

HRM 施策に対する 知覚と組織コミットメントの関係

——松下電器産業（株）を事例として——

松 山 一 紀

I は じ め に

近年，日本企業の多くが HRM 制度改革に取り組んでいる。ますます HRM 施策の重要性は増してきており，経営者や人事管理者にはその効果を十分に考えて施策を導入する必要性が生じてきている。しかしながらこれまでのところわが国においては，こうした HRM 施策の導入に対する効果についてあまり検討されてきていない。

そもそも HRM 施策導入の目的は経営側のメッセージを組織構成員に対して伝えることにある（Rousseau [1995], Schein [1985]）。厳選された施策は計算されたメッセージであり，明らかな意味をもった意図的なシグナルなのである（Guzzo & Noonan [1994]）。そしてそのメッセージによって組織は組織構成員の態度や行動を組織にとって望ましい方向に変えようとするのだといえる。

しかし，HRM 施策が導入実施されるだけでは組織構成員の態度変容は生じない。なぜなら組織構成員がその HRM 施策を受容し，満足し，つまりは肯定的に知覚するとは限らないからである。逆に組織構成員は導入された HRM 施策に満足すれば態度や行動を変容させると考えられる。

そこで本稿では，導入された HRM 施策に対する組織構成員の知覚が，彼女たちの態度にどのような影響を及ぼすのかについて検討する。それはこうした検討および分析が HRM 施策の評価のあり方を導き出すと考えるからで

ある。今回は組織構成員の態度として組織コミットメントを取り上げる。なかでも比較的消極的な帰属意識とされる Allen & Meyer [1990] の存続的コミットメントに着目する。次に、HRM 施策に対する知覚と組織コミットメントの関係に関するこれまでの先行研究を概観する。最後に態度変容を促す HRM 施策として特に注目したい自己選択型人事制度を取り上げ、今回の調査における仮説を導き出していく。

II 問 題

1 組織コミットメント

前述したように本稿では近年盛んに議論されている組織コミットメントを組織構成員の態度としてとりあげる。それは、HRM 施策の評価を重視する Beer et al. [1984] において、組織コミットメントがその指標として適切であるとされているからである。

近年、米国においては日本以上に組織コミットメントが重視されており、いわゆるハイコミットメント・モデル (Lawler [1986], Walton [1985]) や革新的労働慣行 (innovative work practice), 高業績労働慣行 (high performance work practice; HPWP) が、どのような組織や状況においても高い成果を生み出す最善の HRM 施策であるとする見解が根強い (Arthur [1994], Huselid [1995], Pfeffer [1994])。

これらは従業員参加型の経営を志向する HRM モデルであり、従業員の組織や職務に対するコミットメントを増大させることを主眼としている (Lawler [1986], Walton [1985])。また、Baron & Kreps [1999] によれば、「ハイコミットメント HRM とは労働者により多くを与えることによって、労働者からより多くを引き出すことを目的とした様々な HR (人的資源) 施策の集合体 (ensemble) に対して用いる一般的なキャッチ・フレーズ」(p. 189) を指している。

このように米国においてベスト・プラクティスとして捉えられているハイコ

ミットメント HRM ではあるが、現代の日本企業においては必ずしも当てはまらない。蔡 [1998] も言うように、現代日本企業はイノベーティブな戦略を採用しようとしており、HRM モデルもそれに準じたものになろうとしている。つまりむしろ日本企業はハイコミットメント・モデルから脱却しようとしているように見えるのである。

そもそも日本人労働者による組織コミットメントの高さは、日本企業の競争優位の源泉であると考えられてきた。そしてそれはまた経営者の共同体的な企業観にも支えられていたといえる (e.g. Lincoln & Kalleberg [1985], Osterman [1994])。日本企業において高い組織コミットメントは規範的に望ましいと考えられてきたのである (板倉 [2001])。

しかしこうした硬直的なコミットメント理解に対しては次のような批判がある。例えば Salancik [1982] はコミットメントが組織にとって良いか悪いかは一概には言えないとしたうえで、コミットメントを選択的に利用することの重要性を示唆している。また守島 [1996] は、「組織の技術、雇用形態、従業員の希望などを考えた場合、すべての状況で、ハイコミットメントが望ましいのか」(106-107ページ)と疑問を呈している。さらに小林 [2001] は日本企業の HRM システムが有効性を維持していたのは、ハイコミットメント政策に起因するものではなかったとして、必ずしもハイコミットメントが望ましいとは言えないことを示唆しているのである。

ここに組織コミットメントの内実的問題が存在する。もし米国と日本の組織コミットメントに関する志向性が異なるとして、それを真に一元的に理解しても良いのかということなのである。そこで本稿では、近年最も多くの研究者 (例えば Chiu & Ng [1999], 板倉 [2001], 松山 [2002], Shore & Wayne [1993], 鈴木 [2002], 高木 [2003]) から支持を受けている, Allen & Meyer [1990] の 3次元モデルにおける愛着的 (affective) コミットメントと存続的 (continuance) コミットメントに注目したい。

ここで愛着的コミットメントとは、組織に対する愛着によってコミットメン

トが生じている状態であり、Mowday, Steers & Porter [1979] に代表される情緒的なコミットメントに対応している。次に存続的コミットメントは組織を離れる際のコストの知覚に基づくコミットメントであり、Becker [1960] に代表される功利的コミットメントの流れを汲んでいるといえる。継続的コミットメント（鈴木 [2002]）や滞留的コミットメント（板倉 [2001]）と表現されることもある。

一般的に組織コミットメントが議論される場合、関心が集中するのは前者の愛着的コミットメントに対してであろう。組織成果（離転職、メンタルヘルスなど）に積極的な効果をもたらすのはコミットメントの情緒的要素であるとする研究結果が多いことからそれは窺える（例えば松山 [2002]、田中 [1996]）。また、組織コミットメントの内容を分離せずに行っている分析でも、内実は情緒的なコミットメントである場合が多いように思われる（例えば、Kalliath & Gillespie [1998]、渡辺・水井・野崎 [1990]）。従って米国において関心を集めているのは、愛着的なコミットメントをいかに高めるかについてであると考えられる。

前述したように、日本においては米国と反対のコミットメント志向性が存在しているように見受けられる。しかし、愛着的なコミットメントを弱めることが組織にとって好ましいとは考えにくい。従って、日本企業において模索されているのは、愛着的なコミットメントではなく、存続的なコミットメントを弱めることであると予想される。実際、存続的なコミットメントもしくは類似概念である功利的帰属意識が組織にとって消極的内容を有するという研究は数多い（例えば松山 [2002]、Meyer et al. [1989]、Shore & Wayne [1993]、高木 [2003]、田中 [1996]）。そこで本稿では特にこの存続的コミットメントに着目して検討を加えていく。では、実際のところ HRM 施策に対する知覚は組織コミットメントに対して効果を有しているのだろうか。

2 HRM 施策に対する知覚と組織コミットメント

組織行動論的観点に立てば、組織が HRM 施策を導入するのは、組織構成員から望ましい態度や行動を引き出すためである。HRM 施策は組織のメッセージを伝達するツールであり、こうした意味において、組織と組織構成員は HRM 施策を通じてコミュニケーションを図っているといえる。

このような視点を明確に示しているのは近年心理的契約概念で注目を集めている Rousseau であろう。Rousseau [1995] によれば、組織は様々なイベントを通じてメッセージを伝えるとしている。ここでイベントとは採用、昇進、訓練などの人事的な活動が実践されたり、組織が大きく変化する際にしばしば生じる。なかでも彼女が注目しているのは組織政策の表明である。例えば年功に基づいた報償システムは、忠誠心をもちながら組織に留まる従業員を遇すること、そして入社当初は高くなくても、将来的には高い給料が保証されていることを伝えるとしている。すなわち HRM 施策に対する認知、解釈、評価によって心理的契約が形成されるというのである。

またこうした視点を組織コミットメント概念に当てはめようとしたのが Meyer & Allen [1997] である。彼らは HRM 施策に対する知覚の内容によって、形成される、もしくは変化する組織コミットメントの要素が異なると考えた。例えば、ある教育訓練施策が組織構成員の昇進機会を意図して導入されたと知らされた場合、もしそれが組織構成員によって組織から尊重されていると感じられるなら、自己価値の意識が強化され愛着的コミットメントが強まると考えるのである。

いずれにしてもこれらの議論は HRM 施策に対する知覚や解釈が態度や行動に影響を及ぼすことを示唆している。事実、先行研究を概観してみても、同様の分析枠組を用いているものが多い (Buchko [1993], Florkowski & Schuster [1992], Gaertner & Nollen [1989], Grover & Crooker [1995], Meyer & Smith [2000], Ogilvie [1986])。

例えば、Gaertner & Nollen [1989] はフォーチュン 100 に選ばれている製造

会社の工場で、600名の従業員を対象に調査を実施したところ、昇進施策 (.216)、教育訓練 (.184)、雇用施策 (.206) といった HRM 施策に対する肯定的な知覚が組織コミットメントに対して積極的な効果を有していることを明らかにしている。

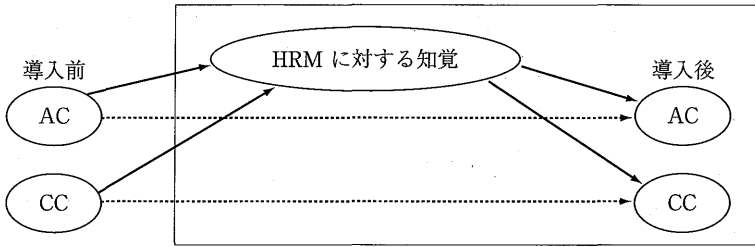
また、Buchko [1993] は従業員株式所有プラン (ESOP) を導入している中堅規模の企業を対象に調査を実施し、181の有効サンプルをもとに分析をしたところ、パス解析の結果、ESOP に対する満足が組織コミットメントに対して積極的な影響力を有していることを見出している (.426)。

さらに Florkowski & Schuster [1992] は利益分配制度を採用している3つの企業から得られた190の有効サンプルをもとに分析を行った結果、利益分配制度に対する肯定的な知覚が組織コミットメントに対して正の影響を及ぼしていることを明らかにしている (.373)。

このように HRM 施策に対する知覚から組織コミットメントへという因果関係を想定している研究が多いものの、相関関係のみを求めている研究 (Goldberg et al. [1989], Klein [1987]) や HRM 施策による影響ではなく、組織コミットメントの HRM 施策に対する満足への影響を探った研究 (Klein & Hall [1988]) があることも付言しておく必要があるだろう。しかし、本稿では、施策導入以前に測定された組織コミットメントが施策の知覚に影響を与えるのであって、施策導入後一定の期間を置けば、施策に対する知覚が導入後の組織コミットメントに影響を与えるものとする (第1図)。それはまた質問紙法によって調査をした場合、我々が測定できるのは第1図の実践四角で囲んだ部分になると考えるからである。なお第1図で AC は愛着的コミットメント (affective commitment) を、CC は存続的コミットメント (continuance commitment) を表している。

また、今回先行研究を概観してみて明らかなのは、特に米国における研究において組織コミットメントとは愛着的なコミットメントを指しているということである。今回取り上げている先行研究において Meyer & Smith [2000] 以

第1図 HRM に対する知覚と組織コミットメント



外はほとんどが Mowday et al. [1979] で開発された組織コミットメント尺度を利用していることからそれは伺える。このことは米国におけるハイコミットメント重視の風潮を裏付けてもいる。またさらに Meyer & Smith [2000] では存続的コミットメントを指標として用いてはいるものの、HRM 施策に対する知覚との間に有意な関係が見出されておらず、米国やカナダにおいて存続的コミットメントを組織運営のための重要な要因として問題視する必然性が希薄であることを暗示している。ここに組織コミットメントの内実的問題に関する日本との差異が窺えるのである。

以上から HRM 施策に対する知覚が愛着的なコミットメントに影響を及ぼしていることは明らかである。残念ながら存続的コミットメントに対する影響を実証したものは少ないが、日米のコミットメントにおける内実的差異を考えれば、日本の場合、存続的なコミットメントに注目する意義は十分あると考えられる。そこで今回は、存続的コミットメントに影響を与える HRM 施策として、近年盛んに導入されている自己選択型人事制度を取り上げる。

3 自己選択型人事制度

近年、いわゆる日本的とされてきた人事管理慣行が大きく修正を迫られているなかで、成果主義とともに注目を集めているのが自己選択型 (吉田 [1999]) もしくは個人選択型 (八代 [2002]) といわれる人事制度であろう。自己選択型人事制度とは社員個人に対して選択的自由度を大幅に認め、その価値観と自

由意志を尊重する人事制度とされる(吉田 [1999])。吉田 [1999] の分類によれば、採用、教育、配置、評価といったヒューマン・リソース・フローの各フェーズにそれぞれ自己選択型の人事制度は存在し、その数は42にのぼる。そしてその中には、本稿で取り上げる限定勤務地制度(採用)、退職金前払い制度(給与・退職金)、早期退職優遇制度(退職・再雇用)も含まれている。

価値観が多様化し、十人一色の時代から十人十色の時代へと変化していく(見田 [1995]) 社会環境において、個人主義化の傾向はますます強まっている。こうした傾向は雇用環境にまで及び、労働者のニーズもまた多様化の一途を辿っている。これまでのように、労働者個々人は自己実現充足の場を企業にのみ求めようとはしなくなってきたのである(例えば松山 [2003])。

そこで個人の就業ニーズや労働観に合致させるために登場したのが本稿で取り上げる自己選択型人事制度なのである。確かにこうした人事制度は組織の構成員に対して仕事や施策を自らで選択する自由を与える。しかし、選択の自由はまた「自立」や「自律」そして「責任」と表裏一体でもある。本稿の問題関心である組織コミットメント概念に照らして言えば、組織が自己選択型人事制度を採用する意図は、まさにここにあるといえる。

そもそも従来の日本の人事管理施策は従業員の定着を促進する目的で採用されてきた。寮・社宅や企業年金などの手厚い福利厚生施策、なかでも退職金制度などはその典型的な例であろう。退職金制度は終身雇用慣行を維持するツールとも言われており(舟橋 [1983])、長期勤続者に有利な仕組みとなっている。さらに、自己都合で退職する社員には不利な制度でもある(八代 [1999])。

組織の構成員は将来還元されるであろう退職金のために組織に対して先行投資を行うので、離職のインセンティブは働き難い。そして、他の施策や制度とも相俟って、長期の安定した生活保障が得られるのであれば、組織に対する依存心が醸成されるのはやむを得ないことであるといえる。

しかし、キャッチアップ型の経済成長が終わりを告げ、よりイノベティブな商品やサービスが求められているなかで、組織構成員の依存心は弊害となる。

独創的なアイデアは依存心からは生れない。また、組織内で特殊技能を育成する余裕を、現在の環境が与えてくれないうえに、即戦力を外部からその都度とり入れた方が組織にとって合理的であるという状況が現出してきたため、組織は個人との距離を一定程度に保っておきたいと考えていることも事実である。昨今のエンプロイアビリティに関する議論はそれを物語っている。

従って、自己選択型人事制度を受容し、肯定的に知覚する組織の構成員は組織がこれまでのように自分たちの依存を受け入れられない状況にあることを認識することになる。つまり、組織の構成員にとってこれまで先行投資してきたサイド・ベツトが意味を失い、それゆえそれを失ったときのコスト意識も生じないため、存続的コミットメントは弱まっていくものと考えられるのである。

仮説 1-1 自己選択型 HRM 施策に対する満足は存続的コミットメントに対してネガティブな効果をもたらすであろう。

仮説 1-2 従来からの福利厚生施策に対する満足は存続的コミットメントに対してポジティブな効果をもたらすであろう。

これまでの先行研究から明らかなように HRM 施策に対する満足は愛着的なコミットメントを強める。しかしこのことは今回の自己選択型人事制度にも当てはまるのであろうか。満足は欲求が充足されたことによって生じるのだから、欲求を充足してくれる組織に愛着心を抱くのは必然的であると考えられる。たとえそれが、自律と責任を促す施策であっても、自らがそれを望んでいるのであれば、そうした施策を提供してくれる組織に満足を感じ、愛着心を抱くのは当然ではないだろうか。奥林 [2003] も言うように自律的な勤労者を前提にして、個人のニーズに合わせた HRM 施策を提供することにより、組織に対するコミットメントを高めることは十分想定される。つまり、HRM 施策の内容如何にかかわらず、満足そのものが愛着的コミットメントに対して効果を有していると考えられるのである。

仮説 2-1 自己選択型 HRM 施策に対する満足は愛着的コミットメントに対してポジティブな効果をもたらすであろう。

仮説 2-2 従来からの福利厚生施策に対する満足は愛着的コミットメントに対してポジティブな効果をもたらすであろう。

近年、HRM 施策間の水平適合を重視する研究が見られるようになってきている (例えば Beer et al. [1984], MacDuffie [1995])。そこでは、様々な HRM 施策は個々別々に実施されるよりも、相互に関連しあい統合された状態で実践される方が、高い組織成果を生み出すと考えられている。ここで組織コミットメントを組織成果として捉えたとすれば次のような仮説が成立すると考えられる。

仮説 3 HRM 施策は単独で実施するよりも類似機能を有した他の施策と合わせて実施する方がより大きな影響力を発揮するであろう。

III 調 査

本稿では調査対象企業として松下電器一社をとりあげる。それは、松下電器が日本的経営を代表する企業でありながら、その経営スタイルを大きく変革しようとしているからである。数年前から松下電器はV字回復に向け、「創造と破壊」を経営方針に懸命な取り組みを続けている。それは組織文化および戦略の変革をも意図した取り組みであるといえる。また、それに伴って、もしくはそのために斬新な人事制度を矢継ぎ早に導入してきた。産業界では「人事改革の先進企業」とさえ評価されているのである¹⁾。そのなかには本稿でこれまで取り上げてきた自己選択型人事制度も含まれている。今回はそのうち、1998年に他社にさががけて導入された退職金前払い制度を初めとして、早期退職優遇制度、限定勤務地制度を取り上げる。

1) 『日本経済新聞』2001年7月26日付(夕刊)、3ページ。

1 調査概要

2001年9月から2002年2月にかけて、松下電器で家電製品を製造販売している事業所4ヶ所を対象に調査を実施した。松下電器産業労働組合を通じて異なる4つの事業所に所属する様々な職種の従業員に、質問紙を配布し無記名で回答してもらった。有効回答数は667であった。対象者は全員非管理職であった。

有効回答者の属性は次の通りである。まず職位については、一般職が437名(65.5%)、下級役付者が152名(22.8%)、上級役付者が78名(11.7%)であった。学歴については、中学卒が56名(8.4%)、高校卒が318名(47.7%)、短大・専門学校・高専卒が62名(9.3%)、大学卒が165名(24.7%)、大学院卒が66名(9.9%)であった。職種については、製造職が253名(37.9%)、生産技術職が43名(6.5%)、営業・販売職が114名(17.1%)、管理・企画職が53名(7.9%)、技術・研究・開発職が161名(24.1%)、資材その他が43名(6.5%)であった。退職金前払い制度の選択者は141名(21.1%)、非選択者は526名(78.9%)であった。平均年齢は36.8歳(SD 9.03)、平均勤続年数は16.4年(SD 9.60)であった。

2 分析指標

HRM 施策に対する満足度

「退職金前払い制度」「地域限定社員制度」「早期退職優遇制度」「従業員持ち株制度」「休暇制度」「売店などの施設政策」の6施策に対して満足しているか否かを尋ねた。これらは最も新しい制度と従来からの制度という観点で、労働組合の担当者と相談のうえ決定された。回答は5点＝「そう思う」から1点＝「そう思わない」までの5件法によって点数化された。なお、地域限定社員制度とは転宅を伴う職場移動を命じない代わりに、賃金において最大約2割の差をつけるという制度である。

組織コミットメント

高木・石田・益田 [1997] による組織コミットメント質問票を用いた。全項

第1表 組織コミットメントの因子分析結果

質 問 項 目	愛着的	規範的	存続的
この会社が気に入っている	.77	.03	.02
他の会社ではなく、この会社を選んで本当によかったと思う	.76	.03	.04
友人に、この会社がすばらしい働き場所であると言える	.72	.06	-.09
この会社の発展のためなら、人並み以上の努力を喜んで払うつもりだ	.70	.17	.10
この会社にいることが楽しい	.69	.09	-.10
この会社で働くことに決めたのは、明らかに失敗であった	-.68	.12	-.02
もう一度就職するとすれば同じ会社に入る	.65	.27	-.09
いつもこの会社の人間でいることを意識している	.56	.12	.29
この会社にとって重要なことは、私にとっても重要である	.53	.12	.20
この会社があたかも自分自身の問題であるかのように感じる	.51	.22	.18
会社のために力を尽くしていると実感したい	.50	.10	.24
この会社のためだけに苦勞したくない	-.41	-.27	.08
この会社を辞めると、人に何といわれるかわからない	.01	.79	.10
会社を辞めることは、世間体が悪いと思う	.00	.76	.21
この会社を辞めたら、家族や親戚に合わせる顔がない	.15	.70	.22
今この会社を去ったら、私は罪悪感を感じるだろう	.24	.59	.01
この会社を辞めたいと思っても、今すぐにはできない	-.01	.01	.67
この会社を離れたら、どうなるか不安である	.13	.25	.62
この会社で働き続ける理由の一つは、ここを辞めることがかなりの損失を伴うからである	.07	.13	.60
この会社にいるのは、他によい働き場所がないからだ	-.37	.09	.31
累 積 寄 与 率	25.20%	37.27%	45.54%

目を因子分析にかけたところ、3つの因子が抽出された(第1表)。因子負荷量の絶対値が.40以上の項目を取り上げたところ、第1因子は12項目、第2因子は4項目、第3因子は3項目であった。残りの1項目は不採用とした。Allen & Meyer [1990]に従いそれぞれを愛着的要素、規範的要素、存続的要素と命名した。3因子による累積寄与率は45.54%であった。信頼性係数 α はそれぞれ.89、.82、.70であった。

3 結 果

第2表に今回の調査で用いた全変数の記述統計量および全変数間の相関係数を示している。比較的強い相関が、退職金前払い制度と地域限定社員制度(.42)の間に認められている。なお、今回は会社方針と組織風土に対する満足度も尋ねたので併せて取り上げている。

次に HRM 施策による組織コミットメントに対する影響力を明らかにするために、存続的コミットメントおよび愛着的コミットメントを従属変数、各 HRM 施策を独立変数、勤続年数および職位を統制変数とする重回帰分析を行った。その結果、存続的コミットメントについては、決定係数が .062、愛着的コミットメントについては .192 であった (第3表)。

存続的コミットメントに対して影響力を有しているのは、自己選択型 HRM 施策の中では地域限定社員制度のみであった。また、従来からの福利厚生施策のなかでは休暇制度と施設施策に対する満足が正の影響力を有していた。一方愛着的コミットメントに対しては、退職金前払い制度と早期退職優遇制度以外の施策がそれぞれ正の影響力を有していることが明らかとなった。なお、今回は仮説と直接的な関係がないことから規範的コミットメントについての分析を省略している。

次に類似機能を有していると考えられる複数の施策を総合的に実施した場合の効果をみるために共分散構造分析を行った。まず、退職金前払い制度、地域限定社員制度、早期退職優遇制度に対する満足の潜在変数として「自己選択型 HRM 施策に対する満足」を設定した。同様に、休暇制度、従業員持ち株制度、施設施策それぞれに対する満足の潜在変数として「伝統的福祉施策に対する満足」を設定した。また両者の間に共変動を想定した。

以上のモデルについて統計処理ソフト Amos 4.0 を使用して共分散構造分析を行った結果、適合度を表す指標として最も多用されている GFI は 0.985、修正済み GFI (AGFI) は 0.967 と高かったものの、確率は 0.001 と 0.05 を下回る結果となった。そこで、平均二乗誤差平方根 (RMSEA) をみたところ、

第2表 全変

	Mean	SD	1	2	3	4	5
1 勤続	16.4	9.6	—				
2 年齢	36.8	9.0	.91**	—			
3 職位	3.1	1.1	.26**	.37**	—		
4 学歴	3.2	1.7	-.56**	-.35**	.36**	—	
5 会社の方針	3.1	0.8	-.02	-.05	-.11**	-.06	—
6 組織風土	3.3	0.8	-.04	-.05	-.04	.02	.43**
7 退職金前払い制度	2.9	0.7	.09*	.06	-.06	-.17**	.20**
8 地域限定社員制度	3.3	1.0	.14**	.10*	-.02	-.21**	.22**
9 早期退職優遇制度	3.0	0.9	.00	-.01	-.01	-.04	.22**
10 休暇制度	2.4	1.0	.05	.05	-.02	-.06	.08*
11 従業員持ち株制度	2.9	0.8	-.04	-.06	-.13**	-.10**	.17**
12 施設政策	2.6	0.9	-.01	.03	-.02	.01	.21**
13 愛着的コミットメント	38.3	7.0	.11**	.11**	.15**	-.03	.43**
14 存続的コミットメント	10.5	2.4	.12**	.12**	.02	-.08*	.06
15 規範的コミットメント	10.3	3.4	.12**	.10**	-.03	-.11**	.11**

注：N=667，職位：担当者=1～上級役付者=5，学歴：中学卒=1～大学院卒=6

**； $p < .01$ *； $p < .05$

0.048であった。0.05未満であれば当てはまりが良いと判断されることから(豊田 [1998])，このモデルを採用することにした。分析結果は第2図のとおりである。なお，自己選択型 HRM から退職金前払い制度，福祉施策から休暇制度へのそれぞれのパス値は1に設定されている。また，誤差変数は省略している。

重回帰分析の結果からは，すべての自己選択型 HRM 施策に対する満足が存続的コミットメントに対して負の効果を有しているわけではないことが明らかになったが，共分散構造分析の結果によれば自己選択型 HRM 施策に対する満足は存続的コミットメントに対して負の効果を有していることから，仮説1-1は部分的に支持されたといえる。

伝統的福祉施策に関しても同様にすべての施策に対する満足が存続的コミットメントに対して正の効果を有しているわけではなかったが，共分散構造分析

数の相関

	6	7	8	9	10	11	12	13	14
—									
.14**	—								
.30**	.42**	—							
.32**	.27**	.33**	—						
.04	.19**	.10**	.07	—					
.18**	.24**	.15**	.16**	.15**	—				
.12**	.18**	.07	.12**	.22**	.23**	—			
.41**	.17**	.19**	.16**	.28**	.26**	.26**	—		
-.03	.05	-.10**	-.02	.13**	.05	.16**	.17**	—	
.14**	-.06	.05	-.02	-.06	-.05	-.03	.28**	.30**	

の結果によれば、福祉施策に対する満足は存続的コミットメントに対して正の効果をもっていることから、仮説 1-2 は部分的に支持されたといえる。

自己選択型 HRM 施策による愛着的コミットメントへの影響に関しては、重回帰分析の結果からは地域限定社員制度のみが正の効果をもっていることが明らかになったが、共分散構造分析の結果からは、愛着的コミットメントに積極的な効果をもっていることがわかったことから、仮説 2-1 は部分的に支持されたといえる。

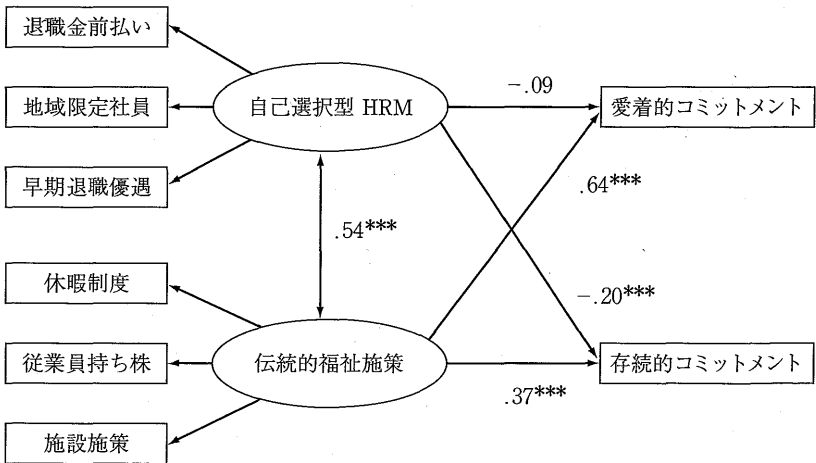
同様に伝統的福祉施策の場合は、すべての施策がそれぞれ愛着的コミットメントに正の効果をもし、潜在変数である福祉施策も同様の結果であったことから、仮説 2-2 は支持されたといえる。さらにその値も .67 と比較的大きいことから、組織構成員の愛着的コミットメントを強めるうえで、従来からの福祉施策がいかに貢献してきたかが窺える。

第3表 重回帰分析の結果

	存続的コミットメント	愛着的コミットメント
	β	β
勤続年数	.107**	.105**
職位	-.013	.093*
(革新的 HRM 政策)		
退職金前払い制度	.071	.000
地域限定社員制度	-.144**	.111**
早期退職優遇制度	-.021	.063
(伝統的福祉政策)		
休暇制度	.106**	.203**
従業員持ち株制度	.010	.166**
施設政策	.131**	.160**
R ²	.062	.192
調整済み R ²	.051	.182
F 値	5.462**	19.654**

** ; p<.01 * ; p<.05

第2図 共分散構造分析の結果



最後に、施策を単独で捉えた場合と、複合的に捉えた場合とを比較してみたところ、重回帰分析および共分散構造分析の結果から、概ね仮説3は支持されたと考えられる。ただし、施策によっては組織コミットメントに対して影響力を有していないものもあるため、結論を出すのは慎重になる必要がある。

IV 考察および残された課題

本稿では組織によって導入される HRM 施策を、組織から構成員へと発信されるメッセージ伝達的手段として捉えてきた。そして組織行動論的観点に立ち、組織が HRM 施策を導入する目的の一つは、組織構成員の態度を組織にとって望ましい方向へと変容させることであると考え、こうした分析枠組に基づいて先行研究を概観し、事例について実証分析を加えてきた。

先行研究を概観したところ、すでに HRM 施策に対する知覚と組織コミットメントの間に因果関係を認めるものが多かったものの、存続的コミットメントとの関係を扱ったものが少なかったため、今回特に注目することにした。それはまた、現代日本企業が個人との間に一定の距離を置こうとしていることやエンプロイアビリティの議論から、現代の日本企業にとって重要視されるべきは愛着的なコミットメントというよりは、存続的、継続的なコミットメントであると考えたからでもあった。

仮説がほぼ支持されたことから、現代日本企業における自己選択型 HRM 施策への満足は存続的コミットメントに対してネガティブな効果を有していることが明らかになったといえる。このことは、組織構成員の継続的な帰属意識を弱めるために自己選択型 HRM 施策が導入されていることを示唆している。ただし、今回の調査結果が明らかにしているのは施策そのものではないことに注意しておく必要がある。つまり、導入される施策は従業員の満足、受容、肯定的な知覚が伴わなければ、効果を発揮しないということである。導入されるだけで、従業員の満足が得られないようであれば組織にとって望ましい態度変容は生じない可能性がある。今後は、このような施策に対する満足がいかに

して引き出されるのかについてさらなる調査研究が必要となろう。

また、従来から日米における組織コミットメントに対する志向性の差異が議論されてきたが、一元的に組織コミットメントを捉えるのではなく、少なくとも今回のように二元的に捉えることの必要性が明らかになった。つまり、米国におけるハイコミットメント志向は、Allen & Meyer の3次元性の示唆を受けるものではなく、単純に愛着的コミットメントだけを視野に入れているのだと言えよう。

さらに、今回は成果主義的な利潤分配政策や年俸制さらには評価制度を取り上げなかった。HRM 施策間の水平適合の問題は類似機能を有した施策に限定されるわけではない。教育や採用といった様々な HRM 施策も含めて広範な議論が必要であろう。さらに今回は組織戦略について調査を行っていない。近年の HRM 論では戦略との垂直適合が盛んに議論されており（例えば Arthur [1992], Schuler & Jackson [1987], Wright & McMahan [1992]）、今後はこうした視点を盛り込む必要もあろう。

加えて施策導入のインパクトについてである。実務家の関心は、施策が所期の目的を達成したか否かという点にあると考えられる。つまり、導入された施策によって実際に組織に変化が生じたかという点なのである。この点を明確にするためには、継続的な調査を行う必要がある。

最後に本稿では、退職金前払い制度や地域限定社員制度など、社員自らが任意に選択することのできる制度を取り上げた。これらの施策は直接便益を受ける者とそうでない者にと社員を二分する。これまでの研究を概観すれば、こうした施策の効果は、施策による便益を享受する組織構成員にのみあるとする研究（Chiu & Ng [1999], Islam [1997]）と、そうではなく便益を享受しない構成員に対しても効果があるとする研究（Grover & Crooker, [1995], Tucker et al. [1989]）とに分けられる。組織全体に対するインパクトを検証しなければ完全な政策評価とはいえない。今後は、制度の選択者と非選択者を分別したうえで分析をするなどの工夫が必要であろう。例えば、制度を選択していない従業員

員でもその制度に満足している可能性もあり、その逆のケースも考えられることから、分析の余地はかなり残されている。今後の研究蓄積が待たれるところである。

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, pp. 1-18.
- Arthur, J. B. [1992] "The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills," *Industrial and Labor Relations Review*, 45 (3), pp. 488-506.
- [1994] "Effects of Human Resource Systems to Manufacturing Performance and Turnover," *Academy of Management Journal*, 37, pp. 670-687.
- Baron, J. N. & Kreps, D. M. [1999] *Strategic Human Resources: frameworks for general managers*, John Wiley & Sons, Inc.
- Becker, H. S. [1960] "Notes on the Concept of Commitment," *American Journal of Sociology*, 66, pp. 32-40.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., Walton, R. E. [1984] *Managing Human Assets*, The Free Press. (梅津祐良・水谷栄二訳『ハーバードで教える人材戦略』日本生産性本部, 1990年)。
- Buchko, A. A. [1993] "The Effects of Employee Ownership on Employee Attitudes: An Integrated Causal Model and Path Analysis," *Journal of Management Studies*, 30, pp. 633-657.
- Chiu, W. C. K. & Ng, C. W. [1999] "Women-friendly HRM and Organizational Commitment: A Study among Women," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, pp. 485-502.
- 蔡イン錫 [1998] 「人的資源管理論のフロンティア——戦略的人的資源管理論 (SHRM)」『組織科学』31(4), 79-92ページ。
- Florkowski, G. W. & Schuster, M. H. [1992] "Support for Profit Sharing and Organizational Commitment: A Path Analysis," *Human Relations*, 45 (5), pp. 507-523.
- 舟橋尚道 [1983] 『日本の雇用と賃金』有斐閣。
- Gaertner, K. N. & Nollen, S. D. [1989] "Career Experiences, Perceptions of Em-

- ployment Practices, and Psychological Commitment to the Organization,” *Human Relations*, 42, pp. 975-991.
- Goldberg, W. A., Greenberger, E., Koch-Jones, J., O’Neil, J., & Hamill, S. [1989] “Attractiveness of Child Care and Related Employer-Supported Benefits and Policies to Married and Single Parents,” *Child & Youth Care Quarterly*, 18, pp. 23-37.
- Grover, S. L. & Crooker, K. J. [1995] “Who Appreciates Family-Responsive Human Resource Policies: The Impact of Family-friendly Policies on the Organizational Attachment of Parents and Non-parents,” *Personnel Psychology*, 48, pp. 271-288.
- Guzzo, R. A. & Noonan, K. A. [1994] “Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract,” *Human Resource Management*, 33 (3), pp. 447-462.
- Huselid, M. A. [1995] “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance,” *Academy of Management Journal*, 40 (1), pp. 635-672.
- 板倉宏昭 [2001] 「情報化および組織コミットメントと組織貢献度の関係——コンピュータ関連企業営業職サンプルを用いて——」『組織科学』34(3), 67-81ページ。
- Kalliath, T. J. & Gillespie, D. F. [1998] “The Relationship between Burnout and Organizational Commitment in Two Samples of Health Professionals,” *Work & Stress*, 12 (2), pp. 179-185.
- Klein, K. J. [1987] “Employee Stock Ownership and Employee Attitudes: A Test of Three Models,” *Journal of Applied Psychology*, 72, pp. 319-332.
- Klein, K. J. & Hall, R. J. [1988] “Correlates of Employee Satisfaction With Stock Ownership: Who Likes an ESOP Most?,” *Journal of Applied Psychology*, 73, pp. 630-638.
- 小林 裕 [2001] 「人的資源管理システムにおける成果主義的報酬施策の役割——「ハイ・インボルブメント」モデルの実証的検討——」『組織科学』34(3), 53-66ページ。
- Lawler, E. E. [1986] *High-Involvement Management: participative strategies for improving organizational performance*, Jossey-Bass Publishers.
- Lincoln, J. R. & Kalleberg, A. L. [1985] “Work Organization and Workforce Commitment: A Study of Plants and Employees in the U. S. and Japan,” *American Sociological Review*, 50, pp. 738-760.

- MacDuffie, J. P. [1995] "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry," *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2), pp. 197-221.
- 松山一紀 [2002] 「メンタルヘルスと従業員態度および業績評価との関係～大手電機メーカーA社を事例として～」『日本労務学会誌』Vol. 4 (2), 2-13ページ。
- [2003] 「会社人間の閉塞感：自己実現的人事管理のパラドクス」『経済論叢』第171巻第2号, 18-40ページ。
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. [1997] *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Sage Publications.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. H., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. [1989] "Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts," *Journal of Applied Psychology*, 74, pp. 152-156.
- Meyer, J. P. & Smith, C. A. [2000] "HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model," *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, pp. 319-331.
- 見田宗介 [1995] 「序 自我・主体・アイデンティティ」(井上俊・上野千鶴子・大澤真幸・見田宗介・吉見俊哉編『自我・主体・アイデンティティ』岩波書店, 1995年) 1-11ページ。
- 守島基博 [1996] 「戦略的人間資源管理論のフロンティア」『慶應経営論集』13(3), 103-119ページ。
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. [1979] "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224-247.
- Ogilvie, J. R. [1986] "The Role of Human Resource Management Practices in Predicting Organizational Commitment," *Group & Organization Studies*, 11, pp. 335-359.
- 奥林康司 [2003] 「報酬制度の研究課題」(奥林康司編『成果と公平の報酬制度』中央経済社) 1-10ページ。
- Osterman, P. [1994] "How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it?," *Industrial and Labor Relations Review*, 47 (2), pp. 173-187.
- Pfeffer, J. [1994] *Competitive Advantage Through People*, Boston, Harvard Business School Press.
- Rousseau, D. M. [1995] *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks, SAGE Publications.
- Salancik, G. R. [1982] "Commitment and the Control of Organizational Behavior

- and Belief” in *New Directions in Organizational Behavior*, eds. by Staw, B. M. & Salancik, G. R., Malabar, Fla., R. E. Krieger Pub. Co., pp. 1-54.
- Schein, E. H. [1985] *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1985. (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989年)。
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. [1987] “Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices,” *Academy of Management Executive*, 1 (3), pp. 207-219.
- Shore, L. M. & Wayne, S. J. [1993] “Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support,” *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 774-780.
- 鈴木竜太 [2002] 『組織と個人』白桃書房。
- 高木浩人 [2003] 「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ページ。
- 高木浩人・石田正浩・益田 圭 [1997] 「実証的研究——会社人間をめぐる要因構造」(田尾雅夫編『会社人間』京都大学学術出版会) 265-296ページ。
- 田中佑子 [1996] 「単身赴任者の組織コミットメント・家族コミットメントとストレス」『社会心理学研究』12(1), 43-53ページ。
- 豊田秀樹 [1998] 『共分散構造分析 [入門編]』朝倉書店。
- Tucker, J., Nock, S. L. & Toscano, D. J. [1989] “Employee Ownership and Perceptions at Work,” *Work and Occupations*, 16, pp. 26-42.
- Walton, R. E. [1985] “From Control to Commitment in the Workplace,” *Harvard Business Review*, March/April, pp. 77-84.
- 渡辺直登・水井正明・野崎嗣政 [1990] 「人材派遣会社従業員のストレス, 組織コミットメント, キャリアプラン」『経営行動科学』5(2), 75-83ページ。
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. [1992] “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management,” *Journal of Management*, 18 (2), pp. 295-320.
- 八代充史 [2002] 「個人選択型人事制度とファスト・トラック: 企業内労働市場の多様化にどの様に対応するか」『関西経協』56(2), 16-19ページ。
- 八代尚宏 [1999] 『雇用改革の時代——働き方はどう変わるか』中公新書。
- 吉田 寿 [1999] 『人を活かす組織が勝つ』日本経済新聞社。