

Title	組織アイデンティティ・ワークのマネジメント：パラドキシカルな視点を導入
Sub Title	Adopting a paradoxical perspective in the management of organizational identity work Management of organizational identity work : introducing a paradoxical perspective
Author	王, 英燕(Wang, Yingyan)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2023
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.66, No.5 (2023. 12) ,p.63- 76
JaLC DOI	
Abstract	<p>企業は、自らの信念を理解してもらうため社会に情報を公開し、修正を重ねながら継続した認知的活動を日々行っている。現代社会では、この基盤として自己を表す「組織アイデンティティ・ワーク (identity work, IW)」の重要性が増している。従来多くの研究では、組織アイデンティティの多次元性と曖昧性が示唆されている。その中で一貫性と識別性を生み出すためには、まず自らのアイデンティティを明らかにしなくてはならないが、自らが何者であるかを捉えること自体がそもそも容易なことではない。このジレンマを解決するために、本稿は先行研究を網羅した上で、パラドキシカルな視点を導入してIWのマネジメントに関する系統的なアプローチを提唱する。特に、今後地政学的リスクが高まる流動的な時代の特徴に鑑み、IWマネジメントにパラドキシカルな視点を導入することで、本質的な「組織的自我」の追求に一步でも近づくよう検討する。</p> <p>In modern society, "identity work" proposed by organization through self-definition is becoming increasingly important. However, previous studies have suggested the multidimensionality and ambiguity of organizational identity. To create consistency and distinctiveness, organizations need to reveal themselves, but the concept of self is inherently difficult to grasp. To resolve this dilemma, a systematic approach to IW management is proposed, incorporating a paradoxical perspective based on comprehensive research of previous literature. Given the rising geopolitical risks and fluidity of the times, it is believed that integrating a paradoxical viewpoint is essential for IW management to approach a more authentic "organizational self."</p>
Notes	菊澤研宗教授退任記念号 論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20231200-0063

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

組織アイデンティティ・ワークのマネジメント：
パラドキシカルな視点を導入

Management of Organizational Identity Work: Introducing a Paradoxical Perspective

王英燕(Yingyan Wang)

企業は、自らの信念を理解してもらうため社会に情報を公開し、修正を重ねながら継続した認知的活動を日々行っている。現代社会では、この基盤として自己を表す「組織アイデンティティ・ワーク (identity work, IW)」の重要性が増している。従来多くの研究では、組織アイデンティティの多次元性と曖昧性が示唆されている。その中で一貫性と識別性を生み出すためには、まず自らのアイデンティティを明らかにしなくてはならないが、自分が何者であるかを捉えること自体がそもそも容易なことではない。このジレンマを解決するために、本稿は先行研究を網羅した上で、パラドキシカルな視点を導入して IW のマネジメントに関する系統的なアプローチを提唱する。特に、今後地政学的リスクが高まる流動的な時代の特徴に鑑み、IW マネジメントにパラドキシカルな視点を導入することで、本質的な「組織的自我」の追求に一步でも近づくことを検討する。

In modern society, "identity work" proposed by organization through self-definition is becoming increasingly important. However, previous studies have suggested the multidimensionality and ambiguity of organizational identity. To create consistency and distinctiveness, organizations need to reveal themselves, but the concept of self is inherently difficult to grasp. To resolve this dilemma, a systematic approach to IW management is proposed, incorporating a paradoxical perspective based on comprehensive research of previous literature. Given the rising geopolitical risks and fluidity of the times, it is believed that integrating a paradoxical viewpoint is essential for IW management to approach a more authentic "organizational self."

組織アイデンティティ・ワークのマネジメント

——パラドキシカルな視点を導入——

王 英 燕

<要 約>

企業は、自らの信念を理解してもらうため社会に情報を公開し、修正を重ねながら継続した認知的活動を日々行っている。現代社会では、この基盤として自己を表す「組織アイデンティティ・ワーク (identity work, IW)」の重要性が増している。従来の多くの研究では、組織アイデンティティの多次元性と曖昧性が示唆されている。その中で一貫性と識別性を生み出すためには、まず自らのアイデンティティを明らかにしなくてはならないが、自らが何者であるかを捉えること自体がそもそも容易なことではない。このジレンマを解決するために、本稿は先行研究を網羅した上で、パラドキシカルな視点を導入してIWのマネジメントに関する系統的なアプローチを提唱する。特に、今後地政学的リスクが高まる流動的な時代の特徴に鑑み、IWマネジメントにパラドキシカルな視点を導入することで、本質的な「組織的自我」の追求に一步でも近づくよう検討する。

<キーワード>

組織アイデンティティ・ワーク, ダイナミズム, パラドキシカルな視点

1. はじめに

21世紀も20年代に入り、企業経営をめぐる外部環境は大きく変わろうとしている。少なくとも次の3点が考えられる。まず、株主の影響力や視点の変化である。国内でも「物言う株主の活発化」の現象が度々取り上げられているが、企業の経営戦略や業績進捗に対して積極的に意見を述べ、影響力を高める株主が増えている。彼らは業績だけでなく、企業の社会的責任に対する期待や、経営方針に対する意見を持っており、企業に対して積極的なコミュニケーションを求めている。このようなアプローチが企業に与える影響は少なくない。企業は取り組むべき課題や改善すべき点についての指摘に対して、これを解決するための経営戦略が求められている。

2点目は、企業に対する株主以外のステークホルダーの多様化する期待と要求である。かつて

は商品の実用価値が企業評価の中心であったのに対し、昨今、環境・社会貢献活動や取締役会の多様性が要求されるようになり、企業が持つ社会的責任に対する期待が高まっている。このような状況下で、企業は商品の実用価値だけでなく、ステークホルダーの期待に応えることが求められている。従来主流であった「商品とサービスの提供」を通じた社会との対話は、数あるチャンネルの一つに変わっている。消費者の見えないところなど、商品とサービスが提供されるプロセスの中に社会的価値観の潮流に見合った工夫をする企業が社会からの評価を受けるようになってきた。

3点目は、商品そのものより、製造及び消費プロセスを含めて商品とサービスに対する取捨選択が起きていることである。商品とサービスが生産及び提供されるプロセスも幅広く監視され、サステナビリティ社会の実現がクローズアップされる中、単純に最終製品として手頃な値段で高品質を追求する価値観からの変容が顕著である。消費者がより社会を意識し、選択肢がより多様化する中で、特定の商品を選択する意味づけが重視されるようになった。そして情報もかつてないスピードで拡散されて、SNSから発信した情報が人々に及ぼす影響が増大し、特にマイナスの情報に対する企業のレスポンスが極めて重要になってきた。迅速な対応ができない場合には、経営に深刻なダメージを与える可能性が高まっている。これらの背景の中で、「企業である自らは何者か」ということを社内外向けに明確に示すことが求められている。対内的には、一体感を呼び起こして共通の目標に向かって頑張ること、また対外的には自分達の経営姿勢を共感してもらうことが大切である。

以上の問題への対応として、「われわれとは何か」という組織アイデンティティを明確に定義することの必要性が度々指摘されてきた。近年は個人レベルだけでなく、組織レベルでのアイデンティティの重要性も明らかにされている (Gioia et al., 2013)。実践的な面でも、企業は積極的にアイデンティティ・ワーク (identity work, 以下 IW と表記) を行い、自らの組織アイデンティティの構築に関与する頻度が高まっている。例えば、買収、合併、事業分野の積極的な変更など、企業のアイデンティティとは何かということを考えさせる重要なイベントが増えている (Balmer and Greyser, 2002)。更に、研究の視点から考えると、組織アイデンティティは共鳴を呼び起こしやすいテーマとも言われる (Gioia et al., 2013)。組織アイデンティティは組織、管理、専門性、職業、成員の交渉プロセスだけでなく、合併、モチベーション、意味づけと起業家精神など幅広いテーマの研究と関連づけられてきた (Alvesson et al., 2008)。

以上のように、企業が自身に関する信念と理解を公開し、更に維持と修正を図る認知的活動を行うことによって自らを示す IW の重要性は高まっている。組織アイデンティティは「組織の中核的 (central)、持続的 (enduring) 及び識別可能な (distinctive) 特徴」である。しかし、これまで多くの研究では、組織アイデンティティのダイナミズムと曖昧性が示唆されている。一貫性と識別性を生み出すために、自らを明らかしなければならないが、一方自らとは何かはそもそも捉えにくいというジレンマがある。このジレンマを解決するために、本稿は組織アイデンティティの概念とダイナミズムを捉えた上で、パラドキシカルな視点を導入して組織アイデンティティのパラドックスに対処するために具体的に有効だと考えられる IW 手法について先行研究を踏まえ

ながら議論を進める。

2. 組織アイデンティティの概念と性質

1980年代より組織アイデンティティの研究が盛んに行われ、Albert and Whetten (1985) によって提唱された「組織の中核的、持続的及び識別可能な特徴」という定義が広く認知されている。ただし、初期の研究では、ミクロレベルの「組織同一化 (organizational identification)」とマクロレベルの「組織アイデンティティ (organizational identity)」を区別せずに混同することも多かった。また、多くの研究は単純に個人レベルからの「拡張」に過ぎず、組織レベルのメタファーとして、概念そのもののメカニズムと有効性が十分に議論されていないとの批判もあった (Cornelissen, 2002)。

2.1 組織アイデンティティの概念

これまで組織アイデンティティに関する研究視座は多岐にわたって展開されている。He and Brown (2013) のレビュー論文の中には、機能主義、社会構成主義、精神力動主義、及びポストモダン主義という四つのアプローチから組織アイデンティティを捉えた研究がまとめられている。機能主義は目に見える形のものとして組織アイデンティティを取り上げる一方で、社会構成主義では組織アイデンティティに関する共通の理解がクローズアップされており、メンバーの行動に意味を賦与し、異なるグループと階層のメンバーの相互作用に由来するものと理解されている。また、精神力動的アプローチでは集団的アイデンティティを形作る無意識のプロセスが視点となっている。例えば、Driver (2009) は組織アイデンティティを想像の産物と分析する。ポストモダン主義のアプローチでは、組織アイデンティティをより流動的なものとして捉えているため、言語論証的でアイデンティティ現象の分析に関わるものと解釈している。例えば、Gioia et al. (2000) が主張するように、アイデンティティは識別可能な持続的中核的特徴ではなく、目の前のイメージを反映したものと理解されている。

Cornelissen (2002) は、組織は文字通りのアイデンティティを持っているわけではなく、メタファーに過ぎないと主張している。一方、Haslam et al. (2003) は、組織アイデンティティは実際に組織行動の中ではっきりとした役割を果たす心理構造として理解されており、且つ測定も可能であるため、メタファーを超えたものとなっていると主張している。前者が主張したように、初期の研究の原点では個人レベルからの応用のためメタファーとしての意味合いが強かったが、同時に、後者が言うように、研究の流れはメタファーを超え、独自の役割を持った一つ概念として展開されている。

Cornelissen (2006) 及び He and Brown (2013) を参考に、これまでの組織アイデンティティの理論基礎及び見解を表1にまとめた。理論的基礎は、組織コミュニケーション論、ディスコース心理学、認知フレーム、社会的アイデンティティ論、制度論、組織行動論、精神力動論及び批判哲学など多岐にわたることが明らかであった。

表1 異なる論点と組織アイデンティティの捉え方

方法的アプローチ	理論的基礎	「組織アイデンティティ」の意味	代表的な研究
社会構成主義	組織コミュニケーション論	企業用語の中及び用語を通じて言葉遣いによって表現される	Cheney (1991)
社会構成主義	ディスコース心理学	集団意味に関する社会的・言語的構造	Phillips and Hardy (1997)
社会構成主義	認知フレーム	意味を形成するために作られた自己反映的認知フレームまたは知覚的なレンズの役割をするもの	Dutton and Dukerich (1991)
社会的行為者論	社会的アイデンティティ論	共通する組織的認知及び関連する行動の中に存在する	Ashforth and Mael (1989)
社会構成主義	制度論	環境の中に単一主体として存在する組織のシンボリックな投影と取り決め	Hatch and Schultz (2002) Glynn and Abzug (2002)
社会的行為者論 機能主義	組織行動論	特異性、安定性と持続性をもたらす企業の独自の特徴や特色	Albert and Whetten (1985)
精神力動主義	精神力動論	本物のアイデンティティは不可知なため、組織に関する錯覚や幻想の産物	Diamond (1993) Driver (2009)
ポストモダン主義	批判哲学	アイデンティティは中核的、持続的、及び識別可能なものではなく、目の前のイメージが反映されたもの	Gioia et al (2000)

出典：Cornelissen (2006) 及び He and Brown (2013) を基に一部修正

2.2 組織アイデンティティの性質：ダイナミズム

Albert and Whetten (1985) の定義の中には、「持続性」が含まれているが、この点に関しては、実は様々な議論が行われてきた。組織アイデンティティは不変的なものなのか、それとも変化するものなのか、と意見が分かれている。耐久性のある不変的な特徴こそ組織アイデンティティという考え方もあれば、段階的に変化するもので、それは各々流動的であって、固定的な視点では捉えきれないという考え方もある (Schultz, 2016)。これらを総合的に捉えるためには、組織アイデンティティの性質とダイナミズムを把握することが不可欠である。

機能主義、社会構成主義、精神力動主義、及びポストモダン主義のアプローチのいずれの視点で組織アイデンティティを取り上げても、ダイナミズムを否定することは難しい。例えば、機能主義の視点で考えるのであれば、組織アイデンティティは主体としての組織が自らのアイデンティティについて主張し定義するものとなる。これは組織のアイデンティティに関する自己主張の例として典型的なものは理念などに示されているものである。ここでは、企業の目的・パーパスが何であるかということが文章で説明されている。しかし、企業の発展段階、または企業の置かれた社会状況に応じて内容を変化させる可能性がある。近年、大手企業の経営理念・企業理念の改定も増えてきたが、改定の中身についてはそれぞれ個別で分析するとして、特徴として共通するのは、過去に公開した内容から何らかの変化や修正が行われている点である。これらの変化はまさに組織の自己定義のダイナミズムを反映したものだと言えるだろう。

また、Hatch and Schultz (2002) は組織アイデンティティのダイナミズムについての議論を行っ

た。中でも、特に組織文化とイメージとの間の相互作用のダイナミズムが詳細に分析されている。組織アイデンティティは文化的理解を表している一方で、文化の中にこそアイデンティティが埋め込まれていると言う。更に、アイデンティティは他者のイメージを映し出す一方で、表現されたアイデンティティは他者に印象を残すことになる。内部として組織文化、外部として組織イメージと組織アイデンティティの間に相互作用を引き起こすことによって、組織アイデンティティそのものをダイナミックな概念として捉えている。

他にも、Balmer and Greyser (2002) の研究では、五つのアイデンティティとアイデンティティ間のミスマッチの問題が指摘されている。組織アイデンティティの中には、実際のアイデンティティ、伝達アイデンティティ、知覚アイデンティティ、理想アイデンティティと希望アイデンティティの異なる側面が存在するが、アイデンティティ間の関係は常に一致しているわけではなく、異なるアイデンティティの間にはしばしばミスマッチが起きている。このようなアイデンティティの異なる側面を捉えることも一種のダイナミズムであると考えられる。組織アイデンティティの本質とダイナミズムを捉えるためには、ミスマッチなど相反する要素を包括する枠組みとして、二項対立的な観点を超越するための新たな研究視点の導入が不可欠である。

3. パラドキシカルな視点を導入

パラドックスとは、「矛盾且つ関連する要素が同時に続くこと」と定義されている (Smith and Lewis, 2011, Aoki 2020)。これまでに、探索と活動のパラドックスが注目されてきた。例えば、既存事業を深めていく「知の深化」と新規事業を展開する「知の探索」をバランスよく展開することの重要性を左手と右手の「両利き」に擬えた戦略的理論などが注目を集めている。その根底には、既存する事業を深く掘り下げて展開することと、新たな資源を新しい事業の開拓に投入することのジレンマに対して、柔軟性をもって対応するパラドキシカルな視点が導入されている。

相反する問題の打開策を見出すために、ジレンマを意識することでパラドキシカルな思考が刺激されると言われている (Luscher and Lewis, 2008)。特に、内省的問題は自らの理解について問いかけるだけでなく、思考様式そのものについても問いかけるため、ダブルループ学習が促進される (Argyris, 1993; Luscher and Lewis, 2008)。自らの置かれたジレンマを的確に理解して、一方的な状況に偏った打開策ではなく、より柔軟に対応することで認知フレームの飛躍的な向上をもたらすことが可能となる (Luscher and Lewis, 2008)。

先述したダイナミズムから示唆されるように、組織アイデンティティには相反する性質が含まれている。まず、異なるアプローチで示されたように、客観的に組織として示すことが必要なのか、それとも構成員によって主観的に解釈すべきなのかというジレンマが存在している。組織体のアイデンティティか、構成員が捉えている主観的なアイデンティティなのかというジレンマである。次に、明確に捉えられるべきか、それとも漠然としているほうが良いのかというジレンマも存在する。自らの組織らしさを示すためには、明確な特徴を持っていることが望ましいが、自らの組織そのものも複雑であることから単純に捉えることが難しく、漠然としたものとなる。更

に、組織の本質的な特徴を捉えるためには、他者と区別するための「独自性」が重要でありながら、組織的領域における社会的カテゴリーの構成員との類似性も重要である (Gioia and Hamilton, 2016)。外的・制度的圧力を受けている中で、正当性を主張しなくてはならないが、業界の規範を守る組織的自我を維持しながら、同業他社と差別化するために、自らの組織らしさをしっかりと示しておく必要がある。規範を「守る」か、それとも違いを「攻める」視点で考えるのかというジレンマも生じる。最後に、時系列的に異なるアイデンティティ間のミスマッチの問題 (Balmer and Greyser, 2002) に代表されるように、組織アイデンティティとして望ましい方向として示されている「理想自己」、「希望自己」と現実の「実際自己」と「知覚自己」のジレンマも示されている。理想自己が強調されていても、現実とのギャップが大きすぎると「虚像」と捉えられて、本物の組織アイデンティティとして認知されることはなく、一方「現実自己」が強すぎても一時的な本質を表すのみとなり、組織が継続的に追求する理想が正しく示されないことになる。

以上のジレンマを解決するためには、Luscher and Lewis (2008) が提唱するように、ジレンマの双方を柔軟かつ包括的に捉えるパラドキシカルな視点からの考察が合理的である。組織アイデンティティを形成・維持・修正する IW に、問題点の事前予測や相反する自我をプロセスに含めて検討する方法である。以下では、先行研究で示された IW の手法をパラドキシカルな視点から整理してみる。

4. IW のマネジメント

4.1 ラベル主張のパラドックス

Gioia et al. (2000) によると、組織アイデンティティはラベルとラベルの意味の二層構造で捉えることが可能である。ラベルは組織が自らとは何かを表す時に使用されるが、実際のラベルの意味は変化することがある。例えば、「感動と喜びを提供」というラベルを用いて自らの理念を表す時、「感動」と「喜び」の具体的な意味合いは時代ごとに変化するため、柔軟な解釈が可能である。つまり、継続して同じラベルを使ってアイデンティティの一貫性を持続することも大きな問題とはならない。

ラベル主張に焦点を当てた場合、ラベルによる主張が具体的で他者と区別可能なのか、それとも漠然としたものなのかという主張のパラドックスが生じる。この場合、自社をすぐ連想させるような独特な言葉ではっきりと主張することが重要となる。なぜなら、組織アイデンティティは他者と区別可能な特徴であるため、それを適切に表すラベルが必要である。しかし、先述のように、解釈に幅を持たせることでラベルの意味を広く捉えることができれば、頻繁にラベルを変える必要はなく安定したアイデンティティの実現にも繋がる。ラベル主張のパラドックスに対処するために、これまでの研究では以下の IW 手法が示されている。

4.1.1 意味の空洞化から合意迄の収斂

アイデンティティは生まれた瞬間からすべて完結するわけではなく、ラベルが確立されてもそ

の後認識され、更に収斂に至るまでの過程でパラドックスが解決されていく。Gioia et al. (2010) は内外視点の研究法を導入して、大学の立ち上げの事例から組織アイデンティティの形成プロセスを調査した。質的調査によって八つの形成段階モデルを提唱しており、①ビジョンを明確化する、②意味の空洞化を経験する、③経験的な比較に取り組む、④アイデンティティ合意に収斂する、の四つは主要な段階にあたる。他にも⑤アイデンティティ主張の交渉をする、⑥最適な独自性を獲得する、⑦境界行動を取る、⑧正当性を支持する意見を吸収するという四つの段階が付随している。

この一連の段階に示唆されているように、ラベル主張のパラドックスに対処するために、ビジョンを明確化しながらも、将来、意味が空洞化することを経験することになる。なぜかという、いくらビジョンが明確に示されても、状況は流動的であり、将来を予測することはできないため、具体的な意味がぼんやりとしたものとして捉えられるからである。しかし、その後空洞化したままで終わるのではなく、アイデンティティ合意に収斂していく。このモデルから示されたように、段階にそって流動的なIWを行うことがラベル主張のパラドックスに有効であると考えられる。

4.1.2 アイデンティティの数と関係性の管理

一般的に大規模で複雑な組織であるほど、本質的な特徴を表すアイデンティティの数が多いため、ラベルの数も多い。そこで、IWを効率的に行うために、Pratt and Foreman (2000) はアイデンティティの数と相互関係の強さによって、統合、分化、削除と集約という四つの方法を提案した。具体的にはまず、異なるアイデンティティ間の相互作用と協調を表すアイデンティティ・シナジーとアイデンティティ数の二軸を分けて考えた。アイデンティティの数が少ない場合、シナジーが強い時には統合を行い、シナジーが低い時には削除する。一方、アイデンティティの数が多い場合、シナジーが強い時には集約を行うが、シナジーが弱い時には分化を行うのである。

この四分法の柔軟な応用は、ラベルのパラドックス問題の解決にも有用である。積極的にアイデンティティの数と異なるアイデンティティ間の関係を管理して、ラベルをはっきりさせながらも解釈の余地を残すことが可能となる。例えば、複雑すぎる組織ではアイデンティティを捉えることも複雑になるが、組織を構成する異なるアイデンティティ間の関係を整理して、統合されたアイデンティティを示す方法を使うことで解決する。組織アイデンティティの数に応じて複雑なラベルを使用しなくても、関係性によってラベルの操作を行うため、明瞭なものと漠然としたものの双方を主軸に置くことができるのである。

4.2 時間軸のパラドックス

組織の本質とは何かを考える時に、過去・現在・未来という時間軸を必然的に用いている。過去の積み重ねを経て現在の組織の自我が形成されている中で、将来に向けて更にビジョンを明確にして展望することが要求される。そこで、過去、現在と未来の資産から、どのようにIWを行うかという時間軸のパラドックスの問題が生じる。過去を受け入れることはIWには重要不可欠

だが、昔の栄光ばかりに囚われていては将来の進歩とはならない。また、未来の展望だけが語られても実現可能性が示されなければ虚像となってモチベーション・アップには寄与しない可能性がある。これまでの先行研究でも、時間軸のパラドックスにどのように対処するかヒントが提案されている。

4.2.1 集団的記憶を現在と未来に繋げる

Schultz and Hernes (2013) は組織的記憶という時間軸の視点から組織アイデンティティを構築するという興味深いアプローチによる事例研究を公表している。組織的記憶をテキスト、物質、口頭という三つの形式に区分した上で、デンマークを拠点とする玩具メーカーである LEGO グループでの調査を行い、時間軸とアイデンティティ構築の密接な関係を発見した。アイデンティティ構築において、過去に遡って組織的記憶を辿るほど、将来のアイデンティティに対する主張もより広い時間的視点から考察できる。また、将来に対するアイデンティティ主張が広範囲であるほど、より広範囲な組織的記憶の組み合わせに関連づけられていると分析した。更に、将来のアイデンティティに対する主張の深さが組織的記憶を組み合わせさせた形態に関連していることが明らかになっている。

また、Chreim (2005) は物語的アイデンティティ (narrative identity) の中の継続性と変化に注目して、カナダの銀行の年次レポートを分析している。組織アイデンティティの継続性と変化を構築するために異なる IW が駆使されており、過去、現在と未来から特異的な構成要素を抽出することで、一貫性のある組織的自我の存在が確認された。このとき、具体的な手法として、現代的魅力的な部分と時代遅れで望ましくない部分を列挙してアイデンティティの評価を行うことで、変化による圧力がもたらされ、ステークホルダーの流動性が高まることが分かった。更に、広範囲を表すラベルを継続的に使用しながら、そのラベルに付加する意味を増減すると、物語的アイデンティティの確立に寄与することが分かった。

一方、Sasaki et al. (2019) は新たな変化と従来の組織価値観と原則とを融合させるために、リーダーがモットーと哲学などの声明を通して、どのように IW を行うかを調べた。日本企業を調査した結果、3種類の IW が使用されていることが分かった。一つ目は歴史的記述の一部を新たな声明に盛り込むという「精緻化 (elaborating)」, 二つ目は歴史的参照物の復元と再利用を元に新たな声明を作り上げる「復活 (recovering)」, 三つ目は歴史的声明と現代の内容の共存を許容する「分断 (decoupling)」である。具体的には、記憶保存 (かつての文言をそのまま使用する), 精緻化 (歴史的記述の一部に焦点を当て、現代における意味を述べる), 復活 (過去の記述を再利用して新たな記述を形成する), 分断 (変化する環境下で歴史的記述と現代を併存させる) 及び代替 (オフィシャルな記述を完全に消して、完全に新たなものを使用する) などの方法が用いられていると分析した。

以上のように、これらの IW を通して、リーダーが現在と過去をうまく融合させ、変化を生み出すことと、過去との連続性・一貫性を保持することで、緊張感を持って対処することが必要である。現在のアイデンティティ構築の中には過去が喚起されており、また将来のアイデンティ

ティ主張の深さも組織的記憶と関係しているため、集团的記憶を喚起することは重要な IW 手法であると言える。時間軸のパラドックスに有効に対処するためには、記憶を喚起して、現在と未来の繋がりとその深さを正確に理解することが施策として重要であると考えられる。

4.2.2 過去を部分的に忘れる

過去の記憶は組織的自我を理解するために不可欠であるが、同様に不都合な部分をあえて避けて、「過去を忘れる」ことが重要であることも指摘された。Anteby and Molnár (2012) の研究では興味深い IW が報告されている。フランス最大の航空機エンジン企業を調査したところ、社内報の中に過去と矛盾した部分を意図的に削除する「過去を忘れる」という方法が行われ、これが現在の自己定義に繋がっていたと分析している。

具体的には、その航空機エンジン企業が、ナショナル・アイデンティティとして独自の技術やノウハウで発展を遂げてきたことに間違いはないが、長い歴史の中で、他国とコラボレーションして支援を受けてきたという事実もある。ナショナル・アイデンティティと国際アイデンティティが矛盾するジレンマの中で、自社のナショナル・アイデンティティを維持するために、集团的記憶において、あえて他国と協力したという事実には触れず、独自の力によって発展してきたというナショナル・アイデンティティの部分だけを残したのである。この事例研究では、時間軸のパラドックスに対処するために、過去にあった自我のすべてではなく、状況に応じて必要箇所を再構成することが IW 手法には有効であることを示している。

4.3 継承と革新のパラドックス

組織は激しい環境変化に対応するため、外部の情報には常に敏感に反応し、できるだけ革新的な要素を取り入れようとするが、突然急な方向転換をして、内外ステークホルダーの十分な理解を得られないまま進めば、アイデンティティの崩壊に繋がりがかねない事態となる。つまり、過去の継承と新たな自己確立の圧力が同時に押し掛かるのである。この場合、継承と革新のパラドックスの問題に対処しなければならない。過去に拘ることが歴史的評価と正当性の獲得には有利と言われるが、環境変化に適応できずに逆に淘汰される可能性もある。逆に、大胆なイノベーションを引き起こして市場で新たなブームを作り出すことに成功すれば、新たにアイデンティティが構築されるが、長期的に成功できる保証はない。これまでの先行研究では、継承と革新のパラドックスに対処するための IW は以下のように示されている。

4.3.1 暫定的なアイデンティティ形成

Clark et al. (2010) がライバル同士で形成された合併組織のアイデンティティ形成を事例研究で調べた結果、この組織が今後どうなるかという暫定的なアイデンティティにも重要な役割があることが分かった。各組織にそれまで存在したアイデンティティを一時中断して、共有できるような新たなアイデンティティの形成に向けて、過去のライバル同士が共に努力していく。この場合、暫定的なアイデンティティは曖昧であることが逆に有効に作用する。その理由は、最初は曖

味であるが、最終的に目指す姿に対してはたとえ解釈が異なっても、それを一時的に受け入れてしまうためである。その後は成員の努力の下で、徐々に共通する理解に従い収斂する方向に動く。つまり、暫定的なアイデンティティという仮の姿がバッファーとしての役割を果たすことで、合併前の組織が新たなアイデンティティを獲得しなくても、許容できる部分を継承しながら革新が行われる。

また、Corley and Gioia (2004) はフォーチュン100社のスピノフ組織がどのように独立した組織に変化するかのプロセスを調べた。スピノフの途中とその後組織アイデンティティのラベルとそれに伴う意味の変化がもたらす組織の反応について調査したのである。親会社から切り離されて独立するスピノフの場合、他部門という参照物が無くなっていきなり競争の世界に晒されるため、将来はどうかという不安な状態に陥ってアイデンティティ曖昧性の誘因が高まる。更に、アイデンティティ・ラベルが分かっても、その意味が不明瞭なために混乱が長引いたり、アイデンティティ圧力が生じたりすることから、組織的文脈に歪みをもたらす。この状況を脱出するために、リーダーが洗練された将来像を掲げたり、ブランド力を高めて行動したりすることでアイデンティティの意味賦与を行う。一連のプロセスを経て、スピノフ前後の暫定的なアイデンティティから徐々にアイデンティティの再付与が確実に進むようになる。

更に、Laurila and Paalumaki (2022) は組織アイデンティティの構築にあたって、組織の特徴を一貫して繰り返し表している「参照物」がどのように選択され、評価され、位置づけられるのか、更にアイデンティティの構築が組織の目の前の活動と過去のアイデンティティとの一貫性を維持することに繋がるのかを調べた。急速に発展する時や合併、多角化の時には組織の活動を再定義する必要があるが、唐突に過去と異なる表現を採用すれば内外メンバーの不信を招くことになる。

4.3.2 アイデンティティの軌道修正

Ravasi and Schultz (2006) は外部環境に起因する組織アイデンティティの疑問を受けて組織がどのように反応するか定性研究を行った。デンマークにあるAV機器メーカーを対象とした時系列研究を行い組織文化が果たす重要な役割を明らかにした。その組織文化ではリーダーが組織関連の要素を再評価する時に、意味づけのサポートに繋がる合図を発信している。また、内部の認識に影響を及ぼすため意味付与の行動を行う時には、組織文化が基礎となっている。外部から組織アイデンティティに関する疑問が生じた時には、内部では文化的実践と成果物を内省し、この組織の本質は何か、外部にどのように見られるかを確認する。これにより、アイデンティティ主張が見直されて、組織文化の中にアイデンティティ主張が浸透し、外部からどのように見られたいかを明確に定めていく。このような一連のプロセスを経て、アイデンティティに関する理解が更新される。

また、Ravasi and Phillips (2011) は戦略的転換等の革新的な事象が起こった時に、アイデンティティ離れ (identity drift) が起きた場合には、アイデンティティ主張を再構成し、アイデンティティの軌道修正を行うことが重要であると指摘した。組織が大切にしている元のアイデンティ

ティを表す価値観が内部に浸透した後に、戦略的転換により強調されなくなると、外部が認識した元の組織アイデンティティからの距離ができてしまう。アイデンティティ離れの状態では、経営者の信念と抱負が外部に伝わった戦略的投影の不一致の問題が引き起こされて、組織イメージが曖昧になる。また、業績不振または新たなリーダーシップの下でアイデンティティの再評価が行われた時に、その結果アイデンティティ主張が修正されることになる。アイデンティティと一致する戦略を実行するためには、アイデンティティ焦点の再調整とアイデンティティ同調の二つが必要となる。前者は複数の戦略的投影の処理、及びアイデンティティ信念の明確化であり、後者は組織中核部と周縁部によるアイデンティティ信念とイメージの共有を図ることである。アイデンティティ主張の軌道修正を迅速に行い、アイデンティティ離れの問題を解決し、戦略実行と戦略的投影を調和させることが継承と革新のパラドックスに有効であることが示唆された。

4.4 部分と全体のパラドックス

組織の本質を理解するためには、全体と部分の両方とも捉えることが重要である。マクロ的視点で全体を俯瞰しているだけでは、細かい部分にまで拘った精緻化を図ることは難しくなる。逆に、「木を見て森を見ず」のように、物事の細かい部分に拘りすぎると本質や全体像を見落としてしまうこともしばしばある。組織アイデンティティを理解する時にも、同様にどちらか一方に偏ってしまうと部分と全体のパラドックスに陥ることが度々見られる。組織全体にいきわたる思考パラダイムのシフトは往々にして個別のチームまたはプロジェクトに端を発することが多い。この部分と全体のパラダイムに対処するためには、以下の手法が示されている。

4.4.1 異端児から親への逆襲

Oliver and Cole (2019) は社内開発チームの IW プロセスを調べた。その結果、社内開発プロジェクトを成功させるためには、しばしば親会社と異なるアイデンティティを育成する必要があると指摘する。この一連の IW は市場での成功には導くものの、逆に組織に馴染まずに組織的失敗となる恐れがあった。特に、メンバーが親会社と距離を置いて革新的な任務に取り組むことが必要なため、プロジェクト終了後には、彼らの組織への再統合が阻害される可能性が危惧されていた。これらの実態を明らかにするために、グローバル企業で35ヵ月にわたる調査を行った結果、創設期、期待期、挑戦期と解散期において、それぞれ異なるプロセスでの IW が実施されたことが分かった。

最初の創設期には親会社の革新性が減少する中、「親会社の過去を理想化する」、「現在を批判する」、「将来を展望する」という三つの IW が確認された。次の期待期には、製品開発に希望が見えたため、「迅速さ」、「フラット型組織」、「オープンさ」など親会社との違いを意識させるアイデンティティ主張が強くなった。この段階の IW には、「典型的な親会社とは異なる別の可能性を探る」、「親会社に対する脅威になる」、及び「本来の姿を取り戻すのに役に立つことをする」という三つの IW が含まれた。三つ目の挑戦期には、「自己と他者を動機づける」、「階層型組織に回帰する」及び「チームを組織に転換する」という三つの IW が行われた。最後の解散期には

「製品改革を実行する」、「プロセス改革を実行する」という二つのIWがあった。

この研究は社内開発チームのライフサイクルにおける製品ニーズと意思決定のプロセスの間の相互作用を記述し、アイデンティティ・ベースの競争優位性という論点に対してミクロの理論的基礎を提供した。また、部分としての「独自性」と「融合性」の2点の重要性も示唆された。開発チームの存在意義の一つは、独自の視点で革新的な製品とサービスを提供する期待感である。優れた開発チームの宿命は、会社全体をより良い方向に変える役割を果たすことである。「挑戦的で批判的」及び「建設的で前向き」という二項対立の立場を超えた視点を獲得して、異端児から親会社への逆襲を実現させることで、部分と全体のパラドックスに対処することが可能となるのである。

4.4.2 異なるレベルのアイデンティティの相互作用

個別の企業に関する部分と全体以外に、関係する一連の組織群から派生する部分と全体のパラドックスの問題もある。Patvardhan et al. (2015) は組織群レベルで危機に対応するプロセスを調べた。Ischools (information schools) の研究を通して、新たなアカデミック分野を形成する一連の学校から構成される学校群のアイデンティティの危機への対処を考察したところ、アイデンティティ危機に本格的に対処する前の序幕の段階から、個別の学校と学校群レベルの相互作用が見られた。個別の学校のレベルにおいて新しいアイデンティティ・フォームの原型が作られたが、これらの原型が組織群レベルにおける理想的なアイデンティティの予想、及びその後フィールドの境界を定義することに繋がった。更に境界を定義することで ischool という新たな社会的カテゴリーが確立され、個別の学校もこの新しいカテゴリーを確立させる社会的アイデンティティへの転換を図った。

序段が過ぎてアイデンティティ危機の段階になると、同様に個別組織レベルと組織群レベルの事象の相互作用が活発になった。個別の学校の社会的アイデンティティの転換がローカル・アイデンティティの再構築に繋がったのである。組織群レベルでは、アイデンティティ合意の追求、アイデンティティ危機への対峙、及び一貫性のあるアイデンティティの追求の順にIWが続いた。このプロセスの中では、個別の学校レベルでローカル・アイデンティティの再構築と組織群レベルでのアイデンティティ合意の追求は相互に関連し合うものであった。組織レベルと組織群レベルのアイデンティティの共進、及び異なるレベル間の相互作用の結果、組織群アイデンティティの形成プロセスは多段階になり、複雑かつ不安定なものとして捉えられた。最終段階ではアイデンティティの合意ではなく、一貫性のあるアイデンティティに到達することによって、アイデンティティ危機の問題が解決された。この研究によって示されたように、異なるレベルのアイデンティティの相互作用が活発になれば、部分が全体を牽引し、また全体は部分を方向づけるという建設的な発展関係の下で部分と全体のパラドックスに対処することが可能となることが分かった。

5. 終わりに

現代社会では、企業組織としての自我とは何か、ということを表す IW の必要性がますます重要になっている。しかし、組織アイデンティティの性質としてダイナミズムが指摘されており、実際にも流動的で捉えることが難しいものである。本稿は組織アイデンティティの概念と性質を踏まえて、パラドキシカルな視点を導入する IW マネジメント手法を提唱した。具体的には、ラベル主張のパラドックスという問題に対して、「意味の空洞化から合意迄の収斂」、「アイデンティティの数と関係性の管理」の二つの IW を実施する。時間軸のパラドックスに対処するためには「集団的記憶を現在と未来に繋げる」、「過去を部分的に忘れる」の二つの IW が有効である。継承と革新のパラドックスに対処するために、「暫定的なアイデンティティ形成」と「アイデンティティの軌道修正」の二つの IW の有効であることが分かった。最後に、部分と全体のパラドックスに対処するためには、「異端児から親への逆襲」と「異なるレベルのアイデンティティの相互作用」の二つの IW が効果的である。地政学的リスクが高まり外部環境の不確実な要素が増え続ける中で、本稿はパラドキシカルな視点を IW マネジメントに導入して、本質的な「組織的自我」に近づくことの意義を明らかにした。

参 考 文 献

- Albert, S. and Whetten, D. A. (1985): "Organizational Identity," *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Alvesson, M., Ashcraft, K. L. and Thomas, R. (2008): "Identity Matters: Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organization Studies," *Organization*, 15, 5-28.
- Anteby, M. and Molnár, V. (2012): "Collective Memory Meets Organizational Identity: Remembering to Forget in a Firm's Rhetorical History," *Academy of Management Journal*, 55, 515-540.
- Aoki, K. (2020): "The Roles of Material Artifacts in Managing the Learning-Performance Paradox: The Kaizen Case," *Academy of Management Journal*, 63, 1266-1299.
- Argyris, C. (1993): *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ashforth, B. and Mael, F. (1989): "Social Identity Theory and the Organization," *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Balmer, J. M. T. and Greyser, S. A. (2002): "Managing the Multiple Identities of the Corporation," *California Management Review*, 44, 72-86.
- Cheney, G. (1991): *Rhetoric in an Organizational Society: Managing Multiple Identities*. Columbia, SC: University of South Carolina Press.
- Chreim, S. (2005): "The Continuity-Change Duality in Narrative Texts of Organizational Identity," *Journal of Management Studies*, 42, 567-593.
- Clark, S. M., Gioia, D. A., Ketchen, D. J. and Thomas, J. B. (2010): "Transitional Identity as Facilitator of Organizational Identity Change during a Merger," *Administrative Science Quarterly*, 55, 397-438.
- Corley, K. G. and Gioia, D. A. (2004): "Identity Ambiguity and Change in the Wake of A Corporate Spin-off," *Administrative Science Quarterly*, 49, 173-208.
- Cornelissen, J. P. (2002): "On the 'Organizational Identity' Metaphor," *British Journal of Management*, 13, 259-268.
- Cornelissen, J. P. (2006): "Metaphor and the Dynamics of Knowledge in Organization Theory: A Case Study of the Organizational Identity Metaphor," *Journal of Management Studies*, 43, 683-709.

- Diamond, M. A. (1993): *The Unconscious Life of Organizations, Interpreting Organizational Identity*. Westport, CT: Quorum Books.
- Driver, M. (2009): "Struggling with Lack: A Lacanian Perspective on Organizational Identity", *Organization Studies*, 30, 55-72.
- Dutton, J. E. and Dukerich, J. M. (1991): "Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation," *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.
- Gioia, D. A. and Hamilton, A. (2016): "Great Debates in Organizational Identity Study," In M. G. Pratt, M. Schultz, B., Ashforth, E. and D. Ravasi (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity* (pp.21-38). Oxford University Press.
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L. and Corley, K. G. (2013): "Organizational Identity Formation and Change," *The Academy of Management Annals*, 7, 123-192.
- Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L. and Thomas, J. B. (2010): "Forging an Identity: An Insider-outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity," *Administrative Science Quarterly*, 55, 1-46.
- Gioia, D. A., Schultz, M. and Corley, K. G. (2000): "Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability," *Academy of Management Review*, 25, 63-81.
- Glynn, M. A. and Abzug, R. (2002): "Institutionalizing Identity: Symbolic Isomorphism and Organizational Names," *Academy of Management Journal*, 45, 267-280.
- Haslam, S. A., Postmes, T. and Naomi, E. (2003): "More than a Metaphor: Organizational Identity Makes Organizational Life Possible," *British Journal of Management*, 14, 357-369.
- Hatch, M. J. and Schultz, M. (2002): "The Dynamics of Organizational Identity," *Human Relations*, 55, 989-1018.
- He, H. and A. D. Brown (2013): "Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research," *Group and Organization Management*, 38, 3-35.
- Laurila, J. and Paalumaki, A. (2022): "Flexible Use of Referents in the Construction of Organizational Identity: A Longitudinal Case Study," *Journal of Management Inquiry*, 31, 405-422.
- Luscher, L. S. and Lewis, M. W. (2008): "Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working through Paradox," *Academy of Management Journal*, 51, 221-240.
- Oliver, D. and Cole, B. M. (2019): "The Interplay of Product and Process in Skunkworks Identity Work: An Inductive Model," *Strategic Management Journal*, 40, 1491-1514.
- Patvardhan S. D., Gioia, D. A. and Hamilton, A. L. (2015): "Weathering a Meta-level Identity Crisis: Forging a Coherent Collective Identity for an Emerging Field," *Academy of Management Journal*, 2, 405-435.
- Phillips, N. and Hardy, C. (1997): "Managing Multiple Identity: Discourse, Legitimacy and Resources in the UK Refugee System," *Organization*, 4, 159-85.
- Pratt, M. G. and Foreman, P. O. (2000): "Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities," *Academy of Management Review*, 25, 18-42.
- Ravasi, D. and Phillips, N. (2011): "Strategies of Alignment: Organizational Identity Management and Strategic Change at Bang and Olufsen," *Strategic Organization*, 9, 103-135.
- Ravasi, D. and Schultz, M. (2006): "Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture," *Academy of Management Journal*, 49, 433-458.
- Sasaki, I, Kotlar, J., Ravasi, D. and Vaara, E. (2019): "Dealing with Revered Past: Historical Identity Statement and Strategic Change in Japanese Family Firms," *Strategic Management Journal*, 41, 590-623.
- Schultz, M. (2016): "Organizational Identity Change and Temporality," In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth and D. Ravasi (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity* (pp.93-105). Oxford University Press.
- Schultz, M. and Hernes, T., (2013): "A Temporal Perspective on Organizational Identity," *Organization Science*, 24, 1-21.
- Smith, W. K. and Lewis, M. W. (2011): "Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing," *Academy of Management Review*, 36, 381-403