



組織成員のアイデンティティマネジメントの研究

林, 祥平

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2015-03-25

(Date of Publication)

2016-03-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第6287号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1006287>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博士論文

組織成員の

アイデンティティマネジメントの研究

2015年1月16日

神戸大学大学院経営学研究科

平野光俊研究室

経営学専攻

学籍番号 102b019b

氏名 林祥平

組織成員の

アイデンティティマネジメントの研究

氏名 林 祥平

目次

第1章	はじめに	1
第1節	問題意識	1
第2節	研究目的	3
第3節	論文の構成	5
第2章	組織的同一化研究の俯瞰	7
第1節	本研究の基礎的定義	7
第1項	組織的同一化の概念定義	7
第2項	社会的アイデンティティアプローチ	9
第2節	同一化の構造	12
第1項	同一化の規定因・結果変数	12
第2項	同一化の多様性	21
第3項	同一化のプロセス	25
第4項	同一化の対象としての組織	28
第3節	同一化の多重性	33
第1項	多重的アイデンティティ	33
第2項	同一化の相互関係	36
第3項	アイデンティティの顕現性	41
第4節	小括	46
第1項	アイデンティティコンフリクト	46
第2項	顕現性の時間的問題	47
第3項	組織アイデンティティに影響する組織の意図	48
第4項	アイデンティティ形成過程の相互作用	48
第3章	人事異動研究の俯瞰	50
第1節	人事異動	50
第1項	異動と能力・技能形成の関係	50
第2項	異動と心理変数との関係	54
第2節	異動経験と組織的同一化	57
第3節	異動経験と組織アイデンティティ	64
第4節	小括	70

第 1 項	通有化の精論.....	70
第 2 項	通有化とコンフリクトの関係.....	72
第 3 項	通有化と同一化の関係.....	73
第 4 章	組織的同一化のプロセスモデル.....	74
第 1 節	本研究の組織的同一化のプロセスモデル.....	74
第 1 項	獲得段階と組織社会化.....	75
第 2 項	実行段階と集団的自尊心.....	76
第 3 項	組織社会化と集団的自尊心.....	78
第 2 節	分析方法.....	81
第 1 項	サンプル.....	81
第 2 項	測定尺度.....	81
第 3 節	分析結果.....	83
第 4 節	考察.....	85
第 5 章	人事異動と組織的同一化の探索的研究.....	87
第 1 節	コープこうべに対する探索的分析.....	87
第 1 項	分析方法.....	87
第 2 項	予備的分析.....	88
第 3 項	分析結果.....	89
第 4 項	考察.....	93
第 2 節	流通業 A 社に対する探索的分析.....	96
第 1 項	分析方法.....	96
第 2 項	予備的分析.....	98
第 3 項	分析結果.....	99
第 4 項	考察.....	101
第 6 章	人事異動と組織成員のアイデンティティの関係.....	104
第 1 節	リサーチ・クエスチョンの設定.....	104
第 2 節	分析方法.....	108
第 1 項	コープこうべの概説.....	108
第 2 項	調査対象と分析手続き.....	110
第 3 節	分析結果.....	111

第1項	コープこうべの理念教育の現状	111
第2項	コープこうべの対立構造	115
第3項	コープこうべのアイデンティティ	119
第4項	組織アイデンティティ構築の認知的プロセス	127
第5項	組織アイデンティティの認識から組織的同一化への影響	130
第6項	多重的アイデンティティの顕現プロセス	135
第7項	アイデンティティコンフリクトの発生と解消	139
第4節	仮説導出	142
第1項	記述的推論	142
第2項	本研究の仮説	145
第7章	結論と含意	156
第1節	要約	156
第1項	理論的議論の要点	156
第2項	経験的議論の要点	158
第2節	全体的考察	161
第1項	定量研究結果の再解釈	161
第2項	先行研究レビューの再検討	164
第3項	通有化の独自性	167
第3節	理論的含意	170
第4節	実践的含意	174
第5節	残された課題	178
参考文献	180

第1章 はじめに

本研究は、組織内キャリアの中で異動経験が成員のアイデンティティに与える影響を明らかにすることを目的としている。アイデンティティと言っても非常に広く、ここでは組織的同一化という概念を中心に据えて議論していく。この概念は、組織成員としてのアイデンティティを確立していくプロセスを示すものである。

第1節 問題意識

経験を積むことで人はアイデンティティを発達させていく。それは Erickson (1950) の心理社会的発達論を持ち出さすまでもなく明らかだろう。当然、組織で働くようになってからもアイデンティティを発達させていくことになる。これまでもキャリア形成と個人のアイデンティティの関係性については論じられてきた(e.g., 岡本, 1999)。

アイデンティティとは端的に言えば、“私は何者か¹”という問いかけに対する自分なりの答えであり、自己概念²に含まれる概念である (Ronsenberg & Gara, 1985)。自己概念は、人が自分自身について考えること (Erickson, 1950)、他人が自分について何を考えているかと思うこと (Cooley, 1902) から構築され、その人の意思決定の基盤となり、モチベーションさえも左右する (Brewer, 1991)。アイデンティティ・自己概念が我々の社会生活の基礎をなすものであるなら、当然仕事に関わる生活でも重要な役割を担うはずである。Schein (1980)によると、就職活動をしている学生や求職活動をしている人がどの企業を魅力的に思うか、その企業で何を目標に仕事に励むのか、これらはすべて人のアイデンティティ・自己概念の働きゆえである。

こうしたアイデンティティを定義するプロセスを同一化と呼び (Ashforth et al., 2008)、組織成員として自分自身を定義するプロセスを組織的同一化と呼ぶ。成員が組織に同一化することによって、組織の発展に貢献するような仕事ぶりが期待される、あるいは組織全体が上手く回ることが古くから繰り返し言われ

¹ 同一化は“あなたとの関わりの中で私が何者かを私はどのように知るのだろうか”と尋ねる概念である (Pratt, 1998)。

² 自己概念とは「自分自身に関する知識や信念」(池田・唐沢・工藤・村本, 2010)と定義される。

てきた (e.g., Barnard, 1938; Simon, 1948; Taylor, 1911)。そのため、多くの研究者は組織的同一化を高めることは組織にとって是であるという立場をとり、どのような要因が (およびどのようなメカニズムで) 組織的同一化に影響を与えるのか、そして成員が組織に同一化するとどのような結果が期待できるのかに関心を寄せてきた (詳細は第 2 章を参照されたい)。

組織の発展に成員のアイデンティティが重要であると多くの研究者から認識されてはいるものの、これまで組織がどのように成員のアイデンティティをマネジメントし、上手く組織に同一化させ、望ましい行動を引き出すのかという議論はあまりなされてこなかった。過去には Hall (1984) が戦略的人的資源開発の対象として、成員の業績・態度・アイデンティティ・適応性を挙げてはいるが、その後の人材開発論や人材育成論の研究をしてみると、研究者の関心は成員のアイデンティティではなく、知識や能力獲得、それらの学習に向けられてきた (e.g., Bratton & Gold, 2003; Chen & Klimoski, 2007)。アイデンティティに研究関心が集まらなかった 1 つの大きな理由に、同一化が行動では判断しにくいという点がある。さらに言えば、同一化やアイデンティティは偽ることができる、“同一化しているフリ (fake)” ができること (Barker, 1998) が挙げられる。つまり、行動では直接確認できないアイデンティティの変化をマネジメントすることは非常に困難なためにあまり研究がなされてこなかったものと思われる。

このように成員のアイデンティティの重要性を認めながらも、現状では上手くマネジメントができていないという問題がある。この問題に対して、人材育成施策による“外側”からのアプローチだけでは、成員のアイデンティティが変化したかを確認することは難しい³。しかし、その議論の基礎にアイデンティティの変化を説明する仕組み、すなわち同一化のメカニズムの議論を置くことで、成員のアイデンティティのマネジメントは可能になると思われる。換言すれば、人材育成施策・マネジメント施策をアイデンティティというブラックボックスに働きかけるのではなく、箱の中身 (同一化のメカニズム) に対して働きかけることによってその反応を予測できるようにするのである。

³ ただし、僅かではあるが、そのような視点で同一化のマネジメントを目指す研究もある (Hall & Schneider, 1972; Rousseau, 1998; Tompkins & Cheney, 1985)。

第2節 研究目的

本研究では、数ある人材育成施策の中でも人事異動に注目する。組織的同一化は勤続年数との関係や組織内キャリアの中で語られることが多く (e.g., Hall & Schneider, 1972)、これはアイデンティティが時間をかけて変化していくものだというを示している。そのため、研修や仕事の割振りといった個々の施策から同一化に対する影響を見るのではなく、そういった個々の経験をどのように積みせるとどのようにアイデンティティが変化するのかという視点で議論した方が、マネジメントに対する示唆は得やすいと思われる。人事異動は、仕事経験をどのように積みせるかに関わる施策であるため (土方, 1987; 金平, 1972)、アイデンティティのマネジメントを考える際には適当だと言える。

したがって、本研究は「異動経験が成員のアイデンティティに与える影響の解明」を目的とし、組織による成員のアイデンティティマネジメントを目指す。この目的を達成する上で、議論しなくてはならない課題がいくつかある。第1に、組織内に限定したとしても、そこで同一化の対象になるものは組織だけではなく、部門や職務、労働組合など様々に存在する (e.g., Ashforth & Johnson, 2001; March & Simon, 1958)。つまり、成員が組織に同一化していたとしても、同時に職務や組合にも同一化していた場合、彼らの意識・態度が組織に向けられるとは限らない。組織の発展に貢献する行動は、成員が組織を意識して働いているときに最も強く確認されると考えられており (e.g., Dutton, Harquail, & Dukerich, 1994; 柿本, 2006; Mael & Ashforth, 1992)、そのため、組織がどのように働きかければ、成員が組織に意識・態度を向けて働くようになるのか (顕現化) を明らかにする必要がある。言い換えれば、これは同一化の対象の多重性と顕現化の問題である。

第2に、大きな組織では、例え同じ組織に所属していたとしても経理部と商品開発部のそれぞれで働く成員の間では全く異なる組織観が見られる可能性がある。“我が社のために”とあって仕事に励む成員間で異なる組織観を持たれていた場合、そこから確認される行動も大きく異なったものになる恐れがあり、場合によっては組織の足並みが揃わなくなってしまう。そのため、まず、成員が組織や部署、環境をどのように認識するのか、そのメカニズムを明らかにする必要がある。その上で、仮に成員間で異なる組織観が見られた場合、組織は

どのようにマネジメントすることが組織の発展にとって望ましいのかも含めて議論することが求められる。

以上のような目的と課題を持つ本研究は、成員のアイデンティティが変化する認知過程と、人事異動の影響に注目する。この視点は、従来の研究で十分に議論されてこなかった点と言える。具体的には、先行研究の多くは、①マネジメント施策（あるいは人材育成施策）や組織的同一化を促進する規定因に着目する研究、②同一化の認知過程を議論する研究（例えば、どういった動機が人を同一化に駆り立ててるのか、どのように人は組織と自分の心理的距離を縮めていくのか）が主であった⁴。本研究は、③マネジメント施策（人事異動）が中長期的な時間をかけて組織的同一化にどのような影響を与えるのか、そして数ある同一化の対象の中から人が組織を選択する後押しをどのようにするのか、を明らかにするものである。したがって、先行研究の視点を統合し、さらに不十分な点を埋める研究だと言える（図 1-1 参照）。

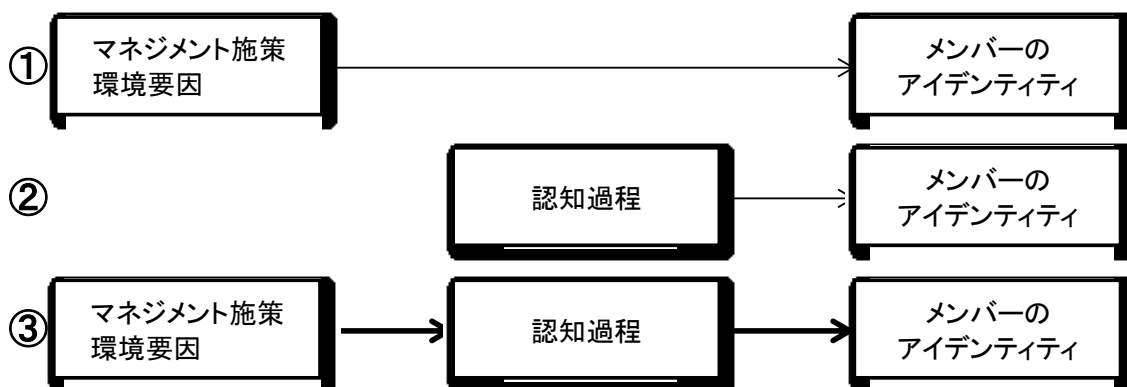


図 1-1 . 先行研究と本研究のアプローチの対比

⁴ すべての研究がこの 2 つの分類に含まれるわけではなく、例えば Ashforth(1998) や Pratt (2000) は中長期的な視点でマネジメントを試みている数少ない例だと言える。彼らの研究は、同一化の認知的過程の議論もしており、3 つ目の分類に含まれるものと言える。

第3節 論文の構成

本研究は、全7章で構成される。まずこの第1章では、論文全体の問題意識と研究目的を提示し、本研究の方向性を示している。第2章では、従来の同一化研究がどのような点を明らかにし、どのような議論の余地があるのかを明らかにすることを目的にする。まず、組織的同一化の議論をする上で基礎となる定義を行い、組織的同一化の概念定義についてと、近年の同一化研究の中心的な説明原理とされる社会的アイデンティティアプローチについて説明する(第1節)。次いで、同一化の対象を組織に限定してこれまでの研究を振り返る(第2節)。この議論を土台とし、より現実を上手く説明しうる、組織・職業・外集団などを含めた様々な集団を同時に議論する多重的アイデンティティならびに多重的同一化の研究でどのようなことが明らかにされてきたのかについて検討する(第3節)。第4節では、同一化の対象を複数と考えた研究と単一に絞った研究を統合して議論することで、どのようなことが不明確な点として見えてくるのかを論じ、以降の章での論点を提示する。

第3章では、人事異動研究を俯瞰した後、従来議論されてこなかった人事異動と成員のアイデンティティの接合を試みる。この章は本研究の問に対して理論的に答える役目を担っている。第1節では従来の人事異動研究が能力・技能形成と心理変数への影響について見ており、その研究蓄積を俯瞰する(第1節)。その後、どのような異動経験が成員の組織的同一化にどのように影響を及ぼすのか(第2節)、どのように組織アイデンティティの認識に作用するのかを理論的に示す(第3節)。最後に、2章で取り上げた論点を3章での議論を用いて検討すると、どのようなことが言えるのかを第4節で見る。

第4章で、経験的に調査を行っていく前に議論の前提となる、本研究が考える同一化のプロセスモデルを理論的・経験的に提示する。ここでは動的な概念として同一化を考え、仕事経験を経ることで徐々に組織に同一化していく過程を説明しうるプロセスモデルを理論的に提示し、それを質問紙調査の結果によって経験的に明らかにする。

第5章では、人事異動と同一化の関係性を質問紙調査の結果を用いて探索的に議論する。3章で議論した異動と同一化の関係を前提に、人事異動と組織や職業に対する同一化を変数化し、その関係性を検討している。

第6章では、5章の結果を受けて、インタビュー調査を分析し、仮説を導出する。第1節から第3節にかけてコープこうべに対する定性的な分析を行っている。その後、第4節で分析結果から記述的推論を行い、理論的な検討を経て仮説を導き出している。

第7章は、以上の議論から導かれる結論と理論的・実践的含意を記す。こうした章構成を以下に図示する(図1-2)。

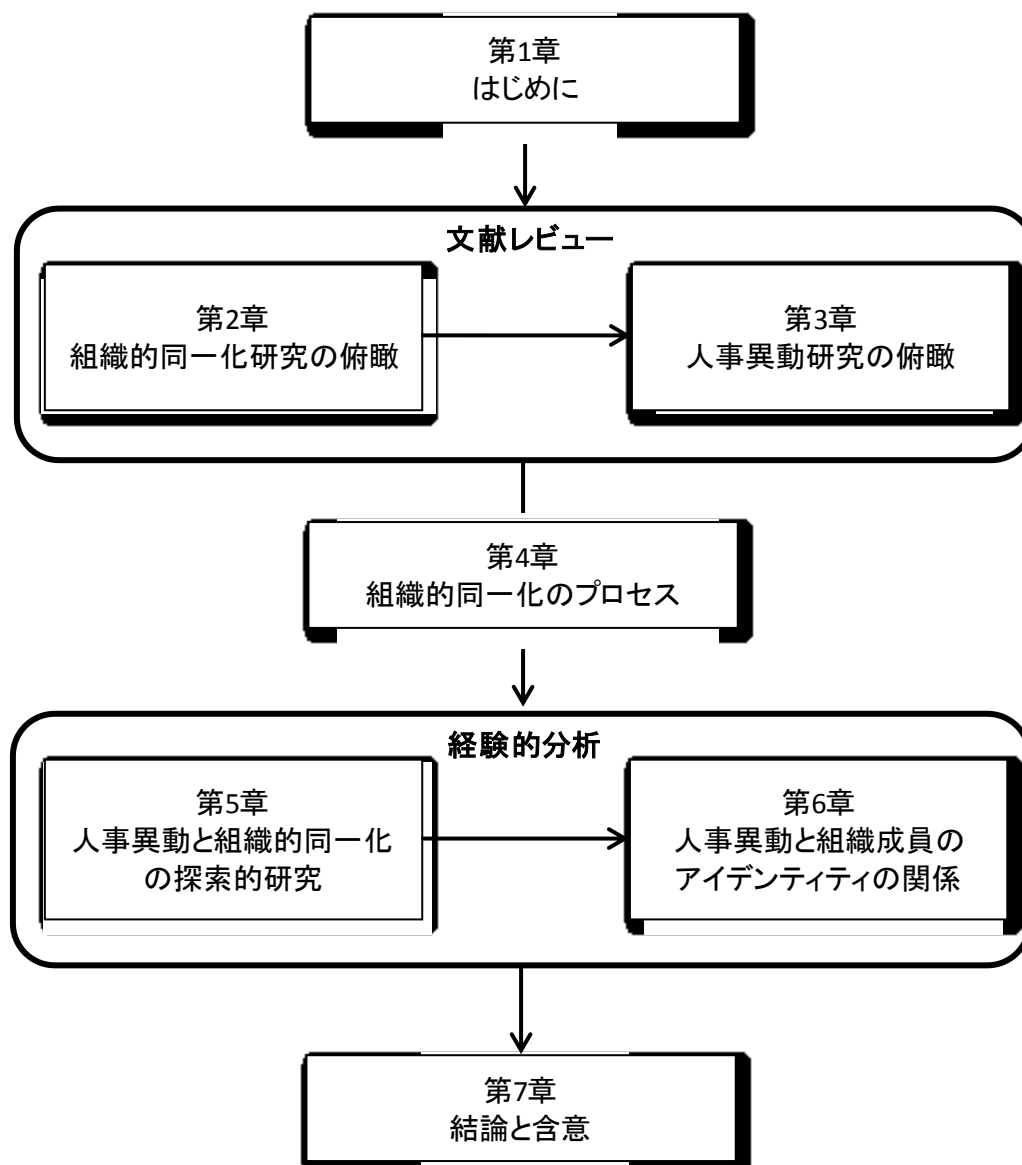


図 1-2 . 本研究の章構成

第2章 組織的同一化研究の俯瞰

本章では、同一化の対象の多重性の問題について議論し、組織に最も貢献している成員のアイデンティティの状態を理解することを目的とする。まず、広く組織的同一化に関する研究を検討していく前にその基礎となる定義を2つ示す(第1節)。具体的には、組織的同一化を本研究がどのように捉えるのかという概念定義と、近年の組織的同一化研究で中心的な位置を占める社会的アイデンティティ理論とその周辺の研究についてである。その後、単一の対象への同一化を議論した研究について見て行き(第2節)、最後に、より現実を説明していると思われる同一化の多重性に着目した研究について概観する(第3節)。

第1節 本研究の基礎的定義

この節では、同一化研究を俯瞰的に見て行くに際し、前提となる議論を示す。その議論は、1. 概念定義と2. 社会的アイデンティティアプローチについてのものである。第1に、組織的同一化の定義は、これまで一意に定められてこなかったため、本研究がどの定義に依拠するのかを明示する必要がある。第2に、近年の組織的同一化研究の中心的な理論基盤である社会的アイデンティティ理論と自己カテゴリー化理論(両理論の総称として社会的アイデンティティアプローチ [Haslam & Platow, 2001; Haslam & van Dick, 2010])について説明(定義)し、後述の先行研究レビューの理解を補う役目を担う。

第1項 組織的同一化の概念定義

組織的同一化は、Simon(1947)が理論的な力を与えたと言われ(cf. Ashforth, Harrison, & Corley, 2008)、さらに March and Simon(1958)が定式化したことで多くの研究者から注目されるようになってきたという背景がある。そのため、非常に長い歴史ゆえに様々な定義づけがなされてきた(cf. 児玉・戸梶, 2010)。本研究が組織的同一化をどのような捉え方をするかを以下に示す。

研究者ごとに定義の仕方に違いはあるが、これまでの研究は認知的な概念として組織的同一化を捉えてきたという共通点が挙げられる。つまり、同一化を認知的なプロセスとして多くの研究者が扱ってきた。その定義には、例えば「組織との一体感や帰属に対する認知」(Ashforth & Mael, 1989)、「知覚される組

織アイデンティティの属性と同じものを個人の自己概念が含むプロセス」(Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994)、「自分の所属する組織についての信念が自己言及的ないしは自己定義的になるプロセス」(Pratt, 1998)、「自分自身を組織の一部であると知覚する心理的状态」(Rousseau, 1998) などがある。

しかしながら、近年の研究は同一化を認知だけでなく、情緒的な側面からも議論する傾向にある (e.g., Harquail, 1998; Johnson, Morgeson & Hekman, 2012; Riketta, 2008; van Dick, 2001)。情緒的側面からの定義には、例えば Johnson and Morgeson (2005) の「人が社会的アイデンティティに位置づける価値や社会的言及との関係で自分自身について経験する感情」がある。特に Harquail (1998) と van Dick (2001) は、認知と情緒を切り離して組織的同一化を議論すべきではないと主張する⁵。このような現状を理解した上で本研究では認知的側面のみから定義を行う。その理由は、アイデンティティの変化を議論する上で情緒的側面がどれだけの意味を持つのかという点にある。

組織的同一化の中で認知・情緒的側面の関係について、組織的同一化の中核部分に認知的側面を位置づけ、情緒的側面はその結果だと考えられている (Deaux, 1996; Edwards, 2005; Mael & Ashforth, 1989; Millward, Haslam, & Platow, 2007)。しばしば、個人と組織の間の心理的な繋がりを説明する概念 (van Knippenberg & Sleebos, 2006) という共通の特徴を持つために組織的同一化は組織コミットメントと弁別が図られるが、その研究結果を参照しても同様のことが言える。研究者は、両概念が一部分異なるか、あるいは密接に関わるものの別概念だという立場をとってきた⁶。前者の研究者は両概念の情緒的側面が重複すると考え (e.g., Ellemers, Kortekaas, & Ouwerkerk, 1999; van Dick, 2001)、組織的同一化の認知的側面と組織コミットメントは異なると考えた。そのため、成員のアイデンティティの変化を組織的同一化から論じる場合、情緒的側面を含むことによって組織コミットメント研究との違いを曖昧にする恐れがある。したがって、成員のアイデンティティを直接的に捉えるのは認知的側面ということになるため、他の概念との弁別の狙いもあり (つまり、組織的同一化の独自性を引き出すため)、

⁵ 実際に、Karasawa(1991)は調査の結果、社会的同一化の認知と情緒次元が1つの因子に集約され、経験的にも両次元が切り離すことはできないと考える。

⁶ Gautam, van Dick, and Wagner(2004)、Meyer, Becker, and van Dick(2006)などが詳しい。

本研究では認知的な面に注目する。

こうした理由により、本研究では認知的側面から組織的同一化を考え、様々な定義の中から「知覚される組織アイデンティティの属性と同じものを個人の自己概念が含むプロセス」(Dutton et al., 1994)を採用する。彼らの定義には次の2つの点が含まれているため望ましいと本研究では考える。第1に、明確に同一化の対象が組織アイデンティティであることが示されている点である。後述のように、同一化の対象は単なる組織や集団ではなく、組織アイデンティティや社会的アイデンティティだと考えられている。第2に、同一化が自己概念に焦点を当てる研究に対して、コミットメントは社会的交換に焦点を当てる研究だと言われており(cf. 高尾, 2013)、自己概念を定義に用いることによって同一化研究の特徴を明確に示すことができる点である。以上から本研究は組織的同一化をDutton et al.(1994)の定義に基づいて考えることとする。

第2項 社会的アイデンティティアプローチ

社会的アイデンティティ理論は主に集団間葛藤や集団間差別、つまり内集団バイアスの原因を解明するものである(Turner, 1999; 坂田・淵上, 2008)。内集団バイアスとは、何らかの基準を用いて人々をカテゴリーにまとめる認知的作用(社会的カテゴリー化)を通じて、自分の所属する集団(内集団)とそれ以外の集団(外集団)に分類し、内集団には好意的な知覚・評価や協力行動をとり、外集団には非好意的・対立的な態度をとることを指す(Tajfel, 1978; Turner, 1999)。この差別的とも言える行動は、無作為に人を集め、一方的にグループ分けを行うだけで生じることが確認されており(最小条件集団パラダイム⁷; Tajfel, 1970, 1982; Tajfel et al., 1971)、集団形成の前提に成員の認知があることを示す。

この理論では自己概念を個人的アイデンティティと社会的アイデンティティから構成されると考え、社会的アイデンティティを「社会的集団の成員性に結びついた価値や情緒的特性を伴うものであり、成員性の知識から得られる個人の自己概念の一部」(Tajfel, 1978)と定義し、そのアイデンティティを獲得するプ

⁷ 最小条件集団パラダイムについては、神・山岸・清成(1996)や柿本(1997a)が詳しい。

プロセスが同一化であると考え⁸。

社会的アイデンティティ理論は3つの前提を置く (Tajfel & Turner, 1979)。第1に、人は自尊心を維持・向上させようと努力する。第2に、社会的アイデンティティの評価はその元となる社会集団あるいはカテゴリーに対する評価の影響を受ける。第3に、その集団の評価は他の集団との社会的比較を通して決定される。この前提の基に社会的アイデンティティ理論は自己高揚動機と社会的創造性に関する仮説を提示する。つまり、(1) 人は、内集団には肯定的な価値を付与するよう動機づけられる。(2) 集団成員性に関するポジティブな社会的アイデンティティが達成されないとき、現集団をより肯定的なものとして弁別しようとするか、あるいは肯定的な別の集団に参加するために(心理的あるいは実際に)その集団の離脱を試みる。

集団間行動を説明する社会的アイデンティティ理論の中で取り上げられていた“集団間関係－対人関係連続体 (intergroup-interpersonal continuum, Tajfel, 1978; Turner, 1999)”を発展させることによって集団内行動をも説明しようとした研究が自己カテゴリー化理論である。この理論は個人が心理的集団の一員となるメカニズムを明らかにする研究とも言える(柿本, 1997b)。

自己カテゴリー化理論は基本仮定として大きく3つ示すことができる (Turner, Hogg, Oakes et al., 1987)。第1に、自己概念は多くの構成要素から成り、その機能は状況特殊的である。その特定の状況で社会的カテゴリー化を通じて内集団・外集団を形成したとき、自己を内集団と同じまとまりとして認知的に分類する(自己カテゴリー化)。第2に、同じレベルのカテゴリー内で他者との比較を通して自己カテゴリー化は行われる。第3に、自己カテゴリー化の顕現性 (salience) は集団内類似性と集団間差異を強調して知覚されるようになる。しかし、これはカテゴリーレベルの間での機能的拮抗を引き起こす。換言すれば、高次レベルでの集団内類似性と集団間差異は、低次レベルでの集団内類似性と集団間差異の知覚を抑制する。

⁸ Deaux(2001)は、社会的アイデンティティを“集団成員性の観点から定義される人の側面”と定義し、社会的同一化を“他人と共有するカテゴリーの観点から自分を定義するプロセス”と定義しており、集団成員性を自己カテゴリー化の結果得られるものと考え、同一化はアイデンティティ形成のプロセスであると考えられる。

この仮定を置いて3つの仮説が示される(Turner et al., 1987)。1. 様々な要因をコントロールした時、自己カテゴリー化の個人的レベルの顕著さと社会的レベルでの顕著さとは逆の関係にある。仮説2. 内集団・外集団カテゴリー化の顕著さを高める要因は、同時に自己と内集団成員の類似性や互換性などをも高める。その結果、脱個人化および自己ステレオタイプ化が生じる。要するに、その内集団成員として定義しているステレオタイプの次元で自己を知覚し、社会的カテゴリーの置換可能な存在として自己を認識するようになる。3. 脱個人化は、集団現象の根底にある基本的過程である。

上述のような前提・仮説に対して批判もあるが (e.g., Postmes, Baray, Haslam, et al., 2006; Postmes, Spears, Lee, et al., 2005; Swann et al., 2009)、社会的アイデンティティアプローチそのものの重要性を否定するものではなく、このようなメカニズムを基礎として組織成員が成員性を獲得するプロセスや組織のために貢献する行動を引き出すメカニズムについて説明しようとする現在の組織的同一化研究を理論的に支えるものとなっている。

第2節 同一化の構造

では、同一化についてこれまでどのような研究がなされてきたのだろうか。ここではまず、同一化の規定因と結果変数について触れる(第1項)。March and Simon(1958)から始まり、Ashforth and Mael(1989)までの同一化の研究は社会的アイデンティティアプローチの影響を受けずに発展してきた関係か、理論的な説明力が弱い分、現実を非常に意識しているきらいがある。そこで便宜的に本研究ではAshforth and Mael(1989)以前の研究を「古典研究」とし、Ashforth and Mael以降の研究と分けて考える。その後、同一化の種類(第2項)、同一化のプロセスに関する議論(第3項)、最後に組織アイデンティティ(第4項)について見ていく。ここでは同一化の対象を1つに限定した議論を俯瞰的に見ることにし、その発展として次節で多重的同一化の議論を行う。そのため、本節は、純粹に同一化という現象がどのようなメカニズムなのかを明らかにすることを目的としている。

第1項 同一化の規定因・結果変数

March and Simon(1958)の研究は経験的に検証こそされてはいないが、非常に包括的な議論がなされており、後の研究にも影響を与えている。彼らは同一化の対象を所属組織・組織外集団・下位集団・職務の4つを取り上げ、それぞれの先行要因の違いや、共通する要因について議論をしている。後者の共通する要因は基本命題として5つ提示されている：(P₁) 知覚された集団の名声が大であれば、個人の集団同一化⁹の性向は強くなり、逆もまた然り。(P₂) 集団成員間で知覚された目的共有の程度が大であれば、個人の集団同一化の性向が強くなり、逆もまた然り。(P₃) 個人とほかの集団成員の間での相互作用の頻度が大であるほど、個人の集団同一化の性向が強くなり、逆もまた然り。(P₄) 集団の中で充足される個人の欲求の数が多いほど、個人の集団同一化の性向が強くなり、逆もまた然り。(P₅) 個人とほかの集団成員の間での競争量が小であるほど、個人の集団同一化の性向が強くなり、逆もまた然り。以上の基本命題に加え、規定因間の関係を合わせて図2-1に示す。その規定因間の命題は2つある：(P₆)

⁹ March and Simon(1958)では、所属組織や組織外集団など様々な同一化の対象を“集団”という概念でまとめている。

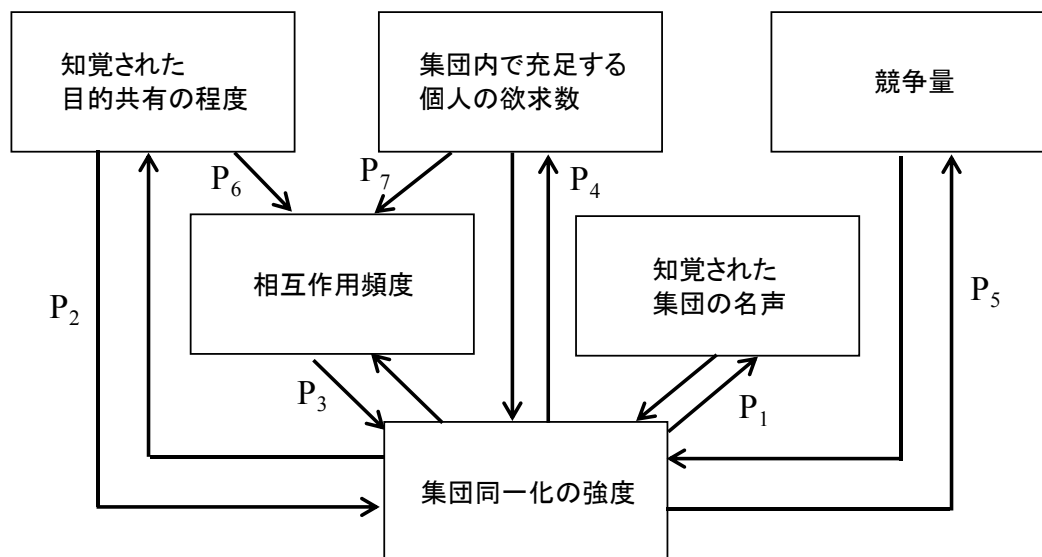


図 2-1 . March and Simon (1958) による集団同一化の影響要因

知覚された目的共有の程度が大であるほど、相互作用の頻度は高まる。(P7) 集団の中で充足される個人の欲求の数が多いほど、相互作用の頻度は高まる。

この基本命題は集団同一化についてのものであり、同一化の対象をさらに細分化し、組織や組織外集団(e.g., 労働組合や家族集団)といった対象に限定しての同一化の規定因は、集団同一化のそれとは違いが見られる。特に、後の研究で中心的に議論されるのは組織と専門職を対象とした同一化であるため、ここではそれらの規定因について見てみる。まず、組織的同一化の規定因については、[1] 勤続年数、[2] 組織内の縦の異動(i.e., 昇進)、[3] リーダーが組織成員の個人目的の充足を支援すること(e.g., 政策決定に参加させること、従業員志向のリーダーシップをとること)、[4] 組織の規模が大きいこと¹⁰などが挙げられる。次に、専門職の同一化(職業的同一化)の規定因については、[1] 個

¹⁰ 彼らは組織の規模が大きいほど、組織成員の組織的同一化は発達すると述べるが、同時に“コミュニティ規模が大であるほど、集団と個人の間での相互作用の頻度は下がる”という命題も述べている。もし後者の命題が真であるなら、組織規模は組織的同一化に負の影響を及ぼす可能性もある。このように、彼らの議論には、論拠の薄いもの、あるいは物事の一面を捉えた記述をしているために他の面からの記述と食い違うことが見受けられる。

人職務の専門職業化¹¹の程度、[2] 協会¹²や職務遂行の手法・基準の参照が挙げられる。この専門職（集団）は組織外集団に含まれ、日々の職務に直接的に関わる所属組織と同時に同一化する対象である。対象の違いでこのように規定因が異なることから、自己概念が対象を含むプロセスが一様ではないと分かる。

March and Simon (1958) を含む多くの古典的研究は、組織的同一化がどうしたら促進されるのか、あるいは何が阻害するのかといった規定因に関するものと、職業的同一化や他の対象との同一化との関係性に注目したものに関心を向けてきた。それは前提として組織的同一化が経営現象にとって重要なものであると研究者が考えているからである。例えば、Simon(1947)も引用している Freud (1921) は『自我論』の中で「集団成員の相互の結合は、重大な情緒的な共通性による同一化の性質を持っているのであり、この共通性は、指導者への結合のあり方にあるものと予想される」（邦訳, p.138）と述べている。集団・組織を形成する過程で同一化はその基礎となるという考えを Simon も支持しているようだ。他に、組織的同一化は“組織の成功にとって必要な条件の1つであり職務行動の重要な要因である” (Lee, 1969)、“業績の質、目標達成、努力の統一といった有益な組織的結果と結びつく” (Rotondi, 1974)、“重要な満足の唯一の提供源として組織を知覚することに繋がる” (Brown, 1969) などが挙げられる。このように組織的同一化は組織活動にとって重要なものという前提から議論を始めるため、主な研究関心が規定因や他の概念との関係性に集まったと思われる。

これまで勤続年数と組織的同一化の関係がたびたび調べられており、その多くで正の相関関係が確認されてきた (e.g., Brown, 1969; Hall & Schneider, 1972; Hall, Schneider, & Nygren, 1970; Lee, 1969, 1971; Schneider, Hall, & Nygren, 1971)。直接的に勤続年数と同一化の関係を見てはいるが、勤続年数そのものが同一化に影響するというのではなく、長く組織に在籍していれば様々な経験を積み、それが組織的同一化を促進すると考えられ、その経験の代理変数として勤続年数が用いられている。March and Simon (1958) による論理は、勤続年数が長くなることで、自

¹¹ 専門職業化は、特定の公式訓練と生き立ちの同質性を意味し、職務遂行の公式規定と境遇の類似性を意味するものである (March & Simon, 1958)。つまり、医師のように、その職に就くまでに経験する訓練がどの人も同質的で、職務を遂行する上での公式規定をどの人も類似（共有）している職業は、専門職業化の程度が高いと言える。

¹² 協会 (professional association) とは、専門職に従事する人の集まる団体を指す。

己選択機会¹³が増え、組織的同一化が発達するというものと、勤続年数が長くなることで、組織内で相互作用が増え、あるいは組織内で満たされる欲求の数が増え、したがって組織にさらに同一化するというものである¹⁴。成員間の相互作用、つまりコミュニケーションは信念・価値観・期待といったものの共有に役立ち、そのためコミュニケーションが頻繁になされると人は組織に強く同一化する(Tompkins & Cheney, 1985)。Hall et al. (1970)は、組織成員の勤続年数が長くなることで、昇進をしたり、組織の価値観を受け入れるようになったり、組織内部の集団に統合されていくため、組織的同一化はますます発達すると考える。このように勤続年数が同一化に正の影響を及ぼすという仮説やその結果は同じでも、関係を裏付ける根拠は研究者によって様々あるようだ。

しかし、Brown (1969)の結果は、勤続年数と同一化の間で正の相関を示しておらず、これについて Hall and Schneider (1972) はHall et al. (1970)を引用しつつ、組織に最も入社しやすい人や同一化しやすい人のタイプは決まっており、そのため組織のタイプが異なれば、そこで同一化する人の特徴も異なるので、勤続年数が必ずしも組織的同一化と正の相関関係にあるとは限らないと言う。これは Schneider の ASA モデル (Attraction-Selection-Attrition model; Schneider, Goldstein, & Smith, 1995) でも同様の説明ができる。人は組織構造や文化など組織の特徴に惹きつけられてその組織を志願する (attraction)。その応募者を組織は組織の特徴や職場と適合するかどうかを見て公式・非公式の選択戦略に基づいて選抜する (selection)。そうした手続きを経ることで組織成員の同質性は高まるが、さらに組織風土や職場環境に合わないと感じた人は組織から離脱をするので、さらに同質性は高まることになる (attrition)。同質性の高まった組織では、集団の意見が一様になり、集団凝集性を高め、集団内での相互作用も活発になる (March & Simon, 1958)。その結果、組織成員たちは組織に同一化していくと考えられる。この ASA モデルを使った説明は、直接的には勤続年数には関わらない。しかしながら、集団内での相互作用の量を勤続年数で代替させた場合、組織に適合す

¹³ 彼らは詳しく自己選択効果について説明してはいないが、組織成員は色々な仕事経験を積み、その中で“組織を辞めるか留まるか”“どんな組織内キャリアを歩んでいくか”という選択経験も含め、多くの意思決定を行うことで自らを組織成員と認めるようになるのだと考えられる。

¹⁴ ここでの話は「組織内相互作用」については命題 3、「集団内で充足する欲求の数」は命題 4 のことを言っている。

る成員のタイプが組織ごとに異なるとしても、やはり勤続年数と組織的同一化の間で正の相関は確認されると考えるため、上記の Hall and Schneider (1972) の考えを否定することになる¹⁵。

ほかに Hall らの一連の研究は、組織内で満たされる欲求の数、職務のやりがい、自己イメージ¹⁶ と組織的同一化の関係を見ている (Hall & Schneider, 1972; Hall et al., 1970; Schneider et al., 1971)。Schneider et al.(1971) は職務のやりがいが高まれば、成員は職務にますます没入するようになり、困難な仕事目標にコミットするようになると考える。そして、この目標達成は成功の感覚を与え、結果として自尊心¹⁷ (self-esteem) を高め、成員を組織に同一化させる。この成功の感覚が特定のキャリアや組織と結びつくほど、成員は自己イメージとキャリア・組織とを結びつけるようになる。その結果、彼らは評価される仕事やキャリアに自分自身を投資するようになり、同一化していく。こうした根拠の基に Schneider らは U.S. Forest Service で働く森林労働者 (forester) を対象に調査を行い、有意な正の相関関係を確認している。Hall et al. (1970) は、同じく森林労働者を対象に調査を行い、高次欲求 (尊厳・自律・自己実現欲求) と組織的同一化の間の有意な相関を明らかにした。Hall et al. は森林労働者という職業が高次欲求で組織的同一化を促進させただけであって、低次欲求で組織的同一化を促進させる職業もあるはずだと述べている。

Hall and Schneider (1972) は、聖職者 (ローマカトリック教会) と研究者 (R&D 研究所) を対象として上記の森林労働者の結果と比較を行っている。研究対象である 3 つの職業はそれぞれ異なる特徴を持つ。聖職者と森林労働者のキャリアは基本的に単一組織内で形成されるのに対し、研究者のキャリアは複数の組織を跨いで形成される。さらに研究者について詳述すれば、彼らは頻繁に新しく、関心の高いプロジェクトを発見するために組織を変える。したがって、自己実現に価値を置く人は頻繁に組織の移動を繰り返す。こうした特徴を持つサ

¹⁵ 同時に彼らは Brown(1969) の結果について別の考察もしている。それは、Brown が分析に際して、集団の平均値を用いたのに対し、Hall et al. (1970) は個人の値を用いており、分析単位の違いが結果の違いを生んだとするものである。結果として、こちらの考察の方が的を射ていると思われる。

¹⁶ Schneider et al. (1971) は自己イメージを、支持的 (supportive)、知的 (intellectual)、複雑 (involved) の 3 つの構成要素を用いて測定している。

¹⁷ 自尊心とは “自分自身に対する肯定的あるいは否定的態度” のことである (Rosenberg, 1965)。

サンプルを用いた分析では、職務のやりがいと組織的同一化の間で、研究者、森林労働者、聖職者の順に高い正の相関が見られた。自己イメージは森林労働者のみ有意な正の相関が確認された。欲求充足の数については、研究者の高次欲求と組織的同一化の間には有意な負の相関が見られた¹⁸。彼らの一連の研究から、職務の特徴の違いによって組織的同一化の規定因が変化することが明らかになった。

こうした職務の特徴やその他様々な違いが、低・中・高の3段階に分けた組織的同一化の程度とどう関係してくるのかをCheney(1983)は調べている。第1に、組織階層と組織的同一化の関係では、まず組織成員をイグゼンプト(exempt; 労働時間規制の適用除外者)かノンイグゼンプト(non-exempt, 労働時間規制の適用者)に大別している。前者は経営層と管理職を含み、後者は専門職(デザイナーやコンピュータプログラマーなど)、事務職、技術職、管理事務職を含む。イグゼンプトは総じて高い同一化の程度を示したが、とりわけ経営層は全体の7割以上が同一化の高群に含まれた。一方、ノンイグゼンプトは全体的に中群が多く、特に技術職層は5割近くが中群に含まれていた。第2に部門ごと(技術部、営業・マーケティング部、経営情報システム部、管理部)の差異を見てみると、管理部が全体の約7割を高群が占め、逆に経営情報システム部は全体の約7割が低群を占めていた。技術部は中群が約5割を占め、営業・マーケティング部は高群と中群がともに約4割を占めていた。Cheney(1983)の分析結果より、職務の内容が異なることで専門性の度合いも異なり、組織的同一化の発達に与える影響も異なることがわかる。また彼は、イグゼンプトは職務のやりがい(e.g., Hall & Schneider, 1972)が高い階層であるため、組織的同一化とも正に関わると考える。こうした結果は、上述の先行研究の結果と一致するものである。このように古典的研究の規定因に関するものは様々あり、以下の図 2-2 にまとめて示す。

以上の研究蓄積の上にAshforth and Mael(1989)がある。彼らは、内集団バイアスは強いリーダーシップ、成員の相互依存、相互作用、あるいは凝集性の有無に関わらず生じるうるため、社会的アイデンティティ理論を経営学に持ち込むこ

¹⁸ 聖職者の欲求充足数と同一化の関係は、データが獲得されなかったため、分析されていない。

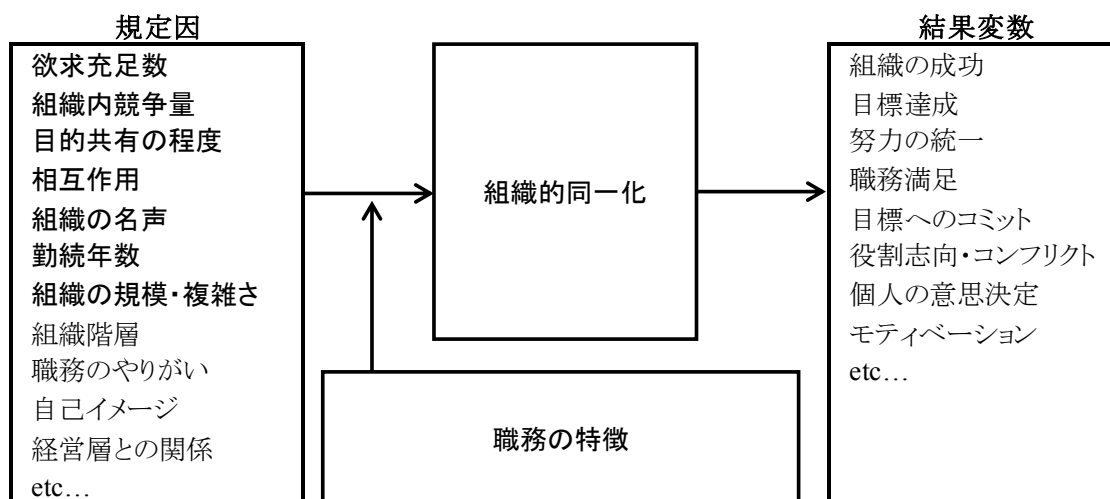


図 2-2 . 組織的同一化の古典的研究の俯瞰図

とで従来の集団関係の研究とは異なる議論ができると考えた。彼らは社会的アイデンティティ理論を持ち込み、成員の組織的同一化の規定因と結果変数に何が来るかを検討している。規定因として彼らは 1) 他組織と比較して自組織の価値観や施策の弁別性、2) 組織の名声、3) 外集団の顕著さ、4) 集団形成に伝統的に関わる要因（例えば、個人間相互作用、類似性、近接性、共有された目標・驚異）を取り上げる。そして結果変数として i) 組織に対するサポートとコミットメント、ii) 集団形成に伝統的に関わる結果、iii) 同一化の規定因¹⁹ を取り上げている。

規定因に関する説明は、すべてに社会的比較が根拠に関わる。内集団と外集団の形成は社会的比較の結果であり、それが上手く行われるのは自組織と他組織が弁別可能であり、他組織に意識を向けることによって自組織との差異が明確になるからである。そうした自組織の特徴は、集団形成に関わる要因の多くが基礎となっている (cf. Turner, 1984)。さらに、自組織が社会的評価（名声）を得ていた場合、人は自己高揚動機や自尊欲求が働き、それを満たそうと自組織にさらに同一化しようとする。

次に結果変数に関する説明は、個人のアイデンティティに関わる。つまり、個人が組織に同一化することで、個人の自己概念が組織アイデンティティを含

¹⁹ つまり、組織に同一化することで規定因が強化されるという循環を想定している。

むようになるため、自尊心を維持しようとその組織の制度・活動を支持するようになる。また、その組織に同一化することで内集団バイアスが発生し、集団形成に伝統的に関わると考えられている集団凝集性、協働、自組織に対するポジティブな評価などを行うようになる。こうした検討を経て、Ashforth and Mael は、“社会的アイデンティティが経営学、特に組織行動論にもたらす最大の貢献は、心理的集団が個人間関係の拡張よりもはるかに多く存在するという認識である”と述べる。この主張はその後の研究で社会的アイデンティティ理論が取り入れられ、広く受け入れられているようだ。

社会的アイデンティティ理論は社会的カテゴリー化と自己高揚動機が同一化の基本的プロセスであると仮定し、Pratt (1998) はそれを組織に持ち込むことで6つの規定因が同一化を促進すると考えた。最初の3つが社会的カテゴリー化に関するもので、残りが自己高揚動機に関するものである。第1に組織が弁別的である程度、第2に外集団が顕著である程度、第3に組織内競争の程度²⁰、そして第4に組織が高い名声を獲得している程度、第5に組織あるいは組織イメージが魅力的である程度、第6に知覚される組織アイデンティティが成員の自尊心を高める程度が挙げられている (cf. Ashforth & Mael, 1989; Carmeli, 2005; Carmeli, Gilat, & Weisberg, 2006; Dutton et al., 1994; George & Chattopadhyay, 2005; Mael & Ashforth, 1992; Smidts, Pruyn, & Van Riel, 2001)。上記の規定因は直接的に組織的同一化に影響を与えるだけでなく、一方が他方の媒介変数として機能することも考えられる。例えば、外集団が顕著であるほど集団間比較が社会的カテゴリー化を促進し (Pratt, 1998)、場合によっては外的脅威²¹ の存在 (e.g., Bartel, 2001; Elsbach & Kramer, 1996) や組織の名声が集団間比較によって強く意識されることによって社会的カテゴリー化を促進させる。外的脅威を知覚した場合、人は自らの自尊心を維持することを目的に所属組織の優位性を保てるよう、比較対象や比較次元を変更する (i.e., 社会的創造性 ; Elsbach & Kramer, 1996; Jackson, Sullivan, Harnish, et

²⁰ ただし、これは組織内競争がない場合に比べ、ある場合は、成員は組織に同一化する可能性が低いという負の効果を述べている。

²¹ Elsbach and Kramer (1996) は、組織成員に所属組織（ビジネススクール）のアイデンティティに対する脅威を認識させることで、彼らが事後的に社会的創造性の反応が生じることを確認している。このときの組織アイデンティティに対する脅威は一時的に組織の評価を下げることであり、組織の名声と対峙するものと捉えることができる。

al.,1996)。この社会的創造性の反応に伴い、人は自らの自己概念を肯定し、あるいは異なる次元から自己カテゴリー化を行って組織に同一化する (Elsbach & Kramer, 1996)。

では、組織的同一化の結果変数についてはどのような研究がなされているかというと、内集団バイアスの具体的な行動として協働行動 (Dukerich et al., 2002; Dutton et al., 1994)、内集団支援 (Bartel, 2001; Mael & Ashforth, 1992)、外集団との競争行動 (Dutton et al., 1994) などが確認されている。他にも離職や離職意思の低下 (Mael & Ashforth, 1995; van Dick, Christ, Stellmacher, et al., 2004)、顧客志向 (Wieseke, Ullrich, Christ, & van Dick, 2007)、プロトタイプの行動²² (Golden-Biddle & Rao, 1997)、組織市民行動 (Dutton et al., 1994)、心理的契約 (Rousseau, 1998)、情緒的コミットメント (Carmeli et al., 2006; Foreman & Whetten, 2002) も取り上げられている。協働行動やプロトタイプの行動は直接的に社会的アイデンティティアプローチに関わる結果変数であるが、心理的契約や組織市民行動は近年の組織行動論で心理学の変数が混在する中、弁別を計った結果だと言える。

組織的同一化は自己概念に関わる現象であり、そのため組織の評価が下がることで、自尊心が下がることに脅威を感じる。上述の規定因としてこの脅威は組織の外部に見出されたが、組織内にも発生することがある。例えば、M&Aの被買収企業成員や中途入社、契約社員といった人たちが能力や価値観の点で集団プロトタイプ性を外れている可能性があり、彼らは既存の社会的アイデンティティを脅かすために脅威と見なされやすい。このように内集団成員の中に“逸脱者²³”が現れた場合、他の内集団成員は心理的にその逸脱者を切り離そうとする (Marques & Yzerbyt, 1988; Marques, Yzerbyt, & Leyens, 1988)。この傾向は成員の同一化の程度に比例して顕著になる (Doosje, Ellemers, & Spears, 1995; 大石・吉田, 2001)。

結果変数について特筆すべき点は、古典的研究にはなかった組織的同一化の負の側面とも言うべきものである (Dukerich, Kramer, & McLean Parks, 1998)。つまり、

²² プロトタイプは「カテゴリーの中心的傾向」と定義される (Rosch & Mervis, 1975)。

²³ Marques and Yzerbyt (1988) は社会的アイデンティティを脅かす内集団成員を逸脱者と呼び、それに対する対処を「黒い羊効果 (black sheep effect)」と名付けている。逸脱者か否かは、心理的集団のプロトタイプの中心からどれだけ離れているかで判断される (Hogg & Terry, 2000)。

成員が組織に同一化することによって組織あるいは個人に悪影響を及ぼす可能性について言及している。例えば、組織に過剰に同一化することによって創造性が失われること²⁴ や(Dukerich et al., 1998)、グループシンクに陥ること (Pratt, 2000)、組織的不正行為を働くこと²⁵ (Vardi & Wiener, 1996) などである。特にグループシンクについては、成員が組織に過度に同一化することで集団凝集性が高まり、その結果としてグループシンクが生じ (Hogg & Terry, 2000)、組織の環境適応 (Pratt, 2000) やイノベーション²⁶ (Verganti, 2011) を阻害すると考えられる。そのため、組織的同一化がもたらす負の側面としてグループシンクの影響力は非常に大きい。このように組織的同一化による組織に対する悪影響の可能性や、そもそも組織成員を組織に同一化させるためのコストなどを勘定に入れると、必ずしも成員全員を強く同一化させることが組織にとって望ましいこととは限らないという主張さえあり (Gossett, 2002)、成員を組織に同一化させることが素晴らしいと考えられてきた古典的研究群とはこの点でも大きな隔りがある。

以上のことから、同一化の規定因として様々なものが挙げられ、職務の違いによってその内容あるいはその影響力が異なることが示唆された。Ashforth and Mael (1989) は、社会的アイデンティティアプローチを導入することで、こうした古典的な研究成果を否定することにはならないと、彼らの研究を通して示しており、職務の違いによって組織に同一化しやすい人とそうでない人が出てくる可能性は否定されていない。この点について人事異動は職務の違いによる同一化への影響を統制する働きを持つかもしれない。つまり、人事異動によって部署や職場を変更することによって、職務の特徴が変わることになるため、そうした職務から受ける影響を一時的な効果にすることができると考えられる。

第2項 同一化の多様性

上記にあるように、組織的同一化の負の側面に関する研究や、同一化の議論の複雑化に伴い、近年は様々な種類の同一化に関する議論や組織的同一化を分

²⁴ 組織コミットメントでも同様に創造性を奪う議論がされている (Mowday, Porter, & Steers, 1982)。

²⁵ 彼らは組織的不正行為 (organizational misbehavior) を組織あるいは社会の中核的規範を冒す、組織成員による意図的な行為と定義している。これは成員が過剰に同一化するあまり組織に利益をもたらそうと規範を冒す行為である。

²⁶ Verganti(2011)によれば、イノベーションは成員の多様な視点から生じる。

類する議論がなされている。Rousseau(1998)は組織的同一化を状況的同一化 (situated identification) と深層構造同一化 (deep structure identification) という2つの概念にわけて考えた。状況的同一化とは状況的刺激によって引き起こされる、集合に帰属する一時的かつ不安定な感覚に関わるものである。一方、深層構造同一化は、時間・役割・状況に関わらない認知的スキーマのことであり、個人と集合の間のより根本的な繋がりに関わるものである。状況的同一化は環境から直接的に影響を受けるのに対し、深層構造同一化はそうではなく、そのため段階を踏んで状況的同一化から深層構造同一化へと発展していくと考えられている。ただし、状況的同一化は深層構造同一化の十分条件ではなく、必要条件に過ぎないこともRousseau(1998)は指摘している。

Sluss and Ashforth (2007, 2008) は組織や職業といった“集合レベル”の下位次元として関係性に着目し、関係的同一化という概念を提唱している。ここで関係的同一化とは、与えられた役割関係の観点から自分を定義する程度のことである。換言すれば、関係的同一化とは、上司一部下、同僚一同僚、先輩一後輩といった関係の中でそれぞれの役割から自己概念を形成している状態をいう。

Brewer and Gardner (1996) によると、自己概念には個人・関係・集団という3つの次元が存在し、自己カテゴリー化のレベルの変化は自己の考え方の変化だけでなく、世界観までも変えることになる。この関係的同一化は、個人的同一化と集団的同一化の間に位置し、こうした自己カテゴリー化の変化の一部となり、下位次元から上位次元の同一化への橋渡しのような役目をする (Sluss & Ashforth, 2008)。

Rousseau(1998) や Sluss and Ashforth (2007) の議論は基本的に組織アイデンティティと個人的アイデンティティの心理的距離を縮めていくというプロセスである²⁷。しかし、それとは逆のベクトルで、組織アイデンティティから心理的に離れていくプロセスを脱同一化 (disidentification; Kreiner & Ashforth, 2004) と言う。この概念は、1. 個人的アイデンティティと組織アイデンティティの間の認知的分離に基づく自己知覚、2. 自分自身と組織のネガティブな関係的カテゴリー化

²⁷ Pratt(1998)によると成員が組織と同一化する傾向は2つある。1つは自己概念に類似していると組織を認識することで個人は同一化する。もう1つは組織認識に自己概念を近付けていくことで個人は同一化する。ここでの心理的距離を縮めるという主張はPrattの後者に当てはまると考える。

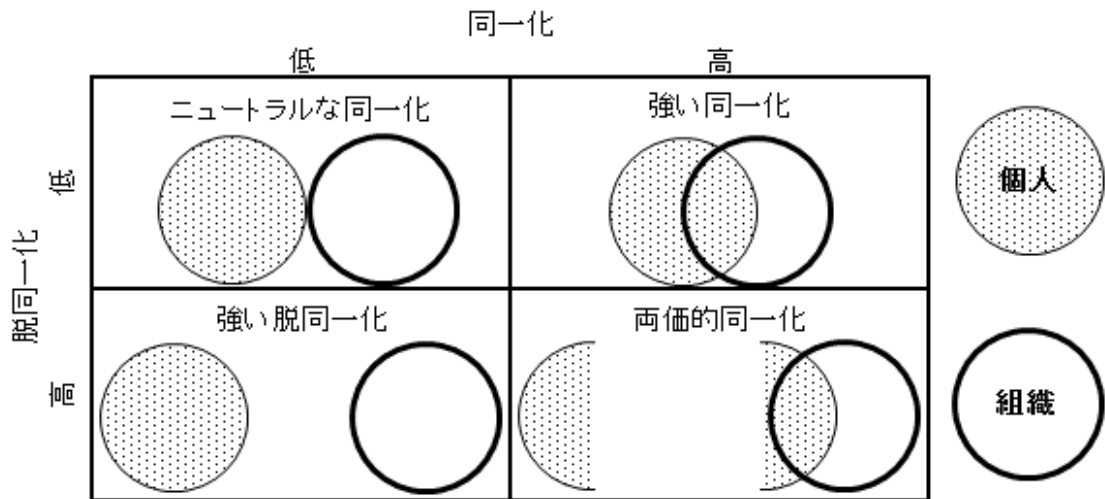


図 2-3 . Kreiner and Ashforth (2004) の同一化拡張モデル

に基づく自己知覚 (Elsbach & Bhattacharya, 2001) 、あるいは 3 . 自分自身と同一化の対象 (例えば、組織) を積極的に分離するプロセス (Dukerich et al., 1998) と定義される。この概念が同一化研究で議題に上がって以降、もう 2 つの概念も議論されるようになった。それは非同一化²⁸ (deidentification) と両価的同一化 (ambivalent identification) である (Ashforth, 1998; Pratt, 1998) 。しばしば、これらの同一化は 4 象限に配置され区別されてきた (図 2-3) 。

Elsbach and Bhattacharya(2001) によれば、組織との脱同一化は、成員が組織を公に批判したり、反組織的活動を取るようになる。そのため、組織は、自社の顧客をライバル組織に対して脱同一化させることによって、結果的に自社に同一化させる可能性を高めることも考えられるようになる。また、組織成員が自社に対して脱同一化することで、内部告発をしたり、良心的に異議申し立てをしたり、さらにはイノベーションにも正の影響を与えると考えられているが、同時に離職意思が高まるという問題も含む (Kreiner & Ashforth, 2004) 。さらに、労働市場や転職先の雇用条件の問題から離職意思が高いにもかかわらず働き続けるという成員が出てきた場合に、彼らをマネジメントすることが非常に困難になるという面も含む (ibid.) 。 Hirschman(1970) が言うように、“発言 (ここで言う内部告発や良心的異議) ” は組織の回復メカニズムとして機能し、取り返しのつく過失から所属組織を立ち直らせる意思があるからこそ発言をする。しかし、

²⁸ 非同一化は同一化の裏返しであり、成員が対象と近接性を知覚しなくなるときに生じる (Ashforth, 2001) 。

脱同一化の場合、組織に対して貢献するような行動も議論されているが、それは単に組織的同一化の負の側面を払拭することができるという考えからくるものとも解釈できる。事実、両価的同一化でも内部告発や創造的变化を引き起こすと考えられており (Dukerich et al., 1998)、同一組織に対して脱同一化と同程度に同一化している両価的同一化では、脱同一化で懐疑的であった発言行動も起こりうると思われる。

両価的同一化は、組織的同一化と脱同一化が同時に生じる状態を言う (Dukerich et al., 1998)。この概念は、同一化の4分類 (図 2-3) を見ると組織的同一化と脱同一化が共に高いときに生じるとなっているが、Ashforth(2001) は程度に限らず常に生じうると考えている。彼は両価的同一化が少なくとも5つの経路から引き起こされると言う：(1) 役割アイデンティティ内のコンフリクト、(2) 多重アイデンティティの間のコンフリクト、(3) 自己の喪失に対する恐怖、(4) 二元論的価値²⁹ の保護、(5) 社会的な不名誉。こういった日常的に経験しうる様々な要因から両価的同一化は喚起されるため、Kreiner and Ashforth (2004) あるいは Dukerich et al. (1998) のような明確なポートフォリオを組むことは現実的ではないだろう。

そもそも、これまでの経営学における両価性³⁰ の議論も心理学のそれに比べると曖昧性を多く残すものであり (e.g., Fong & Tiedens, 2002; Pratt & Doucet, 2000; Randall & Procter, 2008)、そういった影響を少なからず受けている両価的同一化もまた議論が発展途上にある。多くの心理学者が両価性を定義するとき、1. 対象の単一性、2. 相反する感情・態度・行動、3. 表出の同時性、4. 場合によってはその強さの均衡、を構成要素に用いる (e.g., Bleuler, 1950; Constance & Colloca, 2004; Scott, 1966; Tompson, Zanna, & Griffin, 1995)。現状の両価的同一化で満たされているのは上記の前半2つまでである。両価的同一化は自己概念に関わる両価性であるため、相反するものの“表出”という一時的な状態ではなく常に緊張状態にあることを意味することから、3番目の要素は検討から除外されてい

²⁹ Ashforth(2001) は Erickson(1976) を引用し、この経路について“文化は中核的価値から単に構成されるのではなく、二元論的価値の軸から構成される。文化は一方の極を優先するが、他方も受け入れ続ける。そのため、文化は両価性を経験する”と説明する。

³⁰ 両価的同一化の議論は、Ashforth(2001) や Sluss and Ashforth (2007) が両価性の先行研究を検討していることから、その影響を受けていると考えられる。

と思われる。両価的同一化に関する定義も定まっていないが、その重要性の認識もまだ定まっていないのが現状である。例えば、上記のように Dukerich et al. (1998) は両価的同一化をポジティブに捉えているが、Pratt (2000) は“組織的同一化の失敗”とネガティブに捉えており、こういった研究者らの意見の相違は両価的同一化についての十分な研究が不足している原因かもしれない。

第3項 同一化のプロセス

以上、見てきたように近年の同一化研究は同一化を極めて複雑に捉え、マネジメントをより困難にしているきらいがある。Pratt(2000)は従来の研究が組織的同一化を強化する施策にばかり注目し、その施策が他の対象との同一化にどのような影響を及ぼすかを十分に考慮せず、そして同一化を静的な概念として扱ってきたと批判した(cf. Ashforth et al., 2008; Cheney, 1983)。この批判は、同一化の捉え方が複雑さを増していることだけが、マネジメントの実行可能性を低めているわけではないことを意味する。このような批判を展開し、Pratt(2000)はまず組織的同一化がどのようなプロセスを経て変化するものなのかを理解する必要があると主張する。

組織的同一化のプロセスについての研究はごく限られたものしか確認されておらず、それらは Weick(1979) と Lewin(1947) のどちらかから強く影響を受けている。Weick(1979) から強く影響を受けた Pratt (2000) と Ashforth et al. (2008) は、同一化のプロセスを個人と組織の相互作用として特徴づける。彼らは組織が成員に対して行う“意味破壊 (sensebreaking)”と“意味付与 (sensegiving)”に注目している点で共通する。Pratt(2000)によると、意味破壊とは“自己の感覚が疑われるとき、自分が何者かという根本的な問いかけに関わるもので、埋めなければならない意味の隙間を作る”施策を言う。対して、意味付与は“組織の現実について望ましい形で再定義させようと他人をしむける試み”のことを言う (Gioia & Chittipeddi, 1991)。人は自分のアイデンティティを行動で示し、新たなアイデンティティを構築するときには過去の経験の要素と新たな環境の要素を組み合わせる (Ashforth et al., 2008)。そのため、組織が意味破壊を行うことで成員はアイデンティティの再構築を迫られる。さらに組織は意味付与を行うことで、その環境で“理想”とされる姿を成員に示すことができる (Pratt, 2000)。この理想像を

個人が認識し、それと現実のギャップを埋めようと人は動機づけられる。その結果、新たなアイデンティティを形成し（意味形成）、これまでの自分のアイデンティティに統合する。これは、Pratt (2000) と Ashforth et al. (2008) に共通するプロセスである。だがもちろん、両者で独自の主張をしている点も見られる。

Pratt (2000) は、その過程で組織の働きかけが失敗したとき、具体的には意味破壊が失敗したときには個人は非同一化あるいは単純に同一化の失敗を引き起こし、意味付与が失敗した時には個人は脱同一化あるいは両価的同一化を引き起こすと考える。Ashforth et al. (2008) は、意味形成の後、人はアイデンティティの構築を行い、新たなアイデンティティを基礎として再び同じステップを繰り返すと考える。そのため、意味付与・意味破壊を組織は継続的に行う必要性を暗示す Ashforth et al. (2008) に対して、上記のステップで人が同一化するため、継続性を想定していない Pratt (2000) の間では差異がみられる。Prattはこのモデルをアムウェイに対して行ったエスノグラフィーの結果から構築しており、理論と現実の違い（つまり Ashforth et al. に理論的に不十分な点がある可能性）、あるいは企業特殊性的なモデルと一般性の高い理論モデルの違い（つまり、Pratt に現実を理論に昇華しきれていない可能性）などが Ashforth et al. との差異を生んだものと思われる。

一方、Lewin (1947) から強く影響を受けた研究に Ashforth (1998) と Fiol (2002) がある。彼らは共に Lewin の変革モデルと呼ばれる、溶解・変容・再凍結の3つの段階から成るモデルを基礎に置いている。1. Ashforth (1998) は“溶解”を非同一化あるいは脱同一化の段階だと考える。つまり、それまでの組織アイデンティティに対して疑問を抱かせ脱同一化を促す。上記の意味破壊の結果と同じである。Fiol (2002) は同段階に非同一化を位置づけ、既存の組織アイデンティティとの関係を弱めることによって、新たなアイデンティティ形成の下地を作ることの重要性を説いている。2. 次いで“変容”を Ashforth は予期的同一化 (anticipatory identification) の段階、Fiol は状況的同一化 (Rousseau, 1998) の段階を位置づける。どちらも新たな役割を内在化させたり、組織の新たな望ましい姿を理解させることを目的とする。3. 最後に“再凍結”を Ashforth はアイデンティティの内在化、あるいは同一化の強化と位置づけ、Fiol は深層構造同一化を位置づける。この段階では、アイデンティティ請求が社会的に妥当だと受け入

れられる (Ashforth, 1998)。そして、組織の中心的イデオロギーを個人の信念の一部とする (Fiol, 2002)。このような段階を踏み同一化は発達していくと彼らは考える。Lewin(1947)に則り議論を行っている関係から両者の研究は非常に類似したものになっている。

Pratt (2000) や Ashforth et al. (2008) のモデルは、意味破壊や意味付与といった組織からの働きかけをモデルに取り込んでいることは1つの特徴ではあるが、基本的なプロセスが極めて認知的な内容であり、かつ簡略化した議論ゆえに社会的比較や周囲との相互作用などからどのような影響を受けるのかは明らかにされていない。また、彼らの議論の背景には自己高揚動機や差異化欲求・同化欲求などが関係しているのは明らかだが、それらがどういった形で結果に影響するのかも定かではない。Ashforth (1998) や Fiol(2002) の議論は、極めて Lewin (1947) に忠実なモデルと言える。彼らの議論は共通して同一化の発達過程に同一化が用いられており、トートロジー的な内容になっている。また、最初の同一化 (Ashforth での予期的同一化、Fiol での状況的同一化) に至るまでのプロセス、つまり溶解と変容の間のプロセスの議論が不足しており、どうして人が組織に同一化し始めたのかを説明するには不十分な点が多く見られる。また Fiol の状況的同一化から深層構造同一化へのプロセスは、Rousseau(1998) が前者は後者の十分条件ではなく必要条件であると述べている通り、単純に考えるべきではない。Ashforth(1998) と Fiol(2002) は、Lewin の各ステップの間の論理を議論することで同一化のプロセスが説明されることになると思われる。

こうした問題点を抱えながらも、同一化をダイナミックな概念であることをモデルとして示そうとした数少ない研究である。しかしながら、どの研究も中長期的な時間をかけて成員のアイデンティティを変化させる制度の観点から考えると、Pratt(2000)や Ashforth et al. (2008) の研究は個別管理ならともかく、集団管理として取り組むのは困難だと思われる。特に、Ashforth et al.の考える同一化のループするプロセスが Pratt のモデルでも当てはまるのであれば、個々人の同一化の程度が他者は判断がつかないため (cf. Barker, 1998)、常に意味破壊と意味付与を組織はしていなければならない。しかし、どちらの研究も意味破壊の後に意味付与という順序を踏んでおり、仮にループ後の意味付与が上手く機能せず、意味破壊ばかり機能した場合、Pratt の考えるように、他の種類の同一化が生じ

る可能性も出てくる。そのため、現実的に組織が成員のアイデンティティをマネジメントしようとする際に、彼らの考えを基礎に置くことは難しいと思われる。また、Ashforth(1998)やFiol(2002)の研究は、上記の通り論理に曖昧さが多く、どうしたら次の段階に進むのかがはっきりとは見えてこない。そのため、彼らの研究を基礎としてマネジメントを考えるのであれば、こういった施策が彼らの各段階を刺激するのかを探索的に検討する必要がある、人事異動に限定して議論する本研究にはマッチしない可能性がある。また、その際も論理の甘さを詰める作業が求められるだろう。

第4項 同一化の対象としての組織

本研究が組織的同一化の定義としているDutton et al. (1994)は、その定義の中で組織アイデンティティという用語を用いている。これは、同一化の対象が単なる組織ではなく組織アイデンティティであることを意味する。同様に、職業的同一化の対象は職業的アイデンティティであり、常に同一化の対象は何らかのアイデンティティと言うことになる。これまでもたびたび組織アイデンティティという用語を用いてきたが、詳細な議論はしてこなかった。ここでは、組織的同一化の対象である組織アイデンティティに関する研究を見ていく。

経営学で組織アイデンティティが本格的に議論されるようになったきっかけがAlbert and Whetten (1985)だと言われる(Gioia, 1998)。彼らは、組織アイデンティティを、1. 組織の本質と見なされる中心的特徴、2. 他の組織と区別しうる特異性、3. 時間的連続性、これらを満たしうる所属組織の特徴だと定義する。しかし、Barney et al. (1998)は、Albert and Whettenの定義は組織アイデンティティを説明しうる特徴にすぎず、組織アイデンティティそのものの定義ではないと批判した³¹。では、組織アイデンティティは何かと言うと“「我々は何者か」という問に対する共有された答え”(Corley, 2004; Gioia, 1998)と考えられる。つまり、数ある共有された答えの中で上記の3条件を満たすものがアイデンティティだ

³¹ Barney et al.(1998)だけでなく、他にもAlbert and Whetten(1985)の定義に対する批判は行われている。例えば、Corley(2004)は、組織アイデンティティとはAlbert and Whettenの定義よりも中心的でも特異的でもなく、さらにはもっと柔軟なものであると述べている。同様の主張はGioia(1998)、Gioia, Schultz, and Corley(2000)、Gioia and Thomas(1996)、Pratt and Foreman(2000)などにも見られる。

と見なされる。

組織アイデンティティ論で著名な研究の1つに Dutton and Dukerich (1991)がある。彼らはニューヨーク・ニュージャージー港湾公社 (Port Authority of New York and New Jersey) の施設内で起きたホームレス問題を取りあげ、組織アイデンティティと組織イメージの関係性について見ている。港湾公社は施設内にホームレスが集まるようになったため、当時の組織アイデンティティに基づいた対処行動を取った。具体的にはまずコンサルタントを雇い警察を訓練させ、その警察を問題解決にあたらせたこと、そしてホームレス問題について組織的に情報収集を行うなどしていた。しかし、外部ステークホルダー（主に新聞）はその対処行動に対し批判的であり、港湾公社は組織イメージを悪化させた。港湾公社がそれを把握し、イメージの改善を求め、徐々に組織アイデンティティを変化させ、組織としてのこの問題への接し方を変えて行った。この事例では、組織イメージが組織アイデンティティの変化を引き起こし、組織の取る行動を変化させているという一連の流れが描かれている。また、Fombrun and van Riel(2003) はロイヤルダッチ・シェルが1995年に見舞われた2つの危機的事件を例に取り、その危機的状况から脱し、現在のシェルがあるのは組織アイデンティティを大胆に変更させられたからだと言う。組織アイデンティティを変更する際に、まず組織内部で新たな組織アイデンティティを受容させる戦略が実施され、その後シェルの新たなアイデンティティは戦略を通じて外部ステークホルダーに伝えられた。

2つの事例から組織アイデンティティが組織イメージおよび戦略と密接な関係にあるのが分かる。Ashforth and Mael(1996)によると、組織アイデンティティと戦略の間には等統果性 (equifinality) の原則があり、組織アイデンティティが特定の戦略を規定するわけではなく、様々な戦略を通じて組織アイデンティティは実現可能であるとする。そしてトップ（特に創業者）の抱く組織アイデンティティの理想を実現すべく戦略が策定され、具体的な行為が引き出される。アイデンティティはこのプロセスを通して推敲される (Barney et al., 1998)。換言すれば、戦略が上手く遂行されれば、組織は組織アイデンティティを肯定することになり、戦略が上手く行かなかった場合、組織はそれを組織アイデンティティ

修正の機会にする³² (Ashforth & Mael, 1996)。こうしたことから、従来の組織的同一化研究で成員の同一化の対象である組織アイデンティティは上述のような性格の概念だと考えられ、そのため、成員の自己概念が組織アイデンティティの属性を多く含むほど、戦略理解は進み、組織に貢献しうる人材になると思われる。恐らく、こうしたことが従来広く共有されてきたため組織に同一化することが是であるという暗黙の根拠の1つになったのだろう。

Albert and Whetten (1985) は組織アイデンティティが多面的概念であり、組織の中で複数の組織アイデンティティが存在すると考える。つまり、“我々は何者か”という問に対する共有された答えが組織で1つではなく、複数存在することである。複数の組織アイデンティティが併存するパターンは2つあると彼らは述べる：1. ホログラフィック組織 (holographic organization) は、組織全体で複数の組織アイデンティティを共有している状態を意味する。2. イデオグラフィック組織 (ideographic organization) は、各ユニットがそれぞれ組織アイデンティティを形成し、組織全体で見たときに結果として複数の組織アイデンティティが存在している状態を意味する。組織は起業時、組織アイデンティティは単一のものだと考えられるが、時を経ることで複数のアイデンティティを持つようになり、上記の2つのパターンに納まると Albert and Whetten は言う。

彼らの述べる組織アイデンティティが分化するパターンは何が要因になるかは定かではない。Corley(2004)はその要因を職務に求める。Corley は分社化されたIT企業を対象にインタビューを行っており、彼は階層をトップ (CEO から専務)、ミドル (副社長から部長)、ローワー (部長以下) の3つに区分し、階層ごとに形成される組織アイデンティティが異なることを発見した。まずトップは組織アイデンティティを戦略と相互作用の関係にあるものと考えており、そのため組織アイデンティティを環境の変化に合わせて柔軟に変更できるものだと捉えていた。次にローワーは組織アイデンティティを組織文化から生じるものとして考え、したがって彼らは組織アイデンティティを比較的安定したものだ

³² 逆の主張をしているのが Abratt(1989)やYoung(2001)である。彼らは、戦略の機能が組織アイデンティティの実現にあると考える。つまり、組織アイデンティティを実現できるよう、組織は戦略を修正する。この議論は、ステークホルダーによって形成される組織イメージから影響を受ける組織アイデンティティの実現が困難ということは、十分環境に適応できていないことを意味し、そのため戦略を変更し実現・適応を目指すとも解釈もできる。

と捉えていた。最後にミドルは、トップとローワーの間で両方の視点を組み合わせて捉えていた。Corleyによると、これらは階層ごとに求められる職務内容の違いが影響している。換言すると、多面的に組織アイデンティティが形成される要因は、階層ごとに求められる職務の違いである。

Barney et al. (1998)は、上述のトップの形成する組織アイデンティティについて支持しており、組織アイデンティティが形成されるための条件は3つあると言う。第1に、はっきりと言葉にすることができる。第2に、組織成員の心を捕らえている。第3に、市場で生き残れる。この3つの条件を満たしていると組織アイデンティティは最も顕著になる。この3条件を満たす組織アイデンティティが複数存在した場合、その組織はイデオグラフィックかホログラフィックになる。ただし、3つの条件のうち、満たせていないものが多いほど、そのアイデンティティは正当性を確保できず、条件を満たせているアイデンティティに取り込まれてしまう。

上記のCorley(2004)が階層によって組織アイデンティティが異なるというタテの分化を見ているとすると、Glynn(2000)はヨコの分化になる。彼女はアトランタ・シンフォニー・オーケストラをケースに、オーケストラの利益を考えた功利的アイデンティティを持つ運営側と、オーケストラの芸術性を考えた規範的アイデンティティを持つ演奏家側の間で生じた対立を扱った。このオーケストラはウッドラフ・アート・センターの傘下であり、上位組織が理念として「芸術を発展させることだけでなく、アトランタの発展のために芸術を用いることを目指す」を掲げているために芸術性と功利性が下位組織の中に共存したと彼女は述べる。つまり、この場合、多面的な組織アイデンティティの形成要因はオーケストラの上位組織にあり、両アイデンティティの間の溝をより深くしていたのは職務(運営者と演奏家)の違いであった。ここで取り上げられた組織アイデンティティの功利的側面と規範的側面(芸術性)はしばしば用いられる分類法である(e.g., Albert & Whetten, 1985; Foreman & Whetten, 2002; 佐藤・芳賀・山田, 2011)。功利的側面とは、経済合理性・利益最大化・効率性などを追求するアイデンティティのことであり、他方、規範的側面とは、伝統を重んじ、イデオロギーの内在化や維持を求めるアイデンティティのことである。

職務の違いは、組織的同一化だけでなく、組織アイデンティティの認識にも影響を及ぼすようだ。先と同様に、人事異動は、職務特性が組織アイデンティティの認識に及ぼす影響を統制する可能性がある。タテの分化については直接的に人事異動が影響することはないと考えられるが、階層を上がっていく前にどれだけ偏りのない組織アイデンティティを形成していたかは、その後のアイデンティティ形成にも重要な意味を持つと思われる。それは、Corley(2004)が言うように、ミドルがローとトップの両方の視点を組み合わせており、ローの視点が偏っていた場合、その認識がミドルの認識に影響を及ぼすと考えられるためである。このように人事異動は、組織アイデンティティの認識と組織的同一化に対して影響を及ぼす可能性が予想される。

第3節 同一化の多重性

第2節で見てきたのは同一化の対象が単一のときの研究結果であった。上述のように現実には同一化の対象は同時に複数存在し、その多重性をマネジメントすることが組織には求められる。March and Simon (1958)は既に同一化の多重性について触れており、所属組織のアイデンティティ(組織アイデンティティ)以外にも、組織外集団・下位集団・職務のアイデンティティについて検討していた。彼らの議論は、それぞれの対象が異なる規定因を持ち、知覚者からも区別されていることを示したにすぎず、現実には対象が相互に影響しあったり、それを内在化することによって自己概念が複雑化することも考えられる(cf. 田端・向井・宮崎・池上, 2012)。本節ではそうした複数の同一化が仕事現場の中で常に共存する複雑さを描き出すことを目的とする。

第1項 多重的アイデンティティ

Ashforth and Johnson(2001)によれば、アイデンティティは(1)包括的・排他的、(2)抽象的・具体的、(3)遠位・近位という3つの次元から構成される。高次のアイデンティティは包括的・抽象的・遠位であり(組織アイデンティティ)、低次のアイデンティティは排他的・具体的・近位となる(職場アイデンティティ、職業的アイデンティティなど)。例えば、スペシャリストとして職業的アイデンティティを形成する人は、社会的カテゴリー化を明確に行うことができ、それゆえに内集団バイアスを非常に強く生じる可能性がある。このアイデンティティの低次・高次という区別は Ashforth and Johnson (2001) の、アイデンティティは入れ子構造アイデンティティ(nested identities)と横断的アイデンティティ(cross-cutting identities)から構成されるという考えに基づく(図2-4参照)。前者の入れ子構造アイデンティティは、組織の階層構造に基づくアイデンティティで、職場、部門、事業部など各レベルにアイデンティティが形成されるというものである。後者の横断的アイデンティティとは、公式・非公式の集団を含み、高次の横断的アイデンティティは様々な境界を跨ぎ、複合的な入れ子構造のアイデンティティを横断する(例えば、部門レベルの横断的アイデンティティはタスクフォースが好例だろう)。

組織内に限定した場合、従来はこれらのアイデンティティで議論が終始した。

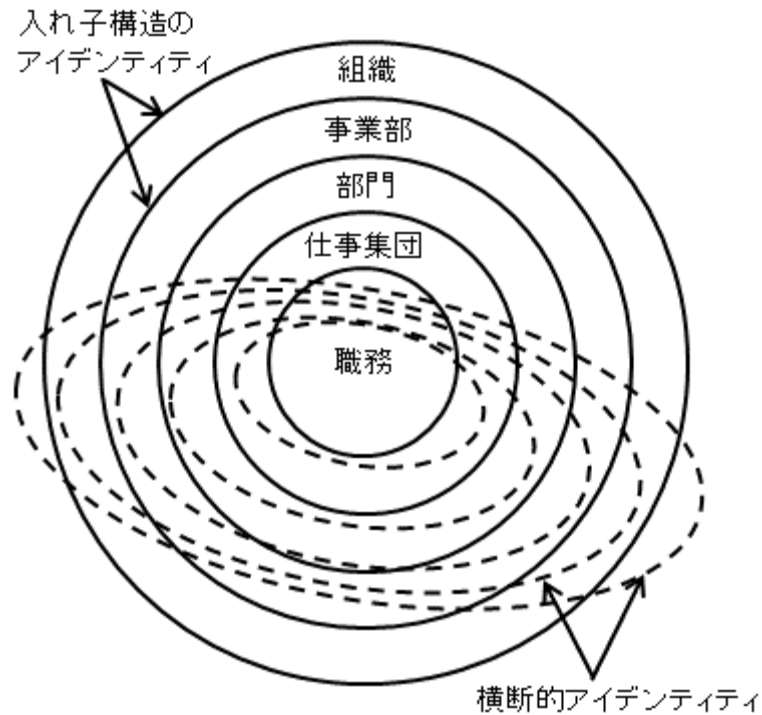


図 2-4 . 入れ子構造と横断的アイデンティティ (Ashforth & Johnson, 2001)

しかし、近年はこれらに加え、例えば上記の Sluss and Ashforth (2007) が関係的同一化という概念を示す際に用いた関係的アイデンティティや、役割アイデンティティ³³ (Ashforth, 2001)などが議論の俎上に載せられる。さらに組織外の集団、コミュニティなど様々な環境でもアイデンティティを形成するため、同一化の対象が非常に多岐に渡ることが分かる。

単純に組織アイデンティティ、職業的アイデンティティ、部門アイデンティティはそれぞれ1つの内容しか持たないと仮定してもその数は多くなるが、上述の Albert and Whetten (1985)、Corley(2004)、Glynn(2000)に見たように同じ組織アイデンティティに対して異なる立場で異なる意味づけをすることを考えると、同一化の対象は単純には数えることができなくなる。例えば、Pratt and Rafaeli(2007)は、上述の組織アイデンティティの議論と同様に、看護師という職業に限定した職業的アイデンティティにおいても異なる意味が付与されることを発見した。彼らは、看護師を日勤・夜勤という勤務形態の違い、管理者とスタッ

³³ Ashforth(2001)は役割アイデンティティを“役割に基づく自己定義”と定義し、様々な環境においてこのアイデンティティが重要な意味を持つことを説く。

フという職位の違いにわけて、彼らの職業的アイデンティティを調べた。その結果、同じ看護師の職業的アイデンティティでも、患者志向と職務志向や、準拠集団がリハビリ業務か救急医療業務かなど差異が見られた。また、Pratt et al. (2006)によると、この職業的アイデンティティは他のアイデンティティとは定義のされ方が異なる。組織アイデンティティや部署アイデンティティは“自分が働く場所”に関する指標だが、職業的アイデンティティは“自分が働く内容”によって定義されるため、他の所属意識に関わるアイデンティティとは異質だと彼らは述べる。

また、既に述べたように組織アイデンティティには理想的な部分が存在する(Ashforth & Mael, 1996)。この理想は戦略策定に関わり、現在の組織アイデンティティの変化の方向性を示すものである。この理想的な部分は経営理念を意味すると本研究は考える。Abratt(1989)によれば、経営理念は、組織アイデンティティの前提に位置する概念である。つまり、理念を基礎として日々の仕事が成り立ち(換言すれば、理念を追求するよう日々の仕事が成り立っており)、その中で組織アイデンティティの3条件を満たす“我々とは何者か”という問に対する答えを共有することでアイデンティティは形成されるのだと思われる。経営理念とは「組織体として公表している、成文化された価値観や信念」(高, 2010)³⁴と定義され、必ずしも組織アイデンティティの3条件を満たすものではない。この3条件は現在の組織アイデンティティを定義するためのものであると考えると、条件を満たしていない経営理念であってもそれが組織の規範的な内容である限り(高尾・王, 2012)、組織の理想的なアイデンティティの姿として見なされ、組織的同一化の対象になるかもしれない。特に、経営理念が上手く浸透している組織の場合、理想と現実のアイデンティティの姿を成員は意識しやすくなるため、組織アイデンティティが多重的に存在する可能性がある(cf. 奥村, 1996; 高, 2010)。

上記の多重的アイデンティティの複雑さは、主に立場や役割の違いによって

³⁴ 他にも「経営者が抱く個人的な信条とか経営観ではなく、企業の信条であり、企業活動の原点、原動力、最高基準になるもの」(平田, 2003)、「公表された個人の信念、信条そのもの、もしくはそれが組織に根付いて組織の基づく価値観として明文化されたもの」(北居・松田, 2004)、「意図的に提示された組織アイデンティティの一部」(高尾・王, 2012)などが定義として挙げられる。

アイデンティティの意味内容が異なってくるというものだった。営業部から人事部に異動したことによって“部署アイデンティティ”とラベルづけされるアイデンティティは同じだが、実際には全く別のアイデンティティを同じレベルで形成していることを意味する。March and Simon (1958)の組織外集団に目を向けると、派遣社員を対象に派遣元と派遣先の組織アイデンティティを見た研究 (George & Chattopadhyay, 2005) がある。派遣を含む特殊なケースでは組織外でも、組織内と同様に多重アイデンティティが存在することになり、アイデンティティの複雑さはますます深刻になる。

同一化の対象が無数に存在することで組織がマネジメントすることは非常に困難になるというネガティブな面もあるが、Pratt and Foreman (2000)は、Albert and Whetten (1985)の考えるホログラフィックやイデオグラフィックの組織のように、組織アイデンティティが複数存在するケースを検討し、組織アイデンティティが複数あることのメリットを述べている。彼らによれば、組織アイデンティティが1つしか存在しない組織の場合、組織アイデンティティ同士でコンフリクトを起こすというリスクは生じないが、環境からの期待や要求に応えにくくなるという。Dutton and Dukerich (1992)のケースにあったように、組織は組織アイデンティティに従って意思決定をするため、組織アイデンティティが単一の場合よりも複数存在する場合の方が環境適応能力は高まる。また、組織内部に対しても、複数の組織アイデンティティが存在することで、多くの組織成員に対して魅力的な環境を提供し、彼らを組織に定着させる。したがって、組織アイデンティティは相互にコンフリクトを生じさせない程度に“緩く”あるいは強く関連づけることが重要になる (Pratt & Foreman, 2000)。

第2項 同一化の相互関係

アイデンティティが組織内で幾層にも重なり、そして幅広く存在するということは、成員の同一化の対象もそれだけ無数に広がることを意味する。March and Simon (1958)は多重的アイデンティティに着目はしたが、それらに同一化することで、同一化間でどのような影響が生じるのかについては議論していなかった。

この点についてこれまで幾度か経験的に検証が試みられている。まず直接的

に March and Simon の検証を行ったものではないが、Gouldner (1957, 1958)は社会的アイデンティティをコスモポリタンとローカルに区別した。前者は組織に忠誠心をあまり持たず、専門的なスキルに高いコミットメントを示す人を指し、準拠集団 (reference group) を外部集団に持つ傾向にある。一方、後者は組織に高い忠誠心を持ち、専門的なスキルにあまりコミットしない人を指し、準拠集団を所属組織に持つ傾向にある。コスモポリタンとローカルの関係は、March and Simon (1958)の同一化の対象が所属組織か組織外集団 (あるいは職務) かという関係とほぼ同じで、Gouldner は両者が両立しえないと考えた。

しかし、Lee (1969, 1971)は、Federal Public Health Service で働く科学者を対象に調査を行い、職業的同一化が組織的同一化と正の関係³⁵にあると示している。Schneider et al. (1971)は、こうした専門職の場合、仕事内容を覚えたり、考え方を身に着ける過程³⁶が組織的同一化の発達に繋がったり、あるいは直接的に職業的同一化が組織的同一化に関わると考えた。Schneider らと Lee はともにサンプルの所属が専門職集団のような組織を想定しての議論あるいは分析結果であり、他方 Gouldner は専門職集団を想定していないような議論であり、それを支持した結果も学生サンプルを用いての分析であった。Rotondi(1975b)は技術者と科学者が共に働く研究所で調査を行い、組織的同一化と職業的同一化の間関係を見ている。技術者では有意な相関が見られなかったが、科学者では有意な負の相関が確認された。こうしたことから、同一化間関係において、上述の職業的特徴だけでなく組織の特徴³⁷も影響することが予想される。

Rotondi(1974) は研究開発を主な組織活動とする R&D組織では、特に組織成員の組織的同一化と創造性が強く求められるが、Gouldner(1957)の議論を基に考えると両立は難しいと考え、その関係を明らかにするために調査を行っている。また彼は Rotondi(1975b)でも同様に、組織的同一化と創造性関係を調査してい

³⁵ さらに言えば、Lee(1969)は科学者を学部卒、修士卒、博士卒という学歴ごとに分けており、職業的同一化と組織的同一化の有意な正の相関がすべての集団で確認されている。Lee(1971)は組織的同一化を従属変数に職務的同一化を独立変数に設定して重回帰分析をしており、他の独立変数である業績や経営層との関係などをコントロールして有意な結果が得られている。

³⁶ 専門職に社会化すること。社会化についての議論は後の章に譲る

³⁷ Schneider et al. (1971)の U.S. Forest Service は森林労働者を中心に構成される組織なのに対し、Rotondi (1975b)の研究所は科学者と技術者が多く働く組織である。科学者も技術者も専門職ではあるが、それぞれの職務的特徴も異なる上に、同一組織に所属することで結果に影響を与えたものと思われる。

る。Rotondi(1974)は、研究所に所属する科学者と技術者³⁸を職務内容で分類するのではなく、創造性の高さで“革新者(innovator)”と“儀式主義者(ritualist)”に分類し、前者をGouldnerのコスモポリタン、後者をローカルに位置づけた。革新者は高い創造性、低い組織的同一化、高い職業的同一化が確認されたのに対し、儀式主義者は低い創造性、高い組織的同一化、低い職業的同一化が確認された³⁹。この結果は、Gouldnerの議論と合致する。さらにRotondi(1975b)は科学者と技術者を分けた上で創造性との関係を見ており、両者ともに創造性と組織的同一化の間で有意な負の相関が確認され、創造性と職業的同一化の間では有意な正の相関が確認された。したがって、職務の特徴や組織の特徴も組織的同一化とほかの対象との関係に影響を与えるが、それ以上に属人的要因が大きく関わる可能性が示唆される。

March and Simon(1958)の4つの対象の関係を実際に検討した研究にRotondi(1975a)がある。彼はビジネススクールの卒業生187人を管理者と非管理者に分類した上で分析を行っている。まず、非管理者を対象に行った分析では、組織的同一化と他の3つの同一化の間では有意な相関は見られなかった。しかし、組織外集団との同一化⁴⁰と職業的同一化・下位集団(仕事集団)への同一化の間で有意な正の相関が確認された。一方、管理者に対して行った分析では、組織的同一化と他の3つの同一化の間で有意な正の相関が確認され、残りの3つの同一化の間でもそれぞれ有意な正の相関が確認された。Rotondi(1975a)の結果は、サンプルの学歴をビジネススクール卒に限定することで、学歴から受ける同一化への影響はコントロールされるが、所属組織が限定されていないため、様々な要因を含んだ結果となっている。

こうした同一化間の相互関係に関する研究は古典的なものだけではなく、近年の研究でも確認される。派遣社員を対象に派遣元と派遣先の組織に対する同一化を見た研究(George & Chattopadhyay, 2005)、1つの組織の中で組織アイデンティティの功利と規範という異なる側面に対する同一化を見た研究(Foreman & Whetten, 2002)、固定した席を持たずに働く仕事スタイル(hotdesking)での同一化

³⁸ おそらくRotondi(1975b)と同じデータだと思われる。

³⁹ 相関分析ではなく、単なる各概念の程度を高低に分類しただけの関係である。

⁴⁰ ここでは、社会的、政治的、宗教的集団の成員性を反映したものを組織外集団との同一化と考えている。

を議論した研究(Millward et al., 2007)などである。George and Chattopadhyay (2005)と Foreman and Whetten(2002)は組織的同一化の対象を同一レベルで複数考えるが(前者は派遣先と派遣元、後者は功利と規範的側面)、Millward et al. (2007)は組織的同一化と職場に対する同一化というレベルの異なる対象についてである。

George and Chattopadhyay(2005)は、派遣社員の派遣元と派遣先との関わり方の違いから、それぞれの組織的同一化に及ぼす規定因の影響の程度が異なると考えた。派遣社員は派遣元組織が割当てた仕事を行っており、そのため派遣元組織に関連する価値観や信念の情報が提供され、そこからプロトタイプ性を構築することができる。一方、派遣社員の派遣先での仕事が必ずしも重要とされるものとは限らず、それゆえ派遣先組織の中心的な活動に関する情報が不足し、プロトタイプ性を構築することが困難な場合が多い。この違いから、“組織の客観的な属性(例えば、知覚される名声や弁別性など)が派遣先組織よりも派遣元組織との同一化に強く影響する”という仮説を立てる。さらに、派遣社員は日常的に派遣先組織の管理者や同僚とコミュニケーションを取って関係を築いているが、派遣元組織とは物理的距離があり日常的にコミュニケーションを取ることが少ない。こうしたことから、“組織内での個人的関係の質(例えば、派遣社員による経営層への信頼や同僚に感じる魅力)は派遣元組織よりも派遣先組織との同一化に強く影響する”という仮説を立てている。これらの仮説は経験的に検証されている。

Bartels, Pruyn, De Jong and Joustra(2007)は、Ashforth and Johnson (2001)の入れ子構造アイデンティティを基礎とし、具体的で最も明瞭に経験しうるので低次元のアイデンティティにまず成員は同一化し、その後、他の次元の同一化の基礎になると考えた。そして、低次元のアイデンティティへの同一化が高次元のアイデンティティの同一化に影響していくという仮説を設定した。つまり、仕事関連のアイデンティティは相互に排他的ではなく、両立可能であると考えた。彼らは、地方の警察組織で行った質問紙調査の結果を分析で用いている。仕事集団、部門、事業部、組織を同一化の対象としており、総じて有意な正の相関関係が確認されている。また、その相関分析では大よそ仮説通りに次元の近い同一化の間で強い相関が確認され、次元が離れていくにつれて相関が弱くなっていっ

た⁴¹。この関係は構造方程式モデリング (structural equation modelling) でも確認されている。このことから、彼らは組織内の多重的アイデンティティへの同一化には繋がりがあると述べる。

時間という要素も関わってくるが、van Knippenberg, van Knippenberg, Monden and de Lima(2002) や、van Leeuwen, van Knippenberg, and Ellemers(2003)、Bartels, Douwes, De Jong and Pruyn(2006)は組織統合の前後で成員の組織的同一化がどう変化するか、さらに言えば、統合前の組織的同一化が統合後の組織的同一化にどのように影響するのかを見ている。van Leeuwen et al. (2003) は、統合前と統合後で集団のアイデンティティがあまり変化しないと知覚された場合、統合前の集団同一化は統合後の集団同一化に正の影響を与えるが、大きく変化すると知覚された場合、負の影響を与えると考えた。この仮説は大学生を用いた実験で証明されている。van Knippenberg et al. (2002) と Bartels et al. (2006)は実際に組織統合をした組織で調査をしている。前者は地方自治体と中等教育組織(日本の中学・高校)、後者は警察組織を対象に調査をしており、両者ともに統合前の組織的同一化は統合後の組織的同一化に正の影響を与えていた。Bartels et al. (2006)は、組織統合が直接的に成員の仕事に関わるかどうかによって、統合前の仕事集団同一化が統合後の組織的同一化に与える影響に変化が見られると予想した。結果として、統合によって仕事内容に変化が見られなかった成員の場合、仕事集団同一化が組織的同一化に正の影響を与えていた。

彼らの研究はすべて非営利組織を対象としたもので、かつ組織に対するイメージが統合前と統合後で著しく変化するとともに考えにくい。特に警察組織の場合、管轄の地域によって意識が変わるよりも、警察組織に所属しているという意識が非常に同一化に影響していると予想されるため、営利組織の組織統合とは大きく異なると思われる。しかし、営利組織の組織統合のように新旧の組織アイデンティティの間で繋がりが見出しにくい場合と違い、上記の組織の場合は新旧の組織アイデンティティの間で強い繋がりが予想される。Bartels et al. (2007)で、入れ子構造のアイデンティティの各レベル間に繋がりが想定され、低次元の同

⁴¹ ただし、全ての相関関係あるいはパス係数が仮説通りであったわけではなく、仕事集団同一化による組織的同一化への影響は部門同一化による影響よりも強かった。それ以外の関係は仮説通りであった。

一化が高次元の同一化に影響を与えていたことを考えると、上記のケースでも組織アイデンティティ間の繋がりが想定されるため、正の関係が見いだせたとも解釈できる。したがって、多重的アイデンティティの相互関係を考えるとき、関連性が重要になるのかもしれない。

また、多重的アイデンティティの相互関係の前提として、成員が組織内に存在する様々な社会的アイデンティティを認識していなくてはならない。上述の Ashforth and Johnson(2001)の入れ子構造のアイデンティティは、社会的カテゴリーを示しているだけなので、各カテゴリーの中に様々な社会的アイデンティティが含まれる(例えば、“事業部”というカテゴリーには、家電事業部や半導体事業部などが含まれ、それぞれにアイデンティティが存在する)。そのため、1つの職場からは限られた範囲での入れ子構造のアイデンティティしか把握できず、専門職のように基本的に組織内キャリアを同じ部署で過ごす人と、総合職のように様々な部署で過ごす人では、入れ子構造のアイデンティティに対する認識に差が生まれる。特に、専門職成員は非常に限定された範囲での認識になると思われる。Bartels et al. (2007)が言うように、入れ子構造のアイデンティティが相互に関係していると考えれば、広い範囲で入れ子構造を構築することで組織的同一化に影響する要因も増えると予想される。そうしたアイデンティティの多重性の程度を高める役目を人事異動は担っていると言える。

第3項 アイデンティティの顕現性

第1章でも述べたように、仮に組織に強く同一化していたとしても、同様に他のアイデンティティに同一化していた場合、その成員の態度や行動がその組織として望ましいものになるとは限らない。極端な例だが、家庭では父親をしている人が、企業ではその組織の一員としての意識で働いている。もしも、企業でも父親のように振る舞っては明らかに仕事をする上で不適切であろう。これは、その人がその場に合わせて意識的にアイデンティティを選択してか、あるいは無意識的にアイデンティティを変更しているために、通常は生じない。このアイデンティティの選択を顕現性と呼び、“プロトタイプ的な内集団成員でいること”(Hogg, Hains, & Mason, 1998)、あるいは“他の人と共有している集団成員性の観点から自己を定義すること”(Haslam et al., 1999)、“集団カテゴリー

が目立つ程度”（縄田・山口, 2008）などと定義される。Turner et al. (1987) は、この顕現性を [1] 相対的接近可能性（あるカテゴリーが他のカテゴリーと比較してどれだけ用いられやすいか）と [2] 適合性（そのカテゴリーが本人の置かれている状況にどのくらい心理的に合致するか）から構成されると言う。換言すると、顕現した社会的アイデンティティとは、意識に上りやすく行動に強く影響する社会的アイデンティティであり、相対的接近可能性と適合性から決定されるもののことである。

集団成員が社会的アイデンティティを顕現させることによって、集団同一化や集団同質性、ステレオタイプの共有⁴²を引き起こすことが知られている (Cooper & Thatcher, 2010; Cohen-Meitar, Carmeli, & Waldman, 2009; Doosje, Ellemers, & Spears, 1995; Haslam, Oakes, Reynolds, & Turner, 1999; Waddell & Cairns, 1986)。このことから、組織が成員をマネジメントし、組織にとって望ましい姿で働かせようとした場合、上記の多重的アイデンティティの中で組織アイデンティティを顕現させることが重要になる。

そもそも社会的アイデンティティはその定義からも明らかなように、自己概念の一部として存在する。自己概念はほかに個人的アイデンティティも構成概念として持ち、その2つから成る (Hogg & Abrams, 1988)。社会的状況下では、社会的アイデンティティは個人的アイデンティティよりも顕現しやすく、行動内容を決定する (ibid.)。その行動がどれだけその社会において典型的なものかどうかは、社会的同一化の程度に依存する (柿本, 2006)。社会的同一化は、本質的には社会的な自己カテゴリー化であり、どのような社会的状況下でも何らかのカテゴリーは顕現するが、その内容はその状況に適合した“最適”なカテゴリーが使用される (Brewer, 1991)。状況に応じて人がカテゴリーを選択できるのは、自己概念⁴³が多面的だからである (Markus & Wulf, 1987)。その状況に合わせて顕現する自己概念の側面のことを作動的自己概念 (working self-concept) と呼ぶ

⁴² 直接的に社会的アイデンティティの顕現がステレオタイプの共有を引き起こすわけではなく、1. 知覚される内集団の同質性を高め、2. 内集団成員との一致した期待を持ち、3. 相互の社会的影響の欲求を提供することによって引き起こされる (Haslam et al., 1999)。

⁴³ Markus and Wulf (1987) は自己概念を、極めて重要な個人内プロセス（例えば、情報処理や感情、モチベーションなど）と個人間プロセス（例えば、社会的知覚、状況選択、相互作用戦略、フィードバックへの反応など）を調節するダイナミックな解釈構造だと考える。

(Murkus & Kunda, 1986)。作動的自己概念は非常に強く行動や情報処理に影響を与えると考えられており、他の自己概念の側面は相対的に弱く行動に対して影響を及ぼす (Markus & Wulf, 1987)。つまり、特定の状況下で顕現した社会的アイデンティティは、その場に (主観的に) 相応しい行動や態度を取る可能性が高まる。

Lord and Brown (2004) によると、作動的自己概念は、1. 自己観 (self-viewing; 自己評価の基盤となる個人の様々な能力についての知覚)、2. 可能自己 (possible selves; 将来どうなりうるかという希望や不安を含む自己)、3. 現在の目標 (current goal; 短期間で狭く焦点化された目標に関わる文脈化されたスキーマ) から構成され、それぞれが作用しあい、モチベーションや感情に影響を与える。上記のように特定の状況で顕現した自己概念は、状況の様々な要素から自己観や可能自己、現在の目標が刺激を受け、モチベーションや感情に影響する。

では、具体的に何が顕現する自己概念・自己カテゴリー化を決定するのかという点、上記の定義にあるように相対的接近可能性と適合性も当然含まれるが、社会的カテゴリーに対する周囲からの評価 (Aries, Oliver, Blunt et al., 1998)、重要他者 (significant-other) の存在あるいはその表象 (Hinkley & Andersen, 1996; Hogg, Terry & White, 1995)、社会的環境と関連する自己の動機 (Markus & Wulf, 1987)、過去のバックグラウンドと現在のコンテクストの間の大きな乖離 (Ethier & Deaux, 1994) などが挙げられる。しかし、自己概念が非常に複雑な概念であるため、そのメカニズムあるいは機能の方に研究関心が集まる傾向にあり、何が影響するのかという議論はさほど多くはない。

Ethier and Deaux (1994) は、環境の大きな変化が新たな社会的アイデンティティへの再コミットメントを要求する機会になると言う。つまり、過去の自己概念が以前の環境で集団成員性を獲得していたとしても、環境の変化によってその自己概念では集団成員性を維持できず、自尊心を保っていられなくなる可能性がある (プロトタイプ性⁴⁴を喪失する可能性があるため)、新たに自己概

⁴⁴ 自己カテゴリー化理論では、内集団でプロトタイプ的 (規範的) と見なされることで肯定的な評価を獲得すると考える (Turner et al., 1987)。プロトタイプ性は言い換えれば、ある状況における理想自己 (ideal self) とほぼ同じ意味に当たり、成員がプロトタイプ性を獲得しているかはその理想自己とその人自身がどれだけ

念を顕現させる必要がある。特に、新しい環境がその成員の自己概念にとって脅威であるほど、再コミットメントする可能性は高まる。しかし、Ethier らの研究は自己カテゴリー化の顕現を引き起こすことはわかるが、その結果どんな自己概念が選択されるかは明らかにされていない。

Riketta(2008)や Johnson, Crawford, Sherman et al.(2006)、Brewer (1991) は集団を個人的欲求充足のための手段として見なし、集団がその機能を果たす程度に人はその集団に同一化すると考える。Riketta(2008)は2つの方法で、集団は欲求を満たすための手段になると考える。第1に、集団が望ましい資源や欲求を満たす社会的関係を個人に提供すること(e.g., Johnson et al., 2006; Tyler & Blader, 2003)。第2に、同一化自体が欲求充足のための手段になること。つまり、高い地位の集団との同一化は、自分自身をよりポジティブに評価することに繋がる。Rikettaはこのように考え、実験を行い、集団の特徴と個人の欲求が合致した時、その集団への強い同一化が確認された。

Brewer(1991)も同様に個人の欲求に注目し、最適弁別性理論(optimal distinctiveness theory)を提唱している。この理論では、人は本来的に差異化欲求と同化欲求を持つと考える。前者は個人的アイデンティティに関わる欲求で、集団間比較あるいは社会的比較を通じて満たされ、比較的小さな(あるいは下位次元の)集団を求める。後者は社会的アイデンティティに関わる欲求で、自己カテゴリー化による脱個人化によって満たされ、比較的大きな(あるいは上位次元の)集団を求める。両者は拮抗するため⁴⁵、包括的なレベルのカテゴリーには、差異化欲求が十分に満たされず、強く同一することはない。このため、差異化欲求と同化欲求、どちらもバランスの取れている集団に対して最も強く同一化すると考えられている。そして2つの欲求の相対的強さは文化的規範、個人の社会化、直近の経験によって決定されるとBrewerは考える。したがって、Brewer(1991)とRiketta(2008)の研究から、自己カテゴリー化は、個人の欲求を満たしうる集団を内集団とするよう顕現すると考えられる。しかし、人は最も低次のアイデンティティを顕現させ、同一化することが多くの研究で経験的に示さ

似ていると知覚されるかに依存する。

⁴⁵ この仮定が成り立つということは、最適弁別性理論が自己カテゴリー化理論の脱個人化の仮定を支持していることを意味すると思われる。

れている (e.g., Bartels et al., 2007; Glynn, 2000; Millward et al., 2007; Riketta & Van Dick, 2005; van Knippenberg & van Schie, 2000)。この結果は、Brewer(1991)の同化欲求を十分に満たしうるかどうかは検討の余地がある。

この低次のアイデンティティの顕現性については Ashforth の研究による仮説で説明ができる (Ashforth, 2001; Ashforth & Johnson, 2001; Ashforth et al., 2008)。その仮説とは、アイデンティティの顕現性が主観的重要性と状況的関連性によって決定されるというものである。低次のアイデンティティは、職務と直接的に関わり (状況的関連性)、個人の欲求を満たすため (主観的重要性)、顕現しやすいと解釈できる。

Ashforth(2001)が言うように、しばしば多重的アイデンティティの間ではコンフリクトが生じる。つまり、1つの組織の中で内集団と外集団が生まれる場合、そのレベルのアイデンティティからさらに高次のアイデンティティに顕現性をシフトさせることで、集団間差別が抑制される (Barney et al., 1998; Gaertner & Dovidio, 2005)⁴⁶。高次のアイデンティティ、特に組織アイデンティティを顕現させる方法として、組織に意識を向けさせることが重要になる。例えば、組織全体として“我々”という言葉を用いることや、外的脅威を知覚すること (Ashforth et al., 2008; Carmeli et al., 2008; Cheney, 1983; Mael & Ashforth, 1992)、組織に対する外部からの名声を知覚すること (Bartels et al., 2007; Smidts et al., 2001)、組織の価値観・目標と直接的に関わること (Hall et al., 1970)、そして他者から組織の代表として扱われること (Bartel, 2001; Chenny & Christense, 2001)である。これらは、あくまで顕現化するための刺激に過ぎず、中長期的に継続させる要因にはならないと思われる。そのため、組織は成員のアイデンティティをマネジメントすることで、組織アイデンティティを顕現させる努力が必要になるとと思われる。

⁴⁶ Barney et al.(1998)はこれを“メタアイデンティティ戦略”という用語で、Gaertner and Dovidio (2005)は“共通内集団アイデンティティモデル”という研究で論じている。

第4節 小括

本章では、同一化の対象を組織に限定した第2節、対象を複数に広げた第3節と俯瞰的に見てきた。これらの議論を総合して考えるとどのようなことが見えてくるのか、また改めて議論する必要性が出てくるのだろうか。ここではそれを4つの論点として取り上げ、後の議論の基礎とする。

第1項 アイデンティティコンフリクト

組織内での同一化の対象が複数になることで様々なコンフリクトが生じる可能性が高まる。そのコンフリクトは大別すると、アイデンティティ間とアイデンティティ内のコンフリクトにわけることができる。前者は、役割コンフリクトも含まれるが、組織内で様々なアイデンティティを自己概念に含んでいくにつれて、自分の中で葛藤が生じることを指す。Rotondi (1975ab) や Gouldner (1957, 1958) が示すように、ある対象に同一化することによって他の同一化が影響を受けることは、自己概念の中でアイデンティティ間にコンフリクトが生じた結果とも解釈できる。つまり、元々専門職としてのアイデンティティを自己概念の一部として取り込み意識していた成員が、新たに組織アイデンティティを取り込むことによって自分の中で葛藤が生じてしまうような状態だと考えられる。

Pratt and Foreman (2000)によれば、組織内のアイデンティティが相互に関連していれば、コンフリクトは抑制される可能性がある。Bartels et al. (2007)の結果が、その主張を支持する。しかし、同じ環境下で異なるアイデンティティを求められた場合はどうだろうか。境界連結者として成員が組織外で仕事をするとき (e.g., Bartel, 2001)、組織外の人には組織の代表としてその成員を見なすが (組織アイデンティティが顕現化した行動を求める)、同僚が部署アイデンティティを要求してきた場合、コンフリクトに陥る可能性がある。これは、複数のアイデンティティを同時に顕現させることができないために生じるコンフリクトだと言える。このようなコンフリクトに陥る機会は組織内で形成するアイデンティティが多ければ、それだけ可能性が高まる。しかし、どのようなアイデンティティが周囲から求められているかは主観に依るため、例えば自分が専門家であり、組織には染まらないと考えている人にとっては、コンフリクトに陥ることはないのかもしれない。

上記のコンフリクトが複数のアイデンティティ間で生じるものだとすると、1つのアイデンティティの中でのコンフリクトも考えうる。Corley(2004)やGlynn(2000)、Foreman and Whetten(2002)によれば、組織アイデンティティは組織内のポジションによって、あるいは職務の違いによって異なった認識のされ方をする。そのため、職位が上がったり、仕事内容が大きく変わることで、異なる組織アイデンティティを形成する可能性がある。このとき、過去の組織アイデンティティが新しいアイデンティティにシフトする過程でコンフリクトに一時的に陥るのではないかと考えられる。言い換えると、新しい環境で周囲から受け入れられていく過程でコンフリクトが生じるのではないかと考える。

こうしたコンフリクトに陥った際、果たしてどれだけ従来の規定因は組織的同一化に直接的な影響を与えるかは定かではない。従来の研究は、同一化の対象を複数と考えるとこなかったものも多くある上に、仕事や立場が変化することもあまり議論されてこなかった。そのため、どのようなときにコンフリクトに陥るのか、陥ると同一化の規定因・結果変数への影響は見られるのか、どのようにコンフリクトを解消するのか、といったことが十分検討されずにいると思われる。

第2項 顕現性の時間的問題

コンフリクトの問題にもかかわるが、顕現性の時間的な問題はどうか考えるべきなのか。つまり、従来の環境の変化を考慮しない研究では、成員が主観的重要性と状況的関連性から1つのアイデンティティを顕現させて仕事に取り組むと考えられてきた(Ashforth et al., 2008)。しかし、環境は変化するため、それに伴い成員も対応することになる。その対応には、アイデンティティの顕現性も含まれ、新たにどのアイデンティティが顕現するかを決めることになる。

では、環境が変わると即座に顕現性も追随するのだろうか。もしそうであれば、上述のアイデンティティ内のコンフリクトは生じないだろう。新たなアイデンティティが顕現するまでの“時差”はどのようにして決まるのだろうか。そして、それは組織内のアイデンティティ全てに対して一律の時間なのか、アイデンティティの内容によって時差に変化が見られるのだろうか。

この問題は、何らかの理由で職務や環境に大きな変化が生じた場合に、態度

変化にも準備期間のようなものが必要であるかもしれないという提言にも繋がるかも知れない。すなわち、能力的な意味での“即戦力”は存在しても、その成員が能動的にその力を仕事に活かせるようになるという意味での即戦力かどうかは、現状では議論の余地があるということである。

第3項 組織アイデンティティに影響する組織の意図

従来の一貫性研究は、基本的には成員が主観的に環境を切り取り、自己概念に取り込んだものを社会的アイデンティティだと考えてきた。しかし、Dutton and Dukerich (1991) がケースで述べたように、組織アイデンティティは意図的に操作されるという面もあり、また経営理念のように意図的に示されたものが組織アイデンティティに影響を与える場合もある。見方を変えれば、部署アイデンティティや職業的アイデンティティも、意図的になされた職務設計から強く影響を受けると予想されるため、純粋に主観だけでアイデンティティが形成されるわけではない。そもそも環境とはそうした意図の結果を多分に含んだものではあるが、その意図がどういったものなのかという点についての議論はそこまで多くない。例えば、戦略や組織イメージとの関係から組織アイデンティティを修正するといった研究 (Asforth & Mael, 1996; Fombrun & van Riel, 2003) はあるが、基本的には個々人の主観的な部分を重視して議論がなされてきた。

組織内のアイデンティティに影響を及ぼす組織の意図に着目することで、組織的一貫性の内容面に目を向けることができるだろう。つまり、単純に組織に一貫性することで組織への貢献行動が確認できるようになるというだけではなく、その貢献行動の質的な部分に組織が影響を与えることで、組織の期待する行動が確認されるようになると思われる。

第4項 アイデンティティ形成過程の相互作用

多重アイデンティティとしてこれまでアイデンティティ間の関係を考えたり、そのアイデンティティに一貫性していくことで生じる事象について検討をしてきたが、そもそも多重アイデンティティを形成するための源泉とも言える仕事経験は1つである。つまり、日々の仕事経験の中で組織アイデンティティや職場アイデンティティ、あるいは事業部のアイデンティティなどを形成して、

そこに同一化をしていく。組織内のアイデンティティのどれかを顕現させるとき、上述のようにコンフリクトに陥ることや、新たなアイデンティティを顕現させるまでの時間的な問題などが生じる可能性はあるが、それはアイデンティティを形成した後の問題である。1つの仕事経験から様々なアイデンティティが形成されていくのであれば、形成過程でそれぞれのアイデンティティの間で相互に影響を及ぼすことはないのだろうか。上記の Glynn(2000) が取り上げた、オーケストラの成員が職務内容の違いで異なる組織アイデンティティを形成することは、職業的アイデンティティが組織アイデンティティに影響を与えていたと考えることはできないだろうか。

Ashforth and Johnson(2001)は、組織アイデンティティを包括的・抽象的・遠位であり、職業的アイデンティティを排他的・具体的・近位だと述べている。具体的なイメージを持つことのできるアイデンティティは“強固”な認識として成員の中に構築される可能性があるが、抽象的なアイデンティティは明瞭さに欠けるために多方面から影響を受けて認識を修正する可能性が考えられる。つまり、具体的なアイデンティティ（職業的アイデンティティ・部署アイデンティティなど）が抽象的なアイデンティティ（組織アイデンティティ）に影響を与えているのではないかと考えられる。

以上のような4つの論点は、先行研究をレビューしてきた中でまだ十分には議論されておらず、かつ現実の組織に存在するアイデンティティが多重であると考えたとき、無視することはできない問題である。そのため、第3章では本章で議論してきた同一化の議論と人事異動研究とを接合し、そして本節で取り上げた4つの論点をさらに発展的に議論できるかどうかを検討する。

第3章 人事異動研究の俯瞰

本章では、第2章での同一化研究のレビューを受けて、人事異動を経験した成員のアイデンティティが、どのように変化していくのかを議論することを目的とする。そのため、最初に従来の人事異動研究がどのようなことを議論してきたのかを明らかにし(第1節)、どのような異動を経験した成員はどのように組織に同一化するのかを議論する(第2節)。そして、異動経験を経て、成員は組織アイデンティティに対する認識をどのように修正していくのかを第3節で議論する。

第1節 人事異動

自部門の利益最大化を目指すライン管理職に対して、人事部門は全体最適を目指し、人事異動は人と仕事のマッチングを達成するために行われる1つの手段である(八代,1999)。それはまた、昇進・昇格というタテの異動と、事業所内・事業所間・出向というヨコの異動に区別され、本研究では明記せずに異動と使う場合は、ヨコの異動を指すことにする。これまでの人事異動に関する研究は、異動と1. 能力や技能形成の関係性、あるいはその結果として生じる昇進・昇格との関係性、2. モティベーションやコミットメントといった心理変数との関係性に大きくは分類される。

第1項 異動と能力・技能形成の関係

異動による技能形成の研究で代表的なものが知的熟練論である(小池,2005)。知的熟練とは、変化や異常に対処する(技術的な意味での)技能あるいは知識のこと⁴⁷を指す。この知的熟練は、ブルーカラーに限って言えば、生産の仕組みの理解が肝要であり、その理解を得るために職場内を幅広く経験することが求められる。つまり、基本的に知的熟練はOJT(On-the-Job Training)で培われる。この考えはホワイトカラーにも拡張され、幅広い1職能(例えば、広義の経理、

⁴⁷ 知的熟練論の定義は、小池の著書『仕事の経済学』の中で記されているが、版を重ねるごとに定義が修正されていっている(cf. 小池,1991,1999,2005)。どの定義にも共通して見られる特徴としてここでは「変化や異常に対処する(技術的な意味での)技能あるいは知識」と記す。この小池の議論は厳密性に欠けると批判する研究(遠藤,2002; 野村,1992,2000)もあり、ここでは詳細な議論は避けることにする。

人事、営業など)あるいは主+副職能(例えば、営業10年と人事3年)という経験から知的熟練は形成される。こうした仕事経験の幅は、日本企業に特有のものではなく、欧米企業でも共通して見られるものであり、異動により得ることができる(小池・猪木,2002)⁴⁸。

異動によってスキルや技術が獲得されるという研究は他にもある。Kusunoki and Numagami(1998)によると、組織内での部門間異動が頻繁に行われることで、様々な仕事経験が積み、エンジニアは専門的知識の獲得と、専門的知識の関連性や共通性から複数職能の統合を促進する。こうした成果は社会的ネットワークの発達と共に得られる(cf. Jarvi & Uusitalo, 2004)。しかし、青島(2005)は、幅広い部門間異動は技術的なアイデア創出に有効に働くが、同時に、初期キャリアであまりに頻繁な異動経験は技術獲得に負に働くと言う。この初期キャリアでの1つの職場での十分な仕事経験は、スキル獲得のための学習と社会的ネットワーク構築のために必要な期間だと考えられている。この異動のインターバルの問題について山本(1999)は、配置期間が長い場合、1つの仕事に従事する時間が長くなるため、専門的な知識獲得や職務遂行能力向上は期待されるが、一方で管理職になるには幅広い経験が要求されるため、配置期間は短い方が望ましい。そもそも人事異動の目的の1つには仕事経験の多様化が含まれており(Jarvi & Uusitalo, 2004)、その副次的効果として社会化⁴⁹を促すと言われている。この社会化、特に組織社会化には一定の期間を要すると言われており(e.g., Buchanan, 1974)、Jarvi and Uusitalo(2004)も異動のインターバルは5年が望ましいと考える。

このように異動経験が知識やスキルの獲得に繋がり、昇進・昇格することが確認されている(e.g., Champion, Cheraskin, & Stevens, 1994; 上原, 2007)。異動と昇進・昇格の関係を経験的に見る研究も数多くあり、それらは上記のように各職場で知識を獲得していることを前提とした議論をしている。松繁(2000)による加工組立型製造業の大卒ホワイトカラーを対象にした調査では、経験する異動の種類が昇進に与える影響の違いを明らかにしている。彼は異動を1. 事業所内異

⁴⁸ 小池らはキャリアの幅は日欧米で違いはないと述べるが、八代(2011)は日本に比べアメリカとドイツは複数職能型が少なく、単一職能型が圧倒的に多く、日本と欧米ではキャリアの幅が異なると考える。

⁴⁹ 詳細は後述するが、社会化とは社会的性格を獲得する過程を指す概念である。

動（社内組織の変更を伴う異動と伴わない異動）、2．事業所間異動、3．出向（戻り）、4．過去の仕事と類似性の低い仕事への異動にわけており、例えば、係長への昇進には、社内組織が変わる事業所内異動が有意に正の影響を与え、事業所間異動と類似性の低い仕事への異動は有意に負の影響を与えていた。また、原・松繁 (2002) は百貨店従業員を対象に調査をしており、高卒・短大卒と大卒で昇進に対する異動の種類（上記と同じ）の影響力が異なり、前者には事業所間異動が有意に負の影響を与えており、後者には事業所内異動が有意に負の影響を与えていた。新井・澤村 (2008) は地方公務員を対象にした分析で、大よそ3年のインターバルで部門を超えた幅広い異動経験が昇進に繋がることを明らかにしている。また、幅広い異動の中でも、特定の部署への異動がその後のキャリアに関係することも示しており、上位職で求められる知識・能力と異動先での学習内容に関連があると予想される。

異動が学習を伴う、あるいは促進するという議論は上記の通りである (e.g., Ortega, 2001)。この異動先で学習する内容に関して、守島 (2002) はマネジメント人材を育成するための手段として異動を考えた場合、上記にあるような隣接領域の中で幅広く仕事経験を積ませることではなく、よりチャレンジングでマネジメント要素の高い仕事を経験させることが重要だと言う。またローとミドルで人事異動による学習内容が異なるという指摘もある（産労総合研究所，2011）。マネジメント人材のローはバリューチェーン全体についてある程度の知識と感覚を要求される。その知識と感覚は異動により様々な仕事を経験することで獲得される。ミドルは、既存のスキルでは対応できない新たなスキルが必要となる仕事への異動が求められる。八代 (1999) はローという言葉は使っていないが、過去の調査から年次が若いほど、部門を超えた異動が重要だと述べている。

以上の異動の研究は、基本的に男女の差異について触れているものは多くない（例外として原・松繁 [2002]）。大内は女性のキャリアに着目して研究をしており、異動パターンに男女差があることや、産休・育休を挟むことでタテの異動が遅れること（大内, 2012）、適切な異動を通じた技能形成により所属組織内でキャリア像を見通せるようになると述べている（大内, 1999）。大内 (1999) はまた、組織都合の異動は望ましい結果を生まないと言う。同様のことを木内

(2005) も述べており、異動の際には本人の意思が非常に重要になり、そのため社内公募制度や自己申告制度など他の制度も併用することが望ましい。

これまでの異動は敢えて区別をせずヨコの異動全般を扱ってきたが、連続と非連続に区別することができる。平野・内田・鈴木 (2008) は過去の職務の補完性の観点から、低い異動を非連続、高い異動を連続と区別している。この定義からすると、上記の松繁 (2000) の“過去の仕事と類似性の低い仕事への異動”は非連続異動ということになる。連続・非連続に関する他の捉え方として

Louis(1980) が挙げられる。彼女はキャリア変遷 (career transition)⁵⁰ の分類として役割間変遷(interrole transition)と役割内変遷(intrarole transition)を定義している。前者は“現在の役割から他の新しい役割への移動”であり、後者は“これまでと同じ役割の中で新しい異なる方向性への移動”を意味する。また、役割間変遷の具体的なパターンとして1. 参入/再参入、2. 企業内、3. 企業間、4. 専門間、5. 退出を挙げており、役割内変遷については1. 役割内適応、2. 役割外適応、3. 役割あるいはキャリアステージの変遷、4. ライフステージの変遷を挙げている。過去の研究者らの多くが異動を明確に定義せずに使っているため、ここでも単なる“仕事環境の変化”というような捉え方をすると、上記のLouisの変遷を異動に置き換え、役割間変遷を非連続異動、役割内変遷を連続異動と考えることもできるだろう。

この連続・非連続異動の違いに注目した研究では、非連続異動が、異動先の新たな仕事に求めるスキル以上のものを一部で成員が既に獲得していた場合、その仕事に新しい価値を付加したり、既存の仕事の運び方を一新する可能性について言及したり (平野・内田・鈴木, 2008)、成員の熟達を促す機能もあると言及している (笠井, 2011)。

こうした異動が、先の大内 (1999) や木内 (2005) の主張にあったように、もし組織成員の意思が伴って初めて本来意図した効果が得られるのであれば、異動が成員のアイデンティティないしは心理面に及ぼす影響を見る必要がある。以下で人事異動と心理変数の関係を見ていく。

⁵⁰ Louis(1980) はキャリア変遷を「役割自体か、既に担っている役割の方向性のどちらかを変更する期間」と定義する。

第2項 異動と心理変数との関係

人事異動と心理変数の関係でおそらく最も多く調べられているのが仕事モチベーションであろう。人事異動は成員に新しい仕事を提供するため、彼らの仕事に対する惰性を取り除き、新しい仕事に関心を向けることに繋がり、モチベーションを高める役割をする (Ortega, 2001)。同様に、異動経験が仕事モチベーションを高めると考える研究は他にもあり (e.g., Andersen, Milkovich, & Tsui, 1981; Ho, Chang, Shih, & Liang, 2009)、実際に Jorgensen, Davis, Kotowski, et al. (2005) はアメリカ中部の製造業 200 社以上を対象に調査を行い、人事異動が仕事モチベーションを高めることを確かめている。Campion et al. (1994) は、異動する当人ではなく、異動者を手放す部署と受け入れる部署で働く成員のモチベーションについて調べており、受け入れる部署では異動の頻度とモチベーションの間で有意な負の相関が確認された。これは、上記の Ortega(2001) の主張とも合致し、異動する当人は新たな仕事を与えられ動機づけられ、学習を促進する一方、その周りの成員はサポートに回ったり、余計な仕事が増えるために不満を募らせるためだと Campion et al. (1994) は考察している。このように考えると、仕事モチベーションが高まるのは成員が異動した直後だけであり、しばらくすると仕事にも慣れ、再び惰性で仕事をこなすようになる可能性もある上、自分が受け入れる側になった時、逆に仕事モチベーションの低下を引き起こす恐れがある。

また、異動を経験することで組織コミットメントを高めると考えられている。当然であるが、キャリア初期の頃の成員は将来性を秘めているという意味でヨコとタテの異動の機会に恵まれており (Veiga, 1983)、そのため彼ら自身も異動の可能性を認識している。そういった知覚された可能性は将来を期待させ、ヨコとタテの異動を望む成員の場合、彼らは組織にますますコミットするようになる (Ladau & Hammer, 1986)。Ladau and Hammer (1986) は大学職員と州政府職員を対象にした調査でこの仮説を支持している。Ho et al. (2009) は、看護師を対象にした調査を行っており、異動を経験することで職務満足の向上と、役割ストレスの低下を引き起こすため、結果として成員は組織にコミットすることを経験的に明らかにした。Andersen et al. (1981) や Campion et al. (1994) も、異動経験が組織コミットメントを高めると考える。Grusky(1966)はタテの異動が組織から個人に金銭

や期待、責任など様々な報酬を与える機会になり、それが組織的コミットメントを促進すると考える。Gruskyの主張は社会的交換理論(Homans, 1961)から説明ができるだろう。異動経験と組織コミットメントの関係は、継続的コミットメントの視点からコミットメントを捉えれば上記とは異なる理由から説明ができる(cf. Meyer & Allen, 1991)。つまり、異動を通じて新たな仕事経験を蓄積させていくことにより、(その仕事企業が企業特殊的であるほど)その組織を離職するコストが高まることになる。そのため、その組織に留まる選択(継続的コミットメント)をすると考えられる。

Louis(1980)、McElroy, Morrow, and Mullen(1998)、若林(2006)は具体的な心理変数ではなく態度という更に広い概念を用い、異動との関係性を見ている。若林(2006)は組織内の異動の過程で、組織に社会化したり、あるいは仕事で成し遂げた実績、形成される対人関係、昇進可能性など様々なものが成員の態度を変化させていくと考えた。Louis(1980)は、異動を経験するとき、新しい仕事・役割に対し期待を持って臨むが、実際に経験される内容との間で必ず乖離が生まれる。その乖離を意味形成という過程で埋め(つまり、自分なりに納得する)、行動や態度の変化を引き起こすと考える。McElroy et al.(1998)は、異動そのものではなく、異動の公平さ(fairness)について言及している。仮に組織が女性よりも男性を優遇して重要な仕事に就かせていたり、国籍や人種でそのような不公平さが知覚された場合、異動やそういった人事施策が態度に負の影響を与えると述べた。こうしたことから、異動は“適切”な手続きを踏んだものの場合、彼らは仕事を通じて様々なことを学び、組織成員としての態度を形成していくと予想される。

しかし、上記の研究にはアイデンティティを直接的に論じるものはなかった。アイデンティティについて触れている研究にLondon(1983)があり、彼は人事異動がキャリア・モチベーションを変化させると考える。キャリア・モチベーションという概念は、1. その人が自分自身や組織に対してどれだけ現実的な知覚を持っているかを示す“キャリア・インサイト”、2. 自分自身のアイデンティティにとって仕事上のキャリア発達がどれだけ中心的であるかを示す“キャリア・アイデンティティ”、3. 望ましくない環境の中で、どのように環境に抗い、キャリア発達をさせていくかを示す“キャリア・レジリエンス”、

この3つの下位概念から構成される。この内、キャリア・アイデンティティは仕事関連のアイデンティティ (work-related identity⁵¹ ; Conroy & O’Leary-Kelly, 2014) に含まれる概念だと考えられる。キャリア・アイデンティティを人事異動が変化させるという議論は、本研究の議論にも関わるものだが、London(1983)では具体的なプロセスにまで踏み込んでなされていないようだ。

ここまで見てきたように、現状の人事異動研究では、異動経験が組織成員のアイデンティティに及ぼす影響について十分に議論するには至っていないようだ。そこで以下に上述の異動研究から得られた知見と、組織的同一化あるいは社会的同一化の知見の統合を試みる。

⁵¹ 仕事関連のアイデンティティとは、社会的アイデンティティの中でも仕事に関連する組織アイデンティティ、職業的アイデンティティなどを含んだ包括的な概念である。

第2節 異動経験と組織的同一化

人は自分の自己概念を維持しようと行動する(Swann & Read, 1981)。その1つの理由に、自己決定感⁵²を高めることが挙げられる。つまり、周囲が自分の自己概念を認めてくれるなら、一貫した行動をとれるようになり、環境に対して自己決定的に振る舞える。そのため、人は周囲あるいは将来深く関わると予想される人に対して自己証明的行動をとるようになる(Swann, Stephanson, & Pittman,

1981)。この自己証明戦略には3つのステップが存在し、第1に情報探索が挙げられる。人は必ずしも周囲から好意的に評価されようと行動するわけではなく、自己概念が否定的なものであれば(例えば、“私は社交性がなく、友達が少ない”)、その内容と一致するものを周囲に求める(cf. Swann & Read, 1981)。

その情報探索の方法は、直接的に人に尋ねる方法と、間接的に2次データや将来関わる人の“知人”(つまり、その知人とは将来深く関わりとは考えていない)から情報を収集する、という大きく2つある。特に自己決定感が低い人ほど、直接的な情報探索行動に出ることが実験により示されている(Swann et al.,

1981)。第2に、コミュニケーションの中で自己概念を証明するような言葉や行動を周囲から引き出そうと働きかける。第3に、直接的なコミュニケーションから多くの情報を探索・抽出し終えた後、自己概念を証明しうる情報を意図的にイメージとして再生する(つまり、自分にとって都合の良い情報だけを意図的に繰り返し思い出す)。

しかし、自己証明戦略が常に上手く行くわけではなく、周囲が自身の自己概念とは矛盾するフィードバックを与えてきた場合、自己概念にとって脅威になる。そうした場合、1. 既存の自己証明戦略を強める方向で脅威に抵抗する(つまり、他の人から望ましいフィードバックを得ようとする)、2. それでも上手く自己証明ができない場合は新たな戦略を用いる。3. これら戦略は現在の自己概念を維持しようとするためのものであり、その戦略が全て上手く行かなかった場合、自己概念を変化させる(Swann & Read, 1981)。

上記の研究は基本的に個人が周囲にどう働きかけるかという一方向から考え

⁵² 自己決定感とは、自分が環境をコントロールし、何物にも拘束されず自発的に行動しているという感覚を指す概念である(碓井, 1992)。自己決定感と自己有能感は内発的動機づけの構成概念と考えられており、特に内発的動機付けの高まりに寄与する上で前者は後者よりも重要な概念だと言われる。

られているが、当然ながら周囲も同様に自己概念を維持しようと働きかけてくる。その際に生じる相互作用をアイデンティティネゴシエーションと呼ぶ (Swann, 1987)。このとき“交渉”されるのは個人的アイデンティティではなく社会的アイデンティティであり、この議論の前提には“人々が何らかの目標を持って社会的相互作用を行い、自分たちがその目標を達成できる社会的アイデンティティを構築しようとする”というものがある (ibid.)。この交渉を小集団の中で再現した実験 (Swann, Milton, & Polzer, 2000) では、自己概念の証明が同一化に正の影響を与えることを明らかにしている。上述の定義にあるように、社会的アイデンティティも自己概念の一部を成すもので、そのため、自己概念が維持できるということは自分の社会的現実⁵³の中で周囲(内集団成員)と相互作用できることを意味し、彼らとの繋がりや一体感を持つようになる(内集団との同一化)。

Swann, Johnson, and Bosson (2009)はこの議論を仕事組織に応用している。小集団と組織で大きく異なるのは、上司-部下という上下関係が存在し、地位はパワーを発生させるということである。上司が部下に対して自己概念の変化を要求するとき(つまり、部下からすれば自己証明の失敗)、部下はその要求を組織からの要求と判断し部分的に受け入れざるを得なくなる。それは、自己カテゴリー化理論(Turner et al., 1987)を用いれば、上司が部下よりも組織のプロトタイプ性が高いためであり、あるいは単純に組織に雇用されている身として上司の意見に反して行動することが組織で働くことを拒むことにも繋がりにかぬないと考えられるためである。また、公式の契約、非公式の契約(心理的契約)を通じて組織からの期待を部下・新入社員に伝え、公式の訓練(例えば、人材育成施策)、非公式の訓練(組織社会化)を通じてその組織の価値観や態度を学ばせる。こうした日々の仕事の中でも経験が、部下の自己概念を上司の自己概念あるいは組織のアイデンティティと類似したものに変えていく。その結果、部下の自己概念は周囲から受け入れられ、その環境では維持できるものになることで、その環境との一体感を持つようになる(つまり、同一化していく)と考えられる。

⁵³ 社会的現実とは、社会的に共有された好意・出来事・振る舞い・規則・価値観などの総称を指す(石井, 2007)。短気的事象ではなく、中長期的に維持されるものであり、例えば、常識や規範などが社会的現実には含まれる。

上述のように、自己概念の一部を成す社会的アイデンティティには、職場・部署・企業と様々なレベルが存在する。そのそれぞれでアイデンティティネゴシエーションが行われる。仕事経験はどの社会的アイデンティティにも影響しうるが、最も低次元の職業的アイデンティティが顕現しやすく、仮に職場と組織に同程度同一化した場合、従業員の意識は職場の成員性に向きやすい (Ashforth & Mael, 1989)。アイデンティティネゴシエーションの文脈で、Swann et al. (2009) も同様のことを述べており、上司や周囲から得られるフィードバックの内容から状況が求めている自己概念を判断し、個人は自己概念のその側面を顕現させる。

上述の Swann らの研究は自己概念を維持しようとする人は行動し、その結果周囲と同一化することを示していた。つまり、同一化の目的を自己概念の維持と捉えることもできる。Hogg and Sunderland (1991) は、同一化の目的として自尊心を高めることだと考えた。自尊心は、個人的アイデンティティに基づく個人的自尊心 (personal self-esteem) と社会的アイデンティティに基づく集団的自尊心

(collective self-esteem)⁵⁴ に区別される (Luhtanen & Crocker, 1992)。仕事経験を通じて社会的アイデンティティが形成されるのであれば、それに伴い集団的自尊心は高められる (cf. Abrams & Hogg, 1990)。そして、営業部から経理部への人事異動といった部署を跨ぐ異動をした際、職業的および部署アイデンティティはリセットされるが、組織アイデンティティは強化されると考えられる。つまり、部署が変わったとしても、同一組織内 (企業内) で異動をしているので、組織アイデンティティは新しい環境でも累積的に構築されていくと考えられる。したがって、異動をすることで多角的に捉えられるようになった組織アイデンティティは、集団的自尊心も高めると予想される。一方で、個人的自尊心は、自己効力感 (self-efficacy) と自己価値感 (self-worth) を構成概念とするため (Gecas & Schwalbe, 1986)、異動をして慣れない仕事を始めることで、自己効力感の一時的低下

⁵⁴ Luhtanen and Crocker (1992) や Rohall, Prokopenko, Ender, and Matthews (2013) は集団的自尊心を“自らの社会的アイデンティティに対する自己評価”と定義する。Guindon (2009) は“1つかそれ以上の社会集団の成員として自分を同一化することから得られる自己概念の明瞭さ”と定義する。前者の定義は、社会的アイデンティティの捉え方に曖昧さが見られるため、それを後者の定義で補い、ここでは“1つかそれ以上の社会集団の成員性から得られる自己概念に対する自己評価”と定義する。

に伴い個人的自尊心も下がると考えられる (cf. 水野, 2013)。そのため、個人的自尊心を再び高めるために、従業員は一時的に仕事モチベーションを高める可能性 (Campion et al., 1994) や、その職場の成員性を獲得しようとするのが予想される (Swann et al., 2009)。こうした動機づけが新たなアイデンティティネゴシエーションを後押しし、自己概念の証明活動が繰り返される。

組織成員は異動を通じて複数の職場を経験することによって、組織への同一化は促進される一方、職場への同一化は異動の度に一から構築されるため、組織への同一化と比較して職場への同一化の程度は低くなると考えられる。

Ethier and Deaux(1994) によれば、同一化の程度が高いほど、その対象のアイデンティティは顕現する⁵⁵。言い換えると、人事異動が組織への同一化を促進させ、それを行動に反映させると考えられる。この異動経験とアイデンティティの顕現性の関係は、Gaertner and Dovidio(2005)の共通内集団アイデンティティモデル (Common Ingroup Identity Model) の主張とも符合する。このモデルは、成員が仮に低次の内集団と外集団 (例えば、自部署と他部署) を認知していたとしても、両集団を包含する共通の高次の集団 (例えば、企業) へ自己カテゴリー化することで内集団バイアスが低減するというものである。つまり、異動を経験することで、相対的に組織に強く同一化するにつれて、組織アイデンティティが顕現し、部署間の内集団バイアスが低減すると読み替えられる。

また、職場レベルで考えると、現在所属する職場は成員にとって内集団である。しかし、過去に所属した職場のアイデンティティも自己概念の一部を形成しており、異動したとは言え外集団になるわけではない。特に、自分の意思で離脱するような場合ではなく、制度として他の部署に異動した場合、独立した内集団が増えることになるかと予想される。独立した内集団が複数存在することは、その間では集団間差別は発生するとは考えにくい。なぜなら、内集団バイアスは外集団よりも内集団を優遇することを指すが、どれも自分にとっては内集団であるため、どれか1つの集団を優遇し、その他を蔑ろにするとは考えにくいからである。結果的には、この状況は上述の共通内集団アイデンティ

⁵⁵ 社会的アイデンティティアプローチを説明原理に持ち出し、Ethier and Deaux (1994)は逆因果も考える。つまり、アイデンティティの顕現性が同一化を促進させる。

アイティモデルの示す状況の一部であり、高次アイデンティティが顕現すればモデルの示す状況そのものになる。顕現させる1つの方法に Pettigrew(1998)の長期的集団間接触理論 (longitudinal intergroup contact theory) がある。これは、Allport (1954)の接触仮説⁵⁶を発展させた研究で、高次元に新たなアイデンティティを構築する方法を提案するものである。

Pettigrewによると、そのプロセスは集団間接触が繰り返される環境を前提とした上で、(1) 脱カテゴリー化、(2) カテゴリー顕現化、(3) 再カテゴリー化という順序で進められる。(1) 脱カテゴリー化は、内集団の意識を弱め、外集団との接触を容易にすることを目的としている。(2) カテゴリー顕現化は、外集団成員との接触を通じて、外集団カテゴリーを強く意識させることが目的である。この時、これまで抱いていた外集団に対する偏見を修正することによって、外集団に対する態度を改めさせる。(3) 再カテゴリー化は、これまで認識していたカテゴリーよりも大きな共通カテゴリーで外集団成員を含め自分たちを認識させることを目的とする。こうしたプロセスは、上記のように異動を経験することで成し遂げられると思われる。具体的には、自分の意思に関わらず他の部署に異動することで、成員は新しい状況を受け入れざるを得ない状態にあるため、脱カテゴリー化をすることなく、他部署の“一員”となる(自分の意思で外集団と接触する場合、脱カテゴリー化をしないと集団間差別が生じる恐れがあるが、自分の意思ではないためそういった行動が生じるとは考えにくい)。次いで、仮に他の部署に偏見を持っていたとしても、改めてその部署に社会化していく過程で、新しい部署のことを強く意識するようになり、結果として新しい部署の価値観や行動様式を受け入れることができる。最後に、新しい部署の成員性を獲得するが、同一化の程度は組織に対する方が相対的に強いいため、抵抗なく高次のアイデンティティを顕現させられると思われる。このようにして、低次の集団間を内集団としたまま、組織アイデンティティを顕現させた行動がとれるようになる。

これまでの異動は暗に非連続を想定したものであった。ここでは、非連続異

⁵⁶ Allport(1954)による接触仮説は、外集団に対する知識の不足が偏見を生むため、外集団と接触することで集団間関係を改善しようとするものである。

動を“部署横断的な異動”と定義し⁵⁷、それ以外を連続異動とする。異動先の仕事で過去に蓄積した知識やスキルが利用可能なことが多く(八代,1993)、そういった近接領域への異動(例えば、部署内異動)は連続的である。そのため、従業員が連続異動した場合、個人的自尊心があまり下がらない可能性がある。また、先ほどの異動による組織的同一化への正の影響は部署を跨ぎ連続的に維持しているのが組織アイデンティティのみを想定しての議論である。連続異動ではより低次元の部署アイデンティティも連続して維持されている可能性があり、組織アイデンティティと比較して抽象度が低く、顕現しやすいと予想される⁵⁸。

従来、多くの研究で異動の回数と昇進・昇格の関係が着目されてきた(e.g., 新井・澤村,2008; Campion et al.,1994; 小池・猪木,2002)。服部(2012)曰く、昇進にあたって従業員は集团的自尊心を問い直す。組織の階層の違いで求められる職務が異なるので、仕事で形成される組織アイデンティティの内容も異なる

(Corley,2004)。組織階層を考慮に入れれば、ローからミドルへと昇進することにより、職務内容に管理的要素が含まれてくるため、組織アイデンティティの抽象度は下がってくると思われる。したがって、異動を繰り返すことで昇進・昇格し、その結果組織アイデンティティは顕現しやすくなる。加えて、昇進したとき自分の集团的自尊心を意識し、そのことが組織に同一化するのを促すきっかけになる可能性も考えられる。

上述のように、昇進することで管理的要素が仕事に含まれるようになると、昇進した成員は、リーダーシップを発揮していた上司と同じ立場に自分がいることを認識する。リーダーシップの発揮には組織のプロトタイプ性が求められ

⁵⁷ 従来の非連続異動の定義を振り返ると、平野ら(2008)は過去の職務の補完性の低い異動を指し、Louis(1980)は現在の役割から他の新しい役割への異動を指した。これらの定義では、経理から人事に異動した人が再び経理に戻った場合、連続異動ということになる。本研究では、相対的に高次のアイデンティティが顕現しやすい異動を非連続と考えるため、“出戻り”も非連続として捉える。しかし、“組織アイデンティティのみを連続的に形成する”といった限定を定義にしてしまうと出向のような異動は、出向先の組織アイデンティティを新たに形成するため非連続に含まれなくなる。こうしたことを総合的に考え、本研究では極めて単純化した定義を用いる。

⁵⁸ このとき、上述のPettigrew(1998)の議論は当てはまらないと思われる。なぜなら、近接領域の部署はそもそも要求される知識やスキルが類似しており、そのため考え方や働き方も類似している可能性が高い。そういった部署に対しては心理的には外集団としながらも、集団特徴的に内集団に近いものを有するため、内集団バイアスがどこまで強く働くかわからない。

(Hogg, 2001b; 坂田・藤本・高口, 2005)、組織に同一化することで得られる (Hogg & Abrams, 1988)。したがって、昇進した成員は、かつての上司のように自分もリーダーシップを発揮するために (リーダーシップスタイルに関わらず)、組織に同一化するものと思われる。Ashforth and Johnson (2001) によると、複数のアイデンティティのうちどれが顕現するかは、主観的重要性と状況的関連性によって決定される。そのため、その昇進した成員は組織のプロトタイプ性の観点から、部署アイデンティティよりも組織アイデンティティを行動に反映させ (主観的重要性)、また管理業務を求められる状況ではリーダーシップを発揮する必要があることから (状況的関連性)、組織アイデンティティを行動に反映させることだろう。

第3節 異動経験と組織アイデンティティ

改めて本研究で採用している Dutton et al. (1994) の組織的同一化に関する定義を見てみると「知覚される組織アイデンティティの属性と同じものを個人の自己概念が含むプロセス」というものである。この定義から明らかなように、組織的同一化の対象として組織アイデンティティを想定している。この組織アイデンティティについて異なる2つの視点がこれまで混在してきた。第1に、

Albert and Whetten (1985) の「所属組織の中心的、特異的、連続的な特徴」や、Barney et al. (1998) の「我々は何者かという問いに対する共有された答え」という定義に見られる組織アイデンティティを客観的なもの、あるいは共有物として捉える考え方。他方、社会的アイデンティティアプローチを援用する多くの研究で支持される社会的アイデンティティの定義は「社会的集団の成員性に結びついた価値や情緒的特性を伴うものであり、成員性の知識から得られる個人の自己概念の一部」(Tajfel, 1978) であり、その下位概念としての組織アイデンティティも自己概念の一部として考えられる。つまり、社会的アイデンティティアプローチを用いる研究者らは組織アイデンティティを極めて主観的な概念として捉えている。言い換えれば、前者のアプローチは組織アイデンティティを集団レベルの概念として捉えており、後者は個人レベルの概念として捉えている。

これまでの組織的同一化の研究を振り返ると、議論の中で社会的アイデンティティアプローチを援用しつつも、同一化の定義では組織アイデンティティを現実に存在するもののように捉えた研究が少なからずあり (e.g., Bergami & Bagozzi, 2000; Dutton et al., 1994; Swann, et al., 2009)、これは客観的あるいは共有された組織アイデンティティ(集団レベル)と、自分の認識する組織アイデンティティ(個人レベル)が等しいという仮定のもとに成り立つ議論である。しかしながら、両者のギャップは現実であり (cf. Glynn, 2000; Corley, 2004)、そのギャップが大きい場合は以下に示すように組織的同一化から得られるポジティブな結果も著しく減少してしまう可能性がある。そのため、両者のギャップを埋める議論が求められる。

個人レベルの組織アイデンティティを集団レベルの対として単純化して捉えるのではなく、アイデンティティの共有の度合いで議論する。つまり、個人レベルとは共有の度合いが低い組織アイデンティティに関する認識で、集団レベ

ルは共有の度合いが高い組織アイデンティティに関する認識ということになる⁵⁹。これまで、人は集団に割り当てられるだけで、そこから成員性を獲得し、成員のために行動するようになると言われてきた (Tajfel, et al., 1971)。しかし、周りの成員が集団を認知していない、自分と認識を共有できていないということを人が知った場合は、他の成員のための行動は見られなくなる (神・山岸・清成, 1996)。このことから、成員は組織アイデンティティを形成して組織あるいは周囲に対してポジティブな行動を取るためには、その組織アイデンティティを周りとある程度共有できているという認識を持たなくてはならないと考えられる (cf. 神・山岸, 1997)。

また尾関・吉田 (2012) によると、組織の成員性が高まることによって個人と組織の関わり合いが密になり、組織の実体性⁶⁰ (entitativity) が高まり、個人は他の成員もその実体性に基づいて組織アイデンティティを認識していると思うようになる。しかし、共有が認識あるいは期待に過ぎず、実際には共有できていなかった場合 (あるいはそれを気づかされた場合)、同一化から得られるポジティブな行動は減少する可能性がある。

文字通り組織アイデンティティは組織次元のため、デスク周りや部署内で共有されている程度では共有の度合いが十分ではなく⁶¹、仮に別の部署の人とコミュニケーションをとった際に明らかな認識の違いを感じ取ったとしたら、それまで当然視してきた自分の組織アイデンティティに疑問を抱くことも考えられ (Pratt, 2000)、あるいはその相手を否定することも考えられる (e.g., Doosje, Ellemers, & Spears, 1995; Marques & Yzerbyt, 1988; Marques, Yzerbyt, & Leyens, 1988)。そのため、組織アイデンティティの共有は全社レベルまで広げることが可能で、共有の度合いが内集団バイアスの頑健性に繋がると思われる (図 3-1 参照)。

組織アイデンティティは多面的な概念であり (e.g., Albert & Whetten, 1985; Pratt &

⁵⁹ 社会的アイデンティティの共有という考え方は Haslam and Platow (2001) もしており、彼らはリーダーシップが上手く機能するためには、リーダーとフォロワーが共有している社会的アイデンティティの観点から自分たちを定義し直す必要があると述べている。

⁶⁰ 組織の実体性は、組織が固有の社会的アクターとして認識されることを指す。

⁶¹ Albert and Whetten (1985) のいうホログラフィック組織がこの状態に当てはまるものと考えられる。つまり、部署内でのみ「我々 (我が社) は何者か」という問に対する答えが共有されており、それとは別の答えが他部署では形成されている状態である。この状態は、アイデンティティを共有しているレベルで、他の集団とコンフリクトを生みやすくなるという (Ashforth & Mael, 1989)。

Foreman, 2000)、立場によって様々に構築される (cf. Glynn, 2000)。そのため、仮に経営目標のようなもの(集団レベル)が1つ提示されていたとしても立場によって解釈は異なり、成員間で認識が共有されていなければ、対立を生むこともある(Albert & Whetten, 1985)。それは、共有している者同士を内集団成員と見なし、それ以外を外集団成員と見なす可能性があるからである。仮に対立が生じたとしても、相互作用によってその問題は解消しうる(e.g., 池田・唐沢・工藤ら, 2010; Pettigrew, 1998)。したがって、個人間の相互作用は組織アイデンティティと組織のポジティブな結果の間で重要な役割を果たすと考えられる。

そもそも、共有とは何だろうか。なぜ認識を共有することができるのだろうか。集団レベルと個人レベルの“ギャップ”という主張はあたかも両者が独立して存在するような印象を与えるが、(認識の)共有によって両者の距離が狭まっていくということは(厳密に言えば、個人の組織に対する認識が個人レベルから集団レベルにシフトしていく)、両者は独立関係にあるわけではなく、包含関係にあると思われる。なぜなら、独立関係にあった場合、共有によって必ずしも集団レベルの方向に個人の認識が変化するとは限らず、共有によって一方的に認識が個人レベルから集団レベルの方向に変化するということは個人レベルの組織アイデンティティが集団レベルを含んでいる状態であり、様々な共有を経て“重複部分”である集団レベルが明らかになるためだと考える(言い換えれば、様々な経験を経て集団レベル以外の個人レベルの“枝葉”の部分が削ぎ落されていくイメージ)。この重複部分が明らかになるプロセスを「通有化(commonization)」と呼ぶことにする。敢えて共有と通有を分けることには次のような意味がある。Haslam and Platow(2001)が共有された社会的アイデンティ

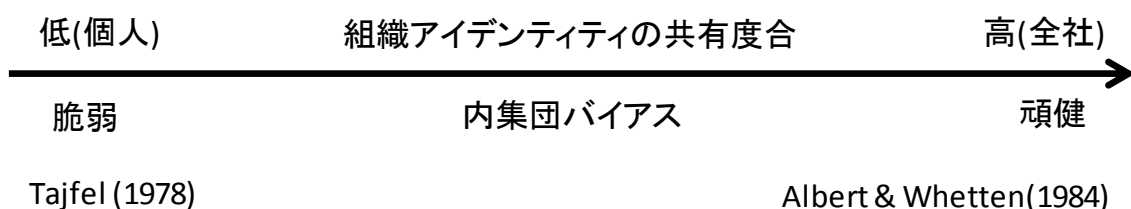


図 3-1 . 組織アイデンティティの共有度合と内集団バイアスの関係

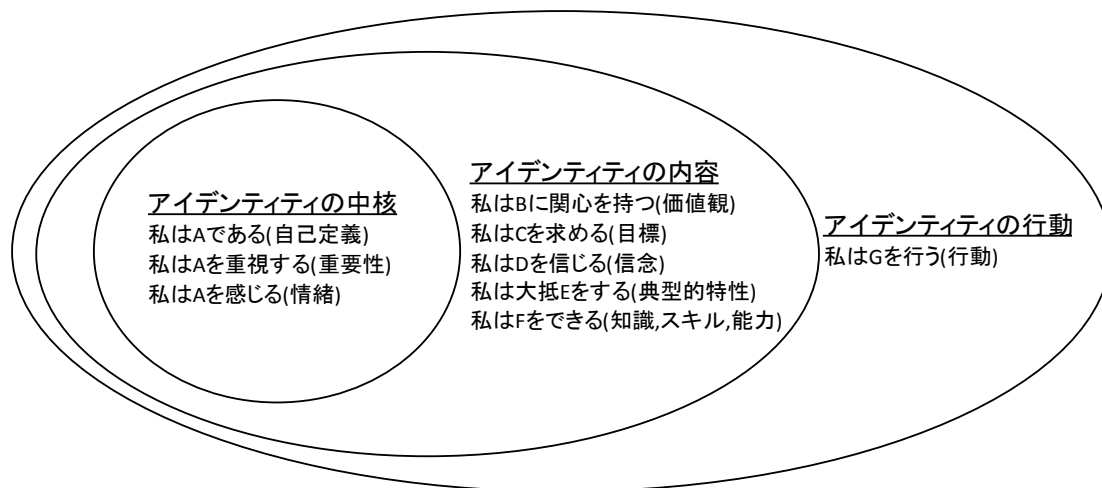


図 3-2 . 組織アイデンティティの構造 (Ashforth, Harrison, & Corley, 2008)

ティ (shared social identity) という言葉を用いているが、このときの共有とは、同じアイデンティティを他の人も持っていることを指し、目標や物を共有することと（主観と客観の違いはあるが）同じ意味である。しかし、本節での共有は、当初認識していた組織アイデンティティを維持したまま、他の人との合意形成を図ることではなく、認識を修正しながら、その一部を共有できていると認識することを意味するため、本来の“共有”という言葉と意味合いが異なることから“通有”という概念を用いる。

組織アイデンティティの通有化を図ることで、周囲と認識を共有できていると感じるようになる。この主張は、Ashforth et al. (2008) の言う、組織アイデンティティが3層によって構成されるという仮説にも通じる（図 3-2）。Ashforth et al. は、3つの層を“アイデンティティの行動” “アイデンティティの内容” “アイデンティティの中核”の順に深層に向かうと考え、中核部分が本研究で言う集団レベルの組織アイデンティティに近いものと考え。ここでの（組織）アイデンティティの行動は部署ごとに異なるかも知れないが、その軸あるいは中核部分は共通しており、それが集団レベルのアイデンティティだとここでは考える。したがって、組織アイデンティティの中核を認識するプロセスが通有化ということになる。

通有とは単に相互作用を繰り返すことかと言えばそうではなく、自分の認識する組織アイデンティティを様々に修正し、その結果周囲との間に認識の不一

致を感じなくなることを言う。Swann のアイデンティティネゴシエーション (e.g., Swann et al., 2009) によれば、相互作用を通して自分よりも上位層の成員、あるいは自分よりもベテランとの間で組織に対する認識の違いを感じ取ると自らの認識を修正するものと思われる。しかし、それは深層部分では互いに共通しているはずなので、表層部分の行動や内容の修正に留まるだろう。それが通有化のプロセスであり、その成員が回顧的に自身の組織アイデンティティを意識した際、過去から今まで一貫している部分があったとしたらそれがアイデンティティの中核ということになる。

組織アイデンティティは自分の仕事経験から直接的に形成することもあるが、Podolny and Baron (1997) は、ソーシャル・サポートを通じて伝達・形成されると言う。つまり、様々な人と協働することで組織アイデンティティの共有の認識を深める（情緒的サポート）、あるいは新たな組織アイデンティティの内容を形成する（道具的サポート）。しかし、周囲のサポートからの影響は組織的同一化の程度によって規定される (e.g., Haslam, O'Brien, Jetten, et al., 2005; Haslam, Jetten, Postmes, et al., 2009)。なぜなら、人は組織に同一化することによって自身を組織の一員であると認め、同時にサポートしてくれる他者を“仲間”（内集団成員）と見なすようになるためである⁶²。当然のことながら、サポートは人を通じて提供されるものである。したがって、社会的ネットワークが広ければ広いほど、サポートを受ける可能性は高まる。しかし、人は自分の社会的アイデンティティの範囲内でしか自らネットワークを構築しようとししない (Ibarra & Smith-Lovin, 1997)。かつ、そのネットワークの範囲で社会的アイデンティティの境界を引こうとする (ibid.)。そのため、組織がネットワークを広げる機会を提供しなければ、成員自身が広くネットワークを構築することは難しく、組織アイデンティティを通有化する機会も減るだろう。

以上のことから、人事異動は従業員のネットワーク拡大に貢献し（青島, 2005; Ho, Chang, Shih, & Liang, 2009; Jarvi & Uusitalo, 2004; Kusunoki & Numagami, 1998）、それが組織アイデンティティを通有化する機会になり、集団レベルの組織アイデ

⁶² この議論は、組織アイデンティティが自己概念の中で顕現化していることが前提となる。

ンティティとの認識のギャップ⁶³ が埋まるものと考えられる。理想は成員に組織の数多くの仕事を経験させることだが、組織内キャリアで成員が経験する職能の数は多くが単一であり、成員全体の3割程度が複数を経験することから（八代,2011）、上記の議論を実現させる異動の内容を吟味する必要がある。

連続・非連続の異動の観点からすれば、より多様な組織アイデンティティに接する可能性があり、ネットワークも幅広く構築できるであろう非連続の異動が望ましいと思われる。上述の異動は主にヨコに限ったものであったが、タテの異動も考慮に入れると、タテはヨコの異動の結果だとする研究もあり(e.g., 新井・澤村,2008; 松繁,2000; 上原,2007)、特に連続異動が昇進に影響すると言われる。タテの異動の前に、ヨコの異動で組織アイデンティティの通有化をどれだけでできていたかが基礎となり後に影響すると思われる。なぜなら、階層が上がることで同調圧力が弱まり、かつ水平関係で通有化する機会・比較対象も減り、認識を改める機会はローアの頃に比べると少なくなるからである。したがって、仮に狭い範囲で連続異動を繰り返した場合、水平的な通有の範囲は同様に狭くなり、後に昇進できたとしても、その通有の可能性は多くの非連続異動を経て昇進した人に比べ限定的になるため、集団レベルと個人の認識の間のギャップは相対的に大きくなってしまうことだろう。あるいは、先の Corley(2004)のように、階層ごとに異なる組織アイデンティティを形成すると考えると、例えばミドルの組織アイデンティティは、ローアの頃に形成した組織アイデンティティを修正したものだった場合、やはりヨコの異動が大きな意味を持つことになる。

⁶³ ここでの認識のギャップとはつまり、組織アイデンティティの中核部分にあまり意識が向けられず、表層部分から自己を定義してしまっている状態を指す。通有をほとんどしていない状況では組織アイデンティティのどの部分が中核か判断がつかないために意識を向けられない。

第4節 小括

本章では、人事異動とそれを経験する組織成員のアイデンティティの関係性を捉えるために先行研究を検討した。その結果、1. 非連続異動が他のアイデンティティよりも組織に同一化することに寄与し、かつ組織アイデンティティの顕現化を促進させると考えられた。そして、2. 非連続異動が組織アイデンティティの通有化に正の影響を与え、成員が中核を認識する可能性を高めると考えられた。新たに通有化と異動という概念を持ち込むことによって第2章の論点に加えて、どのようなことが論文全体として議論すべきなのだろうか。改めて論点の深化とも言うべき検討をここで行ってみたい。

第1項 通有化の精論

まず、上記の通有化とはどのような概念なのかをここで改めて検討する。そもそも、組織アイデンティティの集団レベルと個人レベルの関係を説明する概念として通有化を提示した。本研究では、集団レベルのアイデンティティは、個人レベルの中に含まれていると考え、より明確に集団レベルのアイデンティティが認識されるプロセスを通有化と呼んでいる。この集団レベルは、Ashforth et al. (2008) が考えるアイデンティティの3層構造における中核部分に位置づけられ、どのように成員が中核を認識するようになるかというプロセスを通有化で説明しようとした。従来、多くの研究が Albert and Whetten (1985) の定義に基づいて組織アイデンティティを捉え、客観的な概念として扱ってきた傾向がある。この組織アイデンティティを自己概念に取り込むプロセスを同一化と考える研究は、主観と客観（あるいは共有された認識）の違いを議論することなく、その両者が合致するという前提を持って検討してきた。Ashforth et al. (2008) も同様に、組織アイデンティティの中核は、組織に同一化することで認識されていくと考えている。しかし、極めて個人レベルの認識をいくら自己概念に取り込んだところで、周囲と認識を共有できるわけではなく、また中核を認識できるようになるとも考えられない。

Gioia et al. (2000) や Whetten and Mackey(2002) は組織アイデンティティを社会的構築物と考え、成員間の相互作用を通じて形成されるものだと主張する。彼らは Albert and Whetten (1985) の組織アイデンティティの3条件のうち“中心的特徴”

は多くの組織成員と共有されているものことだと述べる。しかしながら、もう1つの条件にある“時間的連続性”を踏まえると、緩やかにその内容を環境に合わせて変化させたとしても、組織アイデンティティは中長期的には維持されると考えられる。そのため、新入社員が組織に入った時には、既にそこには中心的特徴が存在し、何が組織全体で共有されているのかをその新入社員が認識できていなくても、組織に同一化することはでき、集団レベルと個人レベルの不一致は同一化の障壁にはならないと思われる。

しかし、成員がミドルになり、ローワーのマネジメントを行うようになると組織全体の考え方や事業戦略などを理解していることが求められるため、それらの根幹に位置する組織アイデンティティ⁶⁴の中心的特徴を認識できていく必要がある。そのため彼らは様々な仕事経験を通じて所属組織の中心的特徴が何かを自分なりの“仮説”として持ち、それを周囲との相互作用から検証・再構築をし、徐々に明らかにしていくのだと思われる。これは通有化に含まれる一部に過ぎない。それは、中心的特徴には組織の目標・典型的特徴・価値観・行動様式なども含まれてくるが、その中でも組織としての自己定義や重要性といった要素が中核部分にあたるため(Ashforth et al., 2008)、通有化は中心的特徴を明らかにし、さらに中核部分の認識に至るまでのプロセスを指すためである。この過程を経て、成員の認識する組織アイデンティティは、他の成員と中核部分で共有されていると言え、集団レベルの組織アイデンティティの理解に至ると思われる。

したがって、このような特徴を有する通有化を“同じ組織に所属するどの成員とも組織アイデンティティを共有できていると強く認識するプロセス”と定義したい。この組織アイデンティティとは上記の集団レベルの組織アイデンティティや中核部分を指す。本研究では通有化を組織アイデンティティに限定して用いているため、定義に組織アイデンティティが含まれるが、社会的アイデンティティあるいは仕事関連のアイデンティティに置き換えても大きな支障はないかもしれない。

⁶⁴ Ashforth and Mael(1996)、Corley(2004)、Dutton and Dukerich (1991)、Fombrun and van Riel(2003)が述べるように、組織アイデンティティは戦略と密接の関係にあり、集団レベルの組織アイデンティティを認識できていることは戦略理解に繋がると思われる。

第2項 通有化とコンフリクトの関係

次いで、第2章の小括でアイデンティティに関わるコンフリクトについて触れた。そのコンフリクトは、アイデンティティ間とアイデンティティ内の2種類の生じ方があると考えられた。そのどちらもが仕事関連のアイデンティティが多様化することでコンフリクトに陥る可能性が高まるとすると、異動経験を重ねることでその可能性はさらに高まるのではないだろうか。異動を経ることで様々な役割が付与されていき、役割コンフリクトが生じる余地を与えたり、成員が過去の経験を買われて異動する場合には、周囲からの（過去の経験の発揮に対する）期待と本人の自己証明の間での不一致でコンフリクトに陥ることも予想される。

単純に考えると異動経験はアイデンティティのコンフリクトを引き起こすと考えられるが、同時に通有化を促進することを考えると結果的にはコンフリクトを抑える役目もするかもしれない。つまり、通有化が進むことで組織アイデンティティの中核を認識できるようになり、仕事関連のアイデンティティに一貫した考えを理解できるようになることで、周囲から求められるアイデンティティに葛藤を覚えたりせず受け入れる可能性がある。なぜなら、組織内の仕事関連のアイデンティティにおいて最も包括的なアイデンティティは組織アイデンティティであり (cf. Ashforth & Johnson, 2001)、その中核を認識できている場合、組織アイデンティティの影響を受け、そして組織アイデンティティに反しない様々な低次のアイデンティティの理解にも繋がると考えられ、一見すると矛盾するアイデンティティの要求をされたとしても、その背後にある組織アイデンティティの中核を強く意識して行動することによってコンフリクトに陥らずにすむ、あるいは軽度で一時的なものですむと考えられるためである。特にこの傾向はアイデンティティ内のコンフリクトで強く見られるだろう。

ただし、通有化の程度がコンフリクトに影響すると読み替えると、組織内キャリアのまだ浅い頃はコンフリクトに陥る機会が多いということの意味するのかもしれない。そのため、やはりコンフリクトがどのような時に生じるのか、どのように解消されているのかについて議論する必要性は変わらずにあり、むしろ異動という仕事環境を変化させる組織からの働きかけを同時に考えること

で、さらにその問題は複雑さを増すかもしれない。

第3項 通有化と同一化の関係

上で組織的同一化することで通有化することは考えにくいと述べた。では、逆の因果はどうだろうか。すなわち、通有化が同一化に与える影響である。通有化には様々な仕事経験や社会的相互作用が伴う。そのため、その経験の中には組織的同一化の規定因も含まれており（例えば、相互作用や目標の共有など）、したがって仕事経験が成員を組織に同一化させる可能性は十分に考えられる。しかし、同時にその仕事経験が上述のようにコンフリクトを生み出すこともある。組織アイデンティティと職業的アイデンティティの間でコンフリクトが生じることにより脱同一化が発達したり、あるいは組織アイデンティティの功利・規範や理想・現実といった側面の間でコンフリクトが生じることにより両価的同一化に転じる可能性もあるので、一概に仕事経験が成員と組織の心理的距離を直線的に縮めて行くとも限らない。

少なくとも、組織アイデンティティの認識、そして通有化が同一化に何らかの影響を与えることは十分考えられる。その影響の仕方については、議論の余地があり、アイデンティティ形成と同一化を別々に議論するのではなく、同時に議論をする必要がある。

次章では、これら理論的検討を経験的に見ていくにあたって前提となる、本研究の同一化のプロセスの考え方を示すこととする。人事異動を人材育成施策として位置づけている以上、組織が成員の同一化をマネジメントできるプロセスを考える必要がある。なぜなら、現状では過度に認知的なプロセスに寄ったモデルやプロセスが曖昧な研究が示されているだけで、特に認知的なプロセスモデルを前提にマネジメントを考えた場合、果たして成員が意味形成した結果のプロトタイプの行動なのか、フリ (fake) なのかを判断するのが難しい。そのため、過度な認知的プロセスモデルに替わるモデルを次章で示すことにする。

第4章 組織的同一化のプロセスモデル

人事異動と成員のアイデンティティの関係性について経験的に見ていく前に、そもそもアイデンティティの変化、つまり同一化はどのようなプロセスから成り立っているのだろうか。組織的同一化の先行研究レビューにて、Pratt (2000) やFiol (2002)といったプロセス研究についていくつか見てきた。これらの研究は、認知的側面に非常に重きを置いたモデルであったり、あるいは同一化の発達についてあまり十分な議論がなされていないものだった。前者に関しては個別管理であれば組織成員のアイデンティティをマネジメントすることも可能かもしれない。しかし、集団管理という点では上手く制度を通じてマネジメントすることができるか疑問である。そこで、本研究では、組織的同一化の集団管理を目指すため、それに適したプロセスモデルを提案する。なお、本章ではこのプロセスモデルの経験的検証までも試みる。

第1節 本研究の組織的同一化のプロセスモデル

Bandura and Huston (1961) は、子供の行動のレパトリーは、大人との同一化を通して増えていくと述べる。つまり、彼らは同一化を学習プロセスだと考えた。同様にこれまでは、同一化は態度形成のプロセスであり、学習理論によって説明されうると考えられてきた(Bandura, 1977; Miller & Dollard, 1941; Rotter, 1954)。実際、Banduraのモデリング理論では同一化のプロセスを示すと言われる (Bandura, Ross, & Ross, 1963; 祐宗・原野・柏木・春木, 1985)。本研究では、先行研究が依拠してきたLewin (1947)やWeick(1979)とは異なる、Banduraのモデリング理論に基づき、組織的同一化のプロセスモデルの構築を試みる。

モデリング理論は4つの段階から構成される(Bandura, 1971; 祐宗ほか, 1985)。それは、1. 注意過程 (attention process)、2. 保持過程 (retention process)、3. 運動再生過程 (motor reproduction process)、4. 動機づけ過程 (motivation process) である。第1に注意過程は記憶に関わる段階である。人は頻繁に接する人から多くの行動を学習する。その人の行動の特徴をモデリング刺激と呼び、そのモデリング刺激の目立ちやすさ、弁別しやすさ、複雑さなどが注意過程に影響する。第2に、保持過程は記憶の保持に関わる段階である。人は映像的表象と言語的表象という2つの方法でモデリング刺激を表象化し、記憶する。そして、その

表象化したモデルの行動を模倣してみることによってモデリング刺激の保持が長期間持続される。第3に、運動再生過程は保持過程に蓄えられた象徴的表象を、実際の行動に変換する段階である。記憶を頼りに行動を再現しようとしても、必ずしも再現できるとは限らない。その場合、象徴的表象と自分の行動の差異を自己調整する必要がある。その際に自分の行動を自分自身で観察して知ることが求められる。最後に、例え人がモデリング刺激を再現できたとしても、学習された行動が意図的に実行されないことがある。動機づけ過程では、その行動を引き出すことを扱う段階である。人はその行動をすることで何らかの価値を得られない限り、自ら行動を引き出そうとはしない。そのため、人がその行動を再現するメリットを理解する必要がある。モデリング理論ではこのような4つの段階を経て人は対象に同一化すると考える。

Banduraはこの4つの段階を“獲得”と“実行”のプロセスに分類している(祐宗ほか,1985)。前者は“注意過程”、“保持過程”、“運動再生過程”を含み、後者は“動機付け過程”を含む。ここでは議論の簡略化を目的にこの2分類を用いることとする。

第1項 獲得段階と組織社会化

学習すべき価値観や態度は、それがなければ成員として認められないような中枢的なものと、そうでないものとに分類され、組織社会化の結果、これらの区別がつくようになる(Schein,1971)。この中心的な価値観や態度が組織アイデンティティの一部だとすると、組織社会化の結果、組織アイデンティティを構築すると読み替えられる。Wanous, Reichers, and Malik (1984)は、組織社会化がモデリング理論の重要なプロセスであり、受入れ可能な役割を獲得することに関わるものだと考える。両者の主張を総合し、本研究では、獲得段階として組織社会化を位置づけ、Van Maanen and Schein (1979)による「個人が組織内の役割を引き受けるのに必要な社会的知識や技術を獲得するプロセス」という定義を用いる。

Chao, O’Leary-Kelly, Wolf, et al. (1994)、Katz (1980)、Schneider and Reichers (1983)、そしてWanous et al. (1984)は、“参入前段階(pre-entry stage)”と“適応段階(adaptation stage)”は自己概念形成に大いに影響すると述べる。つまり、新人が組織に入ってからしばらくは、様々な不確実性に直面し、それに対応しなくて

はならないためである。その後、彼らが社会化を通じて組織アイデンティティを確立していく間、彼らは自己概念を変化させることによって不確実性を削除するよう動機づけられる (Katz, 1980)。Brim and Wheeler (1966)によると、社会化の機能は社会の“原石”を良き労働者に変えることである。その際の社会化の内容は、その社会の地位構造を理解することや、その構造での様々な立場と関連する役割規定や役割行動を理解することである。換言すれば、成員が組織の地位構造を理解し、その組織に適応するにつれて、自己概念は組織アイデンティティの属性と同じものを含むようになって考えられる。これは、組織社会化が社会的性格を形成するプロセスという考えからも支持される (Eli & Shuval, 1982)。

Ashforth and Mael (1989)によれば、新人が組織やその活動を理解するために組織の政策、地位、構造、そして行動規範を学ぶ必要があり、その過程で彼らは組織に同一化していく。他にも、社会化戦術が既存の自己の感覚を壊し、新しいアイデンティティ構築を手助けするだとか (Pratt, Rockmann, & Kaufmann, 2006)、成員が組織に社会化していくにつれて同一化していくことを支持する研究があり (e.g., Ashforth, et al., 2008; Bullis & Bach, 1989; Cheney, 1983; Van Maanen, 1975)、両概念の間で因果関係が想定されるものと思われる。

第2項 実行段階と集団的自尊心

モデリング理論の実行段階(すなわち、動機づけ過程)は、獲得された行動を再生することに焦点を当てる。社会的アイデンティティ理論によれば、人は内集団びいきをすることによって自尊心を高めようと動機づけられる (Tajfel & Turner, 1979)。ここでは、自尊心を高めるモチベーションを実行段階に位置づける。

Abrams and Hogg (1990)は自尊心と集団間差別に関する2つの推論(自尊心仮説)を提示している。推論1は、集団間差別が上手く行くと、社会的アイデンティティを強化し、自尊心を高めるというもの。推論2は、自尊心が脅かされると、自尊欲求を満たすために集団間差別を強めるというもの。この推論2は自尊心を高めるモチベーションに関わるものであるため、本研究では以下で推論2について見ていく。

推論2に関して、初期の研究では個人的アイデンティティに基づく自尊心

(個人的自尊心) を用いてきたが (e.g., Brockner & Chen, 1996; Crocker, Thomas, McGraw, & Ingerman, 1987; Hogg & Sunderland, 1991; Wagner, Lampen, & Syllwasschy, 1986)、集団間差別のような社会的アイデンティティを前提に議論するような場合、むしろ社会的アイデンティティに基づく自尊心 (collective self-esteem; 集団的自尊心)の方が適切ではないかと考えられるようになり、近年では後者の視点から集団間差別との関係を議論されている (Long & Spears, 1997)。したがって、ここでは集団的自尊心に着目する。

推論 2 について 2 つの研究群がある。まず、推論 2 を支持するもので、低い集団的自尊心が集団間差別に正の影響を与えると主張する研究 (e.g., Long, Spears, & Manstead, 1994; Rubin & Herstone, 1998; Rutenberg, Zea, & Sigelman, 2001)。次に、推論 2 に反するもので、高い集団的自尊心は集団間差別に正の影響を及ぼすと主張する研究 (e.g., Crocker & Luhtanen, 1990; Luhtanen & Crocker, 1992)。Crocker, Baline, and Luhtanen (1993) は、集団的自尊心の高い人が自己高揚動機を強く持ち、集団的自尊心の低い人が自己防衛動機を強く持つことを明らかにした。この研究を基礎に、Long and Spears (1997) は、高い集団的自尊心を持つ人は内集団から正のイメージを引き出す傾向にあり、それゆえ集団間差別を通じて社会的アイデンティティを高める必要がないと考えた。実際、Long and Spears (1997) は高い個人的自尊心と低い集団的自尊心を持つ人が集団間で差別をする傾向にあることを明らかにしている。経験的には Long et al. (1994) も Rutenberg et al. (2001) も、Crocker et al. (1993) を支持するが、理論的には Crocker et al. (1993) と反するものを考えていた。つまり、高い集団的自尊心を持つ人が自己防衛動機を強く持ち、したがって社会的アイデンティティを高める。

Crocker and Luhtanen (1990) と Luhtanen and Crocker (1992) は、集団的自尊心が自己防衛動機と自己高揚動機の両方に正の影響を与えると考える。つまり、低い集団的自尊心に比べ、高いそれを持つ人は、もっと成功したいと思い、そして失敗による批判を避けたいと思う。したがって、自分の社会的アイデンティティが脅かされる時、高い集団的自尊心を持つ人は集団間差別や社会的創造性を働かせると考えられる。一方、低い集団的自尊心を持つ人は、そのような内集団バイアスが見られないかもしれない。

Sachdev and Bourhis (1987)によると、優位集団成員は、劣位集団成員より、内集

団を好む傾向にある。また、劣位集団成員は内集団よりも外集団を好む場合もある。多くの研究は、これまで推論 1⁶⁵ を支持してきたが (cf. Rubin & Hewston, 1998)、社会的比較の機会が、例え集団的自尊心が高まった後でさえ、継続していくはずである。したがって、高まった集団的自尊心を基礎にして、さらなる集団間差別が行われると予想される。このことから、集団的自尊心と社会的同一化の間で因果ループが考えられる。もし推論 2 が支持されるのであれば、因果関係がループし、内集団への愛着が高まり、内集団びいきがさらに促進される可能性がある。

第 3 項 組織社会化と集団的自尊心

組織社会化と集団的自尊心の関係を検討している研究は経営学あるいは社会心理学では極めて少ない。直接的ではないが、演繹的に両者の関係を類推できる先行研究を以下で見ていく。

Gecas and Schwalbe (1986) は、親の行動 (コントロール、支援、関与) と子供によるその親に対する知覚が、子供の自己評価 (自己価値感、自己効力感、個人的自尊心) に影響すると考えた。結果として、親の社会化支援によって子供が感受性、人間関係、自己価値感を発達させることを明らかにした。さらに、子供の社会化経験は、彼らの熟達、探索活動、自己効力感などを促進した。この自己価値感と自己効力感は自尊心の構成概念だと考えられており、したがって Gecas and Schwalbe は社会化支援や子供の社会化経験が自尊心を高めると述べる。Harris-Britt, Valrie, and Kurtz-Costes (2007) は、人種的社会化が差別行動と個人的自尊心の間でモデレーター (調節変数) として機能すると考えた。しかし、分析結果は、人種的社会化は直接的に個人的自尊心に有意に影響を与えていたが、差別行動は影響していなかった。この結果から、人種的社会化が個人的自尊心の規定因になりうることが考えられる。Constantine and Blackmon (2002) によると、人種的社会化を通じて外集団に対して人は偏見を強め、内集団意識を強める。彼らの主張から、社会化が集団的自尊心に影響する可能性が考えられる。

上記の研究は基本的に社会化と個人的自尊心の関係を見ていたが、

⁶⁵ 推論 1 は “集団間差別、あるいは社会的同一化が自尊心を高める” というもの。

Yoon(2001)によると、両者の間で集団的自尊心が媒介変数となる。すなわち、民族的社会化を通して人は直接的に民族的アイデンティティを構築する。そのアイデンティティに基づいて、人は自分自身を再評価したり、自己定義を改め、最終的に個人的自尊心を高める。この関係は、他の研究者も主張している。例えば、Katz, Joiner, and Kwon(2002)は、劣位集団成員に社会化を通じて成員性を獲得させ、成員がその集団評価に基づいて集団的自尊心を下げると述べている。この研究は、女性が劣位集団で、男性が優位集団だと考えている。この論理だと、男性は必ず社会化を通じて集団的自尊心を高めることになる。さらに、Yoon(2004)によると、社会化は民族意識を引き起こし、正の評価に繋がり(例えば、社会的創造性)、集団的自尊心を高める。彼の分析は、親の民族的社会化支援が子供の集団的自尊心を高めることを確認している。

上述のいくつかの集団に対する社会化は、組織社会化と同じく、社会的性格を獲得するプロセスと見ることができるだろう。しかし、人種や民族のように属性集団と、組織や企業のような獲得集団という違いがある。Luhtanen and Crocker(1992)は集団的自尊心を議論するとき、獲得集団は除外している。その理由に、獲得集団の成員性を得るために努力や行動が求められ、個人的自尊心と集団的自尊心の区別が曖昧になるためである。しかし、上記の論理が獲得集団に応用できないということではないため、組織社会化と集団的自尊心の間で因果関係が想定される。

Banduraのモデリング理論を基礎として、上記のような変数間関係で成員のアイデンティティが変化していくというモデルを図4-1に示す。なお、このモデルでは組織アイデンティティを静的な概念のように扱っているが、本来動的概念で、同一化のプロセスを構成する概念として組織社会化と集団的自尊心を位置づけている。そのため、厳密にはモデルに組織的同一化が現れるのは不自然ではあるが、以下で経験的検証を行う関係上、成員のアイデンティティの状態としての組織的同一化という静的概念をモデルが含む必要がある。このような理由からここでは図4-1という形でプロセスを考える。

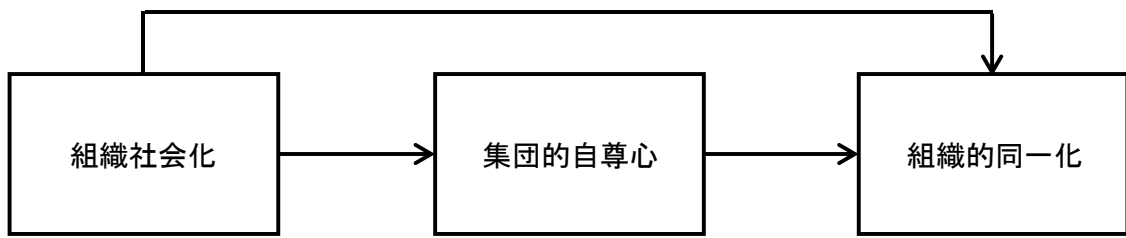


図 4-1 . 組織的同一化のプロセスモデル

第2節 分析方法

このモデルは、世界21カ所（海外12、国内9）に生産拠点を有する日本の半導体企業を対象に行った質問紙調査を用いて検証している。質問紙は、人事部に依頼し、当企業の昇進者研修の場で受講者に対して配布してもらった。彼らには人事部スタッフのいる前で回答してもらい、そのスタッフに回収してもらった。

人材戦略として“BUY”戦略を重視する傾向にある欧米企業に比べ、日本企業、特に製造業は、“MAKE”戦略を重視する傾向にある。Rousseau(1998)によれば、“BUY”戦略のみを用いる企業は成員の組織的同一化を阻害する可能性がある。そのため、本モデルの検証にあたり、日本の製造業を対象に選択することは、欧米企業よりも適していると思われる。

第1項 サンプル

250人が質問紙に回答し、有効回答はそのうち236人だった。役職の内訳は、主任133人、係長65人、課長38人で構成される。性別は男性232名、女性3名（無回答1人）。入社区分は新卒198名、中途36名（無回答2名）。平均年齢34.32歳（SD=4.99）、平均勤続年数10.37年（SD=5.81）であった。

第2項 測定尺度

質問紙は、1. 組織的同一化、2. 集团的自尊心、3. 組織社会化の3つを含む。第1に、組織的同一化の尺度はMael and Ashforth(1992)⁶⁶の6項目からなる。回答はリッカートスケールの7件法(1. 全く思わない～7. とてもそう思う)で求めた。具体的な質問項目は例えば、「誰かが会社のことを批判していると、あなたは侮辱された気持ちになる」「会社のことを他人がどのように思ってい

⁶⁶ Edwards(2005)は、Mael and Ashforth(1992)は定義が認知的側面からのみ組織的同一化を捉えているにもかかわらず、尺度の内容は情緒と認知、両方が含まれており、内容的妥当性の点で問題があると指摘する。本研究では、Edwardsのこの指摘に反論する。本研究およびMael and Ashforthが同一化を認知的概念として考えるのはアイデンティティの変化を捉える限りにおいてであり、この同一化の尺度は正確には同一化の“結果”を測定している。したがって、概念定義と尺度の内容にズレが生じることは、この概念に関しては妥当性に関わる問題ではないと考える。しかし、同一化の結果を測定できているのかという新たな内容的妥当性の議論が生まれることも認める。この尺度はその点で問題を含むものである。

るか、あなたはとても関心がある」「会社の成功はあなたの成功である」などである。この尺度の信頼性係数(クロンバック α)は.805だった。

第2に、集团的自尊心の尺度はPierce, Gardner, Cummings et al.(1989)の10項目からなる。回答はリッカートスケールの7件法(1. 全く思わない～7. とてもそう思う)で求めた。具体的な質問項目は例えば、「会社で、あなたは重視されている」「会社で、あなたは周囲に影響を与えている」「会社で、あなたは周囲に協力的である」などである。この尺度の信頼性係数(クロンバック α)は.847だった。

第3に、組織社会化の尺度はHaueter, Macan, and Winter(2003)の35項目からなる社会化の測定尺度の中から、組織社会化の質問項目12項目のみを抽出した。回答はリッカートスケールの7件法(1. 全く思わない～7. とてもそう思う)で求めた。具体的な質問項目は例えば、「あなたは、会社の政策やルールを知っている」「あなたは、会社の目的や目標を理解している」「あなたは、会社独特の言葉の意味を理解している」などである。この尺度の信頼性係数(クロンバック α)は.911だった。

さらに交絡変数として勤続年数を用いた。勤続年数は、回答者に回答を求めた入社年を現在の西暦年を引いて求めた。

第3節 分析結果

本研究では、モデルを検証するために構造方程式モデリング（以下 SEM）を用いた。モデルの適合度は、5つの適合度指標(χ^2 、CFI、GFI、AGFI、RMSEA)で評価した。この指標は、 χ^2 が有意な値を取ること、CFI、GFI、AGFIが1に近い値を取るほど適合度が高く、RMSEAが0.05以下であると非常に適合度が高いと判断される。また、GFIとAGFIは0.9以上であれば非常に適合度が高いとされる。ただし、あくまで目安であり、個々の基準を絶対視してモデルの適合度を判断するのではなく、基準全体から適合度を判断する。

第1に、確証的因子分析では、3つの概念に総じて高い因子負荷量が確認された（図4-2参照；図内のボックスの中の数字が因子負荷量）。第2に、SEMを用いたパス解析の結果、組織社会化から組織的同一化、組織社会化から集団的自尊心、集団的自尊心から組織的同一化に対するパスはすべて有意に正の影響を与えていた。適合度指標は、 $\chi^2=586.619(p<.001)$ 、CFI=.945、GFI=.845、AGFI=.809、RMSEA=.055だった。したがって、このモデルはデータとよく適合していると言える。組織社会化から組織的同一化へのパスは.342であるのに対し、組織社会化から集団的自尊心のパスは.777、集団的自尊心から組織的同一化へのパスは.522である。後者を掛け合わせると、組織社会化が1変化した時の組織的同一化の変化量は集団的自尊心を媒介した時の方が大きいことになり、組織が成員のアイデンティティをマネジメントするとき集団的自尊心を高めることに注力する必要があるだろう。

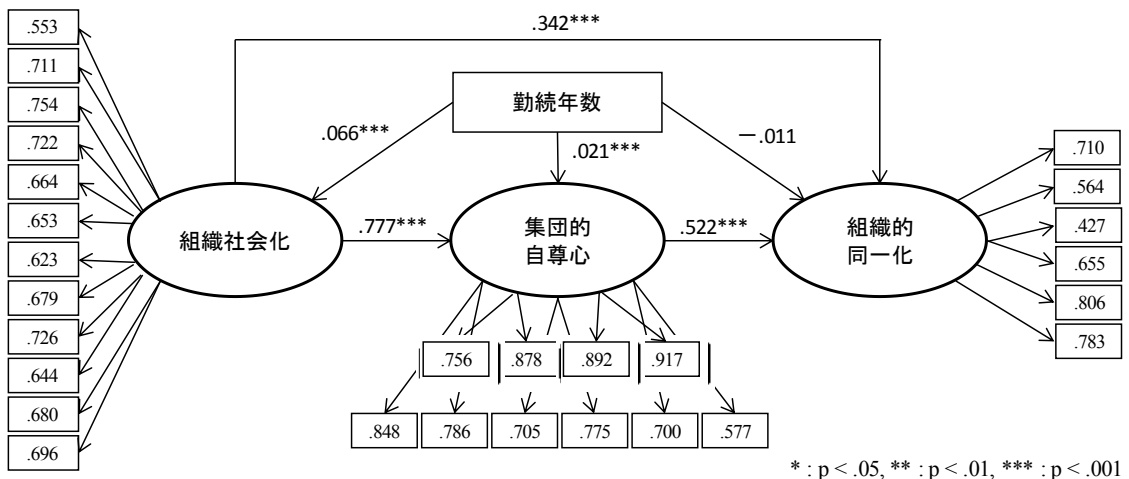


図 4-2 . モデルの分析結果

さらに、交絡変数にも注目する必要がある。勤続年数が、組織的同一化のみ有意に影響を与えていないという結果になった。このモデルでは、組織的同一化を敢えて状態として捉えることで変数化していた。したがって、厳密には「同一化」という変数は、同一化の結果であり、交絡変数の影響が、組織社会化と集団的自尊心という同一化のプロセスに影響を与えていたことは、想定通りである。この結果は、経験的に組織的同一化がダイナミックな概念であることを示したと言えるかもしれない。

また、従来の多くの研究のように組織的同一化を静的な概念として捉えると、分析結果は、長く働いていれば、組織に社会化し、集団的自尊心も高まっていくが、ただ働いているだけでは組織には同一化しないということを示していると解釈することもできる。この解釈は、March and Simon (1958)以降、様々な研究で組織的同一化に勤続年数が与える間接的影響について検討されてきたが、その議論を支持する結果とも言える。

第4節 考察

上述の結果で示したように、既存研究とは異なる理論をベースとして、ここでは組織的同一化のプロセスを提示した。このモデルは、組織社会化を起点とし、2つの経路で成員は同一化していくというものである。第1に、組織に入り、社会化していくにつれて、徐々に成員の自己概念は組織アイデンティティの属性を含むようになっていく。第2に、成員が社会化を通じて組織成員になった後、内集団バイアスが働いて組織をよりよく評価しようとする。その際、自己高揚動機が彼らを組織に同一化させ、組織に向けられた評価を自分にも当てはめようとする。こうしたプロセスが成員のアイデンティティを変化させていくと考える。

このプロセスは、これまでの組織的同一化に関する議論を補完するものでもある。例えば、先の人事異動と組織的同一化の関係の項で、非連続異動することによって組織アイデンティティは累積的に構築されるが、低次のアイデンティティは1から構築し直されると述べた。社会化を用いて考えると、営業部から人事部への非連続異動をした場合、新しい仕事で求められる専門用語や特殊な技術などを学ぶ必要があり、職場や新しい部署への社会化を改めてする必要がある。一方、組織社会化の場合、それまでの仕事経験を通じてどの部署でも共通する組織に関する歴史や働き方については既に学習し終えているので、新しい職場で求められる社会化の学習内容は限定的であり、そうした学習がさらに組織的性格⁶⁷を形成させる助けになると思われる。また、昇進することで組織に同一化するという議論については、立場が上がることで自分の仕事を周囲に認められた、あるいは周囲からの期待と認識し、特に期待と考えた場合、それに応えて認められたいという意識から組織に同一化することが予想される。

どの先行研究も組織に同一化する過程を追っているため、アプローチの違いはあるが同じ過程を踏んでいると思われる。実際、Ashforth et al. (2008) や Pratt (2000) のモデルでは、組織が意味付与と意味破壊を行うことで成員が成員性を獲得していくと考えたが、これらの施策は組織社会化戦術における付与と剥奪

⁶⁷ 社会集団に社会化することが社会的性格の獲得プロセスであるため、対象が組織になった場合、組織社会化は“組織的性格”の獲得プロセスと言えるだろう。

(Van Maanen & Schein, 1979) に類似し、そのため、社会化促進のための施策が同一化にも適応される可能性があり、付与後の認知過程が組織への社会化と同一化に結びつくものと思われる。このことから、Ashforth et al. や Pratt のモデルは、本モデルの組織社会化から組織的同一化への道筋の中に含まれるものと思われる。また、Fiol(2002) や Ashforth (1998) のモデルは、予備的同一化から組織的同一化への段階を想定していた。ここでの予備的同一化は新たな役割を内在化させたり、新しい環境での周囲からの期待を理解することを目的としており、組織社会化のプロセスに含まれるものと思われる。したがって、視点や概念は異なるが、どの研究も組織的同一化のプロセスとして捉えているものは類似している。

本章で示したプロセスを採用することで得られる示唆は少なくとも2つある。まず、組織社会化をプロセスに組み込んでいるため、公式・非公式の教育という面が同一化に強く関連づけられる。これは、組織成員のアイデンティティのマネジメントを考える上で非常に重要な点である。加えて、教育を通して組織生活・仕事生活を送る上で必要となる知識や技術を身に付けさせることが組織的同一化に影響するとこのプロセスでは考えているため、集団管理が十分に議論できると思われる。そのため、認知的側面に寄りすぎた既存研究では集団管理を試みることに難があったが、そのプロセスを部分的に包含しうるモデルを考えることで、本研究の目的により適したプロセスが得られたと言える。

次に、人事異動研究でも Jarvi and Uusitalo (2004) が各初場で社会化する期間を考慮して異動のインターバルを5年程度にした方が望ましいと述べているように、従来から1つの職場で仕事を覚えるだとか“一人前”のように振る舞うまでにある程度の期間が必要だという議論はなされており、先行研究との適合性の高い議論ができていると言える。また、大内 (1999) や木内 (2005) が組織都合の一方的な異動ではなく、異動が成員の態度に及ぼす影響をより良いものにする上で彼らの意思が重要になると述べていた。社会化を通じて集团的自尊心が高まり、自己防衛動機や自己高揚動機のような欲求が高まることによって、成員にとって必ずしも望まれた異動ではなかったとしても、新しい職場での社会化の経験が彼らの主体性を刺激する可能性が考えられる。また、周囲が判断できる要素(熟達や社会化)からアイデンティティの変化を部分的に捉えることができることは実践的にも意味があると思われる。

第5章 人事異動と組織的同一化の探索的研究

これまで見てきた先行研究から、人事異動を経験した成員は各職場で周囲との相互作用、および仕事に関わる活動からアイデンティティを変化させていくことが予想された。この章では、この理論的に推測される関係を経験的に見ていく。本章の目的は、人事異動と成員の同一化の関係を探索的に分析することで、次章のケース分析に繋げることである。

本章では2つの分析結果を検討する。第1に兵庫県下で活動する消費生活協同組合のコープこうべを対象に行った質問紙調査を基に人事異動と組織的同一化の関係を分析・検討する。第2に日本全国で活動する流通業A社を対象に行った質問紙調査を用い、第1の分析では議論できなかった多重的アイデンティティに対する同一化と人事異動の関係を分析・検討する。

第1節 コープこうべに対する探索的分析

第1項 分析方法

コープこうべを選定した理由として次のことが挙げられる。第1に、コープこうべは広く経営理念を重視した組織だと知られ、その教育を徹底しており、少なくとも理念を大事にしていない組織よりも明らかに職員が組織を意識していることが予想される点。第2に、消費生活協同組合という、通常の株式会社とは異なる組織体であり、そこで働く職員は日々の生活の中、あるいは入所から今に至るまでの間に恐らく1度は“生協とは何か”という点を意識しているだろうと予想される点。第3に、基本的に消費生活協同組合法の第五条「組合は、都道府県の区域を越えて、これを設立することができない」の下、過度に組合間の競争は低く、さらに事業規模から兵庫県下では高い知名度があり、歴史的背景から好意的な評判も形成されていることから、そこで働く職員はコープに対して誇りや愛着といった感情を抱きやすいと考えた点。以上の理由から、組織的同一化に着目する本分析において、適当な調査対象であると考えた。

コープこうべで行った質問紙調査から得られたサンプル数は2257人、その内有効回答は2163人だった。サンプル属性は、平均年齢45.37歳(SD=9.16)、男性1539人(71.2%)、女性624人(28.8%)、既婚者が1569人(72.5%)、未婚者が594人(27.5%)、平均勤続年数は23.71年(SD=9.70)である。また新卒は1922人(88.9%)、中

途 182 人 (8.4%)、派遣 59 人 (2.7%) だった。本分析では重回帰分析を用い、人事異動と組織的同一化の関係を探る。

この分析では、従属変数に組織的同一化、独立変数に異動経験、統制変数に男性ダミー、新卒ダミー、既婚ダミー、勤続年数を用いている。さらにタテの異動として昇進 / 昇格回数を媒介変数に用いている。第 1 に、組織的同一化は第 4 章で用いたものと同じ Mael and Ashforth(1992) の 6 項目からなる尺度で測定した。第 2 に、異動経験は、人事データを用いた。この際、異動の辞令が出されたときを 1 異動とし、中でも店舗から本部への異動といった大きく仕事環境の変化を伴うものを非連続異動とし、他を連続異動とした⁶⁸。総異動経験の平均は 3.57 回 (SD=2.82)、連続異動経験は平均 1.84 回 (SD=2.03)、非連続異動は 1.73 回 (SD=1.32) だった。第 3 に、媒介変数の昇進 / 昇格回数は職能資格を数値化し用いた (例えば、L 職は 1、S 職は 2 といったように。この序列は当社の人事部に確認を取った)。

第 2 項 予備的分析

異動経験と組織的同一化の関係を分析するために、まず探索的因子分析を用いて 6 項目からなる組織的同一化から因子を抽出する必要がある。この因子分析では主因子法・プロマックス回転を用いた。その結果、固有値 1 を上回る因子が 1 つ抽出されたため、この因子を組織的同一化と名付けた (表 5-1)。この因子の信頼性係数 (クロンバック α) は .840 だった。

本分析で用いる変数間の相関関係を見てみると表 5-2 のようになった。この

表 5-1 . 探索的因子分析の結果

質問項目	因子負荷量
1 誰かが会社のことを批判していると、あなたは侮辱された気持ちになる	.716
2 会社のことを他人がどのように思っているか、あなたはとても関心がある	.624
3 会社のことをあなたが話しているとき、あなたは大概「この会社」ではなく「うちの会社」と言う	.531
4 会社の成功はあなたの成功である	.638
5 誰かが会社のことを誉めていると、自分が誉められた気持ちになる	.794
6 メディアが会社のことを批判していると、自分が侮辱された気持ちになる	.797
固有値	3.353
寄与率	47.65%

⁶⁸ この連続・非連続異動の操作化が本研究の定義とは異なることを留意する必要がある。

表 5-2 . 変数間の相関関係 (カッコ内は α 係数)

	1	2	3	4	5	6	7	8
1 男性d								
2 新卒d	-.128 ***							
3 既婚d	-.354 ***	.083 ***						
4 勤続年数	.136 ***	.084 ***	-.256 ***					
5 昇進回数	.283 ***	.036 †	-.289 ***	.381 ***				
6 連続異動	-.228 ***	.085 ***	-.033	.363 ***	.126 ***			
7 非連続異動	-.099 ***	.122 ***	-.149 ***	.277 ***	.270 ***	.385 ***		
8 同一化	.136 **	.022	-.092 ***	-.010	.184 ***	.031	.039 †	(.840)

†p<.100; *p<.05; **p<.01; ***p<.001

相関分析から次のような関係が見られた：1．組織的同一化と非連続異動の間に10%有意の正の相関関係、2．非連続異動と連続異動が0.1%有意で正の相関関係、3．男性ダミーが昇進 / 昇格回数には有意に正の相関が見られるが、両異動には負の相関が見られる点、などである。第1の同一化と非連続異動の関係は理論的な議論での予測と合致する結果である。第2は、異動の仕方に偏りがあるわけではなく、非連続異動を多くする人は同様に連続異動も多くしていることがわかる（また逆も然り）。第3に男性の方が昇格機会に恵まれるが、逆に女性の方が多く異動する機会に恵まれることを示している。これは、当社が将来的にマネジメント層に男性を据えることを念頭に置き、彼らに専門性を身につけさせようと、異動のインターバルを広めにとっている可能性も考えられる。事実、この企業では男性の経営層が圧倒的多数を占めている。また、女性の場合、専門性の向上よりも、異動によって仕事モチベーションの一時的な高まりや、ストレスの軽減を企業が提供している可能性がある。結果として、女性が多く職場を異動すると、1つの職場に長くいる男性職員もコミュニケーションをする同僚が多様になり、彼らの自己概念にも変化をもたらされるかも知れない。この相関分析からはコープこうべという企業について以上のようなことが考えられる。

第3項 分析結果

では、異動経験と組織的同一化の関係について見ていく。まず、タテの異動の媒介効果について見るため、従属変数に昇進 / 昇格回数、独立変数に連続・

非連続異動を用いた重回帰分析を行う（表 5-3）。その結果、非連続異動が昇進 / 昇格回数に対して有意に正の影響を与えることが分かった。つまり、部署を跨ぐような異動を繰り返すことで昇進・昇格しやすいことを示している。しかし、この結果は、先ほどの相関分析の結果の解釈と食い違う。上述にあるように、この企業では女性の方が異動の機会に恵まれると相関分析から考えたが、重回帰分析の結果は男性ダミーと非連続の異動経験が共に有意に影響している。このことから、女性の方が異動する機会に恵まれ、男性の方が専門性を高めるような人材配置を人事が行っているという安易な推測は否定されることになる。

次に、表 5-4 に示すように、従属変数に組織的同一化を置き、連続・非連続異動の経験が与える影響について見た (Model4)。連続異動は 5% 有意で、非連続異動は 10% 有意で正の影響を持つことが確認された。ではこの影響が昇進 / 昇格回数を介しての影響なのか、純粹に異動経験が同一化に影響しているのかを見てみる (Model6)。そうすると、非連続異動の主効果はなくなり、連続異動は 5% 有意で正の影響を及ぼすことが確認された。また、昇進 / 昇格回数は 0.1% 有意で同一化に正の影響を及ぼしている。回帰係数についても考慮に入れると、連続異動が直接的に同一化に影響を及ぼすよりも、非連続異動が昇進 /

表 5-3 . 昇進 / 昇格回数に対する異動経験の影響

従属変数:昇進/昇格回数	Model1	Model2
統制変数	(β)	(β)
男性d	.195 ***	.230 ***
新卒d	.047 **	.029
既婚d	-.144 ***	-.113 ***
勤続年数	.314 ***	.263 ***
独立変数		
連続異動		.000
非連続異動		.199 ***
R ²	.218	.253
調整済R ²	.216	.251
F	150.337 ***	121.571 ***
F変化量		50.301 ***

†p<.100; *p<.05; **p<.01; ***p<.001

表 5-4 . 組織的同一化に対する異動経験の影響

従属変数:組織的同一化	Model3	Model4	Model5	Model6
統制変数	(β)	(β)	(β)	(β)
男性d	.042 †	.063 **	.002	.016
新卒d	.038 †	.035	.028	.029
既婚d	-.091 ***	-.085 ***	-.061 ***	-.061 ***
勤続年数	-.043 †	-.071 **	-.107 ***	-.125 ***
独立変数				
昇進/昇格回数			.205 ***	.205 ***
連続異動		.027 *		.056 *
非連続異動		.042 †		-.013
R ²	.012	.016	.045	.047
調整済R ²	.010	.013	.043	.044
F	6.711 ***	5.877 ***	20.382 ***	15.301 ***
F変化量		4.170 *	74.157 ***	2.525 †

†p<.100; *p<.05; **p<.01; ***p<.001

昇格を介して同一化に及ぼす影響の方が大きいことが分かる。しかしながら、Model6は決定係数(R²)が4%程度しかなく、説明力に欠ける。

この重回帰分析では、各職場で過ごす時間という要素を加味していなかった。組織的同一化のプロセスについて既に述べたように、組織社会化がアイデンティティ形成に影響を与えている。この社会化には組織成員と認められるために必要となる知識や技術を学習する期間が必要となる。入社直後の組織社会化と異動後の組織社会化では要する期間は異なると予想されるが、異動を繰り返すことで具体的にどれだけの期間が短くなるのかは定かではない。そこでここでは先行研究に倣い5年程度という期間を各職場で社会化に要すると仮定する。この期間を大きく下回る異動をしていると学習期間が足りず、その職場で十分に組織アイデンティティが形成できない可能性が考えられる。一方、5年をはるかに超える期間1つの職場に在籍していた場合、過剰に社会化し、ネットワークを非常に密に構築したり、職場や職務に対して愛着を持ったりする可能性があり、職場・職業的アイデンティティの顕現性にも影響を及ぼしかねない。

こうしたことから、1つの職場に滞在する期間が“中程度”の成員は非連続異動の経験が組織的同一化あるいは組織アイデンティティの顕現性に影響を与

えると思われる。上記と同じサンプルを用いて1回以上異動を経験している成員を対象に、勤続年数を異動回数で除した変数“1つの職場での平均滞在期間”を新たに作成し、それを3分割し短・中・長期間とした。ちょうどこの変数の平均滞在期間中程度は4-7年程度のインターバルで異動をする人であり、先ほどの社会化の適当な期間を含むものである。この平均滞在期間を独立変数にし、組織的同一化を従属変数にした一元配置分散分析を行った(表5-5参照)。分析の結果、滞在期間の間に差があることが5%有意水準で確認された。Levene検定により等分散性が確認されたため、TukeyのHSD検定を用いて多重比較を行った。滞在期間が中は長よりも5%有意で同一化に影響を与えていることが確認された。他の間では有意差は確認されなかった。従属変数に対する主効果の平均値は短が.004(SD=.945)、中が0.098(SD=.903)、長が-.050(SD=.908)であり、平均的に1つの職場に長くいすぎると組織的同一化には負の影響を及ぼすことがわかる。

分散分析の結果を受けて、1つの職場に平均的に中程度滞在する成員のみを対象に上記と同じ重回帰分析を行った。昇進/昇格回数に対して連続・非連続異動がどちらも有意な正の影響を与えており、先ほどの非連続のみ有意だった結果とは変化が見られた(表5-6)。続いて、昇進/昇格回数の媒介効果を見るために、組織的同一化を従属変数にした重回帰分析を行った(表5-7)。組織的同一化に対する連続・非連続異動の主効果を見ると、どちらも有意に影響していないことが分かる(Model10)。そのため、媒介効果がそもそも存在しないことになる。このことから、1つの職場での社会化に必要となる期間を経てからの異動を繰り返している人たちは、そこでの経験が直接的に彼らのアイデンティティの変化をもたらしていないことになる。これらの結果を受けて以下に考察する。

表 5-5 . 平均滞在期間が組織的同一化に及ぼす影響

要因	平方和	自由度	平均平方	F
滞在期間	6.08	2	3.04	3.598*
誤差	1360.988	1611	0.845	

†p<.10; *p<.05; **p<.01; *p<.001

表 5-6 . 平均滞在期間中程度経験者の人事異動と昇進 / 昇格の関係

従属変数: 昇進/昇格回数	Model7	Model8
統制変数	(β)	(β)
男性d	.289 ***	.289 ***
新卒d	.124 ***	.062 *
既婚d	-.137 ***	-.091 †
独立変数		
連続異動		.159 ***
非連続異動		.301 ***
R ²	.139	.233
調整済R ²	.136	.227
F	38.859 ***	43.576 ***
F変化量		43.733 ***

†p<.100; * p<.05; ** p<.01; *** p<.001

表 5-7 . 平均滞在期間中程度経験者の人事異動と同一化の関係

従属変数: 組織的同一化	Model9	Model10	Model11	Model12
統制変数	(β)	(β)	(β)	(β)
男性d	.010	.012	-.041	-.044
新卒d	.039	.036	.017	.024
既婚d	-.177 ***	-.176 ***	-.153 ***	-.158 ***
独立変数				
昇進/昇格回数			.178 ***	.194 ***
連続異動		.018		-.012
非連続異動		.011		-.047
R ²	.034	.034	.061	.063
調整済R ²	.030	.027	.056	.055
F	8.356 ***	5.056 ***	11.669 ***	8.009 ***
F変化量		.137	20.915 ***	.708

†p<.100; * p<.05; ** p<.01; *** p<.001

第 4 項 考察

コープこうべに対する調査では、異動経験が直接的に組織的同一化を高めるという主張は支持されなかった。具体的には全体サンプルに対して行った相關

分析の結果、非連続異動が組織的同一化と関係すると考えられたが、支持されなかった。そして異動のインターバルを考慮した分散分析の結果、4-7年程度間隔での異動が組織的同一化と関係すると考えられたが、それについても支持されなかった。その理由に、連続・非連続異動はともに昇進/昇格回数と高くはないが有意な相関関係が見られたため、その影響を受けていた可能性がある。その可能性を偏相関分析を用いて確認すると、昇進/昇格回数を統制した場合、組織的同一化と非連続異動の間には有意な関係が認められなかった。つまり、昇進/昇格回数から影響を受けていた可能性を認める結果となった。

昇進・昇格の際に成員は過去の経験を振り返ると言う(服部,2012)。その内省が同一化に影響を与えるという解釈もできる。また、異動を通じて能力を獲得し、それが昇進・昇格に繋がるというのはこれまでも繰り返し主張されてきたことだが(e.g.,小池・猪木,2002)、これまでの仕事の成果あるいは自分の能力が組織から認められた結果として昇進したと成員が感じるなら(集团的自尊心の高まり)、さらに組織からの期待に応えようと組織的アイデンティティを顕現させる可能性もある。しかし、こうした解釈は職位の変化でしかアイデンティティの変化はもたらされないということを暗に意味している。果たしてそうなのだろうか。

これまでの本研究での主張は周囲との相互作用を通じて自己概念の維持・修正を図り、職位に関わらず、様々な職場を経験するごとに徐々に組織アイデンティティを自己概念が取り込んでいくことを想定していた。この考えを支持するのはModel6の連続異動に関する結果だけだった。1つの可能性として次のことが考えられる。例えば、成員が組織に対して強く同一化していても他のアイデンティティが顕現している状態で質問紙に回答していたなら、顕現性が結果に反映されるかもしれない。先行研究レビューでは非連続異動が組織アイデンティティを顕現させると考えたが、結果として連続異動では顕現した可能性があるが、非連続では顕現していないと思われる。これは、非連続異動をすることで慣れていない仕事に就き、個人的自尊心が一時的に低下することで目の前の仕事(職業的アイデンティティ)に意識を向けていることが考えられる。他方、連続異動の経験は、比較的慣れた仕事あるいは過去に蓄積したスキルを用いてこなせる仕事が多く、個人的自尊心は非連続異動ほど下がらない。そのた

め、目の前の仕事に意識を向けずとも仕事が回り、組織アイデンティティが顕現する余地を与える、あるいは意思決定に組織アイデンティティが影響を与える程度を高める可能性がある。

また、ヨコの異動をしている間は仕事が変わったとしても上下関係や役職は変わらない。そのため、上司・部下やミドル・ローラーといった関係性は維持されることになり、その関係性に同一化していた場合 (e.g., Sluss & Ashforth, 2007)、そこに紐づいて顕現しているアイデンティティも維持されるのかもしれない。仮に関係的アイデンティティに組織アイデンティティが影響を受けている場合、連続異動をしてもその顕現性は維持され、分析結果に反映された可能性がある。しかし、非連続異動をすることによって、関係的アイデンティティに影響を受ける社会的アイデンティティが一時的に喪失するとしたら、組織的同一化に有意な影響を及ぼさないという分析結果が現れることも理解できる。

同様に、組織社会化の期間を考慮した分析でも、顕現性の問題が指摘される。上述のように仕事を通じて組織アイデンティティや職業的アイデンティティなど様々なアイデンティティを形成する。そのため、同じ期間に他のアイデンティティも形成することが予想される。仮に低次元のアイデンティティの方が組織アイデンティティに比べ具体性が高いため、形成しやすいとしたら、要する時間が短くなる。そのため、組織社会化に要する 4-7 年で職業や部署に対して過剰社会化する可能性もあり、低次元のアイデンティティが顕現してしまうことも考えられる。このように、他のアイデンティティの顕現性の問題を考えた場合、本調査ではその可能性を検証することが難しい。

しかし、厳密に顕現性を議論するには質問紙では不十分で実験を用いなくてはならないと思われる。しかし、同一化の対象を組織以外に設定することで、同一化の程度を比較できるようにし、理論的に組織アイデンティティが顕現するはずの状況で他のアイデンティティが異動と強く関連していた場合、それは他のアイデンティティが顕現していると推測することができるだろう。もちろん、その場合でも、論理展開に問題があり、そもそも異動経験が他のアイデンティティへの同一化を促進するという解釈もできるかもしれない。そういった議論は、少なくとも本調査では難しいため、複数の対象への同一化に関する議論を次で示し、改めて可能性について議論を行う。

第2節 流通業A社に対する探索的分析

第1項 分析方法

次に、流通業A社に対して行った質問紙調査から得られた回答を分析する。A社は、業界大手として高い知名度を誇り、近年こそ成長率が鈍化したものの、それまでの躍進を考えると、そこで働く成員は当社に対してポジティブな組織イメージや愛着を持っていると予想される。また、A社は多くの子会社を持つグループを形成しており、多種多様な商品・サービスを扱うという点で、コープこうべと類似しており（組織規模や取扱商品数は遥かにA社の方が勝っているが）、分析結果の比較をする上では適当な企業だと思われる。A社はグループ全体で1つの経営理念を掲げており、その子会社は個々に理念を持たず、グループ会社の社長が強いリーダーシップを発揮し、子会社で働く成員も比較的A社を強く意識しやすい環境にあるという特徴を持つ。

A社に対して行った質問紙調査から得られたサンプル数は468人、そのうち有効回答は351人だった。サンプル属性は、平均年齢47.97歳(SD=7.46)、男性325人(92.6%)、女性26人(7.4%)、平均勤続年数は25.22年(SD=9.03)だった。また、本調査はA社子会社の営業現場で責任者を務める成員が集まる場で配布しており、役職は店長245人(69.8%)、GM64人(18.2%)、事業部長28人(8%)、その他14人(5%)という内訳になる。

この分析では、1. グループ会社(A社)、所属会社(A社子会社)、職務に対する同一化、2. これまでのキャリア(経験した職場とその役職)、3. 男性ダミーと勤続年数を変数として用いている。第1に同一化は、Bergami and Bagozzi(2000)の尺度を用いた(図5-1参照)。この尺度は、一方に個人の円を描き、他方に組織の円を描き、その距離を段階的に縮めて行き、自分と組織の関係性として相応しいものを選択させることで同一化の程度を測定しようとするものである。この尺度はBergami and Bagozzi(2000)により Mael and Ashforth(1992)の尺度との収束的妥当性や信頼性が検証されており、第1分析と異なる尺度を使うことに大きな問題がないと考える。この尺度を用いる理由として、同一化の多重的アイデンティティを捉えようとした場合、Mael and Ashforth(1992)の設問を修正することが困難であったため、Bergami and Bagozzi(2000)を用いた(例えば、組織の円を「グループ会社」や「所属会社」に書き換え用いた)。

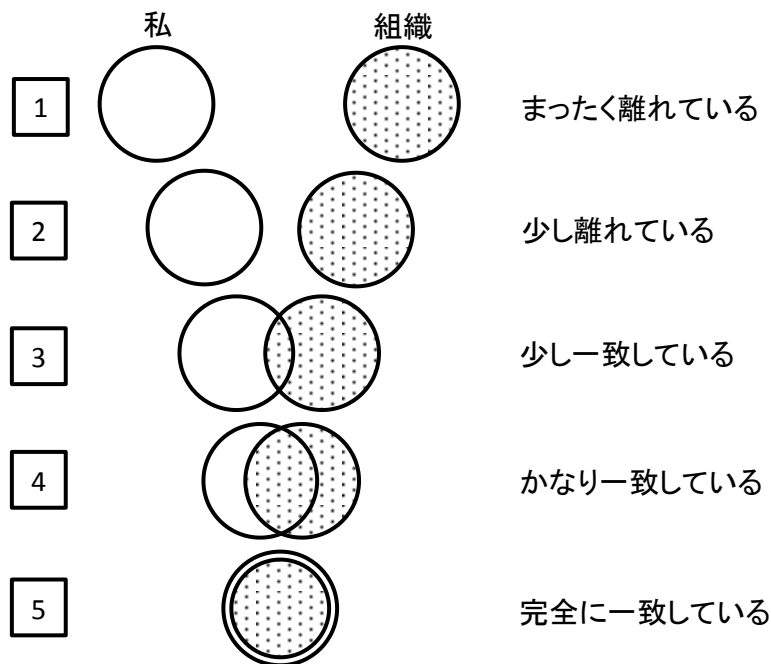


図 5-1 . Bergami and Bagozzi (2000) の同一化測定尺度

第 2 に、組織内キャリアについては、部署名を縦軸に並べ、横軸に役職名を並べた表を作成し、過去に経験した仕事についてチェックする形でキャリアを調べた。この記入の仕方だと基本的に部署を跨ぐキャリアを調べていることになるので非連続異動歴ということになる。すべてのチェックを数えることでヨコとタテの非連続異動（以下、縦横異動）の合計値を知ることができる。単純に、経験した部署の数だけを数えヨコの非連続異動としたが、厳密には斜めの異動も含まれるため議論の余地を残す。




この変数の作成法は、第 1 分析の人事データを用いた客観的情報に対し、第 2 分析は回答者の記憶（加えて記入漏れや回答意欲）に依存する情報となっており、分析結果の比較として不十分な点は認めた上で議論を行う。また、ここで異動は基本的に所属会社内での配置換えである。所属会社を跨いでの出向を経験している人もおり、出向ダミーとして変数化した。単純な異動経験は量的変数であるのに対し、出向経験はダミー変数であるため、異動経験に出向経験を合算するようなことができないので、別の変数として分析に用いる。ヨコの異動経験は平均 2.83 回 (SD=1.32)、縦横異動経験は平均 4.76 回 (SD=1.81) だった。

第2項 予備的分析

本分析で用いる変数間の相関関係は表 5-8 に示される通りである。この相関分析から次のような関係が分かる：1. 縦横異動の経験はグループ会社に対する同一化と 5% 有意で正の相関関係が見られ、10% 有意で職業的同一化に対して負の相関関係が見られた。2. ヨコの異動経験は 5% 有意で職業的同一化に対して負の相関関係が見られた。3. 出向ダミーとグループ会社に対する同一化(10%有意)、および職業的同一化(5%有意)の間で共に負の相関関係が見られた。4. 同一化の3つの対象はそれぞれ0.1%有意で正の相関関係にあった。

上述のようにA社はグループ全体で1つの理念を掲げ、グループ会社に組織成員が意識を向ける環境にあるため、組織アイデンティティも所属会社よりもグループ会社の方に抱きやすいものと思われる。そうした点が相関関係にも表れており、異動経験はグループ会社同一化と職業的同一化に対して逆の相関を示している。出向と両異動はどちらも所属会社同一化には有意な相関を示していないことから、組織成員は所属意識をグループ会社に持ちやすいものと思われる。グループ会社同一化と職業的同一化の相関関係は有意に正の相関関係であるが、異動経験とは上記のような結果になったことから、グループ会社アイデンティティが職業アイデンティティに比して顕現している可能性が考えられる。第2に、出向経験がグループ会社同一化と職業的同一化、どちらにも負の相関関係が見られており、子会社ごとに、あるいは親会社と子会社の間で考え方や働き方に大きな違いがあるためにこのような結果になった可能性が考えられる。第3に、同一化の対象間で正の相関が見られており、特に職業的同一化

表 5-8 . 変数間の相関関係

	1	2	3	4	5	6	7	8
1 男性d								
2 勤続年数	-.099 *							
3  グループ会社	-.083 †	.082						
4  所属会社	.004	.084 †	.260 ***					
5  職業	-.083 †	-.017	.246 ***	.570 ***				
6 出向d	-.129 **	.279 ***	-.091 †	-.025	-.122 *			
7 異動(横)	.076	.257 ***	.079 †	-.037	-.123 *	.098 †		
8 異動(横+縦)	.004	.320 ***	.116 *	-.030	-.083 †	.065	.809 ***	

†p<.100; *p<.05; **p<.01; ***p<.001

と所属組織同一化の間で強い正の相関がある。これは、各アイデンティティの認識される類似度を示しているようにも思える。

第3項 分析結果

以下では従属変数にグループ会社同一化か、職業的同一化を置き⁶⁹、独立変数に選択されなかった方の同一化と所属会社同一化、そして異動経験と出向ダミーを置いた重回帰分析を行う。統制変数には男性ダミーと勤続年数を入れる。まず最初に職業的同一化を従属変数にした重回帰分析の結果をしてみる(表5-9)。先ほどの相関分析でヨコの異動と縦横異動の間で強い正の相関関係が確認されており、両異動を独立変数に入れると多重共線性が発生することから、ここでは有意確率の高かったヨコの異動を独立変数に投入している。その結果、職業的同一化に対してヨコの異動は有意な影響を与えておらず、出向ダミーが10%有意で負の影響を与えていた。このことから、非連続異動では、職業アイデンティティは顕現化しないことが考えられる。これは理論的推測を支持するものである。しかし、この結果は先ほどの分析で非連続異動が組織的同一化に

表 5-9 . 職業的同一化に対する異動の影響

従属変数:職業的同一化	Model1	Model2	Model3
統制変数	(β)	(β)	(β)
男性d	-.107 *	-.100 *	-.103 *
勤続年数	.009	-.054	-.017
独立変数			
グループ会社同一化		.090 *	.086 †
所属会社同一化		.532 ***	.525 ***
出向d			-.086 †
異動(ヨコ)			-.062
R ²	.012	.321	.332
調整済R ²	.006	.313	.321
F	2.086	40.922 ***	28.538 ***
F変化量		78.824 ***	2.880 †

†p<.100; * p<.05; ** p<.01; *** p<.001

⁶⁹ 従属変数に所属会社同一化を置かない理由として、相関分析の結果から異動経験との間に有意な相関が見られなかったためである。

対して影響を与えなかった原因の解明には繋がらない。

続いて、従属変数にグループ会社同一化を置き、ヨコの異動の影響を見る(表5-10)⁷⁰。分析結果は、出向ダミーはグループ会社同一化に有意な影響を与えていなかったが、ヨコの異動経験は10%有意で正の影響を与えていた。この結果は、先ほど異動のインターバルを加味せずに行ったコープこうべの分析で、媒介変数を置かず非連続異動が組織的同一化に与える影響とほぼ同じになっている。第2分析では、昇進・昇格というタテの異動の影響をヨコの異動とわけて分析することができないため、詳細な検討はできない。しかし、偏相関分析でヨコの異動を統制し、縦横異動とグループ会社同一化の関係を見てみると5%有意で正の相関が確認された($\gamma = .108$)。他方、統制変数を逆にし、縦横異動を統制し、ヨコの異動とグループ会社同一化との相関を見ると、有意な関係は見られなかった。このことから、先ほどの媒介変数を設定しての重回帰分析と同じように、タテの異動の影響が強くグループ会社同一化に与えている可能性が考えられる。

従属変数を職業的同一化とグループ会社同一化のどちらにした時も、所属会

表 5-10. グループ会社同一化に対する異動の影響

従属変数:グループ会社同一化	Model4	Model5	Model6
統制変数	(β)	(β)	(β)
男性d	-.080	-.067	-.083
勤続年数	.112 *	.096 †	.095
独立変数			
所属会社同一化		.156 *	.158 **
職業的同一化		.112 *	.117 †
出向d			-.084
異動(ヨコ)			.072 †
R ²	.021	.081	.091
調整済R ²	.015	.070	.075
F	3.734 *	7.592 ***	5.747 ***
F変化量		11.231 ***	1.973

†p<.100; * p<.05; ** p<.01; *** p<.001

⁷⁰ 独立変数を縦横異動にして同様の分析をした場合、グループ会社同一化に対して5%有意で.109の回帰係数が確認された。

社同一化が0.1%有意で正の影響を及ぼしていた。そして残りの同一化は10%有意で影響を与えていた。この結果は、所属会社のアイデンティティが中程度の抽象度を持つことを示しているとも考えられる（職業アイデンティティは低い抽象度で、組織アイデンティティは高い抽象度）。またこの時の回帰係数の大きさをみると、職業的同一化と所属会社同一化が独立変数に投入された時、回帰係数は共に0.117と0.158であり、グループ会社同一化と所属会社同一化が投入された時は.086と.525だった。この回帰係数は従属変数との相関関係に影響を受けるもので、職業アイデンティティと所属会社アイデンティティが相対的に近い関係にあると認識されていると考えられる。

第4項 考察

回帰分析の結果からは支持されなかったが、相関分析の結果からヨコの非連続異動をすることによってグループ会社アイデンティティが顕現する可能性が示唆された。この結果は、第1分析の結果を十分に解釈しうるものではないが、顕現性の問題を議論する必要性を示すものと思われる。

大きな傾向として第1分析と同様の結果が第2分析でも確認された。つまり、直接的にヨコの非連続異動がグループ会社同一化に対して影響を及ぼしていない可能性が示唆された。また、間接的とは言え、ヨコの異動がグループ会社同一化に影響を与えるという結果は、調整済み決定係数が7.5%ほどしかなく、理論的な議論の批判材料とするにも説得力に欠ける。異動歴は、その中で経験する仕事や周囲との関係をも包含するものであり、本来は同一化に対して10%を下回る説明力しか示さないというのは考えにくい。なぜなら、アイデンティティは1人で構築するものではなく、他者とのやり取りを通じて徐々に形成していくものであるため、経験の蓄積を捉える異動歴はアイデンティティ形成に対して一定以上の説明力を持って然るべきである。そのため、異動経験よりもはるかに重要な要因が他にあるというよりも、異動の捉え方、あるいは異動の分析方法に不十分な点があると考えの方が自然であろう。

組織的同一化に対し異動経験が与える影響については限定的な議論しかできないが、第2分析から1つの興味深い結果は得られた。それは、回答時にどのアイデンティティが顕現していたかは定かではないが、それぞれのアイデンテ

アイデンティティがある程度の強さで影響し合っているということが結果から分かった。このことは、仮に新しい職場に異動して個人的自尊心が低下したために、その向上を目的に職業的アイデンティティを顕現させ目の前の仕事に取り組んだとしても、過去に形成した組織アイデンティティがその行動に影響を及ぼすということである。この結果は、作動的自己概念が行動に大きな影響を及ぼすが、他の自己概念も相対的に弱く影響力を持つという先行研究の主張 (Markus & Wulf, 1987) と同様のことを示している。

改めて現状の不十分な点を考えるといくつか挙げられる。第1に、しばしば経営理念（理想的な組織アイデンティティ）と密接に関わる部署が組織内にあったり、出世するためにある部署を経験する必要があるように(e.g., 新井・澤村, 2008)、組織の中での仕事の重要性は一様ではない。このような仕事の質的な面は上記の分析では含むことができない。第2分析が異動の操作化で不十分な点を抱えていることや、所属会社ではなくグループ会社に組織アイデンティティを求めるといった特殊な環境で調査を行っていることなどもあり、理論的な推測と合致しない結果が示された理由に仕事や異動の質的な面も考慮する必要があるかも知れない。

第2に、同一化の対象を組織アイデンティティに限定して考えたとしても、同一化にはベクトルが様々ある。そのため、仮に異動を繰り返している成員が両面的に組織と同一化していたとしたら、非連続異動が組織的同一化に直接影響しないという結果についても理解できる。また、本分析では、組織的同一化が単一であるという仮定の下、分析を行っていた。仮に Glynn(2000) のオーケストラの例のように、組織アイデンティティが功利的側面と規範的側面からなり、どちらかを内在化している成員が他方に反発していた場合を考える。そういう状況で異動により他方の側面を重視する部署に移った時、その人が組織にさらに同一化することを困難にする可能性がある。単純な異動歴と組織的同一化の関係だけでは、こういった問題を捉えることが難しい。

量的分析で捉えられない点として組織アイデンティティの通有化の程度を挙げることができる。どれだけ成員が組織アイデンティティの中核を認識し、同一化しているのかが組織に益する行動を考える際には重要になってくる。そのため、同一化と顕現性の点は量的分析で議論することはできても、アイデンテ

イティの内容までは難しい。そのため、次章では本章で人事異動と組織的同一化の関係を探索的に検討したことを基礎とし、定性的な分析を行いたい。

第6章 人事異動と組織成員のアイデンティティの関係

本章は、理論的検討と5章での探索的分析の結果を受け、人事異動と成員のアイデンティティの関係を質的な調査を通じて探ることを目的とする。前章では、異動経験が直接的に組織的同一化に影響を与えないという結果が示された。その理由に、組織内での仕事それぞれの重要さが一律に等しいという仮定が置かれていたことや、他のアイデンティティの顕現している可能性、脱同一化や両面的同一化といった他のベクトルの同一化について考慮していなかった点などが挙げられた。そういった問題を明らかにしようとする本章では、まずリサーチ・クエスチョン(RQ)の設定をし、それに基づいて分析を行っていく。

第1節 リサーチ・クエスチョンの設定

仕事関連のアイデンティティを複数形成していくことによって、アイデンティティのコンフリクトが生じる可能性が高まること、そしてそれが通有化によって抑制される可能性があることは既に述べた。改めて考えると、なぜ成員はコンフリクトに陥るのだろうか。役割コンフリクトを例にとれば、接する人によって演じる役割が異なる、あるいは環境によって期待される役割が異なることからコンフリクトが生じることがあり、他者と自分の役割の捉え方のズレによってコンフリクトが生じることもあると言われる(杉浦, 2013)。コンフリクトがこのようなズレを原因にして生じるのであれば、そのズレがなくなることで解消されると思われる。したがって、特定の環境では、周囲からの期待と自己証明の交渉を経た後、均衡状態に落ち着くことによって役割コンフリクトあるいはアイデンティティコンフリクトは解消されると思われる。

この均衡状態に落ち着くことは、アイデンティティが顕現したことを意味するとも考えられる。つまり、この職場あるいはこの仕事では組織アイデンティティを顕現させて働くことが求められていて、別の職場では職業的アイデンティティを顕現させて働くことが求められているというように、特定の環境で顕現するアイデンティティは1つに定められると思われる。なぜなら、アイデンティティの顕現性の議論の中でも触れたように、顕現性を規定する要因には、社会的環境と関連する自己の動機(Markus & Wulf, 1987)や社会的カテゴリーに対する周囲からの評価(Aries et al., 1998)が挙げられ、社会的環境を仕事の性質や後

者の周囲からの評価さえも含むものと捉えるなら、その環境が頻繁に変化するものとも考えにくく、それに紐づくアイデンティティもある程度固定されると考えられるからである。

アイデンティティの顕現化に伴い、コンフリクトが解消されていくと考えると、仕事環境で何が顕現性を規定するのかを明らかにする意義が高まる。多くの先行研究では顕現性の規定因を主観的重要性・状況的関連性(Ashforth, 2001)や同化欲求・差別化欲求(Brewer, 1991)など、内的なメカニズムに注視してきた。成員のアイデンティティをマネジメントすることを考えると、組織が如何に働きかけてアイデンティティを顕現させたかという視点で規定因を明らかにすることが重要になる。また、コンフリクトが徐々に解消されていくとすると、顕現化は異動後すぐに新しい環境に合わせてなされるわけではないかもしれない。その際、新しい環境に異動した直後には、何もアイデンティティを顕現させていないのか、あるいは直前の職場での顕現性を“引き摺って”いるのか。このような顕現性の時間的問題についても明らかにする必要がある。

顕現化は異動により新たな職場に配置転換することで再度行われる。各職場での顕現化の積み重ねが組織内キャリアだとも言え、その結果として通有化がある。つまり、仕事経験と通有化の関係を考えるとき、個々の仕事経験ではなくその連なりが重要になる。そうだとすると、過去の仕事経験、そして過去に形成した組織アイデンティティが現在の組織アイデンティティの認識に何らかの影響を与えていると思われる。例えば、営業部門で働いていたときに形成した組織アイデンティティが、異動先の製品開発部門での組織アイデンティティ形成に何らかの影響を及ぼす可能性である。

この可能性は、同じ次元のアイデンティティの間だけとは限らない。1つの仕事経験から、組織アイデンティティだけでなく職業的アイデンティティや部署アイデンティティなど様々なアイデンティティが形成されることは既に述べた。1つの仕事経験から形成される部署アイデンティティや職業的アイデンティティに変化が見られる場合、その経験から同様に形成される組織アイデンティティにも何らかの変化が見られるのは自然なことだろう。各職場での仕事から異なる組織アイデンティティを形成する要因として、1. 他の次元のアイデンティティと2. 物理的環境からの影響が考えられる。前者は、異動を経て仕

事で求められる働き方や考え方が変わるとそれに伴い職業的アイデンティティや部署アイデンティティも新たに形成され、その影響を組織アイデンティティが受けるという可能性がある（例えば、営業では積極的で明朗な態度が好まれ、製品開発では慎重で真面目な態度が好まれるとしたら、そこから見えてくる組織アイデンティティは異なるものになるだろう）。後者は、物理的環境が異なれば、それを構成する他の成員も変わることになり、彼らとの新しいコミュニケーションが新しい組織アイデンティティを形成させる可能性、あるいは組織イメージの知覚の仕方が部署の異動に伴って変わることによってその影響を受ける組織アイデンティティも変化する可能性がある。つまり、組織アイデンティティの通有化は、過去の様々なアイデンティティの影響を受ける可能性がある。

上述のように、組織アイデンティティには組織の意図が影響する可能性がある。例えば、組織の理念やイメージといったものは形成される組織アイデンティティに何か影響を及ぼすのだろうか。特に経営理念は組織アイデンティティの“理想”とも言え、その理想を追求するよう戦略が策定され、組織が理想の方向を向く。このように考えると、経営理念は組織アイデンティティの内容に大きく関係してくるようになると思われる。

これまで組織的同一化と組織アイデンティティ形成の議論は別々になされてきたが、両者は影響し合わないのだろうか。第3章ではどちらにも共通してアイデンティティネゴシエーションを用いて議論を展開していた。この説明は、成員が周囲とネゴシエーションを通じ、周囲とアイデンティティのすり合わせをすることで、周囲から自分が受け入れられていると感じ、その結果周囲に対して一体感を持つようになるというものである。つまり、前半部分は組織アイデンティティの形成の説明であり、それが組織的同一化を促進するということである。しかし、この説明では、まずネゴシエーションをし、環境が整備された後にそこに同一化するという順番があるようにも思える。神ら(1996)の集団協力ヒューリスティクスの実験のように、例え共有の認識がほとんどない状況でも成員自身がそれを信じさえすれば内集団バイアスは生じる。換言すれば、組織アイデンティティの認識とは別に、成員は組織に同一化する。しかし、異動をすることで大きく組織アイデンティティの認識が変化した場合には、組織的同一化に負の影響を及ぼしたり（脱同一化）、あるいは両価的同一化を引

き起こす可能性も考えられ、組織アイデンティティと組織的同一化の間に関係があるとも思える。以上のような議論から次の RQ を設定する。

RQ1 : どのような異動経験が成員に組織アイデンティティの中核を認識させるのか。

RQ1-1 : その際、過去に形成した組織アイデンティティは現在のものにどのような影響を及ぼすのか。

RQ1-2 : また、他の次元のアイデンティティは組織アイデンティティ形成に対してどのような影響を及ぼすのか。

RQ2 : どのような異動経験が成員を組織に同一化させるのか。

RQ3 : 組織アイデンティティの認識と組織的同一化はどのように関係するのか。

RQ4 : 異動後、新しいアイデンティティはどのように顕現するのか。

RQ5 : どのような要因がアイデンティティを顕現させるのか。

RQ6 : 組織の意図は組織アイデンティティの内容に影響するのか。

RQ7 : アイデンティティに関わるコンフリクトはどのように生じ、どのように解消されるのか。

以上の 7 つの RQ に答えるため、以下でケース分析を行う。

第2節 分析方法

第1項 コープこうべの概説

コープこうべ(以下、コープ)は2014年3月現在、約167万人の組合員を抱える世界最大規模の消費生活協同組合(以下、生協組合)として知られる。コープは店舗事業、宅配事業、夕食サポート事業⁷¹、共済事業、コープ商品開発事業、福祉介護事業、文化事業、協同学苑事業⁷²の計8事業から成る組織であり、総職員数9,735人を擁し、供給高約2400億円をあげる。

コープのはじまりは1921年に神戸購買組合と灘購買組合が発足したところまで遡る。両組合は類似ではあるもののそれぞれに活動を続け、事業をそれぞれ拡大していったが、1962年に合併をして灘神戸生活協同組合となった。その後も播磨生活協同組合(1995年)や大阪北生活協同組合(2011年)などとの合併を経て現在のコープがある。神戸購買組合と灘購買組合は初期の頃から味噌や醤油といった食品の製造・販売を行い、特に発足当初より“御用聞き”をしており、上記の事業の中でも宅配事業がコープ発足時の流れを色濃く残す事業と言える。現在のもう1つの供給部門の柱と言える店舗事業は1950年に開始されている。店舗ではプライベートブランドであるコープ商品(Coop's)を中心に取り扱い、組合員活動⁷³の支援を行うことも1つの特徴とされる。店舗形態は大きく3つに分類され、大型店舗(シーア、デイズ)、通常店舗⁷⁴、小型店舗(ミニ)がある。

現在、新入職員は基本的に宅配事業にまず配属される。宅配事業部で数年の業務経験を経た後、他の事業部へ異動をするというキャリアパスが描かれている。この入所直後に全職員に対して理念研修が行われるだけでなく、一定期間の勤務を経たパートタイマーに対しても理念教育が行われている。このことからわかるように、コープでは組織として基本となる考え方の教育を早い時期に徹底しているというのが1つの特徴と言える。

⁷¹ 組合員宅に夕食弁当をお届けする夕食サポート事業。

⁷² 組合員・職員の教育と学習を目的とした宿泊・研修施設運営事業。

⁷³ 組合員活動とは、食・子育て・環境・平和・福祉・ボランティアなど、組合員の自主的・自発的な活動のことである。また、ここで言う“組合員”とは、生協組合に出資している消費者の呼称である。厳密には職員も組合員であるが、組織外の組合員に限定してこの呼称を用いる。

⁷⁴ 通常店舗をコープと呼ぶが、本稿ではコープこうべを“コープ”と略記している関係で本文中ではそれを割愛している。

組織規模で拮抗しているコープさっぽろ⁷⁵との供給高の推移を比較してみると、コープは2010年度決算2,438億円に対してコープさっぽろは2,477億円、2013年度はコープが2,416億円、コープさっぽろが2,627億円であり、前者が99%の成長率に対し後者は106%である。組合員数の値だけで考えると、コープの成長率が下回るということは、組織としてのサービス提供か事業環境に何か原因があると予想される。実際、コープは2014年度の事業計画として“活力のある組織づくり、人づくりをすすめ、新たな課題に挑戦する⁷⁶”ことを掲げており、現状に課題があることは組織として認識されていることが窺える。

コープの歴史をもう少し詳しく見てみると、高村(1993)はコープの成長・成功の背景には3つの要因があると言う。それは、1. 理念尊重、2. 実験主義的経営、3. 教育重視である。第1に、コープの理念は、社会運動家でコープの創始者である賀川豊彦が遺した言葉の「愛と協同」「一人は万人のために、万人は一人のために」に示されている。この理念を尊重してきたために、コープは現在のように発展してこれたと高村は述べる。

第2に実験主義的経営は、賀川豊彦から生協事業を引き受けた神戸購買組合と灘購買組合の初代組合長がともに実業家出身であったことに由来する。両組合長は先進的な思考を持ち、例えば従来の米の升売り・掛け値販売を販売価格のごまかしが生じることを理由に中止し、定価表を用いたキロ単位の販売を始めた。こうした新しい取り組みを重視する経営は、コープ発足以降脈々と受け継がれているものだという。他にも、コープは昭和31年にスーパーマーケット方式を導入しており、これは他の生協より早かっただけでなく、イトーヨーカ堂やダイエーよりも早かったことから、非常に先進性・実験主義を重んじていることが窺える。

第3の教育重視とは、人を尊重する姿勢が前提にあると言う。生協あるいはコープは、お金や物を通じてではなく、集団の能力を高めることで、豊かさを生み出し、さらにそこから生き甲斐や喜びといったものを組合員に提供するこ

⁷⁵ 2014年3月現在、コープさっぽろは総組合員数約150万人を誇り、2010年当時は一次的にはあるがコープこうべよりも組合員数が多かったこともある組合である。

⁷⁶ 具体的には1. 新規事業の取り組み、2. 組合員との新たなつながり、3. 人づくり・組織風土改革が挙げられている(2014年度事業計画、<http://www.kobe.coop.or.jp/about/policy.html>)

とを目指す。このような目標を掲げることから、コープがその活動の根底で人と人との繋がりを大事にしていることが分かる。さらに直接的に、そもそも生協運動が組合員によるものであり、彼ら抜きには成り立たないという活動の性格からも理解することができる。

以上のコープが成長・成功してきた要因を見ていくと、第1と第3は理念に基づくもの、生協として重要な考え方だと言える。しかし、第2の実験主義的経営は、理念に含まれるものではなく、理念の上に成り立つものだと考えられる。加えて、他の企業や生協と比べてもこの先進的な姿勢は目を見張るものがあり、かつコープ発足当初から重視されてきた特徴であり、コープのアイデンティティの中核を占めるものではないかと予想する。

本章では、こうした特徴・歴史を有し、このような状況にあるコープを対象に、そこで働く職員がどのように組織アイデンティティを自分なりに形成し、それは様々な仕事経験（あるいは異動経験）からどういった影響を受けた結果なのかをインタビュー調査の結果から明らかにしていく。

第2項 調査対象と分析手続き

インタビュー調査は20名に対して行われた。内訳は男性10名、女性10名、勤続年数は2年から39年まで（平均18.85年、標準偏差8.89年）である。人事部職員に趣旨説明を行い、インタビューの選定を依頼した。依頼する際、インタビューは男女10名ずつ、異動経験にばらつきが出るように選定の条件を設けた。

インタビュー調査は半構造化インタビューの形で、1人につき1回、計20回実施された。各回およそ1時間から2時間の間で行われた。その際、事前に趣旨説明やインタビュー・ガイドラインは通知せず、当日インタビュー開始時に趣旨の説明を行った。インタビューでは、過去の経験や日々の仕事での考えなどを深く聞くことを心掛けた。すべてのインタビューは、インタビューの許可を取った上でICレコーダーに録音し、後日文書化された。

第3節 分析結果

第1項 コープこうべの理念教育の現状

コープが意識して職員のアイデンティティを変化させるために働きかけていることは何だろうか。1つの手段としてコープの理念を“正しく”伝えるということだろう。つまり、理念を学ぶことによって、組織アイデンティティの中核を認識するための基礎を作ることになるため、大きくはアイデンティティマネジメントと考えられる。

上述のようにコープは新入職員に対して理念研修を実施しており、生協組合の成り立ち・考え方・仕組みや、賀川豊彦についてなど、広く教育することで深い理念への理解につなげようとしている。また、様々な部署で働くインタビューイから“組合員のために”をモットーにしているという声が聞けた。職員自身が組合員でもあるわけだが、彼らが組合員の代表としてコープの事業に取り組み、自分たち組合員の生活を支えるという意識を喚起する言葉だと考えられる。そのため、経営理念や生協組織の考え方を別の言葉で言い表しているとも解釈できる。以下でも取り上げるが、職員自身の考える組織アイデンティティ(コープらしさ)を質問した際、この“組合員のためにをモットーにしている”と答えるインタビューイもいた。こうしたことから、コープは理念教育に非常に力を入れており、それが行き届いているようにも思える。先のコープを組合員の代表として事業をする組織と捉えた場合、観念的にはコープは組合員と切り離すことができず、コープの理念は組合員全体で共有することが理想である。実際、理念の共有の活動は組織内に留まらず、組織外にも広げている。

基本はCIマークがあるんで、それについては一番目立つところに、外壁であるとかそういうところにCIマークを入れると。あと、他の量販にはない万人プレートと言いますけど、あの例の“一人は万人のため”にという、あのプレートはいちばん目につく位置に置きたいなと。あれはうちの社訓というか、一番のトレードマークなので、他の量販にはないので、一応ここは生協ですなというのを置くと。(男性、本部職員⁷⁷)

⁷⁷ 以降の分析との関係で宅配事業と店舗事業の職員を“現場職員”と呼称し、その他の事業に携わる職員を“本部職員”とする。また、匿名性の観点から、

店舗の目立つ箇所に“万人プレート”という理念を籠めたマークを取り付けることで、組合員にコープの店舗だと認識させるだけでなく、その裏の理念や“共生”というメッセージも伝えることを意図している。またコープは、日々組合員活動や様々な機会を通じて職員と組合員の接点は多く、組合員同士の横の繋がりもある程度⁷⁸出来上がっていることから組合員の間にもコープの理念は認識されていることと思われる。実際に、職員に入所前のコープに対するイメージを聞いたところ、“助け合い”“支えあい”といった言葉を口にする人もおり、理念がある程度組合員の間でも共有されていると考えられる。

このようにコープは理念を非常に重視している組織であるとわかるが、理念浸透に教育はどれだけの効果があるのだろうか。経営理念は既に述べたように、創設者の信条や企業の根底にある価値観に関わるものであるため、単純な字面の理念教育では理念の本質的な部分は職員に浸透しにくいと考えられる。上述のように、組合員がコープの理念を認識しているということは、組合員と直接接する職員が理念を行動・態度で示しているからだと予想される (Friedman, 2009)。仮に職員が理念に反する発言や態度を組合員に示した場合、組合員はそれを“コープの考え”として捉え、コープに対するイメージを修正しかねない。結果として、そのことが、組合員が理念を理解することから遠ざけることになる。したがって、職員に対する初期の理念教育はコープのイメージを維持する意味でも、組合員への理念浸透の意味でも非常に重要な意味を持つ。では、理念教育を研修という形で行ったとき、その効果はどれだけのものが期待できるのだろうか。以下にまずパートタイマーに対して行った研修結果についての発言を見てみる。

ある程度お店で働いて時間の経った方だけ集めて、トレーニー研修か何かをやってくれるんですね。そこでコープの理念について、色々学んでくるといふことで、それは研修をすると変わりますね。大事なんだなっ

年齢や所属については伏せ、性別のみ明記することとする。

⁷⁸ 世代や所得層によって分散はあるようだが、概ね子育て層と、中長期的にコープを利用している組合員層は横の繋がりが強いと言われている。

て思いますよね。色々感想をこちらからも聞いていたりしていても、あまり嘘じゃないと思うんです。本当にそういう気持ちになったんだと思いますね。（男性、本部職員）

理念教育は同じようにしていますけど、理念教育って言っても入った時にみんな集めて一方的に話を聞くみたいな感じなので、それ一回で理念が入ってくるかと言えばなかなか入ってきませんよね。もちろん研修の時は変わると思うんですけどね。すぐに元に戻ってしまうと思いますね。それは熱意の違いなんですかね。（女性、現場職員）

両者の意見に食い違いが見られる。前者は研修の効果があつたと述べているが、後者は研修を一過的な効果に過ぎないと考える。これは、研修そのものの効果の違いか、パートタイマーという仕事の性質上、組織にコミットしていない（あるいはするつもりのない）人への研修がこのような違いに繋がったとも考えられる。では、パートタイマーではない正職員であるインタビューー自身はどういった経験をしてきたのだろうか。彼らは入所し、理念研修を受け、理念を理解し、現場の第一線（主に宅配）でその理念を上手く仕事に活かすことができていたのだろうか。

習ったことを何となく頭に置いている、みたいな。やっぱり新入職員である程度の理念とかは勉強しますんで。ちょっとだけは頭に入っているじゃないですか。それが頭の隅っこに入っている状態で漫然と仕事をしていたと。（女性、現場職員）

（研修で理念を勉強）⁷⁹ しましたね。素晴らしいなと思いましたね。ところが一番困ったのは貴金属売ってこいだとか、ネックレス売ってこいだとか、高級な羽毛布団売ってこいだとか、そういう供給が理念と本当に合うのかっていうのがもの凄いジレンマを当時からありました。（男

⁷⁹ 筆者挿入

性、現場職員)

現場というのは組合員と直に接する職場であり、本部部門よりも経営理念や組織アイデンティティについて意識する機会の多い部門である (cf. Bartel, 2001; Cheney & Christensen, 2001)。理念研修を受ける時期は基本的に現場の事業部に配属されている頃であり、その研修効果が一過性と言えどもある程度の効果を見込めると考えたが、否定的な声を得られた。前者は理念があくまで知識のレベルで留まり、理念を意識して仕事に取り組んでいたということではなかった。後者は、理念を仕事で意識しようとしたためか、研修で得た理解と仕事の間ズレを感じていた。少なくとも、後者は一過的に理念の理解をしているのだろうが、ジレンマを感じたことによって理念を行動にまで落とし込めてはいなかったようだ。理念を深く理解できていた場合、それが彼らの態度に表れるのだとするなら、彼らには共通して、理念教育が上手く結果（理念を反映した態度）に結びついていない可能性がある。つまり、若手の宅配担当や店舗担当の職員と接する組合員は、その接客からコープの理念を十分に感じ取っていない可能性がある。しかし、宅配を利用する組合員は多くが職員を“コープさん”と親しみを込めて呼び、どの職員に対しても一様に接するようだ。したがって、職員が理念を態度に落とし込んでいなくとも組合員の態度が変わらず、理念に対する理解を職員自身が振り返る機会は仕事の中ではあまりないように思われる。換言すれば、ある職員がコープらしくない行動を仕事でとっていた際に、もし組合員がそれを指摘したり、態度に表わすなら、それをきっかけに職員は自身の態度を見直す可能性もある (cf. Bem, 1967)。

仮に現場の職員が理念をしっかりと態度に落とし込めていなくとも、組織全体として理念を形骸化させていないからこそ、組合員が職員に対して親しみを込めて接し、コープを利用し続けているのだと思われる。理念研修は理念を深く理解するための第一歩だと考えると、深い理解に辿り着くには様々な経験やそれに伴う時間も必要となるのかもしれない。そう考えると、組織アイデンティティは理念が浸透した後に段階的に形成されていくのではなく、同時並行的に形成されていくものと思われる。つまり、仕事経験を積む中で理念を深く理解していきつつ、その組織アイデンティティの理想を意識しつつ「我々は何者か」

と自問自答して組織アイデンティティを常に再認識していくのだと思われる。字面の理念教育以上の働きかけは、コープが行っている施策には見られないが、コープの現状を見るに、仕事経験を通じて職員は理念をある程度他の職員とも共有していると思われる。そのため、仕事経験をどのように積ませたかが理念浸透と組織アイデンティティ形成の観点から重要な意味を持つと言える。では、コープのアイデンティティの中核に近い“コープらしさ”を見出していると考えられる職員はどういった仕事経験をこれまで積んできたのかを以下で見ていく。

第2項 コープこうべの対立構造

しばしば、1つの企業が内部の派閥で分けられたり、目指す方向性の違いで分けられたり、対立構造が出来上がっていることは間々ある。通常、組織アイデンティティは多重的だと言われ (Albert & Whetten, 1985; Ashforth & Mael, 1989)、それは生協組合であっても例外ではない (Foreman & Whetten, 2002)。多くの研究は、組織アイデンティティの功利的側面と規範的側面に注目する。功利的側面とは、経済合理性・利益最大化・効率性などを追求するアイデンティティである。他方、規範的側面とは、伝統を重んじ、イデオロギーの内在化や維持を求めるアイデンティティである。組織内でそのどちらか一方を重視することで対立が生じることがある (e.g., Glynn, 2000)。規範的側面はコープの理念から直接的に影響を受けるものであり、事業を支える考え方が功利的側面に当てはまる。このことをコープでも意識し、職員に理解を促しているようだ。

僕らは生協の供給を担っている仕事をずっとしてきたんで、要はそこで両輪って話をよくされるんですね。理念を回す、こっちは経営を回す、どっちもないと生協は動かない組織なんやって。ずっと僕らは供給畑で働いてきていて、その壁を乗り越えたから今普通に働いているんですけど、そのギャップとかその壁に誰も若い職員はぶち当たって、そのときに自分たちのやってることも生協運動の大事な部分なんだよ、って先輩なんで教えてあげないといけないかなって思いますね。(男性、現場職員)

ここで言う“経営を回す”とは、すなわち功利的側面を指す。ここでの話は、現場の職員は規範的側面を意識しやすく、逆に言うと功利的側面を意識しにくく、キャリアの最初の頃はコープの功利的側面を目の当たりにし辟易する経験が必ずあるということを言っている。どの部署の職員もコープの一員として理念を意識して仕事に取り組み、それと同時に事業を継続的に行っていくためにも功利的側面を理解あるいは意識できている必要がある。しかし、この職員も言うように、現場の事業部門が行う供給は、規範的側面を意識しやすい。他方で本部の職員は、功利的側面を相対的に意識しやすい。本来は、どちらの側面も等しく理解し意識していることが望ましいのだろうが、現実はどこかに偏ることが多いようだ。特にコープにおける規範的側面と功利的側面の境界線を引くものは、組合員への意識の強さだと思われる。

一般企業だと営利が最優先で、会社で見たら株主というのがありますが、コープこうべの一番特徴的なのは、組合員さんありき、組合員さんの生活を良くするため、というところをメインに考えてすべて行動をしているので、そこらへんが一番大きなところかなと。（男性、現場職員）

組合員さんの顔は確かにイメージしてないかもしれないですね。全然してないね。本当はしなくちゃいけないのかもしれないけど。イメージしなくても仕事ができちゃうんです。でも、職員が、みんながやる気のスイッチが入ったら、お客さんが気持ちよく買い物をしてくれるんじゃないですかね。態度が良くなったり。良い商品が仕入れてきたり。（女性、本部職員）

この“組合員のために活動をする”という意識は、理念に対する理解・意識に関わる。宅配や店舗といった現場で働く職員は、常に組合員を目の前にしているため、仮に理念を強く意識せずとも、組合員志向で働くことは自然とできるだろう。しかし、例えばバイヤーや店舗開発といった本部での仕事は、組合員との物理的距離もあり、日ごろ組合員と接する機会が少ないため、自ら意識

しないことには組合員の姿は思い浮かばないのかもしれない。また、本部職員が組合員を思い浮かべたとしても、彼らが現場で働いていた頃に接していた組合員は想像できるが、それは現在の組合員との乖離が多少なりともあると思われる。そのことについて本部職員も認識しているようだ。

今僕らが入ったころのそのイメージでしか組合員のイメージがないので、どうしても10年20年いると、疎遠になってしまうという、そこが本部としても苦しいところでしてね。よく会社の中で言われるのが、「誰に向けて仕事してるねん」と言われるんです。最終的には誰が喜ぶか、組合員が喜ぶというのを選択肢にせえというのが一応うちの部署の方針で、悩んだとき、組合員が喜ぶのはどっちやという、一応そういう主軸は持っているんですけど、具体的にですね、日々ああしたいこうしたいというのはないものでして、最終的に悩んだときは職員のためなのか、誰のためなのか、組合員のためにどうなのよというのを判断の基軸にしようというのがうちの部署としてはずっと言われていることですね。（男性、本部職員）

この職員は、最終的な判断基準として組合員への意識は持っているが、その組合員の姿が既に現実の組合員とは異なると認識している。つまり、組合員と接していない時間が長ければ長いほど、頭では“組合員のために”ということ意識していても、日々組合員と接する現場職員からすれば、感覚や考えのズレを感じさせる要因になるのかもしれない。また、上述のようにそもそも日々の仕事の中で組合員を意識せずに過ごす本部職員もいるため、そうした本部職員と現場職員が接することで、現場職員は本部に対して大きなマイナスイメージを抱く可能性が高い。この現場と本部の意識の違いを、組織アイデンティティの規範的と功利的側面の比重の違いとして捉えたとき、現場は常に規範的側面に立つことのできる部署であるため、本部との距離を感じやすい。一方、本部は、功利的側面を意識しやすい業務を行っている職員の場合、対照的な規範的側面の側にいる現場との距離を感じるかもしれない。しかし、本部は必ずしも功利的側面を意識しやすい業務ばかりではなく、例えば接遇のように現場職

員との接点を日ごろから多く持つような部署だと現場と本部の距離を強く意識することもあまりない可能性がある。以下に現場職員による本部の評価と、本部職員による現場の評価を見てみる。

（本部職員が打ち出すのは）生協らしさ⁸⁰が出ない企画だと思います。意識は建前上はしているんでしょうけど、（生協らしさを企画として）見せてないんでしょうね。本部の人たちは、さんざん店を知っている人たちが本部に行ってるはずなのに、本部に行ってしまったら、もう店にあまり顔を出さなかったりしてて、こういう現状があるんじゃないかなと思いますね。（女性、現場職員）

労働組合さんとか、やっぱり本部って本部なんですよ。やっぱりトップダウンのダウンが現場やということを経験として思う人が多いし、そうになると現場も知らないのに本部はわけのわからない指示をしてくると。そういう本部対現場みたいな構図は、時々二項対立の構図ってすぐ作りたくなるでしょ。この会社だけでなく、どこの会社もあると思うんだけど、それはあると思いますわ。少なからずあると思います。よくみんなぶーぶー文句言ってるね。（男性、本部職員）

前者は、本部は現場を理解していないという両者の距離をはっきりと意識しており、それに不満を感じている。それに対して後者は、そもそも現場と本部の間には役割の違いから距離があって当然で、現場が不満を感じていることも冷静に認識している。こうしたことから、コープを“1枚岩の組織”と呼ぶには難しく、長年特定の部署に居続ける、あるいは現場と本部といったようにある程度組合員との距離に差異が見られる括りの中でキャリアを重ねていると、彼らの抱く組織アイデンティティにも大きく乖離が生じてしまう可能性が高い。これは、入所当初に理念研修をしたところで、その後の仕事の中で組織につい

⁸⁰ インタビューでは最初に「コープらしさ」について質問している。そのため、インタビューの言う「生協らしさ」はコープらしさと同義であると考えられる。

て、組合員について考える機会が大きく異なれば、当然の結果なのかもしれない。とは言え、本来経営理念を実現するために策定される戦略や経営に意識を向けて形成する組織アイデンティティの功利的側面も間接的には経営理念の影響を受けているはずである。そのため、功利・規範とあたかも別々のアイデンティティのような印象を与えるが、両者には共通する部分があると思われる。では、この組織アイデンティティの中核を職員はどのように認識しているのだろうか。以下で、具体的に各職員の形成する組織アイデンティティについて見ていく。

第3項 コープこうべのアイデンティティ

ここでは部署を跨ぐ異動を非連続と定義し、同じ部署内での異動あるいは過去に仕事経験のある部署への異動は連続異動と定義する。上述の RQ から、ここでは非連続異動の経験の質的・量的な違いで職員の組織アイデンティティにどういった変化が見られるのかを確かめる。また分析の切り口としてこれまでの議論から2つの視点を取り入れている。(1) まず、組合員との距離である。組合員と日々直接的に接しながら仕事をする現場部門、その現場職員と接する本部部門、現場職員ともあまり接点を持たない本部部門の3つに分けた。(2) 次に、部門に何年在籍して異動しているかという点である。これは、各部署での業務内容・独自の考え方、その部署から見た組織アイデンティティなどを十分学ぶ期間⁸¹としておおよそ4年から7年を要すると言われており、その期間に明らかに満たない滞在期間かどうかを確認している。

単純な非連続異動の回数で見たとき、最も多く経験している人が5回、続いて多いのが3回経験している職員であった。しかし、彼らから共通した組織アイデンティティは見いだせなかった。特に、現場の中で非連続異動を多く経験している人と、本部(特に組合員と接点のない部門)の中で非連続異動を繰り返している人では、同じ異動回数を経験していても組織アイデンティティに違いが大きく出てしまうのかもしれない。それは、上述の現場と本部の乖離で見

⁸¹ 組織社会化に要する期間として、これまで同様の議論がなされている (cf. Buchanan, 1974)。この議論については同組織を対象にした質問紙調査の考察を参照されたい。

たように、コープが1枚岩ではないという現状からも大よそ推察される。つまり、単純な非連続異動の回数ではなく、どのような仕事をこれまで経験してきたのかという過去のキャリアを見ていくことで、現在彼らが考える組織アイデンティティに共通点が見いだせるのではないかと考える。

ここで一度20名の異動歴を見ていくと、経験した職場数が最多で11、最少で1であった(表6-1参照)。全体の傾向として、キャリアの大半を現場の事業部で過ごす人や、本部の事業部で過ごす人が多く、質・量ともに両者のバランスの取れた人は少ない。表6-1は、経験した部署が2段組みになって示されている。上段は本部と現場という2分類をしており、既に述べたように組合員との距離で仕事を3段階に分けている。現場は仕事で直接接するため「現場(0)」と組合員との距離をカッコ内の数字で表現している。本部は、現場職員と接する本部部門を「本部(1)」、現場職員とはほとんど接点のない本部部門を「本

表 6-1 . インタビューイの異動歴

	連続	非連続	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
A	2	2	現場(0) 2	本部(2) 9	現場(0) 0.5	現場(0) 1.5	本部(2) 12.5						
B	6	3	現場(0) 4	現場(0) 2	現場(0) 3	本部(1) 3	本部(1) 3	本部(1) 4	本部(1) 1	本部(1) 2	本部(1) 17		
C	1	2	現場(0) 5	現場(0) 0	現場(0) 2	本部(2) 13							
D	4	5	現場(0) 5	本部(2) 5	本部(2) 2	本部(2) 2	現場(0) 1	現場(0) 1	現場(0) 0.5	現場(0) 2	現場(0) 2	本部(2) 4	
E	1	2	現場(0) 3	本部(2) 11	本部(2) 1								
F	6	3	現場(0) 6	現場(0) 5	現場(0) 1	本部(1) 0.5	本部(1) 4	現場(0) 10	本部(1) 1	本部(1) 3	本部(1) 1	本部(1) 1	本部(1) 0
G	4	3	現場(0) 4	現場(0) 0.5	現場(0) 3	現場(0) 0.5	本部(2) 9	現場(0) 2	現場(0) 2				
H	2	2	現場(0) 4	本部(2) 4	本部(2) 2	本部(2) 2	本部(2) 0.5						
I	7	1	現場(0) 1	現場(0) 2	現場(0) 1	現場(0) 4	現場(0) 3	現場(0) 1	本部(1) 6.5	現場(0) 1	現場(0) 1.5		
J	2	2	現場(0) 3	現場(0) 2	現場(0) 14	現場(0) 1.5	現場(0) 0.5						
K	6	3	現場(0) 2	現場(0) 2	現場(0) 1	現場(0) 1	現場(0) 5	本部(2) 1	現場(0) 2	現場(0) 1.5	現場(0) 2	現場(0) 5	現場(0) 1
L	1	1	現場(0) 16	現場(0) 1	現場(0) 5								
M	1	1	現場(0) 4	本部(2) 1									
N	2	2	現場(0) 3	本部(2) 0.5	現場(0) 3	現場(0) 0.5	現場(0) 4.5						
O	5	0	現場(0) 6	現場(0) 2	現場(0) 4	現場(0) 5	現場(0) 2	現場(0) 2	現場(0) 2	現場(0) 2			
P	3	1	現場(0) 3	現場(0) 9	現場(0) 1	現場(0) 4	現場(0) 4	現場(0) 1					
Q	6	0	現場(0) 2	現場(0) 6	現場(0) 2	現場(0) 2	現場(0) 6	現場(0) 0.5	現場(0) 0.5				
R	1	0	現場(0) 9	現場(0) 2									
S	2	1	現場(0) 2	現場(0) 0.5	現場(0) 1	現場(0) 2							
T	0	0	現場(0) 2										

部 (2) 」とした。下段は、その部門で在籍した期間を大よそで記している。例えば、インタビュー C の 2 番目に配属された現場 (0) の在籍期間が 0 と記されているが、半年に満たない期間籍を置いていたということである。所属を 3 つに分けて見てみると、本部部門でも現場職員との接点を多く持つ部門 (1) と、ほとんど持たない部門 (2) の間での異動を経験した職員も確認されなかった。こうしたことから、組合員との距離の違いで、部署ごとに求められる専門性や考え方に違いがあり、そのために専門性横断的に異動が行われてこなかった可能性が考えられる。また以下に示すように、コープは部署ごとに指示命令系統が管理されており、それゆえに部署ごとの考え方がはっきりと違くと職員間でも感じられるようだ。

完全な縦割りになっているので（部署ごとでの考え方の違いを）感じますよ。全部違うなって。本部やとどちらかという、組合員さんが中心ではないってことはないんだけど、なかなかそこがまず出ることはないですね。商品部の時とかやったら、利益とかね。そういう、結局は私的なものがまずあったというのが正直ありますね。チラシにこの商品を載せたら、こんだけ売れるから載せるとか。でもそれ本当に組合員さんにとってどうなのかっていうのは全くなかったっていうのはあります。

（女性，現場職員）

このように、部署ごとに考え方が異なり、その上、専門を跨ぐような異動があまり行われていないと、互いの考え方を修正する機会も限られ、各々の立場からコープや組合員のことを考えるため、現場と本部の溝は深まる一方だと思われる。では、これまでのキャリアを一貫して現場の部署で過ごしてきた職員と、入所時に配属された宅配事業部（あるいは店舗事業部）以降、長らく本部で仕事をしている職員との間でどういった組織アイデンティティの違いが見られるのだろうか。

私は宅配一色ですので、色々な活動をしている中で、やはりコープこうべらしさと言うと、まず頭に浮かぶのは宅配事業ですね。それから組合

員活動。この2つは自分自身が関わってきたこともありますけど、一番やはりコープらしい、一番の生協らしい代表じゃないかなと。（男性、現場職員）

コープこうべっていうのは一般企業ではない、株式会社でもない、出資・利用・運営で成り立っていますので、地域の組合員様のお役立ちであったり、支店のところは地域の方々のお買い物もちろんなんですけども、生活であるとか、スタイルであるとか、そういうところなんか一般の方に一番近いところで運営していける組織なのかなっていう風に思います。（女性、現場職員）

組織の考え方自体が、やっぱり組合員さんを大切にしているってこともありますし、色々な場面で組合員さんの力を借りてる部分ってあると思うんですね。それが、流通業の中でも他の企業と違うところなのかなと。（女性、本部職員）

組合員さん主体で動けたら、私は一番いいと思っているんですけど、やっぱりそこへ行くまでの何かサポートというかお膳立てというか、そういうものができる役割を果たせたらいいなと思います。どこの企業さんもそうだと思うんですけど、お客様第一とかって色々言われるかと思うんですけど、そこが組合員さんが立ち上げられて、組合員さんによって運営されるというお店というのは入所した時からずっと私たちは学んできていますし、そこが唯一他の企業さんと違うところだよということをずっと言われてきたので、やっぱりそのことがメインに出せる組織じゃないといけないと思いますね。（女性、本部職員）

前半の2人は長年現場で勤めてきた職員の組織アイデンティティに対する声であり、後半の2人は前者が日ごろ現場職員とも接点をあまり持たない部署で働く職員の声で、後者が日ごろ現場職員と関わる部署の職員の声である。大きく現場と本部で区分して比較を行うと、現場職員は「対組合員」ということを

強く意識してコープのアイデンティティを考えているように感じられる。つまり、仕事として組合員に何を提供するのかというコープの供給面が前面に出た形になっている。これは組織アイデンティティに職業的アイデンティティが強く影響している可能性が推測される。一方、本部職員は「組合員と一丸になる」という考え方を強く意識した組織アイデンティティになっている。これは近年のコープの経営層が“本部は現場をサポートする仕事であり、問題提起や新しいことを始めるのは現場の仕事”という考えを述べており、それが本部でも共有された結果なのかもしれない。換言すれば、組合員や現場職員のサポートに徹するのが本部の仕事であるから、本部ないしはコープが何かをするときは組合員や現場が主体となってまず動くしかなく、したがって本部は彼らを巻き込み一丸となって取り組むことにコープらしさを見出しているのかもしれない。

職員のこれまでのキャリアパスをそこで確認される組織アイデンティティの特徴に基づいてパターン化すると大きく3つに分けることができる(図6-1参照)。

パターン1：①現場のみ、②現場→本部(1)⁸²、③現場→本部(1)→現場

パターン2：①現場→本部(2)、②現場[4年以下]→本部(2)→現場[4年以下]→本部(2)

パターン3：①現場→本部(2)→現場

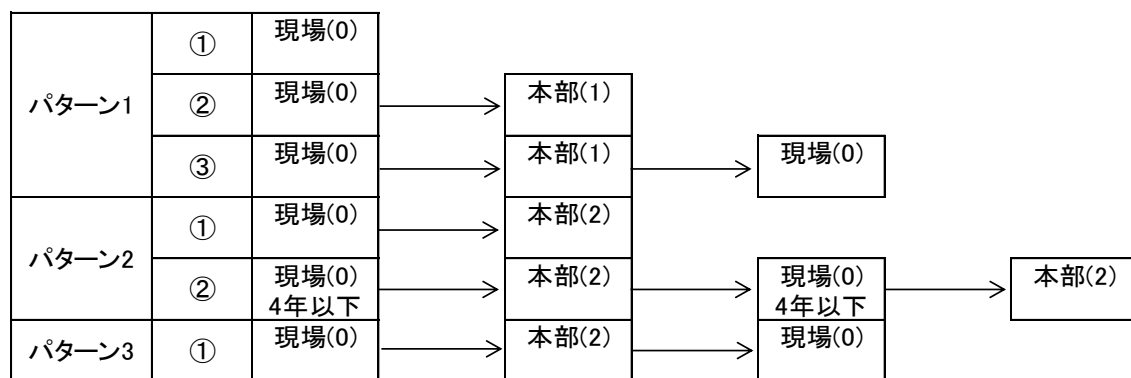


図6-1. 組織アイデンティティに基づくキャリアパターンの3類型

⁸² 表記の簡略化を目的に、A→B→Cであれば「最初A部署を経験し、次いでB部署、そして現在のC部署に異動」と解釈するよう“→”を用いる。

パターン1では、上記のように「対組合員」として組織アイデンティティを考えている人が多い。しかし、例外として上で引用した本部(1)に勤務する職員が挙げられる。この職員は、パターン1に該当しながらも、組織アイデンティティとして「対組合員」を考えていない。その理由は、この職員の部署が組織外の人と折衝する機会が多く、現場職員や組合員と仕事で接しはするものの、功利的側面を意識する機会が多いため、本部(2)の職員が抱く組織アイデンティティに近いものを形成しているのだと考えられる。このパターン1で、頻繁に確認される単語として“安全・安心”と“地域密着”というものがある。安全・安心はコープが組合員に提供するサービス全体に付与している価値であり、前面に押し出しているポイントでもある。地域密着は、組合員の近くでコープが常に活動をしているという意味合いで述べる職員が多かった。この2つのキーワードに共通するものとして、前提に「対組合員」という考え方があるように思われる。安全・安心を組合員と一緒に作り上げるわけではなく、コープが組合員に届けるものとして捉えており、その提供先は各地域で生活する組合員である。このパターン1は、基本的に日々組合員と顔を合わせる仕事か、そうした現場職員と接する仕事をする本部(1)を経験した職員であり、組合員との距離があまり遠くないという特徴がある。

パターン2では、上述の「組合員と一丸になる」というコープのアイデンティティを職員が抱く傾向にある。この組織アイデンティティは、既に述べた現在のコープ経営層の考えに強く影響されているものと思われる。つまり、本部の考え方というものをしっかり持っているために、このような組織アイデンティティを形成しているのだろう。パターン2の2つのタイプに共通する特徴は本部の在籍年数が長いという点である(現場在籍期間の約2倍以上の期間を本部で過ごしている)。しかし、両タイプの違いとして、①“現場→本部(2)”が現場を4年以上経験した後に本部に異動しているのに対し、②“現場→本部(2)→現場→本部(2)”は現場在籍期間が4年未満であるという点が挙げられる。後者は十分に現場で組織アイデンティティの形成や、職場の考え方を身につけずに本部に異動していることになる。こうした違いを含みながらも両タイプは同様の組織アイデンティティを形成していることを考えると、長く在籍している職場のアイデンティティに職員の意識が強く影響される可能性がある。

以上のパターン1と2には1つの共通する点が見て取れる。それは、どちらも組織アイデンティティ(コープらしさ)を「株式会社と生協組合の対比」で捉えているという点である。そもそも、パターン1の「対組合員」もパターン2の「組合員と一丸になる」も、コープ以外の他の生協組合でも見られる考え方だろう。コープのアイデンティティとは、株式会社との比較だけでなく、他の生協組合との比較を通じて、コープにしかない特徴あるいはコープにしか提供できない価値であるべきである⁸³。しかし、他の生協組合との違いをインタビューで聞いてみると、ほとんどの職員が「知らない」あるいは「歴史の古さ」「組織の規模」と答えた。歴史の古さや組織の規模は、コープのアイデンティティに関わる要素ではあるが、あまり強く他の生協組合を意識していないのが現状であった。それは、消費生活協同組合法のために、他の生協組合をあまり意識せずとも運営ができるためとも考えられる。しかし、兵庫県下で活動をする生協組合はコープだけではなく、他にも複数存在する。そのため、継続してコープが組合員の生活を支えていくためには、他の生協組合にはない独自の価値(アイデンティティ)を意識できているのが望ましいと思われる。

パターン3では、他の生協組合にはない、コープならではの組織アイデンティティが確認された。それは「先駆的な活動をする」というものである。パターン3とパターン2の違いを見ると、パターン3は現場でまず4年以上の仕事経験を積み、そこで組織アイデンティティを形成する。その後本部でさらに4年以上の経験を積み、そこでも組織アイデンティティを形成する。その本部で形成した組織アイデンティティを持って、さらに現場で4年以上の経験を積むことで、本部の視点を現場の供給面でも取り入れることができ、コープだから組合員に届けられる価値を考える機会を仕事の中に見つけた可能性がある。

私が若いころのコープこうべってね、結構世間では二の足を踏むようなこと、世間ではあまりまだ早いんじゃないかって言われるようなことです。ね、取り組むようなことがあったんですね。例えば、PL法の制定

⁸³ この主張は、“所属組織の中心的、特異的、連続的な特徴”(Albert & Whetten, 1985)という組織アイデンティティの代表的な定義の中の、特に“特異的”という部分に由来する。つまり、他の組織と比較して、その組織独自の特徴をアイデンティティとすべきと考えるためである。

ですね。業者側にとっては PL 法っていうのは製造物責任法ですので、あまり成立してほしくなかったはずなんですよね。コープこうべは率先して署名運動をしたのかな、成立に向けて頑張ったんですよね。あと買い物袋の件でもそう。やっぱり、尖がった取り組みっていうんでしょうかね。まず時代の一步先を見つめたというか、取り組むようなことがありましてですね。（男性、本部職員）

イメージ的には、先駆者ってイメージですね。先駆者っていうのは、今安心安全が当たり前になってしまいましたけど、昔そういうのがなかった時代に要は国ができない、民間もできない、そのところをパイオニア的に入っていったってのが、“らしさ”。消費者が求めることを開拓していったっていうところが。（男性、現場職員）

パターン3を基に、パターン2で予測した“長く在籍している職場のアイデンティティに職員の意識が影響される”という考えを再度検討してみる。パターン3に該当する職員の履歴を見ても、最も長く在籍していた部署が本部だった。しかし、彼らの形成する組織アイデンティティとパターン2のそれとは異なるものであったことから、上述の予測は的を射ていない可能性が高い。パターン2の特に②のタイプの職員は、2度目に配属された現場で組織アイデンティティを上手く形成できず、再度本部に配属になっており、そのために本部で形成される組織アイデンティティが前面に出てしまったと考えられる。つまり、在籍した長さが重要というよりも、上手くその職場で組織アイデンティティを形成した後に次の部署（あるいはカテゴリー）に異動していることが重要だと考えられる。

このパターン3の「先駆的な活動をする」というアイデンティティは、上述のコープの概説で触れた組織アイデンティティの中核に含まれるものと思われる。つまり、コープはこれまで他の企業や生協に先んじて様々な取り組みをしてきており、先進性や実験主義を重んじた考え方が組織アイデンティティの中核に位置するのではないかと考えた。先駆的な活動は、この実験主義的経営を直接的に意味をする、あるいはこの経営方針の具体的な活動内容を指すと思わ

れることから、パターン3に分類される職員をここでは組織アイデンティティの中核を認識できている、通有化が進んでいると考える。

第4項 組織アイデンティティ構築の認知的プロセス

組織アイデンティティは日々の仕事経験から構築される。異動を通じて経験に多様性を与えることによって結果として異なる組織アイデンティティが現れる。この組織アイデンティティは、過去の組織アイデンティティを基礎とし、その上に新たなアイデンティティを塗り重ねるような形で構築されるものなのか、それとも過去のアイデンティティとは別に新たにアイデンティティを構築し、俯瞰したときに最終的な組織アイデンティティが現れてくるのか。そうした組織アイデンティティが構築される認知的プロセスについて見ていきたい。

現場からキャリアをスタートさせ、現場に留まる職員、本部に異動する職員と分かれるわけだが、基本的に過去に構築したアイデンティティを後の仕事でも参照して新たな組織アイデンティティ形成に影響を与えたり、他方で新たな仕事経験を基礎として過去のアイデンティティの再解釈が行われているようだ。ただし、誰しも必ず入所してしばらくしてから、コープに対してネガティブなイメージを抱くことが確認されている。

KC⁸⁴ にまず最初に配属されると、間違いなくコープこうべに対するすごく良いイメージがちょっとポキッと折れちゃうんですね。やっぱり言うても仕事の中身は営業じゃないですか。配達も体力使うし、雨に濡れてもビショビショになりながら配達していく、だからそういうところで結構ハードな部分も正直ある中で、各個人個人が数値目標を持って配送業務にあたっていますから、「何のために生協入ってきたんだろう、俺。モノ売れモノ売れって言われるけど」みたいなね。(男性、現場職員)

これは一種のリアリティ・ショック⁸⁵ (小川,2005)だと考えられるが、この

⁸⁴ 宅配事業の意。

⁸⁵ リアリティ・ショックとは、仕事や組織に対して抱く自分の期待と、組織での仕事や組織への所属の実際とのギャップに初めて出会うことから生じるショックのことを指す。

経験により一時的にコープに対してそれまで抱いていたアイデンティティを否定する考えを持つ職員も少なくない。しかし、これは通過儀礼のようなものとして経験され、入所からこれまでの経験を振り返ることで、仕事の意味を再認識し、改めてコープのアイデンティティを構築するようだ。リアリティ・ショックを脱するまでの期間には個人差があるが、多くは宅配部門に勤めている間に脱する。その後、職員には初めての異動の辞令が出る。現場部門の間での異動の場合、現場が規範的側面を強く意識する環境であることや、上で示したように結果として抱く組織アイデンティティが類似していることから推測できるが、最初に構築した組織アイデンティティを“過去のもの”として考える傾向は薄いようだ。

(宅配から店舗に異動してもコープのアイデンティティは) そう変わらなかったですね。組合員さんに信頼されているコープってイメージも変わらなかったですし、ネガティブな方で苦情、クレーム、お申し出って言うのは店舗ではもちろんありますし。怒鳴って来られる方とかもいらっしやるし、そういうのは共同購入⁸⁶ではなかったことなので、やっぱり最初は戸惑いますが、やっぱりお申し出はお申し出でね、やっぱり良くしようと思って言ってくださっているの、そういうのは良いことばかりではないなって店舗に行って思いましたね。(女性、現場職員)

細かな業務内容は違えど、宅配も店舗も組合員と直に接する仕事であり、そのため宅配で形成した組織アイデンティティを継続して持ち続けられているのかもしれない。しかし本部は組織アイデンティティの功利的側面を強く意識しやすく、現場で形成したアイデンティティとは様相が異なるだろう。その本部に現場から異動すると、現場の頃の経験を振り返り、再解釈を行う。リアリティ・ショックを覚えた職員は現場で改めて組織アイデンティティを構築するものの、負のイメージも少なからず引きずることになる。本部に異動をして異な

⁸⁶ 宅配事業の意。

る角度からコープを見ること、あるいは今までとは全く異なる仕事を経験することから、現場での経験を振り返る機会を得る。

(バイヤーの) 仕事が組合員に物を買ってもらったもので、どの商品を仕入れたら、どれが一番喜ばれるかみたいな物差しは(配達の仕事と)一緒ですね。でも、私がバイヤーとして物を売ったら KC の人も喜んでくれるし、売れるものを紹介したらメーカーさんも喜んでくれるし、問屋さんも喜んでくれるし、組合員も良いもの紹介したら嬉しいし。(女性、本部職員)

この職員が述べるように、現場と本部で仕事の考え方には大きな違いがあるが、組織としての考え方、あるいは組織アイデンティティには共通する部分が存在する。それは過去の経験を振り返ること、現場での組織アイデンティティを再解釈することで得られる。また同時に、再解釈により得られた組織アイデンティティを基礎として本部での組織アイデンティティを構築しようとする。以下に示すように、現場で構築したアイデンティティを持って日々の仕事を執り行うため、その影響を受けるものと思われる。

(組合員からとても信頼されている企業だと感じるので)現場にいるときは、すごい企業だなというイメージはやっぱりありましたね。今は本部業務なんですけど、特に店舗業態を専門にやっているんで、その中で他の量販の良いところは盗みながら、コープらしさですよ、コープ商品の展開するコーナーであるとか、組合員さんがゆっくりできるスペースを確保するだとか、そういう形で組合員さんに貢献していこうかなというのは他の企業にはないところです。(男性、本部職員)

このように、現場で構築したイメージ・組織アイデンティティを前提として、それと相容れない形ではなく、補完的な形で本部での組織アイデンティティを構築している。しかし、現場の部署間で異動を繰り返すことで“現場視点の”組織アイデンティティが保たれるように(あるいは強化されるように)、過去

の組織アイデンティティを基礎として新たな組織アイデンティティを構築すると考えると、本部の部署間で異動を繰り返すことで現場の組織アイデンティティと本部のそれとの間には開きが生まれる可能性がある。本部職員が口にする“現場（あるいは組合員）から意識が離れる”ということが組織アイデンティティにも表れているものと思われる。

異動歴と組織アイデンティティの関係性から明らかなように、本部で組織アイデンティティを構築した後、再度現場に戻ることによって集団レベルの組織アイデンティティの中核が認識される。それは、本部から現場に異動することで、これまでのキャリアに一貫する考え方や、組織アイデンティティを内省する機会を得るためであろう。特に組織アイデンティティの中核部分が認識される理由として、過去の経験を反映させて構築しているため、各職場で構築した組織アイデンティティの間に共通する部分が見られるためだと考える。

第5項 組織アイデンティティの認識から組織的同一化への影響

こうしたアイデンティティの認識の変化に伴い、彼らの所属意識・成員性（同一化）にも変化が見られる。しかし、先ほどのような組織アイデンティティの中核を認識するかどうかという変化ではなく、構築した組織アイデンティティに関して多様な経験を積んでいるのかということが関わっているようだ。つまり、例えばこれまでのキャリアを現場だけで過ごしてきた職員の組織アイデンティティと、本部が長い職員や現場と本部を行き来している職員の形成する組織アイデンティティとは質的に異なるものだったとしても、所属意識や組織との一体感については等しく高められるようだ。

その所属意識・成員性の変化は、無関心から強い一体感へという単調なものではなく、嫌悪感から一体感、そして両価的なものへと質を変えていく。まず入所して多くの職員がリアリティ・ショックを経験し、コープに対して疑問を抱くようになる。現場で経験するリアリティ・ショックは、入所前に抱いたコープに対する期待、あるいは理念研修で強調されるコープの規範的な側面を強く意識して仕事に臨んだとき、必ずしもその期待に沿うものではない現実を目の当たりにするようだ。

結構同じ地区で宅配事業とお店の事業で実績の取り合いとか、あっちに持って行かれんようにこっちで確保しろよとか、実はあったりして。それって理念にある支えあいとかそういう、自分のイメージにもありました助け合いとかと全然違うなって思うところはありますね。実績を求めるとやっぱりそういう組織的な対立じゃないですけど、ありますよね。利益が前面に出てしまうというか。思っていたより対立しているなっていう感じですかね。そういうのはもろにマイナスですよ。（男性、現場職員）

入所直後にコープに対して疑問を抱くことでコープとの心理的な距離感が生じた状態からキャリアはスタートすることになる。その後、様々な部署や仕事を経験し、組織アイデンティティを構築していき、そのアイデンティティを基礎とし日々の仕事をこなしていくうちに価値観の内在化が進み、所属意識が高まるものと思われる。繰り返しになるが、現場の部署間で異動を繰り返している職員と、これまでのキャリアの大半を本部で過ごしてきた職員では構築している組織アイデンティティが異なるものと思われるが、コープに対する彼らの所属意識には組織アイデンティティの内容は直接的には関わってこないようだ。実際に、構築しているアイデンティティが異なる2人から、同様にコープに対して一体感を持って働いているという声が聞けた。

僕らはコープに入って組合員さんと接することでコープこうべってことを改めて素晴らしい組織だって認識をして、この組織を存続させるために、要は組合員活動や環境活動やっても組織として存続させるためには利益を生まないといけないっていうシビアな部分があって、僕はその利益を、コープこうべのために利益を出す、コープこうべを存続させるために利益を出すのが僕の一番の仕事なのかなとかっていう風に思っていますね。今から環境についての部署に行って何かをするっていうのではなく、今はマネージャーなんでその次は店長を目指して、そのお店になくてはならない、コープのお店を閉店させないために守って、守るだけじゃなくてやっぱり良さっていうのを出して、今押されてきてい

るコープこうべの情勢っていうのを跳ね除けて、10年先20年先、僕の子供が大きくなったときにコープこうべってのはやっぱり地域になくてはならないものであって欲しいって僕は思いますね。(男性、現場職員)

組織として存続するために、その時その時で判断していくべきことがあると思いますし、何かだけをすごく追及して一本筋が通った形でずっと揺るがずやるってことも大事だと思うんですけど、やっぱり世の中も変わってきていて、でもコープこうべは何としても残していかないといけない組織だと思うので、そのために今何ができるかってことを思った時には、今の荒療治も仕方ないという風に判断するのか、そこは常に私は、ある意味コープこうべを信用してるというか、ついて行って大丈夫かっていうか、私の中ではそういう気持ちですね。長い間見てきて、それぞれの上位者の思いもわかりますし、それはその時その時で判断したことなので、それは良いことか悪いことかはわかりませんが、それに従って自分ができることは何かって言う風に思おうとしています。(女性、本部職員)

前者は“地域密着”と“安全・安心”をコープのアイデンティティだと考えており、後者は“組合員主体で動く組織”だと考えている。この2人は、アイデンティティの内容に加え、現場と本部という仕事内容の違いも関係しており、細かな発言内容の違いは見られるが、基本的に「コープのために自分は何をできるのか」ということを意識していることが読み取れる。こうした考えは所属意識が強くなければ持ちえないものだと思われる。また、過去のアイデンティティを基礎として新たなアイデンティティを構築しているため、異動することで著しく所属意識が弱められることも考えにくい。

この論理で考えていくと、異動を繰り返していくことで所属意識の強化は単調増加していくものと思われる。しかし、現実には様々な経験を経ることで職員はコープに対して好意と懐疑という食い違う感情を持つようになる。好意を抱くことは、彼らがコープに一体感を覚えている証拠である。その理由は2つの方向から考えられる。まず、コープを好意的に評価しているからコープの価

値観やアイデンティティを内在化させ一体感を持っているとも考えられ、それとは逆に仕事を通じてコープならではの考え方が刷り込まれることによって自然と所属意識が高まり、コープを好意的に見るようになるとも考えられる。そこにはコープに対して懐疑的になったり、不満を抱く要素は見当たらないが、職員は様々な経験を積むことでポジティブとネガティブな感情を共存させるようだ。

やっぱり色々な場所から色々な仕事をしていくことによって、やっぱり考えるんですよね。自分の人生なんで、自分の人生を充実したものにしたいという気持ちは誰にでもありますので、しかも仕事を通してですね。言ってしまうと、仕事が一日の間で一番時間を費やしているわけですから、これ抜きにして充実させるなんて有り得ないですよね。色々仕事のこと考えて、何とか充実したものにしたいってのは当然あります。で、色々な位置に行ったら、「生協とは」とか協同組合の運動・活動とか、小売業として売ることとか考えますね。当然考えます。また、協同組合は旧勢力になってしまっていてダメなんじゃないかと考えないことはないです。ただね、そうじゃなしに、この協同組合って仕組みがダメなんじゃないしに、コープこうべのこのやり方がいかんだ、もっと違う方法でやれる、だって違う生協さんは非常に地域に貢献して上手くいっているとこもあるんですから。うちのやり方が悪いんじゃないかって気も一部ではするんですよね。何とかよくしていきたいって気持ちは非常にあるんですよね。その中で、色んなところに異動していく度に色々なことを考えていって、組織に対する愛着も当然出てきますよね。共同購入組合に思い入れなかったら全然考えないと思いますね。(男性、本部職員)

部署ごとに求められる仕事が違うように、部署ごとに職員が各々考えることも違う。そのため、多くの職員は、実際には声にならなくても日々の仕事の中でコープに対する不満や疑問を持っている可能性がある。しかし、相対的にそういうコープに対するネガティブな要素よりも、コープの一員として働いて

いることを誇りに思ったり、コープに愛着を抱いているといったポジティブな要素の方が大きい場合、意識的にネガティブなことを考えない限り、日常的にはポジティブな考えを持って仕事をこなすのかもしれない。

上の職員は先の組織アイデンティティの認識に関する分析で、コープのアイデンティティの中核を意識できていると判断された人である。この職員の仕事経験における多様性は、単純な異動回数だけではなく、十分な学習期間を経ての現場と本部の往復経験をしているという点でもある。各職場で職員が何かを考えると、その基礎になるのはその人の個人的アイデンティティやパーソナリティ、あるいは組織アイデンティティである。

*僕は理念は理念で変わらないかもしれませんが、今の時代に合わせた解釈ができてないんじゃないかなと思いますけどね。教えられるのは抽象的なことじゃないですか。じゃあ具体的には何をすべきなんですよって、ここが翻訳できてないと思います。だから見えない。ぼんやりとは分かるけど、じゃあそれって自分の仕事に置き換えたら何かなって。
(男性、現場職員)*

つまり、組織アイデンティティの中核を認識できている人（インタビューの言う“今の時代に合わせた解釈ができていない人”）は、そうでない職員に比べ、コープの一員として自分が何をすべきかを明確に理解することができる。そして、そのような職員は、組織アイデンティティの中核から示される本来コープがあるべき姿と現状のギャップを意識することができるので、現状に不満を覚えるのかもしれない。このように考えると、現場で一貫して仕事をしてきた職員は組織アイデンティティの中核を十分に認識できていない可能性があり、“コープの一員”として自分が何をすべきかを明確には理解できていないかもしれない。彼らはその代り、“現場の職員”としてものを考え、コープ（あるいは本部）に対する不満を抱く可能性があるため、アイデンティティの中核を認識している職員の抱く不満とは質的に異なるかもしれない。そのため、“コープの一員”としてコープに愛着を覚えつつ、“現場の一員”としてコープに不満を持つという、異なる立場から相反する感情を持っている可能性があるの

で、1つの立場から相反する感情を持つ職員とは異なるものである。

また、所属意識や一体感が強い職員がコープに対して不満を抱くことによって、注意喚起や問題提起といった、現状をどうにかしようというモチベーションが高まるものと思われる。これは、強い所属意識が長期勤続意志を喚起する可能性があり、現状の問題点を解決する動機を彼らが持つためである。つまり、Hirschman(1970)の言う組織の回復メカニズムとしての発言が期待される。

第6項 多重的アイデンティティの顕現プロセス

アイデンティティが多重的なものであることは既に述べたが、インタビューの声からも個人的アイデンティティ・職業的アイデンティティ・部署アイデンティティ・組織アイデンティティなど、様々なレベルのものが確認されている。これらのアイデンティティについて要所要所で意識する側面を人が変えることはあるが(つまり、顕現化)、平時にはどのような側面を選択しているのだろうか。

このインタビューの中で顕現化していたアイデンティティは大きく2つであった。1つは職業的アイデンティティであり、もう1つは組織アイデンティティであった。上述のようにコープの現場部門では組織アイデンティティが職業的アイデンティティから強く影響を受けており、そのため、現場部門の間で異動を繰り返している職員の場合、職業的アイデンティティ、つまり自らが宅配あるいは店舗の一員であるという意識を強く持って仕事に臨んでいることが窺えた。また現場だけではなく、本部でも職業的アイデンティティが組織アイデンティティに影響を与えている傾向が見て取れ、特に職能資格でS職(スペシャリスト)に割当てられる職員は同様に職業的アイデンティティが顕現化していた。

部署によって、ゼネラリストを求める部署とスペシャリストを求める部署ってあるじゃないですか。環境⁸⁷なんてどっちかって言うとスペシャリスト養成部署みたいなのところがあって、ここが2年とか1年でころこ

⁸⁷ 本部部署の“環境推進室”の意。

る変わると、法律とか絶対守らなあかんとか、スペシャリスト的な部分がとても求められるセクションがあると思うんです。環境だけじゃないかもしれないけど。事業はもともと、バイヤーもそうだけど、経験が大事なので、そんな1年とかでね、野菜の仕入れ担当をころっと変わると取引先に迷惑な話なんですよ。（男性、本部職員）

本部でスペシャリストとして業務に携わる職員が述べるように、スペシャリストはその専門性を高めて活かすことを期待されることから、彼らの意識も各々の専門の方に向けられるため職業的アイデンティティが顕現化するのだと思われる。つまり、アイデンティティの顕現には環境からの圧力が働いている可能性が考えられた。環境からの圧力については他の職員も述べている。その職員の場合、本部 (1) でありながら、顕現しているアイデンティティは組織アイデンティティである。

今のポジションとしては（組織の視点から仕事をしている）。だから直接講座を企画したりっていう実践には今はもう携わっていないんですね。それは、各カルチャーのチーフであったり、メンバーの方がされていることなので、それをもう少し効率よくするにはどうするのかっていう風なアドバイスをしたりとか、日常の中で巡回をしながらアドバイスをしていくような立場です。（女性、本部職員）

この職員は、自分の立場がどういうものなのかを認識し、その結果として組織アイデンティティを顕現させている。例えば、宅配で所属長をしている職員は、多くの部下を抱えながら、その所属の成績に大きな責任を負う立場であったが、顕現しているアイデンティティは職業的アイデンティティあるいは部署アイデンティティであった。組織内の立場が顕現するアイデンティティを決定するのであれば、この所属長と上記のインタビューで同様のアイデンティティが顕現すると予想される。しかし、異なるアイデンティティが顕現していたことから、単純に与えられた役職や環境がアイデンティティを顕現させるわけではなく、自分の立場からどういう役割を認識しているのかが重要になると思

われる。上記のスペシャリストの職員も、自分が専門性を高めてコープに貢献する、あるいは組合員に貢献する役割を担っていると認識しているために職業的アイデンティティを顕現させていたと解釈することができる。

では、新しい環境に移ってアイデンティティが新たに顕現するまでの時間についてはどうだろうか。スペシャリスト部門からゼネラリスト部門への異動を経験したインタビューーは、異動後1年満たない時点でのインタビューということもあり、職業的アイデンティティを強く意識した話をしていて、これは、新しい環境に移り、その環境で求められる新しいアイデンティティがすぐに顕現するわけではなく、過去に顕現させていたアイデンティティを“引き摺る”ことを意味しているのかもしれない。この“引き摺る”という現象は現場部門から本部部門へと異動して1年を経過した職員でも確認された。この職員の場合、職業的アイデンティティと組織アイデンティティのどちらを顕現させるのかという異なるラベルのアイデンティティ間で確認されたわけではなく、組織アイデンティティについて質問をした時、現在の本部部門での組織アイデンティティではなく現場の頃に築いた内容について語っていた。その理由として以下のことに触れている。

職種がすごく変わってしまったので難しいのもあるし、私の中でまだちょっと落とし込めていないなというのもあるんで、ここに来てからの生協らしさっていうのがなかなか正直モヤッとしてるものなので、この中で言えば、組合員さんの声をデータで答えていくのがこの大きな特徴ですね。（女性、本部職員）

この発言から、同じラベルを貼られるアイデンティティだとしても、その内容が移行するには、ある程度筋の通ったものが構築できている必要があるのかもしれない。最小条件集団パラダイムでは、新しい環境で社会的カテゴリーを割り当てられるだけで内集団バイアスが生じると考えられた（つまり、内集団のアイデンティティが顕現する）。これは、実験環境という現実とは“大きく異なる”空間に入った場合の結果であり、今回のケースのように同一組織内での顕現性については、単純な環境の変化や時間の経過、そして環境からの圧力

だけではなく、アイデンティティの構築の程度が問題になる可能性がある。

また、従来アイデンティティの各側面はあたかも独立に存在し、1つの自己概念を形作るかのように議論されてきたが (e.g., Lord & Brown, 2004)、それぞれの側面の間で影響し合っていることがここでの話から確認される。つまり、スペシャリストの職業的アイデンティティとして構築したものが、その時の組織アイデンティティにも影響しており、さらには後の部署での組織アイデンティティにも影響を及ぼしている。仕事関連のアイデンティティ (Conroy & O’Leary-Kelly, 2014) が仕事経験を通じて形成され、さらにそれが累積的に行われていくと考えると、その下次元の組織アイデンティティや職業的アイデンティティが相互に影響していることも理解できる。

ただし、現場の職員と言えども職業的アイデンティティを顕現化させるとは限らない。現場部門で一貫してキャリアを過ごしていない、例えば上記の議論で組織アイデンティティの中核を認識しているような職員の場合、現在の所属は現場部門だが組織アイデンティティが顕現していた。職業的アイデンティティを“コープの職業”と捉えると、組織アイデンティティの中核を認識した職員にとって職業的アイデンティティはその中核の“外皮”のような位置づけになるのかもしれない。したがって、この職員は組織アイデンティティを顕在化させていた。以上の関係を図示すると図 6-2 のようになる。

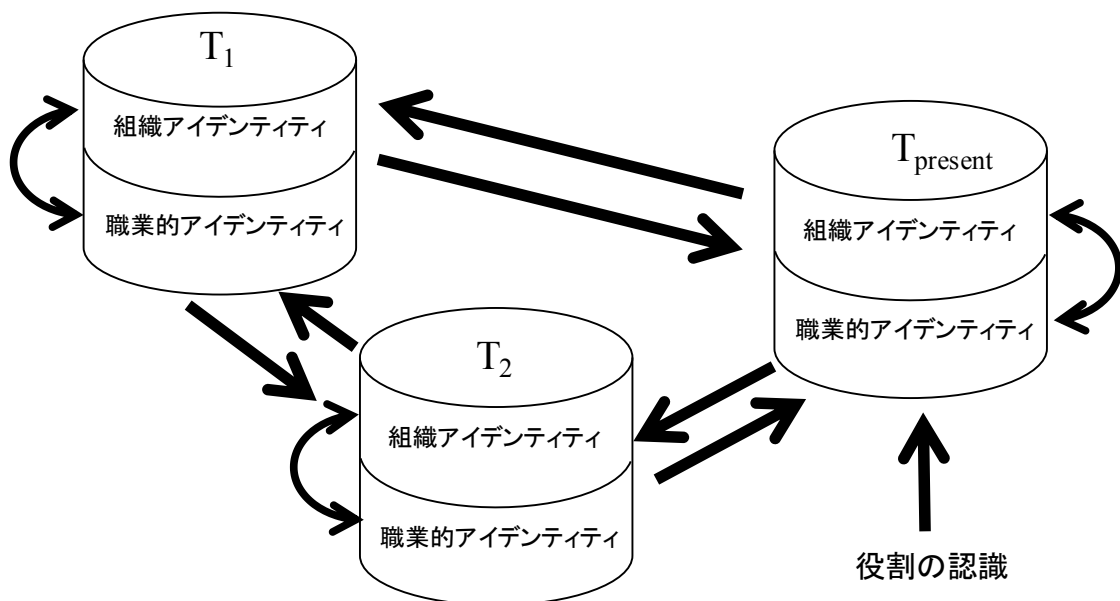


図 6-2 . アイデンティティ構築プロセスと顕現プロセス

第7項 アイデンティティコンフリクトの発生と解消

では、職員は仕事の中でアイデンティティに関するコンフリクトを経験していたのだろうか。インタビューからはアイデンティティよりも役割に関わるコンフリクトが多く確認された。例えば、異動により職務が変わることによって与えられる役割も変化し、それまで気にすることもなかったことに葛藤を覚えたりするというパターンや、自分が望む役割と割り当てられた役割に大きな乖離があることでコンフリクトに陥るというパターンであったりと様々であった。そういった役割に関わるコンフリクトの場合、環境を変える努力をするか、割り切ることで根本的なコンフリクトの解決ではないが一時的な対処方法を取られることが多いようだ。そのような役割は、与えられるものと自ら認識するものがあり、後者の役割はその成員のアイデンティティの顕現性にも関係してくることは既に述べた。では件のアイデンティティのコンフリクトはどのように生じているか見てみる。

私は、売れたら組合員に喜んでもらってるってことやんって仕事をしていたので、今までは。あまり人に説明する仕事じゃなくて、だから今喋るのも上手くないと思うんですけど。だけど、売れるか売れないかで自分の成果が計れてたけど、今は人を説得したり説明しなくちゃいけないから、そういうちょっと縛られてる感じはありそうやなと。ちゃんと人に説明して説得して、でも答えがすぐに出ない、結局合ってたかもよくわからない、白黒ははっきりしない感じは気持ち悪い。(女性, 本部職員)

この職員は、異動後の部署で新たなアイデンティティをまだ顕現させられておらず、過去の職業的アイデンティティを顕現させているため、新たな部署での職業的アイデンティティと過去の職業的アイデンティティの間で考え方の違いがはっきりと意識され、自分の中で解決されていない状態である。他の職員の声にもあるが、新しいアイデンティティが形成され、それが顕現するまでの間、コンフリクトに陥ることが確認された。

このことは、上述の新しいアイデンティティに移行するプロセスとも関連す

る。異動後の部署で職業的アイデンティティや組織アイデンティティを形成することで新たに顕現化させる準備が整ったと考えられるが、新たにアイデンティティが顕現するまでの期間に経験するコンフリクトは、1. 新しいアイデンティティが顕現することで解消されるのか、2. あるいはそのコンフリクトが解消されることで新しいアイデンティティが顕現するのかは現状では明らかになっていない。この問題に対するヒントを、入所して日の浅い職員は次のように言う。

「共に働きあい、捧げあう」みたいのがあるんですけど、捧げあってないよね、奪い合ってるし、働きあうというより、自分が自分になってるしとか、そんなん違うんじゃないかなってすごい思うんです。[中略](そういう葛藤を)克服はできていないです。克服するために、これからいろいろな道進む中で、意見言えていったらいいかなと思います。
(男性、現場職員)

この職員は、入所前にコープの理念や買い物で接する職員から抱いたイメージ(i.e., 知覚される組織アイデンティティ; Dutton et al., 1994)が入所後に形成した組織アイデンティティとの間でコンフリクト⁸⁸を起こしたと述べている。彼は、このコンフリクトを根本的に解消して現在に至るわけではなく、先送りしているとして述べているが、日々職業的アイデンティティを顕現させて仕事に取り組んでいる。つまり、コンフリクトは新たなアイデンティティが顕現するまでの間、意識に上るものであり、アイデンティティが顕現化することによって切り切れ、意識されなくなることで仕事への支障を来さなくなるものと思われる。この考えを管理職として働く職員も支持しており、新入職員がそのようなコンフリクトに陥った場合、入所後に培った経験を振り返るよう促し、自分がコー

⁸⁸ これは上述でリアリティ・ショックとして挙げたものである。リアリティ・ショックは入社前に抱いていた組織・仕事に対する期待と入社後の現実の間でギャップを目の当たりにして陥るものである。これをアイデンティティの観点から捉え直すと、入社前に組織の情報や評判から成員は組織イメージを形成し、そこに予期的社会化していくことで入社前に極めて個人レベルの組織アイデンティティを形成し、そこに同一化することが考えられる。その組織アイデンティティと入社後の組織アイデンティティの間でコンフリクトを起こすことをリアリティ・ショックと呼ぶこともできるだろう。

プの中で何をしているのかを自覚させ、“壁”を乗り越えさせると言う。葛藤を感じなくなることをコンフリクトの解消と呼ぶのであれば、上記の職員も含めて仕事経験を通じて解消しているのかもしれない。

第4節 仮説導出

第1項 記述的推論

本章ではまず、7つのRQを設定した。RQ1については、まず組織アイデンティティをキャリアパターンに基づいて3つに分類した。そのパターンの中でも組織アイデンティティの中核を認識できていた職員は現場と本部の間を非連続異動し、それぞれの部署で4年以上の期間在籍していた。一定期間、同じ職場で仕事をすることでその職場から組織アイデンティティを構築でき、次の職場に異動した際に基礎とすることができる。本分析では、現場と本部をそれぞれ組織アイデンティティの規範と功利的側面を強く意識する職場だと考えた。この両者の立場から組織アイデンティティを構築し、さらに過去に経験した部署で再度一定期間を過ごすことで組織アイデンティティの2つの側面に共通する中核部分を認識するようになる。

過去のアイデンティティからの影響については、過去に構築したアイデンティティを後の仕事でも参照して新たな組織アイデンティティ形成に影響を与えたり、他方で新たな仕事経験を基礎として過去のアイデンティティの再解釈が行われているようだ。そのため、過去のアイデンティティと新たなアイデンティティは相互に影響しあう関係にあると言える。また、過去に構築した組織アイデンティティが新たなものを構築する際の基礎になるため、後者は前者の補完的な関係にある。この関係は組織アイデンティティだけでなく、職業的アイデンティティでも見られ、職業的アイデンティティがその時の組織アイデンティティ形成にも影響を与えることや、後の組織アイデンティティ形成にも影響を与えることが確認されている。

組織アイデンティティと職業的アイデンティティの2つに単純化した議論では、同じ環境で両者は形成の際に相互に影響を与え、後のアイデンティティ形成、あるいは過去のアイデンティティの解釈にも影響を持つことがわかった。これは、同じ組織内での仕事から形成されたものであるため、“仕事関連のアイデンティティ”に一貫性が見られるためだと思われる。こうしたことから次のような推論(inference)を導き出す。

I₁ : 過去の仕事関連のアイデンティティは後の仕事関連のアイデンティティ形成に影響を与え、その逆に新たな仕事関連のアイデンティティ形成後には

過去のそれは再解釈される。そのため、まず組織アイデンティティの規範的側面を現場で形成した職員が非連続異動し、本部で功利的側面を形成し、再度現場に異動することで、通有化が進み、両側面に共通する中核部分が認識されるようになる。

RQ2 と RQ3 について、まず構築した組織アイデンティティの内容に関わらず、特定の組織アイデンティティの下で様々な経験を積むことで組織に同一化していく傾向が見られた。つまり、入所当初から一貫して現場の人も、最初の異動を経て本部に配属になってからずっと本部一筋の職員も、互いに異なる組織アイデンティティを形成しているが、多くの仕事経験を積むことで両者ともに組織に同一化していくようだ。

同一化の変遷として、まず脱同一化から始まり、同一化、両面的同一化と進んでいく。コープの職員は入所前からコープに同一化している職員が多く確認されている。そのため、入所直後のリアリティ・ショックは非常に大きく現れる傾向にある。そこで経験される一時的な脱同一化を経て、上述のように多くの仕事経験を積むことで組織に同一化をしていく。その後、組織アイデンティティの中核を認識している人は両面的にコープと同一化していく。組織アイデンティティの中核を認識できている人は、自分がコープの一員として何をすべきかを明確に理解することができるため、組織アイデンティティから見えてくるコープの理想像と現状のギャップを意識するようになり、現状に不満を覚え、両面的に同一化する可能性がある。このように考えると組織アイデンティティの認識は組織的同一化に影響を与えることが予想される。

I₂ : 特定の組織アイデンティティの側面の下で、連続・非連続異動を通じて多くの相互作用を経験することによって職員はより組織に同一化していく。ただし、入所直後はリアリティ・ショックを経験することで脱同一化にまず陥り、その後の同一化を経て、組織アイデンティティの中核を認識する職員は、組織の理想と現実の乖離を目の当たりにすることで両面的同一化に転じる。

RQ4、RQ5、RQ7 に関して、上記でスペシャリストの話を持ち出したが、周

周囲からの期待、自分の役割、そういったものをどう認識するのかによって顕現するアイデンティティは決まるようだ。スペシャリストの場合、その部署では専門性を高め、組織に貢献することを求めていたことから、その職員は職業的アイデンティティを顕現させていた。そのため、その人がどういう仕事を任されているか、どういう立場に就いているかといった客観的な状況がアイデンティティの顕現を決定するわけではないようだ。しかしながら、そういった客観的な状況が役割認識に影響を与える可能性は十分に考えられるため、間接的な効果は持つかもしれない。

また新たなアイデンティティが顕現するまでの時間については、新しい“受け皿”が出来上がるまでは過去のアイデンティティを顕現させている可能性がある。例えば、ある職場で組織アイデンティティを顕現させる職員が、異動したばかりでまだ現在の職場での組織アイデンティティが構築されていなかったとする。その職員は、新たな組織アイデンティティが構築されるまで過去の組織アイデンティティを“借り物”として用いる。そのため、例え顕現させるアイデンティティが十分構築されていなかったとしても、他のアイデンティティで代替させるわけではなく、時間的に遡ったものを用いるようだ。しかし、過去に形成したことのないアイデンティティに関わる環境に飛び込んだ場合（例えば学生から社会人になる）、社会化するにつれて形成されていく組織アイデンティティや職場アイデンティティなどを顕現させて過ごすものと思われる。換言すると、代替するアイデンティティがない場合は、“不完全な”アイデンティティを顕現させるものと思われる。

こうした新たな仕事関連のアイデンティティが形成されるまでの期間、その職員は周囲からの要求に答えられていないアイデンティティを顕現させている可能性があり、その“場違い”のアイデンティティゆえにコンフリクトに陥ると考えられる。そのコンフリクトは、その環境での仕事関連のアイデンティティが形成され、顕現化できる用意が整ったところで意識に上らなくなり、問題を割り切ってその環境での役割認識に基づきアイデンティティを顕現させる。こうしたことから次の推論を導く。

I₃ : 新しい職場に移って、その場で新たに仕事関連のアイデンティティを構築するまで、過去のアイデンティティを継続的に顕現させて仕事に取り組む。

その顕現化は、その環境での役割を職員が認識することで規定される。この新たなアイデンティティが顕現するまでの期間、職員はコンフリクトに陥る。

最後にRQ6について、コープでは経営理念が非常に重視されている関係から、“コープのあるべき姿”あるいは実現すべき目標であり守らなければならない考え方として職員から意識されているようだ。この組織アイデンティティの理想(Ashforth & Mael, 1996)は、組織全体の方向性に関わる問題である。したがって、上記の功利的側面を意識する本部職員も理念とは全く別のところで組織アイデンティティを形成しているわけではなかった。コープの場合、入所直後に理念研修を行い、その後の現場経験で組織アイデンティティの規範的側面を形成させているので、それを基礎とし補完的に形成される本部での組織アイデンティティも理念の影響を受けるものだと言える。

経営理念が組織の理想の姿を示していると職員からも考えられているため、コープという組織を想像するとき、理念がその軸を成し、組織アイデンティティが大きくブレないよう“枠組み”を提供しているように思える。

I4：経営理念は、入社研修・理念教育を通じて教え込まれ、組織アイデンティティ形成時の拠り所となる。

第2項 本研究の仮説

ここでは、上で述べた推論を先行研究との議論を行い、あるいは一般性を高めることを目的に議論を行い、仮説を導出する。推論1については、まず前提の一般化を図る必要があるように思われる。つまり、コープの場合、組織アイデンティティが規範と功利という2つの側面から構成されていた。しかし、理論的にはさらに多角的に組織アイデンティティが構成されるケースも考えられ(例えば、極端な場合、職場の数だけ多面的になる)、そういった組織ではどのように異動を通じて中核を認識するのだろうか。

ここでは非連続異動をさらに2つに分類して考える。第1は、部署A、部署Bなどでアイデンティティネゴシエーションを繰り返し、通有化していくという“部署次元”の異動である。第2は、組織アイデンティティの側面(規範と

功利)に関わる部署を各側面で1つの集合(コープなら本部と現場)と見なし、集合間での異動を通じて周囲とネゴシエーションしながら組織アイデンティティを構築し、通有化していく“マクロ次元⁸⁹”の異動である(図6-3)。このように区別すると、コープの事例は組織アイデンティティの側面が2つであったため、現場と本部を経験することでマクロ次元の通有化は十分に促進する。現場と本部という括りの中には多くの部署・職場が含まれており、非連続異動により様々な部署を経験するため、現場と本部という分類では部署次元の通有の度合いは見えてこない。中核を認識できていた2人を見てみると、1人は現場の部署を6つ経験しており、本部を4つ経験していた。もう1人は現場を6つ、本部を1つ経験していた。仮に部署次元での組織アイデンティティの構築が通有化にとって重要な意味を持つのであれば、後者の職員は中核を認識できていなかったはずである。したがって、中核を認識する際にはマクロ次元の異動経験が必要条件になる可能性がある。換言すれば、組織アイデンティティの側面を多く構築するような(組織アイデンティティを多角的に認識できるような)異動の仕方が組織アイデンティティの中核を認識するには重要になると考えられる。

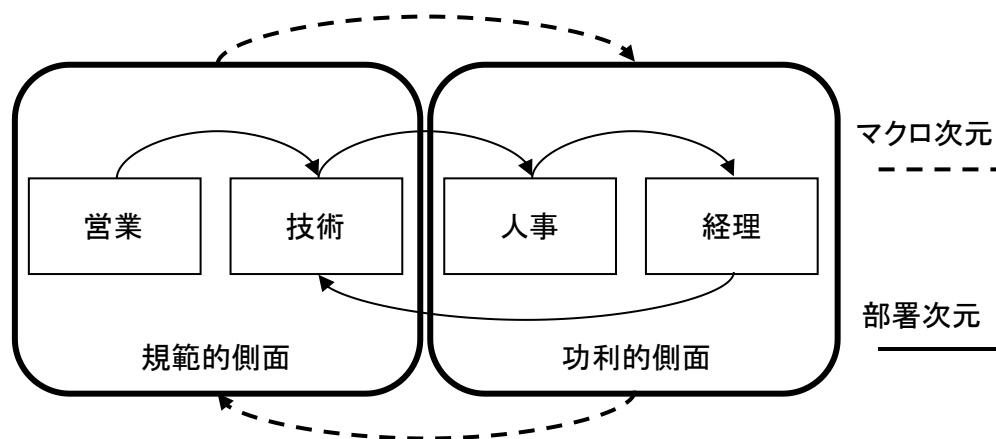


図 6-3 . 組織アイデンティティ通有の種類

⁸⁹ 図6-3では部署次元がマクロ次元に内包される関係にあるが、通有という点からすると部署次元がマクロ次元を内包することになる。なぜなら、部署次元で通有の度合いを広げていくと、結果的には規範と功利といったアイデンティティの側面も通有することになり、マクロ次元で通有する要素を含むためである。

コープの事例では、現場と本部で4年以上の経験を積んだ後、再度現場で4年以上の仕事をする中で中核が認識されていた。仮に4つの側面を組織アイデンティティが持つ場合、そのそれぞれに関わる職場で複数回ある程度の期間働かなくてはならないのだろうか。コープの場合、アイデンティティが2つの側面から構成されていたため、功利的側面の比較対象は規範的側面しかなく、現場と本部を一度ずつ経験しただけでは中核を見出すのは難しい。したがって、再度現場で働くことによって過去に形成した組織アイデンティティと現在という時間軸での比較が可能なり、比較対象が増えることになる。こうした複数対象との比較が組織アイデンティティの通有化を促し、最終的に中核を認識させるものと思われる。このように考えると、仮に組織アイデンティティの側面が多くなる組織だとしても、マクロ次元での異動をし、組織アイデンティティの側面の比較を可能にすることで中核は認識される可能性は高まるとと思われる。

次いで、職業的アイデンティティと組織アイデンティティが相互に影響しあう関係が確認された。コープの1つの特徴として、現場での組織アイデンティティの形成に職業的アイデンティティが強く影響するという点が挙げられる。職業的アイデンティティは Pratt et al. (2006) が言うように、組織アイデンティティや他のアイデンティティとは定義のされ方が違う。特に、Gouldner(1957)や Lee(1969)、Schneider et al. (1971)が扱うようなコスモポリタンや科学者といった人たちは組織外に準拠集団を持ち、組織アイデンティティとは定義のされ方が大きく異なる職業的アイデンティティを形成する。一方で、準拠集団は組織内にあり、組織内では“専門家”と位置づけられる仕事であったり、あるいは総合職を仕事としている場合も職業的アイデンティティを構築する。コープは後者の例となる。Bartels et al.(2007)は入れ子構造のアイデンティティを想定し、低次元の仕事集団アイデンティティから、高次元の組織アイデンティティに順に成員は同一化していくことを明らかにしているが、この時の仕事集団は上述の後者を暗に想定していると思われる。そう考えると、彼らの研究結果はコープの事例と合致する。

しかし、準拠集団を組織外に持つスペシャリストの場合、例えば管理職として組織の業績管理を任される立場にあっても（例えば、看護師長 [Pratt & Rafaeli, 2007]）、彼らは職業的アイデンティティを顕現させる。したがって、相対的接

近可能性と適合性を考慮すると(Turner et al., 1987)、彼らの職業的アイデンティティは組織の入れ子構造から外れていると考えられる。上述のように準拠集団を組織内に持つ人たちの職業的アイデンティティは組織アイデンティティの形成に影響を与えるが、これは実在的集団としての企業組織に仕事関連のアイデンティティが収まっているためだと考えられる。したがって、コープの分析結果は、スペシャリストには当てはまらないものと思われる。

このような前提を置いた上で、コープの結果は先行研究からも説明が付き、限定的な一般化はできるものと思われる。Conroy and O’Leary-Kelly (2014)は過去に対する感情や経験が新たなアイデンティティに影響を与えることを述べており、Ashforth et al. (2008)は新たなアイデンティティを構築するときには過去の経験の要素と新たな環境の要素を組み合わせると述べていることから、仕事関連のアイデンティティが連続的なものだと予想される。ただし、コープの事例では現在のアイデンティティを基礎として過去のアイデンティティの再解釈も行われており、現在と過去、入れ子構造の階層間、それぞれで相互に影響することが想定される。Weick(1979)の組織化における淘汰過程が、それまでの経験を選択的に取り出し、回顧的に意味づけることを意味するように、ここでの再解釈も新しい環境に移る度に過去を振り返り再解釈を行うものと思われる。

H₁ : 各職場で組織社会化することで、その職場における組織アイデンティティが形成できる。社会化した後、組織アイデンティティが多面化するよう職場での働き方や考え方が大きく異なる部署へ非連続異動することで、それぞれの組織アイデンティティの間での比較が可能になる。その比較が通有化を促し、組織アイデンティティの中核を認識させる。

H₂ : 仕事関連のアイデンティティに含まれる職業的アイデンティティや組織アイデンティティ、部署アイデンティティなどは相互に影響し合って形成される。そのとき、過去の仕事関連のアイデンティティを基礎とし、新たなアイデンティティが形成される。新たな仕事関連のアイデンティティが形成された後、そのアイデンティティの観点から過去の仕事経験やアイデンティティを振り返り、再解釈を行う。

推論 2 について、組織アイデンティティの顕現性と同一化を分けて議論した場合、異動の内容に限らず、特定の組織アイデンティティの側面の下で多くの仕事を経験することで組織に同一化していくというコープの結果は、先行研究と食い違うものではない。先行研究では、日々の仕事の中でのコミュニケーションが信念・価値観・期待といったものの共有に役立ち(Tompkins & Cheney, 1985)、組織内部の集団に統合されて徐々に同一化していく (Hall et al., 1970) 、あるいは社会的比較を通じて自組織の価値観や名声を認識したり (Ashforth & Mael, 1989)、集団的自尊心が決定されることで (Tajfel & Turner, 1979) 、組織に同一化していくと考えられてきた。こうしたことは、連続異動に比べて非連続異動の方が多くの考えを持った人と仕事をする機会に恵まれるため望ましいだろうが、連続異動でも十分機能するものと思われる。実際、先行研究でこうした規定因と組織的同一化の関係は、パネルデータを用いたり、経験する環境の変化を考慮した対象を用いて検証されたわけではなく、多くが一時点での観測データを用いていることから、連続異動でも社会的比較や相互作用の機会を十分に提供できると考える。また、非連続異動の場合、上述のマクロ次元の異動も含まれ、組織アイデンティティの異なる側面の下で新たに仕事を始める場合もある。その場合、仕事経験が直線的に同一化を高めるとは考えにくい。そのため、組織アイデンティティの側面を固定して、その中での非連続異動は連続異動よりも望ましいと考えられる。

コープの分析では組織アイデンティティの中核を認識することによって、職員は組織と両面的に同一化することが確認された。両面的同一化が何によって引き起こされるのかについては、ほとんど解明されていない状況ではあるが、僅かな研究は規定因について触れている。Pratt (2000) は意味破壊後の意味付与の失敗によって、つまり成員にその組織のプロトタイプ性を伝え損なうことによって、成員は十分に組織に同一化できずに両面的な関わり方になると述べる。Ashforth(2001) はより具体的に (1) 役割アイデンティティ内のコンフリクト、(2) 多重アイデンティティの間のコンフリクト、(3) 自己の喪失に対する恐怖、(4) 二元論的価値の保護、(5) 社会的な不名誉などを取り上げている。Pratt(2000) は組織的同一化と両面的同一化は直前まで同じ状態を共有しており、2つは並列に考えられているが、コープの事例では組織的同一化の後、両面的に同一化

している。したがって、Pratt(2000)からは今回の事例を説明できないと思われる。Ashforth(2001)を見ると、アイデンティティ間のコンフリクトが重要な要因として挙げられる。コープの場合、功利と規範という異なる側面が共存し、それを現場と本部に配属されることで経験することができるため、職員は両面的に同一化する環境にいることになる。

両面性を引き起こしている対象を別々に認識する“スプリッティング (splitting)”を通じて人は両面性を低減させる (Ashforth, Rogers, & Pratt, 2010; Pratt & Doucet, 2000)。具体的には、対象のポジティブな面とネガティブな面を切り離して認識する、あるいは時間的に現在と未来を分けて認識することによってなされる。時間軸で捉え方を変える方法は、実際コープでも確認されている。組織アイデンティティの中核を認識できている人は、現状のコープに不満を持ち、将来に期待して両面的に同一化していた。恐らく、最初に組織に強く同一化し、後に組織に対して脱同一化することによって (あるいは現状の不十分さを認識することによって)、社会的創造性が働き、対象の中でポジティブに評価できる部分を見つけようとすると考えられる。特に、コープでは組織アイデンティティの理想として経営理念の影響が色濃く見られることから、より理想の姿に期待しやすいのだと思われる。結果として、現状に対しては不満を抱き、将来に対しては期待するという両面的な状態が生じると予想される。本来、スプリッティングは情緒的な両面性の対処法であるが、両面的同一化は感情のように短期的に変化するものではなく一定期間継続する状態であるため、両面的同一化を議論する際には対処法ではなくむしろ説明原理となるかもしれない。

Kreiner and Ashforth (2004)の図から、脱同一化と同一化は独立して生じると考えられるため、このような予測が成り立つ。

Ashforth(2001) や Pratt and Doucet(2000) から発展させた議論を総合すると、必ずしも組織アイデンティティの中核を認識することは両面的同一化が生じるためには必要がないかもしれない。むしろ、Ashforth(2001)の言うような組織アイデンティティの両側面を認識する経験が中核を認識させると考えられるため、両面的同一化とプロセスが共通している可能性がある。しかし、上記のように他の組織のアイデンティティがコープと同じく2つの側面から構成されているとは限らない。その場合でも、多面的な組織アイデンティティを行動・内容次元

で考えたとき、部分的に一貫性のない面が含まれる（だからこそ組織内で対立や競争が生じる）。そうした面を成員が多く内在化させることで通有化していき、組織アイデンティティの中核を認識する可能性が増すのと同様に、表面的なレベルに対してネガティブな態度を示し、両価的同一化を生じさせる可能性がある。このように考えてもやはり中核の認識と両価的同一化の間には共通するプロセスがあるように思われる。プロセスが同じであるということは、非連続異動を通じて成員が通有化することで、両価的に組織と同一化する可能性が考えられることになる。以上のことから次のような仮説を導き出す。

H₃：連続・非連続に関わらず様々な職場に異動をし、仕事の中で社会的比較や相互作用を多く行うことで、その環境・組織で自分が受け入れられている感覚に陥り、成員は組織に同一化していく。ただし、準拠集団を組織外に持つ専門職の成員は職業的アイデンティティが入れ子構造から外れるため、その限りではない。

H₄：非連続異動によって組織アイデンティティを多面的に形成した成員は通有化を促進させ、組織アイデンティティの中核を認識するようになる。組織アイデンティティの中核を明確に認識できるようになると、中核に相応しくない状況を現状の組織の中で見つけられるようになる。その結果、組織アイデンティティの中核へ同一化し、現状の組織に脱同一化することから、成員は両価的に組織と同一化する。

推論 3 では、顕現性の時間的問題や、顕現性と役割認識の関係、そしてアイデンティティコンフリクトについて扱った。異動した直後では新しい仕事を十分に経験していないために、新しいアイデンティティを形成することができない。しかし、連続異動のように近接領域への配置転換の場合、過去の仕事と大きく異ならない仕事を新しい職場でもするため新しいアイデンティティは比較的早く形成されるものと思われる。一方、非連続異動の場合、連続異動に比べ、新しいアイデンティティを形成する時間が長くかかると予想される。

またこの形成時間は同じ職場あるいは一緒に仕事をする人の数にも影響を受けるかもしれない。この人数とはアイデンティティネゴシエーションをする相手を意味する。特に、階層の多い組織でその成員の職位が低いほど、自己証明

を失敗する機会が増え(Swann et al., 2009)、様々に自己概念を変化させなくてはならない。それは、自分よりもパワーを持つ人が多くいるためである。この自己証明の過程で、過去の経験を踏まえアイデンティティは新たに構築される。

ネゴシエーションをしているとき、成員が自己証明しようとするのは、“過去の自分”であり、徐々にその姿は変えていくが、一定期間過去のアイデンティティは維持・継続することになる。この過去の自分を自己証明しようとするため、新たな環境で形成することになるアイデンティティとの間でコンフリクトが生じるとも考えられる。上述のように、連続異動をした場合、新たなアイデンティティを形成するために要する時間が短い分、このコンフリクトに陥っている時間も短くなるが、非連続異動の場合、どちらも長引くことが予想される。

では、新たな環境でどのアイデンティティを顕現させるかについてだが、上記の推論では成員が自分の役割⁹⁰ 認識に従って顕現させると述べた。先行研究では顕現性を規定する要因として、主観的重要性と状況的関連性(Ashforth & Johnson, 2001)、社会的カテゴリーに対する周囲からの評価(Aries et al., 1998)、社会的環境と関連する自己の動機(Markus & Wulf, 1987)、過去のバックグラウンドと現在のコンテクストの間の大きな乖離(Ethier & Deaux, 1994)など挙げられている。これらは、環境からの圧力(あるいはその認識)と個人の選好に分類することができる。組織におけるアイデンティティネゴシエーション(Swann et al., 2009)のように、パワー関係が存在する組織では、パワーを持たないローアの頃は環境からの圧力に抵抗することは難しい。

一方、キャリアを積み組織内でパワーを持つようになると、管理的業務が仕事に含まれていき、組織アイデンティティの顕現が求められるようになる。そういった立場になる頃には、今までの人事異動を通じて培った組織社会化の経験や、様々な部署での組織的同一化の経験から個人的選好に組織アイデンティティが影響すると思われる。なぜなら、組織的同一化は自己概念に組織アイデンティティを取り込むことを意味するため、程度の問題はあっても、組織の方

⁹⁰ 役割という概念が多義的であり、ここでは“客観的な地位”としての役割(Ashforth, 2001)とは異なる捉え方をし、「集団内である地位を占める人が取るべき行動として周囲から期待されるものの集積」(池田ら, 2010)という主観的要素を取り入れた定義を用いる。

を向いた態度を持つようになると考えられるからである。役割により組織アイデンティティを顕現させることが求められていると成員が認識した場合、成員に組織内でのパワーがあっても抵抗することなく求めに応じてそのアイデンティティを顕現させると思われる。したがって、総じて個人的選好よりも環境からの圧力が顕現性を規定する上で重要になる。

本研究では、組織アイデンティティを顕現させ、組織のプロトタイプ性を行動に反映させて仕事に取り組むことが組織の発展への貢献には望ましいと考えるが、入社当初の組織アイデンティティが具体性を帯びていない頃には、組織アイデンティティを顕現させるよりも、職業的アイデンティティや低次のアイデンティティを顕現させて働いた方が良い業績を残せるかもしれない。そういった場合、環境からの影響を強く影響を受けるローワーには、自分の役割が低次のアイデンティティを顕現させることだと認識させることが肝要になる。以上のことから次の仮説を導き出す。

- H₅：異動直後には新しい環境で顕現させるアイデンティティがまだ形成されていないことから、新たに形成されるまでの期間、成員は過去の仕事関連のアイデンティティを顕現させて仕事をする。その過去のアイデンティティを顕現させているとき、周囲から求められる働き方や考え方と顕現させているアイデンティティの違いからコンフリクトに陥る。コンフリクトに陥っている時間は、連続異動よりも非連続異動をした直後の方が長くなる。
- H₆：新しい環境で形成した仕事関連のアイデンティティのうち、どれを顕現させるかは成員の認識する自分の役割に依存する。

最後に、コープの特殊性として、経営理念が組織内はおろか、組合員にまで広く知られているという点があった。そのため、職員は入所後に理念研修を受ける前から理念を部分的に知っているというケースも珍しくない。しかし、このような企業は決して一般的ではなく、経営理念はあるが形骸化してしまっているところや、理念が上手く伝わっていない企業も少なくない。そういった組織では理念や組織の意図といったものがどのように成員のアイデンティティ形成に影響を与えるのだろうか。

極端な例として、理念についてほとんど何も知らないローワーを想像し、彼らが形成する仕事関連のアイデンティティには組織側の意図は何らかの影響があるのか考えてみる。Corley(2004)によれば、トップ・ミドル・ローワーでそれぞれ異なる組織アイデンティティを形成する。トップは戦略と組織アイデンティティの関係を意識をする(cf. Ashforth & Mael, 1996)。ミドルとローワーはトップのようなアイデンティティの形成の仕方はしないが、少なくとも組織アイデンティティに関して大きくトップの認識と異なるアイデンティティを形成するとは考えにくい。それは、ローワーの仕事はミドルにマネジメントされており、そもそもその仕事は戦略の達成のためのものであるため、組織全体で組織アイデンティティに大きなズレはないものと思われる。

したがって、ローワーの形成する組織アイデンティティは、コープの職員のようにアイデンティティ形成時に理念を抛り所にするのではないかもしれないが、間接的に理念によって大きな方向性は定められているだろう。職位が上がっていき、事業戦略や経営戦略といった組織の意図を仕事の中で強く意識するようになると、より明確に組織アイデンティティにその意図が反映されることになるとと思われるが、意識の強さの問題であって、総合職として組織内で働く限りは、経営理念や戦略の影響を受けて仕事関連のアイデンティティを形成するものと思われる。

ただし、ここでの議論は直接的に経営理念や経営戦略の影響が及ぶ範囲での仕事に従事している成員に限定したものである。つまり、派遣先や子会社で働く成員に関しては必ずしもこの議論は当てはまるものではなく、むしろ例外として考えるべきものだろう。

H₇：組織で働く成員が形成する仕事関連のアイデンティティは、経営理念や戦略といった組織の意図の影響を受けた内容になる。成員の職位が上がることによって、アイデンティティ形成時に組織の意図を強く意識するようになる(つまり、抛り所とする)。

以上7つの仮説を図にまとめると以下のようなになる(図 6-4 と図 6-5)。

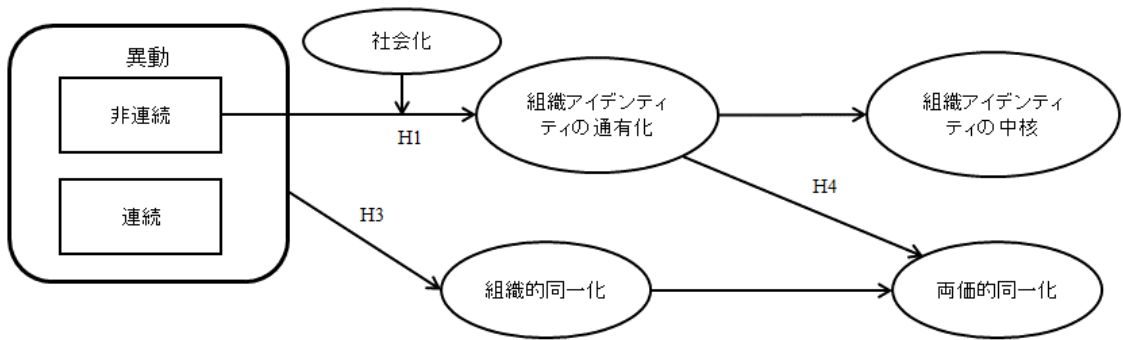


図 6-4 . 本研究の仮説 (異動と成員のアイデンティティの関係)

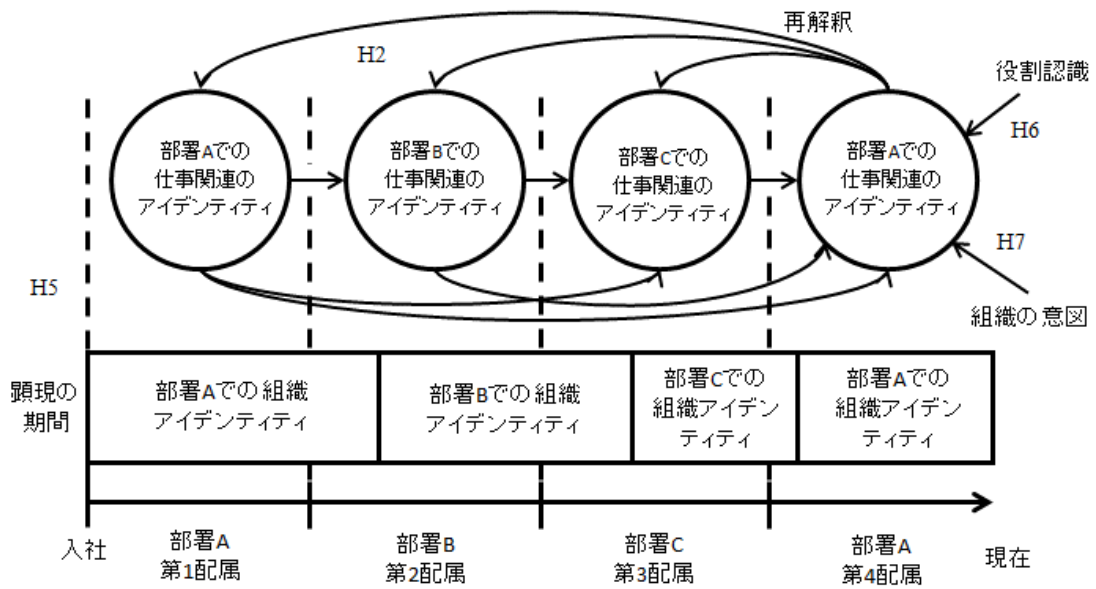


図 6-5 . 本研究の仮説 (認知的プロセス)

[※ 顕現するアイデンティティは組織アイデンティティに限定して明記]

第7章 結論と含意

本研究では、人事異動が組織成員のアイデンティティに及ぼす影響について同一化を中心概念に据え理論的・経験的に検討してきた。本章では、まず第1節でこれまで議論してきた先行研究レビューと経験的分析について要約をする。その際、理論的議論と経験的議論の要点の整理を項を分けて別々に行う。そして第2節で本研究全体の考察を行う。そうした要約と全体的考察を受けて、第3節で理論的含意、第4節で実践的含意について触れる。そして最後に、以前として議論の余地がある点について課題として取り上げる。

第1節 要約

第1項 理論的議論の要点

組織内キャリアにおける人事異動の経験が成員のアイデンティティに与える影響を解明することを目的とした本研究では、まず組織的同一化とはどのような概念で、同一化の対象を組織に限定した場合にはどのような議論がなされてきたのかを俯瞰的に見てきた。

本研究で組織的同一化は「知覚される組織アイデンティティの属性と同じものを個人の自己概念が含むプロセス」(Dutton et al., 1994)と捉え、定義から明らかのように組織的同一化はプロセスで(Pratt, 1998)、時間をかけて変化していくものだと考えられてきた(e.g., Hall et al., 1970)。キャリアを歩みながら様々な仕事経験を積む中で、仕事が成員の欲求を満たしたり、仕事から成員がやり甲斐を感じたり、様々な外集団と社会的比較をすることで成員は徐々に組織に同一化していく。しかし、その仕事経験が同一化に与える影響は、職務の特徴に大きく依存するものであり、したがって、職務によっては組織に同一化しやすいものもあり、その逆もある。そういった職務からの影響は、成員を非連続異動させることによってある程度統制することが可能になると考える。

現実の組織には、同一化の対象が様々あり、職場・部署・職務など同時にいくつも挙げるができる。この複数存在する対象のうち、どれか1つを行動に反映(顕現)させて仕事に取り組むことになる。組織内の多重アイデンティティは入れ子構造になっていると言われ(Ashforth & Johnson, 2001)、仕事に関する職業的アイデンティティが最も身近な対象で、具体性が高く、意識しやすい。

他方、組織アイデンティティは組織内で最も抽象的で掴みにくい対象だと言われている。この職業的アイデンティティや組織アイデンティティは、社会的アイデンティティ (Tajfel, 1978) の下位概念に位置づけられ、主観的に認識されるものである。しかし、主観的な対象だけでなく、経営理念 (組織アイデンティティの理想) や組織イメージといった組織の“意図”を多分に含んだものも同一化の対象となりうる。これらの中でも成員が組織の発展に最も貢献するよう働くには、組織アイデンティティを顕現させ、組織的同一化を高めることが求められる。

組織と個人の心理的な関係は、単純に両者の心理的距離を縮めて行く組織的同一化だけでなく、離れていく脱同一化、相反するベクトルが共存する両価的同一化などいくつか分類される。Pratt (2000) は脱同一化と両価的同一化を組織的同一化の失敗と考えるが、組織的同一化の問題点をその2つ、とりわけ両価的同一化は乗り越えられと考えられており、成員を組織に同一化するようマネジメントする方法に加え、両価的同一化を促す方法についても議論することが重要だと考えられる。

こうした同一化研究と人事異動研究との接合を図り、成員に部署間異動 (非連続異動) をさせることで組織に強く同一化していき、組織の一員らしい行動を仕事で見せる (組織アイデンティティの顕現化) と予想された。その背後には次のような論理がある。各部署で形成されるアイデンティティは仕事関連のアイデンティティに含まれる全てであり、その職場だけで考えると最も低次元の職業的アイデンティティが顕現しやすい。しかし、キャリアという長期的な視点で、自己概念に取り込むアイデンティティを累積的に考えたとき、非連続異動を通して一貫して形成されるアイデンティティは組織アイデンティティが最も多く、そのため非連続異動の経験は成員を組織に同一化させ、組織アイデンティティを顕現させるものと思われる。

上で組織アイデンティティは主観的な概念だと述べたが、組織アイデンティティには Albert and Whetten (1985) を代表とする客観的な捉え方もある。本論文では、前者を個人レベル、後者を集団レベルと置き換え、共有の程度でレベルが変化すると考える。ただし、この共有は“共有しているという認識”であり、どの職場に行っても自分の考える組織アイデンティティと周囲の認識に大きな

ずれを感じなければ、集団レベルのアイデンティティを認識しているということになる。この共有の感覚を獲得するプロセスを通有化と呼び、多くの人と相互作用を繰り返し、組織アイデンティティの内容の修正を繰り返し、段々どこの職場にも一貫して存在する組織アイデンティティの中核と呼べる部分が見えてくるようになる。これが通有化の働きによるものだと考える。通有化が促進するよう成員を異動させるためには、できるだけ多様な考え方を異動先で学ばせることが重要になる。したがって、連続異動よりも非連続異動の方が影響力があると思われる。こうして成員が組織アイデンティティの中核を認識するようになると、組織の考えや、自分の仕事の意義を理解できるようになり、様々なメリットがあると考えられる。

以上のことから、本研究の理論的検討では、非連続異動を多く経験させることによって、成員は組織アイデンティティを多面的に形成していき、中核部分を認識するとともに、そこに同一化していくと予想した。言い換えれば、非連続異動を経験させることによって成員のアイデンティティを組織プロトタイプ性を反映したものに変化させ、望ましい行動を引き出すことができるようになるだろう。

第2項 経験的議論の要点

理論的に議論してきたことを実際のデータを用いて経験的に議論していく前に、本研究では同一化をどのようなプロセスで考えるのかという前提を置くことにする。従来のプロセス研究では、認知的なメカニズムを重視した内容になっており、人事異動や組織の制度といった外部からの刺激を取り込む本研究では適切な内容とは考えにくい。そのため、本研究の内容に相応しいプロセスを提案することにした。

本研究では Bandura(1977) のモデリング理論を基礎に置き、組織的同一化やその周辺の研究を検討し、組織社会化と集団的自尊心をプロセスに含むモデルを考えた。具体的には、1. 組織での働き方・考え方を学ぶことで成員性を獲得していくというプロセスと、2. 組織に社会化することで組織の一員としての自己評価を高めたい、下げたくないという気持ちが働き、成員性を獲得するよう行動するようになるというプロセスである。このプロセスで後にも重要な要

素が組織社会化である。社会化は元々、教育・発達という観点から多く議論されてきたテーマであり、人材育成施策の1つとされる人事異動が成員のアイデンティティに与える影響を検討する際には、非常に適した概念だと言える。

このような前提を置いて、実際の定量データを用いて異動と同一化の関係を探索的に分析をしたが、単純な連続・非連続異動の回数では組織的同一化の発達を説明できないという結果になった。この結果は理論的予測に合致するものではなかったため、その理由を考察して追加分析（第2分析）を行ったが、アイデンティティの変化を捉える上で、定量データでは限界があり、質的なデータを用いて深く検討する必要があるという結論に至った。

コープこうべで働く職員を対象にしたケース分析では、7つのRQを設定し、それに応える形で分析をしていき、推論・仮説を導出していった。コープでは、本部と現場の間で対立構造が確認され、本部は組織アイデンティティの功利的側面を、現場では規範的側面を形成しやすいことがわかった。基本的にコープに入所した職員はまず宅配や店舗といった現場に配属されるため、最初に組織アイデンティティの規範的側面を形成する。その後、異動をしても現場に留まる人と、本部に移る人で組織アイデンティティに質的な変化が見られ、特にその後のキャリアを一貫して本部で過ごす人の場合と現場一筋の人の間では大きく考え方が異なる。前者は「組合員と一丸になる」ことを、後者は「対組合員」をそれぞれ組織アイデンティティとして認識していた。しかし、現場と本部でそれぞれ5年程度の期間務めた後、再び現場でしばらく働く職員は「先駆的な活動をする」というアイデンティティを認識するようになる。これを本研究では中核だと考えた。このように人事異動のさせ方で通有化に影響があることが明らかにされた。ただし、職員は闇雲に仕事経験からアイデンティティを形成させているわけではなく、組織の意図とも言える経営理念を拠り所として、理念の内容を参照しながらアイデンティティを形成していることが分かった。

では、アイデンティティを形成する認知的プロセスや、それが同一化に及ぼす影響はどのようになっているのか見てみたところ、過去に形成した仕事関連のアイデンティティを基礎として、それに反しない形で新たなアイデンティティを形成しており、新たなものが形成されたのちにはそれを基礎として過去の経験・アイデンティティを再解釈していることが分かった。基本的に、組織ア

アイデンティティの特定の側面の下で多くの仕事経験を積むことで組織に同一化していく傾向が見られ、連続・非連続異動による異なる影響は確認されなかったが、通有化が進むことによって職員は組織と両面的に同一化するようだ。組織としては、組織アイデンティティを顕現させて仕事に取り組んでもらうことによって組織の発展への貢献が期待される。その顕現性を規定する要因は、職員が自分の役割をどのように認識しているのかによることがわかった。

こうした分析を経て、仮説は7つ提示された。要素だけを抽出して説明すると次のようになる。(1) 非連続異動が通有化を促進し、組織アイデンティティの中核を認識させる。(2) 過去のアイデンティティを否定しない形で、組織アイデンティティは他のアイデンティティと影響しあいながら形成される。その後、新たなアイデンティティの観点から過去のアイデンティティは再解釈される。(3) 組織アイデンティティのある側面の環境下で様々な仕事経験を積むことによって、成員は組織に同一化していく。(4) 組織アイデンティティの通有化の程度は、両面的同一化に影響を与える。(5) 新たな環境で仕事関連のアイデンティティを形成するまでの間、過去のアイデンティティを顕現させて仕事をする。新たなアイデンティティを顕現するまで、アイデンティティコンフリクトに陥る。(6) アイデンティティの顕現性は役割認識に影響を受ける。(7) 組織の意図は組織アイデンティティの内容に影響を与える。

第2節 全体的考察

本節は第6章で導出した仮説を用いて、これまでの議論の再解釈を行うことを目的とする。

第1項 定量研究結果の再解釈

まず、第5章の分析結果を再度検討する。第5章では、定量的に異動経験と同一化の関係性を見たが、上手く説明できる結果が見られなかった。その理由に他のアイデンティティの顕現性の問題や、仕事や異動の質的な面を考慮する必要性が考えられ、第6章でケース分析を行った。したがって、再度、その定量分析に立ち返り、どうしてこのような結果になったのかの解釈を行いたい。

コープこうべに対して行った第1分析では、連続異動が直接的に組織的同一化に影響を与えていた。これは、ケース分析が示す、同一化に対して連続・非連続を問わず異動経験が重要な意味を持つということからも支持される結果である。ただし、ケース分析では、組織アイデンティティの一側面の下で様々な仕事経験を積めるような異動が同一化に寄与すると考えられた。中核を認識していない人の場合は、したがって、現場ないしは本部の中での異動経験が組織的同一化に正の影響を与えるため、連続異動は必ず現場か本部のどちらかの範囲内で収まるが、非連続異動は現場と本部を跨ぐこともあるので、一概に非連続異動がすべて同一化に正の影響を与えるとは言えない。コープこうべでは、総異動回数が平均3.57回(SD=2.82)、そのうち連続異動が平均1.84回(SD=2.03)、非連続異動が1.73回(SD=1.32)だった。そのため、仮に1度しか非連続異動を経験していない職員の場合、その1度が現場から本部への異動だとすると、組織的同一化に有意に影響を与えていない可能性は十分考えられる。

しかしながら、社会化の期間を考慮に入れた分析では、連続・非連続ともに組織的同一化に対する直接的な影響は見られなくなっている。これは、仕事経験を通じて組織に同一化してはいるものの、同時に自分の役割を強く意識することで職業的アイデンティティや部署アイデンティティが顕現してしまった結果とも解釈できる。つまり、時間的要素が何らかの形で役割認識に作用し、組織アイデンティティ以外を顕現させていた可能性が考えられる。1つの可能性としては、社会的ネットワークである。日常的に仕事に関わる人間関係やその

範囲が限定される場合（例えば、所属部署内）、組織ないしは職場・職務に社会化する期間に、仕事で関わる人たちとのネットワークを強く構築していく⁹¹。そのネットワークの中で成員はコミュニティを構築し、社会的アイデンティティの境界を引こうとする（Ibarra & Smith-Lovin, 1997）。この場合、社会的アイデンティティの境界は顕現性に非常に近い意味を持つと思われる。なぜなら、ここでは既に形成された社会的アイデンティティの議論をしており、そこに改めて境界を引くというのは、境界を“なぞる”ような意味あいだと解釈でき、その社会的アイデンティティに意識を向けることを意味すると考えられるからである。顕現性を規定する要因としての適合性(Turner et al., 1987)を根拠に、このアイデンティティの顕現性がネットワークの強さに起因すると考えると、異動を連続・非連続に区別せずに社会化の期間を確保した分析では、連続異動で特に低次元のアイデンティティの顕現性を引き起こしている可能性が考えられる。換言すると、役割認識が社会的ネットワークの強さに影響を受けていた可能性がある。このように、定量分析の結果を顕現性の観点から解釈することで、異動経験が同一化に与える影響を否定するのではなく、一貫して本研究の仮説を支持するものとなる。

ケース分析で社会化の期間を考慮して異動歴を分析したにもかかわらず、本部職員に総じて組織アイデンティティが顕現していた理由は、本部の仕事が組織をイメージしやすいためだと考えられる。特にコープの場合は、理念が明確に掲げられているためか、それとも職員の多くが入所前からコープに愛着を抱いているためか、組織を非常に意識しやすいという特徴があるので、部署や職場でネットワークを強く構築したとしても、本部では組織アイデンティティが顕現する傾向にあった。これをコープの特殊性と考えると、他の企業では連続異動を重ねることで部署アイデンティティを顕現させる可能性がある。その際、組織全体を意識させ、その中での自部署の位置づけを理解させることで、組織アイデンティティを顕現させられる可能性がある。あるいは、組織アイデンティティの中核を認識させることで、組織アイデンティティに内包される部署ア

⁹¹ このネットワーク（あるいは紐帯）の“強さ”は Granovetter(1973) や Burt(2001) が自分の社会的ネットワーク内にいる人とのコミュニケーションの頻度で測定している。そのため、日常的に仕事で関わる人は、そうでない過去の職場の同僚などと比較するとネットワークが強く構築されると考えられる。

アイデンティティや職場アイデンティティなどは、より明確に組織アイデンティティとの関係性を認識できるようになり、組織アイデンティティが顕現する可能性が考えられる。そのため、通有化を促進する非連続異動が重要になってくる。

再度、分析1の議論に戻ると、この社会化の期間を考慮に入れた分析でも、考慮に入っていない分析でも、昇進・昇格回数は有意に組織的同一化に対して正の影響を与え、どちらの分析でも非連続異動は昇進・昇格に強く影響を与えていた。これは、立場が変わることで集团的自尊心が満たされ、あるいは自己高揚動機が働き組織に同一化することが本研究の同一化のプロセスモデルから解釈できる。また、職位の高い成員は、例え現場で働いていても組織アイデンティティが顕現しているケースが確認された。このことから、昇進・昇格を経ることで自分の役割を組織に向けて意識する可能性が高まる。Ashforth and Johnson(2001)の言葉を借りれば、組織アイデンティティの抽象度が下がるためと言えるだろう。

A社に対しての第2分析は、ヨコの非連続異動が有意に組織的同一化に影響を与えていた。しかし、この分析では現場責任者をサンプルとしており、既に彼らはこれまでに昇進・昇格を経験しているため、彼らの回答した組織的同一化の値にはタテ・ナナメの異動の影響が含まれているものと思われる。実際、偏相関分析の結果から、タテ・ナナメの異動が影響している可能性が経験的にも示されている。この分析で、ピアソンの積率相関係数を算出したところ、他のアイデンティティの顕現性が結果に影響している可能性が考えられたが、回帰分析ではヨコの異動経験が職業的同一化に対して有意に影響していなかったことから、顕現性以外の根拠からグループ会社同一化と異動経験の関係性を考える。

既に述べたように、サンプルはA社の子会社に所属している成員であり、A社に所属する成員ではない。しかし、各子会社で理念を持たず、グループ全体でA社の理念を追求するべく働いている。グループ全体を1つの企業のように捉えると、子会社をA社の事業部として位置づけることもできる。このように見ると、子会社のヨコの非連続異動は、上記のコープと同じように、例えばある子会社から認識される組織アイデンティティが功利と規範から構成されてい

た場合、その側面を跨いだ異動である可能性もあり（マクロ次元の異動）、この経験は組織的同一化には正に働かないと考えられる（図 7-1）。そうした異動経験を積んでいる成員が多くサンプルに含まれている場合、あるいはローアの頃の仕事経験が組織アイデンティティよりも職業的アイデンティティを構築しやすい場合、上記のような関係が確認されることもあるだろう。また、このサンプルのように、現場を代表するような経験を積ませることは、組織を非常に意識しやすいと考えられる。そのため、タテ・ナナメの異動は、単に役割認識を通じて組織アイデンティティを顕現させるだけでなく、組織に強く同一化させる機会をも提供していることになる。

ただし、この A 社の場合、子会社の中だけで異動を経験していると、グループ会社を 1 つの企業として見たときには、通有化の程度が十分ではない可能性が考えられる。そのため、組織的同一化の程度が高まることによって、所属会社に対しては益する行動・態度を取るようになる可能性はあるが、持ち株会社あるいはグループ全体に対してはどれだけ貢献するかは検討の余地がある。

第 2 項 先行研究レビューの再検討

以上の議論は、第 5 章の経験的分析に立ち返り、なぜ異動経験が組織的同一化に影響を与えていなかったのかを検討するものであった。この議論は経験的

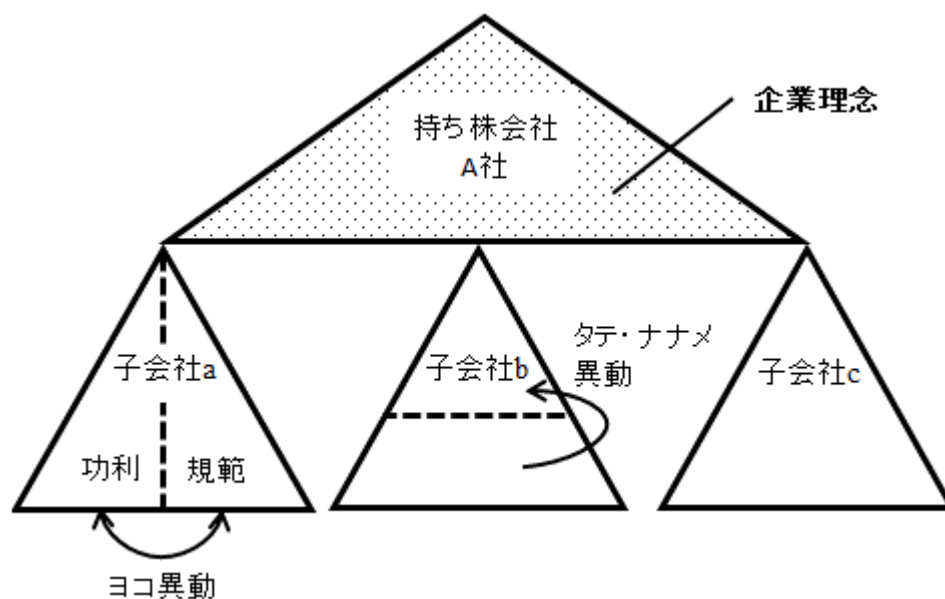


図 7-1 . A 社の異動の図解

分析だけではなく、理論的検討に対しても行うべきであろう。特に、第3章における先行研究レビューで非連続異動が組織的同一化に直接影響を与えるという関係を暗に想定していながら、それが経験的に支持されなかった。その点について、理論的に議論の余地があると考え、それがどこにあったのかを考えてみたい。

レビューでは、非連続異動を通じて組織や職場に対して同様に同一化していくが、自己概念における社会的アイデンティティの属性を量的に比較した時、組織アイデンティティが多くを占め、そのため行動に強く影響すると考えた。つまり、同一化の議論と同時に顕現性の議論も行っており、異動経験が組織アイデンティティを顕現させることによって組織的同一化を行動として引き出すと考えた。この同一化の程度が顕現性に影響するという議論は、Ethier and Deaux(1994)の主張を支持するものである。また、Gaertner and Dovidio(2005)の共通内集団アイデンティティモデルの考え方とも合致すると述べた。これらの研究は、環境の変化を想定してはいるものの、基本的に個人が現状の自己概念からどのアイデンティティを顕現させるかのみに着目している。これは、社会的アイデンティティの属性を自己概念が多く含むほど、心理的にその社会的アイデンティティが自分にとって重要であるように感じられたり(適合性; Turner et al., 1987)、他のアイデンティティよりも顕現させやすいと感じられ(相対的接近可能性; ibid.)、結果として同一化が顕現性を規定するという論理が成り立つと考えられる。しかし、これは、環境からの同調圧力や役割期待といった働きかけを想定していないという問題点が挙げられる。

また、上記の議論で、非連続異動の経験が組織的同一化に正に影響するという主張は、組織アイデンティティが単一の側面しか持たないという前提が置かれている。この前提はコープのケースでは崩れており、コープのアイデンティティは功利と規範の2つの側面から構成されていた(cf. Foreman & Whetten, 2002)。組織アイデンティティが複数側面から構成された状況では、成員はその側面を跨ぐことによって必ずしも同一化に正の影響は確認されなかった。つまり、組織アイデンティティの規範的側面を認識し、そこに同一化していた成員が、非連続異動により功利的側面の部署に配置された場合、すんなり新たな組織の姿を受け入れられるとは限らない。受け入れるまでの期間にコンフリクトが生じ

ると考えると、その期間は仕事経験が同一化に影響するのを阻むかもしれない。従来の研究では、大きな環境の変化を（時間的変化も含めて）想定してはならず、そのため、成員の立場からすると組織アイデンティティはあたかも単一のよう映ることで論が成立していた可能性がある。コープの事例で、現場職員が本部職員について語るように、仕事で異なる環境の成員と接点を持ったり、彼らの情報を得ることで、組織アイデンティティに他の認識の仕方が存在すると思われるが、少なくとも先行研究においてその点の議論は十分になされていなかった（実際、組織アイデンティティが複数側面から構成されるという主張は、組織アイデンティティ研究におけるものであり、同一化研究ではあまり多い議論ではない）。

Swann et al. (2009) は、上司や周囲からのフィードバックによって成員は環境からどのような自己概念を求められているのかを判断し、その側面を顕現させると言う。この主張は、同調圧力を成員が認識することを想定したものであるが、同時にアイデンティティネゴシエーションに含まれるものであり、成員は周囲からフィードバックを貰う過程で自己概念を修正し、周囲に受け入れられる側面を顕現させることによって、周囲に同一化することを示す。このように考えると、顕現性が同一化の規定因であるようにも解釈できる。しかし、本研究の結果は、同一化とアイデンティティ形成、そして顕現性をそれぞれ別のプロセスとして捉えており、明確な因果関係があるものとして考えていない。詳述すれば、通有化が進むことで、両面的同一化に作用することは予想されたが、単なる同一化に対しては組織アイデンティティの認識が直接的に影響することは確認されず、さらにその環境における自分の役割をどのように認識するかによって顕現するアイデンティティが規定されていた。当初、本研究は Swann et al. (2009) や Ethier and Deaux (1994) を用いて、異動経験だけで同一化の発達とアイデンティティの顕現性を説明しようとした。人事異動は飽く迄、異なる仕事経験を蓄積させる施策であって、職場ごとの役割期待や職務の特徴は異なる。とりわけ、顕現性のように状況ごとに変化する概念の場合、その状況の特徴を十分に検討する必要がある。

上記の本研究の姿勢は理論的に不十分な点ではあるが、本研究の仮説を前提に考えると、非連続異動を多く経験することで通有化が進み、組織アイデンテ

イティの中核が認識できるようになる。そうすることで一貫した組織に対する認識、および組織活動の理解に繋がり、自分の役割を組織と関連づけて捉えることが容易になるため、組織アイデンティティが顕現すると考えられる。したがって、短期的に異動経験が同一化と顕現性に及ぼす影響を見た場合、特に顕現性については上手く異動経験だけでは説明しにくい面はあるが、長期的に見ると異動経験がある程度大きな意味を持ってくると予想される。換言すると、顕現性が各職場における成員の立場を大きく反映したものになるようだが、異動を繰り返すことで職位が上がっていき、自然と管理職として、あるいは組織としての考え方が仕事で求められるようになり、長期的な視点に立つと組織アイデンティティを顕現させて仕事に取り組むようになると思われる。

第3項 通有化の独自性

本論文で提示した通有化は、「同じ組織に所属するどの成員とも組織アイデンティティを共有できていると強く認識するプロセス」と定義する概念であった。第3章の小括でこの概念がどのような特徴を持つのかは既に述べた。では、この概念は従来の概念と比較してどのような独自性があるのだろうか。

上述のように組織アイデンティティは社会的構築物であり (Gioia et al., 2000; Whetten & Mackey, 2002)、同様のことを“語り”から議論する研究にナラティブ・アプローチがある (デ・ウィッテ, 1991; 保坂, 2000)。ナラティブ (narrative) とは、単なる物語 (story) ではなく、“語り手”と“聞き手”が対話を交わす中で間主観的に構成されるものであり (藤田, 2008)、個人の経験に意味とまとまりを与え、自らの中に秩序を形成する枠組みとなるものである (船津, 2003)。このプロセスを通してアイデンティティも構築されると考える。ナラティブには最低でも3つの要素が求められる (Maines, 1993)。第1に、ナラティブは過去の出来事から選択的に構築される。第2に、ナラティブには筋書、舞台、登場人物が存在し、それらを用いて過去の出来事が物語に変換される。第3に、ナラティブにおいて、過去の出来事は時系列的に並べられ、過去・現在・未来が繋ぎ合わされ、フィクション的に再構成される。

Brown(2006)によれば、組織アイデンティティに関連するナラティブは、成員が同一化する組織を理解するために彼らが描く組織に関する物語のことである。

組織アイデンティティは、会話の中で成員が互いに口にしたり、社史に書かれる物語の中に“存在する”推論的な複合概念であり、アイデンティティに関連するナラティブによって構成される (Brown, 2006)。そのため、経営理念もナラティブに含まれるという捉え方もできるだろう。仕事経験を内省することでナラティブは再構築され (Maines, 1993)、したがって、組織アイデンティティは内省的な概念だと言える (Gioia et al., 2000)。このナラティブを用いた組織アイデンティティの議論は共有を前提としているというのが1つの特徴と言える。

ナラティブは仕事集団や部署のような強い繋がりを持つ集団の中で構築されやすく (O'Connor, 1997)、それ故に1つの企業の中で複数のナラティブを基にした複数の組織アイデンティティが存在する可能性がある (Brown, 2006)。つまり、これは限定された環境での相互作用を通じて構築されたナラティブを組織アイデンティティ形成に用いることによって、全く異なる仕事を経験してきた(あるいはしている)人が形成する組織アイデンティティとは異なるものになり、同一組織内に複数存在してしまうことを言う。

異動をした後、新しい仕事環境では自分のことを知らない成員に囲まれるため、その人は周囲に受け入れられるようなナラティブを作ろうと動機づけられる (Ibarra & Barbulescu, 2010)。このように、例え連続異動だとしても職場が変わることで聞き役が様変わりするので、人はナラティブを再構築するようになる。職場を跨いでも、時間を経てもアイデンティティが一貫していることを真正性 (authenticity; cf. Baumeister, 1998; Ibarra & Barbulescu, 2010) と呼び、本研究での通有化と類似の概念である。なぜなら、ナラティブは周囲との協働の中で形成されていくものなので、そのナラティブを内省して構築した組織アイデンティティが異動を経ても一貫しているということは、環境が変わっても他の組織成員と認識を共有できているということになる。そのため、通有化と意味するものが非常に近いと思われる。

では、通有化と真正性の違いはどこにあるのか。Ibarra and Barbulescu(2010)は、アイデンティティの真正性を高める方法として3つ挙げている： [1] ナラティブが一貫していること。これは、仕事が連続性を持っていることや(例えば、過去の仕事が現在に影響し、それが先々の仕事にも影響すること)、役割が発展的に変化していくこと(例えば、肩書や名声などが徐々に高まっていくこ

と)に影響を受ける。[2] 文化的規範の要素をナラティブが含んでいること。文化的規範を内在化することによって、その文化下で正当化されたナラティブを構築できるようになる。[3] 多くの“聞き役”を持つこと。

この3つの方法が通有化を高めるかどうか考えてみると、真正性では、仕事の連続性や聞き役の数を重視しているが、通有化では組織アイデンティティの多面性を認識できているかが重要になる。そのため、限られた配置換えの機会の中で連続異動を重視する真正性と非連続異動を重視する通有化という違いがある。言い換えれば、真正性は、時間と環境の変化を経てもアイデンティティが一貫していることを述べるため、連続異動だけを経験していても聞き役が多くいれば、真正性は高まる。一方、通有化の場合、共有できているという認識が重要になるため、連続異動では十分に通有化が進むとは考えにくい。つまり、例えば特定の部署の中だけでキャリアを形成していても、他の部署の人とコミュニケーションをとる機会があり、そうした情報交換を通じて組織の様々な考え方やアイデンティティについて知ることとなり、通有化の促進は期待できない。文化的規範は、直接的に通有化に影響をするのではなく、ネゴシエーションをして規範を獲得していき、その積み重ねとして通有化があると思われる。

真正性は常に主観的に認識されるものであるが、通有化は組織アイデンティティの中核を認識するプロセスと捉えると客観性を含み、どの成員であっても認識の変化のベクトルが統一されていると考えられる。究極的には組織の考えや戦略を十分理解することが通有化の結果に来るが、真正性は環境が維持される間はこれまでに構築した組織アイデンティティを継続させることに役立てられる。そのため、より行動や態度の近くにあるのが通有化だと言える。

以上のようなことから、通有化は現象面では類似する概念はあっても、その規定因や結果などを考えると、異なるものだと主張することができ、極めて近しい概念というものも現状見当たらないと思われる。

第3節 理論的含意

この節では、本研究が理論的にどのような貢献をするものだったのかを以下に示すことを目的とする。第1に、人事異動に新たな価値を見出したと言える。第3章で俯瞰したように、これまでの人事異動研究では、能力・技能形成あるいは昇進・昇格との関係性が主たる関心であり(e.g., 小池・猪木, 2002; 山本, 1999)、心理変数との関係を見た研究はわずかであった。その心理変数は、仕事モチベーション(e.g., Ho et al., 2009)や組織コミットメント(e.g., Ladau & Hammer, 1986)などの蓄積はあるものの、成員のアイデンティティとの関係を直接的に検討した研究は極めて少ない。Hall(1984)が人材開発の対象に成員のアイデンティティを取り上げながらも、従来研究の知見ではどのようにアイデンティティを施策が変化させられるのかという具体的な結果を述べることができなかった。本研究では、異動を連続・非連続に分類し(場合によってはさらに非連続異動をマクロ次元と部署次元に分類し)、それらの経験により、成員が組織アイデンティティやその他のアイデンティティをどう認識し、どのように自己概念に取り込んでいくかを解明することができた。したがって、本研究の取り組みは、人事異動研究あるいは人材開発研究に対して新たな視点を提供したと考える。

第2に、従来の同一化研究では、大きな環境の変化や中長期的な時間の変化を扱った議論はあまり多くなく(e.g., Hall & Schneider, 1972; George & Chattopadhyay, 2005; Pratt, 2000)、かつ両者を同時に見る研究は極めて少ない。なぜ両者を備えた研究がこれまで少なかったかを考えると、組織的同一化は欧米を中心に研究が重ねられてきたという背景があり、欧米企業は(特にアメリカの企業において)あまり成員の育成に力を入れてこず、市場志向的であり、それゆえ成員の転職傾向が強い(Jacoby, 2005)。このような企業を対象にする研究では、(成員にとっての)大きな環境の変化を考えたとき、派遣(George & Chattopadhyay, 2005)、M&A(Bartels, et al., 2006; van Knippenberg, et al., 2002; van Leeuwen, et al., 2003)などの限られた場面が注目を集めることが多く、マネジメントの視点でこの問題を議論する研究はこれまで少なかった。同様に、転職傾向が強いからこそ、中長期的な時間を通して積み重ねられる経験が成員の同一化にどのように影響するのかという議論も難しかった。そのため、本研究のアプローチは従来の研究と比べて

新しいものだと言える。

とりわけ、時間の経過による同一化への影響を見た研究は少ないのが現状だが、本研究が第5章で用いた客観的データ（人事データ）と主観的データ（質問紙）を合わせて分析する試みは過去に例がない（少なくとも筆者は確認できていない）。この分析により、客観データを心理変数の分析に用いるには操作化上で乗り越えるべき問題が数多くあることが示された。以下の残された課題として示すが、少なくともこうした問題を明らかにできたことは、実際に分析に用いることができたためであり、この試みの持つ意味は大きいと思われる。

第3に、従来の研究では、例え成員が組織に同一化したとしても組織の発展に貢献するような望ましい行動が確認されない恐れがあった。言い換えれば、先行研究では議論すべき問題を残していたために、同一化に期待する行動が引き出せない可能性が考えられた。それは3点あり、1. 組織アイデンティティの個人・集団レベルの問題、2. 顕現性の問題、3. 多重アイデンティティの問題である。この問題それぞれに対して本研究は答えることができていると考えるため、従来の同一化研究の成果を現実に反映させることに対しても貢献していると思われる。具体的に、最初の組織アイデンティティの問題では、従来、組織的同一化の対象としての組織アイデンティティを個人レベルと集団レベルの区別を曖昧にしたまま用いてきたきらいがあった。成員が組織のプロトタイプ的な行動をするには、他の成員と組織に対する考えが共通しているという認識を持っていることが必要になる (cf. 神ら, 1996)。本研究では通有化という概念を提示し、如何に成員が“頑健な”認識を持つにいたるかを説明した。つまり、通有化を促進することで従来同一化に期待されてきた行動や態度を上手く引き出すことができるようになると思われる。

次いで、どれだけ組織に同一化していても組織アイデンティティを顕現させていなければ、組織のプロトタイプ的な行動は見られない。組織には複数のアイデンティティが存在しており、どのアイデンティティを仕事で顕現させているかによって表出する行動が異なるからである。これまで、多重アイデンティティとして職業的アイデンティティと組織アイデンティティなど複数のアイデンティティを先行研究は取り上げ (e.g., March & Simon, 1958; Ashforth & Johnson, 2001)、それらへの同一化がどのような関係にあるのかを比較検討する研究はあったが

(e.g., Foreman & Whetten, 2002; Lee, 1969, 1971; Millward et al., 2007; Rotondi, 1975a)、アイデンティティの形成プロセスや相互関係についてなど詳しい議論をしてきた研究はあまりなかった。特に、本研究のように環境の変化を議論の中心に置くと、一時点での仕事関連のアイデンティティの形成プロセスよりも、環境が変わることによって、過去のアイデンティティと新しいアイデンティティの関係性はどうなるのか(連続的なアイデンティティの形成)という議論の方が重要になる。結果として、本研究では過去の仕事関連のアイデンティティと補完的に新たな仕事関連のアイデンティティを形成することを示し、組織で働く成員が多重アイデンティティをどう捉えているのかをある程度表すことができた。

このような多重アイデンティティに対する成員の認識が明らかになると、それら複数の対象の中からどのように1つのアイデンティティを顕現させているのかを知ることで同一化と行動の間の溝を埋めることができるようになると思われる。特にマネジメントを考える上では、その顕現性に組織が如何に働きかけられるかを明らかにしなければならない。本研究では、役割認識が顕現性を規定すると考えた。これは、先行研究で言われてきた社会的カテゴリーに対する周囲からの評価(Aries et al., 1998)や状況的関連性(Ashforth et al., 2008)といった要因と類似しており、中でも状況的関連性に含まれるものだと言える。しかし、状況的関連性は組織が捉えにくいものであるため、より扱いやすい役割という概念に着目し、顕現性を説明することは意義があると思われる。

こうして環境が変わることによってどのようにアイデンティティを顕現させているかを説明することができ、さらに環境変化と顕現性の時間的ギャップという視点を新たに取り上げることができた。つまり、新しい環境に移って、そこで新たにアイデンティティを形成するまでの期間、顕現させる予定の(役割に関連した)アイデンティティを過去の環境で形成していた場合、それを一時的に顕現させて行動することが明らかになった。これは、実験室実験を用いた研究や環境変化を考慮しない研究では指摘することのできなかつた点である。

第4に、同一化にはいくつかパターンがあった。その1つ、両価的同一化は比較的新しく、まだ十分にメカニズムが解明されていない概念である。本研究では、通有化が促進されることで成員は両価的に組織と同一化すると考えた。Pratt(2000)は両価的同一化を組織的同一化の失敗と位置付けてモデルに組み込ん

ていたが、本研究では組織的同一化の発展として位置づけることができるという立場をとる。これは、組織的同一化が抱える問題点を払拭する可能性を両価的同一化が持っており、組織の発展にとって組織的同一化よりも望ましい行動を引き出すことが期待できるためである。両価的同一化は、内部告発や創造性を引き出すとも考えられており (e.g., Dukerich et al., 1998)、そういった結果変数の研究に対しても両価的同一化を高める要因の提示は間接的な貢献となるだろう。

第5に、組織アイデンティティに関する先行研究から環境に合わせて柔軟に組織アイデンティティは変化させていくものだという議論は度々なされてきた (e.g., Barney et al., 1998; Dutton & Dukerich, 1991)。本研究で通有化を示すことになった背景からも明らかのように、組織アイデンティティには個人レベルと集団レベルがあり、上述の組織の意図を反映した組織アイデンティティの議論は集団レベルに関するものだった。しかし、集団レベルの変化に伴い、個人レベルの認識も変化することは自然なことであり、そのことを本研究の結果が裏づける。つまり、経営理念に限らず経営戦略や組織のイメージ・評判戦略といった様々な組織の意図は、成員の認識に方向性を示すことになり、特に経営理念のような明示的に示されるものに対しては成員が拠り所としながら組織アイデンティティを形成する。このような議論は、組織的同一化研究では従来あまり見られなかったものであるが、組織アイデンティティ論との接合を図ることによって、組織の意図が成員の認識する組織アイデンティティに影響を与え、そこに同一化することによって彼らの行動に間接的に影響を与えることが考えられる。

最後に、多重アイデンティティを自己概念が取り込むことによって生じると考えられるアイデンティティコンフリクトについて、本研究ではその環境に“適した”アイデンティティが顕現するまでの間、人は葛藤を感じると考えた。このコンフリクトの議論は、組織に多重アイデンティティが存在するという主張をする研究、それらに同一化するという研究、どちらにも見られなかった。

Ashforth(2001)が役割アイデンティティのコンフリクトの議論をしているが、組織アイデンティティや他のアイデンティティとのコンフリクトについての研究は見られない。そのため、アイデンティティコンフリクトの研究に対して1つの知見を提供できたと考える。

第4節 実践的含意

本研究は、現実に対してどのような意味ある結果を示すことができたのだろうか。まず、企業の発展に貢献しうる、あるいはその企業の典型的な価値観・考え方を仕事で振る舞える人材に育て上げるには、どのようなマネジメントが有効かという点である。本研究で望ましい人材像は、組織アイデンティティの中核を認識し、そこに強く同一化している人材である。このような人材を育てるために、部署を跨ぐ非連続異動の中でも、特に考え方の大きく異なる部署に異動させることが重要になる。そうすることで組織アイデンティティを多面的に形成し、通有化が促進される可能性が高まる。その際、各成員に対して職場で教育をしっかりとすることが求められる。その教育を通じて各職場、組織に社会化していき、仕事関連のアイデンティティを構築することができる。産労総合研究所(2011)が、マネジメント人材のローラーにはバリューチェーン全体についてある程度の知識と感覚を学ばせるよう、異動を計画する必要性を述べている。本研究はこの主張をアイデンティティの観点から裏づけるものである。

しかし、人事異動は、それを経験する当人には新たな学習、手放す部署には経験者の喪失、受け入れる部署には“新人”の教育・サポートを要求する(e.g., Campion et al., 1994; 産労総合研究所, 2011)。さらに、非連続異動をさせることによって学習期間が連続異動に比べて長く発生すれば、それだけアイデンティティコンフリクトに陥る期間が長くなる。組織の業績向上を鈍化させないためには、全ての成員を非連続異動させて、通有化させることが望ましいとは言えない。むしろ、連続異動をさせてその領域のスペシャリストを養成することも、受け入れ側の教育・サポートの強化に繋がると思われる。

では、誰を非連続異動させるべきかと言うと、上述のようにマネジメント人材である(産労総合研究所, 2011)。この考えは、Gossett(2002)と合致する。つまり、成員を組織に同一化させるには、教育コストがかかる上に、グループシンクに陥るリスク(Pratt, 2000)や組織的不正行為を働くリスク(Vardi & Wiener, 1996)を高め、さらには組織の発展に十分貢献しないと思われる成員の退出可能性を低めてしまうため(Mael & Ashforth, 1995)、限られた成員(マネジメント人材)を戦略的に異動させ(非連続異動)、組織アイデンティティの中核に同一化させることが肝要だと思われる。

本研究では、経営理念や戦略といった組織の意図がアイデンティティに影響することを示した。これは、経営理念や組織の考えを成員がアイデンティティ形成時の拠り所として、認識の分散を制限する役目をする。コープが好例であるように、経営理念を外部ステークホルダーにまで認知させることによって、求職者に対してシグナリング効果が期待できる (cf. Turban & Cable, 2003)。つまり、経営理念に共感できない求職者をふるいにかけることができる。 Turban and Cable によれば、組織の評判も求職者に対してシグナルを発する。組織の意図（経営理念や戦略）の影響を反映した組織の評判は採用にもある程度影響力を持つと思われる。組織の評判は、成員の組織的同一化に影響を受けて高まるため (Friedman, 2009)、人事異動や人材育成施策が間接的にも組織全体の業績向上に寄与することになる。

次に、仕事関連のアイデンティティが顕現する際、役割認識がそれを規定すると考えた。上記の仮説の項で、特に役割認識への直接的な影響があるのはローワーの頃だと考えた。本研究では組織アイデンティティを顕現させることが組織の発展にとって望ましいと考えてきたが、ローワーはその限りではない。入社したてでまずは目の前の仕事から学ばないといけない成員が、まだ遠位で抽象的な組織アイデンティティを顕現させて仕事をしていても組織や職場にどれだけ貢献できるかは疑問である。このような立場のときには、むしろ職業的アイデンティティや部署アイデンティティを顕現させて仕事に取り組んだ方が、より目の前の仕事の学習は早いかもしれない。もしその成員がマネジメント人材であるなら、その後バリューチェーン全体を学ぶよう異動を経験していくと思われる。その過程で、徐々に組織についても考えるようになるだろう。

その成員がキャリアを積んでミドルになる頃には様々な仕事経験から自己概念に組織アイデンティティが含まれていき、成員自身の動機や個人的選好が組織の方をある程度向くようになると考えられるため、役割認識により組織アイデンティティが顕現する可能性をより高めるものと思われる。組織アイデンティティを顕現させてミドルらしく振る舞えるように組織がその成員を育てるためには、ローワーの頃から計画的に経験を積ませることが望ましい。そういった組織アイデンティティを顕現させて中間管理職として働くと、ミドルのリーダーシップを上手く発揮でき (cf. Lichtenstein, Netemeyer, & Maxham, 2010)、その経験は

その後のキャリアにも重要な意味を持つてくると考えられる。

では改めて、何が役割認識を規定するのだろうか。仮に同じ仕事を与えてもそこで認識される役割は一様ではない。役割認識に影響を与えるだろう要因として、1. 仕事内容やその重要性、2. 職位、3. 過去の仕事経験、4. 組織アイデンティティの認識、5. 集団プロトタイプ性の認識などが挙げられる。

第1と2は、客観的な役割に直接的に関わる要因である (e.g., Aries et al., 1998)。第3の過去の仕事経験は、例えば、これまで組織の中で重要とされる部署を経験してきたか (新井・澤村, 2008)、重要な仕事を任されたか、他の部署にいるときに現在の部署をどのように認識していたか (例えば、コープにおける“本部は利益志向で現場のことを理解しない”) などを含む。第4の組織アイデンティティの認識は、上述のコープのケースでも見られたように、職業的アイデンティティを“コープの職業”として組織アイデンティティの下位概念のように認識することで、組織アイデンティティがその後の仕事でも強く認識に影響を与える可能性がある。第5の集団プロトタイプ性は集団間比較の結果認識されるもので (Hogg & Abrams, 1988; Hogg & Terry, 2000)、外集団を他社と認識するか、現在の部署以外と認識するかでプロトタイプ性の内容が変化する。この集団プロトタイプ性が部署らしさではなく組織らしさを意味するなら、認識される役割から顕現するアイデンティティは組織アイデンティティであると考えられる。

第3に含まれる現在の部署に対する過去に抱いた“偏見”は、Pettigrew (1998)の議論にあるように、もし実状とは異なる内容をイメージしていた場合は新たな部署で社会化していくにつれて解消されるものと考えられる。そのため、社会化するまでの間、偏見に基づいて顕現する社会的アイデンティティが決定する可能性はあるが、社会化後、その影響力は薄れるものと思われる。また、過去に経験した職場がいわゆる“出世コース”に関係するものであった場合、成員は自分のことを組織から期待されていると感じ、組織のプロトタイプ的な行動を示すように組織アイデンティティを顕現させる可能性がある。

第4の組織アイデンティティの認識は、偏った側面だけを経験するような異動ではなく、多面的に組織アイデンティティを形成するように非連続異動をさせることで通有化し、現状の部署や仕事が組織全体の戦略や方向性とどう関わるのかを捉えることができ、それによって組織アイデンティティが顕現するも

のと思われる (cf. Ashforth & Mael, 1996)。第 5 のプロトタイプ性については、異動経験を通じて組織内に内集団が増えていくことにより、比較対象が組織内から組織外へ自然と移行するものと思われる。加えて、このプロトタイプ性はどれだけ自組織を意識するかにも影響を受ける (Bartel, 2001)。例えば、外部ステークホルダーと仕事をする機会や自社の評価を聞く機会 (e.g., Cheney & Christensen, 2001) などから影響を受ける。こういった経験は、自社について多く知っているほど、直接的に自社の関わらない情報でも自社を連想する機会になるだろう。したがって、連続異動よりも非連続異動により多くの部署を経験することが組織のプロトタイプ性を認識するには効果的だと予想される。

以上のような働きかけを組織が成員に対して行い育成をしていくことで、組織の発展に貢献しうる人材に徐々になっていくと思われる。

第5節 残された課題

最後に、本研究において残された課題について述べる。まず、第6章のケース分析は、第5章の定量分析の結果を受けて行ったものだった。つまり、定量データを用いて探索的に検討された異動経験と組織的同一化の関係が理論的な予測に合わないもので、その原因を考察した結果、仕事経験の質的な部分を深く議論することが成員のアイデンティティの変化を検討するためには必要だと考えた。しかし、その定量分析の問題点として挙げた組織内の仕事の重要性が操作化できていないという点についてはケース分析でも十分に対応できていなかった。これは、仕事の重要性をどのように測るかという問題も含み、今後取り組むべき課題と言える。

本研究の独自性および理論的貢献として通有化という概念の提示が挙げられる。過去の研究の隙間を埋める概念と言えるものだが、逆に言えばこの概念を深く議論するだけの研究蓄積がないことを意味し、理論的頑健性には課題が残されている。今後、この概念の理論補強が望まれる。

第2章の小括で取り上げ、仮説でも扱ったアイデンティティコンフリクトも通有化同様に理論的頑健性に乏しい概念である。特にこの概念を本研究では、基本的にネガティブなものとして扱ってきたが、逆にポジティブな面に焦点を当て、コンフリクトに陥るために見られる行動などを検討する余地がある。また、コンフリクトが生じるためには複数のアイデンティティを内在化していなければならないわけだが、顕現化せずとも内在化された仕事関連のアイデンティティが複数あるために、それらを用いて見られる行動などはないのだろうか。このような行動をどのように上述の内在化を原因に位置づけて抽出することができるかも含めて今後の課題である。

定量分析およびケース分析では、第4章のプロセスモデルを基礎として検討を重ねてきた。このモデルには組織社会化が含まれており、成員が組織に社会化するには約5年の期間を要すると先行研究で考えられていることから

(Buchanan, 1974; see also Jarvi & Uusitalo, 2004)、5年を1つの目安に用いてきた。しかし、既に述べたように、最初の職場で組織に社会化するために5年かかったとしても、次にどの職場に異動したとしても、全てにおいて1から学び直さないといけない事態に陥るとは考えにくい。つまり、異動を繰り返すことで組織

社会化に要する時間は徐々に短くなっていくと思われる。換言すれば、異動によって社会化に必要な期間が3年に短縮していたとしたら、5年を目安にしてきたことによって過剰社会化の成員を含んでいた可能性が考えられる。このように、社会化の期間についてより深い検討をした分析が今後求められる。

最後に、本研究のケース分析はコープこうべ1社のみであった。コープの特殊性として経営理念が重視されていて、地域住民からも非常に好印象を持たれているという特徴が確認されている。また当然であるが、複数の業界に及んだ事業を行っているとは言え、生協としての特殊性を含んだケースである。コープの特殊性の影響を十分見極める上で複数社を対象にしたケース分析が望ましかった。

以上の問題点を含むため、本研究の研究成果が一般性の高いものだと主張するのは難しいかもしれない。したがって、本研究の結果をより一般化する上でも、現状考えられている問題点を克服した分析が今後求められるであろう。

参考文献

- Abrams, D., & Hogg, M. A. (1990). Social identification, self-categorization and social influence. *European Review of Social Psychology*, 1(1), 195-228.
- Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 5(1), 63-76.
- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. *The Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Albert S. & Whetten, D.A. (1985). Organizational identity. *Research in organizational behavior*, 7, 263-295.
- Alexander, F. (1951). *Fundamentals of psychoanalysis*. New York: W.W. Norton & Company, Inc. (加藤正明・加藤浩一訳『現代の精神分析』筑摩書房 .1953年).
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allport, G.W. (1954). *The nature of prejudice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Andersen, J.C., Milkovich, G.T., & Tsui, A. (1981). A model of intra-organizational mobility. *Academy of Management Review*, 6(4), 529-538.
- 青島矢一 (2005) 「R&D人材の移動と技術成果」『日本労働研究雑誌』541, 34-48.
- 新井一郎・澤村明 (2008) 「地方公務員の人事異動と昇進構造の分析」『新潟大学経済論集』85, 149-177.
- Aries, E., Oliver, R.R., Blount, K., Christaldi, K., & Lee, T. (1998). Race and gender as components of the working self-concept. *The Journal of Social Psychology*, 138(3), 277-290.
- Aronson, E. (1992) *The social animal* (6th ed.). New York: W.H. Freeman. (古畑和孝・亀田達也訳『ザ・ソーシャル・アニマル』サイエンス社 .1994年).
- Arthur, M.B. (1994). The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-306.
- Ashforth, B.E. (1998). Becoming: how does the process of identification unfold?. In D. A. Whetten & P. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations* (pp.213-222). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Ashforth, B.E. (2001). *Role transitions in organizational life: an identity-based perspective*. New York: Routledge.
- Ashforth, B.E., Harrison, S.H., & Corley, K.G. (2008). Identification in organizations: an examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Ashforth, B.E. & Johnson, S.A. (2001). Which hat to wear? the relative salience of multiple identities in organizational contexts. In M.A. Hogg & D.J. Terry (Eds.). *Social identity processes in organizational contexts* (pp.31-48), Philadelphia, PA : Psychology Press.
- Ashforth, B.E., & Mael, F.A. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B.E. & Mael, F.A. (1996). Organizational identity and strategy as a context for the individual. *Advances in Strategic Management*, 13(2), 19-64.
- Ashforth, B.E., Rogers, K.M., & Pratt, M.G. (2010). Ambivalence in organizations. Under third review at *Organization Science*.
- Bandura, A. (1971). *Psychological modeling: conflicting theories*. Chicago: Aldine-Atherton.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A., & Huston, A. C. (1961). Identification as a process of incidental learning. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 63(2), 311-318.
- Bandura, A., Ross, D., & Ross, S.A. (1963). A comparative test of the status envy, social power, and secondary reinforcement theories of identificatory learning. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(6), 527-534.
- Barker, J.R. (1998). Managing identification. In D.A. Whetten & P. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations* (pp. 257-267). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
(山本安次郎・田杉競・飯野春樹『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年).
- Barney, J.B., Bunderson, J.S., Foreman, P., Gustafson, L.T., Huff, A.S., Martins, L.L., Reger, R.K., Sarason, Y., & Stimpert, J.L. (1998). A strategy conversation on the topic of organization identity. In D. A. Whetten & P. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations* (pp. 99-168). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bartel, C.A. (2001). Social comparisons in boundary-spanning work: effects of community on

- members' organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 379-413.
- Bartels, J., Douwes, R., De Jong, M., & Pruyn, A. (2006). Organizational identification during a merger: determinants of employees' expected identification with the new organization. *British Journal of Management*, 17(1), 49-67.
- Bartels, J., Pruyn, A., De Jong, M., & Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 173-190.
- Baumeister, R.F. (1998). The self. In G.L. Gardner (Ed.), *The handbook of social psychology* (4th ed., Vol.1, pp. 680-726.), New York: McGraw-Hill.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bem, D.J. (1967). Self-perception: an alternative interpretation of cognitive dissonance phenomena. *Psychological Review*, 74(3), 183-200.
- Bergami, M. & Bagozzi, R.P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39(4), 555-577.
- Bleuler, E. (1950). *Dementia praecox or the group of schizophrenias*. (J. Zinkin trans.). Madison, CT: International Universities Press.
- Brewer, M.B. (1991). The social self: on being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475-482.
- Brewer, M.B., & Gardner, W. (1996). Who is this "we"?: levels of collective identity and self-representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 83-93.
- Brim, O.G., & Wheeler, S. (1966). *Socialization after childhood: two essays* (pp. 1-49). New York: John Wiley & Sons.
- Briscoe, J.P., Hall, D.T., & DeMuth, R.F.M. (2006). Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.
- Brockner, J., & Chen, Y. (1996). The moderating roles of self-esteem and self-construal in relation to a threat to the self: evidence from the people's republic of China and the United States. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(3), 603-615.

- Brown, A.D. (2006). A narrative approach to collective identities. *Journal of Management Studies*, 43(4), 731-753.
- Brown, M.E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 346-356.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Bullis, C., & Bach, B.W. (1989). Socialization turning points: an examination of change in organizational identification. *Western Journal of Speech Communication*, 53(3), 273-293.
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Burt, R.S. (1992). *Structural holes: the social structure of competition*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press. (安田雪訳 『競争の社会的構造：構造的空間の理論』新曜社 . 2006 年).
- Burt, R.S. (2001). Structural holes versus network closure as social capital. In N. Lin, K. Cook, & R.S. Burt (Eds.) *Social capital: theory and research* (pp.31-56). New York: Aline de Gruyter. (野沢慎司編監訳 『リーディングスネットワーク論：家族・コミュニティ・社会関係資本』 , 勁草書房,2006年, pp.243-281).
- Campion, M.A., Cheraskin, L., & Stevens, M.J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job relation. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1518-1542.
- Carmeli, A. (2005). Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors. *Organization studies*, 26(3), 443-464.
- Carmeli, A., Gilat, G., & Weisberg, J. (2006). Perceived external prestige, organizational identification and affective commitment: stakeholder approach. *Corporate Reputation Review*, 9(2), 92-104.
- Ceri-Booms, M. (2010). An empirical study on transactional and authentic leaders: exploring the mediating role of trust in leader on organizational identification. *The Business Review*, 14(2), 235-243.
- Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J., & Gardner, P.D. (1994). Organizational socialization: its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
- Chen, G. & Klimoski, R.J. (2007). Training and development of human resources at work: is the state of our science strong?. *Human Resource Management Review*, 17(2), 180-190.

- Cheney, G. (1983). On the various and changing meaning of organizational membership: a field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50(4), 342-362.
- Cheney, G. & Christensen, L.T. (2001). Organizational identity: linkage between internal and external communication” In F.M. Jablin & L.L. Putnam (Eds.). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods* (pp. 231-269). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Crocker, J., Blaine, B., & Luhtanen, R. (1993). Prejudice, intergroup behaviour and self-esteem: enhancement and protection motives. In M.A. Hogg & D. Abrams (Eds.), *Group motivation social psychological perspectives* (pp. 52-67). New York: Harvester Wheatsheaf.
- Crocker, J., & Luhtanen, R. (1990). Collective self-esteem and ingroup bias. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(1), 60-67.
- Crocker, J., Thompson, L.L., McGraw, K.M., & Ingerman, C. (1987). Downward comparison, prejudice, and evaluations of others: effects of self-esteem and threat. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(5), 907-916.
- Cronbach, L.J. (1957). The two disciplines of scientific psychology. *American Psychologist*, 12(11), 671-684.
- Cohen-Meitar, R., Carmeli, A., & Waldman, D.A. (2009). Linking meaningfulness in the workplace to employee creativity: the intervening role of organizational identification and positive psychology experiences. *Creativity Research Journal*, 21(4), 361-375.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Conroy, S.A. & O’Leary-Kelly, A.M. (2014). Letting go and moving on: work-related identity loss and recovery. *Academy of Management Review*, 39(1): 67-87.
- Constantine, M.G., & Blackmon, S.M. (2002). Black adolescents’ racial socialization experiences: their relations to home, school, and peer self-esteem. *Journal of Black Studies*, 32(3), 322-335.
- Cooley, C.H. (1902). *Human nature and the social order*. New York: Charles Scribner's Sons.
- Cooper, D. & Thatcher, S.M.B. (2010). Identification in organizations: the role of self-concept orientations and identification motives. *Academy of Management Review*, 35(4), 516-538.
- Corley, K.G. (2004). Defined by our strategy or our culture? hierarchical differences in perceptions

- of organizational identity and change. *Human Relations*, 57(9), 1145-1177.
- Costarelli, S., & Colloca, P. (2004). The effects of attitudinal ambivalence on pro-environmental behavioral intentions. *Journal of Environmental Psychology*, 24(3), 279-288.
- デ・ウィッテ, パトリシア (1991) 「ナラティブのパラダイムに基づく社会心理学：ディスコース上の自己」 『年報人間科学』 12, 67-83.
- Deaux, K. (1996). Social identification. In E. T. Higgins, & A. W. Kruglanski (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 777-798). New York, NY: Guilford Press.
- Deaux, K. (2001). Social identity. In J. Worell (Ed.), *Encyclopedia of women and gender: sex similarities and differences and the impact of society on gender* (1059-1069). Waltham, MA: Academic Press.
- Dirk, K.T. & Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Doosje, B., Ellemers, N., & Spears, R. (1995). Perceived intragroup variability as a function of group status and identification. *Journal of Experimental Social Psychology*, 31(5), 410-436.
- Dukerich, J.M., Golden, B.R., & Shortell, S.M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: the impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-533.
- Dukerich, J.M., Kramer, R., & McLean Parks, J. (1998). The dark side of organizational identification. In D. A. Whetten & P. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations* (pp. 245-256). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dutton, J.E. & Dukerich, J.M. (1991). Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M., & Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 263-289.
- Edwards, M.R. (2005). Organizational identification: a conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230.
- Eli, I., & Shuval, J.T. (1982). Professional socialization in dentistry: a longitudinal analysis of attitude changes among dental students towards the dental profession. *Social Science and Medicine*, 16(9), 951-955.
- Ellemers, N., Kortekaas, P., & Ouwerkerk, J.W. (1999). Self-categorisation, commitment to the

- group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 29(2/3), 371–389.
- Elsbach, K.D. & Bhattacharya, C.B. (2001). Defining who you are by what you're not: organizational disidentification and the national rifle association. *Organization Science*, 12(4), 393-413.
- Elsbach, K.D. & Kramer, R.M. (1996). Members' responses to organizational identity threats: encountering and countering the business week rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 442-476.
- 遠藤公嗣 (2002) 「技能の諸概念と人事査定」 『経営論集』 49(1/2), 89-109.
- Erickson, E.H. (1950). *Childhood and Society*. New York: Norton.
- Erickson, E.H. (1976). *Everything in its path: destruction of community in the Buffalo Creek Flood*. New York: Touchstone.
- Ethier, K.A. & Deaux, K. (1994). Negotiating social identity when contexts change: maintaining identification and responding to threat. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(2), 243-251.
- Fiol, C.M. (2002). Capitalizing on paradox: the role of language in transforming organizational identities. *Organization Science*, 13(6), 653-666.
- Fombrun, C.J & Van Riel, C.B.M. (2003). *Fame & fortune: how successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River, NJ: Financial Times Prentice Hall. (花堂靖仁・電通レピュテーションプロジェクトチーム訳 『コーポレート・レピュテーション』 東洋経済新報社 .2005 年).
- Fong, C.T., & Tiedens, L. Z. (2002). Dueling experiences and dual ambivalences: emotional and motivational ambivalence of women in high status positions. *Motivation and Emotion*, 26(1), 105-121.
- Foote, N.N. (1951). Identification as the basis for a theory of motivation. *American Sociological Review*, 16(1), 14–21.
- Foreman, P. & Whetten, D.A. (2002). Members' identification with multi-identity organizations. *Organization Science*, 13(6), 618-635.
- Freud, S. (1922). *Group psychology and the analysis of the ego (J. Strachey trans.)*. London: The International Psycho-Analytical Press. (井村恒郎訳 『自我論』 日本教文社 .1954

年).

- Friedman, B.A. (2009). Human resource management role implications for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 12(3), 229-244.
- 藤田裕司 (2008) 「ナラティブとエビデンス：二つの『計画』をつなぐもの」『大阪教育大学障害児教育研究紀要』 31, 21-34.
- 船津衛 (2003) 「自我のナラティブ・コンストラクション論」『東洋大学社会学部紀要』 40(3), 75-88.
- Gaertner, S.L. & Dovidio, J.F. (2005). Understanding and addressing contemporary racism: from aversive racism to the common ingroup identity model, *Journal of Social Psychology*, 61(3), 615-639.
- Gautam, T., van Dick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3), 301-315.
- Gecas, V., & Schwalbe, M.L. (1986). Parental behavior and adolescent self-esteem. *Journal of Marriage and Family*, 48(1), 37-46.
- Gentry, J.W., Kennedy, P.F., Paul, C., & Hill, R. (1995). Family transitions during grief: discontinuities in household consumption patterns. *Journal of Business Research*, 34(1), 67-79.
- George, E. & Chattopadhyay, P. (2005). One foot in each camp: the dual identification of contract workers. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 68-99.
- Gioia, D.A. (1998). From individual to organizational identity. In D. A. Whetten & P. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations* (pp. 17-31). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Gioia, D.A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Gioia, D.A., Schultz, M. & Corley, K.G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- Gioia, D.A. & Thomas, J.B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 307-403.
- Glynn, M.A. (2000). When cymbals become symbols: conflict over organizational identity within a symphony orchestra. *Organization Science*, 11(3), 285-298.

- Golden-Biddle K. & Rao, H. (1997). Breaches in the boardroom: organizational identity and conflicts of commitment in a nonprofit organization. *Organization Science*, 8(6), 593-611.
- Gossett, L.M. (2002). Kept at arm's length: questioning the organizational desirability of member identification. *Communication Monographs*, 69(4), 385-404.
- Gouldner, A.W. (1957). Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles. I. *Administrative Science Quarterly*, 2(3), 281-306.
- Gouldner, A.W. (1958). Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles. II. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 444-480.
- Granovetter, M.S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Gravan, T.N., Heraty, N., & Barnicle, B. (1999). Human resource development literature: current issues, priorities and dilemmas. *Journal of European Industrial Training*, 23(4/5), 169-179.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 10(4), 488-503.
- Guindon, M.H. (2009). *Self-esteem across the lifespan: issues and interventions* (p.10). New York: Routledge.
- Hall, D.T. (1984). Human resource development and organizational effectiveness. In C.J. Fombrun, N.M. Tichy, & M.A. Devanna (Eds.). *Strategic human resource management* (pp. 159-181). New York: John Wiley & Sons.
- Hall, D.T. & Schneider, B. (1972). Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 340-350.
- Hall, D.T., Schneider, B., & Nygren, H.T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190.
- 原琴乃・松繁寿和 (2002) 「昇進競争における学歴と性別：百貨店業の事例」『国際公共政策研究』7(2), 171-184.
- Harquail, C.V. (1998). Organizational identification and the “whole person”: integrating affect, behavior, and cognition. In D. A. Whetten & P. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations* (pp. 223-231). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Harris, G.E. & Cameron, J.E. (2005). Multiple dimensions of organizational identification and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being. *Canadian*

- Journal of Behavioural Science*, 37(3), 159-169.
- Harris-Britt, A., Valrie, C. R., & Kurtz-Costes, B. (2007). Perceived racial discrimination and self-esteem in African American youth: racial socialization as a protective factor. *Journal of Research on Adolescence*, 17(4), 669-682.
- Haslam, S.A., Jetten, J., Postmes, T., & Haslam, C. (2009). Social Identity, health and well-being: an emerging agenda for applied psychology. *Applied Psychology*, 58(1), 1-23.
- Haslam, S.A., Oakes, P.J., Reynolds, K.J., & Turner, J.C. (1999). Social identity salience and the emergence of stereotype consensus. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(7), 809-818.
- Haslam, S.A., O'Brien, A., Jetten, J., Vormedal, K., & Penna, S. (2005). Taking the strain: social identity, social support, and the experience of stress. *The British Journal of Social Psychology*, 44(3), 355-370.
- Haslam, S.A., & Platow, M.J. (2001). Your wish is our command: The role of shared social identity in translating a leader's vision into follower's action. In M.A. Hogg, & D.J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts*. (pp.213-228). Philadelphia: Psychology Press.
- Haslam, S.A., & van Dick, R. (2010). A social identity approach to workplace stress. In D. De Cremer, R. van Dick, & K. Murnighan (Eds.), *Social psychology and organizations* (pp.325-352). New York: Routledge.
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- 服部泰宏 (2012) 「日本企業の組織・制度変化と心理的契約：組織内キャリアにおける転機に着目して」 『日本労働研究雑誌』 54(11), 60-72.
- Haueter, J. A., Macan, T. H., & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, 63(1), 20-39.
- 土方丈一郎 (1987) 「人材活性化と人事政策の革新」 総合労働研究所 『チェックポイント人材育成システム』 総合労働研究所 , 2-15.
- Hinkle, S., Taylor, D., Fox-Cardamone, L., & Cook, K.F. (1989). Intragroup identification and intergroup differentiation: a multi-component approach. *British Journal of Social Psychology*, 28(4), 305-317.

- Hinkley, K. & Andersen, S.M. (1996). The working self-concept in transference: significant-other activation and self change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(6), 1279-1295.
- 平野光俊・内田恭彦・鈴木竜太 (2008) 「日本的キャリアシステムの価値創造のメカニズム」 『一橋ビジネスレビュー』 56(1), 76-92.
- 平田光弘 (2003) 「コンプライアンス経営とは何か」 『経営論集』 61, 113-127.
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press. (矢野修一訳『離脱・発言・忠誠：企業・組織・国家における衰退への反応』 ミネルヴァ書房 ,2005年).
- Ho, W.H., Chang, C.S., Shih, Y.L., & Liang, R.D. (2009). Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. *BMH Health Services Research*, 9(8), 1-10.
- Hogg, M.A. (2001a). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology*, 5(3), 184-200.
- Hogg, M.A. (2001b). Social identification, group prototypicality, and emergent leadership. In M.A. Hogg & D.J. Terry (Eds.). *Social identity processes in organizational contexts* (pp.197-212). Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Hogg, M.A. & Abrams, D. (1988). *Social identifications*. New York: Routledge. (吉森護・野村泰代訳『社会的アイデンティティ理論：新しい社会心理学体系化のための一般理論』 北大路書房 .1995年).
- Hogg, M.A., Hains, S.C., & Mason, I. (1998). Identification and leadership in small groups: salience, frame of reference, and leader stereotypicality effects on leader evaluations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(5), 1248-1263.
- Hogg, M.A., & Sunderland, J. (1991). Self-esteem and intergroup discrimination in the minimal group paradigm. *British Journal of Social Psychology*, 30(1), 51-62.
- Hogg, M.A. & Terry, D.J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.
- Hogg, M.A., Terry, D.J., & White, K.M. (1995). A tale of two theories: a critical comparison of identity theory with social identity. *Social Psychology Quarterly*. 58(4), 255-269.
- Hommans, G.C. (1961) *Social behavior: its elementary forms*. London: Routledge & Kegan Paul.

- (橋本茂訳『社会行動：その基本形態』誠信書房,1978年)。
- 保坂裕子 (1999) 「教室学習場面における動機とアイデンティティの物語的構成—教室の解釈的参加観察研究」『教育方法学研究』24, 39-48.
- 保坂裕子 (2000) 「多声的時空間におけるアイデンティティ構築：アイデンティティ研究におけるナラティブ・アプローチの可能性について」『京都大学大学院教育学研究科紀要』46, 425-537.
- Ibarra, H. & Barbulescu, R. (2010). Identity as narrative: prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions. *Academy of Management Review*, 35(1), 135-154.
- Ibarra, H. & Smith-Lovin, L. (1997). New directions in social network research on gender and organizational careers. In C.L. Cooper & S.E. Jackson (Eds.) *Creating tomorrow's organizations: a handbook for future research in organizational behavior* (pp.359-383), New York: John Wiley & Sons.
- 池田謙一・唐沢穰・工藤恵理子・村本由紀子 (2010) 『社会心理学』有斐閣 .
- 石井徹 (2007) 「社会的現実研究における『変』という感覚の効用：無意識と意識、集合と個人の接点として」『社会文化論集』4, 1-15.
- Jackson, J. (1965). Social stratification, social norms, and roles. In I.D. Steiner & M. Fishbein (Eds.), *Current studies in social psychology* (pp.301-309). Austin, TX: Holt, Rinehart & Winston, Inc.
- Jackson, L.A., Sullivan, L.A., Harnish, R., & Hodge, C.N. (1996). Achieving positive social identity: social mobility, social creativity, and permeability of group boundaries. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 241-254.
- Jacoby, M.S. (2005). *The embedded corporation: corporate governance and employment relations in Japan and the United States*. Princeton University Press. (鈴木良始・伊藤健市・堀龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部：日本企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社,2005年)。
- Jarvi, M. & Uusitalo, T. (2004). Job rotation in nursing: a study of job rotation among nursing personnel from the literature and via a questionnaire. *Journal of Nursing Management*, 12(5), 337-347.
- 神信人・山岸俊男 (1997) 「社会的ジレンマにおける集団協力ヒューリスティック

- スの効果」『社会心理学研究』 12(3),190-198.
- 神信人・山岸俊男・清成透子 (1996) 「双方向依存性と “最小条件集団パラダイム”」 『心理学研究』 67(2), 77-85.
- Johnson, A.L., Crawford, M.T., Sherman, S.J., Rutchick, A.M., Hamilton, D.L., Ferreira, M.B., Petrocelli, J.V. (2006). A functional perspective on group memberships: differential need fulfillment in a group typology. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42(6), 707-719.
- Johnson, M.D., Morgeson, F.P., & Hekman, D.R. (2012). Cognitive and affective identification: exploring the links between different forms of social identification and personality with work attitudes and behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1142–1167.
- Johnson, M.D., & Morgeson, F.P. (2005). Cognitive and affective identification in organizational settings. Paper presented at the 65th Annual Meeting of the Academy of Management, Honolulu, HI.
- Jorgensen, M., Davis, K., Kotowski, S., Aedla, P., & Dunning, K. (2005). Characteristics of job rotation in the Midwest US manufacturing sector. *Ergonomics*, 48(15), 1721-1733.
- 柿本敏克 (1995) 「内集団バイアスに影響を及ぼす個人差要因」 『社会心理学研究』 11(2), 94-104.
- 柿本敏克 (1997a) 「最小条件集団状況を用いた集団研究」 『組織科学』 31(1), 60-71.
- 柿本敏克 (1997b) 「社会的アイデンティティ研究の概要」 『実験社会心理学研究』 37(1), 97-108.
- 柿本敏克 (2006) 「状況の現実感が集団同一視と内集団バイアスの関係に及ぼす影響についての一考察」 『群馬大学社会情報学部研究論集』 13, 83-91.
- 金平文二 (1972) 「採用、異動、昇進等の管理における心理学的課題」 豊原恒男・本明寛・藤田忠・三隅二不二編『人事管理の心理学』 (pp. 45-87). ダイヤモンド社 .
- Karasawa, M. (1991). Toward an assessment of social identity: the structure of group identification and its effects on in-group evaluations. *British Journal of Social Psychology*, 30(4), 293-307.
- Karp, D., Jin, N., Yamagishi, T., & Shinotsuka, H. (1993). Rising the minimum in the minimal group paradigm. *Japanese Journal of Experimental Social Psychology*, 32(3), 231-240.

- 笠井恵美 (2011) 「まったく異なる職務への異動が企業における熟達を促す可能性の検討」 『 Works Review 』 6, 62-73.
- Katz, J., Joiner Jr., T.E., & Kwon, P. (2002). Membership in a devalued social group and emotional well-being: developing a model of personal self-esteem, collective self-esteem, and group socialization. *Sex Roles*, 47(9/10), 419-431.
- Katz, R. (1980). Time and work: toward an integrative perspective. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 2, pp. 81-127). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kelman, H.C. (1958). Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*. 2(1), 51-60.
- 北居明・松田良子 (2004) 「日本企業における理念浸透活動とその成果」加護野忠男編『日本企業の戦略インフラの変貌』 (93-121). 白桃書房 .
- 木内宏 (2005) 「企業内プロフェッショナルの処遇と育成：“サラリーマン”や“OL”はどのように進化するのか」 『日本労働研究雑誌』 47(8), 58-66.
- 児玉一樹・戸梶亜紀彦 (2010). 「組織同一視の概念研究：組織同一視と組織コミットメントの統合」 『広島大学マネジメント研究』 10, 51-66.
- 小池和男 (1991) 『仕事の経済学 (初版)』 東洋経済新報社 .
- 小池和男 (1999) 『仕事の経済学 (第2版)』 東洋経済新報社 .
- 小池和男 (2005) 『仕事の経済学 (第3版)』 東洋経済新報社 .
- 小池和男・猪木武徳編 (2002) 『ホワイトカラーの人材形成：日米英独の比較』 東洋経済新報社 .
- Kreiner, G.E., & Ashforth, B.E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1-27.
- Kusunoki, K. & Numagami, T. (1998). Interfunctional transfers of engineers in Japan: empirical findings and implications for cross-functional integration. *Institute of Electrical and Electronics Engineers transactions on engineering management*, 45(3), 250-262.
- Ladau, J. & Hammer, T.H. (1986). Clerical employees' perceptions of intraorganizational career opportunities. *Academy of Management Journal*, 29(2), 385-404.
- Latham, G.P. (1988). Human resource training and development. *Annual Review of Psychology*, 39, 545-582.

- Lee, S.M. (1969). Organizational identification of scientists. *The Academy of Management Journal*, 12(3), 327-337.
- Lee, S.M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *The Academy of Management Journal*, 14(2), 213-226.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(5), 5-41.
- Lichtenstein, D.R., Netemeyer, R.G., & Maxham, J.G. III (2010). The relationships among manager-, employee-, and customer-company identification: implications for retail store financial performance. *Journal of Retailing*, 86(1), 85-93.
- London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review*, 8(4), 620-630.
- Long, K., & Spears, R. (1997). The self-esteem hypothesis revisited: differentiation and the disaffected. In R. Spears, P.F. Oakes, N. Ellemers & S.A. Haslam (Eds.), *The social psychology of stereotyping and group life* (pp. 296–317). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Long, K.M., Spears, R., & Manstead, A.S.R. (1994). The influence of personal and collective self-esteem on strategies of social differentiation. *British Journal of Social Psychology*, 33(3), 313-329.
- Lord, R.G. & Brown, D.J. (2004). *Leadership processes and follower self-identity* (pp.12-32). New York: Routledge.
- Louis, M.R. (1980). Career transitions: variety and commonalities. *Academy of Management Review*, 5(3), 329-340.
- Luhtanen, R., & Crocker, J. (1992). A collective self-esteem scale: self-evaluation of one's social identity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18(3), 302-318.
- McElroy, J.C., Morrow, P.C., & Mullen, E.J. (1996). Intraorganizational mobility and work related attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 17(4), 363-374.
- Mael, F.A. & Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48(2), 309-333.
- Mael, F.A. & Tetrick, L.E. (1992). Identifying organizational identification. *Educational and Psy-*

- chological Measurement*, 52(4), 813-824.
- Maines, D.R. (1993). Narrative's moment and sociology's phenomena: toward a narrative sociology. *The Sociological Quarterly*, 34(1), 17-38.
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley. (高橋伸夫訳『オーガニゼーションズ第2版：現代組織論の原典』ダイヤモンド社 .2014年).
- Markus, H. & Wulf, E. (1987). The dynamic self-concept: a social psychological perspective. *Annual Review of Psychology*, 38, 299-337.
- Markus, H. & Kunda, Z. (1986). Stability and malleability of the self-concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(4), 858-866.
- Marques, J.M. & Yzerbyt, V.Y. (1988). The black sheep effect: judgmental extremity towards in-group members in inter- and intra-group situations. *European Journal of Social Psychology*, 18(3), 287-292.
- Marques, J.M., Yzerbyt, V.Y. & Leyens, J.P. (1988). The 'black sheep' effect: extremity of judgment towards ingroup members as a function of group identification. *European Journal of Social Psychology*, 18(1), 1-16.
- Martin, R. & Epitropaki, O. (2001). Role of organizational identification on implicit leadership theories(ILTs), transformational leadership and work attitudes. *Group Processes and Inter-group Relations*, 4(3), 247-262.
- Masson, J. M. (Ed.) (1986). *The complete letters of Sigmund Freud to Wilhelm Fliess —1887-1904*. Cambridge, Mass.: Belknap Press.(河田晃訳『フロイト フリースへの手紙—1887-1904』誠信書房 .2001年).
- McGoldrick, J., Stewart, J. & Watson, S. (2001). Theorizing human resource development. *Human Resource Development International*, 4(3), 343-356.
- Miller, N.E., & Dollard, J. (1941). *Social learning and imitation*. New Haven, Conn.: Yale University Press.
- Millward, L.J., Haslam, S. A., & Postmes, T. (2007). Putting employees in their place: the impact of hot desking on organizational and team identification. *Organization Science*. 18(4), 547-559.
- 水野暢子 (2013) 「看護中間管理者のキャリア発達過程とそれに関連する要因」『日本看護研究学会雑誌』 36(1), 81-92.

- 守島基博 (2002) 「ホワイトカラーの人材育成とマネジメント能力」 『一橋ビジネスレビュー』 50(2), 34-45.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mussen, P. (1967). Early socialization: learning and identification. In G. Mandler, P. Mussen, N. Kogan, & M. A. Wallach, *New directions in psychology III* (pp.51-110). Austin, TX: Holt, Rinehart & Winston, Inc.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P., Becker, T.E., & van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665-683.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover* (pp. 135-168). London: Academic Press.
- 縄田健悟・山口裕幸 (2008) 「階層的な集団間関係において上位集団の顕現性が集団間バイアスに及ぼす影響」 『九州大学心理学研究』 9, 27-33.
- 野村正實 (1992) 「1980年代における日本の労働研究：小池和男氏の諸説の批判的研究」 『日本労働研究雑誌』 396, 3-21.
- 野村正實 (2000) 「知的熟練論の実証的根拠：小池和男における理論と実証」 『大原社会問題研究所雑誌』 503, 1-29.
- 大石千歳・吉田富士雄 (2001) 「内集団の比較の文脈が黒い羊効果に及ぼす影響：社会的アイデンティティ理論の観点から」 『心理学研究』 71(6), 445-453.
- 大内章子 (1999) 「大卒女性ホワイトカラーの企業内キャリア形成：女性総合職・基幹職の実態調査より」 『日本労働研究雑誌』 471, 15-28.
- 大内章子 (2012) 「大卒女性ホワイトカラーの中期キャリア：均等法世代の総合職・基幹職の追跡調査より」 『ビジネス&アカウンティングレビュー』 9, 85-105.
- O'Connor, E.S. (1997). Discourse at our disposal: stories in and around the garbage can. *Management Communication Quarterly*, 10(4), 395-432.
- 小川憲彦 (2005) 「リアリティ・ショックが若年者の就業意識に及ぼす影響」

- 『経営行動科学』 18(1), 31-44.
- 岡本祐子 (1999) 「アイデンティティ論からみた生涯発達とキャリア形成」 『組織科学』 33(2),4-13.
- O'Reilly, C.A. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492-499.
- Ortega, J. (2001). Job rotation as a learning mechanism. *Management Science*, 47(10), 1361-1370.
- 尾崎由佳 (2011) 「制御焦点と感情：促進焦点と予防焦点にかかわる感情の適応的機能」 『感情心理学研究』 18(2), 125-134.
- 尾関美喜・吉田俊和 (2012) 「集団アイデンティティ形成による集団実体化過程モデルの提唱：マルチレベルの視点から」 『実験社会心理学研究』 51(2), 130-140.
- Pettigrew, T.F. (1998). Intergroup contact theory. *Annual Review of Psychology*, 49, 65-85.
- Pierce, J.L., Gardner, D.G., Cummings, L.L., & Dunham, R.B.(1989). Organization-based self-esteem: construct definition, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648.
- Podnar, K. (2011). Perceived external prestige, organizational identification and organizational commitment: an empirical examination. *Teorija in praksa*, 48(6), 1611-1627.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- Podolny, J.M. & Baron, J.N. (1997). Resources and relationships: social networks and mobility in the workplace. *American Sociological Review*, 62(5), 673-693.
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., & Blume, B.D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Postmes, T., Baray, G., Haslam, S.A., Morton, T.A., & Swaab, R.I. (2006). The dynamics of personal and social identity formation. In T. Postmes, J. Jetten (Eds.). *Individuality and the*

- group: advances in social identity* (pp.215-236). London: Sage.
- Postmes, T., Spears, R., Lee, M., & Novak, R. (2005). Individuality and social influence in groups: inductive and deductive routes to group identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 747-763.
- Pratt, M.G. (1998). To be or not to be? central questions in organizational identification. In D.A. Whetten & P. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations* (pp. 171-207). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pratt, M.G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: managing identification among amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 456-493.
- Pratt, M.G. & Doucet, L. (2000). Ambivalent feeling in organizational relationships. In S. Fineman (Ed.), *Emotion in organizations* (pp.204-226)(2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pratt, M.G. & Foreman, O.F. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.
- Pratt, M.G. & Rafaeli, A. (1997). Organizational dress as a symbol of multilayered social identities. *Academy of Management Journal*, 40(4), 862-898.
- Pratt, M.G., Rockmann, K.W., & Kaufmann, J.B. (2006). Constructing professional identity: the role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal*, 49(2), 235-262.
- Quinn, J.B. (1999). Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *MIT Sloan Management Review*, 40(4), 9-21.
- Randall, J., & Procter, S. (2008). Ambiguity and ambivalence: senior managers' accounts of organizational change in a restructured government department. *Journal of Organizational Change Management*, 21(6), 686-700.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.
- Riketta, M. (2008). "Who identifies with which group?" the motive-feature match principle and its limitations. *European Journal of Social Psychology*, 38(4), 715-735.
- Riketta, M. & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: a meta-analytic comparison

- of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490-510.
- Rohall, D.E., Prokopenko, O., Ender, M.G., & Matthews, M.D. (2014). The role of collective and personal self-esteem in a military context. *Current Research in Social Psychology*, 22(2), 1-21.
- Rosch, E. & Mervis, C.B. (1975). Family resemblances: studies in the internal structure of categories. *Cognitive Psychology*, 7(4), 573-605.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton: Princeton University Press.
- Rosenberg, S., & Gara, M. (1985). The multiplicity of personal identity. In P. Shaver. (Ed.), *Self, situations, and social behavior* (pp.87-113). Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Rotondi, T.Jr. (1974). Creativity and organizational identification in research and development environments. *Public Personnel Management*, 3(1), 53-58.
- Rotondi, T.Jr. (1975a). Organizational identification and group involvement. *Academy of Management Journal*, 18(4), 892-897.
- Rotondi, T.Jr. (1975b). Organizational identification: issues and implications. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 95-109.
- Rotter, J.B. (1954). *Social learning and clinical psychology* (pp. 82-104). New York: Johnson Reprint Corp.
- Rousseau, D.M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 217-233.
- Rubin, M., & Hewstone, M. (1998). Social identity theory's self-esteem hypothesis: a review and some suggestions for clarification. *Personality and Social Psychology Review*, 2(1), 40-62.
- Ruttenberg, J., Zea, M.C., & Sigelman, C.K. (2001). Collective identity and intergroup prejudice among Jewish and Arab students in the United States. *The Journal of Social Psychology*, 136(2), 209-220.
- Sachdev, I., & Bourhis, R.Y. (1987). Status differentials and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 17, 277-293.
- Sadler, P. (2001). *The seamless organization: building the company of tomorrow(4th ed.)*. London: Kogan Page.
- 坂田 桐子・淵上克義 (編)(2008) 『社会心理学におけるリーダーシップ研究のパ

- ースペクティブ』ナカニシヤ出版 .
- 坂田桐子・藤本光平・高口央 (2005). 「リーダーシップと集団成員性：リーダーの影響力に及ぼす集団プロトタイプ性の効果」 『実験社会心理学研究』 44(2), 109-121.
- 坂元忠芳 (1986). 「「同一化」作用の矛盾について」 『人文学報』 184, 1-52.
- 産労総合研究所 (2011) 「それでも、ジョブローテーション：異動は人をどう成長させるか」 『企業と人材』 44, 6-31.
- 佐藤郁哉・芳賀学・山田真茂留 (2011) 『本を生みだす力： 学術出版の組織アイデンティティ』 新曜社 .
- Schein, E.H. (1971). The individual, the organization, and the career: a conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 401-426.
- Schein, E.H. (1980). *Organizational psychology (3rd ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: prentice Hall. (松井濱夫訳 『組織心理学』 岩波書店 . 1981 年).
- Schneider, B., Hall, D.T., & Nygren, H.T. (1971). Self image and job characteristics as correlates of changing organizational identification. *Human Relations*, 24(5), 397-416.
- Schneider, B., Goldstein, H.W., & Smith, D.B. (1995). The ASA framework: an update. *Personality Psychology*, 48(4), 747-773.
- Schneider, B., & Reichers, A.E. (1983). On the etiology of climate. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39.
- Scott, W. (1966). Brief report: measures of cognitive structure. *Multivariate Behavioral Research*, 1(3), 391-395.
- Scott, S.G. & Lane, V.R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
- Sears, R.R. (1957). Identification as a form of behavioral development. In D.B. Harris (Ed), *The concept of development* (pp.149-161). Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Simon, H.A. (1947). Administrative behavior: a study of decision-making process in administrative organization. New York: Macmillan. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳 『経営行動』 ダイヤモンド社 . 1965 年).
- Sineta, M. (1981). Mergers, morale, and productivity. *Personnel Journal*, 60, 863-867.
- Sluss, D.M. & Ashforth, B.E. (2007). Relational identity and identification: defining ourselves

- through work relationships. *Academy of Management Review*, 32(1), 9-32.
- Sluss, D.M. & Ashforth, B.E. (2008). How relational and organizational identification converge: processes and conditions. *Organization Science*, 19(6), 807-823.
- Smidts, A., Pruyn, A.T.H., & Van Riel, C.B.M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1051-1062.
- Stroebe, M., & Schut, H. (1999). The dual process model of coping with bereavement: rationale and description. *Death Studies*, 23(3), 197-224.
- 杉浦正和 (2013) 「役割理論の諸概念と職場におけるロール・コンピテンシー」『早稲田国際経営研究』 44,15-29.
- 祐宗省三・原野広太郎・柏木恵子・春木豊 (編)(1985)『社会的学習理論の新展開』金子書房 .
- Sutton, R.I. (1991). Maintaining norms about expressed emotions: a case of bill collectors. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 245-268.
- 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 .
- Swann, W.B. Jr. (1987). Identity negotiation: where two roads meet. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1038-1051.
- Swann, W.B. Jr., Gomez, A., Seyle, D.C., Morales, J.F., & Huici, C. (2009). Identity fusion: the interplay of personal and social identities in extreme group behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*. 96(5), 995-1011.
- Swann, W.B. Jr., Johnson, R.E. & Bosson, J.K. (2009). Identity negotiation at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 81-109.
- Swann, W. B. Jr., Milton, L. P., & Polzer, J. T. (2000). Should we create a niche or fall in line? Identity negotiation and small group effectiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(2), 238-250.
- Swann, W.B. Jr., & Read, S.J. (1981). Self-verification processes: how we sustain our self-conceptions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 17(4): 351-371.
- Swann, W.B. Jr., Stephenson, B., & Pittman, T.S. (1981). Curiosity and control: on the determinants of the search for social knowledge. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(4),

635-642.

田端拓哉・向井有理子・宮崎弦太・池上知子 (2012) 「社会的アイデンティティの多様性と調和性が精神的健康に与える影響：大都市部大学生の場合」『都市文化研究』 14, 70-79.

Tajfel, H. (1970). Experiments in intergroup discrimination. *Scientific American*, 223(5), 96-102.

Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33(1), 1-39.

Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity, and social comparison. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 61-76). London: Academic Press.

Tajfel, H., Bilig, M., Bundy, R.P., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, 1(2), 149-177.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Books-Cole.

高巖 (2010) 「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか：経営理念の浸透に関する調査結果をもとに」『麗澤経済研究』 18(1), 57-66.

高村勳 (1993) 「運動を組織化する：コミュニティ事業への第三の道」『ビジネス・インサイト』 1(2), 62-80.

高尾義明 (2013) 「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の弁別性：日本における組織アイデンティフィケーション研究に向けた予備的分析」『経営と制度』 11, 65-80.

高尾義明・王英燕 (2012) 『経営理念の浸透：アイデンティティ・プロセスからの実証分析』有斐閣 .

Taylor, F.W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper. (有賀裕子訳『新訳科学的管理法：マネジメントの原点』ダイヤモンド社, 2009年).

Tompkins, P.K. & Cheney, G. (1985). Communication and unobtrusive control in contemporary organizations. In R.D. McPhee & P.K. Tompkins (Eds.), *Organizational communication: traditional themes and new directions* (pp.179-210), Newbury Park, CA: Sage.

Tompson, M.M., Zanna, M.P., & Griffin, D.W. (1995). Let's not be indifferent about (attitudinal)

- ambivalence. In R. E. Petty & J. A. Krosnick (Eds.), *Attitude strength: antecedents and consequences* (pp. 361-386). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Turban, D.B. & Cable, D.M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733-751.
- Turner, J.C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (Ed.), *Social identity and intergroup relations* (pp.15-40). Cambridge: Cambridge University Press.
- Turner, J.C. (1984). Social identification and psychological group formation, In H. Tajfel (Ed.), *The social dimension: European developments in social psychology Volume 2* (pp.518-538). Cambridge: Cambridge University Press.
- Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Reicher, S.D. & Wetherell, M.S. (1987). *Rediscovering the social group: a self-categorization theory*. Oxford: Blackwell Publishers. (蘭千壽・磯崎三喜年・内藤哲雄・遠藤由美訳 『社会集団の再発見：自己カテゴリー化理論』誠信書房, 1995年).
- Turner, J.C. (1999). Some current issues in research on social identity and self-categorization theories. In N. Ellemers, R. Spears, & B. Doosje (Eds.), *Social Identity: Context, Commitment, Content* (pp.6-34). Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.
- Tyler, T.R., & Blader, E.A. (2001). Identity and cooperative behavior in groups. *Group Process & Intergroup Relations*, 4(3), 207-226.
- 上原克仁 (2007) 「大手企業における昇進・昇格と異動の実証分析」 『日本労働研究雑誌』 561, 86-101.
- 碓井真史 (1992) 「内発的動機づけに及ぼす自己有能感と自己決定感の効果」 『社会心理学研究』 7(2), 85-91.
- van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 265-283.
- van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Höhfeld, C., Moltzen, K., & 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.

- van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour. *British Journal of Management*, 17(4), 283-301.
- van Knippenberg, D. & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitude. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571-584.
- van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., Monden, L., & de Lima, F. (2002). Organizational identification after a merger: A social identity perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41(2), 233-252.
- van Knippenberg, D. & van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 137-147.
- van Leeuwen, E., van Knippenberg, D., & Ellemers, E. (2003). Continuing and changing group identities: the effects of merging on social identification and ingroup bias. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(6), 679-690.
- Van Maanen, J. (1975). Police socialization: a longitudinal examination of job attitudes in an urban police department. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 207-228.
- Van Maanen, J., & Schein, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.) *Research in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 209-266). Greenwich, CT.: JAI Press.
- VandenBos, G.R.(Ed.) (2007). *APA dictionary of psychology*. American Psychological Association.
- Vardi, Y. & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: a motivational framework. *Organization Science*, 7(2), 151-165.
- Veiga, J.F. (1983). Mobility influences during managerial career stages. *Academy of Management Journal*, 26(1), 64-85.
- Verganti, R. (2011). Designing breakthrough products. *Harvard Business Review*, 89(10), 114-120.
- Waddell, N. & Cairns, E. (1986). Situational perspectives on social identity in Northern Ireland. *British Journal of Social Psychology*, 25(1), 25-31.
- Wagner, U., Lampen, L., & Syllwasschy, J. (1986). In-group inferiority, social identity and out-group devaluation in a modified minimal group study. *British Journal of Social Psychology*, 25(1), 15-23.

- 若林満 (2006) 「組織内キャリア発達とその環境」 『経営行動科学』 19(2), 77-108.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E., & Malik, S.D. (1984). Organizational socialization and group development: toward an integrative perspective. *The Academy of Management Review*, 9(4), 670-683.
- 渡邊芳之 (1996) 「心理学的測定と構成概念」 『北海道医療大学看護福祉学部紀要』 3, 125-132.
- 渡邊芳之・佐藤達哉 (1991) 「パーソナリティ概念を用いた行動説明にみられる方法論的問題点」 『人文科学論集』 25, 19-31.
- Wegge, J., van Dick, R., Fisher, G.K., Wecking, C., & Moltzen, K. (2006). Work motivation, organisational identification, and well-being in call centre work. *Work & Stress*, 20(1), 60-83.
- Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing*(2nd ed.), New York: Random House.(遠田雄志訳 『組織化の社会心理学』 文眞堂 ,1997 年).
- Whetten, D.A. & Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business and Society*, 41(4), 393-414.
- Wieseke, J., Ullrich, J., Christ, O., & van Dick, R. (2007). Organizational identification as a determinant of customer orientation in service organizations. *Market Lett*, 18(4), 265-278.
- Wiesenfeld, B.M., Raghuram,S. & Garud, R. (1999). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Organization Science*, 19(6), 777-790.
- 山岸俊男 (1992) 『信頼の構造：こころと社会の進化ゲーム』 東京大学出版会 .
- 山本寛 (1999) 「組織の配置管理と管理職のキャリア・プラトー現象との関係：キャリア発達の観点から」 『組織科学』 33(1), 80-96.
- 八代充史 (1999) 「ホワイトカラーのキャリア形成と『異動の力学』」 『組織科学』 33(2), 47-56.
- 八代充史 (2011) 「管理職への選抜・育成から見た日本的雇用制度」 『日本労働研究雑誌』 606, 20-29.
- Yoon, D. P. (2001). Causal modeling predicting psychological adjustment of Korean-born adolescent adoptees. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 3(3/4), 65-82.
- Yoon, D. P. (2004). Intercountry adoption: the importance of ethnic socialization and subjective well-being for Korean-born adopted children. *Journal of Ethnic and Cultural Diversity in*

Social Work, 13(2), 71-89.

Young, D.R. (2001). Organizational identity in nonprofit organizations: strategic and structural implications. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(2), 139-157.