

## 組織アイデンティティの認識と共有<sup>1</sup>

林 祥 平

### 1. はじめに

メンバーが組織に一体感を覚えることは、様々な形で組織に貢献することになるという主張が組織的同一化 (organizational identification) 研究では支配的である。本研究は組織的同一化が有益な概念として機能するための必要条件である“認識の共有”について着目する。

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」と定義される概念であり (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994), 組織アイデンティティを軸に自己概念との関係を捉えたものである。その組織アイデンティティは戦略の源泉とも言われ (Abell, 1980), 組織活動に欠かすことができない。換言すれば, 組織活動の根底に位置づけられる組織アイデンティティへの同一化は組織現象にとって極めて重要だということになる (cf. Albert,

Ashforth, & Dutton, 2000)。

組織アイデンティティは既に多くの研究者が述べるように, 基本的に単一のものではなく, 複数のものから構成される<sup>2</sup> (e.g., Burke, 1938; Albert & Whetten, 1985; Pratt & Foreman, 2000; Young, 2001)。Albert and Whetten(1985)によると, 特定の組織内に複数の組織アイデンティティが存在するパターンは2つある。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。前者は, 複数の組織アイデンティティを持つことによって, 様々な外部ステークホルダーからの要求に対応することができ, 環境適応的であるとされる (Albert & Whetten, 1985; Pratt & Foreman, 2000)。他方, 後者は部

<sup>1</sup> 本研究は科研費 (15H06664) による研究成果の一部である。

<sup>2</sup> Albert and Whetten (1985) によれば, 仮に起業時に単一のアイデンティティしか持ち合わせていなかった組織でも, 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ることは十分有り得る。

門間あるいは階層間で何か問題を抱えていなかったとしてもコンフリクトが生じうる (Ashforth & Mael, 1989)。組織の全体最適の観点からすると、単一の組織アイデンティティを持つか、あるいはホログラフィック組織であることが望ましく、イデオグラフィック組織になることは回避すべきだと考えられる。なぜなら、イデオグラフィック組織は専門化が過度に進み (Albert & Whetten, 1985)、各集団 (e.g., 部門, 課, 階層) の足並みが揃っていない可能性が高いからである。しかしながら、現実の組織に目を向けるとイデオグラフィック組織は広く確認され (e.g., Corley, 2004; Foreman & Whetten, 2002; Glynn, 2000; 佐藤・芳賀・山田, 2011)、組織アイデンティティの全社的な管理の必要性が考えられる。

これまで、社会的アイデンティティ (social identity; e.g., Tajfel & Turner, 1979; 組織アイデンティティの上位概念) と共有的認知<sup>3</sup> (shared cognition; e.g., Swaab, Postmes, van Beest, & Spears, 2007) が集団形成に大きな影響力を持つと考えられてきた。これは、「私はこの集団の一員だ」という意識と「私たちは同じ気持ち・考えを共有できている」という意識を持つことが集団形成には重要だということである。2つの概念はそれぞれ独立した研究領域ではあるが、相互に影響することも確認されている (Swaab et al., 2007; 竹橋・唐沢, 2010)。もし共有的認知が現実管理されているとすれば、下位集団ごとに独自の組織アイデンティティを形成するのではなく、それらを組織全体で認識し、イデオグラフィック組織は生じにくくなると思われる。しかし、既述のように現実のケースは数多く報告されている。実際、

共有的認知の研究の多くは実験によるメカニズム解明に多くの労力を割き理論的な貢献をしてきたが (e.g., Krueger and Clement, 1994; Swaab et al., 2007; 竹橋・唐沢, 2010)、実在的集団に応用するには多くの課題が残されていると思われる。

とりわけ、企業を対象に考えたとき、企業内での共有物 (例えば、目標、組織文化、戦略) を“正しく”認識しているかを議論するには現状の共有的認知研究では限界があり、新たな視点を持ち込む必要があると考える。企業の成長にとって組織的同一化が重要であると言われてきた先行研究の蓄積があるからこそ、この問題の持つ意味は大きい。つまり、偏った組織観を持ち、そこに一体感を覚えて仕事をしている状況も現実には考えられ、そうした状況を“正す”ためにも共有される認識に目を向けることは重要であろう。そこで本研究は、共有物を組織アイデンティティに限定し、組織メンバーが認識・共有するために求められる新たな概念の提示とその測定尺度の提案を目的とする。

## 2. 先行研究レビュー

### 2-1. 組織アイデンティティの3つの視点

Dutton et al. (1994) の定義からも明らかのように、組織的同一化の対象は知覚された組織アイデンティティである。これまで経営学における組織アイデンティティ研究は、Albert and Whetten (1985) に端を発すると言われる (Gioia, 1998)。彼らによると、組織アイデンティティとは「我々はどうの存在であるか」「我々のビジネスはどのようなものか」「我々はどうになりたいか」

<sup>3</sup> 共有的認知は、集団内の様々なレベルで存在する知識構造の共有や整合性を指す (Swaab et al., 2007)。その対象には社会的アイデンティティも含まれる。

という3つの問いに答えるものであり、次の3つの基準を満たす所属組織の特徴のことである：1. 組織の本質とみなされる中心の特徴、2. 他の組織と区別しうる特異性、3. 時間的連続性。答えは必ずしも1つの組織アイデンティティを導くわけではなく、組織全体で組織アイデンティティを複数有するケース、あるいは部署レベルで様々な持つケースといった多様性が考えられると彼らは述べている。

Albert and Whetten (1985) 以降、多くの研究者が組織アイデンティティについて議論を重ねてきた。とりわけ、組織アイデンティティの定義に関しては、3つに大別することができる<sup>4</sup>。しかし、本来、同じ対象、あるいは同じ現象に対して組織アイデンティティというラベルを貼っているため、以下に記す3つの視点がそれぞれ独立したものは考えにくい。言い換えれば、3つの関係性を明らかにすることで、1つのモデルに統合することが可能になると思われる。この関係性を整理することで、ホログラフィック組織とイデオグラフィック組織では見ている対象は同じであるが、共有の程度が異なることが明らかになる。

第1に、組織が1つの有機体として組織アイデンティティを持つと考える研究である。組織は環境との相互作用の中で組織アイデンティティを形成していくと考えられ、環境に対して組織側からの働きかけという視点 (Alvesson, 1990) と、環境変化に応じた組織の適応プロセスという視点 (Dutton & Dukerich, 1991) がある。こうした

考え方の背景には、このアプローチに基づく研究群が個人的アイデンティティ研究を参照しながら発展してきたという経緯があり (佐藤, 2013), そのため組織を有機体として捉えた時に生じうるアイデンティティをメタファーとして議論する研究者もいる (e.g., Cornelissen, 2002; Gioia, Schultz, & Corley, 2002)。このアプローチをとる研究者に共通する点は組織アイデンティティを組織に1つとして捉えている点と言える。

次に、上述の組織的同一化の定義でも触れたように、メンバーが組織に一体感を覚えるには、自分なりに組織アイデンティティを認識しなくてはならない。第2の視点では、自己に取り込んだものを組織アイデンティティと呼んでおり、Ashforth and Mael (1989) 以降、組織的同一化研究の中心的な説明原理として用いられている社会的アイデンティティアプローチ<sup>5</sup>に依拠する考え方である。この理論では社会的アイデンティティを「社会集団の成員性に結びついた価値や情緒的特性に伴うものであり、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、社会的アイデンティティないしは組織アイデンティティを極めて主観的なものとして位置づけている。例えば、“人の嫌がる仕事 (dirty work)” に従事する人が、周囲が考えるようなイメージとは違う独自の解釈をして仕事に取り組んでいることが確認されている (e.g., 屋外で働ける仕事, 新しい人とたくさん知り合える仕事; Ashforth & Kreiner, 1999)。こうした社会的創造性は、個人

<sup>4</sup> これまで組織アイデンティティの分類法は様々なものがあった。例えば、ソーシャル・アクター・パースペクティブとソーシャル・コンストラクショニスト・パースペクティブ (佐藤, 2013), ミクロとマクロ (金, 2010) などである。本研究では、こうした分類法に依拠するのではなく、研究目的を明らかにすることを念頭に置き、新たな分類を提示する。

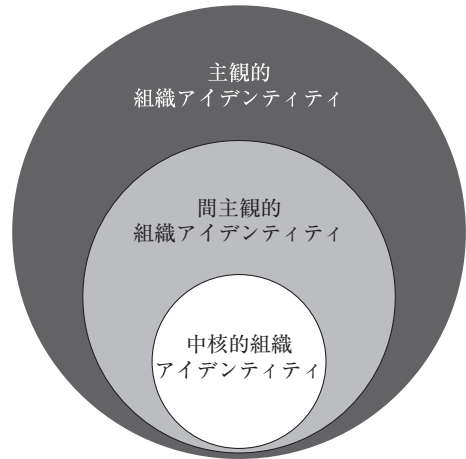
<sup>5</sup> 社会的アイデンティティアプローチとは社会的アイデンティティ理論と自己カテゴリー化理論の総称を指す (Haslam & Platow, 2001)。社会的アイデンティティ理論は、自己概念の一部を成す集団の評価を高めることによって、自らの自尊心をも高めることにつながるため、人は集団貢献行動をとると考える。

が社会的アイデンティティを主観的に捉えていることを示す。

しかし、特定の仕事に見られる典型的な考え方や行動があるように、社会的アイデンティティは集団内で共有される。第3の視点は、組織に対する認識を周囲と共有した捉え方、つまり間主観的なものとして組織アイデンティティを見る研究である。上述の Albert and Whetten (1985) の定義も組織内で部署ごとに異なるアイデンティティを形成する可能性を示していることから、集団内で共有された概念として捉えていると考えられる。他にも“共有”を強く意識している研究はあり、Barney et al. (1998) は、“[我々は何者か]”という問いに対する共有された答え”と定義している<sup>6</sup>。観念的な考え方に留まらず、Corley (2004) は現実の企業で確認している。彼は分社化された IT 企業を対象にインタビューを行っており、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つに区分した上で、階層ごとに異なる組織アイデンティティが形成されていることを明らかにしている。

これら3つの視点は相互に関係し、1つに統合することができる。本研究では考える。図1に示すように、その関係は3層構造を成し、1. 主観的要素、2. 間主観的要素、3. 中核的要素から構成される。人は様々に組織を解釈し、アイデンティティを形成させる。しかし、社会生活を送る上で集団に社会化する必要があり、組織アイデンティティも周囲と共有するべく修正する必要がある。それは、周囲とのコミュニケーションを通じてなされ (Swann et al., 2009)、一度形成されたアイデンティティは集団の成果 (e.g., 計画, サービス,

図 1. 組織アイデンティティの構造



商品, 制度) にまで影響をもたらす (Haslam, Postmes, & Ellemers, 2003)。殊に仕事においてこうした組織アイデンティティの“すり合わせ”は、効率化のために欠かすことができない作業ではあるが、場合によってはそれが逆に生産性を下げる恐れもある。つまり、部署単位で大きく異なる組織アイデンティティを形成していた場合である。しかし、組織の持つ経営理念や経営戦略が1つであるため、各々の役割に引きつけた解釈をしたとしても、本質的な部分では共通していると考えられる。組織を1つの有機体として考える研究と同じく、間主観的なアイデンティティの間にも共通する“中核的要素”が存在すると考える。

このアイデンティティの構造に関する議論は、組織アイデンティティに限らず、これまで様々なアイデンティティ研究でなされてきた。Jones and McEwen (2000) は、集団成員性や国籍、性別といった様々な社会的アイデンティティの中核には個人的アイデンティティがあると主張する。これは、社会的アイデンティティが社会的カテゴ

<sup>6</sup> Dutton et al. (1994) は“メンバーが組織の中心的、特異的、持続的な特徴について共有する信念”と定義しており、Albert and Whetten (1985) の定義を修正している。

リーに対する個人的な意味づけによるものであり、個人的アイデンティティが基礎となるためだと考えられる (Deaux, 1993)。個人的アイデンティティとは集団成員性を獲得している複数のカテゴリーと結びつく特徴や自己記述的な側面を反映した自分の行動や特性を意味し、その集団カテゴリーは社会的アイデンティティの源泉に他ならないため、個人的と社会的なアイデンティティの間で因果関係を明確に規定することは難しい (Deaux, 1993)。本来、社会的アイデンティティと個人的アイデンティティから自己概念は構成され (Hogg & Abrames, 1988)、そのため自己概念の中核も個人的アイデンティティであると読み替えることもできる。

では、中核とは何を意味するのかという点、様々なアイデンティティに共通するものであり、社会的アイデンティティや自己知覚の様式を説明するものである (Hitlin, 2003)。自己概念という大きな枠組みの中だからこそ、社会的アイデンティティと個人的アイデンティティは地と図の関係にあると考えられるが、Alvesson (1990) らのような自己概念の外側に組織アイデンティティを見出す場合、中核に自己概念やパーソナリティといった個人特性を位置づけることは難しいだろう。

Albert and Whetten (1985) の示す組織アイデンティティの3つの基準について Gioia et al. (2000) は、(特に中心的特徴と時間的連続性が) 企業の歴史と強く結びつくため彼らの組織アイデンティティは恒久的ないしは安定的な概念として見る傾向にあると述べる。Gioia らの主張する組織アイデンティティはメタファーであり、環境に応じてその解釈は変化するため、むしろ柔軟さを

含んだ概念として扱っている。ただし、組織アイデンティティに影響を与える中核的な信念や価値はコンテキストが変化しても、時間を経ても維持されるとも述べる。Rokeach (1973) や Leonard and Swap (2005) によれば、中核的な信念と周縁的な信念の違いは、アイデンティティ<sup>7</sup>との結びつき、経験による裏づけ、そして周囲からの支持によって決まる。つまり、中核的な信念と結びつく組織アイデンティティは、部分的に安定的な要素を含むと考えられ、本研究ではそれを組織アイデンティティの中核と呼ぶ。

Hitlin (2003) が言うように、組織アイデンティティの中核が組織内に存在する様々な社会的アイデンティティを説明するものであるなら、間主観的なアイデンティティや主観的なアイデンティティも中核的要素を含んでいることになる。つまり、中核部分、あるいはその影響を受けた組織環境をメンバー個人がどのように認識するのが主観的な組織アイデンティティであり、その認識を周囲と共有することで間主観的なアイデンティティが認識される。そのため、常に主観と間主観には中核的要素が含まれることになる。このように組織アイデンティティの3層を総合すると、認識の共有範囲を広げることによって、組織アイデンティティに関する多義性が削減されていき、最終的には中核が残ることになる。

本研究の序論で述べたように、この3層構造のどこを自己の一部に取り込んでいるかで、そこから期待される行動が異なってくると思われる。Albert and Whetten (1985) が述べる、組織内に複数存在する組織アイデンティティが互いに大きく異なる内容であった場合、組織的同一化は部分

<sup>7</sup> ここでのアイデンティティは個人的アイデンティティを指すが、個人的アイデンティティも組織アイデンティティと同様に社会的に構築される概念だとされるため (Gioia et al., 2000)、仮に個人的アイデンティティがある程度安定的な性格を持たない概念であれば、それに密接に関わる信念を中核と位置づけることに問題が出てくる。



最適的行動を導くことに留まる恐れがある。つまり、組織アイデンティティの共有の結果、認識は間主観的要素に留まり、中核まで至らないとき、先行研究が示してきたような組織的同一化による貢献行動は期待できない。

## 2-2. 実在的集団における共有的認知

組織アイデンティティの中核への同一化は、共有的認知にも密接に関わる。人は特定の社会的アイデンティティが顕現すると、他のメンバーもそのアイデンティティについて共通した理解を示すと考える傾向にある (Riketta & Sacramento, 2011)。その顕現化は同一化の影響を受ける (Ethier & Deaux, 1994)。つまり、個人による組織アイデンティティの認識の仕方と同一化の程度が、結果的に共有的認知に関わってくることになる。

上述のように「集団内の様々なレベルで存在する知識構造の共有や整合性」(Swaab et al., 2007) と定義される共有的認知には、いくつかの研究アプローチがある。例えば、実際に共有化された知識構造そのものに着目するもの (e.g., Hollingshead & Brandon, 2003)、共有的認知の知覚に焦点を当てるもの (e.g., Moscovici, 1984) などが含まれる。本研究で注目するアプローチは後者であり、すなわち“思い込み”とも言える“共有という状態に対する知覚”である。思い込みに関する研究は共有的認知以外に、フォールス・コンセンサス (false consensus; e.g., Krueger & Clement, 1994)、社会的投射 (social projection; e.g., Robbins & Krueger, 2005)、共有されたメンタル

モデル (shared mental model; Swaab, Postmes, Neijens et al., 2002) など様々あり、これらは互いに類似する特徴を有する。例えば、社会的投射は「人々が他人も自分と同じようだと期待するようになるプロセス」(Robbins & Krueger, 2005)、フォールス・コンセンサスは「人々が自分自身の判断や意見を、その状況では比較的一般的であり適切なものであるとみなす一方、それとは異なる反応は特殊で逸脱した不適切なものであるとみなす傾向」(渡邊・山岸, 1997) と定義される。両者は、社会的投射にフォールス・コンセンサスが含まれるような関係にある。その社会的投射も共有的認知に含まれる定義となっている。厳密な概念間の弁別は他の論文に譲るとして、ここでは共有的認知が広範な概念であり、様々な現象や概念をも説明しうるものとして捉える<sup>8</sup>。

Yaniv (2004) によれば、人は元来他人から得られる情報よりも自分自身の意見・考えを信じる傾向にある。人が“共有”の感覚を持つときも同様の傾向は見られ、自分の考えが他の人にも当てはまると思うことで共有を認識する。これは社会的投射研究の主張であり、特に人は内集団に有意に投射するが、外集団に対してはほとんど投射が見出されないか、あるいはかなり抑制されていると知られている (Clement & Krueger, 2002; Krueger & Zeiger, 1993; Smith & Henry, 1996)。この内集団と外集団に対する非対称的な投射を“係留 (anchoring)”という判断ヒューリスティックスによって説明した研究にセルフ・アンカリングモデル<sup>9</sup> (self-anchoring model) がある (Cadinu & Rothbart, 1996)。セルフ・

<sup>8</sup> Swaab et al. (2002) は、メンタルモデル、社会的共有、共有された状況モデル、社会的に共有された認知などはすべて、集団のコンテキストやタスクに関連した超個体レベル (supra-individual level) での知識構造という点で共通していると述べる。これは共有的認知の定義とも符合するものである。

<sup>9</sup> 研究者によってはセルフ・アンカリングを社会的投射として用いる場合もあるが (Cadinu & Rothbart, 1996)、ここでは社会的投射研究の1つの切り口として捉える。

アンカリング<sup>10</sup>は自己と内集団が一体的な関係にあると認識する程度に応じて、内集団に自己の属性を投射することを指す(Otten & Wentura, 2001 ;田村, 2014)。その後、集団間差異を強調する形で外集団への投射が行われる。このモデルでは、内集団イメージが自己イメージを投射することで形成され、内集団イメージが顕著になるよう外集団イメージが形成されると考え、自己イメージがすべての基礎に位置づけられる。

セルフ・アンカリングモデル以外にも集団間状況下での社会的投射を説明する研究はある。認知的斉合性モデル(cognitive consistency model; 田村, 2014)は、内集団イメージを媒介して外集団イメージへ投射すると考えるセルフ・アンカリングモデルとは異なり、内外集団に対し直接的に投射すると考える。これはバランス理論(Heider, 1946)に基礎を置くモデルで、人が集団に抱く心理的な繋がりがポジティブなものかネガティブなものかで自己の属性を投射するか否かを決めるというものである。例えば、ポジティブな集団には自己を重ねるよう投射し、ネガティブな集団には自己とは異なる属性を持つものとして投射する。第3に、帰納的推論モデル(induction reasoning model; Robbins & Krueger, 2005)は、自己の属性を内・外集団の推定のための手がかりとし、内・外集団に対して直接的に投射が行われると考える。このモデルによれば、内集団と外集団の関係性認知および自己と集団間の関係性認知に基づき、投射の程度を変える。例えば、Riketta and Sacramento (2008)によれば、(1)内集団と外集団が協調関係にある場合、(2)両集団の間で少なくともコンフリクトや競争関係が確認されない

場合、人は内集団だけでなく外集団に対しても投射を行う。

以上の社会的投射に関する3つのモデルは、どれも自己イメージを中心として共有的認知を形成しようとしていることが窺える。フォールス・コンセンサスでも同様の見解が述べられている。Krueger and Clement (1994)によれば、現在の状況での共有的認知を自分自身のみを参照点にして形成することで、現実とは乖離が生まれることが多くなる。この他者への“純粋な期待”としてのフォールス・コンセンサスは、その他者に関する情報の質によって当人の行動は変化することを渡邊・山岸(1997)は明らかにしている。つまり、他者が自分に協力的であると判断する情報が手元にあるとき、期待に基づいて行動する。しかし、他者の行動が十分に予測できてしまう場合は、過去の情報などを総合的に考えて裏切らないと思う相手に対してのみ期待を向ける(投射する)。田村(2010)は、フィードバックの内容が自己・内集団他者・外集団他者のいずれかによって共有的認知の度合いが変わることを示した：(1)自己に関するフィードバックでは内集団にのみ投射が見られ、(2)内集団他者に関するフィードバックでは手がかり情報と一致する立場に対する合意性が認知される一方、外集団に対しては低く認知される。(3)外集団他者情報では、外集団に対して合意性が認知されるが、内集団に対しては低く認知される。つまり、共有的認知を知覚する際、内・外集団に関する情報がモデレーターになることを示している。

これまで取り上げてきた内集団とは、自分と同じ社会的カテゴリーによって定義づけられる人た

<sup>10</sup> セルフ・アンカリングは社会的投射における認知過程を解明するアプローチであるが、動機過程について明らかにするものではない。動機については、渡辺・唐沢(2012)が自己防衛による効果を検証している。また、そうした高合意形性の結果、自己肯定感が維持されることも明らかにされている(神原・遠藤, 2013)。

ちの集まりを指し(異なる社会的カテゴリーによって定義づけされる人々を外集団)、それ故にどのカテゴリーが顕現するかで内集団が変化する(Clement & Krueger, 2002; Krueger & Clement, 1996)。仮に内集団メンバーと何か経験を共にすると、それ以降、上位集団・外集団に対してほとんど投射が見られなくなる(Krueger & Clement, 1996)。これは外集団や上位集団に対して投射せず、内集団のみを共有の対象にすることで、集団間差異を強調し、自身の社会的アイデンティティを高めるためと考えられる(Spears & Manstead, 1990)。しかし、そもそも内集団・外集団というカテゴリー化が固定的ではないため(Krueger & Clement, 1996)、ある状況での外集団メンバーが他の状況での内集団メンバーになることは容易に想像ができ、したがって状況に応じて他者の情報を使い分けて(投射を含めた)行動を選択すると考えられる(e.g., 田村, 2010; 渡邊・山岸, 1997)。

ここで言う集団とはいわゆる心理的集団であり、実在的集団とは必ずしも一致するものではない。そのため、共有的認知研究を実在的集団に応用する際に問題が生じると予想される。共有的認知研究では、自己イメージあるいは自己認識を周囲に投射する形で共有的認知が形成されてきた。これは、例えばエンジニア筋でキャリアを積んできたメンバーが「我が社」をイメージするとき、エンジニアの立場から見た組織アイデンティティを周囲に投射する可能性を意味する。他方、営業一筋でキャリアを積んできたメンバーは、エンジニア畑のメンバーとは異なる組織アイデンティティを形成し、かつそれを周囲に投射する可能性がある。つまり、イデオグラフィック組織という現状がどうして生じたのかを説明する視点として共有的認知は役立つが、どうしたらホログラ

フィック組織に作り替えられるかという視点を与えるものではない。その結果、意識としては所属企業のためを思っている働きが、部分最適に留まってしまうたり、あるいは他のメンバーの仕事に対して妨げになることすら起こりうる(cf. Glynn, 2000)。このことは、共有的認知が認識の内容そのものに目を向けた概念ではないという点が理由に挙げられる。

組織アイデンティティは戦略や組織文化にも影響を与えることが知られており(Barney et al., 1998)、企業内の様々な社会的アイデンティティに影響を与えることで一貫した企業イメージを作り上げる(Fombrun & van Riel, 2003)。企業のイメージや評判は、メンバーの組織的同一化に影響を受けて高まるため(Friedman, 2009)、組織アイデンティティの認識の多義性は削減される方が望ましいと言える。FombrunらやFriedmanの主張は、上述の組織アイデンティティの中核認知の重要性を示唆している。共有的認知は自己イメージを基礎に作り上げるため、中核部分を認識できていれば、それを周囲にも投射するため、その人には組織がホログラフィックなものとして捉えられる。少なくとも、「我が社」の意味するイメージが部署による偏りは見られなくなる。だが、このとき何を以てして組織アイデンティティの中核なのかは当人に判断ができない問題が出てくる。

Haslamらは、組織に数ある社会的アイデンティティを周囲と共有することを“共有された社会的アイデンティティ(shared social identity)”という概念を通して論じており(Haslam, Jetten, Postmes, et al., 2009; Haslam & Platow, 2001)、それはコミュニケーションによってなされると考えられている(Haslam et al., 2003)。このことは、既に述べた組織アイデンティティの共有はコミュニケーションを通じてなされるという研究とも符



合し (Swann et al., 2009), 人はコミュニケーションから相手の考えを読み取り, あるいは周囲からの期待を感じ取り, 学習していくものだと考えられる。本研究でもそれは同じであり, 個人は企業内キャリアあるいは仕事を通じて他のメンバーと幅広くコミュニケーションを取ることによって様々に知覚する他のメンバーの考え方から中核部分を類推する。本研究では, こうした組織アイデンティティの中核部分を認識する過程を“通有化 (commonalization)”として概念化し, 「所属組織のメンバーであれば共通して認識する組織の特徴について見出すプロセス」と定義する。

通有化は, 中核部分を見出す (あるいは類推する) プロセスを意味する。客観的事実としての中核ではなく, 中核だと思う特徴を認識していることを指しているため, 共有的認知や社会的投射と似て非なる概念という位置づけになる。しかし, 通有化は実在的集団としての“企業”という枠組みの中で共有物である組織アイデンティティを見ているのに対し, 共有的認知や社会的投射は自分の立場からの共有であるため, 場合によっては共有範囲が大きく異なってくる。言い換えると, 通有化と他の共有概念の違いは, 企業視点から“望ましい”組織アイデンティティをメンバーが認識できているか, そしてそれを共有できているかに焦点を当てているかということになるだろう。

### 3. 分析方法

本研究は, 通有化の提案だけでなく, その尺度開発も試みた。尺度開発には先行研究の手続きを参考にした (cf. Hayashi, 2013; 金築・伊藤・根建, 2008; 中谷・杉浦・三上, 2009)。第1に項目作成をし, 第2に構成概念妥当性の検討として項目分析と探索的因子分析, 第3に内容的妥当性とし

て GP (good-poor) 分析と IT (item-total) 分析, 第4に併存的妥当性の検討を行った。

#### 3-1. 調査対象

本研究ではインターネット調査会社を通じた2度の質問票の配布・回収を行った。調査1は2015年12月に実施し, 新卒入社に限定して計206名 (男性103, 女性103) からの回答があった。平均43.5歳 (SD=10.041), 平均勤続年数21.5年 (SD=10.082), 職種は事務系115人 (55.8%), 技術系63人 (30.6%), その他28人 (13.6%) だった。

調査2は2016年1月に実施し, 新卒入社に限定して計207名 (男性122, 女性85) からの回答があった。平均44.43歳 (SD=9.656), 平均勤続年数14.00年 (SD=7.914), 職種は事務系84人 (60.4%), 技術系99人 (47.8%), その他24人 (11.6%) だった。

調査1と調査2の大きな違いは, 前者では全業種の中で製造業が占める割合が31.5%だったのに対し, 後者では製造業にのみ質問票を配布した点である。調査1のデータを用いた分析では尺度開発を主たる目的とし, 調査2のデータを用いた分析では再分析を目的としている。このそれぞれで同じ手続きを踏んでいるが, 併存的妥当性の検討だけは調査1の分析のみで行った。

#### 3-2. 項目作成

項目作成では, 共有的認知や共有されたメンタルモデル, 認知的共感性といった近接概念から測定項目を収集した (角田, 1994; 今野・小川, 2012; Krueger & Clement, 1996; Krueger & Clement, 1994; 櫻井, 1988; Simon, Greenberg, Arndt, et al., 1997; 鈴木・木野・出口ら, 2000; Swaab et al., 2007; 竹橋・唐沢, 2010)。例えば, 竹橋・唐沢 (2010) は共有的認知の測定に「自地

域では、みんなが共通の目標を持っている」「自地域では、みんなが同じ問題意識を持っている」「自地域では、みんなが同じ考え方をしている」という 3 項目を用いている。これらの項目では“みんな”を誰とを考えて回答者が答えるか不明であるという点、“同じ”が常に軸に自己イメージが位置づけられるという点で通有化が指す状況とは異なってしまう。そのため、抽出した項目を上掲の定義に照らし合わせ、ワーディングの修正を行い、最終的に 17 の原項目を作成した。この原項目を企業で働いている社会人 2 名に読んでもらい、概念定義との齟齬について意見を貰い、再度ワーディングの修正を行った。すべての質問に対しリッカートスケールの 6 件法 (1 = 「全くそう思わない」~6 = 「とてもそう思う」) で測定した。

また、質問票に例えば「私は、同じ企業の一員であれば、大体どういうことを仕事で考えそうか予想できる」といった質問だけを掲示した場合、回答者は内集団 (特に同じ部署) を想起し答える可能性があり、本概念の測定にそぐわない。そのため、質問の冒頭に「仕事の性格が異なる他部署を想像してお答えください。例えば、営業 1 部と 2 部のような類似した他部署ではなく、営業部から見たマーケティング・製品開発・人事・経理などです」という文章を載せ、意図的に身近な内集団を想起させないようにした。

### 3-3. 妥当性の検討

構成概念妥当性の検討として項目分析と探索的因子分析を行った。項目分析では、天井効果 (「平均値と標準偏差の和」 $> 6$ )、フロア効果 (「平均値と標準偏差の差」 $< 1$ ) が認められるかを確認した。探索的因子分析では、主因子法・プロマックス回転を用い、かつカイザー基準とスクリーテストから因子抽出を行った。

内容的妥当性の検討として GP 分析と IT 分析を行った。GP 分析は合計得点の平均値より 2 群に分けて Mann-Whitney 検定を行い、IT 分析では項目毎に相関係数を求めた。さらに各下位尺度の信頼性を確認するため、Cronbach の  $\alpha$  係数を求めた。

併存的妥当性の検討として、「組織的同一化」と「情緒的コミットメント」との相関係数を求めた。組織的同一化は、上述のレビューから明らかなように、共有的認知と相互作用の関係にあり、通有化とも正の相関関係が予想される。また、情緒的コミットメントも従来、組織的同一化との弁別妥当性が確認され (Gautam, van Dick, & Wagner, 2004; Meyer, Becker, & van Dick, 2006)、研究者の中には組織的同一化と情緒的コミットメントは弁別可能だと主張することが難しいとする者もいる (Ellemers, Kortekaas, & Ouwerkerk, 1999; van Dick, 2001)。したがって、情緒的コミットメントも通有化と正の相関が予想される。しかしながら、企業について他のメンバーと共通して理解している特徴があるという認識と、愛着や一体感といった情緒面は区別ができるものと思われる。

この組織的同一化は「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るか、あなたはとても関心がある」「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」など 6 項目からなる Mael and Ashforth (1992) の尺度を用いた。情緒的コミットメントは Allen and Meyer (1990) の「私は、仕事生活 (キャリア) の残りをこの会社で過ごしたい」「私は、社外の人とこの会社について話すのは楽しい」「私は、この会社に居心地の良さを感じない」など 8 項目からなる尺度を用いた。それぞれ、リッカートスケールの 6 件法で測定した。

これらの因子は主因子法・プロマックス回転による探索的因子分析を用い、カイザー基準とスクリーテストによって抽出した。組織的同一化は固有値 3.564、寄与率 59.403% で第 1 因子だけを抽出した (Cronbach の  $\alpha = .854$ )。情緒的コミットメントは固有値 3.713、寄与率 46.414% で第 1 因子だけを抽出した (Cronbach の  $\alpha = .808$ )。どちらも回帰法による因子得点を後の併存的妥当性の検討では用いた。

## 4. 分析結果

### 4-1. 調査 1 の分析

#### A. 項目分析

17 項目について項目分析を行った。全項目の平均値は 3.644 (SD=.922) であり、天井効果とフロア効果はすべての項目で確認されなかった (表 1 参照)。したがって、全項目を次の因子分析に用いた。

#### B. 探索的因子分析

全 17 項目に対して主因子法・プロマックス回転による探索的因子分析を行った。その結果、固有値 1 以上、累積寄与率 50% を条件とし (カイザー基準)、さらにスクリーテストから 1 因子の抽出が妥当だと判断した。また、因子負荷量が絶対値 0.5 以上であることを基準に項目選定を行ったところ、6 項目が抽出された (表 1 参照)。

#### C. GP 分析, IT 分析, 信頼性

GP 分析では、まず因子分析により抽出された 6 項目の合計得点の平均値を求めたところ、3.8066 であった。この平均値を基準に上位群 123 人 (59.7%) と下位群 83 人 (40.3%) に分け、各項目に関して Mann-Whitney 検定を行った。その結果、全項目で上位群・下位群の間に 1% 水準の有意差が見られた (表 2 参照)。

IT 分析では 6 項目ごとに、その項目とその項目を除外した 5 項目の合計との相関係数を算出した。その結果、全体として相関係数は 0.574~0.690 の間を推移し、すべて 1% 水準で有意だった (表 3 参照)。そして 6 項目に対する信頼性係数である Cronbach の  $\alpha$  は 0.860 だった。

#### D. 併存的妥当性

以上の分析で抽出された通有化を回帰法による因子得点で変数化し、組織的同一化と情緒的コミットメントとの相関関係を見た。通有化は、組織的同一化との間に .446、情緒的コミットメントとの間に .429 の 1% 水準で有意な正の相関が確認された。

### 4-2. 調査 2 による同様の分析

項目分析では、天井効果とフロア効果ともに確認されなかった (表 4 参照)。構成概念妥当性の確認のため行った探索的因子分析では、6 項目に対して主因子法・プロマックス回転を用いた。調査 1 と同じ条件でのカイザー基準とスクリーテストの結果、および絶対値で 0.5 以上の因子負荷量のみを採用するという条件から 1 因子が抽出された (表 4 参照)。

GP 分析では、6 項目の合計得点の平均値を求めたところ 3.8977 で、この数値を基準に上位群 118 人 (57.0%) と下位群 89 人 (43.0%) に分け、各項目に関して Mann-Whitney 検定を行った。その結果、全項目で上位群・下位群の間に 1% 水準の有意差が見られた (表 5 参照)。IT 分析では、6 項目ごとに、その項目とその項目を除外した 5 項目の合計との相関係数を算出した。その結果、0.617~0.784 の間を推移し、すべて 1% 水準で有意だった (表 6 参照)。そして 6 項目に対する信頼性係数である Cronbach の  $\alpha$  は 0.884 だった。

表1 項目分析と因子分析の結果(調査1)

	平均値	SD	平均+SD	平均-SD	因子負荷量
1	3.53	1.039	4.569	2.491	.056
2	3.28	.981	4.261	2.299	.088
3	3.58	.953	4.533	2.627	-.028
4	3.79	.863	4.653	2.927	-.313
5	3.57	.923	4.493	2.647	.087
6	3.76	.813	4.573	2.947	-.367
7	3.55	.929	4.479	2.621	.044
8	3.69	.883	4.573	2.807	.453
9	3.76	.909	4.669	2.851	.634
10	3.55	.995	4.545	2.555	.217
11	3.86	.829	4.689	3.031	.735
12	3.35	.918	4.268	2.432	.137
13	3.48	1.062	4.542	2.418	.095
14	3.91	.785	4.695	3.125	.637
15	3.74	.855	4.595	2.885	.640
16	3.89	.920	4.810	2.970	.758
17	3.67	1.020	4.690	2.650	.715

※6件法:1 = 「全くそう思わない」 ~6 = 「とてもそう思う」

※(R) = 逆転項目



組織アイデンティティの認識と共有

表2 GP分析の結果(調査1)

	平均値	
	上位群 (n = 123)	下位群 (n = 83)
9 自部署と他部署は、仕事で意見が割れることも多いが、基本的な考え方を共有していると思う	131.87	61.46**
11 同じ企業の一員であれば、共通して持っている企業イメージがある	130.11	63.07**
14 私は、自部署にはない他部署ならではの仕事の取り組み方や考え方を尊重できる	125.14	71.43**
15 私の持っている企業イメージは、他部署の人たちにも理解してもらえると思う	132.59	60.39**
16 全社的に共有している「うちの会社らしい」と思える考え方がある	131.73	61.67**
17 全社的に目標を共有できていると思う	132.74	60.16**

\*\* p<0.01

表3 IT分析の結果(調査1)

	各項目を除いた合計点との相関
9 自部署と他部署は、仕事で意見が割れることも多いが、基本的な考え方を共有していると思う	0.650**
11 同じ企業の一員であれば、共通して持っている企業イメージがある	0.690**
14 私は、自部署にはない他部署ならではの仕事の取り組み方や考え方を尊重できる	0.574**
15 私の持っている企業イメージは、他部署の人たちにも理解してもらえると思う	0.661**
16 全社的に共有している「うちの会社らしい」と思える考え方がある	0.651**
17 全社的に目標を共有できていると思う	0.688**

\*\* p<0.01

表4 項目分析と因子分析の結果(調査2)

	平均値	SD	平均+SD	平均-SD	因子負荷量
9 自部署と他部署は、仕事で意見が割れることも多いが、基本的な考え方を共有していると思う	3.77	1.115	4.885	2.655	.665
11 同じ企業の一員であれば、共通して持っている企業イメージがある	3.88	1.047	4.927	2.833	.842
14 私は、自部署にはない他部署ならではの仕事の取り組み方や考え方を尊重できる	3.95	.869	4.819	3.081	.659
15 私の持っている企業イメージは、他部署の人たちにも理解してもらえると思う	3.92	.913	4.833	3.007	.777
16 全社的に共有している「うちの会社らしい」と思える考え方がある	4.06	1.003	5.063	3.057	.774
17 全社的に目標を共有できていると思う	3.81	1.048	4.858	2.762	.796

※6件法：1 = 「全くそう思わない」～6 = 「とてもそう思う」

表 5 GP 分析の結果（調査 2）

	平均値	
	上位群 (n = 118)	下位群 (n = 89)
1 自部署と他部署は、仕事で意見が割れることも多いが、基本的な考え方を共有していると思う	138.55	58.19**
2 同じ企業の一員であれば、共通して持っている企業イメージがある	138.08	58.82**
3 私は、自部署にはない他部署ならではの仕事の取り組み方や考え方を尊重できる	130.91	68.33**
4 私の持っている企業イメージは、他部署の人たちにも理解してもらえと思う	131.77	67.18**
5 全社的に共有している「うちの会社らしい」と思える考え方がある	137.06	60.16**
6 全社的に目標を共有できていると思う	137.08	60.14**

\*\*p&lt;0.01

表 6 IT 分析の結果（調査 3）

	各項目を除いた合計点との相関
1 自部署と他部署は、仕事で意見が割れることも多いが、基本的な考え方を共有していると思う	0.617**
2 同じ企業の一員であれば、共通して持っている企業イメージがある	0.784**
3 私は、自部署にはない他部署ならではの仕事の取り組み方や考え方を尊重できる	0.619**
4 私の持っている企業イメージは、他部署の人たちにも理解してもらえと思う	0.717**
5 全社的に共有している「うちの会社らしい」と思える考え方がある	0.715**
6 全社的に目標を共有できていると思う	0.739**

\*\*p&lt;0.01

## 5. 考察

### 5-1. 通有化尺度の信頼性と妥当性

構成概念妥当性については、探索的因子分析により確認した結果、1 因子 6 項目が抽出された。通有化の尺度項目と既存研究の比較を行うと、例えば Swaab et al. (2007) は「私たちはお互いを理解している」「私は他の集団の問題や解決方法を理解している」「私たちはお互いの問題をどう扱うかやその解決方法を知っている」という 3 項目で共有的認知の測定をしている。実在的集団において共有の対象は、組織イメージであったり、

仕事目標であったり、あるいは集団の考え方であったりと多岐に渡る。しかし、心理的集団を前提とした共有的認知ではそういった対象の具体性に欠けるという点が際立つ。実際に定義と質問項目の間の齟齬について社会人から得たフィードバックを反映させていることから、本尺度の共有の対象に関する具体性の問題はある程度解消されているものと思われる。

ほかに内容的妥当性に関して、2 つの調査結果から GP 分析では上位群と下位群に有意な差が確認され、IT 分析では  $r = 0.574 \sim 0.690$ （調査 1）と  $r = 0.617 \sim 0.784$ （調査 2）と比較的高い相関

係数が確認されたことから、内容的妥当性に問題はないものと考えられる。また、信頼性係数についても  $\alpha = 0.860$  と  $0.884$  であり、十分に内的整合性を持つ尺度だと言える。

併存的妥当性については、組織的同一化との間で  $r = .446$ 、情緒的コミットメントとの間で  $r = .429$  の相関関係が見られ、どちらも中程度の相関係数であることから併存的妥当性が確認されたと考える。先行研究 (e.g., 竹橋・唐沢, 2010) で共有的認知と組織的同一化の相互関係が確認されていたことを考えると、通有化と共有的認知の間にも正の相関関係があることが予想される。直接的に両者の関係を検証できていないながらも、こうした予測が立つことから心理的集団の共有的認知と実在的集団の通有化という二者関係は概ね理論通りと言える。

以上の分析結果から、通有化の尺度はある程度の信頼性と妥当性が確保されたと言える。加えて、調査1では建設、電気通信、IT、医療、製造、小売、インフラと様々な業種を含んでいたのに対し、調査2では製造業<sup>11</sup>のみを対象にしており、業種によるバイアスを本分析では排除できているものと考えられる。

## 5-2. 組織内キャリアと通有化

先行研究レビューの中で組織アイデンティティの認識を修正する際にコミュニケーションが重要だと述べた。コミュニケーションと一口に言っても、特定の相手との頻繁なコミュニケーションと数か月に一度のやり取りでは得るものが大きく異なってくるように質的な違いによる影響は大きい (cf. Granovetter, 1973)。では、どういったコミュニケーションが通有化に影響を与えるのだろうか。殊にキャリア形成を通じた周囲との関わりと通有化がどのような関係にあるのかを知ることは、キャリア開発や人材開発にも重要な示唆を与えることだろう。そこで以下では、通有化といくつかのキャリア変数との相関関係を探索的に見て行く。なお、このデータは調査2から得られたものである。

キャリア変数としてここでは勤続年数 ( $M=14.00$ ,  $SD=7.914$ )、昇進経験 ( $M=1.99$ ,  $SD=1.698$ )、部署内異動 ( $M=3.51$ ,  $SD=3.159$ )、部署間異動 ( $M=1.66$ ,  $SD=1.049$ ) を用いた。これらの変数と通有化との相関結果は表7に示す通り、昇進経験との間でのみ  $r = .152$  で5%水準の有意な関係が確認された。他の3変数とは有意な関係は認められなかった。この結果を解釈すると、

表7 キャリア変数と通有化の相関分析

	平均	SD	通有化	相関		
				昇進	部署内	部署間
勤続年数	14.00	7.91	.006	.168*	.279**	.159*
昇進経験	1.99	1.70	.152*		.231**	.148*
部署内異動	3.51	3.16	-.012			.257**
部署間異動	1.66	2.05	-.012			

\* $p < .005$  \*\* $p < .001$

<sup>11</sup> 製造業のみと言っても、その中にはコンピュータ、家電、自動車、繊維、医薬品、食品なども含まれ、幅広い。

仕事の中での水平的コミュニケーションよりも、垂直的コミュニケーション、特に経営者や上級管理職といった戦略に直接関わったり、企業の中核近くに位置する役職の人間との距離が近くなることによってコミュニケーションを通じて“幻想”としての企業ではなく、実像としての企業が見えてくるため、中核部分が徐々に認識できてくるのかもしれない。

組織的同一化を促進する経験として、他者からその組織の代表として扱われることが先行研究で挙げられているが (Bartel, 2001; Cheney & Christensen, 2001), 自らの役割を状況に応じて変化させることで人は同一化やアイデンティティの認識をも変化させると考えられる。つまり、昇進することで部下の数が多くなり、そして責任が重たくなることで意識的に企業のプロトタイプ性を行動に反映させる必要性を感じ (坂田・藤本・高口, 2005), 周囲とのコミュニケーションから意識的に「我が社とは」と問い始めるのかもしれない。

したがって、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であり、組織における立場が低い状態、あるいは横の繋がりを通じた情報交換では間主観的な認識に留まり、中核の認識には至らないということである。また、組織文化を維持する、あるいは文化を戦略に練りこむ役割をトップが担うのだとするなら、トップは生え抜きあるいは長年その企業でキャリアを積んできた人間から選抜することが通有化の観点から言えば望ましいと考えられる。

## 6. 結論

本研究は、大きく3つの理論的貢献をする。第1に、従来の組織アイデンティティの構造ではな

く、新たな3層構造を提案した点。第2に、共有的認知研究を実在的集団に応用する際の限界点を通有化という概念から克服する提案をした点。そしてその通有化の尺度開発を行った点である。

従来、組織アイデンティティは、研究者が異なる立場から各々が論じ、研究をしてきたという背景がある。しかし、同じレベルを貼る以上、どこかで同じ対象を見ていると考えるのが自然であり、そこで本研究が提案したのが3層構造モデルである。これは、主観的、間主観的、中核的要素から成り、徐々に共有の度合いが進んでいく。この視点を持ち込むことで従来の組織アイデンティティ概念を整理することが可能になり、理論的な貢献をするものと考えられる。

同一化は組織アイデンティティを自己概念の一部として取り入れる概念であり、メンバーが仮に主観的な部分のみを取り込んでいた場合、それは必ずしも組織にとって有益な行動になるとは限らない。組織的同一化は共有的認知を高めると考えられるため (Otten & Wentura, 2001; 竹橋・唐沢, 2010), 組織アイデンティティの認識が結果として集団行動に強く影響を与えることが予想される。そのため、企業のように“望ましい目標”がある場合、その目標をどのように認識させるかが重要になってくる。しかし、共有的認知研究では、共有プロセスに重点を置いているため、企業という実在的集団内における共有物の“望ましき（あるいは中核性）”に関する議論が十分にできていなかった。本研究の提案する通有化はその点に着目したものであり、この視点を同一化・共有的認知に加えることによってより組織への貢献が期待できる施策が打てるようになるのではないかと考えられる。

こうした実在的集団での共有研究を進めることで、従来自明視されてきた組織文化・組織風土・



理念・リーダーシップといったものに対する“共有”に取って懐疑的になることができるようになったと言える。懐疑的になることで、共通のものが共有されて初めて機能する上述の概念が、仮に理論通りに現実で力を発揮しない場合、新たな視点を持ちこむことができる。組織の構成メンバーがどれだけそういった認識をできているかを本研究の尺度は明らかにする。これが実践的貢献となる。

最後に本研究の残す今後の課題を挙げる。通有化という概念は理論的に議論することはできるが、現実にはそれが測定できているかどうかを検証することは極めて難しい。特に統計学的に妥当性は検証したが、共有という客観視することができないもので、かつ認識の是非を問うものの場合、質的研究を同時並行的に行い、その妥当性を確かめる必要があるだろう。今後そういった更なる概念の精緻化が求められる。

また、フォールス・コンセンサス研究や組織アイデンティティ研究でも述べられていた通り、コミュニケーションの持つ意味は非常に大きい。特にイデオグラフィック組織を回避するような広い視点から組織アイデンティティを構築する必要性を論じると、コミュニケーションの幅を広げることが求められると予想される。そのため、そういったコミュニケーションを具体的に実現する施策を通じて、実際に通有化の発達を検証していくことが今後求められるだろう。

#### 参考文献

- Abell, D.F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 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.
- 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.
- Alvesson, M. (1990). Organization: From substance to image?. *Organization Studies*, 11(3), 373-394.
- Ashforth, B.E. & Kreiner, G. (1999). "How can you do it?": Dirty work and the dilemma of identity. *Academy of Management Review*, 24, 413-434.
- Ashforth, B.E., & Mael, F.A. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- 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.
- Burke, K. (1938). Twelve propositions by Kenneth burke on the relation between economics and psychology. *Science and Society*, 2(2), 242-249.
- Cadinu, M.R. & Rothbart, M. (1996). Self-anchoring and differentiation processes in the minimal group setting. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 661-677.
- 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.
- Clement, R.W. & Krueger, J. (2002). Social categorization moderates social projection. *Journal of Experimental Social Psychology*, 28(3), 219-231.
- Cornelissen, J.P. (2002). On the 'organizational identity' metaphor. *British Journal of Management*, 13, 259-268.

- 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.
- Deaux, Kay. (1993). Reconstructing Social Identity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19, 4-12.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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)。
- Foreman, P. & Whetten, D.A. (2002). Members' identification with multi-identity organizations. *Organization Science*, 13(6), 618-635.
- Friedman, B.A. (2009). Human resource management role implications for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 12(3), 229-244.
- 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.
- 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., Schultz, M. & Corley, K.G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- Gioia, D.A., Schultz, M. & Corley, K.G. (2002). On celebrating the organizational identity metaphor: A rejoinder to Cornelissen. *British Journal of Management*, 13(3), 269-275.
- Glynn, M.A. (2000). When cymbals become symbols: conflict over organizational identity within a symphony orchestra. *Organization Science*, 11(3), 285-298.
- Granovetter, M.S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- 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., & 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., Postmes, T. & Ellemers, N. (2003). More than a metaphor: Organizational identity makes organizational life possible. *British Journal of Management*, 14(4), 357-369.
- Hayashi, S. (2013). Organizational Socialization and Collective Self-Esteem as Drivers of Organizational Identification. *International Business Research*, 6(12), 156-167.
- Heider, F. (1946). Attitudes and cognitive organization. *Journal of Psychology*, 21, 107-112.
- Hitlin, S. (2003). Values as the core of personal identity: Drawing links between two theories of self. *Social Psychology Quarterly*, 66(2), 118-137.
- 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)。
- Hollingshead, A.B. & Brandon, D.P. (2003). Potential benefits of communication in transactive memory systems. *Human Communication Research*, 29, 607-615.
- Jones, S.R. & McEwen, M.K. (2000). A conceptual model of multiple dimensions of identity. *Journal of College Student Development*, 41(4), 405-414.
- 角田豊 (1994) 「共感経験尺度改訂版 (EESR) の作成と共感性の類型化の試み」『教育心理学研究』42(2), 193-200。
- 神原歩・遠藤由美 (2013) 「高合意性情報が強制承諾

- 実験における態度変化に与える効果：自己肯定感の維持という観点からの検討』『実験社会心理学研究』52(2), 116-124。
- 金築優・伊藤義徳・根建金男 (2008) 「心配に関するメタ認知的信念尺度の作成及び信頼性・妥当性の検討」『パーソナリティ研究』16(3), 311-323。
- 金倫廷 (2010) 「組織アイデンティティ研究における2つの視点」『商学研究科紀要』71, 35-48。
- 今野仁博・小川俊樹 (2012) 「認知的共感性と成人愛着の関連について—愛着回避に着目して—」『筑波大学心理学研究』43, 97-107。
- Krueger, J. & Clement, R.W. (1994). The truly false consensus effect: An ineradicable and egocentric bias in social perception. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(4), 596-610.
- Krueger, J. & Clement, R.W. (1996). Inferring category characteristics from sample characteristics: Inductive reasoning and social projection. *Journal of Experimental Psychology*, 125(1), 52-68.
- Krueger, J. & Zeiger, J.S. (1993). Social categorization and the truly false consensus effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 670-680.
- Leonard, D. & Swap, W.C. (2005). *Deep smarts: How to cultivate and transfer enduring business wisdom*. Boston: Harvard Business Review Press. (池村千秋訳「『経験知』を伝える技術 ディープスマートの本質」ランダムハウス講談社。2005年)。
- 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.
- 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.
- Moscovici, S. (1984). The phenomenon of social representations. In R.M. Farr, & S. Moscovici (Eds.), *Social representations*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- 中谷安寿・杉浦圭子・三上洋 (2009) 「ホームヘルパーの仕事意欲測定尺度開発およびその関連要因」『日本公衛誌』56(2)。86-100。
- Otten, S. & Wentura, D. (2001). Self-anchoring and in-group favoritism: and individual profiles analysis. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37(6), 525-532.
- Pratt, M.G. & Foreman, O.F. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.
- Riketta, M. & Sacramento, C.A. (2011). They cooperate with us, so they are like me: Perceived intergroup relationship moderates projection from self to outgroups. *Group Processes and Intergroup Relations*, 11(1), 115-131.
- Robbins, J.M. & Krueger, J.I. (2005). Social projection to ingroups and outgroups: A review and meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 9(1), 32-47.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- 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。
- 櫻井茂男 (1988) 「大学生における共感と援助行動の関係—多次元共感測定尺度を用いて—」『奈良教育大学紀要』37(1), 149-153。
- 佐藤秀典 (2013) 「組織アイデンティティ論の発生と発展」組織学会編『組織論レビュー』1-36, 白桃書房。
- 佐藤郁哉・芳賀学・山田真茂留 (2011) 『本を生み出す力：学術出版の組織アイデンティティ』新曜社。
- Simon, L., Greenberg, J., Arndt, J., Pyszczynski, T., Clement, R., & Solomon, S. (1997). Perceived consensus, uniqueness, and terror management: Compensatory responses to threats to inclusion and distinctiveness following mortality salience. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(10), 1055-1065.
- Smith, E.R., & Henry, S. (1996). An in-group becomes part of the self: Response time evidence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(6), 635-642.
- Spears, R., & Manstead, A.S.R. (1990). Consensus estimation in social context. *European Review of Social Psychology*, 1(1), 81-109.
- 鈴木有実・木野和代・出口智子・遠山孝司・出口拓彦・伊田勝憲・大谷福子・谷口ゆき・野田勝子 (2000) 「多次元共感性尺度作成の試み」『名古屋大学大学院 教育発達科学研究科紀要 ((心理発達科学))』47, 269-279。
- Swaab, R., Postmes, T., van Beest, I., & Spears, R. (2007). Shared cognition as a product of, and precursor to, shared identity in negotiations.

- Personality and Social Psychology Bulletin*, 33(2), 187-199.
- Swaab, R., Postmes, T., Neijens, P., Kiers, M.H., Dumany, A.C.M. (2002). Multipart negotiation support: The role of visualization's influence on the development of shared mental models. *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 129-150.
- 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.
- 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*, 61-76, London: Academic Press.
- 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.
- 田村美恵 (2010) 「集団状況下での合意性推定—自己、内集団他者、外集団他者に関する手がかり情報の影響について—」『実験社会心理学研究』50(1), 37-48。
- 田村美恵 (2014) 「集団間状況下での社会的投射プロセスに関する理論的検討」『神戸外大論叢』64(3), 119-129。
- 竹橋洋毅・唐沢かおり (2010) 「コミュニケーション、集団同一視、共有的認知の再帰的な強化過程の解明」『実験社会心理学研究』50(1), 117-127。
- 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.
- 渡邊席子・山岸俊男 (1997) 「“フォールス・コンセンサス”が“フォールス（誤り）”でなくなる時」『心理学研究』67(6), 421-428。
- 渡辺匠・唐沢かおり (2012) 「自己脅威が内集団との合意性認知に及ぼす効果」『社会心理学研究』27(2), 83-92。
- Yaniv, I. (2004). Receiving other people's advice: Influence and benefit. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93, 1-13.
- Young, D.R. (2001). Organizational identity in nonprofit organizations: strategic and structural implications. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(2), 139-157.