

<人材定着・職場推奨度について調査結果>
給与への関心が低い方が、組織コミットメントが高いと判明
5つの組織コミットメントタイプのうち
『功利型タイプ』の離職意図は、『奉仕型タイプ』の約3倍

“働く人のライフスタイルを豊かにする”をミッション・ステートメントに、社会課題の解決に取り組む株式会社 OKAN（代表取締役 CEO: 沢木恵太 / 東京都豊島区）が、日本大学経済学部櫻井研司氏と実施した「人材定着・職場推奨度とその要素についての共同調査」により、5つの組織コミットメントタイプの存在を明らかにしました。

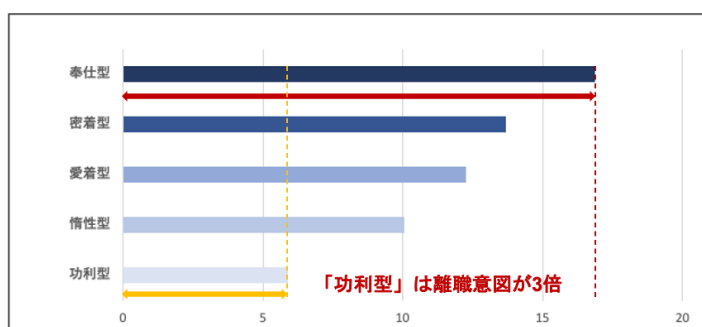
定着率の高いタイプ	情緒的（愛着）	規範的（道徳）	存続的（功利）
1位「奉仕型」	○	○	×
2位「密着型」	○	○	○
3位「愛着型」	○	△	×
4位「惰性的型」	△	△	△
5位「功利型」	×	×	○

給与など経済的理由は
継続意図とは関係が低い

【図1】組織コミット要素と5つのタイプの関係性

従業員と組織の心理的なつながりを示す「組織コミットメント」は、大きく5つのタイプに分類することができます。このうち、会社への愛着と義理的な思い入れが強く、経済的な理由など功利的なつながり意識が低めである「奉仕型」の従業員は、他4タイプの従業員と比べもっとも離職意図が低い傾向がありました。（図1）一方、会社への愛着および道義的なつながりが低く、経済的な理由から働く意識が強い「功利型」の従業員は、「奉仕型」の従業員と比べ離職意図が約3倍高い傾向が認められました。（図2）これらの調査結果から、人材定着のためには、経済的な報酬よりも組織に対する愛着と責任意識を高めることが重要であるとわかります。ハイジの調査結果においては、愛着と責任意識には経営者の明確なミッション、多様な働き方への理解、チームワークといった組織の在り方が深く関わっていることが示されています。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）流行をきっかけに、人々の働き方が大きく見直されています。リモ



【図2】組織コミットメントタイプごとの継続意図

ートワークなどの浸透で、偶発的で非言語的なコミュニケーションが減っている今、経営者や管理職にとっては「従業員の抱える問題を検知しづらい」「組織の状態を可視化しづらい」とマネジメントに関する新たな課題も生まれており、これまで以上に『ワーク・ライフ・バリュー（従業員が大切にしたいと考える生活観や家族観などの価値観）』に関する理解・対応が求められています。今後も、ハイジでは、企業が従業員ひとりひとりを理解し、“望まない離職”を防ぎ、適切な事業活動を継続できるよう、働く人とまつわる要素や環境についての調査を続けていきます。

【報道関係者向けお問合せ先】

株式会社 OKAN PR グループ細山 (kaori.hosoyama@okan.jp) 中村(hoshito.nakamura@okan.jp) TEL:050-1746-1112

■「組織コミットメントタイプ」3つの要素

組織コミットメントとは、個人と所属する組織（従事する仕事、職業も含む）との関係性を表す概念のことを指し、人材の定着と深い関係があり、3つに要素に分類することができます。

<情緒的コミットメント（愛着）>

「目的」「ミッション」に関係する、人間の精神的、感情的な側面に注目した概念。

会社の一員であることを自覚し誇りに感じる。例：「〇〇が好きなので働く」

<規範的コミットメント（道徳）>

「会社」や「人」に関係する、義理、道理、恩義に着目した概念。

人間関係を重んじて辞めることに罪悪感を感じる。例：「△△に恩があるので働く」

<存続的コミットメント（功利）>

「給与」に関係する、経済的な交換関係に着目した概念。

離職による経済的な損失や代償を懸念を感じる。例：「××の方が得なので働く」

■3つの要素から導き出された5つの「組織コミットメントタイプ」

- ①功利型：会社に愛着および道義的なつながりを感じていないが、**経済的な理由**から働いている
- ②惰性型：どの質問に対しても**”どちらでもない”**人で、惰性で働いている
- ③愛着型：**愛着が高く**、義理的な要素は中程度、功利的な要素は低め
- ④密着型：**愛着、道徳、功利の3要素が高く**、会社と深くつながっているイメージ
- ⑤奉仕型：会社に対する**愛着と義理的**な思い入れが強く、経済的な理由から働く側面が高くない

■3つの要素に関する設問項目

大分類	設問内容
情緒的コミットメント (愛着)	この会社の問題をあたかも自分の問題であるかのように感じる
	この会社のメンバーであることを強く意識している
	この会社の一員であることを誇りに感じる
	この会社が気に入っている
	この会社に愛着がある
規範的コミットメント (道徳)	この会社の人々に義理を感じるので、今辞めようとは思わない
	この会社に多くの恩義を感じる
	今この会社を辞めたら、罪悪感を感じるだろう
	この先、誠実に勤め続ける価値のある会社だと思う
存続的コミットメント (功利)	この会社を離れるとどうなるか不安である
	今この会社を辞めたら、生活上多くのことが混乱するだろう
	今この会社を辞めたら損失が大きいため、この先も努めようと思う
	転職したくとも、私の選択肢はとても限られている

■調査概要

- ・調査期間 : 2020年1月～2020年3月
- ・調査方法 : web上のアンケートフォームで回収
- ・調査対象 : 働く社会人（業種、年齢、性別問わず）
- ・有効回答数 : 614名
- ・監修 : 櫻井研司氏(日本大学経済学部准教授)

■人材定着支援サービス「ハイジ」とは



関数	調査人数	ハイジスコア	モチベーション	リフレッシュワーク	チームワーク	社内の雰囲気	適正な労働時間	休暇の取りやすさ	制度の充実	上司の信頼	フィジカルヘルス	メンタルヘルス	生活環境の充実と支援	生活費の軽減
総計	23	4.85	11.65	9.11	3.00	4.02	3.60	3.72	3.62	3.88	3.53	3.77	4.25	4.03
「所属部署」で比較														
営業/セールス	5	3.85	5.45	4.35	2.70	6.35	4.35	2.40	1.00	1.50	5.40	5.25	4.20	3.20
営業/コーポレート	4	4.57	8.81	7.50	2.00	3.69	4.50	4.50	4.25	1.50	4.13	4.50	6.69	2.75
マーケティング	4	5.17	7.13	6.31	5.38	4.88	2.88	7.19	5.81	5.69	7.81	2.38	1.88	4.69
技術/システムエンジニア	10	5.34	17.73	13.25	2.60	2.65	3.15	2.68	3.80	5.30	0.65	3.30	4.25	4.70

『ハイジ』は、働き「つづけられる」組織をつくる、人材定着のための組織改善サービスです。従業員アンケートと結果レポートによって、人材定着と関連の深い組織の課題を数値化することができます。約50問の質問回答をもとに15項目で分析し、部署・年代・性別等のカテゴリでスコアを作成、改善までをサポートします。PC/スマートフォンでアンケート調査を行い、結果レポートを閲覧するまでのシステム利用料は無料。その他、「伴走支援プラン」など有料オプションも用意、根本的な課題解決を目指します。

日本の労働人口は減少トレンドに入り、採用が難化する昨今、採用（エントリーマネジメント）に加えて、定着（リテンションマネジメント）について考える必要性が高まっています。OKANでは、望まない離職防止を今以上に加速するために、『ハイジ』を2020年2月より無料で提供。

日本大学経済学部の監修櫻井研司氏との共同調査を受け、人材定着に関わる15要素を原因指標として反映。個々人が理想の働き方をそれぞれの価値観に合わせてつくっていく社会の実現を目指します。

■株式会社 OKAN 企業概要

株式会社 OKAN は、「働く人のライフスタイルを豊かにする」をミッション・ステートメントに、リテンションマネジメントカンパニーとして、人材不足が深刻である日本における企業課題と社会課題の解決に取り組み、「働きつづけられる」社会を実現することを目指しています。

仕事内容だけではなく、健康、家庭との両立、自分らしい生活など、あらゆる価値観=「ワーク・ライフ・バリュー」を各企業個々が理解し従業員をサポートするために、置型社食サービス「オフィスおかん」、自宅の社食サービス「オフィスおかん仕送り便」、人材定着のための組織改善サービス「ハイジ」を展開。これらの問題特定から改善・解決までの支援サービスを企業向けに提供しています。

- ・会社名 : 株式会社 OKAN (URL: <https://okan.co.jp/>)
- ・代表者 : 沢木恵太 (さわきけいた)
- ・住所 : 〒171-0022 東京都豊島区南池袋 1-16-15 ダイヤゲート池袋 10 階
- ・設立年月 : 2012 年 12 月 10 日