

〈技術系人材のキャリア開発〉

# 成果主義導入組織におけるエンプロイヤビリティと 組織コミットメントの関係\*

——電機メーカー3社のアンケート調査とデータ分析に基づく考察——

西 脇 暢 子

## I はじめに

本研究は近年年功序列をベースとする人事制度から成果主義型人事制度へと移行した国内大手電機メーカー3社(A社, B社, C社)のデータを用いて, 従業員の自分自身の市場価値に対する認識(エンプロイヤビリティ)と組織コミットメントの関係を, 制度転換の影響, 仕事や組織に対する意識変化, 組織の制度や政策に対する評価や考え方, を含めて総合的に分析する。

年功序列型人事制度から成果主義型人事制度への転換は, 組織における処遇や評価の仕方の抜本的な変化をもたらす。多くの従業員にとって, この変化は自分や家族の生活設計, キャリア展望など, 短期・長期の諸問題を含めて自分の人生を見直すほどの影響をもつだろう。近年の成果主義に関する文献でも, ルールの変更が引き起こすマネジメント上の混乱や従業員の生活変化といった実質的な問題よりも, むしろモラルや会社への信頼感といった心理的な問題が重視されている<sup>1)</sup>。心理的影響が問題であれば, 成果主義導入のような制度転換の影響を議論する場合, 重要なことは実際に成果主義人事制度に移行したかどうかではなく, 従業員達が

そのように思っているかだろう。そして, 従業員の意識変化を分析する際には, 事実と従業員の認識にギャップがある可能性を念頭におきつつ, 意識変化は制度転換によって起きたのか, あるいは制度転換がおきたという従業員の思いこみによって生じたのかを考えなければならないだろう。

こうした点をふまえて, 本研究はエンプロイヤビリティと組織コミットメントの関係を分析する。分析手順は次の通りである。はじめに, 調査した3社でどの程度成果主義へと移行しているかを分析する。次に, エンプロイヤビリティのコミットメントの関係を, 属性の違いや年功給に対する考え方の違いをふまえて分析する。その際, エンプロイヤビリティに自信のあるグループとないグループ, そして年功給に賛成のグループと反対のグループで属性や職位にどのような差があるかを調べる。最後に, エンプロイヤビリティと年功給に対する考え方で違いのある2グループそれぞれについて, 組織の制度や政策に対する考えとコミットメントの関係, そして仕事環境や仕事意識の変化とコミットメントの関係を分析する。

## II 調査の方法

### 1 調査項目

本研究で使用したのは, 2004年から2005年にかけて京都大学エンプロイヤビリティ研究会が行った「成果主義的人事制度と働くスタイルの変化についての意識調査」のアンケートデータのうち, ①組織コミットメント, ②エンプロイ

\* 本論文は, 独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構・平成17年度第1回産業技術研究助成事業採択課題「バイオ・情報産業に於けるイノベーション促進型の専門技術者キャリアのナビゲーション・モデルの研究開発」(松山一紀近畿大学経営学部助教授代表)の研究成果の一部を活用したものである。

1) たとえば高橋 [2004], 城 [2004] 参照。

ヤビリティ, ③企業の制度・政策に対する考え, ④ここ数年間の仕事環境や仕事意識の変化, に該当する部分である(若林編 [2005] 参照)。これらはいずれも5段階のリッカートスケールで調査した(巻末に付属資料として全質問項目を掲載)。

エンプロイヤビリティと組織コミットメントはそれぞれ次のような概念で, 質問票はそれを反映するものになっている。エンプロイヤビリティ<sup>2)</sup>とは経済学および政治学の用語で, 「雇用を獲得・維持するための個人の知識, スキル, 能力」をさす。そこには, 労働市場内での移動可能性の高さであり, 移動に必要な能力の獲得および獲得のための努力の他, 継続的雇用や雇用機会の獲得しやすさを通じて自らの可能性を実現することなど, キャリア形成に該当する内容も含まれる。質問票ではエンプロイヤビリティを「他社でも通用する能力に対する自信の程度」とみなし, 同業他社でも自分の能力は通用するという自信を表す「同業他社でのエンプロイヤビリティ」と, 異業種の他社でも自分の能力は通用するという自信を表す「異業種他社でのエンプロイヤビリティ」の2つを測定した。具体的には, 自分の職務能力について「同業他社での同じような職種についても通用する能力である」「異業種他社の同じような職種についても通用する能力である」の2項目について回答をもとめた。回答は, 「大いに自信あり(5点)」から「全然自信はない(1点)」の5段階スケールを設定した。

コミットメントとは, 人がある対象(組織, 集団, 個人, 行為, 目標など)に関わることやそれを行うこと, そうすることを約束すること, 約束したり実際に関わったり実行したりしたことなどでそれらに縛られることや縛られていると感じることをさす。対象が組織や個人であれば, 報酬などの目的のためにそれらと関係をもつこと, あるいは, それらに対して愛着や忠誠心,

義務感といった特別の感情をもっていることやそうした感情を背景にそれらに関わり合いをもつこと, 関与から来る拘束や拘束感をさす。対象が目標や行為であれば, それを実行すること, 実行を約束すること, 実際に実行したり約束したりすることで生じる行為や目標への拘束をさす。

組織コミットメントは基本的には①感情的, ②規範的, ③存続的, の3タイプに分類され, それぞれ因果関係にある要因や影響の強さが異なる。感情的コミットメントとは組織に対する愛着や忠誠心をさす(Porter et al. [1974], Mowday et al. [1982])。自発的貢献意欲や残留欲求によって特徴づけられるため, 情緒的コミットメントとも言われる。規範的コミットメントとは組織のルールや規範の内在化をさし, 組織目標達成に対する義務感によって特徴づけられる(Meyer and Allen [1997])。存続的コミットメントとは組織を離脱する場合に生じる様々なコストを表す「サイドベット」によって引き起こされる組織とのつながりをさし, 未回収の投資の量や所属年数が増すほど強まる傾向がある(Becker [1960], Kanter [1968])。

今回の調査では, もっとも対照的な①感情的コミットメントと③存続的コミットメントについて, それぞれ5項目の質問を設定して調査した。これら10項目は日本の組織と従業員の関係を調査する際に使用されており(関本・花田 [1985], [1986], [1987], 田尾 [1997]), 今回の調査でも同様の指標を採用した。各項目とも成果主義導入前後での変化を調べるために, 「~と思う」「~と感じる」ではなく, 「~と思うようになった」「~と感じるようになった」と語尾を変えてある。

## 2 回答者の属性

回答者数は3社合計で517名, うち男性が485名, 女性が32名である。年齢は20代45名, 30代184名, 40代216名, 50代72名である。学歴は高卒84名, 専門学校卒16名, 大卒文系62名, 大卒理系207名, 大学院文系卒(修士・博士)3名, 大学院理系卒(修士・博士)122名, 高専・短

2) エンプロイヤビリティ概念に関する議論は, Brown et al. [2003], McQuaid et al. [2005], McQuaid and Lindsay [2005] 参照。

第1表 調査対象者属性クロス集計表

性別	人数	割合
男性	485	93.81%
女性	32	6.19%
合計	517	100.00%
年齢	人数	割合
20代	45	8.70%
30代	184	35.59%
40代	216	41.78%
50代	72	13.93%
合計	517	100.00%
学歴	人数	割合
高校卒	84	16.28%
専門学校卒	16	3.10%
大学文系卒	62	12.02%
大学理系卒	207	40.12%
大学院文系卒(修士・博士)	3	0.58%
大学院理系卒(修士・博士)	122	23.64%
高専・短大卒	11	2.13%
その他	11	2.13%
合計	516	100.00%
配属部門	人数	割合
研究・開発	313	60.54%
製造・生産管理	59	11.41%
営業・販売	19	3.68%
事務部門(企画・総務・経理・人事等を含む)	95	18.38%
その他	31	6.00%
合計	517	100.00%

大卒11名、その他11名である。年収は200万未満から1600～1800万円までおり、全体の約6割が600～1000万の層である。配属先は研究開発が60%と最も多く、次いで製造・生産管理、営業・販売、事務系となっている。仕事内容は管理職が31%、技術職が53%と全体の8割を占める。職位は一般職28%、係長・職長相当48%、部課長以上25%となっている。(第1表参照)

年収	人数	割合
200万円未満	4	0.78%
200万円～400万円未満	14	2.71%
400万円～600万円未満	83	16.09%
600万円～800万円未満	174	33.72%
800万円～1000万円未満	152	29.46%
1000万円～1200円未満	73	14.15%
1200万円～1400万円未満	9	1.74%
1400万円～1600万円未満	1	0.19%
わからない	5	0.97%
未記入	1	0.19%
合計	516	100.00%
仕事内容	人数	割合
管理職(係長以上)	159	30.75%
技術職	272	52.61%
営業職(一般社員)	10	1.93%
事務職(一般社員)	51	9.86%
専門職	17	3.29%
研修・訓練	1	0.19%
その他	7	1.35%
合計	517	100.00%
職位	人数	割合
一般社員	143	27.71%
係長・職長相当	243	47.09%
部課長相当またはそれ以上	127	24.61%
その他	3	0.58%
合計	516	100.00%

### 3 調査対象3社における成果主義導入の程度

まず、調査対象である3社では実際にはどの程度成果主義へと移行しているのかを調べるために、組織別に職位、年齢、収入の相関性を分析した。これら3変数は相互作用が強いと考えられるため、相関関係を分析する2変数以外の1変数を制御し、その影響を排除した偏相関係数も示す。

第2表は相関・偏相関分析の結果である。表の左下側は各変数の相関係数を、向かって右上側は偏相関係数を示している。相関係数を見ると、3変数の関係はA社の年齢と職位の関係が

第2表 年齢・収入・職位の相関・偏相関

A社

		偏 相 関		
		年 齢	収 入	職 位
相 関	年齢			-.043(ns)
	収入	.617(**)	.503(**)	.634(**)
	職位	.403(**)	.710(**)	

B社

		偏 相 関		
		年 齢	収 入	職 位
相 関	年齢		.435(**)	.119(ns)
	収入	.697(**)		.670(**)
	職位	.630(**)	.807(**)	

C社

		偏 相 関		
		年 齢	収 入	職 位
相 関	年齢		.467(**)	.561(**)
	収入	.759(**)		.252(*)
	職位	.788(**)	.701(**)	

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

やや弱いもののそれ以外はすべて0.6前後から0.8であり、かなり強い関係にあることがわかる。これを見る限り、調査した3社は成果主義を導入してはいるものの、実質的には依然として年功序列型の人事体系が残っているように見える。特にC社は3変数の相関関係が高く、その傾向が強く見られる。しかし、偏相関係数を見るとA社の2社とC社の間で大きな違いがみられる。A社とB社の年齢と職位の偏相関係数は有意な関係になく、職位の点では年功序列ではなくなっている。ただし、年齢と収入の偏相関係数は0.5と0.44であり、給与の面では依然として年功的側面が残っていることがわかる。C社は2社とは逆の傾向を示しており、収入と職位の偏相関係数は0.25と低いが、年齢と収入および年齢と職位の偏相関係数は0.47と0.56と比較的高い。つまり、A社とB社は年齢給的要素も残しつつ、職位と収入を連動させる仕事給あるいは職能給ベースの人事制度へと

移行しつつあるのに対して、C社は3社の中ではもっとも年功序列の色彩が強く、年齢で職位や収入が決まる傾向がみられる。

### III 分析1：年齢，収入，職位がコミットメントとエンプロイヤビリティに及ぼす影響

#### 1 エンプロイヤビリティ

先行研究によると、エンプロイヤビリティは個人の能力と密接に関係しているが、高い能力をもっていればエンプロイヤビリティが高まるとは限らず、その内容や質によって影響をうける<sup>3)</sup>。そこで、配属先と職位の違いでエンプロイヤビリティに差が見られるか分析した。

同業他社でのエンプロイヤビリティと異業種他社でのエンプロイヤビリティの平均点は、全体では3.76と3.2である。第3表は配属部門と職位別のエンプロイヤビリティの平均点を示している。配属部門別の平均点は同業種でのエンプロイヤビリティが3.5(事務)～3.9(営業・販売)、異業種でのエンプロイヤビリティが3.14(研究・開発)～3.27(製造・生産管理)である。職位別平均点は、同業他社でのエンプロイヤビリティが3.5(一般社員)～3.9(部課長)、異業種他社でのエンプロイヤビリティが3(一般社員)～3.3(部課長)であった。部門間と職位間それぞれで1要因の分散分析を行った結果、職位間では同業他社と異業種他社のどちらのエンプロイヤビリティも有意な差がみられたが(第4表参照)、配属部門間では同業他社でのエンプロイヤビリティに関してのみ有意な差がみられた(第5表参照)。

次に、エンプロイヤビリティに対する自信度は配属部門や職位をどの程度反映しているのか調べるために、エンプロイヤビリティに関する質問に対して5点(大いに自信あり)または4点(まあまあ自信あり)をつけた者を「自信あ

3) たとえば小池 [2005] は、「組織特殊的人的資源」という用語を用いて、他組織への移転が難しいスキルや技能の獲得は組織間移動を妨げる要因になることを明らかにしている。

第3表 部門・職位別エンプロイヤビリティの記述統計

配属部門別エンプロイヤビリティの平均

配属部門		同業自信	異業種自信
1研究開発	平均値	3.814	3.144
	度数	311	312
	標準偏差	0.777	0.823
2製造・生産管理	平均値	3.746	3.271
	度数	59	59
	標準偏差	0.709	0.784
3営業販売	平均値	3.947	3.211
	度数	19	19
	標準偏差	1.026	0.918
4事務	平均値	3.521	3.221
	度数	94	95
	標準偏差	0.839	0.814
5その他	平均値	3.806	3.387
	度数	31	31
	標準偏差	0.792	0.882
合計	平均値	3.757	3.190
	度数	514	516
	標準偏差	0.798	0.824

職位別エンプロイヤビリティの平均

職位		同業自信	異業種自信
1一般	平均値	3.458	2.972
	度数	142	142
	標準偏差	0.950	0.914
2係長職長	平均値	3.830	3.239
	度数	241	243
	標準偏差	0.725	0.798
3部課長以上	平均値	3.937	3.331
	度数	127	127
	標準偏差	0.652	0.724
4その他	平均値	4.000	3.333
	度数	3	3
	標準偏差	0.000	0.577
合計	平均値	3.754	3.188
	度数	513	515
	標準偏差	0.797	0.824

第4表 エンプロイヤビリティの平均の差の検定

	職位	N	平均値	F値	有意性
同業自信	一般社員	142	3.458	14.9597	***
	係長職長	241	3.830		
	部課長	127	3.937		
	合計	510	3.753		
異業種自信	一般社員	142	2.972	7.410301	**
	係長職長	243	3.239		
	部課長	127	3.331		
	合計	512	3.188		

\*\*\* $p < .001$  \*\* $p < .01$

第5表 エンプロイヤビリティの平均の差の検定

	配属部門	N	平均値	F値	有意性
同業自信	研究開発	308	3.812	2.765176	*
	製造・生産管理	58	3.724		
	営業・販売	19	3.947		
	事務	94	3.521		
	その他	31	3.806		
	合計	510	3.753		
異業種自信	研究開発	309	3.142	0.833713	ns
	製造・生産管理	58	3.259		
	営業・販売	19	3.211		
	事務	95	3.221		
	その他	31	3.387		
	合計	512	3.188		

\* $p < .05$

り」グループ、3点以下をつけた者を「自信なし」グループに分け、それぞれの配属部門と職位をクロス表にまとめた(第6表参照)。

同業他社でのエンプロイヤビリティに関して「自信あり」のグループは372名、配属先内訳は研究開発63%、製造・生産管理11%、営業・販売4%、事務部門15%、職位内訳は部課長以上27%、係長・職長50%、一般社員22%である。「自信なし」グループは142名、配属先は研究開発54%、製造・生産管理18%、営業・販売2.8%、事務部門26%、職位内訳は部課長以上17.6%、係長・職長39%、一般社員43%である。

異業種他社でのエンプロイヤビリティに関し

第6表 エンプロイヤビリティ自信度と配属先・職位の関係：クロス集計

配属と同業自信あり（4，5），自信なし（3以下）のクロス表

		自信あり	自信なし	合計
配属	研究・開発	度数 234 % 62.90%	77 54.20%	311 60.50%
	製造・生産管理	41 11.00%	18 12.70%	59 11.50%
	営業・販売	15 4.00%	4 2.80%	19 3.70%
	事務部門*	57 15.30%	37 26.10%	94 18.30%
	その他	25 6.70%	6 4.20%	31 6.00%
	合計	372 100.00%	142 100.00%	514 100.00%

\*企画・総務・経理・人事等を含む

職位と同業自信あり（4，5），自信なし（3以下）のクロス表

		自信あり	自信なし	合計
職位	一般社員	81 21.80%	61 43.00%	142 27.70%
	係長・職長相当	185 49.90%	56 39.40%	241 47.00%
	部課長相当 またはそれ以上	102 27.50%	25 17.60%	127 24.80%
	その他	3 0.80%	0 0.00%	3 0.60%
	合計	371 100.00%	142 100.00%	513 100.00%

て「自信あり」とするグループは192名、配属部門内訳は研究開発55%，製造・生産管理14%，営業・販売4%，事務部門19%，職位内訳は部課長以上31%，係長・職長49%，一般社員19%である。「自信なし」グループは324名、配属部門内訳は研究開発63.6%，製造・生産管理10%，営業・販売3.4%，事務部門18%，職位内訳は部課長以上21%，係長・職長46%，一般社員32%である。

配属部門（異業種）と異業種自信あり（4，5），自信なし（3以下）のクロス表

		自信あり	自信なし	合計
配属	研究・開発	106 55.20%	206 63.60%	312 60.50%
	製造・生産管理	26 13.50%	33 10.20%	59 11.40%
	営業・販売	8 4.20%	11 3.40%	19 3.70%
	事務部門*	37 19.30%	58 17.90%	95 18.40%
	その他	15 7.80%	16 4.90%	31 6.00%
	合計	192 100.00%	324 100.00%	516 100.00%

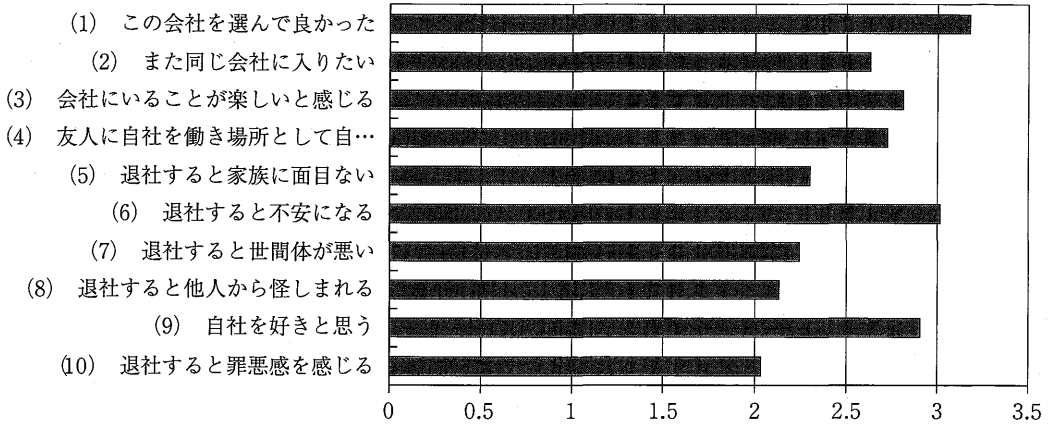
\*企画・総務・経理・人事等を含む

職位（異業種）と異業種自信あり（4，5），自信なし（3以下）のクロス表

		自信あり	自信なし	合計
職位	一般社員	37 19.40%	105 32.40%	142 27.60%
	係長・職長相当	94 49.20%	149 46.00%	243 47.20%
	部課長相当 またはそれ以上	59 30.90%	68 21.00%	127 24.70%
	その他	1 0.50%	2 0.60%	3 0.60%
	合計	191 100.00%	324 100.00%	515 100.00%

職位が高いほどエンプロイヤビリティの平均値が高いことから、職位とエンプロイヤビリティの関係の重回帰分析を行った。成果主義導入の程度を分析した際、2社については職位と収入の相関性が高く、残り1社では職位と年齢の相関性が高いことが確かめられたことを考慮して、分析にあたっては職位の他、年齢と収入を独立変数に加えた。分析の結果（第7表参照）、職位は同業他社でのエンプロイヤビリティと異業

第1図 コミットメント各質問項目の平均値



第7表 属性とエンプロイヤビリティの重回帰分析

	同業エンプロイヤビリティ		異業種エンプロイヤビリティ	
	標準化係数β	有意性	標準化係数β	有意性
年齢	-0.217	***	-0.113	ns
収入	0.412	***	0.211	**
職位	0.053	ns	0.078	ns
調整済みR2	0.113		0.039	
F値	22.321	***	7.84	***

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

種他社でのエンプロイヤビリティのどちらに対しても有意性がなく、年齢と収入だけが有意な関係にあった。この結果は、エンプロイヤビリティは職位とは直接関係がなく、むしろ年齢や収入と関係があることを示している。さらに、エンプロイヤビリティは年齢が上がるほど低下し、収入が上がるほど高まることになる。

2 コミットメント

第1図はコミットメントの各項目の平均、第8表は各項目の相関、第9表はコミットメントの因子分析の結果である。コミットメントの10の質問項目は「感情的コミットメント」と「存続的コミットメント」の2因子にまとめられた。感情的コミットメントの因子寄与率は33.98、存続的コミットメントの因子寄与率は28.95、合計で62.93である。クローンバッハのαは

前者が0.91、後者が0.85である。

エンプロイヤビリティと同様に、年齢、職位、報酬を独立変数、2つのコミットメント因子をそれぞれ従属変数とする重回帰分析を行った。はじめに3変数全てと感情的および存続的コミットメントと重回帰分析を行ったところ、感情的コミットメントに関しては回帰式自体が有意でなかった。そこで3変数のうち有意確率が最も悪かった職位を除いた2変数にしたところ、回帰式の有意性が得られた。3変数と存続的コミットメントの重回帰式は5%有意であった。第10表は重回帰分析の結果である。3変数のうち、年齢だけが感情的コミットメントと存続的コミットメントの両方に対して有意であった。職位は存続的コミットメントに対してのみ有意であった。収入は感情的コミットメントでは有意であったが、存続的コミットメントでは有意性は確認されなかった。このように、3変数と感情的・存続的コミットメントの重回帰分析は一応有意な結果は得られたものの、どちらも決定係数が低い。従って、3変数はコミットメントにほとんど影響を与えていないと結論づけられる。

3 エンプロイヤビリティとコミットメントの関係

以上の結果をふまえて、コミットメントとエンプロイヤビリティの関係を重回帰分析によっ

第8表 コミットメント質問項目相関

コミットメント全項目 相関係数

	感情的 1	感情的 2	感情的 3	感情的 4	存続的 1	存続的 2	存続的 3	存続的 4	感情的 5
感情的 1									
感情的 2	.708(**)								
感情的 3	.651(**)	.652(**)							
感情的 4	.633(**)	.646(**)	.743(**)						
存続的 1	0.084	.159(**)	0.058	.096(*)					
存続的 2	0.029	0.045	-0.059	-0.046	.505(**)				
存続的 3	0.065	.146(**)	0.029	0.062	.714(**)	.493(**)			
存続的 4	0.064	.132(**)	-0.014	0.03	.701(**)	.445(**)	.798(**)		
感情的 5	.650(**)	.658(**)	.718(**)	.703(**)	.164(**)	0.05	.116(**)	0.08	
存続的 5	.113(*)	.181(**)	.124(**)	.186(**)	.527(**)	.230(**)	.483(**)	.552(**)	.218(**)

\*\* 相関係数は1%水準で有意(両側)です。

\* 相関係数は5%水準で有意(両側)です。

N 516

第9表 コミットメントの因子分析に基づく  
尺度構成

コミットメント項目についての因子分析

	第1因子	第2因子
感情的コミットメント		
D.1.3 コミットメント3 (感情的3)	0.85	-0.02
D.1.4 コミットメント4 (感情的4)	0.83	0.03
D.1.9 コミットメント9 (感情的5)	0.83	0.11
D.1.2 コミットメント2 (感情的2)	0.80	0.12
D.1.1 コミットメント1 (感情的1)	0.79	0.04
存続的コミットメント		
D.1.8 コミットメント8 (存続的4)	0.01	0.88
D.1.7 コミットメント7 (存続的3)	0.05	0.88
D.1.5 コミットメント5 (存続的1)	0.08	0.83
D.1.10 コミットメント10 (存続的5)	0.16	0.58
D.1.6 コミットメント6 (存続的2)	-0.03	0.54
因子寄与	3.40	2.90
説明率	33.98	28.95
$\alpha$	0.91	0.85

因子抽出法：主因子法

て確かめた。コミットメントは2因子，エンプロイヤビリティは2種類あるため，それぞれを独立変数と従属変数にした重回帰分析を行った。その結果，感情的コミットメントとエンプロイヤビリティは無関係，存続的コミットメントとエンプロイヤビリティは弱いながらも有意な関

係にあることが明らかになった(第11表)。

4 年功給に対する考え方の違いがもたらす影響

次に，年功給に対する考え方の違いがエンプロイヤビリティとコミットメントにどのような影響を及ぼしているか分析した。年功給に対する考え方に注目したのは次の理由からである。冒頭で述べたように，組織の制度転換が従業員の心理に与える影響は，実際に転換したかではなく，そのような転換があったと従業員が「思っている」かどうかに関係する。さらに，制度転換が従業員の心理状態に好ましい影響を与えるか否定的影響を与えるかは，従業員達がそれまで適用されていた制度を評価していたかどうか，あるいは，新たに導入された制度に対してどのような感情をもっているかによって異なる。そこで，成果主義と対極に位置づけられる年功給に対する考え方の違いをもとに，エンプロイヤビリティとコミットメントの関係を分析した。

全回答者の中から，「賃金は年齢や勤続年数に応じて決められることが望ましい」という質問に明確に賛成の意を表したグループ（「そう思う：5点」「どちらかというと思う：4点」と，否定的見解を示したグループ（「どちらかというと思うわない：2点」「そう思わ



第10表 コミットメントと属性の重回帰分析

独立変数	感情的コミットメント	有意性	存続的コミットメント	有意性
年 齢	-0.15	*	0.168	**
収 入	0.104	*	-0.021	
職 位			-0.108	*
自由度調整済みR <sup>2</sup>	0.012		0.018	
F 値	3.128	*	3.032	*

\*p&lt;.05 \*\*p&lt;.01

第11表 エンプロイヤビリティとコミットメントの重回帰分析

独立変数：エンプロイヤビリティ 従属変数：コミットメント

	感情的コミットメント因子		存続的コミットメント因子	
	標準化係数β	有意性	標準化係数β	有意性
同業エンプロイヤビリティ	0.072	ns	-0.123	*
異業種エンプロイヤビリティ	-0.059	ns	-0.076	ns
調整済みR <sup>2</sup>	0		0.028	
F 値	0.931	ns	8.286	***

\*p&lt;.05 \*\*p&lt;.01 \*\*\*p&lt;.001

独立変数：コミットメント 従属変数：エンプロイヤビリティ

	同業エンプロイヤビリティ		異業種エンプロイヤビリティ	
	標準化係数β	有意性	標準化係数β	有意性
感情的コミットメント因子	0.04	ns	-0.014	ns
存続的コミットメント因子	-0.168	***	-0.145	**
調整済みR <sup>2</sup>	0.026		0.017	
F 値	7.72	***	5.483	***

\*p&lt;.05 \*\*p&lt;.01 \*\*\*p&lt;.001

ない：1点])を抽出し、両グループ間でエンプロイヤビリティとコミットメントに違いがあるかを分析した。「どちらとも言えない」は賛否の差を明確化するために除外した。

年功給に「賛成」のグループは101名、「反対」のグループは193名、それぞれの属性の違いは第12表のとおりである。全体では年功給反対が賛成を上回っている。母集団の数が異なるので一概に比較できないが、配属部門では技術系（研究開発や製造・生産管理）よりも、事務系（事務部門や営業販売）の方が反対している者の割合が高い。職位では、高い職位ほど年功

給に反対する割合が高い。

エンプロイヤビリティの平均値は第2図のとおりである。年功給賛成グループの同業他社でのエンプロイヤビリティの平均は3.58、異業種他社でのエンプロイヤビリティは3.07である。反対グループの平均はそれぞれ3.94と3.34である。同業他社でのエンプロイヤビリティ、異業種他社でのエンプロイヤビリティ、どちらも両者の間には有意な差があり、年功給に対する賛否がエンプロイヤビリティの差となって表れている（第13表参照）。同業種および異業種エンプロイヤビリティを独立変数、年

第12表 配属部門・職位別 年功給賛否記述統計

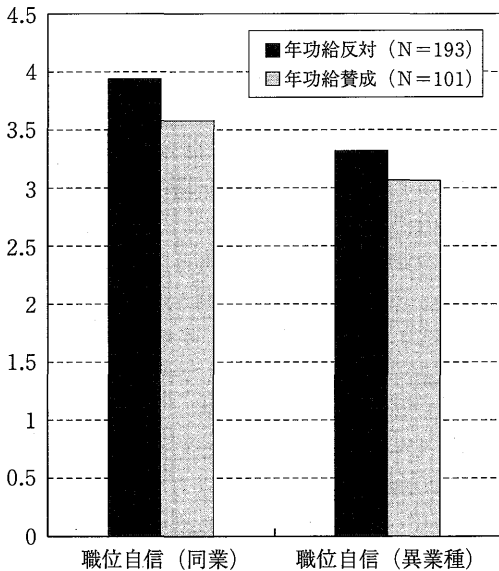
配属部門と年功賛否のクロス表

		賛成	反対	合計
配属部門	研究開発	度数 57 % 33.90%	111 66.10%	168 100.00%
	製造・生産管理	度数 17 % 44.70%	21 55.30%	38 100.00%
	営業・販売	度数 1 % 14.30%	6 85.70%	7 100.00%
	事務部門	度数 21 % 32.80%	43 67.20%	64 100.00%
	その他	度数 4 % 25.00%	12 75.00%	16 100.00%
	合計	度数 100 % 34.10%	193 65.90%	293 100.00%

職位と年功賛否のクロス表

		賛成	反対	合計
職位	一般社員	度数 36 % 43.40%	47 56.60%	83 100.00%
	係長・職長	度数 46 % 35.90%	82 64.10%	128 100.00%
	部課長相当	度数 18 % 22.20%	63 77.80%	81 100.00%
	その他	度数 0 % 0.00%	1 100.00%	1 100.00%
	合計	度数 100 % 34.10%	193 65.90%	293 100.00%

第2図 年功給賛否別エンプロイヤビリティの平均値



功給に対する考えを従属変数とする重回帰分析を行ったところ、同業他社でのエンプロイヤビリティについてのみ有意性が確認された<sup>4)</sup>。この結果は、年功序列を望む者は自身のエンプロ

第13表 エンプロイヤビリティの平均値とその差の分散分析

エンプロイヤビリティの平均の差の検定

		N	平均値	F値	有意性
同業自信	年功給賛成	101	3.58	6.906	***
	年功給反対	193	3.94		
異業種自信	年功給賛成	101	3.07	6.196	**
	年功給反対	193	3.34		

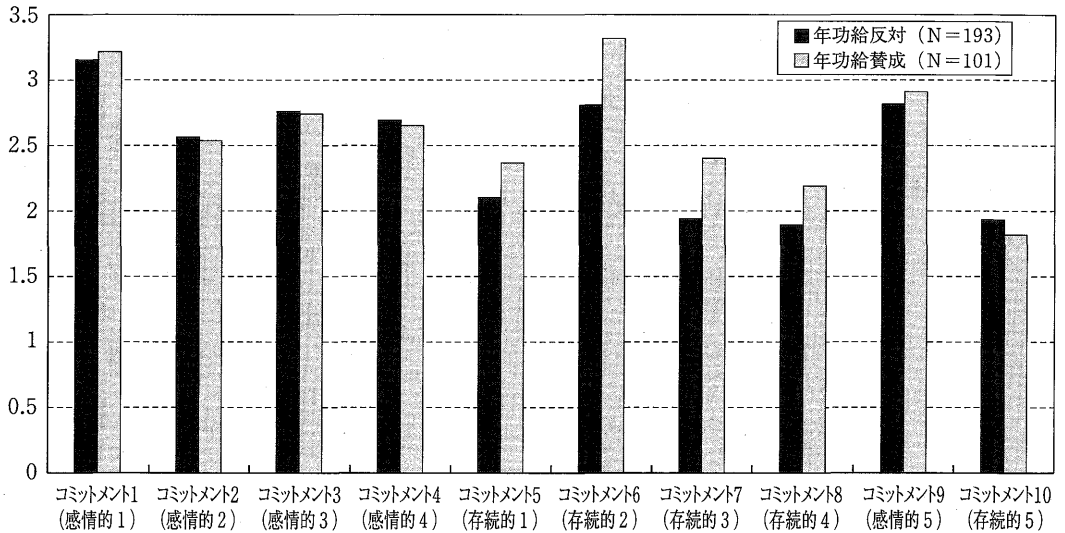
\*\*\*p<.0001 \*\*p<.01

イヤビリティに対してあまり自信がないという通説を裏付けている。

コミットメントも同様に、いくつかの項目で年功給に対する考え方の違いが差となって表れている。第3図に示したように、全体的には、成果主義導入以後、年功給の賛否両グループともに組織に対するコミットメントは以前と同様か低下傾向にあり、特に離職に伴う罪悪感(存続的5)が弱まっていることがわかる。中立を表す3点を超えるのは感情的コミットメント1(他の会社ではなくこの会社を選んでよかった)、存続的コミットメント2(会社を離れると不安)だけである。年功給の賛否両グループのコミットメント各項目の平均の差を比較したところ(第14表参照)、感情的コミットメントは年

4) 同業他社でのエンプロイヤビリティ: 標準化係数(β) -.149 (p<.01), 異業種他社でのエンプロイヤビリティ: 標準化係数=-.043(ns), F値=8.201(p<.001)

第3図 年功給賛否別コミットメント平均値



第14表 コミットメント項目の平均値とその差の分散分析

項目	年功給の賛否	N	平均値	F値	有意性
感情的コミットメント1	賛成	101	3.23	0.92	
	反対	193	3.16		
感情的コミットメント2	賛成	101	2.54	0.164	
	反対	193	2.58		
感情的コミットメント3	賛成	101	2.76	0.93	
	反対	193	2.77		
感情的コミットメント4	賛成	101	2.66	0.001	
	反対	193	2.70		
感情的コミットメント5	賛成	101	2.92	0.194	
	反対	193	2.83		
存続的コミットメント1	賛成	101	2.38	2.286	*
	反対	193	2.11		
存続的コミットメント2	賛成	101	3.33	0.547	***
	反対	193	2.82		
存続的コミットメント3	賛成	101	2.42	15.262	***
	反対	193	1.95		
存続的コミットメント4	賛成	101	2.20	7.018	*
	反対	193	1.91		
存続的コミットメント5	賛成	101	1.83	0.679	
	反対	193	1.94		

\*\*\*p<.0001 \*\*p<.01 \*p<.05

功給の賛否の違いで有意な差はなかった。しかし、存続的コミットメントについては、1(会社を辞めたら家族や親戚にあわせる顔がない)、2(会社を離れると不安)、3(会社を辞めると世間体が悪い)、4(会社を辞めると人に何と言われるかわからない)で、年功給賛成者よりも反対者より有意に高かった。

これらの分析結果を鑑みると、年功給賛成者の次のような複雑な心境を読み取ることができるだろう。彼等は成果主義への転換に伴う不満から組織に対して積極的にコミットできなくなっているものの、他社でやっていくだけの自信はもてず、離職の不安感を募らせている。そのことが組織への消極的なコミットメントへの影響となって表れていると考えられる。年功給反対者よりも世間体を重視していたり、有意な差はなかったが「この会社を選んで本当によかった」に対して肯定的に回答したりしていることから、不本意ながら組織にしがみついているだけでなく、そういう自身のおかれた状況を積極的に受け入れようとする姿勢もうかがえる。

この考察が正しいかどうか確かめるために、年功給に対する考え方を独立変数、コミットメントの2因子をそれぞれ従属変数とする重回帰

分析を行った結果、感情的コミットメント、存続的コミットメントどちらも回帰式自体に有意性がみられなかった<sup>5)</sup>。よって、年功給の賛否がコミットメントに直接影響を与えてはいないと言えよう。

#### IV 分析2：組織の制度・政策に対する考え方、エンプロイヤビリティ、コミットメントの関係

次に、企業の制度や政策に対する考え方の違いはエンプロイヤビリティやコミットメントとどのような関係にあるのか分析した。制度・政策に対する考え方に関する質問として、①組織の戦略や経営環境に対する考え方に関する項目（4項目）、②人事評価制度や教育訓練政策に対する公正感と満足感に関する項目（6項目）を設定した。これら2要素に注目した理由は次の通りである。

企業の戦略や経営方針は従来のコミットメント研究ではほとんど分析対象とされてこなかった要素である。本研究がそれらに注目したのは次の理由からである。年功序列賃金体系の組織では、企業業績が変動してもそれによって従業員個人が受け取る賃金や昇進が直接影響を被ることは少ない。このような組織では、組織の成果や存続に影響を与える戦略や経営環境に対する従業員達の関心はどうしても低くなりがちだろう。しかし、成果主義導入によって、たとえ名目上であっても短期の企業業績の変化が個人の賃金や昇進に影響する可能性があれば、従業員達は必然的に会社の戦略や事業環境に関心を向けざるを得なくなる。特に部門や課単位の業績達成を任されている管理職層はそうであろう。

満足と公正に注目したのは次の理由からである。満足とコミットメントの関係はほとんどの先行研究で有意性が確認されており、相互作用を含めて両変数は非常に強い正の関係にあることが判明している。ただし、コミットメントに影響を与える満足の対象は報酬だけではない。報酬

決定の基盤となる制度やルールに対する満足の他、それらに対する公正感もコミットメントに影響する (Florkowski and Schuster [1992], 林・大淵・田中 [2002])。特に、近年成果主義を導入した企業における従業員の不満を見ると、制度そのものというより、制度運用に関する不満がみられる。そこで、制度運用に対する満足や公正さについてもたずねた。

##### 1 エンプロイヤビリティの違いによる影響

はじめに、エンプロイヤビリティに対する考え方の違いが制度・政策に対する考え方に対する違いとなって表れているか、またそのことがコミットメントどのような影響を及ぼしているか分析した。

全サンプルを①従業員全体、②同業他社でやっていく自信が高いグループ（高エンプロイヤビリティ）、③同業他社でやっていく自信があまりにないグループ（低エンプロイヤビリティ）に分け、制度・政策に対する考え方に関する質問10項目で因子分析を行った。その結果が第15表である。全体、高エンプロイヤビリティ、低エンプロイヤビリティのいずれも同じ項目からなる3因子にまとめられた。全体と高エンプロイヤビリティの間では、項目の順番も完全に一致している。第一因子は、賃金や制度に対する公正さや満足の他、経営方針の適切さからなるため、「賃金・制度に対する満足公正さ」とした。第2因子は能力開発機会に関する2項目からなるため「能力開発機会」とした。第3因子はコストや競争という経営環境に関する2項目からなる。よって「経営環境」とした。各因子のクロンバッハ $\alpha$ は、第3因子が0.5程度とやや低いものの、第1、第2因子は0.7以上と高い。

次に、これらの因子とコミットメントの関係を調べるために、前者を独立変数、後者を従属変数にした重回帰分析を行った。従属変数は因子分析によってまとめられた感情的コミットメント因子と存続的コミットメント因子を使用した。第16表はその結果である。

5) 感情的コミットメント重回帰分析結果：調整済み  $R^2 = -.001$ ,  $F$ 値 = .567 (ns), 存続的コミットメント重回帰分析結果：調整済み  $R^2 = .000$ ,  $F$ 値 = .006 (ns)

第15表 制度・政策項目の因子分析に基づく尺度構成

全 体

回転後の因子行列 (a)	賃金・制度に対する満足公正さ	能力開発機会	経営環境	共通性
C.1.2.6 賃金・評価制度の公平さ	0.833	0.133	-0.016	0.479
C.1.2.7 満足	0.661	0.159	-0.098	0.403
C.1.2.5 賃金・評価制度の適切さ	0.61	0.143	-0.086	0.316
C.1.2.4 戦略の適切さ	0.457	0.169	0.142	0.214
C.1.2.9 能力開発機会	0.207	0.776	0.081	0.43
C.1.2.10 教育訓練政策の満足度	0.237	0.755	0.083	0.438
C.1.2.2 コスト重視	0.001	0.033	0.743	0.179
C.1.2.1 競争の激しさ	-0.035	0.073	0.507	0.164
因子寄与	1.812	1.270	0.860	
説明率	22.654	15.875	10.749	
$\alpha$	0.747	0.783	0.545	

因子抽出法：主因子法

回転法：Kaiserの正規化を伴うバリマックス法

高エンプロイヤビリティ

回転後の因子行列 (a)	賃金・制度に対する満足公正さ	能力開発機会	経営環境	共通性
C.1.2.6 賃金・評価制度の公平さ	0.882	0.131	-0.03	0.515
C.1.2.7 満足	0.651	0.17	-0.133	0.43
C.1.2.5 賃金・評価制度の適切さ	0.57	0.145	-0.124	0.298
C.1.2.4 戦略の適切さ	0.434	0.17	0.079	0.192
C.1.2.9 能力開発機会	0.185	0.773	0.033	0.387
C.1.2.10 教育訓練政策の満足度	0.269	0.724	0.036	0.414
C.1.2.2 コスト重視	-0.01	-0.006	0.761	0.172
C.1.2.1 競争の激しさ	-0.068	0.044	0.469	0.155
因子寄与	1.827	1.220	0.841	
説明率	22.834	15.254	10.513	
$\alpha$	0.741	0.76	0.518	

因子抽出法：主因子法

回転法：Kaiserの正規化を伴うバリマックス法

低エンプロイヤビリティ

回転後の因子行列 (a)	賃金・制度に対する満足公正さ	能力開発機会	経営環境	共通性
C.1.2.6 賃金・評価制度の公平さ	0.758	0.116	-0.001	0.424
C.1.2.5 賃金・評価制度の適切さ	0.707	0.155	0.046	0.406
C.1.2.7 満足	0.654	0.154	0.016	0.372
C.1.2.4 戦略の適切さ	0.502	0.165	0.308	0.317
C.1.2.10 教育訓練政策の満足度	0.165	0.813	0.152	0.519
C.1.2.9 能力開発機会	0.266	0.792	0.148	0.548
C.1.2.2 コスト重視	0.04	0.102	0.736	0.199
C.1.2.1 競争の激しさ	0.04	0.087	0.484	0.157
因子寄与	1.856	1.394	0.918	
説明率	23.194	17.420	11.475	
$\alpha$	0.768	0.831	0.539	

因子抽出法：主因子法

回転法：Kaiserの正規化を伴うバリマックス法

第16表 制度・政策に対する意識3因子とコミットメントの重回帰分析結果

全体 (N=516)

因子	感情的コミットメント		存続的コミットメント	
	標準化係数β	有意性	標準化係数β	有意性
賃金・制度に対する満足公正さ	0.422	***	0.158	***
能力開発機会	0.228	***	0.007	
経営環境	-0.053		0.13	**
調整済みR <sup>2</sup> 乗	0.251		0.041	
F値	57.506	***	7.107	***

\*\*\* p<.001 \*\* p<.01 \* p<.05

同業高エンプロイヤビリティ (4点以上 N=371)

因子	感情的コミットメント		存続的コミットメント	
	標準化係数β	有意性	標準化係数β	有意性
賃金・制度に対する満足公正さ	0.393	***	0.155	*
能力開発機会	0.253	***	-0.06	
経営環境	-0.1	*	0.222	***
調整済みR <sup>2</sup> 乗	0.245		0.061	
F値	40.541	***	8.929	***

\*\*\* p<.001 \*\* p<.01 \* p<.05

同業低エンプロイヤビリティ (3点以下 N=142)

因子	感情的コミットメント		存続的コミットメント	
	標準化係数β	有意性	標準化係数β	有意性
賃金・制度に対する満足公正さ	0.454	***	回帰式の有意性なし	
能力開発機会	0.17	*		
経営環境	-0.015			
調整済みR <sup>2</sup> 乗	0.234			
F値	15.032	***		

\*\*\* p<.001 \*\* p<.01 \* p<.05

全体では、感情的コミットメントは賃金・報酬に対する満足や公正さ、能力開発機会に対する満足と有意な関係にあるのに対して、経営環境とは無関係である。存続的コミットメントは賃金・制度に対する満足公正さ、経営環境と有意な関係にあるのに対して、能力開発機会とは無関係であった。高エンプロイヤビリティについては、感情的コミットメントが全ての因子と有意な関係にあり、存続的コミットメントは制度に対する満足・公正さ、経営環境と有意な関係にある。関係性のある因子は全体とほぼ同じ

だが、経営環境が存続的コミットメントに強い影響を与えている点特徴的である。低エンプロイヤビリティについては、感情的コミットメントと賃金・報酬に対する満足公正さが強い関係にある以外は、3つの因子とコミットメントの関係は他の2グループに比べて弱い。

決定係数(調整済みR<sup>2</sup>)を見ると、感情的コミットメントは3グループとも0.2程度であるのに対して、存続的コミットメントの決定係数はきわめて低いか、回帰式自体の有意性がない。つまり、組織の政策や制度に対する意識は

第17表 制度・政策に対する意識項目の因子分析に基づく尺度構成

年功給賛成 (4点以上) N=100

	会社方針制度への信頼	能力開発機会に対する満足	経営方針	共通性
C.1.2. 6 賃金・評価制度の公平さ	0.766	0.235	0.252	0.571
C.1.2. 5 賃金・評価制度の適切さ	0.748	0.234	-0.024	0.49
C.1.2. 7 満足	0.621	0.084	-0.078	0.329
C.1.2. 4 戦略の適切さ	0.57	0.249	0.489	0.469
C.1.2. 9 能力開発機会	0.246	0.788	0.063	0.506
C.1.2.10 教育訓練政策の満足度	0.153	0.772	0.146	0.479
C.1.2. 2 コスト重視	-0.068	0.016	0.456	0.114
C.1.2. 3 革新重視	0.316	0.297	0.443	0.335
因子寄与	2.046	1.485	0.738	
説明率	25.575	18.556	9.228	
$\alpha$	0.799	0.795	0.626	

因子抽出法：主因子法

回転法：Kaiserの正規化を伴うバリマックス法

年功給反対 (2点以下) N=193

	会社方針制度への信頼	能力開発機会に対する満足	共通性
C.1.2. 6 賃金・評価制度の公平さ	0.834	0.101	0.469
C.1.2. 7 満足	0.721	0.079	0.416
C.1.2. 5 賃金・評価制度の適切さ	0.501	0.11	0.215
C.1.2. 4 戦略の適切さ	0.468	0.166	0.199
C.1.2.10 教育訓練政策の満足度	0.158	0.802	0.372
C.1.2. 9 能力開発機会	0.121	0.713	0.356
因子寄与	1.725	1.208	
説明率	28.751	20.13	
$\alpha$	0.732	0.746	

因子抽出法：主因子法

回転法：Kaiserの正規化を伴うバリマックス法

感情的コミットメントには影響を与えるが、存続的コミットメントにはほとんど影響を与えないと言える。

## 2 年功給に対する考え方の違いによる差

次に、年功給に対する考え方の違いと会社の制度や方針に対する考え方の関係、および、後者とコミットメントの関係を調べた。はじめに年功給に賛成と回答したグループ(4点以上)と反対と回答したグループ(2点以下)に分け、それぞれについて10項目の因子分析を行った。

第17表はその結果である。年功給賛成グループについては3因子、反対グループについては2因子まとめられた。年功給賛成グループの第一因子は、賃金・制度・戦略に対する妥当性と満足からなるため「会社方針制度への信頼」とした。第2因子、第3因子はそれぞれ能力開発と経営方針に関する2項目からなるので、「能力開発機会に対する満足」「経営方針」とした。年功給反対グループの第1第2因子は賛成グループの第1第2因子と同じである。よって同一名称とした。エンプロイヤビリティに関して

第18表 制度・政策に対する意識の因子と  
コミットメントの重回帰分析

年功給賛成（4点以上）N=100

	価値コミットメント	
	標準化係数	有意確率
会社方針制度信頼	0.476	***
能力開発機会満足	0.25	**
経営方針	-0.061	ns
調整済みR2	0.285	
F値	13.785	***

\*\*\*p<.001 \*\*p<.01 \*p<.05

年功反対（2点以下）N=193

	価値コミットメント	
	標準化係数	有意確率
会社方針制度信頼	0.423	***
能力開発機会満足	0.183	***
調整済みR2	0.217	**
F値	27.252	***

\*\*\*p<.001 \*\*p<.01 \*p<.05

は高いグループも低いグループも同一因子でまとめられたのに対して、年功給に対する考え方に関しては、賛成グループと反対グループの間に因子数の差がみられた。

次に、上記に示した因子とコミットメントの関係を調べるために、前者を独立変数、感情的コミットメント因子と存続的コミットメント因子を従属変数にした重回帰分析を行った。その結果、年功給賛成グループと反対グループ、どちらも感情的コミットメントだけが第1因子と第2因子と有意な関係にあった。第3因子は有意性が見出されず、存続的コミットメントはどちらも回帰式に有意性がなかった（第18表参照、存続的コミットメントの結果は割愛）。

V 分析3：職務環境や職務意識の違いと  
コミットメントの関係

次に、職務環境や職務意識の違いとコミットメントの関係を、エンプロイヤビリティの違いや年功制に対する考え方の違いをふまえて分析

した。調査では、成果主義導入後を比較して職務の環境や意識に変化が生じたかをたずねる16項目の質問を設定した（付属資料参照）。

1 エンプロイヤビリティの違いによる影響

エンプロイヤビリティに対する考え方の違いが仕事の環境や意識変化の違いとなって表れているか、またそのことがコミットメントにどのような影響を及ぼしているかを分析した。

はじめに、サンプル全体、高エンプロイヤビリティ、低エンプロイヤビリティそれぞれについて16項目の因子分析を行った。第19表はその結果である。3グループいずれも3因子にまとめられたが、その順位や構成内容がやや異なっている。全体と高エンプロイヤビリティの第1因子、低エンプロイヤビリティの第2因子は、仕事に対する挑戦や学習意欲、自社業績に対する関心を問う項目からなるため、「挑戦学習意欲」とした。全体と高エンプロイヤビリティの第2因子、低エンプロイヤビリティの第1因子は、雇用や会社に対する信頼度を表すため「会社雇用不安」とした。3グループの第3因子は仲間や部下との関係に対する考えを表しているため「人間関係」とした。

3グループの特性と違いは次の通りである。高エンプロイヤビリティグループでは雇用不安より挑戦学習意欲の方が説明力が強いものに対して、低エンプロイヤビリティグループにはその逆となっている。低エンプロイヤビリティの第2因子「挑戦学習意欲」には、他の2グループの第1因子である「挑戦学習意欲」にはない給与増大や努力評価が含まれている。「転職を意識するようになった（転職意識）」の質問は、全体と高エンプロイヤビリティでは第2因子の「会社雇用不安」を構成しているのに対して、低エンプロイヤビリティでは「人間関係」の項目を構成している。代わりに、「昇進・昇格が困難になった（昇進難化）」が会社雇用不安の因子を構成している。

次に、これらの因子を独立変数、コミットメント因子を従属変数とする重回帰分析をおこ



第19表 職務意識変化項目の因子分析に基づく尺度構成

全体		因子			
		挑戦学習意欲	会社雇用不安	人間関係	共通性
C.1.4.12	職務変化12 (課題挑戦意欲)	0.744	-0.16	-0.173	0.402
C.1.4.11	職務変化11 (技能習得意欲)	0.591	-0.082	-0.001	0.281
C.1.4.14	職務変化14 (自社業績意識)	0.553	-0.022	-0.092	0.251
C.1.4.13	職務変化13 (仕事検討時間)	0.46	0.066	-0.046	0.164
C.1.4.16	職務変化16 (会社信頼度)	-0.194	0.897	0.155	0.427
C.1.4.7	職務変化7 (雇用流動化)	0.034	0.519	0.188	0.276
C.1.4.10	職務変化10 (転職意識)	-0.01	0.443	0.113	0.2
C.1.4.4	職務変化4 (協力低下)	-0.102	0.217	0.689	0.299
C.1.4.6	職務変化6 (部下育成)	-0.134	0.223	0.637	0.3
因子寄与		1.489	1.404	0.993	
説明率		16.542	15.602	11.035	
$\alpha$		0.675	0.644	0.663	

因子抽出法：主因子法

回転法：Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

高エンプロイヤビリティ		因子			
		挑戦学習意欲	会社雇用不安	人間関係	共通性
C.1.4.12	職務変化12 (課題挑戦意欲)	0.893	-0.118	-0.177	0.43
C.1.4.11	職務変化11 (技能習得意欲)	0.558	-0.075	-0.051	0.288
C.1.4.14	職務変化14 (自社業績意識)	0.481	-0.09	-0.088	0.229
C.1.4.16	職務変化16 (会社信頼度)	-0.229	0.905	0.164	0.433
C.1.4.7	職務変化7 (雇用流動化)	-0.007	0.496	0.165	0.252
C.1.4.10	職務変化10 (転職意識)	-0.095	0.458	0.064	0.211
C.1.4.4	職務変化4 (協力低下)	-0.13	0.164	0.735	0.322
C.1.4.6	職務変化6 (部下育成)	-0.136	0.178	0.655	0.312
因子寄与		1.437	1.361	1.069	
説明率		17.964	17.008	13.362	
$\alpha$		0.678	0.652	0.686	

因子抽出法：主因子法

回転法：Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

低エンプロイヤビリティ		因子			
		会社雇用不安	挑戦学習意欲	人間関係	共通性
C.1.4.7	職務変化7 (雇用流動化)	0.838	0.076	0.116	0.476
C.1.4.8	職務変化8 (昇進難化)	0.687	-0.152	0.218	0.463
C.1.4.16	職務変化16 (会社信頼度)	0.584	-0.219	0.393	0.485
C.1.4.11	職務変化11 (技能習得意欲)	0.018	0.688	0.193	0.409
C.1.4.12	職務変化12 (課題挑戦意欲)	-0.095	0.637	-0.072	0.333
C.1.4.2	職務変化2 (給与増大)	-0.227	0.528	-0.124	0.276
C.1.4.9	職務変化9 (努力の評価)	-0.324	0.512	-0.228	0.365
C.1.4.13	職務変化13 (仕事検討時間)	0.109	0.499	0.18	0.27
C.1.4.5	職務変化5 (ライバル意識)	0.121	0.165	0.698	0.325
C.1.4.10	職務変化10 (転職意識)	0.134	0.034	0.574	0.251
C.1.4.6	職務変化6 (部下育成)	0.285	-0.145	0.482	0.309
因子寄与		1.807	1.795	1.406	
説明率		16.424	16.316	12.783	
$\alpha$		0.779	0.689	0.613	

因子抽出法：主因子法

回転法：Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

第20表 職務意識変化因子とコミットメントの重回帰分析

全体

因子	感情的コミットメント		存続的コミットメント	
	標準化係数β	有意性	標準化係数β	有意性
挑戦学習意欲	0.336	***	-0.02	
会社雇用不安	-0.464	***	-0.031	
人間関係	-0.094	**	0.136	**
R2	0.372		0.014	
F値	100.567	***	3.314	*

\*\*\*p<.001 \*\*p<.01 \*p<.05

高エンプロイヤビリティ

因子	感情的コミットメント		存続的コミットメント	
	標準化係数β	有意性	標準化係数β	有意性
挑戦学習意欲	0.364	***	回帰式の有意性なし	
会社雇用不安	-0.482	***		
人間関係	-0.049			
R2	0.387			
F値	77.658	***		

\*\*\*p<.001 \*\*p<.01 \*p<.05

低エンプロイヤビリティ

因子	感情的コミットメント		存続的コミットメント	
	標準化係数β	有意性	標準化係数β	有意性
会社雇用不安	-0.227	**	回帰式の有意性なし	
挑戦学習意欲	0.383	***		
人間関係	-0.352	***		
R2	0.336			
F値	24.253	***		

\*\*\*p<.001 \*\*p<.01 \*p<.05

なった<sup>6)</sup>。第20表はその結果である。感情的コミットメントは、全体と低エンプロイヤビリティグループにおいて全因子と有意な関係にある。高エンプロイヤビリティグループは第1、第2因子との関係が見出されたものの、第3因子の人間関係因子とは無関係であった。存続的コミットメントは全体で人間関係と有意な関係

が見出されただけで、高エンプロイヤビリティと低エンプロイヤビリティのどちらもモデル自体の有意性がなかった。高エンプロイヤビリティと低エンプロイヤビリティを比較すると、前者は会社や雇用に対する信頼および挑戦意欲や学習意欲の向上とコミットメントが関係しているのに対して、後者は挑戦学習意欲の他、人間関係がコミットメントに強い影響を及ぼしていることがわかる。

2 年功給に対する考え方の違いによる差

年功給に対する考え方の違いについても、上記と同様の分析を行った。その結果が第21表である。年功給に賛成のグループは3因子にまとめられ、第1因子は第18表の全体および高エンプロイヤビリティの第2因子と同じであるため「会社雇用不安」とした。第2因子は「人間関係」、第3因子は給与や会社業績、努力評価に対する考えからなるため、「賃金会社業績」とした。年功給に反対のグループの第1因子は賛成グループと同じである。第2因子は技能習得と挑戦からなるため「自発的努力」、第3因子は「人間関係」とした。年功序列に対する考え方の違いは第2、第3因子に表れている。年功給に賛成のグループでは人間関係や会社から得られる報酬やその源泉となる企業業績が説明力をもつものに対して、反対のグループでは努力が説明力をもっている。ここから、年功給賛成グループは組織維持に関心が高いのに対して、反対グループは自己能力開発に関心が高いことがわかる。

以上の結果をふまえて、第21表の3因子を独立変数、コミットメントを従属変数とする重回帰分析を行った。その結果、年功給賛成グループは感情的コミットメントについては3因子すべてと、存続的コミットメントとは第1因子とのみ有意な関係だった(第22表参照)。年功給反対グループは、感情的コミットメントに関しては第1第2因子と有意な関係にあるものの、第3因子の人間関係とは有意な関係にはない。存続的コミットメントは回帰式に有意性がな

6) 因子分析の結果、コミットメントは全グループとも感情的コミットメントと存続的コミットメントにまとめられた。

第21表 職務意識変化項目の因子分析に基づく尺度構成

年功給賛成 (4点以上) N=100

	会社雇用不安	人間関係	賃金会社業績	共通性
C.1.4. 7 職務変化7 (雇用流動化)	0.874	0.207	0.08	0.504
C.1.4.16 職務変化16 (会社信頼度)	0.618	0.401	-0.216	0.55
C.1.4. 8 職務変化8 (昇進難化)	0.526	0.067	-0.329	0.352
C.1.4. 4 職務変化4 (協力低下)	0.128	0.791	-0.356	0.444
C.1.4. 6 職務変化6 (部下育成)	0.196	0.622	-0.03	0.34
C.1.4. 2 職務変化2 (給与増大)	-0.346	-0.075	0.613	0.36
C.1.4. 9 職務変化9 (努力の評価)	-0.429	-0.199	0.563	0.422
C.1.4.14 職務変化14 (自社業績意識)	0.082	-0.128	0.511	0.248
因子寄与	1.788	1.283	1.243	
説明率	22.354	16.033	15.535	
$\alpha$	0.742	0.698	0.614	

因子抽出法: 主因子法

回転法: Kaiserの正規化を伴うバリマックス法

年功給反対 (2点以下) N=193

	会社雇用不安	自発的努力	人間関係	共通性
C.1.4.16 職務変化16 (会社信頼度)	0.824	-0.129	0.227	0.445
C.1.4.10 職務変化10 (転職意識)	0.545	0.011	0.031	0.223
C.1.4. 7 職務変化7 (雇用流動化)	0.508	0.067	0.227	0.255
C.1.4. 9 職務変化9 (努力の評価)	-0.467	0.247	-0.056	0.232
C.1.4.12 職務変化12 (課題挑戦意欲)	-0.122	0.82	-0.123	0.381
C.1.4.11 職務変化11 (技能習得意欲)	-0.003	0.677	-0.069	0.329
C.1.4. 4 職務変化4 (協力低下)	0.122	-0.044	0.703	0.255
C.1.4. 6 職務変化6 (部下育成)	0.177	-0.16	0.635	0.297
因子寄与	1.514	1.24	1.025	
説明率	18.923	15.496	12.813	
$\alpha$	0.684	0.72	0.645	

因子抽出法: 主因子法

回転法: Kaiserの正規化を伴うバリマックス法

かった。

一般的に、年功給を望む者は成果主義を望む者よりも自分の能力に自信がなく、雇用不安を抱えていると言われる。しかし第22表の結果を見る限り、年功給に賛成しているグループの組織コミットメントには雇用不安、人間関係、賃金や会社業績に対する関心がほぼバランスよく影響しており、成果主義導入の後に雇用不安が組織コミットメントを脅かしている証拠は見あたらない。むしろ、年功給に反対のグループの方が雇用不安に対する影響が強く、成果主義導

入後に雇用や会社に対する不安や不信感を感じるようになっていことがわかる。年功給賛成グループには見られない自発的努力因子が有意な関係にあることから、年功給反対グループは、個人的な努力や成果が認められる環境になったことで学習やチャレンジ意欲を高めているだけでなく、雇用不安解消のためや万が一の失業に備えてそうした努力をしている、あるいはそうせざるを得なくなっているとも考えられるだろう。

第22表 職務意識変化因子とコミットメントの重回帰分析

年功給賛成（4点以上）N=100

	価値コミットメント		存続的コミットメント	
	標準化係数	有意確率	標準化係数	有意確率
会社雇用不安	-0.324	***	0.223	*
人間関係	-0.258	**	0.183	ns
賃金会社業績	0.377	***	0.131	ns
調整済みR <sup>2</sup>	0.342		0.07	
F値	17.641	***	3.395	*

\*\*\*p<.001 \*\*p<.01 \*p<.05

職務変化 重回帰

年功給反対（2点以下）N=193

	価値コミットメント		存続的コミットメント	
	標準化係数	有意確率	標準化係数	有意確率
会社雇用不安	-0.547	***	回帰式の有意性なし	
自発的努力	0.275	***		
人間関係	-0.02	ns		
調整済みR <sup>2</sup>	0.384			
F値	40.663	***		

\*\*\*p<.001 \*\*p<.01 \*p<.05

## VI まとめ

本稿は、コミットメントとエンプロイヤビリティの関係を、組織の制度や政策に対する評価、従業員個人がもつ組織政策に対する見解、制度転換に伴う職務環境や仕事意識の変化をふまえて分析した。本稿の主要な発見は以下の通りである。

- (1) 感情的コミットメントと存続的コミットメントのうち、職位、年齢、収入の3変数と有意な関係にあるのは存続的コミットメントである。感情的コミットメントはこれらとはほぼ無関係である。ただし、これらの変数が存続的コミットメントに及ぼす影響は軽微である。
- (2) 感情的コミットメントと存続的コミットメントのうち、組織の制度や政策に対する満足や公正感、職務環境や仕事意識の変化と関係しているのは感情的コミットメントである。存続的コミットメントは満足や公正感とはほ

んど関係がない。

- (3) エンプロイヤビリティに自信があるグループとないグループでは、組織の制度や政策に対する考え方、職務環境や仕事意識の変化とコミットメントの関係が異なる。具体的には下記①②の通りである。

① エンプロイヤビリティに自信があるグループは会社の方針や制度に対する信頼や能力開発機会に対する満足の他、企業の経営方針が感情的コミットメントを規定する要因になっているのに対して、自信がないグループは会社の制度に対する満足や公正感、能力開発に対する満足だけが感情的コミットメント規定要因になっている。ここから、エンプロイヤビリティに自信のあるグループの方が会社の政策や経営方針に対する関心が高く、それがコミットメントに影響を与える重要なポイントになっていることがわかる。

② 挑戦学習意欲、会社雇用不安、人間関係の3因子のうち、会社や雇用に対する不安が低いほど、挑戦学習意欲が高まるほど、感情的コミットメントが高まる。ただしその影響はエンプロイヤビリティに自信のあるグループとないグループでやや異なる。雇用不安の解消が感情的コミットメントを高めやすいのはエンプロイヤビリティが高いグループである。一方、人間関係が感情的コミットメントを高めやすいのは、エンプロイヤビリティが低いグループである。挑戦学習意欲は両グループに同程度に影響している。

- (4) 年功給に賛成のグループと反対のグループの間でも、組織の制度や政策に対する考え方、職務環境や仕事意識の変化とコミットメントの関係が異なる。具体的には下記①②通りである。

① 組織の制度や政策に対する意識とコミットメントの関係については、年功給賛成グループと反対グループでほぼ同じ傾向が見られる。どちらも会社の方針や政策に対す

る信頼感・公正さ・満足と、能力開発機会に対する満足が感情的コミットメントを規定する要因になっている。

- ② 職務環境や仕事意識変化とコミットメントの関係については、年功給養成グループと反対グループでやや異なる傾向が見られる。前者では雇用不安、人間関係、会社業績が感情的コミットメントを規定する要因となっているが、後者では雇用不安、自発的努力が感情的コミットメントの規定要因となっている。さらに、前者では3因子のうち雇用不安が存続的コミットメントにも影響しているのに対して、後者では雇用不安、自発的努力のどちらも存続的コミットメントとは無関係である。

以上の結果は、満足や公正感は感情的コミットメントと関係が深く、年齢や収入は存続的コミットメントと関係があるという、コミットメントの先行研究の結果を追従・補強するものとなっている。

コミットメント研究における本研究の成果の一つは、先行研究では手薄であった制度や政策に対する満足や公正さを重点的に明らかにしたことである。もう一つの成果は、組織の政策や経営方針に対する考え方が感情的コミットメントを規定する要因の一つであることを明らかにしたことである。組織の戦略の基盤ともいえる経営方針は全社レベルでの業績や目標達成度を規定する項目であるせい、主に従業員個人を対象としてきた従来のコミットメント研究ではほとんど考慮されなかった。今回の調査ではこの変数とコミットメントの間に有意な関係が見出されたが、その理由として成果主義導入によって従業員がこれまで以上に組織の成果に関心を持ち始めていることを表している。本研究では、成果主義の導入によって従業員のエンプロイヤビリティやコミットメントに顕著な変化が出ていることまでは示せなかった。しかし、マクロ組織要因も従業員個人のコミットメントを規定するという発見こそ、制度転換に伴う大きな変化の一つであるかもしれない。

## 参考文献

- Becker, H. S. [1960] "Notes on the Concept of Commitment," *American Journal of Sociology*, 66, pp.32-40.
- Kanter, R. M. [1968] "Commitment and Social Organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities," *American Sociological Review*, 33, pp.499-517.
- Brown, P., A. Hesketh and S. Williams [2003] "Employability in a Knowledge-Driven Economy," *Journal of Education and Work*, 16-2, pp.107-126.
- Florkowski, G. W. and M. H. Schuster [1992] "Support for Profit Sharing and Organizational Commitment: A Path Analysis," *Human Relations*, 45, pp.507-523.
- 林洋一郎・大淵憲一・田中堅一郎 [2002] 「組織コミットメントの規定要因に関する研究——構成と報酬知覚の構造とその効果について——」『産業・組織心理学研究』第16巻1号, 59-57ページ。
- 城 繁幸 [2004] 『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』光文社。
- 小池和夫 [2005] 『仕事の経済学 第3版』東洋経済新報社。
- McQuiad, R. W., A. Green and M. Danson [2005] "Introducing Employability," *Urban Studies*, 42-2, pp.191-195.
- McQuiad, R. W. and C. Lindsay [2005] "The Concept of Employability," *Urban Studies*, 42-2, pp.197-219.
- Meyer, J. P. and N. J. Allen [1997] *Commitment in the Workplace*, SAGE Publications.
- Mowday, R. T., L. W. Porter and R. M. Steers [1982] *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press
- Porter, L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday and P. V. Boulian [1974] "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, 59, pp.603-609.
- 関本昌秀・花田光世 [1985] 「11社4539名の調査分

析にもとづく企業帰属意識の研究（上）『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』第10巻6号，84-96ページ。

関本昌秀・花田光世 [1986] 「11社4539名の調査分析にもとづく企業帰属意識の研究（下）『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』第11巻1号，53-62ページ。

—— [1987] 「企業帰属意識の構造下と，影響

要因の研究』『産業・組織心理学研究』第1巻1号，9-20ページ。

高橋伸夫 [2004] 『虚妄の成果主義——日本型年功制復活のススメ』日経 BP 社。

若林直樹編 [2005] 『エンプロイヤビリティ志向の人的資源管理政策と組織コミットメントの流動化の調査研究』（2003-2004年度文部科学省科学研究費補助金 成果報告書）。

## 付属資料 分析に使用した質問項目

## 賃金制度のあり方

- |         |     |                                    |
|---------|-----|------------------------------------|
| C1.1. 1 | 業績給 | 賃金は個人の実際の仕事の成果（業績評価）に応じて決めることが望ましい |
| C1.1. 3 | 年功給 | 賃金は年齢や勤続年数に応じて決められることが望ましい。        |

## 制度・評価に対する満足

- |         |             |                                    |
|---------|-------------|------------------------------------|
| C1.2. 1 | 競争の激しさ      | 我が社の経営環境は競争が激しい。                   |
| C1.2. 2 | コスト重視       | 我が社の経営戦略はコスト重視である。                 |
| C1.2. 3 | 革新重視        | 我が社の経営戦略は製品や技術について革新を重視している。       |
| C1.2. 4 | 戦略の適切さ      | 我が社の経営方針は現在の経営環境に対して適切である。         |
| C1.2. 5 | 賃金・評価制度の適切さ | 我が社の現在の賃金および評価制度は現在の経営環境では会社として適切  |
| C1.2. 6 | 賃金・評価制度の公平さ | 我が社の賃金および評価制度の実際の運用は公平だと感じられる。     |
| C1.2. 7 | 制度賃金満足      | 我が社の賃金および評価制度に対して個人的に満足している。       |
| C1.2. 8 | 教育自己責任      | 我が社において、能力向上は会社の責任というより社員自身の責任であると |
| C1.2. 9 | 能力開発機会      | 我が社では能力開発の機会は社内・社外に十分に与えられている。     |
| C1.2.10 | 教育政策満足      | 我が社の教育訓練政策に個人的に満足している。             |

## エンプロイアビリティ

(Q：仮に転職することになった場合、あなたの職務能力についてどのように考えているか。)

- 1 同業他社の同じような職務についても通用する能力である。
- 2 異業種他社の同じような職務についても通用する能力である。

## 業績給的報酬制度について

- |         |           |                             |
|---------|-----------|-----------------------------|
| C1.3. 1 | 業績給制度評価1  | 私の仕事の成果を評価するのは困難である。        |
| C1.3. 2 | 業績給制度評価2  | 目標の設定に関して上司と十分に話し合う機会がある。   |
| C1.3. 3 | 業績給制度評価3  | 評価の結果に関して上司と十分に話し合う機会がある。   |
| C1.3. 4 | 業績給制度評価4  | 業績にはチームや事業部門の成果も反映されるべきである。 |
| C1.3. 5 | 業績給制度評価5  | 業績給は賃金を引き下げるための口実である。       |
| C1.3. 6 | 業績給制度評価6  | 自分の成績が悪ければ降給もやむをえない。        |
| C1.3. 7 | 業績給制度評価7  | 事業部門や仕事の違いによって業績評価は不公平となる。  |
| C1.3. 8 | 業績給制度評価8  | 仕事を行う能力と実際の成果はつながらないことがある。  |
| C1.3. 9 | 業績給制度評価9  | 私の業績は正当に評価されている。            |
| C1.3.10 | 業績給制度評価10 | 現在の仕事は私の業績（成果）につながらない。      |

## ここ数年間の仕事環境や仕事意識の変化

- |         |       |                       |
|---------|-------|-----------------------|
| C1.4. 1 | 職務変化1 | 仕事の目標は明確になった。         |
| C1.4. 2 | 職務変化2 | 私の給与は増大した。            |
| C1.4. 3 | 職務変化3 | 仕事の負担は増えた。            |
| C1.4. 4 | 職務変化4 | 職場の協力の雰囲気は現象した。       |
| C1.4. 5 | 職務変化5 | 同僚とのライバル意識が強まった。      |
| C1.4. 6 | 職務変化6 | 部下や後輩の教育に努力する考えは弱まった。 |
| C1.4. 7 | 職務変化7 | 雇用の安定は期待できなくなった。      |
| C1.4. 8 | 職務変化8 | 昇進・昇給は困難になった。         |
| C1.4. 9 | 職務変化9 | 努力が報われるという意識が高まった。    |

C1.4.10	職務変化10	転職を意識するようになった。
C1.4.11	職務変化11	仕事に関わる技能や知識を学ぼうとする意識が強まった。
C1.4.12	職務変化12	仕事で新しい課題に取り組もうとする意欲が高まった。
C1.4.13	職務変化13	仕事について考える時間が増えた。
C1.4.14	職務変化14	自社の企業業績に関する意識が高まった。
C1.4.15	職務変化15	会社の都合で職務の変更に応じることは不利だと考えるようになった。
C1.4.16	職務変化16	会社に対する信頼感は低くなった。

組織コミットメント

- 1 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えるようになった。
- 2 もう一度就職するなら同じ会社に入りたいと考えるようになった。
- 3 この会社にいることが楽しいと感じるようになった。
- 4 友人にこの会社がすばらしい働き場所であると言えるようになった。
- 5 この会社を辞めたら家族や親戚に合わせる顔がないと思うようになった。
- 6 この会社を離れたらどうなるか不安であると感じるようになった。
- 7 この会社を辞めることは世間体が悪いと思うようになった。
- 8 この会社を辞めると人に何と言われるかわからないと思うようになった。
- 9 この会社を好きだと思うようになった。
- 10 この会社を去ったら私は罪悪感を感じると思うようになった。