

第2章 コミットメント：組織コミットメント、ジョブインボルブメント、キャリアコミットメント、職務満足

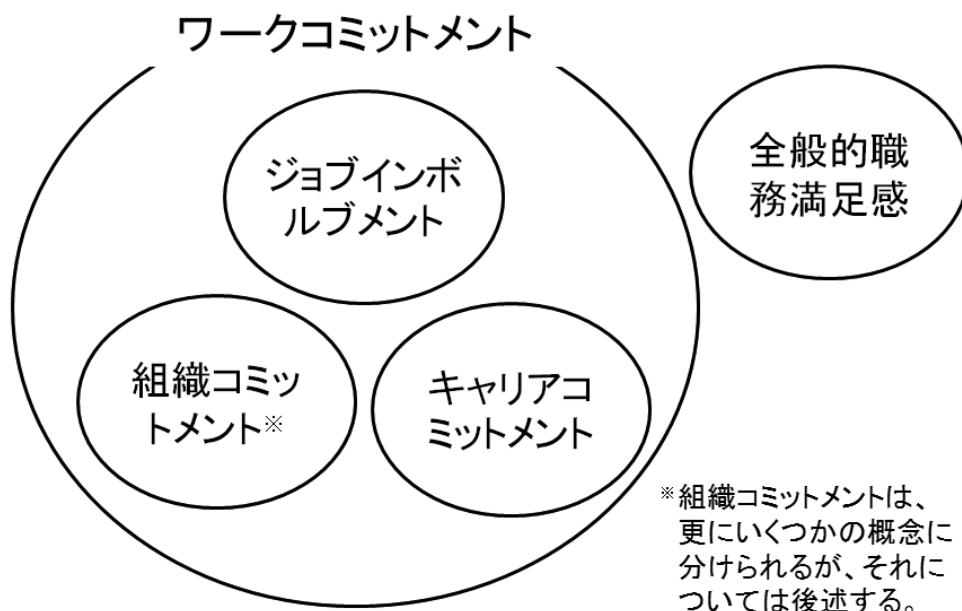
1. 趣旨と目的

本章では組織の活性化や人材の職場への定着について、「ワークコミットメント (work commitment)」等から検討する。ワークコミットメントは仕事に関わる対象に対するコミットメント、つまり関与や思い入れをあらわす。ワークコミットメントの概念の中には、「組織コミットメント (organizational commitment)」、「ジョブインボルブメント (job involvement)」、「キャリアコミットメント (career commitment)」という、それぞれ異なる対象に対する概念を含んでいる。具体的には、組織コミットメントは所属組織に対するコミットメント、ジョブインボルブメントは現在従事している職務に対するコミットメント、キャリアコミットメントは一生を通じて追及する職種や専門分野へのコミットメントをあらわしている。

本章では更に、ワークコミットメントと関連の深い「全般的職務満足感 (overall job satisfaction)」についても検討する。全般的職務満足感を含めると、「職務態度 (work attitude)」として包括することもできるが、本章では、この職務態度を「コミットメント」とよぶことにした。これらは、いずれも従業員の組織への定着に大きく関わる概念であり、人材の職場への定着を検討する上で、極めて有効といえる。

これらの概念間の関係を図式化すると以下の図表2-2-1のようになる。

図表 2-2-1 本章で対象とする概念



本章ではまず各コミットメントの概念について整理する。次に調査で回収した11,878件のデータを用いて、各概念の弁別妥当性を確認する。各概念が実際に異なるものであると実証できないと、その後の検討の信頼性が損なわれるからである。また、各コミットメント尺度の構成概念妥当性の検討も行う。

そして、概念毎に調査対象者の属性による違いを確認した後、組織の規模による違いを検討する。調査対象者の属性による影響を考慮に入れなければ、組織規模による違いなのか、そこで働く成員の属性による違いなのか、区別することができないからである。そして、本報告書が目的としている中小企業への人材の定着について、中小企業と大企業の違いを比較することにより、検討を行うこととする。

最終的には、コミットメントとワークシチュエーション（第1章参照）との関係を見ることにより、生きいきとした職場をつくり、維持するためにはどのようにすればいいのか検討する。また、職場に成員を定着するための方策を、ワークシチュエーションを用いて検討する。

2. コミットメントを構成する概念

(1) 組織コミットメント

組織コミットメントは所属する組織に対するコミットメントをあらわす概念である。ワークコミットメントの中でも実務家や研究者からの注目度が高い。2011年9月末現在、心理学文献データベースのPsycINFOだけでも3,841件の文献が **organizational commitment** をキーワードとして検出される。Job involvementでは1,943件、career commitmentあるいは類似概念のprofessional commitmentやoccupational commitmentがあわせて649件であることから、研究が多いといえる。

このように関心が集まる理由は、組織コミットメントが他のコミットメントや職務満足感よりも離退職を予測できること（Williams & Hazer, 1986）、その高揚が組織成員のパフォーマンスや生産性の向上、欠勤や遅刻の減少と関係するからである（Batemen & Strasser, 1984; Morris & Sherman, 1981）。組織コミットメントは、組織成員を組織に留めることをあらわす概念であるため、人材の職場への定着を目指すのであれば、組織コミットメントを高めることそのものが目指すべきひとつの目標となる。また、先行要因や結果変数との関係について知見が豊富であり、理論的にも検討が進んでいることにより、操作・管理が行いやすく、施策の評価や立案にも役立つといえる。

組織コミットメントの定義として長らく受け容れられてきたのが、Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974) によるもので、「組織の目標・規範・価値観の受け容れ、組織のために働きたいとする積極的意欲、組織に留まりたいという強い願望によって特徴づけられる情緒的な愛着」という定義である。Porter et al. (1974) の開発したOrganizational Commitment Questionnaire (OCQ) は15項目から成るもので、長い期間広く活用されてきた（図表2-2-2 参照）。

多くの研究で、組織コミットメントと関係する要因が確認されているが、OCQを用いたものが多く、関係する要因はいずれも雇用管理上重要なものである。Mathiew & Zajac (1990) はこのOCQを中心に124の研究のメタ分析を行い、48の変数との関係をまとめている(図表2-2-3)。図表2-2-3の結果変数の項目にみられるように、退職意図および実際の離職と有意な関係が認められているため、組織コミットメントを高めることが、組織成員を組織に留めるために重要であるといえる。

Porter et al. (1974) の尺度には、項目の中に組織のための積極的な意欲や、組織への残留意図が含まれるため、パフォーマンスや離職と関係するのは当然であるという批判もある。こうした問題を背景に、近年、組織コミットメントを多次元的にとらえる傾向が強まっている。そして現在注目が高まり、最もよく利用されるのが、Allen & Meyer (1990) の尺度である(図表2-2-4参照)。

Allen & Meyerは組織コミットメントを①従業員と組織の関係を特徴づけ、②組織の一員でい続けようという意思決定を内包する心理的な状態とし、コミットした従業員はコミットしていない従業員よりも、その組織に居続ける度合いが高いと説明する。そして、その心理的状态は3つの要素、①情緒的(affective)、②存続的(continuance)、③規範的(normative)という3つの要素の組み合わせと、その程度によって決まると述べている。

情緒的組織コミットメントは組織に対する愛着や同一化でありOCQに類似する(Dunham, Grube, & Castaneda, 1994)。存続的組織コミットメントは組織を去る時に払う代償への知覚に基づくものであり、転職先の有無にも関係する。つまり、組織を去ることにより、組織で築いてきた地位を失ったり、それまでに培った企業特殊技能を他では活用できなかったり、そもそも新たな雇用先を見つけること自体が難しいと感じると存続的組織コミットメントが高まると考えられている。規範的組織コミットメントは理屈抜きにコミットすべきという忠誠心をあらわす。

図表 2-2-2 OCQの質問項目

-
1. I am willing to put in a great deal of effort beyond that normally expected in order to help this organization be successful.
 2. I talk up this organization to my friends as a great organization to work for.
 3. I feel very little loyalty to this organization. (R)
 4. I would accept almost any type of job assignment in order to keep working for this organization.
 5. I find that my values and the organization's values are very similar.
 6. I am proud to tell others that I am part of this organization.
 7. I could just as well be working for a different organization as long as the type of work was similar. (R)
 8. This organization really inspires the very best in me in the way of job performance.
 9. It would take very little change in my present circumstances to cause me to leave this organization. (R)
 10. I am extremely glad that I chose this organization to work for over others I was considering at the time I joined.
 11. There's not too much to be gained by sticking with this organization indefinitely. (R)
 12. Often, I find it difficult to agree with this organization's policies on important matters relating to its employees. (R)
 13. I really care about the fate of this organization.
 14. For me this is the best of all possible organization for which to work.
 15. Deciding to work for this organization was a definite mistake on my part. (R)
-

(R)は逆転項目

出典：Mowday, Steers & Porter (1979)

図表 2-2-3 組織コミットメントに関する変数(Mathiew & Zajac, 1990)

先行要因	共変変数
<p>個人変数： 年齢 (age) * 性別 (sex) * 学歴 (education) * 婚歴 (marital status) 職位年数 (position tenure) 勤続年数 (organizational tenure) * コンプタンスの知覚 (perceived personal competence) * 能力 (ability) 収入 (salary) 労働倫理 (protestant work ethic) * 職位 (job level) *</p> <p>職務の性質： 多様性 (skill variety) 自立性 (task autonomy) * 挑戦性 (challenge) * 職務範囲 (job scope)</p> <p>人間関係： 集団凝集性 (group cohesiveness) * 相互依存性 (task interdependence) 構造的リーダーシップ (leader initiating structure) * 配慮的リーダーシップ (leader consideration) * 上司とのコミュニケーション (leader communication) 参加的リーダーシップ (participative leadership)</p> <p>組織の性質： 規模 (organizational size) * 中央集権化 (organizational centralization) *</p> <p>役割の状態： 役割の曖昧さ (role ambiguity) * 役割葛藤 (role conflict) * 役割負荷 (role overload) *</p>	<p>モチベーション (overall) 内的動機づけ (Internal motivation) * ジョブインボルブメント* ストレス* オキュペーションナル・コミットメント* 組合へのコミットメント*</p> <p>職務満足： 全体的満足 (overall) * 内的満足 (intrinsic) 外的満足 (extrinsic) 上司への満足 (supervision) * 同僚への満足 (coworkers) * 昇進への満足 (promotion) * 給与への満足 (pay) * 仕事自体への満足 (work itself) *</p> <hr/> <p>結果変数</p> <p>パフォーマンス： 他者評定 (others ratings) * 結果の測定 (output measure)</p> <p>転職可能性への知覚 (perceived job alternatives) * 求職意図 (intention to search) * 退職意図 (intention to leave) * 出勤率 (attendance) 遅刻率 (lateness) 離転職 (turnover) *</p>

*メタ分析の結果、5%未満の水準で有意な関係の見られたもの

図表 2-2-4 Allen & Meyer(1990)の尺度

<p>情緒的 (affective) 要素</p> <p>1. I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.</p> <p>2. I really feel as if this organization's problems are my own.</p> <p>3. I do not feel a strong sense of “belonging” to my organization. (R)</p> <p>4. I do not feel “emotionally attached” to this organization. (R)</p> <p>5. I do not feel like “part of the family” at my organization. (R)</p> <p>6. This organization has a great deal of personal meaning for me.</p>
<p>存続的 (continuance) 要素</p> <p>7. Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.</p> <p>8. It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.</p> <p>9. Too much of my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now.</p> <p>10. I feel that I have too few options to consider leaving this organization.</p> <p>11. If I had not already put so much of myself into this organization, I might consider working elsewhere.</p> <p>12. One of this few negative consequences leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.</p>
<p>規範的 (normative) 要素</p> <p>13. I do not feel any obligation to remain with my current employer. (R)</p> <p>14. Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now.</p> <p>15. I would feel guilty if I left my organization now.</p> <p>16. This organization deserves my loyalty.</p> <p>17. I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it.</p> <p>18. I owe a great deal to my organization.</p>

(R)は逆転項目

Meyer, Allen, & Smith (1993) はこれら3つの要素の根底にあるのは、組織との関係性と辞めるか留まるかの決意であると述べる。したがって、組織成員を組織に定着させるということだけが目的であれば、この3つの要素全てを高めることが重要となる。しかし、これら3つの要素はそれぞれ全く異なる性質を有する。各要素は異なる経験により形成され、それぞれが異なる行動に結びつくと仮定されている。

各要素に先行するものについては、組織内での経験が期待と一致し、欲求が満足されると情緒的組織コミットメントが養われ、組織に対する投資が蓄積され、それが去る時に失われると知覚されると存続的組織コミットメントが形成される。組織に対する忠誠心を強調するような社会化を経験すると規範的組織コミットメントが養成されると考えられている。Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnysky (2002) がこの3要素組織コミットメントについて行ったメタ分析によると、年齢、勤続年数などのデモグラフィック変数の他、組織サポートや役割の曖昧性などの職務経験が、3つの要素に関係していることが見出されている(図表2-2-5)。

各要素に後続するものについては、高い情緒的組織コミットメントと規範的組織コミットメントは、高いパフォーマンスや組織内での良き市民としての行動に関係するが、存続的組織コミットメントはそれらと無関係もしくは負の関係にある。Meyer et al. (1993) はこれらの仮説をもとに研究を行い、概ね仮説と一致する結果を見出している。つまり、情緒的組織コミットメントや規範的組織コミットメントの高い組織成員は、組織にとって望ましいメンバーといえるが、存続的組織コミットメントの高い従業員はその逆といえる。したがって、組織にとって有益な成員を定着させるためには、情緒的組織コミットメントと規範的組

組織コミットメントを高めることが重要で、存続的組織コミットメントの高い成員を定着させることは、組織にとってあまり有益とはいえない。

図表 2-2-5 メタ分析による 3 要素組織コミットメントの先行要因 (Meyer et al. 2002)

	情緒的	存続的	規範的
<u>個人変数</u>			
年齢	.15 *	.14 *	.14 *
性別	-.03	.01	-.02
教育	-.02	-.11 *	.01
勤続年数	.16 *	.21	.17 *
在職年数	.07 *	.15 *	.15 *
配偶者	.09 *	.04 *	.00
統制の所在	-.29 *	--	--
自己効力感	.11 *	--	--
<u>職務経験</u>			
組織サポート	.63 *	-.11 *	.47 *
変革型リーダーシップ	.46 *	-.14 *	.27 *
役割曖昧性	-.39 *	.10 *	-.21 *
役割葛藤	-.30 *	.13 *	-.24 *
<u>転職先と投資</u>			
転職先の少なさ	-.07	-.21	-.08
投資	.24 *	.01	.21 *
教育の転用可能性	-.04	-.22 *	-.07
技能の転用可能性	.17 *	-.31 *	.13 *

*メタ分析の結果、有意な関係がみられたもの

Meyer et al. (2002) のメタ分析結果をみても、情緒的組織コミットメントと規範的組織コミットメントについては、組織市民行動と正の関係、ストレスとは負の関係というように望ましい関係を示すが、存続的組織コミットメントについては、欠勤と正の関係にあたり、ストレスや葛藤と正の関係にあるというように、望ましくない様相を示している (図表 2-2-6)。

図表 2-2-6 メタ分析による 3 要素組織コミットメントの後続要因 (Meyer et al. 2002)

	情緒的	存続的	規範的
離職	-.17 *	-.10 *	-.16 *
離退職への認知	-.56 *	-.18 *	-.33 *
欠勤	-.15 *	.06 *	.05 *
全般的パフォーマンス	.16 *	-.07 *	.06
パフォーマンス(自己評定)	.12 *	-.05	.07
パフォーマンス(上司評定)	.17 *	-.08	--
組織市民行動	.32 *	-.01	.24 *
ストレス	-.21 *	.14 *	--
仕事と家庭の葛藤	-.20 *	.24 *	-.04

*メタ分析の結果、有意な関係がみられたもの

(2) ジョブインボルブメント

ジョブインボルブメントは職務に対する関与の度をあらわす。仕事に対する態度やコミットメントをあらわす概念は多いが、ジョブインボルブメントは中でも古くから研究が行われているものである。意欲を喚起すると考えられている為、雇用する側からみると、組織の有効性や生産性を高めるものとして関心が集まっている。一方、働く側からすると仕事生活を意義深く、実り多い経験にするものとして重要性が高い (Brown, 1996)。仕事は個人の生活の中で時間的・心理的に占める割合が大きく、多くの人々にとって生活上重要な要因となっている。

定義としてはLodahl & Kejner (1965) の「仕事の成果が自尊心に影響する程度」、「仕事と自己との心理的同一化の程度」、「セルフイメージに占める仕事の重要性の程度」や、Dubin (1956) による「仕事が人生に於いて中心的であり重要である度合い」などがある。これらの定義には仕事に対する個人の倫理観の要素も含まれており、雇用管理施策等を反映する指標とはなりにくい。そのためこのチェックリストでは現時点で就いている特定の職務や仕事に対する、個々人の思い入れやのめり込みの程度、関心の高さをジョブインボルブメントとしている。

ジョブインボルブメントの尺度として最もよく利用されるのは、Lodahl & Kejner (1965) のものである (図表2-2-7)。Kanungo (1979) の尺度もそれに次いでよく使用される (図表2-2-8)。Kanungo の尺度はLodahl & Kejner の尺度から認知的要素と情緒的要素の重複や、内発的動機づけの意味合いを取り除いたもので、仕事への心理的同一化に対する認知又は信念をあらわしている。

ジョブインボルブメントも、メタ分析で離職や離職意図との有意な関係がみられるため (図表2-2-9)、本報告書が目的としている組織成員の定着を検討する上で役立つ。また、努力や総合的パフォーマンスとの有意な関係も見出されており、単に定着するだけでなく、組織にとって有益な行動について検討することもできるため、重要性の高い概念といえる。

図表 2-2-7 Lodahl & Kejner(1965)のジョブインボルブメント尺度

-
1. The Major satisfaction in my life comes from my job.
 2. The most important things that happen to me involve my job.
 3. I am really a perfectionist about my work.
 4. I live, eat, and breathe my job.
 5. I am very much involved personally in my work.
 6. Most things in life are more important than work. (R)
-

出典：Lodahl & Kejner (1965) (R)は逆転項目

図表 2-2-8 Kanungo(1979)のジョブインボルブメント尺度

1. The most important things that happen to me involve my present job.
2. To me, my job is only a small part of who I am. (R)
3. I am very much personally involved in my job.
4. I live, eat, and breathe my job.
5. Most of my interests are centered around my job.
6. I have very strong ties with my present job which would be very difficult to break.
7. Usually I feel detached from my job. (R)
8. Most of my personal life goals are job oriented.
9. I consider my job to be very central to my existence.
10. I like to absorbed in my job most of the time.

出典： Kanungo (1979) (R)は逆転項目

図表 2-2-9 ジョブインボルブメントに関する変数

先行要因	結果変数
<p>パーソナリティ： 労働倫理 (work ethic endorsement) * 統制の所在 (locus of control) * 自尊心 (self esteem) * 成長欲求の強さ (growth need strength) * 内的モチベーション (internal motivation) *</p> <p>職務の性質： 自律性 (autonomy) * 多様性 (skill variety) * 課業同一性 (task identity) * フィードバック (feed back) * 課業重要性 (task significance) * 挑戦性 (job challenge) * 課業複雑性 (task complexity) * 動機づけの潜在性 (motivating potential) * 職階層 (hierarchical level) *</p> <p>リーダーシップ： 配慮 (consideration) * 参加 (participation) * コミュニケーション (communication) *</p> <p>役割知覚： 役割葛藤 (role conflict) * 役割の曖昧さ (role ambiguity) *</p>	<p>職務行動と結果変数： 総合的パフォーマンス (overall performance) * 管理者評定 (manager ratings) * 自己評定 (self ratings) 客観的測定 (objective measures) 混合測定 (combination measures) 欠勤率 (absenteeism) * 離転職 (turnover) * 努力 (effort) *</p> <p>仕事への態度： 全般的満足 (general satisfaction) * 仕事自体への満足 (work satisfaction) * 上司への満足 (supervisor satisfaction) * 同僚への満足 (coworker satisfaction) * 給与への満足 (pay satisfaction) * 昇進への満足 (promotion satisfaction) 組織コミットメント (organizational commitment) * ・Mowday ら (1979) の尺度* ・Herbeniak & Alutto (1972) の尺度* ・Cook & Wall (1980) の尺度* 離職意図 (turnover intention) *</p> <p>副次的効果： 仕事・家庭間葛藤 (work-family conflict) * 職務ストレス (job stress) * 懸念 (anxiety) 健康への不満 (somatic health complaints) 生活満足 (life satisfaction) *</p>
<p style="text-align: center;">共変変数</p> <p>個人変数： 年齢 (age) * 勤続年数 (organizational tenure) * 学歴 (education) * 性別 (sex) * 収入 (salary) * 婚歴 (marital status)</p> <p>ワークコミットメント： キャリアコミットメント (career commitment) *</p>	

*メタ分析の結果、5%未満の水準で有意な関係の見られたもの

出典：Brown (1996)

(3) キャリアコミットメント

キャリアコミットメントはたとえ会社を変わっても、一生を通じて追求する専門分野への志向性をあらわす概念である。

職業や専門へのコミットメントを測定する尺度としては、プロフェッショナルリズム (Hall, 1968; Snizek, 1972)、プロフェッショナルコミットメント (Aranya, Pollock & Amernic, 1981; Aranya & Ferris, 1984)、キャリアコミットメント (Blau, 1985)、オキュペーションナル・コミットメント (Ferris, 1981)、キャリアサリアンス (Morrow & McElroy, 1986) 等がある。いずれも、専門分野や職業に対する個人の態度や心理的愛着の程度を測定するものである。具体的には、自分を専門分野と同一視する程度、専門分野の発展の為に積極的に努力しようとする意志の強さ、専門分野に留まりたいと思う度合いなどである。その中で、プロフェッショナルコミットメントとキャリアコミットメントが代表的なものといえるが、Morrow & Wirth (1989) によれば、プロフェッショナルコミットメントは限られた専門職にのみ活用可能であり、広く職業一般には適用しにくい。一方キャリアコミットメントは一般的なキャリアという概念を代表し、広範な職業に活用可能であると考えられる (Aryee & Tan, 1992)。近年、日本の企業で起こっているスペシャリスト志向、プロフェッショナル志向は、伝統的に専門職と呼ばれているわけではないホワイトカラーを中心として高まっているものである。したがって、Blau (1985) のキャリアコミットメントの考え方があてはまる。Blauのキャリアコミットメントの定義は「専門を含めた、自分の職業への態度」となっており、その測定尺度は図表2-2-10の通りである。

近年、日本的といわれてきた人事管理慣行が修正を迫られてきており、自己選択型の人事制度が取り入れられるようになってきた。採用、教育、配置、評価において、自己選択の機会が設けられるようになってきている。松山 (2008) は自己選択型HRM施策に対する満足が、情緒的組織コミットメントを高める効果をもつことを報告している。これはキャリアも企業主導ではなく自己選択によりつくられていくこと示すと同時に、組織コミットメントとキャリアコミットメントを同時に考えていく必要性を示唆している。

図表 2-2-10 キャリア・コミットメント尺度(看護師対象の質問紙)

-
- . If I could get another job different from being a nurse and paying the same amount, would probably take it.
 - . I definitely want a career for myself in nursing.
 - . If I could do it all over again, I would not choose to work in the nursing profession.
 - . If I had all the money I needed without working, I would probably still continue to work in the nursing profession.
 - . I like this vocation too well to give it up.
 - . This is the ideal vocation for a life work.
 - . I am disappointed that I ever entered the nursing profession.
 - . I spend a significant amount of personal time reading nursing related journals or books.
-

出典 : Blau (1985)

(4) 全般的職務満足感

職務満足感についてはこれまで多くの研究者が概念の定義を試みており、様々な定義が提

出されてきた。例えば、個人が従事している仕事役割に対する個人の側の情動志向 (Vroom, 1964)、労働者が彼の仕事について抱いている感情 (Smith, Kendall & Hulin, 1969)、個人が自分の職務価値を達成するものとして職務を評価することからもたらされる快適な情緒状態 (Locke, 1976) などがみられる。このように、提出された定義は研究者によって様々であるが、職務に対する「好き」か「嫌い」という情緒的反応をあらゆる主観的評価である点では一致する。

職務満足感には特定の要因の充足によってもたらされる領域別満足感 (facet job satisfaction) と、原因は特定されないが職業生活全般を通して個人が感じる全般的な満足感 (overall job satisfaction, general job satisfaction) がある。ここでは全般的職務満足感を取り上げている。

職務満足感の研究は非常に古くから行われており、2011年9月末時点で心理学文献データベースのPsycINFOだけでも16,700件の文献がjob satisfactionをキーワードとして検出される。上述した他のコミットメントに比べて群を抜いた件数であり、研究の深さを示している。2000年以降に限っても429件の研究が検出され、研究数の多い組織コミットメント206件と比較しても倍以上になる。このことから職務満足感がいまだ重要な研究の対象となっていることがわかる。

職務満足感とは組織コミットメントやジョブインボルブメントなど、コミットメントとの冗長性が問題とされることが多い。Brooke, Russell & Price (1988) はこれら3つの概念の相違を次のように述べている。職務満足とはジョブインボルブメントはどちらも個人がたずさわる仕事に関するものであるが、職務満足は情緒状態であり、ジョブインボルブメントは認知に関連している点で異なる。組織コミットメントは仕事そのものではなく組織全体に焦点をあてている点で職務満足、ジョブインボルブメントとは区別される。Brooke et al. (1988) は、確認的因子分析法を用いてこれらの概念的差異を検討したところ、3つの概念は独立した因子として確認され、それぞれが他の仕事関連変数と異なる程度で相関していた。また、それぞれの概念の間には中程度の相関がみられたことから、これらの概念は互いにある程度関係するが独立した次元にあるというLawler & Hall (1970) の見解を支持している。Mathieu & Farr (1991) も同様に3つの概念が独立していることを実証的に確認している。

3. データでの検討: 尺度構成と属性や企業規模での違い

(1) 測定尺度

HRMチェックリストにおけるコミットメントの測定尺度は、組織コミットメント、ジョブインボルブメント、キャリアコミットメント、全般的職務満足感の4つの概念を測定するものであるが、組織コミットメントについては、組織に対する積極的な意欲や残留意図をあらゆるOCQに基づく尺度と、Allen & Meyer (1990) の3要素を含むため4つの要素から構成される。いずれの尺度も日本労働研究機構 (2003) により作成されたものである。

全ての尺度項目は、「No」を1点、「どちらかというNo.」を2点、「どちらでもない」を3点、「どちらかというYes」を4点、「Yes」を5点の5件法で回答するようになっている。以下に各尺度の概要を示す。

ア 組織コミットメント

OCQの定義に基づく組織コミットメントを測定する項目は、日本労働研究機構（1991）によるワークチェックリストから選出されている。Porter et al.（1974）の定義づけと同義である組織への積極的な残留意欲や組織のための積極的意欲を示す7項目から、更に3項目を厳選した。同チェックリストに回答した1,290名分のデータを分析し、信頼性を確認した上で、日本労働研究機構（2003）で採用したものである。

三つの要素の組織コミットメントについては、Allen, Meyer, & Smith（1993）に基づいて作成されたもので、各要素3項目計9項目から構成されている。

したがって、組織コミットメントは全部で4要素12項目の尺度となった。日本労働研究機構（2003）では、残留意欲をあらわす要素、情緒的要素、規範的要素が1つの因子にまとまり、その α 係数は.84と報告されている。存続的組織コミットメントの α 係数は.86であった。

イ ジョブインボルブメント

日本労働研究機構（1991）によるワークチェックリストから職務に対する思い入れの程度を表すという視点から選出された7項目からなる。OCQに基づく組織コミットメント尺度と同様に、1,290名分のデータから信頼性を確認した上で、日本労働研究機構（2003）で採用された。日本労働研究機構（2003）で報告された α 係数は.92と、非常に高い値を示している。

ウ キャリアコミットメント

一般的なキャリアという概念を代表し、広範な職業に活用可能と考えられるBlau（1985）のキャリアコミットメント尺度が和訳されたもので、8項目からなる。Blauの尺度では、質問文中に回答者の職業名を具体的に入れ、それに対するコミットメントの程度を問うようになっている。日本労働研究機構（2003）では、あらゆる職業に適用できるように、Blauの尺度では特定の職業名になっている箇所を「職務・専門分野」に変えている。コミットする対象を「職種」と和訳した研究もあるが、「職種」とした場合、伝統的に専門職と呼ばれてきたわけではないホワイトカラーの専門領域を識別できず、回答者の想定する範囲を曖昧にしてしまう危険性が考えられたからとされている。また、逆転項目は回答ミスを導きやすいため、肯定的な表現に修正されている。日本労働研究機構（2003）で報告された α 係数は.90と高い値を示していた。

エ 全般的職務満足感

先述のワークチェックリスト（1991）から職業生活全般を通して感じられる満足感をあらかず6項目選択が採用され、上記と同様1,290名分のデータを用いて信頼性が確認された。日本労働研究機構（2003）による報告では α 係数が.93と非常に高い値であった。

(2) コミットメント尺度の弁別妥当性および信頼性の検討

ア 探索的因子分析

チェックリストの構成要因と弁別妥当性を確認するため組織コミットメントの4要素12項目、ジョブインボルブメント7項目、キャリアコミットメント8項目、全般的職務満足感6項目、全33項目を用いて探索的因子分析を行った。

初期の固有値は第1因子から順に14.51、2.86、1.78、1.44、1.18、0.96、0.90、0.69となり、減衰状況から7因子解が適切であると判断した。第7因子までの累積寄与率は71.6%である。次に7因子の抽出を指定して分析を行い、最も因子の解釈が明確となったプロマックス回転後の結果を採択することにした（図表2-2-11）

第1因子は「給料が下がっても、今の職務・専門分野で仕事がしたい」など、職務・専門分野への思い入れの高さをあらわしており、キャリアコミットメント尺度として採用した8項目の因子負荷量が高いことから、キャリアコミットメントと判断した。

第2因子は「現在の仕事で時間がたつのも忘れてしまうほど熱中することがある」など、現在の職務に対する思い入れの強さをあらわしており、ジョブインボルブメント尺度として採用した7項目の因子負荷量が高かったことから、ジョブインボルブメントと判断した。

第3因子は「今の仕事が好きである」など、仕事に対する満足感の高さをあらわしており、全般的職務満足感尺度として採用した6項目の因子負荷量が高かったことから、全般的職務満足感であると判断した。

第4因子は「この会社を離れるとどうなるか不安である」など、組織を離れる時に払う代償への知覚をあらわしており、組織コミットメントの存続的要素として採用した3項目の因子負荷量が高かったことから、存続的組織コミットメントと判断した。

第5因子は「この会社の人々に義理を感じるので、今辞めようとは思わない」など、義理や恩義にもとづく組織への忠誠心をあらわしており、組織コミットメントの規範的要素として採用した3項目の因子負荷量が高かったことから、規範的組織コミットメントと判断した。

第6因子は「この会社の問題があたかも自分自身の問題であるかのように感じる」など、組織に対する同一化や愛着をあらわしており、組織コミットメントの情緒的要素として採用した3項目の因子負荷量が高かったことから、情緒的組織コミットメントと判断した。

第7因子は「他の会社や組織に移る気はまったくない」など、組織に残留したいという欲求や、組織のために努力を投じたいという意欲をあらわしており、OCQの定義にあてはまる3項目の因子負荷量が高かったことから、組織コミットメント（残留・意欲）と判断し

た。

日本労働研究機構（2003）では、コミットメントを因子分析した結果、情緒的組織コミットメント、規範的組織コミットメント、組織コミットメント（残留・意欲）が、1つの因子にまとめ、「態度的組織コミットメント」としてとらえたが、今回の分析においては当初想定した通りの7因子が抽出された。

図表 2-2-11 コミットメント因子分析結果(最尤法プロマックス回転後)

	I	II	III	IV	V	VI	VII
b20 給料が下がっても、今の職務・専門分野で仕事をしたい	.41	.16	-.07	.05	-.01	-.03	.21
b21 今の職務・専門分野でキャリアを追求したい	.70	.01	-.01	.04	.01	.07	.04
b22 他の会社に移っても、今の職務・専門分野に就きたい	.91	-.04	-.10	.01	-.01	-.04	-.08
b23 もし働かずにお金が得られても、この職務・専門分野を続けるだろう	.72	.14	-.13	-.04	.04	-.03	.04
b24 この職務・専門分野が好きなので、この先も続けたい	.92	-.10	.06	.02	-.01	.02	-.02
b25 私にとってこの職務・専門分野は、ライフワークとして理想的な仕事である	.78	.05	.09	-.03	.01	-.03	.00
b26 今の職務・専門分野に満足している	.57	-.10	.37	-.01	.01	-.02	.06
b27 今の職務・専門分野に関わる雑誌や本を、多く読んでいる	.40	.16	.08	-.06	-.02	.12	-.17
b13 現在の仕事で時間がたつのも忘れてしまうほど熱中することがある	-.02	.22	.28	.00	.06	.17	-.08
b14 今の仕事が生きがいである	.10	.51	.29	.01	.00	.00	.03
b15 今の私にとって仕事が生きて生活のすべてである	-.01	.90	-.17	.07	-.03	-.06	.02
b16 私にとって最も重要なことが、今の仕事に密接に関連している	.12	.76	-.03	.02	.02	.02	-.06
b17 今は仕事から得られる満足感が一番大きい	-.01	.79	.14	-.02	-.01	-.01	.00
b18 今の仕事にのめり込んでいる	.03	.64	.21	-.03	.03	.05	-.04
b19 最も充実していると感じられるのは仕事をしているときである	-.03	.85	.06	-.01	-.01	-.04	.03
b28 今の仕事が好きである	.25	-.09	.74	.00	-.04	-.02	.02
b29 現在の仕事に満足している	-.01	-.05	.86	.03	.00	-.15	.18
b30 今の仕事に喜びを感じる	-.02	.08	.91	.00	.03	-.07	-.05
b31 今の仕事に誇りを感じる	.02	-.03	.83	.04	.00	.16	-.14
b32 朝、仕事に行くのが楽しい	-.05	.24	.50	-.07	-.02	.00	.19
b33 今の仕事にやりがいを感じる	-.02	.03	.83	.01	.01	.07	-.05
b07 この会社を離れるとどうなるか不安である	.00	.05	-.03	.76	.02	.05	-.02
b08 今この会社を辞めたら、生活上の多くのことが混乱するだろう	.00	.03	.04	.98	-.03	.00	-.12
b09 今この会社を辞めたら損失が大きいのので、この先も勤めようと思う	.00	-.03	.02	.64	.05	-.01	.28
b10 この会社の人々に義理を感じるので、今辞めようとは思わない	.01	-.10	.04	.03	.80	-.07	.08
b11 この会社に多くの恩義を感じる	-.02	-.03	.04	-.03	.77	.15	-.05
b12 今この会社を辞めたら、罪悪感を感じるだろう	.02	.11	-.04	.02	.77	-.08	-.09
b04 この会社の問題があたかも自分自身の問題であるかのように感じる	.02	.19	-.13	.00	.07	.51	.03
b05 この会社の一員であることを誇りに思う	-.02	-.07	.10	-.01	.01	.77	.13
b06 この会社のメンバーであることを強く意識している	.01	-.06	.03	.04	-.07	.93	-.03
b01 他の会社や組織に移る気はまったくない	-.04	.00	-.01	.03	-.06	.01	.88
b02 今の会社や組織に魅力を感じているので、長く留まりたい	.02	-.02	.09	-.02	.04	.07	.75
b03 この会社や組織に必要ななら、どんな仕事でも引き受ける	.01	.21	-.10	-.03	.10	.22	.32
因子間相関	I	.60	.72	.23	.44	.48	.50
	II		.69	.30	.59	.61	.56
	III			.25	.54	.66	.62
	IV				.47	.40	.53
	V					.67	.62
	VI						.64

イ 確認的因子分析

検出された7因子の弁別妥当性を確認するため、確認的因子分析を行った。全33項目を1

因子ととらえる1因子解と、日本労働研究機構（2003）で抽出された5因子解、そして今回の分析で抽出された7因子解を設定し、これら3つのモデルの比較を行った。結果は図表2-2-12に示した通りである。

適合度指標であるCFI、IFI、RMSEA、AICにより3つのモデルを比較すると、探索的因子分析で抽出された7因子モデルの適合度が最も良い。したがって、コミットメントについては、①組織コミットメント（残留意欲）、②情緒的組織コミットメント、③存続的組織コミットメント、④規範的組織コミットメント、⑤ジョブインボルブメント、⑥キャリアコミットメント、⑦全般的職務満足感から構成される7因子構造が妥当であるといえる。

図表 2-2-12 確認的因子分析の結果

	CFI	IFI	RMSEA	AIC
1因子モデル	.67	.67	.13	89496.21
5因子モデル	.91	.91	.07	22428.86
7因子モデル	.92	.92	.06	21640.92

※CFI および IFI は、1 に近いほど適合度がよいことをあらわす。RMSEA は数値が低い方が高い適合度を示し、0.08 以下であれば適合度が高いといえる。AIC は、複数のモデル間の比較をする際に用いられる指標で、値が小さいほど優れたモデルと判断する。

ウ 各尺度の要約

図表2-2-13が各因子の基礎統計量である。α係数および項目－尺度間の相関も十分高い数値を示しており、尺度としての信頼性が確保されていると判断した。

図表 2-2-13 コミットメント・チェックリスト基礎統計量(n=11,878)

因子名	項目数	平均値	標準偏差	α係数	項目－尺度間の相関
組織コミットメント(残留意欲)	3	3.10	.97	.80	.77 ~ .89
情緒的組織コミットメント	3	3.35	.85	.81	.81 ~ .88
存続的組織コミットメント	3	3.38	1.06	.87	.87 ~ .92
規範的組織コミットメント	3	3.07	.95	.81	.84 ~ .87
ジョブインボルブメント	7	2.85	.87	.91	.63 ~ .87
キャリアコミットメント	8	2.97	.85	.90	.60 ~ .88
全般的職務満足感	6	3.22	.87	.93	.86 ~ .91

(3) コミットメント尺度の構成概念妥当性の検討

本報告書の主要な目的は、中小企業に人材を定着させるための策を検討することにある。コミットメントは成員を組織に留める機能をもつため、コミットメントを高める要因を探ることによって、この目的を果たすことができることになる。

まず、本章で取り上げたコミットメントが組織に成員を定着させる機能を本当に有するのか確かめることから始める。

チェックリストの中に「あなたの職場や仕事について」、「自己都合による離職者」が多いか少ないか尋ねる項目がある。この質問項目と7つのコミットメントとの関係を見れば良いことになるが、同一の質問者の回答どうしを比較すると、無意識に一貫性を維持したいという思いが働いたり、回答者の回答の癖があらわれたりするというコモンメソッドバイアスが生じる危険性が高い。このバイアスを軽減するため、個人毎ではなく、組織毎に離職者とコミットメントの平均値をもとめ、検討することにした。

「自己都合による離職者」は、「1.少ない」から「5.多い」までの5件法で尋ねられているため、得点が高いほど離職者が多いと認知されていることになる。はじめに組織毎に全回答者の「自己都合による退職者」の得点をもとめ、中央値の3より高い組織を高群、3より低い組織を低群とした。高群は45社4,637名、低群は53社6,946名となった。次に、7つのコミットメントについて高群と低群の比較をt検定によって行った(図表2-2-14)。なお、以後表中では①組織コミットメント(残留意欲)を「OC残留・意欲」、②情緒的組織コミットメントを「OC情緒的」、③存続的組織コミットメントを「OC存続的」、④規範的組織コミットメントを「OC規範的」としている。組織コミットメントの4要素はすべて、自己都合による離職者が少ないと認知されている組織の方が、離職者が多いと認知されている組織よりも有意に高い。このことは組織コミットメントの高い成員の多い組織では、自己都合離職者が少ないことを示している。キャリアコミットメントについては、自己都合による離職者の多い組織の方が、少ない組織よりも高い値を示していた。自己の専門性を追求するために、他の組織に移っていくと解釈することができる。

ジョブインボルブメントと全般的職務満足感については、認知された自己都合離職者の多さとは関係が見られなかった。これは、Brown(1996)のメタ分析の結果と異なる。あるいは、現実の離職者の多さではなく、あくまでも認知された離職者の数であることが影響している可能性もある。いずれにせよ、現在の職務に没頭することは、組織にとって望ましいことであるため、他のコミットメントと併せて検討していく。

図表 2-2-14 認知された「自己都合による離職者」の高低によるコミットメントの差

	自己都合による離職者				t 値
	高群(45社) n=4,637		低群(53社) n=6,946		
	MEAN	SD	MEAN	SD	
OC残留・意欲	2.89	0.98	3.23	0.94	-19.05 ***
OC情緒的	3.20	0.85	3.44	0.84	-15.08 ***
OC存続的	3.11	1.06	3.56	1.02	-22.71 ***
OC規範的	2.98	0.97	3.13	0.93	-8.23 ***
キャリアコミットメント	3.02	0.85	2.93	0.84	5.92 ***
ジョブインボルブメント	2.84	0.88	2.85	0.86	-0.33
全般的満足感	3.22	0.87	3.22	0.86	0.19

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

組織に成員を定着させるだけでなく、生きいきとした職場であるための施策を検討するのも本報告書の目的となっている。これについては、「あなたの職場や仕事について」、「チームや職場の活気、活力」が高いか低いかを尋ねる項目があるためそれを用いた。上記と同様な方法で、高群と低群、つまり活気が高いと成員に認知されている組織と、活気が低いと認知されている組織に分けた。ただ、この項目への回答は分布に偏りがあったため、平均値よりも高い群を高群、中央値よりも低い群を低群とした。これにより t 検定を行った結果を図表2-2-15に示す。

図表 2-2-15 活気・活力の高低によるコミットメントの差

	職場の活気、活力				t 値
	高群(47社) n=4,277		低群(35社) n=2,874		
	MEAN	SD	MEAN	SD	
OC残留・意欲	3.07	1.01	3.01	0.95	2.56 *
OC情緒的	3.34	0.87	3.26	0.83	3.89 ***
OC存続的	3.33	1.08	3.28	1.06	1.84
OC規範的	3.05	0.98	3.04	0.95	0.34
キャリアコミットメント	3.09	0.86	2.88	0.84	9.95 ***
ジョブインボルブメント	2.86	0.89	2.85	0.85	0.74
全般的満足感	3.30	0.87	3.13	0.87	8.16 ***

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

組織コミットメント（残留・意欲）および情緒的組織コミットメントについては、活気・活力高群の方が低群よりも有意に高い値を示している。しかし、存続的組織コミットメントと規範的組織コミットメントについては有意差はみられない。組織に対して意欲が高い成員や、組織に愛着をもつ成員が多ければ、職場の活気が高まることは大いにありうる。また、組織を去る時の代償を避けるために組織に滞留する成員が多くても、職場の活気が上がると

は考えにくく、義理や恩義ゆえに組織に留まる成員が多いことも職場の活気を上げるとは考えにくい。したがって、存続的組織コミットメント、規範的コミットメントと職場の活気との関係は理にかなっているといえよう。自己の専門性を追求する成員や職務に満足している従業員が多いことも、職場の活気を高めると考えるため、キャリアコミットメントおよび全般的職務満足感についても整合性のある結果が得られたといえる。しかし、ジョブインボルブメントについては有意差がみられなかった。職務に対する強い関与がある成員が多いことは、職場を活気づけると考えられるため、この点については整合的とはいえない。しかしながら、本稿で取り上げたコミットメントは、概ね自己都合離職者および職場の活気・活力と整合的な関係にあると確認され、十分な構成概念妥当性を有していると判断した。

また、この調査では人事担当者にも組織の状況やHRM施策について尋ねており、それぞれの所属成員の回答とリンクさせている。人事担当用の調査票にある「正社員の数」（「1.減少している」～「5.増加している」）、「自己都合による離職者」（「1.少ない」～「5.多い」）と、コミットメントとの関係をみれば、成員の定着についての構成概念妥当性を確認することができる。そして、「過去3年間の売上」（「1.減少している」～「5.増加している」）、「過去3年間の利益」（「1.減少している」～「5.増加している」）とコミットメントとの関係を見れば、パフォーマンスや活気についての構成概念妥当性を確認することができる。

103社の人事担当の回答と、個人票のコミットメントとの相関係数を求めた結果が図表2-2-16である。正社員の数についてはコミットメントとの間の相関係数の値は小さいが、少なくとも負の関係にはない。自己都合による離職者については、組織コミットメント（残留・意欲）と存続的組織コミットメントが明確な負の関係にある。その他の組織コミットメントについても、少なくとも有意な負の関係がみられ、組織コミットメントが高い組織では、自己都合による離職者が少ないことが確認できる。

売上と利益については、存続的組織コミットメントと売上、組織コミットメント（残留・意欲）、情緒的組織コミットメントと利益の間に有意な関係がみられなかったが、それ以外については、値は小さいものの、全て有意な正の相関関係にあった。成員のコミットメントが高い組織では、売り上げや利益が高く、活気があることを示している。

コモンメソッドバイアスがまったくない変数間で、上記のような関係がみられたことから、今回使用したコミットメント尺度は構成概念妥当性を十分に有すると判断した。

図表 2-2-16 人事担当票とコミットメントとの関係

	正社員の数	自己都合に よる離職者	過去3年間 の売上	過去3年間 の利益
OC残留・意欲	.05 ***	-.14 ***	.07 ***	.01
OC情緒的	.02	-.11 ***	.08 ***	.00
OC存続的	.00	-.18 ***	-.02	-.05 ***
OC規範的	.07 ***	-.05 ***	.08 ***	.07 ***
キャリアコミットメント	.10 ***	.01	.08 ***	.10 ***
ジョブインボルブメント	.04 ***	-.02	.04 ***	.04 ***
全般的満足感	.06 ***	-.03 **	.07 ***	.07 ***

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

(4) 個人属性によるコミットメントの違い

次にコミットメントの高さと関係する要因を検討する。メタ分析結果からも示されているように、年齢や性別、学歴といった組織成員の個人属性も影響を及ぼすことが見出されている。したがって、今回の調査では7つのコミットメントが個人属性によってどのように異っているのか、まずは確認しておく必要がある。

ア 性別、配偶者・子の有無、転職経験による違い

性別、配偶者・子の有無、転職経験によって、コミットメントがどのように異なるか、t検定によって分析したのが図表2-2-17である。

図表 2-2-17 性別、配偶者・子の有無、転職経験による違い

	OC残留・意欲		OC情緒的		OC存続的		OC規範的		キャリアコ ミットメント		ジョブインボ ルブメント		全般的職務満 足感	
	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD
性別														
男性(n=6,934)	3.25	0.92	3.48	0.83	3.54	1.00	3.19	0.93	3.00	0.81	2.94	0.84	3.26	0.85
女性(n=4,210)	2.84	0.98	3.13	0.82	3.13	1.10	2.86	0.94	2.92	0.88	2.69	0.88	3.15	0.87
t値	21.87 ***		21.55 ***		19.79 ***		18.02 ***		4.98 ***		14.56 ***		6.35 ***	
配偶者														
あり(n=6,428)	3.29	0.90	3.48	0.81	3.57	0.99	3.12	0.92	3.03	0.79	2.96	0.82	3.32	0.82
なし(n=4,492)	2.87	1.00	3.19	0.86	3.16	1.10	3.00	0.97	2.88	0.89	2.69	0.89	3.08	0.90
t値	22.44 ***		17.13 ***		19.79 ***		6.43 ***		9.11 ***		16.30 ***		14.05 ***	
子ども														
あり(n=5,720)	3.33	0.88	3.50	0.80	3.61	0.97	3.14	0.92	3.04	0.79	3.01	0.82	3.34	0.81
なし(n=4,492)	2.87	1.00	3.21	0.86	3.16	1.09	3.00	0.97	2.87	0.89	2.68	0.88	3.09	0.90
t値	25.13 ***		17.99 ***		22.29 ***		7.76 ***		10.23 ***		19.80 ***		15.42 ***	
転職経験														
あり(n=3,613)	3.19	0.97	3.38	0.86	3.32	1.09	3.11	0.98	3.07	0.87	2.98	0.90	3.31	0.89
なし(n=7,038)	3.10	0.95	3.36	0.83	3.46	1.03	3.07	0.92	2.90	0.82	2.79	0.84	3.17	0.85
t値	4.79 ***		0.68		-6.66 ***		2.23 *		9.67 ***		10.47 ***		7.71 ***	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

性別については、全てのコミットメントにおいて性差がみられ、女性より男性の方が有意に高い。OCQに基づく組織コミットメント、ジョブインボルブメントのメタ分析結果 (Brown, 1996; Mathieu & Zajac, 1990) においても、性別によるコミットメントの違いがみられており、同様な結果となった。Meyer et al. (2002) では性差はみられていないが、北米以外の地域では女性の方が男性よりも情緒的組織コミットメントが低いという結果がある。女性は組織内で困難を経験することが多く、それが投資として認知されるため存続的組織コミットメントは高いと考えられている (Meyer & Allen, 1997)。しかし、今回の調査データではそれとは逆の結果がみられた。男性よりも組織内で困難を経験することが多いことは、全般的職務満足感が女性の方が低いという結果と一致する。ゆえに、困難を軽減するための投資を行っていない、あるいは投資として認識していないという可能性が考えられる。

配偶者の有無についてみると、すべてのコミットメントにおいて有意差がみられた。配偶者のいる人の方が、いない人よりも全てのコミットメントが高い値を示している。

子どもの有無についてもすべてのコミットメントで有意差がみられ、子のいない人よりいる人の方が値は高い。

転職経験についてはコミットメントの種類によって異なる結果となった。組織コミットメント (残留・意欲)、規範的組織コミットメント、キャリアコミットメント、ジョブインボルブメントについては、転職経験者の方が未経験者よりも有意に高い。存続的組織コミットメントだけは、転職未経験者の方が転職経験者よりも有意に高かった。そして、情緒的組織コミットメントには違いはみられなかった。吉澤・宮地 (2009) によれば、転職経験者は、必ずしも転職を重ねて次々に組織を変えていくわけではない。勤続年数が長くなるほど残留意欲を高める傾向は、転職未経験者よりもむしろ強く、教育機会があると残留意欲を高めると述べている。このことは組織コミットメントが低いために転職するわけではなく、組織と適合すれば、情緒的組織コミットメントをむしろ高めやすいことを示唆している。

イ 年齢、勤続年数、職位による違い

年齢によるコミットメントの違いを示したのが図表2-2-18である。分散分析によって3つの年齢層を比較したあと、Bonferroniの多重比較法で比較を行っている。以下の分散分析において、すべてこの方法で比較を行っている。

全ての年齢層において、有意な差がみられ、20代より30代、30代より40代以上の方が、高いコミットメントをもつ傾向がみられた。規範的組織コミットメントにおいては、20代と30代の違いはみられなかったが、それ以外では年代間に有意な差があることが多重比較によって検出された。年齢が情緒的組織コミットメントおよびジョブインボルブメントに関係していることは、Mathieu & Zajac (1990)、Meyer et al. (2002)、Brown (1996) のメタ分析結果と同様な結果である。

図表 2-2-18 年齢によるコミットメントの違い

	OC残留・意欲		OC情緒的		OC存続的		OC規範的		キャリアコミットメント		ジョブインボリューション		全般的職務満足感	
	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD
1 29歳以下(n=3,262)	2.78	1.03	3.14	0.88	3.05	1.12	3.02	0.99	2.85	0.90	2.63	0.88	3.06	0.91
2 30～39歳(n=2,939)	3.02	0.93	3.32	0.82	3.42	1.02	3.02	0.95	2.94	0.85	2.73	0.86	3.18	0.87
3 40歳以上(n=4,052)	3.42	0.84	3.55	0.78	3.64	0.96	3.15	0.90	3.07	0.76	3.09	0.79	3.37	0.78
F値	437.83 ***		220.12 ***		289.70 ***		21.54 ***		62.75 ***		311.47 ***		126.67 ***	
多重比較	1<2<3		1<2<3		1<2<3		1,2<3		1<2<3		1<2<3		1<2<3	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

勤続年数については図表2-2-19に示した通りである。概ね、勤続年数が短いほどコミットメントが低く、長いほどコミットメントが高い傾向にある。しかし、勤続年数の長さともコミットメントの高さは、必ずしも明確に連動しているわけではない。特に勤続26年を超えると、必ずしもコミットメントは高くなく、組織コミットメント（残留・意欲）、情緒的組織コミットメント、存続的組織コミットメントは入社5年以下の成員に次いで低い値を示している。それ以外の層については、概ね勤続年数の長さに応じて、コミットメントが高まる傾向がみられる。「七五三」現象といわれるように入社後間もない成員は離職しやすい傾向にある。調査対象者には離職してしまった者の回答は含まれないため、潜在的には更に低いコミットメントであると考えられる。採用や新入社員教育にかかるコストを無駄にしないためにも、入社後間もない従業員のコミットメントをいかに高めるかを検討することが重要であろう。

図表2-2-19 勤続年数によるコミットメントの違い

	OC残留・意欲		OC情緒的		OC存続的		OC規範的		キャリアコミットメント		ジョブインボリューション		全般的職務満足感	
	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD
1 1～5年(n=3,618)	2.86	1.03	3.19	0.88	3.01	1.09	3.04	0.99	2.96	0.90	2.73	0.90	3.16	0.91
2 6～10年(n=1,995)	2.99	0.95	3.27	0.83	3.35	1.04	3.02	0.96	2.88	0.87	2.72	0.88	3.13	0.91
3 11～15年(n=1,283)	3.04	0.92	3.34	0.83	3.51	0.99	2.99	0.95	2.94	0.82	2.77	0.85	3.18	0.85
4 16～20年(n=1,069)	3.20	0.85	3.42	0.77	3.69	0.93	3.04	0.92	2.97	0.78	2.86	0.81	3.25	0.80
5 21～25年(n=2,660)	3.49	0.81	3.62	0.76	3.75	0.91	3.18	0.87	3.04	0.74	3.11	0.76	3.37	0.75
6 26年～(n=1,252)	3.06	1.00	3.32	0.88	3.28	1.07	3.12	0.97	3.00	0.90	2.88	0.91	3.20	0.93
F値	146.50 ***		85.92 ***		194.17 ***		12.14 ***		8.25 ***		76.81 ***		24.20 ***	
多重比較	1<2,6,3<4<5		1<2,6,3,4<5		1<6,(2<3)<4,5		3,2,1,4,(6<5)		2,(3<1)4,6,5		2,1<3,(4<6)<5		(2<1,3,6),4<5	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

年齢とコミットメントとの間にある正の相関関係は、勤続年数の影響によるものだという指摘がある（田尾，1997）。つまり、個人の年齢が上がることよりも、勤続年数が長くなることによって蓄積された経験や何らかの投資がコミットメントの高さを規定しているという考え方である。そこで、各コミットメントを従属変数とし、年齢を統制した上で勤続年数とコミットメントとの間に関係がみられるかどうか、重回帰分析によって確認した。第1ステップで年齢を投入し、第2ステップで勤続年数を投入することにより、追加的な説明力が

みられるかどうか確認を行った（図表2-2-20）。その結果、規範的組織コミットメント以外はすべて、年齢を統制しても勤続年数との間に有意な関係がみられ、特に存続的組織コミットメントは勤続年数との関係が強いことが見出された。企業特殊技能や組織内での地位といった投資が、勤続年数が増えるうちに蓄積するというサイドベット理論（Becker, 1960）の見解と一致する結果といえる。キャリアコミットメントとジョブインボルブメント、全般的職務満足感については、年齢を統制すると勤続年数が負の関係になることが見出された。一つの組織に長く勤務を続けると、職務に慣れが生じて満足感を感じにくくなったり、没頭しにくくなったりする可能性が考えられる。専門分野に対しては、長く勤続年数が長くなると、先がみえてきて、専門分野への思い入れが持ちづらくなる可能性が考えられた。

図表2-2-20 年齢・勤続年数を用いた階層的重回帰分析結果

独立変数	OC残留・意欲		OC情緒的		OC存続的		OC規範的	
	step1	step2	step1	step2	step1	step2	step1	step2
年齢	.30 ***	.28 ***	.22 ***	.16 ***	.21 ***	.02 ***	.08 ***	.07 ***
勤続年数		.04 *		.07 ***		.23 ***		.01
R ²	.09	.09	.05	.05	.04	.06	.01	.01
(adjusted)	(.09)	(.09)	(.05)	(.05)	(.04)	(.06)	(.01)	(.01)
F	999.3 ***	502.5 ***	495.4 ***	257.9 ***	439.7 ***	335.9 ***	56.9	28.7 ***
ΔR ²		.00		.00		.02		.00
F for ΔR ²		5.30 *		19.48 ***		222.2 ***		.51

独立変数	キャリアコミットメント		ジョブインボルブメント		全般的職務満足感	
	step1	step2	step1	step2	step1	step2
年齢	.11 ***	.21 ***	.26 ***	.30 ***	.17 ***	.24 ***
勤続年数		-.13 ***		-.06 ***		-.09 ***
R ²	.01	.02	.07	.07	.03	.03
(adjusted)	(.01)	(.02)	(.07)	(.07)	(.03)	(.03)
F	123.3	95.0	699.3 ***	357.3 ***	298.8 ***	167.0 ***
ΔR ²		.01		.00		.00
F for ΔR ²		65.85 ***		14.40 ***		34.15 ***

各独立変数名の右の数値は標準偏回帰係数

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

職位とコミットメントとの関係をみたのが図表2-2-21である。「その他の職位」の62%がパート・アルバイトであり、役職定年の年齢層にあたる55歳以上が31%含まれており、一つのカテゴリーとするには無理がある。そこで「その他の職位」を除くと、組織コミットメント（残留・意欲）、情緒的組織コミットメント、規範的組織コミットメント、キャリアコミットメント、ジョブインボルブメント、全般的職務満足感については、明確に職位が上が

るほど、高い数値を示していた。存続的組織コミットメントについては、一般のみが有意に他の職位より低く、係長、課長、部次長には有意差がなかった。組織内での職位は組織を去る時に失うサイドベツト（これまでとってきた一貫した行動をやめることが多大なコストを生む時、そのコストを指す）としてとらえられていないと解釈できる。

図表 2-2-21 職位によるコミットメントの違い

	OC残留・意欲		OC情緒的		OC存続的		OC規範的		キャリアコミットメント		ジョブインボルブメント		全般的職務満足感	
	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD
1 一般(n=6,693)	2.94	0.99	3.20	0.85	3.26	1.10	2.99	0.97	2.89	0.87	2.71	0.87	3.12	0.89
2 係長(n=2,368)	3.24	0.89	3.50	0.78	3.64	0.95	3.11	0.89	2.99	0.79	2.90	0.81	3.25	0.82
3 課長(n=1,269)	3.40	0.86	3.69	0.76	3.59	0.94	3.26	0.91	3.18	0.75	3.18	0.76	3.48	0.76
4 部次長(n=609)	3.62	0.84	3.85	0.71	3.61	0.89	3.45	0.88	3.30	0.67	3.38	0.72	3.64	0.71
5 その他(n=427)	3.26	0.95	3.40	0.85	3.18	1.08	3.11	0.95	2.96	0.89	3.02	0.91	3.36	0.88
F値	130.65 ***		173.59 ***		83.17 ***		49.13 ***		56.76 ***		151.55 ***		89.83 ***	
多重比較	1<2,5<3<4		1<2,5<3<4		1,5<2,3,4		1<2,5<3<4		1,2,5<3<4		1<2<5<3<4		1<2,5<3<4	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

ウ 就業形態による違い

就業形態については（図表2-2-22）、パート・アルバイトが一貫して最も低い値を示していることと、派遣社員が、他の就業形態と全く有意差をもたなかったことがすべてのコミットメントに共通して見出された特徴である。それ以外については一貫しておらず、必ずしも正社員のコミットメントが高いわけではない。

組織コミットメント（残留・意欲）についてはすべての就業形態に有意差はみられず、情緒的組織コミットメントでは、正社員と契約社員が高い値であった。存続的組織コミットメントについては、契約社員よりも正社員の方が高く、辞めることに伴うコストが正社員を組織に留めていることが示唆される。規範的組織コミットメントはサンプル数の影響で有意差は出ていないものの、契約社員が最も高く、次いで正社員が高くなっている。契約を結ぶことで、組織に対する恩義を確認する機会が得られるのかもしれない。正社員については、継続的な雇用期間や補償などにより、他の就業形態よりも最も組織との強い結びつきがある。このことが規範的組織コミットメントを高めているのであろう。

キャリアコミットメント、ジョブインボルブメントについては、正社員の値は低く、中央値の3よりも低くなっている。契約社員が最も高い値を示しているのは、専門性が明確であり、専門に直結した職務に専念できるからであろう。全般的職務満足感が高いのも、そうした職務形態に満足をおぼえているからと考えられる。

図表2-2-22 就業形態によるコミットメントの違い

	OC残留・意欲		OC情緒的		OC存続的		OC規範的		キャリアコミットメント		ジョブインボルブメント		全般的職務満足感	
	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD
1 正社員(n=7,619)	3.12	0.97	3.39	0.84	3.39	1.04	3.11	0.94	2.97	0.83	2.87	0.86	3.22	0.86
2 パート・アルバイト(n=687)	3.05	0.88	3.20	0.76	2.93	1.04	2.96	0.91	2.93	0.84	2.86	0.87	3.31	0.81
3 派遣 (n=45)	3.28	0.97	3.33	0.71	3.17	1.00	3.26	0.98	3.14	0.72	2.99	0.79	3.41	0.73
4 契約(n=123)	3.25	1.06	3.44	0.90	3.10	1.13	3.16	1.00	3.21	0.96	3.21	0.96	3.56	1.01
F値	2.42		11.35 ***		42.80 ***		5.77 ***		4.31 **		6.63 ***		9.05 ***	
多重比較			2<1,4		2<4<1		2<1		1,2<4		1,2<4		1,2<4	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

エ 職種による違い

職種による違いを図表2-2-23に示した。専門職は4種の組織コミットメントすべてにおいて最も低い一方で、キャリアコミットメントは最も高い。専門分野としての仕事と、仕事の場である組織とを明確に区別している職種といえよう。

組織コミットメントが高い傾向にあり、キャリアコミットメントが低いのは現業職である。現業職は規範的組織コミットメントはあまり高くないが、その他の組織コミットメントは高く、特に組織コミットメント（残留・意欲）と存続的組織コミットメントが高い。組織に残りたい、辞められないと感じる度合いが高いと感じているといえる。

技術職は存続的組織コミットメントが高いが、キャリアコミットメントは必ずしも高くない。企業特殊スキルとしての技術が高く、その技術を専門性としてとらえていないと推測される。

事務職はコミットメント全般が低い職種といえる。情緒的組織コミットメント、キャリアコミットメント、ジョブインボルブメント、全般的職務満足感において、他の職種と比べて最も低い値となっている。

事務職とは対照的に全般的にコミットメントが高いのが営業職である。組織コミットメント（残留・意欲）、情緒的組織コミットメント、規範的組織コミットメント、ジョブインボルブメント、全般的職務満足感において、他の職種と比べて最も高い値を示している。

図表 2-2-23 職種によるコミットメントの違い

	OC残留・意欲		OC情緒的		OC存続的		OC規範的		キャリアコミットメント		ジョブインボルブメント		全般的職務満足感	
	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD
1 事務職(n=2,532)	3.06	0.97	3.28	0.84	3.35	1.08	3.01	0.93	2.80	0.83	2.67	0.83	3.06	0.87
2 技術職(n=1,855)	3.14	0.93	3.37	0.82	3.50	1.04	3.11	0.95	2.99	0.83	2.80	0.85	3.20	0.84
3 専門職(n=1,369)	2.93	0.96	3.23	0.81	3.23	1.03	2.89	0.95	3.24	0.81	2.85	0.86	3.36	0.81
4 営業・販売職(n=2,507)	3.23	0.96	3.54	0.82	3.37	1.02	3.24	0.93	3.02	0.82	3.04	0.86	3.36	0.86
5 現業職(n=2,195)	3.16	0.93	3.33	0.86	3.55	1.05	3.07	0.93	2.83	0.83	2.87	0.86	3.13	0.87
F値	25.04 ***		43.68 ***		26.21 ***		35.03 ***		78.97 ***		61.62 ***		54.24 ***	
多重比較	3<1,2<4,5		1,3<2,5<4		3<1,4<2,5		3<1,5<2<4		1,5<2,4<3		1<2,3,5<4		1<5,2<3,4	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

オ 学歴による違い

コミットメントは教育年数と直線的な関係にはないようである（図表2-2-24）。短大卒は、7種のコミットメント全てにおいて最も低い数値を示している。短大卒の84%が女性であるため、女性のコミットメントが全般的に低いことが、短大卒の数値の低さにあらわれていると考えられる。

専門学校卒も次いで低い値を示す傾向にあるが、女性が65%と多い事が関係している可能性もある。しかし、ジョブインボルブメント、全般的職務満足感は中程度であり、キャリアコミットメントは大学院卒に次いで高い。専門的な教育を受け、専門分野に進んだためにキャリアに対する思い入れが強く、そのキャリアに関連する職務を遂行しているためと推測される。

大学卒と大学院卒は、全てのコミットメントについて高い数値を示しており、特に大学院卒は存続的コミットメント以外すべてにおいて、最も高い水準を示していた。大卒の83%、大学院卒の85%が男性であることも関係している可能性がある。

高卒については組織コミットメントが高い傾向にあり、特に存続的組織コミットメントが他の学歴と比べてかなり高かった。低学歴者は組織内で困難を経験することが多く、それが投資として蓄積されるため、去る時のコストとして知覚されやすくなるという先行研究の見解（Grusky, 1966）に一致する。また、近年、高卒者の就職は難しく、困難を乗り越えて就職した組織にコミットメントを強く持つようになるのだとも解釈できる。規範的組織コミットメントが高いことから、雇ってくれた組織に対して恩義を感じていることが推測される。高卒者のキャリアコミットメントは低い、ジョブインボルブメントは最も高く、特定の専門分野にコミットするわけではないが、現行の職務に没頭する傾向にあるといえよう。

図表 2-2-24 学歴によるコミットメントの違い

	OC残留・意欲		OC情緒的		OC存続的		OC規範的		キャリアコミットメント		ジョブインボルブメント		全般的職務満足感	
	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD
1 高校卒(n=4,078)	3.23	0.94	3.40	0.85	3.56	1.06	3.12	0.93	2.88	0.83	2.90	0.86	3.20	0.86
2 専門学校卒(n=1,464)	2.88	0.96	3.23	0.80	3.21	1.03	2.96	0.95	3.09	0.82	2.80	0.87	3.22	0.83
3 短大卒(n=895)	2.92	0.98	3.20	0.84	3.15	1.08	2.96	0.96	2.83	0.88	2.61	0.87	3.09	0.88
4 大学卒(n=3,373)	3.12	0.95	3.41	0.84	3.38	1.00	3.10	0.94	3.00	0.83	2.85	0.85	3.24	0.87
5 大学院卒(n=311)	3.17	0.92	3.47	0.78	3.39	0.99	3.12	0.89	3.25	0.86	2.87	0.87	3.51	0.85
F値	47.93 ***		22.48 ***		49.19 ***		12.21 ***		35.61 ***		22.00 ***		15.08 ***	
多重比較	2,3<1,5 2,3<4		2,3<1,4,5		2,3<4,5<1		2,3<1,4		1,3<4<2<5		3<2<4,5 3<2<1		3<1,2,4<5	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

(5) 中小企業におけるコミットメントについての検討

本報告書の主要な目的は中小企業に人材を定着させるための策を検討することにある。したがって、組織規模によるコミットメントの違いを検討することは本報告書の要となる。しかし、これまでみてきたように、コミットメントは個人属性によって大きく異なる。した

がって、組織規模の違いではなく、そこで働く組織成員の属性によってコミットメントが影響される可能性がある。そのため個人属性を考慮に入れて検討を行う必要があるが、まず単純に組織規模によって、どのようにコミットメントが異なるのかみることにする。

ア 組織規模のみによる比較

300名未満、300名以上3000名未満、3000名以上の3つに区分してコミットメントの値を比較したのが図表2-2-25である。図表2-2-25にみられるように、組織規模とコミットメントとの関係は直線的な関係にはない。4種の組織コミットメントおよびジョブインボルブメントについては、3000名以上の組織の値が最も高い。しかし、規模が大きくなるほど、これらの値が高くなるわけではなく、次いで高い数値を示したのは300名未満の組織で、300～3000名の組織は最も低い値を示している。

300名未満の組織はキャリアコミットメント、ジョブインボルブメント、全般的職務満足感が最も高い。このことは小規模な組織の方が職務に没頭し、そこから満足感を得て、自らの専門分野に思い入れを持つ活気ある従業員から構成されていることを示唆している。

図表 2-2-25 組織規模によるコミットメントの違い

	OC残留・意欲		OC情緒的		OC存続的		OC規範的		キャリアコミットメント		ジョブインボルブメント		全般的職務満足感	
	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD
1 300名未満(n=2,740)	3.14	1.00	3.37	0.86	3.25	1.08	3.23	0.97	3.06	0.85	2.94	0.89	3.30	0.89
2 3000名未満(n=2,934)	2.98	0.93	3.23	0.84	3.30	1.06	3.00	0.93	2.87	0.84	2.81	0.86	3.14	0.87
3 3000人以上(n=4,109)	3.27	0.92	3.50	0.82	3.61	0.98	3.14	0.90	2.89	0.81	2.84	0.84	3.20	0.85
F値	79.72 ***		93.56 ***		123.39 ***		47.28 ***		47.73 ***		16.41 ***		24.91 ***	
多重比較	2<1<3		2<1<3		1,2<3		2<1<3		2,3<1		2<1,3		2<3<1	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

イ 中小企業と大企業の単純比較

中小企業と大企業を分けるにあたり、中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」を基にした。具体的には「第1章 ワークシチュエーション」で用いた分類に該当するものが中小企業となる。今回の調査では資本金を把握しきれていないため、従業員数のみを基準とすることにし、卸売業、サービス業、小売業を除いた300人以下の組織を中小企業、それ以外の組織を大企業と分類し、比較を行った。この分類を用いて、7つのコミットメントを中小企業と大企業で、何も統制せずにt検定を施した結果が図表2-2-26である。

その結果、組織コミットメント（残留・意欲）、情緒的組織コミットメント、存続的組織コミットメント以外は、すべて中小企業の方が大企業よりも有意に高いという結果になった。組織コミットメント（残留・意欲）、情緒的組織コミットメントは大企業と遜色なく、存続的組織コミットメントが大企業よりも低いことは、むしろ中小企業に勤務する従業員の組織コミットメントの在り方は好ましい状況にあることを示す。存続的組織コミットメントは「辞められない（から仕方なしに）」組織に滞留するというものであり、本人にとっても組織にとっても好ましいものとはいえない。存続的組織コミットメントの高い成員は組織市

民行動やパフォーマンスが低く、組織にとって歓迎できる存在ではないと考えられている (Meyer & Allen, 1997) からである。

キャリアコミットメント、ジョブインボルブメント、全般的職務満足感が、中小企業の方が大企業よりも高いことも中小企業にとっては望ましいことといえる。専門分野や現行の職務に対する思い入れの高さは、組織の業績にとっても望ましい影響を与えると考えられるからである。全般的職務満足感が高いことも生きいきとした職場であることを示唆する。

図表 2-2-26 中小企業と大企業のt検定による差の比較

	中小企業(62社) n=2,455		大企業(15社) n=5,916		t 値
	MEAN	SD	MEAN	SD	
OC残留・意欲	3.22	0.96	3.18	0.91	1.18
OC情緒的	3.36	0.87	3.40	0.82	-1.73
OC存続的	3.41	1.06	< 3.54	1.00	-4.19 ***
OC規範的	3.30	0.96	> 3.07	0.90	8.07 ***
キャリアコミットメント	2.95	0.85	> 2.85	0.80	3.97 ***
ジョブインボルブメント	2.95	0.88	> 2.81	0.83	5.11 ***
全般的満足感	3.27	0.87	> 3.15	0.84	4.52 ***

*p<.05, ** p<.01, *** p<.001

ウ 個人属性を統制した中小企業と大企業の比較

中小企業は大企業よりもコミットメントの在り方が好ましい方向にあるとの結果となったが、この傾向が組織の規模によるのか、成員の属性によるのか、上記ではわからない。そこで、次に個人属性を統制し中小企業と大企業の比較を行った。コミットメントへの影響がみられたのは、性別、配偶者および子の有無、転職経験、年齢、勤続年数、職位、学歴、職種、就業形態であった。就業形態については、契約社員や派遣社員、パート・アルバイトは雇用管理の仕方が異なる可能性が高いため、正社員のみを対象とすることとした。役職者については、組織での位置づけが不明確である「その他」を除くことにした。そのため、性別、配偶者および子の有無、転職経験、年齢、勤続年数、職位 (除く「その他」)、学歴、職種を共変量として統制した共分散分析を行い、中小企業と大企業の間コミットメントの差がみられるかどうか確認することとした。

性別、配偶者および子の有無、転職経験については、2値であらわしたダミー変数を用い、年齢と勤続年数は間隔尺度であるため実数を使用した。職位、学歴は順序尺度といえるため、職位の最も低いもの、教育年数の最も短いものを1とした数値を使用した。職種については、各職種について当該職種であるものを1、それ以外を0とした5つのダミー変数をつくり分析に使用した。これらの共変量を統制して得られた推定平均値を図表2-2-27に示した。

図表2-2-27 共分散分析結果(共変量統制後の推定平均値)

	中小企業(61社) n=2,168			大企業(8社) n=4,122		F値
	平均値	標準誤差		平均値	標準誤差	
OC残留・意欲	3.19	0.02		3.13	0.02	2.67
OC情緒的	3.44	0.02		3.40	0.02	2.48
OC存続的	3.36	0.03	<	3.45	0.02	5.67 *
OC規範的	3.27	0.03	>	3.09	0.02	28.34 ***
キャリアコミットメント	3.03	0.02	>	2.90	0.01	22.87 ***
ジョブインボルブメント	2.92	0.02	>	2.81	0.01	14.94 ***
全般的満足感	3.30	0.02	>	3.18	0.02	16.43 ***

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

その結果、個人属性を統制しても、単純比較と同様に組織コミットメント（残留・意欲）、情緒的組織コミットメント、存続的組織コミットメント以外は、全て中小企業の方が大企業よりも有意に高いという結果になった。このことから、今回の調査においては、中小企業は大企業よりも、コミットメントが高い傾向にあることが確認された。このことは、中小企業の方が大企業よりも従業員が定着しやすく、また生きいきとした職場であることを示唆している。

組織コミットメント、特に情緒的組織コミットメントは、コンピテンスの知覚、つまり自分を有能であると認知することによって高まる。組織内での自己の重要性を知覚することによっても、情緒的組織コミットメントは高まる（Meyer & Allen, 1997）。大企業に比べ、中小企業の方が、一人当たりにかかる責任は大きく感じ取られていると思われる。そのため、自己の重要性を感じる機会が多いと考えられる。ゆえに、自分を有能と感じたり、組織にとっての自分の価値を感じたりすることが多いのだろう。分析結果では情緒的組織コミットメントに企業規模の有意差は出ていないが、中小企業の方が大企業よりも数値が高い。組織コミットメント（残留・意欲）も同様である。中小企業の成員のジョブインボルブメントが大企業の成員より高いのは、実際に組織内での重要性の高さをあらわしているのかもしれない。個人にかかった責任の重さゆえに、職務に没頭せざるを得ない状況にあると推測される。

Shamir（1995）は物理的距離の近いリーダーの方が遠いリーダーよりも、部下に個人的配慮や支援を与えるのが容易であると主張し、Howell & Hall-Merenda（1999）はリーダーと部下の近さは、個人的な接触や関係を構築する機会を高めるため、上司と部下の間に信頼を生み出すことを報告している。中小企業の方が大企業よりも有意に規範的組織コミットメントが高かったことは、経営陣との距離が大企業よりも近いことに理由があると考えられる。経営陣との近さが、接触の機会を増やし、恩義や義理を直接的に感じやすいことが推測される。実際、「第1章 ワークシチュエーション」において、中小企業の方が大企業よりも経営者と従業員との関係を肯定的に認知していることが見出されている。このことは中小企業の規範的組織コミットメントの高さの理由として、経営者との好ましい関係があること

を示唆している。

全般的職務満足感は規範的組織コミットメントと正の関係、存続的組織コミットメントと負の関係にあることがメタ分析の結果により報告されている (Meyer et al., 2002)。今回の分析で、中小企業の方が大企業よりも全般的職務満足感が高かったのは、規範的組織コミットメントの高まりに共変したためであることが考えられる。あるいは、実際に居心地の良い、満足感の高い職場であるとも考えられる。

キャリアコミットメントについては、中小企業の方が1つの部署に配属される人数が少ないため、その部署の業務を専門的に行うことにつながり、それが専門性へのコミットメントの高さとして表出したと考えられる。

「第1章 ワークシチュエーション」においても述べたように、今回の調査は多くの組織に対して実施されたものであるが、大企業に対しては調査者側から調査への協力を依頼したのに対し、小規模な企業については自社の調査を頼みたいという依頼が多くなされた。自社の調査を希望するのは、経営陣の経営改善に対する意欲の高さととらえることができる。そうした経営陣の意欲の高さが組織成員に影響し、コミットメントが高まった可能性が考えられる。組織規模が小さいために、経営陣の意欲は従業員に伝わりやすく、それがコミットメントの高さに反映したと解釈することもできる。

「第1章 ワークシチュエーション」で示したように、人事担当者の回答から、中小企業の方が大企業よりも過去3年間の売り上げと利益が有意に高く、好ましい経営状況にあることが確認されている。また、中小企業の方が大企業よりも、環境変化への対応や意思決定も早く、経営上の行動も良好な状態にあることも確認されている。一般従業員への経営情報公開や経営への参加機会も、中小企業の方が大企業よりも高くなっていた。

このように、調査に参加した中小企業が良好な状況にあることが、従業員のコミットメントの高さを導いたとも考えられる。

(6) コミットメントと関係する雇用管理制度

本研究では組織の人事担当を対象に、HRM施策について尋ねた調査も行っている。各組織の人事担当の回答と、組織成員の回答がリンクされたサンプルが103社分ある。この人事担当対象の回答と組織成員担当の回答から、コミットメントの高い組織ではどのような制度を有するか検討した。

まず、組織毎にコミットメントの平均値をもとめ、全回答者の平均値より値が高い組織を高群、平均値より低い組織を低群とした。次に、質問紙に上げられた20の制度について、導入しているか否かの度数を群別にもとめ、各群の中での導入率をもとめた。

図表2-2-28にみられるように、多くの制度については低群の方が高群よりも導入率が高くなっている。高群の方が導入率が高くなっているのは目標管理制度で、情緒的組織コミットメント、規範的組織コミットメント、キャリアコミットメント、全般的職務満足感が、低群より高群の方が少し高くなっている。

定年退職者再雇用制度では、組織コミットメント（残留・意欲）、情緒的組織コミットメント、規範的組織コミットメント、ジョブインボルブメントについて、低群より高群の方が高い導入率を示していた。特に、規範的組織コミットメントは、高群と低群の差が大きく、定年退職者を再雇用する制度があると、組織に恩義を感じやすいことが示唆される。

介護休暇制度では、組織コミットメント（残留・意欲）と、存続的組織コミットメントについて、低群より高群の方が高い導入率を示している。有給休暇取得促進制度も同様に組織コミットメント（残留・意欲）と、存続的組織コミットメントについて、低群より高群の方が高い導入率を示していた。

特に定年退職者再雇用制度は、規範的組織コミットメントの低群と高群の導入率の違いが、18.8%と50.0%と大きい。定年退職者への配慮的制度に対して恩義を感じやすいのではないかと推測される。介護休暇制度、有給休暇促進制度も、組織成員に対して温情的な制度であるためコミットメントを強めたと考えられる。

しかし、ホームヘルプ制度やリフレッシュ休暇、ボランティア休暇、教育休暇も従業員に対する温情的な制度であるにもかかわらず、コミットメント低群の方がむしろ導入率が高かったため、温情的な制度があるとコミットメントが高まるという明確な傾向があるとはい

図表 2-2-28 コミットメント高低別の制度導入率

制度名	OC残留・意欲		OC情緒的		OC存続的		OC規範的		キャリアコミットメント		ジョブインボルブメント		全般的職務満足感	
	低群	高群	低群	高群	低群	高群	低群	高群	低群	高群	低群	高群	低群	高群
自己申告、社内公募制度	53.3%	19.0%	34.9%	26.7%	40.8%	17.9%	43.8%	23.2%	34.1%	27.3%	53.3%	19.0%	36.6%	25.5%
目標管理制度	56.7%	50.0%	48.8%	55.6%	53.1%	51.3%	50.0%	53.6%	47.7%	56.8%	56.7%	50.0%	51.2%	53.2%
複線型人事	30.0%	8.6%	20.9%	11.1%	12.2%	20.5%	21.9%	12.5%	22.7%	9.1%	30.0%	8.6%	19.5%	12.8%
裁量労働制	13.3%	8.6%	16.3%	4.4%	12.2%	7.7%	15.6%	7.1%	9.1%	11.4%	13.3%	8.6%	12.2%	8.5%
役職定年制・任期制	43.3%	13.8%	25.6%	22.2%	20.4%	28.2%	31.3%	19.6%	34.1%	13.6%	43.3%	13.8%	29.3%	19.1%
早期退職優遇制度	13.3%	3.4%	7.0%	6.7%	4.1%	10.3%	6.3%	7.1%	9.1%	4.5%	13.3%	3.4%	4.9%	8.5%
部下による上司評価	10.0%	5.2%	9.3%	4.4%	8.2%	5.1%	9.4%	5.4%	6.8%	6.8%	10.0%	5.2%	4.9%	8.5%
定期的な従業員意見調査	40.0%	32.8%	39.5%	31.1%	34.7%	35.9%	37.5%	33.9%	38.6%	31.8%	40.0%	32.8%	34.1%	36.2%
人事考課結果のフィードバック	63.3%	29.3%	44.2%	37.8%	42.9%	38.5%	53.1%	33.9%	45.5%	36.4%	63.3%	29.3%	41.5%	40.4%
定年退職者再雇用制度	36.7%	39.7%	34.9%	42.2%	38.8%	38.5%	18.8%	50.0%	47.7%	29.5%	36.7%	39.7%	41.5%	36.2%
自己啓発支援制度	60.0%	31.0%	44.2%	37.8%	40.8%	41.0%	50.0%	35.7%	50.0%	31.8%	60.0%	31.0%	51.2%	31.9%
転職、自立支援プログラム	6.7%	1.7%	4.7%	2.2%	4.1%	2.6%	3.1%	3.6%	4.5%	2.3%	6.7%	1.7%	2.4%	4.3%
カフェテリアプラン	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
フレックスタイム	33.3%	10.3%	25.6%	11.1%	24.5%	10.3%	31.3%	10.7%	18.2%	18.2%	33.3%	10.3%	19.5%	17.0%
介護休暇制度	50.0%	25.9%	41.9%	26.7%	26.5%	43.6%	40.6%	30.4%	43.2%	25.0%	50.0%	25.9%	43.9%	25.5%
ホームヘルプ制度	10.0%	0.0%	4.7%	2.2%	4.1%	2.6%	6.3%	1.8%	4.5%	2.3%	10.0%	0.0%	4.9%	2.1%
リフレッシュ休暇	30.0%	12.1%	27.9%	8.9%	20.4%	15.4%	21.9%	16.1%	27.3%	9.1%	30.0%	12.1%	22.0%	14.9%
ボランティア休暇	6.7%	43.1%	7.0%	0.0%	4.1%	2.6%	9.4%	0.0%	4.5%	2.3%	6.7%	43.1%	4.9%	2.1%
教育休暇	6.7%	0.0%	4.7%	0.0%	4.1%	0.0%	6.3%	0.0%	4.5%	0.0%	6.7%	0.0%	4.9%	0.0%
有給休暇取得促進制度	43.3%	12.1%	23.3%	22.2%	16.3%	30.8%	31.3%	17.9%	27.3%	18.2%	43.3%	12.1%	26.8%	19.1%

えない。これは、HRM施策が導入・実施されるだけでは、組織成員の態度変容は生起せず、成員が施策を受容し、満足し、肯定的に知覚する必要があるから（松山, 2008）と考えられる。今回の調査では、制度の有無だけを尋ねており、それに対する成員の満足感や知覚

を尋ねていないために、明確な傾向がとらえられなかったのだと考えられる。

では、量的な違いはみられるのだろうか。7つのコミットメントの高群と低群で、制度の導入数を比較したのが図表2-2-29である。組織コミットメントについてみると、規範的組織コミットメントは有意な差がみられなかったが、それ以外はコミットメント高群の方が低群よりも、導入している制度の数が多い事が見出された。キャリアコミットメントとジョブインボルブメントについても有意差がみられたが、影響の方向性が逆であった。低群の方が高群よりも導入数が多かったのである。

図表 2-2-29 コミットメント高低別の制度導入数

	OC残留・意欲		OC情緒的		OC存続的		OC規範的		キャリアコミットメント		ジョブインボルブメント		全般的職務満足感	
	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD
コミットメント														
低群	5.34	3.24	5.40	3.11	5.19	3.13	6.09	2.61	6.67	2.46	7.01	3.46	6.15	3.21
高群	6.66	2.72	6.82	2.74	6.90	2.67	6.16	3.18	4.86	3.74	5.47	2.40	6.13	2.84
t値	-21.18 ***		-24.18 ***		-29.06 ***		-1.26		24.28 ***		25.12 ***		0.28	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Schein (1985) によれば、HRM施策導入の目的は、経営側のメッセージを組織成員に対して伝えることにある。特定の制度を導入することよりも、いくつかの制度を組み合わせる導入することにより、経営側の成員に対するメッセージが伝わりやすいという可能性が考えられた。そのために、各制度とコミットメントの高さとの関係を見るよりも、導入数でみた方がコミットメントとの間の明確な関係がみられたのだろう。しかし、キャリアコミットメントとジョブインボルブメントがなぜ制度の導入数が低い方が高くなったのか解釈するのは難しい。自己の専門分野に強くコミットする成員や職務への関与の強い成員にとって、組織の制度はかえって邪魔なのであろうか。あるいは、専門分野にコミットしていない成員や、職務に関与していない成員にとっては、組織の制度の重要性が高いと解釈した方が現実的とも思われる。いずれにせよ、制度の導入が成員にどのようにとらえられているか調べ、確認する必要がある。

(7) ワークシチュエーションとコミットメントとの関係

上述のように、HRM 施策の導入とコミットメントとの関係からは明確な解釈をすることは困難であった。そこで、コミットメントとワークシチュエーションとの関係を見ることにより、コミットメントを高めるためには、組織がどのような施策を導入すればよいのか、検討することとした。ワークシチュエーションは HRM 施策と直接対応するようには作られていないが、処遇や報酬、能力開発、福利厚生等も含み、幅広く仕事環境に対する知覚をとらえたものであるため、施策や制度との関係を見るよりも、むしろ多くの知見が得られることが期待される。

図表 2-2-30 組織コミットメントを従属変数とした重回帰分析結果

独立変数	OC残留・意欲		OC情緒的		OC存続的		OC規範的	
	step1	step2	step1	step2	step1	step2	step1	step2
個人属性								
性別	-.08 ***	-.06 ***	-.09 ***	-.06	-.07 ***	-.06 ***	-.11 ***	-.09 ***
婚姻	-.01	.00	.00	-.01 ***	.03	.03	.03	.03
子の有無	-.07 ***	-.05 ***	.05 **	.02	.13 ***	.12 ***	-.05 *	-.02
転職	-.02	-.02 *	.02	.01	-.04 **	-.04 ***	-.02	-.02
事務職	-.06 **	-.01	-.07 **	.00	-.01	.01	-.07 ***	-.02
技術職	-.07 ***	-.03 *	-.06 **	-.01	.00	.00	-.06 **	-.02
専門職	-.09 ***	-.07 ***	-.06 **	-.04	-.04 *	-.03 *	-.08 ***	-.07 ***
営業・販売職	-.03	-.02	.02	.03 **	-.04	-.03	-.01	.00
現業職	-.07 ***	-.01	-.07 ***	.00	.02	.03	-.06 **	.01
年齢	.18 ***	.16 ***	.07 **	.06	.00	-.02	.00	.00
勤続年数	.01	.03	.02	.04 **	.14 ***	.14 ***	-.04	-.01
学歴	-.02	-.03 ***	.00	-.02 *	-.04 **	-.05 ***	-.03 *	-.04 ***
職位	.04 **	-.03 **	.13 ***	.02	-.02	-.05 ***	.09 ***	.02
I.職務								
a.達成		.13 ***		.09 ***		.08 ***		.04 **
b.成長		.01		-.01		-.01		.03 *
c.自立性		-.02		.00		-.02		-.05 ***
d.参画		-.06 ***		-.02		-.05 **		-.03 *
e.意義		.14 ***		.23 ***		.11 ***		.14
II.上司やリーダー								
f.承認・支持		-.01		-.02		-.03		.03 *
g.公正・信頼		.06 ***		.03 *		.04 *		.02 ***
h.指導・支援		.01		.02		.02		.04 *
III.顧客や同僚との関係								
i.職場の人間関係		.04 **		.00		.01		.05 ***
j.チームワーク		.01		.04 **		.02		.00
k.顧客との関係		-.04 ***		.02		-.08 ***		-.02
IV.ビジョン・経営者								
l.ビジョン・戦略		.05 ***		.01		.04 **		.01
m.経営者と従業員		.01		.02		-.06 ***		.10 ***
n.経営者への信頼		.06 ***		.18 ***		.10 ***		.06 ***
o.仕事の革新		.01		.04 ***		.05 ***		.03 *
V.処遇・報酬								
p.昇進・昇格・キャリア		-.01		-.03 *		-.05 ***		.03 *
q.評価・給与		.09 ***		.07 ***		.11 ***		.06 ***
VI.能力開発・福利厚生・生活サポート								
r.教育・研修		.16 ***		.13 ***		.04 **		.10 ***
s.福利厚生		.01		.01		-.03 **		.02 *
t.生活サポート		.06 ***		.03 *		.05 ***		.05 ***
u.労働条件		.17 ***		.08 ***		.07 ***		.04
R ²	.10	.44	.09	.46	.09	.19	.04	.30
(adjusted)	(.10)	(.44)	(.08)	(.46)	(.08)	(.18)	(.03)	(.29)
F	70.9 ***	188.3 ***	58.0 ***	203.8 ***	58.4 ***	54.3 ***	23.1 ***	100.0 ***
ΔR ²		.34		.38		.10		.26
F for ΔR ²		234.6 ***		269.1 ***		47.5 ***		142.5 ***

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

図表 2-2-31 その他のコミットメントを従属変数とした重回帰分析結果

独立変数	キャリアコミットメント		ジョブインボルブメント		全般的職務満足感	
	step1	step2	step1	step2	step1	step2
個人属性						
性別	-.03 *	-.01	-.04 ***	-.02 *	.01	.03 ***
婚姻	.01	.02	.03	.04 **	.01	-.01
子の有無	-.04 *	-.01	-.04 *	-.01	.05 **	.01
転職	-.08 ***	-.06 ***	-.06 ***	-.05 ***	.04 **	.03 ***
事務職	-.19 ***	-.10 ***	-.15 ***	-.05 **	-.16 ***	-.04 **
技術職	-.09 ***	-.04 *	-.09 ***	-.04 **	-.08 ***	-.03 *
専門職	.03	.04 **	-.04 *	-.04 **	-.01	.00
営業・販売職	-.10 ***	-.08 ***	.00	.02	-.02	-.02
現業職	-.16 ***	-.07 ***	-.07 ***	.01	-.11 ***	-.01
年齢	.11 ***	.11 ***	.19 ***	.20 ***	.12 ***	.14 ***
勤続年数	-.10 ***	-.07 ***	-.05 *	-.03	-.07 **	-.04 *
学歴	.03 *	.01	-.02 *	-.03 ***	.01	-.01
職位	.13 ***	.03 **	.14 ***	.03 **	.12 ***	-.01
I.職務						
a.達成		.17 ***		.19 ***		.28 ***
b.成長		.07 ***		.08 ***		.06 ***
c.自立性		-.01		.01		.00
d.参画		-.03 *		-.05 ***		-.06 ***
e.意義		.17 ***		.20 ***		.23 ***
II.上司やリダー						
f.承認・支持		.02		.01		.05 ***
g.公正・信頼		.05 **		.02		.01
h.指導・支援		-.07 ***		-.02		.00
III.顧客や同僚との関係						
i.職場の人間関係		.02		-.02		.08 ***
j.チームワーク		-.03		.01		-.02
k.顧客との関係		.05 ***		.03 **		.06 ***
IV.ビジョン・経営者						
l.ビジョン・戦略		.00		.04 ***		.00
m.経営者と従業員		.03		.06 *		-.02
n.経営者への信頼		.01		.00		.06 ***
o.仕事の革新		-.05 ***		-.04 ***		-.04 ***
V.処遇・報酬						
p.昇進・昇格・キャリア		-.01		.03 *		-.01
q.評価・給与		.04 **		.02		.05 ***
VI.能力開発・福利厚生・生活サポート						
r.教育・研修		.21 ***		.18 ***		.18 ***
s.福利厚生		.01		.02		.01
t.生活サポート		.02		.05 ***		.02 *
u.労働条件		.10 ***		.02		.12 ***
R ²	.08	.39	.11	.46	.07	.59
(adjusted)	(.08)	(.39)	(.11)	(.46)	(.07)	(.59)
F	52.1 ***	151.3 ***	75.6 ***	203.4 ***	45.6 ***	338.8 ***
ΔR ²		.31		.35		.52
F for ΔR ²		196.4 ***		252.3 ***		484.8 ***

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

検討にあたっては7つのコミットメントを従属変数とし、個人属性を統制した後、ワークシチュエーションの全下位尺度を独立変数として投入することによって、7つのコミットメントと各下位尺度の関係を算出した。そして、算出された標準偏回帰係数から、それぞれのコミットメントとの関係をみていく。4つの組織コミットメントを従属変数とした重回帰分析結果は図表 2-2-30 に示し、その他のコミットメントを従属変数とした結果は図表 2-2-31 に示した。性別から職位までの個人属性と、「a.達成」から「u.労働条件」までのワークシチュエーションの下位尺度の横に記した数値は、算出された標準偏回帰係数である。

まず、組織コミットメント（残留・意欲）についてみると、ワークシチュエーションを投入することによって、34%説明力が上がり、投入した独立変数によって44%が説明されることが見出された。ワークシチュエーションのうち、最も強い関係をもつのは「労働条件」であり、「教育・研修」がそれに次いだ。このことは休日がとりやすいなどの労働条件を整えること、必要な教育・研修を提供することが、組織のために意欲的に働き留まりたいという気持ちを高めることを示唆する。「意義」と「達成」がそれに次いで関係が強かったことから、自分の職務に意義を感じ、達成感を感じることも重要であることがうかがえる。

情緒的組織コミットメントについては、ワークシチュエーションを加えることによって38%説明力が上がり、合わせて46%が投入した独立変数によって説明された。独立変数のうち最も関係が強かったのは「意義」であり、「経営者への信頼」と「教育・研修」がそれに次いで強い関係にあることが見出された。これは、職務に意義を感じることで、経営者への信頼が高まること、適切な教育研修を受けることが、情緒的組織コミットメントを高めることを示唆している。

存続的組織コミットメントについてみると、個人属性によって9%が説明され、ワークシチュエーションを加えることによって10%説明力が上がり、合わせて19%が投入された独立変数によって説明される。独立変数のうち最も関係が強かったのは、「意義」と「評価・給与」であり、「経営者への信頼」がそれに次いで強い関係にあった。しかし、他のコミットメントと比較すると、標準偏回帰係数の値は小さく、ワークシチュエーションによって加えられた説明力もかなり小さい。つまり、存続的組織コミットメントの半分くらいは個人属性によって説明されている。年齢と給与の標準偏回帰係数が最も高いことから、サイドベツトによって高まっている様子が見える。

規範的組織コミットメントは個人属性によって4%が説明され、ワークシチュエーションを加えることによって26%説明力が上がり、合わせて30%が投入された独立変数によって説明されることが確認された。存続的組織コミットメントに次いで、ワークシチュエーションによる説明力が小さい。「経営者と従業員」と「教育・研修」の標準偏回帰係数が最も高いことから、経営者との関係や適切な教育を受けることにより、組織に対する恩義が形成されるのだと考えられる。

キャリアコミットメントについては個人属性によって8%が説明され、ワークシチュエー

ジョンを加えることによって 31%説明力が上がり、合わせて 39%が投入された独立変数によって説明された。最も標準偏回帰係数が高いのは「教育・研修」であり、キャリアコミットメントの高い者にとって、必要な教育・研修を受けることの重要性が示された。次いで高いのは「達成」と「意義」で、職務内容も重要であることが示唆される。

ジョブインボルブメントについては、個人属性によって 11%が説明され、ワークシチュエーションを投入することにより 35%説明力が上がり、合わせて 46%が投入した独立変数によって説明されることが示された。標準偏回帰係数のうち最も高かったのは「意義」であり、「達成」がそれに次いでいた。職務に関与するためには職務内容が最も重要であることが示されている。「教育・研修」も次いで高い数値を示したことから、職務遂行に必要な教育・研修を受けられることが、ジョブインボルブメントを高める上で重要であると考えられる。

全般的職務満足感についてみると、個人属性によって 7%が説明され、ワークシチュエーションを加えることによって 52%説明力が上がり、合わせて 59%が投入した独立変数によって説明された。第 2 ステップで 5 割以上と大きく説明力が加わったことは、全般的職務満足感を高める上で、ワークシチュエーションが極めて重要な位置づけにあることを示している。「達成」の標準偏回帰係数が .28 とかなり高く、「意義」がそれに次いでいた。このことは職務全般に対して満足する上で、ワークシチュエーションは重要であり、中でも職務内容が重要な位置づけにあることを示唆している。

コミットメント全般を見わたすと、職務内容と教育・研修がコミットメントの高さと関係が強い傾向にあり、特に職務に意義や達成感を感じることを重要であると考えられた。

(8) ワークシチュエーションとコミットメントの因果モデル

上述の重回帰分析の結果によると、職務内容、教育・研修とコミットメントとの関係が強い傾向にあることが見出された。「上司やリーダー」や「ビジョン・経営者」との関係は、それに比べて弱いものであった。しかし、「第 1 章 ワークシチュエーション」において、下位尺度間の相関関係を見たところ、「上司やリーダー」および「ビジョン・経営者」は「職務」の下位尺度や「教育・研修」と強い相関関係にあることが見出されている。このことは、「上司やリーダー」と「ビジョン・経営者」は、直接的にはコミットメントに大きな影響を及ぼさないが、職務内容や教育研修に対する肯定的な知覚を形成し、間接的にコミットメントを高めている可能性を示唆する。

そこで、「上司やリーダー」および「ビジョン・経営者」が「職務」と「教育研修」を介してコミットメントに影響する因果モデルを作り、共分散構造分析を用いて要因間の関係を検討することにした。

ア 因果モデルに含める変数の選出

従属変数としてまず選出したのは、情緒的組織コミットメントと全般的職務満足感である。情緒的組織コミットメントは、自己都合による離職者および職場の活気、活力と明確な関係がみられ、本報告書の目的である生きいきした職場作りと、人材の職場への定着を検討する上で最も重要な指標となると考えられたからである。また、全般的職務満足感も、その概念自体が生きいきとした職場づくりをあらわす指標であり、実際に職場の活気・活力に対する認知や、現実の売上・利益とも明確な関係が見られたからである。また、近年重要性が高まっているキャリアコミットメントと、メタ分析で離転職や離職意図と有意な関係が見出されているジョブインボルブメントも従属変数として選出した。存続的組織コミットメントおよび規範的組織コミットメントは、ワークシチュエーションによる説明率が低かったこともあり、因果モデル分析からは除くことにした。組織コミットメント（残留・意欲）を除いたのは、情緒的組織コミットメントとの重複が多いためと、他のコミットメントの弁別妥当性が Meyer & Allen の組織コミットメントよりも劣ると指摘があるからである (Cohen, 1996)。

独立変数として選出したのは、ワークシチュエーションの下位尺度から、重回帰分析によりコミットメントとの関係が強く見られたものを選出した。「達成」、「意義」、「教育・研修」である。これらと相関関係が強く、コミットメントへの間接的な影響を及ぼすことが推測された「上司やリーダー」と「ビジョン・経営者」を含めた。ただし、「ビジョン・経営者」の下位尺度のうち「仕事の革新」はコミットメントとの関係が弱いか負の関係にあったため、除くことにした。「生活サポート」と「労働条件」も重回帰分析の結果、概ねコミットメントと関係が強い傾向にあったためモデルに加えた。

イ 分析方法

使用する変数間の弁別妥当性と各変数の内的整合性を確認するため、独立変数として使用する下位尺度の項目を使用して探索的因子分析を行ったところ、「職務」、「上司やリーダー」、「ビジョン・経営者」に含まれる項目が、それぞれ同一の因子に対して負荷量が高い結果となった。「能力開発・福利厚生・生活サポート」においては「教育・研修」が他の下位尺度から独立し、「生活サポート」と「労働条件」が同一の因子に対して負荷量が高い結果となった。つまり、「職務」、「上司やリーダー」、「ビジョン・経営者」、「教育・研修」、「労働条件・生活サポート」の5因子構造と考えられた。更に、「職務」、「上司やリーダー」、「ビジョン・経営者」、「労働条件・生活サポート」それぞれに対して因子負荷量の高かった項目だけを用いて、各因子毎に探索的因子分析を行ったところ、想定した下位尺度を1つの因子として解釈するのが妥当と判断される結果が得られた。モデルに使用する下位尺度の α 係数も「第1章 ワークシチュエーション」に示したとおり極めて高いため、高い内的整合性を有すると判断した。

安定した解を得るには、推定するパラメータの数を少なくすることが望ましい（坂本，1985）。したがって、各下位尺度の平均値を算出して観測変数とし、潜在変数を構成することとした。つまり、潜在変数「上司やリーダー」については「承認・支持」、「公正・信頼」、「指導・支援」の3つの観測変数により構成し、潜在変数「職務」は「達成」と「意義」の2つの観測変数により、潜在変数「ビジョン経営者」は「ビジョン・戦略」、「経営者と従業員」、「経営者への信頼」の3つの観測変数により、潜在変数「労働条件・生活サポート」は「生活サポート」と「労働条件」の2つの観測変数により構成した。「教育・研修」および各「コミットメント」については、Joreskog & Sorbom（1993）に従い、潜在変数から観測変数へのパスを信頼性係数の平方根に誤差分散を（1－信頼性係数）×（観測変数の分散）に固定した。

ウ 共分散構造分析結果と解釈

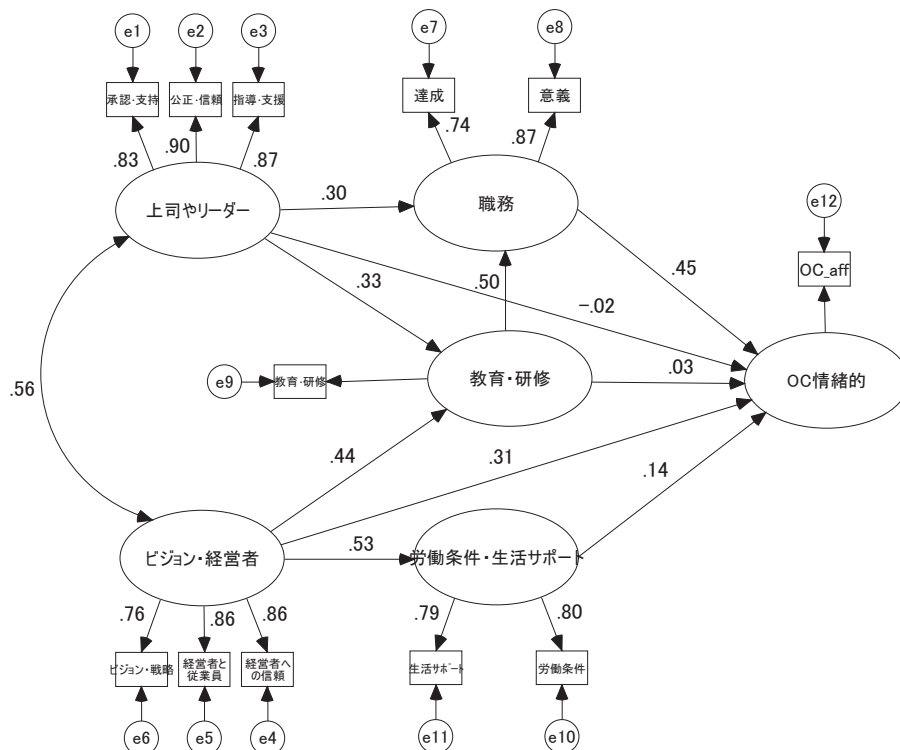
上述の手順で行った共分散構造分析の結果を図表 2-2-33 から図表 2-2-36 に示した。適合度指標は図表 2-2-32 に示したように、すべて CFI および IFI が .96、RMSEA が .08 となり非常によい適合度を示した。

図表 2-2-32 共分散構造分析適合度指標

	CFI	IFI	RMSEA
OC情緒的	.96	.96	.08
全般的職務満足感	.96	.96	.08
キャリアコミットメント	.96	.96	.08
ジョブインボルブメント	.96	.96	.08

まず、情緒的組織コミットメントについてみると（図表 2-2-33）、「上司やリーダー」以外からのパス係数は全て 5%水準未満で有意な関係を示していた。上司との関係は直接的には情緒的組織コミットメントを高める効果はないことになる。しかし、「職務」を介して間接的に情緒的組織コミットメントを高める効果はあった。「職務」からのパスは、.45 と最も大きく、次いで「ビジョン・経営者」からのパスが .31 と大きくなっている。「ビジョン・経営者」は、「労働条件・生活サポート」を介して間接的に情緒的組織コミットメントを高める効果も有することが示されている。Shein（1985）は HRM 施策導入の目的は経営側のメッセージを組織成員に伝えることにあると述べている。「労働条件・生活サポート」の 28%が「ビジョン・経営者」によって説明されたことは Shein の主張と一致する。これらのことから、情緒的組織コミットメントの高揚にとって、経営者との関係や経営者からのメッセージは、重要な位置づけにあるといえる。組織成員の定着にとって、経営者は重大な影響力をもつことが示唆されている。

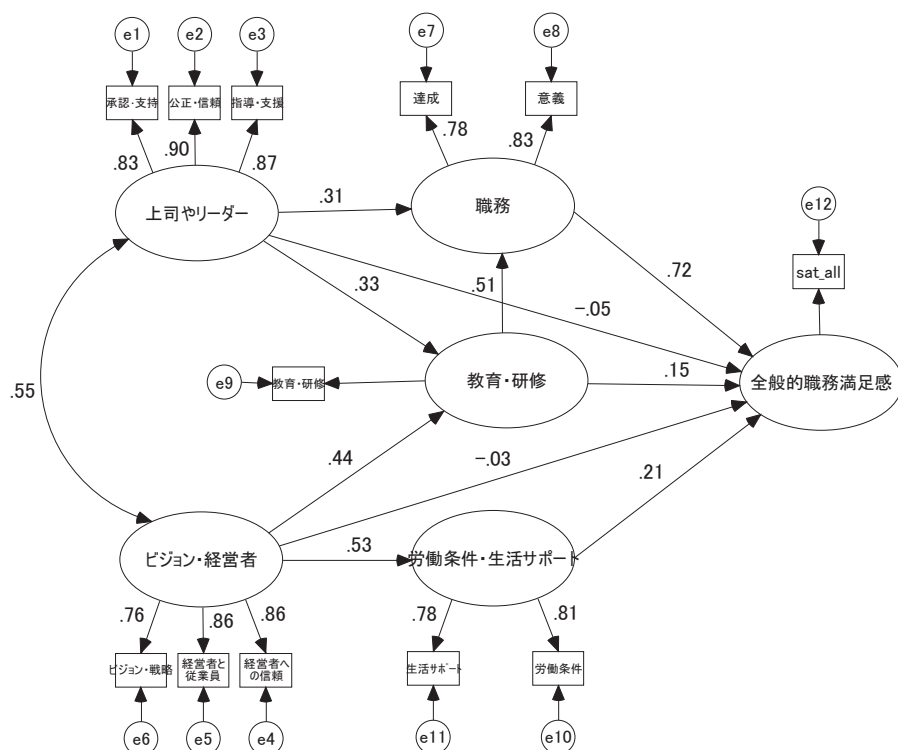
図表 2-2-33 情緒的組織コミットメントの因果モデル



「上司やリーダー」以外の4つの変数によって、情緒的組織コミットメントの55%と高い割合が説明された。このことは、モデルに投入した5つの独立変数が直接的もしくは間接的に、情緒的組織コミットメントを高める上で重要であることを示唆している。

図表 2-2-34 に全般的職務満足感を従属変数とした因果モデルを示した。全般的職務満足感を説明する5つのパスは全て5%水準未満で有意であり、これらによって75%と極めて高い割合で説明されていた。特に「職務」からのパスが.72と高く、次いで「労働条件・生活サポート」からのパス.21が高い。「上司やリーダー」からの直接のパスは負であるが、「職務」および「教育・研修」を介して正の影響を与えている。「ビジョン・経営者」からの直接的パスは負であったが、「教育・研修」と「労働条件・生活サポート」を介して正の影響を与えている。これらのことから、上司や経営者は、直接的には全般的職務満足感を高めていなくても、職務内容の向上や適切な教育・研修の供与、仕事内外の支援を通して、組織成員の全般的職務満足感を高めているため、生きいきした職場づくりにとって重要な位置づけにあることがいえる。

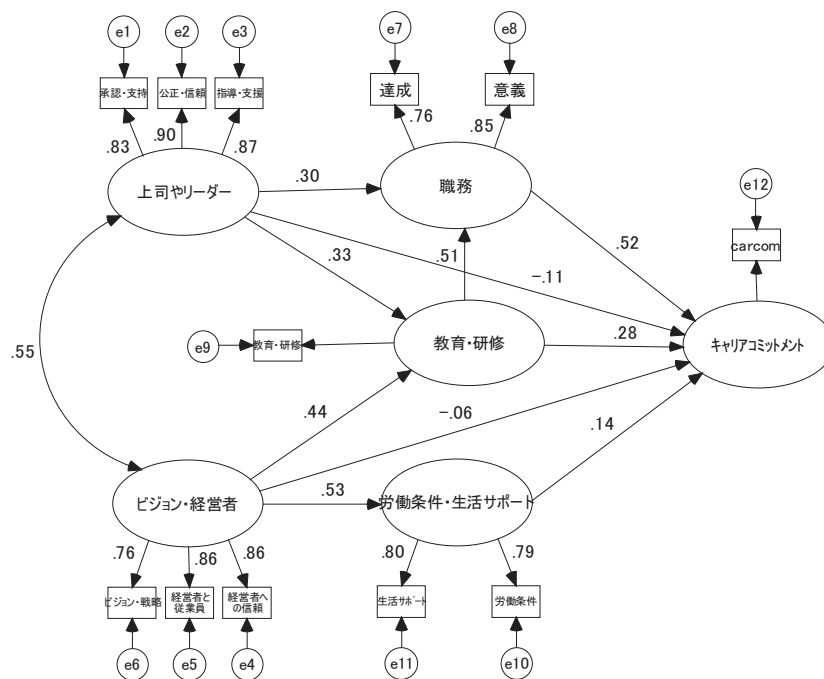
図表 2-2-34 全般的職務満足感の因果モデル



図表 2-2-35 はキャリアコミットメントを従属変数とした因果モデルである。このモデルにおいても、キャリアコミットメントが受けている全てのパスは5%水準未満で有意であった。モデルに入れた5つの変数により、直接的・間接的に48%が説明されたことが示され

た。最も強い影響力を示したのは.52の「職務」で、「教育・研修」が.28と次いで強かった。「上司やリーダー」および「ビジョン・経営者」からの直接のパスは負であるが、これら2つの変数により「教育・研修」の47%が説明され、間接的にキャリアコミットメントに明確な正の影響を及ぼしている。キャリアコミットメントと最も関係の強い「職務」は、「上司やリーダー」および「教育・研修」によって52%が説明されている。こうした結果は、上司の支援によって職務内容が充実するとともに、適切な教育や研修を受けることができ、更に職務内容が充実するというプロセスがあることを示唆する。こうしたプロセスにより充実した職務内容が職務・専門分野への思い入れを高めると考えられる。

図表 2-2-35 キャリアコミットメントの因果モデル

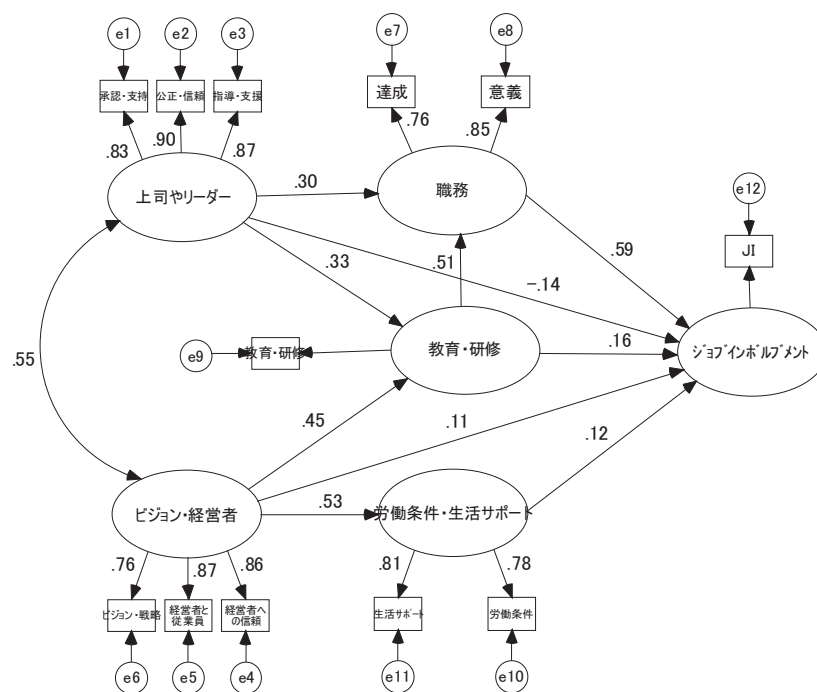


図表 2-2-36 はジョブインボルブメントを従属変数とした因果モデルである。このモデルにおいても、ジョブインボルブメントが受けている全てのパスは5%水準未満で有意であった。モデルに入れた5つの変数により、直接的・間接的に54%と高い水準で説明されたことが示された。最も強い影響力を示したのは.59の「職務」であり、「教育・研修」が.16と次いで強かった。「上司やリーダー」からの直接のパスは-.14と負の値を示しているが、「職務」と「教育・研修」を介して間接的に正の関係を示している。この点については、キャリアコミットメントと同様である。キャリアコミットメントと異なる点は、「ビジョン・経営者」からの直接的なパスが正の値を示していることである。日々の職務に対するコミットメントであっても、その職務の先には経営者やそのビジョンがある。日々の職務を遂行する上で、経営者の役割も重要であるといえよう。「ビジョン・経営者」は「教育・研

修」と「労働条件・生活サポート」にそれぞれ .45 および.53 と高い影響力を与え、間接的にジョブインボルブメントに関係していることから、その重要性がうかがえる。

最も関係の強い「職務」は「上司やリーダー」および「教育・研修」によって 53%が説明された。こうした結果は、上司の支援によって職務内容が充実するとともに、適切な教育や研修が受けることができ、更に職務内容が充実するというプロセスがあることを示唆する。こうしたプロセスにより充実した職務内容が職務に対する思い入れを高めると考えられる。

図表 2-2-36 ジョブインボルブメントの因果モデル



4. まとめ

本章では、まず、組織コミットメント（残留・意欲、情緒的、存続的、規範的）、キャリアコミットメント、ジョブインボルブメント、全般的職務満足感を、コミットメントとしてとらえ、それぞれの概念整理を行った。そして、11,878名からの回答をもとにデータに基づく検討を行った。

この検討では7つの概念の弁別妥当性と、使用した尺度がいずれも十分な信頼性を有することがまず確認できた。次に組織への人材の定着と関係するかどうか検討を行った。そして、組織コミットメントをあらわす4つの尺度得点が高い組織では、自己都合による離職者が少ないことを見出し、人材の定着を検討する上で有効であると判断した。また、コミットメントが概ね職場の活気・活力と関係していることから、生きいきとした職場を判定するた

めにも有効であると判断した。売り上げや利益の伸びとも関係し、業績の高さとも関係することが確認された。

また、性別、勤続年数、職種などの個人属性との関係を見ることにより、コミットメントと個人属性が密接に関係していることが見出された。

そして、本報告書の目的である中小企業の人材の定着について検討するため、大企業と比較を行った結果、中小企業の成員の方が大企業よりも全般的に高いコミットメントをもつことを見出した。これは個人属性を統制して計算し直しても同じ結果であった。

次に、組織が導入している雇用管理制度とコミットメントとの関係について検討を行った。コミットメントの高い組織では、温情的な制度を導入している率が高いことを見出す一方で逆の関係も見られたため、雇用管理制度とコミットメントの間に明確な関係を見出すことはできなかった。しかし、提示した雇用管理制度を多く導入している組織の方が、概ね高い組織コミットメントをもつことが示された。しかし、キャリアコミットメント、ジョブインボルブメントについては、制度を多く導入している組織の方が低く、制度の導入の有無とコミットメントは直接的な関係にはなく、制度の導入に込められた経営者のメッセージや制度の利用に対する成員の満足感が関係していると考えられた。

そこで、コミットメントとワークシチュエーションとの関係を重回帰分析を用いてみることにより、コミットメントを高めるためには組織がどのような施策を導入すればよいのか、検討した。コミットメントによって、独立変数からの影響力の強さに違いがみられたが、コミットメント全般を見渡すと、職務内容と教育・研修がコミットメントの高さと関係が強い傾向にあり、特に職務に意義や達成感を感じるということが重要であることが示された。

重回帰分析の結果によると「上司やリーダー」や「ビジョン・経営者」はコミットメントと必ずしも強い関係になかった。しかし、下位尺度間の相関関係を見たところ、「上司やリーダー」および「ビジョン・経営者」は、「職務」の下位尺度や「教育・研修」と強い相関関係にあった。そこで、「上司やリーダー」および「ビジョン・経営者」が「職務」と「教育研修」を介してコミットメントに影響する因果モデルをつくり、共分散構造分析を用いて要因間の関係を検討した。その結果、情緒的組織コミットメント、全般的職務満足感、キャリアコミットメント、ジョブインボルブメントにおいて、「職務」や「教育・研修」による直接的関係だけでなく、「上司やリーダー」および「ビジョン・経営者」が「職務」や「教育・研修」を介して間接的にコミットメントを高めるプロセスが示唆され、コミットメントを高める上で、直属上司からの支援、および経営者のビジョンが重要であると考えられた。

文 献

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to organization. *Journal of Occupational*

- Psychology*, **63**, 1-18.
- Aranya, N., & Ferris, K. R. (1984). A reexamination of accountants organizational-professional conflict. *The Accounting Review*, **59**, 1-15.
- Aranya, N., Pollock, J., & Amernic, J. (1981). An examination of professional commitment in public accounting. *Accounting, Organizations and Society*, **6**, 271-280.
- Aryee, S., & Tan, K. (1992). Antecedents and outcomes of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, **40**(3), 288-305.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, **27**, 95-112.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, **66**, 32-40.
- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, **58**, 277-288.
- Brooke, P. B., Russell, D. W., & Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, **73**(2), 139-145.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, **120**(2), 235-255.
- Cohen, A. (1996). On the discriminant validity of the Meyer and Allen measure of organizational commitment: How does it fit with the work commitment construct? *Educational and Psychological Measurement*, **56**, 494-503.
- Dubin, R. (1956). Industrial workers worlds: A study of the central life interest of industrial workers. *Social Problems*, **3**, 131-142.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, **79**, 370-380.
- Ferris, K. R. (1981). Organizational commitment and performance in a professional accounting firm. *Accounting, Organizations and Society*, **6**, 317-325.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, **10**, 488-503.
- Hall, R. H. (1968). Professionalization and bureaucratization. *American Sociological Review*, **33**, 92-104.
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind the impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, **84**, 680-694.
- Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1993). *Structural equation modeling with SIMPLIS command language*. Hillsdale, NJ: Scientific software.

- Kanungo, R. N. (1979). The concept of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, **86**, 119-138.
- Lawler, E., & Hall, D. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, **54**, 305-312.
- Locke, E. A. (1976). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, **4**, 309-336.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, **49**(1), 24-33.
- Mathieu, J. E., & Farr, J. L. (1991). Further evidence of the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, **76**(1), 127-133.
- 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.
- 松山 一紀 (2008). HRM施策に対する知覚と組織コミットメントの関係：松下機器産業(株)を事例として 経済論叢 (京都大学) , **181**, 39-60.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. California: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). A commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, **78**, 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, 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.
- Morris, J., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, **24**, 512-526.
- Morrow, P. C., & McElroy, J. C. (1986). On assessing measures of work commitment. *Journal of Occupational Behavior*, **7**, 139-145.
- Morrow, P. C., & Wirth, R. E. (1989). Work commitment among salaried professionals. *Journal of Vocational Behavior*, **34**, 40-56.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, **14**, 224-247.
- 日本労働研究機構 (2003). 組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発—HRMチェックリストの開発と利用・活用— JIL調査研究報告書 No. 161.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal*

- of Applied Psychology*, **59**, 603-609.
- 坂本慶行 (1985). カテゴリカルデータのモデル分析 共立出版
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- (清水紀彦・浜田幸雄 (訳) (1989). 組織文化とリーダーシップ ダイヤモンド社)
- Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, **6**, 19-47.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Snizek, W. E. (1972). Hall's Professionalism Scale: An empirical reassessment. *American Sociological Review*, **37**, 109-115.
- 田尾雅夫 (1997). 「会社人間」の研究—組織コミットメントの理論と実際— 初版 京都大学学術出版会
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Oxford: Wiley.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, **71**, 219-231.
- 吉澤康代・宮地夕紀子 (2009). 転職経験と転職ルートが組織コミットメントに与える影響 産業・組織心理学研究, **23**, 3-13.