

組織コミットメントと人間観*

岩田一哲

This article suggested a theoretical framework about relations between individual and organization supposing partial inclusion for examining relation to human model.

Firstly, we examined relations the types of human model with motivation. There are four relations of the human model and motivation: economic man and reward motivation, social man and interpersonal motivation, self-actualization man and task motivation, and meaning-investigation man and ideal motivation.

Secondly, we examined relations of commitment and human model. These relations are classified four sides by a degree of organizational understanding and utility-emotion dimensions. Moreover, we suggested the relations among motivation, human model and commitment.

Thirdly, we examined the meanings of commitment research supposing partial inclusion by the relations of commitment and human model, and widened those contents.

I. 序

組織コミットメント研究は、より大なる生産を従業員が提供する要因の検討が中心であり、生産性、離職率、職務満足度といった結果変数との関係が検討対象とされた（石田、1997）。経営組織論における組織コミットメント研究の課題は、組織に対する個人の参加の程度を高めることによって生産量を増大させる方策についてであり、日本においては組織への忠誠心や帰属意識の測定尺度として扱われてきた（若林・松原、1988）。組織コミットメント研究は、個人が組織に深く関わることによって、組織により貢献する人間像が追及されている。ただし、最近の日本企業の従業員の傾向については、中高年層では、組織へ

の忠誠心を高める傾向が強いのに対して（大坪、1995），若年層では、専門職業へのコミットメントが強く、職業集団との関係から組織と個人の関係を見ようとする姿勢が見られる（太田、2000）。これらの点から、組織と個人の関わりが年令によって異なるために¹⁾、専門職業のような組織以外の要因との関係から見た組織と個人の関係をも射程に入れる必要がある。

以上の観点から本稿では、組織コミットメント研究について、組織以外の対象も考慮し、組織への忠誠心や一体化に代表される経営組織論に導入された心理学を起源とする研究以外の視点も検討対象に据えた組織コミットメントの分析枠組みの再検討をその目的とする。組織コミットメント研究は、組織の価値

* この論文は、名古屋大学大学院経済学研究科博士後期課程の修了に際して、研究成果の一部をもとめたものである。（編集委員会）

や目的と個人の目的との関係がいかなるものか、つまり、個人が組織に対して何に価値付けるかについて議論されており、個人の組織に対する価値観をどのように位置付けるかの研究として捉えられる。経営組織論においては、組織に対する個人の価値観の違いや、組織との関係のさまざまな基準を設定したものに人間観の議論がある。この議論も、組織に対してどのように関わるかの基準が考えられており、組織コミットメントと人間観との間に類似性が認められる。それゆえ、組織コミットメントと人間観の関係を検討することによって、組織と個人の関係の多様性について、組織コミットメントの視点から捉えることが可能になる。

したがって、本稿ではまず第1に、Schein (1980)を中心とする人間観の変遷について概観した後に、モチベーション研究と人間観の関係を理論的に提示したマルチ・モチベーション・モデル（村杉、1987；1994；2000）の視点から、人間観の議論について考察する。第2に、モチベーション研究を媒介にして、組織コミットメントと人間観の関係について検討する。第3に、組織コミットメント、モチベーション、人間観の3者関係を捉えるための理論枠組みを作成し、3者関係について、一連の理論として捉えることを試みる。

II. 人間観の類型化とマルチ・モチベーション・モデル

(1) 人間観の諸類型

人間観の類型化についてもっとも有名なものはSchein (1980)の類型化である。この研究では、人間観について、経営人、社会人、自己実現人、複雑人の4つに類型化されてい

る。この類型化は、現在でも有効な人間観の議論の1つである。

まず第1に経営人仮説は、McGregor (1960)のX理論に相当する。X理論では、人間は生来怠け者であり、外から刺激を与えて動機付ける必要があること、組織目的と個人目的は相反するものであり、組織目的の達成には外部からの力によって統制する必要があること、人間は基本的に自律や自己統制が不能であることが前提とされ、人間について、信頼できず、金銭によって動機付けられることを前提とする。

第2に社会人仮説では、人間は社会的欲求によって動機付けられ、従業員は仲間集団の社会的力に敏感であり、監督者が、部下の所属や一体化への欲求を充足しうる程度で感應することが前提である。ここでは、従業員はある種の感情のシステムを持ち、非公式組織の役割の増大が注目され、従業員の感情的側面を管理する人間関係論が指摘された。

第3に自己実現人仮説は、科学的管理法によって設計された仕事そのものの問題について直接的に批判を行った。この議論に対応するのは、McGregor (1960)のY理論である。この議論では、人間のモチベーションは、生理的欲求、安全の欲求、親和欲求、自尊欲求、自己実現欲求という順で階層化されており (Maslow, 1954)，仕事による成長を求め、かつその能力が実際にあるために、内的に動機付けられ、自己統制的であるという自己実現人を志向している。

第4に複雑人仮説は、多数の人間観の存在を前提とする。経営人、社会人、自己実現人は、それぞれ、単一の人間観によって人間観を特定し、唯一最高の管理方法を探求してきた。これに対して複雑人においては、人間は

多くの欲求や潜在的可能性を持つだけではなく、人間の発達段階、役割の変更、状況、対人関係によって人間観が変化することが前提となる。

(2) マルチ・モチベーション・モデル

人間観とモチベーション研究との関係は、経営管理手法としてモチベーション研究が定着することによって明らかになり、従業員管理の諸前提である人間観の議論と、具体的な経営管理の技法としてのモチベーション研究が関係付けられて議論されてきた。

本稿においては、人間観とモチベーション研究との関係を検討するために、村杉(2000)のマルチ・モチベーション・モデルを援用する。このモデルは、モチベーション研究を包括的にまとめ、人間観との関係も理論的に提示したことにその意義がある。ここでは、以下の4つのモチベーションによって、モチベーションと人間観の関係が考えられている。

第1に、報酬モチベーションであり、賃金やボーナス、労働時間や作業量、設備などの物的環境、福利厚生などのフリンジ・ベネフィットといった、会社や職務に対して物的な要因に関心がある個人を捉えている。これらの報酬は、組織が個人に与えるものであり報酬モチベーションとされ、テラー・システムにおける経済人モデルが対応する。

第2に、対人モチベーションであり、幹部、上司、同僚などとの対人関係の「関係自体」²⁾に関心がある。これら対人関係の「関係自体」によって、愛情や友情、親和、所属、連帯などの欲求を満たそうとする。対人モチベーションは主として対人関係動機によって起こるものであり、人間関係論を中心とする社会

人モデルが対応する。

第3に、職務モチベーションであり、仕事の達成、能力の承認、自律性、創造の発揮、仕事自体、個人的責任、それらを通じての成長などの自己実現に関心がある。職務モチベーションは、主として自尊や自己実現動機によるものであり、Maslow(1954)の自己実現人モデルが対応する。

第4に、理念モチベーションであり、協働達成、チームワークや凝集性、組織目的と個人目的の一致、組織一体化、連帯責任、成熟などに関心がある。理念モチベーションは、対人関係の「機能的な関係」が職務モチベーションになり、職務の内容が対人モチベーションになる場合である。具体的には、組織が持つ理想や信念などの価値であり、自分のためと同時に、人のため、会社のため、社会のために働くことである。この点は、Barnard(1938)の「理想の恩典」に依拠し、理念モチベーションとして考えられている。理念モチベーションに対応する人間モデルは、Frankl(1966)の意味探求人モデルである³⁾。彼は、人間の成熟過程での人生の最終目的である意味探求について、客観的な意味を求めることがあり、自分の求める「意味」が、客観的にも価値があることに達した時に意味探求は完成すると考えた。意味探求の完成へと向かうプロセスの中には、人間は精神的存在であり、快楽を求める心理次元から離脱し、意味を求める精神次元にいたるという自己超越の過程が含まれる。意味探求人は、個人を取巻くさまざまな環境を存在そのものとして捉え、その環境との関係から自分がどのような意味を見出すかを主眼とし、環境として捉えられる対象が対人関係、社会、地球規模に広がるにつれて、個人が自己超越の状態に移るという

議論である。

以上のように、マルチ・モチベーション・モデルを概説したが、Schein(1980)の人間観とは異なるモデルである意味探求人が導入された背景には次の2つの点がある。第1に、Schein(1980)の人間観はあくまでも個人目的との関係で検討されるのに対し、村杉(2000)の議論は、組織目的と個人目的の両者を中心的に議論し、組織の中の人間行動をより詳細に記述したことである。第2に、Schein(1980)の議論では、環境の変化による人間観の変化に対して複雑人として考えたのに対して、村杉の議論は環境との関わりについて個人がいかに意味付けるかを明示し、個人の主体的な環境との関わりから、意味探求人を考えたことである。

III. 組織コミットメントと人間観の関係

組織コミットメント研究は、モチベーション研究に関連が深く、生産性、離職率、欠勤率などのモチベーション研究と類似の結果変数を検討した議論である。マルチ・モチベーション・モデルによって人間観とモチベーションが対応関係にある点について検討したために、モチベーションと組織コミットメントの直接的な関係が示されれば、組織コミットメントと人間観の関係をも指摘できる。したがって、マルチ・モチベーション・モデルと組織コミットメントの関係の検討を通じて、組織コミットメントと人間観の関係を提示する。

(1) 経営組織論における組織コミットメント研究

組織コミットメント研究は行動科学の影響

を受け、さまざまな学問領域からさまざまな定義が導出され、この中で経営組織論に導入された定義は心理学上の定義であった(e.g., 岩田, 2001)。心理学における組織コミットメントの定義は、「組織への価値や目標の共有、組織に残りたいという願望、組織の代表として努力したいという意欲などによって特徴づけられる、組織への情緒的な愛着」(Mowday, Steers, and Porter, 1979, p. 226)がその代表であった。ただし、人間観とモチベーションの関係について理論的に検討したマルチ・モチベーション・モデルと組織コミットメントとの関係を検討する場合、心理学上の定義だけでなくさまざまな定義を援用する必要がある。

(2) マルチ・モチベーション・モデルと組織コミットメントとの関係

① 報酬モチベーションとRusbult and Farrellのモデル

報酬モチベーションは、組織が個人に与える報酬を媒介にしてモチベーションが生じる。これに対応する組織コミットメント研究は、Rusbult and Farrell(1983)のモデルである。Rusbultらは、組織コミットメントについて、組織コミットメント=職務満足(報酬-費用)+投資サイズ-代替的な職務、という方程式で表し、組織コミットメントについて経済上の変数との関係によって経済的交換を強調した。組織コミットメントは職務満足から生じ、職務満足とは報酬マイナス(-)費用であり、経済的な報酬が中心である。投資は、職務に外的につながる資源を指し、職務以外の要因から生じた資源である。代替的な職務は、代替的選択肢の数であり、職務満足と負の相関がある(March and Simon, 1958)。

以上の点から、Rusbult らは報酬マイナス費用という経済的問題として組織コミットメントを捉えた。報酬モチベーションと Rusbult らのモデルが対応関係にある理由は以下の 2 つである。第 1 に、両者とも、組織と個人の関係が経済的報酬を中心に設定されることである。Rusbult らのモデルは、組織と個人の関係について経済上の交換関係、つまり報酬一費用から生じる職務満足に依存するのに対し、報酬モチベーションは、外的報酬を追求する個人が中心である。第 2 に、両者とも経済人が前提となることである。Rusbult らのモデルは、報酬一費用によって組織と個人の関係が形成されており、この報酬や費用が計算できることができることが前提であるのに対し、報酬モチベーションも経済人モデルを扱っており、経済人が前提である。したがって、経済人を根底とする報酬モチベーションと Rusbult らのモデルは対応関係にある。

② 対人モチベーションと同一化 (Identification)

対人モチベーションは、幹部、上司、同僚などとの対人関係の「関係自体」に关心があり、社会人モデルと関係がある。これに対して O'Reilly and Chatman (1986) の言う同一化は、組織内の対人関係の良好さによって生じるために対応関係にある。組織と個人の関係は感情的関係に限定され、客観的な組織と個人の関係は含まれない。社会人仮説は村杉 (1987) の研究における関係自体に対応し、上司や企業幹部との関係は単なる人間関係であるために、その関係は感情的な好き嫌いに限定される。これに対して、同一化も感情的な好き嫌いに関係する。同一化は、親和への願望を基本にする関わりから組織との関係が決定される。また、この研究は、Kelman

(1958)による同一化を援用し、「他者との間に好意的な関係を持つと個人が動機付けられている時に生じる態度変容である (p. 53)」ことが前提であるとした。したがって、同一化は、組織内他者との対人関係によって組織コミットメントが決定されるために、部署、課、職場集団の中での対人関係の良好さに限定され、上司の命令を部下が受容して仕事を行うのは上司が好きだからである。同一化と対人モチベーションは、非公式組織での対人関係の結果として生じる感情的反応に依存し、公式組織での権限を介した関係とは異なる点から類似性がある。対人関係の良好さから生じる「組織目的」⁴⁾への適応が中心であり、心理的関わりによる組織コミットメントの形成が考えられている。

③ 職務モチベーションと side-bet⁵⁾ 理論

職務モチベーションは、仕事の達成、能力の承認、自律性、創造の発揮などに関心があり、自己実現人に対応する。これに対応する組織コミットメントは明示的ではないが、本稿では、Becker (1960) の side-bet 理論を対応させる。side-bet 理論は、組織と社会の互酬的関係を維持するために組織と個人の関係を継続する点を強調する。社会という組織外の要素を考慮を入れた場合、組織外の対象へのコミットメントとの関係をも含んだ組織コミットメントの検討が必要である。ここで、side-bet 理論を検討対象に据えた意味が生じる。Becker の研究を例とする社会学における組織コミットメントは、専門職をいかに組織に取り込むかという方法論として考えられた。専門職は、常に一定の生産性や効率性を具備した職種であるために、組織に参加し続けながら組織内で一定の行動をとること、つまり組織への参加が検討の中心である。社会

学における組織コミットメント研究は、当該組織と準拠集団との関係を検討するツールとして援用され、当該組織と準拠集団との間のコンフリクト、特に、専門職業集団へのコミットメントと組織コミットメントの間にコンフリクトが存在することが前提とされる。コミットメント・コンフリクトが前提になる場合、個人は当該組織以外の対象にもコミットすることを意味し、当該組織と個人の関係は、職業集団へのコミットメントとの関係に影響を受ける。この観点は、Weick(1979)の部分的包含を強調するものであり、組織コミットメントの増大は、「個人の行動部分のより大なる組織への包含をもたらす」(岸田、1985, p. 257)ことである。side-bet理論は、部分的包含を前提とする個人を組織により大きく関与させる方法論である。ただし、ここでの問題は、部分的包含を前提とした場合、個人は当該組織以外の選択肢を持つことである。専門職を中心検討したside-bet理論においては、組織へのコミットメントの他に専門職業へのコミットメントの存在が前提とされる。例えば、太田(1993)は、専門職⁶⁾について、自分の専門とする仕事との関係から自己の目的を追求する人間像であり、組織との関係は個人目的の追求に見合う部分だけの間接的な関係に過ぎないことを指摘した。個人目的を追求する場は組織とは限らず、専門とする仕事によって自己実現欲求を充足する際の手段として組織と関わる。side-betは、組織と個人の関係を考え直し、組織以外の選択肢を探索する間に、組織との関係を継続させる圧力となる。ただし、組織への投資だけでなく職業への投資を考慮する場合、職業を媒介にした個人目的追求のために組織目的を受容しない可能性もある。それゆえ、side-bet理論

は、職業という選択肢を考慮した組織と個人の関わりの決定、つまり、これから部分的包含関係の設定を再考し、組織と個人の関係を決定する。以上の点から、職務モチベーションとside-bet理論はともに組織を個人の自己実現の手段として考える点から類似性がある。

④ 理念モチベーションと組織コミットメントの関係

理念モチベーションは協働達成、チームワークや凝集性、組織一体化に関心があり、意味探求人と関係がある。理念モチベーションと組織コミットメントとの関係については、以下の3つの点から検討した。

第1に、組織目的と個人目的の両方の達成を強調することである。理念モチベーションは、組織が持つ理想や信念などの価値を個人が理解し、組織と個人の両者の要求を同時達成するモチベーション・モデルである。意味探求人は、他者の存在をあるがままに認めて他者との関係から自分を理解し、他者の存在を認めた上で自分の存在の意味を探求するために、組織目的と個人目的が統合され、組織内外の他者との関係も考慮される。組織目的と個人目的の統合は、個人が組織目的を理解し、組織目的を媒介にして個人目的を達成する過程であり、組織目的を個人が理解した上で個人が組織に対してコミットする視点である。

第2に、組織の中での権限関係を重視することである。理念モチベーションは、機能的な関係と関係自体を両方含み、機能的な関係における上司との権限を介した公式組織上の対人関係と、非公式組織における感情的な対人関係という両者の結合とが重視される。これに対して、組織目的への一致は、現在所属

する部署での対人関係が良好でなくても、組織目的のために職務を遂行する⁷⁾、つまり、組織目的との関係によって職務以外の生産を行はず⁸⁾、関係自体がなくなり機能的関係のみの場合でも組織と個人の関係が成立する。

第3に、第1と第2の関係から、理念モチベーションに対応する組織コミットメント次元として社会価値コミットメントを提示する⁹⁾。社会価値コミットメントは、個人が組織と社会の両者を考慮しながら組織と個人の関係を考えた上で組織目的と個人目的が統合した状態とする。組織目的と個人目的の統合とは、組織への参加や生産の意味を考えた結果、組織への参加の継続とより大なる生産を行うことであり、個人が社会との関係から見て、当該組織での仕事の意味が理解できた状態である。さらに、社会人との関係については同一化を当てたが、これは、個人が対人関係の満足から組織との関わりが形成され、組織と個人の関係の意味は異なるために、社会価値コミットメントとは異なる。同一化は、対人関係の満足を志向し、組織との関係から個人の満足を考えることが中心であり、他者とは個人が満足を得る対象に過ぎない。また、O'Reilly and Chatmanは同一化の次に内在化(Internalization)が生じるとした。内在化とは、Kelmanの言う「個人の価値体系と一致する他者の主張内容を個人が採用したいと動機付けられている時に生じる態度変容(p. 53)」を前提とし、この定義を組織コミットメント研究に応用し、組織と個人の価値が一致していることを基礎として組織との関わりが決定されたとした。ただし、内在化はあくまでも組織との関係から組織コミットメントが形成されるために、組織と社会との関係はあまり考えられていない。内在化と社会価値コミッ

トメントは、両者とも組織目的と個人目的の一一致という意味では類似であるが、内在化は、組織と個人の関係によって組織目的と個人目的が一致することを含意するのに対して、社会価値コミットメントは、組織と社会との関係から見た組織目的と個人目的の一一致であり、個人が見る対象そのものが異なる。したがって、内在化を拡張した社会価値コミットメントという新しい次元を導出し、社会価値コミットメントは社会の満足と個人の満足を同時に満たす組織コミットメント次元である。

以上の検討から、組織コミットメントと人間観の関係を指摘し、その中で社会価値コミットメントという新たな組織コミットメントの次元を提示した。

IV. 組織コミットメントと人間観の関係の決定要因

組織コミットメントと人間観の対応関係を検討する中で、組織コミットメントと人間観がモチベーションを媒介にして関係付けられた。ただし、上述した4つの関係の生じる理論的根拠は提示していない。したがって、組織コミットメントと人間観の関係を決定付ける理論枠組みを検討し、組織コミットメントと人間観の関係の理論的根拠について検討する。

(1) 組織コミットメントの理論枠組み

組織コミットメント研究はさまざまな定義が乱立したという問題があり、それらをまとめるために類型化と経時的変化の2つの方法が独自に進展していった。この2つの方法は、組織コミットメントの定義を特定の特徴から

まとめることが中心である。この2つの方法を援用して組織コミットメントと人間観の関係をまとめるための理論的背景が得られる。

まず第1に類型化は、組織が好きだからその組織にコミットするという情緒的次元と、組織から得られるものがある限りその組織にコミットするという功利的次元があり、組織コミットメント研究の主要な枠組みとして古くから検討の対象にされてきた(e.g., 高木, 1999)。組織コミットメント研究は、組織との交換関係と交換関係を越えた情緒的な部分の存在との関係を検討することによって、個人の非合理的な側面を考えた議論であるために、本稿においても交換関係が中心の功利的次元と、交換関係を越えた情緒的な部分の存在を強調する情緒的次元という対立関係を第1の分析軸として導入する。

第2に経時的变化は、組織に対する肯定的な態度を持ち、それに見合った行動が生じるという態度的側面と、組織に対して行った行動から次の態度が形成される行動的側面の2つがある。経時的变化の議論では、態度と行動の自己強化サイクルによって組織コミットメントが強化される過程を考えている(Mowday et al, 1982)。自己強化サイクルは、組織に参加し続けるために生じ、勤続年数との関連が深い。組織への参加の継続に関する先行要因である勤続年数と組織コミットメントは正の相間にあるが¹⁰⁾、勤続年数の増大による個人の志向の変化要因は明らかではない。ただし、組織コミットメント研究に密接な関係を持つ議論として組織社会化という議論がある。組織社会化は、「組織の参入者が組織の一員となるために、組織の規範・価値・行動様式を受け入れ、職務遂行に必要な技能を修得し、組織に適応していく過程(高

橋, 1993, p. 2)」と定義される。組織社会化は、組織への適応の結果として組織にコミットし、参加の継続によって組織に適応する過程である。また、前述のside-bet理論のように、専門職業との関係から組織コミットメントを考える場合、組織コミットメントと職業へのコミットメントの両者の関係が必要となり、職業への社会化も考慮し、組織社会化と職業社会化の両者がその射程に入る。職業社会化は、「人々がある職業に就き退職するまでのプロセス、およびその職業の扱い手に期待されている職務遂行能力や態度、職業倫理、職業観などが習得される過程(高橋, 1993, p. 2)」であり、組織社会化と同じプロセスが職業社会化の中で生じることが前提とされる。組織社会化や職業社会化は、組織コミットメントの変化に対する媒介要因に近いが、本稿では、組織や職業への適応以上の側面を組織コミットメントが持っていると考える。side-bet理論の解釈については、組織にコミットするか専門職業にコミットするかというコンフリクトの存在を示した。コンフリクトの存在は、組織社会化と職業社会化の両者の存在を前提とし、社会化の過程において、組織社会化と職業社会化が振り子のように振れることを意味する。したがって、単なる組織への適応だけでなく、職業への適応によって、組織への適応を減退させる可能性もある。以上の点から本稿では、組織理解の程度を社会化に代わる概念として提示する。組織理解の程度とは、特定組織について分かっている事柄の程度であり、組織への適応を重視した組織社会化の議論ではなく、組織と個人の関係に関する個人の認知に焦点を定めた。組織理解は組織への適応とは異なり、組織についてよい面も悪い面も理解していることを強調

し、組織への感情的な正の態度だけでなく、組織に対して負、あるいは、中立的な態度が形成される可能性がある。

組織理解の程度には2重の意味がある。1つは、特定組織に対する理解度、つまり人間関係から生じる組織理解を中心とする社会的な組織理解の程度¹¹⁾である。この要因は、仕事を行う際の人間関係が理解できる程度を指し、人間関係の良好さや組織目的への適応によって、どのがその仕事の内容や流れをよく理解しているかが分かっている程度である。もう1つは、特定組織において構造化された仕事そのものに対する組織理解の程度、つまり、当該組織における仕事の行われ方といった、仕事の連結の仕方が理解できる程度である。ただし、構造的な組織理解の程度は、特定組織に対する社会化だけでなく、他の組織にも汎用可能な技術の習得もその範疇に入る。この理由は、同じ職種の仕事を行う場合、他社においても類似の点が存在することが考えられるためである。例えば、銀行業務の場合、職務上の細部においては各銀行によって

異なるが、出納、預金、融資、外為といった各業務の存在とその仕組みは、組織一般における知識として理解できる。組織理解の程度が高いという場合、社会的な組織理解の程度と構造的な組織理解の程度の2つが高いことである。組織理解の程度は、個人が仕事や対人関係の利用法についてどの程度認知するかに関わるために、組織に対する個人の認知の側面から生じる。また、構造的な組織理解の程度を援用したために、職業社会化に類似の側面も認知の側面として持ち合わせており、特定組織の理解には、組織一般における横断的な仕事の理解も含まれている。

以上、功利的一情緒的、組織理解の程度：高一低の2軸によって、組織コミットメントの理論的枠組みを作成し、この2軸によって組織コミットメントの決定要因の分析が可能になる。

(2) 組織コミットメントの4つの次元

マルチ・モチベーション・モデルと組織コミットメントの関係について、組織理解の程

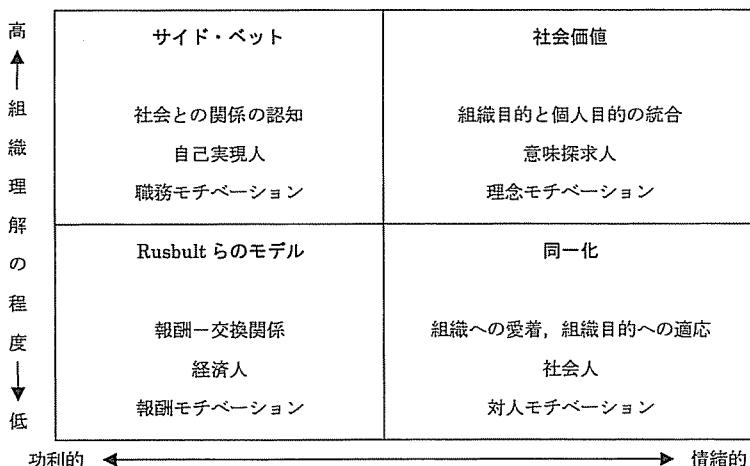


図1 組織コミットメント・モチベーション・人間観の3者の関係

度、功利的一情緒的の2次元4セルに類型化すると以下のようなになる(図1)。

第1に、功利的一組織理解の程度低の次元であるが、この次元は、組織理解の程度が低い個人が、経済的な報酬の交換関係によって、組織と個人の関係を継続する状態である。この次元には、Rusbultらのモデルが当てはまり、経済人、報酬モチベーションといった各概念が関係する。したがって、組織と個人の関係は経済的交換を基準とした比較的短期的な関係であり、報酬を個人がどのように知覚するかによって組織と個人の関係そのものが解消されたり強化されるという関係にある。

第2に、情緒的一組織理解の程度低の次元であるが、この次元は、組織理解の程度の低い個人が、組織と個人の関係について、組織への所属そのものから得られる情緒的な側面によってその関係を継続する状態である。この次元には、同一化が当てはまり、社会人、対人モチベーションといった各概念が関係する。したがって、組織と個人の関係は対人関係の満足を基準とした個人の満足が基調となり、個人が対人関係によって満足し続ける限りにおいて組織への参加の継続や生産が行われる。

第3に、功利的一組織理解の程度高の次元であるが、この次元は、組織理解の程度の高い個人が、組織と個人の関係について、社会との関係から見て、仕事について比較検討する状態である。この次元には、side-bet理論が当てはまり、自己実現人、職務モチベーションといった各概念が関係する。したがって、自己実現欲求を中心とする個人目的から、これまで組織と個人の関係の継続によって築いてきた社会との関係を維持するかを再検討し、組織と個人の関係が社会との比較を通じ

て妥当かどうかを再考する次元である。

第4に、情緒的一組織理解の程度高の次元であり、この次元は、組織理解の程度の高い個人が、社会との関係を再考した結果、組織目的と個人目的の関係について妥当性を感じて組織への参加を継続し、生産に対して努力を投入することである。この次元には、社会価値コミットメントが当てはまり、意味探求人、理念モチベーションという各概念が関係する。それゆえ、個人が社会との関係を考慮に入れて組織と個人の関係を検討した結果、組織内の仕事から客観的意味を見出し、社会との関係を考慮した個人目的を追求できることが理解できるために、組織への参加の継続とより大なる生産が行われる。

以上の検討によって、組織コミットメント、人間観、モチベーションの3者関係を指摘した。経営組織論においては、情緒的次元の組織コミットメントが導入され、組織に対する忠誠心、愛着、一体化といった要因が経営組織論上の組織コミットメントの定義となつた。それゆえ、功利的次元の組織コミットメントや、社会との関係を考慮したモデルはあまり検討されず、経営組織論における組織コミットメント研究は、同一化のセルを個人が追及した議論として定着し、経済的報酬や社会的交換に関する議論は、関連要因として提示されるに留まつたのである¹²⁾。

V. 組織コミットメントと人間観の関係に関するインプリケーション

組織コミットメントと人間観の関係が示されたことによって、以下の3点をインプリケーションとして指摘できる。

第1に、人間観の議論は組織観の議論との

組織コミットメントと人間観

関連があり、経営管理手法との関係がある(e.g., 幸田, 1990)。例えば、経済人ならば金銭による管理、社会人ならば人間関係管理、自己実現人ならば職務拡大や職務充実、意味探求人ならば組織以外の対象との関係に対する諸方策を援用し、組織コミットメントの管理も可能になる。組織コミットメントは、職務、家庭、地域社会、組織といった多様な対象との関係を前提とし、人事施策もそれぞれ異なる(表1)。

この対象の違いが、組織コミットメントと人間観の関係に対応付けられ、人間観の多様性に応じた人事施策の多様な使い分けも可能になる¹³⁾。組織コミットメントと人間観の関係の議論について、この関係に伴なう人的資源管理施策へのインプリケーションにそのまま移転できる。

第2に、人間観と組織コミットメントの関係を検討することによって、経営組織論ではあまり重要視されてこなかった経済的交換や社会的交換による組織コミットメントの定義を経営管理論の1つの分野として検討対象にすることができ、組織コミットメント研究において提示された諸学問からの諸定義を経営管理論の分野に導入できた。

第3に、組織コミットメント研究を社会との関わり方の視点から検討し、自己実現人や意味探求人との対応関係を示した上で、社会から見た組織コミットメントという視点を強調し、さらに、意味探求人と組織コミットメントの関係を検討した結果、社会価値コミットメントを導出した。社会価値コミットメントは、個人と社会との関係から組織と個人の関係を見据え、組織目的と個人目的が適合した状態であり、部分的包含関係を前提とした組織コミットメントとして提示できる可能性がある。

VI. 結 語

本稿では、以下の3つの点について検討を行い、結論を提示した。

第1に、組織コミットメントと人間観の関係を検討するために、人間観の諸類型について概説し、マルチ・モチベーション・モデルの有効性を指摘した上で、モチベーション研究と人間観の関係について概説した。ここでは、経済人、社会人、自己実現人、意味探求人の4者が有効であることが理論的に明らかになった。

表1 OCの使い分けと企業組織の役割(廣井, 1992, p. 30)

成員のコミットメント	企業組織の役割
職務コミットメント	キャリア・パスの明確化、教育制度 専門職化
組織コミットメント(OC)	組織文化の形成、価値観の醸成 非公式組織の活用
地域社会コミットメント	社会貢献活動(フィランソロピー) マッチングギフト ボランティア休業・休暇制度
家庭コミットメント	育児、介護休暇制度、在宅勤務 フレックスタイム制、地域限定勤務制度

第2に、マルチ・モチベーション・モデルを援用して、組織コミットメントと人間観の関係を示した。ここでは、組織コミットメントを組織理解の程度と功利的一情緒的次元という2軸で4セルを再類型化し、経済人—Rusbultらのモデル、社会人—同一化、自己実現人—side-bet、意味探求人—社会価値コミットメントという対応関係とした。

第3に、組織コミットメント、モチベーション、人間観の3者関係を示したことによって、組織コミットメント研究を通じて、組織の管理手法や個人の社会的傾向が捉えられるために、それぞれの研究の互換性を明示しただけでなく、社会価値コミットメントという新たな組織コミットメント次元を導出できた。

ただし、本稿には課題もある。第1に、人間観については、経済人、社会人、自己実現人、意味探求人という4つが類型化された。Maslowの欲求階層説やFranklの意味探求人について考慮した場合、経済人→社会人→自己実現人→意味探求人という形で個人の欲求が満たされる毎に人間観も変化するという仮説が成り立つ。本稿において、人間観と組織コミットメントとの対応関係が示されたために、組織コミットメントの変化に応じて人間観も変化し、それに伴なう人的資源管理施策も変更する必要がある点が含意される。

第2に、社会価値コミットメントという新たな次元を導出したが、この定義の妥当性については検討の余地が残されている。社会価値という場合、社会的貢献や、ボランティア活動といった報酬を伴わない組織と個人の関係までもがその射程に入るため、これらの関係を検討し、社会価値コミットメントの生じる前提を明示する必要がある。

第3に、組織コミットメントと社会との関

係が検討され、組織コミットメント研究において多様な学問分野から設定された諸定義が経営組織論や経営管理論に導入できることを示したが、この時に、経営組織論上の組織コミットメントの定義について、多様な定義をそのまま持ちこむのか、あるいは、それぞれの学問分野の諸定義を包括した新たな定義を設定するかについての問題がある。

以上の課題を検討し、経時的変化や、社会との関係から見た、組織コミットメントの包括的視点を示してゆきたい。

注

- 1) この点については、組織コミットメント研究においても、関本・花田（1985；1986）が若年層の功利的な組織への関わりについて指摘している。
- 2) 村杉は、人間関係要因が満足因子的側面と不満因子的側面から形成されるとし、前者は同僚との関係による対人的安定が含まれ、対人関係の「関係自体」の要因であるのに対し、後者は組織一体化の要因が含まれ、対人関係の「機能的要因」であるとした。
- 3) 以下の議論については、Frankl(1960), Maslow (1962; 1966; 1970) を参考にした。
- 4) 公式組織の組織目的とは異なり、非公式組織の組織目的であるために括弧書きにした。
- 5) 組織を離れた時に失われるであろう個人が投資した価値のことであり、年齢、勤続年数、教育、報酬、婚歴、技能レベル、地位などに関連する。
- 6) この研究では、専門職についてプロフェッショナルをその検討対象に据えており、専門性が非常に高く、社会的にもその専門性が認められた人々を中心に考察している。
- 7) 高尾（1996）は、O'Reilly and Chatman（1986）の同一化と内在化を例に取り、同一化（組織への愛着）の高い従業員は、職場の人間関係の良好さによって一生懸命働くのに対して、内在化（組織目的への一致）の高い従業員は、職場の人間関係

組織コミットメントと人間観

- には満足しないが、会社にとって何が重要かを理解しているために、非常に効率的に仕事をこなすとし、組織への愛着と組織目的への一致の違いについて言及した。
- 8) この点については、組織市民主義的行動(Organ, 1988)を参照のこと。
- 9) 社会価値コミットメントという命名の理由は、広く社会との関係を考慮しているという点から「社会」という用語を用い、O'Reilly and Chatmanの内在化について、高尾の研究では、「価値コミットメント」として検討している点を考慮したためである。
- 10) 組織コミットメントの先行要因として勤続年数がある(e.g., Steers, 1977)。
- 11) インフォーマル組織の人間関係を個人が理解することである。
- 12) ただし、最近では、日本企業の従業員の組織コミットメントについて、side-bet理論が見直されている(e.g., 鈴木, 1999)
- 13) 例え、図1については、職務コミットメントに対して自己実現人、組織コミットメントに対して社会人、地域社会・家庭コミットメントに対して意味探求人という対応関係が指摘できる。

参考文献

- (邦文文献)
- 石田正浩(1997)「組織コミットメントがもたらすもの」田尾雅夫編『会社人間の研究』—組織コミットメントの理論と実際』京都大学学術出版会。
- 岩田一哲(2001)「コミットメント研究の動機付け理論による解釈」『経済科学』第49巻第1号, pp. 91-103。
- 太田肇(1993)『プロフェッショナルと組織—組織と個人の間接的統合一』同文館。
- (2000)『「個力」を活かせる組織』日本経済新聞社。
- 大坪壇(1995)「職業意識と組織とのかかわり」『組織科学』第28巻第4号, pp. 66-75。
- 岸田民樹(1985)『経営組織と環境適応』三嶺書房。
- 幸田浩文(1990)「経営管理論における人間観と組織観の変遷」『経営論集』第34巻, pp. 101-149。
- 鈴木竜太(1999)「組織コミットメント研究におけるサイドベット理論の展開—サイドベット理論のレビューと新たな視点—」『経営と情報』第10巻第1号, pp. 11-26。
- 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』第10巻第6号, pp. 84-96。
- (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』第11巻第1号, pp. 53-62。
- 高尾尚二郎(1996)「組織コミットメントの多次元性—確認因子分析による次元性の検討—」『慶應経営論集』第13巻第3号, pp. 33-52。
- 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』第40巻第2号, pp. 221-238。
- 高橋弘司(1993)「組織社会化をめぐる諸問題—研究レビュー—」『経営行動科学』第8巻第1号, pp. 1-22。
- 村杉健(1987)『作業組織の行動科学—モラール・モチベーション研究—』税務税理協会。
- (1994)『モラール・サーベイー作業組織管理論—』税務税理協会。
- (2000)『経営の意味探求—現在企業の人事労務—』税務税理協会。
- 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』第16号, pp. 17-31。
- 若林満・松原敏浩(1988)『組織心理学』福村出版。
- (欧文文献)
- Barnard, C. I., (1938) *The Functions of Executive*, Harvard University Press (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年)
- Frankl, V. E., (1960) "Beyond Self-Actualization and Self-Expression", *Journal of Existential Psychiatry*, Vol. 1, No. 1, pp. 5-20.

- Frankl, V. E., (1966) "Self-Transcendence as a Human Phenomenon", *Journal of Humanistic Psychology*, Vol. 6, pp. 97-106.
- Herzberg, F., (1966) *Work and the Nature of Man*, World Publishing (北野利信訳『仕事と人間性』東洋経済新報社, 1973年)
- Kelman, C. H., (1958) "Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change", *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 2, No. 1, pp. 51-60.
- March, J. G. and H. A. Simon., (1958) *Organizations*, New York, John Wiley and Sons(土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977年)
- Maslow, A. H., (1954) *Motivation and Personality*, Harper & Row(小口忠彦訳『人間性の心理学』産業能率大学, 1971年)
- , (1962) *Toward a Psychology of Being*, Van Nostrand(上田吉一訳『完全なる人間—魂のめざすもの』誠信書房, 1964年)
- , (1966) "Comments on DR. Frankl's Paper", *Journal of Humanistic Psychology*, Vol. 6, pp. 107-112.
- , (1970) *The Farther Reaches of Human Nature*, Viking Press, (上田吉一訳『人間性の最高価値』誠信書房, 1973年)
- McGregor, D., (1970) *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill(高橋達男訳『新版 企業の人間的側面』産業能率大学, 1960年)
- Mowday, R. T., R. M. Steers and L. W. Porter, (1979) "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, No. 2, pp. 224-247.
- Mowday, R. T., L. W. Porter and R. M. Steers, (1982) *Employee-Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York, Academic Press.
- O'Reilly, C., and J. Chatman, (1986) "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3, pp. 492-499.
- Organ, D. W., (1988) *Organizational Citizenship Behaviors: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA.
- Schein, E. H., (1980) *Organizational Psychology* (3rd ed), Prentice-Hall(松井賛夫訳『組織心理学』岩波書店, 1981年)
- Steers, R. M., (1977) "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, No. 1, pp. 46-56.
- Wallace, J. E., (1997) "Becker's Side-bet Theory of Commitment Revised: Is it Time for a Moratorium or a Resurrection?", *Human Relations*, Vol. 50, No. 6, pp. 727-749.
- Weick, K. E., (1979) *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed), Addison-Wesley(遠田雄志訳『組織化の社会心理学(第2版)』文真堂, 1997年)
- (名古屋大学大学院経済学研究科)