

林 祥平 著『一体感のマネジメント：人事異動のダイナミズム』 (白桃書房, 2018年)

神戸大学准教授 服部 泰宏

本書は、企業内キャリアを通じて、社員がどのように組織アイデンティティ（社員が認識・共有する「我々らしさ」）を認識し、そこへ同一化（「私はこの企業の一員である」と心から認識）していくのかを明らかにした研究書である。

個人がそうであるように組織もまた、時間をかけて、他の組織と区別される「我々らしさ」を形成させていく。「先駆的な活動をしている我々」というものかもしれないし、「社会に開かれ、貢献している我々」というものかもしれない。とにかくそのような「我々らしさ」のイメージが社員によって認識・共有され、その組織に対して個人が同一化しているとき、その個人のアイデンティティ（私らしさ）の重要な部分を、組織のアイデンティティが占めるようになる。

この組織同一化を組織内の異動の問題と交差させるところに、この研究の絶妙な面白さがある。同一化というのは、暗に明に、組織と個人の「静」的な関わり合いを連想させる。誤解を恐れず言えば、「同じ職場、同じ企業に腰を据えることによって、その場に対する同一化が促進され、いったん形成されると、それは安定的になる」というイメージである。実際に、この領域の研究が個人と組織の同一化を安定的な状態として捉えてきたこと、そのことが組織同一化研究のポテンシャルを不当に制限してきたことが、いくつかのレビュー論文において指摘されている。これに対して本書は、異動という「動」の概念をこの問題に交差させることで、この領域に新たなフロンティアを提供している。

本書の内容を簡単に紹介しておこう。

本書のレビューパートにあたる第1章では、同一化をめぐるこれまでの研究が、1950年代の萌芽期にまでさかのぼって丁寧に検討される。March and Simon (1958) 以来の古典的研究の中には、「職務経験の与え方によって社員を企業へと同一化させることができる」という前提のもと、いかにして組織に対する個人の同一化を高めるかというマネジリアルな指向性を強く持つものが多かった。勤続年数と同一化の関係の分析など、いくつかの実証研究が蓄積されたが、そこには、そもそもなぜ、どのようなメカニズムで同一化が高まるのかという理論的な視点が欠けていたのである。この反省に立って90年代に入ると、社会的アイデンティティ理論や自己カテゴリー化理論といった理論的視点が導入され、同一化研究は、一方で現象の説明に対する説明の堅牢さを獲得し、他方で議論の複雑さを増していく。概念が精緻化され、その結果として複雑化することはそれ自体悪いことではない。ただ、その精緻化と複雑化の過程で、古典的な研究者たちがもちあわせていたマネジリアルな問題意識が、徐々に喪失していったのだから、なんとも皮肉なことである。

同一化の問題を異動という人事施策の問題と交差させるという本書のオリジナリティは、まさにこうした現状への批判に由来しており、両者の議論を接合する役割を果たしているのが第2章である。組織アイデンティティとは「我々らしさ」に関する共有された社員の認識であるから、素朴に考えればそれは、特定の場所に長期間とどまり、その場所を「ここが私の居場所だ」と認め、「こちら側」と「あちら側」の

差異を認識することを通じて形成されるように思われる。「〇〇部署へ異動せよ」という辞令は、個人にとって、それまでいた「こちら側」(内集団)から「あちら側」(外集団)へのシフトを意味するわけであるから、頻繁な異動は一見すると組織アイデンティティの形成にとってマイナスに作用するようにも思える。ただ、そのように特定の「こちら側」にとどまることによって形成される「我々らしさ」は、中核的なアイデンティティとは程遠いものになりがちである。特定の営業所に何十年も所属していれば、放っておいても「我が社ってこんなものか」というイメージを形成するようになるだろうが、そのイメージは、当該営業所の視点から見た極めてナイーブなものでしかない。その点、複数の「こちら側」を経験するということは、「〇〇部署へ異動せよ」と言われた直後こそ、「こちら側」(内集団)から「あちら側」(外集団)への変化を意味するが、結果的に見ればそれは、個人にとっての「こちら側」を増やしていくことになる。このように個人にとっての「こちら側」を増やすことを通じて、組織内に「我々らしさ」に関する共通認識を作り上げていくことが、人事異動の重要な役割なのであり、ここにアイデンティティの問題と異動の問題の重要な接点があると本書は説く。極めて重要な洞察である。

3章以降が、実証研究パートになる。まず第3章では、某消費生活協同組合(コープA)と流通業界大手企業(B社)でのアンケート調査によってえられた定量データについて、人事異動と同一化の関係に関する探索的な分析が実施されている。分析によって明らかになったのは、部門をまたがない「連続的異動」は個人の組織同一化に影響を与えず、部門横断的な異動である「非連続的異動」のみが影響を与えているということである。これは異動経験→組織同一化という関係が必ずしも成り立たない可能性を示している。本書ではこの結果に対して、(1)社員にとって職務経験が持つ意味は一様ではな

いにもかかわらず、アンケート調査の性格上それを一様であると仮定せざるを得ないこと、(2)複数あるアイデンティティのうちどれを顕現させて働いているかなど、アンケートという手法では捉えきれない同一化現象に特有の問題がありうること、という2点から解釈を行い、インタビュー調査によるさらなる探求へと向かっている。結果に対する真摯な議論を行なっている点でも、高く評価できる。

ここから「組織アイデンティティはどのように構築されるか」、「どのような異動経験が企業への同一化をもたらすか」、「どのような要因がアイデンティティを顕現させるか」、「アイデンティティのコンフリクトはどのように生じ、解消されるか」といった研究課題が導出され、コープAにおけるケーススタディによってそれらが解かれるという構造になっている。

コープAの定性データ分析からまず見えてきたのは、そもそも組織の中で個人が認識する組織アイデンティティの内容は実に様々であること、そしてその内容の差異は、異動によって形成されるキャリアパターンの違いと密接に関連しているということである(第5章)。本人が歩む組織内キャリアのパターンによって、本人の認識する組織アイデンティティに違いが生まれるということである。短期的には「こちら側」から「あちら側」へのシフトである人事異動が、組織に対するそれまでの認識を更新し、再解釈を可能にし、結果として新しいアイデンティティをもたらす契機となっている可能性を示す重要な発見である。

第6章では、組織内の異動経験を通じて組織アイデンティティがどのように構築されるのか、複数のアイデンティティの中からどのように特定のものが選択されるのか、それらの間にコンフリクトが発生したとき、それはどのように解消されるのかという問題を検討している。分析の結果、アイデンティティが構築される原因と、それが顕在化するまでの間には、これまでの研究が想定してきた以上の複雑なメカ

ニズムと、タイムラグが存在することが示される。組織への同一化→組織への貢献という単純な因果関係を想定してきた既存研究に対して、本研究は、組織アイデンティティの局所性を指摘する。特定の職場のみを経験した個人にとって、組織アイデンティティとはあくまでその人が所属する職場レベルの範囲に限定された「組織らしさ」に他ならず、それはその組織の中で共有された中核的なアイデンティティとは異なる可能性がある。例えば、特定の営業所での経験に基づいて「我々らしさ」を認識し、それに基づいて仕事を行った結果、その営業所にとってはプラスになるが、企業全体から見れば最適とは言えない行動をしてしまう、ということがありうるわけである。異動によって様々な職務を経験することが単純にアイデンティティをもたらすというよりも、異動の過程で様々な職務経験をこなす中で既存のアイデンティティが更新される結果として、個人が認識するアイデンティティが、ナイーブな「我々らしさ」から本確定な「我々らしさ」へと近づいていく。このとき1つの鍵になるのが、非連続的な異動である。働き方や考え方が大きく異なる部門へと非連続的に異動することで、当人が持つナイーブなアイデンティティが相対化され、肉付け、修正され、組織において広く共有された中核的なアイデンティティとなっていく。非連続的な異動は、短期的には、新たな環境下での新たなアイデンティティと既存のアイデンティティとの間のコンフリクトを個人に知覚させやすくなるが、長期的に見れば、既存のアイデンティティの相対化をもたらしてくれる。原因変数と結果変数を同時点で測定し、因果関係を特定するクロス・セクショナルなデザインの定量研究を行

っている限り見えてこない、重要な事実である。同時に、今後の研究アプローチのあり方に重要な問題意識を投げかける発見でもある。

組織と個人の関係というのは、ある意味で言葉の綾であり、またある意味で真実でもある。組織に所属する我々が向き合っているのは、「組織」という統一的な全体ではなく、実際には、そこにいる具体的な個人であったり、制度であったり、物理的な何かであったりである。その意味で「組織と個人の関係」という捉え方は、擬似的な二者関係でしかない。しかし他方で、私たち個人は、「うちの会社が嫌い」だとか「うちの組織は最高だ」といった感覚をもち、この感覚によって行動なり心理なりが規定される側面が確かにある。

「組織と個人の関係」を記述し、説明する概念としては、組織コミットメントや個人-組織適合 (P-O Fit) や心理的契約などいくつかのバリエーションがすでにある。こうした概念はいずれも、組織と個人が「どういう関係にあるのか」という記述と、「両者の関係が良好／不良であるとすればそれはなぜか」「そうした関係は何をもたらすのか」という説明を可能にしてくれる。これに対して組織同一化や組織アイデンティティという概念は、そこからさらに踏み込んで、「組織と個人の関係」そのものの理解を通じて、「組織」とは一体なんであり、「個人」とは一体なんであるか、という点にまで私たちの思考をいざなう可能性を秘めている。それだけに難解な部分もあるのだが、こうした点を、学術的な格調高さを失うことなく、多彩な具体例を交えつつわかりやすく解きほぐしたのが本書だ。長く読まれる一冊となるに違いない。