、申し分ない仕事である
私の仕事は、価値のある仕事である
私の仕事は、満足できる仕事である
私の仕事は、他の仕事よりも、より仕事である
私の仕事は、楽しい仕事である