

第 4 章

組織コミットメントがもたらすもの

4-1 問題の所在

4-2 組織コミットメントの影響

4-3 組織コミットメントからの影響を左右するもの

4-4 組織コミットメントの功罪

4-5 ま と め

組織コミットメントについての研究が欧米で盛んになってきたのは、組織コミットメントを高めることが、個人や組織にとって望ましい結果をもたらすと信じられてきたからである。日本人の会社への帰属意識の高さが、日本の経済発展に少なからず貢献したと考えられてきたことも、その背後には存在するに違いない。そのため、組織コミットメントの研究は、いかにして組織コミットメントを高めるかという、先行要因の検討を目的とするものが非常に多くなされてきている。

しかしながら、組織コミットメントの高さが、望ましい結果をもたらすという信念には、確たる根拠が存在するのだろうか。既存の研究を調べてみると、この信念の実証的な基盤は弱いと言わざるをえない。

本章では、組織コミットメントが従業員や組織にとって、どのような結果をもたらすのかについて、実証的な研究から明らかにされてきたことを整理して紹介しよう。まず、組織コミットメントが影響を及ぼすと考えられる結果について概観する。次に、そうしたコミットメントの影響を左右する要因について検討し、最後に、組織コミットメントがもたらす功罪を考えるという順で議論を進めていく。

組織コミットメントの影響に関する調査研究の多くは、質問紙の尺度によって、その高さを測定し、それとさまざまな行動や態度指標との関連を調べてきた。そこでは、主としてパフォーマンス、離職、欠勤、遅刻といった組織効率にかかわる変数にどのような影響が及ぼされるかが検討されてきた。組織コミットメントの高い者は、よく働き、欠勤や遅刻、さらには離職などの逃避的行動が少ないという仮定の下に研究は進められてきたとってよいだろう。

本節では、パフォーマンス、逃避的行動、役割外行動、その他の順で詳しく検討する。また、ここではとくに断らない限り、組織コミットメントという場合には、OCQやACS (affective commitment scale) で測定される組織への感情的なコミットメントを意味するものとする。組織コミットメントの測定の違いによる結果への影響は、本章第3節であらためて検討する。

4-2-1 パフォーマンス

組織コミットメントの高い従業員は、それにとまって高いパフォーマンスを示すのだろうか。それとも、組織コミットメントは仕事の出来不出来とは関係ないのだろうか。組織コミットメントへの関心の高まりには、従業員が意欲的に働き、組織効率を高める条件を知りたいという動機づけがある。そこには、コミットメントが高い従業員は、仕事を通じて組織のために積極的な貢献をするものという仮定が存在する。

しかしながら、全体的な結論から言うと、組織コミットメントとパフォーマンスの間には弱い関係しか見いだされてこなかった。もっとも、有意な関係が認められる場合には、コミットメントが高いほどパフォーマンスも高くなるという期待通りの結果が確認されている。

最近の研究をいくつか紹介しよう。

コミットメントとパフォーマンスの関係が明確にならない理由の一つには、パフォーマンスを正確に評価することの難しさがある。ここでは、パフォーマンス評価の方法別に3つの研究を取りあげる。

ブレットら (Brett, Cron & Slocum, 1995) は、コミットメントと製造業組織の営業職員のパフォーマンスとの関係を調べた。この研究では、パフォーマンス測定は販売額そのものであった。セールスのように成果が金額という客観的な指標として現れる場合、評価はしやすい。それでも、販売する地域における当該組織のシェアや、製品の成長力を考慮して、販売額の評価に修正を加える必要があった。組織コミットメントと販売額の単純な相関は、2つの組織で $r = .11, .15$ となり、どちらも有意ではなかった。

パフォーマンスの客観的な評価が難しい場合、誰かがそれを評価するという方

法が採られる。当然、直属の上司が評定者となる場合が多い。デコティスとサマーズ (DeCotiis & Summers, 1987) は、組織コミットメントの先行要因と結果を含んだモデルを、レストランのマネジャーを対象とした調査において検討する中で、客観指標と並んで上司による評定法を採用している。パフォーマンスは、意思決定スキルやコミュニケーションスキルなどの6次元について評定された。結果は、興味深いことに、コミットメントと上司のパフォーマンス評定の間には、有意な相関がなかったのに対して、コストという金銭による客観指標では、有意な相関が得られた。コミットメントが高いほど余分な費用を使わないという結果である。給与や昇進に際して、上司の評定ではなく、客観的な指標が基準として用いられてきたことが影響していると解釈されている。

パフォーマンスを自分で評定するという方法が採られる場合もある。オレイリーとチャットマン (O'Reilly & Chatman, 1986) は、事務、秘書から管理職レベルまでを含む82名の大学職員の組織コミットメントと職務行動の関係を調べた。パフォーマンスは、割り当てられた職務を常に果たしているかどうかを、自分で評定することによって測定された。彼らのコミットメントの測定では、第2章でも紹介されたように、内在化、同一視、服従の3つの次元が用いられている。パフォーマンスの自己評定との相関は、順に $r = .20, .10, .14$ となり、内在化との相関のみが有意であった。

さらに以前の研究を調べても、組織コミットメントとパフォーマンスの間に、正の関係を見いだした研究 (Lee, 1971; Mowday, Porter & Dubin, 1974; Mowday, Steers & Porter, 1979) と有意な関係を見いだせなかった研究 (Steers, 1977a; Wiener & Valdi, 1980) のどちらもが存在する。

コミットメントとパフォーマンスの関係について、最後に、マシューとザジャック (Mathieu & Zajac, 1990) による先行研究のメタ分析の結果を紹介したい。彼らによると、他者評定と客観指標による評価のどちらにおいても、組織コミットメントとパフォーマンスの間には弱い相関しか認められなかった。相関の平均値は、他者評定との場合が $.135$ 、客観指標との場合が $.054$ であった。組織コミットメントは、パフォーマンスの改善に関係することもあるが、多くの場合、直接の影響は小さいというのが彼らの結論である。

以上の事実からも、組織コミットメントとパフォーマンスの直接的な関係は

必ずしも強いものではないことがわかる。後述するが、仕事の出来不出来に作用するのは、会社組織への態度というよりは、現在従事している仕事に直接かかわる要因である。どれだけ仕事に満足しているか、没頭しているか、あるいはその仕事を十分にこなす能力があるのかなどの方が、組織に対する態度よりもパフォーマンスへの影響は大きいのである。

また、コミットメントの高さがパフォーマンスの違いに反映される程度を左右する条件も存在するだろう。モデレータの問題である。そこでは、コミットメントはどのような場合に、パフォーマンスを強く規定するのかが問われることになる。

4-2-2 逃避的行動

従業員の働きにもまして、遅刻や欠勤、さらには離職のような組織からの逃避的行動は、組織にとっても個人にとっても重大な影響をもたらす。とくに、組織にとっては、従業員が逃避的行動をとらずに、安定した労働力を供給してくれることが、組織効率を上げるためには欠かせない。組織コミットメントと組織効率の関係を検討したアングルとペリー (Angle & Perry, 1981) の調査でも、組織効率の指標として、離職率・離職の意志・遅刻・欠勤が用いられた。バスの運転手を対象とした調査の結果、離職率、離職の意志、遅刻のそれぞれと組織コミットメントの間に負の相関が見いだされた。

この結果が示すように、組織コミットメントは逃避的行動を減らし、組織効率に貢献するものと考えられている。以下、離職、欠勤、遅刻の順にさらに詳しく見ていくことにしよう。

4-2-2-1 離職

入社以来のさまざまな経験を経て、職務をこなしている社員が、会社をやめることは組織にとって大きな損失である。組織がそれまでにその従業員に対して投資してきた一切が、無駄になってしまうからである。それゆえ、離職に関する研究は、組織心理学における中心的テーマの一つとなってきた。組織コミットメントという概念が出てきた理由の一つも、それまでの研究の中心であっ

た仕事への満足 (job satisfaction) よりも組織コミットメントが離職をよく説明することであった。

組織コミットメントと離職の関係を調べた研究も数多くある。それらの研究の一般的な結論をいえば、予想されるとおり、組織コミットメントは離職と負の関係にあるということになる。つまりコミットメントの高い従業員は組織をやめようと考えないし、実際にやめることも少ないのである。

離職への影響は、質問紙によって離職の意志をたずねる方法と、実際の離職の記録を調べる方法のどちらかによって調べられる。実際の離職への影響となると、コミットメントを測定した後に、調査対象者のどの程度の割合が、実際に組織を辞めたのかを調べなければならない。調査はある程度の期間にわたる縦断的なものにならざるをえない。

たとえば、ポーターら (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974) は、精神科の専門家 (psychiatric technicians) を対象として、組織コミットメントが時間的にどう変化していくかを記録し、コミットメントと離職の間に有意な負の関係を見いだした。組織にとどまる人は時間とともにコミットメントを高めていくが、組織を離れる人のコミットメントは逆に低下していく。そのため、時間経過とともに、コミットメントと離職の負の関係は強く現れるようになっていった。

同様に、ポーターら (Porter, Crampon & Smith, 1976) は、大規模小売店の経営訓練を受けている社員 (retail management trainees) を対象として、仕事についた初日から 15 ヶ月間の縦断的研究を行った。結果として、自発的に組織を去る者は、組織を離れる前にコミットメントが大きく低下することが見いだされた。コミットメントの低下は、従業員が近々組織を離れることの有効な指標となることがわかる。

クラックハートら (Krackhardt, McKenna, Porter & Steers, 1981) の研究では、大銀行の 50 の支店において、離職の削減を目的とするフィールド実験が行われた。上司が部下と個人的に問題を議論することや、パフォーマンスのフィードバックを与えること、意見交換の集いをもつこと、キャリアの進展に関する訓練プログラムを実施することによって、従業員の組織コミットメントは、一時的な落ち込みを示すものの、その後は回復して高まり、離職も減少すると

いう結果が得られている。

マシューとザジャック (Mathieu & Zajac, 1990) のメタ分析の結果からは、組織コミットメントと実際の離職の間の相関は -0.277 で、別の仕事を探そうとする意志の間の相関は -0.599 、仕事をやめようとする意志の間には -0.464 の高い相関の平均値が認められた。

このように、パフォーマンスへの影響とは異なり、コミットメントの離職への影響ははっきりしている。しかしながら、その程度には研究によってかなりのばらつきがあり、たとえば、オムら (Hom, Katerberg & Hulin, 1979) では、組織コミットメントが離職のデータの 34% の分散を説明するのに対して、マイケルズら (Michaels & Spector, 1982) では、 3% の分散しか説明しないのである。離職への影響を左右するものについては第3節で詳しく検討する。

4-2-2-2 欠勤

離職にはいたらないが、従業員の欠勤が多いことも、組織にとって大きな問題であることに変わりはない。もっとも、欠勤については、組織コミットメントが主要な原因とは考えられてはいない。たとえば、ファレルとスタム (Farrell & Stamm, 1988) は、欠勤にかかわる変数のメタ分析の結果から、欠勤を強く規定するのは、現在従事している課題の重要性や多様性、フィードバックといった課題環境変数 (task environment variables) であることを示した。ステアーズとローズ (Steers & Rhodes, 1978) の欠勤に関するモデルにおいても、組織コミットメントは、従業員の出勤過程に含まれる、数多くの要素の中の一つに過ぎないとされている。

組織コミットメントと欠勤に相関が認められる場合には、それは負の相関であり (Smith, 1977; Steers, 1977a)、コミットメントの強い人は、組織に貢献しようとして、すすんで出勤するため、欠勤が少なくなるものと解釈される。しかし、マシューとザジャック (1990) のメタ分析では、出勤と組織コミットメントの間に 0.102 の弱い相関しか見いだされていない。前述のアンゲルとペリー (Angle & Perry, 1981) の研究においても、コミットメントと欠勤の間には有意な相関は認められなかった。

4-2-2-3 遅刻

組織コミットメントと遅刻の関係を扱った研究は少ない。組織コミットメントと組織効率の関係を調べた例として、アングルとベリー (1981) があるが、遅刻と組織コミットメントとの間には高い負の相関が見いだされている。組織コミットメントの高い者は組織に貢献しようと努めるため、自分から仕事に遅れるということは少ないものと解釈される。しかし、マシューとザジャック (1990) のメタ分析の結果では、組織コミットメントと遅刻は平均の相関が -0.116 と小さい。

興味深い結果としては、アルビとアーメド (Alvi & Ahmed, 1987) のパキスタンにおける調査がある。そこでは、独自に作成された尺度で測定された組織コミットメントと遅刻の間に正の関係が見いだされている。彼ら自身はこの結果に解釈を与えていないが、文化的な背景がどのような違いをもたらすのかという問題は、遅刻に関してのみならず今後の課題といえるだろう。

4-2-3 役割外行動

これまでにあげてきた組織コミットメントの影響は、組織での職務遂行に直接かかわるものである。しかしながら、カツツ (Katz, 1964) が指摘するように、組織を十分に機能させるには、このような与えられた役割を果たす以外の行動も必要である。とくに、職務上の正式な役割ではないが、自分の職場の人間を援助する、協同する、好意的に接する、そして、仕事をできるだけ無駄なく進めるといった行動は、組織市民行動 (organizational citizenship behavior) と呼ばれ、組織の潤滑油として機能し、組織効率の向上をもたらすものと考えられている。

組織コミットメントの組織市民行動への影響は明確である。組織コミットメントの高い者は組織市民行動をとることで組織に貢献しようとするのである。最近の研究でもそれはさまざまな対象と測定方法のもとで確認されている。

オレイリーとチャットマン (O'Reilly & Chatman, 1986) は、大学職員や学生を対象とした調査で、組織コミットメントの感情的な側面 (内在化, 同一視) と組織市民行動に有意な相関を見いだした。グレガーセン (Gregersen,

1993) は、病院に勤める看護婦、技師、事務職などのさまざまな職種の人々を対象に調査しているが、やはり組織市民行動と組織コミットメントの相関は有意であった。モリソン (Morrison, 1994) も、医療関係の事務職員を対象とした調査で同様の結果を得ている。組織市民行動の評価は、なお、グレガーセン (1993) とモリソン (1994) の調査では上司の評価によるものであり、オレイリーとチャットマン (1986) では自己評定と客観指標 (寄付金の額) が用いられていた。

4-2-4 その他

ここまでを示してきた組織コミットメントの影響は、組織にとっての利益につながるものだったが、組織コミットメントが従業員に及ぼす影響は、もっと幅広いものに違いない。しかし、組織コミットメントの影響についての研究は、組織効率と結びつく変数が対象となりがちで、それ以外の影響に関する研究は、極めて少ないといわざるを得ない。

従業員個人にとっての影響を扱った研究を紹介しておこう。

組織コミットメントが、従業員の認知過程に影響を及ぼすことを示したものにマウデイ (Mowday, 1981) の研究がある。他の従業員が組織を離れる理由を推測する際に、組織コミットメントの高さが、歪みをもたらすことを示した研究である。政府の登録ヘルパーと事務員を対象にした調査の結果は、組織コミットメントが高い従業員は、他の離職者の離職理由を、職場への不満足ではなく、他によりよい選択肢があったことに求めがちであった。

モリソン (1994) は、感情的コミットメント (affective commitment: AC) と規範的コミットメント (normative commitment: NC) が組織市民行動と正の相関を示すことを報告しているが、それと同時に、役割の捉え方にも影響することを見だしている。モリソン (1994) は、組織市民行動の行動項目について、それぞれの行動を自らの役割内とみるか役割外と見るかを調べ、AC と NC の高い人ほど、多くの行動を役割内と捉えていることを示した。コミットメントの高低が職務責任の捉え方に影響を及ぼし、それが組織市民行動をもたらすのである。

ベグレイとチャチュカ (Begley & Czajka, 1993) は、ストレスによって与えられる影響が、組織コミットメントの高さによって左右されることを示した。部局統合による解雇の噂がもたらすストレス状況において、ストレスによる個人への否定的影響が、組織コミットメントによって緩和されるのか、それとも増強されるのかが検討された。その結果、高いコミットメントは、ストレスがもたらす否定的影響から個人を保護することが見いだされた。マウデイら (Mowday et al., 1982) では、組織コミットメントが、個人に安心感や所属感を与えるとされていることを考えると、コミットメントがもたらす安定した精神状態が、ストレスの悪影響を防ぐ結果をもたらしたのであろう。

これまでの組織コミットメントの影響についての研究は、個人を基にした調査であっても、組織サイドの利害という視点から見た研究になりがちであった。これからは、従業員個人の福利にとって、組織コミットメントがどのような影響をもたらすのかという視点に立った研究を進める必要が強く感じられる。

4-3 | 組織コミットメントからの影響を左右するもの

前節では、組織コミットメントがもたらす影響を、直接的な相関のデータを基に論じてきた。全体として見ると、コミットメントの高い従業員は組織効率を高めるように振る舞うということは、おおむね正しかった。しかしながら、その影響が必ずしも大きいとはいいたいがたいことも示された。

従業員は組織コミットメントのためだけに働くのではない。職場における具体的な行動には、コミットメントのような組織への態度以上に大きな影響力をもつ要因が存在するだろう。また、組織コミットメントの影響が行動として現れやすい条件も存在するだろう。本節では、組織コミットメントからの影響を左右するさまざまな要因を取りあげて検討する。

4-3-1 組織コミットメントの測定の相違

第2章でも検討したように、組織コミットメントをどのように概念化するか

については、さまざまな議論がなされている。それに応じて、コミットメントを測定する尺度もまたさまざまにある。組織コミットメントからの影響を考える場合にも、このことは直接的なかわりをもつ。組織コミットメントからの影響を評価する際に、その基になる尺度が同一のものでなければ、一貫しない結果が得られたとしても、なんら不思議なことではない。ここでは組織コミットメントの測定の違いが、コミットメントのもたらす結果の評価に、どのような影響をもたらすのかを検討する。

4-3-1-1 OCQ

組織コミットメントの測定において、標準的な尺度として用いられてきたのがOCQである。仕事に関する多様なコミットメント概念を整理したモロー(Morrow, 1983)の研究においても、OCQは他のコミットメント概念の尺度に比べて高い信頼性を有していた。つまり、含まれる項目の均質性と安定性が高い、すぐれた尺度であるとされている。

しかしながら、第2章でも指摘したように、OCQには問題もある。項目の中に、組織コミットメントの結果変数として扱うべきものが含まれているという批判が多いのである(Reichers, 1985; DeCotiis & Summers, 1987)。とくに、「組織に残りたいという願望」を測定する項目は、離職の意志と極めて近いものといってもいいだろう。前節で離職への影響を検討したが、メタ分析の結果は、コミットメントと離職意志の間に -0.464 という高い相関を示していた。OCQの項目中に離職意志を問うものがあれば、相関係数が大きくなるのは当然である。離職意志との関係を扱った研究は割り引いて考える必要がある。

均質性が高いと考えられるOCQだが、さらに下位尺度にわけて結果との関係を検討した試みに、アングルとペリー(Angle & Perry, 1981)のバスの運転手を対象とした研究がある。彼らは、OCQを組織にとどまっていたい程度を測る下位尺度(残留コミットメント)と、組織目標を支持する程度を測る下位尺度(価値コミットメント)に分け、それぞれが組織効率の指標となる結果変数にどうかかわるのかを調べた。全体としてのOCQと離職意志、実際の離職率、遅刻率との相関係数は、順に、 -0.36 、 -0.48 、 -0.48 となり、すべて有意であった。コミットメントが高ければ、これらの逃避的行動指標が低くな

るのはすでに見てきた通りである。下位尺度について見ると、残留コミットメントと離職意志、実際の離職率の相関係数が -0.60 、 -0.64 と高い値を示したのに比べて、価値コミットメントとの相関は -0.28 (ns)、 -0.44 と低い値であった。OCQの残留コミットメントの項目は、やはり離職に関する指標と強く関連していることがここでも確認された。逆に、遅刻率は価値コミットメントの方が、残留コミットメントよりも強い関係にあった。それぞれの相関係数は、 -0.46 と -0.35 (ns)であった。価値コミットメントの方が組織に積極的に貢献しようとする側面を強く表すのであろう。

このように、OCQという一つの尺度の内部で認められた問題は、概念的な分類をより明確にうちだしたアレンとメイヤー (Allen & Meyer, 1991) の3尺度において、さらに鮮明に現れることになる。

4-3-1-2 ACS, CCS, NCS

最近の研究では、OCQに代わってアレンとメイヤー (Allen & Meyer, 1991) の3尺度が用いられることが多くなってきた。感情的コミットメント尺度 (affective commitment scale: ACS)、存続的コミットメント尺度 (continuance commitment scale: CCS)、規範的コミットメント尺度 (normative commitment scale: NCS) の3つである。これらの尺度による結果の違いを見ていくことにしよう。

メイヤーら (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson, 1989) は、大規模な食品サービス会社の支店長を対象として、感情的コミットメント (AC)、存続的コミットメント (CC) とパフォーマンスとの関係を調べた。結果は明快で、直属の上司が査定したパフォーマンスとACには正の関係が、CCとの間には負の関係が認められた。ACの高い者は、積極的に組織に貢献しようとするために、パフォーマンスも優れているが、CCの高い者は損得勘定の上で組織にとどまっているために、積極的に組織に貢献しようとはしないものと解釈された。

この結果は、メイヤーら (Meyer, Allen & Smith, 1993) の看護婦を対象とした調査でも確認されている。ここでは、ACS, CCS, NCSのすべてを用いて、非常に多様な結果変数との関係が調べられているが、上司の評定によるパ

フォーメンスとは、やはり AC が正、CC が負の相関を示していた。ハケットら (Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994) もバスの運転手の調査からほぼ同様の結果を得ている。

逃避的行動については、メイヤーら (1993) の看護婦の調査で、離職意志と意図的欠勤が AC, NC のどちらとも負の関係を示した。愛着や義務感で組織に結びついている人は、休んだり、辞めようと考えたりしないことを示す結果である。CC は離職意志とは関連していなかった。ハケットら (1994) も、看護婦を対象に、AC, CC, NC のすべてと離職意志の間の関係を調べ、 $- .42$, $- .08$, $- .24$ の有意な相関を見いだしている。離職意志と最も強く関係しているのは AC であり、次いで NC, CC という順である。

これらの結果から、AC が高い人は、愛着を感じている組織に貢献しようとするため、パフォーマンスが高く、逃避的行動は少なくなるものと解釈できる。NC も AC ほどではないが、組織への貢献をもたらす。問題は CC である。CC が高い人ほどパフォーマンスが低いという結果である。CC が高い、つまり、組織を辞めることが損失を招くと感じているからといって、それは組織への貢献という形では現れないのである。

組織に貢献しようとする気持ちを、より直接に表す組織市民行動との関係でも、この結論は支持されている。メイヤーら (1993) は、組織市民行動のいくつかの次元は、AC, NC と正の相関があるが、CC とは無相関であることを確認した。AC と NC が、組織市民行動と正の相関を示すことは、モリソン (Morrison, 1994) の医療センターの事務職員を対象とした調査でも認められている。また、AC と CC については、ショウアとウェイン (Shore & Wayne, 1993) の多様な職種の人々を対象とした調査でも、組織市民行動のいくつかの次元と AC には正の相関があり、CC とは負の相関があることが示された。AC の高い人は組織市民行動をよく示すが、CC が高くても組織市民行動は増えない、あるいはむしろ低くなるという結果である。

CC とパフォーマンスが負の関係にあることは、CC の高い人が職務を果たす能力に劣っているからかもしれない。しかしながら、職務を外れた組織市民行動においても、CC との正の関係は認められなかった。これは必ずしも能力の問題だけではないことを示唆している。必要から組織にとどまっている人は、

必要以上のことをしようとはしないのであろう。

4-3-1-3 服従、同一視、および内在化

組織コミットメントを3要素でとらえる試みとしては、第2章で紹介したオレイリーとチャットマン (O'Reilly & Chatman, 1986) のものもある。彼らの3要素とは、服従 (compliance)、同一視 (identification)、内在化 (internalization) である。彼ら自身、この3要素に対応した尺度を作成し、大学職員や学生を対象に、役割内行動 (職務)、役割外行動 (組織市民行動)、勤続意志、実際の離職との関係を検討している。結果は、同一視と内在化は役割内行動、役割外行動、勤続意志と正の関係にあり、離職と負の関係にあった。それに対して、服従は、勤続意志と負の関係にあるのみで、他の行動指標とは有意な関係は認められなかった。同一視と内在化は、アレンとメイヤー (1991) のACに近く、服従はCCに近い概念であることを考えると、この結果は、ACとCCに関して得られた結果と類似している。同一視や内在化は組織への貢献をもたらす。服従は、組織との交換関係、あるいは損得感情に基づく結びつきを表しており、CC同様、必要以上の働きをもたらさないということだろう。

オレイリーとチャットマンの3尺度は、ベッカー (Becker, 1992) においても使用されており、ほぼ同様の結果が確認されている。同一視と内在化は組織市民行動と正の関係に、離職意志とは負の関係にあった。それとは逆に、服従は組織市民行動とは負、離職意志とは正の関係が認められた。

4-3-1-4 レビニアクとアルトの尺度

組織コミットメントの測定問題の最後に、ベッカー (Becker, 1960) のサイドベット理論に基づいて作成されたレビニアクとアルト (Hrebiniak & Alutto, 1972) の尺度について考えたい。レビニアクとアルト (1972) の尺度は、コミットメントの功利的な (calculative) 側面を測定するものと考えられるので、CCSやオレイリーとチャットマン (1986) の服従と同様の結果が得られることが期待できる。しかしながら、メイヤーとアレン (Meyer & Allen, 1984) でも示されているように、レビニアクとアルト (1972) の尺度は、CCSよりもむしろACSやOCQと高い相関があり、功利的要素のみを測定しているとはいえ

ないのである。

マシューとザジャック (1990) のメタ分析では、OCQ とレビニアクとアルト (1972) の尺度の違いをモデレータとした分析が行われ、二つの尺度が比較検討されている。どちらの尺度も、評定パフォーマンスとは正の関係、離職意志、実際の離職という逃避的行動とは負の関係があることが示された。コミットメントのもたらす結果という点で、二つの尺度の違いが認められたのは離職意志のみで、OCQの方が離職意志と高い相関があるという結果であった。CCS や服従とは違う結果である。レビニアクとアルト (1972) の尺度は現在では使われることは少ないが、功利的側面以上に感情的側面を測定していることが、結果変数への影響という点からも確認されたといえるだろう。

4-3-2 モデレータ

組織コミットメントが行動的な結果となって現れるには、ある種の条件が必要なのかもしれない。あるいは逆に、組織コミットメントの影響を阻害する要因が存在するのかもしれない。ここでは、組織コミットメントからの影響を左右する代表的なモデレータを検討していこう。

4-3-2-1 キャリアステージ

組織に長く勤めることは、職務遂行能力や人間関係を含めた、多様な変化をもたらす。そうした変化は、組織コミットメント自体の変化のみならず、コミットメントの行動的な現れにも影響を及ぼすだろう。

コーエン (Cohen, 1991) は、メタ分析の手法を用いて、キャリアステージのモデレータ効果を検討した。組織コミットメントがパフォーマンス、離職、欠勤に及ぼす影響へのモデレータ効果が分析の対象である。キャリアステージは、年齢と勤務年数を基に3つのステージに分けられた。年齢では、29歳までが初期、30から39歳までが中期、40歳以上が後期とされ、勤務年数では、2年以内が初期、3年から9年が中期、10年以上が後期とされた。

パフォーマンスへの影響については、次のような予測が立てられた。キャリアステージの初期には、まだ職務遂行能力が発達していないために、組織コミ

ットメントの違いがパフォーマンスに反映されにくい。それに対して、キャリアステージの後期では、十分な職務遂行能力を有しているため、コミットメントの差がパフォーマンスの違いに現れやすくなる。そのために、後期になるほど、組織コミットメントとパフォーマンスの相関は高くなる。メタ分析の結果は、年齢で見た場合、中期と後期の相関の平均値が .05 と .23 となり、勤務年数を基にした場合、中期と後期の相関の平均値が .01 と .30 となった。初期についてはサンプルが少なすぎて分析の対象にならなかった。どちらも予測通り、後期の方が相関が高くなるという結果だが、相関の違いが有意だったのは、勤務年数を基にした場合だけである。ただし、キャリアステージの違いを考慮に入れてもなお、説明されないデータの分散の割合が大きく、他のモデレータの存在も示唆される結果であった。

離職については、実際の離職率と離職意志、組織にとどまっていたという残留意志の3つの指標にメタ分析が適用された。離職についての予測は次の通りである。キャリアステージの初期は、気に入った仕事を探す段階であり、心理的な理由で組織を離れることも多く、組織コミットメントは離職と結びつきやすい。それに対して、キャリアステージが進むと、投入したサイドベットの大きくなり、自身も安定した生活を求めるようになるため、コミットメントは離職にあまり影響しなくなる。つまり、後期ほどコミットメントと離職の相関は低くなるという予測である。分析の結果はこの予測を支持しており、キャリアの初期に比べて中後期では、離職の3指標のすべてでコミットメントとの相関が低くなることが確認された。離職に関しても、パフォーマンスと同様に、データに説明されない分散が大きく、他のモデレータの存在が示唆される。

欠勤についてのメタ分析の結果からも、キャリアステージが進むにつれ、組織コミットメントと欠勤の関係が強くなっていくことが確認されている。キャリアステージの初期には、仕事をとりまく環境変数の影響が顕著で、コミットメントはあまり効果をもたない。それに対して、キャリアが進むと、目先の課題の性質はそれほど重要ではなくなり、組織へのコミットメントのような一般的な態度が重要になってくるため、欠勤とも強く関係するようになると考えられた。

要約すると、パフォーマンスと欠勤については、キャリアステージが進むほ

ど組織コミットメントの影響は大きくなる。それに対して、離職については、キャリアステージが進むほど組織コミットメントの影響は小さくなるのである。

ワーベルとグールド (Werbel & Gould, 1984) も、看護婦を対象とした調査で、勤務期間の長さのモデレータ効果を検討している。ワーベルとグールド (1984) は、勤務年数が1年以内の看護婦においては、組織コミットメントと離職に有意な関係を見いだせなかったが、1年以上勤務している看護婦では、コミットメントが高いほど離職しにくいという結果を得た。組織参入初期のコミットメントは、組織に関する、必ずしも正確とはいえない難い情報に基づいており、現実の経験によって動揺しつつあり不安定である。また、心理的愛着の形成に必要な時間が十分に経過していない。そのため、初期のコミットメントは、勤務年数が長い看護婦のコミットメントとは質的に異なるものであり、離職とはそれほど結びつかないと解釈された。

前述のコーエンのメタ分析の結果は、キャリアステージが進むほど、組織コミットメントと離職の関係は弱くなるというものだった。ワーベルとグールド (1984) の結果は、一見コーエンの分析に反するようにも見える。しかし、勤務期間の分け方を比べてみると、ワーベルとグールド (1984) の場合、1年以内とそれ以上に分類しているのに対して、コーエンは2年以内、3年から9年、10年以上という3分類を行っているという相違がある。ワーベルとグールド (1984) のデータを詳しく見ると、1年以上勤務している看護婦の中では、勤務年数が1年から2年の間で、組織にとどまる者と去る者のコミットメントの違いが顕著になっている。勤務期間が2年以上になると、その差はずっと小さくなっているのである。つまり、勤務期間が1年から2年の看護婦のデータをもとに、勤務期間が長くなると組織コミットメントは、離職と強くかかわるようになると結論されていたのである。この時期は、コーエンの分類では初期に当たり、コミットメントと離職が強く関係する時期である。結果に対立はない。

しかしながら、組織参入初期に測定されるコミットメントが、勤務年数の長い従業員のものとは質的に異なっているという、ワーベルとグールド (1984) の指摘は、コミットメント研究全体にとっても、大きな意義をもつものではないだろうか。ひとたびコミットメントの尺度が開発されれば、それをを用いてコミットメントを数値化できる。そうなると本来、質的に異なるものを、量的比較

の対象にしてしまうという錯誤を犯す可能性が生まれる。組織参入初期のコミットメントが何を意味するのか、どのように変化、発達するのか、どの時期になると離職などの組織にとって重要な行動や態度を予測するようになるのかといった問題についての十分な答はまだ得られていない。これらは今後重要な研究課題となるだろう。その一部は第5章第4節の組織社会化についての議論で扱われている。

4-3-2-2 経済的必要

配偶者が働いているかどうか、学校に通う年齢の子供がいるかどうかなど、経済的必要を左右する要因は多い。その結果として経済的必要が変化することは、仕事に対する態度や行動に影響することになる。例えば、経済的必要が高まると、働き手の仕事への関与が強くなることが、ゲールドとワーベル (Gould & Werbel, 1983) による市の職員の調査で確認されている。共働きよりも働き手は一人の方が、共働きなら子供のいる方が、仕事へのかかわりは強くなるという結果である。

このように、経済的必要は仕事に対する態度に直接影響を与えるが、それ以外にも、仕事への態度が行動に現れる過程にも影響する。モデレータとしての影響である。たとえば、ドーランら (Doran, Stone, Brief & George, 1991) は、経済的必要が小さく、一つの職務にとどまる必要が少ないと、仕事への満足が離職意志に結びつきやすくなることを見いだしている。

組織コミットメントについてはどうだろうか。組織コミットメントがパフォーマンスに及ぼす影響に、経済的必要がモデレータとして働くかどうかを検討した試みがブレットら (Brett et al., 1995) である。組織コミットメントと製造業の営業担当者の販売額との関係がモデレータ分析の対象である。経済的必要は、結婚しているかどうか、配偶者の雇用状態、21歳以下の子供の有無、本人の仕事収入が家計収入全体に占める割合、現在の仕事と同等の仕事のみつけられるかどうかを考慮した指標で測定された。パフォーマンスを目的変数とする階層的重回帰分析の結果、経済的必要と組織コミットメントの交互作用がパフォーマンス予測の規定力を上げた。いい換えると、経済的必要が小さいと、組織コミットメントの強さがパフォーマンスに反映されやすいことを示す結果

である。ブレットら (1995) はこの結果を、経済的必要が小さいと、態度と行動の整合化傾向が強くなるからであると解釈している。逆にいえば、経済的必要が大きいとそのような整合化傾向が働く余地がなく、コミットメントが行動に現れにくくなるのである。この結果は、前述のドーランら (1991) の研究とともに、経済的必要が小さいとき、仕事や職場にかかわる態度が行動に現れやすくなることを示すものである。

4-3-2-3 交換イデオロギー

組織に深い愛着を感じていても、それをどのように行動として現すかは、人によって違いがある。そうした違いをもたらすものに交換イデオロギー (exchange ideology) がある。交換イデオロギーは、アイゼンバーガーら (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986) の調査では、「従業員は組織が支援してくれる程度に応ずるように働くべきである」という態度として測定されている。このイデオロギーは、援助してくれた人には援助で応えるべきであるという、返報性の規範 (norm of reciprocity) の受容を意味している。アイゼンバーガーら (1986) の高校教師を対象とした調査では、組織が職員の働きを評価し、福利を気にかけてくれていると感じる度合いを、組織からの支援認知 (perceived organizational support: POS) という概念にまとめ、POS が欠勤に及ぼす影響を対象として、交換イデオロギーがモデレータとして働くかをどうかを検討している。アイゼンバーガーら (1986) の得た結果は明快で、交換イデオロギーの低い人は、POS と欠勤の関係がほとんど認められないのに対して、交換イデオロギーの高い人は、POS が高いほど欠勤が少なくなった。交換イデオロギーが高いことが POS を行動に導くのである。

POS は欠勤以外にも、パフォーマンスや組織市民行動とも強く関係することが示されており、従業員の組織への貢献を扱うには、コミットメントによるアプローチよりも優れていると主張する論者もいる (Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990; Shore & Wayne, 1993)。コミットメントとの比較はともかく、ショウアとウェイン (1993) では、POS は AC と $r = .64$ の強い相関を示している。これは、コミットメントの感情的な成分が、組織からの支援によってもたらされることを示唆している。それならば、POS 同様、AC の行

動への発現にも交換イデオロギーはモデレータとして働くことが期待できる。

4-3-2-4 職業イメージ

職業に対して抱いているイメージも、職務態度とパフォーマンスの関係のモデレータとして働くことがある。組織コミットメントを直接扱ってはいないが、仕事への関与 (job involvement) とパフォーマンスの関係について、バーンボウムとソマーズ (Birnbaum & Somers, 1986) が行った看護婦を対象とした調査を見てみる。バーンボウムらは看護婦を職業イメージにしたがって4つのグループに分類し、それぞれの仕事への関与とパフォーマンスの関係を調べた。得られた結果は、看護婦という仕事にプロフェッショナルなイメージをもつ者は、仕事への関与が高い場合に、患者への直接的なケアにかかわる仕事 (dirty work) のパフォーマンスが低くなるというものだった。

仕事へのかかわりが強くても、職業イメージに合わない内容のものには積極的に取り組もうとしないことを示す結果である。組織コミットメントとのかかわりを考えてみると、職業イメージに合う仕事を与えられたとき、組織コミットメントの強さが仕事に反映されることが予想される。逆にいえば、職業イメージに合わない職務を与えられると、コミットメントは逆に仕事への取り組みを低下させるのかも知れない。

4-3-2-5 その他

前述したもの以外にもモデレータとして働く要因は数多く存在するだろう。マッシュューとザジャック (1990) の組織コミットメント研究のメタ分析では、コミットメントがもたらす結果に影響するモデレータの候補がいくつかあげられている。

まず、パフォーマンスへの影響については、給与の支払方法 (pay policies) と役割の明瞭さがモデレータになるという仮説が提示されている。レビニアクとアルト (1972) の尺度で測定される計算的コミットメントについては、給与の支払い方法が、OCQで測定される態度的コミットメントについては、役割の明瞭さがモデレータになるという仮説である。

能率給のように、パフォーマンスと給与額が直結する場合には、計算的コミ

ットメントとパフォーマンスが強く相関するのに対して、固定給のようにその関係が弱い場合には、計算的コミットメントとパフォーマンスの相関は小さくなる。役割の明瞭さについては、自分の役割がはっきりしている場合の方が、不明瞭な場合よりも態度的コミットメントとパフォーマンスの関係が強くなると考えられた。

コミットメントの遅刻への影響については、遅刻への対処の仕方が、モデレータとして働く可能性が示されている。遅刻に金銭的な損失がともなう場合には、計算的なコミットメントが遅刻に結びつくのに対して、ことばによる叱責のような、形には残らないが人目につく処罰をうける場合には、態度的なコミットメントが、遅刻に影響を及ぼすという仮説である。これらはあくまで仮説であり、真偽のほどは今後の実証的な研究で明らかにすべき課題である。

以上のような研究事例を鳥瞰すると、雑然とした印象が残らざるを得ない。モデレータを整理する必要がある。また、コミットメントの行動的な発現を促す条件はこれ以外にもおそらく存在するだろう。既存のモデレータを整理したり、さらに新たなモデレータを明らかしようとする作業においては、モデレータに統合的枠組みを与える理論構築が必要になってくるだろう。その作業は、影響を及ぼす結果変数の性質を考慮したものになるはずである。

4-3-3 他の対象へのコミットメントとの関係

コミットメントの対象は組織だけではない。モロー (Morrow, 1983) は、仕事に関するコミットメントには、価値、キャリア、仕事 (job)、組織、組合の5つの対象が存在するとしている。ライヒャーズ (Reichers, 1985) は、さらに、組織がさまざまな構成単位からなる複合的な存在であることをもとに、組織へのコミットメントも、複数の対象からなる複合的なものとしてとらえる必要があることを提案している。

近年の組織コミットメント研究の一つの特徴は、組織コミットメントをそれ単独のものとして扱うのではなく、仕事をとりまく他のさまざまな対象へのコミットメントとの関係の中で理解しようとしていることである。

組織コミットメントがもたらす影響も、他のコミットメントとの関係を考慮

に入れたものでなければならない。ここではまず、コミットメントの対象によって、影響が強くなる結果変数があることを論じる。次いで、複数のコミットメントがもたらす葛藤と協調の関係を問題とする。

4-3-3-1 コミットメントの対象と結果の対応

組織コミットメントとの概念的な区別も含めて、もっともよく比較されてきた概念が仕事への満足 (job satisfaction) である。組織コミットメントの対象は勤務している組織だが、仕事への満足の対象は現在従事している仕事である。この対象の違いは、当然、それぞれが及ぼす影響の違いとなって現れてくる。

ショウアとマーチン (Shore & Martin, 1989) は、銀行の出納係と病院のプロフェッショナルスタッフを対象とした調査で、組織コミットメントと仕事への満足のどちらが、パフォーマンスや離職意志と強い関係にあるのかを比較検討している。単純相関と重回帰分析のどちらにおいても、結果は明瞭で、どちらのサンプルのデータを見ても、パフォーマンスは仕事への満足と、離職意志は組織コミットメントと強くかかわっていた。

パフォーマンスは仕事への満足のような、現在従事している仕事への態度と強く関係するのに対して、組織コミットメントは離職のような、組織にかかわる結果変数と強く関連することは、他の数多くの研究でも確認されている (ex., Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974; Wiener & Vardi, 1980; Jackofsky & Peters, 1983)。

この結論に反する事例としては、デコティスとサマーズ (DeCotiis & Summers, 1987) がある。仕事への満足の方が組織コミットメントよりも実際の離職行動をよく予測するという結果が報告されているのである。彼らの研究では、離職の65%が組織に入った初めの8ヶ月以内に生じている。キャリアステージのモデレータ効果の箇所でも論じたが、この時期のコミットメントは非常に不安定である。組織への愛着が発達するのに十分な時間が過ぎていない。そのため、現在従事している仕事に関する態度が、より強い影響をもつのも不思議なことではない。コミットメントの方が、離職と強くかかわりはじめるのはもっと時間がたってからなのであろう。

組織と仕事に加えて、キャリアを対象としたコミットメントも含めて、離職

との関係を調べたのがブラウ (Blau, 1985) の研究である。キャリアへのコミットメントを、組織コミットメントや仕事への関与 (job involvement) と比較して、概念の整理を試みる中で、それぞれの概念と離職の意志との関係が調べられている。対象は看護婦であった。結果は、キャリアコミットメントは、看護婦という職業をやめようと考えたり、別の職業を探すつもりであるといった、自分のキャリアを捨てる意志と関係があるのに対して、現在の職場での仕事をやめようとする意志とは無関係であることが示された。逆に、組織コミットメントや仕事への関与は、現在の職場での仕事をやめようとする意志とは関係があるが、キャリアそのものを捨てる意志とは無関係であるという結果が得られた。キャリアへのコミットメントもまた、キャリアに関係する結果に強い影響を及ぼすのである。

このように、組織、仕事、キャリアに対する態度は、それぞれの対象に直接かかわる行動に強い影響を及ぼすことが示されてきた。こうしたコミットメントの対象と結果の関係を最も直接的に、明瞭な形で検討したコーエン (Cohen, 1993) の研究を紹介しよう。

調査対象は3つの製造業組織のホワイトカラーである。職業、組織、仕事、組合の4つに対するコミットメントと、それぞれを辞める意志との関係を調べることが目的である。組合についてのみ、組合効率 (union effectiveness) との関係が検討された。コミットメントの尺度としては、オレイリーとチャットマン (1986) の尺度に修正を加えたものが使用された。服従の項目が辞める意志と直接かかわりをもつことを考慮して、所属 (affiliation) を測定する項目に変更された。所属はコミットメントの対象に属しているという感覚を意味する。コーエン (1993) のユニークなところは、このコミットメント尺度を4つの対象について、まったく同じように適用した点である。回答者は、同じ文章の一部を、職業、組織、仕事、組合と読み替えて、あてはまるかどうかを回答していくのである。

コーエンの予測は、4種のコミットメントはそれぞれの対象を辞める意志 (組合については組合効率) ともっとも強く関係するというものだった。単純相関と重回帰分析の結果は、組織、仕事、組合については予測通りであった。組織へのコミットメントは組織を辞める意志と、仕事へのコミットメントは仕

事を辞める意志ともっとも強い関係があった。組合へのコミットメントは組合効率ともっとも強くかかわっていた。唯一、職業を辞める意志について、仕事へのコミットメントの影響が最も強くなっており、予測とは異なる結果であった。

この結果は、おおむねコミットメントは、その対象に直接関係する行動に強い影響を及ぼすという考えを支持するものであった。しかしながら、職業についてあてはまらなかったことは問題である。たとえば、会社員が会社を辞める場合を考えてみよう。組合は別としても、それは組織をやめるのか、職業をやめるのか、現在従事している仕事をやめるのか、一体どれが正しいのだろう。多くの場合、それらを区別する意識は、未分化なままであるというのが、実像に近いのではないだろうか。何らかの事情でそうした区別をする必要が生じて、はじめて独自の対象としての意識が形成されるのだろう。コミットメントの対象をいくつにするのが適当なのかという議論もあるが、それはむしろ、仕事をとりまく環境を、各個人がどのように分節化しているか、という視点で取りあげるべき性質のものである。たとえば、顧客との接点で仕事をする営業の職務に従事する者にとっては、顧客は一つのコミットメントの対象となる。また、親会社や子会社とのかかわりの中で仕事をすれば、それぞれがコミットメントの対象になる。コミットメントをそのように見れば、それぞれの就労環境で、どのような対象へのコミットメントが要請されるのかを、明らかにしながら考えることが必要となる。

4-3-3-2 葛藤と協調

さまざまな対象をもつコミットメントは、相互にどのような関係にあるのだろうか。組織コミットメントのもたらす結果を考える上で、他の対象へのコミットメントは、どのような影響をもつのだろうか。ここでは、他の対象へのコミットメントが組織コミットメントに相反する影響を及ぼす葛藤と、それぞれがプラスに働きあう協調の2つの視点から考えていきたい。また、この問題は多重コミットメントの問題として第5章第5節でも取りあげているので、こちらも参照されたい。

仕 事 現在従事している仕事へのコミットメントと組織コミットメン

トが鋭く葛藤関係にあることは少ない。想定できるのは、仕事は気に入らないが、今の組織にいたい、あるいは、仕事は気に入っているが、この組織は辞めたいという場合である。もちろん、仕事にも組織にも満足でき、深くコミットできるのがもっとも幸福な状態であろう。

ブラウとボール (Blau & Boal, 1987) は、このような仕事への関与 (job involvement) と組織コミットメントの相互作用について、一つのモデルを提示している。離職と欠勤への影響が対象である。ブラウとボールは従業員を組織コミットメントと仕事への関与のそれぞれについて高低に分け、4通りの組み合わせを考えてタイプ分けを行っている。

まず、組織コミットメントも仕事への関与も高い人である。ブラウとボールはこういう人々をスター (institutionalized stars) と呼ぶ。彼らは仕事に熱心で、組織にも尽くそうとする。組織にとって要になる人である。欠勤することも少なく、欠勤する場合は主として健康上の理由である。彼らは自ら進んで辞めることは少ないが、辞められると組織には大きな打撃となる。

次のタイプが、仕事への関与は強いが、組織へのコミットメントの低い人である。彼らは仕事には熱心に取り組むが、組織のことがらには関心が低く、一匹狼 (lone wolves) と呼ばれる。彼らが示す欠勤は、自身のキャリアを高めるための活動や、よりよい条件の職場を探すための活動に費やされる場合が多い。組織コミットメントは低いいため、条件のよい職場が見つければ躊躇なく移っていく。

3番目のタイプは仕事への関与は低い、組織コミットメントは高い人である。このタイプの人にとっては仕事はそれほど重要ではなく、組織に所属していることが重要である。会社人 (corporate citizen) と呼ばれる。彼らは、組織の規則を破ろうとはしないが、仕事への関与が低いので、規則に従った休みはきちんと取ろうとする。当然、組織を自発的に辞めようとは考えない。

最後に、仕事への関与も組織コミットメントも低いタイプの人がある。仕事にも熱心に取り組まず、組織にも愛着を感じていない。無関心従業員 (apathetic employees) と呼ばれる。彼らは、制裁のないかぎり欠勤しようとし、他により条件があれば容易に移っていく。組織にとっては離職して欲しい人々である。

このモデルには実証的な支持もある (Blau, 1986; Blau & Boal, 1989; Mathieu & Kohler, 1990). しかし, ヒュースリッドとデイ (Huselid & Day, 1991) はそれらの研究のデータの統計的な取り扱いに疑義をとえ, 彼ら自身の分析方法で追試した結果, 離職に対して, 仕事への関与と組織コミットメントの交互作用は有意な効果をもたないという結果を示した.

このように, ブラウとポール (1987) のモデルは, 必ずしも正しいと結論づけられないが, 仕事と組織へのコミットメントの相互作用の可能性を提示したものととして, 今後の一つの研究方向を指し示している.

職 業 職業へのコミットメントは, 組織コミットメントと葛藤とまではいかなくとも, 相反する傾向があると主張されることがある. とくに, 医者や弁護士などの高度な知識や技術を必要とする, いわゆるプロフェッションと呼ばれる職業に就いている人々の, 職業と組織へのコミットメントが問題となる.

リッツァーとトライス (Ritzer & Trice, 1969) は, 人は職業か組織のどちらかにコミットすることを仮定し, 社会的に価値の高い, プロフェッションへのコミットメントを有する人は, 組織へのコミットメントが低くなると主張している. 逆に, 社会的に価値が低く, コミットできないような職に就いている人は, 組織や組合などにコミットメントの対象を求めるともいっている. 興味深いことに, リッツァーとトライス (1969) は人事担当管理者を対象とした調査で, 組織へのコミットメントと職業へのコミットメントが $r = .30$ の有意な相関を示す結果を得ている. 彼らはこの結果に, 人事管理は組織と職業に同程度のコミットメントを示すような職であるという解釈を与えている. しかし, 彼らの論理は破綻している. 基本的には, 限られたコミットメントを, 対象に割り振るという考え方なので, 正の相関がでてはいけないのである. 正しくい直せば, リッツァーとトライス (1969) の結果は, 組織コミットメントと職業コミットメントの一方が高ければ他方も高くなるという関係を示す結果である.

同様の結果は, バートル (Bartol, 1979) の, コンピュータのスペシャリストを対象にした調査においても見いだされている. プロフェSSIONナリズム (プロフェッションへのコミットメント) と組織コミットメントに正の関係が認められたのである. 他にもプロフェSSIONナリズムと組織コミットメントに負の

関係を認めない研究がある (Aranya & Jacobson, 1975; Shoemaker et al., 1977).

しかし、レビニアクとアルト (1972) やブリーフとアルダグ (Brief & Aldag, 1980) では、プロフェッショナルリズムの指標としての教育の程度は、組織コミットメントと負の関係にあることが示された。確かに、教育水準が組織コミットメントに負の影響を及ぼすことが報告されることはある (ex., Steers, 1977a)。しかし、第3章でも示したように、教育の影響は単純ではなく、プロフェッショナルリズムの指標としては疑問が残る。

現在のところ、プロフェッショナルリズムと組織コミットメントは、どちらかといえば協調的にはたらくことを示す場合が多いようである。

組織外の個人生活 組織コミットメントは、家庭に代表される組織外の生活へもさまざまな影響を及ぼす。組織のことにかかりきりになってしまい、家庭を顧みない会社人間の姿は組織コミットメントの悪影響の典型である。

ロムゼック (Romzek, 1989) は、行政機関で働く職員を対象にした調査において、組織コミットメントが組織外の個人生活やキャリアの進展に、どのような影響を及ぼすのかを調べた。尺度としては、エチオニ (Etzioni, 1961) をもとにした組織への関与 (organizational involvement) を測る尺度が用いられた。ロムゼック (1989) の研究の焦点は、さまざまな対象へのコミットメントを理解するうえで、一定量のコミットメント資源をさまざまな対象に割り振るという考え方が妥当かどうかである。職業や組合などの対象へのコミットメントを考えるとときにも、この考え方は一つの大きな底流をなしている。重回帰分析の結果は、組織への関与が強いほど、仕事以外の生活やキャリアへの満足も大きいことを示すものだった。組織へのかかわりの強さは、組織外での生活に干渉するというよりは、むしろよい影響をもたらす波及効果があったのである。

全体的なコミットメント資源の総量は確かにあるのかもしれない。しかし現実には人は必ずしもそのすべて使っているわけではない。おそらく、その資源に余裕があるうちは、一つの対象へのコミットメントが、他の対象へのコミットメントに波及効果を及ぼすことは十分ありうることなのだろう。

以上、仕事、職業、個人生活へのコミットメントとの関係を論じてきた。複数の対象へのコミットメントが必ずしも葛藤を生ずるとは限らないことはもはや明らかだろう。

今後もコミットメントの多重性の研究は続けられるだろうが、一つの統合的な視点を示しておきたい。それは、ライヒャーズ (1985) が組織コミットメントの多重性において示した視点と同じものだが、役割を重視する視点である。さまざまなコミットメントの対象はそれぞれにある種の行動を要求してくる。組織であればそれは仕事をこなすという役割が主たるものである。そうした要求がお互いに整合するものなら基本的に葛藤は生じないはずである。どれかの要求に応じれば別の要求に応えられないならば、そこには葛藤が生じる。また、一つの要求に応えることが別の要求を満たすということもありうる。組織で仕事をこなすことが、組織での昇進と自身のプロフェッショナルな技能に磨きをかけることにつながれば、仕事、組織、キャリア (職業) の3者からの要求を同時にかなえることになる。よって、多重コミットメントが可能かという問題は役割間の整合性の問題となる。そこに、各個人が何を求めるか、何に価値をおくかという要素を加える必要はあるかもしれない。

加えて、やはりコミットメント資源への配慮も必要だろう。ロムゼック (1989) の研究が何を示そうと、過労死を目の当たりにしている国民には資源の総量は重い現実である。役割がいかに整合しようと、役割の過重は否定的な影響を及ぼすに違いない。

このように見てくると、コミットメントの多重性の研究は、役割ストレスの研究とのかかわりに意義を見いだせるはずである。その場合の役割は狭い意味での組織における役割のみならず、個人生活を含めた生活領域全般を扱うものでなければならない。

なお、ここでは、組合へのコミットメントとの関係にはふれなかった。この点については、第5章第5節で詳しく論じるので、そちらを参照されたい。

4-4 | 組織コミットメントの功罪

これまで検討してきたことから明らかなように、組織コミットメントが与える影響については、主として組織効率という点からの検討が多かった。パフォーマンスは高ければよく、離職や欠勤、遅刻などの逃避的行動は少なければ

よいということが、暗に仮定された研究がほとんどである。従業員個人にとっての組織コミットメントの意義は十分に論じられているとはいえない。

それに比して、会社人間がジャーナリストに扱われる場合、その多くは会社人間の悲哀や、いかにして会社人間を脱したかというエピソードの紹介に終始することが多い。いくら会社にコミットしても、会社はそれに報いようとはしないので、過剰にコミットすることなく、自立できるようにしなさいといわんばかりである。

こうした落差をなくすためにも、組織コミットメントがもたらす否定的な側面の研究を含めた、従業員個人にとってのコミットメントの意義を検討することが必要である。この節では、組織コミットメントがもたらす影響の肯定的側面と、否定的側面の両方を検討していこう。この両面について詳しく論じたマウディら (Mowday, Porter & Steers, 1982) とランドール (Randall, 1987) の研究を中心に議論を進めることにする。

4-4-1 肯定的結果

マウディら (1982) は、組織コミットメントがもたらす肯定的な結果として、まず、所属感の高まり (enhanced feelings of belonging)、安心 (security)、人生における目的、好ましい自己イメージをあげている。マズロー (1954) の欲求の階層説でも主張されるように、集団への所属は人の基本的な欲求である。コミットメントはそうした所属感を高め、安心を与えてくれる。そのことがさらに高次の欲求へと人を導いてくれる。組織での役割を与えられることによって、人生の方向づけや目的を得て、迷うことなく日々を過ごすことができるようになる。また、社会的に認められた組織の一員となることで、自らの社会的アイデンティティを確立し、好ましい自己イメージを形成することができる。

ランドール (1987) は、コミットメントの強い従業員は、会社において努力を惜しまず働き、忠誠を尽くすために、会社の側もそうした貢献に報いようと、報酬や権力を与えやすくなることを指摘している。当然、昇進も早くなりやすく、それがますます組織へのコミットメントを強めることになる。

コミットメントの強い者は、競争相手である他の組織の雇用者にとっても魅

力的に映る。その効果は、組織内でのその人の地位が外部によく見えるときに一層強くなる (Mowday et al., 1982)。これは、万一、組織を移ることを考えたとき非常に有利に働くだろう。

マウディら (1982) はまた、職場集団への影響について次のような利点をあげている。コミットメントの強い従業員は、欠勤や遅刻のような逃避的行動が少ないために、仕事の中断が少なくなる。労を惜しまず仕事をするので職場としての効率も高くなる。本章第2節でも紹介した組織市民行動を通じて、職場の潤滑油として、集団が円滑に機能するように気を配ることもあげてよい。マウディら (Mowday, Porter & Dubin, 1974) は、銀行の支店間の比較で、組織コミットメントが高い支店ほど業績が高いことを見いだしている。業務内容の相互依存度が高い場合、組織コミットメントが強いと職場集団の凝集性が高まり、効率よく仕事が進むのである。

組織コミットメントが、組織全体にもたらす利点もある。各個人が組織に貢献しようと努力し、離職、欠勤、遅刻などの逃避的行動を少なくすることによって、全体としての組織効率が高まり、無駄のない組織運営が可能となる。また、従業員を通じて組織のイメージは外の社会にも影響を与えているが、コミットメントの強い者は、自分の組織を肯定的に語ることで、組織の良いイメージを広めることにも貢献する。それが、その後の質の高い従業員を集めることにもつながるのである。

4-4-2 否定的結果

組織コミットメントが強いことは、必ずしも良い結果ばかりをもたらすのではない。コミットメントの否定的な影響として、マウディら (1982) とランドール (1987) のどちらもがあげるのが、一つの組織にとどまることからくる停滞である。つまり、キャリアが発達せず、成長の機会が失われるのである。また、かなり以前から指摘されていることとして、創造性が失われたり、新しいものや変化に対して強く抵抗するようになるという問題もある (Merton, 1938; March & Simon, 1958; Thompson, 1965)。こうしたことが生じないようにするのが管理の一つの目標でもあろう。

組織コミットメントの影響は、家庭を含む組織外の社会関係にもおよぶ。ストレスや緊張をもたらすのである。いわゆる極端な会社人間になると、仕事にほとんどの時間とエネルギーを費やし、仕事以外の人間関係を省みなくなってしまう。これは、本人にとっても、周囲の人にとっても重大な問題である。このような悪影響は、夜間や週末にも仕事することを要求される、プロフェッショナルな職種の場合や、結婚して子供がいる場合に強くなる。シェイン (Schein, 1978) は、組織に深くかかわる大学の教官 (academics) や科学者が家庭をあまり省みないのに対して、エンジニアではその逆のパターンが現れることを示した。バートロウムとエヴァンス (Bartolome & Evans, 1979) は、管理職に就く者が、仕事と家庭の両方へのコミットメントを高くもつことは可能だが、そのようなパターンを示す場合でも、仕事の方に倍の時間とエネルギーを当てることを見いだしている。家庭への関心が仕事の妨げになることはまだだが、仕事への関心は家庭生活や余暇の時間にまで及ぶ。

組織の内部においても、一人で仕事量を増大させるために、同僚から仕事の足並みを乱す者 (rate-bluster) と見られることがある (Etzioni, 1961)。同僚と結束することが少なくなることもある (Whyte, 1956)。

まとめれば、組織が人生の中心となり、仕事の過重によって個人生活へのエネルギーが残らず、仕事とそれ以外の生活とのバランスがとれない状態に陥ってしまうのである。もちろん、ロムゼック (1989) が示すように、組織へのかかわりが、家庭での生活に満足をもたらすという、波及効果を示すこともある。コミットメント資源に余裕があるかどうかはその決め手となるのだろう。

職場集団への好ましくない影響として、マウディら (1982) は、創造性と適応性の減退をあげている。また、コミットメントが高い集団では、集団思考が働き (Janis, 1972)、組織の目標や方針に疑義をとええるような新たな考えや価値、技術を受け入れにくくなる。これは、職場集団以外の人と頻りに接触したり、新メンバーの加入によって集団が大きくなることで、ある程度は解決される。

個人レベルで生じる創造性や適応性の減退は、組織全体にも及ぶ。組織としての柔軟性が失われ、過去の方針ややり方にとらわれ、決まったことしかしないという結果をもたらす (Salancik, 1977)。とくに、組織のトップクラスが強い組織コミットメントをもつ場合には、組織全体にとって悲惨な結果を招くこ

ともある。シェイン (Schein, 1968) は、組織が適応性と革新性を維持したいのなら、同調者 (conformists) を雇うのを避けるべきであるという忠告をしている。

また、職場集団の目標と、より大きな組織レベルでの目標が一致しないような場合、集団内により大きな組織への強いコミットメントをもつ人がいることは、集団にとっては脅威と感じられ、他のメンバーからの疎外や圧力が生じることにもつながりかねない。

組織コミットメントは離職や欠勤を減少させる効果をもつが、それがいつも組織にとって好ましい結果をもたらすとは限らない。ダルトンら (Dalton, Krackhardt & Porter, 1981) は、機能的な離職、つまり辞めてもらった方が組織にとってはメリットになるという離職があることを主張している。ランドール (Randall, 1987) も、組織は組織に強く結びついた人間を引きつけるが、組織にとって本当に必要な人間を引きつけるとは限らないと述べている。

最後に、もっとも重大な許容しがたい否定的な影響として、違法行為、犯罪行為への加担があげられる。コミットメントが異常に高まると、個人的な倫理感が麻痺してしまい、企業犯罪などの違法、犯罪行為へ加担することにつながる。その結果は、組織にとってとり返しのつかない損害をもたらすことになるのである (Randall, 1987)。

4-4-3 適度なコミットメント

前述のように、組織へのコミットメントにはメリットもデメリットもある。否定的な影響を考えると、組織にはコミットしたくなくなるかもしれない。ブラウとボール (Blau & Boal, 1987) のいう一匹狼として、仕事にのみ専心するべきなのだろうか。しかし、そうすれば、コミットメントのメリットも得られなくなってしまう。

ランドール (1987) は、コミットメントの強さと、その結果の望ましさの関係は逆 U 字型の関数になり、強すぎもせず、弱すぎもしない、最適なコミットメントの水準が存在すると主張している。最適な水準とはどのような水準なのだろうか。

4-4-3-1 肯定的結果

適度なコミットメントから得られるメリットは、コミットメントが強い場合と同じく、組織への忠誠心と義務感の増大 (Wiener & Vardi, 1980)、所属感、安心 (security)、効力感の増大 (Mowday et al., 1982) がもたらされることである。しかし、この水準のコミットメントは、組織への無制限の忠誠心を意味するものではない。組織に完全に飲み込まれてしまうことを避け、個人としてのアイデンティティを保とうとする。組織の中心的な価値や規範は受け入れるが、全面的にというわけではなく、本質的でなかったり、有害であったりするものは受け入れずに、個人としての価値観を維持しているのである。

組織の側も、コミットメントの強い従業員同様に、組織への貢献を通じて直接の利益を受ける。離職の意志が抑えられ、勤務年数が長くなることは、組織にも個人にもよい面が多い。

4-4-3-2 否定的結果

適度とはいっても否定的な側面が存在する。より強く組織にコミットした従業員に比べると、トップへの昇進の遅れや不確かさがともなう (Mowday et al., 1982)。組織以外にもコミットメントの対象をもつ傾向にあるため、それらを妥協させることの難しさを経験しなければならなくなる (Katz & Kahn, 1966)。

組織にとっては、組織の円滑な機能にとって重要な組織市民行動を積極的にしようとしないうことがまずあげられる。コミットメントの対象が組織の内外にも存在するため、要求にバランスをとろうとして、組織にとっては不利益になる行動をとる場合もある。無条件で組織のために働いてくれるわけではないのである。

ランドール (1987) のいう適度な水準は果たして適度なのだろうか。ランドールが主張するのは、端的にいえば、自分を見失わない範囲で組織とかがわりなさいということである。しかし、なかには自分を見失うほど仕事に打ち込みたい人も、そうせざるを得ない人もいるだろう。それでは、適度とは何かを考えざるを得なくなる。大切なことはコミットメントの動態を理解した上で、自分の態度を決めるということではないだろうか。組織と自分との適度な距離とは、自分が何を組織に求め、どのようにつき合っていきたいと望むかによっ

て決まることである。その際に、コミットしたことがどのような結果をもたらすのか覚悟しておくことが重要なのである。

4-5 | ま と め

ここまで検討してきたように、組織コミットメントと結果変数の直接的な関係はそれほど強いものではなかった。そのため、研究テーマとしても、組織における望ましい態度としても、組織コミットメントの重要性に疑問をなげかける研究者もいる (Randall, 1990)。確かに、組織コミットメントの強さだけでどのような結果がもたらされるかを単純に結論づけることはできない。コミットメント概念の定義と測定方法、モデレータの存在、他の対象へのコミットメントとの関係、用いられる統計手法などが、多様な結果を生み出す原因となっていた。今後もこれらについての知見は重要なものとなるだろう。

いくつかの研究方向については、それぞれの箇所で示唆しておいた。一言でいえば統合的な枠組みの必要性である。モロー (Morrow, 1983) やライヒャーズ (Reichers, 1985) に代表される、組織コミットメントを、さまざまな対象へのコミットメントの中に位置づけて捉える試みもそうしたものの一つである。

また、これまであまり研究されてこなかった、コミットメントのもたらす否定的な影響に関する実証的研究も必要である。繰り返すが、組織サイドからではなく、個人の福利の観点からコミットメントを研究する必要がある。そのためには、従来とは異なる、個人に密着した研究方法をとる必要が出てくるかもしれない。方法論的な広がりをもっと豊富にあった方がよい。