

## 研究者のコミットメントの対象と創造性：仕事志向の研究者は 会社志向の研究者より創造的か？

慶應義塾大学 高尾尚二郎

### 1. はじめに

いわゆる先進国において、企業経営における研究開発の重要性が指摘されるようになって久しい。資源や人材の調達コストの優位性で後発国におくれをとる先進国は、付加価値の高い製品を造り出さない限りその競争優位を確保できないという訳である。この研究開発部門の競争優位性に関して、これまで日本企業は比較的高い評価を受けてきた。自動車やエレクトロニクスなどのいわゆるハイテク産業において、日本企業の製品開発力は他の国から驚異の目を持って注目されてきた。しかし、最近の論調は、日本企業は製品開発においては高い力を持つが、それはあくまで他国が産み出したものを応用しそれを改善してだけで、本当に自ら新しい物を産み出す力、すなわち創造的研究力はないというものになっている。そして、その創造的研究力不足の論拠の一つとしてよく議論的になるのが、「日本の研究者が欧米の研究者に比べて十分に創造的でないのは、日本の研究者は会社への忠誠心が高く、個を押さえる傾向にあり、その結果個性の発揚の所産である創造性も高まらない」というものである。これは、ひいては協調性を重視しすぎる日本の教育問題にまで議論が発展していくのだが、実はこの忠誠心と創造性の因果関係を経験的に検証したものはこれまでのところ見当たらない。本当に日本企業に勤める研究者は創造的ではないのだろうか？ また、会社への帰属意識が高い人は創造的にはならないのだろうか？ この2つの疑問に答えるのは非常に大変な事である。なぜなら、「創造性」を測定することが極めて困難だからである。これまで、創造性を測ろうと様々な学者がテストを作って挑戦してきた。だが、どれも芳しい成果を得たものはない。原因の一端はテストという最初が決まった枠で測ろうという事自体が、枠にはま

らないという創造性の概念と矛盾するからである。

だが、難しいといって手をこまねいては物事は先に進まない。そこで、今回の研究においては、あえてこの問題に挑戦するために、創造性の研究の中でも特に個人の創造的行動に焦点を絞り、その創造的行動に帰属意識（今回の研究ではコミットメントと呼ぶ）の対象、すなわち愛着の対象が会社なのか仕事なのかの影響を与えているのかどうかという切り口で検証を試みる。

### 2. 研究枠組

#### 1) 創造的行動の決定要因

序論で述べたことを解き明かしていくために、まず、個人の創造的行動がどのような要因によって影響を受けるのかを、これまでの文献を基に整理してみる。米国の研究者 Scott and Bruce (1994) は、個人の創造的行動 (innovative behavior) には大きくは4つの要因が影響しているとしている。その4つとは、企業風土、リーダーとの関係、所属集団との関係、および個人の問題解決のスタイルである。そのうちここでは、企業風土、所属グループとの関係、および個人の問題解決のスタイルについて文献のレビューをおこない、その後今回のテーマである個人のコミットメントの対象と創造的行動についての考察をおこなう。

#### 企業風土と創造的行動

これまで多くの研究者（例えば、Abbey and Dickson, 1983; Paolillo and Brown, 1978）は、創造的企業風土が組織あるいは部門の創造性につながる事を経験的データを用いて示してきた。Abbey and Dickson (1983) は創造的研究開発組織とは、成功報酬と創造的アイデアについての実験を許す雰囲気の特徴づけられると指摘している。また、Kanter (1983) は新しいアイデアの追

求において独立に研究できること、Siegel and Kaemmerer (1978) は異質なメンバー構成に対する許容度の高さが組織の創造性を高めると結論づけている。

一方、企業風土と個人の創造的行動の関係についての研究はあまり多くないが、Scott and Bruce (1994) は創造的行動をサポートするような風土をもつ企業で働く従業員の個人的創造性は高くなると報告している。

#### 職場集団と創造的行動

Rogers (1954) は職場グループの凝集性の高さが、緊張を感じずに自分のアイデアを表明する程度を決定すると指摘している。また、Amabile and Grysiewicz (1987) や Sethia (1991) は仲間内の協働的努力がアイデア創発には非常に重要だという指摘を行っている。また、Bruce and Scott (1994) は、職場グループのメンバーと良好な関係を保っている研究者は同僚とアイデアを共有したり、フィードバックをもらうなど、創造性を高めるためのより良い環境を所有しており、結果としてより創造的行動を行うとしている。

#### 問題解決のスタイルと創造的行動

これまで、多くの研究者 (例えば、Barron and Harrington, 1981; Jabri, 1991; Kirton, 1976) が個人の認知スタイルと創造的行動の関連についての研究を発表している。Kirton (1976) は、個人は事を「より良くする」能力を持つ人と「人と違った事をやる」能力を持つ人の間のどこかに位置付けられると指摘し、Jabri (1991) は概念的な問題解決のスタイルは「連想的」(associative) と「直感的」(bisociative) という独立な思考モードで構成されると指摘している。連想的思考方法は合理性や論理展開を重視し、ルールや規範などに則って物事を考える型であり、直感的思考方法は関係のない領域の事を同時に関連づけたり、ルールや既成の領域を無視して想像力や直感力に基づいて考える型である。

#### コミットメントの対象と創造的行動

次は、今回の研究の焦点となるコミットメントの対象の違いと創造性の関連についてである。欧米においては、近年、コミットメントの対象の違い (multi-foci of commitment) によって従業員の職務態度や職務遂行能力に違いが生じるという研究が注目を集めている。たとえば、Becker (1992) は所属グループや上司に対してコミットしている従業員よりも、会社に対してコミットしている従業員の方が職務満足が高く、転職志向が低いという結果を得ている。一方、日本においては、経験的には確認されていないが、創造的・革新的仕事をする人は会社よりも仕事によりコミットしているという暗黙の仮説がある。今回の研究では、このコミットメントの対象の違い (個人がどのような対象に対してコミットメントを抱いているか) が個人の創造的行動に影響を与える、という仮説を立ててその検証を試みる事になる。

では、どういう理由づけでこの暗黙の仮説は出てきたのだろうか。まず、考えやすい理由づけとしては研究職の専門性の高さの問題があるだろう。会社よりも仕事にコミットしているということは、すなわち、仕事に対してより興味をもっていると考えられる。仕事に対して興味が高ければ当然その人のモチベーションは高く、その結果その研究者の専門性は高まっていくだろう。研究分野において専門的知識が高ければ、専門的知識が低い研究者よりも創造的な仕事をする確率が高くなると考えるのは論理的に矛盾のある考え方ではないだろう。次に、時間配分の問題が考えられる。仕事よりも会社に対してより高くコミットしている研究者は、関心の対象が自分の研究だけではなく、社内で発生する様々なことにも向けられてくると考えられる。そうなってくると、雑用や社内の人間関係など、本来の研究活動以外のことに時間をとられ、創造的活動に十分な時間を割けないという事態が考えられる。実際今回の質問

表1 第一線研究者として活躍できなくなる理由

体力	集中力	発想力	チャレンジ精神	技術革新についていけない	管理的業務による多忙	研究活動以外の仕事による多忙	その他
28.7%	18.4%	31.2%	26.0%	16.4%	69.7%	54.5%	2.3%

紙調査においても、第一線の研究者として活躍できなくなる理由について尋ねたところ、「管理的業務による多忙」という答えが一番多かった(表1参照)。

以上の専門性と時間配分に関する議論に基づいて以下の仮説を本研究の仮説として提示する。

**仮説：会社より研究対象(仕事)にコミットしている人のほうが創造性が高い。**

## 2) 研究者のコミットメントの対象

前節で議論した、コミットメントの対象と創造的行動の関係を検証する前に、日本企業の研究所に勤める人々が、会社よりも仕事によりコミットすると一般に考えられている理由について考えてみたい。石田(1989)は技術者・研究者について「ハイテク人間は、主人ではなく家につく猫のように会社ではなく仕事につく猫人種なので、スカウトがきく」という認識が企業経営者の中にあると指摘している(p.37)。ここでは、研究者が仕事にコミットするようになると思われる要因として、特に研究職の職務特性と技能特殊性をとりあげて考察する。

### 職務特性

米国の組織研究者 Hackman と Oldham は Harzberg の流れを汲むモチベーション研究を集大成して、職務特性理論(Hackman and Oldham, 1975, 1980)を確立した。彼らの研究によれば、モチベーションを高める職務の特性は大きく5つにまとめられる。それらは、技能多様性、課業重要性、課業統一性、自律性、フィードバックである。技能多様性は単一ではない様々な種類の技能を使うように仕事が設計されていること。例えば、仕事が終日コピーとりだけであれば、技能多様性は非常に低い。課業重要性は自分の仕事が一般的に重要だと考えられている事。例えば、管理職などの課業重要性は高いと言える。課業統一性は仕事の全体像が把握できるかどうかということ。つまり、大きな仕事のごく一部だけを受け持っているような場合は、課業統一性が低い。また、自律性はいわゆる自由裁量の度合いが高いかどうかで、フィードバックは自分の仕事から新たな知識を得られるかどうかという事である。

この5つの特性を切り口として研究者の仕事特性を見てみると、技能多様性に関しては多少疑問が残るにしても、他の4要因は非常に高い得点になると思われる。すなわち、Hackman と Oldham の理論に則れば、一般に研究者の仕事は、それに従事する人達のモチベーションを高める特性を含んでいる仕事、つまりやりがいのある面白い仕事ということになる。もし、研究者が他の職種の人よりも面白い仕事をしているとしたら、研究者の仕事へのコミットメントが他の職種よりも高くなることは納得がいく。

### 技能特殊性

Becker (1964) は職場における訓練(on-the-job training)を一般訓練(general training)と特殊訓練(specific training)とに分けて考える事を提唱した。一般訓練とはそれを行う企業以外の他の企業にも有用な訓練であり、特殊訓練とは訓練を行った企業において生産性を特に大きく増大させる訓練である。Doeringer and Piore (1971) は、この一般訓練と特殊訓練の考え方を「技能(skills)」に適用して、様々な企業で様々な職種に通用する技能(一般技能)と一つの企業で一つの職種にしか通用しない技能(特殊技能)という分類を考えた。その後、研究者達は労働市場の流動性について分析するにあたって頻繁にこの概念を用いるようになったが、その場合には、職種を横断しての通用性という部分は焦点から外され、ある企業でのみ通用するのか、あるいは他企業に移っても通用するのかということが主に議論の対象となった。

この、一般技能、特殊技能という観点で研究職を考えてみると、研究職に必要な技能は、自分の専門分野に関連する研究を必要としている企業であれば特定の企業でなくても良い訳で、一般技能として分類する事ができると考えてよいだろう。すなわち、研究者は特殊技能に分類される職種に従事する人に比べれば、一つの会社に留まる必要性は低いということになる。

表2は以上2つの議論に加えて、経営参加の意識という観点を加えて4つの代表的な職種の特徴をまとめてみたものである。もちろん、研究職でも営業職でも実際には管理職を兼ねているケー

表2 4つの職種の特徴比較

	管理職	営業職	事務職	研究職
仕事の面白さ	高	中	低	高
一般技能の程度	低	中	高	高
経営参加の意識	高	中	中	中

スがあるわけだが、一般に管理職を独立した職種としてみなして比較をすれば、他の3職種の経営参加の意識はあまり高くないといっても過言ではないだろう。

### 3. 研究方法

#### 1) 被調査者

今回の研究は、製薬会社6社、エレクトロニクス2社、鉄鋼1社、化学1社の合計10社の協力によっておこなわれた全体調査「研究者の意見調査」の一部としてまとめられている。すべての被調査者は10社の比較的基礎分野に近いところを受け持つ研究所で働く研究者である。

回答者は、21歳から61歳で、平均年齢が36.5歳、また、勤続年数が0年から35年で、平均勤続年数が11.3年であった。学校教育の点からは、博士号所有者が15%、修士号所有者が63%、学士号所有者が19%であった。また、社内の研究分野としては基礎が34%、応用が38%、開発が14%、その中で管理職が32%、管理職以外が68%であった。全サンプルの93.3%が男性、6.7%が女性であった。1,110票の調査票が配布され、そのうち有効回答数が965通であった(回収率86.9%)。

#### 2) 測定尺度

今回の研究の測定変数として、コミットメントの対象、創造性自己認知、創造性他者認知、成果変数の4尺度が設定された。

##### コミットメントの対象

コミットメントの対象を測定する尺度はBecker (1992) を参考にしてどのような対象に対して一体感、愛着などを感じているかを順位づけで答えてもらった。具体的には「あなたは、会社で

どのような対象について、帰属意識(一体感、愛着、働く意欲の源泉)を感じていますか。自分にとって重要だと思う順に、1~6位の番号を付けて下さい。」とし、選択肢としては、会社、研究所、直属の上司、職場の先輩や同僚、研究職という職種、自分の研究対象の6つを設けた。

##### 創造性自己評価

創造性自己評価尺度は自分にどのくらい創造性があると思っているかについて1項目で聞いた。具体的には「あなたは自分の仕事に関して、自分に創造性があると思いますか。」という設問を用いた。この尺度には、5ポイントのリッカートスケール(全く思わない—非常にそう思う)が用いられた。

##### 創造性他者評価

創造性他者評価尺度は上司や同僚が自分の創造性をどう評価しているかについての自分の認知について1項目で聞いた。具体的には「あなたは上司や同僚から創造性があると言われることがありますか。」という設問を用いた。この尺度には、5ポイントのリッカートスケール(全くない—頻繁にある)が用いられた。

##### 客観的成果指標

創造性の自己認知と他者認知の妥当性を考察するために、ここでは研究成果の客観的指標を用いる事にする。指標はどのような種類の成果を入社してからこれまでの間残してきたかについて問うものであり、個人の本当の意味でのアウトプットの量ではなく、むしろ成果の幅を測定しているものであるが、一応の客観的基準として用いることは可能と思われる。具体的な指標は、会社に入ってから実際に達成した成果について13の項目について聞いた。「あなたは、入社後、次のような成果をあげましたか。」という質問をし、項目としては1) 海外での特許申請、2) 国内での特許申請、3) 海外での学会発表、4) 国内での学会発表、5) 海外雑誌への論文掲載、6) 国内雑誌への論文掲載、7) 研究成果の製品化、8) 研究成果の社内表彰、9) 社外での表彰、10) 事業部などからの重大な要請に答える、11) 招待講演、12) 国際会議などの座長、13) 国際会議などの主催の13を設定した。なお、尺度として使用する時は、13項目のそれぞれに

表3 対象別コミットメントの平均値と標準偏差

コミットメントの対象	平均	標準偏差
会社	3.39	1.62
研究所	3.06	1.30
上司	2.70	1.30
先輩・同僚	3.54	1.48
研究職	4.24	1.59
研究対象	5.12	1.25

表4 対象別一位に付けた人数

コミットメントの対象	一位に上げた人数
会社	71
研究所	38
上司	18
先輩・同僚	98
研究職	208
研究対象	511

表5 コミットメントの対象と個人属性の相関係数

コミットメントの対象	年齢	勤続	性別	教育	職位
会社	0.19**	0.15**	-0.05	0.00	0.22**
研究所	0.15**	0.06	-0.05	0.02	0.17**
上司	-0.16**	-0.08	0.00	-0.03	-0.14**
先輩・同僚	-0.21**	-0.11	0.08	-0.09	-0.19**
研究職	-0.01	-0.02	-0.00	0.10*	-0.06
研究対象	0.02	-0.01	0.02	-0.00	-0.01

\*\* 1% 水準で有意 \* 5% 水準で有意

ついて、経験があれば1、経験がなければ0として得点化し、それをたしあげて一人あたり13点満点の客観的成果指標とした。

#### 4. 結 果

##### 1) 組織コミットメントの対象

まず、今回の研究仮説であるコミットメントの対象と創造的行動の関係を検討する前に、研究者のコミットメントの対象の実態についてみていくことにする。表3は、コミットメントの対象尺度の平均値と標準偏差である。研究対象に対する研究者のコミットメントの高さの平均値は5.12、一方会社に対するコミットメントの高さは3.39、その差は1.73であった。また、「研究職という職種」に対するコミットメントの高さの平均値(4.24)と会社へのコミットメントの差は0.85であった。

表4はそれぞれの対象に一番コミットしていると答えた研究者の実際の数である。研究対象と答えた人が511人(54%)、研究職と答えた人が

208人(22%)、会社と答えた人が71人(8%)であった。

次に、表5はコミットメントの対象尺度と個人属性の間の相関係数である。会社や研究所に対するコミットメントは、年齢や職位が高くなるにつれて高まるが、上司や職場の先輩や同僚に対するコミットメントは年齢や職位の上昇につれて低くなっていく。性別と対象別のコミットメントとの相関は見られなかったが、勤続年数は会社へのコミットメントとそして、教育の高低は研究職へのコミットメントと相関関係があった。

##### 2) 組織コミットメントの対象と創造性の関連

ここでは、今回の研究のメインテーマであるコミットメントの対象と創造的行動の関連性について検証していく。表6は、創造性自己認知と創造性他者認知の平均値、標準偏差、および両尺度の相関係数である。平均値は自己評価の方が0.214程高く、標準偏差は0.068低くなっている。すなわち、他者認知の方が少し評価が辛目でバラッキ

表6 創造性自己認知と創造性他者認知の平均値、標準偏差、および両尺度の相関係数

	平均値	標準偏差
創造性自己認知	3.324	0.878
創造性他者認知	3.110	0.946
相関係数 自己認知	他者認知 0.520**	

\*\* 1% 水準で有意 \* 5% 水準で有意

表7 コミットメントの対象と創造性自己認知の相関係数

コミットメントの対象	客観的成果指標
創造性自己認知	0.24**
創造性他者認知	0.24**

\*\* 1% 水準で有意 \* 5% 水準で有意

もある、と言う比較的妥当な結果をあらわしている。相関係数は 0.520 と統計的には有意な値であるものの予想よりも低い数値を示している。

今回の研究では個人の創造的行動は自己評価に基づいている。Bruce and Scott (1994) も指摘しているように、このアプローチは測定のための創造性の計測への試みではあるが、この指標においてのみ納得性を確保するのは非常に難しいであろう。そこで、ここでは先に述べた成果指標と今回用いた自己評価指標の関連を見てその妥当性を検証してみる。表7は、創造性自己認知、創造性他者認知と客観的成果変数の相関係数の結果である。両係数ともそれほど高い数値とは言えないが、統計的に有意であり、あるレベルでの自己評価指標の妥当性が確かめられたということができよう<sup>1)</sup>。

表8は、コミットメントの対象と創造性自己認知との相関係数である。この結果を見ると、自己認知では、会社に高くコミットしているのか、あるいは研究対象に高くコミットしているかは創造性の高い低いには関係のないことが分かる。逆に、上司あるいは先輩や同僚とのコミットメントが高いと、創造性が低くなるという結果がでてくる。

表9は、コミットメントの対象と創造性他者認知との相関係数である。この結果を見ると、他者

表8 コミットメントの対象と創造性自己認知の相関係数

コミットメントの対象	創造性自己認知
会社	0.07
研究所	0.01
上司	-0.09*
先輩・同僚	-0.15*
研究職	0.09*
研究対象	0.04

\*\* 1% 水準で有意 \* 5% 水準で有意

表9 コミットメントの対象と創造性他者認知の相関係数

コミットメントの対象	創造性他者認知
会社	0.05
研究所	0.07
上司	-0.08
先輩・同僚	-0.16**
研究職	-0.06
研究対象	0.04

\*\* 1% 水準で有意 \* 5% 水準で有意

認知でも、会社に高くコミットしているのかあるいは研究対象に高くコミットしているかは、創造性の高い低いには関係のないことが分かる。ここでもまた先輩や同僚へのコミットメントが高いと、創造性が低くなるという結果がでてくる。

## 5. 考 察

### 1) コミットメントの対象と創造性の関連

今回の相関係数分析の結果を見るとメインテーマである仮説、「仕事にコミットしている研究者は会社にコミットしている研究者よりも創造性が高い」、は棄却されたといえるだろう。先にも述べた通り、個人の創造性の測定というのは非常に難しいので、今回の結果をそのまま一般化して結論とするのは危険であるが、少なくとも自分でとらえた自分の創造性の高さ、あるいは自分が思う他者の自分の創造性の高さへの評価を基に創造性を測ると、コミットメントの対象の違いは、この2

変数の差異を説明しないことが分かった。したがって、序節で検討した「会社志向の研究者は創造性が高くない」という定説に対しては少し疑ってかかったほうがよさそうである。今後も、創造性の測定のしかたを工夫しながら、創造性を育成する、あるいは阻害する要因を探していく事は、これからの日本の企業経営にとって極めて重要なことと思われる。

今回のデータから特徴的なことを拾うと、表8や表9に見られるように、先輩や同僚に対するコミットメントが高いと、創造性が低くなるというものが上げられる。これは、あくまで相関関係なので、因果の方向性が分からないが、先輩や同僚にコミットしている、すなわち職場の雰囲気などに満足している研究者はあまり創造的な仕事ができないというような解釈は成り立つかもしれない。逆に考えると、自分に創造性がないと思っている人は自信がなく、その結果として先輩や同僚を頼り、そこから高いコミットメントが生じるという可能性も考えられる。今回の研究はそもそも、会社にコミットし過ぎることが創造性の発揮を阻害するのではないかと定説を吟味するために行われたのではあるが、結果として会社へのコミットではなく、先輩や同僚に対するコミットの高さが創造性の発揮を阻害する、あるいは創造性の低い人は先輩や同僚へのコミットメントを強くするという傾向があることがわかった。因果の方向性あるいは、両変数間の相互依存関係については今回の研究からは特定できないが、以下に、どのようなロジックでこの先輩や同僚へのコミットメントの高さと創造性の低さがつながるのかについて考察を加えてみたい。

## 2) 創造性と職場へのコミットメント

先に議論したように、今回の分析結果として、会社へのコミットメントの高さではなく、職場の先輩や同僚へのコミットメントが高い事が創造性の低さにつながっているということが導きだされたわけであるが、この2変数の相関関係の解釈として2つの事が考えられる。まず第1点目は、第2節でも少し触れた、創造的な仕事以外の事に時間をとられるという事である。考えてみると、日

常的な業務は職場グループ単位でおこなわれており、ここで生じる創造的な仕事以外の日常業務をおろそかに出来ない研究者は、会社にコミットする人ではなく、むしろ職場の先輩や同僚に深くコミットしている人達ではないだろうか。なぜなら、職場の同僚達へのコミットメントが高ければ、そこでの人間関係を出来るだけこわしたくないと考えるのが自然だからである。また、これは単に人間関係を考慮するために仕事の量が増えるというだけではなく、創造的な仕事をしている途中に中断(interruption)が入りやすいという側面もあると考えられる。職場での人間関係が良好で、しかもその範囲が広ければ、回りから中断を受ける確率は高まるだろう。そして、一般に創造的な仕事をするといわれる芸術家などが「誰にも中断されない自分だけの時間」を大切にすることは周知の事である。

第2点は、第1点とは逆方向の解釈で、自分の創造性があまり高くないと考えている人達は、職場の先輩や同僚に高くコミットする傾向があるというものである。もし、この方向で因果関係を解釈するのであれば、仲介変数(mediator)として自分の職務遂行能力に対する自信のなさというものが考えられるであろう。すなわち、自分の創造性が低いと自己認知している研究者は、研究所における自分の仕事や成果に対して強い自信をもつ事ができず、日々不安を抱いた状況で会社生活を送る事になる。そしてその不安感を癒すために自分の身近にいる先輩や同僚に仕事以外の面(主に人間関係の面で)深くコミットしていくことになる。一般的な言い方をすれば、「群れの中に自分を埋没させ」て不安感を払拭させるという行為である。このような因果の連鎖から今回の分析結果を解釈する事も可能ではある。

## 3) 研究者のコミットメントの対象

最後に、日本企業で働く研究者が会社志向か、仕事志向かという問題であるが、今回のデータに限って言えば、「研究者は会社よりも仕事にコミットしている」という定説は支持されたといっていよう。コミットメントの対象尺度の平均値の差を見れば、明らかに会社よりも自分の研究

対象にコミットしている割合が強く出ている。また、研究対象に一番強くコミットしていると答えた研究者の数は511名(53%)と全体の半数を超えており、会社を1位に上げた研究者の数71名(7%)の7倍以上の数となっている。

ただ、敢えて言うならば、今回と同じ形式の質問で他の職種、例えば営業職、事務職を対象にして調査を行い、その結果と研究者の結果を比較してみないと、厳密には先の定説に対して結論を下す事は出来ない。それは、今後の研究の結果を待たなければならないだろう。

今回の結果で、かなり特徴的に出た事としては、上司へのコミットメントを1位につけた人が非常に少なかったということである(965人中18人; 2%)。もちろんこれは、他の対象との比較の中で決まってくるものであるが、相対的な上司へのコミットメントは低いと解釈できる。しかし一方、今回の「全体調査」の他の箇所でも測定している「上司への満足度」は比較的高い数値を示した。実は、このコミットメントと満足感が同様のものを測定しているのかどうかについてはこれまで多くの議論(例えば、Hulin, 1991; Brooke, Russell, and Price, 1988; Gerhart and Judge, 1991)がある。1つの解釈としては、コミットメントは個人と対象の心理的距離そのものを測定する試みであり、一方満足度はその心理的距離を前提とした上での個人の達成感を測定するものだという考えである。この考えに立つと、コミットメントは低い満足度は高いという状況はあり得ることになる。たとえば、田中氏は自分とあまり近い間柄ではないが、特にコンフリクトもなく、いたって良好な関係にあるとする。一方、佐藤氏は自分と非常に親しい間柄であるが、最近自分に反発する事が多く、関係はあまり順調ではないとする。この場合の「間柄」がコミットメントに相当し、「関係」が満足度に相当する訳である。このような事は、日常で起こり得る事であり、低いコミットメントと高い満足度は論理矛盾を起こさずに併存し得るものと解釈する事もできる。

現時点ではどの様な解釈が正しいかは結論を下せない状況であるが、この上司へのコミットメントの相対的な低さの原因を解明していくことは、

これからの組織のあり方を考えていく上で重要な問題になってくるのではないだろうか。

## 注

- 1) Bruce and Scott (1994)の研究では、上司が部下の創造性を評価した変数と入社依頼のアウトプット変数の相関係数は0.33 ( $p < 0.001$ )であった。

## 参考文献

- Abbey, A., and Dickson, J. (1983). R & D work climate and innovation in semiconductors. *Academy of Management Journal*, 26, 362-368.
- Amabile, T., and Gryskiewicz, S. (1987). *Creativity in the R & D laboratory*. Technical Report no. 30, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC.
- Barron, F., and Harrington, D. (1981). Creativity, intelligence, and personality. In M. R. Rozenzweig and L. W. Porter (Eds.), *Annual review of psychology*, 32, 439-476. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. New York: Columbia University Press.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.
- Brooke, P. P., Russell, D. W., and Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 139-145.
- Doeringer, J. R., and Piore, G. R. (1971). *Internal labor markets and manpower analysis*. Mass.: D. C. Heath and Company.
- Gerhart, B. A., and Judge, T. A. (1991). Measures of new constructs or old ones?: The case of organizational commitment and job satisfaction. *Working paper #91-10. Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University*.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Mass.: Addison-Wesley.
- Hulin, C. L. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In M. D. Dunnette, and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2nd edition.
- 石田英夫 (1989). 企業と人材, 放送大学教育振興会.
- Jabri, M. (1991). The development of conceptually

independent subscales in the measurement of modes of problem solving. *Educational and Psychological Measurement*, 51, 975-983.

- Kanter, R. (1983). *The Change Master*. New York: Simon and Schuster.
- Kirton, M. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 61, 622-629.
- Paolillo, J., and Brown, W. (1978). How organizational factors affect R & D innovation. *Research Management*, 21, 12-15.
- Scott, S. G., and Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Sethia, N. (1991). The evocation of creativity through collaboration. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Miami.
- Siegel, S., and Kaemmerer, W. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63, 553-562.