



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

**KOBE UNIVERSITY**

ROKKO KOBE JAPAN

2010-5b

コミットメントプロファイルに関する研究  
—規定要因と成果変数に注目して—

南 常之

Current Management Issues



専門職学位論文

コミットメントプロファイルに関する研究  
——規定要因と成果変数に注目して——

2010年8月23日

神戸大学大学院経営学研究科

現代経営学専攻

所属研究室 上林憲雄研究室

学籍番号 093B261B

氏名 南 常 之

コミットメントプロファイルに関する研究  
——規定要因と成果変数に注目して——

氏名：南 常之

# 目次

序章 問題の所在.....	1
第1節 はじめに.....	1
第2節 本研究の背景と問題意識.....	1
第3節 研究目的.....	5
第4節 本研究の構成.....	7
第1章 組織コミットメント研究の変遷.....	9
第1節 はじめに.....	9
第2節 組織コミットメントの概念.....	9
第3節 組織コミットメント研究の変遷.....	10
第4節 これまでの先行研究を振り返って.....	20
第2章 組織コミットメント理論モデルとコミットメントプロファイル.....	23
第1節 はじめに.....	23
第2節 組織コミットメント理論モデル.....	23
第3節 コミットメントプロファイル.....	24
第4節 先行研究の意義と課題.....	30
第3章 仮説の設定.....	33
第1節 はじめに.....	33
第2節 コミットメントプロファイル理論モデル.....	33
第3節 仮説の設定.....	38
第4節 小括.....	41
第4章 調査設計.....	43
第1節 はじめに.....	43
第2節 調査対象.....	43
第3節 調査方法.....	43
第5章 実証分析.....	46
第1節 はじめに.....	46
第2節 調査の概要.....	46
第3節 分析結果.....	46
第4節 考察.....	73
第5節 小括.....	78
終章 要約と今後の課題.....	80
第1節 要約と結論.....	80
第3節 残された課題.....	92
謝辞.....	94
参考文献.....	95
質問票.....	99

## 図表目次

表 1	組織コミットメントの概念	22
表 2	成果要因 4 変数のマトリクス	36
表 3	コミットメントプロファイル理論モデル	37
表 4	3 次元尺度の相関係数と平均, SD, $\alpha$ 係数	47
表 5	成果変数 4 尺度の相関係数と平均, 標準偏差, $\alpha$ 係数	48
表 6	規定要因 4 尺度の相関係数と平均, 標準変化, $\alpha$ 係数	49
表 7	相関係数	50
表 8	中関与型の 3 次元コミットメントデータ	51
表 9	高関与型の 3 次元コミットメントデータ	52
表 10	低功利型の 3 次元コミットメントデータ	52
表 11	情緒規範型の 3 次元コミットメントデータ	53
表 12	情緒型の 3 次元コミットメントデータ	53
表 13	中-高関与型の 3 次元コミットメントデータ	54
表 14	非関与型の 3 次元コミットメントデータ	54
表 15	クラスターごとの 3 次元コミットメント比較	55
表 16	企業別のクラスター割合の比較	56
表 17	クラスターごとの成果変数	57
表 18	組織を背負う意識を因子とした高関与型と他のクラスターの分散分析	59
表 19	自己成長を因子とした高関与型と他のクラスターの分散分析	60
表 20	OCB を因子とした高関与型と他のクラスターの分散分析	61
表 21	リテンションを因子とした高関与型と他のクラスターの分散分析	62
表 22	組織を背負う意識を因子とした情緒規範型と他のクラスターの分散分析	63
表 23	リテンションを因子とした情緒型と他のクラスターの分散分析	64
表 24	成果要因 4 変数を従属変数とした階層的重回帰分析	67
表 25	各クラスターと規定要因	70
表 26	高関与型の 2 項ロジスティック回帰分析	70
表 27	中-高関与型の 2 項ロジスティック回帰分析	71
表 28	低功利型の 2 項ロジスティック回帰分析	72
表 29	中関与型の 2 項ロジスティック回帰分析	72
表 30	非関与型の 2 項ロジスティック回帰分析	73
表 31	高関与型と非関与型の 2 項ロジスティック回帰分析比較表	76
表 32	コミットメントプロファイル理論モデル	84

## 序章 問題の所在

### 第1節 はじめに

本研究は、事業が軌道に乗った歴史のある日本企業で働く人々に焦点を当て、人々が持つ組織コミットメントを複眼的に見る事により複数のプロフィール（「コミットメントプロフィール」）を見出し、どのようなコミットメントプロフィールを持つ人々が高い成果を生み出し得るのか、明らかにしようとするものである。まず組織コミットメントを組織への愛着から生じるコミットメント、組織から離脱すると自らが損をするのでその組織に留まり続けるという功利的な気持ちから生じるコミットメント、組織に所属している限り組織にはコミットすべきだという個人が持つ規範から生じるコミットメントを3次元で計測する。そしてこの3次元のコミットメントを複眼的に観察することにより見出されるコミットメントプロフィールの内、どのようなコミットメントプロフィールが高い成果を生み出し得るのか、また高い成果を生み出し得るコミットメントプロフィールを規定する要因は何なのか、本研究で提示することを目指している。

### 第2節 本研究の背景と問題意識

組織において、いきいきと働き、高い成果を出す社員と、仕事にやりがいを見出せず、ひたすら定時退社の時間になるのを待っている低い成果しか出せない社員との違いは何だろうか。これが本研究の問題意識の核心である。本研究では、組織行動論の中でも多くの研究が蓄積された組織コミットメントの概念を使って、この問題意識の核心に触れていく。

高度成長時代は所属している企業にコミットし頑張って働いていれば、年功序列で給与が増え、また企業の成長と共に管理職ポストも増えていき、昇進のチャンスにも恵まれた。しかし失われた20年を経た今、個人は企業にコミットする意義を見失いつつあるように見える。なぜならばゼロ成長時代で平均賃金が停滞し、また組織のフラット化が進み割り当てられる管理職ポストも減ってきたからである。すなわち個人は将来に対して期待が持てなくなり、また将来に対してのビジョンが描けなくなっているため

にコミットメントが低下しているのである。高橋（1996）は、これを「未来傾斜原理」が働かなくなったからだと論じた。

しかしながら、個人にとっても1日の中で多くの割合を占める仕事にやりがいを持って、企業にコミットし成果を上げた方が良いだろう。なぜならば成果を上げれば周囲から自己を認知してもらえし、またネガティブな視点から見れば、終身雇用が崩壊したと言われる今、成果を上げなければ給与が上がらないばかりか職を失う可能性もあるからである。また企業にとっても、個人と企業の価値観が共鳴し、企業にコミットして好業績を上げるコア社員の育成について強い関心があるはずである。本研究では、高い成果を生み出し得る好ましい企業と個人の関わり方のタイプを明らかにし、その好ましいタイプを生み出すためにはどうすればよいのか検討することによって、個人と企業がwin-winの関係を構築できる可能性のある提言を行うことを目標としている。

このような問題意識を持った背景に、筆者の生い立ちが関係しているので述べてみたい。筆者は2009年に創業80周年を迎えた食品機械メーカーの後継者である。幼少の頃から、後継者となる意識付けをされていた筆者にとって、企業の存亡は大きな関心事であった。この関心が更に大きくなった出来事があった。父の死である。2010年1月に事故死し、筆者は34歳で代表取締役社長に就任した。正に筆者の決断次第で、創業80年超の会社の存亡が、またそこに所属している社員と社員の家族の将来が、左右される事となった。どうすれば企業を存続させられるのか、ゴーイングコンサーンが筆者の大きな関心事になったのは想像に難くないだろう。

そんな中、事業が軌道に乗った歴史のある企業が存亡の危機に瀕するのはどんな時だろうかと考えた。様々な要因があるだろうが、大きな要因の1つとして外部環境の変化に対応出来ない点があるだろう。

「生き残るのは最も強いものでも最も賢いものでもない。変化に最も敏感なものが生き残るのである」(Darwin, 1975)

Darwinのこの言葉は生物界だけではなく、企業にも適用できる。なぜならば、歴史のある企業でも、社会環境の変化や顧客ニーズの変化など外部環境の変化に対応出来ず倒産、会社更生法申請や吸収合併などで消滅した

例はたくさんあるからだ。例えば、世界一の自動車メーカーであったゼネラルモーターズは、顧客ニーズが小型車、低燃費車に移行しているにも関わらず、顧客ニーズの変化に対する対応が遅れたため、結果として会社更生法を申請せざるを得なくなった。また雪印食品は、顧客が企業に対してコンプライアンスを求めるようになっていたにも関わらず、食肉を偽装するという不法行為を働き、結果として金の成る木であった雪印アクセスが他社へ吸収合併されてしまった。

ではどのようにして外部環境の変化に対応出来なくなるのであろうか。1つは企業トップ、企業の経営陣が外部環境の変化に対応した戦略立案や意思決定が出来ない点であろう。企業に属する社員がいくら頑張っても、競争優位を見出せる市場や競争優位を創り出す戦略を間違えたり、外部環境の変化に応じた意思決定が出来たりしなければ、企業は存続できない。もう1つは社員が企業に関与しない場合である。社員の企業へのコミットメントが低い会社は、企業トップがいくら競争優位を生み出す戦略を立案しても、社員がそれに関与しないので実効性を持たない。また企業にコミットしない社員は、言われた最低限度の事しか実行しないので、戦略は有効に機能しない。なぜならば完璧に将来を見通した戦略など存在せず、戦略を遂行するグループや個人の柔軟性が求められるからである。

Minzberg(1998)は、事前に全て計画された戦略だけで戦略は有効に機能せず、計画された戦略に「創発戦略」が加味される事によって、はじめて戦略が実現すると主張している。また一人の行動が大きな創発戦略に繋がる事もあると論じている。つまり企業に所属する社員が積極的に戦略に関与する事により、事前に計画された戦略に従いながらも外部環境の変化に対応する行動を行う。その行動が創発戦略に繋がる可能性があり、結果として戦略が有効に機能するのである。すなわち企業を存続させるためには、企業トップである筆者が、競争優位を生み出す戦略を立案し、外部環境の変化に応じた意思決定を行うと同時に、企業に所属する社員の組織コミットメントを高めることによって創発戦略を生み出す行動を促す事が、ゴーイングコンサーンに繋がると考えた。これが本論文執筆に至った経緯である。

組織コミットメントを向上させるに当たって、筆者はコミットメントプロファイルに注目した。コミットメントプロファイルとは、組織コミットメントを複眼的に観察することにより見出されるプロファイルの事である。例えば情緒的コミットメントが高い人でも、情緒的コミットメントだけが高い人、情緒的コミットメントと功利的コミットメントが高い人、情緒的コミットメント、功利的コミットメント、規範的コミットメントの3つとも高い人がいるはずである。Meyer & Herscovitch(2001)は、組織コミットメント3次元モデルを複眼的に見る事により、8つのコミットメントプロファイルを提示した。そして8つのコミットメントプロファイルごとに違った成果を生み出すのではないかと考えた。筆者がコミットメントプロファイルに注目した理由は、従来情緒的コミットメント、功利的コミットメント、或いは規範的コミットメントの単次元で行われてきた研究では、複雑な人間の心理を捉えきれないと考えたからである。現実的に、個人の態度を表わす組織コミットメントにおいて、情緒的コミットメントだけが高く、その他のコミットメントが無い、という状態は想像し難い。また研究上では、各々の組織コミットメントを定量化して分析を行う場合があるが、情緒的コミットメントが5点尺度で4.2であるが、功利的コミットメントが0.0というのも考えにくい。すなわち個人の態度は、組織コミットメントの下位尺度が情緒、功利、規範の3つだと仮定すると、その3つのコミットメントが複雑に絡み合うことによって表わされていると考えられる。企業にとって好ましい成果を生み出す個人は、どのようなコミットメントプロファイル(3次元のコミットメントを各々どの程度持っているのか)を持つのかを探求することにより、今まで多次元で組織コミットメントを研究していながら、個々のコミットメントと成果の関係を調査してきた研究よりも、より現実の態度を深く追求することが出来るであろう。もちろん組織コミットメントを複眼的に観察することにより見出されるコミットメントプロファイルが人間の複雑な心理を十分に捉えているのかと言えれば疑問が残るが、少なくとも単次元で捉えるよりも複眼的に見

たコミットメントプロファイルの方が、人間の心理を捉えやすいと言えるだろう。従来、田尾（1997）<sup>1</sup>のようにコミットメントに肯定的な意見や、コミットメントが強すぎると革新性が阻害されるとの理由で（例えば松山，2005）コミットメントに対して否定的な意見の二元論で議論されてきた。しかし、コミットメント自体の善し悪しではなく、好ましいコミットメントプロファイルやあまり好ましくないコミットメントプロファイルが解明されれば、コミットメント研究に新たな視座を提供出来る可能性を秘めている。

そしてこれらの関心をもとに、高い成果を産み出し得る好ましいコミットメントプロファイルの存在を明らかにし、またその好ましいコミットメントプロファイルを規定する要因と、その好ましいコミットメントプロファイルが生み出し得る成果について追求していく。この規定要因、コミットメントプロファイル、成果変数を測ることにより、過去（規定要因）、現在（コミットメントプロファイル）、未来（成果変数）を考察していきたい。

また本研究では、事業が軌道に乗った歴史のある企業を、創業から半世紀以上存続している企業と定義づけている。業種や外部環境により大きく変わるので、事業が何年経てば軌道に乗ったか一般化することは困難である。しかし、2005年の国税庁による報告では、30年間企業が存続する確率は0.025%（1万社の内2.5社）である。従って、創業から半世紀経った企業は、事業が軌道に乗ったといっても良いだろう。

### 第3節 研究目的

本研究の目的は、事業が軌道に乗った歴史のある日本企業にとって、好ましいコミットメントプロファイルとはどのようなものであるか、またその好ましいコミットメントプロファイルはどのような成果を生み出すと想定されるかを明らかにすることである。そして好ましいコミットメント

---

<sup>1</sup> 田尾（1997）は日本企業が強い競争力を持っていた時代、その競争力の源泉は企業への帰属意識、すなわち組織コミットメントであったと主張した。

プロフィールを規定する要因は何であるのかを明らかにすることが出来れば、人的資源管理施策やマネジメントコントロール施策を講じる上で、有益な示唆を与える事が出来ると考える。これらを解明するために3つの研究課題(Research Question)を設定する。

第一に、事業が軌道に乗った歴史のある日本企業において、企業への愛着から生じる情緒的コミットメント(Affective Commitment, 以下 AC と記す)、企業から離脱すると自らが損をするのでその企業に留まり続けるという功利的な気持ちから生じる功利的コミットメント(Continuance Commitment, 以下 CC と記す)、企業に所属している限り企業にはコミットすべきだという規範から生じる規範的コミットメント(Normative Commitment, 以下 NC と記す)の3つの組織コミットメントを複眼的に見た時、いくつのコミットメントプロフィールが見出せるだろうか(研究課題1)<sup>2</sup>。理論上コミットメントプロフィールは、全ての要素が高い高関与型(High-AC, High-CC, High-NC)、情緒的要素と規範的要素が高い情緒規範型(High-AC, Low-CC, High-CC)、情緒的要素と存続的要素が高い情緒功利型(High-AC, High-CC, Low-NC)、情緒的要素だけが低い情緒型(High-AC, Low-CC, Low-NC)、規範的要素と存続的要素が高い功利規範型(Low-AC, High-CC, High-NC)、規範的要素だけが低い規範型(Low-AC, Low-CC, High-NC)、存続的要素だけが低い規範型(Low-AC, High-CC, Low-NC)、全ての要素が低い非関与型(Low-AC, Low-CC, Low-NC)がある。既存研究では、この8つのコミットメントプロフィールを見出そうとした研究は存在する(例えば Gellatly et al., 2006)。しかし、日本において事業が軌道に乗った歴史のある企業を対象に、コミットメントプロフィールを見出そうとした研究は極めて少ない。本研究の前提となる研究課題であるので、厳密な調査をしていきたい。

第二に、それぞれのコミットメントプロフィールに想定される成果に違いがあるのではないだろうか。もし違いがあれば、どのような違いがある

---

<sup>2</sup> 一般的に Affective は感情的、Continuance は存続的と翻訳されるが、組織コミットメント研究において、情緒、功利、規範の3次元で表現される事が多いため、本論文も情緒、功利、規範或いは AC,CC,NC と表記する。

のか（研究課題 2）。

第三に、それぞれのコミットメントプロファイルを規定する要因に違いがあるのではないだろうか。もし違いがあれば、どのような違いがあるのか（研究課題 3）。

本研究の目的は、上記に設定した 3 つの研究課題を明らかにすることである。

#### 第 4 節 本研究の構成

本研究は、序章と終章を含めて 7 つの章から構成される。第 1 章、第 2 章では先行研究のレビューを行う。第 1 章では組織コミットメントの概念についてレビューしたのち、組織コミットメントにおける変遷についてレビューする。第 2 章では、組織コミットメントの概念そのものではなく組織コミットメントの理論モデル、すなわち組織コミットメントが生み出す成果、そして組織コミットメントを規定する要因についての研究についてレビューする。また第 2 章では、本研究のメインテーマであるコミットメントプロファイルに関する先行研究もレビューする。最後に組織コミットメントに関する先行研究レビューを纏め、本研究の意義を見出したい。

第 3 章では、研究課題に基づいた仮説を提示する。まず仮説を導く本研究の理論モデルを提示する。その後、コミットメントプロファイルはいくつ存在するのかを明らかにする仮説をまず提示する。そして、コミットメントプロファイルがもたらす成果と、コミットメントプロファイルを規定する要因についてもいくつかの仮説を提示する。

第 4 章では、調査設計について述べる。コミットメントプロファイルを中心とし、各々のコミットメントプロファイルが生み出す成果、そしてそれらを規定する要因について、どのような項目を調査するのか述べる。そして調査対象、調査方法に関して記し、調査の概要を提示する。

第 5 章では、実証分析を行う。第 3 章で提示した調査設計を基に調査を行い、分析する。まず Allen & Meyer(1990)の質問票を基に作成した組織コミットメントに関する項目を基に、AC, CC, NC の存在を見出す。そ

して各々のコミットメントを複眼的に見る事によって、コミットメントプロフィールがいくつ見出せるか実証する。その後、各々のコミットメントプロフィールと成果変数とを多変量解析し、また各々のコミットメントを生み出す規定要因を探ることによって、特定のコミットメントプロフィールを持つ人々がどのような成果を生み出すのか明らかにすると同時に、それを規定する要因についても分析する。

終章では、要約と結論をまとめ、理論的、実践的含意について言及する。それと同時に残された課題にも触れ、本研究を今後の研究において道標としたい。

## 第1章 組織コミットメント研究の変遷

### 第1節 はじめに

本章と次章で、本研究に関する先行研究についてレビューを行う。本章による、具体的なレビュー内容は次の通りである。

まず第2節では、組織コミットメントの概念における定義付けに関してレビューを行う。ここでは組織コミットメントとはどのような性質であるのかをまとめていく。この節では、本研究のメインテーマであるコミットメントプロファイルが研究される前には、組織コミットメントの概念はどのように研究されてきたのかを明らかにする目的でレビューされる。第3節では半世紀を超えて研究されている組織コミットメントの概念における変遷を時系列にまとめていく。第4節では、第2節と第3節でレビューした先行研究について意義と限界について言及する。

### 第2節 組織コミットメントの概念

本節では、組織コミットメントの概念について、レビューする。組織への帰属意識、あるいは組織に留まる意志を表わした組織コミットメントの概念とはどのように捉えられてきたのか確認する。

まず組織コミットメントを、組織から離れた場合に失うことになる「side-bet」を考慮して、首尾一貫した行動を取る性質のものとしたBecker(1960)の概念を紹介したい。彼は、例えば、個人は昇進の機会や組織固有のスキル、退職金など組織を離れると失うものを考慮して、組織に留まるかどうか判断すると考えた。すなわち、個人が組織を離れるか否かは、個人が組織を離れた際に失う損失（積み上げられた「side-bet」）の大きさによると考えた。

Beckerと全く違った組織コミットメントの概念を提唱したのは、Buchananである。Buchanan(1974)は、組織コミットメントを、「金銭的な価値から離れた、組織の価値や目標、それに関連した役割、そして組織への同一化と没入の強さ」だと考えた。組織に留まるか否かは、損得からではなく、組織への愛着があるか無いかで決まるとというのが、Buchananの主張である。

Mowday, Porter & Steers(1982)は、組織コミットメントを、「特定の組織への同一化(identification)と没入(involvement)の強さ」だと考えた。また彼らが提唱した OCQ(Organizational Commitment Questionnaire)は現在でも幅広く活用される質問項目である。

最後に、Allen & Meyer(1990)を中心とした多次元コミットメント概念を説明する。何人かの研究者は、従来組織コミットメントは情緒的コミットメントと功利的コミットメントの2次元で研究されていたものを、情緒的コミットメントや功利的コミットメントを更に細分化したり、別の概念を提示したりした。例えば Allen & Meyer(1990)は、人々が持つ義務感から生じる規範的コミットメントを提唱した。また彼らは組織コミットメントを、「組織と従業員の間を特徴付け、組織におけるメンバーシップを継続、もしくは中止する決定に関するインプリケーションを持つ心理状態」だと考えた。彼らが提示した研究の意義は、単に新たなコミットメントの提唱や組織コミットメントにおける定義の提唱に留まらず、コミットメントプロファイルの研究における素地を作ったことだと言えよう。なぜならば、それまで組織コミットメントは多次元あると考えられ、研究されてきたものの、各々のコミットメントの有る無し、或いは強い弱いと考えられてきたものを、彼らはいくつかのコミットメントの総和が組織コミットメントだと主張したからである。詳細は後ほど記す。

このように組織コミットメントの概念だけでも、様々な研究者が様々な定義付けを行い研究している。半世紀以上に渡って研究されてきた組織コミットメントの概念は、一見カオスのようにも見える。次章では、組織コミットメントの変遷を時系列にレビューすることによって、組織コミットメントの概念をまとめる。

### 第3節 組織コミットメント研究の変遷

本節では、組織コミットメントの概念における変遷について、過去の先行研究を時系列に紐解く事でレビューしていく。

## 1. Side-bet 理論

Becker(1960)は、組織コミットメントに限らずコミットメント一般を組織と個人との交換的な視点で捉えようとした。Becker(1960)は、個人が組織に対して首尾一貫した行動を取る理由を組織コミットメントで説明しようとした。そして、個人が組織に対して首尾一貫した行動を取るのは、そのように行動しないと個人が失うもの(side-bet)があるからだと主張した。

例えば、長く勤めた会社を辞めると、退職金が減額になったり、今まで培ってきたその会社でしか通用しないスキルや知識が無駄になったりする。また、転職しなければある程度、収入の見通しもつくだろうし、気心の知れた上司や同僚、部下達と慣れた環境で仕事ができる。つまり、会社を辞めると今まで培ってきた多くのものが失われてしまう。それを失わないがために、同じ会社に留まり続けることが組織コミットメントなのだと Becker は考えた。

Becker の考えは、side-bet 理論と呼ばれ、多くの組織コミットメント研究の礎となった。また長く組織コミットメント研究で定番とされた情緒的コミットメントー功利的コミットメントの2次元の一翼(功利的コミットメント)を Becker(1960)の主張が担っているのである。

## 2. 道徳的，計算的，疎外的関与

Etzioni(1961)は、組織コミットメントを「道徳的関与(moral involvement)」、「計算的関与(calculative involvement)」、「疎外的関与(alienative involvement)」の3次元で捉えた<sup>3</sup>。

「道徳的関与」とは、ポジティブで強い志向性を持ったコミットメントだと考えた。また「道徳的関与」には、「純粋な道徳的関与」と「社会的な道徳的関与」があるとされ、「純粋な道徳的関与」は規範の内在化、特定の権威への同一化を意味するコミットメントだと考えられ、

---

<sup>3</sup> Etzioni(1961)の研究は、組織コミットメント研究が体系化された現在において、組織コミットメント研究に属するが、当時 Etzioni が問うたのは、個人の組織への関わり方というより広範な問題であった。

「社会的な道徳的関与」は周りからの圧力に対する感受性から来るコミットメントだと考えられている。「道徳的関与」は、情緒的コミットメントと捉えても問題ないだろう。

「計算的関与」とは、利害関係のあるビジネスマン、ビジネスウーマン同士の人間関係に見られるコミットメントである。「計算的関与」は、自らが行った貢献と得られるリターンを比べた時、貢献とリターンが等しい、或いはリターンの方が大きいと判断した時、高まるコミットメントだと考えられている。「計算的関与」は、功利的コミットメントの一種であると考えられる。

最後の「疎外的関与」は、著しく個人の行動が制限された状況で発生するものだと考えられた。例えば、監獄で収容されている囚人や戦争中に敵軍に捕まった捕虜などが挙げられる。彼らは強制的ながら監獄や敵軍という組織に関与させられているのである。「疎外的関与」は、情緒的コミットメントにも功利的コミットメントにも属さない例外的なコミットメントとして捉えられるだろう。Etzioniも「疎外的関与」は否定的な関与で、コミットメントではないとしている。

Etzioni(1961)の研究は、例外的な「疎外的関与」を除けば、情緒的コミットメントー功利的コミットメントの2次元で組織コミットメントを捉えている。

### 3. 存続，凝集，統制コミットメント

Kanter(1968)は、組織コミットメントを「存続コミットメント(continuance commitment)」,「凝集コミットメント(cohesion commitment)」,「統制コミットメント(control commitment)」の3次元で捉えた。

「存続コミットメント」とは、組織に留まり続ける意志だと考えられている。「存続コミットメント」は、組織を離れるとこれまで個人が払った犠牲や投資が無駄になるので、組織に留まり続けるコミットメントだと考えられており、功利的コミットメントの一種だと考えられる。

「凝集コミットメント」とは、社会的な関係を絶たせて特定の組織のみ関与させたり、組織の儀式に参加させたりすることにより発生する愛着から来るコミットメントである。「凝集コミットメント」は情緒的コミットメントだと考えられる。

最後の「統制コミットメント」は、組織の方向性を一致させるための規範に基づくコミットメントである。組織に属する人々が、その組織の方向性が正しいものだと信じ、その方向性に基づく規範や価値観の重要性を認知し、また日々それらの規範や価値観の影響を受けている場合、「統制コミットメント」が高まるとしている。「統制コミットメント」も情緒的コミットメントの一種だと考えられる。

Kanter(1968)の特徴は、「存続コミットメント」、「凝集コミットメント」、「統制コミットメント」の3つのコミットメントに相関関係が存在すると主張した点である。組織は、組織に所属している人々の組織コミットメントを高めるために、個々のコミットメントを単独で高めるのではなく、3つのコミットメントは相互作用があるので同時に高めるとされる。今まで個別で捉えられていた組織コミットメントの関係性を Kanter が言及した点は意味があるだろう。Kanter が主張した相互作用をもう一步進めるとコミットメントプロファイルに近い概念となったのだが、Kanter 自身はその概念自体には踏み込んで議論していない。また同じ情緒的コミットメントでも、「凝集コミットメント」のように組織への愛着によって生じるものと、「統制コミットメント」のように個人が組織の価値観に共感することによって生じるものがあると論じたのは興味深い点である。

#### 4. 情緒的愛着によるコミットメント

Buchanan(1974)は、組織コミットメントを組織の目標や価値、そしてそれらに関する役割に対する偏向的、情緒的な愛着と定義し、組織コミットメントと情緒的コミットメントを同一視した上で、組織コミットメントを「同一視(identification)」、「没入(involvement)」、「忠誠(loyalty)」の3次元で捉えた。

「同一視」は、組織の価値や目標を自らの価値や目標と同一視させること。「没入」は、自らの仕事の役割を果たすための活動に没頭すること。「忠誠」は、組織に対して愛着の感情を持つことである。

Buchanan は、組織コミットメントは情緒的なコミットメントであると考え、情緒的コミットメントを3次元で捉えようとした。「没入」や「忠誠」は組織への愛着から生じるコミットメントで、「同一視」は組織の価値観への共感から来るコミットメントだと考えられるだろう。

## 5. 道徳的、計算的コミットメント

Kidron(1978)は、組織コミットメントを「道徳的コミットメント(moral commitment)」と「計算的コミットメント(calculative commitment)」の2次元で捉えた。

「道徳的コミットメント」は、組織の目標への同一視だと考えられ、愛着から来る情緒的コミットメントだと考えられる。また「計算的コミットメント」は、組織と個人の契約関係を重視するコミットメントで、個人の費用対効果やROI (return on investment) を考え、メリットがあれば高まるとされる。「計算的コミットメント」は功利的コミットメントだと考えられる。

Kidron は、「道徳的コミットメント」と「計算的コミットメント」に関する実証研究を行った。Kidron は「道徳的コミットメント」を9項目、「計算的コミットメント」を4項目で測定しようとした。質問項目、特に「計算的コミットメント」を測る質問に問題はあるものの（「計算的コミットメント」を測る質問は給与、仕事のおもしろさ、地位、同僚に関しての項目で形成され、必ずしも功利的コミットメントを測る尺度だと言えない）、「道徳的コミットメント」とプロテスタントの労働倫理に強い相関があると実証研究で証明しようとした。

## 6. 態度的コミットメント

Mowday, Porter& Steers(1979)は、組織コミットメントを組織への愛着から来る情緒的コミットメントだと捉え、組織コミットメントを

組織や仲間への愛着の要素で組織の価値や目標を共有したり，組織に留まり続けたいという願望や，組織が持つ理念や価値観への同一化の要素を持ったりするものだと考えた。

また Mowday らは組織コミットメントを「態度的コミットメント」と呼び，組織の目標や価値観への信頼，組織への貢献意志，組織のメンバーを維持したいという 3 つのファクターから形成されていると考えた。

彼らの研究が高く評価されている理由の 1 つは，15 項目の質問からなる OCQ(Organizational Commitment Questionnaire)を開発したことである。OCQ は現在でも活用されている尺度であり，30 年以上にわたって組織コミットメントの実証研究に使われていると言う点でも大きな貢献だと言えるだろう。

組織コミットメントに大きな足跡を築いた Mowday らの研究であるが，複雑な人間の心理から来る態度を表わす組織コミットメントを情緒的なコミットメントだけで捉えることは，組織コミットメントの 1 つの側面しか捉えていないといえよう。このことは，他の研究を見ても明らかである。また組織コミットメントが，組織の目標や価値観への信頼，組織への貢献意志，組織のメンバーを維持したいという 3 つのファクターで形成されているにも関わらず 1 つのコミットメントで捉えようとした事は問題であるし，実際批判もある（例えば関本・花田，1987）。

## 7. 日本の 4 次元コミットメント

関本と花田(1985)は，OCQ をベースとしながらも OCQ の問題点を改善しようとした質問票を作成し，実証研究を行い，4 つの要素を抽出した。4 つの要素とは，「価値内在化」，「勤労意欲」，「残留意欲」，そして「功利」である。

「価値内在化」は，次に記す O'Reilly & Chatman(1986)の「内在化」とほぼ同様の考え方で，組織と個人の価値観が一致している状態を指す。

「勤労意欲」は、組織への愛着から来る情緒的コミットメントと同様の考え方である。組織への愛着があるので、その組織のために積極的に働きたいと言う意欲を表わしている。

「残留意欲」は、所属している組織に留まりたいと言う意欲を指している。この残留意欲は、組織への愛着から来るものであれば情緒的コミットメントに分類されるであろうし、何らかの理由により残留せざるを得ない場合は功利的コミットメントに分類されるだろう。

最後の「功利」は、個人と組織の損得関係から来るコミットメントで、功利的コミットメントと同様である。

関本・花田（1985）の研究は、日本の組織コミットメント研究において引用されることが多く（例えば、高尾，1998，高木，2003など）、大きな貢献をしているといえよう。

## 8. 情緒的コミットメントの下位尺度

O'Reilly & Chatman(1986)は組織コミットメントを、「内在化(internalization)」、「同一化(identification)」、「服従(compliance)」の3次元で把握しようと試みた。

「服従」とは、3次元の中で一番浅い組織コミットメントだとされており、周りに合わせるためや、社会に適応していくために、やむを得ず服従するものである。

「同一化」は、組織や組織に属する人々の価値観を受け入れる事によって生じるコミットメントである。服従と比べて、組織への愛着は存在する。

「内在化」は、組織や組織に属する人々との価値観が一致している状態で、組織と個人の価値観が共鳴しているとも言える。共鳴とは組織から個人の一方通行ではなく、相互に価値観が影響し合っている状態を指す。

O'Reilly & Chatman(1986)の研究の意義は、情緒的コミットメントを「同一化」と「内在化」の2つの要素に分けた点であり、「同一化」は組織への愛着から来る情緒的コミットメント、「内在化」は個人と組

織による価値観の共鳴から来る情緒的コミットメントだといえよう。

#### 9. 功利的コミットメントの下位尺度

O'Reilly & Chatman(1986)が情緒的コミットメントを2つの要素に分けたのに対し、McGee & Ford(1987)は功利的コミットメントを、個人が選べる代替案が非常に少ない状態から来る「代替案の少なさ(low alternatives)」と、個人が払った犠牲の高さからくる「個人的犠牲(high sacrifice)」の2つの要素があると提唱した。

従来功利的コミットメントは、個人が払った犠牲に見合ったリターンを得るために組織に留まるものと考えられて来たが、McGee & Fordはそれ以外に代替案が無いので、組織に留まる事もあると考え「代替案の少なさ」も功利的コミットメントであると考えた。

#### 10. 3次元コミットメント

近年の組織コミットメントにおけるスタンダードとなりつつあるのが Allen & Meyer(1990)の研究である。これまで各研究者が違った名前をつけているが、情緒的コミットメントと功利的コミットメントそのものの研究や情緒・功利の下位次元のコミットメントについての研究が大半であった。Allen & Meyerは組織コミットメントを、「感情的コミットメント(affective commitment)」、「存続的コミットメント(continuance commitment)」、「規範的コミットメント(normative commitment)」の3つ要素に分解できると提唱した。

「感情的コミットメント」とは、組織への愛着から来るコミットメントである。Mowdayら(1979)やBuchanan(1974)が提唱した概念とほぼ同様だと考えられる。

「存続的コミットメント」とは、組織を辞める時のコストに着目したもので、功利的コミットメントとほぼ同様である。

「規範的コミットメント」とは、コミットメントすべきだからコミットすると言った組織に対する義務感や個人の規範から生じるコミットメントである。従来、情緒的コミットメントと功利的コミットメン

トの 2 次元で研究されてきたのを，新たなコミットメントを追加し 3 次元とした事は大きな意義があるだろう。しかしながら，情緒的コミットメントと規範的コミットメントとは高い相関関係にあり，定義として分離できても，実証においては研究の余地が残されていると言えよう。

Allen & Meyer の研究成果は 3 次元コミットメントを提唱しただけではない。彼らは，組織に所属する個人の態度は，組織コミットメントの下位次元そのものというよりは，それらが相互に密接に絡まり合ったものだと言っている。換言すれば，個人の組織への関わり方とは 3 次元コミットメントの総和が組織コミットメントだということになる。この主張は，後に登場するコミットメントプロファイルの考え方の源流ともいえ，組織コミットメント研究の新たな展開の方向性として注目されることになる。この点については，後に詳述する。

## 11. 価値的コミットメント

高尾(1998)は，組織コミットメントを 4 つの要素に分けられるのではないかと考えた。その 4 つとは，「感情的コミットメント(affective commitment)」，「存続的コミットメント(continuance commitment)」，「規範的コミットメント(normative commitment)」，そして「価値的コミットメント(value commitment)」である。

「感情的コミットメント」は，組織への愛着から来るコミットメントである。「存続的コミットメント」は組織を離れる時のコストから来る功利的なコミットメントである。そして「規範的コミットメント」は，組織にはコミットすべきだからコミットすると言った義務感から生じるコミットメントである。いずれも Allen & Meyer(1990)と同様の定義である。Allen & Meyer(1990)と違うのは「価値的コミットメント」である。これは組織と個人の価値観が一致している状態に生じるコミットメントである。

実証分析の結果，McGee & Ford(1987)と同様，2 つの要素の功利的コミットメントが見出された。情緒的コミットメント，犠牲の大きさ

から来る功利的コミットメント，代替的選択肢の少なさから来る功利的コミットメント，規範的コミットメント，そして価値的コミットメントの5つを高尾（1998）は提唱した。その上で，彼も Allen & Meyer(1990)同様，組織コミットメントを単にタイプ分けして別個に捉えるのではなく，組織コミットメントの要因として複雑に絡まったものだと考えた。

## 12. 組織を背負う意識

鈴木（2007）は，情緒的コミットメント，存続的コミットメント，そして規範的コミットメントの代わりに「組織を背負う意識」という概念を入れた。「組織を背負う意識」とは，「組織の現在に対する関係を規定するものではなく，将来，未来の組織との関係をも含む意識であるということができる。」（61頁）鈴木（2007）では，規範的コミットメントを外した合理的な理由は書かれていないが，鈴木（2009）では，規範的コミットメントは，個人の価値観に近く態度として捉え難いと言う点や，日本企業における実証研究で十分な妥当性が得られていないことを理由として挙げている。

「組織を背負う意識」は情緒的コミットメントと近い考え方である。両者の違いは，情緒的コミットメントは組織への愛着からその組織に留まりたいという心理状態であるが，「組織を背負う意識」は組織の将来に対しても積極的に関わっていく意志を含んだものである。実際，「組織を背負う意識」は情緒的コミットメントから見出せなかった告発行動にも影響を与えるとされている。

「組織を背負う意識」は，組織の価値観に共鳴し，その組織をより良くしたいという思いから，組織の将来に積極的に関わる事を意味し，重要な意義を持つ概念だと考えられる。しかしながら，組織コミットメントで幅広く認められている定義として，個人が特定組織に今現在どのように関わるかと考えられているので，将来をも含む「組織を背負う意識」は，その定義からすると組織コミットメントの範疇から外れている。

#### 第4節 これまでの先行研究を振り返って

ここまで、半世紀以上に渡って研究が続けられてきた組織コミットメントの変遷についてレビューした。組織コミットメント研究は、組織行動論の中でも多くの研究が蓄積され、また体系化が進んでいるとあって良いだろう。

組織コミットメント研究は、まず **Bucker** らが主張した功利的な要素を持ったコミットメントと **Mowday** らが主張した情緒的な要素を持ったコミットメントを中心に行われた。功利的コミットメントや情緒的にコミットメントに近い概念が、別の名称で呼ばれたり、功利的コミットメントや情緒的コミットメントを細分化することを試みたりする研究はあったが、長年にわたって組織コミットメント研究は功利的コミットメントと情緒的コミットメントの2次元で行われてきたといっても良いだろう。

そこに規範的コミットメントという新たな概念を提唱したのが **Allen & Meyer** である。**Allen & Meyer** は従来概念である功利的コミットメントと情緒的コミットメントの他に個人が持つ義務感や規範から来るコミットメントを見出した。これに関して批判はあるものの（例えば田尾, 1997, 鈴木, 2007 など）確立されつつある概念であるといえよう。

**Allen & Meyer** 以降、組織コミットメントを3次元よりも多くで捉えようとした研究（例えば高尾, 1998）や3次元を別の概念と置き換えて捉えようとする研究（例えば鈴木, 2007）も存在するが、今現在における主流は、**Allen & Meyer** の組織コミットメント3次元モデルだといえよう。組織コミットメントの概念をまとめた表を表1に掲示する。そして **Allen & Meyer** 3次元モデルから新たな視座を提供したのがコミットメントプロファイルである。従来、組織コミットメントは情緒的、功利的、或いは規範的コミットメント単独の概念が研究されてきた。しかしコミットメントプロファイルは、組織コミットメントを複眼的に見る（例えば情緒的コミットメントと規範的コミットメントが同時に高い、全てのコミットメントが高いなど）ことにより、複雑な人間の心理から生み出される態度について解明できる可能性を広げた。コミットメントプロファイルの研究は、各々のプロファイルの概念そのものを研究するのではなく、各々のコミッ

トメントプロファイルがどのような要素から規定されているのか、また各々のコミットメントプロファイルがどのような成果を生み出し得るのかについて研究されている事が多い(例えば Wasti, 2005, Gellatly et al., 2006)。次章では、これについて先行研究レビューを行う。

表 1 組織コミットメントの概念

研究者	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	その他
	組織の価値観への共感	組織への愛着・没入	犠牲の大きさ	代替案の少なさ	個人が持つ規範	その他
Becker(1960)			功利的コミットメント			
Etzioni(1961)		道徳的コミットメント	計算的コミットメント			疎外的 コミット メント
Kanter(1968)	統制コミットメント	凝集コミットメント	存続コミットメント			
Buchanan(1974)	同一視	没入				
		忠誠				
Kidron(1978)		道徳的コミットメント	計算的コミットメント			
Mowday et al.(1982)		態度的コミットメント				
関本・花田 (1985)	価値内在化	勤労意欲	功利			
		残留要望				
O'Reilly and Chatman (1986)	内面化	同一化	服従			
McGee and Ford(1987)		情緒的側面	個人的犠牲	代替案の少なさ		
Allen&Meyer(1990)		感情的コミットメント	存続的コミットメント		規範的コミットメント	
高尾(1998)	価値的コミットメント	愛着的コミットメント	多大な犠牲	少ない代替案	規範的コミットメント	

\*鈴木（2007）の組織を背負う意識は本研究における組織コミットメントの概念から外れているので、この表には含めない。

## 第2章 組織コミットメント理論モデルとコミットメントプロファイル

### 第1節 はじめに

本章では、組織コミットメントの概念そのものを論じるのではなく、組織コミットメントはどのような要因によって影響を受け、その要因に影響を受けた組織コミットメントがどのような成果を導くのか、といった組織コミットメントの理論モデルについて先行研究をレビューする。その後、本研究のメインテーマであるコミットメントプロファイルに関する先行研究をレビューする。これまで組織コミットメントは多次元で研究されてきたものの、情緒的コミットメントが高い、或いは規範的コミットメントが高いなどと単独の組織コミットメントが高い低いで研究されてきたのに対し、コミットメントプロファイルは、組織コミットメントを複眼的に見ている。最後に、先行研究の意義をまとめた後、課題について言及する。

### 第2節 組織コミットメント理論モデル

組織コミットメントの概念そのものの研究が蓄積されていくにつれ、組織コミットメントそのものを規定する要因や、組織コミットメントがどのような成果をもたらす可能性があるのか、組織コミットメントの規定要因と成果変数に関する研究が行われるようになった。

組織コミットメントの理論モデルについて、OCQで組織コミットメント研究に大きな貢献を果たした Mowday et al.(1982)と現在組織コミットメント研究の主流となっている3次元モデルを提唱した Meyer & Allen(1997)のモデルを本研究で取り上げたい。Mowdayらのモデルも Meyer & Allenのモデルも基本的な構造は同じで、何らかの先行要因が組織コミットメントを規定し、先行要因に規定された組織コミットメントが何らかの成果をもたらす構造となっている。Mowdayらのモデルと Meyer & Allenのモデルの違いは精微さである。換言すると Mowdayらのモデルの進化形が Meyer & Allenのモデルといえよう。

Mowdayらのモデルは、個人特性、職務関連要因、仕事における経験、

組織構造の特性が情緒的コミットメントに影響し、それによって離職意志や欠勤率、そして仕事に対する努力が変わってくると考えた。

Mowdayらのモデルと比較して Meyer & Allen のモデルが進化した点は、まず組織コミットメントを規定する先行要因を、個人が変えられない要因（例えば組織の構造や規模、HRM や外部環境など）と個人が感じる心理的な要因に分けたことである。本来、先行要因と一括りにされている要因同士も複雑に絡み合い、それぞれ因果関係にあるはずである。研究を進めるにおいて、ある程度単純化する必要はあるが、Mowdayらのモデルはあまりに単純化し過ぎているといえよう。また Meyer & Allen モデルのもう1つの進化は、情緒的コミットメントだけではなく、功利的コミットメントと規範的コミットメントも含んだ3次元モデルであるという点である。これによって、複雑な個人の態度がより現実的に捉えられるようになっただけでなく、3次元の組織コミットメントを複眼的に見る事により本研究の主要テーマであるコミットメントプロファイルが見出せる環境となったのである。

### 第3節 コミットメントプロファイル

この節は、本研究の主要テーマであるコミットメントプロファイルに関する先行研究レビューを行う。従来情緒的コミットメント、功利的コミットメント、或いは規範的コミットメント単独での概念について研究され、またその各々のコミットメント単独で高いのか低いのか議論されていたのに対し、コミットメントプロファイルは、例えば情緒的コミットメントだけ高い場合と情緒的コミットメントと規範的コミットメントが同時に高い時とはどのような違いがあるのか研究するものである。従来単独で研究されていたものは、例えば情緒的コミットメントが高いとどのような成果をもたらすか、功利的コミットメントが高いとどのような成果をもたらすかなどだけで研究が進められ、他のコミットメントの高低は考慮されなかった問題点がある。また、コミットメント自体を肯定的に見ながら研究しているものと（例えば田尾，1997）、コミットメントはイノベーション

の阻害要因になるので否定的に見ている研究（例えば松山，2005）の2元論で論じられることが多かった。しかしながら，個人が組織に対する関わり方や態度を表すコミットメントは肯定的に見ようが否定的に見ようが存在する事自体は変えられない事実である。それであるならば，コミットメントの存在を認めたいうえで，どのようなコミットメントが，或いはコミットメントの組み合わせ（コミットメントプロファイル）がより個人と組織にとって好ましいのかを追究した方が生産的だといえよう。

コミットメントプロファイルに関する研究は，2000年以降進み出したが，日本では関本・花田が1987年にコミットメントプロファイルと同様の概念を取り扱った研究を行っている。まず関本・花田の研究をレビューしていく。その後，8つのコミットメントプロファイルを提唱した Meyer & Herscovitch(2001)の研究をレビューし，彼らの研究の実証研究を行った Wasti(2005)と Gellalaty et al.(2006)の研究をレビューする。最後に，組織を背負う意識という新たな概念を提唱している鈴木（2009）のタイポロジーに関する研究をレビューする。

#### 1. 日本におけるコミットメントプロファイル研究の草分け

日本において，コミットメントプロファイルにおける研究で草分け的な存在なのが関本・花田（1987）の研究である。関本・花田は Mowday らが提唱した OCQ 尺度を元に，組織コミットメントを6つの要因に分ける尺度を使って，因子分析を行い，収束した因子を元に，クラスタ分析を行った。6つの要因の内，価値内在化，勤労意欲，残留意欲，功利の4つの因子を見出し，その4つの因子から伝統型（価値内在化＋，勤労意欲＋，残留意欲＋，功利－），企業従属型（価値内在化－，勤労意欲＋，残留意欲＋，功利－），自己主体型（価値内在化＋，勤労意欲±，残留意欲－，功利＋），功利型（価値内在化－，勤労意欲－，残留意欲－，功利＋），そして希薄型（価値内在化－，勤労意欲－，残留意欲－，功利－）の5つのクラスターを抽出した。

そして関本・花田は，組織コミットメントを規定する要因として11の変数を用意し，実際には仕事の魅力，会社の魅力，そして給与・福

利厚生の魅力の3因子を見出した。その3因子から5つのクラスターを抽出した。5つのクラスターとは、満足型（仕事の魅力＋，会社の魅力＋，給与・福利厚生満足＋），給与中心型（仕事の魅力＋，会社の魅力－，給与・福利厚生満足＋），仕事魅力欠如型（仕事の魅力－，会社の魅力－，給与・福利厚生満足＋），給与不満型（仕事の魅力＋，会社の魅力－，給与・福利厚生満足－），不満型（仕事の魅力－，会社の魅力－，給与・福利厚生満足－）である。

関本・花田はまず組織コミットメントに関して，年齢層別でパターン分析を行った。ここでは年齢と伝統型，或いは企業従属型とは正の相関関係が，自己主体型，功利型，希薄型とは負の相関関係があることが分かった。

次に組織コミットメントクラスターと規定要因クラスターの関連性を全体のサンプルを用いて調査したところ，伝統型は，満足型との関連が強く，企業従属型は給与中心型との関連が強かった。また功利型は，仕事魅力欠如型，給与不満型，不満型との関連が，希薄型は仕事魅力欠如型と給与不満型との関連が強かった。自己主体型はどの規定要因とも関連性は強くなかった。

最後に，会社ごとに組織コミットメントと規定要因の関連性を比較したところ，企業風土やどのようなHRM施策を講じているのかによって，組織コミットメントやそれを規定する要因に違いがあることが確認された。

海外においても，コミットメントプロファイルの研究は2000年代に入ってから増えてきているが，四半世紀前に現在でも通用しうるプロファイルを見出していることは，関本・花田（1987）が行った研究の大きな意義であろう。またコミットメントプロファイルの存在を明らかにしただけではなく，そしてそのコミットメントプロファイルを規定する要因との関連性についても言及した。またコミットメントプロファイルの概念そのものについても言及しようとした点は興味深い。これらのコミットメントプロファイルがどのような成果を導くのが解明されれば，更に意義のある研究となるだろう。

## 2. 組織コミットメントプロファイル

Meyer & Herscovitch(2001)は、前述した Allen & Meyer の主張をもとに、1つのコミットメントだけが強いタイプと複数のコミットメントが同時に強いタイプがいるはずだと考えた。そこで Allen & Meyer の 3次元モデルを基に、8つの「組織コミットメントプロファイル (Organizational commitment profile)」を提示した。8つの組織コミットメントプロファイルとは、全ての要素が高い第1プロファイル (High-AC, High-CC, High-NC), 感情的要素と規範的要素が高い第2プロファイル (High-AC, Low-CC, High-NC), 感情的要素と存続的要素が高い第3プロファイル (High-AC, High-CC, Low-NC), 感情的要素だけが強い第4プロファイル (High-AC, Low-CC, Low-NC), 規範的要素と存続的要素が高い第5プロファイル (Low-AC, High-CC, High-NC), 規範的要素だけが強い第6プロファイル (Low-AC, Low-CC, High-NC), 存続的要素だけが強い第7プロファイル (Low-AC, High-CC, Low-NC), 全ての要素が低い第8プロファイル (Low-AC, Low-CC, Low-NC)である。そして、それぞれのプロファイルによって組織市民行動や離職の意志などの成果変数が異なるのではないかと考えた。

Meyer & Herscovitch の研究の意義は、これ以降、コミットメントプロファイルの研究が増えていることから分かるであろう。以下、Meyer & Herscovitch の研究を基にした研究を取り上げていく。

## 3. トルコにおけるコミットメントプロファイル研究

Wasti(2005)は Meyer & Herscovitch(2001)の研究を基に、トルコの46の組織に所属する914人を対象にクラスター分析を行った。その結果、8つのコミットメントプロファイルは見出せず、6つのクラスターが抽出された。6つのクラスターとは情緒的コミットメントだけが強い情緒的クラスター (affective commitment dominant), 継続的コミットメントだけが強い継続的クラスター (continuance commitment dominant), 3つのコミットメントが中程度の中立的クラスター

(neutrals), 3つ全てのコミットメントが高い高関与的クラスター (highly-committed), 3つのコミットメントが全て低い非関与的クラスター(non-committed), そして情緒的コミットメントと規範的コミットメントが高い情緒-規範的クラスター(affective-normative dominant) である。

Wasti は 2つのサンプルを用いて、抽出されたクラスターと大きく分けて 3つの成果要因(リテンション, 組織市民行動と仕事のストレス)について分析を行った。その結果, 全てのクラスターの中で高関与型のクラスターが, リテンションと組織市民行動で好ましい成果を生み出すことが分かった。また情緒-規範的クラスターが情緒的クラスターと比べて, リテンション, 組織市民行動共により好ましい成果を生み出すとされている。また情緒-規範型クラスターが一番仕事のストレスが低かった。また中立型クラスターと規範型クラスターを比較すると, 規範型クラスターの方が, 忠誠心が強く, 中立型の方が利他的な行動を志向する事が分かった。

Wasti(2005)の研究の意義は, Meyer & Herscovitch(2001)が示した理論上 8つあるコミットメントプロファイル全てが必ずしも存在する訳では無い事が分かった点と, 3つのコミットメントが全て中程度のクラスター (neutrals) があることが分かった点であろう。またプロファイルによって成果変数が違う可能性を示唆した点も研究成果であろう。

#### 4. Meyer & Herscovitch(2001)の実証研究

Gellatly et al.(2006)も Meyer & Herscovitch(2001)が提唱した 8つのコミットメントプロファイルを証明する実証研究を, カナダの病院に勤める 545 人をサンプルに行った。彼らの実証研究では 8つのコミットメントプロファイルが見出している。但し, Wasti(2005)のようにクラスター分析をした訳では無く, 中央値(median)の上下で分類している。従って, Wasti(2006)とはコミットメントプロファイルの抽出方法が違うので, 単純比較するのは問題がある。

Gellatly らは, コミットメントプロファイルによって組織市民行動

とリテンションが変わるのではないかと考えた。また彼らの仮説は、AC だけが高い、NC だけが高い、或いは CC だけが高いといった純粋なコミットメントプロファイルがリテンションや組織市民行動に良い影響を与えるというものであった。実際、コミットメントファイルごとに組織市民行動とリテンションの成果変数に違いが生じたが、純粋なコミットメントがより好ましい成果を上げるという仮説のいくつかは棄却された。特に高い AC を持つ人が、高い CC や NC を持つと、AC の効果が弱められると考えていたが、実際は、組織市民行動において全てのコミットメントが高い第 1 プロファイルが最も好ましい成果を上げるという結果が出た。特筆すべき点は、NC について新たな示唆を提示した事である。AC と NC が高い時は、リテンションと組織市民行動に対する成果は良くなったが、CC と NC が高い時は、リテンションは多少良くなるものの、組織市民行動にはマイナスの影響が見出された。このことから Gellatly らは NC には 2 つの側面（陰と陽）があるのではないかと考えた。すなわち AC と NC が高い時は NC のポジティブ（陽）な部分が、CC と NC が高い時は NC のネガティブ（陰）な部分が出るのではないかと考えている。

Gellatly らの研究では、コミットメントプロファイルごとに成果が違う点に言及しただけではなく、比較的新しい概念である NC が、AC が高い時と、CC が高い時では、正反対の成果をもたらすことが提示された。しかしながら、プロファイルを中央値に対して上下で作成しているため、中央値付近の数値が高いコミットメントや低いコミットメントとして扱われており、プロファイルの作成方法として適正なのかどうかという点と、各々のコミットメントプロファイルを規定する要因に言及していない点は今後の課題であろう。

## 5. タイポロジーに関する研究

鈴木（2009）は、日本企業 2 社を対象に、情緒的コミットメント、功利的コミットメント、そして組織を背負う意識の 3 つを変数として、因子分析し、収束された因子に対してクラスター分析を行った。その

結果 5 つのクラスターが抽出された。その 5 つとは、情緒的コミットメントと功利的コミットメントが高い情緒－功利型、情緒的コミットメントだけが低い情緒型、全てが中程度の中関与型、全てが低い非関与型、そして情緒的コミットメントと組織を背負う意識が高い情緒－背負い型である。

そしてまず 5 つのクラスターと年齢の関連性を調べた。その結果、情緒－功利型と情緒－背負い型は年齢と正の相関が、非関与型は年齢と負の相関があることが確認された。これは関本・花田（1986）の結果と整合している。

次に会社ごとに 5 つのクラスターの分布を確認した。2 社を対象に調査をしているので、この結果だけでは断定できないが、マイクロプロフィットセンターを導入している企業は、中関与型、非関与型が多かったため、マネジメントコントロール施策が組織に属する人々のコミットメントに影響していることを示唆している。

鈴木は、コミットメントプロファイルを規定する要因は、世代の違いと企業の違い（例えば、企業風土、構成人員、採用している MC 施策など）であるという仮説を元に研究を行った。調査結果は、関本・花田（1987）と重なる部分が多く、20 年以上経っても、個人と組織との関係のあり方に根本的な部分において大きく変わっていない事が分かったのは意義があるだろう。

#### 第 4 節 先行研究の意義と課題

本章ではまず、組織コミットメントの理論モデルの代表として、Mowday et al.(1982)と Meyer & Allen(1997)のモデルを取り上げた。両者の理論モデルの根本は同じであるが、Meyer & Allen(1997)のモデルの方がより精微化されているといえよう。また Meyer & Allen(1997)の理論モデルがあるからこそ、コミットメントプロファイルの理論モデル構築が可能となった。

その後、コミットメントプロファイルを中心にコミットメントプロファ

イルを規定する要因と、コミットメントプロファイルがもたらし得る成果についての先行研究をレビューした。取り上げた先行研究は、関本・花田（1987）、Meyer & Herscovitch(2001)、Wasti(2005)、Gellatly et al.(2006)、鈴木（2009）である。

関本・花田（1987）の研究では、日本企業を対象に四半世紀近く前にコミットメントプロファイルの存在を明らかにした点と、コミットメントプロファイルの概念にも言及している点に意義があるだろう。

Meyer & Herscovitch(2001)の研究を基に、Wasti(2005)と Gellatly et al.(2006)の研究が行われた。Wasti(2005)の成果は、クラスター分析によってコミットメントプロファイルを抽出し、必ずしも8つ全てのコミットメントプロファイルがある訳ではない点を明らかにした点と、3つのコミットメントが全て中程度のプロファイルを見出したことである。またプロファイルごとに違った成果を生み出すことも確認した。Gellatlyらの研究の成果は、NCについて陰と陽という2つの側面があるのではないかという新たな示唆を提示した点である。すわなち、高いNCはACが高い時は、NCの良い面が、CCが高い時はNCの悪い面が出るのではないかと考えた。

鈴木（2009）は、NCの代わりに組織を背負う意識という概念を加えた3次元でプロファイリングし、5つのクラスターを抽出した。5つのクラスターは会社によって割合が違ったので、企業文化や企業が実施する施策によってコミットメントプロファイルの割合が変わる可能性があることが分かった。また関本・花田（1987）の調査結果と重なり合う部分が多く、四半世紀経った今でも日本企業に所属する個人における態度の根本部分は変わっていない部分が多いことも分かった。

組織コミットメント理論モデルとコミットメントプロファイルを組み合わせるとコミットメントプロファイルを規定する要因とコミットメントプロファイルがもたらし得る成果があることが分かる。既存研究を概観すると、コミットメントプロファイルが複数あるだろうということ、コミットメントプロファイルによってもたらし得る成果が違う事が分かる。また年齢や所属している企業が違えば、各々のコミットメントプロファイル

を持つ個人の割合が違う事も分かる。しかしながら、どのような要因によってコミットメントプロファイルが規定されているのか、そしてその規定されたコミットメントプロファイルがどのような成果を生み出し得るのかといった問題を総合的に、研究している例は非常に少ない。また事業が軌道に乗った歴史のある日本企業を対象にした研究は更に少ない。本研究では、既存研究で培われた成果を基に、残された課題に取り組んでいく。

### 第3章 仮説の設定

#### 第1節 はじめに

本章では、問題意識や先行研究レビューに基づき、仮説を設定する。これまで先行研究のレビューを通じて、組織コミットメントに関する多くの研究が蓄積されていることが分かった。それと同時にコミットメントプロファイルに関する研究は少なく、特にコミットメントプロファイルを規定する要因と、コミットメントプロファイルがもたらし得る成果を総合的に捉えた研究は更に少ないことが分かった。本研究の問題意識である企業と個人双方にとって好ましい成果をもたらし得るコミットメントプロファイルの存在を明らかにするため、まず本研究の理論モデルを提示し、コミットメントプロファイルを中心に、その規定要因と成果変数に注目して仮説を設定する。仮説は大きく分けて3つある。まず1つ目は、組織においていくつコミットメントプロファイルが見出せるのか、を仮説として設定する。2つ目は、各々のコミットメントプロファイルがどのような成果を生み出し得るのか、について仮説を設定する。最後にコミットメントプロファイルを規定する要因は何なのか、について仮説を設定する。

#### 第2節 コミットメントプロファイル理論モデル

本節では、本研究の理論モデルを提示する。先行研究レビューで、Mowday et al.(1982)と Meyer & Allen(1997)の理論モデルを取り上げた。どちらの理論モデルも基本は同じで、組織コミットメントを規定する要因がまずあり、そこから組織コミットメントが生まれ、そしてその組織コミットメントにより成果が生み出されるという流れである。すなわち理論モデルの基本は、規定要因=>組織コミットメント=>成果変数である。本研究の理論モデルも基本的に2つの理論モデルと同様である。本研究の理論モデルは、Meyer & Allenの理論モデルをベースにしている。本研究のテーマであるコミットメントプロファイルと、コミットメントプロファイルを規定する要因、コミットメントプロファイルが生み出し得る成果変数を総合的に見るために、本研究の理論モデルはMeyer & Allenの理論モデ

ルに変更を加えたものになっている。

まず先行変数は、Meyer & Allen モデルは組織的特性、個人特性、社会化経験、マネジメント上の経験、環境の 5 つに分類されているが、本研究理論モデルでは 3 つに収斂させている。マネジメント上の経験も個人特性の 1 部であると考えたので、個人特性に含めた。また本研究では、文化については触れないので、文化を含む社会化経験を環境に含めた。

Meyer & Allen モデルでは、2 つのプロセスに分かれている。2 つのプロセスの内、後半の部分は前半の部分を 3 次元モデルに置き換えたものである。Meyer & Allen の研究テーマは 3 次元モデルそのものであるので、プロセスを 2 つに分ける意義はあるが、本研究のテーマはコミットメントプロファイルであるので本研究の理論モデルでは 1 つに集約する。Meyer & Allen モデルにおけるプロセスの前半部分は仕事経験、役割状況、心理的契約の 3 つに分かれている。本研究の理論モデルでは、実際企業が企業活動を行い、マネジメントサイクルを回した結果、個人がそれらをどのように捉えているのかをプロセス変数とした。なぜならば、個人の企業内における態度は、その個人が企業活動をどのように認知しているのか（肯定的に捉えているのか、否定的に捉えているのか）によって変わると考えたからである。本理論モデルでは、理念・価値観、責任と権限や各制度をどのように認知しているのかを見る経営特性と周りとの人間関係や自分自身をどのように捉えているのかを見る自己と周囲の 2 つに分けている。そしてそこから導かれるコミットメントに関して、Meyer & Allen モデルの 3 次元コミットメントの代わりに本研究のテーマであるコミットメントプロファイルを配置した。

最後の成果変数であるが、本理論モデルでは組織を背負う意識、自己成長、組織市民行動(OCB)、リテンションの 4 項目を配置した。既存研究でよく成果変数と用いられる組織市民行動とリテンションの他に新たに 2 項目配置し、4 項目を成果変数とする。まずリテンションであるが、成果を生み出してもらうためには、まずその組織に留まってもらわないとならない。またコミットメントとは個人がその組織に留まるという態度を表しているものであるので、リテンションは組織コミットメントがもたらす最

も根本的な成果であるといえよう。次に組織市民行動であるが、単に個人が組織に留まるだけでは、成果に結びつくとは限らない。むしろぶら下がり社員のように、組織に害を与える個人も存在する。そこで、組織市民行動が重要になってくる。組織市民行動への意識が高ければ、その組織のために行動を献身的に行い、チームプレーも好んで行う。自己成長に関しては、近年賃金制度の変更や働き方の多様化などが原因で、自己キャリアの開発や自律性の重要性が叫ばれるようになり、個人は自らの成長についてより強く考える必要が出てきたからである。また自己成長は、直接的には個人の将来のためであるが、間接的に所属している組織にも良い影響を与えるので、成果変数の1つとして配置した。組織を背負う意識は、鈴木（2007）が提唱した概念である。組織を背負う意識は組織への愛着から生じる意識であるが、単に組織に愛着があるだけではなく、組織に愛着がある故、より組織に対して積極的に行動していこうとする心理状態を表わす。組織を背負う意識は、現状だけではなく組織の将来に対しての行動を促すので、組織変革に対して賛同し積極的に行動したり、組織の将来のためにならない周囲の行動を諫めたりする。組織を変革するための成果変数として組織を背負う意識を配置した。鈴木は組織コミットメントと同列に扱っているが本研究では組織コミットメントは飽くまで現在の個人と組織の関わりを表わしたものと定義しているので、成果変数として配置した。

4つの成果変数を時間軸、すなわち今現在や日常志向なのか将来志向なのかの視点と個人志向－組織志向の2軸で考えると表2のようになる。日常志向と個人志向を持つ個人は、自分自身の立場や保身を考えるのでリテンションを考えるだろう。日常志向と組織志向を持つ個人は、今現在の組織のために貢献しようとするので、組織の規律を守ったり、チームプレーに徹したりするだろう。また将来志向と個人志向を持つ個人は、自らの将来を見据えて行動するので、自己成長を考える。最後に将来志向と組織志向を持つ個人は、組織、特に組織の将来に強くコミットするので組織を背負う意識が高まるはずである。4つの成果変数、コミットメントプロファイル、そして規定要因をまとめた本理論モデルが表3である。本理論モデルに基づき、仮説をいくつか設定していく。

表 2 成果要因 4 変数のマトリクス

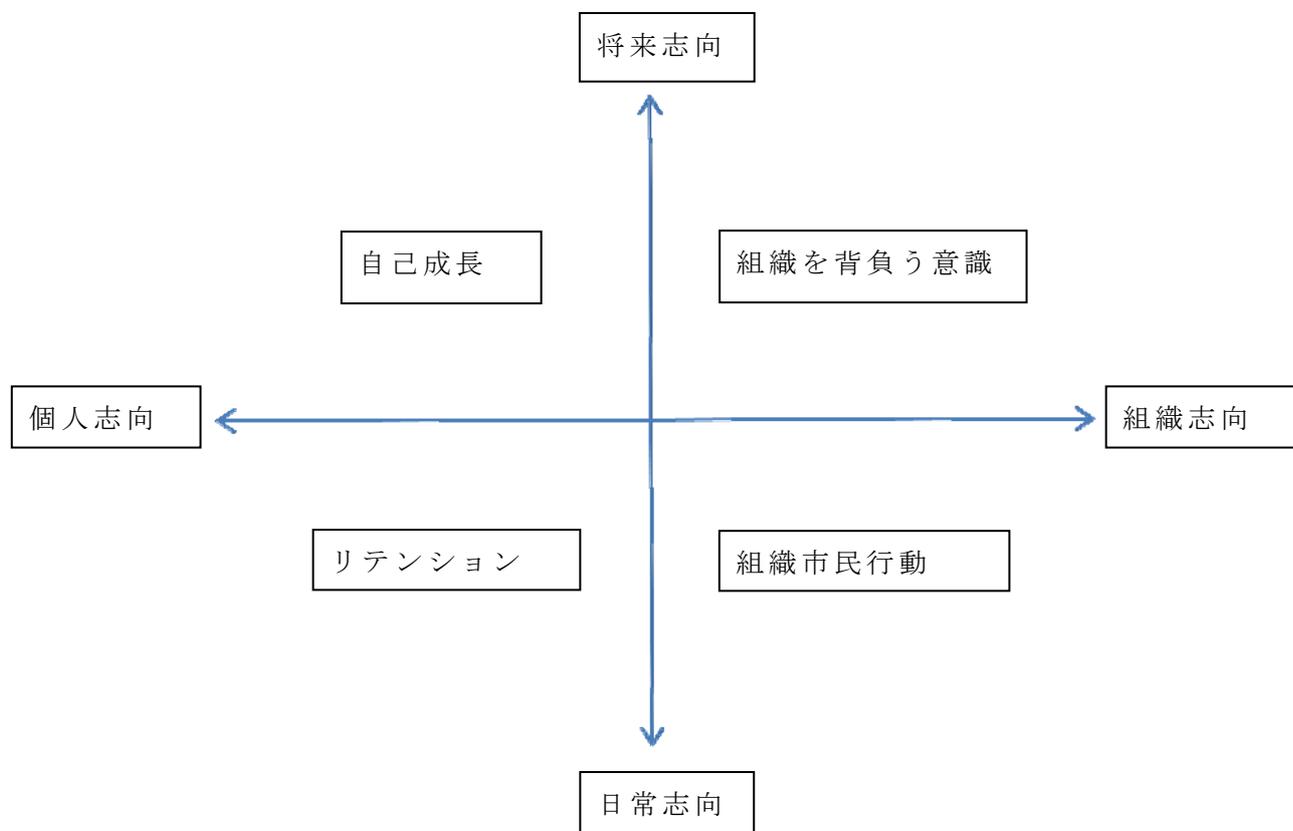
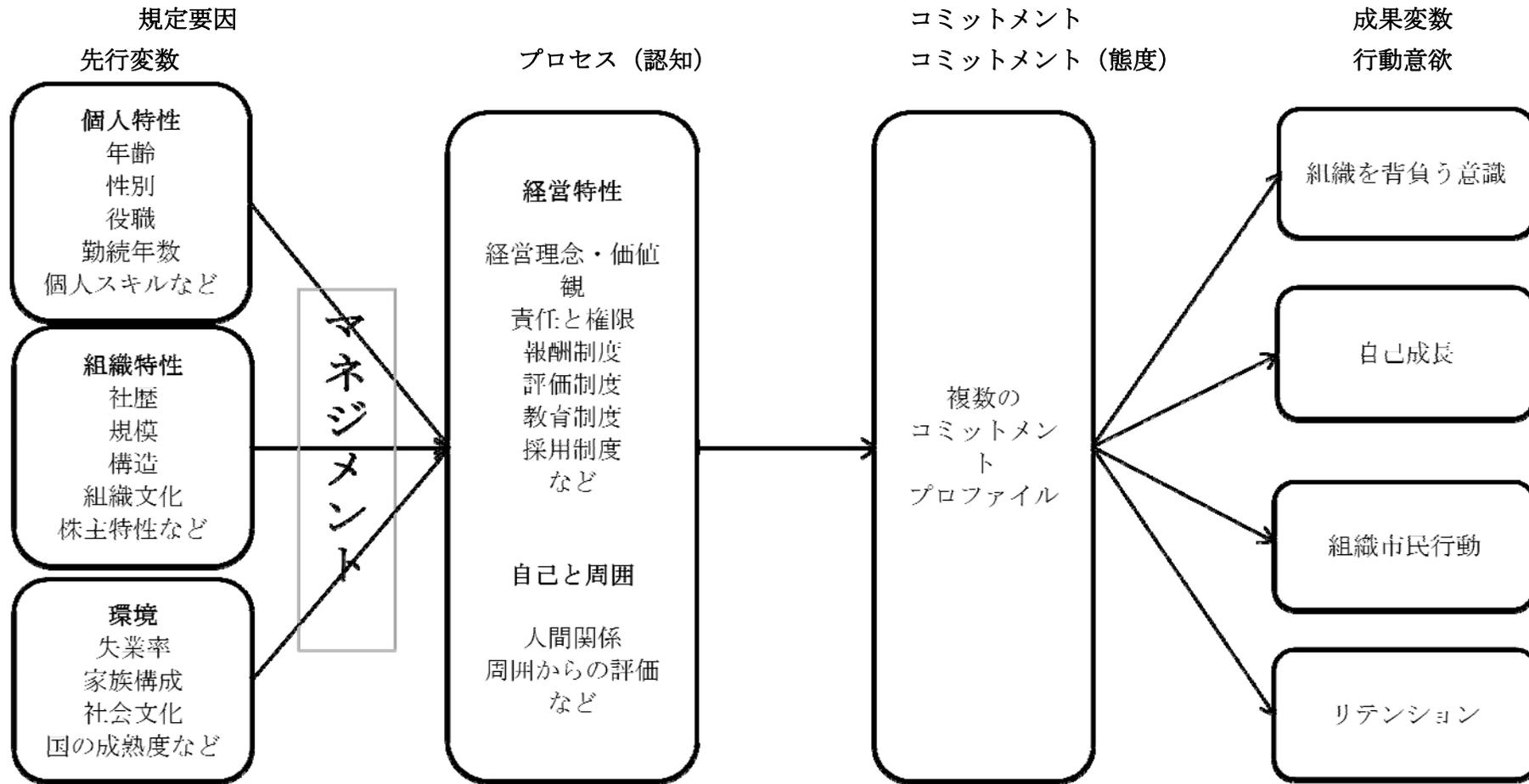


表 3 コミットメントプロファイル理論モデル



個人による実際の行動

### 第3節 仮説の設定

Meyer & Herscovitch(2001) は、AC, CC, NC の3次元を組み合わせた8つのコミットメントプロファイルを提唱した。確かに理屈上では8つ存在するはずであるし、Gellatly(2006)は中央値を境に高いコミットメントと低いコミットメントに分けて、8つのコミットメントを見出した。しかしながら、Wasti (2005) は、クラスター分析を用いた結果、8つの全てのコミットメントプロファイルは見出せず5つのプロファイルと、新たに3つのコミットメントが中程度の中立的クラスター(neutrals)の6つのプロファイルを抽出した。本研究では、Meyer & Herscovitch(2001)が提唱した8つのコミットメントプロファイルに加えて、Wasti (2005) が抽出した中立的クラスターを加えた9つのコミットメントプロファイルの存在を確認する。まず全てのコミットメントが高い集団が考えられる。これは個人が組織に対して様々な側面でコミットしている状態で、あらゆる成果に良い影響を与えるだろう。次にACとNCが高い集団が考えられる。これはある理由、例えば色々な代替案が常に存在していたり、能力が高いため1つの組織以外にも色々な貢献をしていたりしているため、功利的コミットメントが低いと考えられる。高い能力を保有していることが想定され、1番目の集団と近い成果を上げると考えられる。3番目はACとCCが高い集団である。これは新卒採用で入社し、長い年月勤めている集団が想定される。長く勤めているとその組織への愛着が高まり、また個人的な犠牲も多く払っているので功利的コミットメントも高まるはずである。能力的に必ずしも高い個人ばかりでは無いかも知れないが、所属している組織への貢献意欲は高いと考えられる。4番目はACだけが低い集団である。この集団はCCやNCが低いと言うよりも、そのような事をあまり考えず、ただ純粋に所属している組織に対して愛着を持っている集団だと考えられる。この集団のリテンションは高いとGellatlyらは主張している。5番目はCCとNCが高い集団である。この集団は組織に対する規範はあるものの、就職先の選択肢が少ない不況下に入社した社歴の浅い社員集団が想定される。言われたことはきっちりとするタイプであろう。6番目はNCのみが高い集団である。この集団は個人と組織の関係よりも自

己の価値観を重視するタイプだと考えられる。自らの価値観に反するような行動は取らないだろう。7番目はCCのみが高い集団である。いわゆるぶら下がり社員でリストラされない最低限の業務は遂行するが、組織のためになる事を能動的には行わないだろう。8番目は全てのコミットメントが低い集団である。この集団は惰性で組織に属しているか、また転職先を探しているかのどちらかで高い成果は期待できないだろう。最後は全てのコミットメントが中程度の集団である。統計上中央付近に多くのサンプルがあるだろうから、この集団には多くのサンプルが属すると考えられる。可もなく不可もない成果は期待できるであろう。以上の事を検証するため9つの仮説を設定する。

#### 仮説 1-1

人々が持つコミットメントで、AC, CC, NC 全てが高い集団（高関与型）が存在する。

#### 仮説 1-2

人々が持つコミットメントで、AC, NC が高く、CC が低い集団（情緒規範型）が存在する。

#### 仮説 1-3

人々が持つコミットメントで、AC, CC が高く、NC が低い集団（情緒功利型）が存在する。

#### 仮説 1-4

人々が持つコミットメントで、AC が高く、CC, NC が低い集団（情緒型）が存在する。

#### 仮説 1-5

人々が持つコミットメントで、CC, NC が高く、AC が低い集団（功利規範型）が存在する。

#### 仮説 1-6

人々が持つコミットメントで、NC が高く、AC, CC が低い集団（規範型）が存在する。

#### 仮説 1-7

人々が持つコミットメントで、CC が高く、AC, NC が低い集団（功利型）

が存在する。

#### 仮説 1-8

人々が持つコミットメントで、AC, CC, NC 全てが低い集団（非関与型）が存在する。

#### 仮説 1-9

人々が持つコミットメントで、AC, CC, NC 全てが中程度の集団（中関与型）が存在する。

次にコミットメントプロファイルと成果変数についての仮説を設定する。Gellatly et al.(2006)の研究では、高関与型のプロファイルを持つ個人が、組織市民行動に関して一番好ましい成果を生み出し、情緒型のプロファイルを持つ個人が、離職の意志が一番低いとの結果が出た。今回の成果変数は、大きく分けて、組織を背負う意識、自己成長、組織市民行動、そしてリテンションの4つであるため単純比較は出来ない。まず3つ全てのコミットメントが高い高関与型プロファイルを持つ個人があらゆる面において、高い成果変数を生み出すと考えたので、以下の仮説を設定する。

#### 仮説 2-1

高関与型のプロファイルを持つ個人は、他のプロファイルに比べて、組織を背負う意識、自己成長、組織市民行動、リテンションといった全ての成果変数において高い値を示す。

次に Gellatly らが提唱した、NC には陽と陰の二面性があることを確認するために次の2つの仮説を設定する。

#### 仮説 2-2

情緒規範型のプロファイルを持つ個人は、高関与型のプロファイルを持つ個人を除き組織を背負う意識が他のプロファイルに比べて高い値を示す。

#### 仮説 2-3

功利規範型のプロファイルを持つ個人は、非関与型を除き組織を背負う意識が他のプロファイルに比べて低い値を示す。

同じく Gellatly らや Wasti の研究に基づき、以下の仮説を設定する。

#### 仮説 2-4

情緒型のプロフィールを持つ個人は、高関与型のプロファイルを持つ個人を除きリテンションが他のプロファイルに比べて高い値を示す。

以上、これらの仮説はいずれも、仮説 1 が支持されることを前提としたものである。従って、仮説 1 の検証においてあるプロファイルの存在に関する仮説が棄却された場合、仮説 2 におけるそのプロファイルに関する仮説もまた棄却される事となる。

最後に、コミットメントプロファイルを規定している要因について仮説を設定するが、これに関しては先行研究も少なく、仮説の設定が難しい。従って、組織コミットメントを規定する要因と、組織コミットメントとの関係について調査するため、探索的な研究仮説を設定する。ここでは抽出されたプロファイルがどのような要因によって規定されているのか明らかにしたい。

#### 仮説 3-1

各々のコミットメントプロファイルを規定するのは、どのような要因か。

以上、14 の仮説を設定したが、分析の過程で新たな発見が出ることも考えられる。特に規定要因とコミットメントの関係については探索的なアプローチを取ることにより、新たな知見が見出さればと考えている。それらの知見に関しては、本章で掲げた仮説とは別に探索的アプローチによる発見であることを記載する。

#### 第 4 節 小括

本章では、本研究の問題意識と先行研究レビューに基づき、コミットメントプロファイルを中心に、コミットメントプロファイルを規定する要因と、コミットメントプロファイルがもたらし得る成果変数について 14 の仮説を設定した。

先行研究でレビューした通り，多くの蓄積がある組織コミットメントの中で，コミットメントプロファイルの研究は少なく，なかんずくコミットメントプロファイルを規定する要因と，コミットメントプロファイルがもたらし得る成果変数に関して総合的に研究している例は更に少ない。従って本章で設定された仮説を明らかにする事が出来れば，本研究は意義を見出せると考えている。

## 第 4 章 調査設計

### 第 1 節 はじめに

本章では、次章で実証分析を行うために、調査対象と調査方法について述べる。本研究の研究課題を明らかにするため、事業が軌道に乗った歴史のある日本企業 3 社を対象に質問票を配布し、定量分析を行う。

### 第 2 節 調査対象

本研究の調査対象は、創業 81 年から 135 年の 3 社である。問題意識でも記した通り、事業が軌道に乗った歴史のある企業を対象にした。事業が何年経てば軌道に乗ったか、一般化することは業種や状況により大きく変わるのも難しい。しかしながら、企業の寿命が 30 年と言われる中、半世紀を過ぎた企業は事業が軌道に乗ったと言っても良いだろう。本研究では、創業から半世紀経った企業を事業が軌道に乗った歴史のある企業と定義づける。

今回調査対象に 3 社を選んだ理由は、組織構造が似ていることや同じ B to B 企業で、単一事業を営み、従業員数も 300 名以下と組織特性が近いことがまず挙げられる。また 3 社とも日本企業であるので環境も似ている。先行変数の内 2 つが近いので、よりプロセスによる影響が大きくなると考えられ、今回の調査対象にふさわしいと考えた。

また 3 社とも、調査に対し協力的で高い回収率を見込まれたのも、今回調査対象に選んだ理由である。

### 第 3 節 調査方法

本節では、本研究の調査方法について述べる。本研究では配布した質問紙に基づき定量分析を行う。研究方法として、定量分析を選んだ理由は、多くのサンプルを基に、規定要因、コミットメントプロファイル、成果変数と幅広く関係を検証するためには定量分析の方が向いているのと、多くの既存研究では定量分析が使用されているからである（例えば、関本・花田，1987，鈴木，2009 など）。

質問紙は、75 問の質問から構成されている。「まったくそう思わない(全く違う) / そう思わない(違う) / どちらでもない / そう思う(その通り) / とてもそう思う(全くその通り)」の 5 点尺度により測定した。まず性別や年齢に関する質問を 4 項目行い、その後、組織コミットメントに関する質問を 18 項目行っている。組織コミットメントに関する質問は、Meyer & Allen (1996) の 3 次元尺度に基づき作成されている。測定尺度は以下の 18 項目である。

- 「仕事生活（キャリア）の残りをこの会社で過ごしたい」
- 「私はこの会社への所属意識が無い」
- 「この会社の課題は、自分自身の課題のように感じる」
- 「この会社は私にとって、大きな価値がある」
- 「今この会社にいるのは、それを望んでいると同時に必要だからである」
- 「私はこの会社に一体感を感じない」
- 「この会社を辞めたいと思っても、辞めることは非常に難しい」
- 「この会社を辞めるということをほとんど考えた事がない」
- 「この会社に残っている理由の 1 つは、他に良い仕事が無いからである」
- 「私はこの仕事を続ける義務感を持ち合わせていない」
- 「もしこの会社を辞めたら、私の人生で多くのものが失われるだろう」
- 「他に良い条件の仕事があったとしても、すぐに転職するのは正しい事だとは思わない」
- 「もしこの会社を辞めたら、罪悪感が生じるだろう」
- 「もし個人的な損失が無ければ、この会社を離れる事も考える」
- 「この会社の為に働く価値があると思っている」
- 「この会社に所属している人達に恩義を感じているので、すぐに辞めるようなことはしない」
- 「私はこの会社に愛着を感じている」
- 「私はこの会社に対して恩義を感じている」

次に成果変数に関する質問を 25 項目行っている。成果変数は大きく分けて、組織を背負う意識、組織市民行動、自己成長、リテンションの 4 項目で構成されている。組織を背負う意識は、鈴木 (2007) と Herscovich

& Meyer(2002)に基づいた質問項目に加え、変革の意志や告発行動に関わる質問項目を追加している。組織市民行動の質問項目は、Gellatly et al.(2006)に基づき作成されている。自己成長に関して、山本(2003)を参考に作成した。リテンションに関しては Colarelli(1984)に基づいて作成されている。

最後に規定要因であるが、教育や採用に関する規定要因は、Snell & Dean(1992)、上司との関係は小野・西村(1996)に基づき作成され、その他は本理論モデルに基づいたオリジナルである。質問票は巻末に添付しているので参照されたい。これから3社を対象に調査を行った結果を基に実証分析を行う。

## 第 5 章 実証分析

### 第 1 節 はじめに

本章では、本研究の研究課題を明らかにするために実証分析を行う。まず第 2 節で調査の概要を記す。その後、仮説の流れに従い分析結果を確認していく。そして得られた分析結果をどのように解釈できるのか考察を行う。

### 第 2 節 調査の概要

本節では、調査の概要を記す。本調査では創業 81 年から 135 年の事業が軌道に乗った歴史のある企業を対象に行った。3 社とも B to B 企業で、単一の事業を営み、また事業規模も 300 名以下と近い組織特性を有している。3 社に質問票を 340 枚配布し、298 枚を回収した。回収率は 87.6% である。尚、無効な回答は無かったので全てサンプルとして活用した。298 名の内、管理職は 58 名、課長代理以下は 240 名で、女性は 48 名、男性は 250 名であった。

### 第 3 節 分析結果

本節では、分析結果を見ていく。その前に、分析に必要な基礎データを確認し、信頼性が担保されているのを確かめてから実証分析結果を仮説に沿って述べる。

最初にコミットメントプロファイルを見出す大前提となる、組織コミットメントを確認する。質問票では、Meyer & Allen(1996)の 3 次元尺度に基づいている。尚、3 次元尺度は多くの研究で確立されているので（例えば、Mathieu & Zajac, 1990）因子分析は行わない。各下位尺度の信頼性を確認するだけに留めておく。

まず AC に関する回答を集計し、信頼度を計測したところ、Cronbach の  $\alpha$  は 0.69 を示し、一定の信頼性が確認された。同様に CC の信頼度を計測し、Cronbach の  $\alpha$  は 0.61 を示し、CC も一定の信頼性が確認出来た。

最後に NC の信頼性を確認したところ、Cronbach の  $\alpha$  は 0.71 とこれも十分な信頼性が確認出来た。Cronbach の  $\alpha$  と共に 3 次元尺度の相関関係、平均、標準偏差をまとめたものが次の表である。表から 3 次元尺度はお互いに正の相関関係にあることが分かる。

表 4 3 次元尺度の相関係数と平均, SD,  $\alpha$  係数

	AC	CC	NC	平均	SD	$\alpha$ 係数
AC	-	0.61**	0.60**	3.51	0.64	0.69
CC		-	0.60**	3.10	0.79	0.61
NC			-	3.50	0.64	0.71

\*\* $p < .01$

次に成果変数の信頼性を確認していく。成果変数もアприオリに設定しているので因子分析を行わず、信頼性を確認する。成果変数は、組織を背負う意識、組織市民行動、自己成長、そしてリテンションの 4 項目である。

まず組織を背負う意識の信頼性を確認する。組織を背負う意識の Cronbach の  $\alpha$  は 0.75 で十分な信頼性が確認された。次に組織市民行動の信頼性を確かめたが、Cronbach の  $\alpha$  は 0.60 と基準値をぎりぎり超える結果となった。しかし今回の抽出した結果が全ての組み合わせの中で一番高い信頼性を示しているため、今回はこの値を使用することにする。自己成長の信頼性は 0.65 と一定の信頼性が確認された。最後にリテンションの信頼性を確認し、Cronbach の  $\alpha$  は 0.63 とこれも一定の信頼性が確認された。Cronbach の  $\alpha$  と共に成果変数 4 次元尺度の相関関係、平均、標準偏差をまとめたものが次の表である。表から 4 次元尺度は組織を背負う意識とリテンションを除いて、お互いに正の相関関係にあることが分かる。

表 5 成果変数 4 尺度の相関係数と平均，標準偏差， $\alpha$  係数

	組織を 背負う 意識	OCB	自己成 長	リテンシ ョン	平均	SD	$\alpha$ 係数
組織を背 負う意識	-	0.17**	0.45**	0.08	3.84	0.48	0.75
組織市民 行動		-	0.32**	0.31**	3.82	0.58	0.60
自己成長			-	0.3**	3.58	0.56	0.68
リテンシ ョン				-	3.40	0.79	0.63

\*\* $p < .01$

最後に，コミットメントを規定する要因について確認する。アプリアリに設定した 4 項目の信頼性を確認する。まずは組織の理念や価値観に共感しているかどうかについての項目である。この項目の Cronbach の  $\alpha$  は 0.83 と十分な信頼性が確認された。次に責任と権限が明確であるかどうかについての項目である。この項目の Cronbach の  $\alpha$  は 0.80 と十分な信頼性が確認された。3 点目は人の採用や教育制度が有効であると感じているかどうかについての項目である。この項目の Cronbach の  $\alpha$  は 0.78 とこれも十分な信頼性が確認された。最後に周囲との人間関係が良いかどうかについての項目である。この項目の Cronbach の  $\alpha$  は 0.77 とこれも十分な信頼性が確認された。Cronbach の  $\alpha$  と共に 4 次元尺度の相関関係，平均，標準偏差をまとめたものが次の表である。表から 3 次元尺度はお互いに正の相関関係にあることが分かる。

表 6 規定要因 4 尺度の相関係数と平均，標準変化， $\alpha$  係数

理念	人間関係	教育採用	責任と権限	平均	SD	$\alpha$ 係数	
理念価値観	-	0.29**	0.42**	0.47**	3.51	0.70	0.83
人間関係	-	0.25**	0.36**	3.74	0.53	0.80	
教育採用制度		-	0.37**	3.15	0.72	0.78	
責任と権限			-	3.52	0.69	0.77	

\*\*p<.01

以上で，基礎的なデータの確認は終了した。3次元コミットメント，年齢，勤続年数，役職，成果変数と規定要因の相関を以下の表にまとめた。これから仮説の検証を行っていく。

表 7 相関係数

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
AC(1)	-													
CC(2)	0.61**	-												
NC(3)	0.60**	0.60**	-											
年齢(4)	0.29**	0.17**	0.04	-										
勤続年数(5)	0.26**	0.11	0.12*	0.70**	-									
役職(6)	0.21**	0.07	0.16**	0.32**	0.37**	-								
組織を背負う意識(7)	0.10**	0.01	0.14*	-0.15**	-0.10	0.14*	-							
自己成長(8)	0.21**	0.17**	0.23**	-0.04	-0.08	0.10	0.83**	-						
リテンション(9)	0.64**	0.71**	0.6**	0.16**	0.11	0.16**	0.08	0.30**	-					
OCB(10)	0.40**	0.35**	0.24**	0.19**	0.09	0.07	0.17**	0.32**	0.31**	-				
理念・価値観(11)	0.57**	0.44**	0.41**	0.20**	0.17**	0.15**	0.04	0.15**	0.45**	0.61**	-			
人間関係(12)	0.26**	0.20**	0.24**	-0.06	-0.08	0.01	0.01	0.09	0.21**	0.30**	0.29**	-		
教育採用制度(13)	0.43**	0.46**	0.46**	0.10	0.07	0.07	-0.06	0.08	0.47**	0.27**	0.42**	0.25**	-	
責任と権限(14)	0.48**	0.34**	0.37**	0.22**	0.14	0.23**	0.06	0.15**	0.42**	0.37**	0.47**	0.36**	0.37**	-

\*p<.05 \*\*p<.01

➤ 仮説 1 の検証

これから仮説 1-1 から 1-9 までに設定したコミットメントプロファイルの存在を確認する。先ほど確認した AC, CC, NC を基にコミットメントプロファイルを抽出する。クラスター分析を使い、コミットメントプロファイルを抽出した。クラスター化は二段階で行われた。Ward 法, 間隔の測定法として平方ユークリッド距離を用いた。第一段階においては探索的に分析を行い, クラスターの数を定めた。解釈可能性を考慮した結果, 7つのクラスターが妥当であると判断した。第二段階では, クラスターを 7つに指定し, クラスター分析を行った。抽出されたクラスターを以下に記載する。

まず第 1 クラスターは, 全てのコミットメントが中程度のクラスターである。これは Wasti の調査でも示されたクラスターである。このクラスターを中関与型と呼ぶ。中関与型は 38 サンプルあり, 全クラスターに属しているサンプルの 13%を占める。このクラスターに属しているサンプルの AC, CC, NC の平均値, 標準偏差は下記の表を参照されたい。

表 8 中関与型の 3次元コミットメントデータ

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
AC	38	1.40	3.20	2.80	0.36
CC	38	2.33	3.67	3.02	0.33
NC	38	2.60	4.00	3.28	0.40

第 2 クラスターは, 全てのコミットメントが高いクラスターである。このクラスターを高関与型と呼ぶ。このクラスターは 27 サンプルあり, 全クラスターに属しているサンプルの 9%を占める。このクラスターに属しているサンプルの AC, CC, NC の平均値, 標準偏差は下記の表を参照されたい。

表 9 高関与型の 3次元コミットメントデータ

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
AC	27	4.00	5.00	4.42	0.33
CC	27	4.00	5.00	4.56	0.29
NC	27	3.60	5.00	4.53	0.39

第 3 クラスタは、CC が低く、AC, CC が中程度のクラスタである。このクラスタを低功利型と呼ぶ。このクラスタは 49 あり、全クラスタに属しているサンプルの 16% を占める。このクラスタに属しているサンプルの AC, CC, NC の平均値, 標準偏差は下記の表を参照されたい。

表 10 低功利型の 3次元コミットメントデータ

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
AC	49	2.60	3.80	3.30	0.29
CC	49	1.67	2.67	2.32	0.27
NC	49	2.20	3.80	3.15	0.33

第 4 クラスタは、AC, NC が高いクラスタである。このクラスタを情緒規範型と呼ぶ。このクラスタは 39 あり、全クラスタに属しているサンプルの 13% を占める。このクラスタに属しているサンプルの AC, CC, NC の平均値, 標準偏差は下記の表を参照されたい。

表 11 情緒規範型の 3次元コミットメントデータ

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
AC	39	2.80	5.00	3.70	0.43
CC	39	2.00	3.00	2.64	0.34
NC	39	3.40	4.60	3.90	0.29

第 5 クラスタは、AC が高いクラスタである。このクラスタを情緒型と呼ぶ。このクラスタは 51 あり、全クラスタに属しているサンプルの 17% を占める。このクラスタに属しているサンプルの AC, CC, NC の平均値, 標準偏差は下記の表を参照されたい。

表 12 情緒型の 3次元コミットメントデータ

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
AC	51	3.20	4.40	3.81	0.31
CC	51	2.67	4.33	3.41	0.34
NC	51	2.60	3.60	3.20	0.27

第 6 クラスタは、全てのコミットメントがある程度高いクラスタである。このクラスタを中 - 高関与型と呼ぶ。このクラスタは 67 あり、全クラスタに属しているサンプルの 22% を占める。このクラスタに属しているサンプルの AC, CC, NC の平均値, 標準偏差は下記の表を参照されたい。

表 13 中-高関与型の 3次元コミットメントデータ

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
AC	67	3.00	4.60	3.79	0.34
CC	67	3.33	4.33	3.63	0.30
NC	67	3.40	4.80	3.89	0.29

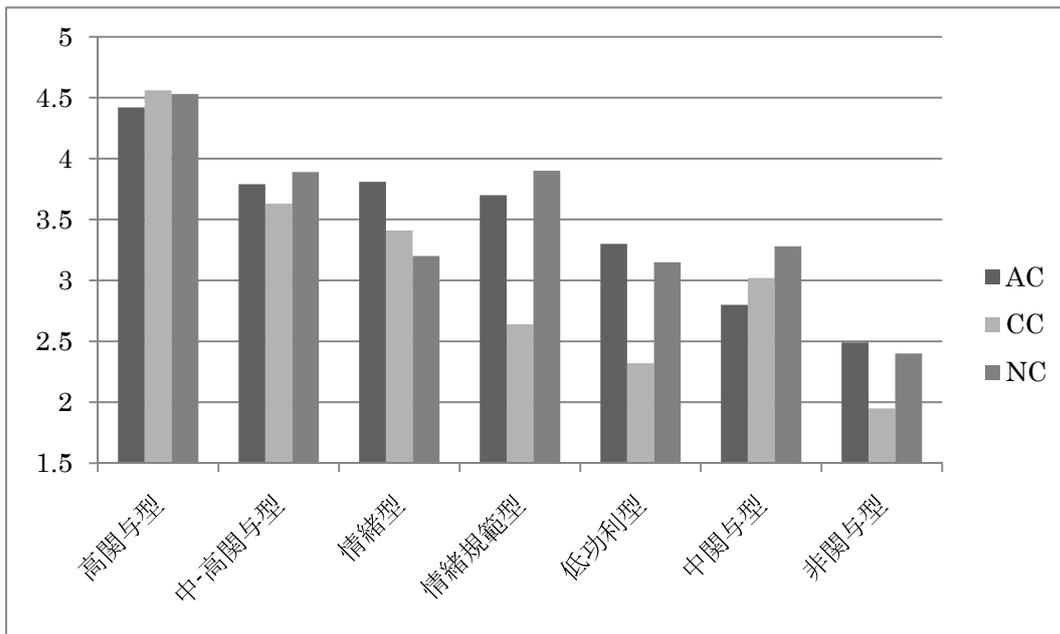
そして最後の第 7 クラスタは、全てのコミットメントが低いクラスタである。このクラスタを非関与型と呼ぶ。このクラスタは 27 あり、全クラスタに属しているサンプルの 9%を占める。このクラスタに属しているサンプルの AC, CC, NC の平均値, 標準偏差は下記の表を参照されたい。

表 14 非関与型の 3次元コミットメントデータ

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
AC	27	1.00	3.20	2.49	0.49
CC	27	1.33	2.67	1.95	0.41
NC	27	1.60	3.25	2.40	0.44

分類された 7 つのクラスタの AC, CC, NC の平均値を記したものが表 15 である。

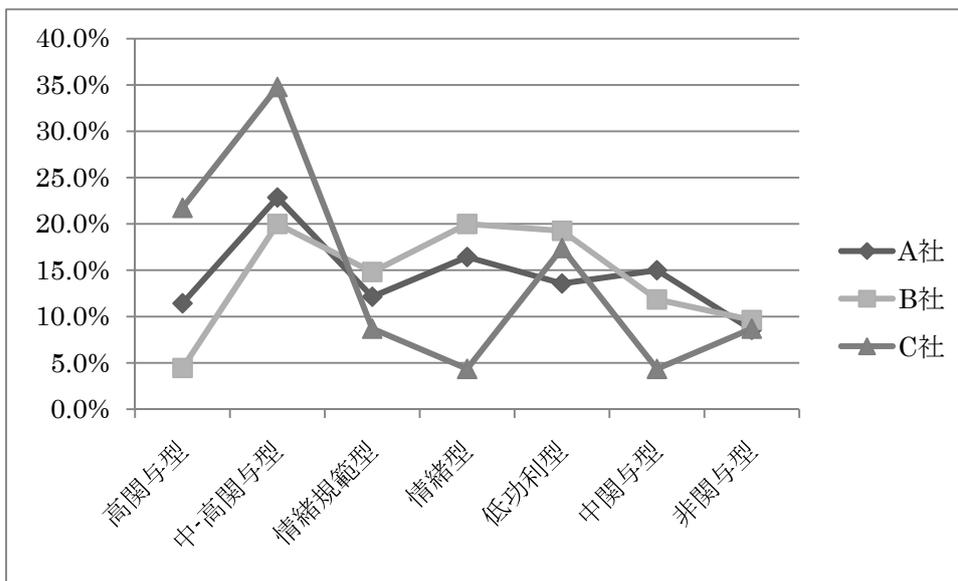
表 15 クラスタごとの3次元コミットメント比較



仮説 1 を検証していくと、仮説 1 - 1, 1 - 2, 1 - 4, 1 - 8, 1 - 9 が支持され、仮説 1 - 3, 1 - 5, 1 - 6, 1 - 7 が棄却された。また仮説設定時には想定していなかった中 - 高関与型と低功利型のクラスタが分類された。

また分類されたクラスタを企業別に見たものが表 16 である。A 社と B 社を比較すると、中関与型と非関与型にあまり違いが無く、A 社の方が高関与型、中-高関与型の割合が多い。B 社は情緒功利型と情緒型の割合が多い。C 社は高関与型、中関与型で全体の 56.5% を占めている。3 社共通していえることは、企業に愛着を持っている個人の割合が多く、高関与型、中-高関与型、情緒規範型、情緒型で全体の 60% ~ 70% を占めている。高い AC を持ちながらもプロファイルの割合が各々違うのは、企業風土やマネジメントコントロール施策の違いが出ている可能性がある。

表 16 企業別のクラスター割合の比較



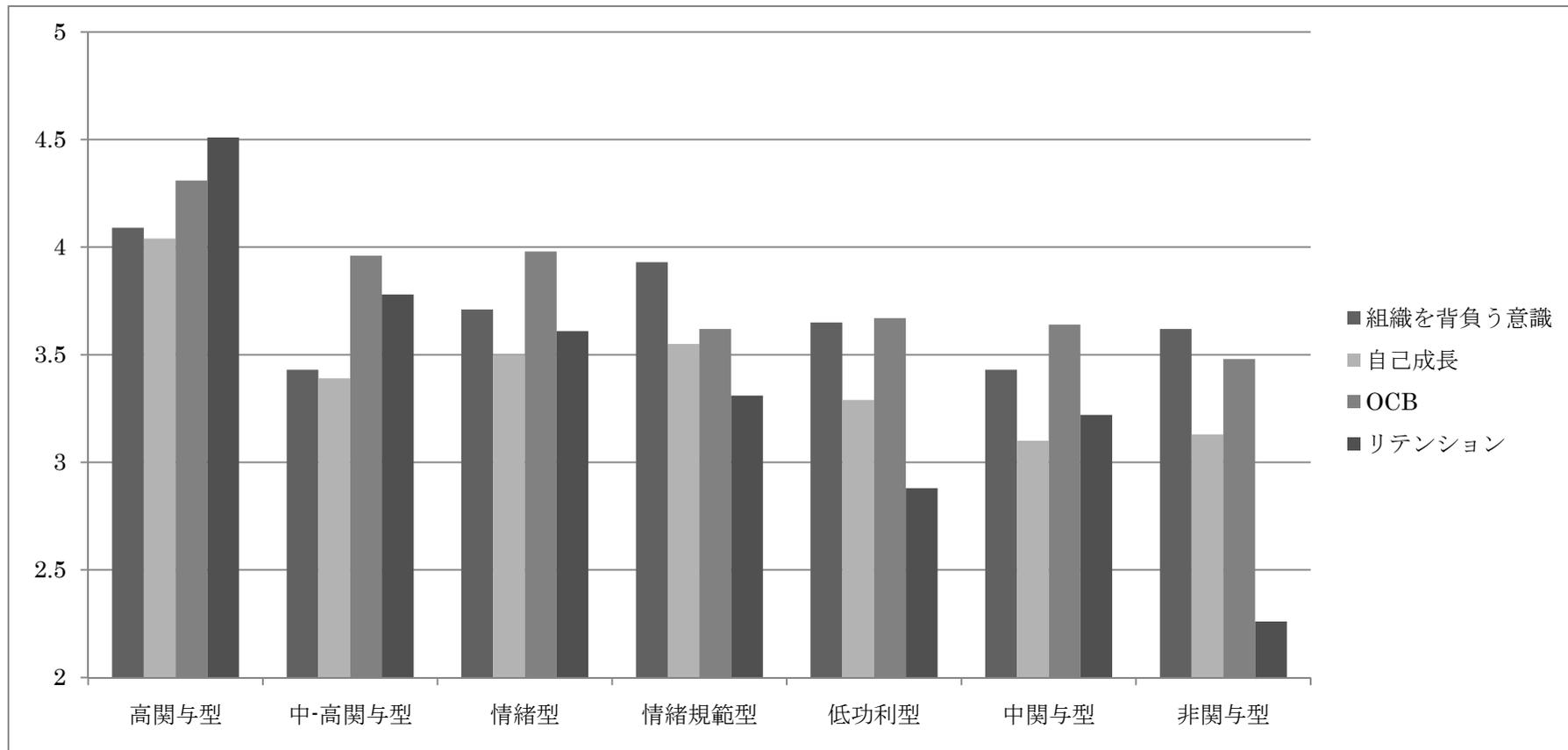
	高関与型	中-高関与型	情緒規範型	情緒型	低功利型	中関与型	非関与型
A社	11.4%	22.9%	12.1%	16.4%	13.6%	15.0%	8.6%
B社	4.4%	20.0%	14.8%	20.0%	19.3%	11.9%	9.6%
C社	21.7%	34.8%	8.7%	4.3%	17.4%	4.3%	8.7%

これから仮説 2 の検証に入るが仮説 1 - 5, 1 - 7 が棄却されたので仮説 2 - 3 は棄却される事となる。それ以外の仮説の検証をこれから行う。

➤ 仮説 2 の検証

仮説 2 は 3 つの作業仮説から成り立つ。各々のコミットメントプロフィールが生み出す成果変数を表したグラフを提示した後、仮説 2-1 から順に検証を行う。

表 17 クラスターごとの成果変数



	高関与型	中-高関与型	情緒型	情緒規範型	低功利型	中関与型	非関与型
組織を背負う意識	4.09	3.43	3.71	3.93	3.65	3.43	3.62
自己成長	4.04	3.39	3.5	3.55	3.29	3.1	3.13
OCB	4.31	3.96	3.98	3.62	3.67	3.64	3.48
リテンション	4.51	3.78	3.61	3.31	2.88	3.22	2.26

## 仮説 2-1

高関与型は、組織を背負う意識、自己成長、組織市民行動、リテンションの成果変数の全てが一番高い。

この仮説 2-1 は表 15 を見る限り明らかである。では統計的に有意なのかどうか分散分析を行うことより検証する。今回は分散分析手法の 1 つである Tukey HSD 法を使用する。Tukey HSD 法はコミットメントプロファイルの全てのグループと比較するので、1 つのプロファイルと他のグループを比較するのに適している。

まず組織を背負う意識に関して比較を行う。詳細は以下の表を参照されたい。組織を背負う意識に対して、高関与型と他のプロファイルを比較したところ、中 - 高関与型に対しては、平均値の差が 5% 水準で有意であることが確認された。

高関与型の次に組織を背負う意識が高かったのは情緒規範型である。これは純粋に情緒だけが高いプロファイルよりも情緒と規範が掛けあわされたプロファイルの方が高い組織背負う意識がある事を示している。これは Gellatly らが主張した NC の 2 面性によってもたらされた影響なのか、もしくは AC と NC が掛けあわされると純粋なコミットメントよりも高い成果が得られると示唆しているのかのどちらかであろう。

表 18 組織を背負う意識を因子とした高関与型と他のクラスターの分散分析

	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
グループ間	13.633	6	2.272	2.653	.016
グループ内	249.214	291	.856		
合計	262.847	297			

多重比較

組織を背負う意識

Tukey HSD

(I) ケース のクラス数	(J) ケースの クラス数	平均値 の差 (I-J)	標準誤差	有意確率	95% 信頼区間	
					下限	上限
高関与型	中関与	0.66	0.23	0.08	-0.04	1.35
	低功利型	0.44	0.22	0.42	-0.22	1.10
	情緒規範 型	0.16	0.23	0.99	-0.53	0.85
	情緒型	0.38	0.22	0.59	-0.27	1.04
	中-高関 与型	0.67*	0.21	0.03	0.04	1.29
	非関与型	0.47	0.25	0.50	-0.28	1.22

\*p<.05 \*\*p<.01

次に自己成長に関して、高関与型と他のプロファイルとの比較を行う。詳細は下記の表を参照されたい。自己成長に対して、高関与型と他のプロファイルを比較したところ、中関与型、非関与型に対して平均値の差が1%水準で有意であることが確認され、低功利型と中-高関与型に対しては、平均値の差が5%水準で有意であることが確認された。

非関与型や低功利型の値が低いのは概ね予想通りであるが、中-高関与型や中関与型の値が低いのは意外である。

表 19 自己成長を因子とした高関与型と他のクラスターの分散分析

分散分析

	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
グループ間	18.289	6	3.048	3.679	.002
グループ内	241.085	291	.828		
合計	259.374	297			

多重比較

自己成長

Tukey HSD

(I) ケースのクラスター数	(J) ケースのクラスター数	平均値の差 (I-J)	標準誤差	有意確率	95% 信頼区間	
					下限	上限
高関与型	中関与型	0.94**	0.23	0.00	0.26	1.62
	低功利型	0.75*	0.22	0.01	0.10	1.39
	情緒規範型	0.49	0.23	0.34	-0.19	1.16
	情緒型	0.54	0.22	0.17	-0.11	1.18
	中-高関与型	0.65*	0.21	0.03	0.03	1.27
	非関与型	0.91**	0.25	0.01	0.17	1.64

\*p<.05 \*\*p<.01

次に組織市民行動に関して、高関与型と他のプロファイルとの比較を行う。詳細は下記の表を参照されたい。自己成長に対して、高関与型と他のプロファイルを比較したところ、情緒規範型、中関与型、低功利型、非関与型に対して平均値の差が 1%水準で有意であることが確認された。多くのプロファイルに対して大きな平均値の差が確認できたが、情緒型と中 - 高関与型には統計上有意な差はなかった。これは純粋な AC が OCB に対して良い影響がある事を示唆している可能性がある。或いは

今回の調査では見出せなかったが情緒功利型や功利規範型のように AC と CC や CC と NC が掛けあわされると OCB に対して良い影響が出るかも知れない。この検証は本調査では確認できないので、新たな調査研究を待ちたいと思う。

表 20 OCB を因子とした高関与型と他のクラスターの分散分析

	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
グループ間	15.322	6	2.554	9.009	.000
グループ内	78.520	277	.283		
合計	93.842	283			

### 多重比較

#### OCB

#### Tukey HSD

(I) ケースのクラス数	(J) ケースのクラス数	平均値の差 (I-J)	標準誤差	有意確率	95% 信頼区間	
					下限	上限
高関与型	中関与型	0.66**	0.14	0.00	0.26	1.07
	低功利型	0.63**	0.13	0.00	0.25	1.02
	情緒規範型	0.69**	0.14	0.00	0.29	1.09
	情緒型	0.33	0.13	0.15	-0.05	0.71
	中-高関与型	0.35	0.12	0.08	-0.02	0.72
	非関与型	0.83**	0.15	0.00	0.39	1.27

\*p<.05 \*\*p<.01

最後にリテンションに関して、高関与型と他のプロファイルとの比較を行う。詳細は下記の表を参照されたい。リテンションに対して、高関与型と他のプロファイルを比較したところ、全てのプロファイルに対し

て平均値の差が 1%水準で有意であることが確認された。Gellatly et al.(2006)の研究では、純粋な情緒的コミットメントである情緒型が一番高いリテンションを示していたが、この調査では高関与型が一番高いリテンションを示した。高関与型と特に大きな差があったのは低功利型と非関与型である。これは CC がリテンションに対してプラスの影響があるので、CC が低い低功利型と非関与型のリテンションの値が特に低かった可能性がある事を示唆している。

表 21 リテンションを因子とした高関与型と他のクラスターの分散分析

	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
グループ間	91.798	6	15.300	50.228	.000
グループ内	84.376	277	.305		
合計	176.173	283			

### 多重比較

リテンション

#### Tukey HSD

(I) ケースのクラスター数	(J) ケースのクラスター数	平均値の差 (I-J)	標準誤差	有意確率	95% 信頼区間	
					下限	上限
高関与型	中関与型	1.29**	0.14	0.00	0.87	1.72
	低功利型	1.64**	0.14	0.00	1.23	2.04
	情緒規範型	1.21**	0.14	0.00	0.79	1.62
	情緒型	0.90**	0.13	0.00	0.50	1.29
	中・高関与型	0.73**	0.13	0.00	0.34	1.11
	非関与型	2.26**	0.15	0.00	1.80	2.71

\*p<.05 \*\*p<.01

仮説 2-1 に関して、他のプロファイルと比較して全て有意差が見出された訳では無いが、概ね支持されたと言っても良いだろう。全てのコミ

ットメントが高い高関与型が他のプロファイルよりも成果を生み出すことが分かった。また高関与型と他のプロファイルとを比較した結果、出てきた疑問は AC と NC が掛け合わされると純粋なコミットメントとは違った成果が出るのでは無いかということである。この疑問を明らかにするためにも、続いて他のプロファイルの成果を検証していく。

## 仮説 2-2

情緒規範型のプロファイルを持つ個人は、高関与型のプロファイルを持つ個人を除き組織を背負う意識が他のプロファイルに比べて高い値を示す。

表 15 を見る限り仮説 2-2 は支持されているが、統計的な有意差を見るために情緒規範型と高関与型を除いたその他のプロファイルとの比較を行った。詳細は下記の表を参照されたい。表を見ても分かるように情緒功利型は他のプロファイルよりも高い値を示しているものの、全てのプロファイルに対し有意差は見られなかった。

表 22 組織を背負う意識を因子とした情緒規範型と他のクラスターの分散分析

### 多重比較

組織を背負う意識

Tukey HSD

(I) ケースのクラスタ数	(J) ケースのクラスタ数	平均値の差 (I-J)	標準誤差	有意確率	95% 信頼区間	
					下限	上限
情緒規範型	中関与型	0.50	0.21	0.23	-0.13	1.12
	低功利型	0.28	0.20	0.79	-0.31	0.87
	情緒型	0.22	0.20	0.92	-0.36	0.81
	中-高関与型	0.51	0.19	0.10	-0.05	1.06
	非関与型	0.31	0.23	0.83	-0.38	1.00

\*p<.05 \*\*p<.01

## 仮説 2-4

仮説 2-3 は仮説 1 でプロフィールが抽出されなかったため、棄却となったので、次に仮説 2-4 を検証する。情緒型のプロフィールを持つ個人は、高関与型のプロフィールを持つ個人を除きリテンションが他のプロフィールに比べて高い値を示す。

仮説 2-4 を検証するために、情緒型と高関与型を除いた他のプロフィールを比較した。詳細は下記の表を参照されたい。多重比較の結果、情緒型よりも中・高関与型の方がリテンションは高くその他のプロフィールと比較すれば情緒型の方が高い事が分かった。また低功利型と非関与型と比較した時は 1%未満の有意差が、中関与型と比較した時は 5%未満の有意差が確認された。中・高関与型の方が情緒型よりも高いリテンションを示したことから、単独のコミットメントが高いよりも、コミットメント同士を掛け合わせたものの方がリテンションにはより良い影響を与える事がこの調査では明らかになった。従って Gellatly et al.(2006)で主張された純粋な情緒的コミットメントである情緒型のリテンションが高いという結果は、本研究において、明確に棄却された。

表 23 リテンションを因子とした情緒型と他のクラスターの分散分析

### 多重比較

#### リテンション Tukey HSD

(I) ケースのクラス数	(J) ケースのクラス数	平均値の差 (I-J)	標準誤差	有意確率	95% 信頼区間	
					下限	上限
情緒型	中関与型	0.40*	0.12	0.02	0.04	0.76
	低功利型	0.74**	0.11	0.00	0.40	1.07
	情緒規範型	0.31	0.12	0.13	-0.04	0.66
	中・高関与 規範型	-0.17	0.10	0.66	-0.48	0.14
	非関与型	1.36**	0.13	0.00	0.96	1.75

\*p<.05 \*\*p<.01

これまで仮説 1 で棄却されたため、実施できなかった仮説 2 - 3 を除いた仮説 2-1, 2-2, 2-4 を検証してきた。これらを検証していくとある疑問が生じた。その疑問とは、純粋なコミットメントで発揮される成果の他にそれぞれが掛け合わされることによって、単独では得られなかった成果が得られるのではないかということである。Gellatly とも規範的コミットメントには 2 面性があるのではないかと主張していたが、筆者は 3 次元コミットメントの各々を掛け合わせるによって何らかの交互作用が生まれているのでは無いかと考えた。またもし交互作用が確認できれば、高関与型や情緒規範型など複数のコミットメントが高いコミットメントプロファイルの効果が裏付けされることになる。それを検証するために、これから分析に入る。

分析方法は、組織を背負う意識、自己成長、組織市民行動、リテンションの成果を従属変数とし、AC と CC, AC と NC, CC と NC, AC と CC と NC を掛け合わせた変数を独立変数として、階層的重回帰分析を実施した。尚、コントロール変数として性別、年齢、役職をモデルに組み込んでいる。詳細は下記の表を参照されたい。

Model 1 では、性別をはじめとするコントロール変数を投入し、Model 2 では AC, CC, NC 単独のコミットメントを、Model 3 ではコミットメントを掛け合わせたものを投入した。Model 1 と Model 2 は強制投入法で、Model 3 はステップワイズ法で行った。

まず組織を背負う意識を従属変数として階層的重回帰分析を行った結果を見てみる。Model 1 から Model 3 までの  $R^2$  の変化を確認すると、Model 1 から Model 2, Model 2 から Model 3 において、5%水準の有意な増加が確認された。これは AC と CC を掛け合わせた変数が組織を背負う意識に与える影響が確認されたことを意味する。

次に自己成長を従属変数として階層的重回帰分析を行った結果を見てみる。Model 1 から Model 3 までの  $R^2$  の変化を確認すると、Model 1 から Model 2 においては 1%水準の、Model 2 から Model 3 においては 5%水準の有意な増加が確認された。これは AC と NC を掛け合わせた変数が自己成長に与える影響が確認されたことを意味する。

そして組織市民行動を従属変数として階層的重回帰分析を行った結果を見てみる。Model 1 から Model 3 までの  $R^2$  の変化を確認すると、Model 1 から Model 2 においては 1% 水準の、Model 2 から Model 3 においては 5% 水準の有意な増加が確認された。これは AC と NC を掛け合わせた変数が組織市民行動に与える影響が確認されたことを意味する。

最後にリテンションを従属変数として階層的重回帰分析を行った結果を見てみる。Model 1 から Model 3 までの  $R^2$  の変化を確認すると、Model 1 から Model 2 においては 1% 水準の有意な増加が確認されたが、Model 2 から Model 3 においては有意な増加が確認されなかった。これはコミットメントとコミットメントを掛け合わせた変数はリテンションに対して有意な影響を与えないことを意味する。

これまでの分析結果をまとめると、AC と CC を掛け合わせたものは組織を背負う意識に、AC と NC を掛け合わせたものは自己成長と組織市民行動に対して交互作用が生まれていることが確認された。これはある意味合理的な結果だと言えよう。組織に愛着があり、なおかつ組織に多大な犠牲を払ってきたと考える個人は、組織の将来についてもコミットしようとするだろうし、組織に愛着があり、また規範精神も持ち合わせている個人は自らを成長させる意欲や周りのためになる行動を起こそうとするだろう。

仮説 2 の分析結果を検証していくうちに生じた組織コミットメントは各々単独で成果変数に影響を与えるだけではなく、組織コミットメントを掛け合わせたものも成果変数に影響を与える交互作用があるのではないか、という疑問はある一定の回答を導き出したと言ってよいだろう。

表 24 成果要因 4 変数を従属変数とした階層的重回帰分析

	組織を背負う意識						自己成長					
	Model 1	VIF	Model 2	VIF	Model 3	VIF	Model 1	VIF	Model 2	VIF	Model 3	VIF
性別	0.05	1.06	0.05	1.08	0.043	1.09	-0.02	1.06	-0.33	1.08	-0.05	1.09
年齢	-0.20**	1.1	-0.22**	1.23	-0.34**	1.23	-0.07	1.1	-0.1	1.23	-0.1	1.23
役職	0.155*	1.147	0.122*	1.187	0.124*	1.187	0.08	1.15	0.048	1.187	0.049	1.187
情緒			0.148	2.022	0.174*	2.071			0.154	2.022	0.174*	2.048
功利			-0.133	1.91	-0.156*	1.948			0.012	1.91	-0.004	1.926
規範			0.115	1.885	0.111	1.887			0.131	1.885	0.136	1.887
情緒X功利					0.119*	1.047						
情緒X規範											0.129*	1.033
R <sup>2</sup>	0.04**		0.08**		0.09**		0.01		0.07**		0.09**	
ΔR <sup>2</sup>	0.05**		0.03*		0.01*		0.01		0.07**		0.02*	
F	5.06		8.11		12.46		0.77		7.58		12.73	

	組織市民行動						リテンション					
	Model 1	VIF	Model 2	VIF	Model 3	VIF	Model 1	VIF	Model 2	VIF	Model 3	VIF
性別	-0.09	1.06	-0.13*	1.08	-0.14*	1.09	0.15*	1.06	0.06	1.08	0.07	1.09
年齢	0.2**	1.1	0.09	1.23	0.09	1.23	0.11	1.1	-0.01	1.23	-0.02	1.23
役職	0.003	1.15	-0.02	1.19	-0.02	1.19	0.08	1.15	0.03	1.19	0.03	1.19
情緒			0.29**	2.02	0.31**	2.05			0.24**	2.02	0.23**	2.05
功利			0.21**	1.91	0.19**	1.93			0.43**	1.91	0.44**	1.93
規範			-0.05	1.89	-0.05	1.89			0.18**	1.89	0.18**	1.89
情緒X功利												
情緒X規範					0.12*	1.03						
R <sup>2</sup>	0.04**		0.2**		0.21**		0.06**		0.58**		0.58**	
ΔR <sup>2</sup>	0.04**		0.16**		0.01*		0.06**		0.5**		0	
F	4.09		22.97		27.79		5.65		126.33		129.39	

\*p<.05 \*\*p<.01

▶ 仮説 3 の検証

最後にコミットメントプロファイルと、コミットメントプロファイルを規定する要因の関係について探索的に調査を行う。

仮説 3-1

各々のコミットメントプロファイルを規定するのは、どのような要因か。

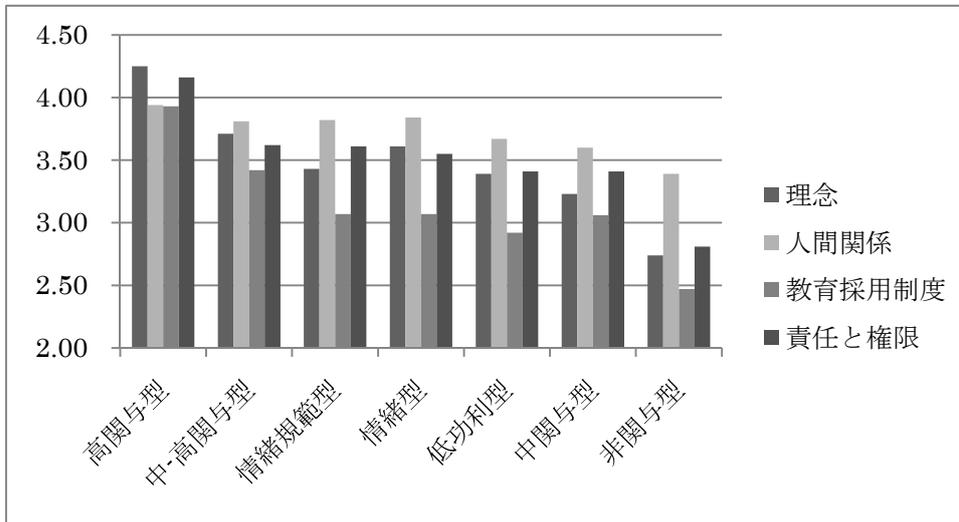
コミットメントプロファイルを規定する要因として、本研究では、企業が掲げる理念や価値観に共感しているかしていないか、また企業運営をしていく中で様々な制度を構築、運用しているが、それらについて肯定的に認知しているか、否定的に認知しているか、また或いは責任や権限は明確になっているか否か、などを挙げている。いわば企業が経営をしていく中で様々な施策を講じるが、それらの施策について、その企業に属する個人はどのように認知しているか、それによって組織コミットメントが変わり、またコミットメントプロファイルも変わっていくと考えている。

本研究では、理念・価値観への共感、人間関係、教育・採用制度、責任と権限の4変数を独立変数とし、コミットメントプロファイルを従属変数とし、二項ロジスティック回帰分析を実施した。二項ロジスティック回帰分析を使った理由は、従属変数であるコミットメントプロファイルが質的データであるので、通常重回帰分析よりもロジスティック回帰分析の方が好ましいデータ分析手法だからである。また7つのコミットメントプロファイルと規定要因とで二項ロジスティック回帰分析を行ったが、統計上有意な影響があったものを検証していく。

各々検証する前に、コミットメントプロファイルごとの規定要因の平均値を比較した。表 25 を参照されたい。平均値を比較して、まず分かることはどのコミットメントプロファイルも人間関係は大きく変わらないという点である。これは人間関係の善し悪しはコミットメントプロファイルを規定しない可能性があることを示唆している。次に高関与型、中・高関与型と情緒規範型、情緒型とを比較して分かることは理念への共感や責任と権限は大きく変わらないのに教育訓練制度は大きく違う点である。これは情緒型のコミットメントプロファイルを持つ個人が高

関与型のコミットメントプロファイルを持つには教育採用制度が鍵となる可能性を示唆している。

表 25 各クラスターと規定要因



まず高関与型と4つの規定要因との二項ロジスティック回帰分析を見ていく。結果は以下の表を参照されたい。高関与型に対して、理念と教育採用制度の規定要因は1%水準で有意なプラスの影響があり、責任と権限の規定要因は5%水準で有意なプラスの影響がある事が分かった。人間関係の良さは統計上有意な影響は見出せず、また高関与型に対してマイナスの影響がある事が分かった。

表 26 高関与型の2項ロジスティック回帰分析

高関与型	B	Exp(B)
理念	1.29**	3.62
人間関係	-0.1	0.91
教育採用制度	1.12**	3.26
責任と権限	1.2*	3.3
-2 対数尤度	121.3	
$\chi^2$	59.65	
Cox-Snell	0.182	

\*p<.05 \*\*p<.01

次に中 - 高関与型と 4 つの規定要因との二項ロジスティック回帰分析の結果を見ていく。結果は以下の表を参照されたい。高関与型に対して、教育採用制度の規定要因は 5%水準で有意なプラスの影響がある。理念は統計上有意な影響は見だせなかったが比較的大きなプラスの影響を持っており、人間関係は若干のプラス、責任と権限は若干のマイナスの影響を持っている。

表 27 中-高関与型の 2 項ロジスティック回帰分析

中-高関与型	B	Exp (B)
理念	0.35	1.42
人間関係	0.09	1.09
教育採用制度	0.59*	1.81
責任と権限	-0.12	0.88
-2 対数尤度	302.27	
$\chi^2$	14.87	
Cox-Snell	0.049	

\*p<.05 \*\*p<.01

次に低功利型と 4 つの規定要因との二項ロジスティック回帰分析の結果を見ていく。結果は以下の表を参照されたい。低功利型に対して、教育採用制度は 5%水準の有意なプラスの影響がある。理念, 人間関係, 責任と権限はどれも統計上有意な影響は無いが, 全てマイナスの影響がある事が分かった。

表 28 低功利型の 2 項ロジスティック回帰分析

低功利型	B	Exp(B)
理念	-0.15	0.99
人間関係	-0.12	0.89
教育採用制度	0.5*	0.61
責任と権限	-0.06	0.94
-2 対数尤度	259.71	
$\chi^2$	6.31	
Cox-Snell	0.021	

\*p<.05 \*\*p<.01

次に中関与型と 4 つの規定要因との二項ロジスティック回帰分析の結果を見ていく。結果は以下の表を参照されたい。中関与型に対して、理念は 5%水準の有意なマイナスの影響がある。その他はどれも統計上有意な影響は無いが、人間関係はマイナスの影響が、教育採用制度と責任と権限は若干のプラスの影響があることが分かった。

表 29 中関与型の 2 項ロジスティック回帰分析

中関与型	B	Exp(B)
理念	-0.6*	0.55
人間関係	-0.41	0.67
教育採用制度	0.09	1.09
責任と権限	0.12	1.13
-2 対数尤度	215.89	
$\chi^2$	7.42	
Cox-Snell	0.025	

\*p<.05 \*\*p<.01

最後に非関与型と4つの規定要因との二項ロジスティック回帰分析の結果を見ていく。結果は以下の表を参照されたい。非関与型に対して、理念と教育採用制度は1%水準で、責任と権限は5%水準の有意なマイナスの影響がある。人間関係も統計上有意な影響は無いが、マイナスの影響がある。

表 30 非関与型の2項ロジスティック回帰分析

非関与型	B	Exp(B)
理念	-1.14**	0.321
人間関係	-0.42	0.659
教育採用制度	-1.09**	0.335
責任と権限	-0.75*	0.475
-2 対数尤度	127.26	
$\chi^2$	53.697	
Cox-Snell	0.165	

\*p<.05 \*\*p<.01

#### 第4節 考察

本節では前節で行った分析結果を踏まえて、この結果をどのような解釈が出来るのか検討していきたい。

まず組織コミットメントをAC, CC, NCの3次元に分類し、7つのコミットメントプロファイルを抽出した。7つのコミットメントプロファイルは仮説に基づいた、高関与型、情緒規範型、情緒型、中関与型、非関与型の5つと、仮説では設定していなかった中-高関与型、低功利型の2つであった。既存研究でも見出されていた5つを、事業が軌道に乗った歴史のある日本企業において確認した点に加え、今まで見出されていなかった

コミットメントプロファイルを抽出した点は意義があるだろう。新たに確認された中・高関与型と低功利型も合理的な存在理由があると考えられる。中・高関与型に関して、高関与型や中関与型があるならば、中・高関与型もあり得るだろうし、低功利型に関しては、新卒社員など年齢が若く、社歴も短い社員だと存在するはずである。

情緒功利型、功利規範型、規範型、功利型が抽出されなかったのは、今回調査した3社特有のものなのか、事業が軌道に乗った歴史のある日本企業特有のものなのか、明らかではない。今後の研究が必要で明らかにされることを望む。

今回の調査結果と、関本・花田（1987）の研究とを比較することは、抽出した因子が違うので、単純に比較することは難しいが、同じ日本企業を対象にした研究であるので確認しておく。結果としては概ね近い結果が出たと考えられる。伝統型は情緒規範型に近く、企業従属型は情緒型、自己主体型は低功利型に近い。希薄型は非関与型と同じである。20年以上経っても近い結果が出たということは日本企業、なかんずく事業が軌道に乗った歴史のある企業において根本部分は大きく変わらないことを示唆している。本研究では抽出されなかった功利型と、関本・花田の研究で抽出されなかった中関与型について、なぜ抽出されなかったのか。中関与型に関して、単に中関与型のクラスターがなかったという解釈と、中関与型は全てのコミットメントが中程度とプロファイルの特徴をつけることが困難であったため意図的にクラスターを作らなかったという解釈が可能であるが、更なる研究が必要であろう。時代の変化が原因なのか、組織構造の違いなのか、或いはその他の要因なのか、今後の研究によって明らかにされることを望む。

またコミットメントプロファイルの割合を企業別に分析を行った。各々コミットメントプロファイルの割合は違ったが、高いACを持つプロファイルの割合がどの企業でも多かった。これは事業が軌道に乗った歴史のある日本企業において高いACを持つ個人が多いということと、同じような事業規模や構造を持っていても企業風土やマネジメント施策の違いによってコミットメントプロファイルの割合が変わることを示唆している。

次に仮説 2 でコミットメントプロファイルと成果変数に関する仮説を検証した。仮説 2 を検証していくうちに、ある現象が確認された。それは AC 単独の成果と、AC と NC が掛け合わせた成果が違うという現象である。具体的には、情緒型と情緒規範型を比較すると、情緒規範型の組織を背負う意識は高まる、という現象が確認された。これは Gellatly et al.(2006)の NC には陰と陽の二面性があるのではないかとの主張と重なり合う部分がある。すなわち AC と NC, AC と CC, CC と NC, 或いは AC, CC, NC が掛け合わされると AC, CC, NC 各々単独で生み出される成果とはまた違った成果を生み出すのでは無いかと言う新たな仮説が生じた。Gellatly らの研究では、純粋なコミットメントの方が高い成果を生み出すと主張したが、本研究ではコミットメント同士を組み合わせる事による交互作用が生まれるのではないかと言う逆の仮説を見出した。

実際に交互作用を検証したところ、AC と CC を掛け合わせると組織を背負う意識が、AC と NC を掛け合わせると自己成長と組織市民行動の成果変数が統計的に有意な影響を示した。これは愛着のある組織に多大な自己犠牲を払った個人は、その組織の未来に対しても深くコミットし、組織に対して愛着も、義務感もある個人がチームプレーに徹したり、組織のためにも自分のためにもなる成長を求めたりすることを表わしており、合理的な因果関係だと言えよう。

これらの結果に合理性を感じると同時に新たな疑問も生じた。それは、なぜ AC と CC を掛け合わせたものが自己成長や OCB への交互作用が無いのか、また AC と NC を掛け合わせたものが組織を背負う意識への交互作用が無いのか、ということである。AC と CC に関して次のような解釈も可能であろう。いくら組織への愛着があり、個人的な犠牲を払ったとしても、それが個人の成長を促すものにならないだろうし、組織への愛着が強ければ、それだけで組織への貢献意識が芽生えるであろう。すなわち自己成長に関しては、AC と CC との直接的な関係があまりない事と、OCB に関しては、単独のコミットメントで充分その効果を発揮しており、交互作用は働かないと考えられる。それではなぜ AC と NC を掛け合わせても、組織を背負う意識への交互作用が生まれないのだろうか。これは、情緒規

規範型のプロフィールを持つ個人の組織を背負う意識が、情緒型よりも高いことから、規範型のプロフィールを持つ個人も高い組織を背負う意識を持つという仮説を立てることが出来よう。すなわち AC, NC は単独で組織を背負う意識を高めるので交互作用が生まれないという解釈である。今回の調査では、規範型が抽出されなかったため、今後の研究で明らかにされることを望む。

交互作用があることが確認されたということは、単独のコミットメントを高めるよりも、複数のコミットメントを高める施策を講じることによって、情緒型を情緒規範型、或いは高関与型へ移行させることが出来ればより良い成果を生み出し得る個人を増やす事が出来るはずである。すなわちコミットメントプロフィールを規定する要因を特定することが出来れば、より意義ある研究となる。コミットメントプロフィールを規定する要因として理念価値観への共感、人間関係の良さ、教育採用制度への賛同、責任と権限の明確さの4変数組み入れた。ここでは、まず最も高い成果を生み出し得る高関与型と最も低い成果を生み出し得る非関与型を各々規定する要因を比較することとする。

表 31 高関与型と非関与型の2項ロジスティック回帰分析比較表

高関与型	B	Exp(B)	非関与型	B	Exp(B)
理念	1.29**	3.62		-1.14**	0.321
人間関係	-0.1	0.91		-0.42	0.659
教育採用制度	1.12**	3.26		-1.09**	0.335
責任と権限	1.2*	3.3		-0.75*	0.475
-2 対数尤度	121.3			127.26	
$\chi^2$	59.65			53.697	
Cox-Snell	0.182			0.165	

\*p<.05 \*\*p<.01

高関与型と非関与型を規定する要因を比較すると結果が正反対であるのが明確となった。すなわち、理念や価値観へ共感すればするほど、教育採用制度に賛同すればするほど、かなり強く高関与型を規定する。反対に理念や価値観へ反発すればするほど、また教育採用制度に賛同せず、これらの制度が効果無しだと考えていればいるほど、かなり強く非関与型を規定する。同様に、責任と権限が明確であると感じていればいるほど、高関与型を規定し、責任と権限が曖昧であると感じていればいるほど、非関与型を規定する。

この結果から、高関与型を規定しているのは、理念や価値観への共感、教育採用制度への賛同、そして責任と権限の明確さであることが明らかになった。ではなぜ理念や価値観への共感、教育採用制度への賛同、そして責任と権限の明確さの数値が高くなると、好ましいコミットメントプロファイル（高関与型）を規定するのだろうか。まず理念や価値観への共感が高まれば高まるほど、その企業へ強い愛着が芽生え、情緒的なコミットメントが高まることは考えられるであろう。また能力の低いぶら下がり社員は別として、責任や権限が明確になれば業務を行いやすくなる。責任と権限の明確さを業務環境の改善の一策と捉えればコミットメント向上に繋がることも合理的であるといえよう。それではなぜ、教育採用制度への賛同が高関与型を規定するのだろうか。非関与型と情緒型、情緒型と高関与型を比較すると、非関与型と情緒型でより大きく違うのは理念や価値観への共感と責任と権限の明確さで、情緒型と高関与型でより大きく違うのは教育採用制度への賛同である。このことから組織に愛着のある情緒型人材を高関与型人材へ移行させる鍵となるのが教育採用制度への賛同となるので、重要なポイントである。これには2つの解釈が可能であろう。1つ目は企業を自らの成長に繋がる場だと認知しているという解釈である。優れた採用制度によって優秀な人材が入社してくれば、優秀な人材と切磋琢磨することが出来る。また教育制度が効果的であれば、自らの成長にも繋がる。企業が自らを成長させる場であると情緒型のコミットメントプロファイルを持つ個人が認知した時、高関与型の人材になるという解釈が出来る。もう1つは、長期的な投資という解釈である。採用にしても教育にし

でも短期的なリターンはあまり望めない。しかしながら、教育や採用の時間やコストを減らすと、企業体力が低下してしまい長期的にはその企業にとってダメージになる。採用や教育は長期的な視点で見れば必要な投資ということになる。従って、所属している企業が長期的な視点に立って投資を行っていると言っていると情緒型のコミットメントプロファイルを持つ個人が認知した時、高関与型の人材になるという解釈が出来る。この解釈が正しければ、教育採用への投資に限らず、ビジョンや長期戦略に基づいた長期的な投資を所属している企業が行っていると認知すれば、情緒型のコミットメントプロファイルを持つ個人は高関与型人材と移行するはずである。

従って、企業が高関与型人材を育成しようとする時、まず情緒型人材を創り出さなければならない。情緒型人材を創り出すためには、理念や価値観への共感を高め、責任と権限を明確にすることが必要である。そして教育採用制度への賛同を高める必要があるということである。教育採用制度への賛同を高めるには、自己成長できる場と認知してもらい、或いは長期的な視野に基づいて投資を行っていると言っていると認知してもらい必要がある。

その他、組織コミットメントを規定する要因について特筆すべきなのは、人間関係がいずれのコミットメントに対しても統計的に有意な影響をもたらさないという結果である。高木（2003）の調査では、上司との人間関係が、ACの下位尺度である内在化要素と愛着要素に対し正の影響が、同僚との人間関係が愛着要素に正の影響、存続的要素の負の影響があるという結果が出ている。なぜ今回このような結果が出たかという点、あまりに人間関係が悪いと組織コミットメントに対し、マイナスの影響をもたらすことが推察されるが、ある一定レベルを超えると組織コミットメントに対し影響をもたらさないことが考えられる。

## 第5節 小括

本章では、問題意識や先行研究レビューを通じて設定された仮説を検証するために、実証分析を行った。仮説1では、コミットメントプロファイルの存在を明らかにし、仮説通り、高関与型、情緒規範型、情緒型、中間

与型，非関与型が抽出され，そして仮説設定時に想定していなかった中 - 高関与型と低功利型が抽出された。仮説 2 ではコミットメントプロファイルがもたらす成果について明らかにした。また仮説 2 を通じて，組織コミットメントは各々単独で成果をもたらすだけでなく，組織コミットメント同士を掛け合わせるにより新たな成果をもたらす交互作用が確認され，AC と CC を掛け合わせると組織を背負う意識が，AC と NC を掛け合わせると自己成長と組織市民行動の成果が上がる事が分かった。そして仮説 3 では，組織コミットメントを規定する要因について明らかにした。非関与型を情緒型へ移行させるには，理念や価値観への共感，そして責任と権限の明確が重要であり，情緒型を高関与型へ移行させるためには，教育採用制度への賛同が重要になる事が分かった。これらの結果，そして結果の解釈をもとに終章では本研究の意義をまとめる。

## 終章 要約と今後の課題

### 第1節 要約と結論

本研究の目的は、企業にとって好ましい成果を生み出し得るコミットメントプロファイルの存在を明らかにし、またその好ましいコミットメントプロファイルを規定する要因を探る事であった。また個人にとっても高い成果を生み出せば企業に評価され、良い待遇を得られるので、本研究の目的を達成するようなアウトプットを生み出すことが出来れば、企業と個人にとって **win-win** 関係を生み出すものだと考えている。これから各章を要約し、結論を述べる。

まず序章では、筆者が持つ問題意識から導かれた本研究の目的を述べた。本研究の目的を導いた問題意識は、企業において、いきいきと働き、高い成果を出す社員と低い成果しか出せない社員の違いとは一体何なのか、である。この問題意識から組織コミットメント、或いはコミットメントプロファイルを研究テーマとした理由は、個人が持つ態度から行動が生まれるとすれば、成果を生み出し得るコミットメントプロファイルを明らかにし、そしてそのコミットメントプロファイルを規定する要因を見出せば、高い成果を生み出すコア人材育成について1つの示唆を与えられると考えたからである。また個人にとっても、企業が高い成果を生み出し得る環境整備や施策を行ってくれば、個人も評価され、より良い待遇が得られる。よって本研究の目的が達成できれば企業と個人双方が **win-win** の関係が構築できると考えた。このような問題意識から研究目的を導き、そして3つの研究課題を設定した。

第1に、事業が軌道に乗った歴史のある日本企業において、組織への愛着から生じる情緒的コミットメント、組織から離脱すると自らが損をするのでその組織に留まり続けるという功利的な気持ちから生じる功利的コミットメント、組織に所属している限り組織にはコミットすべきだという規範から生じる規範的コミットメントの3つの組織コミットメントを複眼的に見た時、いくつのコミットメントプロファイルが見出せるだろうか（研究課題1）

第2に、それぞれのコミットメントプロファイルに想定される成果に違

いがあるのではないだろうか。もし違いがあれば、どのような違いがあるのか（研究課題 2）。

第 3 に、それぞれのコミットメントプロファイルを規定する要因に違いがあるのではないだろうか。もし違いがあれば、どのような違いがあるのか（研究課題 3）。

以上 3 つの研究課題を明らかにするために、第 1 章と第 2 章で先行研究レビューを行った。

第 1 章では、組織コミットメントの概念について先行研究レビューを実施した。組織コミットメントに関する研究は半世紀以上前から行われており、多くの研究者が様々な研究を通じて、組織コミットメントを概念化した。その中には近い概念であるにも関わらず違った名称で呼ばれたり、近い名称であるにも関わらず違った概念のものであったりいわばカオス状態であった。しかしながら現在は、Bucker(1960)が提唱した side-bet 理論から導かれた「功利的コミットメント」と Mowday et al.(1982)が提唱した「情緒的コミットメント」、そして Allen & Meyer(1990)が提唱した「規範的コミットメント」の 3 次元に集約されている。情緒的コミットメントの下位尺度として、価値に共鳴しているコミットメントと組織への愛着から来るコミットメントの 2 つがあったり、功利的コミットメントの下位尺度として、自己犠牲の大きさから来るコミットメントと代替案の少なさから来るコミットメントの 2 つがあったりするが、大きく分類して情緒的コミットメント、功利的コミットメント、規範的コミットメントの 3 次元で組織コミットメントの概念は現在のところ体系化されつつあると言えよう。

第 2 章では、組織コミットメントの理論モデルと本研究のテーマであるコミットメントプロファイルに関する先行研究レビューを実施した。組織コミットメントの理論モデルは組織コミットメントにおける代表的な研究者である Mowday et al.(1982)と Meyer & Allen(1997)の研究を取り上げた。双方の理論モデルにおける基本構造は同じで、何らかの先行要因が組織コミットメントを規定し、先行要因に規定された組織コミットメントが何らかの成果をもたらす構造となっている。Meyer & Allen のモデルは

Mowday らのモデルと比較してより精微化されており、先行要因を組織の構造や規模、HRM や外部環境など個人が変えられないものと、個人が感じる心理的な要因に分けていたり、組織コミットメントを単次元ではなく、3次元で測っていたりする。この Meyer & Allen の理論モデルが出来たからこそ、コミットメントプロファイルに関する研究が行える素地が出来たといえよう。

組織コミットメント理論モデルに関する先行研究レビューを行った後、コミットメントプロファイルに関する先行研究レビューを実施した。それまでは情緒的コミットメントが高ければどのような成果があるのか、功利的コミットメントが高ければどのような成果があるのかといった単次元で組織コミットメントと成果に関する影響度合いを研究してきた。コミットメントプロファイルでは、情緒的コミットメントだけが高い場合と情緒的コミットメントと功利的コミットメントが高い場合、或いは情緒的コミットメントと規範的コミットメントが高い場合を比較して成果に対する影響度合いを測ることが出来る。コミットメントプロファイルに関する先行研究では大きく分けて2つの研究をレビューした。1つは関本・花田（1987）の研究である。関本・花田は OCQ をベースに独自の尺度を開発した。ア priori に6つの尺度を開発したが、実証研究の結果4つの因子を抽出した。更に4つの因子をクラスター分析し、5つのクラスターを見出した。その5つのクラスターとそのクラスターを規定する要因の関係について研究を行った。日本におけるコミットメントプロファイルに関する研究が少ない中、20年以上前にこのような研究が行われていた事実は、日本のコミットメントプロファイル研究にとって大きな道標となるだろう。実際、鈴木（2009）は関本・花田の研究との比較を行っている。

もう1つの先行研究は、Meyer & Herscovich(2001)の研究と、その研究を基に実証分析を行った研究である。本研究では、Wasti(2005)と Gellatly et al.(2006)を取り上げた。いずれの研究も Meyer & Herscovich(2001)の研究を基に、コミットメントプロファイルと成果変数との関係について研究している。この3つの研究で、特筆すべき点は、規範的コミットメントには陰と陽の二面性があると Gellatly らが主張した

ことだろう。この主張は本研究にも影響を与えた。

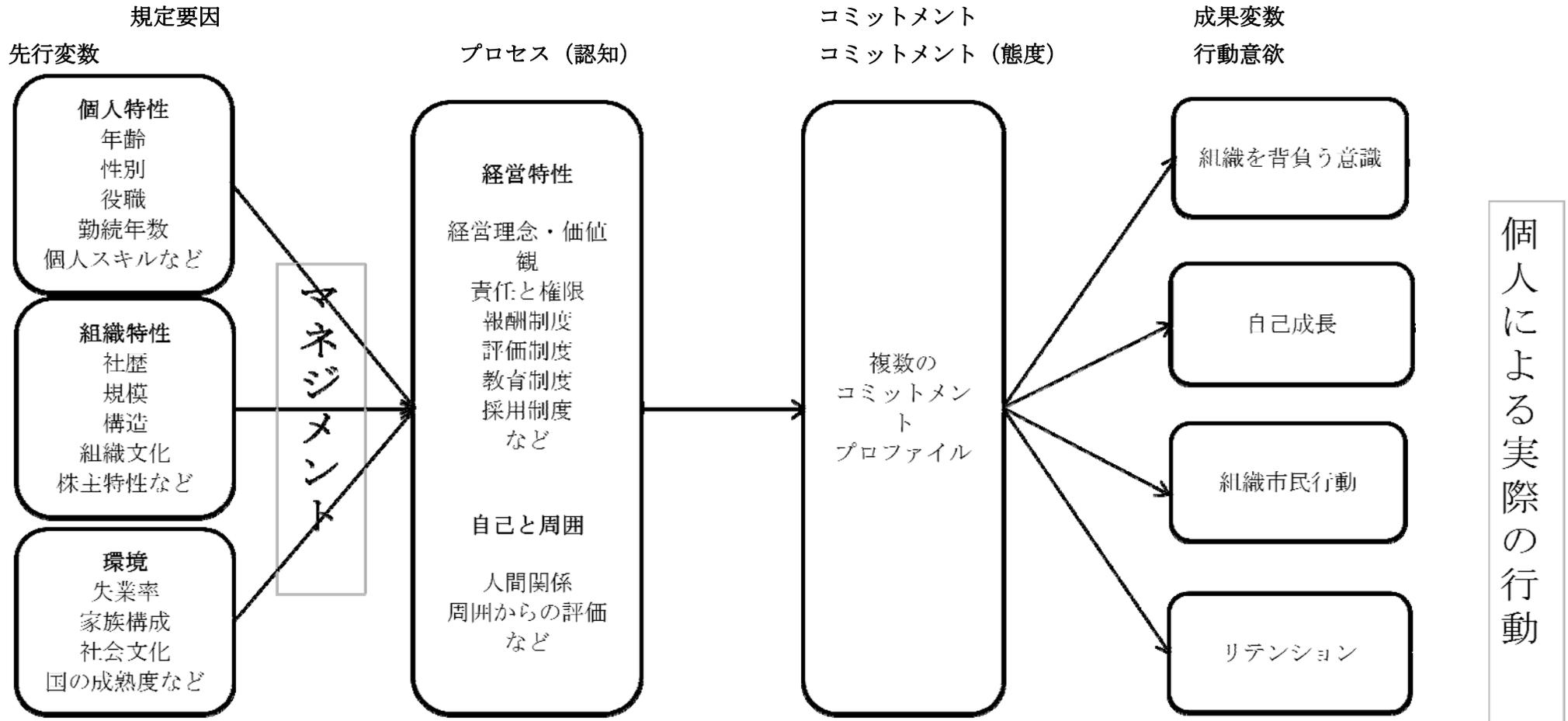
第3章では、先行研究レビューを基に、仮説の設定を行った。また仮説設定の前に、本研究の理論モデルを提示した。詳細は第3章に触れているので、ここでは仮説の概要を説明し、理論モデルを再度掲載することに留めておく。

仮説1では、9つの作業仮説に分かれており、コミットメントプロファイルの存在に関して仮説を立てた。全ての組織コミットメントが高い高関与型、ACとNCが高い情緒規範型、ACとCCが高い情緒功利型、ACだけが低い情緒型、NCとCCが高い功利規範型、NCだけが低い規範型、CCだけが低い功利型、全ての組織コミットメントが低い非関与型、そして全ての組織コミットメントが中程度の中関与型の9つのコミットメントプロファイルがあるという仮説を仮説1では立てた。

仮説2では、4つの作業仮説に分かれており、コミットメントプロファイルと成果変数についての関係について、仮説を立てた。まず高関与型のコミットメントプロファイルが最も高い成果を生み出し得るとの仮説を立てた。2点目は情緒功利型が高関与型の次に変革に対して高い成果を生み出し得ると考え、情緒功利型が高関与型を除き、組織を背負う意識が最も高いと仮説を立てた。3点目は、Gellatlyらが主張したNCの2面性に注目し、功利規範型は非関与型を除き、組織を背負う意識が最も低いとの仮説を立てた。4点目は、Gellatlyらの実証結果を確認するために、情緒型のリテンションが高関与型を除き、最も高いとの仮説を立てた。

仮説3では探索的に、コミットメントプロファイルとコミットメントプロファイルを規定している要因について調査した。

表 32 コミットメントプロファイル理論モデル



第4章では、第3章で設定した仮説を検証する調査対象と調査方法について述べている。調査対象は事業が軌道に乗った歴史のある日本企業3社で実施した。調査方法は、定量的方法が取られ、質問紙を配布した。質問紙は大きく分けて3つに分かれ、組織コミットメントを聞くパート、成果変数について聞くパート、そして規定要因について聞くパートで構成されている。質問票の詳細は巻末に添付しているので参照されたい。

第5章では、仮説を検証するために実証分析が行われた。まず本研究実証分析の礎となるコミットメントプロファイルを抽出するために、仮説1-1から仮説1-9までを検証した。その結果、仮説1-1（高関与型）、仮説1-2（情緒規範型）、仮説1-4（情緒型）、仮説1-8（非関与型）、仮説1-9（中関与型）が支持され、仮説1-3（情緒功利型）、仮説1-5（功利規範型）、仮説1-6（規範型）、仮説1-7（功利型）が棄却された。また仮説設定時には想定していなかった、中-高関与型と低功利型が抽出された。これにより事業が軌道に乗った歴史のある日本企業においてコミットメントプロファイルの存在が明らかになった。

次に、コミットメントプロファイルと成果変数との関係を検証した。仮説2-1に関して、全ての成果変数において統計的な有意差は見出せなかったが、概ね支持されたと言っても良いだろう。これは全てのコミットメントが高い高関与型は他のプロファイルに比べて高い成果を生み出すことを証明した。

高関与型の次に高い成果を生み出すと想定していた情緒規範型の成果を検証するために仮説2-2を設定した。仮説2-2では、情緒規範型の個人は高い組織を背負う意識を持っていると想定していた。これは統計上の有意差は認められなかったものの、数値上高関与型を除き最も高い数値であったので、部分的に支持されたといえよう。

Gellatlyらが主張した純粋なACがもたらす成果を検証するために仮説2-4を設定した。結果は、低功利型、非関与型、中関与型しか統計的な有意差を見出せず、また情緒規範型の方が高い数値を示したので、仮説2-4は棄却された。本研究では、純粋なコミットメントを持つプロファイルよりもコミットメントを掛け合わせた方がより良い成果が出ることが

確認されている。コミットメントを掛け合わせることによる交互作用がありそうだという仮説がより強く成り立ってきている。

この後、仮説 2 を検証していく内に生じた、コミットメント同士を掛け合わせると、コミットメント単独で得られる成果と違った成果が得られるのではないかという仮説を探索的に検証した。結果は AC と CC を掛け合わせると組織を背負う意識の成果変数が高まり、AC と NC を掛け合わせると自己成長と組織市民行動の成果変数が高まる事が確認された。これは組織を背負う意識を高めるためには、AC と CC を高める施策が、自己成長や組織市民行動を高めるためには AC と NC を高める施策が必要であることを示唆している。

最後に、組織コミットメントを規定する要因についての仮説を検証する。仮説 3-1 を検証した結果、高関与型に対して、理念や価値観への共感や教育採用制への賛同が 1%水準で正の影響が、責任と権限の明確さが 5%水準で正の影響があり、非関与型に対して、理念や価値観への反感や教育採用制度への不満が 1%水準で正の影響が、責任と権限の不明確さが 5%水準で正の影響があることが分かった。

また非関与型と情緒型、情緒型と高関与型を比較すると、非関与型と情緒型で大きく違うのは理念や価値観への共感と責任と権限の明確さで、情緒型と高関与型で大きく違うのは教育採用制度への賛同である。このことから解釈できるのは、組織にとってコア人材である高関与型を育成するためには、必要条件としてまず理念や価値観への共感を高め、責任と権限を明確にし、情緒型の人材を育成する。その上で高関与型に移行させるため、充分条件として教育採用制度の運用に対して効果的であると感じてもらえるような施策を講じる必要があるということである。そのためには、教育採用制度が自らの成長に繋がると実感してもらうことと企業が長期的な視野で投資を行っていることを認知してもらうことの施策を講じなければならぬ。

以上を踏まえて、本研究の結論を3点にまとめたい。

(1) コミットメントプロファイルの存在

事業が軌道に乗った歴史のある日本企業において7つのプロファイルが存在したという点が、本研究における第1の結論である。7つのプロファイルのうち、関本・花田(1987)では見出されなかった中関与型と、今までの先行研究でほとんど明らかになっていなかった中・高関与型と低功利型の存在が確認された。関本・花田(1987)が中関与型を見出さなかった理由は、単に中関与型のクラスターがなかったという解釈と、中関与型は全てのコミットメントが中程度とプロファイルの特徴をつけることが困難であったため意図的にクラスターを作らなかったという解釈が可能であろう。また中・高関与型に関して、高関与型や中関与型があるならば、中・高関与型もあり得るだろうし、低功利型に関しては、新卒社員など年齢が若く、社歴も短い社員だと合理性があると考えられる。

(2) 成果変数に影響を与える組織コミットメント間の相互作用

プロファイルごとにもたらし得る成果に違いがあることが確認された。またコミットメントごとを掛け合わせることによって、コミットメント単独で得られる成果とは違った成果が得られる、すなわち相互作用の効果が確認されたことが本研究における第2の結論である。これは純粋なAC或いは純粋なCCを持つ個人よりもよりもACとCC双方高いコミットメントを持つ個人の方が高い組織を背負う意識を持ち、純粋なAC或いは純粋なNCを持つ個人よりもACとNC双方高いコミットメントを持つ個人の方が高い自己成長意欲や組織市民行動への意欲を持つことを意味している。ACとCCの相互作用が生まれるのは、組織に愛着があり、また組織に多大な犠牲を払ってきたと考える個人は、その組織の将来にも深く関わっていかうとするためだと考えられる。そしてACとNCの相互作用が生まれるのは、組織に愛着があり、また組織に対して貢献しなければならないという義務感を持つ個人は、

間接的に組織の成長に繋がる自己成長を求め、周りのためになるような献身的な行動を起こすと考えられる。また最も高い成果をもたらす得るコミットメントプロファイルは、全てのコミットメントが高い高関与型であることが分かった。

### (3) コミットメントプロファイルを規定する要因

理念、価値観への共感や教育採用制度に賛同し、責任と権限が明確になればなるほど、高関与型を強く規定し、理念、価値観への反感や教育採用制度に不満を持ち、責任と権限が不明確であればあるほど、非関与型を強く規定する。人間関係はあらゆるコミットメントプロファイルを規定しない。非関与型のコミットメントを持つ個人が情緒型に移行するためには、理念、価値観への共感や責任と権限の明確さが必要で、情緒型から高関与型に移行するためには、それらに加えて教育採用制度が効果的に運用されていると認知させる必要がある。教育採用制度が効果的に運用されていると認知してもらうためには、教育制度や採用制度が本人にとって役立つものだと感じてもらい、所属している企業が個人にとって成長の場であると認知させることと、企業が長期的な投資を行っていることを認知させることが重要である。これが本研究の第3の結論である。

## 第2節 本研究の含意

本節では、本研究における含意を理論的含意と実践的含意の2つに分けて述べていく。本研究は、組織行動論における一部の研究テーマである組織コミットメントに関するもので、更に組織コミットメント研究の一部であるコミットメントプロファイルに関する研究で組織行動論或いは組織コミットメントそのものに与える影響は大きくないかも知れない。しかしながら、これまで日本企業においてあまり研究されてこなかったコミットメントプロファイルに焦点を当てた本研究は、組織コミットメント研究において小さいながらも新たな道標になると確信している。

## 1. 理論的含意

### (1) コミットメントプロファイルの存在

これまで日本企業を対象にした研究で、明確にコミットメントプロファイルの存在を明らかにしようとした研究は少なかった。その中で7つのプロファイルを抽出できた点は、日本におけるコミットメントプロファイル研究に1つの示唆を与えることになると思う。更に、関本・花田（1987）では、抽出されなかった中関与型が日本企業において、存在が明らかになったこと、そして今までの先行研究では見出されなかった中・高関与型と低功利型の存在を明らかにしたことはこれからのコミットメントプロファイル研究において意義あるものになると考えている。

### (2) 成果変数に影響を与える組織コミットメント間の相互作用

従来の研究では、組織コミットメントの概念としては多次元で研究されていたものの、組織コミットメントがもたらし得る成果に関しては単次元で測られる研究が大半であった。また田尾（1997）のようなコミットメントに好意的な意見と、コミットメントを高めすぎると革新性が阻害されるので、コミットメントに否定的な意見（例えば松山，2005）の2元論で論じられることが多かった。しかし本研究では、その2元論から脱却し、最適なコミットメントの割合、すなわち好ましいコミットメントプロファイルを明らかにした。そしてその中でコミットメントプロファイルごとに与える成果の違いを明らかにし、また組織コミットメントを掛け合わせることによって得られる相互作用も確認出来たことは大きな理論的含意だと考える。これは Gellatly らが投げかけた NC には二面性があるのではないか、という問いの答えの1つになり得ると考えている。

### (3) コミットメントプロファイルを規定する要因

これまで組織コミットメントを規定する要因として、構造的な要因や性別や年齢、勤続年数、役職の有無を挙げられていた。しかし本研究は企業が日々マネジメントを行い、そのマネジメント施策を個人がどのように判断、認知しているかその心理状態を規定要因に組み入れた。個人の心理が、態度を表わす組織コミットメントにどのような影響を与え、その組織コミットメントがどのような成果をもたらし得るか、総合的に捉えた本研究は理論的な含意をもたらしたと考えている。また実際、個人の認知が組織コミットメントやコミットメントプロファイルを規定していることが確認された。

## 2. 実践的含意

実践的な含意を述べるために、本研究の問題意識に立ち戻りたい。本研究の問題意識は、組織において、いきいきと働き、高い成果を出す社員と、やりがいを見出せず、ひたすら定時退社の時間になるのを待っている低い成果しか出せない社員との違いは何か、である。高い成果を生み出し得る好ましいコミットメントプロファイルの存在を明らかにし、そのコミットメントプロファイルを規定する要因を明らかにすることが出来れば、企業経営者や管理者にとってコア人材を育成する1つのヒントとなるだろう。本研究では、高関与型を最も強く規定する要因は、理念・価値観への共感と教育採用制度への賛同であり、責任と権限の明確さも高関与型を規定する、という結論を得ている。ここでは、理念・価値観への共感、教育採用制度への賛同、責任と権限の3つの視点で実践的含意を述べる。

まず理念・価値観への共感について実践的含意を述べる。理念や社是というものを、「古くさいもの」と捉え、横文字の並んだよく意味の分からないビジョンを掲げる企業が散見される。筆者はビジョンの重要性そのものを否定しないが、ビジョンを策定するためには現在、

そして過去をしっかりと振り返る必要がある。また企業の社会的な意義は何なのか、創業者はどのような想いでこの企業を設立したのか、という企業にとって根本的な価値観や存在理由を企業に属する個人一人一人が共有すれば、大きな拠り所となろう。大きな拠り所が個人に安心感をもたらす。理念や価値観を共有、浸透させる方法は企業によって様々であろう。例えば、リッツカールトンのワオストーリーは優れた方法であるといえよう。リッツカールトンではクレドにリッツカールトンが大切にしている価値観を記している。ワオストーリーは、その価値観を実際に体現した社員の物語を文章化したものである。一見無味乾燥な価値観が、リッツカールトンに所属している社員が実際に行動した物語を共有することによって、躍動感あふれる現実的なものとして受け入れられるのである。多くの企業でも、伝説や武勇伝として語り継がれている物語があるだろう。それらと企業の理念や価値観と融合させる試みが必要となるだろう。

次に教育採用制度への賛同について実践的含意を述べる。教育の必要性や採用の重要性を今更論じる必要はないだろう。しかし、経営概況が悪くなると、まず採用人数が抑制され、教育費用が削減される。これは多くの企業で実際に行われている。なぜ、教育の必要性や採用の重要性を皆が認識しているにも関わらず、削減されるのか。それは短期的なリターンに繋がらないからである。企業は株主にリターンするためには利益を生み出さなければならない。従って、経営概況が悪くなり、利益が減少した時、短期的なリターンに繋がらない教育・採用費用が削減されるのである。ここで問いたいのは、利益の概念と企業の存在理由である。利益とは単年度で測れば良いものなのだろうか。筆者はそうでは無いと考えている。企業は利益を生み出さなければならないが、長期間に渡って生み出さなければならない。長期間に渡って利益を生み出すということは、長期間に渡って、社会から必要とされていることになる。社会から必要とされているということは、社会にとって有益な付加価値をその企業が提供し続けていることに繋がる。企業のゴーイングコンサーンを考えたとき、継続的に付加価値を

提供する必要がある、継続的に付加価値を提供するためには、単年度の利益を追い求めるのではなく、長期的な視点に立った投資が必要である。前述したとおり、教育採用制度への賛同は、自己成長の場を提供してくれていると個人が認知しているという解釈と、企業が長期的な視点に立って投資をしていると個人が認知しているという解釈が出来る。企業活動を永続的に行うため、長期的な視野に立ち、人材育成も含めた投資を行うことが重要である。

最後に、責任と権限の明確化について実践的含意を述べる。責任と権限の明確化は、上記 2 点と比較して実行しやすいだろう。しかしながら日本企業は伝統的に職能主義であり、責任と権限を徹底的に明確化し、職務主義に移行することは混乱が予想される。平野（2006）も、日本型人事管理の進化型は、伝統的な日本型人事管理にアメリカ型の人事管理の特性を取り入れたものになるが、アメリカ型人事管理には完全に移行しないと述べている。役割等級制度の導入や、エンパワメントの推進など、企業の方向性として責任と権限を明確にしていくことが重要である。

### 第 3 節 残された課題

本研究では、先行研究レビューに基づく仮説の設定を行い、仮説を検証するために質問紙によるサーベイ調査を実施することにより、組織にとって好ましい成果を生み出し得るコミットメントプロファイルの存在を確認し、またそのコミットメントプロファイルを規定する要因を探求した。しかしながら、本研究で掲げた研究課題を 100%明らかにしたとは言えない。日本におけるコミットメントプロファイル研究に関する今後の研究課題を提示し、本研究を締めくくりたい。

まず本研究で明らかにされた結果に関し、更に調査を進めることによって検証する必要がある。例えば本研究のリサーチサイトは、組織構造が近い企業であった。もし組織構造が大きく違う企業を対象にサーベイを行っても同様の結果が得られるのか検証を行うことにより、本研究の結論は事

業が軌道に乗った歴史のある日本企業において一般的に言えることなのかどうか分かるだろう。

2つ目は調査を継続的に行うことにより、企業がマネジメント施策を講じた結果を個人がどのように認知し、それが組織コミットメントをどのように規定し、そして実際の行動に結びつくのか明らかにする必要があるだろう。現実的に継続調査は困難であるかも知れないが、アクションリサーチや定点観測などの方法を講じて明らかにする事が望まれる。

企業にとって好ましい成果を生み出し得るコミットメントプロファイルの存在を明らかにし、それを規定する要因を探る事は、企業にとっても個人にとっても好ましい win-win の状況を作り出す。この研究課題が引き続き研究され、日本企業におけるコア社員の割合が増加し、また日々やりがいを感じながら働ける個人が一人でも増えることを期待する。なぜならば人材育成が日本の国力を向上させると信じているからである。

## 謝辞

神戸大学の上林先生には指導教官として1年間指導して頂いた。研究というものをほとんど分かっていない筆者に1つ1つ根気強く指導して頂いた。また繰り返し論理の緻密さの重要性を説いて頂いた。兵庫県立大学の開本先生には、定量的な分析方法を指導して頂いただけでなく、なかなか研究テーマをフォーカス出来なかった筆者に適切なアドバイスを送り、導いて頂いた。京都産業大学の三輪先生には、実務家出身の視点から、実務家が犯しそうな過ちを戒めてくれた。広島大学の原口先生には、広島大学 MBA 生指導の経験から様々な示唆を頂いた。神戸大学の鈴木竜太先生には、シアトルで学外研究中にも関わらず組織コミットメントについて様々な示唆を頂いた。滋賀大学の服部先生には、研究テーマの設定から定量分析方法まで幅広く指導を頂いた。北九州大学の福井先生にはレビューすべき先行研究について示唆を頂くと共に、度々適切な指導を頂いた。神戸大学大学院博士後期課程の柴田氏には、様々な先行研究について幅広い知識を伝授して頂いただけでなく、定量分析に関しても指導を頂いた。同じく神戸大学大学院博士後期課程の櫻井氏には、論理が飛躍しがちな筆者を戒め、緻密な論理について指導を頂いた。また13名の上林ゼミの同期生からは多くの示唆に富むアドバイスを頂いた。彼ら彼女らの存在が、孤独な論文執筆作業に潤いを与えてくれた。多くの方に支えられて、本論文を執筆できたことに改めて謝意を表す。頂いたアドバイスを充分生かし切れていない論文になったのは、全て筆者の経験、能力、知識不足が原因である。

最後に本論文を2010年1月27日にこの世を去った父幸次郎へ捧げたいと思う。未熟な筆者を適切に導き、また戒め、適度なタイミングで困難な課題を与えてくれた。58歳とあまりにも早すぎる死であったが、今まで受けた恩を、筆者が一人前の経営者となり、また研究者として小さいながらも日本にとって必要な提言を重ねていくことで、報いたいと思う。

親父、本当に有り難う。

参考文献

- 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, 1-18.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996) "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity," *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Becker, H.S. (1960) "Note on the concept of commitment," *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Buchanan, B. (1974) "Building organizational commitment." *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Colarelli, S.M.(1984) "Methods of communication and mediating processes in realistic job previews." *Journal of Applied Psychology*, 69, 633-642.
- Darwin, R.D.(1975) *The Origin of Species*, Oxford University Press, UK.  
(八杉龍一翻訳『種の起源<上><下>』岩波文庫, 1994.)
- Etzioni, A.(1961) *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Free Press, New York.
- Gellatly, R.I., Meyer, P.J., Lichak, A.A. (2006) "Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions." *Journal of Vocational Behavior*, 69, 331-345.
- Kanter, R.(1968) "Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities." *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- Kidron, A.(1978) "Work value and organizational commitment." *Academy of Management Journal*, 21, 239-247.
- Klein, J.H., Becker, E.T., & Meyer, P.J.(2009) *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and New directions*, New York: Routledge.

- Mathieu, J.E., & Zajac, D.M.(1990) “A review and meta- analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment,” *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McGee, G.W., & Ford, R.C. (1987) “Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales.” *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-641.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J.(1997) *Commitment in the Workplace*. Sage.
- Meyer, J.P., & Herscovich, L. (2001) Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002) “Affective, continuance, and normative commitment to the organization : A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences.” *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J., 1998. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wild of Strategic Management*, Free Press.  
(齋藤嘉則監訳『戦略サファリー戦略マネジメントガイドブック』東洋経済出版社, 1999.)
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982) *Employee-organization Linkers*. New York; Academic Press.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986) “Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior.” *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Rousseau, D. M. (1995) *Psychological Contracts in Organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Snell, A.S., & Dean, W.J. (2002) “Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective.” *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 3, 467-504.

Wasti, S.A. (2005) "Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes." *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 290-308.

小野公一・西村康一（1996）「働く女性の仕事ストレスとソーシャル・サポート」『経営論集』 亜細亜大学，第 32 巻第 1 号。

鈴木竜太（2002）『組織と個人－キャリア発達と組織コミットメントの変化』白桃書房。

鈴木竜太（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。

鈴木竜太（2007）「大卒ホワイトカラーにおける組織背負う意識に関する実証研究」『国民経済雑誌』 196(3), 57-73, 20070900。

鈴木竜太（2009）「日本企業のホワイトカラーのタイポロジーに関する実証研究：組織コミットメントと組織を背負う意識に注目して」『国民経済雑誌』 200(2), 39-55, 20090800。

関本昌秀・花田光世（1987）「企業帰属意識の構造化と影響要因の研究」『産業・組織心理学研究』 1(1), 9-19。

高尾尚二郎（1998）『組織コミットメントの多次元性－日本におけるシステムエンジニアの組織コミットメントの先行要因とその結果に関する分析－』慶應義塾大学産業研究所。

高木浩人（2003a）『組織の心理的側面－組織コミットメントの探求』白桃書房。

高木浩人（2003b）「多次元概念としての組織コミットメント－先行要因，結果の検討－」『社会心理学研究』 18(3), 156-171。

高橋伸夫編著（1996）『未来傾斜原理－協調的な経営行動の進化－』白桃書房。

田尾雅夫 編著（1997）『会社人間の研究』京都大学学術出版会。

平野光俊（2006）『日本型人事管理－進化型の発生プロセスと機能性』中央経済社。

松山一紀（2005）『経営戦略と人的資源管理』白桃書房。

山本寛（2003）『昇進の研究－キャリア・プラトー現象の観点から－』創世社。

## 質問票

性別：（女性：0 男性：1 ）					
年齢：（ 歳）					
勤続年数：（ 年目）					
役職：（なし：1 主任～課長未満：2 課長以上：3 ）					
質問項目	まったく そう思わ ない (全く違 う)	そう思わ ない (違う)	どちらで も ない	そう思 う (その通 り)	とても そう思 う (全くそ の通り)
仕事生活（キャリア）の残りをこの会社で過 したい。	1	2	3	4	5
私はこの会社への所属意識が無い。	1	2	3	4	5
この会社の課題は、自分自身の課題のように感 じる。	1	2	3	4	5
この会社は私にとって、大きな価値がある。	1	2	3	4	5
今この会社にいるのは、それを望んでいると同 時に必要だからである。	1	2	3	4	5
私はこの会社に一体感を感じない。	1	2	3	4	5
この会社を辞めたいと思っても、辞める事は非 常に難しい。	1	2	3	4	5
この会社を辞めると言う事をほとんど考えた 事がない。	1	2	3	4	5
この会社に残っている理由の1つは、他に良い 仕事が無いからである。	1	2	3	4	5
もしこの会社を辞めたら、私の人生で多くのも のが失われるだろう。	1	2	3	4	5

他に良い条件の仕事があったとしても、すぐに転職するのは正しい事だとは思わない。	1	2	3	4	5
もしこの会社を辞めたら、罪悪感が生じるだろう	1	2	3	4	5
もし個人的な損失が無ければ、この会社を離れる事も考える。	1	2	3	4	5
この会社の為に働く価値があると思っている。	1	2	3	4	5
この会社に所属している人達に恩義を感じているので、すぐに辞めるようなことはしない。	1	2	3	4	5
私はこの会社に愛着を感じている。	1	2	3	4	5
私はこの会社に対して恩義を感じている。	1	2	3	4	5
自分の進むべき道が見つかったとしても、すぐに今の仕事を辞めるようなことはしない。	1	2	3	4	5
当面、転職活動をする予定はない。	1	2	3	4	5
私達の世代がこの会社の中心になっていかなければならないと思う。	1	2	3	4	5
たとえ困難でも、経営者や職場のリーダーが現状をより良くするための変革を実行しようとするれば賛同する。	1	2	3	4	5
この会社には変革が必要だと強く思う。	1	2	3	4	5
変革には重要な目的があると思う。	1	2	3	4	5
会社はこのままで良いと思う。	1	2	3	4	5
自らの成長のためであれば努力を惜しまない。	1	2	3	4	5
今の仕事を辞める事をほとんど考えた事がない。	1	2	3	4	5
私にはこの会社を背負っていくという自覚がある。	1	2	3	4	5

周りのメンバーと協力しながら、業務を行っている。	1	2	3	4	5
変革を行わなくても、この会社は良くなると思う。	1	2	3	4	5
自らが決めたキャリアが実現できるなら、躊躇なく転職する。	1	2	3	4	5
私達の世代が会社を担っていく必要があると強く思う。	1	2	3	4	5
自分の成長が会社の成長に寄与すると思う。	1	2	3	4	5
期待されている以上の努力を続けている。	1	2	3	4	5
自分の業務で無くても、困っている人がいたら助ける。	1	2	3	4	5
会社のルールや手続きを守っている。	1	2	3	4	5
会社の掲げる目標を支持している。	1	2	3	4	5
どんな理由であれ、変化は好まない。	1	2	3	4	5
間違っていると思っけていても、上司の命令には従う。	1	2	3	4	5
たとえ報酬が下がっても、やりがいのある仕事を見つけたら転職する。	1	2	3	4	5
私は今の業務よりも難易度の高い業務を遂行できる自信がある。	1	2	3	4	5
たとえ上司からの命令でも、自分が間違っていると思ったら絶対に実行しない。	1	2	3	4	5
私は現在の業務を遂行する能力を持ち合わせていると思う。	1	2	3	4	5
同僚の能力やスキルと比べても、負けていない自信がある。	1	2	3	4	5

もし会社の変革と自らの成長が完全に一致する業務があるなら、寝食を忘れて仕事に没頭する。	1	2	3	4	5
上司との関係はうまくいっている。	1	2	3	4	5
上司とは仕事の目標を共有している。	1	2	3	4	5
困っている時、上司はサポートしてくれる。	1	2	3	4	5
同僚との関係は非常にうまくいっている。	1	2	3	4	5
同僚とは仕事の目標を共有している。	1	2	3	4	5
困っている時、同僚はサポートしてくれる。	1	2	3	4	5
職場は友好的な雰囲気である。	1	2	3	4	5
私は職場の上司に自らの意見をいう機会はほとんどない。	1	2	3	4	5
自分の意見によって、職場が改善されると嬉しく思う。	1	2	3	4	5
この会社の経営理念は会社に浸透していると思う。	1	2	3	4	5
この会社が重視する価値観に賛同している。	1	2	3	4	5
この会社が掲げるビジョンに賛同している。	1	2	3	4	5
私に与えられた役割と権限は明確である。	1	2	3	4	5
会社から自分は何を期待されているか分かっている。	1	2	3	4	5
私に与えられた目標は明確で、何をやるべきか分かっている。	1	2	3	4	5
この会社の報酬体系は年功序列要素が高い。	1	2	3	4	5
定年まで勤めても、退職金には全く期待できない。	1	2	3	4	5
この会社は教育に力を入れていると思う。	1	2	3	4	5

この会社の教育制度は、自らの成長に繋がっていると思う。	1	2	3	4	5
この会社の教育制度は会社の業務を遂行するのに役立っている。	1	2	3	4	5
私は周りと比べて、上司から評価されていると思う。	1	2	3	4	5
この会社は私の実力を正しく評価していないと思う。	1	2	3	4	5
私は同僚や周りの社員と比べて、出世が早いと思う。	1	2	3	4	5
この会社は採用するまでに様々な試験や面接を繰り返している。	1	2	3	4	5
この会社は人材採用に費用をかけていると思う。	1	2	3	4	5



## ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2009・1	福嶋 誠宣	日本企業のグループ経営におけるマネジメント・スタイルの研究	4/2009
2009・2	井上 敬子	特許の質と企業価値	6/2009
2009・3	竹内 雄司	メンタリングが職場に及ぼす影響～個と組織の強さが両立する職場作りにかかわる研究～	7/2009
2009・4	石津 朋和	IT 活用型在庫管理効果による ABL 普及の可能性	9/2009
2009・5	狗巻 勝博	NPO 法人における融資利用の決定要因	9/2009
2009・6	村元 正和	日本の未上場バイオベンチャーにおける知識資本と資金調達に関連性	9/2009
2009・7	中川 清之	新規事業創造の要因に関する一考察ー日本の製造業における実証研究ー	10/2009
2009・8	小池 宏	製造業におけるサプライヤー選定の最適化基準に関する考察ー原材料及び部品サプライヤーと買い手企業間関係に基づく競争優位の研究ー	10/2009
2009・9	迫田 和良	コーポレート・ベンチャーのマネージャーのモチベーションー食品製造業の事例研究ー	10/2009
2009・10	松本 恭卓	IP0企業のディスクロージャーの質と株主資本コストー新興3市場のデータに基づく実証分析ー	10/2009
2009・11	井上 貴文	金融機関における貸出手法の決定要因 なぜ地域金融機関でリレーションシップバンキングが機能しないのか	10/2009
2009・12	栗山 淳	ブティック型ベンチャーキャピタルの投資行動ーバイオベンチャーの事例分析ー	10/2009
2009・13	丸谷 直之	敵対的買収に対するメインバンクの有効性ーメガバンク金融グループの潜在的機能ー	10/2009
2009・14	田中 俊一朗	不動産企業における効果的な有利子負債の活用～新興不動産企業を対象にした実証分析～	10/2009
2009・15	静 俊二郎	石灰鉱山におけるマテリアルフローコスト会計	12/2009
2009・16	江口 利光 大矢 茂人 柏原 雄一郎 杉本 豊	事業再生におけるターンアラウンドマネージャーのフォローアップ行動	12/2009
2009・17	大塚 美樹	派遣労働者のキャリア形成に関する一考察～17号業務に特化した派遣会社を事例として～	1/2010

2009・18	江口 利光	事業再生における企業リストラクチャリングの効果	2/2010
2009・19	相澤 卓也	国際経営における「現地化」と「内部化」の考察～商社の海外事業と国際人的資源管理を中心に～	3/2010
2010・1	辻 俊一	中小企業における CSR の取り組みに関する研究	4/2010
2010・2	東野 祥策	ポイントプログラムによるポイント付与とプライシングの関係	4/2010
2010・3	脇屋 勝	制度信用銘柄の選定基準と市場流動性及びボラティリティー新興市場のデータを用いた実証分析ー	4/2010
2010・4	芹川 至史	組織における安全に関する逸脱行為の常態化	5/2010
2010・5b	南 常之	コミットメントプロファイルに関する研究 ー規定要因と成果変数に注目してー	10/2010