

与える行為のコミットメント:社員支援プログラムと向社会的センスメイキング・プロセス アダム・グラント、ジェーン・ダットン、ブレント・ロッシ

社員支援プログラムは、社員が支援を受け取れることを可能にすることで、情動的な組織コミットメントを育む、と研究者らは仮定してきた。フォーチュン 500 の小売企業からのマルチメソッド・データを利用して、私たちは、社員が支援を与えることを可能にすることでも、これらのプログラムがコミットメントを強化する、と提案する。私たちは、社員が、個人と会社の活動やアイデンティティを思いやりと解釈する「向社会的センスメイキング」プロセスを通じて、与える行為が、情動的な組織コミットメントを強化することを見出す。私たちは、組織のプログラム、コミットメント、センスメイキング、アイデンティティ、シチズンシップ行動に対する理論的な意味について議論する。

雇用環境の変化は、組織に対する社員の身体的、管理的、時間的な愛着を弱めている(キャッシュ、2003 年、プフェファー、バロン、1988 年)。社員はこれまで以上に、気が変わりやすく、自律性が高く、雇用のために組織に依存することが少なくなっている。これらの課題に対処するために、組織は、組織への情動的コミットメント — 情緒的な献身の態度 — を育むことにより、社員の心理的な愛着を強化することをますます求めている(マシュー、ゼイジャック、1990 年、マイヤー、アレン、1991 年)。広範な研究により、組織への情動的コミットメントは、欠勤や離職の減少から、職務パフォーマンスの増加まで、重要な行動成果に関連することが示されてきた(クーパー・ハキム、ヴィスウェスヴァラン、2005 年、リケッタ、2002 年、サマーズ、1995 年)。従って、学者らや実務家らは、組織への情動的コミットメントがどのように醸成されるかを理解することに深い関心を共有し続けている。この追求は、組織的学問の基本タスクである(モウデイ、サットン、1993 年)。

社員の情動的コミットメントを強化する新しい方法を模索して、多くの組織が社員支援プログラムを採用してきた(ハートウェル、ステイール、フレンチ、ポッター、ロッドマン、ザルキン、1996 年)。社員支援プログラムは、標準的な人事給与、福利厚生、表彰、研修、育成プログラムの範囲を超えて、情緒的、金銭的、手段的な援助を提供することにより、社員の体験を向上させるように設計された正式な訓練である。次第に一般的になっているこれらのプログラムは、社員援助プログラムから、育児や高齢者介護といった仕事と家族のプログラムまで、社員に様々な形の力添えと補助を提供する(キャッシュ、2003 年、エドワーズ、ロスバード、2000 年、グッドスタイン、1995 年)。学者らは通常、社員支援プログラムは、社員が支援を受け取れることを可能にすることでコミットメントを育む、と仮定する(ジョンソン、1986 年、ペリー・スミス、ブルム、2000 年、トライス、バイエル、1984 年)。社員が支援プログラムによって提供されるサービスを認識したり、利用したりすると、作業組織が自分の幸福を大切にしていると感じ、今度は、これらの組織への情動的コミットメントを

醸成することで報いる可能性が高くなる。例えば、認識された組織の支援に関する文献によれば、社員は、組織に支援されていると感じると、組織が自分の福祉を気にかけているという信念を醸成するようになり、それが更に組織への情動的コミットメントを強化する動機づけになることを示唆する(ロードス、アイゼンバーガー、2002 年)。この文献を執筆している学者らは、社員が組織から受け取ったものに報いるために愛着を形成することを提案するのに、社会的交換理論(ブラウ、1964 年、エマーソン、1976 年、ホーマンズ、1958 年)を利用する。しかし、研究者らは、コミットメントが醸成される経路が他にもあることに注目しており、その根底にあるメカニズムについてより広範な理解を求めている(フラー、バーネット、ヘスター、レリア、2003 年)。特に、研究者らは、社会的交換の視点が合理的な自己本位の仮定 —社員支援プログラムは、社員の自己本位の**受け取る**モチベーションを満たすことによって、コミットメントを強化すると仮定されている— に依存していると批判している(メグリノ、コースゴー、2004 年)。研究者らは、社員支援プログラムが、社員の他者本位の**与える**モチベーションを満たすことによって、コミットメントを強化するかもしれない点を、まだ調査していない。

本論文の目的は、社員支援プログラムが情動的な組織コミットメントを育む他者本位のメカニズムについて広範な視点を提供することにより、このギャップを埋めることである。社員支援プログラムは当初、社員が支援を受け取ることができるように作られたが、これらのプログラムは、社員が支援を受け取るだけでなく、与えることにも参加できるようにするのがますます一般的になっている(キャッシュ、2003 年、プフェファー、2006 年)。例えば、航空業界、自動車業界、建設業界、鉄道業界の支援プログラムを通じて、社員は同僚を支援する手段としてボランティア活動の機会が与えられている(バカラック、バンベルガー、マッキニー、2000 年)。サウスウエスト航空とダヴィータでは、社員は、医療および金銭上の緊急事態に直面している同僚の社員を支援するプログラムにお金を寄付することができる(プフェファー、2006 年)。ドミノ・ピザ、ザ・リミテッド、ジャクソン病院、ファースト・エナジーにも同様のプログラムがあり、社員は困っている同僚の社員に金銭的および情緒的な支援を提供できる。本論文では、社員が支援を受け取るだけでなく与える機会を持つように構成された、これらのタイプの社内の社員支援プログラムに焦点を当てる。

私たちは、与える行為を支援プログラムに導入することは、より向社会的で思いやりのある観点で自身と組織を社員が見つめることを可能にすることで、組織に対する社員の情動的コミットメントを強化する、と提案する。私たちは、社員に金銭的、物質的、教育的援助を提供する社員支援プログラムを管理するフォーチュン 500 の小売組織からの定性的データと定量的データの組み合わせを使用して、与える行為をベースにしたコミットメントが展開される具体的なプロセスを調査した。研究 1 では、インタビュー・データから理論を発展させ、与える行為がコミットメントを構築するメカニズムについての知識を深めた。研究 2 では、定量的な調査データを用いて、これらのメカニズムを、与える行動とコミットメントとの関係性の媒介因子として、探索的検証を行った。私たちの研究は、支援プログラムがど

のように情動的な組織コミットメントを育むかを説明するための新しいフレームワークを提供し、情動的コミットメントの新たな先例として与える行為を導入し、この関係性の主要因である2つの「向社会的センスメイキング」メカニズムを特定し、情動的コミットメントの先例を理解する手段として、社会的交換理論を打開するという呼びかけに対処する。

社員支援プログラムとコミットメント

コミットメントは、個人と組織との関係性を説明するための重要な概念である(マシュエ、ゼイジャック、1990年、モウデイ、サットン、1993年)。私たちは、理論的および実践的な理由から、コミットメント対象として組織に焦点を当てる。理論的な視点から、組織のプログラムが作業組織に対する社員の心理的愛着にどのように影響するかについて、既存の知識を深めることを目指す。実践的な視点から、組織コミットメントは欠勤と離職を減少させる強力な予測因子である(レビューについては、マイヤー、スタンレー、ヘルスコヴィッチ、トボルニスキー[2002年]を参照)。組織コミットメントがどのように醸成されるかを理解することによって、小売業やサービス業(キャッシュ、2003年)といった、組織が社員を雇うのに苦勞する業界で重要な、社員の定着率を増加させる取り組みにおいて組織を援助することができる。

組織コミットメントには複数の形態があり得ることを認識して、私たちは、特に情動的な組織コミットメントに焦点を当てる。多くの組織コミットメントの研究者らは、3つのコミットメント形式——情動的、規範的、継続的——を区別する(マイヤー、アレン、1991年)。規範的コミットメントと継続的コミットメントは、しばしば愛着に向けた義務感や圧力の感覚を伴うが、情動的コミットメントは、内発的モチベーションと自己決定の感情を伴う(マイヤー、ベッカー、ヴァンデンベルヘ、2004年)。その結果、情動的コミットメントは、継続的コミットメントや規範的コミットメントよりも建設的な態度や行動と一貫して関連づけられそうである。組織コミットメントの文献のメタ分析で、マイヤーら(2002年)は、規範的コミットメントや継続的コミットメントと比較して、情動的コミットメントは、低い離職、ストレス、仕事と家族の対立、だけでなく、高い職務パフォーマンス、出勤、組織のシチズンシップ行動、といった、社員と組織の両方にとって最も好ましい成果と関連していることを見出した。情動的な組織コミットメントのこれらの利点に照らして、社員支援プログラムがそれをどのように促進するかを理解することは、理論的および実践的に重要である。

社員支援プログラムはどのようにして情動的な組織コミットメントを育むのか

社員支援プログラムが情動的な組織コミットメントをどのように育むかを説明するための、広く知られている理論的視点は、社会的交換理論の中心的な教義——個人は受け取ったものに報いる——に基づいている(ブラウ、1964年、エマーソン、1976年、ホーマンズ、1958年)。認識された組織支援を研究している研究者らは、この理論を利用して、組織への情動

的コミットメントの醸成を説明し、組織から支援を受け取ることと引き換えに、社員は情緒的な献身で報いることを提案する(ロードス、アイゼンバーガー、2002 年)。組織が社員支援プログラムを通じて力添えと援助を提供すると、社員は、組織は自分の物質的および社会情緒的なニーズを満たす意欲がある、と確信する(ロードス、アイゼンバーガー、2002 年)。社員は、この支援を、組織が自分の幸福を大切にし、気にかけているというシグナルと解釈し、相互関係の規範に従って、組織とのより強い情緒的な絆を醸成することで報いるように動機づけられる。この仮説を裏づけるように、交差ラグ縦断的研究は、組織からの支援に対する初期の認識が、組織への情動的コミットメントの増加を予測したが、その逆は予測しなかったことを示している(ロードス、アイゼンバーガー、2002 年を参照)。この証拠は、支援プログラムが、社員が支援を受け取れることを可能にすると、社員は、組織に対する増加した情動的コミットメントで報いそうだ、ということを示唆する。

受け取ることから与えることへ

私たちは、これまで検討されてこなかった、社員支援プログラムがコミットメントを強化するかもしれない 2 番目の尤もらしい経路があることを示唆する。社員が受け取るだけでなく与えることができるように設計された支援プログラムの台頭は、支援プログラムがコミットメントを強化するかもしれない**他者本位**のプロセスを学者らが理解する機会を提供する。私たちは、与える行為は、社員が自身と組織を見る方法を変えることにより、組織に対する社員の情動的コミットメントを強化する可能性を秘めている、と提案する。以前の研究は、多くの社員が向社会的アイデンティティ ―自身を、個人に与え、個人を思いやる存在と定義する(アキーノ、リード、2002 年)― を保持していることを示唆し、しばしば、これらの向社会的アイデンティティを構築し、維持することを、人生における最も重要な誘因、価値観、指導原則、の 1 つとして説明する(グラント、2007 年、2008 年 a を参照)。

この証拠に基づいて、私たちは、与える行為を支援プログラムに導入することが、これらのプログラムから支援を受け取る経験に由来するかもしれないコミットメントの増加を超えて、組織に対する社員の情動的コミットメントをどのように強化するかを探る。個々の力添えの研究は、受益者に与える行為が、その受益者に対する与える側のコミットメントを増やせることを示唆する。個人は、受益者のことが好きで、大切に思っているとほめかすことにより、与える行動を理解する(アロンソン、1999 年、フリン、ブロックナー、2003 年)。私たちは、自分たちの取り組みに、この伝統を利用して、組織のプログラムを通じて他者に与える行為が、情動的な組織コミットメントを強化するメカニズムを詳しく説明する。また、組織のプログラムが与えるプロセスを管理している場合、与える行為がコミットメントを強化するかどうかを調査しようとしている。これらの目標を達成するために、また、与える行為を社員支援プログラムに導入することが、組織の情動的コミットメントを増加させるかどうか、またどのように増加させるか、に関する知識のギャップに対処するために、私たちはフォーチュン 500 の小売企業でマルチメソッド調査を実施した。私たちは、この調査

に、「ビッグ・リテール」という仮名を与えた。

研究の背景

ビッグ・リテールは、「社員支援基金」(ESF)と名づけられた社内支援プログラムを管理しており、困っている社員を支援するための、会社の独立した非営利部門として運営されている。この慈善基金は、仕事に影響を与える私的な問題を経験している社員に、情報的および情緒的な援助を提供する従来の社員援助プログラム(EAP)の範囲を超えて、社員のニーズに応える(ジョンソン、1986 年)。また、ESF は、社外のステークホルダーや受益者ではなく、**社員**を支援する社内に焦点を当てたプログラムを通じて、ビッグ・リテール団体を強化することを使命としているという点で、多くの慈善基金とは異なる。特に、ESF は、ビッグ・リテールの社員が金銭的に困窮しているときに互いに助け合うための出口を提供する。

ESF の 2 つの主要な構想は、財政助成金と教育奨学金である。ビッグ・リテールの社員は、同僚の社員を助けるために ESF に貢献し、自身が金銭的な困難に直面したときに ESF からの支援を求めることが奨励される。社員と ESF との間の潜在的な結び付きは、社員がまずビッグ・リテールに採用されたときに始まる。オリエンテーション期間中の研修セッションには、オリエンテーション・リーダーによる ESF の議論だけでなく、ESF に関する情報の配布が含まれる。ESF との関わり合いを取り巻く方針は、社員が参加できるかどうか、またどのように参加できるかについて、かなりの自由度を残す。会社は、社員がマネジャーに直接アプローチするか、ESF のウェブ・サイトにアクセスするか、ESF の電話番号に電話することで、ESF に支援を求めることを許可する。また、会社は、社員が自分の給与からお金を寄付したり、募金活動を組織したりすることで、ESF を通じて他の社員を支援することも許可する。しかし、社員の寄付の直接の受取人は ESF であり、ESF は資格のある受益者に現金を分配する。従って、社員支援プログラムで一般的であるように、ESF に与えるという社員の経験には、受益者との直接的なやり取りではなく、会社とのやり取りが含まれ、受益者は匿名のままである。

研究概要

私たちは、ビッグ・リテールの ESF で定性的および定量的データを収集し、与える行為を支援プログラムに導入することが、組織に対する社員の情動コミットメントを強化するメカニズムについての理論を構築し、検証した。研究 1 では、ビッグ・リテールの店長と店員への 40 件のインタビューから得られた定性的データを使用して、より思いやりのある観点で自身と会社を社員が見つめることを可能にすることで、与える行為がコミットメントを育む 2 つの向社会的センスメイキングのメカニズムを特定した。研究 2 では、249 人のビッグ・リテールの社員からの定量的調査データを利用して、定性的データで特定された 2 つの向社会的センスメイキングのメカニズムによって媒介される、与える行為とコミットメントとの関係性の最初の検証を提供した。私たちが開発し、検証した理論モデルは、支援プ

ログラムに与えた後、社員は自分の活動と会社の活動を思いやりと解釈し、思いやりのある個人としての私的な向社会的アイデンティティと、思いやりのある組織としての会社の向社会的アイデンティティの両方を強化することを示唆する。自分の私的な向社会的アイデンティティを強化したことに対し会社に感謝の気持ちを抱き、集団的な向社会的アイデンティティを保持していることに対し会社に誇りを感じた結果、社員は会社に対するより強い情動コミットメントを醸成する。

研究 1 の方法

サンプル

私たちは、2006 年 2 月と 3 月に、ビッグ・リテールで 40 人の半構造化インタビューを実施した。私たちは、理論の構築と精緻化に特に適した定性的データを収集できるように、インタビューを行うことを選択した(リー、ミッチェル、サブリンスキー、1999 年)。参加者は、全米のビッグ・リテール 20 店舗の店長 20 名と店員 20 名(男性 16 名、女性 24 名)だった。各 20 店舗で、私たちは、2 名の社員 —1 名の店長と 1 名の店員— に電話でインタビューした。店長は、店舗運営の監視、タスクの調整と委任、店員の監督、地域の管理者との連絡、店舗予算の管理、を担当していた。店員は、製品の販売、顧客サービス、販売計画、在庫処理、流通、を担当していた。

人事部門の力添えを得て、私たちは、ビッグ・リテールの店舗から戦略的にサンプリングを行い、会社の地理的な場所、店舗の種類、ESF への店舗の貢献を比例的に描写した。地理的な観点では、全米 23 州の店舗の社員にインタビューを行った。店舗の種類の観点では、14 店舗が大きな独立した建物で、6 店舗は小さなモールの店舗だった。この分布は、企業内のこれらの店舗の種類の割合に比例していた。ESF への店舗の貢献の観点では、社内で最も寄付の多い 10 店舗と最も寄付の少ない 10 店舗を選択した。これは、給与から ESF に寄付する社員の割合を基準に明確化した。私たちは、地理的な場所と店舗の種類のバリエーションにより、サンプルの一般化可能性が高まり、店舗の貢献のバリエーションにより、ESF を通じて与える行為に頻繁に関与する社員と、あまり関与しない社員との間に、有益なコントラストが提供されるだろう、と期待した。

データ収集

私たちのインタビューは、ESF およびビッグ・リテールと、社員との関係性を理解することに焦点を当てた。私たちは、ESF のニーズ評価を実施していること、また、ESF が会社に対する社員の感情にどのような影響を与えたかを知ることにも興味があることを説明し、インタビューへと導入した。私たちは、ESF や会社との出会いや関係性において、社員がどのように考え、感じ、活動したかについての社員の証言(オーバッチ、1997 年)、または説明を収集した。私たちは、相互に関連する 2 つのタイプの証言 —社員が ESF に与えること、また ESF から受け取ることを説明した交換の証言、社員がビッグ・リテールへの献身と愛

着の感情を説明した組織コミットメントの証言― に特に焦点を絞った。インタビューは3つの主要なフェーズに分かれていた。インタビューの第1フェーズでは、社員の責任と典型的な勤務日についてのアイスブレイクっぽい質問から始めた。第2フェーズでは、社員と会社との関係性について尋ねた。社員に、なぜその会社で働いているのか、会社にどれだけ愛着を感じているか、会社の使命や価値観は何か、自分のアイデンティティが会社のアイデンティティとどのように関連しているか、を説明してもらった。第3フェーズでは、ESFに関する社員の経験を調査し、ESFの活動について何を知っているか、ESFにどのような関わりを持ったか、ESFがどれほど重要か、ESFはどのような影響を与えたか、ESFから恩恵を受け取ったか、ESFに貢献したか、について話し合うよう依頼した。インタビューは25〜70分続き、データ分析のためにテープに録音して、書き起こした。

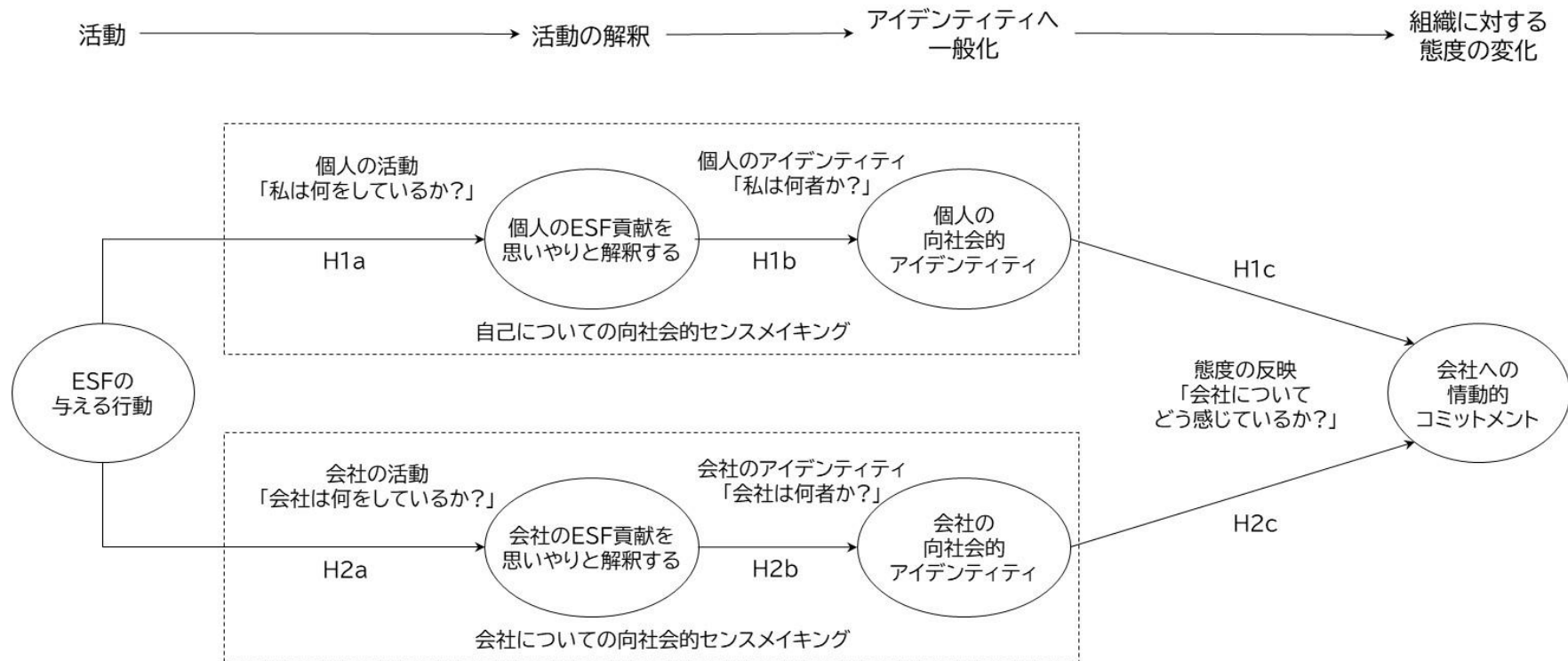
データ分析

私たちは、インタビューの書き起こしと、新たな理論的理解の間を繰り返し行き来する帰納的アプローチを利用して、テーマを特定した(グレイザー、シュトラウス、1967年)。3人の論文執筆者全員が、すべての書き起こしに目を通し、参加者の回答を分類するためのカテゴリの初期リストを作成することから始めた。私たちは、社員が力添えと支援を受け取るという観点でESFを説明したときに、その証言を**受け取る**と分類し、社員が力添えと支援を与えるという観点でESFを説明したときに、その証言を**与える**と分類するように、リストをコード・スキームに統合した。このコード・スキームを使用して、研究課題を知らない2人の独立した評価者が、受け取ると与えるの言及について、すべてのインタビューの書き起こしをコード化した。2人の評価者の間の全体的な一致率は81.94%、不一致は3人目の評価者によって解決された。

これらのコードを使用して、与える行為を社員支援プログラムに導入することで情動的な組織コミットメントを育む理由を社員がどのように説明するか、という研究課題に取り組もうとした。この分析の主要なデータは、2人の独立した評価者によって抜粋された、社員が与える行為に言及した一連の文章から構成された。論文の筆頭執筆者は、これらの文章に目を通し、なぜその会社にコミットしたのかを説明するために社員が使った言葉から構成された一次情報提供者コード、またはオープン・コードを生成した。その後、グループとして集まり、一次コードを改訂し、主要なテーマの下に一次コードを要約する集合コードを生成した。議論を通じて、これらの集合コードを、コアとなる理論カテゴリーに抽象化し、図1に示した。

図 1

研究 1 与える行為をベースにしたコミットメントの向社会的センスメイキング・モデル



研究 1 の調査結果

私たちの調査結果は、与える行為が社員を、個人と会社の活動やアイデンティティを思いやりと判断するように導き、それによって会社への情動적コミットメントを強化する向社会的センスメイキング・プロセスが、与える行為によって開始されることを示唆する。図 1 は、センスメイキング(ワイク、1995 年)と自己認識(ベム、1972 年)に関する理論的視点の、以下に挙げる教義を利用した創発的概念モデルの形式で私たちの調査結果を示す。(1)活動は、その活動を解釈し、説明するための努力を引き起こす、(2)社員は、これらの解釈を一般化して、当事者のアイデンティティについての推論を形成する、(3)アイデンティティは、当事者に対する態度を形成し、変化するための基礎を提供する。このコンテキストで明らかになったように、私たちの調査結果は、与える行動が、自身と会社について、特定の形式のセンスメイキング ―向社会的センスメイキング― を引き起こし、それが会社に対する社員の感情を変えることを示唆する。私たちは、向社会的センスメイキングの存在と、それが与える行為を情動적コミットメントに結び付けるプロセスと、を示す例示的な引用で、私たちの調査結果を明確にする¹。

プレビューとして、私たちの調査結果は、与える行為を ESF に導入することが、個人と会社の**向社会的アイデンティティ** ―自己と組織を、助けになる、思いやりがあり、慈悲深い存在としてイメージする(グラント、2007 年、マイヤー、デイヴィス、スコアマン、1995 年も参照)― に対する社員の認識を強化することにより、情動的な組織コミットメントを育んだことを示唆する。第一に、個人レベルでは、社員が ESF に与えたとき、社員は自己についての向社会的センスメイキングに関与した。社員は自分の貢献を思いやりと解釈し、次にこの解釈を自己概念に一般化し、思いやりのある個人として自分の向社会的アイデンティティを強化した。社員のアイデンティティの貴重な側面を支持する機会に対して会社に感謝した結果、社員は会社に対してより強い情動적コミットメントを醸成した。第二に、会社レベルでは、社員が ESF に与えたとき、社員は会社についての向社会的センスメイキングに関与した。社員は会社の貢献を思いやりがあると判断し、次にこの解釈を会社の見方に一般化し、思いやりのある組織として会社の向社会的アイデンティティを強化した。人道的な組織として会社へ誇りを持った結果、社員は会社に対してより強い情動적コミットメントを醸成した。次章では、この向社会的センスメイキング・プロセスが、個人と会社の両方の経路を通じて、与える行為とコミットメントとを結び付けるうえで、どのように展開するかを詳しく説明する検証可能な仮説を提示する。

1 私たちの理論構築の取り組みは、店長と店員の両方のインタビューに大きく依存しているが、店員と比較して、店長の方が ESF へ与える経験をたくさんしている傾向があり、従って、私たちの仮説を特徴づけるテーマを説明するより豊富な回答を提供したため、私たちの引用は主に店長に焦点を当てた。私たちは、サンプルが 80%以上の店員で構成され、職務レベル(店長と店員)を制御変数として測定する研究 2 で、この制約を相殺する。

自己についての向社会的センスメイキング

私たちのデータは、与える行為を ESF に導入することが、自己についての向社会的なセンスメイキング ―社員が、自分の私的な行為とアイデンティティを、より思いやりある観点で解釈するプロセス― を引き起こすことにより、情動的な組織コミットメントを強化したことを示唆する。企業生活の支配的な構造を自己本位なものとして解釈する(ミラー、1999 年)のとは対照的に、与える行為を ESF に導入することは、社員に、自分の活動を思いやりと解釈する機会を提供した。会社は、力添えする行動、与える行動、貢献する行動が正当なもので、受け入れられ、奨励されていることを示す社員支援プログラムを形式化し、制度化することで他者への関心を正当化した。ある店長は、「自身を寄付することで、ビジネスはあなたをお金[を稼ぐこと]に縛り付ける可能性がある[という見方ができます]。そして、その見方からあなたを解放し、他の人のことに思いを馳せ、困っている人に手を差し伸べることができます」(店長 7)と説明した。ある店員は、「私は ESF に力添えするために、給料が出るたびに、お金を引き落としています…そのお金が、本当に困っている多くの人たちに利益をもたらします…そのお金が利用できるのは、本当に嬉しいことです。そのお金を私の給料から引き落とすことができ、よかったと感じています」(店員 16)と詳しく説明した。

社員は、同僚を助け、時間とエネルギーを会社に捧げるモチベーションをしばしば感じていたが、そうするための適切な手段や、なぜそうするのかについての説得力のある説明がなかったと話し合った。社員は、ESF が手段と理論的根拠の両方を提供したと感じていた。社員は、定期的な寄付キャンペーンと給与天引きの一部として ESF にお金を与えることができ、この与える行動を、正当な標準的慣行の一部として説明することができた。また、社員は、該当する店長や店員としての役割の一環として、ESF に時間を与えることができた。例えば、ある店長は、ESF が、困っている社員に力添えする能力を、どのようにして彼女に提供したか、説明した。

私には社員がいます…彼女は若いシングル・マザーでした…。妊娠中、彼女はフルタイムからパートタイムに切り替えましたが、その過程で、契約書の中身をちゃんと読まなかったため、保険を失ってしまいました…。私たちがそのことを知ったとき、私は ESF の書類を掴んで ESF に電話をかけ始めました、そして、妊娠中の彼女を助ける能力といったら、それだけでした。電話をかけ、「ねえ、この書類なんだけど、私に手伝えることがある?」と言える人がそこにいて、私が社員を助けることができると分かってよかったです…。彼らが社員にしてきた力添えのおかげです…それで救われる人が世の中にいると思うと、気分がいいです。(店長 11)

自分の貢献を思いやりがあると判断した結果、社員はこれらの解釈を一般化して、向社会的アイデンティティを強化することができた。社員は、自分がやったことを通じて、自分が何

者であるかを理解し(ベム、1972 年、ワイク、1995 年)、自身を思いやりのある、役に立つ個人と見なすようになった。社員は、ESF に時間とお金を与える行為が、自身でできる以上に自分が貢献することを可能にすることで、自分の向社会的アイデンティティをどのように強化したかについて話し合った。社員は、困っている他者に力添えするにあたって、自分の金銭的貢献に見合うように、そして貢献を拡大するために、会社がとった措置を正しく評価した。例えば、ある店長は、与える行為を ESF に導入することが、2005 年 8 月のハリケーン・カトリーナの被害を受けたニューオーリンズの同僚に行った寄付の影響を拡大することで、思いやりのある人としての彼女の向社会的アイデンティティをどのように強化したかについて話した。

私は、かなり思いやりのある人間です…私にとって、スタッフの生活に関わることは重要です…。ハリケーン・カトリーナの救援活動の際、パートナーと私は、そのことについて話し合い、えっと、それが私たちのやることだ、と決意しました、だって、その後…私たちの知っている人たちが助けられたのですから…私は、100 ドルを ESF に贈れると思ってはいましたが、彼らはそれを 200 ドルに変え、そうして、同僚の社員を助けてくれました。えっと、別の場所に仕事の世話もしてくれました。彼らは…同僚の社員が家に戻るのを助けてくれました。彼らのやれたことは小さなことでも、同僚の社員にしてみれば、大きな意味を持つことでした…私一人でやれたことに比べれば、この方がましです。私は、現地に行って、助けることはできなかったし、私が貢献するなら、このやり方です。私は助けたかった…私のお金は本質的に 2 倍になりました…。いいことをしたという気がします…。私は賢い方法でお金を使いました、そのお金がマッチングされることを知ってましたしね。えっと、ESF が他の人たちからお金を集めるだけでなく、そこにマッチング要素があることが本当に重要だと思いますし、だからこそ、私が寄付したものが先に進んでいけると感じるのです。そして、えっと、集めたお金が使い込まれないように、また、凄く特別なときに、誰かのとてもよい助けとなるように、管理されています。誰かを助けているときは、いつでも気持ちがいいものです…。私は、立ち止まって考えるたびに、こんなふうに思います…「私がこの一部であることは、いいことだ」えっと、「これは、本当に私の会社のいいところだ、と」(店長 4)

別の店長は、与える行為がどのように彼を、職務における彼の役割の一部として、思いやりのある活動を含めるように導き、他者を助ける人間として彼のアイデンティティを確認するに至ったかを説明した。

私たちには、この素晴らしい ESF がある…という意識を高めることも私の職務です。それは今の私の役割だと思います…私は、自分の店舗の広報担当として取り組んでい

ますが、リーダーですし、それが利用可能であることをみんなに知らせています…。私は給与天引きしていますが、後になって、カトリーナ基金のために追加で給与天引きしました。また、彼らが販売したいいくつかのアイテム、例えば、スタッフに渡すための T シャツを購入しましたが、収益の一部が ESF に送金されることを知っています。つまり、こういったことが、私が手助けした方法として思い付くものです…。与えることはいいことだと思いますよ。(店長 12)

自己に関する向社会的センスメイキング・プロセスについての私たちの理解は、社員が自分のアイデンティティの価値ある側面を強化し、認証するように動機づけられていることを示唆する、自己肯定と自己確証の理論に基づいている(シャミア、1990 年、スワン、ボルツァー、セイル、コー、2004 年)。以下に示すように、社員は、与える行為を通じて向社会的アイデンティティを強化する機会を提供してくれた会社感謝し、会社へのこの感謝の気持ち、会社への情動的コミットメントを強化した。帰属理論(ウィーナー、1985 年)の言葉を使うと、社員は向社会的アイデンティティを強化する機会を会社のおかげだと考え、その結果、会社により深くコミットするようになった。例えば、ある店員は、ESF を通じてカトリーナの被災者に寄付する方法を提供し、与える者として彼女の向社会的アイデンティティを強化することで、会社がどのように彼女の愛着を強めたか、説明した。「カトリーナの災害で私たちは資金を集めに集めました…。他の人たちを助けようとするのは、気分がいいものです…。そのことを考える必要すらありませんでした。みんな、助けを必要としていました。彼らは、送金を手伝う方法や、みんなを助けるために何かをする方法を提供していました…それは、士気、つまり、自分が勤めている会社について、みんながどう感じるか、という観点で、いいことです」(店員 10)。

このように、与える行為を ESF に導入することは、より向社会的で思いやりのある観点で自分の活動とアイデンティティを社員が判断することを可能にした。与える行動に携わる機会を提供することにより、ESF は他者本位の行動を通常のこととみなし、それを受け入れ、与える手段と理論的根拠を社員に提供した。社員は、会社が提供する心理的な利益として、与える機会を経験した。社会的交換理論(ブラウ、1964 年)で予測されたように、社員は会社への情動的コミットメントを強化することで報いた。従って、私たちの定性的データは、与える行為とコミットメントとの関係性を説明する役に立つ、自己についての向社会的センスメイキング・プロセスを明らかにした。私たちは、このプロセスを、次の一連の仮説で捉えている。

仮説 1a. 支援プログラムに与える社員のレベルが高ければ高いほど、個人の活動は思いやりであるという社員の解釈は強くなる。

仮説 1b. 個人の活動は思いやりであるという社員の解釈が強ければ強いほど、社員

の個人的な向社会的アイデンティティは強くなる。

仮説 1c. 社員の個人的な向社会的アイデンティティが強ければ強いほど、会社に対する情動コミットメントの社員のレベルは高くなる。

仮説 1d. 自己についての向社会的センスメイキング(個人の活動やアイデンティティを思いやりのあるものと判断する)は、与える行為と情動コミットメントとの関連を部分的に媒介する。

会社についての向社会的センスメイキング

与える行為を ESF に導入することは、会社についての向社会的センスメイキング ―社員が、会社の活動とアイデンティティを、より思いやりのある観点で解釈するプロセス― を引き起こすことにより、情動的な組織コミットメントも強化した。私たちのデータは、与える行為を ESF に導入することが、慈善を行う会社の取り組みに対する社員の意識を高めることにより、会社の意図に関する社員の懐疑心を弱めたことを示唆する。おそらく、会社が小売業界に位置しており、その結果、少ない金銭的な報酬を提供する傾向があるためだと思うが、会社の真意について冷笑的な社員もいた。しかし、与える行為を通じて、社員は、自分たちの貢献に見合った会社の取り組みを観察し、その基金が、困っている社員に力添えするためにどのように利用されているかについての物語に出会った。社員は、与える行為を ESF に導入することを通じて、会社が社員に力添えするために活動しているという直接的な証拠に出会い、そのことで会社の活動を思いやりのあるものと見なすことができた、と説明した。例えば、ある店長は、家族を亡くした社員に死別バスケットを寄付する ESF の取り組みに貢献したことが、どのように彼女を、会社の活動を家族志向のものと解釈するように導いたかを説明した。「私たちは支え合っています…家族を亡くした数人の社員がギフト・バスケットを手に入れたのは、私が ESF に電話をして知らせたからです…。それは、会社からの思いやりの感覚、えっと、困っているときにあなたを助けるために私たちがそこにいる、という感覚、家族の感覚を与えます」(店長 11)。別の店長は、「この ESF ってやつは、会社を 1 つの家族に保とうとする素晴らしい例です。私が給料から出すお金が、まあ、主に…社内の…誰かを助けるために使われていることを知って、気分がよくなりました」と語った(店長 5)。

与える行為を ESF に導入することは、会社の思いやりのある活動に繰り返し触れる機会を社員に提供し、そのことで、社員は、思いやりのある人道的な組織として、これらの活動を会社のアイデンティティに一般化することができた。ある店員は、「以前は持っていなかった企業構造への信頼を少し得ることができました…。今日の大企業[は]…収益がすべてです…。その考え方は理解できますが、えっと、そこから抜け出して、ほら、ちょっとだけ心を添えることは…常に素晴らしいことです」と説明した(店員 8)。別の店長は、これらの人道

的な取り組みに与え、貢献することが、ESF の背後にある真意が本物で、慈悲深いものであるという社員の自信を、どのように強化するかについて詳しく説明した。

私がゼネラル・マネジャーを務めていた間、緊急援助のために ESF と連絡を取った社員が 3 人ほどいました。ええ、私には、仕事の能力、それはつまり、えっと、請求書を支払うとか、そういったことに影響を与える多くの健康上の問題を抱えていた社員が一人いたのです…。私は、追加の援助を求めるために、彼に ESF と連絡を取らせることができました。私は…予期せぬ妊娠と…それに関連する経済的ストレスを通じて助けを得た別の店員も知っています、彼らは彼女のことも助けました。ですから、これは、この会社が持っている本当に素晴らしいプログラムだと思います。これは、この会社が本当に社員を大切にしているという事実を、私たちに浮き彫りにすることの 1 つです。(店長 6)

会社についての向社会的センスメイキング・プロセスの私たちの理解は、企業の社会的責任と組織の思いやりに関する理論と研究に基づいており、それらが示唆しているのは、社員は、慈善を行うことを目指す組織に魅了され、誇りに思う、ということである(バンサル、2003 年、リリウスら、2008 年、ターバン、グリーンング、1997 年)。会社のアイデンティティをより向社会的な観点から見た結果、社員は会社に対する誇りを深め、それゆえに、会社に対してより情動情的にコミットするようになった。例えば、ESF に定期的に金銭的な寄付をしていた店員は、与える行為が、思いやりのある会社の一員であることへの誇りの感情を強めた、と説明した。

私は会社にとっても愛着を感じています…。私はいつも、会社[が ESF を支援していること]に誇りを感じています…私のお金は非常に有効に使われていると思います。だから、私はいつも喜んで、そうしているのです。会社はお返しをするべきだと思います…。私たちの会社がお返しをしていること…そして、彼らが、えっと、お返しをしよう、という気になるような場所にあることに誇りを感じています。他の人たちを助けましょう。ええ、私の会社がそうしているので、私は誇りに思っているのです。(店員 11)

同様に、ある店長は、ESF に与える経験が、彼女が会社を思いやりのある人道的な観点で見られることを可能にすることで、会社に対する彼女の情動的コミットメントをどのように固めたかについて話し合った。「ESF が存在するという事実は、会社について私によい印象を与えることです…。それはよい、人道的な取り組みだと本当に思います…。私は、このようなものを持っている会社に勤めていると言えることに誇りを感じます…そういう気持ちが、ESF を私にとって少し個人的なものにしているのです」(店長 4)。ESF に与えた他の 3 人の

店長は、同様の感情を表明した。

そのおかげで、私の目には[会社が]優しく映っています…。ニーズがあって、それに対して何かをやってきたことを彼らは認識しています…。彼らは、ニーズをまとめようと考え、それを開発するために尽力さえしてくれるくらい、非常に寛大でした…。会社にどれくらい愛着を感じているかって?とても愛着がありますよ。(店長 7)

このようなことをやろうと選択し、社員が利用できる何かを持っている会社に勤めると、気分がよくなりますよ…。私は、会社に誇りを感じています…。与える行為はよいことだと思いますし、えっと、それは間違いなく…自分の感性の一部を共有し、社員を気遣う会社に勤めていると、私に感じさせます。(店長 12)

その基本的な目的は、ビッグ・リテールのすべての社員が、壊滅的な状況に陥ったときに直面する困難を軽減するよう支援することです…。それは、会社が持っている一種のコア・バリューを本当に反映していると思うので、それは重要だと思います…。もし、あなたが、ビッグ・リテールを心の優しい会社、或いは思いやりのある会社に行っている秘密について、何か具体的なことを示そうとするなら…ESF が、それを如実に反映している具体的な秘密です…。私は、ビッグ・リテールが、働きやすい会社とは何かという基準を本当に設定しているのだと信じています…それが、私がビッグ・リテールに強く愛着を持つ基本[的な基盤]です。(店長 1)

このように、与える行為を ESF に導入することが、より向社会的で思いやりのある観点で会社の活動とアイデンティティを社員が判断することを可能にした。慈善を行う会社の取組みに社員が触れることにより、与える行為が、会社の意図や真意に対する一般的な懐疑心を打ち消し、会社に対する誇りの感情を育むことで、会社に対する社員の情動的コミットメントを強化した。私たちは、会社についての向社会的センスメイキングが、与える行為とコミットメントとの関係性を説明するプロセスを、次の一連の仮説で捉えている。

仮説 2a. 支援プログラムに与える社員のレベルが高ければ高いほど、会社の活動は思いやりであるという社員の解釈は強くなる。

仮説 2b. 会社の活動は思いやりであるという社員の解釈が強ければ強いほど、会社の向社会的アイデンティティは強くなる。

仮説 2c. 会社の向社会的アイデンティティが強ければ強いほど、会社に対する情動的コミットメントの社員のレベルは高くなる。

仮説 2d. 会社についての向社会的センスメイキング(会社の活動やアイデンティティを思いやりのあるものと判断する)は、与える行為と情動的コミットメントとの関連を部分的に媒介する。

研究 1 の考察

私たちの創発モデルは、与える行為をビッグ・リテールの ESF に導入することが、自己と会社についての向社会的センスメイキングを引き起こすことにより、会社への情動的コミットメントを強化することを示唆する。与える行為が、より思いやりのある観点で個人と会社の活動やアイデンティティを社員が見ることを可能にし、その結果、会社への情動的コミットメントを高める。定性的データを使用して、これらの向社会的センスメイキング・プロセスを特定した後、私たちは、与える行為とコミットメントとの関係性を説明する能力の探索的な定量的調査を実施しようとした。

研究 2 の方法

私たちは、ビッグ・リテールの社員から、図 1 に示すモデルを暫定的に検証できる調査データを収集した。私たちの目的は、異なるサンプルの、定性的データではなく定量的データを使用して、研究 1 の仮説に、更に根拠のある支持を得ることである。

サンプル

私たちは、2006 年 7 月に、ビッグ・リテールの社員 249 人からアンケートを収集した。回答者の 68%は女性だった。その平均年齢は 29.08 歳(s.d.=2.50 歳)で、会社の平均勤続年数は 5.52 ヶ月(s.d.=3.83 ヶ月)だった。会社は、全米で数 100 店舗の小売店を運営しており、3,000 人の参加者が、ESF と、会社に対する自分たちの感情と、についての匿名のウェブ調査に関して、ボランティアに回答するよう求められた。参加者には、参加のインセンティブとして、ディズニー・リゾート、パーク、ストアのどこでも交換可能な 1,000 ドルのギフト券が当たる抽選へのエントリーが提供された。潜在的な回答者は、社員識別番号をランダムに割り振るコンピューター・ジェネレーターによって選択された。

会社の方針では、事前通知、公表、メモの送信、複数の回答形式の提供、調査回答の監視、調査コミットメントの催促、を含む多くの標準的な回答促進アプローチの使用が禁止されていた(ロゲルバーグ、スタントン、2007 年)。社員には、職場で調査を完了する時間が与えられず、多くの店舗が物理的なレイアウトを変更しているところだったので、人事マネージャーは、3,000 通の郵送物のうち、かなりの割合が潜在的な回答者に届かなかった可能性が高い、と私たちに通知した。それにも拘わらず、8.3%の回答率はかなり低かったため、ロゲルバーグとスタントン(2007 年)が推奨するいくつかのステップを踏んで、無回答バイアスを評価した。第一に、利用可能な人口統計データに基づいて、回答者と、ビッグ・リテールの全社員人口を比較するアーカイブ分析を実施した。回答者の割合は、職務レベル、性別、

表 1
研究 2 無回答バイアスの影響の評価

(a)アーカイブ分析		
カテゴリー	ビッグ・リテールの人口	回答サンプル
職務レベル:店長	19.6%	19.4%
職務レベル:店員	82.8	80.6
性別:男性	41.0	33.5
性別:女性	59.0	66.5
勤続年数:0～1 年	35.8	25.4
勤続年数:1～3 年	24.2	24.2
勤続年数:3～5 年	12.4	16.5
勤続年数:5 年以上	28.5	33.9
年齢:25～34 歳	25.4	25.2
年齢:25～34 歳	17.2	24.0
年齢:25～34 歳	12.5	12.4
年齢:25～34 歳	7.4	11.2
与える行動:ESF に寄付したことがある	56.0	56.1
与える行動:ESF に寄付したことがない	44.0	43.9

(b)波形分析 ^a				
変数	1～3 日 (23%)	4～6 日 (30%)	7～9 日 (21%)	10 日以上 (26%)
ESF に与える行動	2.42(1.32)	2.13(1.46)	1.97(1.40)	2.28(1.27)
個人の EFS 貢献を思いやりと解釈	0.34(0.48)	0.32(0.45)	0.33(0.53)	0.41(0.53)
会社の EFS 貢献を思いやりと解釈	0.64(0.75)	0.55(0.64)	0.48(0.61)	0.41(0.64)
個人の向社会的アイデンティティ	5.99(0.80)	5.95(0.86)	6.11(0.61)	5.81(0.86)
会社の向社会的アイデンティティ	4.12(1.57)	4.24(1.74)	4.59(1.66)	4.10(1.60)
情動的な会社コミットメント	4.70(1.59)	4.61(1.71)	4.62(1.55)	4.44(1.44)
職務満足度	5.22(1.46)	5.14(1.69)	5.69(1.25)	5.27(1.54)
ESF の支援を受け取ることへの期待	1.01(0.77)	0.94(0.76)	0.91(0.74)	0.94(0.77)
過去に受け取った ESF の支援	0.11(0.36)	0.11(0.31)	0.02(0.14)	0.14(0.39)
年齢	38.64(13.24)	36.25(13.32)	36.22(12.78)	35.47(14.00)
勤続年数	5.36(5.25)	4.44(4.75)	3.94(4.38)	5.30(5.20)
職務レベル	0.14(0.35)	0.15(0.36)	0.21(0.41)	0.28(0.45)

a 波形分析は、回答カテゴリー別の変数平均を示し、括弧内は標準偏差である。シェッフェの多重比較検定では、測定されたどの変数についても、どの日にちカテゴリー間でも統計的に有意な差は見られなかった。

勤続年数、年齢の観点で人口と非常に類似していた(表 1 を参照)。また、回答者の分布は、地理的な場所の観点でも、全社員人口と一致した。従って、サンプルは、人口統計学的次元で代表的であるように見えた。更に、ESF に寄付したビッグ・リテールの人口の割合(56.0%)

は、ESF に寄付した回答者の割合(56.1%)とほぼ完全に一致した。この証拠は、ESF に与える行為をした社員が調査に回答する可能性が高いだろう、という懸念を最小限に抑え、与える行動の独立変数に十分な(そして代表的な)分散があることを示唆する²。

第二に、早い回答者と遅い回答者を比較する波形分析を行ったところ、測定された変数について、早い回答者と遅い回答者の間に有意差は見られなかった(表 1 を参照)。この知見は、応答バイアスの可能性を決定的に排除するものではないが、応答性が調査された変数の影響を受けなかったことを示唆することで、その可能性を減らす(ロゲルバーク、スタントン、2007 年)。総合すると、これらのステップは、応答バイアスに関する懸念を減らすだけで、排除することはできないが、私たちのモデルの探索的検証を正当化するにあたって、サンプルが主要な人口統計学的次元および ESF 次元で母集団を十分に代表している — および、関心のある変数に十分な分散がある — ことを示唆する。

尺度

特に断りのない限り、すべての項目は、1 の「強く同意しない」から 7 の「強く同意する」に固定された 7 段階のリッカート型回答スケールを使用した。

会社への情動的コミットメント(自己申告)。私たちは、マイヤー、スミス、アレン(1993 年)が報告した情動的コミットメントのスケールの 6 項目のうち 5 項目で、会社への情動的コミットメントを測定した。これには、「この会社の問題は自分の問題であるかのように、私は心から感じている」や「この組織は私にとって大きな個人的意味を持っている」といった項目が含まれる($\alpha=0.94$)。「この組織で残りのキャリアを過ごすことができたなら、私はとても幸せである」という項目は、組織への情動的コミットメントの態度や感情というよりも、「離職の意図」を反映しているため、除外した(ピッチンスキー、シー、2004 年)。

ESF の与える行動(自己報告)。私たちは、ESF の与える行動を、ESF マネジャーと共同で開発した 2 つの項目で測定した。最初の項目は、社員に、今まで給料から ESF に寄付したことがあるかどうか、および、今まで ESF の募金キャンペーンをボランティアで行ったことがあるかどうか、を尋ねた(0、「どちらもない」、1、「1 つは yes」、2、「両方とも yes」)。2 番目の項目は、「私は定期的に ESF に寄付している」という声明に同意を示すよう求めた($\alpha=0.74$)。

思いやりとしての、個人の EFS 貢献と会社の ESF 貢献の解釈(独立したコード付与者)。思

2 私たちには、ESF に精通している社員が回答する可能性が高かったかもしれない、という懸念もあった。この懸念を評価するために、2 人の独立したコード付与者が、調査開始時の自由回答形式の質問 — 「あなたの知る限り、ESF はどのようなサービスを提供していますか？」 — に対する参加者の回答を評価した。2 人のコード付与者は 100%一致し、結果として得られたデータでは、回答者の 18.5%が ESF について聞いたことがないことが示された。これは、ESF に馴染みのない社員からも、相応の回答を得たことを示唆する。

いやりとしての、個人の EFS 貢献と会社の ESF 貢献の社員の解釈を測定するために、私たちは、2 人の独立したコード付与者を雇った。コード付与者は、調査の 4 つの自由回答形式の質問 — 「ESF があなたにとって何を意味するのかを数行で説明してください」、「ESF が会社にとって何を意味すると思うかを数行で説明してください」、[寄付している人に対して]「ESF に寄付する理由は何ですか?」「ESF の強みは何だと思いますか?」 — に対する社員の定性的な回答を評価した。2 人のコード付与者は、社員からの各回答が、(1)ESF に対する自身の貢献を思いやりがあると述べているかどうか、および/または(2)ESF に対する会社の貢献を思いやりがあると述べているかどうか、を評価した。個人や会社の活動を「寛大」、「慈悲深い」、「よい」、「人道的」、「関心がある」、「心が優しい」、「心を持っている」、「助けるつもりがある」と表現した場合、その記述は思いやりがあるととしてコード化した。表 2 は、2 つのカテゴリーそれぞれのサンプル記述を示す。各コード付与者の評価を、社員ごとに総合スコアに合計し、各社員が個人と会社の貢献をそれぞれ思いやりと解釈した回数(0~4)のカウントを表している。これらのスコアは、自己報告データとは異なる評価方法を使用して、異なるソースからの尺度を提供した。コード付与者は強い同意を示した。一貫した一致度を有する二元配置混合モデルを使用すると、個人の ESF 貢献度のクラス内相関係数(ICC)は、単一尺度の信頼性で $0.62(p<0.001)$ 、平均尺度の信頼性で $0.77(p<0.001)$ であり、会社の ESF 貢献度の ICC は、単一尺度の信頼性で $0.61(p<0.001)$ 、平均尺度の信頼性で $0.76(p<0.001)$ だった。

個人の向社会的アイデンティティと会社の向社会的アイデンティティ(自己申告)。インタビュー・データでよく使われるフレーズを利用して、私たちは、自身の向社会的アイデンティティと会社の向社会的アイデンティティに対する社員の認識を測定するために、それぞれ 3 つの項目を開発した。個人の向社会的アイデンティティの項目は、「私は自身を思いやりがあると思う」、「私は自身を寛大だと思う」、「私は定期的に他人を助けるために格別の努力をしている」だった($\alpha=0.84$)。会社の向社会的アイデンティティの項目は、「この会社は思いやりがあると思う」、「この会社は寛大だと思う」、「この会社は心から社員を気にかけていると思う」だった($\alpha=0.94$)。

制御変数 1:職務満足度(自己報告)。職務満足度は情動的な組織コミットメントと強く関連しているため(ハリソン、ニューマン、ロス、2006 年、マシュー、ゼイジャック、1990 年)、また、一般的な方法とソース・バイアスが潜在的な懸念事項であったため、私たちは、職務満足度を制御変数として測定した。職務満足度は、自分の仕事に対する一般的に肯定的な態度を反映しており、それによって他の仕事の判断が下されるフィルターとして機能する(ブリーフ、ワイズ、2002 年)。従って、私たちは、職務満足度を制御することで、構成概念の間に見られる関係性を一般的に肯定的な態度に合わせて調整することにより、この関係性をより厳密に評価できると期待した(ポドサコフ、マッケンジー、リー、2003 年)。私たちは、クインとシェパード(1974 年)によって開発された、「全体的に、私は現在の職務に非常に満足している」といった項目を含む職務満足度スケールを使用した($\alpha=0.92$)。

表 2

研究2 コード化カテゴリーのサンプル記述

個人の ESF 貢献を思いやりと解釈すること	会社の ESF 貢献を思いやりと解釈すること	ESF の支援を受け取ることへの期待
そうすることで、善良な気分になる。 私はできることを寄付する…。私は、コミュニティの感覚を作り、他の人に気を配ることに関心がある。だから、私は自分ができることを与える。 同僚の社員が立ち直るのを助けることができると思うと、気分がよくなる。 私は、自分よりも恵まれていないかもしれない人たちを助ける方法として寄付をしている。 私は、必要なときに、ほんの少しでも誰かの力になれると知りたい。 私が寄付するのは、他の人の役に立ちたいからである。 私が寄付するのは、すべてのドルが違いを生むからである。それは正当な理由である。 困っている社員を助けるのが好きだ。 ESF が他の人たちを助け続けるためには、貢献できる人がいないといけな。私は、できるだけ多くのものを与える人間だと感じている。 私は、自分の給料を通じて、困っている同僚の社員に貢献する機会に感謝している。 私は人を助けるのが好きだ。 自分たちが貢献できると実感できて嬉しい。 寄付をする社員が自身に満足し/何か役に立っていると感じられるように手助けする。 社員の貢献は、互いに助け合うことに直接関わっているという感覚を与えてくれる。 寄付をすると、人は気分がよくなる。 何かに貢献しているという実感は嬉しい。 従業員がお互いに考え、助け合う機会を提供する。 困っている人を助けると、人は気分がよくなる。そうすることで、人は自分のしたことが重要であるかのように感じる。	これは、私が社員を大切にしているだけでなく、会社も社員を大切にしていることを示すのに最適な方法である。 ビッグ・リテールが、社員の 1 人を支援すると、自分が素晴らしい会社に勤めていることを思い出す。 これは、ビッグ・リテールの社員のためのコミュニティを構築するのに役立ち、会社が社員を大切にしていることを示している。 私は、困っている人々を助けるために時間とリソースを費やして ESF を構築した会社に勤めていることを誇りに思う。 これは、社員を大切にしているということだと思う。このプログラムが行うことは、会社が社員に対して感じている価値を示している。 これにより、社員は会社に対して、よりよい見通しを持つことができる。それは冷たいビジネス以上のもののように思える。 これは、会社が社員を大切にしていることを示している。 これは、ビジネスの人間的な側面を示す方法である。これは、人が最も必要としているときに手を差し伸べて快適さを与えることができる追加の腕である。 これは社員の忠誠心を強化する。これは企業の公共イメージを人間化する。 これは、ビッグ・リテールが社員を気遣い、気を配っていることを示していると思う。 ESF は、すべての社員に対する思いやりと関心のコミットメントを表している。 これは、会社が社員に対する関心を示す方法である。 これは、企業により人間的な顔を装う。それは、会社の思いやりを意味する。 困難な時期に社員を助けることは、大企業に心があることを示している。 困難な時期に社員を助ける会社に勤めていると、気分がよくなる。	人生を変える出来事のために金銭的援助が必要な場合、ESF が私を助けることができるかもしれないことを私は知っている。 彼らがそこにいと安心する。もし私が援助を必要としたとき、彼らが、私が助けを求める足がかりになることを知っている。 最悪のシナリオで、それ ― 福利厚生がカバーしていないものの一部に対するセーフティ・ネット ― があることを知っておくとよい。 私は数年前に受益者だったが、正直、ESF の意味は、利用可能な助けになるかもしれない、と言うことができる。それは一種の友人のようなものだ…。彼らがここにいることを知って嬉しい。 それは、肉親の死といったように、私に何かが起こった場合、助けを求めることができることを意味する。また、大学の費用を支援するかもしれない。 ESF は、私たちが単独で対処できない重大な金銭的影響を伴う何かが発生した場合、その状況に対処する社内パートナーがいる、というすべての保証を私たちに与えてくれる…。会社は私たちの生活に投資する用意がある。 金銭的援助が必要な場合は、助成金を申請することができる。 ESF が学校に財政援助を提供すると聞いている。私は…今後[これを]利用していきたい。 もし私がその援助を必要としているなら、それを利用するだろう。 本当に必要としているビッグ・リテールの社員に助成金を発行するサービスは、いつか私も利用する必要があるかもしれないものの 1 つ[である]。 将来、子供たちのための給付奨学金で、そこから恩恵を受けたいと思う。

制御変数 2:ESF の支援を受け取ることへの期待(独立したコード付与者)。ESF からの支援を期待すると、情動的な組織コミットメントに影響を与えるかもしれないので、上記の ESF に関する 4 つの自由回答形式の質問に対する社員の回答を評価するために、2 人の独立したコード付与者に再度、協力を求めた。2 人のコード付与者は、社員からの各回答が、将来 ESF は自分に支援を提供するかもしれない、と述べたかどうか、を評価した。表 2 に、サンプル記述を示す。各コード付与者の評価を、社員ごとに総合スコアに合計し、各社員が将来 ESF から支援を受け取る可能性に言及した回数(0~4)のカウントを表している。コード付与者は再び強い同意を示した。一貫した一致度を有する二元配置混合モデルでは、ICC は単一尺度の信頼性で 0.52($p<0.001$)、平均尺度の信頼性で 0.68($p<0.001$)だった。

制御変数 3:過去に受け取った ESF の支援(自己報告)。過去に ESF から支援を受け取ったことがあることも、情動的な組織コミットメントに影響を与える可能性があるため、社員に、今まで ESF から援助を受け取ったことがあるかどうかを報告するように依頼した(0、「まったくくない」、1、「1 回」、2、「2 回」)。

制御変数 4~6:人口統計学的特性。マッシュューとゼイジャック(1990 年)は、彼らの独創的なメタ分析で、組織コミットメントのいくつかの人口統計学的相関を調べ、3 つの最も強い人口統計学的相関が年齢、組織の勤続年数、職務レベルであることを見出した。そこで、社員に、年齢(歳)、勤続年数(年)、職務レベル(1、「管理職」、0、「店員」)を報告するように依頼した。

研究 2 の結果

サンプルは、サイズ、および回答者と項目との比率の点で充分だったので、最尤推定手順を搭載した EQS ソフトウェア(バージョン 6.1)を使用して、構造方程式モデリング(SEM)でデータを分析した。すべての項目で欠落しているケースは 3%未満なので、データの欠落は大きな問題ではない。アンダーソンとガービング(1988 年)の助言に従い、私たちは、文献の経験則に準じて、データとの良好な適合度を示す 12 因子の解を特定する確認的因子分析を行うことから始めた(フー、ベンター、1999 年)($\chi^2[237]=345.83$ 、NNFI=0.96、CFI=0.97、RMSEA=0.04、RMSEA 信頼区間=0.03, 0.05)。因子の相関を、平均と標準偏差とともに表 3 に示す。

これが最も儉約的な解であるかどうかを調べるために、この 12 因子モデルを、2 つの妥当性の高い代替モデルと比較した。表 3 の相関は、4 つの高い相関 —ESF の与える行動と、個人の ESF 貢献度を思いやりと解釈すること(F1 と F2、 $r=0.60$)、会社の向社会的アイデンティティと、情動的コミットメント(F5 と F6、 $r=0.69$)、会社の向社会的アイデンティティと、職務満足度(F5 と F7、 $r=0.67$)、情動的コミットメントと職務満足度(F6 と F7、 $r=0.62$)—を示している。これらの相関は、2 つの妥当性の高い代替モデルを示唆する。1 つ目は、ESF の与える行動、個人の ESF 貢献度を思いやりと解釈すること、を同じ因子に括る 11 因子モデルで、すべての指標で適合度は低かった($\chi^2[248]=444.30$ 、NNFI=0.93、CFI=0.95、RMSEA=0.06、RMSEA 信頼区間=0.05, 0.07)。 χ^2 の差分検定では、12 因子モデルの適合度が、

表 3

研究 2 指標レベルの平均、標準偏差、希薄化した相関^a

指標	平均	s.d.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. ESF の与える行為	2.20	1.37	(0.74)										
2. 個人の ESF 貢献を思いやりと解釈すること	0.35	0.50	0.60***	(0.77)									
3. 会社の ESF 貢献を思いやりと解釈すること	0.52	0.66	0.32**	0.25**	(0.76)								
4. 個人の向社会的アイデンティティ	5.96	0.79	0.21*	0.14	0.11	(0.84)							
5. 会社の向社会的アイデンティティ	4.25	1.65	0.20*	0.13	0.32**	0.31**	(0.94)						
6. 情動的な会社コミットメント	4.59	1.58	0.26**	0.16*	0.28**	0.37**	0.69***	(0.94)					
7. 職務満足度	5.31	1.52	0.11	0.06	0.15	0.40***	0.67***	0.62***	(0.92)				
8. ESF の支援を受け取ることへの期待	0.95	0.76	0.36**	0.16*	0.40***	0.22*	0.25**	0.23*	0.12				
9. 過去に受け取った ESF の支援	0.10	0.32	0.20*	-0.06	0.06	0.03	0.03	0.10	0.00	0.17*			
10.年齢	36.59	13.35	0.13	-0.02	0.06	0.00	-0.04	0.05	0.06	-0.04	0.09		
11.勤続年数	4.77	4.92	0.25**	0.17*	0.10	-0.01	-0.07	0.03	-0.02	0.05	0.12	0.42***	
12.職務レベル	0.19	0.40	0.24**	0.21*	0.20	-0.05	0.12	0.13	0.02	-0.14	0.04	0.12	0.31**

a 各指標の内部一貫性の統計量(クロンバックのアルファ)は、対角線上の括弧内に表示されている。

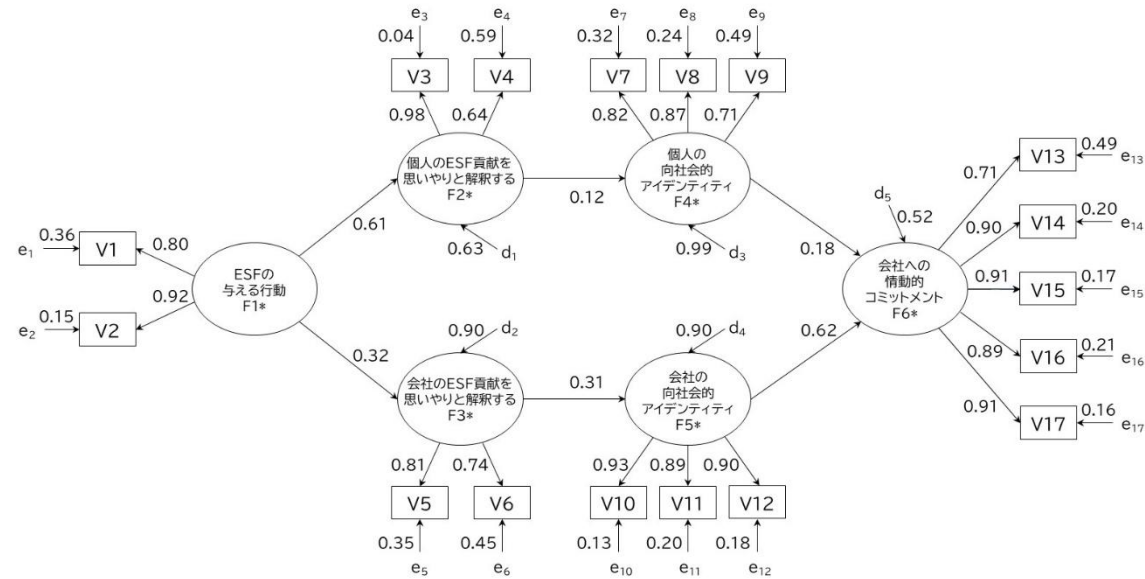
* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

*** $p < 0.001$

図 2

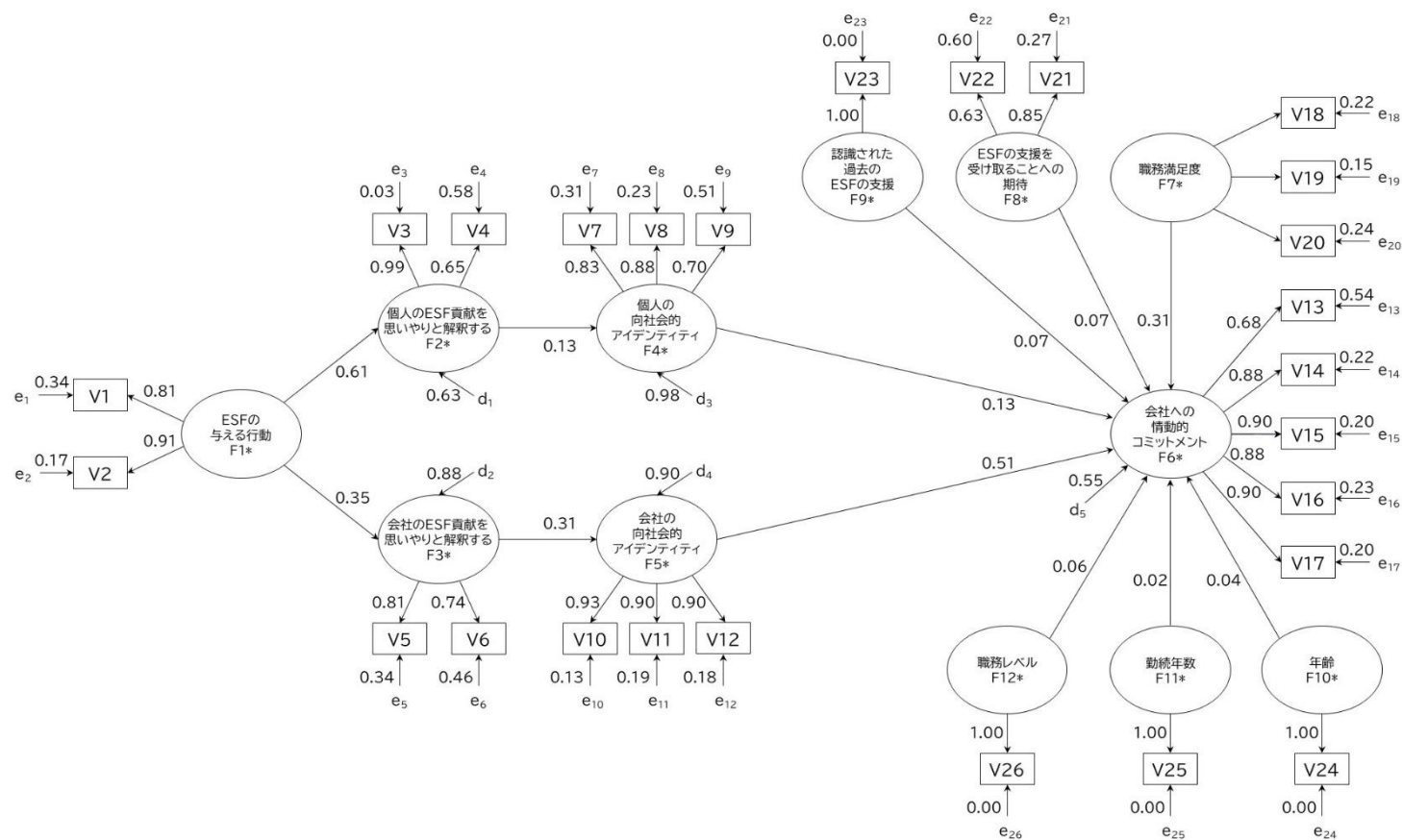
研究 2 構造モデル^a



^a $\chi^2(111)=169.42$, NNFI=0.97, CFI=0.98, RMSEA=0.05, RMSEA 信頼区間=(0.03, 0.06)。報告されたすべての関係性は、 $p<0.05$ 水準で統計的に有意である。アスタリスクは、因子相関が自由に推定されることを示す。

向社会的な個人のアイデンティティ因子と企業アイデンティティ因子は、情動的な組織コミットメントの分散の合計 48%を説明した。共通の原因が省略されている可能性があるため、2つの残差の乱れを自由に相関させる($d_1 \sim d_2$ と $d_3 \sim d_4$)ことを許した。

図 3
研究 2 制御変数ありの構造モデル^a



^a $\chi^2(268)=533.08$, NNFI=0.91, CFI=0.93, RMSEA=0.07, RMSEA 信頼区間=(0.06, 0.07)。元のモデルからのすべてのパスは、 $p<0.05$ 水準で統計的に有意であるが、6つの制御変数のうち、職務満足度からのパスだけが有意であった。ESF の与える行動を、すべての制御変数と自由に相関させ、また互いに自由に相関させることを許した。

この代替モデルの適合度よりも有意に優れていることが示された($\chi^2[11]=98.47$, $p<0.001$)。2つ目は、会社の向社会的アイデンティティ、情動的コミットメント、職務満足度、を単一の因子に括る 10 因子モデルであり、すべての指標で適合度は非常に低かった($\chi^2[258]=1062.91$, NNFI=0.72, CFI=0.78, RMSEA=0.12, RMSEA 信頼区間=0.11, 0.12)。 χ^2 の差分検定では、12 因子モデルの適合度が、この代替モデルの適合度よりも有意に優れていることが示された($\chi^2[19]=717.08$, $p<0.001$)。従って、12 因子モデルは、妥当性の高い両方の代替モデルよりも有意に適合度が高いことが示された。

構造モデル。次に、制御変数の有無に拘わらず、完全な構造モデルを検証した。制御変数のないモデル(図2)は、フーとベントラー(1999年)のカットオフ値($\chi^2[111]=169.42$, NNFI=0.97, CFI=0.98, RMSEA=0.05, RMSEA 信頼区間=0.03, 0.06)と一致して、データと優れた適合度を示した³。図3に示すように、制御変数を、情動的コミットメントに及ぼす外因性の影響として追加した後も、このモデルは依然として良好な適合度を示した($\chi^2[270]=548.86$, NNFI=0.91, CFI=0.92, RMSEA=0.07, RMSEA 信頼区間=0.06, 0.08)。どちらのモデルでも、私たちの仮説を支持するように、ESF の与える行動から、個人の ESF 貢献を思いやりと解釈すること(仮説 1a)、個人の向社会的アイデンティティ(仮説 1b)、情動的コミットメント(仮説 1c)へのパス、ESF の与える行動から、会社の ESF 貢献を思いやりと解釈すること(仮説 2a)、会社の向社会的アイデンティティ(仮説 2b)、情動的コミットメント(仮説 2c)へのパスは、統計的に有意だった⁴。

媒介分析。これまでの分析で、媒介因子が独立変数と従属変数の両方に有意に関連していることが示された。介在する変数が、与える行動と、会社への情動的コミットメントとの関係性を媒介しているかどうかを調べるために、私たちは、ジェームス、ムライク、ブレット

3 逆因果関係の可能性を調べるために、情動的コミットメントが与える行動に繋がり、与える行動が、個人と会社の ESF 貢献を思いやりと解釈することに繋がり、その解釈が今度は、個人と会社の向社会的アイデンティティに繋がる、という代替モデルを検証した。このモデルは、情動的コミットメントを、最終的な従属変数としての位置から、唯一の外因性独立変数としての位置に移動することを含む。すべての指標で、このモデルは適合度が低く、フーとベントラー(1999年)のカットオフ値($\chi^2(112)=288.11$, NNFI=0.92, CFI=0.94, RMSEA=0.08, RMSEA 信頼区間=0.07, 0.09)を達成できなかった。 χ^2 の差分検定では、初期モデルが、この代替モデルよりも有意に優れた適合度を示すことが明らかになった($\chi^2(1)=118.69$, $p<0.001$)。

4 情動的コミットメントを予測するにあたって、与える行為が 6 つの制御変数を超えて分散を説明するかどうかを調べるために、私たちは階層回帰分析を行った。6 つの制御変数をすべて含めても、与える行動は情動的コミットメントの有意な予測因子であり($\beta=0.14$, $t[239]=2.61$, $p=0.01$)、分散の増加が有意に説明された($R^2=0.40\sim0.42$, $F[1, 232]=6.81$, $p=0.01$)。

(2006 年)が推奨する手順に従った⁵。完全モデルから求めた係数で間接的な効果を推定し、ブートストラップ法を使用して、完全サンプルから置換した 1,000 個の無作為サンプルに基づいて信頼区間を構築した(シュタイン、1989 年)⁶。自己のパスに関する向社会的センスメイキングの係数は 0.02 であり、95%信頼区間は 0(0.01, 0.02)が除外された。会社のパスに関する向社会的センスメイキングの係数は 0.07 であり、95%信頼区間は 0(0.07, 0.08)が除外された。間接的な効果のサイズが 0 と有意に異なる場合、媒介因子が存在するため(スロート、ボルガー、2002 年)、これらの信頼区間は、2 つの経路のそれぞれが部分的な媒介因子であったことを示唆する。ESF に与える行為と情動的コミットメントとの間の関連は、自己についての向社会的センスメイキング(仮説 1d)と、会社についての向社会的センスメイキング(仮説 2d)によって部分的に媒介された。

研究 2 の考察

この暫定的な定量的検証は、私たちの理論モデルを支持した。与える行為は、職務満足度、年齢、勤続年数、職務レベルだけでなく、過去に ESF から受け取った支援と、将来 ESF から受け取ることが期待される支援とを調整した後でも、情動的な組織コミットメントの有意なばらつきを説明することが分かった。更に、定性的研究で特定された 2 つの向社会的センスメイキング・メカニズムのそれぞれが、与える行為とコミットメントとの関連を部分的に媒介していることが分かった。これらの調査結果は、与える行為を社員支援プログラムに導入することが、向社会的で思いやりのある観点で個人と組織の活動やアイデンティティを社員が解釈することを通じて、組織に対するより高いレベルの情動的コミットメントと関連していることを示唆する。

5 私たちは、与える行為からコミットメントへの直接的なパスを追加し、向社会的センスメイキングの媒介パスを除去した入れ子モデルを検証することで、媒介パスが、モデルの適合度を向上させるかどうかを調べた。儉約を減らしたにも拘わらず、媒介モデルは有意に優れた適合度を示した($\chi^2[1]=57.52$, $p<0.001$)。

6 これは従来の一段階の媒介モデルではなく、二段階の媒介モデルであるため、それぞれの間接効果は、標準的な 2 つのパスではなく、3 つのパスの積(自己についての向社会的センスメイキングの場合、 $[F1 \rightarrow F2] \times [F2 \rightarrow F4] \times [F4 \rightarrow F6]$ と、会社についての向社会的センスメイキングの場合、 $[F1 \rightarrow F3] \times [F3 \rightarrow F5] \times [F5 \rightarrow F6]$)となる。従って、間接効果のパスの係数は、従来の一段階の媒介モデルで観察されるよりも大幅に小さくなる。これは、標準化されたパスを 0 から 1 までのスケールで表したスケーリングの結果にすぎない。標準誤差は同じ方向に影響を受けるため、その結果、信頼区間の正確な推定値が得られる。

一般的な考察

定性的および定量的データを使用して、社員支援プログラムに与える行為と、プログラムを管理する組織への情動コミットメントとの関係性について理論を構築し、検証した。まとめると、私たちの調査結果は、与える行為が、自己と会社についての向社会的センスメイキング・プロセスを引き起こし、会社に対する社員の情動コミットメントを強化することを示唆する。この2つの研究は、与える行為が、より思いやりのある向社会的な観点で個人や会社の活動を社員が解釈することを可能にすることで、情動コミットメントを強化する、という私たちの主張に収斂した証拠を提供する。私たちの調査結果は、コミットメントの新たな先例として、また社員支援プログラムがコミットメントを育む新しい他者本位のプロセスとして、与える行為を導入することにより、以前の研究を拡張する。私たちの調査結果はまた、与える行為によってコミットメントが育まれる2つの向社会的センスメイキング・メカニズムを特定することにより、以前の研究を拡張し、コミットメントの起源として、個人と組織の活動やアイデンティティを向社会的に解釈することの重要性に注意を向ける。

理論的な意味

以下では、私たちの研究が、組織プログラム、コミットメント、センスメイキングとアイデンティティ、シチズンシップ活動、に関する理論と研究にどのように貢献するか、について詳しく説明する。

組織プログラム。私たちの研究は、支援プログラムの組織的および個人的な利点を理解するために2つの貢献をする。第一に、先に述べたように、学者らは伝統的に、支援プログラムは、社員が支援を**受け取る**ことを可能にする自己本位な経路を通じてコミットメントを育む、と想定してきた(例えば、グッドスタイン、1995年、ジョンソン、1986年、トライス、バイエル、1984年)。私たちの調査結果は、支援プログラムが、社員が支援を**与える**ことを可能にする他者本位の経路を通じてもコミットメントを育むことを示唆する。従って、私たちは研究者らに、与えることと受け取ることの両方を促進することによって社員のコミットメントを高める際に、支援プログラムが組織をどのように援助するかを調べるための、より広い概念的レンズを提供する。第二に、個人の福利厚生に関して、学者らは主に、支援を受け取る社員の経験に焦点を当てており、支援を提供する社員の経験にはあまり注意を払ってこなかった(バカラックら、2000年)。私たちの調査結果は、より向社会的で思いやりのある観点で個人のアイデンティティと会社のアイデンティティを見るという点で、支援提供者に対する支援プログラムの潜在的な利点を強調する。私たちの調査結果は、支援が受け取る側だけでなく与える側にも利益をもたらし得る、という証拠を裏づける(ペナー、ドヴィディオ、ピリアヴィン、シュローダー、2005年)。従って、私たちの研究は、支援プログラムの組織的および個人的な利点を調査し理解するための新しい窓口を学者らに提供する。

私たちの研究は、支援プログラムだけでなく、より広範な組織プログラムがコミットメント

を育む心理的プロセスに関する研究方法にも情報を提供する。私たちが提案した向社会的センスメイキング・プロセスは、企業のボランティア・プログラムや企業の社会的責任のある取り組みを含む、与える機会と貢献する機会を社員に提供するあらゆる組織プログラムに適用できる。学者らは、しばしばこれらのプログラムを、組織にイメージの利点を提供するものとして理解するが(例えば、エールスバッハ、2003 年)、私たちの研究は、これらのプログラムは、社員が組織に貢献し、そうして組織に愛着を感じることを可能にできることを示唆する。私たちの研究は、与える機会を提供することにより、組織プログラムが、組織をより向社会的で思いやりのある機関と見なすだけでなく、向社会的アイデンティティを思いやりのある個人として構築する社員の取り組みを促進できることを示唆する。これらの調査結果は、組織が価値ある与える機会を提供する様々なプログラムに適用できる。社員が、与える機会に基づいて活動すると、社員は、自身と組織をより思いやりのある存在と見なすことができ、プログラムを管理する組織へのコミットメントを強化する可能性がある。

コミットメント。私たちの研究は、自己本位を超える代替的な理論的メカニズムを使用してコミットメントを説明するという最近の要求に応える(メグリノ、コースゴー、2004 年)。私たちは、与えることと貢献することに向けられた行動が、社員と作業組織との情緒的な絆を強化できることを見出す。向社会的センスメイキング・プロセスの発見は、自己と組織を思いやりのある存在として向社会的に解釈することによって、情緒的コミットメントが強力な方法で形成できることを示唆しており、既存の理論を、情緒的な組織コミットメントの先例のより完全な理解に向けて前進させる。実際、それらのメタ分析で、マイヤーら(2002 年)は、社員が 一認識された組織支援、変革型リーダーシップ、組織の正義、明確に定義され、適切に構造化されたルール、の形式で一 組織から肯定的な処遇を受け取るという仕事の経験は、情動的な組織コミットメントの最も強力な既知の予測因子であることを見出した。私たちの研究は、社員が組織から**受け取る処遇**に加えて、社員が組織に**対して**関与する**与える行動**が、組織に対する社員の情動的コミットメントに重要な意味を与えることを示唆する。

更に、私たちの研究は、情動的な組織コミットメントにおける情緒の役割に関する既存の知識のギャップを埋める。情緒的な組織コミットメントは、定義上、情緒を含んだ態度であるが、このコミットメントを導くうえで、個別の情緒の役割を調べた研究は殆どない(例えば、ブリーフ、ワイス、2002 年)。私たちの定量的モデルでは、これらのメカニズムを検証できなかったが、定性的な調査結果は、感謝と誇りの個別の情緒と、情動的コミットメントとの関係性に光を当てた。私たちの結果は、社員が自己について向社会的センスメイキングに携わるとき、社員のコミットメントは、自身の与える行動と思いやりのあるアイデンティティを促進したことに対する組織への**感謝**に基づいていることを示唆する。社員が組織について向社会的センスメイキングに携わるとき、社員のコミットメントは、組織が与える機関であり、思いやりのある機関であるという誇りに基づいている。これらの調査結果は、与える行為が、2 つの異なる情緒的経路を通じて、コミットメントを育める方法を明らかにする。

センスメイキングとアイデンティティ。私たちの研究は、伝統的にプロセスに焦点を当てたセンスメイキングとアイデンティティの理論に新しい内容を追加する。センスメイキング理論は、個人が活動やアイデンティティを解釈する**プロセス**を強調し、これらの解釈の**内容**—形成された理解の種類または性質—にはあまり注意を払っていない(メイトリス、2005年、プラット、2000年、ワイク、1995年、ワイク、サトクロフ、オブストフェルド、2005年)。同様に、アイデンティティ理論は、個人が、個人的および集団的な自己概念を発達させ、維持する**プロセス**を強調し(例えば、ダットン、デュークリッチ、ハルキル、1994年)、これらの自己概念の**内容**—アイデンティティを特徴づける記述的な形容詞—にはあまり注意を払っていない(レズネスキー、ダットン、ドベベ、2003年)。私たちの研究は、社員のセンスメイキングとアイデンティティを構築する取り組みにおいて、他者本位の向社会的な内容の重要性を指摘する。また、センスメイキングは認知プロセス以上のものであり、向社会的センスメイキングが呼び起こす感謝と誇りの情緒を生み出し、影響を受けることも強調する。

シチズンシップ行動。私たちの研究は、組織のシチズンシップ行動、つまり他の人たちや組織に貢献することに向けられた行為に関する既存の知識を豊かにする。研究によると、情動的な組織コミットメントは、シチズンシップ行動の強力な予測因子であることが示されている(ハリソンら、2006年、マイヤーら、2002年)。私たちの研究は、シチズンシップ行動が組織コミットメントによって影響を受けるだけでなく、それを強化することもできることを示唆することにより、因果関係の矢印を逆転させる。組織に貢献することで、社員は組織への出資を社内外に示し、強化されたコミットメントに対する私的および公的な条件を作り出す。従って、私たちの研究は、態度が行動を引き起こすかどうか、および/または行動が態度を引き起こすかどうか、に関する長年の議論に入る。現在では、因果関係が両方向に流れているという明確な証拠があるが(例えば、ジャッジ、ソレセン、ボノ、パットン、2001年、マクブルーム、リード、1992年)、研究者らは主に、行動が情動的コミットメントの結果である、と仮定しており、行動が情動的コミットメントの原因でもある可能性には殆ど注意を払ってこなかった(マイヤーら、2002年を参照)。私たちは、与える行動が、情動的な組織コミットメントに起因するだけでなく、情動的な組織コミットメントの原因になり得ることを示唆することにより、この文献のバランスをとるための一步を踏み出した。これにより、私たちの研究は、貢献する行為が社員の組織コミットメントをどのように形成するかについて、研究者らが調査すべき新たな問題を特定する。

私たちの研究はまた、シチズンシップ行動の根底にある誘因に新たな光を当てることにより、この文献を前進させる。組織を研究する学者らは、シチズンシップ行動が、自己本位の誘因によって駆動するのか、向社会的な誘因によって駆動するのか、について議論してきたが(ボリノ、1999年、メグリノ、コースゴー、2004年)、私たちの調査結果は、この議論が誤った二分法に寄与していることを示唆する。私たちの調査結果は、自己本位の誘因と向社会的な誘因を互いに対立させるのではなく、与える行為が両方の誘因に同時に役立つこ

とを示唆する。私たちは、支援プログラムに与える経験、また貢献する経験を促進するための組織の取り組みは、より向社会的で思いやりのある観点で、自身と会社を社員が見ることを可能にすることで、間接的に社員の自己本位に役立つことを見出す。従って、私たちの研究は、自己本位と他者本位を二分するのではなく、混合する理論的な視点を通じて、態度と行動を説明するという最近の要求に応える(デ・ドリュウ、2006 年、グラント、2007 年)。

経営上の意味

私たちの調査結果は、社員に与える機会、また貢献する機会を提供することで、マネジャーは個人と組織の両方の利益を達成できることを示唆する。このマネジャーへのアドバイスは、やや直感に反する。私たちは、社員が支援を受け取るだけでなく、支援を与えることを可能にすることで、組織がコミットメントを育むことができる、と提案する。社員が他者を助けることを可能にするプログラムを設計することにより、マネジャーは社員の経験の質を向上させると同時に、受益者の福祉を促進し、社員からの情動的コミットメントの増加から利益を得るかもしれない。私たちの調査結果は、以下の特定の行動に関与することで、これらの利益を達成するように、マネジャーを動機づけるかもしれない。(1)社員支援プログラムを導入する、(2)社員が受け取るだけでなく、与えることができるように、これらのプログラムを設計する、(3)これらのプログラムに時間とお金を与えることができるやり方の範囲について社員に伝える、(4)これらのプログラムに与える行為の妥当性と正当性をモデル化することにより、自己本位の規範を解体する、(5)これらのプログラムに対する組織の貢献をさりげなく強調する。これらの活動をとることにより、マネジャーは、向社会的センスメイキング・プロセスを引き起こす、社員の与える行動を促進するかもしれない。

制約と将来の方向性

私たちの研究にはいくつかの制約がある。第一に、私たちの2つの研究は、与える行為が情動的な組織コミットメントに貢献することを示唆するが、私たちの横断的データは、代替の因果経路の可能性を排除するものではない。例えば、情動的コミットメントは、与える行為の結果であると同時に、原因でもある可能性が高い。このことは、識別と情動的コミットメントとを、より高いレベルのシチズンシップに結び付けるメタ分析によって(ハリソンら、2006 年、マイヤーら、2002 年)、また、個人がより情動的にコミットする際に、シチズンシップ行動を含むように、個人が自分の役割をより広く定義するという証拠によって(モリソン、1994 年、テッパー、ロックハート、フーブラー、2001 年)、示唆されている。私たちの因果関係の推論を立証し、これらの相互の因果関係の問題を調べるためには、実験的または縦断的な設計を使用した研究が必要である。第二に、研究2の回答率の低さは、選択バイアスと回答バイアスについて疑問を投げかける。研究1では、より代表的なサンプルを得るために戦略的サンプリングを使用した。私たちの調査結果の一般化可能性を調べるには、今後の研究が必要である。私たちの調査結果は、与えたいと思っている社員に制限され

ているだけでなく、社外ではなく社内の与える行動に制限されている可能性がある。

第三に、研究者らは、組織コミットメントには複数の形態があることを強調するが(例えば、マイヤーら、2002 年)、私たちは情動的コミットメントにのみ焦点を当てた。私たちは、研究者らが、与える行為が組織コミットメントの継続性と規範的な形態にどのように影響するかを調査するよう奨励する。私たちは、与える行為が、組織から離脱する認識コストを増加させることにより、継続的なコミットメントを強化する、と予測する。私のおよび公的に与える行為は、社員が組織に献身していることを示すため、社員は、組織を離れた場合、寄付に対して得た信念を失うと感じるかもしれないし、だとすると、これらのコストを回避するために、より強い継続的なコミットメントを示すだろう。一方で、私たちは、規範的なコミットメントに及ぼす与える行為の効果について、競合する仮説を想像する。不協和または自己認識メカニズム(ベム、1972 年)を通じて、与える行為は、規範的なコミットメントを増加させるかもしれない。社員は、与える行動を、認識された義務によって駆動されるものとして正当化または解釈するかもしれないし、そうだとすると、組織への義務感の結果として、より強い規範的なコミットメントを示すだろう。逆に、心理的契約メカニズムを通じて、与える行為は規範的なコミットメントを減少させるかもしれない。社員は、与える行動を、自分の義務を果たしたものと見なし、更なる義務感を減らすかもしれない。私たちは、研究者らが、組織コミットメントの継続性と規範的な形態に及ぼす与える行為の効果を探求することを願う。

第四に、情動的な組織コミットメントに焦点を当てるにあたり、私たちは、与えることと受け取ることが明確な心理的および行動的成果に関連しているかどうかを調べなかった。私たちは、研究者らが、与える行為の態度的な結果を超えて、行動とパフォーマンスの効果をより広く調査する方向へ進むことは実り多いと信じている。情動的コミットメントを強化することにより、与える行為は欠勤と離職を減らしそうだし(クーパー・ハキム、ヴィスエッスバラン、2005 年、マイヤーら、2002 年)、また、献身的で有能な貢献者として社員の評判を向上させることで、生産性を向上させるかもしれない(例えば、フリン、2003 年)。

第五に、研究者らは、与える行動が複数の形態をとることを観察したが(ペナーら、2005 年)、私たちは、時間を与える行為とお金を与える行為、情緒的支援と道具的支援、公式のピア・サポートと非公式のピア・サポート、といった、異なる効果があるかもしれない、与える行為の理論的または実証的な区別をしなかった(ペナーら、2005 年)。

第六に、ESF の受益者は匿名だが、研究者らは、与える行為が特定の受益者に向けられている状況で、与えたり、情緒的にコミットしていると感じたりする社員の性癖が、意図された、または潜在的な受益者との緊密な関係や親密な関係に結び付いているかどうかを調べるべきである(グラント、2007 年)。

第七に、与える行為は、向社会的センスメイキングを補完する追加のメカニズムを通じて、情緒的コミットメントを強化しているかもしれない。私たちは、与える行為を通じて、社員はコミュニティの構築に関与し、自分が貢献したと感じるコミュニティへの愛着を高める

可能性を調査することを研究らに奨励する(例えば、バカラック、バンベルガー、ゾンネンシュトゥール、2001 年)。第八に、私たちは、すべての社員が、私的な向社会的アイデンティティを思いやりのある個人として評価し、会社の向社会的アイデンティティを思いやりのある組織として評価している、と仮定した。私たちのモデルがすべての個人に当てはまるのか、それとも、高いレベルの協調性、強い向社会的誘因と価値観、顕著な道徳的アイデンティティを持つ個人が、個人および組織の活動に対する向社会的説明を求め、構築する可能性が高いのか、を調査することは、将来の研究にとって価値があるだろう(アキーノ、リード、2002 年、グラント、2008 年 b、ペナーら、2005 年)。第九に、私たちは、自己と会社についての向社会的センスメイキングを、与える行為がコミットメントを強化する独立した経路として扱ったが、これら 2 つの経路が相互作用するかもしれない可能性がある。今後の研究では、社員が「向社会的適合」、または個人と組織の向社会的アイデンティティの一致を経験したときに、コミットメントが最も高くなるかどうかに取り組むべきである。最後に、今回の研究には、私たちのデータには現れない、いくつかの「ダーク・サイド」がありそうである。1 つ目のリスクは、与える機会が高い期待を呼び起こし、それが満たされない場合、社員に、自分の心理的契約が破棄され、侵害されたと感じさせ(例えば、トンブソン、バンダーソン、2003 年)、偽善の帰属と幻滅感を生み出すかもしれない点である(チャー、エドモンソン、2006 年)。このような反応は、単に促進されるというよりも、与える行為が強制される場合に特に起こりやすいかもしれない(グラント、2008 年 a)。2 つ目のリスクは、社員支援プログラムが、力添えすべきその社員に害を及ぼし、社員を、金銭的および情緒的に、他者や組織からの貢献を受け取ることに依存させたままにするかもしれない点である。3 つ目のリスクは、マネジャーが、受け取ることの安価な代替として、与える行為を利用するかもしれない点である。社員に支援を提供する代わりに、マネジャーは社員に、他者を支援する機会を提供するだけかもしれない。そのため、与える行為をベースにしたコミットメントは、マネジャーが、少ないものと引き換えに社員からより多くのものを得ようとする、経営操作の一形態として悪用されるかもしれない。批判的な理論家らは、エンパワーメントの実践において同様のリスクに懸念を表明しており(ファインマン、2006 年)、将来の研究では、圧力、皮肉、不信、悪意によって、与える機会が損なわれる条件を調べるのが重要になるだろう。

結論

社員が組織に身体的、管理的、時間的に愛着を感じなくなるにつれて(キャッシュ、2003 年、プフェファー、バロン、1998 年)、学者らは、組織コミットメントがどのように、そしてなぜ醸成されるのかを理解する新しいレンズを必要としており、実務家らは、コミットメントを育む新しいリソースを必要としている。向社会的センスメイキングに関する私たちの理論的視点は、支援プログラムが、社員が**受け取る**ことを可能にするだけでなく、社員が**与える**ことも可能にすることによって、より強い情動的な組織コミットメントを育むことを

示す。ワイク(1995 年)の用語を使うと、従来の仮定は、「自分が何を得るのかも分からないのに、自分の気持ちを、どうやって知ることができるか?」と問うことで、社員は組織への情動的コミットメントを判断する、というものである。私たちの研究では、「自分が何を与えているのかも分からないのに、自分の気持ちを、どうやって知ることができるか?」と問うことでも、社員は組織への情動的コミットメントを判断する、と示唆される。