
付録 5

実証研究例

(欲求階層説, 情緒的コミットメント, ジョブ・エンベデッドネス)

この付録では、本書で紹介したいいくつかの組織行動概念に関して、3つの実証研究を紹介する。いずれも筆者の研究室（より正確には、前任校である横浜国立大学服部泰宏研究室）に所属する学生によるものである。学術論文のレフェリー・プロセスを突破し、その知的な（とりあえずの）正しさという確証を与えられる前の、萌芽的な研究であるため、本文中（第5章～第10章）での紹介は控えた。ただし、いずれも科学的な手続きを経て、それぞれにユニークな視点から、興味深い結論を導き出している。「このようなことがわかっている」という確定された知識としてではなく、「このような見方ができるのではないか」「このような視点から、議論を深める必要があるのではないか」という、問題提起の諸研究として、お読みいただければ幸いである。3つの研究の内容を、簡単に紹介しておきたい。

1つ目の「欲求階層説の実証——主要命題の再検証と現代的意義」は、マズローの欲求階層説が主張する論理命題を、2020年時点の日本のデータを使って再検証している。具体的には、①賛否両論に分かれるこの理論が、今日の日本の経験的世界にどのくらいあてはまるのか、②マズローの理論に含まれる諸欲求が、2020年現在の日本のビジネスパーソンにとってどのくらいの重要性を持っているのか、ということの確認を目指す。①は、マズロー理論の妥当性を再検証し、②は、マズローの命題の正否をひとまず不問に付した上で、この理論に含まれる種々の欲求の観点から、日本のビジネスパーソンの欲求の状態を記述する。

2つ目の「タテヨコの間関係がもたらす情緒的コミットメント——心理的資本の媒介効果に注目して」は、第10章で紹介した、アレンとメイヤーによる組織コミットメントの3次元のうち、情緒的コミットメントに注目し、その新しい形成メカニズムを検討したものである。具体的には、組織からの支援やサポートといったポジティブな経験に加えて、（組織全体とは別の）職場での人間関係が、組織全体に対する情緒的コミットメントの重要な先行変数である可能性を検討している。ここで提示されるのは、職場での人間関係によって従業員自身の心理的資本が形成され、その結果として組織全体へのコミットメントにつながる、という新しいメカニズムである。

3つ目の「ジョブ・エンベデッドネスの効果性の検証」は、組織行動研究の鍵概念であるジョブ・エンベデッドネスの効果を、日本企業に所属する社員を対象に検証することを試みたものである。従来個人の残留を規定するとされてきた情緒的コミットメントに加えて、あるいはそれに代えて、ジョブ・エンベデッドネスがどのような影響を及ぼすかを経験的に検討している。この概念についての日本における最初（少なくとも初期）の研究として、尺度の是非も含め、この概念の経験的妥当性を検討する。これら3つはいずれも、本書のために新たに行われたオリジナルの研究である。

1 欲求階層説の実証——主要命題の再検証と現代的意義

(猪瀬廉太郎・中村玲奈・藤原綾乃)

1.1 はじめに

第7章で見たように、「安全に暮らしたい」「仲間を増やしたい」「誰かから認められたい」「自分らしく生きたい」といった種々の欲求は、タスクを遂行するにあたって重要なインプットとなって、さまざまな形で私たちの行動を規定する。その欲求を最も体系的に整理し、それらの間に一定の規則が存在することを主張したのが、マズローの欲求階層説であった。本節では、1943年に提唱されたこの理論が、2020年時点においてなお有効でありうるかを検証する。

組織行動の理論は、個々の企業や個人々の個別的な事情を超えて、相対的に安定した、普遍的な現象の説明を志向してはいる。ただしそれらの中には、時代の変化とともにその有効性が失われていくものが当然のことながら存在する。マズローの欲求階層説に関しても、早期より、理論が持つ説得力や、現象を説明する理論としての秀逸さが評価される一方で（Graham and Balloun, 1973；Mathes, 1981）、他方ではその経験的な妥当性を否定する研究も多く積み重ねられてきた（Wahba and Bridwell, 1976）。こうした点を踏まえた上で、本節ではあえてこの古い理論を用いて、2020年時点の日本のビジネスの世界を眺めてみたい。具体的には、大きく分けて2つの点を検討したいと考えている。

第1に、欲求階層説が主張する論理命題について、今日のデータを使って検証を行う。上述のように賛否が別れるこの理論は、今日の日本の経験的世界にどのくらいあてはまるのだろうか。この点をまず検証したい。

そして第2に、欲求階層を構成する諸欲求について、エビデンスを抽出したい。仮にマズローが主張する諸命題が棄却されたとしても、欲求階層に含まれる1つ1つの

欲求そのものの価値は色褪せない。たとえば「所属欲求」は、2020年現在の日本のビジネスパーソンにとってどのくらいの重要性を持っているのか、それは「尊厳欲求」と比べてどうか。また日本のビジネスパーソンは、それらについて、どの程度充足しているのだろうか。こうした点を明らかにすることが、2つ目の目的となる。

1.2 先行研究から考える研究課題

(1) 欲求階層説とは

欲求階層説とは、Maslow (1943) の“A theory of human motivation”ではじめて提示された、人間の欲求に関する理論である。この理論において、マズローは、人間の欲求を「生理的欲求」「安全欲求」「所属欲求」「尊厳欲求」「自己実現欲求」の5つの基本的欲求に分割し、定義した（詳細は第7章参照）。その上で、この5つの欲求が優勢度（後述）に従って階層を形成しており、行動が低次欲求から高次欲求へと逐次、段階的に移行していくという大胆な仮定を設定した。

(2) 欲求階層説を支える仮説

欲求階層説は、より具体的には、「剝奪／支配命題」と「満足／活性化命題」という、2つの命題から成立しているとされる（坂下, 1985）。「剝奪／支配命題」とは、任意の欲求の満足度が奪われるほど、その欲求の強度や重要度がより支配的（強力）になるという命題である。この命題は、欠乏状態にあるものをより必要とすることであり、欲求全般にあてはまる仮定である。

対して「満足／活性化命題」とは、①欲求階層を上昇するにつれ欲求の満足度が減少し、②任意の欲求の満足度が増大するほど、その欲求の重要度は減少し、その1段階上位の欲求の重要度が増大する、という命題である。①は、階層が高くなればなるほど達成の難度が上がることにかかわるものであり、②は、私たちが満たした欲求はもはや私たちに行動を起こさせるだけの力を持たないことを示している。

(3) 欲求階層説にかかわる後続研究の展開

欲求階層説は多くの研究者の注目を集め、その後さまざまな後続研究を誘発した。それらは大きく3つに分類される（坂下, 1985）。すなわち、欲求階層説の妥当性を検証する研究、および、クレイトン・オールダーファのように欲求階層説に対して理論的修正を試みる研究、クリス・アージリスの未成熟→成熟モデルやダグラス・マクレガーのX理論・Y理論のように階層説を下敷きとしつつ他のテーマへと拡張していく研究、である。ここでの関心は、いうまでもなく、1つ目の研究群にある。

欲求階層説の妥当性をめぐり多数の研究者が検証を行ってきたが、それらは上述の2つの命題に加えて、そもそもマズローが想定した欲求区分が経験的に妥当であるかという観点をも研究の射程に含めていた。経験的な調査からは、彼の主張する階層性

を支持する結果も一部得られているが (Graham and Balloun, 1973 ; Mathes, 1981), 組織行動研究の多くは, 欲求階層説は支持できないという結果を示している (Wahba and Bridwell, 1976)。

(4) 研究課題の設定

このように欲求階層説は, 理論としての経験的な妥当性が完全な形では検証されていない理論であるといえる。にもかかわらず, 登場から 70 年以上が経過した今日において, この理論を改めて取り上げる価値はどこにあるのだろうか。

それは第 1 に, 理論の妥当性を否定するような研究結果が少なからず提示されているにもかかわらず, この大胆かつ明快な理論が, 2020 年現在も広く信奉されているという事実があるからである。研究者も, 大多数が上述のような研究結果を知りながら, 自らが執筆する経営学や心理学のテキストから欲求階層説の解説を排除していない (たとえば, 鈴木・服部, 2019)。そして (部分的には) その帰結として, 今もなお, この理論は多くのビジネスパーソンに知られている (新井・服部, 2014)。

第 2 に, 欲求階層説が登場した 1940 年代, そしてその妥当性が検証された 1950 年代から 1970 年代と現在の, 経済・社会環境の違いがあげられる。個人の欲求は, 組織行動研究が対象とする現象の中では, 環境による影響を相対的に受けやすいといえる。だからこそ, 複数の欲求から構成され, それらについて測定する尺度が存在するこの理論に依拠した調査を行うことは, 2020 年現在のビジネスパーソンの欲求を把握するための有望なアプローチになりうると考えられる。

そして第 3 に, 仮にマズローが主張する諸命題が棄却されたとしても, 欲求階層に含まれる 1 つ 1 つの欲求そのものの価値は色褪せないという点があげられる。先述の通り, 「所属欲求」は, 2020 年現在の日本のビジネスパーソンにとってどのくらいの重要性を持っているか, それは「尊厳欲求」と比べてどうか。こうした視点から, 日本のビジネスパーソンの働き方を捉え直すことには, 一定の意義があるといえないだろうか。マズローの欲求階層説の経験的妥当性そのものに主眼を置くというよりは, その手続きをあえて模すことで, 2020 年時点における日本のビジネスパーソンが, どのような欲求に基づいて働いているかを探るのである。

そこで本節では, ①マズローが提示した 2 つの命題, および②欲求階層そのものの, 経験的妥当性を確認する。欲求階層説の妥当性の検証は, 具体的には, 以下のような仮説を検証することに等しい。まず, 以下は欲求階層そのものの妥当性の検証にかかわる 2 つの仮説である。

仮説 1-1(a) マズローの欲求階層説の欲求区分は, 相互独立的に抽出可能である。

仮説 1-1(b) 階層の上位であればあるほどその欲求は容易には満たされないはず

なので、結果として、上位の階層の欲求ほど個人がそれを重要であると考えているはずである。したがって、マズローが主張する優勢度（欲求階層内での次元の高さ）と個人の重要度は、上位にいけばいくほど重要度が高くなるというふうに一致する。

次は、欲求階層説に含まれる2つの命題、「剝奪／支配命題」と「満足／活性化命題」にかかわる仮説である。

仮説 1-2 任意の欲求の満足度が奪われるほど、その欲求の強度や重要度はその人にとってより支配的になる（剝奪／支配命題）。

仮説 1-3(a) 欲求階層を上昇につれて、欲求の満足度は減少する（満足／活性化命題）。

仮説 1-3(b) 任意の欲求の満足度が増大するほど、その欲求の重要度は減少し、1段階上位の欲求の重要度が増大する（満足／活性化命題）。

これらの仮説がすべて支持されれば、マズローの欲求階層説の経験的妥当性が確認されたことになる。加えて、本節では、種々の欲求に関して独自の分析も行うが、この点については後述する。

1.3 方 法

(1) 調査対象

上掲の仮説を検証するために、本節では、株式会社マクロミルのモニターに対して質問票調査を実施した。調査の手続きは以下の通りである。

まず、マクロミル社にリサーチの依頼をし、同社に登録しているモニターに対して質問票を配布・回収した。調査期間は2019年8月8日～9月8日にかけてである。最終的なサンプル・サイズは、すべての項目に回答した520名である。

性別の内訳は、男性260名・女性260名、世代別では、20代から60代にそれぞれ104名ずつの回答を得た。業種は経済産業省の「日本標準産業分類」をもとにした10項目から、職種は同「日本標準職業分類」より15項目から選択する形をとり、内訳は、表付5-1の通りである。職位別では、取締役1名、部長23名、課長45名、主任77名、一般社員が369名、その他5名であった。従業員数で見ると、20人が未満92名、20～99人130名、100～499人109名、500～999人42名、1000～2999人38名、5000～9999人30名、1万人以上63名であった。結婚有無では、結婚を1回以上経験

表 付 5-1 調査対象内訳表

業 種		職 種	
金 融	34	営 業	67
コンサルティング・専門事務所	9	管理・事務	156
IT・通信・インターネット	41	経営・事業企画	7
メーカー・商社	97	マーケティング	3
メディカル	16	IT エンジニア	29
マスコミ・広告関連	3	機械・電気・電子・半導体 (技術職)	40
サービス・小売・外食	84	化学・繊維・食品 (技術職)	15
生活インフラ・運輸・不動産・建設	66	建築・土木・設備 (技術職)	20
行政機関・社団法人・非営利団体	25	メディカル (専門職)	23
その他	145	金融 (専門職)	4
		不動産 (専門職)	5
		コンサルタント・専門職	13
		クリエイティブ	4
		サービス・小売・運輸	65
		その他	69

しているのが347名、これまでに結婚を経験したことはないと回答したのが173名であった。

総じて、偏りのないサンプリングができたといえよう。これらのデータを用いて仮説の検証と分析を行う。

(2) 測定尺度

マズローの欲求次元の測定にあたっては、欲求階層説の検証研究として最も有名なものの1つである、ライマン・ポーターによるNSQ (Need Satisfaction Questionnaire) を使用した。NSQとは、マズローの欲求次元を測定するために、Porter (1961; 1962; 1963) が開発した質問表である。

ここで注意が必要なのは、NSQの欲求次元が、次の2点でマズローのオリジナルの理論とは異なっているということである。第1に、NSQでは生理的欲求が省略されている。1960年時点ですでに、この欲求は剝奪された状況になく、したがって多くの人にとって重要とは考えられなかったためである。第2に、NSQはマズローが尊厳欲求に含めた自律性欲求を1つの独立した欲求として扱い、これを尊厳欲求と自己実現欲求の間に位置づけている。本節も、これに倣うこととする。

測定に用いた項目は以下の通りである。安全欲求については「仕事における安定感」、所属欲求については「仕事において他者を援助する機会」「仕事における親密な友情を育てる機会」、尊厳欲求については「仕事から得られる自己尊厳の感情」「企業内部の他者から得られる尊敬」「企業外部の他者から得られる威信」、自律性欲求については「仕事に付随している権限」「仕事における自律的な思考や行動の機会」「仕事

における目標設定への参加機会」, 自己実現欲求には「仕事における個人的成長や個人的発展の機会」「仕事における自己実現の実感」「仕事のやりがい感」が含まれる。

これらの各項目について, ①「実際にその欲求がどのくらい充足されているか」(充足度), ②「それらをどのくらい得たいと思うか」(要求度), ③「それはあなたにとってどの程度重要か」(重要度)を, 7段階で測定した。それぞれについて「要求度」から「充足度」を差し引いたスコアを逆転させたものが, 各欲求の「満足度」である (Porter, 1961; 1962; 1963)。

1.4 分析結果

まず, 仮説 1-1(a)の検証のため, 欲求階層にかかわる諸変数について, 探索的因子分析を行った。抽出された因子は1つで, マズローが想定した欲求区分の抽出はできなかった。これは, 仮説 1-1(a)が支持されなかったことを意味する。ただし, マズローがアプリアリに想定した欲求区分ごとに信頼性分析を行った結果, すべての欲求が単体では十分なまとまりを示すことが確認された。以下では, 残りの仮説を検証する便宜上, このようにして合成された欲求区分を用いることとしたい。

次に, 仮説 1-1(b)の検証結果である。階層の上位にある欲求であればあるほど容易には満たされないはずなので, 結果として, 上位の階層の欲求ほど個人がそれを重要であると考えているということになる。したがって, マズローの主張が正しければ, 個人にとって各欲求の重要度は, 階層の上位にいけばいくほど高くなるはずであるというのが, この仮説のポイントである。各欲求における重要度と満足度の記述統計量をまとめた表 付 5-2 によれば, 重要度が最も高いのは所属欲求で, その後, 自律性欲求, 尊敬欲求と続く。ただし, 興味深いことに, 安全欲求と自己実現欲求の重要度がともに低い。この結果は, 仮説 1-1(b)が支持されなかったことを意味する。

次に, 「任意の欲求の満足度が奪われるほど, その欲求はその人にとってより支配的になる」という剥奪/支配命題を検証するために, 各欲求の「重要度」と「満足度」の相関分析を行った。剥奪/支配命題が正しいならば, 各欲求の「重要度」と「満足度」の間には, 負の相関があるはずである。表 付 5-3 によれば, 欲求の重要度と満足度の間には, 全体を通して負の相関が見られる。また, 同次元の欲求の重要度と満足度における相関係数の絶対値は, 比較的大きい。以上より, 仮説 1-2 はおおむ

1) 要求度から充足度を差し引くと, -6 から +6 までの幅を持つ変数が得られる。この値をすべて 7 から引くことで, 値が大きければ大きいほど, 充足度や要求度を上回っている (つまり満足している) ことを表す変数を得ることができる。ただし今回の分析では, 7 を超える値は, すべて 7 に置換することとした。「満足の度合いに段階があること」は, それ自体興味深い現象ではあるが, ここではこれらを「きわめて満足が高い」と一括した。

表 付 5-2 欲求の重要度・満足度の記述統計量

(a) 欲求の重要度			(b) 欲求の満足度		
	平均	標準偏差		平均	標準偏差
安全欲求	5.921	1.496	安全欲求	5.146	1.426
所属欲求	6.260	0.958	所属欲求	4.248	1.291
尊厳欲求	6.115	1.089	尊厳欲求	4.332	1.256
自律性欲求	6.158	1.022	自律性欲求	4.390	1.240
自己実現欲求	5.979	1.219	自己実現欲求	4.725	1.268

表 付 5-3 各欲求の重要度と満足度の相関係数

		重要度				
		安全欲求	所属欲求	尊厳欲求	自律性欲求	自己実現欲求
満足度	安全欲求	-0.294	-0.055	-0.093	-0.104	-0.205
	所属欲求	-0.280	-0.209	-0.251	-0.207	-0.285
	尊厳欲求	-0.325	-0.139	-0.244	-0.196	-0.299
	自律性欲求	-0.312	-0.150	-0.194	-0.214	-0.289
	自己実現欲求	-0.328	-0.103	-0.169	-0.188	-0.337

ね支持されたといつてよいだろう。

仮説 1-3(a)は、「欲求階層を上昇につれて欲求の満足度は減少する」という満足／活性化命題である。これを検証するためには、それぞれの欲求の満足度を計算し、その値を比較すればよい。前出の表 付 5-2 によれば、満足度の平均値は、安全欲求 > 自己実現欲求 > 自律性欲求 > 尊厳欲求 > 所属欲求の順であり、最も上位の自己実現欲求と、最も下位の安全欲求の満足度が、相対的に高い。マズローがいうように、安全欲求は最も満足度が高いが、同時に、最も充足が困難であるはずの自己実現欲求もまた、満足度が高くなっている。したがって、仮説 1-3(a)は支持されなかったといふべきであろう。

「任意の欲求の満足度が増大するほど、その欲求の重要度は減少し、1段階上位の欲求の重要度が増大する」という満足／活性化命題にかかわるのが、仮説 1-3(b)である。これを検証するためには、それぞれの欲求の満足度と、その1段階上位にある欲求の重要度との間の、相関関係を分析する必要がある。たとえば、「尊厳欲求」の満足度と、その1階層上の「自律性欲求」の重要度との間に、正の相関があることが確認できればよいわけである。この結果を示しているのが、表 付 5-3 である。任意の欲求の満足度とその1つ上位の欲求の重要度のペアに注目してもらいたいが、それらのペアも含め、すべてのペアの相関が負になっていることがわかる。したがって、

すべてのペアについて、仮説 1-3(b)は支持されないといえる。

1.5 考 察

マズローの欲求階層説を検証することを通じて、2020年時点における日本のビジネスパーソンの現状を経験的に理解することが、本節の目的であった。

欲求階層説の諸命題に関していえば、「マズローの理論は、やはり経験的な妥当性を有していない」と結論づけざるをえないだろう。今日の日本のビジネスパーソンから測定したデータ分析の結果は、「剝奪／支配命題」（仮説 1-2）を別として、マズローが想定した諸命題を支持していない。5つの欲求の相互関係を論じた命題としてのマズローの欲求階層説は、何らかの修正を必要としているのであろう。

しかし、すでに述べた通り、仮にマズローが主張した諸命題が棄却されるとしても、欲求階層に含まれる1つ1つの欲求そのものの検証には、今日においてもなお一定の価値があるはずである。とりわけ5つの欲求の重要度を数値で示した表 付 5-2(a)は、今日のビジネスパーソンがどの部分の欲求に関心を向けているのかを表す、重要な結果だといえる。重要度の値は総じて、所属欲求>自律性欲求>尊厳欲求>自己実現欲求>安全欲求の順になっていた。マズローがきわめて基本的でベーシックなものとした安全欲求と、その対極にあって最も高次であるはずの自己実現欲求を、2020年現在の日本のビジネスパーソンは同等にあまり重要視していないということである。

この事実、つまりマズローの欲求階層の中で、（ここでは除外した生理的欲求を除けば）最も低次にあり、相対的に充足されやすいとされる安全欲求と、反対に最も高次にあり、充足されることはもちろん、それを希求すること自体が容易ではないはずの自己実現欲求の重要度が同レベルであるという事実を、私たちはどのように理解すればよいのだろうか。ありうる説明は、自己実現欲求を持つこと自体の困難化ではないだろうか。

NSQで測定しているのは、「仕事における個人的成長や個人的発展の機会」「仕事における自己実現の実感」「仕事のやりがい感」といった項目であるが、これらはいずれも、自身のキャリアの比較的遠くの未来の展望にかかわるものである。他の欲求とは異なり、この欲求は、短期的に充足が可能なものではなく、自身のキャリアを通じて、長期間をかけて追求していくものである（Maslow, 1970）。したがって、この種の欲求が重要視されるようになるためには、単に他の（下位とされる）欲求の充足が必要だけでなく、その人が自身のキャリアを見通せるだけの時間的展望を持ち併せていること、さらには、そうした長期的展望が可能になるような安定的かつ見通しのよいキャリア形成機会が提供されていることが、必要になるはずである。前者は個人の発達課題に、後者は社会ないし組織が提供するキャリア構造に、深くかかわって

いる。この結果は、2020年現在の日本において、日本のビジネスパーソンが、自己実現や成長といった長期的な欲求を持ちにくくなっていることを反映しているように思えるのである。

本節の結果は、欲求階層説の諸命題に対して改めて疑問を呈するものであった。ただ、繰り返し述べてきたように、欲求階層に含まれる1つ1つの欲求そのものの検証には、今なお重要な価値があると考えられる。人々はどのような欲求を希求し、そのうちの部分について欠乏を経験しているのか。また、現代の企業が人々に提供しているインセンティブ・システムは、マズローの欲求のバリエーションのどの部分をカバーできており、どの部分をカバーできていないのか。マズローが最も重要かつ崇高なものとして掲げた自己実現欲求を、日本のビジネスパーソンが持ち、追求することができないとすれば、それはなぜか。こうした問題を問うこと自体は、決して、時代遅れの議論ではないはずなのである。

2 タテヨコの人間関係がもたらす情緒的コミットメント

——心理的資本の媒介効果に注目して

(柏木僚太・武永晶・尾崎めぐみ・金藤遥)

2.1 はじめに

日本企業の従業員は、アメリカやヨーロッパ企業の社員と比べて長期勤続の傾向にあることが、古くから指摘されていた (Abegglen, 1958)。そして、従業員のコミットメントは、日本企業の重要な特徴であり、同時に強みの源泉でもあるとされた。組織コミットメントという学術概念が登場して以降は、この「日本人の強いコミットメント」の経験的な確かさが検証されてきた。その代表的な結論を取り上げるならば、日本企業の従業員が会社に対して強くコミットしているとしても、それはアレンとメイヤーのいう継続的コミットメントに関してであり (Lincoln and Kalleberg, 1990)、情緒的コミットメントに関してはアメリカ企業と大した差がない (Marsh and Mannari, 1977)、となるだろう。「日本人の強いコミットメント」そのものは事実だが、それは組織にとって最もポジティブな情緒的コミットメントについてではないというのが、1990年代の組織行動研究の結論なのである。

この結論が、2020年時点の日本企業にとって持つ意味は、重大である。第10章で見たように、(日本企業が拠って立ってきた) 継続的コミットメントは、年齢や在籍年数、人材育成や技能の企業特殊性など、長期雇用+年功昇進といった人事管理とそれ

が可能にするキャリア構造によって規定される側面が強い（表 10-4 参照）。したがって、もしこうした人事管理施策（あるいはその一部）を 2020 年現在の日本企業が採用していないのであれば、それはすなわち、日本企業には従業員の強いコミットメントを引き出すメカニズムが存在しない、ということになる。

組織コミットメント研究者が主張するように、従業員の強いコミットメントが組織にとって依然として重要な意味を持つとすれば（Allen and Meyer, 1990）、継続的コミットメントとは異なる何らかの次元で、彼らのコミットメントを引き出す必要がある。そして、もし日本企業の多くが、長期雇用＋年功昇進という人事管理ポリシーを放棄しつつあるのだとすれば（守島, 2004）、明らかに、これまでとは異なる何らかの代替的なメカニズムが必要となる。それは具体的に、どのようなコミットメントを高める、どのようなメカニズムなのだろうか。

本節では、アレンとメイヤーの 3 次元のうち情緒的コミットメントに注目し、その形成メカニズムが職場における人間関係にある、ということを検討してみたい。第 10 章で述べたように、組織に対して最もポジティブな成果をもたらすのが情緒的コミットメントであり、しかもそれは、長期雇用＋年功昇進のような特定の人事管理やキャリア構造のもとでなくとも形成が可能である。その意味でこれは、2020 年現在の日本企業において、最も重要な政策変数となりうると考えられる。この情緒的コミットメントについて、本節では、これまでの研究が想定してこなかった新しい形成メカニズム、すなわち、職場での人間関係によって従業員自身の心理的資本が形成され、その結果として組織全体へのコミットメントにつながる、というメカニズムが存在していることを検討したい。

2.2 先行研究レビュー

(1) 組織への愛着——情緒的コミットメント

情緒的コミットメント (affective commitment) とは、第 10 章で見たように、組織コミットメントの 3 次元の中の 1 つであり、「組織に対する愛着や同一化」(Allen and Meyer, 1990) と定義される。端的に述べれば、所属する組織に対して愛着もしくは好意を持っているという、個人の心理的な態度 (psychological attitude) である。職務満足などの組織内の個別要素に対する個人の態度と比較すると、相対的に長期にわたって保持され、一貫・安定していることが、経験的に検証されている (高橋, 1997)。また、組織コミットメントの中でも、情緒的コミットメントは、最も一般的かつ重要なコミットメント概念であるとされる (Reichers, 1985)。これが、高いパフォーマンスや組織内でのよき組織市民としての行動など、組織に対する個人の貢献につながることはすでに実証されている。その意味でも、こうした心理的態度をいかに

担保するかが、組織にとって重要な課題となるのである。

では、組織は情緒的コミットメントをどのように高めればよいのだろうか。表10-4に示したように、これまでの研究では、情緒的コミットメントを含む組織コミットメントの先行要因として、勤続年数や年齢のようなデモグラフィックな要因や、組織からのサポートや変革型リーダーシップなどの組織によるマネジメントにかかわる要因、役割曖昧性や組織に対して行った投資などの個人が置かれた状況にかかわる要因が検討されてきた。こうした要因は依然として重要であるが、ここでは、組織側の要因の1つとして、高木（2003a）などでも示されている職場での人間関係に、また個人側の要因の1つとして、田尾（1997）などでも示されている気質的要因を発展させた形の心理的資本に注目したい。

組織と個人の関係が必ずしも長期にわたるものでなくなっている今日においては、勤続年数や年齢が示すような時間の経過によってコミットメントが高まっていくことよりも、むしろ時間を要さずにどのように人々のコミットメントを引き出すかが重要になる。また、個人が組織に対して求めるものがますます多様化する今日にあっては（服部, 2013a）、組織からの一律のサポートよりも、むしろ従業員の個別の事情に配慮した支援や関係性が重要になる。こうした問題意識から、本節では、情緒的コミットメントの先行要因として上司や周囲のメンバーとの人間関係に注目したい。さらに、そうした組織的要因に加えて個人的要因を検討していくことで、個人がどのような状態に至れば、コミットメントが高まるのかについても明らかにしたい。そこで、業務へのポジティブな心理状態である心理的資本にも注目する。

（2）情緒的コミットメントの先行要因

① 組織側の要因——職場での人間関係

上述の通り、本節では、上司や周囲との人間関係を情緒的コミットメントの規定要因として検討する。具体的には、上司と部下の垂直的な人間関係（第5章で紹介した leader-member exchange: LMX）、ならびに水平的な同僚間の人間関係（team-member exchange: TMX）の、主に2種類があげられる。以下で、それぞれを説明しよう。

まず、上司と部下の関係性に関して、しばしば取り上げられるのが、LMXである。これは、リーダーシップ理論の中に登場した、いわば上司との1対1の人間関係の良否にかかわる概念である（Graen and Uhl-Bien, 1995）。1人の上司と多くの部下全体との関係性を漠然と捉えるのではなく、上司と部下の1対1の関係性を捉えることの重要性を強調すべく登場した。

上司と部下の関係性を表す LMX が、なぜ、部下の情緒的コミットメントの先行要因となりうるのだろうか。それは、個々の従業員が、直属の上司の言動をそのまま「組織の言動」と見なしたり、その人に対する感情をそのまま「組織に対する感情」

として経験したりするからである。組織に入った従業員は、入社当初から「組織」という全体を、リアリティをもって経験するわけではない。むしろ当初は、「組織」や「会社」といわれても、それが具体的にどのようなものか、ピンとこないことのほうが多いだろう。組織とは、経営者、上司、人事部門、会社のミッション・ステートメント、他部門の従業員など、さまざまな要素の集合であり、それらを総合して「組織」という1つの全体を認識するには、個人の能力はあまりにも限られているからである。

したがって従業員は、「組織」を構成する多様な要素の中から、自身にとって最も顕在的でリアリティのある対象として、上司を選択する。上司は組織のエージェントとして従業員に接しており、その言動をもって「組織」の言動と認識することは、きわめて合理的だからである。さらにいえば、その「上司」に対する「怒り」「感謝」「同情」といった種々の感情が、そのまま、「組織」に対する「怒り」「感謝」「同情」へと転移 (transfer) することもある (服部, 2013)。Pazy and Ganzach (2009) によれば、個人が「組織に支えられている」という認識を持つとき、最も重要なのは特定の上司の存在であるという。事実、Major *et al.* (1995) は、良質な LMX が高い組織コミットメントへとつながることを、経験的に示している。

上司と部下の垂直的な関係性に注目する LMX に対して、同僚間の水平的な関係性に注目するのが TMX である。これは Seers (1989) によって提唱された概念である。上司と部下の垂直的な関係性を指す LMX にまず注目が集まり、それが従業員のパフォーマンス、仕事の満足度、組織コミットメントなどに影響していることが明らかになり、次いで、同僚との水平関係へと注目が集まったのである。TMX は、単に「水平」であるだけでなく、「私と同僚たち」というように個対集合の関係性を捉えた概念である点も、特徴といえる。

この TMX が、なぜ個人の情緒的コミットメントの先行要因となりうるのか。TMX は、同僚間での支え合いや積極的なコミュニケーションの多さなど、組織内のミクロな相互作用に注目する。良質な TMX が存在するということは、個人にとって、自身が所属する小集団 (典型的には職場) が自己にとっての良質な居場所であることにほかならない。藤竹 (2000) は、自分が他者とかがかわる居場所を社会的居場所と呼んだ上で、そこは、自分の気質や能力を発揮することが求められ、自分の存在が他者によって必要とされている場所であるとしている。このような居場所に対する肯定的な態度が、先にあげたエージェントとしての上司への態度と同様に、全体としての組織そのものへ転移するのは、容易に考えうることである。

以上より本節では、情緒的コミットメントの先行要因として、職場の人間関係にかかわるこの2つの概念を設定する。仮説は以下の通りである。

仮説 2-1(a) 上司との良好な人間関係が情緒的コミットメントに対して有意な正の影響を与える。

仮説 2-1(b) 同僚との良好な人間関係が情緒的コミットメントに対して有意な正の影響を与える。

②個人側の要因——心理的資本

職場における人間関係の良好さが情緒的コミットメントを規定するという素朴な因果関係に加えて、本節では、そのような因果関係に対して個人側の要因が影響を及ぼす可能性を検討したい。田尾（1997）は、組織コミットメントの先行要因を、メンバー側の要因、組織側の要因、メンバーと組織の適合要因の3つに分け、メンバー側の要因の1つに気質的要因（dispositional factors）をあげている。気質的要因には、自尊心（self-esteem）や自己有効性（self-efficacy）が含まれ、組織にとって役立つ存在だと感じているのかどうかに対する自己評価が、組織コミットメントに対して影響しているとされる。

ここでは、気質的要因として、自身が組織において、将来的に成功を収められるかどうかの自己評価が、組織コミットメントに対して影響を及ぼすことを検討したい。日本では、企業の事業の寿命が短くなり、事業の解体に伴って社員のリストラが進むことが、暗黙的に理解され始めている。また転職が、ポジティブに捉えられ始めている（内閣府、2018a）。このような状況下では、次なるキャリアに向けて個人として実績を積めることが、何よりの安定、あるいは人生における成功になると、考えられるようになるのではないだろうか。もしそうならば、その安定や成功を勝ち取れるかどうかに対する自己評価が、組織への愛着に影響を及ぼすのではないだろうか。そこで、将来的に成功を収められるかについての自己評価ともいえる、心理的資本に注目する。

第8章で述べたように、心理的資本とは、現代社会において業務の目標・課題に対して個人が示す肯定的な心理状態であり、Luthans *et al.* (2007b) によれば、「心理的資本は成長の過程における個人の肯定的な心理状態であり、①困難な課題を乗り越えるために必要な努力を受け入れ、実行する自信があること（自己効力感）、②現在・未来における成功について肯定的な要因に結びつけること（オプティミズム）、③目標に対して辛抱強く努力し、成功するために必要な際には、目標への過程を変更すること（希望）、④問題や困難に悩まされる際、成功を収めるために維持し立ち直ること（レジリエンス）」と定義される（p.3）。定義を見ればわかるように、これは、4つの下位概念から構成されており、本節でも4つが統合された概念として扱うことにする。

心理的資本が組織内のさまざまな要素によい効果をもたらすと確認されていることも、第8章で述べた通りである。そうした中には本節の研究対象である情緒的コミッ

トメントも含まれており、先行研究においては、心理的資本と情緒的コミットメントの間に正の関係性が見出されている (Avey *et al.*, 2011)。ただ、この概念に関する研究は、ほとんどがルーサンスを中心とした海外のものであり、Hattori (2019) などの一部の例外を除いて、日本における心理的資本の研究は少ない。

ここでは、まず、個人のポジティブな心理状態が組織に対する情緒的コミットメントに正の影響を与えるという田尾 (1997) の指摘に立脚して、以下の仮説を設定する。

仮説 2-2 心理的資本が情緒的コミットメントに対して有意な正の影響を与える。

③ 集団要因と個人要因——人間関係の中に生まれる心理的資本

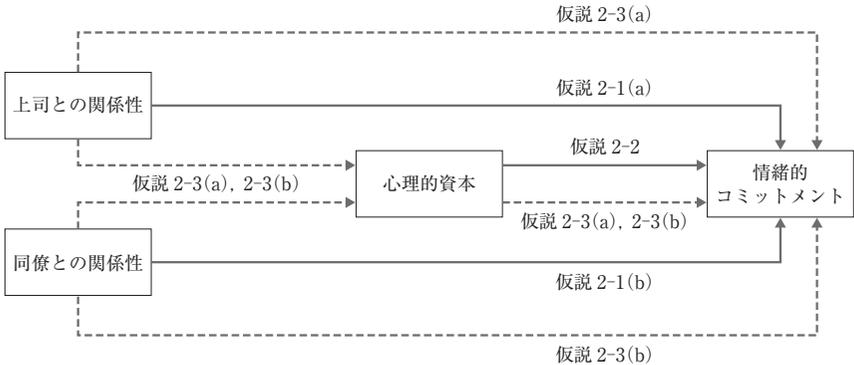
本節ではさらに、職場での人間関係と心理的資本とが、単に相互に独立した先行要因であることにとどまらず、密接に関連し合って情緒的コミットメントを規定している可能性を検討したい。

仮説 2-1(a) および仮説 2-1(b) を設定するにあたって、「上司」や「同僚」に対する態度・感情が、全体としての組織全体に対するコミットメントに影響するという、転移が発生している可能性に言及した。「上司」や「同僚」といった、それ自体は組織を構成する一部の要素でしかない相手に対して抱く態度・感情が、それらを含みつつも、より包括的で全体的な対象である「組織」に対する態度・感情へとつながるのだとすれば、そのとき個人の中で、何らかの認識上のシフトが起こっているはずなのである。それは具体的にどのようなシフトなのか。LMX とコミットメントの関係を実証した研究自体はあるものの (Major *et al.*, 1995)、そのメカニズムに関して納得のいく説明をしているものは少ない。

ここでは、その1つの説明が、心理的資本という概念によって提供可能だと考えている。心理的資本とは、端的にいえば、個人のポジティブな心理状態である。これは、上司や同僚や組織といった何らかの対象に対して向けられる、つまり特定の志向性を持った態度や感情というよりは、当人の一般的な心理状態を表すものである。そうした心理状態にある人は、組織内のさまざまな対象へ一様にポジティブな態度・感情を持つようになるといったほうが、より正確であるかもしれない。

もしそうならば、心理的資本をもたらしたもとの原因が、組織そのものではなく上司や同僚といった具体的個人であったとしても、そうしたポジティブな心理状態の結果、直接的な原因である上司や同僚に対してだけでなく、さまざまな問題に対しても同じようにポジティブな態度が形成されるということは、十分に考えられる。換言すれば、上司 (LMX) や同僚 (TMX) など、それ自体は組織そのものではない具体的個人とのポジティブな関係が、前述のような転移の作用を通じて直接的にコミッ

図 付 5-1 本節のモデル図



トメントを高めるのとは別のルートとして、そうした関係が当人に（特定の相手との関係に限らず全般に対する）ポジティブな心理状態をもたらし、そのことで組織に対する態度にもポジティブな影響が及ぶという、もう1つのルートが存在するのである。

このように、心理的資本の概念を「個人の肯定的かつ全般的な心理状態」と捉え、個人内で起こる一種の認知的な倒錯ないし混同を想定することで、個別かつ具体的な人間関係と全体としての組織へのコミットメントとの間のミッシング・リンクを説明できるのではないだろうか。こうした観点から、本節では、心理的資本が職場での人間関係と情緒的コミットメントとの間を媒介しているかの検討を行う。仮説は以下の通りである。

仮説 2-3(a) 心理的資本が上司との人間関係と情緒的コミットメントの間を媒介している。

仮説 2-3(b) 心理的資本が同僚との人間関係と情緒的コミットメントの間を媒介している。

以上の仮説 2-1～2-3 を図示したのが、図 付 5-1 である。

2.3 方 法

(1) 調 査 対 象

以上の仮説を検証するために、株式会社マクロミルのモニターに対して質問票調査を実施した。調査の手続きは、前節 1.3 項(1)の通りである。

(2) 測定尺度

① 上司との関係性

測定には、Liden and Maslyn (1998) の LMX に関する 12 項目を参考にし、日本語訳したものを使用した。具体的な質問項目としては、「上司を人間として大好きである」「上司はたとえ問われている問題について完全な知識を有していなくても、私のとった行動を上役に対して支持してくれる」「あなたは上司のために職務記述書で明確に決められた職務以上の働きをする」などがあげられる。いずれについても、1 (まったくあてはまらない) から 5 (非常にあてはまる) の、5 点リカート・スケールを用いた。分析には 12 項目の平均値を使用する。信頼性係数 α は 0.96 であった。

② 同僚との関係性

測定には、Seers *et al.* (1995) の TMX に関する 10 項目を参考にし、日本語訳したものを使用した。具体的な質問項目としては、「他のチーム・メンバーに対して、仕事における効率のよい取り組みを伝えることが多い」「チーム内の他のメンバーに対してアドバイスをを行うことが多い」「自分のチームの他のメンバーは、自分に対して仕事のアドバイスをしようとしてくれる」などがあげられる。いずれについても、1 (まったくあてはまらない) から 5 (非常にあてはまる) の、5 点リカート・スケールを用いた。分析には 10 項目の平均値を使用する。信頼性係数 α は 0.91 であった。

③ 心理的資本

測定には、Chen and Lim (2012) の心理的資本に関する 24 項目を参考にし、日本語訳したものを使用した。具体的な質問項目として、自己効力感に関しては「長期的な問題を分析して解決策を見つけることに自信を持っている」など計 7 項目、オプティミズムは「不確実性の高い状況下でも、最高の結果を期待することができる」など計 6 項目、希望は「現時点で、仕事上の目標を精力的に追求している」など計 5 項目、レジリエンスは「仕事上で困難に陥ったとき、そこから回復するのに時間がかかってしまう」などの計 6 項目があげられる。いずれについても、1 (まったくあてはまらない) から 5 (非常にあてはまる) の、5 点リカート・スケールを用いた。分析には 24 項目の平均値を使用する。信頼性係数 α は 0.95 であった。

④ 情緒的コミットメント

測定には、田尾 (1997) の組織コミットメントの愛着要素に該当する質問項目 6 項目から、因子負荷量の高い質問項目 3 項目を使用した。具体的な質問項目は、「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」「友人に、この会社がすばらしい働き場所であるといえる」「この会社が気に入っている」である。いずれについても、1 (まったく思わない) から 5 (非常にそう思う) の、5 点リカート・スケールを用いた。分析には 3 項目の平均値を使用する。信頼性係数 α は 0.91 であった。

⑤ その他の変数

上記の変数以外に、回帰分析のコントロール変数として、性別、年齢、勤務期間を測定した。性別は、男性であれば1、女性であれば0をとるダミー変数である。

2.4 結 果

投入変数の平均値・標準偏差を表付5-4に記載した。

まず、情緒的コミットメントの先行要因として、上司との関係性、同僚との関係性、心理的資本を、重回帰分析で検討する。

重回帰分析を行う前段階として、各尺度間におけるピアソンの相関係数を、表付5-5に示した。上司との関係性は情緒的コミットメントと中程度の相関を示し ($r=0.53, p<0.01$)、同僚との関係性も情緒的コミットメントと中程度の相関を示した ($r=0.42, p<0.01$)。また、心理的資本も情緒的コミットメントと弱い相関を示した ($r=0.32, p<0.01$)。以上の結果から、独立変数と従属変数との間にそれぞれ関連性があり、重回帰分析を行うための前提が確認されたといえる。

仮説2-1(a)、2-1(b)、2-2を検証するため、上司との関係性、同僚との関係性、心理的資本を独立変数とし、情緒的コミットメントを従属変数とした、重回帰分析を実施した。

表付5-6に示した通り、上司・同僚との関係性はそれぞれ、有意水準1%で情緒的コミットメントに影響していた ($\beta=0.45, p<0.01$; $\beta=0.20, p<0.01$)。また、心理的資本が情緒的コミットメントに与える影響は、職場での関係性に比べて若干低く、5%有意で影響していた ($\beta=0.10, p<0.05$)。このように、情緒的コミットメントに対して、上司・同僚との関係性、および心理的資本という、3つの要因がそれぞれ有意に影響していたことから、仮説2-1(a)、2-1(b)、2-2は支持された。

次に、心理的資本を、職場での人間関係と情緒的コミットメントとの間の媒介変数とした、媒介分析を行う。

媒介分析では、独立変数、媒介変数、従属変数が、それぞれ有意に関連していることが前提条件となる。各尺度間におけるピアソンの相関係数は、前掲表付5-6に示した通りである。上司との関係性は心理的資本と弱い相関を示し ($r=0.21, p<0.01$)、同僚との関係性は心理的資本と中程度の相関を示した ($r=0.54, p<0.01$)。また、すでに確認した通り、上司との関係性と、同僚との関係性は、それぞれ情緒的コミットメントと中程度の相関を示した ($r=0.53, p<0.01$; $r=0.42, p<0.01$)。そして、心理的資本は情緒的コミットメントと弱い相関を示した ($r=0.32, p<0.01$)。以上の結果から、独立変数、媒介変数、従属変数の間に関連性があることがわかり、媒介分析を行うための前提が確認された。

表 付 5-4 投入変数の平均値と標準偏差

変 数	平均値	標準偏差
上司との関係性	2.83	0.91
同僚との関係性	3.09	0.76
心理的資本	2.99	0.65
情緒的コミットメント	2.82	1.00

表 付 5-5 変数間の相関係数

変 数	上司との関係性	同僚との関係性	心理的資本	情緒的コミットメント
上司との関係性	1.00	0.31***	0.21***	0.53***
同僚との関係性		1.00	0.54***	0.42***
心理的資本			1.00	0.32***
情緒的コミットメント				1.00

(注) *** : $p < 0.01$ 。

表 付 5-6 情緒的コミットメントに対する各変数の効果

変 数	標準化係数	95 % 下限	95 % 上限	分散拡大係数
性 別	-0.027	-0.097	0.043	1.042
年 齢	0.059	-0.024	0.142	1.460
勤務期間	0.057	-0.027	0.141	1.490
上司との関係性	0.451***	0.378	0.524	1.125
同僚との関係性	0.203***	0.119	0.288	1.531
心理的資本	0.101**	0.018	0.183	1.440
R^2	0.374			

(注) *** : $p < 0.01$, ** : $p < 0.05$ 。

仮説 2-3(a), 仮説 2-3(b)を実証するため, 説明変数を職場での人間関係(上司との関係性, 同僚との関係性), 目的変数を情緒的コミットメント, 媒介変数を心理的資本とする, 媒介分析を行った。

まず, 上司との関係性と情緒的コミットメントの間における心理的資本の媒介効果に関しては, 表 付 5-7にもあるように, 単回帰分析によって, 上司との関係性が心理的資本に有意な正の影響を与え ($\beta = 0.21$, $p < 0.01$), 上司との関係性が情緒的コミットメントに有意な正の影響を与えていることがわかった ($\beta = 0.53$, $p < 0.01$)。また, 上司との関係性と心理的資本を独立変数とし, 情緒的コミットメントを従属変数とした重回帰分析によって, 上司との関係性が情緒的コミットメントに有意な正の影響を与え ($\beta = 0.49$, $p < 0.01$), 心理的資本が情緒的コミットメントに有意な正の影響を与えていることがわかった ($\beta = 0.22$, $p < 0.01$)。

表 付 5-7 上司との関係性と情緒的コミットメントの間における心理的資本の媒介効果

	変 数	標準化係数
媒介変数なし	上司との関係性 → 情緒的コミットメント	0.533***
媒介変数あり	上司との関係性 → 心理的資本	0.205***
	心理的資本 → 情緒的コミットメント	0.223***
	上司との関係性 → 情緒的コミットメント	0.488***

間接効果の検定（正規性を仮定した場合）

検定法	係数	標準化	標準誤差	z 値	p 値
ブートストラップ	0.004	0.046	0.001	3.215	0.001

ブートストラップ信頼区間（標本数=2000）

99 % 下限	95 % 下限	90 % 下限	推定値	90 % 上限	95 % 上限	99 % 上限
0.001	0.002	0.002	0.004	0.007	0.007	0.008

(注) *** : $p < 0.01$ 。

表 付 5-8 同僚との関係性と情緒的コミットメントの間における心理的資本の媒介効果

	変 数	標準化係数
媒介変数なし	同僚との関係性 → 情緒的コミットメント	0.416***
媒介変数あり	同僚との関係性 → 心理的資本	0.538***
	心理的資本 → 情緒的コミットメント	0.139***
	同僚との関係性 → 情緒的コミットメント	0.341***

間接効果の検定（正規性を仮定した場合）

検定法	係数	標準化	標準誤差	z 値	p 値
ブートストラップ	0.011	0.075	0.004	2.553	0.011

ブートストラップ信頼区間（標本数=2000）

99 % 下限	95 % 下限	90 % 下限	推定値	90 % 上限	95 % 上限	99 % 上限
0.001	0.003	0.004	0.011	0.019	0.020	0.023

(注) *** : $p < 0.01$ 。

上司との関係性から心理的資本を媒介した情緒的コミットメントへの間接効果の有意性を測定するため、ブートストラップ法（ブートストラップ標本数=2000）による媒介分析を実施した。その結果、間接効果は有意であり（ $z = 3.22$, $p < 0.01$, 95 % 信頼区間 [0.002, 0.007]）、上司との関係性と情緒的コミットメントは、心理的資本によって媒介されることが示された。したがって、仮説 2-3(a)は支持された。

一方、同僚との関係性と情緒的コミットメントの間における心理的資本の媒介効果に関しては、表 付 5-8 にもあるように、単回帰分析によって同僚との関係性が心

理的資本に有意な正の影響を与え ($\beta = 0.54, p < 0.01$), 同僚との関係性が情緒的コミットメントに有意な正の影響を与えていることがわかった ($\beta = 0.42, p < 0.01$)。また、同僚との関係性と心理的資本を独立変数とし、情緒的コミットメントを従属変数とした重回帰分析を実施したところ、同僚との関係性が情緒的コミットメントに有意な正の影響を与え ($\beta = 0.34, p < 0.01$)、心理的資本が情緒的コミットメントに有意な正の影響を与えていることがわかった ($\beta = 0.14, p < 0.01$)。

同僚との関係性から心理的資本を媒介した情緒的コミットメントへの間接効果の有意性を測定するため、ブートストラップ法(ブートストラップ標本数=2000)による媒介分析を実施した。その結果、間接効果は有意であり ($z = 2.55, p < 0.05, 95\%$ 信頼区間 [0.003, 0.020]), 同僚との関係性と情緒的コミットメントは、心理的資本によって媒介されることが示された。したがって、仮説 2-3(b)も支持された。

2.5 考察と結論

本節では、情緒的コミットメントの先行要因として職場の良好な人間関係に注目し、さらにそれらの間をつなぐ代替的なメカニズムとして、心理的資本が持つ媒介効果を検討した。職場の良好な人間関係が、従業員による転移のメカニズムを通じて、組織への情緒に直接的な因果関係を持つだけでなく、個人の肯定的な心理状態である心理的資本を経由するという、もう一つのメカニズムが存在する可能性を検討したのである。ここでは、前項の分析結果に基づき、仮説について解説する。

まず、情緒的コミットメントに対して、上司・同僚の良好な関係性および心理的資本が与える直接的な影響(仮説 2-1(a), 2-1(b), 2-2)についてである。表付 5-6の通り、情緒的コミットメントに対してそれぞれの要因が有意な正の影響を与えていることがわかり、仮説 2-1(a), 2-1(b), 2-2 はそれぞれ支持されたといえる。

上司との関係性は、とくに強い正の影響を与えており、これは先行研究の結果と一致している(Major *et al.*, 1995)。職場での横の関係性、つまり同僚との関係性もまた、正の影響を与えていた。上司と同様、職場での良好な人間関係が、従業員内で起こる転移を通じて、情緒的コミットメントの形成に寄与する可能性を示す結果といえる。先述したように、情緒的コミットメントの先行要因を検討したこれまでの研究では、上司との1対1の人間関係(LMX)が主に先行要因としてあげられていたが、これに加えて複数の同僚との人間関係の影響を検証したことに、本節の研究の1つの貢献があるといえるだろう。

この結果が持つ実践的な意義は大きい。離職防止を目的としたものであれ、より積極的な個人の行動を誘発することを目的としたものであれ、組織への情緒的コミットメントを形成するためには、人事施策のような全社的な仕組みの導入だけでなく、職

場での二元関係というミクロな相互作用の質的向上を図ることが重要だということになる。とりわけ、TMX が情緒的コミットメントに影響を与えるという結果は、ますます多忙化する管理職に対して、必ずしも部下との個別の良好な関係を築くことだけに注力せずとも、職場全体の水平方向の相互作用の頻度と質を高めればよい、という重要な示唆を与えてくれる。

次に、上司・同僚との良好な関係性と情緒的コミットメントとの間における、心理的資本の媒介効果（仮説 2-3(a), 2-3(b)）についてである。表付 5-7・表付 5-8 の通り、上司・同僚との関係性と情緒的コミットメントとの関係性に対して、心理的資本はたしかに媒介効果を持つ。これは、人間関係と情緒的コミットメントの関係性に対して、転移以外の新たな説明ロジックを提供したものとイえる。繰り返しになるが、つまりそれは、組織内での個々の人間関係が個人のポジティブな心理状態を生み出し、それがやがて組織への肯定的な態度へ結びつくという、一種の認知的な倒錯ないし混同のロジックである。この点も、本節の重要な貢献といえるだろう。とはいえ、ここで得られた結果はあくまで部分媒介であり、決して完全な意味での媒介効果ではない。この点は、今後の研究課題として明記しておきたい。

最後に、職場の人間関係が、当人の心理的資本を経由して、組織全体への情緒的コミットメントをもたらす、というメカニズムについて、改めて強調しておきたい。本節の冒頭でも述べたように、従業員の強いコミットメントが組織にとって依然として重要な意味を持つという組織コミットメント研究者の主張が正しいとすれば (Allen and Meyer, 1990)、そして、日本企業の多くが長期雇用+年功昇進という人事管理ポリシーを放棄しつつあるのだとすれば (守島, 2004)、明らかに、これまでとは異なる形でコミットメントを高めるメカニズムが必要となる。単一の研究からの成果ではあるが、本節が提示したのは、その1つの代替的メカニズムになりうるのではないだろうか。

長期雇用（長期勤続）が前提ではなくなり、個人にとって「全体としての組織」という観念が捉えにくくなっているとすれば、個人にとってかろうじてリアリティを持ちうる、職場での直接的な人間関係を通じて、全体としての組織へのコミットメントを引き出すことも必要となってくるだろう。ただしその場合には、「具体的な個人」に向けられたものを「組織全体」へのそれへと転換するための、一種の認知的な「飛躍」が必要になる。

古典的には、その飛躍は、「具体的個人への態度・感情が全体へのそれに向けられる」という、転移によって説明されてきた (服部, 2013a)。上司に代表される他者が、組織のエージェントとして振る舞う結果として、その具体的な他者へのポジティブな態度・感情が組織全体への態度・感情へとすり替えられるということである。こうし

た転移は、2020年現在でも有効ではあるだろう。ただしそれは、上司の側が組織のエージェントであることを自負し、その立場から振る舞っている限りにおいて、である。上司と部下の関係において、パーソナルで人格的なかかわりが強い職場、したがって、部下にとって上司＝組織という認知が成立しにくいような職場においては、仮に上司に対するポジティブな態度・感情が形成されたとしても、それがそのまま、「組織」に対するポジティブな態度・感情へとつながることはないだろう。職場における人格的なかかわり合い(Laloux, 2014)がますます求められ、従業員の包摂が期待されるビジネスの現場にあって、この転移のメカニズムがどこまで有効かに関しては、慎重に見極めなければならない。

そして、まさにこの点において、「特定の相手との関係に限らず、物事全般に対するポジティブな心理状態をもたらし、そのことで、組織に対する態度にもポジティブな影響がもたらされる」という、もう1つの飛躍のメカニズムが重要になると考えられる。転移と同様に、これもまた、一種の認知的な倒錯ないし混同ではある。ただしこれは、「上司・同僚＝組織」という形での倒錯・混同ではなく、個人の中での物事全般に対するポジティブな心理状態を経由した倒錯・混同である。そのため、上司や同僚が組織とのかかわり合いにおいてどのようなスタンスをとったとしても、彼らとの良好な関係性の結果として、コミットメントに帰結しようという強みを持つ。

長期雇用(長期勤続)が前提ではなくなり、個人にとって「全体としての組織」という観念が持ちにくくなっていることを前提に、どのようにして組織へのコミットメントを引き出すか。現代の企業は、このことを真剣に考える必要があるのである。

3 ジョブ・エンベデッドネスの効果性の検証

(阿部明日香・根津俊介・矢島未優)

3.1 はじめに

近年、日本の雇用制度として堅持されてきた「終身雇用」が揺らぎ、転職を繰り返して複数の会社でキャリアを積む考え方が注目され始めている(服部, 2013a)。年々転職率は上昇しており、2018年時点では約20人に1人が転職した(総務省統計局, 2019)。それと同時に、「転職」に対するイメージも変化している。転職ビジネスの広告がめずらしくなくなり、また、とりわけ若い世代においては「転職」に対して否定的な意識よりも肯定的な意識を抱く人のほうが多い(内閣府, 2018c; 2019)。このような労働に対する価値観の変化に伴い、多くの日本企業では人材流動化への対応が避け

られない課題となっている。

これまで、人材流動化の問題を考える概念としては、組織コミットメントが注目されることが多かった(徐, 2014)。第10章で見たように、組織コミットメント、とくに情緒的コミットメントは、従業員の離職や離職意思を強力に説明するという研究成果が出ており、研究上も実践的にも重要視されてきたのである。とはいえ、組織コミットメントは、近年においても本当に、人々の離職や会社への残留を説明する要因であり続けているのだろうか。愛社精神や忠誠心によって個人を組織へとつなぎとめることは、1つの組織に長く居続けることを前提にせず、他組織に移ることをもって「キャリアアップ」と考える離職者が増加している今の時代には適していないのではないか。反対に、組織に対する愛着や会社に居続けることの格段なメリットがなかったとしても(つまり、組織コミットメントが低かったとしても)、優秀な人材が組織にとどまり続ける可能性もあるのではないだろうか。

こうした問題意識から、本節では、組織コミットメントに代わる概念として「ジョブ・エンベデッドネス」に注目する。第10章でも紹介したように、ジョブ・エンベデッドネスとは、組織内外のネットワークに個人が埋め込まれている度合いを指す。こうした埋め込みの度合いが、従来型の組織コミットメント以上に、リテンションを説明する可能性が指摘されているが(Mitchell *et al.*, 2001)、実際にその効果性を検証した研究は多くない。とくに、2020年現在の日本企業に関してジョブ・エンベデッドネスと離職意思の関係を検討した研究は、ほとんど見られないといってよいだろう。

そこで本節では、日本企業に所属する社員を対象に、従来の情緒的コミットメントと併せて、ジョブ・エンベデッドネスが離職意思にどう影響を及ぼすかを検討する。さらに、モチベーションや幸福感といった別種の成果も取り上げて、ジョブ・エンベデッドネスがそれらにどのような影響を与えるかを検討し、会社定着後の業務への姿勢や人生における満足度につながる新たな可能性についても議論する。

3.2 先行研究のレビュー

(1) ジョブ・エンベデッドネスという概念

Mitchell *et al.* (2001)によれば、ジョブ・エンベデッドネスとは、「個人的な絆、適合、そして犠牲にかかわる仕事の内部および外部的な要因」と定義される。ミッチェルらはまた、個人の埋め込まれ度合いを、①つながり(link)、②適合(fit)、③犠牲(sacrifice)という3つの観点から捉える。

つながりとは、個人と組織や個人と他の人々との間にあるオフィシャルもしくはノンオフィシャルなつながりのことを指す。たとえば、同僚や友人の数、子どもや持ち家の有無などが、これにあたる。適合とは、個人が認識している組織や環境との適合

性または快適性のことである。たとえば、個人のキャリアプランと組織文化や現在の仕事との適合性や、居住地における気候や地域文化の快適性などである。犠牲とは、仕事を辞めることによって失われる可能性がある個人が認識している物質的または心理的利益のことである。これには、役職や給料など仕事上の利益と、慣れ親しんだ安全な地域といった仕事外の利益がある。これら3点が充実している人ほど埋め込まれ度合いが強いと、ジョブ・エンベデッドネスの理論では考える。

ミッチェルらはさらに、これら3つを、仕事に直接かかわるものと仕事外にかかわるものの2つに分類する。前者は組織 (organization)、後者はコミュニティ (community) とラベリングされている。つまり、ジョブ・エンベデッドネスは、つながり・適合・犠牲という3点について、それぞれ組織・コミュニティの2側面が存在し、 $3 \times 2 = 6$ つの構成要素から成り立つ概念なのである。本節では各々を、「組織とのつながり」(links to organization)、「コミュニティとの適合」(fit to community) といった形で表記する。

(2) ジョブ・エンベデッドネスの特徴

概念としてのジョブ・エンベデッドネスの特徴は、少なくとも3つある。第1に、個人をそこにとどめる理由に関して、仕事だけでなく仕事外の要因にも目を向けたこと、第2に、組織コミットメントにおける「会社が好きだ」(情緒的コミットメント)とか「辞めることで失うものがある」(継続的コミットメント)などのように、従業員と会社との1対1の関係 (dyad) ではなく、そこに組織内外の他者との関係 (triad or more) をも含めること、第3に、感情的な側面と非感情的な側面をともに含めていることである。個人が組織に居続ける理由を、組織コミットメントや職務満足よりもさらに広範な観点から捉えるべく、ジョブ・エンベデッドネスは登場した。人々が1つの組織に居続ける理由を説明する、新しい有効な概念であるとされる。

先行研究では、ジョブ・エンベデッドネスが自発的離職意思や実際の離職率との間で負の関係にあることが確認されている。また、これまで離職の予測に広く使われていた職務満足度や組織コミットメントの概念と比べて、ジョブ・エンベデッドネスのほうが、よりの確に離職を予測することも、データ分析の結果から述べられている (Mitchell *et al.*, 2001; 詳細は第10章を参照)。

3.3 仮説の構築

ジョブ・エンベデッドネスは、少なくとも現時点では、アメリカの研究者によって提唱され、(主として)アメリカ人を対象としたデータをもとに検証されてきた概念である。そこには、アメリカの人々の離職・転職意識や現地の労働市場の状況が、大きく影響していると考えられる。

日本とアメリカでは、離職・転職意識や労働市場の状況に大きな違いが見られることを踏まえると（恩田、賀茂, 2018）、ジョブ・エンベデッドネスの概念とその効果について、先行研究を鵜呑みにして日本企業の状況にあてはめるのは、時期尚早かもしれない。この概念を日本の組織行動研究へ導入するにあたっては、まず、日本におけるジョブ・エンベデッドネスの因子構造がアメリカでの先行研究と同じになるかという概念構造の問題、そして、この概念が離職意思などの従属変数に対して既存研究と同じような関係を示すかという因果関係の妥当性の問題を、検証する必要がある。

そこで以下では、①日本企業の従業員のジョブ・エンベデッドネスを測定し、データの示す因子構造がミッチェルらが想定するものと同じかをまず検討し、その上で、②離職意思に対して、ジョブ・エンベデッドネスがどのような影響を及ぼすか、情緒的コミットメントなど他の概念とどのような影響の違いがあるか、ということを検討する。

日本のビジネスパーソンが何を重視するかを縦断的に調べている『『日本人の意識』調査（2018）』によれば、1970年代には、生活などを含めたさまざまな要因の中で「仕事優先」と考える人の割合が最も多かったが、1980年代から1990年代前半にかけて、「仕事にも余暇にも、同じくらい力を入れる」という「仕事・余暇両立」の考えが増加し、余暇と仕事の両立を志向する人が増えていることが明らかである（NHK放送文化研究所, 2019）。ビジネスパーソンの中で、職業や所属先を選択する基準として、仕事外の要因のウェイトが高まっていることを示す結果といえる。

これと似た現象は、別の分野からも報告されている。個人のストレスについて研究した島津（2014）は、個人が家庭において抱えるストレスが、まったく異なった領域であるはずの仕事ストレスに影響を与えていることを指摘している。仕事と家庭、あるいは仕事とそれ以外の領域は、少なくとも本人の中では、別個のものと認識されているだろう。ところが実際には、一方で抱えたストレスが他方の領域へと浸透（spill over）しており、その結果、一方でのつまずきや障害が双方での問題へと波及していくという。

仕事の領域とそれ以外の領域は、時間的にも、そしてビジネスパーソンの心理的にも分断された別の領域と思われがちであるが、実際には、これらの間に看過できない相互浸透が存在することが、いくつかの異なった文脈の研究から報告されているわけである。本節の問題に引きつけていえば、人々の仕事生活に対して仕事外の要因が与える影響が大きくなってきており、したがって、「組織に居続ける」という意思決定に対しても、組織内と組織外の両方の要因を網羅的にカバーする概念を持ち合わせる必要がある、ということになるだろう。これはつまり、組織内だけの要因に注目した情緒的コミットメントでは、個人の自発的離職意思を十分に捉えられない可能性がある

ること、そして、組織外の要因にも焦点を当てたジョブ・エンベデッドネスが、日本の文脈においても重要になるであろうことを意味する。

加えて、国の文化に関する研究に基づく Hofstede Insights が示すように、日本はアメリカに比べて集団主義志向が強く、この点も、日本におけるジョブ・エンベデッドネスの有用性を示唆している。Hofstede Insights によれば、集団主義志向とは、個人よりも集団に価値を置く思想や、その傾向を指すものであり、つまり物事の判断において、自分自身の意思よりも所属する組織や集団の事情を優先する度合いが強いことを意味する。アメリカと比べて集団意識が強い日本においては、周りの環境すなわちネットワークに埋め込まれているという感覚を、より持ちやすいと考えられる。したがって、個人主義的傾向が強いアメリカ以上に、日本において、ジョブ・エンベデッドネスが従業員の自発的離職意思を強力に説明する可能性が高い。これらのことから、以下の点が予想される。

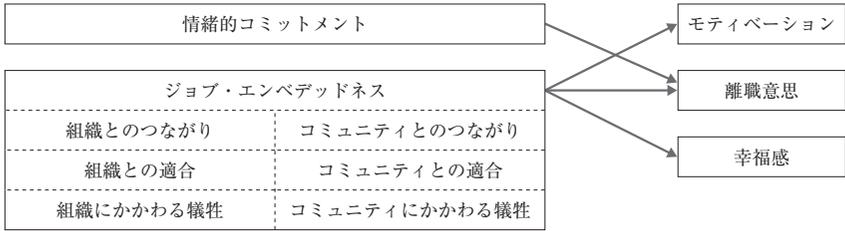
仮説 3-1(a) ジョブ・エンベデッドネスは、日本人従業員の自発的離職意思に対して負の影響を与える。

仮説 3-1(b) 情緒的コミットメントは、自発的離職意思に対して有意な負の影響を与えない。

ジョブ・エンベデッドネスが、少なくとも6つの構成要素を持つということは、すでに述べた。Mitchell *et al.* (2001) がいうように、ジョブ・エンベデッドネスが、1つの大きな塊ではなく、先述した6つの構成要素が複雑に関連し合った集合体なのだとして、それらの構成要素ごとに離職意思に対する影響が異なるということが考えられないだろうか。すなわち、個人が、「漠然といろいろなものに埋め込まれている」というよりは、「コミュニティに適応している」とか「組織との絆を感じている」といったように、それぞれに独立した構成要素レベルで認知を行い、それらがそれぞれ従属変数に対して独立の影響を与えるということである。

Mitchell *et al.* (2001) の指摘が正しければ、6つの構成要素それぞれが規定する従属変数は微妙に異なる可能性がある。たとえば、組織との適合は人々の仕事に対するモチベーションを、コミュニティとの適合は個人のプライベートにおける幸福感を、といったように、それぞれの構成要素が、ジョブ・エンベデッドネスという上位概念ではむしろ捉えきれない特有の従属変数を説明している可能性が考えられるのである。そこで本節では、ジョブ・エンベデッドネスに含まれる6つの構成要素をそれぞれ個別に分析することで、離職意思以外の個人の意識についても説明可能かどうかを検討する。

図付 5-2 本節の分析フレームワーク



仮説 3-2 ジョブ・エンベデッドネスの6つの構成要素ごとに、さまざまな従属変数に対する影響力は異なる。

以上を踏まえた本節の分析フレームワークは、図付 5-2 のようになる。

3.4 方 法

(1) 調査対象

前項に示した仮説を検証するため、本節でも、株式会社マクロミルのモニターに対して質問票調査を実施した。調査の手続きは、前々節 1.3 項(1)の通りである。

(2) 測定尺度

① 情緒的コミットメント

第 10 章で述べた通り、組織コミットメントには情緒的、継続的、規範的の3つの次元がある。このうち、規範的コミットメントは、個人的な理由というよりも社会的な規範として理屈抜きにコミットすべきという意識を反映したものである。尾形・金井(2008)によれば、以前の日本では1つの企業で働き続けることが当たり前という規範が存在しており、転職することは否定的に捉えられていたため、人は組織に居続けていた。ただし、本節の冒頭でも述べたように、転職に対するイメージが変化し、実際に転職する人数も増加している現代において、この考え方はあてはまらないと考えられる。よって今回は規範的コミットメントを測定尺度から除外することとした。

また、3つの中では情緒的コミットメントの研究蓄積が最も厚く、かつ、先述の通り少なくとも欧米では他の2つと比べて人々の自発的離職意思をより説明することが指摘されている。これらのことから、今回は3つのコミットメントのうち、情緒的のみを測定に用いた。

情緒的コミットメントの測定には、田尾(1997)の愛着要素尺度を用いた。田尾(1997)では全6項目が設定されているが、このうち同研究において因子分析での負荷量が高かった3項目「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」「友人に、この会社がすばらしい働き場所であるといえる」「この会社が気に入っている」を、ここでは採用した。3項目それぞれを、1（まったくそう思わない）から5（非常にそう思う）の、5点リカート・スケールで測定した。分析には、3項目の平均値を使用する。

② ジョブ・エンベデッドネス

測定には、Mitchell *et al.* (2001) を日本語訳したものを用いた。まず日本人研究者がミッチェルらの項目を日本語に翻訳し、経営学専攻の日本語に堪能なアメリカ人研究者が逆翻訳した。その英文をミッチェルらのオリジナルの文章と比較し、大きなズレがないことを確認している。ただし、実際の調査では、Mitchell *et al.* (2001) の因子分析において高い負荷量を示した上位の項目、具体的には全34項目の中から29項目を選択して測定を行っている。

③ つながり

ジョブ・エンベデッドネスの3要素のうち、つながりについては、「現在のポジションに就いてどれくらいになりますか」といった6項目で組織とのつながりを、「いま結婚していますか」といった3項目でコミュニティとのつながりを測定した。後者の尺度は、「結婚している場合、配偶者は家庭の外で働いていますか」「自分の家（マンションを含む）を保有していますか」といった2者択一の設問から構成されている。そこで、この要素に関してのみ独立して探索的因子分析（最尤法、カイザーの正規化を伴うバリマックス法）を行った。分析においては、それぞれの数値を標準化したものを使用した。アブリオリに想定されたのは1つの因子であったが、因子分析の結果はこのような1因子構造を支持しなかった。この結果を踏まえ、以下ではつながりの変数を用いないこととした。

④ 適 合

適合については、「仕事場の同僚たちが好きだ」といった6項目で組織との適合を、「自分が住んでいる場所がとても好きだ」といった4項目でコミュニティとの適合を測定した。全10項目それぞれを、1（まったくそう思わない）から5（非常にそう思う）の、5点リカート・スケールで測定し、分析には、10項目の平均値を使用する。

⑤ 犠 牲

犠牲については、「今の仕事は役職手当などの仕事上の特典が手厚い」といった7項目で組織にかかわる犠牲を、「この地域コミュニティを離れることはとても難しい」といった3項目でコミュニティにかかわる犠牲を測定した。全10項目それぞれを、1（まったくそう思わない）から5（非常にそう思う）の、5点リカート・スケールで測定した。分析には、10項目の平均値を使用する。

なお、ミッチェルらの研究で提唱されたジョブ・エンベデッドネスが日本企業にお

いても同じ因子構造を示すのかを確認するため、つながり以外について、探索的因子分析（最尤法、カイザーの正規化を伴うバリマックス法）を実施した。結果、組織に関する諸項目についてはア priori に想定した通りの因子が抽出され、信頼性係数も0.8以上であったが、コミュニティに関する諸項目については、想定したような因子構造にならなかった。ただし、信頼性分析を行ったところ、ア priori に想定した項目のグルーピングについて信頼性係数が一定の高さを示したため、ミッチェルらのオリジナルに忠実に、変数を合成することとした。

⑥ 離職意思

離職意思は、尾形（2012）に基づき、「私は、現在の会社にずっと居続けるつもりだ（逆転）」「機会があれば他の会社に転職したい」という2つの質問項目について、1（まったくそう思わない）から5（非常にそう思う）の、5点リカート・スケールで測定している。分析には、2項目の平均値を使用する。信頼性係数 α は0.683であった。

⑦ モティベーション

ジョブ・エンベデッドネスの成果と考えられるモチベーションについては、田尾（1997）に基づき、「私は、今の仕事にとってもやりがいを感じる」「今の仕事楽しくて、知らないうちに時間が過ぎていく」「今の仕事に対してモチベーションが高い」の3項目を採用した。それぞれを、1（まったくそう思わない）から5（非常にそう思う）の、5点リカート・スケールで測定し、それらの平均値を分析に使用する。信頼性係数 α は0.912であった。

⑧ 幸福感

同じくジョブ・エンベデッドネスの成果と考えられる幸福感については、伊藤ほか（2003）を参照した。伊藤ほか（2003）の項目には、「あなたは人生が面白いと思いますか」「過去と比較して、現在の生活は（幸せ）」「ここ数年やってきたことを全体的に見て、あなたはどの程度幸せを感じていますか」といったものがあるが、ここから先行研究において因子負荷量が高かった3項目を抽出した。伊藤ほか（2003）では、これらについて「人生における幸福感」を想定して回答させているが、ここではそれらのほかに、「あなたは仕事が面白いと思いますか」「過去と比較して、現在仕事をしています（幸せ）」「ここ数年仕事でやってきたことを全体的に見て、あなたはどの程度幸せを感じていますか」という「仕事における幸福感」を想定して回答する3項目、および「あなたはプライベートな生活が面白いと思いますか」「過去と比較して、現在のプライベートな生活は（幸せ）」「ここ数年プライベートでやってきたことを全体的に見て、あなたはどの程度幸せを感じていますか」という「プライベートにおける幸福感」を想定して回答する3項目を、オリジナルで加えている。9項目いずれについても、1（まったくそう思わない）から5（非常にそう思う）の、5点リカート・スケールで測定している。

ールで測定した。分析には各項目の平均値を用いる。

なお、後述のように、3つの間には相当程度の相関が見られるが、これらは少なくとも概念的には別物と考えられるため、以下でも別々の変数として扱っている。それぞれの信頼性係数 α は、0.840（人生における幸福感）、0.849（プライベートにおける幸福感）、0.850（仕事における幸福感）であった。

⑨ その他の変数

以上の変数以外に、回帰分析におけるコントロール変数として、性別、年齢、結婚有無を測定した。性別は男性0/女性1、結婚有無は既婚者0/未婚者1をとる、ダミー変数である。

3.5 結 果

本項では、離職意思、モチベーション、仕事における幸福感、プライベートにおける幸福感、そして人生における幸福感について、重回帰分析の推定結果を提示する。表付5-9に、分析に投入された変数の平均値、標準偏差、および相関係数を示した。これを見ると、少なくとも相関分析によれば、ジョブ・エンベデッドネスと、情緒的コミットメント、離職意思、モチベーションや幸福感との間に、ある程度の相関が存在することがわかる。このことから、仮説3-1(a)の正しさが予想される。

また、表付5-9にあるように、ジョブ・エンベデッドネスを構成する4つの次元の間には、ある程度の相関が見られる。ただし、4次元すべてに高い相関が見られるわけではないこと、前述のようにそれぞれの次元の信頼性係数が十分に高いことから、ジョブ・エンベデッドネスをミッチェルらに基づいて4次元概念として扱って問題はないといえるだろう。

ジョブ・エンベデッドネスに関して重回帰分析を実施した結果が、表付5-10である。また、ジョブ・エンベデッドネスを各要素ごとに分析した結果が表付5-11、情緒的コミットメントに関して重回帰分析を実施した結果が表付5-12に示されている。

表付5-10を見ると、ジョブ・エンベデッドネスの総合値は、離職意思に対し有意な負の影響を与えている。これは、仮説3-1(a)を支持する結果である。さらに、表付5-11から、ジョブ・エンベデッドネスのうち組織内の要素が離職意思に強く影響を与えている一方で、組織外の要素には有意な負の影響が見られないことがわかった。また、表付5-12によると、情緒的コミットメントも離職意思に対し負の有意な影響を与えている。したがって、仮説3-1(b)は支持されなかったといえる。

モチベーションに対しては、表付5-10より、ジョブ・エンベデッドネスの総合値が有意な正の影響を与えていることがわかる。また、表付5-11からは、離職意思と同じように、ジョブ・エンベデッドネスのうち組織内の要素がモチベーションに

影響を与え、とくに組織との適合が強く影響している一方で、組織外の要素には有意な正の影響の見られないことがわかった。

幸福感に関しては、表付5-10から、ジョブ・エンベデッドネスの総合値が人生における幸福感に対して有意な正の影響を与えていることがわかる。上のモチベーションの結果と併せて、仮説3-2を支持する結果であるといえる。また、表付5-11を見ると、ジョブ・エンベデッドネスは、プライベートにおける幸福感よりも、仕事における幸福感に、より強く影響を与えている。さらに、同表によれば、離職意思と同じように、ジョブ・エンベデッドネスのうち組織内の要素が幸福感に強い影響を与え、とくに組織との適合が強く影響することがわかった。この特徴は、仕事における幸福感に限らず、プライベートにおける幸福感についても同様であった。

3.6 考察・推論

改めて本節の目的は、日本企業における自発的離職意思に、ジョブ・エンベデッドネスがどのような影響を及ぼすのか、その効果を検証することであった。組織内外のネットワークに個人が埋め込まれている度合いを指すジョブ・エンベデッドネスは、離職意思を説明することが、すでに知られている (Mitchell *et al.*, 2001)。ただし、日本企業に所属する従業員を対象とした研究の蓄積がまだ進んでおらず、したがってジョブ・エンベデッドネスの離職意思以外への影響を分析した先行研究も日本ではまだ少ない現状を踏まえて、本節では、日本企業におけるジョブ・エンベデッドネスの影響を検討することとした。

データ分析の結果によれば、ジョブ・エンベデッドネスの構成要素のうち、組織との適合、コミュニティとの適合、組織にかかわる犠牲、コミュニティにかかわる犠牲の4つについては、先行研究と同じ因子構造が抽出されたが、つながりに関しては、組織・コミュニティとも理論的に想定されるものが抽出されなかった。以下で、まずこの点について考察しよう。

理由の1つは、調査対象の勤務地が限定されていなかったことにありと考えられる。Mitchell *et al.* (2001) は、特定の病院に所属する看護師を対象としていたことから、回答者たちの居住地がある特定の地理的なエリア内に限定されていた可能性が高い。これに対して今回の調査は、日本全国に居住する従業員が対象となっている。そのため、「持ち家を有すること」や「近所に親類が住んでいること」の意味合いが、居住地によってかなり異なる可能性がある。次に述べるように、同じ勤務地・同じ職業を対象にして行われたミッチェルらの研究でも結果が出なかったことを考えると、今回の調査で因子負荷量が低かったことは不自然ではないのかもしれない。

というのも、今回、組織とのつながりとコミュニティとのつながりについて因子分

表 付 5-9 投入変数の

	平均値	標準偏差	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) 性別	0.50	0.50	1.00			
(2) 年齢	44.32	13.42	-0.01	1.00		
(3) 結婚	0.56	0.50	-0.24	0.24	1.00	
(4) 組織との適合	3.02	0.79	0.03	0.14	0.13	1.00
(5) コミュニティとの適合	2.90	0.72	0.04	0.02	0.06	0.38
(6) 組織にかかわる犠牲	2.66	0.80	-0.08	0.04	0.09	0.64
(7) コミュニティにかかわる犠牲	2.94	0.72	0.07	0.09	0.09	0.36
(8) ジョブ・エンベデッドネス	2.88	0.58	0.01	0.09	0.12	0.79
(9) 情緒的コミットメント	2.82	1.00	-0.01	0.13	0.10	0.73
(10) 離職意思	3.05	1.07	0.04	-0.23	-0.11	-0.46
(11) モティベーション	2.81	1.02	0.00	0.18	0.07	0.70
(12) 仕事における幸福感	2.48	0.71	0.08	0.17	0.12	0.70
(13) プライベートにおける幸福感	2.78	0.68	0.13	0.07	0.17	0.42
(14) 人生における幸福感	2.74	0.65	0.11	0.07	0.18	0.51

(注) すべての項目について標準化前の値を使用。

表 付 5-10 ジョブ・エンベデッドネスが離職意思・モティベーション・幸福感に与える影響
—重回帰分析

	離職意思	モティベーション	仕事における 幸福感	プライベートに おける 幸福感	人生に おける 幸福感
性別	0.04	0.00	0.07***	0.11***	0.10***
年齢	-0.20***	0.13***	0.07***	0.00	-0.01
結婚	0.01	0.04	-0.03	-0.11***	-0.11***
ジョブ・エンベデッドネス	-0.45***	0.64***	0.46***	0.26***	0.30***
自由度調整済み決定係数	0.22	0.42	0.45	0.20	0.26
決定係数	0.23	0.42	0.46	0.20	0.27

(注) 1) 説明変数には、すべて標準化された値を投入。

2) *** : $p < 0.01$ 。

記述統計と相関関係

(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
1.00									
0.38	1.00								
0.68	0.30	1.00							
0.78	0.77	0.74	1.00						
0.31	0.73	0.27	0.68	1.00					
-0.11	-0.43	-0.14	-0.38	-0.64	1.00				
0.31	0.51	0.31	0.60	0.60	-0.41	1.00			
0.31	0.55	0.32	0.62	0.61	-0.43	0.68	1.00		
0.27	0.28	0.24	0.40	0.37	-0.25	0.32	0.58	1.00	
0.27	0.38	0.23	0.46	0.45	-0.33	0.42	0.70	0.86	1.00

表 付 5-11 ジョブ・エンベデッドネスの各要素が離職意思・モチベーション・幸福感に与える影響——重回帰分析

	離職意思	モチベーション	仕事における幸福感	プライベートにおける幸福感	人生における幸福感
性別	0.02	-0.02	0.06***	0.10***	0.09***
年齢	-0.19***	0.10***	0.05**	-0.01	-0.02
結婚	0.01	0.05	0.02	0.11***	-0.10***
組織との適合	-0.33***	0.61***	0.39***	0.23***	0.26***
コミュニティとの適合	0.11*	0.01	-0.01	0.07*	0.04
組織にかかわる犠牲	-0.29***	0.11***	0.13***	0.02	0.06***
コミュニティにかかわる犠牲	0.00	0.05	0.04	0.01	-0.01
自由度調整済み決定係数	0.28	0.50	0.52	0.21	0.29
決定係数	0.29	0.51	0.53	0.22	0.30

(注) 1) 説明変数には、すべて標準化された値を投入。

2) *** : $p < 0.01$, ** : $p < 0.05$, * : $p < 0.1$ 。

表付 5-12 情緒的コミットメントが離職意思・モチベーション・幸福感に与える影響
—重回帰分析

	離職意思	モチベーション	仕事における幸福感	プライベートにおける幸福感	人生における幸福感
性別	0.03	0.01	0.08***	0.12***	0.10***
年齢	-0.16***	0.11***	0.06***	-0.01	-0.02
結婚	0.01	0.01	-0.05	-0.12***	-0.12***
情緒的コミットメント	-0.66***	0.60***	0.42***	0.24***	0.29***
自由度調整済み決定係数	0.43	0.36	0.38	0.17	0.24
決定係数	0.43	0.37	0.39	0.18	0.25

(注) 1) 説明変数には、すべて標準化された値を投入。

2) *** : $p < 0.01$ 。

析を行った結果、先行研究と同様の2因子構造が抽出されなかった。実は、この尺度に関しては、ミッチェルたち自らが、項目の再検討が必要であることを認めているのである (Mitchell *et al.*, 2001)。実際、彼らが行ったその後の調査には、新たなつながりの項目が付け足されており (Lee *et al.*, 2004)、この尺度はまだ「未完成 (under-development) の状態」であることがわかる。ここではミッチェルらと同じ尺度による測定をあえて選択したが、今後は、とりわけつながりを中心に、日本版ジョブ・エンベデッドネス尺度を開発する必要があるといえるだろう。

その際には、先行研究との調査実施時点の違いを考慮すべきであると考えられる。つながりの因子には「近所に住んでいる親類は何人いますか」「近所に住んでいる仲のよい友人は何人いますか」等があるが、ソーシャル・ネットワークなどの通信手段が豊富な現代にあっては、先行研究が行われた2001年に比べて、「近くに住んでいる」ことが人間関係の形成に持つ重要性は低くなっていることが予想される。石黒 (2018) は、血縁や地縁の強制力が弱まり、親密な友人関係が物理的に遠方へ拡散するようになったと述べている。今や「直接会って話す」ことは、近所に住んでいなくともできる。ここで用いたつながりの項目は、このような時代の変化を捉えられていなかったのかもしれない。こうした変化を捉え、より対象者が答えやすいような項目を考案することで、つながりを調査・分析することが可能になるのではないだろうか。

次に、ジョブ・エンベデッドネスから離職意思への影響を検証した重回帰分析についてである。この結果、仮説 3-1(a) が支持され、日本企業においては、ジョブ・エンベデッドネスが人々の離職意思を十分に説明しうることがわかった。さらに、ジョブ・エンベデッドネスを要素別に分けて重回帰分析を行ったところ、組織に関する要素が離職意思に強く影響していた一方で、コミュニティに関する要素は有意に働いていないことがわかった。これは、「さまざまなものに埋め込まれている」という総体

としてのジョブ・エンベデッドネスと、それを構成する個別具体的な要素が、ともに従業員の行動や態度に影響を与えること、しかし同時に、適合や犠牲といった要素ごとに説明可能な従属度数が若干異なるということを示している。

ただし、コミュニティに関する要素が離職意思に有意に作用しなかったことについては、コミュニティについての因子項目で用いた表現が日本ではなじみのないものだった可能性も考えられる。今回の調査では、ミッチェルらの測定尺度を意識することなく、できるだけオリジナルに忠実な言葉遣いを選択した。たとえば、communityは「地域コミュニティ」、leisure activityは「レジャー活動」などと翻訳したが、回答者が「地域コミュニティ」などの言葉が何を指しているのかを具体的にイメージしにくかった可能性は否めない。「住んでいる地域コミュニティは私にマッチしている」かを尋ねられたとき、自身が住む近所を想定した人、もう少し広い自治会のようなものを想定した人、さらに広範なエリア（市区町村など）を想定した人が、いずれも存在した可能性があるのである。したがって、communityであれば「近所付き合いのある範囲」を意味しているということをより明示的に示すような言葉選びをするなどの工夫が必要かもしれない。今後は、こうした測定項目のブラッシュアップを継続しつつ、コミュニティに関する要素の影響について検証していくべきだろう。

本節ではまた、ジョブ・エンベデッドネスから離職意思以外の従属変数への影響力についても検証した。その結果、モチベーションに対しても、幸福感に対しても、ジョブ・エンベデッドネスは一定の効果を持つことが確認された。これは、組織やその外部のネットワークに埋め込まれることが、当人にとって、単なる「足かせ」や「しがらみ」以上の、より積極的な意味を持ちうることを示す結果といえる。ただし、その一方でコミュニティに関する要素はモチベーションに有意には影響しないという結果も出ており、こうした関係がなぜ生じるのか、その理論的・経験的な解明は、今後ますます求められるであろう。

最後に、本節の研究の限界と今後の展望を述べよう。本節では、日本企業の自発的離職意思における、ジョブ・エンベデッドネスの影響を検討した。しかし、ジョブ・エンベデッドネスを因子分析した結果、因子構造について先行研究とのズレが見られた。とくに、つながりについての因子、およびコミュニティに関する因子については、改善の余地があると考えられる。日本におけるジョブ・エンベデッドネスの効果をより適切に測定するためには、因子構造を日本企業に合うように修正する必要がある。さらに、情緒的コミットメントに限らず継続的コミットメントおよび規範的コミットメントをも含めた組織コミットメントと、ジョブ・エンベデッドネスとで、離職意思に対する影響の比較ができれば、ジョブ・エンベデッドネスの今後の有用性について、より多くの知見を得ることができると考える。