

第 3 章

組織コミットメントを決めるもの

- 3-1 問題の所在
- 3-2 先行要因の分類・整理
- 3-3 メンバー側の要因
- 3-4 組織側の要因
- 3-5 メンバーと組織の適合要因
- 3-6 組織コミットメントの先行要因の規定力
- 3-7 組織コミットメントと仕事に対する満足度

3-1 | 問題の所在

この章では、組織コミットメントが何によって起こされるのか、つまり、その規定要因は何かについて、文献レビューを行う。組織コミットメントは、組織に属する人々の行動を規定するものとして重要視されている。これは、コミットメントの高い従業員は、その低い従業員に比べて高いパフォーマンスを示し、仕事への満足度のような変数よりも、組織コミットメントの方が、従業員の離転職をよりよく予想できる場合が多いとされているためである。このような状況のなかで、組織コミットメントについて、数多くの研究が行われている。その中でも、規定要因の探索は、組織コミットメント研究の主要テーマの一つとされている (cf. Angle & Lawson, 1993)。

組織コミットメントの先行要因については、非常に数多くの研究がなされており、先行要因も、年齢・性別・勤続年数といったデモグラフィックな要因から、組織・仕事・役割の特性など、さまざまな要因について検討が行われている。したがって、この章では、こうしたさまざまな先行要因の分類・整理を行った後に、この分類にしたがって、それぞれの先行要因について検討を加えていく。そして、最後に組織コミットメントと概念的にも類似している仕事に対する満足度と、組織コミットメントとの関係について若干の考察を加える。

3-2 | 先行要因の分類・整理

3-2-1 これまでの研究での先行要因の分類

これまでの研究から得られた組織コミットメントの先行要因は非常に数多く、個人的特性に基づくもの、状況的な要因に基づくものと、さまざまなものが含まれている。これらの先行要因をいくつかのグループに分類しようという試みだが、研究者たちによって行われてきた。

スティアーズ (Steers, 1977a) は、組織コミットメントの先行要因として、個人特性 (personal characteristics)、仕事あるいは役割関連特性 (job- or role-related characteristics)、仕事の経験 (work experiences) の3つのカテゴリーが重要であると指摘した。また、マウデイら (Mowday, Porter & Steers, 1982) は、上記の3カテゴリーに構造特性 (structural characteristics) (Stevens, Beyer & Trice, 1978; Morris & Steers, 1980) と呼ばれるカテゴリーを加え、組織コミットメントの先行要因は、個人特性、役割関連特性、仕事の経験、構造特性の4つのカテゴリーに分類可能であるとした。また、スティアーズやマウデイらは、OCQによって測定されるものに代表される、組織コミットメントの情緒的側面だけを問題にしていたのに対して、マシューとザジャック (Mathieu & Zajac, 1990) は、組織コミットメントの情緒的側面と、ベッカーのサイドベット理論 (Becker, 1960) に基づいた組織コミットメントの計量的側面の両者を取りあげている。マシューとザジャック (1990) は、組織コミットメントに関する多面的なメタ分析の中で、組織コミットメントの先行要因をさらに細分化して、個人特性、仕事特性 (job characteristics)、集団／リーダー関係 (group-leader relations)、組織特性 (organizational characteristics)、役割の状態 (role states) の5つのカテゴリーに分類している。

以上のような先行要因の分類のなかで、注目に値するのが、アングルとペリー (Angle & Perry, 1983) による分類を、さらに発展させたアングルとローソン (Angle & Lawson, 1993) の分類である。アングルとペリー (1983) は、先行要因を大きく、メンバー側 (member-based) の要因と、組織側 (organization-based) の要因との2つのカテゴリーに分類している。メンバー側の要因とは、メンバーが組織内に持ち込んだり、組織内で引き起こす要因のことであり、組織側の要因とは、組織の中にいることでメンバーに引き起こされたり、組織によってメンバーに引き起こされる要因である。アングルとローソン (1993) は、こうした分類枠組みを引き継ぎ、さらにメンバー側の要因を、メンバーによってなされる投資の複雑な組み合わせであるサイドベットと、個人の性格や内的状態に関する気質的要因 (dispositional factor) とに分類した。サイドベットには、年齢、ジョブレベル、給料、性別、勤続年数、配偶者の有無などが含まれるとしている。アングルとローソン (1993) はこのような分類を

行っただうえで、2つの注目すべき示唆を与えている。

その第1は、メイヤーとアレンの (Meyer & Allen, 1987) の、組織コミットメントの3つの構成要素である情緒的要素 (affective)、存続的要素 (continuance)、規範的要素 (normative) と、アングルとローソン (1993) の分類した3つのカテゴリーとの関係を論じていることである。これによれば、規範的コミットメントは、価値として、組織へのコミットメントが個人の中に内面化されたものであり、個人のコミットメントする傾向と考えることができるために、組織コミットメントの要素として扱うよりも、コミットメントの先行要因として扱う方が適当であるということである。つまり、規範的コミットメントは、メンバー側の要因の、気質的要因として扱うべきであるとしている。

その第2は、先行要因の3つのカテゴリーを、情緒的コミットメントと存続的コミットメントに関連づけていることである。メンバー側の要因のうち、気質的要因は情緒的コミットメントと存続的コミットメントの両者に、サイドベットは存続的コミットメントに、そして、組織側の要因は、情緒的コミットメントに、それぞれ影響を与えると論じて、232人の会社従業員をサンプルとした継時的調査によって実証している。

これまでの分類では、カテゴリーの数には違いがあるが、大きくわけると、個人側の変数と状況的変数の2種類の要因を組織コミットメントの先行要因として扱っている。しかし、ウィーナー (Wiener, 1982) は、個人の要因や組織の状況要因を単独で扱うだけではなく、個人と組織との適合が先行要因として重要であることを示した。ウィーナーは、組織コミットメントを情緒的なものとして捉えていたが、それまでの組織コミットメントの先行要因の研究を個人変数 (person-demographic variables)、組織変数 (organizational characteristics and relationship)、そして個人と組織の適合変数 (person-organization fit) の3種類に分類ができるとした。そして、それらの3種類のなかでもとくに個人と組織の適合変数が重要であることを指摘したのである。ウィーナーのこの考え方は、これまでの個人の要因と組織の要因を単独で扱っていた考え方から、一歩進んだ重要なものであると考えられる。

アングルとローソン (1993) も、ベッカー (1960) の考えを受けて、個人と組織の関係 (member-organization relationship) に触れて議論を行っている。こ

れによれば、個人と組織の関係は、将来的なオプションとしてサイドベットとして組み入れられ得るものであるとしている。

3-2-2 本章での先行要因の分類

以上のような議論から、組織コミットメントの先行要因の分類・整理を行いたい。ここでは、基本的な分類枠組みをアングルとローソン (Angle & Lawson, 1993) と、ウィーナー (Wiener, 1982) の考え方に基づき、組織コミットメントの先行要因を、メンバー側の要因、組織側の要因、メンバーと組織の適合の要因の3カテゴリーに大きく分類する。そして、メンバー側の要因の下位カテゴリーとして、サイドベット要因と気質的要因に分類する。また、マシユーとザジャック (Mathieu & Zajac, 1990) の分類に従い、組織側の要因を、仕事の特性、組織の特性、組織内の人間関係、役割の状態という下位カテゴリーに分類する。この分類を整理すると以下ようになる。

1. メンバー側の要因
 - (1) サイドベット要因
 - (2) 気質的要因
2. 組織側の要因
 - (1) 仕事の特性
 - (2) 組織の特性
 - (3) 組織内の人間関係
 - (4) 役割の状態

3. メンバーと組織の適合要因

以上の分類に従って、それぞれのカテゴリーに含まれる先行要因と組織コミットメントの関係について、レビューをすすめたい。

3-3 | メンバー側の要因

この節では、メンバー側の要因である、サイドベット要因と気質的要因につ

いて、それぞれのカテゴリーに含まれる変数と組織コミットメントとの関係を、これまでの研究をレビューして検討する。そして、その後にメンバー側の要因の組織コミットメントに対する規定力について検討してみたい。

3-3-1 サイドベット要因

サイドベット要因と組織コミットメントとの関係の研究は、組織と個人は交換関係にあるという、組織コミットメントの計算的アプローチを中心に行われてきた。メンバーは組織に何かを要求する一方で、その見返りに何かを提供するという考え方である。マーチとサイモン (March & Simon, 1958) は、自発的な離転職のモデルから、組織にとどまろうとする欲求、つまり、組織コミットメントについて初めて本格的な考察を加え、こうした交換関係を、組織と個人の関係にあてはめた。すなわち、組織は従業員の職務上の貢献に対して、組織への誘因 (inducement)、あるいは報酬を提供するというものである。マーチとサイモンの理論によれば、組織にとどまろうとする欲求は、おもに、従業員の仕事に対する満足度の関数となるというのである。これに前後するサイモンの一連の研究や組織論の始祖バーナンドの示唆もまた、コミットメントは、組織に対する個人の貢献と、組織から個人への誘因の客観的な比較から生ずるものと見ており、誘因が貢献量を越えていれば、コミットメントは上がり、そうでなければコミットメントが下がることを示している。つまり、組織からの報酬と個人の貢献の比が、その個人にとって釣り合いがとれ、好ましいものであれば、その個人は組織にとどまろうとし、コミットメントは上昇するというわけである。

その後、ホーマンズ (Homans, 1958) の交換概念、そして、ベッカー (1960) のサイドベット理論を基盤にして、このようなコミットメントの捉え方は広く、深く受け継がれていくことになる。スティーブンスら (Stevens et al., 1978) は、以上のようなコミットメント研究のアプローチを「交換的アプローチ」として整理した。以下では、前章で述べたように、このような捉え方を「計算的アプローチ」と呼ぶことにする。

計算的アプローチのパイオニア的研究で代表的なものが、ベッカー (1960)

のサイドベット理論である。個人はある組織に属し、その組織に多くの時間を注ぐにつれ、つまり勤続年数が増すにつれ、年金などの外的、物的な利益や昇進可能性が高まる。組織を離れば、この利益は失われる。このような利益喪失の脅威が、その個人を組織から離れ難くさせ、コミットメントを高める。ベッカーはこれらの利益蓄積の指標となる勤続年数などを一種の投資、すなわち、サイドベットあるいはサンクコスト (sunk cost) と考えて、勤続年数などのサイドベット要因が、組織コミットメントの規定要因になると論じた。さらに、他の選択肢の欠如、利益が失われた時の補償手段の欠如、また扶養家族の存在も、投資の確実性を求めるために、利益喪失の脅威を高め、コミットメントを高めると考えられた。

このような観点から、計算的アプローチで組織コミットメントを検討する研究では、組織コミットメントに影響するサイドベット要因として、年齢、勤続年数、教育、給与、付加給付、昇進、性、組織内の地位、婚歴、子供の数、転職機会などが挙げられてきた。ここでは、それらのサイドベット要因の変数と組織コミットメントの関係について検討していきたい。

3-3-1-1 年齢と勤続年数

サイドベット要因で、古くから注目され、検討されてきたのが、年齢と勤続年数である。年齢や勤続年数は、メンバー側から組織への投資としてもっとも理解しやすいものであり、ベッカーのサイドベット理論を検討する指標として重要なものであるとされている。

ステアーズ (Steers, 1977b) は、計算的アプローチからサイドベット変数と組織コミットメントとの関係を整理している。個人が組織に入る時、その個人は特定の技能、欲望、目標をもち、その技能を使うことができ、欲望を満たし、目標を達成できる労働環境を期待する。所属する組織がこれらの目標を満たしうるものと認識されれば、その程度に応じて、組織コミットメントは高まる傾向にある。しかし、もしその組織がこれらの線に沿った十分な機会を提供するのに失敗したと認識されれば、組織コミットメントは低下する傾向にある。つまり、組織成員が組織に注ぐ時間と努力が有形無形のさまざまな方法によって報われる限り、コミットメントは交換の形をとって作用し、成員によって交

換が適当と感じられれば、コミットメントは時間とともに高まるというのである。つまり、ステイアーズの議論にしたがえば、組織コミットメントは、年齢や勤続年数の関数と考えることができるのである。

アルトラ (Alutto, Hrebiniak & Alonso, 1973) は、年齢、教育などのサイドベット要因の多くが組織コミットメントの規定力を持つことを示し、ベッカーの理論を支持している。そのなかでも、とくに勤続年数と年齢が、組織にとどまろうとする行為の最良の指標であることを示し、メンバーから組織へのサイドベットは時の経過とともに蓄積され、組織コミットメントを高めるという指摘を実証した。このようなアルトラ (1973) の研究と同様に、年齢と組織コミットメントが有意な関係にあることが、他の多くの研究からも示されている (Lee, 1971; Hrebiniak, 1974; Steers, 1977a; Stevens et al., 1978; Morris & Sherman, 1981)。そして、勤続年数が組織コミットメントと関係を持つということもリー (Lee, 1971) によって示されている。

レイリーとオーサク (Reilly & Orsak, 1991) は、年齢とプロフェッショナル勤続年数からキャリア段階を4段階に分け、メイヤーとアレン (Meyer & Allen, 1987) のいう、情緒的コミットメント、存続的コミットメント、規範的コミットメント、そしてキャリアコミットメントなどにどのような変化が見られるかを検討した。その結果、プロフェッショナル勤続年数によって、存続的コミットメントと規範的コミットメントに有意な差が見いだされ、さらに、年齢によって、それら2つのコミットメントに加えて、情緒的コミットメントにも有意差がみられた。

ハケットら (Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994) は、年齢と勤続年数が存続的コミットメントと正の相関を示すが、情緒的コミットメントとは相関しないことを明らかにし、さらに年齢を統制すると勤続年数と存続的コミットメントの相関が消えるが、勤続年数を統制しても年齢と存続的コミットメントとの相関は残るということを明らかにした。

このように、年齢や勤続年数が高まれば、組織コミットメントも高まるというのが、過去の研究の一般的な結果であるが、それぞれの説明変数を統制して、組織コミットメントへの規定力を重回帰分析すると、年齢や従属変数の規定力が失われるという研究もあるために、ただメンバーが組織内で過ごす時間が増

えれば、組織コミットメントが増大するというものではなく、年齢や勤続年数と関係する他の変数が、組織コミットメントへの規定力に媒介していると考えられる。

3-3-1-2 教育

教育に関しては、教育が組織コミットメントと関係していることが、コッホとステアーズ (Koch & Steers, 1978) によって示されている。また、プティラ (Putti, Aryee & Liang, 1989) は、シンガポールの従業員を対象にした研究を行った。この研究では、婚歴、性、年齢、勤続年数、教育、所得、職務地位などを説明変数にして、組織コミットメントを目的変数にした重回帰分析を行い、その結果、教育のみが有意に組織コミットメントに影響していることが示された。この研究からは、学歴が高いものほど組織コミットメントが高いことが示されている。

しかし、ステアーズ (Steers, 1977a) の研究では、教育が組織コミットメントに対して負の影響を持つことが示されている。この研究の結果からは、学歴が高いものほど組織コミットメントが低いということが示されている。

このような教育と組織コミットメントの関係に対する矛盾した結果は、何から生じているのだろうか。プティラ (1989) は、教育と組織コミットメントとの関係に、仕事への価値づけの方向性が関連していると考え、仕事価値の因子分析を行って、仕事価値が、内的な (intrinsic) 仕事価値と、外的な (extrinsic) 仕事価値に分けられることを示し、双方が組織コミットメントと有意な相関関係にあることを示した。その上で、これらの変数とサイドベツト要因の変数を説明変数として重回帰分析を行ったところ、教育が、内的な仕事価値と並んで、有意で正の影響を組織コミットメントに対して持っていた。高学歴者ほど、内的な仕事指向 (orientation to work) を強調することはよくみられることである。このように、プティラ (1989) は、教育は、組織コミットメントに対しての規定力を持っているという結果を得たが、さらに、教育が仕事への価値づけの方向性を通じて組織コミットメントに影響を及ぼしている可能性を示唆している。

また、モタツ (Mottaz, 1988) は、メンバー側の要因のみを説明変数にして、

組織コミットメントを目的変数にしたモデルの検討を行った。この結果、報酬を説明変数に加えないモデルでは、教育は組織コミットメントに正に影響するという結果がでたが、報酬を説明変数に加えたモデルでは負の影響に変わるといふ結果を得ている。このことは、教育が内的、外的双方の報酬の有用性(availability)を高めることによって、組織コミットメントに正に影響するが、報酬を統制すると、教育の影響は負になることを示している。さらに、仕事価値をも加えたモデルでは、教育による影響効果は消えた。これは学歴の高い者は仕事価値づけが高く、それを通して、これらの報酬が不十分と考える傾向があると考えられるのである。

このように、教育も直接的に組織コミットメントに影響を及ぼしているのではなく、他の変数を介して間接的に影響を及ぼしているのであると考えることができる。これまでの研究から教育と組織コミットメントとの関係に介在していると思われる変数の1つは「仕事の価値」である。この「仕事の価値」という変数は、メンバー側の変数から組織コミットメントへの影響に介在する重要な変数である(Friedlander, 1965; Salech & Singh, 1973)。このように、教育と組織コミットメントの関係も、その関係に介在すると思われる仕事の価値などの他の変数との関係も含めて検討されていく必要があるだろう。

3-3-1-3 報酬

アイゼンバーガーら(Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990)は、組織コミットメントを、組織側からの社会的報酬や物的利益に対する、メンバー側からの忠誠心や努力の提供であることを示し、計算的アプローチの立場に立った議論を展開している。また、アイゼンバーガーら(Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986; Eisenberger, Cotterell & Marvel, 1987)は、個人の努力の向上は、努力をすれば、何らかの物的、あるいは、シンボリックな利益があるという交換イデオロギーに依存することを示した。

計算的アプローチの観点からすれば、コミットメントの程度の大部分は、物的、安全、雇用の安定の欲求と、組織からの報酬がフィットする程度の間数、あるいは、仕事の報酬と仕事価値のフィットの間数といえる。初期の研究では、組織コミットメントの規定要因として、仕事の報酬が重視されてきた(Steers,

1977a; Mowday et al., 1982; Angle, 1983). また、ビルズ (Bills, 1987) は、組織コミットメントと報酬の関係について、コミットメントの向上のためには、ブルーカラーにとっては、昇進、昇給、雇用の安定が重要であるが、よりよい労働条件があれば容易に転職するホワイトカラーにとっては、現場にたずさわりつつ、管理部門の仕事に就き、しかも地位の上昇に見合った報酬を得ることが重要であることを示した。

仕事に対する報酬といっても、何も給与や昇進だけではなく、その他にもさまざまなものがあると考えられる。一般的に、仕事の報酬は、仕事そのものから得られる喜びなどの内的な (intrinsic) 報酬と、それ以外の外的な報酬である外的な (extrinsic) 報酬に区別される。カツとバンマーネン (Katz & Van Maanen, 1977) は、仕事の報酬を、仕事のおもしろさやチャレンジ性、自己決定と責任のような、仕事それ自身の満足度と仕事に関連する内的な (intrinsic) 報酬、同僚や上司に対する満足度と関連する、外的で社会的な (extrinsic social) 報酬、給与、昇進、付加給付、雇用の安定、よい労働条件などの、外的で組織的 (extrinsic organizational) な報酬の3種類に分類している。

モタツ (Mottaz, 1988) は、6つの業種の異なる組織の被雇用者を対象にして、組織コミットメントの先行要因に関する研究を行った。モタツはまず、組織コミットメントに対する、メンバーの属性的な7つの変数 (年齢、性、婚歴、所得、勤続年数、職務地位、教育) の影響を調べ、そのうち年齢と職務地位を除く5つの変数が有意に関係していることを示した。属性的な変数の規定力の強さは、教育、婚歴、所得、性、勤続年数の順であった。しかし、それらすべてを合わせても組織コミットメントに対する規定力はわずかであった。つぎに、説明変数としてサイドベツト要因に仕事の報酬を加え、組織コミットメントを目的変数にした重回帰分析を行ったところ、労働報酬は組織コミットメントに対して強い正の影響をもち、その影響の強さは、内的な報酬がもっとも強く、ついで上司や同僚などの援助などの外的、社会的な報酬、そして、給料などの組織外的な報酬が最も影響が弱いことが示された。さらにモタツは、報酬と属性的な変数との関係について検討を行った。その結果、報酬を説明変数として重回帰分析に投入したところ、5つの属性変数のうち教育を除く4つの変数で、組織コミットメントとの有意な関係が消えた。つまり、これら4つの属性変数

は、仕事の報酬を通して間接的に組織コミットメントに影響していることが示されるのである。

モタツ (1988) の研究によって、仕事の報酬の重要性は確かめられたが、報酬の内容にもさまざまあり、その影響は、内的な報酬がもっとも強く、ついで外的で社会的な報酬、そして、外的な組織報酬の影響は、それほど強くないことが明らかにされた。しかも、報酬の相対的な重要性は、仕事によって得たいもの、仕事への評価によって個人差があり、仕事価値の高い人では、それを満たされることが少なく、コミットメントは低くなる。しかも評価の高さは、組織コミットメントに対する報酬の影響と同じく、外的、打算的なものより、内的、心理的なものの方がより強くコミットメントに影響を与えていることが明らかとなったのである。

ファレルとラズバルト (Farrell & Rusbult, 1981) は、組織への関与に加えて、サンクコスト (sunk cost) や、働き場所としての選択肢の有無、そして、組織からの報酬が組織コミットメントの規定要因となることを示した。

3-3-1-4 性別

女性の社会進出が進み、産業場面でも女性労働力が増加してきた結果、産業・組織心理学の領域でも、性別 (gender) の問題を扱う研究が増加している。その結果として、組織コミットメントと性別の関係を検討する研究が数多く現れてきた。しかし、性別と組織コミットメントの関係については、一貫した結果が得られていない (Powell, 1990)。このような状況の中で、性別によって組織コミットメントに違いがあるとする考え方と、性別によって組織コミットメントには違いがないとする考え方の二つが存在している。前者は、ジェンダーモデルと呼ばれるもので、それに対して、後者はジョブモデルと呼ばれるものである (Guterk & Cohen, 1987; Loscocco, 1990)。ここでは、それぞれの考え方とそれらを支持する研究について検討を加えていく。

ジェンダーモデル ジェンダーモデルは、性別によって組織コミットメントに違いがあるとする考え方である。女性が男性より組織コミットメントが低いとする考え方は、「女性は、家庭での役割を、アイデンティティや自己実現 (fulfillment) の主要な源として受け入れているため、仕事が最高のものである

としている男性とは、異なる方向性を持つ」という伝統的な考え方に準拠している。つまり、女性は職場以外から主要なアイデンティティや自己実現を得ているために、組織の目標や価値観に、積極的に関与したり、愛着を持ったり、同一化することは不可能であると考えるのである。こうした、女性と役割の関係について、ターボグ (Terborg, 1977) は、管理職の地位にある女性が、よく育児などの家庭の役割と、仕事上の役割を両立しようとして役割過重 (role overload) を経験することを示した。また、シミン (Shimmin, 1984) も、仕事と家庭の2重負担が管理職女性に限らず、一般の女性従業員にとっても心身上の問題を引き起こし、仕事に対する両面価値的で、宿命論的な (fatalistic) な態度をとって退職にいたることを示した。

このように、女性は役割上の問題から組織コミットメントが男性より低いことを間接的に示す研究がある。バーガットとチャシー (Bhagat & Chassie, 1981) は、さまざまな職業集団から女性従業員を対象に調査を行い、役割ストレスが組織コミットメントに有意な負の関係にあることを示した。しかし、チャスミー (Chusmir, 1986) の研究では、性役割葛藤や家族圧力 (family pressure) は職務コミットメントとの有意な関係は見いだされなかった。また、フライとグレンフィールド (Fry & Grenfeld, 1980) でも同様の結果が示された。

アランヤら (Aranya, Kushnir & Valency, 1986) は、それまでの研究では、性以外の属性 (学歴、年齢、地位など) の混乱効果があって性差が見いだされなかったことを指摘し、勤続年数以外、性も含めてすべてのメンバー側の要因変数が組織コミットメントと有意な相関関係にあることを示した後、性と年齢、地位を共変量とする共分散分析を行い、年齢と地位の影響をコントロールした後も、組織コミットメントに性差があることを示した。しかし、さらに階層的重回帰分析を行った結果、性差よりも、年齢、地位など他のサイドベットの要因とメンバーの気質的要因が強くコミットメントに影響することを示した。

アルビとアーメド (Alvi & Ahmed, 1987) は、パキスタンで、性別と組織コミットメントをはじめとするさまざまな変数との関係を検討した。この結果、男性と女性とでは、組織コミットメントや、その他の変数でも違いがあったことを示している。また、マツイら (Matsui, Ohsawa & Onglatco, 1991) は、日本の女性のキャリアコミットメントに関する研究を行い、性役割の自由さを是

認する態度、男性的傾向を示すパーソナリティがキャリアコミットメントと強い有意な相関関係にあることを示した。マツイらの研究結果は、アメリカでの同様の調査の結果と一致しており、文化的背景に関係なく、それらの規定要因が女性のキャリアコミットメントに働くことを示した。

また、女性の方が男性よりも組織コミットメントが高いと論じる人々もいる。しかし、こうした論者が述べている組織コミットメントとは、メイヤーとアレン (Meyer & Allen, 1987) のいう情緒的コミットメントではなく、むしろ存続的コミットメントであると考えられる。グラスキー (Grusky, 1966) は、女性は男性よりも就職などに関して、差別に直面しやすく、組織加入への障壁を乗り越えるために、男性よりもエネルギーを多く消費し、男性よりもサンクコストが大きく、組織のメンバーであるということに対して、男性よりも強く価値づけしうると論じている。また、アングルとペリー (Angle & Perry, 1981) も、女性は組織間移動の可能性が男性よりも低く、現在所属している組織以外の選択肢が少ないことを指摘している。こうした議論は、女性は男性よりも、組織に加入したり、メンバーであることを維持するためのサイドベットの大きく、移動すべき組織の選択肢が少ないために、存続的コミットメントが高くなるというものである。

ジョブモデル ジョブモデルは、組織コミットメントの情緒的要素は、性別によって本質的に違いはなく、測定される男女の違いは、性別からではなく、個人の仕事の経験から生ずるのであるとする立場である。パウエル (Powell, 1990) は、これまでの研究では、女性と男性のマネジャーとで、組織コミットメントの差異が存在するかどうかについては、一貫しない結果が得られており、仕事に関する行動や、モチベーション、そして部下の反応などの、関係する他の変数でもほとんど男女の違いが得られていないということを指摘している。

コーザーとロコフ (Coser & Rokoff, 1982) は、女性は、男性と違って、性役割葛藤 (sex role conflict) を起こしやすいにもかかわらず、柔軟性 (flexibility) に欠ける仕事につきがちで、それが問題を引き起こす要因だとしている。また、アーベンら (Aven, Parker & McEvoy, 1993) は、性別と組織コミットメントに関してなされてきた 26 の研究のメタ分析を行い、性別と情緒的コミットメントとの間には、一般的な関係はなく、尺度や職種による媒介効果もな

いことを示して、ジョブモデルがジェンダーモデルより優れていると論じた。アーベンら (1993) が検討しているのは、組織コミットメントの中の情緒的コミットメントについてだけであるが、これは、従来の研究では、存続的コミットメントを測定する適切な測度がほとんど使われていないためである。アーベンらは、存続的コミットメントと性別の関係については、これまでさまざまな指摘 (Grusky, 1966; Angle & Perry, 1981) がなされているために、それを検討する今後の研究が必要であると論じている。

フーバー (Huber, 1982) は、伝統的な性役割の社会化が女性を達成感の低い職へ向かわせ、職業に不適当な行動パターンを引き起こすことを示した。アーノット (Arnott, 1972) は、非伝統的な女性観が仕事への関心を高めることを示し、ビーブリーとビーブリー (Biebly & Biebly, 1984) は、伝統的女性観からの絶縁が仕事へのコミットメントを高めることを示した。グレイ (Gray, 1989) は、フェミニズム的なジェンダー観が、役割葛藤と並んで組織コミットメントと負の関係があり、子供の存在は組織コミットメントと正の関係があり、それ以外の学歴などの属性は組織コミットメントと有意な関係がないという結果を示した。

ま と め これまで論じてきたように、性別と組織コミットメントとの関係を検討した結果、情緒的コミットメントと性別の間の一般的な関係について、一貫した結果は見いだされていない。両者の間に関係が見られた場合も、性別が直接的に情緒的コミットメントに影響を与えているというよりは、役割の状態や、伝統的な性役割についての態度などの組織側の要因や、メンバー側の要因においても、気質的要因の変数との関係により生じていると考えることができる。

また、存続的コミットメントに関しては、グラスキー (Grusky, 1966) の、女性は男性に比べて、組織加入やメンバーであることを維持するために払う犠牲が大きいために、男性よりも高い存続的コミットメントを示すという指摘や、アングルとペリー (Angle & Perry, 1981) の、女性は男性に比べて、他の組織で働くという選択肢が少ないために、存続的コミットメントが男性に比べて高くなるという指摘がある。これまでは、存続的コミットメントを測定する適切な尺度がなかったために、このような考えを検討する研究はほとんどなかった。

今後は、メイヤーとアレン (Meyer & Allen, 1987) の存続的コミットメント尺度 (continuance commitment scale) などを用いた、性別と存続的コミットメントの関係の検討が待たれるところである。

サイドベツト要因としての性別と、情緒的コミットメント、存続的コミットメントとの関係は、実証は不十分ながら、組織コミットメントと先行要因の関係を示したアングルとローソン (Angle & Lawson, 1993) のモデルに適合していると考えられる。性別と両コミットメントの関係が、より明確化されることで、このモデルの有効性がさらに明らかになるであろう。

3-3-1-5 職務形態

組織コミットメントを決めるものとして、メンバーの職務形態も大きな規定力を持っていると考えられる。ここでは、職務形態の違いが組織コミットメントに対して及ぼす影響について検討を加えたい。

マシューとハメル (Mathieu & Hamel, 1989) は、専門職と非専門職とを区分して組織コミットメントの規定要因を検討した。その結果、仕事に対する満足度とメンタルヘルスが、専門職の場合でも、非専門職の場合でも、組織コミットメントに有意に規定するが、非専門職では、成長欲求の強さ (growth need strength)、婚歴 (marital status)、組織の標準化 (organizational formalization) が、組織コミットメントに正の影響を与え、潜在的動機づけ (motivating potential score) と、教育が負の影響を与えていることが明らかとなった。これに対して、専門職では、年齢が正の影響を与え、女性は男性よりも組織コミットメントが低いことが示された。このように、専門職と非専門職では、組織コミットメントの構造に違いがあることが示されたのである。

オイルショック以降、とりわけわが国で、競争力強化のための人件費削減が進み、パートや臨時雇用の従業員が急増しており、非正規社員である彼らのコミットメントが注目されはじめている。しかし、フルタイムとパートタイマーの組織コミットメントの違いについては、現在、一貫性のある結論は示されていない。

ミラーとターボーグ (Miller & Terborg, 1979) は、正規雇用 (permanent) と臨時雇用 (temporary) の人々は、まったく異なった種類の人々であって、組

組織コミットメントに対する規定要因はまったく別のものだとしている。リーとジョンソン (Lee & Johnson, 1991) の、臨時雇用と正規雇用、パートタイマーとフルタイマーの比較研究では、臨時雇用の人々の方が、正規雇用の人々よりも組織コミットメント、仕事に対する満足度ともに高いことが示され、また、サイドベットの要因と組織コミットメントとの相関は、正規雇用と臨時雇用の間で異なるパターンが見いだされた。つぎに、フルタイマーとパートタイマーの組織コミットメントを比較すると、自分自身が勤務スケジュールを選択することのできる、選好勤務スケジュールのもとでは、正規雇用の場合でも、臨時雇用の場合でも、フルタイマーの方が高い組織コミットメントを示すが、自分で勤務スケジュールを選択できない非選好勤務スケジュールのもとでは、正規雇用の場合には、フルタイマーとパートタイマーの違いは見いだされず、臨時雇用の場合については、パートタイマーの方がフルタイマーよりも高い組織コミットメントを示した。このようにフルタイマーとパートタイマーの職務態度、とりわけ組織コミットメントは勤務スケジュールの選好、非選好が影響していることが示された。ただし、臨時雇用を正規雇用になるステップと考える人と、そうでない人との違いを考える必要があることはいうまでもない。

3-3-1-6 サイドベット要因の規定力

組織コミットメントを目的変数にし、サイドベット要因に、心理、役割、状況的、仕事上の経験などの、他のカテゴリー要因を加えた多変量解析によっても、サイドベット要因の変数が、組織コミットメントの有意な規定力を持つことを示す研究がある (Lee, 1971; Steers, 1977; Koch & Steers, 1978; Luthans, Baack & Taylor, 1987)。しかし、その一方で、他のカテゴリー要因を加えると、サイドベット要因の規定力が消えることを示す研究も存在している (Bhagat & Chassie, 1981; Ferris, 1981; Angle & Perry, 1983; Bruning & Snyder, 1983)。

1970年代から80年代にかけてベッカー (1960) の理論をめぐる多くの研究の統合を試みる研究 (Mowday et al., 1982; Morrow, 1983; Reichers, 1985; Griffin & Bateman, 1986) がなされ、サイドベット要因と組織コミットメントとの間の有意な関係が明らかにされ、サイドベット理論が支持されたが、その

一方で、ハンターら (Hunter, Schmidt & Jackson, 1982) は、これらの研究は伝統的な狭い範囲のレビューにすぎないとしてそれらの限界を指摘した。

コーエンとローウェンバーグ (Cohen & Lowenberg, 1990) は、過去になされた2つのメタ分析 (Glass et al., 1981; Hunter et al., 1982) を援用して、50余りの文献に検討を加え、11のサイドベットの要因 (年齢、勤続年数、婚歴、学歴、性、子の数、地位、組織内の職務数、技能レベル、オルターナティブ、給与) と組織コミットメントの相関関係を再分析した。その結果、サイドベット要因と組織コミットメントの間には強い関係は見いだされなかった。

以上のようなサイドベット要因をめぐる対立は、両グループのコミットメントの概念、あるいはアプローチ方法の違いによるものと思われる。ストレビンス (Strebins, 1970) はコミットメントを、存続的コミットメントと価値的コミットメントとに区分し、両者の対立を概念上整理した。これ以降、コミットメントを心的、情緒的、内的なもの、物的、打算的、外的なものに区分し、それに対応してアプローチも、交換理論と心理学理論に2分化していった。メイヤーとアレン (Meyer & Allen, 1984) も、組織コミットメントを因子分析した結果、組織コミットメントを、情緒的コミットメントと存続的コミットメントの2次元モデルでとらえた。

このように、組織コミットメントに対するサイドベット要因の規定力に関しては、アングルとローソン (Angle & Lawson, 1993) も指摘しているように、組織コミットメントを概念的に整理し、組織コミットメントのどの次元に対して、サイドベット要因が規定力を持つのかという研究が必要となってくるだろう。具体的には、メイヤーとアレン (1984) の、情緒的コミットメントと存続的コミットメントのそれぞれに対して、サイドベット要因が規定力を持つのかどうか、また、持つとすればどのような影響を持つのかということを検討していかなければならない。

アングルとローソン (1993) は、サイドベット要因は、情緒的コミットメントには規定力を持たず、存続的コミットメントに対して規定力を持つと論じている。また、アーベンら (Aven et al., 1993) による性別と組織コミットメントの関係のメタ分析でも指摘されているように、組織コミットメントを、情緒的コミットメントと存続的コミットメントに分類し、それぞれを適切に測定した

うえて、組織コミットメントとサイドベット要因との関係を検討していく必要があるだろう。

3-3-2 気質的要因

サイドベット理論を最初にテストしたリッツァーとトライス (Ritzer & Trice, 1969) の研究では、組織コミットメントとサイドベット要因の大半の変数とは何の関係も見いだされなかった。リッツァーとトライスは、サイドベット理論の代替理論として、心理学上の因子が従業員の同一化に影響することを強調した。彼らによれば、組織コミットメントは基本的に心理学的現象であって、構造的現象ではない。また、シューメーカーら (Shoemaker, Snizek & Bryant, 1977) は、ベッカーの理論とリッツァーとトライスの理論を比較した結果、サイドベット要因以上に心理学的因子が組織コミットメントに相関していることを見いだした。この他にもリッツァーとトライスの、メンバー側の構造的な因子であるサイドベット要因よりも、心理的な側面である気質的要因を、組織コミットメントの先行要因として重視するという情緒的アプローチを支持する研究が存在している (Aranya & Jacobson, 1975; Amernic & Aranya, 1983)。

情緒的アプローチは、コミットメントを、組織に対する、よりアクティブでポジティブな志向として扱う (ex., Poter & Smith, 1971)。具体的には、組織コミットメントを、組織に対する忠誠心 (Buchanan, 1974)、組織の目標や価値観の同一化 (Poter et al., 1974) などとして扱うのである。組織コミットメントの研究は、計算的アプローチ中心から、情緒的アプローチ中心へ移ってきた。これは、情緒的コミットメント、とくに組織の価値観との一致が、よりよいパフォーマンスを引き起こすと考えられているためである (Angle & Perry, 1981; O'Reilly & Chatman, 1986)。また、アンゲルとローソン (1993) も論じているように、情緒的コミットメントに対して、メンバー側の要因では、サイドベット要因は規定力を持たず、気質的要因が規定力を持つと考えられるため、気質的要因の組織コミットメントへの規定力の検討は重要なものと考えられる。したがって、ここでは、メンバー側の要因の中でも、メンバーの心理的側面ともいうべき、気質的要因の変数について検討したい。ここで取りあげ

るのは、仕事の価値づけ、自尊心と自己有効性、キャリア志向とキャリアコミットメント、規範的コミットメントとその他のいくつかの変数である。

3-3-2-1 仕事の価値づけ

気質的要因の中でも、組織コミットメントに重要な影響を持つと考えられるのは、仕事に対する価値づけの問題である。サイドベットの要因のところでも論じたように、仕事に対する価値づけが、組織コミットメントに影響を与えていることが指摘されている。

ウェルクマイスター (Werkmeister, 1967) は、個々人の仕事の価値によって、組織コミットメントが影響されることを示し、この観点は、後のコミットメントや組織への同一化、忠誠心などの研究に広く受け継がれた。また、アメリカ合衆国の森林局 (U.S. Forest Service) の従業員を対象に、ホールら (Hall, Schneider & Nygren, 1970) は、組織アイデンティティとメンバー側の要因について検討した。この結果、情緒性 (affiliation)、公共性 (public service)、雇用の安定を重視する人ほど、自らの仕事 (forest service) に同一化しやすいことが明らかとなった。

モタツ (Mottaz, 1988) は、6つの業種の異なる組織の被雇用者を対象にした研究で、労働価値が、組織コミットメントに対して弱い負の効果を持つことを示したが、これは高い価値を持つ人ほど、それが満たされることが少ないために、コミットメントが低くなると考えられるからである。

また、プティら (Putti et al., 1989) は、シンガポールの電子産業関係企業の労働者を対象として、アジアにおける労働価値と組織コミットメントの関係を相関分析と重回帰分析を用いて検討した。この結果、内在的な価値、外在的な価値ともに組織帰属と有意な正相関をもつ (intrinsic, $r = 0.378$; extrinsic, $r = 0.341$) が、組織コミットメントに影響力を持つのは、内在的な価値だけであるという結果が得られている。

デュビンら (Dubin, Champoux & Porter, 1975) は、中心的な人生の価値 (central life interest: CLI) と、組織コミットメントとの関係を、電話会社、銀行のブルーカラー、事務職員を対象に研究した。その結果、仕事に CLI をもつ労働者ほど、組織コミットメントが高いことを示した。キドロ (Kidron,

1978) は、CLI を、労働への献身や労働の成果をあげることを強調する、プロテスタンティズムの倫理を変数として用いて、デュビンら (1975) の研究の追試を行い、プロテスタンティズムの倫理と組織コミットメントの関係を検討した。その結果、プロテスタンティズムの倫理と組織コミットメントの間に関係のあることを明らかにした。キドロロン (1978) はまた、規範的コミットメントと存続的コミットメントとを明確に区分し、前者を、組織の価値や目標に対して、組織のメンバーが同一化することと定義し、後者を、そのメンバーが、自分にとって少しでもよい結果を提供する組織にとどまる意思と定義した。そして、仕事の価値が、存続的コミットメントよりも、規範的コミットメントに関係することを示し、コミットメントは、個人による組織との同一化であり、組織の価値や目標の内部化から生ずることを示した。

また、仕事の価値は、直接的に組織コミットメントに影響を及ぼすだけではなく、教育や、報酬などと組織コミットメントの関係に媒介して、影響を及ぼすことも示されている。プティら (Putti et al., 1989) は、従来の存続的アプローチでは、組織コミットメントの先行要因として、報酬のみに関心が向けられていたことを批判し、コミットメントの個人差は、仕事の価値の影響が大きく、とくに内的価値を重視する人ほど、その影響が大きいことを示した。そして、教育と組織コミットメントの関係に、仕事への価値づけの方向性が関連している可能性があることを論じている。モタツ (Mottaz, 1988) は、学歴の高い者は仕事への価値づけが高く、仕事への価値づけを通して、報酬が不十分と考え、組織コミットメントが低くなるという複雑な関係が存在している可能性について論じている。

このように、仕事の価値は、直接的、間接的に組織コミットメントに影響を及ぼすことが、これまでの研究から指摘されており、仕事の価値と組織コミットメントの関係について、さらに研究が必要であるだろう。

3-3-2-2 自尊心と自己有効性

メンバー側の気質的要因の中で、メンバーが自分をどのように評価し、自分が組織にとって役立つ存在だと感じているのかどうか、という問題も組織コミットメントに影響を与えるものとして検討すべきであると考えられる。つまり、

メンバーの自尊心 (self-esteem) や、自己有効性 (self-efficacy) も組織コミットメントの先行要因として重要と考えられるのである。

コールマン (Korman, 1976) によれば、個人の人生経験に対する反応は、自尊心、あるいは、メンバーが自分を有能であるとか、要求を満たしていると考えられる度合いの関数となる。また、個人は、自尊心を維持・発展させる形で自分の態度を発展させ、行動するのである。したがって、組織場面では、メンバーは、自分が有能であるかどうかという態度と一貫した様式で働くと考えられるために、自尊心が高い人は、仕事に対して好ましい態度 (favorable work attitude) を維持・発展させ、生産的に働くことができるが、自尊心の低い人は、仕事に対して好ましくない態度 (unfavorable work attitude) をとり、非生産的に働くと考えられるのである。実際に、オレンベックとブリーフ (Hollenbeck & Brief, 1987) は、自尊心が高い人は、自尊心の低い人よりも、達成目標への到達を高く価値づけることを指摘している。

また、組織場面で有効な自尊心の概念とはどのようなものであろうか。シンプソンとボイル (Sympson & Boyle, 1975) は、それまでの研究では、全体的な自己の価値に関する全体的 (global) 自尊心、特定の役割から生じる自己評価である特定役割 (role-specific) 自尊心、特定の状況や課題における自己評価である特定課題あるいは特定状況 (task- or situation-specific) 自尊心を測定してきたと指摘した。この指摘を受けて、ピアスら (Pierce, Gardner, Cummings & Dunham, 1989) は、組織場面では、全体的自尊心は組織メンバーの行動について検討するには不適當であり、組織に関する場面では、組織に基づく (organizational-based) 自尊心について検討すべきであると論じた。組織に基づく自尊心とは、組織メンバーが、組織の中での役割に参加することによって、自分自身の要求を満足させることができると信じている度合いである。ピアスら (1989) は、このような、組織に基づく自尊心と組織コミットメントとの関係を検討し、両者の間に正の相関があり、その相関は、従来の、組織を考慮せぬ単なる自己評価の場合よりも強いことを示した。

自分自身の能力の評価に関わる変数の中で、近年注目を集めてきているものが、自己有効性 (self-efficacy) である。バンデューラ (Bandura, 1986) によると、自己有効性とは、指定された作業を達成するために要求される一連の行為

を組織化し、実現するという能力に関する、自分自身の判断である。この自己有効性は、組織行動の中でもとくに、新しく組織に加入した人々に対する訓練の有効性に影響を及ぼすことが指摘されている (Saks, 1995)。サックス (Saks, 1995) は、訓練後の自己有効性は、訓練と組織コミットメントとの関係に媒介することを示している。現在、組織社会化で重要な変数として扱われている自己有効性は、組織社会化以外での組織コミットメントの先行要因、あるいは、媒介要因として今後検討を加える必要のある変数といえるだろう。

3-3-2-3 キャリア志向とキャリアコミットメント

ライト (Wright, 1990) は、キャリア志向者とノンキャリア志向者の組織コミットメントの違いを検討し、全体的に、ノンキャリア志向者よりもキャリア志向者の方が有意に組織コミットメントが大きいことを明らかにした。また、キャリア志向者とノンキャリア志向者では、組織コミットメントに影響を与える変数の構造が異なっており、キャリア志向者の場合には、資質の優れた上司をもち、仕事の多様性 (task variety) が高い人ほど、組織コミットメントが高く、ノンキャリア志向者の場合には、良好な職場集団の中にあつて、また勤続資格や公平が守られていると認識するほど、組織コミットメントが高いことが示された。このように、キャリア志向者では、仕事自体にやりがいを感じ、有能な上司のもとで仕事を行うことで、組織コミットメントが高まるが、ノンキャリア志向者では、自分の権利が守られており、有効な職場環境にいてことで、組織コミットメントが高まるということが明らかとなったのである。

ガートナーとノラン (Gaertner & Nollen, 1989) は、組織コミットメントと従業員のキャリア経験との関係を調査した。その結果、雇用、雇用の流動性 (mobility)、訓練 (training) にかかわる雇用慣行の認知が、組織コミットメントに強く影響し、実際の雇用経験についても、雇用の安定、つまり勤続雇用年数に基づく先任権と昇進がコミットメントと有意に関係していたことが明らかとなった。

組織のメンバーの、組織ではなく、自分の職業に対するコミットメントであるキャリアコミットメントは、組織コミットメントとは異なる概念であることは、第2章で論じているが、ここでは、組織コミットメントと相関関係を持つ、

このキャリアコミットメントについて、若干の検討を加えてみたい。ブラウ (Blau, 1985) は、看護婦を対象に研究を行い、組織コミットメントがキャリアコミットメントと相関していることを示した。また、組織コミットメント以外に、キャリアコミットメントと相関するものとして、上司の構造づくり (supervisor-initiating structure) は正の相関、役割の曖昧さ (role ambiguity) とは負の相関、他に、弱いながらも、看護婦としてのキャリア年数 (career tenure)、婚歴 (独身だとキャリアコミットメントが高い)、成長欲求 (growth need strength)、職務関与などがキャリアコミットメントと相関があった。

ステイフィとジョーンズ (Steffy & Jones, 1988) も看護婦を対象にして、仕事外の変数がキャリアコミットメントに及ぼす影響を検討した。関係する変数として、役割間の葛藤を減らす努力、配偶者のサポート、結婚生活への満足観、子供の数、キャリア目的、家計の安定 (financial insecurity)、配偶者以上の収入があげられた。

チャーニス (Cherniss, 1991) は、キャリアコミットメントの判別変数として、プロフェッショナルになる以前のジョブチャレンジ (job challenge)、専門家への順調な成長 (良き指導とコーチ)、組織サポート、仕事のおもしろさ等があり、さらに、専門に対する自己有効性がキャリアコミットメントの向上に中心的役割りを果たすと論じている。

3-3-2-4 規範的コミットメント

アングルとローソン (Angle & Lawson, 1993) が、規範的コミットメントを、メンバー側の要因の、気質的要因として扱うことが適切であると論じていることは前述の通りである。メイヤーとアレン (Meyer & Allen, 1987) が、コミットメントの構成要素として考えた規範的コミットメントは、アングルとローソン (1993) によれば、価値として、組織へのコミットメントが個人の中に内面化されたものであり、仕事の価値づけなどと同様に、個人の持つ心理的な気質であり、組織にコミットメントする傾向ともいえるものなので、個人の気質として考えるべきだというのである。アングルとローソン (1993) は、この議論にしたがって、規範的コミットメントを組織コミットメントの先行要因として、所属部門が地理的移転を行った従業員を対象にして調査を行った。その結果、

規範的コミットメントが、情緒的コミットメント、存続的コミットメントの双方に対して、強い規定力を持つことが明らかとなった。

メイヤーとアレン (Meyer & Allen, 1987) が論じているように、規範的コミットメントを、情緒的コミットメント、存続的コミットメントと同じように、組織コミットメントの構成要素と考えるべきか、それとも、アングルとローソン (1993) が論じているように、規範的コミットメントを、メンバー側の気質的な先行要因として扱うべきかは、今後のさらなる議論が必要であるが、組織コミットメントの先行要因として、メンバーの心理的・気質的な側面を考慮に入れるならば、規範的コミットメントをメンバーの気質的な要因として、組織コミットメントの先行要因として扱うことは、組織コミットメントがどのような構造で決まっていくかを考えるうえでは、有効といえるかもしれない。

3-3-2-5 その他の気質的要因

これまで述べてきた変数以外にも、メンバー側の気質的要因で、組織コミットメントと関係を持つと思われる変数がいくつか存在する。以下では、それらの変数について検討したい。

ウィット (Witt, 1991) は、交換イデオロギーの高い人の場合、組織からの支持が高いほど、自分の義務以外の、組織のためになる行動である、組織市民的行動 (organizational citizenship behavior) をとることを示し、交換イデオロギーが、組織コミットメントと組織からの支持との媒介変数となっていることを明らかにした。

ルーサンズら (Luthans, Baack & Taylor, 1987) は、個人が内的に帰属を行いやすいか、外的に帰属を行いやすいかの、統制の所在 (locus of control) が、組織コミットメントに与える影響について検討を加え、内的に帰属する傾向のある人は、組織コミットメントが高くなるという仮説を支持する結果を得ている。

ホフラ (Huff, Sproull & Kiesler, 1989) は、コンピュータコミュニケーションネットワークへの参加が、組織コミットメントを高める働きがあることを示した。ホフラ (1989) によると、コンピュータコミュニケーションネットワークに参加することによって、情報や参加の機会が高まり、とくに孤立気味で組

組織コミットメントの低いシフトワーカー（交代制勤務者）にとって、コンピュータコミュニケーションが組織コミットメントの向上に有意に貢献することを示した。

クラインとピーターズ (Kline & Peters, 1991) は、ストー (Staw, 1977) の計算的アプローチを重視しながら、会社選択にあたって、選択の自由度・正確で十分な情報を持つ度合い・選択しなかった選択肢も魅力的であったと見る度合いなど (volition)、逆戻りの可能性 (revocability)、有意味な他者の注目度 (publicness) の3つの認知の向上が組織コミットメントを高めることを示した。

3-3-2-6 気質的要因の規定力

ここまで、メンバー側の気質的要因と組織コミットメント関係について、過去の研究から概観してきた。さまざまな、メンバー側の気質的要因が、組織コミットメントに影響を及ぼしていることが明らかとなった。また、メンバー側の気質的要因は、個人の心理的な価値観や性向に関わる変数であるために、他の要因と組織コミットメントとの関係を媒介する可能性についても示唆している。今後の研究においては、何が組織コミットメントを決めるのかという問題を明確にしていくうえでも、メンバー側の気質的要因の組織コミットメントに対する直接的な規定力と、他の要因と組織的コミットメントの関係に対する媒介的な影響の及ぼし方の、双方の研究が必要となってくるであろう。

また、アングルとローソン (1993) が論じているように、メンバー側の気質的要因は、組織コミットメントの下位次元である情緒的コミットメントと存続的コミットメントの双方に規定力を持つ可能性がある。しかし、これまで検討してきた過去の研究のほとんどが、組織コミットメントを情緒的コミットメントとして捉えて、それだけに焦点をあてて測定しようとしているために、アングルとローソン (1993) の議論の通り、メンバー側の気質的要因が、情緒的コミットメントと存続的コミットメントの双方に規定力を持つかどうかについては、今後の研究が待たれるところである。

3-4 | 組織側の要因

ここまでは、組織コミットメントの先行要因として、メンバー側の要因について、過去の研究の結果から検討を行ってきた。この節では組織コミットメントの先行要因として、メンバー側から生ずる問題ではなく、組織側からメンバーに対して及ぼされる問題、すなわち、組織側の要因について検討を加える。ただし、組織コミットメントの先行要因の分類で論じたように、先行要因のカテゴリーの分類、あるいはそのカテゴリーにどのような変数が含まれるかについては、論者によって異論もある。しかし、ここでは前述の分類にしたがって、組織側の要因である変数について検討を進めていく。組織側の要因として検討するのは、仕事の特性、組織の構造特性、組織内の人間関係、役割の状態の4つのカテゴリーである。

3-4-1 仕事の特性

仕事の特性と組織コミットメントとの関係については、ハックマンとオルダム (Hackman & Oldham, 1976) の仕事の特性モデル (job characteristics model) を理論的な背景として、ステアーズ (Steers, 1977a) が、“豊かな内容をもった仕事は高い組織コミットメントを獲得しやすい”と指摘している。この指摘からもわかるように、組織コミットメントに対して仕事の特性が影響を及ぼすことが推測されるために、ここでは組織コミットメントと仕事の特性のさまざまな変数との関係をそれぞれについて検討したい。

まず、仕事の幅 (job scope) とジョブチャレンジ (job challenge) について考える。仕事の幅が増大すると、組織のメンバーが経験するチャレンジ体験が増大し、その結果として、組織コミットメントが増大するという基本的な仮説が存在する。この仮説に基づいて、仕事の幅と組織コミットメントの関係を検討する研究が、これまで数多くなされてきた。

たとえば、マウデイら (Mowday et al., 1982) によれば、この仮説は、仕事

の上で大きなチャレンジを与えられたメンバーは、組織に対して大きなコミットメントを示すというのである。この交換に基づいた仮説は、さまざまな組織集団を対象とした研究からのデータによって支持されている。たとえば、ステアーズとスペンサー (Steers & Spencer, 1977) は、大きな製造会社のさまざまな部署の管理者を対象に研究を行い、自律性 (autonomy)、タスクアイデンティティ (task identity)、フィードバック (feedback) などの仕事の幅と組織コミットメントの間に有意の正の相関を報告している。

また、マシューとザジャック (Mathieu & Zajac, 1990) のメタ分析によれば、仕事の特性に関わる変数として、技術の多様性 (skill variety) の相関の平均は $r = 0.207$ 、自律性では $r = 0.083$ などのように、組織コミットメントと正の相関を示す変数がいくつかあげられている。このように、組織がメンバーに対して、やりがいがあり、チャレンジ体験が増大するような仕事を提供することで、組織コミットメントは向上することが、これまでの研究から明らかになっている。

ダンハムら (Dunham, Grube & Castaneda, 1994) は、9つのサンプルを対象に情緒的コミットメント、存続的コミットメント、規範的コミットメントと先行要因の関係についての検討を行っている。この中で、仕事の特性に関する、自律性、仕事の重要性 (task significance)、タスクアイデンティティ、技術の多様性 (skill variety) などと情緒的コミットメントでは、多くのサンプルで正の相関を見いだしている。

これらの他にも、仕事の特性と組織コミットメントとの間に密接な関係を示す研究事例は多くある (ex., Brown, 1969; Hall et al., 1970; Hall & Schneider, 1972; Buchanan, 1974; Marsh & Mannari, 1977; Steers, 1977a, 1977b; Stevens et al., 1978)。

3-4-2 組織の特性

組織コミットメントの先行要因として、組織の構造や特徴に関する変数の研究もこれまでに数多く行われている。マシューとザジャック (Mathieu & Zajac, 1990) のメタ分析によれば、組織の規模と組織コミットメントの相関の平

均は $r = -0.001$ で、中央集権化 (organizational centralization) と組織コミットメントの相関の平均は $r = -0.061$ でほとんど相関しないという結果がでている。

また、個々の実証研究でも、ステイーブンスら (Stevens et al., 1978) は、組織の大きさ、統制範囲 (span of control)、組合の存在、中央集権化 (centralization of authority) の4変数と、組織コミットメントの間には、有意な相関がないことを指摘している。

また、モリスとステイアーズ (Morris & Steers, 1980) の研究でも、組織の規模と統制範囲について、組織コミットメントとは有意な関連がないとされている。しかし、この研究では、組織の形式化 (formalization)、機能の依存度 (functional dependence)、分権化 (decentralization) などといった、組織の構造特性に関する変数が、組織コミットメントと関係していることが指摘されている。

以上の結果から、組織の構造的な変数が、組織コミットメントに対して影響を及ぼすかどうかという問題は、一貫した結果が得られているわけではない。しかし、構造的な変数が、組織コミットメントに対して影響を持つとしても、他のカテゴリーの変数と比較すると、そうした影響は決して大きいとはいえないようである。

構造変数のほかにも、組織が被雇用者に提供する訓練や、内部昇進、雇用の保証といった組織の特性も組織コミットメントと関係していることが指摘されている。とくに、組織が新しく加わるメンバーに提供する訓練は、組織コミットメントに大きな影響を及ぼすことが知られている。

ガートナーとノラン (Gaertner & Nollen, 1989) は、組織における内部昇進、組織の提供する訓練や能力開発、そして、雇用の保証が、実際の雇用経験と雇用慣行の認知の両面で、組織コミットメントと正の相関があることを指摘している。

また、アレンとメイヤー (Allen & Meyer, 1990) も、さまざまな企業に就職したビジネスプログラムの修了生に対する継時的、実証的な調査研究を行って、組織における訓練と組織コミットメントの関係を検討している。その結果、組織における社会化の方略 (socialization tactics) が、組織コミットメントと関係

していることを指摘した。アレンとメイヤー (1990) は、バンマーネンとシェイン (Van Maanen & Schein, 1979) が提唱した、社会化の方略 (socialization tactics) の6つの下位次元のすべてで、組織に新しく加入したメンバーの、加入6ヶ月後の組織コミットメントと相関することを指摘した。また、重回帰分析を行ったところ、6ヶ月後の組織コミットメントに対しては、社会化の方略の下位次元の中で、固定的-可変的 (fixed-variable)、授与的-剝奪的 (investiture-divestiture) の2次元が効果をもち、12ヶ月後の組織コミットメントに対しては、授与的-剝奪的の次元のみが効果をもつことを発見した。

そして、タネンバウムら (Tannenbaum, Mathieu, Salas & Cannon-Bower, 1991) も、アメリカ海軍の新兵を対象とした、訓練プログラムに関する調査を行い、組織が行う訓練に対する、達成度や好感度が、組織コミットメントに影響を与えることを明らかにしている。

また、組織の経営形態などの特性も組織コミットメントに影響を与えているようである。組織の利益の分配方法や、労働者所有 (worker ownership) なども組織コミットメントと関係するということが指摘されている。

フローコウスキーとシャスター (Florkowski & Schuster, 1992) は、利益分配制 (profit sharing) を採用している3つの会社の従業員を対象に調査を行った。その結果、利益分配制への支持、分配の公平さ (pay equity)、仕事に対する満足度 (job satisfaction) が組織コミットメントに影響を与えることが明らかとなった。

そして、ローズとスティアーズ (Rhodes & Steers, 1981) は、組織に対して金銭的な投資をしている組織のメンバーの方が、一般の組織のメンバーよりも、高い組織コミットメントを持つことを発見した。また、意思決定への参加 (participation in decision making) が増えるほど、組織コミットメントが高まり、さらに、分配の公平さの認知 (perceived pay equity) も組織コミットメントと関係していることを指摘した。

ゼファン (Zeffane, 1994) は、マネジメントのスタイルが組織コミットメントの強力な規定因であると論じている。その中でもとくに、柔軟性 (flexibility) と順応性 (adaptation) を強調するマネジメントスタイルが組織コミットメントに強い正の影響を及ぼすことを示した。

最後に、業種や階層などの変数についてであるが、これらは、組織コミットメントの研究では、つねにその存在が問題とされ、多くの研究で考慮されるべきとされている変数である。しかし、業種や階層と組織コミットメントとの関係については、マウデイら (Mowday et al., 1982) が、過去の研究データ (Steers, 1977a; Steers & Spencer, 1977; Morris & Steers, 1980) をもとに議論しているが、まだ、明確な結果は得られていない。今後の組織的で大規模な研究が待たれる問題である。組織の業種や組織の階層によって組織コミットメントが異なるのかどうかは、組織コミットメントの構造や、先行要因との関係に、一般性を与え得るかどうかという重要な問題と関係しているために、今後、異なる業種や組織の階層を横断した研究が必要であるということである。

3-4-3 組織内の人間関係

組織コミットメントに影響を与える変数として、上司や同僚との関係、集団凝集性 (group cohesiveness) や組織風土などの組織内の人間関係にかかわるものについても、さまざまな研究がなされている。組織コミットメントが、存続的な側面だけではなく、情緒的な側面を持っている以上、組織のメンバーが、その組織の中で有効な人間関係を築いているのかどうかということが、組織に対するコミットメントに深くかかわっているということは十分に考えられる。ここでは、組織内の人間関係が組織コミットメントにどのような影響を与えているかを検討したい。

3-4-3-1 リーダーシップ

組織内での人間関係に関する変数の中でも、近年比較的多く発表されている研究は、リーダーシップにかかわる研究である。これらの研究の中には、リーダーの構造づくり (leader initiating structure) に関する研究 (ex., Brief, Aldag & Wallden, 1976; Morris & Sherman, 1981) や、リーダーの配慮 (leader consideration) に関する研究 (ex., Morris & Sherman, 1981) といったリーダーシップスタイルと、組織コミットメントの関係を扱う研究がある。マシューとザジャック (Mathieu & Zajac, 1990) のメタ分析の対象になった組織コミット

メントとの相関は、リーダーの構造づくりが14個、リーダーの配慮が12個と状況変数の中では比較的多い。また、それぞれの変数と組織コミットメントの相関の平均は、構造づくりで $r=0.289$ 、配慮で $r=0.335$ と比較的高い相関係数を示している。つまり、リーダーが目標達成に役立つように行動し、メンバーに対して配慮をしていると感じられるほど、組織コミットメントは高まるというのである。

また、これらのリーダーシップスタイル変数と組織コミットメントとの関係には、いくつかの媒介変数があることが指摘されている。ジャミアールとバークス (Jermier & Berkes, 1979) は、リーダーシップスタイル変数と組織コミットメントとの関係に、仕事の性質 (task characteristics) が媒介することを指摘している。また、アルダグとブリーフ (Aldag & Brief, 1978) は、リーダーシップスタイル変数と組織コミットメントとの関係に役割の曖昧さ (role ambiguity) が媒介変数として介在している可能性を指摘している。

また、リーダーがどのようなコミュニケーションを行っているか (leader communication) も、組織のメンバーのコミットメントと関係しているということが、ブランニングとスナイダー (Bruning & Snyder, 1983) によって指摘されている。マシューとザジャック (Mathieu & Zajac, 1990) は、ブランニングとスナイダー (1983) の研究から得られた4つのサンプルを対象にした、リーダーのコミュニケーションと組織コミットメントとの相関をメタ分析したところ、相関の平均値は、 $r=0.454$ と高い値となり、正確で、状況に応じたコミュニケーションを行うリーダーは、労働環境の質を向上させ、その結果として組織コミットメントを向上させることが明らかとなった。しかし、リーダーのコミュニケーションと組織コミットメントの関係を検討しているのは、ブランニングとスナイダー (1983) の研究のみであるために、さらなる実証研究の必要があると考えられる。

そして、参加的リーダーシップ (participative leadership) と組織コミットメントの関係を検討した研究として、ジャミアールとバークス (Jermier & Berkes, 1979)、ローズとステアーズ (Rhodes & Steers, 1981) が知られている。マシューとザジャック (1990) は、これらの研究から得られた、参加的リーダーシップと組織コミットメントとの相関をメタ分析し、参加的リーダーシップと組

組織コミットメントとの相関の平均は $r=0.386$ であり、参加的なリーダーシップが高いほど、組織のメンバーの組織コミットメントが高くなることを明らかにした。また、ジャミアールとバークス (1979) の研究、ローズとステアーズ (1981) の研究とも、媒介要因についても検討を行っており、参加的リーダーシップと組織コミットメントの関係には、その組織がどのような組織であるか、また、どのような形態の企業経営がなされているかに媒介されていることが明らかとなった。

また、ダンハムら (Dunham et al., 1994) の、9つのサンプルを対象にして行った研究では、多くのサンプルで、上司からのフィードバック (supervisory feedback) や、参加的な運営 (participative management) が、情緒的コミットメントと正の相関を持つことが明らかとなっている。

3-4-3-2 同僚との関係・組織内の雰囲気

これまで、リーダーシップに関する変数が、組織コミットメントと、どのように関係するのかについて検討してきた。さらに、同僚が、組織に対してどのような態度を持っているか、あるいは、その組織がどのような雰囲気をもっているかも、組織コミットメントに対して影響するのではないかと考えられる。以下では、メンバーが所属する組織の同僚が組織に対して持つ態度や、組織内の雰囲気といった要因に関する変数について検討する。

まず、メンバーが所属する組織の同僚が組織に対して持つ態度と、組織コミットメントとの関係について、ブキャナン (Buchanan, 1974) が注目すべき議論を行っている。ブキャナン (1974) は、同僚が組織に対して肯定的な態度をもっていると認知している組織のメンバーは、その認知によって、他のメンバーとの結びつきが強化され、その結果として、高い組織コミットメントを示すと議論した。このような議論に準拠して、いくつかの実証研究がなされ (Patchen, 1970; Buchanan, 1974; Steers, 1977a)、支持的な結果を得ている。

ユンら (Yoon, Baker & Ko, 1994) は、上司や部下との関係をどれくらい重視しているかという、垂直方向の対人的愛着 (vertical interpersonal attachment) と、同じランクの人との関係をどれくらい重視しているかという、水平方向の対人的愛着 (horizontal interpersonal attachment) が、組織コミットメン

トに影響を及ぼすかを検討するために、韓国の人々を対象に研究を行った。この結果、垂直方向の対人的愛着と水平方向の対人的愛着の両方が、組織コミットメントの規定因となり、規定力の強さは、垂直方向の対人的愛着の方が強いことを明らかにした。

また、ブキャナン (1974) は、メンバーの所属している組織が、一生懸命に働こうという集団の規範 (group norms regarding hard work) を持っているほど、組織コミットメントが高くなるという議論も行っている。この考えにしたがって、ローズとスティアーズ (Rhodes & Steers, 1981) は、組織コミットメントと一生懸命に働こうという集団の規範との関係について検討を行い、メンバーの所属している組織が、一生懸命に働こうという集団規範を持っているほど、組織コミットメントが高くなるという議論を支持する結果を得た。

ウィルソン (Wilson, 1995) は、組織内の権力関係がどのように組織コミットメントと関連しているかを検討するために、アメリカ合衆国政府の管理職を対象にした研究を行った。この結果、部署内での権力 (subunit power)、リーダーシップ行動、自分の政治的統制 (political control) の重要性は、組織コミットメントと正の相関関係があり、上司の恣意的な人事権行使 (arbitrary personnel practices) の間接的体験と組織コミットメントの間に負の相関関係があることが明らかとなった。

メンバーが所属する組織の内部での結びつきの強さは、組織コミットメントにどのような影響を与えるのだろうか。集団凝集性 (group cohesiveness) と組織コミットメントの関係については、一貫した結果が得られておらず、相反する結果が得られている。メンバーが所属する組織の集団凝集性が高いほど、組織コミットメントが高まるとする研究がある一方で、集団凝集性が高まれば、組織コミットメントが低くなるという研究もある。

ストーンとポーター (Stone & Porter, 1975) やウエルシュとラバン (Welsch & LaVan, 1981) は、集団凝集性と組織コミットメントの間に正の相関が得られたと報告しており、デコティスとサマーズ (DeCotiis & Summers, 1987) の研究では、パス解析を行った結果、集団凝集性が組織コミットメントに対して正の影響をもつとの結果が得られている。しかし、ハウエルとドーフマン (Howell & Dorfman, 1981) の研究では、集団凝集性と組織コミットメントの

間に負の相関が得られたと報告している。このように結果が一貫しない理由の解釈であるが、それぞれが異なるサンプルを対象に調査を行っているために、明確な説明は得られていない。集団凝集性と組織コミットメントの関係については、サンプルの違いが及ぼす影響や、媒介する変数の存在も含めて、今後の詳細な研究が必要であると考えられる。

組織内の人的関係に関する変数で、組織コミットメントに関係すると思われるものに、組織風土という概念が存在する。組織風土という概念は、集団凝集性、自律性 (autonomy)、コミュニケーション、モチベーションなどを含む複合的な概念であり、組織風土を測定する場合に実際に使われる操作的な変数は研究者によって異なっている。ここでは、組織風土と組織コミットメントの関係について扱っている2つの研究について検討を加えていきたいと思う。

デコティスとサマーズ (DeCotiis & Summers, 1987) は、レストランのマネジャーを対象として調査研究を行って、組織風土と組織コミットメントの関係について検討を行った。デコティスとサマーズは、組織風土の測定用の変数として、集団凝集性、自律性、支持、プレッシャー、公平性の5つを用いた。そして、これらの組織風土と組織コミットメントの関係について、パス解析を用いて検討を加えた。その結果、集団凝集性と自律性が、組織コミットメントに対して正の影響を持つことが明らかとなった。

また、ウェルシュとラバン (Welsch & LaVan, 1981) は、アメリカ中西部にある、退役軍人病院で勤務している看護婦などのスタッフを対象として、調査研究を行った。ウェルシュとラバンは、組織風土の測定用の変数として、デコティスとサマーズ (DeCotiis & Summers, 1987) とは異なる、コミュニケーション、意思決定、リーダーシップ、モチベーション、目標設定 (goal setting) の5つの変数を用いて、組織風土と組織コミットメントとの相関分析を行った。この結果、コミュニケーション、意思決定、リーダーシップ、モチベーション、目標設定の5つの変数のすべてが、組織コミットメントとの間に、相関係数 $r = 0.619$ から $r = 0.403$ という比較的高い正の相関を示すことを報告している。

これらの結果からも明らかなように、組織風土の定義については議論の余地があるが、それが組織コミットメントに影響を与える先行要因として重要であることは疑いないようである。

3-4-3-3 ま と め

これまでに検討してきたように、仕事や組織のあり方などという、仕事や組織自体にかかわる変数の他にも、リーダーシップや組織内の規範、そして同僚や組織が作り出す雰囲気などの組織の人的関係も、組織コミットメントを予測するのには重要な変数であるということが明らかとなった。第5章第4節で詳しく論じているが、組織社会化の研究で、ルイス (Louis, 1980) が指摘しているように、組織のメンバーは、自分の所属する組織状況の中で、積極的に情報を集め、その組織の中での役割を身につけるという「意味生成」というプロセスを行っている。このプロセスの中で、中心的な役割を果たす上司や同僚の行動や、組織内の雰囲気、すなわち、リーダーシップや、組織の価値観、そして組織風土などの変数が組織コミットメントに大きな影響を及ぼすことは明らかである。組織への適応が、個人の生涯の職業生活に影響を与える、生涯のプロセスであること (VanMaanen, 1976, 1984; Morrison & Hock, 1986; Feldman, 1989) を考えれば、新しく組織に加入するメンバーについてだけではなく、あらゆるメンバーにとって、組織内の人間関係が、メンバーの組織コミットメントに対して重要な影響を及ぼすと考えられる。組織内の人間関係というカテゴリーに属する変数と、組織コミットメントとの関係については、理論的枠組み、実証研究の両面で、さらに検討していく必要があるだろう。

3-4-4 役割の状態

組織コミットメントに対して、役割に関する変数が関係を持つという指摘が数多くの研究においてなされている。マシューとザジャック (Mathieu & Zajac, 1990) は、役割の曖昧さ (role ambiguity) に関して 24 個、役割の葛藤 (role conflict) に関して 21 個、役割過重 (role overload) に関して 5 個の変数と、組織コミットメントとの相関についてメタ分析を行っている。役割の状態と組織コミットメントとの間には、密接な関係があると考えられているのである。

3-4-4-1 組織コミットメントの規定因としての役割関係

フィッシャーとギテルソン (Fisher & Gitelson, 1983) は、役割の葛藤と曖昧さと、組織コミットメントなどの 18 の変数との関係をメタ分析を用いて検討している。このメタ分析は、1970 年から 1981 年中頃までの 43 の研究を対象にしたものである。この研究の中で、フィッシャーとギテルソンは、役割の葛藤と曖昧さと、組織コミットメントとの関係を 6 つのサンプルを用いて分析している。この結果、役割の葛藤と役割の曖昧さと、組織コミットメントとの関係については、結果が一致しており、役割の葛藤と組織コミットメントとの相関の平均は、 $r = -0.34$ であり、役割の曖昧さと組織コミットメントとの相関の平均は、 $r = -0.25$ であることを明らかにした。

また、マシューとザジャック (1990) も、組織コミットメントにかかわるメタ分析を行っており、その中で、役割の葛藤と役割の曖昧さと、組織コミットメントとの関係について検討している。その結果、役割の葛藤と組織コミットメントとの相関の平均は、 $r = -0.218$ であり、役割の曖昧さに関する相関の平均は、 $r = -0.271$ であった。このように、役割の葛藤や曖昧さが高まれば、組織コミットメントは低くなるという一般的な関係があると考えることができる。

いくつかの研究を具体的に検討してみると、モリスとコッホ (Morris & Koch, 1979) は、大学に勤務する教官、事務、肉体労働スタッフなどを対象にして調査を行っている。この結果、役割の葛藤と組織コミットメントとの相関係数は、 $r = -0.30$ 、役割の曖昧さと組織コミットメントとの相関係数は、 $r = -0.34$ であったと報告している。また、モリスとシャーマン (Morris & Sherman, 1981) は、3 つの障害者施設のスタッフを対象に調査研究を行った結果、役割の葛藤と組織コミットメントとの相関係数は、 $r = -0.40$ 、役割の曖昧さと組織コミットメントとの相関係数は、 $r = -0.36$ であることを報告している。ウェルシュとラバン (Welsch & LaVan, 1981) は、退役軍人病院のスタッフを対象にした調査研究から、役割の葛藤と組織コミットメントとの相関係数は、 $r = -0.475$ 、役割の曖昧さと組織コミットメントとの相関係数は、 $r = -0.450$ であったことを報告している。

このように、メタ分析と個々の具体的研究の結果から、役割の葛藤、あるい

は役割の曖昧さが高くなると組織コミットメントが低くなるという、ほぼ一貫した結果が得られており、役割の葛藤や曖昧さは組織コミットメントに対して負の影響を持つという関係が存在しているようである。

また、役割の葛藤や役割の曖昧さの他にも、組織コミットメントに対して影響を与える変数が存在している。ステーブンスら (Stevens et al., 1978) の研究によると、役割過重 (role overload) と、組織のメンバーのコミットメントの間には、強い負の関係があることが指摘されている。組織の中で要求される役割が負担と感じられれば、組織コミットメントは低くなるということが明らかである。

3-4-4-2 媒介要因としての役割の状態

役割の状態に関する変数は、組織コミットメントに直接的な関係を持つだけでなく、他の変数と組織コミットメントとの関係を媒介することも指摘されている。たとえば、ウィットとポークレム (Witt & Beorkrem, 1991) は、アメリカの研究職のスタッフを対象として調査研究を行い、役割の葛藤が、最初の仕事の割当と組織コミットメントとの関係を媒介して影響を与えるということを明らかにした。

また、性別と組織コミットメントとの関係のところすでに述べているが、ターボグ (Terborg, 1977) による、管理職の地位にある女性が、しばしば役割過重 (role overload) を経験するという指摘や、シミン (Shimmin, 1984) による、仕事と家庭との二重負担が女性労働者にとって心身上の問題を引き起こし、退職にいたることがあるという指摘からも明らかのように、役割関係は、性別と組織コミットメントの間に媒介して、両者の関係に影響を及ぼすと考えられる。実際、バーガットとチャシー (Bhagat & Chassie, 1981) は、役割ストレスが組織コミットメントに有意な負の関係にあることを示している。

さらに、アルダグとブリーフ (Aldag & Brief, 1978) は、リーダーシップスタイル変数と組織コミットメントとの関係に役割の曖昧さ (role ambiguity) が媒介変数として介在している可能性を指摘している。

そして、ルイス (Louis, 1980) が「組織役割の遂行と、組織メンバーとして参加することによって不可欠となる、価値観、能力、期待される行動、社会的

知識を正しく識別していくようになる過程」であると定義し、チャオら (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein & Gardner, 1994) が「個人が、組織内の特定の役割に対して適応を行うために用いる、内容とプロセスを学ぶこと」と定義した組織社会化においても、組織のメンバーの役割の状態は非常に重要な意味を持っている。組織のメンバーが、社会化のプロセスを通して、組織に対して適応し、組織コミットメントをもつ過程にも、役割の状態は深く関係していると推測できるのである。

このように、役割の状態が、他の先行要因と組織コミットメントとの関係を媒介している事例が、数多く存在していることからわかるように、役割関係は、他の先行要因と組織コミットメントとの関係を検討するためにも、媒介要因として重要な意味を持っているのである。組織コミットメントの先行要因を考える上で、役割関係は直接的な規定因、そして媒介要因として、注目すべき重要な変数であることは疑いない。

3-5 | メンバーと組織の適合要因

組織コミットメントの先行要因としての最後のカテゴリーは、組織のメンバーと組織の適合に関するものである。このような個人と組織の適合が、組織コミットメントの先行要因として重要であり、組織コミットメントの先行要因の分類において、独立したカテゴリーとして分類すべきであるということを提唱したのは、ウィーナー (Wiener, 1982) である。ウィーナーは、レビュー論文 (Wiener, 1982) の中で、このような、組織と個人の適合に関する変数が、これまであまりにも軽視されてきたことを指摘し、メンバーと組織の適合カテゴリーが他の先行要因よりも重要であると指摘した。

このようなウィーナー (Wiener, 1982) の指摘に基づいて、以下では、仕事や組織にかかわる変数だけではなく、メンバーと組織の適合に関係するような変数も組織コミットメントの先行要因としてカテゴリー化して、検討を加えることとしたことは前述の通りである。これらのカテゴリーには、組織のメンバーと、組織、あるいは管理者との目標の一致、食い違い、そして組織のメン

バーが組織に対して持つ信頼感、あるいは自分が組織にとってどのくらい重要であり、必要とされているかなどの変数を含めながら検討したい。

3-5-1 メンバーと組織との目標の一致

ライヒャーズ (Reichers, 1986) は、メンタルヘルスの専門家を対象として調査研究を行って、メンバーと組織との目標間の葛藤が組織コミットメントに及ぼす影響を検討した。この研究で、ライヒャーズは、ある目標 (goal)、価値 (value)、必要 (need) と、もう一方の目標、価値、必要との矛盾を葛藤 (conflict) と定義し、この葛藤という概念が組織コミットメントの先行要因として重要であると論じた。そして、ライヒャーズは重回帰分析を行い、組織のメンバーとトップマネジャーの意図するところ、つまり、両者の目標の違いという心理社会的葛藤が、組織コミットメントに対して負の影響力を持つことを明らかにした。つまり、組織コミットメントを高めるためには、心理社会的葛藤が小さいこと、すなわち組織のメンバーとトップマネジャーの目標が一致していることが重要なのである。

また、バンクーバーとシュミット (Vancouver & Schmitt, 1991) は、チャットマン (Chatman, 1989) が組織との目標一致など、個人と組織の適合の重要性を指摘したのを受けて、カナダの小・中・高校の教員を対象にして、組織内における目標の一致と組織コミットメントとの関係について、調査研究を行った。その結果、組織における上司と部下との間での、あるいは、同僚間での目標の一致が、組織コミットメントの先行要因として重要であると指摘している。バンクーバーとシュミット (1991) は、上司と部下との間での、つまり垂直方向の目標の一致と、同僚間での、つまり水平方向の目標の一致の双方が、組織コミットメントと正の相関を持つことを明らかにした。つまり、上司と部下、あるいは同僚間で目標が一致していればいるほど、組織コミットメントは高まるということである。

さらに、バンクーバーとシュミット (1991) は、垂直方向の目標の一致よりも、水平方向の目標の一致の方が、組織コミットメントに対して強い規定力を持つという興味深い結果を明らかにしている。組織コミットメントに対して、

目標の一致は規定力を持つが、とくに同僚の間で目標が一致していることが重要であると考えた。しかし、垂直方向の目標の一致と水平方向の目標の一致とで、どちらの方がより規定力を持つかということに関する結果は一貫しているわけではない。メインドル (Meindl, 1990) は、バンクーバーとシュミット (1991) の結果とは逆に、上司との目標の一致の方がより強い規定力を持つことを示している。こうした垂直方向での目標の一致と、水平方向での目標の一致のどちらの方が、組織コミットメントに強い規定力を持つかという問題に関しては、今後さらに、実証研究を重ねる必要があるだろう。

3-5-2 組織に対する信頼感

メンバーが所属する組織や、上司などとの直接的な目標一致や食い違いだけでなく、組織のメンバーにとっては、自分の所属する組織が信頼するに足るものであるか、あるいは、メンバーが労働に関して抱いている期待が、実際の労働の場で満たされるかといった問題も、組織コミットメントに影響を及ぼす、個人と組織の適合に関する重要な変数であると考えられる。

組織のメンバーたちの、組織が信頼できるものであるという感覚、すなわち組織の信頼性 (organizational dependability) が、組織コミットメントとの間に、正の相関を持つことがいくつかの研究から指摘されている (Buchanan, 1974; Hrebiniak, 1974; Steers, 1977a)。ダンナムら (Dunham et al., 1994) は、9つのサンプルを対象にして、情緒的コミットメント、存続的コミットメント、規範的コミットメントと先行要因との関係の検討を行っている。この中で、組織の信頼性と情緒的コミットメントでは2サンプルのうち1サンプルで有意な相関が見いだされ、見いだされた相関は比較的高い正の値を示していた。つまり、メンバーが、自分が所属している組織を信頼できると感じていればいるほど、メンバーの組織コミットメントは高くなるのである。

また、組織がメンバーの期待を満たすことができるかどうかということも、組織コミットメントと関係する。組織のメンバーが労働に関して抱いている期待が、実際の労働の場で満たされたかどうかという変数 (expectation were met) は、組織コミットメントと正の相関を持つことが指摘されている

(Grusky, 1966; Steers, 1977). メンバーの持つ期待に応えることができれば、組織コミットメントは高くなるということが明らかとなったのである。

このように、組織に所属しているメンバーが、組織を信頼し、また、組織がメンバーの持つ期待に応えるといったように、メンバーと組織がうまく適合していれば、組織コミットメントは高まるのであり、組織に対する信頼感という変数も、組織コミットメントと深いかかわりを持つのである。

3-5-3 組織にどのように見られているかという認知

組織に所属するメンバーにとって、組織が自分たちのことをどのように考えているのか、ということは重大な関心のある問題となる。ブキャナン (Buchanan, 1974) とステアーズ (Steers, 1977) は、組織のメンバーが組織にとって重要であるとか、必要とされているという感覚を持つときに、組織コミットメントが高まることを指摘している。メンバーが組織にとって重要であるとか、必要とされているという感覚を測定するための変数として、組織に対する個人の重要さをメンバーがどのように認知しているか (personal importance to the organization) という変数がある。ブキャナン (Buchanan, 1974) やステアーズ (Steers, 1977a) によれば、この変数も組織コミットメントの先行要因として考えるべきだということである。

組織からどのように見られているかという、メンバー側の認知に関する変数で注目に値するのが、組織からの支援の認知 (perceived organizational support) である。組織からの支援の認知は、アイゼンバーガーら (Eisenberger et al., 1986) によって考案された概念で、組織に所属するメンバーに対する、組織からのコミットメントともいべき概念であり、組織がどの程度、組織に所属するメンバーの貢献を価値づけし、組織に所属しているメンバーの幸福に対して注意を払っているかに対する、メンバー側の認知である。アイゼンバーガーら (1986) は、メンバーは組織からの支援の認知を形成し、この組織からの支援の認知が欠勤の割合を引き下げ、組織からの支援の認知と欠勤の関係は、交換イデオロギーが高い人の方が強いという研究結果から、組織のメンバーに対するコミットメントが、メンバーの組織コミットメントに強い影響を及ぼす

という、社会交換的な見方を支持するものであると論じている。つまり、組織からの支援の認知が高いメンバーは、情緒的なコミットメントが高くなり、仕事に関する行動で、組織に報いようとするということを論じている。組織からの支援の認知という変数を用いた研究は、まだ多くないが、組織コミットメントに影響を与える変数として注目する必要があるだろう。

また、コーエン (Cohen, 1995) は、組織のメンバーが、自分の所属する組織が仕事以外の領域でどれほどの支援をしてくれるかという認知 (organizational support for nonwork) も組織コミットメントに正の影響を及ぼすことを明らかにした。

このように、組織がメンバーをどのように見ており、どのような支援をしてくれるのかに対する、メンバーの認知も、組織コミットメントを決める重要な変数である。

3-5-4 メンバー側の要因と組織側の要因の交互作用項

個人と組織の適合に関する最後の変数は、ルーサンズら (Luthans et al., 1987) が指摘した、統制の所在 (locus of control) とリーダーの構造づくり (leader initiating structure) との交互作用項である。統制の所在は、メンバー側の気質的な要因に属する変数であり、個人が内的に帰属を行いやすいか、外的に帰属を行いやすいかということを測定する変数であり、リーダーの構造づくりは組織側の要因であり、リーダーからの指示や指図が多いか少ないかということを測定する変数である。ルーサンズら (1987) は、さまざまな組織に属する人々を対象にして研究を行い、統制の所在が内的である場合には、リーダーの構造づくりが低いとき、すなわち上司からの指示や指図が少ないときに組織コミットメントは高くなり、そして、構造づくりが高いとき、すなわち上司からの指示や指図が多いときに組織コミットメントは低くなることを明らかにした。この研究は、組織に所属するメンバー側の気質的要因と組織側の要因が交互作用的に組織コミットメントに影響するという、組織と個人の適合の重要性を示す研究である。

3-5-5 ま と め

これまで見てきたように、メンバーと組織の適合という要因は、組織コミットメントの先行要因を考えるうえで非常に重要な要因である。組織に所属するメンバーは、組織の中で活動し、生活している。したがって、組織に所属するメンバーの組織コミットメントを考えるうえでは、メンバー側の要因と組織側の要因だけではなく、メンバーと組織の適合要因について検討する必要があると思われる。メンバーと組織の適合要因は、これまではあまり注目されてこなかったために、そうした要因を扱って組織コミットメントについて検討している研究は多いとはいえない。しかし、メンバーと組織の目標の一致や、組織に対する信頼感、さらに組織が組織のメンバーに対してどれくらいコミットしているのかという、組織からの支援の認知といった変数は、今後の組織コミットメント研究において、さらに検討する必要があるであろう。メンバーと組織の適合という要因が、今後の研究においては、多くの研究者たちから注目されるカテゴリーとなるであろうことは疑いない。

3-6 | 組織コミットメントの先行要因の規定力

これまでは、メンバー側の要因、組織側の要因、そして、メンバーと組織の適合要因と組織コミットメントとの関係について、それぞれ検討してきたが、ここで組織コミットメントの先行要因の規定力という問題について検討していきたい。そのために、まず、これまでに多くの研究で議論されているメンバー側の要因と組織側の要因とで、どちらが組織コミットメントに対する規定力が強いのかという議論について検討する。その後、メンバー側の要因、組織側の要因、そして、メンバーと組織の適合要因のどの要因が、より規定力を持っているのかということを考えるのではなく、それぞれの要因がどのような時により有効であるのかという視点で考えていきたい。

3-6-1 メンバー側の要因と組織側の要因の規定力の違い

これまでの研究では、メンバー側の要因と組織側の要因との、組織コミットメントへの規定力の強さについての議論が頻繁になされている。コッホとステイヤーズ (Koch & Steers, 1978) は、メンバー側の要因である属性変数が、組織側の要因である組織変数よりも強く組織コミットメントを規定することを示した。しかし、逆に組織変数が属性変数よりも強く組織コミットメントを規定することを示す研究も数多くある (Hrebiniak & Alutto, 1972; Steers, 1977a; Stevens et al., 1978; Morris & Sherman, 1981; Angle & Perry, 1983; Angle, 1983)。また、メンバー側の要因と組織側の要因とでは組織コミットメントに対する規定力は等しいことを示した研究もある (Buchanan, 1974; Brief & Aldag, 1980)。このように、メンバー側の要因と組織側の要因との規定力の強弱については、これまでの研究結果は一貫したものではない。

プティら (Putti et al., 1989) は、組織コミットメントの規定要因に関する意見の食い違いの理由を、組織コミットメントと先行要因との関係の概念化が不十分であることに求めた。モタツ (Mottaz, 1988) は、それに加えて、従来の研究方法が、分析方法として多変量解析ではなく、2変量解析を用いてきたため、各先行要因の相対的重要性が正確に判定されなかったとした。モタツ (1988) やプティら (1989) の、サイドベット要因に仕事の価値などを加えた多変量解析によって、サイドベット要因では教育のみが有意に直接、組織コミットメントに影響する一方、他のサイドベット要因は、仕事の価値や報酬を通して影響すると論じたことは前述した。

メンバー側の要因の組織コミットメントに対する規定力について検討してみる。メンバー側の要因と情緒的コミットメントの関係が強くないことは前にみた通りであるが、プティら (1989) の研究では、メンバー側の要因の規定力は、組織コミットメントの分散のわずか 27% を規定するのみであった。デコティスとサマーズ (DeCotiis & Summers, 1987) の研究では、全体としてみてもメンバー側の要因と組織コミットメントの相関係数の絶対値は 0.15 以下にすぎなかった。オリバー (Oliver, 1990) は、従業員持株制度を設けている組織における組織コミットメント、組織から得る報酬、仕事の価値、サイドベット要因

の関係を調べた結果、サイドベット要因では、勤続年数が組織コミットメントを規定するが、サイドベット要因よりも、仕事の価値の規定力がより大きいことが明らかとなった。

ウェルシュとラバン (Welsch & LaVan, 1981) は、組織コミットメントの先行要因を、サイドベット要因 (年齢、地位、教育、勤続年数、専門職としての勤続期間)、仕事に対する満足度 (給与、仕事自体、昇進に対する満足)、仕事に関するもの (役割葛藤、役割の曖昧さ、パワー、チームワーク)、専門職としての行動 (専門家組織の成員、組織内部のセミナーへの出席、外部セミナーへの出席、専門家の集会への出席、専門誌の講読)、組織風土 (コミュニケーション、モチベーション、意思決定、目標設定、リーダーシップ) の5つのカテゴリーに分け、それらと組織コミットメントの相関分析を行った。サイドベット要因のうち、年齢、地位、勤続年数が組織コミットメントと有意な相関を示したが、教育は有意な相関がみられなかった。仕事に対する満足度については、仕事自体と昇進に対する満足度が組織コミットメントと有意な相関を持ち、専門職としての行動については、専門誌の講読のみが有意な相関を示した。しかし、それらの相関係数の絶対値は、組織風土、仕事に関するものに比べ、小さいことが示された。

タネンバウムら (Tannenbaum et al., 1991) の海軍新兵の研究では、新兵の8週間の社会化過程におけるコミットメント、自己有効性、モチベーションの規定要因が検討された。コミットメントについて見ると、性、年齢、家族史 (family story)、認知能力といったサイドベット要因の規定力は弱く、訓練の期待充足度、好感度がコミットメント向上に強く貢献することが示された。

マシューとファー (Mathieu & Farr, 1991) は、組織のメンバーの職務関与、仕事に対する満足度、組織コミットメントに対する反応の判別について、子供の数、結婚、性、先任権 (seniority) のようなサイドベット要因は有意な判別変数にならないことを示した。

サイドベット要因の規定力の弱さについて、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してのサイドベット要因には、個人そのものに基づくものと、組織に基づくものと明確な違いがあり、従来は、年齢、性、人種、教育、職業など前者に含まれるも

ののみが取りあげられてきたことを指摘した。これらの変数は組織に関係なく、一人の個人によって組織にもたらされる、少なくとも特定の組織の成員であることに関係なくもたらされるものである。そのために、それらが組織コミットメントを規定する理由はほとんどないというのである。そして、勤続年数、職務の在職年数、組織内地位、昇進回数などの、組織と関連するサイドベット要因が組織コミットメントを規定すると、デコティスとサマーズ (1987) は結論づけた。そのため、組織メンバーであることによって得られた、組織に関連するサイドベット要因と組織コミットメントの相関は期待できるが、人種、性、年齢などの組織成員であることから独立した属性に基づくサイドベット要因と組織コミットメントの相関は弱いと考えた。そして、実際の実証研究の結果でも、組織と関連しないサイドベット要因のうち、組織コミットメントと有意な相関にあるのは年齢のみであったのに対し、組織と関連するサイドベット要因では、勤続年数、組織内地位が組織コミットメントと有意な相関を示したのである。

情緒的コミットメントを従属変数とする研究 (Steers, 1977a; Angle & Perry, 1981) の中で、ある程度見解が一致している点としては、コミットメントの先行要因は、一般にメンバー側の要因と組織側の要因の2つに分けられること、計算的アプローチが投資やサイドベット要因が中心であるのに対し、情緒的アプローチでは、仕事過重 (work overload)、管理水準 (managerial level)、組織サイズ、組合の有無、役割葛藤 (role conflict) など役割や組織に関連する要因が重視されており、サイドベット要因と情緒的コミットメントとの関係は、年齢と教育以外は強くないことが指摘されている。

メイヤーら (Meyer, Allen & Gellatly, 1990) は、組織への投資を蓄積してサイドベット要因が高い人も、情緒的コミットメントが高くなる場合があることを指摘している。しかし、たとえば、年齢と低学歴がコミットメントに影響するのは、これら2変数が、今の組織以外に選択肢がないことを示しているためと思われ、概念上、情緒的コミットメントというよりも、存続的コミットメントに関係していると思われる。そのために、情緒的コミットメントの規定要因としては、仕事にかかわる要因がより重視されるのである。

3-6-2 組織コミットメントの先行要因の規定力

それぞれの先行要因がどのような時に、より有効であるのかという視点で、組織コミットメントの先行要因の規定力を検討していくうえでの助けとなるのが、マズロー (Maslow, 1943) の欲求階層説である。マズローは、人間の欲求には重要性にランクがあり、高次のレベルが精神的欲求、低次のそれは物的欲求であると考えた。物的に豊かでない従業員の第一の関心は、物的、安全や雇用の安定であり、豊かになり、基本的欲求が満たされるにつれ、人は精神的欲求の充足に向かう。つまり、豊かでないときは計算的アプローチに沿って、豊かになったときは情緒的アプローチに沿って個人は行動すると考えられる。

したがって、先進国の従業員は途上国の従業員よりも物的な欲求を重視せず、また、精神的な欲求は両方の社会でともに重要であると思われる。豊かさを考慮せぬまま、一方のアプローチのみで組織コミットメントを説明するのが不十分であることは、モリスとシャーマン (Morris & Sherman, 1981) など多くの研究者がすでに指摘している。ステアーズ (Steers, 1977b) は、計算的アプローチの観点から、メンバーと組織の関係を説明しながらも、組織のメンバーの精神的欲求、もしくは財政的な (financial) 欲求など、物的欲求の一方のみを満たす組織に対しては、メンバーのコミットメントが低いことを指摘した。

アルビとアームド (Alvi & Ahmed, 1987) は、社会の豊かさに応じて、計算的アプローチと情緒的アプローチを共用する必要を説き、パキスタンにおいて、組織コミットメントに対するサイドベット要因と組織側の要因の規定力を調べ、先進国における調査 (Bruning & Snyder, 1983) と比較した。その結果、サイドベット要因、組織側の要因、いずれの要因も、組織コミットメントを規定することを示したが、パキスタンにおいても、先進国と同様に、組織側の要因の規定力が、サイドベット要因よりも強かった。これは、サンプルを都市で集めたことが理由と考えられる。

グレガーセン (Gregersen, 1992) もまた、組織コミットメントに対するアプローチや、サンプルの違いに応じて先行要因も異なると論じた。サイドベット理論ならメンバー側の要因が有効であり、サランシク (Salancik, 1977) の理論なら仕事に関する要因が有効であり、ブキャナン (Buchanan, 1974) の理論

では組織側の要因が有効であり、海外勤務者を扱う場合は文化などの職務外の要因が重要であるといったように、アプローチや対象者の違いによって、どのような要因が規定力を持つかが異なると論じた。

ライヒャーズ (Reichers, 1985) は、過去の組織コミットメント研究のレビューを行い、コミットメントの定義の違いから先行要因についての一貫しない結果が生み出されるとし、コミットメントの定義によって、その先行要因を、心理学的要因、役割に関係するもの、ジョブチャレンジのような初期の仕事上の体験、サイドベットの4つに分け、さらに、オレイリーとカルドウェル (O'Reilly & Caldwell, 1980) の研究を引用して、職業選択における個人の変更不可能で、かつ意思的な行為も組織コミットメントの先行要因として付け加えた。そして、組織の多重性、とりわけ複数の組織対象にコミットメントする多重コミットメントの重要性を指摘した。

オレイリーとカルドウェル (1980) は、職業選択に際して、自身の向上といった内的な点を重視することと、給与や通勤の利便性といった外的な点を重視することが、仕事に対する満足度、存続的コミットメント、情緒的コミットメントと、どのように関係するか調べた。その結果、内的なものを重視した人ほど、仕事に対する満足度は高く、外的なものを重視した人ほど、存続的コミットメントが高いことが明らかとなった。ただし、情緒的コミットメントに対しては、内的なものを重視することと外的なものを重視することの違いは見いだされず、また、外的な通勤の利便性や給与も仕事に対する満足度やコミットメント全体と相関関係にあり、さらに、存続的コミットメントと情緒的コミットメントの間にも相関が見られ、内的なものとの外的なものが相反するものでないことが示された。ただし、給与については、存続的コミットメントと強く相関しており、サイドベット理論の重要性は決して失われていないことも示された。

3-6-3 なにが組織コミットメントを決めるか

これまで検討してきたように、なにが組織コミットメントを決めているかという、先行要因の規定力に関しては、さまざまな議論がある。とくにメンバー

側の要因と組織側の要因の、どちらが強く組織コミットメントを規定しているかという問題に関しては、計算的アプローチ、情緒的アプローチといった、アプローチの違いも含めて、非常に多くの議論がなされている。しかし、こうした組織コミットメントの規定力を検討するためには、重要なポイントが3点ある。

第1は、組織コミットメントの概念化に関する問題である。これまでも論じてきたように、過去の組織コミットメント研究では、計算的アプローチと情緒的アプローチという、大きく分けて2つのアプローチがあり、メンバー側の要因を検討する場合には、計算的アプローチが用いられ、組織側の要因を検討する場合には、情緒的アプローチが用いられることが多かった。このように組織コミットメントの定義について整理されないまま、先行要因の規定力に関する議論を行うのではなく、きちんとした組織コミットメントの概念の整理が必要である。こうした概念の整理には、メイヤーとアレン (Meyer & Allen, 1987) の、情緒的コミットメント、存続的コミットメント、規範的コミットメントという分類が、非常に有効であると思われる。メイヤーとアレン (1987) は、こうした組織コミットメントの分類にしたがい、それぞれのコミットメントを測定するための尺度も開発している。ただし、アングルとローソン (Angle & Lawson, 1993) が指摘しているように、規範的コミットメントは、組織コミットメントの構成要素ではなく、先行要因として扱うべきであるという議論もあるために、規範的コミットメントの扱いについては、さらに議論が必要であると思われる。しかし、これまで議論してきたように、今後の研究では、研究者ごとに定義された全般的な組織コミットメントを用いて議論を進めるのではなく、メイヤーとアレン (1987) の概念化にしたがって、少なくとも、情緒的コミットメントと存続的コミットメントを測定し、議論を進めていく必要があるのではないだろうか。

第2は、組織コミットメントの先行要因の分類に関する問題である。さまざまな研究者たちが、組織コミットメントの先行要因を、個人要因と状況要因、属性変数と心理学的変数、個人変数と組織変数などのように分類し、それぞれの要因の規定力の違いについて議論を行ってきたのは、これまで見てきた通りである。しかし、こうした分類は、理論的な枠組みに乏しく、研究者による違

いも多かった。こうした問題の解決のために一つの視点を提供したのが、アングルとペリー (Angle & Perry, 1983) による、メンバー側 (member-based) の要因と、組織側 (organizational) の要因という分類であった。このアングルとペリーの分類は、理論的枠組みが明快であり、それをさらに発展させたアングルとローソン (Angle & Lawson, 1993) の分類は、情緒的コミットメント、存続的コミットメントとの関係も想定した重要な分類であるということが出来る。さらに、ウィナー (Wiener, 1982) の、個人の要因や組織の状況要因を単独で扱うだけではなく、個人と組織との適合が先行要因として重要であるという指摘も、これまでの研究ではあまり注目されてこなかった、個人と組織との適合という、先行要因の新しいカテゴリーを提供したものだと思えることができる。この章では、これらの指摘を考慮に入れて先行要因の分類・整理を行ってきたが、こうした分類に対するさらなる議論と、精緻化を進め、それぞれのカテゴリーに属する変数が、情緒的コミットメント、存続的コミットメントとどのように関係しているのかを検討していく必要があるだろう。

第3は、どのような場合に、どのような要因が、組織コミットメントに強く影響を及ぼすのかという問題に関してである。過去の研究からも指摘されているように、組織を取りまく社会状況や、メンバーの価値観などといったものによって、どのような要因が、組織コミットメントを強く規定するのが相違することが考えられる。このため、組織による違いや、メンバーの価値観、そして、社会状況などの変数が、組織コミットメントと先行要因にどのような媒介効果を及ぼしているのかについても、今後十分に議論し、実証研究によって検討していく必要があるだろう。

以上の問題点について、十分な議論を繰り返し、組織コミットメントと先行要因の関係をより明確化することによって、組織に所属するメンバーの組織コミットメントがなにによって決められているのかが、これからさらに明確になってくるのではないだろうか。

3-7 | 組織コミットメントと仕事に対する満足度

第2章でも論じているように、組織コミットメントと類似する概念の一つに、仕事に対する満足度 (job satisfaction) がある。組織コミットメントと仕事に対する満足度とは、概念的に区別されるべきものであることは、第2章で論じている通りだが、組織コミットメントと仕事に対する満足度との関係については、これまで多くの研究で論じられており、どちらがどちらを規定しているのかという問題も研究者の興味の対象となっている。この節では、組織コミットメントと仕事に対する満足度との関係について検討してみたい。

3-7-1 組織コミットメントと仕事に対する満足度の関連

組織コミットメントや仕事に対する満足度を変数として用いて、組織に所属するメンバーの仕事に対する態度を測定している研究は数多く存在する。そうした研究の多くで、組織コミットメントと仕事に対する満足度との間に関連があることが指摘されている。ポーターら (Porter et al., 1974) は、組織コミットメントと仕事に対する満足度は、関連しているが、区別できる概念であることを論じている。組織コミットメントと仕事に対する満足度との関係についての同様の議論が他の研究者によってもなされている (Brooke, Russell & Price, 1988; Mathieu & Zajac, 1990)。

ウィリアムズとヘイザー (Williams & Hazer, 1986) は、組織コミットメントと仕事に対する満足度とが関連している根拠として、過去の3つの研究 (Steers, 1977; Stevens et al., 1978; Morris & Sherman, 1981) をあげ、これらの研究は、変数として、仕事に対する満足度は含んでいないが、組織コミットメントの先行要因として支持された変数は、仕事に対する満足度の先行要因でもあるために、組織コミットメントと仕事に対する満足度との間には関連があると指摘している。また、ウィリアムズとヘイザーはこのほかにもいくつかの研究 (Koch & Steers, 1978; Farrell & Rusbult, 1981; Rusbult & Farrell, 1983)

をあげて、組織コミットメントが仕事に対する満足度と関連していることを論じている。

ライヒャーズ (Reichers, 1986) は、組織コミットメントと仕事に対する満足度とが高い正の相関を示すことを明らかにした。ウェルシュとラバン (Welsch & LaVan, 1981) は、仕事に対する満足度が高くなれば、組織コミットメントが高くなるという仮説のもとに研究を行い、仕事に対する満足度の変数3つの中で、仕事自体に対する満足度と、昇進に対する満足度が、組織コミットメントと正の相関を持つことを明らかにしている。デコティスとサマーズ (DeCotiis & Summers, 1987) は、仕事に対する満足度の中では、全般的な満足、仕事自体への満足、機会への満足、同僚への満足、給与への満足、上司への満足が、組織コミットメントと正の相関関係を持ち、時間への満足だけが組織コミットメントと負の相関関係を持つことを明らかにした。マシューとハメル (Mathieu & Hamel, 1989) は、専門職と非専門職という職種の異なる人々の組織コミットメントの先行要因に関する研究で、専門職、非専門職のどちらの場合でも、組織コミットメントと仕事に対する満足度は高い正の相関を示すことを明らかにした。フーバーら (Huber, Seybolt & Venemon, 1992) は、給与に対する満足度と組織コミットメントに有意な相関があることを示した。ベグレイとチャチュカ (Begley & Czajka, 1993) が、1回目の調査と2回目の調査の間に3ヶ月の期間をはさむ継続的な研究を行った結果、1回目の調査で測定した組織コミットメントは、1回目に測定した仕事への満足度とも、2回目に測定した仕事への満足度とも、比較的強い正の相関関係を持っていることが明らかとなった。コーエン (Cohen, 1993) は、仕事へのコミットメントに関するイスラエルでの研究で、組織コミットメントと仕事に対する満足度の間に高い正の相関があることを示した。

このように、組織コミットメントと仕事に対する満足度との間には、かなり高い正の相関があると考えられる。ただし、デコティスとサマーズ (DeCotiis & Summers, 1987) では、時間への満足だけが組織コミットメントと負の相関関係を持つという結果が得られており、結果の解釈に関しては議論の余地がある。また、組織コミットメントと仕事に対する満足度との関係を、直接相関分析した研究だけではなく、組織コミットメントの類似概念などを用いて、間接

的に組織コミットメントと仕事に対する満足度との関係を支持する研究もある。ラズバルトラ (Rusbult, Farrell, Rogers & Mainous III, 1988) は、仕事に対する満足度が高い場合には、情緒的なコミットメントと非常に類似した概念である。組織に対する忠誠心が高いことを、自分たちが行った3研究のメタ分析から指摘している。オーガン (Organ, 1988) は、過去の8つの論文を引用して、組織コミットメントの向上を示す組織市民的行動と仕事に対する満足度とが強く結びついていることを示し、個人は、組織が彼らに利益を提供する程度に応じて、つまり、彼らの組織に対する満足度に応じて、組織市民的行動で組織に返報 (pay back) しようとし、組織との交換を求めようとすることを示した。

このように、過去の研究の結果から、組織コミットメントと仕事への満足度は強く結びついており、仕事に対する満足度が高い組織のメンバーは、高い組織コミットメントを示すことが明らかにされているのである。

3-7-2 組織コミットメントと仕事に対する 満足度の関連の性質

これまで検討してきたように、組織コミットメントと仕事に対する満足度には、正の相関関係があり、両者が密接に関連していることについては、ほぼ一貫した結果が得られている。しかし、マシュー (Mathieu, 1991) や、ウィリアムズとヘイザー (Williams & Hazer, 1993) が論じているように、組織コミットメントと仕事に対する満足度との関係の性質については、十分には明らかではない。

過去の研究を概観すると、仕事に対する満足度を組織コミットメントの先行要因として位置づける研究がほとんどである。このような研究の論拠となっているのが、仕事に対する満足度は、労働環境の側面に結びついたものであり、組織コミットメントに比べて、すばやく形成される (Porter et al., 1974) という議論である。しかし、ベータマンとストラッサー (Bateman & Strasser, 1984) も指摘しているように、仕事に対する満足度が組織コミットメントほど安定した性質をもっておらず、組織コミットメントよりもすばやく形成されるということは、確かに、仕事に対する満足度が組織コミットメントの先行要因

であることを示唆するが、検証されたものではない。

ここでは、仕事に対する満足度を組織コミットメントの先行要因として扱っている、いくつかの研究について検討してみたい。次いで、仕事に対する満足度を組織コミットメントの先行要因として扱うのではなく、両者の間に異なる関係を想定して行われた研究について検討してみる。

デコティスとサマーズ (DeCotiis & Summers, 1987) は、レストランのマネジャー 367 人を対象に研究を行い、組織コミットメントに関係する変数間でのパス解析を行ったところ、仕事に対する満足度は、全体的な満足度と同僚に対する満足度が、組織コミットメントに正の規定力を、時間的な要求に対する満足度が、組織コミットメントに負の規定力を持つことを示した。ラズバルトラ (Rusbult et al., 1988) は、473 人の従業員からの質問紙を分析し、重回帰分析を行ったところ、仕事に対する満足度が、組織に対する忠誠心に強い正の規定力を持っていることを明らかにした。マシユとハメル (Mathieu & Hamel, 1989) は、専門職と非専門職という職種の異なる人々の組織コミットメントの先行要因に関して検討を行った。彼らは、仕事に対する満足度を組織コミットメントの先行要因として、パス解析を用いて分析を行い、専門職の場合でも、非専門職の場合でも、仕事への満足度が組織コミットメントに対して、強い正の規定力を持っていることを明らかにした。ウィットとボークレム (Witt & Beorkrem, 1991) は、最初に行われる仕事の割り当てに対する満足度が、組織コミットメントに正の規定力を持つことを示した。

このように、仕事に対する満足度を組織コミットメントの先行要因として扱うのではなく、逆に組織コミットメントが、仕事に対する満足度の先行要因となっているという立場の研究も存在している。フーバーら (Huber et al., 1992) は、給与に対する満足の先行要因に関する研究を行い、組織コミットメントが給与に対する満足の先行要因となることを示した。フーバーらは、組織コミットメントは、給与に対する満足の中でも、とくに給与の水準に関する満足に対して規定力を与えていることを明らかにした。つまり、組織に所属するメンバーが、組織に対してコミットメントすることが、自分の給与の水準に対する満足を高めるということである。ベッカー (Becker, 1992) は、全体的な仕事に対する満足、内的な (intrinsic) 満足と外的な (extrinsic) 満足のすべて

に対して、組織コミットメントが正の規定力を与えることを明らかにした。

以上のような組織コミットメントと仕事に対する満足に関する研究の他に、ストレスが、仕事に対する満足や離職意志 (intent to quit), そして健康などに及ぼす影響に、媒介効果を持つという研究がある。ベグレイとチャチュカ (Begley & Czajka, 1993) は、仕事に対する満足度、離職意志、仕事にかかわる苛立ち (work-related irritation) を合成した仕事に対する不愉快さ (job displeasure) に対して、ストレス、組織コミットメント、ストレスと組織コミットメントの交互作用項が規定力を持ち、組織コミットメントは、ストレスの悪影響から組織のメンバーを守る働きをしているということを明らかにした。

3-7-3 組織コミットメントと仕事に対する満足度： どちらが先行要因なのか

これまで検討してきたように、組織コミットメントと仕事に対する満足度との関係は、どちらがどちらを規定しているのかは明確ではない。たしかに、仕事の満足度が、組織コミットメントを規定している、という立場を支持する研究の方が多いようではあるが、それが正しい立場であるという確証はない。ここでは、組織コミットメントと仕事に対する満足度は、どちらが先行要因なのかという問題を扱った研究について検討を加える。

ウィリアムズとヘイザー (Williams & Hazer, 1986) は、離転職モデル (turnover model) を検討する研究の中で、組織コミットメント、仕事に対する満足度、離職意志、離転職 (turnover) などの変数からなる離転職モデルを、パス解析を用いて、モデルの適合性などから検討を加えている。この結果、離転職モデルにおいては、組織コミットメントを仕事に対する満足度の先行要因と考えるより、仕事に対する満足度を組織コミットメントの先行要因と考えた方が、モデルの適合性が高くなるという結果が得られている。

また、ファーカスとテトリック (Farkas & Tetrick, 1989) は、海軍の新兵を対象にした縦時的な研究で、ウィリアムズとヘイザー (Williams & Hazer, 1986) の離転職モデルの検討を行った。入隊から、2ヶ月後、8~12ヶ月後、20~21ヶ月後の3回にわたって、組織コミットメント、仕事に対する満足度、離職意

志、離転職などを測定してパス解析を行ったところ、2ヶ月後と20~21ヶ月後では、仕事に対する満足度が、組織コミットメントを正方向に規定し、8~12ヶ月後では、組織コミットメントが仕事に対する満足度を正方向に規定していた。そして、組織コミットメントがその後の仕事に対する満足度に対して、仕事に対する満足度がその後の組織コミットメントに対して規定力を及ぼすという結果も得られなかった。また、この研究では、ウィリアムズとヘイザー (Williams & Hazer, 1986) の研究で見られた、仕事に対する満足度が、個人や仕事の特性と組織コミットメントの関係に媒介するという結果も得られなかった。ファークスとテトリック (1989) は、この研究で、仕事に対する満足度と組織コミットメントとの間には何らかの関係があるが、因果関係の方向はこの研究では不明であると論じている。

マシュー (Mathieu, 1991) は、仕事に対する満足度と組織コミットメントとの関係に関するモデルを開発して、両者の関係について検討した。マシューは、588人の陸軍と海軍の軍隊学校の生徒を対象にして研究を行い、確認的因子分析と、LISREL VIIを用いて、モデルに対する検討を行った。その結果、仕事に対する満足度は、組織コミットメントの先行要因となり ($\beta = 0.272$)、組織コミットメントは、仕事に対する満足度の先行要因となっていること ($\beta = 0.437$) が明らかとなった。この研究では、組織コミットメントと仕事に対する満足度が、どちらもお互いの先行要因となっているが、規定力の強さは、仕事に対する満足度が組織コミットメントを規定する方が強いという結果が得られている。ただし、こうした相互規定の関係は確認されたものの、実際にどのようなことが起こっているかは明らかではない。

このように、仕事に対する満足度と組織コミットメントの関係について、まだ明確な結果は得られていない。この問題を解決していくためには、LISRELなどの多変量解析の方法だけに頼るのではなく、ファークスとテトリック (1989) が行ったような、継時的な方法を用いて、組織コミットメントの変化や、仕事に対する満足度の変化、そして、両者の関係についての検討も必要となってくるであろう。しかし、継時的な研究にも問題がないわけではない。バンデンバーグとセルフ (Vandenberg & Self, 1993) が論じているように、同一尺度で継時的な測定を行う場合には、測定されるべき変数の時間による真の変

化以外に、測度の間隔を被験者が調整してしまう可能性や、測定対象となる概念が被験者によって再定義されてしまう可能性もあり、尺度上の変化を態度の変化と短絡的に考えることはできない場合がある。したがって、継時的な研究を行う場合には、以上の問題を考慮に入れて、変数の分析を行う必要がある。そして、組織コミットメントと仕事に対する満足度との関係の質を検討するためには、両者の関係についての概念的な枠組みづくりが重要となるだろう。どのような経路を通じて一方が、もう一方に規定力を及ぼすのかということについての理論的・概念的な整理を徹底的に行った後に、両者の関係の分析を行う必要がある。このためには、組織のメンバーの中でなにが起こっているのかについての、詳細な検討が必要となる。そのためには、一人ひとりのメンバーからの聞き取りなどによる研究も必要になるかもしれない。

現在、まだその関係の本質が明確ではない、組織コミットメントと仕事に対する満足度との関係については、さまざまな方法を用いた両者の関係に関する活発な議論が今後期待されるところである。