

Title	職務態度概念の多様化と課題
Sub Title	Diversification of job attitudes concepts and its challenges
Author	林, 洋一郎(Hayashi, Yoichiro) 今井, 裕紀( Imai, Hironori)
Publisher	三田哲學會
Publication year	2024
Jtitle	哲學 (Philosophy). No.152 (2024. 3) ,p.59- 103
JaLC DOI	
Abstract	Job attitudes are umbrella terms under which an array of psychological concepts has been explored. The purpose of the present study is to outline representative job attitudes in the area of industrial and organizational psychology. Among those concepts, we addressed job satisfaction, organizational commitment, job embeddedness, social exchange relevant variables, and other variables. Specifically, perceived organizational support, exchange quality, affective commitment, trust, and psychological contract are considered social exchange relevant and organizational identification, engagement, job involvement, justice, psychological empowerment, and person-environment fit are addressed as other variables. We critically discuss the current state of research on job attitudes, suffering from conceptual proliferation. The need to reorganize the proliferating concepts of job attitudes from a theoretical perspective was pointed out.
Notes	特集：人間科学専攻特集号 寄稿論文
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00150430-00000152-0059">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00150430-00000152-0059</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

# 職務態度概念の多様化と課題

林 洋一郎\*・今井裕紀\*\*

## Diversification of Job Attitudes Concepts and Its Challenges

*Yoichiro Hayashi and Hironori Imai*

Job attitudes are umbrella terms under which an array of psychological concepts has been explored. The purpose of the present study is to outline representative job attitudes in the area of industrial and organizational psychology. Among those concepts, we addressed job satisfaction, organizational commitment, job embeddedness, social exchange relevant variables, and other variables. Specifically, perceived organizational support, exchange quality, affective commitment, trust, and psychological contract are considered social exchange relevant and organizational identification, engagement, job involvement, justice, psychological empowerment, and person-environment fit are addressed as other variables. We critically discuss the current state of research on job attitudes, suffering from conceptual proliferation. The need to reorganize the proliferating concepts of job attitudes from a theoretical perspective was pointed out.

---

\* 慶應義塾大学

\*\* 新潟国際情報大学

職務態度 (job attitudes) とは、産業・組織心理学領域においては、伝統的な研究主題であり、これまで数多くの研究が発表されてきた (Judge et al., 2012; 2017).

態度とは、心的傾向 (psychological tendency) であり、ある特定の対象や実体に対する好きや嫌いをともなう評価と定義される (Eagly & Chaiken, 1993). この定義は、態度が特定の対象に対する評価であり、誘引性 (valence) があることを示している。つまり、肯定的あるいは否定的といった方向性があり、極端に良い、若干悪いというような強度に違いがある。そして職務態度とは、組織や職務などに関連する対象に向けられた概念である。

この定義に従えば、職務態度は多様な概念を包含することになる。実際、Bowling et al. (2020) は、職務満足感 (job satisfaction)、組織コミットメント (organizational commitment)、組織サポート (perceived organizational support)、組織同一化 (organizational identification)、従業員エンゲージメント (employee engagement)、職務関与 (job involvement)、公正さ (Justice / fairness) を職務態度であると主張している。一方で、Judge et al. (2012; 2017) は、職務満足感 (job satisfaction) と組織コミットメント (organizational commitment) というふたつの概念に限定をして職務態度を捉えようとしている。

このように職務態度が含む概念領域については統一した見解が得られていない (Bowling et al., 2020). しかし、職務態度は、職場における行動やアウトカム、具体的には職務業績 (job performance) や組織市民行動 (organizational citizenship behavior = OCB) の先行要因であるという点においては共通である。産業・組織心理学の目標が組織行動の説明、予測、制御とするならば、職務態度は重要な概念である。

本論文は、職務態度概念について、中核概念である職務満足感と組織コミットメントだけでなく、ジョブ・エンベディッドネス、社会的交換関

連の変数, その他に分けて概説する.

## 職務満足感

職務態度の最も代表的な概念が職務満足感である. 職務満足感とは, 個人の職務や職務経験から生じる, 楽しく, 肯定的な感情状態であると定義される (Locke, 1976). 注目すべき点は, この定義が情動要素 (感情状態) と認知要素 (評価や査定) のふたつを含んでいる点である.

Locke (1976) は, 職務満足感を理解するにあたっては価値 (values) が重要な役割を果たすとす, 価値-知覚理論 (value-perception theory) を提起した. 価値とは, 個人が意識的にも, 無意識的にも獲得したい, 達成したいという思う対象や事象である. この理論によると, 職務満足感とは, 仕事が個人にとって重要な価値をどれだけ満たしているかによって評価される. 価値-知覚理論は, 次のような等式で表現される.

$$JS = \sum_{i=1}^n (w_i \times (V_i - P_i))$$

この等式において, JS は全体的な職務満足感 (job satisfaction) を表す.  $i$  は業務上の個別領域 (facets) を示す. 代表的な個別要素として, 給与, 昇進, 管理・監督 (supervision), 同僚, 仕事そのものが挙げられている (Colquitt et al., 2022; Locke, 1976).  $w_i$  は  $i$  番目の業務上の個別領域 (給与, 仕事そのものなど) が, 個人にとってどのくらいの価値を持つか, 重要であることを示す.  $V_i$  は,  $i$  番目の業務上の個別領域が持つ価値を, 個人がどれくらい手に入れたいと欲しているかを表す.  $P_i$  は,  $i$  番目の業務上の個別領域が, 現在, 個人にどの程度の価値を提供しているか, その現状を示す.

この式は, 職務満足感が, 個別の対象に対する満足感 (個別満足感) と包括的満足感に分かれ, さらに包括的満足感は, 個別満足感の集積であることを示唆している.

### 職務満足感の測定そして包括的満足感と個別満足感の関連

職務満足感を測定するために、複数の尺度が開発されている。

第1に、ミネソタ職務満足質問 (Minnesota Satisfaction Questionnaire = MSQ) がある (Weiss, et al., 1967)。この尺度はロング・バージョン (100 項目) とショート・バージョン (20 項目) がある。ロング・バージョンは、成果、承認、責任、昇進、労働条件など、20 の個別領域から満足感を測定する。20 領域の満足感を合算して包括的満足感を測定することも可能である。Minnesota Satisfaction Questionnaire というウェブサイト<sup>1)</sup>には、英語以外のバージョンが掲載されており、MSQ の歴史やマニュアルなどが、詳しくまとめられている。なお、ショート・バージョンについては、日本語版の信頼性と妥当性は検証されている (森田, 2006)。

第2に、職務記述指標 (Job Descriptive Index = JDI) は、1969 年に Smith et al. (1969) によって開発されたものである。JDI は、5 つの個別領域から尺度が構成されている。1) 仕事自体への満足、2) 給与への満足、3) 昇進への満足、4) 監督への満足、5) 同僚への満足以に区分され、各尺度 9~18 項目の、計 72 項目で測定している。

第3に、職務一般 (Job In General = JIG) 尺度である。JIG は、JDI から発展したものであり 18 項目からなる。JIG は、JDI の短縮版という側面と包括的満足感の測定という 2 つの側面を持つ (Ironson et al., 1989)。JIG で測定された包括的満足感と JDI の領域的満足感の相関係数は次の通りである。①仕事自体への満足 .69、②給与への満足 .45、③昇進への満足 .42、④監督への満足 .58、⑤同僚への満足 .54 (Gillespie et al., 2016)。Bowling Green 州立大学のウェブサイト<sup>2)</sup>にはアメリカにおける JDI と JIG の得点のパターン順位が公開されており、得られた得点が分布のどこに位置づけられるかを把握できる。

## 職務満足感の要因と帰結

**職務特性要因** 職場環境に関連する職務満足感の要因として、職務特性 (Job Characteristics) がよく知られている。職務特性は、5つの中核特性からなる (Hackman & Oldham, 1980)。5つの中核特性とは、技能の多様性 (variety)、タスク・アイデンティティ (task identity)、タスク重要性 (task significance)、自律性 (autonomy)、職務のフィードバック (job feedback) である。

技能の多様性とは、ある職務が多様な業務を必要とし、職務の遂行のために多様なスキルや能力が求められる度合いを表す。タスク・アイデンティティとは、職務の全体像を理解し、職務を構成する個別の業務を始めから終わりまでの一部始終を理解して、関わる程度を表す。例えば、工場における製造を考えた場合、単純に部品を組み立てるだけの仕事よりも、部品の設計から製造、検査まで一連の工程を担当する仕事の方が、タスク・アイデンティティが高くなる。タスク重要性は、ある職務が他の人の生活や他の世界に重要な影響を及ぼしている程度を表す。自律性とは、職務を遂行するうえで与えられている自由度や裁量の程度を示す。フィードバックは、職務の遂行具合について、直接に明確な情報やフィードバックが与えられる度合いを表す。

職務特性理論では、さらに臨界心理状態 (critical psychological states) という3つの要因が中核特性と満足感を媒介する役割を果たすと考えられている。臨界心理状態とは、有意義感 (meaningfulness: 仕事が全体として意味があり、価値があって、遂行するに値すると感じられる程度)、責任感 (responsibility: 担当した仕事に対して責任を感じられる程度)、結果の知識 (knowledge of results: 自分の仕事を効果的に遂行できたかについて知っている程度) の3要因である。Humphrey et al. (2007) のメタ分析は、中核職務特性と満足感の直接の関係 (標準偏回帰係数  $\beta$ ) を報告している。すなわち、技能の多様性 .42, タスク・アイデンティティ .31, タスク重要性 .41,

自律性 .48, 職務のフィードバック .43 であった (Humphrey et al., 2007). 臨界心理状態を媒介変数として入れたときの中核職務特性と満足感の関係は (値は  $\beta$ ), 技能の多様性 -.16, タスク・アイデンティティ -.07, タスク重要性 -.33, 自律性 -.04, 職務のフィードバック .02 であった.

また, Cohen-Charashand and Spector (2001) によるメタ分析によると, 分配的公正と職務満足感の関連は, .47, 手続的公正と職務満足感の関連は, .43 であった. いずれ値も重み付き平均による相関係数 (weighted mean  $r$ ) である.

**情動・傾性要因** 職務満足感に与える情動の役割が重視されてきている (Judge et al., 2012; 2017). メタ分析によれば, ポジティブ情動と職務満足感の間に正の関連が ( $\rho = .34$ ), ネガティブ情動との間に負の関連が見出された ( $\rho = -.33$ ) (Thoresen et al., 2003). なお,  $\rho$  はメタ分析で報告される相関係数であり, サンプルサイズや測定誤差を修正した加重平均修正相関を表す. 以下, 同様である.

情動と職務満足感の関連は, 情動イベント理論 (affective event theory; Weiss & Cropanzano, 1996) の観点から説明される. 情動イベント理論は, 情動イベントと職務満足感の関連を情動が媒介する過程が強調されている (情動イベント→情動→職務満足感). 情動イベントとは, 工作上, 体験される出来事であり, ポジティブなもの (例えば, 表彰を受ける, 目標を達成する, 同僚を助けるなど) やネガティブなもの (例えば, 同僚と衝突する, 批判される, 期限を逃すなど) に分類される. 情動イベントは, 情動反応を引き起こす. ポジティブなイベントは, 喜び, 満足, 誇りポジティブな情動をもたらす, ネガティブなイベントは, 怒り, フラストレーション, 悲しみといったネガティブな情動につながる. そしてポジティブ情動とネガティブ情動は, 職務満足感とそれぞれ正負の相関を示すと考えられている. 例えば, Carson et al. (2011) は, ワーク・ファミリー・エンリッチメント (work family enrichment) というポジティブな体験 (出来事の集積と

して) がポジティブ気分を介して職務満足感を強めることを示している。

職務満足感に遺伝的影響があることは、Arvey et al. (1989) によって報告されている。この研究は、幼少期から別々に育てられた一卵性双生児 34 組を対象に実施されたミネソタ職務満足度質問 (MSQ) を含む広範な職業歴調査の一部を分析したものである。一般的満足感に関する調整された級内相関の値は、有意であった ( $r_i = .309, p < .05$ )。また、年齢と性別の影響を統制した上で内発的満足感 (挑戦や達成など) に関する調整された級内相関を求めたところ、有意であった ( $r_i = .315, p < .05$ )。しかし、外発的満足感 (職場環境や監督管理など) の調整された級内相関は、有意でなかった ( $r_i = .109, ns$ )。なお、内発的満足感と外発的満足感の区別は、前者の方が後者よりもより遺伝的影響を受けるという予測を検証するために行われた。結果は一見したところその予測を支持するようであるが、Arvey et al. (1989) は、相関係数の値の検定が非有意であったため ( $z = 1.04, ns$ )、この予測を退けている。

Judge et al. (2002) によるメタ分析は、ビッグファイブ・パーソナリティと職務満足感の関連を報告している。誠実性 ( $\rho = .26$ )、外向性 ( $\rho = .14$ )、開放性 ( $\rho = .15$ )、協調性 ( $\rho = .17$ )、神経症傾向 ( $\rho = -.29$ ) という関連性が見出された。

Judge and Bono (2001) は、中核自己評価 (core self-evaluation) の観点から個人特性と職務満足感の関連をメタ分析によって検証した。中核自己評価とは、自分自身の価値、能力について行う基本的な評価 (fundamental evaluation) を指す。基本的な評価とは、自己概念に中核的な特性であることを意味する。中核的な (評価) 特性として自尊心 (self-esteem)、一般的な自己効力感 (generalized self-efficacy)、情緒安定性 (emotional stability)、統制の所在 (locus of control) の 4 つが同定された (Judge et al., 1997)。自尊心とは、自分の自己価値に対する全体的な評価である (Rosenberg, 1965)。一般的な自己効力感とは、広範に様々な状況において成功裏に行動したり対

処したりできるという自分の能力に関する推定を示す (Chen et al., 2001). 情緒安定性とは、落ち着いて、不安を感じない心的傾向である (Eysenck, 1990). 最後に、統制の所在とは、望ましい状況や結果が運命や強力な他者によってもたらされるのではなく、自分自身の行動の帰結としてもたらされるという信念である (Rotter, 1966) メタ分析の結果、4つの特性と職務満足感の間に関連がみいだされた。自尊心 ( $\rho = .26$ )、一般的自己効力感 ( $\rho = .45$ )、情緒安定性 ( $\rho = .24$ )、統制の所在 ( $\rho = .32$ ) であった。自尊心に関連した変数としては、組織ベースの自尊心 (organizational-based self-esteem = OBSE) が職務満足感と相関があることが証明されている。組織ベースの自尊心とは、個人が組織において有能で、重要な、価値のあるメンバーであると信じる程度を示す (Pierce et al., 1989). Chen et al. (2004) は、159人のヘルスケア・ワーカーを対象とした調査を通して、OBSEと職務満足感の間に強い相関があることを見出した ( $r = .58, p < .01$ ).

社会要因職務満足感の環境要因として職務特性をあげたが、職場における対人関係も職務満足感の要因である。

上司との良好な関係性は、職務満足感を強めると考えられる。Rockstuhl et al. (2012) は、23カ国の282の独立したサンプル ( $N = 68, 587$ ) をもとに、極端な回答スタイルの違いを統制した上で、上司とメンバーの交換関係 (Leader Member Exchange = LMX) と様々なアウトカムとの関連を国民文化に分けて分析した。LMXと職務満足感との関連は文化に関わりなく高かったが、水平-個人主義 (西欧中心) においては  $r = .55$  であり、垂直-集団主義 (東洋中心) においては  $r = .45$  であった。これらの文化タイプは、「集団主義と個人主義」そして「垂直と水平」という文化価値を組みわせることによって文化の特徴を表したものである。水平的・個人主義的な文化において、自己は独立した存在として認識され、他者との対等な関係を重視する。垂直的・集団主義的な文化において、自己は他者と相互依存の存在であると認識され、権威への尊重を重視する。

職場で他者から受けるソーシャル・サポートは職務特性の効果を統制した上でも、職務満足感を強めることが明らかにされている (Morgeson and Humphrey, 2006). また、同僚からのサポート (coworker support) と同僚からの敵意 (coworker antagonism) と職務満足感の関連を検討したメタ分析によると、サポートが正の関連 ( $\rho = .40$ ) を敵意が負の関連 ( $\rho = -.30$ ) を示した (Chiaburu & Harrison, 2008).

また、関係コンフリクト ( $\rho = -.48$ ) がタスク・コンフリクト ( $\rho = -.27$ ) よりもチームメンバーの満足感より負の関連を持つことが示された (De Dreu & Weingart, 2003). コンフリクトは、一般的に職務満足感と負の関連にあるが、穏やかなタスクコンフリクトとは、従業員の情報収集とその後のポジティブな感情活動を強めることで、職務満足感を改善させることが見出された (Todorova et al., 2014).

組織外の要因であるワーク・ファミリー・コンフリクトと職務満足感との関連もメタ分析によって報告されている。ワークからファミリーへのコンフリクトと職務満足感の相関は  $r = -.25$  であり、ファミリーからワークへのコンフリクトと職務満足感の相関が、 $r = -.14$  であった (Shockley & Singla, 2011).

## 帰結・アウトカム

業績 “A satisfied worker is a productive worker” という格言がある。満足度の高い従業員は生産性も高いという意味である。職務満足感と業績の関連については、一貫した結果が得られなかったことから、産業・組織心理学は両者に関連があるかどうかについて結論を得るために多大な努力を払ってきた (例えば, Harter et al., 2002; Judge & Bono, 2001). Judge and Bono (2001) のメタ分析によると、職務満足感と業績との間には、中程度の正の関連があることを見出した ( $\rho = .30$ ). しかし、このメタ分析は、横断的な性質のため、職務満足感と業績がどのような因果方向を持っているか

を決定することが出来なかった。Ricketta (2008) は、この点に対処するために繰り返しの測定を行った 16 の研究についてメタ分析を行った。この分析は、職務態度（職務満足感と組織コミットメントの合成変数）と職務業績とのどちらが先行要因になるかを検討した。その結果、職務態度→職務業績 ( $\beta = .06, p < .001$ ) の方が、職務業績→職務態度 ( $\beta = .00, ns$ ) よりも強い影響を示した。職務態度→職務業績の効果は、満足感よりもコミットメントの方が強く ( $\beta = .08$  vs.  $.03, ps < .05$ )、タイムラグが長い場合よりも短い方が強い傾向があった ( $\beta = .12, p < .01$ , for 1–6 months;  $\beta = .02, ns$ , for 7–12 months;  $\beta = .03, ns$ , for more than 12 months)。これらの結果から、職務満足感が職務業績に影響する方向が、逆の可能性よりも高いと結論づけられた。

また、Smith et al. (1983) は、職務満足感と職務業績の関連が不明確である原因を業績のとらえ方に求めた。つまり従来の研究は、役割内行動である職務業績 (task performance) に限定して捉えてきた。これが満足感と業績の関連が一貫しない原因であると主張した。従業員は、不満だからといって最低限求められている仕事を遂行しない訳にはいかないだろう。まぜなら、それは自身の雇用に関わってくるからである。また、満足しているからといって直ちに期待されている以上の仕事をするとは (本人がそれを望んだとしても)、身体的にも、職務編成の上からも難しいと推測される。一方で、従業員がコントロールできる範囲の行動であればどうだろうか。例えば、OCB などの役割外行動は、従業員がその多寡を職務業績よりも自由に調節できると思われる。つまり不満であれば OCB はより自分の意志で低下させるだろうし、満足すれば向上させるだろう。それゆえ満足感と OCB の関連は、満足感と職務業績よりも強い関連が見出されると論じた。実際、職務満足感と OCB の頑健な関連性は、Smith et al. だけでなく、その後の研究でも証明されてきた (Podsakoff et al., 2009; Whiting, Ehrhart, & Podsakoff, 2023)。職務満足感と OCB の関連は、後で改めて論

ずる。

**逃避行動 (withdrawal behavior)** 逃避行動には職務からの離脱 (work withdrawal) と仕事からの離脱 (job withdrawal) の 2 種類がある (Hanisch & Hulin, 1991)。職務からの離脱は、現在の組織や仕事上の役割のメンバーシップを維持しながら、特定の仕事上の役割の側面を回避したり、特定の仕事上のタスクに費やす時間を最小限にするために、不満のある個人がとる行動である。例えば欠勤 (absenteeism)、長すぎる休憩などである。仕事からの離脱とは、特定の組織や仕事上の役割から自分を引き離そうとする従業員の努力である。離職意図 (turnover intention) がこれに該当する。逃避行動は、個人にとって好ましくない仕事によって体験されるネガティブな情動経験を回避するという機能があるので、仕事に不満な従業員は逃避行動をとりやすくなる。逆に、仕事に満足している (好んでいる) 従業員は、逃避行動をしないと考えられる (Sagie, 1998)。

メタ分析によると、職務満足と離職意図の間の関連は、 $r_c = -.25$  であった (Tett & Meyer, 1993)。 $r_c$  は、信頼性補正済みの重み付き平均の相関係数 (weighted average correlation corrected for unreliability) を表す。Kinicki et al. (2002) のメタ分析は、逃避行動との関連を満足の個別領域に分けて報告している。欠勤については、給与満足が  $r_c = -.11$ 、昇進満足が  $r_c = -.14$ 、仕事自体満足が  $r_c = -.14$  である。離職意図については、給与満足が  $r_c = -.14$ 、昇進満足が  $r_c = -.16$ 、同僚満足が  $r_c = -.18$ 、仕事自体満足が  $r_c = -.27$  であった (Kinicki et al., 2002)。

**組織市民行動** OCB は職場における、職務上の要求事項や契約上の報酬を超えた個人的な貢献を示す役割外行動である (Organ & Ryan, 1995)。職務満足を感じた従業員は、それに報いるために組織に貢献しようとするとして説明される (Bateman & Organ, 1983)。この心理プロセスには社会的交換の考え方が反映されている (Blau, 1964)。Kinicki et al. (2002) のメタ分析によると、JDI の給与満足度、同僚満足度、仕事満足度、監督満足度は、OCB

と関連がある（給与： $r_c = .23$ ，同僚： $r_c = .23$ ，仕事： $r_c = .16$ ，監督： $r_c = .45$ ）。他のメタ分析においても，職務満足感と OCB の相関関係は確認されている（ $\rho = .28$ ）（Ilies et al., 2009）。

**非生産的職務行動** 非生産的職務行動（Counterproductive Work Behavior = CWB）とは，組織及びその成員に有害な影響を与える行動を意味する（Fox et al., 2001）。CWB には，攻撃行為や窃盗行為といったあからさまな行為もあれば，指示に従わない，仕事を意図的に誤った手順で行うといった消極的な行為も含まれる。OCB と職務満足が組織と個人のポジティブな交換と捉えられるのと同様に，不満足を感じた従業員は非生産的な行動をとり，満足している従業員は非生産的行動を示さないと仮定される。実際に，Dalal (2005) のメタ分析によれば，職満満足感と CWB の関係は，Mean  $\rho = -.37$  だった。Mean  $\rho$  は，サンプルサイズで重み付けされた相関の補正平均を表す。

## 組織コミットメント

組織コミットメントとは，従業員が組織に留まりたいと思う気持ちの程度として定義される。組織コミットメントは，情動（感情的な愛着と同一化），認知（目標・規範・価値観の内面化と同一化）そして行動レディネス（組織ために貢献しようという行動準備）という 3 要素を持つとされる。

この定義を発展させて，Allen and Meyer (1990) や Mayer and Allen (1991) は，組織コミットメントを，1) 情動的コミットメント (affective commitment)，2) 継続コミットメント (continuance commitment)，3) 規範コミットメント (normative commitment) に区分した。

情動的コミットメントは，組織に対する心理的愛着に基づく情緒的な帰属意識である。1) 組織の一員として組織に留まりたいという希望を強く持ち，2) 組織の価値やゴールを受け入れて，内面化する。そして 3) 組織のために懸命に働きたいという気持ちといった 3 つの特徴を持つ。“wanting

to stay”と表現される。次に、継続コミットメントとは、組織を去ることに伴う代償や転職の有無に基づく組織への関与と定義される。辞めると損だから所属するという意識である。これまで組織に投入した投資の関数によって組織への関与度合いが決まるので、サックコスト・コミットメントとも呼ばれる (Shore et al., 2000)。例えば、今、辞めてしまうと退職金が目減りする (高い犠牲) や他に転職する先が考えられない (低い代替可能性) といった従業員は継続コミットメントが高いと予想される。“needing to stay”と表現される。規範コミットメントとは、個人が組織に対して抱いている義務感や恩義によって感じる組織との親密感と定義される。道徳的コミットメントと呼ばれる場合もある。例えば、「上司は私に多くの時間をかけて私の教育してくれた」、「あるいはこの組織は、不況であったにも関わらず私を採用してくれた」といった感覚から組織にとどまるといった状況である。“being obliged to stay”と表現される。

組織コミットメントは、リッカート形式による質問項目を使って測定されることが一般的である。項目例は、情動的コミットメントは、「私の仕事生活 (キャリア) の残りを今の会社で過ごせたら、とても幸せだ」、「私はこの会社の問題をまるで自分自身の問題であるかのように感じる」、継続コミットメントは、「たとえ望んだとしても、今、この会社を離れるのは難しい」、「もしこの会社にこれほど長く身を置いて働いていなかったら、他で働くことも考えたかもしれないのに」、規範コミットメントは、「今、この会社を辞めることに罪の意識を感じる」、「私は、会社に恩義を感じている」などである (Allen & Meyer, 1997; Meyer & Allen, 1997)。

### コミットメントのターゲット

これまで組織をターゲットとしたコミットメントに限定して論じてきた。しかしながら、コミットメントのターゲットでは、組織だけでなくチーム、職務、キャリアなど様々なターゲットが想定されうる (Klein &

Park, 2021). 職務に関しては、職務関与のところで詳しく扱う。職務以外で言えば、職務の目標 (Klein et al., 2001), 組合 (Gordon et al., 1980), キャリアなどがある。キャリア・コミットメント (Career Commitment) については、組織コミットメントとは異なる独自の尺度も開発されている (Blau, 1985; Carson & Bedeian, 1994).

また、Klein et al. (2014) は、ターゲット・ニュートラルな単次元尺度を開発した。この尺度は KUT (Klein et al. Unidimensional Target-free measure) と呼ばれ、4 項目からなる。項目例は、“How committed are you to [your/the/this] [target]?” である。測定にあたっては、研究の実行者が [] 内にコミットメントのターゲットを自由に指定するという方法である。内的一貫性に基づく信頼性は、ターゲットを様々に入れ替えても  $\alpha \geq .80$  という水準であった。また、ターゲットを組織、チーム、職業に分けた場合に違いと個人内の違いを分散分析によって検証したところ、対象間の違いが個人内変動に比べて有意に大きかった。また、ターゲットと組織にした場合、情動的コミットメントや規範コミットメントと有意な関連が見出された。よって、妥当性も検証されたと考えられる。

## 要因と帰結

組織コミットメントの要因は、組織の機構 (organizational mechanism), 個人要因, 社会要因に分けて論ずる (Levy, 2020).

組織の機構とは、職場の仕組みや制度である。Colquitt et al. (2013) のメタ分析は、手続き的公正と組織コミットメントの修正済み母相関が、.45 であり、分配的公正と組織コミットメントの修正済み母相関が、.40 であると報告している。Wayne et al. (2013) は、組織が家庭に支援的であるという知覚が、本人と配偶者の情動コミットメントに関連することを 408 組の夫婦のデータを用いて検証した。組織が家庭に支援的であるという従業員知覚は、情動コミットメントに直接影響を与えるだけでなく、仕事か

ら家庭へのエンリッチメントを介して従業員本人や配偶者の情動コミットメントに影響を及ぼすことを見出した。興味深いことに従業員本人の情動コミットメントと配偶者の情動コミットメントは、互いに高め合う (reciprocate) 関係であることが見出された。また、柔軟な働きかたの施策 (Flexible Work Arrangement = FWA) と組織コミットメントの関連も見出されている (Chen & Fulmer, 2018)。FWA とは、標準的・伝統的に規定されてきた時間や場所に制約されずに働くことを容認するオルタナティブな労働オプションと定義される (Rau & Hyland, 2002)。具体的には、時短勤務、フレックスタイム制、テレワーク、ワーケーションなどが該当する。この研究は、FWA と従業員の態度との関係について検討した。Chen and Fulmer (2018) は、FWA を 3 つの側面から捉えた。第 1 に、従業員が知覚する利用可能な FWA 数、第 2 に、従業員が知覚する利用可能な FWA の種類、第 3 に、従業員の実際の FWA 利用である。これらの側面が、職務満足感や組織へのコミットメント与える影響を、マルチ・レベルの観点から多くの企業からデータセット (1,799 社, 17,895 人の従業員) を用いて分析した。分析の結果、従業員が知覚する利用可能な FWA 数が多い従業員ほど、組織コミットメントや職務満足感が高い傾向が見出された。

個人要因は、従業員の様々な個人特性を表す。Meyer et al. (2002) によるメタ分析は、情動コミットメント、継続コミットメント、規範コミットメントに分けて関連性を報告している。例えば、年齢とコミットメントの相関は、情動コミットメント、継続コミットメント、規範コミットメントの順で、それぞれ  $\rho = .15$ ,  $\rho = .14$ ,  $\rho = .12$  であった。勤続年数とコミットメントの相関は、それぞれ  $\rho = .16$ ,  $\rho = .21$ ,  $\rho = .17$  であった。継続コミットメントの値が若干高い点は、サンクコストを反映しているようで興味深い。統制の所在 (値が高いほど外的統制の所在であるようにコーディング) および自己効力感と情動コミットメントとの相関は、それぞれ  $\rho = -.29$ ,  $\rho = .11$  であった。

最後の社会要因は、職場の社会的相互作用や人間関係に関わる先行因である。Martin et al. (2016) のメタ分析は、リーダーとメンバーの交換関係 (LMX) と情動コミットメントの関連が、 $\rho = .49$  であると報告している。また、組織サポートと情動コミットメント、継続コミットメント、規範コミットメントの関連は、それぞれ  $\rho = -.63$ ,  $\rho = -.11$ ,  $\rho = .47$  であった (Meyer et al., 2002)。情動的コミットメントとの関連の強さが目を引くが、これらの変数は、個人と組織の社会的交換関係を反映しているという共通点があるからと推測される。職務態度と社会的交換の関連について詳細は後述する。また、役割曖昧性および役割葛藤と組織コミットメントの関連も見出されている。役割曖昧性と情動コミットメント、規範コミットメント、継続コミットメントの相関は、それぞれ  $\rho = -.39$ ,  $\rho = -.21$ ,  $\rho = .10$  であった。役割葛藤と情動コミットメント、規範コミットメント、継続コミットメントの相関は、それぞれ  $\rho = -.30$ ,  $\rho = -.24$ ,  $\rho = .13$  であった。役割曖昧性および役割葛藤は、情動コミットメント、規範コミットメントとは負の相関があったが、継続コミットメントとは正の相関があった。

組織コミットメントの帰結は、業績と逃避行動に分けて論ずる。

職務業績と情動コミットメント、継続コミットメント、規範コミットメントそれぞれの関連は、それぞれ  $\rho = .16$ ,  $\rho = -.07$ ,  $\rho = .06$  であった (Meyer et al., 2002)。役割外行動である組織市民行動と組織コミットメントの関連は、情動、継続、規範の順に  $\rho = .32$ ,  $\rho = -.01$ ,  $\rho = .24$  であった (Meyer et al., 2002)。一方で、非生産的職務行動と組織コミットメントの関連は、平均  $\rho = .28$  であった (Dalal, 2005)。また、Gill et al. (2011) は、上司と部下 120 ペアを対象とした調査を通して、情動コミットメントと非生産的職務行動に類似した逸脱行動の間に負の相関 ( $r = -.32$ ) を見出した。一方、継続的コミットメントと逸脱行動の間には、正の相関 ( $r = .15$ ) が見出された。他の組織に移る選択肢がなくサunkコストに基づいて組織に所属する従業員が非生産的職務行動を示すことを示唆する。

逃避行動との関連であるが、自発的欠勤と情動コミットメントとの間の関連は、 $\rho = -.22$ であった。継続コミットメントや規範コミットメントとの間にはそのような関連は見いだされなかった (Meyer et al., 2002)。転職意思との関連は、情動コミットメント、継続コミットメント、規範コミットメントの順で、 $\rho = -.17$ ,  $\rho = -.10$ ,  $\rho = -.16$ であった。

## ジョブ・エンベディッドネス (Job Embeddedness) = JE)

### 概念の定義

ジョブ・エンベディッドネスとは、従業員が職場や自分の会社にどれだけ埋め込まれているかを表す概念である。ジョブ・エンベディッドネスは、「職場への埋め込み」という日本語も考えられるが、本論文はジョブ・エンベディッドネスと表記する。以下、JE と略記する。

JE とは、従業員を職場に留まらせることに影響を与える心理的、社会的、金銭的な影響の集積として定義される (Zhang et al., 2012)。従業員は、他の人々、グループ、組織、場所、そして様々な事物とのつながり (tie) によって職場や地域社会 (community) に留まるとされる。この定義が示すように、JE は、埋め込みのプロセスをオン・ザ・ジョブの埋め込みとオフ・ザ・ジョブの埋め込みに分けた。オン・ザ・ジョブとオフ・ザ・ジョブの両方が絡み合って、個人が「はまって (stuck)」しまう「網 (web)」を形成する (Halvorsen et al., 2020)。この「網」に強く「はまって」いる個人ほど、職場を離脱するのが難しくなる。また、その職場を離れると失うものが多いほど、個人は職場にとどまる可能性が高くなる (Lee et al., 2014; Mitchell et al., 2001)。そして、従業員と組織および地域社会との結びつきの強さは、フィット (fit)、リンク (link)、サクリファイス (sacrifice) の 3 要素の関数であると仮定する (Lee et al., 2004; 2014)。

はじめに、フィットとは、自分と組織や地域との間の適合 (compatibility) や快適さの知覚である。フィットもオン・ザ・ジョブとオフ・ザ・ジョブ

に分かれる。オン・ザ・ジョブ・フィットは、従業員が持つ価値観、キャリア志向、知識、スキル、能力と組織の文化や職務要件が一致している状態である (Zhang et al., 2012)。オフ・ザ・ジョブ・フィットとは、ある個人が、自分が住んでいる地域社会に好ましくつながっていると感じる程度や適合の程度を表す。この感覚に影響を与える要素は、天候、学校、所在地、地域の快適さ、政治的・宗教的風土、娯楽活動などである (Halvorsen et al., 2020)。組織と地域社会への適合感が強いほど結果として現在の職場や組織に留まる傾向が強いと考えられる。

次に、個人が組織や地域社会における他者や諸活動に構築した「リンク」が組織にどれだけ長く留まるかを決定すると考える。オン・ザ・ジョブのリンクとは、個人、機関（組織）、他の人との間の公式的・非公式的なつながりを示す。オフ・ザ・ジョブのリンクとは、職場以外の機関やコミュニティ団体との人との非公式的・公式的な関係を表す。これらには、地域の学校やコミュニティ団体におけるボランティア活動や親戚を含めた家族のつながりなどが含まれる (Halvorsen et al., 2015)。これらのリンクが強いほど現在の職場や組織に留まると考えられる。

最後にサクリファイス（犠牲）は、フィットやリンクがどれほど容易に壊れうるかを表す要素である。もし従業員が、職場や組織に留まるか去るかを意思決定する場合、職場と地域社会の両方の観点から離脱する選択をした場合に払うべき犠牲について考慮するだろう (Lee et al., 2014; Mitchell et al., 2001)。オン・ザ・ジョブのサクリファイスとは、組織を離れることによる現実的な、心理的、社会的、物質的なコストである (Lee et al., 2004; Mitchell et al., 2001)。例えば、個人が組織を離れると、仕事、気の合う同僚、興味深いプロジェクト、金銭的・非金銭的な利益などを失うコストを支払わなければならない。オフ・ザ・ジョブのサクリファイスは、新しい仕事に移るためにコミュニティを離れることによって生じる現実的な、心理的、社会的、物質的なコストである (Mitchell et al., 2001)。例えば、転

居を伴う離職であれば、これまで自分や家族が構築してきた地域社会とのつながりを失うというコストを支払うことになる。これらのコストが大きいほど、組織に留まろうとすると考えられる。サクリファイスという要素は、転職理論 (turnover theory) の影響を強く受けている (March & Simon, 1958)。それは、従業員が組織を離れようとする意思は、一つの組織から別の組織へ移動することの望ましさと容易さの関数によって決まるという主張である。つまり、個人は、組織を離れることによって新たに得られる利益と離脱することによって生じるオン・ザ・ジョブとオフ・ザ・ジョブの損失 (サクリファイス) を比較考量して転職を決めると考えられる。

このように JE は、転職理論から発展してきたが、特に Lee and Mitchell (1994) が提起した自発的転職の展開モデル (Unfolding Model of Voluntary Turnover) の影響を受けている。展開モデルとは、個人の自発的な転職行動を説明する包括的な心理モデルである。このモデルは、ショックとよばれる出来事や体験が転職の契機となることや転職をするかどうかを決定するに至る個人内の心理分析に注目して、転職が決定される過程を 4 パターンに分類した。展開モデルは、Lee and Mitchell (1994)、Mitchell and Lee (2001)、Morrell et al. (2008) に詳しい。

さて、ショックとは、仕事を辞める、会社を離れるといった選択を検討せしめるショッキングな出来事であると定義される (Lee et al., 1999)。しかし、同じショックであっても転職する従業員もいれば、留まる従業員もいるのはなぜかという疑問が残った。この問いに対する一つの答えが、オフ・ザ・ジョブの影響である。Mitchell and Lee (2001) は、オン・ザ・ジョブだけでなく、オン・ザ・ジョブの影響も考慮した「個人を職場に留める力」を捉えようとして、ジョブ・エンベディドネスという概念を提起した。

## ジョブ・エンベディドネスに関連する変数

Kiazad et al. (2015) は、JE を仕事に基づくエンベディドネス (work-based embeddedness) と仕事以外に基づくエンベディドネス (non-work-based embeddedness) にわけ、それらの先行要因と帰結について理論モデルを提示している。仕事に基づくエンベディドネスの先行要因は、家族、職業的コミュニティ、高パフォーマンスを導く人的資源管理施策 (High-Performance Work Practices = HPWP) である。仕事以外に基づくエンベディドネスの先行要因は地域コミュニティ、家族、職業的コミュニティである。家族について、従業員の近隣に住む家族が多ければ、家族からサポートを受けることができる。近隣の家族とのつながりが強ければ、その従業員はその地域環境に埋め込まれていると考えることができる。職業コミュニティとは、キャリアサポートや、職業的発達機会、専門知識を与えてくれるようなコミュニティである。これは従業員が就いている職業への埋め込みが強まるように作用する。HPWP はスキル促進的要素、機会促進的要素、動機づけ促進的要素の3つに分けられる。HPWP のスキル促進的要素とは、職場で行われる教育訓練や自己啓発補助などの人材育成投資である。機会促進的要素とは、従業員への意思決定権限の付与、自律的なチームワークなどである。動機づけ促進的要素とは、フィードバック、成果と連動した報酬などである。これらの3要素は仕事に基づくエンベディドネスと正の関係にあると予測されている。

地域コミュニティの要素としては、友人や社会制度、地域の天候や文化、安全な居住環境、通勤距離の近さなどがある。また、配偶者が居住地で職を得ている場合など、従業員の家族のコミュニティへの埋め込みも含まれる。

仕事に基づくエンベディドネスおよび仕事以外に基づくエンベディドネスが予測するアウトカムは、共通のものが提示されている。すなわち、離職意図、CWB、OCB、タスク・パフォーマンスである。

Jiang et al. (2012) のメタ分析は、JE をオン・ザ・ジョブ・エンベディドネス（以下オン・ザ・ジョブ JE）とオフ・ザ・ジョブ・エンベディドネス（以下オフ・ザ・ジョブ JE）に分け、JE とアウトカムの関係について報告している。JE と離職意図の関連は、オン・ザ・ジョブ JE が  $r_c = -.48$ 、オフ・ザ・ジョブ JE が  $r_c = -.22$  であった。実際の離職との関連は、オン・ザ・ジョブ JE が  $r_c = -.19$ 、オフ・ザ・ジョブ JE が  $r_c = -.12$  であった。仕事探索行動との関連は、オン・ザ・ジョブ JE が  $r_c = -.24$ 、オフ・ザ・ジョブ JE が  $r_c = -.09$  であった。Jiang et al. (2012) は、JE と職務満足、情動コミットメント、職務業績についても関連についても分析した。職務満足との関連は、オン・ザ・ジョブ JE が  $r_c = .64$ 、オフ・ザ・ジョブ JE が  $r_c = .22$  であった。情動コミットメントとの関連は、オン・ザ・ジョブ JE が  $r_c = .61$ 、オフ・ザ・ジョブ JE が  $r_c = .16$  であった。職務業績との関連は、オン・ザ・ジョブ JE が  $r_c = .18$ 、オフ・ザ・ジョブ JE が  $r_c = .10$  であった。なお、オン・ザ・ジョブ JE とオフ・ザ・ジョブ JE の相関係数は  $r_c = .31$  であった。

## 社会的交換に関連する職務態度

### 社会的交換の定義

従業員-雇用主関係 (employee-employer relationship)、つまり個人と組織の関係は、一種の社会的交換関係の枠組みからとらえられる。Colquitt et al. (2014) は、社会的交換と関連の深い測定可能な概念として、知覚された組織サポート (perceived organizational support)、交換の質 (exchange quality)、情動コミットメント (affective commitment)、信頼 (trust)、心理的契約 (psychological contract) を取り上げた。

社会的交換理論は、単一のモデルではなく、複数の学問領域からの視点統合されたものである (Colquitt et al., 2014; Cropanzano & Mitchell, 2005; Cropanzano et al., 2017)。Blau (1964) は、社会的交換とは、2人以上の人物

間で行われる、有形無形の交換活動であり、何らかの便益を得たり、コストを払ったりする関係であると定義した。社会的交換とは、交換される具体的な内容やその期間が明確には決まっていないが、好意や便益を義務的に交換したいという気持ちに基づく関係であり、その関係に関与したいという気持ちを当事者は持っているという特徴がある。これに対して、経済的交換は、利得と返済の計画が明確に定められている契約的な関係である。

社会的交換は、先の定義で含意されているように互酬性や互惠性の規範 (norm of reciprocity) によって支配されている。互酬性の規範とは、受け取った恩恵や便益に対しては何らかの形で返報するという社会的な義務や期待を表している。つまり、他人から何かを受け取った時、個人はそれに報いなければならないという義務感を抱く。社会的交換でやり取りさせる資源は、金銭や物品のような物質的なものだけでなく、情報、あるいは愛や地位といった象徴的なものも含まれる (Foa & Foa, 1980)。

以下の節からは、社会的交換に関わる概念について概説する。知覚された (perceived support)、交換の質 (exchange quality)、情動コミットメント (affective commitment)、信頼 (trust)、心理的契約履行 (psychological contract fulfillment) を取り上げる。

### 社会的交換に関連する具体的な職務態度

知覚された組織サポートは、従業員と組織の関係を従業員の視点から捉えようとする概念である (Kurtessis et al., 2017)。組織が従業員の貢献をどの程度評価し、従業員のウェルビーイングにどの程度気にかけているかについての信念と定義される (Eisenberger et al., 1986)。組織の従業員に対する一般的な態度 (肯定的なあるいは否定的な) を従業員がどのように知覚しているかを表している。サポートの源泉が上司である場合は、知覚された上司サポートと呼ばれる (Eisenberger et al., 2002)。

交換の質は、2者の交換パートナー間の関係が、相互の尊重、信頼、義務感によって特徴づけられる程度と定義される (Colquitt et al., 2014; Graen & Uhl-Bien, 1995). 上司と部下(従業員)のダイアド(dyad)を対象とする場合、交換の質はリーダーとメンバーの交換と呼ばれる (Graen & Uhl-Bien, 1995). 同僚メンバー全般と従業員間のダイアドを対象とする場合は、チームとメンバーの交換と呼ばれる (Seers, 1989). 組織と従業員のダイアドを対象とする場合、組織-メンバー交換と呼ばれる (Karriker & Williams, 2009).

情動コミットメントは、個人が組織に対して抱く愛着を示す。社会的交換の観点からは、好ましい結果を組織から受け取った従業員は、その交換として、愛着を組織に向けるものと想定される。内容も組織コミットメントについては前述の内容も参考にして欲しい。

信頼とは、一方の交換パートナーが、もう一方の交換パートナーに対して脆弱である(vulnerable)ことを受け入れることであるが、それは監視や統制がなくても相手が何らかの行動をとってくれるだろうという期待に基づいている (Mayer et al., 1995)。また、McAllister (1995) は、信頼とは、交換相手の言葉や意図に対する肯定的な期待であり、また相手の言葉や意図に基づいて行動する意思であると定義した。脆弱さを受け入れを強調した Mayer et al. (1995) 概念は、信頼を一次元的として捉えている。一方、McAllister (1995) は、信頼を、二次元から捉えている。信頼に値するかどうかに関する合理的な評価に基づく認知に基づく信頼(cognition-based trust)と交換相手と自分を結びつける感情的な絆に根差した感情ベースの信頼(affection-based trust)の二次元である。

心理的契約とは、雇用主と従業員間に存在する、明文化されていないが相互に期待される約束や義務を表す (Rousseau, 1990)。心理的契約は、法的な拘束力はないものの、社会的な関係や評判に基づいて遵守されることが期待される。心理的契約は、金銭など経済の側面に重きをおいて利

益と貢献に基づく短期的な交換関係を強調する取引的契約 (transactional contract) から、経済的な側面だけでなく心理・社会的な側面も重視する長期的な交換関係である関係的契約 (relational contract) まで幅がある。前者は、一生懸命に働く代わりに給与をもらうといった交換関係であり、後者は、雇用を保証してもらう代わりに忠誠心や帰属意識を示すといった交換関係である (Robinson et al., 1994; Rousseau, 1990).

### 社会的交換関係の変数と他の変数の関連

公正さと組織市民行動の関連は、社会的交換の枠組みから説明される (Moorman, 1991; Organ, 1988)。従業員は、組織からの公正に処遇に対して恩恵を抱き、これに対して、返報したいという気持ちをいだく (互酬性の規範)。具体的な返報行動として組織市民行動を示すと考えられている。ここから「組織からの便益」→「互酬性に基づく社会的交換関係」→「返報行動」という連鎖が、従業員と組織の関係と捉える一種の枠組みとして形成される (Cropanzano et al., 2001)。この枠組みにおける「互酬性に基づく社会的交換関係」の部分に知覚された組織サポート (perceived organizational support)、交換の質 (exchange quality)、情動コミットメント (affective commitment)、信頼 (trust)、心理的契約 (psychological contract) などが仮定される (Cropanzano et al., 2017)。「互酬性に基づく社会的交換関係」変数は、公正さや人的資源施策などの職場環境と業績や組織市民行動といったアウトカムとの関連を媒介する役割が想定され、その連鎖が繰り返し実証されてきた (Allen et al., 2003; Colquitt et al., 2014; El Akremi et al., 2010; Eisenberger et al., 2010; Lavelle et al., 2009; Lester et al., 2007; Yang et al., 2009;).

## その他の職務態度

職務態度として定義される概念は他にも多く存在する。繰り返しになるが、Bowling (2020) は、本論文が取り上げた職務満足感、組織コミットメント、組織サポート以外にも、組織同一化 (organizational identification)、エンゲージメント (engagement)、職務関与 (job involvement)、公正さ (justice) をあげている。これ以外にも、心理的エンパワメント (psychological empowerment)、個人-環境適合 (Person-Environment Fit = P-E fit) も含まれるかもしれない。これらの概念についても簡単に取り上げたい。

組織同一化とは、組織と一体であり、帰属しているという知覚であり、自分が組織のメンバー (一員) であるという観点から自分自身を定義することである (Mael & Ashforth, 1992)。つまり、個人が組織の一員であることを認知し、組織と自己を同一視する心理のプロセスである。組織同一化の強い個人は、組織の目標や価値観を自分のものとして受け入れ (内面化し)、組織の一員としての役割を果たすことに誇りを感じる。Lee et al. (2015) のメタ分析では、組織同一化は、職務満足感、職務関与、組織コミットメントや役割内行動や役割外行動との関連が強いことが見出されている。

従業員エンゲージメントは、研究者以上に、実務家の間で頻繁に言及される概念かもしれない。米国のギャロップ社は、毎年、エンゲージメントの水準を国際比較したデータを報告している。日本人のエンゲージメントの高い社員の割合の低さが話題になったりする。2023 年データによると 5% であった (Gallup, 2023)。ギャロップ社は、エンゲージメントを組織に対して強い愛着を持ち、仕事に熱意を持っている状態として捉えている。

エンゲージメントの学術的な定義は、Kahn (1990) と Schaufeli et al. (2002) による定義がよく知られている。Kahn (1990) は、パーソナル・エンゲージメント (personal engagement) とは、組織のメンバーが自分自身を仕事の役割に結びつけることであり、エンゲージメントされている状態では、個人

は、身体的、認知的、感情的に自分自身を用いて表現しながら役割を遂行するとされる。対照的に、パーソナル・ディスエンゲージメント (personal disengagement) とは、自分自身を仕事の役割から切り離し、ディス・エンゲージメントの状態では、個人は、身体的、認知的、感情的に自分自身を引きこもらせて防衛しながら役割を遂行するとされる。この定義には、身体的、認知的、感情的にエンゲージされているという3つの要素が含まれている。エンゲージメントとは、仕事や他者とのつながりを促進する仕事行動において、個人の「望ましい自己」の活用と表現を同時に行うことにより、仕事や他者とのつながり、個人のプレゼンス (身体的、認知的、感情的)、完全な役割遂行を高めようとするものであるとされる (Saks & Guruman, 2020)。

Schaufeli et al. (2002) の定義は、特にワーク・エンゲージメントの定義として知られている。ここで、エンゲージメントはバーンアウトの対極にあるもの、あるいは積極的なアンチテーゼであると考えられている (Maslach et al., 2001)。ワーク・エンゲージメントとは、活力 (vigor)、献身 (dedication)、没入 (absorption) を特徴とする、仕事に関連した前向きで充実した心的状態と定義される (Schaufeli et al., 2002)。活力とは、工作中的の高いレベルのエネルギーと精神的回復力 (resilience) を意味する。献身とは、自分の仕事に強く関与し、意義、熱意、挑戦の感覚を経験することを意味する。没入とは、自分の仕事に完全に集中し、没頭することを意味する。さらに、エンゲージメントは、特定の対象、出来事、個人、行動に焦点を向けたものや瞬間的な心的状態に注目する概念ではなく、より持続的で広範な感情的認知的状態に注目する概念である。ワーク・エンゲージメントは、職務要求-資源コントロール・モデル (Job-Demand Resource Model) に基づいている。つまり職務要求と資源の関数によってエンゲージメントやバーンアウトは決定されるという考え方である。資源が要求を上回っている場合、エンゲージメントに至り、逆の場合は (要求が資源を

浸いでしかかる場合は)、バーンアウトが生じると説明される。近年は、ワーク・エンゲージメントの観点からエンゲージメントを捉える研究が優勢と思われる。

職務務関与は、ワーク・エンゲージメントと同様に職務や仕事に対する態度を扱った概念である。職務への関与とは仕事と心理的に同一化する度合いであり、仕事の成功が自己価値 (self-worth) に重要である程度である定義される (Kanungo, 1982)。

公正さは、組織に対する公正さの知覚であり、3つの下位次元からなる。すなわち分配や意思決定の結果に対する公正知覚である分配的公正、決定の手続きやプロセスの公正知覚である手続き的公正、手続きの執行者である権限者に対する公正知覚を扱う相互作用的公正である。相互作用的公正は、対人感受性に関わる対人的公正と説明や正当化に関わる情動的公正にさらに分解される場合もある (Colquitt, 2001)。公正さは、職務満足や組織コミットメントなどの種々の職務態度や OCB と関連することが知られている。

心理的エンパワーメントとは、従業員が職場の環境に対して、どれくらい影響を及ぼすことが出来るかと信じたり、仕事や職務が大きな目的達成に寄与していると信じる度合いである。仕事に対する内発的な動機づけを表す概念である (Spreitzer, 1995)。有意味性 (meaningfulness)、自己決定性 (self-determination)、有能感 (competence)、影響行使 (impact) によって支えられる。有意味性とは、自分の理想や目標や目的に価値があるかどうかを意味する。自己決定性は、仕事や業務の進め方について、自分で選択しているという感覚を意味する。有能感は、仕事や業務を成功裏に成し遂げられるという信念を表す。影響行使は、自分の行動が違いを生み出せる、目標達成に向けて前進させるという感覚を意味する。

個人環境適合 (P-E fit) とは、個人と職場環境の間の適合や調和の程度を表す (Kristof-Brown & Guay, 2011)。個人と環境は、それぞれ、特徴や要求、

価値観、目標などがあるが、それらが互いにマッチすると、P-E fitが高いとされる。P-E fitはさらに2つのカテゴリに分けられる。1つは追補的適合 (supplementary fit) で、これは個人が環境 (組織) の価値観、目標、組織文化に類似している程度を指す。もう1つは相補的適合 (complementary fit) である。個人と組織は、それぞれが相手に求めるものと提供できるものがあると考えられるが、それらが合致している場合、相補的な適合が成立する。環境 (組織) が要求するものに応える能力を個人が有している程度は、要求-能力の適合 (demands-abilities fit) と呼ばれる。逆に、個人が求めるもの (欲求) に応えられるものを、組織が供給出来ている程度は、欲求-供給の適合 (needs-supplies fit) と呼ばれる。また、P-E fitには、E (環境) をどのように定義するかによってさまざまな種類に区分できる。例えば、個人-職業適合 (Person-Vocation Fit = P-V fit)、個人-組織適合 (Person-Organization Fit = P-O fit)、個人-職務適合 (Person-Job Fit = P-J fit)、個人-上司適合 (Person-Supervisor Fit = P-S fit) などがある。Kristof-Brown et al. (2005) のメタ分析によると、個人-組織適合 (P-O fit)、個人-職務適合 (P-J fit)、個人-上司適合 (P-S fit) と転職意思、職務満足感、組織コミットメント、職務業績の間に有意な正の関連が見出された。

## 考察

本論文は、職務態度と考えられる概念を広くとらえて概説をしたものである。しかしながら、職務態度として分類される概念の範囲や境界は、曖昧である。組織の公正さや組織サポートは、態度よりも「知覚」により近い概念かもしれない。組織同一化や職務関与は、「アイデンティティ」つまり自己に関連する概念ともとらえられる。組織コミットメント、ジョブ・エンベディドネスは態度というよりも個人と組織の結合の主観的な評価と述べた方が妥当であるかもしれない。ワーク・エンゲージメントは、「モチベーション (動機づけ) の状態」とも言えるだろう。モチベーションの

状態までも含めるなら、職務関連の制御焦点も職務態度と見なせるかもしれない (Lanaj et al., 2012). また、そもそも組織コミットメントや組織同一化など、対象が職務ではない。このように職務態度は、キャッチ・オール (catch-all) な包括用語 (umbrella term) となっている (Bowling, 2020). このため、多くの概念が職務態度の傘の下に包含されている。これは、産業・組織心理学が、社会心理学の理論を組織に応用するだけでなく、組織の現場の問題を解決しようとする実践的な試みから発展してきたという経緯もあるだろう。現実の課題を正確に測定しようとする試みから、多くの概念が生み出されて、多様化が進んだのかもしれない。

しかし、この状況は概念の過剰 (construct proliferation) とも言えないだろうか。“old wine in a new bottle” という問題である。実際、職務満足感とワーク・エンゲージメントとの項目はきわめて類似している。また、Newman et al. (2010) は、職務満足感、情動コミットメント、職務関与を基底する“A-factor”という高次の態度因子を抽出して、ワーク・エンゲージメントとの相関を検討したところ、 $r = .77$  という値を得た。概念の冗長性や重複性は、儉約性の原理やオッカムの剃刀に反するとも考えられる。職務態度の諸概念の弁別妥当性を改めて検証する研究が求められる。Judge et al. (2012; 2017) は、職務態度を職務満足感と組織コミットメントに限定して捉えようとした。この捉え方は職務態度がキャッチ・オールな概念として捉えられることを避けようとした意図があると推測される。

Bowling(2020) は、職務態度とは厳密には態度に分類できないと思われる多様な概念を含むので、「職務態度」の代わりに「職場における心理的構成概念 (workplace psychological concept)」という包括用語の使用を提案した。この用語の是非はともかく、「職務態度」と考えられる各概念を並列するだけでなく、新たな視点や枠組みから、各概念間の関係性や対応を考えて整理する必要があるだろう。

我々は、組織サポート、交換の質、情動コミットメント、信頼、心理的

契約を社会的交換という視点から集約して説明することを試みた。これも新たな枠組みから複数の職務態度概念を統合的に理解する試みの一つである。他にも、概念の対象の違いによって分類するという方法もあるだろう。例えば、職務を対象とする概念であるか（例えば、ワーク・エンゲージメントや職務関与）、組織を対象とする概念であるか（例えば、組織コミットメント）という方法である。また、心理学者は、態度がどのように行動を導くという態度-行動関係（attitude-behavior relation）に関心を寄せてきた（e.g., Ajzen & Fishbein, 1977; Albarracín et al., 2001; Bechler et al., 2021; Glasman & Albarracín, 2006; Kim & Hunter, 1993）。改めてこの視点に基づいて、職務態度が行動やアウトカム（e.g., 職務業績, 組織市民行動, 非生産的職務行動など）を予測する役割や機能に注目して各概念を整理する試みの有効かもしれない。例えば、種々の職務態度変数を、アウトカムや行動の遠離要因（distal factor）であるか、それとも近接要因（proximal factor）であるかという点から整理する方法もあるだろう（Bowling et al., 2020）。つまり行動やアウトカムから遠離した職務態度と近接した職務態度を理論的に区分する。職務態度を職務業績といった行動に対する遠離要因と近接要因に分けることは、職務変数間の関連を仮定することである。よって、職場環境や個人差変数を独立変数と置かならば、これらと職務業績やアウトカムの間を複数の職務態度が媒介する連続媒介モデル（serial mediation model）も有効な検証すべき仮説モデルになりうる（Hayes, 2022; 林・内藤, 2023）。

最後に、本研究の限界と課題であるが、紙幅の関係もあり実際の測定尺度に言及できなかった。また、職務態度概念を紹介して、概念の過剰という問題点を指摘したが、代替となる有効な視点や枠組みを十分に提供できなかった。また、本研究が言及した研究の大部分は、北米を中心とした地域で得られた研究成果である。WEIRD (Western, Educated, Industrial, Rich, and Democratic) としばしば指摘される偏ったサンプルや知見に依って

る (Henrich et al., 2010; Muthukrishna et al., 2020). 職務態度研究の一般化可能性や文化差の問題については、論じることができなかった。これらの点は、今後の検討課題としたい。

### 謝辞

本論文を作成するにあたって慶應義塾大学大学院経営管理研究科の博士課程に所属する川瀬萌馨さんから多大なご支援を頂きました。心より感謝申し上げます。本研究は JSPS 科研費 20K03299 の助成を受けたものです。

### 註

1) URL: <https://vpr.psych.umn.edu/node/26>

2) URL: <https://www.bgsu.edu/arts-and-sciences/psychology/services/job-descriptive-index.html>

### 参考文献

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84, 888–918.
- Albarracín, D., Johnson, B. T., Fishbein, M., & Muellerleile, P. A. (2001). Theories of reasoned action and planned behavior as models of condom use: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 127, 142–161.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99–118.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63, 1–18.
- Arvey, R. D., Bouchard Jr, T. J., Segal, N. L., & Abraham, L. M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of applied*

*psychology*, 74, 187–192.

- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of management Journal*, 26, 587–595.
- Bechler, C. J., Tormala, Z. L., & Rucker, D. D. (2021). The attitude–behavior relationship revisited. *Psychological science*, 32, 1285–1297.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons.
- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277–288.
- Bowling, N. A., Sessa, V. I., & Notari, C. (2020). Critical evaluation of the literature and a call for future research. *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*, 307–325.
- Carson, K. D. & Bedeian, A. G. (1994): Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*, 44(3), 237–262.
- Carson, J. L., Terrin, M. L., Noveck, H., Sanders, D. W., Chaitman, B. R., Rhoads, G. G., ... & Magaziner, J. (2011). Liberal or restrictive transfusion in high-risk patients after hip surgery. *New England Journal of Medicine*, 365, 2453–2462.
- Chen, G., Goddard, T. G., & Casper, W. J. (2004). Examination of the relationships among general and work-specific self-evaluations, work-related control beliefs, and job attitudes. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 349–370.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational research methods*, 4, 62–83.
- Chen, Y., & Fulmer, I. S. (2018). Fine-tuning what we know about employees’ experience with flexible work arrangements and their job attitudes. *Human*

- Resource Management*, 57, 381–395.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1082–1103.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86, 278–321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86, 386–400.
- Colquitt, J. A., Baer, M. D., Long, D. M., & Halvorsen-Ganepola, M. D. (2014). Scale indicators of social exchange relationships: a comparison of relative content validity. *Journal of Applied Psychology*, 99, 599–618.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2022). *ISE Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of applied psychology*, 98, 199–236.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of management annals*, 11, 479–516.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31, 874–900.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 19, pp. 1–113). New York, NY: Elsevier

Science.

- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of applied psychology, 90*, 1241–1255.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied Psychology, 88*, 741–749.
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Harcourt brace Jovanovich college publishers.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*, 500–507.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader–member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor’s organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology, 95*, 1085–1103.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology, 87*, 565–573.
- El Akremi, A., Vandenberghe, C., & Camerman, J. (2010). The role of justice and social exchange relationships in workplace deviance: Test of a mediated model. *Human Relations, 63*, 1687–1717.
- Eysenck, H. J. (1990). Genetic and environmental contributions to individual differences: The three major dimensions of personality. *Journal of personality, 58*, 245–261.
- Foa, E., & Foa, U. (1980). Resource theory: Interpersonal behavior as exchange. In

- K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 77–94). New York, NY: Plenum Press.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of vocational behavior, 59*, 291–309.
- Gallup. (2023). *State of the global workplace 2023 report: The voice of the world's employees*. Gallup, Inc.
- Gill, H., Meyer, J. P., Lee, K., Shin, K. H., & Yoon, C. Y. (2011). Affective and continuance commitment and their relations with deviant workplace behaviors in Korea. *Asia Pacific Journal of Management, 28*, 595–607.
- Gillespie, M. A., Balzer, W. K., Brodke, M. H., Garza, M., Gerbec, E. N., Gillespie, J. Z., Gopalkrishnan, P., Lengyel, J. S., Sliter, K. A., Sliter, M. T., Withrow, S. A., & Yugo, J. E. (2016). Normative measurement of job satisfaction in the US. *Journal of Managerial Psychology, 31*, 516–536.
- Glasman, L. R., & Albarracín, D. (2006). Forming attitudes that predict future behavior: A meta-analysis of the attitude–behavior relation. *Psychological Bulletin, 132*, 778–822.
- Gordon, M. E., Philpot, J. W., Burt, R. E., Thompson, C. A., & Spiller, W. E. (1980). Commitment to the union: Development of a measure and an examination of its correlates. *Journal of Applied Psychology, 65*, 479–499.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly, 6*, 219–247.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980), *Work redesign*, Mass, Addison-Wesley.

- Halvorsen, B., Treuren, G., & Kulik, C. T. (2015). Job embeddedness among migrants: Fit and links without sacrifice. *International Journal of Human Resource Management*, 26, 1298–1317.
- Halvorsen, B., Radford, K., Chapman, G., & Nikolic, B. (2020). Job embeddedness. *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*, 184–206.
- Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. (1991). General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of a causal model. *Journal of vocational behavior*, 39, 110–128.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87, 268–279.
- 林洋一郎・内藤知加恵. (2023). 仮説検証型研究における仮説の形式ツ主効果, 調整, 媒介, 調整媒介についてのチュートリアルツ. *産業・組織心理学研究*, 36, 189–211.
- Hayes, A. F. (2022). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (3rd ed.). Guilford Press.
- Henrich, J., Heine, S. J., & Norenzayan, A. (2010). The weirdest people in the world?. *Behavioral and brain sciences*, 33, 61–83.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of applied psychology*, 92, 1332–1356.
- Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M., & Johnson, M. D. (2009). Personality and citizenship behavior: the mediating role of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 94, 945–959.

- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., & Paul, K. B. (1989). Construction of a Job in General scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied psychology, 74*, 193–200.
- Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied psychology, 97*, 1077–1096.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 86*, 80–92.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied psychology, 87*, 530–541.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual review of psychology, 63*, 341–367.
- Judge, T. A., Martocchio, J. J., & Thoresen, C. J. (1997). Five-factor model of personality and employee absence. *Journal of applied psychology, 82*, 745–755.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of applied psychology, 102*, 356–374.
- Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*, 207–241.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*, 692–724.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology, 67*, 341–349.

- Karriker, J. H., & Williams, M. L. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. *Journal of management*, 35, 112–135.
- Kiazad, K., Holtom, B. C., Hom, P. W., & Newman, A. (2015). Job embeddedness: A multifoci theoretical extension. *Journal of Applied Psychology*, 100, 641–659.
- Kiazad, K., Kraimer, M. L., & Seibert, S. E. (2019). More than grateful: How employee embeddedness explains the link between psychological contract fulfillment and employee extra-role behavior. *Human Relations*, 72, 1315–1340.
- Kim, M.-S., & Hunter, J. E. (1993). Attitude–behavior relations: A meta-analysis of attitudinal relevance and topic. *Journal of Communication*, 43, 101–142.
- Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A., & Carson, K. P. (2002). Assessing the construct validity of the job descriptive index: a review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87, 14–32.
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., & Swanson, J. A. (2014). The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology*, 99, 222–238.
- Klein, H. J., & Park, H. M. (2020). Workplace Commitments. *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs*, 156–183.
- Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R., Wright, P. M., & DeShon, R. D. (2001). The assessment of goal commitment: A measurement model metanalysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85, 32–55.
- Kristof-Brown, A., & Guay, R. P. (2011). Person–environment fit. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3. *Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 3–50).

American Psychological Association.

- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis OF person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel psychology, 58*, 281–342.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management, 43*, 1854–1884.
- Lanaj, K., Chang, C.-H. D., & Johnson, R. E. (2012). Regulatory focus and work-related outcomes: A review and meta-analysis. *Psychological Bulletin, 138*, 998–1034.
- Lavelle, J. J., McMahan, G. C., & Harris, C. M. (2009). Fairness in human resource management, social exchange relationships, and citizenship behavior: Testing linkages of the target similarity model among nurses in the United States. *The International Journal of Human Resource Management, 20*, 2419–2434.
- Lee, E. S., Park, T. Y., & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological bulletin, 141*, 1049–1080.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review, 19*, 51–89.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaniel, L. S., & Hill, J. W. (1999). The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension. *Academy of Management Journal, 42*, 450–462.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C.

- (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47, 711–722.
- Lee, T. W., Burch, T. C., & Mitchell, T. R. (2014). The story of why we stay: A review of job embeddedness. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 199–216.
- Lester, S. W., Kickul, J. R., & Bergmann, T. J. (2007). Managing employee perceptions of the psychological contract over time: The role of employer social accounts and contract fulfillment. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 191–208.
- Levy, P. (2020). *Industrial/organizational psychology: Understanding the workplace* (6th ed.). Macmillan Learning.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1343). Chicago: Rand McNally.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13, 103–123.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel psychology*, 69, 67–121.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709–734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations

- for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24–59.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1, 61–89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44, 1102–1121.
- Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2001). 5. The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in organizational behavior*, 23, 189–246.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of applied psychology*, 76(6), 845–855.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91, 1321–1339.
- 森田慎一郎. (2006). 日本の会社員における定着志向と職務満足感との関連. *心理学研究*, 76(6), 534–539.
- Morrell, K., Loan-Clarke, J., Arnold, J., & Wilkinson, A. (2008). Mapping the

- decision to quit: A refinement and test of the unfolding model of voluntary turnover. *Applied Psychology*, 57, 128–150.
- Muthukrishna, M., Bell, A. V., Henrich, J., Curtin, C. M., Gedranovich, A., McInerney, J., & Thue, B. (2020). Beyond Western, Educated, Industrial, Rich, and Democratic (WEIRD) psychology: Measuring and mapping scales of cultural and psychological distance. *Psychological science*, 31(6), 678–701.
- Newman, D. A., Joseph, D. L., & Hulin, C. L. (2010). Job attitudes and employee engagement: Considering the attitude “A-factor.”. *The handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research, and practice*, 43–61.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48, 775–802.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32, 622–648.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 94, 122–141.
- Rau, B. L., & Hyland, M. A. M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. *Personnel psychology*, 55, 111–136.
- Ricketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance:

- a meta-analysis of panel studies. *Journal of applied psychology*, 93, 472–481.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of management Journal*, 37, 137–152.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245–259.
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader–member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97, 1097–1130.
- Rosenberg, M. (1965). Rosenberg self-esteem scale (RSE). *Acceptance and commitment therapy. Measures package*, 61, 18.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, 80, 1–28.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389–400.
- Sagie, A. (1998). Employee absenteeism, organizational commitment, and job satisfaction: Another look. *Journal of vocational behavior*, 52, 156–171.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2020). Employee engagement. *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs*, 242–271.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez- Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational behavior and human decision*

- processes*, 43, 118–135.
- Shockley, K. M., & Singla, N. (2011). Reconsidering work—family interactions and satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Management*, 37, 861–886.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Shore, T. H., & Barksdale, K. (2000). Construct validity of measures of Becker’s side bet theory. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 428–444.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago: Rand McNally.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653–663.
- Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc. (2016). Guidelines for education and training in industrial–organizational psychology. Bowling Green, OH: Author.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442–1465.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46, 259–293.
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & de Chermont, K. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, 129, 914–945.
- Todorova, G., Bear, J. B., & Weingart, L. R. (2014). Can conflict be energizing? A study of task conflict, positive emotions, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 99, 451–467.

- Van Vianen, A. E. (2018). Person–environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 75–101.
- Wayne, J. H., Casper, W. J., Matthews, R. A., & Allen, T. D. (2013). Family-supportive organization perceptions and organizational commitment: the mediating role of work–family conflict and enrichment and partner attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 98, 606–622.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minneapolis, MN: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. *Research in organizational behavior*, 18, 1–74
- Whiting, S. W., & Ehrhart, M. G., & Podsakoff, P. M. (2023). Organisational citizenship behaviour: Revisiting Smith, Organ & Near and lessons learned in persistence, determination and citizenship. In A. Furnham (Ed.), *Organisational psychology: Revisiting the classic studies* (2nd ed., pp. 97–116). SAGE Publications.
- Yang, J., Mossholder, K. W., & Peng, T. K. (2009). Supervisory procedural justice effects: The mediating roles of cognitive and affective trust. *Leadership Quarterly*, 20, 143–154.
- Young, R. E. (1986). A three-dimensional model of career commitment. *Academy of Management Review*, 11, 392–407.
- Zhang, M., Fried, D. D., & Griffeth, R. W. (2012). A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 22, 220–231.