

第 6 章

わが国における組織コミットメント研究

- 6-1 日本の経営と会社人間の生成
- 6-2 日本の経営と帰属意識との関係 — 研究の経緯
- 6-3 組織コミットメント研究の深化
- 6-4 国際比較研究の動向
- 6-5 わが国におけるコミットメント研究の課題
- 6-6 ま と め

6-1 | 日本的経営と会社人間の生成

前章までは、主に欧米を中心とした組織コミットメントの研究であった。しかし、そこで得られた知見がそのまま、わが国の状況に適用できるかについては不明といわなければならない。まして会社人間を考えるためには、どのような視点から、どのような要因に配慮しながら組織コミットメントを捉えればよいかを、概念的に整理しなければならない。本章では、わが国の研究事例を紹介したい。

なお、本章は、著者(田尾)による95年度大学院ゼミによって文献調査が行われ、その結果を太と高尾(1996)がまとめた、その成果にもとづいている。とくに第2, 3, 4節は、太と高尾の両君によって集約された内容にもとづいている。

6-1-1 日本的経営

日本的経営とは、周知のように、終身雇用や年功賃金・年功序列、企業内労働組合を、いわば三種の神器にもたとえるような経営形態で、わが国に特有とされている。これまでに、その特徴や仕組みについては、ほとんど議論され尽くされたといって過言ではない。たとえば、新規に採用されれば、しかも、そのほとんどは大学や高校の新卒で、そのまま定年まで、その企業に雇用され続けること、しかも、雇用年数と年齢とは合致し、年齢とともに賃金が上昇し、昇進昇格することが期待されている。企業内の福利厚生充実、また、企業内で結成される労働組合などとあいまって、組織のなかだけに目を向けがちな、従業員の内向的な姿勢も特徴的とされる。以上については、すでに、多くの研究者や実務家によって論点が整理されており、新たに追加すべきことはほとんどないといってもよいであろう。

しかし、あえていえば、他方には、日本的な経営は、制度として明確な枠組みを、他の社会や文化から明確に区別できることが自明であるかについては疑

問の余地がなくもない。つまり、類似の制度は、程度の差はあるけれども、わが国だけではなく、他の国や社会など諸処に散見されるともされている。日本であれどこであれ、内部労働市場が成立すれば、類似の制度は現れざるを得ない(今井、伊丹、小池、1982)。加えて、その端的な、いわば完成された形態はようやく近年、高度成長期に至ってのことで、歴史的にも深く根ざしたものであるのではないのではないかと指摘もある。また、その制度自体がごく限られた組織、いわば内部市場の確立した大企業だけにみられることで、普遍的な制度であるかについては疑念を払拭できない。

さらにいえば、その制度は、経済的な成功とともにあった。もし、それがなければ価値づけの程度は低く、結局、アドホックな評価によるだけのことではないかという皮肉な考えもなくはない。つまり、経済的な成功を跡づけるために、その特徴が過大に評価されたのではないかというのである。それが注目されるようになったのは、奇跡の経済復興とされた60年代以降のことであり、それに至る社会の枠組みを解き明かすための説明概念として、便宜的であったのは疑いない。それだけに、その後の効率や生産性の後退は、そのまま日本的な経営方式の疑念に結びつくことになったというのである。

また、近代主義の視点からは、その方式は、むしろ近代的な自我が形成される以前の時代状況と適合するような思想基盤が根底にあって、近代化の深化とともに、強度の帰属意識も後退するであろうし、欧米の方式に近似するのともなって、日本的経営も影を薄くし、滅私奉公的な行動様式はみられなくなるであろうと考えられた(たとえば、マーシュと萬成、1977b)。この考え方に従えば、日本的経営とは近代化における一時期の奇態であり、その変質は近代化の過程として当然とされる。その本質はパターナリズム(家父長主義)と読みかえられ、それがやむを得ず継続されることは、この社会の後進性の証であるとされた。

6-1-2 日本的経営における帰属意識

日本的経営とされるものが、どのように位置づけられ評価されるかは、今後の長い年月の経過のなかに委ねざるを得ない。しかし、それはそれとして、以

上に述べたような、いわゆる日本の経営は、わが国の組織の枠組みの認識に多大の影響を及ぼすことになったことは疑いない。その成功、つまり、一時期にせよ、日本の経営は成功を取めた。その成功、つまり、高い生産性、高い組織効率、制度的な支持基盤や内外の政治的社会的情勢に起因の多くがあることは明らかであろうが、組織内部の従業員による、組織に対する高い自我関与によって支えられていたとする視点も的外れではない。わが国で、会社への高い帰属意識が、組織の成り立ちにおいて、非常に重要な働きを示しているのは周知のこととされてきた。

つまり、会社に滅私的に尽くすような行為、その背後にある強度の組織アイデンティティが、わが国の企業の高い生産性を支えてきたとされている。その考え方が実務だけではなく、学術的にも広く流布している。関連した研究も多くなるのは自然の成り行きというべきであろう。しかし、それは、実証的に精査されたというよりも、信念の域を出ないのではないとも考えられる。高い組織コミットメントが、必ずしも組織の成果に単純に連結しないのは、前章までに繰り返し議論したことである。組織へのアイデンティティと生産性や効率との関係については、それ自体が実証的に検討されるべき課題である。

ただし、ここでいう帰属の意識、アイデンティティが、これまで議論してきた組織コミットメントと、どのように概念的に相違するのかについて、議論の余地は残されている。日本の経営における会社帰属の心性は、会社への忠誠、つまりロイヤルティを基調としている。前章までで詳細な議論を試みたが、ロイヤルティとは、組織コミットメントの一要素でしかない。とすれば、会社への没入的な帰属が、そのまま組織コミットメントと同義であると考えるのは、単純に過ぎるようである。

日本の経営と、そのもとの強度の会社帰属、および、帰属の心性と組織コミットメントの理論的な関連については、十分な議論が不可欠になるであろう。これもまた、実証的な検討課題である。

6-1-3 会社人間と日本的経営

わが国で会社人間という言葉は、そのような日本的な経営方式と密接に関連

した人間類型を示すものと位置づけられる。会社のために、強く自我を関与させ、過剰なロイヤルティを示す人たちである。そのために、会社のなかにしか関心が向かわず、会社以外のさまざまな関係様式に、均衡のよい関係を、たとえば、家族や私的な友人関係について維持できなくなった人たちということであるとされる。これには、メンタリティにおいて健全さを欠く人たちである、というニュアンスが含意されている。組織人とは、似ているようで、さらにいっそう過剰な組織への、もしかすると病的な同調傾向さえも含まれることがある。ジャーナリスティックな用法が過剰に強調されると、カリカチュアな含みさえも有するようになる。

その点、組織人は、普通の人の普通の考えや行動をする人として描かれる。そのようなところにおかれると、人は、そのように考え、そのように行動せざるを得ない、だから、もし、その人の行動が平常を欠くとすれば、よくないのは組織であり、会社である。ただし、しばしば、組織が過剰な同調を誘うことは事実として否定し難いことではあるが。

しかし、会社人間は、状況よりも過剰に同調し過ぎた人間の行動様式としてカリカチュア的に描かれる。もし悪いことがあれば、過剰に同調したその人ではないかという含みがある。さらに、過剰同調を必ずしも倫理的に悪いこととは考えない曖昧さもつきまとっている。企業戦士という言葉が成り立ち、しかもいまだに言葉としてその命脈を保っているのは、過剰適応を美德とするような組織風土が厳然としてあるからではないか。過労死が *karoushi* と英文表記され、海外でも通用するようになったのと、その背景的な事情は通底している。

したがって、会社人間を学問の対象として真摯にとりあげるためには、個人の思い入れや思い込みだけで議論するには、単純に過ぎるようである。なぜ、所属する会社と私的な生活の関係における、シェイン (Schein, 1980) のいう心理的な契約感を適切に維持できないのか。さらに、一般的な議論でいえば、貢献と報酬の均衡を維持できないのか。報酬相応の貢献、貢献相応の報酬である。そのバランスが組織と人間関係を健全に維持することは常識に近いことではないか。学問としては、それを可能にしない制度的な与件に配慮し、その制約要因を明らかにすべきであろう。

日本の経営という制度だけではない。それを運用する仕組みのなかの過剰な

思い入れや、思い込みを支える構造について、すでにいくつかの指摘がある。たとえば、会社丸抱え的な雇用形態、社員寮や社宅、社内のさまざまな行事への参加などは、好むと好まざるとに関係なく、単なる働きの場である会社への情動的な帰属を従業員に必要以上に強要している。その会社における生活のすべてが、その人の人生そのものになる。となれば、会社以外の世界は影を薄くする。

また、就職よりも就社といわれる採用の実態は、その人が個人としても持っている技能への対価としての報酬というよりも、その人の人格を雇用することへの対価とみなされがちである。企業のなかで教育や訓練を施し、その企業で固有の技能を育成することを中核とする内部労働市場の強固な基盤も、その不均衡の促進要因と考えられている。

さらに、さまざまな社会的福利制度が、公的な制度によってではなく、企業内福利として提供され、そのなかにいる限り、多大のサービスを受け取ることができる。大企業では専用のテニスコートを何面も持ち、各地に山の家や海の家などの専用の保養所がある。

そういう与件のなかで、個人は企業への過剰適応が当然とされ、会社人間となることを強要されたのである。これらのことが重なって、後述するが、欧米的な組織コミットメント概念だけでは捉えきれない、わが国固有の帰属意識、あるいは会社人間のメンタリティができあがることになるのではないか

6-1-4 日本の経営方式の動揺

しかし、この状況も不変ではない。というよりも、今、急速に変化しつつある。この変化はただバブル崩壊のような一時的な動揺が原因のすべてではない。日本的経営といわれる前近代的で、終身雇用のような家族主義的で家父長的な、いわばパターナリスティックな経営方式が、社会が成熟するのに伴って変容するのは当然という考え方が一方にある。近代的な自我が成長すれば、それに伴って、企業と個人という二項的な思考様式が醸成され、企業への一方的な思い込みは減退するというのである。

また、それは、成長経済にのみ付随する特有の現象で、分け前としてのパイ

が大きくならなければ、当然、そのような雇用形態は早晚行き詰まるというのである。実際、企業が急激に膨張しているさなかでは、役職者のポストも多く、同期の入職者に対して同等の地位や役割を提供できる。しかし、低成長になって膨張が行き詰まり、ポストの数も増えなくなれば、選別が激しくなるのは当然の帰結といってよい。現下、年功だけでは選別も評価もできなくなった。そのような傾向を指摘したテキストは巷に溢れている。

したがって、今、日本的経営の方式を全般的に適用することの限界が明らかにされつつある。半世紀近く、日本的経営は欠くことができない社会的な制度として位置づけられてきた。しかし、その形態が動揺しはじめ、安定を欠くような現下の状況では、高い組織帰属意識も低下傾向にあると考えられている。

これらの状況がすべて絡まりあって会社人間モデルが変容しつつある。この変化は、当然、それぞれの組織人の帰属への態度変化と対応している。組織コミットメントの理論に従えば、情緒的な自我関与を控えて、組織との交換関係で、冷静に利得を計るような価値意識への変更という見方もできるのではないか。

日本経済新聞が、昭和54年(1979年)以来、連載を続けてきたサラリーマンに関するドキュメント記事も、この間、微妙に変化してきた。連載の当初は、多分に、健気なサラリーマンを紹介するという印象があった。つまり、組織への帰属をまだ内心捨てきれない、組織に対してアンビバレンツな心情を吐露するような人たちが圧倒的多数であった。企業戦士を紹介し、むしろロイヤルティを高揚するような事例さえも報告されていた。しかし、その後は、組織との距離感覚は拡大するばかりで、逆に、組織には頼るなどいい、自律を説き、自立を促すような、つまり、組織と自分との距離のおき方の工夫を奨励するような基調に変化している。最近の記事では、リストラやリエンジニアリングから、いかにわが身を護るかが大きな関心事となっている。わが身を会社にのめり込ませることへのためらいを示唆するようなエピソードが数多くみられるようになった。

6-2 | 日本的経営と帰属意識との関係—研究の経緯

6-2-1 古典的研究1—二重忠誠

わが国において、これまでに、会社と人間の関係はどのように研究されてきたのであろうか。日本的経営とは、会社への帰属意識をどのように規定してきたのであろうか。

その研究の経過について、帰属意識も含めた組織との関係については、概念や方法論については、濃厚に欧米的な、とくに米国の影響がみられることになった。帰属意識というよりも、組織コミットメント (organizational commitment) の理論からの導入である。現時点において、この視点は主流を形成している。しかし、その一方で、独自の帰属現象とされるような視点もみられた。つまり、わが国における帰属意識研究には二つのスタンスがあると考えられる。

古典的ともいえる視点は、帰属意識は会社への帰属と、組合への帰属という二重の帰属意識を持つことになるという観点から議論された。その代表的な研究は、たとえば尾高 (1963, 1965) による一連の研究である。いくつかの調査が繰り返されて、企業と組合に関する帰属は対立するものではなく、両立的、または重層的に捉えられるようになった。さらに、これは産業別ではなく、企業内労働組合に由来する独自の意識ではないかと考えられ、その特異性が議論された。しかし、そのことのもつ含意については、その後、組織コミットメント理論の導入以後、それとの擦り合わせもなく、途絶えたままといえそうである。つまり、この論点は、それ以上深く探求されているとはいえない。

この論点、企業と組合との二重帰属意識の研究は、わが国において、企業内組合が非常に重要に位置づけられるために、経営管理的に、わが国固有の問題とされた。つまり、会社と労働組合の、本来は相反するとされている二者への帰属の内実はどのようなものであるかについて関心が向けられたのである。

前述の尾高 (1963, 1965) では、帰属意識を「ある集団の成員がたんに形の上でそれに所属しているだけでなく、心から、つまり生活感情の上でもその一

員であり、その集団を自分の集団、自分の生活根拠として感じている度合い』としている。測定尺度として会社・組合の各々に対する6組の設定を開発し、1952年から数度に及ぶ継続的な調査を試みた。その結果、企業と組合は対立するものではなく、重層的に捉えられていることが明らかにされた。

労働組合の一員でありながら、企業の従業員として、熱心に企業のために働くという現実主義的態度に、その後の高度成長期における企業発展の萌芽を読み取ることができるであろう。当然、企業内労働組合という特異性も反映し、その意味では、日本的経営の特質を端的に表しているといえるであろう。また、この調査結果は、当時の、いわゆる観念左翼的な階級対立意識への実証的批判ともなった。

しかし、尾高(1963, 1965)による帰属意識研究については、方法的な視点からの批判が少なくない。その代表的なものは、大須賀(1965)、副田(1973)、花田(1980)などである。それらに共通しているのは、帰属意識の定義とその測定尺度が整合しておらず、その尺度で測定されているのは、相対的満足度に過ぎないというものである。それらの批判は的を射たものであり、実証的な研究としては不足の感が拭えない。以後、石川(1990)で参照される以外は、この尺度は採用されていない。

6-2-2 古典的研究2——近代化論との関係で

もう一つの流れとしては、近代化論との関係で、組織への帰属を考える立場である。日本的経営の積極的な評価が、ある程度の地歩を得るとともに、それと組織との関係をどのように捉えればよいかとの問題の設定である。たとえば、アベグレン(Abegglen, 1958)などは、日本的経営の基盤の一つとして指摘された高い企業帰属意識を経験的に確かめようとしたものである。

そのような考えを受け継いだ70年代後半の研究としては、マーシュと萬成(Marsh & Mannari, 1977a)、村井と田之内(1979)が挙げられる。近代化が進展するなかで、組織と人間の関係も変化せざるを得ないということで、帰属意識、あるいは、組織コミットメントも変容することになろうという論点である。なお、マーシュと萬成(1977b)は、離職率との関係で生活へのコミットメン

ト (lifetime commitment) を取りあげており、その測定尺度の4つの設問は、企業に対する帰属意識というよりも、終身雇用に対する価値や規範に対する意識を問うものが多く、日本の経営のなかの帰属意識の構造を全般的に十分に捉えているとはいえない。

また、村井と田之内 (1979) は、帰属意識を「自己の所属する組織に、何らかの魅力を感じずる時にいなく、組織の一構成員としての自覚の意識」と定義し、組織の魅力要因である帰属意識は、職務満足が充足された後に形成されるものとしており、その定義に基づく調査も、組織に対する満足度評価の域を脱していない。

この立場、つまり、組織や職場への満足が、帰属を高め、コミットメントを強化するとの考え方は、その後のわが国独自の内部労働市場重視の考えと重なり合いながら、なぜ、日本的な経営方式は、高いコミットメントの調達が可能になったかという議論の展開に結びつくことになる。

たとえば、小池 (1994) によると、わが国では、これまで通常、新人を採用した後、企業はその人を、その企業に独自の人材として作り替える、あるいは、その技術の普遍性、普遍的通用性を少なくする方向で作り替えることを本旨とするような企業内訓練を課している。これは、内部労働市場が強固で、労働力の変動を外部市場に求める動機づけが極めて乏しいことと軌を一にした議論である。その人にとっては、企業の外の世界が見えない、見る必要がない、見る必然性がない世界である。終身雇用とは、一つの巨大なシステムとして、そのような内部労働市場の強化と連動している。

6-2-3 帰属意識研究への組織コミットメント理論の導入

80年代以降、実証的な立場から、とくに米国の組織コミットメント理論が導入され、とくに、ポーターら (Porter et al., 1974) の測定尺度 (以下ポーターらの尺度とする) などを使った実証的な研究の成果が蓄積されるようになった。その結果、国際比較的な研究も可能になり、日本的な経営システムとの関係というだけでなく、組織の管理システムとの一般的な関係のなかで帰属意識が把握されるようになった。以下では、その後の実証的な帰属意識研究の

流れを整理する。

日本の帰属意識研究に、米国での組織コミットメント理論を導入した研究として、花田(1980)を、その嚆矢として位置づけることができる。花田は、ポーターらの尺度を紹介して、日本での利用の信頼性・妥当性の検証を行ったという意味で、その後の組織帰属意識／組織コミットメント研究に大きな影響を与えたと考えられる。

ポーターら(1974)は、第2章で詳述したが、組織コミットメントを、

- (1) 組織目標と規範を自己の価値意識として受け入れる強い欲求
- (2) 組織のために主体的に働く強い意欲
- (3) 組織にとどまる強い願望

の以上3要因からなるとし、その測定尺度として15項目のリッカート尺度を開発しており、米国内では尺度としての信頼性・妥当性は確かめられていた(Stone et al., 1975; Dubin et al., 1975; Steers, 1977aなどを参照、第3章で詳論した)。

花田(1980)は、その尺度を、わが国での調査に適用し、製造業5社について調査を実施し、信頼性・妥当性の検証を行った。そこで、ポーターらの尺度が理論的に整合することを示唆する結果を得た。その後のわが国での実証研究の多くが、このポーターらの尺度を使用したり、準拠していることから、この研究による検証の意義は高いと評価すべきである。

同時に、花田はその調査を用いて、日本的経営の主たる要素とされる終身雇用、ジョブローテーション、温情的上司関係、会社との私的かかわり合いなどに対する評価と帰属意識が、有意な正の相関を示すことを示し、日本的経営のあり方の改変が、従来の帰属意識のパターンにも大きな変化を生じさせる可能性を示唆している。

城戸(1980)は、米国の組織コミットメント研究成果が日本企業でも妥当であるかを、主として組織コミットメントの規定要因について検証を行っている。組織コミットメントの規定要因として、人的要因(年齢、職務満足等)、仕事要因(多様性、タスクアイデンティティ等)、作業経験要因(集団の好意度、組織における重要性の認知要因)、及び一体化要因(集団一体化、職業一体化)の変数からなる分析枠組みを用意し、独自に開発したコミットメントの5項目の

測定尺度を用いて検証を行っている。

比較的小規模な調査であったものの、人的要因、仕事要因、作業経験要因の多くの変数は組織コミットメントと有意な相関関係を示し、組織コミットメントの規定要因について、米国の研究結果のわが国における追試を試み、ほぼ仮説を支持するような結果を得ている。職場集団に対する好意度が高まると、組織コミットメントが大きくなるという結果は、職場集団の重要性を示唆するものであろう。ただし、職業一体化との相関では米国での先行研究とは異なり、有意な正の相関を示しており、その点に企業内での熟練の形成などの日本企業の特徴を見いだしている。

さらに、城戸 (1981) では、若年従業員を勤続年数別にグルーピングして、グループ毎に組織コミットメントを高める要因を見ることで、日本企業の中に内包されていると思われる組織コミットメント醸成メカニズムと、その組織社会化の特質の分析を試みている。

この研究によれば、組織へのエントリー直後 (入社後3年未満) には、集団の好意度、フィードバック、成長の満足を増やすことが組織コミットメントを高めている。この時期は水平的関係による社会化が重要であり、それはわが国の組織的な特質によるものとしている。

その後、入社後3~12年については、重要性の認知、経験・専門能力の必要度が組織コミットメントを高めるという結果から、ジョブローテーションによる熟練の形成により、仕事の経験を通して重要性の認知を与えるのが、日本の特徴的な人材育成であるとしている。これは小池 (1994) などによる、前述の内部労働市場重視のシステムと適合している。熟練が組織のなかで達成されるのである。

以上のように80年代初頭の花田 (1980) や城戸 (1980, 1981) の研究はともに、米国の組織コミットメント理論を導入し、帰属意識研究を日本的経営制度の分析視角として、実証的な形で提示したという意味で意義深い。しかし、そのスタンスは相違している。花田 (1980) は年功序列制度の行き詰まりなど、日本的経営制度の改変の徴候を感じとり、日本的諸制度の改変による帰属意識への影響を注視すべきだとした。一方、城戸 (1980, 1981) は、日本的経営が高い業績をあげることの説明原理として、組織コミットメントを導入し、従業

員の組織コミットメント高揚のメカニズムを探ろうとしており、そこでは、組織コミットメントは高生産性などをもたらすことが自明の前提とされていることには留意すべきである。

6-2-4 関本・花田による帰属意識研究の展開

関本と花田(1985, 1986)は、わが国において、ポーターらの尺度を拡張した尺度を用いて、大手企業11社4,539人の男性大卒社員を対象とした大規模な調査の結果から、以下に述べるような帰属意識の4つの因子、及び帰属意識の5類型パターンを抽出している。

彼らは、帰属意識に、日本的な情緒に訴える帰属意識、米国的な個人の積極意志を反映した帰属意識、そして新しい世代の意識に見合った、個人と組織がある距離をおいた帰属意識のそれぞれが含まれるような配慮が必要として、ポーターらの尺度に準拠しながら、組織に従属安定したいという強い願望、滅私奉公、運命共同体意識といった伝統的日本的帰属意識、功利的な帰属意識などを測定できるような項目を加えて24項目の尺度を開発した。

その尺度を用いた調査結果から帰属意識の因子として、

- (1) 組織の目標・規範・価値観の内在化
- (2) 組織のために働きたいという積極的意欲
- (3) 組織にとどまりたいという残留意欲
- (4) 組織から得るものがある限り組織に帰属する功利的帰属意識

の以上4つの因子が抽出された。

この因子の類似性に準拠してクラスター分析を行い、帰属意識をパターン化して、

- 1) 伝統型(前述の因子の(1), (2), (3)に高い得点)
- 2) 企業従属型(同じく, (2)と(3)に高い得点)
- 3) 自己実現型(同じく, (1), (2), (4)に高い得点)
- 4) 功利型(同じく, (4)にだけ高い得点)
- 5) 欠如型(すべての因子に対してマイナス傾向)

の5類型で表現した。

伝統型・企業従属型の人々は、年齢的には中・高齢者層において、企業別では伝統的大企業で多く見られるのに対し、自己実現型・功利型は若手・中堅層やイノベーション型企業で多く見られることを指摘している。活性化された組織ほど、功利的帰属の人が多いとの結果も得た。

このような分析結果にもとづいて、従来の日本の経営論において、帰属意識を忠誠心というステレオタイプの枠組みで捉えようとする視点に異議を唱え、そのような意識の減退と、それにもなつて、自己実現型・功利型という新しい帰属意識も醸成されることになったとしている。このようなタイプの帰属を示す人たちが多くなれば、それを前提とした人的資源管理システムの採用が必要になるであろう。また、企業別の考察では、企業風土や人事システム（減点法／得点法）と帰属意識のタイプとの関係について考察している。つまり、企業によって意識の類型が相違することもあり、単純に、忠誠心という古典的ともいべき枠組みによる理解は避けるべきであることを示唆している。

同様のデータを用いた関本と花田（1987）では、上記の分析に加え、帰属意識に強い影響を与える変数として、重回帰分析から取りだした会社の魅力、仕事の魅力、給与・福利厚生という3変数の関連性をクラスター分析し、満足型、給与中心型、仕事魅力欠如型、給与不満型、不満型という5つの群に整理し、帰属意識の5類型との関連性を見ている。

その結果、伝統型は満足型と、企業従属型は給与中心型と、功利型、希薄型（前述5）の欠如型は仕事魅力欠如型、給与不満型と、また功利型は独自に不満型と結びつくことが明らかにされた。さらに、企業によってもそれぞれ個性がみられ、革新重視の企業では、給与は高く、会社に魅力を感じない人は少ないなどの特徴がみられた。

関本と花田は、1984年調査の5年後である1989年に、前回調査した10社を含む12社の男性大卒社員約6,000名を対象にした調査を実施し、5年間での比較を行い、その分析結果をそれぞれまとめている。なお、花田（1991）の場合、今回調査を行った12社約6,000名のデータを用いて分析を行っているが、関本（1992）では、前回・今回の両方の調査に参加した10社5,000人強のデータを用いて分析を行っている。

この調査では、帰属意識の尺度として、前回の項目から6項目加えた30項

目の尺度を使用しているが、帰属意識の要因は前回調査と同様の4要因が抽出されたことが、花田(1991)でも関本(1992)でも報告されている。ともに、同一世代、同年齢での前回データとの比較では、ともに積極意欲(働く意欲)が大幅低下し、価値の内在化・残留意欲・功利的帰属も減小傾向にあることから、減私奉公的な、忠誠心のような、古典的な帰属意識の崩壊が時系列的にも示唆されるとしている。

さらに、企業別の分析においては、伝統型企业における帰属意識の積極的意欲、価値の内在化、残留意欲の大幅な減少と功利の上昇という結果を、能力主義人事制度への転換の結果であるとし、CI(コーポレート・アイデンティティ)運動成功企業での、帰属意識の目標の増加、積極的意欲減少を考察し、CI運動(組織開発・革新運動)によっても、従来の減私奉公型の帰属意識の高揚は期待できないと結論づけている。

また、帰属意識要因のクラスター分析を行い、前回と同じ5つのクラスターが抽出されているが、前回の調査時より企業依存(従属)型が大きく増えることになり、逆に、これからの時代に求められる帰属意識の1つのスタイルとして期待されるはずの、自己主体(実現)型が減少する傾向にあるという、好ましくない兆候を関本(1992)は指摘している。

以上で明らかのように、花田や関本の研究は一貫して、〈日本的〉とされる帰属意識とは何かを探求している。それは帰属意識を能動的・積極的な意欲のみから捉えているポーターらの尺度を援用しながらも、〈日本的〉と思われる帰属意識を測定できる項目を追加して、新たな尺度を開発し、帰属意識を4つの因子からなるものであることを示した。同時に、自己主体型や功利型の帰属意識にも注目して、ただ〈日本的〉だけではない意識の変化についても重要な手がかりを示唆している。

以上にみられるような関本や花田が工夫し、開発した帰属意識尺度を用いて、その後の帰属意識の研究は大筋で一つの流れをつくることになる。たとえば、関ら(1995)や金城ら(1995)は、原子力発電所の従業員などを対象に調査を行っている。帰属意識の要因としては、関本や花田と同様の4因子が抽出されている。調査対象がやや特殊であるものの、関本と花田の先行研究によって得た尺度や因子の妥当性を追試し、ほぼ期待されたような結果を得ているとって

よいであろう。

6-3 組織コミットメント研究の深化

6-3-1 研究の枠組み

以下では、米国から導入された組織コミットメント理論それ自身の精緻化・展開を目指した研究を紹介する。すでに述べたが、花田(1980)によって、ポーターら(Porter et al., 1974)の尺度が、わが国で適用可能であることが明らかになり、その信頼性・妥当性が保証されることになった。それによって、組織コミットメントの理論的枠組みが、わが国の会社帰属の研究に用いられるようになった。組織コミットメント研究の基本的な枠組みが確立したと考えられる。その後は、日本的経営との関連性という文脈を離れて、組織コミットメント理論そのものの精緻化・展開を目的とした研究が盛んになった。

以下で、それらの研究を、

- (1) 概念枠組みについての検討・精緻化を目指した研究
- (2) 従業員の雇用形態や性別の違いなどに着目した研究
- (3) 他の組織論のキー概念との関係を探った研究

に分類して取りあげていく。

米国での組織コミットメント研究については前章までで詳論した。一つの見方として、組織コミットメントという概念は、人間関係論の視点から強調されてきた心理的な変数である職務満足度が、成果、生産性、離職率、欠勤率などの説明変数として不十分であることが判明したために、その代替として注目された概念であり、70年代以降米国で盛んに研究が行われるようになったと考えられる。つまり、組織コミットメントは、従業員の生産性、転職率などの予測変数として重要視されてきたという経緯があり、説明概念として重宝されてきたといえなくもない。しかし、わが国では帰属意識の研究において、帰属意識＝組織コミットメントは、説明のためというよりは、むしろ、それそのものが何によって説明されるかが重視され、この点において、米国の組織コミッ

トメント研究とは論点の相違が見られるのは興味深い。

6-3-2 概念枠組みの検討・精緻化

若林 (1986) は、組織に対する従業員の組織コミットメントが、企業の規模と従業員の年齢によって、どのように異なるかについて、製造業の男性正規従業員 5,964 人を対象に、ポーターらの尺度を適用した調査を行い、データ分析によって検討している。

このなかで、企業規模別による比較では、規模に正比例する形で高まるという傾向は見いだされていないが、大企業が中小企業よりも組織コミットメントは有意に高いことが示された。年齢との関係については、年齢が高まるにつれ、ほぼ直線的に増加していくという傾向が見いだされた。さらに、コミットメントの規定要因について、世代間較差が存在するかどうかを検証するために、年齢群毎に重回帰分析を試みたが、組織コミットメントの中核の規定要因については、世代間での差異があるとはいえないので、世代間の差異は、同一規定要因での平均値の差異に帰することができるとする結果を得ている。要は、同じ会社で働き続けることに対する価値意識は、年齢とともに強くなり、組織コミットメントは、会社への依存心以外の何ものでもなくなる。温情的な処遇への見返りとしてのコミットメントという、見返り仮説を部分的ではあるが支持することになった。

さらに、そのデータを修正 (5 点尺度→7 点尺度) し、米国のバンマーネン (Van Maanen, 1975) のデータと対比することで、日米の組織コミットメントの絶対水準の比較も示している。詳細は国際比較の項で詳述する。

若林 (1987) では、若林 (1986) で使われたデータを用い、学歴・年齢毎の組織コミットメントの変遷を詳細に検討している。若林 (1986) では、組織コミットメントは年齢と共に高まるとしていたが、高卒者・大卒者の 2 つのグループに分けて検討を試みた。組織コミットメントは高卒者の場合、入社数年後を最低点とした単純な U 字型であるが、大卒者の場合、低下した後、曲折しながらも上昇している。ともに U 字型 (J 字型) の変化を示した。その変化について、第 1 の仮説としては、一時の期待と現実のギャップによる心理的落ち込

み、その後は、自らの期待水準を引き下げることによる現実への順応として、コミットメントが上昇すると考えられた。第2の仮説として、労働経済学でいわれる「先払い・後払い」のモデルを提出している。年齢とともに、若い頃の過剰な貢献が中高年になって相応に報われるというのである。

川久保(1989)は、説明変数に権威の認知とコントロールの認知という、組織的要因を加えた分析枠組みを用いている。川久保(1989)は、コミットメントに含まれる要因のなかでも残留意志に焦点をあて、組織コミットメントを(1)現在の会社への勤務継続意志、(2)給料が20%上がるとしたら転職するかという転職意志、(3)現在の会社への満足度、の3つの尺度を用いて測定している。

1984年に小売業8社を対象にした調査の分析結果によれば、権威の認知は、コミットメントのレベルに有意に影響するとはいえないが、権威を非強制的と認知する者はコミットメントのレベルは高いが、強制的と認知すれば低くなるという傾向があり、さらに、コントロールの認知は、コミットメントのレベルに有意に影響し、内的コントロールを高く認知する者は高いが、それを外的に認知する人は低いコミットメントを示すという結果がみられた。上司を尊敬でき、コントロールを対人的とか内的に認知できるようであれば、会社に対して強くコミットメントするようになるのである。

組織コミットメントの多くの研究では、ポーターらの尺度の導入にみられるように、態度的アプローチによって組織コミットメントの概念枠組みを整理しているが、行動的アプローチを導入して組織コミットメントを定義したものとして廣井(1992)が挙げられる。廣井では、社会参加志向の従業員がどのような組織コミットメントを展開するかということに問題意識を持ち、まず従来の態度的アプローチの問題点を指摘した上で、行動的アプローチを導入して組織コミットメントを定義し、それをを用いて社会参加志向の従業員のあり方の類型化を行っている。

廣井はまず、従来の研究で用いられている態度的アプローチを、

(1) 組織目的や目標への同一化は、組織の利益のために努力しようとするモチベーションや、雇用関係を継続しようとする意図とは区別できない。

(2) 理論上、成員は組織に参入する段階で、すでに組織目的と個人目的の一

致、つまり集団同一視を行うために、組織コミットメントは所与であり、その積極面を改めて強調する必然性はない。

(3) 成員間の組織コミットメントの調整、あるいは他の組織への組織コミットメントとの均衡、また組織と上位組織への組織コミットメントの関係など、どのように組織コミットメントのバランスを図ったらよいか、その方策はわからないとして、態度的アプローチ、行動的アプローチのどちらかに与するのではなく、態度が行動を引き起こし、行動が態度を再規定するプロセスとして規定すべきであるとしている。

そして、組織コミットメントを、機能的関係を前提として、それと並行したもう1つの交換関係と捉え、「啓発された自己利益 (enlighted self-interest) にもとづく成員と組織との断続的で緩やかな交換関係」と定義し、「成員の啓発された自己利益が有機的に結合して、その時間的・空間的有効性を高めるために、①自己と他の区別 ②敵と味方の区別 ③安定性の維持と危機の解消がなされる」免疫プロセスであるとしている。第3章でも紹介したサイドベットの理論的枠組みと共通するところがある。つまり、組織と自己がバランス関係にある限り、コミットメントの強化を図る自己という存在が構想されている。

さらに、複数の組織に対するコミットメント、たとえば、一従業員だけではなく、市民として、消費者として、組合員として参加するという同時化が議論されている。従業員の組織コミットメントのあり方を、以下のような2つの次元で捉えている。1つは、組織のメンバーが環境から情報を持ち込み、組織共有の資源に転換する情報の伝承度であり、他の1つは、他の成員から与えられる自由度(特異性 = イディオシンクラシー、つまり、この人ならばという信用)である。この2つの尺度から類型化を試み、内部への伝達情報量が少なく、特異性の信用も乏しいメンバーはやがて、コスモポリタンとして退出するであろうし、逆に、複数の組織をネットワークで連結できるような、内部に持ち込む伝達情報が多く、しかも、特異性の信用度の高い人はグローバルローカルの革新者として、機能を果たすのではないかとの仮説を提起している。

ここでは行動的アプローチに基づきながら、組織コミットメントがメンバーと組織との相互作用のプロセスであることが強調されている。また、わが国において着目されなかった、他の組織へのコミットメントと関連づけながら、組

組織コミットメントの理論的フレームワークを提起したのは、有意義な問題提起になるのではないか。

6-3-3 雇用形態・性別への着目

従来の組織コミットメントの実証研究の大部分が、男性のフルタイムを対象としたものであり、女性や雇用形態の異なるパートタイマー、テンポラリーなどの組織コミットメントに関する研究が少なかった。ところが、市場や技術を中心とした急激な経営環境の変化に伴って、企業は従来のストック型人材に加えて、定期採用の正社員以外（フロー型人材）を活用する時代へと変化しつつあり、女性やパートタイマー、派遣社員などの非正規社員の組織コミットメントを研究する重要性が高まっていると言える。

渡辺（1990）は常用雇用型人材派遣企業からの派遣従業員の組織コミットメントについて、正社員との比較を行い、その特徴を発見した。ポーターらの尺度を使った組織コミットメントの比較では予想通り、派遣社員は正社員よりも組織コミットメントが希薄であり、技術への自信が組織コミットメントを低減させる要因として強く働いており、その影響の度合いは正社員より派遣社員のほうがより強いことが明らかとなった。

ハム（咸, 1991）は、パートタイマーとフルタイムの組織コミットメントの相違をわが国のデパート2社で実証調査している。パートタイマーの組織コミットメントレベルは女性フルタイムとはほぼ同じで、男性フルタイムよりは低い水準であったが、雇用形態と性別をダミー変数として投入して重回帰分析を行った結果、パートタイマーであることは、フルタイムであることに比べて、組織コミットメントに負の影響をあたえているが、性別の違いは組織コミットメントに有意ではないことが判明している。また有能感と組織コミットメントの間には、パートタイマーでは負の相関、フルタイムでは正の相関が存在しており、これに、前述の渡辺（1990）の結果を併せるならば、パートタイマーは有能感と組織コミットメントの関係では、派遣社員の場合と一致する傾向にあると考えることも可能であろう。

また、組織コミットメントの規定要因は、パートタイマーが組織風土（+）

と代替職の可能性(-), 女性フルタイムが職務満足(+), 学歴(-)及び代替職の可能性(-), 男性フルタイムが職務満足(+と職務役割ストレス(-)であり, 職種毎に規定要因が異なることが示された。この研究はハム自身が認めているように, サンプル数(各職種毎に40人弱)とその範囲(デパートの販売職)に限界があり, 一般化することは難しいが, 日本のパートタイマーの雇用形態の性格を反映しているものであると考えられる。

川久保(1991)は, 百貨店及びスーパーマーケットの正社員を調査対象にして, 組織コミットメントの性別による違いを検討している。組織コミットメントの測定尺度は, 川久保(1989)と同じ3つの尺度を使用しているが, 組織コミットメントのレベルは, 予想されたように男女間に違いがあること, また組織コミットメントに影響を与える先行要因についても, 性別によって異なることが示されている。

組織コミットメントに影響を与える先行要因として, 組織外的な変数(個人属性)と組織内的な変数(職業的環境, 人間関係, 役割の相互依存性, 権威の認知, コントロールの認知)を設定したが, パス解析の結果, 男性のコミットメントレベルは年齢(+), 教育(+), 会社の規模(+), 仕事の相互依存性(他人の迷惑)(-), コントロールの認知(+))によって影響を受けており, 一方, 女性のコミットメントレベルは年齢(+), 結婚歴(-), 出身地の規模(都会出身)(+), 勤務年数(-), 同僚との人間関係(-), コントロールの認知(+))によって影響を受けていることが判明したとしている。

しかし, 女性のコミットメントレベルが, 年齢によって正の影響を受けるのに対し, 勤務年数によって負の影響を受けているという, 表面上矛盾していると思われる結果についての考察は加えられていない。

一方, 藤田(1990)は, 調査対象として, 国内大手信託銀行の投資顧問部や為替ディーリング部の, ファンドマネジャー, 為替ディーラーと, 総合電機・通信メーカーの単一事業所内の各事業部の従業員を選定して, コミットメントを比較している。測定尺度にはポーターらの尺度のうち9項目を使用している。帰属意識について, 職種, 性別, 年齢, 学歴などでグループ毎に平均値の差の検定を行った。企業間では有意な差はない。電機メーカーでは, 技術職と事務職の間についても有意差はなく, 性別でも有意差は存在しない。しかし, 金融

機関では、総合職（男性）のほうが事務職（女性）より高い平均値を示している。年齢別では、前述の若林（1987）のようにJ字型を示すことになった。なお、電機メーカーのみであるが、学歴間での有意差は存在しないという結果を得た。

一般的に、職種や年齢など個人属性によって、組織コミットメントの程度が相違するのは当然であろうと考えられるが、その差に関する研究は、今後、非正規社員が増大することが予想されるなかで、正確に、その度合いを究明しなければならないであろう。

6-3-4 他の組織概念との関係

前述の藤田（1990）では、さらにキャリア意識との関係も検討している。専門家意識・コスモポリタン志向がキャリア意識に、組織志向・ローカル志向が組織への帰属意識に対応するとすれば、両者間には何らかの葛藤が存在するか、もしくは負の相関があるという仮説のもとに実証調査を行ったが、組織コミットメントと職業へのコミットメントは連続的尺度の両極ではなく、異なる次元を構成する概念であること、さらに二つの意識間の相関が高いことから、二つの意識間の葛藤ないしは負の相関という仮説は否定された。つまり両者の両立が支持され、両者にコミットしているローカルなコスモポリタンも存在しているとされている。

さらに、藤田（1991）では、組織風土・文化の従属関数として組織コミットメントを位置づけ、組織風土・文化、専門職業意識と組織コミットメントの関係を捉えている。日米の会計監査法人を対象とした調査の分析結果によれば、組織成員内のチームスピリッツや共同利益重視といった意識・認知である配慮の組織風土が、組織コミットメントを高める方向に強い効果を有しており、この配慮の組織風土が組織文化論でいわれる強い文化に近似していることから、組織文化論での暗黙の仮定関係、つまり、強い文化では組織コミットメントが高いことを確認できたとしている。そして、専門的職業意識は組織コミットメントを高める方向に有意な効果があることから、前述の藤田（1990）でも示されたコスモポリタンとローカルの独立性という見解が支持されたと結論づけている。

しかし、山本 (1993) は、キャリアコミットメントは、組織コミットメント (Mowday et al, 1979 で測定) とは有意な関係はなく、職業意識は、組織への関与と関係はないとしている。

西脇 (1997) は、組織コミットメントは経済的交換関係から価値の内部化を経て、社会的交換関係に至る一貫した流れとして捉えている。その過程で有意な関係をもつ要因も変化すると考えられる。

また、高石ら (1992) では、組織コミットメントが、ワーク (仕事) とノンワーク (遊びや家庭生活) の関係に影響を与える媒介変数として取りあげられている。ノンワークに影響を与える要素として、ワークそれ自体よりも組織との同一化 (組織コミットメント) による影響が強いとの仮説を立て、実証調査を行ったが、組織コミットメントの要因を制御しても、ワークとノンワークは相互に関連しており、この仮説は棄却された。わが国では、企業人の組織コミットメントは強いとされるが、それとは関係なく、ワークとノンワークは互いに負の関係にある。つまり、熱心に働く人は家庭や遊びを熱心にはしない。それに組織コミットメントが絡むことはない。別個の要因とされた。

前述した関ら (1995)、および、金城ら (1995) は、関本と花田 (1985, 1986, 1987) の開発した帰属意識尺度を用いて、リーダーシップ認知と組織帰属意識との関係を調査している。リーダーシップ認知の測定には PM モデルを使用し、残留希望、積極的意欲、価値内在化の帰属意識要因については、仕事にも人間関係にも強く関与する PM 型では、他の 3 類型に比較し有意に高い。しかし、功利的帰属意識については PM 型でもっとも低く、ともに関与の弱い pm 型や、仕事だけに強く関与する P 型では高い傾向であることを示した。さらに職場モラルが企業帰属意識に及ぼす影響も検討しているが、積極的意欲は仕事意欲と、残留希望、価値内在化は会社満足に強く結びついていることが示された。

小野と坂柳 (1987) は、職務関与に関してであるが、関与が強くなるのは、40 歳以上で既婚という個人属性が抽出された。これは組織コミットメントを考える際にも参考になるだろう。つまり、加齢や家族への義務の負荷など選択肢が少なくなることが、嫌が応でもコミットメントを強化することになる。また、自らのキャリアについて自我を関与させている度合いは、自らの仕事への

意識とは関連しても、組織へのコミットメントの強さとは有意な関係はないという山本(1993)の結果もある。

以上のように、コミットメントにもさまざまな態様、あるいは対象があり、それぞれ別途に議論すべきことであろう。今後、コミットメントと関連変数の間で、多次元的な要因分析が必要になるであろう。

なお、理論的な研究では、谷本(1992)が、わが国の企業における長期的雇用関係、長期的な評価・期待の体系に焦点をあて、企業システムへの労働者のコミットメントを制度的コミットメント次元、主体的コミットメント次元、管理的コミットメント次元という三つの次元から理論的洞察を行っている。

制度的コミットメント次元では、

- (1) 他にオルタナティブがない、あるいは不十分である。要は、外部労働市場が整備されていない
- (2) 組織に要求される能力は長期的関係のなかで獲得される
- (3) 職務遂行能力は長期的・年功的な視点で評価される
- (4) 組織における協調性が要求され、異質性への許容度が低い

以上のような制約要因のために、会社人間への自己鑄造化がほとんど強制的なものとなるとしている。そのような自己鑄造化は企業の権力構造の中で消極的になされるのみならず、積極的・自発的な側面が見られ、組織への強い愛着と依存心を生む一方、同時に強い怨念と反発を募らせるアンビバレントな傾向があると指摘している。

さらに、価値の共有化、社会的アイデンティティの確証といった主体的コミットメントや、参画的管理様式による管理的コミットメント次元によって、日本型企业システムが、労働者のコミットメントを意識的に取り込み、また労働者も企業システムに自らも積極的・協働的に参画していく中で、たえず主体として形成され、組織されてきたことが、高い能率—良好な業績を生み出す原動力になったと結論づけている。

6-4-1 研究の概要

わが国において、従来から従業員の帰属意識調査はよく行われていたが、国際比較調査は比較的少ないようである。それを測定するための方法や、操作的な尺度が開発されていなかったという理由もあるが、社会的環境や個人の行動様式が異なる国々において、従業員の忠誠心や帰属意識を測定比較することができるかという懷疑もあったと思われる。

比較分析は、可能な限り公平に比較するための条件を整備しなければならない。実際問題として、質問票の作成におけるワーディング、あるいは、翻訳に伴う微妙なニュアンスなどを、どのように共通化できるかという問題もある。また、帰属意識そのものについても、文化や社会が相違すると、それを捉えるための概念も異なり、それを測定するための方法も相違するであろう。したがって、それらの結果を単純に比較し、検討することには問題があると思われる。以下では、まず帰属意識に関する国際比較調査を検討しながら、その方法論的問題を指摘する。

6-4-2 初期の比較研究

わが国では、国際的に比較するといいながら、比較のためにどのような尺度を使用すべきであるかなど、問題意識が先行して、方法論がそれに追いつかないことがある。その意味で、もっとも古いといってもよいのは、ホワイトヒルと武沢 (Whitehill & Takezawa, 1968) の調査であろう。この調査は、企業との一体感やコミットメントなど、従業員の意識に対する日米比較であった。企業との一体感を測定しているのは1項目だけで、「あなたは自分の会社のことをどう思っていますか」というような設問に対し、企業というものがどの程度私生活とオーバーラップしているかという回答を用意したもので、わが国では、

会社が私生活と同一、あるいは生活の一部であるという意識が米国に比べて強いという結果が得られた。

さらに、他の設問、「あなたの企業が苦しんで好転の兆しが見えない時、もっと先が明るい企業に移りますか」に対して、日本人は約3%が移るという答えを出したのに対して、アメリカ人の回答は日本人よりはるかに高く、23%であった。これらの結果から、日本人の労働者はアメリカ人の労働者とは相当程度相違するような意識をもっているのではないかと結論づけられている。この調査は1976年に再度調査が行われたが、結果に大きな変化は見られなかった。

間(1974)による日本とイギリスの比較では、好ましい会社のタイプや会社行事への参加状況、そして余剰人員対策についての意識調査がなされた。間(1974)は、集団所属の目的が何かの目標を達成することにある場合と、その集団への参加、つまり所属それ自体にある場合によって集団をアソシエーション(association)とコミュニティ(community)との二つに分け、日本の企業は形式としてはアソシエーションであるが、イギリスと異なり、それに所属している従業員の意識にはコミュニティ性が高いという仮説のもとに調査を行った。

調査の結果、日本人は好ましい会社のタイプとして、高い賃金より人間尊重型を、余剰人員対策としては、人員整理よりも賃金カットを、それぞれイギリス人より好み、会社行事への参加も日本のほうがはるかに高いという結果が出た。結果として、日本の労働者がイギリスの労働者より仲間意識と組織帰属が高いという一般の通説が裏づけられたといえる。

コール(Cole, 1979)は、組織コミットメントについて比較的大規模な調査を横浜とデトロイトで実施した。これは前述の調査と異なり、組織に対してではなく、仕事に対するコミットメント調査であった。経営者や監督者の要求以上に働く程度、自分の時間を忘れて仕事に打ち込む頻度、仕事のことを考える頻度からなる3つの設問に対する回答では、わが国よりもアメリカの従業員について、やや高い結果が示された。

コール(1979)は、測定エラー、日本人の感情表現の違い、労働者の行動に対する測定ではないこと、などを理由に挙げて、しかも、ホホワイトヒルと武沢(1968)の結果を勘案して、わが国とアメリカの従業員の組織コミットメント

の差は有意ではないと結論づけている。

これらの研究は、まだ概念や方法論が確立されているとはいえず、手探り的な比較研究であるといえる。企業に対する従業員の帰属意識や一体感、加えて、仕事コミットメントなどの捉え方は、研究者によって大いに相違している。しかし、当時喧伝されていた日本の経営の成功における要件を探索するために実施され、低い欠勤率や高い忠誠心を誇るとされた日本人の高い帰属意識を、他国との比較実証データで把握しようとした点において、これらの研究は大きな意味があったと考えられる。

6-4-3 比較分析における方法的洗練

以上のような先行研究を経て、米国の組織論研究のなかで洗練されてきた組織コミットメント理論を適用した、つまり、方法的に整備された尺度を活用した研究が前節で紹介したように80年代に始まる。ポーターらの尺度は、その妥当性と信頼性が認められて以来、組織帰属の測定に多く使われるようになっており（これについては、第2、3章で詳述した）、その尺度を利用した最初の国際比較は花田ら（1981）によって行われた。

その調査は、日本企業と海外の日系企業の従業員意識の国際比較で、日本とタイ、インドネシア、シンガポールがその対象であった。帰属意識の平均値はタイが一番高く、日本は意外にも第1次調査ではもっとも低く、第2次の分析結果でもシンガポールと同等程度という低い結果が示された。また職務満足においても、日本人従業員は他の3国の従業員より低いという意外な結果が示された。

花田ら（1981）は、これらの調査結果に対して、平均値の絶対比較によって帰属意識の高低を論じるべきではないと主張している。この調査の比較対象は日本の企業と海外の日系企業であるので、帰属意識の国際比較としては限界があると考えられることも可能ではあるが、一般の通説と異なって、日本人従業員の企業帰属意識が、他国に比べて低いという結果は、日本的経営の成立基盤を揺るがすという意味でショッキングであったことは間違いないであろう。

リンカーンとカレバーク（Lincoln & Kalleberg, 1989）は、1981年から1983

年にかけて、米国インディアナポリスの従業員 4,567 人と日本の厚木地域の従業員 3,735 人を対象に大規模な日米比較調査を行った。これは電気、化学、金属、食品、機械、交通、印刷など広範な業種 96 社に及ぶ大規模な調査であった。

この調査では、組織コミットメントの測定尺度の信頼性を上げるために、社会心理的に帰属意識と直接関係ない項目を排除したり、構造的な差異を表す項目を除外して、ポーターらの尺度の 15 項目中 6 項目を修正し採択した。また尺度もアメリカ人の過大自己表現と、日本人の縮小自己表現のバイアス混入を防ぐために、米国では 5 点尺度、わが国では 7 点尺度を使用している。

調査の結果は、花田ら (1981) と類似であり、日本人よりアメリカ人の方が組織帰属意識が高いという結果を得た。リンカーンとカレバーク (1989) はこの結果に対して、日本人の感情表出の特異性や、日本の低い失業率と職務選択意識の希薄さ、そして生活満足度の低さを考える必要性があるとしている。

渡辺 (1989) は、アメリカに進出している日系自動車企業において、日本人のトレーナーとアメリカ人のトレーニーとの間で、異文化間における職務訓練が内包する諸問題について、心理学的な観点から実証している。そのなかで会社と自分との距離、会社規範の受け入れなどの程度を尋ねる比較調査をした結果、日本人よりアメリカ人の方がむしろ会社との一体感が高いことが明らかにされた。このような結果を得た理由として渡辺 (1989) は、

- (1) もともと肯定的な職務態度を持つアメリカ人が選抜されている
- (2) 入社当初の職務訓練の期間中であるため、アメリカ人はまだリアリティショック (reality shock) を経験していない
- (3) アメリカ人にとって訓練の参加は、仕事を覚えるための必須条件であるのに対して、日本人にとっては、訓練の仕事は必ずしも本来の仕事ではない
- (4) 英語版と日本語版の尺度が共通の構成概念を測定していない

という 4 点を挙げている。

これらの点を解決するためには、研究の公平性を考えて、アメリカ企業に働いている、同じ立場での従業員の比較も必要である。それにもかかわらず、この調査は企業理念や経営方針が同じ状況の下で働いている日本人従業員とアメリカ人従業員の比較であり、異なる企業と産業において行われた比較よりも、

その信頼性は高いと考えられる。

石川(1990)は、尾高ら(1953)が開発した尺度を使い、国際比較を通じて、従業員の企業帰属意識の程度とその特徴を調査している。データソースは電機労連による電機労働者の意識の国際比較調査である。調査対象国は、日本、ハンガリー・ポーランド・ユーゴスラビアの東欧諸国、西ドイツ・イタリア・スウェーデン・イギリスなどの西欧・北欧諸国、香港などの国々であった。調査結果ではハンガリーとスウェーデンの帰属意識がもっとも高く、日本の帰属意識の高さは第5位であった。また、帰属意識に勤続年数の与える影響もわが国では強いことが示された。なお、企業と組合に対する二重帰属意識の相関比較では日本がもっとも高く、企業に強く関与する人は組合にも強く関与しているのである。わが国の企業組織へのコミットメントは、個人が労使を含む組織を媒介にして社会的に統合される典型例とされた。

以上を要約すると、

(1) 近年、多くの研究が、理論的に洗練された組織コミットメント尺度を導入して、その測定方法を利用している。したがって、方法的には以前に比べると問題は少なくなっている。

(2) 勤勉で仕事に満足して、さらに、会社に対して強い忠誠心をもつという日本の労働者に関するステレオタイプ・イメージについては、実証的な研究成果が蓄積されるのに伴って、疑念が表明されるようになった。

(3) 国際比較のための対象が、アメリカ合衆国だけではなく、東南アジア、東欧から西欧諸国まで広がっている。

6-4-4 わが国における低い組織コミットメントに対するコメント

若林と城戸(1986)は、これまでに実施された比較データを使用して、わが国の従業員の職務満足度および組織コミットメント(会社忠誠心)が、他国に比べ相対的に低いことを示した。高い競争力をもたらした日本的経営の背後には、仕事に十分満足を得ず、会社に対して忠誠心も乏しく、ストレスだけが蓄積された<働き蜂>によって支えられたのではないかとされた。

なぜ、このような結果に至ったのかについては、わが国に固有ともいべき満足の低さということがある。若林と城戸(1986)によれば、

(1) わが国では、従業員の客観的労働条件が先進国に比べて劣っている。つまり、仕事を通じて得る報酬が少ないというのである。

(2) わが国の従業員は、仕事に対して、より高い期待をもっている。しかし、にもかかわらず、期待がかなえられない。報酬配分の公正・公平の欠如が問題となる。

(3) わが国と外国との間において感情表出の文化格差が存在する。不満の表出を許容しあったり、互いに慰めあうような雰囲気がある。

(4) 社会生活全体としての満足・不満足感が職場の中まで流出している、いわゆるスピルオーバー効果によるのではないか。「兎小屋に住む仕事中毒人間」である。

(5) 高いストレスが存在する。つまり、一企業を超えて社会全体に高いストレスが負荷され、それが蓄積されて、不満に結びつくのである。

ここでは、わが国の帰属意識は高くないという結果を認めており、従来議論されることの少なかった日本的経営の問題点を指摘している。つまり、アベグレン(Abegglen, 1958)などの欧米の日本研究者によって作り出された「仕事に満足し、会社に対し強い忠誠心をもつ勤勉な労働者」という日本人従業員のステレオタイプ化されたイメージが、わが国の企業で働いている実際の従業員とは合致しないことを、職務満足や組織コミットメントデータの比較調査の結果から得ることになったのである。

また、この結果からは家族主義的経営や、仕事中心の生き方で高い品質や高い生産をもたらすという日本的経営の特徴は、会社や仕事に高い満足感や忠誠心をもつ従業員によってではなく、仕事に十分な満足感もなく、ストレスが高い前述の〈働き蜂〉によって支えられているのではないかと疑念を払拭することができない。

ただし、ここで引用されたり、再解釈された比較資料は、ポーターらの尺度に準拠して実施された以降の調査であり、それ以前の帰属意識の高さを示す結果との整合関係はどのようなになるのか、検討の余地は残される。

須斉(1985)も、2次資料に関するコメントであるが、わが国の従業員の転

職について、積極的な定着、積極的な転職の意識はそれぞれ比較的乏しく、むしろ消極的な定着意識の人が多くとしている。要は、積極的な帰属意識がそれほど強くない、受け身の会社帰属の人が多くことを示唆している。竹下(1988)も、休日まで働くという意識はアジア諸国やドイツに比べても低く、日本人は働き過ぎという仮説の妥当性を疑うようなコメントを提示している。

それより以前に、日本の危機研究会(1978)のレポートでは、企業への忠誠心について、むしろそれが希薄であることが特徴であるとし、近年、日本の経営のもとで、いわば強いて、そのような感情が醸成されたのではないかと指摘している。今後の低成長経済では、当然、その希薄さが表出されることになるのではないかと予測している。

リンカーンとカレバーク(Lincoln & Kalleberg, 1989)は、社会調査における比較分析について、認知的尺度の平均スコアを、異なる国の間で比較する場合の分析は難しいことを指摘している。つまり、ある国では特定の概念の指標として妥当で信頼性の高い項目であっても、他の国ではそうでないかもしれないという障害が起こりうるからである。

そして、わが国の従業員の規律と従順は、企業に対するコミットメントと一体化という個々人の感情の中にはなく、むしろ経営者や作業グループや共同体からの圧力によるものである可能性を指摘し、さらに、極度に高いコミットメントを日本人従業員が持っているとは、ごく一部分、たとえば、大企業の男性社員でしか有効ではなく、それ以外の従業員を正確に特徴づけたものにはならないと主張している。

ベッサ(Besser, 1993)は、組織コミットメントを行動的なものと態度的なものに分離して考える必要があると主張している。わが国の場合、強いコミットメントに依拠する行動(低い欠勤率・離職率など)は、自身の組織に対する態度的コミットメントによるものではなくて、作業集団、家族、地域社会の圧力から成立するとした。そして、わが国の組織が従業員のコミットメント意識と関係なく、従業員のコミットされた行動をいかに引き起こすかについて、米国に進出しているトヨタ工場での小集団活動(team work)と比較しながら、わが国では、たとえ病気で、他の同僚に迷惑をかけないように出勤するという従業員が非常に多いという調査結果は、日本人の低い欠勤率が決して従業員の

積極的なコミットメントのみから出るものではないことを示唆している。

そして、ベッサ (1993) は、日本人の場合の態度と行動の関係は、米国で普通に考えられるより直接的ではないという結論を出し、行動と態度が完全に分離が可能であるかという問題は残るとしながらも、日米の労働市場の構造の相違を考えると、組織コミットメントを質問紙法によって測定する場合は、態度的な側面を強調することになり、アメリカ人のほうが日本人よりもその値が高くなって当然である、と過去の比較結果を解釈している。

コールら (Cole, Kalleberg & Lincoln, 1993) は、ベッサ (1993) の主張に対して、日本人の働きぶり (品質改善努力) を心理的社会的圧力から単純に説明することができないと反駁した。そして、行動的なコミットメントを態度的なコミットメントから完全分離することができないとしながらも、コミットメントの次元を同一視 (identification) とアタッチメント (attachment) という2つの次元に分けることを提唱し、これらの概念によって国際比較の結果を説明している。

以上とは別に、渡辺、加藤と藤本 (1995) は、項目反応理論による項目バイアス分析を通じて、組織コミットメントに関する日米比較の結果を、質問項目の翻訳等価性の観点から再検討している。日本語版と英語版の組織コミットメント尺度について、リンカーンとカレバーク (1989) の調査データを用いて、項目バイアスの吟味を行ったところ、6項目中4項目にバイアスが発見され、バイアスがない項目だけを用いた日米比較では、日米間にほとんど差がないという結果を提出している。これは国際比較の方法論において非常に重要な指摘であり、国際比較での異なる文化と言葉に対応した質問方式開発の必要性を提起するものである。

以上、組織コミットメントの比較結果に対する見解を見ると大きく3つに分けることができる。

(1) わが国の低い組織コミットメントを認めて、日本的経営の問題点を指摘する (若林と城戸)。

(2) コミットメント測定技術の問題や平均値の比較の難しさを指摘し、平均値はあまり意味をもたないとする (Lincoln と渡辺ら)。

(3) わが国において、態度的コミットメントとコミットされた行動とは直接

関係なく、態度的コミットメントの国際比較はあまり意味がない (Besser).

しかし、(1) と (2) は、ホワイトヒルと武沢 (Whitehill & Takezawa, 1968) をはじめ、研究初期の問題意識とその成果との整合性に欠けるために、いずれも重要な指摘ではあるが、それらの見解の普遍性を強く主張できないのではないかと考えられる。

そこで注目されるのは、(3) のベッサの見解であり、これは社会環境や行動価値が異なる集団との比較に、態度的コミットメントを測定する米国の組織コミットメント理論を適用する欠陥を指摘したものと考えられる。この見解からわが国の「日本的帰属意識」と、アメリカにおける組織コミットメント理論で中心的な位置を占める「態度的コミットメント」を同じ概念として考えることができるのかという疑問を導くことは可能であろう。

6-5 わが国におけるコミットメント研究の課題

6-5-1 日本的なるもの ― 概念の再検討

これまでの議論を要約すれば、わが国の組織コミットメントについて、果たして、普遍的な概念として、方法的に精緻に理解できることかどうか、今後の検討課題になるのではないだろうか。つまり、それを欧米的ともいえる枠組みで把握できるかどうかについて、いっそうの吟味の必要を痛感することになる。

一方において、組織コミットメントは、組織と人間の関係を個人の認知において測定するという、きわめて汎社会的、汎文化的な含意をもつが、他方において、いわゆる日本の経営の文脈において、特殊社会的な、特殊文化的な含意をもつであろうことも否定できるものではない。

とくに、わが国の理論展開は、ある時期以降、いわば移入された概念として、既に述べたように、ポーターらの尺度に代表されるような、態度的アプローチ、さらには、心理的な方法に重きをおいた方法によって、概念化が試みられた。その方法は、非常に積極的・能動的な、いわば前向きの態度によって構成

された組織と人間の関係を重視する概念である。その人個人の主体的な価値関心が表明されることを前提にした概念である。

しかし、わが国において、いわゆる組織帰属における意識の態様は、必ずしも積極的・能動的といえる内実を単純に内包はしていないようである。たとえば、山内(1993)は、フリンジベネフィット(付加給付)による会社への拘束を指摘しており、その給付が個人の企業への依存を高め、会社人間化を促進していると考えている。また、給付の受け方において、業種、規模、職種で大きな格差があり、企業間での異動が困難というわが国の現状では、会社人間を必然とする働きがあるのではないか、という論調を展開している。

また、谷本(1992)では、日本的雇用・評価システムによる半ば強制的な会社人間への自己鑄造化の過程が述べられている。自己鑄造化の過程では、主体的な個人の視点から組織を認識し、捉えるという態度が弱いようにみえる。これまでも繰り返し指摘されてきたが、長期的な雇用関係、長期的な評価・期待のような制度としての体系が、組織に囲われた組織人としての会社人間の心性を醸成してきたのである。

加護野(1988)のいう、隠れた支配原理としてのコミットメント主義というもの、同じような事情を説明している。つまり、企業に対してもっとも大きな貢献をなしている人が、経営の主導権を握るべきとの規範があり、従業員の「退出」を抑制し、「発言」という形での貢献を促すような仕組みをつくっている。さらには、その人の能力をその企業だけに特化させるような、その人の資源の使い道を制約するような資源コミットメントの仕組みが、心理的なコミットメントを強化しているのである。

しかし、田尾ら(1995)による、現役サラリーマンを対象にしたヒアリング調査の結果では、態度的コミットメントを体現した人が、ジャーナリスティックな意味において喧伝される会社人間であるのかどうか、検討の余地が大いにあることを示唆している。

その結果を概観すれば、会社人間を装うことで、組織のなかで生きやすくなることができることがなくもない。それを処世の方便として、組織を生きるという断面を否定すべきではない。あなたも会社に残業で残るから私も残る、それを1つのモデルとして受け入れることで、私も会社人間、あなたも会社人間

という大勢ができてしまう。それは必ずしも、自我を積極的に、能動的に関与させた会社人間でもなく、組織コミットメントでもない。多くある行動様式の1つとして、簡便にモデルとして取り込むことができる生き方としての帰属であり、コミットメントである。表層的な生活様式である。

このように考えれば、帰属意識を、ポーターら (Porter et al, 1974) に代表されるような能動的な組織コミットメントの尺度で、正確に測定できるのかが疑問となる。態度的コミットメントの尺度を使った国際比較研究で、わが国の組織へのコミットメントが相対的に低いことも、この疑問への裏づけとなると思われる。

6-5-2 態度と行動 — その一致と不一致

これまでのわが国における組織帰属意識研究のなかで、〈日本的〉なところで強意をおくような研究は、組織コミットメント理論が本格的に導入されて以後では、関本と花田 (1985, 1986, 1987) を除いては少ないといってよいであろう。彼らは尺度のなかに、そのような日本的要素を織り込むような試みを行っているが、ポーターらの尺度を下敷きに開発されたものであり、現実を反映しているかどうかについては、まだ議論の余地は残されるであろう。また、調査対象の多くは大企業の大卒ホワイトカラー従業員であることから、その結果の適用範囲、日本的であることの統計的妥当性についてもさらなる議論が必要であろう。

さらに、上記の問題を敷衍するならば、米国で開発された組織コミットメントの態度的アプローチには態度と行動の一致、そしてその両者における態度の優越 (態度が行動に影響する) という暗黙の前提が認められるが、それらの前提自体が普遍的でない可能性はないのだろうか。日本的な箇所を心理学的なアプローチによって捉えることの方法的な妥当性が吟味されなければならない。ポーターらの方法に盲目的に依存するだけでは済まされない。

当然、行動と態度はただちに結びつくものではない。態度でどのような内容、どのような方向を持つものであっても、その態度がそのまま行動に表出されることはない。態度は一義的に行動を規定しないのである。このことは、態度に

関する社会心理学の知見が従来から明確に指摘したことである。

したがって、そのように考えても、そのようには行動しない。さらに、逆もあり得る。行動したからといって、そのような態度、あるいは、価値観をいだいているとはいえない。極端に言えば、面従腹背もある。規範的な制約が強くなっただけに、処世の手段として、仮面としての帰属と本心としての帰属を使い分けることもあったかもしれない。

従来の尺度が、積極的かつ能動的なコミットメントを想定しているだけに、わが国における測定結果が、理論的な枠組みのなかでの位置づけが難しいこともあるのではないか。実際、消極的で、強制されて、いやいやながらのコミットメントを測定するような尺度を工夫し、それを概念化するような試みがあってよいのではないか。しかし、この場合、内心の厭う気持ちが、その人の本心であるか、仮面であるかという屈折した心理を描きだせるかどうかは、方法的に難しいところである。方法論全体の見直しに至るかもしれない。ただし、このような態度と行動の乖離は、いかなる社会、文化にもあり得ることで、そういう意味では、ポーターらの理論的枠組みをも含めた心理学的アプローチの抜本的な再検討も必要なことになるかもしれない。

また、日本的経営との関係について、ポーターらの尺度などで測定された組織コミットメントは、わが国の生産性や組織効率の高さ、あるいは離職率の低さなど、実際の出力変数を説明できたのであろうか。これについては以上の文献研究で明らかのように、米国での研究と異なり、そのような検証を主眼にした研究は存在しないようである。さらに言えば、日本的な帰属意識についても、それがわが国の企業の業績の高さに対する説明変数でありうるのかということについても、まだ十分には実証的に検証されていない。

本章では、わが国における帰属意識研究を時系列的に俯瞰したが、そのなかで上記に述べたような、日本的な帰属意識研究の課題が析出されてきた。このような課題の探求は、いわゆる日本的な帰属意識の原型を明らかにするだけでなく、日本的経営の今後の変容を考える際にも、必ず有意義に寄与するところがあると考える。

6-6 | ま と め

以上のように、わが国における帰属意識の高さは、これまで漠然と信じられていたほどには、自明であると断じることはできない。それがどのように概念化されるべきであるかは、今後なお慎重に検討すべき課題として残される。とくに、組織への帰属は、そのまま組織への能動的な関与として、主体的に生産性や効率の向上に貢献しようという意欲に絡むことになるのかどうかは明らかではない。それ自身が仮説として残される。

そのためには、帰属意識の測定、コミットメントをどのような視点から定義し、測定するかを明確に定めなければならない。それが、いわゆる会社人間の概念と対応して、組織の成果に貢献するような積極的な態度や行動を喚起するのかどうかを、経験的に明示しなければならない。操作的な分析論理が明らかにされない限り、会社人間とは、日本的経営において、中身を伴わず、ただ単にジャーナリスティックに喧伝されただけでしかないとされるのも仕方がない。

しかし、本論における立場とは、思弁的に分析するのではなく、操作的に、実証的に会社人間という人間類型が成り立つ基盤を明らかにすることである。操作的に定義できない概念や尺度で、その不明なところを無理をして説明すべきではない。どのような測度が会社人間という類型を操作的に定義づけることができるのか、その方法論がさまざまな視点から吟味されなければならない。その意味では、まだ、日本的経営における組織と人間は議論が尽くされているとはいえない。

次章では、データ分析によって、わが国において会社人間を操作的に定義することを試み、その人間類型が組織の成果に対してどのようにかわるかについて詳細な検討を行いたい。