

コミットメントの再解釈
モチベーションとの比較から

岩田 一 哲*

The Reinterpretation of the Commitment
— From the Comparison with the Motivation —
Ittetsu Iwata

Abstract

Research on commitment and motivation in the organization so far has not been very definite regarding differences between organizational commitment and motivation. After analyzing and discussing differences between organizational commitment and motivation, organizational commitment was redefined as “ the tendency to form an everyday action/behavior pattern in the organization ” . With this we were able to show that human action/behavior in the organization doesn't form decision- making every time a task comes up, but that there is a two-stage process of firstly establishing a relationship with the organization, and based on this secondly patternizing the decision-making in and about the work.

キーワード：コミットメント，モチベーション，行為パターン，意思決定，2段階モデル
key words : Commitment, Motivation, Action Pattern, Decision-Making, Two-stage process

1 . 序

個人が組織に参加し、仕事をするに関して、様々な変化が生じている。例えば、経営や管理の任にある人々の日常行動は多様な活動の集積であり、1つ1つの活動の持続時間は非常に短くなっている（Mintzberg, 1973）。また、日本企業では、仕事のし過ぎによる「過労死」の問題も相変わらずあり、最近では、過労が原因で自ら死を選ぶという「過労自殺」という現象も出現している（e.g., 川入, 1996; 1998）。一方、組織との関係だけでなく家族や社会との関係も両立すべきとの主張も顕著であり（e.g., 赤岡, 1993）、より多くの組織体との関係の中での会社組織との関係を重視すべきとの論調も多くなっている。

* 提出年月日2004年9月24日 高松大学経営学部経営学科

これらの現象は、組織と個人の関係について、以下の3点を考慮する必要があることを示唆している。第1に、仕事自体が単純な課業単位のものからより複雑になり、仕事として定義される内容が質的にも量的にも増大している状況にあること、第2に、過労死や過労自殺の状況から見た場合、個人が組織側に押し潰されることもあること、第3に、当該組織¹⁾との関係を語る際に、他の対象との関係の中で考える必要があることである。

組織と個人との関係や組織で仕事を行うことに関する研究は、仕事それ自身を中心に検討してきたモチベーション研究が依然としてその中心であり、その基本的な前提は、会社組織やその他の環境²⁾を出来るだけ所与のものとしていることである。ただし、今日の組織や仕事を取り巻く環境の激変に対して、モチベーション研究をそのまま援用し続けることに問題はないのだろうか。モチベーション研究は、個人が仕事をするに関する研究として精緻化され、仕事それ自身を常に個人が認知していることを前提としている。ただし、よりスピード化した仕事を行う個人や、組織外の対象との関係をも考慮した中での組織と個人の関係、あるいは、個人と仕事との関係に対してそのまま適合させることが可能なのだろうか。前述の3つの問題を直接検討するには、個人が仕事や組織との関係を常に認知しているとは限らない場合を想定した人間の行動モデルを構築した方がよいのではないのか。

本稿は、現在の組織を取り巻く環境の激変に対処し得る、人間行動のモデルを構築することをその目的とする。その中で、コミットメントという概念を再検討しながら、組織と個人に関する新たなモデルの構築を試みる。コミットメントを中心にしたモデルを構築する試みによって、認知と意思決定という視点から、組織と個人の関係、および、個人と仕事との関係をも考え直すことにもなる。

2. モチベーション研究の諸前提とその批判

モチベーションとは、組織成員の行動のエネルギー、行動の方向、行動の持続性を説明する概念であり(e.g., Steers & Porter, 1975)、人間の行動を、その人の内部の心理的メカニズムによって説明しようとするものである。モチベーション研究は心理学の分野で主に発展し、理論的にも実証的にも精緻化され、経営学では、課業という単位を基本とし、課業遂行にまつわる人間の心理的状態を検討している。組織と個人の関係は仕事によって媒介され、個人と仕事との関係が適合することによって、組織と個人の関係も適合関係となるのが前提であった。モチベーション研究から見た人間行動の前提に関する研究は数

多くあるが、基本的には以下ようになる（図1）。

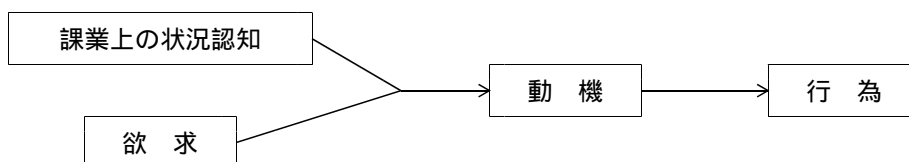


図1．モチベーションから見た人間行動の前提

モチベーションの成分として、欲求、動機、目標（誘因）があり、特に誘因については認知と非常に関係がある。誘因として動機が生じるかどうかは、誘因をいかに認知するかに関わっている。モチベーション研究の特徴は、認知と欲求、さらには、動機と行為の間に因果性を求めたことにある。欲求と認知はモチベーションの作用因としての役割を果たしており、欲求を重視しようとするHotアプローチと、認知を重視しようとするColdアプローチ、あるいは、欲求と認知を折衷しようとするWarmアプローチといった、様々なアプローチによってモチベーション研究が精緻化されてきた³⁾。モチベーションとは、欲求と認知という2つの要因が、どのように動機やそれに続く行為に影響を与えるかということに焦点が当たる。

また、経営学の中でのモチベーション研究の対象は、個々の課業をいかに遂行するかといった点に焦点が集中し、個人が認知する対象は個々の課業である。それゆえ、モチベーションとは、個々の課業やその周囲にどのような状況が存在するかという課業上の状況認知と、個人がその時に持っている欲求の質や強さの両者を考慮して動機が決まり、その動機に伴って課業遂行という行為がなされるモデルとして捉えられる。ただし、モチベーション研究の前提が、今日の日本の状況における組織と個人の関係の検討にそのまま援用できるかについては以下の3つの疑問が残る。

第1に、モチベーションから見た人間行動の前提が、個々の課業についてその都度意思決定している点である。例えば、期待理論はモチベーション研究の中で最も完成度が高い理論の1つであるが、期待理論に共通の問題点の1つとして、複雑な状況下のモチベーションの説明には適さないことがある（南・浦・角山・武田，1992，p.58）。多くの要因が関わる複雑な状況下では、期待も複雑になり、その測定が困難になるからである。モチベーション研究の根幹は課業という単純労働の場合であり、複雑な労働を行う際の意思決定はあまり考慮されない。モチベーション研究が扱う対象は、より広範囲の行動へと向け

られてきている。例えば、目標設定理論（e.g., Locke, 1968）は、期待理論で対象とされている課業に関する問題点を克服するために、個々の課業ではなく目標という概念をモチベーションに導入して議論したという意味で、個人の認知する対象がより広がった。ただし、目標設定理論の実証研究では、目標を受け入れるかどうかが重要であり、一旦、目標を受け入れると、目標へのコミットメントがより強く現れる（e.g., Locke, Latham, & Erez, 1988）。それゆえ、課業よりも広い概念である目標がその対象になった場合、より長期的な目標との関係の維持が強調され、期待理論などで考えられていたモチベーションの概念枠組みとは異なる行動原理が登場してしまう。

第2に、モチベーション研究では、個人の主観的で合理的な意思決定がその中心であることである。例えば西田（1975）は、期待理論（March & Simon, 1958）の諸研究について、「モチベーションの期待モデルは、組織メンバーが主観的に、自らの個人的な満足・利益を追求して行動する側面に焦点を合わせる。（p.143）」と言及した。モチベーションとは、個人の利益に立った主観的な合理性に則って、個々の課業に対する意思決定がなされることが前提である。ただし、過労死や過労自殺のような病的な状況は、個人の利益に基づく主観的合理性に基づく意思決定を中心とした枠組みでは十分には説明できない。過労死や過労自殺した人の生前の心的状況について、「どうしようもない～」といった表現の記述が数多くあり（全国過労死を考える家族の会編，1991），過労死や過労自殺に追い込まれた人々が、主観的合理性の程度が著しく低下していたり、合理性を判断し難い状況に陥ったりしていると考えられる。

第3に、モチベーション研究では、課業上の状況認知によって認知枠組みが設定される点がある。モチベーションの研究対象を考える上で組織外環境は所与であり、個人が現在直面している課業との関係を追及している。それゆえ、課業のような時間的により短期的でより共時的なレベルの個人の行動を検討し⁴⁾、組織外環境との関係よりも組織内環境⁵⁾との関係の方に重点が置かれた。したがって、組織の中の個人は、家族や社会等の組織以外の対象との関係の中で組織と関係を持っているにもかかわらず、モチベーション研究では、課業という個別的な状況のみを対象にし、組織外環境要因は所与とされた⁶⁾。

以上、モチベーション研究は、その都度の意思決定、個人の主観的合理性による意思決定、課業上の意思決定、という3つの前提からなる、空間的にも時間的にも非常に狭い範囲の意思決定を中心に論じている。このため、地域社会や家族や趣味の世界といった当該組織以外の他の組織との関係を考慮しながら組織内で活動を行う個人や、長期的な個人の行動の

推移を検討するには限界がある。共時的な概念であるモチベーションでは、経時性という視点から組織と個人の関係を見る際に、課業よりも時間的・空間的に幅広い範囲に関する行為を組織の中で行う個人や、結果として過労死や過労自殺へと至る個人や、組織以外の対象との関わりの中の個人といった視点から、組織の中の個人の行動を検討するには限界がある。

3．コミットメントへの注目

本稿は、モチベーションにかわる概念としてコミットメントに注目し、コミットメントのから見た人間行動の2段階モデルの構築を試みる。コミットメントに注目する理由は以下の3つの点である。

3．1．「組織に関する」意思決定がなされること

コミットメント研究は、組織と個人の中立的に検討した議論であるが（西脇，1997），経営学では，組織に対する情緒的な愛着を中心にした尺度が一般的である（e.g.，Mowday，Steers & Porter，1979：OCQ（organizational commitment questionnaire）⁷⁾）。この尺度は職務遂行に関わる要因である仕事特性との関係が深く，そのため，モチベーションの代替概念として導入された。ただし，より広範に組織コミットメント研究を概観すると，Becker（1960）のサイド・ベット（side-bet）理論から発展した功利的コミットメントの議論がある。この議論は，従業員が組織に残留する理由として，組織と個人の関係から得られる報酬そのものだけでなく，組織と個人の関係から生じた副次的要因にも言及しており，仕事要因だけでなく組織との関わり全般から得られる報酬をも考慮している。それゆえ，組織コミットメント研究は，組織に残留している状態，つまり，組織に参加し続けていることと，日常の行為としての課業を遂行すること，つまり，組織の中で生産することの両面を公平に検討している議論である。参加や生産の議論には，組織への参加に関する「参加の意思決定」と，組織の中での生産に関する「生産の意思決定」という2つの側面がある（March & Simon，1958）。コミットメント研究の実証的結果から得られた含意から概観すれば，参加の意思決定と生産の意思決定の相違点を言及できる。

第1に，「仕事に対する満足度」は，今現在携わっている仕事に関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（Mowday et al，1979）ということであり，第2に，「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ことである (Porter et al, 1974)。これらの研究は、職務満足よりも組織コミットメントの方が、組織全体についての感情を表し、日々の出来事に影響されにくい安定性を持つことを強調している。コミットメントとは、生産の意思決定によるモチベーションやその結果としての職務満足だけでなく、全体的な組織と個人の関わりをも射程に入れている。それゆえ、コミットメントとは、組織と個人の関係そのものと、組織の中での個人の活動、つまり課業遂行の両者を検討すべきという意味で、「組織に関する」意思決定を行うことが強調される。

3.2. 「日常的な行為パターン」の形成

コミットメントは、モチベーションの結果要因としての職務満足よりも日常的な満足や不満足によって変化し難い概念である。それゆえ、コミットメントは、その時の課業それぞれに対してそれぞれ意思決定を下しているのではなく、組織全体との関係を考慮して、組織との関わりの中の1つである仕事に対する評価を行うことを前提とする。また、モチベーションの結果要因である職務満足はコミットメントに影響するものの、コミットメントの結果要因である離職に必ずしも全て結びつくとは限らない。モチベーション研究では、職務不満足が離職に結びつくことを指摘することが多いが、このことは、職務不満足が常に離職に結びつくのではなく、離職の先行要因が職務不満足であったことを示すにとどまり、職務不満足によって離職した場合と、職務不満足によって離職しなかった場合を公平に議論しているのではない。それゆえ、コミットメントが離職とより有意な相関があることが実証的に確認されてきた (e.g., Mathieu & Zajac, 1990) ことは、職務不満足の水準が日々の出来事に対する安定性の許容する範囲であるコミットメントを超えた状態に限って、離職に向かうことを意味する。以上のことから、コミットメントとは、組織と個人の関係が決定されると、日常的な行動では変化し難いこと、あるいは、日々の行為を行うか否かを都度考えるのではなく、不満足が生じて組織を離職するまではあまり意識されないという特徴を持つ。この点については、例えば、Barnard (1938) は「無関心圏 (indifference zone)」という議論を行っている。無関心圏に関する議論では、個々の課業は上司を通じて命令として部下である個人に伝えられ、その命令を受容するか否かが問題とされている。この中で、無関心圏とは上司からの命令を無批判的に受容できる範囲のことであり、組織から与えられた課業を行うか否かが半ば自動的に決定される範囲でもあ

る。また、Bratman (1993) は、意図と行為の関係について言及し、この中で「ポリシーによる意図」があることを指摘している。ポリシーとは個人の過去の経験によって習慣化された行為のことであり、個別の行為の際に再考慮されない意図のことである。一旦意図が設定され、その意図がポリシーとして習慣化された場合には、個々の意図が再考慮されない場合が生じる。さらに、Deci (1980) は、人間の行動には、自己決定された行動、自動化された行動、自動的行動の3つがあることを言及しており、この中の「自動化された行動」が類似である。自動化された行動とは、当初は意志的応答の領域であったが、何らかの機械化された、あるいは、自動化された過程によってついには統制されてしまったタイプの行動が含まれる。自動的行動に比べて再プログラム化が容易であるために、まったく変化しないものではない。自動的に課業が遂行されるのは自動化された過程に統制された範囲のみであり、その範囲を超えた場合には、自己決定された行動へと移行する。

以上、コミットメントとは、組織の中の個人の行為パターンとして認識され、無関心圏、ポリシーによる意図、あるいは、自動化された行動に見られるようなパターン化の影響を受けて、個々の課業は半ば自動的に受容され遂行されることを特徴とする。

3.3. 「傾向性」としての意思決定

傾向性とは「一定の刺激に対して一定の反応を示す素質」であり、刺激に対する反応があらかじめ決まっていることを意味する。ここで、傾向性という概念を用いた理由は、コミットメントという概念の中に、ある程度の安定性と変化の可能性という相異なる性質を組み込むためである。コミットメント研究は、実証研究を中心として組織に対する好意的な態度を議論の対象とした。ここでは、組織に対して感情的な愛着が強化されることを想定したために、コミットメント自体の性質が変化することについてはあまり考えられてこなかった。これに対して本稿は、コミットメントについて、組織との関係を感情的な愛着として考える情緒的次元と、経済的な利得計算として考える功利的次元に分類することを基調とし、それぞれの次元が経時的に変化するというスタンスを取る⁸⁾。ただし、コミットメントはモチベーションよりは経時的に安定しており、経時的な変化はかなり長期的なものであると考えられる。それゆえ、安定的な感情的反応の前提としての色彩の強い態度よりも、より柔軟性を持った傾向性という概念を導入する。参加の意思決定によって組織と個人の関係が設定されると、この設定に伴って日々の行為のパターン化の影響を受けて、個々の課業は半ば自動的に遂行される。これが、コミットメントが職務満足よりも

日々の行為によって変化し難いことの意味である。行為パターンは、組織との関係が設定されることによって決定される。行為パターンがどの程度安定的かは、コミットメントが感情的・計算的・規範的（Allen & Meyer, 1990）のいかなる理由で形成されるか、かつ、その強さがどの程度かに依存する。

コミットメントの定義は様々な視点から検討されているが（e.g., 田尾, 1997）, 本稿は、以上の3つの視点を考慮し、「組織において、日常的な行為パターンを形成する傾向性」と定義する。この定義は、コミットメントを考える上で感情的中立性を勘案し、組織とのかかわりと仕事に関する安定的なパターンを持った意思決定を組み込むことによって、半ば自動的に課業が遂行される点を重視したことに特徴がある。

4．コミットメントから見た人間行動の2段階モデル

本稿のコミットメントの定義によって、コミットメントから見た人間行動の2段階モデルを構築できる。

4．1．人間行動の2段階モデルの導出

モチベーション研究は、課業上の状況認知と個人の欲求によって、動機が決定され行為に至るという経路をたどることを前提とする。これに対して、コミットメントには、課業遂行という行為に至るまでに2段階の過程が存在する。組織と個人の関係は、組織への参加の際に考慮される。組織への参加は、組織内・組織外の環境をも含めた個人が認知している状況すべてを考慮して決定される。また、組織への参加を考慮することは、課業を行うか否かという短期的な事柄に関する意思決定ではなく、組織と個人の設定するという長期的な事柄に対する意思決定である。それゆえ、コミットメントは、個人の組織への参加の欲求と、個人が背景とする状況全ての認知である全体的な個人的状況認知によって設定される（図2 - 1）。

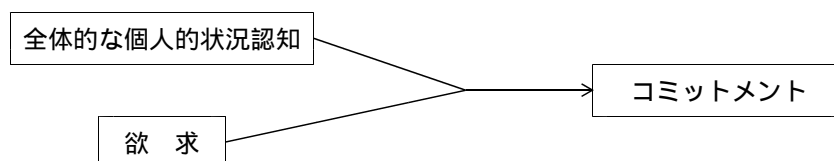


図2 - 1．コミットメントの設定

個人が組織との関係を考える場合、組織に参加することによってどのような報酬が得られるかだけでなく、その報酬が自分や自分の家族などの他者との関係からどのくらい利得があるかどうかを認識する。この認識が全体的な個人的状況認知であり、これに加えて自分の持つ欲求を考慮して、コミットメントが設定される。個人が組織に参加する際には、自分がどの程度組織に対して努力量を投入するかの範囲を設定する。この設定された範囲の大きさがコミットメントの強さである。また、個人が組織に対してコミットするにはコミットするための理由が必要であり、感情的か、存続的か、規範的かといったコミットメントの下次元の相対的な大きさによって決定される。

コミットメントとは、「組織において、日常的に安定的な行為パターンを形成する傾向性」として定義した。したがって、組織と個人の関係の決定によって、仕事を行うか否かとそれに対する努力量がパターンとして認識され、個々の課業の遂行という行為は、パターン化された仕事上の意思決定によって半ば自動的になされる（図2 - 2）。

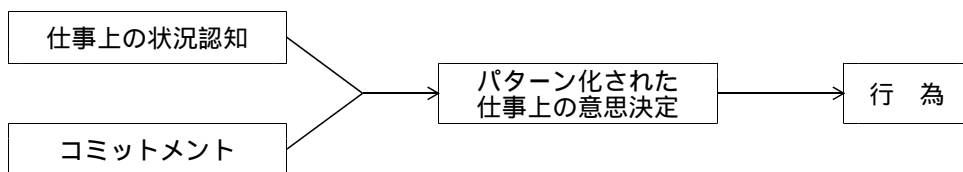


図2 - 2 . コミットメントの設定によるパターン化された行為の遂行

コミットメントが設定されると、組織と個人の関係の範囲が決定されるが、ここでは、個々の課業上の状況認知に対してその都度意思決定するのではなく、個々の課業が一連の流れとしてつながった仕事上の状況認知に関するパターン化された意思決定がなされ、それに伴って、個々の課業は半ば自動的になされる。個々の課業は組織と個人の関係そのものから直接影響を受けるのではなく、組織と個人の関係の設定に伴って課業が一連の流れである仕事から影響を受けるという間接的な関係にある。この一連の流れとしての仕事を認識することが仕事上の状況認知である。仕事上の状況認知がどのようになされるかは、個人がコミットメントをどの程度の範囲で設定するかによって異なる。仕事上の状況認知は個々の課業に対する認知とは異なり、課業の一連の流れとしてまとまったものを仕事として認知することである。仕事を行うか否か、また、どの程度仕事に努力を投入するかは、組織参入の際に設定されたコミットメントと仕事上の状況認知に依存し、パターン化された仕事上の意思決定によって、その範囲や強さが決まる。仕事上の意思決定がパターン化

される理由は、コミットメントがある程度安定した傾向性として考えられるためと、課業の一連の流れとして仕事認知されるための両者である。傾向性とは反応に対する素質であり、厳密に設定されているものではなく大まかなものである。大まかな範囲で設定される傾向性と一連の流れとして認識される仕事が組み合わせられ、パターン化された仕事上の意思決定がなされる。個々の行為としての課業は、パターン化された仕事上の意思決定からの影響を受け、その都度認知したり評価したりすることなく半ば自動的に遂行される。仕事上の意思決定がパターンとして認識される点が、このモデルの最も強調される部分であり、モチベーションの前提とは異なるモデルを提示する理由でもある。

より具体的には、例えば、大学人においては、学生の教育、学術研究、その他の事務的な雑用等の様々な課業があり、これらが個人によって認知されるが、これらの課業は、組織と個人の関係そのものに直接影響するのではなく、一連の流れを持つ仕事の中の1つとして位置付けられる。さらに、大学人として生活するためには、大学という組織に採用され、大学に所属することが必須条件となる。したがって、大学という組織に参入すれば、どの程度努力を投入するか程度の差はあれ、大学人としての仕事何かについて認知することになる。大学という組織への参加によって、「大学人であるための仕事とはこのようなものである」といった仕事上の状況認知がパターンとして認識される。さらに、学生への教育、研究活動、諸々の事務的雑用といった個々の課業はパターン化された仕事上の状況認知にしたがって半ば自動的に遂行される。

コミットメントの設定と仕事上の意思決定のパターン化に伴って、半ば自動的に行為が遂行されるという2段階の過程が生じることから、図2-1と図2-2を合成させて、コミットメントから見た人間行動の2段階モデルとして提示する(図2-3)。

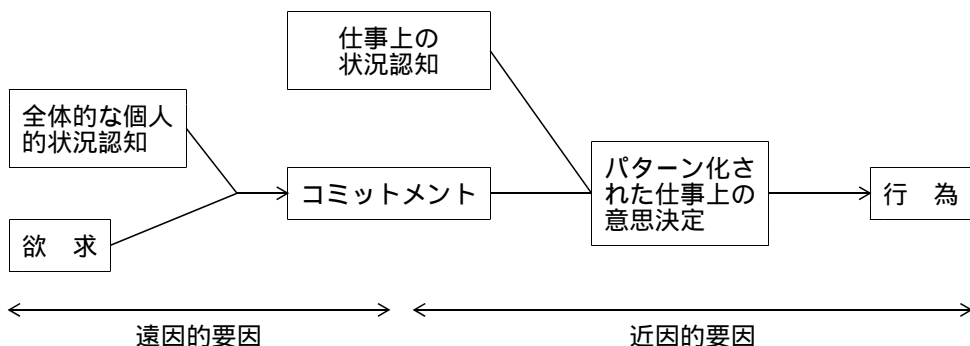


図2-3. コミットメントから見た人間行動の2段階モデル

このモデルは、モチベーションから見た人間行動の前提を示した図1のモデルとは異なり、人間の行動には2段階の過程が存在することを仮説的に提示したものである。人間の行動を2段階のモデルとした理由は以下ようになる。コミットメントの先行要因は、これまで実証研究を中心に、多くの研究の中で検討されてきた（e.g., Steers, 1977; Mathieu & Zajac, 1990; Wiener, 1982）。これらの研究は、コミットメントに影響する要素を取り出すことを基調とし、先行要因に何があるかを中心に考えられてきた。これに対して本稿は、Meyer & Allen (1997) が提示したコミットメントの先行要因における遠因的 (distal) 要因と近因的 (proximal) 要因を部分的に援用する。この議論は、経時性を意識可能にするものであり⁹⁾、組織と個人の関係と、仕事と個人の関係が分離できると考えられるために援用した。またこの議論は、もともとMathieu (1988) やMathieu & Hamel (1989) によって提示されたものである。Mathieu & Hamelは、Lewin (1951) による心理的に近因的な要因からの影響によって遠因的な要因の影響が媒介されることに言及し、「従業員の組織コミットメントのレベルは、他の感情的な反応に最も反応するものであり、作業環境の近因的な特性と遠因的な特性によって生じる (p.301)」と考えた。この議論をMeyer & Allen (1997) が援用した。この研究では、近因的要因として、作業経験、役割状況、心理的契約を、遠因的要因として、組織特性、個人特性、社会化経験、経営実践、環境の状況を抽出し、遠因的要因が近因的要因の影響を通じてコミットメントに影響する点を指摘した。実証研究によると、遠因的要因よりも近因的要因の方がコミットメントへの影響力が強いことが数多く確認されているが (e.g., Mathieu & Zajac, 1990)、この点は、実証研究の性格が組織に残留している状態そのものよりも、組織への感情的な愛着を中心とする尺度で測定されることが多いためと考えられる。これに対して、本稿でのコミットメントとは、組織への参加に関する意図を持った行為と個々の課業に対する半ば自動的な行為の両者を含む概念として定義した。遠因的要因は組織への参加の際に重要な要因であるが、一旦組織に参入してしまうと近因的要因が重要な要因となる。この理由は、功利的次元のコミットメントが組織からの外発的報酬 (extrinsic reward) を比較的重視するのに対し、情緒的次元のコミットメントが内発的報酬 (intrinsic reward) を比較的重視するためである (岩田, 2001)。情緒的次元のコミットメントが高い場合、意識上では内発的報酬が顕在化し、外発的報酬は顕在化しない。ただし意識下には、過去に組織に参加した際に考慮に入れた外発的報酬が潜んでいるはずである¹⁰⁾。意識下にある外発的報酬に関わる要因、つまり、遠因的要因の多くは組織コミットメントと負の関係が生じた

時にしか顕在化しない。これに対して本稿は、遠因的要因が近因的要因に影響を及ぼすことに対して、パターン化された仕事上の意思決定という文脈を援用して仮説的に提示した。

4.2. 一時的な動機 - コミットメントの範囲を超える意思決定 -

モチベーション研究は、課業上の状況認知と個人の欲求によってその都度動機が決定され、行為としての個々の課業が遂行されることがその前提であるが、本稿は、コミットメントに影響されたパターン化された仕事上の意思決定によって、課業の遂行という行為が半ば自動的になされることをその前提とした。行為が半ば自動的に遂行される範囲は、その課業がパターン化された仕事上の意思決定の範囲内、つまり、個人の設定したコミットメントの範囲内である場合であり、設定されたコミットメントの範囲以上の課業が与えられた場合（例、無関心圏を超えた場合）や個人的要因（例、家族が倒れた）が生じると、コミットメントが再設定される場合と、一時的な動機が発現する場合の2つが生じる。

コミットメントが再設定される場合は、課業が組織と個人の関係にまで影響を与える場合であり、図2 - 1にもう一度戻ってコミットメントが再考慮される¹¹⁾。これに対して、一時的な動機が発現する場合は、コミットメントの範囲を超えた所での課業上の個人的状況認知とその時の個人の欲求によって、一時的に動機が発現する（図3）。

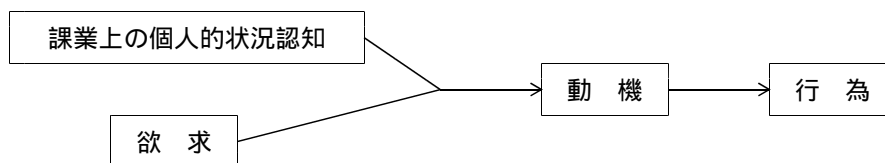


図3. 一時的な動機が発現

課業上の個人的状況認知とは、現在行っている課業に関して、個人が組織内・組織外の様々な要因を考慮するという意味であり、図1での課業上の状況認知のような課業と個人の関係の中で組織内環境だけが重視されるものではない。また、図2 - 1の全体的な個人的状況認知のような組織参入の際に考慮される要因ではなく、課業遂行にあたり、個人が認知している全ての環境のことである。一時的にコミットメントの設定範囲を超えた課業が与えられると、コミットメントの再考慮に向かう前に、「今回だけは我慢しよう」という形で、設定されたコミットメントの範囲を超えた状況でも一時的に動機を発現し、パターン化された仕事上の意思決定の範囲を超えた課業が遂行される場合もある。

5 . コミットメントから見た人間行動の2段階モデルを提示したことへの含意

モチベーションにかわる人間行動のモデルとして、コミットメントから見た人間行動の2段階モデルを提示した含意には以下の3つがある。

第1に、参加の意思決定、仕事上の意思決定、生産の意思決定の全てを考慮した人間行動のモデルの再構築によって、単純労働に適合するモデルとは異なるより複雑な労働を行う従業員の行動モデルを構築したことである。複雑な労働を行う従業員は、コミットメントの設定によって仕事上の意思決定や努力量がパターン化されて決定され、それに伴い、課業の遂行である行為も半ば自動的になされる。労働自体が複雑化することによって、意図的な要因として考えられる対象が、個々の課業への関心から組織そのものへの関心へと拡大された。コミットメント研究の代表的な定義との関係から見た場合、Allen & Meyer (1990)の定義は、組織との関わりに注目し、仕事上の意思決定への影響については媒介要因として捉えている。Mowday et al (1979)の定義は、コミットメントの中に行動意図までを組み込んだ点で、仕事上の意思決定までコミットメントに組み込まれている。これに対して本稿の定義は、組織とのかかわりだけでなく、それに伴う仕事上の意思決定への前提をも含んだ。それゆえ、仕事上の意思決定の前提まで組み込んだ点から、Allen & Meyer (1990)が定義したコミットメントよりは安定性が高く、仕事上の意思決定の前提までしか組み込まなかった点から、Mowday et al (1979)が定義したコミットメントよりは変化可能な概念である。

第2に、過労死や過労自殺の問題に対して以下のことが言える。一時的な動機の発現とは、合理的ではない、あるいは、コミットメントが設定された時よりも合理性の程度が著しく低い状態で、課業に関する意思決定がなされることである。コミットメントの範囲以上の行為をする必要性が生じた場合、一時的な動機が発現することによって、過去に設定したコミットメントの範囲を再考慮することなく、コミットメントの範囲を超えた課業を遂行してしまう可能性があることを指摘した。

第3に、コミットメントの設定に対して個人的状況認知を考慮したことによって、個人が組織との関係を決定する際に、家族や社会といった個人を取り巻く様々な環境を認知するという前提を示した。したがって、コミットメントの設定の際には、組織と個人の関係だけでなく、家族や社会といった様々な要因をも含んでいること、つまり、部分的包含関係(Weick, 1979)にある組織と個人の間を考慮する必要性をも指摘した。部分的包含

と組織コミットメントとの関係は、「人格的なコミットメント、組織への一体感の増大は、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）」，ということである。組織と個人の関係は，組織外の様々な対象との関係の中でより大なる包含の状態になったりより小なる包含の状態になったりする。

6．課題

本稿は，コミットメントを再定義し，コミットメントから見た人間行動の2段階モデルを仮説的に提示したが，以下の課題も残されている。

第1に，傾向性の変化の問題である。本稿では，コミットメントの再考慮によって，傾向性が変化する可能性は指摘したが，その変化がいつ生じるかについては明らかではない。また，個々の行為の結果がコミットメントに対して漸進的な影響を与える点についての説明は，本稿のモデルでは不十分である¹²⁾。コミットメントから見た人間行動の2段階モデルが経時的にコミットメントを強化する点，また，一時的な動機の発現がコミットメントに影響を与える点について，より詳細に検討する必要がある。

第2に，コミットメントから見た人間行動の2段階モデルの実証的検討である。本稿はコミットメントに関する理論枠組みを提示したに過ぎない。このモデルが実証的検討によって確認されれば，モデルの妥当性も増大すると考えられる。特に，無意識的な投資やそれに伴うパターン化された行為の遂行について測定可能な尺度の開発が求められる。

第3に，本稿で提示したコミットメントから見た人間行動の2段階モデルの対象範囲を拡大することの問題である。本稿は，組織へのコミットメントを中心に議論したが，部，課，キャリア，家族，地域社会といった様々な対象へのコミットメントである多重コミットメントとの関係の検討によって，組織の中の人間行動の全体的把握に努めたい。

注

1) 当該組織とは個人が生活の糧としている会社組織のことである。それゆえ，検討対象は，正社員として会社に雇用されている人々が中心である。また，単に組織としている場合も念頭にしているのは当該組織である。

2) ここでの環境とは，当該組織以外のすべての対象を指す。

3) この点についての最近の議論については，寺澤（1999）の研究の中でまとめられている。

4) 短期的・共時的という意味は，モチベーションが1ヶ月から1年における人間の心理的状況の変化を指すのに対して，コミットメントが3年から5年，キャリアが一生涯にわたる概念として考え

られる（金井，1999，p.66）ことを念頭としている。

- 5) この点に類似の概念として，Duncun（1972）の言う外部環境と内部環境があるが，これらの概念は組織レベルの議論であるために，直接採用はしなかった。
- 6) 最近では，期待理論の実証的測定に，キャリアや組織文化といった，より経時的で空間的に広がりを持った変数を組み込んで，検討しようとする動きも見られる（e.g.，坂下，1985；桜木，2000）。ただし，そのモデルにおいても，モチベーションモデルに直接組み込むのではなく，関連要因として組み込むにとどまっている。
- 7) 最近では，Allen & Meyer（1990）のACS・CCS・NCS尺度が最近使われてきているが，経営学では，組織コミットメントといえば，組織に対して感情的に関わるという視点から研究されているものが多い。
- 8) この点については，岩田（2003）を参照のこと。
- 9) ただし，Meyer & Allenは，経時性についての記述はしておらず，相互作用という言葉で説明しているにとどまっている。これに対して本稿は経時性に着目し，個人の組織への参加と組織の中の生産の両面から捉えた。
- 10) この点については，Pfeffer & Lawler（1980）が，長期勤続に伴い外的報酬が充足すると個人の知覚上に外的報酬があがらなくなり，内的報酬への不満が知覚上にあがることを指摘している。
- 11) Meyer & Allen（1997）のコミットメントの先行要因における遠因的要因の中に組織参入後の要因が含まれているために（例，組織社会化），コミットメントの再考慮の際に意識上に発現すると解釈できる。
- 12) ただし，この議論は，Mowday et al（1982）の提示した，態度と行動の自己強化サイクルのモデルを援用することが可能であろう。

参考文献

（邦文文献）

- 赤岡 功（1993）エレガントな時代の労働と生活：これからの労務管理をもとめて，法律文化社。
- 岩田一哲（2001）二重コミットメント 組織コミットメントとキャリアコミットメントの関係から，経済科学49，45 - 58。
- 岩田一哲（2003）コミットメントの諸研究とその理論的課題，経済科学50，67 - 82。
- 金井壽宏（1999）経営組織，日本経済新聞社。
- 川入 博（1996）過労死と企業の責任，社会思想社。
- 川入 博（1998）過労自殺，岩波書店。
- 岸田民樹（1985）経営組織と環境適応，三嶺書房。
- 坂下昭宣（1985）組織行動研究，白桃書房。
- 櫻木晃裕（1999）モチベーションにおけるキャリア概念の有効性，横浜国際開発研究 4，248 - 268。
- 全国過労死を考える家族の会編（1991）日本は幸福か 過労死・残された妻たちの手記，教育資料出版会。
- 田尾雅夫（1997）「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。
- 寺澤朝子（1999）動機づけ理論の近年の動向，経営情報学部論集13，63 - 78。
- 西田耕三（1976）ワーク・モチベーション研究，白桃書房。
- 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83，97 - 112。
- 南 隆男・浦光 博・角山 剛・武田圭太（1992）組織・職務と人間行動 効率と人間尊重の調和

, ぎょうせい.

(欧文文献)

- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990) The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1 - 18.
- 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)
- Becker, H. S. (1960) Notes of the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32 - 40.
- Bratman, M. E. (1993) Intention, Plans and Practical Reason. Harvard College (門脇俊介・高橋久一郎訳, 意図と行為 合理性, 計画, 実践的推論, 産業図書, 1994年)
- Deci, E. L. (1980) The Psychology of Self-Determination. D. C. Heath & Company (石田梅男訳, 自己決定の心理学, 誠信書房, 1985年)
- Duncan, D. B. (1972) Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17, 313 - 327.
- Lawler, E. E. (1971) Pay and Organizational Effectiveness : A Psychological View. New York, McGraw-Hill (安藤瑞夫訳, 給与と組織効率, ダイヤモンド社, 1972年)
- Lewin, K. (1951) Field Theory in Social Science, New York, Harper (猪股佐登留訳, 社会科学における場の理論, 誠信書房, 1962年)
- Locke, E. A. (1968) Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157 - 189.
- Locke, E. A., Latham, G. P. and Erez, M. (1988) The Determinants of Goal Commitment. *Academy of Management Review*, 13, 23 - 39.
- March, J. G. and Simon, H. A. (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)
- Mathieu, J. E. (1988) A Causal Model of Organizational Commitment in Military Training Environment. *Journal of Vocational Behavior*, 32, 321 - 335.
- Mathieu, J. E. and 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. and Zajac, D. M. (1990) A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequence of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171 - 194.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1997), Commitment in the Workplace, Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1973) The Nature of Managerial Work. Harper (奥村哲史・須貝栄訳, マネージャーの仕事 白桃書房, 1996年)
- Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M. (1982) Employee-Organization Linkage : The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. New York, Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979) The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224 - 247.
- Pfeffer, J., and J. Lawler (1980) Effects of Job Attitude, Extrinsic Rewards, and Behavioral Commitment on Attitude toward the Organization : A Field Test of the Insufficient Justification Paradigm. *Administrative Science Quarterly*, 25, 38 - 56.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulian, P. V. (1974) Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603 - 609.

- Reichers, A. E. (1985) A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465 - 476.
- Ritzer, G. and Trice, H. M. (1969) An Empirical Study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 47, 475 - 479.
- Steers, R. M. (1977) Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46 - 56.
- Steers, R. M. & Porter, L. W. (1975) *Motivation and Work Behavior*. New-York : McGraw-Hill.
- 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) , 文眞堂 , 1997年)
- Weiner, B. (1985) *Human Motivation*. Springer-Verlag (林保・宮本美沙子監訳 , ヒューマン・モチベーション : 動機づけの心理学 , 金子書房 , 1989年)
- Wiener, Y. (1982) Commitment in Organization : A Normative View. *Academy of Management Review*, 7, 418 - 428.

高松大学紀要

第 43 号

平成17年 2月25日 印刷

平成17年 2月28日 発行

編集発行 高松大学
高松短期大学
〒761-0194 高松市春日町960番地
TEL (087) 841 - 3255
FAX (087) 841 - 3064

印刷 株式会社 美巧社
高松市多賀町 1 - 8 - 10
TEL (087) 833 - 5811