



革新的報酬政策と組織コミットメントおよび 組織文化の関係

松 山 一 紀

要旨 本稿の目的は多くの現代日本企業によって採用されつつある革新的報酬政策をジェネラル・マネジメントのなかに位置づけるべく、特に、従業員の組織に対するコミットメントや組織文化に注目して、それらとの関係を明らかにすることにある。日本の経営の代表格とされる大手電機メーカー松下電器を対象に調査を実施した結果、革新的報酬政策が組織コミットメントと組織文化に対して影響力を有していることが確認された。

Abstract The purpose of this paper is to verify the relationship among an innovative reward policy adopted by many Japanese company, employees' commitment toward their organization and organizational culture in order to see the innovative reward policy from the standpoint of general management. A survey was conducted for employees of Matsushita Electric Industrial Co., Ltd. which is typical Japanese-style management. As a result of the investigation, it was found that this policy has an impact to organizational commitment and organizational culture.

キーワード 革新的報酬政策, 人的資源管理, 組織コミットメント, 存続的コミットメント, 組織文化

原稿受理日 2006年1月12日

I. はじめに

グローバル・スタンダードとのせめぎあいのなかで、現代日本企業の多くが報酬制度改革に取り組んでいる。しかし、そうした改革が組織において、どのような意図のもとに企てられ、また組織に対してどのような影響をもたらすのかといった点についての精緻な議論はあまりなされていない。

そこで本稿は企業における革新的報酬政策をジェネラル・マネジメントの視点から捉えることによって組織全体の中に位置づけ、他の組織活動や要素との間の関係を探ることを目的とする。また、こうした報酬政策の分析を通じて、現在進行しつつある日本的人事管理慣行の変化を浮き彫りにできればとも考えている。

そもそも HRM 政策の企画、実践、評価に対して、ジェネラル・マネジメントの視点を導入することの重要性を強調したのは Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton(1984)であった。彼らによれば、例えば報酬政策についての意思決定は企業のビジネス戦略や経営理念、その他の HRM 政策と一貫性が保たれたものでなければならない。また、HRM の諸政策はマネジメントの示す価値観と合致すべきであり、経営の示す価値観がビジネス戦略にも反映され、影響を与えていくべきである。さらに彼らは、ビジネス理念がもとになってビジネス戦略や HRM 施策が形成され運用されるとも述べており、これらから HRM 施策、組織戦略、組織の価値観、経営理念との間には密接な関係のあることが想定されることになる。

加えて報酬政策は、企業としてどのような組織を作って維持したいのか、また企業として従業員にどんな行動、態度を取って欲しいのかという点に関する企業からの強力なメッセージであり、組織構成員の行動や態度が HRM 施策の成果であると考えられる。そこで本稿では特に、組織構成員の態度および組織文化（経営理念・価値観）に焦点を絞って、それらと革新的報酬政策との関係を探ることにしたい。

II. 問題

1. 革新的報酬政策

革新的もしくはイノベーティブな報酬政策に対する厳密な定義は今のところ見当たらないが、産業界や学界におけるその一般的な使用のされ方から推測すれば概ね次のようにな

ろう。つまり革新的報酬政策とは、「現状を打開すべく組織変革を企図して導入される、従来にはない斬新な報酬政策」であると。そしてこの場合の組織変革とは古川（1990）の言う「攻めの組織変革」を指している。

具体的な報酬政策としては、年俸制やストック・オプション（咸，1999；Wilson, 1995），特に最近の日本では福利厚生のカフェテリア・プランや退職金前払い制度（咸，1999）が取り上げられている。また、今回後に取り上げる早期退職優遇制度や地域限定社員制度なども革新的報酬政策に含めることができるものと思われる。

そこで、こうした革新的報酬政策が導入される背景および目的をまとめると次のようになる。まず第1に成果主義による従業員特に若手及び優秀人材のモチベーション向上である。従来から日本企業においては年功序列慣行が強く、若いときの低賃金を中高年で取り戻すというシステムが維持されてきた。しかし、高齢化や市場環境の急速な変化に対応するためには若手優秀層の意欲を喚起していかなくてはならないため、年俸制や成果主義的な賃金制度が非管理職層にまで導入され始めているのである。

このことは退職金前払い制度にも当てはまる。退職金前払い制度は退職金の給与上乗せ制度とも呼ばれ、退職金相当額を在職中に分割支給していくという制度を指しており、1998年に松下電器が「全額給与支払い型社員制度」という名称で導入して以来関心を集め続けている制度である。退職金制度も従来の年功序列慣行を色濃く反映しているため、若年期に自己投資を図ろうとしている従業員には魅力がなくなっている。そこで、賃金を「時価主義化」して、従業員の選択肢を増やそうというのがこの制度のねらいである（労務行政研究所，2000）。

次に優秀な人材、もしくは組織目標を達成するために必要な人材を確保し定着させることである（McKenna & Beech, 1995）。市場環境変化の激しい業界では自社で人材を育成するよりも、外部労働市場から即戦力として必要な人材を確保するほうがより合理的である。また、労働市場の流動化が進めば、そうした人材の確保だけでなく定着促進も図らなくてはならない。そしてそのためには、貢献度に応じた処遇システムを用意しておかなければならないのである。年俸制やストック・オプション、業績連動型給与などに当てはまろう。

最後に社員の自立（律）化である。そもそも報酬および福利厚生政策は従業員の定着を促進する目的で採用されてきた。しかし日本企業においては、根強い終身雇用慣行などもあって雇用が保証されているため、従業員の組織に対する依存心までもが醸成されてきたといえる。その典型的な例が退職金制度であろう。退職金制度は終身雇用慣行を維持する

ツールとも言われており(舟橋, 1983), 長期勤続者に有利な仕組みとなっている。さらに, 自己都合で退職する社員には不利な制度でもある(八代, 1999)。

こうした意味において退職金前払い制度は, 従業員の依存心を弱めることを意図しているように見受けられる。年俸制などの成果主義的な賃金制度も, 個人と組織との対等な関係を想定しており, 従業員は自己責任を求められているといえる。また, カフェテリア・プラン, 地域限定社員制度そして早期退職優遇制度にみられるように, 革新的報酬政策の多くは社員の選択に負うところが大きい。つまり, 選ぶ自由を得るかわりに責任やリスクを自らで背負わなくてはならないということなのである。特に早期退職優遇制度については転職支援を併せて実施している企業が多く, 組織が個人の依存心を軽減し自立化を促そうとしていることは明らかであるように思われる。

本稿では特に, この第3の目的に照準を合わせる。組織行動論的観点に立てば, 社員の態度や行動において重要視されるのは, とりわけ現代日本企業においては, この「社員の自立化」であると思われるからである。

2. 組織コミットメント

退職金前払い制度をはじめとする革新的報酬政策を分析するにあたって, 最も適合的であると思われる組織要素に組織コミットメントがある。前述したように, HRM 政策の目的の一つは組織にとって望ましい行動や態度を生じさせることである。そこで Beer et al. (1984) は HRM 政策を評価する際の重要な指標として組織コミットメントを取り上げているのである。

Aranya, Kushnir & Valency (1986) によれば, 組織コミットメントに注目が集まっている理由は次の三つに整理される。第1に組織コミットメントの高い従業員が低い従業員よりも高いパフォーマンスを示し, 第2に職務満足のような他の態度よりも組織コミットメントのほうから従業員の離職などの組織的成果をよりよく予想でき, 第3に組織コミットメントの高い組織構成員は役割以上の働きをすることが多く, 組織の生産性に結びつくと考えられているからである。

近年, 米国においては日本以上に組織コミットメントが重視されており, いわゆるハイコミットメント・モデル (Lawler, 1986; Walton, 1985) や革新的労働慣行 (innovative work practice), 高業績労働慣行 (high performance work practice; HPWP) が, どのような組織や状況においても高い成果を生み出す最善の HRM 施策であるとする見解が根強い (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Pfeffer, 1994)。

これらは従業員参加型の経営を志向する HRM モデルであり、従業員の組織や職務に対するコミットメントを増大させることを主眼としている（Lawler, 1986; Walton, 1985）。また、Baron & Kreps (1999) によれば、「ハイコミットメント HRM とは労働者により多くを与えることによって、労働者からより多くを引き出すことを目的とした様々な HR（人的資源）施策の集合体(ensemble)に対して用いる一般的なキャッチ・フレーズ(p. 189)」を指している。そしてその具体的特徴として、雇用保障、平等主義、自己管理チーム、職務拡大および職務充実、割り増し賃金、チーム・ユニット・企業業績に基づいたインセンティブ給、広範囲の訓練、広範囲の職務ローテーション、企業のあらゆる側面における情報開示、風通しのよいコミュニケーション、チームワーク文化、幹部候補生の広範な審査、オーナーシップの強調が取り上げられている。

このように米国においてベスト・プラクティスとして捉えられているハイコミットメント HRM ではあるが、現代の日本企業においては必ずしも当てはまらない。蔡 (1998) も言うように、現代日本企業はイノベティブな戦略を採用しようとしており、HRM モデルもそれに準じたものになろうとしている。つまりむしろ日本企業はハイコミットメント・モデルから脱却しようとしているように見えるのである。

そもそも日本人労働者による組織コミットメントの高さは、日本企業の競争優位の源泉であると考えられてきた。そしてそれはまた経営者の共同体的な企業観にも支えられていたといえる (e.g. Lincoln & Kalleberg, 1985; Osterman, 1994)。日本企業において高い組織コミットメントは規範的に望ましいと考えられてきたのである（板倉, 2001）。

しかしこうした硬直的なコミットメント理解に対しては次のような批判がある。例えば Salancik (1982) はコミットメントが組織にとって良いか悪いかは一概には言えないとしたうえで、コミットメントを選択的に利用することの重要性を示唆している。また守島 (1996) は、「組織の技術、雇用形態、従業員の希望などを考えた場合、すべての状況で、ハイコミットメントが望ましいのか (106-7頁)」と疑問を呈している。さらに小林 (2001) は日本企業の HRM システムが有効性を維持していたのは、ハイコミットメント政策に起因するものではなかったとして、必ずしもハイコミットメントが望ましいとは言えないことを示唆しているのである。

ここに組織コミットメントの内実的問題が存在する。もし米国と日本の組織コミットメントに関する志向性が異なるとして、それを真に一元的に理解しても良いのかということなのである。そこで本稿では、近年最も多くの研究者から支持を受けている（例えば Chiu & Ng, 1999; 板倉, 2001; 松山, 2002; Shore & Wayne, 1993; 鈴木, 2002; 高木,

2003), Allen & Meyer (1990) の3次元モデルにおける愛着的 (affective) コミットメントと存続的 (continuance) コミットメントに注目したい。

ここで愛着的コミットメントとは、組織に対する愛着によってコミットメントが生じている状態であり、Mowday et al. (1979) に代表される情緒的なコミットメントに対応している。次に存続的コミットメントは組織を離れる際のコストの知覚に基づくコミットメントであり、Becker (1960) に代表される功利的コミットメントの流れを汲んでいるといえる。継続的コミットメント (鈴木, 2002) や滞留的コミットメント (板倉, 2001) と表現されることもある。

一般的に組織コミットメントが議論される場合、関心が集中するのは前者の愛着的コミットメントに対してであろう。組織成果 (離転職, メンタルヘルスなど) に積極的な効果をもたらすのはコミットメントの情緒的要素であるとする研究結果が多いことからそれは伺える (例えば松山, 2002; 田中, 1996)。また、組織コミットメントの内容を分離せずに行っている分析でも、内実は情緒的なコミットメントである場合が多いように思われる (例えば, Kalliath & Gillespie, 1998; 渡辺他, 1990)。従って米国において関心を集めているのは、愛着的なコミットメントをいかに高めるかについてであると考えられる。

前述したように、日本においては米国と反対のコミットメント志向性が存在しているように見受けられる。しかし、愛着的なコミットメントを弱めることが組織にとって好ましいとは考えにくい。従って、日本企業において模索されているのは、愛着的なコミットメントではなく、存続的なコミットメントを弱めることであると予想される。実際、存続的なコミットメントもしくは類似概念である功利的帰属意識が組織にとって消極的内容を有するという研究は数多い (例えば松山, 2002; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson, 1989; Shore & Wayne, 1993; 高木, 2003; 田中, 1996)。そこで、現代の日本企業は存続的なコミットメントを弱めるために革新的報酬政策を実行していると考えられるのである。では、実際のところ HRM 政策は組織コミットメントに対して効果を有しているのだろうか。

3. HRM 政策と組織コミットメント

HRM と組織コミットメントとの関係を扱った実証研究は限られている (Meyer & Allen, 1997) が、ここでは特に報酬福利政策なかでも米国において研究蓄積が比較的多いとされる従業員持ち株制度 (employee ownership stock plan: ESOP) を例にとって検討

してみよう。

ESOP は近年米国において導入企業が増加傾向にあるといわれる従業員福利施策であり、具体的には企業が自社株を直接、もしくは信託機関を通じて従業員に福利として提供する施策を指している（Klein, 1987；Tucker, Nock & Toscana, 1989）。例えば Klein（1987）は三つの満足モデルを用いて ESOP と組織コミットメントとの関係を調査している。その結果 ESOP に対する満足感と組織コミットメントとの間にかなり強い相関関係のあることを確認している。また特に企業が ESOP に対してコミットしている程度や、ESOP に関する情報を提供するといった企業努力の程度が組織コミットメントとの間に有意な関係を有していることを見出している。また Klein & Hall（1988）においても同様の結果が見出されている。

また Buchko（1993）はパス解析を用いて、ESOP の経済的価値が直接、ESOP に対する組織構成員の満足と職務満足に影響を及ぼすこと、さらに ESOP に対する満足が組織コミットメントを高めることを明らかにしている。従って ESOP の経済的価値は間接的に組織コミットメントに対して影響を及ぼすということになる。

ESOP を導入する以前と以後を比較した研究に Tucker et al.（1989）がある。彼らは ESOP が導入される 6ヶ月前と導入されてから 9ヶ月の後に質問紙調査を行っている。その結果、ESOP 導入後の組織構成員の職務満足および組織コミットメントの値が有意に高くなることを見出した。特にそれは組織コミットメントにおいて顕著であった。以上から、HRM 政策と組織コミットメントの間に何らかの関係を想定することは不可能でないことが理解できる。そこでこれまでの議論から次のような仮説を設定した。

仮説1-1 革新的報酬政策は存続的コミットメントに対して負の効果を有しているであろう。

革新的報酬政策の対極に位置する HRM 政策として、伝統的な福祉政策が想定される。住宅手当、休暇制度、従来からの退職金制度、そして前述の従業員持ち株制度などはもと組織の構成員を確保・維持することを目的としていた。つまり、構成員の組織に対するコミットメントを高めるために企図された政策だったのである。そこで次のような仮説が考えられる。

仮説1-2 伝統的福祉政策は愛着的・存続的コミットメントに対して正の効果を有して

いるであろう。

冒頭にも述べているとおり、こうした政策は個々別々に実施されるよりも、相互に関連し合い統合された状態で実践される方が、高い組織成果を生み出すと考えられている（例えば Beer et al., 1984 ; Macduffie, 1995など）。組織コミットメントを組織成果として捉えるのであれば、次のような仮説を設定することが可能となろう。

仮説1-3 HRM 政策は単独で実施するよりも類似機能を有した他の政策と合わせて実施する方がより高い効果を発揮するであろう。

4. 組織文化

最後に組織文化について触れておこう。組織文化が米国企業の経営活動において重要視されるようになったのは1980年代の日本企業の成功に端を発しているといわれており（Mintzberg, Ahlstrang & Lampel, 1998）、近年では経営戦略との関連においても語られるようになってきた（加護野, 1983）重要な組織要素の一つである。

桑田・田尾（1998）によれば、組織文化とは、組織の中で、それを構成する人々の間で共有された価値や信念、あるいは、習慣となった行動が絡みあって醸し出されたシステムである。また Schneider（1985）や今井（1996）も言うように、組織文化はもともと組織風土研究としての歴史をもっており、主に産業心理学や組織行動論の分野で展開されてきた。それゆえ風土や文化を、個人心理の集合体として捉えることが多く、それは「組織の精神」や「組織の人格」といった表現にみとることができる。

つまり、組織文化は組織の理念や共有された価値観によって形成されていると同時に、組織構成員の態度や行動パターンによっても成立しているということなのである。加藤（2000）や金（1996）は、組織文化と組織コミットメントの間に相関関係のあることを明らかにしており、それを裏付けている。そこで、次のような仮説を設定する。

仮説2-1 愛着的コミットメントは組織文化に対して正の効果を及ぼすであろう。

仮説2-2 存続的コミットメントは組織文化に対して負の効果を及ぼすであろう。

石井・奥村・加護野・野中（1987）によれば、組織文化の形成と伝達において重要な機能をもっているのは HRM の諸制度である。なかでも報酬政策は組織それぞれに独自の

文化を形作っていくうえで直接の影響があると考えられる（Wilson, 1995）。それはHRMが適切かつ望ましい行動が何であるかというメッセージを、組織の構成員に対して送るようになるからである（Hendry, 1995）。

また、組織文化を形成している組織の理念や方針は、その時々の方針に反映されると考えられる。そして反対に、制度化してしまった政策（山谷, 1997）は本来の効果を失っていることが多いと予想されるため次のような仮説が考えられる。

仮説3-1 革新的報酬政策は組織文化に対して正の効果を有するであろう

仮説3-2 伝統的福祉政策は組織文化に対して何の効果も有していないであろう

Ⅲ. 調 査

本稿では調査対象企業として松下電器一社をとりあげる。それは、松下電器が日本の経営を代表する企業でありながら、その経営スタイルを大きく変革しようとしているからである。2003年当時松下電器はV字回復に向け、「創造と破壊」を経営方針に懸命な取り組みを続けていた。それは組織文化および戦略の変革をも意図した取り組みであった。またそれに伴って、もしくはそのために斬新な人事制度を矢継ぎ早に導入した。産業界では「人事改革の先進企業」とさえ評価されていたのである⁽¹⁾。そしてその代表的な例が、本稿で取り上げる退職金前払い制度、地域限定社員制度、早期退職優遇制度なのである。

1. 調査概要

2001年9月から2002年2月にかけて、松下電器で家電製品を製造販売している事業所4ヶ所を対象に調査を実施した。松下電器産業労働組合を通じて異なる4つの事業所に所属する様々な職種の従業員に、質問紙を配布し無記名で回答してもらった。有効回答数は667であった。対象者は全員非管理職であった。

有効回答者の属性は次の通りである。まず職位については、一般職が437名（65.5%）、下級役付者が152名（22.8%）、上級役付者が78名（11.7%）であった。学歴については、中学卒が56名（8.4%）、高校卒が318名（47.7%）、短大・専門学校・高専卒が62名（9.3%）、大学卒が165名（24.7%）、大学院卒が66名（9.9%）であった。職種については、製造職が253名（37.9%）、生産技術職が43名（6.5%）、営業・販売職が114名（17.1%）、管理・企

(1) 日本経済新聞（夕刊）、2001年7月26日号、3頁。

画職が53名(7.9%), 技術・研究・開発職が161名(24.1%), 資材その他が43名(6.5%)であった。退職金前払い制度の選択者は141名(21.1%), 非選択者は526名(78.9%)であった。平均年齢は36.8歳(SD 9.03), 平均勤続年数は16.4年(SD 9.60)であった。

2. 分析指標

①HRM 施策に対する満足度

「退職金前払い制度」「地域限定社員制度」「早期退職優遇制度」「従業員持ち株制度」「休暇制度」「売店などの施設政策」の6施策に対して満足しているか否かを尋ねた。これらは最も新しい制度と従来からの制度という観点で、労働組合の担当者と相談のうえ決定された。回答は5点=「そう思う」から1点=「そう思わない」までの5件法によって点数化された。なお、地域限定社員制度とは転宅を伴う職場移動を命じない代わりに、賃金において最大約2割の差をつけるという制度である。

②会社の方針および風土に対する満足度

「会社の方針」および「会社の風土」に対する満足度を訪ねた。回答は5点=「そう思う」から1点=「そう思わない」までの5件法によって点数化された。

③組織コミットメント

高木・石田・益田(1997)による組織コミットメント質問票を用いた。全項目を因子分析にかけたところ、3つの因子が抽出された(表1)。因子負荷量の絶対値が.40以上の項目を取り上げたところ、第1因子は12項目、第2因子は4項目、第3因子は3項目であった。残りの1項目は不採用とした。Allen & Meyer(1990)に従いそれぞれを愛着的要素、規範的要素、存続的要素と命名した。3因子による累積寄与率は45.54%であった。信頼性係数 α はそれぞれ.89, .82, .70であった。

3. 結果

表2に今回の調査で用いた全変数の記述統計量および全変数間の相関係数を示している。比較的強い相関が、会社方針と組織風土(.43)、会社方針と愛着的コミットメント(.43)、組織風土と愛着的コミットメント(.41)、退職金前払い制度と地域限定社員制度(.42)それぞれの間に認められた。

次に各HRM施策をカテゴリー化する目的でHRM施策に対する満足度をもとに因子分析を実施した(表3)。その結果2つの因子が抽出された。第1因子による寄与率は

革新的報酬政策と組織コミットメントおよび組織文化の関係（松山）

表1 組織コミットメントの因子分析結果

質 問 項 目	愛着的	規範的	存続的
この会社が気に入っている	0.766	0.035	0.016
他の会社ではなく、この会社を選んで本当によかったと思う	0.756	0.027	0.040
友人に、この会社が素晴らしい働き場所であると言える	0.720	0.064	-0.094
この会社の発展のためなら、人並み以上の努力を喜んで払うつもりだ	0.700	0.166	0.099
この会社にいることが楽しい	0.693	0.090	-0.097
この会社で働くことに決めたのは、明らかに失敗であった	-0.680	0.119	-0.024
もう一度就職するとすれば同じ会社に入る	0.648	0.273	-0.088
いつもこの会社の人間であることを意識している	0.562	0.118	0.289
この会社にとって重要なことは、私にとっても重要である	0.530	0.116	0.203
この会社があたかも自分自身の問題であるかのように感じる	0.508	0.218	0.185
会社のために力を尽くしていると実感したい	0.501	0.096	0.245
この会社のためだけに苦勞したくない	-0.410	-0.266	0.078
この会社を辞めると、人に何といわれるかわからない	0.015	0.792	0.099
会社を辞めることは、世間体が悪いと思う	-0.005	0.756	0.209
この会社を辞めたら、家族や親戚に合わせる顔がない	0.147	0.702	0.218
今この会社を去ったら、私は罪悪感を感じるだろう	0.237	0.593	0.010
この会社を辞めたいと思っても、今すぐにはできない	-0.009	0.009	0.673
この会社を離れたら、どうなるか不安である	0.131	0.249	0.621
この会社で働き続ける理由の一つは、ここを辞めることがかなりの損失を伴うからである	0.067	0.127	0.599
この会社にいるのは、他によい働き場所がないからだ	-0.369	0.086	0.307
累積寄与率	25.20%	37.27%	45.54%

表2 全変数の相関*

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 勤続	16.4	9.6	—													
2 年齢	36.8	9.0	.91**	—												
3 職位	3.1	1.1	.26**	.37**	—											
4 学歴	3.2	1.7	-.56**	-.35**	.36**	—										
5 会社の方針	3.1	0.8	-.02	-.05	-.11**	-.06	—									
6 組織風土	3.3	0.8	-.04	-.05	-.04	.02	.43**	—								
7 退職金前払い制度	2.9	0.7	.09*	.06	-.06	-.17**	.20**	.14**	—							
8 地域限定社員制度	3.3	1.0	.14**	.10*	-.02	-.21**	.22**	.30**	.42**	—						
9 早期退職優遇制度	3.0	0.9	.00	-.01	-.01	-.04	.22**	.32**	.27**	.33**	—					
10 休暇制度	2.4	1.0	.05	.05	-.02	-.06	.08*	.04	.19**	.10**	.07	—				
11 従業員持ち株制度	2.9	0.8	-.04	-.06	-.13**	-.10**	.17**	.18**	.24**	.15**	.16**	.15**	—			
12 施設政策	2.6	0.9	-.01	.03	-.02	.01	.21**	.12**	.18**	.07	.12**	.22**	.23**	—		
13 愛着的コミットメント	38.3	7.0	.11**	.11**	.15**	-.03	-.43**	-.41**	-.17**	-.19**	-.16**	-.28**	-.26**	-.26**	—	
14 存続的コミットメント	10.5	2.4	.12**	.12**	.02	-.08*	-.06	.03	-.05	.10**	.02	-.13**	-.05	-.16**	.17**	—
15 規範的コミットメント	10.3	3.4	.12**	.10**	-.03	-.11**	-.11**	-.14**	.06	-.05	.02	.06	.05	.03	.28**	.30**

*N=667, 職位:担当者=1~上級役付者=5, 学歴:中学卒=1~大学院卒=6
 **:p<.01 *;p<.05

17.57%、第2因子を加えた寄与率は29.29%であった。制度の内容から第1因子を「革新的報酬政策」、第2因子を「伝統的福祉政策」とそれぞれ命名した。

表3 HRM 施策の因子分析結果

	報酬政策	福祉政策
地域限定社員制度	0.659	0.072
退職金前払い制度	0.567	0.304
早期退職優遇制度	0.496	0.121
施設政策	0.073	0.492
休暇制度	0.086	0.425
従業員持ち株制度	0.200	0.410
累積寄与率	17.57%	29.29%

そこでこれらの政策による組織コミットメントに対する影響力を明らかにするために、存続的コミットメントおよび愛着的コミットメントを従属変数、各 HRM 施策を独立変数とする重回帰分析を行った。その結果存続的コミットメントについては、決定係数が.054、愛着的コミットメントについては.172であった（表4）。存続的コミットメントに対して影響力を有しているのは、革新的報酬政策の中では地域限定社員制度のみであった。また、伝統的福祉政策のなかでは休暇制度と施設政策が正の影響力を有していた。一方愛着的コミットメントに対しては、退職金前払い制度と早期退職優遇制度以外の政策がそれぞれ正の影響力を有していることが明らかとなった。なお、今回は仮説と直接的な関係がないことから規範的コミットメントについての分析を省略している。

表4 重回帰分析の結果

(独立変数)	存続的コミットメント β	愛着的コミットメント β
退職金前払い制度	.071	.000
地域限定社員制度	-.144**	.111**
早期退職優遇制度	-.021	.063
休暇制度	.106**	.203**
従業員持ち株制度	.010	.166**
施設政策	.131**	.160**
R ²	.054	.172
調整済み R ²	.045	.164
F 値	6.265**	22.875**

** ; p < .01

次に類似機能を有していると考えられる複数の政策を総合的に実施した場合の効果をみるために図1のようなモデルを設定した。そこで先ほどの因子分析結果に基づき、退職金前払い制度、地域限定社員制度、早期退職優遇制度の潜在変数として「革新的報酬政策」を設定した。同様に、休暇制度、従業員持ち株制度、施設政策の潜在変数として「伝統的福祉政策」を設定した。さらに組織文化は会社方針に対する満足および風土に対する満足の潜在変数として考えられている。なお、誤差変数はモデルから省略されている。また「革新的報酬政策」と「伝統的福祉政策」については共変動を想定した。

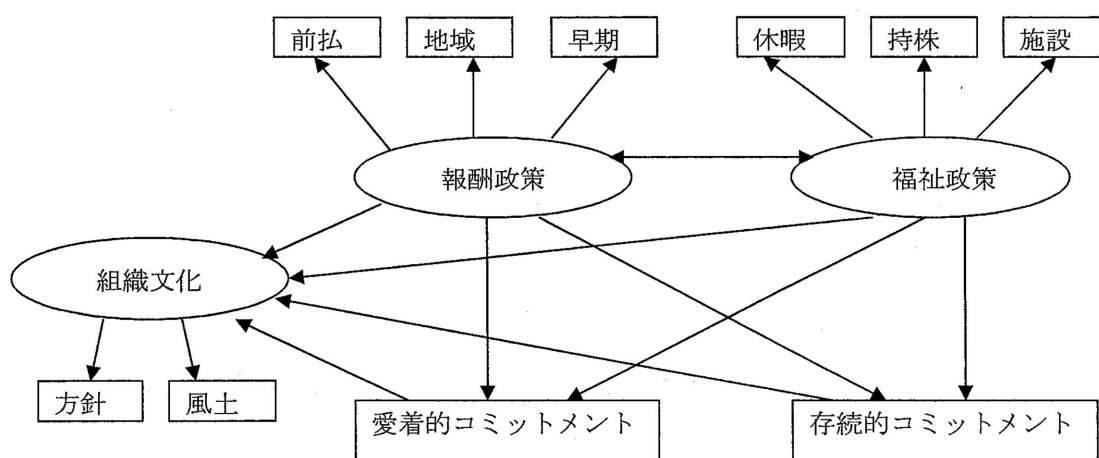


図1 分析モデル

前述のモデルについて統計処理ソフト Amos4.0 を使用して共分散構造分析を行った結果、適合度を表す指標として最も多用されている GFI は0.973，修正済み GFI (AGFI) は0.945と比較的高かったものの，確率は0.05を下回る結果となった。そこで，平均二乗誤差平方根 (RMSEA) をみたところ，0.059であった。これは0.05を上回る値ではあるものの，モデルを棄却すべき0.1 (豊田，1998) よりはかなり下回っていることから，このモデルを採用することにした。分析結果は表5のとおりである。なお，報酬政策から退職金前払い制度，福祉政策から休暇制度，組織文化から組織風土へのそれぞれのパス値は1に設定されている。

重回帰分析の結果からは，すべての革新的報酬政策が存続的コミットメントに対して負の効果を有しているわけではないことが明らかになったが，共分散構造分析の結果によれば革新的報酬政策は存続的コミットメントに対して負の効果を有していることから，仮説1-1は部分的に支持されたといえる。

伝統的福祉政策に関しては，重回帰分析の結果から，従業員持ち株制度の存続的コミッ

表5 共分散構造分析の結果

	パス	標準係数
革新的報酬政策	→ 存続的コミットメント	-.296**
革新的報酬政策	→ 愛着的コミットメント	-.020
革新的報酬政策	→ 組織文化	.638***
伝統的福祉政策	→ 存続的コミットメント	.427***
伝統的福祉政策	→ 愛着的コミットメント	.612***
伝統的福祉政策	→ 組織文化	-.250
存続的コミットメント	→ 組織文化	.021
愛着的コミットメント	→ 組織文化	.585***
革新的報酬政策	→ 退職金前払い制度	.467
革新的報酬政策	→ 地域限定社員制度	.570***
革新的報酬政策	→ 早期退職優遇制度	.572***
伝統的福祉政策	→ 従業員持ち株制度	.434***
伝統的福祉政策	→ 休暇制度	.433
伝統的福祉政策	→ 施設政策	.465***
組織文化	→ 組織風土	.674
組織文化	→ 会社方針	.635***

***: $p < .001$ **: $p < .01$

トメントに対する効果を除いて、各政策が両コミットメントに対して正の効果を有していることが明らかとなった。また共分散構造分析の結果からは、両方のコミットメントに対する比較的大きな正の効果が見出されたことから、仮説1-2はほぼ支持されたといえる。

次に、政策を単独で捉えた場合と、複合的に捉えた場合とを比較してみたところ、重回帰分析および共分散構造分析の結果から、概ね仮説1-3は支持されたと考えられる。ただし、政策によっては組織コミットメントに対して影響力を有していないものもあるため、結論を出すのは慎重になる必要がある。

次に組織コミットメントの組織文化に対する影響力を分析したところ、愛着的コミットメントについては比較的大きな規定力を有していることが明らかになった。これによって仮説2-1は支持されたといえる。しかし、存続的コミットメントについては、有意な結果が得られなかった。これによって仮説2-2は支持されなかったといえる。

最後に HRM 政策の組織文化に対する影響力を分析したところ、革新的報酬政策は組織文化に対して正の規定力を有していることが明らかになり、仮説3-1を支持する結果となった。しかも.638という極めて強い規定力の存在が明らかになった。一方伝統的福祉政策については、統計的に有意な結果が得られなかったことから、仮説3-2は支持されたといえよう。

IV. 考察および残された課題

組織行動論の観点に立てば、組織における持続的競争優位の源泉は、それを担う組織構成員の行動であり、さらにそれを規定する態度であるといえる。また、そうした行動は短期的に変動する不安定なものであってはならず、安定的な行動パターンである必要がある。そしてひとたび望ましい行動パターンが形成されるようになれば、それが組織風土や文化へと結実していくものと考えられる。

本稿ではこうした観点に基づいたうえで特に、存続的なコミットメントに注目して議論を進めてきた。仮説がほぼ支持されたことから、現代の日本企業における革新的報酬政策は組織構成員の存続的なコミットメントを弱めることを目的に導入されていることが示唆された。これによって、従来から日米における組織コミットメントに対する志向性の差異が議論されてきたが、一元的に組織コミットメントを捉えるのではなく、少なくとも今回のように二元的に捉えることが必要であることが明らかになった。つまり、米国におけるハイコミットメントとは、高い愛着的コミットメントを指しており、それは日本においても有効であるということである。

しかし、伝統的福祉政策が愛着的なコミットメントに対してだけでなく、存続的コミットメントに対しても比較的大きな正の効果をも有していることが明らかになったことから、もし企業が存続的なコミットメントを弱めようとするのであれば、これらの福祉政策についても見直すべきであることが示唆される。ただ、これら福祉政策は愛着的コミットメントを高める源泉でもあるため、政策変更の程度については慎重な検討が必要となるであろう。

今回、組織文化を組織コミットメントの成果として捉え、存続的コミットメントの規定力をみようとしたが、有意な結果を得ることができなかった。しかし、これまで述べてきたとおり、存続的コミットメントは組織に対する組織構成員の依存を表す指標として有効であるように思われる。つまり組織にとってはあまり望ましくない帰属意識である可能性が高いということである。今後は成果要因についてよく検討したうえで調査分析をするべきであろう。また、今回は組織コミットメントが組織文化を規定すると考えたが、その逆も考えられ得る。組織文化が会社の方針や組織風土によって形成されているのであれば、組織コミットメントがそれらによって影響を受けるのは十分考えられることである。

最後に本研究におけるこれら以外の課題について言及しておきたい。まず調査対象であ

る。今回は松下電器一社のみでの調査であった。HRM 政策は企業によって千差万別であり、類似の政策を採用していたとしても微妙に異なっているものである。そこで今回は近年最も革新的な HRM 政策を導入し続けている企業を選択し、企業間における統制の手間を省くことにした。もちろん、一社のみによって日本企業の全体が捉えられるわけではないので、今後はこの結果に普遍性をもたせるためにも対象企業を広げて調査をする必要があるだろう。

また、今回は成果主義的な利潤分配政策や年俸制さらには評価制度を取り上げなかった。HRM 政策間の水平適合の問題は類似機能を有した政策に限定されるわけではない。教育や採用といった様々な HRM 施策も含めて広範な議論が必要であろう。さらに今回は組織戦略について調査を行っていない。近年の HRM 論では戦略との垂直適合が盛んに議論されており（例えば Arthur, 1992; Schuler & Jackson, 1987; Wright & McMahan, 1992）、今後はこうした視点を盛り込む必要もあろう。

さらに政策導入のインパクトについてである。実務家の関心は、政策が所期の目的を達成したか否かという点にあると考えられる。つまり、導入された政策によって実際に組織に変化が生じたかという点なのである。この点を明確にするためには、経年的な調査を行う必要がある。また、今回は代理変数として HRM 政策に対する満足度を使用した。この点についてもさらなる工夫が必要であろう。

最後に本稿では、退職金前払い制度や地域限定社員制度など、社員自らが任意に選択することのできる制度を取り上げた。これらの政策は直接便益を受ける者とそうでない者にと社員を二分する。これまでの研究を概観すれば、こうした政策の効果は、政策による便益を享受する組織構成員にのみあるとする研究（Chiu & Ng, 1999; Islam, 1997）と、そうではなく便益を享受しない構成員に対しても効果があるとする研究（Grover & Crooker, 1995; Tucker et al., 1989）とに分けられる。組織全体に対するインパクトを検証しなければ完全な政策評価とはいえない。政策の便益を受けない構成員に対しては無関心になりがちなものである。今後の研究蓄積が待たれる分野である。

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*, 63, 1990, 1-18.
- Aranya, N., Kushnir, T. & Valency, A., "Organizational commitment in a male dominated

- profession,” *Human Relations*, 39, 1986, 433-448.
- Arthur, J. B., “The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills,” *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), 1992, 488-506.
- Arthur, J. B., “Effects of human resource systems to manufacturing performance and turnover”, *Academy of Management Journal*, 37, 1994, 670-687.
- Baron, J. N., & Kreps, D. M., *Strategic Human Resources : frameworks for general managers*, John Wiley & Sons, Inc., 1999.
- Becker, H. S., “Notes on the concept of commitment,” *American Journal of Sociology*, 66, 1960, 32-40.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., Walton, R. E., *Managing Human Assets*, The Free Press, 1984. (梅津祐良, 水谷栄二, 訳『ハーバードで教える人材戦略』日本生産性本部, 1990.)
- Buchko, A. A., “The effects of employee ownership on employee attitudes : An integrated causal model and path analysis,” *Journal of Management Studies*, 30, 1993, 633-657.
- Chiu, W. C. K. & Ng, C. W., “Women-friendly HRM and organizational commitment : A study among women”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 1999, 485-502.
- 蔡イン錫「人的資源管理論のフロンティア—戦略的人的資源管理論 (SHRM)」『組織科学』31(4), 1998, 79-92.
- 舟橋尚道『日本的雇用と賃金』有斐閣, 1983.
- 古川久敬『構造こわし』誠信書房, 1990.
- 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*, 48, 1995, 271-288.
- 咸 惠善「『イノベティブな報酬制度』選択の実証分析」『産業経済研究所紀要』9号, 1999, pp. 189-205.
- Hendry, C., *Human Resource Management : Strategic Approach to Employment*, Oxford : Butterworth Heinemann, 1995.
- Huselid, M. A., “The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance,” *Academy of Management Journal*, 40(1), 1995, 635-672.
- 今井一孝「組織文化と戦略 (上)」『経営志林』32(4), 1996, 63-79.
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論』有斐閣, 1985.
- Islam, Md. Morsin-Ul., “Attitude and consciousness of Japanese men and women towards career commitment and continuity : the role of expected change in HRM policies,” *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 1997, 150-171.
- 板倉宏昭「情報化および組織コミットメントと組織貢献度の関係—コンピュータ関連企業営業職サンプルを用いて—」『組織科学』34(3), 2001, 67-81.
- 井藤正信「わが国における退職金制度の今日的動向と労務管理の再編—退職金算定基準の変更と企業年金制度改革の問題点を中心にして—」『愛媛経済論集』第19巻第1号, 1999, 1-13.
- 加護野忠男「経営戦略と組織文化」『ビジネスレビュー』31(1), 1983, 50-61.
- Kalliath, T. J., & Gillespie, D. F., “The relationship between burnout and organizational commitment in two samples of health professionals”, *Work & Stress*, 12(2), 1998, 179-185.
- 加藤里美「企業文化と人的資源管理—在米日系電子電気機器メーカー・S社における事例研究—」『経済科学』48(3), 2000, 11-25.
- 金 恵真「組織文化と人的資源管理施策—組織と個人との価値一致の観点から—」『三田商学研究』39(4), 1996, 71-79.
- Klein, K. J., “Employee stock ownership and employee attitudes : A test of three models,”

- Journal of Applied Psychology*, 72, 1987, 319-332.
- Klein, K. J., & Hall, R. J., "Correlates of employee satisfaction with stock ownership : Who likes an ESOP most ?," *Journal of Applied Psychology*, 73, 1988, 630-638.
- 小林 裕「人的資源管理システムにおける成果主義的報酬施策の役割—「ハイ・インボルブメント」モデルの実証的検討—」『組織科学』34(3), 2001, 53-66.
- 桑田耕太郎・田尾雅夫『組織論』有斐閣, 1998.
- Lawler, E. E., *High-Involvement Management : participative strategies for improving organizational performance*, Jossey-Bass Publishers, 1986.
- Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. L., "Work Organization and Workforce Commitment : A Study of Plants and Employees in the U.S. and Japan", *American Sociological Review*, 50, 1985, 738-760.
- MacDuffie, J. P., "Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry," *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 1995, 197-221.
- 松山一紀「メンタルヘルスと従業員態度および業績評価との関係—大手電機メーカーA社を事例として—」『日本労務学会誌』Vol. 4(2), 2002, 2-13.
- McKenna, E. & Beech, N., *The Essence of Human Resource Management*, Prentice Hall UK, 1995. (伊藤健市・田中和雄監訳『ヒューマン・リソース・マネジメント』税務経理協会, 2000.)
- Meyer, J. P. & Allen, N. J., *Commitment in the workplace : Theory, research, and application*, Sage Publications, 1997.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. H., Goffin, R. D., & Jackson, D. N., "Organizational commitment and job performance : it's the nature of the commitment that counts," *Journal of Applied Psychology*, 74, 1989, 152-156.
- Mintzberg, H., Ahlstrang, B., & Lampel, J., *Strategy safari : A guided tour through the wilds of strategic management*, The Free Press, 1998. (齋藤嘉則, 監訳『戦略サファリ : 戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社, 1999.)
- 守島基博「内部労働市場論に基づく21世紀型人材マネジメントモデルの概要」『組織科学』34(4), 2001, 39-52.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W., "The measurement of organizational commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14, 1979, 224-247.
- Osterman, P., "How common is workplace transformation and who adopts it?," *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), 1994, 173-187.
- Pfeffer, J., *Competitive Advantage Through People*, Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- 労務行政研究所「退職金前払い制度の新しい動き」『労政時報』第3436号, 2000, 2-44.
- Salancik, G. R., "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief" in Staw, B. M. & Salancik, G. R. (Eds.) *New Directions in Organizational Behavior*, Malabar, Fla. : R. E. Krieger Pub. Co., 1982 : 1-54.
- Schneider, B., "Organizational Behavior," *Annual Review of Psychology*, 36, 1985, 573-611.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E., "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices," *Academy of Management Executive*, 1(3), 1987, 207-219.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J., "Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support," *Journal of Applied Psychology*, 78, 1993, 774-780.
- 鈴木竜太『組織と個人』白桃書房, 2002.
- 高木浩人「多次元概念としての組織コミットメント—先行要因, 結果の検討—」『社会心理学研究』18(3), 2003, 156-171.
- 高木浩人・石田正浩・益田 圭「実証的研究—会社人間をめぐる要因構造」田尾雅夫編『会社人間の研究』京都大学学術出版会, 1997, 265-296.

革新的報酬政策と組織コミットメントおよび組織文化の関係（松山）

- 田中佑子「単身赴任者の組織コミットメント・家族コミットメントとストレス」『社会心理学研究』12(1), 1996, 43-53.
- 豊田秀樹『共分散構造分析[入門編]』朝倉書店, 1998.
- Tucker, J., Nock, S. L., & Toscano, D. J., "Employee ownership and perceptions at work," *Work and Occupations*, 16, 1989, 26-42.
- Walton, R. E., "From control to commitment in the workplace," *Harvard Business Review*, March/April, 1985, 77-84.
- 渡辺直登・水井正明・野崎嗣政「人材派遣会社従業員のストレス, 組織コミットメント, キャリアプラン」『経営行動科学』5(2), 1990, 75-83.
- Wilson, T. B., *Innovative Reward Systems for the Changing Workplace*, McGraw-Hill, Inc., 1995.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C., "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, 18(2), 1992, 295-320.
- 山谷清志『政策評価の理論とその展開』晃洋書房, 1997.
- 八代尚宏『雇用改革の時代—働き方はどう変わるか』中公新書, 1999.