

研究ノート

中小企業従業員における組織コミットメントの規定要因

——経営者との一体感を醸成するには——

鈴木泰詩¹⁾・浦坂純子²⁾

要約：本稿では、大企業に比べて従業員離職率が明らかに高いと言われる中小企業の現状を背景に、中小企業で実際に働く従業員がいかんして組織に定着しているのかを、組織コミットメントの概念を用いた独自の調査結果に基づいて議論を深めている。

組織コミットメントの規定要因が、経営者と従業員の接触頻度にあると仮定して行った実証分析の結果、経営者との日常業務における接触頻度、キャリアビジョン共有の頻度、さらに、業務時間の枠を超えたプライベートでの接触頻度が高まれば、組織コミットメントの中でも情緒的コミットメントが強化されていくことが明らかになった。同時に、組織コミットメントの強弱が従業員の定着意識に寄与していることも、あわせて示唆された。

キーワード：帰属意識、組織コミットメント、中小企業、接触頻度、定着意識

目次

- 1 はじめに - 問題意識と研究目的 -
- 2 理論的背景
- 3 分析フレームワーク
 - 3-1 検証仮説
 - 3-2 調査概要
 - 3-3 分析モデルと変数
- 4 推定結果と考察
 - 4-1 組織コミットメントに関して
 - 4-2 定着意識に関して
- 5 結論
- 6 おわりに - 今後の方向性と課題 -

1 はじめに - 問題意識と研究目的 -

昨今、新規大卒者として中小企業⁽¹⁾に就職する若年者は、就職して1年後に10.7%、3年後に14.6%、5年後には21.6%の企業で半数以上が離職している。また、中小企業

1) 同志社大学大学院社会学研究科博士前期課程

2) 同志社大学社会学部教授

*2012年3月6日受付、2012年3月7日掲載決定

において、若年従業員の定着率が90%以上の企業割合は、入社1年後であれば54.2%を示すが、3年後には38.8%、5年後には34.8%まで急激に低下する（野村総合研究所2005）。このような状況は、七・五・三現象⁽²⁾に代表される若年者の早期離職問題として社会的にも注目されている。中小企業経営者は、人材を最も重要な経営資源⁽³⁾と考えているにもかかわらず、継続的雇用の難しさに常々頭を悩ませている実態を、まさに物語っていると言えよう。

大企業であれば、自らが勤める企業の知名度や、中小企業と比べて水準の高い報酬（正社員平均給与額は中小企業29.8万円・大企業38.3万円）、あるいは、処遇の良さの割に月間労働時間が短い（中小企業184.3時間・大企業175.3時間）などの条件が従業員帰属意識を高める要因として挙げられる（中小企業庁2009）。しかし中小企業では、大企業で見られるようなそれらの要因が明らかに弱いというのが現状である。

ただし、実態に目を向ければ、中小企業で働く従業員の中にも、自らが所属する組織への帰属意識を強く持ち、早期離職をせず意欲的に働いているという者も多数存在する。それは、中小企業庁（2008）が、企業規模が小さくなるとその企業の早期離職者数が増加する一方で、長きにわたって組織に定着する従業員もまた増加するといった従業員定着の二極化傾向を、独自調査によって確認していることとも整合的である。

そもそも、企業をはじめとする組織を構成しているのは一人一人の人間であり、その組織で働く個人は、各々が個別の感情や欲求を持っている。高木（2003）は、それらの中でも組織に所属したい、良い人間関係を築きたいといった欲求は特に重要であるとし、そのような帰属意識を記述する概念として組織コミットメントを位置付けている。

組織コミットメントという概念は、もともと海外の研究によって見出されたものであるが、日本では花田（1980）や城戸（1980）による従業員の帰属意識を測る研究において、組織コミットメントが新たな指標として用いられた。

また日本では、関本・三沢（1997）や青木（2001）、藤原（2007）の研究によって、この組織コミットメントの強弱が高い説明力で従業員の組織定着意識を決定付けていることを明らかにした。それはすなわち、組織コミットメントを意識的に強化することができれば、その従業員が企業に留まろうとする定着意識も向上するということに他ならない。

では、従業員とどのように相対することで従業員の組織コミットメントが強化され、その先にある定着意識向上へと繋がっていくのだろうか。例えば、上述したような処遇の良さといった組織コミットメントの規定要因は、フルコミッション制度に代表される完全成果主義的な処遇を採用している中小企業を除けば、原則的に大企業しか持ち得ない要因であり、多くの中小企業にとって望めないものである。また、知名度についても、よほどニッチなビジネスで世間に名を馳せていない限り中小企業では望むことがで

きない。つまり、中小企業が従業員の組織コミットメントを強化するためには、それら以外で中小企業特有の規定要因を探し出すことが重要なのである。

このように本稿では、中小企業で働く従業員がいかにして組織コミットメントを強化し、組織へ定着する意識を高めていくのかを明らかにすることを最大の目的としている。

2 理論的背景

そもそも、組織コミットメントを規定する要因にはどのようなものが存在するのかということについては、日本でも様々な角度から議論がなされてきた。組織コミットメント研究が想定してきた理論モデルはそれほど煩雑なものではなく、図1のように、独立変数Ⅰ→組織コミットメント（従属変数Ⅰ・独立変数Ⅱ）→従属変数Ⅱ，という単純な因果モデルをベースにしている。

図1のように、性別や年齢などの従業員属性をベースとした基本的な独立変数Ⅰのほか、近年では、大倉・金井（2004）、山岡（2006）、堀内・岡田（2009）などの研究によって、様々な変数が組織コミットメントに影響を及ぼしていることが明らかになっている。

また、それらの研究と並行して、組織コミットメントがその後の従業員の行動にいかなる影響を及ぼすのかについての研究も進められてきた。その中でも、離職意識・離職情報収集行動（藤原2007）、定着意識（関本・三沢1997）などといったリテンションに影響を及ぼすことを示した研究は代表的な一例であると言えよう。

このように、組織コミットメントを規定する独立変数の研究及び、組織コミットメントの強弱がその先の従業員の行動にいかなる影響を及ぼすのかという双方の研究は、既

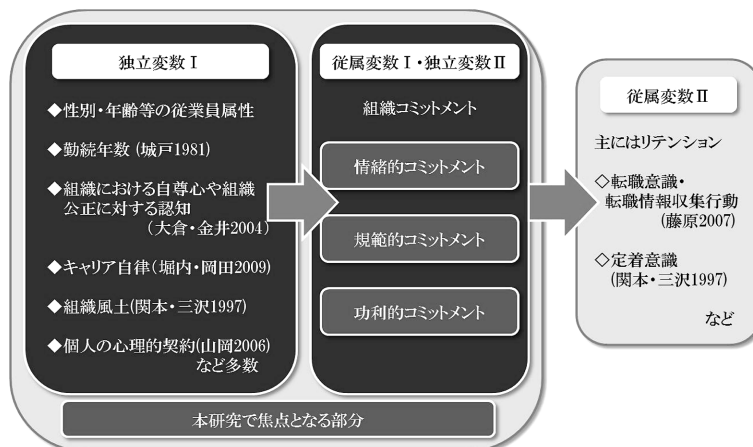


図1 組織コミットメント研究が想定してきた理論モデル

に多くの蓄積がある。しかしその上で、先行研究における独立変数のみが組織コミットメントの増大に寄与していると考えるのは尚早であり（田尾 1997）、他の新たな変数との関連を純粋に期待する意見（高木 2003）も存在している。

そこで本稿では、これまでの組織コミットメント研究において中心的な分析対象とされてこなかった中小企業のみを照準を合わせ、組織コミットメントの新たな規定要因を中小企業特有の観点から見出していく。上述したように、処遇の良さや知名度などは、基本的に大企業従業員の組織コミットメントを強化する要因である。裏を返せば、中小企業従業員の組織コミットメントに対してのみ強い影響を及ぼす特有の規定要因が存在することも十分に考えられるはずである。事実、離職率が高いと言われている中小企業において、長年勤務を続ける従業員が多数存在していることがそのことを示唆している。

3 分析フレームワーク

3-1 検証仮説

3-1-(a) 組織コミットメントの規定要因

中小企業という規模に照準を合わせる以上、企業規模と組織コミットメントに関する先行研究を捕捉しておく必要があるだろう。しかし、企業規模と組織コミットメントを題材とした研究は、極めて限られているのが現状である。その中でも、本稿と同様に中小企業や大企業といった規模に着目してまとめられた研究が若林（1986）である。

若林（1986）は、従業員数 2000 名を超える企業は、それ以下の規模の企業よりも組織コミットメントが強くなる傾向を明らかにした。しかし、2000 名以下の従業員数では、組織コミットメントの企業規模間格差において有意なデータは得られていない。同時に、若林の研究で取り扱ったサンプル企業の従業員数が 498~75,549 名であったため、従業員数 500 名未満の中小企業についてはそもそも企業規模と組織コミットメントが関係するかどうかを検証されていない。この点については、若林（1986）自身も、企業規模と組織コミットメントとの関係を再度検証する余地があると課題を残している。

このことを背景に、本稿では若林の研究で捕捉されなかった従業員数 500 名未満の企業を対象として、従業員の属性やその他の独立変数が組織コミットメントの強弱にどのような影響を及ぼすのかを検証する。本稿と若林（1986）では、使用する独立変数も組織コミットメント尺度も異なるので、組織コミットメントの企業規模間格差を単純に比較することは不可能である。ただし、500 名未満の中小企業に対して、組織コミットメントを規定する要因に関する研究そのものがこれまで行われてこなかったことから、それらに対象を限定した今回の研究は独自性を持つ。

本稿で得られるだろう中小企業における組織コミットメントの新たな知見は、大企業には直ちに適用できないことが予想される。一方、日々従業員の定着に頭を悩ませて多くの中小企業経営者にとっては、企業の持続可能性を見出す大きな糧となるはずである。日本企業の大部分が中小企業によって支えられている⁽⁴⁾ことを勘案すれば、中小企業特有の組織コミットメントの実態を検証することは極めて意義深い試みであると考えられる。

その上で、検証仮説を「中小企業従業員の組織コミットメントの強弱を規定する要因は企業経営者との距離感にある」とする。ここで述べる距離感とは、経営者と交わされる業務上のやり取りの頻度や、就業時間外におけるプライベートでの接触回数、あるいは会社のことや従業員自らのことについて経営者と語らう場など、中小企業ゆえに生まれる経営者との接触頻度などを示す。

これらの接触は、通常、大企業では実現が難しいと予想される。例えば、全国に多くの拠点を持つような大企業であれば、経営者がその全ての拠点へ定期的に顔を出し、一般従業員にまで声を掛けるということは困難である。プライベートの共有も同様に、全国に散らばる従業員とプライベートで接点を持つことは現実的ではないだろう。また、例え同じオフィスビルに経営者が勤務している状況であっても、大企業では体系立った職位のヒエラルキーに従って業務が遂行されるため、日常業務において経営者から中間管理職を介さずに一般従業員へ指示を出すということは稀である。従業員が多いという物理的な問題は、一般従業員一人一人と将来のことを語らう時間を持つということすらも当然ながら困難にするだろう。

つまり大企業では、経営者と従業員が接点を持つための物理的な障壁がいくつも存在する。よって経営者との接触頻度は、従業員数や支社などの拠点数が少ない中小企業が、大企業に対して優位性を保つことのできる特有の規定要因とみなすことが可能だろう。

3-1-(b) 組織コミットメントが定着意識に及ぼす影響

本稿ではさらに、組織コミットメントの強弱が、その先の従業員定着意識にどのような影響を及ぼすのかを検証する。この点については、既に関本・三沢(1997)をはじめとした研究で、組織コミットメントが強化されることによって、その組織に留まろうという定着意識が強化されることが明らかになっている。ただし、先行研究では、組織コミットメントの規定要因と、規定された組織コミットメントが定着意識にいかなる影響を及ぼすのかという双方が、一つの研究の中で同時に検証されておらず、各々が切り分けられている。中小企業経営者の立場からすれば、組織コミットメントを規定する要因が一体何であるかというだけでなく、組織コミットメントを強化すればどのような恩恵を経営者、あるいは組織として受けられるのかが知りたいはずである。その点を汲み、

本稿では組織コミットメントの規定要因のみならず、その要因が影響を及ぼす組織コミットメントの強さが、従業員の定着意識に対して確かに正の効果を与えるという部分までを含めて確認する。このように、離職率の高い中小企業の経営者にとっての最大の関心事を一連の分析の中で示唆することは、今後、現場に提言を行う際にも有用であろう。

3-2 調査概要

調査は、京都府と滋賀県に本社を持つ、従業員数10～500名までの企業（24社）に勤める男女を対象に、2011年8月8日から9月16日かけて調査票を直接配布、郵送回収による自記入式調査票調査を行った。A社⁽⁵⁾のネットワークを通じて、A社取引先企業へ営業担当が直接訪問し、調査協力依頼書を配布した後に調査票配布を行った。調査票への回答は無記名で行い、回答後は回答者本人が直接返送する方法をとった。調査概要は、表1の通りである。なお、巻末に単純集計表を添付している。

表1 調査概要

調査概要					
調査対象	京都・滋賀に本社を持つ、従業員数10-500名の企業（24社）に勤める従業員				
調査母数	780サンプル				
調査方法	直接配布、郵送回収による自記入式調査票調査				
調査期間	2011年8月8日～2011年9月16日の期間で回収終了。 原則として2011年8月1日現在の状況で回答。				
回収状況	780サンプル中504サンプル。有効回答数504サンプル（回収率64.6%）				
企業規模別回収数	300-500名/45サンプル・100-299名/148サンプル・ 50-99名/133サンプル・30-49名/101サンプル・10-29名/77サンプル				
サンプル企業業種					
No.	業種	No.	業種	No.	業種
1	飲食	9	食品製造/販売	17	通信/防犯
2	食品	10	電気工事設備	18	不動産
3	IT	11	EC	19	機械工具
4	不動産	12	リラクゼーション	20	食品
5	飲食	13	写真	21	教育
6	食品製造/販売	14	クリーニング	22	建築
7	広告	15	塗料	23	金属加工
8	雑貨小売/卸	16	製造	24	通信

3-3 分析モデルと変数

3-3-(a) 従属変数 I・II

分析フレームワークは、図2の通りである。

使用する変数リスト及び記述統計量は、表2を参照されたい。推定の中心となる従属変数 I は、情緒的コミットメント、規範的コミットメント、功利的コミットメント、及びこれら3つのコミットメントを包括する組織コミットメントに関する変数である。さらに組織コミットメントを独立変数 II とした場合の従属変数 II については、定着意識に関する変数で構成する。

まず、組織コミットメントは、青木(2001)、大倉・金井(2004)、堀内・岡田(2009)を参考に、組織への感情的愛着を示す情緒的コミットメント尺度、組織へ適応すべきであるという義務感を示す規範的コミットメント尺度、組織への経済的関心を示す功利的コミットメント尺度から同等程度の項目数を準備し、さらにそこから表現の類似した項目を独自に削除した上で、最終的に情緒的コミットメント尺度を5項目、規範的コミットメント尺度を3項目、功利的コミットメント尺度を3項目の計11項目を採択した。

従属変数 II には、組織コミットメントが従業員のその後に与える影響を測るための代表的変数として、定着意識をダミー変数にして用いる。

3-3-(b) 独立変数

独立変数については、5つのカテゴリーで構成されている。A は調査対象者の年齢や性別などからなる従業員基本属性、B は従業員のキャリア志向性、C は経営者と従業員の日常業務共有、D は経営者と従業員のプライベート共有、E は経営者と従業員のキャリアビジョン共有である。

A の従業員基本属性に関する変数としては、年齢、男性ダミー、配偶者所得ダミー、正社員として就職した企業数、正社員ダミー、企業規模ダミー、勤続年数、専門・技術職ダミー、職位ダミー、年収600万円以上ダミーの10変数を設定する。

B の従業員キャリア志向性に関する変数には、スペシャリスト志向ダミーを設定する。従業員基本属性で挙げた専門・技術職ダミーが、専門性の極めて高い固有職種に特化したダミー変数であるとするれば、スペシャリスト志向ダミーは、営業職や事務職、あるいは管理職までも含めたあらゆる職種において、その職種を極めようと思う汎用的な



図2 分析フレームワーク

表2 変数リスト及び記述統計量

独立変数I		n	平均値	標準偏差	最小値	最大値
A 従業員基本属性						
1	年齢	502	32.46	8.385	19	62
2	男性ダミー	502	0.64	0.481	0	1
3	配偶者所得ダミー	504	0.23	0.42	0	1
4	正社員として就職した企業数	501	2.2	1.658	1	15
5	正社員ダミー	504	0.88	0.328	0	1
6	企業規模ダミー	504	0.15	0.36	0	1
7	勤続年数	500	63.23	64.666	1	454
8	専門・技術職ダミー	499	0.17	0.376	0	1
9	職位ダミー	500	0.4	0.491	0	1
10	年収600万円以上ダミー	500	0.06	0.234	0	1
B 従業員キャリア志向性						
11	スペシャリスト志向ダミー	502	0.5	0.5	0	1
C 日常業務共有						
12	同一勤務地ダミー	500	0.52	0.5	0	1
13	業務接触頻度ダミー	504	0.61	0.488	0	1
14	業務ストレス共感ダミー	498	0.87	0.337	0	1
15	業務指示合致ダミー	497	0.4	0.491	0	1
D プライベート共有						
16	プライベート接触頻度ダミー	503	0.16	0.368	0	1
E キャリアビジョン共有						
17	共有頻度ダミー	501	0.17	0.372	0	1
18	経営者理解ダミー	499	0.1	0.303	0	1
従属変数I/独立変数II						
組織コミットメント						
19	組織コミットメント	504	4.85	2.901	0	11
20	情緒的コミットメント	504	2.81	1.782	0	5
21	規範的コミットメント	504	0.94	0.927	0	3
22	功利的コミットメント	504	1.1	0.992	0	3
従属変数II						
定着意識						
23	定着意識ダミー	503	0.34	0.473	0	1

q1 男性=1, 女性=0
 配偶者所得有り(年金を含む)=1, 配偶者所得なし=0
 q4 正社員=1, 契約社員・派遣社員・アルバイトパート・その他=0
 10-29名=1, 30-49名・50-99名・100-299名・300-500名=0
 q8 月数表記
 q7 専門職・技術職=1, 営業職・事務職・販売職・製造職・企画開発職・管理職・サード・ビジネス職・その他=0
 課長職長相当(リーダー・チーフなど)・部長相当(マネージャーなど)=1, 職位なし=0
 年収600万円以上=1, 年収600万円未満=0

q19 専門性や技能や知識を活かして特定の分野で活躍したい=1, 色々な業務を経験して、様々な分野で活躍したい・特に希望はなく成り行きに任せる=0

経営者と同じ勤務地=1, 経営者と違う勤務地=0
 2週間以上1回以上の接触頻度=1, それ以下の接触頻度=0
 q13 共感している・ある程度共感している=1, どちらとも言えない・あまり共感していない・まったく共感してない=0
 q14 ほほ異ならない・あまり異ならない=1, わからない・たまたま異なる・たびたび異なる=0

半年に1回以上=1, 半年に1回未満=0
 1カ月に1回以上=1, 1カ月に1回未満=0
 q17 かなり理解してくれている・ある程度理解してくれている=1, どちらとも言えない・あまり理解してくれていない・まったく理解してくれていない=0

q18-1~q18-11の合計(従属変数I及び独立変数IIとして使用)
 q18-1/q18-6/q18-8/q18-10/q18-11の合計(従属変数Iとしてのみ使用)
 q18-3/q18-4/q18-9の合計(従属変数Iとしてのみ使用)
 q18-2/q18-5/q18-7の合計(従属変数Iとしてのみ使用)
 コミットメント尺度は全て5かよりありはまる・4ややあてはまる=1, 3どちらでもない・2あまりありはまる・1まったくあてはまらない=0に変換化した上で、情緒的コミットメント5項目はそれぞれを合計した1~5段階、規範的及び功利的コミットメントはそれぞれを合計した1~11段階の幅を持つ変数に1~3段階、更にすべてを内包する組織コミットメントを合計した1~11段階の幅を持つ変数に変換している。

q20 今の会社で働き続けたい=1, それ以外=0

スペシャリスト志向性を表すと解釈ができる。

Cの日常業務共有、Dのプライベート共有、Eのキャリアビジョン共有のいずれの категорияにおいても、仮説を検証するために接触頻度を変数として設定している。また、その接触頻度と連動した経営者への共感度や、従業員に対する理解度などの心理変数も設定している。

Cの日常業務共有に関する変数としては、同一勤務地ダミー、業務接触頻度ダミー、業務スタンス共感ダミー、業務指示合致ダミーの4変数を設定する。同一勤務地ダミーについては、経営者と従業員が同一勤務地であることが、お互いの接触頻度を物理的に高め、組織コミットメントの強化に繋がるのではないかと予想される。業務接触頻度ダミーについては、日常業務において、経営者とのやり取りの頻度が高ければ高いほど、組織コミットメントの強化に影響を及ぼすと考えられる。業務スタンス共感ダミーでは、経営者の日常業務に対するスタンスに従業員が共感するほど、組織コミットメントの強化に寄与するものと思われる。それとは別に、業務指示合致ダミーを設定した意図として、経営者から上司や先輩を介して、間接的に従業員に働きかけをする中で、経営者と上司や先輩の業務指示内容の相違や、その指示内容の前提となる物事の判断基準や価値観にズレがないと感じることが、組織コミットメントの強化に繋がるのではないかとこの想定がある。

Dのプライベート共有に関する変数は、その接触頻度のみである。普段は経営者と従業員といった明確な立場でしか接することのできない就業時間とは違い、お互いが一人の人間として向き合うことのできるプライベートな時間に接点が多ければ多いほど、経営者へのコミットメントは強化され、その先にある組織へもコミットすることが期待される。

Eのキャリアビジョン共有に関する変数は、いずれもダミー変数であるが、従業員の組織コミットメントを強化するためには、将来この会社で従業員がどのような役割を果たしたいのか、あるいはどんな仕事をして成長をしていきたいのかなどの要望を、経営者がしっかりと聞き入れる時間を設け、その方向性に十分な理解を示すことが不可欠だろう。ここでは、共有頻度ダミーに加えて、理解度の指標となる経営者理解ダミーを設定している。従業員が会社で取り組みたいことに対する経営者の理解が深いほど、組織コミットメントが強化されるのかを検証する。

これら5つでカテゴライズされた独立変数Iが、従属変数Iの組織コミットメントにどのような影響を及ぼすのかを、最小二乗法による線形回帰分析を適用して確認する。なお、従属変数IIの定着意識に関しては、Aの従業員基本属性の全変数をコントロールした上で、独立変数に組織コミットメントのみを用いて二項ロジスティック回帰分析を適用する。

4 推定結果と考察

組織コミットメントに関する推定結果は表3、定着意識に関する推定結果は表4の通りである。

表3を見ると、分析モデルの説明力を示す調整済みR2値から、ルールや制度、あるいは責任感などによって芽生える規範的コミットメントや、損得勘定を示す功利的コミットメントに比べて、組織への純粋な愛着から生まれる情緒的コミットメントを従属変数とした分析モデルの説明力が高くなっているのと同時に、組織コミットメントについても説明力がやや高くなる傾向にあるのがうかがえる。

一例ではあるが、北居・鈴木（2007）のように、先行研究を踏まえて情緒的コミットメントのみを従属変数として使用したり、堀内・岡田（2009）のように、規範的コミットメントを従属変数として採用しなかったりするケースが存在する。藤原（2007）では、ローキャリアの従業員には功利的コミットメントが作用しにくいという要因分析の結果を踏まえて、功利的コミットメントと規範的コミットメントを統合因子として扱っている。確かに本稿においても、入社5年未満のローキャリア従業員がサンプルのおよ

表3 組織コミットメントに関する推定結果

	組織コミットメント			情緒的コミットメント			規範的コミットメント			功利的コミットメント		
	β	t 値	VIF	β	t 値	VIF	β	t 値	VIF	β	t 値	VIF
A 従業員基本属性												
1 年齢	.013	.589	2.731	.014	1.151	2.248	-.010	-.162	2.083	.015	1.788 [^]	2.694
2 男性ダミー	.598	2.319*	1.307	.298	2.009*	1.416	.254	2.779**	1.385	.046	.446	1.532
3 配偶者所得	-.326	-1.144	1.223	-.058	-.351	1.326	-.037	-.365	1.252	-.232	-2.048*	1.275
4 正社員として就職した企業数	-.067	-.794	1.675	-.038	-.773	1.510	.009	.304	1.461	-.039	-1.150	1.839
5 正社員ダミー	.872	2.390*	1.178	.592	2.816**	1.244	.050	.386	1.004	.230	1.589	1.257
6 企業規模 10-29 名規模ダミー	-.578	-1.757 [^]	1.163	-.612	-3.230**	1.198	-.014	-.120	1.132	.048	.371	1.196
7 勤続年数	.002	.872	2.045	-.001	-.872	1.892	.001	1.067	1.959	.002	2.512*	2.013
8 専門・技術職ダミー	.436	1.424	1.138	.107	.610	1.432	-.023	-.212	1.115	.351	2.892**	1.535
9 職位ダミー	.020	.071	1.650	.187	1.139	1.674	-.004	-.036	1.538	.163	1.442 [^]	1.723
10 年収 600 万円以上ダミー	.353	.707	1.177	.148	.514	1.303	.313	1.768 [^]	1.231	-.108	-.543	1.448
B 従業員キャリア志向性												
11 スペシャリスト志向ダミー	.229	1.017	1.075	-.159	-1.225	1.270	.214	2.679**	1.185	.174	1.951 [^]	1.263
C 日常業務共有												
12 同一勤務地ダミー	-.137	-.557	1.289	-.066	-.463	1.418	-.023	-.258	1.252	-.049	-.500	1.163
13 業務接触頻度ダミー	.360	1.343	1.443	.376	2.431*	1.655	.030	.316	1.592	-.046	-.429	1.526
14 業務スタンス共感ダミー	1.733	5.148**	1.105	1.256	6.477**	1.466	.298	2.498*	1.397	.179	1.336	1.347
15 業務指示合致ダミー	1.595	6.661**	1.169	1.037	7.513**	1.710	.300	3.532**	1.276	.259	2.723**	1.243
D プライベート共有												
16 プライベート接点頻度ダミー	.430	1.362	1.154	.352	1.935 [^]	1.331	.130	1.164	1.233	-.052	-.418	1.389
E キャリアビジョン共有												
17 共有頻度ダミー	.669	2.030*	1.283	.540	2.843**	1.463	.137	1.173	1.258	-.008	-.060	1.234
18 経営者理解ダミー	2.065	5.380**	1.164	1.119	5.059**	1.379	.549	4.037**	1.095	.397	2.608**	1.335
[^] p<0.10; *p<0.05; **p<0.01	adj.R2		.332	adj.R2		.411	adj.R2		.174	adj.R2		.101
	n		491	n		491	n		491	n		491

そ6割を示す中、功利的コミットメントの調整済み R2 値は他の分析モデルと比べて極端に低くなっている。このように、いくつかの先行研究を見ても、サンプル次第で3次元モデルにおける規範的コミットメント、功利的コミットメントのいずれかの項目を除外する傾向がうかがえるが、その反面、情緒的コミットメントを除外している研究は全く見当たらない。このことから、情緒的コミットメントが組織コミットメントを説明する中心的な要因であることが分かる。その点については、本稿でも統合的な結果が得られたと言える。

4-1 組織コミットメントに関して

ここでは、議論の中心である日常業務共有、プライベート共有、キャリアビジョン共有の3カテゴリーについて、これまでの知見を踏まえた上で、分析モデルの中で有意な影響を及ぼした変数が最も多かった情緒的コミットメントの推定結果を軸に考察を深めていく。

まず、日常業務における経営者とのやり取りが「2週間に1回以上」存在する従業員は、それ未満の接触頻度しか持たない従業員よりも、情緒的コミットメントが有意に強化されることが明らかになった。同様に、プライベートにおける経営者との接触頻度についても、「半年に1回以上」の頻度で経営者と何らかのプライベート接点を持つ従業員は、それ未満の接点しか持たない従業員より、情緒的コミットメントが強化されるということが10%の有意水準ではあるが示された。さらに、従業員が経営者に対して自ら会社の中で取り組みたいこと、つまりキャリアビジョンを共有する頻度が「1カ月に1回以上」確保されていれば、それ未満の頻度でしか経営者と自らの将来について語ることができない従業員よりも、情緒的コミットメントが有意に強化されることが確認された。

これらは、「経営者との接触頻度が従業員の組織コミットメントを強化する」という仮説を、情緒的コミットメントを中心に受容するのに十分な結果であると言える。

さらに、以上の接触頻度を示す変数のほか、補足的に分析モデルへ投入した業務スタンス共感ダミー、業務指示合致ダミー、経営者理解ダミーの影響についても注目すべき結果が得られた。

まず、業務スタンス共感ダミーでは、日常業務における経営者の行動や、行動の前提にある判断基準、あるいは価値観に共感していれば、情緒的コミットメントが強化されることが分かった。従業員と経営者との接触頻度が高ければ、当然ながら多くの時間を経営者と共有することになる。そこで従業員は、経営者の様々な判断の瞬間を目の当たりにしながら、その行動の本質的な意図を確認し、時間をかけて経営者の業務スタンスに共感していく。その一連のプロセスの中で、まずは経営者個人に対して情緒的なコミ

ットを開始する。そしてそのコミットした経営者を介して、組織への情緒的コミットメントを強化していく。接触頻度だけが経営者と従業員双方の共感を深める要因であるとは言いきれないが、接触頻度が双方の共感レベルを高める有効な要因ではないと否定する根拠も見当たらない。一般的に考えれば、人と人が接点を持てば持つほど、お互いの意見を交わすことで共感し合える可能性が高まると考えるのは、ごく自然なことだろう。組織心理学の研究者である林（2000）によれば、集団においてコミュニケーション頻度が高いほど、個人は他のメンバーとの目的共有感を知覚し、集団一体化は強くなる傾向にあると述べている。そのことから、接触頻度が共感レベルを高めるという解釈は妥当であると考えられる。

それとは別に、業務指示合致ダミーにおいても、情緒的コミットメントが有意に強化されることが明らかになった。業務スタンス共感ダミーが、経営者が従業員に直接的に働きかけることで共感を高めていくものだとすれば、業務指示合致ダミーは、経営者から上司や先輩を介して間接的に従業員に働きかける中で、従業員の情緒的コミットメントを強化できるのかという違う角度からのアプローチでもある。結果として、情緒的コミットメントを強化する要因として、経営者との接触頻度のみならず、職位に関係なく機能するリレーションシップの重要性が新たに示唆された。それはつまり、経営者のスタンスを踏襲した上司や先輩に従業員が指導されることによって、間接的に情緒的コミットメントを強化し得るということである。したがって、上司や先輩が従業員に下す指示内容、あるいはその背景に存在するスタンスを中心に、経営者とその周囲の管理職層との一貫性が組織の中でどれだけ担保されているのかが、組織コミットメントを強化する重要な要因になり得るということである。

最後に、経営者理解ダミーについても、経営者が従業員のやりたい仕事や将来のキャリアパスに対して理解を示しているほど、情緒的コミットメントが有意に強化されることが導かれた。経営者が、従業員の抱く社内でのビジョンを理解しようとする際、どれだけ頻繁に個々の従業員とその時間を共有しているかに注目すべきであると考えられる。日常業務に直結しないこの部分の充実は、経営者との定期的かつ意図的な接触なくして生み出されることはない。万が一、経営者が特定の従業員に求める働き方と、従業員本人が描く希望の働き方に相違が生じる場合は、話し合いを繰り返しながらその方向性に修正が加えられ、双方が歩み寄りながらキャリアビジョンの着地点を探す手続きを行うだろう。そのような経営者の関わり方には、従業員一人一人に対する細やかな配慮が必要であり、その配慮があればこそ、従業員は「自分が会社でやりたいことを経営者は理解してくれている」という満足感を高め、ひいては情緒的コミットメントを強化していくはずである。

キャリアビジョン共有における「半年に一回以上」という頻度の妥当性については、

いまだ検討の余地を残しているものの、何よりも強調すべきは、そのような接点を必ず持つことが経営者には求められるということに尽きる。それは日常業務においても、プライベート接触においても、同様のことが言えるだろう。つまり、従業員の組織コミットメントを強化するために、「日常業務で従業員と接点を持つ必要があるのか」あるいは「プライベートの時間を時には従業員と過ごす必要があるのか」という経営者の問いかけに対して、本稿は「どれほどの接触頻度でその場を生み出すかという部分に議論の余地はあるものの、接点を持つことが従業員の帰属意識を高め、定着意識を醸成することは明らかである」という明確な回答を打ち出すための根拠を提示し得たと言える。

4-2 定着意識に関して

表4は、組織コミットメントを独立変数とし、組織コミットメントの強弱が従業員の定着意識にどのような影響を及ぼすのかを推定した結果である。

先行研究を踏まえて、ここでも組織コミットメントの強さが従業員の定着意識に正の効果を与えるのかどうかを見ておく必要があるだろう。言うまでもなく年齢や勤続年数、年取などの変数が定着意識に影響を及ぼすことが考えられるため、コントロール変数として表2で挙げた従業員基本属性の全変数をそのまま投入した上で分析を行った。

その結果、従業員基本属性に関する変数のうち、年齢のみが有意な結果を得た。年齢が上がるほど、組織に対する定着意識が上昇するというのは妥当な結果である。年齢が上がるにつれて背負う責任が重くなり、自らの人生をリスクに晒すことが難しくなる中で、同一の企業に留まりたいと思うのは、ごく自然なことだろう。その他のコントロー

表4 定着意識に関する推定結果

		定着意識ダミー		
A 従業員属性		β	Wald	EXP(B)
1	年齢	.072	10.707**	1.075
2	男性ダミー	-.364	1.657	.695
3	配偶者所得	.487	2.715	1.627
4	正社員として就職した企業数	-.041	.216	.959
5	正社員ダミー	.416	.867	1.516
6	企業規模 10-29名規模ダミー	-.219	.333	.803
7	勤続年数	.000	.002	1.000
8	専門・技術職ダミー	.115	.120	1.122
9	職位ダミー	-.014	.002	.986
10	年収600万円以上ダミー	.467	.897	1.596
組織コミットメント				
11	組織コミットメント	.518	96.215**	1.679
		cox-SnellR2	.323	
		NagelkerkeR2	.449	
$\wedge p < 0.10$; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$		n	496	

ル変数については、今回の分析では有意な結果が得られなかった。

なお、最も重要な変数である組織コミットメントに目を向ければ、定着意識との関係は明白である。強い正の影響を及ぼしていることから、情緒、規範、功利を問わず、組織コミットメントそのものが強ければ、それに伴って従業員の定着意識が強化されることが改めて確認された。

5 結 論

本稿では、従業員数 500 名未満の中小企業における従業員の組織コミットメントの規定要因が、経営者と従業員の関わり方、つまり接触頻度にあるのではないかとということを検証した。その結果、経営者と従業員のあらゆる場面における接触頻度が組織コミットメントを強化するという仮説は、若干の議論の余地は残しつつも実証されたと言える。また、先行研究でも示されている通り、組織コミットメントの強弱が従業員のその後の定着意識に影響を及ぼしていることも、ここで改めて確認された。それらの主要な知見を踏まえた上で、再度これまでの分析をまとめると、以下の通り結論付けられる。

まず、大企業と比べて知名度や待遇面で劣る中小企業において、従業員を組織にコミットさせるために必要な要因としては、日常業務における業務指示が経営者から直接的に一定の頻度で行われていること（日常業務共有接点）、従業員とプライベートでの接点を経営者が一定の頻度で持つこと（プライベート共有接点）、従業員の将来をしっかりと共有し理解する時間を設けること（キャリアビジョン共有接点）が明らかとなった。大企業では全国に点在する支社や支店などの勤務地の問題、あるいは単純に、その従業員の多さゆえ経営者と従業員のマンツーマンでのコミュニケーションが困難であるなど、経営者と従業員の物理的な距離感が妨げとなる。経営者との接触頻度を要因とした組織コミットメントの強化は、やはり中小企業ならではの手段であると言えよう。

その中でも、中小企業の実態を鑑みると、キャリアビジョン共有接点が特別な意味を持つと考える。なぜならば、日常業務共有接点については上述の通り、経営管理を主だった業務とする経営者と、一般従業員が担当する業務では、日常業務のやり取りそのものが実現しない状況も存在するからである。また、プライベート共有接点においても、24 時間 365 日休みのない多忙な中小企業経営者にとって、実際にどれだけプライベートの時間を従業員と共有できるかは未知数である。しかし、キャリアビジョン共有接点のように、従業員が思い描く将来のビジョンを経営者がしっかりと把握し、理解を示すことは、経営者の主要業務の一環として自助努力で比較的達成可能な部分である。

経営者から生み出された企業である以上、その企業には経営者の理念が色濃く反映さ

れている。中小企業に入社した従業員は、やはり経営者の理念に可能な限り共感を示しながらも、時には否応なしに従う状況も生まれるだろう。しかしそこで必要とされるのは、経営者自身もその従業員の思い描くキャリアビジョンや将来に向けての展望を尊重し、受け入れていく努力である。一方的に経営理念を押し付けるのではなく、個々の従業員の思いをしっかりと受け止めることのできる懐の深さが、中小企業経営者には強く求められる。

なぜならば、経営者と従業員が各々個性を持った人間であり、そこから端を発した経営者の企業理念や従業員のキャリアビジョンである以上、それはどこまでいっても交わるものではないからである。だからこそ組織（経営者）と従業員は、その組織の中で、お互いの合意点を見出すため、日々可能な限り議論を続ける必要性が生まれる。経営者と従業員で業務内容が根本的に異なる日常業務上でのやり取りや、業務という枠から外れたプライベートの時間と比較しても、従業員のキャリアビジョンに対する経営者の理解は、経営者の根幹の価値を拠り所とした組織のあり方と、従業員個人の企業内におけるあり方を対峙させる非常に重要な要因である。

無論、そこまでのプロセスを踏むためにも、経営者と従業員が頻繁に接触することが不可欠であることは言うまでもない。ただし、経営者と従業員の接触頻度は、組織を強固なものにするためのほんの足掛かりに過ぎない。つまり、接触頻度を担保できれば、即座にその対話の中で繰り広げられる内容が求められるということである。そのことを軽視しては、いくら経営者が従業員と頻繁に接触していたとしても、日本の中小企業が変容を起こすことは望めないだろう。それらの努力を怠ることなく継続的に取り組むことで、従業員は次第に組織コミットメントを強化し、経営者との一体感を高めていく。その結果、中小企業においても従業員の定着意識が高まることが期待されるのである。

最後に、もう一つ触れなければならないのは、業務指示合致ダミーにおける結果である。これは、経営者が直接的に従業員と日常業務やプライベートやキャリアビジョンを共有するのではなく、経営者から上司や先輩を介して間接的に従業員に働きかけをする中で、従業員の組織コミットメントを強化できるのかという問題提起であったが、想定通り、経営者のスタンスを踏襲した上司や先輩に業務指示を受けた一般従業員が、その指示内容に経営者との相違を感じなければ、組織コミットメントを強化し得るという結果が導かれた。

これは、経営者と従業員の接触頻度のみならず、上司や先輩が従業員に下す指示内容、あるいはその指示内容の背景に存在する判断基準を中心に、経営者と管理職層との一貫性が組織の中でどれだけ担保されているのかが、組織コミットメントを強化する上で重要な要因であるということに他ならない。つまり、経営者と従業員の2者間におけ

る接触頻度のみならず、経営者と管理職の接触頻度や、管理職と従業員の接触頻度が保たれる必要があることを示している。本稿では詳細な考察をすることはできなかったが、この点については、今後検証すべき重要な論点であることを付記しておきたい。

6 おわりに —今後の方向性と課題—

今後の方向性については、次のように考えられる。第一に、今回は企業規模を500名未満に限定した上で組織コミットメントの規定要因を探った。しかし、企業規模ごとにその差異を測定することは、サンプルサイズの問題で叶わなかった。企業規模ごとのサンプルサイズを十分に確保した上で、企業規模が変化するにつれて経営者と従業員の一体感がどのような変容をなすのかを詳細に見ていくことが、次の重要なステップとなるだろう。

第二に、それに付随して、500名以上の企業に対しても、接触頻度を独立変数とした同一の分析を行い、組織コミットメントの強弱を比較することも必要である。500名未満の企業では、経営者と従業員の接触頻度が一定以上であれば、組織コミットメントが強化されることが明らかになった。しかし、その要因が大企業ではどのように作用するのか。大企業において経営者と一般従業員が接触頻度を高めることは物理的に容易ではなく、その接触頻度が組織コミットメントに影響を及ぼすとは考えにくい、検証しておきたい点である。

第三に、調査票調査では日常業務指示の方法やキャリアビジョン共有の場面など、経営者と従業員の接点の持ち方に関する部分まで詳細に尋ねたにもかかわらず、それらのデータを用いて目立った知見を得ることができなかった。接触頻度のみならず、どのようなプロセスを経て経営者と従業員の一体感が醸成されていくのかについては興味深い論点である。補完的な聞きとり調査などを通じて解明していくことが望まれる。

第四に、接触頻度の設定に対する妥当性のさらなる追求である。中小企業においても、企業規模や業種など、その企業を取り巻く事情によって経営者が従業員と接点を持つことが物理的に難しい状況もあり得る。その中で、どの規模の企業も同じ頻度尺度で測定したことによる結果の歪は認めざるを得ない。事業所数や拠点間の距離などにも配慮した上で、さらに厳密な頻度測定が必要であろう。

最後に、テクニカルなことではあるが、組織コミットメント尺度の「どちらでもない」という曖昧な回答が、組織コミットメントの測定に無視できない影響を及ぼしたことも挙げておかねばならない。回答者にとっては、組織コミットメント尺度そのものが判断に迷う質問を含んでいたため、あてはまるのか、あてはまらないのか判断しにくいという気持ちを、「どちらでもない」という曖昧な選択肢が数多く拾い上げてしまっ

たようである。この点も改善の余地があると考えている。

表 5 単純集計表

1) 性別と年齢をお答えください。

	度数	比率(%)		度数	比率(%)
男性	320	63.5	NA	2	0.4
女性	182	36.1	Total	504	100

	度数	比率(%)		度数	比率(%)
25歳未満	127	25.2	41-45歳	53	10.5
25-30歳	116	23.0	46歳以上	37	7.3
31-35歳	86	17.1	NA	2	0.4
36-40歳	83	16.5	Total	504	100

2) 現在、配偶者はいますか。

	度数	比率(%)		度数	比率(%)
配偶者がいる	203	40.3	NA	2	0.4
配偶者がいない	299	59.3	Total	504	100

2-1) 配偶者は、定期的な収入（年金を含む）がありますか。

	度数	比率(%)		度数	比率(%)
ある	115	22.8	NA	0	0.0
ない	389	77.2	Total	504	100

2-2) 学費のかかっているお子様はいますか。

(「学費のかかっている」とは、小学校入学～大学卒業（大学院は除く）までです)

	度数	比率(%)		度数	比率(%)
いる	99	19.6	NA	4	0.8
いない	401	79.6	Total	504	100

3) 最終学歴をお答えください（○は1つ）

	度数	比率(%)		度数	比率(%)
中学卒業	14	2.8	大学卒業	229	45.4
高等学校卒業	141	28.0	その他	7	1.4
高専・短大卒業	43	8.5	NA	2	0.4
専門学校卒業	68	13.5	Total	504	100

4) 学校卒業後、正社員として就職した企業（団体）の数をお答えください。
 (現在のお勤め先も「1」とカウントします)

	度数	比率(%)		度数	比率(%)
0社	18	3.6	8社	3	0.6
1社	191	37.9	9社	1	0.2
2社	130	25.8	10社	1	0.2
3社	80	15.9	11社	2	0.4
4社	46	9.1	15社	1	0.2
5社	20	4.0	NA	3	0.6
6社	7	1.4			
7社	1	0.2	Total	504	100

5) 現在の雇用形態をお答えください。(○は1つ)

	度数	比率(%)		度数	比率(%)
正社員	439	87.1	その他	7	1.4
契約社員	9	1.8	NA	4	0.8
派遣社員	2	0.4			
アルバイト・パート	43	8.5	Total	504	100

6) 現在の職位をお答えください。(○は1つ)

	度数	比率(%)		度数	比率(%)
職位なし	299	59.3	その他	36	7.1
係長・職長相当	106	21.0	NA	4	0.8
部長課長相当	59	11.0	Total	504	100

7) 現在の主な仕事内容を1つ選んでお答えください(○は1つ)

	度数	比率(%)		度数	比率(%)
営業職	118	23.4	技術職	54	10.7
事務職	101	20.0	管理職	47	9.3
販売職	40	7.9	サービス職	51	10.1
製造職	46	9.1	その他	3	0.6
企画開発職	8	1.6	NA	5	1.0
専門職	31	6.2	Total	504	100

8) 現在のお勤め先の勤続年数をお答えください。(概算で結構です)

	度数	比率(%)		度数	比率(%)
1年未満	87	17.3	10年以上15年未満	38	7.5
1年以上3年未満	147	29.2	15年以上	33	6.5
3年以上5年未満	68	13.5	NA	4	0.8
5年以上10年未満	127	25.2	Total	504	100

9) 今年（2011年）の見込み年収をお答えください（概算で結構です）（○は1つ）

	度数	比率(%)		度数	比率(%)
200万円未満	92	18.3	500-600万円未満	24	4.8
200-300万円未満	175	34.7	600万円以上	29	5.8
300-400万円未満	118	23.4	NA	4	0.7
400-500万円未満	62	12.3	Total	504	100

10) 1週間あたりの平均残業時間をお答えください。（○は1つ）

	度数	比率(%)		度数	比率(%)
1時間未満	91	18.1	16-20時間未満	49	9.7
1-5時間未満	130	25.8	21時間以上	81	16.1
6-10時間未満	73	14.5	NA	5	1.0
11-15時間未満	75	14.9	Total	504	100

11) あなたが毎日勤務されている場所（事務所や店舗・販売店や支社等）は経営者と同一ですか。

	度数	比率(%)
はい。経営者と同一の場所に勤務	261	52.0
いいえ。経営者とは違うところに勤務	238	47.2
NA	4	0.8
Total	504	100

12) 日常業務において、経営者とは主にどのような手段を使ったやり取りが多いですか。（○は1つ）

	度数	比率(%)
直接会って	279	55.4
メールで	35	6.9
電話（skypeなどを含む）で	51	10.1
ツイッターやブログなど経営者からの発信で	3	0.6
その他	13	2.6
やりとりはない	117	23.2
NA	6	1.2
Total	504	100

12-1) その頻度をお答えください。（○は1つ）

	度数	比率(%)		度数	比率(%)
毎日2回以上	49	9.7	2週間に1回程度	58	11.5
毎日1回程度	81	16.1	月に1回以下	197	39.1
2,3日に1回程度	54	10.7	NA	0	0.0
週に1回程度	65	12.9	Total	504	100

13) 経営者の日常業務に対するスタンスに、あなたは共感していますか。(○は1つ)

	度数	比率(%)		度数	比率(%)
共感している	110	21.8	全く共感していない	18	3.6
ある程度共感している	178	35.3	NA	6	1.2
どちらとも言えない	145	28.8			
あまり共感していない	47	9.3	Total	504	100

14) 日常業務において、経営者からの指示と、上司・先輩からの指示が異なることがありますか。
(○は1つ)

	度数	比率(%)		度数	比率(%)
ほぼ異なるない	95	18.8	たびたび異なる	59	11.7
あまり異なるない	105	20.8	NA	7	1.4
わからない	84	16.7			
たまに異なる	154	30.6	Total	504	100

15) プライベートの時間で経営者との接点がありますか。

	度数	比率(%)		度数	比率(%)
ある	91	18.1	NA	5	1.0
ない	408	80.8	Total	504	100

15-1) その頻度をお答えください。

	度数	比率(%)		度数	比率(%)
毎日1回以上	6	1.2	半年に1回程度	25	5.0
2週間に1回以上	2	0.4	半年に1回もない	422	83.7
月に1回程度	19	3.8	NA	1	0.2
2,3カ月に1回程度	29	5.8	Total	504	100

16) 就業中、経営者とマンツーマンであなた自身が会社で取り組みたいことについて話すことがありますか。

	度数	比率(%)		度数	比率(%)
ある	166	32.9	NA	6	1.2
ない	332	65.9	Total	504	100

16-1) どのような状況の時に話をしますか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

	選択		未選択		NA		Total	
	度数	比率(%)	度数	比率(%)	度数	比率(%)	度数	比率(%)
賞与のフィードバック時	21	4.2	145	28.8	338	67.0	504	100
昇給や昇格時	25	5.0	141	28.0	338	67.0	504	100
定期的な面談	56	11.1	110	21.8	338	67.0	504	100
経営者から声をかけられて	93	18.5	73	14.5	338	67.0	504	100
あなたから申し入れて	51	10.1	115	22.8	338	67.0	504	100
その他	17	3.4	149	29.6	338	67.0	504	100

16-2) その頻度について、付問 16-1) で回答した全ての状況を合計した回数をお答えください。
(○は1つ)

	度数	比率(%)		度数	比率(%)
毎日1回以上	26	5.2	半年に1回程度	42	8.3
2週間に1回以上	18	3.6	半年に1回もない	346	68.7
月に1回程度	38	7.7	NA	3	0.6
2,3カ月に1回程度	30	6.0	Total	504	100

17) あなたが会社で取り組みたいことに対する経営者の理解度をお答えください。(○は1つ)

	度数	比率(%)
かなり理解してくれている	51	10.1
ある程度理解してくれている	162	32.1
どちらとも言えない	235	46.6
あまり理解してくれていない	31	6.2
全く理解してくれていない	20	4.0
NA	5	1.0
Total	504	100

18) あなたの現在の会社に対する意識について、以下の1~11の設問がどの程度あてはまるかお答えください。

18-1) 私はこの会社の一員なのだと強く感じる

	度数	比率(%)		度数	比率(%)
かなりあてはまる	179	35.5	まったくあてはまらない	11	2.2
ややあてはまる	218	43.3	NA	2	0.4
どちらでもない	70	13.9			
あまりあてはまらない	24	4.8	Total	504	100

18-2) この会社を辞めたら次の勤め先が見つからずに困るだろう

	度数	比率(%)		度数	比率(%)
かなりあてはまる	85	16.9	まったくあてはまらない	68	13.5
ややあてはまる	106	21.0	NA	4	0.8
どちらでもない	157	31.2			
あまりあてはまらない	84	16.7	Total	504	100

18-3) この会社で働き続けることは私の義務である

	度数	比率(%)		度数	比率(%)
かなりあてはまる	63	12.5	まったくあてはまらない	73	14.5
ややあてはまる	110	21.8	NA	2	0.4
どちらでもない	161	31.9			
あまりあてはまらない	95	18.8	Total	504	100

18-4) この会社を途中で辞めるのは世間体が悪い

	度数	比率(%)		度数	比率(%)
かなりあてはまる	22	4.4	まったくあてはまらない	162	32.3
ややあてはまる	38	7.5	NA	3	0.6
どちらでもない	129	25.6			
あまりあてはまらない	150	29.8	Total	504	100

18-5) この会社を辞めても私の生活状況はほとんど変わらない

	度数	比率(%)		度数	比率(%)
かなりあてはまる	25	5.0	まったくあてはまらない	121	24.0
ややあてはまる	64	12.7	NA	3	0.6
どちらでもない	155	30.8			
あまりあてはまらない	136	27.0	Total	504	100

18-6) この会社の経営理念や組織風土は自分の価値観に合っている

	度数	比率(%)		度数	比率(%)
かなりあてはまる	89	17.7	まったくあてはまらない	33	6.5
ややあてはまる	144	28.6	NA	2	0.4
どちらでもない	162	32.1			
あまりあてはまらない	74	14.7	Total	504	100

18-7) この会社を辞めたら私の人生の多くが崩れてしまう

	度数	比率(%)		度数	比率(%)
かなりあてはまる	43	8.5	まったくあてはまらない	138	27.4
ややあてはまる	63	12.5	NA	3	0.6
どちらでもない	121	24.0			
あまりあてはまらない	136	27.0	Total	504	100

18-8) この会社の発展の為なら人並み以上の努力を払う

	度数	比率(%)		度数	比率(%)
かなりあてはまる	93	18.5	まったくあてはまらない	33	6.5
ややあてはまる	190	37.7	NA	2	0.4
どちらでもない	138	27.4			
あまりあてはまらない	48	9.5	Total	504	100

18-9) この会社を辞めたら上司・同僚に対して罪悪感を持つ

	度数	比率(%)		度数	比率(%)
かなりあてはまる	88	17.5	まったくあてはまらない	92	18.3
ややあてはまる	151	30.0	NA	2	0.4
どちらでもない	97	19.2			
あまりあてはまらない	74	14.7	Total	504	100

18-10) 社外の人にこの会社のことを話すのは誇らしい

	度数	比率(%)		度数	比率(%)
かなりあてはまる	83	16.5	まったくあてはまらない	42	8.3
ややあてはまる	120	23.8	NA	2	0.4
どちらでもない	189	37.5			
あまりあてはまらない	68	13.5	Total	504	100

18-11) この会社にとっての問題は私にとっても重要な問題である

	度数	比率(%)		度数	比率(%)
かなりあてはまる	116	23.0	まったくあてはまらない	24	4.8
ややあてはまる	186	36.9	NA	2	0.4
どちらでもない	126	25.0			
あまりあてはまらない	50	9.9	Total	502	100

19) あなたが望む働き方についてお答えください。(○は1つ)

	度数	比率(%)
色々な業務を経験して様々な分野で活躍したい	198	39.3
専門性や技能, 知識を活かして特定の分野で活躍したい	250	49.6
特に希望はなく, 成り行きに任せる	54	10.7
NA	2	0.4
Total	504	100

20) あなたの将来の見通しについてお答えください。(○は1つ)

	度数	比率(%)		度数	比率(%)
今の会社で働き続けたい	170	33.7	特に考えていない	78	15.5
いずれは転職したい	132	26.2	その他	21	4.2
いずれは独立したい	97	19.2	NA	1	0.2
家業を継ぐつもり	5	1.0	Total	504	100

註

- (1) 中小企業の定義は業種によって異なる。製造業その他の業種/従業員 300 人以下又は資本金 3 億円以下・卸売業/100 人以下又は 1 億円以下・小売業/50 人以下又は 5,000 万円以下・サービス業/100 人以下又は 5,000 万円以下など。資本金基準もしくは従業員基準のどちらかを満たせば良い(中小企業基本法第 2 条)。
- (2) 正社員として就職した中卒の 7 割, 高卒の 5 割, 大卒の 3 割が入社後 3 年以内に離職する現象のこと。
- (3) 中小企業経営者が最も重要と考える経営資源が「人材 (47.7%)」であった(中小企業庁 2008)。
- (4) 日本の総企業数の 99.7% (約 430 万社) が中小企業である(中小企業庁 2009)。
- (5) 大手求人広告代理店の京滋エリア総代理店である。

参考文献

- 青木恵之祐 (2001) 「従業員の心理的契約と組織コミットメントが退職意思に及ぼす影響について」『産業・組織心理学研究』15(1), pp.13-25。
- 大倉勇一・金井篤子 (2004) 「組織コミットメント：組織における自尊心と組織公正に対する認知の影響」

- 『経営行動科学学会年次大会発表論文集』(7), pp.161-167。
- 北居明・鈴木竜太(2007)「組織文化と組織コミットメントの関係に関する実証研究－クロスレベル分析を通じて－」『組織科学』41(2), pp.106-116。
- 城戸康彰(1980)「日本企業における組織コミットメント」『慶應義塾大学商学研究』23(3), pp.132-151。
- 週刊東洋経済(2007)「ホンダのワイガヤ」(6067), p.132。
- 鈴木竜太(2002)『組織と個人－キャリアの発達と組織コミットメントの変化－』白桃書房。
- 関本昌秀・三沢光男(1997)「組織風土とパーソナリティの適合性と組織帰属意識, 定着意識, 職務関与, 業績との関係に関する一考察」『豊橋創造大学紀要』1, pp.143-156。
- 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。
- 高木浩人(2003)『組織の心理的側面－組織コミットメントの探求－』白桃書房。
- 中小企業庁(2009)『中小企業白書』。
- 中小企業庁(2008)『人材マネジメントに関する実態調査』。
- 野村総合研究所(2005)「若年労働者の活用実態に関するアンケート調査」『NRI パブリックマネジメントレビュー Vol.38』。
- 花田光世(1980)「日本の経営における従業員の帰属意識」『産業能率大学研究所季報』(5), pp.2-13。
- 林伸二(2000)『組織心理学』白桃書房
- 藤原勇(2007)「若年正社員における離職意識・離転職情報収集行動に関連する要因の検討 忠誠, 組織コミットメント, 職務満足感, 会社への信頼について」『関西大学大学院人間科学：社会学・心理学研究』67, pp.23-34。
- 堀内泰利・岡田昌毅(2009)「キャリア自律が組織コミットメントに与える影響」『産業・組織心理学研究』23(1), pp.15-28。
- 山岡徹(2006)「個人の心理的契約が組織コミットメントに及ぼす影響について」『横浜経営研究』26(3/4), pp.73-86。
- 若林満(1986)「組織コミットメントの年齢別・企業規模別比較」『労務学会年報』15, pp.29-41。

**Ruling Factors of Organizational Commitment
in Employees Working for Small-and-Medium-Sized Enterprise :
To Build a Sense of Unity with Managers**

Taishi Suzuki and Junko Urasaka

This paper discusses the determining factors of how employees take roots in small-and-medium-sized enterprises (SME) based on the background reality that employees' turnover rate is clearly higher at SME compared to large companies. In order to delve into the question, it uses the result of a unique research set around the concept of "organizational commitment".

The verification analysis was built on the assumption that the determining factor of organizational commitment is in the "frequency of communication (contact) between the managers (management) and employees". The research found out that the employees' organizational commitments, especially emotional commitment, intensify as their contact with management in daily work increases, their career visions are shared with the management more frequently, and, furthermore, their private time outside the working hours are more frequently shared with the management.

At the same time, it was suggested that the intensity of organizational commitment is a contributing factor in determining the employees' sense of rootedness.

Key words : Organizational Commitment, Small-and-Medium-Sized Enterprise, Frequency of Communication, Sense of Rootedness