

〔論 文〕

組織 - 個人間適合効果の雇用形態間比較

応答局面法を伴う多項式回帰分析を用いた仮説探索的事例研究

小川 憲彦（法政大学経営学部）

大里 大助（福岡女学院大学人間関係学部）

要旨

本研究の目的は、応答局面法を伴う多項式回帰分析の紹介を通じて雇用形態別の組織 - 個人間適合の効果を検討し、新たな仮説の探索を行う事である。ある食品製造会社に勤務する正規従業員 129 名と非正規従業員 567 名への質問票調査の結果、以下の点が明らかになった。①人間志向対課題志向の組織文化との適合について、正規従業員の場合は、高い水準で適合していても低い水準で適合していても組織コミットメントはある程度の高さで維持されていたが、非正規従業員の場合は、低い水準で適合しているときにのみ高まり、高い水準での適合ではむしろコミットメントが低下する傾向にあった。②組織文化の二つの次元において、組織と個人間に不適合がある場合は、雇用形態に関わらずコミットメントが低くなる傾向が見られた。この時、正規従業員では組織文化の値が個人の価値観の値よりも高い場合に、非正規従業員の場合はその逆の場合において、よりコミットメントが低くなる様子が指摘された。応答局面分析の結果を踏まえた考察から、正規従業員については組織との不適合が、非正規従業員については組織との適合が組織コミットメントに対して相対的に大きな影響を与えうるという萌芽的仮説を提起した。

キーワード：応答局面法を伴う多項式回帰分析、組織 - 個人間適合、組織文化、組織コミットメント、非正規従業員

Key words : Polynomial regression with response surface analysis, Person-Organization fit, Organizational culture, Organizational commitment, Temporary worker

1. はじめに

本稿の目的は大きく二点ある。第一は、応答局面法を用いた多項式回帰分析（Polynomial Regression with Response Surface Analysis）の概要を紹介することである。応答局面法を用いた多項式回帰分析は、多面評価フィードバックの効果など、近年、組織行動領域でも用いられるようになってきており、様々な研究課題への応用が期待される。しかしながら、我が国の当該領域において十分な導入がなされているとはいえないようである。そこで、手法の説明と実証データによって具体的な研究課題を検討することを通じてその理解を促したい。

従って、第二点目の目的は、この手法を実際に用いた研究テーマの探求である。応答局面法が用いられる典型的なテーマの一つとして、組織-個人間適合（Person-Organization Fit）がある。ここでは組織 - 個人間適合の効果が雇用形態によってどのように異なるのかを実証的に探索する。具体的には、組織の価値観である組織文化と、従業員個々人の価値観との適合ないし不適合が、ある食品製造販売会社で働く正規従業員と非正規従業員の就業態度（情緒的組織コミットメント）に対し、それぞれどのような効果をもたらすのか、その効果はどのように異なるの

かについて検討し、応答局面分析によって得られた結果の考察を通じ、更なる仮説探索を行う。

2. 応答局面法を伴う多項式回帰分析

2.1 応答局面法を伴う多項式回帰分析の概要

応答局面法は、多項式回帰分析の結果を三次元空間に描くことで、二つの独立変数の組み合わせと従属変数との関係について、より詳細な理解を促す分析手法である (Shanok, et al., 2010)。例えば、実際の職務特性と望ましい職務特性との一致度が職務態度にどう作用するかといった適合における問題や、多面評価における自己採点と他者採点との差異やその差異のあり方が職務業績にどう影響するのかといった分析で用いられる。

抽象的にまとめれば、以下の三つの問題についての分析が可能になる。第一に、二つの予測変数の一致度がある成果変数にどう影響するのかという問題である。第二に、二つの予測変数の乖離ないし不一致度合いが、ある成果変数にどう作用するのかという問題である。第三は、二つの予測変数間の差異の「方向」が成果変数にどう作用するのかという問題である。これを組織 - 個人間適合の問題で言えば、組織と個人の適合度が成果変数にどう作用するのか、組織と個人の不適合度がどう作用するのか、不適合の方向の相違（すなわちペアとなる独立変数のうち組織の値が大きい場合と個人の値が大きい場合）が各々どのような効果の違いとして現れるのか、といった問題に置き換えられる。

組織 - 個人間適合研究における二変数の差を回帰式に投入して行うタイプの分析では、独立変数間の差の二乗値を用いることで、プラス2という値の差もマイナス2という値の差も同様の差（絶対値で4）と見なして分析することも多い。この場合、直接に探求されているのはいわば不適合の効果であり、線形関係を想定しその逆の効果が適合の作用であると見なされる。しかし応答局面法では適合の問題と不適合の問題を別々に把握することが出来る。

また、不適合の方向についても、各々の差のあり方別の効果を検討することが可能になる。

同じ値の差であっても、他者評価より自己評価が高い場合の効果と、自己評価より他者評価が高い場合では、職務満足への影響は異なるかもしれない。あるいは、組織参入前の仕事適性評価が入社後の仕事適性評価よりも高い場合と低い場合の職務関与への影響は異なるかもしれない。このような場合、単純な値の差を用いた分析よりも詳細かつ適切な洞察を得ることが可能となる。

2.2 分析の前提とデータの準備

応答局面法を伴う多項式回帰分析を行うにあたっては、満たすべき前提条件が幾つかある (Edwards, 2002)。第一に、二つの独立変数が釣り合ったもの、つまり同じ概念領域を表しており、同様に解釈可能でなければならない。業績に関する自己採点と上司による採点の差異が報酬への満足度にどのように作用するのかといった問いでは、業績に関する評価が報酬満足にどう影響するのかということについて、自己採点評価の影響も上司採点評価の影響も同様に解釈が可能である。これが二変数が釣り合っているということである。

この条件に関連して第二の条件として挙げられるのは、二つの独立変数は同じ数値尺度で測定されている必要がある、ということである。研究実践上で言えば、自己採点も上司による採点も同じ五点尺度で測定するという事である。ただし、両者が異なる得点尺度の場合でも標準化して対応することは可能である。この意味では第一の条件がより重要であろう。第三は、通常の重回帰分析で必要とされる諸要件である。

これら前提の上で、次は、実際に入手したデータの分布について事前確認を行う。応答局面法を用いた多項式回帰分析を行う前に、どのくらいのサンプルで二つの独立変数間に差がありそうかを検討する。もしそのような差異を持つサンプルがほとんど存在しないとすると、二つの独立変数間の差異がどのように従属変数に作用するのかに関して検討する意味が薄れる。

この確認の際、具体的にはまず二つの独立変数を標準化する。一方の独立変数の標準化スコアが、他方の標準化された独立変数より0.5標

準偏差高いもしくは低い値を持つケースは、独立変数間に差を持つサンプルと考えられる (Fleener, et al., 1996)。この不一致を持つ値のサンプルの割合をいずれの独立変数に関しても計算する。加えて、二つの独立変数が一致しているサンプル（標準スコアで 0.5 点未満の差しかないケース）の比率も算出する。つまり、独立変数 $X > \text{独立変数 } Y$ のサンプル数とその比率、 $X < Y$ のケースのサンプル数と比率、および $X = Y$ のケースのサンプル数と比率を出す。これら三つの類型で特定のカテゴリにほとんどケースが存在しないような場合は、分析の意義が薄いかもしれない。この手続きにおける明確な基準となる割合は必ずしも存在しないように思われるが、Shanock, et al. (2010) では 10% 程度かそれ以上が示唆されている。ただし、これは割合と同時に各カテゴリに含まれるサンプルの絶対数にも依存するように思われる。

2.3 分析手順と結果の解釈

応答局面法アプローチではまず多項式回帰分析が行われる。ここで用いられる多項式回帰式は一般には以下のように表される (Edwards, 1994)。

$$Z = b_0 + b_1 X + b_2 Y + b_3 X^2 + b_4 XY + b_5 Y^2 + e$$

ここで、 Z は従属変数、 b_0 は切片、 b_n は係数、 X は独立変数 1、 Y は独立変数 2、 e は残差である。この時、回帰係数 (b_n) をそのまま解釈するのではなく、独立変数 X と Y および従属変数 Z によって構成される三次元空間における二つの線の傾きと曲率（応答局面パターン）を用いて解釈を促す (Edwards, 1994)。

ここで言う二つの線とは、 X と Y の平面上に描かれる完全一致線 (line of perfect agreement) と不一致線 (line of incongruence) である (Shanok, et al., 2010)。完全一致線とは $X=Y$ の線、すなわち X と Y が一致する線を意味し、これと Z 軸との傾きは、独立変数 X と Y の一致度と従属変数 Z との関係の意味する。一方、この完全一致線と直交する線 ($X=-Y$) は不一致線と呼ばれ、この線と Z 軸との勾配は、二つの独

立変数 X と Y の不一致度と従属変数 Z との関係を表す。また、完全一致線に沿った線の曲率は独立変数 X と Y の一致度と従属変数 Z との関係が線形か非線形かを表し、同様に不一致線に沿った線の曲率は X と Y の不一致度と Z とが線形関係か非線形関係を示す。

多項式回帰分析を行うにあたっては、まず、①二つの独立変数についてセンタリングを行う。センタリングには X の各値から X の平均値、中央値、あるいは五点尺度であれば 3 をマイナスする等考えられるが、尺度の中央値を用いることが推奨されている (Edwards, 1994)。独立変数 Y についても同様の手続きを行う。センタリングによって多重共線性の可能性を抑制すると同時に解釈を容易にするのである。

次に、②センタリグ処理を行った独立変数 X を二乗した変数 X^2 、センタリングした二つの独立変数 X と Y を乗じた交互作用項 XY 、および同じくセンタリングした独立変数 Y の二乗項 Y^2 を作成し、③ Z を従属変数とした多項式回帰分析を実施する。つまり従属変数 Z に対してセンタリング処理をして作成した独立変数 X, Y, X^2, XY, Y^2 を回帰式に投入する。

この多項式回帰分析を行った結果、決定係数 (R^2) が有意であった場合は、次に④四つの表面検査値 (surface test value) a_1, a_2, a_3, a_4 を算出し検定を行う (Edwards, 2002)。 $a_1 = b_1 + b_2$ (b_1 は X の非標準化回帰係数、 b_2 は Y の非標準化回帰係数) は、 $X=Y$ の完全一致線と Z の傾きを意味する。 $a_2 = b_3 + b_4 + b_5$ (b_3 は X^2 の非標準化回帰係数、 b_4 は XY の非標準化回帰係数、 b_5 は Y^2 の非標準化回帰係数) は Z に対する完全一致線に沿った曲率 (curvature) を意味し、値が負であれば Z 軸上側に凸型を、正であれば凹型を示す。 $a_3 = b_1 - b_2$ は Z と不一致線の傾きであり、不一致の方向 ($X > Y$ か $X < Y$ か) を示す。最後に、 $a_4 = b_3 - b_4 + b_5$ は Z に対する不一致線の曲率を意味し、値が負の場合は上側に凸型を、正の場合は凹型を示す¹。

続いて、分析結果の解釈を促すために、⑤三次元の応答局面の結果をエクセルの図に描写し、表面検査値とこの図に基づいて解釈する。具体的には、独立変数 X と Y の一致度が Z に

どのような影響を及ぼしているのか、 X と Y の不一致度が Z にどのような影響を及ぼしているのか、 X と Y の不一致の方向が Z にどのような影響を及ぼしているのかを検討する。

まず、 X と Y の一致度についての解釈を説明する。もし Z 軸に関して完全一致線に沿った線形関係があれば a_1 は有意で a_2 は有意ではない。 a_1 が正の場合、 Z は X と Y の増加に伴って増加し、 a_1 が負の場合は X と Y の増加に伴って Z は減少する。また、 a_2 が有意である場合、完全一致線の傾きと Z とは非線形関係であることを意味する。もし a_2 が有意で正の値であれば Z に関する完全一致線は凹状を示す。 a_2 が有意で負の値であれば Z に関する完全一致線に沿って凸状を示す。

X と Y の不一致度が Z に及ぼす効果については $X=-Y$ の不一致線を参照する。 a_4 が有意な負の値を示す場合は凸面を示し、 X と Y の差が大きくなるほど Z は大きく減少する。 a_4 が有意な正の値を示すとき、図は凹面を示し、 X と Y の差が大きくなるほど、 Z は増加する。

最後に、差の方向については、やはり不一致線上と Z 軸との傾き a_3 を見る。 a_3 が有意な負の値を示し、かつ Y が X より高い場合、 X が Y より高い場合よりも、 Z は高い値を示す。 a_3 が有意な正の値を示し、 X が Y より高い場合は、 Y が X より高い場合よりも Z は高い値を示す。

以上が応答局面法を用いた多項式回帰分析の概要であるが、具体的に理解する上では、次節以降展開される組織 - 個人間適合に関する実際の研究手続きと結果がその助けとなるであろう²。

3. 組織文化と組織 - 個人間適合

応答局面法を伴う多項式回帰分析の概要説明を踏まえ、以下では、その具体的な研究課題の一つとして組織 - 個人間適合の効果を検討していく。

組織と個人との適合（組織 - 個人間適合；P-O fit）は、組織コミットメントや従業員の定着、あるいは職務業績に正の効果を持つことが知られている（*cf.*, Hoffman & Woehr, 2005;

Verquer, Beehr, & Wagner, 2003）。

しかし、この一見単純に思われる組織 - 個人間適合の効果を検討するためには、適合概念とその操作化に関する問題が少なくとも三つ存在する。一つ目は、適合の対象の問題である。組織 - 個人間適合は「個人と環境との間における調和ないし一致の度合い」（Kristof, 1996; p. 3）と定義される環境 - 個人間適合の下位概念である。同様の下位概念に、個人と職業間の適合、個人と職務間の適合、個人と集団間の適合、個人と個人間の適合などがある。ここから指摘される組織 - 個人間適合独自の問題は、企業組織の中に、組織そのものの特性はもちろん、職務、下位集団、あるいは管理者や同僚といった複数の適合対象が併存しているということである。従って、組織の何を対象に適合を評価・測定するのが第一の問題となる。

第二に、適合という概念には大きく、類似性に基づく適合と補完性に基づく適合、あるいはその双方が指摘されており（*cf.*, Kristof, 1996）、いずれを用いるのかという問題が生じる。組織 - 個人間適合で広く用いられる定義は「任意の個人と当該組織とが、類似の特性を共有する度合い、ないし双方の要求を満たし合う度合いのいずれか、またはその双方の程度を強調する、個人と組織との間の共存可能性」（*op. cit.*, pp.4-5）というように「特性（characteristics）」によって適合の対象を広くカバーすると同時に、類似性と補完性の双方を包含することで汎用性を確保している。この意味で優れた定義であるが、一方でその操作化においては選択や限定が必要になる。

第三も、やはりその操作化に関わる問題である。組織 - 個人間適合の比較的容易な測定手段は直接的な適合認知を尋ねるものであろう。「勤務先企業の価値観はあなたの価値観に合っていると思いますか」といった項目によって測定される適合を直接的適合あるいは主観的適合などと呼ぶ（Kristof, 1996）。これに対して、ある企業組織の価値観を管理者に尋ね、一方で個人の価値観を従業員個々人に尋ねることで両者の適合性を評価するようなケースを間接的適合あるいは客観的適合と呼ぶ（*op. cit.*, 1996）。前者は

比較的容易であるためか、我が国の適合研究でよく散見されるが、コモン・メソッド・バイアスの問題（この場合、回答の一貫性を保持しようとするバイアスなど³⁾）が指摘される。

一方で間接的ないし客観的な測定にも、ある項目について妥当な評価ができる回答者であるのかといった問題や、どのように適合性を操作化することが妥当であるのか（例えば差を用いた変数で対応するのか、交互作用項を用いるのか等）といった問題があり、収集可能なデータ・ソースのことも含め、分析しようとする現象に応じて適切な方法を選択することが望ましい。

3.1 適合対象としての組織文化

組織 - 個人間適合を評価する際、どのような特性との適合を見るのかについて、指摘されているものだけで四種類が存在する（cf., Kristof, 1996）。すなわち a. 個人と組織の間における価値観、b. 組織の指導者ないし成員との目標、c. 個人の選好や欲求と組織のシステムや構造、および d. 個人の性格と組織風土である。

まず我々は、経営管理的視点から、個人ではなく組織側の特性に注目した。また組織の特性でも、目標、戦略、組織構造、あるいは人事制度といった可変性が高いものではなく、より安定的な特性としての組織文化に注目した。組織文化は一般に、ある組織の成員に共有された価値観と捉えられる（Robbins & Judge, 2007）。組織文化の本質は、成員自身も自覚していない基本的前提であるとされるが（Schein, 1985）、本研究では Schein（1985）がいうところの「標榜された価値観」、すなわち認知可能なレベルの組織文化を想定している。認知は個人的なものであるという意味で、その共有が担保されている訳ではない。しかし理念などの言語に、つまり認知可能な伝達形式になりうるという意味で、少なくとも共有の可能性は開かれている。

なお、認知可能な組織の特性を表す類似概念に組織風土がある。組織風土は、ある組織を記述する（あるいは成員に認知された）特性の集合であり、その組織を他の組織から区別し、組織内の人間行動に影響を及ぼすものであるとされる（Forehand & Gilmer, 1964）。つまり組織風

土はかなり包括的な概念であり、組織文化も一部はこれに含まれる。

両者は概念的には区分可能であろうが、実際の測定場面においては、いずれも①成員の認知を用いざるを得ず、②比較的永続的な組織の特徴を示す概念であり、③成員の態度に影響を及ぼすことから、ここでは、「組織成員に認知された組織の価値観」を組織文化と見なす。

次に、適合を類似性で捉えるのか補完性で捉えるのかについて、本研究では類似性に注目した。その主な理由は調査対象に関係する。後述するように、今回事例として取り上げる食品製造販売会社は、従業員の多くがパートやアルバイトの非正規従業員である。組織参入段階で何らかの専門能力が求められているわけではなく、むしろ既存の製造・販売のルーティンを円滑に運営することが期待されていると考えられる。正規従業員についても、新卒一括採用を行う日本企業では、「一緒に働きたい人」といった主観的選抜基準がよく用いられており（小川・大里, 2013）、類似性バイアスの影響が大きいと予想される。従って、組織能力の不足を補う補完性ではなく、既存の職務遂行を行う上での円滑なコミュニケーション基盤となる価値観の類似性を用いることが適当であると判断した。

また、組織文化における組織 - 個人間適合が何に効果を及ぼすのかについては、情緒的組織コミットメントを用いた。この概念は「個人が特定の組織とその目標とに同一化し、これら目標推進のために成員であり続けたいと望む状態」（Mowday, Steers, & Porter, 1979; p. 225）等と定義づけられ、組織 - 個人間適合効果の直接的な成果変数であると考えられる。情緒的組織コミットメントは、①組織の目標や価値観への強い信念と受容、②組織のために相当の努力を喜んで行使する気持ち、③組織の成員を維持したいという強い願望、の三点から特徴づけられるとされ、価値観の受容やそれに基づくワーク・モチベーションの喚起、および組織への参加意思など、包括的な側面において従業員の積極的な職務態度を照射する。また、職務満足や職務業績とも正の関係が指摘されており、組織文化の組織 - 個人適合の効果を検討する上で最も適

した概念のひとつであると考えた。

以上の議論と前述の Hoffman & Woehr (2005) や Verquer, Beehr, & Wagner (2003) の指摘を踏まえ以下の仮説を提示する。

仮説 1. 組織文化と自身の価値観との適合度が高い組織成員ほど、組織コミットメントは高くなるであろう。逆に言えば、上記の適合度が低い成員ほど、組織コミットメントは低くなるであろう。

3.2 正規従業員と非正規従業員の職務態度

平成元年（1989 年）では我が国労働者の 20%（817 万人）に満たなかった非正規雇用労働者は、平成 29 年（2017 年）には 37.3%（2,036 万人）にまで増加し、正規雇用労働者（3,423 万人）と比較しても無視できないボリュームを占めるようになっていく。

それに伴って雇用形態と組織コミットメントを含む職務態度との関係についても一定の蓄積がなされてきたが、正規従業員と非正規従業員の差の有無や高低の実証結果は様々である (cf., Thorsteinson, 2003)。

しかし基本的には、部分的包含理論 (Partial Inclusion Theory; Miller & Terborg, 1979) が示唆するように、非正規従業員は、全体社会における特定組織社会に対する関与が正規従業員より相対的に低い分、当該組織に対するコミットメントも低いと考えるのが妥当であろう (cf., 松山, 2003)。今回と同じサンプルについて、正規従業員と非正規従業員との間で分散分析を行った小川・大里・田中 (2018) でも、正規従業員のコミットメントの方が非正規従業員よりも 0.1% 水準で有意に高いことが示されている。

よりタンジブルで一般的なデータを見ても、非正規従業員の労働組織に対する相対的関与の低さが指摘される。例えば平均勤続期間について、正規従業員が 12.8 年であるのに対し、非正規従業員は 8.2 年と比較的短期間であることが示されている (厚労省『平成 29 年賃金構造基本統計調査』)。月間総実労働時間を見ても、正規労働者の 174.1 時間に対してパートタイム労働者は 87.8 時間と約半分程度である (厚労

省『毎月勤労統計調査 平成 30 年 6 月分結果確報』)。同様に『労働時間に関する調査』(日本労働組合総連合, 2015) でも一日の平均労働時間は正規労働者の 8.9 時間に対し、非正規労働者は 6.4 時間であったと報告されている。

つまり、部分的包含理論と非正規労働者のこうした相対的に関与が低い働き方が示唆するのは、非正規従業員は正規従業員に比べて組織からの影響度合いが軽微であろう、ということである。基本的に専業が期待される正規従業員と比較したとき、他の就業先組織も含めた複数の社会システムと関わりを持ちながら、比較的限られた時間、限られた職務に従事する形で部分的・限定的な関わりを持つ傾向がある非正規従業員にとって、一つの組織の価値観との適合は、必ずしも大きな問題ではないかもしれない。逆に、より多く、より長期間にわたって当該組織とかかわりを持つ正規従業員にとって、組織の価値観との適合ないし不適合の影響は、態度形成においてより重要なものになると推測される。

適合あるいは不適合のいずれの効果が雇用形態別でどのように異なるのかについては、適合と不適合を同一次元と見なして線形関係で把握してきた従来の研究結果を踏まえ、いずれも同様であると仮定した。

仮説 2. 組織 - 個人間適合および不適合が組織コミットメントに及ぼす効果は、非正規従業員より正規従業員でより大きくなるであろう。

最後に、応答局面法を用いる際に分析可能となる不適合の方向について仮説を検討する。組織の値が大きい場合の不適合と、個人の値が大きい場合の不適合とでは、雇用形態によってどのような効果の相違がありうるであろうか。

日本的長期雇用を前提とする正規従業員の場合、入社する段階で、ある程度、組織と自身との適合性を期待していると思われる。例えば小川・大里 (2011) は就職活動を行う学生の企業選択基準を探究した結果、組織風土との適合性が入社先を選択する上での判断基準の一つとし

て機能することを指摘している。また正規従業員は、入社研修等を含めた初期の組織社会化の過程によって、組織文化の内面化が進んでいると思われる。Schneider (1987) の ASA (Attraction-Selection-Attrition) フレームワークによれば、類似した興味や価値観を持った者が引き寄せられ、その中から内部者によってより適合性が高いと思われる者が選抜され、さらに入社後、不適合があればそうした者が離職していくことで、当該組織と似通った特性を持つ者が組織の構成員として定着すると考えられている。したがって、正規従業員の場合は特に、組織の価値基準への適合性を前提にした参加や就労継続が決定されていると考えられよう。

一方、非正規従業員の場合、同様の作用は働くであろうが、長期間を前提とした雇用ではないため、正規従業員ほど厳しいセレクションは受けていないと思われる。非正規従業員の側もまた、その雇用形態から、当該組織での長期勤続を期待すると言うよりも、時給や就労時間あるいは職務内容といった現時点の自分にとって働きやすい条件を基準に就労を始めることが多いであろう。つまり、自身のライフスタイルや仕事以外の生活との調和に基づいて参加を決めているとすれば、当該組織の価値観に自身を適合させて全面的に参加すると言うよりも、自分にとっての都合を基準として重視した部分的参加をしていると推測される。ありうべき批判を踏まえながら、あえて簡略化して表現すれば、正規従業員は組織基準に照らし合わせて、非正規従業員は個人基準に照らし合わせて参加する傾向にあると言えるかもしれない。

この時、既に参加している正規従業員は、入社後、予想に反し、組織が求める価値観に自身を合わせられないこと、組織の要求を満たせられないことを自覚することで、組織との距離感が生じるであろう。

逆に、非正規従業員の場合、自身の価値観に組織が合っていない場合、言い換えれば、個人の要求を組織が満たせないと認知することで、より部分的な関わり限定しようと動機づけられ、組織との距離感が大きくなるであろう。個人の多様性を踏まえれば、これ以外にも様々な

可能性は考えられるが、仮説探索的事例研究であることを踏まえ、便宜的に以下のような不適合の方向に関する仮説を提示する。

仮説 3. 正規従業員は、組織文化すなわち組織の求める価値観が自身の価値観よりも高い水準にあつて不足する場合、自分の価値観が組織の価値観を超えて満たしている場合よりも、組織コミットメントが低くなる傾向にあるであろう。(正規従業員の場合、同じ不適合であっても、「組織文化>個人価値」の状態の個人は「組織文化<個人価値」の状態の個人よりも、組織コミットメントが低くなる傾向にあるだろう。)

逆に、非正規従業員の場合は、これと逆のパターンになるであろう。(非正規従業員の場合、同じ不適合であっても、「組織文化<個人価値」の状態の個人は「組織文化>個人価値」の状態の個人よりも、組織コミットメントが低くなる傾向にあるだろう。)

4. 方法

4.1 調査概要

「職場での意識と行動に関する調査」と題された Web での質問票調査が、2017 年 11 月 01 日から 11 月 17 日の 17 日間で行われた。

対象は関西のある食品製造販売会社の従業員 1,138 名であった。回収率は 52.4% で 700 名からの回答を得た。回答者の 84.1% (589 名) がスマートフォンを経由して回答しており、残りはパソコン 15.4% (108 名) もしくは携帯電話 4% (3 名) 経由であった。

4.2 調査対象企業と調査協力者

調査対象企業は、大阪府下に本社を置く食品製造販売会社である。一定範囲の素材を原料とした食品を専門に扱っており、複数ブランド名で広く店舗展開を行っている。店舗数は 2017 年 11 月現在で、国内 100 店舗以上、海外に数店舗である。創業約 70 年、売上高は直近で約

60 億円程度、従業員数は千数百人程度である。今回調査対象となったのは国内で就労中の従業員である。

回答者の年齢は 15 歳から 72 歳に及び、平均年齢は 27.9 歳 (sd 11.7) であった。平均勤続年数は 3 年弱 (35.6 ヶ月 : sd 51.5) で、非正規従業員の中には仕事を始めて一週間の者から勤続 37 年以上の者までが含まれていた。

性別構成は、女性が 73.6% (515 人)、男性が 26.4% (185 人) であった。雇用形態別では、パート・アルバイトの非正規従業員が 81.0% (567 名) で大半を占め、正社員 (正規従業員) が 18.4% (129 名)、その他雇用形態が 0.6% (4 名) であった。

学歴構成で最も多かったのは高等学校卒業者で、全体の 48.1% (337 名) を占めた。四大卒の従業員が 25.8% (181 名) でこれに続いた。また、未婚者は 75.8% (531 名)、既婚者は 24.1% (169 名) であった。

4.3 測定尺度

組織文化の尺度については、過去の組織文化および組織風土に関する文献に基づいて、それらを七次元に集約した Ogawa, Takahashi, & Osato (2014) をベースに項目を追加・修正して用いた。この七次元は、①集団主義対個人主義、②人間志向対課題志向、③自律志向対他律志向、④論理志向対直観志向、⑤革新志向対保守志向、⑥過程志向対結果志向、および⑦長期志向対短期志向である。

①集団主義対個人主義の次元は、集団や組織の目標を重視するか、個人の考えや主張を重視するかの次元である。②人間志向対課題志向の次元は、「成員への配慮を重視するか」、「物事の決定や実行の際に経済合理性を重視するか」に関わる程度である。③自律志向対他律志向は、自らの考えに基づいて行動することを奨励するか、規則や命令に忠実に行動することを是とするかの次元である。④論理志向対直観志向の次元は、問題解決にあたって論理や科学的態度を重視するか、フィーリングや直観を重視するかに関する次元である。⑤革新志向対保守志向の次元は、現状変革を重視するのか、従来の慣習

や伝統を重視するのかに関わる次元である。⑥過程志向対結果志向の次元は、結果に至る過程、たとえば努力投入や手続き・方法を重視するか、結果を重視するかにかかわる次元である。⑦長期志向対短期志向は、すぐに成果が出ないものでも長期的視野に立って取り組み評価しようとするか、目の前の成果を重視するかにかかわる次元である。

応答局面法を伴う多項式回帰分析を用いた本調査では、Ogawa, *et al.* (2014) をベースにした 49 項目 (7 次元 $\times$ 7 項目) の文言について、回答者が認知する勤務先組織の考え方に当てはまる度合いと、自分自身が共感できる度合いについて各々尋ねた。すなわち、間接的適合による測定を行った。これは組織と個人各々について別次元で把握しようとする応答局面分析を用いた多項式回帰分析を用いるためである。

勤務先組織については、「以下の各文章について、勤務先の考え方や方針にどのくらい当てはまると思いますか」という教示文を提示し、各項目について「1. あてはまらない、2. ややあてはまらない、3. どちらとも言えない、4. ややあてはまる、5. あてはまる」の五件法を用いた。自分自身については、「以下の各文章について、あなたがどのくらい共感できるか、教えてください」という教示文を提示し「1. 共感できない、2. どちらかと言えば共感できない、3. どちらとも言えない、4. どちらかと言えば共感できる、5. 共感できる」の五件法を用いた。因子分析の結果を参考に変数を作成した結果、各組織文化次元の α 係数は .65 ~ .86、各価値観に対し本人がどの程度共感しているかに関する尺度の α 係数は .65 ~ .80 であり、分析可能な水準を示していた。

組織コミットメントは Allen & Meyer (1990) の情緒的次元から四項目を抜粋し、五点尺度を用いた。 α 係数は .86 であり十分な水準にあると言える。

5. 分析結果

5.1 応答局面法を伴う多項式回帰分析の結果

組織と個人との適合あるいは不適合が組織コ

ミットメントに及ぼす効果を検討するため、前述した手順にしたがって応答局面法を伴う多項式回帰分析を実施した。

具体的にはまず、二つのペアとなる独立変数、すなわち組織文化と個人の価値観の各七次元において、二つの対応する独立変数間に十分な差があるサンプルが存在するかどうかを確認するため、人数と構成比を雇用形態ごとに算出した(表 5.1)。

これによれば、すべての次元および雇用形態において、組織と個人の間で適合的と考えられる集団(組織文化≡個人価値のグループ)の構成比がほぼ半数を占めており、多数派であることが分かる。また、正規従業員と非正規従業員の双方において、いずれの次元のいずれのグループにも二割程度が属していることから、応答局面法を用いた分析を行う意義が確認されたとみなした。

次いで、尺度の中央値(3)を用いてセンタリングした組織文化の二乗項(例えば「組織の個人主義志向対集団主義志向」の二乗値)、センタリングした各組織文化と各個人の価値観を乗じた交互作用項(例えば、「組織の個人主義志向対集団主義志向×個人の個人主義志向対集団

主義志向」)、およびセンタリングした個人の価値観を二乗した変数(同様に「個人の個人主義志向対集団主義志向」の二乗値)を作成し、雇用形態ごとに組織コミットメントを従属変数とした多項式回帰分析を実施した。

この結果、非正規従業員については、七次元すべてについて有意な回帰式が得られたが、正規従業員については、人間志向対課題志向と他律志向対自律志向の二次元の回帰式のみ有意であった(表 5.2)。回帰式の決定係数(R^2)が有意であったものについて分析を続け、四つの表面検査値(surface test value) a_1, a_2, a_3, a_4 を検討した。

表 5.2 全次元の多項式回帰分析の結果概要

組織文化／価値観	雇用形態	R^2	応答局面分析			
			a_1	a_2	a_3	a_4
個人対集団	社員	.055	-.37	.32	-.03	1.12 *
	アルバイト	.037 **	-.10	.26 **	-.06	-.52 **
人間対課題	社員	.108 *	-.33	.00	-.69 †	-.76 **
	アルバイト	.044 **	-.43 *	-.19	.06	-.32
他律対自律	社員	.094 *	.51	-.11	.02	-1.21 *
	アルバイト	.078 ***	.59 ***	-.12	.02	-.70 **
直観対論理	社員	.034	-.12	.16	.29	.02
	アルバイト	.073 ***	.45 ***	.49 ***	.25	-1.41 *
過程対結果	社員	.067	.15	.09	-.34	-.08
	アルバイト	.079 ***	.29 *	-.06	-.67 ***	-.13
変革対保守	社員	.026	.12	.02	.03	-.15
	アルバイト	.076 ***	.34 ***	.04	-.05	-.38 ***
短期対長期	社員	.051	-.45	-.09	.42	-.66
	アルバイト	.046 ***	-.44 ***	-.14	.49 *	-.21

Note 1, *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .10$

Note 2, 社員 $n=129$, アルバイト $n=567$

表 5.1 雇用形態別構成比の確認

次元	正規従業員			非正規従業員		
	グループ	割合	n	グループ	割合	n
個人対集団	組織>個人	26.4%	34	組織>個人	28.2%	160
	組織≡個人	45.0%	58	組織≡個人	47.6%	270
	組織<個人	28.7%	37	組織<個人	24.2%	137
	計	100.0%	129	計	100.0%	567
人間対課題	組織>個人	23.3%	30	組織>個人	19.9%	113
	組織≡個人	50.4%	65	組織≡個人	58.7%	333
	組織<個人	26.4%	34	組織<個人	21.3%	121
	計	100.0%	129	計	100.0%	567
他律対自律	組織>個人	27.9%	36	組織>個人	25.7%	146
	組織≡個人	45.0%	58	組織≡個人	51.3%	291
	組織<個人	27.1%	35	組織<個人	22.9%	130
	計	100.0%	129	計	100.0%	567
直観対論理	組織>個人	21.7%	28	組織>個人	17.5%	99
	組織≡個人	51.2%	66	組織≡個人	56.1%	318
	組織<個人	27.1%	35	組織<個人	26.5%	150
	計	100.0%	129	計	100.0%	567
過程対結果	組織>個人	19.4%	25	組織>個人	23.1%	131
	組織≡個人	59.7%	77	組織≡個人	57.3%	325
	組織<個人	20.9%	27	組織<個人	19.6%	111
	計	100.0%	129	計	100.0%	567
変革対保守	組織>個人	25.6%	33	組織>個人	27.3%	155
	組織≡個人	49.6%	64	組織≡個人	56.3%	319
	組織<個人	24.8%	32	組織<個人	16.4%	93
	計	100.0%	129	計	100.0%	567
短期対長期	組織>個人	24.0%	31	組織>個人	19.8%	112
	組織≡個人	53.5%	69	組織≡個人	55.4%	314
	組織<個人	22.5%	29	組織<個人	24.9%	141
	計	100.0%	129	計	100.0%	567

5.2 応答局面法による分析

雇用形態別の効果のあり方を比較検討するため、以下では、正規・非正規従業員双方の回帰式が有意であった二次元について、応答局面分析の結果を参照しつつ検討を加える⁴。

5.2.1 人間志向対課題志向の次元

人間志向対課題志向次元における組織と個人の適合性が組織コミットメントに与える影響について、多項式回帰分析の結果の詳細を示した(表 5.3)。続く雇用形態別の応答局面図とともに分析結果を報告する。

表 5.3 組織コミットメントを従属変数とした人間志向対課題志向次元の多項式回帰分析と表面検査値

組織コミットメント	正規		非正規	
	b	se	b	se
定数	3.65 ***	0.14	3.12 ***	0.08
個人価値の人間志向対課題志向	-0.31 +	0.16	-0.11	0.10
組織文化の人間志向対課題志向	0.11	0.14	-0.15 +	0.09
個人価値の二乗項	-0.30 +	0.15	-0.15	0.11
個人価値×組織文化	0.38 *	0.16	0.06	0.11
組織文化の二乗項	-0.08	0.09	-0.10	0.07
R ²	0.11 *		0.04 **	
Surface tests				
a ₁	-0.33		-0.43*	
a ₂	0.00		-0.19	
a ₃	-0.69+		0.06	
a ₄	-0.70**		-0.32	

Note 1, *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

Note 2, 正規n=129, 非正規n=567

①正規従業員の応答局面図

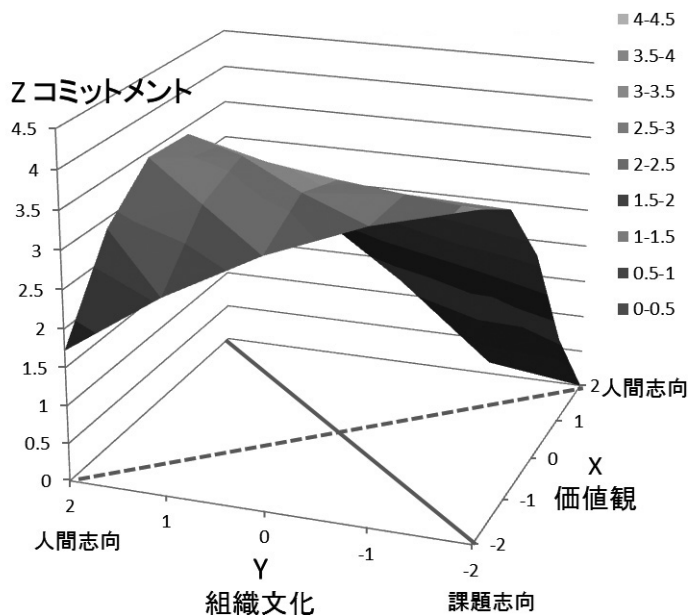
正規従業員における人間志向対課題志向次元での組織 - 個人間適合の効果については、人間志向が低い水準において適合している場合（言い換えれば課題志向が高い水準で適合している場合）、組織コミットメントが高くなる傾向が

見られた（図 5.1）。

一方、人間志向が高い水準で適合している場合（言い換えれば課題志向が低い水準で適合している場合）は、低水準での適合に比べてコミットメントは低かったが、後に言及する不適合の効果のように、尺度の中央値 3 未満の低い水準へ陥る傾向は見られなかった。このことは表面検査値の検定結果からも指摘される。まず、 a_2 の値 (.00) から完全一致線とコミットメントは線形関係にあると考えられる。一方で、その傾き a_1 (-0.33) は負を示しているが有意ではなく、適合状態にある場合は人間志向が高い場合でも低い場合でも、コミットメントはほぼ同水準であることが読み取れる。

逆に、人間志向対課題志向次元で何らかの不適合があった場合は、コミットメントが大きく低下する傾向が見られた。このことは不一致線と Z 軸との曲率 a_4 (-0.70) が 1% 水準で有意であり凸型の非線形関係を示すことから理解される。

不適合の方向について検討すると、個人の価

図 5.1 人間志向対課題志向次元の応答局面分析 (正規従業員) ⁵

値観として人間志向は高いが、組織文化の人間志向を低く認知している状態において不適合な正規従業員は、逆パターンすなわち組織文化の人間志向を高く認知しながら、自身は低い人間志向的価値観を持っている状態で不適合な正規従業員よりも、コミットメントがさらに低くなる傾向が見られた。このことは a_3 (-.69) が 10% 水準で有意な傾向にあることから指摘できる。同じ不適合であっても、組織と個人のいずれを高く認知するかによって、効果の程度が異なる傾向にあることが読み取れる。

正規従業員における人間志向対課題志向次元の応答局面分析の結果は以下の三点にまとめることが出来る。a. 人間志向対課題志向の軸において適合状態にありさえすれば、それが高いレベル（人間志向）で適合しているか低いレベル（課題志向）で適合しているかは問わず、コミットメントはある程度の水準で維持される。b. 組織と個人の間に不適合がある場合には、コミットメントが明確に低くなる傾向が見られる。c. それは特に、個人の人間志向が高く、組織文化

の人間志向が低いパターンでの不適合において顕著であった。

②非正規従業員の結果

非正規従業員においても、人間志向が低い水準で適合していると（言い換えれば課題志向が高い水準で適合していると）コミットメントが高くなる傾向が見られた（図 5.2）。

しかし、正規従業員の結果とは異なり、人間志向が高い水準で適合している場合は（言い換えれば課題志向が低い水準で適合している場合には）、コミットメントが低迷する傾向が明瞭に見られた。これは a_2 (-.19) が有意でないことから、完全一致線と組織コミットメントは線形関係を示している事と、傾き a_1 が有意な負の値 (-.43, 5% 水準) を示している事からも指摘される。非正規従業員の多くが従事する現場での製造・販売業務においては、合理的に標準化が進んだ課題志向的文化が主流であり、この主流文化に適合しない場合、組織との一体感を認知しにくいということを示唆するのかもしれ

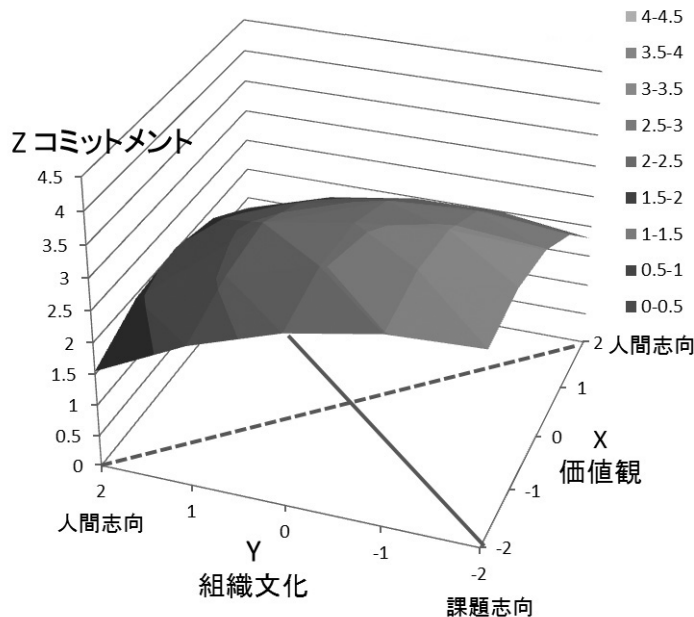


図 5.2 人間志向対課題志向次元の応答局面分析
(非正規従業員)

ない。

人間志向対課題志向次元において不適合がある場合、正規従業員と同様にコミットメントが低くなるようであったが、その様相はやや異なっていた。すなわち、組織文化を人間志向的であると認知し、自身の価値観が人間志向的でない（つまり課題志向的である）という不適合状態にある非正規従業員のコミットメントは、組織文化を人間志向的でない（つまり課題志向的である）と認知し、自分自身は人間志向的価値観を持つ不適合状態の非正規従業員よりも低い様子が見取れる。同じ不適合状態であっても、正規従業員とは逆のパターンでよりコミットメントが低くなる可能性が示唆される。ただし、ここで「様子」と表現したように、不一致線とZ軸との傾きを意味する a_3 (.06) も曲率 a_4 (-.32) も有意ではないことから、統計的な支持があったとは言えなかった。

5.2.2 他律志向対自律志向の次元

他律志向対自律志向の適合性が組織コミットメントに与える影響について、多項式回帰分析の結果の詳細を示した（表 5.4）。この次元についても、続く雇用形態別の応答局面図とともに分析結果を報告する。

他律志向対自律志向の次元においては、正規従業員も非正規従業員も、他律志向において高い水準で適合しているほど、コミットメントが

高いことが読み取れる（図 5.3）。ただし、いずれの雇用形態においても a_2 は有意ではなく完全一致線とZ軸は線形関係にあると考えられるものの、その傾きが有意であったのは非正規従業員（ $a_3 = .59$, 0.1% 水準）のみで、正規従業員は値そのもの（ $a_3 = .51$ ）は同程度であったが有意ではなかった。

従って、表面検査値の検定結果からは、非正規従業員では他律志向が高い水準で適合している場合にコミットメントは高い水準にあると考えられるが、正規従業員の場合は人間志向対課題志向の次元でも見られたように、他律志向が低い状態での適合でも非正規従業員ほど明確にコミットメントが低くなる傾向にあるとは言えない。本事例企業の現場では他律志向的文化が、とりわけ非正規従業員の間で重視されている可能性が指摘される。非正規従業員が担う現場業務では、チェーン店を展開する上で従うべき規則やサービスの標準化が進んでいるのかもしれない。

一方、いずれの雇用形態においても、他律志向的組織文化を自身の価値観よりも高く評価した場合でも逆の場合でも、不適合が見られた場合はコミットメント水準が低くなる傾向にあった。これは不一致線の曲率 a_4 はいずれの雇用形態でも有意な負の値を示すことから指摘される。同様に、雇用形態に関わらず、不一致線の傾きを示す a_3 が有意ではないことから、不適合の方向に明確な差があると言えないことが指摘される。

つまり、この次元での組織 - 個人間適合の効果のあり方は雇用形態間であまり差はなかったが、特に非正規従業員においては、いわゆる従来型の二変数の差を用いた重回帰分析から期待される結果と類似したものであったと言える。

5.3 分析結果のまとめ

5.3.1 組織 - 個人間適合の効果（仮説 1）

二つの価値次元における組織 - 個人間適合ないし不適合が、組織コミットメントに与える効果のあり方について、応答局面法を伴う多項式

表 5.4 組織コミットメントを従属変数とした他律志向対自律志向次元の多項式回帰分析と表面検査値

組織コミットメント	正規		非正規	
	b	se	b	se
定数	3.64 ***	0.17	3.13 ***	0.09
個人価値の他律志向対自律志向	0.17	0.17	0.19 +	0.10
組織文化の他律志向対自律志向	0.16	0.20	0.19 +	0.11
個人価値の二乗項	-0.24	0.23	-0.11	0.12
個人価値×組織文化	0.55 +	0.29	0.29 *	0.15
組織文化の二乗項	-0.42 *	0.19	-0.30 **	0.11
R ²	0.09 *		0.08 **	
Surface tests				
a ₁	0.51		0.59***	
a ₂	-0.11		-0.12	
a ₃	0.02		0.02	
a ₄	-1.21*		-.70**	

Note 1, *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

Note 2, 正規 $n=129$, 非正規 $n=567$

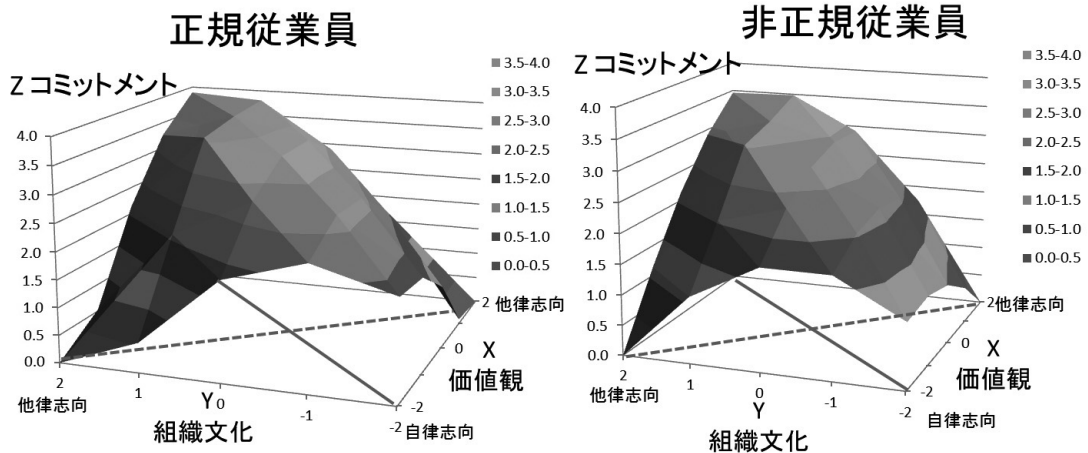


図 5.3 他律志向対自律志向次元の応答局面分析
(正規・非正規)

回帰分析を用い、雇用形態間の比較を行った。

この結果、組織文化における組織 - 個人間適合が高い場合は、雇用形態に関わらず、概して組織コミットメントは高くなる傾向が見られた。同様に、不適合がある状態では、雇用形態に関わらず、組織コミットメントも低くなる傾向が見られた。

従って、仮説 1 (「組織文化と自身の価値観との適合度が高い組織成員ほど、組織コミットメントは高くなるであろう。逆に言えば、上記の適合度が低い成員ほど、組織コミットメントは低くなるであろう。」) は支持されたと言える。

5.3.2 雇用形態と組織 - 個人間適合効果 (仮説 2)

仮説 2 (「組織 - 個人間適合 (不適合) が組織コミットメントに及ぼす効果は、非正規従業員と比較して正規従業員でより大きくなるであろう。」) については支持されたとは言い難い。今回取り上げた二つの次元の多項式回帰式では、正規従業員の決定係数が相対的に大きかったものの、他の次元においては必ずしもそうではなかった。

ただ、人間志向対課題志向と他律志向対自律志向という、いずれの雇用形態でも多項式回帰式が有意であった次元に注目すると、仮説 2 を

発展的に検討することで、新たな仮説が提起できるように思われる。

まず、完全一致線の Z 軸 (コミットメント) に対する勾配を意味する a_1 について見ると、両次元で非正規従業員でのみ有意な値を示している。また、その単純な絶対値の比較でも、非正規従業員の値が両次元で大きい。これが意味するのは、非正規従業員は、ある組織文化次元において自身の価値観との適合度が高まるほどコミットメントも上昇する傾向にあること、またその上昇率が正規従業員よりも大きいということである。

逆に、不一致線上の Z 軸 (コミットメント) に対する傾きを意味する a_3 については、他律志向対自律志向では同じ水準にあったが、人間志向対課題志向の次元では正規従業員の絶対値が大きく、また 10% 水準での有意傾向を示していた。加えて人間志向対課題志向次元では a_4 の値から示されるように、両方の次元において正規従業員は不一致線上の凸面が大きく盛り上がっているのに対し、非正規従業員の a_4 は絶対値が相対的に小さく凸面もやや平坦で、有意でもなかった。このことが意味するのは、正規従業員の場合、不適合状態になると、非正規従業員よりも大きくコミットメントを損ないうる (つまり下降率が大きい) ということであろう。

以上の議論を大まかにまとめると、正規従業員は適合線上での傾きが小さく、不適合線上での傾きが大きい、非正規従業員は逆に、不適合線上での傾きが小さく、適合線上での傾きが大きい、ということが言えよう。つまり、限られた次元においてはではあるが、正規従業員では組織 - 個人間「不適合」がコミットメントに与える影響は非正規従業員よりも相対的に大きく、非正規従業員では組織 - 個人間「適合」のコミットメントに与える影響が正規従業員よりも相対的に大きい、ということである。

仮説2では、二変数の差を用いた重回帰分析と同様に、適合と不適合を同一線上の両極と見なしたうえで、正規従業員への相対的に大きな影響力を仮定した。しかし、応答局面分析を用い、適合と不適合各々の効果を検討した結果、仮説ほど単純でない別の実態が見えてきたと言えよう。

一事例かつ限定的な組織文化次元の分析結果からではあるが、新たな探索的仮説として「**正規従業員には組織 - 個人間の不適合が、非正規従業員には組織 - 個人間の適合が、職務態度に相対的に大きな影響を与える**」という命題が導出可能であろう。これについては考察の節でもう少し検討を加える。

5.3.2 不適合の方向と雇用形態（仮説3）

他律志向対自律志向の次元においては、組織の値の方が大きい場合でも、個人の値の方が大きい場合でも、不適合状態であれば組織コミットメントは著しく低くなっており、それはいずれの雇用形態においても共通していた。

一方、人間志向対課題志向の次元においては、組織側の得点と個人側の得点のいずれが大きいかによって、コミットメント水準が異なる可能性が指摘された。具体的に言えば、正規従業員の不適合では、個人の人間志向度が高く組織文化の人間志向度が低い状態での不適合の方が、組織文化の人間志向度が高く個人の人間志向度が低い不適合の場合よりも、コミットメントが低くなる傾向が見られた。逆に、非正規従業員では、統計的有意は見られなかったものの、個人の人間志向度が低く組織文化の人間志向度が

高い状態での不適合の方が、組織文化の人間志向度が低く個人の人間志向度が高い状態での不適合よりも、コミットメント水準が低くなる様子を読み取ることが出来た。

従って、仮説3〔正規従業員は組織文化すなわち組織の求める価値観が自身の価値観よりも高い水準にあって不足する場合、自分の価値観が組織の価値観を超えて満たしている場合よりも組織コミットメントが低くなる傾向にあるであろう。（正規従業員の場合、同じ不適合であっても、「組織文化＞個人価値」の状態の個人は、「組織文化＜個人価値」の状態の個人よりも、組織コミットメントが低くなる傾向にあるだろう。）〕は支持されなかった。むしろ人間志向対課題志向の次元では、仮説と逆の可能性を示していた。ただ、仮説3の検討によって、不適合の方向の効果が雇用形態によって異なりうるという調整効果の可能性が示唆された。

しかし一方、他律志向対自律志向の次元においては、不適合の方向とコミットメントの関係に、雇用形態による調整効果は見られなかった。つまり、組織 - 個人間適合が組織コミットメントに及ぼす影響を調整する雇用形態の効果は、いつも生じるわけではないと考えられる。

ここで考えられる説明の一つは、「**正規従業員と非正規従業員との間で下位文化が異なる場合に不適合の方向による調整効果が期待される**」という仮説であろう。逆に言えば、雇用形態を超えて共有された全社的文化の場合は、コミットメントとの関係をモデレートしないと考えられよう。

6. 考察

6.1 雇用形態と組織 - 個人間適合ないし不適合

単純な差を用いた適合分析に代わり、応答局面法を伴う多項式回帰分析を行うことによって

「正規従業員には組織 - 個人間の不適合が、非正規従業員には組織 - 個人間の適合が、職務態度に相対的に大きな影響を与える」という新たな仮説を得ることが出来た。

では、この萌芽的仮説について、どのような説明が可能であろうか。小川・大里(2011)では、新規卒者の就業先企業の選択基準として、社風への適合度が指摘されていた。つまり、正規従業員は組織参入の段階で組織特性との適合性を期待していると思われる。繰り返しの選抜面接も相まって、参加時点において組織との適合性もコミットメントも、ある程度高い状態であることが予想される(cf., 鈴木, 2002)。この時、就業以降で問題となるのは、当初の適合期待を裏切る不適合状態を認知することになった場合であろう。

逆に、非正規従業員は、正規従業員と比較するとより部分的な参加を期待して参入するため、組織文化等との適合性よりも時給や就労時間などの労働条件面に比重を置いて就業を決めていると考えれば、価値観との適合性は、むしろ組織参加の後に認知することになる。就労前の時点では組織文化との適合自体あまり期待しておらず、組織へのコミットメント水準も高くはないが、参入後に適合性を認知していく中で、組織への愛着が高まっていくのかもしれない。

この考察はまた、ある適合志向性の調整効果についても含意している。組織 - 個人間適合を整理する観点の一つに、個人の欲求充足(needs-supplies)と組織の要求充足(demands-abilities)の対比がある(Kristof, 1996)。組織 - 個人間適合は、個人の欲求充足の視点に立つと、組織が個人の欲求を満たす際に生じ、組織の要求充足の観点に立つと、個人が組織の要求を満たす能力を持っている際に生じる。当然ながら雇用関係は交換関係であり、双方においてある程度の適合が同時に生じていると考えられるが、今回の仮説構築においては、正規従業員を組織の能力要求の観点重視の立場として、非正規従業員を個人の欲求充足の観点重視の立場とみなし、組織 - 個人間適合ないし不適合の影響力の大きさの違いを説明した。

従って、一層多様な雇用のあり方が普及して

いく過程で正規・非正規といった形式的区分が有効でなくなるとすれば、代わって「組織要求充足志向の就業者には組織 - 個人間の不適合が、個人欲求充足志向の就業者には組織 - 個人間の適合が、職務態度に相対的に大きな影響を与える」といった適合志向性からアプローチすることも考えられよう。

6.2 研究の限界と今後の課題

本論文では、応答局面法を用いた多項式回帰分析の概要紹介と、その実例として、雇用形態別の組織 - 個人間適合ないし不適合の効果について検討を行った。

実証結果への考察から、組織 - 個人間の適合と不適合が就業態度に与える影響は、雇用形態によってそれぞれ重要性が異なりうるという萌芽的仮説が提起された。また、組織 - 個人間「不適合」の方向においても雇用形態の調整効果が示唆され、それは雇用形態間で下位文化が異なる場合に機能しうることを指摘した。このことは、部門や階層と言った下位文化が異なりうる要因においても調整効果が生じうることを含意する。これらは応答局面分析を用いたことによって得られた発展的課題であると考えてよいであろう。この際、その効果を多角的に検討するためにも、また離職意図その他コミットメント以外の態度変数について合わせて検討することが望ましい⁶。

以上のような研究上の展開が提起できたものの、本研究はあくまで事例研究であった。事例を通じた知見の蓄積と新たな研究仮説の提示において一定の貢献ができたものと考えるが、その一般化は今後の課題である。他の業種や異なる企業規模での取り組みが望まれよう。

さらに、事例であることを踏まえても、正規従業員と非正規従業員のサンプルの絶対数に開きがあったため、十分な比較ができたとは言い難い。とりわけ正規従業員数(129名)を考えると、必ずしも安定的な結果であったとは言い切れないように思われる。より安定的な人数を確保したうえでの比較が望ましい。

また組織文化と個人の価値観測定に関して、測定が容易な直接的適合ではなく間接的適合を

用いることで、より客観的な適合状態が把握されたと思われるが、いずれものデータも従業員個人の認知に基づいたものであった。従って、依然としてコモン・メソッド・バイアスの問題が存在する。組織文化についてはトップ・マネジメントや管理職層といった別のデータ・ソースを用いた分析が可能であるかもしれない。

最後に、応答局面法を伴う多項式回帰分析についての課題について触れたい。本研究では、応答局面法が得意とする典型的な問題として、適合の効果とは別途検討される不適合の効果、またその不適合の方向の違いによる効果について洞察を加えたことで、独自の理論的貢献がなされた。また実践的には、応答局面図を用いることで、視覚的あるいは直観的な適合ないし不適合の効果についての理解が促され、人間心理の機微についてより繊細な理解に基づいた含意を得る上で有用であったと思われる。例えば、本事例企業の場合、正規従業員にとって人間志向的組織文化であっても課題志向的組織文化であっても馴染んでさえすればコミットメントは一定水準以上で保たれるが、非正規従業員のコミットメントを高めたいとすれば、課題志向的な価値への適合を促すようなマネジメントのあり方が有効であると思われる。

ただし、図によって見えてくる微妙な相違と表面検査値の検定結果とは必ずしも一致するわけではなかった。これは変数間関係を局面図で示すことによって直観的な理解を促す一方で、そこに含まれるサンプルの数は図に現れてこないことに起因すると考えられる。従って、仮説の検証においては、精緻な検定結果と共に検討することが重要であると思われる。このような視覚上のバイアスという問題が指摘されるものの、図を通じて得られる洞察は新たな課題を探究する上で有用である。この意味で、応答局面分析は仮説発見的研究においても興味深いツールたりうると思われる。

[注]

1 a_1, a_2, a_3, a_4 の有意性検定における t 値は以下の計算により求められる。

$t_1 = a_1 / a_1$ 標準誤差(エクセルでの検定は

TDIST(ABS(t_1), サンプルサイズ, 2))

なお $a_1 = b_1$ (X の非標準化係数) + b_2 (Y の非標準化係数)、

a_1 標準誤差 = $\sqrt{(b_1 \text{ 標準誤差の二乗} + b_2 \text{ 標準誤差の二乗} + 2 \times b_1 b_2)}$

$t_2 = a_2 / a_2$ 標準誤差(なおエクセルでの検定は TDIST(ABS(t_2), サンプルサイズ, 2))

なお $a_2 = b_3$ (X^2 の非標準化回帰係数) + b_4 (XY の非標準化回帰係数) + b_5 (Y^2 の非標準化回帰係数)、

a_2 標準誤差 = $\sqrt{(b_3 \text{ 標準誤差の二乗} + b_4 \text{ 標準誤差の二乗} + b_5 \text{ 標準誤差の二乗} + (2 \times b_4 b_5) + (2 \times b_3 b_5))}$

$t_3 = a_3 / a_3$ 標準誤差(なおエクセルでの検定は TDIST(ABS(t_3), サンプルサイズ, 2))

なお $a_3 = b_1$ (X の非標準化係数) - b_2 (Y の非標準化係数)、

a_3 標準誤差 = $\sqrt{(b_1 \text{ 標準誤差の二乗} + b_2 \text{ 標準誤差の二乗} - 2 \times b_1 b_2)}$

$t_4 = a_4 / a_4$ 標準誤差(なおエクセルでの検定は TDIST(ABS(t_4), サンプルサイズ, 2))

なお $a_4 = b_3$ (X^2 の非標準化回帰係数) - b_4 (XY の非標準化回帰係数) + b_5 (Y^2 の非標準化回帰係数)、

a_4 標準誤差 = $\sqrt{(b_3 \text{ 標準誤差の二乗} + b_4 \text{ 標準誤差の二乗} + b_5 \text{ 標準誤差の二乗} - (2 \times b_4 b_5) + (2 \times b_3 b_5) - (2 \times b_3 b_5))}$

2 読みやすさを優先し個別出典は極力省いたが、手順記述は Atwater, et al. (2005) や Shanock, et al. (2010) を参照した。

3 「この組織の価値観は私の価値観と合っている」に対し「そう思う」と答えた結果、だから私はこの組織での仕事に満足しているはずではないかという一貫的態度を取ろうとする傾向から「この組織の仕事に満足している」といった職務満足に関する項目でもまた「そう思う」と回答するようなケースがこれに当たる。もちろん、組織との価値観の合致が必ずしも職務満足や組織への愛着と結びつかないこともあるが、同一サンプルに同一質問票内で尋ねると、こうしたバイアスのかかったデータを得る可能性を高める恐れがある。

4 ある組織文化次元の効果に関する回帰式が非

正規従業員については有意であり、正規従業員については有意でなかったという分析結果自体もまた、両者の相違を考察する材料であると言えよう。しかし今回のケースでは両グループのサンプル数の相違が大きいこと、応答局面法を用いた多項式回帰分析という手法によって明らかにされる相違に注目するため、ここでは双方の雇用形態で有意であった回帰式にフォーカスして分析を進める。もちろん、雇用形態によって重要な価値観が異なる可能性は指摘されるが、本研究では雇用形態で重視する価値の内容そのものを度外視はしないが、むしろ組織 - 個人間適合自体の効果に着目している。

- 5 なお、図中の $X=Y$ の直線は完全一致線を、 $X=-Y$ の破線は不一致線を各々表している。これは以下の応答局面図についても同様である。
- 6 横断的調査の結果であるため、非正規従業員のコミットメントは入社後に低下したか、そもそも低い水準であったのかが判別できないことを踏まえると、組織コミットメントのみならず離職意図のような、入社後に明確になるような態度変数と合せて検討することが望ましい旨、第21回経営行動科学学会（日本大学商学部）発表において上野山達哉先生（大阪府立大学）からご指摘いただいたことに基づく。記してお礼申し上げます。
- 7 この点については第21回経営学行動科学学会（日本大学商学部）発表において高尾義明先生（首都圏大学東京）からいただいたご質問（図に見られる分散と数字で表れる分散の相違の理由）に基づく。記してお礼申し上げます。

引用文献

- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990) "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 63, No. 1, pp. 1-18.
- Atwater, L. E., Ostroff, C., Yammarino, F. J., & Fleenor, J. W. (1998) "Self-other agreement: Does it really matter?"

, *Personnel Psychology*, Vol. 51, pp.577-598.

- Edwards, J. R. (1994) "The study of congruence in organizational behavior research: Critique and proposed alternative," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 58, pp. 51-100.
- Edwards, J. R. (2002) Alternatives to difference scores: Polynomial regression analysis and response surface methodology. In F. Drasgow & N. W. Schmitt (Eds.), *Advances in measurement and data analysis* (pp. 350-400). San Francisco: Jossey-Bass.
- Forehand, G. A. and Gilmer, B. V. H. (1964) "Environmental variation in studies of organizational behavior," *Psychological Bulletin*, Vol. 62, No. 6, pp. 361-382.
- Hoffman, B. J., and Woehr, D. J. (2005) "A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.68, pp. 389-399.
- Kristof, A. L. (1996) "Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications," *Personnel Psychology*, Vol. 49, No. 1, pp. 1-49.
- 松山一紀 (2010) 「非正規労働者の職務態度とメタルヘルス」『経営行動科学』第23巻第2号, 107-121頁。
- Miller, H. E., and Terborg, J. R. (1979) "Job attitudes of part-time and full-time employees," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 64, pp. 380-386.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter, L. W. (1979) "The measurement of organizational commitment," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, No. 2, pp. 224-247.
- 小川憲彦・大里大助 (2011) 「大学生の就業先選定基準の探索ーポリシー・キャプチャリング法を通じて」『産業・組織心理学研究』第25巻第1号, 25-41頁。
- 小川憲彦・大里大助 (2013) 「新卒者採用に関する企業の実態調査報告書」Working Paper Series, No.140, 法政大学イノベーション・マネジメント研究センター。
- 小川憲彦・大里大助 (2018) 「応答局面法を用いた組織 - 個人適合効果の雇用形態間比較 - 食品製造販売会社の事例から」第21回経営行動科学学会年次大会（日本大学商学部）。

小川憲彦・大里大助・田中宏昌（2018）「食品製造販売会社 A の組織診断報告書」 Working Paper Series, No.189, 法政大学イノベーション・マネジメント研究センター。

Ogawa, N., Takahashi, K., and Osato, D. (2014) “The empathetic sorting technique: Measuring corporate culture by sorting illustrated value statements,” *Business Studies Journal*, Vol. 6, pp. 81-101. （邦訳：小川憲彦・高橋潔・大里大助（2013）「共感ソート法による組織文化の測定」 Working Paper Series, No.139, 法政大学イノベーション・マネジメント研究センター。）

Robbins S. P. and Judge, T. (2007) *Essentials of Organizational Behavior (9th Edition)*. NJ: Prentice Hall.

Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass. （清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989 年。）

Schneider, B. (1987) “People make the place,” *Personnel Psychology*, Vol.40, pp. 437-453.

Shanock, L. R., Baran, B. E., Gentry, W. A., Pattison, S. C., and Heggestad, E. D. (2010) “Polynomial regression with response surface analysis: A powerful approach for examining moderation and overcoming limitations of difference scores,” *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25, No. 4, pp. 543-554.

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。

Thorsteinson, T. J. (2003) “Job attitudes of part-time vs. full-time workers : A meta-analytic review,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76, pp. 151-177.

Verquer, M. L., Beehr, T. A., and Wagner, S. H. (2003) “A meta-analysis of relations between person- organization fit and work attitudes,” *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63, pp. 473-489.

部、とりわけ主任研究員の田中宏昌氏にお礼申し上げます。

- ・本調査は JSPS 科研費 JPS15H03379 の助成を受けて行われたものです。

謝辞

- ・本調査にご協力下さいました企業の従業員の皆様と担当役員の方にお礼申し上げます。顧客の方々への印象など、万一の影響を考え匿名とさせて頂きました。
- ・同様に、本調査へご協力を頂いた大阪府商工労働