

# 組織的統制を通じた 自己アイデンティティの形成

——批判的アプローチの枠組みの検討——

櫻 井 雅 充

## 1. はじめに

日本的経営は、従業員を会社人間に仕立てる直接の要因であった（熊沢、1994, pp. 51-54；田尾、1998, pp. 70-71）。会社人間は、生活時間に占める労働時間の比率が高く、企業における仕事・人間関係・昇進・収入に関心をもち、企業の要請を何よりも優先させるという特徴をもつ。会社人間として会社と自我を区別できないアイデンティティをもった従業員は、組織にとっては望ましい存在でもあった。日本的経営における従業員のアイデンティティ形成は、組織からの統制の一方的な影響が強く反映されたものであった。

しかし、日本的経営の崩壊が喧伝されるようになるにつれて、かつてのような望ましい従業員の存在を前提とすることが難しくなっている。従業員のニーズが多様化し、私生活に意義を見出す従業員や、専門職としてキャリアを全うすることを望む従業員も現れ始めた。そうした従業員は、一方的な組織的統制に素直に従うわけではなく、自らの人生における様々な経験・出来事との関わりのなかで組織の一員としてのアイデンティティを形成する。すなわち、昨今の従業員のアイデンティティに対する組織的統制は、特定の組織による統制の不完全さを前提とした上でのマネジメントという極めて困

組織的統制を通じた自己アイデンティティの形成（櫻井雅充）

難な課題を突き付けられている。

そうした課題を検討する際には、従業員のアイデンティティ形成のよりダイナミックなプロセスを捉える必要がある。しかし、これまでの従業員のアイデンティティ研究は、組織的統制からアイデンティティに対する一方的な影響を分析の対象とし、受動的なアイデンティティ形成が論じられてきた。さらには、特定の言説や制度に焦点を当てることで、様々な言説との関わりについて十分に考察してこなかった。

以上より、本稿では、日本の経営の崩壊以降の従業員のアイデンティティ形成について考察するための前段として、従業員のアイデンティティに対する組織的統制を捉える枠組みについて検討する。

## 2. アイデンティティの概念

アイデンティティという概念を確立したのは、Erikson であるとされる（上野，2005，p.4）。Erikson（1959，p.23）によれば、自分がアイデンティティをもつという意識的な感覚は、以下の2つの観察に基づいている。第1に、自己の斉一性（selfsameness）と連続性（continuity）の直接的な知覚である。第2に、他者が自分の斉一性と連続性を認識するという事実の同時的知覚である。この2つの知覚は常に一致しているとは限らず、その間に生じるズレが主体に変化を促すようになる。

Erikson（1959，p.149）は、自我アイデンティティ（ego identity）と自己アイデンティティ（self identity）を区別する。自我アイデンティティは主体（subject）に、自己アイデンティティは客体（object）に相当する。この2つは、G.H.Meadによる主我（I）と客我（me）にほぼ対応するものとされる（上野，2005，p.6）。

また、Berger and Berger（1972，p.62；1975，p.66）は、客我（me）に対応する側面のみをアイデンティティとして定義している。彼らにとってアイデ

ンティティは「自己の社会化された部分」であり、「(他者による) 同一化 (identification) と自らによる同一化 (self-identification) の相互作用の産物」である (Berger and Berger, 1972, p.62; 1975, p.66)。

一般にアイデンティティという概念が用いられる場合には、客体化された自己のみを指す。また、アイデンティティは日本語で「同一性」と訳されるように、何かの本質を示すというよりも、関係性を意味している (小松, 2014, p.159; 溝上, 2008, pp.82-83)。すなわち、アイデンティティは、客体化された自己への同一化のダイナミクスを含んだ概念である。

## 2.1 分析の焦点としての社会的アイデンティティ

アイデンティティは、個人的アイデンティティと社会的アイデンティティに区分される。個人的アイデンティティとは、個人的な自己記述であり、個人的な対人関係に基づいて形成されるものである。これに対して、社会的アイデンティティとは、集団やカテゴリーに基づいて形成される自己記述である。

従業員のアイデンティティ形成を分析する際には、組織的な管理・統制との関係性に焦点が置かれるために、個人的アイデンティティよりも社会的アイデンティティ (もしくは、それに基づいた組織アイデンティティ) が重視される。社会的アイデンティティとは、「社会文化的な諸力と個人の社会的行動の型・内容の関係を説明する一連のプロセスと仮定」と定義される (Hogg and Abrams, 1988, pp.13-14)。社会的アイデンティティは、勢力と地位関係を意味する多様な社会的カテゴリーから成り立っている。社会的カテゴリーは単体では特定の意味をもたず、他のカテゴリーとの対比において意味をもつようになる。社会的アイデンティティは、そうした他のカテゴリーとの対比において特にイデオロギー・価値観・信念などの違いに関心をもち、それらを背景としたコンフリクトに強調点を置くことに特徴をもつ概念であ

組織的統制を通じた自己アイデンティティの形成（櫻井雅充）

る（Hogg and Abrams, 1988, p.15）。

近年の組織研究では、社会的アイデンティティ（および組織アイデンティティ）の側面に焦点が置かれている。特に、後述する機能的アプローチでは、組織の成員性が重視されるために、所与の社会的アイデンティティ（および組織アイデンティティ）への同一化の程度が問題となる。こうした分析は、同一化の結果に関して有益な知見を提供する一方で、同一化のプロセスに対する十分な洞察を提供できないでいる。特に、所与のアイデンティティが解釈や修正を通じて再構成され、それが新たなアイデンティティ形成を生じさせるというダイナミックなプロセスを分析できていない。そのため、こうしたアプローチでは会社人間のような受動的なアイデンティティ形成を捉えることができても、個人のダイナミックかつ複合的なアイデンティティ形成プロセスを捉えることが困難になる。

## 2.2 近代における自己アイデンティティ

こうした問題に対して、近年では、再帰的に構成される連続体としての自己概念が提唱される。それが、Giddens による自己アイデンティティの概念である。Giddens による自己アイデンティティとは、「個人によって個人誌 (biography) の観点から再帰的に理解された自己」(Giddens, 1991, p.53) のことを指す。<sup>(1)(2)</sup>

片桐 (2005, pp. 82-85) によれば、個人誌とは「ある人の人生における様々な出来事の総和」と定義されるもので、以下の2つの特徴をもつ。第1に、個人誌は現在の視点から再構成されるものである。ここでは、個人誌が事実

---

(1) Giddens (1991) の邦訳では、個人誌 (biography) が「生活史」と訳されている。この場合の生活史 (life history) とは個人の生涯や半生を記したものを意味し、大まかには個人誌と同義であると考えられる。

(2) これ以降、特に断りがない場合には、自己アイデンティティの概念を Giddens (1991) の定義に従って用いることにする。

としての過去の出来事の総和ではないことが重要となる。第2に、個人誌の同一性が自明視されることである。個人誌の同一性とは、個人が個人誌を1つしかもつことができないことを意味する。個人誌の同一性は、それが事実であるかどうかよりも、それ自体が疑われない前提とされていることが重要となる。この2つの特徴は物語 (narrative) の考え方と共通しており、それゆえに Giddens は個人のアイデンティティを「特定の物語を維持する能力のなかにある」(Giddens, 1991, p.54) とする。

以上のように、アイデンティティ概念は、それ自体が非常に多義的に用いられるものであり、その区別が見出しにくい概念である。しかし、本稿の目的とするアイデンティティ形成のダイナミックなプロセスを分析の対象とするためには、物語を通じて構成される自己アイデンティティが分析の焦点となるだろう。

### 3. 従業員のアイデンティティを捉えるための3つのアプローチ

組織研究におけるアイデンティティへのアプローチは3つに大別できる (Alvesson, et al., 2008, pp.8-10, 12-17)。それが、機能的アプローチ、解釈的アプローチ、批判的アプローチである。以下では、それぞれのアプローチの特徴・テーマおよび課題について論じる。

#### 3.1 機能的アプローチ

機能的アプローチはアイデンティティ研究において最も支配的なアプローチであり、自然的・社会的条件の統制を達成するための因果関係の知識を開発することを目指す。そのため、このアプローチはアイデンティティおよび同一化が管理的成果へと結びつく方法に関心をもつ。

機能的アプローチは、社会的アイデンティティ理論に着目する。このアプローチは、個人が自らを社会的もしくは組織的存在としてどのように位置づ

組織的統制を通じた自己アイデンティティの形成（櫻井雅充）

けるのかを明らかにすることを目指す。その反面、このアプローチでは社会的アイデンティティ理論の影響力が強いために、個人的アイデンティティは主として扱われなくなる。このアプローチでは、組織への同一化の度合いが組織成果（コミットメント、ロイヤリティ、モチベーションなど）を生み出すことが仮定される。また、同一化の程度を比較的安定したものとして捉える。また、従業員が多様なコンテキストや進行中の社会的構築のプロセスなどに適応する能力をもつことも仮定されている。

機能的アプローチは、記述のようにアイデンティティ形成のダイナミックなプロセスを十分に分析できないという問題を<sup>(3)</sup>抱えている。アイデンティティ研究は、この機能的アプローチに偏りがちであるが、そうした状況ではこの問題に対応することは難しい。

### 3.2 解釈的アプローチ

解釈的アプローチは人々の経験を重視する。このアプローチは、人々が意味を生成もしくは変換するためのコミュニケーションの方法に関心をもち、特に、人々が多様なコンテキストにおいて相互作用を通じて自らのアイデンティティをどのように作り上げるのかに焦点を当てる。

解釈的アプローチが着目するのは、アイデンティティ形成作業（identity work）である。このアプローチでは、個人が自己の感覚をどのように形成するのかを明らかにしようとする。複雑で曖昧で矛盾した経験から、「自分（もしくは、我々）は何者か？」との問いが生じ、この問いに答えるために個人は様々な資源を利用して自己の語りを形成する。このアプローチでは、アイデンティティは存在するものではなく、常に生成され続ける不安定なものとして捉えられる。

---

(3) ただし、組織アイデンティティを分析対象とした研究すべてが機能的アプローチを用いている訳ではない。

解釈的アプローチの抱える問題点は、その分析がそれぞれのケースにおける解釈を示すだけとなり、「個々のアイデンティティ形成はそれぞれに異なる」という自明の結論を導くだけになってしまうことにある。むしろ、管理的な視点から問われるべきは、なぜそのようなアイデンティティ形成（解釈）が成立するのかを明らかにすることである。そうした課題に、解釈的アプローチは対応することができない。

### 3.3 批判的アプローチ

批判的アプローチは権力関係を重視し、抑圧の関係から人々を解放することに関心をもつ。近年では、アイデンティティ形成における矛盾が人々を有能もしくは無能にする機能に関心が寄せられている。

批判的アプローチは、アイデンティティの規制 (identity regulation or control) に着目する。このアプローチでは、アイデンティティが権力の行使を通じてどのように完成されるのかが問われる。具体的には、人々がどのような物の見方・存在の仕方・やり方を強いられるのか、また人々が規律的権力の行使を通じてどのようにそれらの取り組みに同意もしくは反抗するのか、である。これらの問いからも明らかなように、アイデンティティの規制における中心的な概念は権力（関係）である。

批判的アプローチは、3つのアプローチのなかでも最も包括的な（ただし、抽象的な）枠組みを提供するものである。批判的アプローチは、他の2つのアプローチが抱える問題に対応することができる。すなわち、アイデンティティ形成のダイナミックなプロセスを分析可能とし、管理的な視点からアイデンティティ形成を論じることができる。また、他の2つのアプローチでは、特定の組織の分析に焦点を置くために、幅広い歴史的・文化的・制度的・政治的影響力が無視されてしまう。これらの影響力は、アイデンティティの規制をテーマにすることによって、初めて分析の対象とすることができる。

組織的統制を通じた自己アイデンティティの形成（櫻井雅充）

批判的アプローチによる分析は、個々の従業員を取り巻く状況を作り込み、望ましいアイデンティティを導くことすら可能にする含意を導く可能性すらある。批判的アプローチは、こうした状況に警鐘を鳴らすものであるが、そうであるがゆえに、実は最も管理的な示唆に富む分析を提示できるのである。

#### 4. 批判的アプローチによる組織的統制の分析

従業員のアイデンティティを捉えるための3つのアプローチのうち、批判的アプローチは他の2つのアプローチが抱える問題点に対応できるものとなる。しかし、批判的アプローチにも固有の問題が存在する。以下では、具体的な事例分析を通じて、その問題を明らかにしていく。ここで取り上げるのは、人的資源管理システムの分析（Alvesson and Kärreman, 2007）、職務評価計画導入の分析（Quaid, 1993）、経営計画・業績評価の分析（Townley, 2002）、チーム作業方式の分析（Knights and McCabe, 2000）の4つである。<sup>(4)</sup>

##### 4.1 人的資源管理システムの分析

Alvesson and Kärreman (2007) は、エクセレンス社というコンサルティング・ファームの人的資源管理システムを分析している。この分析では、人的資源管理システムによって優秀かつ野心的なエクセレンス社員としてのアイデンティティが形成される。また、それらを架橋するのが評価とそのフィードバックやメンタリング、教育訓練などの管理実践である。

エクセレンス社は、急成長を遂げた大規模なコンサルティング・ファームであり、世界的に評判の高い企業として知られる。その評判の一部は、優秀な人材を生み出す人的資源管理システムによるものである。エクセレンス社の人的資源管理システムは、構築と運用に莫大な時間・知力・労力が費やさ

---

(4) この節は、櫻井（2015）の第4章の一部に加筆・修正を加えたものである。



れていることで知られている。この人的資源管理システムは、エクセレンス社において公平な実力主義を実現するものと見なされている。エクセレンス社内に、このシステムに疑いをもつ従業員はいない。労働市場においても、エクセレンス社での勤務経験は公平な実力主義を生き抜いたことの証左であり、人材としての価値を高めるものと見なされている。

従業員は、エクセレンス社という組織の世界で生きていくなかで、評価とそのフィードバック、メンタリング、教育訓練などの管理実践を通じて、自分が価値ある存在であることを信じ込むようになる。また、これらの管理実践を通じて、上司は部下に対する献身的な進行役、介護者、開発者、評価者となり、そのような役割と自己を同一化していく。これによって、上司は有能なエクセレンス社員としてのアイデンティティをもつようになる。部下もそれらの活動を通じて、エクセレンス社での自分の将来像を想像し、その将来像に基づいて今の自分を位置付けていく。これによって、部下は優秀なエクセレンス社員になろうとする野心を抱くようになる。また、公平な実力主義のエクセレンス社の世界を生き抜くなかで、従業員はそのような世界を生き抜いていくだけの実力をもった優秀な人材として自らを捉え直していく。こうして、優秀なエクセレンス社員としてのアイデンティティが形成される。

エクセレンス社員としてのアイデンティティをもつ従業員は、自分が価値ある存在だと信じるために、人的資源管理システムを正統化ようになる。公平な実力主義を実現するものとされる人的資源管理システムを正統化することは、公平な実力主義を生き抜いてきた自分の価値を正統化することと同義となる。そのため、従業員は人的資源管理システムに対して莫大な時間・知力・労力が注ぎ込まれることを推奨するようになる。人的資源管理システムの正統化と自分の正統化が同義であることから、従業員は公平な実力主義の理念から逸脱した他の従業員の行動を目の当たりにしても、それを偶然起きた不可思議な出来事と見なすようになる。

組織的統制を通じた自己アイデンティティの形成（櫻井雅充）

この分析からは、公平な実力主義を実現するとされる人的資源管理システムの影響によって、従業員が優秀なエクセレンス社員としてのアイデンティティを形成することが提示される。一方で、エクセレンス社員としてのアイデンティティをもつ従業員は、盲目的に人的資源管理システムを信奉し続けるようになる。

#### 4.2 職務評価計画導入の分析

Quaid (1993) は、カナダのアトランティス州（仮名）政府における職務評価計画の導入を分析している。アトランティス州政府は、1980年3月から1982年9月の間に、1200人におよぶ非組合員の行政執行者・管理職・専門職を対象として、ハイ・システムという職務評価計画を導入した。この分析では、ハイ・システムの導入に伴ういくつかの儀式によってハイ・システムの完全さを信奉する従業員が生み出され、彼らによってハイ・システムが完全な評価を可能とする科学的装置として再帰的に構成されていく姿が描かれている。

アトランティス州政府では、ハイ・コンサルタントによる職務評価計画の売り込みよりも前に、他の外部のコンサルタントから、既存の職務分類法が無計画で混沌としたものであることが指摘されていた。その外部のコンサルタントから、既存の方法とは対照的に一連の体系的な方法に沿ったハイ・システムの導入が勧められた。これは、新しい制度を導入する前に、古い制度に疑いのまなざしを向けるために必要な手続きであった。ハイ・コンサルタントおよびその他の外部のコンサルタントによるこれらの手続きは、既存の職務分類法に対する格下げの儀式であった。この儀式によって疑問視された既存の職務分類法に対しては不満が投げ掛けられるようになり、それとは対照的な完全さをもつとされるハイ・システムが導入された。

ハイ・システムの導入に伴い、ハイ・コンサルタントによって体系的な手

順の重要性が強調され、正確な導入とシステムの完全さの維持を監督することが彼らの仕事となる。システムの完全さを保証する試みは、それぞれの具体的な手順において行われる。例えば、職務記述書の記入においては、ハイ・システムに求められるフォーマットと厳密さを満たしていないことを理由に、ハイ・コンサルタントによって従業員が作成した多くの職務記述書が何度も拒まれる。この記入の儀式は、やり直しを通じてハイ・システムの完全さを示すと同時に、何度もやり直しを求められるという苦痛によって従業員のアイデンティティを溶かすためのものでもある。この儀式によって、ハイ・システムの管理人という新たな地位が確立されることとなる。これは、システムの複雑さゆえにそれを管理する熟練者が要求されると同時に、そのような熟練者の存在によってシステムの完全さがさらに強調されることを意味する。

ハイ・システムの導入に伴って設立された評価委員会も、職務記述書の記入と同様に儀式的側面をもつ。この委員会は、上級公務員、チーフ・ハイ・コンサルタント、報酬部門の取締役・管理者・分析者らによって構成される。この委員会で、評価者である上級公務員は、ハイ・コンサルタントから評価の判断を何度も拒絶される。この評価のやり直しの儀式を通じて、上級公務員はかつての職務分類法とハイ・システムとの違いを理解することを強いられる。

格下げの儀式・記入の儀式・評価のやり直しの儀式という管理実践を通じて、ハイ・システムは職務の価値を決定的に評価できる完全なシステムであると信じ込まれるようになる。ハイ・システムに対する信奉によって、物事を客観的に測定できるものの存在が自明のものとされる。その結果、定性的よりも定量的、非公式よりも公式、主観的よりも客観的なものに価値を置くアイデンティティをもつ従業員が構成される。

この分析からは、ハイ・システムに基づくいくつかの儀式を通じて、従業員が数値化可能な客観性を信奉するアイデンティティを形成することが提示

組織的統制を通じた自己アイデンティティの形成（櫻井雅充）

される。一方で、ハイ・システムが完全な評価を可能にするシステムであると信じ込まれることによって、ハイ・システムは経営的に望ましい不平等を維持していく。

### 4.3 経営計画・業績評価の分析

Townley (2002) は、カナダのアルバータ州政府の文化施設・歴史資料課における経営計画と業績評価の導入を分析している。この分析では、経営計画・業績評価の浸透という管理実践に応じて、専門家として伝統を重んじる現場の従業員が複雑な反抗を示すことが描かれている。従業員は、自らのアイデンティティに対する危機感から形式的な従順を装ったり、浸透を阻止するために抵抗したり、自らのアイデンティティが打ち崩されることへの恐れから反抗したりする。

アルバータ州政府の指導のもとで、州政府内のすべての部門への経営計画および業績評価の導入が義務付けられた。これに伴い、文化施設・歴史資料課にも経営計画と業績評価が導入された。文化施設・歴史資料課の主な仕事は、文化財の保護や、それを公開・展示するための施設の管理であった。そのため、その課に属する従業員は、学芸員、研究者、解説者、歴史家、公文書保管人、教育者などの専門家によって構成されていた。彼らは、社会的・知的な伝統を重んじる専門家としてのアイデンティティをもっていた。

経営計画・業績評価が導入された当初は、従業員の反応は予想に反して静かなものだった。アルバータ州は行政改革の最初の地であり、経営計画・業績評価の導入がよりよい組織を導くという信念が共有されていたためである。一方で、文化施設・歴史資料課の従業員は経営計画・業績評価に対して形式的な従順を装っていた。この時点では、経営計画・業績評価は部門単位で導入されたものでしかなかったために、このような対応が可能であった。

経営計画・業績評価がより細かい単位にまで徹底されるようになり、遂に

は個人の単位にまでそれが浸透するようになった。すると、文化施設・歴史資料課の従業員はその導入に対して明らかな抵抗を見せるようになる。経営計画・業績評価は、効率性とその結果としてもたらされる金銭を重視するものとして捉えられた。効率性や金銭を重視することは、社会的・知的な伝統を重んじる彼らのアイデンティティに反するものであった。そのため、従業員は自分たちの仕事を測定することが困難であると主張するようになった。例えば、共同作業が多いために仕事の成果を特定の個人に帰属することができないことが主張された。

しかし、彼らの抵抗の甲斐もなく、経営計画・業績評価はさらに徹底されることになった。赤字財政のために中央政府から予算が削減されることとなり、文化施設の維持のために歳入を増やすことが要求された。このため、文化施設では、来場者数を増やすことが最大の目的となり、これに伴って文化施設・歴史資料課の従業員は自らのアイデンティティに対する危機感を抱くようになった。文化施設では、来場者数を増やすために、知的な伝統を反映させたものから来場者が面白いものへと歴史を書き換えていった。知的な伝統を重んじる専門家にとって、この歴史の書き換えは自らのアイデンティティを打ち崩すものとして捉えられた。そうした恐れから、従業員はますます強い反抗を示すようになった。

この分析からは、経営計画・業績評価の導入と浸透によって、専門家としてのアイデンティティが次第に蝕まれていくことが提示される。しかし、こうしたアイデンティティの崩壊は、従業員に対して経営的に望ましい新たなアイデンティティを形成する契機にもなり得るだろう。

#### 4.4 チーム作業方式の分析

Knights and McCabe (2000) は、インターモーターズ社 (仮名) という自動車メーカーの作業現場におけるチーム作業方式の導入を分析している。こ

組織的統制を通じた自己アイデンティティの形成（櫻井雅充）

の分析では、従業員の経験を3つに類型化している。それは、チーム作業方式に魅了された経験、悩まされた経験、困惑させられた経験である。この3つの経験を与えるという管理実践を通じて、従業員はそれぞれのアイデンティティを形成する。

インターモーターズ社は、イギリスを拠点とした大手自動車メーカーである。同社は1980年代には安定した成長を遂げたものの、1990年代に入ってから不況の影響で赤字となった。同社は、倒産を免れるために様々な改革を行った。この改革は、従業員には経営者の独裁的な経営方法として受け取られた。そのため、1990年代半ばから、経営者は以前よりも懐柔的な経営方法を採用するようになった。しかし、多くの従業員は以前の不快感を抱いたままであった。チーム作業方式は、同社がこの時期に取り組んだ改革の1つであった。

このような状況のもとで、従業員はチーム作業方式を様々に捉え、それに応じた経験をするようになった。その経験とは、チーム作業方式に魅了された経験、悩まされた経験、困惑させられた経験である。

魅了された経験をもつ従業員たちは、経営者らとの同一化によって形成されるアイデンティティをもつ。彼らは、自分たちを他の従業員と比べて特別な存在として認識するようになる。しかし、魅了された経験をもつ従業員たちは、決して一元化された利害をもつ存在ではない。確かに、魅了された経験をもつ従業員のなかには、チーム作業方式に対して全面的な信奉を示す者もいる。しかし、大半の従業員は、チーム作業方式によって確立した地位を手に入れたために、チーム作業方式を支持している。その結果、彼らは自分たちを有能な存在として捉えて、他の従業員との間に明確に線引きをするようになる。彼らにとって、チーム作業方式は自らを正統化するための根拠となる。

悩まされた経験をもつ従業員は、チーム作業方式に対して恐れを抱いてい

る。彼らは、チーム作業方式が導入されるまで、有能な熟練者としてのアイデンティティをもっていた。しかし、そのアイデンティティはチーム作業方式の導入によって蝕まれている。彼らにとってのチーム作業方式は、新たなアイデンティティを植え付けるための洗脳の道具でしかない。そのため、彼らは、魅了された経験をもつ従業員を出世主義に取りつかれているとして批判する。だが、彼らは魅了された経験をもつ従業員に対して明らかな反抗を示すこともできないでいる。その結果、彼らは、自らのアイデンティティについて悩むことしかできない状態に陥っている。

困惑させられた経験をもつ従業員は、チーム作業方式による変化を拒む反抗者のアイデンティティをもつ。彼らは、かつての同社でチーム作業方式の導入がアウトソーシングの導入に結び付き、その結果多くの同僚が退職に追い込まれた様子を目の当たりにしている。また、彼らの多くは、チーム作業方式の導入以前は有能な熟練者としてのアイデンティティをもっていた。そのため、彼らはチーム作業方式を自分たちの存在を脅かす反抗すべき対象として捉える。そこで、彼らはチーム作業方式の導入以前から工場内に「チーム」が存在していたことを主張する。この主張によって、チーム作業方式の存在意義を失わせようとしているのである。

この分析からは、チーム作業方式の導入とそれに伴うそれぞれの経験を通じて、従業員間に異なるアイデンティティが形成されることが提示される。経営者との同一化によって形成されるアイデンティティをもつ従業員が現れる一方で、自らのアイデンティティが蝕まれていくことに悩む従業員や、反抗者としてのアイデンティティをもつ従業員も現れた。この分析は、特定の制度によって形成されるアイデンティティが1つのものに限らないことを示している。

組織的統制を通じた自己アイデンティティの形成（櫻井雅充）

#### 4.5 それぞれの分析の含意と課題

それぞれの分析は、特定の制度のもとでの従業員のアイデンティティ形成について明らかにしている。例えば、人的資源管理システムの分析では、経営的に望ましいアイデンティティの形成においても非線形的なプロセスが存在することが示されている。また、職務評価計画導入の分析と経営計画・業績評価の分析では、特定の制度のもとでの管理実践が既存のアイデンティティを蝕む様相が示されている。さらに、チーム作業方式の分析では、特定の制度の導入によって複数のアイデンティティが形成され得ることが示される。このように、批判的アプローチは、組織的統制の一環として導入された様々な制度を通じた従業員のアイデンティティ形成を分析可能にする。

ただし、これらの分析からは、以下の2つの問題が見出せる。第1に、特定の制度およびそれを利用可能にする言説の影響力に着目することで、組織的統制からアイデンティティに対する一方的な影響を強調し、従業員のアイデンティティ形成を受動的に論じる傾向があることである。第2に、特定の言説や制度に焦点を当てることで、様々な言説との関わりについて十分に論じることができていないことである。

このように、批判的アプローチそれ自体も、他のアプローチと同様に固有の問題を抱えている。日本の経営の崩壊以降の従業員のアイデンティティ形成について考察するためには、こうした問題に対応する必要がある。

### 5. 組織的統制を通じた自己アイデンティティ形成を捉える枠組み

批判的アプローチが抱える問題に対応した研究として、以下では、Alvesson and Willmott (2002) および Watson (2008) について検討する。批判的アプローチの系譜に位置付けられるこの2つの研究に共通するのは、Giddens による自己アイデンティティの概念に基づいて組織的統制を捉える枠組みを提示したことである。



## 5.1 組織的統制としてのアイデンティティの規制

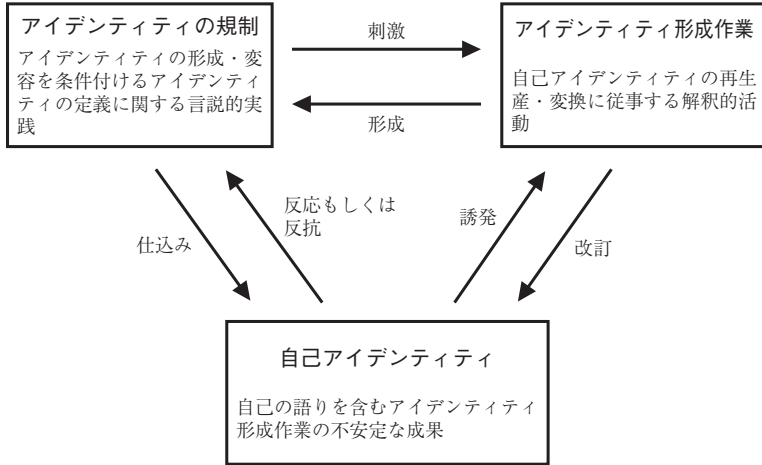
組織的統制を通じた従業員の自己アイデンティティ形成について論じたのが Alvesson and Willmott (2002) である。Alvesson and Willmott (2002) では、従業員のアイデンティティとして Giddens による自己アイデンティティを措定する。従業員のアイデンティティは、再帰的に構成される語りとして概念化される。そして、その語りは多様な言説の要素としての言語やシンボル、価値観などによって構成される。開かれたアイデンティティの獲得を特徴とする後期近代において、あらゆる活動はアイデンティティの形成作業に関わるものとなる。人々は絶えず続く緊張感のなかで自己アイデンティティの形成に従事する。

Alvesson and Willmott (2002) は、組織的統制が自己アイデンティティに及ぼす影響について考察する。ここでの組織的統制とは、「積極的なアイデンティティ形成作業を含む不安定でしばしば競合的なプロセス」(Alvesson and Willmott, 2002, p.621) であるとされる。この定義にも示されるように、Alvesson and Willmott (2002) では、組織的統制と自己アイデンティティを媒介するものとして、アイデンティティ形成作業の概念が置かれている。アイデンティティ形成作業は、組織的統制の重要な媒介であり、成果であると考えられている。

また、Alvesson and Willmott (2002) では、論文のタイトルにもあるように、組織的統制としてのアイデンティティの規制に焦点を当てる。アイデンティティの規制は、アイデンティティ形成作業を刺激することで、従業員に対する組織的統制を達成しようとするものである。

以上のように、Alvesson and Willmott (2002) における主要な概念は、自己アイデンティティ、アイデンティティの形成作業、アイデンティティの規制の3つである。それらの関係性を示したものが、図1である。この図では、アイデンティティの規制が一方的な影響を与えるだけでなく、アイデンティ

図1 アイデンティティの規制、アイデンティティ形成作業、自己アイデンティティ



出所：Alvesson and Willmott (2002), p.627.

ティ形成作業を通じて形成される（特徴づけられる）ことが強調される。アイデンティティの形成作業は、選択的に採用する言説と実践を通じてアイデンティティの規制を達成する。アイデンティティの規制によって、自己アイデンティティは構造化された叙述として持続する。

言説的实践としてのアイデンティティの規制は、9つの様式をもって実施される。それを示したものが表1である。9つの規制の様式は、規制の焦点別に4つに分類される。アイデンティティの規制は、従業員そのものを対象とする様式だけでなく、行為の方向性や社会的関係性を特徴づける様式、ルールやコンテキストなどの舞台背景に関わる様式など、幅広い様式をもつ。

これらの9つの様式はすべて、従業員のアイデンティティの定義に関する言説を利用する。しかし、従業員はそれらの言説の影響を受けはするが、だからといって言説に規定される訳ではない。ここでの従業員は、多かれ少なかれ批判的に言説を解釈し、制定 (enact) する存在であるとされる (Alvesson

表1 アイデンティティの規制の標的と9つの様式

規制の焦点	規制の様式	様式の概要
従業員	1. 人を直接的に定義する	明示的な言及が、ある人を他者と区別する特徴を形成する。
	2. 他者を定義することによって人を定義する	人や集団は、特定の他者の特徴に言及することによって、間接的に特定される。
行為の方向性	3. 動機となる特定の語彙を提供する	従業員が自らの仕事の意味を理解するように促される管理によって、特定の解釈枠組みが称賛され、促進される。動機となる特定の語彙を通じて、その人が何をするのが重要で自然なのかを示す一連の言及が確立される。
	4. 道徳と価値観を展開する	強い道徳性を伴って信奉された価値観や物語は、アイデンティティを特定の方向に向けるように作動する。
	5. 知識と技能	知識が知る人を定義するように、知識と技能の構成は、企業のコンテキストにおいてアイデンティティを規制するための重要な資源である。できる（と期待される）ことによって、その人が定義・構成される。
社会的関係性	6. 集団のカテゴリー化と所属	アイデンティティを規制する強力な方法の1つは、個人が帰属する社会的カテゴリーを開発することである。社会的世界を「我々」と「彼ら」に分けることで、社会的区別と境界線が創造・維持される。
	7. 階層的な位置	多くの組織において、異なる集団・個人の社会的地位と相対的な価値観は、繰り返される象徴化によって分割・支持される。重要な他者に関する優位もしくは服従は、自分は何者かとの問いに答えるために重要になる。
舞台背景	8. そのゲームの独特な一連のルールを制定して明確にする	特定のコンテキストにおいて、物事を遂行するのに自然な方法についての確立された考え・規範は、アイデンティティの形成に対して大きな含意をもつ。ルールや標準の自然化は、特定の自己理解の適応を要求する。
	9. コンテキストを定義する	人々が行為するための舞台背景と前提条件を明確にすることを通じて、特定の行為者のアイデンティティが暗黙裡に呼び起こされる。

出所：Alvesson and Willmott (2002), pp.628-632 を基に筆者作成。

and Willmott, 2002, p.628)。

以上のように、Alvesson and Willmott (2002) は、組織的統制を通じた自

組織的統制を通じた自己アイデンティティの形成（櫻井雅充）

己アイデンティティ形成について重要な枠組みを提供する。また、Alvesson and Willmott（2002）においては、アイデンティティの規制そのものが言説に規制される一方で、言説を資源として利用することが強調される。ただし、Alvesson and Willmott（2002）では、言説と自己アイデンティティの関係についての具体的な考察がなされていない。

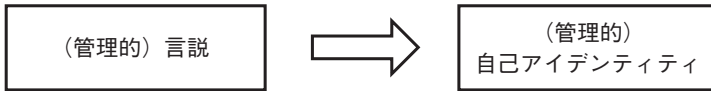
## 5.2 言説と自己アイデンティティの関係

言説と自己アイデンティティの関係について考察した研究として、Watson（2008）がある。Watson（2008）では、これまでの批判的アプローチによる研究が、言説による影響を重視するあまり、従業員の自己の様々な側面の複雑性を単純化してしまう傾向があったと指摘する。それを図示したものが図2である。こうした傾向は、ある言説が1つのアイデンティティを生み出すかのような誤解を生じさせてしまう。

この問題に対応するために、Watson（2008, p.128）では、図3に示される3ステップの枠組みを提示する。この枠組みでは、言説と自己アイデンティティを媒介するものとして社会的アイデンティティの概念が指定される。この枠組みにおける社会的アイデンティティは、人々がアイデンティティ形成作業において参照する言説のなかにある焦点の要素として認識するものと捉えられる。

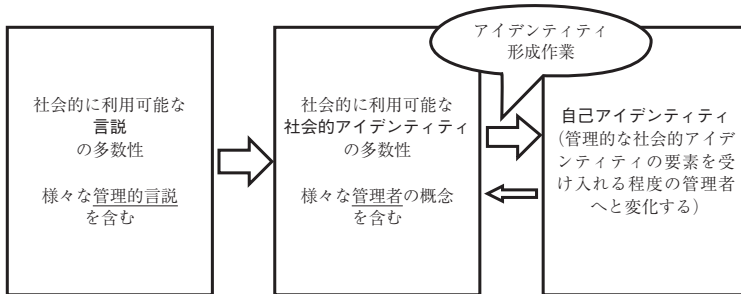
Watson（2008）が提示する枠組みの強調点は、第1に言説およびその要素としての社会的アイデンティティの多様性にある。1つの言説が1つの社会的アイデンティティを生み出す訳ではなく、それぞれの言説において複数の社会的アイデンティティが存在する。また、そうした言説そのものが多様であるために、アイデンティティの形成作業の参照点となる社会的アイデンティティは、ますます多様になる。そうした多様な社会的アイデンティティを踏まえて、アイデンティティの形成作業が生じる。しかし、必ずしも1つのア

図2 言説と自己アイデンティティの関係についての2ステップ



出所：Watson (2008), p.128.

図3 管理的言説と他の言説と自己アイデンティティの関係についての3ステップ



出所：Watson (2008), p.128.

アイデンティティに統合される訳ではなく、矛盾し合う複数のアイデンティティが併存することもありうる。

第2の強調点は、行為主体としての従業員の解釈・修正である。従業員は受動的な存在ではない。彼らは特定の社会的アイデンティティを参照してアイデンティティ形成作業に従事するが、そこには与えられた社会的アイデンティティを解釈・修正するための余地がある。図3にある左向きの小さな矢印は、そうした余地を示している。

第3の強調点は、組織的統制の不完全さである。自己アイデンティティは、個人誌の観点から再帰的に構成される自己についての語りである。従業員は個人誌の観点から自己アイデンティティを形成する。その形成作業は、所属する1つの組織（の統制）によってのみ影響を受ける訳ではない。参照点と

組織的統制を通じた自己アイデンティティの形成（櫻井雅充）

なる社会的アイデンティティは多様に存在し、その多様性ゆえに他のアイデンティティとの比較を通じた解釈を生じさせる。ゆえに、ある特定の組織における統制によって、その組織に望ましいアイデンティティの形成が完全に達成されることはない。

以上のような Watson (2008) の枠組みは、Alvesson and Willmott (2002) における 9つの規制の様式のなかでも、「他者を定義することによって人を定義する」方法に焦点を当てたものである (Watson, 2008, p.127)。

Alvesson and Willmott (2002) および Watson (2008) の枠組みは、従業員を受動的な存在として扱わずに、組織的統制と従業員のアイデンティティ形成の相互の影響を捉えるものとなっている。また、特に Watson (2008) の枠組みは、組織的統制に影響を及ぼす言説の多様性を捉えている。これらの枠組みは、批判的アプローチが抱える問題に対応し得るものとして位置づけられる。

## 6. お わ り に

本稿では、従業員のアイデンティティに対する組織的統制を捉える枠組みについて検討してきた。その中心となったのが、批判的アプローチによって提示された枠組みであった。批判的アプローチは、組織研究におけるアイデンティティへのアプローチのなかでも最も包括的かつ抽象的な枠組みを提供するものである。それゆえに、組織的統制の一方的な影響が強調されるとともに、様々な言説との関わりについて十分に論じることができていないという問題を抱えていた。

こうした問題に対応する枠組みとして、Alvesson and Willmott (2002) および Watson (2008) について検討した。この2つの研究は、Giddens による自己アイデンティティの概念に基づいて組織的統制を捉える枠組みを提示している。Alvesson and Willmott (2002) では、アイデンティティの規制と

しての組織的統制の影響が提示された。ここでのアイデンティティの規制は、9つの様式をもって従業員の自己アイデンティティに影響を及ぼすものであった。また、両者を媒介するものとしてアイデンティティの形成作業が置かれていた。これら3つの概念によって、組織的統制と従業員のアイデンティティの相互の影響が示された。

Watson (2008) では、言説と自己アイデンティティの関係が提示された。両者を媒介するものとして社会的アイデンティティが置かれ、言説および社会的アイデンティティの多様性が強調された。

これらの研究によって提示された枠組みは、批判的アプローチであるがゆえに、その包括的かつ抽象的な特徴を受け継いでいる。しかし、こうした枠組みは、ともすれば誇大理論になってしまいかねない。そのような事態を避けるためには、あくまでも具体的な現象を分析していく必要がある。本稿の問題意識である日本の経営の崩壊以降の従業員のアイデンティティ形成についても、「女性活用」、「雇用形態の多様化」、「グローバル化」、「プロフェッショナルリズム」、「超高齢化」など、多様な言説の影響が認められる。また、近年喧伝されるワーク・ライフ・バランスの観点からも、組織的統制は従業員の私生活にも影響を与える側面もある。これらの言説に規制されつつもそれを利用することで、日本企業は従業員の自己アイデンティティの形成に影響を及ぼしていると考えられる。

しかし、こうした近年の日本企業における組織的統制の影響について、我々は十分な理解を得られていない。こうした現状に対する理解を得るためにも、分析枠組みを精緻化し、経験的な研究を地道に積み重ねていく必要がある。これらの課題については、稿を改めて論じることにはしたい。

#### 参考文献

- 上野千鶴子 (2005) 「脱アイデンティティの理論」上野千鶴子編『脱アイデンティティ』勁草書房, 1-41頁。

組織的統制を通じた自己アイデンティティの形成（櫻井雅充）

- 片桐雅隆（2005）「第5章 物語る私」井上俊・船津衛編『自己と他者の社会学』有斐閣，79-95頁。
- 熊沢誠（1994）「会社人間の形成」内橋克人・奥村宏・佐高信編『会社人間の終焉』岩波書店，37-63頁。
- 小松貴弘（2014）「第4章 アイデンティティ研究のこれから（1）アイデンティティとは何かを問う研究 E. 理論的研究」宮下一博・谷冬彦・大蔵得史編『アイデンティティ研究ハンドブック』ナカニシヤ出版，158-167頁。
- 櫻井雅充（2015）「人的資源管理における従業員のアイデンティティ形成」神戸大学大学院経営学研究科博士論文。
- 田尾雅夫（1998）『会社人間はどこへいく：逆風下の日本的経営のなかで』中央公論社。
- 溝上慎一（2008）『自己形成の心理学——他者の森をかけ抜けて自己になる』世界思想社。
- Alvesson, M., Ashcraft, K. L. and Thomas, R. (2008) "Identity Matters: Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organization Studies," *Organization*, Vol. 15, No. 1, pp. 5-28.
- Alvesson, M. and Kärreman, D. (2007) "Unraveling HRM: Identity, Ceremony, and Control in a Management Consulting Firm," *Organization Science*, Vol. 18, No. 4, pp. 711-723.
- Alvesson, M. and Willmott, H. (2002) "Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual," *Journal of Management Studies*, Vol. 39, No. 5, pp. 619-644.
- Berger, P. L. and Berger, B. (1972) *Sociology: A Biographical Approach*, Basic Books.
- Berger, P. L. and Berger, B. (1975) *Sociology: A Biographical Approach, 2nd, Expanded ed.*, Basic Books. (安江孝司・鎌田彰仁・樋口祐子訳『バーガー社会学』学習研究社，1979年.)
- Erikson, E. H. (1959) *Identity and the Life Cycle*, International University Press. (小此木啓吾訳編『自我同一性：アイデンティティとライフサイクル』誠信書房，1973年.)
- Giddens, A. (1991) *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*, Polity Press. (秋吉美都・安藤太郎・筒井淳也訳『モダニティと自己アイデンティティ：後期近代における自己と社会』ハーベスト社，2005年.)
- Hogg, M. A. and Abrams, D. (1988) *Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes*, 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.)
- Knights, D. and McCabe, D. (2000) "Bewitched, Bothered and Bewildered: The Meaning and Experience of Teamworking for Employees in an Automobile Company," *Human Relations*, Vol. 53, No. 11, pp. 1481-1517.
- Quaid, M. (1993) "Job Evaluation as Institutional Myth," *Journal of Management Studies*,



Vol. 30, No. 2, pp. 239-260.

Townley, B. (2002) "The Role of Competing Rationalities in Institutional Change," *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 1, pp. 163-179.

Watson, T.J. (2008) "Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances," *Organization*, Vol. 15, No. 1, pp. 121-143.