

第 2 章

組織コミットメントとは何か — 概念と方法

2-1 問題の所在

2-2 組織コミットメントの定義

2-3 組織コミットメントの形成過程

2-4 組織コミットメントと類似概念

2-5 ま と め

2-1 | 問題の所在

組織コミットメントが、研究者からも、現場の人事や労務担当の実践家からも注目されており、日本の経営の転換期といわれる昨今、この概念の有効性が期待できることは第1章で述べたとおりである。本章では、この、組織コミットメントという概念をめぐる、以下の3点について考えてみたい。

まず、組織コミットメントをどのように捉えることができるのかということである。これまでにこの概念を理解するために、無数といってよいほどの研究が行われてきた。定義一つとってもさまざまな見解が展開されている。この組織コミットメントを把握するために、これまでにいかなる試みがなされてきたのかについて整理し、そして、現段階ではどのように捉えるのが適切であるのかについて検討する。

つぎに、組織コミットメントはいかに形成されていくのかという問題がある。もちろんさまざまなパターンがありうるだろうが、ここでは代表的な一つの理論的考察について紹介する。

さらに、この組織コミットメントという概念は、他の類似の概念との重複性がたびたび議論されている。いかなる概念との重複性が問題とされ、その議論はどのように展開しているのであろうか。できる限り整理を試みる。

以上のような手続きを経て本章では、いま一度、組織コミットメントとは何であるのかについて考えてみたい。

2-2 | 組織コミットメントの定義

広く組織への帰属意識を表す概念である組織コミットメントを、どのように捉えればよいのだろうか。本節では、さまざまに展開されてきた議論のうち代表的なものについて紹介する。

まず最初に、ベッカー (Becker, 1960) の「交換的」な捉え方について紹介す

る。組織コミットメントは、組織と個人の交換関係の上に成り立つという考えである。ベッカー（1960）の考えは、それ以降の研究に多大の影響を与えている。その後、さまざまに展開されてきた、数多くの類型論的な研究を、「情緒的」-「功利的」という2次元的な考え方として整理する。続いて、マウデイら（Mowday, Steers & Porter, 1979）の、「情緒的」な捉え方について検討する。組織コミットメント研究において、マウデイら（1979）の考えはきわめて広範囲で受け入れられ、彼らの開発したOCQ（Organizational Commitment Questionnaire）は、組織コミットメントの測定尺度として広く用いられてきた。そういった意味で、彼らの一連の研究は、組織コミットメント研究の中核的な存在であるといえる。

しかし、最近になって、それに対する批判も生まれてきている。それらの批判を紹介した後、新しい試みとして最近注目されている、オレイリーとチャットマン（O'Reilly & Chatman, 1986）、アレンとメイヤー（Allen & Meyer, 1990b）の3次元的な捉え方についてみていくことにする。

2-2-1 ベッカーの理論

組織コミットメントについて、これを交換的な視点から捉えようとしたのがベッカー（1960）である。ベッカー（1960）は、従業員は、今その職場にいることによって得ているもの、あるいは今までに投資したものと、職場をやめたときに失うもの、あるいは新しい職場にいったときに新たに背負い込むことになる負担等を考慮して、今現在の職場を選択すると考えた。そういった意味で従業員は、組織に投資すること（investment）で、将来の行動についての選択の自由を失っていくことになるのである。このように、ベッカー（1960）の考えは、従業員の行動的な側面を強調しているところに特色があり、後にふれる行動的コミットメントの代表的な理論として位置づけることができる。

そして、ベッカー（1960）は、たとえば給与や労働条件の面で、他によい仕事があるにもかかわらず人がその仕事を辞めないとき、それはコミットメントの結果なのであるとしている。この場合、その人の現在の仕事は、その人に対して、給与や労働条件以外の面での報酬をもたらしているものと考えられる。

以上のようなベッカー (1960) の考えは、サイドベット (side-bet) 理論と呼ばれ、その後の組織コミットメント研究に多大の影響を及ぼすこととなった。

2-2-2 「情緒的」-「功利的」の2次元

通常、人が組織に所属するのは、その組織に愛着をもっているからであると考えられがちである。好きだから、気に入っているからその組織に所属しているというのは、非常に理解しやすい。もちろんそのように自分が所属している組織に対して愛着をもてれば、それに越したことはない。しかし、場合によっては、必ずしも組織そのものには愛着をもっていなくても、そこにとどまり続けるということがある。

たとえば、組織が自分の求めるものを与えてくれる限りにおいて所属するということもあるだろう。前項で紹介したベッカー (1960) の立場もこれに近い。こういった損得勘定に基づいた帰属意識を、ここでは功利的帰属意識と呼ぶことにする。このような帰属意識の強い人は、組織をいわば道具的にみる傾向が強くなることが予想される。功利的帰属意識については、後に紹介するように、計算的、道具的等さまざまな呼称が用いられる。また、情緒的帰属意識についても、さまざまな呼称がある。しかし、内容的にみれば、ほぼ同義と判断して良いものと思われる。ここでは、個々の研究については研究者の用いている用語をそのまま使うが、一般的に言及する場合には、「情緒的」-「功利的」という呼称を用いることとする。

組織コミットメントを把握しようとする多くの研究者は、これを、「情緒的」-「功利的」という2次元で捉えようとしてきた。ここでは代表的と思われる4つの研究について紹介したい。

組織コミットメントをいかに捉えるかについての類型論のうち、初期の一つにエチオニ (Etzioni, 1961) の試みがある。エチオニ (1961) は、組織コミットメントを「精神的関与 (moral involvement)」, 「計算的関与 (calculative involvement)」, 「疎外の関与 (alienative involvement)」に分類している。

まず、「精神的関与」とは、組織の価値、目標、規範の内在化や権威への同一化に基づく、組織に対するポジティブで強い志向性のことである。いわば心

からのコミットメントということができよう。これは、まさに情緒的要素である。

「計算的関与」とは、メンバーと組織の発展を促すような両者の交換関係に基づくものである。したがって、メンバーが組織に対して行う貢献と、メンバーが組織から受け取る報酬の間に利得や公平さが知覚されれば、メンバーは組織に強くコミットすることになる。要するに従業員は、自分の投資に見合うだけのものを組織が与えてくれるか否かを重視するわけである。これは功利的要素であると考えられることができるだろう。

最後に、「疎外的関与」は、個人の行動が厳しく制限されたような状況に基づく、組織への負の志向性のことである。例としては、囚人を挙げることができる。彼らは自らの意志によるのではなく、何らかの社会的行動の結果として、その組織に関与させられているわけである。しかしながら、このような関与は、会社組織について検討する際には、比較的重要性は低いものと思われる。

したがって、エチオニ (1961) の理論から得られる示唆は、組織コミットメントについて捉える際、それを、内在化、同一視といった、心からのものと、何らかの損得勘定を念頭においたものとに分類して考える必要があるということであろう。これは、「情緒的」-「功利的」という捉え方を示している。

また、カンター (Kanter, 1968) は、組織が従業員に要求する行動の結果として、異なったタイプのコミットメントが現れると考え、3種類のコミットメント、「存続 (continuance) コミットメント」、「凝集 (cohesion) コミットメント」、「統制 (control) コミットメント」を提案している。

「存続コミットメント」とは、組織に残り続けようとする意志のことであり、これは、それまでの組織に対する個人の投資に基づいているとされる。すなわち、さまざまな個人的な犠牲を払って所属してきた組織を去ることは、メンバーにとっては大きな損失や負担を背負い込むことになる可能性が高い。したがって、そこに残り続けようとする意志が増大することになるのである。

「凝集コミットメント」とは、それまでの社会的な関係を公に断たせたり、組織の儀式に参加させるといったテクニックによってもたらされる、組織内での社会的関係に対する愛着のことである。組織内の凝集性を高めることによって維持されるコミットメントを意味している。

最後に、「統制コミットメント」とは、行動を望ましい方向に形づくっていくような組織内の規範に対するコミットメントのことである。従業員が、組織の規範や価値が適切な行動の重要なガイド役を果たしてくれていると信じ、しかも、毎日の生活でその規範の影響を受けているような場合、このコミットメントは高まることになる。いわば組織の規範、価値の内在化である。

カンター (1968) が、この3つのコミットメントの間に高い相互関係が存在すると主張した点特徴的である。つまり、組織は従業員のコミットメントを高めるために、この3つのコミットメントを同時に高めるように努力するのであり、3つのコミットメントは相互作用的に高め合う関係にある。この理論の中で、「存続コミットメント」は、ある種の損得を念頭においたコミットメントであり、「凝集コミットメント」と「統制コミットメント」はむしろ心からのコミットメントという色彩が強いように思われる。ただ、「凝集コミットメント」に関しては、組織側からの何らかの働きかけといった要素を含んでいる。つまり、カンター (1968) を内容的に整理すれば、「情緒的」-「功利的」という捉え方であると判断できる。

以上のように、エチオニ (1961) とカンター (1968) は、組織コミットメントを3つの側面から捉えようとしているが、会社組織を念頭において、内容的に単純化すれば、2つの側面から捉え直すことが可能である。つまり、いわば心からのコミットメントと、何らかの損得勘定を念頭においたコミットメントである。以後の組織コミットメントに関する理論では、この「情緒的」-「功利的」の2分法的な捉え方がその主流を占めるようになる。

エチオニ (1961) とカンター (1968) が、組織コミットメントを3つの側面から捉えようとしていたのに対して、キドロ (Kidron, 1978) は、2つの類型を呈示した。この類型は、その後の組織コミットメント研究に対して大きな影響を与えているように思われる。なぜなら、これ以後の理論はそのほとんどが2つの類型を示しており、しかもその内容は用語こそ違え、キドロ (1978) の主張とさほど大きくは隔たっていないと判断できるからである。

キドロ (1978) は、組織コミットメントを「精神的 (moral) コミットメント」と「計算的 (calculative) コミットメント」に分類した。「精神的コミットメント」とは、文字どおり精神的な心からのコミットメントである。このコミッ

トメントは、組織の規範や価値、目標を内在化することによる同一化という過程を通じて高められるものと考えられる。それに対して「計算的コミットメント」とは、あくまで組織との契約関係を重要視する形でのコミットメントである。投資に見合うだけの、あるいはそれ以上の報酬が得られるという認識の上に成り立っているコミットメントである。キドロンの(1978)の捉え方は、「情緒的」-「功利的」の典型といえよう。前述の、エチオニ(1961)やカンター(1968)も、その理論をより単純化すれば、キドロンの(1978)の理論と整合すると判断できるであろう。

このようにして、組織コミットメントを、心からのものと、損得勘定を念頭においたものとの、大きく2つの側面から捉える視点が主流となっていくと判断できる。この後、マウディラ(1979)を経て、さらにいくつかの2次元的な理論が展開されることになる。ここではガートナーとノラン(Gaertner & Nollen, 1989)を紹介するが、その内容はまさに「情緒的」-「功利的」という捉え方である。

ガートナーとノラン(1989)は、ベッカー(1960)、レビニアクとアルト(Hrebiniak & Alutto, 1972)、ラズバルトとファレル(Rusbult & Farrell, 1983)らのように雇用関係からもたらされる利得に注目して、投資と利得のバランスが重要であるとする捉え方を「交換・道具的(exchange-based or instrumental)コミットメント」と呼び、ブキャナン(Buchanan, 1974)、モリスとシャーマン(Morris & Sherman, 1981)、マウディラ(1979)のように感情的愛着を強調する捉え方を「精神・心理的(moral or psychological)コミットメント」と呼んでいる。前者は交換・道具的な捉え方であり、後者は心理的・非道具的な捉え方である。これは、キドロンの(1978)の「計算的」-「精神的」と類似した捉え方であると判断できよう。

このように、60年代以降に展開された4つの理論には、キドロンの(1978)の「精神的」-「計算的」という捉え方が根底に流れており、多くの部分において共通しているものと判断できる。つまり、組織コミットメントの類型論的な検討には、「情緒的」-「功利的」という発想が脈々と流れてきたことが分かる。

以下では、「情緒的」側面を強調するマウディラ(1979)の定義を紹介する。この考えは、きわめて広範囲に受け入れられてきた定義である。

2-2-3 マウディらの理論

ここまでみてきたような研究動向を踏まえて、マウディら (1979) は、組織コミットメントを、①組織の目標に対する信頼と受容、②組織の代表として進んで努力する姿勢、③組織の一員としてとどまりたいとする願望によって成り立つ、組織への情緒的な愛着として捉え、「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」という定義を提唱した。さらに彼らは測定尺度として、15項目からなるOCQを開発した。これは、現在に至るまで、きわめて広範囲で用いられている。

マウディらの一連の研究が高く評価されているのは、組織コミットメントに関して情緒的な愛着を強調したためというよりは、信頼性の高いこのOCQを開発したことと、後に述べるように、「態度的」-「行動的」コミットメントというアプローチから、組織コミットメントの形成過程について優れた考察を行ったためと思われる。

なお、マウディら (1979) に類似の捉え方として、ロムゼック (Romzek, 1989) がある。ロムゼック (1989) は、従業員のコミットメントについてはさまざまな定義があるが、共通要素は「組織への愛着の感覚」であるとしている。前述のブキャナン (1974)、モリスとシャーマン (1981) も類似の視点をもっている。

このように、組織コミットメントを情緒的に捉える考え方は、少なくともその測定に関しては、広く受け入れられてきたといえる。しかし、徐々にではあるが、マウディらに対して批判的な議論も展開されるようになってきた。次項では、どのような批判が展開してきたのかについてみてみよう。

2-2-4 マウディらに対する批判

前項でみたように、マウディら (1979) の定義とOCQは幅広く受け入れられてきたが、これに対していくつか批判も存在する。

まず、ライヒャーズ (Reichers, 1985) は、OCQの問題点として、コミット

メント概念とその結果要因との区別がなされていないこと、コミットしているという経験そのものについて個人に直接聞いていないこと、組織の性質を問題にしていないことなどを挙げている。

さらに2つの批判を紹介するが、それらも、組織コミットメントの定義に、どこまでを含めるのかという点についてのものである。

まず、デコティスとサマーズ (DeCotiis & Summers, 1987) は、マウディら (1979) の定義を吟味した上で、組織コミットメントを、「組織の目標と価値の内在化」と、「組織の目標と価値の内在化といった観点からの役割関与」という2点で再定義できると主張している。デコティスら (1987) は、マウディら (1979) の定義から、「意欲 (willingness)」と、「組織に残りたいという願望 (desire to stay)」の2つの要素を除外すべきであるとしている。デコティスら (1987) によれば、前者はコミットメントの関連変数、さらにいえば結果変数であり、後者はコミットすることによる情緒的状态の関連変数として捉えるべきものであり、したがって、いずれも組織コミットメントの要素とは考えにくいと主張したのである。

同様に、オレイリーとチャットマン (O'Reilly & Chatman, 1986) は、「組織のために努力する意欲」と「組織に残りたいという願望」は、いずれもコミットメントの結果であるとしている。デコティスとサマーズ (1987) もオレイリーとチャットマン (1986) も、同じ要素について、組織コミットメントの定義から除外すべきであると主張している点は興味深い。

このように、組織コミットメントについての研究では、その先行要因と結果要因とが頻繁に議論される。どこまでをコミットメントの定義に含め、どこからをその関連変数とみるかは非常に難しい問題であり、一概に正否は問にくい。この点については、研究者の関心に依存しているというより他はないであろう。

以上のように、組織コミットメントについては、研究者それぞれの立場からさまざまな方法で把握されている。しかしながら、組織コミットメントについて一般的に述べる場合には、ある特定の定義に異を唱える積極的理由は今のところ存在しないように思われる。とくに何らかの目的をもってこの概念を用い、また測定しようとするときには、それぞれの目的に合った定義、スケールを用

いることが重要である。そして、どういう定義を採用しているのかということ
を明確に示すことが必要である。採用される定義については、研究者の裁量内
であるというべきだろう。

ただ、最近の研究動向からマウデイらの立場をみると、組織コミットメント
の定義のなかに情緒的要素しか含めないのは多少問題があると考えられる。人
が組織に属している場合、その理由はさまざまであり、愛着を感じない組織で
あるにもかかわらず身をおかざるを得ないということもあろう。人事担当者が
従業員の組織コミットメントの程度を知ろうとする大きな理由の一つは、その
従業員が将来的に組織を去る可能性があるか否かについて知ることである。そ
うであるとすれば、従業員の情緒的な帰属意識だけを問題にしていたのでは、
その目的の達成は難しいであろう。

これまで、多くの研究で組織コミットメントがOCQによって測定されて
きたということが、ときにこの変数の、他の変数とのかかわりの小ささ、ある
いは画一的なかわり（関本・花田、1987）というかたちで現れているのかも
しれない。やはり、組織コミットメントを多次元的に捉え、それがどのような
要素で成り立っているのかについて検討を深めることが必要であろう。そして、
さらに組織コミットメントのどの要素がいかなる変数とかわっているのかを
明らかにしなければならない。そのうえで、ある変数の検討のために、組織コ
ミットメントのどの要素に注目すべきなのかという、要因の対応関係へと議論
を深めていくべきであろう。その作業が、組織コミットメントという概念の有
効性を向上させることになるであろう。

以下では、組織コミットメントを多次元的に捉えようとする試みを2つ紹介
する。1つはオレイリーとチャットマン（1986）の3要素説であり、もう1つ
はアレンとメイヤーの3要素説である。

2-2-5 オレイリーとチャットマンの理論

組織コミットメントをいかに捉えるかということに関して、オレイリーとチャ
ットマン（1986）は、ケルマン（Kelman, 1958）の態度変化の3様態をヒント
に、内在化（internalization）、同一視（identification）、服従（compliance）の

3次元で捉えることを提唱している。ケルマン(1958)の3状態とは、人が態度変化を起こす過程について記述したものであり、服従、同一視、内在化へと深まっていくと考える。服従は、損得勘定が念頭にあり、表面的である。同一視は、他者や集団の意見や価値を受け入れることを意味している。さらに内在化は、他者や集団の意見や価値が、自らのそれと一致しているような状態である。

オレイリーとチャットマン(1986)は、組織コミットメントの構成要素についてもこの説が適用可能であると考えた。つまり、態度変化が服従、同一視、内在化として捉えられるように、組織へのコミットメントをこの3要素で捉えようとしたのである。彼らは、3つの要素を測定する尺度を開発し、役割内行動、役割外行動との関係について検討している。そこでは、内在化と同一視は役割外行動と有意な関係を示すことなどが報告されている。つまり、内在化、同一視の強い従業員は、正規に与えられた役割以上の働きをする傾向がみられた。

この理論は、組織コミットメントについての従来の捉え方に対して、異を唱えたり新しい要素を付加するというよりは、新しい枠組みを提供したのと考えることができよう。その意味では、3要素説という形態はとりながらも、先述の「情緒的」-「功利的」という捉え方の延長上に位置するものと考えられることができるであろう。同一視と内在化は情緒的な要素、服従は功利的な要素として理解可能である。このように、組織コミットメント研究に、態度変化という他分野の知見を取り込もうとした点は興味深い。

2-2-6 アレンとメイヤーの理論

マウディら(1979)以降の研究で、組織コミットメントに関して、いま現在最も注目されているのが、アレンとメイヤーによる一連の研究であろう。アレンとメイヤー(1990b)は、組織コミットメントの構成要素として感情的要素(affective)、存続的要素(continuance)、規範的要素(normative)の3つを挙げている。以下、その内容について順にみていこう。

感情的要素とは感情的な愛着のことである。この感情的要素は、マウディら

(1979) の OCQ で測定されているものと意味内容が類似していることが指摘されている (Dunham, Grube & Castaneda, 1994). 存続的要素は、組織を辞める際のコストの知覚に基づくものである。感情的要素の場合、組織に残っているのは残りたいからであるのに対して、存続的要素の場合、残る必要があるから残るということを意味している。つまり、辞めると失うものが大きいから残っているということである。

この存続的要素については、これを1次元的に捉えるべきか2次元的に捉えるべきかの議論が盛んである。マクギーとフォード (McGee & Ford, 1987) は、この存続的要素を、転職先の少なさに対する労働者の知覚に基づくものと、組織を去る際に払わねばならない、個人的な犠牲に対する従業員の知覚に基づくものとに2分できると主張している。これに対してメイヤーとアレンは一連の研究のなかで、この2つの要素は相関が高く、独立なものとは見なせないと主張している (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson, 1989; Meyer, Allen & Gellatly, 1990). この議論は、最近も盛んであるが (Dunham, Grube & Castaneda, 1994; Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994), 明確な合意が得られていないのが実状である。考えようによっては、転職先の少ない状況に身を置くということも、組織を去る際に払うコストに含めることもできるであろう。調査対象の性質等によっても異なってくるであろうから、どのようなときに2次元的に捉えるのが妥当であるのか、あるいは、どのようなときには1次元で説明可能であるのか、といった方向の議論が今後盛んとなることが予想される。なおこの点については、第7章の実証的研究で若干の検討を加える。

さて、ここまでみてきた感情的要素と存続的要素の2つは、「情緒的」-「功利的」といった捉え方に対応するものと判断できる。ただし、功利的要素と存続的要素の違いについては注意しておく必要がある。いずれも損得勘定を念頭においたものである点は同じだが、功利的要素は、得られるものがあるからとどまるという、いわばプラス方向の意味内容を持ち、存続的要素は、辞めれば失われるものが多いのでとどまるという、いわばマイナスを回避するという意味内容をもつという違いがある。

さて、メイヤーらの議論を特徴づけているのは、3つめの規範的要素である。この規範的要素は、これまでの理論ではあまり取りあげられなかったものであ

り(例外として Wiener & Vardi, 1980; Wiener, 1982), 理屈抜きに組織にはコミットすべきであるといった, 忠誠心(loyalty)を意味している。そこでは愛着, 損得などとは無関係に, とにかくコミットすべきだからコミットするという発想がある。これまで主として2次元的に捉えられてきた組織コミットメントに, 新たな第3の要素を付け加えた点は非常に興味深い。

さらに彼らは, この3要素説を発展させ(Allen & Meyer, 1990b; Meyer & Allen, 1991), 組織コミットメントのみならず, 他の対象に対するコミットメントについても応用する試みを行っている。その端緒の研究としてメイヤーら(Meyer, Allen & Smith, 1993)は, 看護婦を対象に, 職業(occupational)コミットメントについて検討し, 3要素説の妥当性を示している。さまざまな対象についてのコミットメントを包括的に説明しようとする試みはきわめて野心的かつ魅力的なものであり, 今後注目に値するものであろう。これは, 第5章第5節で扱う多重コミットメントの今後の研究の方向に対しても, 重要な示唆をもつものである。

当面の課題は, 彼らの説を特徴づけている規範的要素について検討することであろう。とりわけ, この規範的要素がどのように形成されるのかについて議論を深める必要がある。「コミットすべきであるからコミットする」といった意識は, どのようにして出来上がってくるものなのであろうか。アレンとメイヤー(1990b)も指摘するように, その規定因についての研究は少ない。例えばウィナー(Wiener, 1982)は, 規範的要素は組織に入る前後の社会化(socialization)の結果として発達するといっている。しかし, この社会化というものをどのように捉えるかは, 理論的, 方法的な一つの大きな課題であり, 研究の蓄積が待たれる。なお, 組織社会化については, 第5章第4節で詳細に論じられる。

また, ユニークな発想としてアングルとローソン(Angle & Lawson, 1993)は, この規範的要素を組織コミットメントの強力な先行要因として位置づけている。たしかに規範的要素の内容から判断すれば, これをなかば所与のものとして, いわばデモグラフィック要因の一種として扱うことも可能であろう。そうなれば, 議論は組織コミットメントの構成要素の検討へと戻ってくることになる。

規範的要素は、その内容から予想すると、他の2要素とはかなり異なる性質をもった要素のように思われる。関連する変数も含めて、その性質について今後知見を重ねていくべきであろう。

前項と本項でオレイリーとチャットマン、アレンとメイヤーについて紹介してきたが、これ以外にも、ルーサンズら (Luthans, McCaul & Dodd, 1985)、アクターとタン (Akhtar & Tan, 1994) などが、組織コミットメントをいかに捉えるかについて、それぞれの説を展開している。しかし、その内容、説得力の点からいって、現段階では、ここで取りあげた2つの理論を凌ぐような影響力を持つものではないものと判断できる。

2-2-7 ブレンドアプローチ

さて、ここまで、組織コミットメントをどのように捉えるのかについての理論を概観してきたが、コミットメントのどの側面を強調するかは研究者個々の関心によるところが大きく、それに対して一義的に正否を問うことはあまり意味がないように思われる。情緒的な側面を強調するのか、功利的な側面を強調するのか、さらには規範的な側面を強調するのか、その決定は研究者自らが行うことである。ただ、この点に関連して、アルビとアーメド (Alvi & Ahmed, 1987) の興味深い検討があるのでふれておく。

アルビとアーメド (1987) は、組織コミットメントの決定要因についての研究に3つのアプローチがあると述べている。第1は、ベッカー (1960) に代表される交換的アプローチであり、第2は、ブキャナン (1974)、ポーターら (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974) にみられる心理的アプローチである。これは、いままでにみえてきた組織コミットメントの2次元的な捉え方に対応している。つまり、ベッカーら (1960) は組織コミットメントの交換的、功利的な側面を強調し、ポーターら (1974) やマウディら (1979) といった研究者は、心理的、情緒的な側面を強調したのである。そして、アルビとアーメド (1987) が、以上の2つの捉え方に付け加えて挙げたのが第3のブレンドアプローチである。

彼らは、このアプローチに当てはまるものとしてモリスとシャーマン

(Morris & Sherman, 1981) やスティアーズ (Steers, 1977a) を挙げている。モリスら (1981) は、交換的アプローチ、心理的アプローチのいずれか一方ではあらゆる社会の労働者のコミットメントを説明するのに十分でないとして述べ、スティアーズ (1977a) は、心理的あるいは経済的ニーズの一方しか満たさないような組織に対しては、従業員はコミットしないと述べている。つまり、2つのコミットメントのうちのどちらか一方にのみ重きをおくべきではないという主張である。

アルビとアーメド (1987) は、これらの研究をふまえて、モチベーション理論の一つであるマズロー (Maslow, 1954) の欲求説に立脚し、いずれのアプローチが重要かを決定する要因として、「社会の豊かさ」を挙げた。つまり、豊かな先進国では、組織を経済的な道具として位置づける必要性が比較的低いことが予想されるため、心理的アプローチが、発展途上国では、その必要性が比較的高いことが予想されるため、交換的アプローチが、従業員のコミットメントをよりよく説明するであろうと考えたのである。

さまざまな社会の従業員について検討しようとするれば、一方のコミットメントのみでは不十分であろうし、対象によっては一方のコミットメントでかなりの部分まで説明できるような場合もあるだろう。いずれかのコミットメントを強調するという考えと、両方大事であるとするブレンドアプローチの違いは、まさに組織コミットメントという一つの現象をどのレベルでみようとするかの違いであり、対立するものではない。

さらに、メイヤーらが提唱している第3の規範的要素も含めた上で、アルビとアーメド (1987) のような議論が必要となろう。すなわち、規範的な要素がクローズアップされるべきなのは、どのような状況においてなのか、検討すべきと思われる。

2-3 | 組織コミットメントの形成過程

組織コミットメントをどのように捉えるのかという視点からの研究をみてきたが、組織コミットメントがどのように形成されるのかも重要な問題である。

ここでは、代表的な「態度的」-「行動的」アプローチについて紹介する。

2-3-1 態度的コミットメントと行動的コミットメント

マウディら (Mowday, Porter & Steers, 1982) は、組織コミットメントの形成過程に関して、組織への加入前 (anticipation)、組織への加入 (initiation)、組織への所属の継続 (entrenchment) の3つの段階を考えている。その段階で重要な役割を担うと考えられるのが、態度的 (attitudinal) コミットメントと行動的 (behavioral) コミットメントである。ここでは、組織コミットメントの形成過程について、態度的コミットメントと行動的コミットメントからの検討についてみていくことにする。

マウディら (1982) によれば、この2つのコミットメントの違いは、コミットメント研究の分野の違いをそのまま反映している。組織行動の研究者たちは、コミットメントを、従業員が組織の目標や価値を内在化していく過程を記述するものとして捉え、社会心理学者たちは、それを個人の過去の行動がその個人を組織に拘束していく過程を記述するものとして捉えたのである。前者が態度的コミットメントと呼ばれ、後者が行動的コミットメントと呼ばれる。マウディら (1982) の理論はこれらの議論に基づいて展開されたものである。

以下では、態度的コミットメントと、行動的コミットメントそれぞれについて、もう少し詳しくみてみよう。

2-3-1-1 態度的コミットメント

マウディら (1982) が態度的コミットメントと呼ぶものには、先述のブキャナン (1974) の捉え方と通じるものがある。ブキャナン (1974) は、コミットメントについて「組織の価値や目標に対する、また組織の価値や目標と関連した役割などに対する個人の情緒的愛着であり、単なる個人的有用性への情緒的愛着とは異なる」と述べている。つまり、組織が役に立つから、組織が必要なものを与えてくれるから、という理由に基づく情緒的愛着ではないという考えである。また、すでに述べたように、OCQの項目を詳細にみると、マウディら自身も組織コミットメントについて態度的側面を強調した捉え方をしてい

ることがわかる。すなわち、コミットメントとは、組織の目標や願いに個人が同一化した状態であるとする考え方である。つまり、態度的コミットメントと呼ばれるものは、これまでにみてきたコミットメントの情緒的要素とほぼ同一の内容であると考えることができそうである。

2-3-1-2 行動的コミットメント

行動的コミットメントの代表的な研究者としては、前述のベッカー（1960）を挙げることができる。個人は組織に所属し、投資していくことで組織に縛られていく。そして、組織コミットメントを支えているものは、組織と個人の交換関係であると考えられる。

サランシック（Salancik, 1977）も、行動的コミットメントの研究者として著名であり、コミットメントとは、行動によって、個人が組織での活動と関与の維持といった信念をもつようになる状態であると考えた。また、ショール（Scholl, 1981）は、個人的投資からコミットメントを捉え、「成員性を説明するとき、個人の行動をある特定の方向へ向ける力として、暗黙の内にコミットメントを我々は定義している」と述べている。さらに、クラインとピーターズ（Kline & Peters, 1991）は、行動的コミットメントは、「行為が自由意志によって引き出されたという認知」（volition）、「行為の逆戻り可能性の認知」（revocability）、「重要な他者が注目してくれているとの認知」（publicness）によって規定されることを実証している。

詳細にみていけばそれぞれに複雑な考え方であろうが、以上はいずれも、コミットメントを捉える際に「行動」あるいは「行為」といったものを強調している点が特徴的である。

このようにみてくると、「態度的」-「行動的」というアプローチは、その視点が先に紹介したキドロ（1978）をはじめとする研究者たちとは微妙に異なっていることが明らかとなる。それは、とりわけ「行動的コミットメント」において顕著である。

先述のように「態度的コミットメント」は、キドロ（1978）のいう「精神的コミットメント」とその意味内容は近い。いずれもいわば心からのコミットメント、情緒的な愛着を意味している。しかしながら、「行動的コミットメント」

は、コミットメントの一類型というよりは、コミットメントが形成される過程に注目したものである。コミットメントというものがあって、それを分類しようとするのではなく、むしろその形成過程で何が起きるのかを明らかにしようという発想である。つまり、組織コミットメントが形成される過程で、行動が重要な役割を果たしていると考えるのである。では、「態度的コミットメント」と「行動的コミットメント」はどのような関係にあるのだろうか。

2-3-2 「態度的」-「行動的」コミットメントのダイナミクス

組織コミットメントが形成される過程において、態度的コミットメントと行動的コミットメントはどのように作用するのであろうか。マウディら(1982)によれば、この2つのコミットメントは個々バラバラに存在するわけではなく、いわば自己強化的なサイクル(self-reinforcing cycle)を経ることが想定される。そこにはいわゆる認知的不協和(Festinger, 1957)といった心理的規制が働くことが予想される。すなわち、コミットしている自分自身の行動をみて、それに整合するように態度を調節していく、つまりは組織に態度的にコミットしていく、さらにそのような態度が次なる行動的コミットメントを引き起こすといった過程が想定されるのである。組織へのコミットメントが高められる過程の1つとして、こういったメカニズムを想定することは可能であろう。マネジメントの立場から、この考えに従って従業員のコミットメントを高めようと思えば、とにかく何らかの投資なり行動なりをさせることが有効ということになる。社内の催し物に参加させる、技術を習得させる等、さまざまな手段が考えられるだろう。

もちろん、場合によってはこの2つのコミットメントに相互作用を仮定する必要がないこともあるだろう。行動はするが、それが心理的なコミットメントにつながらないという場合である。このように、心理的にはまったくコミットしていなくても、その他の理由で組織にとどまっているという場合も少なくはないものと思われる。詳細にみていけば、さまざまな要因が複雑にかかわっていることが予想されるが、その関係はともかく、マウディら(1982)のいう2種類のコミットメントの相互強化過程を想定することに、それほど無理はない

であろう。

キドロン (1978) やそれ以前の研究者の考えが、コミットメントを静的に捉え、その2つの類型を示したものであるとすれば、マウディら (1982) の考えは、むしろその動的側面を取りあげ、コミットメントが形成されていく過程に注目したものであると考えることができる。そして、形成されたコミットメントとしてマウディらが強調するのは、情緒的愛着である。もちろんいずれの考えが正しいという問題ではなく、組織コミットメントのどの部分に着目するのかに依存しているものと考えることができる。

文化や組織風土、さらには職種や職位によってバリエーションは存在するであろうが、ここまでの議論に基づいて組織コミットメントを記述するとすれば、自らの投資によって組織から離れにくくなるという行動的コミットメントと、組織の価値や目標の内在化、組織への同一化、情緒的愛着などに注目する態度的コミットメントが互いに強化し合いながら発達していくという図式がもっとも理解しやすいものと思われる。そして、形成されたコミットメントについてみると、心からのものと、損得勘定を念頭においたものに分けて把握することができるということであろう。さらに第3の要素である規範的要素についての検討が必要である。

2-4 | 組織コミットメントと類似概念

ここまでみてきたように、組織コミットメントについてはその概念に関しても議論が多く、必ずしも一致した見解が得られていない。しかし、有効な理論尺度は整備されており、研究者が目的にそって、この概念を慎重に取り扱うことは可能である。

さて、組織コミットメントには多くの関連概念が存在し、概念間の重複性が指摘されることもある。ここでは概念間に実際に重複があるか否かについて、できる限り整理し、組織コミットメントという概念をいま一度明確にしておきたい。

ただし、以下の議論には限界があることを予め銘記しておかなければならな

い。というのは、すでに述べてきたように、組織コミットメントは多次元的な概念として捉える必要があると考えられるからである。しかし、以下の議論で紹介する検討は、主として組織コミットメントを、マウデイら (Mowday, Steers & Porter, 1979) にならって、情緒的な愛着として捉えている。つまり、測定に際して OCQ, あるいは類似の尺度を用いている場合が多い。したがって、多くの場合、組織コミットメントの情緒的な要素と諸概念との重複性に関する議論になっている。そういう意味では、あくまでも現段階での議論であり、組織コミットメントを多次元的に捉えた上での、諸概念との重複性のさらなる検討が必要であることはいうまでもない。この点を念頭においた上で、順次みていくことにしよう。

まず、組織コミットメントといえば、真っ先に組織に対する「愛着」や「メンバーシップ」といった概念が頭に浮かぶ。これらの概念との相違から明らかにしておこう。「愛着」などの概念はもちろん組織コミットメントを構成する要素とはなり得るが、ウェルシュとラバン (Welsch & LaVan, 1981) は以下の点で区別すべきであると主張している。それは、組織コミットメントとは、「愛着」や「メンバーシップ」を超えて、通常の要求に対する服従以上のことを進んで行おうとするという要素、さらには外的報酬以上のことを進んで行おうとするという要素を内包しているという点である。つまり、組織コミットメントとは、「愛着」や「メンバーシップ」に何らかの要素がプラスアルファされたものだと考えることができる。マウデイら (1979) の定義も、単なる愛着以上の内容を表そうとしているものと理解できる。

さて、帰属意識に関連する諸概念間の重複性の問題に正面から取り組んだのが、モロー (Morrow, 1983) である。彼は、労働へのコミットメント (work commitment) を、その対象によって5つに分類し、それらと組織コミットメントとの重複性について検討している。

以下ではまず、コミットメントに関する概念についてはモロー (1983) の分類にならない、組織コミットメントとの重複性について検討する。また、コミットメント以外に、「仕事に対する満足度 (job satisfaction)」は、組織コミットメントとの関係がよく議論される概念であるので、最後に取りあげ検討することにする。

2-4-1 労働へのコミットメント

モロー (1983) は、労働へのコミットメントは、5つの視点を内包している
と主張した。それは、価値への視点 (value focus)、仕事への視点 (job focus)、
組織への視点 (organization focus)、キャリアへの視点 (career focus)、組合へ
の視点 (union focus) の5つである。このうち5つめの組合への視点について
は、第5章第5節で詳しく論じられるので、ここでは取りあげない。以下、3
つの視点について、組織コミットメントとの重複性を順次検討する。

(1) 価値への視点：価値への視点を最もよく表しているのが、「プロテスタ
ントの労働倫理 (protestant work ethics)」(Blood, 1969; Mirels & Garrett,
1976) と呼ばれるものである。これは、一生懸命働くことそれ自体が善であり
目標であるという考えである。この概念は、マウディラ (1979) の組織コミ
ットメントの定義から判断すれば、それとは明確に区別できる概念である。「プ
ロテスタントの労働倫理」の焦点が労働そのものであるのに対して、組織コミ
ットメントは、あくまで組織とのかかわり合いの中で議論される概念である。
その意味では、両者の間に重複性は認めにくいものと思われる。ただし、アレ
ンとメイヤーのいう組織コミットメントの規範的要素について考えると、この
「プロテスタントの労働倫理」との関連は興味深い。労働そのものに価値を認
めるという立場と、理屈抜きに組織に帰属すべきとする立場には、どこか共通
した意識が根底にあるように思われる。

(2) 仕事への視点：仕事への視点を最もよく表しているのが、「仕事への関
与度 (job involvement)」(Lodahl & Kejner, 1965; Lawler & Hall, 1970) と「仕
事を中心性 (work as a central life interest)」(Dubin, 1956; Taveggia & Ziemba,
1978) である。

「仕事への関与度」は、今現在自分の行っている仕事にどの程度関与してい
るかという概念である。これと組織コミットメントとの関係については、ブル
ックら (Brooke, Russel & Price, 1988) やマシユーとファー (Mathieu & Farr,
1991) が、両者は異なる概念であることを示している。「仕事への関与度」と
組織コミットメントとの具体的な違いについてカヌンゴ (Kanungo, 1982) は、
前者は今現在の仕事との関係についての信念であるから、組織全体に対する一

般的態度を表す後者とは異なると述べている。

また、ブラウとボール (Blau & Boal, 1987) も、「仕事への関与度」を、「心理的に仕事と一体感をもつ程度」と定義し、組織コミットメントとは明確に区別している。さらに、ジャンズ (Jans, 1985) も、これを「仕事や地位に対する関与」と定義しており、組織コミットメントと区別している。以上のように「仕事への関与度」と組織コミットメントも明確に区別できそうである。

「仕事の中心性」は、仕事の全体的な状況が生活の中心をなしている程度のことである。これも焦点は仕事に向いており、組織コミットメントと重なる概念ではない。

モロー (1983) の分析によれば、「仕事への関与度」、「仕事の中心性」はいずれも、「プロテスタントの労働倫理」とは重複性を有しているが、組織コミットメントとの間にはそれは認められない。

(3) キャリアへの視点：キャリアへの視点をもっともよく表しているのが「キャリアの顕現性 (career salience)」（Greenhaus, 1971; Greenhaus & Simon, 1977）、及び「キャリアコミットメント (career commitment)」（Hall, 1971; Quadagno, 1978）である。前者は、「個人の全体的な人生における仕事やキャリアの重要性」（Greenhaus, 1971）と定義され、後者は「選択されたキャリアの役割で働くことに対するモチベーションの強さ」（Hall, 1971）と定義される。

「キャリアの顕現性」について、モローとマッケロイ (Morrow & McElroy, 1986) は、この概念が、他の労働へのコミットメントと高い重複性を有すると指摘している。これを解決するためにモローとゴーツ (Morrow & Goetz Jr., 1988) は、「プロフェッショナリズム (professionalism)」という概念について検討した。測度としてホール (Hall, 1968) が用いたプロフェッショナリズムのスケールにいくつかの修正を行った結果、この概念は仕事への関与度、組織コミットメント、労働倫理といった他のコミットメントと低い相関しか示さないことが明らかとなった。以上よりモローら (1988) は、「プロフェッショナリズム」という概念は有用であるとしている。

さて、「キャリアコミットメント」に関して、これが組織コミットメントと分離可能であることを示した実証的研究は数多い。まず、ホール (Hall, 1971) は、仕事や組織に対するコミットメントと、キャリアに対するコミットメント

は区別できるとの立場から、今現在の仕事や組織にコミットしていなくても、職業そのものにはコミットしているということもあり得ると述べている。

また、ブラウ (Blau, 1985) は、両コミットメントを別々のスケールで測定し、低い相関しか認められなかったと報告している。さらに、アランヤとヤコブソン (Aranya & Jacobson, 1975) は、両者が区別されるとの立場から、職業が部分的に官僚制的で、専門的なとき、職業と組織に対する二重コミットメントが存在すると述べている。

また、著名なゴールドナー (Gouldner, 1957, 1958) のローカルとコスモポリタンの議論は、まさにこの両概念とかかわるものである。組織に強くコミットするのがローカルであり、逆にキャリアに強くコミットするのがコスモポリタンであると考えることができる。一般にキャリアに強くコミットしているものにとっては、組織は自らの能力を向上させてくれたり、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。したがって、キャリアに強くコミットしているものは、キャリアへのコミットメントの低いものに比べて、組織を去ることに対する心理的負担は低い。このコミットメントは、職種と深くかかわっており、その専門性が重要な要因となる。

ほかに、レイリーとオーサク (Reilly & Orsak, 1991) は、看護婦を対象に、キャリアコミットメント、組織コミットメントが、キャリアステージによってどのように異なるかを検討し、両者を概念的に分離することの有効性を確認している。また、キャリアコミットメントそのものに関しては、チャーニス (Cherniss, 1991) が、ヒューマンサービス業に従事する人々を対象に検討している。詳細は第3章第3節で議論する。

なお、モロー (1983) の検討でも、両者の間に重複性は報告されていない。職種の専門性の高低という無視できない要因は存在するものの、一般的にいて両者は区別できると判断すべきであろう。

ただし、組織コミットメントの功利的要素や存続的要素を考慮に入れると、議論がまた異なったものになることは予想に難くない。ゴールドナー (1957, 1958) が、コスモポリタンについて、自らの能力を向上させてくれたり、発揮する機会を与えてくれる限りにおいて、組織にコミットするとしているのは、まさに功利的な意味内容を含んでいる。興味深い議論となるだろう。

ここで、キャリアへの視点を表すものとして「プロフェッショナリズム」、
「キャリアコミットメント」の2つの概念について検討したが、両者の関係に
ついての検討も含めて、さらに概念を整理していく努力が必要であろう。

以上、モロー (1983) の研究に基づいて、3つの視点に関するコミットメン
トと組織コミットメントとの関係について検討してきたが、概して重複性は低
いようである。ただ、「キャリアコミットメント」のように、その意味内容が
職種によって異なってくる概念については注意が必要であろう。また、この節
の冒頭で述べたように、組織コミットメントを多次的に捉えた場合の議論が
必要である。

2-4-2 仕事に対する満足度 (job satisfaction)

さて、とくにある対象へのコミットメントを意味するわけではないが、組織
コミットメントとの関係が頻繁に議論される概念に「仕事に対する満足度 (job
satisfaction)」がある。ここでは両概念の違いについてみてみよう。

まず前述のブルックら (Brooke, Russel & Price, 1988) は、「仕事への関与
度」、「仕事に対する満足度」、組織コミットメントの判別妥当性 (discriminant
validity) について検討するために、確認的因子分析を行っている。その結果、
この3変数は1因子モデルよりも3因子モデルの方が当てはまりがよいこと、
さらに3変数は、他の変数と異なる関係を示すことが明らかとなった。同様の
結果は、マシューとファー (Mathieu & Farr, 1991) によっても確認されている。
したがって、「仕事に対する満足度」と組織コミットメントは、異なる概念で
あるとの判断が成り立つのである。では、両者は具体的にどのように異なっ
ているのであろうか。

マウディら (1979) は、組織コミットメントと、「仕事に対する満足度」の違
いを2つ挙げている。第1は、「仕事に対する満足度」は、今現在携わってい
る仕事にかかわる固有の環境についての満足度であるのに対して、組織コミ
ットメントは、組織全体への一般的な感情的反応を反映する、より広範なもので
あること。第2は、組織コミットメントは、時間的にみて、より安定している
こと。「仕事に対する満足度」は日々の出来事によって影響を受けやすいこと

が予想されるが、組織コミットメントはそのような事柄には影響を受けにくい (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974). つまり、組織コミットメントは比較的緩やかに形成され、しかも安定したものである。

同様にウィーナー (Wiener, 1982) は、「仕事に対する満足度」はある対象に関する態度であり、組織コミットメントは、行動に関する態度であるという点で区別している。彼によれば、ある対象に関する態度よりもある行動に関する態度の方が、将来の行動の予測において正確かつ有効とのことである。組織コミットメントが従業員の将来の行動を予測するための方便として捉えられるならば、それが行動に関する態度であるという考えも可能であろう。しかしながら、組織も一つの対象であることに変わりはなく、ウィーナー (1982) の考えは、容易には理解しにくい面ももっている。ともあれ、この両者の間の重複性が低いとの主張そのものは、比較的容易に了解できよう。

また、多くの実証的研究は「仕事に対する満足度」と仕事にかかわる他の変数との相関が低いことを見いだしている (Porter & Steers, 1973). 以上より、組織コミットメントと「仕事に対する満足度」は明確に区別できるものとの判断が成り立つ。

ただし、この2つの概念の間には全く関連がないわけではなく、多くの研究で高い相関のあることが確認されている (Mathieu & Zajac, 1990). 今後の課題は、その関係の性質について検討することである。つまり、どちらがどちらに、より影響を与えるのかという因果関係の特定の問題である。今のところ「仕事に対する満足度」を組織コミットメントの先行要因と捉える立場がやや有力ではあるが (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974; Mathieu, 1988; Mathieu & Hamel, 1989; Vandenberg & Lance, 1992; Wallace, 1995), さらなる研究の蓄積が待たれるテーマである。また、両者の間に関連がないことを報告する研究もあり (Koslowsky, Caspy & Lazar, 1991; Reyes, 1990), 媒介変数の検討 (例えば Farkas & Tetrick, 1989) も必要となろう。

2-5 | ま と め

本章では組織コミットメントという概念をいかに捉えるのかについて、その定義、形成過程、及びその関連概念との重複性について検討してきた。さまざまな考えがあるが、現段階では特定のを批判する積極的根拠は見いだせないものと判断できる。それよりも、その測定に際して、雇用体制の変化、対象となる組織や職種の性質等、その時々状況を念頭におく必要がある。研究者の意図によって、自分なりの定義を採用し、それにふさわしい測定を行うことが重要である。ランドールら (Randall, Fedor & Longenecker, 1990) の、組織コミットメントの測定に際して、適切なスケールが慎重に選択されていないとの指摘は当を得たものであろう。

そして、組織コミットメントを捉えようとするときに、従来のように情緒的、あるいは功利的といった捉え方だけに固執するのではなく、さらに多次的に捉えていくという姿勢が必要であろう。そもそもなぜ会社を辞めないのかという発想に立ち戻った検討である。そのことが、組織コミットメントと他の変数との関係についての議論をより実り豊かなものにするであろう。規範的要素の検討はその端緒といえる。

また、今回取りあげた諸概念は、多少重複する部分はあっても、いずれも組織コミットメントの、いわゆる情緒的な要素と同義のものとして扱うことはできないものと判断できる。今後は、他の要素との関係についての検討が必要である。いずれにしても肝心なのは、組織コミットメントという概念を用いる研究者が、研究の中でその内容を明確に定義し、測定できているかである。このことは、概念間の因果関係等について検討する際にとくに重要となろう。

本章は、『心理学評論』に投稿、受理された論文「組織コミットメント——その定義と関連概念——」(1997)に、その後の知見を加え、修補、再構成したものである。