ホワイトカラーの二重コミットメントが業績と 転職意志に及ぼす影響

— コミットメントによる人材タイプ別の比較 —

慶應義塾大学 申 美 花

The Impact of Dual Commitment on Job Performance and Turnover Intention:
Comparisons of Different Types White-collar Workers

Meehwa SHIN
(Keio University)

It is argued that white-collar workers are committed more heavily to their professions than to their employment organizations. This study classifies types of commitments among white-collar workers as 'professional', 'organizational' and 'dual' commitment. Based on samples of 180 white-collar workers, the research found that: (1) Specialty of the job and career development have an impact on job performance, however organizational, professional and dual commitment have no impact on job performance. (2) Extrinsic satisfaction factors (payment, management policy, career path progress) influence the turnover intention, causing it to decline. Organizational and dual commitment similarly influence the decline in turnover intention, but professional commitment has no impact on the turnover intention.

問題意識

企業で働くホワイトカラーを大きく分けると事務系従業員（営業、マーケティング、財務、経理、経営企画など）と研究開発従事者（研究者、技術者）に分けられる。この両者は、組織内での位置付けと役割、仕事内容も異なり、それに価値観・目的や志向、コミットメントの対象においてかなり異なる側面をもつ。事務系ホワイトカラーはいわゆる「組織人」として括られることが多く、従来の研究ではいかにして事務系ホワイトカラーの組織コミットメントを高め、企業の業績をあげていくかということについて実証研究が集中してきた。一方、研究開発系ホワイトカラーは専門的知識と技術を備えたいわゆる「プロフェッショナル」として扱われ、いかにしてプロフェッショナル・コミットメントを高め、研究成果を上げていくかについて実証研究が行われてきた。

本論文で焦点を当てる対象は、従来組織人と呼ばれた

事務系ホワイトカラーであり、いかにして彼らのプロフェッショナル化を進めることができるかが本論文のテーマである。過去における日本経済の高度成長と日本的経営は、個々の社員から組織に対する膨大なコミットメントを調達できたことによって成り立っていた（田尾他, 1997）。しかし、情報技術の発達や国際化の急速の進展、顧客ニーズの多様化、事業の高度化や専門化など企業を取り巻く環境の変化に伴い、日本的経営は有効性を失いつつある。従って、多くの研究者が組織人育成からプロフェッショナル人材育成の必要性を主張し、組織へのコミットメントからプロフェッショナル・コミットメントへという重点の移行の必要性を指摘している（太田, 1993；石倉, 1995；富士ゼロックス総合教育研究所, 1997；ニッセイ基礎研究所, 2000）。

経営環境の変化により事務系ホワイトカラーに個人の自律、専門化、創造性、組織の枠を越えたキャリアの形成が要請されるとしても、プロフェッショナル・コミットメントだけを求めるには、次のような二つの問題点が挙げられる。一つ目は、プロフェッショナル・コミット

メントが高くなると、組織に対して必要な範囲でしか貢献しなくなり、その結果、従来の日本企業の事務系ホワイトカラーの強みである総合的な組織力として蓄積させていくことができなくなる点である。二つ目は、専門家社会の高い評価を受けるため、狭い範囲での専門性を追求することによって、組織全体の目標やビジョンを共有し、戦略や方向性を見極め、それを達成しようとする能力に欠けてしまう恐れがある。特に、事務系ホワイトカラーに欠かせない他の部署との調整役、リーダーシップの発揮、変化に対応できる柔軟性などが、欠如する可能性が大きい。したがって、事務系ホワイトカラーに求められるのは、個人の創造性と高い専門性の発揮であり、同時に組織目標の達成に向けたコミットメントである。つまり、従来要求されなかったプロフェッショナル・コミットメントが新たに求められるとともに、今までのような高い組織コミットメントをそのまま維持されることが要求される。言い換えれば、事務系ホワイトカラーに求められる二重コミットメントが重要な経営課題となってきたことを意味するものである。それにもかかわらず、事務系ホワイトカラーの二重コミットメントの問題についての実証分析は少なく、研究の蓄積も十分に進んでいるわけではない。

組織コミットメント (Organizational commitment) については、数多くの調査研究が繰り返され、それに関する研究業績も相当量蓄積されている。組織コミットメントそのものをどのように捉えるかについて、Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974) は、「特定の組織に対する個人の一体化と関与の強さ」と定義している。それは三つの構成要素、すなわち、(1) 組織の目標・価値観の受容とそれに対する強い信念、(2) 組織のために進んで努力したい意志、(3) 組織成員性を維持したいという願望から成り立つと主張し、OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) という組織コミットメントの測定尺度を最初に開発した。その後、OCQは、多くの研究者によって測定尺度として信頼性と妥当性が立証され、極めて広範囲に用いられてきた。その後、O'Reilly & Chatman (1986) は、組織コミットメントの尺度として、組織に対する心理的愛着 (psychological attachment) をベースとし、価値の内在化 (internalization)、一体化 (identification)、服従 (compliance) の三次元で捉えることを提唱している。また、Allen & Meyer (1990) は、Porterらの研究での三つの構成要素が心理的愛着のみであると批判し、組織コミットメントの構成要素として情緒的要素 (affective)、継続的要素 (continuance)、規範的要素 (normative) の三つを挙げている。

過去の研究成果から得られた組織コミットメントの規定要因は多様であり、Wiener (1982) が分類したように、個人側の要因、組織側の要因、そして個人と組織の適合要因の3カテゴリーに分類することができる。第1に個人側の要因として多くの研究者が取り上げ、一貫した結果が得られたのは、年齢 (Lee, 1971; Steers, 1977; Stevens, Beyer & Trice, 1978; 城戸, 1980; 若林, 1986; 高木・石田・益田, 1997)、勤続年数 (Lee, 1971; 城戸, 1980; 花田, 1980; 高木・石田・益田, 1997; Beck & Wilson, 2000)、成長欲求の強さ (Steers, 1977; Mathieu & Hamel, 1989) である。研究結果のほとんどが年齢と勤続年数が高まれば、また成長欲求が強ければ、組織コミットメントも高まることを明らかにしている。年齢と勤続年数は、個人の組織への投資と関係があり、投資した時間と努力が報われるかぎり、コミットメントは時間とともに高まるからである。また、成長欲求をもつ個人が組織に参加し、自らの役割のなかでそれらの欲求を満たすことができれば、組織コミットメントがより高まる可能性が大きくなるに違いない。第2に組織側の要因として、職務特性 (Steers, 1977; Mathieu & Zajac, 1990; Dunham, Grube & Castaneda, 1994)、職務満足 (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974; Mathieu & Hamel, 1989; 城戸, 1980; 高木・石田・益田, 1997)、役割の状態 (Morris & Sherman, 1981; Mathieu & Zajac, 1990; 高木・石田・益田, 1997) が取り上げられてきた。Hackman & Oldham (1976) の職務特性モデルを利用し実証研究した結果は、職務の特性において自律性が与えられ、仕事が重要であり、仕事との一体性を持ち、技術が多様で、フィードバックが行われれば、組織コミットメントは高まるということがこれまでの研究から明らかになっている (Steers, 1977, pp.51-52, Mathieu & Zajac, 1990, p.179, Dunham, Grube & Castaneda, 1994, pp.374-376)。このことは、組織が、極めて重要であり、チャレンジできる豊富な内容の仕事を提供すると、その交換として個人は組織に対して大きなコミットメントを示すということである。職務満足については、組織コミットメントと類似した概念であることもあり、どちらが先行要因であるのかについてこれまで多くの研究で論じられてきた。しかし、今のところ、職務の満足度が組織コミットメントの先行要因であるという立場を支持する研究の方が多いようである。その理由は、仕事にかかわる環境についての満足度が時間的に早く形成され、組織全体へのコミットメントが時間的に長く安定して形成されるからである。すなわち、全般的な満足、仕事自体への満足、昇進機会への満足、同僚への満足、上

司への満足、給与の満足が高くなれば、Maslow (1954) のいう人間の低次元と高次元の欲求が満たされるにつれ、組織へのコミットメントも高くなると考えられる。さらに、役割の葛藤や曖昧さが高くなると組織コミットメントは低くなるという研究結果も得られている (Mathieu & Zajac, 1990, p.180, Morris & Sherman, 1981, p.519, 高木・石田・益田, 1997, pp.287-289)。これは、個人が複数の矛盾した要求の下で働いたり、個人に何が期待されているかわからなかったりすると、次第にコミットメントが下がることからであることを意味する。第3に組織と個人の適合要因としては、期待の充足度 (Steers, 1977), 組織における個人の重要性 (Buchanan, 1974; Steers, 1977) が取り上げられてきた。組織に入って個人の期待が充足されれば組織コミットメントは高まるし、また個人が組織にとって重要性を感じたとき、組織コミットメントは高まることが指摘されたのである (Buchanan, 1974, pp.542-543, Steers, 1977, pp.51-52)。その理由は、組織が個人のもつ期待に応え、あるいは組織にとって個人が重要であり、必要とされていると認知しているとき、組織のために報いようとし、コミットメントが高まるからである。

組織コミットメントを高めることが結果的に何をもたらすか。組織コミットメントの結果として多くの研究者が取り上げていることは、業績、定着意志、組織市民行動といった組織効率と関わる変数である。既存の研究で共通に表れる結果は、組織コミットメントが高いほど、業績も高くなり (Lee, 1971; Mowday, Porter & Dubin, 1974; Mowday, Steers & Porter, 1979), 離・転職意志は低くなり (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974; Porter, Crampon & Smith, 1976; Steers, 1977; O' Reilly & Caldwell, 1981), 組織市民行動をとるようになる (O' Reilly & Chatman, 1986; Morrison, 1994; 西田, 2000) ことである。その理由として、まず業績に関しては、組織コミットメント定義自体が組織のために意欲的に働き、積極的に貢献をしたいという動機づけの側面をもっているからである。また、転職意志との関わりとしても、組織コミットメントが個人に安心感や所属感をもたらし、組織の成員性を維持したくなるからである。つまり、コミットメントが低下すると、社員がまもなく組織を離れることの指標となる。つぎに、組織コミットメントが高い人は、自分に与えられた職務上の役割以外に、自ら進んで組織を手助けしようとする気持が含まれていることから、組織市民行動をとることで組織に貢献しようとするものとして考えられる。

しかし、組織コミットメントと業績の関連については、有意な関係を見出せなかった研究も多く存在している (Brett, Corn & Slocum, 1995; Steers, 1977; Mathieu & Zajac, 1990) ので、必ずしも一貫した結果が示されていない。その理由の一つに、業績の測定の難しさがあげられる。

プロフェッショナル・コミットメント (professional commitment) の研究は、組織コミットメントの研究と比べると量は少ないものの、近年特に注目を集めている。プロフェッショナル・コミットメントとは、専門分野 (例えば、会計、研究・技術、コンピュータなど) に対する個人の一体化と関与の強さとして定義づけられ (Aranya, Pollock & Amernic, 1981, pp.271-272, Aranya & Ferris, 1984, p.3, Morrow & Writh, 1989, p.40), その測定尺度としては、Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974) の組織コミットメントを測る尺度である OCQ を、対象だけ組織から専門分野に変え、そのまま研究者によって使われてきた (Aranya, Pollock & Amernic, 1981; Aranya & Ferris, 1984; Lachman & Aranya, 1986; Morrow & Wirth, 1989)。

プロフェッショナル・コミットメントを高める要因として、個人側の要因と組織側の要因が取り上げられてきた。個人側の要因としては、科学志向、専門職志向 (Pelz & Andrews, 1966), 独立、自律 (Lorsch & Morse, 1974) などがあげられる。また組織側の要因としては、仕事自体の面白さ (Myers, 1964; Cherniss, 1991; 村杉, 1987; 太田, 1993), 仕事を遂行する上での自律性 (autonomy) (Kornhauser, 1962; Lorsch & Morse, 1974; Hall, 1975, Kerr, Von Gilnow & Schriesheim; 1977, 加護野, 1984: 日本生産性本部, 1989; 太田, 1993), 専門的能力を蓄積する機会 (Cherniss, 1991; 日本生産性本部, 1989; 太田, 1993) が取り上げられている。しかし、これらの要因がどのようなメカニズムでプロフェッショナル・コミットメントを高まるのかについてはまだ明らかにされていない。

プロフェッショナル・コミットメントと業績との研究で、研究の数は少ないが一致していることは、プロフェッショナル・コミットメントが高ければ高い研究成果及び業績をもたらすということである (Jauch, Glueck & Osborn 1978; 蔡, 1997)。しかし、これらの研究は、アカデミックな大学の研究者を対象にしておらず、組織で働くプロフェッショナルを対象にしていなかったという限界がある。

プロフェッショナル・コミットメントと組織コミット

メントは、並行し得ると主張したのは、Glaser (1963) である。彼は、アメリカの医学関連の研究所で働く研究者を対象に実証研究を行った結果、プロフェッショナル・コミットメントと組織コミットメントの両方とも高い研究者グループが、動機付けのレベルが最も高いと報告している。その後の多くの報告によると、組織とプロフェッショナルの両方のコミットメントの間には相関がかなり強く、二重のコミットメントが成立すると結論付けている (Pelz & Andrews, 1966; Delbecq & Elfner, 1970; Miller & Wager, 1981; Schroeder & Imdieke, 1977; Wallace, 1993; Baugh & Roberts, 1994)。

二重コミットメントと業績との関係についての研究では、まだ議論の余地が多く残されている。Jauch, Glueck & Osborn (1978) と蔡 (1997) は、大学の研究者を対象に調査を行い、組織とプロフェッショナル両方のコミットメントが強いメンバーのアカデミックな業績は必ずしも高くはないとの結果を報告している。一方、Baugh & Roberts (1994) と三崎 (1998) は、研究者・技術者を対象にした研究で、二重コミットメントが業績に及ぼす正の影響を与えていることを確認している。従って、企業組織の中で働くプロフェッショナルを対象にした二重コミットメントと業績に関して、今までの研究は必ずしも一貫した結果が主張されているわけではない。

二重コミットメントに関する先行研究における問題点として、大きく二つ指摘できる。第1は、先行研究の多くが二重コミットメントの可能性を示唆する研究ばかり

で、その規定要因に関してほとんど研究がなされていないこと、また二重コミットメントがもたらす結果についても一貫していないことである。第2は、研究対象がほとんど看護婦、公認会計士、大学の教授など専門職組織で働くプロフェッショナルであることである。企業の研究開発従事者を対象とした研究もみられるが、事務系ホワイトカラーを対象にした研究はほとんどない。

そこで、本研究では、事務系ホワイトカラーのコミットメントの規定要因は何か、また組織コミットメント、プロフェッショナル・コミットメント、二重コミットメントと業績、定着意志とのかわりはどうなのかについて調べていくことを主な目的とする。ここで二重コミットメントとは、組織コミットメントも高く、プロフェッショナル・コミットメントも高いこととして定義づける。事務系ホワイトカラーの中には、組織コミットメントが高い人材と、プロフェッショナル・コミットメントが高い人材がいることを想定し、それぞれ人材タイプ別にコミットメントの結果要因について比較していくことにする。従って、図1のような分析モデルを設計した。

方 法

調査対象

調査対象者は、民間企業13社に勤務するホワイトカラー正社員である。2000年7月から9月までに、関東と関西の企業従業員305名に質問紙調査を実施した。有効解答は180であった (有効回答回収率59%)。回答者の性別は、

図1 分析モデル

男性144, 女性34, 無回答2である。年齢は30代が56.1%, 40代が26.8%, 50代が16.8%である。学歴は, 大卒が73.7%, 大学院卒が7.3%である。平均勤続年数は16.1年である。企業の業種の内訳は, 製造業が43%, 非製造業が57%を占めている。

尺 度

本研究では探索的分析を行うため, 組織コミットメントならびにプロフェッショナル・コミットメントの規定要因である組織側要因について多様な項目を採用した。

- ① 職務特性については, Hackman & Oldham (1976) の職務特性モデルを一部修正した8の質問項目(仕事の多様性, 仕事の完結性, 仕事の創造性, 仕事の専門性, 仕事の重要性, 仕事のフィードバック, 仕事の進め方の自律性, 目標設定の自律性)によって測定した。
- ② 職務満足については, MSQ (ミネソタ満足測定尺度, Weiss et al., 1967, p.3.) を一部修正した7の質問項目(給与及び金銭的報酬に関する満足, 昇進機会に関する満足, 上司に関する満足, 同僚に関する満足, 仕事に関する満足, 専門知識や技術の習得機会に関する満足, 会社の政策や経営方針に関する満足)によって測定した。
- ③ プロフェッショナル・コミットメントの規定要因として, 日本生産性本部(1989), Cherniss (1991), 太田(1993), 三崎(1998)によって共通で取り上げられた組織側の要因を一部修正した9の質問項目(高度の専門知識を求める職務, 仕事を通じた社会への貢献, 専門知識や技術習得, 大学院への派遣など最先端技術の習得, 研修など社内での能力開発, 社外での研究会への参加, キャリアのコース転換, 専門を軸にしたジョブ・ローテーション, 個人のプランに合わせた教育訓練)によって測定した。
- ④ 組織コミットメントに関しては Porter, Steers, Mowday, et al. (1974) のOCQ尺度を一部修正し, 12の質問項目によって測定した($\alpha = .89$)。
- ⑤ プロフェッショナル・コミットメントは, OCQ尺度がとらえる対象を組織から専門分野に変えて, 12の質問項目によって測定した($\alpha = .87$)。ここで専門分野についての質問内容は, 「あなたが最も精通し, 自信を持っておられる専門分野についてお伺います」というふうに記述した。回答者は事務系ホワイトカラーに限定されており, 専門分野を自分が経験した職種(営業, 経営企画, 情報処理, 海外事業, 経理・財務など)の中で一つを

想定し, 回答している。それぞれの項目が自分に当てはまるかどうかについて, 6段階で評定を求めた。

プロフェッショナル・コミットメントと組織コミットメントの平均点を基準に高・低に分け, 四つのグループを構成した。高組織コミットメントかつ高プロフェッショナル・コミットメント($n=54$)のグループをプロ組織人と呼ぶ。プロ組織人とは, プロフェッショナルと組織人を合成した造語である。本稿でプロ組織人とは, 組織と専門性両方に対するコミットメントが高い人として, 二重コミットメントをする人として見なす。二重コミットメントについては, 組織コミットメントとプロフェッショナル・コミットメント両方の平均点が高いグループを二重コミットメントを行なっているグループと見なす。高組織コミットメントかつ低プロフェッショナル・コミットメント($n=41$)のグループを組織人と呼ぶ。低組織コミットメントかつ高プロフェッショナル・コミットメント($n=27$)のグループをプロフェッショナルと呼ぶ。そして, 低組織コミットメントかつ低プロフェッショナル・コミットメント($n=58$)のグループを周辺人と呼ぶ。分析にあたっては, 組織コミットメント, プロフェッショナル・コミットメント, 二重コミットメントが比較対象として設定される。

- ⑥ 各コミットメントがもたらす結果要因を測定するために, 業績に関しては, 担当職務の前年度の目標達成度を採用した。
- ⑦ 転職意志に関しては, 「あなたは今の会社で働き始めてから真剣に転職したいと考えたことがありますか」と, 「あなたは今の会社より理想的な仕事や給与が与えられるのであれば, 他の会社に転職したいと思いますか」という二つの項目で測定した($\alpha = .61$)。

本調査では上述の項目について, 6件法のリカート尺度を用いて測定している。

結 果

組織コミットメントならびにプロフェッショナル・コミットメントを規定する要因を探索するために, 主因子解による因子分析を行った。その結果, 6因子が抽出された。バリマックス回転後の因子負荷量は表1に示すとおりである。

第1因子に高い負荷を表す項目には, 「仕事の多様性($\lambda = .73$)」, 「仕事の創造性($\lambda = .71$)」, 「仕事の専門

表1 全サンプルの規定要因に関する因子分析結果

因 子	第1	第2	第3	第4	第5	共通性
仕事の多様性	.73	-.13	.04	.22	-.05	.60
仕事の創造性	.71	.22	.03	.09	.11	.58
仕事の専門性	.80	.06	-.03	.07	-.03	.64
仕事の重要性	.68	.12	.11	.08	.24	.55
仕事に関する満足	.68	-.07	.41	.21	-.18	.71
専門知識や技術習得に関する満足	.65	-.08	.41	.08	-.30	.70
仕事のフィードバック	.61	.21	.09	-.02	-.12	.44
仕事の進め方に関する自律性	.59	.17	.05	.28	.28	.53
大学院への派遣など最先端技術の習得	-.09	.62	.47	.07	-.01	.61
研修など社内での能力開発	.08	.74	.36	-.02	-.11	.70
社外での研究会への参加	.18	.74	.16	-.02	-.14	.63
給料及び金銭的報酬に関する満足	.02	.14	.69	.12	.16	.53
会社の政策や経営方針に関する満足	.08	.17	.68	.23	.11	.56
昇進機会に関する満足	.11	-.14	.77	.04	.19	.66
キャリアのコース転換	.05	.13	.07	.66	-.35	.58
専門を軸にしたジョブ・ローテーション	.11	.18	-.10	.73	.12	.60
個人のプランに合わせた教育訓練	.17	.45	-.01	.62	.10	.62
同僚に関する満足	.15	.02	.07	-.08	.79	.73
上司に関する満足	.20	.21	-.01	.09	.83	.71
固有値	5.77	2.79	1.44	1.14	1.11	
寄与率(%)	28.83	13.93	7.21	5.72	5.57	

性 ($\lambda = .80$)」,「仕事の重要性 ($\lambda = .68$)」,「仕事に関する満足 ($\lambda = .68$)」,「専門知識や技術習得に関する満足 ($\lambda = .65$)」,「仕事のフィードバック ($\lambda = .61$)」,「仕事の進め方に関する自律性 ($\lambda = .59$)」といった項目が含まれた。これらの項目で共通に表れる特性は,仕事自体が高度な専門知識や技術を要求し,仕事を遂行することが社会的に重要な意味を持ち,個人の専門能力がさらに開発できることとして考えられる。そこで,ここではこの因子を「職務上の専門性」と名づけることにする。

第2因子に高い負荷を表す項目には,「大学院への派遣など最先端技術の習得 ($\lambda = .62$)」,「研修など社内での能力開発 ($\lambda = .74$)」,「社外での研究会への参加 ($\lambda = .74$)」といった項目が含まれていた。最先端技術の習得,研修,社外研究会への参加などの構成項目から推察すると,「研修を通じた能力開発」を意味する因子といえることができる。

第3因子に高い負荷を表す項目には,「給料及び金銭的報酬に関する満足 ($\lambda = .69$)」,「会社の政策や経営方針に関する満足 ($\lambda = .68$)」,「昇進機会に関する満足 ($\lambda = .77$)」といった項目が含まれていた。いずれも仕事の内容そのものの面白さややりがいからくる達成感や充実感について満足というよりは,仕事以外のものでは

る,給料や会社の政策,昇進機会などによる満足である。ここではこの因子を,「外在的満足」と名づけることにする。

第4因子に高い負荷を表す項目には,「キャリアのコース転換 ($\lambda = .66$)」,「専門を軸にしたジョブ・ローテーション ($\lambda = .73$)」,「個人のプランに合わせた教育訓練 ($\lambda = .62$)」といった項目が含まれていた。これは,個人が長期的な視点から組織との相互作用を通じて自分自身の計画に基づいてキャリアを開発し,管理していくことを意味する因子であることから,「キャリア開発」と名づけることにする。

第5因子は,「同僚に関する満足 ($\lambda = .79$)」,「上司に関する満足 ($\lambda = .83$)」といった項目で因子負荷量が高く,「人間関係への満足」を意味する因子と言える。

因子分析の結果,各因子ごとに測定された変数の平均値を利用し,規定要因と各コミットメントが業績と転職意志に影響を及ぼすというモデルを検証するために,重回帰分析を行い,その結果を表2で表した。その結果,以下の点が明らかになった。

まず,表2の左欄に示されているように業績を従属変数とした本研究のモデルが有意であることが明らかになった。業績に対する各変数の貢献度を見るために,標準化

表2 業績と転職意志を従属変数とした重回帰分析

規定要因 (因子)	従 属 変 数	
	業 績 n=180 標準化回帰係数 (t値)	転職意志 n=180 標準化回帰係数 (t値)
職務上の専門性	.24 (2.50)**	.05 (.58)
研修の通じた能力開発	.11 (1.25)	-.01 (-.16)
外在的満足	.03 (.27)	.20 (2.01)*
キャリア開発	.22 (2.50)**	.09 (1.02)
人間関係への満足	-.20 (-2.22)**	.00 (.01)
二重コミットメント	.09 (.81)	.23 (2.67)**
組織コミットメント	.01 (.21)	.22 (2.10)*
プロフェッショナル・コミットメント	.04 (.36)	-.09 (-1.09)
自由度修正済み決定係数	.15	.20
F 値, 自由度 (8,171)	4.84**	6.55**

* $p < .05$ ** $p < .01$

回帰係数を検討すると、「職務の専門性」($\beta = .24, p < .01$), 「キャリア開発」($\beta = .22, p < .01$), 「人間関係」($\beta = -.20, p < .01$) が有意に業績と関連した。この結果から、職務の専門性とキャリア開発が「業績」に正の影響を及ぼすが、良い人間関係が「業績」とは負の関係があることが統計的に実証された。また、業績に対するコミットメントの貢献度は、標準化回帰係数を検討すると、「二重コミットメント」($\beta = .09, n.s.$), 「プロフェッショナル・コミットメント」($\beta = .04, n.s.$), 「組織コミットメント」($\beta = .01, n.s.$) であり、すべて統計的に有意ではなかった。

続いて、表2の右欄に示されているように転職意志を従属変数とした本研究のモデルが有意であることが明らかになった。転職意志に対する各変数の貢献度を見るために、標準化回帰係数を検討すると、「外在的満足」($\beta = .20, p < .05$), 「二重コミットメント」($\beta = .23, p < .01$), 「組織コミットメント」($\beta = .22, p < .05$) が転職意志に有意な関連性をもっている。この結果から、外在的満足が「転職意志」の低下に正の影響を及ぼすことが統計的に実証された。また「二重コミットメント」と「組織コミットメント」が「転職意志」の低下に影響を及ぼすが、プロフェッショナル・コミットメントは「転職意志」に影響しないことが明らかとなった。

以上の結果から、プロ組織人と組織人が、プロフェッショナルと周辺人に比べて業績には影響しないが、転職意志を低減する効果が高いことが確認された。

結論と今後の研究課題

今回の研究では、事務系ホワイトカラーのコミットメントの現実を把握するために、組織コミットメント、プ

ロフェッショナル・コミットメント、二重コミットメント理論に従い、分析モデルを構築し、実証研究を行った。分析の結果は、次の四つの点で示唆を含んでいた。

第1に、業績に有意な影響を与える要因は、職務自体がもつ専門性、個人のプランに合わせたキャリア開発であることが明確となった。つまり、個人に新しいアイデア、創造性、専門性、イノベーション能力を引き出せるような職務が与えられ、また個人が自らの責任でキャリアを開発し、組織側が最大限サポートすることが、業績を上げる原因となることが示唆される。つづいて、業績への影響に関して特に注目すべき点は、従来の日本企業の特徴として重視されてきた上司と仲間とのよい人間関係が、業績には負の影響を与えているということである。このことは、最近日本企業において成果主義や能力主義の導入により、自分の成果のみを追及することが優先となり、同僚を助けたりすることが、かえって自分の業績が低下してしまう可能性を示唆する。

第2に、各コミットメントの違いは業績に有意に影響を与えていないことが分かった。この結果は、コミットメントが職場の有効性変数である業績を高めるだろうという予想は、支持されない結果となった。その理由として、業績の測定自体が非常に難しいことを取り上げる。今回の調査で使用した業績の測定に関しても、個人にとって前年度の業績目標の達成度について主観的に回答させたため、十分な客観的基準で測定できなかったかもしれない。従って、次回の研究では、より客観的なデータをもとに評価できるような調査をする必要がある。

第3に、外在的満足、すなわち、企業から与えられる高い給与、良い会社の政策、昇進機会への満足が、継続して働きつづけたい意志につながる事が確認された。

このことから、従来日本企業の情意考課に慣れた人たちが、成果主義の導入によって自分の評価が下がってしまうと、転職志向へ向かう可能性が高いということがいえる。以上のように考えれば、現在多くの企業で導入している成果主義が企業の有効性にいかに結びつくかについてさらなる検証が必要であろう。

第4に、今回の研究の発見点は、二重コミットメントと組織コミットメントが転職意志を低くすることに影響を与えていることが明確になったことである。つまり、従来日本企業の特徴として組織コミットメントが高ければ、当然組織に残って働きつづけたい傾向が強いと知られてきたが、二重コミットメントが高い場合も、組織に残りつづけたい傾向が強いことを示している。これらの結果から推察できることは、事務系ホワイトカラーにおいて、従来のような高い組織コミットメントが求められていれば、それに加えてプロフェッショナル・コミットメントが求められても、彼らは他の企業に転職しないということである。つまり、組織コミットメントの高さがキーとなっている。

最後に今回の調査の限界として取り上げられることは、社員個人に対して、どの対象にどの程度コミットメントしているかを測定したので、組織側が必要とするコミットメントの対象、人材に対しては調査しなかったことである。従って、次回の研究では、企業の人事担当者を対象にした調査やインタビューを通じて、実際に企業で求める人材について詳しく調査を実施する必要がある。

引用文献

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. 1990 The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Aranya, N. & Ferris, K. R. 1984 A reexamination of accountants' organizational professional conflict. *The Accounting Review*, 59, 1-15.
- Aranya, N., Pollock, J. & Amernic, J. 1981 An examination of professional commitment in public accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 6, 271-280.
- Baugh, S. G. & Roberts, R.M. 1994 Professional and organizational commitment among engineers: conflicting or complementing?. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 41(2), 108-114.
- Beck, K & Wilson, C. 2000 Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 114-136.
- Brett, J.F., Cron, W.L. & Slocum, J.W. 1995 Economic dependency on work: A moderator of the relationship between organizational commitment and performance. *Academy of Management Journal*, 38, 261-271.
- Buchanan, B. 1974 Building organizational commitment; The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- 蔡仁錫 1997 プロフェッショナル組織における戦略的人的資源管理 慶應義塾大学大学院商学研究科博士学位論文.
- Cherniss, C. 1991 Career commitment in human service professionals: A biographical study. *Human Relations*, 44(5), 419-437.
- Delbecq, A.L. & Elfenor, E.S. 1970 Local-cosmopolitan orientations and career strategies for specialists. *Academy of Management Journal*, 13, 373-387.
- Dunhum, R.B., Grube, J.A. & Castaneda, M.B. 1994 Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- 富士ゼロックス総合教育研究所 1997 '97 人材開発白書.
- Glaser, B.G. 1963 The Local-cosmopolitan scientist. *American Journal of Sociology*, 69, 249-259.
- Hackman, J.R. & Oldman, G.R. 1976 Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hall, R.H. 1975 *Occupations and the social structure*. Prentice-Hall.
- 花田光世 1980 日本の経営における従業員の帰属意識－現実と研究水準の狭間で－. 産業能率大学研究所季報, 5, 2-13.
- 石倉洋子 1995 企業内プロフェッショナルリズムを活かすシステム. DIAMOND ハーバード・ビジネス, 4, 47-55.
- Jauch, L.R., Glueck, W.F. & Osnorn, R.N. 1978 Organizational loyalty, professional commitment

- ment, and academic research productivity. *Academy of Management Journal*, 21, 84-92.
- 加護野忠男 1984 研究開発組織における因果モデルの共有と社会的相互作用. *国民経済雑誌*, 神戸大学, 149(4), 19-37.
- Kerr, S., Von Gilnow, M.A. & Schriesheim, J. 1977 Issues in the study of professionals in organizations: The case scientists and engineers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18, 329-345.
- 城戸康彰 1980 日本企業における組織コミットメント. *三田商学研究* 23(3), 132-151.
- Kornhauser, W. 1962 *Scientists in industry: Conflict and accommodation*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Lachman, R., & Aranya, N. 1986 Job attitudes and turnover intentions among professionals in different work setting, *Organization Studies*, 7, 279-293.
- Lee, S.M. 1971 An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14, 213-226.
- Lorsch, J.W., & Morse, J.J. 1974 *Organizations and their members: A contingency approach*. New York: Harper & Row. (馬場昌雄・服部正中・上村祐一訳 組織・環境・個人 東京教学社 1977).
- Maslow, A.H. 1954 *Motivation and Personality* (2nd ed.) New York: Harper & Row (小口忠彦訳 (改正新版) 人間性の心理学 産能大学出版部 1987).
- Mathieu, J.E. & Hamel, K. 1989 A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and no professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 34, 299-317.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. 1990 A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Miller, G.A., & Wager, L.W. 1981 Adult socialization, organizational structure, and role orientations. *Administrative Science Quarterly*, 16, 151-163.
- 三崎秀夫 1998 研究開発従事者の準拠集団, 業績, モチベーション・ペイント業界における研究職, 技術職, 技術サービス職の比較. *経営行動科学*, 12(2), 89-102.
- Morris J., & Sherman, J.D. 1981 Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24, 512-526.
- Morrison, E.W. 1994 Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567.
- Morrow, P.C., & Wirth, R.E. 1989 Work commitment among salaried professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 34, 40-65.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Dubin, R. 1974 Unit performance, situational factors, and employee attitudes in spatially separated work units. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 231-248.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. 1979 The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- 村杉健 1987 作業組織の行動科学 税務経理協会.
- Myers, M.S. 1964 Who are your motivated workers. *Harvard Business Review*, 42(1), 73-88.
- 日本生産性本部生産性上級技術者問題研究委員会 1989 研究開発技術者のキャリアと能力開発.
- 西田豊昭 2000 職務満足, 組織コミットメント, 組織公正性, OCBが職場の有効性に及ぼす影響. *経営行動科学*, 13(3), 137-158.
- ニッセイ基礎研究所 2000 グローバル化時代の専門人材の育成に向けてー金融機関の専門人材育成を中心にー.
- 太田肇 1993 プロフェッショナルと組織ー組織と個人の間接的統合ー 同文館.
- O'Reilly, C. & Caldwell, D.F. 1981 The commitment and job tenure of new employees: some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 26, 597-616.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. 1986 Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Pelz, D.C., & Andrews, F.M. 1966 *Scientists in organization*, Wiley (兼子宙監訳 創造の行動科学 ダイヤモンド社 1971).

- Porter, L.W., Crampon, W.J. & Smith, F.J. 1976 Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 87-98.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. 1974 Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Schroeder, R.G. & Imdieke, L.F. 1977 Local-cosmopolitan and bureaucratic perceptions in public accounting firms. *Accounting, Organization and Society*, 2, 1-10.
- Steers, R.M. 1977 Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stevens, S.M., Beyer, J.M. & Trice, H.M. 1978 Assessing personal role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 20, 207-228.
- 田尾・高木・益田・石田・唐沢編 1997 会社人間の研究—組織コミットメントの理論と実態. 京都大学学術出版会.
- 高木・石田・益田 1997 実証的研究—会社人間をめぐる要因構造 (田尾・高木・益田・石田・唐沢編 会社人間の研究—組織コミットメントの理論と実態. 京都大学学術出版会.
- 若林満 1986 組織コミットメントの年齢別・企業規模別比較. 労務学会年報, 29-41.
- Wallace, J. E. 1993 Professionals and organizational commitment: compatible of incompatible. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 333-349.
- Weiss, D.R., Dawis, G. England & L.Lofquist, 1967 *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, XXII.
- Wiener, Y. 1982 Commitment in organization: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- (平成12年12月8日受稿. 平成13年3月30日受理)