

組織コミットメント 実態調査報告

組織目的への共感に着目して

リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所

研究員 荒井理江

はじめに

本特集では、これからの個人と組織の健全な関係として、「組織目的へのコミットメント」に改めて着目してきた。

個人が、組織の実現しようとしているビジョンや理念に共感している方が、単に組織そのものを気に入っているだけの状態よりも、前向きに働ける上に、組織への貢献も大きいのではないかという仮説である。

学術上、目的への共感に組織

コミットメントの「情緒的側面」の1つとして、長く議論されてきた。近年は、「組織を気に入っている」といった愛着的側面とまとめて捉えられることも多い。しかし、少なくとも日本の企業で働く個人を対象に考えたとき、必ずしもそうとはいえないと指摘されている。

そこで本報告では、働く個人が抱く組織への帰属意識の実態について、特に企業が目指す目的への共感に着目し、愛着的側面と対比させて紹介したい。

調査概要

調査概要は図表1のとおりである。性別や雇用形態、年齢や、勤務歴などによって影響を受けることを想定し、本調査では25～39歳、社会人歴3年以上の男性正社員に限定して調査を行った。

組織コミットメントの測定

組織コミットメントの測定には、先行研究を参考に作成した18項目を用いた。現在勤務する企業について、「1.まったくあて

図表1 調査概要

調査目的	企業で働く個人の組織コミットメントに関する実態を明らかにする
実施時期	2014年12月
調査方法	インターネット調査
調査対象	<p>社会人歴3年以上の男性正社員824名 (25～39歳、非管理職、転職経験なし、所属企業の従業員規模50名以上、最終学歴大卒以上)</p> <p>【主な属性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年齢：25～29歳21.5%、30～34歳36.5%、35～39歳42.0% ・所属企業の従業員規模：50～300名未満22.5%、300～1000名未満20.5%、1000～3000名未満18.1%、3000～10000名未満16.5%、10000名以上22.5% ・業種：製造業37.0%、非製造業・その他63.0% ・職種：営業・販売・サービス27.1%、研究開発・技術・設計30.9%、その他42.0%

図表 2 各因子と代表的な項目例

因子名	項目例
目的 組織の理念や目的への コミットメント	この会社の理念や目的を実現したい
	この会社の理念や目的は、自分の価値観や考え方によく合っている
	経営者の考え方や経営施策には共鳴できるものが多い
功利愛着 愛着感情に、功利的なニュアンスを 含むコミットメント	この会社が気に入っている
	他の会社ではなく、この会社を選んで良かったと思う
	現在の会社から得るものがあるうちは、現在の会社に勤めていようと思う
規範 社会規範的なコミットメント	この会社を辞めたら、家族や親戚に合わせる顔がない
	この会社を辞めると、人に何と言われるか分からない
	会社を辞めることは、世間体が悪いと思う
功利存続 損失を回避／利益を重視する コミットメント	この会社にいるのは、他に良い働き場所がないからだ
	この会社を離れたら、どうなるか不安である
	この会社で働き続ける理由の1つは、この会社を辞めることがかなりの損失を伴うからである

※田尾（1997）の組織コミットメント尺度、および関本・花田（1985, 1986, 1987）の企業の帰属意識測定尺度などを参考に作成

はまらない」～「6.とてもあてはまる」の選択肢から回答を求めた。

因子分析を行った結果、4つの因子が抽出され、それぞれ目的、功利愛着、規範、功利存続と名づけた。代表的な項目例は、図表2のとおりである。

簡単に各因子について説明する。まず「目的」は、企業の目指す方向性や目的、理念に共感している状態である。「功利愛着」は、「組織が好き」という愛着感情に、「利益があるから」というやや功利的なニュアンスが加わったものだ。

「規範」は、社会常識的に帰属すべきだという意識、「功利存続」は、生活や利益のために所属しようという感覚といえる。

なお、業界ごとの違いを見たところ、目的の得点が最も高かったのはインフラ業で、次に製薬業が続いた。功利愛着が高かったのは、インフラ業、建設・

図表 3 目的コミットメントと功利愛着コミットメントの高低による4区分

		功利愛着		合計
		低い	高い	
目的	低い	D 269 (32.6%)	B 168 (20.4%)	437 (53.0%)
	高い	C 24 (2.9%)	A 363 (44.1%)	
合計		293 (35.5%)	531 (64.5%)	824 (100%)

※各因子得点は1～6／高い：得点が3.5より高い、低い：得点が3.5以下

設備業であった。規範、功利存続は、どちらも金融業が最も高かった。

目的×功利愛着 高低による分類

本報告では、目的と功利愛着とを対比して分析するために、各コミットメントを高群と低群に分け、掛け合わせて4群に分類した。分布は図表3のとおりである。以降、功利愛着だけでなく目的コミットメントも高いA群、功利愛着のみ高いB群、いずれのコミットメントも低いD群の特徴を比較していく。なお、C群の特徴については、出

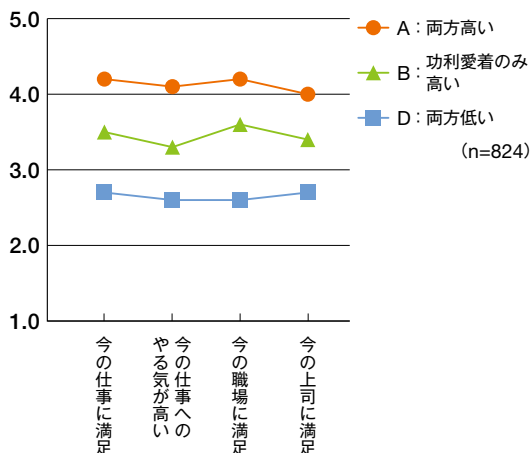
現率の低さも考慮し、本報告では言及しない。

仕事への満足・意欲との 関係とは

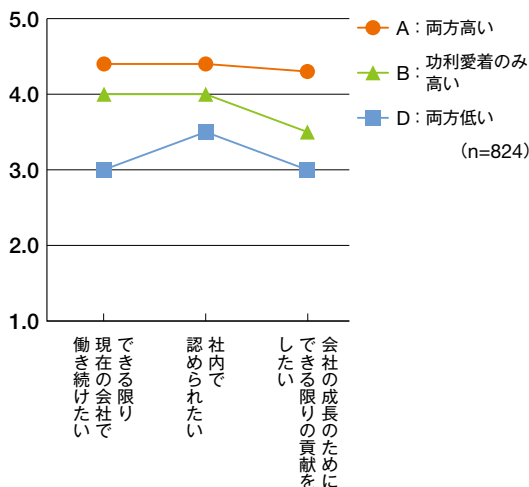
まず、仕事や職場への満足度と、仕事への意欲の違いである(図表4)。目的と功利愛着、両方が高いA群は、組織コミットメントに直接関係すると思われる職場・上司への満足度に加え、仕事への意欲や満足度も最も高かった。

さらに、具体的な貢献意識を確認したのが図表5である。いずれもA群の方が高いものの、B群も「現在の会社で働き続け

図表4 満足度・意欲



図表5 会社への活躍・貢献意欲



たい「認められたい」という項目は高い。ただ、「会社に貢献したい」という項目については、A群と差が開く結果となった。

組織への貢献行動に違いはあるか

では、日々の仕事ぶりに違いはあるのか。組織コミットメントが高ければ、組織への貢献意欲が高まり、組織貢献のための自発的な行動が増えると考えられる。

そこで本調査では、「組織市民行動」について、先行研究を参考に作成した項目を用いて、各群の特徴を比較することにした。

組織市民行動とは、「決められた仕事だけでなく、自ら進んで組織のための仕事を行い、組織のパフォーマンス向上に寄与する行動」のことである。

例えば、営業などのサービス業務を担う組織においては、「仲間の支援」や、「組織価値の遵守」

に加え、「外部評価の向上」のための行動や、「仕事の達成基準を、顧客の期待に合わせて自ら調整する」などの行動を指す。

結果は、図表6のとおりである。

着目したいのは、「一度受けた仕事は最後まで責任をもって実行する」「上司に言われなくても状況から予測して必要だと思われる仕事は自主的に行う」「同僚や部下からの疑問や質問には、丁寧に答える」といった、責任を全うしようという行動や、職場のメンバーの支援行動は、A・B群ともに高く明確な差異は見られなかった。さらにD群においても、相対的にはさほど低い結果ではない。

しかし、「顧客の前では自分が会社のブランドを代表していることを意識して仕事をしている」「判断や行動をする際は、この会社の価値基準を参照してい

る」など、会社の価値を体現しようとする行動の項目や、「目標達成のために必要なら職務以外の仕事でも引き受ける」など、職務範囲を超えた行動については、A群とB・D群に差が生じていた。B群はD群とほとんど変わらない結果であり、A群に特徴的な結果といえる。

会社人間とは違うのか

ここまで見ると、A群はいわゆる「会社人間」のようにも見える。しかし、今後さらに企業が終身雇用を保証できなくなった場合、特定の企業一社にどっぷりと漬かる働き方は個人と企業、双方にとってリスクが高まる。

そこで、社外でも活躍できる専門性を磨く意欲についても確認した。結果を示したのが、図表7である。

興味深いのは、専門性を身に

つけたいという意欲は全群で高いが、それを通じて社会に貢献する意欲は、A群と、B・D群との間でやや差が広がった点だ。A群の貢献意欲の高さは、自社組織に対してだけではないようだ。

目的にコミットする組織はどのような組織か

こういった意欲の高い個人が働く組織とは、どのような組織なのか。組織の特徴を尋ねた結果が、図表8である。まず、組織の強制力を問うような3項目については、3群に違いが見られなかった。一方、企業の目的や意義の浸透度合いについて、またキャリア自律と支援の意識については、A群が最も高い結果となっ

た。強制力は他社と違いはないが、存在目的が明確で、キャリア自律への意識も高い組織であることがうかがえる。いかに企業の目的や意義を伝えていくのかについては、過去に、本誌でも理念の浸透に関する議論を試みた(RMSmessage29号「経営理念の実学」)。併せて参考にしていたければ幸いである。

組織から気持ちがいなくなる時

最後に、組織から気持ちがいなくなる瞬間について紹介したい。調査では回答時点での組織コミットメントの状態を確認したが、組織コミットメントは不変のものではない。現在高い人も、

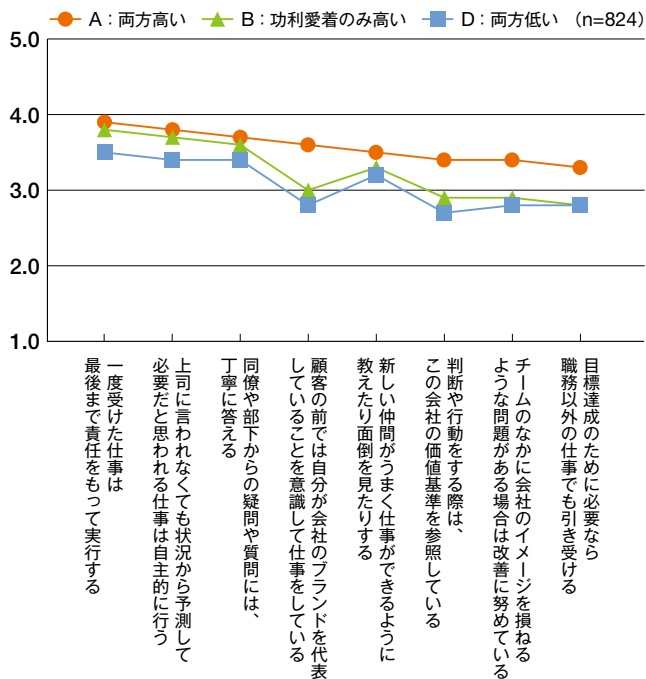
何かのきっかけで下がることもあるだろう。

そこで本調査では、組織コミットメントが低下した頻度、低下に影響を及ぼした出来事について聞いた。その結果、企業の理念や方向性が明確に伝わらないことの弊害が浮かび上がった。

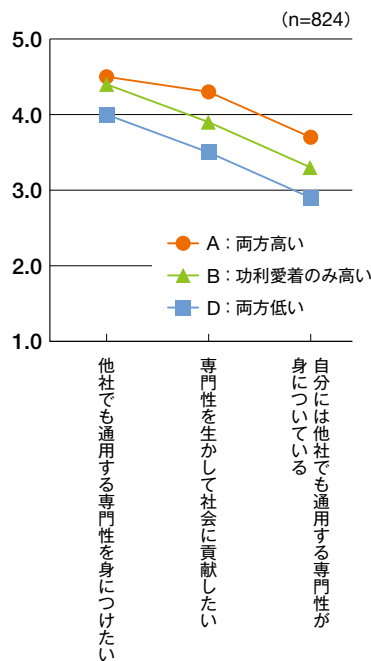
調査では、「あなたは、それまでの自分と比べて、会社や職場から自分の気持ちがいなくなったことはありますか」と質問した。結果、A、B、Dの順に、気持ちがいなくなる頻度は低かった(図表9)。

気持ちがいなくなったことがあると回答した人たちに、そのきっかけとなった出来事を聞いた結果をまとめたのが、図表10である。

図表6 職場における自発的な貢献行動の実施度合い

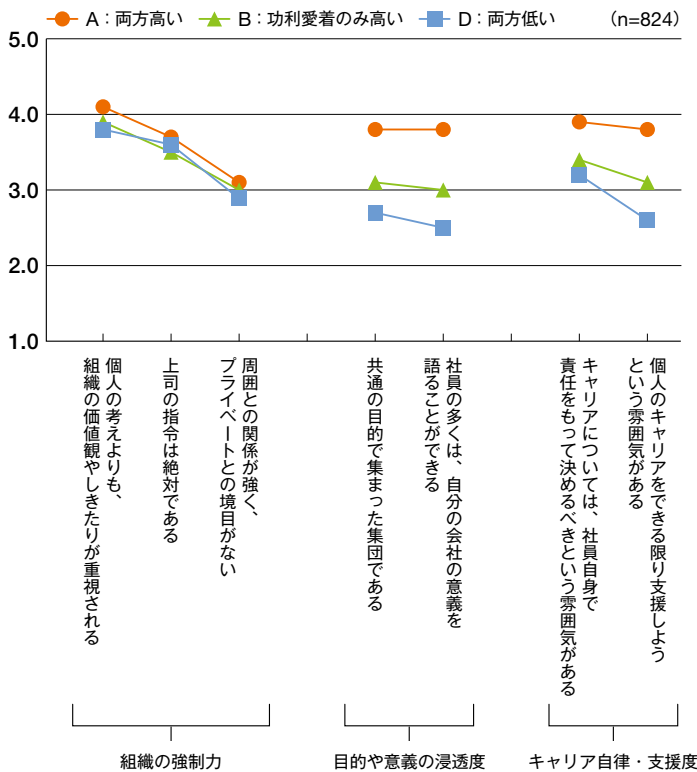


図表7 社外で通用する専門性への意識・認識



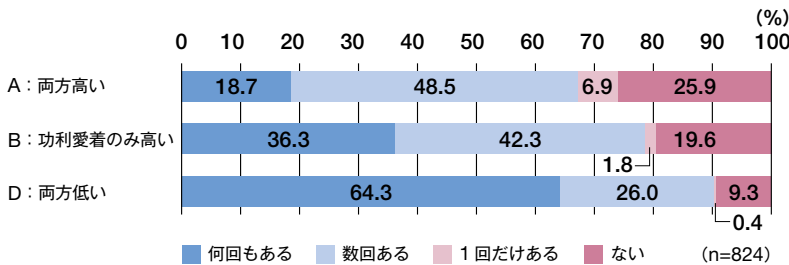
※日本版組織市民行動尺度(田中, 2002)、サービス化した組織における成員裁量の職務行動尺度(古原・古川, 2007)を参考に作成

図表 8 所属企業の組織特徴



図表 9 会社・職場から気持ちが離れた経験の頻度

「あなたは、それまでの自分と比べて、会社や職場から自分の気持ちが離れたと感じたことはありますか」



コメントを内容によって分類したところ、上司との人間関係、次いで会社の方向性への不信感、評価への不満感についてのコメントが多く挙がっていた。その他、処遇・報酬や仕事量など雇用環境の悪さも多く挙げられて

いた。なお、コメント内容については、先のA・B・D群間に、特徴の違いは見られなかった。

上司とのコミュニケーションの問題が、組織から気持ちが離れることに影響することは想像に難くない。しかしそれ以外

に、「会社の明確なビジョンが分からなくなったとき」など、会社の方向性が見えなくなったとき、また、「仕事をやっても会社にとって貢献できていないと感じたとき」「やっている仕事に意味を感じなくなったとき」など、自分の仕事かどのように組織に貢献しているのかが見えないとき、さらに、「会社のためにと考えてやってきたことが評価されなかったとき」など、目指してやってきたことが、会社の期待と違っていたことを知ったときに、気持ちが離れていくという実態も明らかになった。

企業が何を目指し、何を社会に提供したいのかということ、シンプルに分かりやすく社員に伝えることの重要性を痛感する結果である。

最後に

本調査の分析結果より、功利愛着だけでなく目的コミットメントも高いA群は、自分自身がプロとしての能力を磨きつつ、組織のために積極的に貢献したい、という前向きな意欲をもつことが示唆された。組織にぶら下がるのではなく、組織を諦めるのではなく、1人の社会人として自律しながら、組織と良い関係を結ぼうとする個人である。

企業は、そういった個人と良い信頼関係を築いていくことが望ましい。もちろん図表10のよ

うな瞬間を、すべてなくすことは現実的でない。それでも、企業と個人の目指す方向がすりあっているか、採用場面に始まり、日々の会話やフィードバックなど、一つひとつの「真実の瞬間」において、油断することなく、

明快で丁寧なコミュニケーションを積み上げることの重要性を感じる。さらに、社員の多様性はますます高まる。ローコンテクストな関係づくりが求められている。

（調査項目検討の参考文献）

- 関本昌秀・花田光世（1985）「11社4539名の調査分析にもとづく帰属意識の研究（上）」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』10, p.84-96
- 関本昌秀・花田光世（1986）「11社4539名の調査分析にもとづく帰属意識の研究（下）」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』11, p.53-62
- 関本昌秀・花田光世（1987）「企業帰属意識の構造化と影響要因の研究」『産業・組織心理学研究』1, p.9-20.
- 田尾雅夫（1997）『会社人間』の研究——組織コミットメントの理論と実際』京都大学学術出版会
- 堀洋道・松井豊・宮本聡介（2011）『心理測定尺度集VI』サイエンス社

図表 10 会社・職場から気持ちが離れたきっかけとなった出来事

「会社や職場から自分の気持ちが離れたと感じたことがある方に伺います。そのきっかけとなった出来事とはどのようなものですか。

複数ある方は、最も自分の気持ちに影響が大きかったものについてお答えください」（自由記述）

※ 668 件の自由記述より一部抜粋

カテゴリー	コメント数 (出現率)	具体例
上司との人間関係	142 (21.3%)	<ul style="list-style-type: none"> ● 上司が部下に対して無関心／上司のフォローがない／自分の仕事を上司が全く見ていない ● 上司の仕事に対する姿勢に幻滅したとき／上司のやり方に納得できない／上長が正しい判断に基づいて事業判断などを行えなかったとき ● 上司が変わって全く意見が合わなかった／指示への疑念／上司との衝突 ● 上司との人間関係がうまくいかないとき／理不尽な上司の言葉／上司のパワハラ
会社の方向性	86 (12.9%)	<ul style="list-style-type: none"> ● 会社の方向性が定まらず、理不尽な施策が実行され続けるとき／会社の明確なビジョンが分からなくなったとき／戦略が一貫しておらず成功していない／会社や職場が、理念として掲げていることと正反対なことをする ● 顧客より目標を優先するときに多い／市場の要求に真摯に対応しなかったとき ● 自分のビジョンと会社のビジョンが一致しなかったとき ● 会社、部署の方向性が急に変わったとき ● 最近大企業病に侵されており、この会社の強みだった自由な発想の芽がつぶされるような規則が多くできている点
評価の正当性	83 (12.4%)	<ul style="list-style-type: none"> ● 自分の仕事や働きぶりが認められていないと感じたとき／会社のためにと考えてやってきたことが評価されなかったとき／成果をあげたにもかかわらず、会社からの人事評価が低かったとき／自分の努力や成果が適切に評価されなかったとき／正当な評価がされない ● 明らかに能力の低い人間を昇格させたこと／自分より全く仕事ができない、しない人の方が給料が高い ● 理不尽な昇格、降格人事／給料が好き嫌いで決まる
仕事のやりがい	77 (11.5%)	<ul style="list-style-type: none"> ● 仕事をやっても会社にとって貢献できていないと感じたとき ● やっている仕事に意味を感じなくなったとき／自分の業務に何の意味があるのかわからなくなり、虚しくなったとき ● 仕事のやりがいについて、疑問に思ったとき ● 専門外のことを押しつけられたとき／自分の得意分野を生かせる業務に携われない期間が続いたこと ● 今の仕事が自分には向いてないのではと思ったとき ● 毎日同じことの繰り返しであったり、ただ数字に追われているだけのように感じるとき ● 自分があまり望まない仕事をやり続けて、なかなか興味をもてず先が見えなくなったとき
処遇・報酬	47 (7.0%)	<ul style="list-style-type: none"> ● 査定方法が変わって給料が減った／給与が減ったとき ● 給与のカットが何の連絡もされずに行われた ● 昇給及び昇進がみえない点／給料がほとんど上がらず昇格しない ● 残業手当がでない
仕事量	43 (6.4%)	<ul style="list-style-type: none"> ● あまりにもサービス残業が多い／日々の長時間労働／拘束時間が長く公休もままならない ● 処理不可能な量の仕事を出され、片付かないことを問題視されたとき ● 理不尽な仕事量とそれを放置する上司 ● 時間的に無理な仕事／仕事量が完全にキャパオーバーになったとき ● 仕事が忙しく体を壊しそうになった
職場の人間関係	26 (3.9%)	<ul style="list-style-type: none"> ● 職場の人間関係、それに対しての上司の解決姿勢のなさ ● 職場のコミュニケーションがうまくとれなかったとき／人間関係がうまくいかないとき ● 忙しくて誰も助けてくれなかったとき／協力的体制がなくなったとき