

# ワーク・ライフ・バランスと組織コミットメントの関連性の分析

——研究開発部署の従業員を対象とした定量的研究——

チンテザ・アンドレア・コリナ

## I はじめに

本稿の主な目的は、大手日用品メーカーの研究開発部署の従業員を対象に、ワーク・ライフ・バランス（以下、WLBと表記）と組織コミットメントとの間の関連性を明らかにすることである。これらの関連性を明らかにするとともに、組織の成果に影響する組織コミットメントの構成要素を併せて検討する。

少子高齢化や労働人口の減少に直面している日本社会において、「働き方改革」やWLBなどの施策は労働力を確保するうえで非常に重要になっている。たとえば、「働き方改革」は日本の政府レベルにおいても極めて重視されており、「柔軟な働き方がしやすい環境整備」、「女性・若者の人材育成など活躍しやすい環境整備」、「子育て・介護等と仕事の両立、障害者の就労」などが政府の働き方改革実行計画における目標として扱われている<sup>1)</sup>。このような政策面でのWLB促進の動きがみられるなかで、従業員においてもWLBの重要性が増していくことが予想される。公益財団法人日本生産性本部の「平成30年度新入社員 働くことの意識調査結果」によると、「働く目的」に関して、「楽しい生活をしたい」という答えが全体の41.1%を占め、過去最高水準を示している<sup>2)</sup>。

WLBの重要性が増していくなかで、研究者及び経営者は従業員のWLBがもたらす影響をより深く理解する必要がある。少子化の進展

や男女格差などの問題に関しては、従業員のWLBの不十分さに起因する問題であることが指摘されたり（山口，2009）、仕事と家事や育児との両立に苦勞する女性の現状などが示されたりし（池田，2010）、WLBの改善の必要性を強調してきた研究者は少なくない。しかしながら、男女格差といった社会構造に根ざした観点からWLBを捉えるならば、職場での要求と職場以外のニーズを調和させWLBを追求することは、経営者や従業員にとって必ずしも容易ではないと考えられる。

他方、組織コミットメントとは、従業員の組織に対する帰属意識を表す概念であり、組織の存続や効率性にかかわる主要な概念である。組織コミットメントは、組織と個人の交換関係に関して、個人が一貫した行動を続ける傾向を示す概念（Becker, 1960）として捉えられ、組織の目標と価値への信頼と受容、組織の立場に立って相当な努力をする意欲と、組織内のメンバーシップを維持する強い欲求に特徴づけられる概念（Mowday, Steers & Porter, 1979）として定義されてきた。

WLBと組織コミットメントとの関連性に関しては、仕事のスケジュールを柔軟に組める従業員ほど高いレベルの組織コミットメントを有するといった知見（Scandura & Lankau, 1997）や、家庭を考慮した人事政策によって、従業員の組織コミットメントが促進されること（Grover & Crooker, 1995）が示されてきた。

これらの先行研究の示唆から、WLBは組織コミットメントに対して、何らかの重要な役割を果たしていると考えられるが、WLBがいかなるタイプの組織コミットメントに対してどのような影響を及ぼすのかについては、必ずしも十分な研究の蓄積があるわけではない。

次に、本論では組織コミットメントがもたらす結果として、従業員の知覚された職務成果および組織市民行動を検討する。これらの2つの概念を選択した理由は、組織コミットメントのもたらす結果をより包括的に把握するために、単に知覚された職務成果だけではなく、従業員の行動に反映された結果も明らかにする必要があると考えたためである。組織市民行動に関連する活動に関して、Katz & Kahn (1966) は、組織が機能し効率的であるために必要な行動の一つとして、革新的かつ自発的な行動を指摘した。この行動とは、具体的には、組織における役割を果たすにあたって、従業員が役割上の要件を超越し活動することを指す。

組織コミットメントと組織市民行動の関連性に関して、Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach (2000) は、メタ分析を行い、組織コミットメントが組織市民行動をとる従業員の特性の先行要因として先行研究で扱われてきたことを示した。組織コミットメントが組織市民行動に有意な影響を及ぼさないことを示した研究 (Williams & Anderson, 1991 など) もあるが、有意な影響が確認された研究 (Morrison, 1994; 西田, 1997; Moorman & Harland, 2002; Zayas-Ortiz, Rosario, Marquez, & Gruñeiro, 2015 など) も存在し、組織コミットメントが組織市民行動に及ぼす影響については必ずしも明らかになっていない。

また、本論では研究開発に従事する従業員を調査対象とするが、研究開発職の特徴の側面からみると、研究開発職のWLBはとりわけ興味深いテーマである。というのは、研究開発職では、特に創造性やイノベーションが一般に求められるが、そのことは研究開発者をもつ知識や

スキルの陳腐化が他の職種と比べて進みやすいことを意味しており、それが研究開発職の中長期的なキャリア設計や働き方、個人の生活にも大きな影響を及ぼすからである。そのような環境下で働いている研究開発職にとって、中長期的なタイムスパンで彼らが仕事と個人の生活の充実を図ること、要するに、WLBの実現がどのような結果をもたらすか、またその結果として、組織との関係性をどう変化させるのかという問いは、企業が研究開発の成果を持続的に追求するうえで取り組むべき研究課題といえる。

研究開発職に焦点を当てる人的資源管理の研究は多様である。たとえば、研究開発職の特徴 (Bakker, Boersma, & Oreel, 2006)、組織コミットメント (Chang & Choi, 2007)、キャリア発達 (三輪, 2015) などが研究テーマとして扱われてきた。一方で、研究開発職のWLBに焦点を合わせた研究は少ない。例を挙げると、ITの研究開発職を対象にしたZhang, Liu, & Chen (2016) は、WLBと離職意志との関係性に注目し、ワーク・ファミリー・コンフリクトが離職意志に正の影響を及ぼすと同時に、ワーク・ファミリー・ファシリテーションが離職意志に負の影響を及ぼすことを明らかにした。ここでワーク・ファミリー・ファシリテーションとは、Grzywacz & Butler (2005) によると、別の領域に関与することで獲得できるスキルや経験、機会によって、個人がある生活領域に関与することがより容易になる程度を指す概念である。

また、WLBの先行要因に関して、藤本・脇坂 (2008) は、調査対象者に研究開発技術職が多数を占める調査において、仕事要求度が高く残業時間が長いほどWLBを抑制する効果があることを明らかにした。くわえて、WLBを促進するためには、仕事の心理的負担や残業時間などの客観的な負荷を緩和する必要があると指摘した。また、研究開発エンジニアを対象としたFujimoto, Shinohara, Tanaka, & Nakata (2013) は、残業時間の減少がWLBに対して

メリットとデメリットの両方の側面を持つことを明らかにした。具体的には、エンジニアの私生活で自由な時間が十分にあること、つまり時間的な余裕が促進される場合、逆に仕事に対する充実感が下がることを明らかにした。

以上の議論を念頭に、研究開発部署を対象にし、WLBと組織コミットメントとの間の関連性、および組織コミットメントと職務成果および組織市民行動との関連性を明らかにすることを本論の主な研究課題に設定する。

本稿の構成は、以下の通りである。第Ⅱ節では、WLBと組織コミットメントの概念、それらの間の関連性および組織コミットメントと知覚された職務成果および組織市民行動との関連性に関する既存研究を検討したうえで仮説を導出する。第Ⅲ節では、調査対象者と調査方法、有効回答者の属性、分析に採用する尺度、コン・メソッド・バイアスへの対処を示す。第Ⅳ節では、提示した仮説に沿って分析結果を述べる。最後に第Ⅴ節では、分析結果に対する考察を行い、学術的及び実務的な示唆を述べた後、本研究の限界と今後の課題を示す。

## Ⅱ 既存研究の検討と仮説の設定

### 1 WLBに関する研究

WLBという概念は、仕事と家庭の役割間の葛藤 (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964) や、女性の役割葛藤 (Barnett & Baruch, 1985) と関連があり、役割葛藤理論にその起源があるが、一貫した定義は未だ存在しない。一般的には、仕事と生活の間のバランスを表しているが、多くの研究者はWLBの一般的な定義として、仕事と家庭のバランスに焦点を当てる傾向がある。この傾向は、Kahn et al. (1964) や Barnett & Baruch (1985) などの初期の研究者の論文だけに見られる傾向ではなく、より最近の研究者の論文でもよく見られる。たとえば、Greenhaus, Collins, & Shaw (2003) によると、仕事と家庭の間のバランスとは、個人が自分の仕事の役割及び家庭の役割に同じ程度に

関与し、同じ程度に満足している程度を表すとされる。

他方で、WLBというのは、仕事と家庭の間のバランスだけではなく、仕事と私生活全般 (家庭、趣味、ボランティア活動など) との調和を含むより広い意味のバランスを示すという考えもある。内閣府 (2007) の定義によると、WLBとは「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる」ことである。Brough, Timms, O'Driscoll, Kalliath, Siu, Sit, & Lo (2014) もWLBの広い意味を指摘する。彼らによると、WLBとは、仕事と関連している活動、仕事以外の活動と、より一般的な生活の間の調和についての個人の主観的な評価のことである。このようにWLBをより広い意味合いで捉えることにより、WLBの効果をより包括的に分析することができるようになる。従って、本論においても、WLBをより広い意味合いの概念として扱うこととする。

### 2 組織コミットメントに関する研究

組織コミットメントという概念を研究し始めたのはBecker (1960) であったが、1960年代から現在にかけて組織コミットメントに関する研究の数はますます増加傾向にある。服部 (2016) によると、組織と個人の関わり合いに関する研究数の推移を見ると、1960年代に組織コミットメントの研究の数が11本だったのに対し、2010年代から2016年までの組織コミットメントの研究の数は5210本まで増加した。この傾向は、組織コミットメントの概念が、組織運営において中核的な意味合いを持ちつつあることの示唆であるといえよう。

組織コミットメントは、当初は一次元的な概念として研究されてきた。Becker (1960) は、組織と個人の交換関係に注目し、コミットメントを個人が同じ行動を続ける傾向に関連する概

念として捉えた。また、存続的な面からコミットメントが一貫した行動としてサイドベット (side-bet) によって形成されることを説明した。要するに、転職を決断する場合、従業員は、年金による金銭面、年功序列、現在の職場での昇進に対する期待、現在の職場に慣れている安定感、転職に伴う生活環境の変化が起こる可能性などを評価材料として意思決定すると考えられた。

しかし、その後の展開によって、組織コミットメントは多次元で扱われるようになった。Kanter (1968) は組織コミットメントを「存続 (continuance) コミットメント」、「凝集 (cohesion) コミットメント」と「統制 (control) コミットメント」という類型に分類した。具体的に、「存続コミットメント」は犠牲と投資に基づき、「凝集コミットメント」は既に築いた関係をやめること (renunciation) と全体としてグループに同一化すること (communion) に基づいている。また、「統制コミットメント」は屈辱 (mortification) と降伏に基づいている。一方、Buchanan (1974) は組織コミットメントの感情的な面に焦点を当て、組織コミットメントが「同一化」(identification)、「関与」(involvement) と「忠誠心」(loyalty) という3つの要素から成り立つことを主張した。

組織コミットメントの研究分野で大きく貢献したのは Allen & Meyer (1990) が提唱した組織コミットメントの定義である。彼らは組織コミットメントを「感情的 (affective) 要素」、「存続的 (continuance) 要素」と「規範的 (normative) 要素」という3つの要素から説明しようとした。すなわち、「感情的要素」とは従業員の組織に対する感情的な愛着、組織との一貫性と組織への関与を意味する。「存続的要素」とは組織を辞めることに伴うコストを基にしている。「規範的要素」は従業員の組織に留まる義務感を表している。これらの3つの要素を考慮し、Allen & Meyer (1990) は組織コミットメントの測定尺度を開発した。この測

定尺度は信頼性と妥当性が高く、組織コミットメントを多次元で扱っているため、今なお多くの研究で使用されている。

#### (1) WLB と組織コミットメントとの関連性に関する先行研究

組織コミットメントと WLB の関連性に関しては、様々な研究が行われてきた。これら双方の関連性に関する研究もあれば、仕事と生活の間の葛藤や WLB の政策などとの関連性に注目する研究もある。Grover & Crooker (1995) は、家庭を重視する人事政策が組織に対する愛着にどのような影響を与えているかを検討した。その結果、家庭を重視する人事政策が組織に対する愛着に正の影響を与えていることが明らかになった。具体的に、これらの政策へのアクセスの程度が高ければ高いほど、組織コミットメントのレベルも高くなる。結論として、組織は家庭を重視する人事政策によって、従業員の組織コミットメントを向上できるということである。

同様に、仕事と家庭に関する人事制度と、感情的コミットメントとの間の正の関連性を指摘する研究は他にもある。Thompson, Beauvais, & Lyness (1999) では、家族休暇、扶養家族介護休暇と欠勤の自律性 (absence autonomy) が感情的コミットメントと最も有意に関連することを示した。また、仕事と家庭に優しい組織文化が、組織コミットメントの先行要因の1つであることが明らかにされた (Bragger, Rodriguez-Srednicki, Kutcher, Indovino, & Rosner, 2005)。

これらの先行研究が共通して示すこととは、WLB が組織コミットメントに対して全般的に有意な影響力を及ぼすということである。しかしながら、Allen & Meyer (1990) が提唱した3次元の個々の組織コミットメントの概念 (感情的、存続的、規範的) と、WLB との関係性については必ずしも十分な知見が蓄積されていない。

以上から、WLB が組織コミットメントに及

ばす影響に関して精査すべく、以下の仮説を設定した。

仮説1: WLBのレベルは、組織コミットメントのレベルに正の影響を及ぼす

仮説1a WLBのレベルは、感情的コミットメントのレベルに正の影響を及ぼす

仮説1b WLBのレベルは、存続的コミットメントのレベルに正の影響を及ぼす

仮説1c WLBのレベルは、規範的コミットメントのレベルに正の影響を及ぼす

## (2) 組織コミットメントと職務成果との関連性に関する先行研究

組織コミットメントと職務成果との間の関連性に関して、多くの研究者はこれらの2つの間に有意な関連性があるかどうかを解明することに集中してきた。この関連性が多くの研究者の注目を集めた1つの理由は、一貫した結果が出ていないことである。Mathieu & Zajac (1990) は、この関連性が思われるほど強くないことを改めて指摘した。一方、Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky (2002) はメタ分析から、感情的コミットメント及び規範的コミットメントと職務成果との間に正の関連性があるのに対し、存続的コミットメントと職務成果との間には負の関連性があることを明らかにした。このように、組織コミットメントと職務成果との関連性に関しては、一貫した結果が得られていない。そこで、本論では両者の関係性を改めて検証すべく、下記の仮説を立てた。

仮説2: 組織コミットメントのレベルは、従業員の知覚された職務成果に正の影響を及ぼす

仮説2a 感情的コミットメントのレベルは、従業員の知覚された職務成果に正の影響を及ぼす

仮説2b 存続的コミットメントのレベルは、従業員の知覚された職務成果に正の影響を及ぼす

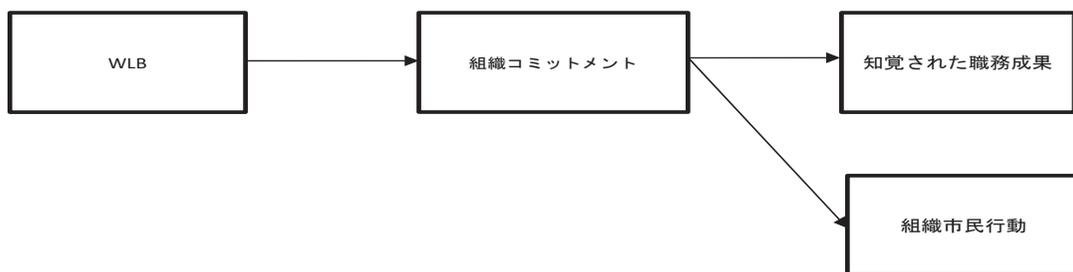
仮説2c 規範的コミットメントのレベルは、従業員の知覚された職務成果に正の影響を及ぼす

響を及ぼす

## (3) 組織コミットメントと組織市民行動との関連性に関する先行研究

組織市民行動というテーマは1960年代から注目されてきた。本稿冒頭の「はじめに」で述べたKatz & Kahn (1966)の研究以降、多くの研究者が組織市民行動の定義を試みたが、一貫した定義は未だ存在していない。たとえば、Smith, Organ & Near (1983)は、組織市民行動をパフォーマンスのひとつの種類として、2つの異なった次元から成り立っていると指摘する。それらは、利他主義(altruism)と一般的追従(generalized compliance)である。また、Organ (1988)の定義によると、組織市民行動とは、全体として、組織が有効に機能することを促進する個人的な行動である。その行動は、従業員の任意であり、組織の正式の報酬システムに直接的にあるいは明示的に認められていない行動である。彼らは、組織市民行動のカテゴリーとして、利他主義、誠実性、スポーツマンシップ、丁重と市民としての美德を挙げるとともに、これらのカテゴリーが、組織の有効性に貢献する可能性があると指摘する。

続いて、組織市民行動と組織コミットメントとの間の関連性について述べる。組織コミットメントが組織市民行動の先行要因ではないと主張する研究(Williams, & Anderson, 1991)もあれば、組織コミットメントおよび組織市民行動の種類によって、有意な関連性が確認されたり、されなかつたりする研究もある。たとえば、Morrison (1994)は、組織コミットメントのレベルの高い従業員は職場の責任をより幅広く知覚するため、組織市民行動をより多く示す傾向があることを明らかにした。続いて、西田(1997)では、組織市民行動と組織コミットメントとの間に有意な正の相関があることが明らかにされ、感情的コミットメントとの関係が最も統計的に強いことが明らかにされた。また、階層的重回帰分析の結果、組織コミットメントが組織市民行動の規定要因であることが分かっ



(出所) 著者作成

図1 分析枠組み

た。一方で、統計的に有意な関係が認められなかったのは、組織コミットメントと丁重、市民としての美德及び利他主義である。

また、Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky (2002) のメタ分析において、組織市民行動が組織コミットメントの結果の一つであることが確認された。具体的に、感情的コミットメントおよび規範的コミットメントと組織市民行動との間に正の関連性がある一方、存続的コミットメントと組織市民行動との間に関連性がないことが明らかにされた。以上の先行研究をふまえ、以下の仮説を設定する。

仮説3：組織コミットメントのレベルは、組織市民行動に正の影響を及ぼす

仮説3a 感情的コミットメントのレベルは、組織市民行動に正の影響を及ぼす

仮説3b 存続的コミットメントのレベルは、組織市民行動に正の影響を及ぼす

仮説3c 規範的コミットメントのレベルは、組織市民行動に正の影響を及ぼす

以上の仮説に基づき、本研究の分析枠組みを図1に示した。

### Ⅲ 調査方法

#### 1 調査対象者と調査方法

本論では、大手日用品メーカーA社の研究開発部署で働いている男女130名(正社員)を対象にした無記名式方法による質問紙調査を

実施した。調査対象者の選定に関しては、A社従業員の年齢や男女の構成比率を基に、A社によって選定された。職種の内訳に関しては、製品開発研究、応用研究、製品開発支援の3つである。調査期間は、2017年11月13日から2017年11月30日にかけて実施された。質問紙はA社の人事部により配布され、回答された質問紙はA社により回収され筆者に郵送された。

#### 2 有効回答者の属性

質問紙は130名に配布され、110名から回答を収集した。そのうち回答完了数は107名で、回答未完了数は3名である(回収率は84.6%)。有効回答者の内訳は男性69名、女性38名である。年齢構成については、20代(15.9%)、30代(46.7%)、40代(30.8%)、50代(6.5%)であり、30代が最も多く、50代が最も少なかった。

#### 3 分析に採用する尺度

WLBのレベルを測るための質問項目は、Brough et al. (2014) で使用された設問を筆者が日本語に翻訳し使用した。たとえば、「現在、職場で過ごす時間と仕事以外に過ごす時間との間にいいバランスを保っている」、「仕事と仕事以外の活動とのバランスをとるのが難しい」などの項目を使用した。なお、日本語

訳の妥当性を担保するために、組織行動論の分野の日本人研究者1名から翻訳のチェックを受けた。Brough et al. (2014) の質問項目の内容は、仕事と家庭の領域に限った質問項目ではなく、WLBの包括的な側面を表していることと、WLBの程度を測るための尺度として設計されていることから、本調査の目的に最も適していると判断した。なお、WLBの尺度は4つの質問項目から構成され、信頼分析を行った結果、 $\alpha$ は.935であった。

組織コミットメントに関する質問項目は高木・石田・益田(1997)が用いた項目から選んだ。「内在化要素」を除く「愛着要素」(本研究では感情的コミットメント)、「存続的要素」(本研究では存続的コミットメント)と「規範的(日本的)要素」(本研究では規範的コミットメント)の質問項目から抽出した。たとえば、感情的コミットメントの尺度は、「この会社が気に入っている」、「この会社にいることが楽しい」などの6項目から構成される。存続的コミットメントの尺度は、「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、ここを辞めることがかなりの損失を伴うからである」などの4項目から構成される。規範的コミットメントの尺度は、「今この会社を辞めたら、私は罪悪感を覚えるだろう」、「会社を辞めることは、世間体が悪いと思う」などの5項目から構成される。

組織コミットメントの尺度構成に関して、先行研究の3因子構造となることを確認するために、逆転項目を処理したうえで、確認的因子分析を行った。モデルの適合度は $CMIN=166.523^{***}$  ( $^{***}p<.001$ )、 $RMSEA=.093$ 、 $GFI=.827$ 、 $AGFI=.761$ 、であった。良好とまではいえない値もあるが、 $RMSEA$ 及び $GFI$ を考慮すると、モデルの適合度は満足できるレベルと考えられる。各因子は「感情的コミットメント」、「存続的コミットメント」、「規範的コミットメント」と判断した。

また、各因子について信頼性分析を行ったと

ころ、第1因子「感情的コミットメント」の $\alpha$ は.879、第2因子「存続的コミットメント」の $\alpha$ はやや低く.662、第3因子「規範的コミットメント」の $\alpha$ は.742であった。

知覚された職務成果に関する質問項目は、開本(2006)の研究で使用された項目を用いた。質問項目は「自分は現在の収入以上の成果を上げていると思う」と「自分は平均的な同僚に比べて、努力以上に成果を上げていると思う」である。知覚された職務成果の尺度構成に関して、尺度は2つの質問項目から構築され、信頼分析を行った結果、 $\alpha$ は.691であった。

最後に、組織市民行動に関する質問項目は、田中(2004)が作成した尺度の質問項目を採用した。「あなたは、決められた仕事以外のことにも積極的に取り組みますか」、「あなたは、外部の人に対して、自分の会社を自慢しますか」などの9項目から構成される。田中(2004)は、「組織への積極性」、「対人的誠実さ」と「忠誠」という3区分の尺度を採用した。組織市民行動の尺度構成の妥当性を検討すべく、確認的因子分析を行った。モデルの適合度( $CMIN=28.502$ 、 $RMSEA=.042$ 、 $GFI=.947$ 、 $AGFI=.9$ )から満足できるモデルと考えるが、それぞれの因子の信頼係数が低かった(第1因子の $\alpha$ は.553、第2因子の $\alpha$ は.547、第3因子の $\alpha$ は.595)ため、探索的因子分析も行った。探索的因子分析を行ったところ、1項目の共通性が1.00を超えたため除外し、再度因子分析を行った。また、因子負荷量が.400を下回っていたため3項目を除外し、再度分析を行い、表1の結果が得られた。第1因子は「組織への積極性」( $\alpha=.737$ )、第2因子は「忠誠」( $\alpha=.609$ )と解釈した。なお、いずれの因子も $\alpha$ 係数が0.8未満であり、独立した因子として扱うにはやや低い水準ではあるが、「組織への積極性」因子と「忠誠」因子は互いに異なる意味内容をもつため、田中(2004)と同様に本論でも独立した因子として扱うことにした。要するに、「組織への積極性」というのは、「組織(会社)から命じられなくても組

表1 組織市民行動尺度の因子分析の結果

	組織への積極性	忠誠
あなたは、決められた仕事以外のことにも積極的に取り組みますか。	.879	-.097
あなたは、自分の部署を改善するような提案を積極的に行いますか。	.674	.016
あなたは、新人が来たら、上から命じられなくても指導したり世話をしますか。	.512	.234
あなたは、外部の人に対して、自分の会社を自慢しますか。	-.035	.856
あなたは、人に自分の会社への就職を勧めますか。	.049	.502
因子寄与	1.684	1.307
因子相関	1.000	.319**
	.319**	1.000
$\alpha$ 係数	.737	.609

\*\*p&lt;.01

織のための行動を行うかどうかに関するもの」であるのに対し、「忠誠」というのは、「組織(会社)から言われなくても職場外で組織(会社)の構成人ではない人々に対して自分の組織(会社)のためになる行動をするかどうかに関するもの」である。

最後に、制御変数として、個人特性の性別と年代について回答を求めた。なお、個人特性の質問項目以外、以上の全ての質問項目に対して、リッカートタイプの5件法による回答を求めた(回答形式は「そう思わない」から「そう思う」までの5段階である)。個人特性の質問項目は、性別に対して2件法による回答と、年代に対して6件法の回答を求めた。

#### 4 コモン・メソッド・バイアス

本論のデータに関しては、質問紙調査のすべての項目を同一の回答者に尋ねているため、コモン・メソッド・バイアスが生じる恐れがある。そこで、コモン・メソッド・バイアスを検討するために、事後措置として、Harmanの単一因子検定(Podsakoff, & Organ, 1986)を行った。具体的には、すべての変数に対して、無回転の主因子法を伴った探索的因子分析を行った。その結果、固有値1以上の8つの因子が抽出され、かつ第一因子のみによって説明される全観測変数の分散の割合はわずか17.31%で

あった。従って、固有値1以上の因子が2つ以上抽出されることと、第一因子のみによって説明される全観測変数の分散の割合が50%に満たないことが確認できたため、コモン・メソッド・バイアスは問題とならないと判断した。

#### IV 結果

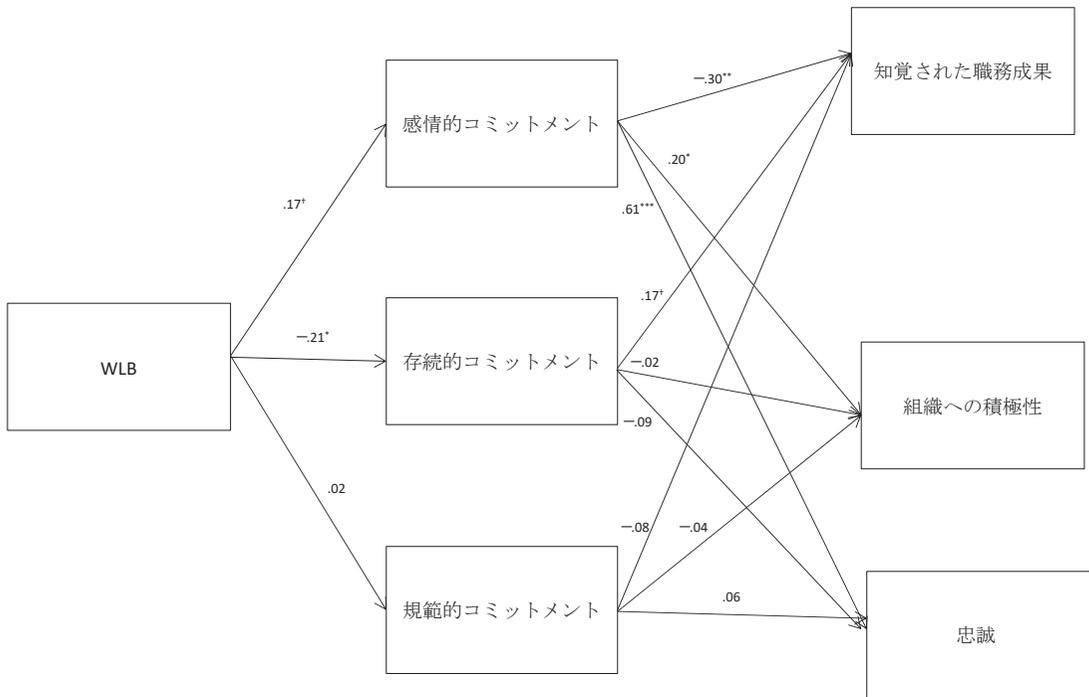
表2に各変数の記述統計および相関係数を示す。

仮説を検証するために、パス解析を行った(図2)。分析モデルには、個人特性の性別ダミーと年代を制御変数として投入した。具体的に、これらの制御変数が、感情的コミットメント、存続的コミットメント、規範的コミットメント、知覚された職務成果、組織への積極性および忠誠という変数を制御するようにパス図を作成した。なお、制御変数のパスは省略した。また、モデルの適合度指標は、 $\chi^2/df=1.196$ , RMSEA=0.04, CFI=0.98, GFI=0.98, AGFI=0.89となっているため、満足できるモデルと判断した。パス解析の結果、WLBが組織コミットメントに及ぼす影響に関しては、WLBから感情的コミットメントに正の有意傾向があるのに対し、WLBが存続的コミットメントに有意な負の影響があることが明らかになった。これは予想外の結果であり、以下の考察のセクションにおいて、議論する。以

表 2 記述統計量および相関表

	平均値	標準偏差	性別 ダミー	年代	ワーク・ ライフ・ バランス	感情的 コミット メント	存続的 コミット メント	規範的 コミット メント	知覚された 職務成果	組織への 積極性	忠誠
性別ダミー	.64	.481	1								
年代	3.28	.810	.088	1							
ワーク・ライフ・バランス	3.13	1.040	-.016	.049	1						
感情的コミットメント	3.77	.620	.066	.211*	.175	1					
存続的コミットメント	3.13	.811	.098	-.087	-.213*	-.089	1				
規範的コミットメント	2.54	.784	.165	-.073	.016	.214*	.432**	1			
知覚された職務成果	3.35	.670	-.064	.000	-.109	-.319**	.154	-.081	1		
組織への積極性	3.91	.577	.167	.095	-.026	.211*	-.044	.016	.095	1	
忠誠	3.55	.659	-.106	-.036	-.005	.590**	-.116	.142	-.084	.319**	1

†p<.05, \*\*p<.01



† p<.10, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

図 2 パス解析の結果

上をまとめると、仮説 1a と仮説 1b は支持されなかった。また、WLB の規範的コミットメントに対する影響が確認されなかったため、仮

説 1c は支持されなかったといえる。

続いて、組織コミットメントと知覚された職務成果については、感情的コミットメントから

知覚された職務成果に有意な負の影響、また存続的コミットメントが知覚された職務成果に正の有意傾向があるのに対し、規範的コミットメントの影響は確認されなかった。予想外の結果に関して、以下の考察のセクションにおいて、議論する。以上をまとめると、仮説2a、仮説2bおよび仮説2cは支持されなかったといえる。

最後に、組織コミットメントが組織市民行動に与える影響に関しては、感情的コミットメントが組織への積極性に有意な正の影響を与えているのに対し、存続的コミットメントおよび規範的コミットメントの影響は確認されなかった。また、感情的コミットメントが忠誠に有意な正の影響を及ぼしているのに対し、存続的コミットメントおよび規範的コミットメントの影響は確認されなかった。従って、仮説3aは支持されたが、仮説3bおよび仮説3cは支持されなかったといえる。

## V 考察

### 1 議論

#### (1) WLBのレベルが組織コミットメントのレベルに影響を及ぼす

本論の分析結果として、WLBから感情的コミットメントに正の有意傾向 ( $p < .10$ ) が確認できた。WLBを享受する組織の従業員は、仕事以外の活動にも関与でき、同時に組織に対する愛着も強くなると考えられる。

一方、WLBの存続的コミットメントのレベルへの影響に関して、予想外の結果が得られた。具体的には、WLBのレベルが、存続的コミットメントのレベルに正ではなく、負の影響を及ぼすことを明らかにできた。すなわち、WLBを高いレベルで享受する従業員は、打算的な観点から組織への残留を意識していないことを今回の結果は示唆している。逆に言うと、私生活を犠牲にして仕事に専念する会社人間にとっては、自分の人生において仕事や会社以外に自らの社会的な価値を見いだすことが難しいと仮定

するならば、WLBの低い会社人間ほど、組織に対する存続的コミットメントが高くなるという今回の結果は納得いくものであろう。また、日本人従業員の組織に対する忠誠心や愛着が、時代とともに変化してきたことを指摘する研究があるが (Mannari, 1980; Tao, Takagi, Ishida & Matsuda, 1998)、今回の調査結果が日本社会に特有の要素に起因するものなのか、あるいは普遍的な意味を有するののかについては、国際的な比較研究を通じて、さらなる分析を行う必要があるだろう。

#### (2) 組織コミットメントのレベルが知覚された職務成果に影響を及ぼす

感情的コミットメントに関しては有意な結果が確認され、存続的コミットメントについては有意傾向が確認された。予想外の結果として、感情的コミットメントのレベルが、知覚された職務成果に正ではなく、負の有意な影響を及ぼすことが明らかになった。この結果は、WLBのレベルが高い従業員は感情的コミットメントのレベルも高いが、周囲の同僚と比べて仕事面での成果を十分に上げていないという自己否定的な意識が強い傾向があることを示している。この結果に関しては、次の解釈が考えられる。すなわち、本論における成果変数は、客観的な成果変数ではなく、あくまで調査対象者の主観に基づく成果について測定したものである。要するに、職場の同僚や上司からの協力のおかげで仕事と私生活のバランスを取っているが、その代わりに仕事面での成果を犠牲にしているという否定的な自己意識が作用しているのではないかと考えられる。最後に、存続的コミットメントに関して、正の有意傾向 ( $p < .10$ ) を示す結果が得られたが、この結果に関しては、今後さらに検討する必要があるだろう。

#### (3) 組織コミットメントのレベルが組織市民行動に影響を及ぼす

組織コミットメントのなかで、感情的コミットメントのみが組織市民行動に正の有意な影響を及ぼすという結果が得られた。具体的に、感

情的コミットメントが組織市民行動のそれぞれの類型(組織への積極性および忠誠)に正の影響を与えるという結果は予想通りの結果である。感情的コミットメントが高い従業員は、特に指摘されなくても、組織のために積極的に仕事以外の行動をしたり、職場外の人に対して組織のために取り組んだりする傾向があるといえる。存続的コミットメントと規範的コミットメントについては、有意な影響が確認されなかったことに関して、以下の原因が考えられるだろう。存続的コミットメントについては、この種類のコミットメントが組織に対する愛着ではなく、組織を辞めることによるコストを考慮したコミットメントであるため、組織のための自発的な行動を表す組織市民行動に影響を及ぼしにくいと推測できる。一方、規範的コミットメントについては、日本人従業員における規範的コミットメントの重要性が指摘されてきた(高木、石田、益田、1997; Tao, Takagi, Ishida & Matsuda, 1998 など)にもかかわらず、組織市民行動だけではなく、WLBおよび知覚された職務成果との関連性も確認できなかったことから、研究開発職のWLBおよびパフォーマンス全般において、規範的コミットメントが重要な役割を果たしていないと示唆できるだろう。

## 2 学術的及び実務的な示唆

本稿の主な理論的貢献としては、WLBのレベルが存続的コミットメントのレベルに負の影響を及ぼすという予想外の結果を明らかにできた点である。この結果の背景にはどのような原因があるか今後詳しく検討する必要があるが、負の影響もあり得ること自体は大きな示唆になる。WLBと組織コミットメントとの間の関連性が多くの研究の焦点になっているが、本研究において実証的な検討を通じて、存続的コミットメントに対する負の影響という結果を示せた点で、理論的貢献として考えられる。

続いて、実践的含意として、感情的コミット

メントのレベルが、知覚された職務成果に負の影響を及ぼす結果を取り上げたい。今回の調査の結果を見ると、感情的コミットメントの高いレベルの従業員が自分の職務成果を低く評価する傾向があった。つまり、今回の調査が表しているのは、WLBと感情的コミットメントのレベルが高い従業員が、凝集性の高い職場メンバーのサポートの下で、WLBの水準を維持している可能性である。すなわち、メンバーの凝集性が高い職場では、メンバー間のサポート関係が成立しており、その結果として、メンバーのWLBが高まり、組織に対する感情的コミットメントも高まると考えられるかもしれない。しかしながら、そのサポート関係が相互ではなく、一方的なサポート関係である場合、サポートを受ける側の従業員のWLBは高い一方で、サポートを提供する側の従業員のWLBは低い水準となることが推測される。すなわち、凝集性の高い職場において、仕事仲間から一方的にサポートを受けることでWLBの水準を維持している従業員にとっては、自らの仕事の成果を高く評価することは困難となり、結果として、自らが知覚する職務成果のレベルを低く回答したのではないかという可能性も考えられるだろう。

なお、今回の結果は、日本の組織文化や日本人従業員の労働観の特徴を反映していると考えられる。日本企業では、チームとして協力する体制で仕事をする文化となっており、チームとしての効率的な取り組みが優先されたり(大野, 2014)、従業員が組織と同僚に対して義務感を持って、残業をしたりする背景のなか、自分のWLBが充実した場合、罪悪感を感じ、自己評価を低く知覚する可能性があるといえよう。

このように、職場で同僚や上司からサポートを受けることで自らのWLBの水準を維持する従業員が、他の職場のメンバーに対して、あるいは組織自体に対して、ある種の「罪悪感」を覚える職場の実態を、今回の調査結果は示唆しているのかもしれない。この結果を念頭にし、

従業員が罪悪感を感じなくとも、WLBを高め、自分の職務成果を高く評価できるような対策が今後求められると考えられる。たとえば、1つの対策として、組織のレベルで、WLBを高めることを理想的と捉える組織文化を醸成することである。具体的には、有給休暇の義務化、育児休業の取得や育児短時間勤務などの促進によって、このような制度を使用する従業員が他の同僚に対して罪悪感を感じなくても済むような環境整備が必要である。

ただし、今回使用した調査尺度はあくまでも個人が知覚する主観的な成果尺度であるため、必ずしも実際の成果と同じであるわけではない点には注意が必要である。上司が部下の職務成果を公正に評価するためには、従業員の客観的な成果を上司との間で確認し合う面談の機会を設け、WLBを追求する従業員が自らの職務成果を過小評価しないための取り組みが必要だろう。

### 3 本研究の限界と課題

以上のような理論的及び実践的な意義をもつものの、本研究は探索的なものであり、残された課題もある。以下では主な課題を述べる。

第一の課題は、サンプリングに関連している。本調査対象者が1社に限定した研究開発部署の従業員であるため、得られた結果はどこまで一般化できるかという疑問がある。今回は、日系の大手企業の研究開発部署を対象にしたが、今後は比較対象として、中小企業や営業職などにも当てはまるかどうか検討する必要があるだろう。

第二の課題に関して、本研究では、組織コミットメントの結果として、従業員から知覚された職務成果という変数を使用したが、この変数は従業員の主観的なものである。主観的な成果変数を採用した結果として、WLBの高い従業員が職場メンバーに感じている感情的な負い目について考察することができた点は有意義であった。しかしながら、この考察の妥当性は、客観

的な職務成果の変数と同時に分析することで検証されるといえる。この点は残された課題である。従って、今後は、従業員の職務成果を測る客観的な変数も導入することを検討すべきである。

第三の課題は、研究開発職のWLBと組織コミットメントとの関連性をより良く把握するために、研究開発職の特徴を表す変数や、とりわけ研究開発職にとって重要と考えられる仕事の内容、職場環境などの変数も分析に含めることで、研究開発職に特有のWLBや組織コミットメントの分析を深めるべきであるといえる。

### 注

- 1) 「働き方改革実行計画」, 平成29年3月28日, 働き方改革実現会議
- 2) 『平成30年度新入社員「働くこと意識」調査結果』, 2018年6月21日, 公益財団法人日本生産性本部

### 参考文献

- Allen, N.J. & Meyer, J.P., "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, Issue 1, 1990, pp. 1-18.
- Bakker, H., Boersma, K., & Oorel, S., "Creativity (Ideas) Management in Industrial R&D Organizations: A Crea-Political Process Model and an Empirical Illustration of Corus RD&T," *Creativity and Innovation Management*, Vol. 15, Issue 3, 2006, pp. 296-309.
- Barnett, R.C. & Baruch, G.K., "Women's Involvement in Multiple Roles and Psychological Distress," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 49, Issue 1, 1985, pp. 135-145.
- Becker, H.S., "Notes on the Concept of Commitment," *American Journal of Sociology*, Vol. 66, Issue 1, 1960, pp. 32-40.
- Bragger, J.D., Rodriguez-Srednicki, O., Kutcher, E.J., Indovino, L., & Rosner, E., "Work-Family Conflict, Work-Family Culture, and Organizational Citizenship Behavior Among

- Teachers," *Journal of Business and Psychology*, Vol. 20, Issue 2, 2005, pp. 303-324.
- Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M.P., Kalliath, T., Siu, O., Sit, C., & Lo, D., "Work-Life Balance: A Longitudinal Evaluation of a New Measure across Australia and New Zealand Workers," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, Issue 19, 2014, pp. 2724-2744.
- Buchanan, B., "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, Issue 4, 1974, pp. 533-546.
- Chang, J.Y., & Choi, J.N., "The Dynamic Relationship between Organizational and Professional Commitment of Highly Educated Research and Development (R&D) Professionals," *Journal of Social Psychology*, Vol. 147, Issue 3, 2007, pp. 299-315.
- 藤本哲史・脇坂明「従業員のワーク・ライフ・バランス意識—仕事要求度—コントロールモデルに基づく検討」『学習院大学経済論集』第45号, 2008年, pp. 223-267.
- Fujimoto, T., Shinohara, S., Tanaka, S.H., & Nakata, Y., "Overtime Reduction, Work-Life Balance, and Psychological Well-Being for Research and Development Engineers in Japan," *2013 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, Bangkok, 2013, pp. 1510-1514.
- Greenhaus, J.H., Collins, K.M., & Shaw, J.D., "The Relation between Work-Family Balance and Quality of Life," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63, Issue 3, 2003, pp. 510-531.
- Grover, S.L., & Crooker, K.J., "Who Appreciates Family-Responsive Human Resource Policies: The Impact of Family-Friendly Policies on the Organizational Attachment of Parents and Non-parents," *Personnel Psychology*, Vol. 48, Issue 2, 1995, pp. 271-288.
- Grzywacz, J.G., & Butler, A.B., "The Impact of Job Characteristics on Work-to-Family Facilitation: Testing a Theory and Distinguishing a Construct," *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 10, Issue 2, 2005, pp. 97-109.
- 服部泰宏「人材管理の基底としての個人—組織関係: 欧米における研究の系譜と日本型マネジメントへの示唆」『横浜経営研究』第37号, 2016年, pp. 85-109.
- 開本浩矢「新興プロフェッショナル組織における職務満足・組織コミットメント・成果に関する実証分析」『兵庫県立大学 商大論集』第57号, 2006年, pp. 1-18.
- 池田心豪「ワーク・ライフ・バランスに関する社会学的研究とその課題—仕事と家庭生活の両立に関する研究に着目して」『日本労働研究雑誌』第599号, 2010年, pp. 20-31.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D., & Rosenthal, R.A., *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, New York: Wiley, 1964.
- Kanter, R.M., "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities," *American Sociological Review*, Vol. 33, Issue 4, 1968, pp. 499-517.
- Katz, D. & Kahn, R.L., *The Social Psychology of Organizations*, New York: Wiley, 1966.
- Mannari H., "The Japanese Factory Reconsidered," *Rice University Studies*, Vol. 66, Issue 1, 1980, pp. 189-200.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M., "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment," *Psychological Bulletin*, Vol. 108, Issue 2, 1990, pp. 171-194.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L., "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, Issue 1, 2002, pp. 20-52.
- 三輪卓己『知識労働者の人的資源管理 企業への定着・相互作用・キャリア発達』中央経済社, 2015年.
- Moorman, R.H., & Harland, L.K., "Temporary Employees as Good Citizens: Factors Influencing Their OCB Performance," *Journal of Business and Psychology*, Vol. 17, Issue 2, 2002, pp. 171-187.
- Morrison, E.W., "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective," *The Academy of Management Journal*, Vol. 37, Issue 6, 1994, pp. 1543-1567.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, Issue 2, 1979, pp. 224-247.
- 内閣府「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章」, 「仕事と生活の調和推進のた

- めの行動指針」2007年。
- 大野邦夫「日本と欧米における技術文書管理の比較」『研究報告情報基礎とアクセス技術』第114号, 2014年, pp. 1-8.
- 西田豊昭「企業における組織市民行動に関する研究—企業内における自主的な行動の原因とその動機—」『経営行動科学』第11号, 1997年, pp. 101-122.
- Organ, D.W., *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, 1988.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G., "Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research," *Journal of Management*, Vol. 26, Issue 3, 2000, pp. 513-563.
- Podsakoff, P.M., & Organ, D.W., "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects," *Journal of Management*, Vol. 12, Issue 4, 1986, pp. 531-544.
- Scandura, T.A., & Lankau, M.J., "Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, Issue 4, 1997, pp. 377-391.
- Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P., "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, Issue 4, 1983, pp. 653-663.
- 高木浩人・石田正浩・益田圭「実践的研究—会社人間をめぐる要因構造」田尾雅夫編『「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, 1997年, pp. 265-296.
- 田中堅一郎『従業員が自発的に働く職場をめざすために—組織市民行動と文脈的業績に関する心理学的研究』ナカニシヤ出版, 2004年.
- Tao, M., Takagi, H., Ishida, M., & Masuda, K., "A Study of Antecedents of Organizational Commitment," *Japanese Psychological Research*, Vol. 40, Issue 4, 1998, pp. 198-205.
- Thompson, C.A., Beauvais, L.L., & Lyness, K.S., "When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 54, Issue 3, 1999, pp. 392-415.
- Williams, L.J., & Anderson, S.E., "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors," *Journal of Management*, Vol. 17, Issue 3, 1991, pp. 601-617.
- 山口一男『ワーク・ライフ・バランス—実証と政策提言』日本経済新聞出版社, 2009年.
- Zayas-Ortiz, M., Rosario, E., Marquez, E., & Gruñeiro, P., "Relationship between Organizational Commitments and Organizational Citizenship Behavior in A Sample of Private Banking Employees," *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 35, Issue 1/2, 2015, pp. 91-106.
- Zhang, Z.Y., Liu, T., & Chen, Y.W., "The Impact of Work-Family Interface on Turnover Intention of IT R&D Personnel: A Mediator Role of Psychological Contract," *2016 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, Bali, 2016, pp. 1737-1741.

[チンテザ アンドレア コリナ 横浜国立大学大学院国際社会科学府博士課程後期]