

Research Paper Series

No. 79

J字型カーブは成り立っているのか？
—HRMの変化が組織コミットメントの発達にもたらす影響—

大井淳一郎¹ 大谷剛久² 筒井政洋³ 湯浅雄一郎⁴ 高尾義明⁵

2011年1月

¹ 首都大学東京大学院社会科学研究科経営学専攻博士前期課程

² 首都大学東京大学院社会科学研究科経営学専攻博士前期課程

³ 首都大学東京大学院社会科学研究科経営学専攻博士前期課程

⁴ 首都大学東京大学院社会科学研究科経営学専攻博士前期課程

⁵ 首都大学東京大学院社会科学研究科経営学専攻教授(ytakao@tmu.ac.jp)

目 次

I はじめに

II 組織コミットメントの発達過程における J 字型カーブ仮説

1. 組織コミットメントの J 字型カーブの概要
2. 組織コミットメントの変化に関する先行研究
3. J 字型カーブ成立の背景要因

III 調 査

1. 調査対象と方法
2. 分析結果
3. 追加的インタビュー調査の結果

IV 考 察

1. 4～7 年目の組織コミットメント上昇
2. 4～7 年目に組織コミットメントが上昇した後の再下降
3. 大卒入社 12 年目以降の組織コミットメントの伸び悩み
4. まとめ

V おわりに

参考文献

I はじめに

組織コミットメントは組織と個人の間を繋ぐための鍵概念のひとつであり、日本においても多くの研究がこれまでに成されてきた。本稿で中心的に取り上げる鈴木（2002）は、組織成員のキャリア発達に伴う組織コミットメントの変化をJ字型カーブとしてモデル化した重要な研究の一つである。

鈴木（2002）がJ字型カーブを提唱する基礎となった調査は90年代後半に行われたものであり、現在までの10年強の間に多くの日本企業ではHRMの大幅な見直しが進められてきた。鈴木（2007）においても、「現在、さまざまな人事制度が取り入れられ、日本的な側面というのが徐々に変化しつつあるが、これによって日本人の会社との関係がどのような変化をもたらすのかということに注目する必要」（鈴木、2007: p.144）があるという問題提起がなされていることを踏まえると、10年強の間に生じたHRMの変化を経て、現在でもJ字型カーブは成り立っているどうかを検証する必要があると思われる。

そこで、本稿では、現在の日本企業においてキャリア初期から中期にかけて「本当にJ字型カーブが成立しているのか」という問題意識から、大手・中堅企業3社への質問票調査の分析を通じて、組織コミットメントのJ字型カーブについて検証を試みる。

次節からの構成は以下の通りである。まず、第II章では鈴木（2002）に先立つ研究も含めてJ字型カーブ仮説の概要を紹介した上で、鈴木（2002）に基づいてJ字型カーブが成立していた背景を説明する。第III章では、大手・中堅企業3社への調査概要及び分析結果を説明し、第IV章では分析結果を踏まえた考察を行う。最後に、第V章で要約を行い、今後の課題と実務的な簡単なインプリケーションを提示する。

II 組織コミットメントの発達過程におけるJ字型カーブ仮説

1. 組織コミットメントのJ字型カーブの概要

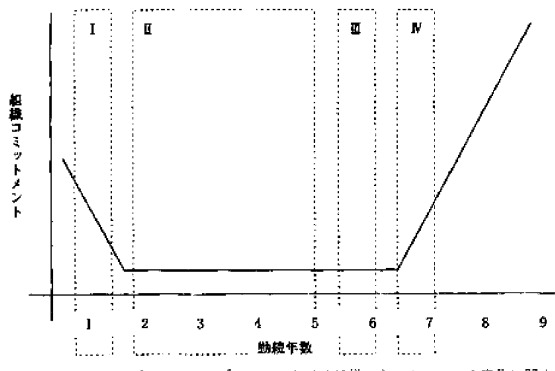
組織コミットメントのうち、愛着や一体感といった、組織との感情的なつながりを意味する情緒的なコミットメントは、組織参入直後の比較的高い位置から数年後には急激に低下し、その後の停滞期を経てキャリアの中期から徐々に上昇をする傾向があるといわれている。こうした変化の軌跡は、アルファベットの「J」に近い形をしていることから「J字型カーブ」と呼ばれる。J字型カーブは、入社から10年目くらいのキャリア・プロセスの初期から中期の間で出現する、組織コミットメントの変化の様態である。

鈴木（2002）は、J字型カーブが出現するこの期間を4つの段階に分けて説明している（図1）。図中のIの期間は社会化過程の段階で、組織コミットメントが急激に低下をする。次に社会化過程をくぐり抜けた後のIIの段階では、低下した組織コミットメントがそのまま停滞する。IIIの段階はいわばキャリア・プロセスが初期から中期へと移行する時期であるが、ここでも組織コミットメントは依然停滞したままとなっている。そしてIVの段階で、

組織コミットメントが急激に強くなり、グラフは急激な右肩上がりの様態を見せる。

こうした一連のプロセスを経ることで、組織コミットメントがキャリアの初期から中期にかけて「J字型カーブ」を描くとモデル化されている。

図1 組織コミットメントのJ字型カーブ・モデル

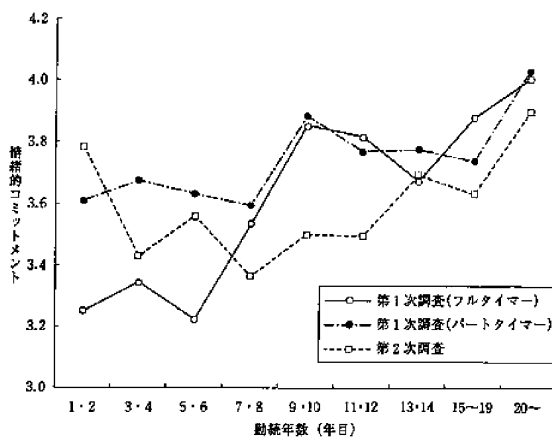


鈴木 (2002) p. 122 より引用

2. 組織コミットメントの変化に関する先行研究

鈴木 (2002) は、組織コミットメントがキャリアにおいてどのように変化していく傾向があるのか、コープこうべで1996年に実施された第1次質問票調査(回答者1,786名)と、その他8つの生協組織を対象に1999年に行われた第2次質問票調査(回答者405名)をもとに分析を行っている¹。それらの調査をもとに、図2のような情緒的コミットメントの発達傾向が示されている。

図2 情緒的コミットメントの発達傾向 (鈴木, 2002)



鈴木 (2002) p. 117 より引用

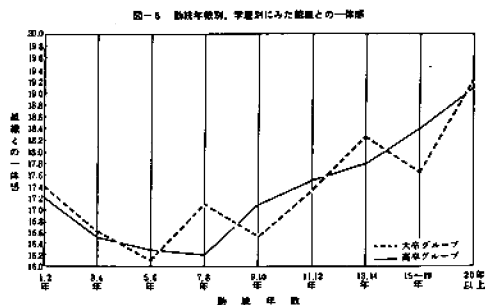
¹ 後述のように、鈴木 (2002) は質問紙調査の結果の解釈をするための定性的調査 (インタビュー調査) も実施している。

鈴木（2002）は、勤続年数と組織コミットメントとの関係を取り上げた数少ない先行研究である若林（1987）及び城戸（1981）を参照しつつ図2の質問票調査の結果を解釈している。そこで、それらの研究についても簡単に振り返ることとする。

若林（1987）は、愛知県の製造業18社7,390人のデータを元に、年齢・勤続年数における職務満足・組織コミットメントの変化を調査・分析している（図3）。鈴木は、(1) 組織参入後5～6年目まで情緒的コミットメントが弱くなり、(2) 5～6年目からキャリア中期にかけて情緒的コミットメントが強くなっていくことから、自身の第2次調査と同様の傾向であるとして、J字型²の発達傾向を見出している。

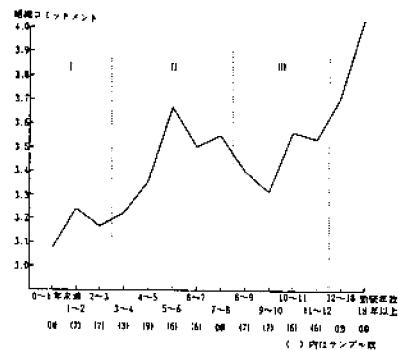
組織コミットメントの変化に関するもう一つの先行研究である城戸（1981）は、東京近郊の5社を対象に88人の若手従業員のデータをもとに分析を行ったものである（図4）。図からは、組織コミットメントが初年から5～6年目にかけて上昇し、そこをピークに10年目前後まで低下、その後再び上昇する様態が示されている。鈴木は、本結果と第1次調査のフルタイムの結果が類似していることを指摘している。

図3 若林（1987）における勤続年数、
年齢別にみた組織との一体感



若林（1987） p. 110 より引用

図4 城戸（1981）における勤続年数別
組織コミットメント



城戸（1981） p. 105 より引用

こうした先行研究に見られる傾向を踏まえて、鈴木は、図2の調査結果から、「フルタイムの情緒的コミットメントは、キャリア初期から中期では停滞し、キャリア中期以降に急激に発達するJ字型の傾向がある」という発見事実を示している。

確かに、キャリア初期の停滞を経て、発達が進んでいくという意味ではこれらの先行研

²若林（1987）は、組織コミットメントについてU字型の軌跡を示していると指摘しつつ、年齢別に見ると「30歳代後半に入ると、入社時と同水準ないしそれを凌ぐようになり、それ以後は上昇し続け、U字よりもむしろJ字型に近い変化をみせている」（若林，1987，p.108）と述べている。

究と鈴木の調査との間で共通点が見られるものの、詳細に見れば少し異なる変化もあり、異なる解釈も提示されていたことには留意が必要である。城戸（1981）が「長い組織生活の間にはある時期一種の『中だるみ』の状態に陥ること、そしてそれは 8～10 年経過した時期であること」を指摘し、第Ⅲ期（8～12 年）は、「これまでの順調な組織生活にかげりが出てくる時期」と述べている。若林（1987）も、組織コミットメントの基本的な変化のパターンは U 字型（J 字型）であるとした上で、大卒者のグループで複雑な動きが見られることを認めている。そして、9～12 年目における組織コミットメントの落ち込みについて、城戸（1981）と同様に、会社に対する一体感が減退する「中だるみ現象」の発生を指摘している。

3. J 字型カーブ成立の背景要因

鈴木（2002）は、質問紙調査を行ったコープこうべに加えて 2 社にインタビュー調査を実施し、そうした質的な調査から得られた知見を踏まえて、キャリア初期から中期における情緒的コミットメントが J 字型に変化する根拠を提示している。ここでは、第 1 節で示した 4 つの時期に分けて、鈴木（2002）による情緒的コミットメントが変化していく原因や背景を紹介する。

(1) 第Ⅰ期：入社直後の情緒的コミットメントの落ち込み

鈴木（2002）は、入社前の期待と入社後に経験する現実の間のギャップによって生じる組織への幻滅感により引き起されるギャップのことを「リアリティ・ショック」と呼んでいる。このリアリティ・ショックと呼ばれる出来事が影響して、入社直後から 2、3 年目までの間、組織に対する情緒的コミットメントを大きく低下させている。また、入社前の期待が大きければ大きいほどそのギャップは大きくなるとも指摘している。

ただし、リアリティ・ショックが惹起され、情緒的コミットメントが低下したからといって、すぐに離職・転職する訳ではない。現実の日常業務に忙殺されるなかで期待を下方修正したり、ギャップを先送りすることなどによってリアリティ・ショックを受け流して、そのまま在籍し続ける。このように、リアリティ・ショックによる違和感や不満が解消されないまま「先送り」される結果、入社直後から 2、3 年目あたりまで情緒的コミットメントが低下し続ける。

(2) 第Ⅱ期：2、3 年目から 7、8 年目までの低水準での停滞

鈴木（2002）は、入社直後から 2、3 年目辺りまで情緒的コミットメントが低下し続けた後、ある程度の期間、低い水準で停滞し続ける理由の一つに「仕事の慣れ」を挙げている。入社当初はどのような仕事でも新鮮で緊張感があった。しかし、時間が経ち日常業務にも慣れてくると徐々に緊張感も失われてしまう。緊張感が失われると同時に、仕事に対する意識も低下させてしまい、その結果、組織へのコミットメントが弱くなり、情緒的コミット

トメントは低水準のまま停滞してしまう。

もう一つの理由として鈴木（2002）は「キャリア・ドリフト」を挙げている。キャリア・ドリフトとは、個人が組織との関係を意識する機会が少なくなることによって、キャリアの漂流（ドリフト）が起こり、組織との関係が希薄になる現象を指す。組織との関係が弱く希薄になってしまうと、情緒的コミットメントを低下することがない代わりに上昇させることもなく、2、3年目までに下がった低い水準で停滞し続けてしまう。

(3) 第Ⅲ期：7、8年目周辺における上昇の開始

鈴木（2002）は、勤続年数7、8年目に再び情緒的コミットメントが上昇する理由として、この時期に行われる「昇格」を挙げている。ただし、昇格という転機がそのまま情緒的コミットメントを上昇させたのではなく、組織の中心に関わる仕事、あるいは責任の重い仕事に就くことで責任感ややりがいを感じ、自身の価値観を変化させ組織の価値観と同一化していったこと、また、組織と同一化したことで、組織内での自分の存在意義を感じさせてくれたことが原因であると述べている。

加えて鈴木（2002）は、単に昇格すれば組織コミットメントが上昇する訳ではないとも述べ、先に述べた停滞の時期（下積み）があつてこそ大きくジャンプ（上昇）できたと指摘している。

(4) 第Ⅳ期：7、8年目以降のリニアな上昇

7、8年目に情緒的コミットメントが上昇を開始して以降、リニアに上昇していく理由として、鈴木（2002）は、組織に長く在籍すればするほど、転機を多く通過するためであると述べている。しかしながら、時には転機が情緒的コミットメントを低下させる可能性もあるという疑問も湧いてくるはずである。それに対して、鈴木（2002）は、自分にとって好ましくない転機であっても、長く同じ会社にいればいるほど、その会社に居続けていることを正当化すると考える。つまり、認知的不協和の理論によって、それを好ましい転機であると認識することにより、情緒的コミットメントが低下せずに、リニアに上昇していると述べている。

定性的調査から導出された以上のような鈴木（2002）の分析は、調査から10年以上経た現在においても説得力がある部分は少なくない。しかし、鈴木がJ字型カーブを発見する際に参照した若林（1987）の調査対象が、「入社から定年まで会社をかえないという真の意味での終身雇用の体現者」（若林，1987： p.109）であつたように³、終身雇用や年功賃金を核

³ 城戸（1981）の調査においても、「年齢が高くなってから中途入社したと思われるサンプルは除外して」（p.102）、分析が行われている。鈴木（2002）の質問紙調査でも、調査対象（1次調査のフルタイム及び2次調査）の平均年齢と勤続年数を見る限り、新卒からの長期雇用者が大半を占めていたと推測される。

とする日本的な人事管理システムが、情緒的コミットメントのJ字型の発達傾向の前提となっていた。先に紹介した諸研究の調査が行われてから現在に至るまでに、多くの日本企業ではHRMの大幅な見直しが進められており、その影響を受けて従業員と組織との関係が変化している可能性は小さくない。

そこで、次章では比較的近年（2008～9年）に収集された組織コミットメントのデータをもとに、現在でも情緒的コミットメントのJ字型カーブが成立しているかを検証する。

Ⅲ 調査

1. 調査対象と方法

今回の分析に用いるデータは、製造業や運輸業（鉄道業）などの大手・中堅企業3社から収集されたものである⁴。3社とも創業から数十年経ているが、安定的な雇用を維持してきたと見なしてよい企業ばかりである。

中堅の生産財製造業であるI社では、2008年4月末～5月中旬に全事業所（本社・工場・営業所等）を対象として質問票を1,300票配布し、753票が回収された（回収率57.9%）。大手電気機器製造業であるK社では、2009年1月に調査が実施された。質問票を300部配布し、280票が回収された（回収率93.3%）。地方鉄道業のS社では2008年8～9月に調査が実施され、271票が回収された⁵。

先行研究との対応関係を考慮して、転職経験について「なし」と回答されていた調査票のみを今回の分析に用いることとし⁶、さらに、キャリアとの対応を正確に見るために、「転職なし、大卒」を対象を絞った結果も取り上げる。有効回答数とその内訳は表1のとおりである。

情緒的コミットメントについては、Meyer & Allen（1997）とMowday, Steers & Porter（1979）をもとにした3項目の尺度によって測定された。質問項目は、「この会社に愛着を感じる」などであり、反応尺度は「いいえ」から「はい」までの5段階である。

表1 回答者の内訳

	1年目	2-3年目	4-5年目	6-7年目	8-9年目	10-11年目	12-13年目	14-15年目	16年以上	合計
I社 転職経験なし (内数:大卒)	35 (12)	58 (33)	35 (23)	23 (15)	19 (11)	30 (20)	30 (16)	25 (18)	205 (156)	460 (304)
K社 転職経験なし (内数:大卒)	8 (5)	14 (3)	14 (7)	7 (1)	16 (4)	15 (6)	6 (2)	11 (3)	91 (30)	182 (61)
S社 転職経験なし (内数:大卒)	8 (8)	27 (18)	10 (8)	15 (12)	3 (1)	8 (4)	3 (2)	4 (2)	94 (42)	172 (97)

⁴ 京都大学経営管理大学院経営哲学寄附講座が実施した「ミッション志向企業における仕事の進め方についての調査」で得られたデータの一部を使用している。

⁵ 同社の窓口部門がコピーして配布したことなどにより、配布部数は不明。

⁶ 勤続年数や組織コミットメントの項目に対する欠損値が含まれている回答も分析対象から除外した。

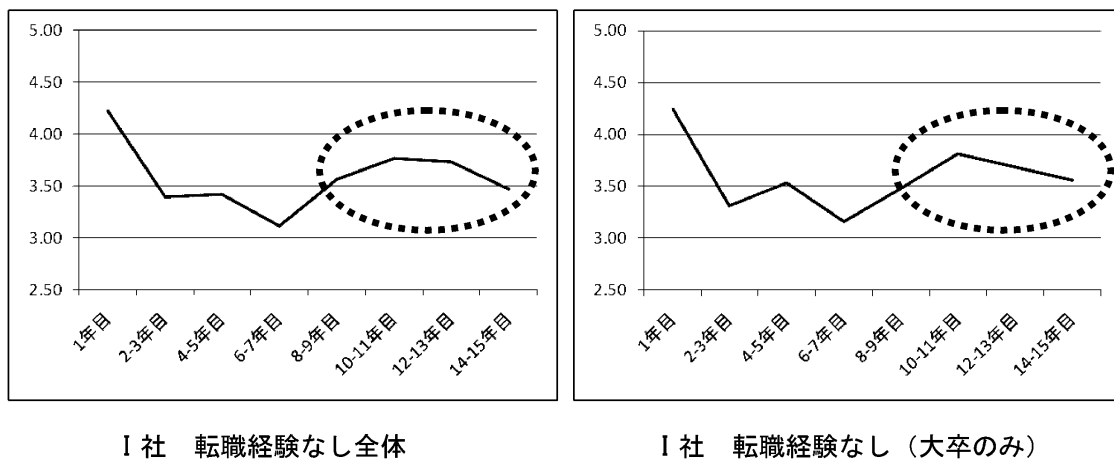
2. 分析結果

以下では、情緒的コミットメントに関する質問 3 項目の得点の平均値が、勤続年数ごとにどう変化しているかを各社毎に見ていく。なお、勤続年数については 15 年目までを分析対象とする。

(1) I 社 (図 6)

入社後から 6~7 年目にかけて情緒的コミットメントは下降し、8~9 年目から回復をみせている。大卒のみのグループと比較しても大きな差異はみられない。キャリア初期に組織コミットメントが低下傾向をみせるのは、J 字型カーブで社会化過程の段階と捉えられる時期と同様の動きであるといえる。ただし、入社直後の 1 年目が最も高くなっており、12~13 年目以降もリニアに上昇するという状態ではない点が異なっている。

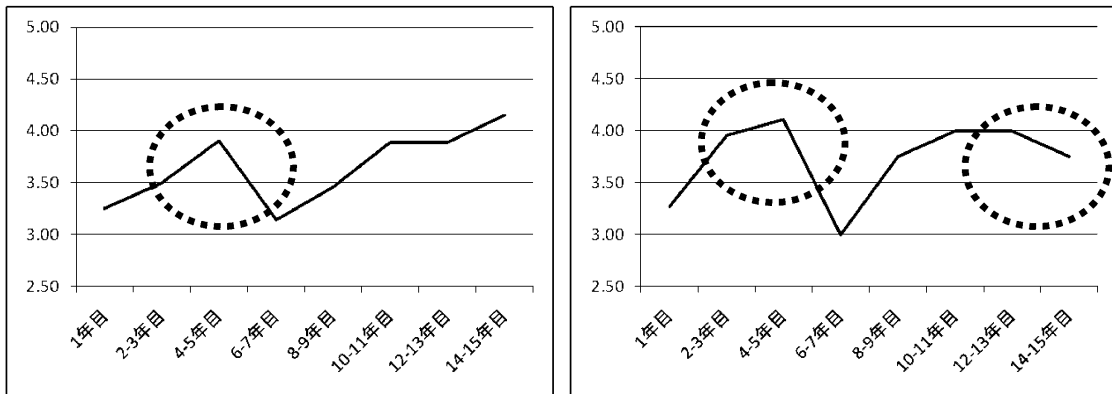
図 6 I 社における勤続年数と情緒的コミットメントの関係



(3) K 社 (図 7)

1 年目から低水準であり、4~5 年目にかけていったん上昇する。その後 6~7 年目は下降し、8~9 年目から回復をみせている。1 年目が低いのは、1 月に調査を行ったことによる影響と考えられるが、2~5 年目の間で上昇する動きが J 字型カーブとは異なっている。全体と大卒のみを比較すると、大卒に 12~13 年目以降の低迷が確認できる。

図7 K社における勤続年数と情緒的コミットメントの関係



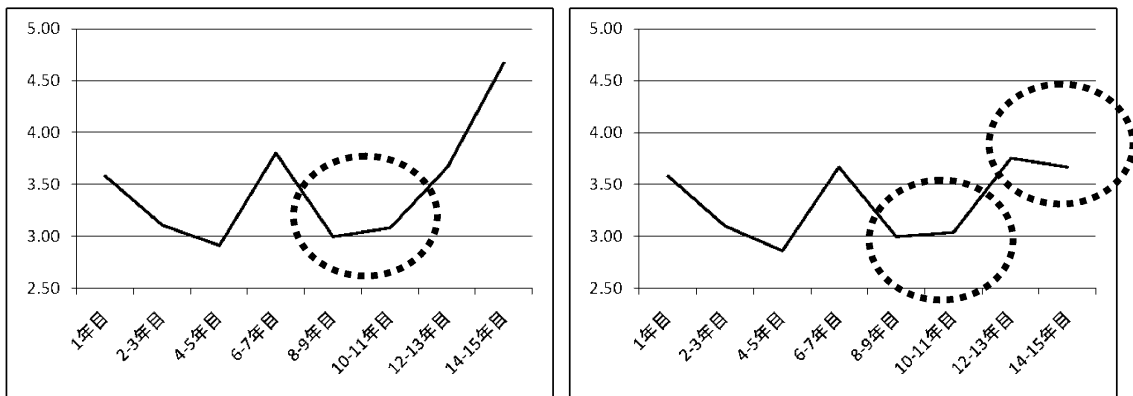
K社 転職経験なし全体

K社 転職経験なし (大卒のみ)

(4) S社 (図8)

入社後から4~5年目にかけて下降し、6~7年目にいったん上昇するが、すぐ元の水準に戻っている。キャリア初期の低下傾向は、J字型カーブと同様であるが、その後に訪れるとされる「キャリア・ドリフト」による低水準での停滞期において、顕著な上昇がみられる点が特徴的であるといえる。また、全体と大卒のみを比較すると、大卒の方に14~15年目以降の低迷が確認できる。

図8 S社における勤続年数と組織コミットメントの関係



S社 転職経験なし全体

S社 転職経験なし (大卒のみ)

(5) まとめ

J字型カーブとの共通点が見出された方、3社それぞれに異なる点がみられた。J字型カーブの特徴とされる入社後の情緒的コミットメントの落ち込みや、8年目以降のリニアな上昇は2社で確認できた。しかし、キャリア・ドリフトによる停滞期とされる4~7年目に、顕著な上昇がみられる企業が2社あったほか、大卒のみに絞り込んだ場合には、

12年目以降に伸び悩むという傾向がすべての企業でみられた。

また、入社1年目の数値を比較すると、入社直後の4～5月に調査したI社が、その後の下落幅がもっとも大きくなっていることや、1月に調査したK社がすでに低位になっていた結果を踏まえると、リアリティ・ショックは1年目の前期、もしくは職場配属直後といったかなり早い段階で発生するものと推察される。

3. 追加インタビュー調査の結果

K社で質問紙調査の窓口となった研修部門所属の数名に対して、2010年10月に組織コミットメントの変化に関して簡単なインタビュー調査を追加的に行った。まず、組織コミットメントのJ字型カーブのモデルとK社の結果をともに提示し、K社において異なるパターンを取っていることの原因について、自由にコメントして頂いた。

本調査では、以下のような声が聞かれた。

- ・3～4年目までは、ほぼ横並びで昇格し、仕事も覚え、自分なりに動けるようになり、仕事に面白みを見出す時期ではないかと思われまます。
- ・7～8年目は、早い者は主事補への昇格時期で、この頃になるとそれなりに差が見えてくる時期でもあります。また、同様に、15～16年目は、これも早い者は副参事昇格時期で、主事補と同様に差が見えてくるタイミングではないかと感じます。
- ・自分の思うようになかなか仕事が進まず、結果として昇格に差が生じてくると、逆に、会社の制度や取り組み、考え方に批判的になって問題を転嫁し、グラフのような落ち込みに繋がっていくのではないのでしょうか。

(労務経験者のA氏)

- ・4年目あたりで帰属意識がアップしますが、これは、責任が持たされ始めたためだと思います。
- ・その後8年くらいでダウンしているのは、その責任と自分の現実とのギャップをどうすれば埋められるのか悩む頃かと思えます。

(開発・エンジニア経験者のB氏)

- ・KS部門では入社4年目の技術者を海外客先出張に行かせるということはしていました。技術的にも社内技術を知り、業者対応にも担当者として対応させるとともに、お客様の生の声を自ら聞き、自らの責任感を持たすという点で成長を期待するということです。
- ・実務レベルで会社代表として若手に任せて、チャンスを与えるのが4年目あたりです。

(製造現場経験者のC氏)

- ・4年目で資格が社員から主務補へ昇格することで、急に責任感が大きくなることでモチベ

ーションアップとなるが、一皮剥けたと思える経験、いわゆる感動の「場」をこの時期に職場の上司が与えきれていないため、折角のモチベーションも肩透かしになり、7～8年目で、その反動から急激に下がるのではと考えます。

(D氏)

IV 考察

今回の調査結果から、先行研究にある J 字型カーブの特徴とは異なり、(1) キャリア・ドリフトによる停滞期とされる 4～7 年目の顕著な上昇がみられ、(2) すぐに再び下降する一方、(3) 大卒の 12 年目以降は伸び悩んでいる例があることが分かった。

以下では、1990 年代後半以降の日本企業の HRM の変化と関係づけながら、今回の調査結果について考察を行う。

1. 4～7 年目の組織コミットメント上昇

J 字型カーブでは 4～7 年目にコミットメントが停滞する根拠として、「仕事への慣れ」と「キャリア・ドリフト」を挙げている。仕事に慣れると同時に自分のキャリアラインが見えてしまい、自分のキャリアのことなど考えなくなってしまうというのがその理由である。

だが、日本の雇用制度の特徴といわれてきた終身雇用・年功賃金制度の崩壊により、キャリアラインは見えなくなってきた。このような状況の中で、4～7 年目というのはそれまでの経験をあまり考慮せずに転職できる最後の時期である。今のまま同じ会社に勤め続けるのか、キャリアをチェンジするかを考える大事な時期にあたることから、キャリア・ドリフトを起こす人は少なくなってきたと思われる。このことは第二新卒市場などの転職市場が活発になってきていることから明らかである。

一方、4～7 年目にコミットメントが上昇してきていることに、4～7 年目の若手にさまざまなチャンスが与えられるようになったことも関係していると考えられる。4～5 年目にコミットメントが上昇している K 社のインタビューからもそうした傾向が伺える。これまでは誰もが同じように昇進する代わりに、相応の年代が来なければチャンスは与えられなかったが、成果主義の導入などから、若手にチャンスが与えられるようになっており、それがコミットメントの上昇に寄与している可能性がある。日産自動車や日本たばこなど様々な企業で早期選抜制度が導入されていることから、このような動きは K 社に限られたことではないといえる。

2. 4～7 年目に組織コミットメントが上昇した後の再下降

4～7 年目の若手にチャンスを与えるのは、組織としては優れた社員を選抜するためである。その結果、彼らはいわゆる「勝ち組」と「負け組」に早期に分けられることになる。これまでは「負け組」に分類されたとしても、年功賃金制度があり、それなりに満足でき

る生活ができていた。しかし、終身雇用・年功賃金制度が崩壊したことから、不透明になってきているキャリアラインの中で明らかになってしまうのは、「負け組」のキャリアラインだけであり、このような状況下では今までのような満足感は得られなくなっている。このようにキャリアラインが見えてしまう「負け組」のコミットメントは当然のことながら下がってしまう。「勝ち組」のコミットメントは上昇すると思われるが、全社員に占める「勝ち組」の割合はわずかであり、彼らのコミットメントが上昇しても、全体としてのコミットメント上昇につながらないと考えられる。

4～5年目にコミットメントが上昇し、すぐに下降している K 社のインタビューでも、この頃に責任と自分の現実とのギャップをどうすれば埋められるのか悩むことや、昇格の頃になるとそれなりに差が見えてくることなどが指摘されている。かつてよりも早期にチャンスが与えられるがゆえに、同期内の差が早くついてしまうことが、コミットメントの低下を引き起こしているかもしれない。

また、「勝ち組」のコミットメントも長期間持続しないかもしれない。「勝ち組」と「負け組」にはっきり分かれることにより、能力のある人に仕事が集中し、「勝ち組」への負荷が大きくなり過ぎることが、コミットメントに負の影響を与える可能性がある。

3. 大卒入社 12 年目以降のコミットメントの伸び悩み

先行研究では 7 年目以降はたとえ自分にとって好ましくない転機が訪れたとしても、「認知不協和」を避けるために自分に好ましい転機であると信じ込むので、勤続年数に応じて組織への情緒的コミットメントはリニアに上昇するといわれてきた。

そうした情緒的コミットメントの上昇は、「就職」ではなく、「就社」などとも揶揄されていた、終身雇用や年功賃金を核とした日本的な HRM システムが前提とされていた。すなわち、会社が従業員の生活をある程度保障していたので、キャリア形成が会社任せになったとしても従業員にとっては組織に長く留まることによるメリットがあった。

しかし、1990 年代後半から現在に至るまでに雇用慣行や人事制度は大きく変わり、日本においても、自らのキャリアと給料に責任を持つ欧米型の「就職」に徐々に近づいており、従業員にとっては組織に長く留まるメリットが見えにくくなっている。「認知不協和」を避けようとしていたのは、組織に長く留まるメリットが見えていたためと考えられるので、それが薄れてきている現在では 7 年目以降にリニアにコミットメントが上昇するという J 字型カーブの根拠は崩壊してきたと考えられる。

V おわりに

本研究では J 字型カーブが今も成り立つのか否かについて検証を行った。J 字型カーブが成立する要件として、(1) リアリティ・ショックによる入社から 2、3 年目までの低下、(2)

キャリア・ドリフトによる 2、3 年目から 7、8 年目までの低水準の停滞、(3) 昇格による責任感ややりがいの増加に伴う 7、8 年目周辺からの再上昇、(4) その後のリニアな上昇、が挙げられるが、今回新たに 3 社のデータ分析を行ったところ、J 字型カーブとは異なる動きを見て取ることができた。J 字型カーブの特徴とされる入社後の情緒的コミットメントの落ち込みや、8 年目以降のリニアな上昇は 2 社で確認できたが、キャリア・ドリフトによる停滞期とされる 4~7 年目に顕著な上昇がみられる企業が 2 社あったほか、大卒のみに絞り込んだ場合には、12 年目以降に伸び悩むという傾向がすべての企業でみられた。今や、J 字型カーブは必ずしも成り立たないのである。

もともと J 字型カーブは、日本人の組織への忠誠心や、組織と個人の関係の強さが、日本的経営システムの中で育まれている、という前提のもとで成り立ってきたものであった(田尾, 1997; 鈴木, 2007)。しかし、今の日本では、成果主義の導入や自律的キャリアの促進、中途雇用市場の拡大など、かつての日本的な雇用慣行や人事制度が徐々に変化しつつある。加えて、それぞれの組織に特有の人事制度や評価方法の導入も進んでいる。こうした変化や多様化が組織コミットメントの発達についてそれぞれの組織に固有の多様性をもたらした結果、J 字型カーブが必ずしも成立しなくなっているように、その発達の傾向を一般化して語る事が難しくなっていると思われる。

今回の分析に用いられたのはわずか 3 社のデータであり、またいずれも回答数が少ないことから、こうした規模の調査結果を一般的な傾向として論じてしまうことは、いささかの無理を伴うと言わざるを得ない。また、いずれも一時点のデータを収集したクロスセクショナル・データであり、鈴木(2002)が指摘するように「キャリアにおける組織コミットメントの発達傾向」を示すことに留まっているという限界がある。組織コミットメントの変化をより正確に測定するためには、ある集団において経時的にデータを取得しなければならず、「キャリアにおける組織コミットメントの発達」を論じるための調査・分析をいかに行っていけるかについては今後の課題である。

最後に、本研究から導きうる実務面へのインプリケーションを提示しておきたい。鈴木(2002)(2007)が述べていたような、昇進や昇格などといった人事上のイベント、「キャリアの転機」が組織コミットメントに大きな影響を与えているということは、K社へのインタビュー調査結果でも示唆されていた。したがって、組織人としてのいわば「節目」を形成する人事的イベントについては、組織コミットメントへの影響も考慮に入れた、人材や組織の中長期的な観点からの慎重かつ的確な運用や、イベントに伴うコミットメントのケア的な施策が必要といえる。

とりわけ、2、3 年目から 7、8 年目の間のイベントが組織コミットメントの上昇をもたらす一方で、その後、急激なコミットメント低下をもたらすこともある。そうした激変の時期である 20 歳代後半から 30 歳代にかけては、選抜組やコア人材も、またそうでない従業員にも、多かれ少なかれ、待遇や役職と実際の業務との間で思索し、思い悩むような状況

が生まれていると考えられる⁷。そうした年齢層、特に昇進を迎えた従業員に対する業務負担のあり方や精神的なケアの重要性も、今回の調査からの労務管理の面における重要な示唆であろう。

また、今回の調査で明らかになったように、ある一定の層が組織コミットメントを低下させている現状は、その層への突入を控えた若年層の組織や自分自身の将来への不安を醸成し、結果としてその組織コミットメントの上昇を妨げるボトルネックとなってしまう危険がある。そうした状況は、中長期的な組織経営といった観点から見ると、その組織の組織コミットメントの総量を著しく損なうリスクとなることから、望ましい状況ではないと言えるのではないだろうか。組織コミットメントの総量を減少させることのない、個人と組織の双方にとって望ましい人事制度や労務管理のあり方を探求するためにも、今回の調査の限界として指摘したように、経時的な調査を含め、組織コミットメントの変化についての更なる調査・分析を行っていく必要があるだろう。

参考文献

城戸康彰 (1981) 「若年従業員の組織コミットメントの形成—組織社会化の解明に向けて—」『金沢経済大学論集』第 15 巻第 2 号、p.95-119。

Meyer, J. P. & N. J. Allen (1997) *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Thousand Oaks: Sage.

Mowday, R. T., Porter, L. W. and R. M. Steers (1982) *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.

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。

鈴木竜太 (2007) 『自律する組織人—組織コミットメントとキャリア論からの展望』生産性出版。

田尾雅夫編 (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。

若林満 (1987) 「キャリア発達に伴う職務満足・組織コミットメントの変化について」『日本労務学会年報』 p.105-113。

⁷ 社員育成事業及び人事組織コンサルティング事業を営む株式会社シェイクの吉田実社長は、同社が 2010 年 2 月に実施した「働く価値観に関する調査」の結果について、同社、入社 7~9 年目の 30 歳前後の社員のうち 3 割強が「仕事が充実していない」と回答しており、年齢層別で最も多く、「仕事を通じて達成したい夢や目標がない」「自分なりの価値や自分らしさを発揮できていない」という回答も 30 歳前後の社員で最も多くなっていると紹介している (<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20100615/214954/>)。