

組織アイデンティティは 自我アイデンティティを高めるか ——モチベーション誘因の体系化を通じた検証——

豊田 義博 リクルート ワークス研究所・主任研究員

企業と従業員の良好かつ健全な関係を再構築する要因として、帰属意識の下位概念・組織アイデンティティに注目し、モチベーション誘因の一部として位置づけ、定量調査を行い体系化した。そして、組織アイデンティティが会社満足、仕事満足、自我アイデンティティ確立に寄与するかについて分析を行った。その結果、組織アイデンティティは会社満足には寄与するが、自我アイデンティティ確立には寄与しないことが検証された。

キーワード： 帰属意識, 組織アイデンティティ, 自我アイデンティティ, モチベーション誘因

目次

- I. 問題意識
- II. 視界と論点の整理
 - II-1. 先行研究の概観
 - II-2. 研究視界の提示
- III. 調査概要
 - III-1. 調査の対象と方法
 - III-2. 変数
- IV. データ分析
 - IV-1. 因子分析によるモチベーション誘因の分類
 - IV-2. 4社のモチベーション誘因獲得スコア
 - IV-3. 共分散構造分析による各サンプルのモチベーション誘因の特定
- V. 考察
 - V-1. モチベーション誘因 14 因子に関する考察
 - V-2. 5データの共分散構造分析に関する考察
 - V-3. 組織アイデンティティと自我アイデンティティの関係に関する考察
- VI. おわりに

I. 問題意識

終身雇用・年功序列の見直し、成果主義の導入

など、ここ 10 数年の人材マネジメント施策により、従業員と企業の関係は変わりつつある。それに伴い従業員の帰属意識は大きな変化を遂げている。雇用保障からエンプロイアビリティ重視への転換、キャリア自律の重要性などが謳われ、企業と個人の間適切な距離を置くことをよしとした論調も、こうした流れを助長している。その一方で、過度に失われてしまった愛社精神・忠誠心を再構築しようとする取り組みも散見される。現在は、新たな時代の「人と企業の“良い関係”」を模索している時期にあるといえるだろう。

かつての日本企業は、長期雇用、年功序列、職能基準をベースとした家族主義的なコミュニティを形成していた。そこには公私のわけ隔てない濃密なコミュニケーションがあり、強固な人間関係が築かれていた。しかし、一方で男性・正社員を中心とした画一的な人材によるムラ社会的な排他性を有し、また、企業の成長・発展のために盲目的に滅私奉公し、自らのキャリアを企業に委ねるかわりに生涯の雇用保障を得るような「会社人間」を数多く輩出したともいわれる(田尾 1997)。

しかし、市場の成熟化という大きな社会変化を契機に企業は変質し、かつてのコミュニティにも

大きな変化が起こっている。終身雇用、年功序列の瓦解、人員削減や採用抑制、雇用形態の多様化、企業内の人材流動性は増し、組織文化や一体感は希薄化した。個人のキャリア意識が台頭し、会社のために働くのではなく、自己の成長・キャリアアップのために働くのだ、という考え方が支配的になってきた。さらに、ダイバーシティ、ワークライフバランスという潮流に対応した施策の影響もあって、多くの企業が保有していた同質性は失われていった。そして、このような一連の変化に伴って従業員の帰属意識は急激に低下したと指摘する声も多い。

こうした状況を打破するために、コミュニティを再生し帰属意識を高めようとする動きもある。

「従業員満足」への関心、若年キャリアにおける成果主義の見直し、寮の復活など、ここ数年の間に、過去の施策を否定し、失ったものを取り戻そうとする企業が明らかに増えている。「働きがいのある会社」というフレーズへの注目はそのいい例だろう。

しかし、その満足とはなんだろうか。働きがいとは、何だろうか。今、働く個人が望んでいるのは、どのような状態、どのような関係なのだろうか。以前のように我を忘れて仕事に没入することを、今も多くの人が求めているのだろうか。ジョアン・キウーラは、アメリカ企業社会の現状を踏まえ「私たちは『仕事』に人生を支配されてきた」と説いている (Ciulla 2003) が、これはアメリカに限ったことではないだろう。企業人である前に、まず生活人として自立し、その上で企業との、仕事との“いい関係”を作る。それが現代という時代の要請であり、個人も企業も目指すべきものだろう。では、それを実現する上で、帰属意識は現在も意味・価値を持っているのだろうか。帰属意識は、個人を果たして本当に幸せにしているのか。それとも、阻害する要因になるのか。その是非について検証するのが、本稿の目的である。

本稿の構成は次のとおりである。本章につづくⅡにおいて、先行研究のレビューをもとに、帰属意識、あるいはその中核的概念と思われる組織ア

イデンティティに関する視界と論点の整理を行う。Ⅲでは、調査概要を掲示する。詳細は後述するが、調査モニターおよび特定企業4社の従業員に、働く意識と実態に関する調査を実施した。Ⅳでは、定量調査の分析結果を提示する。組織アイデンティティが個人に何をもたらすのかを、組織アイデンティティと相互に関連する概念を包括したモチベーション誘因の体系化を通じて検証していく。Ⅴでは、分析結果を考察し、本研究の中で得られた組織アイデンティティの意味・価値に関する答を提示する。そして、Ⅵでは、本稿の限界について触れるとともに、今後の研究に向けての方向性を明らかにしたい。

Ⅱ. 視界と論点の整理

Ⅱ-1. 先行研究の概観

① 帰属意識に関する日本の研究の特徴

帰属意識に関する言及はこれまでさまざまところでなされては来たが、日本での研究成果が多いわけでない。尾高(1963,1965)、中根(1970)、岩田(1977)などが高度成長期の代表的な研究だが、会社と労働組合との二重帰属問題を取り上げたもの、あるいは実証的ではなく研究者の主観的記述によるものであり、日本的経営の根幹であったとされる帰属意識の当時の実態は、抽象的な言説でなぞることしかできない。80年代に入ると、花田(1980)、関本・花田(1985,1986)、花田(1991)といった実証的な研究成果が得られるようになり、1990年代後半からは、田尾(1997,1998)、西川(2003)、若林ら(2006)によって、経営環境、あるいは人事システムの変化が帰属意識にどのような変化・影響を及ぼしたかが論証されている。

関本・花田(1985)では、帰属意識は以下のように定義される。

1. 組織の目標・規範・価値観の受け入れ
2. 組織のために積極的に働きたいという意欲
3. 組織に留まりたいとする残留意欲
4. 組織から得るものがある限り組織に帰属する功利的帰属意識

また、田尾(1998)の定義は、以下のようになっている。

1. 会社への情緒的な愛着を現す愛着要素
2. 会社と自分の価値が一致し、会社のために尽くしたいという意識＝内在化要素
3. 周囲の目が気になり会社を辞めるべきではないという意識＝日本的な規範意識
4. 会社を辞めることに伴うコストに基づいた帰属意識＝存続的要素

両研究では、その概念構築において日本の特性を加味する取り組みが見られるが、得られた尺度は、Meyer&Allen(1991)の組織コミットメントの構成概念にほぼ集約されるといっていいだろう。

② 組織コミットメントに関する先行研究

組織コミットメントの研究は、主に米国を中心に進んだものだが、研究の流れは大きく二つに分かれていた。ひとつは情緒的コミットメントと呼ばれるものの流れだ。組織コミットメントを「特定の組織への同一化と没入 (Porter, et al 1974)」「組織の目標や価値、それに関連した自分の役割、そして組織それ自身への、金銭的な価値から離れた好意的愛着、熱狂的な支持 (Buchanan 1974)」と捉える積極的・感情的コミットメントである。

もうひとつは功利的コミットメントと呼ばれるものだ。組織コミットメントを「活動を中止したときに失う『Side-bet/付属的賭け』の集積の結果として、首尾一貫した行動へと結びつく性質のもの (Becker 1960)」と位置づけている。

Meyer&Allen(1991)は、これらの議論を受け、組織コミットメントは以下の三点の統合概念であるとした(図表1)。

図表1 組織コミットメントの構成概念

継続的コミットメント	組織を離れることに結びつく認知されたコストとしてのコミットメントであり、これの強い人は、彼らがそうする必要があるから組織に居続ける
情動的コミットメント	組織への感情的愛着としてのコミットメントであり、これが強い人は彼らがその組織に居続けたいからそうするのである
規範的コミットメント	その組織に残る義務・責任としてのコミットメントであり、これが強い人は彼らがそうすべきだと感じるからそこに居続ける

Meyer, & Allen (1991)

先行研究によれば、組織コミットメントには、

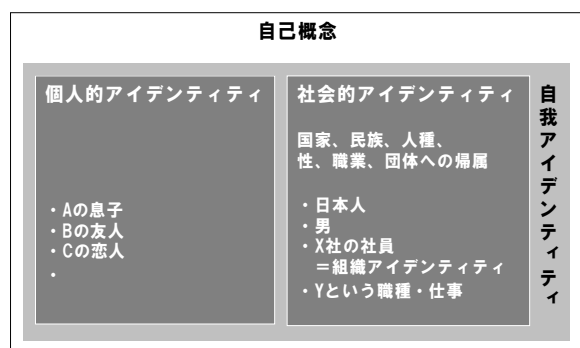
多くの近接する概念が存在する。「労働の価値」「仕事への関与度」「仕事の中心性(生活における仕事の位置づけ)」「キャリアの顕現性(個人にとっての重要性)」「キャリアコミットメント」「モチベーション」「報酬(内的報酬/外的・社会的報酬/外的・組織的報酬)」「組織風土」などなど。これらの中には、組織コミットメントの先行要因であるとの指摘も一部にあるが、相互に深く関連しているばかりか、明確に区分することが困難なものもある。例えば、Gouldner (1958,1959) はプロフェッショナルの研究において、ローカル(組織コミットメント)とコスモポリタン(キャリアコミットメント)という有名な対峙概念を提唱しているが、日本のように職業別労働市場が今も未成熟な社会においては、この両者を「所属企業(準拠集団)へのロイヤリティ」と「専門化社会へのロイヤリティ」のように切り分けるのは困難である。また、情緒的コミットメントと功利的コミットメントという対比は、内発的、外発的というモチベーションの区分、あるいはX-Y理論(McGregor 1960)、モチベーション-衛生理論(Herzberg 1976)などの欲求理論に基づく主要なモチベーション理論の枠組みと重なる部分が大きく、おのおのが測定において用いている概念、設問は重複の度合いが激しい。田尾(1997)は、多面的な要素を投入した研究成果を踏まえ、「既存の要素で、現在、あるいは将来のわが国の組織コミットメントを正確に記述できるとの保証は何もない」と指摘している。つまり安定した因果モデルが得られているとはいえない。また、組織コミットメントという概念は、帰属意識という言葉の持つ内的・概念的な意味合いだけではなく、価値観・認識などを含む、やや多義的な概念だと筆者は捉えている。

③ 組織アイデンティティに関する先行研究

組織コミットメントと近接し、集団成員性と自己概念との関係を表したものに社会的アイデンティティ理論がある。自己概念には「私的な側面(自己の性格や情動、行動などに関する認知)」「公的

な側面（他者の視点を取得した自己認知）「集合的な側面（所属する集団や社会的カテゴリーへの成員性の認知）」などがあるとされ、社会的アイデンティティとは、集団成員性に関する認知に基づく自己概念の側面であり、感情的・評価的だとしている。また、人は他よりも優れた集団の一員であると認知することにより、自己評価を高めるとしている。つまり、ウチ・ソト集団の境界が明確に知覚されると、ウチ集団に対する同一視が成され、内集団バイアス（ひいき、優位意識）が生じるのである (Tajfel&Turner 1979,1986)。

図表 2 社会的アイデンティティ理論の視界



ターナー (Turner 1982) をもとに作図

この理論は社会心理学に基づくものだが、社会心理学に留まらず経営学サイドからも着目され (Albert,S.,&D.A.Whetten 1985), 企業を対象とした集団同一視＝組織アイデンティティに関する研究も進んでいる (唐沢 1991, 山田 1998)。しかし研究の歴史は浅く、特に日本での実証研究はまだ十分とはいえない。また、組織アイデンティティは組織コミットメントの上位概念であるとの指摘もあり (田尾 1997), 従来の研究で扱われている組織コミットメントに準ずる概念構成よりも狭義で、帰属意識という意味合いに近い概念だと捉えることができる。本稿ではこの概念に着目する。

④ 帰属意識の影響要因

帰属意識が個人に、あるいは企業に何をもたらすか、つまり帰属意識が影響を及ぼすものに関しては、「職務満足 (先行要因であるとの指摘もあ

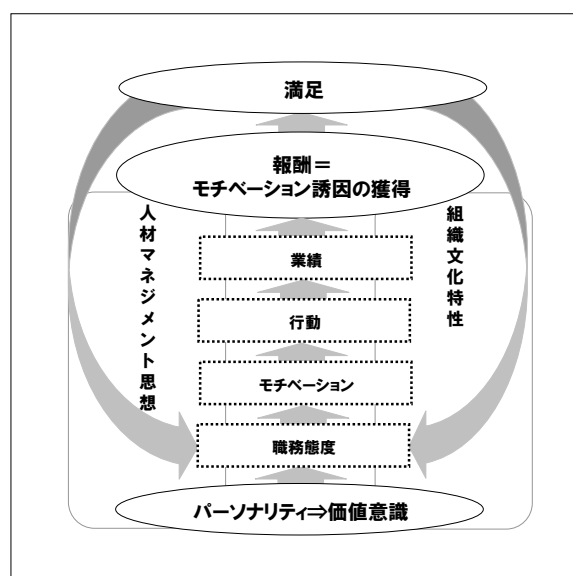
る)」「個人業績」「逃避的行動 (離職, 欠勤, 遅刻)」「役割外行動 (組織市民行動)」との関係が探索されている (田尾 1997)。これらはそれぞれ意義深い変数ではあるが、すべて企業の生産性向上を目的とした変数である。働く個人を主体者とした観点からの変数設定、実証的な研究はあまり行われていない。

II-2. 研究視界の提示

①研究フレーム

問題意識、仮説の検証を行うために、企業に働く個人を対象とした大規模調査を実施することとした。そして、研究・調査の設計にあたり、ベースとなるフレームを構築した。構築にあたっては、組織コミットメントの諸モデルを参考にしつつ、より安定的なモデルが確立しているモチベーションのフレームをベースに置くこととした。モチベーション理論は数多あるが、一般的な枠組みとして「パーソナリティ⇒職務態度⇒モチベーション⇒行動⇒業績⇒報酬⇒満足」を抽出することができる (林 1985,1987, Drenth,et al 1998)。パーソナリティ、その中でも特に重要な価値意識 (林 1987) によって職務態度が構成され、職務環境の中でモチベーション (個人をある特定の行動にか

図表 3 研究視界図



Drenth,et al(1998)林(1985,1987)をもとに作成

りたてる力《Vroom 1964》）が生まれ、行動につながり、(広義の)業績が生まれる。そして報酬により、満足を得る。そして、報酬とはモチベーション誘因の獲得と解釈できる。自覚的乃至は無自覚的な価値意識から、自覚的乃至は無自覚的な報酬＝モチベーション誘因の獲得を目的とした行動が生まれる。そして、この価値意識、モチベーション誘因は、所属する企業の人材マネジメント思想¹、組織文化特性によって統制される。研究の視界図は、このように大きなフレームではあるが、本稿では、この枠組みの中の「モチベーション誘因」「満足」の関係に絞っての検討・検証を行う。

②モチベーション誘因という高拡張性概念

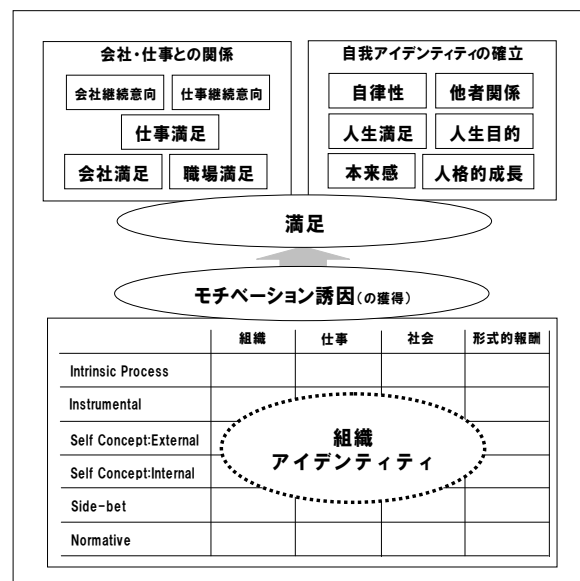
II-1. に記述したことの繰り返しになるが、帰属意識、あるいは組織コミットメントの先行研究における概念構成は、「人と企業の関係の全体像をホーリスティックに捉える」という目的からすれば限定的である。一方で、類似概念との相互関連性もあり、先行要因、影響要因として使用・投入されている変数は多岐にわたり、何が先行要因であるか、影響要因であるかに関しては論が定まっていない。さらに、構築された尺度は、帰属意識の意味合いより拡散している感がある。

そこで、本研究では、モチベーション理論の主要構成概念をベースに、組織コミットメント理論、組織アイデンティティ理論において扱われる主要構成概念を加えた、たとえるならば最小公倍数のような枠組みとして「報酬＝モチベーション誘因の獲得」を位置づけた（これについては、IIIで概説を行う）。そして、組織アイデンティティは、その一部に組み込まれるものと仮設した。報酬＝モチベーション誘因という拡張性の高い概念を仮設フレームとし、先行・影響などの因果の問題を考慮せず、相互に影響を与えるものだと考えることとした。そして、大規模調査の実施により、その構造化を行うこととした。

③満足概念の拡張

モチベーション誘因が獲得された結果としての満足の要素として「仕事満足」「職場満足」「会社満足」あるいは「仕事継続意向」「会社継続意向」といった「今、その会社で働いている状態」に関するものに加えて、会社・仕事を含めた生活全般の状態に関する概念として、「自我アイデンティティの確立」を設定した。組織アイデンティティの背景としての社会的アイデンティティ理論の枠組みを考慮すれば必然でもあるが、Iでも触れたとおり、人と企業関係をめぐるときの今日的な背景からも、自我アイデンティティの確立に着目する意義は小さくない。田尾(1997)も、「会社人間」という言葉が「組織に過剰に同調し、しかも過剰に組織に取り入れられていることに無関心」であるという意味に加えて、近年では「会社への同調が過剰であり、健全な自我概念を維持できなくなった人間類型」という病理的な意味が含まれるようになったと指摘している。昨今では、ワークライフバランスや従業員のメンタルヘルスといった側面を意識した、企業の社会的責任の重要性を問う声が強くなっている(Ciulla 2007)。こうした潮流を鑑み、モチベーション誘因の獲得と自我アイデンティティの確立との関係、特に組織アイデンティティと自我アイデンティティの関係を実証的に探索することを研究目的とした。

図表 4 研究視界の核となる概念



Leonard, N.H et al. (1995)を参照し作成

III. 調査概要

III-1. 調査の対象と方法

調査対象は「大企業に働く大卒男性正社員」とした。高度成長期から社会が大きく変質した今も、この対象が、企業への帰属意識と最も密接な関係にあることは自明である。

調査は大きく分けて二種類を実施した。ひとつは「大企業に働く大卒男性正社員」に関する標準的な状態の探索・基本モデル構築のためのモニター調査である。首都圏に在住し、従業員500名以上の企業に働く大卒男性正社員に対し、インターネット調査を実施した。もうひとつは個別企業の従業員を対象とした調査である。業種業態の異なる大企業4社の従業員に対し、各社人事部門の協力を得て調査を行った。各社の調査においては、大卒男性以外の従業員も対象としたが、本稿の分析に当たっては、大卒男性正社員のデータのみを使用した。なお、すべての調査は匿名にて実施され、企業調査は、各社人事部門等を経由せずに送付・送信される形をとった。サンプリング、調査方法の概要は、図表5を参照されたい。

III-2. 変数

調査項目、変数作成に関しては、以下の手続きを行った。なお、属性を除くすべての質問は、認識、実態の程度を聞く4件法乃至は5件法である。

①説明変数

●モチベーション誘因

Leonard, N.H et al. (1995)を原典にした「Sources of Motivation and Motivational Inducement Systems (Scholl,2002)」を参照しつつ、組織コミットメント理論の「功利的」「規範的」要因を組み込み、調査フレームを作成した。設問項目は、先行研究をベースにしつつ、独自に作成した。ただし、組織アイデンティティ項目に関しては、唐沢(1994)の集団同一視尺度の設問を使用し、調査フレームに組み込んだ。

●仕事観

パーソナリティの重要項目である価値意識の代理変数として、会社や仕事に望むものを設問化した。作成にあたっては、モチベーション誘因との対応を意識しつつ、独自に設計した。

●属性

年齢、勤務年数、職種、業種、役職、年収、労働時間、転職経験の有無、婚歴、居住状況を組み込んだ。主要項目の基本統計を図表6に記す。C社のデータは、平均年齢、平均勤続年数、あるいは転職経験率ともに突出した数字ではあるが、こ

図表6 調査サンプルの基本属性

	N数	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	管理職比率	転職経験率	既婚率
A社	247	39.6	15.1	53.0%	7.7%	80.2%
B社	1098	38.4	15.0	46.7%	2.0%	73.1%
C社	251	31.5	3.5	24.3%	69.7%	50.2%
D社	363	43.4	17.9	46.6%	24.2%	83.5%
モニター	1984	40.7	14.4	42.6%	26.8%	68.4%

図表5 調査実施概要

調査対象	調査対象の詳細	実施概要	配信数	回収サンプル数	回収率	
ウェブモニター	ウェブリサーチ会社NTTナビスベースのウェブモニターのうち、以下の条件を満たす人●首都圏(一都三県)に在住●大卒以上●男性●従業員数500名以上の企業に勤務●正社員●20代~50代	ワーキングバージョン調査2006(リクルートワークス研究所)より、左記の対象者の年代別の概算比率を抽出。その比率に合わせて、回収数、調査発送数を年代ごとに決定。	2680人	1984人	74.0%	
個別企業	A社(総合電気メーカー/従業員数41,016名/売上高2兆7851億円)	企業実施のキャリア研修(中堅層対象)を二年以内に受講した従業員(正社員)を対象	ウェブ調査。対象となる従業員に、B社労政人事部より依頼メールを配信。	1187人	352人(うち大卒男性247人)	29.7%
	B社(総合商社/従業員数5,843名/売上高1兆4073億円)	企業実施の集合研修を二年以内に受講した従業員(大卒以上・正社員)を対象(専任職を除く)	ウェブ調査。対象となる従業員に、A社人材開発室より依頼メールを配信。	1755人	1195人(うち男性1098人)	68.1%
	C社(コンサルティングファーム/従業員数3,300名/売上高非公開)	C社人事部において、大卒以上・正社員の中から、部門、年齢のばらつきを考慮し、対象者を選定。	ウェブ調査。対象となる従業員に、D社人事部より依頼メールを配信。	936人	337人(うち男性251人)	36.0%
	D社(小売グループ/従業員数76,318名/売上高4兆8247億円)	D社人事企画室において、大卒以上・正社員の中から、部門、年齢のばらつきを考慮し、対象者を選定。	郵送調査。対象となる従業員に、C社人事企画部より調査票を社内便にて配信。	1000人	643人(うち男性361人)	64.3%

れが同社の平均的な従業員像である。モニターおよびその他三社のデータは大きくは変わらないが、A, B 両社の転職経験率は極めて低くなっている。

● 人材マネジメント思想, 組織文化, 間人度
モチベーション誘因に影響を与える先行要因として, 企業の人材マネジメント思想, 組織文化的特性に関する設問を, また, 日本人の対人関係に関する特徴といわれる間人度(濱口・公文 1982, 柿本 1995)に関する設問を組み込んだ。これらは, 本稿においては使用しない。

②被説明変数

● 会社・仕事・職場に対する認識

会社・仕事・職場における満足度, 会社・仕事継続意向を聞いた。なお, 本分析では「仕事との関係(満足・継続の回答値合計)」「会社との関係(満足・継続の回答値合計)」を使用する。

● 自我アイデンティティ

伊藤・小玉(2005)が作成した「本来感」「主観的幸福感」「Well-being」尺度を使用した。なお, 本分析においては, 上記尺度の中で最も安定した状態を示した「本来感(Sense of Authenticity)」を変数として使用した。Authenticityは「非搾取的な対人関係において自由で自分自身でいられる能力(Carkhuff 1967)」と訳されるが, 「本当の自分」「自分らしさ」という人口に膾炙した言葉の持つ意味合いと重なるものでもある。また, 当該尺度の質問構成は, 多くの自我アイデンティティ尺度の基本構造を保持するものである。

以下に被説明変数の各サンプルの平均値を記す。各社のスコアは, モニターに比べすべてにおいて高くなっており, B社ほどの項目においても最も高いスコアとなっている。

図表7 調査サンプルの被説明変数平均値

	仕事との関係	会社との関係	本来感
A社	5.11	5.83	18.74
B社	5.52	6.54	20.42
C社	5.10	5.79	19.88
D社	5.23	6.14	18.66
モニター	4.94	5.23	18.34

IV. データ分析

IV-1. 因子分析によるモチベーション誘因の分類

モニター調査データを使用し, モチベーション誘因の分類を, 因子分析により行った²。その結果, 14の因子を得た。

図表8 モチベーション誘因の14因子

因子名称と信頼性	主要構成概念
①組織の現在評価 (α 係数=0.882)	理念・ビジョンへの共感 自慢できる会社 商品・サービスの優良性 戦略・技術力の社会評価 事業内容・方針の社会評価 社員重視 高い業績
②組織の将来期待 (α 係数=0.769)	社会的地位の将来期待 経営者の優良性
③組織アイデンティティ (α 係数=0.895)	会社への愛着 自社(社員であること)へのプライド 会社への所属意識 「自社の人間」という実感頻度 会話での会社の話題の頻度 自社内での友人の人数 自分に影響を与えた人の存在
④組織への恩義 (α 係数=0.71)	会社への恩や義理 会社を辞めることへの罪悪感 辞職による周囲評価の低下
⑤組織のシンボル化 (α 係数=0.83)	「典型的社員」との評価への好感 「典型的社員」との評価の適合感
⑥仕事での成長実感 (α 係数=0.78)	能力やスキルの活用 仕事を通じての成長 社外でも通用する能力・スキル 仕事の自律性
⑦仕事での有能感 (α 係数=0.726)	多くの人からの感謝 社会への影響力が大きな仕事 仕事への没入頻度
⑧仕事での受容感 (α 係数=0.76)	社内評価 顧客・パートナーからの評価 責任の重さに関する認識 昇進のスピード
⑨仕事自体の楽しさ (α 係数=0.828)	働くことの楽しさ 会社に行くことの楽しさ 興味・志向にあった仕事 仕事すること自体への満足
⑩メンバーへの好感 (α 係数=0.948)	会社の同僚への親近感 会社の同僚への好感
⑪人間関係の良特性 (α 係数=0.892)	職場の人への信頼 職場の居心地 職場の人との人間関係 職場での安心感 顧客・パートナーとの関係 職場の人との距離感の快適さ 職場に一人丸となる雰囲気 会社の同僚の優秀性
⑫職場での相互関心 (α 係数=0.761)	職場の人との情報共有 上司のコミットメント 上司の優秀性
⑬生活の安定 (α 係数=0.788)	着実な人生設計 年収満足 貢献と給与額のつりあい 福利厚生制度・サービスの恩恵
⑭転職のリスク (α 係数=0.702)	転職による収入減少可能性 転職による地位低下可能性
*因子分析から除外された項目	簡単には辞めないという決意 よりよい会社の発見困難性 他社での仕事の仕方体得の困難性 能力の他社での発揮機会の希少性 社内人脈構築の時間の必要性 顧客・パートナーからの刺激 アフターファイブ・休日の付き合い 通勤の利便性 オフィスの快適性 社内昇進の見通し 「典型的社員」との評価の認識

14 因子は、仮設フレーム（図表 4）の横軸（組織、仕事、社会、形式的報酬）に対応し、組織＝5、仕事＝4、社会＝3、形式的報酬＝2 が抽出された。縦軸に関しては、仮設のようには収束せず、Side-bet, Normative に対応する設問の多くは因子分析の際に除外されたため、当初のマトリクス型の仮設フレームは棄却した。

因子間の相関係数を検討すると、組織カテゴリーの因子①②、仕事カテゴリーの因子⑥⑦⑧、社会カテゴリーの因子⑪⑫は 0.9 以上の相関係数を示しており、図表 9 の様な三層構造を持つものと推定される。つまり、組織要件の中でも、外性的な①②と、内的と判断される③④⑤、仕事要件の中でも、仕事を通して得られる能力、評価などが報酬となる⑥⑦⑧と、本来の意味での内発的動機とも受け取れる⑨、社会（職場、対顧客）に関しても、コミュニケーションの良好性を表す⑪⑫と、感覚的な好感度を表す⑩とに区分されている。

図表 9 モチベーション誘因因子の構造

組織					仕事				社会			形式的報酬	
外性					無形資産の獲得				関係				
① 組織の現在評価	② 組織の将来期待	③ 組織アイデンティティ	④ 組織への恩義	⑤ 組織のシンボル化	⑥ 仕事での成長実感	⑦ 仕事での有能感	⑧ 仕事での受容感	⑨ 仕事自体の楽しさ	⑩ メンバーへの好感	⑪ 人間関係の良好性	⑫ 職場での相互関心	⑬ 生活の安定	⑭ 転職のリスク

なお、唐沢(1991)の集団同一視尺度の設問は、三因子に分化した。その中核的因子が、今回の因子③「組織アイデンティティ」であり、残りの二つは⑤「組織のシンボル化」⑩「メンバーへの好感」である。また、相関係数を観測すると、③と⑤により近接した概念は、④「組織への恩義」であり、⑩はやや独立した概念と推定された。

IV-2. 4社のモチベーション誘因獲得スコア

モニター調査で得られたモチベーション誘引因子の標準化後の因子行列を用いて個別企業4社のデータを変換し、各社の14因子の因子得点の平

均値を算出した。4社それぞれに、特徴的な波形を描いている。

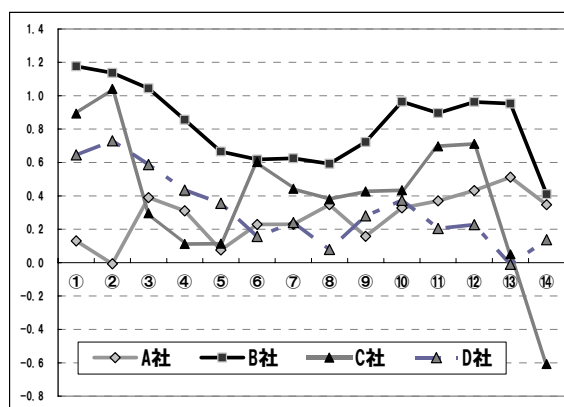
A社は、⑬「生活の安定」⑫「職場での相互関心」③「組織アイデンティティ」などのスコアが自社内では高くなっているが、他の3社に比べ、組織の外形的な評価が低くなっている。

B社は、今回調査した4社中どの因子においても最も高いスコアとなっている。中でも①「組織の現在評価」②「組織の将来期待」③「組織アイデンティティ」は、モニターデータの平均を1標準偏差以上超える平均値であり、社会要件、⑬「生活の安定」も高い。この特徴は、B社の「会社との関係」「仕事との関係」「本来感」のスコアが全データの中で最も高かったことと整合的である。

C社は、組織の外形的評価、⑤「仕事での成長実感」⑪「人間関係の良好性」⑫「職場での相互関心」などが高いが、⑭「転職へのリスク」は他の3社に比較して圧倒的に低い。こうした特徴は、C社サンプルの平均年齢、勤続年数が他三社に比較して著しく低く、また、転職経験率が著しく高い、という特徴と強く関係していると思われる。

D社は、B社同様に①「組織の現在評価」②「組織の将来期待」③「組織アイデンティティ」が高めになっているが、⑪「人間関係の良好性」⑫「職場での相互関心」あるいは⑧「仕事での受容感」など、社内コミュニケーションに関連した点が4社中最も低くなっている。

図表 10 4社のモチベーション誘因因子得点



IV-3. 重回帰分析による各サンプルのモチベーション誘因の特定

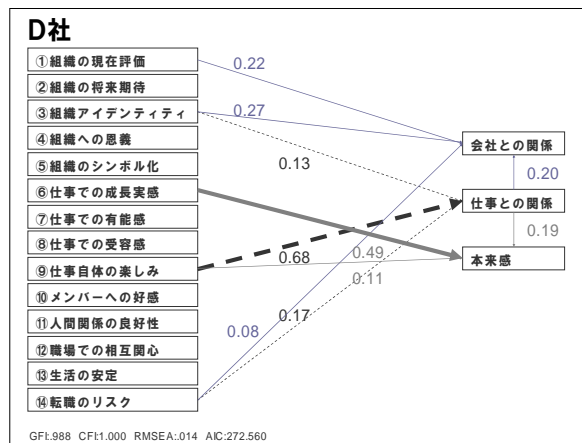
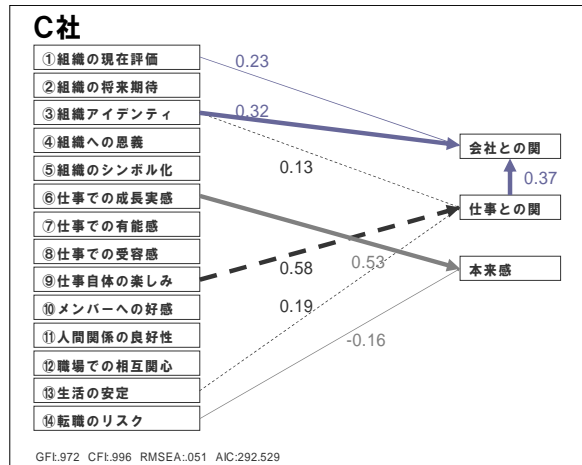
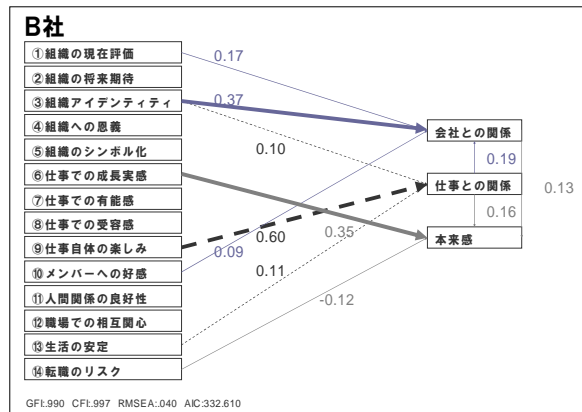
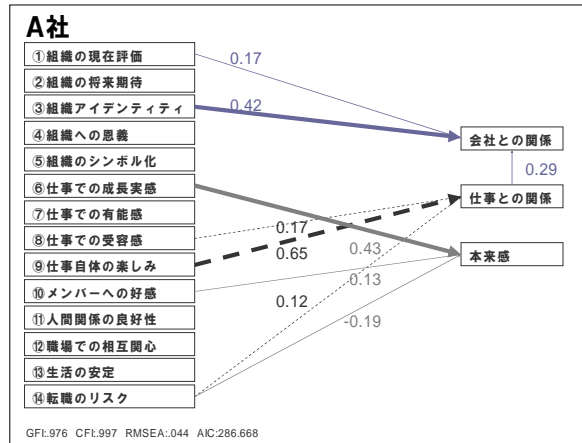
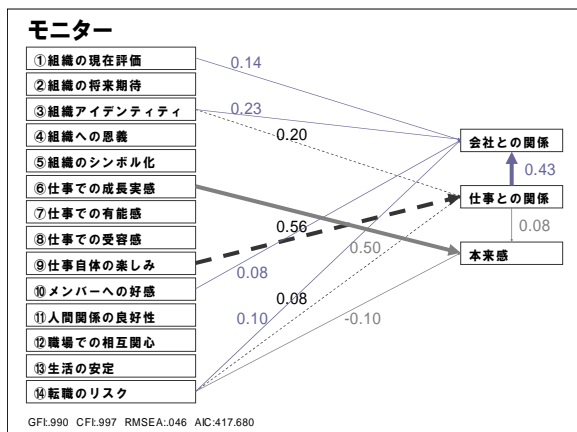
各社のスコアは、各モチベーション誘因獲得のサンプル内の平均を表すものであるが、高ければいい、という類のものではないことは自明である。モチベーション誘因は個人個人によって異なる。集団を形成する多くの人にとって価値の高いモチベーション誘因であれば、そのスコアが高いことには意味があるが、多くの人にとって価値のない、つまり「満足」へと繋がらないものであれば、その高低はその集団にとっては意味がないということになる。

そこで、各サンプルにおいて中核となるモチベーション誘因を特定するために共分散構造分析を行った³。結果は図表 11 の通りである。

被説明変数ごとに、有意である説明変数、説明力が大きく変わっている。また、モニター、個別企業 4 社のデータは、属性だけではなく従業員の価値観特性などに違いがあると想定されるにもかかわらず、大きくは同じような傾向を示している。

会社との関係においては、③「組織アイデンティティ」の係数の数値が最も高く、①「組織の現在価値」が次いでいる。モニターと B 社の結果では⑩「メンバーへの好感」が、また、モニターと D 社では⑭「転職のリスク」の関係が有意になっているが、その係数は小さい。

図表 11 モチベーション誘因特定のための共分散構造分析



*説明変数間の相関パスは表記していない。

仕事との関係においては、⑨「仕事自体の楽しみ」の係数が、すべてのデータにおいて圧倒的に高い。また、⑨「組織アイデンティティ」も、A社以外のデータでは有意になっている。モニター、A社、D社においては⑭「転職のリスク」が、B社、C社では⑬「生活の安定」が有意になっているが、その係数は押しなべて小さい数値となっている。

本来感においては、⑥「仕事での成長実感」の係数が、すべてのデータにおいて高いスコアとなっている。⑭「転職のリスク」が、D社以外はそろってマイナスに効いているが、その係数は高いものではない。

V. 考察

V-1. モチベーション誘因 14 因子に関する考察

モチベーション誘因の分類・体系化の背景は、帰属意識を語る上で、組織コミットメントなどの既存の概念特に尺度が、全体の構造を把握するには補足範囲が狭く、帰属意識そのものを語るには、概念が拡散している、という問題意識を踏まえてのものである。結果として得られた 14 因子は、帰属意識を語る上で相互に関連する概念を包括的にとらえることが出来るものであり、その中で、帰属意識の狭義の、あるいは中核的な構成概念であると考えられる「組織アイデンティティ」因子を確認できたことで、今回の研究視界を探索することが可能となった。

しかし、組織コミットメントの先行研究で言及されている「規範的コミットメント」に該当するものは獲得されなかった。因子分析において、想定する質問項目が除外され、また、その他の想定項目は④「組織への恩義」へと集約した。「義理人情」「世間体を気にする」という因子が抽出されたことは、過去の日本人論(中根 1967, 土居 1971, 浜口・公文 1982, 青木 1990, 加藤 1996 など)と整合するものである。だが、「今の会社に入った以上は、簡単には辞めないと決めている」という設問に対し、モニターの 55.1%が「そう思う」あ

るいは「どちらかといえばそう思う」と答えており、この因子分析結果をもって規範的要因がないということは出来ない。

「功利的コミットメント」に関しても、⑭「転職のリスク」以外は確認されなかった。多くの想定質問項目が、因子分析結果から除外された。サイドベット要因の中の賃金・地位以外の「人脈」「制度・文化への習熟」といった無形資産に関しては、因子を構成するに至らなかった。除外された質問のすべてが正規分布に近い分散を示していることから、無形のサイドベット要因は、因子として抽出されるようなものではなく、個別事象的に発生するものであり、獲得された 14 の因子とは関連性の薄いものであることが想定される。しかし、多くの質問項目が現状認識を聞いているものである中で「もし……であれば?」という仮定形の質問文になっていることが回答態度に影響を与えていることも考えられ、結論を出すことはできない。

V-2. 5 データの共分散構造分析に関する考察

5 つのデータは、「大卒」「男性」「正社員」「大企業勤務」という条件でコントロールされているとはいえ、かなり性格の異なる母集団であるはずである。また、図表 10 にあるように、各社によってモチベーション誘因の獲得状況には大きな差があった。このような違いがあるにもかかわらず、共分散構造分析の結果はきわめて同質的な結果となった。

「会社との関係での満足感」を高める最大のモチベーション誘因は③「組織アイデンティティ」である。A社、B社のような転職経験率の低いサンプルであれば予測された結果であるが、平均年齢、勤務年数などが他と大きく異なるC社でも高い係数値が得られた。会社との関係が変質したといわれる今日においても、伝統的な日本企業のみならず、人材流動性が高い専門サービス提供企業においても「組織アイデンティティ」は効力を発揮する。帰属意識を高めるような施策は、リテン

ション効果を生むとっていいだろう。

「仕事との関係での満足感」を高める誘因は、⑨「仕事自体の楽しみ」である。すべてのデータにおいて標準化係数が0.5を超えている。仕事の役割や裁量、評価といったものではなく、仕事をしている状態自体の良好性が仕事満足のレバレッジとなっているのだ。成果主義、早期抜擢、社内FA、MBOなど、仕事にまつわる人事システムはこの十年間で刷新し、その施策の多くが「仕事は、何かを獲得するための手段であり、自ら意思を持って選択・行動するものである」というメッセージを発してきたといえるが、結果として「仕事自体の楽しみ」というモチベーション誘因を奪ったという側面がありはしないだろうか。改めて、仕事と人との関係を考え直すことが必要なのかもしれない。

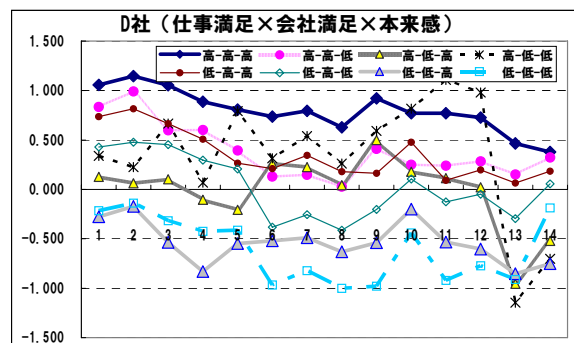
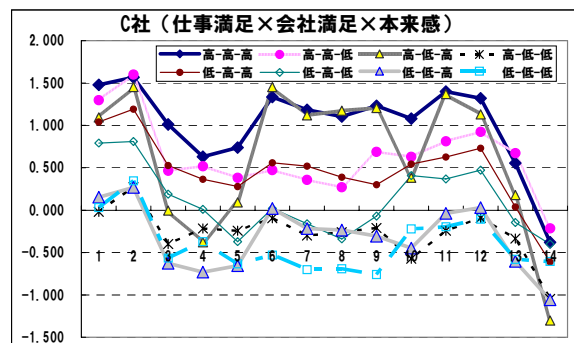
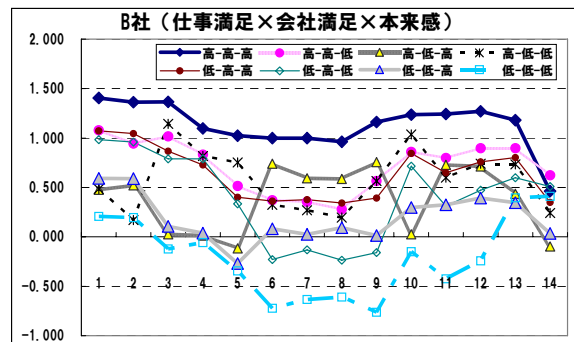
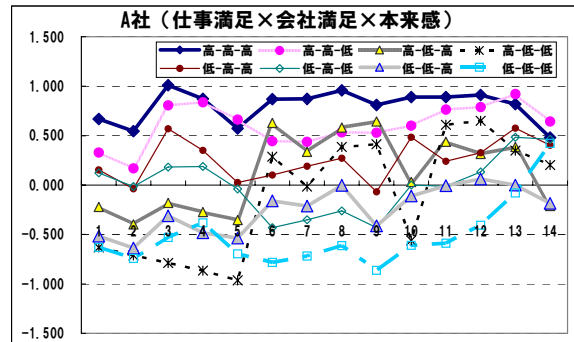
そして、「本来感」を高める最大の誘因は⑥「仕事での成長実感」である。「成長実感が得られないので転職した」という発言を頻繁に聞くことも手伝って、この因子は特に若年労働者のモチベーションに大きな影響を及ぼすという認識が強い。しかし、今回の結果は、若年だけではなく全年齢にわたって「自分が自分らしくある」という意識と密接な関係があることを証明している。また、繰り返しになるが「本来感の獲得⇌自我アイデンティティの確立」は、今日、あるいは近未来の「人と企業の関係」にとって重要なファクターである。となれば、「仕事での成長実感」というモチベーション誘因もまた、きわめて重要であることはいままでもないだろう。

さて、3つの被説明変数ごとに寄与する説明変数の違いは見られたが、これらは相互対立的なのだろうか。「就職から就社へ」という言葉に見られるように、私たちは会社と仕事のどちらにバランスをおくか、というようなゼロサム的な構造で考えることが少なくないが、果たしてそうなのだろうか。それとも、会社との関係も仕事との関係も良好、そして本来感も高い、というすべてを高める最適解があるのだろうか。

4社のデータを「仕事との関係での満足感の高

い人/低い人」「会社との関係での満足感の高い人/低い人」「本来感の高い人/低い人」の高低の組み合わせによって8分類し、それぞれのモチベーション誘因の獲得状況の違いを見ると、「仕事にも会社にも満足で、自我アイデンティティも確立している」＝高-高-高群はどの会社サンプルにおいて

図表 12 4社の被説明変数分類別モチベーション誘因獲得状況



も 35%以上の割合で存在し、総じて多くのモチベーション誘因を獲得しており、各被説明変数のカギとなるモチベーション誘因である③「組織アイデンティティ」⑥「仕事での成長実感」⑨「仕事自体の楽しみ」のスコアはいずれも高い。高-高-低群を見ると、モチベーション誘因獲得状況は総じて高いが、⑥～⑨の仕事要件が低くなっている。また、高-低-高群は、①～⑤の組織要件は低い、⑥～⑨の仕事要件は高くなっている。このようなスコア状況から、「仕事にも会社にも満足で、自我アイデンティティも確立している」という全体最適を従業員に対して実現するためには、③「組織アイデンティティ」⑥「仕事での成長実感」⑨「仕事自体の楽しみ」をすべて提供できていることが必要である、といえるだろう。

V-3. 組織アイデンティティと自我アイデンティティの関係に関する考察

前項の考察によって、既に自明のことではあるが、モニターデータ、4社のデータのいずれにおいても、組織アイデンティティは、自我アイデンティティ確立に直接には寄与しないことが確認された。また、図表⑫の高-低-高群のように、③「組織アイデンティティ」を獲得していなくても自我アイデンティティを確立している、という人々も少なからず存在していた。本稿においては、「会社・仕事生活を通して自我アイデンティティが確立されている」という状態を、今日あるいは近未来の人と企業の関係の重要要件だと繰り返してきたが、組織アイデンティティは、その関係構築に単独で好影響を及ぼす位置づけにはない。では、間接効果はあるのだろうか。図表 11 は、表記の通り説明変数である 14 の因子間の相関パスを削除してあるが、③「組織アイデンティティ」と⑥「仕事での成長実感」の相関係数は概ね 0.6 程度の数値を示しており、「組織アイデンティティ⇒仕事での成長実感⇒本来感」という間接パスは繋がっている。またモニター、B社、D社のパス図においては「組織アイデンティティ⇒仕事との関係

⇒本来感」、B社のパス図においては「組織アイデンティティ⇒会社との関係⇒本来感」とパスが繋がっている。一定の間接効果はあると推定される。しかし、被説明変数間のパスにさらに注目すると、すべてのサンプルで「仕事との関係⇒会社との関係」が有意になっており、その数値も大きい。こうしたことから類推されるのは「仕事要件のモチベーション誘因の獲得により、仕事との関係が良好となり、それが会社との関係、本来感を高める」という循環の図式だ。この図式に倣えば、本来感を高める中核要因は「仕事」であり、「会社」は副次的な要素であると捉えられる。相互の関連性は強いとはいえない。実際に、図表 12 の高-高-低群、低-高-低群のように、自我アイデンティティが揺らいだまま「会社との関係での満足感」が高くなっている、という人たちも少なからず存在している。企業によっては、その比率は 20%を超える。彼らは、「組織アイデンティティ」をはじめ、組織、社会、形式的報酬のモチベーション誘因を相当程度獲得しており、本人の満足認識は比較的良好な部類でもあるが、これは典型的な「会社人間」の傾向を有しているといえる。仕事での成長実感が十分には得られず、仕事自体に楽しみが感じられてはいないという状況で組織アイデンティティが高まってしまうのは好ましいこととはいえない。冒頭に記したように、一部企業では「寮・社宅の再建」「運動会・社員旅行の復活」などの施策を打ち出し、帰属意識、一体感を高めようとしているが、V-2 で提示した条件を満たしていない状態でこうした施策を推し進めても、健全な状況を生み出すことはできないだろう。

VI. おわりに

本研究の視界が広いことに加え、筆者の力及ばぬ点も多々あるため、フレームやモデル、調査手法には未整備な点が散見される。

モチベーション誘因を構造化するにあたり、広汎な視点を盛り込みはしたが、より下位の概念である「仕事の特性・難易度」「役割の状態」などは

含まれていない。仕事・職場の実態が及ぼす影響は決して小さくないと考えられるが、そうした点は考慮されていない。

また、価値意識の中核であり、仕事観の根底にあると位置付けられる「仕事の価値付け＝人生における仕事の中心性」も考慮されていない。加えていえば、仕事以外のモチベーション誘因があり、それによって自我アイデンティティが確立している、という状況を捕捉することもできない。

さらに、サンプリングにおいても、個別企業調査では、対象の抽出、調査手法などに相違が見られる。A社、B社は、直近の教育研修経験者を対象としているが、そこに一定のバイアスが掛かっていることは否定できない。また、調査主体が当方であるとしても、人事部門からの依頼というバイアスの存在もまた否定できない。

このような研究視界、手法の脆弱さ・欠落はあるが、得られた結果は各データにかなり共通した点が見られた。然るべき再現性を伴った結果であると考えている。

最後に、今後に向けての展望を記しておきたい。一つは、年齢への着目だ。本研究は20代～50代の幅広い年齢層を対象にしておき、多様なキャリアステージ・ライフステージの人々が調査対象となっているが、岡本(2002)は、らせん式発達モデルにおいて中年前期、あるいは定年退職期をアイデンティティ危機期と定義している。このようなライフステージ、あるいはそれに対応したキャリアステージの違いに注目して分析を重ねると、新たな知見が生まれる可能性は高い。もうひとつは、各モチベーション誘因獲得を推進する要因およびそのメカニズムの解明である。各データの持つ基本的な構造を推定することはできたが、特に個別企業4社の構造を特定するには至っていない。それぞれのサンプルが所属する組織の要因、具体的には「人材マネジメント思想」「組織文化特性」に関する検討は行われていない。組織アイデンティティが、あるいは一連のモチベーション誘因がいかなる条件の下で形成されるのかについては未知のままである。III-2. に記述したとおり検

討可能な変数は収集されている。稿を改め、全体像を把握し、その上で組織アイデンティティの意義・意味を再考したい。

注

1 「2015年。人材マネジメントはどこへ行く?—人材マネジメント調査」(リクルートワークス研究所編 2006)より。

2 モチベーション誘因に関する各質問項目の天井効果・フロア効果を確認した後、全質問に問題がなかったため、SPSSで因子分析(因子抽出法:最尤法・回転法:Kaiserの正規化を伴うプロマックス法)を行った。スクリープロット法により、抽出因子を7つとした。因子分析の結果、共通性0.2未満のもの、いくつかの因子に同等の負荷を示すもの、また、どの因子にも0.3以上の負荷を示さないものを除外し、繰り返し、探索的に因子分析を行った。(探索的因子分析結果の適合度指標:RMR:0.053 GFI:0.837 AGFI:0.819 RMSEA:0.053)。探索的因子分析の結果を活かし、モチベーション誘因の仮設フレームを参照しつつ、Amosを使い、確認的因子分析を試みた(適合度指標:RMR:0.052 GFI:0.845 AGFI:0.823 RMSEA:0.051)。

3 被説明変数:本来感、仕事との関係(仕事満足・仕事継続の回答値合計)、会社との関係(会社満足・会社継続の回答値合計)とし、説明変数はモチベーション誘因14因子を用い、共分散構造分析を行った。なお、分析プロセスでは、上記の説明変数以外に説明力が高いと想定された「年齢」「役職」などの属性変数も投入したが、ほとんどの場合有意な係数が得られなく、また、得られたとしても標準化係数が極めて小さいものであった。

参考文献

- Albert,S., & Whetten,A., 1985, "Organizational Identity" Cummings,L.L.,and Staw,B.M.,eds,*Research in Organizational Behaviour*;Vol7, JAI Press.
- 青木保, 1990, 『日本文化論の変容—戦後日本の文化とアイデンティティ—』中央公論社。
- Barbuto,J. and Scholl,R.W.,1998, "Motivation Sources Inventory: Development and Validation of New Scales to Measure an Integrative Taxonomy of Motivation." *Psychological Reports*, 82:1011-1022.
- Becker,H.S.,1960, "Notes on the concept of commitment" *American Journal of Sociology*, 66:32-40.
- Buchanan,B.,1974, "Building organizational commitment:The socialization of managers in work organizations." *Administrative Science Quarterly*;19:533-546.
- Ciulla, Joanne B,2000, *THE WORKING LIFE*, New York,Crown Business(Random House),(=2003, 中嶋愛訳『仕事の裏切り—なぜ、私達は働くのか』翔泳社。)
- キウラ、ジョアン、「なぜ私たちは働くのか」日経CSRプロジェクト編『CSR 働く意味を問う』日本経済新聞社、35-54。
- 出口将人, 2004, 『組織文化のマネジメント—行為の共有と文化』白桃書房。
- 土居健郎, 1971, 『「甘え」の構造』弘文堂。
- Drenth,P.J.D.et al.,1998, *Organizational Psychology*;Vol4, Psychology Press.
- Eric,H. Erikson,1959, "Identity and the Life Cycle" *Psychological Issues*,I(1) Monograph 1.,International Universities Press, (=1973, 小此木啓吾訳編『自我同一性 アイデンティティとライフ・サイクル』誠信書房。)
- Gouldner,A.W.,1957, "Cosmopolitans and locals:Toward an analysis of latent socialroles-I." *Administrative Science Quarterly*;2:281-306.
- ,1958, "Cosmopolitans and locals:Toward an analysis of latent socialroles-II." *Administrative Science*

- Quarterly*;2:444-480.
- 浜口恵俊・公文俊平, 1982, 『日本の集団主義』有斐閣選書。
- 花田光世, 1991, 「オペニオン・サーベイによる経営人事革新」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』Feb-Mar.1991: 81-94。
- , 1980, 「日本の経営における従業員の帰属意識」『産業能率大学研究所季報』5号。
- , 1980, 「日本人・タイ人従業員意識の国際比較」『応用心理学研究』第3・4合併号。
- 林伸二, 1985, 『仕事の価値』白桃書房。
- , 1987, 『管理者行動論』白桃書房。
- Herzberg,F., 1976, *The Managerial Choice*,Dow Jones-Irwin.
- 伊藤正哉・小玉正博, 2005, 「自分らしくある感覚(本来感)と自尊感情が well-being に及ぼす影響の検討」『教育心理学研究』53 (1) : 74-85。
- 岩田龍子, 1977, 『日本の経営の編成原理』文真堂。
- 柿本敏克, 2006, 「状況の現実感が集団同一視と内集団バイアスの関係に及ぼす影響に父考察」『群馬大学社会情報学部研究論集』第13巻: 83-91。
- , 2007, 「濱口の人間モデルと内集団バイアス生起の前提条件」『群馬大学社会情報学部研究論集』第14巻: 121-130。
- , 1995, 「内集団バイアスに影響を及ぼす個人差要因」『社会心理学研究』11 (2) :94-104。
- 金井壽宏, 2006, 『働くみんなのモチベーション論』NTT 出版。
- Karasawa,M.,1991, "Toward an assessment of social identity: The structure of group identification and its effects on in-group evaluations." *British Journal Social Psychology*,30-293-307.
- 唐沢穰, 1994, 「日本人の国民意識の構造とその影響」『日本社会心理学会第35回大会発表論文集』246-247。
- 加藤周一, 1996, 「日本文化における時間と空間について」『加藤周一講演集 伝統と現代』かもがわ出版。
- Lawler □,E.E.&D.T.Hall,1970, "Relationship of Job Characteristics to Job Involvement,Satisfaction,and Intrinsic Motivation" *Journal of Applied Psychology*,54(4):305-312.
- Leonard,N.H et al,1995, "A self concept-based model of work motivation." *Proceedings of the Academy of Management Annual Meeting*,Vancouver,B.C.
- McClelland,D.,1961, *The Achieving society*,Princeton:N.J.:D.Van Nostrand.
- , 1976, "Power is a Great Motivator" *Harvard Business Review*,54:100-110.
- McGregor,D.,1960, *The Human Side of Enterprise*,McGraw-Hill (＝1977, 高橋達男訳『企業的人間的側面』産業能率短大出版部。)
- Meyer,J.P.&Allen,N.J.,1990, "A three-component conceptualization of organizational commitment" *Human Resource Management Review*,1:61-89.
- ,1997, *Commitment in the Workplace*,London:Sage Publications.
- Michael A. Hogg, & Dominic Abrams, 1988, *SOCIAL identifications*: Routledge. (＝1955, 吉森護・野村泰代訳『社会的アイデンティティ理論』北大路書房。)
- Nadler,D.A. & E.E. Lawler, III.,1977, "Motivation:A Diagnostic Approach" Hackman,J.R.et al ed., *Perspectives on Behavior in Organizations*,26-38.
- 中根千枝, 1967, 『タテ社会の人間関係』講談社。
- 日経 CSR プロジェクト編, 2007, 『CSR 働く意味を問う』日本経済新聞社。
- 西田豊昭, 2000, 「職務満足, 組織コミットメント, 組織公正性, OCB が職場の有効性に及ぼす影響」『経営行動科学』13 (3) : 137-158。
- 西川真規子, 2003, 「日本における正社員の企業帰属意識」『社会科学研究』51 (4) : 135-157。
- 尾高邦雄, 1963, 『産業社会学』ダイヤモンド社。
- , 1965, 『日本の経営』中央公論社。
- 岡本祐子編著, 2002, 『アイデンティティ生涯発達論の射程』ミネルヴァ書房。
- Porter,L.W.,Steers,R.M.&Mowday,R.T.,1974, "Organizational Commitment,Job Satisfaction,and Turn-over among Psychiatric Technicians" *Journal of Applied Psychology*,59:603-609.
- 坂下昭宣, 2002, 『組織シンボリズム論—論点と方法—』白桃書房。
- 佐藤郁哉・山田真茂留, 2004, 『制度と文化 組織を動かす見えないうちの力』日本経済新聞出版社。
- 生命保険文化センター, 1994, 『就労意識に関する調査』。
- 関本昌秀, 1992, 「企業帰属意識の変化」『法学研究』65 (1) :287-312。
- 関本昌秀・花田光世, 1985, 「11社4539名の調査分析に基づく企業帰属意識の研究(上)」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』Oct.-Nov.1985: 84-96。
- , 1986, 「11社4539名の調査分析に基づく企業帰属意識の研究(下)」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』Dec-Jan.1986: 53-62。
- 鈴木竜太, 2002, 『組織と個人—キャリアの発達と組織コミットメントの変化—』白桃書房。
- , 2007, 『自律する組織人—組織コミットメントとキャリア論からの展望』生産性出版。
- Tajfel,H. & Turner,J.C.,1979, "An integrative theory of intergroup conflict" W.G.Austin & S.Worchel eds, *The Social Psychology of Intergroup Relations*,Monterey,Calif.: Brooks-Cole.
- ,1986, "The social identity theory of intergroup behaviour" S.Worchel & W.G. Austin eds, *Psychology of Intergroup Relations*,Chicago,Nelson-Hall.
- 高木浩人, 2003, 『組織の心理的側面—組織のコミットメントの探求』白桃書房。
- 田尾雅夫編, 1997, 『「会社人間」の研究—組織コミットメントの理論と実践—』京都大学学術出版会。
- , 1998, 「変わりゆく集団帰属意識」日本労働研究機構『『集団帰属意識の変化と職業生活』調査研究報告書 No.104』, 45-74。
- , 1991, 『組織の心理学』有斐閣。
- , 1998, 『モチベーション入門』日本経済新聞出版社。
- 鏑幹八郎, 1990, 『アイデンティティの心理学』講談社。
- Truax,C.B. & Carkhuff,R.R.,1967, "Toward effective counseling and psychoterapy" Training and practice,Chicago,IL:Aldine.
- Turner,J.C., 1982, "Towards a cognitive redefinition of the social group" Tajfel,H., eds, *Social Identity and Intergroup Relations*, Cambridge:Cambridge University Press.
- Vroom,V.H.,1964, *Work and Motivation*,John Wiley & Sons.
- 若林直樹・山岡徹・松山一紀・本間利通, 2006, 「成果主義的人事制度改革と組織帰属意識の変化」『京都大学大学院経済学研究科 Working Paper』J-51。
- 山田真茂留, 1998, 「組織の<パフォーマンス>—組織アイデンティティ論の新展開—」『広報研究』第2号: 28-39。
- , 2004, 「日本らしさのゆくえ—価値観調査をもとに—」『早稲田大学紀要社会学科』第14号: 45-57。