Osaka University Knowledge Archive

Title	キャリア発達と組織コミットメントの関係性に関する考察
Author(s)	内炭, 広志; 羽豆, 智之; 小合, 祐輔 他
Citation	大阪大学経済学. 2018, 68(1), p. 116-131
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/70010
rights	
Note	

Osaka University Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

Osaka University

キャリア発達と組織コミットメントの関係性に関する考察*

内 炭 広 志[†]・羽 豆 智 之[‡]・小 合 祐 輔[‡‡]・
近 藤 麻理奈[‡‡]・開 本 浩 矢[‡‡‡]

要 旨

本研究は従業員の組織コミットメントの規定要因について定量調査に基づき分析している。先行研究に従い，本研究では組織コミットメントを情緒的コミットメントと功利的コミットメントに分類し，それぞれの規定要因を探索している。組織コミットメントを規定する要因は個人属性に関わる変数と職務関連の変数を用意し，それらの影響を情緒的コミットメントと功利的コミットメントに関して分析している。また，組織内でのキャリアの進展に伴って組織コミットメントがどのような変化をするのかについても検証している。

X社（総合化学メーカー）の従業員180名を対象にサーベイ調査を実施し，データを分析したところ，職務特性理論に基づく複雑性および役割の明確化が情緒的コミットメントおよび功利的コミットメントに有意な影響を与えることが定量的に明らかになった。また，情緒的コミットメントがキャリアの進展ともに，Uカーブを描くように変化していくこと，功利的コミットメントはキャリアの進展とともに大きく変化しないことが明らかになった。分析結果から組織コミットメントに対する仕事経験の重要性とともに功利的コミットメントをサイドベット理論のみで説明することの限界が示唆された。

JEL分類番号：M12，M54
キーワード：キャリア開発，組織コミットメント，情緒的コミットメント，功利的コミットメント，職務特性

1. 研究の背景および目的

企業経営においては，企業と従業員との関係性がきわめて重要である。企業という組織の中で一個人である従業員がどのようにふるまうのか，また企業がその従業員をどのように扱うのかを理解することは，研究上，また経営実務上でも重要なテーマである。特に我が国では平均勤続年数が相当に長期となるため，所属する組織と個人との関係も同時により安定的なものとなることが一般的である。

組織と個人の関係性を認知心理学的に理解する概念として，経営学では従業員の企業への帰属意識を表す組織コミットメントが取り上げら

* 本研究は，本研究はJSPS科研費JP15K036640；15K03710a；17K03928aの助成を受けたものである。
† 旭化成ファーマ株式会社経営統括総部人事部部長
‡ 旭化成メディカル株式会社経営統括総部人事部課長
‡ 旭化成建材株式会社企画管理部総務・人事室
‡ 旭化成株式会社人事部人事室
‡ 大阪大学大学院経済学研究科教授

れることが多い。組織コミットメントとは，組織とその組織に所属する個人とのかかわりあいの程度を表す変数であり，組織を自分自身と同一であるという認識がその概念の中核をなす。

かつての高度経済成長期の日本においては，終身雇用（長期安定雇用）を標榜する企業の中では組織と個人との関係性は長期的で濃密な性格を持つものとしてとらえられてきた。新人として採用され，定年までの勤続を期待される従業員は，所属組織に対する長期安定雇用を期待し，その見返りに強い帰属意識や忠誠心による滅私奉公的な貢献が求められたのである。こうした企業と従業員との強固な関係性の醸成を原動力に，日本企業は大きな成長を遂げ，世界的にもその強さが指摘され，分析されてきた（e.g.: Vogel, 1979）。

しかし，労働市場や雇用構造が大きく変化した昨今では，生産年齢人口の減少と景気回復による失業率の減少による人材不足が意識されるようになっている。くわえて，転職サイトや転職支援企業の隆盛により，転職に関するハードルが以前に比べると低くなってきている。新規採用が困難になると同時に，従業員が企業を離れる危険性が高まっているといえる。こうした現在の雇用状況化においては，いかに従業員の帰属意識を高め，離職率を下げ，生産性を上げるかが経営上の課題となっている。本研究では，従業員の離職率を下げる重要な要因として，組織コミットメントを取り上げ，上述の雇用流動化に対する対応策を考える一助としたい。具体的には，組織コミットメントを規定する先行要因を明らかにすることを通じて，組織コミットメントの予測・統制を可能とすること，および組織コミットメントと勤続年数との関係性を明らかにし，キャリアの様々なステージのおける組織コミットメントの変化を理解し，離職の危険性を回避するための示唆を得ることである。

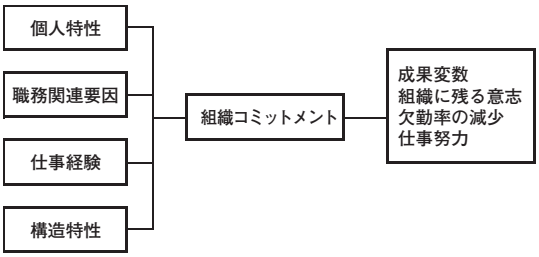
2　先行研究と仮説の提示

2-1　組織コミットメントに関する先行研究

組織コミットメントは，個人の視点に着目して組織との関わりについてとらえる概念であり，従業員が組織に対して感じる心理的な状態を示す概念（松山，2005）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して研究されてきたが，Allen & Mayer（1990）等が指摘するように情緒的コミットメントと功利的コミットメントの大きく２つの概念に分類される。情緒的コミットメントとは，組織に居続けたいという感情からくる帰属意識であり，同一化（個人の目標と組織の価値との適合）と愛着（組織や仲間に対する好意）の２つの側面を持つ。一方，功利的コミットメントは組織に居続ける必要があるという感情からくる帰属意識であり，契約・交換関係や投資（金銭的対価，努力，時間）という２つの側面を持つ。近年の研究では，情緒的コミットメントと功利的コミットメントは，組織に長く居続けることでコミットメントが強まり，その結果さらに組織に居続けるようになる，というように自己強化的なサイクルを持っていると考えられている。

組織コミットメントの理論モデルの代表的なものとして，Mowday et al.（1982）のモデルがある（以下，Mowdayモデル，図１）。このモデルにおいては，組織コミットメントと関連変数の関係が，「先行変数⇒組織コミットメント⇒成果変数」という直線的な因果関係を形成して

図１　Mowday et al.（1982）による組織コミットメントの先行変数と成果変数



いる。その後の研究ではこのモデルを基に，多様な先行変数をカテゴリ化した上で組織コミットメントとの関連を分析し，組織コミットメントの成果変数である転職意思や欠勤率を低下させる先行変数の探索が行われている。ただし，先行要因の4カテゴリーのうち，職務関連要因と仕事経験の区別は不明確である（Meyer & Allen, 1991）ことから，その後研究では職務関連要因と仕事経験を統合し，広い意味での仕事経験というカテゴリーとしている。さらにMeyer&Allenは動機づけ―衛生理論を援用しながら，情緒的コミットメントを規定する仕事経験を，満足をもたらす要因と有能感をもたらす要因に2分している。満足をもたらす要因として，分配公正，組織的サポート，役割の明確化，役割のコンフリクト，上司による配慮が指摘され，有能感をもたらす要因として，自律性，意思決定への参加，職務の挑戦性，職務の幅，昇進や意見表明の機会などいわゆる内発的モチベーションを刺激する要因が指摘されている。

一方，功利的コミットメントを規定する要因として，Becker（1960）のサイドベット理論を援用し，組織を離れることで失われる様々なコストと捉えることが一般的である。サイドベット理論の予測では勤続年数を重ねることで，組織特有のスキルを蓄積することは組織を離れることのコストを増大させるため，勤続年数は功利的コミットメントを規定するとされる。ところが，実証研究では必ずしもポジティブな関係性が確認できない（Meyer & Allen, 1991）。たとえば，勤続年数を重ねることで移転可能なスキルが獲得される場合には，勤続年数と功利的コミットメントの関係は逆になることもありうるだろう。そのほか，他の組織への移動の機会がないことなど代替手段の有無も功利的コミットメントに影響を及ぼすと予想される。

次に，このような理論的に提示される組織コミットメントを規定するさまざまな要因と組織コミットメントの関係性を定量的に分析した先行研究をみてみる。

Angle & Lawson（1993）は事業の移転というキャリアに大きな影響を及ぼすイベントの前後において情緒的コミットメントと功利的コミットメントがどのような要因によって規定されるかを実証分析している。その結果，情緒的コミットメントには，移転によって職務やキャリアにプラスの影響があると認識しているものほど高くなることが明らかになった。一方，功利的コミットメントは移転による経済的インパクトが高いと認識しているほど高くなることが明らかになった。すなわち，情緒的コミットメントは職務関連の要因が，功利的コミットメントはサイドベットに関連した要因が重要な規定要因であることが示唆される。

Mathieu & Zajac（1990）によるメタ分析の結果では，個人属性として年齢や勤続年数が有意であったことが確認されているだけでなく，組織の在籍年数が功利的コミットメントに，職務の従事年数が情緒的コミットメントにポジティブな影響を及ぼすことが指摘されている。また，職務特性はHackman & Oldham（1976）の職務特性理論を援用しながら，職務の多様性，自律性，職務の挑戦性，職務の幅がポジティブな相関を持つことが明らかになっている。さらに役割のあいまいさ，不明確さ，コンフリクトがすべてネガティブな影響を与えることも確認された。

Meyer et al.（2002）は，組織コミットメントを3次元に分類し，それぞれの組織コミットメントの先行要因をメタ分析している。その結果，情緒的コミットメントおよび功利的コミットメントに対する個人属性（年齢や勤続年数など）の影響は有意であるが，職務関連の変数（役割のあいまいさ，役割コンフリクト，組織的サポート，公正感などを）による影響に比べると相対的に弱いものであった。また，情緒的コミットメントと功利的コミットメントでは，

職務関連の影響は逆方向であることも確認された。

我が国においては，若林ら（2006）は個人属性と人事制度に対する認識を先行要因として取り上げ，情緒的コミットメントに対して，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，会社への信頼感の高さや目標明確化などの人事制度の認識に関する変数と学歴（マイナスの影響）という個人属性に関わる変数が影響すること明らかにしている。同様に，功利的コミットメントに対して，住宅所有，転職に対する自信などを指摘している。

以上のようにMowdayモデルにしたがい組織コミットメントの先行要因をとらえようとするこれまでの研究は，年齢などの個人属性に関する要因と職務に関わる要因という大きく二つのカテゴリーに焦点を当てていることがわかる。さらに，情緒的コミットメントに関しては，個人属性よりも職務に関わる要因が重要な変数となる一方，功利的コミットメントに関しては，サイドベット理論が予測するように勤続年数などの個人属性が重要となることが共通して指摘されている。

以上の議論を踏まえると組織コミットメントを規定する以下の仮説が提示される。

仮説 1：責任の増加をもたらすような職務内容の特性は，情緒的コミットメントを増加させる。

なお，本研究では責任の増加をもたらすような職務内容を職務特性理論（Hackman & Oldham, 1976）に基づく，自律性，複雑性（高度な専門性），多様性（職務の幅）という 3 次元とキャリア・コーン（Schein）における中心性（内部情報へのアクセス）および役割の曖昧性（明確性）という合計 5 次元によって定義することにした。したがって，それぞれの次元ごとに以下のようなサブ仮説が提示できるだろう。

サブ仮説 1-1　職務遂行における自律性の増加は，情緒的コミットメントを増加させる。

サブ仮説 1-2　職務遂行による複雑性の増加は，情緒的コミットメントを増加させる。

サブ仮説 1-3　職務の幅の拡大は，情緒的コミットメントを増加させる。

サブ仮説 1-4　内部情報へのアクセスの増加は，情緒的コミットメントを増加させる。

サブ仮説 1-5　職務遂行における役割の明確化は，情緒的コミットメントを増加させる。

さらに，功利的コミットメントについては，先行研究と同様にサイドベット理論に基づく仮説を想定した。すなわち，年齢や勤続年数の増加は埋没費用の蓄積を通じて，功利的コミットメントを刺激すると予想した。長期安定雇用を想定すれば，年齢と勤続年数は高い相関を示すことが予想されるが，調査対象企業を含め，近年中途採用が活発化しているという背景がある。そこで年齢と勤続年数の双方を功利的コミットメントの規定要因として取り上げることにした。

また，長期安定雇用を前提にする人的資源管理施策を構築運用し，女性活躍の推進が道半ばである我が国の現状を踏まえれば，男性従業員が家計の主たる負担者であることは一般的だと考えられる。したがって，主たる家計従事者である可能性が相対的に高い男性従業員は女性従業員に比べるとサイドベットが高く，功利的コミットメントも高くなることが予想される。以上より仮説 2 およびサブ仮説 2-1～2-3 が提示できる。

仮説 2：勤続年数などキャリア進展による投資は，功利的コミットメントを増加

させる。

サブ仮説 2-1　勤続年数の増加は功利的コミットメントを増加させる。

サブ仮説 2-2　年齢の増加は功利的コミットメントを増加させる。

サブ仮説 2-3　男性は女性に比べると功利的コミットメントが高くなる。

以上の仮説を踏まえて本研究の分析モデルを示すと図１の通りである。図１で示すように，本研究の分析モデルにおいては，職務関連の要因は情緒的コミットメントを規定し，個人属性に関する要因は功利的コミットメントを規定することを想定している。こうした予測は先行研究とも整合的であるが，本研究では職務関連の要因をJDSモデルで指摘される職務特性や役割曖昧性などに限定していることに特徴があるといえる。

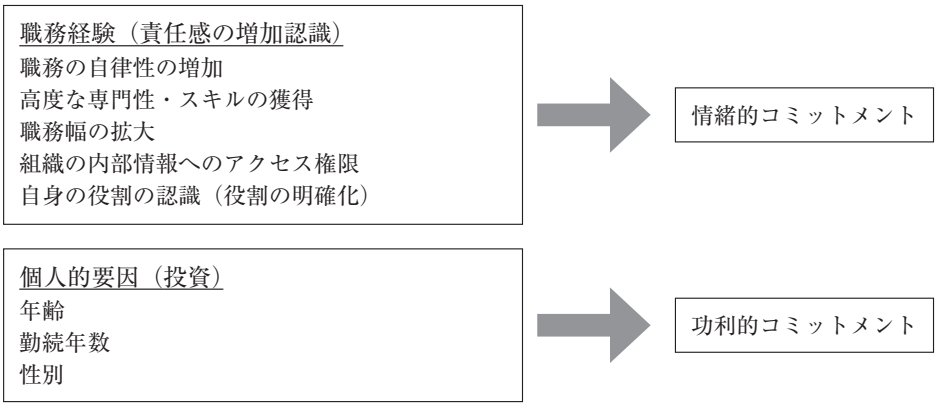
2-2　組織社会化，キャリア発達と組織コミットメントの関係に関する先行研究

先述したようにMowdayモデルにおいては，広い意味での仕事経験が組織コミットメントの先行要因として指摘されている。仕事経験とは，企業組織に所属して以降，キャリアを継続していく中で様々なプロジェクト，課題を達成する体験の積み重ねであるが，その内容は当然ながら従業員一人一人で多様な様相をしている。この多様性ゆえ，本研究のようにサーベイ調査によるデータ収集ではそうした仕事経験の質を測定することは困難である。したがって，特定の組織において仕事経験を積み重ねるという現象を測定するための代理変数として勤続年数を想定することにした。すなわち，特定の組織に所属して，その一員として認知されるという組織社会化と仕事経験を蓄積し，キャリアを発達させることは，勤続年数という定量的変数によってある程度測定できると考えたのである。以下では組織社会化とキャリア発達という観点から組織コミットメントと勤続年数との関係性に関する先行研究をみていくことにする。

組織社会化

城戸（1981）では，若年層の組織コミットメント決定因として組織社会化に着目している。組織社会化とは，「組織役割の遂行および組織メンバーとしての参加にとって不可欠の価値観，能力，期待される行動および社会的知識を認め獲得するようになるプロセス」（Louis, 1980）である。組織側からすれば，組織社会化は新メンバーを１人前に育て上げていくプロセスであり，メンバーの効率的協働を確保し組織を維持していくには必須のプロセスである。城戸（1981）では，サンプルを勤続年数に応じて

図２　本研究の分析モデル



「第Ⅰ期：入社～3年未満」「第Ⅱ期：3年位以上～8年未満」「第Ⅲ期：8年以上～12年未満」に分け，組織コミットメントが入社以降徐々に高まっていき，第Ⅱ期の勤続5～6年目で最初のピークを迎えることを明らかにしている。また，第Ⅲ期の勤続8年～10年にかけて組織コミットメントは低下するが，以降また回復していくという一連の変化を指摘する。つまり，組織コミットメントは入社以前から高いわけではなく組織生活の中で高まっていくということ，また長い組織生活の中での中だるみが8～10年目に現れるというのである。

組織コミットメントの規定要因については，第Ⅰ期では仕事のフィードバック，集団の好意度，成長満足などが有意とされている。情報がフィードバックされることで能力的・人格的に組織に適しているということが確認でき，自分の欲求が上手く充足できたり自分が成長できるという実感を得ることができる。これによって，まだ新しい環境に慣れていない個人が，その組織での自分の将来に自信を持つことで組織コミットメントが高まると解釈される。一方，第Ⅱ・Ⅲ期では重要性の知覚と経験・専門能力の高まりが有意とされ，第Ⅰ期とは異なる特質がみられる。ここから，組織社会化は第Ⅰ期に重点的に行われ，組織コミットメントがいったん上昇するが，第Ⅱ・Ⅲ期では社会化が低くなるとともに組織コミットメントが中だるみを見せ，その後，個人の有能感が刺激されることによって再度上昇していく様子が示唆された。

キャリア発達との関連性

組織コミットメントは，年齢が高く勤続年数が長い人ほど，強くなることが示されている。情緒的コミットメントが強まる要因としては，組織に長くいることで役割が大きくなり責任や裁量のある仕事を任せらせるようになることや，成熟していく中で一つの職場に腰を落ち着けることを大事だと考えるようになること等があげられる。一方，功利的コミットメントが強まる要因としては，組織に長く居続けることで組織を離れると失うものが蓄積されていくこと，年齢が上がるにつれて転職の機会が減るということがあげられる。こうした勤続年数と功利的コミットメントの関係性については，Becker（1960）がサイドベット理論として提唱し，組織に所属する期間が長くなるほど，組織特有の知識やノウハウが蓄積され，こうした蓄積が他の組織への移動を回避させる誘因となることを指摘する。

ところが，鈴木（2002）は，功利的コミットメントは勤続年数に沿って一次関数的に強まる一方で，情緒的コミットメントはＪ字型に強まっていくと指摘する。入社直後は会社への一体感や勤労意欲から組織コミットメントが高まっているが，2～3年経過したところから期待と現実のギャップから会社への不満が強まっていくというリアリティ・ショック（Kramer, 1974）を経験する。さらに業務多忙によりギャップの解消よりも仕事への適応を優先する結果，情緒的コミットメントは低下するからであると指摘する。さらにその後もしばらくは低位での情緒的コミットメント停滞がみられるが，これは仕事の慣れによるものと，この時期に自分の組織と自身の関係について考える機会がなく組織との関係が希薄になっている状態であるキャリア・ドリフト（鈴木，2001）ゆえであると考えられる。およそ7年目になると，昇進を期に情緒的コミットメントは急激に強まる。これは，昇進によって責任が大きくなり仕事の幅が増えること，組織の戦略を考える立場となることで会社への理解も深まり，組織への愛着や同一化に繋がるということ等が要因としてあげられる。このように，入社後のリアリティ・ショックとキャリア・ドリフト，その後の昇進によって，7年目あたりを底としたＪカーブを描くとしている。

一方，こうした情緒的コミットメントのＪ

カーブの存在や功利的コミットメントの単調増加については異を唱える研究もある。成田・長谷川（2017）は看護専門学校の教員を対象に，職業継続意思と組織コミットメントの実態を調査し，842 名から有効回答を得た。回答結果の分析したところ，情緒的コミットメントについては在職年数によって若干の上昇がみられたが，Ｊカーブの存在をうかがわせる一時的な情緒的コミットメントの低下は観察されなかった。功利的コミットメントについては，在職年数によってほとんど変化しないと判断できるものであった。また，石田・柏倉（2004）は看護師を対象として情緒的コミットメントが勤続 20 年を超えると上昇するが，やはり一時的な低下を示すデータは示されなかった。

以上のように情緒的コミットメントのＪカーブの存在や功利的コミットメントの単調増加といった組織コミットメントとキャリアの進展との関係性については矛盾する結果が提示されているのが現状である。また，看護系の職場ではこれまで研究蓄積があるものの，産業組織における実証研究が十分に蓄積されていないといった研究対象の偏りも懸念される。一方で，理論的にはＪカーブの存在はリアリティ・ショックやキャリア・ドリフトの存在から予測され，功利的コミットメントの単調増加はサイドベット理論によって合理的に予測されると考えられる。

したがって，一部支持しない実証研究もあるが，これまでの議論や理論的予測を踏まえ，本研究ではキャリアの進展と組織コミットメントとの関係性について以下の仮説を採用することにした。

仮説 3：組織コミットメントは勤続年数に応じて変化していく。

サブ仮説 3-1　情緒的コミットメントは勤続年数の増加によりいったん低下するものの，数年後を境に上昇していく（Ｊカーブを描く）。

サブ仮説 3-2　功利的コミットメントは勤続年数とともに単調増加する。

3　分析方法

3-1　調査対象

Ｘ社の総合職・経営管理職に該当する 40 歳未満の従業員 233 名を対象に，web システムにてアンケート回答を依頼した。2017 年 10 月 6 日～10 月 22 日を回答期間としたところ，有効回答数は 180 名（有効回答率 77.2%）となった。

3-2　変数の操作化

組織コミットメントを確認するための質問項目は，先行研究である鈴木（2002）や Allen & Meyer（1996）の 3 次元尺度から情緒的コミットメントおよび功利的コミットメントについて抽出し，それぞれ 8 つの質問を用意した（表 1）。

また，組織コミットメントに影響を与える要因として，職務の自律性の増加，職務幅の拡大，高度な専門性・スキルの獲得，組織の内部情報へのアクセス権限，役割の明確化という 5 変数と設定した。自律性，職務の幅，高度な専門性獲得の 3 変数については，Hackman & Oldham（1976）を参考に，それぞれ 4 項目の質問を用意した。また，内部情報へのアクセスについては 4 項目，役割の明確化については 6 項目をそれぞれ用意した（表 2 を参照）。

さらに，個人要因を測定する変数として，年齢，勤続年数，および性別（男性ダミー）を測定した。

4　分析結果

4-1　各変数の操作化と記述統計

まず，職務に関連する要因とした 5 要因，それぞれについて信頼性分析を行ったところ，職務幅の拡大のみ信頼性係数が低い結果となった。そこで，4 項目のうち，「私は，自分では抱えきれないほど，様々な仕事を行っている

表 1　組織コミットメントに関する質問項目

要因	質問項目
情緒的コミットメント	私の仕事生活（キャリア）の残りを，いまの会社で過ごせたら，とても幸せだ
	私は，会社の外の人に，自分の会社のことを話すのが楽しい
	私は，この会社の問題を，まるで自分自身の問題であるかのように感じている
	ほかの会社に替わっても，いまの会社へと同じくらい容易に，その会社に適応できると思う
	私は，会社という「家族」の一員になっているように思う
	私は，この会社に,愛情を感じていると思う
	この会社は，私にとって個人的に重要な意味を持っている
	私は，自分の会社の一員なのだ,と強く感じることがある
功利的コミットメント	この会社を辞めるなんて，自分には考えられないことだ
	たとえ私がこの会社をいますぐに辞めようと思っても，実際に辞めるのはとでも難しい
	いま会社を辞める決意をしたら，私の人生のきわめて多くが崩れてしまうだろう
	いま会社を辞めたら，損をするように思う
	いま，この会社に勤めている理由は，勤めたいからではなく，勤める必要があるからだ
	私が会社を辞めたとしたら，代わりの勤め先が見つからずに困るだろう
	この会社を辞めたら，ほかに仕事のあてがないかもしれないが，私は別にかまわない
	私がこの会社に勤めている大きな理由は，ほかの会社に入っても，ここでもらっているだけの報酬が得られないからだ

表 2　責任の増加をもたらす職務関連要因に関する質問項目

要因	質問項目
内部情報へのアクセス	私は，若いうちから組織の重要な情報を得ることができている
	私は，年次の割には仕事に関わる情報が与えられていない（R）
	私は，仕事を進める上で必要な情報を必要な時に入手できる
	私は，組織を運営する上で重要な情報に触れる権限や機会を与えられている
自律性の増加	私は，社内の同僚と比べて自分の立てたスケジュール感で仕事ができている
	私は，同年代の社会人と比べると，自分のやり方で仕事ができている
	私は，社内の同僚と比べて，自分の仕事をコントロールできている
	私は，自分の仕事の進め方を自分で決めることができない（R）
職務幅の拡大	私は，自分では抱えきれないほど，様々な仕事を行っている（R）
	私は，同年代の人と比べて早いうちから幅広い仕事をしている
	私は，以前に比べて，扱う仕事の範囲が増えてきている
	今の仕事の内容は限定的過ぎる（R）
高度なスキル獲得	私は，他の人と比べて早いうちから高度な専門性が身についていると感じている
	私は，他社で働いた方がより自分のスキルが上昇すると感じる（R）
	私は，この会社で働くことで多くのことを学ぶことができると思う
	私は，今の仕事を通じて自分の専門性を磨いていくことができる
役割明確化	私は，自分に何が期待されているのか正確に分かっている
	私は，自分がどの程度の権限を持っているのかはっきりわかっている
	私は，組織の中で自分に求められていることを自覚している
	私の仕事は，私がやらなくてもよいものだと感じている（R）
	私の業務目標（役割）が達成できないと，組織の目指すことが実現できない
	私の業務目標（役割）は，会社の業績に貢献できるものだ

（R）」という１項目を削除することで，信頼性係数が十分に高くなることを確認したため，以降の分析では職務の幅拡大に関する質問項目のみ３項目の平均値を得点とする操作を行った。他の４要因については，信頼性係数がすべて十分な値を示したため，事前に設定した質問項目すべてを採用し，平均値による得点を算出した。組織コミットに関する質問の信頼性係数についても同様に信頼性分析を行い，情緒的コミットメント，功利的コミットメント両者とも0.80を上回る十分な信頼性が得られた（表3）。

上記に加え，本研究で採用した個人的要因の３変数（年齢，勤続年数，性別）を加えたすべての変数の記述統計結果，相関係数，信頼性係数は表３のようになった。

4-2　仮説の検証

仮説１は，「責任の増加をもたらすような職務内容の特性は，情緒的コミットメントを増加させる」であった。そこで，責任の増加をもたらすような職務内容の特性に関する因子と情緒的コミットメントの関係について，階層的重回帰分析を行った（表4）。ステップ１では，個人属性に関わる変数を投入し，次いでステップ２で職務特性に関する独立変数を投入している。結果を見ると，ステップ１のモデルは有意でないこと，ステップ２は有意であること，情緒的コミットメントに有意な影響を及ぼす変数は，「高度な専門性・スキルが身についているという実感」および「自身の役割の明確化」であった。一方で，自律性や職務幅の拡大といっ

表３　分析に使用した各変数の記述統計・相関

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	平均値	標準偏差	α係数
1. 年齢	―										31.628	3.724	―
2. 勤続	.656**	―									6.256	4.184	―
3. 男性ダミー	.047	-.073	―								0.822	0.383	―
4. 情緒C	.138+	.128+	.090	―							3.452	0.686	0.808
5. 功利C	-.038	-.066	.011	.574**	―						3.397	0.741	0.819
6. 内部アクセス	-.022	-.019	.054	.256**	.444**	―					3.387	0.765	0.706
7. 自律性増加	-.030	-.044	.052	.194*	.247**	.381**	―				3.634	0.740	0.776
8. 職務幅拡大	-.045	.016	.120	.130+	.285**	.496**	-.010	―			3.329	0.779	0.615
9. 高度スキル	-.035	-.147+	.064	.313**	.430**	.428**	.140+	.296**	―		3.249	0.754	0.702
10. 役割明確化	.078	-.014	.079	.367**	.518**	.558**	.383**	.413**	.429**	1.000	3.584	0.680	0.733

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

表４　情緒的コミットメント・功利的コミットメントに関する階層的重回帰分析

情緒的コミットメント			功利的コミットメント		
モデル	Step1	Step2	変数名	Step1	Step2
切片	2.884 **	1.768 **	切片	3.650 **	1.580 *
勤続	0.023	0.042 *	勤続	-0.002	0.019
男性ダミー	0.009	-0.009	年齢	-0.008	-0.029
年齢	0.116	0.127	男性	0.001	-0.011
内部アクセス		0.066	内部アクセス		0.179 *
自律性増加		0.040	自律性増加		0.035
職務幅拡大		-0.107	職務幅拡大		-0.062
高度スキル		0.198 *	高度スキル		0.264 **
役割明確化		0.252 *	役割明確化		0.337 **
ΔR^2		0.177 **			0.369 **
R^2	.037	.213 **	R^2	.003	.372 **

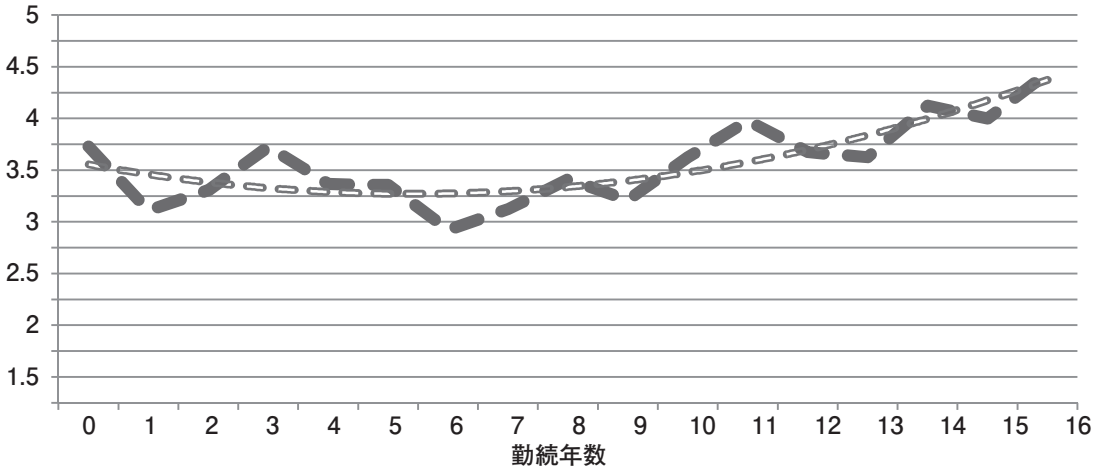
** $p<.01$, * $p<.05$, + $p<.10$

た職務特性の影響力は確認できない結果となった。また，勤続年数が情緒的コミットメントに対して有意なポジティブな影響を与えていることが明らかになった。以上より，サブ仮説のうち，1-2 および 1-5 は支持されたが，残りのサブ仮説は支持されなかった。すなわち，仮説 1 は部分的な支持にとどまった。

次に，功利的コミットメントに関する仮説 2 を検証する。仮説 2 は「勤続年数などキャリア進展による投資は，功利的コミットメントを増加させる」であったが，表 4 の階層的重回帰分析結果を見ると，年齢，勤続年数，性別といった個人属性を示す変数は有意な影響を功利的コミットメントに与えていないことが示された。功利的コミットメントはサイドベットにより勤続年数とともに蓄積すると予想されたが，まったくそうした影響は確認できなかった。一方で，「組織の内部情報へのアクセス権限があるという実感」「高度な専門性・スキルが身についているという実感」「自身の役割の認識」が功利的コミットメント向上に影響している。責任の増加を認識させるような職務特性に関わる変数は，特に情緒コミットメントに影響を及ぼしうる因子として想定していたが，一部は功利的コミットメントにも影響を与えていることが明らかになった。以上から，仮説 2 については支持されなかったと判断できる。

仮説 3 は「組織コミットメントは勤続年数に応じて変化していく」，サブ仮説 3-1 は「情緒的コミットメントは勤続年数の増加によりいったん低下するものの，数年後を境に上昇していく（Ｊカーブを描く）」，サブ仮説 3-2 は「功利的コミットメントは勤続年数とともに単調増加する」であった。そこで，サンプルの勤続年数を横軸，組織コミットメントの値を縦軸にとって，それぞれグラフに示した。勤続年数と情緒コミットメントの相関については，鈴木（2002）では 7 年目を最底辺としたＪカーブを描くと示されているが，本研究では緩やかなＵカーブと解釈できる結果となった（図 3）。リアリティ・ショックやキャリア・ドリフトによる一時的な落ち込みとみられる動きが若干見受けられる点では先行研究と同様であるが，入社 3 年目付近で情緒的コミットメントの上昇がみられる点，カーブが緩やかな点については先行研究との違いである。3 年目付近での上昇は，今回の調査対象企業ではこの時期での担当業務の変更や上司の指導がなされている結果と考えられる。その後コミットメントは低下するが，7 年目付近で職責者への職階転換を経験する者

図 3　情緒的コミットメントの発達傾向



が多く，組織内での立場の変更による意識の変革・職務内容の高度化等が影響していると想定される。

勤続年数と功利的コミットメントの相関については，先行研究では一次関数的に上昇していくとされていたが，本研究では全体としては大きな変動は見受けられず，先行研究のような勤続年数との正比例とならなかった（図 4）。以上からサブ仮説 3-1 は部分的に支持されるといえるものの，サブ仮説 3-2 は支持されなかったといえる。

5　考察

5-1　理論的インプリケーション

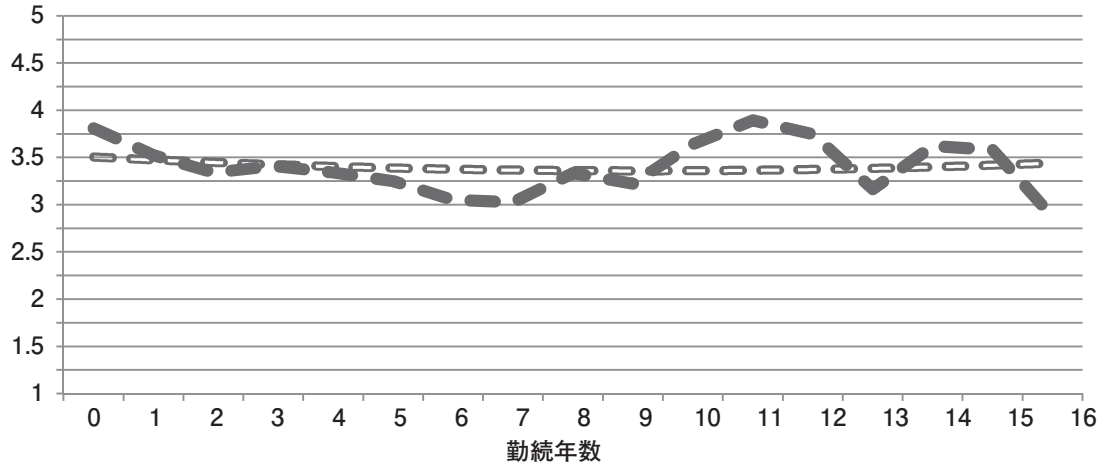
本研究では，まず，組織コミットメントの先行要因を明らかにした。その結果，責任の増加という要因が情緒的コミットメントおよび功利的コミットメントを高めることが明らかになった。先行研究での結果を補強するものであった。

一方で，理論的には情緒的コミットメントと功利的コミットメントは異なるコミットメントであることが指摘され，その先行要因も異なることが予想されたが，本研究の結果を見ると両コミットメントに有意に影響を及ぼす職務関連要因は，有能感と役割の明確化の 2 要因であった。組織に所属し，様々な仕事経験の中で，専門知識やスキルを獲得することが情緒的コミットメントだけでなく，功利的コミットメントをも向上させることは新たな発見であった。

専門知識やスキルが特定の組織でしか通用しない，組織限定性を持つものであれば，その獲得が投資という側面を持つため功利的コミットメントが向上することは理論的に整合的である。一方，有能感がむしろ転職可能性を高めることで，功利的コミットメントが低下することも考えられるが，本研究では有能感などによる仕事経験は組織からの独立という方向ではなく，組織に寄り添う方向に作用することが示唆された。組織における活躍の場を獲得することで，他の組織に移るという選択肢を意識させることより，むしろ組織を抜けられないという意識を醸成するというのであろうか。こうした解釈は従来の功利的コミットメントの構築プロセスとは大きく異なっているため，今後のさらなる検証が必要である。

先行研究ではこうした専門知識やスキルの獲得により，有能感を感じることは組織に対する好意的なかかわりを刺激するため，情緒的コミットメントを刺激することが指摘され，本研

図 4　功利的コミットメントの発達傾向



究の結果もこうした理論的予測に整合的であったと考えられる。

また，キャリアの進展とともに組織コミットメントが変化することを検証した。その結果，功利的コミットメントがキャリアの進展とともに単調増加するという仮説は支持されなかった。むしろ，功利的コミットメントはキャリアの進展とは相関せず，一定のレベルを保つことが示された。先行研究では，キャリアの進展に伴い，交換関係が強化され，投資が蓄積されることで，功利的コミットメントが増加することが指摘されてきた。本研究では，そうした理論的予測とは大きく異なっている。くわえて，理論的な予測からは功利的コミットメントが低下することは説明できないが，本研究の結果は功利的コミットメントが低下するタイミングが存在することが示唆された。一方で，先述したように功利的コミットメントは有能感や役割の明確化によって増加することから，本研究における功利的コミットメントは経時的に変化する変数ではなく，職務に関する認知によって変化するものの，キャリアを通じては一定の安定性を持っていると推測できる。そのように推測するならば，いわゆる人質理論（Williamson, 1983）に基づき，経時的に企業特殊的な技能を蓄積することで功利的コミットメントが増大していくというモデルの妥当性に大きな疑問が生じることになるだろう。こうした結論について高木（2003）でも同様に議論されており，データの蓄積とともにサイドベット理論に対する懐疑性が指摘されている。サンクコストの増大による功利的なコミットメントの向上が期待できないとすれば，長期安定雇用による人材の囲い込みという機能は大幅に制限されるだろう。

情緒的コミットメントについては，先行研究で提示されたＪカーブの存在は明確に確認できなかったが，Ｕカーブとして解釈できる経時的変化を確認できた。Ｊカーブの存在については鈴木（2002）によって提示されているが，サービス業での分析結果であり，製造業での追試はこれまで行われていかなった。本研究では先行研究のように明確なＪカーブではなかったが，キャリア初期の一時的な落ち込みや中だるみを有したカーブを確認できたことは，業種を超えて情緒的コミットメントとキャリア開発との関連性があることを示唆する。また，Ｊカーブの底については，本研究でも先行研究と同様に７年目あたりであり，その原因としても昇格・昇進の経験が指摘できる。一方で，３年目あたりでいったん情緒的コミットメントが向上する時期が存在した。これは本研究の対象となったＸ社における新人育成の施策との関連が推測される。新人のリアリティ・ショックにキャリアの早い段階で対処しようという人事施策の有効性が示唆される結果である。

以上のように，本研究の結果は，功利的コミットメントと情緒的コミットメントの規定要因を明らかにするという先行研究の補強となるだけでなく，功利的コミットメントの規定要因が情緒的コミットメントと同一であること，功利的コミットメントが経時的に変化しないことを示した点で，理論的な貢献をできたものと考える。

5-2　実践的インプリケーション

これまでの分析から，勤続年数や性別といった個人特性が組織コミットメントに与える影響よりも仕事経験を反映した職務に関する要因による影響が相当に強いことが確認できた。仕事経験から高度な専門性を獲得することや自らの役割が明確に認識されていることが組織に対する感情的な関わりだけでなく，サンクコストを意識した組織とのかかわりすら，高めるのである。また，情緒的コミットメントの経時的変化を分析した結果，弱いながらもＵカーブの存在が示された。組織への参入後一時的に組織コミットメントが低下するものの，勤続年数を積み重ねることで，キャリアが展開され，さまざ

まな仕事経験が組織に対する愛着や同一化を促すことが示唆される。

人材不足が叫ばれる一方で，3年以内の離職率が高止まりする昨今，企業組織にとって人材のリテンションを図る意義は高い。その一つのアプローチとして組織コミットメント，特に情緒的コミットメントの向上が有益であるが，本研究の結果から組織コミットメントを高める要因として職務に関わる要因の重要性が改めて確認されたといえる。特に組織に対する愛着・同一化を促すのは，仕事経験を通じて，従業員の有能感を刺激することと職務役割の明確化であった。

こうした仕事経験は具体的にどのような場面で生じるのかについて，本研究で実施した調査票の自由記入欄から確認したところ，最も回答数が多かったのは「担当業務の変更」，次いで「上司の指導」，「部下ができた」であった（表5）。一方，「転勤」や「出産経験」といったライフイベントに関わる個人的要因を指摘する回答は相対的に少なかった。個人的要因よりも仕事に関連する要因がより多く指摘されたことは，上述の定量分析の結果と整合的である。

また，転勤といった大きな事象の変化ではなくとも同部場内での担当業務変更によって組織コミットメントが相当程度変化することが示唆される。ローテーションによる仕事経験の蓄積は，単に能力開発の側面だけでなく，長期的に組織と従業員のかかわりを規定し，人材の定着を促すという点でより重要な人事施策となるといえる。

表5　責任の増加の先行変数についての調査結果

	回答数（割合）	
担当業務の変更	68	40.0%
上司の指導	29	17.1%
部下ができた	16	9.4%
結婚や出産	9	5.3%
転勤※	6	3.5%
どれにも当てはまらない	42	24.7%
計	170	100%

※転勤経験者95名

くわえて，上司の指導や部下ができたという仕事経験の指摘が多かったことから，上司と部下との対人関係であるLMXの重要性を示唆している。良好なLMXに基づく上司の適切な指導が部下の成果に結びつくことで，部下のスキルアップや有能感を高めることや役割の曖昧さや葛藤を低減させることが予想される。良好なLMXが仕事経験を通じて，組織コミットメントを向上させ，結果的に人材の定着を促進するというメカニズムの存在が示唆される。

5-3　本研究の限界と課題

最後に本研究の限界と今後の課題について論じる。第一に，組織コミットメントの先行要因を幅広く探索する必要性が指摘できる。本研究では，職務関連の要因のみを取り上げたが，組織コミットメントに影響を与える環境要因については今後の課題である。特に職場における風土，ソーシャルサポート，対人関係といった重要な変数を取り上げることで，組織コミットメントの形成を包括的にとらえることができると考える。たとえば，職場の人間関係が良好であれば，情緒的コミットメントが向上するが，功利的コミットメントは低下する（高木，2003）ことが検証されている。第二に，組織コミットメントの経時的変化をとらえる必要性が指摘できる。本研究では勤続年数による仕事経験の積み重ねが組織コミットメントの形成にどのような影響を与えるかを分析したが，真に経時的変化をとらえるためには，特定の調査対象者に対して継続的なデータ収集が必要である。ある時点での勤続年数ごとの組織コミットメントの変化は厳密な意味では経時的な変化をとらえることができないからである。第三に，組織コミットメントによる成果変数をとらえる必要性が指摘できる。本研究では組織コミットメントの向

上は離職意思の低下につながると仮定しているが，こうした仮定の妥当性を検証することは今後の課題である。組織コミットメントにはメリットとデメリットがある（鈴木，2002）が，特にデメリットに関する分析は今後の研究の進展が望まれる。また，メリットとしても離職意思以外にも組織市民行動などの行動変数を分析モデルに取り入れることが今後必要であると認識している。

参考文献

石田真知子・柏倉栄子（2004）看護師の組織コミットメントとキャリアコミットメ ントの要因：2病院の比較から，東北大学医学部保健学科紀要，13（1），3-10.

城戸康彰（1981）:「若年従業員の組織コミットメントの形成―組織社会化の解明に向けて」『金沢経済大学論集』，15（2），95-119.

鈴木竜太（2001）「キャリア・ドリフト論序説：キャリア・プラトーではない停滞の存在」『経営と情報』，14（1），7-18.

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.

高木浩人（2002）:「多次元概念としての組織コミットメント―先行要因，結果の検討―」『社会心理学研究』，18（3），156-171.

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.

成田富貴子・長谷部真木子（2017）秋看護専門学校教員の職業継続意思と組織コミットメントに関する研究　秋田大学保健学専攻紀要 25（1）：37-52.

能見清子，水野正之，小澤三枝子（2010），看護職員の情緒的組織コミットメントの関連因子―臨床経験年数別の分析―，日本看護科学会誌 30（3）：51-60.

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.

松山一紀，2005『経営戦略と人的資源管理』，白桃書房。

若林直樹・山岡徹・松山一紀・本間利通（2006）「成果主義的人事制度改革と組織帰属意識の変化：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」京都大学大学院経済学研究科 Working Paper, No.J-51.

若林満 1987「キャリア発達に伴う職務満足度・組織コミットメントの変化について」『日本労務学会年報』，105-113.

Allen, N.J., Meyer, J. P.（1990）Organizational socialization tactics:A lon-gitudinal analysis of links to newcomers'commitment and role orientation. Academy of Management Journal, 33（4）, 847-858.

Angle, H. L. &Perry, J. L.（1981）An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. Administrative science quarterly, 26（1）, 1-14.

Becker, H. S..,（1960）Notes on the concept of commitment. American Journal of Sociology, 66（1）, 32-40.

Hackman, R. & Oldham, R.（1976）Motivation through the design of work: test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16（2）, 250-279.

Vogel,E. F.（1979）Japan As Number One: Lessons for America. Harvard University Press.

Kramer,M.（1974）Reality Shock why nurses leave nursing, V. Mosby，St Louis.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M.（1990）A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, 108（2）, 171-194.

Meyer, J. P., & Allen, N. J.（1991）A three-component

conceptualization of Organizational commitment. Human Resource Management Review, 1（1）, 61-89.

Meyer, J.P., Stanley D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L.（2002）Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. Journal of Vocational Behavior, 61（1）, 20-52.

Mowday, R. T., Steers, R.M.& Porter, L.W.（1979）The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14（2）, 224-247.

Williamson, O., E.（1983）Credible commitements: Using hostages to support exchange. American Economic Review, 73（4）, 519-540.

An Investigation of Relation between Career Development and Organizational Commitment

Hiroshi Uchizumi, Tomoyuki Hazu, Yusuke Ogo, Marina Kondo and Hiroya Hirakimoto

The purpose of this study is to investigate the relation between career development and organizational commitment based on side-bet theory and job diagnostic survey. Following previous research, we measure organizational commitment, which is composed by affective and continuous commitment. We use personal traits (e.g., age, tenure, sex) and job characteristics (e.g., autonomy, competence, role ambiguity) as independent variables to foster organizational commitment. A questionnaire survey of 180 employees of X Company in chemical industries was conducted. We analyzed the relation quantitatively by applying the hierarchical regression analysis. We found that affective commitment is fostered by competence and impeded by role ambiguity. And continuous commitment is also affected in the same way.

Although affective commitment is growing as employees' career development, continuous commitment is staying nearly constant. Finally, we discussed theoretical and practical implications and addressed future research.

JEL Classification: M12, M54

Keywords: career development, organizational commitment, affective commitment, job characteristic