

組織内個人行動の構造

— 「同意形成 (manufacturing consent)」のメカニズム—

崔 潤 鎔

目 次

- 1 はじめに
- 2 組織コミットメントと職務撤回モデル
- 3 職務不満足と「EVLN」モデル
- 4 「迎合行動」とポリティカルモデル
- 5 むすび

1 はじめに

1990年代半ば以降、経済システムの全般的な構造調整がやっとその方向性を見つけ出し急がれているなか、日本企業のリストラクチャリングが雇用形態の流動化を中心に活発に展開されている。雇用形態の流動化とは、とりわけ日本企業の雇用構造において顕著だったフルタイム、終身雇用の正規雇用労働より、パートタイム労働、そして派遣労働 (agency workers)、下請け労働 (contractor's staff)、短期契約労働 (short-term contract workers)、日雇い労働 (casuals) などの雇用契約を含む臨時労働 (temporary workers) の非正規雇用労働への変化、すなわちフレキシブルな雇用形態¹⁾の拡大を指す概念である。

総務庁の調査²⁾によると、2000年2月現在日本には1273万人の非正規雇用

1) 現代企業における労働力編成構造の変化、雇用形態の分類、フレキシブルな雇用形態の拡大などについては、崔潤鎔 (1997) 「フレキシブル企業論とフレキシビリティ需要の構造」『現代企業経営とフレキシビリティ』八千代出版、pp.247-271を参照。

労働者が存在している。その内訳は、パートタイム労働者が719万人（うち女性663万人）、アルバイト労働者が359万人、嘱託・その他が195万人となっている。全体雇用者に占める割合は26%で、ここ10年間、正規雇用の割合は減りつづけ（1991年80.2% から2000年74%へ）、非正規雇用労働は増えつづけてきた（1991年19.8%から26%へ）ことになる。さらにこの数字のなかには、臨時雇用や派遣労働者、独立の請負者などは含まれていないので、全体労働力人口のなかで占める非正規雇用労働者の割合は、3割を遥かに超えるものと見られている³⁾。

また、日本労働研究機構の「リストラの実態に関する調査」⁴⁾によると1998年の時点において、ここ数年間景気低迷の状況のもと、調査対象企業のなか23.2%の企業において、「早期退職優遇制度」、「転籍出向」、「希望退職の募集」、「解雇」などの人員削減方法が採られている。リストラによる人員削減に伴う正規従業員減少への対策方法としては、主に「業務の縮小または合理化」、「パートタイム等による代替」、「派遣社員による代替」措置などが採られている。

そのなかで、ここ数年間における労働移動率が注目されている。労働移動率とは、全体雇用者数に占める労働移動者数の割合をいうが、労働移動者は期間中就職、転職、退職など労働移動を行った者で、入職者数、離職者数、転職入職者数となっている。

労働省の発表⁵⁾によると、1999年の延べ労働移動者数は1206万人に達し、延べ労働移動率は29.1%、入職率は14%、離職率は15%となった。離職率が入職率を上回り、いわゆる「入職超過率」のマイナス状態がここ3年間続いている。入職超過幅はわずかでありながら縮小の傾向にあり、パートタイムの入職

2) 総務庁『労働力調査特別調査』、2000年2月。総務庁ホームページ関連サイト：<http://www.stat.go.jp/>（統計局・統計センター/労働力調査特別調査）を参照。

3) 雇用形態分類の混乱に伴う諸問題については、崔潤鎔(1997)、前掲論文、pp.257-261を参照。

4) 日本労働研究機構『リストラの実態に関する調査』1998年12月。日本労働研究機構ホームページ関連サイト：<http://www.jil.go.jp/>（統計情報/労働に関するWEB企業調査）を参照。

5) 労働大臣官房政策調査部『平成11年雇用動向調査結果速報』、2000年8月発表。

超過率（2000年、2%）のプラス傾向が強まるにしても、全体として入職超過率のマイナス状態は当分続くと見られている。入職超過率のマイナス状態は、戦後日本経済のなかでもまれな経験である。

日本企業組織の特性は、企業に対する従業員の忠誠心やコミットメントの極大化を醸成する組織編成原理、そして制度化された労使紛争に代わる新しい和解の秩序を模索する「日本型コーポラティズム」の特徴をもって説明された経緯がある⁶⁾。そこでは、高い企業貢献意欲や仕事に対する意欲が前提されている日本労働者の「働きぶり」についての理解が試みられ、日本企業経営の特性が、企業組織と従業員の職場反応行動の間の結合の仕方（Employee-Organization Linkage）として、職場と企業に対する従業員のコミットメントを強めることにより職場での疎外と葛藤の問題を解消しようとする「同意形成（manufacturing consent）のメカニズム」の新しいモデル⁷⁾として把握されていた。

この論文では、日本経済の低迷のもと、個別企業のリストラクチャリングや雇用形態の流動化が拡大していくなか、企業組織と従業員の職場反応行動の間の結合の仕方によどのような変化がもたらされるかを検討する。まずは、従業員と企業組織との関係方式についての従来の理論の枠組みを再検討し、組織内個人行動の構造を理解するための新しい理論モデルを構築することが最大の課題である。

広範な職務不満足（job dissatisfaction）とかかわる労働者の反応行動につい

6) 代表的な論点と論者としては、ドーアの「ウェルフェア・コーポラティズム論」、リンカーン = コールバーグの「コーポラティスト組織論」などを取り上げることができる。Ronald Dore(1973), *British Factory-Japanese Factory: The Origin of Diversity in Industrial Relations*, Berkely, University of California Press. 山之内靖、永易浩一訳(1987)『イギリスの工場・日本の工場：労使関係の比較社会学』筑摩書房)。Lincoln, J.R. and A.L. Kalleberg(1990), *Culture, Control, and Commitment: A study of work organization and work attitudes in the Unite States and Japan*, Cambridge Press. 両者の論点の概略については、崔潤鎔(1995)「労働組織と組織コミットメント—日本型企業社会とコーポラティズム論の含意—」『経営研究』第45巻第4号、大阪市立大学経営学会。

7) Lincoln, J.R. and A.L. Kalleberg(1990), op. cit., p.7.及び崔潤鎔(1995)、前掲論文、pp.146-148を参照。

ての本格的な理論として組織コミットメント論 (organizational commitment) を取り上げることができる。組織コミットメント論の初期研究として知られているモウディーら (Mowday, R. T., Poter, L. W., and Richard M. Steers) は、個人と組織とのかかわり方についての問題構成が、たとえば職務満足論やモチベーション論、あるいは職務設計論といった従来の研究領域において「よい (good)」、「悪い (bad)」あるいは「満足」、「不満足」といった二分法 (dichotomy) のもとなされる場合が多かったことを指摘しながら、関係方式のプロセス、類型、質 (強度) などを問題にする必要があると主張⁸⁾する。さらに、彼らは個人と組織とのかかわり方を二つの基本的なカテゴリーにおいて把握することを主張する。1つは、関係類型 (membership status) とかかわるカテゴリーで、ここには離職 (turnover)、欠勤 (absenteeism)、遅刻 (lateness)、配置転換の要求 (requesting a transfer) などのいわゆる職務撤回行動 (job withdrawal behavior) が含まれる。もう1つは、関係方式の質及び強度 (quality of membership) とかかわるカテゴリーとして、忠誠心や同一化の程度、コミットメントの強度などが含まれる。

本研究では、もう1つのより高度な組織内個人行動として政治的行動の類型を取り上げ、組織コミットメントと職務撤回モデル (Job Withdrawal Model) (2節)、職場不満足と「EVLN : Exit, Voice, Loyalty, Neglect Model」モデル (3節)、そしてポリティカルモデル (Political Model) (4節) の3つのモデルを通じ、より精緻な組織内個人行動の構造についての解明を試みる。最後に、組織内個人行動についての統合的な理解の重要性を提案する (5節)。

8) Mowday, R. T., Poter, L. W. and R. M. Steers (1982), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York: Academic Press, p. 2.

2 組織コミットメントと職務撤回モデル

労働者の職務反応行動と関連しては、職務不満足あるいは満足の程度、またはコミットメントの度合いなどが独立変数として設定され、その結果変数としての転職率、欠勤率、配置転換の要求などの職務撤回行動との関係が議論されてきた。ここでは、職務撤回行動の独立変数としてのコミットメントの度合いを理解すべく、組織コミットメント論の成り立ちについての検討からはじめることにしたい⁹⁾。

労働者は、職場生活のなかで自分の職務や雇用条件についてどのような思いを持ち、いかなる反応行動をとると予想されるか。労働者の意識と価値規範を組織目標に一致させ、より堅実で生産的な労働態度を形成していくためには、職務特性、賃金体系、職場内の人間関係や権限関係といった職務や雇用条件の在り方をどうかえていくべきか。このような問題への関心は、かつてのモチベーション論や職務満足論、あるいは職務設計論の領域において議論されてきたのであるが¹⁰⁾、これらと並行してあるいはより洗練された形で組織コミットメント論を中心に、労働組織の生産性向上という観点からの議論が目だつようになったと思われる。組織の成長に寄与する生産性と成果、そして多様な組織内コンフリクトの解決と管理などに集中されてきた組織管理上の主な関心が、組織に対する組織成員の忠誠心 (loyalty)、同一化 (identification)、所属感 (belongingness)、依存感 (involvement) といった雇用条件や職務についての従業員への反応と意識、すなわち組織コミットメントの問題領域に向けられるようになったのである。

9) この節の組織コミットメント論の検討は、崔潤鎔(1995)、前掲論文、第2節「コミットメントの極大化とコーポラティズム」の修正、補完である。

10) モチベーション論では組織ニーズや目標が優先され、その有効な達成に向けて個人行動を始動させ、それを維持し、また方向づけようとする管理一方の観点が主に重視されているという特徴が指摘できる。また、職務満足論においては職務環境についての成員の主観的評価を通じて個人ニーズと組織ニーズとの結合の可能性が示唆されているものの、その結合がかならずしも前提されているのではない。

コミットメントの問題に注目されるようになった原因のうちの一つには、現代組織統制システムにおけるコミットメントの役割についての認識がある。同意に基づく積極的で創意的な組織内個人行動を導くためには、個人の満足感、不満足感といった主観的な要素はもちろん、より体系的に職務や組織に対する個人の帰属的態度や意識の次元から問題を出発させる必要がある。職務と職場での経験に基づく個人の主観的な評価から形成される帰属意識はやがては職場定着率、勤務状況、組織生産性などに決定的な影響を及ぼすのである。そこで核心的な媒介的機能を遂行するのがコミットメントである。

組織コミットメントの概念として最も流布しているのは、ポーターら (Potter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and P.V. Boulian, 1974) の定義と測定スケール¹¹⁾ である。彼らによると、組織コミットメントとは、「特定の組織に対する個人の一体感の度合い、関与 (involvement) の強さ」であり、少なくとも次のような三つの要因から構成される。すなわち、(1) 組織の目標と価値の受容とそれらに対する強い信念、(2) 組織のために相当の努力を尽くそうとする意欲 (献身意志)、(3) 組織成員として組織に留まりたいという強い願望がそれである。組織に対する従業員のコミットメントは、人的資源を定着させ、また職務成果を高める効果的な方途である。組織コミットメントは、転職 (turnover) の傾向を予測するにあたって、従来広く用いられてきた職務満足よりも優れた尺度¹²⁾ になりうる。組織に高くコミットされている従業員は、そうでない従業員よりも良い成果を生み出すことができる¹³⁾。コミットメントは、よく整備された組織構造や管理システム以上に組織効率の有用な規定因である¹⁴⁾。

11) 共著者の一人であるスティヤーズ (Steers, R.M., 1977) は、この定義と15項目となる測定スケールをもとにコミットメントモデルを提唱している (Steers, R.M. (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, pp. 46-56)。また、組織コミットメント研究におけるポーターを中心としたグループの研究の重要性と核心的位置については、レイチャーズ (Reichers, A.E. (1985), "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment" *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 3, pp. 465-476) を参照。このようなコミットメント論研究の事情を紹介している日本国内の文献としては、花田光世 (1988) 「組織社会化と組織コミットメント」(若林 満・松原敏浩編『組織心理学』福村出版、pp. 58-81が詳しい。

主に従業員意識調査などの臨床的な発見を通じてのこのような組織コミットメントの役割についての認識から、管理実践的観点のみではなく、組織理論的観点からも多くの関心がこのテーマに寄せられた。しかし組織コミットメント論は、概念の混乱と測定変数及びスケールの信頼性、妥当性の問題をはじめ、目標、規範、権威などの組織価値を組織構成員へ内在化させていく過程のなかで、たとえば価値そのものについての道具的、手段的理解、または人間の意識が形成されるプロセスについての偏狭な認識など、理論発展にかかわる少なからずの問題点が指摘されてきた。以下では、諸問題点が理論展開のなかでどのような形で解決されているかという観点から、組織コミットメント論の理論構造をより詳しく検討してみよう。

組織コミットメントは、多様な方式で定義され、測定され、研究されてきた。組織コミットメント論研究における第1の特徴と問題点は、おそらくコミットメント概念の多様性とその不一致から探せるだろう。従業員と組織との結合の仕方¹⁵⁾ (employee-organization linkages) という観点から組織コミットメントを捉えるモウディーら (Mowday, R. T., Poter, L. W. and R. M. Steers, 1982) は、(表1)に見られるような、主な10個の組織コミットメント定義を紹介しながら

-
- 12) Koch, J. T. and R. M. Steers (1978), "Job Attachment, Satisfaction, and Turnover among Public Sector Employees", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 12, pp. 119-128. And Poter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and P. V. Boulian (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, pp. 603-609.
 - 13) Mowday, R. T., Poter, L. W. and R. Dubin (1974), "Unit Performance, Situational Factors, and Employee Attitudes in Spatially Separated Work Unit", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 12, pp. 231-248.
 - 14) Steers, R. M. (1975), "Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, pp. 546-558.
 - 15) 組織コミットメントの初期研究においては、従業員の職場反応意識の調査を中心にした実証研究が重んじられているのであるが、帰属意識を付与のものとして考え、その報告に主観的・観念的記述を行なうものが多数を占めていた。それにくらべ、モウディーら(1982)の従業員と組織との結合の仕方 (employee-organization linkage) という帰属意識の観点は、より中立的な立場に基づいて、主観的・観念的な倫理観にしばられない帰属意識の概念化の試みとして評価できる(花田光世、前掲書、p. 70.)。

ら、この研究分野における概念規定をめぐる競い合いの状況を批判的に検討している¹⁶⁾。

モウディーらが上げている主な10個のコミットメント定義からもわかるように、これらの概念は、個人と組織との関わり方、そして従業員の職務や職場経験からの意識状態を説明しているところでは概ね一致しているものの、その内容においては統一した筋が見当たらない。そこで、レイチャーズ (Reichers, A. E., 1985) は、類型化を通じての概念の關係的把握の重要性を主張し、(1) サイド・ベット (side-bets) 説、(2) 帰属説 (attributions)、(3) 目標一致説 (individual/organizational goal congruence) の3つの類型分類¹⁷⁾を行なっている。サイド・ベットの観点におけるコミットメントは、組織成員資格と結合されている報償 (rewards) と費用 (costs) の関数關係 (function) として現われる。これらの報償と費用は組織における在職年数が増えていくにつれ増加するものであり、言い換えれば組織が成員を引き留めるために副次的 (side) に与える福利厚生やステータスの結果として現われるものである。帰属説におけるコミットメントは、個人が自らの行動によりしぼられる意識状態から形成されるものとして捉えられている。すなわち個人は、意志的、明示的、取り戻しのつかない行動を一度起こしては、自らの行動に一貫制を保ち、正当化していく傾向があり、その故に生じるものがコミットメントであるとされている。

また目標一致説では、個人が組織の目標と価値を受入れ、組織への貢献を拡大していくなかで形成されるものとしてコミットメントを捉えている。

組織コミットメントの測定スケールとして一般的に知られているポーターらの OCQ (Organizational Commitment Questionnaire)¹⁸⁾ は、この目標一致説に沿った最初の測定スケールである。この OCQ には、次のような15項目の設問項が紹介されている。

16) 彼らは、このような概念の混乱こそが組織コミットメント理論の発展を妨げる重要な要因であったと指摘しながら、コミットメント研究モデルの確立の必要性を説いている。Mowday, R. T., Poter, L. W. and R. M. Steer (1982), op. cit., pp. 20-43.

17) Reichers, A. E. (1985), op. cit., pp. 467-468.

組織内個人行動の構造

(表1) コミットメントの定義とその類型

論者	類型	定義
Sheldon(1971,p.143) Hrebiniak & Allutto (1972, p.556) Grusky(1966,p.489) Becker(1960,p.32) *Brown(1969,p.347) **Farrell & Rusbult(1981,83)	サイド・ベット説 (side-bets)	・個人のアイデンティティを組織に求めることができる場合の組織に対する態度あるいは指向性 ・組織と個人との取り引きから生まれてくる構造的現象 ・全体システムと個人との関わり方 ・付加的利益 (side-bet) の提供が日常的な行動に追加的利益をもたらす場合、個人の側に現われる心理的狀態 ・成員意識及び職位意識が反映された意識狀態、動機づけ要因の提供と関連して成果、仕事への没入、自発的貢献などの結果が予見される状況
Salancik(1977) Kanter(1968,p.499) *Weiner & Gechman (1977,p.48) **Kiesler & Sakumura(1966) **O'Reilly & Caldwell(1980)	帰属説 (attributions)	・自らの行動により束縛される個人の意識狀態 ・社会的行為者としての個人が組織に捧げる積極的貢献意欲及び忠誠心、あるいは自己表現としての個体の社会的関係に対する愛着 ・帰属対象(組織)に対する公式的、規範的期待水準以上の貢献行動として、社会的に認められた行動
Hall,Schneider,& Nygren (1970, p.176) *Buchanan(1974, p.533) **Angle & Perry(1981) **Bartol(1979) **Bateman & Strasser(1984) **Morris & Sherman(1981) **Mowday, Poter, & Steers (1982)**Stevens, Beyer, & Trice(1978)**Stumpf & Hartman(1984) **Welsch & LaVan(1981)	目標一致説 (individual/organizational goal congruence)	・組織目標と個人目標とが徐々に統合或は一致していくプロセス ・組織の価値と目標、またその実現に寄与する個人の役割についての同志的、感情的愛着

*Mowday, R.T., et al.の定義として、Reichers, A.E.,の類型分類には含まれていないもの
**Reichers, A.E.,の類型分類として、Mowday, R.T., et al.の定義には含まれていないもの
出所: Mowday, R.T., et al.(1982,pp.20-21.), Reichers, A.E.(1985,p.468.)より再構成

- (1) この会社で働きつづけるためであれば、どのような仕事でも引き受ける。
- (2) この会社の一員であることをほかの人に誇りをもって言うことができる。
- (3) この会社で働こうと決めたのは明らかに間違いであった。
- (4) この会社は働くにはとても良い会社だと友人に話すことができる。
- (5) この会社にずっと長くいても得ることはあまりない。
- (6) この会社は出来ばえの良い仕事をするために全力を尽くそうという気を起こさせてくれる。
- (7) ほかの会社を選ばず、この会社に勤めることにして本当によかったと思う。
- (8) この会社に対して忠誠心といったものは持ち合わせていない。
- (9) この会社での従業員の取り扱い方に賛成しかねることが度々ある。
- (10) この会社をやめる理由としては現在の状況だけで十分だ。
- (11) 似かよった仕事のつくことができるならば、どこかほかの会社で働いてもいっこうにかまわない。
- (12) 自分が働くとしたら、この会社よりもよいところはほかにない。
- (13) この会社を成功させるのであれば、普通以上の努力をすることをいとわない。
- (14) この会社がさきゆきどうなっていくかということがとても気になる。
- (15) この会社の組織風土や社風は、私個人の価値観にピッタリ合っている。

レイチャーズは、60年代から80年代半ばまでの組織コミットメント論研究を網羅して3つの類型化を行ない、そのなかで目標一致説がもっとも一般的に用いられていることを確認しながら、理論の発展の上でも有効であると指摘している。〈表1〉は、モウディーらに取り上げている主な10のコミットメント定

-
- 18) Poter, et al (1974), op. cit., pp.603-609.この測定スケールは15の項目で構成されており、それぞれの項目は上述の彼らの定義の3つの側面を表わしている。組織コミットメント研究の測定スケールのほとんどは、この15項目の修正であり、以後このスケールは組織コミットメントの代名詞と考えられるほど一般化したとレイチャーズ(1985, pp.468-469)により評価されている。この測定スケールを検討している日本国内文献としては、花田光世(1988, 前掲書, pp.68-69)を参照。

義をレイチャーズの類型化に従って分類してみたものである。

また、ストー＝サランシク (Staw, B.M., 1977, Salancik, G.R., 1977)は、研究アプローチによる類型分類を行ない、組織行動論的アプローチ (organizational behavior approach)からの態度的帰属意識 (attitudinal commitment) と社会心理学的アプローチからの行動的帰属意識 (behavioral commitment) における概念の差異を検討している¹⁹⁾。組織行動論的アプローチからの態度的帰属意識では、従業員が組織目標と価値について一体感を形成していくプロセス、あるいは組織成員資格を維持していこうとする意識が形成されるプロセスを説明するために、コミットメント概念を用いている。〈表1〉のブキャナン (Buchanan, B.) とポーターなど、目標一致説の大部分の論者がこのアプローチに属する。しかし彼らは、個人の心理的な知覚過程である態度を、主に組織を中心に把握するため、むしろ心理的プロセスを見逃す懸念があり、さらには多くの態度的帰属意識の表現、たとえば「組織のために働く意志がある」などの表現は、実際の行動ではなく、単純な言語的表現に過ぎない場合もあると指摘されている (Staw, B.M., 1977)。一方、社会心理学的アプローチからの行動的帰属意識は、個人が過去の行動にしばられ、組織との結束を強化していくプロセスに注目する。〈表1〉におけるベッカー (Becker, H.S.) とサランシクなど、帰属説やサイド・ベット説の論者の観点の多くがここに属する。ベッ

19) Staw, B.M. (1977), Salancik, G.R. (1977), Mowday, R.T., et al. (1982), op. cit., pp.24-26. から再引用。モウディーらは、他にも初期のコミットメント概念の類型分類として、エチオニー (Etzioni, A., 1961) の道徳的関与 (moral involvement)、計算的関与 (calculative involvement)、疎外的関与 (alienative involvement)、カンター (Kanter, R.M., 1968) の勤続帰属 (continuance commitment)、結集帰属 (cohesion commitment)、統制帰属 (control commitment) などを取り上げている。これらの初期のコミットメントの類型研究の概観については、Mowday, R.T., et al. (1982), op. cit., pp.21-28を参照。Staw, B.M. (1977), "Two Side of Commitment", Paper Presented at the National Meeting of the Academy of Management, Orlando, Florida. Salancik, G.R. (1977), "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief", in *New Directions in Organizational Behavior*, ed. by Staw, B.M. and G.R. Salancik, Chicago: St. Clair Press. Etzioni, A. (1961), *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York: Free Press. Kanter, R.M. (1968), "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, Vol. 33, pp.499-517.

カーは、従業員が組織生活のなかで築かれた「付加的利益(side-bets)」にしばられる個人行動を説明する概念としてコミットメントを理解している。ここでの付加的利益とは、かつては不適切、あるいは副次的な行動及び報償として見なされたものが、今では未来の行動を決めるにあたって、重要な制約要素として機能するものをいう。たとえば、もし、ある個人が他の会社からより高い給料とより良い勤務条件の提案を受けたにもかかわらず、職場を移らなかった場合、そこには、転職による年金などの付加的な報償の喪失、新しい人間関係についての不安、社会的非難についての懸念などが作用したかも知れない。個人にとってこれらのサイド・ベットは、かつてはほとんど副次的な関心事であったが、今は自分の組織行動の重要な規定因になっているのである²⁰⁾。また、サラシクは、個人が一度組織にコミットされるようになると、認知不調和(cognitive dissonance)過程や自己強化過程(selfreinforcing cycle)を通じ、組織へのコミットメントが益々強化されていく心理的メカニズムを説明している²¹⁾。

以上で、コミットメント概念の多様性と不一致性の具合を検討して見たが、組織コミットメント論の展開の中でのこの問題への対応としては、主にレイチャーズのいう目標一致説への収斂の傾向と類型化を通じる概念の關係の把握の方法が採られている²²⁾。

概念の多様性と不一致性の問題に加え、変数設定と測定スケールの妥当性や信頼性の問題をめぐっても様々な議論が混乱振りを見せている。まず、測定スケールの問題においては、具体的にどのような質問項目を用意したら良いのか(信頼性)、その質問項目が本当に調査者の考える帰属意識を捉えているのか(妥当性)という根本的な問題がよこたわっている。たとえば、組織コミットメントを従業員の組織に対する一体感と関与の度合い、組織価値の内在化の程度などと定義しているにもかかわらず、単に仕事・職務に対する相対的満足度を調査してしまい、測定しようとする概念と実際に測定したものがかけ離れてし

20) Becker, H.S.(1964), p.50. Mowday, R.T., et al.(1982), op. cit., p.25. から再引用。Becker, H.S.(1964), "Personal Change in Adult Life", *Sociometry*, Vol.27, pp.40-53.

21) Salancik, G.R.(1977), op. Cit., p.64. Mowday, R.T., et al.(1982), op. cit., pp.25-28から再引用。

22) Reichers, A.E.(1985), op. cit., p.465., Mowday, R.T., et al.(1982), op.cit., p.21.

まうという質問項目・スケールの妥当性の問題が数多く存在するのである²³⁾。つぎに、変数設定の問題を検討してみよう。コミットメントの初期からの測定モデルを検討してみると、職場及び職務経験から生まれてくる組織についての友好的な意識と態度、あるいは少々複雑で総合的な従業員の心理状態としてのコミットメントを、職場定着率や職務成果といった他の結果変数をもたらず独立変数として捉えるか、あるいはそれ自体多様な先行条件によって結果される従属変数として捉えるかをめぐって二つの観点が見られる。

レイチャーズは、1960年代後半以来の組織コミットメントに関する主な経験研究を網羅し、コミットメントが独立変数とでも、従属変数とでも用いられていること（表2参照）を確認している。たとえば、仕事の取り組む態度や職務満足、さらには離職、欠勤率、職務成果などの結果変数に影響を及ぼす独立変数としてのコミットメントの度合いが注目されている反面、もう一方においては、年齢、教育、在職期間、職位などの個人特性、組織に投与したコストと内的、外的報酬についての意識、職務及び役割上のストレス、職務範囲などの職務特性や監督方法、自己イメージや自己効果（self-efficacy）と組織目標との一致の度合い、組織構成員の間の相互期待や重要性の認識、さらには職務満足、欲求満足、所属感と安全欲求などの主観的な感情の状態等々の多様な先行条件（antecedents）によって、従属変数としてのコミットメントが形成されるものとして見なされている。

組織コミットメント論の展開のなかで、このような変数設定や測定スケール上の諸問題への対応はどうなっているのだろうか。ステイヤーズは、既存研究の問題点として、（1）コミットメントについての体系的・包括的理解に基づくアプローチの欠如、（2）仮説とモデルが他のケースにおいても検証できるような横断的実証研究（cross-validated studies）の欠如、（3）既存研究の大部分はコミットメントを独立変数として見なす傾向が強かったなどの問題点を指摘している²⁴⁾。その結果、組織コミットメントの研究は、信頼性と妥当性の側面のみではなく、従業員の行動結果（behavioral outcomes）の予測能力におい

23) 花田光世（1988）、前掲書、pp.65-67。

24) Steers, R.M.(1977), op. cit., p.46.

(表2) 独立/従属変数としてのコミットメント

変数設定	論者	サンプル	結果変数/先行変数 (outcomes/antecedents)
独立変数	Angle&Perry(1981)	運送労働者	緩慢、離職
	Bateman&Strasser(1984)	看護婦	職務満足
	Hom, Katerberg, & Hulin(1979)	軍人 公務員	離職 欠勤率、離職
	Koch & Steers(1978)	新聞社労働組合員	欠勤率、離職、職務成果
	Larson & Fukami(1984)	日本電気労働者	離職(一)
	Marsh & Mannari(1977)	公務員	欠勤率、離職
	Mowday, Steers, & Poter(1979)	管理職候補生 精神医学専門家	離職 離職
	Poter, Crampon, & Smith(1976)	科学者、技術者	出席率、離職
	Poter, Steers, Mowday, & Boulian(1974)	新参警察	職務成果
	Steers(1977) Van Maanen(1975)		
従属変数	Alutto, Hrebiniak, & Alonso(1973)	教師、看護婦	投入(年齢、教育など)
	Bartol(1979)	コンピュータ技術者	職務満足
	Brown(1969)	公務員	欲求満足
	Buchanan(1974)	公/私部門管理者	集団規範、職務への挑戦感、相互期待、自己イメージ強化、相互間の重要性の認識
	Farrel & Rusbult(1981)	学生、労働者	投入、報償、コスト、代替案
	Fukami & Larson(1984)	新聞社労働組合員	在職期間、職務範囲、職務上のストレス(一) 監督方法、社会的関係への没入
	Grusky(1966)	私的部門管理者	報償、コスト
	Hall, Schneider, & Nygren(1970)	森林労働者	所属感と安全欲求
	Hrebiniak & Alutto(1972)	教師、看護婦	役割上のストレス(一)、職務満足、在職期間
	Kiesler & Sakumura(1966)	学生	外的報償(一)
	Lee(1969, 1971)	科学者	在職期間、個人/組織の目標一致、職業信望
	Morris & Sherman(1981)	精神健康労働者	役割上のストレス(一)、自己効果、年齢、教育
	O'Really & Caldwell(1980)	MBA/新規従業員	職業選択における意志と脱退不可能性、職務満足
	Rusbult & Farrel(1983)	会計専門家、看護婦	報償、コスト、代替案
	Schneider, Hall, & Nygren(1974)	森林労働者	自己イメージと組織目標との一致、在職期間 年齢、在職期間、職位
	Sheldon(1971)	科学者	成就欲求、職務特性、集団規範
	Steers(1977)	科学者、技術者	役割過重(一)、在職期間、職務没入
	Stevens, Beyer, & Trice(1978)	公共部門管理者	職務適性、職務成果、職務満足
Stumpf & Hartman(1984)	学生、新規従業員	没入度、職務満足	
Wiener & Gechman(1977)	教師	役割上のストレス(一)、職務満足、年齢、在職期間	
Welsh & LaVan(1981)	病院勤労者		

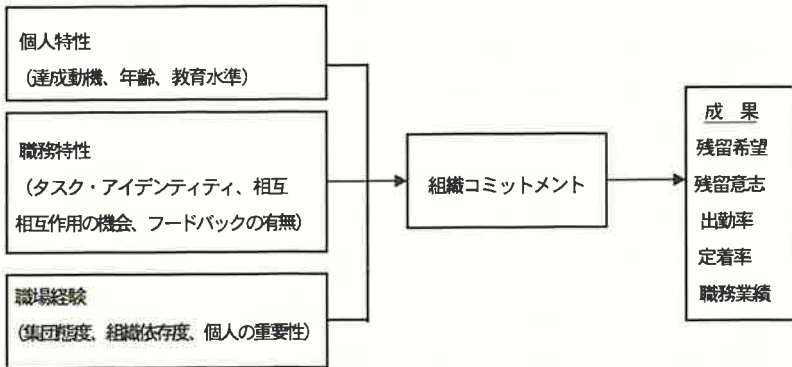
(一) NO effect

出所: Reichers, A.E.(1985), pp.466-467. から訳出

組織内個人行動の構造

でも疑われる場合が多かったという。そこで彼は、コミットメントの先行条件 (antecedents) と成果 (outcomes) の 2 部分からなる、「組織コミットメントの先行条件と成果の仮定」と名付けられた、組織コミットメントモデルを提出している。コミットメントに影響を与える先行条件としては、個人的背景要因、職務特性要因、職場経験の 3 要因が上げられ、またコミットメントから影響を受ける要因としては、職場定着率、勤務状況、生産性などが上げられている (〈図 1〉参照)。

〈図 1〉 スティヤーズの組織コミットメントモデル



出所： Steers, R.M.(1977), op. cit., p.47.

このモデルの特徴は、コミットメントが先行条件の結果変数として、また行動結果の独立変数として位置付けられているところにある。従来の従業員の職場反応行動を説明する変数としては、職務満足が広く用いられてきたのであるが²⁵⁾、このモデルにおける組織コミットメントは、職務や職場経験からの満足、不満足といった単なる主観的意識状態のみをいうのではなく、特定の行動結果を予測できるより精緻な媒介変数として認識されているのである。職務満足がタスク環境における成員の主観的評価であるのに対して、組織コミットメントはより広範な組織目標や組織全般に対する好意的態度であり²⁶⁾、特定の行動結果を予測できるより精緻な尺度になりうるのである。

3 職務不満足と「EVLN」モデル

組織及び職務経験から形成されるコミットメントの度合いを独立変数として捉え、欠勤率、離職率、遅刻率、配置転換の要求など職務撤収行動との相関関係を探ろうとするアプローチは、その相関関係の妥当性を証明するのに混乱を抱えていた。包括的な意味合いを持つ従属変数の規定に失敗することになると、断片的な独立変数は無意味な変数に過ぎないことになる。

そこで、たとえば、モウディーら (Mowday, R.T., Poter, L.W., and Richard M. Steers, 1982) は、個人と組織とのかかわり方のプロセス、類型、質 (強度) などを問題にする必要があると主張するのであるが、このような問題意識は統合モデルへの試みとして理解できる。

ここでは、統合モデルの代表的な論者としてファーレル (Farrell, Dan 1983) を取り上げ、彼のいう「EVLN」モデル²⁷⁾を検討することにした。

彼は、職務不満足に対する従業員の反応行動が従来の研究において一元的あるいは断片的に扱われる傾向があったという問題意識より、反応行動について

25) 本稿では詳しく取り上げられていないが、組織コミットメント論の理論的背景になっているのは、職務満足あるいは不満足と従業員の職場反応行動との関係を扱う理論体系である。ハーシュマン (Hirshman, A.O., 1970) は、職場生活の経験からの従業員反応行動として、離脱 (exit)、発言 (voice)、忠誠 (loyalty) の3つを上げている。また、ファーレル (Farrell, D.) は、無関心 (neglect) の反応行動を加え、「積極的-消極的」次元と「建設的-破壊的」次元の二つの軸によって、4つの反応行動を類型化している (Farrell, D. (1983), pp.596-607.)。しかし、職務満足、あるいは不満足、欠勤率、離職、苦情といった従属変数への直接的な影響力は、それほど証明されなかった (Staw, B.M. (1984), pp.627-666.)。Hirschman, A.O. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard Univ. Press (三浦隆之訳『組織社会の論理構造-退出・告発・ロイヤルティ-』ミネルブア書房, 1975)。Farrell, D. (1983), "Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, Vol.26, No.4, pp.596-607. Staw, B.M. (1984), "Organizational Behavior: A Review and Reformation of the Field's Outcome Variables", *Annual Review of Psychology*, Vol.35, pp.627-666.

26) Mowday, R.T., et al. (1979), op. cit., p.226.

27) Farrell, D. (1983), op. cit., pp.596-607.

の多元的、多次元のアプローチを試みる。

多次元の反応行動を構成するにあたって、ファーレルの見解の出発点になったのは、ハーシュマン (Hirshman, A.O., 1970) のいう3つの反応行動である。ハーシュマンの見解は、そもそも従業員の反応行動だけではなく、企業、組織、国家といった組織一般の衰退についての顧客、消費者をも含む多様な階層の成員の行動を問題にしている。

ハーシュマンのいう第1の反応行動は、離脱あるいは脱退 (Exit) 行動である。これは、企業組織の衰退あるいは特定企業についての不満に対する顧客や従業員の反応であるが、たとえば特定企業の製品に対する不買行動や辞職を決める従業員の行動をいう。第2の反応行動は、発言 (Voice) で、これは特定企業の製品やサービスについての批判的行動を意味する。品質改善を要求したり、企業の注意を喚起させるような不満を申し出るような行動である。第3の行動は、無批判的な支援主義 (uncritical bolsterism) 性向の行動として、忠誠 (Loyalty) と呼ばれた。

ファーレルは、このような反応行動群を、「積極的 (active) — 消極的 (passive)」、「建設的 (constructive) — 破壊的 (destructive)」という2つの次元で捉え、多次元的に類型化 (multidimensional scaling scale) している。

〈図2〉は、ファーレルの反応行動の多次元の類型化をモデル化したものである。

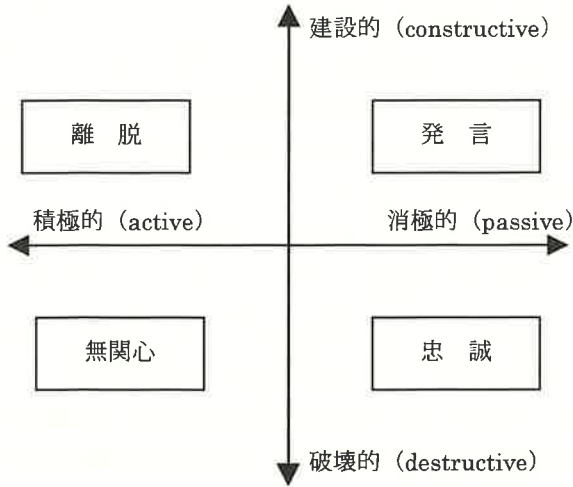
離脱行動は、積極的で破壊的な不満漏出行動として、離職、転職、他職務の探索、離職意思の表現などを含む行動群である。

発言とは、不満な状況をより積極的で、建設的に改善させようと努める行動である。上司や同僚に問題の改善をうたえたり、問題解決に必要な行動を起こしたりする行動群である。

忠誠行動は、消極的にまた楽観的に状況の改善を期待する行動である。公的、私的に組織を支持しながら、状況の好転の時を待ち望むか忠実な構成員としての態度を取りつづける行動群である。

無関心行動とは、組織の問題にかかわることを拒み、個人的、私的な関心に終始するような行動群である。場合には、作業の不良率を高めるとして状況の

〔図2〕「EVLN」モデル



出所： Dan Farrell (1983) , p.603より作成

悪化を放置する行動を取ったりもする。

「EVLN」モデルの最大の特徴は、さまざまな反応行動群を、積極的—消極的、建設的—破壊的という2つの次元において統合的に把握しようとするところにある。

たとえば、発言と忠誠という異なる行動は、より望ましい状況を作り出そうとするか、維持しようとする点において建設的な反応群として統合的に理解できる。同じく、離脱と無関心という異なる行動群は、状況の悪化を積極的に仕掛けるか、放置している点において破壊的行動群として分類される。ここで、破壊的—建設的という次元は、その言葉上の機能的意味よりは、個人と組織あるいは組織全体の影響関係から規定される点で注意を要する。たとえば、ある個人の離脱行動は、自分にとってあるいは組織にとってより建設的である場合も想定できる。しかし、それは組織と従業員の凝集性やある連帯に害的になりうる点において破壊的なのである。

また、積極的—消極的という次元においても、それは行動特性を意味するのではなく、行動の影響関係から把握する必要がある。たとえば、欠勤を繰り返すような行動は組織問題について消極的で穏健な行動特性として理解され得

るが、作業の進めや同僚への迷惑という観点から把握すると破壊的行動として見なされる。

以上のようなファーレルの反応行動についての多次元の種類化は、従業員の行動を統合的に把握し、管理上のインプリケーションを引き出すための有用な手段として提案されている。特定の反応行動群とそこから生み出せ得る影響関係について包括的な理解が可能になると管理上の優先的な課題の発掘などに有効であると期待されるのである。

4 「迎合行動」とポリティカルモデル

組織内個人行動を説明するもう一つのモデルとして、ラルストン (David A. Ralston, 1985)²⁸⁾ のポリティカルモデルを検討する。ポリティカルモデルは、職務撤収モデルや「EVLN」モデルとは問題意識の構成や出発点において異なる背景をもつが、自己顕示行動 (self presentation)、準拠的符合行動 (opinion conformity)、信奉行動 (other enhancement) といった3つの組織内個人行動の政治的パターンを類型化しその発生メカニズムの究明に努めている。

ラルストン (David A. Ralston) は、組織内個人行動の政治的形態として「迎合行動 (Employee Ingratiation)」を取り上げ、その管理上の役割を論じている。迎合行動とは、個人が利己的利害を求める一連の政治的行動のプロセスをいう。一般に行過ぎた迎合行動は、組織に有害な結果をもたらし、またこの迎合行動は個人的に誘発されるものだと認識される場合が多い。

しかし、ラルトソンは迎合行動というのが個人的に誘発されるのみではなく、組織的にも生成されるものであり、さらにはその2つの誘引力の相互作用によって組織内迎合行動の全体構図が浮び上がるとしている。

迎合行動は、組織のいたるところで日常的に行われていて、組織有効性に甚大な影響を及ぼす場合もある。したがって組織的脈絡より個人行動を理解しよ

28) Ralston, A. David (1985), "Employee Ingratiation: The Role of Management", *Academy of Management Review*, Vol.10, No.3, pp.477-487.

うとする場合、個人が迎合的戦術を採る所以を理解することは重要である。

迎合行動についての初期研究として知られているジョーンズ (E. E. Jones, 1964) は、組織内個人行動の一形態としての迎合行動を、「個人的資質などと関連して、特定の他人(目標人物)へ影響を及ぼす目的で設計され、場合によっては禁を犯してまで試みられる一連の戦略的行動」²⁹⁾と定義している。言いかえると、他人の利害を無視してまで自己利害を求める行動である。

ジョーンズは、自己顕示行動 (self presentation)、準拠的符合行動 (opinion conformity)、信奉行動 (other enhancement) という3つの迎合行動類型を確認している。

第1に、自己顕示行動とは、目標人物 (target person) によって評価され、好まれそうな振る舞いを選びあわす行動である。たとえば、就職インタビューにのぞむ求職者が、面接者に望まれる行動はなにかを考え、会社のために一生懸命に働きたいという意欲を強くアピールするような行動である。

第2に、準拠的符合行動とは、目標人物の意見や行動、判断などに自分のそれを一致させ、ぴったりと符合させる行動である。その直接的な形態はお世辞をいう言動から典型的に把握される。たとえば、上司が好ましく思っていない上司の同僚や競合者について批判的な意見を述べることによって、目標人物に気に入ってもらおうとする行動などがここに含まれる。

第3に、信奉行動とは、目標人物の意見や判断をあげめ奉る行動である。これはより直接的にお世辞やへつらうことなどをいう行動である。たとえば、上司が自分の肥満な体重を気にしていて、日々ダイエットに励んでいるとする場合、なかなか減らない上司の体重について、自分のごとく心配をし、さらには苛立ちをあらわすような行動を指す。

これらの3つの迎合行動パターンは、個人が自分の利己的利害を求め、特定の影響力のある目標人物と友好的なかかわりを構築しようとする点では共通している。

迎合行動は組織のなかのいたるところで確認できる。ボスの新しいアイデアについて驚嘆に満ちた反応を見せる言動や組織のために働くよりは上司とのう

29) Jones, E. e.(1964), *Ingratiation*, New York: Appleton-Century-Croft, p.11.

まい関係を巧みに作ることで成功を収めるケースはたびたびあることである。その意味において組織内個人行動は、基本的には組織のために尽力をつくすよりは個人的な目標を獲得しようとする営みとして理解できる。

この研究分野においては、迎合行動の発生が管理層の上層部においてより頻繁に起こり(Allen, R.W., Madison, D.L., Porter, L.W., Renwick, P. A., and B.T. Mayers, 1979)³⁰⁾、また上司と部下のなかでは上司の方で採られる場合が多いことも確認されている(Porter, L.W., Allen, R.W., and H.L. Angle, 1981)³¹⁾。これは、迎合行動という政治的影響力のプロセスが上方向へ向かって行使される場合が多いことを意味している。

ラルトソンは、迎合行動についての初期研究が主に2つのテーマを扱っていることに注目する。一つは、迎合行動が組織にとって有害であるとする観点であり、もう一つは迎合行動が個人的に誘発されるものだとする観点である。第1命題についてラルトソンは、迎合行動が必然的に組織に有害であるとする見解を棄却する。迎合行動が組織に有害である場合は、それが過度に行われ組織に否定的な影響を及ぼす限られたケースのみであり、より多くの場合は、迎合行動の適切な水準は組織内に凝集力をもたらし、組織有効性に肯定的な影響を及ぼすと認識する。また迎合行動の発生源を個人特性に焦点を合わせ探ろうとする論点についても、組織内個人行動が組織状況的条件のもとで行われる場合が多いことから組織的に醸成される状況を論じている。

ここで問題となるのは、迎合行動の発生メカニズムである。一体迎合行動は、どのような理由でどのようなプロセスのなかで発生されるのだろうか。

結論からいうと、迎合行動は、個人的特性要因によっても発生するが、組織的にも醸成されるのである。より正確にいうと、個人的、組織的要因の相互作用によって生み出されるものである。彼は、これを組織状況的要因(situational

30) Allen, R.W., Madison, D. L., Porter, L.W., Renwick, P.A., and B. T. Mayers (1979), "Organizational Politics: Tactics and Characteristics of Its Actors", *California Management Review*, 22(1), pp.77-83.

31) Porter, L. W., Allen, R. W., and H. L. Angle(1981), "The Politics of upward Influence in Organizations", In Staw, B. W. and L. L. Cummings(eds.), *Research in Organizational Behavior*(Vol.3, pp.109-149), Greenwich, CT: JAI Press.

factors) と呼び、個人的要因 (individual factors) と合わせ、迎合行動の2つの発生要因を確認する。

迎合行動を引き起こす個人的要因には、また3つの構成要素が考えられる。マキアベリアニズム (Machiavellianism)、権力との距離 (Locus of Control)、職務スキルの達成度 (WSU : Work Skill Uniqueness) がそれである。

〈図3〉は、ラルストンのいう個人的な要因による迎合行動の発生メカニズムを図で表したものである。

まず、迎合行動の発生は個人のマキアベリアニズム的属性、その度合いに依存する。一般に、マキアベリアニズムとは政治的権力を掌握するためには如何なる手段でも正当化し受容する考え方をいう。個人のマキアベリアニズム的考え方にはその量的差があり、自分の目的達成のために他人を統制し操ろうとする性向が強い人は、そうではない人より迎合行動を採る傾向が強い。すなわち、マキアベリアニズム性向の度合いが迎合行動発生の一つの決定因になるのである。

第2に、組織内における自分の位置や職位が核心権力とどれだけ密着しているか、あるいは離れているかについてどう自覚しているかが迎合行動発生のもう一つの決定因となる。ラルストンは、成功か失敗かという事柄に強い関心を持ち、何時も核心権力との距離を意識している個人の意識を内部者 (internals) の観点と呼び、そうでない人の意識を外部者 (externals) の観点と呼んだ。内部者としての観点を強く意識している個人は、そうでない個人より迎合行動を採る傾向が強いのである。

第3に、職務スキルをキチンと身に付けていて仕事に精通しているかどうかも迎合行動発生の一つの決め手となる。多くの場合、職務能力は組織内個人パ

〈図3〉 迎合行動の発生メカニズム I (個人的な要因)

構成要素	度合い	
マキアベリアリズム	高	低
職務能力 (WSU)	低	高
権力との距離	内部省の観点	外部省の観点

出所 : Ralston, D. (1985), op. cit., p.481.

組織内個人行動の構造

ワーの源泉である。職務能力の低い個人の方がそうでない人より迎合行動を採る傾向が強い。

さらに、ラルストンは、迎合行動の発生が組織状況的要因によって引き起こされる点により注目している。迎合行動が組織状況的に発生するということは、個人と組織の相互作用によって迎合行動が発生することを意味する。状況的要因としては、管理スタイル (Management style)、課業についての責任の曖昧性 (Task ambiguity)、そして資源不足の度合い (Resource scarcity) の3つの要素が取り上げられている。

(図4) は、ラルストンのいう状況的要因による迎合行動の発生メカニズムを図で表したものである。

第1、管理スタイルの類型あるいは性格が迎合行動を誘発させる重要な要因である。ラルストンは、意思決定のスタイルを中心に、管理スタイルを民主的管理者 (Democratic managers) と専制的管理者 (Autocratic managers) の2つの類型で単純化して捉えている。専制的な管理者は、下級者を無能力で、責任能力がなく、自己統制できないと見なす。したがって、強圧的で外部的な統制や動機づけを用いる。一方、民主的な管理者は、自分の下級者についての基本仮定が肯定的であるゆえに、責任能力を信頼するなど内面的動機づけを用いる。したがって、専制的なリーダーを抱えている個人の方が、民主的なリーダーを抱えている個人より、迎合行動に走る可能性が高いのである。

第2に、組織環境が課業についての責任を明確にしているか、そうでないかという課業の責任とかがかわる曖昧性も迎合行動の発生に強く影響する要素である。課業責任が曖昧な組織環境のもとで働いている個人は、課業責任が明確な

(図4) 迎合行動の発生メカニズムⅡ (状況的要因)

構成要素		度合い	
管理スタイル	専制的	←→	民主的
課業責任曖昧性	高	←→	低
資源不足の度合い	低	←→	低

出所：Ralston, D. (1985), op. cit., p. 483.

環境のもとで働いている個人より、迎合行動を採る傾向が強い。

第3に、個人が所属している組織資源の不足の度合いも迎合行動発生の重要な決定因である。組織が保有している資源には、有形、無形のさまざまな資源があるのだが、その資源が不足しているか欠乏している場合、その部門の構成員は他の部門の資源に依存せざるを得ない。また、組織リーダーへの依存度も高まることになる。したがって、特定の組織部門が保有している資源が不足しているか欠乏している場合、その部門で働いている個人は、そうでない個人より、迎合行動を採る可能性が高いのである。

5 むすび

職務撤収モデルは、欠勤率、転職率、配置転換の要求といった特定の職務撤収行動が従属変数として挙げられ、職務についての満足、不満足あるいは組織コミットメントの度合いといった独立変数との相関関係が論じられ、管理目的上の優先課題の発掘や個人の内面意識にまで立ち入った統制の可能性を探っていた。また、「EVLN」モデルでは多様な組織内個人行動についての統合的な理解が試みられ、有効な管理上のインプリケーションを引き出そうと努められていた。ポリティカルモデルでは、より日常的に確認される組織内個人行動として迎合行動が取り上げあげられ、その発生メカニズムを明らかにすることによって、個人の政治的行動の操作可能性が打診されていた。

3つのモデルの理論体系は、問題の対象や問題の構成の面ではそれぞれ異なる認識をもつが、個人の目標や意識、行動を組織目標に合わせ、組織へのコミットメントを極大化することによって組織有効性を高めようとする基本的な問題意識においては一致している。

このような問題意識は、組織へのコミットメントの極大化を媒介にして模索される新しい「同意形成 (manufacturing consent)」のメカニズムとして理解することができる。

組織コミットメント論の背景には、現代組織における能率とコントロール様

式についての新しい認識が見られる。コミットメントという組織文化的要素の刺激と操作的提供を通じての能率の創出と統制の有効性についての認識がそれである。従来の組織能率は、公式的な組織構造や管理システムの確立という労働組織の官僚制的編成を通じて求められてきた。すなわち、組織の階層、標準作業手続き、公認された行動ルールなどに基づく非人格的統制を通じて、予測可能な能率がもっとも安定的に確保できると考えられてきたのである。しかし、組織環境の不確実性の増大、構造及びシステムに本来的に存在する限界、さらには労働者意識の質的変化と官僚制的労働組織の編成に対する労働者の根強い抵抗の下で、従来の能率の物的条件は消尽されてしまい、新しい能率、新しい労働の統合様式が求められるようになった。組織コミットメント論は、このような問題に対する一つのオルターナティブとして捉えられるが、類似した関心が組織風土論あるいは組織文化論の構成を通じても議論されている。以下では、まず組織コミットメント論と組織風土論、組織文化論との関連を押えた上で、現代労働組織における能率と統合様式に対する組織コミットメント論的問題構成の含意について考えてみることにしたい。

組織コミットメント論は、組織内個人行動の統合を計り、組織の効率と能率を高めようとする試み、あるいは職務や職場経験から醸成された意識状態として理解できるが、それに加えて、ポーターらのいう「組織目標と価値の受入れの度合い」という側面から理解する場合、同じく「組織規範の内面化」というメッセージを強調する組織風土、組織文化の概念と多くの面で類似している。一般に、組織文化とは組織成員に共有されている価値観、行動規範、信念の体系であり、また組織風土とは、組織成員に知覚された組織特性として、組織内に浸透している規範についての客観的知覚、すなわち知覚された組織文化として理解されている。その脈絡からいうと組織コミットメントは、「知覚された組織文化」としての組織風土が認識され、その帰結として組織コミットメントが形成されると考えられる。すなわち、組織文化、組織風土の成果、従属変数として組織コミットメントが位置付けられる³²⁾。もちろん、これらの概念は、

32) 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』、Vol.25, No.1., pp.81-82.

それぞれ理論化された時期や経営課題についての認識、そして捉えられている組織現象も微妙に異なっている。組織風土は70年代に、組織コミットメントは70年代後半から80年代に、そして80年代の半ばからは組織文化が、それぞれの時代のキーワードとしても取り上げられ、一時期を風靡していた概念でもある。組織風土論や組織コミットメント論が組織内に共有されている価値、規範についての個人レベルの主観的評価の側面から理論を出発させている反面、組織文化論は組織全体のレベルから、より戦略的観点に基づいて³³⁾個人と組織との関わり方を問題にしているところから、今日では組織文化論を中心に、その一部としての組織風土、組織コミットメントが議論される場合が多いと思われる。

80年代からは、企業文化の脈絡から、組織能率とコントロール様式が語られるようになった。組織構造や管理システムの体系的な確立を通じる能率に代わって、自分の職務や組織に高くコミットされた人的資源の積極的、献身的貢献を通じての能率の創出が遙かに有効である。官僚制的労働編成の下での非人格的統制様式に代わる個人の自律性と創意性に積極的に働き掛けるコントロール様式が、より現実的であろう。組織の価値と規範を共有し、内部的に良く結束されている組織は、外部環境についての適応力も強く、公式的な手続きやルールの適用を通じる問題の解決が有効ではない曖昧な状況の下でも組織成員の相互作用を制御、統合することができる。しかし、組織コミットメントの概念はこのような能率の創出と統合の条件を満たしているのだろうか。新しい能率とコントロール様式の前提条件があるとすればそれは何だろうか。

まず、組織コミットメント論は、組織価値の内面化を通じる統合の必要性和能率の創出という重要な認識までには到っているものの、肝心なところの組織の目標と価値そのものについては、それほど十分な関心を払ってはいないように思われる。組織の目標と価値が、だれの利害を優先しているか、組織成員の同意が得られるような民主主義的な原則の下で決められ、社会的に受容されているかが問われなければならない。レイチャーズは、組織コミットメント論における組織目標と価値についての明確な構成認識(specific formation)の欠如を

33) これらの理論の相違点については、加護野忠男(1982)「企業文化の測定」『国民経済雑誌』第46巻第4号、pp.82-98.及び藤田誠(1991)、前掲論文、pp.79-82.参照。

組織内個人行動の構造

指摘しながら、組織の目標は、より具体的に経営者、顧客、労働組合、社会公衆などのあらゆる組織の構成部分に対して妥当性を獲得し得るものになるべきであると指摘している³⁴⁾。

また、組織コミットメント論研究の現状では、組織の生産性の向上という経営課題を重んじる研究志向が多く、組織成果につながるコミットメント極大化の手段的方案的模索に熱中する余り、人間の意識が形成されるプロセスについて偏狭な理解に基づく場合が多かったと思われる。人間についての道具的、手段的認識に基づく管理実践が、持続可能な能率を確保できるとは期待しがたい。偏狭な管理目標に人間の意識を没入させようとする試みばかりではなく、むしろより自由な人間の個性、価値の多様化をも包括できる理論的地平の拡大こそが、今後の組織コミットメント論の新たな展開のなかに求められているのではなかろうか。

34) Reichers, A.E.(1985), op. cit., pp.471-473.