

コーポレート・レピュテーション形成行動 (業務外)に寄与する従業員の ワークコミットメント状況

— 外食チェーン従業員に着目して —

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ

栗原 久美子

要約

コーポレート・レピュテーションへの注目が高まっている。その背景として、消費者一人ひとりのメディア力の高まりが、企業の評判を左右する力を持つようになったことなどが挙げられる。

本研究の目的は、どのようなワークコミットメントの従業員が、コーポレート・レピュテーションを上げる可能性のある行動を取りうるか、そして、外食チェーンの評判に影響する従業員の業務外行動を明らかにすることである。

これらの目的の下、先行研究を踏まえて仮説を構築し、消費者および外食チェーン従業員へのアンケートを通じて仮説を検証した。結果、①従業員の業務外行動が、勤務先の外食チェーンの評判に影響を与えること、②情緒的組織コミットメント、存続的組織コミットメント、仕事コミットメントがコーポレート・レピュテーション形成活動（業務外）につながることで、③そのパスには、組織や仕事への思い入れから来る行動と功利的な行動、意識的な行動と無意識の行動があることがわかった。

キーワード

企業の評判、企業と従業員の関係、レピュテーション・マネジメント、役割外行動

I. はじめに

昨今、企業の評判（コーポレート・レピュテーション）への注目が高まっている。その背景として、ソーシャルメディアの発達による消費者一人ひとりのメディア力の高まりが、企業の評判を左右する力を持つようになったこと、および、企業不祥事などの回復に際して、蓄積された良い評判が早期の回復を助けることが挙げられる。

本研究の目的は、コーポレート・レピュテーションを上げる可能性のある行動を取る従業員の特徴を明らかにすることである。本研究では、外食チェーンの従業員を取り上げ、従業員の特徴はワークコミットメント（組織コミットメント、ジョブインボルブメント、キャリアコミットメント）の状況を用いて示す。本件に関連して、外食チェーン従業員の業務外での行動はコーポレート・レピュテーションに影響を与える可能性があるのか、外食チェーン従業員は、自社のコーポレー

ト・レピュテーション形成行動を上げる行動を取るのかも確認する。

これらの目的の下、先行研究を踏まえた仮説を構築し、消費者へのアンケートおよび外食チェーン従業員へのアンケートを通じて、仮説を検証・考察する。

II. コーポレート・レピュテーション

1. コーポレート・レピュテーションの定義

近年、レピュテーション・マネジメントやレピュテーション・リスクという言葉とともに、コーポレート・レピュテーションという言葉を見聞きするようになったが、その定義は様々である。例えば、Fombrun and Riel (2004) は「その企業が価値ある成果を生み出す能力を持っているかどうかに関

して、その企業の行動に利害関係を持つ人々が抱いているイメージの集積」, 櫻井（2005）は「経営者および従業員による過去の行為の結果をもとに、企業を取り巻く様々なステークホルダーから導かれる持続可能な競争優位」, 北見（2008）は「経営者および従業員による過去の行為の結果をもとに、企業が価値ある成果を生み出す能力を持っているかどうかに関して抱くイメージの集積であり、企業を取り巻く様々なステークホルダーから導かれる持続可能な競争優位」と定義した。

これらの定義から、コーポレート・レピュテーションは、様々なステークホルダーの認識やイメージから構成されることがわかる。また、コーポレート・レピュテーションの向上は企業にとってプラスに働くという意味合いが込められている。本研究では、「経営者および従業員による過去の行為の結果をもとに、企業を取り巻く様々なステークホルダーから導かれるイメージの集積」と、プラス・マイナスどちらにも適用可能な定義とする。

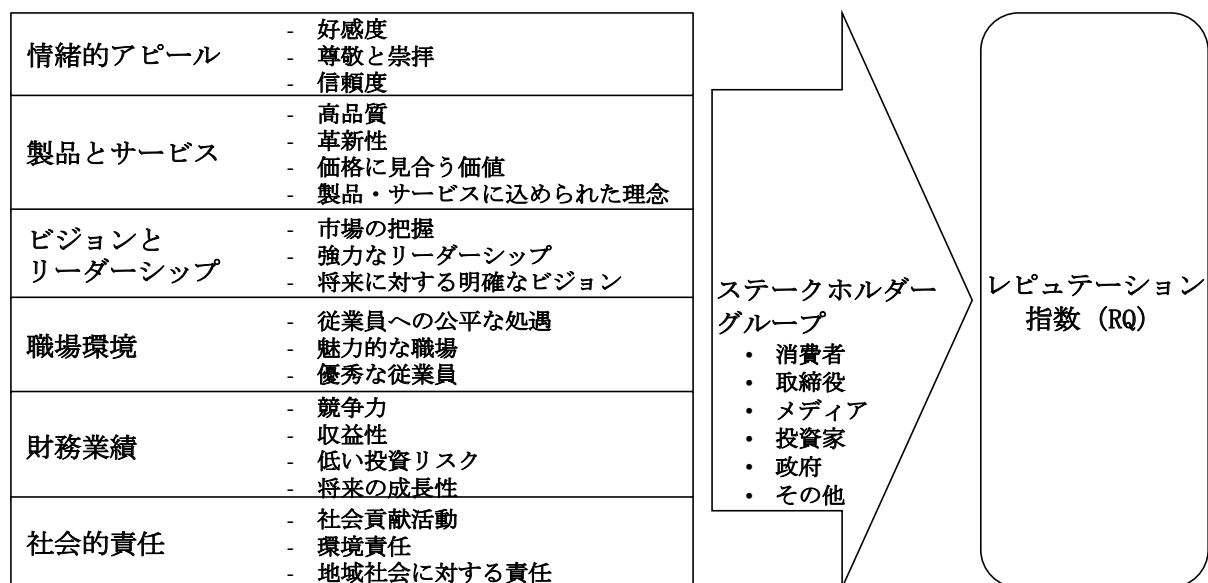
2. コーポレート・レピュテーションに影響を与える要素

様々な要素がコーポレート・レピュテーションの形成に影響を与える。コーポレート・レピュテーションの研究で著名なFombrun and Riel (2007) は、レピュテーションに影響を与える要素として、情緒的アピール、製品とサービス、ビジョンとリーダーシップ、職場環境、財務業績、社会的責任を挙げ、更に、職場環境の下部要素として、従業員への公平な処遇、魅力的な職場、優秀な従業員を挙げた。つまり、ステークホルダーへの直接的な財やサービスだけでなく、社内や従業員の状況もレピュテーションに影響するといえる。

3. コーポレート・レピュテーションが注目される背景

近年、コーポレート・レピュテーションが注目される背景には大きく分けて2点ある。一点目は、企業の不祥事などで評判に傷がつき、廃業や売上減などの経営不振に追い込まれるケースが増えていることが挙げられる（青木, 2013）。これには、ソーシャルメディアの発達に伴う、消費

図-1 レピュテーション指数に影響を与える要素



(出所)Fombrun and Riel (2007),10,73-74.

者一人ひとりのメディア力の高まりが背景として挙げられる。二点目として、日頃のレピュテーション・マネジメントが、企業不祥事からの回復に寄与することが挙げられる。内田（2008）は、企業不祥事前の良いレピュテーションが、企業不祥事後の早期の信頼回復に奏功する可能性を示した。

4. 外食産業のコーポレート・レピュテーションを取り上げる理由

外食産業、特に同一屋号の店舗を複数展開する外食チェーンにおいては、以下の理由で、コーポレート・レピュテーションおよびレピュテーション・マネジメントの重要性が高いと史料する。一点目として、外食の店選びは、消費者の日々の細かな意思決定の影響を受けるからである。複数人で飲食店を選ぶとき、一人でも「このお店は嫌だ」と言ったら残りの人が強引にその店に行くことは少ないだろう。加えて、消費者が採りうる選択肢が多いため、悪い評判のある飲食店を避けることも容易である。二点目は、外食チェーンはチェーン内の他店舗の影響を受けるということである。チェーン店は、チェーン全体での集客の最大化を目指すモデルであり（岸本・鈴木, 2011）、商品とブランド認知度を高め、規模の経済を追求できるメリットがある（曾・譚, 2009）。一方でチェーン内の他店舗で不祥事が起きたときには、自店舗にも悪い影響が及ぶ可能性もあることも意味する。

5. コーポレート・レピュテーションの形成において従業員の行動に着目する理由

本研究では、コーポレート・レピュテーションを形成するもののうち、従業員の行動に着目する。その理由は、従業員がコーポレート・レピュテーションに影響を与えるとともに、従業員自身がコーポレート・レピュテーションを抱く存在だからである。井上（2012）は、企業イメージを作り上げる主体は外部のステークホルダーに限られるのかという問いについて、従業員は一方では消費者や株主であること、また、従業員は様々な業務を通して外部のステークホルダーと接する機会があるため、従業員の中では内外のイメージ

が混然一体となっており、外部と内部を分けて考えるべきものではないとしている。つまり、従業員について考えることは、企業外部のレピュテーション・マネジメントだけでなく、企業内部のレピュテーション・マネジメントを考えることにつながるのである。

なお、本研究では、従業員の業務外行動について取り上げる。筆者が調べた範囲では、少なくとも日本国内では業務内の行動についても、コーポレート・レピュテーションとの関係に言及した研究は見当たらない。しかし業務内行動は、競争優位の源泉としてのサービスの向上など別の観点で研究されている（新村・竹中, 2009；野中・藤井・新村・高橋, 2016）ため、本研究では業務外行動に特化する。

III. ワークコミットメント

1. ワークコミットメントとは

労働政策研究・研修機構（2012）によると、ワークコミットメントとは、仕事への関与や思い入れを表す。ワークコミットメントは、組織へのコミットメントを表す「組織コミットメント」と、労働へのコミットメントに分類される「ジョブインボルブメント」、「キャリアコミットメント」から構成される。また、Allen and Meyer (1990) は、「組織コミットメント」の心理状態は、①情緒的、②存続的、③規範的という3つの要素の組み合わせによって決まると提唱した。その後の研究においても、これら3つの要素がよく利用されている。

組織コミットメントのうち、情緒的組織コミットメントは、「組織に対する愛着や同一化」（Allen et al, 1990）、「組織の価値や目標の共有、組織に残りたいという願望、組織の代表として努力したいという意欲などによって特徴づけられる組織への情緒的な愛着」（Mowday, 1979）といった損得勘定を抜きにした思い入れである。存続的組織コミットメントは、辞めると失うものが大きいから会社に留まっている状態を指す（田尾・高木・益田・石田・唐沢, 1997）。規範的組織コミットメントは、理屈抜きに組織にコミット“す

べき”だという意識を表す（労働政策研究・研修機構, 2012）。ジョブインボルブメントとは、今の職務に対する関与の程度を表す。定義としてはLodahl and Kejner (1965)の「仕事の成果が自尊心に影響する程度」、「仕事と自己との心理的同一化の程度」、「セルフイメージに占める仕事の重要性の程度」などがある。キャリアコミットメントは、一生を通じて追求する専門分野への志向性をあらわす概念であり、専門分野や職業に対する個人の態度や心理的愛着の程度によって測定される（労働政策研究・研修機構, 2012）。

2. ワークコミットメントによって従業員の特徴を捉える理由

従業員の特徴をワークコミットメントの状況によって説明する理由は、ワークコミットメントの向上施策に関する研究が蓄積している点が挙げられる。企業が従業員の業務外の行動そのものを強制したり、統制することは、社員の反発を招くうえ、その事実が公になれば、レピュテーションにマイナスになりかねない。代わりに、コーポレート・レピュテーション形成行動を行う従業員のワークコミットメントの特徴がわかれば、人事施策などで従業員のコミットメントを高め、間接的にコーポレート・レピュテーション形成行動に影響を与えることが可能となる。

IV. 研究の手順

研究は以下の手順で行った。まず、先行研究を踏まえて、ワークコミットメントとコーポレート・レピュテーション形成行動の関係の仮説を置いた。次に、消費者へのアンケートにて、外食チェーンのコーポレート・レピュテーションに影響のある従業員の業務外行動について尋ねた（【消費者調査】）。その後、外食チェーン従業員に、ワークコミットメントの状況およびコーポレート・レピュテーション形成行動の実施状況についてアンケートを行った（【外食チェーン従業員調査】）。これらの調査の実施・分析を通じてパス図を描き、考察を行った。

V. 仮説構築

先行研究を踏まえて、ワークコミットメントとコーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）の関係についての仮説を置く。

まず、組織コミットメントのうち、情緒的組織コミットメントと存続的組織コミットメントは、集団の多様な行動に対して予測力を持つことが知られている。まず、情緒的組織コミットメントについて、鈴木（2013）は、支援行動や創意工夫行動との間に正の相関を、高木（2003）は、積極的発言との間に正の相関を見出している。

一方で存続的組織コミットメントは、自身の利益につながらない役割外行動を抑制することが確認されている（Meyer et al., 2002）。その理由として、存続的組織コミットメントが組織を去るときに払う代償への功利的な知覚であるため、役割外行動は直接の利益にならないからであると考えられる。逆にいえば、得があると考えれば行動を取ることが予想される（正木・村本, 2015）。

なお、規範的組織コミットメントが独立した次元にあるのかについては議論がある。よって、本研究では規範的組織コミットメントについての仮説の設定は行わないこととした。

【仮説1】情緒的組織コミットメントは、コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）に正の影響を与える。

【仮説2】存続的組織コミットメントは、自社の評判が良いことの重要性を媒介して、自社の評判を上げたいという意欲につながり、コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）に正の影響を与える。

次に、労働へのコミットメントのうち、ジョブインボルブメントと行動の関係については、Brown (1996) が、努力やパフォーマンスとの有意な関係を見出している。これは、組織にとって有益な行動を取る可能性を示唆しており、コーポレート・レピュテーション形成行動についても同様の可能性があることが考えられる。

また、キャリアコミットメントと行動の関係については、キャリアに強くコミットしている人にとって組織は、自らの能力を向上・発揮する機会を与えてくれる限りにおいてコミットに値する対象となる（田尾他, 1997）。そこで、存続的組織

コミットメントと同様、自社の評判が上がれば自分のキャリアにとって得だと考えれば、コーポレート・レピュテーションを上げる行動を取ると仮説を置く。

【仮説3】ジョブインボルブメントは、コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）に正の影響を与える。

【仮説4】キャリアコミットメントは、自社の評判が良いことの重要性を媒介して、自社の評判をあげたいという意識につながり、コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）に正の影響を与える。

そして、行動と意識・意図との関係について Ajzen (1991) は、行動に対する態度が意図を通じて行動につながることを示した。会社と自分の一体化（情緒的組織コミットメント）や仕事へののめり込み（ジョブインボルブメント）を態度と捉えれば、それが自社の評判を上げたいという意図につながり、行動につながると考えられる。

【仮説5】情緒的組織コミットメントは、自社の評判をあげたいという意識につながり、コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）に正の影響を与える。

【仮説6】ジョブインボルブメントは、自社の評判をあげたいという意識につながり、コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）に正の影響を与える。

VI. 調査・分析

I. 外食チェーン従業員調査および消費者調査

仮説を検証するため、外食チェーン従業員へのアンケートを設計した。

外食チェーン従業員調査は、全37問で構成され、NO.1～22は、先行研究を踏まえて作成したワークコミットメントの状況、従業員満足度から成る。ワークコミットメントの設問のNO.1～12は Allen et al. (1990), NO.13～16は Lodahl et al. (1965), NO.17～19は Blau (1985) を、従業員満足度の設問（NO.20～22）は労働政策研究・研修機構（2012）を参考に設計した。NO.23～31は、自社の評判の重要性や評判向上行動を行う意欲について、オ

リジナル設問を設計した。

NO.32～37は、消費者への調査を通じて選定した「コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）」の実施状況を尋ねている。この消費者への調査は、外食チェーン従業員調査に先駆けて行った。消費者への事前ヒアリングで仮に置いた10の行動につき、「外食チェーンに勤める友人や知人が、ある業務外行動を取った場合、外食を営む企業の評判に影響（向上、低下）があるか否か、およびその程度」について尋ねた。そして、下記①～③に合致した6の行動を「コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）」として採用した。

- ① 外食チェーンを営む企業の評判にプラスの影響を与える行動を採用（33%以上がプラスの影響と回答した行動）
- ② 上記①のうち、評判に一定以上マイナスの影響を与える行動を削除（プラスの影響の割合の1/5以上マイナスの影響がある行動）
- ③ 上記のほか、外食産業の評判が向上した場面を自由記述で回答してもらい、テキストマイニングで設問の追加の必要がないかを確認（結果として③によって追加された設問はない）。

2. 外食チェーン従業員調査（基礎統計量）

まず、ワークコミットメントの設問を、選択肢5（あてはまる）の選択率が高い順に並べると、一番はNO.4「条件良ければ転職」、二番はNO.2「離職イメージ__生活設計困難」と、先行研究で存続的組織コミットメントにあたる設問が上位となった。

次に、コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）の実施状況について選択肢5（しょっちゅう行う）を回答した人の割合の高い順に並べると、NO.37「業界イメージ向上」、NO.32「自店舗推奨」、NO.35「良い発表お知らせ」、NO.33「自社他店舗推奨」、NO.34「働きがよい、働きやすさ」、NO.36「ボランティア活動」の順であった。

3. 因子分析、信頼性分析

次に、①項目の共通性の確認、②主因子法による因子

抽出、③同一因子内の信頼性分析（Cronbach のアルファ）を実施した。「組織コミットメント」については、先行研究同様3つの因子が抽出された。「ジョブインボルブメント」および「キャリアコミットメント」については、共通性の低かったNO.15「現職種追求__キャリア形成有効」を削除した計6問で因子分析を行った。6問は一つの因子となったため、当該因子を新たに「仕事コミットメント」と名づけた。「コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）」については、いずれも共通性が高かったため、計6問で因子分析を行った。6問は一つの因子となったため、

因子名は同様とした。

また、「自社評判の重要性」について信頼性係数を確認したところ、NO.27「躊躇なく企業名」を削除すると信頼性が上がるため、NO.25「関心」とNO.26「功利的意識」の平均値をもって「自社評判の重要性」とした（Cronbach のアルファ 0.492 → 0.715）。なお、評判向上行動意欲は、NO.28「自社の評判の向上行動意識」を用いる。

図-2 消費者調査および外食チェーン従業員調査の実施概要

消費者調査（外食チェーンの友人・知人の業務外行動について企業の評判に影響するかを尋ねる）	
調査対象者	関東地方にお住まいの20代から50代の男女
調査期間	2017年8月
調査方法	インターネット調査会社を經由してWebにて実施
有効回答数	283
性別	男性146(51.6%)、女性130(45.9%)、無回答7(2.5%)
年齢	20代71(25.1%)、30代63(22.3%)、40代75(26.5%)、50代74(26.1%)
外食チェーン従業員調査（ワークコミットメントの状況、コーポレート・レピュテーション形成行動の実施状況を尋ねる）	
調査対象者	全国の外食チェーン店に現在お勤めの10代以上の方
調査期間	2017年9月
調査方法	インターネット調査会社を經由してWebにて実施
有効回答数	617
性別	男性265(42.9%)、女性352(57.1%)
年齢層	20代80(13.0%)、30代179(29.0%)、40代235(38.1%)、50代123(19.9%)
雇用形態	正社員343(36.8%)、アルバイト等正社員以外589(63.2%)
役職	一般社員464(75.2%)、店長91(14.7%)、課長以上62(10.0%)
勤続年数	1年未満341(36.6%)、1年以上3年未満217(23.3%)、3年以上5年未満106(11.4%)、5年以上10年未満164(17.6%)、10年以上104(11.2%)

図-3 外食チェーン従業員調査の全設問

側面	NO	要素	設問	参考にした研究
存続的 組織コミットメント	1	離職の想像不安	当社を離れたら、どうなるか不安である	Allen et al. (1990)
	2	離職イメージ_生活設計困難	今当社を辞めたら、生活設計が崩れてしまうだろう	
	3	継続勤務意向_損失回避	当社を辞めたら損失が大きいの、この先も勤めようと思う	
	4	条件良ければ転職	他に条件の良い会社があれば、当社を辞めてもいい	
規範的 組織コミットメント	5	継続勤務意向_義理・恩	当社の人々に義理や恩を感じる、当社を辞めようとは思わない	
	6	離職イメージ_世間体悪い	当社を辞めることは世間体が悪いと思う	
	7	離職イメージ_周囲からの見え方	当社を辞めると、家族や親戚、友人に会わせる顔がないと思う	
	8	離職に反対する規範	一度就職したら安易に会社をやめるべきではないと思う	
情緒的 組織コミットメント	9	自社問題との一体化	当社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	Lodahl et al. (1965)
	10	自社の一員という意識	当社の一員であることを強く意識している	
	11	継続勤務意向_自社魅力	今の会社や組織に魅力を感じているので、長く留まりたい	
	12	自社の必要業務の引き受け意思	当社や組織に必要ななら、どんな仕事でも引き受ける	
キャリア コミットメント	13	現職種追求_給与低下受容	給料が下がっても、今の職種で仕事がしたい	Blau (1985)
	14	現職種追求_ライフワーク	今の職種でキャリアを追求したい	
	15	現職種追求_キャリア形成有効	今の職種は将来のキャリア形成の役に立つ	
	16	現職種追求_転職しても	他の会社に移っても、今の職種に就きたい	
ジョブ インボルブメント	17	仕事のやりがい	今の仕事にやりがいを感じる	労働政策研究・ 研修機構 (2012)
	18	仕事へののめり込み	今の仕事にのめり込んでいる	
	19	仕事の満足感	今は仕事から得られる満足感が一番大きい	
従業員満足度 他	20	会社から大切にされている実感	当社は、従業員を大切にしていると思う	※筆者作成
	21	自社が好き	当社が好きだ	
	22	自職場・店舗が好き	今の職場（所属している課や店舗）が好きだ	
	23	入社後ギャップあり	当社に入社してから、入社する前と悪い意味で違ったと思うことが多い	
自社の評判の重要 性、向上活動意識	24	自己評価が高いという認知	私は当社の中での評価が高い方だと思う	※筆者作成
	25	自社の評判_関心	勤めている会社の評判（企業が世間からどのように思われているか）が気になる	
	26	自社の評判_功利的意識	勤めている会社の評判が良いことは、私にとってメリットがある	
	27	自社の評判_躊躇なく企業名	世間からの自社の評判が悪くても、知人に勤務先を言うことにためらいはない	
「うち」の意識	28	自社の評判の向上活動意識	自社の評判を上げるような言動を積極的に行いたい	※筆者作成
	29	「うちの会社」意識	日頃の会話の中で自社を「うちの会社」と言うことが多い	
	30	「うちの職場・店舗」意識	日頃の会話の中で勤めている店舗や職場を「うちの店舗、職場」と言うことが多い	
	31	自社悪口へのもやもや	自社の悪口を、友人・知人から聞くと心穏やかではない	
コーポレート・ レピュテーション 形成活動（業務 外）	32	CR形成活動_自店舗推奨	実際に働いている（いた）店舗の利用を友人・知人に勧める	※事前の【消費 者調査】で“外食 チェーンの評判を 上げる友人・知人 の業務外行動”を 基準を元に選定
	33	CR形成活動_自社他店舗推奨	勤務先以外の自社店舗の利用を友人・知人に勧める	
	34	CR形成活動_働きがい、働きやすさ	「自社は、働きがいがある」または「働きやすい会社だ」と友人・知人に話す	
	35	CR形成活動_良い発表お知らせ	自らが、マスコミに良い発表をしたことを友人・知人に知らせる	
	36	CR形成活動_ボランティア活動	自社主催のボランティア活動に参加したことを友人・知人に話す	
	37	CR形成活動_業界イメージ向上	外食産業全体のイメージ向上に寄与する活動に取り組む	

図-4 基礎統計量（上：ワークコミットメント，下：コーポレート・レピュテーション形成活動（業務外））

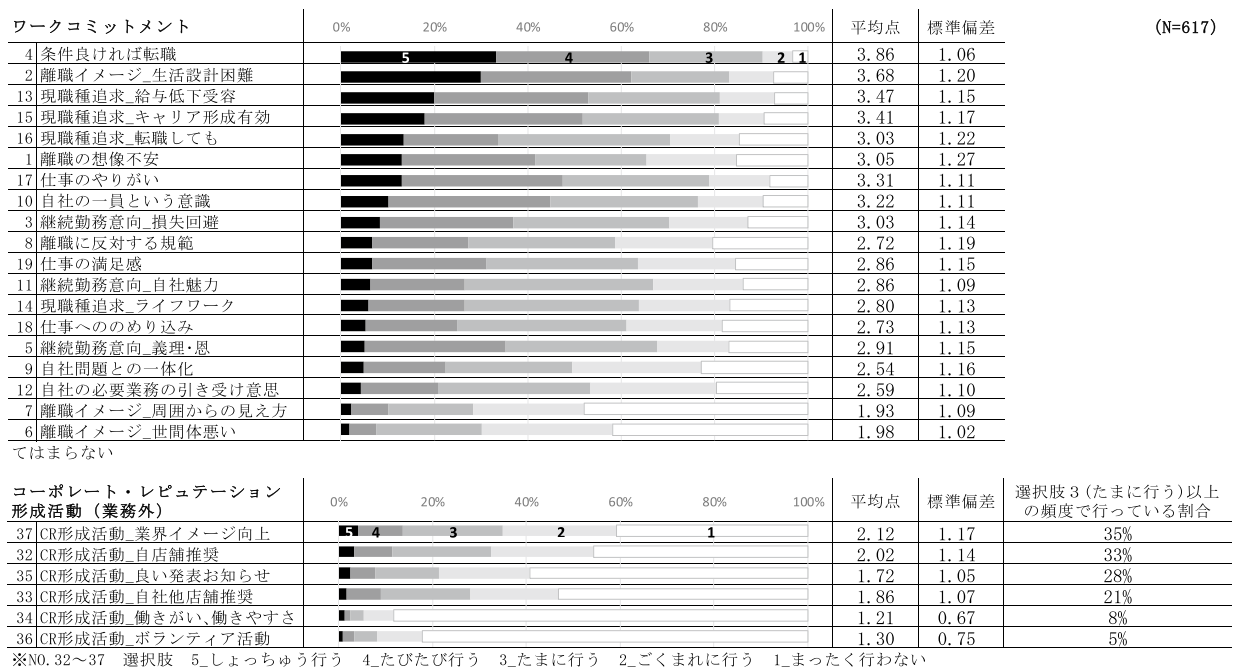


図-5 因子分析，信頼性分析

		因子1	因子2	因子3	特記事項		
組織コミットメント	情緒的組織コミットメント	10. 自社の一員という意識	0.78	0.06	-0.15	※因子抽出後の信頼性分析の結果、設問4を外すことにした（Cronbachのアルファ 0.655→0.806）。	
		11. 継続勤務意向_自社魅力	0.69	0.06	-0.05		
		12. 自社の必要業務の引き受け意思	0.69	-0.11	0.06		
		5. 継続勤務意向_義理・恩	0.62	0.08	-0.06		
		9. 自社問題との一体化	0.55	-0.15	0.20		
	存続的組織コミットメント	8. 離職に反対する規範	0.43	0.07	0.19		
		4. 条件良ければ転職	-0.50	0.04	-0.05		※
		2. 離職イメージ_生活設計困難	-0.12	0.78	-0.03		
		1. 離職の想像不安	-0.02	0.72	0.11		
		3. 継続勤務意向_損失回避	0.26	0.57	-0.01		
規範的組織コミットメント	6. 離職イメージ_世間体悪い	-0.02	-0.02	0.84			
	7. 離職イメージ_周囲からの見え方	0.03	0.08	0.69			
		因子1	特記事項				
仕事コミットメント (ジョブコミットメント+キャリアコミットメント)	17. 仕事のやりがい	0.84	ジョブインボルブメント	Cronbach のアルファ 0.840			
	19. 仕事の満足感	0.81	ジョブインボルブメント				
	18. 仕事へののめり込み	0.76	ジョブインボルブメント				
	13. 現職種追求_給与低下需要	0.70	キャリアコミットメント				
	14. 現職種追求_ライフワーク	0.56	キャリアコミットメント				
	16. 現職種追求_転職しても	0.46	キャリアコミットメント				
		因子1	特記事項				
コーポレート・レピュテーション 形成行動(業務外)	35. CR形成行動_良い発表お知らせ	0.73	Cronbach のアルファ 0.771				
	32. CR形成行動_自店舗推奨	0.68					
	37. CR形成行動_業界イメージ向上	0.68					
	33. CR形成行動_自社他店舗推奨	0.60					
	36. CR形成行動_ボランティア行動	0.51					
	34. CR形成行動_働きがい、働きやすさ	0.38					
因子抽出法は、いずれも主因子法							

因子抽出法は、いずれも主因子法

4. 因子分析を踏まえたパス図の仮説の修正

先行研究より6つの仮説から成るパス図を作成したが、因子分析でジョブインボルブメントとキャリアコミットメントが一つの因子となったため、2つをまとめて、名称を「仕事コミットメント」に変更した。

5. パス図の完成

情緒的組織コミットメント、存続的組織コミットメント、仕事コミットメントの間、そして、パス図に影響を与える可能性のある雇用形態、役職、勤続年数、性別、年齢層について統制をかけて共分散構造分析を行った。自社評判の重要性へのパスは、存続的組織コミットメント（仮説2）が標準化係数0.26、0.1%水準で有意、仕事コミットメント（仮説4）

が標準化係数0.39で0.1%水準で有意であった。評判向上行動意欲へのパスは、情緒的組織コミットメント（仮説5）が0.24で0.1%水準で有意、仕事コミットメント（仮説6）は有意ではなく、自社評判の重要性が0.38、0.1%水準で有意であった。そして、コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）へのパスは、情緒的組織コミットメント（仮説1）が0.15、1%水準で有意、仕事コミットメント（仮説3）が0.12、5%水準で有意、評判向上行動意欲が標準化係数0.31、0.1%水準で有意であった。つまり、仮説1から仮説5が支持され、仮説6が不支持であった。

GFIは0.986、AGFIは0.932と、モデルのあてはまりは良く、RMSEAは0.047、重相関係数の平方は0.29である。については、仕事コミットメントから評判向上行動意欲へのパス（仮説6）を削除して最終的なパス図とする。

図-6 先行研究を踏まえたパス図の仮説（左）／因子分析後のパス図の仮説（右）

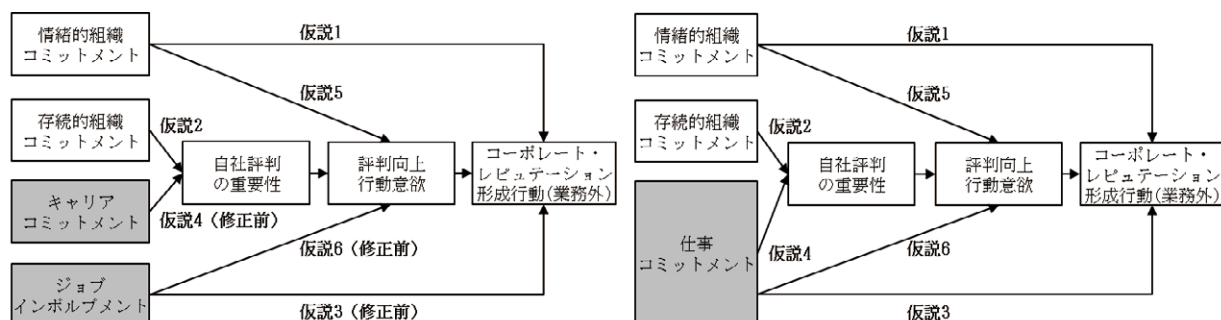


図-7 最終的なパス図（仮説部分のみ抜粋。丸数字は仮説の番号と対応）

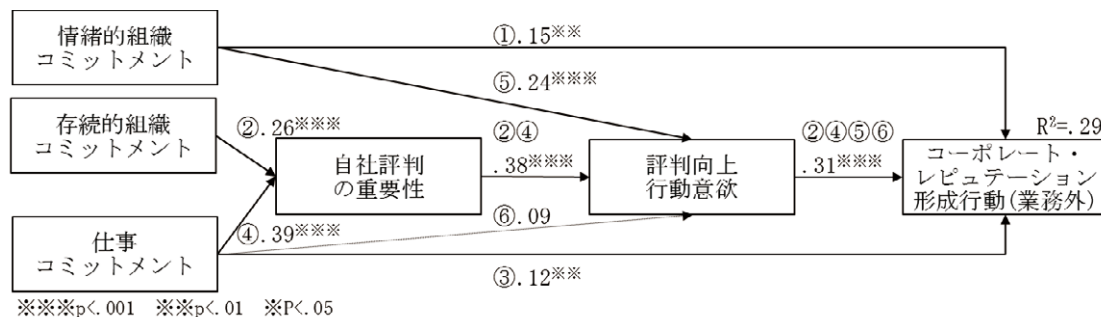


図-8 共分散構造分析（統制も含めてすべて掲載）

従属変数		説明変数	標準化係数	有意確率
自社評判の重要性	←	存続的組織コミットメント	0.26	※※※
自社評判の重要性	←	仕事コミットメント	0.39	※※※
評判向上行動意欲	←	情緒的組織コミットメント	0.24	※※※
評判向上行動意欲	←	仕事コミットメント	0.09	
評判向上行動意欲	←	自社評判の重要性	0.38	※※※
コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）	←	情緒的組織コミットメント	0.15	※※
コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）	←	仕事コミットメント	0.12	※
コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）	←	評判向上行動意欲	0.31	※※※
コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）	←	社員ダミー	0.06	
コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）	←	一般社員ダミー	-0.14	※※※
コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）	←	勤続（3年未満）ダミー	0.04	
コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）	←	男性ダミー	-0.02	
コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）	←	若手（10代20代）ダミー	0.08	※
			相関係数	有意確率
情緒的組織コミットメント	⇔	存続的組織コミットメント	0.53	※※※
情緒的組織コミットメント	⇔	仕事コミットメント	0.79	※※※
存続的組織コミットメント	⇔	仕事コミットメント	0.39	※※※
社員ダミー	⇔	一般社員ダミー	-0.50	※※※
社員ダミー	⇔	勤続（3年未満）ダミー	-0.30	※※※
社員ダミー	⇔	男性ダミー	0.66	※※※
社員ダミー	⇔	若手（10代20代）ダミー	-0.13	※※
一般社員ダミー	⇔	勤続（3年未満）ダミー	0.27	※※※
一般社員ダミー	⇔	男性ダミー	-0.43	※※※
一般社員ダミー	⇔	若手（10代20代）ダミー	0.16	※※※
男性ダミー	⇔	勤続（3年未満）ダミー	-0.23	※※※
男性ダミー	⇔	若手（10代20代）ダミー	-0.21	※※※
若手（10代20代）ダミー	⇔	勤続（3年未満）ダミー	0.13	※※
情緒的組織コミットメント	⇔	社員ダミー	0.14	※※※
情緒的組織コミットメント	⇔	一般社員ダミー	-0.18	※※※
情緒的組織コミットメント	⇔	勤続（3年未満）ダミー	-0.09	※
情緒的組織コミットメント	⇔	男性ダミー	0.10	※
情緒的組織コミットメント	⇔	若手（10代20代）ダミー	-0.10	※
存続的組織コミットメント	⇔	社員ダミー	0.18	※※※
存続的組織コミットメント	⇔	一般社員ダミー	-0.16	※※※
存続的組織コミットメント	⇔	勤続（3年未満）ダミー	-0.22	※※※
存続的組織コミットメント	⇔	男性ダミー	0.14	※※※
存続的組織コミットメント	⇔	若手（10代20代）ダミー	-0.13	※※
仕事コミットメント	⇔	社員ダミー	0.10	※
仕事コミットメント	⇔	一般社員ダミー	-0.15	※※※
仕事コミットメント	⇔	勤続（3年未満）ダミー	0.01	
仕事コミットメント	⇔	男性ダミー	0.05	
仕事コミットメント	⇔	若手（10代20代）ダミー	-0.09	※
R ² = 0.29 GFI : 0.986 AGFI : 0.932 RMSEA : 0.047			※※※ p<.001	※※ p<.01 ※ p<.05

6. 属性別分析

最終パス図で、コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）へのパスが有意であった役職、年齢層について回答母集団を分けて分析を行った。

年齢については、30代では最終パス図がすべて有意であったが、20代以下において、コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）に直接つながるパスが5%水準で有意ではなく、自社評判の重要性および評判向上行動意欲を媒介するパスだけが残った。

また、役職については、一般社員では情緒的組織コミットメントからコーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）に直接つながるパスが5%水準で有意ではなく、店長以上では仕事コミットメントからコーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）に直接つながるパスが5%水準で有意ではなかった。

VII. 考察

以下の4点について考察を行った。

一点目は、消費者調査において、「自社の働きがいや働きやすさを知らせる」という、店舗とは直接関係ない行動が、企業の評判を上げる行動として選定されたのはなぜかという点である。これは、働きがいや働きやすさは個々の店舗ではなく会社の影響が大きいと考えていること、および、外食チェーンに消費者が抱くイメージ（ブラック企業）とのギャップが背景にあると考えられる。だからこそ消費者は、従業員のリアルな声を通じて、働きがいや働きやすさが高いことを知ると、企業に抱くイメージが改善するのではないかと考える。

二点目は、意識せずにコーポレート・レピュテーション形成行動を行うパス（仮説1, 3）と、意識してコーポレート・レピュテーション形成行動を行うパス（仮説2, 4, 5）の両方が存在する理由である。前者は、意識せずとも自社を勧

図-9 属性別分析（上：年齢層別／下：役職別）

			標準化係数	
年齢層別			20代以下	30代以上
評判向上行動意欲	←	情緒的組織コミットメント	0.31 ※※	0.30 ※※※
自社評判の重要性	←	存続的組織コミットメント	0.41 ※※※	0.23 ※※※
自社評判の重要性	←	仕事組織コミットメント	0.25 ※	0.41 ※※※
評判向上行動意欲	←	自社評判の重要性	0.33 ※※	0.42 ※※※
コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）	←	情緒的組織コミットメント	0.18	0.13 ※
コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）	←	仕事組織コミットメント	0.13	0.14 ※
コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）	←	評判向上行動意欲	0.30 ※※	0.30 ※※※
			R ² = 0.41	R ² = 0.28
役職別			一般社員	店長以上
評判向上行動意欲	←	情緒的組織コミットメント	0.31 ※※※	0.29 ※※※
自社評判の重要性	←	存続的組織コミットメント	0.23 ※※※	0.29 ※※※
自社評判の重要性	←	仕事組織コミットメント	0.39 ※※※	0.41 ※※※
評判向上行動意欲	←	自社評判の重要性	0.41 ※※※	0.39 ※※※
コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）	←	情緒的組織コミットメント	0.05	0.33 ※※
コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）	←	仕事組織コミットメント	0.22 ※※	-0.03
コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）	←	評判向上行動意欲	0.33 ※※※	0.26 ※※
			R ² = 0.26	R ² = 0.26

※※※p<.001 ※※p<.01 ※p<.05

めてしまうくらい会社や仕事にのめり込んでいることが考えられる。後者は、企業の評判の重要性について考える機会に直面した経験の存在や、功利的な意識の存在が背景として考えられる。

三点目は、仕事コミットメントから、自社の評判をあげたいという意識を媒介して行動につながるパス（仮説6）が有意でなかったのはなぜかという点である。職業や今の仕事の関係で会社とつながっている従業員は、損得勘定または今の仕事が好きという感情のいずれかまたは両方によって、自社との関係を説明できるからではないか。

四点目は、属性別分析でパスの一部が有意でなかったのはなぜかという点である。年齢層では、20代以下では、“意識して行動する”パスだけが残った。これは、習慣化されていない行動を取るときの特徴によって説明できると考える。また、役職別では、店長以上について、仕事コミットメントからコーポレート・レピュテーション形成行動へのパスが有意ではなく、仕事コミットメントからのパスは、自社の評判が高いことの重要性を経由していた。店長以上にとっては、会社や店舗の評判を上げ、組織の業績を上げることが役割だからこそ、仕事にコミットすると、自社の評判の高さの重要性を意識されるからだと考える。

VIII. まとめ

1. 本研究の成果

研究面の成果は大きく分けて2点ある。一点目は、形成過程もステークホルダーも複雑なコーポレート・レピュテーションについて、従業員の業務外行動に絞ることで、形成に至る要素の一つを明らかにした点である。

二点目は、コーポレート・レピュテーション形成活動（業務外）が、功利的な理由で行われる場合と、会社や仕事への一体感やのめり込みを感じていて行う場合の両方の存在がわかった点である。ワークコミットメントと役割外行動の関係は、これまでも数多く研究がされてきたが、コーポレート・レピュテーションという領域に着目することで、これら

の研究に新たな光が少し当てられたのではないだろうか。

実務面の成果は大きく分けて3点ある。一点目は、コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）を行う社員の特徴を、複数示した点である。企業と人との関係性が多様になる世の中では、情緒的組織コミットメントをすべての従業員に求めるのは難しい。損得勘定や職業・キャリアへのコミットメントといった自分軸でコーポレート・レピュテーション形成行動につながることを示せたことの意味は大きいのではないか。

二点目は、マネジメントしづらいコーポレート・レピュテーション形成行動を、間接的にマネジメントする可能性として、向上施策を採りうることが可能なワークコミットメントの考え方や接続した点である。

三点目は、従業員のコミットメントを高めることの重要性を間接的に強調できた点である。コーポレート・レピュテーションの形成には、従業員の行動が関与していると同時に、従業員そのものがコーポレート・レピュテーションを自分で抱いたり、社外のコーポレート・レピュテーションの影響を受ける。この相互の関係性が、企業と従業員の利益の接点になると考える。

2. 今後の課題

本研究の限界の一点目は、レピュテーションの対象となる組織が企業なのか店舗なのかを明確にし切れないことが挙げられる。本研究においては、消費者へのアンケートの際に、調査対象が「企業」のレピュテーションであることを明記している。しかし、消費者にとって、コーポレート・レピュテーションと店舗の評判は明確には峻別されていない可能性も考えられる。同様のことは、外食チェーン従業員側にも言える。

二点目は、コーポレート・レピュテーション形成行動を、業務外、かつ、向上に寄与する行動に限定した点である。本研究と同時に実施した消費者調査では、外食チェーン社員が取ったネガティブな業務外行動は、コーポレート・レピュテーションに悪影響を与えることを示唆していた。

本研究では、ワークコミットメントとの関係がより深いと思

定された評判向上行動に特化した。今後、評判低下行動について得られた情報なども併せて、外食チェーンのみならず、サービス業のコーポレート・レピュテーション形成の研究を深めていきたい。

引用文献

- Ajzen, P., (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes Volume 50*(2), 179-211.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P., (1990). The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Blau, G. J., (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277-278.
- Brown, S. P., (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin* 1996, 120(2), 235-255.
- Fombrun C. J., C. B. M. van Riel, (2004). *Fame and Fortune : How Successful Companies Build Winning Reputation*, Pearson Education. (花堂靖仁 (監訳) 電通プロジェクトチーム (訳) (2005). 『コーポレート・レピュテーション』 東洋経済新報社)
- Fombrun, C. J., & Riel, C. B. M., (2007). Essentials of Corporate communication; Implementing Practices for Effective Reputation Management. *Corporate Reputation Review*, 10(1), 73-74.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M., (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- 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(1), 20-52.
- Mowday, R.T., Steers, R. M., & Porter, L.W., (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- 青木 崇 (2013). 「企業不祥事をめぐる諸問題とコーポレート・ガバナンスの必要性—経営者自己統治に向けた課題—」『愛知淑徳大学論集』 9, 2.
- 曾 路・譚 利鳳 (2009). 「チェーンストアに基づいた企業の市場開拓」『東アジア評論』 1, 33-37.
- 井上 邦夫 (2012). 「コーポレート・アイデンティティ再考」, 東洋大学『経営論集』 80, 73-86.
- 岸本 達也・鈴木 亜衣 (2011). 「競合環境におけるチェーン店と独立店の配置に関する研究」『日本建築学会計画系論文集』 76, 903-909.
- 北見 幸一 (2008). 「コーポレート・レピュテーションとCSR—レピュテーションを高めるCSRに向けて—」『国際広報メディア・観光学ジャーナル』 6, 3-22.
- 正木 郁太郎・村本 由紀子 (2015). 「組織コミットメントが組織学習に及ぼす影響について」『社会心理学研究』 31 (1), 46-55.
- 野中 朋美・藤井 信忠・新村 猛・高橋 敏文 (2016). 「飲食サービスにおける従業員満足に関する研究—需要変動に対する事前計画と段取り作業の影響—」『2016年度精密工学会学術講演会講演論文集』 103-104.
- 櫻井 通晴 (2005). 『企業の評判「会社の評判」をマネジメントする』 中央経済社
- 新村 猛・竹中 毅 (2009). 「外食産業における顧客、従業員の行動計に基づくサービス分析」『日本人間工学会大会講演集』 46, 30-31.
- 鈴木 竜太 (2013). 『関わりあう職場のマネジメント』 有斐閣
- 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』 18, 156-171.
- 田尾 雅夫・高木 浩人・益田 圭・石田 正浩・唐沢 穰 (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
- 労働政策研究・研修機構 (2012). 「中小企業における人材の採用と定着—一人が集まる求人、生き生きとした職場、アイトラッキング、HRMチェックリスト他から—」『労働政策研究報告書』 147, 218-257.
- 内田 純一 (2008). 「石屋製菓のクライシス・マネジメント考：地域貢献型レピュテーションを信頼回復に生かす」『国際広報メディア・観光学ジャーナル』 7, 45-68.