

*** 論 文 ***

組織コミットメントと離転職意識（1）

社会システム研究所 高村 静

要 約

離転職などを抑制する効果や生産性や業務遂行能力の向上との関係で研究されてきた構成概念に組織コミットメントがある。

組織コミットメントは、個人と組織の関係を互酬性からとらえようとする「交換アプローチ」、あるいは価値の一致や共有でみる「価値アプローチ」などの立場があるが、現在ではそれらを下位因子にもつ多次元モデルとして捉えられることが主流となっている。

関本・花田（1985,1986,1987）の研究は日本の大企業に勤務する大卒男性ホワイトカラーを対象に1984年に実施した調査により、組織コミットメント（帰属意識）が「目的」「意欲」「残留」「功利」の4つの下位因子から計量的に捉えられる概念であることを示した。抽出された4因子を対象としたクラスター分析では、帰属意識が5類型に集約されること、「団塊の世代」以降では、「自己実現」や「功利」を示すクラスターに属する従業員の比率が多く、世代間で違いが見られること等を指摘している。また組織コミットメントを高める要因として、「会社の魅力」「仕事の魅力」「給与の公平感」などを指摘した。

本稿では、この関本・花田（1987）の実証研究をベースに、1980年代半ばと現在では、日本人従業員の組織コミットメントはどのように変化したか、また組織コミットメントを規定する職務満足に関する要因や、組織コミットメントから影響を受けるとされる離転職意識、労働意欲や本人が認識する生産性の向上に与える影響は変化しているのか、について本年10月に日興フィナンシャル・インテリジェンスが実施したアンケート調査の結果から分析する。その結果、被調査者の属性の違いに留意する必要があるが、関本・花田（1987）が5類型を検出したクラスター分析では、2クラスターの検出にとどまり、また、組織コミットメントを高める要因とされた「仕事の魅力（本稿では「仕事満足）」などは、組織コミットメントに対してマイナスとなる可能性も見出された。ただし、組織コミットメントの離転職意識抑制や、労働意欲・本人が認識する生産性への向上効果は確認され、組織コミットメントが企業にとって重要な構成概念である可能性に変わりはない点も示された。

目次

1. はじめに
2. 組織コミットメント
 - 2.1 交換アプローチ
 - 2.2 価値アプローチ
 - 2.3 多次元モデル
3. 先行研究
4. 分析結果
 - 4.1 データ
 - 4.2 組織コミットメントの下位因子
 - 4.3 組織コミットメントの類型
 - 4.4 組織コミットメントに影響を与える職務満足の下位因子
 - 4.5 組織コミットメントが離転職意識等を与える影響
5. 考察
6. 今後の課題

1. はじめに

現在本格化した民間企業の新卒採用・就職活動は、報道によると 1991 年にピークをつけた、いわゆるバブル期採用を上回る求人数および有効求人倍率が見込まれるという。景気回復、生産年齢人口の先細り感、2000 年前後の採用手控えの反動など、背景にはいくつもの理由が考えられる。

各社の関心が採用 (recruit) に向くのと同時に、採用した従業員の定着あるいは引きとめ(retain)にも、昨今かなりの関心が払われている。少なくとも教育投資がプラスの正味現在価値となるだけの従業員の勤務期間を確保できなければ、企業は教育投資をすることができない。

「組織コミットメント (organizational commitment)¹」は、従業員の離転職を抑制する効果、生産性や業務遂行能力を向上させる効果との関係で 1960 年代から論じられてきた構成概念である。日本においては関本・花田 (1985,1986、1987) が大規模な

¹ 関本・花田 (1985,1986,1987) は、Organizational Commitment を「帰属意識」として用いているが、現在では「組織コミットメント」との表現が広まっている。そのためここでは主に「組織コミットメント」との表現を用いることとする。

調査をもとに実証分析を行っているが、その調査から約 20 年を経た現在、日本人従業員のコミットメントはどのように変化しているであろうか。

本稿では本年 10 月に民間企業の従業員を対象に日興フィナンシャル・インテリジェンスが実施した調査（以下、「本調査」という）をもとに現在の日本人従業員の組織コミットメントおよび離転職意識、自己評価による生産性や労働意欲の向上への影響を分析することとする。

2. 組織コミットメント

2.1 交換アプローチ

交換アプローチには「経済的交換アプローチ」と、「社会的交換アプローチ」がある。

「経済的交換アプローチ」は、報酬獲得のために貢献している状態をコミットメントとみなしている（西脇(1998)）。例えば Rusbult and Farrell(1983)は組織コミットメントを、組織と個人の「誘因(inducement)」と「貢献(contribution)」の経済的交換関係とみなし、誘因が報酬として具体的に支払われるまでの時間的なラグの間、従業員は組織に拘束される(Scholl(1981))と考えた。このアプローチにおいては、個人が組織に対して行う貢献は投資、または費用とみなされる。

「社会的交換アプローチ」は、信用や義理といった人や社会との互酬性をもとにコミットメントを捉える（西脇(1998)）。このアプローチは Becker(1960)の「side-bed 理論」をベースとしており、長年の組織との交換関係を通じて形成蓄積された社会的信用や地位、あるいは家庭の平和など（side-bed²）を失うことが、離職に対する大きすぎる代償となり、組織にとどまらせるコミットメントとなると考える。

2.2 価値アプローチ

交換アプローチに対し、価値アプローチは、組織コミットメントは組織と個人の「価値の一致や共有」によって生じると捉える。Mowday, Steers and Porter(1979)は組織コミットメントを、組織への「情緒的愛着」と定義した。彼らがコミットメントのレベルを測定する尺度として開発した OCQ(Organizational Commitment Questionnaire)

² 現在の行為に直結するが、その行為と本来無関係な利益を指す。

は、①組織の価値や目標の共有、②組織に残りたいという（積極的）願望、③組織の代表として努力したいという強い意欲、の3要因15項目から構成される。

2.3 多次元モデル

組織コミットメントを多次元的に測定しようとするアプローチは80年代半ばからとられるようになった。愛着がなくても組織から離れられない現実的な状況など、価値アプローチだけでは説明できない事象や、あるいは交換アプローチだけでも説明できない事象もあることから、組織コミットメントはそれらの二者択一ではなく、それらを含む多次元モデルとして捉えるのが妥当ではないかとの議論を背景に開発されてきた。

多次元アプローチのなかでもっとも評価されたのは Allen and Meyer(1990)による「情緒的(affective)」「存続的(continuance)」「規範的(normative)」の3要素によるものであった(高木(1998))。

Allen and Meyer(1990)の3要素のうち「情緒的コミットメント」は感情的な愛着のことであり、Mowday et al.(1979)のOCQによる組織コミットメントの概念との相関が高く、組織に対する感情的方向性を測定するよう作られていたが、「存続的コミットメント」は、転職先がない(労働市場の問題、自身の能力の問題)など転職に伴う個人的な犠牲の大きさに対する従業員の知覚から形成されており、「仕方がないからいる」といった消極的意識を内包する、どちらかと言うとマイナス方向のコミットメントである。「規範的コミットメント」は、理屈ぬきに組織にコミットすべきという忠誠心を意味する。

これらの要素のうち感情的コミットメントと規範的コミットメントには多少の相関がみられるものの、存続的コミットメントはかなり独立した要素であり、この3要素はコミットメントの類型(タイプ)ではなく、成分(components)と考えられるべきで、組織コミットメントはこれらの総和として捉えるべきであるとされた(Allen and Meyer(1990))。このような考え方が現在主流となっている多次元アプローチである。

3. 先行研究

日本人従業員を対象とした実証的な組織コミットメント研究には関本・花田(1985、

1986、1987)がある。彼らはOCQを基にした24項目の組織帰属意識の尺度を開発し、10業種11企業の従業員4,539名を対象に大規模な調査を実施した。調査の対象となったのは、大企業11社に勤務する“将来のエリート予備軍”としての大卒男子ホワイトカラー従業員であった。調査の結果から、「残留³⁾」「働く意欲⁴⁾」「目的(価値の内在化)⁵⁾」「功利⁶⁾」の4因子が下位因子として抽出されている。

彼らは抽出した4因子をクラスター分析することによって5つのクラスターを得、年齢層別、企業別にクラスターの構成比率の特徴をまとめた。それによると、クラスターの構成比率は年齢間格差および企業間格差が大きく、例えば年齢別では団塊の世代に、それより上の世代では「伝統型(「目標」「意欲」「残留」の帰属意識が高く「功利」が低い、いわゆるモーツ会社人間)」および「企業従属型(「意欲」「残留」の帰属意識が高く「目標」「功利」が低い)」が多いのに対し、団塊世代よりも若い世代には「自己実現型(「目標」「功利」の因子得点が高く「残留」がマイナス)」「功利型(「功利」の因子得点のみ高い)」のコミットメントを示す従業員の比率が高かった。また企業別では、これら自己実現型や功利型のコミットメントをもつ従業員の比率は革新的な社風をもつ企業で高かった。

この自己実現型(あるいは功利型)コミットメントについて関本・花田(1985,1986)は、企業が厳しい競争環境を生き抜くためには、今後これらのタイプのコミットメントが求められるであろうと述べている。なぜならば革新的社風をもつ企業に多いこれらのタイプのコミットメントは自律的な自我の確立を前提に、自己の権利・主張・考えをより積極的に実現させていこうとする帰属意識であり、新しい時代にふさわしい帰属意識だから(関本・花田(1986,P57))だという。またこれらのタイプの帰属意識を育てるには組織中心のマネジメントから個人中心の組織の在り方への切り替えが必要であると主張し、具体的には、①敗者復活の道を用意し、②それがシステムティックに活用され、③(減点主義ではなく)加点主義に根差した昇進システム、そして個々の個人の興味・関心・活動をひとつのベクトルに向かわせるための企業の価値や文化(コーポレートカルチャー)の醸成などが必要であると述べている。

高木(1998)はAllen and Meyer(1990)の理論に基礎をおきつつ、Mowday, Streers,

3 組織にとどまりたいとする残留意欲を表すと考えられる因子(同上)。

4 組織のために働きたいという積極的意欲を表すと考えられる因子(同上)。

5 組織の目標・規範・価値観を受け入れようとする意欲を表すと考えられる因子(関本・花田(1985,1986,1987))。

6 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を表すと考えられる因子(同上)。

and Porter(1979)、Cook and Wall(1980)、Werbelt and Gould(1984)、関本・花田(1986)、Alvi and Ahmed(1987)、Meyer, Allen and Smith(1993)、高木・石田・益田(1997)などその後の研究成果や日本的要素も加え、「情緒的」「組織的」「存続的」「功利的」の4要素30項目からなる尺度を開発した。

この高木(1998)の尺度の信頼性妥当性を確認しつつ、心理的契約(psychological contract)に関する尺度(Millward and Hopkins(1998))と組織コミットメントの弁別的妥当性と構成概念妥当性を検証したものに青木(2001)がある。青木は最終的に心理的契約と組織コミットメントに関する因子とが弁別されること、また組織コミットメントは離職意思を抑制する有意な効果のあることを報告している。

4. 分析結果

4.1 データ

データは、日興フィナンシャル・インテリジェンスが本年10月1日～2日にかけて実施した、民間企業に勤務する従業員⁷を対象としたアンケート調査の結果を用いる。調査はインターネットにより実施され⁸、有効回答数は1,034件となった。女性サンプルには約30%の非正規従業員を含んでいる。既婚者比率は58%、子供有の比率は46%などとなっている。サンプルの性別、年齢別、業種別の構成は図表1に示す。

図表1 サンプルの性別、年齢別、業種別の構成

	男性					女性						
	事務・管理	営業・販売	専門・技術職	現業職	その他	事務・管理	営業・販売	専門・技術職	現業職	その他		
20代	7 (16.7%)	6 (14.3%)	22 (52.4%)	6 (14.3%)	1 (2.4%)	42 (100.0%)	52 (61.9%)	13 (15.5%)	12 (14.3%)	4 (4.8%)	3 (3.6%)	84 (100.0%)
30代	37 (17.2%)	47 (21.9%)	92 (42.8%)	25 (11.6%)	14 (6.5%)	215 (100.0%)	118 (67.4%)	18 (10.3%)	25 (14.3%)	3 (1.7%)	11 (6.3%)	175 (100.0%)
40代	50 (26.9%)	46 (24.7%)	59 (31.7%)	22 (11.8%)	9 (4.8%)	186 (100.0%)	138 (64.8%)	23 (10.8%)	27 (12.7%)	10 (4.7%)	15 (7.0%)	213 (100.0%)
50代	15 (20.8%)	15 (20.8%)	25 (34.7%)	10 (13.9%)	7 (9.7%)	72 (100.0%)	29 (64.4%)	5 (11.1%)	7 (15.6%)	2 (4.4%)	2 (4.4%)	45 (100.0%)
60代～	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (100.0%)	0 (0.0%)	1 (100.0%)	1 (100.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (100.0%)
全体	109 (21.1%)	114 (22.1%)	198 (38.4%)	64 (12.4%)	31 (6.0%)	516 (100.0%)	338 (65.3%)	59 (11.4%)	71 (13.7%)	19 (3.7%)	31 (6.0%)	518 (100.0%)

⁷ 現在の勤務先への勤続期間が3年以上の人を対象とした。

4.2 組織コミットメントの下位因子

組織コミットメントは、関本・花田(1987)に依拠し4つの下位因子から構成されることを前提とした。彼らの因子分析の結果を参考に、各因子に含まれる項目のうち因子負荷量の高さを参考にそれぞれ2項目、計8項目を調査対象項目として選択した。分析ではまず、この組織コミットメントに関する8項目の質問に対する回答を因子分析(最尤法、斜交プロマックス回転)した(図表2)。因子数は4因子の抽出を想定したため、「4」を指定した。

因子分析の結果、当初想定どおりの「目的」「意欲」「残留」「功利」に相当する4因子にわかれたが、「功利」に相当する因子の信頼度は低く、因子としての妥当性については疑問も残るが、この後に行うクラスター分析の結果を関本・花田(1987)と比較するため、あえてここでは「因子」として扱うこととした。

4.3 組織コミットメントの類型

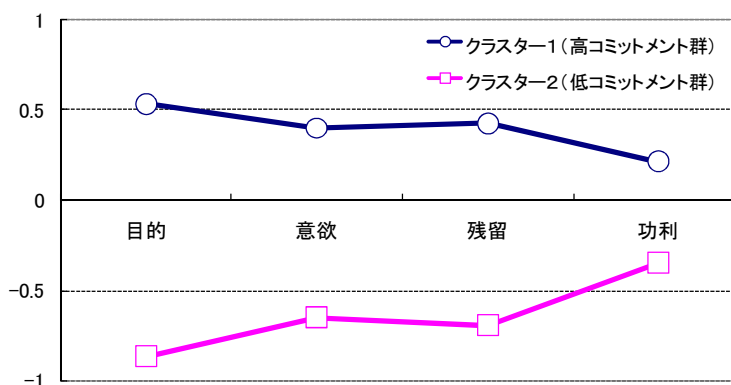
関本・花田(1987)に倣い、図表2の因子分析の結果算出された因子得点を対象にクラスター分析(ウォード法)による組織コミットメントの類型化を行った。関本・花田(1987)は前述のとおり5つのクラスターを検出したが、本調査データに基づく分析で抽出されたクラスターは2クラスターのみであった。各クラスターにおける組織コミットメントの下位因子の平均値による特徴は図表3のとおりである。

図表2 組織コミットメントに関する因子分析

	「目的」	「意欲」	「残留」	「功利」
会社の社風や組織風土は自分の価値観や考え方によく合っている	1.03	-0.04	-0.02	0.00
会社のトップ経営者の考え方や経営施策には共鳴できるものが多い	0.61	0.15	0.09	-0.04
他の社員よりもはるかに会社のために尽くそうという気持ちが強い	0.03	0.80	0.05	-0.02
会社を発展させるためならば、人並み以上の努力をすることをいとわない	0.02	0.93	-0.05	0.02
現在の会社でこのまま働いていれば安心なので、よその会社に移ることなど考えられない	0.05	0.04	0.89	-0.17
よその会社に移ってもどのような処遇を受けるか分からないのでこの会社にとどまる	-0.02	-0.05	0.88	0.05
現在の会社から得るものがあるうちは、現在の会社に勤めようと思う	0.10	0.07	0.39	0.38
自分の貢献に見合う処遇を受けていなければ、働く意欲はわいてこない	-0.04	0.00	-0.11	0.40
信頼度(α)	0.83	0.87	0.86	0.24

⁸ 調査は㈱マクロミル社に委託した。

図表3 クラスタ一別に見た因子得点の平均値

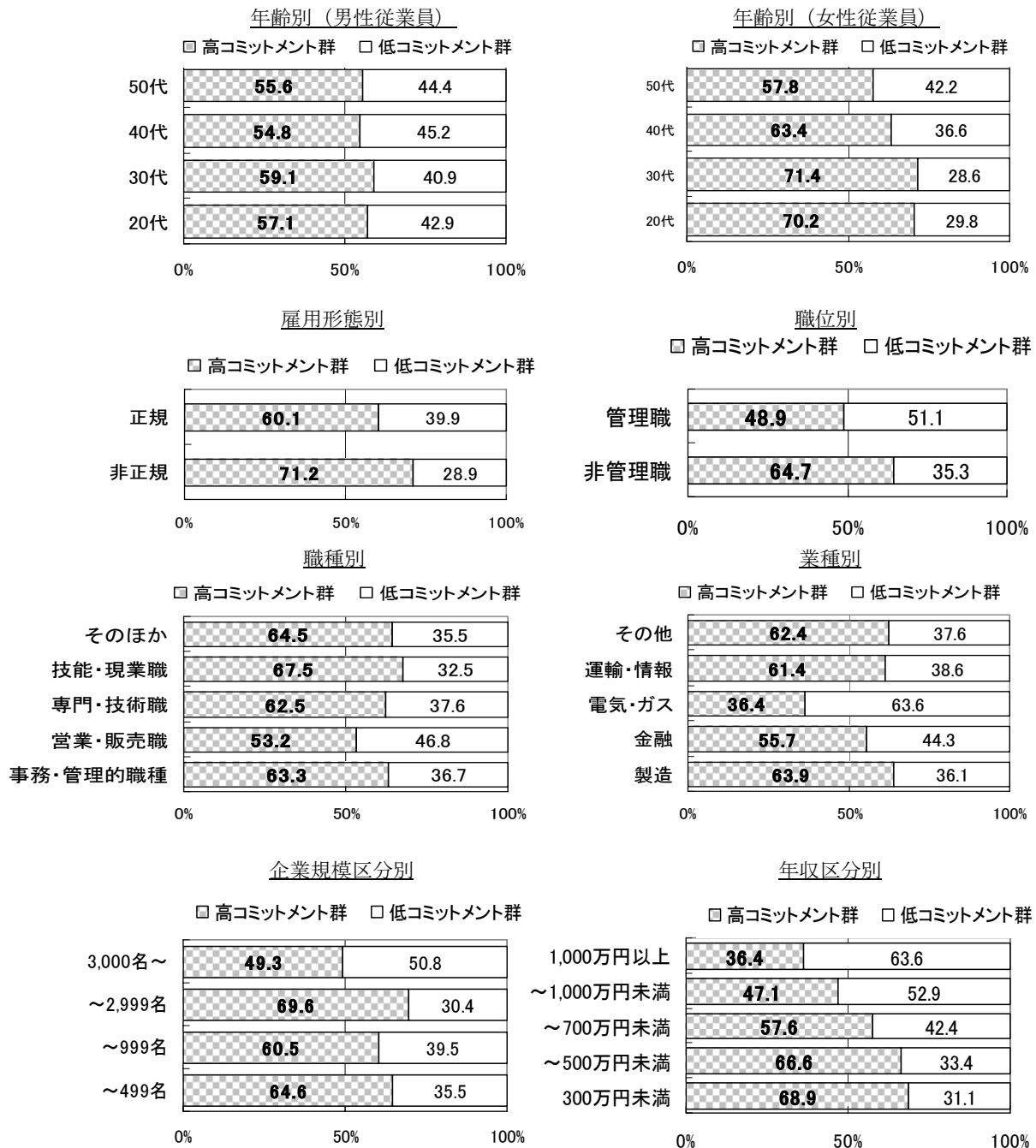


図表3をみると、組織コミットメントは、全ての因子において高得点なグループ（「高コミットメント群」と名付ける）と、反対に全ての因子得点において低得点なグループ（「低コミットメント群」と名付ける）の2つに類型化されることが分かる。

20数年前に実施された関本・花田(1987)による分析から、日本の高度経済成長期を支えたと言われる「伝統型（モーレツ社員型。「目的」「意欲」「残留」が高く、「功利」は極めて低い）」「企業従属型（「意欲」「残留」のみ高い）」の2つのタイプのコミットメント類型が姿を消し、今回の2類型に収束したとも解釈できそうである。「高コミットメント群」は、20年前の「自己実現型（「目標」「意欲」「功利」が高い）」が、企業による大胆なリストラや就職氷河期の採用手控えなどの事象を経て「残留」因子をも高めたものと解釈できるし、「低コミットメント群」は、「欠如型」について「目的」の得点をも低めたものと解釈できる。ただし、関本・花田(1987)の調査対象が、大企業の男性従業員のみであったことに対し、今回の調査対象には大企業以外の従業員や女性従業員、非正規従業員が含まれているなど調査対象に違いがある。従って、このようなクラスターの変化は、経年的な変化のみでなく、サンプルの構成の違いによるものである可能性も排除できない。

なお、男女別、年齢区分別、正規非正規の雇用形態別、職位別、職種別、企業規模区分別、年収区分別の各クラスター構成は図表4のとおりである。

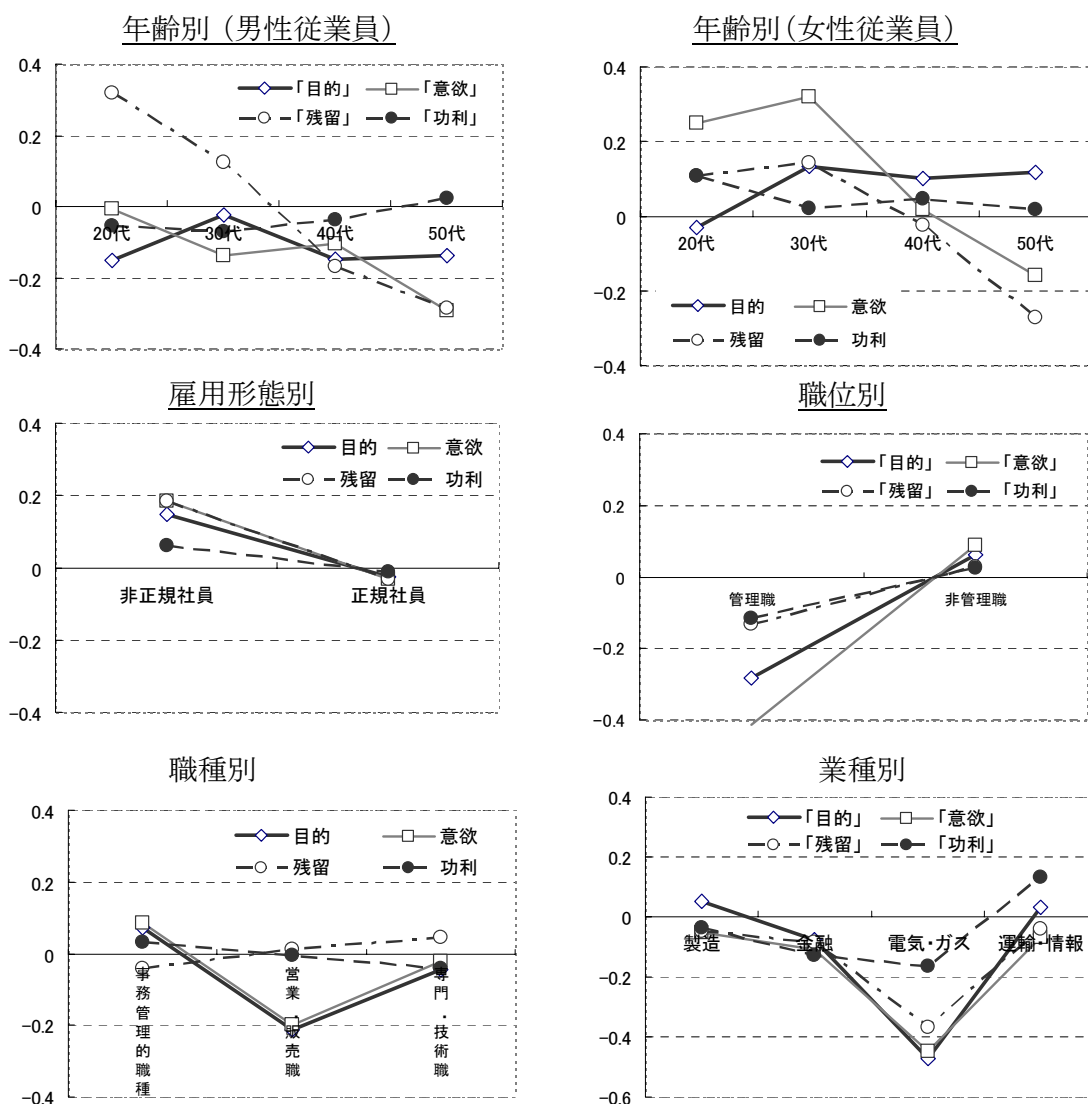
図表4 各種区分によるクラスター構成



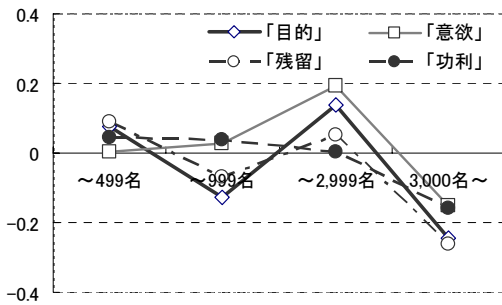
図表 4 からは、年齢が高いほど、女性より男性ほど、非正社員より正規社員ほど、非管理職より管理職ほど、また年収が低いより高いほど、高コミットメント群の割合が少ないという点がみてとれる。

図表 5 には、図表 4 と同じ区分で、各因子の平均得点をそれぞれ示した。

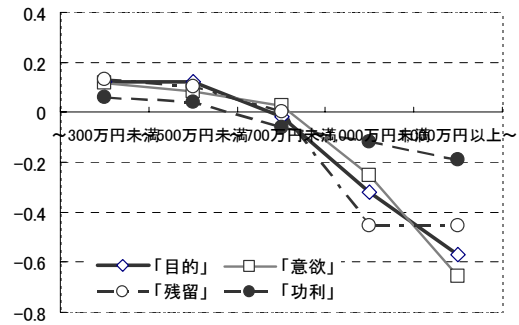
図表 5 各種区分による各因子の平均得点



企業規模区分別



年収区分別



4.4 組織コミットメントに影響を与える職務満足の下位因子

組織コミットメントの各因子に影響を与える職務・職場経験について関本・花田(1987)は、「目標」因子に対しては「会社の魅力」の高さが、「意欲」因子に関しては「仕事の魅力」が、「残留」因子に関しては「給与・福利厚生」の公平感が寄与することを分析により示している。

同様の観点から、「職務満足」に関する変数を用いて、組織コミットメントの各因子に対する影響を分析したのが図表6である。

「職務満足」は組織コミットメントよりも古く1930年代から、主に組織の生産性との関わりを焦点に研究されてきた構成概念である。詳細な説明は他の機会に譲るが、ここではよく知られる尺度基準の一つである「ミネソタ満足度質問票 (MSQ; Minnesota Satisfaction Questionnaire)」のショートバージョンをもとに永井(2001)が作成した尺度をもとに、独自項目を加えて作成した質問票より計測したものをを用いる。今回計測された「職務満足」は、図表5に示したとおり4つの因子から構成される。「報酬満足」は仕事遂行により得られる報酬が仕事内容などに見合ったものかを、「仕事満足」は、仕事遂行がどれだけ個人的な興味や新たな知識や能力の獲得につながるか、同等な立場に置かれた他者と比べて公平な処遇かを、「上司満足」は、上司の指導監督は適切で公平なものであるかを、「同僚満足」は同じ職場で仕事をする同僚が友好的で必要に応じて相互に支援ができるかを表している。

図表 6 「職務満足」に関する因子分析

	「報酬満足」	「仕事満足」	「上司満足」	「同僚満足」
仕事内容に比べた報酬の額	0.92	-0.01	0.01	-0.05
同僚と比べた報酬の額	0.64	0.12	-0.05	0.11
仕事の量に比べた報酬の額	0.91	-0.10	0.02	0.00
同業他社の社員と比べた報酬の額	0.71	0.09	0.04	-0.04
仕事から得られるチャレンジ感	0.07	0.87	0.04	-0.05
仕事から得られる達成感	-0.02	0.92	-0.02	0.02
個人的な成長と能力開発	-0.02	0.69	0.16	0.05
上司から受ける援助や指示	-0.02	0.10	0.86	0.00
上司の指導力	-0.04	0.02	0.99	-0.08
上司から受ける処遇の公平	0.11	-0.02	0.70	0.14
同僚から受ける援助やアドバイス	0.02	0.05	0.19	0.68
同僚との人間関係	-0.02	-0.01	-0.04	0.80
信頼度(α)	0.61	0.91	0.91	0.76

この職務満足の 4 因子に相当する被調査者のそれぞれの回答（素点）の合計点を説明変数とし、個人属性に関するダミー変数等をコントロール変数として投入し、組織コミットメントの 4 因子を回帰させた結果⁹を図表 6 に示す。

図表 7 「職務満足」の「組織コミットメント」に対する影響

	Intercept	職務満足				コントロール変数							_RSQ_
		「仕事満足」	「報酬満足」	「上司満足」	「同僚満足」	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	
「目的」	1.73	-0.10	0.00	-0.09	0.00	-0.01	0.00	-0.01	-0.02	-0.22	-0.04	-0.05	0.27
OC 1	(***)	(***)		(***)						(***)	(*)	(**)	
「意欲」	0.53	-0.11	0.10	-0.04	0.00	-0.06	0.00	-0.11	0.03	-0.32	-0.02	-0.01	0.25
OC 2	(***)	(***)	(***)	(***)				(*)		(***)			
「残留」	2.18	-0.06	-0.04	-0.05	-0.02	0.15	-0.01	-0.23	0.05	-0.01	-0.04	-0.07	0.21
OC 3	(***)	(***)	(***)	(***)		(**)	(***)	(***)			(*)	(***)	
「功利」	0.34	-0.04	0.03	0.00	-0.04	-0.03	0.00	-0.03	-0.04	-0.10	0.00	-0.05	0.08
OC 4	(**)	(***)	(***)		(***)					(*)		(***)	

(***) ; p 値<1%、(**) ; p 値<5%、(*) ; p 値<10%

(コントロール変数の定義)

C1 : 男性ダミー、C2 : 年齢区分、C3 : 子供有ダミー、C4 : 共働きダミー、
C5 : 管理職ダミー、C6 : 年収区分、C7 : 企業規模区分

20 年前の関本・花田(1987)の同様の分析と比較してみると、その傾向にはいくつか

⁹ 関本・花田(1985, 1986, 1987)の調査は大卒男子のホワイトカラーのみを調査対象としていたが、本調査は対象者に多様な属性をもつ被調査者を含むため、その影響を調整するためコントロール変数を用いた。なお、関本・花田(1985, 1986, 1987)の調査が対象を“大卒男子ホワイトカラー”に絞った理由は、彼らはその属性を“将来のエリート予備軍”と認識していたからであった。

の差異がみられる。報酬や報酬の公平性に対する満足が組織コミットメントの下位因子に影響するのは同様の傾向といえるが、内容をみると、20年前はこの満足（公平）感が「残留」因子を高めていたのに対し、今回の調査では「報酬満足」には「意欲」と「功利」の因子を高める影響が認められる一方で、「残留」にはむしろマイナスの影響が認められる。より大きな違いは、20年前には「(積極的に働く)意欲」を高めていた仕事の魅力度（ここでは「仕事満足」）が、今回は組織コミットメントの4つの下位因子すべてに対して有意にマイナスに影響している可能性が認められた点である¹⁰。仕事自体の面白さや上司の指導力など非物質的な報酬（内的報酬）よりも、物質的・金銭的な報酬（外的報酬）のほうが、組織コミットメントを高める効果が強まってきているとの見方もできる。

しかし、この解釈には20年の間に多様化している他の人的資源管理策との関係など、より複雑な要因が関係していることも考えられるので、追加的な分析が必要となろう。

またこれらの傾向は、この20年の間に起こった労働市場の流動化や、業務のモジュール化による業務特性の一般化などとも無関係ではないだろう。どの企業においても必要とされるスキルや能力が標準化しつつある現在、職務能力を向上させ、高い評価と報酬を受け取っている者にとって、現状と同等あるいは同等以上の処遇で転職を行う機会は増加しており、転職がキャリアアップにつながるとの認識をもつ従業員に対し、企業に対するコミットメントを引き出そうとするのであれば、仕事の魅力のみでは、それを達成するのはもはや難しくなっている可能性のあることを、この分析結果は示しているといえそうである。

4.5 組織コミットメントが離転職意識等に与える影響

今回測定された組織コミットメントが、離転職の意識や生産性などに与える影響は、どのようなものであろうか。離転職の意識があるからといって、必ずしも離転職行動に結び付くわけではないし、本人が自覚する労働意欲や生産性が向上しているからといって、必ずしも組織の生産性が高まるわけでもないが、これらの個人の意識や認識は、個人の行動や組織の方向性を決める少なくともきっかけとはなる。離転職意識、労働意欲や本人が自覚する生産性の向上を従属変数とし、今回抽出された組織コミットメントの

¹⁰ ただし、特に「功利」については、決定係数(RSQ)の水準が極めて低く、モデル自体の有効性が問題である。

各因子を説明変数として回帰させた結果が図表 8、図表 9 である。

図表 8 組織コミットメントが離転職意識に与える影響

	Intercept	組織コミットメント				コントロール変数							_RSQ_
		「目的」	「意欲」	「残留」	「功利」	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	
今の会社にそう先まではいない Q16S7	3.06 (***)	-0.04	-0.03	-0.77 (***)	0.09 (*)	0.07	-0.01 (**)	0.22 (***)	0.07	0.02	0.02	0.00	0.46
今より処遇がアップするなら転職したい Q16S8	1.66 (***)	-0.10 (**)	0.02	-0.58 (***)	0.47 (***)	-0.04	0.02 (***)	0.04 (*)	-0.12	0.07	0.04	-0.02	0.32
今より私生活との両立ができるなら転職したい Q16S9	1.80 (***)	-0.09 (**)	0.03	-0.50 (***)	0.41 (***)	0.06	0.02 (***)	0.03 (***)	-0.06	0.09	0.03	-0.04 (*)	0.25
今より自分を活かせる仕事なら転職したい Q16S10	1.85 (***)	-0.12 (***)	0.06	-0.57 (***)	0.49 (***)	0.07	0.01 (***)	0.14 (**)	-0.08	0.05	0.03	-0.06 (**)	0.30

(***)p 値<1%、(**)p 値<5%、(*)p 値<10%

(コントロール変数の定義)

C1：男性ダミー、C2：年齢区分、C3：子供有ダミー、C4：共働きダミー、
C5：管理職ダミー、C6：年収区分、C7：企業規模区分

図表 8 は離転職意識への影響を分析しているが、切片項はいずれもプラスに 1%水準で有意であり、基本的に今回のサンプルは離転職の意識を持つ傾向があるといえそうであるが、「しかたがないからいる」というタイプのコミットメントといえる「残留」因子のほか、「目標」因子に、5%から 10%水準の有意度で離転職意識を低下させる効果がみられる。「功利」の因子は離転職意識を上昇させる可能性が高いといえそうである。

3 年前と比較した仕事に対する意欲・満足度や自己認識の生産性など、パフォーマンスへの影響を同様に分析したのが図表 9 である。

図表 9 組織コミットメントがパフォーマンス変数に与える影響

	Intercept	組織コミットメント				コントロール変数							_RSQ_
		「目的」	「意欲」	「残留」	「功利」	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	
意欲が高まった(注) Q16S1	2.81 (***)	0.26 (***)	0.22 (***)	0.22 (***)	-0.03	0.01	0.01 (***)	-0.07	0.08	-0.01	0.01	-0.04	0.27
仕事や会社への満足度が高まった(注) Q16S2	2.94 (***)	0.32 (***)	0.15 (***)	0.26 (***)	-0.08 (*)	0.12 (*)	0.01 (***)	-0.06	0.10	0.01	0.00	-0.06 (**)	0.30
自分の時間当り生産性は高まった(注) Q16S3	2.06 (***)	0.14 (***)	0.17 (***)	-0.01 (***)	0.21 (***)	0.12	0.02 (***)	-0.08	0.10	0.06	-0.03	-0.02	0.13
総合的にみて「仕事」に満足している Q16S4	2.91 (***)	0.30 (***)	0.11 (***)	0.34 (***)	0.03	0.15 (**)	0.01 (*)	0.00	0.01	0.13	-0.02	-0.02	0.33

(注)3年前の自身との比較で回答を求めた

(***)p 値<1%、(**)p 値<5%、(*)p 値<10%

(コントロール変数の定義)

C1：男性ダミー、C2：年齢区分、C3：子供有ダミー、C4：共働きダミー、
C5：管理職ダミー、C6：年収区分、C7：企業規模区分

組織コミットメントに関する 4 つの下位因子の全てが、ほとんどすべてのパフォーマンス変数に対してプラスに有意な影響を与えている。

類型が変化したり内容が変容したとしても、組織コミットメントは従業員の離転職の抑制や生産性向上において、重要な構成概念である可能性の高いことをこの結果は示していると考えられる。

5. 考察

組織コミットメントの概念を、組織と個人との関係を議論する手段（西脇(1998)）と捉えるならば、バブル期前後でその内容や類型が大きく変容していることは十分考えられ、1984年に実施された調査をもとにした関本・花田(1985,1986,1987)と、バブル期後の本調査の結果にいくつかの差異のあることは、むしろ妥当なことも受け取れる。

20年前には30代後半の課長層であった団塊の世代は現在リタイアの年齢にさしかかっているが、その間、大規模なリストラや早期退職勧奨を経験し、人員削減の対象ともなってきた。終身雇用のもとで、会社の発展が自己の満足や生活の向上に繋がるとの企業と個人の一体感は薄れ、本調査でも、かつては年齢とともに高まった企業への愛着や忠誠心が年齢とともにむしろ減退している傾向のあることが示された。

また業務のモジュール化・標準化は、企業特殊的能力の相対的な価値を低下させるとともに人材の流動化を促進してきた側面がある。企業の人的資源管理は内部労働市場を中心とした人材の調達から、外部人材の活用も視野にいれた「人材ポートフォリオ（守島(2004)）」の考え方を取り入れつつあり、仕事自体へのコミットメントは高めるが、組織へのコミットメントは低いタイプの「コスモポリタン(太田(1999))」といわれるような層の存在も指摘される。企業特殊的能力の相対的な価値の低下を背景にこのようなタイプの人材が増加するならば、かつては高い相関が指摘された職務満足、特に仕事自体への満足と、組織へのコミットメントとの関係が希薄化していることは十分考えられ、本調査が示すような逆方向の関係についても解釈の余地があるものと考えられる。

しかし今回の分析結果には、企業の人的資源管理策に関する他の変数が密接に関連している可能性も考えられる。関本・花田(1987)の調査は「大企業に勤務する大卒ホワイトカラー」というある意味同一属性の従業員を対象にしていたが、今回の調査は対象者の属性が多様化しているだけでなく、被調査者が適用されている各企業の人的資源

管理策も、20年前と比較すると、相当に多様化しているものと思われる。

本調査は、組織コミットメントは現在も、企業の離転職意識抑制や特定のパフォーマンスに対し関連の深い重要な概念であることも示している。他の人的資源諸施策との関連についても分析し、それらの変数との構造的な関連について示すことが、今後の企業と個人とのよりよい関係を考える上で重要なものとなるだろう。

6. 今後の課題

関本・花田(1987)の研究は、それまで忠誠心・滅私奉公・運命共同体など日本的な情緒に倫理的価値を付与して論じられることの多かった日本の帰属意識を、複数の下位因子からを計量的に捉えられる概念であることを示し、「団塊世代(当時35~37歳)」を境に「自己実現」や「功利」などの概念を伴ったものに変化していることも示した。しかし彼らの研究の出発点は、企業と個人との関係を正確に把握すること、そしてそれに影響を与える要因を把握し、帰属意識に対して効率的に機能する人的資源システムを検討することであった。

関本・花田(1987)をベースとする本研究も同様に、組織コミットメントに影響を与える人事制度や、新しい人的資源管理策として米国を中心に実証研究も行われているワーク・ライフ・バランス諸施策、またそれらの影響を規定するであろう組織の風土などが最終的な関心ごとである。それらの点について分析を行うことを、本稿の後編における課題としたい。

参考文献

- 青木恵之祐(2001)「従業員の心理的契約と組織コミットメントが退職意思に及ぼす影響について」産業・組織心理学研究、Vol.15 No.1 pp13-25
- 関本昌秀・花田光世(1985)「11社の調査分析にもとづく帰属意識の研究(上)」ダイヤモンド・ハーバードビジネス、11月号、pp84-86
- 関本昌秀・花田光世(1985)「11社の調査分析にもとづく帰属意識の研究(下)」ダイヤモンド・ハーバードビジネス、1月号、pp53-62
- 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、Vol.1 No.1 pp9-20

- 高木浩人(1998)「雇用構造の変化と組織コミットメント」日本労働研究雑誌、455, pp2-11
- 永井裕久(2001)「日本企業の海外派遣者職業と生活の実態」日本労働研究機構
- 西脇暢子(1998)「コミットメント研究の課題と展望」産業・組織心理学研究、Vol.11 No.1
pp51-59
- 太田肇(1999)「仕事人と組織—インフラ型への企業革新」有斐閣
- 守島基博(2004)「人材マネジメント入門」日本経済新聞社
- Becker, H.S.(1960) "Notes on the concept of commitment." *American Journal of Sociology*, 66, pp32-40
- Allen, N.J., & Meyer, J.P.(1990)"The measurement and antecedents of affective, continuous and normative commitment to the organization" *Journal of Occupational Psychology*, 63 pp1-18
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Poter, L.W. (1979) "The Measurement of Organizational Commitment" *Journal of Vocational Behavior*, 14 pp224-247
- Rusbult, G.C., & Farrell, D.(1983)"A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, and turn over variations in rewards, costs, alternatives, and investment" *Journal of Applied Psychology*, 68, pp429-438
- Scholl, R.W.(1981)"Differentiation organizational commitment from expectancy as a motivational force" *Academy of Management Review*, 6, pp589-599

This page intentionally left blank