

コミットメントの組織論的分析

——日本の会社組織における権威、コントロールとコミットメントの関係——

川久保 美智子

I はじめに

本稿は、日本人の会社組織に対するコミットメント (commitment) の決定要因に組織論的視点から接近し、その効果をパス解析により解明するものである。なお、用いられるデータは、1984年に18の百貨店およびスーパーマーケットの従業員を対象に実施したアンケート調査によるものである。なぜ日本人は会社に強い一体感と忠誠心をもち貢献するのか。日本の劇的な戦後復興ならびに高度経済成長は諸外国の注目的となり、その原因は日本的経営にあるという神話が形成された。

さらに、従来の研究のほとんどは、「アメリカ人よりも日本人のほうが会社に対するコミットメントが強い」と報告している。だが、これらの研究の多くが文化論的アプローチによるものであり、厳密な科学的手続きにもとづくものではなく、また、組織論や経営学の視点を組み込んだものではない、というプーチック (Pucik, 1981) の批判をめぐり文化論的アプローチ是非論争が展開された。これにたいして、文化論者は日本的経営の成立を問題とし、それが集団主義をはじめとする日本文化の特殊性にあり、量的データによって実証することが唯一科学的方法といえないと反論した。

他方、近年になってリンカーンとカレバーク (Lincoln & Kalleberg, 1985) は、日米の社員の満足度とコミットメントを比較して、日本人のコミットメントがアメリカ人よりも低い結果に直面して、これが国民性を反映する回答バイアスであると解釈し、文化横断的な比較研究ではスコアの高低より、コミット

メントの原因を比較することが重要であると主張し、日本人のコミットメントは温情主義 (paternalism) と経営福祉主義 (welfare corporatist) によるものと結論している。

この結論は文化論的アプローチを支持するものであろう。だが、かれらの理論図式はコミットメントの説明要因として個人的属性、誘因および仕事脈絡の3種類をもちいたものであり、本格的な組織論的要因を導入したものではない。組織において最も重要な要素はコントロールであるので本論文ではコントロールとその基盤である権威をコミットメントとの関係において考察することにした。従業員の会社に対するコミットメントの低下が企業間の労働移動を激化し、企業に特殊な技能を養成するために支払われた教育訓練のための多大な費用と時間が失われることは内部労働市場論の指摘するところである (小池、1981; 占部、1984)。そればかりか、組織目標に貢献する従業員の減少は組織そのものの存続にかかわる重大事である。コミットメントの形成と強化は有効な組織的コントロールによってはじめて可能となるものであり、従業員各自の個人的努力に依存するものではない。だが、この問題についての従来の研究のほとんどは、個人属性、職業的特性、作業経験、心理的要因などの非組織的要因とコミットメントとの関係に集中しており (Mowday, et. al. 1974; Steers, 1977)、伝統的な組織論的見地からの研究はまだ十分になされていない。

II 概念図式と変数測定

そこで本稿では、コミットメントに影響を与える組織的要因として、権威 (authority) とコントロール (control) を重視したい。このような組織論的視点にたち、組織の成員のコミットメントに対する権威あるいはコントロールの影響を分析した過去の文献として、エチオーニ (Etzioni, 1965)、ウオーレン (Warren, 1968)、ケルマン (Kelman, 1974) などの業績をあげることができる。本稿ではこれらの研究成果をふまえて、次の2点を基本方針として概念図式を作成する。すなわち、第一に、権威、コントロール、コミットメントの3変数を中心変数とし、それらの関係を同時に分析する。なぜなら、権威は組織

図1 概念図式

組織外的先行要因

個人属性

年 齢
性 別
結 婚 歴
教 育
出 生 地

組織内的先行要因

職業的背景

勤 務 年 数
会 社 の 規 模
役 職

人間関係

上司との相談
同僚との相談

仕事役割の相互依存性

他人の妨害
自分の妨害

組織論的要因

権威の認知

権 利
専 門 家
尊 敬
義 務
課 罰
報 償

コントロールの認知

パーソナルコントロール
インパーソナルコントロール
外的コントロール
内的コントロール

コミットメント

勤 続 意 思
転 職 意 思
会 社 満 足 度

のコントロールメカニズムによってはじめて機能するものであり、また、上司が部下をコントロールするためにはその基盤として権威を必要とするからである¹⁾。なおここで、従業員の会社に対するコミットメントとは、ホール（Hall, 1979）に従い、「従業員が現在従事している会社との関係を持続しようとする意思」を指す。

また、権威とはタンネンバウム（Tannenbaum, 1968）により「他者を操作して自発的にせよ非自発的にせよ服従を引き出すために対人的相互作用において用いられるというような個人ないし集団によって保有される正当化された権力」と定義しよう。そしてコントロールとは、カッツとカーン（Katz & Kahn,

1) 権威とコントロールのどちらが先かの問題は Manz and Gioia の論文（1983）を参照。

1966) の定義を採用して「組織目標を達成するために上司が部下の行動を規制して成果の予測可能性を確保するメカニズム」を意味する。

第二に、従来の非組織論的要因とコミットメントの関係についての研究との継続性を考慮して、組織外的先行要因である個人属性、組織内的先行要因である職業的背景、人間関係、仕事役割の相互依存性をコミットメント、権威およびコントロールを説明する外生変数として設定した。この概念図式によると、コミットメントはコントロールの認知ならびにその基盤である権威の認知という2つの組織論的要因により決定され、また、これらの中心変数は先行する外生変数としての個人属性、職業的背景、人間関係、仕事役割の相互依存性により逐次決定される。したがって、この概念図式は、組織論的要因と非組織論的要因を比較して、そのどちらがコミットメントに対して強い影響を与えるか、という課題に答えることもできよう。

さて、この概念図式を構成する諸変数は次のように測定された。まず、組織外的先行要因である個人属性として、年齢、性、結婚歴、教育、出生地の規模を選定した。次に、組織内的先行要因である職業的背景に勤務年数、会社の規模、役職の三変数を含めた。人間関係は、「上司に個人的な問題について相談しますか」と「同僚に個人的問題について相談しますか」という二つの設問により測定し、仕事役割の相互依存性は「自分が仕事を予定通りしないとどの程度迷惑をかけるか」と「他者が仕事を予定通りしないとどの程度迷惑がかかるか」という二つの設問を用いた。組織論的要因としての権威の認知は、フレンチとレイヴェン (French & Raven, 1959) にしたがって、「あなたはなぜ上司の指示に従うのですか」という設問をし、次のような六つの回答選択肢を設けた。すなわち、

- (1) 上司は権利があるから
- (2) 上司は専門家だから
- (3) 上司を尊敬するから
- (4) 従うのが義務だから
- (5) 従わないと課罰されるから

(6) 従うと報償されるから、である。

これらの六つのうち(1)権利、(2)専門家、(3)尊敬、(6)報償を非強制的とし、(4)義務と(5)課罰を強制的と分類した²⁾。

コントロールは二次元四類型に分類した。第一次元はコントロールがパーソナル (personal) かインパーソナル (impersonal) かを示し、第二次元はコントロールの源泉が外部 (external) が内部 (internal) かを類別するものである。

各々のタイプのコントロールは、2、3の複数の設問により測定された。すなわち、パーソナルなコントロールは、上司や他の課が非常に重要な問題が起こった時意見や考えを取り入れてくれるかどうかという設問により測定し、インパーソナルなコントロールは職務規定書、経営方針、業績評価の有無により測定した。他方、外的コントロールは、規則により行動が規制されるか、上司の指示に従わないとどのような結果になるか、業務測定があるか、という設問により測定し、内的コントロールは、上司を称賛するか、忠誠心があるか、周囲の人の仕事に対する期待を理解しているかという設問で測定した。

これらの項目は、因子分析 (factor analysis) により分類して選定した。なお、パーソナルと内的コントロールを非強制的とし、インパーソナルと外的コントロールを強制的と分類した。

最後に、従属変数であるコミットメントは、次の三変数により測定した。すなわち、

(1) 現在の会社に今後何年勤務するつもりか

(2) 他の会社から同じ仕事で給料が二割高い地位を提供されたら転職するか

(3) 現在の会社にどの程度満足しているか

以上3つの設問の合計点でコミットメントの高低を測定した。

2) フレンチとレイヴェン (French and Raven, 1959) は合法的パワー (Legal power) を1つのカテゴリーとして分類したがこの調査では義務と権利の2つに分類した。というのは合法的パワーを認知する場合、地位、性、教育などの変数によって権利と認知するか、義務と認知するかに差異が生ずると仮定するからである。

Ⅲ 調査の方法

本研究は、百貨店およびスーパーマーケットの正社員を調査対象とするものである。

まず、1982年の「会社情報」を台帳として地域と規模を基準とする二段抽出により大企業19社、中企業3社、小企業2社を選択した。規模に比例して計1,030の調査票を配布する留め置き法により1984年7月にアンケート調査を実施した。その結果、18社757名（回収率73.8%）の有効回答を得た。回答者の基本属性は、男性70%、女性30%であり、平均年齢29.7歳、既婚者45%である。なお、調査票は、カルフォルニア大学のウイリアム オオウチ教授（Ouchi, William G.）らにより作成されアメリカでの調査に使われた英文調査票（Ouchi & Johnson, 1978）を日本語に訳して使用した。翻訳の正確さを確認するために逆翻訳もテストされた。

Ⅳ 仮説構成

1 古典的学説が提供する基本的前提

組織に対する成員のコミットメントが、オーソリティのタイプあるいはコントロールのタイプにより影響されるという命題は、古典的学説の中にも多々見られる。ここでは、本研究に直接関係する代表的な学説として、エチオーニ（Etzioni, 1961, 1968）の服従関係理論、ウォーレン（Warren, 1968）の同調理論、ケルマン（kelman, 1961, 1974）の社会的影響過程論、マーチとサイモン（March & Simon, 1961）の組織参加の意思決定理論を揚げ、以下の仮説構成の基本的前提としたい。

エチオーニは、3種のオーソリティ（強制的、報償的、規範的）と3種の関与（疎外的、打算的、道徳的）の組み合わせによって服従関係の類型を設定して、3つの適合的關係を抽出した。そして、これらに対応する典型的な3つの組織を比較して、強制的コントロールが疎外を生み、非強制的コントロールがコミットメントを生むことを実証した。ウォーレンは、小学校の教師を対象に、

フレンチとレイヴェン (French & Raven, 1959) の提唱した 5 種類の権力と同調との関係を研究し、準拠的権力が最も高い態度的同調と関連することを発見した。

ケルマンは、3 つの社会的影響過程を区別して、強制的および報償的権力が服従を生み、準拠的権力が一体化を形成し、専門的および情報権力が内面化を促す、と論じている。マーチとサイモンは、移動動機は移動可能性により離職を喚起するが、一体化をはじめとする集団圧力は移動動機を抑制して生産への動機づけとなることを多くの調査結果を集約して次のように図式化している。

まず、移動動機に対する影響要因として、仕事の不満があげられるが、これは組織の規模に比例して増大する役割葛藤、教育水準が高いほどあるいは監督方式が権威主義であるほど発生する職業不適性感などのコンフリクトに影響される。なお、大規模組織が内部移動を可能にするため移動動機を抑制する効果もある。次に、移動可能性は大部分景気などの外部機会によるが、高齢者、女性、既婚者、黒人、技能の特殊化した長期勤務者にはこの機会は少ない。なお、移動可能性は探索活動に比例して拡大する可視性にも影響される。一体化は、集団の威信、低い競争、目的共有度、相互作用の頻度、要求充足度の 5 要因により決定される。ここで、組織規模は集団の威信を増大する効果を持ち勤続年数は相互作用の頻度を高め、民主的参画や従業員指向の監督方式が充足を高めることが指摘されている。この図式で述べられた影響要因は、行動論的前提を提供する。

2 組織論的仮説

上で吟味された組織論的アプローチは、様々なタイプの組織の構造を比較し、それらのコントロール・システムがコミットメントに与える効果を分析しているが、本研究の焦点は組織間の比較にあるのではなく、組織内部の成員のコントロールの認知の効果を重視し、その基盤となるオーソリティの認知の効果も同時に解明したい。以下に、3 つの中枢変数の関係に関する仮説を掲げる。

仮説 1 強制的オーソリティの認知はコミットメントを低め、非強制的オーソリティの認知はそれを高める。

仮説2 強制的コントロールの認知はコミットメントを低め、非強制的コントロールの認知はコミットメントを高める。

仮説3 オーソリティとコントロールの認知の間に正の関係がある。すなわち、オーソリティを強制的と認知するならばコントロールも強制的と認知し、オーソリティを非強制的と認知するならばコントロールも非強制的と認知する。

仮説4 オーソリティの認知と先行要因の関係の仮説 社会的地位の安定度が高ければオーソリティを非強制的と認知し、安定度が低ければオーソリティを強制的と認知する傾向がある。すなわち、高齢者、既婚者、男性、大卒、都会出身者、長期勤続者、大企業社員、管理職、濃密な人間関係や深い相互依存関係にある社員は社会的安定度が高くオーソリティを非強制的と認知する傾向がある。これに比較して、若年者、独身者、女性、高卒、小都市出身者、短期勤務者、中小企業社員、人間関係も孤立し仕事の上でも相互依存関係の薄い社員は社会的安定度が低くオーソリティを強制的と認知する傾向がある。

仮説5 コントロールの認知と先行要因の関係の仮説

1) 社会的安定度の高い社員、すなわち、高齢者、既婚者、男性、大卒、都会出身者、長期勤続者、管理職、人間関係の良い社員、相互依存の高い社員はコントロールを非強制的と認知する傾向がある。反対に若年者、独身者、女性、高卒、小都市出身者、短期勤務者、一般従業員、中小企業社員、人間関係や相互依存関係の薄い社員は社会的安定度が低くコントロールを強制的と認知する傾向がある。

2) 会社の規模が大きくなれば、パーソナル・コントロールや内的コントロールは減少し、規則によるインパーソナル・コントロールが増加する。

3) 勤務年数が長くなれば、規則の内面化や人間関係も深まりパーソナル・コントロールと内的コントロールが増加する。

3 行動論的仮説

次に、コミットメントに対する先行諸要因の関係について過去の学説を考慮して以下のような仮説を立てよう。

(1) まず、個人的属性の効果についてはライフサイクルによる次の5つの仮説を掲げよう。

仮説6 年齢効果 年齢が高まるにつれてコミットメントのレベルも高まる (Alutto & Vredenburg, 1977: Brief & Aldag, 1980: Grusky, 1966: Hrebiniak & Alutto, 1972: Hrebiniak, 1974: Lee, 1971: Morris & Sherman, 1981: Organ, 1977: Sheldon, 1971: Steers, 1977: Welsch & La Van, 1981)。ただし、年齢に比例して勤務年数も長くなり社員としての自覚や社会的責任も発達することは確かであるが、家族の扶養義務も軽減し退職が近づくにつれコミットメントも低下するであろう。

仮説7 性別効果 女性より男性のコミットメントが高い (Marsh & Mannari, 1977: Lincoln & Kalleberg, 1985)。女性の労働市場への参加は結婚および子供の出産、養育により激減する。このような性別分業にもとづくライフサイクルの影響を受ける女子社員と比較すれば男性社員のコミットメントは高い。

仮説8 結婚歴の効果 既婚者は家族の扶養義務があるため独身者より強いコミットメントを持つ (Hrebiniak, 1974: Hrebiniak & Alutto, 1972: Becker et. al., 1979: Lincoln & Kalleberg, 1985: Alutto et. al., 1973)。

仮説9 教育水準の効果 教育水準が高まるにつれてコミットメントも高まる (Welsch & La Van, 1981; Morris & Sherman, 1981)。小売業への大卒社員の進出は近年の傾向であり、彼らは幹部要員であるため昇進意欲や責任感が強く、高卒社員よりもコミットメントが高い。

仮説10 出生地の規模効果 大都市出身者は小都市出身者よりもコミットメントが高い (Ruh & White, 1977: Siegel & Ruh, 1973: Rabinowitz et. al., 1977)。都会出身者のほうが高学歴者であること、地方出身者の準拠集団が基礎集団であるのに対して、都会出身者は会社に準拠をおいて生活していることを考慮した仮説である。

(2) 次に、職業的背景とコミットメントとの関係に関する仮説を述べよう。

仮説11 勤務年数の効果 勤務年数が長くなればコミットメントは高まる (Alutto & Belasco, 1972: Alutto et. al., 1973: Shoemaker et. al., 1977: Welsch & La Van, 1981: Buchanan, 1974: Grusky, 1966: Sheldon, 1971: Hrebiniak & Alutto, 1972: Knoke, 1981: Organ, 1977: Stevens et. al., 1978: Hall & Schneider, 1972: Lincoln & Kalleberg, 1985: Marsh & Mannari, 1972 & 1977)。勤務年数が長くなるにつれて、人間関係も深まり、企業文化の内面化や企業に特殊な技能の修得も発達し、社会的安定度や地位も高まって強いコミットメントが形成される。

仮説12 規模の効果 大企業の社員は中小企業の社員よりコミットメントのレベルが高い (Beker et. al., 1979: Lincoln & Kalleberg, 1985)。これは大企業では一般に日本的経営方式が採用されているため中小企業に比べて給与や福利厚生がよく転職は少ないという日本的経営論を考慮した仮説である。

仮説13 従業員の地位の効果 管理職は一般に従業員に比べ会社内での責任が重いので高いコミットメントを持つ (Lincoln & Kalleberg, 1985: Sheldon, 1971)。

(3) 最後に、非公式な人間関係および公式的な職務関係がコミットメントに与える影響について、次のような仮説を設定した。

仮説14 上司や同僚に個人的問題を相談できる濃密な人間関係は職場への依存を深め、強いコミットメントを生む (Buchanan, 1974: Lincoln & Kalleberg, 1985: Marsh & Mannari, 1977)。

仮説15 職務の相互依存関係が強いほど責任感や集団志向が発達しコミットメントも高まる (Lodahl & Kejner, 1965: Buchanan, 1974: Hrebiniak, 1974: Steers, 1977)。

V 仮説検証と事実発見

さて、パス解析により以上の説明要因がコミットメントに与える効果を分析すると、表1のようにコミットメントの分散の47.9%を説明する。これにより、上記の仮説の検証を吟味しよう。

表1 バス解析の結果（先行要因とコミットメントとの関係）

先行要因	コントロールの認知のタイプ				コミットメント
	パーソナル	インパーソナル	外的	内的	
<u>個人属性</u>					
年 齢	.148 a	-.019	.006	.100	.367 a
性 別	.132 a	.147 a	.120 a	.105 a	.356 a
結婚歴	.044 c	.026	-.012	-.044	-.012
教 育	.069 b	-.091 b	-.077 c	-.025	.165 a
出生地	.025	.002	.033	-.047	-.007
<u>職業的背景</u>					
勤務年数	.004	.014	-.112 c	-.053	.080 c
会社の規模	-.116 a	.006	-.034	-.142 a	.033 c
役 職	.043	-.055 c	-.048	-.070 b	.030
<u>人間関係</u>					
上司と相談	.220 a	.059 c	.069	.214 a	.058 c
同僚と相談	.002	.059 c	.082 c	.066	-.008
<u>相互依存度</u>					
他人の妨害	.088 b	.091 b	.099 b	.017	-.012
自分の妨害	.053	.008	.017	.085 b	.040
<u>権威の認知*</u>					
専 利	.071	.001	.052	-.027	.039
専門家	.108 a	.008	.010	.072 b	.021
尊 敬	.163 a	-.038	.031	.146 a	.058 b
課 罰	.016	-.040	.003	-.064 c	-.040 c
<u>コントロールの認知</u>					
パーソナル					.031
インパーソナル					.052 c
外的					.005
内的					.080 a
R ²	.251	.050	.054	.164	.479

*注 権威の認知はダミー変数であるので1つのカテゴリー、義務を除去した。なお報價の回答はゼロであった。
有意レベル a = $p < .001$, b = $p < .01$, c = $p < .05$.

(1) まず、本稿の中核変数に関する組織論的仮説の検証を吟味しよう。

仮説1の権威の認知とコミットメントの関係の検証

義務を服従理由とする社員を比較基準にすると、上司を尊敬する社員のコミットメントは有意に高く、課罰を恐れる社員のコミットメントは有意に低い。なお、上司は権利があるから服従する社員や上司が専門家だから服従する社員も有意ではないがプラスのコミットメントを示している。

仮説2のコントロールの認知とコミットメントの関係の検証

コミットメントに対するコントロールの認知の効果は、内的コントロールの認知が最も強く、ついでインパーソナル・コントロールの認知が有意に高い。パーソナル・コントロールは有意ではないがコミットメントにプラスの影響を示し、外的コントロールの効果が最も低い。したがって、強制的コントロールに分類されたインパーソナル・コントロールの認知は必ずしも弱いコミットメントを示さなかった。これは回答者がインパーソナル・コントロールを強制的コントロールと認知しなかったからであろう。

仮説3の権威とコントロールの認知との関係の検証

非強制的権威の認知（尊敬と専門家）は非強制的なコントロールの認知（パーソナル・コントロールと内的コントロール）に対して有意な正の効果をうみ、逆に、強制的権威の認知（課罰）は内的コントロールの認知に対して有意な負の効果を示すが、強制的コントロールに対しては有意な適合関係を示さなかった。

仮説4の先行要因と権威の認知との関係の検証

権威の認知はダミー変数であるためパス解析に従属変数として使用できないのでクロス表により分析した。表2のクロス表分析によると権威を非強制的と認知する傾向は男性、高齢者、既婚者、長期勤務社員に見られ、反対に、権威を強制的と認知する傾向は女性、若年者、独身者、短期勤務社員、上司に相談しない社員である。なお、クレイマー関連係数によると教育、出生地の規模、会社の規模、役職、仕事役割の相互依存度は権威の認知に対して有意な影響を与えていない。

仮説5の先行要因とコントロールの認知の関係の検証（表1参照）

非強制的コントロールは高齢者、男性、既婚者、大卒、中小企業の社員、一般社員、上司と相談する社員、仕事役割の相互依存性の高い社員により有意に認知される。出生地の規模、勤務年数、同僚との相談は、パーソナルおよび内的コントロールに有意な影響を与えない。これにたいして、強制的コントロールを認知する傾向の強いのは、女性、高卒、短期勤務社員、一般社員、同僚と

表2 権威の認知と先行要因の関係(%)

先行要因	権利	専門家	尊敬	義務	課罰	合計
<u>性別</u>						
男性	45.0	10.0	7.0	37.0	1.0	100
女性	33.0	12.0	8.0	44.0	3.0	100
<u>年齢</u>						
18～24	33.2	17.5	7.8	39.7	1.8	100
25～30	42.7	8.3	5.8	41.7	1.5	100
31～40	46.5	6.6	7.5	37.3	2.1	100
41～60	43.9	7.3	12.2	36.6	0.0	100
<u>結婚歴</u>						
独身者	37.7	12.5	6.5	42.1	1.2	100
既婚者	45.2	8.0	8.9	36.0	1.9	100
<u>勤務年数</u>						
3年以下	29.4	18.3	7.2	43.3	1.8	100
3～5年	46.2	10.9	5.9	34.5	2.5	100
5～10年	42.9	9.2	6.6	39.3	2.0	100
10年以上	47.3	5.4	9.1	37.3	0.9	100
<u>上司との相談</u>						
相談しない	45.2	2.4	4.8	38.1	9.5	100
緊急ならする	35.3	6.5	3.9	52.3	2.0	100
重大ならする	43.2	10.6	5.3	39.4	1.5	100
非常に重大ならする	45.2	11.6	7.9	34.3	1.0	100
すぐ相談する	35.7	14.8	15.7	33.8	0.0	100

相談する社員、他人の妨害を意識する社員である。なお、年齢、結婚歴、出生地の規模、会社の規模はインパーソナルおよび外的コントロールに対して有意な影響を与えない。

(2) 次に、行動論的仮説にあげられた先行要因のうち、年齢、性別、教育、勤務年数、会社の規模、人間関係の6要因がコミットメントに対して有意な影響を示し、とくに、年齢と性別の効果は大きい。すなわち、

仮説6の検証 年齢が高まるにつれてコミットメントのレベルは高まる。

仮説7の検証 女性より男性のコミットメントのレベルが高い。

仮説9の検証 大卒社員のコミットメントのレベルは高卒社員より高い。

仮説11の検証 勤務年数が長くなるにつれてコミットメントのレベルも高くなる。

仮説12の検証 大企業の社員は中小企業社員よりコミットメントのレベルが高い。

仮説14の検証 上司と個人的な相談をする社員は会社に対して強いコミットメントを持つが、同僚と相談する社員のコミットメントのレベルは低い。

以上、6つの仮説が有意に支持された。これ以外の先行要因、すなわち、結婚歴、出生地の規模、役職、仕事の相互依存関係はコミットメントのレベルに対して有意な効果を示さなかった。したがって、仮説8、10、13、15は支持されなかった。ただし、仮説13と15は弱い意味で支持される。すなわち、管理職のコミットメントはプラスである。また、自分が他人の仕事に迷惑を掛けると意識することはコミットメントを強める影響があり、逆に他人が自分の仕事を妨害すると感ずればコミットメントは弱まる。

以上の分析によって仮説6、7、9、11、12が支持され、仮説1、2、3、4、5、14は部分的に支持された。したがって、年齢、性、結婚歴、教育、勤務年数、会社の規模、役職、人間関係、仕事の相互依存性、オーソリティの認知（尊敬、専門家、課罰）がコントロールの認知に有意に影響し、さらに、コントロールの認知（インパーソナルと内的コントロール）がコミットメントのレベルに影響を与えるという図式になる。また、年齢、性、教育、勤務年数、会社の規模、上司との相談、権威の認知（尊敬と課罰）、コントロールの認知（インパーソナルと内的）は直接コミットメントのレベルに有意な影響を与える。

VI 結論

最後に、検証された仮説を整理し、その組織論的意味を検討しよう。

(1) 本稿の主題である組織論的要因としての権威の認知（尊敬と課罰）およびコントロールの認知（インパーソナルと内的）はコミットメントに有意に影響することが検証された。すなわち、上司を尊敬する社員はコミットメントが高く、課罰を恐れる社員は低い。また、コントロールを内的またはインパーソナルと認知する社員はコミットメントのレベルが高い。したがって、「準拠的

権威は最も高い態度的同調を生む」というケルマンの同調理論、「強制的コントロールは低いコミットメントを導き、非強制的コントロールは高いコミットメントを導く」というエチオーニの服従関係理論の命題は、日本でも半分支持された。

(2) 社員の会社に対するコミットメントは、年齢、性、教育、勤務年数、会社の規模、上司との人間関係の3つの先行要因によって有意な影響を受ける。

年齢が高まるにつれて、外部就業機会が減り、勤務年数も長くなって人間関係、企業文化の内面化や企業特殊技能の修得も深まるため、コミットメントのレベルも高くなる。ただし、ライフサイクルにより家族の扶養義務が軽減されたり、退職に近づくともコミットメントのレベルは低下する³⁾。

結婚や出産で退職する女性に比べ、男性は生涯就業し家族を扶養する義務があり、昇進意欲もはたらくのでコミットメントのレベルが高い。将来の管理職候補である大卒は一層この誘因効果が強いはずである。部下から個人的な相談を受ける従業員志向の情緒型リーダーは満足度を高め、コミットメントを高める。同様に、社員の福利厚生を重視する大企業の社員のコミットメントのレベルは高い。

(3) このように、多くの行動論的仮説および組織論的仮説が有意であることが検証されたが、それは必ずしも日本的経営に関する文化論的仮説を否定するものではない。なぜなら、年齢の効果と勤務年数の効果は年功制の効果の意味するであろうし、また、企業規模の効果も日本的経営の効果を示しているからである。すなわち、日本的経営は大企業でのみ実施されているからである⁴⁾。さらに、上司との個人的問題についての相談がコミットメントに強い効果を持

3) クロス表分析によると年齢を4つのカテゴリー(18-24、25-30、31-40、41-60歳)に分類した場合31-40歳のグループが一番コミットメントのレベルが高く、41-60歳のグループは次に高い。18-24歳のグループは一番低く、次に25-30歳のグループが低い。著者の博士論文(p. 104)を参照。

4) Kawakubo, Michiko. "Japanese-style Management is a Myth" *Euro-Asia Business Review*, 1987 April, no. 6, 2: pp. 34-36, France 参照。

つことは日本の経営の包括的な対人的関わりの効果と解釈できよう。内的コントロールの認知さえも社内教育の成果と考えることができる。

したがって、日本の経営の効果は、行動論的要因および組織論的要因の中に間接的に見出すことができるが、その直接的効果を検証するためには、外国企業との比較による調査が必要である。

参考文献

- Alutto, Joseph A. and J. A. Belasco. 1972. "A Typology for Participation in Organizational Decision-Making", *Administrative Science Quarterly*, 17 : 117-25.
- Alutto, Joseph A., L. G. Hrebiniak and R. Alonso. 1973. "On Operationalizing the Concept of Commitment", *Social Forces*, 448-454.
- Alutto, Joseph A. and D. J. Vredenburg. 1977. "Characteristics of Decisional Participation by Nurses", *Academy of Management Journal*, 20, 2 : 341-347.
- Becker, Lee B., I. A. Sobowale and R. E. Cobbe. 1979. "Reporters and Their Professional and Commitment", *Journalism Quarterly*, 56, 4 : 753-770.
- Brief, Arthur P. and R. J. Aldag. 1980. "Antecedents of Organizational Commitment Among Hospital Nurses", *Sociology of Work and Occupations*, 7, 2 : 210-221.
- Buchanan, Bruce Jr. 1974. "Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organizations" *Administrative Science Quarterly*, 19 : 533-546.
- Etzioni, Amitai. 1965. "Organizational Control Structure", in *Handbook of Organizations* edited by J. G. March, Chicago : Rand McNally.
- . 1968. "Organizational Dimensions and their Interrelationships: A Theory of Compliance", in *People's Group and Organizations* by Indik and Berrier, Teachers College Press.
- French, J. R. P. Jr. and B. Raven. 1959. "The Bases of Social Power" in *Studies in Social Power* edited by D. Cartwright, Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Grusky, Oscar. 1966. "Career Mobility and Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 10 : 488-503.
- Hall, Douglas T. and B. Schneider. 1972. "Correlates of Organizational Identification as a Function of Career Pattern and Organizational Type", *Administrative Science Quarterly*, 17 : 340-350.
- Hall, Douglas T. 1979. "Organizational Commitment: Theory, Research and Measurement", Unpublished manuscript, Northwestern University.
- Hrebiniak, Lawrence G. and J. A. Alutto. 1972. "Personal and Role-Related Factors

- in the Development of Organizational Commitment" *Administrative Science Quarterly*, 17 : 555-572.
- Hrebiniak, Lawrence G. 1974. "Effects of Job Level and Participation on Employee Attitudes and Perceptions of Influence", *Academy of Management Journal*, 17 : 649-662.
- Katz, Daniel and R. L. Kahn. 1966. *The Social Psychology of Organizations*, New York: John Wiley.
- Kelman, Herbert C. 1961. "Processes of Opinion Change", *Public Opinion Quarterly*, 25 : 57-78.
- , 1974. "Further Thoughts on the Processes of Compliance Identification and Internalization", in *Perspectives on Social Power* edited by J. T. Tedeschi, pp. 125-171, Chicago: Aldine Publishing Company.
- Knoke, David. 1981. "Commitment and Detachment in Voluntary Associations" *American Sociological Review*, 46 : 141-158.
- 小池和男。1981『日本の熟練』有斐閣。
- Lee, Sang M. 1971. "An Empirical Analysis of Organizational Identification", *Administrative Science Quarterly*, 1, 4 : 213-226.
- Lincoln, James and A. Kalleberg, 1985. "Work Organization and Workforce Commitment: A Study of Plants and Employees in the United States and Japan", *American Sociological Review*, 50 : 738-760.
- Lodahl, T. M. and M. Kejner. 1965. "The Definition and Measurement of Job Involvement", *Journal of Applied Psychology*, 49 : 24-33.
- Manz, Charles C. and D. A. Gioia. 1983. "The Interrelationship of Power and Control", *Human Relations*, 36 : 459-476.
- March, James G. and H. A. Simon. 1961. *Organizations*, John Wiley and Sons, Inc.
- Marsh, Robert M. and H. Mannari. 1972. "A New Look at Lifetime Commitment in Japanese Industry", *Economic Development and Cultural Change*, 20 : 611-630.
- . 1977. "Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study", *Administrative Science Quarterly*, 22 : 57-75.
- Morris, James H. and D. J. Sherman. 1981. "Generalizability of an Organizational Commitment Model", *Academy of Management Journal*, 24, 3 : 512-526.
- Mowday, Richard T., L. W. Porter, and R. Dubin. 1974. "Unit Performance, Situational Factors and Employee Attitudes in Spatially Separated Work Units", *Organizational Behavior and Human Performance*, 12 : 231-248.
- 日本経済新聞社。1982『会社情報』pp. 737-756.

- Organ, Dennis W. 1977. "Influences About Trends in Labor Force Satisfaction: A Causal Correlational Analysis", *Academy of Management Journal*, 20 : 510-519.
- Ouchi, William G. and J. B. Johnson. 1978. "Types of Organizational Control and their Relationships to Emotional Well-Being", *Administrative Science Quarterly*, 23 : 293-317.
- Pucik, V. 1981. 1. 21「日本の経営論に科学的厳密さを」日本経済新聞.
- Rabinowitz, et. al. 1977. "Job Scope and Individual Differences as Predictors of Job Involvement: Independent or Interactive", *Academy of Management Journal*, 20 : 273-281.
- Sheldon, Mary E. 1971. "Investments and Involvement as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", *Administrative Science Quarterly* 16 : 143-150.
- Shoemaker, Donald J., W. E. Snizek and C. D. Bryant. 1977. "Toward a Further Clarification of Becker's Side-Bet Hypothesis as Applied to Organizational and Occupational Commitment", *Social Forces*, 56 : 598-603.
- Siegel, Alan L. and R. A. Ruh. 1973. "Job Involvement, Participation in Decision Making Personal Background and Job Behavior", *Organizational Behavior and Human Performance*, 9 : 318-327.
- Steers, Richard M. 1977. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 22 : 46-56.
- Stevens, John M., J. M. Beyer, and H. M. Trice. 1978. "Assessing Personal Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment", *Academy of Management Journal*, 21 : 380-396.
- Tannenbaum, Arnold S. 1968. *Control in Organizations*, New York: McGraw-Hill Company.
- Tannenbaum, Arnold S., B. Kavic, M. Rosner, M. Vianello, and G. Wieser. 1974. *Hierarchy in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 占部都美. 1984『日本の経営は進化する』中央経済社。
- Warren, Donald I. 1968. "Power, Visibility, and Conformity in Formal Organizations", *American Sociological Review*, 33 : 951-970.
- Welsch, Harold P. and H. La Van. 1981. "Interrelationships Between Organizational Commitment and Job Characteristics, Job Satisfaction, Professional Behavior, and Organizational Climate", *Human Relations*, 34, 12 : 1079-1089.