



# Discussion Papers In Economics And Business

「組織を背負う意識」の弁別性、効果および規定要因に  
関する考察

中村 彰芳 長縄 孝久 湯口 亮太

神 洋子 開本 浩矢

Discussion Paper 19-09

June 2019

Graduate School of Economics  
Osaka University, Toyonaka, Osaka 560-0043, JAPAN

# 「組織を背負う意識」の弁別性、効果および規定要因に関する考察\*

中村 彰芳<sup>†</sup>  
長縄 孝久<sup>‡</sup>  
湯口 亮太<sup>§</sup>  
神 洋子<sup>\*\*</sup>  
開本 浩矢<sup>††</sup>

JEL 分類番号 : M12, M54

キーワード : Organizational commitment, Voice, Innovative behavior, Career hope

## 要旨

従来、組織コミットメントはマネジメント上の重要なテーマとして取り上げられてきており、組織コミットメントが高いと離職や転職をしにくいという側面と、組織の価値観や判断基準を同一化しそれに沿った行動をとるという側面があると考えられてきた。一般的には、組織的コミットメントが高いことはポジティブに捉えられるが、組織変革やイノベーションが重要視される場合には組織コミットメントの高さが変化を忌避・阻害するものとしてネガティブに取り扱われる場合もある。

本研究では、従来の組織コミットメントを構成すると考えられてきた情緒的コミットメントや功利的コミットメントとは別に「組織を背負う意識」という概念が存在するのではないだろうか想定した。それは組織がよい方向に行く信じの上での組織改革行動や、組織に対する積極的な発言や、コアメンバーとして組織の重要な責任を引き受ける覚悟などにつながる新たな組織と従業員との関係性を意味する概念として捉えることができると考え、その存在を検証しようとした。

X社（総合化学メーカー）の従業員 132 を対象にサーベイ調査を実施し、その結果を分析したところ、「組織を背負う意識」は情緒的コミットメントと弁別することは出来なかったが、功利的コミットメントとは別の概念であることが確認された。また「組織を背負う意識」を包含するより広義の情緒的コミットメントは積極的な発言を促進すること、キャリア・ホープや上司からの支援によって規定されることが確認できた。

---

\* 本研究は JSPS 科研費 JP19K01914, JP17K03928, JP19K01808 の助成を受けたものです。

† 旭化成株式会社 人事部 人事室

‡ 旭化成ファーマ株式会社 経営統括総部 人事部

§ 旭化成株式会社 人事部 人事室

\*\* 旭化成株式会社 人事部 人事制度室

†† 大阪大学 経済学研究科

## 1. 課題認識と研究目的

組織コミットメントは一般に組織と個人の間を規定する概念とされる。労働市場や雇用構造が大きく変化しつつある現在のわが国において、従業員の帰属意識を高め離職率を下げるのが経営上の重要な課題であるが、従来の枠組で捉えられた組織コミットメントを向上させることが、従業員一人ひとりや企業の生産性の向上・高い業績を上げることのどの程度寄与しているのかは別の見方もあるだろう。すなわち、組織への帰属意識は高いが重い責任を負いたくないというような、所謂ぶら下がり意識があるとすれば、企業の中長期的な業績向上や社員の真の働き甲斐や生きがいには繋がらないという見方である。

昨今企業は従業員のエンプロイアビリティや自律的なキャリア構築を求める一方で、コア人材の育成や経営に資する人材の強化を推進する傾向にある（大久保, 2014）。組織のコア人材として長く活躍してもらうために、既存の組織コミットメントという概念では計りきれない、当事者意識を強く持ち組織に貢献しようとする意識や、組織の中核を担っていくという意識が重要ではないかと本研究では考えた。そのように考えられる理由は以下の2点である。第一に、コア人材に必要な能力は多岐に渡る可能性もありまたそれは時代の変化と共に変わっていくかもしれないが、企業や組織の中核を担うという意識なくしては、コア人材に多様で変化に富むコアスキルを学習してもらうことは困難であるからである。第二に、未来や将来に関わる重要な意思決定に関しては今を多少犠牲にしても推進していく必要がある場合も考えられ、情緒的コミットメントの強いメンバーにとっては、居心地のよい現状を否定することにもなる。一方、企業や組織の中核を担うという意識の強いメンバーは時には今を犠牲にしても変化しなければならないと変化にポジティブに対応していくだろうと予想されるからである。

以上から本研究の目的は、「組織を背負う意識」が組織コミットメントを構成する要素と考えられていた情緒的コミットメントや功利的コミットメントとは別に存在するものなのかを検証するとともに、キャリア支援との関係性という観点から従業員の組織を背負う意識を高める上でどういった施策が有効であるかについて知見を得ることとする。

## 2. 先行研究と仮説の提示

### 2-1. 組織を背負う意識に関する先行研究

組織と個人のかかわりを意味する概念である組織コミットメントは、Allen&Mayer (1990) によると、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、組織の理念や価値観との同一化と組織や同僚たちへの愛着といった2つの側面をもつとされる（鈴木, 2002）。一方、功利的コミットメントとは組織に居続ける必要があるという認知からくる帰属意識であり、交換関係や投資（金銭的対価、努力、時間）といった2つの側面をもつとされる（鈴木, 2002）。組織における組織コミットメントの評価として、組織コミットメントの高さと離職率の低さを指摘する研究はあるものの（難波ら, 2009）、組織を運営・リードしていく、変革させるといった組織の中でもコア人材を対象とした実証研究は非常に少ない。しかし、鈴木（2007）においては組織に対する積極的な行動、組織変革やコアメンバーとして組織の重要な責任を引き受け

る覚悟につながる組織コミットメントとして、情緒的コミットメント・功利的コミットメントとは異なる「組織を背負う意識」という概念が提示された。これまでの組織コミットメントは現在の組織に対する関係を規定するものであったが、「組織を背負う意識」においては未来の組織との関係も含む意識であり、また、組織の価値観への一体化だけでなく、組織変革などの組織の課題や困難に積極的に取り組む行動を予測する組織と個人との関係を示す概念として定義された（鈴木、2007）。くわえて、組織を背負う意識を持つ従業員は、組織に対する積極的な行動として、積極的に意義を申し立てたり、発言をしていくという積極的発言にも強く結び付いていることが指摘されている。

以上から以下の仮説が導出される。

仮説1 組織を背負う意識は、情緒的コミットメントおよび功利的コミットメントとは独立した概念である。

仮説2 組織を背負う意識は、積極的発言を促進する。

## 2-2. キャリア観に関する先行研究

上述のように従来十分にとらえられてこなかった、組織と個人との関係性である組織を背負う意識の有用性が認められる。それでは、そうした意識がどのように構築されるのであろうか。すなわち、組織を背負う意識とはどのような要因によって規定されるのだろうか。前述したように組織を背負う意識は、現在の組織とのかかわりを意味する概念ではなく、より時間的な広がりを持つ概念である。現在の組織に対する好意的な関わりが情緒的コミットメントすれば、将来や現在とは異なった姿をもつ組織に対する好意的な関わりが組織を背負う意識と考えることが可能である。したがって、組織を背負う意識は現在よりも将来志向の概念であり、それを規定する要因も将来志向の変数であることが予想される。

鈴木（2007）においては、組織を背負う意識に影響を与える要因としてキャリア・ホープが指摘されている。キャリア・ホープとは、キャリアに関する将来の無数の可能性のうち、個人にとって望ましいものへと到達する可能性が存在しているという感覚とされる。つまり、キャリア・ホープを高いレベルで有する従業員はそうでない従業員に比べると将来のキャリアの発展に対して肯定的にとらえているため、将来の組織とのかかわりについてもより積極的にとらえることが予想されるのである。同様にキャリアを形成する個人によって主観的に認知された将来への不透明感を意味するキャリア・ミスト（加藤&鈴木、2007）や自分のキャリアに関する意識や関心が低い状態を意味するキャリア・ドリフト（鈴木、2001）、キャリアにおいてこれ以上上方へ行く可能性が無い状態を意味するキャリア・プラトー（櫻田、2010）についても、組織を背負う意識との関連が予想されるが、組織を背負う意識に関して数少ない実証研究である鈴木（2007）によれば、キャリアの見通しが組織を背負う意識を促進するとされている。したがって、本研究では上述のキャリア関連の概念のうち、キャリアに対するポジティブな予測を反映するキャリア・ホープのみを取り上げて、組織を背負う意識の規定要因を探索することとした。以上から以下の仮説が導出される。

仮説3 キャリア・ホープは、組織を背負う意識に正の影響を与える。

### 2-3. キャリア開発行動に関する先行研究

バブル崩壊以降、日本経済の成熟化と長引く不況などのいくつかの要因が重なり、日本的雇用システムの維持が困難になった。以前のような会社任せのキャリア形成から個人がキャリアに関する意思決定を行うようになると共に、働き方の選択に対して個人の自律性と自己責任が求められるようになった(谷田部, 2010; 櫻田, 2010 など)。個人の自律性にもとづくキャリア開発行動は重要であるが、自律的に行動する個人に対して組織はそれを支援する立場でもある。ところが、これまでの研究では、従業員の自律的キャリア開発に対する組織からの支援のあり方について十分に明確になっているとはいえない。

こうした背景を踏まえ、須東ら(2012)は組織によるキャリア開発支援のあり方を検証しようとした。その結果によると、上司の支援や、情報共有がなされ助け合う風土のある職場、自主裁量が認められているといったキャリア支援が従業員の仕事充実感や会社への貢献といったキャリア成果を高めることが示されている。

キャリア支援によってキャリア成果が高まることは自分自身のキャリア発達に対する肯定的な評価が刺激され、結果的に組織に対する認知的評価も向上すると考えられるだろう。こうした組織に対する肯定的評価は情緒的コミットメントを促進するだけでなく、将来時点での組織との関係性を意味する組織を背負う意識の向上にもポジティブに作用すると予想される。つなわち、組織による従業員のキャリア開発支援は、将来にわたり組織への肯定的評価の向上を通じて、組織を背負う意識を高めると予想される。したがって以下の仮説が導出される。

仮説4 キャリア支援は、組織を背負う意識に正の影響を与える。

## 3. 分析方法

### 3-1. 調査対象

X社の総合職または経営管理職に該当し、入社6年目以降かつ45歳以下の従業員を対象に、webシステムにてサーベイ調査を実施した。2018年11月2日~11月9日を回答期間とし、204名の対象者にアンケート調査への回答を依頼した。最終的に有効回答は、118名となり、有効回答率は57.8%となった。

### 3-2. 変数の操作化

組織コミットメントについては、組織を背負う意識、情緒的コミットメント、功利的コミットメントについてそれぞれ5問ずつを用意した(表1)。なお、組織を背負う意識については先行研究である鈴木(2007)に用いられた質問を採用したが、個人の組織を背負う意識を明確に測定するため、「私たちは」という表現を「私は」に修正し、採用した。こうした文言の修正は鈴木(2007)での指摘を踏まえたものであり、私たちと私という主語の相違により、回答結果にバイアスが生じる危険性を排除するために行った。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はAllen&Meyer(1990)の質問を日本語訳したものを採用した。また、先行研究である鈴木(2007)

より、積極的発言については3問、キャリア・ホープについては4問を採用した（表2）。

キャリア支援については、須東（2012）をもとに、①仕事上の高い要求、②公正人事、③自主裁量、④上司からの支援、⑤人事制度の充実と適切な運用、⑥良い職場という6つの因子に分類し、それぞれの因子について2～5問、合計20問の質問を用意した（表3）。さらにコントロール変数として、年齢については29歳以下を1とする29歳以下ダミー変数、性別については女性を1とする女性ダミー変数、職位については管理職を1とする管理職ダミー変数を分析に採用した。

表1：組織コミットメントについての質問項目

要因	質問項目
組織を背負う意識	私はこの組織を背負っていくという自覚がある
	私は波風を立てても、組織をよりよくするために行動すべきと思う
	私は将来の組織変革の中心的な役割を担っていきたい
	私はこの組織の中心になっていきたい
	私は組織のコアメンバーとして重要な責任を引き受ける覚悟がある
情緒的コミットメント	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、自分の会社の一員だと強く感じることもある
	私のキャリアの残りを、いまの会社で過ごせたら、とても幸せだ
	ほかの会社に替わっても、容易にその会社に適応できると思う（R）
	私はこの会社に、愛着を感じていると思う
功利的（存続的）コミットメント	いま会社を辞めたら、損をするように思う
	いま会社を辞めたら、人生の予定が大きく崩れてしまうだろう
	この会社にいる理由は、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
	私がこの会社に勤めている大きな理由は、他の会社よりも報酬が多いからだ

※Rは逆転項目を意味している。

表2：積極的発言とキャリア・ホープについての質問項目

要因	質問項目
積極的発言	私は会議で積極的に発言する
	私は組織のためになると思うことは、反対を恐れず表明する
	私は、業績向上のため上司や同僚に提案する
キャリア・ホープ	自分にとって望ましいキャリアが明確である
	この会社で仕事を続けると望ましいキャリアを実現できそうだと感じる
	自分の今後のキャリアについて希望を抱いている
	目標とするキャリアに到達するためのプロセスが明確である

表3：キャリア支援についての質問項目

要因	質問項目
①仕事上の高い要求	私の仕事は挑戦的で成長に繋がっているという実感がある
	責任の大きな仕事を任されていると感じる
	求められる目標や役割は高く大きいですが、やりがいを感じる
②公正人事	上司の人事評価は公正・公平であると思う
	昇格・昇進制度, 評価制度は納得感が高い
	会社は適材適所に人員を配置していると感じる
③自主裁量	仕事の手順やペースについて一定の裁量を持って進められる
	自分の予定で仕事を切り上げることができる
④上司からの支援	上司は日常的によくアドバイス・改善点の指摘をしてくれる
	何か困ったことが起きた時, 上司はサポートしてくれる
	上司へはプライベートなことも相談できる
	上司は自分に仕事を任せてくれる
⑤人事制度の充実と適切な運用	人事制度は安心して働ける程度に充実している
	会社の提供する情報や仕組みは自身のキャリアを考えるうえで有用である
	会社は今後のキャリアを考える機会（研修・面談等）を与えてくれる
⑥良い職場	社内に腹を割って相談できる相手がいる
	私の職場はメンバーがお互いに信頼し, 言いたいことが言い合える
	職場で誰かが困っているとき, 助け合う雰囲気がある
	私は切磋琢磨しながら競争できる友人又は同僚が社内にいる
	会社の仲間がいるから楽しい

## 4. 分析結果

### 4-1. 信頼性分析結果

まず、キャリア支援の6因子、およびキャリア・ホープについて、変数を合成のうえ信頼性分析を行った(表4)。キャリア支援のうち、②公正人事、⑥良い職場については信頼性係数が.600以上となり十分な信頼性が得られたため、各項目の回答の平均値を合成変数として算出した。一方、①仕事上の高い要求、③自主裁量、④上司からの支援、⑤人事制度の充実と適切な運用については、信頼性係数が.600未満となり十分な信頼性が得られなかったため、変数の合成は行わず、それぞれの質問項目について検討を行った。

キャリア・ホープについては、当初の4項目の信頼性係数が十分ではなかったが、「自分にとって望ましいキャリアが明確である」という質問を除くと.704となり、十分な信頼性が得られたことから、この質問を除いた3項目の平均値を得点とする操作化を行った。

また、積極的発言についても十分な信頼性係数を得ることができなかつたため、変数を合成せず、個々の質問項目によって分析を行った。

表4：キャリア支援の各要素、キャリア・ホープおよび積極的発言の信頼性分析

	$\alpha$
①仕事上の高い要求	.495
②公正人事	.680
③自主裁量	.414
④上司からの支援	.594
⑤人事制度の充実と適切な運用	.337
⑥良い職場	.664
キャリア・ホープ	.704
積極的発言	.498

### 4-2. 仮説の検証

仮説1は「組織を背負う意識は、情緒的コミットメントおよび功利的コミットメントとは独立した概念である。」であった。この仮説を検証するため、まず、組織を背負う意識、情緒的コミットメント、功利的コミットメントについて因子分析を行った。表5に示すように、固有値が1.00を超える2つの因子が抽出された。因子1については、ア prioriに想定した組織を背負う意識と情緒的コミットメントをたずねる質問項目が混在していることが明らかである。したがって、因子1は組織を背負う意識を含むより広義の情緒的コミットメントと解釈することが適切であると考えられる。一方、因子2はア prioriに想定した功利的コミットメントをたずねる質問項目のみを含むため、功利的コミットメントを表す因子であると解釈できる。

鈴木(2007)では相互に弁別可能であることが指摘されていたが、本研究では組織を背負う意識と情緒的コミットメントは弁別することが困難であった。ただし、組織を背負う意識を想定した質問項目は、まったく功利的コミットメントを表す因子2に含まれなかったため、組織を背負う意識と功利的コミットメントとは弁別可能であるといえる。したがって、仮説1は部



分的に支持されたといえる。

以上の分析結果を踏まえて、以降では情緒的コミットメント・組織を背負う意識を合成した変数（以下、「情緒 C/背負う意識」とする）と、功利的コミットメント（以下、「功利 C」とする）の 2 因子構造に基づき分析を進めていく。

表 5：組織を背負う意識、情緒的コミットメント、功利的コミットメントの因子分析

項目	因子 1	因子 2
組織を背負う意識：私は組織のコアメンバーとして重要な責任を引き受ける覚悟がある	<b>.771</b>	.101
組織を背負う意識：私はこの組織を背負っていくという自覚がある	<b>.700</b>	.188
情緒的コミットメント：私はこの会社に、愛着を感じていると思う	<b>.651</b>	-.081
情緒的コミットメント：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	<b>.591</b>	-.013
情緒的コミットメント：私のキャリアの残りを、いまの会社で過ごせたら、とても幸せだ	<b>.554</b>	-.108
組織を背負う意識：私はこの組織の中心になっていきたい	<b>.535</b>	.029
組織を背負う意識：私は将来の組織変革の中心的な役割を担っていききたい	<b>.406</b>	-.082
功利的コミットメント：いま会社を辞めたら、人生の予定が大きく崩れてしまうだろう	-.083	<b>.899</b>
功利的コミットメント：この会社にいる理由は、勤めたいからではなく、勤める必要があるからだ	-.056	<b>.787</b>
固有値	3.788	1.287
$\alpha$	.804	.785

※太字は.40以上の因子負荷量を示す。

仮説 2 は、「組織を背負う意識は積極的発言を促進する。」であったが、仮説 1 の分析において示したように組織を背負う意識は単独では抽出できなかったため、仮説 2 は情緒 C/背負う意識と積極的発言との関係性を分析することとなる。積極的発言をたずねた 3 項目を従属変数とし、属性にかかわるダミー変数および功利的 C および情緒 C/背負う意識を独立変数とする重回帰分析を行った結果が表 6 である。表 6 をみると、積極的発言を想定した 3 項目のうち、会議での積極的発言および業績向上の提案という 2 項目については有意な回帰式が産出され、どちらにおいても情緒 C/背負う意識が積極的発言にポジティブな影響を与えていることが示されている。

鈴木（2007）では、積極的発言と組織を背負う意識とはポジティブな関係性があると示されていた。本研究では、組織を背負う意識を単独で抽出できなかったという限界があるものの、情緒 C/背負う意識が積極的発言を測定する 3 項目のうち、2 項目に対して有意でポジティブな影響を及ぼすことが明らかになった。したがって、仮説 2 についても限定的ながらおおむね支持されるといえるだろう。

表 6：積極的発言の重回帰分析

変数名	会議での積極的発言	反対の表明	業績向上の提案
女性ダミー	-.048	.023	.101
管理職ダミー	.137	.092	.020
29歳以下ダミー	.018	.102	-.023
功利C	-.033	.028	-.005
情緒C/背負う意識	.399 **	.254 *	.608 **
<i>F</i>	5.017 **	2.106 +	13.805 **
<i>R</i> <sup>2</sup>	.183 **	.086 +	.381 **

仮説 3 および仮説 4 を検証するため、キャリア・ホープおよびキャリア支援の各因子を独立変数、情緒 C/背負う意識を従属変数とする階層的重回帰分析を行った。Step1 では、性別、年齢、役職ダミーのみを投入し、step2 ではキャリア・ホープを、step3 ではさらにキャリア支援を投入した。ただし、すでに述べたようにアприオリに想定したキャリア支援の 6 因子を抽出することが困難であったため、キャリア支援の公正人事およびよい職場以外の因子は質問項目を単独で独立変数として扱うことにした。

表 7 はその結果を示している。Step2 におけるキャリア・ホープの標準化回帰係数 ( $\beta$ ) をみると、キャリア・ホープは強く情緒 C/背負う意識に影響を及ぼしていることがわかる。したがって、仮説 3 は支持されるといえる。

次に step3 における分析結果をみてみると、キャリア・ホープによる影響をコントロールしたうえで、キャリア支援のいくつかの項目は情緒 C/背負う意識に有意な影響を及ぼしていることが示されている。上司からの支援を照射する質問をアприオリに 4 問設定したが、そのうち 3 質問項目の標準化回帰係数が有意な正の値を示している。特に「何か困ったことが起きた時、上司はサポートしてくれる」や「上司は自分に仕事を任せてくれる」のそれは相対的に高い数値となっている。一方で、「上司へはプライベートなことも相談できる」は有意な回帰係数が産出されなかった。したがって、情緒 C/背負う意識は、上司に仕事を任せられると同時に困ったときにはサポートしてくれることで促進されることが示されたといえる。ただし、プライベートまで踏み込んだサポートは影響を及ぼさない。また、仕事上の高い要求を照射した質問項目のうち、「責任の大きな仕事を任されていると感じる」および「求められる目標や役割は高く大きい、やりがいを感じる」についても有意な正の回帰係数が得られた。特に求められる役割が大きいと認識することが情緒 C/背負う意識に相対的に強い影響を及ぼしていることが示された。

そのほかには、自律性を照射する質問項目である「仕事の手順やペースについて一定の裁量を持って進められる」や人事制度の充実を照射する質問項目の回帰係数が有意となっている。ただし、人事制度の充実をたずねた「人事制度は安心して働ける程度に充実している」に対する回帰係数はマイナスであり、人事制度が安心をもたらす程度充実していることは情緒 C/背負う意識を阻害していることが示された。以上の分析結果から仮説 4 は一部のキャリア支援については支

持されるものの、人事制度の充実ではむしろ阻害する影響がみられたことに留意する必要があるだろう。

表7:「情緒C/背負う意識」の重回帰分析

従属変数	背負うC・情緒C		
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
独立変数	step1	step2	step3
D_女	-.028	-.097	.054
D_管理職	.093	.085	.021
D_29歳以下	-.109	-.113	-.072
キャリア・ホープ		.597 **	.207 **
公正人事			.084
良い職場			-.002
「仕事上の高い要求」1-私の仕事は挑戦的で成長に繋がっているという実感がある			-.018
「仕事上の高い要求」2-責任の大きな仕事を任されていると感じる			.147 +
「仕事上の高い要求」3-求められる目標や役割は高く大きいのが、やりがいを感じる			.129 *
「自主裁量」1-仕事の手順やペースについて一定の裁量を持って進められる			.153 *
「自主裁量」2-自分の予定で仕事を切り上げることができる			-.066
「上司からの支援」1-上司は日常的によくアドバイス・改善点の指摘してくれる			.168 **
「上司からの支援」3-何か困ったことが起きた時、上司はサポートしてくれる			.227 **
「上司からの支援」2-上司へはプライベートなことも相談できる			.042
「上司からの支援」4-上司は自分に仕事を任せしてくれる			.197 **
「人事制度の充実と適切な運用」2-人事制度は安心して働ける程度に充実している			-.149 **
「人事制度の充実と適切な運用」3-会社の提供する情報や仕組みは自身のキャリアを考えるうえで有用である			.077
「人事制度の充実と適切な運用」1-会社は今後のキャリアを考える機会(研修・面談等)を与えてくれる			-.029
$F$	.922 **	16.954 **	20.801 **
$R^2$	.024 **	.375 **	.791 **
$\Delta R^2$	.024	.351 **	.416 **

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

## 5. 考察

以上の分析結果を踏まえて、本研究では、第一に、組織を背負う意識は情緒的コミットメントと明確に弁別することが困難であることが明らかとなった。ただし、功利的コミットメントとは明確に弁別できたことから、本研究では組織を背負う意識が情緒的コミットメントに含まれると判断した。これは情緒的コミットメントが同一化と愛着という2要素から構成されるという知見を否定するものではなく、組織に対する責任感や組織の中心として活躍していきたいという組織との積極的なかかわりも存在することを示唆している。組織への同一化や愛着はいずれも組織に対して受動的な関わり方を示唆するが、コアメンバーとして能動的な関わり方もあるのではないかと考えられる。こうした能動性や積極性のある組織との関わりが、先行論文で指摘される「積極的な行動」にあたる積極的発言を促していると解釈することができるだろう。

ではなぜ組織を背負う意識が独立した概念として抽出することができなかったのだろうか。まずは、組織を背負う意識の質問内容は、情緒的コミットメントの質問内容と類似していることもあり、回答者が組織を背負う意識と情緒的コミットメントの相違を十分に咀嚼することができなくなった可能性が指摘できるだろう。次に「総合職、管理職に該当する」「入社6年目以降」「45歳以下」を対象者としたため、より組織の上位職に就くであろう年齢層の回答が得られていないことも指摘できる。45歳以下で管理職である回答者は課長クラスである可能性が高く、組織のコアメンバーではあるものの組織を引っ張っていくほどの明確な意識を持ちにくかったのかもしれない。さらに、今回調査した企業の従業員数がグループ全体で3万人を超える大企業であったことが影響している可能性もある。すなわち、中小規模の企業であれば「自分がやっていかざるをえ

ない」という覚悟が生まれやすいが、大組織であるがゆえ、周りに優秀な人がたくさんいるので自分がやらなくても誰かがやってくれるだろうといった他人任せの意識が生まれやすいのかもしれない。本研究では鈴木（2007）で採用された組織を背負う意識をたずねる質問項目の主語を「私は」と修正していることも合わせて考えると、回答者に大規模な組織を背負う意識を明示的に問えなかった可能性は否定できない。

第二に、積極的発言と情緒 C/背負う意識との関係性はおおむね支持された。特に「私は業績向上のため上司や同僚に提案する」という行動と強く関連することがわかった。従来、情緒的コミットメントの高さが変革を阻害する可能性が指摘されてきたが、本研究の結果はこうした懸念を払しょくするものであった。組織を背負う意識を含む情緒的コミットメントによって、業績向上に資するような上司や同僚への積極的な発言が促進されることが示された。この結果は、従来の情緒的コミットメントをめぐる懸念に一定の示唆を与えるだろう。組織に対する責任感や中心として活躍したいという関わりが組織変革を促進する可能性が確認されたことは注目に値する。また、「私は会議で積極的に発言する」という行動に対しても組織を背負う意識を含む情緒的コミットメントはポジティブに作用しているが、これも前述同様の解釈が可能である。一方、「私は組織のためになると思うことは反対を恐れずに表面する」という行動には情緒 C/背負う意識は有意な影響を与えなかった。これは質問文中の「反対を恐れずに」という記述が回答者にとってネガティブな印象に感じられたのかもしれない。

第三に、情緒 C/背負う意識を規定する要因として、キャリア支援の中でも上司からの支援が最も強い関係性を持つことが明らかとなった。先行研究からキャリア・ホープが関与することはある程度推測できるが、本研究ではキャリア・ホープと同様に、上司からの支援が高い関連性を持つことが確認できた。何か困ったことが起きた時に上司がサポートしてくれたり、日常的に上司からのアドバイスをうけたり、業務における裁量をゆだねられたりすることが、上司との信頼感や本人の効力感へとつながり、それらが組織への一体感やコア人材としての成長やキャリア開発へとつながっていくことは想像のできることである。また、「上司へはプライベートなことも相談できる」に関しては、情緒的 C/背負う意識との関係がみられなかった。プライベートの人間関係と会社におけるそれを切り離して考える人が多くなっている現状を踏まえると、むしろ功利的コミットメントとの関係性が強く出ていると推察できるだろう。

最後に「人事制度は安心して働ける程度に充実している」は情緒的 C/背負う意識にネガティブな影響を及ぼすことが明らかになった。人事制度の充実は雇用の安定や将来への不安の軽減といったポジティブな評価を刺激し、当該組織に対する情緒的コミットメントを高めたり、心理的安全を高めることで組織を背負う意識を促進すると予想したのであるが、否定される結果となった。調査対象企業では、勤続が長くなるほど職位・処遇が上がりやすい処遇制度を採用しているため、若手中堅社員から見ると自身の貢献に賃金が相対的に見合っていないという不満につながりかねず、情緒的コミットメントや背負う意識にマイナスの影響を与えた可能性がある」と推測される。

最後に本研究の限界を述べる。まず結果の一般可能性についてである。本研究は、特定の一社（製造業・大企業）の総合職・管理職に該当する、入社 6 年目以降かつ 45 歳以下を調査対象とした。今後は業種、職種、勤続年数、企業規模などを変えることによって、本研究で得られた知見の一般可能性を高めることが必要であろう。そこでは、本研究では弁別できなかった背負う意

識と情緒的コミットメントが明確に抽出できるかもしれない。

次に調査方法であるが、本研究では「組織を背負う意識」に関する質問項目は鈴木（2007）のそのの主語を「私は」に統一したうえで使用した。これは鈴木（2007）の指摘する「質問項目における主語が『私は』と『私たちは』が混在した」という反省点を踏まえたものである。主語が「私は」となると、回答者が及び腰になってしまった可能性も考慮する必要があるだろう。

上記のような限界があり、今後のさらなる研究が求められるものの、組織を背負う意識を検証した調査は非常に少ないことを考えると、本研究で得られた知見は理論的にも実践的にも非常に興味深いものであると考える。

#### 参考文献リスト

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), 1-18.

加藤一郎, & 鈴木竜太. (2007). 30代ホワイトカラーのキャリア・マネジメントに関する実証研究: ミスト=ドリフト・マトリクス視点から. *経営行動科学*, 20(3), 301-316.

難波 峰子, 矢嶋 裕樹, 二宮 一枝, 高井 研一 (2009). 看護師の組織・職務特性と組織コミットメントおよび離職意向の関連

大久保幸夫. (2014). 会社を強くする人材育成戦略. 日本経済新聞出版社. 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

櫻田涼子. (2010). フラット型組織における昇進展望に関する実証的一考察—キャリア・プラト—現象に着目して. *福島大学地域創造*, 21(2), 6582-6596.

須東朋広・城戸康彰 (2012) キャリア開発行動とその成果—キャリア志向、キャリア行動、キャリア支援に着目して—

鈴木竜太. (2001). キャリア・ドリフト論序説: キャリア・プラト—ではない停滞の存在. *経営と情報: 静岡県立大学・経営情報学部/学報*, 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.

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), 5773.

谷田部 光一. (2010). キャリア・マネジメント—人材マネジメントの視点から. 晃洋書房.

# A study on the discriminability, effect and factors of "Soshiki wo seou ishiki", new type of organizational commitment

NAKAMURA Teruyoshi<sup>‡‡</sup>

NAGANAWA Takahisa<sup>§§</sup>

YUGUCHI Ryota<sup>\*\*\*</sup>

JIN Yoko<sup>†††</sup>

HIRAKIMOTO Hiroya<sup>† † †</sup>

Abstract:

Traditionally, organizational commitment has been viewed as an important theme in management, and employees with high organizational commitment has less intension to leave or change jobs and are willing to behave according to the organization's values and standards. Although high organizational commitment is taken positively, the high level of organizational commitment may also be treated as negative for avoiding or inhibiting change when organizational change and innovation are considered important.

In this study, we assumed that there might be another concept of organizational commitment that captures consciousness to carry or manage the organization and apart from affective commitment and continuous commitment. It is the new relationship between the organization and employees that leads to transformational behavior, positive voice to the organization, and a role commitment to take on important responsibilities as a core member.

A survey was conducted with 132 employees of company X (general chemical indutry). As a result, a new type of organizational commitment named as "Soshiki wo seou ishiki", was not be distinguished from affective commitment, but it was different from continuous commitment. It was also confirmed that a broader affective commitment including "consciousness to bear the organization" promotes positive voice and is promoted by career hope and career support mainly by their superiors.

JEL : M12, M54

Keywords : Organizational commitment, Voice, Innovative behavior, Career hope

---

‡‡ Asahi Kasei Corp. Dept. of HR

§§ Asahi Kasei Pharma

\*\*\* Asahi Kasei Corp. Dept. of HR

††† Asahi Kasei Corp. Dept. of HR

‡‡‡ Osaka University Graduate school of Economics