

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 6 月 7 日現在

機関番号：32683

研究種目：研究活動スタート支援

研究期間：2015～2016

課題番号：15H06664

研究課題名(和文) 従業員のアイデンティティマネジメントに関する理論的・経験的研究

研究課題名(英文) Management for organizational identification

研究代表者

林 祥平 (HAYASHI, Shohei)

明治学院大学・経済学部・講師

研究者番号：30757109

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,400,000円

研究成果の概要(和文)：この研究では、従業員が組織の全体最適を優先した働き方を人材育成によって如何に実現できるかを検討した。全体最適的行動が求められることは自明であるが、どのような職務態度がそうした行動を引き出すかは定かではない。ここではそれを組織との一体感と組織観という2つに着目し、議論した。従業員が組織と一体感を覚え、そして“適切な”組織観を醸成するには、人事異動を通じた組織内キャリア形成が重要な働きをすることが明らかにされた。こうした知見は理論的検討を基礎とした質問紙調査とインタビュー調査の結果の考察から導き出された。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this research is to discuss how human resource development leads employees into giving priority to overall optimization for their organization. It is obvious that the overall-optimized behavior is expected. However, it is not obvious that what kinds of work attitude cause such a behavior. In this research, both of organizational identification and organizational identity were discussed. According to this research, intra-organization transfer is a key policy to manage employees identify with their organization and recognize adequately organizational identity. These results were acquired from questionnaire and interview on the basis of theoretical discussion.

研究分野：経営学

キーワード：組織的同一化 人事異動 組織アイデンティティ

1. 研究開始当初の背景

求職者や従業員がどの組織を魅力的に感じるのか、そして職務の中でどんな目標に向かって励むのかは、すべて個人のアイデンティティが関わっている。他にもこれまで多くの研究で組織の発展に従業員のアイデンティティが重要であると言われてきた。しかし、そのような重要性にも関わらず、これまであまり組織によるマネジメントの議論はなされてこなかった。その1つの理由にアイデンティティという捉えにくい概念を対象にしているという点が挙げられる。つまり、アイデンティティに良いも悪いもなく、方向性の定まらない概念のマネジメントは議論しにくいのだと思われる。

本研究は、従業員のアイデンティティを組織的同一化 (Organizational Identification) という概念を中心に議論することにした。この概念は「組織との一体感や帰属に対する認知」と定義され、組織と従業員の心理的距離を近づけていくプロセスを説明するものである。従来の研究から、従業員が組織に同一化すると、組織市民行動や組織コミットメントの高まり、離職意思の低下など様々な望ましい結果が確認されていることから、組織的同一化が組織の期待するアイデンティティの在り方ある程度示すものと言える。そのため、組織としては従業員に組織との一体感を抱かせるようマネジメントするというベクトルを定めることができる。

しかし、従来研究では組織的同一化が発達すると「組織のために」という意識で働くようになり、それが組織発展のために重要だという主張であったが、従業員がそれぞれ抱く「組織」という言葉に込められたイメージは決して1つではないはずである。ある従業員は所属組織を功利的側面から捉え、ある従業員は規範的側面から捉えるかもしれない。このように同じ対象に異なる意味付けをしている場合、組織が例え従業員の同一化をマネジメントしても、組織が期待する行動を引き出せるかはわからない。

組織としては、従業員全員が同じように組織を捉え、組織の全体最適を考えて行動してくれることが望ましく、そういった足並みの揃った組織を作ることが1つのマネジメントの目標だと思われる。そのためには、組織アイデンティティ (Organizational Identity) も検討する必要が出てくる。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」と定義されることもあり、研究者によって捉え方は様々である。この定義に従うと、一体感の対象は厳密には組織アイデンティティであり、その認識の仕方をマネジメントできることが望ましい。

組織的同一化にしる、組織アイデンティティの認識にしる、一朝一夕で職務態度が変わるようなものではなく、長い時間と経験を

て辿り着く状態だと考えられる。そのため、仕事の割り当てや研修といった単発の施策が従業員に与える影響という見地ではなく、長い目で見てどういった社内キャリアを積んできたのかという「人事異動」の視点で議論することが現実的であろう。人事異動は人材育成施策として扱われることが多く、どういった異動を経験させることが組織に資する人材を作り上げられるのかという議論と読み替えることもできるだろう。

2. 研究の目的

上述の研究関心および問題意識から次のような目的が導出される。本研究では、人事異動の経験のさせ方で、従業員がどのように同一化していくのかという点を議論の中心に据え、マネジメントの可能性を検討することが目的である。

さらにどういった異動経験をさせると組織が望んだような組織観を持つようになるのか、その認識を周囲と共有できるのかという点についても併せて明らかにする。

3. 研究の方法

理論的研究については、組織的同一化と組織アイデンティティの2つの研究蓄積をレビューするところから作業は始まる。従来の組織的同一化研究は、心理的メカニズムに重きを置いた議論が多く、外部環境との関わりの中でどのように従業員の態度が変化するかを見る必要がある。

同じ傾向が組織アイデンティティ研究にも見られ、そもそも従業員はどのように職務を通じて組織アイデンティティやその他のアイデンティティを構築するのかを議論しないことにはマネジメントを考えることはできない。加えて、組織アイデンティティは社会的構築物であるという主張を先行研究でされており、つまりは周囲と作り上げていくものだという性格の概念である。そのため、周囲と認識を共有できているという自覚が重要になると考えた。

また従来の研究では主に長期雇用のホワイトカラーを調査対象とすることが多く、それに対する批判も近年され始めている。そうしたことを背景に、日本で市民権を獲得しつつある雇用形態である限定正社員に対してどのようなマネジメントが有効であるかを調べることも必要であろう。

こうした理論的検討を基礎にして、経験的にそれらが確認されるのかを基本的にはインターネット調査を用いている。その理由として、単一企業への調査とインターネット調査の違いが挙げられる。それは、企業文化や業種など企業の特徴がサンプルに与える影響を取り払えるかどうかである。とりわけ本研究で見ようとしているのは、異動経験と同一化あるいは組織観の一般的な関係である

ので、単一企業への調査よりもインターネット調査の方が適当だと考えた。

こうした考えの下、第1に組織アイデンティティの共有を測定する尺度開発を行うために、パイロット調査と本調査を実施した。第2に、異動経験と組織的同一化、組織アイデンティティの関係性を明らかにするための調査、第3に限定性のかかった従業員がどのような要因で同一化するのかを明らかにする調査を実施した。

なお、調査者は過去にインタビュー及び人事データを用いた分析を行っている。それら企業特殊な事情を考慮した分析と、一般化を狙った本調査との比較をすることによって、表面的な議論に留まらないように努めた。

4. 研究成果

人は、直接コミュニケーションを取る相手とは容易に情報の共有をし、その認識も獲得できる。そうした情報共有の事実と、その認識が人の態度を大きく変えることが知られている。では、企業のような大規模組織においてこの現象はどう表れるのか。この場合、直接面識のない同僚であっても、同じ組織の一員である以上、自分と同じ認識を持っているはずだという期待を持って働くことになる。ただし、職務経験の短さや、他部門の同僚との関わり合いの薄さが目立つと、根拠のない期待になってしまい、自信を持ってそうした認識を態度に結びつけることができない。では、どうしたら「我が社とはこういう組織であり、うちの社員であればみんなそう思っている」と組織アイデンティティについて強い期待を周囲に向けることができるのか。

この問題について答える研究は共有的認知(Shared Cognition)が担ってきたと思うが、共有的認知は基本的に知識の共有を指す概念である。共有的認知に含まれる認知的合意(Cognitive Consensus)は認知の共有を説明するものであり、組織アイデンティティの共有もこの概念の領域だと言える。しかし、認知的合意は測定尺度がなく、そのため本研究では組織アイデンティティの共有の尺度を開発した(林, 2017)。

また、共有を認識していることが果たして従業員の行動にどれだけの効果を及ぼすものなのかを検討する目的で、独立変数に組織的同一化、従属変数に昇進と職場業績を置い

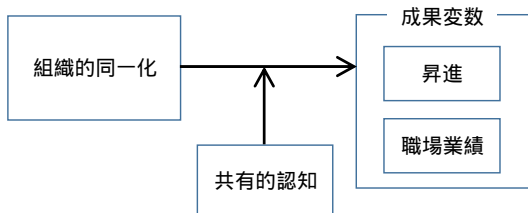


図 1

た単純なモデルを作り、共有的認知が低い集団、中程度、高い集団と3つの集団での変化を他母集団同時分析により見た(図1)。その結果、共有を強く認識していない集団では組織的同一化は成果変数に有意に影響を与えないことがわかった。このことから、単純に組織的同一化を高める施策を検討するだけでは不十分であり、共有を高めるマネジメント求められると言える。

では、どういったマネジメント(異動)が望ましいのかと言うと、過去の仕事と補充性の低い職場への異動を上手く使うことが重要だとわかった。これをここでは非連続異動と呼ぶ。異動とは、配置換えを指す施策であり、現在の職場と次の職場の質的な違いを連続と非連続という2つに分類したわけである。単純な異動では、職場で十分に経験を積めたか、人間関係を築けたかは把握できない。そのため、非連続異動の回数を独立変数に置いた分析では、直接的に組織的同一化への効果は見られなかった。この分析に異動の間隔、つまり1つの職場でどれだけ経験を積めたのかを変数として持ち込むことによって、同一化に効果を与えるタイミングを検討した。図2に示すように、異動回数に関わらず、間隔が狭すぎず広すぎずという中程度のタイミングで職場を変えさせることが同一化には重要だということが明らかになった。これは、あまりに頻繁な異動では満足に経験を積ませることができないのに対し、同じ職場に長く留まらせすぎると意識が組織ではなく職場や専門性の方に向いてしまうという問題が新たに生じる。そういった点を考慮に入れると適切なタイミングでの異動が組織的同一化には重要なようだ。

以上のことから、組織の都合で“勝手に”従業員の配置換えを行うことは態度形成に上手く繋がらないということがわかった。さらに、どの職場でも共通して用いられる考え方や共通した組織観を形成させるためにも非連続異動は寄与し、組織が求める組織アイデンティティの構築とその共有にも重要な施策であると言える。

各従業員の経験値によって異動の適切なタイミングが異なると言ったように、一般化

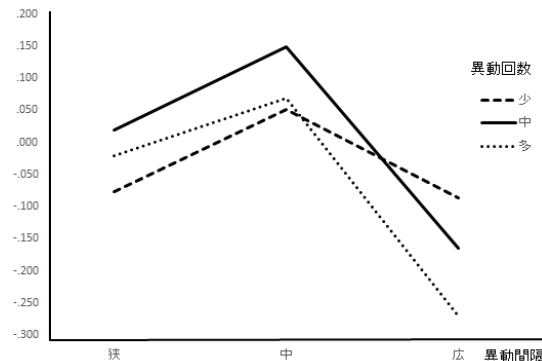


図 2

が困難であるという点は、雇用形態にも当てはまる。従来より、組織的同一化研究では職務自律性を高めることが規定因として考えられてきた。自律性を高めることで、従業員は自分の意思で働き、それが評価されると、組織に自分が認められているような感覚に陥る。受け入れられている環境に人は自らを位置づけようとするため、同一化が発達するというロジックである。この論理を仕事限定、勤務地限定、労働時間限定という3つの限定性を持った従業員それぞれを対象に見たところ、仕事限定の従業員に職務自律性を高めさせるとむしろ同一化が低下する結果が得られた。その理由は色々考えられるが、ひとまずここで得られた知見として、組織的同一化とは極めて個人的な心理現象であり、そうした態度を機械的にマネジメントすることは難しいということである。

つまり、個別対応が必要不可欠な同一化は非常にコストがかかる。それ故に、一部の研究者からは従業員全員の同一化をマネジメントし、高めさせるべきではないという主張も見られる。本研究の結果は、その主張を支持する。例えば、早期選抜制度による将来の経営幹部候補に対してこうしたコストのかかるマネジメントを施すことで、離職のリスクを低下させたり、組織の全体最適を理解した意思決定をできる人材に育て上げたといった、限定したマネジメントの議論が可能になると思われる。

5. 主な発表論文等 〔雑誌論文〕(計2件)

林祥平(2017)「異動経験が従業員の組織的同一化に与える影響」『組織科学』50(3), 89-100.

林祥平(2017)「組織アイデンティティの認識と共有」『経済研究』153, 45-64.

〔学会発表〕(計2件)

林祥平(2017)「共有的認知が企業業績に寄与する可能性」日本労務学会関東部会(於：法政大学), 2017年3月25日.

林祥平・西村孝史(2017)「働き方の限定性がもたらす組織との一体感：多元的アイデンティフィケーションに着目して」日本労務学会第47回全国大会(於：専修大学), 2017年7月.

6. 研究組織

(1)研究代表者

林祥平(HAYASHI, Shohei)
明治学院大学・経済学部・専任講師
研究者番号：30757109