

成果主義的人事制度改革と 組織帰属意識の変化¹

関西電機メーカー3社調査に於ける 組織コミットメント変化と 心理的契約の分析

若林直樹、山岡徹、松山一紀、本間利通²

2006年6月

キーワード：

成果主義的人事制度、組織帰属意識、組織コミットメント変化、心理的契約

¹本論は、独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構・2005年度第1回産業技術研究助成事業「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」（2005-2007年度；研究代表者・松山一紀近畿大学経営学部助教授）の助成による分析結果を一部用いている。

²若林直樹は、京都大学大学院経済学研究科・助教授（住所：〒606-8501 京都市左京区吉田本町 京都大学大学院経済学研究科、電話／ファックス 075(753)3502、電子メール：wakaba@econ.kyoto-u.ac.jp）である。山岡徹は横浜国立大学大学院国際社会科学研究所・助教授（電子メール：yamaoka@ynu.ac.jp）である。松山一紀は近畿大学経営学部・助教授である（電子メール：kmatsuyama@bus.kindai.ac.jp）。本間利通は京都大学大学院経済学研究科博士課程（電子メール：teamtono@kit.hi-ho.ne.jp）である。

目次

1. はじめに
2. 成果主義的人事制度改革と組織帰属意識の変化
 2. 1 成果主義的人事制度改革と組織帰属意識の変化
 2. 2 成果主義的人事制度と組織コミットメント変化
 2. 3 成果主義的人事制度と心理的契約
3. 関西電機メーカー3社の意識調査における成果主義的人事制度と組織帰属意識
 3. 1 調査方法とデータ
 3. 2 各変数の傾向
 3. 3 組織的コミットメント変化への影響要因に関する重回帰分析
 3. 4 心理的契約の影響要因に関する重回帰分析
4. おわりに

1. はじめに

1990年代以降、日本企業は成果主義的人事制度改革を推し進めてきた。けれども、成果主義的人事制度改革が、従来の定年雇用型の人事制度を変えようとするならば、当然に終身コミットメント的な組織帰属を変えようとするだろう（高橋, 2004）。成果主義的人事制度改革が従業員の組織への帰属意識にどのような影響を与えているのかが問題であるが、その実証的検証は始まったばかりである。奥西（2001）によれば成果主義的人事制度とは、第1に賃金決定要因として結果としての成果を重視、第2に短期的な成果の重視、第3に賃金格差をつけることを特徴としている。こうした人事制度改革は、従業員の組織に対する定年雇用制度の下でのプロセス重視の従来型の組織帰属意識を成果重視型へと変える面を持っているとされる。

従来組織論では組織帰属意識は、組織コミットメントや心理的契約の面から論じられてきた。第一に従業員の組織コミットメントは、高い場合には業績や職務満足度、職務外役割の遂行に対して高くなるように影響するので、組織成果の高さに貢献すると考えられている（Aranya et al., 1986）。第二に、成果主義的な改革は、従来の会社人間的な雇用契約意識を変化させて、より中短期、流動的、業績主義的な雇用関係の意識に変えようとしているが、それは Rousseau(1995)の言う心理的契約を関係契約的なものから、取引契約的なものに変えようとするものである（蔡, 2002）。成果主義的人事制度改革は、こうした動きを引き出しているかが問題だろう。

本稿は、そうした問題意識を持って、成果主義的人事制度と組織コミットメントの変化と心理的契約のあり方に関する意識調査を、関西電機メーカー3社従業員を対象に行った（京都大学エンプロヤビリティ研究会, 2005 参照）。その結果としては、第一に、組織コミットメントは弱い低下傾向を見せていた。ただ、従業員達は、成果主義的事制度においても、運用の公平さを認識したり、満足したりする場合には、愛着的コミットメントを高める傾向を示していた。そして、第二に、心理的契約に関しては、①定年雇用志向、②会社側長期評価肯定志向、③キャリアアップ志向、④割り切り関係志向の4つの因子が抽出され、若年層ではキャリアアップ志向、高年層では定年雇用志向が強かった。ただ、人事制度における運用の公平さや満足度の高さは、会社側長期評価肯定志向やキャリアアップ志向などの積極的な関与の傾向を高めていた。このように、成果主義的な人事制度は、組織帰属意識の内容に一定の影響を見せていた。ただ、人事制度に対する認識、能力開発機会、職場変化の傾向に応じてその影響は異なりを見せていた。

2. 成果主義的人事制度と組織帰属意識の変化

2. 1 成果主義的人事制度改革と組織帰属意識の変化

2. 1. 1 成果主義的人事制度改革

1990年代初頭に導入された成果主義人事制度は、十数年を経過した今日検証の時期に入ったとされる。厚生労働省の調査では、1000人以上規模の企業の78.8%が、個人業績を賃金に反映しているという結果を出しているし（平成16年 就労条件総合調査）、社会経済生産性本部の調査によれば、業績ないし成績の評価結果により、賃金・賞与で相当の格差がついているという企業が全体の89.4%を占めている（社会経済生産性本部、2005）。これらの調査結果をみる限り、わが国のほとんどの企業において成果主義的な報酬制度が導入

されていることが理解できる。

奥西（2001）によれば成果主義とは、第1に賃金決定要因として、成果を左右する諸変数（技能、知識、努力など）よりも結果としての成果を重視すること、第2に長期的な成果よりも短期的な成果を重視すること、第3に実際の賃金により大きな格差をつけることを特徴としている。こうした定義からも、先ほどの調査結果がわが国の企業社会における成果主義の浸透度を表していることがよくわかる。

しかし成果主義に対する意味づけについては、未だに定まった見解がない。成果主義的な人事制度への変更が何を意図したものであったのか、様々な解釈が混在しているのが現状である。例えば、守島（2004: 34）は成果主義を、「企業経営の一部分の人材マネジメントの、さらにそのほんの一部の賃金評価制度の変更」と位置づけ、成果主義が企業を活性化し、業績を向上させようという意図のもとに導入されたとは考えにくいとする。また中村（2006）も会社を変えたのは、成果主義的な人事制度改革ではなく、あくまでも戦略と業績管理の変革であり、人事制度はそれらに適合するように修正を加えられたにすぎないとする。両者の見解は同一のものではないが、成果主義に対して消極的な意味付与を行っているという点において共通している。

一方、高橋（1999）ではより積極的な意味付与が行われている。成果主義に、単なる賃金制度の変更以上の意味を見て取るのである。高橋（1999）は成果主義導入の背景に、経営環境の変化により、求められる人材像や期待される組織行動が変化したことを挙げる。つまり新しい人材や組織行動を確保するために成果主義が導入されたというのである。そしてさらには、成果主義導入がこれまでの人生丸抱え型のサラリーマン社会を変革するために不可避であったとする。

確かに成果主義を導入した多くの企業がここまでのことを意図していたとは考えにくいだが、ここ数十年という時代環境の変化を考えれば、単に賃金制度の変更のみを意図していたとも考えられない。第一、何の目的も意図もなく賃金制度を変更するとも思われぬ。Rousseau（1995）も言うように、組織メンバーの日々の行動や態度が様々なHRM施策を通じて形成されるとするならば、賃金制度の変更が組織行動における何らかの変革を意図していると考えても不思議はない。厳選された施策であれば、それは計算されたメッセージであり、明らかな意味をもった意図的なシグナルなのである（Guzzo & Noonan, 1994）。

組織にまつわるさまざまな要素が有機的に連関している以上、組織によって実施される政策が組織メンバーの行動との間に何らの関係もないと考えるのは困難である。近年盛んに議論される戦略的人的資源管理論の一分分析視角である行動論的なパースペクティブ（Schuler & Jackson, 1987）によれば、HRM施策は組織メンバーの態度や行動を引き出すために実行されるのだといえる。従って、成果主義的な人事制度が何らかの組織行動を引き出そうとして導入されたと考えることに無理はないと思われる。そこで本稿では、こうした組織行動のひとつとして企業組織に対する帰属意識を取り上げてみたいと思う。

2. 1. 2 成果主義的改革と組織帰属意識の変化

組織帰属意識とは「従業員が自分の属する組織に対して、その一員であることを肯定的に自覚している意識状態」をさしている。これまで日本企業は従業員の高い帰属意識と強固な組織文化、そしてそれらと対をなしてきた経営者による共同体的な組織観を競争優位の源泉としてきたとされる。また、こうしたいわゆる日本的経営の構成概念は終身雇用・年功序列・企業内組合といったさまざまな慣行によって下支えされてきた。成果主義を論じるなかで我々があえて改革と表現するのは、この一連の制度導入が年功序列を中心とす

る従来の日本的経営慣行を、まさに大きく変えようとしていると考えるからにはほかならない。では、年功序列慣行から成果主義への変化は帰属意識との間にどのような関係を有しているのだろうか。

ここで高橋（2004）の議論が参考になる。高橋（2004）は今を耐え忍び未来を残そうと考える「未来傾斜型システム」こそが、企業の生存ひいては成長をもたらすとする。一方、その場限りの快楽を求める「刹那主義型システム」では企業の成長は望めないと考える。そして「未来傾斜型システム」を支えるのが日本型の年功序列慣行であり、「刹那主義型システム」を支えるのは成果主義であるとする。

年功序列システムが若年期の低賃金を中高年で取り戻すシステムであることは、これまでも度々論じられてきた（例えば太田，1994）。当初は過少支払いであった賃金が、ある時期から過大支払いに転じ、これら両者の支払い分が定年までの在職期間で相殺されるという、いわゆる「長期決済型」の報酬システムが年功序列システムなのである。一方、成果主義は「過去の実績に基づいて評価し、現在の損得勘定に訴え」るいわゆる「短期決済型」の報酬システムであると考えられる（高橋，2004:212）。

つまり、長期決済型の報酬システムであれば、早期に組織を離脱することは「損」を抱えることになるため、できるだけ定年まで留まり続けようとする意識が働く。従って、帰属意識が持続するという考えである。逆に、短期決済型であれば労働と報酬はその都度相殺されているはずであるから、極端に言えば、いつ組織を離れても「損」を抱えることはない。従って、帰属意識が持続しないと考えられるのである。

しかし、この議論には大きな疑問点が存在する。果たして、このような形で組織に留まり続けることが、組織とメンバー双方にとって望ましいことなのか。また、そもそもこのような意識は帰属意識と呼べるのか、ということである。高橋（2004: 50）は「ローンも組めない会社の未来を考えるか」と喝破するが、必ずしも組織のメンバーが積極的にローンを組んでいるとは限らない。それに、もしローンが組めるという理由で組織に留まっているのであれば、それこそ「損得勘定」の何ものでもない。確かに所属している組織の未来を考えるだろうが、それは自己保身のためであって組織に対する愛着心からではない。そのような意識が組織にとって望ましいものなのだろうか。そのような意識はローンを餌にして強制された帰属意識であって、自発的な帰属意識とは言えないのではないだろうか。

もちろん、ローンが組める、雇用と報酬の安定をもたらす企業に対して、愛着心を抱くことも十分考えられる。しかし、それが全てではないということを言いたいのである。高橋（2004）の議論には、組織のメンバーが組織の政策や施策をどのように受容するかという視点が欠落している。また、あまりにも組織のメンバーを画一的に捉えすぎているように思われる。

では、それなら一方の成果主義は望ましい帰属意識を引き出すのであろうか。もしくは、成果主義はどのような組織行動を引き出そうとしているのであろうか。素直に考えれば、短期決済型の報酬システムによって、組織に留まり続けようとする意識を醸成するのは難しい。従って、成果主義は帰属意識を低めようとしているのだと考えられる。つまり、組織からの一定程度の自立を求めているのである。

しかしそれだけでは組織が成り立たない。組織に対する帰属意識が希薄化していけば組織は崩壊してしまう。帰属意識を醸成する手段も必要である。高橋（1999）はその手段こそが会社によるエンプロヤビリティ支援であるとする。労働者は「雇用される能力」の向上に手を貸してくれる会社に帰属意識を持つのである。もちろん、それだけではその

組織の未来を考えてくれる人材の養成には不足である。そこで、コア人材開発については別の施策が必要となってくる。高橋（1999）はその例としてGEのプロモータビリティと呼ばれる評価施策を挙げている。

また、成果主義は帰属意識を低めるだけではないかもしれない。そもそも成果主義は、若手優秀層のモチベーション向上をねらっているとされてきた。あまりにも人件費抑制の側面が喧伝され、モチベーション向上は表向きの説明ではないかと思われがちだが、あながちそうとも言い切れない。先ほどから述べているように、長期決済型の年功システムが若年期に不利なシステムだとすれば、それを解消する施策は若手の従業員に肯定的に受容される可能性がある。その場合、その企業に対して肯定的な帰属意識を抱くことは十分考えられるのである。

以上のように、成果主義的な改革は帰属意識を低めもするし、高めもする。しかし、まだこのままでは議論の厳密性に欠けるだろう。帰属意識には組織にとって好ましい側面とそうでない側面があるはずである。そうした内容に関する議論が必要なのである。次節では、米国で開発された組織コミットメントという概念をベースにさらに議論を展開していきたい。

2. 2 成果主義的人事制度と組織コミットメント変化

2. 2. 1 組織コミットメントの愛着的側面と存続的側面

組織コミットメントは、組織帰属意識を測定する概念であり、従業員が組織に対して感じる心理的な状態を示す概念である。組織コミットメントは、個人の組織への心理的距離を表す有効な構成概念と捉えられている（松山, 2005）。そして近年、組織コミットメントの定義に関する議論は愛着的な側面を表すコミットメントと、存続的な側面を表すコミットメントとの2つの次元に収斂されてきている。

上記の2つの側面は組織コミットメント研究でも重視されてきており、人的資源管理やキャリア管理の議論をする際には、組織コミットメントを単一の次元で捉える研究はほとんどない。愛着的（affective）側面と存続的（continuance）側面は、明確に区別され重点的に研究されてきているのである。2つの側面のうち、組織コミットメントの愛着的な側面を捉えた研究には Porter et al.（1974）によるものがある。彼らは、組織コミットメントを「ある特定の組織に対する同一化と関与の強さ」と定義し、個人が組織に対して持つ愛着的側面を強調している。他方の存続的な側面を捉えた研究には、Becker（1960）に基づくサイドベット理論がある。個人が組織に在籍する上で行ってきた投資（side-bet）の蓄積が、組織を離れるときにコストとして知覚することとなり、回収不能のコストが大きくなるほどコミットメントを高めることになる、というのが Becker に基づく考え方の枠組みであり、功利的・計算的な側面があるコミットメントである。

これまでの愛着的・存続的コミットメントの両者を区別した研究では、それぞれは独立した概念であり、異なる結果を導くことが示されてきている（Meyer and Allen, 1991; Shore, et al, 1995; Randall & O'Driscoll, 1997）。これまでの研究の一般的な見解として、愛着的コミットメントはパフォーマンスと関連するとされ、これを高めることは企業にとって望ましいこととされてきている。一方の存続的コミットメントは、パフォーマンスとの関係は明らかにはなっていないが、無関係、あるいは負の関係にあるとして存続的コミットメントは組織にとっては好ましくない性質をもつとする立場もある。つまり、愛着的コミットメントの方が、組織業績を上げる帰属意識のあり方として重視されている。あるいは存続的

コミットメントが高い従業員への対処が、コミットメント研究による調査のインプリケーションの焦点となっている。

組織コミットメントは、どのようにして変わるのだろうか。それは組織における様々な要因を通じて変化しようと議論されている。これには、愛着的コミットメントと存続的コミットメントに応じて、異なる要因群が議論されている。愛着的コミットメントに関しては、職場での良好な人間関係や組織への同一化を促進する要因が、その発達に影響するとされてきた (Meyer and Allen, 1997)。存続的コミットメントに関しては、前述のベッカーのサイドベット理論が代表的であるが、組織に対する長期の関係投資の結果としての見えざる資産の形成が大きくその発達に影響するとされる (Becker, 1960)。鈴木らは、個人のキャリア発達の中で、その社会化の有り様に応じて変わると議論している (Beck and Wilson, 2000; 鈴木, 2002)。さらに、松山(2005)は、Meyer & Allen (1997)の議論をふまえて、人事管理政策のあり方によって個人が知覚した価値の内容や損失のレベルが組織コミットメントの変化に影響すると述べている。このように、近年は、キャリア開発や人事管理政策のあり方が、近年組織コミットメントに対してどのように影響するかが重要な問題となっている。

2. 2. 2 成果主義的人事制度と組織コミットメント変化

成果主義的人事制度は、既に述べたように、結果重視、短期成果重視、格差を付けることによる刺激を狙いに展開されているが、これらが組織コミットメントに与える影響についての議論は始まったばかりでまだ実証的な研究は乏しい。ただ、こうした議論に関連する組織コミットメントの考察はいくつか見られる。

一般的な議論としては、高橋伸夫 (2004) は、成果主義が短期的な成果のみを追求するので、利那主義的な関与が強まり長期的にはコミットメントが低下するとしている。つまり、金銭的報酬の動機付けに基づく成果主義により、会社への終身コミットメントが損なわれることを問題視している。

組織コミットメントに関わる専門的な議論においては、成果主義的人事制度そのものの影響を取り上げるものは多くないが、人事制度の影響を論じるものは見られる。それは大まかには、①賃金制度における手続的公正、②コンピテンシーの開発、③組織の支援状況が、組織的コミットメントに影響するとの議論が行われている。第一に、手続的公正が組織コミットメントの高さに影響しているとの研究がある。成果主義制度を賃金制度として捉えた場合に、以下の研究は参考になるであろう。例えば、Folger and Konovsky (1989) は賃金における公正性について、分配公正 (distributive justice) と手続き公正 (procedural justice) との2つに分類して議論している。そして分配公正は、受け取る報酬の量について知覚する公正性であり、手続き公正とは報酬の量を決定する方法について知覚する公正性である。彼らの研究では、組織コミットメントは分配公正よりも手続き公正の方が影響していた。Brockner et al. (1992) の研究でも、組織コミットメントが高かった従業員に対して不公正な扱いをした場合に組織コミットメントが低下する結果が示され、手続き的公正が損なわれた場合で、特に組織コミットメント高かった場合に変わることが導かれている。守島 (1999) もインセンティブ・システムの施策については、やはり手続き公正を重視すべきとしている。このように、組織コミットメントに与える影響を鑑みると、成果主義的人事制度の運用においても手続き公正は非常に重要な影響を持つであろう。

第二に、組織コミットメントと自分のコンピテンシーの知覚との関連の高さが観測されている。Mathew and Zajac (1990) によるメタ分析の結果では、個人が知覚する自らのコン

ピテンシーと組織コミットメントとは正の関係にあった。この結果について、成長や達成の機会を与えてくれるということへの反応として、組織コミットメントの程度が促進されるという解釈がされている。つまり、組織コミットメントは会社による能力開発の施策に影響されているかもしれない。第三に、組織から支援が多くなされている場合には、個人も互酬的にこれに応えようとして、組織へのコミットメントを増す傾向が見られる(Eisenberger et al., 1986)。つまり人事制度の運用や内容を個人がどのように知覚しているかが、組織コミットメントの変化に影響するだろうと考えられる。賃金や評価に関わる制度の運用を公平であると感じられると、愛着的コミットメントは増大するだろう。関連しているという制度への満足度が高いと、組織コミットメントを増すと考えられる。能力やコンピテンシーの高さは、愛着的コミットメントの高さとの連関があるだろう。また、組織の支援の観点からすると、組織からの能力開発への支援やエンパワーメントがあると個人の組織コミットメントが一般に増すとも考えられる。成果主義的人事制度の影響は、制度の運用や内容、個人への給付内容に応じて、組織コミットメントを変化させると考えられる。この点を実証的に検討する必要がある。

2. 3 成果主義的人事制度と心理的契約

2. 3. 1 心理的契約による雇用関係の主観的理解の分析

日本企業の成果主義的な人事制度改革は、従業員の雇用契約での義務＝貢献のあり方についての期待を、従来の終身雇用制度下でのものから変えようと狙っている面を持つ。終身雇用の時代には、「企業が就職時から最後まで面倒を見てくる」という期待があったが、成果主義的改革は「会社が望む成果をあげた者だけが昇進や給与、待遇の面で評価される」という期待を従業員が持つように意識を変化させようとしている。こうした人事管理政策の変化のための雇用契約における従業員の義務＝貢献関係についての期待内容を分析するには、「心理的契約」という概念が有効であるとされる(Rousseau, 1995; 蔡, 2002)。成果主義的人事制度改革が従業員の持つ心理的契約の内容に与える影響について検討したい。

(1) 心理的契約の定義

心理的契約は従業員が企業との雇用関係に対して持つ主観的な態度内容に関する概念である。心理的契約とは、Rousseauによれば「個人と組織の間での交換関係に関わる合意の諸条件に関して」、明示的・暗黙的な約束を通じて「組織によって形成された個人の信念」とであると定義される(Rousseau, 1995: 9; Rousseau, 2004: 120)。つまり雇用慣行についての従業員の主観的な理解である。同じく帰属意識概念としては、組織コミットメントがあるけれども、それが従業員からの存続的・愛着的・規範的な組織への関与の強さを見るのに対して、従業員と組織との間の関係について相互作用による内容的変化を分析しようとしている。心理的契約は、Rousseauによれば、個人について保有されている組織内部の雇用関係に関わる主観的な見方である(Rousseau, 1995: 8-10)。心理的契約は、個人が保有する組織内部からの雇用契約についての「信念」すなわち期待である。

心理的契約は、主に3つの分析視点を持っている(Rousseau & Tijoriwala, 1998)。それはまず、①期待の内容に関するものであり、「関係的契約」と「取引的契約」という軸で検討される。前者は求められる業績が不明確で長期的なコミットメントを期待するものであり、後者は業績や期間が限定されており、明確なコミットメントを期待するものである。次に②心理的契約の形態的特徴の分析であり、それが明示的であるか暗示的であるかの検討である。そして③従業員の評価過程の研究であり、いわゆる心理的契約の違反の認知とその

組織的影響の研究の領域である。

心理的契約の概念を用いる研究者達は、雇用関係の変化が従業員の組織への主観的な期待を変化させていることを検討しようとする(Rousseau, 1995: 9; Rousseau, 2004)。心理的契約は、企業と従業員の雇用契約をめぐる具体的なある相互作用、例えば人事制度改革が、彼らの間の雇用関係に関わる義務、貢献、返報の仕方に対する理解を変化させていることを議論しようとする概念である。そして心理的契約違反と見られる場合には、退職増加、生産性低下、モラル低下等を組織的にもたらすと見られている(Rousseau & Tijoriwala, 1998)。

心理的契約は従来の組織コミットメントとどのような違いを持つのだろうか。組織コミットメントが従業員の組織に対する関与の強さを分析するのに対して、心理的契約は雇用関係の内容的変化を追う概念である。組織コミットメントは、個人が組織に対して一体化している程度が分析の対象となる(Sheldon, 1971)。高木(2003: 98-99)は、組織的コミットメントと心理的契約を比較すると、一部重複する面があるものの、次のような違いが見られると指摘する。組織コミットメントは、個人の組織への全体的な一体化の程度を見るものであり、個人の一方的な愛着の程度を測っている。Allen & Meyer (1990)の愛着的・存続的・規範的の3次元モデルが代表的である。そして組織コミットメントは、時間を超えて変動が少ないと考えられている。それに対して心理的契約は、個人が組織に対して義務や貢献活動、組織からの返報の具体的な交換の内容と関係についての主観的な期待と理解を問題にする。そして心理的契約は、日々の出来事や情報によって変わりうる面を持っている。

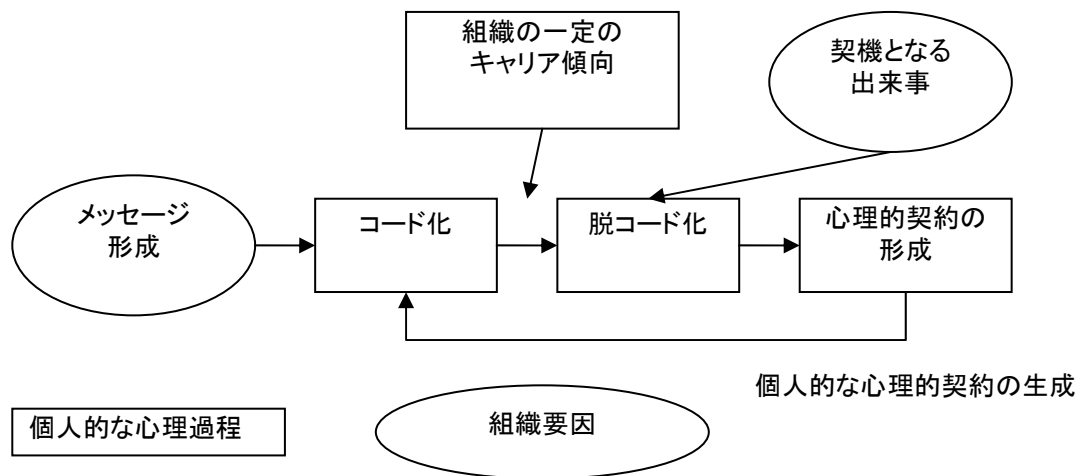
(2) 心理的契約の変動メカニズム

Rousseau は、そもそも心理的契約の変動メカニズムを Weick のような解釈主義的視点から図式化している(Rousseau, 1995: Ch.2)。彼女は、社会的構築主義の観点に立ち、組織内部に於いて構築された社会的な解釈枠組に従って、心理的契約の内容は解釈され、意味変容し、共有され则认为している(図2-1)。つまり個人は、ある時点で、前提として自分の所属する会社におけるキャリアや雇用関係についての長期的な傾向についての一定の解釈枠組を持っている。例えば、「生え抜き重視」であるとか、「実力主義」とかである。そして、ある企業のキャリアの傾向があったり、企業の人事制度に関する取り組みが行われたりすると、その出来事を認知し、それらに対する一定の意味解釈を行い、企業の求めている義務＝貢献についての心理的契約を再構築する。こうしたプロセスを通じて、心理的契約は変化するのである。

つまり心理的契約は、会社側の行う人事評価の変化や人事制度改革という新たな情報や出来事が、従業員達の具体的な貢献と貢献の間の解釈と期待のあり方を変化させることを捉えようとしている。ただし、余りにも人事制度が大きく変化してしまい、従業員達が心理的契約を大きく変えられず裏切り感を持った場合には、「心理的契約違反」として問題状況になる。それはモラルや生産性の低下、離職増加として現れる。現在の成果主義への批判の一つとなっている中高年のモラル低下がその一つの結果である。このように、心理的契約は、成果主義的人事制度改革のような制度改革が、個人の組織に持つ貢献と返報の関係枠組みについての主観的理解を変えていく面に焦点を当てている。

それに対して心理的契約は、成果主義的人事制度改革が、個人と組織の間の義務＝権利関係への主観的理解をどのように内容的に変化させているのかに関心を持っている。すなわち人的資源管理システムの変化という出来事とそれに関わる情報が、個人の義務＝権利関係への解釈の内容をどう変化させていることを議論するのである。

図表 2－1 心理的契約の生成過程



(出所) Rousseau, 1995: 33, fig2.1 を筆者修正

2. 3. 2 成果主義的改革が心理的契約に与える影響

成果主義的賃金・評価制度の導入やその改革は、従業員の心理的契約に対して影響を与えている(Stiles et al., 1997: 64)³。むしろ成果主義的制度改革が組織コミットメントを弱める効果があると考えられる向きもある。鈴木(2002: 208-209)は、成果主義的改革のような組織変動がそのポジティブな変化として認知されるならば、組織コミットメントを強化する影響を与えると議論している。そして、その変動がネガティブな変化と認知されるならば、組織コミットメントが弱体化するとしている。組織コミットメントはその強弱は議論しうるけれども従業員の組織への義務＝貢献関係の内容を検討することに限界がある。

成果主義的な人事制度改革は、経営戦略で設定された事業目標を短期的に達成するように、従業員が行った仕事で成果を上げることがを促進し、それを高く評価しようとするように賃金と評価の制度を変えようとするものである(高橋, 1999)。これは、①プロセスよりも結果の重視、②成果による評価重視、③格差による刺激を特徴とする(奥西, 2001)。具体的に成果主義的改革として考えられているのは、業績主義的報酬制度、年俸制、目標管理制度の導入である(林他, 2002)。これは、従来の年功序列、定年雇用の下での賃金・評価制度を変えようとするものである。職場に競争を導入して、従業員達に経営戦略や事業戦略に沿った形で、中短期で仕事の成果の達成や向上を図れるコンピタンスを身につけることを意識させようとするものである。この点に関して、スティルスらは、成果主義的な新たな業績評価基準の導入は、従業員の心理的契約を長期的で包括的な義務と貢献を重視する関係的契約から特定の目標に特化した取引的契約へと変えると効果があるとする(Stiles et al. 1997: 64)。ただ同時に彼らは、業績評価基準が、正確さや公正さを従業員達に

³ ここでは成果主義的な人事制度改革を賃金・評価制度に絞って検討したい。

うまく認知されないと、従業員は業績評価に懐疑的になるので、そうした効果が発揮しづらいとする。

今日の日本企業の成果主義的な賃金制度改革は、雇用関係を年功序列・定年雇用による無限定的な関係の契約から中短期の特定戦略目標志向の取引的契約へと従業員の心理的契約を変化させようとする面を持っている。従来の心理的契約は、企業内労働市場でのキャリア形成を期待するものであった（Knoke, 2000: ch.5）。企業は従業員に対して雇用保障を与えて、長期雇用、内部能力開発、内部昇進、福利厚生給付を進める代わりに、従業員は企業に対して内部に留まり長期的なコミットメント、忠誠心を高めて、企業特殊の技能の形成に集中した。それに対して、成果主義的な人事制度改革は、柔軟な労働力を志向する心理的契約を求めている。新たな心理的契約の下では、企業は、プロジェクト期間内での雇用保障に限定し、外部市場で通用する技能の構築を保障するエンプロヤビリティ保障を与えようとしている。代わりに従業員は、技能開発を自己責任化しつつ集中的な短期間の貢献努力を会社に対して行う。

日本企業の心理的契約の変化を論じる論者達もまた、日本企業が 1990 年代後半以降、人事制度改革を取引的契約の方向へ変えるために行っているとしている。既に述べたように、守島は雇用管理の変化と労働者の忠誠心の関係を論じて、非正規雇用の増大や成果主義の導入が心理的契約を関係的なものから取引的なものへと変えようとしていると指摘している（Morishima, 2000）。そして日本企業の人的資源管理戦略について実証的に検討して、期間限定雇用を活用し業績評価を重視する「成果主義的な」企業では、従業員の満足度が高いものの、長期的な企業特殊な能力開発への意欲が低まっていることを明らかにしている。蔡(2002)もまた、近年の成果主義的な人事制度改革が、従来の関係的契約の理解を弱めており、そうした改革による変化が、「心理的契約違反」に結びつき、モラル低下などの違反コストの増大につながっているのではないかとしている。こうした従来の検討は、成果主義的な人事制度改革は、日本企業に於いても心理的契約を取引志向に大きく変えて、組織へのコミットメントも限定化するのかという傾向の指摘である。

2. 3. 3 心理的契約の変化の検討の意義

従って成果主義的人事制度改革における会社側のメッセージと改革イベントが、従業員の心理的契約に対してどのように影響しているかの実証的な検討が必要である。従来の心理的契約の議論からは、関係的契約から取引的契約へと変化しているかが問題になっている（蔡, 2002）。そしてそれはエンプロヤビリティを志向した一般的な能力開発への意欲の増進、特定戦略目標の意識とそれを志向した貢献行動への取り組みの増大へと意識変化を起こしているかがまず焦点になる。他方で、その従来の年功序列に従う心理的契約の破棄による違反問題として企業内特殊技能を修得しないことやモラルダウン、組織の凝集性低下などが起こるかである。けれどもこうした変化について従来余り実証的な先行研究は存在しない。

3. 関西電機メーカー3社の意識調査における成果主義的人事制度と組織帰属意識

3. 1 調査方法とデータ

3. 1. 1 調査の対象と方法

成果主義的人事制度の下で、組織帰属意識がどのようになっているか、そして帰属意識のあり方にどのような要因が影響しているかについて検討するために実施した従業員意識調査の結果を再分析した（若林直樹編, 2005）。調査対象者は、成果主義的賃金制度を導入している関西電機メーカー3社の従業員（517名）である。2004年12月に郵送調査法によって行った。3社それぞれの各部門の担当者経由で質問紙を3社計710名に配布し、後に郵送による回答の返送を求めた。3社のうち2社については事業部に配布し、1社については本社と研究所に配布した。配布対象は、いずれも一般正社員と中間管理職であり、事務系・技術系出会ったが、技術系が多い。その結果517名（回収率、72.8%）の回答を得た。3社とも1990年代後半より成果主義的賃金制度を導入していた企業である。

3. 1. 2 調査対象の属性

調査対象の属性は次の通りである。男性435名（93.8%）、女性32名（6.2%）であり、平均年齢40.7歳、平均勤続年数は16年であった。配属部門は、研究・開発313名（60.5%）、事務部門（企画・総務・経理・人事等を含む）95名（18.4%）、製造・生産管理59名（11.4%）、営業・販売19名（3.7%）であった。職位は、係長・職長相当243名（47%）、一般社員143名（27%）、部課長相当またはそれ以上が127名（24.6%）であった。

3. 1. 3 被説明変数と説明変数

（1）被説明変数

本調査で分析に用いた被説明変数は以下の通りである。

①組織コミットメント変化

この変化については、組織コミットメントが持つ2つの次元である、愛着的、存続的コミットメントの概念を用いた。組織コミットメントは従業員が組織に対して感じる心理的な状態を示す概念であるが、本調査では以下の2つの次元における変化への意識について調査した。一つが、愛着的コミットメントの変化であり、もう一つが存続的コミットメントの変化である。両者ともそれぞれ独立した概念であり、独立した結果を導く。

本調査では、Allen and Meyer（1990）の尺度を翻訳・修正した高木・石田・益田（1997）による愛着的コミットメントと存続的コミットメントの項目から、松山（2002）において負荷の高かったものを用いた（巻末付録（1）参照）。愛着的コミットメント5項目、存続的コミットメント5項目の合計10項目を5件法よりそれぞれのコミットメントの変化傾向を測定した。愛着的コミットメント、存続的コミットメントの信頼性（ α 係数）は、それぞれ.91と.85であった。本調査では、組織コミットメントの変化について尋ねた。

②心理的契約

心理的契約はRousseau（1995）に基づく概念である。組織と個人の義務と貢献の関係についての主観的な期待について計測する考え方である。これには、青木（2001）とMillward & Hopkins（1998）による尺度を元にして34項目を作成し、5件法で測定した（巻末付録（2）参照）。

（2）説明変数

それらに対して、次のような、説明変数を設定して、組織コミットメント変化、心理的契約についてどのような要因が影響しているかについて明らかにしようとした。

本調査で分析に用いた説明変数は、以下の6つの変数群を用いた。それらは、①個人属性、②個人のキャリアに対する考え方や行動、③賃金制度についての考え方、④自社の経営戦略や賃金・人事評価制度の評価、⑤現在の業績給制度への評価、⑥最近の職場変化への認識である⁴。

①個人属性

属性的な説明変数には、年齢、性別、勤続年数、就学年数、結婚の有無、住居（あり、なし）、収入、会社（A、B、C）を入れた。フェースシートで尋ねた項目である。性別と、結婚の有無、についてはダミー変数を用いて分析した。

②キャリアに対する個人の志向性

そして個人のキャリアに対する考え方や行動についての項目も用いた。まず、キャリア志向としては、ゼネラリスト志向／スペシャリスト志向／無志向について聞いた。さらに、転職経験の有無についてもダミー変数として用いた。また、転職自信度についても、同業種と異業種の他社への2つの場合に聞いた自信度の平均を用いた。これはエンプロヤビリティについての本人の意識を示す変数である。

③賃金制度への考え方

賃金制度について、業績給、職務給、年功給、仕事給などのそれぞれの諸制度についてどれが望ましいと思っているかについてたずねた。こうした考え方の違いが、成果主義的な改革の下での帰属意識にどう影響するかについて検討してみた。

④自社の経営戦略、人事制度のあり方への評価

回答者が勤めている会社の経営戦略や、人事制度（特に賃金・評価制度）についての評価についても用いた。まず会社の経営戦略の認識について、コスト重視か、革新重視か、適切であるかなどを聞いた。特にその中で戦略の適切さについての意識が帰属意識に影響をしていた。そして、人事制度については、そして現在の賃金や人事評価の制度について、その適切さや公平さへの認識、そして満足の程度について伺い、その程度が帰属意識に与える影響も考えてみた。能力開発の機会への満足度も、組織への帰属意識に影響する要因として重視した。

⑤業績給制度への評価

成果主義的な改革を通じて、業績給的な制度が導入されているが、それに対する回答者個人の評価や認識について尋ねてみた。これには、まず成果主義的な評価に於ける難しさが、問題となっているので、「自分の仕事の評価の難しさ」、「現在の仕事の評価の難しさ」、「業績評価の難しさ」、「部門や仕事の違いによる評価の難しさ」、「能力や成果との連関不明」などについて聞いてみた。さらに、上司との評価に関するコミュニケーションが十分であるかと、目標設定に関する上司とのコミュニケーションなどについても尋ねた。実際の分析では、このうちで傾向の同じものについて、因子分析を通じて、3つにまとめた合成的な尺度で検討した。

⑥職場変化についての認識

最近の職場の変化についても16の項目で調査を行った。これについては、5つの傾向を聞いてみた。第一に会社の業績に貢献する能力開発への取り組みに対する自分や会社の変化を聞いた。それには「課題挑戦意欲の高まり」、「技能習得意欲の高まり」、「仕事につ

⁴ そしてこれらは、個人属性や転職行動を除いて、基本的には、「そう思わない」「どちらかというと思わない」「どちらとも言えない」「どちらかというと思う」「そう思う」の5件法に基づいて測定を行った。

いての検討時間の増加」などを聞いた。自社業績にどれだけ意識をしているかについても尋ねた。第二に、会社の雇用への信頼感もたずねた。会社の信頼度の低下や、転職意識の高まり、会社都合による異動が自分に不利だとする感覚の高まりなどを聞いた。第三に、人事評価制度の変化の認識をたずねてみた。昇進の難しさや、給与増大、自分の努力が人事評価されている程度である。第四に職場での協力関係の変化を聞いた。後輩・部下の指導関係のあり方や職場での協力関係、ライバル関係の変化をたずねた。第五に目標の明確化や仕事負担の変化についてもたずねてみた。そしてこれらを因子分析して、相似の傾向を持つ5つの尺度にまとめなおした。

3. 2 各変数の傾向

(1) 個人属性の傾向

既に調査対象の属性で述べたように、男性が93.8%を占め、平均年齢40.7歳で、研究開発職、事務職が多く、管理職が3割強を占めていた。既婚者が多く、持ち家保有率は65.3%になっていた。企業では、A社がその半数近くを占めている(図表3-1参照)。

(2) キャリアに対する志向性

回答者のキャリアに対する行動や志向性を聞いてみると、電機メーカーで、開発・技術系が多いためにスペシャリスト志向が半数近くを占め、転職経験のない者が多かった。そして、転職自信度に関しては、割合あり、同業種を中心に、転職しても他社で通用する自信を示す者が多かった。

(3) 賃金制度への考え方

各種の評価基準に基づく賃金制度(仕事給、年功給、職務給、業績給)の望ましさについて、各種の賃金制度に与えられた得点の平均値を比較すると、業績給および職務給が望ましきの観点から高い評価を得た。一方、年功給については3点未満の水準に止まり、否定的な評価水準であった(図表3-2参照)。

また職位によって、賃金制度の望ましきについての考えに相違がみられるか否かを検討するために1要因の分散分析を行った(図表3-3参照)。分散分析の結果、年功給に関してのみ1%水準で職位の低い方が好むという有意な結果がでた⁵。さらに「部課長相当かそれ以上」の職位に就く社員はその他の職位の者に比べて、年功給に対して否定的な評価を与える傾向がみられた⁶。一方、業績給に関しては、職位間で有意な差異はみられなかったものの、職位が高くなるほど肯定的に評価する傾向がみられた。

今回の分析結果が示唆する社員像とは、部課長クラス以上では年功給を望ましくないと捉え、逆に低い職位に就く者のほうが、業績給の導入によって将来にわたって生じうる雇用面や収入面での変動リスクに強い不安を抱いているという社員像である。

年功制中心の賃金・評価制度から業績給制度の部分的導入といった人事制度改革の目的として、中高年の管理者層の人件費圧縮および若年層社員の仕事意欲の向上を指摘する議論が多いが、上記の結果はそのような議論との整合性を今後さらに検討する余地があることを示唆する結果となった。

⁵ $p<.01$ で $F(2,484)=6.405$ であった。

⁶ TukeyのHSD法(5%水準)による多重比較を行ったところ、「部課長相当かそれ以上」とそれ以外の職位との間でも有意な違いがみられた。

図表3－1 心理的契約、コミットメント変動、属性、人事制度評価の記述統計

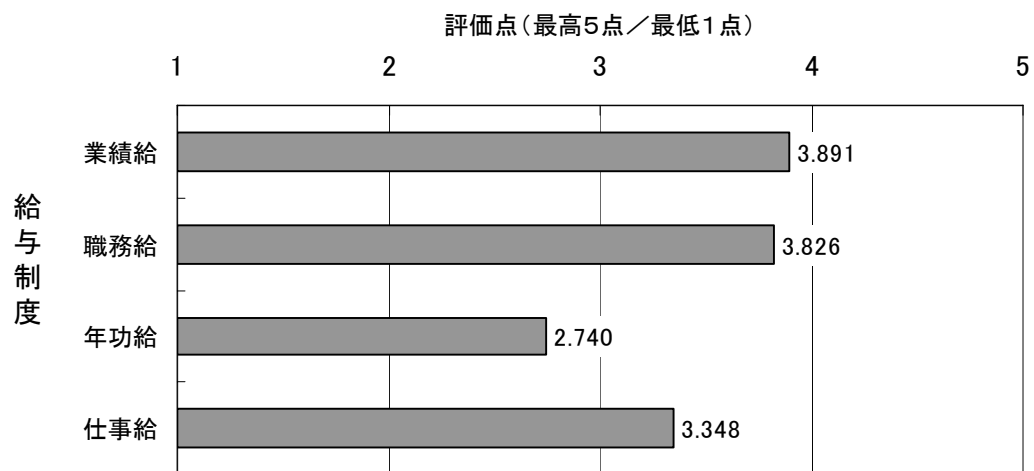
(1) 量的変数の記述統計

変数	標本数	平均	標準偏差	最小値	最大値
独立変数					
年齢	517	40.729	21.000	59.000	7.897
勤続年数	513	17.123	0.000	43.000	9.224
収入(数値化)	511	783.209	180.000	1700.000	224.672
就学年数	505	15.691	12.000	18.000	1.984
転職自信度平均	513	3.471	1.000	5.000	0.720
業績給志向	516	3.891	1.000	5.000	0.810
職務給志向	516	3.826	1.000	5.000	0.801
年功給志向	516	2.740	1.000	5.000	0.891
戦略の適切さ	514	3.191	1.000	5.000	0.889
賃金・評価制度の適切さ	516	2.992	1.000	5.000	0.888
賃金・評価制度の公平さ	516	2.715	1.000	5.000	0.898
賃金・評価制度の満足度	515	2.819	1.000	5.000	0.973
能力開発機会満足	516	2.949	1.000	5.000	0.879
職場変化①:コンピタンス開発強化	514	3.610	1.000	5.000	0.623
職場変化②:会社信頼感低下	515	3.113	1.000	5.000	0.788
職場変化③:年功序列弱化	516	3.221	0.667	4.667	0.763
職場変化④:職場協力低下	515	2.740	1.000	5.000	0.963
職場変化⑤:職務明確化	517	3.565	1.000	5.000	0.964
業績給制度評価①:上司との評価コミュニケーション	516	3.292	1.000	5.000	0.987
業績給制度評価②:自己業績評価の難しさ	516	2.597	0.750	4.750	0.658
業績給制度評価③:部門・職務による評価困難	515	3.998	1.000	5.000	0.888
従属変数					
愛着的コミットメント変化	515	2.833	1.000	5.000	0.816
存続的コミットメント変化	514	2.339	1.000	5.000	0.834
心理的契約第1パターン:割り切り関係志向	516	2.951	1.250	4.750	0.606
心理的契約第2パターン:会社側長期評価肯定志向	516	2.978	1.000	4.800	0.643
心理的契約第3パターン:キャリアアップ志向	517	3.627	1.000	5.000	0.667
心理的契約第4パターン:定年雇用志向	517	3.274	1.000	5.000	0.754

(2) 質的変数としての属性の頻度

項目	分類	度数
結婚	既婚	400(77.4%)
住宅所有	持ち家あり	343(66.3%)
職種	管理職	159(31.2%)
	技術・専門職	289(56.8%)
	事務・営業職	61(12.0%)
キャリア	ゼネラリスト志向	174(33.9%)
	スペシャリスト志向	252(49.0%)
	無志向	88(17.1%)
企業	企業A	251(48.5%)
	企業B	180(34.8%)
	企業C	86(16.6%)
転職経験	転職なし	83(16.1%)

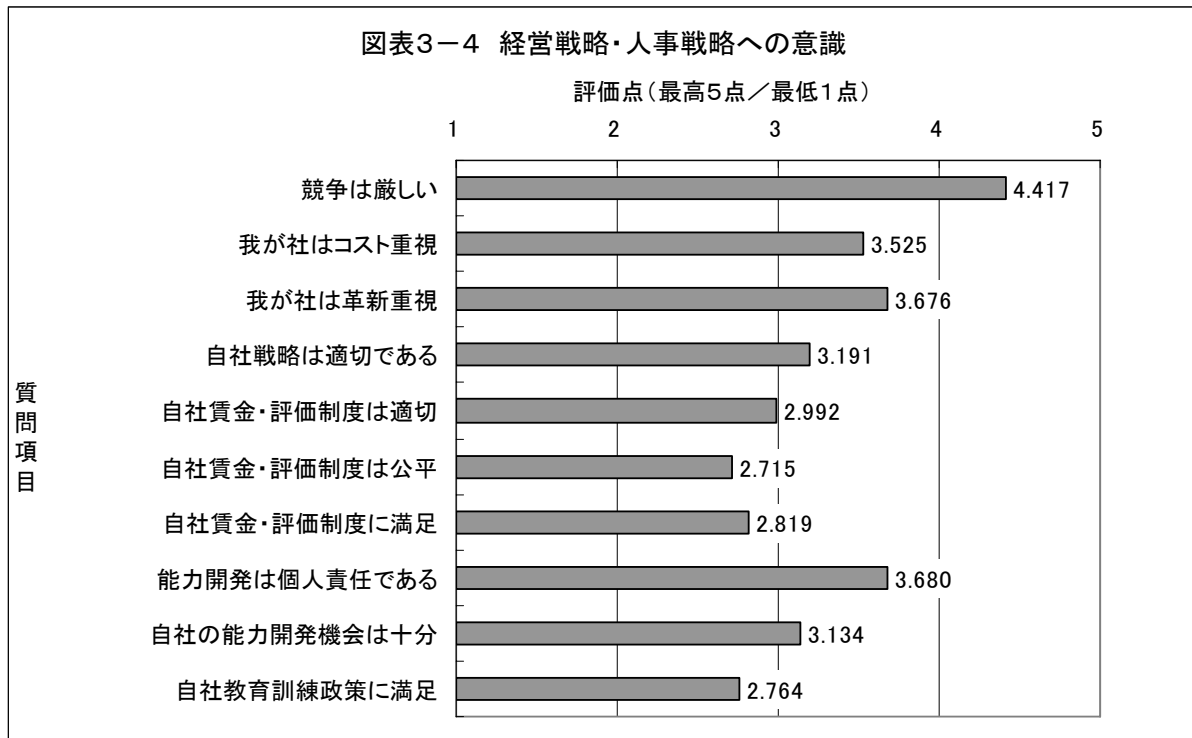
図表3-2 賃金制度のタイプ別の評価



図表3-3 職位別の平均値とその差の分散分析

項目	職位	度数	平均値	F 値	有意性
業績給	一般社員	134	3.843	1.417	
	係長・職長相当	231	3.874		
	部課長相当かそれ以上	122	4.000		
	合計	487	3.897		
職務給	一般社員	134	3.873	0.904	
	係長・職長相当	231	3.771		
	部課長相当かそれ以上	122	3.861		
	合計	487	3.821		
年功給	一般社員	134	2.843	6.405	**
	係長・職長相当	231	2.784		
	部課長相当かそれ以上	122	2.484		
	合計	487	2.725		
仕事給	一般社員	134	3.321	0.531	
	係長・職長相当	231	3.377		
	部課長相当かそれ以上	121	3.446		
	合計	486	3.379		

(注) *p<.1, *:p<.05, **p<.01



(4) 自社の経営戦略および人事政策に対する認識

調査対象者が所属する企業の現在の経営戦略や人事政策に対する認識について、5件法により評価してもらった(図表3-4参照)。

各項目の平均値を比較すると、「わが社の経営環境は競争が激しい」、「わ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」、「わが社において、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いう考え方が強い」といった項目が高い水準を示した。競争環境が激しさを増すなかで、経営戦略については革新を追求し、社員の能力開発については自己責任の考え方を重視する考え方が広まりつつある現状を上記の結果は示している。一方、「わが社の賃金および評価制度の実際の運用は公正だと感じられる」、「わが社の教育訓練政策に個人的に満足している」、「わ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」の3項目に関しては、平均値が中位の3点未満に止まり否定的な認識であった。

また上記で特に低得点の3項目に関して、職位による相違がみられるか否かを検討するために1要因の分散分析を行った(図表3-5参照)。分散分析の結果、すべての項目に関して職位間で有意な差異が確認された。引き続き、TukeyのHSD法(5%水準)による多重比較を行ったところ、「賃金・評価制度の運用の公平さ」および「賃金・評価制度への個人的満足」については、「係長・職長相当」の職位に就く者が、他の職位に比べて有意に否定的な評価水準であった。また「教育訓練政策への満足度」でも、「係長・職長相当」の職位に就く者が、「部課長相当かそれ以上」に比べて満足度が有意に低い水準であった。3項目とも、特に「係長・職長相当」と「部課長相当かそれ以上」との差異が相対的に大きく、そのような差異を生じさせる要因については、賃金・評価制度の運用ケースの実態調査などを通じたさらなる分析が必要であろう。

図表3－5 職位別の平均値とその差の分散分析

因子	職位	平均値	F 値	有意性
賃金・評価制度の運用の公平	一般社員	2.821	5.156	**
	係長・職長相当	2.589		
	部課長相当かそれ以上	2.869		
	合計	2.723		
教育訓練政策の満足度	一般社員	2.716	3.958	*
	係長・職長相当	2.675		
	部課長相当かそれ以上	2.975		
	合計	2.762		
賃金・評価制度への個人的満	一般社員	2.933	5.343	**
	係長・職長相当	2.687		
	部課長相当かそれ以上	3.000		
	合計	2.833		

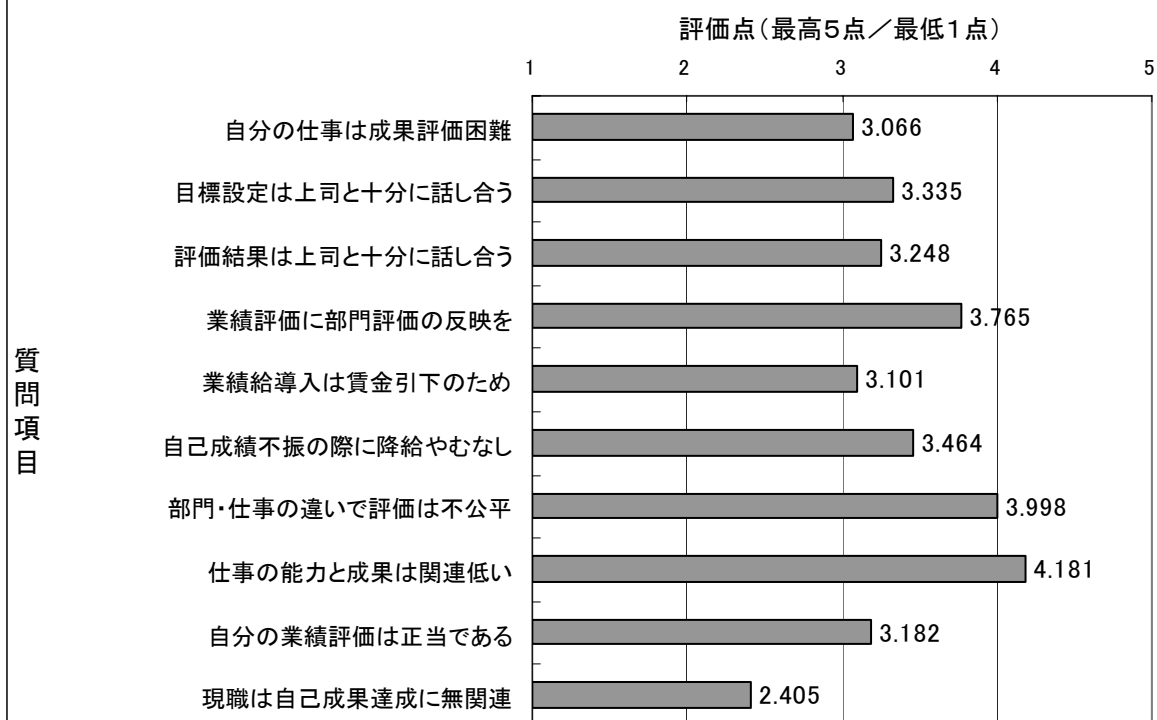
（５）業績給制度への評価の傾向について

業績主義的な報酬制度に対する認識については、上司との評価に関するコミュニケーションへの高い満足が見られる一方で、業績評価の難しさへの不満が見られた（図表３－６参照）。

各項目の平均値を比較すると、「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」、「事業部門や仕事に違いによって業績評価は不公平となる」、「業績給にはチームや事業部門の成果も反映されるべきである」などといった業績主義的な報酬制度自体が抱える業績評価上の困難性を指摘する項目の平均値が高水準を示した。一方、「私の仕事の成果を評価するのは困難である」「私の業績は正当に評価されている」といった項目も平均値が中位値３をわずかに上回る水準に止まっており、各自の業績評価を行う制度運用の局面でも、必ずしも肯定的な評価が得られていない現状が明らかとなった。

次に、その評価の傾向について、いくつかの合成尺度にまとめるために因子分析を実施して、相似の傾向のものをまとめて、最終的に３つの尺度で検討することとした（図表３－７参照）。それらは、①「上司との評価コミュニケーション」の尺度、②「自己業績評価困難」の尺度と、③「部門・仕事による評価困難」である。３番目は、信頼性係数が低い傾向から単一の項目から構成した。前２尺度については、 α 係数は第一のが.890、第２のが.594となっていた。傾向としては、「上司との評価コミュニケーション」については、平均 3.292 点とややとれている傾向が見られた。そして、「自己職務の業績評価の難しさ」については、平均 2.597 点であり、自分の仕事の業績評価をめぐる難しさや正しさが少ないと感じている者が多かった。また、「部門・仕事による評価困難」については、平均 3.998 点でそう感じている者が多かった。

図表3-6 業績主義的な報酬制度に対する評価



図表3-7 業績給制度評価についての因子分析

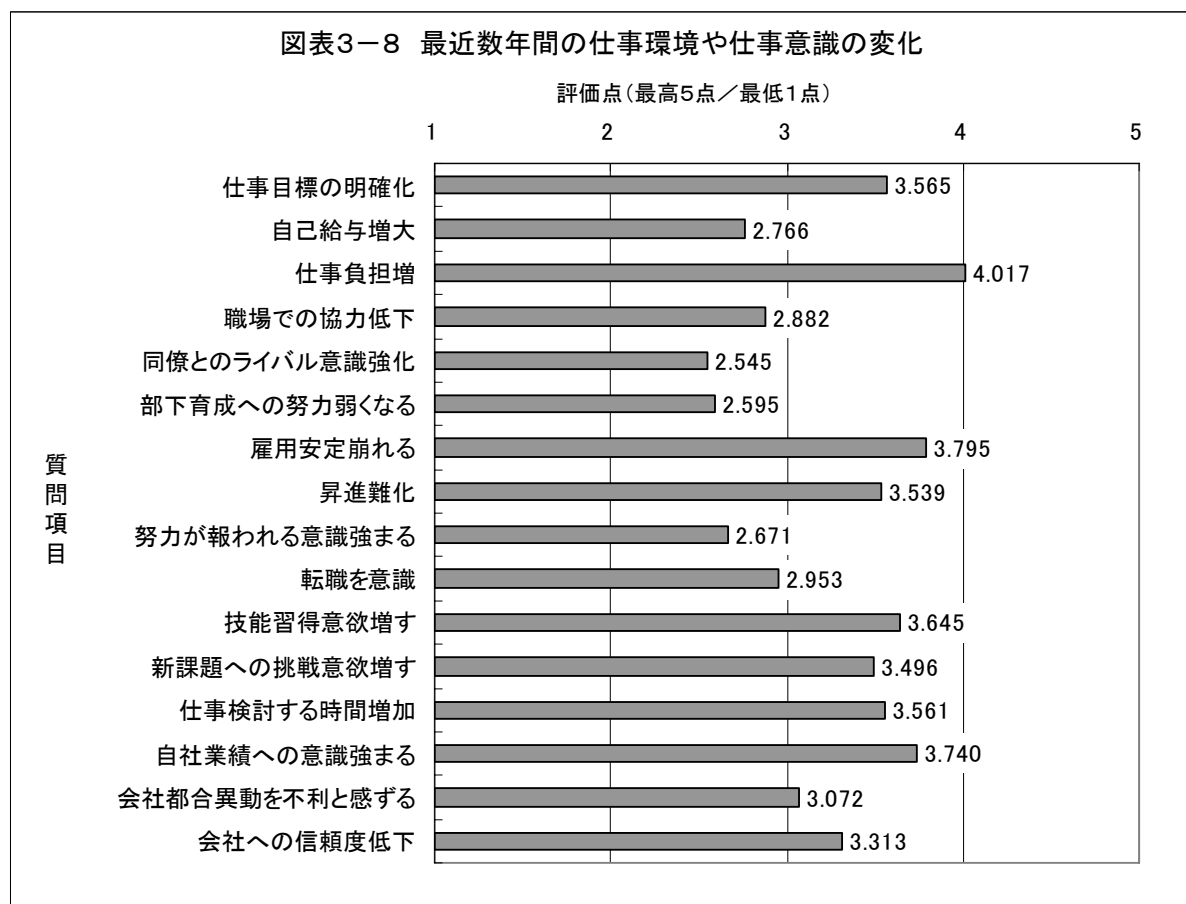
	第1因子	第2因子	第3因子	共通性
(1)上司との評価コミュニケーション(α 係数=0.890)				
3. 上司からの評価フィードバック十分	0.975	-0.136	-0.095	0.389
2. 目標設定に関する上司コミュニケーション十分	0.766	-0.074	-0.023	0.273
(2)自己業績評価困難(α 係数=0.594)				
10. 現在の仕事の評価困難	-0.1635	0.73744	0.170	0.170
1. 成果評価は困難	-0.1197	0.43417	-0.159	-0.159
9. 業績評価の正しさ	0.2732	-0.3811	0.301	0.301
5. 業績給は引下理由	-0.1385	0.3548	-0.080	-0.080
6. 降給受け入れ	0.01337	-0.2199	0.662	0.518
(3)部門・仕事による評価困難				
7. 部門・仕事の違いで評価困難	-0.1222	0.1325	0.86787	0.641
8. 能力と成果の連関不明	-0.0773	0.18314	0.3758	0.218
4. 部門評価の必要性認識	0.11398	-0.1413	-0.1795	0.352
因子寄与	1.707	1.186	1.136	
説明率(%)	17.065	11.856	11.358	

注1: 因子抽出法は、最尤法。回転法は Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

（６）職場変化の傾向

職場変化の傾向については、労働や雇用環境の悪化の意識が強まると共に、コンピタンス開発への取り組みの高まりが見られた。他方で職場での人間関係の悪化はさほど認識されていない。まず、仕事負担の増加や、雇用不安が高まると共に、自社業績を意識するようになってきている。それに対して、従業員の能力開発への取り組みの高まりも見られ、新たな技能の習得や、新課題への挑戦、仕事への検討時間の増加などが高まっている。そして、自分の職務での貢献への評価への期待も減っていた。昇進は難しさを増し、給与増大はあまり期待せず、努力が報われる意識も減り、会社への信頼感は低下しつつある（図表３－８）。

こうした、職場変化の傾向の中で因子分析を行い、相似な傾向の項目を合成尺度にまとめた（図表３－９）。その結果、①「コンピタンス開発強化」の傾向（４項目； α 係数=.617）、②「会社信頼感低下」の傾向（３項目： α 係数=.617）、③「年功序列弱化」の傾向（３項目： α 係数=.602）、④職場協力低下（３項目： α 係数=.666）、⑤「目標明確化」の傾向（１項目）とまとめられた。そして、コンピタンス開発強化の傾向は平均 3.61 点（中位点 3 点）と高く見られ、会社信頼感低下の傾向は 3.11 点とややあった。年功序列弱化の傾向は 3.22 点とやや認められると感じられており、職場協力低下の傾向はあまり感じられていない者が多かった。そして、職務の明確化は強まっていると感じられていた。



図表3-9 職場変化についての因子分析

	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子	共通性
(1)コンピタンス開発強化(α 係数=0.617)						
12.課題挑戦意欲高まる	0.766	-0.136	-0.095	-0.142	0.084	0.389
11.技能習得意欲高まる	0.643	-0.074	-0.023	-0.012	-0.050	0.273
14.自社業績意識高まる	0.521	-0.054	-0.074	0.011	0.269	0.143
13.仕事検討時間増加	0.404	0.075	-0.065	0.047	0.207	0.429
(2)会社信頼感低下(α 係数=0.617)						
16.会社信頼度低下	-0.187	0.772	0.367	0.114	-0.036	0.171
10.転職の意識高まる	0.006	0.530	-0.009	0.146	-0.120	0.564
15.会社都合職務変更不利益	-0.074	0.402	0.174	0.223	0.113	0.411
(3)年功序列弱化(α 係数=0.602)						
8.昇進難化感	-0.075	0.129	0.662	0.235	0.046	0.518
7.雇用流動化感	0.019	0.420	0.453	0.136	0.102	0.454
9.努力評価期待	0.347	-0.299	-0.423	-0.002	0.255	0.317
2.給与増大	0.263	-0.084	-0.314	-0.085	0.302	0.422
(4)職場協力低下(α 係数=0.666)						
6.部下育成意識低下	-0.160	0.167	0.207	0.676	-0.102	0.641
4.職場協力低下	-0.133	0.189	0.238	0.550	-0.128	0.218
5.ライバル意識低下	0.103	0.074	-0.005	0.393	-0.014	0.352
(5)目標明確化						
1.目標明確化	0.239	-0.222	-0.024	-0.177	0.501	0.260
3.負担増	0.050	0.051	0.028	-0.025	0.370	0.780
因子寄与	1.785	1.482	1.207	1.133	0.737	
説明率(%)	11.153	9.260	7.541	7.083	4.604	

注1: 因子抽出法は、最尤法。回転法は Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

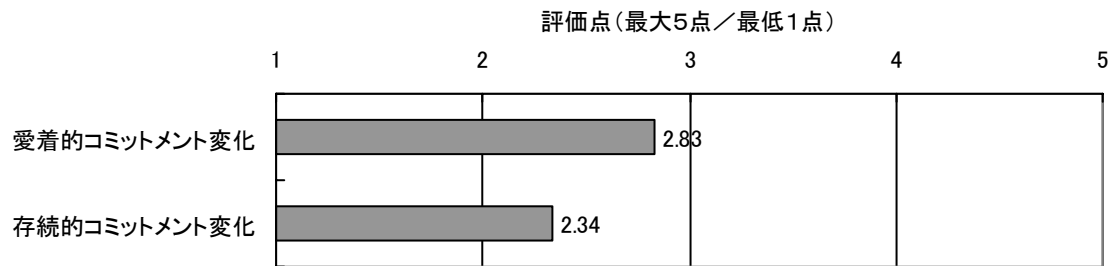
(7) 組織コミットメント変化の傾向

組織コミットメントの変化の傾向については、愛着的コミットメントの平均は2.83、存続的コミットメントの平均は2.34であった。5件法にて尋ねた項目であるが、1が「そう思わない」で、5が「そう思う」までの尺度であった。平均像としては、愛着的コミットメント、存続的コミットメントの双方とも低下している傾向がある。存続的コミットメントの低下量の方が、愛着的コミットメントの低下量に比べて大きいということになっている(図表3-10)。

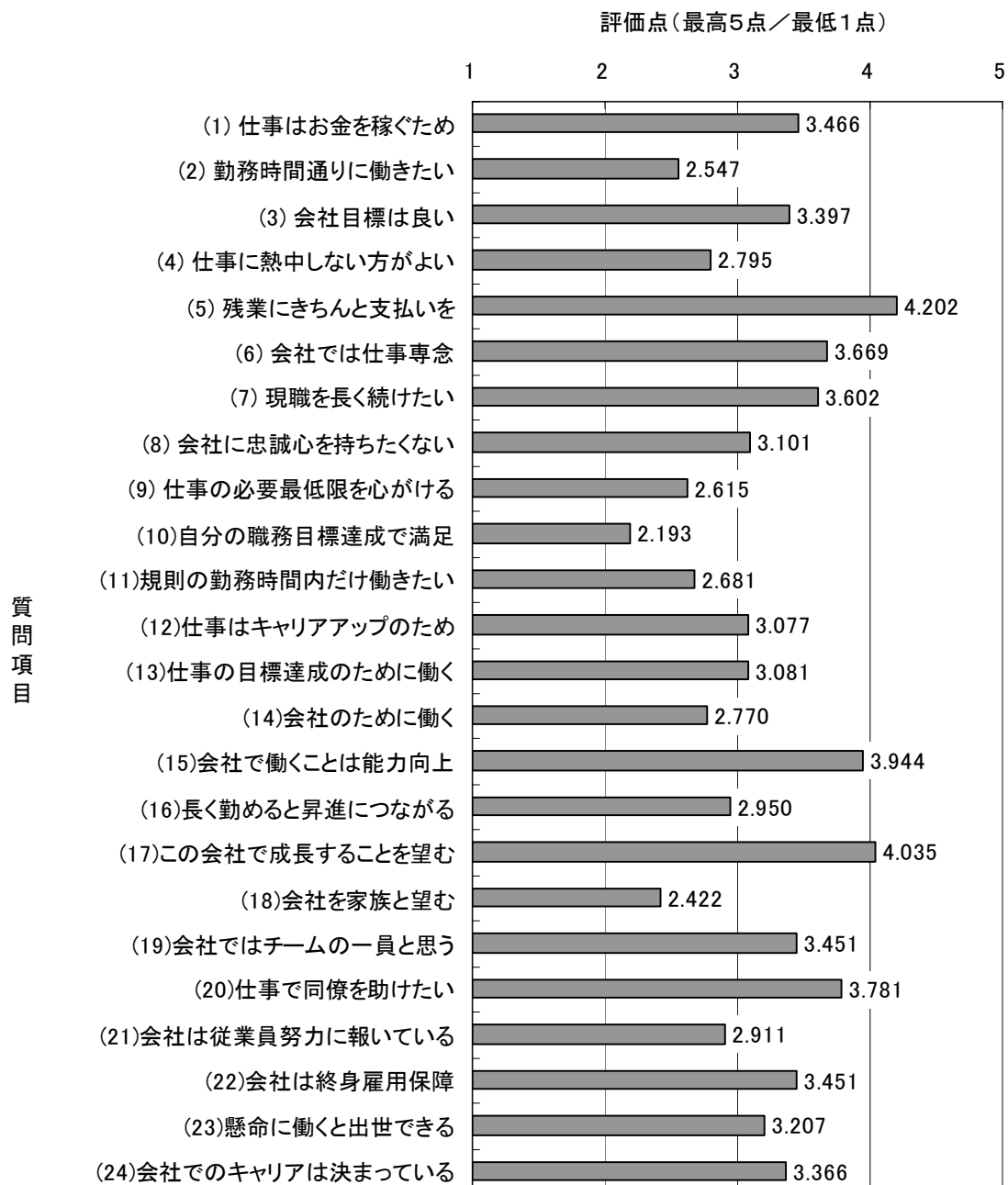
(8) 心理的契約の傾向

まず心理的契約の各項目への回答状況であるけれども、比較的關係的契約の部分への高い評価が見られる(図表3-11)。まず關係的契約的な、「現職を長く続けたい」や「会社はチームの一員と思う」、「仕事で同僚を助けたい」、「会社は終身雇用保障」は比較的高い。そして会社での職務経験と能力開発のリンケージを積極的に捉えるものが多く、会社での能力向上や成長志向は、4点前後(そう思う)の平均とかなり高くなっている。他方、「仕事の必要最低限」の志向、「職務目標達成で満足」、「仕事に熱中しない方がよい」などの取引的契約志向である答えも高いものもあるが総じて高くなかった。

図表3-10 組織コミットメント変化の平均



図表3-11 心理的契約の各項目への反応



図表3-12 心理的契約の因子分析に基づく4タイプの尺度構成

質問項目	第1 因子	第2 因子	第3 因子	第4 因子	共通 性
(1) 割り切り関係志向 (α 係数=.724)					
心理的契約 11(時間内重視)	0.621	-0.066	-0.128	-0.116	0.419
心理的契約 9(最低努力志向)	0.599	-0.082	-0.140	-0.056	0.388
心理的契約 10(職務目標専念)	0.584	0.077	-0.217	-0.046	0.396
心理的契約 2(勤務時間中心)	0.499	0.046	-0.215	0.021	0.298
心理的契約 4(仕事熱中否定)	0.481	-0.124	-0.065	-0.092	0.259
心理的契約 1(金銭重視)	0.417	-0.217	-0.035	0.106	0.234
心理的契約 8(忠誠心否定)	0.380	-0.234	0.026	-0.248	0.262
心理的契約 5(残業手当重視)	0.309	-0.127	0.103	0.069	0.127
(2) 会社側長期評価肯定 (α 係数=.701)					
心理的契約 21(会社評価正当)	-0.062	0.661	0.162	0.185	0.501
心理的契約 23(出世機会)	-0.109	0.520	0.231	0.034	0.337
心理的契約 18(会社家族観)	-0.193	0.512	0.029	0.229	0.353
心理的契約 16(年功志向)	-0.020	0.483	0.183	0.141	0.287
心理的契約 3(会社目標受容)	-0.101	0.389	0.202	0.230	0.256
(3) キャリアアップ志向 (α 係数=.700)					
心理的契約 15(能力向上)	-0.161	0.219	0.805	0.050	0.725
心理的契約 17(成長志向)	-0.168	0.232	0.738	0.152	0.650
心理的契約 12(キャリアアップ)	-0.112	0.213	0.380	-0.134	0.221
心理的契約 19(チーム所属)	-0.324	0.319	0.352	0.269	0.403
(4) 定年雇用志向 (α 係数=.678)					
心理的契約 7(長期就労志向)	0.013	0.158	0.032	0.627	0.419
心理的契約 22(定年雇用期待)	0.011	0.104	0.058	0.626	0.406
心理的契約 14(会社志向)	-0.166	0.362	-0.045	0.579	0.496
因子寄与	4.711	2.174	1.683	1.286	
説明力	23.555	10.868	8.417	6.429	

注1: 因子抽出法は、最尤法。回転法は Kaiser の正規化を伴うバリマックス法。

注2: 心理的契約 24 項目について因子分析をした後、20 項目に絞り再度因子分析を行った。

そしてこうした心理的契約について、因子分析を行い、4因子の抽出を行った（説明率49.27%；図表3－12参照）⁷。その因子について見てみるとは第1因子は「割り切り関係志向」、第2因子は「会社側長期評価肯定」、第3因子は「キャリアアップ志向」、第4因子は「定年雇用志向」と特徴づけられる4つの志向性が出てきた。第1因子はどちらかというと心理的契約では、取引的關係志向のものと一致する見ることが出来る。会社との関係をお金と時間の交換と割り切ったものと捉える見方である。第2因子は管理職に高いもので、会社の目標を受容し、会社と一体化していて、長期的な関係を保ちながら、年功的な昇進評価を志向しているタイプである。つまり長期雇用の中でも管理職に昇進できたために会社での「勝ち組」的な発想であると見られる。第3因子は、会社で働くことを通じて、キャリアや能力の発達を重視するタイプである。第4因子は、昇進はかまわずとりあえず会社に尽くして定年までの長期的な就労と雇用を保障されたいとの志向性である。こうして抽出された4つの因子を元に、4つのタイプの尺度を加算平均して構成した（平均点は図表3－1参照）。それは第一に、「割り切り関係志向」（平均2.95点）であり、第2には「会社側長期評価肯定」（平均2.97点）であり、両者共に平均点はほぼ中位点の3点程度で全体としては、強い傾向ではなかった。第3タイプは、「キャリアアップ志向」（平均3.67点）、第4は「定年雇用志向」（平均3.27点）で、全体としてその志向がやや強かった。Rosseau(1995)の議論に従えば、割り切り関係志向とキャリアアップ志向は、どちらかということ、取引契約志向である。特にキャリアアップ志向は、エンプロヤビリティ志向の傾向が見られる。他方で、会社側長期評価関係志向や定年雇用志向は、長期的な雇用関係を志向しており、関係的契約の傾向が見られる。

3.3 組織コミットメント変化に対する重回帰分析

3.3.1 成果主義的な人事制度改革と組織コミットメントの変化

成果主義的な人事制度改革の下で、愛着的コミットメント、存続的コミットメントの二つの組織コミットメントの変化が進んでいるが、その変化に影響している要因を明らかにするために、重回帰分析を行った。これは、人事制度への考え方、成果主義的人事制度に対する評価、職場変化などの要因が、組織コミットメントの変動についてどれだけ説明できるかを明らかにすることを目的とする。

まず、本稿で問題としている、組織コミットメントの変化と、説明変数群との関連についての相関関係の分析結果を挙げておく（図表3－13参照）。これを見ると、愛着的コミットメントの変化に関して、属性は余り相関していないけれども、賃金制度への考え方、自社の戦略・人事制度の考え方、業績給制度への評価、職場の変化の各要因は、一定の相関関係を示していた。ある種の影響の関係を見て取ることが出来た。

⁷一度因子分析を行い、5因子を抽出し、次に再度因子分析を行い、因子負荷量の低い尺度をカットして（.300未満）、4因子を改めて抽出した（説明率49.27%）。その際には直交であるけれども、最尤法でバリマックス回転をかけた。

図表3-13 組織コミットメント変化、心理的契約と影響要因との相関関係(1)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.心理的契約1: 割り切り志向平均											
2.心理的契約2: 会社側長期評価肯定平均	-.286**										
3.心理的契約3: キャリア開発志向平均	-.393**	.502**									
4.心理的契約4: 定年雇用志向平均	-.162**	.402**	.209**								
5.愛着的コミットメント	-.303**	.634**	.462**	.452**							
6.存続的コミットメント	.080	.144**	-.114**	.319**	.124**						
7.年齢	-.075	-.091*	-.255**	.238**	-.075	.091*					
8.勤続年数	-.071	-.080	-.235**	.264**	-.039	.139**	.933**				
9.収入数値化	-.213**	.025	-.035	.163**	.005	.017	.666**	.580**			
10.就学年数	-.029	.047	.152**	-.187**	-.055	-.139**	-.483**	-.635**	-.149**		
11.エンプロヤビリティ平均	-.203**	-.023	.169**	-.016	-.016	-.194**	.113*	.081	.276**	-.018	
12.業績給	-.285**	.101*	.276**	.060	.153**	-.112*	-.091*	-.072	.045	.067	.137**
13.職務給	-.144**	.061	.152**	.063	.083	-.037	-.115**	-.109*	-.031	.054	.056
14.年功給	.234**	.000	-.155**	.158**	.005	.152**	.016	.005	-.133**	-.040	-.169**
15.戦略の適切さ	-.096*	.442**	.150**	.214**	.390**	.153**	.005	.025	.040	-.051	-.056
16.賃金・評価制度の適切さ	-.052	.384**	.153**	.247**	.337**	.132**	-.067	-.069	.006	.035	-.109*
17.賃金・評価制度の公平さ	-.097*	.464**	.268**	.204**	.407**	.170**	-.079	-.080	.039	.017	-.052
18.賃金・評価制度の満足度	-.092*	.459**	.251**	.201**	.421**	.125**	-.157**	-.139**	-.021	.042	-.091*
19.職場変化1: コンピタンシー開発	-.325**	.376**	.493**	.241**	.376**	-.017	-.065	-.060	.055	.010	.095*
20.職場変化2: 会社信頼感低下	.301**	-.402**	-.243**	-.324**	-.500**	-.033	.014	.018	.001	.038	.027
21.職務変化3: 年功序列弱体化	.299**	-.443**	-.334**	-.020	-.391**	.065	.212**	.234**	.084	-.148**	-.048
22.職場変化4: 職場協力低下	.305**	-.257**	-.347**	-.118**	-.259**	.092*	.089*	.096*	-.007	-.108*	-.039
23.職場変化5: 目標明確化	-.284**	.313**	.290**	.274**	.375**	.064	.087*	.093*	.177**	-.092*	.166**
24.業績給制度評価1: 上司コミュニケーション	-.115**	.335**	.270**	.128**	.276**	-.045	-.159**	-.140**	-.156**	.034	-.004
25.業績給制度評価2: 業績評価困難	.339**	-.384**	-.411**	-.128**	-.368**	.098*	.130**	.124**	-.040	-.056	-.110*
26.業績給制度評価3: 部門・職務の相違	.164**	-.274**	-.179**	-.048	-.283**	.002	.053	.067	.008	.001	.012
27.能力開発機会への満足平均	-.198**	.392**	.252**	.244**	.337**	.091*	.025	.035	.111*	-.010	.085

注1: ピアソン積率相関係数。 **p<.01 *p<.05

図表3－13 組織コミットメント変化、心理的契約と影響要因との相関関係(2)

12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
.261**															
-.287**	-.080														
.069	.072	.058													
.023	.028	.029	.359**												
.088*	.031	-.020	.383**	.511**											
.141**	.062	-.049	.286**	.422**	.609**										
.267**	.086	-.172**	.187**	.193**	.205**	.238**									
-.196**	-.110*	.010	-.292**	-.271**	-.273**	-.304**	-.163**								
-.197**	-.065	.139**	-.120**	-.244**	-.301**	-.331**	-.233**	.497**							
-.215**	-.123**	.205**	-.087*	-.102*	-.167**	-.228**	-.226**	.371**	.406**						
.188**	.098*	-.079	.187**	.148**	.153**	.217**	.307**	-.255**	-.200**	-.284**					
.139**	.068	-.069	.155**	.261**	.279**	.313**	.215**	-.306**	-.296**	-.293**	.323**				
-.360**	-.138**	.251**	-.202**	-.238**	-.323**	-.425**	-.343**	.428**	.377**	.435**	-.405**	-.390**			
-.162**	.043	.130**	-.224**	-.197**	-.294**	-.260**	-.155**	.275**	.243**	.160**	-.174**	-.281**	.359**		
.043	.026	-.012	.270**	.266**	.321**	.293**	.310**	-.134**	-.222**	-.176**	.257**	.275**	-.288**	-.178**	

3. 3. 2 重回帰分析の結果

愛着的コミットメント、存続的コミットメントの変化についての重回帰分析の結果を以下に示す。愛着的コミットメントを被説明変数として図表3-14のような結果、そして、存続的コミットメントを被説明変数として図表3-15の結果を得た。

モデル1では説明変数として、年齢、勤続年数、収入、結婚、住宅所有、仕事内容、企業といった個人属性に関わる変数に加えて、キャリア志向に関する変数と転職経験変数をダミー変数として投入した。さらに、賃金制度のあり方に関する項目と、経営戦略・人事政策に関する項目を投入した。モデル2では、個人属性に関わる変数と、職務の変化に関わる項目（5項目）と、業績給の制度評価に関わる項目（3項目）を投入した。モデル3では、前述2つのモデルのうち、説明力が強かった変数を選択して投入した。

モデル1においては、愛着的コミットメント変化を被説明変数とした場合には、戦略の適切さに関する認知、賃金・評価制度の満足度、能力開発機会への満足度の3つが有意な関係を持つこと示した。就学年数は弱い負の関係と、ゼネラリスト志向であることと、賃金・評価制度への公平さの認知も弱くはあるが有意な関係を持つことを示している。存続的コミットメントを被説明変数とした場合には、住宅所有に一定の役割があり、年功給を好むことと賃金・評価制度の公正感の知覚も有意な結果を示している。

モデル2においては、愛着的コミットメント変化を被説明変数とした場合には、従業員のコンピタンス開発強化の意識、会社への信頼感の高さ、目標の明確化といった変数が重要な役割を果たしている。この場合には、存続的コミットメント変化を被説明変数とした場合には、愛着的コミットメント変化と同様に会社への信頼感が有意な結果を示している。ただ、企業別のダミー変数により違いが出てきており、企業Cに高い傾向が見られる。

上記のモデルから影響の強そうな説明変数として抽出して、モデル3を作り、再度分析した。この場合には、愛着的コミットメント・存続的コミットメントについて重回帰分析をした双方の場合において調整済み R^2 は上昇している。それぞれのコミットメントの変化に影響する要因を絞り込んでみよう。モデル3において、愛着的コミットメント変化に対して有意な影響を与えていた変数は、人事制度への認識の関連で見ると、賃金・評価制度の公平さや満足度、能力開発機会への満足度の高さが一定の影響を持っていた。戦略の適切さの認知や職場変化の影響も大きかった。会社への信頼感の高さや目標明確化、コンピタンス開発への意欲の高まりも高まるように影響していた。属性としては、学歴が高いと愛着的コミットメントが弱まっていた。

また、存続的コミットメント変化へのモデル3での分析を見ると、影響する有力な変数は、住宅所有、転職自信度、自己業績評価困難への認知であった。まず、住宅所有をすると、あきらかに存続的コミットメントは強まっていた。転職自信度は、存続的コミットメントに関しては負の関係となっている。同業他社に転職しても通用する能力をもっているかどうかについては、自信がない場合において存続的コミットメントが強まる結果となっている。存続的コミットメントは、必要性という観点からのコミットメントであり（Allen and Meyer, 1990）、他社への転職が困難であれば継続的な側面も高まることは定義の観点からも予測される。逆に、転職することに自信がある場合において、エンプロイヤビリティが高いと認識していると考えていることであり、その場合には、存続的コミットメントを引きゲル効果があると思われる。これらからは成果主義導入に関して、社員のエンプロイヤビリティを高めることへの一定の示唆がこの結果から得ることができる。そして自己職務の業績評価が困難であると思うと、会社に利害関係で依存する傾向が強まっていた。

図表3-14 愛着的コミットメントの変化の重回帰分析

	モデル1	モデル2	モデル3
	標準化係数(β)	標準化係数(β)	標準化係数(β)
年齢	-.187	-.254 *	-.059
勤続年数	.097	.160	
収入(数値化)	.059	.072	
就学年数	-.118 +	-.069	-.082 *
結婚	-.076	-.050	-.041
住宅所有	.016	-.010	-.002
管理職	.025	.037	
事務・営業職	.026	.039	
企業A	-.091	-.131 *	-.066
企業B	-.027	-.160 **	-.064
ゼネラリスト志向	.115 +		
スペシャリスト志向	.080		
転職経験	-.001		
転職自信度	-.006		-.014
業績給	.069		
職務給	.023		
年功給	.049		
戦略の適切さ	.206 **		.135 **
賃金・評価制度の適切さ	.061		
賃金・評価制度の公平さ	.093 +		.098 *
賃金・評価制度の満足度	.191 **		.115 *
能力開発機会への満足度	.175 **		.092 *
職場変化1:コンピタンス開発		.225 **	.174 **
職場変化2:会社信頼感低下		-.340 **	-.291 **
職場変化3:年功序列弱化		-.089 *	-.058
職場変化4:職場協力低下		.036	
職場変化5:目標明確化		.209 **	.185 **
業績給制度評価1:上司コミュニケーション		-.007 +	
業績給制度評価2:自己業績評価困難		.033	.061
業績給制度評価3:部門・職務の相違		-.083 *	
調整済み R^2	.305	.397	.460
F 値	10.487 **	18.571 **	27.071 **

** $p < .01$ * $p < .05$ + $p < .10$

図表3-15 存続的コミットメントの変化の重回帰分析

	モデル1	モデル2	モデル3
	標準化係数(β)	標準化係数(β)	標準化係数(β)
年齢	-.030	-.193	-.083
勤続年数	-.022	.169	
収入(数値化)	-.061	-.109	
就学年数	-.089	-.005	-.066
結婚	.081	.056	.074
住宅所有	.140 *	.145 *	.123 *
管理職	.036	.057	
事務・営業職	.014	.034	
企業A	.179 *	.104	.166 *
企業B	.007	-.206 **	-.009
ゼネラリスト志向	-.005		
スペシャリスト志向	.038		
転職経験	-.072		
転職自信度	-.178 **		-.196 **
業績給	-.052		
職務給	-.017		
年功給	.106 *		
戦略の適切さ	.043		.063
賃金・評価制度の適切さ	.074		
賃金・評価制度の公平さ	.124 *		.143 **
賃金・評価制度の満足度	.041		.088
能力開発機会への満足度	.013		.051
職場変化1:コンピタンシー開発		-.018	-.048
職場変化2:会社信頼感低下		-.151 **	-.092 +
職場変化3:年功序列弱化		.021	.053
職場変化4:職場協力低下		.074	
職場変化5:目標明確化		.079	.071
業績給制度評価1:上司コミュニケーション		-.019	
業績給制度評価2:自己業績評価困難		.150 *	.205 **
業績給制度評価3:部門・職務の相違		-.036	
調整済み R^2	.134	.062	.150
F 値	4.434 **	2.746 **	6.390 **

** $p < .01$ * $p < .05$ + $p < .10$

有力な説明変数に絞り込んだモデル3においては、成果主義的な人事制度に対する従業員の認識が、組織コミットメント変化に影響していた。ことに、「賃金・評価制度の公平さ」への高さを認識すると、愛着的／存続的コミットメントの双方が高くなるような影響を有意に与えていた。ことに、制度運用の満足度が高かったり、能力開発機会の満足が高かったりすると、愛着的コミットメントは、高まる影響が見られた。他方で、年齢や結婚といった個人属性的な変数は、いずれもコミットメントの変化に余り強い影響は与えていなかった。前述のように、愛着的コミットメントでは就学年数と負の関係、継続的コミットメントでは住宅の所有が影響を持っているようである。

本調査では、さらに成果主義的人事制度の導入下での職務環境の変化と組織コミットメントの変化の関連についても検証した。ことに、コンピタンス開発の高まりや会社への信頼感の高さが、愛着的コミットメントの高さに影響する要因として認められた。つまり会社の競争力への貢献意欲や信頼感の高さは、愛着的コミットメント増加に影響すると考えられる。

3. 4 心理的契約の変化

成果主義的人事制度改革は、終身雇用から「エンプロヤビリティ」への転換という考え方に示されるように、従業員の会社に対する義務＝貢献の関係に関する理解を変化させようという意図が見られる。こうした会社に対する帰属意識の変化について検討するために、Rousseau らの提案する心理的契約のあり方に影響する要因を重回帰分析によって探った。

3. 4. 1 属性による心理的契約の相違

まず個人属性（年齢、勤続年数、収入、就学年数など）が心理的契約の意識について違いをもたらしているのかについて検討していきたい。まず図表3-1について再確認したい。年齢、勤続年数の高さは、定年雇用志向尺度の高さと相関していた。他方で、他の心理的契約の3パターン尺度、とりわけ、キャリアアップ志向尺度は、年齢、勤続年数が低くなるほど高かった。また、収入の低い人は、割り切り関係志向やキャリアアップ志向を持つ傾向が見えた。他方で、高い人は定年雇用志向を持つ傾向が見えた。また、学歴（就学年数）に関して言うと、学歴の高い人はキャリアアップ志向を持ち、低い人は定年雇用志向を持つ傾向にあった。図表3-16で、職種による違いを分散分析の結果で見ると割り切り関係志向は、営業・事務職で高く、管理職で低い傾向が有意に見えた。そしてキャリアアップ志向は、技術・専門職で高く、管理職、営業・事務職で低かったが有意な差ではなかった。

3. 4. 2 心理的契約の説明要因についての重回帰分析

次に、心理的契約の4つのパターン尺度それぞれについて、どのような説明要因がその傾向の高さに影響しているのかについて検討するために重回帰分析を行った。その要因は、①個人属性、②キャリア志向、③賃金制度タイプ毎の支持、④経営戦略、人事制度への評価、⑤現在の業績給制度への評価、⑥職場変化の認識傾向であった。4つの志向いずれのパターン尺度の重回帰モデルも、モデル自体のF検定は有意であった（図表3-17（1）－（4）参照）。

図表3－16 職種による心理的契約各尺度の分散分析

因子	職業	度数	平均値	F 値	有意性
第1パターン 割り切り関係志向	管理職	158	2.829	6.193	***
	技術・専門職	289	2.976		
	営業・事務職	61	3.129		
	合計	508	2.949		
第2パターン 会社側長期評価肯定志向	管理職	159	2.994	0.367	
	技術・専門職	288	2.956		
	営業・事務職	61	3.023		
	合計	508	2.976		
第3パターン キャリアアップ志向	管理職	159	3.558	1.889	
	技術・専門職	289	3.676		
	営業・事務職	61	3.566		
	合計	509	3.626		
第4パターン 定年雇用志向	管理職	159	3.296	0.578	
	技術・専門職	289	3.271		
	営業・事務職	61	3.175		
	合計	509	3.267		

(注)有意性は**: $p<.01$, *: $p<.05$, +: $p<.10$

まず第1パターン尺度の割り切り関係志向尺度である。これは、個人属性で影響している要因はなかった。そして、キャリアの傾向では、ゼネラリスト志向、スペシャリスト志向を持たない無志向型の者が強める傾向にあった。また転職自信度が低くエンプロヤビリティへの自信が低い人は、割り切り関係志向をやや強める傾向にあった。そして賃金制度では、業績給を嫌い、年功給を支持する傾向にある者がこの志向性を強める傾向にある。だが、成果主義的な賃金・評価制度への態度は一定の影響をしていなかった。職場変化に関しては、コンピタンス開発強化と認識していない者が強めていた。そして会社に対する愛着的なコミットメントが減る傾向にあり、やや存続的コミットメントが増す傾向にある者が持つ傾向にあった。標準化係数で見ると、キャリア無志向とコンピタンス開発強化を認識しないことが、この傾向を強化している。

次に第2パターン尺度の会社側長期評価を肯定する尺度について検討してみよう。これは、長期的に会社に評価されてきた「勝ち組」的な傾向の人である。既婚であり、転職経験がない者が強める傾向にあった。また、会社ごとの違いはあり、企業Aや企業Bでは、会社側の評価を肯定的には見ない傾向が見られた。現在の成果主義的な賃金・評価制度については、適切であり、公平性が高く、満足度も高いととらえる者が、強める傾向が見られた。そして愛着的なコミットメントの高い者が強める傾向にあった。つまり標準化係数の強さを見ると、会社の経営戦略を強く支持しており、賃金評価制度への満足が高く、年功序列傾向が強いと思っており、会社への愛着的コミットメントを強めている者が強くこの傾向を示している。

そして第3パターン尺度のキャリアアップ志向尺度である。これには、年齢が低いと高まる傾向がある。そして、キャリアへの期待ではゼネラリスト志向が強く、同業種での転職自信度が高い者は、キャリアアップ志向が強い傾向が見られた。人事制度評価傾向に関しては、業績給を支持する傾向があり、現在の賃金・評価制度についてその公平さを評価

する傾向にある者達が高める傾向にあった。職場変化では、コンピタンス開発強化を強く意識しており、会社信頼感低下を感じていない者がキャリアアップ志向を強めていた。そして、愛着的コミットメントはかなり強めている者で、存続的コミットメントを減少させる傾向にある者が強める傾向にあった。標準化係数を見ると、年齢が低く、転職自信度が高く、コンピタンス開発強化を強く認識し、愛着的コミットメントを強めている者がこの傾向を示している。

最後に第4パターン尺度の定年雇用志向尺度である。個人属性では、年齢がやや高い、既婚で技術・専門職にある者が強い傾向にあった。そして成果主義的な人事制度への評価であるが、現在の賃金・評価制度の適切さを評価する傾向が高いことが強めていた。職場変化ではコンピタンス開発強化を認識している者が志向している。そして、会社に対する愛着的コミットメントと存続的コミットメントを高めている者達が、定年雇用志向を強めていた。標準化係数を見ると、住宅を所有し、会社信頼感を下げおらず、年功制の弱体化を認識し、会社への愛着的コミットメントを高めている者がこの志向を強めている。

成果主義的な人事制度への認識の傾向からまとめてみよう。業績給を支持するタイプの従業員達は、キャリアアップ志向の傾向を強め、割り切り関係志向の傾向を弱めていた。現在の賃金・評価制度への公平さへの評価が高いことは、会社側長期評価志向尺度やキャリアアップ志向を高める傾向にあった。また賃金・評価制度への満足度の高さは、会社側長期評価肯定の傾向を強めていた。またキャリア志向でもその違いはあり、転職自信度の高さは、会社側長期評価志向尺度やキャリアアップ志向尺度を高めていた。そしてその低さは、割り切り関係志向尺度を強めていた。もちろん、それぞれの尺度について個人属性の影響も強く見られた。年齢の高さは、定年雇用志向を高め、キャリアアップ志向尺度を弱めていた。そして年齢の高い住宅を保有した技術・専門職の者達は、定年雇用志向を強めていた。つまり、このように成果主義的な賃金・評価制度を支持する態度の者は、比較的高い年齢では、年功的な会社側長期評価を肯定する傾向と、低年齢層にキャリアアップ志向の傾向を高めており、他方で、否定的な態度は、割り切り関係志向を強めていた。

それでは、取引的契約の傾向を強めている要因は何だろうか。こうした傾向は、消極的な帰属としては、割り切り関係志向、積極的に帰属としてはキャリアアップ志向として現れている。平均的な数字で見ると、前者の尺度は弱く、後者は強い傾向であった。重回帰分析で見ると、割り切り関係志向を強めているものは、転職自信度の低さ、年功給への支持の高さそして会社への信頼感低下と愛着的なコミットメントの低下である。キャリアアップ志向を強めていたのは、転職自信度の高さ、業績給への支持、賃金／評価での公平性との認識、会社への信頼感の高さと愛着的コミットメントの高まりである。このように、転職自信度や会社への信頼感、愛着的コミットメントの高まりで、取引的契約志向は異なった形で強まっていた。成果主義の傾向は、自分の転職自信度や会社信頼感の程度、人事制度運用などの個人の認識を媒介に異なった形で現れていた。

図表 3－17 心理的契約の各尺度への説明要因の重回帰分析結果

(1) 従属変数＝心理的契約第1パターン：割り切り関係志向

		モデル1	モデル2	モデル3
独立変数		標準化 係数 β	標準化 係数 β	標準化 係数 β
属性要因	年齢	-0.021	0.086	
	勤続年数	-0.086	-0.219	
	収入(数値化)	-0.107	-0.104	
	就学年数	-0.005	-0.076	
	結婚	0.026	-0.012	
	住宅所有	-0.006	0.026	
	管理職ダミー	-0.052	-0.099	
	技術・専門職ダミー	-0.012	-0.051	
	企業Aダミー	0.121 +	-0.015	-0.075
	企業Bダミー	0.149 *	0.104 +	0.047
キャリア志向	ゼネラリスト志向ダミー	-0.211 **		-0.215 **
	スペシャリスト志向ダミー	-0.129 +		-0.159 **
	転職ありダミー	0.022		0.03
	転職自信度平均	-0.090 *		-0.098 *
人事制度・経営評価	業績給志向	-0.161 **		
	職務給志向	-0.093 *		
	年功給志向	0.145 **		
	戦略の適切さ	0.025		
	賃金・評価制度の適切さ	-0.010		
	賃金・評価制度の公平さ	-0.002		
	賃金・評価制度の満足度	0.001		
	能力開発機会満足	-0.136 **		-0.038
職場変化	コンピタンシー開発強化		-0.160 **	-0.137 **
	会社信頼感低下		0.123 *	0.168 **
	年功序列弱化		0.147 **	0.083 **
	職場協力低下		0.092 *	0.089 +
	職務明確化		-0.084 *	-0.097 *
業績給制度評価	評価コミュニケーション		0.078 +	
	業績評価の難しさ		0.099 *	0.063
	部門・職務による評価困難		0.004	
コミットメント	愛着的コミットメント変化		-0.080	
	存続的コミットメント変化		0.110 **	0.061
自由度調整済み R 二乗値		0.164	0.284	0.265
モデルの F 値		5.890 **	10.501 **	13.867 **

注1:標本数は478人。

注2:+: $p<0.1$, *: $p<0.05$, **: $p<0.01$

(2) 従属変数＝心理的契約第2パターン：会社側長期評価肯定

		モデル1 標準化 係数 β	モデル2 標準化 係数 β	モデル3 標準化 係数 β
属性要因	年齢	-0.058	-0.055	
	勤続年数	-0.022	0.125	
	収入(数値化)	0.068	-0.014	
	就学年数	-0.011	0.106 *	
	結婚	0.032	0.074	
	住宅所有	0.024	-0.001	
	管理職ダミー	-0.126 +	-0.082	-0.027
	技術・専門職ダミー	-0.115 +	-0.114 *	0.006
	企業Aダミー	-0.129 *	-0.101 +	0.027
	企業Bダミー	-0.099	-0.184 **	
キャリア志向	ゼネラリスト志向ダミー	0.115 +		0.022
	スペシャリスト志向ダミー	0.089		
	転職ありダミー	-0.047		
	転職自信度平均	0.007		
人事制度・経営評価	業績給志向	0.028		
	職務給志向	0.010		
	年功給志向	0.000		
	戦略の適切さ	0.191 **		0.144 **
	賃金・評価制度の適切さ	0.085 +		0.048
	賃金・評価制度の公平さ	0.132 *		0.078 +
	賃金・評価制度の満足度	0.201 **		0.080 +
	能力開発機会満足	0.187 **		0.083 *
職場変化	コンピタンス開発強化		0.126 **	0.086 *
	会社信頼感低下		-0.006	
	年功序列弱化		-0.197 **	-0.172 **
	職場協力低下		0.043	
	職務明確化		0.015	
業績給制度評価	評価コミュニケーション		0.074 +	0.060 +
	業績評価の難しさ		-0.079 +	-0.020
	部門・職務による評価困難		-0.022	
コミットメント	愛着的コミットメント変化		0.426 **	0.343 **
	存続的コミットメント変化		0.096 **	0.045
自由度調整済み R 二乗値		0.370	0.487	0.538
モデルの F 値		13.701 **	23.686 **	39.329 **

注1: 標本数は 477 人。

注2: +: $p < 0.1$, *: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$

(3) 従属変数＝心理的契約第3パターン：キャリアアップ志向

独立変数		モデル1 標準化 係数 β	モデル2 標準化 係数 β	モデル3 標準化係 数 β	
属性要因	年齢	-0.233	-0.192 +	-0.208 **	
	勤続年数	-0.007	-0.024		
	収入(数値化)	0.161 *	0.146 *	0.051	
	就学年数	-0.040	0.005	0.024	
	結婚	-0.058	-0.013		
	住宅所有	-0.056	-0.054		
	管理職ダミー	-0.090	-0.037		
	技術・専門職ダミー	-0.026	-0.003		
	企業Aダミー	-0.112 +	-0.030	-0.036	
	企業Bダミー	-0.112 +	-0.065	-0.109 *	
キャリア志向	ゼネラリスト志向ダミー	0.221 **		0.088 **	
	スペシャリスト志向ダミー	0.099			
	転職ありダミー	0.015			
	転職自信度平均	0.126 **		0.106 **	
人事制度・経営評価	業績給志向	0.144 **		0.065 +	
	職務給志向	0.033			
	年功給志向	-0.039			
	戦略の適切さ	0.004			
	賃金・評価制度の適切さ	-0.014			
	賃金・評価制度の公平さ	0.127 *		0.065 +	
	賃金・評価制度の満足度	0.053			
	能力開発機会満足	0.145 **			
職場変化	コンピタンス開発強化		0.284 **	0.289 **	
	会社信頼感低下		0.023		
	年功序列弱化		-0.028		
	職場協力低下		-0.128 **	-0.143 **	
	職務明確化		0.038		
業績給制度評価	評価コミュニケーション		0.036		
	業績評価の難しさ		-0.077		
	部門・職務による評価困難		0.002		
コミットメント	愛着的コミットメント変化		0.247 **	0.243 **	
	存続的コミットメント変化		-0.131 **	-0.107 **	
自由度調整済み R 二乗値		0.253	0.538	0.499	
モデルの F 値		8.347 **	39.329	31.695 **	

注1: 標本数は 478 人。

注2: +: $p < 0.1$, *: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$

(4) 従属変数＝心理的契約第4パターン：定年雇用志向

		モデル1	モデル2	モデル3
独立変数		標準化 係数 β	標準化 係数 β	標準化 係数 β
属性要因	年齢	0.204	0.210 +	
	勤続年数	0.035	0.046	
	収入(数値化)	-0.042	-0.049	
	就学年数	-0.057	0.034	
	結婚	0.103 +	0.105 *	0.096 *
	住宅所有	0.097 +	0.062	0.168 **
	管理職ダミー	-0.042	-0.061	
	技術・専門職ダミー	0.100	0.124 *	0.117 **
	企業Aダミー	0.033	-0.034	0.060
	企業Bダミー	0.064	0.045	0.102 +
キャリア志向	ゼネラリスト志向ダミー	0.077		
	スペシャリスト志向ダミー	0.051		
	転職ありダミー	-0.057		
	転職自信度平均	-0.036		
人事制度・経営評価	業績給志向	0.074 +		0.035
	職務給志向	0.055		
	年功給志向	0.168 **		0.106 **
	戦略の適切さ	0.091 +		-0.071 +
	賃金・評価制度の適切さ	0.163 **		0.117 **
	賃金・評価制度の公平さ	0.020		
	賃金・評価制度の満足度	0.108 *		-0.009 **
	能力開発機会満足	0.105 *		0.101 *
職場変化	コンピタンス開発強化		0.125 **	0.127 **
	会社信頼感低下		-0.235 **	-0.244 **
	年功序列弱化		0.187 **	0.235 **
	職場協力低下		-0.056	
	職務明確化		0.065	
業績給制度評価	評価コミュニケーション		0.021	
	業績評価の難しさ		0.072	
	部門・職務による評価困難		0.056	
コミットメント	愛着的コミットメント変化		0.363 **	0.330 **
	存続的コミットメント変化		0.218 **	0.191 **
自由度調整済み R 二乗値		0.212	0.398	0.405
モデルの F 値		8.820 **	16.799 **	22.118 **

注1: 標本数は 496 人。

注2: +: $p < 0.1$, *: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$

4. まとめ

成果主義的人事制度は、それを導入していた関西3社の調査から見る限り、組織帰属意識のあり方への影響が見られた。だが、それは一律ではなく、個人がそれに対して持つ知覚に応じて、組織帰属意識のあり方に異なる影響を与えていた。特に、エンプロヤビリティの自己評価、制度運用の公平さや満足度の高さ、能力開発機会への満足度の高さなどが、組織の帰属意識の高める傾向が見られた。特に、組織コミットメントにおける愛着的なもの強化と、心理的契約に於ける会社側長期評価肯定志向やキャリアアップ志向などの強さに結びつく傾向が示されていた。これらの結果は、成果主義的な人事制度の運用のあり方が、組織帰属意識の強さや質を左右するだろうということを示唆していた。

成果主義を導入した3社での組織コミットメントの変化で見ると、低くなる傾向が見られていた。ただ、成果主義的人事制度に対して、制度運用の公平さや満足度、能力開発機会への満足度の高さが見られる場合には、愛着的コミットメントを高める結果が見られた。生産性や活動への関与の深さを引き出す組織コミットメントとして愛着的コミットメントの高さが、人的資源管理政策において持つ重要性は近年認識されてきている。その意味では、成果主義的人事制度の導入だけではなく、その運用上での工夫が大きな意味を持っていた。むしろ、職場変化の程度もこうしたコミットメント変化に大きな影響を与えており、コンピテンシー開発の高まりや会社への信頼感の認識もコミットメントの強化に結びついていた。

そして、本稿では、成果主義的人事制度が、従業員達の会社への義務＝貢献関係についての期待内容を表す心理的契約の概念を用いて、帰属意識の内実の分析を行ってみた。企業の成果主義的な人事制度の下で、従業員達は、会社との貢献と返報との交換についての主観的期待の内容について4つのタイプである①割り切り関係志向、②会社側長期評価肯定志向、③キャリアアップ志向、④定年雇用志向が見られた。若年層はキャリアアップ志向や高齢層は定年雇用志向を強めていた。既に見たように、本調査に於いては、成果主義的な改革への肯定的な態度は、管理職達に対しては、会社側長期評価を肯定を強める用に働いており、また若年者達にはキャリアアップ機会の提供を重視する「キャリアアップ志向」を強めるように働きかけているようだった。ただ、転職に自信がなくコンピテンシー強化を意識しない者達は、経済的な労働対価との取引的交換を重視する「割り切り関係志向」を形作っていた。他方で、年齢の高さ、既婚、技術・専門職という昇進機会の乏しい職種にある人々は、伝統的な定年雇用志向の心理的契約を強化していた。つまり、高齢層には、関係的契約志向が、若年層には、取引関係的なキャリアアップ志向を強めていたものの、人事制度への認識や、転職自信度、キャリア志向に応じて、その期待内容は異なったものを形成しているのが見られた。

つまり成果主義的な人事制度の下では、組織帰属意識は一定の影響を受けているようだった。組織コミットメント低下や、年功制弱体化を受けて若年層では取引契約的傾向が高い。けれども、人事制度の運用の公平さや満足度の高さ、能力開発機会の提供をともしなければ、積極的に組織能力の形成に寄与する形での組織帰属意識を引き出すことは出来ないようである。こうした制度運用やキャリア志向などの個人の認識の影響を検討しつつ、成果主義と帰属意識の変化は、今後さらに実証的に検討されるべきである。

ただ、これまで組織コミットメントの変化や心理的契約の内容について検討した調査は少なく、これを分析する意義は大きい。だが、他方で、横断的な調査ではないために時系列的に組織コミットメントや心理的契約の変化についての情報は得ることはできていない。

さらに、今回の分析では探索的な分析を行ったために、変数間の詳細な構造的特徴については知見を得られていないままである。よって、今後の課題は、今回の結果を踏まえてさらに深く分析をしていくことである。変数間の関係についてよりよく理解をすることで、人事制度の政策上についての示唆もより多く得ることができるであろう。

【参考文献】

- Aranya, N. Kushnir, T. and A.Valency, 1986, “Organizational commitment in a male dominated profession,” *Human Relations*, 39: 433-448.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P., 1990, “The measurement and antecedents of affective, continuous and normative commitment to the organization,” *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- 青木恵之祐、2001、「従業員の心理的契約と組織コミットメントが退職意志に及ぼす影響について」『産業・組織心理学研究』、15(1): 13-25。
- Becker, H. S., 1960, “Notes on the concept of commitment,” *American Journal of Sociology*, 66: 32-40.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. 1986, Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 71: 500-507.
- Folger, R., and Konovsky, M.A. 1989, Effects of procesural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy of Management Journal*, 23(1): 115-130.
- Guzzo, R. A., and Noonan, K. A., 1994, “Human resource practices as communications and the psychological contract,” *Human Resource Management*, 33(3): 447-462.
- 林 洋一郎、大渕 憲一、 田中 堅一郎、2002、「組織コミットメントの規定因に関する研究 --公正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 』、16(1): 59-70.
- Knoke, David, 2000, *Changing Organization: Business Networks in the New Political Economy*, Boulder: West View Press.
- 京都大学エンプロヤビリティ研究会、2005、『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報告書』。
- Mathieu, J.E., and Zajac, D.M. 1990, A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108(2): 171-194.
- 松山一紀、2002、「メンタルヘルスと従業員態度および業績評価との関係～大手電機メーカーA社 を事例として～」『日本労務学会誌』、Vol. 4(2): 2-13。
- 松山一紀、2005、『経営戦略と人的資源管理』、白桃書房。
- Meyer, J.P., and Allen, N.J. 1990, A three component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Meyer, J.P., and Allen, N.J. 1997, *Commitment in the Workplace*, Sage Publications.
- Millward, L. J., and Hopkins, L. J., 1998, “Psychological contracts, organization and job commitment,” *Journal of Applied Social Psychology*, 28 (16): 1530-1556.
- Morishima, M., 2000, “A break within tradition: Negotiating new psychological contracts in Japan.” In D. M. Rousseau, and R. Schalk, eds. *Psychological Contracts in Employment : Cross-national Perspectives*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 守島基博、1999、「成果主義の浸透が職場に与える影響」、『日本労働研究雑誌』、474。

- 守島基博、2004、「成果主義は企業を活性化するか」、『日本労働研究雑誌』525：34-37。
- 中村圭介、2006、『成果主義の真実』、東洋経済新報社。
- 太田 肇、1994、『日本企業と個人』、白桃書房。
- 太田肇、1999、『仕事人（しごとじん）と組織——インフラ型への企業革新』東京：有斐閣。
- 奥西好夫、2001、「「成果主義」賃金の導入の条件」『組織科学』34(3), 6-17 頁。
- Randall, D.M., and O'Driscoll, M.P. 1997, Affective versus calculative commitment: human resource implications, *Journal of Social Psychology*, 137(5): 606-617.
- Robinson, S. L. and Rousseau, D. M., 1994, "Violating the psychological contract: Not the exception but the norm," *Journal of Organizational Behavior*, 15: 245-259.
- Rousseau, D. M., 1995, *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Rousseau, D. M., 2004, "Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate," *Academy of Management Executive*, 18(1): 120-127.
- Rousseau, D. M. and Tijoriwala, S. A., 1998, "Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures," *Journal of Organizational Behavior*, 19: 679-695
- Schuler, R. S. and Jackson, S. E., 1987, "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices," *Academy of Management Executive*, 1(3): 207-219.
- 社会経済生産性本部、2005、『2005 年度版 日本的人事制度の現状と課題 一第 8 回 日本的人事制度の変容に関する調査結果一』、社会経済生産性本部。
- Sheldon, M. E., 1971, "Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization," *Administrative Science Quarterly*, 16(2): 143-150.
- Shore, L.M., Barksdale, K., and Shore, T.H. 1995, Managerial perceptions of employee commitment to the organization, *Academy of Management Journal*, 38(6): 1593-1615.
- Stiles, P., Gratton, L., Truss, C., Hope-Hailey, V. and McGovern, P., 1997, "Performance management and the psychological contract," *Human Resource Management Journal*, 7(1): 57-66.
- 鈴木竜太、2002、『組織と個人——キャリアの発達と組織コミットメントの変化』、白桃書房。
- 高橋俊介、1999、『成果主義——どうすればそれが経営改革につながるのか?』、東洋経済新報社。
- 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。
- 高木晴夫、2004、『人的資源マネジメント戦略』、有斐閣。
- 高木浩人・石田正浩・益田圭、1997、「実証的研究—会社人間をめぐる要因構造」田尾雅夫編『「会社人間」の研究』、京都大学学術出版会：265-296。
- 高木浩人、2003、『組織の心理的側面——組織コミットメントの探求』、白桃書房。
- 田中敏、1996、『実践心理データ解析——問題の発想・データ処理・論文の作成』、新曜社。
- 若林直樹編、2005、『エンプロ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 年度科学研究費補助金成果報告書、京都大学。
- 蔡仁錫、2002、「心理的契約の違反と人的資源管理システムの変革戦略」、『組織科学』35(3)：73-82。

付録 組織コミットメント変化、心理的契約の測定項目

(1) 組織コミットメント変化

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うようになった
2. もう一度就職するとすれば、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、この会社が素晴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、家族や親戚に会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. 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. この会社を好きだ思うようになってきた
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

(2) 心理的契約の各項目⁸

1. 自分の仕事は主にお金を稼ぐためにしている
2. 決められた勤務時間どおりに働く方が好きだ
3. 会社の目標は良いと思っている
4. 仕事にあまり熱中し過ぎない方がよい
5. 残業に対して、規定通りお金が支払われることを望んでいる
6. 会社では仕事だけに専念している
7. 今の仕事をなるべく長く続けるつもりだ
8. 会社に忠誠心に余り抱かないのが普通だと思う
9. 仕事をすませるのに必要なことだけをするようにしている
10. 自分の仕事だけの目標が満たされるだけで満足である
11. 基本的に規則で決められた時間の範囲内だけで働きたい
12. この仕事は、私の将来のキャリアアップの為のステップだ
13. 主に仕事で与えられた目標を達成するために働きたい
14. この会社のためにいつまでも働こうと思う
15. この会社で仕事することで、自分の能力の向上を図りたい
16. 会社に長く勤めてその目標達成に努力することが昇進につながる
17. この会社の中で、自分が成長することを望む
18. 私にとって会社は家族のようなものであると感じる
19. 私は、この会社でチームの一員であると感じる
20. 仕事で同僚に厄介な問題があったときには、あとあとのことを考えて彼（彼女）を助けたい
21. この会社は、従業員の努力にきちんと報いていると感じる
22. 会社が定年まで雇用を保障してくれるならば、この会社に最大限の貢献をしたい
23. この会社には一所懸命働けば出世する機会が十分ある
24. この会社における私の将来のキャリアは、だいたい決まっている

⁸ 青木(2001)からスペースの関係で逆転項目を外した。