

人材管理の基底としての個人－組織関係

——欧米における研究の系譜と日本型マネジメントへの示唆——

服 部 泰 宏

1. 問題意識と研究目的

1.1 日本企業の人材マネジメントの変化

90年代以降、日本企業の人材マネジメントには大きく分けて2つの変化が生じたと言われる (Morishima, 1996)。1つは評価処遇制度の変化であり、企業が成果主義人事制度の導入を検討し、2000年前後には多くの大企業に普及するに至ったとされる (産業能率大学総合研究所HRMセンター, 2003)。もう1つは、雇用形態のバリエーションの変化である。2002年の「就業構造基本調査」によれば、被雇用者全体に占める非典型労働者の割合は1997年に比べて大幅に増加しており、コア人材に関しては長期内部育成を維持しながら、他方でそれ以外の人材を市場から調達するという群別管理が進行している (平野, 2006)。

Morishima (1996) によれば、1994年の段階では、調査対象企業1628社のうち「長期雇用保障」と「年功に基づく評価処遇」を維持している企業が919社 (56.4%) と最も多く、次に続くのが「長期雇用保障」+「業績に基づく評価処遇」の524社 (32.1%) であり、「雇用の外部化」+「業績に基づく評価処遇」は、最も少ない175社 (10.7%) であった。これが2004年になると、調査対象企業1207社のうち、「長期雇用保障」+「年功に基づく評価処遇」が489社 (40.5%) と依然最も多いが、その割合は下がっており、「長期雇用保障」+「業績に基づく評価処遇」が456社 (37.81%) とその割合を増加させていた (守島, 2006)。「長期雇用保障」と「年功に基づく評価処遇」を維持すると答えた企業が最も多いものの、「雇用外部化」と「成果主義」を導入している企業が262社 (21.7%) にのぼっており、「長期雇用保障」と「年功に基づく評価処遇」を維持すると答えた企業の割合は16.2%減少していた (守島, 2006)。日本企業の人材マネジメントが大きく変化していることを表す結果である。

1.2 基底としてのEOR

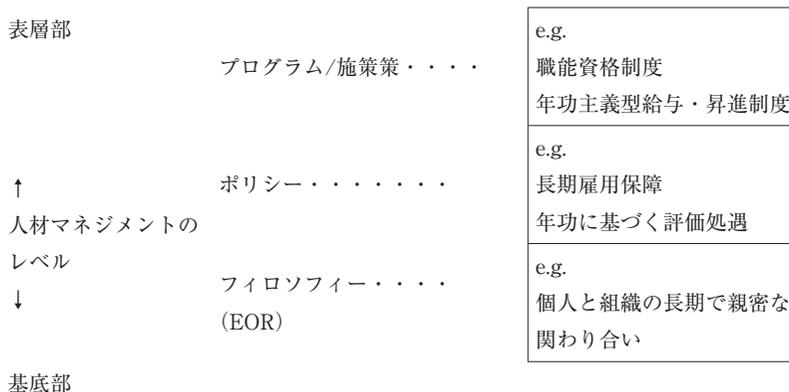
人材マネジメントのこのような変化は、日本企業における個人と組織の関わり合い (employee-organization relationship: EOR) そのものの変化を伴う可能性が高い。

この点を説明するためには、まず人材マネジメントの階層性について理解する必要がある。Arthur and Boyles (2007) によれば、人材マネジメントは、フィロソフィー (philosophy)、ポリシー (policy)、施策 (practice)、運用 (process) といった複数のレベルに分類できる。

施策とは、目標管理制度や年功主義型給与・昇進制度や退職金制度など、企業で実際に導入される具体的なプログラムをさし、そうした施策を実際にどのように動かすかということに関わる取り決めが運用である (Huselid & Becker, 2000)。ポリシーは「組織の中で行われる人材マネジメントのプログラム、プロセス、技術といったことに関する、企業や事業単位での意図」と定義され (Wright and Boswell, 2002)、企業が導入する施策・プログラムがどのような意図を持つものなのかということに関わる。たとえば目標管理制度 (施策レベル) は、「企業側が個人に全体の目標に対して貢献することを求め、その達成に貢献した度合いに応じて処遇を決定すること」(ポリシーレベル) を意図して導入されるものであるというように、ポリシーは企業が実際に導入する人材マネジメント施策の上位に位置づけられるものである。守島 (1996) のいう「長期雇用保障」や「年功に基づく評価処遇」はこのレベルにあたる。最後に、フィロソフィーとは、「人的資源を企業価値を生む源泉と捉えるかコストとして考えるか」であったり、「個人と組織の関わり合いをどのように捉えるか」であったりというように、そもそも人材というものを、また企業と人材との関係をどのように捉えているかという点に関する企業の姿勢である。人材マネジメントの基底部分を構成するものであり、意識するか否かにかかわらず、これが企業の人材マネジメントポリシーに影響を与え、より表層部にある施策や運用のレベルを規定することになる (Arthur and Boyles, 2007)。

これを90年代以前の日本企業に当てはめてみよう (図1)。職能資格制度や年功主義給与・昇進など、かつて日本企業が採用してきた制度は、Arthur and Boyles (2007) のいう施策レベルに相当し、これは「長期雇用保障+年功に基づく評価処遇」といったポリシーに立脚している。個人の雇用を長期的に保障し (長期雇用保障)、個人が組織に対して長期間所属することを高く評価する (年功に基づく評価処遇) というポリシーがまずあって、それを体現し実行するための具体的な仕組みが、職能資格制度や年功主義給与・昇進だったわけである。そしてこうしたポリシーよりもさらに深部に存在し、人材マネジメントを支えているのがフィロソフィーである。土屋 (1978) は、日本的経営の特徴が福利厚生のような具体的な制度 (つまり施策レベル) ではなく、個と全体の高い信頼関係を重視する点にあるとしているが、これはまさに人材マネジメントのフィロソフィー部分を指摘したものであったと言える。同様にAbegglen (1958) も、日本企業の特徴であり強みは、個人と組織がお互いの関係が長期に及ぶことを暗黙のうちに理

図1 人材マネジメントの階層性

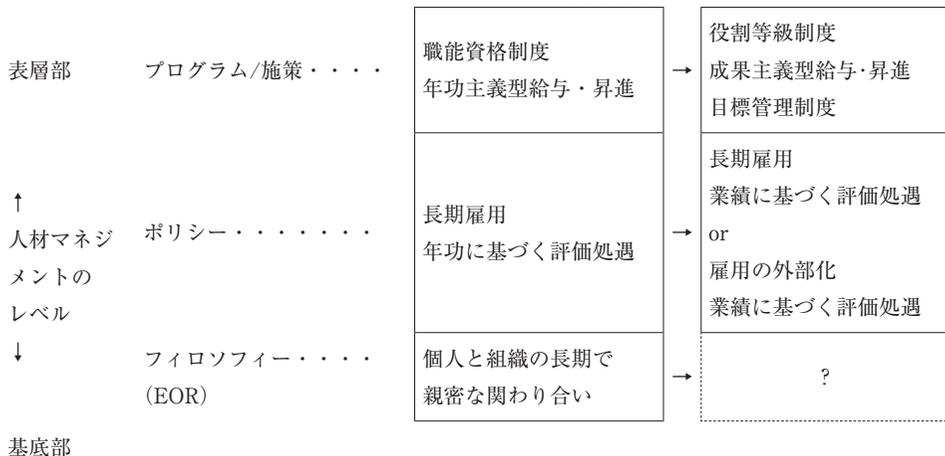


解し、そのような長期的な関わり合いを前提にお互いに強くコミットすることにあると指摘している。同様の指摘はDore（2000）などにもみられ、それぞれに用いている言葉は違うものの、日本企業の特徴を個人と組織との長期的で親密な関わり合いに求めていること、そうした関わり合いこそその重要性を個人側と組織側双方が理解し、合意していることを指摘している点において共通する。まさに、EORが人材マネジメント施策の基底をなしていることを指摘しているわけである。

これが2016年現在の日本企業に対して持つ意味は重大である。人材マネジメント施策やポリシーは、個人と組織とがどのように関わり合うかというフィロソフィーを前提としており、従って施策やポリシーの変更は、フィロソフィーレベルの変更につながる可能性がある。たとえば「長期雇用保障」＋「年功に基づく評価処遇」というかつてのEORは、いわば「個人と組織の長期的で親密な関わり合い」という考え方をその基底に持っていた。これが個人と組織の双方によって明確な言葉として語られることはあまりなかったが、双方がそれを暗黙のうちに理解していた（服部, 2013）。その証拠に、組織側は極端な状況にならない限り従業員を解雇せず、従業員側もまた容易に他の企業に移ることはしなかったわけであり、そのことがお互いの義務と権利として共有されていたのである（服部, 2013）。したがって、日本企業のポリシーが「長期雇用保障」＋「業績に基づく評価処遇」へと変化するとすれば、そうした基底に何らかの変化が生じている可能性がある。

にもかかわらず、90～00年代前半にかけて生じた変化によって、日本企業のEORはどのようなものへと変化したのか、個人と組織はどのような関わり合いを結ぼうとしているのか。こうした点について、日本企業は、従業員に対して明確なフィロソフィーを提示することができていないのではないだろうか。「実力主義型終身雇用」を打ち出したサイバーエージェント¹など、

図2 日本企業のプログラム/施策変更とEOR



¹ Ameba（アメーバ）などのメディア事業、アプリ開発事業など多数の事業を手がけるインターネット総合企業であるサーバーエージェントが標榜する実力主義型終身雇用は、個人と組織との間の信頼関係を維持しつつ、社員には常に新しさに挑戦すること、そこで得たことを世代を通じて継承することを求めることで、健全な緊張感を維持したEORの実現を目指すものである。同社の人事制度については服部（2016）が詳しい。

幾つかの例外はあるものの、多くの企業においては、基底となるEORの定義を欠いたまま、人材マネジメント施策の修正・変更が行われているのではないだろうか。日本企業は、個人と組織の関わり合いがこれまでとは違うものになりつつあるということは示しているが、それがいったいどのようなものであるのか、社員との間にどのような関係を築こうとしているのかという点に関して、明確な答えを持たぬままに、より表層的なポリシーであり施策レベルの修正・変更を行ってきたといえるのである(図2)。

同時に、経営学の分野においても、この点に関わる議論は必ずしも十分ではない。90年代以降に導入されたさまざまな人材マネジメントの管理方法に関わる研究はあるものの、その基底をなすEORの変化についての議論や調査は少ない(服部, 2013; 宮本・服部, 2009)。

1.3 本論文の目的と特徴

今日の日本企業の人材マネジメントの基底をなすEORとはどのようなものであるか、という点に関する議論が急務である。とはいえ、日本企業が採用すべきEORコンセプトを、1つの論文の中で確定することは到底できない。そこで本論文では、研究者やビジネスパーソンがどのようなコンセプトによって、どのような観点から、2016年現在の日本企業におけるEORを表現すべきであるか、その論点を提示することを目指したい。

そのために本論文では、欧米(主としてアメリカ)において蓄積されてきたEOR研究の系譜をレビューする。EORに関して膨大な研究蓄積のある欧米の産業・組織心理学および組織行動論の研究をレビューすることで、そこでどのようなEORコンセプトが、どのような経緯で提示され、それは相互にどのような意味で類似し、どのような意味で相違があるのかという点を整理する。あわせて、各コンセプトがどのような背景の中で登場し、どのようにアカデミックなコンセプトとして確立されたのかということも確認する。こうした作業を通じて、現時点でわれわれは、EORに関してどのようなコンセプトを持ち合わせているのか、そのうち日本企業のEORを記述するのに適したものはどれであるか、ということ論じたい。本論文の研究課題を明記しておこう。

研究課題1:

欧米の産業・組織心理学および組織行動論が提示するEORのコンセプトは、相互にどのように異なっており、またどのように共通しているのか。それぞれは、どのような観点からEORを捉えてきたのか(それぞれのコンセプトの内容、相互の異同の明確化)。

研究課題2:

種々のEORに関わるコンセプトはどのようにアイデアとして登場し、アカデミックなコンセプトとして確立してきたのか(コンセプトの登場と発展の学説史の把握)。

こうした課題に答えることを通じて、「長期雇用保障」+「業績に基づく評価処遇」という今日の日本企業の人材マネジメントの基底をなすEORについて議論し、記述するための枠組みやボキャブラリーを抽出することが本論文の目的となる。

2. 手続き

2.1 コンセプトの抽出

レビュー論文としての本論文の特徴は、組織コミットメントや心理的契約といった、①単独のコンセプトにかかわる縦断的なレビューだけではなく、②関連する複数のコンセプト同士が相互にどのように影響し合っている（あるいはし合わずに）研究が進んできたのかというコンセプト横断的な視点をとっている点にある。この点が、特定のコンセプトに関わる研究を深くレビューする通常のレビュー論文とは異なる。

そこでまず、本論文がレビューの対象とするEORコンセプトの範囲を確定しなければならない。組織の中の人間行動や態度を研究対象とする産業・組織心理学、そして組織行動論のコンセプトは、そのほとんどが何らかの形で組織と個人の関わり合いを捉えたものといえる。例えば離職やリテンションといったコンセプトは、個人が組織から離れること/離れないことに関わっているし、職務満足やワークモチベーションの研究は、組織が個人に割り当てる仕事なり職務への個人の態度であり、これもまた組織との関わりに関連している。また組織社会化は、個人が組織へと馴染むことに関わるものであり、組織と個人の関わり合いそのものに強く関わっている。

とはいえ、これらすべてが本論文の関心に合致しているわけではない。本論文では、以下のような手続きでレビューの対象を絞り込むこととした。

(1) 組織行動論のコンセプトを横断的にレビューしたHeath and Sitkin (2001) で取り上げられているコンセプトをピックアップ

まず組織行動論の研究を広くレビューしたHeath and Sitkin (2001) より、EORに関わるコンセプトをピックアップする作業を行った。この領域の主導的な研究者二人によるこの論文は、1990年代に発表された主要な雑誌 (Academy of Management Journal, Administrative Science Quarterly, Journal of Applied Psychology, Journal of Organizational Behavior, Organization Science, Organizational Behavior and Human Decision Processes) より主要なコンセプトをピックアップし、それらについて①科学的な研究がどの程度行われているか、②そもそもそのコンセプトは科学的な探求をするに値する重要なものか、といった点を検討する事を目的としている。したがってこの論文で提示されているコンセプトは、組織行動論の領域の主要なコンセプトがかなりの程度網羅されていると考えてよいだろう (Heath and Sitkin, 2001, pp. 46-47)。

この作業によりピックアップされたのは、離職 (turnover)、組織コミットメント (organizational commitment)、心理的契約 (psychological contracts)、組織社会化 (socialization)、組織市民行動 (organization citizenship behavior)、職務満足 (job satisfaction)、モチベーション (motivation)、関与 (involvement) の8つである。

(2) そのリストに、産業・組織心理学の観点からEOR研究をレビューしたCoyle-Shapiro and Shore (2007) で取り上げられているコンセプトを追加

Heath and Sitkin (2001) の論文の目的は、組織行動論の領域で研究されているコンセプトを俯瞰することにあるため、EORに関わるコンセプトのうち、組織行動論の隣接領域である産業・組織心理学の研究が含まれていない可能性がある。そこで産業・組織心理学の観点からEOR研究をレビューしているCoyle-Shapiro and Shore (2007) から、コンセプトのピックアップを行った。この論文で取り上げられているものは、組織サポート (perceived organizational support)、組織同一化 (identification)、採用 (recruitment)、組織-個人適合 (person-organization fit)、心理的契約、組織市民行動、組織コミットメントの7つであり、新たに4つが加わることになる。

(3) 上記リストのうち、本研究の関心でないものは除外

以上12のコンセプトのうち、本研究の関心と合致しないものはレビューの対象から除外した。まず「どのような関係か」ということ自体を意味に含まないコンセプトは除外した。例えば組織コミットメントや組織同一化は、のちに述べるように、個人と組織が何らかの意味で親密な関係にあることに関わるコンセプトであるが、「離職」や「リテンション」「組織社会化」などは、それ自体では組織と個人のどのような関係性を捉えたものであるかということを示していない。この基準により、離職、モチベーション、採用、組織社会化が除外される。

さらに、個人と「組織」との関わり合いではないものも除外した。例えば、職務満足やワークモチベーション、ジョブインボルブメントは、「仕事」に対する個人の態度であって「組織」そのものではない。この基準により、モチベーション、職務満足、組織市民行動が除外される。また組織サポートは、個人の組織に対する関わり方というよりは、組織の個人に対する関わり方に関するものであるため、これも除外した。

(4) これらの論文が発表された以降に重要になったコンセプトを追加

最後に、Heath and Sitkin (2001) やCoyle-Shapiro and Shore (2007) 以降に研究が蓄積され始めたI-dealsを加えた、計5つのコンセプト(組織同一化、組織コミットメント、個人-組織適合、心理的契約、I-deals)を、欧米における主要なEORコンセプトとみなし、レビューの対象とすることとした。

2.2 レビュー方針

本論文では、大きくわけて2つのタイプのレビューを行う。

まず第一に、EORの各コンセプトにかかわる研究がどの時期にどの程度行われたのかということを数量的に把握することを目指す。具体的には、(1) 各コンセプトがはじめて学術的なコンセプトとして登場した時点(より正確には、はじめて学術的なコンセプトとして登場した論文・書籍の発表年)を特定し²、(2) その時期を起点に各コンセプトをタイトルに含む研究がどの

² なお、論文の検索には、google scholarの検索機能を利用した。

程度発表されたかということをも10年刻みで把握し、さらに（3）すべてのコンセプトに関わる研究の数を足し合わせ、EOR研究全体がそれぞれの時期においてどの程度発表されたかということをも把握する。いわば、EORコンセプト研究の量的把握である。

ただ、各コンセプトの起源を厳密に特定することは決して簡単ではない。たとえば心理的契約の場合、この言葉のオリジナルにあたるpsychological contractsという言葉が学術的に定義され、その定義が広く共有されたのはRousseau (1989) においてであるが、psychological contractsという言葉自体はSchein (1965) などにおいてすでに登場しているし、それらの研究にはArgyris (1960) によるpsychological work contractsというコンセプトがそのアイデアの萌芽であると書かれている。さらにいえば、Rousseau (1989) ではArgyris (1960) よりもさらに前に発表されたSimon (1947) が引用されており、心理的契約というコンセプトの内容から考えれば、Rousseau (1989) がSimonから影響を受けていることは明らかである。この場合、Schein (1965) をもって心理的契約コンセプトの登場とするか、ArgyrisさらにはSimonまで遡るかという判断をする必要がある。

そこで本論文では、以下の手続きをもって各コンセプトの「起源」を特定することとした。まず各コンセプトのレビュー論文や代表的な研究においてそのコンセプトを「用いたはじめての人/研究 (first person/paper to use)」やその研究の「起源 (origin/biginning)」といったように起源として紹介されている研究をまず特定した。次にその論文のなかに当該コンセプトが本当に登場しているかどうか、登場している場合にはさらに、その研究が引用している研究リストにまでさかのぼり、(その研究以前に) そのコンセプトが登場していないかどうかということを確認した。

こうした手順で「起源」を特定した結果、組織同一化はSimon (1947)、組織コミットメントはBecker (1960)、個人－組織適合はChatman (1989)、そしてI-dealsはRousseau (2005) が、それぞれ起源に当たることがわかった。起源にあたるこれらの研究を起点に、EORをめぐる研究の動向を量的に抑えることで、研究の蓄積を俯瞰することが、量的把握の目的となる。

そして第二に、こうした量的な把握をふまえて、それぞれのコンセプトの形成の歴史について、より詳細な記述的レビューを行う。ここでの目的は、それぞれのコンセプトが研究者によってどのようなものとして捉えられたかという、概念そのものの変遷をたどることであって、それぞれのコンセプトにかかわる実証研究の具体的な展開を追いかけることではない。

3. EORコンセプト研究の量的把握

ここではEORの各コンセプトにかかわる研究がどの時期にどの程度行われたのかということをも数量的に把握する。ここでの目的は、各コンセプトの「起源」となる研究を起点に、各コンセプトをタイトルに含む研究がどの程度発表されたかということをも10年刻みで把握し、EOR研究全体がそれぞれの時期においてどの程度発表されたかということをも把握することである。

まず各コンセプトの起源となる研究が、それぞれいつ発表されたのかということを確認しておこう。本論文で取り上げるコンセプトを、それらが登場した順に並べると、組織同一化が1947年と最も古く (Simon, 1947)、ついで心理的契約 (Argyris, 1960)、組織コミットメント (Becker, 1960)、個人－組織適合 (Chatman, 1989)、I-deals (Rousseau, 2005) となっており、もっとも古い組織同一化の登場から最も新しいI-dealsの登場までの間には、およそ70年もの年月が

経過している。

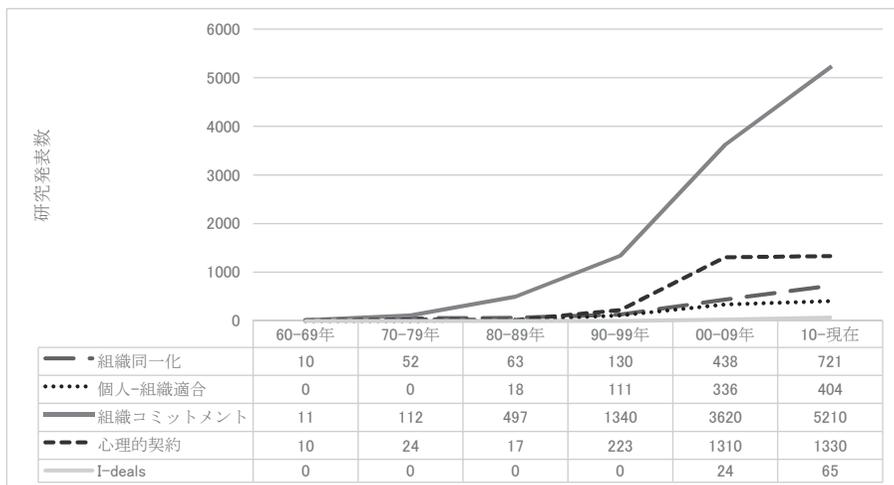
表1及び図3は6つ³のEORコンセプトに関わる新規の研究が、各年代において、どのくらい発表されたかということを集計したものである。

歴史的に見ると、Simon (1947) やMarch and Simon (1958) を除けば、すべてのコンセプトに関わる研究は、1960年以降に開始されている(表1, 図3)。1960年代から研究の蓄積がスタートしたのは組織同一化(10本)、組織コミットメント(11本)、心理的契約(10本)の3つであるが、この時点では研究の量はほとんど変わらない。ところが70年代に入ると、組織同一化(52本)、組織コミットメント(112本)、心理的契約(24本)と、すでに差がつき始める。80年代になると、組織同一化(63本)や心理的契約(17本)の研究数が伸び悩むのに対して、組織コミットメント(497本)の研究蓄積はさらに増加し、この差は広がっていく。この時期になると、個人-組織適合(3本)の研究や、組織コミットメントのコンセプトから派生した多重コミットメント(13本)の研究も始まっている(表1, 図3)。組織コミットメント研究はそれ以降も増加し続け、2010年以降の現在もなお、研究の数においても研究数の増加においても、他を圧倒している。2005年に提唱されたばかりのI-dealsは、当然のことながら、まだ研究蓄積が少ない(累計で65本)。

表1 EOR研究数の推移(表)

	60-69年	70-79年	80-89年	90-99年	00-09年	10-現在
組織同一化	10	52	63	130	438	721
個人-組織適合	0	0	18	111	336	404
組織コミットメント	11	112	497	1340	3620	5210
心理的契約	10	24	17	223	1310	1330
I-deals	0	0	0	0	24	65

図3 OR研究数の推移(図)



³ ここでは組織コミットメントと、そこから派生した多重コミットメント(multiple commitment)をそれぞれ別のコンセプトとして集計している。多重コミットメントについては、次節において詳説する。

4. EORコンセプト形成の系譜

以上の量的な把握をふまえて、それぞれのコンセプトの形成の歴史について、より詳細な記述的レビューを行いたい。既に述べたように、ここでの目的は、それぞれのコンセプトが研究者によってどのようなものとして捉えられたかという、概念そのものの変遷をたどることであって、それぞれのコンセプトにかかわる実証研究の具体的な展開を追いかけることではない。そこで以下では、各コンセプトについて、（1）その概念の起源となる研究、（2）そのコンセプトをはじめて学術的に定義した研究、（3）既存の定義を変更し、新たな定義を提示した研究、あるいは（4）定義自体は既存のものを踏襲したが、明らかにコンセプトの中身を変更・拡張した研究、（5）実証研究の蓄積に大きく寄与した仕事をした研究（e.g. 定番となる測定尺度を開発する）のいずれかに該当するもの限定して、それぞれのコンセプトの発展の系譜をたどることにする。

4.1 1 組織同一化

組織同一化というコンセプトの起源はSimon (1947) から近代組織論にまでさかのぼることができ（高尾, 2013）、EORのコンセプトの中で最も古いものの1つと言える。Simon (1947) は、完全な意味での合理性からはほど遠い人間が行なう意思決定を、可能な限り合理的なものに近付けるための仕組みが組織に他ならない、と考えた。組織は個人に対して様々な影響力を行使することで、人間の合理性を高め、組織にとって望ましい意思決定をさせようとするわけであり、個人を組織へと同一化させることは、その1つの重要なアプローチとなる。

Simon (1947) によれば、組織目的と個人目的とは本来異なったものであり、個人は自らの目的達成のために、間接的に組織目的を志向するに過ぎない。ただ、組織の目的がオーソリティの行使によって強いられるのではなく、個人の中に内在化されるようになると、それはやがて個人の心理や態度となっていく。この状態に至ると、個人は外部からの刺激を必要とすることなく、自動的に組織目的に合う意思決定を行うようになる。Simon (1947) はこれを「組織人としてのパーソナリティ」と呼び、個人が組織目的へと心理的に同一化することを、組織同一化と呼んだ。こうした状態は、短時間で実現されるわけではなく、個人と組織がある程度の時間をかけて相互作用を繰り返す中で、徐々に実現されるものである（March & Simon, 1958）。

その後、Simon (1947) らに影響を受けた幾つかの研究が登場したが（Brown, 1969, Hall & Schneider, 1972）、60年代から70年代を通じて、組織同一化自体が1つの研究領域を形成することはなかった。組織同一化よりも後に登場した組織コミットメントは、70年代にはすでに、発表された研究数が100本を超えるような一大研究領域になっているのに対して、組織同一化の研究蓄積が100本を超えるのは90年代に入ってからである（表1, 図3）。高尾 (2013) によれば、これには少なくとも2つの理由がある。1つは、なぜ同一化は組織にとって望ましい帰結をもたらすのか、ということに関する理論的な説明が不十分であったことである。理論的な基礎が提供されないまま、「組織への同一化によって合理的な意思決定が導かれる」というアイデアだけが提示されたため、多くの実証研究が蓄積されるコンセプトとはなりえなかったのである。もう1つは、組織コミットメントや忠誠心といった類似コンセプトとの弁別が明確でなかったことである。Simon (1947) は、組織同一化を忠誠心と同義で用いており、両者の区別を行っていない。またこれよりもあとに登場した組織コミットメントとの間にもコンセプトの重複が

みられるが、60年代から70年代にかけての組織同一化研究では、こうしたコンセプトの弁別性に関する十分な議論がなされず、これがいかなる意味で他のコンセプトと異なる独自性を持つのかということが明確にならなかった(高尾, 2013)。

つまりSimon (1947) のアイデアに触発されながらも、のちの研究者は、60年代から70年代を通じて組織同一化というコンセプトがいったいどのようなものであり、どのような独自性を持つのかということに関して、明確な回答を提示することができなかったわけである。70年代の終わりにMowdayら (1979) によって組織コミットメントが再定義され、理論が精緻化され、定番尺度が提供されたことで、組織同一化研究からの研究者の離反は決定的なものとなった(高尾, 2013)。組織コミットメントが多くの研究者を惹きつける一大領域となっていくのに対して、組織同一化研究は、少なくとも90年代までは、研究者から忘却されていった。

組織同一化研究が再び注目されるきっかけとなったのが、Ashforth and Mael (1989) の研究である。今なお、同領域において最も多く引用され、最も大きな貢献をした研究と位置付けられている(Edwards, 2005)。AshforthとMaelの貢献は、少なくとも3つある。第1に、組織同一化を明確に定義したことである。彼らによれば、組織同一化とは、「組織との一体性 (oneness) や所属していること (belongingness) に対する認知」である。ある人がある組織に対して客観的な意味で帰属し、一体化しているかではなく、その人が自分はその組織に帰属し、一体化していると主観的に認知することをもって同一化を定義したわけである。第2に、社会的アイデンティティ理論と自己カテゴリ化理論を理論的なバックボーンに、組織同一化のコンセプトを再提示したことである。社会的アイデンティティ理論は、複雑な社会環境を秩序化して理解するために私たちが様々な社会的カテゴリーを用いること、それによって内集団と外集団の区別を行い、自らを理解することに注目する。例えば企業の営業部門で働くビジネスパーソンが、「A社(ライバル企業の社名)の社員はガツガツしている」とか「製造部門の人は頭が硬い」というように、外部の集団をなんらかの形でカテゴライズし、それとの比較によって自分のアイデンティティを定位する場合は、それにあたる。そのように他者に対するカテゴリー化によって自己理解をするだけでなく、ある集団の一員として自分自身をカテゴリー化する過程に注目するのが自己カテゴリ化理論である(e.g. 我が社の社員は社会貢献意欲が高く、柔軟な思考を持っている。そこにいる私もまた、そうした人間の一人だ)。これにより、組織との一体性や帰属を認知する個人において、一体何が起きているのかということに関する理論的な説明が提供されたわけである。第3に、定番となる尺度を提示したことである。Ashforth and Mael (1989) から3年後に、彼らは組織同一化を測定する尺度を提示し(Mael and Ashforth, 1992)、これがこの分野の定番尺度となった。ここに至って、組織コミットメントとの概念的な弁別性が明確になり、独自の研究蓄積を行うための準備が完了したのである。90年代以降の組織同一化研究は研究の量産期に入るわけであるが(表1, 図3)、それらのほとんどがAshforth and Mael (1989) の定義を採用し、Mael and Ashforth (1992) の尺度によって調査を行っている。

組織同一化研究の形成史を要約すると、まずSimon (1947) によってコンセプトのアイデアと名称が与えられ、それから40年ほど後にMaelとAshforthによって理論と定義と定番尺度が与えられた。MaelとAshforth以前は、コンセプトの定義や理論的な位置付けが明確でなく類似のコンセプトとの弁別性が明確でなかった。そして不幸にも、類似コンセプトの方で研究の飛躍的な進歩が起こったために、大きな研究領域となるまでには至らなかった。他方でMaelとAshforth以降は、コンセプトそのものを問うような議論は起こらなくなり、研究の進展が漸進

的 (incremental) なものになった (図5)。これは、特定のコンセプトが多くの研究者の注目を集める一大領域となるための条件とはどのようなものであるかということについて、雄弁に物語っているように思われる。この点については、他のコンセプトの形成史を概観した後に、改めて議論したい。

4.2 組織コミットメント

組織コミットメントは、EORにとどまらず組織行動論や産業・組織心理学全体の中でも、特に研究蓄積が多く、それだけに成熟した研究領域といえる (鈴木, 2002)。

組織コミットメントというコンセプトの起源がBecker (1960) にあることは、多くの研究者の共通理解となっているようだ (Mowday et al., 1979; Allen and Meyer, 1990)。コミットメントというコンセプトは、Becker (1960) 以前にも、個人が様々な行動を継続してしまうメカニズムを説明するものとして社会学などで用いられていたが、それが明確な定義がなされることなく、いわば場当たりの (ad hoc) 用法が目立つものであった。Becker (1960) によれば、コミットメントとは「活動が中止した時に失うことになるサイドベット (side-bet) の集積として首尾一貫した行動へと結びつく性質のもの」である。ここで付属的賭けとは、ある行動を中止することによって無価値になる、その人がそれまでに投資した価値を指す。特定の組織で長期にわたって働いていると、個人はその会社独自の仕事のあり方やスキルを身につけるようになるものであるが、その中にはその組織を離れた際に他社では転用できない組織特殊な能力やスキルがある。このように組織に居続けるという行動は、個人にとって様々な投資を行っているに等しい意味を持つのであり、そうした投資は組織に居続けるという行動を中止した際に、いわばサンクコスト化する。したがってこの場合、個人は、組織を離れることで失う価値 (あるいは、そこに居続けることで得るであろう価値) を考慮して、そこに居続けるという選択をする可能性が高い。このように組織を離れることで失うことになる価値の知覚によって個人が組織に居続けることを説明するのが、Becker (1960) のコミットメント概念であり、これが組織コミットメントの起源である⁴。

Becker (1960) のコミットメント概念は、組織を去ることのメリットとデメリットの知覚に関わるという意味で功利的な側面を強調したものであったが、その後、組織とのより感情的な繋がりに注目した研究も現れた。例えばBuchanan (1974) は、組織コミットメントを「金銭的な価値から離れた、組織の価値や目標、目標が価値に関連した役割、そして組織それ自体への感情的な愛着、熱狂的支持」と定義し、個人がメリットやデメリットではなく、組織への感情的な結びつきによってそこに居続ける側面を示した。70年代にはすでに、多くの研究者が組織コミットメントを測定するオリジナルの尺度を提示し始めており、組織コミットメントをめぐる、他の領域を圧倒する数の実証研究が発表されはじめている (表1, 図3)。

この時期の研究者たちは、組織コミットメントとは、個人が組織の中で一定期間を過ごす中で、なんらかの意味でそこを離れ難くなり、その結果として組織に長期間居続けるという現象を説明するコンセプトであるという点について、緩やかに考え方を共有していた。いわば、個人が

⁴ ここからコミットメント研究は、大きく分けて2つの全く異なる方向へと進んで行くことになる。1つは、個人が組織へと居続けることを説明する組織コミットメント研究であり、それが本論文の焦点である。もう1つは、組織に居続けることに限らず、個人が特定の行動を首尾一貫して行うメカニズムに関する研究である (Salancik, 1977)。後者は主として社会心理学の分野で行われている研究であるが、本論文では割愛する。

組織に対して何らかの意味で入れ込んでいる状態であり、両者の間に親密な関わり合いが存在することを捉えるのが組織コミットメントであり、それは組織同一化同様に、ある程度の時間をかけた結果として形成されるものとされる (Mowday et al., 1979; Allen & Meyer, 1990)。

ただこの時点では、組織コミットメントに関して、研究者間で共有された定義が存在するわけではなく、また実証研究に用いる定番尺度もまだ登場していない。そもそも組織コミットメントとはどのようなものであり、それはどう測定されるのかという点に関して研究者間でコンセンサスがないままに、様々な研究者が様々な観点から研究を蓄積されていたのが、60～70年代の組織コミットメント研究だったのである。

組織コミットメント研究において、広く共有される定義と測定のための尺度を最初に提供したのは、Mowday et al. (1979) である。Mowday et al. (1979) は組織コミットメントを「特定の組織への同一化と没入」と定義し、それは(1)組織の目標と価値への強い信頼、(2)組織のために進んで努力をする意思、(3)組織メンバーであることを維持したいという欲求によって特徴づけられるとした。Buchanan (1974) 同様に、組織との感情的な繋がりに焦点を当てたこの定義は、のちの研究者によって広く共有されることになったのだが、それと同等に重要なのは、彼らが開発したOCQ (organizational commitment questionnaire) と呼ばれる尺度であった。これによって組織コミットメント研究者たちは、広く共有される定義と測定尺度を手にし、以降はこれらを用いて多くの実証研究が蓄積されることとなった。80年代から組織コミットメント研究が飛躍的に増加している理由は、ここにあると考えられる。

早期に定番となる定義と尺度が登場し、80年代にはすでに、研究の量産期に入っていた組織コミットメントであるが、その後このコンセプトに関して大きく2つの変化が起こった。

まず第一に、Allen and Meyer (1990) によって、組織コミットメントの再定義が行われたことである。組織との感情的な繋がりに焦点を当てたMowdayらのコミットメント概念には、Becker (1960) が注目したようなコミットメントの功利的な側面が含まれていない。AllenとMeyerはこの両面、さらには個人が組織への責任を知覚することでそこに居続けるという側面を加えた3次元から構成されるものとして、組織コミットメントを再定義した。彼らは組織コミットメントを、「組織と従業員の関係の特徴付け、組織におけるメンバーシップを継続もしくは中止する決定に関するインプリケーションを持つ心理状態」と定義し、それを3つの次元に分解した (Allen and Meyer, 1990)。1つ目の次元は、組織を離れる際に失うと認知されるコストとしてのコミットメントであり、継続的コミットメントと呼ばれる。2つ目は、組織への感情的愛着としてのコミットメントであり、情緒的コミットメントと呼ばれる。3つ目は、組織に残る義務・責任としてのコミットメントであり、個人が自己の義務や責任としてそこに居続ける「べき」だと考えることに関わるものである。彼らはこれを規範的コミットメントと呼んだ。このうち情緒的コミットメントはBuchanan (1974) やMowday et al. (1979) の流れを、継続的コミットメントはBecker (1960) の流れをそれぞれくむものであり、規範的コミットメントだけが彼らのオリジナルとなっている。MeyerとAllenの定義は、彼らが提示した尺度とともに、Mowday et al. (1979) の定義及び尺度に変わる定番として定着し、今もなお、組織コミットメント研究の中で使われ続けている (Klein, Becker, Meyer, 2012)。80年代以降に起こったもう1つの変化は、コミットメントの対象の拡張である。Becker (1960) 以来、コミットメント研究が対象としてきたのは組織による個人へのコミットメントであったが、Mowday et al. (1979) の直後あたりから、コミットメントの対象を組織以外にも拡張する研究が行われ始めた

(Reichers, 1985; Cohen, 1993; Blau, 1993).

要約しておこう。組織コミットメントのコンセプトは60年代に Beckerによって提唱され、70年代にはすでに、多くの実証研究が蓄積される研究領域となっていた。ただ60年代～70年代の研究は、共通の定義や共通の測定尺度を用いた蓄積的なものというよりは、それぞれの研究者がそれぞれの定義、それぞれの尺度によって研究を行うという意味で、散発的なものであった。こうした状況を一変させたのがMowday et al. (1979)である。彼らの定義と測定尺度は多くの研究者に用いられ、以降、組織コミットメント研究は量産期に入った。ただ彼らの定義と尺度は、登場からおよそ10年後に、新たなものにとって代わられる。それがAllenとMeyerの定義と尺度である。Beckerによって提示されたアイデアをMowdayらが精緻化し、実証研究の蓄積が可能なる状態へと精緻化し、AllenとMeyerがそれをさらにブラッシュアップする。そのような形で進んできたのが、これまでの組織コミットメント研究だったといえる⁵。

4.3 個人－組織適合

個人の行動をその人が持つ個人特性と環境との相互作用で説明したLewin (1951) 以来、個人と環境との適合 (person-environment fit: P-E fit) の問題は、心理学や組織行動における重要な問題として認識されてきた (Pervin, 1968; Schneider, 1987; Sekiguchi, 2004)。個人特性と職業が要請する特性が一致することが、個人がその仕事に長期的に留まることにつながるという仮説が提示され、実証研究によって支持されるなど (Lofquist and Dawis, 1969)、環境要因と

⁵ 図3や表1をみればわかるように、EORの研究全体の中でも、組織コミットメントに関わる研究の累積数は、10790本 (全体の67%) と他を圧倒している。2016年現在を含め、どの年代においても、組織コミットメントはEORに関わる研究全体の中で圧倒的な多数派であり続け、2010年時点においてもEOR研究全体の実に68%をしめている。直近の00年から10年にかけても、組織コミットメントの研究数は1.44倍も伸びつつあり、05年に登場したI-dealsの2.71倍には及ばないものの、個人－組織適合の1.28倍、心理的契約の1.02倍と比べても、その増加の割合が目立つ。多くの研究者が、コミットメント研究はすでに成熟期を迎えていることを指摘しているなかで (鈴木, 2002; 2007, Klein, Becker, Meyer, 2012)、今もなお、これはEORの中心にあり続けているという事実が興味深い。

その理由は、組織コミットメント研究の内容の変化にあると考えられる。研究の具体的な内容を見ると、Mowday et al. (1979) やAllen and Meyer (1990) の研究が登場した直後の組織コミットメント研究と、現在の組織コミットメント研究とでは、研究の様相がかなり異なっている。Mowday et al. (1979) やAllen and Meyer (1990) の研究が登場した直後は、彼らの研究に触発されて、他の類似コンセプトとの弁別性に関する研究、組織コミットメントの概念モデルに関する研究など、組織コミットメントというコンセプトそのものを問うような研究が多数行われた (Klein, Becker, Meyer, 2012)。80年代に起こった、コミットメント対象の拡張の議論も、そうしたものの1つである (Reichers, 1985; Cohen, 1993; Blau, 1993)。ところが、広く受け入れられる定義や尺度が登場すると、今度はそのコンセプトや尺度を用いて様々な変数との関係を探求する研究が多くなり、組織コミットメントというコンセプトそのものをめぐる議論は下火になる。にもかかわらず組織コミットメント研究が増え続けているのは、それが他の様々なコンセプトの従属変数として使われ続けているからであろう。00年以降は、組織側による心理的契約不履行の結果として組織コミットメント、個人－組織適合の成果としての組織コミットメントなど、組織コミットメントそのものではなく、関連する他の研究における従属変数としてこれが用いられることが多くなっている (Klein, Becker, Meyer, 2012)。コンセプトの再定義と同時に、Allen and Meyer (1990) によって精度の高い尺度が登場し、それが従業員の離職意図をさげ、実際の離職を抑制すること、さらには組織市民行動など組織にとってポジティブな行動につながるものが一貫して示されてきた。このように組織コミットメントが、組織にとって良い結果をもたらすということが実証研究によって早期に示されたため、組織コミットメントとは何かということ自体を問うことなく、これを研究の従属変数として使用することが、正当化されることとなったのかもしれない。いうなれば、実証研究を行う研究者にとって組織コミットメントは、きわめて便利なコンセプトだったと考えられるのである。

して様々なものが想定され、研究されてきた。

そうしたなかで、個人と組織の適合というアイデアの直接的な起源となったのは、Schneider (1987) の研究であるといわれる (Sekiguchi, 2004)。Schneider (1987) によれば、個人は組織にランダムにエントリーするわけではなく、自らが所属する組織を選択する時点ですでに自らが惹かれる組織を選んでいること (attraction: A)、また採用選考ではその組織にふさわしいものが選ばれ、そうでないものが落とされることになるから、結局入社する個人はある程度、既存の組織成員の類似した者が多く残ること (selection: S)、仮にそうでない人がいたとしても、組織のなかでやがて淘汰されていくこと (attrition: A) という、3つのメカニズムに注目した。こうした過程を経ることで、長い時間を経たとしても組織は組織らしくあり続け、組織内には類似した特性を持った個人が残りやすくなる。これがSchneiderのA-S-A理論の骨子である。これを個人の側から見れば、個人が組織へと留まる条件とは、自己の持つ特性が組織側の特性と近似したものである必要があるということになるわけであるが、これこそが、個人-組織適合の基本的な考え方である。

個人-組織適合を学術的に定義し、実証研究が蓄積される基礎を作ったのがChatmanとO'Reillyによる一連の研究である (Chatman, 1989; O'Reilly and Chatman, 1991)。Chatman (1989) によれば、個人-組織適合とは、組織の規範や価値観と個人がもつ価値観との調和である。O'Reilly and Chatman (1991) はこれを、個人が信奉する価値観 (value) と組織を特徴付ける価値観 (organizational value) との一致という形で操作的に定義し、さまざまな価値に対する両者の順位付けの間に相関が見られる状態をもって、「個人-組織適合が存在する」とみなした。O'Reilly and Chatman (1989) は、既存研究やインタビューをベースに54項目からなる価値リストを抽出し、それらを用いた実証研究を実施している。その結果、組織側と個人側とでは重視される価値の因子構造がかなり類似していること、また両者の順位付けにおける一致が、組織へのコミットメントや職務満足、離職などに対して統計的に有意な影響を与えることがわかった。彼らの研究が行われた90年代前半以降、個人-組織適合は多くの産業・組織心理学者、組織行動論者の関心を集め、多くの実証研究が蓄積される領域となった。

個人と組織の間に価値の調和が起こっている状態を両者が「適合している」状態と捉え、それがいかに実現するか、それは両者に何をもちたらすかということ問うのが、個人-組織適合研究である。個人と組織の密接な関わり合いこそが重要だと考える点で、これは組織コミットメントや組織同一化と類似している。ただ、個人-組織適合の場合、個人と組織の関わりが長期に及ぶことが、必ずしも前提とならない。個人が信奉する価値観と組織を特徴付ける価値観が、入社当初さらには入社前の採用活動の時点で一致しているということもあり得るし、研究者たちが問うてきたのも、このようなEORの開始時点における問題であった。

上記のように、個人と組織との適合によって個人の行動や態度を説明するという部分では一致しているものの、適合とはどのような状態であり、どのように測定するかという操作的定義のレベルにおいては、研究者間で一致した見解が見られない。Chatmanらは個人と組織の価値の一致 (value congruence) をもって適合としており、こうした見方がこの領域の主流となっているが (Judge and Bretz, 1994; Posner, 1992) が、これとは異なった立場をとる研究者も多く、2016年現在においても根本的な解決に至っていない。90年代中盤時点での研究をレビューしたKristof (1996) によれば、個人-組織適合の操作的定義をめぐるのは、(1) 両者の価値の一致をもって捉えるChatmanらの見方以外に、(2) 個人の価値と組織のリーダーの価値の一致

(congruence) だという見方 (Vancouver and Schmit, 1991), (3) 個人の (価値ではなくそこで何を求めるかという) 欲求や選好と (それを可能にする) 組織のシステムなり構造とがマッチング (Cable and Judge, 1994) や, (4) 個人のパーソナリティ特性と組織側の風土とのマッチングにもとめる見方 (Bowen et al., 1991) といったものが見られる。

つまり個人－組織研究は, そもそも何について個人と組織の間で適合が見られる必要があるのかという点 (両者の価値か, 欲求とその充足か, 両者の特性か), 個人と組織の適合というがそもそも組織とは誰か (全体としての組織か, 組織のリーダーか), そして適合とはどのような状態を指すのか (両者の一致なのか, 補完性なのか) といった点に関して多様な見解が並立したまま, 研究が続いているのである。この点において, ある時点で多くの研究者によって使用される定義や測定尺度が登場し, コンセプトそのものに関わる議論がなされなくなっていった他のコンセプトとは異なる。

要約すると, 個人－組織適合研究は, Lewin (1951) やSchneider (1987) のアイデアをベースにChatmanやO'Reillyによって90年代ごろに提唱され, 彼らの定義と測定尺度を用いる研究が以降の主流となっていった。ただ必ずしも全ての研究者がChatmanやO'Reillyの見解を支持したわけではなかった。個人と組織との適合によって個人の行動や態度を説明するという部分では一致しているものの, 操作的定義のレベルにおいては研究者間で一致した見解が見られず, 少なくとも4つの見方が並立したまま, 多くの実証研究が蓄積されているのである。

4.4 心理的契約

心理的契約というコンセプトの起源は, Argyris (1960) に求めることができる。Argyrisは, 工場におけるフィールドワークの中で, 現場の職長が採用する特定のリーダーシップスタイルの結果として, 職長と労働者との間に合意が形成されることを発見し, こうした合意を「心理的な労働契約 (psychological work contracts)」と呼んだ。Argyrisによれば, そのような契約は, 職長が従業員の仕事環境を整え, 従業員が高い業績をあげ続けている限り意識されることが無いという意味で暗黙の合意であるという。

ただArgyrisは, 心理的な労働契約に対して理論的・操作的な定義を与えているわけではなく, そのためこれが多くの実証研究が蓄積される研究領域となることはなかった。Argyris以降, 60年代から80年代にかけて, 心理的契約というコンセプトを用いた研究はいくつか行われているのだが (表1, 図3), それは共通の定義をもたない, 散発的なものでしかなかった。

初期の研究群のから20年ほどの空白期間を経て, 心理的契約研究は再燃する事になる。その契機となったのが, Rousseau (1989) による概念の再定義である。1989年以降に展開した心理的契約研究のほとんどが, Rousseau (1989) の定義に基づいて進められたとってよい (Conway and Briner, 2005; 服部, 2013)。

Rousseau (1989) は心理的契約を, 「当該個人と他者との間の互恵的な交換について合意された項目や条件に関する個人の信念」 (p. 123) と定義している。これによれば心理的契約とは, 組織と従業員の間相互期待に関する合意が成立しているという従業員の知覚であり, その期待をお互いが守っている限りにおいて, 両者の関係は良いものであり続ける。個人が組織に入れ込んでいたり (組織同一化や組織コミットメント), 両者の間の価値が一致したりすること (個人－組織適合) ではなく, 両者が相手の期待に応え続けることが重要であり, したがって両者の関係が長期間継続するかどうかということは問題にならない。その意味で, 他のEORコンセ

プトよりもドライなコンセプトと言えるかもしれない。

ちなみにRousseauによれば、個人と組織の契約が文章化されない心理的なものになるのは、個人側と組織側の認知能力に限界があるからである。私たちは、雇用関係の開始段階で、契約書の作成に必要なすべての情報を手に入れることなどできない。仮にできたとしても、その契約書には将来起こりうることまで盛り込むことはできない。あくまで契約成立段階で手に入る限られた情報の範囲内で結ぶしかない。そのため組織と個人との契約はどうしても不完備なものとなり、お互いの暗黙の前提に頼るしかないわけである。組織と個人の相互期待におけるこうした曖昧な部分こそが彼女の言う心理的契約の真骨頂であるが、ここにSimonが礎を築いたカーネギー学派であり近代組織論からの強い影響を見ることができる。

Rousseauによる再定義の登場の直後、Rousseau (1990) やRobinson et al. (1994) といった定番尺度が早期に登場し、それらを用いた実証研究が一気に蓄積され、心理的契約研究は当初の散発的な段階から、多数の実証研究が蓄積的に展開される段階へと移行した。

要約しておこう。コンセプトとしての心理的契約のアイデアは60年代にArgyrisによって提示された。ただこの領域において本格的な実証研究の蓄積が始まるのは90年代に入ってからであり、その契機となったのが、Rousseau (1989) による概念の再定義であった。Argyrisから、実に30年もの年月が経過している。Rousseauは組織と個人の間で成立する、必ずしも文章化されない相互期待というArgyrisのアイデアを踏襲しつつ、また近代組織論からの影響を受けつつ、限定合理性の制約のもとでのEORを捉えるものとして理論化し、再定義した。その後間もなく定番尺度が登場し、研究は量産期に入った。

4.5 I-deals

この心理的契約から派生して、それを補完するコンセプトとしてRousseau自身が提唱したのが、I-dealsである。Rousseau (2005) によれば、I-dealsとは、「双方に利益になるような諸項目に関して、個人が雇用者との間で交渉した、非標準的な性質を持つ、自発的かつ個別的な合意 (p. 8)」である。「特別扱い」を意味するidiosyncratic dealと、「理想的」を意味するidealを合わせた造語なのだが、そのことをある架空の例と共に説明しよう。

いまある企業が、極めて高い成果が期待できるあるデザイナーを雇用したいが、そのデザイナーはオフィスではなく自宅で仕事をする事、さらには仕事をする時間を自分自身で決定することを要求しており、実際にそうした環境下でしか高い成果をあげられないとする。他のデザイナーにはオフィスへの定時出勤を求めている場合、このデザイナーの要求を受け入れることは、その社員だけを特別扱いすることを意味する。この場合企業は、通常であれば、個人を特別扱いすることと、それによってそのデザイナーから高い成果を引き出すこととの間のジレンマに悩まされることになるわけであるが、もしここで、「このデザイナーの特別扱いを許すことで高い成果を得ることが誰にとってもメリットが大きい」と他のデザイナーが考えれば（あるいは、そのように説得することができれば）、状況は全く変わってくる。この時、特別な働き方 (idiosyncratic deal) を許されたデザイナーと、それを許容することで利益を得る会社と、その利益の恩恵にあずかる他のメンバーという、3者にとって理想的な (ideal) 状態が実現しているのである。このように特定の個人を特別扱いすることが、利害関係を持つすべてのものにとって理想的であることがあるわけであり、これこそがRousseauのいうI-dealsという状況なのだ。第三者の心情を無視した、単なる「えこひいき」とは全く違い、周到的交渉と説得によって実

現する。

給与、仕事、ポジションといった有限なリソースを複数の社員に対して分配することが、企業の人事管理の1つの重要なタスクであるが、一般的に組織側が従業員に資源を分配する方法には2つがあるといわれる（Rousseau, 2005）。第1のやり方は、それを企業内の全ての一般従業員に対して与えるということである。給与、休暇、教育機会やその他種々のベネフィットなどは、業績や年齢・勤続年数に応じて若干の傾斜配分をすることはあっても、基本的にはすべての社員に一律に行き渡るように提供されることが多い。当然のことながら、この種のリソースに関しては、従業員間の格差は少なくなればなるほど、全体としての一体感が強くなる。これに対して第2のやり方は、仕事や職業、公式の役割によって、リソースの配分を受けることができる社員とできない社員とを明確に区別するやり方である。例えば、管理職研修のような選抜型の訓練機会や、専門職にのみ給付される特別の手当などがこれにあたる。1つ目のやり方では、リソースが全社員に一律に配分されることになり、2つ目においては特定のポジションにいる者のみがそれを得るという違いはあるが、どちらも「組織内で同じポジションにあるものに対しては、同一のリソースが配分される」という点で共通している。これに対してRousseau（2005）のいうI-dealsは、同じ組織の同じポジションにいる者同士の間であっても、配分されるリソースが異なることを許容するやり方である。

心理的契約と同じく、I-dealsもまた、個人が組織に入れ込んでいたり（組織同一化や組織コミットメント）、両者の間の価値が一致したりすること（個人－組織適合）を前提とせず、両者の間の交換関係に注目する。ここでも、個人と組織の関係が長期間継続することや、両者が親密な関係にあることは問題にならず、雇用関係の開始段階でどのような合意が成立するかということに主眼が置かれる。ただI-dealsにおいて重要なのは、同一ポジションにある個人間におけるリソース配分の平等性が仮定されておらず、それゆえに、特定の個人の雇用条件がそれ以外の第三者によって納得性の高いものになるかどうかにも注目する点にある。この点において、心理的契約とは大きく異なるのである。その意味で、これを心理的契約の一部とみるよりは、心理的契約の影響を受けつつもそれが想定していた個人と組織の関わり合いとは異なったものを捉えた派生形とみるべきなのかもしれない。

登場して間もないこと、またそもそもI-dealsに該当するケースがそれほど多くないこともあって、実証研究の蓄積はまだ少ないが、今後ますます重要になってくるはずである。とりわけ、従業員間の協力が組織全体の業績に大きく影響する組織よりは、従業員が組織に対してそれぞれに独立した貢献をしうる余地が大きな組織において、その重要性は高くなると考えられる。

5. 系譜の解釈1：EORコンセプト内容、相互の異同（研究課題1）

まず研究課題1に答えるために、5つのコンセプトが捉える個人－組織関係とはどのようなものであるかということを改めて考えたい。

組織同一化というコンセプトは、個人が組織目的へと心理的に同一化することのメリットを主張するものであり、そのためには個人と組織がある程度の時間をかけて相互作用を繰り返す必要があることを説く（March and Simon, 1958）。他方、個人と組織の良好な関係のために両者が同一化している必要は必ずしもなく、個人が組織の中で一定期間を過ごした結果として、なんらかの意味でそこを離れ難くなる状態を作ることが重要だと考えるのが、組織コミットメ

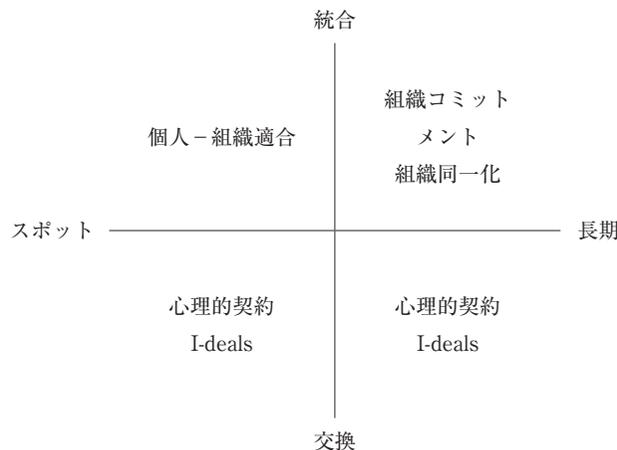
ントである (Mowday et al., 1979; Allen and Meyer, 1990). 微妙な違いはあるものの、個人と組織がある程度近い距離にある、もしくはある程度統合された関係にあること、そしてそのために、ある程度の長い時間が必要になることを主張する点において、両者は類似している。

個人-組織適合もまた、個人と組織の間の統合に関わる。個人-組織適合は、両者の間に価値の調和が起こっていることをもって、両者が適合している状態と捉え、それがいかに実現するか、それは両者に何をもちたかということをも問う。ただ、個人-組織適合の場合、個人と組織の関わりが長期に及ぶことが必ずしも前提となっておらず、この点が組織同一化や組織コミットメントと違う。このコンセプトが目にするのは、ある時点において個人が信奉する価値観と組織を特徴付ける価値観が一致しているかどうかという点であって、両者の関わり合いが長期に及ぶかどうかは問題にならない。EORをスポットな観点から捉えたコンセプトといえるのだ。

これに対して心理的契約 (そしてそこから派生したI-deals) は、組織同一化や組織コミットメントや個人-組織適合とは異なり、個人と組織との親密な関係を前提としていない。個人が組織に入れ込んでいたり (組織同一化や組織コミットメント)、両者の間の価値が一致したりすること (個人-組織適合) ではなく、両者が相手の期待に応え続けることに注目するという意味で、ドライな交換関係を捉えている。また心理的契約において、個人と組織の関わり合いが長期に及ぶのか、それとも短期で終了するのかということは、両者の期待の内容によって変わるものであり、どちらが良い関係であるかということとは問われない。かつての日本企業の正社員のように、個人と組織が長期的な関係を結ぶことがお互いの義務として理解されているような場合もあれば (Abbeglen, 1958)、短期雇用の労働者のようにお互いの関係が短期間で終了する場合もある (Rousseau, 2005)。心理的契約にあつては、関係が長期におよぶのかスポットで終了するのかではなく、その時その時において、お互いがお互いの期待に応えることが重要になる。長期的な関わり合いは、所与のものではなくその結果として実現する。

心理的契約から派生したI-dealsもまた、個人が組織に入れ込んでいたり (組織同一化や組織コミットメント)、両者の間の価値が一致したりすること (個人-組織適合) を前提とせず、両

図4 EORコンセプトの布置



者との交換関係を注目する。I-dealsにおいて重要なのは、個人と組織が雇用の条件について明確な交渉を行うことであり、それが当該個人以外の第三者によっても納得性の高いものになることである。ここでも個人と組織の関係が長期間継続するか否かということは問題にならず、雇用関係の開始段階でお互いの中にいかに明確で納得性の高い合意が成立するかということに主眼が置かれる。

(1) 個人と組織の長期的な関わり合いを前提としているのか、スポットな関係を前提としているのか、(2) 両者が親密に統合される状態を理想としているのか、両者の間に交換関係が成立していることを前提としているのかという2つの観点から、EORコンセプトは図4のように整理できる。

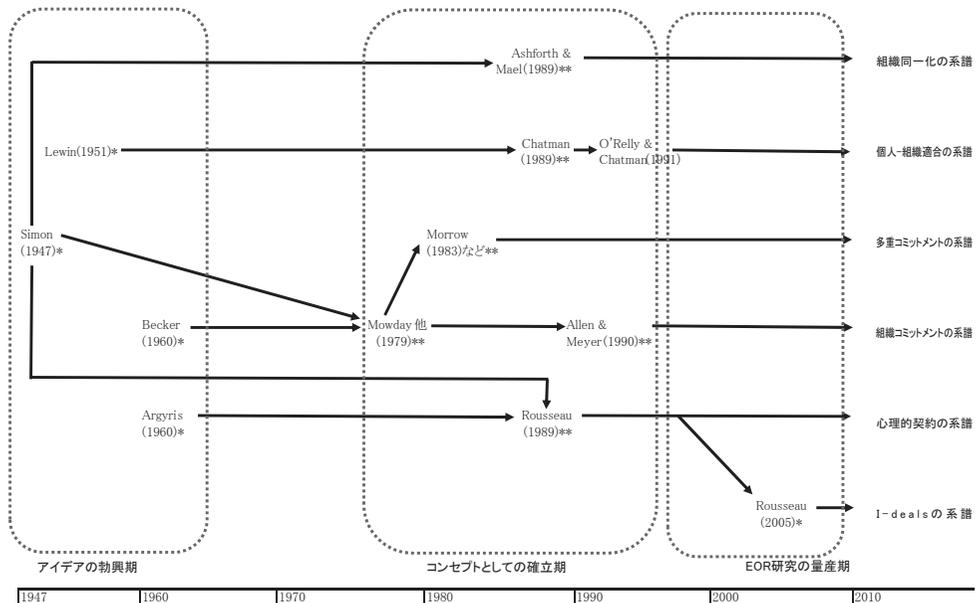
6. 系譜の解釈1：EORコンセプトの登場と発展の学説史（研究課題2）

6.1 多くのアイデアが登場した50～60年代

次に研究課題2について検討しよう。EORに関わる6つのコンセプトについて、(1) アイデアの登場、(2) はじめてのアカデミックな定義、(3) アカデミックな定義の修正、(4) 広く使用される測定尺度の開発、に関わる研究を記し、年表としてまとめたのが図5である。

図5をみてまず気づくのは、組織同一化はSimon (1947)、個人-組織適合はLewin (1951)、組織コミットメントはBecker (1960)、心理的契約はArgyris (1960) とSimon (1947) というように、心理的契約から派生したI-dealsを除くすべてのコンセプトの起源が、50～60年代に集中していることである。

図5 EORコンセプトの形成史



Lewin (1951) らの影響を多分に受けつつ、心理学者のMillerが人間行動を研究する学際的なアプローチとして行動科学 (behavioral science) を立ち上げたのが1949年、また経営学において、人間関係論に影響された研究者たちが組織行動論を展開したのが1960年代であり、この時期はまさに、産業・組織心理学と組織行動論の勃興期にあたる。Simon (1947) やMarch and Simon (1958) らを中心とした近代組織論が起り、意思決定が経営学の主要な課題として定位されたのもこの時期である。McClelland (1961) の達成動機理論、Vroom (1964) の期待理論、Adams (1965) の公平理論、Herzberg (1966) の2要因理論、またHalpin (1954)、Halpin and Winer (1957)、Blake and Mouton (1964)、Fiedler (1967) といったリーダーシップの主要な研究が登場したのもこの時期である。意思決定、モチベーション、リーダーシップといった、現在の産業・組織心理学と組織行動論の中核をなすトピックのほとんどが、この時期に登場したわけである。

本論文で取り上げたEORの諸コンセプトもまた、上記のコンセプトと同時期に、Simon, Lewin, Becker, Argyrisといったこの分野の中核的な研究者によって提示された。これらの研究者はいずれも、産業・組織心理学や組織行動論全体に多大なる影響を与えた研究者たちであり、EORに関わるものは彼らの膨大な業績の中のほんの一部でしかない。にもかかわらず、彼らのアイデアに端を発した研究は、今日、産業・組織心理学や組織行動論の一大研究領域を形成するまでに至っている。

さらに興味深いのは、上記のようにすべてのコンセプトが50~60年代に登場しているにもかかわらず、これらが実証研究のキートピックとして位置づけられ、本格的に実証研究が開始されるまでには、さらに20~40年もの時間が必要だったという事実である。主要な研究者によって提示されたアイデアも、登場直後から大きな研究の潮流となったわけでは決してない。そして、各コンセプトの研究が本格的に開始される時期 (表1 および図3) と、コンセプトの形成史 (図5) をあわせると、幾つかの興味深い事実が浮かび上がってくる。

6.2 概念の再定義と定尺度の登場が実証研究の蓄積に先行する

まず第1に、すべてのコンセプトにおいて、初期 (50~60年代) のアイデアを踏襲しつつ、それを再定義するエポックメイキングな研究が存在していることである。組織同一化でいえばAshforth and Mael (1989)、個人-組織適合ではChatman (1989) とO'Reilly and Chatman (1991)、心理的契約ではRousseau (1989) がそれにあたる。たとえば組織コミットメントの場合、まずMowday et al. (1979) が概念の再定義を行いこのコンセプトを精緻化したのちに、Allen and Meyer (1990) がこれをさらに拡大する形で精緻化が進んだ。このように実証研究の数の増加は、例外なく、各コンセプトのアイデアが提示された直後ではなく、こうした再定義の直後に起こっている。起源となる研究からある程度の時間が経過したのちに、その領域におけるいわば中興の祖にあたる研究者が登場し、その後には研究の量産が開始されるというパターンがみられるのである。

第2に、そうした中興の祖にあたる研究者による研究と同時にあるいはその直後に、そのコンセプトを測定するための尺度が登場していることである。組織同一化では、Ashforth and Mael (1989) の3年後にMael and Ashforth (1992) が、組織コミットメントではMowday et al. (1979) およびAllen and Meyer (1990) がコンセプトの再定義と尺度開発を同時に、心理的契約ではRousseau (1989) の直後にRousseau (1990) やRobinson et al. (1994) が、多くの研究者に使

われることになる定番尺度を開発している。

アイデアが登場して、それが本格的な実証研究の蓄積に至るまでには、(1) その「アイデア」がのちの研究者の知的刺激を喚起するだけの、十分に魅力的なものであることはもちろん、それに加えて、(2) そのアイデアを再検討・再定義する研究と、(3) 定番尺度が開発が重要になること、しかも(4) そうした後続の研究が登場するまでには、ある程度長い期間が必要になる、ということなのだろう。

6.3 実証研究の開始が80~90年代に集中

そして第3に、そうした再定義と尺度開発を行った研究が、いずれのコンセプトにおいても80~90年の間に集中的に行われているということである。50~60年代という特定の時期に登場したEORのコンセプトが、空白の70年代を経て、80~90年という特定の時期において一斉に花開いたわけである。アイデア登場からのインターバルでいえば、組織同一化で42年、個人-組織適合で38年、組織コミットメントの場合、Mowday et al. (1979) では19年、Allen and Meyer (1990) では30年、心理的契約の場合は27年になる。

ではなぜ、それが80~90年代に集中的に起こったのか。あくまで推測にはなるが、少なくとも二つの理由が考えられる。

まず第一に、この時期に、産業・組織心理学や組織行動論の研究において、新しい研究トピックの探索が行われたことである。既に述べたように、50~60年代は、EORに限らずこの領域における重要なコンセプトの多くが登場した時期、Kuhn (1970) の言葉を借りれば、のちの研究者によって共有される「パラダイム」が登場した時期である。リーダーシップ、モチベーション、意思決定など多くの領域において、その後の研究者たちがとくべきパズルが提示され、それらが60~80年代における「パズル解き」(Kuhn, 1970) のフェーズを用意した。60~80年代の研究者たちは、初期の提唱者たちが提示した枠組み内で実証研究を蓄積させ、その作業は80~90年において一通り終了した。偉大な先人たちが提示した問題に対して一定の回答を提示し終わった研究者たちは、新たに解くべき新しいパズル(研究テーマでありコンセプト)を探索するようになったと考えられる。たとえばリーダーシップの領域においては、長きにわたってタスクと人間関係という2軸で語られてきた行動理論の限界が指摘され、変革型リーダーシップという新たな枠組みが提示された(Bass, 1985)。60~80年代を通じて中核にあり続けてきた期待理論が事実上完成し(坂下, 1985)、モチベーション研究に対する研究者達の知的関心が急激に低下したのもこの時期である(Steers, Mowday, and Shapiro, 1989)。意思決定分野において、人間のバイアスに注目した行動経済学的な研究が起こったのも(Kahnemann and Tversky, 1979)、まさにこの時期であった。このように80~90年代、産業・組織心理学や組織行動論において、それまで中核であり続けてきたトピックが成熟化したことを受け、研究者たちがこれまでの枠組みの外側において新たなトピックを模索し始めた。それがEOR研究の拡大の1つの原因だと考えられる。

第二の、より重要な要因は、この時期にEOR研究の中心地であったアメリカにおいて、EORに関する問い直しが行われたことであろう。ベトナム戦争や東西冷戦、公民権運動により社会が動揺していた70年代、アメリカは経済の低迷期にあった。この時期、多くのアメリカ企業のビジネスが、地理的にも物理的にも巨大化し、極めて変化の激しい市場・技術的環境に直面していた。こうした事情を背景に、たとえばWalton (1985) は、ルールや手続きによって個人が

とるべき行動を細かく規定する「コントロール」型マネジメントの限界を指摘し、個人と組織の強い結びつきをベースにした「コミットメント」型マネジメントへの転換を主張した。コミットメント型マネジメントにおいては、個人の行動が、ルールや手続きではなく共有された目標や価値によって方向づけられ、動機づけられる。また仕事の設計においても個人の高度の自律性が許容され、そのことが個人の目標や職務範囲の拡張につながる (Walton, 1985)。こうした人材マネジメントのポリシーレベルにおける転換の議論が、おのずと、その基底となるフィロソフィーレベルの転換の議論を喚起し、そのことがこの時期のアメリカにおけるEOR研究の探求へと研究者の目を向けさせたのではないだろうか⁶。

つまり、主要なトピックに関わる研究の成熟化と、アメリカにおけるEORに関する関心の高まりという2つの要因が相まって、80~90年代におけるEOR研究の興隆が起こったというのが、本研究の解釈である。あるコンセプトに関わる研究の趨勢は、そのコンセプトのアイデアの善し悪しそのものではなく、研究者コミュニティ内外のさまざまな要因によって規定される、とあってよいだろう。

7. 日本企業のEORへの示唆

本論文の問題意識は、「2016年現在の日本企業の人材マネジメントの基底をなすEORとはどのようなものであるのか」という点にあった。こうした問題意識の元、本論文では、今日の日本企業におけるEORを記述するためのコンセプトを探るべく、欧米におけるEOR研究の系譜を追いかけてきた。レビューを受けて、最後に、今日の日本企業の人材マネジメントの基底をなすEORとはいかなるものであるのかということを考えたい。もちろん、1つの論文の中で結論を出すことはできないし、そもそも人材マネジメントの基底をなすEORでありフィロソフィーは、各企業が自社の施策、ポリシーとの関連の中で独自に紡ぎ出すべきものである。したがって本論文にできるのは、あくまで議論の枠組みなりボキャブラリーを提示することでしかない。

「年功に基づく評価処遇」から「業績に基づく評価処遇」という変化は、日本企業と個人との関係が統合を基底とするものから交換を基底とするものへとシフトしたことを意味する (図4)。組織に居続けることやそれに忠誠を尽くすこと自体が貢献とみなされた時代は終わり、個人は組織に対して何を提供できるのかということ問われるようになった。他方多くの企業において、雇用の安定は維持され続けているから、90年以降の日本企業のEORは、図4でいえば、組織コミットメントや組織同一化に代表される第1象限から、心理的契約に代表される第4象限へとシフトしたことになる。心理的契約というコンセプトが語るのは、自社の社員がいったい何を期待しているか、それが確実に履行されているのかということ把握する努力が各企業にとって必要だということ。そして個人もまた、そうしたことを明確に理解し、組織から何を求められ、自分は組織に対して何を期待できるか、そして何は期待できないのかということを明確に理解するということである。こうした点について、個人と組織の双方がオープンなコミュニケーションを行うことこそが、今日の日本企業に必要なのではないだろうか (服部, 2013)。

フィロソフィーのような基底レベルの変更を欠いた表層的な人材マネジメントの変更は、例

⁶ ちなみに、この時、コミットメント型マネジメントの先端事例として注目されたのが日本企業であった。この時期、日本企業に関わる多くの研究が蓄積されたが、そこで研究者たちが注目したのが日本企業特有の組織文化 (坂下, 2001) と、「個人と組織の長期的で親密な関わり合い」 (Ouchi, 1981; Dore, 2000) であった。

えるならば、オペレーティングシステムの変更を伴わずにアプリケーションソフトの変更を行うようなものである。アプリケーションソフトの変更がマイナーである限り、その変更はシステム全体に対して何の問題も起こさない。ユーザーも開発者も、通常であれば、背後で動くオペレーティングシステムをほとんど意識することがないはずである。ただ、アプリケーションの変更が大規模なものになると、背後にあるオペレーティングシステムもまた、変更を行わなくてはならない。この点を理解せずに表層のアプリだけを変更しようとしても、システムは動かない。

これと同じことが、人材マネジメントにもいえる。日本企業が90年代に行った「業績に基づく評価処遇への変更」であり「目標管理制度の導入」は、表層的なポリシーや施策の大規模な変更という意味で、アプリケーションソフトの変更に例えられるものであった。しかも、この時期に日本企業がおこなった変更は、明らかに、オペレーティングシステムの変更を伴うほどの大規模なものであった。にもかかわらず、多くの日本企業が「個人との間にどのような関わり合いを結ぼうとしているのか」という点について、明確なメッセージを提示することができなかった。個人側は、表層的な施策やポリシーを観察することで、「個人と組織の関わり合いがこれまでとは違うものになりつつある」ということは理解できたかもしれないが、それが具体的にどのようなものであるのか、会社側が自分たちとの間にどのような関係を築こうとしているのかという点に関して、明確に理解することはできなかった。この点こそ、成果主義人事制度の導入が困難を極めた理由なのではないだろうか。

表層的なレベルでの変化が起こりつつある今だからこそ、その基底にあるEORへの考察を欠かしてはならない。それはすなわち、欧米の研究者たちが問うてきたEORについて、研究者と実践家双方が議論を行う必要があるということでもある。今改めて、EOR研究が注目されるべきだと筆者が考えるゆえんである。

参 考 文 献

- Abegglen, J.C. (1958). *The Japanese Factory*, Free Press. (占部都美訳『日本の経営』ダイヤモンド社, 1958.)
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental social psychology*, 2, 267-299. New York: Academic Press.
- 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.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Arthur, J.B. and Boyles, T. (2007). Developing the Human Resource System Structure: A Levels-based Framework for Strategic HRM Research. *Human Resource Management Review*, 17(1), 77-92.
- Ashforth, Blake E., and Fred Mael. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectation*, Free Press.
- Becker, H. S. (1960). Note on the Concept of Commitment, *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Blake, Robert R. and Jane S. Mouton (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Blau, G. (1993). Further exploring the relationship between job search and voluntary individual turnover. *Personnel Psychology*, 46 (2), 313-330.
- Bowen, D. E., Ledford, G. E., and Nathan, B. R. (1991). Hiring for the Organization, Not the Job. *Academy of Management Executive*, 5 (4) (Nov., 1991), 35-51.
- Brown, M.E., (1969). Identification and Some Conditions of Organizational Involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14, 346-355.
- Buchanan, B., (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work

- Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Cable, D. M., and Judge, T. A. (1994). Pay Preferences and Job Search Decisions: A Person-Organization Fit Perspective. *Personnel Psychology*, 47, 317-348.
- Chatman, J. (1989). Improving interactional organizational research: A model of Person organization fit. *Academy of Management Review*, 14, 333-349.
- Cohen, A. (1993). Work Commitment in Relation to Withdraw Intentions and Union Effectiveness. *Journal of Business Research*, 26, 75-90.
- Conway, N., and Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work*, Oxford: Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J. A-M and Shore, L. M. (2007). The employee-organization relationship: Where do we go from here?. *Human Resource Management Review*, 17, 166-179.
- Dore, R. P. (2000). *Stock market capitalism: Welfare capitalism: Japan and German versus the Anglo-Saxons*. Oxford, UK: Oxford University Press. (藤井真人訳, 『日本型資本主義と市場主義の衝突』東洋経済新報社, 2000.)
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Hall, Douglas T., and Benjamin Schneider. (1972). Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. *Administrative Science Quarterly*, 17 (3), 340-350.
- Halpin, A.W. (1954). The leadership behavior and combat performance of airplane commander. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 49, 19-22.
- Halpin, A. W. and Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions, In Stogdill, R. M. and Coons, A. E. (eds), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- 服部泰宏 (2013). 『日本企業の心理的契約：組織後従業員の見えざる約束 (増補改訂版)』白桃書房。
- 服部泰宏 (2016). 『採用学』新潮選書。
- Heath, C. and Sitkin, S. B. (2001). Big-B versus Big-O: What is organizational about organizational behavior?. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 43-58.
- Herzberg, F. (1966). *Work and The Nature of Man*, Cleveland and New York: The World Publishers. (北野利信訳『仕事と人間性: 動機づけ-衛生理論の新展開』東洋経済新報社, 1981.)
- 平野光俊 (2006). 『日本型人事管理：進化型の発生プロセスの機能性』, 中央経済社。
- Huselid, M. A., and Becker, B. E. (2000). Comment on "Measurement Error in Research on Human Resources and Firm Performance: How Much Error is There and How Does It Influence Effect Size estimates?". by Gerhart, Wright, McMahan, and Snell. *Personnel Psychology*, 53 (4), 835-854.
- Judge, T. A., and Bretz, R. D. (1994). Political Influence Behavior and Career Success. *Journal of Management*, 20, 43-65.
- Kahnemann, D., and Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of d incisions under Risk. *Econometrica*, 47, 313-327.
- Klein, H., Becker, T., and Meyer, J. (2012). *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. London: Routledge.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kuhn, T. S. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*, The University of Chicago Press. (中山茂訳『科学革命の構造』みすず書房, 1970.)
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper. (猪股左登留訳『社会科学における場の理論』誠信書房, 1956.)
- Lofquist, L. H., and Dawis, R.V. (1969). *Adjustment to work: A Psychological View of Man's Problems in a Work-oriented Society*. New York: Appleton-CenturyCrofts.
- Mael, F., and Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- March, James G., and Herbert A. Simon. (1958). *Organizations*. New York: Wiley. Maslow (1954).
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- 宮本琢也・服部泰宏 (2008) 「日本の経営の再考：組織と個人の関係性の視点から」『六甲台論集』, 55, 83-99.

- Morishima, M. (1996). Renegotiating Psychological Contracts: Japanese Style. *Trends in Organizational Behavior*, 3, 139-158.
- 守島基博 (2006). 「ホワイトカラー人材のマネジメントの進化；はたして、成果主義は長期雇用と適的なシステムなのか」、伊丹・藤本・岡崎・伊藤・沼上編, 『リーディングス日本の企業システム第Ⅱ期第4巻 組織能力・知識・人材』, 有斐閣.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., and L.M.Porter (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., and Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 487-516.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley. 邦訳, ウィリアム・G. オオウチ (1981)『セオリー Z：日本に学び, 日本を超える』徳山二郎訳. CBS・ソニー出版.
- Pervin, L. A. (1968). Performance and Satisfaction as a Function of Individual-environment Fit. *Psychological Bulletin*, 69, 56-68.
- Posner, B.Z. (1992). Person-organization values congruence: No support for individual differences as a moderating influence. *Human Relations*, 45, 351-361.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 137-152.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organization. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. M (2005). *I-Deal: Idiosyncratic deals employees bargains for themselves*, M. E. Sharpe, Inc.
- 坂下昭宣 (1985). 『組織行動研究』白桃書房.
- 坂下昭宣 (2001). 『組織シンボリズム論: 論点と方法』白桃書房.
- Salancik, G.R., (1977). Commitment and The control of Organizational Behavior and Belief. in B.M.Staw and G.R.Salancik (eds), *New directions in organizational Behavior*. Chicago: St.Clair Press.
- 産業能率大学総合研究所 HRM 研究センター (2003). 『日本企業の人材戦略と成果主義の行方』総合研究所リサーチペーパー, 17.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*, NJ: Prentice-Hall. (松井資夫訳『組織心理学』岩波書店, 1966).
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54, 179-196.
- 鈴木竜太(2007). 『自律する組織人: 組織コミットメントとキャリア論からの展望』社会経済生産性本部.
- Simon, H.A. (1976). *Administrative Behavior 3rd edition*, The Free Press, New York.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., and Shapiro, D. I. (1989). The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*, 29, 379-387.
- 高尾義明(2013). 「組織成員のアイデンティフィケーション」組織学会(編)『組織論レビュー I: 組織とスタッフのダイナミズム』193-235.
- 土屋守章 (1978). 『日本の経営の神話』日本経済新聞社.
- Vancouver, J. B., and Schmitt, N. W. (1991). An Exploratory Examination of Person-organization Fit: Organizational Goal Congruence. *Personnel Psychology*, 44, 333-352.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wright, P., and Boswell, W. (2002). Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*, 28, 247-276.

〔はっとり やすひろ 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院准教授〕

〔2016年7月4日受理〕