

# 組織論における主体性概念の探求

- リーダーシップおよびコミットメントの理論に着目して -

吉 川 雅 也

- 1 .はじめに
- 2 .組織論と主体性概念
- 3 .リーダーシップ理論と主体性
  - ( 1 ) 資質アプローチ
  - ( 2 ) 行動アプローチ
  - ( 3 ) 状況アプローチ
  - ( 4 ) 関係性アプローチ
- 4 .コミットメント理論と主体性
- 5 .まとめ

## 1 .はじめに

本論文の目的は、組織論における主体性概念の位置づけについて先行研究をもとに整理と分析を行うことである。

昨今はグローバル化や情報化の浸透、それにともなう社会・産業構造の変化により社会の不確実性が高まるとともに個人の価値観は多様化し、これまで以上に主体性が必要とされている社会になっている。経済産業省が社会で求められる力として「社会人基礎力」の普及を推進しており、そこで提示されている3つの能力・12の要素の中にも「主体性」の言葉がある<sup>1)</sup>。また「社会人基礎力」に関わる調査においても、企業の人事担当者もコミュニケーション能力に並んで主体性が特に重視されるという結果が出ている<sup>2)</sup>。

このように、主体性という言葉は個人の生活やビジネスの現場などでも日常的に使われる言葉である。それゆえに主体性とは何であるか、またどのようにすれば主体性が獲得できるか、といった様々な持論が存在している状況である。ここ

---

1 )経済産業省( 2006 )

2 )経済産業省( 2010 )

で一度、主体性の定義を整理するところから始めて、いかにして主体性を身につけることができるか、そのプロセスを実践的な面のみならず、学術的な面からも明らかにしようとするのが本論文を含めた一連の研究の目的である。

## 2 . 組織論と主体性概念

本稿でなぜ組織論と主体性概念の関係をとり上げるのか、その説明を兼ねて、本研究のここまでの流れについての小括をおこなっておきたい。

まず主体性とは何であるか。吉川(2016)では辞書的な意味や哲学における用語の使い方、教育分野における先行研究などを元に、「自分で考えて自分から行動すること」と定義した。「主体」とは、元々は哲学用語である「主観」と同義ではあるとされていたが、「主観」が認識する主体としての自分自身を意味する面が強いと、より実践性・身体性を伴う用語として「主体」を用いるようになったという。つまり“自ら考えること”から始まり、“自ら行動していくこと”に重点を変えていったとみることができよう。

筆者が大学のキャリア教育に携わっており、大学生の主体性の涵養を主な問題意識としていることから、吉川(2015)では、キャリア理論における主体性概念の整理を行った。キャリア理論は心理学、教育学、社会学、経営学など様々な分野に渡る学際領域だが、主体性の観点から考えると3つのカテゴリに分けることができる。決定論的キャリア理論は、個人の向き不向きを直接的に職業に当てはめるなど、キャリアが決定論的なものだと考えるものである。フレームワーク的キャリア理論では、ライフサイクルの概念が導入され、キャリアのお手本があるとされた。ここまでは個人の主体性はあまり考慮されていなかった。しかし最近ではキャリアとは不確定なもので、かつ個人が自律的につくりあげていくものだという自律型キャリア理論が主流となり、キャリア理論において主体性が重視されている流れが確認できた。

大学のキャリア教育などを通して涵養された主体性は、多くの場合、企業の現場において試されることとなる。そこで次に企業の現場における主体性について整理をおこなうべきだと考えた。組織を扱う学術分野である組織論では、モチベーションやリーダーシップ、コミットメントなど、主体性に近い概念をもつ諸理論の研究は蓄積されている。しかし自分で考え自分から行動するという、文字通り自己を主体とした行為そのものを取り扱っているとは言えず、また主体性と

いう観点からの整理もなされていない。加えて、主体性概念のモデルを構築していくうえで対比対象として、これらの領域の精査が非常に有用であることから、組織論の3つの理論を対象とすることとした。

吉川(2016)では、モチベーション理論と主体性の関係に絞って整理を行った。モチベーション理論は当初、モチベーションの源泉をリストアップする内容理論から始まったが、外部からモチベーションを操作するにはどうすればよいかという観点から、プロセスに着目した過程理論が現れた。ここまでは、あくまで観察者が外からモチベーションそのもの、あるいは仕組みを覗こうとしたものであり、観察される側における主体性の存在感は薄い。その後、自己決定理論といった新しいモチベーション理論が議論されるようになり、そこでは他者の存在、時間の経過、自律の度合いなどが考慮されるようになった。つまり、モチベーションとは他者との関係によって、時間の経過とともに形成され、そこには程度があるということである。自律の度合いという言葉からわかるように、ここにきて観察対象が主体をもつ人間として定義されることになった。

以上を踏まえ本稿では、組織論において残る大きな理論体系であるリーダーシップとコミットメントを対象として、主体性概念の整理を行うことを目的としている。次節以降、まずリーダーシップ、次にコミットメントについて取り上げて、先行研究を順に追っていくこととしたい。

### 3. リーダーシップ理論と主体性

本稿がリーダーシップ理論と主体性の関係をみていくという目的をもつことから、リーダーシップに関する諸理論を個別にみていく際には2つの視点があることを、ここで確認しておきたい。

ひとつめは、リーダーシップ理論のなかで、個人の主体性がどのように考えられ、理論に内包されているかという、先行研究の整理という観点では本来の視点である。後述するように本稿では主体性概念の整理のため、リーダーシップを4つに分類した。それぞれの理論が主体性をどのように位置づけているかをみていくというのが一点目である。

ふたつめの視点とは、リーダーシップを主体性の一形態だと考えたときに、リーダーシップがどのように形成され、どのようなプロセスで働くのか、主体性が涵養されるメカニズムのアナロジーとしてリーダーシップを捉え分析するとい

## 組織論における主体性概念の探究

う見方である。もちろんリーダーシップと主体性はイコールではないが、組織に対する主体性をリーダーシップだと考えることができるだろう。その点、リーダーシップ研究からも主体性がいかにして涵養されるかという問題意識のヒントは得られるのではないかと考えている。

リーダーシップの諸理論について、これまでの研究の系譜をもとに、4つに分類してひとつずつみていきたい。その4つとは、(1)資質アプローチ、(2)行動アプローチ、(3)状況アプローチ、(4)関係性アプローチである。

### (1) 資質アプローチ

ひとつめの資質アプローチとは、リーダーになる人物には共通する資質があると考え、その特性を分析するものである。リーダーにはリーダーの資質があるというのはシンプルでわかりやすい主張であるが、これは言い換えればリーダーの資質がなければリーダーになれないということである。つまり、いかにしてリーダーの資質をもつ人物をみつけるかが焦点となり、リーダーの資質を持っていないければリーダーには相応しくないと考えるものである。

リーダーシップが研究され始めた当初は資質アプローチによるものが多かったが、Stogdill(1972)によると、資質アプローチは研究によって資質の種類が異なっていたり、その信頼性が低かったりするなど、決定的な資質を見つけることはできなかったという。一方で、資質がまったく関係ないとも言えず、資質以外の要素にも研究の範囲が広がっていくこととなる。

### (2) 行動アプローチ

ふたつめの行動アプローチとは、リーダーにはリーダー特有の行動が見られ、その行動を突き止めようというものである。資質アプローチではリーダーの資質を持たない人物はリーダーとして相応しくないとということになるが、行動アプローチではリーダーの行動特性を真似ていけばリーダーに相応しい人物になることができると考える。組織においてリーダーを配置・育成していこうとするにあたっては非常に有用な理論であるといえる。

本項では古典的であり有名な研究をふたつ、次にビジネススクールで教えられている実践的な理論をひとつ、紹介しておきたい。

ひとつめはオハイオ州立大学の研究チームによる“オハイオ研究”と呼ばれる

もので、リーダーシップ行動特性として「構造づくり (inisiating structure)」と「配慮 (consideration)」の2つを発見した。「構造作り」とは、例えば仕事の手順を決めて従わせたり、仕事の期限を定めて遵守させたりするといったように、組織の目標を達成するための仕事の構造＝ルール・プロセスを決め、メンバーに守らせるというものである。「配慮」とはメンバーがリーダーに話しやすい状況をつくったり、メンバーの意見を聞き入れたり気持ちを受け止めたりするといった、メンバー一人一人への気遣いである。

もうひとつは三隅(1978)によるPM理論で、日本のリーダーシップ研究として有名な理論である。PM理論ではリーダーの行動特性として「P: Performance (目標達成)」と「M: Maintenance (集団維持)」の2つをあげている。「P」は組織の目標を達成するために計画を立てメンバーに指示を出して守らせるといったことで、「M」はチームの緊張を緩和したりメンバー同士の良好な人間関係を促進したりすることである。さきほどのオハイオ研究の2軸、「構造づくり」と「配慮」とほぼ同じことを指していると考えてよいだろう。

以上の2つの有名な研究から、リーダーの行動には 組織の目標に向けて計画やルールを定め、時に厳しいかもしれないがメンバーを引っ張っていく行動と、メンバーにひとりの人間として気を配り、時にフォローを行ったりメンバー同士の対立を仲裁したりしてチームの雰囲気をよくする行動という、ある意味で相反する2つの行動群が求められるということがわかる。さらに平たい言葉でいえば、リーダーには厳しさと優しさが必要だということである。これはビジネスの現場で奮闘する多くの社会人にとっても直感的にも理解できることであろう。一方で、大事なのはわかるが、いざ高い目標に直面したり、うまく意思疎通できないメンバーがいたりすると、現実問題としてなかなか対処できないということもあるかもしれない。

本項の最後に、有名なビジネススクールであるハーバードビジネススクールで教鞭を執るジョン・P・コッター教授のリーダーシップ論について触れておきたい。Kotter(1990)では、リーダーシップとマネジメントとは別物だが、リーダーシップは変化に対処しマネジメントは複雑さに対処するもので、お互いに補完し合うものだと指摘した。そしてKotter(1995)では多くの事例をもとに企業が変革していくための8つのプロセスを提唱している。これは単にリーダーというよりも企業を率いるレベルのリーダー、すなわち経営者としての行動になるが、リーダーシップのひとつの行動特性をベストプラクティスとして抽出したものだ

といえる。

以上のようにリーダーシップの行動アプローチは、リーダーの行動特性を抽出することで、リーダーを志す人々が取るべき行動、あるいはリーダーを育成したい組織が促進すべき行動を示唆することを可能にした。ビジネスの現場、特に人事や教育に携わる部門の担当者としては現実的に活用しやすい理論だといえるだろう。

### (3) 状況アプローチ

ここからは比較的新しい理論として、リーダーシップの状況アプローチについて確認を行っていきたい。状況アプローチとは、リーダーに求められるものは状況により異なるのだとしたもので、具体的には LPC 理論、経路 - 目標理論、SL 理論をあげることができる。

Fiedler (1967) は LPC (Least Preferred Coworker = 最も一緒に仕事をしたくない同僚) への対処の仕方によって、高 LPC (苦手な同僚にも寛大): 人間関係志向的なリーダーシップを取るタイプ、低 LPC (苦手な同僚を避ける): タスク志向的リーダーシップを取るタイプの2つに分けられるとした。さらに、リーダーとフォロワーの関係が良いか悪いか、タスクが構造化されているか、リーダーの地位が確立しているかどうか、という3つのパラメータによって状況を8に分類し、それぞれの状況で人間関係志向的リーダーシップ、タスク関係志向的リーダーシップのどちらが成果を上げられるかを明らかにした。例えば リーダーとフォロワーの関係が良好で、タスクは構造化されており(定型業務が多い)、リーダーの地位が確立している(フォロワーが従う)ケースであればタスク志向型リーダーシップが有効で、人間関係志向型リーダーシップは有効ではない。業務を遂行する環境が整っているため、人間関係に配慮するよりもタスクを追いかけたほうが成果があがるということである。逆に リーダーとフォロワーの関係が悪く、タスクは構造化されておらず(業務の不確定な部分が多い)、リーダーの地位が不安定である(フォロワーが従わない)場合も、同様に人間関係志向型リーダーシップよりもタスク志向型リーダーシップのほうが有効である。業務遂行の環境が良くない場合も、人間関係に配慮するよりもタスクを明確にし管理するほうが成果につながるということだろう。人間関係志向型リーダーシップが成果を上げるのは、例えば リーダーとフォロワーの関係が良好で、タスクは構造化されておらず(業務の不確定な部分が多い)、リー

ダーの地位が不安定である(フォロワーが従わない)場合である。業務の環境は良くないが、かろうじてリーダーとフォロワーの関係が良いため、リーダーがフォロワーをケアしていくことが有効に働くということである。リーダーシップのあり方は状況によって異なることを発見した点が特徴的で、LPC理論あるいはコンティンジェンシー理論と呼ばれるものである。

House(1996)の経路-目標理論(Path-goal Theory)はリーダーシップのあり方はフォロワーが取り組む仕事内容(不確実性、満足度)によって異なるとした。具体的には、仕事の不確実性が高い場合は課題にフォーカスしたリーダーシップが望ましいが、仕事の不確実性が低い(定型業務が多い)場合は課題よりも人間関係にフォーカスしたリーダーシップのほうが望ましいとした。そして仕事から得られる満足度が高いと人間関係にフォーカスしたリーダーシップの効果は見られないが、満足度が低い場合はそうしたリーダーシップの効果が高いとした。実際の仕事をイメージしながら考えてみると、仕事の不安要素が高いほど上司からの具体的な指示やアドバイスがありがたいが、仕事が定型業務であれば、あれこれとわかっていることを言われるよりもモチベーションや同僚との関係に配慮してもらったほうが助かるということは納得できるだろう。また満足度の点でいえば、仕事への満足が十分であれば上司からの配慮はそれほどありがたいを感じないが、仕事から得られる満足度が低い、あるいは不満足だという状況であれば、上司からのケアは不満のはけ口として非常に有難い。

最後はHersey & Blanchard(1977)のSL理論(リーダーシップ条件適応理論)で、リーダーシップのあり方はフォロワーの成熟度によって、教示的リーダーシップ、説得的リーダーシップ、参加的リーダーシップ、委任的リーダーシップの4つのステップに分かれるとしたものである。この4ステップは指示的行動(指示の量)と共労的行動(コミュニケーションの量)の高低が異なる。教示的リーダーシップでは指示的行動は高いが共労的行動は低い。入社したばかりの新人をイメージするとわかりやすいが、まずは基本を身につける段階であるため、指示をしっかり行うことは必要だが、きちんと指示ができれば必要以上にコミュニケーションを取る必要は無い。説得的リーダーシップになると指示的行動と共労的行動ともに高い。つまり少し仕事を覚えてきた若手には指示を行うだけでなく、仕事の意味や全体像など、視野が広がってきた点についても対話を通して伝えていくことが成果につながる。参加的リーダーシップは共労的行動が高いが指示的行動は低い。フォロワーの意見を聞き確認しながら徐々に任せてい



## 組織論における主体性概念の探究

く段階である。委任的リーダーシップでは共労的行動、指示的行動ともに低くなる。指示することも少なく、またコミュニケーションを多く取らずとも任せられる段階である。

このような状況アプローチの諸理論では、リーダーシップはリーダー自身の資質や行動だけで決まるのではなく、状況により最適なリーダーシップが異なるということを明らかにした。言い換えると、ある状況ではリーダーシップをうまく発揮できた(当てはまった)としても、ワンパターンなリーダーシップでは状況によってはリーダーシップを発揮できない可能性があるということである。つまり、リーダーシップとはリーダーが置かれている状況により左右される相対的なものだということである。

### (4) 関係性アプローチ

リーダーシップの諸理論の最後に関係性アプローチとして、リーダーシップとは単にリーダーだけの問題ではなく、メンバーとの関係のなかで形作られていくという観点をもつ理論として、フォロワーシップ、LMX理論、サーバントリーダーシップをみていくことにする。

フォロワーシップとは、組織が成果をあげていくためには、リーダーがリーダーシップを発揮するだけでなく、リーダー以外のフォロワー(一般のメンバー)がいかにしてフォロワーとしての役割を果たすかが重要だとするものである。例をあげると、リーダーがフォロワーに対して組織の目標や計画を提示し、それを守るように求めるのがリーダーシップであるとすれば、その目標や計画を守ることは、時には「計画を前倒して実行できるのではないか?」といった提案をすること、そしてやむを得ず計画通りに行かない場合には早めにリーダーに報告や相談を行うこと、そうした“気が利く部下”としての行動を行うことがフォロワーシップである。

フォロワーシップについては数多くの研究や書籍でも言及されている。

Chaleff(1995)では、組織においてはリーダーとフォロワーは等しく重要な存在で、リーダーが長期的にリーダーシップを発揮するには優秀なフォロワーの支援が必要であることを提起したものである。フォロワーという言葉にはマイナスのイメージが感じられるかもしれないが、フォロワーは従順で従うだけの存在ではなく、責任を担う勇氣、役割を果たす勇氣、異議を申し立てる勇氣、改革に関わる勇氣、良心に従って行動する勇氣、という5つの勇氣をもつ“勇



敢なフォロワー”が組織において求められるとした。

Kellerman (2012)ではリーダーシップの重要性を踏まえつつも、今後の世界ではフォロワーをフォロワーやフォロワーシップを理解することを外してはならないとして、その理解のための整理としてフォロワーを、好意的なものであれ敵対的なものであれ、リーダーへの関わりの程度の低い順に 孤立派、傍観者、参加者、活動家、筋金入り派の5つに分類している。

中竹(2009)は学生ラグビーの指導者である著者がリーダーのリーダーシップ、フォロワーのフォロワーシップだけでなく、リーダーが考えるフォロワーのあるべき姿、フォロワーが考えるリーダーのあるべき姿という相互に異なる視点に立ったうえでの考え方にも言及し、リーダーシップとフォロワーシップのいずれにも偏ることなく組織運営についてまとめた実践的なものである。

Dienesch & Liden (1986)のLMX (Leader-Member eXchange)理論とは、リーダーシップはリーダーとメンバー(フォロワー)の関係性のなかで形成されると考える理論である。リーダーとメンバーの間には社会的交換、すなわち契約が存在し、リーダーはメンバーに対してある役割を期待し、メンバーはリーダーに対して役割を果たす代わりに様々な報酬を期待する。それぞれの期待がうまく果たされていると社会的交換が機能しているということになり、組織が目標に向かって進んでいく。客観的にはリーダーがリーダーシップを発揮しているように思われる状態だが、メンバーが社会的交換の結果としてリーダーを支持していることがその土台に存在すると考えるわけである。

Greenleaf (2002)や金井・池田(2007)では、サーバントリーダーシップという概念が提示されている。サーバント(servant)とは“召使い”の意味であり、リーダーシップとは縁遠い言葉のように感じられるかもしれない。実際、リーダーという言葉から多くの人が思い描くのは組織の目標を立ててメンバーを率いていく“強いリーダー”であり、多くの理論の暗黙の前提となっていた。しかし、そうした“強いリーダー”ばかりのリーダーシップ論はどこか窮屈なイメージがつかまとう。身の回りを見渡してみれば、全てのリーダーが“強いリーダー”ではないし、そうなる必要もないのかもしれないことに気づくだろう。サーバントリーダーシップで想定されているのは、メンバーの意見に丹念に耳を傾けたり、メンバーが活動しやすい状況を整備することに力を注いだりして、その結果としてメンバーの信頼を得て、組織の目標に向かってチームを動かしていく、そのようなタイプのリーダーである。ここで注意しなければならないのは、単にメン

## 組織論における主体性概念の探究

バーの話聞いてメンバーのなすがままにするのではなく、あくまで組織としての目標があり、その目標を成し遂げるにはメンバーの信頼が必要だ、そこでメンバーひとり一人を尊重していくのである。

こうした関係性アプローチの考え方が新しいのは、リーダーシップ理論にリーダー以外の主体を組み込んだ点である。これまでのリーダーシップ論では、組織を動かすのはリーダーであり、一般のメンバーは動かされる対象でしかなかった。しかし関係性アプローチでは一般のメンバーにフォロワーという名称を与えることで、あるいはリーダーがサーバントなのだとして位置づけることで、リーダーに対して自らの意思でフォロワーする人というメンバーの主体性をリーダーシップ理論に導入したのである。

以上、リーダーシップの理論を4つにわけて個別に確認を行った。本節の冒頭では確認に際しては以下の2つの視点があると述べた。

リーダーシップ理論における主体性概念の位置づけを分析すること

リーダーシップ理論を主体性の一形態として分析すること

各区分の中でも都度コメントを記したが、改めてこの2つの視点にそって、本節の小括を行っておきたい。

まずひとつめ、リーダーシップ理論における主体性概念はどうだったか。4つの分類のうち、(1)資質アプローチと(2)行動アプローチの前半の2分類ではリーダーシップとはリーダーの主体性であり、メンバーは動かされる対象であった。対して(3)状況アプローチと(4)関係性アプローチでは、組織やメンバーといった外部環境との相互作用の中でリーダーがリーダーシップを持つに至るといふプロセスが観察された。つまり主体性がリーダーだけではなく個別のメンバーも持つものだとして位置づけられている。こうした対比から、リーダーシップ理論における主体性は、“リーダーが主体性をもってメンバーを動かす”という世界観が、“リーダーやメンバーなどチームの構成員ひとりひとりが主体性をもち互いに働きかける”世界に変わってきているといえるだろう。

もう一点の視点、すなわちリーダーシップ理論を通して主体性の涵養のプロセスをみるといふ点でもみておこう。状況・関係性アプローチでは、リーダーシップが外部環境の刺激をうけて形成されるプロセスがみられた。これを主体性に置

き換えると、主体性は他者や組織といった外部環境により形成されるものであるという示唆が浮かび上がる。

ここで出てくる疑問は次のようなものである。主体性は「自ら考え行動すること」であるとしたが、ここでいう「自ら」の前に「他者」の存在があるのか、それとも「自ら」の前には何もなく、あくまで自分自身が起点となって起こりうることなのだろうか。この問いは最後にもう一度、確認することとしたい。

#### 4 . コミットメント理論と主体性

本節ではコミットメントに関して主体性との関連をみていくこととする。コミットメントとは対象に対して関わり続ける理由、または愛着や一体感などを指す言葉で、その対象が企業であれば“組織コミットメント”となり、その企業に居続けることが本人にとってメリットがある、あるいは愛着や一体感を持っているということの意味する。コミットメントは広い概念で、組織コミットメント以外のコミットメントも多数、確認されている。

##### (1) 組織コミットメント

コミットメント研究では、特に組織コミットメントに関する研究が多く、鈴木(2007)では、当分野において参照されることの多いMeyer&Allen(1997)を用いて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の継続あるいは中止する決定に関する心理的状態」としている。つまり企業で言えば、従業員がその企業で働き続ける意思、あるいは辞めようとする意思ということになる。

組織コミットメントは功利的コミットメントと情緒的コミットメントから構成される<sup>3)</sup>。功利的コミットメントとは文字通り功利的な理由から組織に止まることを決めるものである。例えば勤続期間が長いことがキャリアにプラスになる、勤続が長いほど退職金の額が増加する、その企業に慣れていると転職して他の企業に移るよりも楽である、といった理由が功利的コミットメントに上げられている<sup>4)</sup>。合理的ではなく功利的となっているのは、客観的には非合理的に思えることでも本人にとっては何かしらの利があるものだという点である。例えば前述の

---

3)前掲、鈴木(2007)、22頁。

4)前掲、鈴木(2007)、24～26頁。

## 組織論における主体性概念の探究

例の3つめでいうと、条件の悪い企業で働き続けるよりは、条件のよい転職先を探すほうが合理的であっても、本人が今の環境に居続けるほうが楽だと考えることがある、ということである。

次に情緒的コミットメントだが、これには愛着と一体化の二側面があり、愛着とは組織に対する誇り、その組織を好きだと思ふ気持ちである。一体化とは、その組織との価値観の面での同一化を指し、組織の理念に共感する、組織の課題を自分のことのように感じるとき、一体化の度合いが高い<sup>5)</sup>。

組織コミットメントを高める要因として考えられているのは、情緒的コミットメントに対しては仕事の多様性、自律性、挑戦的かどうかといったものがプラスに働き、仕事で求められているものや自分の役割が曖昧だということがマイナスに働く。そして功利的コミットメントに対しては、その企業で蓄積してきたスキルや地位といったものがプラスに働くとされる<sup>6)</sup>。

コミットメントの中でも、特に組織コミットメントの研究が注目されている理由のひとつは、組織コミットメントは従業員が働き続けることに直結するからである。つまり経営サイドとしても従業員の離職防止に効果が高い実践的な分野であるとみている。組織コミットメントを高める施策を打つことができれば、それは従業員の長期勤続につながり、企業の業績にもつながっていく。実際、情緒的コミットメントと功利的コミットメントをプラスにするものの例をみてみれば、具体的にどのような施策を打つべきか、イメージができるだろう。

### (2) 職務・キャリア・労働そのもの等へのコミットメント

次に組織コミットメント以外の様々なコミットメントについても概要をおさえておきたい。コミットメントの分野では組織コミットメントの研究は多いものの、それ以外のコミットメントについても存在する。しかし用語の定義にばらつきがみられるなど、整理しておく必要がある。

鷲見(1997)では、働くことに関するコミットメントをワークコミットメントとし、「労働関与( work involvement )」、「職業関与( career commitment )」、「職務関与( job commitment )」、「組織関与( organizational commitment )」の4つのコミットメントの妥当性分析を行っている。労働関与は働くこと自体へのコミットメントで、働くことは人生の目的のひとつだ、といった考え方、感じ方である。

5)前掲、鈴木(2007) 28頁。

6)前掲、鈴木(2007) 36～42頁。

職業関与とは自分の職業に対する愛着などを指し、時に職務や組織を超えるものである。職務関与とは組織から与えられている仕事内容についてのもの、最後に組織関与が組織コミットメントである。

日本労働研究機構(2012)でも同様にワークコミットメントという大枠を用いているが、その中には「組織コミットメント(organizational commitment)」、<sup>7)</sup>「ジョブインボルブメント(job involvement)」、<sup>8)</sup>「キャリアコミットメント(career commitment)」という3つのコミットメントがあるとし、「組織コミットメントは所属組織に対するコミットメント、ジョブインボルブメントは現在従事している職務に対するコミットメント、キャリアコミットメントは一生を通じて追及する職種や専門分野へのコミットメント」だとしている<sup>7)</sup>。

用語でコミットメントとインボルブメントが混在しているが、ほぼ同義として考えると、ワークコミットメントは、対象の範囲が狭いものから広いものの順に、以下の4つが中心概念だと考えられる。

ジョブ(職務)インボルブメント(job involvement)

現在の組織において与えられた仕事内容(職務)へのコミットメント。

組織コミットメント(organizational commitment)

企業や団体などの所属する組織に対してのコミットメント。

キャリア(職業)コミットメント(career commitment)

現在の職業を含め、今後の職業生活に対してのコミットメント。

ワークインボルブメント(work involvement)

働くことそのものへのコミットメント。

ジョブインボルブメントは現在の職務内容に対してのもので、異動になれば変わる可能性があり、最も範囲の狭いものである。組織コミットメントは職務が変わっても引き継がれる可能性がある。キャリアコミットメントは組織を変えたとしても自分のキャリアに対するコミットメントであり、ポータブルなものである。かつ大きなキャリアチェンジが無い限り、現在から未来に向けて蓄積されるものになる。最後にワークインボルブメントは働くことそのものへの愛着であり、最も範囲が広いと考えられる。このように整理すると、人が組織に関わり続ける、あるいは離れることを決める心的状態には、その対象・範囲によって様々

---

7)前掲、日本労働研究機構(2012) 218頁。

なコミットメントが存在することがわかる。

コミットメントは対象との交換関係や愛着によるものである以上、それが醸成されるには一定の時間が必要となる。主体性の観点からいえば、コミットメントが発現した段階では、それはある種、個人の主体的な行動や決意として組織に関わることを決めるのだとしても、その状態に至るまでは主体的に組織の関わりを決めているとは限らない。コミットメント理論を整理した結果としてわかることは、主体性が発揮されるには時間がかかるし、主体性を身につけるには外部からの刺激が必要となるのではないかということである。

## 5 . まとめ

最後に本稿のまとめと今後の展望について触れておきたい。

リーダーシップ理論では当初、リーダーシップは個人の資質や行動によるものだとする立場が主流だったが、昨今では他者との関係や状況に応じて発揮されるものだというものになってきている。コミットメントに関しては理論自体、人が行動するのは職務、組織、キャリアや働くことへの愛着などが動因だと考えるもので、そこには外部からの刺激や時間の経過、程度が出てくる。これはモチベーション理論を確認した際にも観察されたことである。

主体性はいかにして涵養されるものか。リーダーシップ理論やコミットメント理論からわかるのは、それは個人の資質や行動など、個人がひとりで持ち得るものではなく、環境や他者といった外部からの働きかけにより構築されるものではないかという示唆である。一方で、外部の条件に依らない主体性というものも理論上は存在する。当初は外部の刺激や環境といったものによって主体性が醸成され、やがて環境や状況に依らず発揮できる主体性になっていくと考えれば、主体性には少なくとも2つの段階があることになる。

社会で求められる主体性とは、上司がある程度の方向性を示すだけで、あるいは指示自体がなくても上司の意を汲んで、好ましい方向で仕事を進めてくれるという、ある意味でリーダーやマネージャからすれば「都合の良い」力であろう。環境や状況に関係なく、つまり上司の指示や説明、説明が十分かどうかに関わらず発揮される主体性である。現場の社員にそれを求めることを是とするかどうかは置いて、現実として企業の現場で求められている主体性とはそういうものであ

る。しかし、そうした強い主体性が発揮される前段階としては、主体性の育成期間とも言うべき段階があり、かつ育成された主体性であっても状況によっては発揮されることも発揮されないこともある。このように考えれば、主体性には、主体性を持たない段階から、状況に応じて発揮される主体性、状況に依らず発揮される主体性という3つの段階があるとモデル化を行うことができる(図1)。

図1：主体性の3段階<sup>8)</sup>

| レベル | 状 態  |
|-----|--|
| 0   | 指示や説明がなければ自分で考えたり自分から行動したりすることが難しい段階。                                    |
| 1   | 指示や説明がなくとも自分で考えたり自分から行動したりすることができるが、状況(環境や他者との関係)によっては出来ることも出来ないこともある段階。 |
| 2   | 指示や説明がなくとも、また状況(環境や他者との関係)に関わらず、常に自分で考えたり自分から行動したりすることができる段階。            |

こうした認識をひとつ持っておくことで、主体性という言葉を便利に使って曖昧に済ませるのではなく、ひとり一人の段階に応じた対応や育成を考えるきっかけになるのではないだろうか。

今後は主体性が涵養されていくステップやプロセスについての理論構築を行い、その仮説に基づいた調査を行っていきたい。

(筆者は関西学院大学大学院商学研究科博士課程後期課程2年)

8)吉川(2015, 2016)および本稿の内容を元に筆者作成。



## 組織論における主体性概念の探究

### 参考文献

- Chaleff, Ira (1995), *The Courageous Follower: Standing Up to and for Our Leaders*, Berrett-Koehler Pub. (野中香方子訳『ザ・フォロワーシップ - 上司を動かす賢い部下の教科書』ダイヤモンド社、2009年)
- Dienesch, R. M., and Liden, R. C(1986), *Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development*, *Academy of Management Review*, 618-440.
- Fiedler, F. E(1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill. (山田雄一訳『新しい管理者像の探求』誠心書房、1970年)
- Greenleaf, Robert K(2002), *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Pr.(金井壽宏監修・金井真弓翻訳『サーバントリーダーシップ』英治出版、2008年)
- Hersey, P., and Blanchard, K. H.(1977), *Management of Organizational Behavior*, 3rded., Prentice-Hall. (山本成二・水野基・成田攻訳『行動科学の展開：人的資源の活用 - 入門から応用へ』日本生産性本部、1978年)
- House, R.J.(1996), *Path-goal theory of leadership: Lessons legacy, and a reformulated theory*. *Leadership Quarterly*, Vol.10, pp563-574.
- 金井壽宏(2005)『リーダーシップ入門』日本経済新聞出版社。
- 金井壽宏・池田守男(2007)『サーバントリーダーシップ入門』
- 経済産業省(2006)「社会人基礎力」、<<http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/>> 2016年1月5日アクセス。
- 経済産業省(2010)『大学生の「社会人観」の把握と「社会人基礎力」の認知度向上実証に関する調査』経済産業省。
- Kellerman, Barbara(2012), *The End of Leadership*, HarperBusiness. (板谷いさ子訳『ハーバード特別講義 リーダーシップが減る時代』ソフトバンククリエイティブ、2013年。)
- Kotter, John.P(1990), *What Leaders Really Do*, Harvard Business School Publishing Corporation, May-June 1990. (黒田由貴子・有賀裕子訳「第1章 リーダーシップとマネジメントの違い」『人と組織を動かす能力 リーダーシップ論 第2版』ダイヤモンド社、2012年。)

- Kotter, John.P. ( 1995 ), *Leading Change: Why Transformation Effort Fail*, Harvard Business School Publishing Corporation, March-April 1995. ( 岩崎卓也・小暮晶子訳「企業変革 8つの落とし穴」『人と組織を動かす能力 リーダーシップ論 第2版』ダイヤモンド社、2012年。)
- Meyer, J. P., and Allen, N.J.( 1997 ), *Commitment in the Workplace*, Sage Publications.
- 三隅二不二( 1978 )『リーダーシップ行動の科学』有斐閣。
- 中原淳・荒木淳子・北村士朗・長岡健・橋本論( 2006 )『企業内人材育成入門』ダイヤモンド社。
- 中竹竜二( 2009 )『リーダーシップからフォロワーシップへ カリスマリーダー不要の組織づくりとは』CCCメディアハウス。
- 小野善生( 2013 )『リーダーシップ理論 集中講義』日本実業出版社。
- 日本労働研究機構( 2012 )「中小企業における人材の採用と定着 - 人が集まる求人、生きいきとした職場 / アイトラッキング、HRM チェックリストから」、『JIL 調査研究報告書』No.147、労働政策研究・研修機構。
- Stogdill, R. M. ( 1972 ), *Handbook of Leadership*, The Free Press.
- 鈴木竜太( 2002 )『組織と個人 - キャリアの発達と組織コミットメントの変化』白桃書房。
- 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』生産性出版。
- 鷲見克典( 1997 )「ワークコミットメントの4形態における弁別的妥当性」、『日本経営工学会論文誌』第48号 第1巻、42-52頁、社団法人日本経営工学会。
- 吉川雅也( 2015 )「キャリア理論における主体性」、『関西学院商学研究』第70号、25-39頁、関西学院商学研究会。
- 吉川雅也( 2016 )「モチベーション理論における主体性概念の探求 - 組織における主体性獲得のプロセスに着目して - 」、『関西学院大学 産研論集』第43号、117-123頁、関西学院大学産業研究所。