



日本企業のホワイトカラーのタイポロジーに関する 実証研究：組織コミットメントと組織を背負う意識 に注目して

鈴木, 竜太

(Citation)

国民経済雑誌, 200(2):39-55

(Issue Date)

2009-08

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/81005215>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81005215>



日本企業のホワイトカラーの タイポロジーに関する実証研究

——組織コミットメントと組織を背負う意識に注目して——

鈴木 竜 太

本稿の目的は、日本人従業員の組織と個人に関するタイポロジーを検討することである。人材の多様化、雇用の多様化が進む現在において、日本企業の会社との関わり方も一様で捉えることは難しい。本稿では、組織コミットメントの概念を用いて、日本企業に勤める日本人従業員の組織との関わり方を分析する。クラスタ分析による結果からは、5つのクラスタが抽出され、それぞれの特徴とともに、企業によってその割合が異なることが示された。

キーワード 組織コミットメント, クラスタ分析, 背負う意識

1 はじめに

本稿の目的は、日本人従業員の組織と個人に関するタイポロジーを検討することである。本稿では、定量的なデータをもとに、クラスタ分析の手法をとることで、組織と個人に関するタイポロジーを探り、それぞれの特徴について検討していく。

1990年代から2000年代にかけ、日本の雇用をめぐる状況は大きく変化してきた。80年代までの日本企業の躍進を支えた終身雇用や年功序列の仕組みは、(形としては依然として残っているかもしれないが)大きく変化した。これまで年功主義であった賃金制度は、一部成果主義的な側面へとシフトし、企業では、ボーナスの一部を成果主義に基づいて支払ったり、給与自体も成果主義に基づいて計算されている企業も出始めた。また、従業員の多様化が進み、契約社員や派遣社員など新しい働き方も生まれた。キャリアへの意識が高まり、組織と個人の関係が希薄になり、個々人が自分の仕事人生を描き、自分のキャリアを開発していくことも志向されてきた。しかし一方で、近年は再び旧来の日本的な長期雇用を重視する動きも出始めるなど、組織と個人の間をめぐらる動きは、この20年ほどの間にダイナミックに動いてきたといえる。

では、それに伴い組織と個人の間はどのように変わってきたのだろうか。1990年代以前の日本の大企業では、組織と個人の間はおおむね1つのパターンと考えられている。様々

な理由があり、途中で辞める人もいたが、原則として企業は一度採用した人材と長期間関係を持ち、一方、採用された側も、採用された会社に勤め上げるという意識であった。しかしながら、上記のような組織と個人をめぐる動きに伴い、組織と個人の関係も変わってきた。少なくとも、現在所属しているすべての従業員が組織と個人の関係も同様と考えることは難しいだろう。また働き方の多様化に伴い、組織と個人の関係も同様ではなくなっていることが推測される。

このような多様化のあり方は、企業によって異なる可能性もある。会社のとらえ方が、国や背後にある文化的な要素によって異なることは明らかであるが、会社によっても異なる可能性は否定できない。その理由としては、まず、会社が用意する人事制度が異なることがあげられる。会社が多様な働き方を用意していれば、従業員の組織と個人の関係も多様化していく。以前の日本企業であれば、正社員中心の人事制度であったことが、日本人従業員の一様な組織との関係を形成していたといえる。一方、個人の側からみれば、特定の企業を選ぶプロセスの中に組織と個人のあり方についての価値観が含まれる。会社との長期的な関係を望む人は、長期的な関係を志向する企業へ就職を望むだろうし、複数の企業を渡り歩いて自分の専門的なキャリアを歩もうと考える人は、そのような関係を許容する企業への就職を求めるであろう。これが会社によってその多様化のあり方が異なると考えられる理由の2つめである。人材ポートフォリオの考え方(平野, 2006)からも明らかなように、企業はこのような多様な働き方や組織と個人の関係のあり方に対応した処遇や仕組み作りをする必要がある。それは単に労働時間や仕事の内容だけではなく、キャリアや会社との関わり方の違いをも包含する必要があるだろう。

一方、組織行動論では、組織と個人に関わる研究が少なくない。しかし、多様な組織と個人の関係のあり方を明らかにするというよりは、関係そのものに注目し、その関係がどのようなことに影響されるのかということに研究の主眼が置かれてきた。例えば、組織コミットメント研究で言えば、組織コミットメントがいくつかの次元によって構成されていることが示されても、どのような要因がそれぞれの組織コミットメントを強くするのか、といったことに研究の主眼が置かれ、異なる次元の組織コミットメントの構成のあり方(例えば、情緒的コミットメントが高く、功利的コミットメントが低い人と、情緒的コミットメントも功利的コミットメントも高い人といった比較)については後に触れるいくつかの研究以外は、ほとんど研究がなされなかった。

労働者の働き方の多様化が進むにつれ、単に組織コミットメントを高めることが良いといった一様なマネジメントだけでは通用しなくなっている。本稿では、組織コミットメントの概念を用い、その構成のあり方を通して、組織と個人の関係のタイポロジーについて検討をしていくが、このようなタイポロジーを理解することで、組織と個人の関係のマネジメント

に関する示唆が得られるであろうと考えている。

2 既存研究の検討

本稿は、組織と個人に関するタイポロジーを定量的データの分析から明らかにしようと考えている。本稿では、組織行動論において最も研究蓄積が多く、関係の多様性に対しても研究がなされてきた組織コミットメントに焦点を当て、組織と個人関係を捉えていく。組織行動論において、組織と個人関係に関わる概念はいくつかある。例えば以下で中心的に取り上げる組織コミットメント (e. g. Mowday et al., 1982; Meyer & Allen, 1997 ほか) だけでなく、心理的契約 (e. g. Rousseau, 1989)、組織-個人適合研究 (Person-Organization Fit; e. g. O'Reilly et al., 1991) などの研究があげられる。これらの概念のうち、もっとも体系的な研究が進んでいるのは組織コミットメントであろう。以下では、組織コミットメントの概念に関する研究を概観し、組織と個人関係の性質について検討し、その後、性質の組み合わせによる組織と個人関係のタイプに関する日本と欧米の研究を取り上げて紹介する。

2.1 組織コミットメントと組織を背負う意識

初期の組織コミットメント研究では、その概念に関する研究が1つの研究の焦点となっていた。つまり、組織コミットメントとはいったいどのような心的状態を指すのかという研究課題である。初期の組織コミットメント研究では、組織コミットメントの概念は各研究者がそれぞれで定義をするような状態であった。また、内容的には類似の概念を異なる名称で呼ぶようなケースもあり、いわゆる概念のジャングルの様相を呈していたといえよう。これは、そもそもコミットメントという言葉が日常的な言葉であったことが背景にあると推測される。このようなジャングルの中には、組織コミットメントの概念に関する3つの混乱がある。1つは、組織コミットメントとは態度なのか行動なのかという点である。これは社会学者と社会心理学者のスタンスの違いと行っても良いかもしれない。組織と個人関係で捉えた場合、組織に居続けているということ自体をコミットしていると捉えるのが行動的な側面である。代表的な研究は Becker (1960) によるサイドベット (side-bet) 理論¹⁾である。一方、組織に居続けることにつながる心的な態度をコミットメントと捉えるのが態度的な側面である。経営学や組織行動論で研究がされている組織コミットメントの分野はこの態度的な面として組織コミットメントを扱っている。これは、組織行動論の分野が社会心理学の知見を背景として発展してきたことに起因するからであろう。2つめの混乱は、組織コミットメントの性質である。行動面から発展してきた組織コミットメントは、非合理だと分かっているながら、続けられる意思決定や行動を説明する概念としてコミットメントを考えてきた。その結果として、組織へのコミットメントといった場合、(居続けることは合理的ではないにも関わらず)

組織に居続けるという行動を捉えたのである。Hrebiniak & Alutto (1972) は、組織コミットメントを「組織における継続的な関係の知覚された功利性に関する態度」と定義づけている。一方、態度的なアプローチでは、組織への熱狂的な賛同や一体感といった側面をコミットメントと捉えてきた。代表的な定義として Buchanan (1974) は、「金銭的な価値から離れた、組織の価値や目標、目標や価値に関連した役割、そして組織それ自身への感情的な愛着、熱狂的な支持」と組織コミットメントを定義づけている。これは組織の価値観を内面化する心的態度を捉える組織アイデンティティなどの研究が源流にあると考えられよう。本稿では、前者の性質を持つコミットメントを功利的コミットメント、後者を情緒的コミットメントと呼ぶこととする。3つめの混乱は、組織コミットメントを単次元の概念と捉えるか複数の次元によって構成される概念と捉えるかという点である。2つめにあげた性質に関する混乱は、組織コミットメントを単次元で捉えるために、コミットメントとはどのような性質のもの（態度あるいは行動）を指すのかという混乱が起こっている。一方、複数次元として組織コミットメントを捉えれば、両方のコミットメントを捉えることが可能になる。例えば、現在組織コミットメント研究で最も用いられる概念である Meyer & Allen による3次元モデルは、組織コミットメントを「組織と従業員の関係の特徴づけ、組織におけるメンバーシップを継続もしくは中止する決定に関する含意を持つ心理的状态」と定義づけ、このような組織コミットメントには、情動的 (affective)、継続的 (continuance)、規範的 (normative) の3つの下位次元があると示した。情動的は先に示した情緒的に、継続的は功利的にほぼ対応する概念である。規範的コミットメントは、文字通り規範として組織に居続けるという概念であり、日本で言えば世間体や「会社は一度決めたら所属し続けるもの」というような価値や規範のレベルでのコミットメントを指す。本研究では、組織コミットメントを態度概念として捉え、Meyer & Allen らの3次元モデルに準じ、情緒的コミットメントと功利的コミットメントの2つの次元から構成される概念として捉える。しかし、規範的コミットメントに関しては、価値観に近く、態度として捉えることが適切ではないと考えたことや、これまでの調査結果（田尾, 1997；鈴木, 2002）において十分な妥当性が示されていないことから、本研究では取り扱わない。

組織に対する関係の態度は、情緒的な側面と功利的な側面だけで描写される訳ではない。規範的コミットメントも1つの関係の姿である。鈴木 (2007) は、組織コミットメントに関連する概念として、組織を背負う意識を提示している。組織を背負う意識は、特に情緒的コミットメントに近い概念である。組織コミットメントは組織に居続けることにつながる心理状態であるが、組織を背負う意識は組織に対してより積極的に行動することにつながる心理状態であるという点で大きく異なる。鈴木 (2007) の調査では、背負う意識は忠誠行動²⁾と告発行動に影響を与えるが、情緒的コミットメントは忠誠行動のみに影響を与えることが示さ

れている。本研究では、2つの組織コミットメントの概念に組織を背負う意識を加えた3つの組織と個人の間係を規定する概念を用いて、組織と個人の間係に関するタイポロジーを明らかにすることを試みる。

ここまで組織コミットメントの概念をめぐる研究動向と組織を背負う意識に関して概観してきた。組織コミットメント研究において、何を組織コミットメントと捉えるのかという点については多くの議論が費やされ、1つに収斂することなく、複数次元から構成される組織コミットメントという形で現在では研究が進んでいる。概念の混乱は研究分野において研究の停滞を促すことにもなるが、本研究の目的である、組織と個人の間係に関する組織の中のタイポロジーに照らしてみれば、その性質の多様性はタイプを捉える上で大きなメリットともなりうる。しかし、組織コミットメント研究では、複数次元で構成される組織コミットメントによる組織コミットメントのタイプを論じた研究は数少ない。以下では、Meyer & Allen らの3次元尺度を基にした Wasti (2005) の研究と日本の研究として関本・花田 (1987) の研究を取り上げることにしよう。

2.2 組織コミットメントによるタイポロジーの研究

Wasti (2005) は、3次元の組み合わせに関する Meyer & Herscovitch (2001) の研究を基に、組織コミットメントの次元の組み合わせのタイプが成果にどのような影響があるかを明らかにしようとした。Meyer & Herscovitch は、情緒的コミットメントが強い人でも、情緒的コミットメントだけが強いタイプ (pure affective commitment profile) と継続的コミットメントや規範的コミットメントも強いタイプとがあると考え、この組み合わせによって、例えば組織市民行動などのより積極的な行動につながるのは、このような情緒的コミットメントのみが強い人々というように、コミットメントが強いことがもたらす成果が異なるのではないかと考えた。その上で、組織コミットメントの3次元モデルを基に、8つの組織コミットメントのタイプ (organizational commitment profile) を提示した。

Wasti は、トルコの46の組織に属する914人を対象に、まずこの8つのタイプを理論モデルと置き、クラスタ分析によってこれらのタイプを抽出しようと試みたが、理論的な解釈可能性とサンプルのサイズを考慮した結果、6つのクラスタが抽出されることとなった。抽出された6つは、情緒的コミットメントのみが高い情緒型クラスタ (affective commitment dominant)、継続的コミットメントのみが高い継続型クラスタ (continuance commitment dominant)、3つのコミットメントがすべて中程度の中関与型クラスタ (neutrals)、3つのコミットメントがすべて高い高関与型クラスタ (highly-committed)、3つのコミットメントがすべて低い非関与型クラスタ (non-committed)、そして、情緒的コミットメントと規範的コミットメントが高い情緒-規範型クラスタ (affective-normative dominant) である。さらに

Wasti は、トルコの大規模なコングロマリット型の3つの組織に所属する336人のデータを基に、同様の調査と分析を行った。結果は、ほぼ同様の6つのクラスタが抽出されることとなったが、中関与型が抽出されず、規範的と継続的コミットメントが高い規範-継続型クラスタ (normative-continuance) が代わりに抽出された。Wasti は2つの調査間で異なるクラスタが抽出されたことに関しては十分な議論をしていないが、規範的コミットメントのみが高いクラスタが両方の調査からは抽出されなかったことに関しては、規範的コミットメントが高いことが、組織への好意的な態度につながり、情緒的コミットメントを高くするためと述べている。

Wasti は、これらのクラスタを抽出した後、それぞれのクラスタがもたらす成果についても分析をしている。クラスタはサンプルごとに抽出されたため、成果との関係の分析についても、2つの調査対象に対して行われている。まず、第一調査の結果は、離職の意思、仕事からの退出の意思、2つの組織市民行動（忠誠と愛他主義）、仕事へのストレスのうち、非関与型が離職の意思、仕事からの退出の意思が低く、組織市民行動が高いことが示された。また、離職の意思では、情緒型が情緒-規範型よりも有意に高いことが示されるなど、クラスタによって成果への影響が異なることが示された。また第二調査では、非関与型が他のクラスタと異なる成果との関連があることが示されたが、それ以外のクラスタ間の違いはそれほど見いだされていない。

Wasti の研究からは、やはり組織コミットメントの組み合わせによるタイプがあり得ることと、規範的コミットメントのみが高いクラスタが抽出されないなど、すべての組み合わせが存在するわけではないこと、そしてクラスタによって成果への影響が異なるなどが示唆される。ただし、調査ごとに異なるクラスタが抽出されることなど、調査対象のもつ影響も示唆される。

2.3 日本の組織と個人の関係のタイポロジー

日本的経営論において検討されてきたように、日本における組織と個人の関係はやや特殊である。しかし、当然ではあるが、日本においても日本人従業員の組織との関係が一様であるわけではない。欧米に比べて一様の度合いは高いということは考えられても、すべての日本人従業員が日本的経営論が示すような組織と個人の間を保っているというわけではなく、そのあり方には多様性があると考えerことは自然である。

以下では、組織と個人の関係のタイポロジーに関する日本の研究を紹介していく。ただし、実際日本企業の従業員を対象とした研究も極めて少ない。この理由としては、日本企業の従業員の特殊性があると考えられる。すでに触れたように、日本企業の従業員の組織と個人の間については、その特殊性が主張されてきた。そこでは、組織と個人の間について、日

本企業の従業員はその特徴のみで一様に捉えられていた。つまり日本企業の従業員は、組織に対して強い忠誠心を持ち、組織と長期的な関係を維持している、という姿である。そのために、日本企業内の多様性に関してはほとんど触れてこられなかったのである。日本的経営が注目を浴びていた時期に、実際に多様性がなかったのか、特殊性を主張するばかりに、日本の中の多様性についての研究がなかったのかは分からない。結果として、組織と個人の関係のタイポロジーの研究は少ない。以下では、関本・花田の研究（1987）と服部（2008）の研究を取り上げ、紹介していく。

関本・花田（1987）は、Mowday らによる組織コミットメントの尺度を元に、クラスタ分析を行った。一般に OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) と呼ばれる組織コミットメントの尺度は、先に示した Meyer & Allen による 3次元モデルが主流になる前は、組織コミットメント研究ではもっとも多く使用されてきた尺度であった。Mowday らは、組織コミットメントを「特別な組織への同一化と没入の強さ」と定義付け、情緒的な側面に照射した概念と捉え、①組織の目標・規範・価値観の受け入れ、②組織のために働きたいという積極的意欲、③組織にとどまりたいとする強い願望の3つの要因からなる1次元の概念と考えている。

関本・花田は、この Mowday らの組織コミットメント³⁾の概念に対し3つの問題点を指摘しており、それらが彼らの問題意識にもつながっている。1つは、Mowday らが組織コミットメントを積極的・能動的な概念としてのみ捉えていることに関する問題点である。組織コミットメントは、積極的・能動的な側面を主に捉えている概念だが、組織との関係は、決して積極的・能動的な側面だけではない。関本・花田は受動的・消極的な側面も組織コミットメントに含まれるべきと指摘した。この問題点を克服するために、彼らは3つの要因にさらに3つの要因（組織に従属安定したいとする強い願望、滅私奉公・運命共同体意識といった伝統的な日本的帰属意識、組織から得るものがあるうちは帰属するという功利的・打算的帰属意識）を加えた6つの要因による組織コミットメント概念を提示した。2つめの問題点は、3つの要因からなるとしながらも1次元の概念と捉えている点である。この点については、6つの要因の構造に基づいた質問項目を作成し、その妥当性を検討することを研究の目的に含めた。最後の問題点は、質問項目の形式である。彼らによれば、OCQ は組織への帰属にたいし、肯定的・否定的な意味合いが含まれる項目が混在し、それが因子分析の結果に影響を与えていると考え、質問項目を肯定的な表現に統一し作成した。

関本・花田は、このような当時組織コミットメント研究で主流であった OCQ の問題点を踏まえた上で、6つの要因からなる組織コミットメント尺度を用い、その因子構造を検討するとともに、収束した因子⁴⁾を元にしたクラスタ分析を行ったのである。

彼らが作成した6つの要因に基づく24の質問項目は、因子分析の結果4つの因子（組織に

とどまりたいとする残留意欲（因子1：残留意欲）、組織のために働きたいとする積極的意欲（因子2：働く意欲）、組織の目標・規範・価値観を受け入れる意欲（因子3：価値の内在化）、組織から得るものがある限り組織に帰属する功利的帰属（因子4：功利的帰属）が抽出された。彼らがオリジナルで用意した要因のうち、組織に従属安定したいとする強い願望は因子1に、滅私奉公・運命共同体意識といった伝統的な日本的帰属意識は因子1と2に吸収され、独自の要因としては抽出はされなかった。これら4つの因子を基にしたクラスタ分析では、5つのクラスタに分類され、組織コミットメントの関係からは、表1のような結果が示された。

表1 花田・関本（1987）のクラスタ別にみた因子得点の平均値

	目 標	積極的意欲	残留	功利	(N)	(%)
A 伝 統 型	1.11	1.03	1.23	-.98	841	18.5
B 企業従属型	-.31	.18	.19	-.25	1509	33.3
C 自己主体型	.47	.19	-.24	.85	1052	23.2
D 功 利 型	-1.43	-1.26	-1.52	1.06	515	11.3
E 希 薄 型	-.38	-1.10	-.46	-.38	622	13.7
合 計					4539	100.0

関本・花田（1987）を基に著者作成

まず伝統型は、残留意欲、働く意欲、価値の内在化が正の値をとり、功利的帰属が負の値をとるクラスタであり、伝統的な日本の帰属パターンを示していると考え、伝統型と名付けられた。次に、企業従属型は、価値の内在化と功利的帰属が負の値をとり、積極的意欲と残留意欲が正の値をとる。値からは自分の意見よりも組織の価値観や居続けることを重視するタイプと考えることができる。3番目に、自己主体型と名付けられたクラスタは、価値の内在化と功利的帰属意識が高い正の値をとるが、残留意欲は低い値をとるクラスタである。会社の価値への共感はあるが、組織に居続けなければならないという意識が低いことから自己主体型と名付けられている。4番目に、功利的帰属意識だけが低い正の値をとるクラスタを功利型と名付けた。打算的な帰属意識が強いクラスタである。最後に、希薄型として、すべての因子にたいして低い値をとるクラスタがある。特に積極的に働く意欲が低いクラスタでもある。

これらのクラスタを分類した上で、それぞれのクラスタの特徴として、関本・花田は、年齢層別と企業別それぞれの比率をみている。その結果、年齢層が増加するにつれ、伝統型が増加し、功利型、希薄型が減少するという結果を得ている。一方で、企業従属型あるいは自己主体型はあまり年齢の影響を受けていないことが示されている。また、企業別では、11社の比較が行われ、企業従属型の比率が少なく、自己主体型が多い企業群と、企業従属型が多

く、自己主体型が少ない企業群の2つの群があることが示されている。

関本・花田の研究は、本稿の問題意識の多くを共有している。また、示された結果は、25年前の1984年の調査である。この25年の間に日本人と会社の関係も変遷をしてきたと考えられるが、25年前の結果においても、企業においてクラスタのばらつきが異なったり、そもそも一様ではない組織と個人の関係のあり方が示されていることは興味深い結果であるといえよう。

服部（2008）が注目したのは、組織コミットメントではなく心理的契約という概念である。心理的契約は「当該個人と他者との間の互恵的な交換において合意された項目や状態に関する個人の信念」と定義され（Rousseau, 1989, p. 123）、米国を中心に研究の蓄積がなされている。服部は、心理的契約という概念の有用性を見出しながらも、その契約内容自体への検討がなされていないと指摘し、より契約の中身に着目しようと試みている。つまり、組織と個人の間心理的契約があるかないか、そして契約関係があるとどのような影響があるのか、ないとどのような影響があるのか、ということだけに焦点を当てるのではなく、どのような内容の心理的契約を結び、その内容がどのような影響を与えているのかということに焦点を置いたのである。

服部は、まず初期の心理的契約研究が記述的に心理的契約の内容について言及していたにもかかわらず、近年の研究が心理的契約が履行されること不履行されることの影響関係に焦点を当てていることを指摘し、改めて心理的契約の内容を検討し、その内容間の相互関係について検討することを目的とした。その上で、質問紙調査を用い、心理的契約の内容に関する因子分析を行い、それに基づいてクラスタ分析を行っている。

調査は、MBA 学生を対象に行われ、因子分析結果からは、8つの因子が見いだされたものの、クラスタ分析では、それぞれの契約内容の相対的な重要度の違いではなく、全体としての重要度の多寡によるクラスタ（弱義務型と強義務型）が見いだされた。つまり、契約内容のパターンではなく、心理的契約を全体として重く感じている人とそうでない人にクラスタは分類されたのである。またこのクラスタを被説明変数とした2項ロジスティック回帰分析からは、入社3年目という変数が弱義務型にプラスに、課長以上という変数が強義務型に影響していることがわかった。この結果からは、責任ある地位あるいは同じ企業での長い経験が強い義務感を感じることに影響を与えていることが考えられると服部は結論づけている。

3 方 法

3.1 調査データ

調査データは2つの企業から得られたデータから構成されている。それぞれA社、B社と

呼ぶ。A社は東北地方に拠点を置く電子材料部品を中心とした製品を開発・生産する企業であり、データはA社の従業員350名を対象としたデータである。A社は、近年京セラのアメリカシステムを導入し、組織変革が行われた後の企業である。B社は、電機や情報機器を扱う大規模電器メーカーであり、データはB社の2つの事業所に所属する従業員550名を対象としたデータである。それぞれの調査は独立の目的で行われ、両者に対する質問紙は本研究に関わるデータ以外に関しては異なる。調査のうち、A社に対する調査は2008年の5月に配布、回収がされ、回収数は266票、回収率は76.0%であった。また、B社に対する調査は2008年4月に配布、回収が行われ、回収数は328票、回答率は59.6%であった。

3.2 質問項目

組織コミットメントに関する質問項目は情緒的コミットメント、功利的コミットメント、背負う意識に関する項目がそれぞれ3項目用意された。年齢に関しては、B社は具体的な年齢で聞いているが、A社に対してはある一定の幅で聞いている。そのため、B社のデータをA社と同様の幅で変換し、分析を行っている。

4 結 果

4.1 因子分析

まず、組織コミットメントと組織を背負う意識に関する項目の因子分析を行った。因子分析は、主因子法、プロマックス回転を用いた。表2が9項目に対して行われた因子分析の結果である。アприオリの次元と同様に、情緒的コミットメント、功利的コミットメント、組織を背負う意識の3つの次元に分けられた。それぞれの信頼係数 α は、情緒的コミットメント $\alpha=.890$ 、功利的コミットメント $\alpha=.727$ 、組織を背負う意識 $\alpha=.912$ であり、いずれも十分な値を得ることができた。以下では、それぞれの項目の平均値を値として用いていくことにする。

4.2 クラスタ分析

次に、情緒的コミットメントと功利的コミットメント、組織を背負う意識の3つの変数を用いたクラスタ分析を行う。クラスタ化の方法としてWard法、間隔の測定法として平方ユークリッド距離を用いた。分析は2段階で行われ、第一段階においてクラスタの適切な数を定めるための探索的な分析が行われた。Wastiが示した2つの基準（クラスタの解釈可能性とサブサンプルの大きさ）に準じて、テンドログラムや各々のクラスタに含まれるサブサンプル数などを考慮した結果、クラスタを5つにすることが妥当と判断した。第2段階では、クラスタを5つに指定した上で再度クラスタ分析を行い、それぞれのサンプルを5つのクラ

表2 組織コミットメントと組織を背負う意識の因子分析結果

	1. 背負う	2. 情緒的	3. 功利的
私が、この会社を担っていく必要があると強く思う	.974	-.033	-.056
私が、この会社の中心になっていかなければと思う	.894	-.023	.038
私は、この会社を背負っていくという自覚がある	.704	.171	.041
私は、この会社の一員であることを誇りに思う	.010	.949	-.082
私は、この会社に愛着を持っている	.030	.837	-.018
私は、この会社に対して忠誠心を持っている	.008	.757	.108
今この会社を離れると決めたなら、自分の人生の大きな部分を失うことになるだろう	.005	.066	.802
私は、この会社でしか働けない人間になっている	-.116	.090	.642
私がそうしたくとも、今この会社を離れることは非常に難しい	.121	-.158	.638
回転後の負荷量平方和の合計	3.380	3.463	2.584
因子相関行列	.563(1-2)	.515(2-3)	.443(1-3)

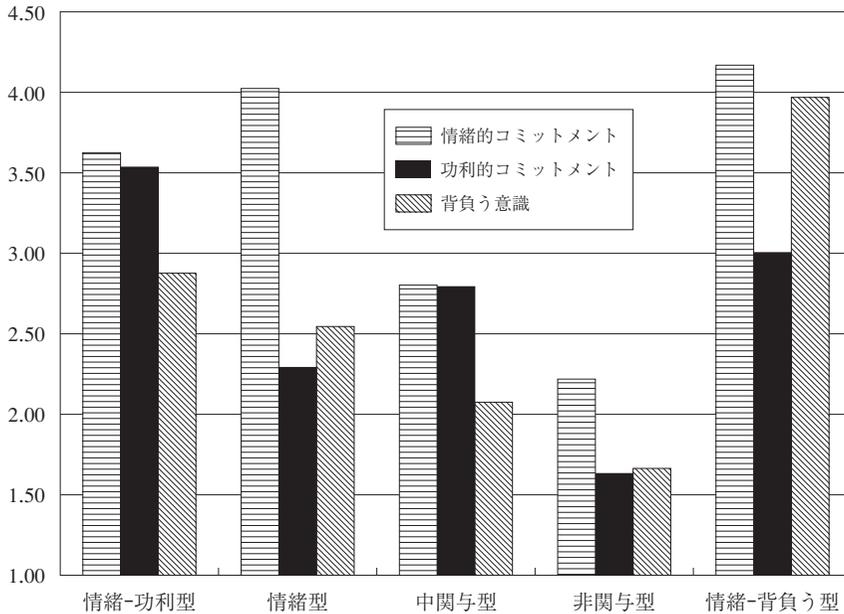
主因子法・プロマックス回転による

スタに分類した。

分類された5つのクラスタに基づき、改めてクラスタごとの組織コミットメントと組織を背負う意識の平均値を示したものが図1である。図1から、各クラスタの特徴を探っていくことにしよう。

まず、第1クラスタは、情緒的コミットメントと功利的コミットメントが高く、組織を背負う意識がそれほど高くないクラスタである。組織に対して愛着や一体感があり、この会社を辞められないと考えているが、組織を背負っていくという気概はそれほどない⁵⁾ことが特徴である。関本・花田のクラスタでいえば、伝統型クラスタに近いクラスタであるがWastiの調査では示されなかったクラスタである。ここではこのクラスタを情緒-功利型と呼ぶことにしよう。第2クラスタは、情緒的コミットメントだけが高く、功利的コミットメント、組織を背負う意識が低いクラスタである。組織に対して愛着や一体感を感じているにも関わらず、組織を背負う意識は低いことが特徴である。また功利的コミットメントも低く、今この会社が好きだからいるけれど、何かあったら会社を離れるというようなタイプと推察される。関本・花田のクラスタでいえば、自己主体型に近いクラスタであり、Wastiの調査でも示されたクラスタであり、本稿ではこのクラスタを情緒型と呼ぶことにしよう。第3クラスタは、コミットメント間の関係は第1クラスタの情緒-功利型に類似しているが、全体的にコミットメントが低いことが特徴である。また、値としては功利的コミットメントが低く見えるが、功利的コミットメントは情緒的コミットメントに比べて平均値が低い⁶⁾ため、他のクラスタと比べるとどのコミットメントも中程度となる。このクラスタをWastiの調査でも示された中関与型と呼ぶことにしよう。第4クラスタは、すべてのコミットメントが総

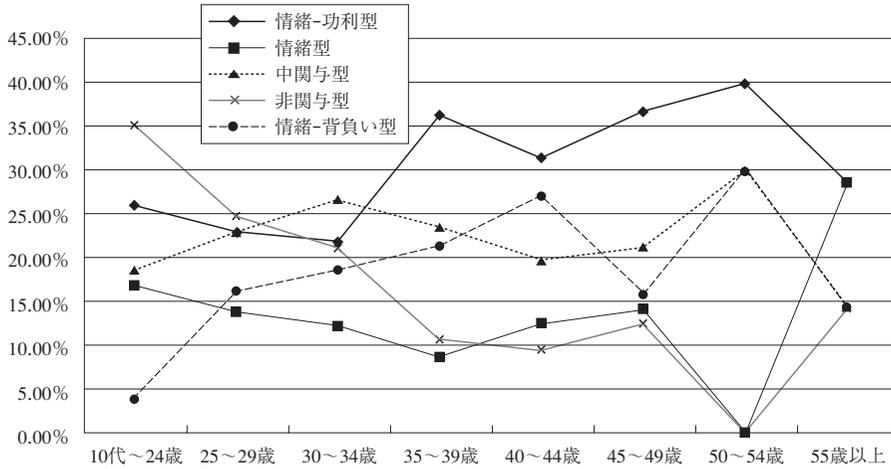
図1 5つのクラスタごとの組織コミットメントと組織を背負う意識の平均値の比較



じて低く、組織との関係がもっとも希薄なクラスタであるといえる。このクラスタを非関与型と呼ぶ。第5クラスタは、情緒的コミットメントと組織を背負う意識の双方が高く、功利的コミットメントが低いクラスタであり、積極的に組織に関わっているクラスタであるといえる。このクラスタを情緒-背負い型と呼ぶことにしよう。

次に、これら5つのクラスタの年齢分布をみてみると、図2のようになる。この図からは、情緒-功利型、情緒-背負い型が年齢を経ると同時に割合が多くなり、非関与型は逆に年齢を経るごとに少なくなっていることがわかる。また情緒型、中関与型はどの世代においても一定数いることがわかる。この結果は、年齢層が上がるにつれ希薄型が減り、伝統型が増えていく関本・花田の結果とも整合性を持っているといえることができる。このことから、生まれた世代によって組織との関係が変わっていくということよりも、加齢によって組織との関係が変わっていくことが示唆される。また、本稿で特に取り上げた組織を背負う意識に関しては、年齢を経るごとにその割合が増えたが、45歳を境に減少していることが示された。情緒型が増えていることから、背負う意識を強く持ち、併せて愛着を持っていた段階から、40代後半にかけ、背負う意識が薄れ、愛着だけが残り、併せて功利的な側面を意識するようになったと考えることができるであろう。

図2 5つのクラスタごとの年齢による割合の比較



4.3 2つの企業におけるクラスタの特徴

次に、4.2で分類された5つのクラスタを企業別にみていくことにしよう。関本・花田の調査結果では、主に革新的な組織風土を持つ企業と伝統的な組織風土を持つ企業によって、クラスタの構成が異なることが示されていた。本研究が対象とした2つの企業における5つのクラスタの割合を示したものが表4である。両社における各タイプの割合に関しては、カイ2乗分析をした結果、0.1%の有意水準で両者に違いがあることが示された（Pearson のカイ2乗値104.524, 自由度4）。

表3 A社とB社のクラスタ別の人数の割合

	情緒-功利型	情緒型	中関与型	非関与型	情緒-背負い型
A社	23.53% (n=60)	9.80% (n=25)	30.20% (n=77)	31.37% (n=80)	5.10% (n=13)
B社	31.95% (n=100)	14.70% (n=46)	17.25% (n=54)	7.35% (n=23)	28.75% (n=90)
合計	26.9% (n=160)	12.0% (n=71)	22.1% (n=131)	17.3% (n=103)	17.3% (n=103)

A社においては、中関与型と非関与型の割合が多く、情緒-背負い型の割合が少なくなっている。一方、B社においては、中関与型と非関与型の割合が少なく、情緒-背負い型の割合が多くなっている。これは、2つの会社の特徴でもあるが、年齢構成を反映していると考えられる。A社はB社に比較して、若い層が多く、39歳までの年齢層が全体の78.7%を占めている。一方、B社は39歳までの年齢層が全体の60.7%を占め、40代がA社が19%に対し、B社は35%を占める。このような年齢構成の違いも各タイプの割合に影響を与えていると考えられる。一方で、関本・花田が指摘したように、企業風土も影響していると考えられる。A社は近年アメルバ方式を導入している。アメルバ方式による経

営管理は、マネジメントが小集団単位で行われ、各アメーバがコストセンターとなる。各アメーバには自律性があり、あたかも1つの事業、企業のように組織内で振る舞い、それは企画や製造部門だけでなく、通常コストセンターとはならない間接部門にもその方式は及んでいる。このようなアメーバ方式の導入が個人のイニシアティブを高め、組織との強い関わりを持つようなタイプの人材を減らしている可能性は考えられる。ただし、小集団管理のマネジメントは、現場の従業員に対し、責任や意志決定の権限があることから、むしろ組織を背負う意識のタイプを多くもたらすことも考えられるが、それについては少ないという結果が示されている。この点については、さらなるデータと今後の研究を待つ必要がある。

5 議 論

本研究の目的は、日本企業の従業員の組織と個人に関するタイプを探ることであった。また、そのタイプが企業によって異なるのか、世代によって異なるのか、を明らかにすることも目的として含まれていた。まず、本研究での発見事実を示した後、発見事実に関する議論を行う。

まず第一の発見事実は、組織と個人に関して5つのタイプがあることが示されたことである。クラスタ分析の結果、情緒的コミットメントと功利的コミットメントが高い情緒-功利型、情緒的コミットメントが特に高い情緒型、功利的コミットメントが相対的に高い中関与型、組織と個人の関係が希薄である非関与型、そして情緒的コミットメントとともに組織を背負う意識が強い情緒-背負い型の5つのタイプが示された。クラスタ分析による分類を行っている以上、これらの5つのタイプが安定的なタイプであるかどうか、つまり調査対象を広げた際にも同様のタイプが発見されるのかどうかはわからない。しかしながら、ほぼ同様の問題意識を持つ関本・花田（1987）の結果と比較して（異なる変数を追加しているために完全に同じということではできないが）類似した結果が示されていることから、比較的安定した結果ではないかと考えられる。また20年以上前の調査と類似した結果が示されているという点については、日本企業の従業員の組織と個人の関係のあり方のパターンが、様々な環境変動や労働市場の変化があったものの、根本の部分では大きく変動していないことを示すものでもある。

また、5つのクラスタが年齢によってどのような影響を与えているのかという点についても、関本・花田の研究結果と重なり合う部分が多かった。この結果からは、世代が組織と個人の関係に影響を与えているのではなく、年齢やそれに伴うキャリアが組織と個人の関係により強い影響を与えている可能性があるということが示唆される。バブル崩壊後、日本の経営や日本的な人事制度は再構築を迫られ、それに伴って会社と従業員の関係も変化をしてきたと言われている。その点では、20年前の20代の労働者と現在の20代の労働者では、会社に

対する考え方は大きく異なることが示唆される。しかしながら、本稿の結果はクラスタの構成とその年齢構成比を見る限り、それほど顕著な違いを見いだすことができない。これらのことから、それぞれの世代が組織と個人の関係に影響を与えるよりは、年齢やそれに伴う組織内キャリアの進展が組織と個人の関係のあり方に影響を与えていると考えることができよう。また、関本・花田の研究と同様に、企業によってもその構成のあり方が異なることが示唆された。今回の調査では2つの企業が対象のため、企業による違いについて断定することができないが、その企業の持つ歴史や従業員の構成、人事施策などがそこで働く人の組織との関係のあり方に影響を与えることが十分に考えられる。また、その組織内での多様性の構成のあり方にも影響を与えるだろう。例えば、40代が組織の中心的な地位を占める組織と、30代前半がそうである組織では、組織と個人の関係の構成は大きく異なると考えられる。この点についてはさらなる研究が望まれる。

一方、組織コミットメントに焦点を当てると、本稿で示された結果は、組織コミットメントの下位次元同士の関係に示唆を与える結果となった。情緒的コミットメントと功利的コミットメントの関係は、これまでの研究結果では緩やかな正の関係があると考えられてきた(Mowday et al., 1982; Morrow, 1993)。つまり、情緒的コミットメントが強い人は功利的なコミットメントも強いということである。しかしながら例えば新人の例を考えればわかるように、情緒的コミットメントが高くとも功利的にはそれほど高くない層があることは理解できよう。また、本稿の調査結果からは、功利的コミットメントが高く、背負う意識も高いクラスタは一定数が存在する層としては見いだされなかった。一方で、情緒的コミットメントが高く背負う意識も高いクラスタと情緒的コミットメントは高いが背負う意識は低いクラスタの双方が見いだされている。これらの結果からは組織コミットメントの次元間の関係について、さらなる調査研究が必要であることが示唆されよう。

また、本稿の結果は日本における組織コミットメント研究にも示唆を与えよう。日本における組織コミットメント研究の課題の1つとして、国際比較において日本人従業員の情緒的コミットメントの程度が欧米を中心とする諸外国と差異がなく、日本人は会社への忠誠心が高いという経験的な通説と異なることがあげられ、これに関しては、いくつかの理由が示されている(鈴木, 2002)。本稿の結果は、日本においても組織と個人の関係のあり方に多様性があることを示している。この多様性のあり方が日本の特殊性であると考えれば、平均としては欧米とは変わらないが、日本人従業員の特殊性があることを説明することが可能であろう。例えば、情緒的コミットメントが高い層と低い層の落差が大きいためにこのような通説と矛盾した結果が示されていると考えることもできる。この点については、今後の国際比較を含む調査研究を望むところである。

注

- 1) サイドベットの理論の詳細に関しては、鈴木（1998）および鈴木（2002）を参照。
- 2) Hirshman（1970）は組織が危機的状況にある際に、従業員のとる行動として注意や変革を喚起する告発行動、組織の命令に引き続き従う忠誠行動、組織から距離を置くような離脱行動の3つをあげている。
- 3) 関本・花田は、組織コミットメントにたいし、一貫して帰属意識という言葉を当てている。ここでは、他の研究との関連から組織コミットメントのまま用いることにする。
- 4) 彼らの分析結果では6つの要因は4つの因子に収束した。
- 5) 関本・花田は、PorterらのOCQをベースに、オリジナルの測定項目を用いて、因子分析とクラスタ分析を行っている。関本・花田が示す残留意欲は本研究が示す功利的コミットメントの項目の多くが含まれる。一方、功利的・打算的帰属意識に対応する項目は、本稿には含まれていない。関本・花田が示す4つの因子（残留意欲、働く意欲、価値の内在化、功利的帰属）のうち、残留意欲が功利的コミットメント、価値の内在化が情緒的コミットメントに対応すると項目レベルからはみることができる。働く意欲の因子は項目レベルでは組織を背負う意識を想起させるが、そもそも組織コミットメントの概念から発生したものであり、背負う意識というよりは、身を粉にしても働く覚悟というものに近い。
- 6) 情緒的コミットメントの平均値は3.3270 (.89657)、功利的コミットメントの平均値は2.7644 (.88178)、背負う意識の平均値は2.6327 (.92998)である。括弧内は標準偏差を示す。

参 考 文 献

- Becker, H. S. (1960). "Note on the concept of commitment". *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Buchanan, B. (1974). "Building organizational commitment". *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). "Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model". *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press. (矢野修一訳 (2005), 『離脱・発言・忠誠——企業・組織・国家における衰退への反応』, ミネルヴァ書房.)
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment". *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in Workplace*: Sage publications, Inc.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). "Commitment in the workplace: Toward a general model". *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Morrow, P. A. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, CT: JAI.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1982). *Employee-organization linkages*. New York: Academic Press.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit". *Academy of Management Journal*, 34, 3, 487-516.

- Rousseau, D. M. (1989). "Psychological and implied contracts in organization". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Wasti, S. A. (2005). "Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes". *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 290-308.
- 鈴木竜太 (1998). 「組織コミットメント研究におけるサイドベットの理論の展開」, 『経営と情報 (静岡県立大学経営情報学部紀要)』, 10, 1, 11-26.
- 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.
- 鈴木竜太 (2007). 「大卒ホワイトカラーにおける組織を背負う意識に関する実証研究」, 『国民経済雑誌』, 196(3), 57-73.
- 関本昌秀・花田光世 (1987). 「企業帰属意識の構造化と影響要因の研究」, 『産業・組織心理学研究』, 1(1), 9-20.
- 田尾雅夫編著 (1997). 『会社人間の研究』, 京都大学学術出版会.
- 服部泰宏 (2008). 「組織と個人の相互義務パターンの類型化とその規定要因に関する探索的研究」, 『六甲台論集 経営学編』 55, 1, 1-13.
- 平野光俊 (2006). 『日本型人事管理——進化型の発生プロセスと機能性——』, 中央経済社.