

会社に対するコミットメント

—男女の違い—

川久保美智子

I はじめに

日本人は外国人と比較して会社に対するコミットメントのレベルが高いと信じられているが、必ずしも過去の研究はそれを実証してはいない。コール (Robert Cole, 1979) やカーレバークとリンカーン (Kalleberg & Lincoln, 1985) の日米比較調査結果によると、アメリカ人のほうが日本人よりもコミットメントのスコアが高くなっている。しかし、スコアが高くても質的なコミットメントが日米間で違うのだろうと議論されている。すなわち、日本人とアメリカ人とでは会社に対するコミットの仕方が違うのだろうということである。国際比較の視点ではコミットメントの仕方は経営文化や国民性など文化的相違による影響が大きいと言われている。また、技術革新などの産業構造の高度化による職務特性の変化や生活水準の向上なども会社依存度に反映していることも確かだ。この意味で従業員の生活構造の相違がコミットメントにたいして与える影響を典型的に把握する対象として、本稿では男女差を研究の課題としてみた。

では、はたして女性も男性と同じように会社にコミットしているのだろうか。女性が労働市場に占める割合は増加したが (40.6%)、そのうち (25.2%) がパートで働く女性で、給与も低く福利厚生之恩恵も受けられない。景気変動の影響を受けて真っ先に解雇されるのはパートである。このような産業の二重構造の中で日本の経済発展を支えてきた女性労働者たちはどの程度会社にコミットしているのだろうか。はたして女性と男性との

会社に対するコミットメントは同程度なのだろうか。もし違いがあればどのように違うのであろうか。

従来の研究は男性を対象にしたものが多かったが、本論文では男女を別々に分析して性別による違いを解明しようと試みるものである¹⁾。幸いにも筆者がかって実地調査した標本は上述の研究課題を究明するに十分な男女双方の有効回答が含まれている。

本研究の調査対象は百貨店およびスーパーマーケットの正社員である。まず、「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、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%、平均年齢男性31.6歳、女性25.2歳、既婚者男性60%、女性13%である。

II 概念モデルと変数測定

さて、性別は年齢と並び生得的個人属性であるが、このような属性の相違を分析する場合コミットメントに対する組織的要因と組織外的要因との影響の大小を比較考察することが肝要であろう。したがって、本稿の概念図式の中にコミットメントに影響を与える先行要因として組織外的変数と組織内的変数の双方を含めつぎのような測定技法を用いた (図1参照)。

まず、組織外的変数として個人属性、すなわち、年齢、結婚歴、教育水準、出身地の規模を含める。

1) 本稿は1989年10月22日第62回日本社会学会大会早稲田大学にて発表した「会社に対するコミットメント—男女の違い—」をもとにしたものである。同報告書 pp. 323-324を参照。

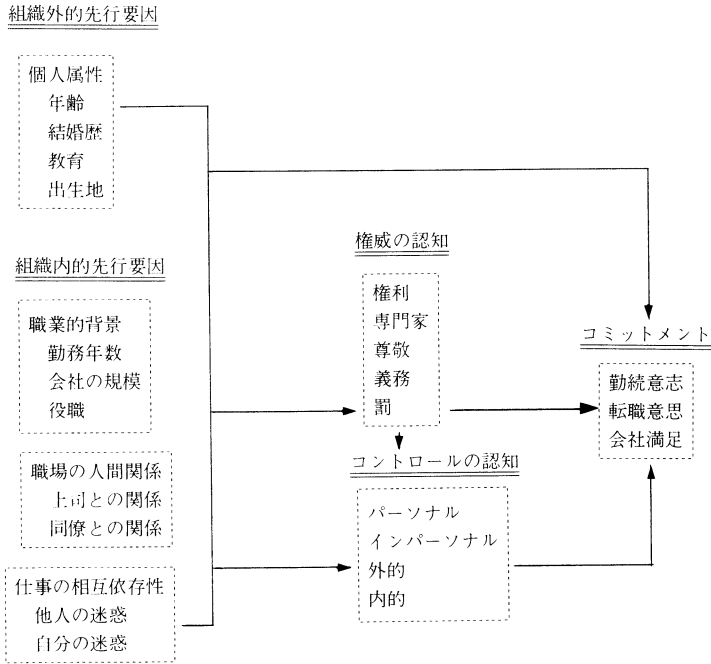


図1 コミットメントの概念図式

組織内的変数として職業的背景、職場内の人間関係、仕事役割の相互依存性、権威の認知、コントロールの認知を含める。

職業的背景として、勤務年数、会社の規模、役職を含める。職場内の人間関係は「上司に個人的な問題について相談しますか」と「同僚に個人的な問題について相談しますか」という2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他人に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自分にどの程度迷惑がかかるか」という2つの設問を用い測定した。さて、権威の認知は「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6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 従わないと罰せられるから
- 6 従うと報償されるからである。

これらの6つのうち権利、専門家、尊敬、報償を非強制的権威とし、義務と罰を強制的権威として2大分類した。

コントロールは4つのタイプに分類した。すなわち、パーソナル、インパーソナル、外的、内的コントロールである。各々のタイプは2、3の設問によってつぎのように測定した。

パーソナルコントロールは「上司や他の課が非常に重要な問題が起こったとき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。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、業績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賞賛するか、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。

コントロールに関するかかる測定変数を因子分析によって選定し2大分類するとつぎのようになる。すなわち、パーソナルと内的コントロールを非強制的コントロール、インパーソナルと外的コントロールを強制的コントロールと分類した。

最後に、従属変数であるコミットメントは次の3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2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
- これらの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。

III 仮説構成

さて、従来の文献を吟味すると性別によるコミットメントの違いを示している研究は多々あるがそれらの結果はまちまちで確たる一般的傾向を示す命題を樹立するに十分なものはない。ある研究は男性より女性のほうが会社にコミットしていると発表しているが(Grusky 1960, Hrebiniak and Alutto 1972, Alutto et al. 1973)、ある研究はその反対の結果を得た(Marsh and Mannari 1977, Lincoln and Kalleberg 1985)。また、ステイブンスたちは性別はコミットメントに対して有意な影響を示さないと主張している(Stevens et al. 1978, Bruning and Snyder 1983)。コミットメントに対する性別効果は年齢、職業、教育、組織の規模、文化などによって異なってくる。日本の女性の場合は教育を終了した後就職するが、結婚や第1子誕生の時ほとんどの女性は退職してしまう。労働市場に復帰するのは育児から解放された年齢になってからである。このように一般にはM字型曲線を描くといわれている。したがって、女性のライフスタイルや生活構造が男性とは大きく違うので会社に対するコミットメントも男性の場合とは異なると考えられる。これらの観点をふまえて前述の先行要因とコミットメントとの関係について次のような仮説を設定しよう。

まず最初に、個人属性とコミットメントの関係に関しての仮説は次の4つである。

- 仮説1. 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。ただし、女性の場合にはコミットメントのレベルは低くなる。
- 仮説2. 既婚者は独身者よりコミットメントのレベルが高い。ただし女性の場合は反対であり独身者の方が既婚者よりもコミットメントのレベルが高い。
- 仮説3. 男女ともに教育水準が高まるにつれてコミットメントのレベルも高まる。
- 仮説4. 男女ともに都会出身者は地方出身者よりコミットメントのレベルが高い。

次に、職業的背景とコミットメントとの関係についての3つの仮説である。

- 仮説5. 勤務年数が長くなるにつれてコミットメントのレベルは高くなる。ただし、女性の場合は低くなる。
- 仮説6. 男女ともに大企業の社員は中小企業の社員よりもコミットメントのレベルは高い。
- 仮説7. 管理職は社員よりもコミットメントのレベルは高くなる。ただし、このサンプルには女性の管理職は含まれていない。

次に、職場内の人間関係と仕事役割の相互依存性との関係についての仮説3つである。

- 仮説8. 男女ともに上司との人間関係が良好ならコミットメントのレベルは高くなる。
- 仮説9. 男女ともに同僚との人間関係が良好ならコミットメントのレベルは高くなる。
- 仮説10. 男女ともに仕事の相互依存性が高いほどコミットメントのレベルは高くなる。

最後に、権威の認知およびコントロールの認知とコミットメントとの関係についての仮説を2つあげよう。

- 仮説11. 男女ともに権威を非強制的と認知する時コミットメントのレベルは高く、強制的と認知する時低い。
- 仮説12. 男女ともにコントロールを非強制的と認知する時はコミットメントのレベルは高く、強制的と認知する時は低い。

以上12の仮説を検証するために前述の先行要因とコミットメントとの関係をパス解析を用い分析してみた。最初に、権威の認知と4タイプのコントロールの認知を従属変数とし、いかなる先行要

因が有意な影響を与えるかを吟味した。ついで、コミットメントにたいしてこの権威とコントロールの認知を含む先行要因の影響の重要性を男女別に分析した。その結果について次に述べよう。

IV 分析結果

4-1 権威の認知の男女差

最初に、権威の認知の男女差から検討してみよう。表1は権威の認知に対する男女の回答分布である。

表1 権威の認知の男女別分布 (%)

権威の認知	男性 (534)	女性 (216)
権利	45	33
専門家	10	12
尊敬	7	8
義務	37	44
罰	1	3
報償	0	0
合計	100	100

表1によると男女ともに権利か義務のために上司に従うという回答が一番多いが、注意深くみると男女の差が明白である。それは、男性は権利という回答が一番多く、義務という回答が2番目であるのにたいし、女性はその反対で義務だから上司に従うという回答が一番多く、権利は2番目である。このように男性と女性とでは上司に従う理由としての権利と義務とが逆の順位になっている。3番目の理由は男女ともに専門家で、ついで尊敬、罰があげられ男女間に相違はみられない。

4-2 コントロールの認知の男女差

つぎに、コントロールの認知の男女差を検討してみよう。表4、5の2列から5列に4つのタイプのコントロールと先行要因との関係が表示してある。それによるとまず最初に、パーソナルコントロールの認知が男性の場合には年齢、上司との関係、権利、専門家、および尊敬の3タイプの権威の認知からプラスの影響を受け、会社の規模はマイナスに影響している。すなわち、会社の規模が大きくなるにつれパーソナルコントロールは少ないと認知するということである。これは官僚制化

との関係で規模が大きくなれば公式化や標準化が進み、コントロールの方式もインパーソナルになる。したがって、パーソナルコントロールは低くなるのである。女性の場合には、上司との関係と上司の尊敬だけがプラスの影響を与える。

つぎに、インパーソナルコントロールの認知を男女別に比較してみよう。男性の場合には上司との関係がプラスに影響するだけである。女性の場合にも上司との関係はプラスに影響するが、統計的には有意ではない。さらに教育水準と上司を尊敬する権威の認知がマイナスに影響する。すなわち、男女ともに上司との関係が良いときにはコントロールをインパーソナルと認知するのである。女性の場合には教育水準が高くなるにつれコントロールをインパーソナルと認知する人が少なくなり、上司を尊敬する場合もコントロールをインパーソナルと認知する傾向が少なくなる。

さて、外的コントロールの認知について男女を比較してみると、男性の場合には同僚との関係が良好であり他人が仕事を予定どおりしないことにより自分に迷惑が発生するような仕事役割の相互依存性が強い場合には外的コントロールを高く認知する傾向がある。

女性の場合には、年齢が上がるにつれて外的コントロールを強く認知するが、勤務年数が長くなるにつれ、外的コントロールの認知は低くなる。

最後に、内的コントロールの認知に関して男女比較をしてみよう。男性の場合には上司と同僚との関係がよく、上司を尊敬する時にはコントロールを内的と認知する傾向が強く、会社の規模が大きくなるにつれてコントロールを内的と認知しなくなる傾向がある。つまり、会社の規模が大きくなるにつれ官僚制化が進行するのでインパーソナルなコントロールが増加し、内的コントロールは少なくなるのである。

女性の場合、上司との関係がよく、上司が専門家だから従う場合にはコントロールを内的と認知する傾向がある。上司との関係が良好であれば外的に規則などでコントロールされなくても自発的に指示に従うのであろう。

4-3 コミットメントの男女差

さて、本題のコミットメントの男女差について

吟味しよう。まず最初に、コミットメントの測定設問3つにたいする男女の違いを述べ、ついでコミットメントと先行要因との関係について述べよう。

第1指標の勤続意思に関する設問、すなわち、「あなたは現在の会社に今後何年間勤務するつもりですか」という問いに対する回答は男女間に大きな差がみられる。表2によると女性の勤続意思は圧倒的に短く3年未満という回答が68%にのぼるが、男性の場合には14%に過ぎない。反対に、7年以上という長期勤続意思を示す回答は男性に圧倒的に多く73%であるが、女性の場合には12%に過ぎない。

第2指標の転職意思に関する設問、「もしあなたの今の仕事と同じ内容で給料が20%上がるとしたら、あなたはそちらに転職しますか」という問いにたいしても男女の違いが明瞭である。女性の場合には、多少とも転職する意思を持っている人が59%にもなるが、男性の場合には47%である。

最後の指標会社満足に関する設問、「あなたは会社に対してどの程度満足していますか」という問いに対しては男女の差は少ないが男性のほうが

女性よりも満足感が少し高いようである。

これらの3つの設問にたいする回答の合計のスコアを用いてコミットメントのレベルを測定した。3から14まで分布する合計点を3つのグループに分け、3から6点を低いコミットメントのグループ、7から10点を中位のコミットメントのグループ、11から14点を高いコミットメントのグループとした。それぞれの分布を男女別に比較したものが表3である。これによると男女の違いが明白であり、男性は一番高いコミットメントのレベルに47%が属しているが、女性の場合にはただの13%だけであり、61%が中位のコミットメントのレベルに属している。低位のコミットメントのレベルを見ると男性はわずか9%に過ぎないが、女性は26%も属している。

表3 男女別によるコミットメントのレベル(%)

コミットメント	男性	女性	合計
3-6	9	26	14
7-10	44	61	50
11-14	47	13	36
合計	100	100	100

表2 コミットメントの指標

測定変数	男性	女性(%)
勤続意思		
1年未満	3	21
1-3年以内	11	47
4-6年以内	13	20
7年以上	73	12
合計	100	100
転職の意思		
絶対に転職する	13	12
多分転職する	17	33
もしかしたら転職する	17	14
多分転職しない	44	37
絶対転職しない	9	4
合計	100	100
会社の満足度		
おおいに不満	8	8
やや不満	20	25
どちらともいえない	28	34
やや満足	37	31
大いに満足	7	2
合計	100	100

4-4 コミットメントのレベルと先行要因との関係

このようなコミットメントの度数分布に関する男女差はどのような要因によって規定されているのであろうか。ではつぎに、コミットメントのレベルと先行要因との関係を男女別にパス解析した結果を見てみよう(表4と5を参照)。

最初に個人属性とコミットメントのレベルとの関係からみてみよう。

1. 年齢は男女ともに有意な影響をコミットメントのレベルに与える。すなわち、男女とも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。したがって、仮説1は男性に関しては支持されたが女性に関しては否定された。

女性も年齢が高くなっても会社に対するコミットメントは高まるのである。女性は結婚したら退職するというのが社会の通念になっていたが、最近では結婚後も仕事を継続する女性が増加している。そのような女性は若い新入社員の時よりもコミットメントのレベルが高くなっているのではあ

表4 パス解析の結果(先行要因とコミットメントとの関係—男性)

先行要因	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
<u>個人属性</u>					
年齢	.194 a	.012	-.118	.104	.273 a
結婚歴	.037	.023	-.040	-.014	.024
教育水準	.035	-.071	-.043	-.069	.144 a
出生地の規模	.015	.012	.000	-.018	.005
<u>職業的背景</u>					
勤務年数	-.055	.014	.016	-.091	-.082
会社の規模	-.093 b	.027	-.074	-.195 a	.110 a
役職	.058	-.047	-.032	-.095	.054
<u>人間関係</u>					
上司との関係	.238 a	.105 b	.076	.233 a	.040
同僚との関係	.047	.032	.105 b	.106 b	.037
<u>相互依存性</u>					
他人の迷惑	.077	.096	.138 a	.035	-.110 a
自分の迷惑	.075	.055	-.025	.050	.053
<u>権威の認知*</u>					
上司の権利	.106 b	.019	.080	-.028	.049
専門家	.122 a	.003	.057	.026	.030
尊敬	.204 a	.054	.054	.158 a	.076 b
罰	.046	-.028	.043	-.074	-.073 b
<u>コントロールの認知</u>					
パーソナル					.097 a
インパーソナル					.163 a
外的					-.047
内的					.125 a
R ²	.213	.051	.070	.197	.503

*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。

有意レベル a=P<.001, b=P<.005, なお報償の回答はゼロであった。

カイ自乗=78.64 DF=38 total coefficient=.569

る。

2. 結婚歴は男性の場合関係ないが、女性の場合既婚者のほうが独身者よりも低い。したがって、仮説2は女性の場合のみ支持された。

男性は結婚していてもいなくても会社に対するコミットメントは高いのであるが、女性の場合には結婚するとコミットメントのレベルは低くなる。配偶者がいれば女性の場合には働かなくても贅沢さえしなければ生活に困らない。また、子どもで育児に忙しくなれば会社よりも家庭の方が大事になるだろう。したがって、会社へのコミットメントのレベルは低くなり、家庭へのコミットメントのレベルの方が高くなるだろう。ライフサイクルの変化によって生活構造が変化したためコ

ミットメントが変わる典型的な例である。

3. 教育水準は男性の場合大卒社員は高卒社員よりもコミットメントのレベルが高い。女性の場合にも男性と同じ傾向が見られるが統計的には有意でない。

女性の場合には高卒でも大卒でも会社に対するコミットメントのレベルは大差ないのである。したがって、仮説3は男性の場合のみ支持された。

4. 出身地の規模は男性の場合には有意ではないが、女性の場合には有意である。すなわち、都会出身の女性のほうが地方出身の女性よりもコミットメントのレベルが高いということである。地方出身の女性は都会で就職して、もし都会での職業生活が自分の理想や希望のライフスタイルに合

表5 パス解析の結果(先行要因とコミットメントとの関係—女性)

先行要因	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
<u>個人属性</u>					
年齢	.032	.045	.223 b	.181	.465 a
結婚歴	.099	.001	.115	-.029	-.148 b
教育水準	.052	-.153 b	.121	-.050	.069
出生地の規模	.088	.002	.019	-.127	.156 b
<u>職業的背景</u>					
勤務年数	-.072	-.082	-.320 a	-.117	-.206 b
会社の規模	-.093	-.101	.045	-.030	.012
役職	.057	-.040	-.020	.037	-.022
<u>人間関係</u>					
上司との関係	.230 a	.039	.034	.165 b	.088
同僚との関係	-.071	.172 b	.103	.032	-.120 b
<u>相互依存性</u>					
他人の迷惑	.151	-.022	.056	.020	.043
自分の迷惑	.004	-.041	.088	.130	.015
<u>権威の認知*</u>					
上司の権利	.044	.024	-.059	-.019	.094
専門家	.107	.076	-.127	.181 a	.034
尊敬	.171 a	-.162 b	-.030	.129	.086
罰	-.070	-.058	-.088	-.073	.036
<u>コントロールの認知</u>					
パーソナル					-.002
インパーソナル					-.033
外的					.067
内的					.162 b
R ²	.210	.096	.102	.159	.444

*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。

有意レベル a=P<.001, b=P<.005, なお報償の回答はゼロであった。

カイ自乗=43.41 DF=38 total coefficient=.648

わない場合や、または結婚相手が都会でみつからなかった場合には地方に戻って結婚すればよいという安心感があるからであろう。したがって、仮説4は女性の場合のみ支持された。

5. 勤務年数は女性の場合負の影響がある。すなわち、勤務年数が長くなるにつれてコミットメントのレベルが低くなる。これはほとんどの会社では女性は数年間勤務しただけで退職してしまうので長期間勤務していると何時まで勤務するつもりなんだろうとか、いつ結婚して辞めるんだろうなどと周囲からプレッシャーがかかり、居心地が悪くなるのである。居ずらくなれば自然に会社に対するコミットメントのレベルも低下するのは当然である。したがって、仮説5は女性の場合のみ

支持され、男性の場合には有意ではない。

6. 会社の規模は男性の場合のみ有意である。すなわち、大企業に勤務する男性社員は中小企業に勤務する社員よりもコミットメントのレベルが高い。しかし、女性の場合には勤務する会社が大きくても小さくても会社に対するコミットメントのレベルには影響しない。したがって、仮説7は男性の場合のみ支持された。

7. 役職は有意ではなかった。ということは男性の場合には役職についていなくてもコミットメントのレベルには関係ないということである。女性の管理職は1人も含まれていない。したがって、仮説7は否定された。

8. 上司との人間関係は男女ともプラスの影響

がみられるのでやはり、人間関係はコミットメントにとって大切な要因といえるが統計的には有意ではない。したがって、仮説8は否定された。

9. 同僚との人間関係は男性の場合にはプラスの影響を与えるが、統計的には有意ではない。他方、女性の場合には負の影響を与える。すなわち、同僚との人間関係が良好の場合コミットメントのレベルは低くなる。女性の場合には会社よりも同僚との関係が重要であり、同僚との関係がよければそちらのほうによりコミットし、会社に対するコミットメントのレベルは低くなってしまいうようである。したがって、仮説9は否定された。

10. 仕事役割の相互依存性は男性の場合のみ有意であり、他の社員が仕事を予定通りしないで迷惑をかける場合コミットメントのレベルは低くなる。女性の場合には有意ではない。したがって、仮説10は否定された。

11. 権威を非強制的と認知する時、男性の場合コミットメントのレベルは高い。すなわち、上司を尊敬し指示に従う場合は高い。そして権威を強制的と認知するとき、すなわち、罰を恐れて上司に従う場合は低くなる。女性の場合には権威の認知は有意ではない。したがって、仮説11は男性の場合のみ支持された。

12. コントロールを非強制的と認知するとき、男女ともコミットメントのレベルは高い。すなわち、コントロールをパーソナルと内的と認知する場合高い。ただし、女性の場合内的と認知する場合のみ高くなる。そしてコントロールの強制的タイプの認知は男性の場合のみ高くなる。すなわち、コントロールをインパーソナルと認知する場合高くなる。したがって、仮説12は半分支持された。

V 結論

以上の結果、会社に対するコミットメントのレベルには予想されたように男女間に違いがあることが判明した。またコミットメントのレベルに影響を与える先行要因も性別により異なることが判明した。年齢とコントロールを内的と認知する場合には男女ともプラスの影響をコミットメントに与えるが、他の説明変数のコミットメントへの影

響はそれぞれ異なる。

男性のコミットメントのレベルは教育、会社の規模、仕事の相互依存性（他人の迷惑）、権威の認知とコントロールの認知によって影響されるが、女性のコミットメントのレベルは結婚歴、出身地の規模、勤務年数、同僚との人間関係、コントロールの認知によって影響される。ただし、女性の場合、コントロールを内的と認知する場合のみコミットメントのレベルが高いが、男性の場合、パーソナル、インパーソナル、内的と認知する場合コミットメントのレベルは高くなる。

女性の場合、教育も会社の規模もコミットメントのレベルに影響しない。また既婚者はコミットメントのレベルが低くなる。勤務年数が長くなるにつれてコミットメントのレベルが低くなるのも理解できる。結婚適例期を過ぎても働き続ける女性に対してはある種のプレッシャーがかかり、コミットメントのレベルが低くなるのだろう。また同僚との人間関係が良好な場合、会社に対するコミットメントのレベルが低くなる。女性にとって会社よりも同僚との関係のほうが重要なのである。また女性は上司から直接指示されるよりも目に見えない内的コントロールによって管理されるほうがコミットメントのレベルは高くなる。

反対に男性の場合、やはり、大学を卒業し大企業に勤務している社員の方がコミットメントのレベルは高くなる。また、コントロールの方法は外的以外の方法ならなんでもコミットメントのレベルは高くなる。

また、コミットメントのレベルに影響しない変数は、男性の場合には結婚歴、出生地の規模、勤務年数、役職、上司、同僚との人間関係、仕事役割の相互依存性のうち、自分が他人の仕事に迷惑を掛ける場合である。

女性の場合、教育、会社の規模、仕事役割の相互依存性、権威の認知はコミットメントに影響しない。女性の場合には高卒でも、大卒でも大企業に勤務していても中小企業に勤務していても、権威をどのように認知しようともコミットメントのレベルには関係ないのである。このようにコミットメントのレベルは男女によって違いがあることが判明した。これらの違いは男女のライフ・コースの違いによるものが大きいと考えられるが

今後さらに深い研究が必要である。

参考文献

- Alutto, Joseph A., L. G. Hrebiniak, and R. Alonso. 1973. "On Operationalizing the Concept of Commitment", *Social Forces*, 448–454.
- Bruning, Nealia S. and R. A. Snyder, 1983. "Sex and Position as Predictors of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, 26, 3 : 485–490.
- Cole, Robert E. 1979. *Mobility and Participation: A Comparative Study of American and Japanese Industry*: University of California Press.
- Grusky, Oscar. 1966. "Career Mobility and Organizational Commitment" *Administrative Science Quarterly*, 10 : 488–503.
- 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.
- 川久保美智子『会社へのコミットメント』講談社出版サービスセンター、1989年。
- Lincoln, James and A. Kalleberg. 1985. "Work Organization and Workforce: A Study of Plants and Employees in the United States and Japan", *American Sociological Review*, 50 : 738–760.
- Marsh, Robert M. and H. Mannari. 1977. "A New Look at Lifetime Commitment in Japanese Industry", *Economic Development and Cultural Change*, 20 : 611–638.
- 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.