

琉球大学学術リポジトリ

組織コミットメントと生産モチベーションとの関係 日本中小企業と日系フィリピン企業との比較分析 を中心として

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 琉球大学法文学部 公開日: 2010-01-15 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 牛窪, 潔, Ushikubo, Kiyoshi メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24564/0002005269

組織コミットメントと生産モチベーションとの関係 日本中小企業と日系フィリピン企業との比較分析を中心として

牛 垣 潔

1、はじめに

本研究は、日本経済の飛躍的な成長の源泉として位置づけられる日本企業、とりわけ日本中小企業における「マネジメントの独自性とその実践的本質」に焦点をあて、実証的なアプローチに基づき、日本中小企業のマネジメント上の強みと弱みを体系的に究明していくことを目的としている。さらに、この研究成果が、今後のアジア経済ならびに沖縄経済の健全なる成長と発展の寄与・一助に繋がることを、研究の究極的な狙いとしている。

今回、この研究の皮切りとして、日本型マネジメントの独自性とその実践的本質を特徴づけていると推察される、「組織コミットメント」と「生産モチベーション」、この二つのキーワードを取り上げ、それぞれに対して組織メンバーが抱く度合い、生成・強化理由、さらにはそれぞれの関係を、特に、日本中小企業と日系フィリピン企業との比較分析を中心に、明らかにしていくこととする。

2、研究課題

今回の調査・研究の課題として、以下に記す4つの課題を取り上げ、その分析内容の趣意を次章より論じていくことにする。

1、日本、フィリピンそれぞれの会社構成員は、どの程度の組織コミットメントを抱いているのか。また、組織コミットメントの主たる生成・強化理由は何か。

2、日本、フィリピンそれぞれの会社構成員は、どの程度の職務満足を抱いているのか。また、職務満足の内容に差があるのかないのか。あるとすれば、その原因は何か。

3、日本、フィリピンそれぞれの会社構成員は、どの程度の生産モチベーションを抱いているのか。また、生産モチベーションの主たる生成・強化理由は何か。

4、上記研究課題の分析により、組織コミットメントと生産モチベーションと職務満足度の間には、いかなる関係があると考えられるか。

3、調査方法

3-1、調査対象企業

(1)業種：プラスチック、フェノール樹脂、ラバーを主原料とする、主に自動車部品の製造と販売

(2)生産形態：多品種少量生産、金型をコア・テクノロジーとする生産手法

(3)従業員数：日本企業：約200人、フィリピン企業：約200人

「創業50年」 「創業5年」

3-2、調査対象者

日本企業（本社）、フィリピン日系企業、それぞれの社員の中から、無作為抽出により、66人（本社：56人、フィリピン：10人）を抽出し、調査対象者とした。

3-3、調査項目

1、組織コミットメントを抱く度合い（アンケート調査）

- (1)会社コミットメント (2)職務コミットメント
(3)部門コミットメント (4)上司コミットメント
(5)同僚コミットメント (6)組織外グループとのコミットメント⁽¹⁾

2、各組織コミットメントの生成・強化理由（面接調査）

3、MSQ（ミネソタ満足測定尺度）に基づく職務満足度（アンケート調査・面接調査）

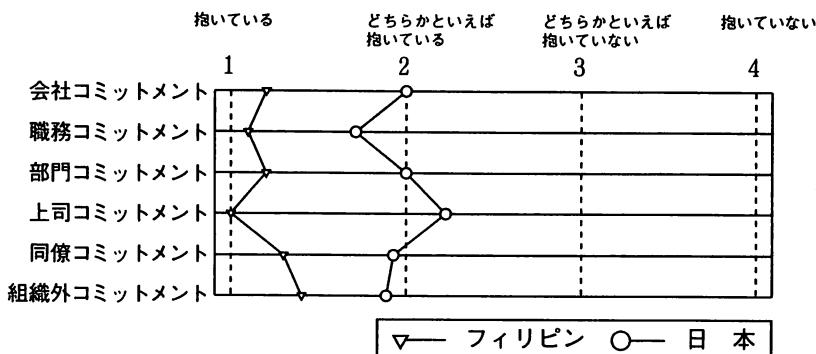
4、生産モチベーションを抱く度合いと、その生成・強化理由（面接調査）

3-4、調査時期

1997年8月1日より8月30日まで

4、結果

4-1、組織コミットメントの日本・フィリピン比較



組織コミットメント（日本）：記述統計量

	N	順位	平均値	標準偏差	1・2に回答した割合
会社コミットメント	56	4	2.00	0.71	75%
職務コミットメント	56	1	1.71	0.76	82%
部門コミットメント	56	4	2.00	0.83	66%
上司コミットメント	56	6	2.23	0.81	61%
同僚コミットメント	55	3	1.93	0.74	76%
組織外コミットメント	55	2	1.89	0.92	75%

組織コミットメント（フィリピン）：記述統計量

	N	順位	平均値	標準偏差	1・2に回答した割合
会社コミットメント	10	3	1.20	0.42	100%
職務コミットメント	10	2	1.10	0.32	100%
部門コミットメント	10	3	1.20	0.42	100%
上司コミットメント	10	1	1.00	0.00	100%
同僚コミットメント	10	3	1.20	0.42	100%
組織外コミットメント	10	6	1.40	0.52	100%

「組織コミットメント」とは、組織行動学者のPorter, W.によれば「個人が自己の組織に同一化している程度であり、組織目標や価値観を受け入れ、組織のためにかなりの犠牲を進んで払い、社員としての地位を強く求めること」⁽²⁾としている。さらに、この概念に類似する呼称としては、忠誠心（loyality）、一体感（identification）、所属（belonginess）、依存感（involvement）、帰属感（commitment）、といったものがあり、どの概念もが、ある組織に対して抱く成員の個人的な特定の感情ということになる。

本調査では、この組織コミットメントを6種類（会社コミットメント、職

務コミットメント、部門コミットメント、上司コミットメント、同僚コミットメント、組織外グループとのコミットメント)に分類し、それぞれのコミットメント項目に対し、回答者がどの程度の組織コミットメントを抱いているのかをリッカート法の4点反応尺度によって尋ねてみた。

前頁に記載したグラフをみると、日本とフィリピンを比較した場合、組織コミットメントを抱く度合いは、相対的に日本よりもフィリピンの方が強いことがわかる。双方に共通している特徴は、職務コミットメントの強さであり、日本の平均値は1.71、フィリピンは1.10という強い数値を示している。

反対に双方が相反する特徴は、上司コミットメントであり、日本では2.23と最も低い数値になっているが、フィリピンでは1.00とすべての回答者が、強いコミットメントを抱いていることがわかる。

このような日本とフィリピンの相対的な違いを形成している根本的原因を究明すべく面接調査を実施した。その分析結果を「組織コミットメントの生成・強化理由」として、国別に整理してみることにする。

組織コミットメントの生成・強化理由

「 日 本 」

職務コミットメントが、他のコミットメントに対して高い割合を示しているのが日本の第一の特徴といえるが、その生成理由としては、回答者のほとんどがプロ意識、プロとしての責任感を抱いており、自己のキャリア、経験、知識、ノウハウ、技能などを、仕事に活かすことによって、また仕事を通じて、これらの資質を高められたことが、職務に対するコミットメントの生成に繋がっているという指摘が多かった。

さらにこの傾向は、勤続年数が短く、比較的若い世代の人々の中に見られる。その理由として、彼らは、会社コミットメントや部門コミットメントを、

自己犠牲的、滅私奉公的、集団家族的なニュアンスで捉える傾向があり、これらのニュアンスは、日本の古い価値観としては理解できるが、現代社会における企業組織を対象とした場合、そこにはかなりのギャップが存在しており、時代にマッチした価値観とは思えないという指摘が非常に多かった。

ただし、彼らは組織コミットメントそのものを否定しているのではなく、会社の社会的評価、会社の社会的存在に対する意義、革新的な商品を創造する組織文化、適切なる情報を交換しうるプロとしての人間関係、などを希求しており、このような諸要素の充実によって、組織コミットメントは強化されるのではないかという指摘が多かった。しかしながら、自らの努力によって、このような諸要素を創り出していくという意見は、あまり見られなかつた。

統いて、組織コミットメントの強化理由としては、仕事上の課題や制約の克服を自己の目標として設定し、それらを解決していく中で、専門化と協働の相互補完性⁽³⁾が認識され、その成果を分かち合うことによって、インクリメンタルに組織コミットメントが強化されていくという指摘が多かった。

とりわけ、顧客との接触度が高い、販売、営業、技術部門において、この傾向の強さが伺える。これらの人々に共通することは、その仕事目標を「顧客の価値やニーズに適う商品やサービスの提供」においていることである。すなわち、顧客に対するプロとしての貢献行為の蓄積が、顕在的顧客の確保、潜在的顧客の創造、収益の増大、顧客からのさらなる信用と期待を獲得しうるという考え方を彼らは共通して抱いており、このことが職務コミットメントの強化に繋がっていると考えられる。

第二の特徴は上司コミットメントの低さであるが、このことは、勤続年数が10年以上20年未満、職位については一般従業員・係長クラス、所属部門としては技術、生産管理、出荷部門のメンバーに、多く見受けられる傾向がある。彼らに共通する要素は、上司満足度の低さ（次節の職務満足度を参照）にある。第一線の担当者として仕事を推進している彼らは、自分自身の仕事

に対する重要度は認識しているものの、仕事上の意思決定に躊躇した場合、その適切なる代替案（解決策）の探索を求められる上司が少ないと指摘している。つまり、状況的なリーダーシップ⁽⁴⁾をとりうるリーダーの欠如にその最大の原因があると考えられる。中小企業といえども、その規模の拡大に伴い、そこには官僚制の逆機能的な現象⁽⁵⁾が徐々に顕在化され、上司と部下のコミュニケーションが、客観的権威に基づくコミュニケーション機能に傾きつつある現象が見受けられる。すなわち、主観的権威に基づく、状況に応じた適切なるコミュニケーション機能の選択と実行を実践しているリーダーが、過去に比べて減少している指摘が多かった。⁽⁶⁾

以上の考察の結果、組織コミットメントの生成と強化に大きな影響力を示しうる、上司の管理責任行動上の問題が、今後の重要な課題として絞り込まれることになる。さらに、職務満足度の度合いが、組織コミットメントの生成と強化に影響を与えているということが考えられる。

「フィリピン」

フィリピンの組織コミットメントに関する特徴は、上司コミットメントの高さにある。すべてのメンバーが、上司に対して信頼感、人間的魅力、プロとしてのリーダーシップ力を認めており、非常に強い組織コミットメントを抱いている。

この組織コミットメントの生成理由として、以下のような項目が面接結果から明らかになった。

- ・生活の糧となりうる賃金を安定提供してくれること
- ・会社のおかげで車や電化製品が買えるようになったこと
- ・自分の持っている専門技能を仕事で活かせること
- ・日本の生産技術や管理技能を仕事を通じて習得できること
- ・自分の国で働けて、さらにオフィスやファクトリーが近代的

であること

- ・日系企業で働く喜びと誇りを感じていること
- ・上司が英語やタガログ語でコミュニケーションしてくれること
- ・フィリピンの文化に合わせたイベントなどを開催してくれること
- ・何でも親身になって相談してくれる上司に恵まれたこと
- ・自分の仕事に関して上司が自由裁量の余地を与えてくれること
- ・自分の仕事に関して上司が適切な評価をしてくれること

以上のように、フィリピン企業においては、個人の基本的欲求、社会的欲求、さらには高次元の欲求が、仕事を通じて充足されており、職務満足度の高さが、強い組織コミットメントを生成させていると考えられる。

次に、組織コミットメントの強化理由については、上記生成理由に端を発し、それらが維持・継続されることによって、各組織コミットメントの強化に繋がるということがまず考えられる。

特に指摘が多かった理由としては、自分たちの問題を、自分たちで認識し、その問題解決に向けた意思決定と行動を自分たちで展開し、望ましい結果（協働の作品）をもたらすことによって、組織コミットメントが強化されるということ、また、このような問題解決のメカニズムが継続・蓄積されることによって、さらなる組織コミットメントが強化されていくということ、以上二つが主たる理由として考えられる。

ただし重要なことは、望ましい結果を導き出すプロセスにおいて発生する多くの失敗に直面した際、上司の適切なる援助と支持と教導により、失敗を克服し成功に導くことを可能ならしめた、上司のきめ細かい管理責任行動の重要性と感謝の念をことさら強調している。

このようにフィリピン企業において生成・強化された組織コミットメントは、とりわけ上司のリーダーシップとしての資質、及び上司の管理責任行動に起因するものが多いことが伺える。このことによって、メンバーは以下の

ような自律的人間観に立脚した意思決定者・問題解決者としての意識を抱くようになってきている。

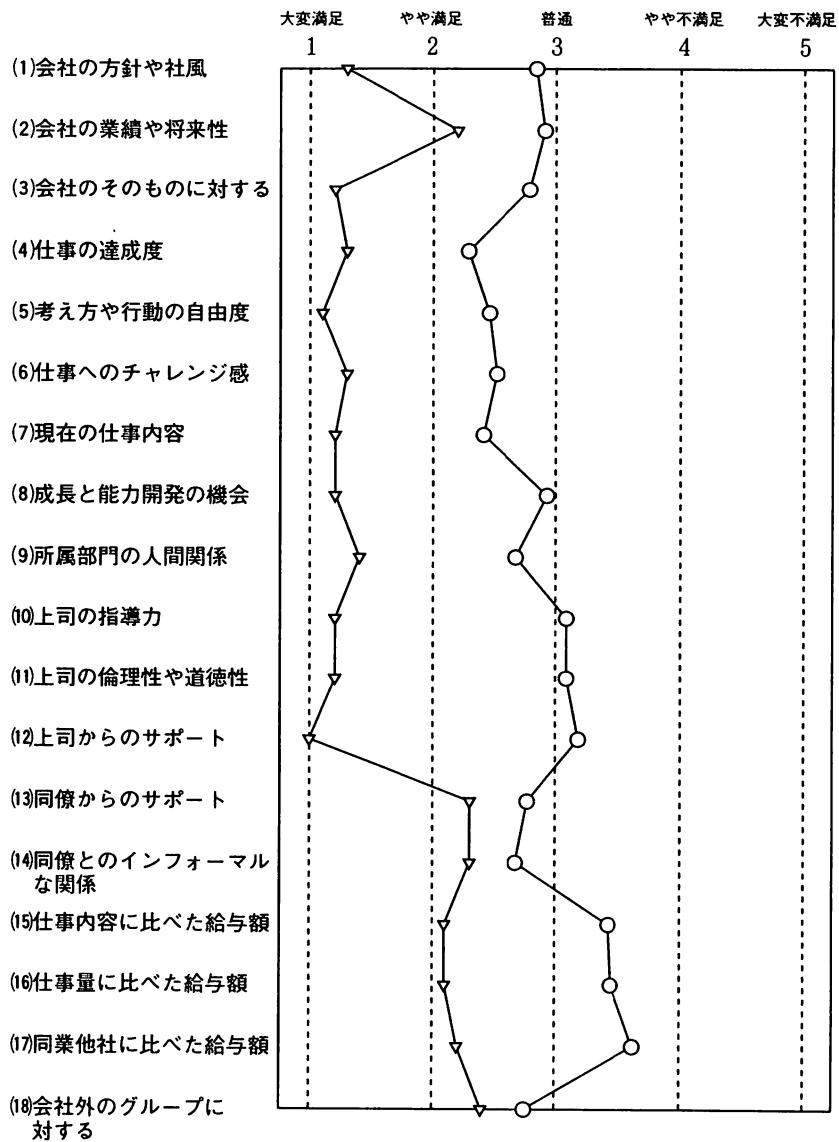
- ・問題解決とは革新に繋がる企業努力であり、それによってメンバーのハピネスがもたらされること
- ・私たちの会社の主役は顧客であって、顧客の期待や要求に適う仕事がコントリビューションであること
- ・フィリピンの貧困を解決していくためには、経済の健全なる発展が不可欠であり、私たちは成長と発展の担い手であること
- ・日本の成功はもちろんのこと、日本の失敗を成功に導いたノウハウや考え方や価値観を学び、会社の目標を効果的に達成すること
- ・イノベーションに繋がるアイデアをみんなで出し合い、それを必ずトライアルによって確認し、仮説を検証すること

4-2、職務満足度の日本・フィリピン比較

今回の調査研究にて用いた職務満足度のスケールは、MSQ（ミネソタ満足度測定尺度）を一部を修正したものである。満足度はリッカート法の5点反応尺度により「大変満足：1」、「やや満足：2」、「どちらともいえない：3」、「やや不満足：4」、「全く不満足：5」の中から何れか一つを選択する方法をとった。なお、次ページに記載した職務満足度の記述統計量は、各職務満足度の項目の平均値を算出して図表化した。

なお、職務満足度の因子は6種類であり、「会社満足」、「仕事満足」、「上司満足」、「同僚満足」、「会社外のグループ満足」そして「給与満足」に区分される。これらそれぞれの因子と、前節で論じてきた6つの組織コミットメントを対比させながら、職務満足度に関する日本中小企業とフィリピン企業との比較分析の結果を、以下に整理してみることにする。

職務満足度の日本・フィリピン比較



○—日本 ▽—フィリピン

職務満足度：記述統計量

日本 職務満足度（昇順）	平均値	フィリピン 職務満足度（昇順）	平均値
1 仕事の達成感	2.29	1 上司からのサポート	1.00
2 現在の仕事内容	2.41	2 考え方や行動の自由度	1.10
3 考え方や行動の自由度	2.46	3 上司の指導力	1.20
4 仕事へのチャレンジ感	2.52	4 上司の倫理性や道徳性	1.20
5 所属部門の人間関係	2.68	5 成長と能力開発の機会	1.20
6 同僚とのインフォーマルな関係	2.68	6 会社そのものに対する	1.20
7 会社外のグループに対する	2.75	7 現在の仕事内容	1.20
8 同僚からのサポート	2.77	8 仕事の達成感	1.30
9 会社そのものに対する	2.79	9 仕事へのチャレンジ感	1.30
10 会社の方針や社風	2.84	10 会社の方針や社風	1.30
11 会社の業績や将来性	2.91	11 所属部門の人間関係	1.40
12 成長と能力開発の機会	2.93	12 仕事内容に比べた給与額	2.10
13 上司の指導力	3.09	13 仕事量に比べた給与額	2.10
14 上司の倫理性や道徳性	3.09	14 会社の業績や将来性	2.20
15 上司からのサポート	3.18	15 同業他社に比べた給与額	2.20
16 仕事内容に比べた給与額	3.43	16 同僚からのサポート	2.30
17 仕事量に比べた給与額	3.45	17 同僚とのインフォーマルな関係	2.30
18 同業他社に比べた給与額	3.63	18 会社外のグループに対する	2.40

職務満足度の日本とフィリピンの総合的な比較分析の結果としては、どの満足度の項目も、日本に比べてフィリピンの方が高い傾向を示しており、このことは、組織コミットメントを抱く度合いの差との共通性が伺える。

それでは次に、各職務満足度の因子ごとの傾向とその理由を整理してみることにする。

まず「会社満足」については、満足度の度合いに差はあるにせよ、日本・フィリピンとも共通した傾向を示している。その理由としては、企業グループ内の固定した顧客指向の殻を打ち破り、新たな潜在的顧客の開拓に戦略上の鉢先を向けている会社の方向性に賛同する意見が多いこと。さらに、生産拠点の海外展開を、近年、積極的に展開している会社方針に対する受容度が高いこと、などがあげられる。ただし、将来的な経営の見通しについては、

懸念を示す声も少なくなく、このことは、他社に負けない差別化した総合的技術力の将来性に対する不安に、その原因があると考えられる。

次に「仕事満足」については、日本・フィリピンとも他の満足度因子に比べて相対的に高い満足度を示している。その主たる理由として、考え方や行動に対する自由度を指摘する声が非常に多かった。すなわち、仕事に対する自由裁量の余地を十分に与えられ、目標と自己統制による自主管理を基軸としつつ、上司やスタッフの適切なるフォロー・アップが適切に噛み合っていることが、高い満足度の最大の原因と考えられる。

第三に「上司満足」であるが、この満足度因子については前節でも指摘した通り、フィリピンでは非常に高い満足を、日本では不満足を示している。ただし、日本の不満足を抱いているメンバーに対して、過去における上司満足度と現在との比較を尋ねると、殆どのメンバーが、現在よりも過去における上司満足度の高さを指摘している。管理責任行動の本質に関する分析については、今回の調査研究では不十分であるため、今後の研究課題として継続していく予定であるが、上司満足度と上司コミットメントとの結びつきは、強い影響力を及ぼしていることが伺える。

第四に「同僚満足」については、他の満足度因子に比べて、日本とフィリピンとの差が少ない特徴を示している。フィリピンにおける同僚満足度の相対的な低さの主たる原因是、上司からのサポートとの比較判断に起因することが考えられるが、今後の課題としては、同僚同士の相互扶助的な関係を自発的に結んでいくような指導・育成を、マネジメント上の重要な課題の一つに加えるべきことが示唆される。

第五に「給与満足」については、日本・フィリピンとも他の満足度因子に比べて相対的に低い傾向を示している。このことに関する特徴としては、他の満足度因子と各組織コミットメントとの関係が正であるのに対し、給与満足と組織コミットメントとの間には、直接的な正の関係が見受けられないことである。すなわち、給与満足度が低いにもかかわらず、高い組織コミット

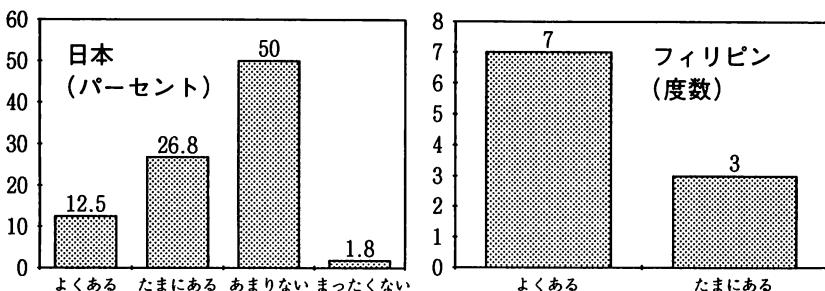
メントを抱いているメンバーが存在しているということである。さらには、現在の給与が増加することは望んではいるものの、その実現が直接的に組織コミットメントの増大に繋がるとはかぎらないことを指摘するメンバーが存在しており、このことは、給与満足と組織コミットメントの関係を特徴づけている一要素として捉えることができよう。

最後に「会社外のグループ満足」については、日本・フィリピンともその対象を顧客(得意先)として捉えているが、日本の場合は相対的に高い満足度を示しているのに対し、フィリピンの場合は低い満足度を示しており、組織外コミットメントと正の関係にあることが伺える。ただし、顧客満足に基づく潜在的顧客の拡大という会社方針が、フィリピンにおいても浸透するにしたがって、会社外のグループ満足の度合いも向上していくということが予想される。

以上、職務満足の各満足度因子と、組織コミットメントとの関係を中心に、その傾向と特徴について論じてきたが、結論的には、給与満足以外の満足度因子と、組織コミットメントとの間には、正の関係（職満足度が高くなれば、組織コミットメントも高くなる）が存在しているということが考えられる。

4-3、生産モチベーションに関する日本・フィリピン比較

日常の仕事の中で生産モチベーションを抱く度合い



生産モチベーション（日本）：記述統計量

	度数	パーセント	有効パーセント	累計パーセント
1 よくある	7	12.5%	13.7%	13.7%
2 たまにある	15	26.8%	29.4%	43.1%
3 あまりない	28	50.0%	54.9%	98.0%
4 まったくない	1	1.8%	2.0%	100.0%
合 計			100.0%	
システム欠損値	5	8.9%		
合 計	56	100.0%		

生産モチベーション（フィリピン）：記述統計量

	度数	パーセント	有効パーセント	累計パーセント
1 よくある	7	70.0%	70.0%	70.0%
2 たまにある	3	30.0%	30.0%	100.0%
3 あまりない	0	0.0%	0.0%	
4 まったくない	0	0.0%	0.0%	
合 計			100.0%	
システム欠損値	0	0.0%		
合 計	10	100.0%		

「生産モチベーション」とは、March, J. & Simon, H.によって導入された考え方であり、「満足一生産性の仮説」の対極に位置づけられる「不満足一生産性の仮説」に基づくモチベーション理論である。この考え方には、個人とは、自律的人間観に立脚した意思決定者あるいは問題解決者としての個人であり、彼等は自己の欲求水準をもち、それに基づいて達成すべき自己の個人目標をもっている。したがって、達成水準が欲求水準を下回ると、不満足を知覚し、その不満足を解決するために、代替案の探求行動を引き起こすことになる。このように、不満や問題の知覚によって、問題解決的な革新行動を展開していくという人間行動のメカニズムが、生産モチベーションの基本的な考え方である。⁽⁷⁾

前頁の図表は、生産モチベーションによって動機づけられる度合いを、4

点反応尺度で尋ね、その結果をまとめたものである。さらに、その生成・強化理由を明確すべく面接調査を実施した。その主たる分析結果を、国別に整理してみることにする。

「日本」

日本の場合、生産モチベーションに喚起される人々の割合が43.1%を示しているが、特に強い生産モチベーションを抱いている7人のメンバーに共通する要因は、問題や不満を主人公(社会、顧客、得意先)の要求水準と自己の達成水準とのギャップとして捉え、そのギャップの克服を自己の仕事の目標として設定し、その克服に必要な革新的施策を展開し、チェック＆アクションを繰り返しながら成果を導き出しているということである。このようなマネジメントサイクルを自ら回転させることによって組織成果を創り上げていることが、さらなる生産モチベーションの強化に繋がっていると考えられる。

また、日本の当該企業は、得意先からのQ C D Sに関する厳しい要求⁽⁸⁾に對して、段階的にその要求を克服しながらノウハウやアイデアや管理技術を蓄積させ、結果的に現段階の総合的技術力に到達したことになる。重要なことは、この総合的技術力の蓄積があればこそ、新たな顧客創造というビジネスチャンスが生まれてくるという因果性の認識である。つまり、失敗や問題を成功・解決に導いたノウハウ・アイデア・管理技術等(総合的技術力)の蓄積及び体系化と、企業の成長戦略すなわち新しい顧客の創造との関係が、メンバーに認識されることであり、この認識によって、生産モチベーションのさらなる強化がもたらされるということが考えられる。

さらに、生産モチベーションによって喚起され、導かれる革新の成果によって、メンバーは達成感、充実感、成功への喜びを享受し、このような職務満足によって、組織コミットメントと生産モチベーションとの相乗的・補完的な強化がもたらされると考えられる。

「フィリピン」

フィリピンの場合は、まず、不満や問題のイメージの変化が、生産モチベーションの生成と強化に繋がったということが考えられる。このイメージの変化も上司の指導・教育によってもたらされた成果のひとつであるが、以前フィリピンのメンバーは、不満や問題を、マイナス、ネガティブ、悩みの種、停滞、遅延、衝突といった、革新や成長や発展にはとうてい結びつかない後ろ向きで、暗いイメージで捉えていた。つまり不満や問題は、モラールや生産性を低下させ、企業成果そのものを停滞・縮小させてしまう諸悪の根源として把握していた。

イメージの変化とは、不満や問題を「環境(社会、顧客、得意先)の要求水準」と「自社(会社、部門、チーム、個人)の達成水準」とのギャップとして捉えることを意味している。そしてこのギャップ(不満や問題)の克服によって、自社(会社、部門、チーム、個人)の成長が達成されるという問題解決的・革新的なマネジメント・サイクルの本質を、実際の仕事を通じて習得してきたことに、イメージの変化、及び生産モチベーションの生成・強化がもたらされたということが考えられる。

さらに、日本の総合的技術力（成功要因と、失敗を克服し成功に導いたノウハウ、アイデア、管理技術を体系化したもの）に基づき、上記に示した革新的な意思決定と責任ある行動を上司自ら率先垂範し、それをメンバーが受容し、チームとしての成果を導き出しているというのが、現段階におけるフィリピンの実情と方向性ということになる。

以上の分析から、生産モチベーションの生成・強化要因と、組織コミットメントの生成・強化要因との間には共通性が存在しており、とりわけ強化要因については、問題解決による職務満足によって、相乗的・補完的に強化されているということが考えられそうである。

5、結論

今回の調査・分析を通じて、組織コミットメントと生産モチベーションの関係についての趣旨4点を、結論的見解として以下に記してみる。

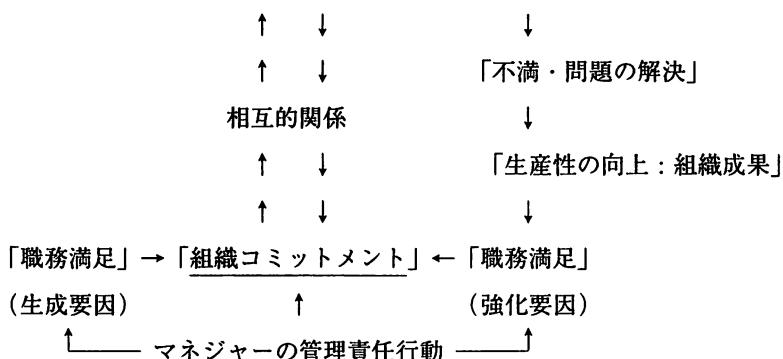
第一に、組織コミットメントの生成理由としては、職務満足を抱く度合いと密接な関係があり、職務満足度が高ければ高いほど、組織に対するコミットメントは強くなる傾向を示している。

第二に、生産モチベーションの生成理由については、個人の仕事に対する考え方や価値観の違いによって、生産モチベーションを抱く度合いに影響を与えるが、それに加えて、組織コミットメントとの関係があげられる。つまり、組織に対するコミットメントが強くなればなるほど、生産モチベーションを喚起する度合いも強くなる傾向を示している。

第三に、組織コミットメントの強化理由と、生産モチベーションの強化理由との間には、共通する要因が存在している。その内容を以下に記してみる。

組織コミットメントと生産モチベーションの生成・強化の仕組み

「職務不満足」 → 「生産モチベーション」 → 「適応的探索的行動」



まず、生産モチベーションは、仕事上の問題や不満の解決に対する意欲によって喚起される。次に、この問題や不満を解消しうるような代替案の探求

行動を展開する。そして、フォーマル組織の生産ノルムに適応し、生産へのより大なる努力を傾け、問題や不満を解消することにより、生産性は向上し、結果として組織の成果をもたらすことになる。この組織の成果から得られる職務満足が、さらなる組織コミットメントの強化と、相互的関係にある生産モチベーションの強化をもたらすことになる。

第四に、強い組織コミットメントと生産モチベーションを抱いているメンバーは、自らの目標の中に、外部（国、地域、顧客、後工程、上司、同僚、部下、その他）からの期待や要望に応えうる貢献内容を組み込んでおり、そのことが仕事に対する使命感、誇り、さらには革新的志向に繋がっているということが考えられる。このことを問題解決のマネジメントサイクルの視点から以下に整理してみることにする。

- 1、外部（社会、顧客、上司、同僚、部下、チーム）の要求水準と、自己（自社、自部門、チーム、自分自身）の達成水準とのギャップを問題と把握すること。
- 2、そのギャップの克服を自己（自社、自部門、チーム、自分自身）の目標として設定すること。
- 3、この目標の実現を導く戦略的革新的施策を考案し実施すること。
- 4、チェック＆アクションを繰り返しながら、インクリメンタルに成果を導き出すこと。

この一連の貢献行為と組織成果によってもたらされた職務満足により、専門化と協働との相互補完性に対する重要性と必要性がメンバーに認識され、組織コミットメントと生産モチベーションのさらなる強化に繋がることが考えられる。

以上、日本型マネジメントの独自性とその実践的本質の一つとして考えられる、組織コミットメントと生産モチベーションとの関係を、日本中小企業

とフィリピン日系企業との比較考察に基づき、特にこれらの生成・強化理由に焦点をあて、実態調査（面接調査）に基づく分析を行ってきた。結論的見解としては、両者の相互補完的な結びつきによって、日本企業・日本型マネジメントの強みの一要因として考えられる「革新的・問題解決的な意思決定と行動」が展開されるのではないかと判断される。

もちろん、本調査・研究での分析では、不十分な点が残存していることはいうまでもない。特に、組織コミットメントと生産モチベーションとの生成・強化に不可欠な影響力をもたらす要因が、上司（マネジャー）の管理責任行動ということになる。権限の枠を越えた責任ある意思決定と行動、全体状況の考慮に基づく適切なるコミュニケーション機能の選択と実施、仕事上の約束遵守の継続によってもたらされる尊敬と信頼、このようなマネジャーの貢献行為が考えられるが、この「管理責任行動の本質とは何か」については、今回の研究課題として、より深く分析・考察していく予定である。

注

- (1) 組織外グループとのコミットメントとは、会社以外の組織や人間（但し、会社や仕事と直接的もしくは間接的な関わり合いをもつ組織や個人）に対して抱くコミットメントであり、具体的には、得意先業、外注企業、各種研究会などが例としてあげられる。
- (2) Porter, W., Steers, M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. 1974 Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technician. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- (3) この専門化と協働との相互補完性については、チェスター・バーナードの理論に依拠するものであるが、組織成果（経済的成果と社会的責任遂行による成果）を創り上げるために、まずプロフェッショナルとしての専門的知識・能力の遂行（専門化）と、それぞれのメンバー相互の協力に基づく貢献（協働）との調和・均衡が不可欠になる。

この調和と均衡、つまり相互補完性は、チームとしての一連のマネジメントサイクルを回転させながら、プロとしての作品を創り上げていく過程のなかで認識される。つまり自己の貢献と他のメンバーとの貢献との相互依存性によって生成されるプロとしての信頼関係に相当するものである。

- (4) ここでいう状況的なリーダーシップとは、変動的・断続的な個人の協働意欲と環境によって形成される全体状況を十分に考慮しつつ、マネジャーは環境の要求と組織の要求とを両立させうる組織道徳に基づき、適切なるコミュニケーション機能（命令、支持、示唆、カウンセリング、説明、説得、補佐、支援、教導、叱咤激励）を選択・実行することを意味している。

- (5) マートン、セルズニック、グルドナーといったネオ官僚制組織論者による「意図されなかった機能」を指している。官僚制組織の合理性に対して、今日の現代社会でとりわけ批判の対象になっている非能率性、規則第一主義、顧客無視、派閥性、レッドテープ主義といったものが、官僚制の逆機能的な現象に相当する。

R.K.Merton, *Social Theory and Social Structure*, 1957. P.Selznick, *TVA and the Grass Roots*, 1949; *Leadership in Administration*, 1957. A.W.Gouldner, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, 1954.

- (6) バーナード・サイモン理論の権限受容説に基づく権威が主觀的権威、伝統的組織論の上位権限説に基づく権威が客觀的権威であり、双方の調和と適切なる使い分けが、マネジャーに要求されることを指摘している。

- (7) マーチ・サイモンは、生産従業員が不満足を知覚した場合、以下に示す三つの代替案が考えられ、第2の代替案を選択した場合、生産モチベーションが喚起されるとしている。

①生産従業員が当該組織を離脱する代替案

②生産従業員が当該組織の生産ノルムに適応していく代替案

③生産制限を行うインフォーマル・グループのノルムに適応する代替案

March, J.G. and Simon, H.A., *Organizations*, John Wiley & Sons, 1958, pp.34-82.

土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社、1977年、pp.53-126。

- (8) 企業グループ内における、親企業からの品質、納期、コスト、サービスに対する改善要求を指しており、とりわけコストダウンに対する厳しい要請をここでは指している。但し、コストとは、「コスト力」－「技術力」－「顧客満足」の対応関係にあることを付言しておきたい。