

組織アイデンティフィケーションを考慮した サービス・プロフィット・チェーンの探索的研究

— レストラン・キハチの事例研究から —

青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科
国際マネジメントサイエンス専攻 博士後期課程

小谷恵子 (Keiko Kotani)
k.kotani@w4.dion.ne.jp

1. はじめに



INDEX



- 1. はじめに**
- 2. 先行研究からの問題意識と仮説
 - 2-1. 組織アイデンティフィケーションとは
 - 2-2. 近年の組織アイデンティフィケーション研究
 - 2-3. 職業アイデンティフィケーションの影響（仮説）
 - 2-4. 調査概要
- 3. 分析
 - 3-1. キハチの特徴
 - 3-2. キハチのサービス・プロフィット・チェーンの分析
- 4. おわりに

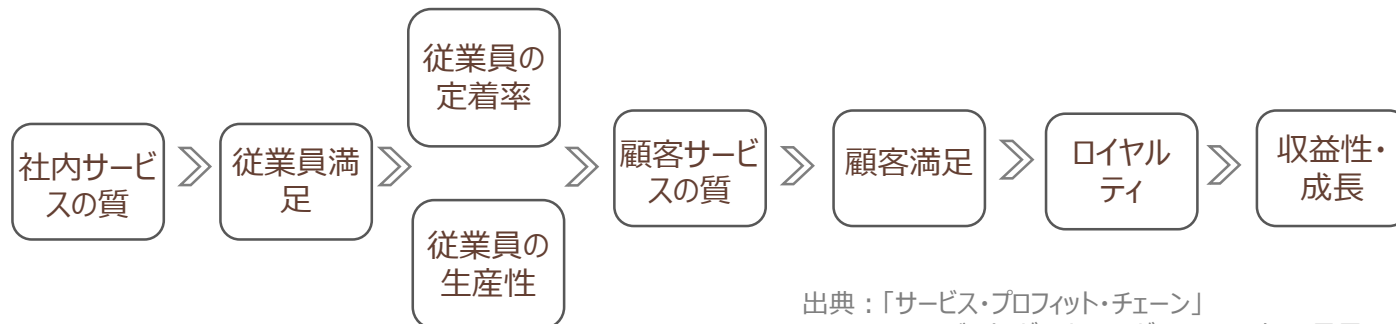
1. はじめに

サービス・プロフィット・チェーン(Heskett et al. 1994)のモデルにおける後半部については検証が進んでいるが、前半部の従業員満足から顧客満足への流れについては、研究者の見解は一致していない。

これを解決すべく、近年、組織アイデンティフィケーションの概念が、サービス・プロフィット・チェーンに導入され、研究が始まっている。

⇒ レストラン・キハチにて事例研究を行い、組織アイデンティフィケーションを考慮したサービス・プロフィット・チェーンのモデルを探索的に構築する。

図1 サービス・プロフィット・チェーンの流れ



出典：「サービス・プロフィット・チェーン」
Diamondハーバード・ビジネス・レビュー 2006年11月号 p107



2. 先行研究からの問題意識と仮説

INDEX



1. はじめに
- 2. 先行研究からの問題意識と仮説**
 - 2-1. 組織アイデンティフィケーションとは**
 - 2-2. 近年の組織アイデンティフィケーション研究**
 - 2-3. 職業アイデンティフィケーションの影響（仮説）**
 - 2-4. 調査概要**
3. 分析
 - 3-1. キハチの特徴
 - 3-2. キハチのサービス・プロフィット・チェーンの分析
4. おわりに

2 - 1. 組織アイデンティフィケーションとは

定義：

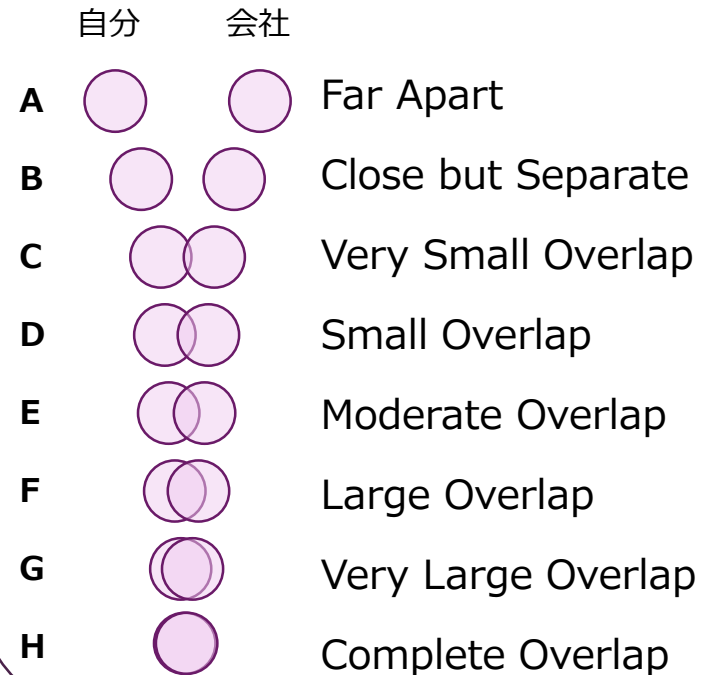
ポジティブな社会的アイデンティティを維持・獲得しようという動機を満たすような集団の一員として、自己をカテゴライズし、その組織との一体性を認知すること。

(Mael and Ashforth 1992)

Mael & Ashforth 1992 の尺度

1. When someone criticizes X, it feels like a personal insult.
2. I am very interested in what others think about X.
3. When I talk about X, I usually say 'we' rather than 'they'.
4. X's successes are my success.
5. When someone praises X, it feels like a personal compliment.
6. If a story in the media criticized X, I would feel embarrassed.

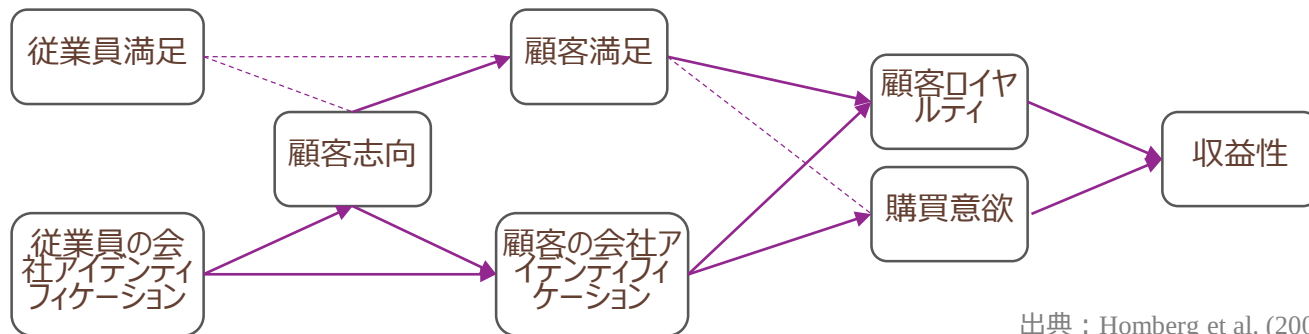
Bergami & Bagozzi 2000 の尺度



2-2. 近年の組織アイデンティフィケーション研究

- 1990年頃 組織行動研究において、組織アイデンティフィケーション研究が高まる。
従業員が組織アイデンティフィケーションを高く持つことの意義に焦点。
- 2000年代 マーケティング研究において、顧客の組織アイデンティフィケーション研究が高まる
(Bhattacharya and Sen 2003) 。
- Homburg, Wieseke and Hoyer 2009にて、サービス・プロフィット・チェーンを
組織アイデンティフィケーションで説明する、拡張型サービス・プロフィット・チェーンが
提唱される。

図2 拡張型サービス・プロフィット・チェーンの流れ



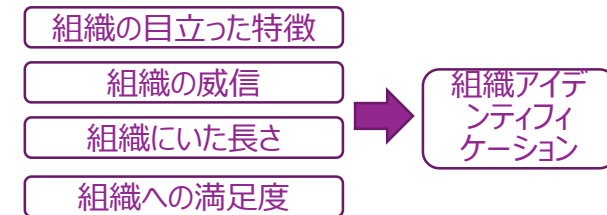
出典：Homburg et al. (2009)

2-2. 近年の組織アイデンティフィケーション研究

従業員の会社アイデンティフィケーションの先行要因

- 組織の威信 (Mael & Ashforth 1992, Fuller et al. 2006, Mishra 2013)
- 組織の特徴、風土 (Mael & Ashforth 1992)
- 自己との類似性 (Mael & Ashforth 1992)
- 外部組織との弁別性 (Bhattacharya et al. 2003)
- CSR (Carmeli et al. 2007, Kim et al. 2010)
- 組織からのサポート (Sluss et al. 2008, Stinglhamber et al. 2015)

男子大学の同窓生への調査

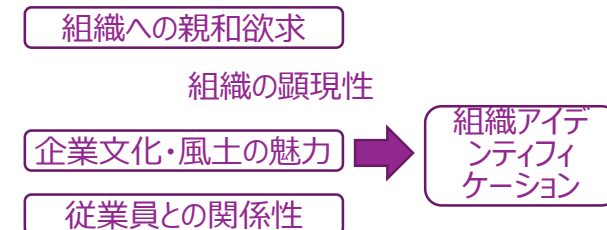


Mael & Ashforth 1992

顧客の会社アイデンティフィケーションの先行要因

- 組織の威信、外的イメージ (Bhattacharya et al. 2003)
- 組織の特徴、風土 (Ahearne et al. 2005, Marin and de Maya 2013)
- サービスや人の関係性 (Ahearne et al. 2005, Marin and de Maya 2013)
- 自己との類似性 (Bhattacharya et al. 2003, Marin and de Maya 2013)
- 関係している期間と頻度 (Bhattacharya et al. 2003)
- 従業員の組織アイデンティフィケーション (Marin and de Maya 2013)

地方銀行の顧客への調査



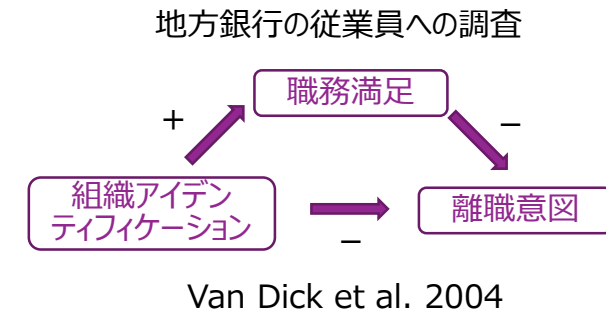
従業員のOID

Marin & de Maya 2013

2-2. 近年の組織アイデンティフィケーション研究

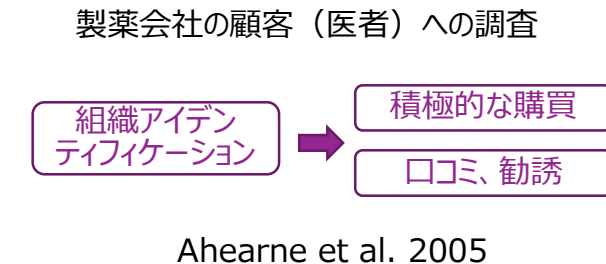
従業員の会社アイデンティフィケーションの結果要素

- ・ 組織市民行動 (Carmeli et al. 2007)
- ・ 離職意図 (－) (Bamber and Iyer 2002, Van Dick et al. 2004, Mishra 2013)
- ・ 組織へのコミットメント (Meyer et al. 2006, Lee et al. 2015, Stinglhamber et al. 2015)
- ・ 顧客の組織アイデンティフィケーション (Homberg et al. 2009)



顧客の会社アイデンティフィケーションの結果要素

- ・ ロイヤルティ (Bhattacharya and Sen 2003, Homberg et al. 2009)
- ・ 口コミ (Bhattacharya and Sen 2003, Ahearne et al. 2005)
- ・ 購買意欲 (Mael and Ashforth 1992, Ahearne et al. 2005, Homberg et al. 2009, Netemeyer et al. 2012)
- ・ 組織へのコミットメント (Mael and Ashforth 1992, Ashraf and Merunka 2013)
- ・ 否定的な情報に対する回復力、アイデンティティの変化への攻撃 (Bhattacharya and Sen 2003)



2－3．職業アイデンティフィケーションの影響

人は複数の集団にアイデンティファイすることが可能であり、種類としては、グループ、会社、職業などがある（Johnson et al. 2006）。

⇒ つまり、アイデンティファイするのは、会社だけではない。

職業アイデンティフィケーションに関する指摘

- 会社アイデンティフィケーションと職業アイデンティフィケーションはライバル・グループ（Hekman et al. 2009）
- プロフェッショナルは、職業倫理や自治の強さから、職業からの影響を強く受ける（Krausert 2013）
- プロフェッショナルは、会社アイデンティフィケーションより、職業アイデンティフィケーションの方が強い（Johnson et al. 2006）

従業員の職業アイデンティフィケーションの先行要因

- 職業の価値・イメージ、自治、職業への理解とサポート（Bamber and Iyer 2002）

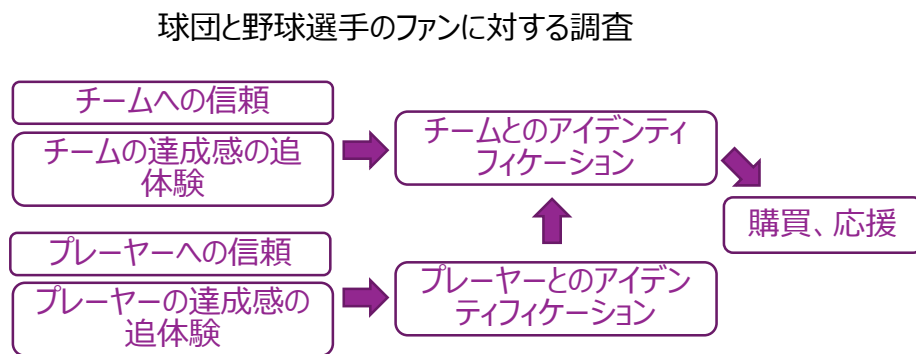
従業員の職業アイデンティフィケーションの結果要素

- 離職意図（Scott et al. 1999）
- 職務満足、組織コミットメント（Loi & Hang-yue 2004）

2-3. 職業アイデンティフィケーションの影響

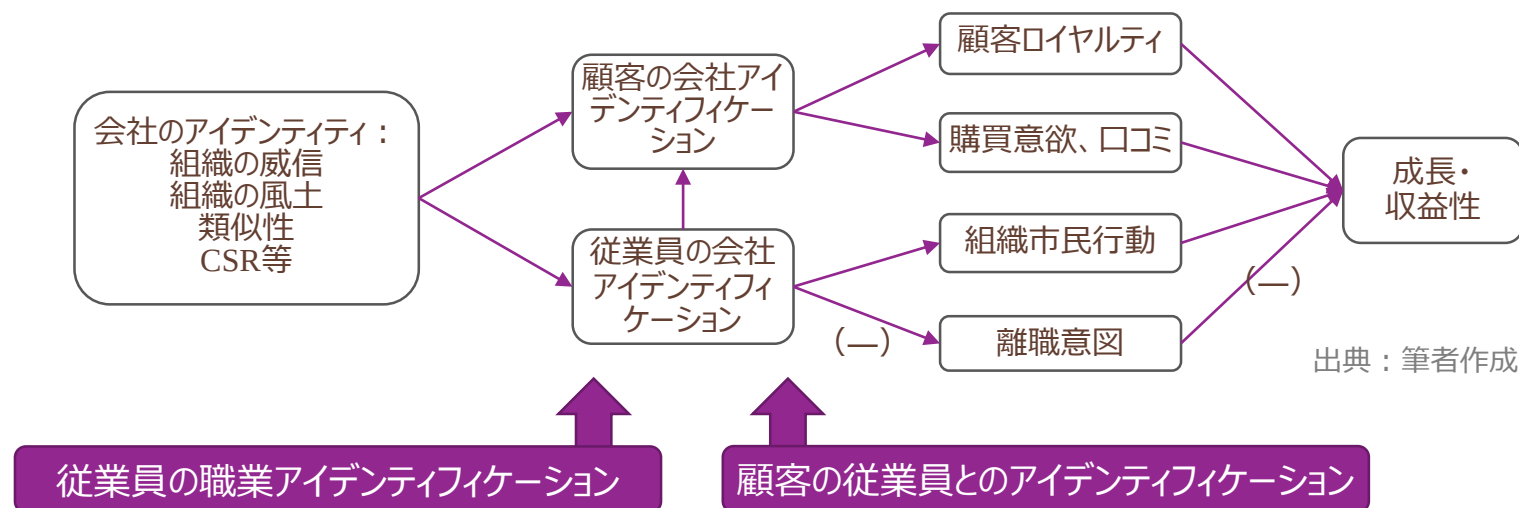
また、プロ野球のチームにアイデンティファイするのと同様、選手にアイデンティファイすることもある。

➡ (仮説) 会社とのアイデンティフィケーションの連鎖だけでなく、プロフェッショナル的働き方をする**従業員の職業アイデンティフィケーション**と、**顧客の従業員とのアイデンティフィケーション**の連鎖がある。



Wu, Tsai & Fung 2012

図3 アイデンティフィケーション型サービス・プロフィット・チェーンの流れ



2-4. 調査概要

調査対象：

一般的なサービス業、もしくは、顧客とサービス・エンカウンターとなる従業員に関係性が築けるような業態で、職業アイデンティフィケーションを高く持つ従業員がいる組織

K I H A C H I

1987年に開業。北青山に本店を置くレストラン。

株式会社サザビーリーグの食のブランドの一つ。



Interview：

会社側：サザビーリーグ
（マーケティング担当者、
プレス担当者）、キハチ
（副総料理長、青山本
店店長、営業担当者）

顧客側：30代～60代
の男女

2014.11～2015.7

3. 分析



INDEX

- 1. はじめに
- 2. 先行研究からの問題意識と仮説
 - 2-1. 組織アイデンティフィケーションとは
 - 2-2. 近年の組織アイデンティフィケーション研究
 - 2-3. 職業アイデンティフィケーションの影響（仮説）
 - 2-4. 調査概要
-  **3. 分析**
 - 3-1. キハチの特徴**
 - 3-2. キハチのサービス・プロフィット・チェーンの分析**
- 4. おわりに

3 - 1. キハチの特徴

By The kitchen



オリジナリティあふれる無国籍料理
熊谷氏・総料理長・副総料理長の
メニューがベース



ストーリーのある空間演出
外苑の環境、シェフの一軒家のコンセプト
シェフのペルソナ



Chef's Home



シェフ、スタッフのおもてなし
NOと言わない、カスタマイズされた顧客対応
プロの仕事とプロの味の体験



従業員がキハチのアイデンティティを尊重
↓
客とサービス・エンカウンター
の距離が近い
↓
キハチのアイデンティティが
伝わりやすい

3-1. キハチの特徴

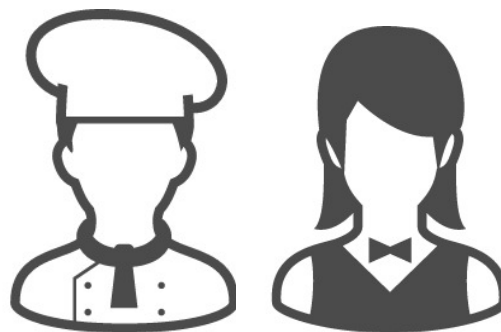
友人を迎え入れる家族のよ
うな振る舞い

サザビーリーグの「半歩先を
行くライフスタイル」に共感

キハチのシェフとして、シェフの
ペルソナの実行

会社アイデンティフィケーション

元々サザビーリーグのブランド
が好き



売上、サービス、料理のすべ
ての情報を共有、当事者意
識を持たせる

熊谷氏の料理に対する真摯
な向き合い方は衝撃だった

職業アイデンティフィケーション

熊谷氏のようなプロ意識の強
い人に関わることができて幸
せを感じる

シェフ半分競争させ、半分教
えて育てる
キハチ流プロの育成

3-1. キハチの特徴

- キハチのアイデンティティ（安心安全、美味しさ、ワクワク感、客と一緒に価値を共創する姿勢）の魅力
- キハチ流のホスピタリティ（オープンキッチン、シェフのテーブルサービス、シェフの家に招かれた設定）
- サザビーリーグの理念に共感する人財の確保

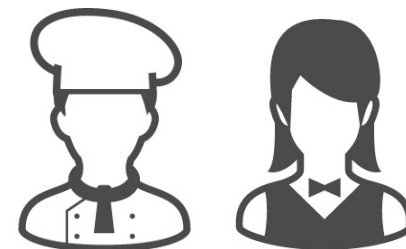
会社アイデンティティの共感
会社アイデンティティの一貫性

従業員の会社アイデンティ
フィケーション

- 創業シェフ熊谷氏の職業アイデンティフィケーションの高さ
- シェフを育てる姿勢、評価システム
- NOと言わない顧客志向、コミュニケーション能力（企業特殊スキル）
- 顧客との関係性を構築し、自分を目指してくる顧客を作る

職業アイデンティティの共感と
尊重／職務遂行上の自律

従業員の職業アイデンティ
フィケーション



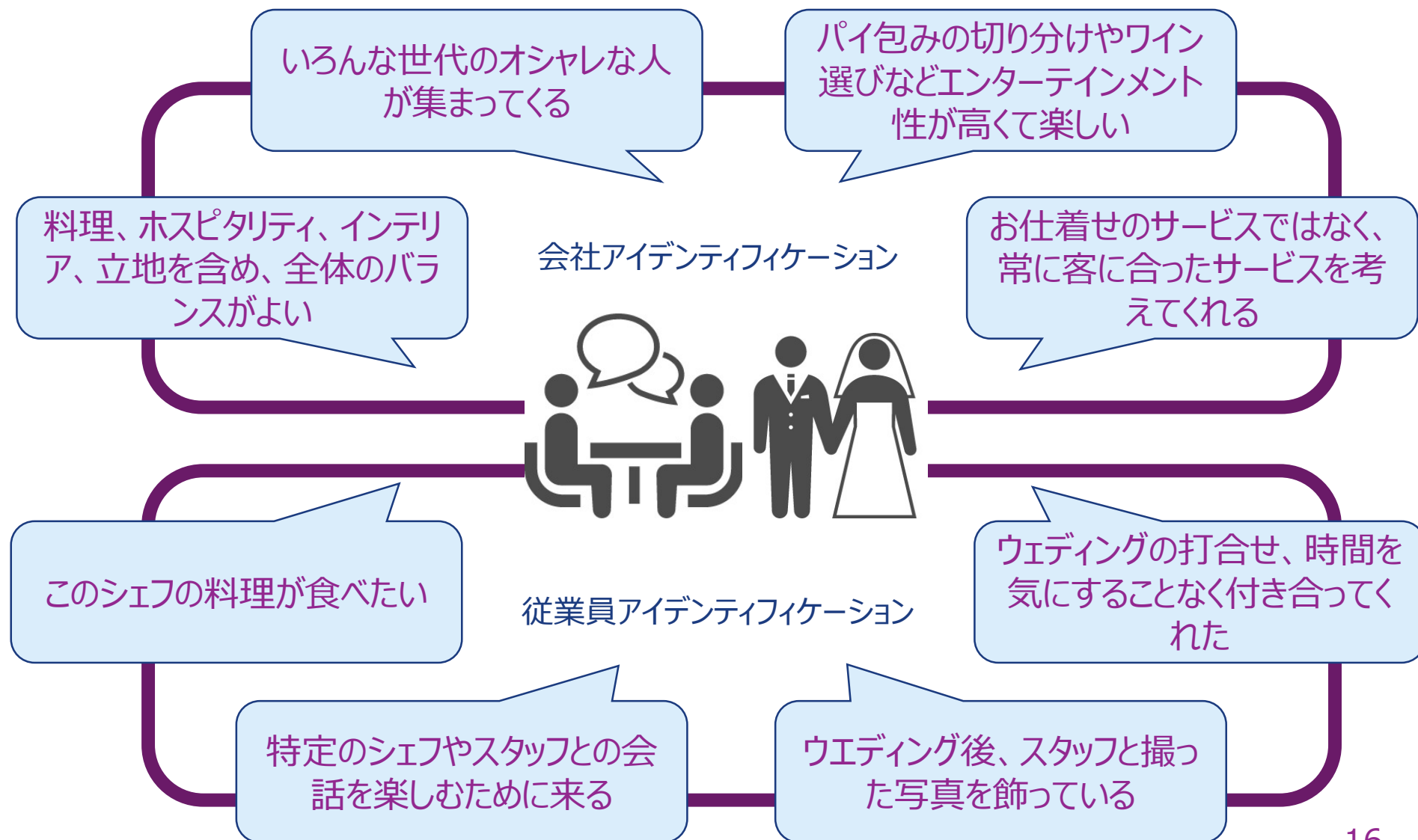
離職意図を
抑制

成長・収益

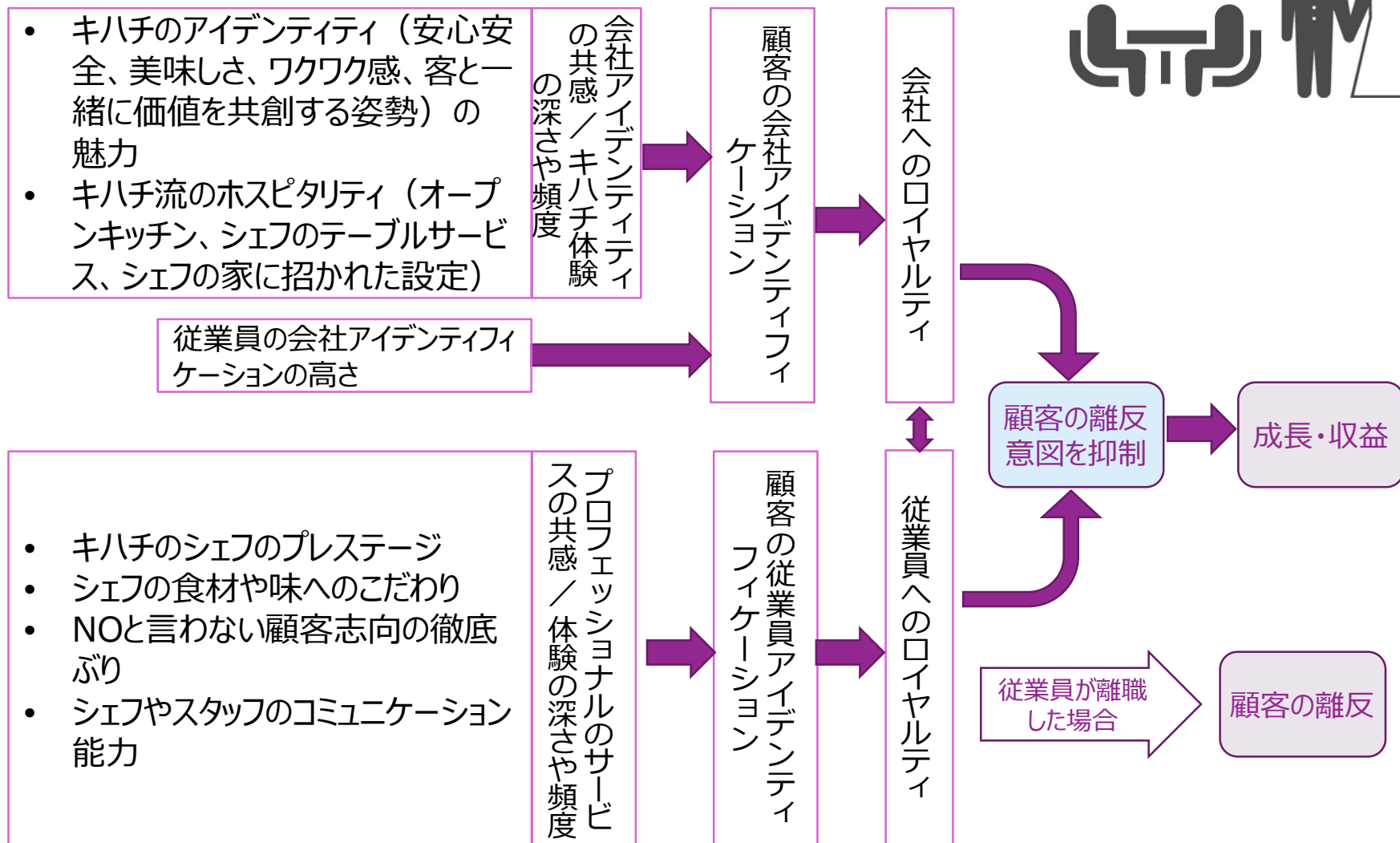
単なるプロフェッショナルの職業アイデンティフィケーションではなく、**キハチ流のプロフェッショナル**としての職業アイデンティフィケーション

転職・独立

3 - 1. キハチの特徴

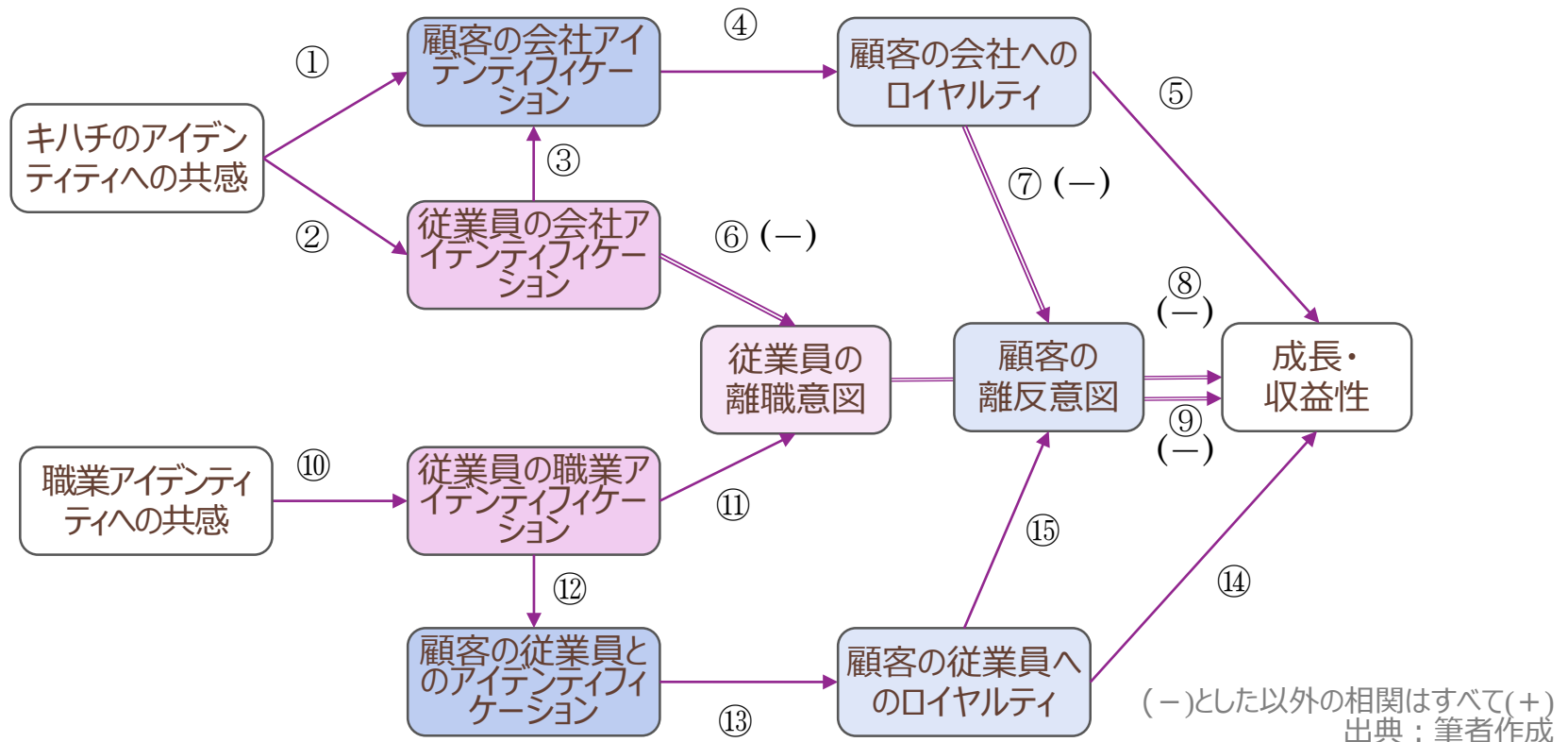


3 - 1. キハチの特徴



3-2. キハチのサービス・プロフィット・チェーンの分析

図4 キハチのサービス・プロフィット・チェーン



従業員も顧客も、会社と職業、会社と従業員の両方とアイデンティフィケーションが高い。
従業員とのアイデンティフィケーションが高ければ、従業員の離職に伴い顧客の離反が起きるが、キハチでは、キハチ流プロフェッショナルを育成するため、従業員と顧客は自然と会社アイデンティフィケーションが高くなる。

3 - 2. キハチのサービス・プロフィット・チェーンの分析

(1) 会社アイデンティフィケーションの連鎖

キハチのオリジナリティ、空間演出、ホスピタリティのバランスの良さや、客と価値を共創する姿勢にアイデンティファイすることで、顧客と従業員の両方に会社アイデンティフィケーションが生まれている(①②)。従業員と顧客の物理的・心理的距離の近さから関係性が構築され、従業員の会社アイデンティフィケーションの高さは、顧客の会社アイデンティフィケーションに正の影響を与えている(③)。顧客がキハチを自分のアイデンティティの一つとして認知することで、キハチへのロイヤリティが生まれる(④)。ロイヤリティは、購買意欲や口コミを喚起し、キハチに成長や収益をもたらす(⑤)。また、キハチの従業員は会社アイデンティフィケーションが高いため、従業員の離職意図が下がって勤続年数が上がる(⑥)し、ロイヤリティの高い顧客は、離反意図が下がる(⑦)。会社アイデンティフィケーションの高い従業員の離職意図が下がれば、また、顧客の離反意図が下がれば、会社の収益性や成長につながる(⑧⑨)。

(2) 職業アイデンティフィケーションの連鎖

職業に関して、熊谷氏をはじめ、料理人は職業アイデンティティへの共感から、職業アイデンティフィケーションが高い(⑩)。一般的にオーナーシェフでない限り、料理人はおいしい料理を客に作ることを基本に考えるため、コストやファシリティ、食材に関して会社側と対立することもある。会社との摩擦や料理人としての理想は、離職意図に正の影響を与える(⑪)。プロフェッショナルは個人の能力が重要視されるため、自分の力を認めてくれるレストランに転職したり、独立したりする料理人も多い。従業員の短期間での退職は、人材育成コストや採用コストを上げ、企業の成長や収益性に負の影響をもたらす(⑧)。キハチでは、従業員と顧客の距離の近さから、顧客はプロの仕事や姿勢に直接接し、従業員とのアイデンティフィケーションを高く持つようになる(⑫)。従業員とのアイデンティフィケーションを高く持つ顧客は、この料理人の料理を食べたい、あのスタッフと話したい等、特定の従業員に対するロイヤリティや購買意欲が生まれる(⑬)。その従業員がキハチにいる間は顧客のロイヤリティや購買意欲はキハチの収益や成長に結び付く(⑭)が、もし転職・独立した場合、条件(立地や価格)が受け入れられるならば、その料理人の転職先や開業したレストランに通うようになってしまい、顧客離反意図を上げることとなる(⑮)。弁護士やコンサルタント、美容師によく見られるように、転職・独立時に顧客を引き連れていってしまう可能性が高くなる。

4. おわりに

4

INDEX

- 1. はじめに
- 2. 先行研究からの問題意識と仮説
 - 2-1. 組織アイデンティフィケーションとは
 - 2-2. 近年の組織アイデンティフィケーション研究
 - 2-3. 職業アイデンティフィケーションの影響（仮説）
 - 2-4. 調査概要
- 3. 分析
 - 3-1. キハチの特徴
 - 3-2. キハチのサービス・プロフィット・チェーンの分析
- 4. おわりに



まとめ

キハチの事例より、会社と職業のアイデンティフィケーションを考慮したモデルを導出した。キハチのサービス・プロフィット・チェーンには、会社アイデンティフィケーションの連鎖と職業アイデンティフィケーションの連鎖があり、会社アイデンティフィケーションの連鎖がより強く作用していることが分かった。通常、職業アイデンティフィケーションの高い従業員が辞めた際、顧客離反を起こす可能性が高いが、キハチでは会社アイデンティフィケーションが高くなる工夫がされているため、そのリスクを低く抑えている。職業アイデンティフィケーションの高いプロフェッショナルを置くサービスにおいて、会社アイデンティフィケーションの高いプロフェッショナルを育てるという考え方は、会社へのロイヤリティを強化し、従業員の離職や顧客の離反の影響を抑える施策となる。

学術的な貢献

従来のサービス・プロフィット・チェーンに、組織と職業の両方のアイデンティフィケーションを考慮に入れることで修正を加え、更に議論を発展させるものである。

実務への貢献

雇用者が、長期的な収益を確保するために考慮しなければならない要素を提供した。従業員のプロフェッショナル化を進め、職業アイデンティフィケーションを高めることには、効果とリスクの両方がある。

§ 参考文献

- Ahearne, M., Bhattacharya, C. B., & Gruen, T. (2005). Antecedents and consequences of customer-company identification: Expanding the role of relationship marketing. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 574-585.
- Ashraf, R., & Merunka, D. (2013). The impact of customer-company identification on consumer reactions to new corporate initiatives: the case of brand extensions. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(5), 489-507.
- Bamber, E. M., & Iyer, V. M. (2002). Big 5 auditors' professional and organizational identification: Consistency or conflict? *Auditing*, 21(2), 21-38.
- Bergami, M., & Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *The British Journal of Social Psychology*, 39, 555-77.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76-88.
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972-992.
- Hekman, D. R., Bigley, G. A., Steensma, H. K., & Hereford, J. F. (2009). Combined Effects of Organizational and Professional Identification on the Reciprocity Dynamic for Professional Employees. *Academy of Management Journal*, 52(3), 506.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994, Mar). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72, 164.
- Homburg, C., Wieseke, J., & Hoyer, W. D. (2009). Social identity and the service-profit chain. *Journal of Marketing*, 73(2), 38-54.
- Johnson, M. D., Morgeson, F. P., Ilgen, D. R., Meyer, C. J., & Lloyd, J. W. (2006). Multiple professional identities: Examining differences in identification across work-related targets. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 498.
- Kim, H., Lee, M., Lee, H., & Kim, N. (2010). Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569.
- Krausert, A. (2014). HRM systems for knowledge workers: Differences among top managers, middle managers, and professional employees. *Human Resource Management*, 53(1), 67.
- Lee, E., Park, T. & Koo, B. (2015), "Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review", *Psychological bulletin*, 141(5), pp. 1049-1080.
- Loi, R., Hang-yue, N., & Foley, S. (2004). THE EFFECT OF PROFESSIONAL IDENTIFICATION ON JOB ATTITUDES: A STUDY OF LAWYERS IN HONG KONG. *Organizational Analysis*, 12(2), 109-128.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior* (1986-1998), 13(2), 103.
- Marin, L., & Maya, S. d. (2013). The role of affiliation, attractiveness and personal connection in consumer-company identification. *European Journal of Marketing*, 47(3-4), 655-673.
- Mishra, S. K. (2013). Perceived external prestige and employee outcomes: Mediation effect of organizational identification. *Corporate Reputation Review*, 16(3), 220-233.
- Netemeyer, R. G., Heilman, C. M., & Maxham, J. G. (2012). Identification with the retail organization and customer-perceived employee similarity: Effects on customer spending. *The Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1049-1058.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. *Identity in organizations: Building theory through conversations*. (pp. 171-207) Sage Publications, Inc
- Russo, T. C. (1998). Organizational and professional identification: A case of newspaper journalists. *Management Communication Quarterly*, 12(1), 72-111.
- Scott, C. R., Connaughton, S. L., Diaz-Saenz, H., Maguire, K., & al, e. (1999). The impacts of communication and multiple identifications of intent to leave: A multimethodological exploration. *Management Communication Quarterly*: McQ, 12(3), 400-435.
- Sluss, D. M., Klimchak, M., & Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 457-464.
- Stinglhamber, F., Marique, G., Caesens, G., Desmette, D., Hansez, I., Hanin, D., & Bertrand, F. (2015), "Employees' organizational identification and affective organizational commitment: An integrative approach," *PloS One*, 10(4), 1.
- 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』第5章, 白桃書房。
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., . . . Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I go? explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360.
- Wu, S., Tsai, C. D., & Hung, C. (2012). Toward team or player? how trust, vicarious achievement motive, and identification affect fan loyalty. *Journal of Sport Management*, 26(2), 177.

§ 付属資料 概念の定義

社会的アイデンティティ理論：

社会的アイデンティティ理論は、Tajfelらによって、自らの所属する内集団を好意的に扱う集団的行動を説明する枠組みとして確立された。個人は、個人的アイデンティティとともに、社会的アイデンティティを持ち、そのポジティブな社会的アイデンティティを維持・獲得しようという自己高揚動機を持っていると仮定している。Tajfelの定義では、「価値や感情的な意味づけを伴う、1つ（あるいは複数）の社会集団のメンバーであるという知識から得られる、個人の自己定義の一部」である。（高尾 2013）

自己カテゴリー化理論：

Turnerは、Tajfelの理論を発展させ、自己カテゴリー化理論を唱えた。人がある集団の一員として自己をカテゴライズする認知過程に注目し、どの集団に自己をカテゴリー化するかは、メタ・コントラスト比やそのカテゴリーの顕現性によるものとした。自己をある心理的集団の一員としてカテゴリー化すると、その集団のプロトタイプを引き受ける脱個人化が生じることが集団行動の基礎にあると主張する。（高尾 2013）

組織アイデンティフィケーション：

Tajfelの社会的アイデンティティ理論とTurnerの自己カテゴリー化理論を元に、Mael and Ashforth（1992）が組織アイデンティフィケーションの定義を行い、その高さを測定する指標を定めたことで、その後研究が進んだ。人はポジティブな社会的アイデンティティを維持・獲得しようという動機を持っている。組織アイデンティフィケーションとは、自己を、その動機を満たす集団（組織）の一員としてカテゴライズし、その組織との一体性を認知することである（高尾 2013）。「自分は何ものであるか」の答えがアイデンティティであるので、組織が会社である場合は、会社が自分を表すものであると認知していることになる。組織が職業グループである場合は、自分は医者である、弁護士である、美容師である、またはシェフである、といったように、職業が自分であることの一体性を認知していることである。

§ 付属資料 類似概念であるコミットメントとの弁別性

Russo 1998

コミットメントは組織アイデンティフィケーションが表現された形式（態度や行動）である。

Pratt 1998

組織の価値や信条を支持（acceptance）するのがコミットメントであり、共有（sharing）・保有（possessing）するのがアイデンティフィケーションである。

Mayer et al. 2006

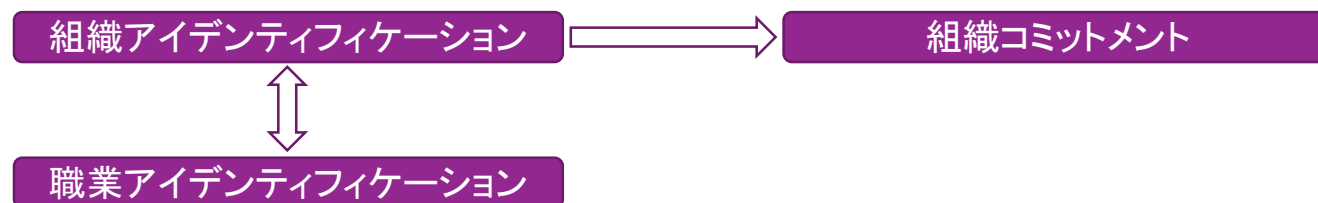
組織コミットメントは、関係を持つ組織を対象として考えるが、組織アイデンティフィケーションは、組織の一員としての自己概念である。

Meyer, Becker & van Dick 2006

組織や職業にアイデンティファイすることで、組織やチームに対するコミットメントに影響があること、その影響は正も負もありえる、例えば、強い職業アイデンティフィケーションは、強い組織コミットメントを生む可能性がある一方、職業アイデンティフィケーションと組織アイデンティフィケーションにコンフリクトが起これば、逆にコミットメントを弱める可能性がある。

Lee, Park & Koo 2015

組織アイデンティフィケーションと組織コミットメントは別の概念である。組織アイデンティフィケーションは、職務没入（job involvement）、職務満足、情緒的コミットメント、役割内行動（in-role performance）、役割外行動（extra-role performance）と高い相関がある。



§ 付属資料 類似概念との違い

（類似概念）組織アイデンティティとの違い

組織アイデンティティとは、「我々はどのような存在であるか」という問いに対する自己認識であり、Albert and Whetten (1985)、Whetten (2006)の基準が引用されることが多いが、①宣言されるものであり複数存在しうる、②他者と比較可能であり自己分類される、③連続的であれば時が経つにつれて変化しうる、という特徴をもつ（山城 2015）。「我々」に代入されるのは、会社でも、部署でも、職業の自治組織でも、出身大学でもよい。ある組織の組織アイデンティティは一つではなく、その組織にかかわっている各従業員やステークホルダーが、その組織をどのような存在として認識しているかという自己認識である。組織アイデンティフィケーションとは、そのような組織アイデンティティと一体性の認知となる。

（類似概念）コミットメントとの違い

組織コミットメントとは別の概念として捕らえられている。Meyer他（2006）は、組織コミットメントでは、関係を持つ組織を対象として考えており、組織アイデンティフィケーションでは、組織の一員としての自己概念として捕らえている。Russo（1998）は、組織へのコミットメントは、組織アイデンティフィケーションが表現された形式（態度や行動）であるとし、プロフェッショナルは、特定の組織に所属する以前から職業アイデンティフィケーションを持っており、組織よりむしろ職業に基づいて意思決定するとしている。