

「会社人間」の研究

— 組織コミットメントの理論と実際

田 尾 雅 夫 編 著

京都大学学術出版会

「会社人間」の研究

——組織コミットメントの理論と実際

目 次

目 次

第 1 章 問題の所在 — なぜ会社人間が問題なのか (田尾雅夫).....	3
1-1 組織コミットメント研究の意義	5
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	7
1-3 会社人間の心理構造に関する分析の視点	9
第 2 章 組織コミットメントとは何か — 概念と方法 (高木浩人).....	13
2-1 問題の所在	15
2-2 組織コミットメントの定義	15
2-3 組織コミットメントの形成過程	28
2-4 組織コミットメントと類似概念	32
2-5 ま と め	39
第 3 章 組織コミットメントを決めるもの (益田 圭).....	41
3-1 問題の所在	43
3-2 先行要因の分類・整理	43
3-3 メンバー側の要因	46
3-4 組織側の要因	68
3-5 メンバーと組織の適合要因	80
3-6 組織コミットメントの先行要因の規定力	85
3-7 組織コミットメントと仕事に対する満足度	93
第 4 章 組織コミットメントがもたらすもの (石田正浩).....	101
4-1 問題の所在	103
4-2 組織コミットメントの影響	103
4-3 組織コミットメントからの影響を左右するもの	111
4-4 組織コミットメントの功罪	129
4-5 ま と め	135

第 5 章 組織コミットメントの諸相	137
5-1 問題の所在 (田尾雅夫)	139
5-2 コミットメントのエスカレーション (石田正浩)	140
5-3 組織コミットメントにおける集団主義 (唐沢 穰)	165
5-4 組織社会化 (益田 圭)	186
5-5 多重コミットメント (高木浩人)	207
第 6 章 わが国における組織コミットメント研究 (田尾雅夫)	227
6-1 日本の経営と会社人間の生成	229
6-2 日本の経営と帰属意識との関係 ― 研究の経緯	235
6-3 組織コミットメント研究の深化	243
6-4 国際比較研究の動向	252
6-5 わが国におけるコミットメント研究の課題	260
6-6 ま と め	264
第 7 章 実証的研究 ― 会社人間をめぐる要因構造 (高木浩人・石田正浩・益田 圭)	265
7-1 問題の所在	267
7-2 尺度の構成	269
7-3 手 続 き	271
7-4 結 果	274
7-5 考 察	283
7-6 ま と め	290
第 8 章 会社人間の未来 (高木浩人)	297
8-1 会社と会社人間の関係の変容	299
8-2 会社人間像の変貌	300
8-3 混迷の時代と新しい展望	302
引 用 文 献	305

「会社人間」の研究

— 組織コミットメントの理論と実際

田 尾 雅 夫 編 著

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場合が多いことである。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。カッツとカーン (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ィ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。

端的にいえば、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、組織をでること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っ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、遊ぶだけしかし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、現実には相当多くいるのではないか。

また、たとえ会社人間であっても、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に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な議論されてきた。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ものであるかについて、考えなければならない。いわゆる会社人間とは、これまでいくらか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。

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

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。

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、マウディラ（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、マウディラ（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)」, 「疎外的関与 (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は特徴的である。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、キドロン (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い、キドロン (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。

キドロン (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、マウディら(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)、マウディら(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ら(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様態とは、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ン (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、キドロン (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る、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、マウディら (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。マウディら (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「仕事の中心性 (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、レイリーとオーサック (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、一般的にいった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だろうか。

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、現段階では特定のも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、その時々々の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、従来のように情動的、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、いわゆる情動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。

第 3 章

組織コミットメントを決めるもの

3-1 問題の所在

3-2 先行要因の分類・整理

3-3 メンバー側の要因

3-4 組織側の要因

3-5 メンバーと組織の適合要因

3-6 組織コミットメントの先行要因の規定力

3-7 組織コミットメントと仕事に対する満足度

3 - 1 | 問題の所在

この章では、組織コミットメントが何によって起こされるのか、つまり、その規定要因は何かについて、文献レビューを行う。組織コミットメントは、組織に属する人々の行動を規定するものとして重要視されている。これは、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し、仕事への満足度のような変数よりも、組織コミットメントの方が、従業員の離転職をよりよく予想できる場合が多いとされているためである。このような状況のなかで、組織コミットメントについて、数多くの研究が行われている。その中でも、規定要因の探索は、組織コミットメント研究の主要テーマの一つとされている (cf. Angle & Lawson, 1993)。

組織コミットメントの先行要因については、非常に数多くの研究がなされており、先行要因も、年齢・性別・勤続年数といったデモグラフィックな要因から、組織・仕事・役割の特性など、さまざまな要因について検討が行われている。したがって、この章では、こうしたさまざまな先行要因の分類・整理を行った後に、この分類にしたがって、それぞれの先行要因について検討を加えていく。そして、最後に組織コミットメントと概念的にも類似している仕事に対する満足度と、組織コミットメントとの関係について若干の考察を加える。

3 - 2 | 先行要因の分類・整理

3 - 2 - 1 これまでの研究での先行要因の分類

これまでの研究から得られた組織コミットメントの先行要因は非常に数多く、個人的特性に基づくもの、状況的な要因に基づくものと、さまざまなものが含まれている。これらの先行要因をいくつかのグループに分類しようという試みが、研究者たちによって行われてきた。

スティアーズ (Steers, 1977a) は、組織コミットメントの先行要因として、個人特性 (personal characteristics)、仕事あるいは役割関連特性 (job- or role-related characteristics)、仕事の経験 (work experiences) の3つのカテゴリーが重要であると指摘した。また、マウディら (Mowday, Porter & Steers, 1982) は、上記の3カテゴリーに構造特性 (structural characteristics) (Stevens, Beyer & Trice, 1978; Morris & Steers, 1980) と呼ばれるカテゴリーを加え、組織コミットメントの先行要因は、個人特性、役割関連特性、仕事の経験、構造特性の4つのカテゴリーに分類可能であるとした。また、スティアーズやマウディらは、OCQによって測定されるものに代表される、組織コミットメントの情緒的側面だけを問題にしていたのに対して、マシューとザジャック (Mathieu & Zajac, 1990) は、組織コミットメントの情緒的側面と、ベッカーのサイドベット理論 (Becker, 1960) に基づいた組織コミットメントの計量的側面の両者を取りあげている。マシューとザジャック (1990) は、組織コミットメントに関する多面的なメタ分析の中で、組織コミットメントの先行要因をさらに細分化して、個人特性、仕事特性 (job characteristics)、集団／リーダー関係 (group-leader relations)、組織特性 (organizational characteristics)、役割の状態 (role states) の5つのカテゴリーに分類している。

以上のような先行要因の分類のなかで、注目に値するのが、アングルとペリー (Angle & Perry, 1983) による分類を、さらに発展させたアングルとローソン (Angle & Lawson, 1993) の分類である。アングルとペリー (1983) は、先行要因を大きく、メンバー側 (member-based) の要因と、組織側 (organization-based) の要因との2つのカテゴリーに分類している。メンバー側の要因とは、メンバーが組織内に持ち込んだり、組織内で引き起こす要因のことであり、組織側の要因とは、組織の中にいることでメンバーに引き起こされたり、組織によってメンバーに引き起こされる要因である。アングルとローソン (1993) は、こうした分類枠組みを引き継ぎ、さらにメンバー側の要因を、メンバーによってなされる投資の複雑な組み合わせであるサイドベットと、個人の性格や内的状態に関する気質的要因 (dispositional factor) とに分類した。サイドベットには、年齢、ジョブレベル、給料、性別、勤続年数、配偶者の有無などが含まれるとしている。アングルとローソン (1993) はこのような分類を

行っただけで、2つの注目すべき示唆を与えている。

その第1は、メイヤーとアレンの (Meyer & Allen, 1987) の、組織コミットメントの3つの構成要素である情緒的要素 (affective)、存続的要素 (continuance)、規範的要素 (normative) と、アングルとローソン (1993) の分類した3つのカテゴリーとの関係を論じていることである。これによれば、規範的コミットメントは、価値として、組織へのコミットメントが個人の中に内面化されたものであり、個人のコミットメントする傾向と考えることができるために、組織コミットメントの要素として扱うよりも、コミットメントの先行要因として扱う方が適当であるということである。つまり、規範的コミットメントは、メンバー側の要因の、気質的要因として扱うべきであるとしている。

その第2は、先行要因の3つのカテゴリーを、情緒的コミットメントと存続的コミットメントに関連づけていることである。メンバー側の要因のうち、気質的要因は情緒的コミットメントと存続的コミットメントの両者に、サイドベットは存続的コミットメントに、そして、組織側の要因は、情緒的コミットメントに、それぞれ影響を与えると論じて、232人の会社従業員をサンプルとした継時的調査によって実証している。

これまでの分類では、カテゴリーの数には違いがあるが、大きく分けると、個人側の変数と状況的変数の2種類の要因を組織コミットメントの先行要因として扱っている。しかし、ウィーナー (Wiener, 1982) は、個人の要因や組織の状況要因を単独で扱うだけではなく、個人と組織との適合が先行要因として重要であることを示した。ウィーナーは、組織コミットメントを情緒的なものとして捉えていたが、それまでの組織コミットメントの先行要因の研究を個人変数 (person-demographic variables)、組織変数 (organizational characteristics and relationship)、そして個人と組織の適合変数 (person-organization fit) の3種類に分類ができるとした。そして、それらの3種類のなかでもとくに個人と組織の適合変数が重要であることを指摘したのである。ウィーナーのこの考え方は、これまでの個人の要因と組織の要因を単独で扱っていた考え方から、一歩進んだ重要なものであると考えられる。

アングルとローソン (1993) も、ベッカー (1960) の考えを受けて、個人と組織の関係 (member-organization relationship) に触れて議論を行っている。こ

れによれば、個人と組織の関係は、将来的なオプションとしてサイドベツトとして組み入れられ得るものであるとしている。

3-2-2 本章での先行要因の分類

以上のような議論から、組織コミットメントの先行要因の分類・整理を行いたい。ここでは、基本的な分類枠組みをアングルとローソン (Angle & Lawson, 1993) と、ウィーナー (Wiener, 1982) の考え方に基づき、組織コミットメントの先行要因を、メンバー側の要因、組織側の要因、メンバーと組織の適合の要因の3カテゴリーに大きく分類する。そして、メンバー側の要因の下位カテゴリーとして、サイドベツト要因と気質的要因に分類する。また、マシユーとザジャック (Mathieu & Zajac, 1990) の分類に従い、組織側の要因を、仕事の特性、組織の特性、組織内の人間関係、役割の状態という下位カテゴリーに分類する。この分類を整理すると以下ようになる。

1. メンバー側の要因
 - (1) サイドベツト要因
 - (2) 気質的要因
2. 組織側の要因
 - (1) 仕事の特性
 - (2) 組織の特性
 - (3) 組織内の人間関係
 - (4) 役割の状態

3. メンバーと組織の適合要因

以上の分類に従って、それぞれのカテゴリーに含まれる先行要因と組織コミットメントの関係について、レビューをすすめたい。

3-3 | メンバー側の要因

この節では、メンバー側の要因である、サイドベツト要因と気質的要因につ

いて、それぞれのカテゴリーに含まれる変数と組織コミットメントとの関係を、これまでの研究をレビューして検討する。そして、その後にメンバー側の要因の組織コミットメントに対する規定力について検討してみたい。

3-3-1 サイドベット要因

サイドベット要因と組織コミットメントとの関係の研究は、組織と個人は交換関係にあるという、組織コミットメントの計算的アプローチを中心に行われてきた。メンバーは組織に何かを要求する一方で、その見返りに何かを提供するという考え方である。マーチとサイモン (March & Simon, 1958) は、自発的な離転職のモデルから、組織にとどまろうとする欲求、つまり、組織コミットメントについて初めて本格的な考察を加え、こうした交換関係を、組織と個人の関係にあてはめた。すなわち、組織は従業員の職務上の貢献に対して、組織への誘因 (inducement)、あるいは報酬を提供するというものである。マーチとサイモンの理論によれば、組織にとどまろうとする欲求は、おもに、従業員の仕事に対する満足度の関数となるというのである。これに前後するサイモンの一連の研究や組織論の始祖バーナンドの示唆もまた、コミットメントは、組織に対する個人の貢献と、組織から個人への誘因の客観的な比較から生ずるものと見ており、誘因が貢献量を越えていれば、コミットメントは上がり、そうでなければコミットメントが下がることを示している。つまり、組織からの報酬と個人の貢献の比が、その個人にとって釣り合いがとれ、好ましいものであれば、その個人は組織にとどまろうとし、コミットメントは上昇するというわけである。

その後、ホーマンズ (Homans, 1958) の交換概念、そして、ベッカー (1960) のサイドベット理論を基盤にして、このようなコミットメントの捉え方は広く、深く受け継がれていくことになる。スティーブンスら (Stevens et al., 1978) は、以上のようなコミットメント研究のアプローチを「交換的アプローチ」として整理した。以下では、前章で述べたように、このような捉え方を「計算的アプローチ」と呼ぶことにする。

計算的アプローチのパイオニア的研究で代表的なものが、ベッカー (1960)

のサイドベット理論である。個人はある組織に属し、その組織に多くの時間を注ぐにつれ、つまり勤続年数が増すにつれ、年金などの外的、物的な利益や昇進可能性が高まる。組織を離れれば、この利益は失われる。このような利益喪失の脅威が、その個人を組織から離れ難くさせ、コミットメントを高める。ベッカーはこれらの利益蓄積の指標となる勤続年数などを一種の投資、すなわち、サイドベットあるいはサンクコスト (sunk cost) と考えて、勤続年数などのサイドベット要因が、組織コミットメントの規定要因になると論じた。さらに、他の選択肢の欠如、利益が失われた時の補償手段の欠如、また扶養家族の存在も、投資の確実性を求めるために、利益喪失の脅威を高め、コミットメントを高めると考えられた。

このような観点から、計算的アプローチで組織コミットメントを検討する研究では、組織コミットメントに影響するサイドベット要因として、年齢、勤続年数、教育、給与、付加給付、昇進、性、組織内の地位、婚歴、子供の数、転職機会などが挙げられてきた。ここでは、それらのサイドベット要因の変数と組織コミットメントの関係について検討していきたい。

3-3-1-1 年齢と勤続年数

サイドベット要因で、古くから注目され、検討されてきたのが、年齢と勤続年数である。年齢や勤続年数は、メンバー側から組織への投資としてもっとも理解しやすいものであり、ベッカーのサイドベット理論を検討する指標として重要なものとされている。

ステアーズ (Steers, 1977b) は、計算的アプローチからサイドベット変数と組織コミットメントとの関係を整理している。個人が組織に入る時、その個人は特定の技能、欲望、目標をもち、その技能を使うことができ、欲望を満たし、目標を達成できる労働環境を期待する。所属する組織がこれらの目標を満たしうるものと認識されれば、その程度に応じて、組織コミットメントは高まる傾向にある。しかし、もしその組織がこれらの線に沿った十分な機会を提供するのに失敗したと認識されれば、組織コミットメントは低下する傾向にある。つまり、組織成員が組織に注ぐ時間と努力が有形無形のさまざまな方法によって報われる限り、コミットメントは交換の形をとって作用し、成員によって交

換が適当と感じられれば、コミットメントは時間とともに高まるというのである。つまり、ステイアーズの議論にしたがえば、組織コミットメントは、年齢や勤続年数の関数と考えることができるのである。

アルトラ (Alutto, Hrebiniak & Alonso, 1973) は、年齢、教育などのサイドベット要因の多くが組織コミットメントの規定力を持つことを示し、ベッカーの理論を支持している。そのなかでも、とくに勤続年数と年齢が、組織にとどまろうとする行為の最良の指標であることを示し、メンバーから組織へのサイドベットは時の経過とともに蓄積され、組織コミットメントを高めるという指摘を実証した。このようなアルトラ (1973) の研究と同様に、年齢と組織コミットメントが有意な関係にあることが、他の多くの研究からも示されている (Lee, 1971; Hrebiniak, 1974; Steers, 1977a; Stevens et al., 1978; Morris & Sherman, 1981)。そして、勤続年数が組織コミットメントと関係を持つということもリー (Lee, 1971) によって示されている。

レイリーとオーサック (Reilly & Orsak, 1991) は、年齢とプロフェッショナル勤続年数からキャリア段階を4段階に分け、メイヤーとアレン (Meyer & Allen, 1987) のいう、情緒的コミットメント、存続的コミットメント、規範的コミットメント、そしてキャリアコミットメントなどにどのような変化が見られるかを検討した。その結果、プロフェッショナル勤続年数によって、存続的コミットメントと規範的コミットメントに有意な差が見いだされ、さらに、年齢によって、それら2つのコミットメントに加えて、情緒的コミットメントにも有意差がみられた。

ハケットら (Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994) は、年齢と勤続年数が存続的コミットメントと正の相関を示すが、情緒的コミットメントとは相関しないことを明らかにし、さらに年齢を統制すると勤続年数と存続的コミットメントの相関が消えるが、勤続年数を統制しても年齢と存続的コミットメントとの相関は残るということを明らかにした。

このように、年齢や勤続年数が高まれば、組織コミットメントも高まるというのが、過去の研究の一般的な結果であるが、それぞれの説明変数を統制して、組織コミットメントへの規定力を重回帰分析すると、年齢や従属変数の規定力が失われるという研究もあるために、ただメンバーが組織内で過ごす時間が増

えれば、組織コミットメントが増大するというものではなく、年齢や勤続年数と関係する他の変数が、組織コミットメントへの規定力に媒介していると考えられる。

3-3-1-2 教育

教育に関しては、教育が組織コミットメントと関係していることが、コッホとステアーズ (Koch & Steers, 1978) によって示されている。また、プティら (Putti, Aryee & Liang, 1989) は、シンガポールの従業員を対象にした研究を行った。この研究では、婚歴、性、年齢、勤続年数、教育、所得、職務地位などを説明変数にして、組織コミットメントを目的変数にした重回帰分析を行い、その結果、教育のみが有意に組織コミットメントに影響していることが示された。この研究からは、学歴が高いものほど組織コミットメントが高いことが示されている。

しかし、ステアーズ (Steers, 1977a) の研究では、教育が組織コミットメントに対して負の影響を持つことが示されている。この研究の結果からは、学歴が高いものほど組織コミットメントが低いということが示されている。

このような教育と組織コミットメントの関係に対する矛盾した結果は、何から生じているのだろうか。プティら (1989) は、教育と組織コミットメントとの関係に、仕事への価値づけの方向性が関連していると考え、仕事価値の因子分析を行って、仕事価値が、内的な (intrinsic) 仕事価値と、外的な (extrinsic) 仕事価値に分けられることを示し、双方が組織コミットメントと有意な相関関係にあることを示した。その上で、これらの変数とサイドベツト要因の変数を説明変数として重回帰分析を行ったところ、教育が、内的な仕事価値と並んで、有意で正の影響を組織コミットメントに対して持っていた。高学歴者ほど、内的な仕事指向 (orientation to work) を強調することはよくみられることである。このように、プティら (1989) は、教育は、組織コミットメントに対しての規定力を持っているという結果を得たが、さらに、教育が仕事への価値づけの方向性を通じて組織コミットメントに影響を及ぼしている可能性を示唆している。

また、モタツ (Mottaz, 1988) は、メンバー側の要因のみを説明変数にして、

組織コミットメントを目的変数にしたモデルの検討を行った。この結果、報酬を説明変数に加えないモデルでは、教育は組織コミットメントに正に影響するという結果がでたが、報酬を説明変数に加えたモデルでは負の影響に変わるという結果を得ている。このことは、教育が内的、外的双方の報酬の有用性(availability)を高めることによって、組織コミットメントに正に影響するが、報酬を統制すると、教育の影響は負になることを示している。さらに、仕事価値をも加えたモデルでは、教育による影響効果は消えた。これは学歴の高い者は仕事価値づけが高く、それを通して、これらの報酬が不十分と考える傾向があると考えられるのである。

このように、教育も直接的に組織コミットメントに影響を及ぼしているのではなく、他の変数を介して間接的に影響を及ぼしているのであると考えることができる。これまでの研究から教育と組織コミットメントとの関係に介在していると思われる変数の1つは「仕事の価値」である。この「仕事の価値」という変数は、メンバー側の変数から組織コミットメントへの影響に介在する重要な変数である(Friedlander, 1965; Salech & Singh, 1973)。このように、教育と組織コミットメントの関係も、その関係に介在すると思われる仕事の価値などの他の変数との関係も含めて検討されていく必要があるだろう。

3-3-1-3 報 酬

アイゼンバーガーら(Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990)は、組織コミットメントを、組織側からの社会的報酬や物的利益に対する、メンバー側からの忠誠心や努力の提供であることを示し、計算的アプローチの立場に立った議論を展開している。また、アイゼンバーガーら(Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986; Eisenberger, Cotterell & Marvel, 1987)は、個人の努力の向上は、努力をすれば、何らかの物的、あるいは、シンボリックな利益があるという交換イデオロギーに依存することを示した。

計算的アプローチの観点からすれば、コミットメントの程度の大部分は、物的、安全、雇用の安定の欲求と、組織からの報酬がフィットする程度の間数、あるいは、仕事の報酬と仕事価値のフィットの間数といえる。初期の研究では、組織コミットメントの規定要因として、仕事の報酬が重視されてきた(Steers,

1977a; Mowday et al., 1982; Angle, 1983). また、ビルズ (Bills, 1987) は、組織コミットメントと報酬の関係について、コミットメントの向上のためには、ブルーカラーにとっては、昇進、昇給、雇用の安定が重要であるが、よりよい労働条件があれば容易に転職するホワイトカラーにとっては、現場にたずさわりつつ、管理部門の仕事に就き、しかも地位の上昇に見合った報酬を得ることが重要であることを示した。

仕事に対する報酬といっても、何も給与や昇進だけではなく、その他にもさまざまなものがあると考えられる。一般的に、仕事の報酬は、仕事そのものから得られる喜びなどの内的な (intrinsic) 報酬と、それ以外の外面的な報酬である外的な (extrinsic) 報酬に区別される。カッツとバンマーネン (Katz & Van Maanen, 1977) は、仕事の報酬を、仕事のおもしろさやチャレンジ性、自己決定と責任のような、仕事それ自身の満足度と仕事に関連する内的な (intrinsic) 報酬、同僚や上司に対する満足度と関連する、外的で社会的な (extrinsic social) 報酬、給与、昇進、付加給付、雇用の安定、よい労働条件などの、外的で組織的 (extrinsic organizational) な報酬の3種類に分類している。

モタツ (Mottaz, 1988) は、6つの業種の異なる組織の被雇用者を対象にして、組織コミットメントの先行要因に関する研究を行った。モタツはまず、組織コミットメントに対する、メンバーの属性的な7つの変数 (年齢、性、婚歴、所得、勤続年数、職務地位、教育) の影響を調べ、そのうち年齢と職務地位を除く5つの変数が有意に関係していることを示した。属性的な変数の規定力の強さは、教育、婚歴、所得、性、勤続年数の順であった。しかし、それらすべてを合わせても組織コミットメントに対する規定力はわずかであった。つぎに、説明変数としてサイドベット要因に仕事の報酬を加え、組織コミットメントを目的変数にした重回帰分析を行ったところ、労働報酬は組織コミットメントに対して強い正の影響をもち、その影響の強さは、内的な報酬がもっとも強く、ついで上司や同僚などの援助などの外的、社会的な報酬、そして、給料などの組織外的な報酬が最も影響が弱いことが示された。さらにモタツは、報酬と属性的な変数との関係について検討を行った。その結果、報酬を説明変数として重回帰分析に投入したところ、5つの属性変数のうち教育を除く4つの変数で、組織コミットメントとの有意な関係が消えた。つまり、これら4つの属性変数

は、仕事の報酬を通して間接的に組織コミットメントに影響していることが示されのである。

モタツ (1988) の研究によって、仕事の報酬の重要性は確かめられたが、報酬の内容にもさまざまあり、その影響は、内的な報酬がもっとも強く、ついで外的で社会的な報酬、そして、外的な組織報酬の影響は、それほど強くないことが明らかにされた。しかも、報酬の相対的な重要性は、仕事によって得たいもの、仕事への評価によって個人差があり、仕事価値の高い人では、それを満たされることが少なく、コミットメントは低くなる。しかも評価の高さは、組織コミットメントに対する報酬の影響と同じく、外的、打算的なものより、内的、心理的なものの方がより強くコミットメントに影響を与えていることが明らかとなったのである。

ファレルとラズバルト (Farrell & Rusbult, 1981) は、組織への関与に加えて、サンクコスト (sunk cost) や、働き場所としての選択肢の有無、そして、組織からの報酬が組織コミットメントの規定要因となることを示した。

3-3-1-4 性別

女性の社会進出が進み、産業場面でも女性労働力が増加してきた結果、産業・組織心理学の領域でも、性別 (gender) の問題を扱う研究が増加している。その結果として、組織コミットメントと性別の関係を検討する研究が数多く現れてきた。しかし、性別と組織コミットメントの関係については、一貫した結果が得られていない (Powell, 1990)。このような状況の中で、性別によって組織コミットメントに違いがあるとする考え方と、性別によって組織コミットメントには違いがないとする考え方の二つが存在している。前者は、ジェンダーモデルと呼ばれるもので、それに対して、後者はジョブモデルと呼ばれるものである (Gutek & Cohen, 1987; Loscocco, 1990)。ここでは、それぞれの考え方とそれらを支持する研究について検討を加えていく。

ジェンダーモデル ジェンダーモデルは、性別によって組織コミットメントに違いがあるとする考え方である。女性が男性より組織コミットメントが低いとする考え方は、「女性は、家庭での役割を、アイデンティティや自己実現 (fulfillment) の主要な源として受け入れているため、仕事が最高のものである

としている男性とは、異なる方向性を持つ」という伝統的な考え方に準拠している。つまり、女性は職場以外から主要なアイデンティティや自己実現を得ているために、組織の目標や価値観に、積極的に関与したり、愛着を持ったり、同一化することは不可能であると考えるのである。こうした、女性と役割の関係について、ターボーグ (Terborg, 1977) は、管理職の地位にある女性が、よく育児などの家庭の役割と、仕事上の役割を両立しようとして役割過重 (role overload) を経験することを示した。また、シミン (Shimmin, 1984) も、仕事と家庭の2重負担が管理職女性に限らず、一般の女性従業員にとっても心身上の問題を引き起こし、仕事に対する両面価値的で、宿命論的な (fatalistic) な態度をとって退職にいたることを示した。

このように、女性は役割上の問題から組織コミットメントが男性より低いことを間接的に示す研究がある。バーガットとチャシー (Bhagat & Chassie, 1981) は、さまざまな職業集団から女性従業員を対象に調査を行い、役割ストレスが組織コミットメントに有意な負の関係にあることを示した。しかし、チャスミー (Chusmir, 1986) の研究では、性役割葛藤や家族圧力 (family pressure) は職務コミットメントとの有意な関係は見いだされなかった。また、フライとグレンフィールド (Fry & Grenfeld, 1980) でも同様の結果が示された。

アランヤら (Aranya, Kushnir & Valency, 1986) は、それまでの研究では、性以外の属性 (学歴、年齢、地位など) の混乱効果があって性差が見いだされなかったことを指摘し、勤続年数以外、性も含めてすべてのメンバー側の要因変数が組織コミットメントと有意な相関関係にあることを示した後、性と年齢、地位を共変量とする共分散分析を行い、年齢と地位の影響をコントロールした後も、組織コミットメントに性差があることを示した。しかし、さらに階層的重回帰分析を行った結果、性差よりも、年齢、地位など他のサイドベット要因とメンバーの気質的要因が強くコミットメントに影響することを示した。

アルビとアームド (Alvi & Ahmed, 1987) は、パキスタンで、性別と組織コミットメントをはじめとするさまざまな変数との関係を検討した。この結果、男性と女性とでは、組織コミットメントや、その他の変数でも違いがあったことを示している。また、マツイら (Matsui, Ohsawa & Onglatco, 1991) は、日本の女性のキャリアコミットメントに関する研究を行い、性役割の自由さを是

認する態度、男性的傾向を示すパーソナリティがキャリアコミットメントと強い有意な相関関係にあることを示した。マツイらの研究結果は、アメリカでの同様の調査の結果と一致しており、文化的背景に関係なく、それらの規定要因が女性のキャリアコミットメントに働くことを示した。

また、女性の方が男性よりも組織コミットメントが高いと論じる人々もいる。しかし、こうした論者が述べている組織コミットメントとは、メイヤーとアレन (Meyer & Allen, 1987) のいう情緒的コミットメントではなく、むしろ存続的コミットメントであると考えられる。グラスキー (Grusky, 1966) は、女性は男性よりも就職などに関して、差別に直面しやすく、組織加入への障壁を乗り越えるために、男性よりもエネルギーを多く消費し、男性よりもサンクコストが大きく、組織のメンバーであるということに対して、男性よりも強く価値づけしうると論じている。また、アングルとペリー (Angle & Perry, 1981) も、女性は組織間移動の可能性が男性よりも低く、現在所属している組織以外の選択肢が少ないことを指摘している。こうした議論は、女性は男性よりも、組織に加入したり、メンバーであることを維持するためのサイドベットが大きく、移動すべき組織の選択肢が少ないために、存続的コミットメントが高くなるというものである。

ジョブモデル ジョブモデルは、組織コミットメントの情緒的要素は、性別によって本質的に違いはなく、測定される男女の違いは、性別からではなく、個人の仕事の経験から生ずるのであるとする立場である。パウエル (Powell, 1990) は、これまでの研究では、女性と男性のマネジャーとで、組織コミットメントの差異が存在するかどうかについては、一貫しない結果が得られており、仕事に関する行動や、モチベーション、そして部下の反応などの、関係する他の変数でもほとんど男女の違いが得られていないということを指摘している。

コーザーとロコフ (Coser & Rokoff, 1982) は、女性は、男性と違って、性役割葛藤 (sex role conflict) を起こしやすいにもかかわらず、柔軟性 (flexibility) に欠ける仕事につきがちで、それが問題を引き起こす要因だとしている。また、アーベンら (Aven, Parker & McEvoy, 1993) は、性別と組織コミットメントに関してなされてきた 26 の研究のメタ分析を行い、性別と情緒的コミットメントとの間には、一般的な関係はなく、尺度や職種による媒介効果もな

いことを示して、ジョブモデルがジェンダーモデルより優れていると論じた。アーベンら (1993) が検討しているのは、組織コミットメントの中の情緒的コミットメントについてだけであるが、これは、従来の研究では、存続的コミットメントを測定する適切な測度がほとんど使われていないためである。アーベンらは、存続的コミットメントと性別の関係については、これまでさまざまな指摘 (Grusky, 1966; Angle & Perry, 1981) がなされているために、それを検討する今後の研究が必要であると論じている。

フーバー (Huber, 1982) は、伝統的な性役割の社会化が女性を達成感の低い職へ向かわせ、職業に不適当な行動パターンを引き起こすことを示した。アーノット (Arnott, 1972) は、非伝統的な女性観が仕事への関心を高めることを示し、ビーブリーとビーブリー (Biebley & Biebley, 1984) は、伝統的女性観からの絶縁が仕事へのコミットメントを高めることを示した。グレイ (Gray, 1989) は、フェミニズム的なジェンダー観が、役割葛藤と並んで組織コミットメントと負の関係があり、子供の存在は組織コミットメントと正の関係があり、それ以外の学歴などの属性は組織コミットメントと有意な関係がないという結果を示した。

ま と め これまで論じてきたように、性別と組織コミットメントとの関係を検討した結果、情緒的コミットメントと性別の間の一般的な関係について、一貫した結果は見いだされていない。両者の間に関係が見られた場合も、性別が直接的に情緒的コミットメントに影響を与えているというよりは、役割の状態や、伝統的な性役割についての態度などの組織側の要因や、メンバー側の要因においても、気質的要因の変数との関係により生じていると考えることができる。

また、存続的コミットメントに関しては、グラスキー (Grusky, 1966) の、女性は男性に比べて、組織加入やメンバーであることを維持するために払う犠牲が大きいために、男性よりも高い存続的コミットメントを示すという指摘や、アングルとペリー (Angle & Perry, 1981) の、女性は男性に比べて、他の組織で働くという選択肢が少ないために、存続的コミットメントが男性に比べて高くなるという指摘がある。これまでは、存続的コミットメントを測定する適切な尺度がなかったために、このような考えを検討する研究はほとんどなかった。

今後は、メイヤーとアレン (Meyer & Allen, 1987) の存続的コミットメント尺度 (continuance commitment scale) などを用いた、性別と存続的コミットメントの関係の検討が待たれるところである。

サイドベット要因としての性別と、情緒的コミットメント、存続的コミットメントとの関係は、実証は不十分ながら、組織コミットメントと先行要因の関係を示したアングルとローソン (Angle & Lawson, 1993) のモデルに適合していると考えられる。性別と両コミットメントの関係が、より明確化されることで、このモデルの有効性がさらに明らかになるであろう。

3-3-1-5 職務形態

組織コミットメントを決めるものとして、メンバーの職務形態も大きな規定力を持っていると考えられる。ここでは、職務形態の違いが組織コミットメントに対して及ぼす影響について検討を加えたい。

マシューとハメル (Mathieu & Hamel, 1989) は、専門職と非専門職とを区分して組織コミットメントの規定要因を検討した。その結果、仕事に対する満足度とメンタルヘルスが、専門職の場合でも、非専門職の場合でも、組織コミットメントに有意に規定するが、非専門職では、成長欲求の強さ (growth need strength)、婚歴 (marital status)、組織の標準化 (organizational formalization) が、組織コミットメントに正の影響を与え、潜在的動機づけ (motivating potential score) と、教育が負の影響を与えていることが明らかとなった。これに対して、専門職では、年齢が正の影響を与え、女性は男性よりも組織コミットメントが低いことが示された。このように、専門職と非専門職では、組織コミットメントの構造に違いがあることが示されたのである。

オイルショック以降、とりわけわが国で、競争力強化のための人件費削減が進み、パートや臨時雇用の従業員が急増しており、非正規社員である彼らのコミットメントが注目されはじめている。しかし、フルタイムとパートタイマーの組織コミットメントの違いについては、現在、一貫性のある結論は示されていない。

ミラーとターボーグ (Miller & Terborg, 1979) は、正規雇用 (permanent) と臨時雇用 (temporary) の人々は、まったく異なった種類の人々であって、組

組織コミットメントに対する規定要因はまったく別のものだとしている。リーとジョンソン (Lee & Johnson, 1991) の、臨時雇用と正規雇用、パートタイマーとフルタイマーの比較研究では、臨時雇用の人々の方が、正規雇用の人々よりも組織コミットメント、仕事に対する満足度ともに高いことが示され、また、サイドベット要因と組織コミットメントとの相関は、正規雇用と臨時雇用の間で異なるパターンが見いだされた。つぎに、フルタイマーとパートタイマーの組織コミットメントを比較すると、自分自身が勤務スケジュールを選択することのできる、選好勤務スケジュールのもとでは、正規雇用の場合でも、臨時雇用の場合でも、フルタイマーの方が高い組織コミットメントを示すが、自分で勤務スケジュールを選択できない非選好勤務スケジュールのもとでは、正規雇用の場合には、フルタイマーとパートタイマーの違いは見いだされず、臨時雇用の場合については、パートタイマーの方がフルタイマーよりも高い組織コミットメントを示した。このようにフルタイマーとパートタイマーの職務態度、とりわけ組織コミットメントは勤務スケジュールの選好、非選好が影響していることが示された。ただし、臨時雇用を正規雇用になるステップと考えると、そうでない人との違いを考える必要があることはいうまでもない。

3-3-1-6 サイドベット要因の規定力

組織コミットメントを目的変数にし、サイドベット要因に、心理、役割、状況的、仕事上の経験などの、他のカテゴリー要因を加えた多変量解析によっても、サイドベット要因の変数が、組織コミットメントの有意な規定力を持つことを示す研究がある (Lee, 1971; Steers, 1977; Koch & Steers, 1978; Luthans, Baack & Taylor, 1987)。しかし、その一方で、他のカテゴリー要因を加えると、サイドベット要因の規定力が消えることを示す研究も存在している (Bhagat & Chassie, 1981; Ferris, 1981; Angle & Perry, 1983; Bruning & Snyder, 1983)。

1970年代から80年代にかけてベッカー (1960) の理論をめぐる多くの研究の統合を試みる研究 (Mowday et al., 1982; Morrow, 1983; Reichers, 1985; Griffin & Bateman, 1986) がなされ、サイドベット要因と組織コミットメントとの間の有意な関係が明らかにされ、サイドベット理論が支持されたが、その

一方で、ハンターら (Hunter, Schmidt & Jackson, 1982) は、これらの研究は伝統的な狭い範囲のレビューにすぎないとしてそれらの限界を指摘した。

コーエンとローウェンバーグ (Cohen & Lowenberg, 1990) は、過去になされた2つのメタ分析 (Glass et al., 1981; Hunter et al., 1982) を援用して、50余りの文献に検討を加え、11のサイドベット要因 (年齢、勤続年数、婚歴、学歴、性、子の数、地位、組織内の職務数、技能レベル、オルターナティブ、給与) と組織コミットメントの相関関係を再分析した。その結果、サイドベット要因と組織コミットメントとの間には強い関係は見いだされなかった。

以上のようなサイドベット要因をめぐる対立は、両グループのコミットメントの概念、あるいはアプローチ方法の違いによるものと思われる。ストレビンス (Strebins, 1970) はコミットメントを、存続的コミットメントと価値的コミットメントとに区分し、両者の対立を概念上整理した。これ以降、コミットメントを心的、情緒的、内的なものと、物的、打算的、外的なものに区分し、それに対応してアプローチも、交換理論と心理学理論に2分化していった。メイヤーとアレン (Meyer & Allen, 1984) も、組織コミットメントを因子分析した結果、組織コミットメントを、情緒的コミットメントと存続的コミットメントの2次元モデルでとらえた。

このように、組織コミットメントに対するサイドベット要因の規定力に関しては、アングルとローソン (Angle & Lawson, 1993) も指摘しているように、組織コミットメントを概念的に整理し、組織コミットメントのどの次元に対して、サイドベット要因が規定力を持つのかという研究が必要となってくるだろう。具体的には、メイヤーとアレン (1984) の、情緒的コミットメントと存続的コミットメントのそれぞれに対して、サイドベット要因が規定力を持つのかどうか、また、持つとすればどのような影響を持つのかということを検討していかなければならない。

アングルとローソン (1993) は、サイドベット要因は、情緒的コミットメントには規定力を持たず、存続的コミットメントに対して規定力を持つと論じている。また、アーベンら (Aven et al., 1993) による性別と組織コミットメントの関係のメタ分析でも指摘されているように、組織コミットメントを、情緒的コミットメントと存続的コミットメントに分類し、それぞれを適切に測定した

うえて、組織コミットメントとサイドベツト要因との関係を検討していく必要があるだろう。

3-3-2 気質的要因

サイドベツト理論を最初にテストしたリッツァーとトライス (Ritzer & Trice, 1969) の研究では、組織コミットメントとサイドベツト要因の大半の変数とは何の関係も見いだされなかった。リッツァーとトライスは、サイドベツト理論の代替理論として、心理学上の因子が従業員の同一化に影響することを強調した。彼らによれば、組織コミットメントは基本的に心理学的現象であつて、構造的現象ではない。また、シューメーカーら (Shoemaker, Snizek & Bryant, 1977) は、ベッカーの理論とリッツァーとトライスの理論を比較した結果、サイドベツト要因以上に心理学的因子が組織コミットメントに相関していることを見いだした。この他にもリッツァーとトライスの、メンバー側の構造的な因子であるサイドベツト要因よりも、心理的な側面である気質的要因を、組織コミットメントの先行要因として重視するという情緒的アプローチを支持する研究が存在している (Aranya & Jacobson, 1975; Amernic & Aranya, 1983)。

情緒的アプローチは、コミットメントを、組織に対する、よりアクティブでポジティブな志向として扱う (ex., Poter & Smith, 1971)。具体的には、組織コミットメントを、組織に対する忠誠心 (Buchanan, 1974)、組織の目標や価値観の同一化 (Poter et al., 1974) などとして扱うのである。組織コミットメントの研究は、計算的アプローチ中心から、情緒的アプローチ中心へ移ってきた。これは、情緒的コミットメント、とくに組織の価値観との一致が、よりよいパフォーマンスを引き起こすと考えられているためである (Angle & Perry, 1981; O'Reilly & Chatman, 1986)。また、アングルとローソン (1993) も論じているように、情緒的コミットメントに対して、メンバー側の要因では、サイドベツト要因は規定力を持たず、気質的要因が規定力を持つと考えられるため、気質的要因の組織コミットメントへの規定力の検討は重要なものであると考えられる。したがって、ここでは、メンバー側の要因の中でも、メンバーの心理的側面ともいふべき、気質的要因の変数について検討したい。ここで取りあげ

るのは、仕事の価値づけ、自尊心と自己有効性、キャリア志向とキャリアコミットメント、規範的コミットメントとその他のいくつかの変数である。

3-3-2-1 仕事の価値づけ

気質的要因の中でも、組織コミットメントに重要な影響を持つと考えられるのは、仕事に対する価値づけの問題である。サイドベット要因のところで論じたように、仕事に対する価値づけが、組織コミットメントに影響を与えていることが指摘されている。

ウェルクマイスター (Werkmeister, 1967) は、個々人の仕事の価値によって、組織コミットメントが影響されることを示し、この観点は、後のコミットメントや組織への同一化、忠誠心などの研究に広く受け継がれた。また、アメリカ合衆国の森林局 (U.S. Forest Service) の従業員を対象に、ホールら (Hall, Schneider & Nygren, 1970) は、組織アイデンティティとメンバー側の要因について検討した。この結果、情緒性 (affiliation)、公共性 (public service)、雇用の安定を重視する人ほど、自らの仕事 (forest service) に同一化しやすいことが明らかとなった。

モタツ (Mottaz, 1988) は、6つの業種の異なる組織の被雇用者を対象にした研究で、労働価値が、組織コミットメントに対して弱い負の効果を持つことを示したが、これは高い価値を持つ人ほど、それが満たされることが少ないために、コミットメントが低くなると考えられるからである。

また、プティら (Putti et al., 1989) は、シンガポールの電子産業関係企業の労働者を対象として、アジアにおける労働価値と組織コミットメントの関係を相関分析と重回帰分析を用いて検討した。この結果、内在的な価値、外在的な価値ともに組織帰属と有意な正相関をもつ (intrinsic, $r = 0.378$; extrinsic, $r = 0.341$) が、組織コミットメントに影響力を持つのは、内在的な価値だけであるという結果が得られている。

デュビンら (Dubin, Champoux & Porter, 1975) は、中心的な人生の価値 (central life interest: CLI) と、組織コミットメントとの関係を、電話会社、銀行のブルーカラー、事務職員を対象に研究した。その結果、仕事に CLI をもつ労働者ほど、組織コミットメントが高いことを示した。キドロ (Kidron,

1978) は、CLI を、労働への献身や労働の成果をあげることを強調する、プロテスタンティズムの倫理を変数として用いて、デュビンら (1975) の研究の追試を行い、プロテスタンティズムの倫理と組織コミットメントの関係を検討した。その結果、プロテスタンティズムの倫理と組織コミットメントの間に関係のあることを明らかにした。キドロン (1978) はまた、規範的コミットメントと存続的コミットメントとを明確に区分し、前者を、組織の価値や目標に対して、組織のメンバーが同一化することと定義し、後者を、そのメンバーが、自分にとって少しでもよい結果を提供する組織にとどまる意思と定義した。そして、仕事の価値が、存続的コミットメントよりも、規範的コミットメントに関係することを示し、コミットメントは、個人による組織との同一化であり、組織の価値や目標の内部化から生ずることを示した。

また、仕事の価値は、直接的に組織コミットメントに影響を及ぼすだけではなく、教育や、報酬などと組織コミットメントの関係に媒介して、影響を及ぼすことも示されている。プティら (Putti et al., 1989) は、従来の存続的アプローチでは、組織コミットメントの先行要因として、報酬のみに関心が向けられていたことを批判し、コミットメントの個人差は、仕事の価値の影響が大きく、とくに内的価値を重視する人ほど、その影響が大きいことを示した。そして、教育と組織コミットメントの関係に、仕事への価値づけの方向性が関連している可能性があることを論じている。モタツ (Mottaz, 1988) は、学歴の高い者は仕事への価値づけが高く、仕事への価値づけを通して、報酬が不十分と考え、組織コミットメントが低くなるという複雑な関係が存在している可能性について論じている。

このように、仕事の価値は、直接的、間接的に組織コミットメントに影響を及ぼすことが、これまでの研究から指摘されており、仕事の価値と組織コミットメントの関係について、さらに研究が必要であるだろう。

3-3-2-2 自尊心と自己有効性

メンバー側の気質的要因の中で、メンバーが自分をどのように評価し、自分が組織にとって役立つ存在だと感じているのかどうか、という問題も組織コミットメントに影響を与えるものとして検討すべきであると考えられる。つまり、

メンバーの自尊心 (self-esteem) や、自己有効性 (self-efficacy) も組織コミットメントの先行要因として重要と考えられるのである。

コールマン (Korman, 1976) によれば、個人の人生経験に対する反応は、自尊心、あるいは、メンバーが自分を有能であるとか、要求を満たしていると考ええる度合いの関数となる。また、個人は、自尊心を維持・発展させる形で自分の態度を発展させ、行動するのである。したがって、組織場面では、メンバーは、自分が有能であるかどうかという態度と一貫した様式で働くと考えられるために、自尊心が高い人は、仕事に対して好ましい態度 (favorable work attitude) を維持・発展させ、生産的に働くことができるが、自尊心の低い人は、仕事に対して好ましくない態度 (unfavorable work attitude) をとり、非生産的に働くと考えられるのである。実際に、オレンベックとブリーフ (Hollenbeck & Brief, 1987) は、自尊心が高い人は、自尊心の低い人よりも、達成目標への到達を高く価値づけることを指摘している。

また、組織場面で有効な自尊心の概念とはどのようなものであろうか。シンプソンとボイル (Sympson & Boyle, 1975) は、それまでの研究では、全体的な自己の価値に関する全体的 (global) 自尊心、特定の役割から生じる自己評価である特定役割 (role-specific) 自尊心、特定の状況や課題における自己評価である特定課題あるいは特定状況 (task- or situation-specific) 自尊心を測定してきたと指摘した。この指摘を受けて、ピアスら (Pierce, Gardner, Cummings & Dunham, 1989) は、組織場面では、全体的自尊心は組織メンバーの行動について検討するには不適當であり、組織に関する場面では、組織に基づく (organizational-based) 自尊心について検討すべきであると論じた。組織に基づく自尊心とは、組織メンバーが、組織の中での役割に参加することによって、自分自身の要求を満足させることができると信じている度合いである。ピアスら (1989) は、このような、組織に基づく自尊心と組織コミットメントとの関係を検討し、両者の間に正の相関があり、その相関は、従来の、組織を考慮せぬ単なる自己評価の場合よりも強いことを示した。

自分自身の能力の評価に関わる変数の中で、近年注目を集めてきているものが、自己有効性 (self-efficacy) である。バンデューラ (Bandura, 1986) によると、自己有効性とは、指定された作業を達成するために要求される一連の行為

を組織化し、実現するという能力に関する、自分自身の判断である。この自己有効性は、組織行動の中でもとくに、新しく組織に加入した人々に対する訓練の有効性に影響を及ぼすことが指摘されている (Saks, 1995)。サックス (Saks, 1995) は、訓練後の自己有効性は、訓練と組織コミットメントとの関係に媒介することを示している。現在、組織社会化で重要な変数として扱われている自己有効性は、組織社会化以外での組織コミットメントの先行要因、あるいは、媒介要因として今後検討を加える必要のある変数といえるだろう。

3-3-2-3 キャリア志向とキャリアコミットメント

ライト (Wright, 1990) は、キャリア志向者とノンキャリア志向者の組織コミットメントの違いを検討し、全体的に、ノンキャリア志向者よりもキャリア志向者の方が有意に組織コミットメントが大きいことを明らかにした。また、キャリア志向者とノンキャリア志向者では、組織コミットメントに影響を与える変数の構造が異なっており、キャリア志向者の場合には、資質の優れた上司をもち、仕事の多様性 (task variety) が高い人ほど、組織コミットメントが高く、ノンキャリア志向者の場合には、良好な職場集団の中にあつて、また勤続資格や公平が守られていると認識するほど、組織コミットメントが高いことが示された。このように、キャリア志向者では、仕事自体にやりがいを感じ、有能な上司のもとで仕事を行うことで、組織コミットメントが高まるが、ノンキャリア志向者では、自分の権利が守られており、有効な職場環境にいてことで、組織コミットメントが高まるということが明らかとなったのである。

ガートナーとノラン (Gaertner & Nollen, 1989) は、組織コミットメントと従業員のキャリア経験との関係を調査した。その結果、雇用、雇用の流動性 (mobility)、訓練 (training) にかかわる雇用慣行の認知が、組織コミットメントに強く影響し、実際の雇用経験についても、雇用の安定、つまり勤続雇用年数に基づく先任権と昇進がコミットメントと有意に関係していたことが明らかとなった。

組織のメンバーの、組織ではなく、自分の職業に対するコミットメントであるキャリアコミットメントは、組織コミットメントとは異なる概念であることは、第2章で論じているが、ここでは、組織コミットメントと相関関係を持つ、

このキャリアコミットメントについて、若干の検討を加えてみたい。ブラウ (Blau, 1985) は、看護婦を対象に研究を行い、組織コミットメントがキャリアコミットメントと相関していることを示した。また、組織コミットメント以外に、キャリアコミットメントと相関するものとして、上司の構造づくり (supervisor-initiating structure) は正の相関、役割の曖昧さ (role ambiguity) とは負の相関、他に、弱いながらも、看護婦としてのキャリア年数 (career tenure)、婚歴 (独身だとキャリアコミットメントが高い)、成長欲求 (growth need strength)、職務関与などがキャリアコミットメントと相関があった。

ステイフィとジョーンズ (Steffy & Jones, 1988) も看護婦を対象にして、仕事外の変数がキャリアコミットメントに及ぼす影響を検討した。関係する変数として、役割間の葛藤を減らす努力、配偶者のサポート、結婚生活への満足観、子供の数、キャリア目的、家計の安定 (financial insecurity)、配偶者以上の収入があげられた。

チャーニス (Cherniss, 1991) は、キャリアコミットメントの判別変数として、プロフェッショナルになる以前のジョブチャレンジ (job challenge)、専門家への順調な成長 (良き指導とコーチ)、組織サポート、仕事のおもしろさ等があり、さらに、専門に対する自己有効性がキャリアコミットメントの向上に中心的役割りを果たすと論じている。

3-3-2-4 規範的コミットメント

アングルとローソン (Angle & Lawson, 1993) が、規範的コミットメントを、メンバー側の要因の、気質的要因として扱うことが適切であると論じていることは前述の通りである。メイヤーとアレン (Meyer & Allen, 1987) が、コミットメントの構成要素として考えた規範的コミットメントは、アングルとローソン (1993) によれば、価値として、組織へのコミットメントが個人の中に内面化されたものであり、仕事の価値づけなどと同様に、個人の持つ心理的な気質であり、組織にコミットメントする傾向ともいえるものなので、個人の気質として考えるべきだというのである。アングルとローソン (1993) は、この議論にしたがい、規範的コミットメントを組織コミットメントの先行要因として、所属部門が地理的移転を行った従業員を対象にして調査を行った。その結果、

規範的コミットメントが、情緒的コミットメント、存続的コミットメントの双方に対して、強い規定力を持つことが明らかとなった。

メイヤーとアレン (Meyer & Allen, 1987) が論じているように、規範的コミットメントを、情緒的コミットメント、存続的コミットメントと同じように、組織コミットメントの構成要素と考えるべきか、それとも、アングルとローソン (1993) が論じているように、規範的コミットメントを、メンバー側の気質的な先行要因として扱うべきかは、今後のさらなる議論が必要であるが、組織コミットメントの先行要因として、メンバーの心理的・気質的な側面を考慮に入れるならば、規範的コミットメントをメンバーの気質的な要因として、組織コミットメントの先行要因として扱うことは、組織コミットメントがどのような構造で決まっていくかを考えるうえでは、有効といえるかもしれない。

3-3-2-5 その他の気質的要因

これまで述べてきた変数以外にも、メンバー側の気質的要因で、組織コミットメントと関係を持つと思われる変数がいくつか存在する。以下では、それらの変数について検討したい。

ウィット (Witt, 1991) は、交換イデオロギーの高い人の場合、組織からの支持が高いほど、自分の義務以外の、組織のためになる行動である、組織市民的行動 (organizational citizenship behavior) をとることを示し、交換イデオロギーが、組織コミットメントと組織からの支持との媒介変数となっていることを明らかにした。

ルーサンズら (Luthans, Baack & Taylor, 1987) は、個人が内的に帰属を行いやすいか、外的に帰属を行いやすいかの、統制の所在 (locus of control) が、組織コミットメントに与える影響について検討を加え、内的に帰属する傾向のある人は、組織コミットメントが高くなるという仮説を支持する結果を得ている。

ホフラ (Huff, Sproull & Kiesler, 1989) は、コンピュータコミュニケーションネットワークへの参加が、組織コミットメントを高める働きがあることを示した。ホフラ (1989) によると、コンピュータコミュニケーションネットワークに参加することによって、情報や参加の機会が高まり、とくに孤立気味で組

組織コミットメントの低いシフトワーカー（交代制勤務者）にとって、コンピュータコミュニケーションが組織コミットメントの向上に有意に貢献することを示した。

クラインとピーターズ (Kline & Peters, 1991) は、ストー (Staw, 1977) の計算的アプローチを重視しながら、会社選択にあたって、選択の自由度・正確で十分な情報を持つ度合い・選択しなかった選択肢も魅力的であったと見る度合いなど (volition)、逆戻りの可能性 (revocability)、有意味な他者の注目度 (publicness) の3つの認知の向上が組織コミットメントを高めることを示した。

3-3-2-6 気質的要因の規定力

ここまで、メンバー側の気質的要因と組織コミットメント関係について、過去の研究から概観してきた。さまざまな、メンバー側の気質的要因が、組織コミットメントに影響を及ぼしていることが明らかとなった。また、メンバー側の気質的要因は、個人の心理的な価値観や性向に関わる変数であるために、他の要因と組織コミットメントとの関係を媒介する可能性についても示唆している。今後の研究においては、何が組織コミットメントを決めるのかという問題を明確にしていこううえでも、メンバー側の気質的要因の組織コミットメントに対する直接的な規定力と、他の要因と組織的コミットメントの関係に対する媒介的な影響の及ぼし方の、双方の研究が必要となってくるであろう。

また、アングルとローソン (1993) が論じているように、メンバー側の気質的要因は、組織コミットメントの下位次元である情緒的コミットメントと存続的コミットメントの双方に規定力を持つ可能性がある。しかし、これまで検討してきた過去の研究のほとんどが、組織コミットメントを情緒的コミットメントとして捉えて、それだけに焦点をあてて測定しようとしているために、アングルとローソン (1993) の議論の通り、メンバー側の気質的要因が、情緒的コミットメントと存続的コミットメントの双方に規定力を持つかどうかについては、今後の研究が待たれるところである。

3-4 | 組織側の要因

ここまででは、組織コミットメントの先行要因として、メンバー側の要因について、過去の研究の結果から検討を行ってきた。この節では組織コミットメントの先行要因として、メンバー側から生ずる問題ではなく、組織側からメンバーに対して及ぼされる問題、すなわち、組織側の要因について検討を加える。ただし、組織コミットメントの先行要因の分類で論じたように、先行要因のカテゴリーの分類、あるいはそのカテゴリーにどのような変数が含まれるかについては、論者によって異論もある。しかし、ここでは前述の分類にしたがって、組織側の要因である変数について検討を進めていく。組織側の要因として検討するのは、仕事の特性、組織の構造特性、組織内の人間関係、役割の状態の4つのカテゴリーである。

3-4-1 仕事の特性

仕事の特性と組織コミットメントとの関係については、ハックマンとオルダム (Hackman & Oldham, 1976) の仕事の特性モデル (job characteristics model) を理論的な背景として、スティアーズ (Steers, 1977a) が、“豊かな内容をもった仕事は高い組織コミットメントを獲得しやすい”と指摘している。この指摘からもわかるように、組織コミットメントに対して仕事の特性が影響を及ぼすことが推測されるために、ここでは組織コミットメントと仕事の特性のさまざまな変数との関係をそれぞれについて検討したい。

まず、仕事の幅 (job scope) とジョブチャレンジ (job challenge) について考える。仕事の幅が増大すると、組織のメンバーが経験するチャレンジ体験が増大し、その結果として、組織コミットメントが増大するという基本的な仮説が存在する。この仮説に基づいて、仕事の幅と組織コミットメントの関係を検討する研究が、これまで数多くなされてきた。

たとえば、マウデイら (Mowday et al., 1982) によれば、この仮説は、仕事

の上で大きなチャレンジを与えられたメンバーは、組織に対して大きなコミットメントを示すというのである。この交換に基づいた仮説は、さまざまな組織集団を対象とした研究からのデータによって支持されている。たとえば、ステアーズとスペンサー (Steers & Spencer, 1977) は、大きな製造会社のさまざまな部署の管理者を対象に研究を行い、自律性 (autonomy)、タスクアイデンティティ (task identity)、フィードバック (feedback) などの仕事の幅と組織コミットメントの間に有意の正の相関を報告している。

また、マシューとザジャック (Mathieu & Zajac, 1990) のメタ分析によれば、仕事の特性に関わる変数として、技術の多様性 (skill variety) の相関の平均は $r = 0.207$ 、自律性では $r = 0.083$ などのように、組織コミットメントと正の相関を示す変数がいくつかあげられている。このように、組織がメンバーに対して、やりがいがあり、チャレンジ体験が増大するような仕事を提供することで、組織コミットメントは向上することが、これまでの研究から明らかになっている。

ダンハムら (Dunham, Grube & Castaneda, 1994) は、9つのサンプルを対象に情緒的コミットメント、存続的コミットメント、規範的コミットメントと先行要因の関係についての検討を行っている。この中で、仕事の特性に関する、自律性、仕事の重要性 (task significance)、タスクアイデンティティ、技術の多様性 (skill variety) などと情緒的コミットメントでは、多くのサンプルで正の相関を見いだしている。

これらの他にも、仕事の特性と組織コミットメントとの間に密接な関係を示す研究事例は多くある (ex., Brown, 1969; Hall et al., 1970; Hall & Schneider, 1972; Buchanan, 1974; Marsh & Mannari, 1977; Steers, 1977a, 1977b; Stevens et al., 1978)。

3-4-2 組織の特性

組織コミットメントの先行要因として、組織の構造や特徴に関する変数の研究もこれまでに数多く行われている。マシューとザジャック (Mathieu & Zajac, 1990) のメタ分析によれば、組織の規模と組織コミットメントの相関の平

均は $r = -0.001$ で、中央集権化 (organizational centralization) と組織コミットメントの相関の平均は $r = -0.061$ でほとんど相関しないという結果がでている。

また、個々の実証研究でも、ステイーブンスら (Stevens et al., 1978) は、組織の大きさ、統制範囲 (span of control)、組合の存在、中央集権化 (centralization of authority) の4変数と、組織コミットメントの間には、有意な相関がないことを指摘している。

また、モリスとステイアーズ (Morris & Steers, 1980) の研究でも、組織の規模と統制範囲について、組織コミットメントとは有意な関連がないとされている。しかし、この研究では、組織の形式化 (formalization)、機能の依存度 (functional dependence)、分権化 (decentralization) などといった、組織の構造特性に関する変数が、組織コミットメントと関係していることが指摘されている。

以上の結果から、組織の構造的な変数が、組織コミットメントに対して影響を及ぼすかどうかという問題は、一貫した結果が得られているわけではない。しかし、構造的な変数が、組織コミットメントに対して影響を持つとしても、他のカテゴリーの変数と比較すると、そうした影響は決して大きいとはいえないようである。

構造変数のほかにも、組織が被雇用者に提供する訓練や、内部昇進、雇用の保証といった組織の特性も組織コミットメントと関係していることが指摘されている。とくに、組織が新しく加わるメンバーに提供する訓練は、組織コミットメントに大きな影響を及ぼすことが知られている。

ガートナーとノラン (Gaertner & Nollen, 1989) は、組織における内部昇進、組織の提供する訓練や能力開発、そして、雇用の保証が、実際の雇用経験と雇用慣行の認知の両面で、組織コミットメントと正の相関があることを指摘している。

また、アレンとメイヤー (Allen & Meyer, 1990) も、さまざまな企業に就職したビジネスプログラムの修了生に対する継時的、実証的な調査研究を行って、組織における訓練と組織コミットメントの関係を検討している。その結果、組織における社会化の方略 (socialization tactics) が、組織コミットメントと関係

していることを指摘した。アレンとメイヤー (1990) は、バンマーネンとシェイン (Van Maanen & Schein, 1979) が提唱した、社会化の方略 (socialization tactics) の6つの下位次元のすべてで、組織に新しく加入したメンバーの、加入6ヶ月後の組織コミットメントと相関することを指摘した。また、重回帰分析を行ったところ、6ヶ月後の組織コミットメントに対しては、社会化の方略の下位次元の中で、固定的－可変的 (fixed-variable)、授与的－剥奪的 (investiture-divestiture) の2次元が効果をもち、12ヶ月後の組織コミットメントに対しては、授与的－剥奪的の次元のみが効果をもつことを発見した。

そして、タネンバウムら (Tannenbaum, Mathieu, Salas & Cannon-Bower, 1991) も、アメリカ海軍の新兵を対象とした、訓練プログラムに関する調査を行い、組織が行う訓練に対する、達成度や好感度が、組織コミットメントに影響を与えることを明らかにしている。

また、組織の経営形態などの特性も組織コミットメントに影響を与えているようである。組織の利益の分配方法や、労働者所有 (worker ownership) など、組織コミットメントと関係するということが指摘されている。

フローコウスキーとシャスター (Florkowski & Schuster, 1992) は、利益分配制 (profit sharing) を採用している3つの会社の従業員を対象に調査を行った。その結果、利益分配制への支持、分配の公平さ (pay equity)、仕事に対する満足度 (job satisfaction) が組織コミットメントに影響を与えることが明らかとなった。

そして、ローズとステアーズ (Rhodes & Steers, 1981) は、組織に対して金銭的な投資をしている組織のメンバーの方が、一般の組織のメンバーよりも、高い組織コミットメントを持つことを発見した。また、意思決定への参加 (participation in decision making) が増えるほど、組織コミットメントが高まり、さらに、分配の公平さの認知 (perceived pay equity) も組織コミットメントと関係していることを指摘した。

ゼファン (Zeffane, 1994) は、マネジメントのスタイルが組織コミットメントの強力な規定因であると論じている。その中でもとくに、柔軟性 (flexibility) と順応性 (adaptation) を強調するマネジメントスタイルが組織コミットメントに強い正の影響を及ぼすことを示した。

最後に、業種や階層などの変数についてであるが、これらは、組織コミットメントの研究では、つねにその存在が問題とされ、多くの研究で考慮されるべきとされている変数である。しかし、業種や階層と組織コミットメントとの関係については、マウデイら (Mowday et al., 1982) が、過去の研究データ (Steers, 1977a; Steers & Spencer, 1977; Morris & Steers, 1980) をもとに議論しているが、まだ、明確な結果は得られていない。今後の組織的で大規模な研究が待たれる問題である。組織の業種や組織の階層によって組織コミットメントが異なるのかどうかは、組織コミットメントの構造や、先行要因との関係に、一般性を与え得るかどうかという重要な問題と関係しているために、今後、異なる業種や組織の階層を横断した研究が必要であるということである。

3-4-3 組織内の人間関係

組織コミットメントに影響を与える変数として、上司や同僚との関係、集団凝集性 (group cohesiveness) や組織風土などの組織内の人間関係にかかわるものについても、さまざまな研究がなされている。組織コミットメントが、継続的な側面だけではなく、情緒的な側面を持っている以上、組織のメンバーが、その組織の中で有効な人間関係を築いているのかどうかということが、組織に対するコミットメントに深くかかわっているということは十分に考えられる。ここでは、組織内の人間関係が組織コミットメントにどのような影響を与えているかを検討したい。

3-4-3-1 リーダーシップ

組織内での人間関係に関する変数の中でも、近年比較的多く発表されている研究は、リーダーシップにかかわる研究である。これらの研究の中には、リーダーの構造づくり (leader initiating structure) に関する研究 (ex., Brief, Aldag & Wallden, 1976; Morris & Sherman, 1981) や、リーダーの配慮 (leader consideration) に関する研究 (ex., Morris & Sherman, 1981) といったリーダーシップスタイルと、組織コミットメントの関係を扱う研究がある。マシューとザジャック (Mathieu & Zajac, 1990) のメタ分析の対象になった組織コミット

メントとの相関は、リーダーの構造づくりが14個、リーダーの配慮が12個と状況変数の中では比較的多い。また、それぞれの変数と組織コミットメントの相関の平均は、構造づくりで $r=0.289$ 、配慮で $r=0.335$ と比較的高い相関係数を示している。つまり、リーダーが目標達成に役立つように行動し、メンバーに対して配慮をしていると感じられるほど、組織コミットメントは高まるというのである。

また、これらのリーダーシップスタイル変数と組織コミットメントとの関係には、いくつかの媒介変数があることが指摘されている。ジャミアーとバークス (Jermier & Berkes, 1979) は、リーダーシップスタイル変数と組織コミットメントとの関係に、仕事の性質 (task characteristics) が媒介することを指摘している。また、アルダグとブリーフ (Aldag & Brief, 1978) は、リーダーシップスタイル変数と組織コミットメントとの関係に役割の曖昧さ (role ambiguity) が媒介変数として介在している可能性を指摘している。

また、リーダーがどのようなコミュニケーションを行っているか (leader communication) も、組織のメンバーのコミットメントと関係しているということが、ブランニングとスナイダー (Bruning & Snyder, 1983) によって指摘されている。マシューとザジャック (Mathieu & Zajac, 1990) は、ブランニングとスナイダー (1983) の研究から得られた4つのサンプルを対象にした、リーダーのコミュニケーションと組織コミットメントとの相関をメタ分析したところ、相関の平均値は、 $r=0.454$ と高い値となり、正確で、状況に応じたコミュニケーションを行うリーダーは、労働環境の質を向上させ、その結果として組織コミットメントを向上させることが明らかとなった。しかし、リーダーのコミュニケーションと組織コミットメントの関係を検討しているのは、ブランニングとスナイダー (1983) の研究のみであるために、さらなる実証研究の必要があると考えられる。

そして、参加的リーダーシップ (participative leadership) と組織コミットメントの関係を検討した研究として、ジャミアーとバークス (Jermier & Berkes, 1979)、ローズとステアーズ (Rhodes & Steers, 1981) が知られている。マシューとザジャック (1990) は、これらの研究から得られた、参加的リーダーシップと組織コミットメントとの相関をメタ分析し、参加的リーダーシップと組

組織コミットメントとの相関の平均は $r=0.386$ であり、参加的なリーダーシップが高いほど、組織のメンバーの組織コミットメントが高くなることを明らかにした。また、ジャミアーとバークス (1979) の研究、ローズとスティアーズ (1981) の研究とも、媒介要因についても検討を行っており、参加的なリーダーシップと組織コミットメントの関係には、その組織がどのような組織であるか、また、どういう形態の企業経営がなされているかに媒介されていることが明らかとなった。

また、ダンハムら (Dunham et al., 1994) の、9つのサンプルを対象にして行った研究では、多くのサンプルで、上司からのフィードバック (supervisory feedback) や、参加的な運営 (participative management) が、情緒的コミットメントと正の相関を持つことが明らかとなっている。

3-4-3-2 同僚との関係・組織内の雰囲気

これまででは、リーダーシップに関する変数が、組織コミットメントと、どのように関係するのかについて検討してきた。さらに、同僚が、組織に対してどのような態度を持っているか、あるいは、その組織がどのような雰囲気をもっているかも、組織コミットメントに対して影響するのではないかと考えられる。以下では、メンバーが所属する組織の同僚が組織に対して持つ態度や、組織内の雰囲気といった要因に関する変数について検討する。

まず、メンバーが所属する組織の同僚が組織に対して持つ態度と、組織コミットメントとの関係について、ブキャナン (Buchanan, 1974) が注目すべき議論を行っている。ブキャナン (1974) は、同僚が組織に対して肯定的な態度をもっていると認知している組織のメンバーは、その認知によって、他のメンバーとの結びつきが強化され、その結果として、高い組織コミットメントを示すと議論した。このような議論に準拠して、いくつかの実証研究がなされ (Patchen, 1970; Buchanan, 1974; Steers, 1977a)、支持的な結果を得ている。

ユンら (Yoon, Baker & Ko, 1994) は、上司や部下との関係をどれくらい重視しているかという、垂直方向の対人的愛着 (vertical interpersonal attachment) と、同じランクの人との関係をどれくらい重視しているかという、水平方向の対人的愛着 (horizontal interpersonal attachment) が、組織コミットメン

トに影響を及ぼすかを検討するために、韓国の人々を対象に研究を行った。この結果、垂直方向の対人的愛着と水平方向の対人的愛着の両方が、組織コミットメントの規定因となり、規定力の強さは、垂直方向の対人的愛着の方が強いことを明らかにした。

また、ブキャナン (1974) は、メンバーの所属している組織が、一生懸命に働こうという集団の規範 (group norms regarding hard work) を持っているほど、組織コミットメントが高くなるという議論も行っている。この考えにしたがって、ローズとスティアーズ (Rhodes & Steers, 1981) は、組織コミットメントと一生懸命に働こうという集団の規範との関係について検討を行い、メンバーの所属している組織が、一生懸命に働こうという集団規範を持っているほど、組織コミットメントが高くなるという議論を支持する結果を得た。

ウィルソン (Wilson, 1995) は、組織内の権力関係がどのように組織コミットメントと関連しているかを検討するために、アメリカ合衆国政府の管理職を対象にした研究を行った。この結果、部署内での権力 (subunit power)、リーダーシップ行動、自分の政治的統制 (political control) の重要性は、組織コミットメントと正の相関関係があり、上司の恣意的な人事権行使 (arbitrary personnel practices) の間接的体験と組織コミットメントの間に負の相関関係があることが明らかとなった。

メンバーが所属する組織の内部での結びつきの強さは、組織コミットメントにどのような影響を与えるのだろうか。集団凝集性 (group cohesiveness) と組織コミットメントの関係については、一貫した結果が得られておらず、相反する結果が得られている。メンバーが所属する組織の集団凝集性が高いほど、組織コミットメントが高まるとする研究がある一方で、集団凝集性が高まれば、組織コミットメントが低くなるという研究もある。

ストーンとポーター (Stone & Porter, 1975) やウェルシュとラバン (Welsch & LaVan, 1981) は、集団凝集性と組織コミットメントの間に正の相関が得られたと報告しており、デコティスとサマーズ (DeCotiis & Summers, 1987) の研究では、パス解析を行った結果、集団凝集性が組織コミットメントに対して正の影響をもつとの結果が得られている。しかし、ハウエルとドーフマン (Howell & Dorfman, 1981) の研究では、集団凝集性と組織コミットメントの

間に負の相関が得られたと報告している。このように結果が一貫しない理由の解釈であるが、それぞれが異なるサンプルを対象に調査を行っているために、明確な説明は得られていない。集団凝集性と組織コミットメントの関係については、サンプルの違いが及ぼす影響や、媒介する変数の存在も含めて、今後の詳細な研究が必要であると考えられる。

組織内の人的関係に関する変数で、組織コミットメントに関係すると思われるものに、組織風土という概念が存在する。組織風土という概念は、集団凝集性、自律性 (autonomy)、コミュニケーション、モチベーションなどを含む複合的な概念であり、組織風土を測定する場合に実際に使われる操作的な変数は研究者によって異なっている。ここでは、組織風土と組織コミットメントの関係について扱っている2つの研究について検討を加えていきたいと思う。

デコティスとサマーズ (DeCotiis & Summers, 1987) は、レストランのマネジャーを対象として調査研究を行って、組織風土と組織コミットメントの関係について検討を行った。デコティスとサマーズは、組織風土の測定用の変数として、集団凝集性、自律性、支持、プレッシャー、公平性の5つを用いた。そして、これらの組織風土と組織コミットメントの関係について、パス解析を用いて検討を加えた。その結果、集団凝集性と自律性が、組織コミットメントに対して正の影響を持つことが明らかとなった。

また、ウェルシュとラバン (Welsch & LaVan, 1981) は、アメリカ中西部にある、退役軍人病院で勤務している看護婦などのスタッフを対象として、調査研究を行った。ウェルシュとラバンは、組織風土の測定用の変数として、デコティスとサマーズ (DeCotiis & Summers, 1987) とは異なる、コミュニケーション、意思決定、リーダーシップ、モチベーション、目標設定 (goal setting) の5つの変数を用いて、組織風土と組織コミットメントとの相関分析を行った。この結果、コミュニケーション、意思決定、リーダーシップ、モチベーション、目標設定の5つの変数のすべてが、組織コミットメントとの間に、相関係数 $r = 0.619$ から $r = 0.403$ という比較的高い正の相関を示すことを報告している。

これらの結果からも明かなように、組織風土の定義については議論の余地があるが、それが組織コミットメントに影響を与える先行要因として重要であることは疑いないようである。

3-4-3-3 ま と め

これまでに検討してきたように、仕事や組織のあり方などという、仕事や組織自体にかかわる変数の他にも、リーダーシップや組織内の規範、そして同僚や組織が作り出す雰囲気などの組織の人的関係も、組織コミットメントを予測するのには重要な変数であるということが明らかとなった。第5章第4節で詳しく論じているが、組織社会化の研究で、ルイス (Louis, 1980) が指摘しているように、組織のメンバーは、自分の所属する組織状況の中で、積極的に情報を集め、その組織の中での役割を身につけるという「意味生成」というプロセスを行っている。このプロセスの中で、中心的な役割を果たす上司や同僚の行動や、組織内の雰囲気、すなわち、リーダーシップや、組織の価値観、そして組織風土などの変数が組織コミットメントに大きな影響を及ぼすことは明らかである。組織への適応が、個人の生涯の職業生活に影響を与える、生涯のプロセスであること (VanMaanen, 1976, 1984; Morrison & Hock, 1986; Feldman, 1989) を考えれば、新しく組織に加入するメンバーについてだけではなく、あらゆるメンバーにとって、組織内の人間関係が、メンバーの組織コミットメントに対して重要な影響を及ぼすと考えられる。組織内の人間関係というカテゴリーに属する変数と、組織コミットメントとの関係については、理論的枠組み、実証研究の両面で、さらに検討していく必要があるだろう。

3-4-4 役割の状態

組織コミットメントに対して、役割に関する変数が関係を持つという指摘が数多くの研究においてなされている。マシューとザジャック (Mathieu & Zajac, 1990) は、役割の曖昧さ (role ambiguity) に関して 24 個、役割の葛藤 (role conflict) に関して 21 個、役割過重 (role overload) に関して 5 個の変数と、組織コミットメントとの相関についてメタ分析を行っている。役割の状態と組織コミットメントとの間には、密接な関係があると考えられているのである。

3-4-4-1 組織コミットメントの規定因としての役割関係

フィッシャーとギテルソン (Fisher & Gitelson, 1983) は、役割の葛藤と曖昧さと、組織コミットメントなどの 18 の変数との関係をメタ分析を用いて検討している。このメタ分析は、1970 年から 1981 年中頃までの 43 の研究を対象にしたものである。この研究の中で、フィッシャーとギテルソンは、役割の葛藤と曖昧さと、組織コミットメントとの関係を 6 つのサンプルを用いて分析している。この結果、役割の葛藤と役割の曖昧さと、組織コミットメントとの関係については、結果が一致しており、役割の葛藤と組織コミットメントとの相関の平均は、 $r = -0.34$ であり、役割の曖昧さと組織コミットメントとの相関の平均は、 $r = -0.25$ であることを明らかにした。

また、マシューとザジャック (1990) も、組織コミットメントにかかわるメタ分析を行っており、その中で、役割の葛藤と役割の曖昧さと、組織コミットメントとの関係について検討している。その結果、役割の葛藤と組織コミットメントとの相関の平均は、 $r = -0.218$ であり、役割の曖昧さに関する相関の平均は、 $r = -0.271$ であった。このように、役割の葛藤や曖昧さが高まれば、組織コミットメントは低くなるという一般的な関係があると考えることができる。

いくつかの研究を具体的に検討してみると、モリスとコッホ (Morris & Koch, 1979) は、大学に勤務する教官、事務、肉体労働スタッフなどを対象にして調査を行っている。この結果、役割の葛藤と組織コミットメントとの相関係数は、 $r = -0.30$ 、役割の曖昧さと組織コミットメントとの相関係数は、 $r = -0.34$ であったと報告している。また、モリスとシャーマン (Morris & Sherman, 1981) は、3 つの障害者施設のスタッフを対象に調査研究を行った結果、役割の葛藤と組織コミットメントとの相関係数は、 $r = -0.40$ 、役割の曖昧さと組織コミットメントとの相関係数は、 $r = -0.36$ であることを報告している。ウェルシュとラバン (Welsch & LaVan, 1981) は、退役軍人病院のスタッフを対象にした調査研究から、役割の葛藤と組織コミットメントとの相関係数は、 $r = -0.475$ 、役割の曖昧さと組織コミットメントとの相関係数は、 $r = -0.450$ であったことを報告している。

このように、メタ分析と個々の具体的研究の結果から、役割の葛藤、あるい

は役割の曖昧さが高くなると組織コミットメントが低くなるという、ほぼ一貫した結果が得られており、役割の葛藤や曖昧さは組織コミットメントに対して負の影響を持つという関係が存在しているようである。

また、役割の葛藤や役割の曖昧さの他にも、組織コミットメントに対して影響を与える変数が存在している。ステーブンスら (Stevens et al., 1978) の研究によると、役割過重 (role overload) と、組織のメンバーのコミットメントの間には、強い負の関係があることが指摘されている。組織の中で要求される役割が負担と感じられれば、組織コミットメントは低くなるということが明らかである。

3-4-4-2 媒介要因としての役割の状態

役割の状態に関する変数は、組織コミットメントに直接的な関係を持つだけでなく、他の変数と組織コミットメントとの関係を媒介することも指摘されている。たとえば、ウィットとボークレム (Witt & Beorkrem, 1991) は、アメリカの研究職のスタッフを対象として調査研究を行い、役割の葛藤が、最初の仕事の割当と組織コミットメントとの関係を媒介して影響を与えるということを明らかにした。

また、性別と組織コミットメントとの関係のところすでに述べているが、ターボグ (Terborg, 1977) による、管理職の地位にある女性が、しばしば役割過重 (role overload) を経験するという指摘や、シミン (Shimmin, 1984) による、仕事と家庭との二重負担が女性労働者にとって心身上の問題を引き起こし、退職にいたることがあるという指摘からも明らかなように、役割関係は、性別と組織コミットメントの間に媒介して、両者の関係に影響を及ぼすと考えられる。実際、バーガットとチャシー (Bhagat & Chassie, 1981) は、役割ストレスが組織コミットメントに有意な負の関係にあることを示している。

さらに、アルダグとブリーフ (Aldag & Brief, 1978) は、リーダーシップスタイル変数と組織コミットメントとの関係に役割の曖昧さ (role ambiguity) が媒介変数として介在している可能性を指摘している。

そして、ルイス (Louis, 1980) が「組織役割の遂行と、組織メンバーとして参加することにとって不可欠となる、価値観、能力、期待される行動、社会的

知識を正しく識別していくようになる過程」であると定義し、チャオら (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein & Gardner, 1994) が「個人が、組織内の特定の役割に対して適応を行うために用いる、内容とプロセスを学ぶこと」と定義した組織社会化においても、組織のメンバーの役割の状態は非常に重要な意味を持っている。組織のメンバーが、社会化のプロセスを通して、組織に対して適応し、組織コミットメントをもつ過程にも、役割の状態は深く関係していると推測できるのである。

このように、役割の状態が、他の先行要因と組織コミットメントとの関係を媒介している事例が、数多く存在していることからわかるように、役割関係は、他の先行要因と組織コミットメントとの関係を検討するためにも、媒介要因として重要な意味を持っているのである。組織コミットメントの先行要因を考える上で、役割関係は直接的な規定因、そして媒介要因として、注目すべき重要な変数であることは疑いない。

3-5 | メンバーと組織の適合要因

組織コミットメントの先行要因としての最後のカテゴリーは、組織のメンバーと組織の適合に関するものである。このような個人と組織の適合が、組織コミットメントの先行要因として重要であり、組織コミットメントの先行要因の分類において、独立したカテゴリーとして分類すべきであるということを提唱したのは、ウィーナー (Wiener, 1982) である。ウィーナーは、レビュー論文 (Wiener, 1982) の中で、このような、組織と個人の適合に関する変数が、これまであまりにも軽視されてきたことを指摘し、メンバーと組織の適合カテゴリーが他の先行要因よりも重要であると指摘した。

このようなウィーナー (Wiener, 1982) の指摘に基づいて、以下では、仕事や組織にかかわる変数だけではなく、メンバーと組織の適合に関係するような変数も組織コミットメントの先行要因としてカテゴリー化して、検討を加えることとしたことは前述の通りである。これらのカテゴリーには、組織のメンバーと、組織、あるいは管理者との目標の一致、食い違い、そして組織のメン

バーが組織に対して持つ信頼感、あるいは自分が組織にとってどのくらい重要であり、必要とされているかなどの変数を含めながら検討したい。

3-5-1 メンバーと組織との目標の一致

ライヒャーズ (Reichers, 1986) は、メンタルヘルスの専門家を対象として調査研究を行って、メンバーと組織との目標間の葛藤が組織コミットメントに及ぼす影響を検討した。この研究で、ライヒャーズは、ある目標 (goal)、価値 (value)、必要 (need) と、もう一方の目標、価値、必要との矛盾を葛藤 (conflict) と定義し、この葛藤という概念が組織コミットメントの先行要因として重要であると論じた。そして、ライヒャーズは重回帰分析を行い、組織のメンバーとトップマネジャーの意図するところ、つまり、両者の目標の違いという心理社会的葛藤が、組織コミットメントに対して負の影響力を持つことを明らかにした。つまり、組織コミットメントを高めるためには、心理社会的葛藤が小さいこと、すなわち組織のメンバーとトップマネジャーの目標が一致していることが重要なのである。

また、バンクーバーとシュミット (Vancouver & Schmitt, 1991) は、チャットマン (Chatman, 1989) が組織との目標一致など、個人と組織の適合の重要性を指摘したのを受けて、カナダの小・中・高校の教員を対象にして、組織内における目標の一致と組織コミットメントとの関係について、調査研究を行った。その結果、組織における上司と部下との間での、あるいは、同僚間での目標の一致が、組織コミットメントの先行要因として重要であると指摘している。バンクーバーとシュミット (1991) は、上司と部下との間での、つまり垂直方向の目標の一致と、同僚間での、つまり水平方向の目標の一致の双方が、組織コミットメントと正の相関を持つことを明らかにした。つまり、上司と部下、あるいは同僚間で目標が一致していればいるほど、組織コミットメントは高まるということである。

さらに、バンクーバーとシュミット (1991) は、垂直方向の目標の一致よりも、水平方向の目標の一致の方が、組織コミットメントに対して強い規定力を持つという興味深い結果を明らかにしている。組織コミットメントに対して、

目標の一致は規定力を持つが、とくに同僚の間で目標が一致していることが重要であると考えた。しかし、垂直方向の目標の一致と水平方向の目標の一致とで、どちらの方がより規定力を持つかということに関する結果は一貫しているわけではない。メインドル (Meindl, 1990) は、バンクーバーとシュミット (1991) の結果とは逆に、上司との目標の一致の方がより強い規定力を持つことを示している。こうした垂直方向での目標の一致と、水平方向での目標の一致のどちらの方が、組織コミットメントに強い規定力を持つかという問題に関しては、今後さらに、実証研究を重ねる必要があるだろう。

3-5-2 組織に対する信頼感

メンバーが所属する組織や、上司などとの直接的な目標一致や食い違いだけではなく、組織のメンバーにとっては、自分の所属する組織が信頼するに足るものであるか、あるいは、メンバーが労働に関して抱いている期待が、実際の労働の場で満たされるかといった問題も、組織コミットメントに影響を及ぼす、個人と組織の適合に関する重要な変数であると考えることができる。

組織のメンバーたちの、組織が信頼できるものであるという感覚、すなわち組織の信頼性 (organizational dependability) が、組織コミットメントとの間に、正の相関を持つことがいくつかの研究から指摘されている (Buchanan, 1974; Hrebiniak, 1974; Steers, 1977a)。ダンハムら (Dunham et al., 1994) は、9つのサンプルを対象にして、情緒的コミットメント、存続的コミットメント、規範的コミットメントと先行要因との関係の検討を行っている。この中で、組織の信頼性と情緒的コミットメントでは2サンプルのうち1サンプルで有意な相関が見いだし、見いだされた相関は比較的高い正の値を示していた。つまり、メンバーが、自分が所属している組織を信頼できると感じていればいるほど、メンバーの組織コミットメントは高くなるのである。

また、組織がメンバーの期待を満たすことができるかどうかということも、組織コミットメントと関係する。組織のメンバーが労働に関して抱いている期待が、実際の労働の場で満たされたかどうかという変数 (expectation were met) は、組織コミットメントと正の相関を持つことが指摘されている

(Grusky, 1966; Steers, 1977). メンバーの持つ期待に応えることができれば、組織コミットメントは高くなるということが明らかとなったのである。

このように、組織に所属しているメンバーが、組織を信頼し、また、組織がメンバーの持つ期待に応えるといったように、メンバーと組織がうまく適合していれば、組織コミットメントは高まるのであり、組織に対する信頼感という変数も、組織コミットメントと深いかわりを持つのである。

3-5-3 組織にどのように見られているかという認知

組織に所属するメンバーにとって、組織が自分たちのことをどのように考えているのか、ということは重大な関心のある問題となる。ブキャナン (Buchanan, 1974) とスティアーズ (Steers, 1977) は、組織のメンバーが組織にとって重要であるとか、必要とされているという感覚を持つときに、組織コミットメントが高まることを指摘している。メンバーが組織にとって重要であるとか、必要とされているという感覚を測定するための変数として、組織に対する個人の重要さをメンバーがどのように認知しているか (personal importance to the organization) という変数がある。ブキャナン (Buchanan, 1974) やスティアーズ (Steers, 1977a) によれば、この変数も組織コミットメントの先行要因として考えるべきだということである。

組織からどのように見られているかという、メンバー側の認知に関する変数で注目に値するのが、組織からの支援の認知 (perceived organizational support) である。組織からの支援の認知は、アイゼンバーガーら (Eisenberger et al., 1986) によって考案された概念で、組織に所属するメンバーに対する、組織からのコミットメントともいうべき概念であり、組織がどの程度、組織に所属するメンバーの貢献を価値づけし、組織に所属しているメンバーの幸福に対して注意を払っているかに対する、メンバー側の認知である。アイゼンバーガーら (1986) は、メンバーは組織からの支援の認知を形成し、この組織からの支援の認知が欠勤の割合を引き下げ、組織からの支援の認知と欠勤の関係は、交換イデオロギーが高い人の方が強いという研究結果から、組織のメンバーに対するコミットメントが、メンバーの組織コミットメントに強い影響を及ぼす

という、社会交換的な見方を支持するものであると論じている。つまり、組織からの支援の認知が高いメンバーは、情緒的なコミットメントが高くなり、仕事に関する行動で、組織に報いようとするということを論じている。組織からの支援の認知という変数を用いた研究は、まだ多くないが、組織コミットメントに影響を与える変数として注目する必要があるだろう。

また、コーエン (Cohen, 1995) は、組織のメンバーが、自分の所属する組織が仕事以外の領域でどれほどの支援をしてくれるかという認知 (organizational support for nonwork) も組織コミットメントに正の影響を及ぼすことを明らかにした。

このように、組織がメンバーをどのように見ており、どのような支援をしてくれるのかに対する、メンバーの認知も、組織コミットメントを決める重要な変数である。

3-5-4 メンバー側の要因と組織側の要因の交互作用項

個人と組織の適合に関する最後の変数は、ルーサンズら (Luthans et al., 1987) が指摘した、統制の所在 (locus of control) とリーダーの構造づくり (leader initiating structure) との交互作用項である。統制の所在は、メンバー側の気質的な要因に属する変数であり、個人が内的に帰属を行いやすいか、外的に帰属を行いやすいかということを測定する変数であり、リーダーの構造づくりは組織側の要因であり、リーダーからの指示や指図が多いか少ないかということを測定する変数である。ルーサンズら (1987) は、さまざまな組織に属する人々を対象にして研究を行い、統制の所在が内的である場合には、リーダーの構造づくりが低いとき、すなわち上司からの指示や指図が少ないときに組織コミットメントは高くなり、そして、構造づくりが高いとき、すなわち上司からの指示や指図が多いときに組織コミットメントは低くなることを明らかにした。この研究は、組織に所属するメンバー側の気質的要因と組織側の要因が交互作用的に組織コミットメントに影響するという、組織と個人の適合の重要性を示す研究である。

3-5-5 ま と め

これまで見てきたように、メンバーと組織の適合という要因は、組織コミットメントの先行要因を考えるうえで非常に重要な要因である。組織に所属するメンバーは、組織の中で活動し、生活している。したがって、組織に所属するメンバーの組織コミットメントを考えるうえでは、メンバー側の要因と組織側の要因だけではなく、メンバーと組織の適合要因について検討する必要があると思われる。メンバーと組織の適合要因は、これまではあまり注目されてこなかったために、そうした要因を扱って組織コミットメントについて検討している研究は多いとはいえない。しかし、メンバーと組織の目標の一致や、組織に対する信頼感、さらに組織が組織のメンバーに対してどれくらいコミットしているのかという、組織からの支援の認知といった変数は、今後の組織コミットメント研究において、さらに検討する必要があるであろう。メンバーと組織の適合という要因が、今後の研究においては、多くの研究者たちから注目されるカテゴリーとなるであろうことは疑いない。

3-6 | 組織コミットメントの先行要因の規定力

これまでは、メンバー側の要因、組織側の要因、そして、メンバーと組織の適合要因と組織コミットメントとの関係について、それぞれ検討してきたが、ここで組織コミットメントの先行要因の規定力という問題について検討していきたい。そのために、まず、これまでに多くの研究で議論されているメンバー側の要因と組織側の要因とで、どちらが組織コミットメントに対する規定力が強いのかという議論について検討する。その後、メンバー側の要因、組織側の要因、そして、メンバーと組織の適合要因のどの要因が、より規定力を持っているのかということを考えるのではなく、それぞれの要因がどのような時により有効であるのかという視点で考えていきたい。

3-6-1 メンバー側の要因と組織側の要因の規定力の違い

これまでの研究では、メンバー側の要因と組織側の要因との、組織コミットメントへの規定力の強さについての議論が頻繁になされている。コッホとステイアーズ (Koch & Steers, 1978) は、メンバー側の要因である属性変数が、組織側の要因である組織変数よりも強く組織コミットメントを規定することを示した。しかし、逆に組織変数が属性変数よりも強く組織コミットメントを規定することを示す研究も数多くある (Hrebiniak & Alutto, 1972; Steers, 1977a; Stevens et al., 1978; Morris & Sherman, 1981; Angle & Perry, 1983; Angle, 1983)。また、メンバー側の要因と組織側の要因とでは組織コミットメントに対する規定力は等しいことを示した研究もある (Buchanan, 1974; Brief & Aldag, 1980)。このように、メンバー側の要因と組織側の要因との規定力の強弱については、これまでの研究結果は一貫したものではない。

プティら (Putti et al., 1989) は、組織コミットメントの規定要因に関する意見の食い違いの理由を、組織コミットメントと先行要因との関係の概念化が不十分であることに求めた。モタツ (Mottaz, 1988) は、それに加えて、従来の研究方法が、分析方法として多変量解析ではなく、2変量解析を用いてきたため、各先行要因の相対的重要性が正確に判定されなかったとした。モタツ (1988) やプティら (1989) の、サイドベット要因に仕事の価値などを加えた多変量解析によって、サイドベット要因では教育のみが有意に直接、組織コミットメントに影響する一方、他のサイドベット要因は、仕事の価値や報酬を通して影響すると論じたことは前述した。

メンバー側の要因の組織コミットメントに対する規定力について検討してみる。メンバー側の要因と情緒的コミットメントの関係が強いことは前にみた通りであるが、プティら (1989) の研究では、メンバー側の要因の規定力は、組織コミットメントの分散のわずか 27% を規定するのみであった。デコティスとサマーズ (DeCotiis & Summers, 1987) の研究では、全体としてみてもメンバー側の要因と組織コミットメントの相関係数の絶対値は 0.15 以下にすぎなかった。オリバー (Oliver, 1990) は、従業員持株制度を設けている組織における組織コミットメント、組織から得る報酬、仕事の価値、サイドベット要因

の関係を調べた結果、サイドベット要因では、勤続年数が組織コミットメントを規定するが、サイドベット要因よりも、仕事の価値の規定力がより大きいことが明らかとなった。

ウェルシュとラバン (Welsch & LaVan, 1981) は、組織コミットメントの先行要因を、サイドベット要因 (年齢、地位、教育、勤続年数、専門職としての勤続期間)、仕事に対する満足度 (給与、仕事自体、昇進に対する満足)、仕事に関するもの (役割葛藤、役割の曖昧さ、パワー、チームワーク)、専門職としての行動 (専門家組織の成員、組織内部のセミナーへの出席、外部セミナーへの出席、専門家の集会への出席、専門誌の講読)、組織風土 (コミュニケーション、モチベーション、意思決定、目標設定、リーダーシップ) の5つのカテゴリーに分け、それらと組織コミットメントの相関分析を行った。サイドベット要因のうち、年齢、地位、勤続年数が組織コミットメントと有意な相関を示したが、教育は有意な相関がみられなかった。仕事に対する満足度については、仕事自体と昇進に対する満度が組織コミットメントと有意な相関を持ち、専門職としての行動については、専門誌の講読のみが有意な相関を示した。しかし、それらの相関係数の絶対値は、組織風土、仕事に関するものに比べ、小さいことが示された。

タネンバウムら (Tannenbaum et al., 1991) の海軍新兵の研究では、新兵の8週間の社会化過程におけるコミットメント、自己有効性、モチベーションの規定要因が検討された。コミットメントについて見ると、性、年齢、家族史 (family story)、認知能力といったサイドベット要因の規定力は弱く、訓練の期待充足度、好感度がコミットメント向上に強く貢献することが示された。

マシューとファー (Mathieu & Farr, 1991) は、組織のメンバーの職務関与、仕事に対する満足度、組織コミットメントに対する反応の判別について、子供の数、結婚、性、先任権 (seniority) のようなサイドベット要因は有意な判別変数にならないことを示した。

サイドベット要因の規定力の弱さについて、デコティスとサマーズ (DeCotiis & Summers, 1987) は、組織コミットメントの先行要因としてのサイドベット要因には、個人そのものに基づくものと、組織に基づくものととの明確な違いがあり、従来は、年齢、性、人種、教育、職業など前者に含まれるも

ののみが取りあげられてきたことを指摘した。これらの変数は組織に関係なく、一人の個人によって組織にもたらされる、少なくとも特定の組織の成員であることに関係なくもたらされるものである。そのために、それらが組織コミットメントを規定する理由はほとんどないというのである。そして、勤続年数、職務の在職年数、組織内地位、昇進回数などの、組織と関連するサイドベット要因が組織コミットメントを規定すると、デコティスとサマーズ (1987) は結論づけた。そのため、組織メンバーであることによって得られた、組織に関連するサイドベット要因と組織コミットメントの相関は期待できるが、人種、性、年齢などの組織成員であることから独立した属性に基づくサイドベット要因と組織コミットメントの相関は弱いと考えた。そして、実際の実証研究の結果でも、組織と関連しないサイドベット要因のうち、組織コミットメントと有意な相関にあるのは年齢のみであったのに対し、組織と関連するサイドベット要因では、勤続年数、組織内地位が組織コミットメントと有意な相関を示したのである。

情緒的コミットメントを従属変数とする研究 (Steers, 1977a; Angle & Perry, 1981) の中で、ある程度見解が一致している点としては、コミットメントの先行要因は、一般にメンバー側の要因と組織側の要因の2つに分けられること、計算的アプローチが投資やサイドベット要因が中心であるのに対し、情緒的アプローチでは、仕事過重 (work overload)、管理水準 (managerial level)、組織サイズ、組合の有無、役割葛藤 (role conflict) など役割や組織に関連する要因が重視されており、サイドベット要因と情緒的コミットメントとの関係は、年齢と教育以外は強くないことが指摘されている。

メイヤーら (Meyer, Allen & Gellatly, 1990) は、組織への投資を蓄積してサイドベット要因が高い人も、情緒的コミットメントが高くなる場合があることを指摘している。しかし、たとえば、年齢と低学歴がコミットメントに影響するのは、これら2変数が、今の組織以外に選択肢がないことを示しているためと思われ、概念上、情緒的コミットメントというよりも、存続的コミットメントに関係していると思われる。そのために、情緒的コミットメントの規定要因としては、仕事にかかわる要因がより重視されるのである。

3-6-2 組織コミットメントの先行要因の規定力

それぞれの先行要因がどのような時に、より有効であるのかという視点で、組織コミットメントの先行要因の規定力を検討していくうえでの助けとなるのが、マズロー (Maslow, 1943) の欲求階層説である。マズローは、人間の欲求には重要性にランクがあり、高次のレベルが精神的欲求、低次のそれは物的欲求であると考えた。物的に豊かでない従業員の第一の関心は、物的、安全や雇用の安定であり、豊かになり、基本的欲求が満たされるにつれ、人は精神的欲求の充足に向かう。つまり、豊かでないときは計算的アプローチに沿って、豊かになったときは情緒的アプローチに沿って個人は行動すると考えられる。

したがって、先進国の従業員は途上国の従業員よりも物的な欲求を重視せず、また、精神的な欲求は両方の社会でともに重要であると思われる。豊かさを考慮せぬまま、一方のアプローチのみで組織コミットメントを説明するのが不十分であることは、モリスとシャーマン (Morris & Sherman, 1981) など多くの研究者がすでに指摘している。スティアーズ (Steers, 1977b) は、計算的アプローチの観点から、メンバーと組織の関係を説明しながらも、組織のメンバーの精神的欲求、もしくは財政的な (financial) 欲求など、物的欲求の一方のみを満たす組織に対しては、メンバーのコミットメントが低いことを指摘した。

アルビとアームド (Alvi & Ahmed, 1987) は、社会の豊かさに応じて、計算的アプローチと情緒的アプローチを共用する必要を説き、パキスタンにおいて、組織コミットメントに対するサイドベット要因と組織側の要因の規定力を調べ、先進国における調査 (Bruning & Snyder, 1983) と比較した。その結果、サイドベット要因、組織側の要因、いずれの要因も、組織コミットメントを規定することを示したが、パキスタンにおいても、先進国と同様に、組織側の要因の規定力が、サイドベット要因よりも強かった。これは、サンプルを都市で集めたことが理由と考えられる。

グレガーセン (Gregersen, 1992) もまた、組織コミットメントに対するアプローチや、サンプルの違いに応じて先行要因も異なると論じた。サイドベット理論ならメンバー側の要因が有効であり、サランシク (Salancik, 1977) の理論なら仕事に関する要因が有効であり、ブキャナン (Buchanan, 1974) の理論

では組織側の要因が有効であり、海外勤務者を扱う場合は文化などの職務外の要因が重要であるといったように、アプローチや対象者の違いによって、どのような要因が規定力を持つかが異なると論じた。

ライヒャーズ (Reichers, 1985) は、過去の組織コミットメント研究のレビューを行い、コミットメントの定義の違いから先行要因についての一貫しない結果が生み出されるとし、コミットメントの定義によって、その先行要因を、心理学的要因、役割に関係するもの、ジョブチャレンジのような初期の仕事上の体験、サイドベットの4つに分け、さらに、オレイリーとカルドウェル (O'Reilly & Caldwell, 1980) の研究を引用して、職業選択における個人の変更不可能で、かつ意思的な行為も組織コミットメントの先行要因として付け加えた。そして、組織の多重性、とりわけ複数の組織対象にコミットメントする多重コミットメントの重要性を指摘した。

オレイリーとカルドウェル (1980) は、職業選択に際して、自身の向上といった内的な点を重視することと、給与や通勤の利便性といった外的な点を重視することが、仕事に対する満足度、存続的コミットメント、情緒的コミットメントと、どのように関係するか調べた。その結果、内的なものを重視した人ほど、仕事に対する満足度は高く、外的なものを重視した人ほど、存続的コミットメントが高いことが明らかとなった。ただし、情緒的コミットメントに対しては、内的なものを重視することと外的なものを重視することの違いは見いだされず、また、外的な通勤の利便性や給与も仕事に対する満足度やコミットメント全体と相関関係にあり、さらに、存続的コミットメントと情緒的コミットメントの間にも相関が見られ、内的なものとの外的なものが相反するものでないことが示された。ただし、給与に付いては、存続的コミットメントと強く相関しており、サイドベット理論の重要性は決して失われていないことも示された。

3-6-3 なにが組織コミットメントを決めるか

これまで検討してきたように、なにが組織コミットメントを決めているかという、先行要因の規定力に関しては、さまざまな議論がある。とくにメンバー

側の要因と組織側の要因の、どちらが強く組織コミットメントを規定しているかという問題に関しては、計算的アプローチ、情緒的アプローチといった、アプローチの違いも含めて、非常に多くの議論がなされている。しかし、こうした組織コミットメントの規定力を検討するためには、重要なポイントが3点ある。

第1は、組織コミットメントの概念化に関する問題である。これまでも論じてきたように、過去の組織コミットメント研究では、計算的アプローチと情緒的アプローチという、大きく分けて2つのアプローチがあり、メンバー側の要因を検討する場合には、計算的アプローチが用いられ、組織側の要因を検討する場合には、情緒的アプローチが用いられることが多かった。このように組織コミットメントの定義について整理されないまま、先行要因の規定力に関する議論を行うのではなく、きちんとした組織コミットメントの概念の整理が必要である。こうした概念の整理には、メイヤーとアレン (Meyer & Allen, 1987) の、情緒的コミットメント、存続的コミットメント、規範的コミットメントという分類が、非常に有効であると思われる。メイヤーとアレン (1987) は、こうした組織コミットメントの分類にしたがい、それぞれのコミットメントを測定するための尺度も開発している。ただし、アングルとローソン (Angle & Lawson, 1993) が指摘しているように、規範的コミットメントは、組織コミットメントの構成要素ではなく、先行要因として扱うべきであるという議論もあるために、規範的コミットメントの扱いについては、さらに議論が必要であると思われる。しかし、これまで議論してきたように、今後の研究では、研究者ごとに定義された全般的な組織コミットメントを用いて議論を進めるのではなく、メイヤーとアレン (1987) の概念化にしたがって、少なくとも、情緒的コミットメントと存続的コミットメントを測定し、議論を進めていく必要があるのではないだろうか。

第2は、組織コミットメントの先行要因の分類に関する問題である。さまざまな研究者たちが、組織コミットメントの先行要因を、個人要因と状況要因、属性変数と心理学的変数、個人変数と組織変数などのように分類し、それぞれの要因の規定力の違いについて議論を行ってきたのは、これまで見てきた通りである。しかし、こうした分類は、理論的な枠組みに乏しく、研究者による違

いも多かった。こうした問題の解決のために一つの視点を提供したのが、アングルとペリー (Angle & Perry, 1983) による、メンバー側 (member-based) の要因と、組織側 (organizational) の要因という分類であった。このアングルとペリーの分類は、理論的枠組みが明快であり、それをさらに発展させたアングルとローソン (Angle & Lawson, 1993) の分類は、情緒的コミットメント、存続的コミットメントとの関係も想定した重要な分類であるといえることができる。さらに、ウィーナー (Wiener, 1982) の、個人の要因や組織の状況要因を単独で扱うだけではなく、個人と組織との適合が先行要因として重要であるという指摘も、これまでの研究ではあまり注目されてこなかった、個人と組織との適合という、先行要因の新しいカテゴリーを提供したものだといえることができる。この章では、これらの指摘を考慮に入れて先行要因の分類・整理を行ってきたが、こうした分類に対するさらなる議論と、精緻化を進め、それぞれのカテゴリーに属する変数が、情緒的コミットメント、存続的コミットメントとどのように関係しているのかを検討していく必要があるだろう。

第3は、どのような場合に、どのような要因が、組織コミットメントに強く影響を及ぼすのかという問題に関してである。過去の研究からも指摘されているように、組織を取りまく社会状況や、メンバーの価値観などといったものによって、どのような要因が、組織コミットメントを強く規定するのが相違することが考えられる。このため、組織による違いや、メンバーの価値観、そして、社会状況などの変数が、組織コミットメントと先行要因にどのような媒介効果を及ぼしているのかについても、今後十分に議論し、実証研究によって検討していく必要があるだろう。

以上の問題点について、十分な議論を繰り返し、組織コミットメントと先行要因の関係をより明確化することによって、組織に所属するメンバーの組織コミットメントがなにによって決められているのかが、これからさらに明確になってくるのではないだろうか。

3-7 | 組織コミットメントと仕事に対する満足度

第2章でも論じているように、組織コミットメントと類似する概念の一つに、仕事に対する満足度 (job satisfaction) がある。組織コミットメントと仕事に対する満足度とは、概念的に区別されるべきものであることは、第2章で論じている通りだが、組織コミットメントと仕事に対する満足度との関係については、これまで多くの研究で論じられており、どちらがどちらを規定しているのかという問題も研究者の興味の対象となっている。この節では、組織コミットメントと仕事に対する満足度との関係について検討してみたい。

3-7-1 組織コミットメントと仕事に対する満足度の関連

組織コミットメントや仕事に対する満足度を変数として用いて、組織に所属するメンバーの仕事に対する態度を測定している研究は数多く存在する。そうした研究の多くで、組織コミットメントと仕事に対する満足度との間に関連があることが指摘されている。ポーターら (Porter et al., 1974) は、組織コミットメントと仕事に対する満足度は、関連しているが、区別できる概念であることを論じている。組織コミットメントと仕事に対する満足度との関係についての同様の議論が他の研究者によってもなされている (Brooke, Russell & Price, 1988; Mathieu & Zajac, 1990)。

ウィリアムズとヘイザー (Williams & Hazer, 1986) は、組織コミットメントと仕事に対する満足度とが関連している根拠として、過去の3つの研究 (Steers, 1977; Stevens et al., 1978; Morris & Sherman, 1981) をあげ、これらの研究は、変数として、仕事に対する満足度は含んでいないが、組織コミットメントの先行要因として支持された変数は、仕事に対する満足度の先行要因でもあるために、組織コミットメントと仕事に対する満足度との間には関連があると指摘している。また、ウィリアムズとヘイザーはこのほかにもいくつかの研究 (Koch & Steers, 1978; Farrell & Rusbult, 1981; Rusbult & Farrell, 1983)

をあげて、組織コミットメントが仕事に対する満足度と関連していることを論じている。

ライヒャーズ (Reichers, 1986) は、組織コミットメントと仕事に対する満足度とが高い正の相関を示すことを明らかにした。ウェルシュとラバン (Welsch & LaVan, 1981) は、仕事に対する満足度が高くなれば、組織コミットメントが高くなるという仮説のもとに研究を行い、仕事に対する満足度の変数3つの中で、仕事自体に対する満足度と、昇進に対する満足度が、組織コミットメントと正の相関を持つことを明らかにしている。デコティスとサマーズ (DeCotiis & Summers, 1987) は、仕事に対する満足度の中では、全般的な満足、仕事自体への満足、機会への満足、同僚への満足、給与への満足、上司への満足が、組織コミットメントと正の相関関係を持ち、時間への満足だけが組織コミットメントと負の相関関係を持つことを明らかにした。マシューとハメル (Mathieu & Hamel, 1989) は、専門職と非専門職という職種の異なる人々の組織コミットメントの先行要因に関する研究で、専門職、非専門職のどちらの場合でも、組織コミットメントと仕事に対する満足度は高い正の相関を示すことを明らかにした。フーバーら (Huber, Seybolt & Venemon, 1992) は、給与に対する満足度と組織コミットメントに有意な相関があることを示した。ベグレイとチャチュカ (Begley & Czajka, 1993) が、1回目の調査と2回目の調査の間に3ヶ月の期間をはさむ経時的な研究を行った結果、1回目の調査で測定した組織コミットメントは、1回目に測定した仕事への満足度とも、2回目に測定した仕事への満足度とも、比較的強い正の相関関係を持っていることが明らかとなった。コーエン (Cohen, 1993) は、仕事へのコミットメントに関するイスラエルでの研究で、組織コミットメントと仕事に対する満足度の間に高い正の相関があることを示した。

このように、組織コミットメントと仕事に対する満足度との間には、かなり高い正の相関があると考えられる。ただし、デコティスとサマーズ (DeCotiis & Summers, 1987) では、時間への満足だけが組織コミットメントと負の相関関係を持つという結果が得られており、結果の解釈に関しては議論の余地がある。また、組織コミットメントと仕事に対する満足度との関係を、直接相関分析した研究だけではなく、組織コミットメントの類似概念などを用いて、間接

的に組織コミットメントと仕事に対する満足度との関係を支持する研究もある。ラズバルトラ (Rusbult, Farrell, Rogers & Mainous III, 1988) は、仕事に対する満足度が高い場合には、情緒的なコミットメントと非常に類似した概念である。組織に対する忠誠心が高いことを、自分たちが行った3研究のメタ分析から指摘している。オーガン (Organ, 1988) は、過去の8つの論文を引用して、組織コミットメントの向上を示す組織市民的行動と仕事に対する満足度とが強く結びついていることを示し、個人は、組織が彼らに利益を提供する程度に応じて、つまり、彼らの組織に対する満足度に応じて、組織市民的行動で組織に返報 (pay back) しようとし、組織との交換を求めようとすることを示した。

このように、過去の研究の結果から、組織コミットメントと仕事への満足度は強く結びついており、仕事に対する満足度が高い組織のメンバーは、高い組織コミットメントを示すことが明らかにされているのである。

3-7-2 組織コミットメントと仕事に対する 満足度の関連の性質

これまで検討してきたように、組織コミットメントと仕事に対する満足度には、正の相関関係があり、両者が密接に関連していることについては、ほぼ一貫した結果が得られている。しかし、マシュー (Mathieu, 1991) や、ウィリアムズとヘイザー (Williams & Hazer, 1993) が論じているように、組織コミットメントと仕事に対する満足度との関係の性質については、十分には明らかではない。

過去の研究を概観すると、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して位置づける研究がほとんどである。このような研究の論拠となっているのが、仕事に対する満足度は、労働環境の側面に結びついたものであり、組織コミットメントに比べて、すばやく形成される (Porter et al., 1974) という議論である。しかし、ベータマンとストラッサー (Bateman & Strasser, 1984) も指摘しているように、仕事に対する満足度が組織コミットメントほど安定した性質をもっておらず、組織コミットメントよりもすばやく形成されるということは、確かに、仕事に対する満足度が組織コミットメントの先行要因

であることを示唆するが、検証されたものではない。

ここでは、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して扱っている、いくつかの研究について検討してみたい。次いで、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して扱うのではなく、両者の間に異なる関係を想定して行われた研究について検討してみる。

デコティスとサマーズ (DeCotiis & Summers, 1987) は、レストランのマネジャー 367 人を対象に研究を行い、組織コミットメントに関係する変数間でのパス解析を行ったところ、仕事に対する満足度は、全体的な満足度と同僚に対する満足度が、組織コミットメントに正の規定力を、時間的な要求に対する満足度が、組織コミットメントに負の規定力を持つことを示した。ラズバルトラ (Rusbult et al., 1988) は、473 人の従業員からの質問紙を分析し、重回帰分析を行ったところ、仕事に対する満足度が、組織に対する忠誠心に強い正の規定力を持っていることを明らかにした。マシューとハメル (Mathieu & Hamel, 1989) は、専門職と非専門職という職種の異なる人々の組織コミットメントの先行要因に関して検討を行った。彼らは、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して、パス解析を用いて分析を行い、専門職の場合でも、非専門職の場合でも、仕事への満足度が組織コミットメントに対して、強い正の規定力を持っていることを明らかにした。ウィットとボークレム (Witt & Beorkrem, 1991) は、最初に行われる仕事の割り当てに対する満足度が、組織コミットメントに正の規定力を持つことを示した。

このように、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して扱うのではなく、逆に組織コミットメントが、仕事に対する満足度の先行要因となっているという立場の研究も存在している。フーバーら (Huber et al., 1992) は、給与に対する満足の先行要因に関する研究を行い、組織コミットメントが給与に対する満足の先行要因となることを示した。フーバーらは、組織コミットメントは、給与に対する満足の中でも、とくに給与の水準に関する満足に対して規定力を与えていることを明らかにした。つまり、組織に所属するメンバーが、組織に対してコミットメントすることが、自分の給与の水準に対する満足を高めるということである。ベッカー (Becker, 1992) は、全体的な仕事に対する満足、内的な (intrinsic) 満足と外的な (extrinsic) 満足のすべて

に対して、組織コミットメントが正の規定力を与えることを明らかにした。

以上のような組織コミットメントと仕事に対する満足に関する研究の他に、ストレスが、仕事に対する満足や離職意志 (intent to quit)、そして健康などに及ぼす影響に、媒介効果を持つという研究がある。ベグレイとチャチュカ (Begley & Czajka, 1993) は、仕事に対する満足度、離職意志、仕事にかかわる苛立ち (work-related irritation) を合成した仕事に対する不愉快さ (job displeasure) に対して、ストレス、組織コミットメント、ストレスと組織コミットメントの交互作用項が規定力を持ち、組織コミットメントは、ストレスの悪影響から組織のメンバーを守る働きをしているということを明らかにした。

3-7-3 組織コミットメントと仕事に対する満足度： どちらが先行要因なのか

これまで検討してきたように、組織コミットメントと仕事に対する満足度との関係は、どちらがどちらを規定しているのかは明確ではない。たしかに、仕事の満足度が、組織コミットメントを規定している、という立場を支持する研究の方が多いようではあるが、それが正しい立場であるという確証はない。ここでは、組織コミットメントと仕事に対する満足度は、どちらが先行要因なのかという問題を扱った研究について検討を加える。

ウィリアムズとヘイザー (Williams & Hazer, 1986) は、離転職モデル (turnover model) を検討する研究の中で、組織コミットメント、仕事に対する満足度、離職意志、離転職 (turnover) などの変数からなる離転職モデルを、パス解析を用いて、モデルの適合性などから検討を加えている。この結果、離転職モデルにおいては、組織コミットメントを仕事に対する満足度の先行要因と考えるより、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考えた方が、モデルの適合性が高くなるという結果が得られている。

また、ファーカスとテトリック (Farkas & Tetrick, 1989) は、海軍の新兵を対象にした縦時的な研究で、ウィリアムズとヘイザー (Williams & Hazer, 1986) の離転職モデルの検討を行った。入隊から、2ヶ月後、8～12ヶ月後、20～21ヶ月後の3回にわたって、組織コミットメント、仕事に対する満足度、離職意

志、離転職などを測定してパス解析を行ったところ、2ヶ月後と20～21ヶ月後では、仕事に対する満足度が、組織コミットメントを正方向に規定し、8～12ヶ月後では、組織コミットメントが仕事に対する満足度を正方向に規定していた。そして、組織コミットメントがその後の仕事に対する満足度に対して、仕事に対する満足度がその後の組織コミットメントに対して規定力を及ぼすという結果も得られなかった。また、この研究では、ウィリアムズとヘイザー (Williams & Hazer, 1986) の研究で見られた、仕事に対する満足度が、個人や仕事の特性と組織コミットメントの間に媒介するという結果も得られなかった。ファークスとテトリック (1989) は、この研究で、仕事に対する満足度と組織コミットメントとの間には何らかの関係があるが、因果関係の方向はこの研究では不明であると論じている。

マシュー (Mathieu, 1991) は、仕事に対する満足度と組織コミットメントとの関係に関するモデルを開発して、両者の関係について検討した。マシューは、588人の陸軍と海軍の軍隊学校の生徒を対象にして研究を行い、確認的因子分析と、LISREL VIIを用いて、モデルに対する検討を行った。その結果、仕事に対する満足度は、組織コミットメントの先行要因となり ($\beta = 0.272$)、組織コミットメントは、仕事に対する満足度の先行要因となっていること ($\beta = 0.437$) が明らかとなった。この研究では、組織コミットメントと仕事に対する満足度が、どちらもお互いの先行要因となっているが、規定力の強さは、仕事に対する満足度が組織コミットメントを規定する方が強いという結果が得られている。ただし、こうした相互規定の関係は確認されたものの、実際にどのようなことが起こっているかは明らかではない。

このように、仕事に対する満足度と組織コミットメントの関係について、まだ明確な結果は得られていない。この問題を解決していくためには、LISRELなどの多変量解析の方法だけに頼るのではなく、ファークスとテトリック (1989) が行ったような、経時的な方法を用いて、組織コミットメントの変化や、仕事に対する満足度の変化、そして、両者の関係についての検討も必要となってくるであろう。しかし、経時的な研究にも問題がないわけではない。バンデンバークとセルフ (Vandenberg & Self, 1993) が論じているように、同一尺度で経時的な測定を行う場合には、測定されるべき変数の時間による真の変

化以外に、測度の間隔を被験者が調整してしまう可能性や、測定対象となる概念が被験者によって再定義されてしまう可能性もあり、尺度上の変化を態度の変化と短絡的に考えることはできない場合がある。したがって、継時的な研究を行う場合には、以上の問題を考慮に入れて、変数の分析を行う必要がある。そして、組織コミットメントと仕事に対する満足度との関係の質を検討するためには、両者の関係についての概念的な枠組みづくりが重要となるだろう。どのような経路を通じて一方が、もう一方に規定力を及ぼすのかということについての理論的・概念的な整理を徹底的に行った後に、両者の関係の分析を行う必要がある。このためには、組織のメンバーの中でなにが起こっているのかについての、詳細な検討が必要となる。そのためには、一人ひとりのメンバーからの聞き取りなどによる研究も必要になるかもしれない。

現在、まだその関係の本質が明確ではない、組織コミットメントと仕事に対する満足度との関係については、さまざまな方法を用いた両者の関係に関する活発な議論が今後期待されるところである。

第 4 章

組織コミットメントがもたらすもの

4-1 問題の所在

4-2 組織コミットメントの影響

4-3 組織コミットメントからの影響を左右するもの

4-4 組織コミットメントの功罪

4-5 ま と め

組織コミットメントについての研究が欧米で盛んになってきたのは、組織コミットメントを高めることが、個人や組織にとって望ましい結果をもたらすと信じられてきたからである。日本人の会社への帰属意識の高さが、日本の経済発展に少なからず貢献したと考えられてきたことも、その背後には存在するに違いない。そのため、組織コミットメントの研究は、いかにして組織コミットメントを高めるかという、先行要因の検討を目的とするものが非常に多くなされてきている。

しかしながら、組織コミットメントの高さが、望ましい結果をもたらすという信念には、確たる根拠が存在するのだろうか。既存の研究を調べてみると、この信念の実証的な基盤は弱いと言わざるをえない。

本章では、組織コミットメントが従業員や組織にとって、どのような結果をもたらすのかについて、実証的な研究から明らかにされてきたことを整理して紹介しよう。まず、組織コミットメントが影響を及ぼすと考えられる結果について概観する。次に、そうしたコミットメントの影響を左右する要因について検討し、最後に、組織コミットメントがもたらす功罪を考えるという順で議論を進めていく。

組織コミットメントの影響に関する調査研究の多くは、質問紙の尺度によって、その高さを測定し、それとさまざまな行動や態度指標との関連を調べてきた。そこでは、主としてパフォーマンス、離職、欠勤、遅刻といった組織効率にかかわる変数にどのような影響が及ぼされるかが検討されてきた。組織コミットメントの高い者は、よく働き、欠勤や遅刻、さらには離職などの逃避的行動が少ないという仮定の下に研究は進められてきたといっていよう。

本節では、パフォーマンス、逃避的行動、役割外行動、その他の順で詳しく検討する。また、ここではとくに断らない限り、組織コミットメントという場合には、OCQやACS (affective commitment scale) で測定される組織への感情的なコミットメントを意味するものとする。組織コミットメントの測定の違いによる結果への影響は、本章第3節であらためて検討する。

4-2-1 パフォーマンス

組織コミットメントの高い従業員は、それにとまって高いパフォーマンスを示すのだろうか。それとも、組織コミットメントは仕事の出来不出来とは関係ないのだろうか。組織コミットメントへの関心の高まりには、従業員が意欲的に働き、組織効率を高める条件を知りたいという動機づけがある。そこには、コミットメントが高い従業員は、仕事を通じて組織のために積極的な貢献をするものという仮定が存在する。

しかしながら、全体的な結論から言うと、組織コミットメントとパフォーマンスの間には弱い関係しか見いだされてこなかった。もっとも、有意な関係が認められる場合には、コミットメントが高いほどパフォーマンスも高くなるという期待通りの結果が確認されている。

最近の研究をいくつか紹介しよう。

コミットメントとパフォーマンスの関係が明確にならない理由の一つには、パフォーマンスを正確に評価することの難しさがある。ここでは、パフォーマンス評価の方法別に3つの研究を取りあげる。

ブレットら (Brett, Cron & Slocum, 1995) は、コミットメントと製造業組織の営業職員のパフォーマンスとの関係を調べた。この研究では、パフォーマンス測定は販売額そのものであった。セールスのように成果が金額という客観的な指標として現れる場合、評価はしやすい。それでも、販売する地域における当該組織のシェアや、製品の成長力を考慮して、販売額の評価に修正を加える必要があった。組織コミットメントと販売額の単純な相関は、2つの組織で $r = .11, .15$ となり、どちらも有意ではなかった。

パフォーマンスの客観的な評価が難しい場合、誰かがそれを評価するという方

法が採られる。当然、直属の上司が評定者となる場合が多い。デコティスとサマーズ (DeCotiis & Summers, 1987) は、組織コミットメントの先行要因と結果を含んだモデルを、レストランのマネジャーを対象とした調査において検討する中で、客観指標と並んで上司による評定法を採用している。パフォーマンスは、意思決定スキルやコミュニケーションスキルなどの6次元について評定された。結果は、興味深いことに、コミットメントと上司のパフォーマンス評定の間には、有意な相関がなかったのに対して、コストという金銭による客観指標では、有意な相関が得られた。コミットメントが高いほど余分な費用を使わないという結果である。給与や昇進に際して、上司の評定ではなく、客観的な指標が基準として用いられてきたことが影響していると解釈されている。

パフォーマンスを自分で評定するという方法が採られる場合もある。オレイリーとチャットマン (O'Reilly & Chatman, 1986) は、事務、秘書から管理職レベルまでを含む82名の大学職員の組織コミットメントと職務行動の関係を調べた。パフォーマンスは、割り当てられた職務を常に果たしているかどうかを、自分で評定することによって測定された。彼らのコミットメントの測定では、第2章でも紹介されたように、内在化、同一視、服従の3つの次元が用いられている。パフォーマンスの自己評定との相関は、順に $r = .20, .10, .14$ となり、内在化との相関のみが有意であった。

さらに以前の研究を調べても、組織コミットメントとパフォーマンスの間には、正の関係を見いだした研究 (Lee, 1971; Mowday, Porter & Dubin, 1974; Mowday, Steers & Porter, 1979) と有意な関係を見いだせなかった研究 (Steers, 1977a; Wiener & Valdi, 1980) のどちらもが存在する。

コミットメントとパフォーマンスの関係について、最後に、マシューとザジャック (Mathieu & Zajac, 1990) による先行研究のメタ分析の結果を紹介したい。彼らによると、他者評定と客観指標による評価のどちらにおいても、組織コミットメントとパフォーマンスの間には弱い相関しか認められなかった。相関の平均値は、他者評定との場合が $.135$ 、客観指標との場合が $.054$ であった。組織コミットメントは、パフォーマンスの改善に関係することもあるが、多くの場合、直接の影響は小さいというのが彼らの結論である。

以上の事実からも、組織コミットメントとパフォーマンスの直接的な関係は

必ずしも強いものではないことがわかる。後述するが、仕事の出来不出来に作用するのは、会社組織への態度というよりは、現在従事している仕事に直接かわる要因である。どれだけ仕事に満足しているか、没頭しているか、あるいはその仕事を十分にこなす能力があるのかなどの方が、組織に対する態度よりもパフォーマンスへの影響は大きいのである。

また、コミットメントの高さがパフォーマンスの違いに反映される程度を左右する条件も存在するだろう。モデレータの問題である。そこでは、コミットメントはどのような場合に、パフォーマンスを強く規定するのかが問われることになる。

4-2-2 逃避的行動

従業員の働きにもまして、遅刻や欠勤、さらには離職のような組織からの逃避的行動は、組織にとっても個人にとっても重大な影響をもたらす。とくに、組織にとっては、従業員が逃避的行動をとらずに、安定した労働力を供給してくれることが、組織効率を上げるためには欠かせない。組織コミットメントと組織効率の関係を検討したアングルとペリー（Angle & Perry, 1981）の調査でも、組織効率の指標として、離職率・離職の意志・遅刻・欠勤が用いられた。バスの運転手を対象とした調査の結果、離職率、離職の意志、遅刻のそれぞれと組織コミットメントの間に負の相関が見いだされた。

この結果が示すように、組織コミットメントは逃避的行動を減らし、組織効率に貢献するものと考えられている。以下、離職、欠勤、遅刻の順にさらに詳しく見ていくことにしよう。

4-2-2-1 離職

入社以来のさまざまな経験を経て、職務をこなしている社員が、会社をやめることは組織にとって大きな損失である。組織がそれまでにその従業員に対して投資してきた一切が、無駄になってしまうからである。それゆえ、離職に関する研究は、組織心理学における中心的テーマの一つとなってきた。組織コミットメントという概念が出てきた理由の一つも、それまでの研究の中心であっ

た仕事への満足 (job satisfaction) よりも組織コミットメントが離職をよく説明することであった。

組織コミットメントと離職の関係を調べた研究も数多くある。それらの研究の一般的な結論をいえば、予想されるとおり、組織コミットメントは離職と負の関係にあるということになる。つまりコミットメントの高い従業員は組織をやめようと考えないし、実際にやめることも少ないのである。

離職への影響は、質問紙によって離職の意志をたずねる方法と、実際の離職の記録を調べる方法のどちらかによって調べられる。実際の離職への影響となると、コミットメントを測定した後に、調査対象者のどの程度の割合が、実際に組織を辞めたのかを調べなければならない。調査はある程度の期間にわたる縦断的なものにならざるをえない。

たとえば、ポーターら (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974) は、精神科の専門家 (psychiatric technicians) を対象として、組織コミットメントが時間的にどう変化していくかを記録し、コミットメントと離職の間に有意な負の関係を見いだした。組織にとどまる人は時間とともにコミットメントを高めていくが、組織を離れる人のコミットメントは逆に低下していく。そのため、時間経過とともに、コミットメントと離職の負の関係は強く現れるようになっていった。

同様に、ポーターら (Porter, Crampon & Smith, 1976) は、大規模小売店の経営訓練を受けている社員 (retail management trainees) を対象として、仕事についた初日から 15 ヶ月間の縦断的研究を行った。結果として、自発的に組織を去る者は、組織を離れる前にコミットメントが大きく低下することが見いだされた。コミットメントの低下は、従業員が近々組織を離れることの有効な指標となることがわかる。

クラックハートら (Krackhardt, McKenna, Porter & Steers, 1981) の研究では、大銀行の 50 の支店において、離職の削減を目的とするフィールド実験が行われた。上司が部下と個人的に問題を議論することや、パフォーマンスのフィードバックを与えること、意見交換の集いをもつこと、キャリアの進展に関する訓練プログラムを実施することによって、従業員の組織コミットメントは、一時的な落ち込みを示すものの、その後は回復して高まり、離職も減少すると

いう結果が得られている。

マシューとザジャック (Mathieu & Zajac, 1990) のメタ分析の結果からは、組織コミットメントと実際の離職の間の相関は $-.277$ で、別の仕事を探そうとする意志の間の相関は $-.599$ 、仕事をやめようとする意志の間には $-.464$ の高い相関の平均値が認められた。

このように、パフォーマンスへの影響とは異なり、コミットメントの離職への影響ははっきりしている。しかしながら、その程度には研究によってかなりのばらつきがあり、たとえば、オムら (Hom, Katerberg & Hulin, 1979) では、組織コミットメントが離職のデータの 34 % の分散を説明するのに対して、マイケルズら (Michaels & Spector, 1982) では、3 % の分散しか説明しないのである。離職への影響を左右するものについては第 3 節で詳しく検討する。

4-2-2-2 欠勤

離職にはいたらないが、従業員の欠勤が多いことも、組織にとって大きな問題であることに変わりはない。もっとも、欠勤については、組織コミットメントが主要な原因とは考えられてはいない。たとえば、ファレルとスタム (Farrell & Stamm, 1988) は、欠勤にかかわる変数のメタ分析の結果から、欠勤を強く規定するのは、現在従事している課題の重要性や多様性、フィードバックといった課題環境変数 (task environment variables) であることを示した。スティアーズとローズ (Steers & Rhodes, 1978) の欠勤に関するモデルにおいても、組織コミットメントは、従業員の出勤過程に含まれる、数多くの要素の中の一つに過ぎないとされている。

組織コミットメントと欠勤に相関が認められる場合には、それは負の相関であり (Smith, 1977; Steers, 1977a)、コミットメントの強い人は、組織に貢献しようとして、すすんで出勤するため、欠勤が少なくなるものと解釈される。しかし、マシューとザジャック (1990) のメタ分析では、出勤と組織コミットメントの間に $.102$ の弱い相関しか見いだされていない。前述のアンゲルとペリー (Angle & Perry, 1981) の研究においても、コミットメントと欠勤の間には有意な相関は認められなかった。

4-2-2-3 遅刻

組織コミットメントと遅刻の関係を扱った研究は少ない。組織コミットメントと組織効率の関係を調べた例として、アングルとベリー（1981）があるが、遅刻と組織コミットメントとの間には高い負の相関が見いだされている。組織コミットメントの高い者は組織に貢献しようと努めるため、自分から仕事に遅れるということは少ないものと解釈される。しかし、マシューとザジャック（1990）のメタ分析の結果では、組織コミットメントと遅刻は平均の相関が -0.116 と小さい。

興味深い結果としては、アルビとアーメド（Alvi & Ahmed, 1987）のパキスタンにおける調査がある。そこでは、独自に作成された尺度で測定された組織コミットメントと遅刻の間に正の関係が見いだされている。彼ら自身はこの結果に解釈を与えていないが、文化的な背景がどのような違いをもたらすのかという問題は、遅刻に関してのみならず今後の課題といえるだろう。

4-2-3 役割外行動

これまでにあげてきた組織コミットメントの影響は、組織での職務遂行に直接かかわるものである。しかしながら、カツツ（Katz, 1964）が指摘するように、組織を十分に機能させるには、このような与えられた役割を果たす以外の行動も必要である。とくに、職務上の正式な役割ではないが、自分の職場の人間を援助する、協同する、好意的に接する、そして、仕事をできるだけ無駄なく進めるといった行動は、組織市民行動（organizational citizenship behavior）と呼ばれ、組織の潤滑油として機能し、組織効率の向上をもたらすものと考えられている。

組織コミットメントの組織市民行動への影響は明確である。組織コミットメントの高い者は組織市民行動をとることで組織に貢献しようとするのである。最近の研究でもそれはさまざまな対象と測定方法のもとで確認されている。

オレイリーとチャットマン（O'Reilly & Chatman, 1986）は、大学職員や学生を対象とした調査で、組織コミットメントの感情的な側面（内在化、同一視）と組織市民行動に有意な相関を見いだした。グレガーセン（Gegersen,

1993) は、病院に勤める看護婦、技師、事務職などのさまざまな職種の人々を対象に調査しているが、やはり組織市民行動と組織コミットメントの相関は有意であった。モリソン (Morrison, 1994) も、医療関係の事務職員を対象とした調査で同様の結果を得ている。組織市民行動の評価は、なお、グレガーセン (1993) とモリソン (1994) の調査では上司の評価によるものであり、オレイリーとチャットマン (1986) では自己評定と客観指標 (寄付金の額) が用いられていた。

4-2-4 そ の 他

ここまでを示してきた組織コミットメントの影響は、組織にとっての利益につながるものだったが、組織コミットメントが従業員に及ぼす影響は、もっと幅広いものに違いない。しかし、組織コミットメントの影響についての研究は、組織効率と結びつく変数が対象となりがちで、それ以外の影響に関する研究は、極めて少ないといわざるを得ない。

従業員個人にとっての影響を扱った研究を紹介しておこう。

組織コミットメントが、従業員の認知過程に影響を及ぼすことを示したものにマウディ (Mowday, 1981) の研究がある。他の従業員が組織を離れる理由を推測する際に、組織コミットメントの高さが、歪みをもたらすことを示した研究である。政府の登録ヘルパーと事務員を対象にした調査の結果は、組織コミットメントが高い従業員は、他の離職者の離職理由を、職場への不満足ではなく、他によりよい選択肢があったことに求めがちであった。

モリソン (1994) は、感情的コミットメント (affective commitment: AC) と規範的コミットメント (normative commitment: NC) が組織市民行動と正の相関を示すことを報告しているが、それと同時に、役割の捉え方にも影響することを見だしている。モリソン (1994) は、組織市民行動の行動項目について、それぞれの行動を自らの役割内とみるか役割外と見るかを調べ、AC と NC の高い人ほど、多くの行動を役割内と捉えていることを示した。コミットメントの高低が職務責任の捉え方に影響を及ぼし、それが組織市民行動をもたらすのである。

ベグレイとチャチュカ (Begley & Czajka, 1993) は、ストレスによって与えられる影響が、組織コミットメントの高さによって左右されることを示した。部局統合による解雇の噂がもたらすストレス状況において、ストレスによる個人への否定的影響が、組織コミットメントによって緩和されるのか、それとも増強されるのかが検討された。その結果、高いコミットメントは、ストレスがもたらす否定的影響から個人を保護することが見いだされた。マウデイら (Mowday et al., 1982) では、組織コミットメントが、個人に安心感や所属感を与えるとされていることを考えると、コミットメントがもたらす安定した精神状態が、ストレスの悪影響を防ぐ結果をもたらしたのであろう。

これまでの組織コミットメントの影響についての研究は、個人を基にした調査であっても、組織サイドの利害という視点から見た研究になりがちであった。これからは、従業員個人の福利にとって、組織コミットメントがどのような影響をもたらすのかという視点に立った研究を進める必要が強く感じられる。

4-3 | 組織コミットメントからの影響を左右するもの

前節では、組織コミットメントがもたらす影響を、直接的な相関のデータを基に論じてきた。全体として見ると、コミットメントの高い従業員は組織効率を高めるように振る舞うということは、おおむね正しかった。しかしながら、その影響が必ずしも大きいとはいいたいがたいことも示された。

従業員は組織コミットメントのためだけに働くのではない。職場における具体的な行動には、コミットメントのような組織への態度以上に大きな影響力をもつ要因が存在するだろう。また、組織コミットメントの影響が行動として現れやすい条件も存在するだろう。本節では、組織コミットメントからの影響を左右するさまざまな要因を取りあげて検討する。

4-3-1 組織コミットメントの測定の相違

第2章でも検討したように、組織コミットメントをどのように概念化するか

については、さまざまな議論がなされている。それに応じて、コミットメントを測定する尺度もまたさまざまにある。組織コミットメントからの影響を考える場合にも、このことは直接的なかかわりをもつ。組織コミットメントからの影響を評価する際に、その基になる尺度が同一のものでなければ、一貫しない結果が得られたとしても、なんら不思議なことではない。ここでは組織コミットメントの測定の違いが、コミットメントのもたらす結果の評価に、どのような影響をもたらすのかを検討する。

4-3-1-1 OCQ

組織コミットメントの測定において、標準的な尺度として用いられてきたのが OCQ である。仕事に関する多様なコミットメント概念を整理したモロー (Morrow, 1983) の研究においても、OCQ は他のコミットメント概念の尺度に比べて高い信頼性を有していた。つまり、含まれる項目の均質性と安定性が高い、すぐれた尺度であるとされている。

しかしながら、第2章でも指摘したように、OCQ には問題もある。項目の中に、組織コミットメントの結果変数として扱うべきものが含まれているという批判が多いのである (Reichers, 1985; DeCotiis & Summers, 1987)。とくに、「組織に残りたいという願望」を測定する項目は、離職の意志と極めて近いものといってもいいだろう。前節で離職への影響を検討したが、メタ分析の結果は、コミットメントと離職意志の間に -0.464 という高い相関を示していた。OCQ の項目中に離職意志を問うものがあれば、相関係数が大きくなるのは当然である。離職意志との関係を扱った研究は割り引いて考える必要がある。

均質性が高いと考えられる OCQ だが、さらに下位尺度にわけて結果との関係を検討した試みに、アングルとペリー (Angle & Perry, 1981) のバスの運転手を対象とした研究がある。彼らは、OCQ を組織にとどまっていたい程度を測る下位尺度 (残留コミットメント) と、組織目標を支持する程度を測る下位尺度 (価値コミットメント) に分け、それぞれが組織効率の指標となる結果変数にどうかかわるのかを調べた。全体としての OCQ と離職意志、実際の離職率、遅刻率との相関係数は、順に、 -0.36 、 -0.48 、 -0.48 となり、すべて有意であった。コミットメントが高ければ、これらの逃避的行動指標が低くな

るのはすでに見てきた通りである。下位尺度について見ると、残留コミットメントと離職意志、実際の離職率の相関係数が -0.60 、 -0.64 と高い値を示したのに比べて、価値コミットメントとの相関は -0.28 (ns)、 -0.44 と低い値であった。OCQの残留コミットメントの項目は、やはり離職に関する指標と強く関連していることがここでも確認された。逆に、遅刻率は価値コミットメントの方が、残留コミットメントよりも強い関係にあった。それぞれの相関係数は、 -0.46 と -0.35 (ns)であった。価値コミットメントの方が組織に積極的に貢献しようとする側面を強く表すのであろう。

このように、OCQという一つの尺度の内部で認められた問題は、概念的な分類をより明確にうちだしたアレンとメイヤー (Allen & Meyer, 1991) の3尺度において、さらに鮮明に現れることになる。

4-3-1-2 ACS, CCS, NCS

最近の研究では、OCQに代わってアレンとメイヤー (Allen & Meyer, 1991) の3尺度が用いられることが多くなってきた。感情的コミットメント尺度 (affective commitment scale: ACS)、存続的コミットメント尺度 (continuance commitment scale: CCS)、規範的コミットメント尺度 (normative commitment scale: NCS) の3つである。これらの尺度による結果の違いを見ていくことにしよう。

メイヤーら (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson, 1989) は、大規模な食品サービス会社の支店長を対象として、感情的コミットメント (AC)、存続的コミットメント (CC) とパフォーマンスとの関係を調べた。結果は明快で、直属の上司が査定したパフォーマンスとACには正の関係が、CCとの間には負の関係が認められた。ACの高い者は、積極的に組織に貢献しようとするために、パフォーマンスも優れているが、CCの高い者は損得勘定の上で組織にとどまっているために、積極的に組織に貢献しようとはしないものと解釈された。

この結果は、メイヤーら (Meyer, Allen & Smith, 1993) の看護婦を対象とした調査でも確認されている。ここでは、ACS, CCS, NCSのすべてを用いて、非常に多様な結果変数との関係が調べられているが、上司の評定によるパ

フォーマンスとは、やはり AC が正、CC が負の相関を示していた。ハケットら (Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994) もバスの運転手の調査からほぼ同様の結果を得ている。

逃避の行動については、メイヤーら (1993) の看護婦の調査で、離職意志と意図的欠勤が AC, NC のどちらとも負の関係を示した。愛着や義務感で組織に結びついている人は、休んだり、辞めようと考えたりしないことを示す結果である。CC は離職意志とは関連していなかった。ハケットら (1994) も、看護婦を対象に、AC, CC, NC のすべてと離職意志の間の関係を調べ、 $-.42$, $-.08$, $-.24$ の有意な相関を見いだしている。離職意志と最も強く関係しているのは AC であり、次いで NC, CC という順である。

これらの結果から、AC が高い人は、愛着を感じている組織に貢献しようとするため、パフォーマンスが高く、逃避の行動は少なくなるものと解釈できる。NC も AC ほどではないが、組織への貢献をもたらす。問題は CC である。CC が高い人ほどパフォーマンスが低いという結果である。CC が高い、つまり、組織を辞めることが損失を招くと感じているからといって、それは組織への貢献という形では現れないのである。

組織に貢献しようとする気持ちを、より直接に表す組織市民行動との関係でも、この結論は支持されている。メイヤーら (1993) は、組織市民行動のいくつかの次元は、AC, NC と正の相関があるが、CC とは無相関であることを確認した。AC と NC が、組織市民行動と正の相関を示すことは、モリソン (Morrison, 1994) の医療センターの事務職員を対象とした調査でも認められている。また、AC と CC については、ショウアとウェイン (Shore & Wayne, 1993) の多様な職種の人々を対象とした調査でも、組織市民行動のいくつかの次元と AC には正の相関があり、CC とは負の相関があることが示された。AC の高い人は組織市民行動をよく示すが、CC が高くても組織市民行動は増えない、あるいはむしろ低くなるという結果である。

CC とパフォーマンスが負の関係にあることは、CC の高い人が職務を果たす能力に劣っているからかもしれない。しかしながら、職務を外れた組織市民行動においても、CC との正の関係は認められなかった。これは必ずしも能力の問題だけではないことを示唆している。必要から組織にとどまっている人は、

必要以上のことをしようとはしないのであろう。

4-3-1-3 服従、同一視、および内在化

組織コミットメントを3要素でとらえる試みとしては、第2章で紹介したオレイリーとチャットマン (O'Reilly & Chatman, 1986) のものもある。彼らの3要素とは、服従 (compliance)、同一視 (identification)、内在化 (internalization) である。彼ら自身、この3要素に対応した尺度を作成し、大学職員や学生を対象に、役割内行動 (職務)、役割外行動 (組織市民行動)、勤続意志、実際の離職との関係を検討している。結果は、同一視と内在化は役割内行動、役割外行動、勤続意志と正の関係にあり、離職と負の関係にあった。それに対して、服従は、勤続意志と負の関係にあるのみで、他の行動指標とは有意な関係は認められなかった。同一視と内在化は、アレンとメイヤー (1991) のACに近く、服従はCCに近い概念であることを考えると、この結果は、ACとCCに関して得られた結果と類似している。同一視や内在化は組織への貢献をもたらす。服従は、組織との交換関係、あるいは損得感情に基づく結びつきを表しており、CC同様、必要以上の働きをもたらさないということだろう。

オレイリーとチャットマンの3尺度は、ベッカー (Becker, 1992) においても使用されており、ほぼ同様の結果が確認されている。同一視と内在化は組織市民行動と正の関係に、離職意志とは負の関係にあった。それとは逆に、服従は組織市民行動とは負、離職意志とは正の関係が認められた。

4-3-1-4 レビニアクとアルトの尺度

組織コミットメントの測定問題の最後に、ベッカー (Becker, 1960) のサイドベット理論に基づいて作成されたレビニアクとアルト (Hrebiniak & Alutto, 1972) の尺度について考えたい。レビニアクとアルト (1972) の尺度は、コミットメントの功利的な (calculative) 側面を測定するものと考えられるので、CCSやオレイリーとチャットマン (1986) の服従と同様の結果が得られることが期待できる。しかしながら、メイヤーとアレン (Meyer & Allen, 1984) でも示されているように、レビニアクとアルト (1972) の尺度は、CCSよりもむしろACSやOCQと高い相関があり、功利的要素のみを測定しているとはいえ

ないのである。

マシューとザジャック (1990) のメタ分析では、OCQ とレビニアクとアルト (1972) の尺度の違いをモデレータとした分析が行われ、二つの尺度が比較検討されている。どちらの尺度も、評定パフォーマンスとは正の関係、離職意志、実際の離職という逃避的行動とは負の関係があることが示された。コミットメントのもたらす結果という点で、二つの尺度に違いが認められたのは離職意志のみで、OCQの方が離職意志と高い相関があるという結果であった。CCSや服従とは違う結果である。レビニアクとアルト (1972) の尺度は現在では使われることは少ないが、功利的側面以上に感情的側面を測定していることが、結果変数への影響という点からも確認されたといえるだろう。

4-3-2 モデレータ

組織コミットメントが行動的な結果となって現れるには、ある種の条件が必要なのかもしれない。あるいは逆に、組織コミットメントの影響を阻害する要因が存在するのかもしれない。ここでは、組織コミットメントからの影響を左右する代表的なモデレータを検討していこう。

4-3-2-1 キャリアステージ

組織に長く勤めることは、職務遂行能力や人間関係を含めた、多様な変化をもたらす。そうした変化は、組織コミットメント自体の変化のみならず、コミットメントの行動的な現れにも影響を及ぼすだろう。

コーエン (Cohen, 1991) は、メタ分析の手法を用いて、キャリアステージのモデレータ効果を検討した。組織コミットメントがパフォーマンス、離職、欠勤に及ぼす影響へのモデレータ効果が分析の対象である。キャリアステージは、年齢と勤務年数を基に3つのステージに分けられた。年齢では、29歳までが初期、30から39歳までが中期、40歳以上が後期とされ、勤務年数では、2年以内が初期、3年から9年が中期、10年以上が後期とされた。

パフォーマンスへの影響については、次のような予測が立てられた。キャリアステージの初期には、まだ職務遂行能力が発達していないために、組織コミ

ットメントの違いがパフォーマンスに反映されにくい。それに対して、キャリアステージの後期では、十分な職務遂行能力を有しているため、コミットメントの差がパフォーマンスの違いに現れやすくなる。そのために、後期になるほど、組織コミットメントとパフォーマンスの相関は高くなる。メタ分析の結果は、年齢で見た場合、中期と後期の相関の平均値が.05と.23となり、勤務年数を基にした場合、中期と後期の相関の平均値が.01と.30となった。初期についてはサンプルが少なすぎて分析の対象にならなかった。どちらも予測通り、後期の方が相関が高くなるという結果だが、相関の違いが有意だったのは、勤務年数を基にした場合だけである。ただし、キャリアステージの違いを考慮にいれてもなお、説明されないデータの分散の割合が大きく、他のモデレータの存在も示唆される結果であった。

離職については、実際の離職率と離職意志、組織にとどまっていたいという残留意志の3つの指標にメタ分析が適用された。離職についての予測は次の通りである。キャリアステージの初期は、気に入った仕事を探す段階であり、心理的な理由で組織を離れることも多く、組織コミットメントは離職と結びつきやすい。それに対して、キャリアステージが進むと、投入したサイドベットも大きくなり、自身も安定した生活を求めるようになるため、コミットメントは離職にあまり影響しなくなる。つまり、後期ほどコミットメントと離職の相関は低くなるという予測である。分析の結果はこの予測を支持しており、キャリアの初期に比べて中後期では、離職の3指標のすべてでコミットメントとの相関が低くなることが確認された。離職に関しても、パフォーマンスと同様に、データに説明されない分散が大きく、他のモデレータの存在が示唆される。

欠勤についてのメタ分析の結果からも、キャリアステージが進むにつれ、組織コミットメントと欠勤の関係が強くなっていくことが確認されている。キャリアステージの初期には、仕事をとりまく環境変数の影響が顕著で、コミットメントはあまり効果をもたない。それに対して、キャリアが進むと、目先の課題の性質はそれほど重要ではなくなり、組織へのコミットメントのような一般的な態度が重要になってくるため、欠勤とも強く関係するようになると考えられた。

要約すると、パフォーマンスと欠勤については、キャリアステージが進むほ

ど組織コミットメントの影響は大きくなる。それに対して、離職については、キャリアステージが進むほど組織コミットメントの影響は小さくなるのである。

ワーベルとグールド (Werbel & Gould, 1984) も、看護婦を対象とした調査で、勤務期間の長さのモデレータ効果を検討している。ワーベルとグールド (1984) は、勤務年数が1年以内の看護婦においては、組織コミットメントと離職に有意な関係を見いだせなかったが、1年以上勤務している看護婦では、コミットメントが高いほど離職しにくいという結果を得た。組織参入初期のコミットメントは、組織に関する、必ずしも正確とはいえない難い情報に基づいており、現実の経験によって動揺しつつあり不安定である。また、心理的愛着の形成に必要な時間が十分に経過していない。そのため、初期のコミットメントは、勤務年数が長い看護婦のコミットメントとは質的に異なるものであり、離職とはそれほど結びつかないと解釈された。

前述のコーエンのメタ分析の結果は、キャリアステージが進むほど、組織コミットメントと離職の関係は弱くなるというものだった。ワーベルとグールド (1984) の結果は、一見コーエンの分析に反するようにも見える。しかし、勤務期間の分け方を比べてみると、ワーベルとグールド (1984) の場合、1年以内とそれ以上に分類しているのに対して、コーエンは2年以内、3年から9年、10年以上という3分類を行っているという相違がある。ワーベルとグールド (1984) のデータを詳しく見ると、1年以上勤務している看護婦の中では、勤務年数が1年から2年の間で、組織にとどまる者と去る者のコミットメントの違いが顕著になっている。勤務期間が2年以上になると、その差はずっと小さくなっているのである。つまり、勤務期間が1年から2年の看護婦のデータをもとに、勤務期間が長くなると組織コミットメントは、離職と強くかかわるようになると結論されていたのである。この時期は、コーエンの分類では初期に当たり、コミットメントと離職が強く関係する時期である。結果に対立はない。

しかしながら、組織参入初期に測定されるコミットメントが、勤務年数の長い従業員のものと質的に異なっているという、ワーベルとグールド (1984) の指摘は、コミットメント研究全体にとっても、大きな意義をもつものではないだろうか。ひとたびコミットメントの尺度が開発されれば、それを用いてコミットメントを数値化できる。そうなると本来、質的に異なるものを、量的比較

の対象にしてしまうという錯誤を犯す可能性が生まれる。組織参入初期のコミットメントが何を意味するのか、どのように変化、発達するのか、どの時期になると離職などの組織にとって重要な行動や態度を予測するようになるのかといった問題についての十分な答はまだ得られていない。これらは今後重要な研究課題となるだろう。その一部は第5章第4節の組織社会化についての議論で扱われている。

4-3-2-2 経済的必要

配偶者が働いているかどうか、学校に通う年齢の子供がいるかどうかなど、経済的必要を左右する要因は多い。その結果として経済的必要が変化することは、仕事に対する態度や行動に影響することになる。例えば、経済的必要が高まると、働き手の仕事への関与が強くなることが、ゲールドとワーベル (Gould & Werbel, 1983) による市の職員の調査で確認されている。共働きよりも働き手は一人の方が、共働きなら子供のいる方が、仕事へのかかわりは強くなるという結果である。

このように、経済的必要は仕事に対する態度に直接影響を与えるが、それ以外にも、仕事への態度が行動に現れる過程にも影響する。モデレータとしての影響である。たとえば、ドーランら (Doran, Stone, Brief & George, 1991) は、経済的必要が小さく、一つの職務にとどまる必要が少ないと、仕事への満足が離職意志に結びつきやすくなることを見いだしている。

組織コミットメントについてはどうだろうか。組織コミットメントがパフォーマンスに及ぼす影響に、経済的必要がモデレータとして働くかどうかを検討した試みがプレットら (Brett et al., 1995) である。組織コミットメントと製造業の営業担当者の販売額との関係がモデレータ分析の対象である。経済的必要は、結婚しているかどうか、配偶者の雇用状態、21歳以下の子供の有無、本人の仕事収入が家計収入全体に占める割合、現在の仕事と同等の仕事をみつけれられるかどうかを考慮した指標で測定された。パフォーマンスを目的変数とする階層的重回帰分析の結果、経済的必要と組織コミットメントの交互作用がパフォーマンス予測の規定力を上げた。いい換えると、経済的必要が小さいと、組織コミットメントの強さがパフォーマンスに反映されやすいことを示す結果

である。ブレットら (1995) はこの結果を、経済的必要が小さいと、態度と行動の整合化傾向が強くなるからであると解釈している。逆にいえば、経済的必要が大きいとそのような整合化傾向が働く余地がなく、コミットメントが行動に現れにくくなるのである。この結果は、前述のドーランら (1991) の研究とともに、経済的必要が小さいとき、仕事や職場にかかわる態度が行動に現れやすくなることを示すものである。

4-3-2-3 交換イデオロギー

組織に深い愛着を感じていても、それをどのように行動として現すかは、人によって違いがある。そうした違いをもたらすものに交換イデオロギー (exchange ideology) がある。交換イデオロギーは、アイゼンバーガーら (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986) の調査では、「従業員は組織が支援してくれる程度に応ずるように働くべきである」という態度として測定されている。このイデオロギーは、援助してくれた人には援助で応えるべきであるという、返報性の規範 (norm of reciprocity) の受容を意味している。アイゼンバーガーら (1986) の高校教師を対象とした調査では、組織が職員の働きを評価し、福利を気にかけてくれていると感じる度合いを、組織からの支援認知 (perceived organizational support: POS) という概念にまとめ、POS が欠勤に及ぼす影響を対象として、交換イデオロギーがモデレータとして働くかをどうかを検討している。アイゼンバーガーら (1986) の得た結果は明快で、交換イデオロギーの低い人は、POS と欠勤の関係がほとんど認められないのに対して、交換イデオロギーの高い人は、POS が高いほど欠勤が少なくなった。交換イデオロギーが高いことが POS を行動に導くのである。

POS は欠勤以外にも、パフォーマンスや組織市民行動とも強く関係することが示されており、従業員の組織への貢献を扱うには、コミットメントによるアプローチよりも優れていると主張する論者もいる (Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990; Shore & Wayne, 1993)。コミットメントとの比較はともかく、ショウアとウェイン (1993) では、POS は AC と $r = .64$ の強い相関を示している。これは、コミットメントの感情的な成分が、組織からの支援によってもたらされることを示唆している。それならば、POS 同様、AC の行

動への発現にも交換イデオロギーはモデレータとして働くことが期待できる。

4-3-2-4 職業イメージ

職業に対して抱いているイメージも、職務態度とパフォーマンスの関係のモデレータとして働くことがある。組織コミットメントを直接扱っていないが、仕事への関与 (job involvement) とパフォーマンスの関係について、バーンボウムとソマーズ (Birnbaum & Somers, 1986) が行った看護婦を対象とした調査を見てみる。バーンボウムらは看護婦を職業イメージにしたがって4つのグループに分類し、それぞれの仕事への関与とパフォーマンスの関係を調べた。得られた結果は、看護婦という仕事にプロフェッショナルなイメージをもつ者は、仕事への関与が高い場合に、患者への直接的なケアにかかわる仕事 (dirty work) のパフォーマンスが低くなるというものだった。

仕事へのかかわりが強くても、職業イメージに合わない内容のものには積極的に取り組もうとしないことを示す結果である。組織コミットメントとのかかわりを考えてみると、職業イメージに合う仕事を与えられたとき、組織コミットメントの強さが仕事に反映されることが予想される。逆にいえば、職業イメージに合わない職務を与えられると、コミットメントは逆に仕事への取り組みを低下させるのかも知れない。

4-3-2-5 そ の 他

前述したもの以外にもモデレータとして働く要因は数多く存在するだろう。マッシュューとザジャック (1990) の組織コミットメント研究のメタ分析では、コミットメントがもたらす結果に影響するモデレータの候補がいくつかあげられている。

まず、パフォーマンスへの影響については、給与の支払方法 (pay policies) と役割の明瞭さがモデレータになるという仮説が提示されている。レビニアクとアルト (1972) の尺度で測定される計算的コミットメントについては、給与の支払い方法が、OCQで測定される態度的コミットメントについては、役割の明瞭さがモデレータになるという仮説である。

能率給のように、パフォーマンスと給与額が直結する場合には、計算的コミ

ットメントとパフォーマンスが強く相関するのに対して、固定給のようにその関係が弱い場合には、計算的コミットメントとパフォーマンスの相関は小さくなる。役割の明瞭さについては、自分の役割がはっきりしている場合の方が、不明瞭な場合よりも態度的コミットメントとパフォーマンスの関係が強くなると考えられた。

コミットメントの遅刻への影響については、遅刻への対処の仕方が、モデレータとして働く可能性が示されている。遅刻に金銭的な損失がともなう場合には、計算的なコミットメントが遅刻に結びつくのに対して、ことばによる叱責のような、形には残らないが人目につく処罰をうける場合には、態度的なコミットメントが、遅刻に影響を及ぼすという仮説である。これらはあくまで仮説であり、真偽のほどは今後の実証的な研究で明らかにすべき課題である。

以上のような研究事例を鳥瞰すると、雑然とした印象が残らざるを得ない。モデレータを整理する必要がある。また、コミットメントの行動的な発現を促す条件はこれ以外にもおそらく存在するだろう。既存のモデレータを整理したり、さらに新たなモデレータを明らかしようとする作業においては、モデレータに統合的枠組みを与える理論構築が必要になってくるだろう。その作業は、影響を及ぼす結果変数の性質を考慮したものになるはずである。

4-3-3 他の対象へのコミットメントとの関係

コミットメントの対象は組織だけではない。モロー (Morrow, 1983) は、仕事に関するコミットメントには、価値、キャリア、仕事 (job)、組織、組合の5つの対象が存在するとしている。ライヒャーズ (Reichers, 1985) は、さらに、組織がさまざまな構成単位からなる複合的な存在であることをもとに、組織へのコミットメントも、複数の対象からなる複合的なものとしてとらえる必要があることを提案している。

近年の組織コミットメント研究の一つの特徴は、組織コミットメントをそれ単独のものとして扱うのではなく、仕事をとりまく他のさまざまな対象へのコミットメントとの関係の中で理解しようとしていることである。

組織コミットメントがもたらす影響も、他のコミットメントとの関係を考慮

に入れたものでなければならない。ここではまず、コミットメントの対象によって、影響が強くなる結果変数があることを論じる。次いで、複数のコミットメントがもたらす葛藤と協調の関係を問題とする。

4-3-3-1 コミットメントの対象と結果の対応

組織コミットメントとの概念的な区別も含めて、もっともよく比較されてきた概念が仕事への満足 (job satisfaction) である。組織コミットメントの対象は勤務している組織だが、仕事への満足の対象は現在従事している仕事である。この対象の違いは、当然、それぞれが及ぼす影響の違いとなって現れてくる。

ショウアとマーチン (Shore & Martin, 1989) は、銀行の出納係と病院のプロフェッショナルスタッフを対象とした調査で、組織コミットメントと仕事への満足のどちらが、パフォーマンスや離職意志と強い関係にあるのかを比較検討している。単純相関と重回帰分析のどちらにおいても、結果は明瞭で、どちらのサンプルのデータを見ても、パフォーマンスは仕事への満足と、離職意志は組織コミットメントと強くかかわっていた。

パフォーマンスは仕事への満足のような、現在従事している仕事への態度と強く関係するのに対して、組織コミットメントは離職のような、組織にかかわる結果変数と強く関連することは、他の数多くの研究でも確認されている (ex., Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974; Wiener & Vardi, 1980; Jackofsky & Peters, 1983)。

この結論に反する事例としては、デコティスとサマーズ (DeCotiis & Summers, 1987) がある。仕事への満足の方が組織コミットメントよりも実際の離職行動をよく予測するという結果が報告されているのである。彼らの研究では、離職の 65 % が組織に入った初めの 8 ヶ月以内に生じている。キャリアステージのモデレータ効果の箇所でも論じたが、この時期のコミットメントは非常に不安定である。組織への愛着が発達するのに十分な時間が過ぎていない。そのため、現在従事している仕事に関する態度が、より強い影響をもつのも不思議なことではない。コミットメントの方が、離職と強くかかわりはじめるのはもっと時間がたってからなのであろう。

組織と仕事に加えて、キャリアを対象としたコミットメントも含めて、離職

との関係を調べたのがブラウ (Blau, 1985) の研究である。キャリアへのコミットメントを、組織コミットメントや仕事への関与 (job involvement) と比較して、概念の整理を試みる中で、それぞれの概念と離職の意志との関係が調べられている。対象は看護婦であった。結果は、キャリアコミットメントは、看護婦という職業をやめようと考えたり、別の職業を探すつもりであるといった、自分のキャリアを捨てる意志と関係があるのに対して、現在の職場での仕事をやめようとする意志とは無関係であることが示された。逆に、組織コミットメントや仕事への関与は、現在の職場での仕事をやめようとする意志とは関係があるが、キャリアそのものを捨てる意志とは無関係であるという結果が得られた。キャリアへのコミットメントもまた、キャリアに関係する結果に強い影響を及ぼすのである。

このように、組織、仕事、キャリアに対する態度は、それぞれの対象に直接かかわる行動に強い影響を及ぼすことが示されてきた。こうしたコミットメントの対象と結果の関係を最も直接的に、明瞭な形で検討したコーエン (Cohen, 1993) の研究を紹介しよう。

調査対象は3つの製造業組織のホワイトカラーである。職業、組織、仕事、組合の4つに対するコミットメントと、それぞれを辞める意志との関係を調べることが目的である。組合についてのみ、組合効率 (union effectiveness) との関係が検討された。コミットメントの尺度としては、オレイリーとチャットマン (1986) の尺度に修正を加えたものが使用された。服従の項目が辞める意志と直接かかわりをもつことを考慮して、所属 (affiliation) を測定する項目に変更された。所属はコミットメントの対象に属しているという感覚を意味する。コーエン (1993) のユニークなところは、このコミットメント尺度を4つの対象について、まったく同じように適用した点である。回答者は、同じ文章の一部を、職業、組織、仕事、組合と読み替えて、あてはまるかどうかを回答していくのである。

コーエンの予測は、4種のコミットメントはそれぞれの対象を辞める意志 (組合については組合効率) ともっとも強く関係するというものだった。単純相関と重回帰分析の結果は、組織、仕事、組合については予測通りであった。組織へのコミットメントは組織を辞める意志と、仕事へのコミットメントは仕

事を辞める意志ともっとも強い関係があった。組合へのコミットメントは組合効率ともっとも強くかかわっていた。唯一、職業を辞める意志について、仕事へのコミットメントの影響が最も強くなっており、予測とは異なる結果であった。

この結果は、おおむねコミットメントは、その対象に直接関係する行動に強い影響を及ぼすという考えを支持するものであった。しかしながら、職業についてあてはまらなかったことは問題である。たとえば、会社員が会社を辞める場合を考えてみよう。組合は別としても、それは組織をやめるのか、職業をやめるのか、現在従事している仕事をやめるのか、一体どれが正しいのだろう。多くの場合、それらを区別する意識は、未分化なままであるというのが、実像に近いのではないだろうか。何らかの事情でそうした区別をする必要が生じて、はじめて独自の対象としての意識が形成されるのだろう。コミットメントの対象をいくつにするのが適当なのかという議論もあるが、それはむしろ、仕事をとりまく環境を、各個人がどのように分節化しているか、という視点で取りあげるべき性質のものである。たとえば、顧客との接点で仕事をする営業の職務に従事する者にとっては、顧客は一つのコミットメントの対象となる。また、親会社や子会社とのかかわりの中で仕事をすれば、それぞれがコミットメントの対象になる。コミットメントをそのように見れば、それぞれの就労環境で、どのような対象へのコミットメントが要請されるのかを、明らかにしながら考えることが必要となる。

4-3-3-2 葛藤と協調

さまざまな対象をもつコミットメントは、相互にどのような関係にあるのだろうか。組織コミットメントのもたらす結果を考える上で、他の対象へのコミットメントは、どのような影響をもつのだろうか。ここでは、他の対象へのコミットメントが組織コミットメントに相反する影響を及ぼす葛藤と、それぞれがプラスに働きあう協調の2つの視点から考えていきたい。また、この問題は多重コミットメントの問題として第5章第5節でも取りあげているので、そちらも参照されたい。

仕 事 現在従事している仕事へのコミットメントと組織コミットメン

トが鋭く葛藤関係にあることは少ない。想定できるのは、仕事は気に入らないが、今の組織にいたい、あるいは、仕事は気に入っているが、この組織は辞めたいという場合である。もちろん、仕事にも組織にも満足でき、深くコミットできるのがもっとも幸福な状態であろう。

ブラウとボール (Blau & Boal, 1987) は、このような仕事への関与 (job involvement) と組織コミットメントの相互作用について、一つのモデルを提示している。離職と欠勤への影響が対象である。ブラウとボールは従業員を組織コミットメントと仕事への関与のそれぞれについて高低に分け、4通りの組み合わせを考えてタイプ分けを行っている。

まず、組織コミットメントも仕事への関与も高い人である。ブラウとボールはこういう人々をスター (institutionalized stars) と呼ぶ。彼らは仕事に熱心で、組織にも尽くそうとする。組織にとって要になる人である。欠勤することも少なく、欠勤する場合は主として健康上の理由である。彼らは自ら進んで辞めることは少ないが、辞められると組織には大きな打撃となる。

次のタイプが、仕事への関与は強いが、組織へのコミットメントの低い人である。彼らは仕事には熱心に取り組むが、組織のことがらには関心が低く、一匹狼 (lone wolves) と呼ばれる。彼らが示す欠勤は、自身のキャリアを高めるための活動や、よりよい条件の職場を探すための活動に費やされる場合が多い。組織コミットメントは低いため、条件のよい職場が見つければ躊躇なく移っていく。

3番目のタイプは仕事への関与は低いが、組織コミットメントは高い人である。このタイプの人にとっては仕事はそれほど重要ではなく、組織に所属していることが重要である。会社人 (corporate citizen) と呼ばれる。彼らは、組織の規則を破ろうとはしないが、仕事への関与が低いので、規則に従った休みはきちんと取ろうとする。当然、組織を自発的に辞めようとは考えない。

最後に、仕事への関与も組織コミットメントも低いタイプの人がある。仕事にも熱心に取り組まず、組織にも愛着を感じていない。無関心従業員 (apathetic employees) と呼ばれる。彼らは、制裁のないかぎり欠勤しようとし、他により条件があれば容易に移っていく。組織にとっては離職して欲しい人々である。

このモデルには実証的な支持もある (Blau, 1986; Blau & Boal, 1989; Mathieu & Kohler, 1990). しかし, ヒュースリッドとデイ (Huselid & Day, 1991) はそれらの研究のデータの統計的な取り扱いに疑義をとえ、彼ら自身の分析方法で追試した結果、離職に対して、仕事への関与と組織コミットメントの交互作用は有意な効果をもたないという結果を示した。

このように、ブラウとボール (1987) のモデルは、必ずしも正しいと結論づけられないが、仕事と組織へのコミットメントの相互作用の可能性を提示したものと、今後の一つの研究方向を指し示している。

職 業 職業へのコミットメントは、組織コミットメントと葛藤とまではいかなくとも、相反する傾向があると主張されることがある。とくに、医者や弁護士などの高度な知識や技術を必要とする、いわゆるプロフェッションと呼ばれる職業に就いている人々の、職業と組織へのコミットメントが問題となる。

リッツァーとトライス (Ritzer & Trice, 1969) は、人は職業か組織のどちらかにコミットすることを仮定し、社会的に価値の高い、プロフェッションへのコミットメントを有する人は、組織へのコミットメントが低くなると主張している。逆に、社会的に価値が低く、コミットできないような職に就いている人は、組織や組合などにコミットメントの対象を求めるともいっている。興味深いことに、リッツァーとトライス (1969) は人事担当管理者を対象とした調査で、組織へのコミットメントと職業へのコミットメントが $r = .30$ の有意な相関を示す結果を得ている。彼らはこの結果に、人事管理は組織と職業に同程度のコミットメントを示すような職であるという解釈を与えている。しかし、彼らの論理は破綻している。基本的には、限られたコミットメントを、対象に割り振るという考え方なので、正の相関がでてはいけないのである。正しくい直せば、リッツァーとトライス (1969) の結果は、組織コミットメントと職業コミットメントの一方が高ければ他方も高くなるという関係を示す結果である。

同様の結果は、バートル (Bartol, 1979) の、コンピュータのスペシャリストを対象にした調査においても見いだされている。プロフェッショナルリズム (プロフェッションへのコミットメント) と組織コミットメントに正の関係が認められたのである。他にもプロフェッショナルリズムと組織コミットメントに負の

関係を認めない研究がある (Aranya & Jacobson, 1975; Shoemaker et al., 1977).

しかし、レビニアクとアルト (1972) やブリーフとアルダグ (Brief & Aldag, 1980) では、プロフェッショナルリズムの指標としての教育の程度は、組織コミットメントと負の関係にあることが示された。確かに、教育水準が組織コミットメントに負の影響を及ぼすことが報告されることはある (ex., Steers, 1977a)。しかし、第3章でも示したように、教育の影響は単純ではなく、プロフェッショナルリズムの指標としては疑問が残る。

現在のところ、プロフェッショナルリズムと組織コミットメントは、どちらかといえば協調的にはたらくことを示す場合が多いようである。

組織外の個人生活 組織コミットメントは、家庭に代表される組織外の生活へもさまざまな影響を及ぼす。組織のことにかかりきりになってしまい、家庭を顧みない会社人間の姿は組織コミットメントの悪影響の典型である。

ロムゼック (Romzek, 1989) は、行政機関で働く職員を対象にした調査において、組織コミットメントが組織外の個人生活やキャリアの進展に、どのような影響を及ぼすのかを調べた。尺度としては、エチオニ (Etzioni, 1961) をもとにした組織への関与 (organizational involvement) を測る尺度が用いられた。ロムゼック (1989) の研究の焦点は、さまざまな対象へのコミットメントを理解するうえで、一定量のコミットメント資源をさまざまな対象に割り振るという考え方が妥当かどうかである。職業や組合などの対象へのコミットメントを考えるとときにも、この考え方は一つの大きな底流をなしている。重回帰分析の結果は、組織への関与が強いほど、仕事以外の生活やキャリアへの満足も大きいことを示すものだった。組織へのかかわりの強さは、組織外での生活に干渉するというよりは、むしろよい影響をもたらす波及効果があったのである。

全体的なコミットメント資源の総量は確かにあるのかもしれない。しかし現実には人は必ずしもそのすべて使っているわけではない。おそらく、その資源に余裕があるうちは、一つの対象へのコミットメントが、他の対象へのコミットメントに波及効果を及ぼすことは十分ありうることなのだろう。

以上、仕事、職業、個人生活へのコミットメントとの関係を論じてきた。複数の対象へのコミットメントが必ずしも葛藤を生ずるとは限らないことはもはや明らかだろう。

今後もコミットメントの多重性の研究は続けられるだろうが、一つの統合的な視点を示しておきたい。それは、ライヒャーズ (1985) が組織コミットメントの多重性において示した視点と同じものだが、役割を重視する視点である。さまざまなコミットメントの対象はそれぞれにある種の行動を要求してくる。組織であればそれは仕事をこなすという役割が主たるものである。そうした要求がお互いに整合するものなら基本的に葛藤は生じないはずである。どれかの要求に応じれば別の要求に応えられないならば、そこには葛藤が生じる。また、一つの要求に応えることが別の要求を満たすということもありうる。組織で仕事をこなすことが、組織での昇進と自身のプロフェッショナルな技能に磨きをかけることにつながれば、仕事、組織、キャリア (職業) の3者からの要求を同時にかなえることになる。よって、多重コミットメントが可能かという問題は役割間の整合性の問題となる。そこに、各個人が何を求めるか、何に価値をおくかという要素を加える必要はあるかもしれない。

加えて、やはりコミットメント資源への配慮も必要だろう。ロムゼック (1989) の研究が何を示そうと、過労死を目の当たりにしている国民には資源の総量は重い現実である。役割がいかに整合しようと、役割の過重は否定的な影響を及ぼすに違いない。

このように見てくると、コミットメントの多重性の研究は、役割ストレスの研究とのかかわりに意義を見いだせるはずである。その場合の役割は狭い意味での組織における役割のみならず、個人生活を含めた生活領域全般を扱うものでなければならない。

なお、ここでは、組合へのコミットメントとの関係にはふれなかった。この点については、第5章第5節で詳しく論じるので、そちらを参照されたい。

4-4 組織コミットメントの功罪

これまで検討してきたことから明らかなように、組織コミットメントが与える影響については、主として組織効率という点からの検討が多かった。パフォーマンスは高ければよく、離職や欠勤、遅刻などの逃避的行動は少なければ

よいということが、暗に仮定された研究がほとんどである。従業員個人にとっての組織コミットメントの意義は十分に論じられているとはいえない。

それに比して、会社人間がジャーナリスティックに扱われる場合、その多くは会社人間の悲哀や、いかにして会社人間を脱したかというエピソードの紹介に終始することが多い。いくら会社にコミットしても、会社はそれに報いようとはしないので、過剰にコミットすることなく、自立できるようにしなさいといわんばかりである。

こうした落差をなくすためにも、組織コミットメントがもたらす否定的な側面の研究を含めた、従業員個人にとってのコミットメントの意義を検討することが必要である。この節では、組織コミットメントがもたらす影響の肯定的側面と、否定的側面の両方を検討していこう。この両面について詳しく論じたマウディら (Mowday, Porter & Steers, 1982) とランドール (Randall, 1987) の研究を中心に議論を進めることにする。

4-4-1 肯定的結果

マウディら (1982) は、組織コミットメントがもたらす肯定的な結果として、まず、所属感の高まり (enhanced feelings of belonging), 安心 (security), 人生における目的、好ましい自己イメージをあげている。マズロー (1954) の欲求の階層説でも主張されるように、集団への所属は人の基本的な欲求である。コミットメントはそうした所属感を高め、安心を与えてくれる。そのことがさらに高次の欲求へと人を導いてくれる。組織での役割を与えられることによって、人生の方向づけや目的を得て、迷うことなく日々を過ごすことができるようになる。また、社会的に認められた組織の一員となることで、自らの社会的アイデンティティを確立し、好ましい自己イメージを形成することができる。

ランドール (1987) は、コミットメントの強い従業員は、会社において努力を惜しまず働き、忠誠を尽くすために、会社の側もそうした貢献に報いようと、報酬や権力を与えやすくなることを指摘している。当然、昇進も早くなりやすく、それがますます組織へのコミットメントを強めることになる。

コミットメントの強い者は、競争相手である他の組織の雇用者にとっても魅

力的に映る。その効果は、組織内でのその人の地位が外部によく見えるときに一層強くなる (Mowday et al., 1982)。これは、万一、組織を移ることを考えたとき非常に有利に働くだろう。

マウディら (1982) はまた、職場集団への影響について次のような利点をあげている。コミットメントの強い従業員は、欠勤や遅刻のような逃避の行動が少ないために、仕事の中断が少なくなる。労を惜しまず仕事をするので職場としての効率も高くなる。本章第2節でも紹介した組織市民行動を通じて、職場の潤滑油として、集団が円滑に機能するように気を配ることもあげてよい。マウディら (Mowday, Porter & Dubin, 1974) は、銀行の支店間の比較で、組織コミットメントが高い支店ほど業績が高いことを見いだしている。業務内容の相互依存度が高い場合、組織コミットメントが強いと職場集団の凝集性が高まり、効率よく仕事が進むのである。

組織コミットメントが、組織全体にもたらす利点もある。各個人が組織に貢献しようと努力し、離職、欠勤、遅刻などの逃避の行動を少なくすることによって、全体としての組織効率が高まり、無駄のない組織運営が可能となる。また、従業員を通じて組織のイメージは外の社会にも影響を与えているが、コミットメントの強い者は、自分の組織を肯定的に語ることで、組織の良いイメージを広めることにも貢献する。それが、その後の質の高い従業員を集めることにもつながるのである。

4-4-2 否定的結果

組織コミットメントが強いことは、必ずしも良い結果ばかりをもたらすのではない。コミットメントの否定的な影響として、マウディら (1982) とランドール (1987) のどちらもがあげるのが、一つの組織にとどまることからくる停滞である。つまり、キャリアが発達せず、成長の機会が失われるのである。また、かなり以前から指摘されていることとして、創造性が失われたり、新しいものや変化に対して強く抵抗するようになるという問題もある (Merton, 1938; March & Simon, 1958; Thompson, 1965)。こうしたことが生じないようにするのが管理の一つの目標でもあろう。

組織コミットメントの影響は、家庭を含む組織外の社会関係にもおよぶ。ストレスや緊張をもたらすのである。いわゆる極端な会社人間になると、仕事にほとんどの時間とエネルギーを費やし、仕事以外の人間関係を省みなくなってしまう。これは、本人にとっても、周囲の人にとっても重大な問題である。このような悪影響は、夜間や週末にも仕事することを要求される、プロフェッショナルな職種の場合や、結婚して子供がいる場合に強くなる。シェイン (Schein, 1978) は、組織に深くかかわる大学の教官 (academics) や科学者が家庭をあまり省みないのに対して、エンジニアではその逆のパターンが現れることを示した。バートロウムとエヴァンス (Bartolome & Evans, 1979) は、管理職に就く者が、仕事と家庭の両方へのコミットメントを高くもつことは可能だが、そのようなパターンを示す場合でも、仕事の方に倍の時間とエネルギーを当てることを見いだしている。家庭への関心が仕事の妨げになることはまだだが、仕事への関心は家庭生活や余暇の時間にまで及ぶ。

組織の内部においても、一人で仕事量を増大させるために、同僚から仕事の足並みを乱す者 (rate-bluster) と見られることがある (Etzioni, 1961)。同僚と結束することが少なくなることもある (Whyte, 1956)。

まとめれば、組織が人生の中心となり、仕事の過重によって個人生活へのエネルギーが残らず、仕事とそれ以外の生活とのバランスがとれない状態に陥ってしまうのである。もちろん、ロムゼック (1989) が示すように、組織へのかかわりが、家庭での生活に満足をもたらすという、波及効果を示すこともある。コミットメント資源に余裕があるかどうかはその決め手となるのだろう。

職場集団への好ましくない影響として、マウディラ (1982) は、創造性と適応性の減退をあげている。また、コミットメントが高い集団では、集団思考が働き (Janis, 1972)、組織の目標や方針に疑義をとねえるような新たな考えや価値、技術を受け入れにくくなる。これは、職場集団以外の人と頻繁に接触したり、新メンバーの加入によって集団が大きくなることで、ある程度は解決される。

個人レベルで生じる創造性や適応性の減退は、組織全体にも及ぶ。組織としての柔軟性が失われ、過去の方針ややり方にとらわれ、決まったことしかしないという結果をもたらす (Salancik, 1977)。とくに、組織のトップクラスが強い組織コミットメントをもつ場合には、組織全体にとって悲惨な結果を招くこ

ともある。シェイン (Schein, 1968) は、組織が適応性と革新性を維持したいのなら、同調者 (conformists) を雇うのを避けるべきであるという忠告をしている。

また、職場集団の目標と、より大きな組織レベルでの目標が一致しないような場合、集団内により大きな組織への強いコミットメントをもつ人がいることは、集団にとっては脅威と感じられ、他のメンバーからの疎外や圧力が生じることにもつながりかねない。

組織コミットメントは離職や欠勤を減少させる効果をもつが、それがいつも組織にとって好ましい結果をもたらすとは限らない。ダルトンら (Dalton, Krackhardt & Porter, 1981) は、機能的な離職、つまり辞めてもらった方が組織にとってはメリットになるという離職があることを主張している。ランドール (Randall, 1987) も、組織は組織に強く結びついた人間を引きつけるが、組織にとって本当に必要な人間を引きつけるとは限らないと述べている。

最後に、もっとも重大な許容しがたい否定的な影響として、違法行為、犯罪行為への加担があげられる。コミットメントが異常に高まると、個人的な倫理感が麻痺してしまい、企業犯罪などの違法、犯罪行為へ加担することにつながる。その結果は、組織にとってとり返しのつかない損害をもたらすことになるのである (Randall, 1987)。

4-4-3 適度なコミットメント

前述のように、組織へのコミットメントにはメリットもデメリットもある。否定的な影響を考えると、組織にはコミットしたくなるかもしれない。ブラウとボール (Blau & Boal, 1987) のいう一匹狼として、仕事にのみ専心するべきなのだろうか。しかし、そうすれば、コミットメントのメリットも得られなくなってしまう。

ランドール (1987) は、コミットメントの強さと、その結果の望ましさの関係は逆 U 字型の関数になり、強すぎもせず、弱すぎもしない、最適なコミットメントの水準が存在すると主張している。最適な水準とはどのような水準なのだろうか。

4-4-3-1 肯定的結果

適度なコミットメントから得られるメリットは、コミットメントが強い場合と同じく、組織への忠誠心と義務感の増大 (Wiener & Vardi, 1980)、所属感、安心 (security)、効力感の増大 (Mowday et al., 1982) がもたらされることである。しかし、この水準のコミットメントは、組織への無制限の忠誠心を意味するものではない。組織に完全に飲み込まれてしまうことを避け、個人としてのアイデンティティを保とうとする。組織の中心的な価値や規範は受け入れるが、全面的にというわけではなく、本質的でなかったり、有害であったりするものは受け入れずに、個人としての価値観を維持しているのである。

組織の側も、コミットメントの強い従業員同様に、組織への貢献を通じて直接の利益を受ける。離職の意志が抑えられ、勤務年数が長くなることは、組織にも個人にもよい面が多い。

4-4-3-2 否定的結果

適度とはいっても否定的な側面が存在する。より強く組織にコミットした従業員に比べると、トップへの昇進の遅れや不確かさがともなう (Mowday et al., 1982)。組織以外にもコミットメントの対象をもつ傾向にあるため、それらを妥協させることの難しさを経験しなければならなくなる (Katz & Kahn, 1966)。

組織にとっては、組織の円滑な機能にとって重要な組織市民行動を積極的にしようとしなないことがまずあげられる。コミットメントの対象が組織の内外にも存在するため、要求にバランスをとろうとして、組織にとっては不利益になる行動をとる場合もある。無条件で組織のために働いてくれるわけではないのである。

ランドール (1987) のいう適度な水準は果たして適度なのだろうか。ランドールが主張するのは、端的にいえば、自分を見失わない範囲で組織とかかわりなさいということである。しかし、なかには自分を見失うほど仕事に打ち込みたい人も、そうせざるを得ない人もいるだろう。それでは、適度とは何かを考えざるを得なくなる。大切なことはコミットメントの動態を理解した上で、自分の態度を決めるということではないだろうか。組織と自分との適度な距離とは、自分が何を組織に求め、どのようにつき合っていきたいと望むかによっ

て決まることである。その際に、コミットしたことがどのような結果をもたらすのか覚悟しておくことが重要なのである。

4 - 5 | ま と め

ここまで検討してきたように、組織コミットメントと結果変数の直接的な関係はそれほど強いものではなかった。そのため、研究テーマとしても、組織における望ましい態度としても、組織コミットメントの重要性に疑問をなげかける研究者もいる (Randall, 1990)。確かに、組織コミットメントの強さだけでどのような結果がもたらされるかを単純に結論づけることはできない。コミットメント概念の定義と測定方法、モデレータの存在、他の対象へのコミットメントとの関係、用いられる統計手法などが、多様な結果を生み出す原因となっていた。今後もこれらについての知見は重要なものとなるだろう。

いくつかの研究方向については、それぞれの箇所で示唆しておいた。一言でいえば統合的な枠組みの必要性である。モロー (Morrow, 1983) やライヒャーズ (Reichers, 1985) に代表される、組織コミットメントを、さまざまな対象へのコミットメントの中に位置づけて捉える試みもそうしたものの一つである。

また、これまであまり研究されてこなかった、コミットメントのもたらす否定的な影響に関する実証的研究も必要である。繰り返すが、組織サイドからではなく、個人の福利の観点からコミットメントを研究する必要がある。そのためには、従来とは異なる、個人に密着した研究方法をとる必要が出てくるかもしれない。方法論的な広がりをもっと豊富にあった方がよい。

第 5 章

組織コミットメントの諸相

- 5-1 問題の所在
- 5-2 コミットメントのエスカレーション
- 5-3 組織コミットメントにおける集団主義
- 5-4 組織社会化
- 5-5 多重コミットメント

以上の章で、組織コミットメントの概念と、その要因構造について詳細な検討を試みた。しかし、組織と人間のかかわりについては、さらに大きな広がりがあり、さまざまな局面での検討が可能である。社会的、経済的、さらに文化的な視点から捉え直すという試みが続けられるべきである。

本章では、人事労務管理の実務において、いくつかの重要なトピックスについて、さらに詳しく議論を試みることにしたい。そのなかには、過剰なコミットメントを強要するような、病的なシステムを内在させているようなこと、また、強いられたコミットメントがストレスや疲労の原因になったりすることも含まれる。

まず、組織コミットメントには、一度コミットすると、それが一つのきっかけになって、ますますコミットメントするようになるという、エスカレーション現象がしばしばみられる。はじめは組織に対する素朴な愛着感情が、そのうち、組織のためには反社会的、反倫理的なこともいとわず尽くすようになる、このような心理構造を明らかにしたい。

次に、集団現象との関係で、コミットメントを検討したい。つまり、集団の規範や価値を重視する価値意識がある。個人主義に対する集団主義である。とくにわが国のように、この集団主義の価値観が浸透しているところの組織コミットメントが、他の文化との差異を考えながら、どのような特異性を、組織と人間のなかにもちこむことになるのか、それを明らかにしたい。

さらに、組織コミットメントは、はじめからすべての成員が強くもっているのではない。それは学習過程として捉えられる。社会化過程のなかで、ある人は、強くそれを学習し、ある人は、その機会がない。ないから、コミットしなかったり、逆に、反発したりする。その結果、ドロップアウトするようなこともある。その個人差をどのように捉えればよいかを考えたい。

最後に、多重帰属を考える。一人の人は、ただ一つの組織にかかわるだけではない。多くの組織に同時に成員性を得ている。ある会社の社員であるのと同

時に、その労働組合の組合員であるというのは、一つの端的な例であるが、現在の多元的な価値を重視する社会では、人は3つ、4つ、5つといくつもの組織のメンバーでもある。その間でどのようなコミットメントのバランスを得ているのか、その心理構造を明らかにしたい。

他にも検討に値するいくつもの論点がある。繰り返すが、ただ一つの要因構造だけでは、組織コミットメントの全体像を捉えることはできない。その論点を探すことも、今後の課題といえるだろう。

5-2 | コミットメントのエスカレーション

第4章において、組織コミットメントが、個人や組織にとって必ずしも良い結果ばかりをもたらすものではないことを論じた。会社での自分が自己存在のすべてになってしまう、いわゆる悪い意味での会社人間化の問題である。組織コミットメントのそのような否定的な面を考えたとき、コミットメントがなぜ、どのようにして高まっていくのかを十分に理解することはコミットメント研究において欠かせないことである。

コミットメントが高まっていく過程の研究としては、その名の通り、コミットメントのエスカレーションという一つのまとまった研究領域が存在する。この章では、この研究領域での成果を概観しつつ、それが組織コミットメントに対してどのような理解を与え、またどのような処方を提供してくれるかを考えたい。

5-2-1 コミットメントのエスカレーションとは

コミットメントのエスカレーションとはどのような状況、あるいは現象をいうのだろうか。言葉だけを見ると、単にコミットメントが高まっていくことを意味するようにも受けとれる。しかしながら、通常、エスカレーションは限定的に用いられる。エスカレーションという言葉が用いられるのは、すでになされた決定や選択が思い通りの成果をあげていない状況においてである。

もっともよく研究されており、応用的な意義の大きいエスカレーションの例としては、企業におけるプロジェクトの継続をあげることができる。組織行動論のテキスト (ex., Daft, 1995) におけるエスカレーションに関する議論は、企業におけるプロジェクトの企画担当者が、もはや成功の見通しがないとわかったプロジェクトにいつまでもこだわり続けて (エスカレーション)、甚大な損失を招く危険を避けることを意図している。

ブロックナーとルビン (Brockner & Rubin, 1985) は、エスカレーションの例として、バス停でなかなか来ないバスを待ち続けてしまう状況、新車への買い替えのためらい、転職の難しさ、一度決めた専攻を変えられない学生、長くつき合っている相手との別れられない状況、長引くストライキ、働きの悪い従業員を解雇できない状況、泥沼の戦争に没入してしまった国家をあげている。エスカレーションは非常に適用範囲の広い現象である。

ストーとロス (Staw & Ross, 1987) は、このようなエスカレーション状況に共通する特徴として次の3つをあげている。

- (1) 先行決定の結果が何らかの損失を招いている (負のフィードバック)
- (2) 1 回きりの決定ではなく、何度も決定する機会がある継続状況である
- (3) 単なる中止や撤退は、多大な損失を確実なものとし、継続による事態の好転の機会を放棄するために、自明の解決とはいえない

まとめると、エスカレーションとは次のような意味で用いられてきた言葉である。ある程度長期にわたる一連の行動に着手して、時間や労力、金銭などを投資したが、思い通りの結果が得られず、目標達成の見込みも少ないが、それでもなかなか中止することができず、さらにコミットメントを増大させることになってしまう状況、あるいはそのような現象。ここでの「コミットメントを増大させる」という意味は、具体的には行動を単に継続してしまうことや追加投資の額を大きくすることである。

エスカレーション状況を通常的意思決定事態と区別するのは、決定という行為がそれにかかわる以前の決定からの影響を受けるという点である。以前の決定によってなされた投資 (sunk cost) が、その後の決定を拘束していくのである。ストー (Staw, 1981) は、従来の意思決定研究の扱ってきた合理性が、将来の成功の見通しをもとにした展望的 (prospective) なものであるのに対して、

エスカレーション状況は、過去の行動に正当性を与えようとする回顧的 (retrospective) な合理性の追求であるとした。

また、ブロックナーとルビン (Brockner & Rubin, 1985) は、上記に加えてエスカレーション状況にいる人々の行動特性として、一連の行動への投資がかさむにつれて、継続すべきか中止すべきかについての葛藤が強くなること、継続する理由が合理的なものから感情的なものへと移り変わることをあげている。意地になってやめないとか、引っ込みがつかなくなるというのがその典型である。実際、ブロックナーとルビンはエスカレーションではなくエントラップメント (entrapment) という言葉を用いて、この状況を単なるコミットメントの高まりから区別している。エスカレーションということばでは、思い通りにうまくことが運んだために、さらにコミットメントが高まるという場合も含まれるからである。エントラップメントという言葉は、なかなか抜けられない罠 (トラップ) のような状況に陥るという意味であり、事態の困難な性質をわかりやすく表現している。

コミットメントのエスカレーション、エントラップメント以外にも、「泥棒に追い銭」(throwing good money after bad) や「拘泥」(knee deep in the big muddy), 「ここまできたらやめられない」(too much invested to quit), 「投入費用」(sunk cost) という言葉が用いられることもある。これらもエスカレーションがどういう現象を指すのかについての理解の助けとなるだろう。

5-2-2 組織コミットメントにおけるエスカレーション

では、ここまで述べてきたエスカレーションは、組織に対するコミットメントに対してどのように適用できるだろうか。この章の初めの部分でも注意を促しておいたように、エスカレーションという言葉が用いられるときのコミットメントは、一連の行動に拘束されて抜き差しならぬ状態に陥ってしまうことを指し、組織コミットメントの重要な要素である情緒的な愛着という意味を含んでいない。組織に愛着を感じるから組織にかかわり続けるというよりは、組織にいてもよいことはないが、それでも組織を辞められずにいる状態が、組織コミットメントにおけるエスカレーションということになる。

コミットメントのこのような扱いは、第2章で議論された存続的コミットメントの概念に非常に近いものである。そこで、存続的コミットメントの先駆けでもあるベッカー (Becker, 1960) のサイドベット理論と、それをもとにした研究がもっとも直接的なかかわりをもつことになる。長期にわたって組織とかかわり続ける中で投入されてきた、さまざまな投資 (サイドベット) によって、組織を辞めることが多大な損失を生むことになり、組織から離れられなくなるという考え方である。

しかしながら、マウディら (Mowday, Porter & Steers, 1982) も指摘するように、組織に対する行動と態度は整合性を保とうするので、エスカレーションにともない、態度的あるいは情緒的なコミットメントも高まることが期待される。したがって、エスカレーションと組織コミットメントに働く力学には共通点が多いはずである。以下の論点は、必ずしもエスカレーションのような不幸なコミットメント事態にのみ適用されるものではなく、ひとたび一連の行動に手を染める状況では、必ず随伴してくる力学としての側面をもっている。

ブロックナーとルビン (Brockner & Rubin, 1986) によれば、組織における人々の行動はエスカレーションに陥りやすい特徴を備えているとされる。彼らは、組織コミットメントと関連して、2つのエスカレーションタイプを指摘している。一つは、現在の仕事や職場に満足できなくなっているにもかかわらず、それまでに組織に注ぎ込んできた投資を正当化するために、組織にとどまり続けるというものである。もっとも直接的なエスカレーションの適用である。長年の努力の結果、出世の階段を上ってきた社員が、現在の仕事に魅力を感じなくなったからといって、簡単に会社を辞められるだろうか。ファレルとラズバルト (Farrell & Rusbult, 1981; Rusbult & Farrell, 1983) は、会計士と看護婦、ブルーカラー従事者を対象に、質問紙法によって、仕事に投資してきた程度と仕事へのコミットメントを測定し、その間に有意な相関を見いだしている。

他の一つは、別の仕事や組織に移ることを考えている場合に生じるものである。たとえば、別の職場をさがす場合、現在よりもよい仕事環境の職場をさがすのが自然である。そうして、現在よりも良い職場が見つかったとする。しかし、今の職場を辞めて移るにはコストを考慮すると踏み切れず、あきらめてしまう。そして、次の候補を探すという具合になる。これを続けると、それまで

に移ることを断念した職場が、どうしてもその後の考慮の中に入ってくるために、移ってもいいと思える職場の要求水準がどんどん高くなり、限りなく完璧なものを求めるようになってしまう。結果として職場を移る機会を逸してしまうか、移ってもそれまでに考慮した職場よりも、遙かに条件の悪いところへしか移ることができなくなってしまうのである。見合いを断ってばかりいる人が、結局婚期を逸してしまうのと類似の状況といえるだろう。

ここでわが国の会社組織におけるエスカレーションについてふれておこう。

これまでに実施された質問紙調査の結果からは、日本人の組織コミットメントが、アメリカ人よりも必ずしも高いことは示されてこなかった（第6章参照）。これは「日本人は会社への帰属意識、忠誠心が強い」という、世間に流布している見方とは異なるものである。にもかかわらず、なぜ、過剰とも思える組織へのかかわりを示す姿が目につくのだろうか。日本の職場環境はエスカレーションを生じやすい性質を備えており、そのため、心底から満足していないにもかかわらず、組織にしばりつけられている人々が多いのかもしれない。そうであれば、日本の会社組織ではエスカレーションが蔓延しているということになる。

これは、日本的経営の終身雇用と年功賃金が、エスカレーションを生じるように仕組まれていることとも関係しているだろう。加護野（1988）は、企業へのコミットメントが高くなる理由を2つあげている。一つは、若年期の過小支払いと、高年期の過大支払いが一種の投資状況になっており、その報酬の受け取り権は、従業員が企業に属する限りのものであること、他の一つは、能力を企業に特化させることが、他の組織への移動を困難にしていることである。前者について加えていえば、若い間は仕事をしても、仕事に見合う金額よりも少ない額の給与しか与えられない。その不足分は年齢が高くなってから、仕事に見合う以上の金額が支払われるという形で補償される。少ない給与に我慢しながら、その組織で働き続けなければ、働いた分が支払われないということになる。ひとたび、働きはじめれば、働いた分だけが実績となって将来の高給に近づいて行くのである。これでは、仕事に満足できなくなっても辞められないのは当然である。

また、さらに日本企業の隠れた支配原理として、コミットメント主義とでも

いうべきものが存在する。コミットメント主義とは、企業に対してより大きなコミットメントを有している人が、企業経営の主導権をもつべきであるというものである。企業において高い評価を受けることはコミットメントに随伴しているのである。

これらの指摘が正しいとすれば、日本企業において従業員のコミットメントが高くなるのは当然である。これは、構造的に高いコミットメントを生産し続ける仕組みが存在することを示唆するものである。

エスカレーション過程として組織コミットメントが研究されることは少ない。しかしながら、以下で検討するエスカレーション一般についての議論は、そのまま組織コミットメントに適用可能である。組織コミットメントと関連が深いと考えられる点に焦点を絞って、以下の議論をすすめたい。

5-2-3 エスカレーションに関する理論

エスカレーションはどのように説明されるのだろうか。エスカレーションを十分に説明できる理論的枠組みがあれば、それは組織コミットメントが高まる過程についてもよく説明できるであろう。

ここでは、まず、エスカレーション研究の当初から、もっとも有力な考え方として取りあげられてきた、自己正当化による解釈を取りあげる。次いで、自己正当化による解釈の問題点を指摘する形で提案されてきた、経済的合理性に基づく解釈とプロスペクト理論を説明する。

5-2-3-1 自己正当化

組織行動論のテキストにおいて、エスカレーションは合理的な意思決定に歪みをもたらす、回避すべき現象として紹介される。この扱いは、自己正当化の結果として、エスカレーションを解釈する見方を受け入れたものである。

初期のエスカレーション研究の代表であるストー (Staw, 1976) をみることで、エスカレーションの典型的な研究方法と、自己正当化による解釈がどのようなものかを説明しよう。

被験者は商学と経営学専攻の学生 240 人である。彼らには、会社の研究開発

費の配分を決める役割が与えられた。配分は2つの部門に資金を割り振るというものである。配分の機会は2回ある。まず、1回目は1,000万ドルをどちらか一方の部門に全額割り振る。次いで、5年後に2回目の配分を行うという設定である。2回目の配分は2つの部門に2,000万ドルを好きな割合に割り振ってよい。1回目の配分に先立つ10年間と1回目と2回目の間の5年間の両部門の収益についての情報が与えられ、被験者はそれをもとに配分を決定することになる。

実験操作としては、責任とフィードバックの2つの要因が導入された。1回目の選択に責任があるかどうか（責任）と、1回目の選択が首尾良く成果をあげたかどうか（フィードバック）の2つである。責任は、1回目の配分を被験者自身が行うか他者が行うかで操作された。フィードバックについては、1回目と2回目の間の収益に関するフィードバックが操作された。1回目に選ばれた部門の収益が、選ばれなかった部門の収益を上回るのが正のフィードバック、逆に選んだ部門の方の収益が悪い場合が負のフィードバックという条件である。従属変数は1回目の決定で選択された部門への2回目の投資額である。

結果は、まず、責任については、1回目を自分の責任で選択した方が、他者が選択した場合よりも、選ばれた部門への再投資額は大きくなった。フィードバックについては、負のフィードバックを与えられた方が、その部門への再投資の額は大きくなった。とくに、1回目を自分で選び、しかもその部門から負のフィードバックを受けたときに、同じ部門への再投資額は一段と大きくなるという結果が得られた。いい換えると、先行決定に個人的に責任があり、その決定の結果が思わしくないとき、その部門への投資が非常に大きくなったのである。

この結果は、再投資額を増やすことによって、その部門からの収益を改善し、先行決定が誤りではなかった、つまり自らの選択が正しかったことを示そうしたものと解釈された。これが自己正当化による解釈である。合理的にふるまうのではなく、合理的であると思いたい人の基本心性の現れである。

正当化には、自分自身の納得のためというよりはむしろ、他者に対して自分が正しい選択、行為をしたことを示したいという正当化（公的正当化, public justification）も存在する。ボボセルとメイヤー（Bobocel & Meyer, 1994）は、

この2種類の正当化のどちらがエスカレーションに影響するかを調べる実験を行っている。結果は、どちらの正当化もエスカレーションをもたらすが、単に決定を自分で下すだけでは、エスカレーションを引き起こすには十分でないことを示すものであった。もちろん、一つの実験室実験だけで正当化について何らかの結論を下すことは不可能だが、自己正当化と公的正当化がともにエスカレーションに寄与することを示唆する結果である。

このような正当化によるエスカレーションの理解は、組織コミットメントにどのように適用できるだろうか。組織コミットメントのエスカレーションとは、組織にいても満足できないにもかかわらず、組織から離れられないという状況である。

他の組織ではなく、現在自分が勤めている組織に入ることを選び、そこで長い期間にわたって勤務し続ける中で投入されてきた時間や労力は、一人の人間にとって莫大なものである。もし、別の組織に移り、一からやり直さなければならないとしたら、それまでに投入してきた一切が無駄になってしまう。それ故、よほどのことがない限り別の組織へ移ることは考えられないし、考えたくないだろう。それまでの経験の中で自分にとって良かったと思えること、今後もし自分が勤めている組織での生活の中で希望をもてることは、非常に重要なものと感じられ、自分のそれまでの組織での生活を肯定しようとするだろう。

たとえ、別の組織に移るとしても、できるだけ、それまでの経験が役立つと思える職場を探すようになるだろう。これは、単に自己正当化という以上に重い人生の正当化の問題でもある。誰しもよい人生を送ったと納得したい欲求は強いに違いない。

5-2-3-2 経済的合理性

自己正当化による解釈は、エスカレーションを合理的な意思決定に歪みをもたらす非合理的な現象と見る。しかしながら、エスカレーションを経済的に合理的な行動であるとみる論者もいる。当然のことながら、その立場に立つとしても、正当化への欲求からの影響がないというわけではない。彼らは、エスカレーションを示すとされる例には、コミットメントを強めることに合理的な根拠がある場合が多いと主張するのである。

ノースクラフトとウォーフ (Northcraft & Wolf, 1984) は、とくに、企業のプロジェクトへの投資状況を念頭におき、ライフサイクルモデルという考え方を示している。一口にプロジェクトといっても、規模や期間の長さなど、さまざまなものがある。ライフサイクルモデルでは、プロジェクトの開始から終結までに必要な投資額の増減のパターンと、予測される収益の増減パターンをもとに、プロジェクトをいくつかのタイプに分類する。たとえば、始めから終わりまで投資と収益の割合が大きく変動しないものもあれば、建設事業のように完成して初めて利益が見込めるものもある。プロジェクトへの継続投資の合理性は、このようなプロジェクトのもつ、投資と収益パターンの予測と、現在プロジェクトがどの段階まで進行しているかを基に決定すべきであるとされる。当初の予測に反して、プロジェクト初期に、回復不可能な大きな損失が計上された場合でも、その後の投資によって利益が予測されるなら、継続することは、その時点では合理的な決定ということになる。継続することが合理的なのは、(1) 総費用の大半を初期に投入してしまっているとき、(2) 収益が時間経過とともに増加することが期待できるとき、(3) 途中の収益はゼロだが、完成によって初めて非常に大きな収益が見込めるときである。プロジェクトのライフサイクルという点から見ると、現に損失がもたらされていても、投資を継続することが合理的である場合も多いのである。

また、ボウエン (Bowen, 1987) は、ストー (Staw, 1976) のような役割シミュレーション実験に含まれる、フィードバックの曖昧さを問題とする。エスカレーションによって継続される行為は、成果をあげる見込みが少ないものである。成功の見込みが大きいのであれば、それはエスカレーションではなく、合理的な行動である。ストー (1976) の実験において、先の選択の結果について与えられた情報から、その後の継続投資による成功の見込みが少ないことは明らかだったのだろうか。ボウエンは否と考える。彼は、エスカレーションとは、曖昧なフィードバック情報を与えられたジレンマ状況における、リアリティのテストのためのものとみる。つまり、先に選んだやり方は、本当にうまくいかないのかどうかを確認するために、継続投資を行ったり、投資額を増加させたりするのである。

ここであげた2つの考えは、エスカレーションを決定の歪みとして解釈する

には、合理的であるかどうかを判断する明確な基準が必要であることを主張するものである。ノースクラフトとウォーフ (1984) はプロジェクトの性質の考慮を、ポウエン (1987) はフィードバックの明確さを求めている。

組織コミットメントとのかかわりはどうであろうか。組織コミットメントにおけるプロジェクトの性質は、その人の人生設計そのもの、あるいは職場での生活に限れば、会社の中で定年までどのような道筋をたどるかについての見通しということになる。ここで、前述の日本の経営の特徴を考えると、若年期の過小支払い、中高年期の過大支払いというのは、後半で大きな収益が見込めるライフサイクルをもつプロジェクトと考えられる。この場合、少々損失があっても、継続することには合理性がある。満足できなくても、会社にかかわり続けることが愚かであるといえないのは当然である。

フィードバックについてはどうだろうか。自分の働き、業績が十分なものかどうか、それが自分の今後の昇進とどうつながるのか、これについては一概に結論は出ない。仕事の種類によっては、フィードバックが明確な場合もあるだろうが、曖昧な場合も結構多いだろう。まして、今まで勤めてきたことの全体についてのフィードバックとなると、明確にはなり難い。先が見えたと感じる時期まで、曖昧なフィードバックの下に、自分にとって望ましいリアリティを得ようと、仕事に取り組み続けるものなのかもしれない。

5-2-3-3 プロスペクト理論

自己正当化にかわるエスカレーションの説明として、新たな枠組みとして取りあげられてきたものに、カーネマンとトバスキー (Kahneman & Tversky, 1979) のプロスペクト理論がある。プロスペクト理論は元来、不確実な状況下における人々の意思決定のモデルとして、それ以前の主観的な期待効用に基づく意思決定モデルに対する批判として提示されてきたものである。現在では意思決定の心理学研究の中では、常に参照すべき標準理論といってもよいであろう。最近の意思決定に関する心理学の書物の中では、かなり詳しく取りあげられているので (ex., 岡本, 1992; 竹村, 1996), ここではエスカレーションと関係がある部分に焦点をしぼることにする。

意思決定とは、複数の選択肢の中からどれかを選ぶことであるが、その際に

決定を左右する重要な2つの要素は、選択肢がもたらす結果としての損得と、その損得が得られる見込み（頻度的確率または主観的確率）である。

意思決定研究における損得は、金額のような客観的なものではなく、心理的主観的な損得感情、あるいは望ましさというべきもので、通常、効用とよばれる。プロスペクト理論では、まず、効用を、客観的な金額の関数としてではなく、意思決定者が効用の基準として設定している参照点からの増減に基づいて評価する。たとえば、月収40万円という額は、それまで月収20万円だった人には大きなプラスだが、月収60万円だった人には多大な損失と受け取られるだろう。月収40万円という額が一律に効用を決定するわけではないのである。

効用の増減については、利得の場合も損失の場合も、程度が増すにつれて増減しにくくなると考えられる。1円も持っていない状態で1万円を手にしたり、借金したりすることは効用にかんがりの変化をもたすが、すでに100万円持っていれば、1万円増えても減っても大して効用は変わらない。また、損失と利益が同じ額なら、損失の方の効用の変化の方が大きくなる。たとえば、五分五分の確率で、当たれば1万円得られるが、外れれば1万円支払わなければならないくじがあるとして、それをただで引く機会があっても人は引こうとはしない。同じ額なら儲かるよりも損をする方が、人にはこたえるということである。

見込みについては、確実であることが、不確実であることよりも、その確率以上に重く見られる傾向がある。そのため、確実な損失はより嫌われ、確実な利得はより好まれるという傾向が現れてくる。これは、確実性効果 (certainty effect) と呼ばれている。

ホワイテ (Whyte, 1986) は、このような特徴を有するプロスペクト理論が、自己正当化よりもエスカレーションをよりよく説明すると考えた。プロスペクト理論によるエスカレーションの解釈は単純である。失敗しそうなプロジェクトへの再投資を決定する状況を考えてみよう。この場合、もし投資を打ち切ってプロジェクトを放棄してしまえば、それまでの投資は確実に無駄になってしまい、損失が出ることになる。それに対して、再投資を選べば、首尾良くプロジェクトが進まなければ、損失は拡大するが、起死回生で利益が生まれる可能性も残される。確実な損失は重くみられること、それまでになされた投資額によって追加投資の負担感が軽減されることによって、投資の継続に決定が傾く

ことになるのである。ここでのポイントは、投資の継続を考慮するときに、効用の基準となる参照点がプロジェクトの開始時点におかれることである。

自己正当化による解釈に対するホワイトの批判は、正当化を要求されない場面においても、エスカレーションが生じることを根拠にしている (Staw & Ross, 1978; Arkes & Blumer, 1985)。また、プロスペクト理論はエスカレーション状況のような限られた場面のみならず、意思決定場面全体に適用可能な理論である。したがって、エスカレーションもごく普通の意思決定過程の一例として扱えるというのである。

組織コミットメントへの適用も明確である。組織を辞めると確実に多くのものが失われる。自己正当化による解釈のように、それまでの人生を正当化するために組織にとどまるという必要はなく、単に、確実に失われるものが必要以上に重く感じられることと、勤め続けることにほとんど負担を感じなくなっていることが、組織からの離脱を妨げるのである。

エスカレーションの解釈について、代表的な3つの理論を概観してきたが、これらの理論に優劣はつけられるのだろうか。ブロックナー (Brockner, 1992) は、これらの理論の比較検討を行い、初期のエスカレーション研究以来の中心的な解釈であった自己正当化が、今もって、もっともよく既存のデータを説明すると結論している。しかしながら、それは元来エスカレーション研究が、自己正当化解釈を中心になされてきている事実を反映しているだけかもしれない。優劣をつけるには実証的基盤が不足しているというべきである。エスカレーション現象の適用範囲の広さを考えると、全面的にどの理論がもっとも妥当かと問うのは実りある方向とは思えない。それぞれに納得できる論理を示しており、具体的な場面で適用できる領域や側面を見だし利用していくことが、それぞれの解釈にふさわしい評価を与えることになる。

また、ここでは3つの考え方に焦点をあてたが、これがすべてではない。たとえば、ストーとロス (Staw & Ross, 1978) は、エスカレーションに関連する6つの理論を比較検討している。しかしながら、エスカレーションの理解を深めるには、こうしたさまざまな理論を検討していくよりも、エスカレーションを規定する要因の分析に焦点を当てた方がよい。

次に、エスカレーションに影響する要因の検討に移ることにしよう。

5-2-4 エスカレーションに影響する要因

エスカレーションに影響する要因を考えるにあたっては、ストーとロス (Staw & Ross, 1987a) が参考になる。ストーとロスは、まず、単純な意思決定の枠組みを用いて、エスカレーション状況を、負のフィードバックに始まり、プロジェクトの再評価、継続と撤退それぞれの効用の再検討、継続か撤退かの決定へと続くプロセスとして示した。この中で、エスカレーションをもたらすのは、プロジェクトの再評価、継続と撤退の効用の再検討の部分である。これから検討していくさまざまな要因も、この中のどこかに影響を与えることによって、エスカレーションをもたらすことになる。エスカレーションを引き起こす要因とは、(1) プロジェクトの再評価の機会を先に延ばす、あるいは機会をなくしてしまう、(2) 継続の効用を増す、(3) 撤退の効用を減らす特性を有するものである。

ストーとロス (1987) はエスカレーションに影響する要因を、プロジェクト要因、心理的要因、社会的要因、構造的要因の4つに分類している。ここでは、彼らの分類にしたがって要因をまとめ、組織コミットメントへの意義を検討していくことにしよう。

5-2-4-1 プロジェクト要因

プロジェクト要因とは、プロジェクトの客観的特性のことである。前項の経済的合理性で紹介したプロジェクトのライフサイクルもここに分類される。ライフサイクル以外にもプロジェクトの目標の大きさ、つまづきの原因が一時的なものか持続的なものか、継続投資による成功の見込み、プロジェクトの完成に要する残りの費用などもプロジェクト要因に含まれる。

組織コミットメントにあてはめてみると、エスカレーションをもたらすのは次のような場合になる。(1) 組織に勤続することから大きな見返りを期待している、(2) 組織での自分の失敗が、自分の能力や適性の問題ではなく、偶発的な出来事による、(3) このまま勤め続けると昇進や待遇改善が大いに見込める、(4) 昇進や待遇改善に特別な努力を必要としない。

また、プロジェクトからの撤退を決めたときに、それまでの投資からどれだ

けのものを救出できるか (salvage values), あるいはコストがかかるか (closing costs) も重要なプロジェクト要因になる。たとえば、ビルの建設などを途中で投げ出せば、救出価格はゼロであろうが、売却が可能だったり、別のプロジェクトで利用できるように設備がある場合はかなりの救出価格が見込める。当然、救出できるものが少ないほどエスカレーションが生じやすくなる。逆に、プロジェクトから撤退するときに、単に出費がゼロになるだけでなく、後始末の費用がかかることもある。後始末の費用の額がプロジェクトを継続する以上にかかるようなら、プロジェクトから撤退することは経済的にも合理的ではなくなる。

会社の従業員にしても、一つの企業に特化して、他では通用しない技能しか身につけていないと救出できるものがない。エスカレーションに陥らないためには、別の組織に移っても使えるような技能を身につけておくことが必要である。また、退職金はより直接的に救出価格を高める。最近の企業では人員削減のために、早期退職に優遇制度が設けられることが多いが、大抵の場合、退職金の割り増しが盛り込まれている。これなども救出価格をあげることで、従業員が組織を離れやすくしているのである。

エスカレーションを行動の合理的でない側面に限定するなら、ここであげたプロジェクト要因はエスカレーションに影響する要因とはいえない。計画が思い通り進まずにかなりの損失が出ていても、プロジェクトの継続が合理的な場合がある。プロジェクト要因とはそのような事態を構成する要因である。何かのプロジェクトに着手するということは、とりたてて非合理に振る舞わずとも、そこから離れにくくなるプロセスに巻き込まれる可能性を含んでいる。

5-2-4-2 心理的要因

心理的要因としては、まず、エスカレーション解釈の主要理論である自己正当化にかかわる要因が重要である。実験的に正当化を操作しようとする多くの場合、決定への個人的責任が操作されてきた。個人的責任が高まることによってエスカレーションが生じやすくなることはストー (Staw, 1976) 以後、何度も確認されている (たとえば, Bazerman, Beekun & Schoorman, 1982; Bazerman, Giuliano & Appelman, 1984)。他にも、決定の重要性、初めの損失に直

面したときの落胆の大きさ、初めの決定とその後の決定のつながりの認知が正当化をもたらす要因としてあげられている (Staw & Ross, 1987a)。

次いで、行動的コミットメントの研究で指摘されてきた、コミットメントを高める行動特性も重要な要因である。サランシク (Salancik, 1977) は、行動の明瞭性 (explicitness)、変更不可能性 (irrevocability)、自由意志 (volition)、周知 (publicity) の4つをコミットメントを高める特性としてあげている。明瞭性とは、何をしたかがはっきりしていることである。さまざまに解釈できる行動は明瞭性が低い。変更不可能性とは、一度行動してしまったら取り返しがつかなくなることをいい、自由意志とは、行為が外からの影響ではなく本人の意志でなされる度合いを意味する。周知とは、行為が周囲の人に知れわたっている度合いである。

これらの特性は、自己正当化を促す要因とも考えられるが、ストーとロス (1987a) はむしろ自分の行為の理由を推測する手がかりになるものと考えている。これだけの特徴を備えた行為をする以上、自分の心からのものに違いがないと自分で推測するというわけである。

組織コミットメントに関していえば、組織に入ったことが取り返しのつかないことであると信じていたり、また、自分の強い意志でその組織に入ることを決めた場合は組織を辞めることは難しくなるのである (O'Reilly & Caldwell, 1981; Kline & Peters, 1991)。

3つめの心理的要因としては、人間の情報処理過程の性質があげられる。プロスペクト理論が示すような、意思決定における効用や見込みの特徴がエスカレーションをもたらすことは前述した。それ以外にも、ニスベットとロス (Nisbett & Ross, 1980) が示すように、人は自分がすでに受け入れている信念や、好みに合うように事実を歪めて受けとりがちである。これは、負のフィードバックの信憑性を下げたり、成功への見込みを過大に評価することにつながる。たとえば、バイザーマンら (Bazerman, Beekun, Schoorman 1982) の研究では、上司は、自分が昇進を決めた従業員を、他人が決めた従業員よりも高く評価し、その後についても楽観的な見通しを立てることが示された。オレイリー (O'Reilly, 1983) は、ひとたびコミットメントが形成されると、情報の獲得と処理の両方において歪みが生じることを示す研究をレビューしている。

5-2-4-3 社会的要因

社会的要因ではまず、正当化とも関連する体面、あるいは公的（外的）正当化に関する要因をあげなければならない。正当化は、有能な自分という自己イメージを保つために働くこともあるだろうが、周囲の人々に自分の有能さ、正しさを示すためになされることも多い。フォックスとストー (Fox & Staw, 1979) は、役割シミュレーション実験において、自分の職務上の地位が危うかったり、経営側から反対されている場合に、自分の決定にこだわるエスカレーションが生じやすいことを確認している。組織という環境は、無能であるとか、信用できないというイメージを周囲の人に与えてはいけない場所であり、公的な正当化の圧力が非常に強い場所といえる。

体面や公的正当化は良いイメージを作ろう、保とうとするものだが、とくに良い悪いといわずとも、周囲の人の目は影響力をもつ。社会的要因の2番目は、周囲の人からの期待による拘束である。サランシク (Salancik, 1977) がコミットメントを高める行動特性としてあげた4つは、そのまま他者に対しても影響を及ぼす。行動を通して、どういう人物なのか推測され、公的なイメージが形成される。一度そのイメージが形成されると、周囲の人はその人物はどのような行動をする人である、という期待をもって接することになる。期待に反する行動をすることには、それなりにコストがかかり、期待通りの振る舞いをしてしまう。またそれが一度できたイメージを強めていくのである。組織に勤めるということも、確実に、あるイメージと期待を周囲の人にもたらし、それが自らを拘束していくのである。

社会的要因の3番目は規範である。周囲の人からの期待による拘束は、対象を個人から一般的な人に拡大したとき規範となる。規範は、とくに個人的なものではなく、一般に人々が従うことが期待される行動の基準である。エスカレーションとの関係でいえば、一つのやり方を貫くことを良しとする規範がある。組織の中でも、当初の方針を貫き、苦難をのりこえて成果をあげた人物は高く評価される。

ストーとロス (Staw & Ross, 1980) は、住宅問題への対処で苦難に直面している行政官についての事例を被験者に読ませ、どのようなタイプの行政官が高く評価されるかを調べた。もちろん最終的に、失敗するよりは成功する方が高

く評価されるが、つまづきのたびに計画を変更するよりは、一つの計画を推し進めようとする人の方が評価は高かった。さらに、つまづきにあっても一つの計画を貫き、最終的に成功する行政官への評価がとりわけ高くなるという結果が得られた。

わが国においては、意見や態度を簡単に変えてしまう人に対しては、「節操がない」という非難表現が存在する。逆に、一つのことを貫き通すことには、非常に高い価値がおかれ、その人物の信用にもつながる。会社員の場合を考えても、組織を次々と移り変わる人に対しては、非難めいた言葉で語られることが多い。

規範ほど一般的な影響ではないが、より個別的な社会的要因として、モデリングがあげられる。組織内の他の人々がどのような行動をしているのかは、従うべき、あるいは避けるべき行動パターンを暗に教えてくれる。エスカレーションのような困難な状況においても、同じような状況におかれた人の行動は、モデルとして影響を与えるに違いない。職場においてモデリングが生じていることはワイス (Weiss, 1977) の研究で、エスカレーション状況におけるモデリングについては、ブロックナーら (Brockner, Nathanson, Friend, Harbeck, Samuelson, Houser, Bazerman & Rubin, 1984) の大学生を対象にした4つの実験で、それぞれ確認されている。モデルがエスカレーションを示せば、エスカレーションは生じやすく、とくに、エスカレーションについて後悔していないときに顕著になるという結果である。

モデリングは、また、モデルの振る舞いによっては、エスカレーションに陥らない方向に行動をしむけることにもつながるので、エスカレーションへの対処を考える上でも重要である。多くの離職者が出る職場からは出ていきやすいだろうし、自分にとって比較対象になりやすい人物が辞めたりすれば、組織とのかかわり方も変わらざるをえないだろう。

競争相手がいることもエスカレーションを生じやすくする要因である。一人しか勝者になれないオークションのような状況では、相手を打ち負かしたいという動機が加わってくるのである (Teger, 1980)。組織も一種の競争の場である。組織の中で競争相手をもつことは、それだけ組織とのかかわりを深め、組織から容易に離れられない状態を作りあげることになる。

5-2-4-4 構造的要因

ストーとロス (1987a) は、最後に、構造的要因として経済的・技術的サイドベット、政治的支持、慣性 (administrative inertia)、制度化 (institutionalization) の4つをあげている。組織における個人について考えると、構造的要因とは、組織にかかわり続ける間にできあがってきた諸構造からの影響といえる。たとえば、企業年金の積立、組織内での仕事上の人間関係や友人関係、近隣の人々とのつながり、自分以外の家族が作りあげてきた人間関係などがあげられる。一つの組織を辞めて別の組織に移るということは、単なる組織間の移動だけでは済まされない数多くの要素の変動をもたらすのである。

ストーとロス (1987a) の経済的・技術的サイドベットとは、プロジェクトを進めるために整備された施設やスタッフ、契約事項などである。これらはプロジェクトを打ち切るときの救出価格にも影響し、また、その後の計画の方向づけを左右することもある。使えるものはなるべく使いたいので、プロジェクトの完全な方向転換よりは、部分的な修正に傾きがちになる。組織コミットメントとのかかわりでいえば、組織に勤め続けることを前提に投資してきたものがサイドベットになる。組織で勤務する中で覚えた種々の技能はその代表といえるべきである。前述の年金の積立、マイホームの購入などもあげられる。これらは、離職を難しくしたり、離職する場合でもその後の仕事や地域を制約するものになる。

次いで、政治的支持とは、プロジェクトを取りまく人々からの支援を意味する。一つのプロジェクトは、それを直接には実行しない人々の支持によって支えられていることも多い。プロジェクトを中止する際には、そのような支持をしている人々が考慮の対象になり、中止は難しくなる。組織への勤務の場合を考えると、自分の上司や同僚、顧客、家族など多くの人々が組織に勤めることを支持してくれている。辞めることはそういう人々の支援を無にすることになり、容易に決断できるものではない。

サイドベットや支持者からの影響がなければ、簡単にプロジェクトを中止できるかといえばそうではない。一度、着手されたプロジェクトには慣性というべき変更しにくい性質が現れる。プロジェクトを中止することは多大な変化を伴うため、よほど強い力がないと実現できないのである。長年勤め続けた組織

を移るのも、よほどの覚悟がないとできるものではない。

制度化は、そのプロジェクトを実行することが、組織自体と同一視されるにいたることを意味する。その組織の名前と事業内容の結びつきが疑いもなく受け入れられているような場合、その事業から撤退することは極めて難しい。たとえば、自動車会社として有名な企業が、自動車事業から完全に撤退することはほとんど考えられない。たとえそうする方が利益につながるとわかっていてもである。個人にあてはめていえば、社会的要因のところであげた周囲の人々の期待による拘束と同じである。

このようにエスカレーションに影響する要因は多岐にわたっており、重複している部分も多い。他にも、ここでは検討できなかった要因も多くある。また、諸要因の相対的な重要度も示されていない。次に、これらの要因の相対的な重要度を、プロジェクトの初期から時間経過に沿って検討したストーとロス (1987a) の試みを示し、プロセスとしてのエスカレーションの動態をみることにしよう。この項での諸要因の整理がエスカレーションを理解する横軸なら、それらの要因を時間に沿って組み直す試みはエスカレーション理解の縦軸に相当する。

5-2-5 エスカレーションの発達過程

ストーとロス (Staw & Ross, 1987a) は、エスカレーションの典型例を想定して、諸要因が時間経過とともにどのように働くかを検討している。エスカレーションが生じる場合とプロジェクトからの撤退が生じる場合では、諸要因の影響の仕方はどのように異なるのか。彼らはプロジェクトを4つの段階に分けて検討している。

5-2-5-1 エスカレーションのプロトタイプ

プロジェクトの第1段階には、エスカレーションが生じる場合も生じない場合も区別はない。利益が見込まれなければ、プロジェクトが始まることはない。この段階では、プロジェクト要因がプロジェクトの推進役となっている。しかし、それはいい換えれば、この段階では他の要因が働いていないため、撤退も

容易であることを含意している。

第2段階になると、プロジェクトが計画通りに進んでいないことを示す負のフィードバックが与えられ始める。損失が計上されはじめるのである。しかしながら、それも即撤退を決めるには十分ではないため、心理的な要因がフィードバックの解釈を歪め、さらなる投資によって当初の決定を正当化しようとする。プロジェクト要因は継続に関して必ずしも明確な指針を与えなくなりつつある。それがまた、心理的要因の影響を大きくすることにもつながる。

第3段階では、フィードバックは明確に撤退すべきことを示すほど悪くなってきている。しかし、ここでは心理的要因に加えて、社会的な要因が影響を持ちはじめ、部外者からは撤退すべきとみえるにもかかわらず、コミットし続けるという状態になる。

第4段階になると、フィードバックはさらに悪くなり、撤退への大きな圧力となるのだが、同時に、撤退にともなうコストも非常に大きなものとなり、プロジェクトを継続した方がもはや経済的にも合理的になってしまう。また、この段階まで来るとプロジェクトには、それを要とする多くの人々とのかかわりが形成されており、継続するかどうかは1プロジェクトの問題を越えてしまう。プロジェクトを要とする構造ができあがってしまい、身動きがとれなくなっているのである。もはや、当初の決定者個人の心理的要因は力をもたず、社会的要因の影響力も小さくなってしまっている。慣性は相当なものとなっている。

ロスとストー (Ross & Staw, 1986) は、1986年度のバンクーバーにおける万博開催をエスカレーションのプロトタイプの実例として分析している。日本においても、大規模なプロジェクトの経費が予算をはるかに上回ってしまい、大きな赤字を生んだというエスカレーションの例をさがすことは難しくない。

組織コミットメントについては、ライヒャーズ (Reichers, 1986) がキャリアステージの違いに基づいて、簡単ではあるがストーらと同種の分析を行っている。コミットメントの先行要因として、心理的要因、行動的要因、構造的要因の3種をあげ、それぞれがどのキャリアステージで力をもつかが示されている。心理的要因としては組織への期待、挑戦的な仕事と葛藤が、行動的要因としては自由意志からの行動と変更不可能な行動が、構造的要因には組織での勤務年数と累積した投資がそれぞれあげられている。キャリアステージの初期には、

心理的要因が組織とのつながりに主要な影響力をもち、中期には行動的要因が加わり、後期には構造的要因を加えたすべてが組織と個人を結びつけるというのがライヒャーズの描く道筋である。

これらの試みからは一つの形が浮かんでくる。初期にコミットメントを維持するのは個人の心理的な要因だが、プロジェクトや組織とのかかわり続ける中で、周囲に緊密な人間関係が形成されたり、諸構造に組み込まれることによって、身動きがとれなくなっていくというエスカレーションの形である。

次に、撤退のプロトタイプを見ることで、どのような場合にエスカレーションが生じないのか検討する。

5-2-5-2 撤退のプロトタイプ

プロジェクトの各段階で、それぞれの要因が継続することへの圧力とならなければ、負のフィードバックの効果はストレートに撤退へと反映されることになる。

まず、プロジェクト要因についてみると、フィードバックそのものの明瞭さが重要である。継続しても事態が好転しないことをはっきり示すようなフィードバックは撤退をもたらす。また、撤退時の救出価格が大きく、撤退に伴うコストがプロジェクトの進行とともに拡大していかないことも撤退を容易にする。

心理的要因としては、損失が続くことへの罰と、さらに大きな被害をもたらす恐怖心が、継続への心理的要因の力を上回れば撤退へと結びつく。フィードバックが明瞭なときに、とくに顕著になる。

社会的要因と構造的要因については、組織内の実験的精神と、失敗を許容する規範が、エスカレーションに陥ることを少なくする。その規範を作りあげるためには、変化や柔軟性を促すような管理システムが必要とされる。

撤退のプロトタイプの具体例として、ストーとロス (Staw & Ross, 1987a) は、米国の銀行の貸出部門の事例を取りあげている。銀行は業務の性格上、融資のこげつきのようなエスカレーションに陥りやすいため、エスカレーションをもたらす要因の影響を最小限にくい止めるために、さまざまなシステムが作りあげられている。たとえば、問題の生じた融資に関しては、エスカレーションが生じないように、別のグループによって事態を評価してもらい、冷静な判

断を仰ぐという手段が講じられている。

撤退のプロトタイプを個人に適用しようとすれば、それはそのままエスカレーションへの対処法の問題につながる。次の項ではエスカレーションへの対処法を取りあげる。

5-2-6 エスカレーションへの対処

これまでに、エスカレーションの特徴から始まり、その解釈、影響する諸要因、それらの発達過程を検討してきた。これらの知識は、当然、困難なエスカレーション状況から逃れる方法を教えてくれるはずである。しかしながら、エスカレーションは本来対処すべきものであるかどうかとも問題である。組織側からみれば、むしろ、エスカレーションプロセスのおかげで、不用意な組織離脱を防ぐ結果が得られているともいえる。従業員にとっても、ささいな理由で組織を辞めてしまわない仕組みとして、機能しているともいえる。安定をもたらす源泉としての側面がある。

しかしながら、安定は硬直や拘束にも変質する。本章で扱ってきたのは拘束としてのエスカレーションである。組織に勤める人間の自立が、今や時代の要請でもあるなら、拘束ではなく、自分の意志で組織とのかかわりを確立するためにも、エスカレーションの動態の理解とともに、それからの解放を理解しておくことは重要であろう。

ここでは、ストーとロス (Staw & Ross, 1987a) が用いた意思決定の枠組みに従って、エスカレーションへの対処法を整理しよう。

5-2-6-1 再検討を促す

エスカレーションから逃れるには、損失が明らかになってきたときに、まず、プロジェクトの再検討を行う必要がある。前項でもふれた慣性という構造要因はこの点で重要である。会社に勤めることは日々の生活の一部になっており、勤めることの意義や効用など考えずとも容易に継続されてしまう。何かあっても今日急いで考える必要はない。そのため、早く検討しておけば対処できることも、つい遅れがちになってしまう。ブロックナーら (Brockner, Shaw, &

Rubin, 1979) は、何もしなければ自動的に継続する状況の方が、継続することをいちいち宣言しなければならない状況に比べて、エスカレーションに陥りやすいことを実験ゲームで示している。

こうした慣性からの影響を防ぐためには、「ここまでは投資する」という限度をあらかじめ決めておくという対処法がある。限度設定の効果はティーガー (Teger, 1980) やブロックナーら (1979) の実験ゲームにおいても支持されている。彼らの実験ゲームでは、掛け金がどんどん大きくなっていくことが問題なのだが、あらかじめ掛け金の限度額を決めておくと、その額は掛け金の歯止めとして働くのである。また、限度額を自分一人のものにしておくのではなく、実験者に報告させることで、限度額による効果は強くなる。ブロックナーとルビン (Brockner & Rubin, 1985) はさらに限度設定が有効に働くためには、限度が現実的であることと限度にコミットしていることが必要であるとしている。

組織とのかかわりでいえば、自分の組織での生活を見直す時期や目安を、あらかじめ決めておくことが限度設定にあたるだろう。それを誰かに宣言しておけばさらに有効である。たとえ、そのままの生活を続けることを決意するにしても、何も振り返らずに継続している場合に比べて、後悔することは少ないに違いない。

最近では、企業においてもキャリア発達プログラムの名の下、自分自身の将来の道筋を自覚させる試みがなされている。こういう機会に従業員はそれまでの組織での生活を振り返り、自分の能力や可能性など、さまざまな面からの再検討の機会を与えられることになる。

再検討がなされれば、その後にエスカレーションが生じるかどうかを決めるのは継続と撤退の効用比較になる。そこで、継続の効用を下げる、あるいは、撤退の効用を高める方法がエスカレーションへの対処法になる。

5-2-6-2 効用の評価を変える

まず、プロジェクト要因に関していえば、フィードバックを明確にすることと撤退コストを明確にしておくことがあげられる。フィードバックについては、複数の情報源による確認や、外部の専門家の判断を仰ぐことで、フィードバックの正確さを高めることができる。個人についても、信頼できる人に自分の現

状況を客観的に評価してもらうことは役に立つ。カウンセラーなども、そのために利用できるだろう。正確な評価は他の要因の入り込む余地をなくし、ベストの選択へとつながる。

限度設定はここでも有効である。ここまでは投資するという額をあらかじめ決めておけば、現在の損失が許容範囲にあるのかどうか評価できる。ここで重要な点は、プロジェクトを開始してから後に限度設定をしないことである。ひとたび着手すれば、さまざまな要因の影響を受け、評価基準自体が変わってしまうことにつながるからである。あとこれだけといいながらギャンブルにのめりこんでいくようなものである。

また、心理、社会的な要因からの影響を抑さえるには、撤退のプロトタイプのところでもふれたが、再決定を別の主体に委ねてしまうという手段も有効である。1995年度に起きた東京都の世界都市博の中止決定は印象的な例である。別の人が担当すれば、個人的な正当化欲求や、先の決定者の社会的つながりからの影響は生じにくくなる。再決定の時点以後のプロジェクトの損得勘定にもとづき決定がなされるのは当然である。

しかしながら、この方法は自分自身の身の処し方のような個人的な問題には適用できない。ストーとロス (Staw & Ross, 1987b) は「今日初めてこの仕事に就いて、このプロジェクトの進行を知ったとしたら、これを支持するだろうか、それとも撤退しようとするだろうか」と自問することを勧めている。組織コミットメントについてあてはめれば、「この組織で働くかどうかを今初めて決めるとしたら、働くだろうか働かないだろうか」と問うことになる。大切な点は、過去をどう正当化するかではなく、今後どのような見込みがあるかという点で決定を行うべきだということである。

決定状況の見方を変化させることも考えられる。ノースクラフトとニール (Northcraft & Neale, 1986) は、エスカレーション状況では、機会コストが気づかれにくい点を指摘している。プロジェクトからの撤退は確実な損失をもたらすだけではない。撤退することによって利用可能となった資源を、別のプロジェクトに向けることで、利益をあげられるかもしれないのである。逆にいえば、継続には別のプロジェクトに資源を回すことによる別プロジェクトでの、利益の獲得機会を確実に失うコストが含まれているのである。ノースクラフト

とニール (1986) は、この機会コストを意識させることによって、エスカレーションが生じにくくなることを役割シミュレーションの実験で確認した。

現実には、別のプロジェクトの具体像が描きにくいことが、機会コストを見えにくくしている。エスカレーションを少なくするには、別の選択肢にどのようなものがあるかをはっきりと示すことが効果をもつに違いない。たとえば、組織を辞めて充実した人生を送る人を知ることは、失われるかもしれない可能性を気づかせることにつながる。

最後に、知識の重要性をあげておこう。エスカレーションが生じるのは、決定に不確実な要素が多いからである。その意味で、決定にかかわる知識が豊富であれば、不確実な要素が減り、エスカレーションに陥ることも少なくなるはずである。ガーランドら (Garland, Sandefur & Rogers, 1990) は、石油の採掘場面のシナリオを石油地質学者に読ませる実験を行ったが、エスカレーションは生じなかった。熟知した領域では、人間は容易にエスカレーションの罠には陥らないのである。不幸なことに人生のプロはいない。誰もが個別の人生を送るために、一般的な知識は役立たないことも多い。組織とのかかわりを決める時にも、自分の能力や適性、何に価値をもとめるのかといったことを、正しく把握しておくことが、いかにすべきかを決定するときの決め手となるのではないだろうか。

以上、エスカレーションへの対処を検討してきたが、一つの重要な態度が存在している。それは、決定をとりまく状況を意識するという態度である。重要な決定をとりまく環境を広い視点で眺め、対処策を事前に考えておくことである。慣性の餌食となり、ほんやりと流されていては、知らぬ間に取り返しのつかない深みにはまってしまうのである。

5-2-7 ま と め

マウディら (Mowday, Porter & Steers, 1982) も指摘するように、組織へのかかわりは長期的なものになるにつれ、重要な要素が変遷していくと考えるべきである。ダイナミックな視点をとることが、コミットメント過程の理解においては重要である。エスカレーションについても、単一の理論ですべてを説明

するということは不可能であろう。むしろ、組織へのかかわりがどのような段階にさしかかっているのか、その人をとりまく組織内外の状況はどのようなになっているのかということが、その時点でのコミットメントの有り様の理解と、エスカレーションへの対処にとって決定的に重要になるのである。

本節では、米国での研究の流れに沿って議論を進めたため、どうしてもエスカレーションは避けるべきものとして扱わざるを得なかった。しかしながら、損をしても一つのプランや人にかかわり続けることを善しとする面が、われわれの文化には存在する。計算高いことを嫌う心性もあり、実利より心情を重んじるのが信用につながり、かえって後の大きな利益をもたらすこともある。そういう意味で、エスカレーションのもたらす利点を、より広い文脈の中で論じられなかったのが残念である。

また、エスカレーションの議論については、第三者が当事者の苦慮を考えずに、勝手な理屈づけをしているとも受け取られかねない側面がある。現実にはコミットし続けることによって、成果が得られるのかどうかについて、見通しがまったく立たない状況が多いことを念頭に置かねばならない。

ただ、エスカレーションに陥っているのが明らかで、苦慮している人々がいることも事実である。エスカレーションの研究を概観して感じることは、ゼロベースでものごとを考えることの難しさである。人はどうしても過去の決定にとらわれがちである。自覚していなければ、エスカレーションの罠に陥るのは容易である。それゆえ、泥沼にはまりこんだときに、引き上げてくれる手段を確保しておくことは重要である。本節で検討したエスカレーションについての知見も、そのようなものとして役立てば幸いである。

5-3 | 組織コミットメントにおける集団主義

5-3-1 問題の所在

個人が集団や組織と長期的な関係を維持することが重視される社会では、自己の利益を犠牲にしても集団の利益を優先させる価値意識は、確かに、その

人の組織行動に大きな影響を与えられ、とくにわが国のように、その「集団主義的」体質があるとされるところでは、その影響は大きくなるであろう。

集団主義的行動を組織コミットメントとの関連で考えると、それは所属する集団・組織に対する「過剰コミットメント」と見なすことができる。では、この過剰コミットメントの基盤にある心理的な過程とは、どのようなものであろうか。本節の目的は、社会心理学的なアプローチによって、この問いに答えることである。ここでは特に、「文化」、「集団」、「個人」の順に、3つの異なるレベルから多面的に分析していくことにする。

5-3-2 文化的価値意識としての集団主義・個人主義

世界にはさまざまな国や文化があり、それぞれ異なった価値や規範によって、そこに属する個人の行動を規定している。そのような社会的価値には、文化を超えた共通の次元といったものが果たして存在するのであろうか。もしあるとすれば、いったいそれはどのようなものであろうか。

価値意識に関する文化交差的研究の先駆的な例として有名なのが、ホフステード (Hofstede, 1980) の企業経営風土に関する国際比較調査である。多国籍企業 IBM 社の世界各地にある支社の従業員を対象になされたこの調査は、40 の国と地域から総数 117,000 名にもものぼるサンプルを集めた大規模なものであった。その主な目的は、社会的価値意識の内容と構造について、国家間・文化間の共通点と相違点を明らかにすることであった。

ホフステードは、国家(文化)を分析のレベルとしたデータの解析を行った。すなわち、多数の質問項目に対する回答を国ごとに平均し、これを単位とした因子分析を行ったのである。その結果、主要な4因子を抽出したが、その一つが「個人主義 (individualism)」の因子で、「自分や家族の生活に振り向ける時間が十分にある」、「自分自身の考えに基づいて仕事ができる」、「仕事にやりがいや達成感が得られる」などの項目が正の負荷量を持っていた。これら従業員の個人目標の達成が「重視されている」と回答された職場ほど、個人主義的な組織風土と解釈された。一方、「技能・技術の習得のための訓練機会が多い」、

「照明などの物理的作業環境が良い」、「自己の技術や能力が発揮できる」など、組織・企業の側が、その目標達成のために本来提供すべき環境が重視されているほど「集団主義」的組織風土ということになる。

平均値としての個人主義得点の国ごとの順位づけをみると、常識的にも予想されたとおり、最高得点はアメリカで、以下、オーストラリア、イギリス、カナダ、オランダなど、上位 20 位までを西欧および北欧文化圏の国々が占めている。一方、下位半分には中南米およびアジアの国々が並んでいる。その中で日本は 22 位、「ちょうど中間」に位置している。つまり、一般に個人主義的と言われている上位 20 ケ国の西欧文化圏には決して含まれないが、一般に集団主義的とされるアジア、中南米諸国の中では明らかに個人主義的である。ただし、この結果はあくまで順序尺度に基づくもので、明らかにわが国より集団主義的と分かっている国の数を増やしたり、逆に個人主義的な対象を増やせば、その順序はいくらでも変わりうる。重要なのは、順位に関する記述的事実ではなく、個人主義－集団主義の次元を支えている全体的構造の中での日本の特徴を理解することである。

そのような検討を行うには、たとえば、ホフステードが見いだした他の価値次元と個人主義との関連を見るとよい。前述の因子分析により、ホフステードは個人主義－集団主義以外に、「権力格差 (power distance)」「不確実性の回避 (uncertainty avoidance)」「女性性 (femininity)－男性性 (masculinity)」の因子を抽出しているが、このうち前者の 2 因子が、個人主義と負の相関を持っている。ここで権力格差とは、部下が上司に反対しにくい雰囲気、独裁的なリーダーシップの認知などからなる因子で、上司と部下の間の権力分布に対する、平等・不平等の認知と考えられる。日本はここでも 40 ケ国中 22 位で、中間的な位置づけであった。一方、不確実性の回避とは、「たとえ会社に利益をもたらすことがわかっているとしても、会社の規則は破るべきでない」といった規則遵守の態度や、長期間その会社で勤務したいといったコミットメントによって代表される因子である。いい換えると、個人の責任において判断を下すことを避ける傾向とも解釈され、したがって集団主義的な文化ほどその傾向が強くなるわけである。この指標では、わが国は 4 位と際立って高い得点を示している。

以上の結果から、日本社会の集団主義とは、個人主義指標のような直接的な

尺度を用いた時には、それほど明確に現れないが、組織への長期的なコミットメントといった側面から間接的に測ると、顕著に現れるような特質を持っていると言えるかもしれない。

ホフステードの研究は、文化と価値意識に関する実証研究の中では、その先駆性、サンプルの規模、統計的手法の入念さや洗練度などのゆえに、現在でも高く評価されている。反面、方法論的な問題も数多く指摘されている（詳しくは Hofstede, 1991; Smith & Bond, 1994 などを参照）。中でももっとも重要な批判の一つは、このオランダ人研究者の手になる調査票が、きわめて西欧的な価値観に基づいた質問項目のみで構成されていたという点である。

このような問題意識に立って、東洋・西洋の両文化に比較的精通した研究者たちによる成果も数多く報告されている。たとえば、中国文化圏に在住する西欧人研究者を中心に、世界各地の研究者たちで構成される、中国文化コネクション (Chinese Culture Connection, 1987) というグループは、世界各地の 22 の国と地域で、大学生を主な対象に調査を行った。彼らは、中国文化の中で重視される社会的価値に関する 40 の項目と、ホフステードの項目について因子分析を行っているが、その結果は「集団主義－個人主義」がこれら複数の研究に共通する主要な価値次元であることを示唆している。また、イスラエル人のシュワルツ (Schwartz) を中心とするグループも、25 ヶ国にわたる入念な比較研究を行った結果、10 の主要な価値次元を見いだしているが、それらを強いてさらに分類するとすれば、やはり個人主義－集団主義、男性性－女性性、権力格差と解釈できる次元群にまとめることができる (Schwartz, 1992, 1994; Schwartz & Bilsky, 1987, 1990)。後述するトリアンディスらの研究グループによってかなり綿密に作成された個人主義－集団主義尺度を用いた他国間の比較の結果も、ホフステードの結果と高い相関を示している (Triandis, Bontempo, Betancourt, Bond, Leung, Brenes, Georgas, Hui, Marin, Setiadi, Sinha, Verma, Spangenberg, Touzard, de Montmollin, 1986)。

つまり、ホフステードに対する批判から出発した後続研究も、その多くは、むしろ個人主義－集団主義をはじめとする諸因子の頑健性を示している。これらの研究成果は、その後のホフステード自身による理論的な議論の進展 (e.g., Hofstede, 1991) や組織行動の分析において、引き続き有用な枠組みを与えて

いる (e.g., Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1990; Peterson, Smith, Akande, Ayestaran, Bochner, Callan, Cho, Correia Jesuino, D'Amorim, Francois, Hofmann, Koopman, Leung, Lim, Mortazavi, Munene, Radford, Ropo, Savage, Setiadi, Sinha, Sorenson & Viedge, 1995).

5-3-3 個人－集団の関係と集団主義

5-3-3-1 概念規定

ホフステードにはじまる価値の文化比較研究によって見いだされた「個人主義」対「集団主義」の区別を、文化の特徴を規定する心理的連続体としてとらえ、これに理論的および実証的根拠を与えたのが、トリアンディス (Triandis) らのグループをはじめとする社会－文化心理学者たちである。このアプローチの特徴は、文化に属する各個人が持つ自己概念と、その個人が属する内集団との関係のあり方における文化間の相異をキー概念として、文化差および個人差を検討したという点である。トリアンディスら (Triandis, Bontempo, Villareal, Asai & Lucca, 1988) は、個人主義的な文化と、集団主義的な文化における行動様式の違いを数多く指摘している。それらを端的に表現するなら、個人主義的な社会とは、各個人にとって数多くの内集団が存在する社会である。たとえば、ある人にとって家族は私的な時間を共有する内集団だが、職場へ行けばそれとは全く別の集団が待っている。さらに趣味のクラブや地域のコミュニティなどは、これらと全く異なる成員で構成されている可能性も十分にある。個人が自己概念の一部として所属性を意識する対象集団が、場面や文脈によって、変化しうるのである。一方、集団主義的な社会では、複数の内集団がオーバーラップしていることが多い。古来からの農村社会を例にとるとわかりやすいが、家族や親族がそのまま職業集団や地域社会を構成し、逆に地域共同体は、必ずしも血縁を伴わなくとも、心理的な「家族」としての位置づけを持つ。いわゆる「ムラ社会」が典型的に持つ特徴である。

交換される資源も、個人主義的社会では複雑である。たとえば、愛情は家族と、経済的な資源は職業集団と、そして生活上の利害は地域社会と交換すればよく、ここでも個人の生活目的に応じて、それぞれ個別の集団が対象となりう

る。所属関係を持つことの可能な集団の数の多さと複雑性のゆえに、成員が個人目標の達成を犠牲にしてまで、他成員との対人関係を優先させる必要性は必ずしも高くない。それに比べて集団主義的社会では、さまざまな資源が比較的少数の内集団と交換される。極端な例として、すべての資源が単一の内集団に集中している場合すら想定できる。そこでは、集団との長期的関係を維持することが重要となる。

個人主義的社会と集団主義的社会の違いは、もちろん自己－内集団関係だけではない。産業化・都市化の程度、経済的裕福さ、人口およびその移動可能性などの社会・経済的要因は無数に考えられ、しかもどれが原因でどれが結果なのか、要因間の因果関係の同定も容易ではない。ホフステードがそうであったように、トリアンディスら(1988)も、当然このような要因の介在を十分認識していると思われる。しかし、こうした問題点は指摘されるものの、個人と集団の関係といった概念を導入することによって、それまで文化レベルの比較でしか論じられなかったこの領域の議論に、社会心理学的な研究の枠組みを与えたトリアンディスらの功績は大きい。

5-3-3-2 実証的研究

トリアンディスら(1988)の研究グループのもう一つの重要な成果は、個人主義－集団主義の区別を測定可能な概念としたことである。トリアンディスら(1988)は、質問紙法による個人主義－集団主義尺度を作成し、その信頼性、妥当性について、入念な検討を加えた(Triandis et al., 1986; Hui, 1988も参照)。そこでは、集団主義と関連の深い変数として「家族との一体性(family integrity)」や他者への「相互依存性(interdependence)」を、他方、個人主義と関連を持つものとしては「自助の精神(self-reliance)」, 「内集団からの分離(separation from ingroup)」などの変数を同定し、これらを測定するための尺度を開発している。この作業によって、個人主義－集団主義とそれを取りまく諸価値の構造的連関が、概念的にも操作的にも、より明確になったのである。

ただし、これらの尺度を用いて得られた実証データに、日本社会の「集団主義度」は7点尺度上の何点くらいか、といった記述的知見を求めるなら、その結果は複雑である。トリアンディスら(1988)は、日本人の大学生および成人

と、アメリカ人大学生を比較しているが、多くの側面で、日本人はアメリカ人よりも集団主義的とは限らないという結果を得ている。一例をあげると、自己と内集団成員との類似性を過大評価するといった、集団主義的文化に予測される傾向に、日米サンプル間の差はあまりない。同様に、内集団から受ける影響の強さもほぼ同程度である。それだけでなく、内集団との葛藤が起こった場合、どのようにしてそれを解決するかといった質問に対する回答では、むしろ日本人の方が同調性が低く、内集団との対決も辞さないといった傾向を示している。

個人主義－集団主義の一般的傾向、いわば「平均値」においては、それほど差がないように見えるが、他の変数との関連のパターンを見ると、やはり文化によるさまざまな違いが明らかになる。前述のトリアンディスら (1988) が調べた他者との類似性知覚では、アメリカ人は自己に近い他者と自分は似ていると知覚するが、「平均的アメリカ人」と比べると、自分は異なっているという、いわゆるフォールス・ユニークネス (独自性の過大視: false uniqueness) の傾向が見られる。日本人は逆に、「平均的日本人」と自己との類似性が強いと知覚するフォールス・コンセンサス (合意性の過大視: false consensus) を示している。広い意味では、後者の方が集団主義的傾向と呼べるかもしれない。また、アメリカ人は決定の際に、両親や親友などの内集団成員から影響を受けやすいと感じているのに対し、日本人回答者では、職場の同僚の影響力がアメリカ人の場合よりもやや強い。しかも、それは意思決定することがらにもよる。日本人は、職業選択や結婚などの身近で重要な問題については、やはり両親などの近い内集団から大きな影響を受けると答えている (日米間の詳細な比較については、浅井, 1987 を参照)。

さらに櫻坂 (1996) は、日本人、韓国人、中国人という、同じアジア圏の大学生を比較しているが、多くの側面で、この順序で個人主義的傾向を示すことを見いだした。また櫻坂 (1992) は単なる集団主義の程度の比較だけでなく、その内容に関する、質的・構造的比較の重要性も示唆している。すなわち、日本人回答者 (社会人) には両親や配偶者など、比較的距離の近い内集団との自己同一視や類似性知覚が見られるのに対し、中国人 (大学生・大学院生) では、親友など、やや距離を置いた内集団との関係が重要とされたのである。

日本と他の文化を直接比較した研究だけでなく、日本文化の間接的影響を示

した例もある。トリアンディスら (Triandis, McCusker & Hui, 1990) の研究がそれで、ハワイ在住の日系大学生を、他のアジア系大学生や白人・黒人大学生と比較している。それによると日系大学生は、自己と内集団との心理的的近さや、内集団の等質性に関する知覚で、とくに高い得点を示している。家族を通して、世代を超えて伝播された日本文化の集団主義的特徴が現れたと解釈できる。

標準化された質問紙尺度を用いた、これらの研究の結果を要約すると、やはりホフステード以来の結論に近くなる。すなわち、日本社会は西欧・北米型の社会と比較すれば、全般に集団主義的だが、他のアジア諸国と比べれば個人主義的と言える。ただし、こうした実証的研究はまだ端緒についたばかりである。これまでに得られた複雑な結果を整理・統合するためには、さらなる研究の蓄積が、理論・実証の両面で必要である。

5-3-3-3 文化差と個人差

個人主義－集団主義の違いが、個人（とくに自己）と社会・集団との関係のあり方における違いであるとすれば、文化間だけでなく、個人間にも同様の差異が存在するはずである。この点に着目したトリアンディスら (Triandis, Leung, Villareal & Clack, 1985) は、個人特性としての個人主義的傾向を“*idiocentrism*”，集団主義的傾向を“*allocentrism*”と呼んで区別した。

個人の特性が、所属する文化の特性と一致する場合は、安定でストレスの少ない環境といえるが、両者が不一致を起こしている場合には、個人は葛藤を強いられることになる。個人主義的な文化環境の中では、個人主義者は自己の意思に基づいて行動することに正の価値を見いだせるし、集団主義的文化の中にいる集団主義者は、組織や集団の規範を受容して行動することに価値を見いだすことができる。こうした人たちは、自己内の認知・感情・行動にことさら非一貫性を感じることはないであろう。しかし、個人主義者が集団主義的文化に置かれれば、自分の意思に依拠しようとする自己と、集団規範を受容しなければならない自己との間の非一貫性に悩むことになる。また、集団主義者が個人主義的環境に置かれると、集団内で個人主義的行動をとることに不安を感じるであろう。トリアンディスら (1988) は、この種の葛藤に起因するストレスは

国や文化によって、心臓疾患による死者の数に大きな違いがあるといった現象を説明できるとしている。実際、トリアンディスら(1988)は、このような葛藤が、孤独感やソーシャル・サポートを受けていると感じる頻度などと関連していることを示唆する結果を得ている。

個人特性と社会的環境のマッチ／ミスマッチは、組織成員の具体的な課題遂行にも影響する。アーリー(Earley, 1993)は、中国、イスラエル、アメリカの管理職者に個人主義－集団主義尺度を施し、その個人差を測ると同時に、これらの被験者が日常行っている業務をシミュレートした模擬課題(例：スケジュールの作成、部下の業績評価など)を与え、その関係を調べた。また、遂行の状況設定を(1)単独で遂行、(2)内集団成員10名のうちの1人として遂行、(3)外集団成員9名と一緒に遂行、の3条件に分けて、その効果を見た。結果は、集団主義的な被験者の遂行は、内集団条件でもっとも優れ、単独、外集団条件ではともに低かった。反対に個人主義者の場合は、個人条件の遂行が最も良く、他の2条件では有意に遂行が低下した。すなわち、個人差変数と状況変数がミスマッチを起こしている時は、実際の遂行も低下したのである。アーリー(1993)はさらに、国ごとの比較を行ったが、その結果は上記の個人レベルの結果と全く同様であった。個人主義的なアメリカ人の場合、単独条件での遂行が優れていたのに対し、比較的集団主義的なイスラエルと中国では、内集団条件での遂行がもっとも高かった。

以上の結果は、成員の個人主義－集団主義的特性と、状況特性の適合関係に注意しながら、集団や組織の環境を設計することの重要性を示唆している。

5-3-4 集団主義社会と集団過程

以上の実証的研究が、かりに日本社会の全般的傾向としての集団主義性を示唆しているとして、さらに重要になるのは、そうした現象をもたらしている「過程」とは何かという問いである。組織・集団と文化の関係という視点からこの問題を考える際、集団過程のあり方に及ぼす文化的影響を検討することは有用なアプローチ法である。いうまでもなく集団過程は、集団や組織の維持・存続と、その目標達成の両面を規定しているからである。そこで以下に、集団

過程に現われる文化的差異について、ごく代表的ないくつかの領域を取りあげて議論する（さらに詳しい議論は、Bond & Smith, 1996などを参照）。

5-3-4-1 意思決定

個人主義と集団主義の文化の違いは、まず意思決定のあり方を左右する。ラッドフォードら (Radford, Mann, Ohta & Nakane, 1993) は日本とオーストラリアの大学生に自己評定式の質問紙調査を行った。結果は、前者の方が、他者の決定に黙従しがちであり、自分が決定を出さなければならない立場に置かれると、うろたえたりプレッシャーを感じたりすること、またそのために自分の決定に対する責任や、決定を下すこと自体を回避しようとする傾向が強いことなどを明らかにした。逆に、オーストラリア人は、自ら決定することを好み、決定前には日本人よりも選択肢を入念に検討し、しかも一度下した決定は覆しにくいといった傾向を示した。また、オーストラリア人は意思決定に関連する自尊心の側面で日本人よりも高い得点を示し、他方、日本人は自分で決定を下さなければならない場面では、ストレスを感じやすいと回答する割合が高かった。また、ラッドフォードら (Radford, Mann, Ohta & Nakane, 1991) の調査によると、決定を下す際、日本人はその決定に対して他者が持つ印象や、他者から受容されるかどうかなどを重視する程度がオーストラリア人よりも強い。これに対しオーストラリア人は、情報の収集、問題の明確化、幅広い選択肢とその実際性の検討といった、決定の客観的側面を重視する傾向が強かった。

これと関連して、スミスら (Smith, Peterson & Misumi, 1994) が、日本・アメリカ・イギリスの3国間で、電子部品工場のライン従業員と管理職者を対象に行った研究も、興味深い結果を見いだしている。分析の主な目的は、チーム形式で作業する従業員が、作業中に生ずる問題を解決するために、主にどのような情報源を用いるかを明らかにすることであった。結果は、日本人従業員よりもイギリス人・アメリカ人の方が同僚には頼らず、自分自身の経験をもとに解決しようとする個人主義的傾向が強いことを示した。またその違いは、日常のルーティン的な事柄でも、新規な問題についてでも同様であった。ただし、上司に頼ろうとする傾向は、日本人よりもむしろアメリカ人に強かったり、個人主義的であると考えられるマニュアルを参照する傾向は、むしろ日本人に一

般的であったりするなど、結果はやや複雑であった。もっとも、管理職者の意見を聞いてみると、日本人の上司は、そのような場面ではマニュアルを開くことが望ましいと考えており、部下の従業員がそのような傾向を察していたために、そのような結果が得られたという可能性もある。

5-3-4-2 リーダーシップ

国や文化が異なれば、集団におけるリーダーのスタイルやフォロワーとの関係もさまざまな違いを見せる。反面、組織や集団のリーダーが果たす役割や機能については、文化の違いを超えた共通点が存在するかもしれない。スミスら (Smith, Misumi, Tayeb, Peterson & Bond, 1989) の研究は、リーダーシップ行動の通文化的共通性と個別性の関係をとらえた好例である。彼らは、個人主義的文化圏からイギリスとアメリカ、集団主義的文化圏からは香港と日本を取りあげ、電子機械工場の従業員を対象に調査を行った。リーダーシップ行動に関する PM 理論 (e.g., 三隅, 1984; Misumi & Peterson, 1985) に基づいて、主に日本における集団や組織を対象に開発された質問紙尺度を施したところ、集団の課題遂行や目標達成のために働きかける P (performance) 機能の因子と、成員の満足感や集団の維持とかかわる M (maintenance) 機能の因子を 4 ヶ国に共通して見いだした。

しかし、それぞれの機能が、具体的にリーダーのどのような行動と関連して部下に認知されているのか、その連関のパターンは、国や文化によってかなり異なっていた。イギリスでは、「機械や装置の使い方を実演して見せる」、「新奇な課題について説明する」などの、概念的には P 機能に近い行動を、M 機能と関連づけてとらえる傾向があった。また、香港では「部下と他の従業員との間のトラブルについて、相手のいないところで話を聞く」、「勤務時間中も時間外も一緒に過ごす時間を作る」といった行動を M 機能と関係ありと認知していたが、他の国ではこれらの行動に対する認知と、M 機能に対する認知との間の相関が低かった。このように、文化間に共通なリーダーシップの機能も、具体的にどのような形で表現されるのかについては、その文化に特徴的な形態が存在しているのである。

わが国の特徴については、「他の従業員とのトラブルについて話を聞く」、

「新しい課題や技術について指導する」、「仕事上の問題について相談に乗る」、「書面で用件を伝える」などの行動と、M 機能に関する認知との間の相関が高く、一方 P 機能に関する認知は「仕事の後のつきあい」、「個人的な問題を持つ部下の仕事量を調整してやる」、「仕事の質をチェックする」などの行動との間に高い相関が認知されていた点が、他の国々と異なっていた。

全般的に、英米では部下に課題遂行のためのプレッシャーをかける行動と、P 機能が関連している傾向があったが、日本や香港では遂行のための計画づくりや目標へ向けての促進と M 機能との関連が強かった。スミスら (1989) はこの違いについて、部下に直接圧力をかけるような一方的な関係は個人主義に、また双方向的な影響過程を重視する姿勢は集団主義に、それぞれ由来があるのではないかと解釈している。

リーダーシップ研究においても、単にどの文化では何型のリーダーが多いかといった記述的研究だけではなく、リーダーシップに関する構造的な共通性が文化間にあるとすれば、それは何なのか、それが個別的にはどのような機能として発現するのかを、総合的にとらえることが重要である。そのような試みをさらに重ねていく必要がある。

5-3-4-3 報酬の分配

集団の得た利益や報酬を、どのような原則にしたがって成員間に分配するのがもっとも公正と知覚されるのかについては、数多くの研究がなされてきている。その代表的な問題提起の一つが、「衡平原則」(equity rule) と「平等原則」(equality rule) の比較である (Adams, 1965)。前者は、各個人の成績や遂行の優劣など、集団に対する投入量に比例して報酬を分配するというもので、後者は、投入量の大小にかかわらず同量の報酬を全成員に分け与えるというルールをさす。そこで、自己の利益を犠牲にしてでも、内集団の成員との和を重んずる集団主義的な社会では、個人主義的な社会に比べて、衡平よりも平等が好まれる、といった仮説がなり立つ。

ルーンゲとボンド (Leung & Bond, 1984) は、アメリカと香港の大学生を対象にした研究で、実際そのような結果を見いだしている。まず、自分の投入量が少なかった場合に、相対的には自分が損をすることになる衡平原則を選択す

る傾向が、アメリカよりも香港で強く見られた。しかもこれは、報酬分配の相手が親友でも見知らぬ他人でも違いがなかった。一方、自分の投入量が多かった場合に香港の被験者は、自らの取り分を犠牲にするおそれのある平等原則を選択する傾向が強かった。ただしこれは報酬の受け手が親友の場合であって、見知らぬ他人の場合には、香港の被験者といえども衡平原則を選んだ。すなわち、集団主義的な香港では、自分の投入量が多い場合も少ない場合も、他の内集団成員に有利に働く分配方法を選ぶ割合が高かったのである。(Bond, Leung & Wan, 1982 も参照)。さらにつけ加えると、自分が分配するときには個人主義的な原則を選ぶアメリカ人でも、他者に配慮する「寛大な」タイプの分配者を「フェアで好ましい」と感じていることには違いがなかった。つまり、理想の分配者と実際の自分の行動とのギャップを承知の上での選択なのである。

ルーングと岩脇 (Leung & Iwawaki, 1988) は、アメリカ、日本、韓国の大学生を対象に同様の研究を行っているが、その結果は、先のルーングとボンド (1984) とは必ずしも一致しなかった。とくに日本の大学生は、アメリカの大学生と同様に個人主義的で、自己の貢献が少ないときには平等を、逆に大きく貢献したときには衡平を要求した。また、個人主義－集団主義尺度の得点もアメリカ人なみに個人主義得点が高く、ここでもやはり、日本人を完全に集団主義的と決めつけることへの疑問を残した。

集団主義の影響を論ずる際、注意しなければならないのは、集団への貢献とは、ただ一つだけに限らないという点である。たとえば、キムら (Kim, Park & Suzuki, 1990) は、課題を遂行することだけでなく、他の集団成員への配慮や援助も貢献になり得ると主張する。そして、前述のルーングら (1984) の仮説に加えて、集団主義的社会では後者の集団維持機能に関する貢献が重視される、という仮説のもとに実験を行っている。残念ながら、キムらの仮説の多くは支持されないままになっているが、ルーングと岩脇 (1988) と共通するのは、全般に日本人被験者がアメリカ人と類似した結果のパターンを示しており、少なくとも韓国人よりは個人主義的傾向を示したことであった。

このように、初めにルーングとボンド (1984) が示した、集団主義が内集団に寛容な分配原則と関連するという結果と一致するデータは、少なくとも日本人を対象とする限りあまり多くない。こと報酬分配という行動に限っていえば、

日本人もかなり個人主義的ということを示していると思われる。ただし、ルーングと岩脇 (1988) は、国家間の比較を無視して、個人レベルで集団主義得点と分配方法の選択の間の相関をみたところ、集団主義的であるほど平等原則を、逆に個人主義的であるほど衡平原則を好むことを示しており、当初の一般的仮説に関しては、これを支持する結果を得ている。したがって、わが国においても、より集団主義的な組織や集団、あるいはそうした傾向が強くなるような状況を選べば、集団優先的な分配原則が見られる可能性は十分にある。また、ここで紹介した研究のうち、ルーングとボンド (1984) 以外は全て仮想場面に基づくシナリオ研究であることも指摘しておきたい。ルーングとボンド (1984) のように、実際に報酬分配の方法を決定させるような手続きを用いれば、彼らと一致する結果が続けて見られるかもしれない。

5-3-4-4 コミュニケーション過程

文化の影響は報酬のやり取りだけでなく、情報の交換、すなわちコミュニケーション過程にも現れる。グディクンストラ (Gudykunst, Yoon & Nishida, 1987) は、個人主義的社会 (アメリカ) におけるよりも、集団主義的社会 (日本・韓国) におけるほうが、内集団成員間のコミュニケーションの内容が、より親密で内容が深いうえ、幅も広く柔軟性に富んでいること、また成員間の協調がとれていて、「以心伝心」的な伝わりかたをすることなどを示した。また、相手が内集団成員の場合と外集団成員の場合とで生ずるコミュニケーション内容の違いは、集団主義的社会でより大きかった。同様の結果は、日本、香港、アメリカ、オーストラリアをデータ・ポイントとしたグディクンストラ (Gudykunst, Gao, Schmidt, Nishida, Bond, Leung, Wang & Barraclough, 1992) でも見いだされている。これらの結果は、集団主義的社会における内集団が個人にとってより重要な存在であり、他の成員に対する注意や配慮といった関係が行動を規定する程度が高いとする、前述のトリアンディスら (1988) の主張を裏づけている。

5-3-5 集団帰属意識と自己概念

これまで、集団主義の性質とその影響について、文化レベル、集団レベルの順に分析してきたが、最後に、個人内のプロセスを中心に集団帰属意識について議論する。

5-3-5-1 集団成員性と自己概念

集団主義的行動、すなわち個人の目標達成よりも集団の目標達成を優先させる行動とは、行動の主体である個人の視点からい換えると、一個人としての自己ではなく、集団成員の一人としての自己への意識が、自己概念の中心を占めた状態といえる。それが極端な形を取ると、ユニークな存在としての自己の喪失、集団への全面的な埋没といった「過剰コミットメント」になる。このような意味で、自己概念の構造とそれをめぐる過程を理解することは、個人と集団・組織との関係を分析するうえでも欠かせない要素なのである。

さて、個人の自己概念に、私的な側面 (private self: 自己の性格や情動、行動などに関する認知)、公的な側面 (public self: 他者の視点を取得した自己認知)、そして所属する集団や社会的カテゴリー (性別・人種・年齢など) における成員性の認知に基づく集合的側面 (collective self) などがあるという議論は、自己をめぐる多くの社会心理学的理論においてなされてきた (e.g., Baumeister, 1986; Greenwald, 1980; Linville, 1985; 山口, 1991)。トリアンディス (Triandis, 1989) は、これらの異なる側面が状況に応じて「サンプル」され、その時どきの自己概念の中心的位置を占めると考えた。これによると、「集団主義的文化」とは、個人に集合的な側面をサンプルさせる状況が多い社会、「集団主義者 (allocentric)」とは、そうした側面にアクセスする個人差特性としての傾向が恒常的に高い人、ということになる。当然、個人主義は他の側面のサンプリング傾向で説明される。トリアンディスらによる個人主義－集団主義に関する一連の文化比較研究の知見の多くは、この自己概念のサンプリングという個人内過程として概念化し直すことが可能である¹⁾。

1) だからと言って個人レベルの概念に還元するべきと論じているわけではない。むしろ、異なるレベルで並行的に概念化できる、両アプローチの有用性に注目したい。

5-3-5-2 社会的アイデンティティ理論

われわれが他者と接する時、知らず知らずのうちに相手を性別、年齢、出身地、職業や勤務先など、その人が所属する集団や社会的カテゴリーで分類を行っていることが多い。しかも多くの場合、その相手が自分と同じ内集団に属するか、それとも他の外集団に属するかの違いが、われわれの知覚や行動を左右する。たとえば、「ウチ」か「ソト」かの区別によって、ある行動に対する評価や解釈が変わってくる。同じ行動を見ても、それが内集団成員によるものであるというだけで、実際以上に優れていると思われたり、肩を持ったり、あるいは何らかの利益の分配の際に優遇してみたりすることがある。

「内集団バイアス」とも呼ばれる、こうした「ひいき」傾向と、その結果生じる集団間の葛藤過程を説明するために提出された理論の代表的な例として、タジフェルとターナー (Tajfel & Turner, 1986) の社会的アイデンティティ理論が挙げられる。この理論は、自己と集団成員性との関連に注目したという点では、トリアンディスと類似したアイディアに基づいているが、個人内の認知的・動機のプロセスについて、より詳細な検討を行っているのが特徴的である。

社会的アイデンティティ理論によると、内集団バイアスは、集団成員が「正の社会的アイデンティティ」を獲得しようとする過程の現われであるという。「社会的アイデンティティ」とは、自己概念を構成する諸側面のうち、集団成員性に関する認知に基づくもので、感情的・評価的色彩も帯びたもの、と定義される (Tajfel, 1978)。自分は他よりも優れた集団の一員であると認知することにより、自己評価を高めることができるのである。このような自己高揚的動機づけは集団間の比較に限らず、個人のレベルで、自分は他者よりも優れていると認知することによっても、確かに満足できるであろう (e. g., Festinger, 1954; Tesser, 1988)。したがって、自己評価高揚の動機が集団レベルのバイアスとなって現われるには、前述の内・外集団間の境界が明確に知覚され、前者に対する自己同一視が行われていることが前提になる (Wilder, 1986; Karasawa, 1988, 1991)。トリアンディス (1989) の表現を借りると、自己概念の集合的側面がサンプルされていることが必要なのである。

社会的アイデンティティ理論が他の理論と比べて優れている点は、内集団バイアスや集団間葛藤が生起するための最小条件を、実験的手法によって明ら

かにした点である。それまでの理論では、葛藤は集団間の競争関係と、そのために生ずる利害の対立の所産と説明されることが多かった (e.g., Sherif & Sherif, 1966)。ところが、数多くの要因を厳密に統制した実験室研究によって、そのような集団間の競争関係はおろか、集団内の成員間相互作用がないような場面ですら、単に内・外集団の成員性が意識されただけで、内集団バイアスが起りうることが明らかにされた (e.g., Brewer, 1979; Tajfel, Billig, Bundy & Flament, 1971)。集団間の区別 (カテゴリー分け) と内集団同一視が、ひいき行動の十分条件であることが示されたのである。

ところで、正の社会的アイデンティティを獲得する方法は、典型的には内集団を高く評価することだが、全ての集団や組織がそのように機能してくれるとは限らない。たとえば、被支配階級や、発展途上で他から援助を受けている国など、外集団に対する劣位を否定しようがないケースも現存する。そのような場合、成員は必ず内集団に嫌気がさし、「負の社会的アイデンティティ」を呪ったり、他集団へ移動しようとしたりするかということ、そうとも限らない。集団間の移動可能性など構造的要因にも左右されるが、低地位集団の成員といえども、現在の内集団にそれなりの意味を見だし、自己のアイデンティティの一部として、その成員性を受容するといった場合もありうる。タジフェルとターナー (1986) が指摘したように、ある特定の比較次元では劣位性を否定できない集団も、別の次元において、他に例を見ないユニークな特徴をもっていれば、それが成員の誇りとなる場合もある (例：「会社規模の小ささこそ、わが社のやる気と誠意の証し。」)

劣位集団におけるこうした「正の特異性 (positive distinctiveness)」に関する実証データも、まだ数は多くないが、徐々に蓄積されつつある。唐沢 (Karasawa, 1995) は、日本の学歴社会において低位と見なされる学校の学生も、集団同一視の程度と、内集団 (自校) の、他に見られないユニークな側面を認知できる程度しだいでは、内集団への評価を維持できることを示した。また、ブルーワーら (Brewer, Manzi & Shaw, 1993) は、自己のユニークさを適切なレベルで発揮できる限りにおいて、人は自己同一視の対象として、多数派ではなく少数派を取って選ぶことを示している (Brewer, 1993 も参照)。他人から見れば、決して高い地位や威信を伴っているとは見えない組織や集団、あ

るいは変わり者、少数派といった集団に対して、強いコミットメントを示すという傾向は、日常決して珍しい現象ではない。そうした状況に置かれた成員の、自己アイデンティティ獲得の過程を理解することは、集団帰属意識の形成と維持に関する理解を深めるうえで重要である。

5-3-5-3 社会的アイデンティティと集団主義

個人内の認知的過程を説明原理に用いながら、広く集団間関係に関する諸現象を説明することを可能にした社会的アイデンティティ理論は、その起源であるヨーロッパだけでなくアメリカや日本でも、集団間行動研究における主要な理論として用いられている (Messick & Mackie, 1987 のレビューなどを参照)。だが、近年の新しい動きとして、この理論の想定した過程、とくに集団同一視の影響が、どのような場面でも、どのような集団にも等しく現れるわけではないという議論が起きている。ヒンクルとブラウン (Hinkle & Brown, 1990) は、個人が自己に関する認知を集団成員性によって規定しようとする程度は文化によって異なると主張している。個人主義的文化よりも集団主義的文化で、その傾向が強くなるというのである。集団主義—個人主義の次元と独立なものとして、ヒンクルとブラウン (1990) は、さらに「比較的 (comparative)」対「非比較的 (non-comparative)」価値観という次元を想定する。すなわち、集団には他集団との比較を前提にしてこそ存在理由があるものと、その集団単独でも完結した存在理由があって、比較は必ずしも必要でないものとに区別できるというのである。前者の典型例としてはスポーツ集団や企業などの、競争状況に置かれた集団、後者は裁判の陪審員として集められた人々のように、集団としての条件は満たしているが、他集団との比較は不必要なものなどが考えられる。

ブラウンら (Brown, Hinkle, Ely, Fox-Cardamone, Maras & Taylor, 1992) は、質問紙調査をもとにした因子分析で、これら2次元が直交因子であることを示したうえで、各因子と内集団への帰属意識や、内集団バイアスとの関係を調べた。それによると、社会的アイデンティティ理論が予測する集団同一視が強いほど、内集団バイアスが大きいという相関関係は、集団を「比較的」な観点で見えており、しかも集団主義的傾向の強い成員においてもっとも強く見られた。他方、2つの次元の他の組合せで表現される被験者では、このような相関関係

は相対的に弱かった。中でも、個人主義的で「非比較的」集団観を持つ被験者では、同一視と内集団バイアスの間に全く相関が見られなかった。

集団主義的社会では、内集団に対しては好意的、外集団に対しては非好意的と、集団間の格差をつける傾向が顕著に見られる。ブラウンら(1992)の結果は、それに対して一つの説明を与えている。同時にこの結果は、社会的アイデンティティ理論におけるタジフェルとターナー(1986)の主張もまた、集団主義的か個人主義的かといった文化的要因を考慮しながら、再検討しなければならないことを示唆している。

5-3-5-4 他者との関係と自己概念

一般に集団主義的とされる社会(アジア・中南米文化圏など)では、これまで再三述べたように、実際の行動において、他者との関係を重視する傾向が強いと考えられる。それだけでなく、自己の存立基盤そのものに対する理解のしかたも、他者との関係を前提としていると考えられる。この点を理論化したのが、マーカスと北山(Markus & Kitayama, 1991)による自己理解の文化差モデルである。マーカスと北山(1991)は、西欧社会に属する個人の行動がしばしば「個人主義的」であるのは、「自己」というものに対する理解の構造(construal)が、自己とは他から区別された実体として、独立したものという前提に成り立っているからだと主張する。マーカスと北山(1991)はそのような自己観を「独立的自己観(independent construal of the self)」と呼ぶ。これに対して東洋(および中南米その他)では、自己の存在そのものが、他者との関係、他者の思考・感情・行動に対する配慮などを前提として成り立っているという理解があると考え、「相互依存的自己観(interdependent construal of the self)」と呼んだ。

マーカスと北山(1991)は、個人の認知・感情・行動に見られる西欧と東洋での特徴の違いの多くが、これら自己の存立基盤に関する理解の違いで説明できることを、数々の先行研究の結果を用いて例証している。また、独立的一相互依存的の違いは、文化間だけでなく、同じ文化内の個人差変数として存在しうると考えている。これらの主張は、すでに他の研究者によって報告された文化比較研究の成果を、後づけ的に説明するだけにとどまらず、そこから導きだ

される仮説をめぐって、すでに数多くの実証的研究を生んでいる。それらの研究の多くは、以上の主張を支持する結果を示している (e.g., Kitayama & Markus, 1994; Singelis, 1994; Kashima, Yamaguchi, Kim, Choi, Gelfand & Yuki, 1995; Kitayama, Markus, Matsumoto & Norasakkunkit, 1996)。

安藤ら (Ando, Abrams & Hinkle, 1996) は、マークスと北山の理論をもとに、組織コミットメントと規範意識との関連を検討し、興味深いデータを報告している。安藤ら (1996) はまず、日本とイギリスの企業人を対象として、所属企業に対する自己同一視の程度を測定した。さらに、職務満足度や離職・転職の意図を質問し、併せて配偶者やパートナー、家族、同僚、上司がそれぞれ自分の離職・転職をどの程度認めてくれると思うかを尋ねた。安藤ら (1996) の仮説は、他者の思考・感情を重要視する日本の企業人は西欧人と比べて、離職・転職に関する決定を下す際に、家族や知人など他者の意思や期待などに基づく「主観的規範」の影響を受けやすい、というものであった。結果は予測どおりで、わが国の企業人では、他者が離職・転職を認めてくれると考えているほど、離職・転職の意図が強いという相関関係が見られたのに対し、イギリス人回答者では、これらの変数間に有意な相関はなかった。さらに、日本人サンプルの場合は、質問した4カテゴリーの他者の意向に対する知覚が、すべて離職・転職意図に影響していたのに対し、イギリス人の場合、わずかに職場の上司の考えに関する予測だけが行動意図と相関を持っていた。安藤ら (1996) は続けて、大学教員を対象に同様の比較調査を行っているが、企業人の場合と全く同じパターンの結果を見いだした。イギリスより日本の大学教員において、家族、職場両方での他者の考えに対する配慮が、より強く離職・転職に関する意図と関連していたのである。

企業人に比べて大学教員の場合、同一組織にとどまることに対する誘因、たとえば昇進や福利面での優遇処置などは相対的に小さいはずで、その意味においては組織コミットメントが弱いと考えられる。実際、この調査データでも、単純に平均値を比較すれば、自己同一視の程度、職務満足などは日英ともに大学教員の方が低く、逆に組織を離れる意図は強いという全般的傾向があった。にもかかわらず、主観的規範といった要因をめぐる連関の構造は極めて一貫性の高いものであった。この研究が仮説の根拠としていた、日本人の組織成員一般に

共通する文化的要因，すなわち「相互依存的自己観」の影響が反映したものと解釈できよう．ここでもやはり，組織コミットメントの基底にあると考えられる個人，集団，文化をめぐる心理的過程の影響を理解することの重要性が示されていると言える²⁾．

5-3-6 ま と め

本節の議論は，わが国の社会やその中にある組織は，果してどの程度集団主義的かという問いから出発した．これに対して多くの実証的研究が示したのは，一般に西欧諸国よりは集団主義的だが，アジアの他の国々や中南米諸国に比べれば，個人主義的傾向も強いという結果であった．しかし，繰り返し強調したように，このような記述的側面を扱っているばかりでは，その問いの本質に迫ることは難しい．常識でも理解できるとおり，日本人が集団主義的と思える場合も確かにあるが，個人主義的に振る舞うこともしばしばあり，まさに「場合による」からである．社会心理学的観点からいえば，それよりも重要なのは，集団主義－個人主義の「程度」を一概に測るのではなく，その基底にある社会－心理的「過程」を理解し，さらにそれが他の要因とどのように関連しているのかを解明することである．それによって始めて，どのような状況で，どのような理由から，集団主義的あるいは個人主義的行動が生ずるかを説明し，予測することができるのである．

同様の議論は，日本人がどのくらい組織にコミットしているか，という問いについても成り立つ．第6章で詳しく議論するが，日本の組織におけるコミッ

2) 安藤らの結果でもう一つ重要な点をあげると，この研究では予測変数として，社会的アイデンティティ理論の観点から「組織同一視」という要因を取りあげている．これは，「コミットメント」を構成する下位次元の一つと考えることができる．第2章でも議論しているように，組織コミットメントという概念は，これよりも幅の広いものであった．そのため，たとえば Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974) の作成した Organizational Commitment Questionnaire などは，この研究で結果変数として扱っている離職・転職の意図なども，組織コミットメントの一部と想定していた（この点についての批判は，たとえば Reichers, 1985 などを参照）．これに対して安藤らは，より限定的な要因の選択を行うことにより，コミットメントに関するより分析的な検討を可能にしている．

トメントが他国のそれに比べて高いという通念には、理論的にも方法論的にも問題があるという指摘がなされている。標準化された汎用性の高い尺度を開発し、厳密な文化比較的研究によって精度の高い記述を行うといった努力も当然重要である。しかし、それだけではなく、組織コミットメントと関係する諸要因間の関連構造や、それを支えるさまざまな過程の分析を通して、日本の組織コミットメントが持つ特殊性と、他の文化との共通性を明らかにしていくことはさらに重要であろう。

集団主義をめぐる日本社会の特殊性と普遍性を論ずるため、文化比較的研究に関する記述が本節の多くの部分を占めた。しかし、文化の違いや共通性を論ずるからといって、マクロレベルでの分析を行うだけでは、前述の要因構造と過程の理解にとって不十分である。集団主義の問題が個人と集団との関係に関するものである以上、本稿が試みたように、集団レベルや個人レベルでの分析を行い、これらを総合的な視点からまとめる作業が必要である。さらに広い領域でこうした努力を続けることによって、個人とそれを取りまく集団や組織との間のダイナミックな関係を明らかにすることができるであろう。

5 - 4 | 組織社会化

5 - 4 - 1 問題の所在

人は誰でも、ある組織に加入するとき、何らかの緊張感を覚える。その組織についてわからないことが多く、不安がつきまとうからである。そして、実際に組織に加入すると、自分のなすべきことについて戸惑いながら、自分の立場や役割を学ぶことになる。組織に加入して、その組織の中で何らかの活動を行っていくことで、徐々に自分が何をなすべきか、自分の役割がどういったものか、そして、どのように振る舞うことが適切なのかということがわかってくるのである。また、組織に所属する人々が、組織内の役割や価値観を学んでいくのは、何も新しく組織に加入したときだけではない。仕事や部署が変わったり、私生活のうえで何か変化があったときにも、人々は、自分のなすべきこと、果

たすべき役割，適切な行動といったものを身につけていくのである．組織社会化 (organizational socialization) のプロセスは，組織に所属する個人の，その後の組織の中での行動や態度に大きな影響を及ぼすことになる．

たとえば，それは，組織市民行動 (organizational citizenship behavior)，離職意志，実際の離転職，満足感などに影響を与えている．組織コミットメントに対しても非常に重要な関係がある．つまり，組織社会化は，組織に関する研究でも非常に重要なものの一つであると考えられるのである．

以下では，組織文脈における社会化，すなわち組織社会化について過去の研究をレビューする．まず，組織社会化という概念について検討したい．次に，組織社会化の構造について検討する．その後，新しく組織に加入するメンバーの組織社会化のプロセスで重要な役割を果たすと考えられる，新加入メンバーの組織に対する期待と，新加入メンバーに対する社会化の方略 (socialization tactics) について考え，最後に，組織コミットメントの発達について検討する．

5-4-2 組織社会化という概念

組織に加入した後のメンバーの行動や態度に大きな影響を与えられと考えられる社会化は，これまで大いに注目を集めてきた．ここでは，組織社会化という概念がどのように定義され，組織社会化というものが，いったいどのような構造をもっているのかについて検討していきたいと思う．

5-4-2-1 組織社会化の定義

組織社会化とは，どのように定義される概念であろうか．ルイス (Louis, 1980) は，組織社会化を，「組織での役割を遂行することと，組織のメンバーとして参加することによって不可欠となる，価値観，能力，期待される行動，社会的知識を正しく識別していくようになるプロセス」と定義し，こうした組織社会化の定義は，「仕事のこつ (the ropes) を覚えること」という一般的なものから，より詳細なものへと変化してきたことを指摘している．多くの研究では，組織社会化は，このように，人々が新しい組織での役割や仕事に対して適応していくためのプロセスとして定義されている．

このように、組織社会化をメンバーの適応のためのプロセスとして定義し、社会化のプロセスのみを重視する研究が多いことに対して、チャオら (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein & Gardner, 1994) は、その社会化の内容とプロセスの両方に注目することが重要であると指摘し、組織社会化を「個人が組織内での特定の役割に自分自身を適応させていくための、学習の内容とプロセス」と定義した。つまり、新しく組織に加入するメンバーの社会化のプロセスだけではなく、組織社会化自体の内容や概念化も重要であると考えたのである。ここでは、こうしたチャオら (Chao, et al., 1994) の定義にしたがい、組織社会化について検討したい。

5-4-2-2 組織社会化の概念に関する問題点

組織社会化の概念については、これまでの研究において、いくつかの問題点があると考えられる。以下では、重要となる問題点を3つあげて検討したい。

(1) まず、組織社会化が新しく組織に加入するメンバーだけに特有のものであるかどうかという問題である。チャオら (Chao et al., 1994) は、組織社会化に関するこれまでの研究の多くが、新しく組織に加入するメンバーを対象に行われていることに対して、組織社会化は、個人の職業生活全般にわたって影響を与える終生のプロセスである (Van Maanen, 1976, 1984; Morrison & Hock, 1986; Feldman, 1989) という社会化理論の基本的な考え方を強調し、組織社会化を新しく加入するメンバーだけに特有のものではないとした。チャオら (1994) は、すでに組織のメンバーとして確固たる立場を築いている人たちにとっても、仕事やキャリアの公的な変化から、微妙な生活の変化に至るまでのさまざまな出来事が、生活において何を優先させるか、成功とは何を意味するのかを再定義する必要が絶えず生じて、組織における役割に変化が起これらと指摘している。つまり、組織社会化という概念は、新しく組織に加入するメンバーだけを対象とするものではなく、すでに組織のメンバーとして確固たる立場を築いている人たちをも対象とするものであり、個人の職業生活全般にわたって影響を与えうるのであると考えるべきである。

(2) 次に、組織社会化の研究が、組織のメンバーの組織への適応のためのプロセスだけに焦点を当てるものでよいのかという問題である。チャオら

(1994) は、組織社会化の研究には、大きく分けると2つの領域があるとしている。1つは、組織社会化のプロセスに関するものであり、新しく組織に加わるメンバーが通過し、メンバーとして成長してくる段階に関する研究や、新しく加入したメンバーの、情報の取得プロセスやフィードバック探査行動に関する研究などである。もう1つは、組織社会化の内容に関するものであり、組織社会化を通じて、実際に何が学ばれているのかに関する研究である。チャオら(1994) は、これまでは組織社会化についての議論が、社会化のプロセスの検討に偏り、社会化の構造や内容に対して十分行われていなかったことを指摘している。

研究領域の偏りのために生じている重大な問題がある。それは、何によって社会化を測定するかという問題である。いくつかの研究 (Van Maanen, 1975; Gomez-Mejia, 1983) では、勤続年数が長いメンバーは、勤続年数が短いメンバーに比べて、より社会化されているという仮定のもとに、組織社会化の程度に組織での勤続年数が用いられている。しかし、(1) で論じたように、組織社会化は個人の職業生活全般にわたって影響を与えうるものであり、組織社会化の程度は、勤続年数とも関連するかもしれないが、理論的には社会化の程度と勤続年数は同義ではあり得ない。チャオら (1994) は、組織社会化の程度を勤続年数によって測定している研究では、組織社会化によってもたらされたとされているものが、真の意味で、メンバーの社会化や学習によって得られているのかどうかは、推測の域を出ないと指摘している。このことに配慮すれば、社会化の内容を十分に検討する必要があることは明白であるし、社会化の定義の部分で論じたように、組織社会化のプロセスと、組織社会化の構造や内容の両方の領域に対する検討が必要であるのはいうまでもない。

(3) さらに、組織社会化のプロセスの中で、メンバーをどのように捉えるかという問題である。パウアーとグリーン (Bauer & Green, 1994) は、新しく組織に加入するメンバーの捉え方として、2つの捉え方があるとしている。1つは、新しく組織に加入するメンバーを、社会化を押しつけられる存在として (Schneider, 1983), 受動的に組織によって社会化される存在として捉えるものである。もう1つが、新しく組織に加入するメンバーを、積極的な社会化の参加者であり、自分たちの努力によって、環境についての意味を生成し (Louis,

1980), 情報を探索し (Ashford, 1986), 社会的な支援を発達させる (Morrison, 1993a, 1993b) 存在として捉えるものである。メイジャーら (Major, Kozlowski, Chao & Gardner, 1995) は、現在の理論的な立場としては前者の捉え方よりも、後者の捉え方の方が有力であるとしており、新しく組織に加入したメンバーは、組織に所属する他のメンバーと相互作用を行いながら、意味生成の活動に従事している存在であると考えている (e.g., Schneider & Reichers, 1983; Reichers, 1987)。このような議論は、新しく組織に加入するメンバーについてなされたものであるが、(1) でみたように組織社会化は個人の職業生活全般にわたって影響を与えうるものであり、すでに組織のメンバーとして確固たる立場を築いている人たちも、組織の中での活動によって、自らの組織における役割の変化に対して適応するものと考えれば、新しく組織に加入したメンバーだけではなく、組織に属するあらゆる人々へと議論を拡張し、組織社会化という概念において、社会化のプロセスを経験するメンバーを他のメンバーとの相互作用によって、能動的に組織社会化に従事する存在として捉えるべきであるということになる。

以上の論点から、組織社会化を検討する上で重要なことは、次の3点である。

1) 組織社会化は、組織に所属する人々の職業生活の中で終生作用するものであるということ。

2) 組織社会化には、組織に所属する人々が、組織における特定の役割に対して、自らを適合させていくために「何を学ぶか」という内容についての側面と、組織における特定の役割に対して、自らを「どのように適合させていくか」というプロセスに関する側面の2つの側面があるということ。

3) 組織における特定の役割に対して自らを「どのように適合させていくか」というプロセスは、組織がメンバーに対して一方的に与え、メンバーがそれを受動的に受け取っていくのではなく、メンバーは組織における特定の役割に適応していくために、他のメンバーとの相互作用によって、自ら能動的に行動しているということである。

このように、組織社会化について検討する場合には、これらの3点の概念的な組織社会化の位置づけが重要である。

5-4-3 組織社会化の構造

これまででは、組織社会化の概念的な整理を行った。以下では、その社会化の構造はどのようなものであるかについて検討したい。

5-4-3-1 組織社会化の内容の6つの次元

これまで論じてきたように、組織社会化を通じて実際に何が学ばれているのかに関する研究は多くない。しかし、その中でも社会化の次元についてはいくつかの研究がある。社会化の次元に関する研究の枠組みを作りあげたのは、シェイン (Schein, 1968, 1971)、フェルドマン (Feldman, 1981)、フィッシャー (Fisher, 1986) などである。これらの研究では、労働に関する役割行動、目標、価値観といった共通の社会化の内容についての検討が行われた。

チャオら (Chao et al., 1994) は、社会化の次元に関する先行研究を検討することによって、組織社会化の6つの次元が概念化されたと考えている。この組織社会化の6つの次元とは、パフォーマンスの進歩 (performance proficiency)、人間関係 (people)、政治 (politics)、言語 (language)、組織の目標と価値観 (organizational goal and value)、歴史 (history) の6つの次元である。

パフォーマンスの進歩は、組織のメンバーが、どの程度、仕事に含まれる課題について学ぶかということに関する次元である。チャオら (1994) は、十分な仕事の技術を持っていなければ、どのように動機づけられていても、成功のチャンスはほとんどないとして、パフォーマンスの次元を明確に区別すべきという指摘 (Feldman, 1981) や、要求されている仕事を遂行することを学ぶことは、明らかに社会化にとって決定的に重要な部分であるという指摘 (Fisher, 1986) に注目した。さらにジョブパフォーマンスは、必ずしも社会化とは直接結びつかないが、何を学ぶ必要があるのかを見極め、メンバーが必要とされる知識、技術、能力にどれほど熟達できるかということは、社会化のプロセスによって直接影響を受けると論じている。このように、パフォーマンスの進歩は、社会化の非常に重要な一次元であるということができる。

人間関係は、組織に所属するメンバーが、どの程度、他のメンバーたちと友好で確かな仕事の上での関係を確立するかということに関する次元である。チ

チャオら (1994) は、善良な人や、組織、仕事のグループ、仕事を学べる人を見つけたことは、社会化の中核的な役割であるという指摘 (Fisher, 1986) を重視し、構造的に定義される組織での人間関係と同様に、仕事の内外にかかわる個人のパーソナリティ特性や組織内での集団力学 (group dynamics) が、組織のメンバーの社会的スキル (social skill) や行動が、他のメンバーに受け入れられる度合いを決めると指摘している。また、社会化のプロセスを経験するメンバーが、他のメンバーとの相互作用によって、能動的に社会化に従事する存在であることを考えれば、このプロセスを支える他のメンバーとの関係を、どのように作るのかということは、社会化の重要な位置を占めると考えられる。したがって、組織内の人間関係も組織社会化の次元を考えていく上で不可欠のものである。

政治は、組織のメンバーが公私にわたる仕事上の人間関係や、組織内での権力構造に関する情報を得ることに成功するかどうか、ということに関する次元である。こうした政治の次元の重要性については、これまでの研究でもたびたび議論されている。シェイン (Schein, 1968) は、新しく加入するメンバーは、自分の新しい役割にとって効果的な行動パターンを学ばなければならないという立場をとり、フェルドマン (Feldman, 1981) は、グループ間での葛藤への解決策を探究することが、社会化の鍵となる要素であることを指摘し、フィッシャー (Fisher, 1986) は、組織内の文化から働くことを学び、政治的な行為に対処することを学ぶことは、社会化に含まれると指摘した。チャオら (1994) は、こうしたこれまでの議論から、組織内での効果的な行動パターンや、グループ間での葛藤の解決策、政治的な行為への対処などの政治を学んでいくことも社会化の重要な一面であるとした。

言語は、組織のメンバーが、職業に関する専門的な言語や、所属する組織に特有の、略語、俗語、内輪の仲間言葉に関する知識を、どの程度学べるかということに関する次元である。組織のメンバーが、他のメンバーから得られた情報を解釈し、有効なコミュニケーションを行うためにも、会社に特有の言語に関する、ある種の基本的な知識の獲得が必要であるという指摘 (Manning, 1970) から、チャオら (1994) は、組織内での有効なコミュニケーションとかかわる言語の次元も社会化の一次元として重要であるとした。

組織の目標と価値観は、組織のメンバーが所属する組織の持つ目標や価値観を理解することができるかどうかにかかわる次元である。チャオら (1994) は、組織の目標と価値観の次元は、パフォーマンスの進歩と同様に、これまでのほとんどの社会化の定義に含まれており、研究社会での同意ができている次元であると論じる。フェルドマン (1981) は、新しく加入したメンバーが、言葉にされないルールや規範、そして私的なネットワークを理解していく過程における、集団の規範と価値観を学ぶことの役割について注目した。このように、組織の目標と価値観は、権力や統制権を持つ立場の人間が信奉する、条文化されない私的な、そして暗黙の目標や価値観にまで拡張されている (Fisher, 1986) のである。さらに、チャオら (1994) は、こうした組織の目標と価値観の次元が、メンバーの仕事や現在の職場環境の範囲を飛び越えて、メンバーとより大きな組織を結びつけていることを指摘している。このように、組織のメンバーと組織を直接的に結びつけるものとして、組織の目標と価値観という次元は非常に重要な意味を持つようである。

歴史は、組織のメンバーが、組織の伝統、習慣、神話、儀礼などを含む組織の歴史的なことについて、どの程度理解しているかということに関する次元である。こうした組織の歴史に関する知識は、組織のメンバーが、特定の相互作用や環境において、どのようなタイプの行動が適切であり、不適切であるのかということを知る手助けとなり (Schein, 1968)、メンバーの所属する組織でよく語られる物語や武勇談などは、組織において鍵となる根本方針を理解する方法として重要である (Fisher, 1986)。また、チャオら (1994) は、リッチとフンクハウザー (Ritti & Funkhouser, 1987) の研究にも注目している。この研究では、組織における、伝統、習慣、神話、儀礼などが、どのように伝えられ、特定のタイプの組織のメンバーを次々とつくり出しているかが記述されている。このように、組織に所属するメンバーが、その組織における適切な行動を見極め、そして、組織が自分の組織に適した人材をいかに育成していくかということに関して、歴史の次元は重要な役割を果たしているのである。

5-4-3-2 組織社会化の内容の次元に関する実証研究

チャオら (Chao et al., 1994) は、以上のような6つの社会化の内容次元につ

いて検討した後、最終的には432人の技術者とマネジャーを対象にして、1987年から1991年にかけて4回にわたる継時的な調査研究を実施し、社会化の次元に関する3つの研究を行っている。

第1の研究では、1988年の594人から得たデータを用いて、34項目の社会化の内容に関する項目の因子分析を行っている。この因子分析からは、6因子解が得られ、社会化の内容の多次元性と、パフォーマンスの進歩、人間関係、政治、言語、組織の目標と価値観、歴史の6つの次元の存在が確認された。ただし、6つの因子間の相関係数は、0.23から0.64と比較的高いものもあり、この研究だけでは、6つの次元の弁別妥当性は検証できなかった。

第2の研究では、第1の研究の項目選定のための予備調査に参加した597人のデータを用いて、客観的な仕事の変化が生み出す社会化について継時的研究を行った。この研究は、組織のメンバーが3つの組織次元での移動を経験すれば、必ず新しい要求や役割の変化を新たに学習するという、シェイン (Schein, 1971) の議論に基づいたものである。3つの組織次元とは、生産、財政、研究、発展などの事業上の領域にかかわる機能的 (functional) 次元、地位、権力と権威の水準の領域にかかわる階層的 (hierarchical) 次元、職務ユニットの事業の中でどのくらい中心的な存在であるかという領域にかかわる包含 (inclusion) 次元である。チャオら (1994) は、こうした組織次元のうちの、1つ、またはそれ以上での移動が、すでに組織のメンバーとして確固たる立場を築いていた人々にも、再び社会化の経験を与えると考えた。そのため、チャオら (1994) は、仕事の変化を経験していない人と、同じ組織内で仕事の変化を経験した人、組織も仕事も変化した人で、それぞれ、どのように社会化の内容の次元が変化するかを検討したのである。この結果、仕事の変化を経験していない人は、仮説どおり、社会化の内容のすべての次元で、社会化の程度が同じか若干増加していた。また、組織も仕事も変化した人も仮説どおり、社会化の内容のすべての次元で、社会化の程度が最大の減少を示していた。同じ組織内で仕事の変化を経験した人については、仮説は、社会化の内容の6次元のうち、仕事の変化にかかわるパフォーマンスの進歩、政治の次元は、組織内でほぼ一定と考えられる言語、組織の目標と価値観の次元よりも、社会化の程度が大きく減少するというものであった。この仮説は部分的に支持され、パフォーマンスの進歩は

6つの次元の中で最大の減少を示したが、政治の次元には変化が見られず、同じ組織にいる限りは比較的一定であると思われた、言語と組織の目標と価値観の次元で変化が見られた。このように第2の研究から、仕事や組織が変わることによって、社会化の程度は減少し、その減少はメンバーが経験する仕事の変化によって、ある程度異なっていることが明らかにされた。また、この研究は、社会化は新しく加入するメンバーだけが経験するものではなく、すでに確固たる立場を築いているメンバーも経験するものであり、個人の職業生活全般にわたって影響を与えるものであるという議論も支持しているのである。

第3の研究では、社会化の内容の6つの次元と、社会化の結果と考えられる収入 (personal income)、キャリアへの関与 (career involvement)、仕事に対する満足 (job satisfaction)、アイデンティティの強靱さ (identity resolution)、適応性 (adaptability) とが、どのような関係にあるかということについて継時的な研究が行われた。この結果、すべての社会化の結果変数において、社会化の内容が、勤続年数 (organizational tenure)、職務勤続年数 (job tenure) よりも、強い規定力を持っていることが明らかとなり、それぞれの従属変数に対して、社会化の内容の次元が異なる影響を与えていることが明らかとなった。この結果は、第1の研究では検証できなかった6つの次元の弁別妥当性を支持するものであり、さらに、社会化を測定するためには、勤続年数を用いるよりも社会化の内容に関する6次元を測定することの方が有効であることを示している。

5-4-3-3 組織社会化の構造

これまで検討してきたように、社会化の内容は、パフォーマンスの進歩、人間関係、政治、言語、組織の目標と価値観、歴史という弁別妥当性を持った6次元構造を持っており、これら社会化の内容の6次元は、社会化の程度を測定する上でも、これまでの研究で頻繁に用いられていた勤続年数よりも、社会化の結果変数に対して強い規定力を持っている。さらに、社会化の次元に関するチャオら (1994) の研究は、社会化が新しく組織に加入するメンバーだけが経験するものではなく、すでに組織のメンバーとして確固たる立場を築いている人たちも経験するものであり、個人の職業生活全般にわたって影響を与えるものであることも示している。このように、今後の社会化の研究は、組織のメン

バーの職業生活すべてを視野に入れ、社会化の程度についても勤続年数などの間接的な指標だけを用いるのではなく、直接的な社会化の内容を用いて検討することが必要となってくるだろう。ただし、新しく組織に加入するメンバーの組織社会化について検討する場合には、基本的にメンバー全員が、社会化の程度については、ある程度均質化していると考えられるために、この場合には、勤続年数などの時間的な変数を社会化の指標として用いることには、一定の有効性はあると考えられる。

5-4-4 新しく組織に加入するメンバーの組織社会化

社会化が新しく組織に加入するメンバーだけが経験するものではなく、すべてのメンバーが経験しうるものであることは、これまでも述べた通りであるが、社会化の研究の大きな焦点となっているのは、新しく組織に加入するメンバーの社会化である (Feldman, 1976; Van Maanen & Schein, 1979)。新しく加入するメンバーの持つ、組織に関する情報は少なく、組織の中での自分のなすべきことや役割については、実際に組織の中での活動を通して理解していく。そのため、新しく組織に加入するメンバーが、その後、組織の中でどのような態度を形成し、どのように振る舞うかは、組織にとって非常に重要なこととなるのである。以下では、新しく加入するメンバーの社会化の問題について検討する。

5-4-4-1 新しく加入するメンバーの社会化のプロセス

新しく加入するメンバーの社会化のプロセスを明らかにするために、いくつかの理論的な研究から、社会化のモデルが提案されている (e.g., Feldman, 1976; Van Maanen, 1976; Schein, 1978)。モデルのほとんどで、そのプロセスが、加入前 (pre-entry)、適応 (accommodation)、結果 (outcome) の、3つの要素から成り立っているという見解を受け入れ、組織に加入する以前の経験がメンバーの社会化プロセスの重要な部分を占めていると論じられている (Feldman, 1976)。パウアーとグリーン (Bauer & Green, 1994) は、社会化のプロセスに、加入前、適応、結果の他に、活動 (activities) という要素を加え

てモデルを提示している。これは、新しいメンバーがさまざまな活動を行うほど、メンバーの組織に関する情報収集を通じて、適応の機会が増大し (Morrison, 1993a)、新しく加入したメンバーが他のメンバーから社会化される機会が増えて、適応が進むという考えに基づいている。パウアーとグリーン (1994) のモデルは、社会化がメンバーの組織における特定の役割に適応するための、他のメンバーとの相互作用を通じた能動的な活動であるという考え方からしても、納得できるものである。このように、社会化には、加入前、活動、適応、結果といった4つの要素からなるプロセスであると考えることができるのである。

5-4-4-2 新しく組織に加入するメンバーの持つ期待

フィッシャー (Fisher, 1986) も指摘しているように、社会化のプロセスの中で、加入前のメンバーの態度は重要な位置を占めている。社会化の研究の中で、メンバーの加入前の問題として、注目を集めているのが、新しく加入するメンバーの持つ、組織や役割に対する期待である。そのメンバーは、新しい状況や自分の役割に関する一連の期待を持って加入してくる。その期待は、しばしば現実の組織での生活とは一致せず、彼らはリアリティショックと呼ばれる期待と現実の不一致を経験する。リアリティショックを感じれば、メンバーの適応プロセスに重大な負の影響がでる (Van Maanen, 1975; Wanous, 1980) と考えられ、適応プロセスでの障害は、欠勤 (Porter & Steers, 1973)、離職意志 (Wanous, Poland, Premack & Davis, 1992)、そして、離転職 (Porter & Steers, 1973; Wanous et al., 1992) へと結びつくと考えられている。一方、組織での現実の生活が、新しく加入するメンバーの期待に沿うものであれば、組織コミットメント (Tannenbaum, Mathieu, Salas & Cannon-Bowers, 1991; Wanous et al., 1992)、仕事に対する満足度 (Greenhaus, Seidel & Marinis, 1983; Wanous et al., 1992)、仕事のパフォーマンス (Wanous et al., 1992)、自己有効性 (Tannenbaum et al., 1991) は高まると考えられるのである。組織での現実の生活が、新しく加入するメンバーの期待どおりであれば、組織に対して好影響をもたらし、逆に、メンバーがリアリティショックを感じれば、組織に対して悪影響を及ぼすとする考え方は、期待適合仮説 (met-expectation hypothesis)

と呼ばれている (Porter & Steers, 1973; Wanous, 1977, 1980, 1992).

タネンバウムら (Tannenbaum et. al., 1991) は、期待適合仮説に基づき、アメリカ海軍の 666 人の新兵を対象にして調査を行った。この研究では、訓練の直前と、8 週間後の訓練終了後にデータの収集を行い、訓練が新兵の期待を充足させた度合い (training fulfillment) に関して研究を行っている。この結果、訓練が期待を充足させた度合いは、組織コミットメント、自己有効性、訓練に対する動機づけに正の影響を与えることが明らかとなり、期待適合仮説を支持した。また、ワノウスら (Wanous et al., 1992) は、従来の研究のメタ分析を行い、新しく組織に加入するメンバーの期待を充足させるかどうか、仕事に対する満足度、組織コミットメント、離職意志の重要な決定要因であることを明らかにして期待適合仮説を支持した。

しかし、期待適合仮説に対しても、検討の余地があるという指摘もある。アービングとメイヤー (Irving & Meyer, 1994) は、ワノウスら (1992) のメタ分析に含まれる研究の多くには方法論的な問題があるとした。アービングとメイヤー (1994) は、エドワーズ (Edwards, 1991) の推奨する階層重回帰分析を用いて、3 変数関係を 3 次元曲面表示する反応面法 (response surface methodology) による分析を行った。その結果、期待適合仮説はほとんど支持されず、期待の充足よりも仕事の経験によって、仕事に対する態度や行動は決定されると論じた。

また、メイジャーら (Major, Kozlowski, Chao & Gardner, 1995) は、ルイス (Louis, 1980) によって、期待適合仮説とは区別された意味生成 (sense-making) アプローチの重要性に注目した。意味生成アプローチにおいては、新しく加入するメンバーは積極的に情報を集め、役割を身につけていくと仮定されるため、新しく加入するメンバーの初期の社会化にとって重要な役割を果たすのは、メンバーと頻繁に相互作用を持つことが予想されるメンバーの上司や同僚であると考えられる。メイジャーら (1995) は、この視点から、新しく加入する大卒者 224 人を対象にして、組織に採用されてから実際に働くまでの間と、組織に加入して 4 週間後の 2 回にわたって収集したデータからの研究を行った。この結果、新しく加入するメンバーが、組織における役割や価値観を受け入れる程度に対する期待を充足させる度合いは、組織コミットメント、仕

事に対する満足感、転職意志を規定することが明らかとなり、期待適合仮説は支持された。さらに、上司との関係は、直接的に、組織コミットメント、仕事に対する満足感、転職意志を規定し、同僚との関係は、組織コミットメントと仕事に対する満足度を規定することが明らかとなった。そして、メイジャーら(1995)は、期待が充足される度合いと、組織コミットメントなどの社会化の結果変数との関係に対する、上司との関係と同僚との関係の媒介効果を検討した。この結果、上司との関係は、ある程度の媒介効果を持つことが明らかにされたが、同僚との関係は、あまり媒介効果を持たないことが明らかとなった。この研究からは、新しく組織に加入するメンバーの組織や役割に対する期待が充足される場合には、組織内の人間関係はほとんど、期待の充足と社会化の結果との関係に影響を持たないが、新しく組織に加入するメンバーの組織や役割に対する期待が充足されず、リアリティショックを経験している場合には、組織内の人間関係が友好的なものであれば、リアリティショックによる悪影響が緩和できるということが示唆された。

以上のように、期待適合仮説はある程度支持されている仮説であるが、その方法論に問題がないわけではない。また、期待の充足の度合いと組織社会化の結果との関係に、組織内の人間関係やその他の要因が媒介している可能性もある。したがって、新しく加入するメンバーに、加入前の段階で、現実に近い期待をもたせることだけが、組織社会化の望ましい結果を得るための方法ではない。今後は、仕事の経験や、組織内での人間関係などに関しても、組織社会化に対する影響の検討がさらに必要となるであろう。

5-4-4-3 組織社会化の方略

新しく組織に加入するメンバーが、初期に経験する社会化は、メンバーのその後の態度や行動に大きな影響を及ぼすことが多くの研究から指摘されている(Herzberg, Mauser, Oeterson & Campbell, 1957; Schein, 1968; Buchanan, 1974; Feldman, 1976, 1981; Katz, 1978; Mowday, Porter & Steers, 1982; Piece & Dunham, 1987)。したがって、組織が新しく加入するメンバーに対して、どのような社会化の方略 (socialization tactics) を用いるかによって、加入するメンバーが組織内でどのような態度を示し行動するかも変わるのではないかと

考えられる。

バンマーネンとシェイン (Van Maanen & Schein, 1979) は、社会化の方略に6つの次元があることを論じた。その6つの次元とは、共通の訓練を行うのか、それとも、個別でユニークな訓練を行うのかなどの集合的 (collective)－個別的 (individual) の次元、現職者と分離して訓練するのか、それとも、現職者との実際の仕事を通じて訓練するのかなどの形式的 (formal)－日常的 (informal) の次元、社会化活動の進行に関する具体的な情報を提示するのか、それともしないのかなどの逐次的 (sequential)－不規則的 (random) の次元、社会化の各段階の正確な予定表を提示するのか、それともしないのかなどの固定的 (fixed)－可変的 (variable) の次元、現職者をモデルに利用するのか、それともしないのかなどの連続的 (serial)－分離的 (disjunctive) の次元、組織の先輩から能力に関しての社会的支持を与えるのか、それとも否定的な社会的経験と革新性に関する軽視を用いて、組織の望む役割にあってはめようとするのかなどの付与的 (investiture)－剥奪的 (divestiture) の次元である。

ジョーンズ (Jones, 1986) は、バンマーネンとシェイン (1979) の社会化の方略が6次元構造であるという見解に対して、これらの6次元は、より包括的な、制度的 (institutional)－個性的 (individual) という1次元の反映であると主張した。制度的な社会化の方略とは、集合的、形式的、逐次的、固定的、連続的、付与的な方略であり、個性的な社会化の方略とは、個別的、日常的、不規則的、可変的、分離的、剥奪的な方略である。

バンマーネンとシェイン (1979) とジョーンズ (1986) は、社会化の方略と、役割の方向性 (role orientation) との関係について論じている。個別的、日常的、不規則的、分離的な方略は、それぞれ革新的な (innovative) 役割の方向性と結びつき、集合的、形式的、逐次的、連続的な方略は、それぞれ型にはまった (custodial) 役割の方向性と結びつくことに関しては、両者の見解の一致をみたが、バンマーネンとシェイン (1979) は、固定的、付与的な方略は、それぞれ革新的な役割の方向性と結びつき、可変的、剥奪的な方略は、それぞれ型にはまった役割の方向性と結びつくことと主張したのに対して、ジョーンズは、この逆である、可変的、剥奪的な方略が、それぞれ革新的な役割の方向性と結びつき、固定的、付与的な方略が、それぞれ型にはまった役割の方向性と結びつ

くと主張した。

アレンとメイヤー (Allen & Meyer, 1990a) は、メンバーが組織に加入して6ヶ月後と12ヶ月後のデータを用いた継時的な研究を行った。彼らはこの研究において、ジョーンズ (1986) の追試を行い、社会化の方略、役割の方向性、組織コミットメントの3者の関係を明らかにしようとした。

社会化の方略と役割の方向性についての検討の結果、相関分析においては、バンマーネンとシェイン (1979) の主張とジョーンズ (1986) のそれが一致している次元に関しては、主張が支持され、両者の見解が食い違っている次元に関しては、ジョーンズ (1986) の主張が支持された。したがって、バンマーネンとシェイン (1979) の6つの次元が、ジョーンズ (1986) の制度的・個性的という1次元の反映であることが示唆されたが、重回帰分析の結果、役割の方向性に規定力を持ったのは、連続的・分離的の1次元だけであり、ジョーンズ (1986) の社会化の方略が1次元であるという主張は十分には支持されなかった。

この研究における社会化の方略と組織コミットメントとの関係の検討の結果、組織に加入して6ヶ月後の組織コミットメントは、社会化の方略の6次元のすべてと相関し、12ヶ月後の組織コミットメントは、付与的・剝奪的次元だけと相関していることが明らかとなった。この結果、ジョーンズ (1986) と同様に、制度的な社会化の方略と高い組織コミットメントが結びついていることが明らかとなった。しかし、重回帰分析の結果は、6ヶ月後では、固定的・可変的、付与的・剝奪的、12ヶ月後では、付与的・剝奪的次元だけが、組織コミットメントに影響を及ぼしていることが明らかとなり、社会化の方略の1次元性はここでも十分には支持されなかった。

この結果から、アレンとメイヤー (1990a) は、社会化の方略と、役割の方向性や組織コミットメントとの関係に共通の潜在要因として、役割の確かさ (role certainty) という変数がかかわっていると示唆している。

ベイカー (Baker, 1995) は、アレンとメイヤー (1990a) のデータを RISREL 7.20 を用いて再分析し、社会化の方略、役割の方向性、組織コミットメントの3者の関係をモデル化した。その結果、社会化の方略と、役割の方向性や組織コミットメントとの間に、役割の確かさと、現職者との相互作用

(incumbent interaction) が、潜在変数として介在していることが明らかとなった。この研究から得られたモデルによれば、連続的、集合的、形式的、固定的な社会化の方略は、役割の確かさを増大させ、役割の確かさは、12ヶ月後の組織コミットメントを低下させる。また、連続的、固定的な社会化の方略が現職者との相互作用を増大させ、現職者との相互作用は6ヶ月後の組織コミットメントを高めるのである。

これらの研究から、社会化の方略と役割の方向性や組織コミットメントとの関係は、まだ十分に解明されたとはいえない。現在の段階では、社会化の方略と役割の方向性や組織コミットメントの間には、仕事の確かさや現職者との相互作用などの潜在変数が介在していることが明らかになっている程度である。このほかにどのような潜在変数が存在し、社会化の方略と役割の方向性や組織コミットメントとの関係が、具体的にどのような構造になっているかはまだ明らかとはいえない。新しく組織に加入するメンバーに対する、どのような社会化の方略が、組織にとって望ましいメンバーの行動や態度を引き出すかは、さらに今後検討を続けなければならない。

5-4-5 組織コミットメントの発達

組織に加入し、組織の中で労働する人々は、自分たちの組織に対する組織コミットメントを持つようになる。メンバーの組織コミットメントは、メンバーの組織内での態度や行動に大きな影響を及ぼすために、組織にとっても非常に重要なものである。メンバーが組織の一員となっていくための社会化においても、組織コミットメントがどのように変わっていくかということは、組織にとっても、研究者にとっても興味深い問題なのである。ここでは、社会化にかかわる問題として、メンバーの組織コミットメントがどのように発達していくかという問題について検討したい。

5-4-5-1 年齢と組織コミットメント

組織のメンバーは、組織の中で活動していく中で年齢を重ねていく。年齢や勤続年数が、社会化の直接的な指標ではないことはすでに論じたが、年齢や勤

続年数も、間接的ではあるが、社会化と関連する変数である。組織コミットメントと年齢には、どのような関係があるのだろうか。ローズ (Rhodes, 1983) の文献レビューによれば、年齢と組織コミットメントの関係を扱った過去の21の研究のうち17の研究で、年齢と組織コミットメントの間に正の相関があり、多くの研究で年齢とともに組織コミットメントが高まることが示されている。年齢は勤続年数と高い相関を示す変数であるため、こうした関係の背景には、勤続年数がかかわっていると考えられる。しかし、勤続年数や仕事への関与度を統制しても、年齢と組織コミットメントとの間に正の関係を見いだした研究もあり (Stevens, Beyer & Trice, 1978)、年齢と組織コミットメントには強い関係があると考えることができる。

しかし、ローズ (1983) の検討した21研究のうち4研究や、オーンスタインら (Ornstein, Cron & Slocum, 1989) の研究でも、年齢と組織コミットメントには関係が見いだされておらず、年齢と組織コミットメントの関係は十分に明確になったとはいえない。ローズ (Rhodes, 1983) は、これらの結果の食い違いについて、年齢と組織コミットメントとの関係が見られなかった4つの研究では、サンプルが科学者、技術者、専門家であったことをあげ、職種によって年齢と組織コミットメントの関係は異なる可能性があることを示唆している。以上のようないくつかの研究例から推測すると、一般的には、年齢とともに組織コミットメントは高まるが、専門性の高い職種においては、年齢と組織コミットメントには関係が見られないということなのかもしれない。しかし、年齢と組織コミットメントとの関係については、組織コミットメントの構造やコミットメント過程の年齢による違いなどの、さまざまな要因を含めて今後さらに検討していかなければならないだろう。

5-4-5-2 キャリアステージによるコミットメント過程の違い

マウディら (Mowday et al., 1982) は、組織に加入してからの勤続年数によって、3つのキャリアステージ (career stage) に分類し、それぞれのステージのコミットメント過程について論じた。3つのキャリアステージとは、組織に所属する以前の段階を、予期 (anticipation) の段階：加入以前のステージ (pre-entry stage)、組織に加入して2～3ヶ月の段階を、加入 (initiation) の段

階：初期雇用のステージ (early employment stage)、それ以後の段階を、充実 (enrichment) の段階：中後期のステージ (middle late career stage) である。

予期の段階では、新しく組織に加入するメンバーは、まだ実際には組織では活動を行っていないために、加入直後の組織コミットメントに影響を及ぼすと考えられるのは、メンバーの個人的な要因である。加入直後の組織コミットメントに影響を与えるのは、価値、信念、性格などの個人的属性や、仕事についての期待、そして、どのようにその組織に加入することを選択したかという、職業選択の特性などであるとマウディラ (1982) は論じる。

加入の段階では、現実組織の中での活動を始めたことによって、さまざまな要因が組織コミットメントに影響を及ぼすようになる。組織に加入してしばらく後の組織コミットメントは、組織加入直後の組織コミットメントの影響を受ける。また、仕事の特性や、上司、職場集団といった人間関係、そして組織特性や給与などの、初期の仕事の経験がメンバーの責任感に影響を与える。そして、責任感とは別の仕事の機会があるかどうかという変数に影響を受けながら、組織コミットメントに影響を及ぼすとマウディラ (1982) は論じている。

充実の段階にはいると、メンバーたちは比較的安定した職業生活を送るようになってくる。この段階で組織コミットメントに影響を及ぼすと考えられるのは勤続年数である。勤続年数が長くなると、より能力を発揮できる仕事を与えられ、自立性や自由裁量の度合いが大きくなり、外的報酬も大きくなる。また、勤続年数が長くなると、メンバーが組織に対して行う投資、組織の中や地域社会での社会的関与、組織のために払う犠牲が増大する。そして、勤続年数が長くなると、転職可能性が引き下げられる。それが、中後期の組織コミットメントに影響を及ぼしているとマウディラ (1982) は論じている。

マウディラ (1982) は、以上のように、それぞれのキャリアステージによって、メンバーのコミットメント過程が異なり、組織コミットメントの主要な先行要因も異なっているということを論じたのである。

5-4-5-3 キャリアステージによる組織コミットメントへの影響

キャリアステージは、組織コミットメントに対してどのような影響を与えるのだろうか。モローとマッケロイ (Morrow & McElroy, 1987) は、情緒的コミ

ットメントとキャリアステージの指標となる勤続年数と在位年数 (position tenure) との関係を検討し、中盤のキャリアステージで、情緒的コミットメントが低下するという弱い傾向を見いだした。つまり、キャリアステージと情緒コミットメントとの間には、U字型の関係があることを示唆したのである。しかし、この関係はあまり強いものではなく、キャリアステージによる組織コミットメントへの影響はあまり大きなものではないという結論に達している。

レイリーとオーサック (Reilly & Orsak, 1991) は、520 人の看護婦を対象に、キャリアステージを 4 段階に分類し、メイヤーとアレン (Meyer & Allen, 1987) による組織コミットメントの 3 つの次元、情緒的コミットメント、存続的コミットメント、規範的コミットメントにキャリアステージが与える影響を検討した。この 4 段階とは、職業年数 (professional tenure) が 2 年以下、年齢が 30 歳以下が、第 1 あるいは探索 (first or exploration) ステージ、職業年数 2 年から 10 年、年齢 31 歳から 38 歳が、確立／安定 (establishment/stabilization) ステージ、職業年数 10 年から 20 年、年齢 39 歳から 44 歳が、維持 (maintenance) ステージ、職業年数 20 年以上、年齢 45 歳以上が、長期的維持、離脱 (long-term maintenance, disengagement) ステージである。その結果、キャリアステージを職業年数で定義した場合には、情緒的コミットメントにはキャリアステージによる差は見られず、存続的コミットメントはキャリアステージが進むにつれて増大し、規範的コミットメントも同様の傾向を示した。また、キャリアステージを年齢で定義した場合には、情緒的コミットメント、存続的コミットメント、規範的コミットメントとも、キャリアステージによる影響を受け、組織コミットメントは、キャリアステージが進むにつれて若干の増大を示す傾向があることが明らかとなった。

アレンとメイヤー (Allen & Meyer, 1993) も、大学図書館職員と、総合病院の職員を対象に、年齢、勤続年数、職業年数で定義されるキャリアステージと、組織コミットメントの下位次元である情緒的コミットメント、存続的コミットメント、規範的コミットメントとの関係を検討した。アレンとメイヤー (1993) は、キャリアステージを年齢、勤続年数、職業年数によって、年齢は 31 歳未満、勤続・職業年数 2 年未満の第 1 ステージ、年齢 31 歳から 44 歳、勤続・職業年数 2 年から 10 年の第 2 ステージ、年齢 45 歳以上、勤続・職業年

数 11 年以上の第 3 ステージの、3 ステージに分類した。この結果、情緒的コミットメント、規範的コミットメントはキャリアステージが進むにつれて高くなった。存続的コミットメントは年齢によって定義されるキャリアステージによる違いは見られなかったが、総合病院の職員のサンプルだけを分析すれば、勤続、職業年数によって定義されるキャリアステージとともに存続的コミットメントは高くなった。

これらの研究の結果から、キャリアステージと組織コミットメントとの関係については、モローとマッケロイ (1987) が指摘した U 字型の関係はあまり支持されておらず、キャリアステージが進むにつれて組織コミットメントは増大する傾向があるという結論が一般的である。しかし、なぜキャリアステージが進むにつれて組織コミットメントが向上するのかについては、まだ十分に明らかではない。存続的コミットメントに関しては、勤続年数や職業年数との関連が強く、コミットメントの向上は、メンバーが組織に対して行った投資や、組織のために払った犠牲に基づくものであると考えることができる。しかし、アレンとメイヤー (Allen & Meyer, 1993) も指摘しているように、情緒的コミットメントについては、勤続年数や職業年数、そして年齢によっても影響を受けているので、組織内でいい経験をしているためなのか、年をとるとコミットしやすくなるという性質のためなのか、年をとっている世代はコミットしやすい世代であるためなのかということは明らかになっていない。なぜキャリアステージが進むと、組織コミットメントが高まるのかという問題については、今後の研究を待つほかはないというのが現状である。

5-4-6 ま と め

これまでに、組織社会化にかかわるいくつかの問題について検討を加えてきた。社会化という概念の検討では、社会化において何が学ばれているかについて 6 つの次元があり、社会化の構造を検討することが、そのプロセスを検討していくうえでも重要であることが明らかとなった。新しく加入するメンバーの組織社会化のプロセスに関する検討では、新しく加入したメンバーの組織に対する期待が、社会化のプロセスにおいて重要であると思われるが、メンバーの

リアリティショックを避けるために、正しい期待を持たせることだけが社会化の成功の鍵ではなく、そのメンバーを取りまく人間関係なども重要な問題であることを指摘した。そして、新しく組織に加入したメンバーに対する社会化の方略は、大きく分ければ制度的・個性的という次元が考えられるが、さらに細かい6次元の構造も考えられ、どちらが社会化の次元性をよく反映しているかは、さらに議論が必要であり、社会化の方略と役割の方向性や組織コミットメントの関係については、役割の確かさや、現職者との関係などをはじめとする潜在変数がそれらの関係に介在している可能性について示唆された。組織コミットメントの発達については、組織コミットメントは、年齢、勤続年数、職業年数などによって定義されるキャリアステージによる影響を受け、キャリアステージが進むにつれて、組織コミットメントは高くなることが示唆された。しかし、キャリアステージが進むと、なぜ組織コミットメント（とくに情緒的コミットメント）が高まるかについては、まだ明確な結論は得られておらず、キャリアステージによるコミットメント過程の違いなどを考慮した今後の研究が待たれるところである。

これまで検討してきたように、組織に所属する人々と組織の両方にとって、社会化とは、組織の中での人々の態度や行動などを左右する重要な問題である。人々が、自分たちが選んだ組織の中で適応でき、充実した活動ができるかどうかは社会化がどのように進行するかにかかっており、組織研究の中でも重要な課題として今後も研究が続けられていくであろう。

5-5 | 多重コミットメント

5-5-1 問題の所在

通常、組織コミットメントという場合、対象として一つの組織を想定する場合が多い。コミットメントという概念について、その構成要素、形成過程等を検討するには、とりあえずは一つの対象を考えた方が有効であろう。しかし、現実場面を考えると、一個人が複数の組織に対してコミットしているという場

合もある。いや、現代社会において個人が唯一の組織にコミットしているということは、むしろまれであろう。人は、いくつかの組織に同時に属しながら、両立が可能であるのか否か、いずれを優先すべきであるのか等、日々それに対処しているものと考えられる。

また、コミットする対象は組織だけとは限らない。上司や同僚、顧客など、職場にはコミットする対象が数多くある。本節では、このような、複数の対象へのコミットメント、すなわち多重コミットメント (multiple commitment) について考えてみたい。

ここではまず、多重コミットメントのもっとも基本的な形態であると思われる二重コミットメント (dual commitment) について考える。これは、文字どおり二つの対象に対するコミットメントのことを意味しているが、一般に二重コミットメントという場合、会社と組合へのコミットメントを意味することが多い。もちろん、2つの対象へのコミットメントであれば、二重コミットメントと呼び得るはずであるが、とくに会社と組合への二重コミットメントが関心を集めてきたということである。本節でも、断りなく二重コミットメントという場合には、会社と組合への二重コミットメントを意味している。これは、比較的古くから研究されてきたテーマであり、この研究領域では、主として、どのような場合に両者への二重コミットメントが生起するのかが議論されてきた。つまり、どのような状況で、従業員は会社と組合の両方にコミットするのかが検討されてきたのである。

本節ではまず、組合へのコミットメントの因子構造、先行要因等に焦点を当てた研究を紹介し、この概念の把握を試みる。引き続き二重コミットメントの先行要因の研究について詳しく論じ、その生起の条件について検討する。その後、この二重コミットメントという概念の有効性について考えてみたい。

続いて、3つ以上の対象に対するコミットメント、すなわち多重コミットメントについて考えることにする。そこでは、とくに、さまざまな対象へのコミットメントと組織コミットメントとの関係をどのように捉えるのかが重要な課題となる。ここでは、2つの異なる考えを紹介し、今後の研究の方向性について考えてみたい。

5-5-2 二重コミットメント

多重コミットメントのなかで、もっとも頻繁に、しかも早い時期から議論されてきたのが、会社と組合への二重コミットメントである。会社に属する多くの人が、同時に組合にも属している。この、組合へのコミットメント (union commitment) と会社へのコミットメントの関係については、どのように研究が展開してきたのであろうか。両者は対立するものなのであろうか、それとも両立しうるものなのであろうか。

両者の関係について議論する前に、ここではまず、組合へのコミットメントに焦点を当て、その構成要素、先行要因等についての研究をレビューする。その後、会社へのコミットメントとの関係について考えることとしたい。

5-5-2-1 組合へのコミットメントの構成要素

組合へのコミットメントは、どのような構造を持つものなのであろうか。その構成要素について、いくつかの考えが提示されている。

4 因子説 まず、先駆的な研究を行ったのがゴードンら (Gordon, Philpot, Burt, Thompson & Spiller, 1980) である。彼らは組織コミットメント研究を参考に、48 の項目を用いて、組合へのコミットメントの因子構造を明らかにしようとした。その結果、4 つの因子を抽出している。それは、組合への忠誠心 (union loyalty: 組合に所属していることによる誇りや利得に関するもの)、組合への責任 (responsibility to the union: 日々の業務を行う意思やメンバーとしての義務に関するもの)、組合のために働く意欲 (willingness to work for the union: 組合のために過分のエネルギーを費やす意欲に関するもの)、組合主義への信念 (belief in unionism: 組合主義という概念へのメンバーの信念) の 4 因子である。

続いて、サッカーら (Thacker, Fields & Tetrick, 1989) は、ブルーカラーを対象に、組合へのコミットメントの因子構造について検討している。サッカーら (1989) は、2 因子解と 4 因子解を比較するために確認的因子分析を行い、ゴードンら (1980) の 4 因子解を修正したものがもっとも当てはまりがよいとしている。

職種による違いに注目した研究もある。ラッドら (Ladd, Gordon, Beauvais & Morgan, 1982) は、プロフェッショナルとノンプロフェッショナルの間の組合へのコミットメントの次元の違いについて検討している。その結果、両者の間に明確な違いは見いだせず、ゴードンら (1980) の4因子モデルの一般性が確認されたとしている。同様にテトリック、サッカーとフィールズ (Tetrick, Thacker & Fields, 1989) は、公益会社の組合員を対象に、ゴードンら (1980) のスケールの信頼性について検証している。その結果、2度の測定を、8ヶ月の間隔をおいて行っても、4因子は安定していたことが示されている。

以上のように、組合へのコミットメントの因子構造に関しては、多数の研究が、ゴードンら (1980) の4因子説を支持している。

ただし、これに反する報告もある。たとえば、ファラガー (Fullagar, 1986) は南アフリカの肉体労働者を対象にした研究で5因子を見いだしているし、克蘭ダーマンズ (Klandermans, 1989) は、ゴードンら (1980) のスケールをオランダの労働者を対象に検討し、6つの因子を見いだしている。しかし、調査対象の特殊性や因子の解釈可能性等を考えると、ゴードンら (1980) の4因子説を凌ぐような説得力は認められない。したがって、組合へのコミットメントの因子構造については、現段階ではゴードンら (1980) の説が有力であるとの判断が成り立つであろう。

次に、それをより単純化して、2因子で捉えようとする考えについてみていくことにする。

2因子説 前述したように、組合へのコミットメントに関して4因子説が有力のようであるが、それをより単純化した2因子アプローチが存在する。

まず、フリードマンとハーベイ (Friedman & Harvey, 1986) は、ゴードンら (1980) の組合へのコミットメントの因子数の決定手続きが不明瞭として、データを再分析し、組合への態度と意見、向組合行動の意図の2因子モデルがもっともよいとしている。フリードマンら (1986) は、これに基づいて、ゴードンら (1980) の組合コミットメントスケールを簡略化できるのではないかとっている。

他にも、受動的コミットメント (passive commitment) と能動的コミットメ

ント (active commitment) を提唱したバーリングら (Barling, Wade & Fullagar, 1990), 組合への能動的な関与と, メンバーの期待と組合の方針との一致, の2次元を提唱したチャイルドラ (Child, Loveridge & Warner, 1973) などがある。4因子説を唱えたゴードンら (1980) も情緒的側面と行動的側面で捉えることができるといっている。

このように, 組合へのコミットメントの因子構造に関しては, さまざまな見解が示されているが, ほぼ共通しているのは, 態度的な要素と行動的な要素が存在することである。その意味では, いわゆる組織コミットメントに関する議論と近いものとなっている。もっとも, 組合も一つの組織であるから, 同様の要素が議論されるのは, 当然のことであるともいえよう。とすれば, 第2章で論じた組織コミットメントの領域で, 現段階で注目されているアレンとメイヤー (1990b) の3要素説の適用可能性について検討することも意義があるであろう。

ともあれ, 組織コミットメントの場合と同様, どの定義を採用し, どの尺度を採用するかは, 研究者各人の裁量内というべきであろう。研究者が自らの定義に合った尺度を用いることが重要である。ただ, 現段階では, 組合への測定に際して, ゴードンら (1980) のスケールを用いることに大きな問題はないものと判断できる。

5-5-2-2 組合へのコミットメントの先行要因

以上のように, 組合へのコミットメントに関してはその構成要素, 概念ともにさまざまな議論が展開されてきた。では, その先行要因としてどのようなものが検討されてきたのであろうか。

組合へのコミットメントの先行要因に関しては, ファラガーとバーリング (Fullagar & Barling, 1987) のモデルが評価されている。そこでは, デモグラフィック要因に関しては, 人種と性別がかかわることが示されている。たとえば, 女性は男性よりも組合に対して高い忠誠心を示すが, 参加の度合いは低いことなどが明らかにされている。この結果からみても, 情緒と行動を別々に扱うことが必要であることが分かる。

また, 組合への社会化 (union socialization) とも関係が指摘されている。か

りに組合へのコミットメントが情緒的なものであるとすれば、社会化の経験はコミットメントを高めることが予想される (Salancik, 1977)。社会化の影響について議論を深めようと思えば、今後は、どのような経験が、効果的に組合へのコミットメントを高めるのかについて検討しなければならない。しかし、第2章でも述べたように、組織社会化について検討するには、理論的、方法的な困難がつきまとう。重要な概念であることは間違いないので、知見の蓄積が待たれる。なお、組織社会化については、第5章第4節で詳細に論じた。

さらに、サッカーら (Thacker, Fields & Barclay, 1990) は、社会ネットワーク的変数の役割について検討している。組合へのコミットメントは、組合員が認知した、組合の幹部へのアクセスビリティとかかわるとしている。

組合内での地位によっても異なることが示されている。マグノーら (Mageneau, Martin & Peterson, 1988) は、組合の幹部と一般組合員の組合コミットメントの程度の違いを見いだした。一般組合員よりも、幹部の方が強く組合にコミットしていたのである。また、雇用者へのコミットメントと組合へのコミットメントを判別する要因についても検討された。まず全体で見た場合、組合の意思決定への積極的評価、職務への低い満足度、組合活動への強い関与が、両コミットメントを有意に判別する変数であった。また、幹部と一般組合員とでは判別する変数に違いが認められた。一般組合員の場合、昇進機会の欠如が、雇用者と組合へのコミットメントを判別しており、幹部の場合、乏しい労使関係と雇用者への影響力の低さが、雇用者と組合へのコミットメントを判別していたのである。つまり、一般組合員の場合、昇進機会が欠如していると感じることが、組合へのコミットメントを高める方向に、幹部の場合、労使関係が良くないと感じることや、雇用者に対して影響力を持っていないと感じることが、組合へのコミットメントを高める方向に判別していたのである。

さらに、マグノーら (1988) は、重回帰分析によって組合へのコミットメントの先行要因について検討している。一般組合員の場合、組合活動への強い関与と組合の意思決定への積極的評価が、幹部の場合、団体交渉の有効性の認知と組合の意思決定への積極的評価、社会経済的地位が、組合へのコミットメントの先行要因となっていた。

このように、組合内での地位によって、コミットメントの先行要因は異なる

ようである。

加えて、組合の危機的状況がコミットメントを高めることを示した研究がある。メロー (Mellor, 1990) は、危機的状況の一つとして組合員数の減少を取りあげ、検討している。その結果、組合員の数が大きく減少しているような場合、そうでない場合よりも組合への強いコミットメントが認められることが明らかとなった。この結果は、社会的アイデンティティの危機によって説明される。つまり、組合員数の減少によって組合員のアイデンティティが脅かされると、彼らは組合を生き残らせるために努力し、組合活動を強く支持し、意欲的に参加するようになるものと考えられる。このような理由で、組合員の減少が組合へのコミットメントを高めると考えられるのである。同様に、ファラガーら (Fullagar, Barling & Christie, 1991) も、苦境がモラルインボルブメントを高め、それが組合へのコミットメントを高めるとしている。

このような、従業員の危機に関しては、メロー (Mellor, 1992) の興味深い検討がある。メロー (1992) は、レイオフ後の、生き残り組 (レイオフされなかった従業員) の組合へのコミットメントについて検討している。ここで扱われたのは、レイオフの責任が組合にあると思う度合いと、レイオフの厳しさであった。その結果、レイオフの責任が組合にあると強く思っている従業員では、レイオフが厳しいほど組合へのコミットメント、とくに組合のために働く意欲は低くなっていた。逆に、レイオフの責任が組合にあるとは思っていない従業員の場合は、レイオフが厳しいほど組合のために働く意志は高くなっていたのである。このような結果を受けて、メロー (1992) は、レイオフ後のコミュニケーションの仕方が、会社、組合のどちらが従業員のコミットメントをかちとるかに影響を与えているとしている。

以上のように、組合へのコミットメントの先行要因に関して、個人的な要因、状況的な要因と幅広く検討されてきたことがわかる。では、組合へのコミットメントは何を結果するのであろうか。

5-5-2-3 組合へのコミットメントの結果要因

組合へのコミットメントが高い従業員には、どのような結果を予想することができるのであろうか。これに関して、組合へのコミットメントの結果要因に

については研究例が少ないことが指摘されている (Hartley, 1992)。

それでも、従来から、組合へのコミットメントの結果要因として、組合への参加がよく指摘されてきた。これは当然の指摘であろう。コミットメントが組合への参加という行動をもたらし、それがまたコミットメントを高めるという、態度と行動の相互強化過程が想定できる。この点は、第2章での組織コミットメントについての議論と類似のものである。

また、ギルバート (Gilbert, 1989) は、組合への関与が QWL (Quality of Working Life) プログラムのデザインと導入に及ぼす影響について検討し、組合の存在が QWL に対して活動的な影響をもつことを示している。

その他にも、ファラガーとバーリング (Fullagar & Barling, 1987) や、サッカーら (Thacker, Field & Barclay, 1990) などが、組合へのコミットメントの結果要因について検討している。

ともあれ、組合が従業員の権利の保護や安寧を目指すものであるとすれば、当然のことながら組合への高いコミットメントは、そのような結果を目指した活動を高めるものと予想できる。問題とすべきであるのは、組合へのコミットメントの高まりが、会社へのコミットメントにマイナスに作用するのではないかという点であろう。本項のテーマである、二重コミットメントについての議論は、まさにこの点とかがわっている。

また、第2章で組織コミットメントについて議論したのと同様、組合へのコミットメントについても、その因子ごとに先行要因と結果要因を検討すること必要であろう。ゴードンら (1980) の4因子説が、新たな有効性を展開するかもしれない。

5-5-2-4 会社へのコミットメントと組合へのコミットメント

以上のように、組合へのコミットメントに関してさまざまな検討がなされてきた。では、これと会社へのコミットメントとの関係はどのように理解可能であろうか。ここではまず、両者は同様に扱えるものなのか、それとも異なったものとして扱うべきなのかについての議論を紹介する。続いて、会社と組合は対立するものなのか、そうではないのかについて考える。もしも両者が対立するものであるとすれば、二重コミットメントは生起しないか、きわめて限られ

た状況でしかみられないことになるだろう。逆に、両者が対立するものでなければ、極端な場合、組合の存在意義が問われることになるだろう。当然、多くの場合は、その中間にあって、さまざまな要因が複雑に絡まりあって、会社と組合の関係に影響を及ぼしているものと思われる。以下で順次、検討したい。

両コミットメントについて、サッカーら (1990) は、組合へのコミットメントは、会社へのコミットメントと同様の心理学的次元、先行要因をもつと考えている。しかし、このような見解は、むしろ例外的であり、後述するフカミとラーソン (Fukami & Larson, 1984)、ファラガーとバーリング (Fallagar & Barling, 1991) は、両者には共通の先行要因も存在するが、異なるものもあるとしている。さらにバーリングら (Barling, Wade & Fallagar, 1990) は、会社へのコミットメントと組合へのコミットメントで別々のモデルを考え、両者の間に負の関係があることを報告している。

このように、会社へのコミットメントと組合へのコミットメントを類似のものとして扱うことには無理が伴うようである。この点は、会社と組合がどのように異なるのかという議論にもかかわる。当然のことながら、それぞれの国、会社の文化や歴史も影響するものと思われる。会社と組合がほぼ同一のものとみなしてよい場合もあるだろう。その場合は、組合が独自の機能を発揮していないような状況を意味している。つまり、ことさら「組合」と名の付いた概念を振りかざす必要性はないということである。また、場合によっては会社と組合とをまったく異なるものとして扱うべきときもあるだろう。

以下では、会社へのコミットメントと組合へのコミットメントは異なる概念であるとの立場から、その二つが共存するような状況、すなわち、二重コミットメントについて考えてみたい。

5-5-2-5 会社と組合への二重コミットメント

会社へのコミットメントと組合へのコミットメントの関係についてはどのようなことが明らかにされてきたのであろうか。

両者へのコミットメントを意味する二重コミットメントの概念を最初に提唱したのはパーセル (Purcell, 1954) であった。当時の研究では、組合へのコミットメントが高まることは、同時に会社へのコミットメントも高まることを意

味すると考えられていたようである。しかし、それほど単純なものではないとの考えもあった。たとえば、スタグナー (Stagner, 1956) は、職務満足や良好な労使関係といった条件が揃ってはじめて、会社と組合への二重コミットメントが成立するとしている。

その後、両者は共存しうるものなのか否かについての議論が、さまざまに展開されてきた結果として、最近の研究では、どのような場合に会社と組合への二重コミットメントが生起するのかについて検討されている。そして、二重コミットメントの成立には、環境的な制約要因や適合要因が存在することが指摘されている (Dalton & Tordor, 1982; Martin, Magenau & Peterson, 1986)。では、それらの要因とはどのようなものなのであろうか。その前に会社と組合への二重コミットメントの定義について考えてみたい。

二重コミットメントについて、マーチン (Martin, 1981) は「組合と雇主にポジティブな態度をもつこと」と定義し、ビューベラ (Beauvais, Scholl & Cooper, 1991) は「個人が雇用されている組織と組合の両方に高い関与を示すこと」と定義している。

しかし、ゴードンとラッド (Gordon & Ladd, 1990) は、二重コミットメントについてレビューを行い、理論的不明瞭さと測定の問題によって混乱が生じていると指摘している。つまり、会社と組合への二重コミットメントについては、合意を得た定義は存在しないようである。とくに、これを行動として捉えるべきなのか、態度として捉えるべきなのかが明確でないようである。しかしながら、常識的に考えて、マーチン (1981) のような態度が存在すれば、ビューベラ (1991) のような関与が生じる可能性が高いであろう。ここでも第2章で論じた行動と態度の相互強化過程を想定することが可能であろう。そして、これも第2章で論じたことであるが、そのような過程が存在しない場合もあり得る。たとえば、功利的な意識の強い場合がそれに当てはまるであろう。いずれにしても、行動であるのか態度であるのかを一義的に決めることで、何らかのメリットがあるとは思えない。

このように、二重コミットメントに関して議論はさまざまであるが、操作的には、両コミットメントを測定する尺度における得点がともに高いとき、二重コミットメントが存在すると判断するのが無難であると考えられる。

5-5-2-6 二重コミットメントの先行要因

では、どのような場合に会社と組合への二重コミットメントが生じるのであろうか。二重コミットメントに関する議論のなかで、これがもっとも重要視されてきたテーマである。これについて、もっとも頻繁に取りあげられてきたのが、労使関係 (industrial relations) である。多くの研究は、協調的な労使関係のあるところに二重コミットメントが生じることを報告している。

まずアングルとペリー (Angle & Perry, 1986) は、アメリカの 22 の市営バス会社で実証的研究を行っている。独立変数として労使関係 (labour-management relationship climate) を測定し、重回帰分析を行ったところ、二重コミットメントの分散の 10.3 % を労使関係が規定することを見いだした。

また、ゲストとデュー (Guest & Dewe, 1991) は、4 ヶ国を対象にして、二重コミットメントは、旧西ドイツやイギリスといった、協調的な労使関係で知られる国において高いことを見いだしている。さらに、リード、ヤングとマクフ (Reed, Young & McHugh, 1994) は、会社と組合へのコミットメントの関係をモデレートする変数として労使関係を取りあげ、さまざまな国で行われた 19 の研究についてメタ分析を行っている。その結果、労使関係は両コミットメントの関係のモデレータとして作用しており、競争的よりも協同的な労使関係を持った国において、両コミットメントの関係が強いことを見いだしている。

以上のように、会社と組合への二重コミットメントの規定因として、協調的な労使関係を挙げる研究が多いなかで、これに対して否定的な見解もある。

たとえば、バーリングら (Barling, Wade & Fullagar, 1990) は、組織風土は企業コミットメントとはかかわっていたが、組合コミットメントとはかかわっていなかったと報告している。もっとも、組織風土と労使関係は必ずしも同一のものではなく、調査の行われた時期が、ストライキ後であったという点で問題もありそうである。

以上より、会社と組合への二重コミットメントが成立する条件として、協調的な労使関係を挙げることができる。会社と組合の関係が協調的であるということは、両者の志向するものが大きく矛盾はしていないということであるから、双方へのコミットメントが生起しやすくなるというのは理解しやすい。

なお、二重コミットメントの先行要因としては、労使関係以外についても検

討されている。前述のマグノーら (1988) は、二重コミットメントと関連する変数として、労使関係に加えて、組合の意思決定行動と職務への満足を指摘している。つまり、組合の意思決定に対して肯定的に評価していることや、職務に満足していることが、二重コミットメントにつながっていたのである。しかし、職務満足が直接組合へのコミットメントを高めるとは考えにくい。たとえば、組合の存在によって職務満足が得られているという認知があれば、両者の関係は理解しやすいが、必ずしも組合がなくても職務満足が得られると認知されているとすれば、組合へのコミットメントが高まるとは考えにくい。つまり、何によって得られた職務満足であるのかという議論が必要となり、複雑に影響しあう要因間の関係について解明しなければならないということになる。また、組合内での地位によっても二重コミットメントの程度に違いがあり、高い二重コミットメントを示す人の割合は、一般組合員よりも幹部において多いことが明らかとなっている。

ステイタスによる違いについては、コンロンとギャラガー (Conlon & Gallagher, 1987) の検討がある。コンロンとギャラガー (1987) は、組合でのメンバーシップステイタスが二重コミットメントとかわることを見だしている。国防関係の従業員を対象にしたこの研究では、調査対象を、組合員、組合員になったことのない人、かつて組合員でいまは組合員でない人の3つに分けて、組合へのコミットメント、会社へのコミットメント、両者の関係について検討した。その結果、かつて組合員であった人は、現在の組合員よりも組合へのコミットメントが低く、現在の組合員や組合員になったことのない人よりも会社へのコミットメントが低かった。しかも、会社へのコミットメントと組合へのコミットメントとの関係は、かつて組合員であった人においてもっとも高かったのである ($r = .48$)。つまり、かつての組合員は、会社にも組合にもコミットしていないことがうかがえる結果である。この人々は会社にも組合にもコミットできない状態で会社にいることになる。マネジメントの上からも注目すべきデータであろう。ともあれ、二重コミットメントの先行要因としてメンバーシップステイタスを指摘した点は興味深い。

さて、会社へのコミットメントと組合へのコミットメントで、先行要因が異なることを示しつつ、二重コミットメントについて検討している研究がある。

前述のフカミとラーソン (Fukami & Larson, 1984) は、会社へのコミットメントと組合へのコミットメントの先行要因の違いについて検討している。新聞社の輸送部門の従業員を対象にしたこの研究では、年齢、勤続年数、学歴などは会社へのコミットメントとは正の相関を示したが、組合へのコミットメントとは無相関であった。また、ハックマンとオルダム (Hackman & Oldham, 1975) の JDS (Job Diagnostic Survey) に基づいて測定したジョブスコープやジョブストレスも会社へのコミットメントとのみ有意な相関を示した。そして、仕事上の経験 (work experience) が両方のコミットメントとかがかわっていることが明らかとなった。ここでの仕事上の経験とは、上司との関係、社会的関与などである。したがって、上司との関係や人間関係が良好であれば、二重コミットメントが生じることが示唆されている。つまり、会社と組合への二重コミットメントとは、日々の経験を通して形成されるものであるとの結果である。

また、ファラガーとバーリング (Fullagar & Barling, 1991) は、カナダの大学の組合を対象に、会社と組合へのコミットメントに関して、両方にコミットする、いずれにもコミットしない、組合にのみコミットする、会社にのみコミットする、の4つのパターンを考え、先行要因と結果要因について継時的に検討した。その結果、両コミットメントの先行要因は異なることが明らかとなった。唯一、組合への関与度が共通する先行要因となっていた。このことは、組合への関与が組合へのコミットメント、さらには会社へのコミットメントをも高めることを意味しており、会社か組合の一方に強く関与することが、必ずしも他方についてネガティブな影響をもたないことが示された。組合へのコミットメントについては、組合への態度や組合の道具性等、組合に関する変数が先行要因となっていた。

フカミとラーソン (1984) も、ファラガーとバーリング (1991) も、会社へのコミットメントと組合へのコミットメントとは異なる先行要因が存在することを示している。このような見解は、二重コミットメントは、被雇用者が雇用者と組合を一つのユニットとして認知することに基づいており、会社へのコミットメントと組合へのコミットメントとは共通の変数で予測可能であるとするスタグナー (Stagner, 1954) の見解と対照的である。また、この2研究は、二重コミットメントの先行要因に関しても示唆を与えている点が注目に値する。

二重コミットメントの先行要因に関しては、これ以外にも、従業員の会社での意思決定への関与の感覚について検討したシェラーとモリシマ (Sherer & Morishima, 1989)、組合の性格 (アグレッシブかプロテクトティブか) が組合員の二重コミットメントに影響を及ぼすことを示したファラガーら (Fullagar, Barling & Christie, 1991) などの研究がある。

以上のように、どのような状況で従業員が会社と組合の両方にコミットメントを示すのかについては、多数の研究が行われており、その要因についての知見は豊富である。詳細なメカニズムについては不明であるところも残されているが、多くの要因が、二重コミットメントと関係を有していることが報告されている。

ここまでは、二重コミットメントの先行要因について紹介したが、次は、この概念の有効性について考えてみたい。

5-5-2-7 二重コミットメント概念の有効性

さまざまな状況において生じた二重コミットメントによって、何が得られるのであろうか。会社だけにコミットしている従業員や、逆に、組合だけにコミットしている従業員、さらにはいずれにもコミットしていない従業員に比べて、両方にコミットしている従業員は、何か異なった結果をもたらすのであろうか。二重コミットメントの結果、何が起こるのかについては、ハートリー (Hartley, 1992) も指摘するように研究が少ない。つまり、二重コミットメントを独立変数とした研究があまりみられないようである。その原因は、ハートリー (1992) が指摘するように、会社と組合の両方へのコミットメントが、協調や高い生産性を結果するであろうとの暗黙の仮定があるためであるとすれば、やはりそれを実際に検証する必要はあるだろう。

会社と組合への二重コミットメントの先行要因の研究が進んで、その生起過程が明らかとなったとしても、その結果、何が生じるのかについての検討が進まなければ、二重コミットメントという概念そのものの必要性が問われることになる。これまでみてきたように、会社と組合への二重コミットメントについては、さまざまな研究が展開されてきたのではあるが、最終的にそれが何を目指してのものであったのか、不明瞭な点があるように思われる。

極端ないい方をすれば、さまざまな対象へのコミットメントがあれば、あらゆる組み合わせの二重コミットメントが想定可能であろう。会社と組合へのコミットメントが、とくに二重コミットメントとして扱われてきたことには、歴史的な経緯があるように思われるが、果たしてそれ以上の展開を期待できる概念であるのかどうか、検討が必要であろう。歴史的に、このような概念が存在し、研究されてきたと捉えるだけでよいのか、新たに何かを説明する可能性のある概念として扱うべきであるのか、慎重な議論が必要である。

とりわけ、次項で述べる多重コミットメントのように、一度に3つ以上の対象へのコミットメントを扱う研究が増えてきている状況で、とくに2つの対象へのコミットメントを取りだして扱うには、その目的が明確にされなければならないまい。逆に、その目的が明確にされれば、多重コミットメント研究よりも焦点のはっきりした研究になるという期待もできるだろう。

会社と組合への二重コミットメントに関していえば、マネジメントの立場として、従業員の組合へのコミットメントを低く抑さえ、二重コミットメントを防ぐようにすべきなのか、逆に協調的な労使関係を築き、従業員が会社へも組合へもコミットするようにすべきであるのかを明らかにしようという目的が考えられる。また、すでに述べた仮定のように、二重コミットメントが協調や高い生産性を結果するのであれば、それは必ずそうなるのか、もし条件があるとなれば、それはどのようなものか等について知ることが目的となるであろう。その意味からも、会社と組合への二重コミットメントのメリット、デメリットの議論が不足しているように思われる。

さて、とくに二重コミットメントという用語を用いているわけではないが、組合以外の複数の組織へのコミットメントについて扱った研究があるので紹介しておきたい。グレガーセン (Gregersen, 1992) は、海外転勤にともなう、会社と配属先ユニットへのコミットメントについて、その先行要因を検討している。その結果、会社での勤続年数や役割の明瞭さなどが、会社へのコミットメントを規定し、役割の自由裁量と役割の明瞭さなどがユニットへのコミットメントを規定することが明らかとなった。この場合、2つの組織へのコミットメントは対立するものではなく、会社としては、従業員が両方にコミットすることを目的とすべきであると考えられる。この研究では、その目的のための一つ

の示唆として、役割の明瞭さが高く知覚されるように工夫することの有効性が示されていると考えることができよう。

今後は、国際的な市場の広がりにもとない、海外の事業所などへ配属されるケースも多くなるであろう。また、海外でなくても、国内の関連会社への出向を経験する従業員も多い。そのような場合、企業としては会社と配属先の両方にコミットしてくれることを望むであろう。グレガーセン (1992) の研究は、このような場合について貴重な示唆を与えるものである。今後、会社の内外を問わず、複数の組織にかかわる機会はますます増えていくであろう。とくに、会社と組合以外の組織へのコミットメントをどのように扱っていけばよいのかについては、まだまだ知見が不足しているように思われる。

5-5-3 多重コミットメントと組織コミットメント

5-5-3-1 多重コミットメント

ここまでは、会社と組合に対する二重コミットメントについてみてきたが、冒頭にも述べたように、職場とはさまざまな人が集まって働く場であるから、従業員がコミットする対象は無数にあるといえる。たとえばトップマネジメントであったり、直属の上司であったり、同僚であったり、顧客であったりである。では、このようなさまざまな対象への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は、どのように捉えるべきであろうか。

それについて考える前に、まず、このような、多重コミットメント (multiple commitment) の視点を導入することによって、どのようなメリットが期待できるのかについて考えたい。この点についてライヒャーズ (Reichers, 1985) は、以下のような利点が望めると述べている。

(1) コミットメントの個人差が詳しく評価でき、組織の構成が変わったときのコミットメントの変化が予想できるようになる。つまり、人によってどの対象に強くコミットしているのかについて知ることができ、その人の帰属意識の将来的な変化を予測しやすくなる。コミットメントの個人差を正確に評価できるようになれば、たとえば、やむを得ず組織を変革しなければならなくなったとき、従業員が強くコミットしているような対象についてはできる限り変化さ

せない、といったマネジメントが可能となるかもしれない。

(2) 次に、コミットメント間の葛藤の問題を扱えるようになる。ある対象へのコミットメントと別の対象へのコミットメントが両立するものなのか否か、また、両立させるための条件などについて検討できるようになるというものがある。また、従業員のコミットメントを勝ちとるための条件についての検討も進展するかもしれない。

(3) さらに、コミットメント概念の重複性について検討できるようになる。第2章で詳しく紹介したモロー (Morrow, 1983) の検討などはこれに当たる。モロー (1983) の場合は、価値、キャリア、仕事、組織、組合という5つの視点について検討しているが、モローとマッケロイ (Morrow & McElroy, 1986) では、その視点を価値、仕事、組織の3つに絞ることができるとしている。コミットメントの対象として何を取りあげるべきかも、今後検討していくべき課題の1つであろう。ただ、むやみに拡大させるのではなく、できる限り重複をなくそうとするモローら (1986) の姿勢は評価されてしかるべきである。

以上のように、多重コミットメントという視点の有効性については、まだ十分に実証されているとはいえない。研究の量的な蓄積もまだまだ十分ではない。しかし、前述したように、現代社会においては個人が同時に複数の組織や対象にコミットしているのが普通であり、組織の変化への対応や、役割間の葛藤に直面しているケースも多々あるはずである。それらについて詳細に検討し、マネジメントの立場から少しでも有効な手だてを講じるためにも、多重コミットメントという捉え方は、重要な情報を提供してくれるものであると思われる。

以下では、さまざまな対象への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の検討を紹介する。

5-5-3-2 多重コミットメントと組織コミットメント

多重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ライヒャーズ (1985) は、個々のコミットメントが合体して組織コミットメントが出来上がっており、その意味で、組織コミットメントは個々のコミットメントの接着剤 (glue) のような存在であるとの考えを示している。したがって個々のコミットメントは、組織コミットメントと何らかの関係を有することが想定されるわ

けである。しかし、ライヒャーズ (1986) 自身の研究では、トップマネジメントへのコミットメントと組織コミットメントは正の関係を示したものの、エージェンシーや顧客といった、他の対象へのコミットメントは組織コミットメントとはかかわっていなかった。この組織コミットメントと個々のコミットメントとの関係は議論的となるところである。

以下では、これに関する2つの考えについてみていくことにする。まず1つは、組織コミットメントを、さまざまな対象へのコミットメントの1つに過ぎないものとして捉えるという立場である。この場合、組織コミットメントとその他のコミットメントは、他の変数に対して独立に影響を与えることになる。このような捉え方をしている研究例として、ベッカー (Becker, 1992)、コーエン (Cohen, 1993) などを挙げることができる。

たとえばベッカー (1992) は、満足度や離転職の意志の規定変数として、組織コミットメント、トップマネジャーへのコミットメント、直属の上司へのコミットメント、同僚へのコミットメントを想定し、組織コミットメントの後、3変数を重回帰式に加えることで、規定率が有意に上昇することを見いだしている。つまり、個々の対象へのコミットメントが、目的変数に対して固有の規定力を有していたのである。このような結果に基づいてベッカー (1992) は、コミットメントを多重的に捉えることの重要性を指摘している。ここでは組織コミットメントを、数あるコミットメントのうちの一つとして、いわば同列に捉えていることが分かる。

また、コーエン (1993) では、コミットメントの対象として職業、組織、仕事、組合を扱い、それぞれの対象からの退却行動の規定変数について検討している。その結果、組織の退却行動は組織コミットメントが、仕事への退却行動は仕事へのコミットメントがもっともよく予測することなどが示された。4つの対象へのコミットメントの間に相関や多少の関連は見いだされているが、基本的にはそれぞれを独立のものとして扱う考えに基づいている。

これに対して、組織コミットメントを重要な媒介変数として捉える立場もある。さまざまな対象へのコミットメントは、組織コミットメントを介してその他の変数に影響を与えるという考えである。ハントとモーガン (Hunt & Morgan, 1994) は、ベッカー (1992) のデータを用いてこの点について検討し、組

組織コミットメントを媒介変数として捉えるモデルの方が、データの当てはまりがよいことを示している。つまり、トップマネジャー、直属の上司、同僚といった、さまざまな対象へのコミットメントが組織コミットメントに影響を与え、その組織コミットメントが、向社会的組織行動、離転職の意志といった重要な変数に影響を与えると考える方が、データをよく説明することを明らかにしたのである。この場合、ライヒャーズ (1985) が主張するように、組織コミットメントは個々のコミットメントの接合点のような存在であり、そこからさまざまな結果変数へと影響が及ぶと考えられる。

当然、ハントら (1994) 自身も述べているように、1つの研究データに基づいた結果であるという限界がある。さらに、ベッカー (1992) のデータは、さまざまな対象へのコミットメントを、愛着という1次元で測定している点にも問題がある。第2章でもみたように、コミットメントに関しては多次的に捉えるという姿勢が必要であると思われる。このことは、さまざまな対象へのコミットメントについて検討する際にも当てはまることであろう。すなわち、さまざまな対象へのコミットメントを多次的に捉えていくという姿勢が必要であろう。

少数ではあるが、以上の研究例から考えると、組織内の人に対するコミットメントとの関係について検討する場合、組織コミットメントを媒介的な変数として位置づけ、仕事や職業、組織外の人へのコミットメントとの関係について検討するときには、独立のものとして位置づけるべきとの仮説が導き出せるかもしれない。しかし、研究数が極端に少なく、そのような仮説を構築すべき段階にも達していないようである。今後データを重ねていくべきであろう。

また、その際の研究方法も大きな問題となろう。ここで紹介した研究は、いずれもいわゆる多変量解析によるものである。多重コミットメントに限らず、概念間の関係について検討する研究では、多変量解析が用いられることが多い。多くの変数間の関係について推測できるようになったのは、統計的手法の飛躍的な進歩によるところが大きい。しかし、そこで得られた結果を現場で活用しようとするときに、どの程度の信頼性があるのかについては疑問が残る。有意な係数が認められたことと、実際に両者に関係があることが、どの程度対応しているのか、少なくとも結果を無批判に受け入れることは避けるべきである。

研究で得られた知見を現場で有効に活用しようとするならば、やはり変数を絞り込んだ検討も同時に必要であろう。

個人がどの対象に強くコミットし、それがどの変数とかわるのか、そして、さまざまな対象へのコミットメントは、相互にどのような関係にあるのかについては、今後ますます研究が進展していくであろうし、その成果の蓄積が待たれるところである。

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 日本の経営

日本の経営とは、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。企業内の福利厚生の充実、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にもなって、日本の経営も影を薄くし、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 日本の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かと考えられる。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 会社人間と日本の経営

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 日本的な経営方式の動揺

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、いわばパターン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 組の設問を開発し、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るときに、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、減私奉公、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业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、それにともなって、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、滅私奉公的な、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、従来の滅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いっ

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 (enlightened 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・空間的有效性を高めるために、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、男性のフルタイマー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マー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マーとはほぼ同じで、男性フルタイマー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、フルタイマー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、フルタイマー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(－)，女性フルタイマーが職務満足(＋)，学歴(－)及び代替職の可能性(－)，男性フルタイマーが職務満足(＋)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している。

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摘出された。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に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つながら、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、手探りの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える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いとしている。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い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仮定することは、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、たとえ病気でも、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、日米間には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、さらにいえば、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はいない。

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、日本の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える。

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思わ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。

第 7 章

実証的研究

— 会社人間をめぐる要因構造

7-1 問題の所在	7-2 尺度の構成
7-3 手続き	7-4 結果
7-5 考察	7-6 まとめ

第1章から第5章で、組織コミットメントという概念のさまざまな側面について広範な文献レビューを行ってきた。しかし、第1章でも指摘したように、それらの多くは欧米での研究によっている。組織コミットメントについての知見を、わが国において何らかの形で活かそうとすれば、わが国で行われた研究についての検討が必要であることはいうまでもない。本章では、第6章での、わが国における研究の文献レビューに続いて、実証的な調査について紹介する。本章では、日本的な帰属意識の探求を大きな課題としている。つまり、組織コミットメントの因子構造を、わが国においてどのように捉えることができるのかに焦点を当てている。得られた結果は、いわゆる会社人間の成り立ちについて有意義な知見をもたらしてくれるであろう。

再三指摘してきたように、過去の研究では組織コミットメントを測定する際に、ポーターら (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974) の開発した OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) が頻繁に用いられてきている。主として、感情的な愛着を根本に据えているこの尺度は、その信頼性、妥当性において、高く評価されてきたといつてよい。そして、ポーターら (1974) やマウディら (Mowday, Steers & Porter, 1979) の組織コミットメントの定義は、広く受け入れられてきたのである。しかしながら、第2章で詳細に述べたように、マウディら (1979) 以後も、組織コミットメントについては、その定義、構成要素等について、さまざまな議論が繰り返され、新たな尺度も数多く提示されている。とくに、OCQ が、組織コミットメントを情緒的な愛着のみに限定している点は批判されてしかるべきと思われる。このように、アメリカ国内においてさえ、マウディら (1979) の考えに批判的な研究者がさまざまな説を唱え、組織コミットメントの捉え方については絶えず新たな議論がわき起こっている。

また、ランドール (Randall, 1993) は、アメリカ以外での組織コミットメント研究をレビューし、OCQ の妥当性がアメリカ以外の国においても見いだせ

るかどうかは疑問であるとしている。このことは、わが国における組織コミットメント研究に、無批判に OCQ を用いることの危険性を示している。したがって、わが国において組織コミットメントを測定しようとするときに、どのような項目が適切であるのかについての検討が不可欠である。

これまでにわが国において行われた組織コミットメント測定を試みとして、関本と花田 (1985, 1986, 1987) の一連の研究を挙げることができる。たとえば関本と花田 (1987) では、24 項目からなる尺度が用意され、因子分析の結果、前章で述べたような 4 因子が抽出されている。この尺度は、ポーターら (1974) の研究を基礎として作成されているが、複数の研究でも同様の 4 因子が確認されている。しかし、調査対象の特殊性、および、わが国における組織コミットメントに関する実証的研究の数の相対的な少なさなどから、関本と花田 (1987) の尺度がどの程度の信頼性、妥当性を有しているのかの判断は難しい。また、関本と花田が当初想定している、「滅私奉公・運命共同体といった伝統的な「日本的」帰属意識」も、明確な形では見いだされていない。

とくに、終身雇用や年功序列の見直しなど、日本的経営が転換期にさしかかっているといわれる今日、わが国における、会社への組織コミットメントの測定に関しては、欧米の最近の研究にも目を配り、また、いわゆる日本的とされる独自の意識構造にも配慮しつつ、できる限り広範囲の項目を取り込み、その因子構造について探索することが望ましいと考えられる。

ここでは、OCQ を基本に据え、それにつけ加えるべきと思われる項目をいくつか選定することで尺度を構成し、わが国における、会社への組織コミットメントをどのように捉えればよいのかについての手がかりを得ようと試みた。そして、年齢、性別、勤続年数、職位などによって、この組織コミットメントがどのように異なるのかについて、因子ごとに検討することとした。さらに、組織コミットメントを構成する各因子と、これまでに関連が報告されてきているさまざまな変数との関係についても考えてみたい。

7-2 | 尺度の構成

組織コミットメントに関する研究のうち、OCQ以後で、著者らがとくに注目したのは、メイヤーとアレンによる一連の検討である。彼らは、組織コミットメントの構成要素として「感情的 (affective)」、「存続的 (continuance)」、「規範的 (normative)」の3つを想定し、尺度を開発している。彼らの考えについては、第2章で詳細に紹介しているので、ここでは、簡単にこの3要素についてふれる程度にとどめる。なお、存続的要素についてはその次元数について議論があるので、若干詳しく述べる。

感情的コミットメントとは、文字どおり会社に対して愛着を感じている程度のことを示す概念である。内容的にはOCQで測定されるものと近い (Dunham, Grube & Castaneda, 1994)。

存続的コミットメントとは、組織に残ることにメリットがあると感じるから、そうするという意味内容を含んでいる。第2章でも述べたように、この存続的コミットメントについては、それを1次元的にとらえるべきか、2次元的にとらえるべきかについて議論がある。2次元的にとらえる場合、これは、転職先の少なさに対する従業員の認知に基づくものと、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認知に基づくものとに分けられる。つまり、他に行くところがないから、あるいは辞めると大きな損失を被ることになるから組織にとどまるという考えである。とくに後者は、サイドベット (side-bet: Becker, 1960) として頻繁に研究対象となってきた。ある組織で働き続けることは、必然的に、その組織に何らかの投資を行うことになる。そして、その投資が大きければ大きいほど、その組織を辞めることに伴うコストも大きくなる。このような、辞めることに付随するコストに対する認知が従業員を組織に縛りつけていると考えるのが、サイドベットの立場である。

これまでに、このような内容の組織コミットメントを測定しようとした試みがある。リッツァーとトライス (Ritzer & Trice, 1969) やレビニアクとアルト (Hrebiniak & Alutto, 1972) などがそれである。しかし、メイヤーとアレン

(Meyer & Allen, 1984) も指摘するように、彼らの開発した尺度には問題点が多い。つまり、リッツァーとトライス (1969) やレビニアクとアルト (1972) が作成した尺度は、仮にその評定値が高くなったからといって、それがサイドベツトを反映していると結論づけることは内容的にみてきわめて困難である。したがって、本研究では、項目選択に際してこの2つの研究は除外している。存続的要素については、あくまでメイヤーとアレンの尺度を基本としている。分析によって、この要素の次元数について、何らかの回答を得ることができるであろう。

規範的コミットメントは、組織への忠誠心のことであり、理屈抜きで、組織にとどまるべきであるからとどまっているという内容を表す概念である。第2章でも指摘したが、この規範的コミットメントという概念を組織コミットメントの構成要素に取り込んだことが、メイヤーらの研究を際立たせることになったものと判断できる。OCQの項目をみても、この規範的コミットメントは、あまり重要視されていないことがわかる。しかしながら、とくに愛着を感じているわけでもなく、また、とくに損得を計算してのことでもないけれども、組織にはコミットすべきであるからコミットしている、といった意味を内包しているこの規範的コミットメントは、わが国における会社へのコミットメントを語る上でも、きわめて有効な概念になるかもしれない。

本研究では、組織コミットメントに関して、この3要素が確認できるかどうかについて検討することを1つの目的とした。したがって、手続きとしては、先行研究 (Allen & Meyer, 1990; Meyer, Allen & Smith, 1993) で開発された尺度の項目のなかから、冗長性を廃し、また、意味の曖昧なものは除外、あるいは修正してOCQを基にした項目につけ加えた。

さらに、組織コミットメントの測定を試みている他の研究 (Cook & Wall, 1980; Werbel & Gould, 1984; Alvi & Ahmed, 1987; McGee & Ford, 1987; 関本・花田, 1987; Reilly & Orsak, 1991) で用いられている項目のなかから、適切と思われるものを選択し付け加えた。

最後に、本研究では、これまでの研究では取り扱われなかった項目を4つ付け加えた。それは、先にも述べた、日本人的な意識を表していると思われる項目である。関本と花田の一連の研究では、この日本的な意識として滅私奉公・

運命共同体的なものを取りあげているが、それ以外に日本人に特徴的とされる行動や意識に、周囲の目を気にするといったことがよくいわれる。家族、親戚、といった周囲の人の目をよく気にすることが、日本人の特徴としていわれることが多い。人が会社を辞めない理由として、収入の問題とともに世間の評判が指摘されることもある。したがって、わが国においては、直接自分自身と組織との関係というよりは、自分が組織に属していることが他者にどのように影響しているのか、どのように見られているのか、といったことを念頭においた帰属意識というものが考えられるかもしれない。

たとえば、自分がある会社に所属していることが、家族や知人にどのような影響を及ぼしているのか、また、かりに自分がその会社を辞めたときにそれが家族や知人にどのような影響を及ぼすのか、といったことが組織コミットメントの構成要素の一つとして何らかの役割を担っているかもしれない。本研究では、このような意味内容を表すと思われる項目を付け加えた。具体的には、「この会社を辞めないのは、周囲の目が気になるからである」、「この会社を辞めたら、家族や親戚に会わせる顔がない」、「会社を辞めることは世間体が悪いと思う」、「この会社を辞めると人に何と言われるか分らない」の4項目である。

以上のような手続きを経て組織コミットメントを測定するために69項目を選定した。なお、質問紙の詳細な内容については、章末に付してあるので参照されたい。

7-3 | 手 続 き

〔調査対象〕 20歳から57歳の、さまざまな業種に従事する会社員203名（男性150名、女性50名、不明3名）。

〔手 続 き〕 会社の研修等で、切手貼付済みの封筒に入った質問紙を直接手渡し、回答後郵送してくれるよう依頼した。

〔質問紙の構成〕

個人変数：個人変数として、入社年月、入社以前の勤務経験の有無、現在の

職位、現在の所属、現在の所属で仕事を始めた年月、年齢、性別、既婚か未婚か、現在得意としている仕事、について回答を求めた。

組織コミットメント (organizational commitment)：被調査者は、質問紙のⅡの69項目に対して「そう思う」から「そう思わない」までの5件法で回答した。

本調査研究は、組織コミットメントの因子構造について探索することと同時に、組織コミットメントと他のさまざまな要因との関係について検討することを目的としていたため、質問紙には組織コミットメントの69項目以外の項目も含んでいた。以下、順にみていくことにする。

なお、すべて「そう思う」から「そう思わない」までの5件法による回答である。

仕事への関与度 (job involvement)：これは、いま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概念的な相違については第2章で論じた。また、組織コミットメントとの関係について、マシューとザジャック (Mathieu & Zajac, 1990) のメタ分析では、.439の平均相関が報告されている。また、功利的な帰属意識よりも態度的 (情緒的) な帰属意識と強い相関を有することが報告されている。本研究ではこれを測定するために、カヌンゴ (Kanungo, 1980) の10項目を用いた。項目の詳細は質問紙のⅢ。

モチベーション (work motivation)：仕事に対してどの程度動機づけられているかを表す変数である。組織コミットメントとの関係について、マシューら (1990) では、内発的な動機づけとの間に .668 の平均相関が報告されている。本研究ではこれを測定するために、ロダールとケジナー (Lodahl & Kejner, 1965) を参考に13項目を用いた。項目の詳細は質問紙のⅣ。

組織風土 (organizational climates)：組織風土とは、集団凝集性、自主性、コミュニケーション等を含む複合的な概念であるが、これが組織コミットメントとかわかることは多くの研究で報告されている。詳細は第3章で論じたが、一例をあげると、デコティスとサマーズ (1987) は、集団凝集性と自主性が組織コミットメントと正の相関を有することを見いだしている。本研究ではこの、集団凝集性に焦点を当て、職場の仲間との関係が組織コミットメントとどのよ

うにかかわるのかについて検討することとした。測定のために、キャンベルら (Campbell, Dunnette, Lawler & Weick, 1970) を参考に 8 項目を用いた。項目の詳細は質問紙の V。

キャリアコミットメント (career commitment)：人は自分の所属する組織に対してコミットする場合もあれば、自分自身の職業そのものにコミットする場合もある。マシューら (1990) では、組織コミットメントと職業コミットメント (occupational commitment) との間に .438 の平均相関が報告されている。これについては、職業の専門性が大きな影響をもつものと考えられる。本研究では、一般にキャリアコミットメントと呼ばれる変数について検討することとし、測定のためにブラウ (Blau, 1985) の 8 項目を用いた。なお、組織コミットメントとキャリアコミットメントとの概念的な違いについては第 2 章で、両要因の関係については第 3 章で詳細に論じた。項目の詳細は質問紙の VI。

仕事に対する満足度 (job satisfaction)：組織コミットメントとの関係について、頻繁に論じられてきた変数に、仕事に対する満足度がある。マシューら (1990) の分析でも、組織コミットメントと全体的な満足度との間に .533 の平均相関が報告されており、多くの下位次元との間にも有意な平均相関が認められている。両要因の概念的な違い、及び両要因の相関については第 2 章で詳細に論じた。本研究では、これを測定するためにスミス、ケンドールとヒューリン (Smith, Kendall & Hulin, 1969) を参考に 11 項目を用いた。項目の詳細は質問紙の VII。

上司への評価：上司に対する評価が組織コミットメントとかかわることが、多くの研究で報告されている。マシューら (1990) でも、組織コミットメントは、体制作りと .289、配慮と .335 の平均相関を示すことが報告されている。本研究では、シュリシェイムとケール (Schriesheim & Kerr, 1974) を参考に 10 項目を用いて測定した。項目の詳細は質問紙の VIII。

役割 (role)：役割と組織コミットメントの関係もよく議論される。マシューら (1990) でも、役割の曖昧さとの間に -.218、役割葛藤との間に -.271 の平均相関が報告されている。両要因の相関については、第 3 章で詳細に論じている。本研究では、リゾー、ハウスとラーツマン (Rizzo, House & Lirtzman, 1970) を参考に 12 項目を用いてこれを測定した。項目の詳細は質問紙の

7-4 | 結 果

7-4-1 組織コミットメントの因子分析

わが国における、会社への組織コミットメントの因子構造について検討するために、69項目への回答について因子分析を行った。その結果を示したのが表7-1である。主因子法、バリマックス回転によって、表7-1のように、4因子解がもっとも適切であると判断した。分析に際しては、複数の因子に高い負荷量を有している項目は除外した。4因子までの説明率は47.3%である。項目については、負荷量の絶対値が.45を越えているものを採用している。以下、各因子について検討する。

第1因子に高い負荷量を示している項目は「他の会社ではなく、この会社を選んで本当によかったと思う」、「もう一度就職するとすれば、同じ会社に入る」、「この会社で働くことに決めたのは、明らかに失敗であった(負)」、「この会社にいることが楽しい」、「友人に、この会社がすばらしい働き場所であると言える」、「この会社が気に入っている」の6項目であった。したがって、この因子は会社への情緒的な愛着を表しているものと判断し、「愛着要素」と解釈した。第1因子の説明率は29.6%、6項目での信頼性係数は0.76である。

第2因子に高い負荷量を示している項目は、「この会社に自分を捧げている」、「この会社の発展のためなら、人並み以上の努力を喜んで払うつもりだ」、「この会社にとって重要なことは、私にとっても重要である」、「会社のために力を尽くしていると実感したい」、「私は自分自身をこの会社の一部であると感じる」などの9項目であった。したがって、この因子は会社の価値が自分の価値と一致しており、会社のために尽力したいという意識を表しているものと判断し、「内在化要素」と解釈した。第2因子の説明率は8.7%で、9項目での信頼性係数は0.66である。第1、2因子はいずれも情緒的要素であると考えられるが、第2因子の方が、第1因子に比べて、情緒的な帰属意識がいっそう深まっ

表 7-1 組織コミットメントの因子分析

	I	II	III	IV
愛着要素				
他の会社ではなく、この会社を選んで本当によかったと思う	.83649			
もう一度就職するとすれば、同じ会社に入る	.64005			
この会社で働くことを決めたのは、明らかに失敗であった	-.71814			
この会社にいることが楽しい	.65216			
友人に、この会社がすばらしい働き場所であると 言える	.78436			
この会社が気に入っている	.76579			
内在化要素				
この会社に自分を捧げている		.67995		
この会社の発展のためなら、人並み以上の努力を 喜んで払うつもりだ		.63731		
この会社にとって重要なことは、私にとっても重 要である		.62246		
会社のために力を尽くしていると実感したい		.60944		
いつもこの会社の人間であることを意識している		.60123		
この会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		.60176		
私は自分自身をこの会社の一部であると感じる		.60410		
この会社のためだけに苦労したくない		-.51150		
この会社の悪口を聞くと、心中穏やかではいられ ない		.55552		
規範的（日本的）要素				
この会社を辞めると、人に何と言われるかわから ない			.73876	
会社を辞めることは、世間体が悪いと思う			.64267	
今この会社を去ったら、私は罪悪感を感じるだろ う			.58120	
この会社を辞めたら、家族や親戚に会わせる顔が ない			.58324	
この会社の人々に恩義を感じているので、今すぐ にこの会社を辞めることはない			.47215	
存続的要素				
この会社で働き続ける理由の一つは、ここを辞め ることがかなりの損失を伴うからである			.72027	
この会社にいるのは、他によい働き場所がないか らだ			.58373	
この会社を辞めたいと思っても、今すぐにはでき ない			.54786	
この会社を離れたら、どうなるか不安である			.55176	
eigenvalue	9.76	2.88	1.59	1.38
説明率 (%)	29.6	8.7	4.8	4.2
信頼性係数 (α)	0.76	0.66	0.77	0.70

ている内容を表しているものと思われる。

第3因子に高い負荷量を示している項目は、「この会社を辞めると人に何と言われるかわからない」、「会社を辞めることは、世間体が悪いと思う」、「今この会社を去ったら、私は罪悪感を感じるだろう」、「この会社を辞めたら、家族や親戚に会わせる顔がない」、「この会社の人々に恩義を感じているので、今すぐにこの会社を辞めることはない」の5項目であった。この因子は、周囲の目が気になるという意識と、会社を辞めるべきではないという意識が表れており、「規範的（日本的）要素」と解釈した。第3因子の説明率は4.8%であり、5項目での信頼性係数は0.77であった。

この5項目のうち、3番目と5番目の項目は、アレンとメイヤーの規範的要素の中に含まれる項目を日本語に訳したものである。1, 2, 4番目の項目は著者らが今回新たに付け加えた項目である。今回日本的な意識を表すものとして付け加えた項目と、アレンとメイヤーが規範的要素として用いた項目が1つの因子を形成したことは非常に興味深い。

第4因子に高い負荷量を示している項目は、「この会社で働き続ける理由の一つは、ここを辞めることがかなりの損失を伴うからである」、「この会社にいるのは、他によい働き場所がないからだ」、「この会社を辞めたいと思っても、今すぐにはできない」、「この会社を離れたら、どうなるか不安である」の4項目であった。したがって、この因子は、辞めることに伴うコストに基づいた帰属意識を表していると判断でき、「存続的要素」と解釈した。第4因子の説明率は4.2%で、4項目の信頼性係数は0.70であった。

以上のように、会社への組織コミットメントに関して、「愛着要素」、「内在化要素」、「規範的（日本的）要素」、「存続的要素」の4因子が認められた。

以下では、組織コミットメントとの関連が予想される変数の因子分析の結果についてみていくことにする。

7-4-2 関連変数の因子分析

7-4-2-1 仕事への関与度の因子分析

仕事への関与度を測定する10項目への回答で因子分析を行ったところ、固

固有値が1.0以上の因子が2つ抽出された。しかし、第1因子よりも第2因子における負荷量の方が大きくなる項目が存在せず、1因子構造と判断するのが適切と考えた。第1因子の固有値は4.91、説明率は49.1%であった。

7-4-2-2 モチベーションの因子分析

モチベーションを測定する13項目への回答で因子分析を行ったところ、固有値が1.0以上の因子が2つ抽出された。しかし、仕事への関与度と同様に、第1因子よりも第2因子における負荷量の方が大きくなる項目が存在せず、1因子構造と判断するのが適切と考えた。第1因子の固有値は5.83、説明率は44.8%であった。

7-4-2-3 組織風土の因子分析

組織風土を測定する8項目への回答で因子分析を行ったところ、固有値が1.0以上の因子が1つ抽出された。固有値が4.56、説明率が57.0%であった。したがって、1因子構造と解釈した。

7-4-2-4 キャリアコミットメントの因子分析

キャリアコミットメントを測定する8項目への回答で因子分析を行ったところ、固有値が1.0以上の因子を2つ抽出した。しかし、第1因子よりも第2因子における負荷量の方が大きくなる項目が存在せず、1因子構造と判断するのが適切と考えた。第1因子の固有値は4.24、説明率は53.0%であった。

7-4-2-5 仕事に対する満足度の因子分析

仕事に対する満足度を測定する12項目への回答で因子分析を行ったところ、固有値が1.0以上の因子が4つ抽出された。第1因子の固有値が4.10、説明率が34.2%であった。第2因子が1.71、14.3%、第3因子が1.39、11.6%、第4因子が1.22、10.2%であった。第4因子までで70.2%が説明された。

第1因子に負荷量が高かった項目は「休暇を生かすこと」、「休暇の多さ」、「家族との団らんなど」、「生活全体を通して」であったので、この因子は「休暇への満足度」と解釈した。

第2因子に負荷量が高かった項目は「仕事の出来具合」,「能力の発揮」,「知識や技術の習得」であったので,この因子は「仕事への満足度」と解釈した。

第3因子に負荷量が高かった項目は「職場の仲間」,「職場の上司」であったので,この因子は「職場の人間関係への満足度」と解釈した。

第4因子に負荷量が高かった項目は「給料(ボーナスを含む)」,「地位やポスト」であったので,これは「報酬への満足度」と解釈した。

7-4-2-6 上司への評価の因子分析

上司への評価を測定する10項目への回答で因子分析を行ったところ,固有値が1.0以上の因子が1つ抽出されたので,1因子構造と判断した。固有値は5.24で説明率は52.4%であった。

7-4-2-7 役割の因子分析

役割に関する12項目への回答で因子分析を行ったところ,固有値が1.0以上の因子が2つ抽出されたので,2因子構造と判断した。第1因子は固有値が3.18で,説明率が26.5%,第2因子が1.67,13.9%であった。第2因子までの説明率は40.4%であった。

第1因子に負荷量が高かった項目は「複数の人から矛盾した要求を受けることがある」,「曖昧な指示の下で働かなければならないことがある」,「適当な設備がないのに,仕事を割り当てられることがある」,「十分な人手がないのに,仕事を割り当てられることがある」,「互いに矛盾する方針の下で働いている」などであったので,第1因子は「役割葛藤」と解釈した。

第2因子に負荷量が高かった項目は「自分に何が期待されているのか正確にわかっている」,「自分の責任が何かわかっている」,「自分がどの程度の権限をもっているかはっきりわかっている」の3項目であったので第2因子は「役割の明瞭さ」と解釈した。

以上のように,組織コミットメントとの関連が予想される変数として,仕事への関与度1因子,モチベーション1因子,組織風土1因子,キャリアコミットメント1因子,仕事に対する満足度4因子(休暇,仕事,職場の人間関係,報酬),上司への評価1因子,役割の評価2因子(葛藤,明瞭さ)が抽出された。

7-4-3 組織コミットメントとデモグラフィック要因との関係

組織コミットメントの4つの因子ごとに、職位、勤続年数、年齢、性別、結婚しているか否かによってどのように異なるかについて検討した。

(1) 職位：職位については、1「ない」、2「主任」、3「付課長」、4「課長」、5「部次長」、6「その他」で回答を求めた。職位によって組織コミットメントの程度がどのように異なるかについて検討するために、4つの因子ごとに、5水準の一元配置分散分析を行った。

「愛着要素」については、有意差は認められなかった ($F(4, 183) = 1.26, n.s.$)。「内在化要素」では、有意差が認められた ($F(4, 183) = 9.16, p < .001$)。シェッフェの多重比較を行ったところ、職位がない人と、付課長、課長との間に有意差が認められた。つまり、付課長や課長は、職位をもっていない人よりも、内在化の程度が有意に高かったのである(図7-1を参照)。「規範的(日本的)要素」、「存続的要素」ともに有意差は認められなかった(順に $F(4, 183) = 0.42, n.s.$; $F(4, 183) = 1.06, n.s.$)。

(2) 勤続年数：勤続年数については、1969年以前入社17名、1970-1973年入社13名、1975-1979年入社19名、1980-1984年入社19名、1985-1989年入社43名、1990-1995年入社85名の6カテゴリーに分け、因子ごとに、6水準の一元配置分散分析を行った。

分析の結果、「愛着要素」については、有意な差は認められなかった ($F(5, 190) = 0.55, n.s.$)。「内在化要素」では、有意差が認められた ($F(5, 190) =$

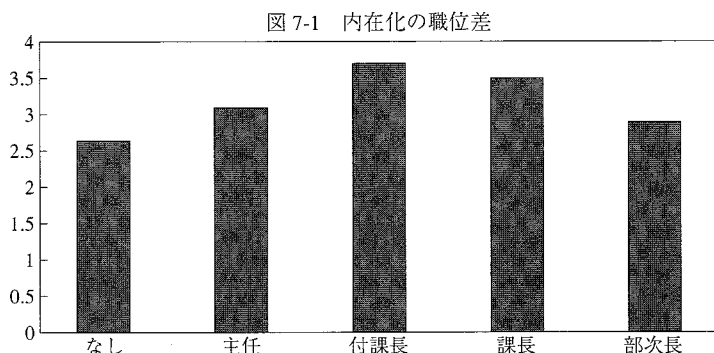
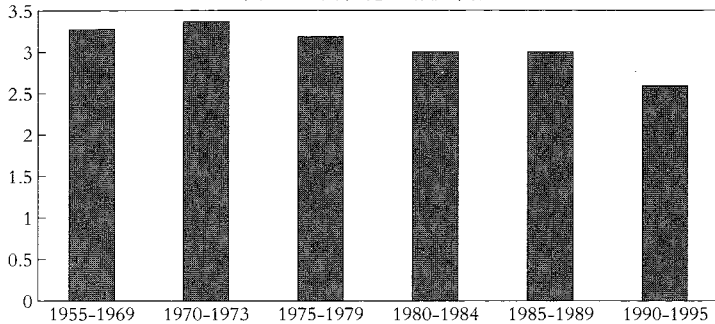


図 7-2 内在化の勤続年数差

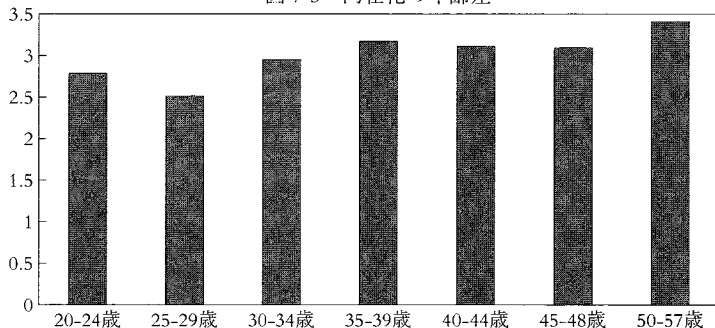


4.32, $p < .01$). シェッフエの多重比較を行ったが、有意差は認められなかった。なお平均値を見ると、勤続年数が長いほど内在化の程度が強いようすが認められる(図 7-2 を参照)。「規範的(日本的)要素」,「存続的要素」とともに有意差は認められなかった(順に $F(5, 190) = 1.05$, n.s.; $F(5, 190) = 0.27$, n.s.)。

(3) 年 齢：年齢については、20 - 24 歳 22 名、25 - 29 歳 69 名、30 - 34 歳 38 名、35 - 39 歳 18 名、40 - 44 歳 23 名、45 - 48 歳 14 名、50 - 57 歳 15 名の 7 カテゴリーに分け、因子ごとに、7 水準の一元配置分散分析を行った。

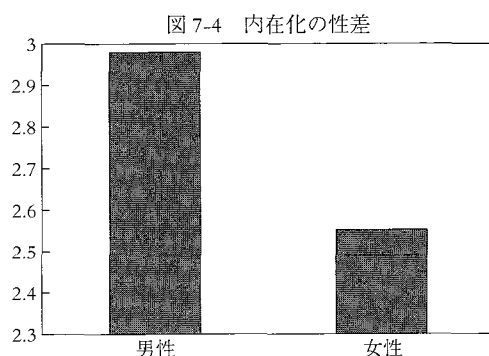
分散分析の結果、「愛着要素」については、有意な差は認められなかった ($F(6, 192) = 1.25$, n.s.)。「内在化要素」では、有意差が認められた ($F(6, 192) = 4.63$, $p < .001$)。シェッフエの多重比較を行ったところ、25 - 29 歳のカテ

図 7-3 内在化の年齢差

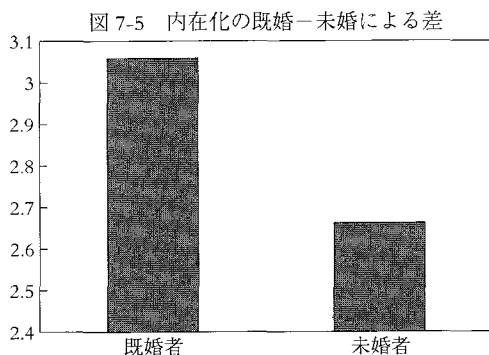


ゴリーよりも 50 - 57 歳のカテゴリーで、内在化の程度が有意に強かった (図 7-3 を参照)。「規範的 (日本的) 要素」,「存続的要素」ともに有意差は認められなかった (順に $F(6, 192) = 0.66, n.s.$; $F(6, 192) = 0.24, n.s.$).

(4) 性別: t 検定によって、4 つの因子に性差が認められるかどうかを検定した。「愛着要素」については、有意差は認められなかった ($t(198) = 1.00, n.s.$)。「内在化要素」については性差が認められた ($t(198) = 3.22, p < .01$). 女性よりも男性の方が内在化の程度が有意に強かったのである (図 7-4 を参照)。「規範的 (日本的) 要素」,「存続的要素」ともに有意差は認められなかった (順に $t(198) = 1.19, n.s.$; $t(198) = -0.64, n.s.$).



(5) 結婚: t 検定によって、結婚しているか否かによって 4 つの因子に違いが認められるかどうかを検定した。「愛着要素」については、有意差は認め



られなかった ($t(198) = 1.45, n.s.$)。 「内在化」については有意差が認められた ($t(198) = 3.42, p < .01$)。 未婚の人よりも既婚の人において、内在化の程度が有意に強かった (図 7-5 を参照)。 「規範的 (日本的) 要素」, 「存続的要素」ともに有意差は認められなかった (順に $t(198) = -.20, n.s.$; $t(198) = 0.65, n.s.$)。

7-4-4 組織コミットメントと関連変数との関係

組織コミットメントの4因子が、他の変数とどのような関係を示すのかについて検討するために、相関係数を求めた。その結果が表 7-2 である。

表 7-2 をみると、「愛着要素」と「内在化要素」とは、非常に似通ったパターンを示していることがわかる。仕事への関与度、モチベーション、組織風土、キャリアコミットメント、仕事の満足度の各下位次元、上司への評価、役割の明瞭さと正の相関を示している。唯一異なるのは、「愛着要素」は役割葛藤と負の関係を示したのに対して、「内在化要素」は、有意な相関を示さなかったことである。

「存続的要素」は、他の変数に対して、先の情緒的な2因子とは逆方向のかわり方をしていることがわかる。たとえば、モチベーションや、仕事への満足度、組織風土、休暇への満足度、人間関係への満足度、キャリアコミットメント、仕事への関与度と負の相関を示している。そして、弱いながらも役割葛

表 7-2 組織コミットメントと関連変数との相関

関連変数	愛着要素	内在化要素	規範的要素	存続的要素
仕事への関与度	.404**	.683**	.183**	-.141*
モチベーション	.623**	.700**	.116	-.259**
組織風土	.415**	.352**	.183*	-.182*
キャリアコミットメント	.582**	.597**	.068	-.148*
休暇への満足度	.420**	.231**	-.003	-.169*
仕事への満足度	.320**	.267**	.012	-.205**
人間関係への満足度	.386**	.198**	.097	-.164*
報酬への満足度	.408**	.191**	.259**	-.018
上司への評価	.351**	.221**	.036	-.090
役割葛藤	-.218**	-.023	-.028	.144*
役割の明瞭さ	.276**	.329**	-.059	-.095

** $p < .01$ * $p < .05$

藤と正の相関を示している。

さて、ユニークな結果を示しているのが「規範的（日本的）要素」である。まず、他の3要素に比べて、有意な相関を示している変数が圧倒的に少ないことがわかる。そして、有意な相関を示している変数は3つあるが、（報酬への満足度（ $r = .259$ ）、仕事への関与度（ $r = .183$ ）、組織風土（ $r = .183$ ））いずれもそれほど強い相関ではない。

7-5 | 考 察

7-5-1 組織コミットメントの因子構造

本研究では、まず、わが国における会社への組織コミットメントの因子構造について検討した。先行研究から項目を取捨選択し、また、日本的意識を表していると思われる「周囲の目への配慮」を表す項目を付け加えることで69の質問項目を用意し、回答を求めた。

因子分析の結果、「愛着要素」、「内在化要素」、「規範的（日本的）要素」、「存続的要素」の4因子が抽出された。「愛着要素」と「内在化要素」は、先行研究の情緒的要素に当たるものと判断できる。今回の分析では、この情緒的要素が2つの因子に分かれたと考えられる。情緒的要素を多次元的に捉える考えとしては、オレイリーとチャットマン（1986）があるが、本研究における「愛着」と「内在化」は、彼らの「同一視」と「内在化」に近いものと判断できるだろう。

さて、第3の因子として、今回日本的意識を表すものとして付け加えた3項目と、アレンとメイヤーの規範的要素に含まれる2項目とが形成する要素が得られた。このことは、日本における帰属意識にも、アレンとメイヤーのいう規範的な要素があり、それが周囲の目を気にするといった意識と結びついていることを表しているものと思われる。ここでは、「規範的（日本的）要素」と名付けたが、アメリカにおいてみられる規範的な要素がわが国においても認められ、しかもそれが日本的な、周囲の目を気にするといった意識と結びついていたことは非常に興味深い。わが国においても、会社は辞めるべきではないという意

識があり、その意識の根底にある要素の一つとして、周囲の目を気にするというものが作用しているようである。

最後に第4の因子として「存続的要素」が認められた。第2章でも述べたが、この「存続的要素」については、2因子構造として捉えるべきとの立場もある(McGee & Ford, 1987)。しかしここでは、マクギーら(1987)がいうような、2次元は認められず、転職先の少なさに対する従業員の認知に関する項目と、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認知に関する項目が1つの因子を形成した。したがって、本研究の結果は、存続的要素は1次元的なものとするアレンとメイヤーの説と一致する。

以上のように組織コミットメントに関して、「愛着」、「内在化」、「規範的(日本的)」、「存続的」の4要素が認められた。とくに目新しい要素が認められたわけではなく、アレンとメイヤーの3要素とほぼ対応していることがわかる。ただし、情緒的要素が2因子になり、規範的要素に日本的な意識を表す項目が含まれている点は注目に値する。

以下では、わが国における、会社への組織コミットメントの因子構造についての研究の課題について考えてみたい。

まず、情緒的要素の2因子の関係について検討することが必要である。両者に順序的な関係があるのか否か、また、他の研究者のいう情緒的要素と同じものなのか、あるいは異なるのか。異なるとすればどこがどのように異なるのか等、議論を深める必要がある。

つぎに、規範的要素の探求が求められる。本研究では日本的な意識を表す項目として、周囲の目を気にするといったものを付け加えたが、日本的な経営や風土を反映するような項目を付加すれば、結果は異なったものとなるかもしれない。これまで脈々と受け継がれてきた日本的な経営方針や、それに基づいて形成された会社の風土などは、そこで働く人々の組織コミットメントに多大の影響を及ぼすことが予想される。いや、会社内にとどまらず、日本社会のなかで受け継がれてきた、「会社とはこういうところ」といった会社観は、必ずやその社会で生まれ育った人々のなかに、何らかの意識を深く植え付けているであろう。わが国における組織コミットメントを語る際、そのような意識を反映する要素なり項目なりを内包していなければ、物足りないものになってしまう。

だろう。そういった意味からも、本研究が、日本的な組織コミットメントの探求のほんの第一歩に過ぎないことは明白である..

日本社会で培われてきた会社観を考慮に入れた場合、組織コミットメントを既存の3要素の拡張で捉えることができるのか、あるいはまったく別の要素が見られるのか、興味深い。このような検討のためには、「そもそもなぜ会社にとどまるのか」といった、基本に立ち返った研究を、わが国において行うことが必要であろう。

7-5-2 組織コミットメントとデモグラフィック要因との関係

組織コミットメントの4因子とデモグラフィック要因との関係について検討したが、第2因子の「内在化要素」においてのみ、関係が認められた。愛着要素、規範的（日本的）要素、存続的要素は、今回扱ったデモグラフィック要因とは、統計的に有意な関係を示さなかった。

まず、職位によって内在化の程度の異なることが明らかとなった。過去にも組織コミットメントと職位とに間に関係があることを報告している研究は多く（Welsch & LaVan, 1981; DeCotiis & Summers, 1987）、マシューとザジャック（Mathieu & Zajac, 1990）のメタ分析でも、組織コミットメントとジョブレベルとの間には正の関係があることが報告されている。通常、職位が高いということは、それだけ会社に多くの投資をしていることを意味するであろうから、組織コミットメントは高くなることが予想されるわけである。

本研究では、多重比較の結果、付課長、課長と、職位のない人との間に有意な差が認められた。図7-1に示すように、職位が上がるにしたがって内在化の程度が単調に増加するのではなく、むしろ逆U字に近い型を描いていることがわかる。つまり、付課長、課長あたりでピークに達し、部次長になると逆にやや低下しているのである。いわゆる中堅どころが企業に対してもっとも情緒的にコミットしているということになろうか。役職を得ることによって、会社の人間、会社の一部になったという感覚が高められるのかもしれない。

勤続年数によっても有意差が認められた。図7-2を見ると、勤続年数が長いほど内在化の程度が強いという傾向が認められる。マシューら（1990）のメタ

分析でも、組織コミットメントと勤続年数の間に有意な正の関係が認められている。したがって、今回の結果は、過去の知見と一致するものであると判断できる。

年齢差も認められた。多重比較の結果 25 - 29 歳の層と 50 - 57 歳の層との間に有意差が認められた。図 7-3 を見ると、25 - 29 歳で、それ以前よりも少し落ち込み、その後はほぼ順調に上昇していることがわかる。マシューら (1990) のメタ分析でも、年齢と組織コミットメントとの間に正の関係が報告されており、今回の結果もほぼこれと一致している。

ただ、やはり目を引くのは、25 - 29 歳の層での落ち込みである。これに関しては、わが国の研究で同様の報告がある。若林 (1986) は、組織コミットメントは年齢とともに高まることを報告しているが、若林 (1987) は、入社数年後を最低とした U (J) 字型の関係を示すことを指摘している。本研究の結果は、後者と類似している。25 - 29 歳で落ち込むというのは、入社して何年か勤務してみて、当初の期待が外れたといった印象を持つためであろうか。その原因についての探究も必要であるが、マネジメントの立場からすれば、とりあえずこの年齢層の従業員に対しては目配りが必要であるということはいえそうである。

また、50 - 57 歳の層でやや突出して高くなっている点も興味深い。現在多くの会社で 60 歳定年が実施されていることから考えて、この年齢層は、その定年を数年後に控えた社員である。自分の定年を意識する年齢層の人々において、組織への内在化の程度が高くなっていることは、現行の定年制に対して一考の必要性を提示していると考えられる。

図 7-4 に示したように、性差も認められた。今回の調査では、女性よりも男性の方が内在化の程度が強かった。組織コミットメントと性別との関係に関して、マシューとザジャック (1990) の 14 サンプルのメタ分析では、両者の間にはわずかながら関係が認められ、女性 > 男性という結果であった。しかし、アーベン、パーカーとマッケボイ (Aven, Parker & McEvoy, 1993) は、27 サンプルを対象にメタ分析を行い、性別と組織コミットメントとの間には関係はないとしている。文化的な背景や他の変数との関係にも配慮しつつ、今後検討していくべきであろう。

図 7-5 に示したように、既婚者と未婚者との間で内在化の程度に差が認めら

れた。マッシューとザジャック (1990) のメタ分析では、既婚-未婚と組織コミットメントとの間に関係は認められなかったとしているが、今回は既婚者の方が、未婚者よりも会社への内在化の程度が強いという結果が得られた。家庭を持つと安定を志向し、会社に強くコミットするようになるという意味では理解できる。

以上のように、組織コミットメントとデモグラフィック要因との関係についてみると、有意差が認められたのは一貫して「内在化要素」であった。そして、職位が低い人よりも高い人の方が、勤続年数が短い人よりも長い人の方が、年齢の低い人よりも高い人の方が、女性よりも男性の方が、未婚者よりも既婚者の方が、会社への内在化の程度が強いことが明らかとなった。

このように、情緒的な要素の一つである内在化要素においてのみ、さまざまなデモグラフィック要因との関係が認められたことは、現段階において、わが国における組織コミットメントについて、情緒的な側面を強調することが、さほどの外れではないことを示唆しているものと思われる。こういった情緒的な要素の重要性が、今後どのように変化していくのか、継時的な検討がより多くの知見をもたらしてくれるであろう。

7-5-3 組織コミットメントと関連変数との関係

組織コミットメントの4因子と他の変数との相関を示したのが表7-2である。情緒的要素の2因子は役割葛藤を除く全ての変数と有意な正の相関を示しており、非常に納得しやすい結果となっている。役割葛藤についても、愛着は有意な負の相関を示しており、予想される結果である。唯一、内在化と役割葛藤との間に相関がみられなかった。

存続的要素についても、おおむね予想される方向の結果である。仕事への関与度、モチベーション、組織風土、キャリアコミットメント、休暇への満足度、仕事への満足度、人間関係への満足度に関して、情緒的要素の2因子とは逆方向の負の関係を示している。存続的要素が、しかたなく会社にいるといった意味内容を含んでいることから考えても頷ける結果である。いわばマイナスを回避する帰属意識であることが、他の変数との関係からも理解できる。

マネジメントの立場としては、できる限りこのような帰属意識は低めることが望ましいであろうから、関連変数の吟味が重要な課題となろう。今回検討した変数はもとより、存続的要素の内容から考えると、そこには自信のなさや不安といったものがうかがえる。そういった材料をいかにして排除できるのかが重要な課題である。しかし、単にそれらを排除するだけでは、従業員を会社にとどまらせることに關しては逆効果になりかねない。自信をつけさせ、不安を取り除くと同時に、会社に情緒的にコミットするようにもっていくことが必要であろう。

しかし、まったく逆に、情緒的な帰属意識をよしとする立場そのものに疑問を呈すべきであるのかもしれない。いわゆる日本の経営は、従業員の強い情緒的なコミットメントを前提としていたものと考えられる。その日本の経営の基盤が揺らぎつつあるといわれる今日、それは、情緒的な帰属意識の衰退を意味しているのかもしれない。つまり、会社としても、とくに情緒的にコミットしてもらふ必要はなく、クールな契約の上で、個人の技術に対して賃金を払うという姿勢が強まっていくのかもしれない。従来のように個人を家族ごと丸抱えするというのは、低成長期にある会社にとっては負担の大きいことである。それよりは労働力なり技術なり、個人から買えるものを買うという方向に行くのかもしれない。では、個人はどちらを目指すのであろうか、従来のように全てを会社に委ねるという方向を志向するのか、あるいは、あくまで契約であるとの姿勢を強めるのであろうか。

社会的な情勢から判断して、会社側が後者の方向へ向かうことは避けがたいようである。もしそうであるとすれば、個人の意識をどのように変えていくのか、また、その意識変革を裏づける実力をどのように養成するのか、大きな課題となるであろう。

会社と個人の関係は、今後どの方向へ動いていくのであろうか。日本の経営の転換は、予想よりも急激なものなのであろうか。それとも、根強く残り続けるのであろうか。今後、議論を深めなければならない。両者の関係について展望し、そのような関係において個人はどのようにふるまうのかについて考えることは、とりもおさず会社人間の将来像について考えることに他ならない。なお、この点については、第8章で詳細に論じたい。

役割葛藤と存続的要素との正の相関については、葛藤を感じるから存続的帰属意識が高められるというよりは、むしろ因果関係を逆転させた方が理解しやすいものと思われる。つまり、仕方がないから会社にいるという意識が高まれば、それだけ役割に対して葛藤を感じやすくなると考えた方が理解しやすいように思われる。当然のことながら、相関関係だけから因果関係を特定することはできない。

本研究において、関連変数とユニークな関係を示したのが「規範的（日本的要素）」であった。他の3要素に比べて、他の変数との有意な関係がきわめて少なかった。わずかに仕事への関与度、組織風土、報酬への満足度と正の相関を示しただけであった。つまり、測定した変数のなかでは「規範的（日本的要素）」がどのような機能を持つのかについては非常に情報が少ないことがわかる。

第2章でもみたように、アレンとメイヤーにおける規範的要素も、その先行要因、結果要因の研究が少ない。ウィーナー（Wiener, 1982）のいう社会化要因についても検討すべきであろうし、どのような状況でこの規範的要素の重要性がクローズアップされてくるのか（あるいはされないのか）についても知見を得ることが望ましい。つまり、従来からいわれてきた、帰属意識の要素にプラスアルファされる形で注目されはじめたこの規範的要素について、その概念の有効性を議論すべきであろうと思われる。

そして、わが国における会社への組織コミットメントという視点に立ち戻れば、規範的要素の成り立ちそのものについての議論も必要であろう。ここでは周囲の目を気にするという意識を取りあげたが、それ以上に重要な要因が存在するかもしれない。そういった意味からも、基本に立ち返った研究が必要である。情緒的、存続的あるいは功利的という要素については、かなりの部分、文化を越えた共通の認識が存在するように思われる。そして、それぞれの文化なり歴史なり背景なりを直接的に色濃く反映するものとして、規範的要素というものが理解可能なものかもしれない。いわば個々のケースのバリエーションがもっとも現れやすい要素として、これを位置づけることができるかもしれない。そういった意味で、この規範的要素とは、組織コミットメントの議論が今後展開していくなかで、主要な役割を果たしていく、いわばキーワードの1つとなるであろう。

7-6 | ま と め

本章では、わが国において、会社への組織コミットメントをどのように把握することができるのかについて実証的に検討してきた。その結果、組織コミットメントの因子構造として、愛着要素、内在化要素、規範的（日本的）要素、存続的要素の4因子が認められた。これは、アレンとメイヤーの3要素説と、オレイリーとチャットマンの3要素説の両方の特徴を合わせ持つような因子構造である。したがって、彼らの説は、わが国における会社への組織コミットメントを把握する上で、必ずしも的外れなものではないことが示唆された。しかし、特徴的な面もあった。それは、アレンとメイヤーの規範的要素を表す項目と、周囲の目を気にするといった日本的要素がひとつの因子を形成していたことである。それぞれの国の文化や風土といった背景が、規範的な要素に反映される可能性が示唆された。情緒的、功利的あるいは存続的な要素は比較的安定した要素として見いだされるようであるが、規範的要素において、国家や社会の状況が比較的ダイレクトに反映されるのかもしれない。

今後は、日本的な要素として、周囲の目を気にするといった項目以外のものを考慮に入れる必要がある。日本的な経営が変化していく状況のなかで、社員の会社へのメンタリティはどのように把握可能であるのか、詳細に検討していかなければならない。

さらに、転換期といわれるときであるからなおさら、継続的な研究が必要である。たとえば関本と花田は、自己実現型・功利型といった帰属意識が醸成されるようになったと指摘しているが、このような傾向が今後どのように進展していくのかは重要である。本研究では、内在化要素以外では、デモグラフィック要因との関係が認められなかったが、今後どのようになっていくのかが興味深い。そのためにも、より緻密な方法による、組織コミットメントの構成要素についての議論が必要であろう。繰り返すことになるが、わが国において、「そもそもなぜ会社を辞めないのか」という視点に立ち戻った研究が必要であることを強調しておきたい。

附資料・調査質問紙

会社への帰属意識に関する調査

調査責任：田尾 雅夫 京都大学経済学部教授

問い合わせ先：京都大学経済学部 田尾研究室In. 075-753-3426

ど ち ち
ち ち ち
ら ら そ
そ か と そ
う い も 思
思 う え 思
思 え な わ
う ば い い

I-1. あなたが、この会社に入社したのは 19 年 月

2. それ以前に、お仕事やおつとめの経験は

1. ない
2. ある → 何ですか、お差し支えなければ、
具体的に書き下さい

3. 今、あなたの職位は

1. ない
2. 主任
3. 付録長
4. 課長
5. 部次長
6. その他 ()

4. 今、あなたの所属は

 局 部 課 係

5. 現在の所属課（部）で、今のお仕事をやるようになったのは 19 年 月

II. あなたの勤務している会社（官公庁を含む）について、どのように感じておられますか、あてはまる番号に○印をおつけ下さい。

ど ち ち
ち ち ち
ら ら そ
そ か と そ
う い も 思
思 う え 思
思 え な わ
う ば い い

1. 似たような仕事であれば、別の会社でも同じように働ける・・・ 1-2-3-4-5

2. この会社にはほとんど忠誠を感じない・・・ 1-2-3-4-5

3. この会社を辞めたいのは、周囲の目が気になるからである・・・ 1-2-3-4-5

4. この会社の発展のためなら、人並み以上の努力を・・・ 1-2-3-4-5
喜んで献うつもりだ

5. ひとつの会社に対して忠誠を持ち続けるべきだ・・・ 1-2-3-4-5

6. ずっとこの会社にお勤めであっても、得るものはない・・・ 1-2-3-4-5

7. この会社の利益がおもわしくなくても、別の会社には・・・ 1-2-3-4-5
移りたくはない

8. この会社にいることが楽しい・・・ 1-2-3-4-5

9. 会社のために力を尽くしていると感じる・・・ 1-2-3-4-5

10. この会社で働くことを決めたのは、明らかに失敗であった・・・ 1-2-3-4-5

11. 「人は自分の会社に対して忠実であるべきだ」とは・・・ 1-2-3-4-5
思わない

12. この会社で仕事を続ける理由のひとつは、この会社には・・・ 1-2-3-4-5
留まることが義務だと感じているからである

13. 友人に、この会社がすばらしい働き場所であると言える・・・ 1-2-3-4-5

14. この会社で働き続けるためなら、どんな仕事でも・・・ 1-2-3-4-5
引き受けるつもりだ

15. この会社にとどまっている理由のひとつは、それが・・・ 1-2-3-4-5
必要だからである

16. 自分の働きが会社のためになったことがわかると嬉しい・・・ 1-2-3-4-5

17. 「会社人間」であろうとすることが、分別のあることとは・・・ 1-2-3-4-5
思わない

18. この会社で働き続ける理由のひとつは、ここを辞めることが・・・ 1-2-3-4-5
かなりの損失を伴うからである

19. いつもこの会社の人間であることを意識している・・・ 1-2-3-4-5

20. この会社にとって重要なことは、私にとっても重要である・・・ 1-2-3-4-5

21. この会社に自分を解けている・・・ 1-2-3-4-5

22. この会社の一員であることを、誇りをもって他人に語る・・・ 1-2-3-4-5

23. この会社を辞めたら、他に働くところがない・・・ 1-2-3-4-5

24. 会社を転々と変えるよりは、ずっとひとつのところで・・・ 1-2-3-4-5
働き続ける方がよいと思う

	ど ち ら か そ う 思 う	ど ち ら と い え な い	ど ち ら と い え な い		
45. 今この会社を去ったら、私は罪悪感を感じるだろう	1	2	3	4	5
46. この会社を離れたら、どうなるか不安である	1	2	3	4	5
47. この会社は、つくす価値がある	1	2	3	4	5
48. この会社に所属していることは、ふだん、あまり意識しない	1	2	3	4	5
49. 得るものがあるうちは、この会社に勤めていようと思う	1	2	3	4	5
50. 働かずに生活できるとしても、この会社を辞めないだろう	1	2	3	4	5
51. この会社の人々に恩義を感じているので、今すぐに	1	2	3	4	5
この会社を辞めることはない					
52. 自分の能力を向上させることが出来なければ、この会社には	1	2	3	4	5
とどまるメリットはあまりない					
53. 私がこの会社にいるのはこの会社が好きだからである	1	2	3	4	5
54. 会社を辞めることは、性根体が悪いと思う	1	2	3	4	5
55. この会社は、家制的であるとは思わない	1	2	3	4	5
56. 自分の貢献に見合った処遇を受けていないければ、この会社で	1	2	3	4	5
働く意味はない					
57. この会社には大変恩義がある	1	2	3	4	5
58. この会社にいると得るものが多い	1	2	3	4	5
59. この会社に愛着を感じない	1	2	3	4	5
60. 定年までこの会社に勤めることができれば、とても幸福だ	1	2	3	4	5
61. この会社を辞めることになっても、私にとって快楽は	1	2	3	4	5
ほとんど変わらない					
62. 社外の人と、この会社について話をするのが楽しい	1	2	3	4	5
63. この会社のためにだけに苦労したくない	1	2	3	4	5
64. 他に条件のよい会社があれば、この会社を辞めてもいい	1	2	3	4	5
65. この会社を辞めると、人に何と言われるかわからない	1	2	3	4	5
66. この会社の問題があたかも自分自身の問題であるかの	1	2	3	4	5
ように感じる					
67. この会社の悪口を聞くと、心半端やかではいけない	1	2	3	4	5
68. 私はこの会社にとってよい社員だと思う	1	2	3	4	5
69. この会社と運命をともにする覚悟がある	1	2	3	4	5

Ⅲ. あなたの現在の仕事について、どのように感じておられますか。あてはまる番号に○印をおつけ下さい。

ど ち ち
ち ち ち
ら ら そ
か と う
そ そ い 思
う う い え 思
思 思 え な え
う う ば い ば い

1. 私にとって最も重要なことは、いまの仕事に・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
関することである
2. 私にとって、仕事はいまの自分の一部分にすぎない・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
3. 私はとても仕事に熱中している・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
4. 私の生活は、今の仕事好きでは居れない・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
5. 私の興味は仕事に関することに集中している・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
6. 私と今の仕事は、切っても切り離せない関係にある・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
7. 私は仕事にはとらわれていない・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
8. 私の目標のほとんどは、仕事に関するものだ・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
9. 今の仕事は私という存在の中心だ・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
10. いつでも今の仕事に夢中になりたい・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5

Ⅳ. 日頃、ご自分の仕事に対して、いろいろな意見やご感想をもっておられることと思います。次の各項目について、自分の気持ちに合う番号に○印をおつけ下さい。

ど ち ち
ち ち ち
ら ら そ
か と う
そ そ い 思
う う い え 思
思 思 え な え
う う ば い ば い

1. たとえ残業手当がつかなくても、やり終えるまでは、・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
仕事を続けたいと思うことがある
2. 私は仕事よりも、もっと自分の生活を大事にしたい・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
3. 自分の仕事がつまらなく思えて仕方のないことがある・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
4. 私は心から仕事によろこびを感じる・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
5. 私は今の仕事にとても生きがいを感じる・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
6. 今の仕事が好きくて、知らないうちに時間がすぎていく・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
7. 私にとって、今の仕事は、あまり意味のないものである・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
8. 後を忘れるほど仕事に熱中することがある・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
9. 私はいつも少し早目に行って仕事の準備をしている・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
10. 私は仕事の上で重い責任を負わされることをさげすむ・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
11. 私はこの仕事をしていることに誇りをもっている・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
12. 出勤前、職場に出るのがいやになって、家にいたいと・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
思うことがある
13. 私は今の仕事よりも大事なことがある・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5

V. あなたの働いている職場はどのようなところですか。あてはまる番号に○印をおつけ下さい。

	ど	ど	ど
	ち	ち	ち
	ら	ら	そ
	か	と	う
そ	そ	い	思
う	う	え	わ
思	思	え	え
う	う	い	い

1. 職場の仲間とは個人的なことでも気がねなく話せる・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
2. 職場のなかなは様かくなてなじみやすい・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
3. 良い仕事をすれば職場の仲間から高く評価される・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
4. 職場の仲間には心配や悩み事をなんでも相談できる・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
5. 職場の仲間とはいつも本音で話し合える・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
6. 職場の仲間は仕事に行き詰まったり、困っていたら助け合う・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
7. 職場の仲間とはいつも気持ちのやりばらでまとまりがない・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
8. 職場の仲間はお互いに無関心で冷淡である・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5

VI. あなたの現在の職業について、どのように感じておられますか。あてはまる番号に○印をおつけ下さい。

	ど	ど	ど
	ち	ち	ち
	ら	ら	そ
	か	と	う
そ	そ	い	思
う	う	え	わ
思	思	え	え
う	う	い	い

1. 他の職種で同じくらい給料が得られるなら、・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
きっとその職種に変わるだろう
2. ぜひとも今の職種で自分自身の身を立てたい・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
3. もう一度やり直せるなら、この職種は選ばないだろう・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
4. 假かずに生活できるとしても、きっとこの職種を・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
続けるだろう
5. この職種がとても好きなのでやめられない・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
6. 一生続ける仕事として、この職種は理想的である・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
7. この職種を選んでしまっがっかりしている・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
8. 仕事以外の多くの時間を、この職種に関する・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
雑誌や本を読むことに費やしている

VII. あなたは、次のことにどれくらい満足したり、また不満が湧きましたか。あてはまるところに○印をおつけ下さい。

	ど	ど	ど
	ち	ち	満
	満	ら	足
満	足	と	し
し	し	い	も
て	て	い	い
い	い	え	え
る	る	い	い

1. 給料（ボーナスを含む）・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
2. 地位やポスト・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
3. 職場の仲間・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
4. 職場の上司・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
5. 勤務体制（交替制など）・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
6. 仕事の出来具合・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
7. 能力の発揮・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
8. 知識や技術の習得・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
9. 休暇を生かすこと・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
10. 休暇の多さ・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
11. 家族との時間など・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
12. その他、生活全体を通して・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5

Ⅴ. あなたは、直衆の上司について、どのように感じておられますか。あてはまる番号に○印をおつけ下さい。

	ど	ど	ど
	ち	ち	ち
	ら	ら	そ
	か	と	う
そ	そ	い	思
う	う	え	わ
思	思	え	え
う	う	い	い

- 1. 上司は、われわれにはっきりと態度を示してくれる・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- 2. 上司は、自分の行動について説明しようとしないう・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- 3. 上司は、われわれに相談せずに行動を起こす・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- 4. 上司は、仕事の計画を立ててくれる・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- 5. 上司は、われわれ全員を皆（彼女）と同等に扱ってくれる・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- 6. 上司は、評価の基準がはっきりしている・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- 7. 上司は、決まった手順で仕事を進める・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- 8. 上司は、友好的で親しみやすい・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- 9. 上司は、われわれの意見を生かしてくれる・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- 10. 上司は、われわれに何が期待されているのかを教えてください・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5

Ⅵ. あなたは現在の仕事について、どのように感じておられますか。あてはまる番号に○印をおつけ下さい。

	ど	ど	ど
	ち	ち	ち
	ら	ら	そ
	か	と	う
そ	そ	い	思
う	う	え	わ
思	思	え	え
う	う	い	い

- 1. 複数の異なる仕事をしなければならぬことがある・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- 2. 自分の責任が何かわかっている・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- 3. 互いに矛盾する方針の下で働いている・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- 4. 十分な人手がないのに、仕事を割り当てられることがある・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- 5. 時間の割り振りをうまくやってくれと思う・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- 6. 複数の人から矛盾した要求を受けることがある・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- 7. 曖昧な指示の下で働かなければならぬことがある・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- 8. 仕事をやり遂げるために、規則や方針に背かなければ・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
ならないことがある
- 9. 自分に何が期待されているのか正確にわかっている・・・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- 10. 適切な設備がないのに、仕事を割り当てられることがある・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- 11. 自分がどの程度の権限を持っているかはっきりわかっている・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5
- 12. 意味がないと思われる仕事を割り当てられることがある・・・・ 1 - 2 - 3 - 4 - 5

最後に、失礼ですが、

X- 1. あなたの年齢は、才

2. 性別 1. 男性
 2. 女性

3. 1. 既婚
 2. 未婚
 3. その他

4. あなたが会社（官公庁を含む）で、今、とくに得意とされているお仕事がありますか。
たとえば、経理、人事、総務、営業、研究開発、コンピュータ処理などです。
何でもかまいません。あるようでしたら、下欄に簡単に書き下さい。

調査にご協力いただきまして、ありがとうございました。

もう一度書き落としたくないか、はじめから見直して下さい。

見直しが済みましたら、お手数ですが、この調査票を所定の封筒に入れ、郵便で附けてからポストにお出し下さい。

第 8 章

会社人間の未来

8-1 会社と会社人間の関係の変容

8-2 会社人間像の変貌

8-3 混迷の時代と新しい展望

本書では、組織コミットメントについてさまざまな側面から検討を加えた。その目的は、いわゆる会社人間について、その成り立ちを見きわめ、その将来像について示唆を得ることであった。本章では、今後日本の経営が変わっていくなかで、会社人間という人間類型がどのように変わっていくのか、それを捉える視点について考えてみたい。とくに組織コミットメントという概念から、どのような知見や示唆が引きだせるのか考えてみたい。

本書における文献レビューでは、従来のように組織コミットメントを情緒的側面だけで捉えることの限界が明らかとなった。情緒的な自我関与だけでは、組織との関係は説明できない。今後、組織コミットメントの構成要素について、さらなる検討が必要であり、それぞれの要素の先行要因と結果の関連についていっそう深く、また広く検討することの必要性が指摘された。これは、また、わが国における会社人間の未来を語る上でも示唆的な知見を得ることになったのではないだろうか。

高度経済成長期の日本企業、とりわけ大企業は、日本的経営によって成り立っていた。そこでは、個人は、ひとたび会社に入れば、原則として退職するまでその会社にだけ所属しつづけ、本人はおろか、家族までも手厚い保護を受けるというのが当たり前のことであった。そのことが従業員からの情緒的な愛着や大量の忠誠心を得ることを可能にしていたのである。逆に、従業員は、なかば全人格的に会社につくすことで経済的な安定と家族の安寧を、原則として、生涯保証されることになった。そのような情緒的な愛着や忠誠心が、わが国の高度経済成長を支えてきたことは疑いようがない。つまり、その時期の、わが国における会社への組織コミットメントを語る上では、情緒的愛着を強調することが欠かせないことであり、またそれは最適のコンセプトであった。

しかし、低成長、あるいは安定成長期に入り、伝統的な会社－従業員関係が崩壊しつつあるとの指摘がある。年功序列、終身雇用などの従来の体制を維持しようとする、もはや企業として成り立たなくなりつつあるとまでいわれる

ようになった。わが国の人件費がきわめて高く、硬直的であることは諸処で指摘されている。それは会社経営にとって大きな負担となっている。その負担を軽減しようとする、かつてのように会社が、家族の保証も含めて、従業員を生涯丸抱えするような考えは、アナクロ的な扱いを受けるようになる。このような変化の時代、というよりも混迷の時代にあつて、従業員の組織コミットメントを捉えるには、従来とは異なった視点が必要になるのではないだろうか。会社との関係を好きとか嫌いのような気分の問題、愛着関係で捉えることができなくなったのは、むしろ自明でさえある。

8-2 会社人間像の変貌

いわゆる会社人間がどのように変貌していくのかについて把握するためにも、新たな視点が要請されるであろう。その視点とは、いかなる視点であろうか。

日本的な経営が今後、少しずつ、あるいは劇的に変更されることによって、何に対してどのような影響が予想されるであろうか。年功序列や終身雇用というシステムが変更されると、従来のように、多くの個人が会社に対して情緒的に愛着を示したり、忠誠心を抱いたりするとは考え難くなるだろう。いつまでも雇用され、しかも、長く勤めれば、それだけ待遇もよくなるという保証がなくなるからである。そうなれば、個人と会社との関係を語る上で、従来の情緒的な愛着というものに代わって、契約という側面が色濃く反映されることになるのではないだろうか。そこでは、個人としては、会社に対して売るものとして、忠誠心に代わるものが必要になってくる。新聞記事によれば、従業員のそのような意識の変化は少しずつではあろうが、すでに現れ始めている。1996年7月16日付の朝日新聞朝刊の記事によれば、会社としてはゼネラリストを育てたがっているのに対して、従業員では54%がスペシャリストを目指すという回答している。

終身雇用が当然ではなくなると、社員として、従業員としては、必然的に、今いる会社でしか通用しない技術しか持っていないのでは、将来に不安が残るという思いが強くなる。たとえば、自分の会社のコンピュータのシステム上で

しか仕事ができない、あるいは、そこにインストールされているソフトしか使えないというのでは、はたして自分が会社の外で通用するのかどうかについて不安がぬぐい去れない。このような状況をみて社員は、自分自身に専門的な能力を備えたいと考えるようになる。たとえば、前述の例でいえば、システムを自ら構築できるような能力、あるいはさまざまなソフトを操作できる能力などがそれに当たるであろう。内部労働市場を超えた人材として自らを位置づけるようになる。当然、スペシャリスト志向となる。

問題は、組織の要請とどのようなギャップが生じるかである。管理職として会社を担って欲しい場合は、社員にあらゆる部署を経験させたい。人材育成としては、浅いけれども広い知識や技能を修得させるところに、これまでの人事管理があった。とくに、組織に不可欠の人材、つまり、エリートについてはそのような原理が適用された。しかし、たとえ、幹部候補生的な社員であっても、いわばいつ出奔することになるか分からない会社について、隔々まで知る必要はない。それよりは、できる限り広い範囲で通用するような技術なり技能を身につけたいと考えるのが、自己防衛として自然の態勢である。そのような技術をも身につければ、当然できる限りそれを高く買ってくれるところへ売ろうということになるだろう。必然的に会社との契約という側面が強調されてくることになる。

これを、今回の組織コミットメントの議論と絡めると、どのようなことがいえるであろうか。冒頭の議論に戻るが、組織コミットメントを情緒的な側面だけで捉えていたのでは、その概念の有効性が失われる可能性が高い。組織コミットメントを、従業員の将来の行動を予測する変数として位置づけようと思えば、やはりこれを多次元的に捉える必要がある。一生いるわけではない会社に対するメンタリティを把握する上で、従来ほどには情緒的な愛着が重要性を持ち続けなければならないことは想像に難くないからである。それに替わって、たとえば、功利的要素、存続的要素のような、合理的ともいえる損得勘定を念頭においた帰属意識がクローズアップされるようになるのではないだろうか。

今後わが国において組織コミットメントについて研究しようと思えば、以上のような要素に注目していくことが必要であろう。そのためにはこれを測定する尺度の整備も急がねばならない。

また、従来の情緒的な側面がどのように変化していくのかも興味深い。契約関係とはいっても、自分が所属する会社に対して愛着を抱けることが精神衛生上は望ましいであろう。いくら要求を満たしてくれるからといっても、愛着を感じない組織に所属し続けることは、その人にとって大きなストレスとなるであろう。今後、情緒的な要素が、たんにその重要性を失っていくのか、あるいは、やはり依然として根強く残り続けるのか、残るとしても、それが変化するかしないのかは、研究上も注目に値する。

さらに、個人がスペシャリストとして専門性を追求し始めることになれば、キャリアコミットメントといった概念の重要性も高まるかもしれない。組織よりもむしろ自分自身のキャリアへの思い入れを意味するこの概念は、今後の組織と人間の関係を論じるためには、欠かせなくなるのではないだろうか。

8-3 | 混迷の時代と新しい展望

いずれにしても第6章や第7章でも指摘したように、既存の要素で、現在、あるいは、将来のわが国の組織コミットメントを正確に記述できるとの保証は何もない。その保証を得るためには「なぜ会社を辞めないのか」という原点に立ち戻った研究の必要性が強調されてしかるべきである。

ここまで述べてきたことは、いわば研究上の関心事であるが、当事者である個人はそれぞれどのような認識を持つべきであろうか。年功序列、終身雇用の原則が崩れたとすれば、もはや会社あつての自分ではなく、自分がいて、会社とどのように付き合うのか、そのスタンスを考えるという視点が必要とされるようになる。その意味では、そのスタンスに個人差が生じるのは止めがたい流れになるのではないだろうか。一方で、あくまで会社のために滅私奉公的に尽くそうとする人があれば、他方に、会社を単に生活の糧を得るための道具としてしか見ない人がある。二分されるような極化が生じるかもしれない。そうなればそうなったで、組織とメンバーの関係を新たに見直し、それなりの関係の再構築も、意志疎通の改善などを伴って必要となることだろう。今まで以上に両者の間のコミュニケーションが重要となるのは必然である。

後者のようなかわり方をする場合、個人が会社の部分集合となるようなイメージではなく、交わりの部分をもつような関係になるかもしれない。さらにはそのような交わりを複数もつような人も出てくる可能性がある。これまでの雇用形態では、そのようなかわり方はほぼ不可能であったが、近年の、コンピュータネットワークのめざましい発達、それを必ずしも絵空事ではなくしていくかもしれない。新しい雇用形態がもたらされる可能性が大きいのではないだろうか。

以上のような状況では、会社に人生を預けるというのではなく、自分自身の売れる部分を切り売りするという発想が大切になる。そうなれば、売れるものを自分が持っていなければならないことになる。売れるものを身につけようと思えば、まず、会社はどのようなものであれば金を払って買うのかを知らなければならない。つまり、その時代その時代に、どのようなノウハウが求められるのかについての的確な把握が欠かせなくなる。その意味では、時代を見る目というものが、それぞれの個人に求められるようになる。広く視野を持って、社会の移り変わりに敏感でなければならない。

さらに、個人には、自分自身で人生設計を立てる必要が生じてくるのではないだろうか。たとえば、ある会社を定年になった後はどうするのかも、それぞれが考えなければならない時代になりかけている。従来のように会社が何とかしてくれるというのはもう通用しない時代である。この認識は厳しい現実と向き合うことを余儀なくさせる。会社としても十分に受け皿を用意できないことがいわれている。大切なのは、個人が何か売り物になるものを持っているか否かということである。人事担当者からはよく「余人をもって代えがたい」という言葉が聞かれるが、会社と契約関係を続けようと思えば、個人としてはまさにそのような人材となることを目指すべきであろう。

このように、時代は、外部労働市場で通用すべく、高度の知識や技能を備えた強い個人を求めているようである。しかし、それを実現できる高付加価値を持った人はよいが、そうでない人はどうするのか、これは高齢化のいっそうの進展とともに重要な社会問題になるのではないだろうか。会社が変わりつつあるとはいっても、会社がなくなるようなことはあり得ない。要は、個人が会社とどのようにかわっていくのか、そのあり方が変わっていくということであ

る。その変化に対応できない人も、また多いのではないかということである。個人は組織との関係において強くならなければという現状認識と、それとは冷酷にもズレを多く生じさせる現実の、それには至らない多くの人たちとの相反関係は、いつの時代にもなくすることができない葛藤のなかにある。

ただし、従来はそこに、ほとんど1つのパターンしかなかった。つまり、組織に尽くす人間である。今後、それとは異なるかかわり方、それもいくつものパターンが重なるように提示されるようになると、自らの人生にも多くの選択肢があるということで、それなりの生き方が考えられるようになるかもしれない。楽観的な展望も成り立つのではないだろうか。

今、この日本の経営の転換期に、会社人間としてどのように生きるのかは、人それぞれの人生の大きな課題である。自らの生活を支える道具として、さらには、キャリアをアップさせる手段として会社とかかわるのか、あるいは依然として全人格的に会社に没入するのか、人それぞれの責任において自ら選択し関与することになる。嫌気がさしてドロップアウトするのも結構ではないか。それだけ、組織と人間の間の関係が多様な広がりをもつようになったと、この際、ポジティブ指向に考えることも有意義であろう。

引用文献

- Abegglen, J.C. 1958 *The Japanese Factory-Aspects of its Social Organization*. Free Press, Glence, IL. (占部都美監訳 1958『日本の経営』, ダイアモンド社)
- Adams, J.S. 1965 Inequity in social exchange. In: *Advances in experimental social psychology* (ed. Berkowitz, L.), 2. Academic Press, New York.
- Akhtar, S. & Tan, D. 1994 Reassessing and reconceptualizing the multidimensional nature of organizational commitment. *Psychological Reports*, **75**, 1379-1390.
- Aldag, H.L. & Brief A.P. 1978 Supervisor style and police role stress. *Journal of Police Science and Administration*, **6**, 362-367.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. 1990a Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, **33**, 847-858.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. 1990b The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, **63**, 1-18.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. 1993 Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, **26**, 49-62.
- Alutto, J.A., Hrebiniak, L.G. & Alonso, R.C. 1973 On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, **51**, 448-454.
- Alvi, S.A. & Ahmed, S.W. 1987 Assessing organizational commitment in a developing country: Pakistan, a case study. *Human Relations*, **40**, 267-280.
- Amernic, J.H. & Aranya, N. 1983 Organizational commitment: Testing two theories. *Relations Industrielles*, **38**, 319-341.
- Ando, K., Abrams, D. & Hinkle, S. 1996 *Identification with the organization as a determinant of turnover: A Japan-Britain comparison*. unpublished manuscript, Nagoya University.
- Angle, H.L. 1983 Organizational commitment; Individual and organizational influences. *Sociology of Work and Occupations*, **10**, 123-146.
- Angle, H.L. & Lawson, M.B. 1993 Changes in affective and continuance commitment in times of relocation. *Journal of Business Research*, **26**, 3-15.
- Angle, H.L. & Perry, J.L 1981 An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, **26**, 1-14.
- Angle, H.L. & Perry, J.L 1983 Organizational commitment: Individual and organizational influences. *Work and Occupations*, **10**, 123-146.
- Angle, H.L. & Perry, J.L. 1986 Dual commitment and labor-management relationship climates. *Academy of Management Journal*, **29**, 31-50.
- Aranya, N. & Jacobson, D. 1975 An empirical study of theories of organizational and occupational commitment. *Journal of Social Psychology*, **97**, 15-22.
- Aranya, N., Kushnir, T. & Valency, A. 1986 Organizational commitment in a male

- dominated profession. *Human Relations*, **39**, 433-448.
- Arkes, H.R. & Blumer, C. 1985 The psychology of sunk cost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **35**, 124-140.
- Arnott, C.C. 1972 Husbands' attitudes and wives' commitment to employment. *Journal of Marriage and the Family*, **34**, 673-683.
- 浅井正昭 1987「日・米間における個人主義と集団主義に関する文化心理学的研究」『日本大学人文科学研究所紀要』, **34**, 167-188.
- Ashford, S.J. 1986 The role of feedback seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal*, **29**, 465-487.
- Aven, F.F., Parker, B. & McEvoy, G.M. 1993 Gender and attitudinal commitment to organizations: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, **26**, 63-73.
- Baker, W.K. 1995 Allen and Meyer's 1990 longitudinal study: A reanalysis and reinterpretation using structural equation modeling. *Human Relations*, **48**, 169-186.
- Barling, J., Wade, B. & Fullagar, C. 1990 Predicting employee commitment to company and union: Divergent models. *Journal of Occupational Psychology*, **63**, 49-52.
- Bartol, K.M. 1979 Professionalism as a predictor of organizational commitment, role stress, and turnover: A multidimensional approach. *Academy of Management Journal*, **22**, 815-821.
- Bartolome, F. & Evans, P.H. 1979 Professional lives versus private lives: Shifting patterns of managerial commitment. *Organizational Dynamics*, **7**, 2-29.
- Bateman, T.S. & Strasser, S. 1984 A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, **27**, 95-112.
- Bauer, T.N. & Green, S.G. 1994 Effects of newcomer in work-related activities: A longitudinal study of socialization. *Journal of Applied Psychology*, **79**, 211-223.
- Baumeister, R.F. 1986 *Public self and private self*. Springer, New York.
- Bazerman, M.H., Beekun, R.I. & Schoorman, F.D. 1982 Performance evaluation in a dynamic context: A laboratory study of the impact of a prior commitment to the ratee. *Journal of Applied Psychology*, **67**, 873-876.
- Bazerman, M.H., Giuliano, T. & Appelman, A. 1984 Escalation of commitment in individual and group decision making. *Organizational Behavior and Human Performance*, **33**, 141-152.
- Beauvais, L.L., Scholl, R.W. & Cooper, E.A. 1991 Dual commitment among unionized faculty: A longitudinal investigation. *Human Relations*, **44**, 175-192.
- Becker, H.S. 1960 Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, **66**, 32-40.
- Becker, T.E. 1992 Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth

- making? *Academy of Management Journal*, **35**, 232-244.
- Begley, T.M. & Czajka, J.M. 1993 Panel analysis of moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, **78**, 552-556.
- Besser, T.L. 1993 The Commitment of Japanese workers and U.S. workers: A reassessment of the literature. *American Sociological Review*, **58**, 873-881.
- Bhagat, R.S. & Chassie, M.B. 1981 Determinants of organizational commitment in working women: Some implications for organizational integration. *Journal of Occupational Behavior*, **2**, 17-30.
- Bielby, D.D.V. & Bielby, W.T. 1984 Work commitment, sex-role attitudes, and women's employment. *American Sociological Review*, **49**, 234-247.
- Bills, D.B. 1987 Costs, commitment and rewards: Factors influencing the design and implementation of internal labor markets. *Administrative Science Quarterly*, **32**, 202-221.
- Birnbaum, D. & Somers M.J. 1986 The influence of occupational image subculture on job attitudes, job performance and the job attitude-job performance relationship. *Human Relations*, **39**, 661-672.
- Blau, G.J. 1985a The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, **58**, 277-288.
- Blau, G.J. 1985b Relations of extrinsic, intrinsic, and demographic predictors to various types of withdrawal behaviors. *Journal of Applied Psychology*, **70**, 442-450.
- Blau, G.J. 1986 Job involvement and organizational commitment as interactive predictors of tardiness and absenteeism. *Journal of Management*, **12**, 577-584.
- Blau, G.J. & Boal, K.B. 1987 Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, **12**, 283-300.
- Blau, G.J. & Boal, K.B. 1989 Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover. *Journal of Management*, **15**, 115-127.
- Blood, M.R. 1969 Work values and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, **53**, 456-459.
- Bobocel, D.R. & Meyer, J.P. 1994 Escalating commitment to a failing course of action: Separating the roles of choice and justification. *Journal of Applied Psychology*, **79**, 360-363.
- Bond, M.H., Leung, K. & Wang, K.C. 1982 How does cultural collectivism operate? The impact of task and maintenance contributions on reward distribution. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, **13**, 186-200.
- Bond, M.H. & Smith, P.B. 1996 Cross-cultural social and organizational psychology. *Annual Review of Psychology*, **47**, 205-235.

- Bowen, M.G. 1987 The escalation phenomenon reconsidered: Decision dilemmas or decision errors? *Academy of Management Review*, **12**, 52-66.
- Brett, J.F., Cron, W.L. & Slocum, J.W. 1995 Economic dependency on work: A moderator of the relationship between organizational commitment and performance. *Academy of Management Journal*, **38**, 261-271.
- Brewer, M.B. 1979 In-group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive-motivational analysis. *Psychological Bulletin*, **86**, 307-324.
- Brewer, M.B. 1993 The role of distinctiveness in social identity and group behavior. In: *Group motivation: Social psychological perspectives* (eds. Hogg, M.A. & Abrams, D.), 1-16. Harvester Wheatsheaf.
- Brewer, M.B., Manzi, J.M. & Shaw, J.S. 1993 In-group identification as a function of depersonalization, distinctiveness, and status. *Psychological Science*, **4**, 88-92.
- Brief, A.P. & Aldag, R.J. 1980 Antecedents of organizational commitment among hospital nurses. *Sociology of Work and Occupations*, **7**, 210-221.
- Brief, A.P., Aldag, R.J. & Wallden, R.A. 1976 Correlates of supervisory style among policemen. *Criminal Justice and Behavior*, **3**, 263-271.
- Brockner, J. 1992 The escalation of commitment to a failing course of action: Toward theoretical progress. *Academy of Management Review*, **17**, 39-61.
- Brocner, J., Nathanson, S., Friend, A., Harbeck, J., Samuelson, C., Houser, R., Bazerman, M.H. & Rubin, J.Z. 1984 The role of modeling processes in the "knee deep in the big muddy" phenomenon. *Organizational Behavior and Human Performance*, **33**, 77-99.
- Brockner, J. & Rubin, J.Z. 1985 *Entrapment in escalating conflicts: A social psychological analysis*. Springer-Verlag, New York.
- Brockner, J., Shaw, M.C. & Rubin, J.Z. 1979 Factors affecting withdrawal from an escalating conflict: Quitting before it's too late. *Journal of Experimental Social Psychology*, **15**, 492-503.
- Brooke, P.P., Russell, D.W. & Price, J.L. 1988 Discriminant validity of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, **73**, 139-145.
- Brown, M.E. 1969 Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, **14**, 346-355.
- Brown, R., Hinkle, S., Ely, P.G., Fox-Cardamone, L., Maras, P. & Taylor, L.A. 1992 Recognizing group diversity: Individualist-collectivist and autonomous-relational social orientations and their implications for intergroup processes. *British Journal of Social Psychology*, **31**, 327-342.
- Bruning, S.N. & Snyder, A.R. 1983 Sex and position as predictors of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, **26**, 485-491.

- Buchanan, B. 1974 Building organizational commitment; The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, **19**, 533-546.
- Bundura, A. 1986 *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E. & Weick, K.Jr. 1970 *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. McGraw-Hill. New York.
- Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, W., Klein, H.J. & Gardner, P.D. 1994 Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, **79**, 730-743.
- Chatman, J.A. 1989 Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Journal*, **14**, 333-349.
- Cherniss, C. 1991 Career commitment in human service professionals: A biographical study. *Human Relations*, **44**, 419-437.
- Child, J., Loveridge, R. & Warner, M. 1973 Towards an organizational study of trade unions. *Sociology*, **7**, 71-91.
- Chinese Culture Connection 1987 Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, **18**, 143-164.
- Chusmir, L.H. 1986 Gender differences in variables affecting job commitment among working men and women. *Journal of Social Psychology*, **126**, 87-94.
- Cohen, A. 1991 Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, **64**, 253-268.
- Cohen, A. 1993 Work commitment in relation to withdrawal intentions and union effectiveness. *Journal of Business Research*, **26**, 75-90.
- Cohen, A. 1995 An examination of the relationships between work commitment and nonwork domains. *Human Relations*, **48**, 239-263.
- Cohen, A. & Lowenberg, G. 1990 Pre-examination of side-bet theory as applied to organizational commitment: A meta-analysis. *Human Relations*, **43**, 1015-1050.
- Cole, R.E. 1979 *Work, mobility and participation: A comparative study of American and Japanese industry*. University of California Press, Los Angeles, CA.
- Cole, R.E., Kalleberg, A.L. & Lincoln, J.R. 1993 Assessing commitment in the United States and Japan: A comment on Besser. *American Sociological Review*, **58**, 882-885.
- Conlon, E.J. & Gallagher, D.G. 1987 Commitment to employer and union: Effects of membership status. *Academy of Management Journal*, **30**, 151-162.
- Cook, J. & Wall, T. 1980 New work attitudes measures of trust, organizational commitment, and personal need non-fulfillment. *Journal of occupational Psychology*, **53**, 39-52.

- Coser, R.L. & Rokoff, G. 1982 Woman in the occupational world: Social disruption and conflict. In: *Women and work: Problems and prospects*. (eds. Kahn-Hut, R., Daniels, A.K. & Colvard, R.), Oxford University Press, New York.
- Daft, R.L. 1995 *Organization theory and design*. 2nd ed. West Pub. Co., St. Paul, Minneapolis.
- Dalton, D.R., Krackhardt, D.M. & Porter, L.W. 1981 Functional turnover. *Journal of Applied Psychology*, **66**, 716-721.
- Dalton, D.R. & Tordor, W.D. 1982 Antecedents of grievance filing behavior. *Academy of Management Journal*, **25**, 158-169.
- DeCotiis, T.A. & Summers, T.P. 1987 A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, **40**, 445-470.
- Doran, L.I., Stone, V.K., Brief, A.P. & George, J.M. 1991 Behavioral intentions as predictors of job attitudes: The role of economic choice. *Journal of Applied Psychology*, **76**, 40-46.
- Dubin, R. 1956 Industrial workers' worlds: A study of the "central life interests" of industrial workers. *Social Problems*, **3**, 131-142.
- Dubin, R., Champoux, J.E. & Porter, L.W. 1975 Central life interests and organizational commitment of blue collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly*, **20**, 411-421.
- Dunham, R.B., Grube, J.A. & Castaneda, M.B. 1994 Organizational commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, **79**, 370-380.
- Earley, P.C. 1993 East meets West meets Mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of Management Journal*, **36**, 319-348.
- Edwards, J.R. 1991 Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In: *International review of industrial and organizational psychology* (eds. Cooper, C.L. & Robertson, I.T.), **6**, 285-357. Wiley, New York.
- Eisenberger, H., Cotterell, N. & Marvel, J. 1987 Reciprocation ideology. *Journal of Personality and Social Psychology*, **53**, 743-750.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. 1990 Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, **75**, 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. 1986 Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, **71**, 500-507.
- Etzioni, A. 1961 *A comparative analysis of complex organizations*. Free Press, New

York.

- Farkas, A.J. & Tetrick, L.E. 1989 A three-way longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions. *Journal of Applied Psychology*, **74**, 855-868.
- Farrell, D. & Rusbult, C.E. 1981 Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, **28**, 78-95.
- Farrell, D. & Stamm, C.L. 1988 Meta-analysis of the correlates of employee absence. *Human Relations*, **41**, 211-227.
- Feldman, D.C. 1976 A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, **21**, 433-452.
- Feldman, D.C. 1981 The multiple socialization of organizational member. *Academy of Management Review*, **6**, 309-319.
- Feldman, D.C. 1989 Socialization, resocialization, and training: Reframing the research agenda. In: *Training and development in organizations* (ed. Goldstein, I.), 376-416. Jossey-Bass, San Francisco.
- Ferris, K.R. 1981 Organizational commitment and performance in professional accounting firms. *Accounting, Organizations, and Society*, **6**, 317-325.
- Festinger, L. 1954 A theory of social comparison processes. *Human Relations*, **7**, 117-40.
- Festinger, L. 1957 *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press, Palo Alto, CA. (末永俊郎監訳 1965『認知的不協和の理論 — 社会心理学序説 —』, 誠信書房).
- Fisher, C.D. 1986 Organizational socialization: An integrative review. *Research in Personnel and Human Resource Management*, **4**, 101-145.
- Fisher, C.D. & Gitelson, R. 1983 A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, **68**, 320-333.
- Florkowski, G.W. & Schuster, M.H. 1992 Support for profit sharing and organizational commitment: A path analysis. *Human Relations*, **45**, 507-523.
- Fox, F.V. & Staw, B.M. 1979 The trapped administrator: Effects of job insecurity and policy resistance upon commitment to a course of action. *Administrative Science Quarterly*, **24**, 449-471.
- Friedlander, F. 1965 A comparative work value systems. *Personal Psychology*, **18**, 1-20.
- Friedman, L. & Harvey, R.J. 1986 Factors of union commitment: The case for a lower dimensionality. *Journal of Applied Psychology*, **71**, 371-376.
- Fry, L.W. & Grenfeld, S. 1980 An examination of attitudinal differences between

- policewomen and policemen. *Journal of Applied Psychology*, **65**, 495-499.
- 藤田誠 1990 「キャリア意識と帰属意識に関する実証分析」『早稲田商学』, **338**・**339**, 273-299.
- 藤田誠 1991 「組織風土・文化と組織コミットメント — 専門職業家の場合 —」『組織科学』, **25**(1), 78-92.
- Fukami, C.V. & Larson, E.W. 1984 Commitment to company and union: Parallel models. *Journal of Applied Psychology*, **69**, 367-371.
- Fullagar, C. 1986 A factor analytic study on the validity of a union commitment scale. *Journal of Applied Psychology*, **71**, 129-136.
- Fullagar, C. & Barling, J. 1987 Towards a model of union commitment. In: *Advances in Industrial and Labor Relations* (eds. Lipsky, D. & Lewin, D.), **4**, 43-78. JAI Press, Greenwich, CT.
- Fullagar, C. & Barling, J. 1991 Predictors and outcomes of different patterns of organizational and union loyalty. *Journal of Occupational Psychology*, **64**, 129-143.
- Fullagar, C., Barling, J. & Christie, P. 1991 Dual commitment in aggressive and protective unions. *Applied Psychology: An International Review*, **40**, 93-104.
- Gaertner, K.N. & Nollen, S.D. 1989 Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, **42**, 975-991.
- Garland, H., Sandefur, C.A. & Rogers, A.C. 1990 De-escalation of commitment in oil exploration: When sunk costs and negative feedback coincide. *Journal of Applied Psychology*, **75**, 721-727.
- Gilbert, B. 1989 The impact of union involvement on the design and introduction of quality of working life. *Human Relations*, **42**, 1057-1078.
- Glass, G.V., McGaw, B. & Smith, L.S. 1981 *Meta-analysis in social research*. Sage, Beverley Hills, California.
- Gomez-Mejia 1983 Sex differences during occupational socialization. *Academy of Management Journal*, **26**, 492-499.
- Gordon, M.E. & Ladd, R.T. 1990 Dual allegiance: Renewal, reconsideration and recantation. *Personnel Psychology*, **43**, 37-69.
- Gordon, M.E., Philpot, J.W., Burt, R.E., Thompson, C.A. & Spiller, W.E. 1980 Commitment to the union: Development of a measure and an examination of its correlates. *Journal of Applied Psychology*, **65**, 479-499.
- Gould, S. & Werbel, J.D. 1983 Work involvement: A comparison of dual wage earner and single wage earner families. *Journal of Applied Psychology*, **68**, 313-319.
- Gouldner, A.W. 1957 Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social

- roles-I. *Administrative Science Quarterly*, **2**, 281-306.
- Gouldner, A.W. 1958 Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles-II. *Administrative Science Quarterly*, **2**, 444-480.
- Gray, D.E. 1989 Gender and organizational commitment among hospital nurses. *Human Relations*, **42**, 801-813.
- Greenhaus, J.H. 1971 An investigation of the role of career salience in vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, **1**, 209-216.
- Greenhaus, J.H., Seidel, C. & Marinis, M. 1983 The impact of expectations and values on job attitudes. *Organizational Behavior and Human Performance*, **31**, 394-417.
- Greenhaus, J.H. & Simon, W.E. 1977 Career salience, work values, and vocational indecision. *Journal of Vocational Behavior*, **10**, 104-110.
- Greenwald, A.G. 1980 The totalitarian ego: Fabrication and revision of personal history. *American Psychologist*, **35**, 603-618.
- Gregersen, H.B. 1992 Commitments to a parent company and a local work unit during repatriation. *Personnel Psychology*, **45**, 29-54.
- Gregersen, H.B. 1993 Multiple commitments at work and extrarole behavior during three stages of organizational tenure. *Journal of Business Research*, **26**, 31-47.
- Griffin, R.W. & Bateman, T.S. 1986 Job satisfaction and organizational commitment. In: *International review of industrial and organizational psychology* (eds. Cooper, C.L. & Robertson I.), 157-188. John Wiley & Sons, New York.
- Grusky, O. 1966 Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, **10**, 488-503.
- Gudykunst, W.B., Gao, G., Schmidt, K.L., Nishida, T., Bond, M.H., Wang, G. & Barraclough, R.A. 1992 The influence of individualism, collectivism, self-monitoring, and predicted-outcome value on communication in ingroup and outgroup relationships. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, **23**, 196-213.
- Gudykunst, W.B., Yoon, Y.C. & Nishida, T. 1987 The influence of individualism-collectivism on perceptions of communication in ingroup and outgroup relationships. *Communication Monographs*, **54**, 295-306.
- Guest, D.E. & Dewe, P. 1991 Company or trade union: Which wins workers' allegiance? A study of commitment in the UK electronics industry. *British Journal of Industrial Relations*, **26**, 178-194.
- Gutek, B. & Cohen, G. 1987 Sex role spillover, and sex at work: A comparison of men's and women's experiences. *Human Relations*, **40**, 97-115.
- Hackett, R.D., Bycio, P. & Hausdorf, P.A. 1994 Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, **79**, 1, 15-23.

- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. 1976 Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, **16**, 250-279.
- Hall, D.T. 1971 A theoretical model of career subidentity development in organizational settings. *Organizational Behavior and Human Performance*, **6**, 50-76.
- Hall, D.T. & Schneider, B. 1972 Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. *Administrative Science Quarterly*, **17**, 340-350.
- Hall, D.T., Schneider, B. & Nygren, H. 1970 Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, **15**, 176-190.
- Hall, R.H. 1968 Professionalism and bureaucratization. *American Sociological Review*, **33**, 92-104.
- 咸惠善 1990 「女性の組織コミットメントに関する一考察 — Still および Bhagat と Chassie のモデルを中心として —」『早稲田商学』, **336**, 193-214.
- 咸惠善 1991 「パートタイマーの組織コミットメントに関する実証分析」『経営行動科学』, **6(1)**, 1-13.
- 花田光世 1980 「日本の経営における従業員の帰属意識 — 現実と研究水準の狭間 —」『産業能率大学研究所季報』, **5**, 2-13.
- 花田光世 1991 「オビニオン・サーベイによる経営人事革新」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』, **16(2)**, 81-94.
- 花田光世・宮後一郎・神田義則・岩田安雄 1981 『日本の経営の国際化にともなう諸問題に関する調査研究報告書』社団法人全日本能率連盟人間能力開発センター
- Hartley, J.F. 1992 The psychology of industrial relations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, **7**, 201-243
- 間宏 1974 『イギリスの社会と労使関係』日本労働協会
- Herzberg, F., Mauser, B., Oeterson, R.O. & Campbell, D.F. 1957 *Job attitudes: Review of research and opinion*. Psychological Service of Pittsburgh, Pittsburgh.
- Hinkle, S. & Brown, R. 1990 Intergroup comparisons and social identity: Some links and lacunae. In: *Social identity theory: Constructive and critical advances* (eds Abrams, D. & Hogg, M.A.), 48-70. Springer-Verlag, New York.
- 廣井孝 1992 「組織コミットメントの一考察と再定義づけ」『日本大学経済学部経済科学研究所紀要』, **16**, 17-31.
- Hofstede, G. 1980 *Culture's consequences: International differences in work-related values* Sage, Beverly Hills, CA. (萬成博・安藤文四郎監訳 1984 『経営文化の国際比較』産業能率大学出版部)
- Hofstede, G. 1991 *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill London. (岩井紀子・岩井八郎訳 1995 『多文化世界 違いを学び共存への道をおる』有斐閣).

- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. & Sanders, G. 1990 Measuring organizational cultures: A quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, **35**, 286-316.
- Hollenbeck, J.R. & Brief, A.P. 1975 The effects of individual differences and goal origins on goal setting and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **40**, 392-414.
- Hom, P.W., Katerberg, R. & Hulin, C.L. 1979 Comparative examination of three approaches to the prediction of turnover. *Journal of Applied Psychology*, **64**, 280-290.
- Homans, G. 1958 Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, **63**, 597-606.
- Howell, J.P. & Dorfman, P.W. 1981 Substitutes for leadership: Test of a construct. *Academy of management Journal*, **24**, 714-728.
- Hrebiniak, L.G. 1974 Effect of job level and participation on employee attitudes and perceptions of influence. *Academy of Management Journal*, **17**, 649-662.
- Hrebiniak, L.G. & Alutto, J.A. 1972 Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, **17**, 555-572.
- Huber, J. 1982 Towards a sociotechnological theory of women's movement. In: *Women and work: Problems and prospects* (eds. Kahn-Hut, R., Daniels, A.K. & Colvard R.), Oxford University Press, New York.
- Huber, V.L., Seybolt, P.M. & Venemon, K. 1992 The relationship between individual inputs, perceptions, and multidimensional pay satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, **22**, 1356-1373.
- Huff, C., Sproull, L. & Kiesler, S. 1989 Computer communication and organizational commitment: Tracing the relationship in a city government. *Journal of Applied Social Psychology*, **19**, 1371-1391.
- Hui, C.H. 1988 Measurement of individualism-collectivism. *Journal of Research in Personality*, **22**, 17-36.
- Hunt, S.D. & Morgan, R.M. 1994 Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct? *Academy of Management Journal*, **37**, 1568-1587.
- Hunter, J.E., Schmidt, F.L. & Jackson, G.B. 1982 *Meta-analysis: Cumulating research findings across studies*. Sage, Beverly Hills, CA.
- Huselid, M.A. & Day, N.E. 1991 Organizational commitment, job involvement, and turnover: A substantive and methodological analysis. *Journal of Applied Psychology*, **76**, 380-391.
- 今井賢一・伊丹敬之・小池和男 1982『内部組織の経済学』東洋経済社

- Irving, P.G. & Meyer, J.P. 1994 Reexamination of the met-expectation hypothesis: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, **79**, 937-949.
- 石川晃弘 1990 「企業帰属意識の国際比較」『中央大学社会学研究所研究報告』, **10**, 145-160.
- Jackofsky, E.F. & Peters, L.H. 1983 Job turnover versus company turnover: Reassessment of the March and Simon Participation Hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, **68**, 490-495.
- Janis, I. 1972 *Victims of groupthink*. Houghton Mifflin, Boston.
- Jans, N.A. 1985 Organizational factors and work involvement. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, **35**, 382-396.
- Jermier, J.M. & Berkes, L.J. 1979 Leader behavior in a police command bureaucracy: A closer look at the quasi-military model. *Administrative Science Quarterly*, **24** 1-23.
- Jones, G.R. 1986 Socialization tactics, self-efficacy, and newcomer's adjustments to organization. *Academy of Management Journal*, **29**, 262-279.
- 加護野忠男 1988 「自由とコミットメント — 会社制度の将来」『ビジネスレビュー』, **36(1)**, 50-60.
- Kahneman, D. & Tversky, A. 1979 Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, **47**, 263-291.
- Kanter, R. 1968 Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, **33**, 499-517.
- Kanungo, R.N. 1982 Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, **67**, 341-349.
- Karasawa, M. 1988 Effects of cohesiveness and inferiority upon ingroup favoritism. *Japanese Psychological Research*, **30**, 49-59.
- Karasawa, M. 1991 Toward an assessment of social identity: The structure of group identification and its effects on in-group evaluations. *British Journal of Social Psychology*, **30**, 293-307.
- Karasawa, M. 1995 Group distinctiveness and social identity of a low status group. *Journal of Social Psychology*, **135**, 329-338.
- Kashima, Y., Yamaguchi, S., Kim, U., Choi, S-C., Gelfand, M.J. & Yuki, M. 1995 Culture, gender, and self: A perspective from individualism-collectivism research. *Journal of Personality and Social Psychology*, **69**, 925-937.
- Katz, D. 1964 The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Sciences*, **9**, 131-133.
- Katz, D. 1978 Job longevity as a situational factor in job satisfaction. *Administrative Science Quarterly*, **23**, 205-223.
- Katz, D & Kahn, R.L. 1966 *The Social Psychology of Organizations*. Random House,

New York.

- Katz, D & Van Maanen, J. 1977 The foci of work satisfaction: Job interaction, and policy. *Human Relations*, **30**, 469-486.
- 川久保美智子 1989『会社へのコミットメント』講談社出版サービスセンター
- 川久保美智子 1991「会社に対するコミットメント—男女の違い—」『関西学院大学社会学部紀要』, **64**, 183-191.
- Kelman, H.C. 1958 Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, **2**, 51-60.
- Kim, K.I., Park, H-J. & Suzuki, N. 1990 Reward allocations in the United States, Japan, and Korea: A comparison of individualistic and collectivistic cultures. *Academy of Management Journal*, **33**, 188-198.
- Kitayama, S. & Markus, H.R. 1994 *Emotion and culture: Empirical studies of mutual influences*. American Psychological Association Press, Washington, D.C.
- Kitayama, S., Markus, H.R., Matsumoto, H. & Norasakkunkit, V. 1996 Individual and collective processes of self-esteem construction: Self-enhancement in the United States and self-depreciation in Japan. *Journal of Personality and Social Psychology*. in press.
- Klandermans, B. 1989 Union commitment: Replication and tests in the Dutch context. *Journal of Applied Psychology*, **74**, 869-875.
- 城戸康彰 1980「日本企業における組織コミットメント」『三田商学研究』, **23(3)**, 132-151.
- 城戸康彰 1981「若年従業員の組織コミットメントの形成—組織社会化の解明にむけて」『金沢経済大学論集』, **15**, 95-119.
- Kidron, A. 1978 Work value and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, **21**, 239-247.
- 金城亮・三隅二不二・山田昭・吉田道雄・桜井幸博・篠原しのぶ・関文恭・三角恵美子・松田良輔・城戸紀子 1995「企業帰属意識に及ぼすリーダーシップの効果」『INSS ジャーナル』, **2**, 61-76.
- Kline, C.J. & Peters, L.H. 1991 Behavioral commitment and tenure of new employees: A replication and extension. *Academy of Management Journal*, **34**, 194-204.
- Koch, J.L. & Steers, R.M. 1978a An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, **14**, 213-226.
- Koch, J.L. & Steers, R.M. 1978b Job attachment, satisfaction, and turnover among public employees. *Journal of Vocational Behavior*, **12**, 119-128.
- 小池和男 1994『日本の雇用システム その普遍性と強み』東洋経済新報社
- Korman, A.K. 1976 Hypothesis of work behavior revisited and an extension. *Academy of management Review*, **1**, 50-63.

- Koslowsky, M., Caspy, T. & Lazar, M. 1991 Cause and effect explanations of job satisfaction and commitment: The case of exchange commitment. *Journal of Psychology*, **125**, 153-162.
- Krackhardt, D., McKenna, J., Porter, L.W. & Steers, R.M. 1981 Supervisory behavior and employee turnover: A field experiment. *Academy of Management Journal*, **24**, 249-259.
- Ladd, R.T., Gordon, M.E., Beauvais, L.L. & Morgan, R.L. 1982 Union commitment: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, **67**, 640-644.
- Lawler, E.E. & Hall, D.T. 1970 Relationships of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, **54**, 305-312.
- Lee, S.M. 1971 An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, **14**, 213-226.
- Lee, T.W. & Johnson, D.R. 1991 The effects of work schedule and employment status on the organizational commitment and job satisfaction of full versus part time employees. *Journal of Vocational Behavior*, **38**, 208-224.
- Leung, K. & Bond, M.H. 1984 The impact of cultural collectivism on reward allocation. *Journal of Personality and Social Psychology*, **47**, 793-804.
- Leung, K. & Iwawaki, S. 1988 Cultural collectivism and distributive behavior. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, **19**, 35-49.
- Lincoln, J.R. & Kalleberg, A.L. 1990 *Culture, control, and commitment: A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan*. Cambridge University Press, New York.
- リンカーン, J.R. 1990 「従業員作業態度に関する日米サーベイにおける方法論上の諸問題」『組織科学』, **24(1)**, 21-36.
- Linville, P.W. 1985 Self-complexity and affective extremity: Don't put all your eggs in one cognitive basket. *Social Cognition*, **3**, 94-120.
- Lodahl, T.M. & Kejner, M. 1965 The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, **49**, 24-33.
- Loscocco, K. 1990 Reactions to blue-collar work: A comparison of women and men. *Work and Occupations*, **17**, 219-236.
- Louis, M.R. 1980 Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational setting. *Administrative Science Quarterly*, **25**, 226-251.
- Luthans, F., Baack, D. & Taylor, L. 1987 Organizational commitment: Analysis of antecedents. *Human Relations*, **40**, 219-236.
- Luthans, F., McCaul, H.S. & Dodd, N.G. 1985 Organizational commitment: A comparison of American, Japanese, and Korean employees. *Academy of Manage-*

- ment *Journal*, **28**, 213-219.
- Magenau, J.M., Martin, J.E. & Peterson, M.M. 1988 Dual and unilateral commitment among stewards and rank-and-file members. *Academy of Management Journal*, **31**, 359-376.
- Major, D.A., Kozlowski, S.W.J., Chao, G.T. & Gardner, P.D. 1995 A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, **80**, 418-431.
- Manning, P.K. 1970 Talking and becoming: A view of organizational socialization. In: *Understanding everyday life* (ed. Douglas, D.T.), 239-256. Aldine, Chicago, IL.
- March, J.G. & Simon, H.A. 1958 *Organizations*. Wiley, New York.
- Markus, H.R. & Kitayama, S. 1991 Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, **98**, 224-253.
- Marsh, R.M. Mannari, H. 1977a Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative Science quarterly*, **22**, 57-75.
- マーシュ, R.M.・萬成博 1977b 『近代化と日本の工場—組織の社会学的分析』東京大学出版会
- Martin, J.E. 1981 Dual allegiance in public sector unionism: A case study. *International Review of Applied Psychology*, **30**, 245-259.
- Martin, J.E., Magenau, J.M. & Peterson, M.M. 1986 Variables differentiating patterns of commitment among union stewards. *Academy of Management Proceedings*, 302-306, New York.
- Maslow, A.H. 1954 *Motivation and personality*. 2nd ed. Harper & Row, New York. (小口忠彦訳 1971 『人間性の心理学』産業能率大学出版部)。
- Mathieu, J.E. 1988 A causal model of organizational commitment in a military training environment. *Journal of Vocational Behavior*, **32**, 321-335.
- Mathieu, J.E. 1991 A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, **76**, 607-618.
- Mathieu, J.E. & Farr, J.L. 1991 Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, **76**, 127-133.
- Mathieu, J.E. & Hamel, K. 1989 A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and non professionals. *Journal of Vocational Behavior*, **34**, 299-317.
- Mathieu, J.E. & Kohler, S.S. 1990 A test of the interactive effects of organizational commitment and job involvement on various types of absence. *Journal of Vocational Behavior*, **36**, 33-44.

- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. 1990 A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, **108**, 171-194.
- Matsui, T., Ohsawa, T. & Onglatco, M.L.U. 1991 Personality and career commitment among Japanese female clerical employees. *Journal of Vocational Behavior*, **38**, 351-360.
- McGee, G.W. & Ford, R.C. 1987 Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, **72**, 638-641.
- McClelland, D.C. 1961 *The Achieving Society*. Nostrand, New York.
- Meindl, J.R. 1990 On leadership: An alternative to the conventional wisdom. *Research in Organizational Behavior*, **12**, 159-203.
- Mellor, S. 1990 The relationship between membership decline and union commitment: A field study of local unions in crisis. *Journal of Applied Psychology*, **75**, 258-267.
- Mellor, S. 1992 The influence of layoff severity on postlayoff union commitment among survivors: The moderating effect of the perceived legitimacy of a layoff account. *Personnel Psychology*, **45**, 579-600.
- Merton, R.K. 1938 Social structure and anomie. *American Sociological Review*, **3**, 672-682.
- Messick, D.M. & Mackie, D.M. 1989 Intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, **40**, 45-81.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1984 Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, **69**, 372-378.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1987 A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment. *Canadian Journal of Behavioral Science*, **19**, 199-215.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1991 A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, **1**, 61-98.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Gellatly, I.R. 1990 Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, **75**(6), 710-720.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. 1993 Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, **78**, 538-551.
- Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D. & Jackson, D.N. 1989 Organizational commitment and job performance: it's the nature of commit-

- ment that counts. *Journal of Applied Psychology*, **74**(1), 152-156.
- Michaels, C.E. & Spector, P.E. 1982 Causes of employee turnover: A test of Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, **67**, 53-59.
- Miller, H.E. & Terborg, J.R. 1979 Job attitudes of part-time and full time employees. *Journal of Applied Psychology*, **64**, 380-386.
- Mirels, H.L. & Garrett, J.B. 1976 The Protestant work ethic as a personality variable. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, **36**, 40-44.
- 三隅二不二 1984『リーダーシップ行動の科学』(改訂版) 有斐閣
- Misumi, J. & Peterson, M.F. 1985 The Performance-Maintenance (PM) theory of leadership: Review of a Japanese research program. *Administrative Science Quarterly*, **30**, 198-223.
- Morris, J. & Koch, J. 1979 Impacts of role perceptions on organizational commitment, job involvement, and psychosomatic illness among three vocational groupings. *Journal of Vocational Behavior*, **14**, 88-101.
- Morris, J. & Sherman, J.D. 1981 Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, **24**, 512-526.
- Morris, J. & Steers, R.M. 1980 Structural influences on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, **17**, 50-57.
- Morrison, E.W. 1993a A longitudinal study of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, **78**, 173-183.
- Morrison, E.W. 1993b A longitudinal study of newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, **36**, 557-589.
- Morrison, E.W. 1994 Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, **37**(6), 1543-1567.
- Morrison, R.F. & Hock, R.R. 1986 Career building: Learning from cumulative work experience. In: *Career development in organization* (ed. Hall, D.T.), 236-274. Jossey-Bass, San Francisco.
- Morrow, P.C. 1983 Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, **8**, 486-500.
- Morrow, P.C. & Goetz, J.F.Jr. 1988 Professionalism as a Form of Work Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, **32**, 92-111.
- Morrow, P.C. & McElroy, J.C. 1986 On assessing measures of work commitment. *Journal of Occupational Behavior*, **7**, 139-145.
- Morrow, P.C. & McElroy, J.C. 1987 Work commitment and job satisfaction over three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, **30**, 330-346.

- Mottaz, C.J. 1988 Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, **41**, 467-482.
- Mowday, R.T. 1981 Viewing turnover from the perspective of those who remain: The relationship of job attitudes to attributions of the causes of turnover. *Journal of Applied Psychology*, **66**, 120-123.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Dubin, R. 1974 Unit performance, situational factors, and employee attitudes in spatially separated work units. *Organizational Behavior and Human Performance*, **12**, 231-238.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. 1982 *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press, New York.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. 1979 The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, **14**, 224-247.
- 村井健祐・田之内厚三 1979「帰属意識の因子分析的研究(2)」『第43回日本心理学会発表論文集』, 771 pp.
- 日本の危機研究会 1978「“忠誠心ゼロ社員”を抱えた日本株式会社のゆくえ」『週刊ダイヤモンド』, 6月24日, 68-77
- Nisbett, R. & Ross, L. 1980 *Human inference: Strategies and shortcomings of social judgement*. Prentice Hall, Englewood Cliff, NJ.
- 西脇暢子 1997「組織へのコミットメントメカニズム」『経済と経済学』(東京都立大学経済学部), **83**. (印刷中).
- Northcraft, G.B. & Neale, M.A. 1986 Opportunity costs and the framing of resource allocation decision. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **37**, 348-356.
- Northcraft, G.B. & Wolf, G. 1984 Dollars, sense, and sunk costs: A life cycle model of resource allocation decisions. *Academy of Management Review*, **9**, 225-234.
- 尾高邦雄 1963『産業社会学』ダイヤモンド社
- 尾高邦雄 1965『日本の経営』中央公論社
- 尾形隆彰 1978『企業帰属意識論の研究—これからの調査研究の一過程』社団法人全日本能率連盟人間能力開発センター
- 岡本浩一 1992『リスク心理学入門—ヒューマン・エラーとリスク・イメージ』サイエンス社
- Oliver, N. 1990 Work rewards, work values, and organizational commitment in an employee-owned firm: Evidence from the U. K. *Human Relations*, **43**, 513-526.
- 小野章夫・坂柳恒夫 1987「職務関与に及ぼす心理的および社会統計的要因の影響」『応用心理学研究』, **12**, 1-12.
- 大須賀哲夫 1965「労使のいわゆる『二重忠誠論』批判」『労働科学』, **41(8)**, 23-30.
- O'Reilly, C. 1983 The use of information in organizational decision making: A

- model and some propositions. *Research in organizational behavior*, **5**, 103-139.
- O'Reilly, C. & Caldwell, D.F. 1980 Job choice: The impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment. *Journal of Applied Psychology*, **65**, 559-569.
- O'Reilly, C. & Caldwell, D.F. 1981 The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, **26**, 597-616.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. 1986 Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, **71**, 492-499.
- Organ, D.W. 1988 *Organizational citizenship behaviors: The good soldier syndrome*. Lexington, Lexington, MA.
- Ornstein, S., Cron, W.L. & Slocum, J.W. 1989 Life stage versus career stage: A comparative test of Levinson and Super. *Journal of Organizational Behavior*, **10**, 117-133.
- 纒坂英子 1992「日・中間における個人主義と集団主義に関する交叉文化的研究」『日本大学心理学研究』, **13**, 7-22.
- 纒坂英子 1996「価値基準に関する交差文化的研究 — 日本人・中国人・韓国人大学生間の比較」『日本大学心理学研究』, **17**, 12-18.
- Patchen, M. 1970 *Participation, achievement, and involvement in the job*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.
- Peterson, M.F., Smith, P.B., Akande, A., Ayestaran, S., Bochner, S., Callan, V., Cho, N.G., Correia Jesuino, J., D'Amorim, M., Francois, P-H., Hofmann, K., Koopman, P.L., Leung, K., Lim, T.K., Mortazavi, S., Munene, J., Radford, M., Ropo, A., Savage, G., Setiadi, B., Sinha, T.N., Sorenson, R. & Viedge, C. 1995 Role conflict, ambiguity, and overload: A 21-nation study. *Academy of Management Journal*, **38**, 429-452.
- Pierce, J.L. & Dunham, R.B. 1987 Organizational commitment: Pre-employment propensity and initial work experience. *Journal of Management*, **13**, 163-178.
- Pierce, J.L., Gardner, D.N., Cummings, L.L. & Dunham, R.B. 1989 Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, **32**, 622-648.
- Porter, L.M., Crampon, W.J. & Smith, F.J. 1976 Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, **15**, 87-98.
- Porter, L.W. & Smith, F. 1971 *Etiology of organizational commitment*. Graduate School of Administration, University of California.
- Porter, L.W. & Steers, R.M. 1973 Organizational, work, and personal factors in

- employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, **80**, 151-176.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. 1974 Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, **59**, 603-609.
- Powell, G. 1990 One more time: Do female and male managers differ? *Academy of Management Executive*, **4**, 68-74.
- Purcell, T.V. 1954 Dual allegiance to company and union-packinghouse workers. *Personnel Psychology*, **7**, 48-58.
- Putti, J.M., Aryee, S. & Liang T.K. 1989 Work value and organizational commitment: A study in the Asian context. *Human Relations*, **42**, 275- 288.
- Quadagno, J.S. 1978 Career continuity and retirement plans of men and women physicians. *Sociology of Work and Occupations*, **5**, 55-74.
- Radford, M.H.B., Mann, L., Ohta, Y. & Nakane, Y. 1991 Differences between Australian and Japanese students in reported use of decision processes. *International Journal of Psychology*, **26**, 35-52.
- Radford, M.H.B., Mann, L., Ohta, Y. & Nakane, Y. 1993 Differences between Australian and Japanese students in self-esteem, decisional stress, and coping styles. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, **24**, 284-297.
- Randall, D.M. 1987 Commitment and the organization: The Organization Man revisited. *Academy of Management Review*, **12**, 460-471.
- Randall, D.M. 1990 The consequences of organizational commitment: The methodological investigation. *Journal of Organizational behavior*, **11**, 361-378.
- Randall, D.M. 1993 Cross-cultural research on organizational commitment : A review and application of Hofstede's value survey module. *Journal of Business Research*, **26**, 91-110.
- Randall, D.M., Fedor, D.B. & Longenecker, C.O. 1990 The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, **36**, 210-224.
- Reed, C.S., Young, W.R. & McHugh, P.P. 1994 A comparative look at dual commitment: An international study. *Human Relations*, **47**, 1269-1293.
- Reichers, A.E. 1985 A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, **10**, 465-476.
- Reichers, A.E. 1986 Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, **71**, 508-514.
- Reichers, A.E. 1987 An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, **12**, 278-287.
- Reilly, N.P. & Orsak, C.L. 1991 A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing. *Journal of Vocational Behavior*, **39**, 311-330.
- Reyes, P. 1990 Individual work orientation and teacher outcomes. *Journal of Educa-*

- tional Research*, **83**, 327-335.
- Rhodes, S.R. 1983 Age-related differences in work attitudes and behaviors: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, **93**, 328-367.
- Rhodes, S.R. & Steers, R.M. 1981 Conventional vs. worker-owned organizations. *Human Relations*, **34**, 1013-1035.
- Ritti, R.R. & Funkhouser, G.R. 1987 *The ropes to skip and the ropes to know*. 3rd ed. Wiley, New York.
- Ritzer, G. & Trice, H.M. 1969 An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, **47**, 475-479.
- Rizzo, J.R., House, R.J. & Lirtzman, S.I. 1970 Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, **15**, 150-163.
- Romzek, B.S. 1989 Personal cosequences of employee commitment. *Academy of Management Journal*, **32**, 649-661.
- Ross, J. & Staw, B.M. 1986 Expo 86: An escalation prototype. *Administrative Science Quarterly*, **31**, 274-297.
- Rusbult, C.E. & Farrell, D. 1983 A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investment. *Journal of Applied Psychology*, **68**, 429-438.
- Rusbult, C.E., Farrell, D., Rogers, G. & Mainous III, A.G. 1988 Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect : An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, **31**, 599-627.
- Saks, A.M. 1995 Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology*, **80**, 211-225.
- Salancik, G.R. 1977 Commitment and the control of organizational behavior and belief. In: *New Directions in Organizational Behavior* (eds. Staw B.M. & Salancik, G.R.), St. Clair Press, Chicago.
- Saleh, S. & Singh, T. 1973 Work values of white-collar employees as a function of sociological background. *Journal of Applied Psychology*, **58**, 131-133.
- Schein, E.H. 1968 Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, **9**, 1-15.
- Schein, E.H. 1971 The individual, the organization, and the career: A conceptional scheme. *Journal of Applied Behavioral Science*, **7**, 401-426.
- Schein, E.H. 1978 *Career dynamics*. Addison-Wesley, Menlo Park, CA.
- Schein, E.H. 1980 *Organizational Psychology*. 3rd ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- Schneider, B. 1983 Interactional psychology in organizational behavior. In: *Research in organizational behavior* (eds. Cummings, L.L. & Staw, B.M.), **5**, 1-13.
- Schneider, B. & Reichers, A. E. 1983 On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, **36**, 19-39.
- Scholl, R.W. 1981 Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, **4**, 589-599.
- Schriesheim, C. & Kerr, S. 1974 Psychometric properties of the Ohio State Leadership scales. *Psychological Bulletin*, **81**, 756-765.
- Schwartz, S.H. 1992 The universal content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: *Advances in experimental social psychology* (ed. Zanna, M.), **25**, 1-65. Academic Press, New York.
- Schwartz, S.H. 1994 Cultural dimensions of values: Towards an understanding of national differences. In: *Individualism and collectivism: Theoretical and methodological issues* (eds. Kim, U., Triandis, H.C. & Yoon, G.), Sage, Newbury Park, CA.
- Schwartz, S.H. & Bilsky, W. 1987 Towards a psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, **53**, 550-562.
- Schwartz, S.H. & Bilsky, W. 1990 Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, **58**, 878-891
- 関文恭ほか 1995「組織風土の一面としての企業帰属意識の研究」『九州大学医療技術短期大学部紀要』, **22**, 41-52.
- 関本昌秀 1992「企業帰属意識の変化」『法学研究』, **65(1)**, 287-312.
- 関本昌秀・花田光世 1985「11社4539名の調査分析にもとづく帰属意識の研究(上)」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』, **10(6)**, 84-96.
- 関本昌秀・花田光世 1986「11社4539名の調査分析にもとづく帰属意識の研究(下)」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』, **11(1)**, 53-62.
- 関本昌秀・花田光世 1987「企業帰属意識の構造化と影響要因の研究」『産業・組織心理学研究』, **1(1)**, 9-19.
- Sheldon, M.E. 1971 Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, **16**, 143-150.
- Sherer, P.D. & Morishima, M. 1989 Roads and roadblocks to dual commitment: Similar and dissimilar antecedents of union and company commitment. *Journal of Labor Research*, **10**, 311-330.
- Sherif, M. 1967 *Group conflict and cooperation*. Routledge & Kegan Paul, London.
- Shimmin, S. 1984 Pressures on factory women: Between the devil and the deep blue sea. *Ergonomics*, **24**, 598-603.
- Shoemaker, R., Snizek, W. & Bryant, C.D. 1977 Toward a further clarification of Becker's side-bet hypothesis as applied to organizational and occupational com-

- mitment. *Social Forces*, **56**, 598-603.
- Shore, L.M. & Martin, H.J. 1989 Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, **42**, 625-638.
- Shore, L.M. & Wayne, S.J. 1993 Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, **78**, 774-780.
- Simpson, C.K. & Boyle, D. 1975 Esteem construct generality and academic performance. *Educational and Psychological Measurement*, **35**, 897-904.
- Singelis, T.M. 1994 The measurement of independent and interdependent self-construals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, **20**, 580-591.
- Smith, F.J. 1977 Work attitudes as predictors of specific day attendance. *Journal of Applied Psychology*, **62**, 16-19.
- Smith, P.B. & Bond, M.H. 1994 *Social psychology across cultures: Analysis and perspectives*. Allyn & Bacon, Boston.
- Smith, P.B., Misumi, J., Tayeb, M., Peterson, M. & Bond, M. 1989 On the generality of leadership style measures across cultures. *Journal of Occupational Psychology*, **62**, 97-109.
- Smith, P.B., Peterson, M. & Misumi, J. 1994 Event management and work team effectiveness in Japan, Britain, and USA. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **67**, 33-43.
- Smith, P.C., Kendall, L.M. & Hulin, C.L. 1969 *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Rand-McNally, Chicago.
- 副田義也 1973 「労働者の意識」『産業社会学』（松島静雄編『社会学講座』6）東京大学出版会
- Stagner, R. 1954 Dual allegiance as a problem in modern society. *Personnel Psychology*, **7**, 41-47.
- Stagner, R. 1956 *Psychology of industrial conflict*. Wiley, New York.
- Staw, B.M. 1976 Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational Behavior and Human Performance*, **16**, 27-44.
- Staw, B.M. 1977 *Two sides of commitment*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Atlanta.
- Staw, B.M. 1981 The escalation of commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, **6**, 577-587.
- Staw, B.M. & Ross, J. 1978 Commitment to a policy decision: A multi-theoretical perspective. *Administrative Science Quarterly*, **23**, 40-64.
- Staw, B.M. & Ross, J. 1980 Commitment in an experimenting society: An experi-

- ment of the attribution of leadership from administrative scenarios. *Journal of Applied Psychology*, **65**, 249-260.
- Staw, B.M. & Ross, J. 1987a Behavior in escalation situations: Antecedents, prototypes, and solutions. *Research in organizational behavior*, **9**, 39-78. JAI Press, Greenwich, CT.
- Staw, B.M. & Ross, J. 1987b Knowing when to pull the plug. *Harvard Business Review*, **65**(2), 68-74.
- Stebbins, R.A. 1970 On misunderstanding the concept of commitment: A theoretical clarification. *Social Forces*, **48**, 526-529.
- Steers, R.M. 1977a Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, **22**, 46-56.
- Steers, R.M. 1977b *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*. Goodyear Publishing Company, Santa Monica, CA.
- Steers, R.M. & Rhodes, S.R. 1978 Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, **63**, 391-407.
- Steers, R.M. & Spencer, D.G. 1977 The role of achievement motivation in job design. *Journal of Applied Psychology*, **62**, 472-479.
- Steffy, B.D. & Jones, J.W. 1988 The impact of family and career planning variables on the organizational, career, and community commitment of professional women. *Journal of Vocational Behavior*, **32**, 196-212.
- Stevens, S.M., Beyer, J.M. & Trice, H.M. 1978 Assessing personal role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, **20**, 207-228.
- Stone, E.F. & Porter, L.W. 1975 Job characteristics and job attitude : A multivariate study. *Journal of Applied Psychology*, **60**, 57-64.
- 須齊英樹 1985 「日本の労働者の転職に対する態度について」『城西経済学会』, **21**(2/3), 297-310.
- Tajfel, H. 1978 *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. Academic Press, London.
- Tajfel, H., Billig, M., Bundy, R.P. Flament, C. 1971 Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, **1**, 149-177.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. 1986 The social identity theory of intergroup behaviour. In: *Psychology of intergroup relations* (eds. Worchel, S.G. & Austin, W.), 2nd ed., 7-24. Nelson-Hall, Chicago.
- 高木浩人 1997 「組織コミットメント — その定義と関連概念」『心理学評論』, **40**(4), (印刷中).
- 高石光一・外島裕・岡村一成 1992 「ワーク・ノンワークの関連メカニズムについての実証的研究 — 手段, 葛藤, 成長欲求, 組織コミットメントからの検討

- 一」『産業・組織心理学研究』, **6(2)**, 15-22.
- 竹下隆 1988 「日本と世界, 働く意識はどう違うか」『エコノミスト』, 7月5日, 72-76.
- Takezawa, S. & Whitehill, A.M. 1981 *Work Ways: Japan and America*. The Japan Institute of Labour, Tokyo, Japan.
- 谷本寛治 1992 「日本型企业システムにおける労働者のコミットメント次元」『経済評論』, **41(3)**, 22-40.
- Tannenbaum, S.I., Mathieu, J.E., Salas, E. & Cannon-Bowers, J.A. 1991 Meeting trainees' expectation: The influence of training fulfillment on the development of commitment. *Journal of Applied Psychology*, **76**, 759-769.
- 田尾雅夫・高木浩人・石田正浩・益田圭 1995 「集団帰属意識の変化と職業生活 — 組織帰属意識研究のための理論と方法 —」『資料シリーズ』, **46**, 日本労働研究機構
- Tavaglia, T.C. & Ziemba, T. 1978 Linkages at work: A study of the central life interests and work attachments of male and female workers. *Journal of Vocational Behavior*, **12**, 305-320.
- 太源有・高尾義明 1996 「日本における組織帰属意識研究の展開と今後の課題」『産業・組織心理学研究』, **10(2)**, (印刷中).
- Teger, A. 1980 *Too much invested to quit*. Pergamon Press, New York.
- Terborg, J.T. 1977 Women in management: A research review. *Journal of Applied Psychology*, **62**, 647-664.
- Tesser, A. 1988 Toward a self-evaluation maintenance model of social behavior. In: *Advances in experimental social psychology* (ed. Berkowitz, L.), **21**, 181-227. Academic Press, San Diego, CA.
- Tetrick, L.E., Thacker, J.W. & Fields, M.W. 1989 Evidence for the stability of the four dimensions of the commitment to the union scale. *Journal of Applied Psychology*, **74**, 819-822.
- Thacker, J.W., Fields, M.W. & Barclay, L.A. 1990 Union commitment: An examination of antecedent and outcome factors. *Journal of Occupational Psychology*, **63**, 33-48.
- Thacker, J.W., Fields, M.W. & Tetrick, L.E. 1989 The factor structure of union commitment: An application of confirmatory factor analysis. *Journal of Applied Psychology*, **74**, 228-232.
- Thompson, V. 1965 Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, **10**, 1-20.
- Triandis, H.C. 1989 The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological Review*, **96**, 506-520.
- Triandis, H.C., Bontempo, R., Betancourt, H., Bond, M., Leung, K., Brenes, A.,

- Georgas, J., Hui, C.H., Marin, G., Setiadi, B., Sinha, J.B.P., Verma, J., Spangenberg, J., Touzard, H. & de Montmollin, G. 1986 The measurement of the etic aspects of individualism and collectivism across cultures. *Australian Journal of Psychology*, **38**, 257-267.
- Triandis, H.C., Bontempo, R., Villareal, M.J., Asai, M. & Lucca, N. 1988 Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relations. *Journal of Personality and Social Psychology*, **54**, 323-338.
- Triandis, H.C., Leung, K., Villareal, M., Clack, F.L. 1985 Allocentric vs. Idiocentric tendencies: Convergent and discriminant validation. *Journal of Research in Personality*, **19**, 395-415.
- Triandis, H.C., McCusker, C. & Hui, C.H. 1990 Multimethod probes of individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, **59**, 1006-1020.
- Vancouver, J.B. & Schmitt, N.W. 1991 An exploratory examination of person-organization fit: organizational goal congruence. *Personal Psychology*, **44**, 333-352.
- Vanderberg, R.J. & Lance, C.E. 1992 Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, **18**, 153-167.
- Vanderberg, R.J. & Self, R.M. 1993 Assessing newcomers' changing commitments during the first 6 months of work. *Journal of Applied Psychology*, **78**, 557-568.
- Van Maanen, J. 1975 Police socialization: A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department. *Administrative Science Quarterly*, **20**, 207-228.
- Van Maanen, J. 1976 Breaking in: Socialization to work. In: *Handbook of work, organization, and society* (ed. Dubin, R.), Rand McNally, Chicago.
- Van Maanen, J. 1984 Doing new things in old ways. In: *College and university organization: Insights from the behavioral science* (ed. Bess, J. L.), 221-247. New York University Press, New York.
- Van Maanen, J. & Schein, E. 1979 Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, **1**, 209-264.
- 若林満 1986 「組織コミットメントの年齢別・企業規模別比較」『労務学会年報』, 29-41.
- 若林満 1987 「キャリア発達に伴う職務満足・組織コミットメントの変化について」『労務学会年報』, 105-115.
- 若林満・城戸康彰 1986 「わが国労働者の職務満足と組織コミットメント」『労務研究』, **39(9)**, 8-21.
- Walker, J.M. & Lawler, J.J. 1979 Dual unions and political processes in organizations. *Industrial Relations*, **18**, 32-43.
- Wallace, J.E. 1995 Corporatist control and organizational commitment among pro-

- professionals: The case of lawyers working in law firms. *Social Forces*, **73(3)**, 811-839.
- Wanous, J.P. 1977 Organization Entry: Newcomer moving from outside to inside. *Psychological Bulletin*, **84**, 601-618.
- Wanous, J.P. 1980 *Organizational entry Reading*. Addison-Wesley, MA.
- Wanous, J.P. 1992 *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers*. 2nd ed. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Wanous, J.P., Poland, T.D., Premack, S.L. & Davis, K.S. 1992 The effects of met expectations on newcomer attitudes and behavior: a review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, **77**, 288-297.
- 渡辺直登 1989「日系自動車企業の海外進出と異文化間職務訓練」『組織科学』, **23(2)**, 59-70.
- 渡辺直登・加藤尚子・藤本哲史 1995「組織コミットメントに関する日米比較再考」『日本労務学会年報』, 176-184.
- 渡辺直登・水井正明・野崎嗣政 1990「人材派遣会社従業員のストレス, 組織コミットメント, キャリアプラン」『経営行動科学』, **5(2)**, 75-83.
- Weiss, H.M. 1977 Subordinate imitation of supervisor behavior: The role of modeling in organizational socialization. *Organizational Behavior and Human Performance*, **19**, 89-105.
- Welsch, H.P. & LaVan, H. 1981 Inter-relationships between organizational commitment and job characteristics, professional behavior, and organizational climate. *Human Relations*, **34**, 1079-1089.
- Werbel, J.M. & Gould, S. 1984 A comparison of the relationship of commitment to turnover in recent hires and tenured employees. *Journal of Applied Psychology*, **69**, 687-690.
- Werkmeister, W. 1967 *Man and his values*. University of Nebraska Press, Lincoln.
- Whitehill, A.M. & Takezawa, S. 1968 *The Other Worker*. East-West Center Press, Honolulu, HI.
- Whyte, G. 1986 Escalating commitment to a course of action: A reinterpretation. *Academy of Management Review*, **11**, 311-321.
- Whyte, W. 1956 *The organization man*. Doubleday Anchor Books, Garden City, NY.
- Wiener, Y. 1982 Commitment in organization: A normative view. *Academy of Management Review*, **7**, 418-428.
- Wiener, Y. & Gechman, A.S. 1977 Commitment: A behavior approach to job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, **10**, 47-62.
- Wiener, Y. & Vardi, Y. 1980 Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes: An integrative approach. *Organizational Be-*

- havior and Human Performance*, **26**, 81-96.
- Wilder, D.A. 1986 Social categorization: Implications for creation and reduction of intergroup bias. In: *Advances in experimental social psychology* (ed. Berkowitz, L.), **19**, 291-355. Academic Press, New York.
- Williams, L.J. & Hazer, J.T. 1986 Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, **71**, 219-231.
- Wilson, P.A. 1995 The effects of politics and power on the organizational commitment of federal executives. *Journal of Management*, **21**, 101-118.
- Witt, L.A. 1991 Exchange ideology as a moderator of job attitude-organizational citizenship behaviors relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, **21**, 1490-1501.
- Witt, L.A. & Beorkrem, M.N. 1991 Satisfaction with initial work assignment and organizational commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, **21**, 1783-1792.
- 山口勤 1991 「『自己』の視点からの集団および文化差へのアプローチ」『社会心理学研究』, **6**, 138-1147.
- 山本寛 1993 「勤労者の『キャリア目標に対する関与』についての一考察」『応用心理学研究』, **18**, 25-35.
- 山内直人 1993. 「『会社人間』脱出を阻むフリンジ・ベネフィット」『週刊エコノミスト』 1月12日, 24-27
- Yoon, J., Baker, M.R. & Ko, J.W. 1994 Interpersonal attachment and organizational commitment: Subgroup hypothesis revisited. *Human Relations*, **47**, 329-351.
- Zahra, S.H. 1984 Understanding organizational commitment. *Supervisory Management*, **29(3)**, 16-20.
- Zeffane, R. 1994 Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human Relations*, **47**, 977-1010.

執筆者一覧

田尾雅夫	京都大学経済学部教授	
高木浩人	光華女子大学文学部講師	
益田 圭	京都大学人間・環境学研究科博士後期課程	
石田正浩	京都大学文学部研修員	
唐沢 穰	愛知学院大学文学部助教授	(執筆順)

「会社人間」の研究 ― 組織コミットメントの理論と実際

© Masao Tao 1997

平成9 (1997)年2月28日 初版第一刷発行

定 価 4300 円
(本体4175円)

編著者 田 尾 雅 夫

発行者 尾 崎 芳 治

京 都 大 学 学 術 出 版 会
発 行 所 京都市左京区吉田本町 京都大学構内(606)
電 話 (0 7 5) 7 6 1 - 6 1 8 2
振 替 0 1 0 0 0 - 8 - 6 4 6 7 7

ISBN 4-87698-041-1
Printed in Japan

印刷/土山印刷 製本/兼文堂 紙/三菱製紙