

## 第3章

# 人材活用の観点から見たコミットメントの役割① 同一組織における多重コミットメントの分析と検討

西脇 暢子

### 1 問題の所在

従業員の所属組織やそこでの仕事に対する態度や意識、すなわち組織コミットメントは、組織における人材の育成、開発、活用を含む人的資源管理全般に対して直接、間接に多大な影響を与えている。とりわけ、終身雇用と年功序列で特徴付けられるいわゆる日本的経営が転換期を迎えつつある今日では、コミットメントそれ自体のあり方が問われている。この点に着目し、本章と次章では、人材活用の観点から見たコミットメントの役割について検討する。まず本章では、一般従業員を対象にした同一組織における多重コミットメントの実態、具体的には、従業員たちが日々の業務の場となっているチームと雇用先である全体組織のそれぞれへのコミットメントをどのように区別しているのか、を明らかにする。

### 2 調査・分析方法

#### (1) 質問表

先行研究によると、コミットメントには①情緒的コミットメント (affective commitment)、②継続的コミットメント (continuous commitment)、③規範的コミットメント (normative commitment)、④功利的 (計算的) コミットメント (calculative commitment) の4タイプがあり、どのような形でコミットするかは個人の価値観・目的・周囲との関係によって決まる<sup>1)</sup>。本研究はこの分類に従い、功利的コミットメントの指標は関本と花田 (1987) の3指標を、それ以外のコミットメントの測定指標はMeyerとAllenの一連の研究 (Meyer & Herscovitch 2001; Meyer, et al., 1993; Lee, et al., 2001) で示されている「メンバーシップフォーカス」5指標と「パフォーマンスフォーカス」6指標を用い、組織とチームのそれぞれに対する質問表を作成した。質問票の表現は該当する組織にあたる部分 (会社またはチーム) 以外すべて統一した。

このほか、組織・チーム・自分自身の関係を回答者がどのように認識しているかを把握するための項目 (質問3) を加えた。具体的には、①組織目標およびその達成との整合性に関する項目 (Q1, 3, 4, 5, 9)、②自己成長に対する貢献度に関する項目 (Q2, 8)、③チーム

---

1) コミットメントのタイプについては、西脇 (1998, 2004) を参照。

と組織の優先順位に関する項目 (Q6, 7), ④評価の正当性に関する項目 (Q10, 11), である。これらはすべて5件法で測定した (質問票は巻末資料中に掲載)。

## (2) データ

データはウェブ調査を通じて収集した。ウェブ調査にはいくつか方法があるが、今回はあるサイト上に質問表と調査の趣旨を公表し、賛同を得られる人から回答を募る「オープン型<sup>2)</sup>」というサンプリング方法を採用した。調査にあたり、対象を、機械、化学 (バイオ、繊維含む)、電機のいずれかに該当する製造業に属する企業に勤務し、普段チームで活動している日本人に限定した。企業規模は50人以上とした。チーム回答欄にはあらかじめ、①営業チーム、②タスクフォース、③研究チーム、④開発チーム、⑤QCサークル、⑥その他 (自由記述)、の6つを設定した。回収データ数は600、うち分析に使用したのは290である。実質的に半分以上の回答を除外したのは次の理由による。

ウェブ調査のメリットは地域や企業を限定せず幅広いデータを短期間で集められることだが、回答者がネット利用者に限定されるため、サンプルに偏りが生じる、インターネット調査と従来型の調査では同じ人物であっても回答行動に差異がみられる、といった特有の課題も指摘されている<sup>3)</sup>。こうした問題を鑑み、本研究では本調査の前に予備調査を行い、回答者の属性やテスト用の分析を行った。その結果、信頼性におけるデータがある程度確保できると判断出来たため、本調査を行った。

分析に際し、本調査で回収した全データ600を慎重に精査し、有効性に疑問がある回答をすべて除外した。具体的には、①属性に関する回答に誤りや矛盾がある (例：勤続年数よりチーム所属期間が長い、年齢より勤続年数が長い)、②チームに対するコミットメントの調査であることを明記しているにもかかわらず、所属の部門や課に対するコミットメントを回答している、③回答時点で休職中の者、④チーム人数またはチーム所属期間の回答が常識的に考えて大きすぎ、チームに対するコミットメントを正しく回答していない可能性がある、である。④の絞り込みにあたっては、チームの人数と所属期間それぞれの基本統計量を計算し、平均値および中央値から著しく乖離し、かつデータの分布特性から見て異常値と思われるもの、具体的にはチーム人数が100名を超える回答とチーム所属期間が10年を超える回答を除外した。

過去のコミットメント研究の諸成果から、コミットメントは組織所属期間や組織内での役割によって変化することが明らかにされている。この点をふまえて、①チーム所属期間が半年以上、②大卒以上、③男性、④正規従業員、の4つの条件を満たすものに絞り込んだ。女性を除外したのは回答者がごく少数だった上、休職中や非正規の者がほとんどだったからで

---

2) 「オープン型」という名称は、社会調査手法を体系的に解説している本多 (本多・本川, 2005, 第II部第2章) の分類に準じている。

3) ウェブ調査の有効性や課題については、本多 (2005)、本多・本川 (2005)、太郎丸 (2005) を参照。

ある。以上の選別作業の結果、分析対象データは290となった。

### 3 分析結果

#### (1) 調査対象者とチームの特徴

表1は調査対象者の年代および地域の内訳、表2は年代別の属性クロス集計表、図1はチーム在籍期間とチーム人数の分布およびそれぞれの基本統計量である。

回答者全体の約80%が30代と40代、地域は関東、東海、近畿が占めている。特に神奈川、愛知、東京の回答者が多い。業種内訳は機械と電機が約40%ずつ、化学は20%程度である。学歴は理系が全体の約80%、配属先は研究・開発、製造・生産管理、営業・販売で全体の80%である。仕事内容は管理職と技術職が70%、職位は一般社員と係長相当が70%である。

チームタイプは開発チーム41%、タスクフォース16%、研究チームと営業チーム各11%である（図1参照）。「その他」は全体の12%で、内訳は、製造・設計・技術関係が13、企画総務を含む管理部門関係が9、ITと保守が各2、購買調達、社員教育、品質保証、法令遵守、プラント、環境、渉外が各1である。

チーム人数と所属期間の平均値・中央値・最頻値は順に10.34人、7人、5人、および33.1ヶ月、24ヶ月、36ヶ月である。チーム人数では10名以下が回答者全体の70%、チーム在籍期間では36ヶ月未満が60%を占める一方、少数ながら50人規模の比較的大規模チームに属する者やチーム在籍期間が8～10年になる者もいる。それぞれのチームの平均所属期間と平均人数は表3のとおりである。TukeyのHDS（5%水準）による多重比較の結果、チーム在籍期間はタスクフォースと営業チームの間と、タスクフォースとその他チームの間で、それぞれ5%水準で差がみられた。チーム規模についてはチームタイプ間で有意な差はなかった。

表1 調査対象の年代および所属地域

年代	度数		地区	度数	
	度数	%		度数	%
20代	28	9.7	関東	129	44.5
30代	109	37.6	東海	66	22.8
40代	113	39	近畿	49	16.9
50代	39	13.4	中国	16	5.5
60代以上	1	0.3	北陸・甲信越	13	4.5
合計	290	100	北海道・東北	8	2.8
			九州・沖縄	7	2.4
			四国	2	0.7
			合計	290	100

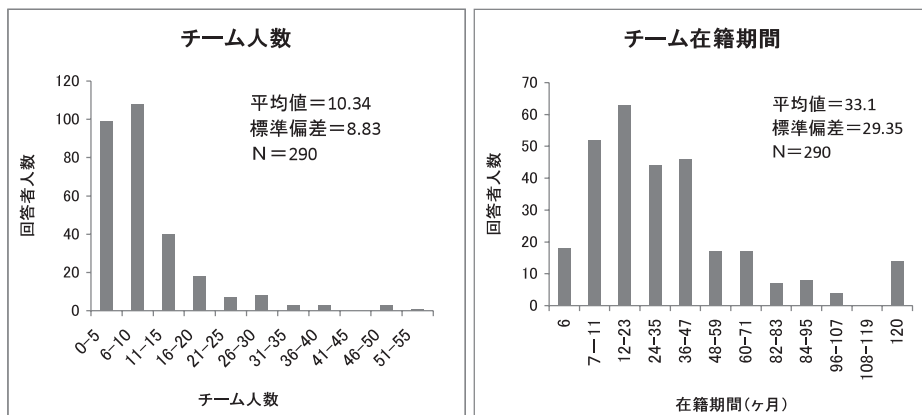


図1 チーム人数・在籍期間分布

表2 年代別クロス集計表

業種	年代					合計	
	20	30	40	50	60	度数	%
機械	9	45	46	14	1	115	39.7%
電機	13	41	48	16	0	118	40.7%
化学	6	23	19	9	0	57	19.7%

\*化学はバイオ，繊維含む。

最終学歴	年代					合計	
	20	30	40	50	60	度数	%
大学文系卒	8	18	19	6	1	52	17.9%
大学理系卒	9	43	68	25	0	145	50.0%
大学院文系（修士・博士）卒	0	0	0	1	0	1	0.3%
大学院理系（修士・博士）卒	11	48	26	7	0	92	31.7%

配属先	年代					合計	
	20	30	40	50	60	度数	%
研究・開発	12	61	43	22	0	138	47.6%
製造・生産管理	7	17	30	5	0	59	20.3%
営業・販売	5	16	11	4	0	36	12.4%
企画	3	3	7	1	0	14	4.8%
総務	0	1	1	1	0	3	1.0%
経理	1	3	2	0	1	7	2.4%
人事	0	0	0	1	0	1	0.3%
情報・IT	0	3	7	3	0	13	4.5%
法務	0	1	1	0	0	2	0.7%
その他	0	4	11	2	0	17	5.9%

職位	年代					合計	
	20	30	40	50	60	度数	%
一般社員	27	68	34	4	0	133	45.9%
係長・職長相当	1	35	49	10	0	95	32.8%
課長相当	0	5	24	14	1	44	15.2%
部長相当またはそれ以上	0	0	6	11	0	17	5.9%
その他	0	1	0	0	0	1	0.3%

仕事内容	年代					合計	
	20	30	40	50	60	度数	%
管理職（係長以上）	0	16	42	29	1	88	30.3%
技術職	17	56	47	7	0	127	43.8%
営業職（一般社員）	5	9	3	0	0	17	5.9%
事務職（一般社員）	4	13	12	2	0	31	10.7%
専門職	0	4	1	1	0	6	2.1%
研究職	2	11	8	0	0	21	7.2%

チームタイプ	年代					合計	
	20	30	40	50	60	度数	%
営業チーム	6	15	9	3	0	33	11.4%
タスクフォース	2	9	27	8	0	46	15.9%
研究チーム	1	18	11	4	0	34	11.7%
開発チーム	11	48	42	18	0	119	41.0%
QCサークル	2	9	10	2	0	23	7.9%
その他	6	10	14	4	1	35	12.1%

タスクフォース：特別な任務を遂行するチーム

表3 チーム別平均所属機関と平均人数

	度数	チーム在籍期間			チーム人数		
		平均値	F値	有意性	平均値	F値	有意性
営業チーム	33	40.97	2.847	*	8.21	0.987	na
タスクフォース	46	21.48			9.35		
研究チーム	34	37.15			10.24		
開発チーム	119	33.44			11.56		
QCサークル	23	26.04			9.78		
その他	35	40.49			9.97		

\*TukeyのHDS（5%水準）による多重比較の結果、タスクフォースと営業チームおよびタスクフォースとその他チームが5%水準で有意差あり

## (2) 平均の差の検定

表4は各指標の全体平均と標準偏差，ならびにチーム間の平均値とその差の検定結果，表5は組織コミットメントとチームコミットメントの平均値とその差の検定結果である．組織コミットメントの指標のうちQ4（組織に頼まれたことなら何でもすすんでやる）はタスクフォースが開発より有意に高かった（ $p < .05$ ）が，チームコミットメントはどの指標もチーム間で有意な差がみられなかった．

表4 チーム間の平均値とその差の検定結果

	全体平均	営業平均	タスクフォース平均	研究平均	開発平均	QCサークル平均	その他平均	平均の差の検定
度数	290	33	46	34	119	23	35	F値 有意性
Q3_1チーム計画通り職務遂行	3.08	2.85	3.43	3.06	3.13	2.70	2.91	2.07
Q3_2チーム活動自己能力向上	3.32	2.82	3.72	3.18	3.43	2.83	3.37	4.40**
Q3_3チーム組織目標一致	3.53	3.39	3.87	3.32	3.61	3.26	3.31	2.12
Q3_4自分チーム計画通り仕事遂行	3.33	3.30	3.67	3.24	3.41	2.74	3.14	3.18**
Q3_5自分チーム目的達成貢献	3.62	3.48	3.91	3.59	3.66	3.39	3.37	1.54
Q3_6組織目的よりチーム目的	2.94	3.15	2.83	3.09	2.93	2.74	2.89	0.85
Q3_7組織のためチーム犠牲仕方なし	2.88	2.73	2.96	2.74	2.96	2.96	2.71	0.74
Q3_8チーム通じて自己成長	3.24	3.00	3.52	3.12	3.35	2.78	3.17	2.65*
Q3_9チームは組織目的達成貢献	3.47	3.36	3.76	3.44	3.51	3.13	3.31	1.65
Q3_10組織自己能力正当評価	2.91	2.73	3.15	2.79	2.93	2.43	3.11	2.32*
Q3_11組織チーム成果正当評価	2.98	2.82	3.24	2.91	3.08	2.43	2.91	2.66*

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$

Tukey HDS（5%水準）による多重比較の結果，質問3のみチーム間で次のような有意な差があった．

2 営業とタスクフォース，営業と開発，タスクフォースとQC

4, 11 QCとタスクフォース，QCと開発

8, 10 タスクフォースとQC

表5 組織・チームコミットメント平均値比較

N	全体 290		営業 33		タスクフォース 46		研究 34		開発 119		QC 23		その他 35	
	平均	有意 水準	平均	有意 水準	平均	有意 水準	平均	有意 水準	平均	有意 水準	平均	有意 水準	平均	有意 水準
1チーム 2組織	1	3.19	2.85		3.37		3.35		3.26		2.70		3.17	
	2	3.31	3.30	3.37		3.26		3.30		3.26		3.37		
CMT2	1	2.56 ***	2.45 *	2.43 ***	2.68 *	2.61 ***	2.57 *	2.51 **						
	2	3.31	3.24	3.57	3.32	3.21	3.35	3.37						
CMT3	1	3.21	3.03	3.28	3.18	3.37	3.00	2.91						
	2	3.19	3.12	3.50	3.12	3.13	3.13	3.11						
CMT4	1	2.98 *	2.82	2.91	3.15	3.12 ***	2.83	2.71						
	2	2.77	2.64	3.13	2.79	2.63	2.96	2.74						
CMT5	1	2.87 ***	2.58 ***	2.70 ***	3.03	3.01 **	2.57 **	2.91 *						
	2	3.52	3.58	3.85	3.29	3.43	3.61	3.49						
CMT6	1	2.51 **	2.42	2.24	2.50	2.61	2.70	2.49						
	2	2.75	2.55	2.63	2.56	2.80	3.17	2.83						
CMT7	1	3.02	3.03	2.91	2.88	3.16	2.96	2.83						
	2	3.08	3.09	3.11	2.79	3.13	3.17	3.09						
CMT8	1	2.71 ***	2.64	2.48 **	2.88 *	2.77 **	2.87 *	2.63 *						
	2	3.20	3.00	3.20	3.44	3.13	3.65	3.11						
CMT9	1	2.53	2.33	2.28	2.50	2.66	2.74	2.54						
	2	2.49	2.36	2.43	2.50	2.44	2.57	2.80						
CMT10	1	3.43	3.45	3.48	3.38	3.52	3.35	3.11						
	2	3.39	3.42	3.59	3.24	3.42	3.22	3.29						
CMT11	1	3.38	3.15	3.46	3.41	3.43	3.48	3.26						
	2	3.52	3.45	3.48	3.35	3.54	3.91	3.46						
CMT12	1	3.33	3.24	3.57	3.21	3.40	3.35	3.03						
	2	3.40	3.15	3.37	3.53	3.46	3.65	3.14						
CMT13	1	3.40 ***	3.33	3.61	3.44	3.44 *	3.04	3.26						
	2	3.67	3.64	3.83	3.71	3.68	3.48	3.51						
CMT14	1	2.91	2.85	2.89	3.09	2.89	2.83	2.94						
	2	2.86	2.91	2.98	3.09	2.71	2.87	2.94						

\*p&lt;.05 \*\*p&lt;.01 \*\*\*p&lt;.001

組織コミットメントとチームコミットメントの間の各指標の平均値の差を比較すると、全体ではQ2（この会社/チームで生涯過ごしたい、P<.001）、Q5（この会社/チームを離れたら損失大、P<.001）、Q6（会社/チームに頼まれたことをする以外選択肢がないと感じる、p<.01）、Q8（他によい働き場所がない、P<.001）、Q13（得るものがあるうち、P<.001）の、6項目で組織コミットメントの方がチームコミットメントよりも有意に高かった。Q2以

外は継続的コミットメントや功利的コミットメントをたずねる指標であり、全体組織とは義務感や見返りのために関係を維持していることがうかがえる。一方Q4はチームに対する回答の方が高い ( $p < .05$ )。チーム別回答も全体の結果とほぼ同じだが、研究チームは組織とチームの間の差が比較的少なく、Q2とQ8の2項目で差がみられるにとどまっている (各  $p < .05$ )。

メンバー個人・チーム・組織の関係性に対する質問 (質問3) では、タスクフォース・開発と営業・QCサークルの間に11項目中5項目に有意な差がみられた。タスクフォースと開発はチーム活動が自己能力効能や自己成長に寄与すると感じる程度 (Q2, Q8)、自分がチーム活動に貢献しているという自覚 (Q4)、自分の能力を組織とチームの両方が構成に評価していると感じる程度 (Q10, Q11) が、営業やQCに比べて有意に高かった<sup>4)</sup>。

### (3) 組織コミットメント

表6は全データを対象にした因子分析の結果と因子間相関である (コミットメント各指標の相関関係は章末別表1に掲載)。組織コミットメントは4因子、チームコミットメントは3因子が抽出された。

組織コミットメントの第1因子はMayerとAllenの情緒的コミットメントの3指標と継続的コミットメント1指標からなる。組織に対するメンバーシップの感情と組織離脱を損失だと思ふ気持ちがないまぜになっていることから、「組織への愛着」とした。第2因子はMayerとAllenの情緒的コミットメント1指標と規範的コミットメント1指標からなることから、組織に対する貢献意欲と義務感を表す因子 (自発的貢献・義務感) と解釈した。第3因子はMayerとAllenの継続的コミットメント2指標からなる。不利益を避けるために仕方なく組織に貢献する気持ちを表していることから、「消極的組織参加」とした。第4因子は関本と花田の功利的帰属意識2指標からなり、処遇ややりがいに応じて組織参加の意味を計算しようとする意識を表していることから、「功利的組織参加」とした。4つの因子の信頼性 (クローンバッハの $\alpha$ ) は順に0.782, 0.672, 0.584, 0.548, 説明率は50.821%である。

チームコミットメントの第1因子は組織コミットメントの第1, 第2因子が一つになっており、自発的貢献意欲・残留欲求・一体感で定義される情緒的コミットメントと規範的コミットメントの融合と考えられる。そこで「愛着・一体感・義務」とした。第2因子は組織コミットメントの第4因子、第3因子は組織コミットメントの第3因子とほぼ同じであることから、同じ名称とした。3つの因子の信頼性は順に0.865, 0.699, 0.526, 説明率は53.34%である。

全体的傾向として、組織へのコミットメントよりもチームへのコミットメントの方が因子の信頼性が高く、コミットメントの形がはっきりと現れている。コミットメントのパターン

4) Tukey の HDS (5%水準) による多重比較の結果, Q2, Q4 は  $p < .05$  で有意差, Q8, Q10, Q11 は  $p < .01$  で有意差があった。



表6 組織コミットメント分析結果・因子間相関（全体）

全体N = 290

	因子				
	愛着	自発的貢献 ・義務感	消極的組 織参加	功利的組織参加 (関本花田)	共通性
$\alpha$	0.782	0.672	0.584	0.548	
Q11_組織CMT2	0.87	0.252	0.082	-0.194	0.589
Q11_組織CMT1	0.651	0.351	0.081	0.065	0.494
Q11_組織CMT5	0.572	0.118	0.185	-0.058	0.337
Q11_組織CMT3	0.402	0.68	0.03	0.143	0.456
Q11_組織CMT4	0.229	0.595	0.22	-0.092	0.356
Q11_組織CMT14	0.105	0.517	0.044	-0.132	0.21
Q11_組織CMT6	0.051	0.082	0.698	-0.111	0.236
Q11_組織CMT7	0.202	0.111	0.589	0.151	0.29
Q11_組織CMT11	0.027	-0.246	0.177	0.7	0.25
Q11_組織CMT12	-0.111	0.056	-0.107	0.578	0.247
寄与率	17.886	13.667	9.761	9.507	
累積寄与率	17.886	31.553	41.314	50.821	

	因子			
	愛着・一体 感・義務感	功利的組織参加 (関本花田)	消極的組織参加	共通性
$\alpha$	0.865	0.699	0.526	
Q12_チームCMT3	0.828	0.111	-0.139	0.604
Q12_チームCMT1	0.785	0.063	-0.011	0.581
Q12_チームCMT4	0.71	-0.01	0.174	0.527
Q12_チームCMT5	0.663	0.002	0.382	0.533
Q12_チームCMT2	0.649	-0.246	0.26	0.517
Q12_チームCMT10	0.607	0.33	-0.025	0.452
Q12_チームCMT14	0.588	-0.095	0.113	0.421
Q12_チームCMT12	0.104	0.782	0.02	0.391
Q12_チームCMT11	-0.064	0.691	0.077	0.382
Q12_チームCMT6	0.259	-0.105	0.636	0.330
Q12_チームCMT8	-0.064	0.212	0.613	0.278
寄与率	31.509	12.176	9.659	
累積寄与率	31.509	43.685	53.344	

全体

	組織因子	組織因子	組織因子	組織因子	チーム	チーム	チーム
	1	2	3	4	因子1	因子2	因子3
組織因子1	1	.165**	0.062	-0.057	.401**	.141*	-0.045
組織因子2	.165**	1	0.045	-0.029	.585**	-.116*	0.04
組織因子3	0.062	0.045	1	0.042	0.065	0.095	.431**
組織因子4	-0.057	-0.029	0.042	1	0.067	.579**	-0.093
チーム因子1	.401**	.585**	0.065	0.067	1	0.014	0.051
チーム因子2	.141*	-.116*	0.095	.579**	0.014	1	-0.005
チーム因子3	-0.045	0.04	.431**	-0.093	0.051	-0.005	1

\*\*．相関係数は1%水準で有意（両側）です．

\*．相関係数は5%水準で有意（両側）です．

は全体組織・チームともに共通因子が多いなどの類似傾向が見られるが、全体組織に対しては組織一体感や貢献への意欲や義務感を主体とする関係をもち、チームに対しては情緒と規範の両方の意識をもちつつも、功利的な帰属意識も感じていることがわかる。

この結果をふまえて、次にチームタイプ別に組織とチームに対するコミットメントを分析した。質問3の回答傾向に応じて6つのチームをA（タスクフォース，研究，開発）とB（営業，QC，その他）に分け、それぞれについてコミットメントの因子分析を行った。表7は

表7 組織コミットメント分析結果・因子間相関（チームタイプ別）

A（タスクフォース・研究・開発）N=199

因子

	功利的帰属意識	組織一体感	功利的組織参加 (関本花田)	消極的組織参加	共通性
$\alpha$	0.667	0.632	0.529	0.571	
Q11_組織CMT2	0.859	0.321	-0.271	0.07	0.521
Q11_組織CMT5	0.532	0.151	-0.045	0.21	0.336
Q11_組織CMT13	0.52	0.034	0.293	0.018	0.259
Q11_組織CMT3	0.248	0.742	0.109	0.059	0.369
Q11_組織CMT4	0.112	0.593	-0.148	0.235	0.309
Q11_組織CMT11	0.136	-0.179	0.669	0.111	0.234
Q11_組織CMT12	-0.129	0.104	0.583	-0.116	0.25
Q11_組織CMT6	0.033	0.1	-0.143	0.711	0.238
Q11_組織CMT7	0.174	0.135	0.137	0.566	0.257
寄与率	15.912	12.22	11.35	10.663	
累積寄与率	15.912	28.132	39.482	50.145	

因子

	組織忠誠心	功利的組織参加 (関本花田)	消極的組織参加	共通性
$\alpha$	0.828	0.704	0.603	
Q12_チームCMT3	0.798	0.099	0.182	0.571
Q12_チームCMT10	0.699	0.26	0.097	0.473
Q12_チームCMT1	0.666	0.136	0.155	0.433
Q12_チームCMT4	0.651	-0.085	0.237	0.435
Q12_チームCMT14	0.639	-0.258	0.081	0.428
Q12_チームCMT11	-0.146	0.869	0.091	0.441
Q12_チームCMT12	0.199	0.652	-0.07	0.378
Q12_チームCMT7	0.328	0.245	0.653	0.387
Q12_チームCMT6	0.115	-0.123	0.647	0.246
寄与率	28.688	15.836	10.98	
累積寄与率	28.688	44.523	55.503	

A (タスクフォース・研究・開発) N=199

	組織因子	組織因子	組織因子	組織因子	チーム因子	チーム因子	チーム因子
	1	2	3	4	1	2	3
組織因子1	1	.150*	-0.089	0.026	.347**	.215**	0.137
組織因子2	.150*	1	-0.035	0.086	.574**	-0.121	0.122
組織因子3	-0.089	-0.035	1	-0.001	0.075	.643**	0.054
組織因子4	0.026	0.086	-0.001	1	0.028	0.082	.488**
チーム因子1	.347**	.574**	0.075	0.028	1	-0.003	0.13
チーム因子2	.215**	-0.121	.643**	0.082	-0.003	1	0.051
チーム因子3	0.137	0.122	0.054	.488**	0.13	0.051	1

\*. 相関係数は5%水準で有意(両側)です.

\*\* . 相関係数は1%水準で有意(両側)です.

B (営業QCその他) N = 91

因子

	情緒的コミットメント	消極的組織参加	義務感(+ -)	功利的組織参加(関本花田)	共通性
$\alpha$	0.857	0.623	0.654	0.608	
Q11_組織CMT3	0.832	-0.073	0.091	0.047	0.638
Q11_組織CMT1	0.829	0.045	0.139	0.071	0.671
Q11_組織CMT2	0.823	0.068	0.136	-0.169	0.643
Q11_組織CMT5	0.587	0.147	0.135	-0.138	0.425
Q11_組織CMT4	0.572	0.151	0.095	-0.107	0.444
Q11_組織CMT6	0.073	0.811	0.106	-0.088	0.372
Q11_組織CMT8	0.072	0.59	0.067	0.249	0.323
Q11_組織CMT10	0.301	0.051	0.724	-0.051	0.410
Q11_組織CMT7	0.2	0.44	0.565	0.08	0.490
Q11_組織CMT11	-0.195	0.137	0.442	0.793	0.465
Q11_組織CMT12	-0.045	0.043	-0.154	0.612	0.306
寄与率	26.468	11.617	10.461	10.437	
累積寄与率	26.468	38.085	48.546	58.983	

因子

	情緒+功利的規範コミットメント	義務感(+ -)	消極的組織参加	功利的組織参加(関本花田)	共通性
$\alpha$	0.899	0.82	0.71	0.679	
Q12_チームCMT1	0.852	0.18	-0.025	-0.065	0.778
Q12_チームCMT5	0.824	0.076	0.179	-0.002	0.729
Q12_チームCMT4	0.761	0.119	0.015	0.1	0.627
Q12_チームCMT2	0.726	0.209	0.037	-0.131	0.655
Q12_チームCMT3	0.646	0.446	-0.33	0.001	0.725
Q12_チームCMT14	0.641	0.156	0.188	0.073	0.557
Q12_チームCMT13	0.637	0.219	0.15	0.413	0.607
Q12_チームCMT10	0.295	0.878	0.014	0.311	0.710
Q12_チームCMT7	0.255	0.684	0.256	0.047	0.660
Q12_チームCMT6	0.289	0.222	0.889	-0.102	0.643
Q12_チームCMT8	-0.043	0.009	0.653	0.328	0.534
Q12_チームCMT12	0.015	0.028	0.05	0.866	0.517
Q12_チームCMT11	-0.001	0.136	0.069	0.561	0.393
寄与率	30.642	12.876	11.465	11.445	
累積寄与率	30.642	43.519	54.983	66.429	

## B (営業QCその他) N=91

	組織因子 1	組織因子 2	組織因子 3	組織因子 4	チーム 因子1	チーム 因子2	チーム 因子3	チーム 因子4
組織因子1	1	0.011	0.076	-0.063	.503**	0.168	-0.162	0.016
組織因子2	0.011	1	0.104	0.012	-0.099	0.199	.502**	0.018
組織因子3	0.076	0.104	1	0.156	0.136	.534**	0.154	0.034
組織因子4	-0.063	0.012	0.156	1	-.245*	0.154	-0.069	.403**
チーム因子1	.503**	-0.099	0.136	-.245*	1	0.051	0.015	-0.01
チーム因子2	0.168	0.199	.534**	0.154	0.051	1	0.031	0.064
チーム因子3	-0.162	.502**	0.154	-0.069	0.015	0.031	1	-0.021
チーム因子4	0.016	0.018	0.034	.403**	-0.01	0.064	-0.021	1

\*\*．相関係数は1%水準で有意（両側）です．

\*．相関係数は5%水準で有意（両側）です．

それぞれの因子分析結果と因子間相関である．

Aは、4つの組織コミットメント因子と3つのチームコミットメント因子が抽出された。各因子の信頼性は、組織コミットメント因子が第1因子から順に0.667, 0.632, 0.529, 0.571, 説明率50.15%, チームコミットメント因子が0.829, 0.704, 0.603, 説明率55.5%である。Aの特徴は、組織コミットメントとチームコミットメントの間の差が大きいこと、組織コミットメントの4因子の中に情緒的な一体感を示す因子と義務感に代表される規範的コミットメントに該当する因子が一つもないこと、である。チームコミットメントでは、全体の結果に比べて一体感や愛着、組織離脱に対する漠然とした不安を含む情緒的側面よりも、自発的な貢献意欲や目的達成に対する義務感が強く表れている。ここから、Aのメンバーは組織よりもチームとの関係を強く意識しており、組織とは功利的な関係を保ちつつ、チームとは情緒的ではないもののやるべきことはやるという主体的な関係を維持していることがうかがえる。

Bは組織コミットメント、チームコミットメントともに4因子が抽出された。各因子の信頼性は、組織コミットメント因子が順に、0.857, 0.623, 0.654, 0.608, 説明率58.98%, チームコミットメント因子が0.899, 0.82, 0.71, 説明率66.43%である。BはAや全体の結果と異なり、組織とチームのどちらのコミットメントもMayerとAllenの情緒・継続・義務の3類型と関本と花田の功利的帰属意識の4因子にまとめられている。因子の順位は異なるものの、組織とチームの間でコミットメントの差がほとんどないのが特徴である。各因子の内容を見ると、全体の結果やAの結果と比べてBのコミットメントは複雑である。

組織コミットメントの第1因子を見ると、全体の結果やAの結果よりも組織のメンバーシップに対する意識が強く表れている。一方、チームコミットメントの第1因子では、情緒的側面に加えて功利意識（Q13得るもの得るうち）と規範意識（Q14報酬とは無関係に働くのが義務）を同時にもっている。功利と規範は先行研究では異なる因子と考えられており、本研究でも両者が同じ因子に含まれているのはBのみである。組織コミットメントの第3因

子とチームコミットメントの第2因子にも、先行研究では異なるコミットメント因子を構成されると考えられているQ7（継続的コミットメントに該当）とQ10（規範的コミットメントに該当）が一つの因子を構成している。これらの結果から、Bのメンバーは組織に対してメンバーシップの意識や義務感をもつものの、それらは自発的なものというより、不利益を恐れての消極的な義務感や現在の組織に所属することで何となく得られる安心感や帰属感と解釈される。チームに対しては、愛着・義務感・功利的意識がないまぜになった複雑な感情とともに、積極・消極両方の意味での義務感や、知覚される代替選択肢のなさや離脱に対する罪悪感に裏付けられた消極的な参加意識をもっている。

#### (4) 多重コミットメント

ここまでの分析を通じて、組織とチームそれぞれのコミットメントの違いを明らかにした。しかし、これだけでは多重コミットメントの実態、すなわち、回答者たちが組織とチームの両方にコミットしているのか、あるいは、ある特定のタイプのコミットメントについては両者を区別しているが他のタイプについてはそうではないのかはわからない。そこで組織とチーム両方の回答をまとめて因子分析を行った。もし回答者が組織とチームの両方にコミットしている（同一組織内で多重コミットメントが生じている）のであれば、組織とチームそれぞれについて独立した因子が現れるだろう。組織とチームの回答が混在して一つの因子を構成するのであれば、回答者は組織とチームそれぞれへのコミットメントを明確に区別していない、すなわち同一組織内での多重コミットメントは生じていないと考えることができるだろう。

表8は多重コミットメントの分析結果と因子間相関である。全体、A、B、いずれも5因子が抽出された。種類は情緒、功利、規範、継続の4種類である。これらのうち、全体組織とチームで独立因子が構成されたのは情緒的コミットメント因子だけで、他の因子は組織とチームで一緒に一つの因子を構成している。組織とチームそれぞれへの情緒的コミットメントの相関関係をみると、全体、A、Bいずれも0.4~0.5程度の正の相関となっている。これらの結果から、回答者は情緒的コミットメントについては組織とチームを区別しているがそれ以外のコミットメントについては両者を区別していないこと、組織とチームそれぞれへの情緒的コミットメントはどちらかが相手を相殺するというトレードオフの関係にはないこと、を示している。

表8 多重コミットメント分析結果と因子間相関

全体

因子	チーム情緒	功利	組織情緒	規範	継続	共通性
$\alpha$	0.855	0.766	0.783	0.819	0.673	
Q12_チームCMT2	0.75	-0.184	0.099	0.086	0.019	0.515
Q12_チームCMT5	0.726	0.015	0.167	0.062	0.151	0.548
Q12_チームCMT1	0.681	0.098	0.289	0.201	0.105	0.588
Q12_チームCMT3	0.635	0.161	0.245	0.265	0.139	0.581
Q12_チームCMT4	0.626	0.006	0.156	0.335	0.084	0.523
Q12_チームCMT12	0.012	0.778	0.149	0.069	0.043	0.514
Q11_組織CMT12	0.054	0.675	-0.155	0.04	-0.094	0.558
Q12_チームCMT11	-0.04	0.655	0.095	-0.289	0.194	0.557
Q11_組織CMT11	-0.025	0.565	-0.092	-0.236	0.293	0.467
Q11_組織CMT2	0.186	-0.134	0.856	0.112	0.081	0.439
Q11_組織CMT1	0.298	0.078	0.654	0.16	0.099	0.523
Q11_組織CMT5	0.179	0.028	0.587	0.034	0.153	0.41
Q11_組織CMT14	0.236	-0.14	0.094	0.771	0.074	0.528
Q12_チームCMT14	0.363	-0.091	0.192	0.712	0.051	0.591
Q12_チームCMT7	0.362	0.124	0.103	0.063	0.685	0.43
Q11_組織CMT7	0.044	0.08	0.191	0.06	0.65	0.339
寄与率	17.681	12.212	11.669	9.55	7.089	
累積寄与率	17.681	29.893	41.562	51.112	58.2	

因子抽出法：主因子法

回転法：Kaiserの正規化を伴うバリマックス法

全体

因子	チーム情緒	功利	組織情緒	規範	継続
チーム情緒	1	0.007	0.069	.116*	0.082
功利		1	-0.01	-0.05	0.075
組織情緒			1	0.03	0.054
規範				1	-0.009
継続					1

A (タスクフォース・研究・開発) N = 199

因子	チーム情緒	功利	組織情緒	規範	継続	共通性
$\alpha$	0.848	0.781	0.763	0.812	0.676	
Q12_チームCMT5	0.728	0.082	0.151	0.01	0.22	0.561
Q12_チームCMT2	0.707	-0.21	0.13	0.088	0.114	0.527
Q12_チームCMT3	0.635	0.202	0.293	0.315	-0.033	0.598
Q12_チームCMT1	0.634	0.145	0.41	0.146	-0.147	0.583
Q12_チームCMT4	0.579	0.007	0.157	0.361	0.093	0.495
Q12_チームCMT9	0.571	-0.024	0.005	0.261	0.292	0.446
Q12_チームCMT11	-0.11	0.771	0.105	-0.313	0.046	0.635
Q12_チームCMT12	-0.01	0.741	0.178	0.095	-0.039	0.518
Q11_組織CMT11	0.052	0.645	-0.03	-0.23	0.039	0.517
Q11_組織CMT12	0.09	0.619	-0.164	0.068	-0.169	0.432
Q11_組織CMT2	0.108	-0.137	0.882	0.092	0.134	0.584
Q11_組織CMT1	0.324	0.075	0.646	0.154	-0.009	0.545
Q11_組織CMT5	0.146	0.077	0.576	0.025	0.116	0.409
Q11_組織CMT14	0.198	-0.146	0.053	0.786	-0.003	0.53
Q12_チームCMT14	0.327	-0.139	0.217	0.711	0.033	0.612
Q12_チームCMT6	0.355	-0.076	0.055	-0.001	0.704	0.483
Q11_組織CMT6	0.027	-0.031	0.119	0.016	0.671	0.366
寄与率	17.236	12.559	11.661	9.693	7.004	
累積寄与率	17.236	29.795	41.456	51.15	58.153	

因子抽出法：主因子法

回転法：Kaiserの正規化を伴うバリマックス法

A (タスクフォース・研究・開発) N = 199

因子	チーム情緒	功利	組織情緒	規範	継続
チーム情緒	1	0.026	0.055	0.113	0.079
功利		1	0.007	-0.067	-0.037
組織情緒			1	0.024	0.026
規範				1	-0.048
継続					1

## B (営業QCその他) N=91

因子	チーム情緒 + 功利	組織情 緒	継続 (消極 的組織参加)	規範	功利	共通性
$\alpha$	0.899	0.856	0.759	0.812	0.718	
Q12_チームCMT5	0.825	0.238	0.088	0.037	-0.066	0.793
Q12_チームCMT1	0.794	0.217	-0.104	0.222	-0.134	0.8
Q12_チームCMT4	0.713	0.275	-0.009	0.096	0.06	0.641
Q12_チームCMT2	0.691	0.16	-0.053	0.22	-0.174	0.711
Q12_チームCMT13	0.673	0.034	0.113	0.283	0.353	0.673
Q12_チームCMT14	0.649	0.195	0.122	0.137	0.005	0.595
Q12_チームCMT3	0.538	0.324	-0.329	0.399	0.09	0.784
Q11_組織CMT2	0.185	0.836	-0.023	0.182	-0.103	0.699
Q11_組織CMT1	0.208	0.801	0.082	0.145	0.044	0.696
Q11_組織CMT3	0.295	0.685	-0.104	0.21	0.006	0.629
Q11_組織CMT5	0.214	0.617	0.155	0.034	-0.002	0.572
Q12_チームCMT8	0.063	-0.073	0.738	-0.006	0.185	0.625
Q12_チームCMT6	0.415	-0.12	0.729	0.171	-0.178	0.725
Q11_組織CMT8	-0.183	0.136	0.608	0.117	0.097	0.552
Q11_組織CMT6	-0.015	0.094	0.57	0.197	-0.07	0.487
Q12_チームCMT10	0.316	0.106	0.057	0.842	0.237	0.762
Q12_チームCMT7	0.274	0.158	0.229	0.64	-0.005	0.702
Q11_組織CMT7	0.013	0.2	0.411	0.587	-0.105	0.597
Q11_組織CMT10	0.311	0.233	0.154	0.48	-0.092	0.551
Q12_チームCMT12	0.083	0.027	0.143	0.003	0.893	0.611
Q11_組織CMT12	-0.118	-0.049	-0.059	0.022	0.63	0.529
寄与率	19.868	12.954	10.677	10.665	7.392	
累積寄与率	19.868	32.823	43.5	54.165	61.557	

因子抽出法：主因子法

回転法：Kaiserの正規化を伴うバリマックス法

## B (営業QCその他) N=91

因子	チーム情緒 + 功利	組織情緒	継続 (消極 的組織参加)	規範	功利
チーム情緒+功利	1	0.046	0.011	0.057	-0.002
組織情緒		1	-0.021	0.025	-0.009
継続(消極的組織参加)			1	0.037	0.002
規範				1	0.014
功利					1

全体, A, Bの因子構成をみると次のような違いがある. 全体とAはほぼ同じ結果で, チーム情緒, 功利, 組織情緒, 規範, 継続の順に因子が抽出されている. 組織とチームを別々に分析した結果(表7)では, Aのチームコミットメントの第1因子は情緒(1, 3, 4)と規範(10, 14)が一つになっていたが, 表8に示したAの第1因子は情緒(1~5)に加えて組織離脱への罪悪感(9)が混ざっている. 表7の組織へのコミットメントの第1因子(2, 5, 13)と表8の第3因子(1, 2, 5)は, 構成上は要素が共通しているが, 内容的に前者は功利的コミッ



トメント、後者は情緒的コミットメントと解釈すべきだろう。Bは表7の結果が表8でもほぼ再現されている。順序はAと異なり、チームコミットメント（情緒+功利と規範の一部）、組織への情緒的コミットメント、継続、規範、功利、となっている。Aと違い、消極的組織参加を表す継続的コミットメント因子が功利的コミットメントよりも強く表れている他、規範的コミットメントの内容がAに比べて消極的である。

## 4 考察

本章では、組織とチームへのコミットメントについて分析し、情緒的コミットメントだけが同一組織内での多重コミットメントが生じること、組織とチームへのコミットメントは相互独立的だがトレードオフの関係ではないことを示した。異なる組織への多重コミットメントはいくつかの先行研究を通じて明らかにされてきたが、同一組織内でも多重コミットメントが起きることを示した研究は少なくとも筆者が調査した限りでは存在しない。回答者が組織とチームをそれぞれどのようなものとして認識しているのかについては議論の余地があるが、階層構造化した全体と部分の双方にコミットすることを示した点で、本研究の発見は組織と個人の間を関係を考える上で重要な材料を提供したといえるだろう。最後に、本章の発見と検討課題について述べる。

### (1) チームタイプ間の相違の理由

チームタイプ別のコミットメント分析では、AとBの間で多重コミットメントの仕方が異なることを明らかにした。このようなことが起きる理由として、両者のチーム目的の明確さの違い、特に全体組織の目的との整合性の差が考えられる。

A（研究・開発・タスクフォース）はいずれも組織におけるチームの役割や目的が比較的是はっきりしており、メンバーにとっては自分やチームの仕事や成果が組織にどのような形で寄与したのかが把握しやすい。特にタスクフォースは「特別な任務を行うチーム」として組織化されており、目的指向性は他のチームに比べて高い。このことは、自己・チーム・全体組織の3者の関係をたずねる質問（質問3）の回答にも現れており、AはBに比べて業務の計画性や業務成果のフィードバックに対する項目の平均値が高い。

一方、B（QCサークル・営業・その他）はAに比べて目的の明確さの点でAよりも劣る。QCサークルは主たる仕事とは別に従業員が自主的に活動するチームで、組織体というよりメンバー同士の関係性によってつながっている集団としての側面もある。グループダイナミクスなどの研究によると、このような小集団は集まって何かすること自体が目的化したり、メンバー同士の関係が密になることで互いに相手の行動を監視しあったり、目に見えない圧力をかけあったりすることもある。チーム内の集団圧力が強い場合、コミットメントは本研究で示されたような義務的で消極的なものにならざるを得ないだろう。営業とその他チーム

は、どちらも内容的に部内のある業務を部分的に担当している小規模組織にあたる。タスクフォースのようにチームとして特別のミッションを遂行するのではなく、日常業務の延長上にある業務が中心となるため、チームの活動や目的と組織のそれとの境界線はあいまいになりがちである。組織とチームのどちらにもあまり積極的にコミットしていないのは、チーム活動が形骸化したり日常業務にうもれてしまったりすることで、組織とチームをほぼ同一視したり、どちらの活動にもやりがいや満足を感じられなかったりするからだろう。

## (2) パフォーマンスへの影響

これまでの研究で、情緒的コミットメントは生産性や売上げなどの数量化可能で客観的に測定できるパフォーマンスとは直接関係ないものの、それらに影響すると考えられているパフォーマンス、具体的には組織市民行動や離職・怠業など、と関係していることが明らかにされている（詳しくは西脇，2008）。ホーソン工場実験の結果やそれを踏まえて発展したグループダイナミクスなどの小集団や小規模組織に関する研究によると、組織内に公式・非公式に形成される組織や集団はメンバーの行動、態度、価値観に影響の他、組織全体のパフォーマンスに影響を与える。

AとBの情緒的コミットメントの内容を比較すると、組織コミットメントについては両者に差はないが、チームコミットメントについてはABともに純粋な情緒的コミットメントの他に組織離脱に対する罪悪感や功利的意識などの項目が含まれており、チームとの関係の背景には様々な感情が影響していることがうかがえる。

## (3) ウェブ調査の課題

本章で行った2つの分析のうち、組織とチームそれぞれの因子分析結果については、因子の信頼性が総じて低かった。0.7程度の信頼性（ $\alpha$ ）を確保できた因子は、全体組織へのコミットメントでは、データ全体、A、Bのいずれでも第1因子のみである。チームコミットメントはデータ全体とAでは第2因子まで、Bでは第3因子までであった。情緒的コミットメント因子と功利的コミットメント因子は、どちらも通常であれば $\alpha = 0.8$ 以上の比較的高い信頼性を得られる因子である。チームコミットメントについては因子の信頼性が高かったものの、全体組織へのコミットメントの因子の信頼性は総じて低い。特にAの場合、全体組織へのコミットメント因子は第1因子でも $\alpha$ が0.67である。

信頼性が低かった原因として調査手法上の問題が考えられる。先行研究（たとえば太郎丸，2005）で指摘されているように、ウェブ調査は調査手法上サンプルバイアスなどの特有の課題を伴う。本研究でも同様の問題が見られた他<sup>5)</sup>、信頼性に疑問のある回答も少なくなかった。不適切と思われる回答は可能な限り除外したが、分析結果を見る限り、従来のような特

5) 具体的には、回答者全体の72%が大卒以上、うち79%が理系と高学歴者が多く、大学院（修士・博士）レベルの学歴をもつ者も回答者全体の25%程度を占めている。

定組織を対象にしたアンケート調査に比べてもともとデータの信頼性が劣った可能性も否定できない。ウェブ調査のメリットや課題について、本多（2005a, 2005b）が従来の調査方法との比較をふまえて様々な角度から検討している。彼女はウェブ調査を個人情報保護法導入などの影響で調査方法が限定される中での有効な代替的手法であると認めつつも、ウェブ調査特有の課題の克服については、①回答者の種類別にデータに重みづけする、②他の調査方法と組み合わせる、③結果の解釈を慎重にする、といった一般的な解決方法を述べるにとどまっている。

コミットメント研究に限らず、社会科学分野においてウェブ調査の事例はまだ少ないため、本研究の手法や分析結果が従来の研究と比較してどの程度妥当なものであるかを判断するのは現時点では困難である。この点については今後の課題として慎重に検討するとともに、他の研究成果を待ちたい。

## 参考文献

- 本多則恵（2005）「社会調査へのインターネット調査の導入をめぐる論点—比較実験調査の結果から—」『労働統計調査月報』No. 673, 第57巻2号
- 本多則恵・本川明（2005）「インターネット調査は社会調査に利用できるか—実験調査による検証結果—」『労働政策研究報告書』No. 17 労働政策研究・研修機構
- Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P., & Rhee, K. Y. (2001) “The three-component model of organizational commitment: An application to South Korea” *Applied Psychology: An International Review*, 50-4, 596-614.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001) “Commitment in the Workplace. Toward a General Model.” *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993) “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization.” *Journal of Applied Psychology*, 78-4, p538-551
- 西脇暢子（1998）「コミットメント研究の課題と展望」『産業・組織心理学研究』第11巻第1号p51-59. 産業・組織心理学会
- 西脇暢子（2004）「組織とコミットメント—組織流動化時代の忠誠心と帰属—」二村敏子編著『現代ミクロ組織論』第6章 p105-122, 有斐閣
- 関本昌秀・花田光世（1987）「企業帰属意識の構造化と、影響要因の研究」『産業・組織心理学会研究』第1巻1号, 9-20, 産業・組織心理学会
- 田尾雅夫（編著）（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
- 太郎丸博（編）（2005）『フリーター調査 報告書』大阪大学人間科学研究科理論社会学研究分野

別表1 コミットメント指標相関

全体	Q11_組織														Q12_チーム													
	CMT1	CMT2	CMT3	CMT4	CMT5	CMT6	CMT7	CMT8	CMT9	CMT10	CMT11	CMT12	CMT13	CMT14	CMT1	CMT2	CMT3	CMT4	CMT5	CMT6	CMT7	CMT8	CMT9	CMT10	CMT11	CMT12	CMT13	CMT14
Q11_組織CMT1	1	.642**	.517**	.345**	.438**	0.105	.256**	-.002	.310**	.321**	-.043	0.003	.335**	.243**	.497**													
Q11_組織CMT2	.642**	1	.502**	.399**	.555**	.152**	.195**	-.023	.297**	.394**	-.132*	-.226**	.386**	.252**	.364**													
Q11_組織CMT3	.517**	.502**	1	.497**	.282**	0.061	.223**	-.125*	.246**	.442**	-.053	0.061	.264**	.366**	.458**													
Q11_組織CMT4	.345**	.399**	.497**	1	.264**	.258**	.181**	-.061	.258**	.292**	-.151**	-.059	0.096	.361**	.270**													
Q11_組織CMT5	.438**	.555**	.282**	.264**	1	.178**	.225**	0.087	.174**	.327**	-.033	-.088	.287**	.134*	.285**													
Q11_組織CMT6	0.105	.152**	.178**	.178**	.178**	1	.414**	.183**	.256**	0.074	0.013	-.014	0.018	0.072	-.023													
Q11_組織CMT7	.256**	.195**	.223**	.181**	.225**	.414**	1	.155**	.240**	.349**	.206**	-.035	.237**	0.111	.200**													
Q11_組織CMT8	-.002	-.023	-.125*	-.061	0.087	.183**	.155**	1	-.008	-.007	.280**	0.091	0.096	-.091	-.136*													
Q11_組織CMT9	.310**	.297**	.246**	.258**	.174**	.256**	.240**	.240**	0.096	.211**	-.267**	-.146*	0.093	.326**	.265**													
Q11_組織CMT10	.321**	.394**	.442**	.292**	.327**	.349**	.349**	.349**	.211**	1	0.108	0.006	.403**	.334**	.402**													
Q11_組織CMT11	-.043	-.132*	-.053	-.151**	-.033	0.013	.206**	.280**	-.267**	0.108	1	.378**	.264**	-.215**	-.016													
Q11_組織CMT12	0.003	-.226**	0.061	-.059	-.088	-.114	-.035	0.091	-.146*	0.006	.378**	1	.132*	-.063	0.055													
Q11_組織CMT13	.335**	.386**	.264**	0.096	.287**	0.018	.237**	.237**	0.096	.403**	.264**	.132*	1	.141*	.266**													
Q11_組織CMT14	.243**	.252**	.366**	.361**	.134*	0.072	0.111	-.091	.326**	.334**	-.215**	-.063	.141*	1	.326**													
Q12_チームCMT1	.497**	.364**	.458**	.270**	.285**	-.023	.200**	-.136*	.265**	.402**	-.016	0.055	.266**	.326**	1													
Q12_チームCMT2	.306**	.290**	.328**	.415**	.143*	.120*	0.061	-.115	.301**	.200**	-.126*	-.088	0.044	.306**	.553**													
Q12_チームCMT3	.421**	.376**	.583**	.372**	.271**	-.005	.191**	-.167**	.248**	.393**	0.06	.142*	.256**	.343**	.632**													
Q12_チームCMT4	.324**	.303**	.406**	.515**	.228**	0.077	.123*	-.117*	.274**	.336**	-.093	-.001	.239**	.419**	.480**													
Q12_チームCMT5	.311**	.251**	.297**	.347**	.361**	.121*	.143*	-.033	.269**	.239**	-.016	-.005	.167**	.244**	.574**													
Q12_チームCMT6	.127*	.143*	.154**	.259**	.098	.497**	.279**	.121*	.321**	.166**	0.007	-.132*	0.05	.159**	.186**													
Q12_チームCMT7	.250**	.211**	.227**	.214**	.232**	.208**	.507**	0.052	.238**	.319**	.213**	0.042	.317**	.166**	.351**													
Q12_チームCMT8	0.009	-.052	-.057	0.096	0.029	.283**	.218**	.490**	0.036	-.008	0.076	-.053	0.058	-.038	-.095													
Q12_チームCMT9	.216**	0.101	.195**	.233**	0.094	.267**	.296**	-.006	.569**	.223**	-.032	-.049	0.05	.361**	.361**													
Q12_チームCMT10	.332**	.354**	.339**	.191**	.291**	0.023	.310**	-.032	.132*	.619**	.167**	0.083	.418**	.271**	.483**													
Q12_チームCMT11	0.061	-.017	-.044	-.126*	0.083	-.002	.125*	.263**	-.220**	0.061	.594**	.310**	.213**	-.303**	0.037													
Q12_チームCMT12	.160**	0.019	.136*	0.019	.154**	0.021	.153**	.133*	-.005	.134*	.333**	.542**	.284**	-.051	.134*													
Q12_チームCMT13	.317**	.194**	.283**	.163**	.303**	-.052	.210**	0.097	.116*	.366**	.236**	.226**	.560**	.179**	.473**													
Q12_チームCMT14	.339**	.320**	.368**	.289**	.207**	0.04	0.093	-.135*	.332**	.348**	-.224**	-.098	.235**	.694**	.461**													

\*\*、相関係数は1%水準で有意(両側)です。

\*、相関係数は5%水準で有意(両側)です。

	Q11_組織 CMT1	Q11_組織 CMT2	Q11_組織 CMT3	Q11_組織 CMT4	Q11_組織 CMT5	Q11_組織 CMT6	Q11_組織 CMT7	Q11_組織 CMT8	Q11_組織 CMT9	Q11_組織 CMT10	Q11_組織 CMT11	Q11_組織 CMT12	Q11_組織 CMT13	Q11_組織 CMT14	Q12_チーム CMT1
Q11_組織 CMT1	1	.610**	.432**	.323**	.396**	0.112	.226**	-.082	.286**	.320**	-.036	0.004	.264**	.185**	.572**
Q11_組織 CMT2	.610**	1	.432**	.345**	.543**	.169*	.159*	-.077	.228**	.428**	-.095	-.248**	.371**	.168*	.368**
Q11_組織 CMT3	.432**	.345**	1	.464**	.219**	0.089	.230**	-.188**	.253**	.514**	-.034	0.097	.203**	.383**	.466**
Q11_組織 CMT4	.323**	.345**	.464**	1	.224**	.272**	.178**	-.0136	.253**	.288**	-.154*	-.054	.399**	.399**	.208**
Q11_組織 CMT5	.396**	.543**	.219**	.224**	1	.171*	.251**	0.059	0.131	.322**	0.017	-.072	.271**	0.082	.304**
Q11_組織 CMT6	0.112	.169*	0.089	.272**	.171*	1	.401**	0.044	.236**	0.041	-.017	-.151*	-.022	0.029	-.015
Q11_組織 CMT7	.226**	.159*	.230**	.178*	.251**	.401**	1	0.058	.239**	.278**	.144*	-.024	.162*	0.012	.218**
Q11_組織 CMT8	-.082	-.077	-.188**	-.0136	0.059	0.044	0.058	1	-.144*	-.046	.269**	0.062	0.099	-.156*	-.155*
Q11_組織 CMT9	.286**	.228**	.253**	.253**	.253**	.236**	.239**	-.144*	1	.202**	-.229**	-.112	0.064	.242**	.239**
Q11_組織 CMT10	.320**	.428**	.514**	.288**	.322**	0.041	.278**	-.046	.202**	1	0.049	0.067	.368**	.261**	.367**
Q11_組織 CMT11	-.036	-.095	-.034	-.154*	0.017	-.017	.144*	.269**	-.229**	0.049	1	.360**	.264**	-.262**	0.057
Q11_組織 CMT12	0.004	-.248**	0.097	-.054	-.072	-.151*	-.024	0.062	-.112	0.067	.360**	1	0.086	-.012	0.137
Q11_組織 CMT13	.264**	.371**	.203**	0.026	.271**	-.022	.162*	0.099	0.064	.368**	.264**	0.086	1	0.017	.222**
Q11_組織 CMT14	.185**	.168**	.383**	.399**	0.082	0.029	0.012	-.156*	.242**	.261**	-.262**	-.012	0.017	1	.236**
Q12_チーム CMT1	.572**	.368**	.466**	.208**	.304**	-.015	.218**	-.155*	.239**	.367**	0.057	0.137	.222**	.236**	1
Q12_チーム CMT2	.305**	.277**	.282**	.401**	.140*	0.114	0.01	-.105	.263**	0.125	-.123	-.071	-.032	.278**	.508**
Q12_チーム CMT3	.457**	.331**	.604**	.325**	.291**	0.038	.238**	-.210**	.273**	.441**	0.125	.161*	.199**	.338**	.610**
Q12_チーム CMT4	.321**	.266**	.410**	.546**	.176*	0.107	0.133	-.155*	.270**	.353**	-.022	-.009	.171*	.411**	.416**
Q12_チーム CMT5	.289**	.205**	.256**	.338**	.334**	0.136	.151*	0.011	.211**	.198**	0.085	0.044	0.076	.154*	.491**
Q12_チーム CMT6	.139*	.220**	.202**	.273**	0.109	.512**	.248**	0.004	.309**	0.117	-.007	-.105	-.012	0.076	.152*
Q12_チーム CMT7	.224**	.174*	.179*	.193**	.240**	.199**	.512**	0.018	.197**	.265**	.259**	0.086	.242**	0.053	.370**
Q12_チーム CMT8	0.005	-.045	-.041	.160*	0.016	.268**	.209**	.480**	0.007	-.074	0.103	0.068	0.026	-.006	-.111
Q12_チーム CMT9	.263**	0.106	.246**	.284**	0.113	.242**	.248**	-.0136	.533**	.146*	-.048	-.013	-.069	.296**	.323**
Q12_チーム CMT10	.366**	.387**	.344**	.193**	.338**	-.05	.244**	-.093	.146*	.655**	0.107	0.077	.342**	.224**	.516**
Q12_チーム CMT11	0.043	-.003	-.098	-.116	0.084	-.034	.154*	.329**	-.204**	0.007	.672**	.361**	.261**	-.354**	0.02
Q12_チーム CMT12	.192**	0.043	.174*	0.08	.191**	0.017	.253**	.159*	0.023	.197**	.367**	.530**	.267**	-.043	.206**
Q12_チーム CMT13	.350**	.220**	.294**	.160*	.361**	-.085	.182	.153*	.144*	.360**	.299**	.246**	.565**	0.089	.415**
Q12_チーム CMT14	.339**	.325**	.392**	.316**	.171*	0.018	0.08	-.182**	.280**	.319**	-.201**	-.094	.191**	.684**	.390**

\*\*、相関係数は1%水準で有意 (両側) です。

\*、相関係数は5%水準で有意 (両側) です。

