

第 1 章
問題の所在
— なぜ会社人間が問題なのか

- 1-1 組織コミットメント研究の意義
- 1-2 日本の経営の動揺に伴う組織コミットメントの変容
- 1-3 会社人間の心理構造に関する分析の視点

相当以前から、組織コミットメント (organizational commitment) が、研究者からも、現場の実践家からも注目されてきた。組織と人間の、いわば心理的な距離を測るために非常に使い勝手のよい概念であることが、その理由である。現在に至るまでに、組織コミットメントについては、無数といってよいほどの調査研究が繰り返され、それに関する知見も相当量が蓄積されてきた (たとえば、Wiener & Gechman, 1977; Angle & Perry, 1981; Mowday, Porter & Steers, 1982; Morrow, 1983; Zahra, 1984; Luthans, Baak & Taylor, 1987などを参照すれば、その大枠を窺うことができる。次章以下において詳論する。なお、わが国の研究については、第6章で述べる)。したがって、その研究の経過について、問題点はまだ多く残されてはいるものの、理論としては成熟の域に達しつつあるといつてよいであろう。

しかし、皮肉ない方をすれば、蓄積が膨大であるからこそ、それに関する研究は、さまざまな立場から、そして、さまざまな視点からの調査や理論研究が錯綜し、論理の一貫性を相互に欠くようなことにもなる。ジャングルにもたとえられるような理論的な混迷もないわけではない。それでも、それら数多くの研究の成果がほぼ一致して方向づけるところは、組織にとって、その参加者、つまり、組織メンバーのコミットメントを高めることは、欠かせない管理目標であるということである。

コミットメントの乏しい人たちがただ集められるだけでは、その組織がやがて危機に至り崩壊するのは間違いない。危機を避け、崩壊を防ぐために、この領域の研究者、現場の人事労務の担当者、さらに、管理監督者などは、それぞれ従業員の組織コミットメントをいかに高めるか、組織の成果にいかに結びつけるかを重大なテーマとしているのである。

それを組織の基本問題として重視しなければならない理由について、アランヤら (Aranya, Kushnir & Valency, 1986) は、以下の3点を指摘している。

- (1) まず1つめは、組織へのコミットメントの高い従業員は、その低い従

業員に比べて高いパフォーマンスを示すことである。いわば熱心に組織のために働くということである。したがって、それは組織の業績に直接影響を及ぼす要因であることは疑いなく、どのように高めるかについて、研究者や実務家が関心を抱くのは当然ということであろう。

(2) 次に、仕事への満足 (job satisfaction) のような、労働にかかわる他の変数よりも、組織コミットメントの方が従業員の離転職など、成果へのかかわりをよりよく予想する機会が多いことである。つまり、彼らが所属している組織をやめるか否かは、彼らが今の仕事に満足しているかどうかを見るよりも、組織人としての業績への関与と密接に関係しているということである。したがって、その組織へのコミットメントの程度を測定できるような測度ができることは、必ず組織における合理性の確立に寄与することになる。従業員個々の組織コミットメントの程度を測定できれば、それは、組織の近未来における経営戦略のための極めて有効な方略の一部になることだろう。

(3) 最後に、組織コミットメントは、組織の効率性を表す指標として非常に有効であると考えられる点である。カツとカーン (Katz & Kahn, 1966) も、組織に強くコミットしている従業員は、創造的あるいは革新的ともいうべき、本来の役割を越えた行動に従事し、そのことが組織をより生産的にしていると述べている。つまり、従業員のコミットメントが高い組織は、生産性が向上するのは当然であるが、それだけではなく、その他についても、いわば額面以上に機能することが期待されるのである。少ないコストで利益率が向上するというのである。

以上のような点から、組織コミットメントは、経営管理的に欠かせない課題となることであろう。しかも、その重要性は、ただ一企業、一組織にとどまらない。コミットメントの強さは、その国の経済動向と密接に関連している。周知のように、わが国の経済の高度成長は、非常に膨大な量の組織コミットメント、この場合、企業への帰属意識を調達することによってなし得たように、より大きな経済の盛衰と軌を一にしている。その意味では、この概念はそれ自体ミクロの概念でありながら、非常にマクロ的な、いわば国家経済的な問題を内に含んでいるといってもよいであろう。いくらか視点は相違するが、この考えには、イギリス産業革命期の社会変化を、従業員の心性における達成動機づけ

の高さによって解明しようとしたマクレランド (McClelland, 1961) の方法論との親近性がないとはいえない。

今後、安定成長、あるいは、低成長化でのわが国の経済のなかで、それぞれの従業員の組織コミットメントが、どのように機能するかは、避けることができない課題であろう。

1-2 日本的経営の動揺に伴う組織コミットメントの変容

組織コミットメントに関する議論一般は、あえていえば、海の向こうの、欧米基調の考え方である。こちら、つまり、わが国の問題についてはどうなのか。この概念はもしかすると、わが国の、いわゆる会社人間を分析するための有効な概念になるのではないか。というのは、繰り返すが、わが国の経済の高度成長は、非常に膨大な量の組織コミットメントを調達することで成り立ったと考えてよいであろう。常識的にいえば、日本的経営とは、個々の従業員から膨大な組織コミットメントを調達できたことによって成り立っているといつてよい。彼らの熱心なコミットメントによって、そのシステムは支えられてきた。

しかし、他方で、現下、その経営手法が、以前ほどの有効性を失いつつあり、また、そのシステム自体動揺しつつあることも否定できない。今、組織としての会社にコミットできなくなり、所属することへの強い動機づけがなくなったとのエピソードは随所で見聞する。そこには、組織人として、要はサラリーマンのメンタリテイの深い基盤の変化がある。その変化を把握するのに、組織コミットメントは不可欠の概念であり、分析のために極めて有効であると考えられる。ジャーナリスティックな議論に換えて、より科学的な視点から捉えることができる。

端的に言えば、従来の日本的とされる経営システムは、終身雇用といい年功賃金・年功序列といい、所属する会社に対する、きわめて強力な帰属意識を前提に、あるいは、それを濃厚に醸成することを狙って構築されてきた。組織コミットメントは、日本的経営とともにあり、それを支えてきたのである。しかし、その関係は今、徐々にではあるが、その枠組みを変えようとしている。コ

ミットメントと日本的経営は、相互的であるほど、その変化は、その影響の及ぶところを広く、深くすることになるだろう。

とくに、近年の、日経連による報告書などは、端的に、その方向を暗示しているようにみられる。そのなかで、今後、雇用の形態を、長期蓄積能力活用型、高度専門能力活用型、雇用柔軟型に区分すると、従来の日本的経営が適用されるのは、長期雇用を前提とした一部だけで、その他の、いわば大多数は、それによる恩恵を受けられなくなることが、政策的に提言されるようになった。生涯を一企業に所属するようなことはなく、一つの企業のなかだけでポストを争うようなこともなくなる、つまり、その他の大部分の人たちにとっては、無事勤め終えることが人生の目標ではなくなる。そのことを制度として確立するように、社会全体に求めているといってもよいであろう。

そのようになるかどうかは、なお今後の推移を注意深くみなければならない。しかし、それにしても、さまざまな社会的制約要因から、いわゆる日本的な経営を支えてきたものが、あるところでは少しずつ、あるところでは、大きく崩れようとしていることは確かなことである。それに、会社人間がどのように対応するか、できるか、または、できないかを、詳しく探求することは、学問の義務でなければならない。

とすれば、組織コミットメントの、概念的な重要性、あるいはその有効性は明らかである。それを最大限活用すれば、必ずこの社会の、日本的経営の成熟と、その後が続く動揺と変質の、とくにメンタルな局面について、ラディカルな過程変化を理解できるであろう。

しかし、分析概念として有効であるためには、さらにその内包と外延を正確に定めなければならない。そのための基礎的な作業は欠かせない。そうでなければ、ジャーナリスティックな言葉と変わるところは何もない。本書では、以下において、詳細な文献研究と実証的なデータ分析をあわせながら、その概念の有効性を明らかにすることを基本的な狙いとしている。

1-3 | 会社人間の心理構造に関する分析の視点

繰り返すが会社人間と呼ばれる一つの人たちがいる。すでに述べたように、強く組織にコミットメントする人たちである。過剰に強いコミットメントを示す人たちというニュアンスをもっている。しかし、その含意は、いくらかあいまいでもある。というのは、会社に勤めるようになれば、誰でも会社の価値に社会化され、会社を自らの行動や判断を枠づける基本軸と考えるようになる。その意味では、誰でも大なり小なり会社人間となるのは自然であるというべきである。

しかし、それだけではない意味が、この言葉には込められている。組織に対して過剰に同調し、しかも過剰に組織に取り入れられることに無関心であったり、異議を示さない人たちという意味である。とくに、わが国の高度成長期以降において典型的な組織人としてモデル化され、経済発展を支える人たちというニュアンスもあった。企業戦士と呼ばれるようなこともあった。しかし、近年では、その言葉に、別途の意味が追加され、さらに、それが、それまでの意味を越えて過剰に膨らみ、今ではその意味の方が一人歩きをはじめているようなところがないわけではない。つまり、会社人間に人間関係の病理を含んだ意味が含まれるようになった。会社への同調が過剰であり、健全な自我概念を維持できなくなった人間類型との意味をもつようになった。

安定成長、あるいは、低成長とされる時代では、あまりに強く企業にコミットメントを示すことは、ゆとりとか豊かさに反するような、生活様式として価値的ではないとされるような行動類型に貶められる扱われ方さえされることもある。なぜ、こういうことになったのか。

なお、組織コミットメントは、本来心理学的な概念であり、日々の考えや行動にかかわる概念であるだけに、微妙なニュアンスを含意している。基本的には、組織に自我を関与させ、組織のために一生懸命働こうとすることと同義である。組織均衡、つまり、報酬と貢献のバランスが絶対的な前提であるが、しかし、そのバランスをいくらか超過してまで組織に貢献するとの意欲を内包す

ることもある。また、一生懸命働き続けるとは、必ずしも、貢献を中止する、組織をでるものの対極にあるのではない。

そこには、複雑な人間の心理が絡まっている。コミットメントが強くなくてもやめない人も多くいる。なぜ会社をやめないのか、その理由は単純ではない。会社が嫌でも、働くのが嫌でも、そこにいつづけることもある。当然、所属しながら、会社のために働く気などはない、という人たちもいる。会社にいながら、遊ぶだけしかない人たちもいないわけではない。会社をやめると、ゼロから出直すのが嫌ということで、やむなく働き続けるような消極的な理由を挙げる人は、現実に相当多くいるのではないか。

また、たとえ会社人間的であっても、コミットメントし過ぎると、肝心なときに逃げられない、という気持ちが先行すると、深い関与は、意識的に避けるような対応もあるのではないか。さらに、やめてしまうと、家族の手前、世間の手前、恥ずかしいような心理も微妙に働いている。さらに、その会社にいることが誇りで、それだけでコミットメントするようなこともある。組織コミットメントはしばしばブランド志向であったりもする。人間の考え方は、このように、さまざまな気持ちが重なって、無限に近い色合いをみせることになる。

このようなさまざまな気持ちが重なりあって、組織への態度が醸成されることになるのだが、その一つ一つを解きほぐすことで、組織コミットメントの全体像が明らかにされるであろう。しかし、それぞれは深い含意をもち、単純には解き明かされないかもしれない。

本書では、おもに組織心理学の視点から、健常と病理の2つの側面から会社人間が、どのように成り立つのかについて、できる限り詳細な議論を試みたい。この人間類型は、会社に過剰にかかわりをもった人々である。組織適応は、欠かせないことで、会社という組織に入れば組織への社会化として当然のことである。しかし、異常に過剰な適合過程は病理とみなされることになるだろう。病理としての行動や考え方と、それ以外をどのように区分するか、それは組織コミットメントの管理において重要な問題になるであろう。

さらにいえば、これらの心理学的な議論を、企業経営の立場、あるいは労働経済的な論点に、それらを相互に絡めながら掘り下げることも欠かせないことであろう。ただ心理的な要因だけで、このような特異な類型が発現したわけで

はない。会社という組織の構造や制度から、社会と会社の関係からも解き明かすことが欠かせないことになるのではないか。

*

本書では、前半で、会社人間という概念を成り立たせる組織コミットメントとは、どのように把握できるかについて、文献的研究を行い、その成果にもとづいて、後半で、会社人間という人間類型、その行動様式について、わが国の組織コミットメントがどのように議論されてきたかを、文献研究と実証的なデータ分析の双方から扱ってみたい。

第2章では、さまざまなコミットメントの概念を整理して、類似概念とどのように相違するか、その異同を明らかにする。これまでに組織コミットメントは類似の概念がさまざまに議論されてきた。それらが、それぞれどのような内包と外延をもつのか、その異同を明らかにする。つまり、組織コミットメントとは何であるか、その定義を試みる。

さらに、第3章では、コミットメントに影響を及ぼす要因を明らかにする。どのような要因が、組織の中で、あるいは、もしかすると、その外で、それを強化している因子、あるいは仕掛けのようなものがあるのかについて、論文レビューにおける常套的な方式ではあるが、個人的な要因と、状況的な要因に分けて考える。

第4章では、それが、組織のどこに、どのような影響を及ぼすのかについて検討する。組織コミットメントが高い人、低い人で、その人の行動や考え方がどのように相違するのか、ひいては、組織の業績にどのような影響を及ぼすことになるのかについて考える。

また、第5章では、組織コミットメントが、その後、どのような問題の広がりを見せているかについて、また、近年関心が向けられつつあるいくつかのトピックスについて、それがどのような問題の枠組みをもっているか、いわゆる会社人間の行動性向を理解するために、どのように役立つのか、その切り口の是非、あるいは可否を論じたい。

以上は、とくに欧米の文献を詳細にレビューすることになる。しかし、それだけでは、わが国の問題を分析するのは、それなりの限界が指摘されて当然である。会社人間という言葉は、やはりわが国独自の風土に由来することである

うし、その根のところを深く、詳細に考察すべきである。そのことによって、汎文化、汎社会的ではない、わが国における帰属意識、あるいは、組織コミットメントの実態を明らかにできる道筋の発見に通じることになるだろう。

したがって、わが国のコミットメント研究はどのようなかについて、考えなければならない。いわゆる会社人間とは、これまでいくらジャーナリストティックに取りあげられてきた。しかし、これは概念として、前半部で論議したように組織コミットメントと重なりあうところが多くある。どのように重なりあうか、また、重なりあわせることで、どのようなメリットが得られるかについて第6章では議論したい。そのためには、わが国におけるコミットメント研究の成果をレビューしながら、それが、どのように会社人間という人間類型に結びつくのかを検討する。

第7章では、以上の文献研究に準拠しながら、わが国において会社人間とはどのような心性によって成り立つかを、実証的な研究によって明らかにしたい。日本労働研究機構の支援を受けた実証研究によって得たデータを分析することで、そのメンタリティを明らかにできるであろう。

最終章では、それらを要約して、会社人間は今後、どのように変容するか、近未来において、その人間類型が社会とどのように接合するのかについて、考えをまとめてみたい。会社人間がなくなるようなことはあり得ない。どのように変容するか、その可能性と方向を考えることになるであろう。

*

なお、本書の刊行にあたって平成8年度文部省科学研究費補助金「研究成果公開促進費」をいただき、また、作成するにあたっては、共著者のほかに、安井広（古河電気工業(株)）、榎野潤（日本労働研究機構）、太源有（京都大学大学院経済学研究科院生）、高尾義明（株神戸製鋼所）の諸氏の協力を得ている。日本労働研究機構の方々にも、調査の実施やアイデアの提供などさまざまな協力を得ることになった。あわせて、謝意を表する次第である。