

アルバイトにおける上司と部下の関係性

指導教員名： 西村 孝史

氏名 ： 大久保香織

枚数 ： 22 枚

アルバイトにおける上司と部下の関係性

大久保 香織

キーワード：アルバイト LMX TMX 組織コミットメント

要約

本研究では、上司と部下の関係性に LMX 尺度、同僚との関係性に TMX 尺度を用いて組織コミットメントとの関係を検証する。本研究の意義は、既存研究では主に正社員を対象に行っていた LMX と組織コミットメントとの関係性の検証を、アルバイトを対象に行ったことである。また、既存研究では、上司との関係性 (LMX) と同僚との関係性 (TMX) どちらが組織コミットメントにより大きく影響を与えているかという検証はなされていなかった。本研究の最大の貢献は、既存研究で明らかにされていなかった同僚との関係性 (TMX) より上司との関係性 (LMX) の方がより強く組織コミットメントに影響を及ぼすことを明らかにしたことである。

目次

- I. 問題意識
- II. 既存研究と仮説の導出
 - 1. 組織コミットメント
 - 2. 職務自律性
 - 3. LMX、TMX
 - 4. 職務満足
- III. 調査方法
 - 1. 調査対象
 - 2. 調査期間
 - 3. 尺度構成
- IV. 調査結果
 - 1. 回答者の属性
 - 2. 相関関係
 - 3. 重回帰分析
 - 4. LMX を規定する要因
 - 5. サンプルごとの相関分析
- V. 考察
- VI. インプリケーションと研究の限界

I. 問題意識

インテリジェンス(2014)の調査によると、我が国の大学生の9割が卒業までになんらかのアルバイト活動に従事している。また、今日非正規雇用であるアルバイトの「基幹労働力化」が進んでいる。佐藤・藤村・八代(2003)によると、アルバイトは重要な人的資源として活用されており、小売業、飲食店、サービス業などにおいて、とりわけ夕方や深夜、土日など、主婦パートの確保しにくい曜日や時間帯での営業がある業種、例えばコンビニエンス・ストアやファミリー・レストランでは、非正規従業員の中でも学生が主たる担い手となっている。

大学生にとってアルバイト活動は、企業や様々な職種に手頃に触れることができる良い機会であり、私の周りでもほとんどの友人が何らかのアルバイトに従事している。私は、アルバイト先の学生の間で、例えば仕事に対するやる気や積極性に差が見られると感じていた。特に、アルバイト先での店長の異動に伴い、不足分のシフトに入るといった積極性に差が生じていた。この経験を踏まえ、本研究ではアルバイトにおける上司と部下の関係が組織コミットメントに与える影響に焦点を当てる。

組織コミットメントを対象とした研究として、Angle and Perry(1981)の研究が挙げられる。彼らによるバスの運転手を対象とした調査では、組織からの逃避的行動である離職率、離職意志¹、遅刻のそれぞれと組織コミットメントの間に負の相関が見られるという結果が得られた(田尾(1997)の論文による)。この調査から、従業員の組織コミットメントを高めることで、組織にとって負の影響をもたらす逃避的行動を抑制することが示されている。そこで本研究でも組織コミットメントに着目する。

また、高木(2003)によると正社員を対象にした研究の結果、上司との人間関係、同僚との人間関係が、それぞれ組織コミットメントの下位概念である内在化コミットメントと愛着コミットメントに有意な影響を与えていることが明らかになった。ここでいう内在化コミットメントと愛着コミットメントはどちらも情緒的な愛着を意味する。さらに尾形(2012)の研究では、若年ホワイトカラーおよび若年看護師を対象とした調査で、どちらも離職意思には上司が関係したが、情緒的コミットメントにはホワイトカラーでは上司が、看護師では同僚が影響を与えるという結果が出ている。他にも、荒井(2015)の調査では、会社や職場から気持ちが離れたきっかけに「上司との人間関係」を挙げる人が全体の5分の1にのぼり、最も大きな割合を占めたことがわかっている。これらの正社員を対象とした研究及び調査から、職場における人間関係、特に上司との関係性が重要であることが示唆されている。しかし、上司との関係と同僚との関係どちらが組織コミットメントにより強い影響を与えているのかという検証はなされていない。

そこで本研究では、正社員ではないが、アルバイトをしている大学生を対象としたアンケートを行い、アルバイト先における人間関係、特に上司との関係性が他の要因に比べ、組織コミットメントにより大きな影響を与えていることを検証したい。

II. 既存研究と仮説の導出

1. 組織コミットメント

鈴木(2007)によると、現在の組織コミットメントに関する研究において、最も用いられるコミットメントの定義はマイヤーとアレンの「組織と従業員の関係の特徴づけ、組織におけるメンバーシップの継続あるいは中止する決定に関する心理的状態」というものである。また、原田・奥林(2014)によると、「コミットメント」とは、組織の中における行動を個人人格と組織人格の関係として説明する

概念であり、組織へのコミットメントが高いと組織人格と個人人格の行動が一体化し、コミットメントが低いと両者の重なりが少ないと説明される。ここでいう組織人格とは、組織から指示された役割を遂行することによって生じる人格であり、人間一般としての個人人格とは区別される。一般的に、強い組織コミットメントを持つ従業員は、所属する組織の価値観や目標を受け入れ、自らが組織の代表として努力し、組織に所属し続けたいと強く願うとされている(西田, 2000)。

以下では組織コミットメントの下位概念について詳しく説明する。

1-1. 情緒的コミットメント

「情緒的コミットメント」とは、「その組織が好きだからその組織に留まろう」とする意思のことである。情緒的コミットメントには、愛着と一体化の二つの側面がある。愛着というのは、組織の仲間や組織それ自体への愛着である。組織に対する誇りといった感情も愛着に含まれる。一方、一体化あるいは同一化と呼ばれる側面は組織の価値観が自分の価値観と一致している程度である。組織で起こっていることがあたかも自分に起こっているかのように感じたり、組織の理念や価値観に強く共感している人ほど、一体化あるいは同一化の程度が高いと言える(鈴木, 2007)。また、Hulin(1991)は、「情動的コミットメントを生じさせる概念の中でも対象との同一化は、愛着をもたらす大きな要因のひとつと考えられており、個人が対象である組織に所属していることに大きな誇りを持ち、組織の成員として内部に留まることを意図することによって心理的愛着(=情動的コミットメント)が生みだされると見なされている」と述べている(高橋(1997)の引用による)。ここでいう情動的コミットメントは情緒的コミットメントと同義である。

1-2. 存続的コミットメント

「存続的コミットメント」とは、組織に残り続けようとする意思のことであり、これはそれまでの組織に対する個人の投資に基づいているとされる。すなわち、さまざまな個人的な犠牲を払って所属してきた組織を去ることは、メンバーにとっては大きな損失や負担を背負い込むことになる可能性が高い(田尾, 1997)。存続的コミットメントは、ある種の損得勘定に基づいて形成されていると言える。

1-3. 規範的コミットメント

Allen & Meyer(1990)は、規範的コミットメントは、組織成員が自分は組織に留まり、適応しなければならない、という義務感・規範意識であると定義している(高橋(1997)の論文による)。また、鈴木(2007)は、規範的コミットメントとは、文化的、規範的にその組織に居続けるべきだと考えるからその組織に居続けるというものであるとし、しばらく前の日本のように一つの組織に居続けることが前提となっている場合、このようなコミットメントがあるかもしれないと述べている。規範的コミットメントは、組織へのある種の忠誠心に基づいて形成されていると言える。

2. 職務自律性

職務自律性(job autonomy)は職務特性のひとつであり、仕事のスケジュールや作業手順などにおけ

る自律性を示す。鈴木(2013)によると、職務が自律的でなければ自発的な行動や役割外の行動を取りづらいため、職務が自律的であるほど支援や勤勉、創意工夫の行動が起こりやすい。また、職務自律性の高いアルバイトに従事している学生ほど、アルバイトの職場に対するコミットメントが高いことが明らかとなっている(関口, 2012)。

上記の先行研究の結果が本研究のサンプルでも再現されるか検証する。

仮説 1. 職務自律性は、組織コミットメントに正の影響を及ぼす

3. LMX、TMX

尾形(2012)では、上司との関係性を LMX(leader-member exchange)、同僚との関係性 TMX(team-member exchange)でそれぞれ測っている。そこで本研究でも上司と部下の関係性については LMX 理論を、同僚との関係性については TMX 理論をそれぞれ用いる。LMX 理論(LMX; Leader Member Exchange)は、リーダーは一人ひとりのフォロワーとの間に密度が異なる一対一の上下関係を有するということを前提としている。定義に関しては統一的な見解がとれていないが、多くの研究で共通する見解として、リーダーとフォロワーとの間の社会的交換の質を意味するとされる。ここでいう社会的交換とは、二者間で特定の利益を獲得するために互いの資源をやりとりし合うことである(小野, 2011)。

竹内・竹内(2010)の研究では、LMX の質が従業員の職務態度・成果を高める方向に作用していることが明らかとなっている。また高業績な HRM システムが、職場での対人関係に基づく比較的長期な LMX の質を規定する重要な役割を果たす可能性が提示された。

また、大里・関口(2009)によると、LMX 理論においては、上司が部下を高く評価し配慮やサポートなどを行うことによって、部下が成果によってそれに報いようとする返報の義務が生じるとされる。つまり、LMX が高い時は、好意の返報の義務という状況が強く、個人の性格に関わらずモチベーションは高まるが、LMX が低い時はあえて上司の行為に報いる義務がないのでモチベーションは個人のパーソナリティの違いによることになる。本研究では、LMX がモチベーションではなく、組織コミットメントに与える影響について検討する。

Gerstner & Day(1997)によると、LMX が組織コミットメントに影響を与えることが示されているが、アルバイトにおいても同じような影響がみられるかを検証する。

仮説 2-1. 上司との関係が良好であれば、組織コミットメントは高くなる

LMX 理論が上司との関係性を示すものであるのに対して、TMX 理論(TM; Team Member Exchange)は、同僚との水平的な交換関係を表す(竹内, 2012)。

尾形(2012)では、若年看護師において TMX が情緒的コミットメントに影響を与えていることが明らかとなった。看護師という職種は人の命に携わる重責のある仕事のため、お互いを支え合い、ミスのカバーし合いながら、複数の目で業務チェックを可能にするための職務形態となっている。そのような職務形態においては、チームを形成するメンバーとの関係性が重要であり、多くのサポートを提供してくれる同僚の存在が若年看護師の働き易さや安心感を醸成し、組織への愛着につながっていると

考えられる。この研究より、看護師という職種では同僚の存在が組織コミットメントになにかしらの影響を与えていることは明らかである。

また、高木(2003)の、正社員の場合に、同僚との人間関係が、組織コミットメントの下位概念である内在化コミットメントと愛着コミットメントに有意な影響を与えているという研究結果を踏まえ、アルバイトにおいて TMX が組織コミットメントに影響を及ぼすか検証する。

仮説 2-2. アルバイト先の同僚との関係が良好であれば、組織コミットメントは高くなる

仮説 1、2-1 及び 2-2 を踏まえ、上司との関係性(LMX)が最も強く組織コミットメントに影響を及ぼすか検証する。

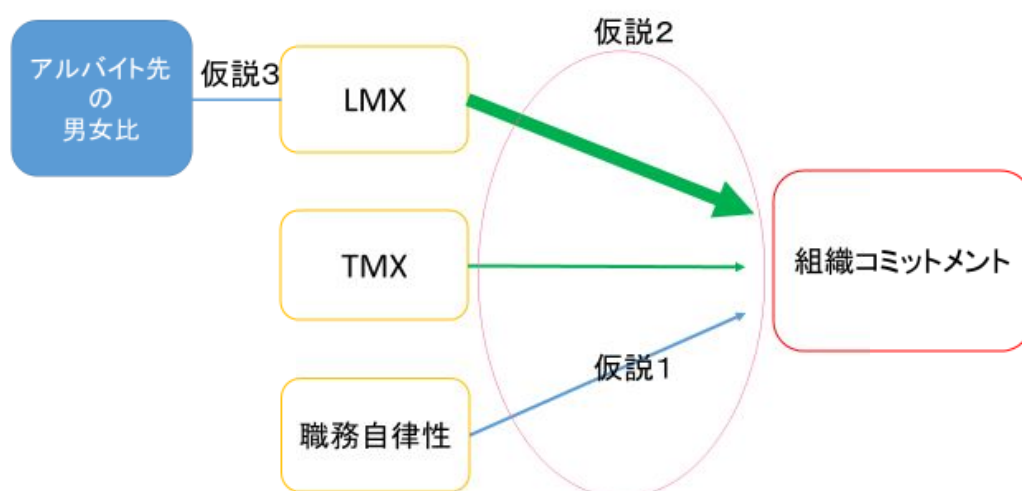
仮説 2-3. 上司との良好な関係性が、職務自律性や同僚との良好な関係性に比べ、組織コミットメントに最も強く影響を及ぼす

仮説 2-3 が支持された場合、LMX の高さにどのような環境要因が影響を及ぼすか検証する。そこで、アルバイト先の環境(男女比)が LMX に影響を及ぼすのかということに着目する。アルバイト先の環境における異質性として最もわかりやすいものは男女比であることから仮説 3 を導出した。

仮説 3. アルバイト先の男女比が、上司との良好な関係性に影響する

図表 II-1 は仮説 1 から仮説 3 の分析枠組みのモデルである。

図表 II-1. 分析枠組み①



4. 職務満足

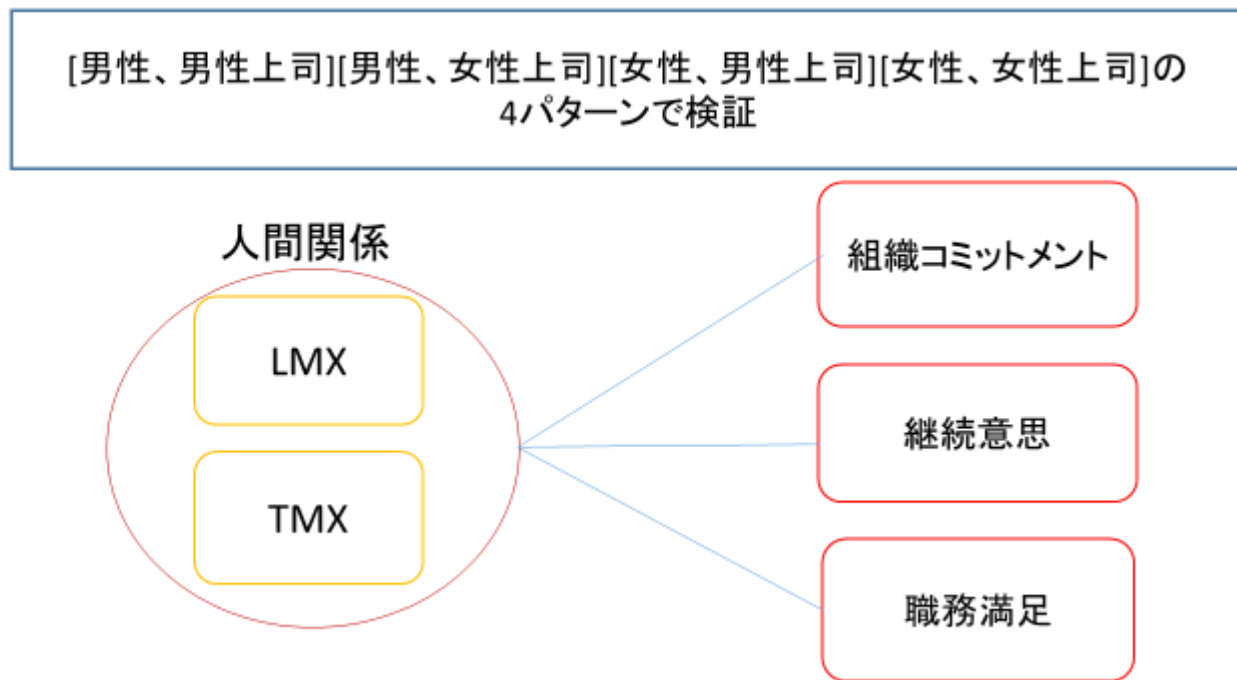
Locke(1969)は、職務満足とは、個人の仕事に関する価値の成就が達成されるか、もしくは促進さ

れるかについての仕事についての評価から生じる好ましい感情の状態、と定義している(小川(2005)の論文による)。安(2014)によると、職務満足をもたらす要因としては、①仕事の達成、②承認、③仕事自体、④責任、⑤昇進などがある。これらが満たされると満足感を覚えるが、不足していても職務不満足を引き起こすわけではない。逆に、不満足をもたらす要因は、①会社の政策と管理、②監督のあり方、③作業条件、④上司との人間関係、⑤給与などがある。これらが不足すると職務不満足を引き起こすが、満たしたからといっても満足感につながるわけではなく、単に不満足を予防する意味しか持たない。また、安達(1998)は、職務満足感を「職場環境」「職務内容」「給与」の3つの要因に対する満足感として測定する尺度を作成している。

私自身、複数のアルバイトを経験し、自分と上司が同性か異性かによって組織コミットメントや継続意思、そして職務満足に差が出ると感じていた。本研究では、サンプルを[男性、男性上司][男性、女性上司][女性、男性上司][女性、女性上司]の4パターンに分け、相関関係を検証する。以降は、[男性、男性上司][男性、女性上司][女性、男性上司][女性、女性上司]に表記を統一する。分析枠組みのモデルは図表Ⅱ-2の通りである。

仮説 4. アルバイト先の上司が同性だった場合は、アルバイト先の上司が異性だった場合よりも、アルバイト先の人間関係が組織コミットメント、継続意思及び職務満足に強い影響を及ぼす。

図表Ⅱ-2. 分析枠組み②



Ⅲ. 調査方法

1. 調査対象

調査はアルバイト経験のある大学生を対象とし、友人の協力のもと手渡しの紙媒体による記述式アンケートを行った。

複数のアルバイトに従事している対象者には、1 週間のうちシフトに入ることが最も多いものを想定して回答するよう求めた。また、上司とはアルバイト、パートとして勤務する先輩などでなく、店長のようにアンケート回答者を評価する権限のある人を想定して回答を求めた。さらに、同僚とはアンケート回答者がアルバイト先で所属している部門における、社員・雇い主以外のすべての人を想定して回答するよう求めた。

2. 調査期間

アンケートは 11 月 4 日から約 3 週間展開し、大学生 113 名から回収した。記入漏れが多い、もしくは不良回答をしたと思われる回答者を除外した結果、本研究でのサンプルは 105 名(平均勤続月数 20.157 ヶ月、男性 57 名、女性 48 名)である。

回答者の学年は、大学 1 年生 8 名、大学 2 年生 6 名、大学 3 年生 42 名、大学生 4 年生 49 名である。図表Ⅲ-1 は、性別と年齢のクロス集計表である。

図表Ⅲ-1 性別と年齢のクロス集計表

		年齢						合計	
		18歳	19歳	20歳	21歳	22歳	23歳		24歳
性別	男性	1	1	8	15	24	7	1	57
	女性	0	7	8	15	17	0	1	48
合計		1	8	16	30	41	7	2	105

3. 尺度構成

従属変数

3-1. 組織コミットメント

日本労働研究機構研究所(1999)の組織コミットメントに関する 9 項目の文言をアルバイトに対応するよう修正し、使用した。アンケート回収後、記述統計を行い床効果が見られた「アルバイト先を離れるとどうなるか不安である」「今このアルバイトを辞めたら、生活上の多くのことが混乱するだろう」の 2 項目を排除した。残った 7 項目の信頼性分析を行った結果、Cronbach の $\alpha = .795$ であったため、本研究では 7 項目の合成変数を組織コミットメント測定の尺度として使用する。(平均値=2.873, 標準偏差=0.85)

続いて、組織コミットメントの下位概念について検討していく。

上記の組織コミットメント 7 項目を最尤法、プロマックス回転によって因子分析を行った結果、2 つの因子に分解された(図表Ⅲ-3-1)。1 つ目は、情緒的コミットメントの要素を持つ「アルバイト先の問題があたかも自分自身の問題であるかのように感じる」「アルバイト先の一員であることを誇りに思う」「アルバイト先のメンバーであることを強く意識している」の 3 項目と、存続的コミットメントの要素を持つ「今このアルバイトを辞めたら損失が大きいので、この先も勤めようと思う」を含めた 4 項目で構成された因子となった。ここで、存続的コミットメントの要素を持つ項

目の数値はもう一方の因子の数値と大きな差がなかったため、これを除外した情緒的コミットメントの3項目のみで信頼性の検討を行ったところ、4項目での信頼性の検討よりも高い信頼性係数が得られた(図表Ⅲ-3-2)。4項目のCronbachの α の値が情緒的コミットメントのみの3項目のCronbachの α の値より低かったことを踏まえ、本研究では、存続的コミットメントの項目はどちらの因子にも含まれないものとして除外し、3項目の合成変数を情緒的コミットメント測定の尺度として使用する。(平均値=2.708, 標準偏差=1.01)

2つ目は、規範的コミットメントの要素を持つ「アルバイト先の人々に義理を感じるので、今辞めようとは思わない」「アルバイト先に多くの恩義を感じる」「今このアルバイトを辞めたら、罪悪感を覚えるだろう」の3項目で構成された因子となった(図表Ⅲ-3-1)。この3項目の信頼性分析を行った結果、Cronbachの α =.784であったため本研究ではこの3項目の合成変数を規範的コミットメント測定の尺度として使用する。(平均値=3.013, 標準偏差=1.06)

3-2. 継続意思

継続意思を測る質問として、「学生時代はこのアルバイトを続けていたい」という項目を設け、「1. まったく当てはまらない」から「5. とても当てはまる」の5段階評価で回答を求めた。本研究ではこの項目を離職意思と類似概念として使用する。(平均値=3.581, 標準偏差=1.31)

3-3. 職務満足

安達(1998)の職務内容の満足度を測る9項目から3項目を選び、「アルバイトを通じて全体として成長した」「今のアルバイトは自分に適している」「アルバイトで「やりがいのある仕事をした」という感覚が得られる」とアルバイトに対応するよう文言を修正し使用した。この3項目の信頼性分析を行った結果、Cronbachの α =.766であったため、本研究ではこの3項目の合成変数を職務満足測定の尺度として使用する。(平均値=3.629, 標準偏差=0.86)

独立変数

3-4. LMX

「Graen & Uhi-Bien(1995)のLMXに関する7項目」を和訳し(松原(1998)の論文による)、アルバイトに対応するよう文言を修正した上で使用した。7項目の信頼性分析を行った結果、Cronbachの α =.845であったため本研究では7項目の合成変数をLMX測定の尺度として使用する。(平均値=3.363, 標準偏差=0.76)

3-5. TMX

Seers(1989)のTMXに関する10項目の文言を和訳し、アルバイトに対応するよう文言を修正して使用した。記述統計をとり天井効果・床効果の確認を行ったところ、「同僚が私の仕事を楽に(、もしくは難しく)なるようなことをした時は、同僚に感謝(、もしくは指摘)をする」の項目に天井効果が見られた。そのため、この項目を除いた9項目について信頼性の検討を行った。Cronbachの α =.816であったため、この9項目をひとつの変数として扱うことが妥当であると判断し、本研究では9項目の合成変数をTMX測定の尺度として使用する。(平均値=3.589, 標準偏差=0.62)

3-6. 職務自律性

関口 (2012) の職務自律性に関する 3 項目を使用した。3 項目の信頼性分析を行った結果、Cronbach の $\alpha = .839$ であったため、本研究では 3 項目の合成変数を職務自律性測定の尺度として使用する。(平均値=3.365, 標準偏差=1.07)

図表Ⅲ-3-1 組織コミットメントの因子分解

		因子1	因子2
	アルバイト先の問題があたかも自分自身の問題であるかのように感じる	.390	.349
情緒	アルバイト先の一員であることを誇りに思う	.995	.451
	アルバイト先のメンバーであることを強く意識している	.664	.395
存続	今このアルバイトを辞めたら損失が大きいので、この先も勤めようと思う	.366	.284
	アルバイト先の人々に義理を感じるので、今辞めようとは思わない	.491	.860
規範	アルバイト先に多くの恩義を感じる	.596	.612
	今このアルバイトを辞めたら、罪悪感を覚えるだろう	.381	.757

因子抽出法: 最尤法
回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

図表Ⅲ-3-2 各尺度の信頼性分析

	Cronbach の α	項目の数
LMX	.845	7
TMX	.816	9
職務自律性	.839	3
組織コミットメント	.795	7
情緒 + 存続	.660	4
情緒的コミットメントのみ	.737	3
規範的コミットメント	.784	3
職務満足	.766	3

IV. 調査結果

1. 回答者の属性

アルバイトの職種で最も多いものは、「フード・飲食 (カフェ・レストラン等)」であり、全体の 46.7% を占めた。「販売 (コンビニ・アパレル等)」、「サービス (レジャー・ホテル等)」、「オフィス (事務・データ入力等)」、「教育 (塾講師・保育園等)」と続いている (図表Ⅳ-1-1)。

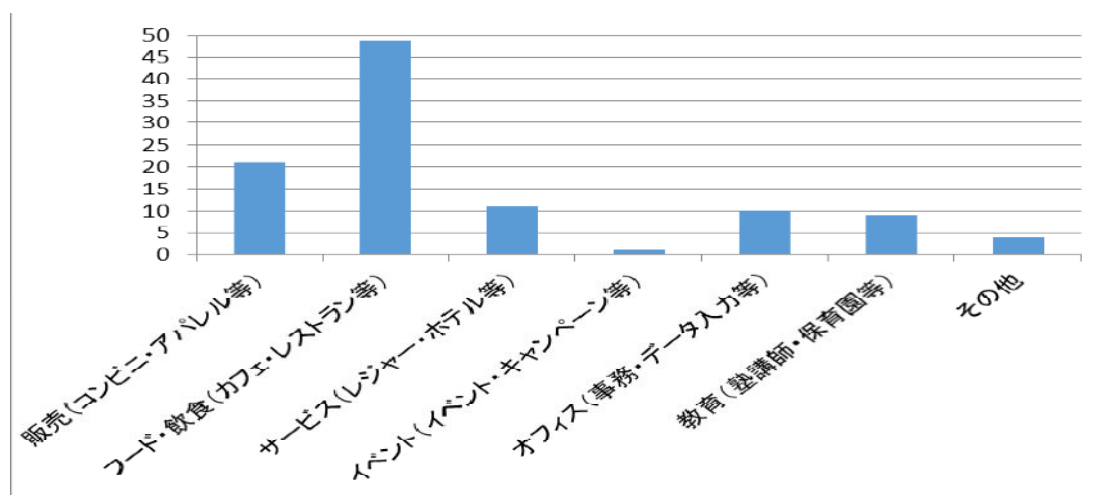
また、勤続月数は最長で 53 か月、最短で 0.5 か月であった。平均勤続月数は 20.157 か月である。

時給に関しては、900 円以上 1000 円未満という回答が全体の 56.2% を占める結果となった。次いで 1000 円以上 1100 円未満が 20%、900 円未満が 10.5%、1200 円以上が 9.5%、1100 円以上 1200 円未満が

3.8%となっている。

アルバイトに入る頻度と、シフトに入る際の平均労働時間、アルバイト先でベテランもしくは新人かの度合いについては図表IV-1-2のとおりである。今回のサンプルの平均的な回答者は、「週3日、約5時間程度勤務している、アルバイト先ではベテランにあたる人」となった。

図表IV-1-1. アルバイト職種



図表IV-1-2. 週頻度、平均労働時間、アルバイト先でのポジション

週頻度	度数	パーセント
週1～2回	30	28.6
週3～4回	69	65.7
週5～7回	3	2.9
月2～3回	3	2.9
合計	105	100.0
平均労働時間		
2時間以上4時間未満	12	11.4
4時間以上6時間未満	55	52.4
6時間以上8時間未満	26	24.8
8時間以上	12	11.4
合計	105	100.0
アルバイト先でのポジション		
一番古参のアルバイト	6	5.7
他のメンバーよりはバイト歴が長い	42	40.0
他のメンバーと同じくらい	25	23.8
他のメンバーよりはバイト歴が浅い	18	17.1
一番バイト歴が浅い	14	13.3
合計	105	100.0

2. 相関関係

「LMX」「TMX」「職務自律性」を独立変数とし、「組織コミットメント」「情緒的コミットメント」「規範的コミットメント」「職務満足」「継続意思」を従属変数としたときの相関関係は図表IV-2の通りである。すべての独立変数と従属変数に有意な正の相関がみられる結果となった。

LMXと組織コミットメントは.561で、すべての独立変数と従属変数の相関関係において最も強い有意な正の相関を示している。また、情緒的コミットメント(.424)より、規範的コミットメント(.516)

の方が有意な強い正の相関を示す結果となった。さらに、TMX および職務自律性と情緒的コミットメントおよび規範的コミットメント、それぞれの有意な正の相関関係よりも強い相関関係であることが明らかとなった。同様に LMX と職務満足 (.399)、継続意思 (.459) の有意な正の相関関係も、TMX および職務自律性との有意な正の相関関係より強いことが明らかになった。相関の強さは組織コミットメント、規範的コミットメント、継続意思、情緒的コミットメント、職務満足の順である。

TMX と最も強い有意な正の相関関係がみられたのは、LMX と同様に組織コミットメントであった (.470)。次いで継続意思 (.414)、情緒的コミットメント (.403)、規範的コミットメント (.400)、職務満足 (.324) となっている。相関の強さに関して、LMX との場合とは組織コミットメントと職務満足以外は異なる順序である。

職務自律性と最も強い有意な正の相関関係がみられたのは、LMX と TMX と同様に組織コミットメントであった (.374)。次いで職務満足 (.349)、情緒的コミットメント (.323)、継続意思 (.296)、規範的コミットメント (.278) という結果となった。相関の強さの順序は組織コミットメント以外、LMX と TMX とは異なっている。

図表IV-2. 独立変数と従属変数の相関関係

	N	組織 コミットメント	情緒的 コミットメント	規範的 コミットメント	職務満足	継続意思
LMX	105	.561**	.424**	.516**	.399**	.459**
TMX	105	.470**	.403**	.400**	.324**	.414**
職務自律性	105	.374**	.323**	.278**	.349**	.296**

有意確率 ** 1 %水準 * 5 %水準

3. 重回帰分析

組織コミットメントと独立変数の因果関係を調べるため、重回帰分析を行った(図表IV-3-1)。その結果、本研究では従属変数として設定した職務満足の β 値 ($\beta = .359$) が最も高くなったので、今度は従属変数を職務満足に設定し、重回帰分析を試みた(図表IV-3-2)。すると、調整済み R2 乗値は低くなったものの、組織コミットメントの β 値 ($\beta = .519$) が高くなった。仕事に対する満足と組織コミットメントはどちらがどちらを規定しているのか明確ではないとされており(田尾, 1997)解釈が難しい。恐らく、今回のサンプルはアルバイトをしている大学生で構成されているため、社会に出る前に働くということを経験する場としてのアルバイト先(組織)と回答者自身(個人)との関わりが先に構築され、そのあとで職務満足が高まるというモデルが形成されたと考えられる。

また、同じく従属変数として設定した継続意思も組織コミットメントの規定要因の一つとなっているが、これは「学生のうちはこのアルバイトを続けていたい」と感じる事がアルバイト先と回答者自身との関わりを自覚するきっかけとなるという解釈をしたため、継続意思を組織コミットメントの規定要因のひとつであると判断しモデルを作成した(図表IV-3-3)。

図表IV-3-1. 重回帰分析（組織コミットメント）

	標準化係数 β
性別	.129*
年齢	.100
時給	.067
勤続月数	-.004
LMX	.245***
TMX	.154**
職務自律性	.032
継続意思	.223***
職務満足	.359***
調整済みR2乗	.579
F値	16.888***

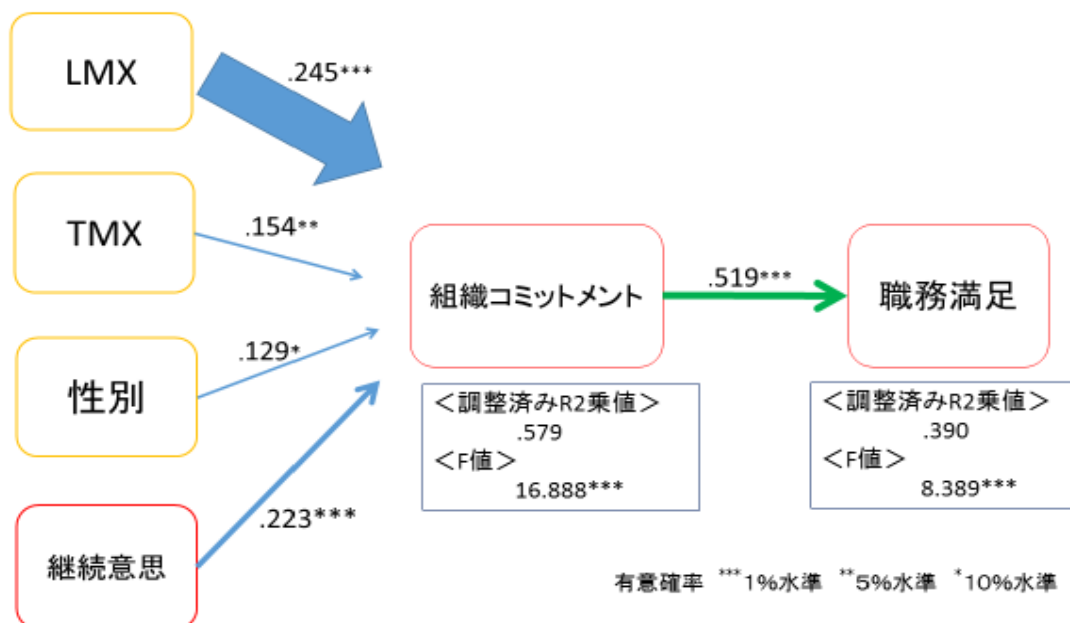
有意確率
*** 1%水準 ** 5%水準 * 10%水準

図表IV-3-2. 重回帰分析（職務満足）

	標準化係数 β
性別	.085
年齢	-.131
時給	-.007
勤続月数	.123
LMX	.075
TMX	.000
職務自律性	.107
継続意思	-.047
組織コミットメント	.519***
調整済みR2乗	.390
F値	8.389***

有意確率 *** 1%水準

図表IV-3-3. 重回帰分析から得られた本研究のモデル①



4. LMX を規定する要因

4-1. 相関関係

重回帰分析により、アルバイトにおいて LMX が組織コミットメントに強く影響を及ぼしているこ

とが明らかになった。そこで、LMX を規定していると予想される変数との相関関係について見てみる(図表IV-4-1)。図表内のシフトイン人数とは、同時にシフトに入る人数を示している。

相関分析の結果、平均労働時間と有意な負の相関関係(-.192)、同時にシフトに入る人数との有意な負の相関関係(-.231)、勤続年数との有意な正の相関関係(.197)がみられた。また、上司に会う頻度との有意な正の相関(.281)も見られた。

図表IV-4-1. 相関関係 (LMX)

	N	性別	年齢	勤続月数	平均労働時間	シフトイン人数	男性比	女性比	上司に会う頻度	上司性別	職務自律性	TMX
LMX	105	.057	.097	.197*	-.192*	-.231*	-.173	.137	.281**	.129	.362**	.313**

有意確率
*** 1%水準 ** 5%水準 * 10%水準

4-2. 重回帰分析

LMX と LMX を規定していると予想される変数の因果関係を調べるため、重回帰分析を行った(図表IV-4-2)。この際、LMX との有意な相関関係は見られなかったが、コントロール変数として男性比を投入した。なお、女性比は男性比と同時に投入すると、除外される(2変数を同時に投入した際の共線性の統計量の許容度は.000)ため、重回帰分析には含まれていない。

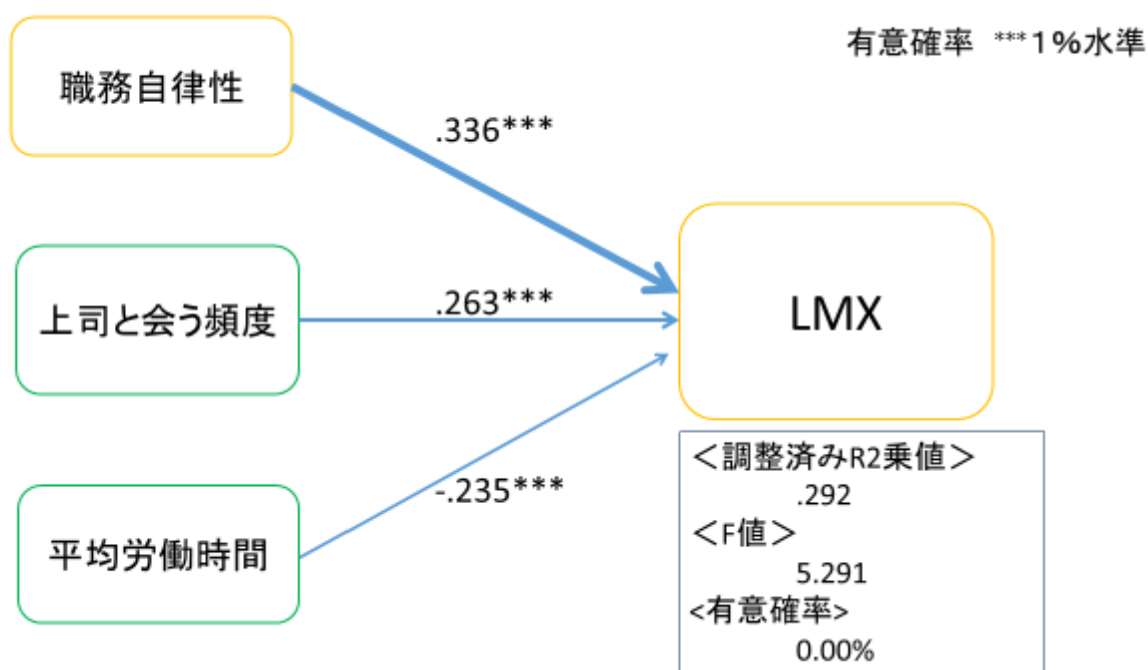
重回帰分析の結果、職務自律性の β 値($\beta = .336$)が最も高くなり、次いで上司と会う頻度($\beta = .263$)、平均労働時間($\beta = -.235$)となった。この結果より、図表IV-4-3のモデルを作成した。

図表IV-4-2. 重回帰分析 (LMX)

	標準化係数 β
性別	-.079
年齢	.127
勤続月数	.047
平均労働時間	-.235***
シフトイン人数	-.129
男性比	-.106
上司に会う頻度	.263***
上司性別	.103
職務自律性	.336***
TMX	.148
調整済みR2乗	.294
F値	5.331***

有意確率
*** 1%水準

図表IV-4-3. 重回帰分析から得られた本研究のモデル②



5. サンプルごとの相関分析

回答者と上司との性別の組み合わせにより、サンプルを[男性、男性上司][男性、女性上司][女性、男性上司][女性、女性上司]の4パターンに分け、相関分析を行った。すると、相関関係が多く見られたため、偏相関分析を行った。図表IV-5-1は、疑似相関を排し2変数間の純粋な相関関係を検証した結果をまとめたものである。制御変数は、LMX、TMX、継続意思、組織コミットメント、情緒的コミットメント、規範的コミットメント、職務満足の7変数のうち、相関関係を見たい2変数を除いた5変数である。また、図表IV-5-1には含まれていないが、サンプル分けを行った4パターン全ての場合においてLMXと情緒的コミットメントおよび規範的コミットメント、TMXと情緒的コミットメントおよび規範的コミットメントには有意な相関関係は見られなかった。

図表IV-5-1より、[男性、男性上司]の場合、LMXと継続意思、さらにTMXと継続意思に有意な正の相関関係が見られた(図表IV-5-2)。また、[女性、男性上司]の場合、LMXとTMXに有意な負の相関関係が見られた(図表IV-5-3)。残る[女性、女性上司]の場合と[男性、女性上司]の場合にはどちらも有意な相関関係は見られなかった。

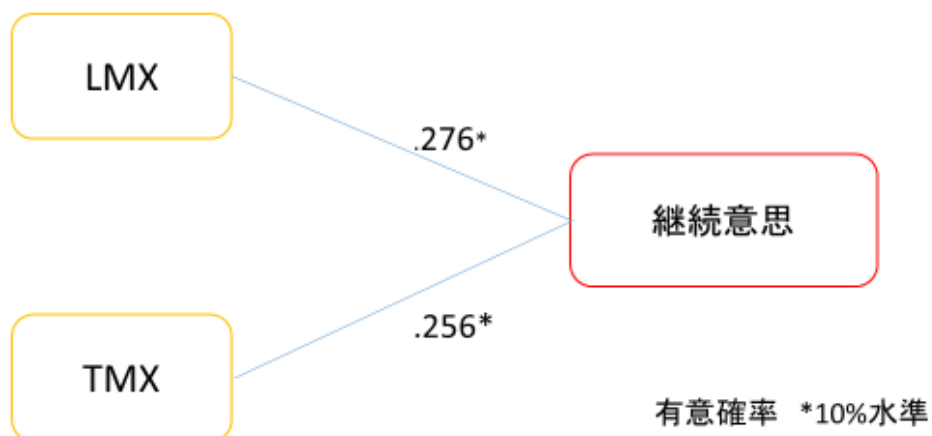
図表IV-5-1. サンプル別偏相関分析

[男性、男性上司]		組織			
		N	継続意思	コミットメント	職務満足
	LMX	49	.276*	.017	.246
	TMX	49	.256*	-.028	.058
[男性、女性上司]		組織			
		N	継続意思	コミットメント	職務満足
	LMX	8	.425	-.626	-.436
	TMX	8	.792	-.742	-.523
[女性、男性上司]		組織			
		N	継続意思	コミットメント	職務満足
	LMX	37	.159	.044	-.052
	TMX	37	.102	-.134	-.140
[女性、女性上司]		組織			
		N	継続意思	コミットメント	職務満足
	LMX	11	.177	-.121	.423
	TMX	11	-.055	-.013	.545

有意確率
*10%水準

図表IV-5-2. サンプル別偏相関分析のモデル①

[男性、男性上司]



図表IV-5-3. サンプル別偏相関分析のモデル②

[女性、男性上司]



V. 考察

分析の結果から、仮説の検証を行う。

仮説 1. 職務自律性は、組織コミットメントに正の影響を及ぼす

：図表IV-2-1 から、職務自律性は、組織コミットメントと有意な正の相関関係があることが明らかとなった。したがって仮説 1 は支持された。本研究のサンプルでも既存研究での結果を再現することができた。

仮説 2-1. 上司との関係が良好であれば、組織コミットメントは高くなる。

：図表IV-2-1 から、LMX と組織コミットメントとの有意な正の相関関係が見られた。したがって仮説 2-1 は支持された。高木(2003)による正社員を対象とした研究で、上司との人間関係が情緒的コミットメントに有意な影響を及ぼすことが示されているが、アルバイトにおいても LMX と組織コミットメントに有意な正の相関が見られることが明らかになった。大学生にとって、アルバイト先の職場の象徴のように感じる存在が店長などの上司である。学生がアルバイト先を組織として捉えた時に、店長の存在が一番大きく影響するため、「店長との関わり＝アルバイト先の組織との関わり」というイメージになりやすい。また、上司の指示に従って動くことが多いアルバイトでは、アルバイト先である職場に勤めているという意識よりも上司のもとで働いているという意識が強くなる。したがって、上司との関係性(LMX)がアルバイト先の組織との関わり(組織コミットメント)に反映されたと推測できる。

仮説 2-2. アルバイト先の同僚との関係が良好であれば、組織コミットメントは高くなる。

：図表IV-2-1 から、TMX と組織コミットメントとの有意な正の相関関係が見られた。し

たがって仮説 2-2 は支持された。仮説 2-1 と同様に、高木(2003)で同僚との人間関係が情緒的なコミットメントに有意な影響を及ぼすことが示されており、アルバイトにおいても TMX と組織コミットメントに正の相関が見られることが明らかになった。

平野・幸田(2003)によると、従業員が他の従業員との交流を深めるにしたがって、自然に発生・発達した集団であるインフォーマル・グループは、インタレスト・グループとフレンドシップ・グループの二つに分類される。後者のフレンドシップ・グループは従業員が他の従業員に対して抱く個人的な感情や意識によって形成される非公式の集団である。この場合の個人的要因とは、趣味・出身地・性別・年齢などであり、これらはフレンドシップ・グループ成立の基盤となる。本研究のサンプルは、フード・飲食(カフェ・レストラン等)といった、アルバイトの基幹労働力化が特に進んでいる業界で働く大学生が最も多く、職場のほとんどがアルバイトの従業員であることが推測される。これらの業界ではアルバイト先の同僚とは年齢が近いことが多いだろう。つまり、フレンドシップ・グループが形成されやすい環境であり、コミュニケーションを取る機会も多いと推測できることから、TMX が高まりやすい職場と言える。アルバイト先の同僚と年齢や境遇が近ければ、おのずと共通の話題も見つけやすく、コミュニケーションを取りやすい。したがって助け合いや協力関係が生まれやすいため、TMX が高まり、働きやすさも向上し、組織コミットメントにも有意な正の相関関係が生じたと推測される。

仮説 2-3. 上司との良好な関係性が、組織コミットメントに最も強く影響を及ぼす。

: 図表IV-3-1. 2. 3 から読み取れる通り、重回帰分析の結果、LMX が組織コミットメントに対し、強く影響している。職務満足も組織コミットメントに対して影響を及ぼしているが、前述した通り本研究では組織コミットメントの形成後に職務満足が構築されるのだろう。したがって仮説 2-3 は一部支持された。アルバイト先において、学生の職務自律性は低く、社員などの上司は裁量が広い。例えばシフトなどの裁量も上司に委ねられている部分が多い。つまり、上司との関係が良好であれば、シフトの融通が利きやすいといったアルバイトの働きやすさが向上し、それが影響してアルバイト先へのコミットメントが高まるだろう。したがって、LMX が組織コミットメントに与える影響が大きくなったと推測される。

仮説 3. アルバイト先の男女比が、上司との良好な関係性に影響する。

: 図表IV-4-1 より、アルバイト先の男性比、女性比ともに LMX との有意な相関関係は見られなかった。したがって仮説 3 は棄却された。

図表IV-4-1 から、同時にシフトに入る人数と LMX には有意な負の相関関係が見られた。これは同時にシフトに入る人が多数いることで、上司がそれぞれのアルバイトの学生と密接なコミュニケーションをとることに限界があること、また年齢や境遇が同じ学生同士のほうがコミュニケーションを取りやすく、上司である社員と学生の間に隔たりがしやすい環境であることが原因と推測される。また、LMX と TMX にも有意な正の相関関係が見られた。上司との関係性が良好であるということは、同僚に比べ年齢差のある上司ともコミ

コミュニケーションを頻繁に取っていると考えられる。同僚とのコミュニケーションも頻繁に取っていることが推測されることから、職場全体で活発なコミュニケーションが取りやすい環境であることは明らかである。恐らく、LMX と TMX が相乗効果を生んでいるのであろう。

図表IV-4-2 およびIV-4-3 から、平均労働時間は LMX に対し負の規定要因となっている。これは、労働時間が長くなる要因のひとつに上司による仕事配分やシフト構成に問題があるとアルバイトが考え、それに対し不満を持っていること、また作業が押してしまっているのにも関わらず、上司から手助けを得られない環境にあり、その結果労働時間も長くなってしまうことが予想される。これらの事が原因となって LMX に負の影響を与えていると考えられる。

仮説 4. アルバイト先の上司が同性だった場合は、アルバイト先の上司が異性だった場合よりもアルバイト先の人間関係が組織コミットメント、継続意思及び職務満足に強い影響を及ぼす。
：アルバイト先の上司が同性だった場合、[女性、女性上司]では LMX、TMX とともに、組織コミットメント、継続意思及び職務満足の全てと有意な相関関係は見られなかった。しかし、[男性、男性上司]の場合は、LMX、TMX とともに継続意思に有意な正の相関関係が見られた。

アルバイト先の上司と異性だった場合では、[女性、男性上司][男性、女性上司]ともに、LMX 及び TMX に、組織コミットメント、継続意思及び職務満足の全てと有意な相関関係は見られなかった。以上のことから、アルバイト先の上司が同性だった場合は、アルバイト先の上司が異性だった場合に比べ、アルバイト先の人間関係が継続意思にのみ正の影響を及ぼすことが明らかになった。したがって仮説 4 は一部支持された。

高井(2013)によると、他者受容は女性の方が男性よりも強い傾向にある。つまり、男性はもともと女性に比べ他者を受け入れにくいと言える。本研究では、上司との関係性や同僚との関係性を測定しており、上司もしくは同僚を受け入れなければ関係性は向上しないと推測される。もともと他者受容をしにくい男性にとって、新たにアルバイトを始めることで一から他者受容を行うことは精神的にも負担が大きい。そこで、既に上司もしくは同僚とある程度良好な関係を築くことができている、現在のアルバイト先に卒業まで居続けたいと考えるのではないかと推測される。

図表IV-5-1 および図表IV-5-3 より、回答者が女性で上司が男性だった場合、上司との関係性と同僚との関係性に有意な負の相関関係が見られた。つまり、女子大学生にとって、アルバイト先の人間関係は上司との関係性と同僚との関係性でトレード・オフである可能性が推測される。また、私自身の経験から、アルバイト先の上司が男性だった場合、男性上司の裁量に対し、アルバイトの女子大学生はある程度共通する部分で上司への不満を持つことが多く、その不満をアルバイトの同僚同士で共有する場面も多い。これにより、同僚とある種の仲間意識が生じ、コミュニケーションを取る頻度が増え、より密接な関係を築きやすくなる。そのため、上司との関係性の質は下がるが、同僚との関係性は高まり、LMX と TMX に有意な負の相関関係が生じたと推測される。

VI. インプリケーションと研究の限界

本研究の学術的意義は、既存研究では主に正社員に行われていた LMX と組織コミットメントとの関係性の検証をアルバイトに適用したことである。また、既存研究では、上司との関係と同僚との関係どちらが組織コミットメントにより大きな影響を与えているのかの検証はなされていなかった。本研究の最大の貢献は、アルバイトにおける LMX の高さが組織コミットメントへ最も強く影響を及ぼすことを明確に示したことである。検証から、アルバイトという条件付きで、時給や TMX でなく、LMX が組織コミットメントへの最も強い規定要因となるという新たな視点を提供している。また男性の場合、上司も同性であれば、アルバイト先の上司との関係性および同僚との関係性が、継続意思に一定の影響を及ぼすことを明らかにしたことも本研究の貢献である。女性の場合は、異性である男性上司の場合、上司との関係性と同僚との関係性が有意な負の相関関係であることから、女子大学生にとってアルバイト先の人間関係は、上司との関係性と同僚との関係性のトレード・オフになってしまう可能性があることを明らかにした点も既存研究になかった新たな発見である。

こうした貢献があるものの、本研究は課題も多い。本研究の限界として、友人を中心にアンケートに協力してもらったため、1、2 年生のサンプルが少なく、サンプルの学年や年齢に偏りが出てしまった。また、アンケートの展開期間が短かったこともあり、有効サンプル数が $n=105$ に止まってしまった。したがって、本研究の結果を一般的な大学生のモデルにするには疑問が残る点が挙げられる。

あとがき

本研究を進めるにあたり、ご指導いただいた西村孝史准教授に感謝致します。また、アンケートに快く協力してくれた友人、アルバイト先の同僚、アンケート回答者の皆さんに感謝致します。また、分析や論文執筆にあたり、アドバイスや協力をしてくれた西村ゼミの皆さんにも感謝致します。ゼミに入る前から最も興味のあった、「アルバイトにおける上司との関係性」について調査、分析し、私自身が最も最も実証したいと考えていた結果を得ることができ、ゼミ活動における集大成としてこの卒業論文を完成できたことに喜びを感じております。ご協力してくださった皆様、支えてくださった皆様にこの場を借りて御礼を申し上げます。

3 年次から所属した西村ゼミでは、同期をはじめ、先輩方、後輩たちから刺激を受ける機会が多く、それまで日常的にあまり意識をしてこなかった「論理的に物事を考える」ということを様々な場面で経験し、ゼミを通して少しずつ成長することができたと感じております。また、ゼミを介し、それまでの私が付き合ってきた友人にはいないような価値観や考え方をするような人と出会い、議論を交わし、繋がりができたことにとても感謝しています。ゼミ活動を通して、考え方の幅を広げることができました。さらにゼミ活動の中で私自身の強み、そして弱みを改めて認識できたことで、今後いかに強みを発揮し、そして弱みを補い上手く強みに変えていくかということを、社会人として働く前に考える機会を与えられたことにも感謝致します。

参考文献

- 安達智子(1999)「(4)職務満足—満足感の構成要因、満足感と他の職務態度との関連を中心として—雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発」『Ⅲ. HRM のための尺度・チェックリスト』日本労働研究機構 pp. 303-306.

- 荒井理江(2015)「組織コミットメント 実態調査報告」『RMSmessage』Vol. 38, pp. 19-24.
- Gerstner, C. R&Day, D.V(1997) “Cross-cultural comparison of leadership prototypes”,
Leadership Quarterly, No. 5 pp. 121-134.
- 松原敏浩(1998)「リーダーシップの文献展望 VIII—Graen のリーダー・メンバー交換 (LMX) モデル」『経営管理研究所紀要』No. 5 pp. 113-137.
- 中村 久人(2010)「リーダーシップ論の展開とリーダーシップ開発論」『経営力創成研究』Vol. 6, pp. 57-71.
- 西田豊昭(2000)「職務満足、組織コミットメント、組織公正性、OCB が職場の有効性に及ぼす影響」『経営行動科学』Vol. 13, No. 3 pp. 137-158.
- 尾形真実哉(2012)「若年就業者の組織適応エージェントに関する実証研究 —職種による比較分析—」『経営行動科学』Vol. 25, No. 2 pp. 91-112.
- 小川憲彦(2005)「リアリティ・ショックが若年者の就業意識に及ぼす影響」『経営行動科学』Vol. 18, No. 1 pp. 31-44.
- 小野善生(2011)「リーダーシップ論における相互作用アプローチの展開」『関西大学商学論集』Vol. 56, No. 3 pp. 41-53.
- 大里大助・関口倫紀(2009)「LMX と職務行動・態度の関係における個人差の調整効果」『経営行動科学学会年次大会：発表論文集』No. 12 pp. 238-241.
- 関口倫紀(2012)「大学生のアルバイト選択とコミットメントおよび就職活動目標—中核的自己評価と職務特性の役割を中心に—」『経営行動科学』Vol. 25, No. 2 pp. 129-140.
- 高木浩人(2003)「多次元概念としての組織コミットメント—先行要因、結果の検討—」『社会心理学研究』Vol. 18, No. 3 pp. 156-171.
- 高橋弘司(1997)「組織コミットメント尺度の項目特性とその応用可能性—3 次元組織コミットメント尺度を用いて—」『経営行動科学』Vol. 11, No. 2 pp. 123-136.
- 竹内規彦・竹内倫和(2010)「人的資源管理システム、組織風土、及び上司-部下間交換関係：従業員の職務態度及び職務成果へのマルチレベル効果の検討」『日本経営学会誌』No. 26 pp. 77-91.
- 竹内倫和(2012)「新規学卒就職者の組織適応プロセス：職務探索行動研究と組織社会化研究の統合の視点から」『学習院大学経済論集』Vol. 49, No. 3 pp. 143-160.
- 安熙卓(2014)『人的資源管理入門』文眞堂
- 原田順子・奥林康司(2014)『人的資源管理』一般財団法人 放送大学教育復興会.
- 平野文彦・幸田浩文(2003)『人的資源管理』学文社
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史(2003)『新しい人事労務管理』有斐閣
- 鈴木竜太(2007)『自立する組織人 組織コミットメントとキャリア論からの展望』生産性出版
- 鈴木竜太(2013)『関わりあう職場のマネジメント』有斐閣
- 田尾雅夫(1997)『「会社人間」の研究：組織コミットメントの理論と実際』京都大学学術出版会
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構 日本労働研究機構研究所「調査研究報告書 No. 124 雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発 —HRM(Human resource management)チェックリスト—」<http://db.jil.go.jp/db/seika/1999/E1999090001.html> 最終アクセス日：2015 年 8 月 18 日

株式会社インテリジェンス「求人情報サービス「an」バイト経験が就活の強い武器に 就活生の 2 人に 1 人がバイト経験をアピール 大学 4 年生の 9 割以上がバイト経験あり ～ an 若年層白書 2014 年～」URL: <http://www.inte.co.jp/library/survey/20141110.html> 最終アクセス日 2016 年 1 月 6 日

Scales Thesis Blog「Seers 1989」URL: bertschreurs.blogspot.com/p/scales.html 最終アクセス日: 2015 年 8 月 18 日

脚注

1. 本稿の離職意思はこの表記で統一しているが、脚注 1 の離職意志は田尾(1997)の引用であるため本文の表記を尊重した。

付表

変数	概念	質問文	平均	標準偏差
従属	組織コミットメント ($\alpha=.737$)	情熱的コミットメント アルバイト先の問題があたかも自分自身の問題であるかのように感じる	2.438	1.270
		アルバイト先の一員であることを誇りに思う	2.724	1.252
		アルバイト先のメンバーであることを強く意識している	2.962	1.216
		規範的コミットメント アルバイト先の人々に義理を感じるので、今辞めようとは思わない	3.276	1.282
		アルバイト先に多くの恩義を感じる	3.057	1.183
	職務満足($\alpha=.769$)	今このアルバイトを辞めたら、罪悪感を感じるだろう	2.705	1.330
		アルバイトを通じて全体として成長した	3.819	1.017
		今のアルバイトは自分に適している	3.667	0.957
	継続意思	アルバイトで「やりがいのある仕事をした」という感覚が得られる	3.400	1.132
		学生時代はこのアルバイトを続けていたい	3.581	1.314
独立	LMX($\alpha=.845$)	上司と協調して仕事ができおり、たいいていの場合、何をすれば上司が満足するのかを理解している	3.571	0.979
		上司は、あなたが仕事上の問題で困っていることや必要としていることをよく理解している	3.010	1.105
		上司はあなたの能力を信頼している	3.571	0.979
		あなたが仕事上の問題を解決するのを助けるために、上司は個人的に力を注いでくれる	3.248	1.108
		あなたが困難な状況に立たされた場合、上司は自らを犠牲にしてまであなたを手助けしてくれると思う	2.733	1.179
		あなたの上司が不在のときにも、上司の決定を支持したり順守しようと思う	3.543	1.010
		上司との仕事上の関係は良好だと思う	3.867	1.029
	TMX($\alpha=.816$)	同僚は確実に私の能力を認識している	3.638	0.982
		私がほかの同僚の仕事を楽に、もしくは難しく)なるようなことをした時は、同僚から、感謝(、もしくは指摘)をされる	3.905	0.894
		私が多忙な時には、同僚が手助けをしてくれることが多い	3.790	0.987
		同僚が多忙な時は、私が手助けをすることが多い	3.829	0.985
		同僚は、私に割り当てられた仕事を喜んで引き受けてくれる	3.362	0.900
		同僚は私の仕事に関する課題や必要な物事をよく理解してくれている	3.505	0.878
		私は頻繁に、同僚が仕事に用いる手法をよりよくするために意見を言うことがある	2.952	1.104
		私は、同僚に割り当てられた仕事を喜んで引き受ける	3.410	1.053
	職務自律性($\alpha=.839$)	同僚が円滑に仕事をできるように役割を変えることにに対して肯定的だ	3.914	0.900
		アルバイト先では仕事の進め方について、自分自身で決定できる部分が多い	3.419	1.246
		アルバイト先では仕事を進めていくにあたって、独立性と自由度が高い	3.181	1.231
		アルバイト先では仕事を進めるにあたって、自分自身の主体性を発揮したり、自分で判断できる機会が多い	3.495	1.226