

解釈の遠近法

——組織開発・組織変革に対する含意を求めて——

北 居 明

1. 問題意識

物事の見え方やその意味は、人によって異なるかもしれないが、物事に対する距離感がその見え方に影響することは、よく知られている。図1は「スーパー・ハイブリッド写真」と呼ばれる写真である。この写真を近くで見ると「アインシュタイン」が見え、遠くから眺めると「マリリン・モンロー」に見える。

この写真は、物事との物理的な距離感が見え方に影響する一例であるが、



図1 スーパー・ハイブリッド写真

出所：<http://marutiken.hatenablog.com/entry/2013/02/21/232759>

解釈の遠近法（北居明）

近年の研究では、物事に対する心理的な距離感も解釈に影響し、その結果として行動や成果にも影響することが明らかになってきている。

本論文では、心理的距離が物事の解釈や行動に及ぼす影響に関する研究（行為アイデンティティ理論と解釈レベル理論）を概観し、それが組織開発や組織変革に持つ含意について考察する。これらの理論では、行為を解釈するレベルによって、変化の大きさや内容に関する認識が異なるだけでなく、行為に対するモチベーションも異なると主張されている。

2. 行為アイデンティティ理論 (Action Identification Theory)

(1) 行為アイデンティティ理論とは

Vallacher and Wegner (1985; 2012) の行為アイデンティティ理論では、人間の行為の意味は、特定の行為に対してパターンを発見あるいは押し付けることで構築されると主張される。このパターンは構築されたものだが、一度生み出されると、現実を明確にし、一貫した理解を生み出し、その後の思考や行動の安定した出発点になるために維持されていくという。しかし、それらは構築物であるため、人々や文脈によっては非常に大きく変化してしまう可能性もある。こうした考え方は、社会構築主義の立場 (Gergen 1994) とよく似ている。しかし、この行為アイデンティティ理論のユニークな点は、行為の意味付けすなわち解釈には階層的なレベルがあると主張するところにあると思われる。行為のアイデンティティとは、行為の理解のために用いられるレベルのことを意味している。低レベルのアイデンティティは、行為の詳細あるいはユニークさを意味しており、どのように行為が行われるのかを示す。一方、高レベルのアイデンティティは、行為のより一般的な理解をもたらす。つまり、なぜその行為が行われるのか、あるいはその影響や含意は何かを示す。高レベルのアイデンティティは、低レベルに比べて「動き」では定義されず、行為のより抽象的で包括的な理解を表す。

例えば、「自動車を運転する」という行為は、様々なレベルで解釈可能である。より高次のレベルでは、「通勤する」という解釈が可能である一方、低次のレベルでは「ハンドルを回す。ペダルを踏む」などという解釈も可能である。これらの解釈は、どちらが正しいというわけではない。一つの行為は、様々な解釈ができるのである（図2）。

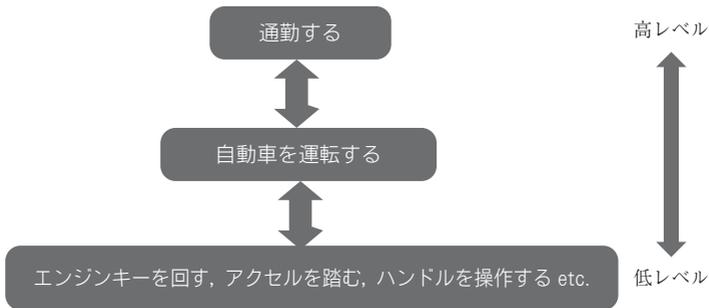


図2 行為アイデンティティのレベル

このアイデンティティのレベルは相対的なので、特定の行為に対するアイデンティティの高低は、相対比較となる。例えば、目的に見えるもの（例、結婚する）は、高レベルのアイデンティティからは手段（例、家族の出発点）として解釈されうる。同時に、微視的に見える行為アイデンティティ（例、コンピュータの電源を入れる）は、さらに低レベル（例、ボタンを押す）からは、ある目的として理解できる。手段と目的の関係で言えば、前者は後者よりも低い行為アイデンティティであると言える。

しかし、ある行為に対するすべてのアイデンティティが明確な階層構造で整理できるとは限らない。Vallacher and Wegner (1985; 2012) の例で言えば、「乱暴である」ことと「建設的である」ことは、互いに「誰かを批判する」ことに関してより高レベルのアイデンティティだが、両者は明確な階層の関係ではないため、どちらの方がより高いレベルなのかは不明確である。

解釈の遠近法（北居明）

Vallacher and Wegner (1985; 2012) は、行為アイデンティティについて次の3つの原理があると述べている。

原理1：行為は、優勢なアイデンティティに関連して維持される。

原理2：低レベルと高レベルのアイデンティティのどちらも利用可能な場合、高レベルのアイデンティティが優勢になる傾向がある。

原理3：行為がその優勢なアイデンティティによって行うことができない時、より低いレベルのアイデンティティが優勢になる傾向がある。

原理1は、人々の優勢な行為アイデンティティが、行為を開始する意図、行為の準拠枠、行為の評価基準として機能することを意味している。行為は複数のアイデンティティから解釈できるため、人々は行為を複数の観点から評価することが可能である。

しかし、実際には複数の行為アイデンティティのうち、どれか一つを選ばなければ行為に移すことは難しい。原理2は、人々が複数のアイデンティティを利用可能な場合、より高いレベルのアイデンティティを選ぶ傾向があることを示している。つまり人々は、自分が行っていること、計画していること、行ったことについて、最も包括的な理解をもたらすアイデンティティを選ぶ傾向にある。

原理2が行為のアイデンティティのレベルを高めることを導くのにに対し、原理3は、人々を、より明確で詳細な方向に導き、行為の基本的な特徴に注意を向けさせる。人々がある行為をうまく行うことができない場合、より詳細な運動レベルに還元することで、コントロールを取り戻すことが可能である。特に、慣れない新しい行為を行う時、低レベルのアイデンティティの方がその行為を比較的うまく達成できる。例えば、複雑な行為は、高い報酬、聴衆からの評価、競争的文脈という条件下では、成果が低下することが知ら

れている (Baumeister and Heatherton 1996)。これらの要因は、タスクに関して高レベルのアイデンティティ (報酬を得る、聴衆に印象付ける、スキルを示す) をもたすために、失敗に結びつくと考えられる。

低レベルのアイデンティティに移行すれば、すべての行為はよりうまく達成されるのかといえば、そうとは限らない。過剰学習の研究では、なじみ深い慣れ親しんだ行為について、注意を行為の詳細の過剰学習に向けると、成果が低下することが示されている (Langer and Imber 1979; Kimble and Perlmutter 1970)。つまり、自分にとって複雑で難しい行為ほど、低レベルのアイデンティティが適しており、逆に容易な行為は、高レベルのアイデンティティの方がうまく達成される傾向がある。

(2) 行為アイデンティティの創発プロセス

行為アイデンティティ理論では、アイデンティティの創発プロセスがモデル化されている (Vallacher and Wegner 1985)。上述の3つの原理は、心と行為の関連に対してダイナミックな相互作用を見せる。低レベルのアイデンティティは、比較的不安定な状態であり、本人の選好よりも必要性に応じて選ばれる。低レベルへの移行 (原理3) は、高レベルのアイデンティティ (原理2) への前提条件となる。高レベルのアイデンティティは、心的システム内の一貫性を復活させ、安定した行為のプラットフォームを提供する (原理1)。

もし、この低レベルのアイデンティティへの還元を迂回すると、人々は元々の安定した高レベルのアイデンティティを維持し続ける。そのため、もし迂回を常に行っていると、人々が新しい行為の意味や目的を発見することはないだろう。低レベルの行為のコントロールを回復するために、高レベルの意味を手放せば、人々は文脈における高レベルの意味の手がかりに敏感になり、この手がかりが行為の新しい理解の発生への道を開く。低レベルの状態なし

解釈の遠近法（北居明）

では、ある高レベルのアイデンティティ状態から他への変化は起こらないと考えられる。つまり、ある行為について新しい解釈を行うためには、一度その行為の詳細（低レベル）について理解し、その後その行為の意味や目的（高レベル）について再度考えることが必要となる。

Vallacher and Wegner (1985) によれば、このような低レベルと高レベルの行為アイデンティティの相互作用は、個人レベルだけではなく、組織や社会といったシステム・レベルでも発生するという。システムとは、共通あるいは調整された状態を達成するために、互いが影響しあう相互に関連した要素のセットである。その結果生じる高次元の状態は、その構成要素の持つ特性には還元できない創発特性を持つようになる。そのような状態が創発すれば、今度は逆にそれを構成した要素の行動を制約する。その一貫した状態は、システムの均衡点 (attractor) と呼ばれている。システムの均衡点は、システムを安定化させ、外部要因による変化に抵抗する。安定化したシステムは、一貫性を脅かす情報を排除・抑圧することで変化に抵抗しようとする。

もし変化が起これば、要素間のフィードバック・ループのおかげでシステム内の自由度が増加し、それによって高次元の状態の一貫性が損なわれていく。この分解された状態から、システムは低レベルの要素の異なる布置を提供する、新たな高次元状態を創発させる。それは、以前は排除・抑圧された情報が新たな均衡点となるような、新しい一貫性を持ったシステムである。つまり、システムの変化を促すためには、現在の均衡点に代わる新たな高レベルのアイデンティティを訴えるだけでは、あまり効果が期待できない。現在の均衡点から見て矛盾する、例外的と見なされる低レベルの情報や事例を探索・集積し、そこから新たな高レベルのアイデンティティの創発を促していくことが、長期的には、新たな一貫性を提供する均衡点への移行に結びつくと考えられる。

3. 解釈レベル理論

(1) 解釈レベル理論とは

自己調整理論の一つである解釈レベル理論 (Trope and Liberman 2010) では、出来事に対する解釈のレベルの違いが出来事に対する意味付けに影響し、自己コントロールにも影響することが実証されている。解釈レベル理論では、情報は様々なレベルの抽象度によって主観的に解釈されるとされている。多くの研究が示しているのは、意思決定や行動に影響するのは、世界の客観的な何かではなく、主観的な理解であるということである (Carnevale and Fujita 2016)。

Carnevale and Fujita (2016) によれば、低レベルの解釈では、「今、ここ」の直接経験が事実上の参照点として用いられる。出来事が心理的に近い場合、人々は豊富で文脈的に詳細な情報が利用できる。人々は、このような情報を、各々の出来事を区別する表層的で状況特殊な特性を引き出して処理する。このような処理を、低レベル解釈と呼ぶ。一方、高レベル解釈を行う人々は、状況間で共通した脱文脈化された特性に焦点を当てる。高レベル解釈は、「今、ここ」から切り離された情報処理を促進する。

高レベルの解釈を行う人が、低レベルの解釈に比べて心理的に遠い出来事として表現するということは、意思決定や行動に対して重要な意味を持つ。例えば、人々が時間的に距離のある出来事を考えたとき、彼らは対象を少数の広範なカテゴリーに分け、個々の行動を行為者の広範で傾向的な特性の表れと推測する傾向がある (Trope and Liberman 2010)。出来事に対する広範なカテゴリーに焦点を当てることで、個々の行動のより広い意味に対する感受性が促進される。高レベルの解釈を行った場合、人々は自分自身の広い価

(1) 自己の傾向性とは、自己の性向、気質、意向といった内面的な特性を指している。

解釈の遠近法（北居明）

値観とより一貫した行動をとるようになることが示されている（Eyal, Sagristano, Liberman and Trope 2009; Torelli and Kaikati 2009）。

解釈レベル理論は、人々が低レベルの解釈を行った場合、誘惑を目の前にして行動のコントロールを失うことを示唆している。人々の自己コントロールは、高レベルの解釈を行うことができれば促進される。これまで行われた多くの研究では、人々が誘惑を受けたり、自己コントロールを発揮しなければならぬ場合、高レベルの解釈の方が、様々な場面において自己コントロールを可能にすることが示されている（Carnevale and Fujita 2016）。

しかし、高レベルの解釈が常に望ましいコントロールをもたらすとは限らない。計画を実行する上で、現実に必要な時間を短く見積もってしまう「計画の誤謬」の問題に対しては、低レベルの解釈の方がより対処できると言われている（Buehler et al. 2010）。また、後述のように、高レベル解釈は、行動の原因を行為者の傾向性に帰属させるという。したがって、目的達成に失敗した場合、モチベーションの低下をもたらす危険がある。

(2) 当事者視点と第三者視点

解釈レベルを操作化する方法としては、「なぜ／どのようにタスク(why/how task)」がある。参加者にはある行動（例、良い成績をとる）を提示され、そのような行動を「なぜ」とるのか（例、卒業後にいい職を得るため）、あるいは「どのように」とるのか（図書館で勉強する）を尋ねられる。「どのように」バージョンよりも「なぜ」バージョンのタスクを行った参加者の方が、より抽象的な「マインドセット」を導入できるようになる。こうしたマインドセットは、関連のないタスクにも引き継がれる。つまり、ある目標に対して抽象的（具体的）に考えることから始めた人々は、他の関連のない出来事に対しても抽象的（具体的）に考え続けるという（Carnevale and Fujita 2016）。

別の方法として、Fujita et al. (2006) の「カテゴリー／事例タスク (category/exemplar task)」もある。このタスクでは、参加者に日常的なもののリスト (例、犬、俳優) が示される。低レベル解釈の条件の人々には、これらの対象に関する例 (例、プードル、トム・ハンクス) を挙げるよう求められる。一方高レベル解釈の条件の人々には、これらの対象を含むカテゴリー (例、動物、職業) を挙げるよう求められる。前述の「なぜ／どのようにタスク」と同様に、「カテゴリー／事例タスク」もそれぞれ高レベルと低レベルのマインドセットに誘導し、他のタスクにも影響する。これ以外にも、言葉と絵画では、前者がより高レベルの解釈をもたらすことが実証されている (Carnevale and Fujita 2016)。

これまで使用されてきた他の方法としては、当事者視点と第三者視点があげられる。先行研究では、人々出来事を視覚化するために用いる視点は、自己知覚の基本的な側面に対して影響をもたらすことが示されている。例えば、第三者の視点から想起した方が、当事者視点よりも自分自身の行動を自己の傾向性 (努力や能力) に帰属させる (Frank and Gilovich 1989; Pronin and Ross 2006)。

視点は、人々が自己の行為を解釈するレベルにも影響する。当事者視点は、具体的な解釈 (例、私は話の落ちですべった) をもたすが、同じ行為に対する第三者視点は、抽象的な解釈 (例、私は失敗した) をもたらし、行為者にとってより大きな意味と結果に焦点を向けさせるようになる。すなわち、行為を第三者視点から視覚化することで、出来事と心理的距離を保ち、行為をより抽象的なレベルで解釈するようになり、出来事のより広い意味に気付くことを促す (Trope and Liberman 2003)。

Libby et al. (2005) は、視点の違いが出来事の解釈だけでなく、出来事の変化の解釈に対しても影響があるかどうかを検証している。人々が「変わりたい」と思っている場合、過去の自分と現在の自分の間に変化を見出したい

解釈の遠近法（北居明）

というバイアスがかかる。その際、その変化が抽象レベルで解釈されたとき、自己の変化の感覚により大きな影響を与えると考えられる。例えば、抽象レベルで解釈された変化（例、私は敗北者だったが、今はなくてはならない存在だ）は、自己の傾向性における変化を強調する。一方、具体的なレベルで解釈された相違は、単に行為の変化のみに焦点を当てる傾向があるだろう（例、私は落ちをうまく言えなかったが、今はそうではない）。

Libby et al. (2005) によれば、「変わりたい」と思っている人々では、当事者視点よりも第三者視点の方が変化を大きく認識し、行動にも変化が現れたことが報告されている。一方、変化を求めない人々は、第三者視点の方が変化を小さく認識していることが明らかになった。また、自尊心が高い人々は、第三者視点から想起した場合、自己の変化を当事者視点よりも小さく評価することも示された。

ネガティブな過去の自分と距離を置き、ポジティブな過去とのつながりがあるという感覚は、現在の自己に対する好ましい見方を促進する (Ross and Wilson 2002)。Libby et al. (2005) は、第三者視点の方が、人々が過去の自分との違いに焦点を当てた場合、変化の知覚を促進し、逆に過去と現在の類似性に焦点を当てた場合、連続性の知覚を促進することを示している。

視点の影響は、過去の出来事だけではない。Vasquez and Buehler (2007) は、未来のイメージに対する視点の違いが、課題達成へのモチベーションに影響することを実証している。大学生を対象とした実験の結果、未来のタスクを第三者視点からイメージしたグループの方が、タスクの重要性を高く知覚し、達成へのモチベーションを高めることが明らかになった。このように、第三者視点は、当事者視点よりも過去や未来の出来事が持つ、より広くて抽象的な意味への気づきをもたらす。また、第三者視点は出来事に対する自己の傾向性への帰属を促す。

4. 組織変革・組織開発への含意

これまで見たように、出来事に対する心理的距離は、その出来事に対する解釈に影響し、人々のパフォーマンスに影響しうる。さらに、心理的距離は視点によって影響を受ける。当事者視点は、出来事との距離を縮め、第三者視点は出来事との距離を遠ざける効果がある。本節では、心理的距離が組織変革や組織開発に対して持つ含意について、変革の創始段階と維持段階に分けて考察する。

(1) 変革の創始段階

組織変革や組織開発の創始段階では、組織の中で様々な具体的アクションが施行される。加護野（1988）のパラダイムの革新モデルによれば、トップによる、既存のパラダイムでは解決が困難な矛盾や不均衡を組織の中につくり出す「ゆさぶり」から組織変革は開始される。ゆさぶりの手段としては、将来の中核技術や市場分野への無理とも思えるような資源の投入や、大幅な機構改革による人的資源の大胆な傾斜配分、あるいはトップによる現状否定やトップの交代などが代表的である。

第2段階では、トップのゆさぶりをきっかけとして、一部のミドルが変化をリードしていく。これが「ミドルによる突出」である。トップが生み出した矛盾や問題を解消しようとする中で、ミドルを中心とした小集団によって、新たな発想の基になるアイデアや試作品、新事業などが創造されていく。そこから生まれた成功例が新たな考え方の「見本例」として認識され、組織内に広まっていく。見本例を生み出すのは、小集団であることが多い。多人数の集団では、むしろ考え方は平均化してしまい、創造的な発想が生まれにくくなるからである。少人数しか納得しないような“とがった”アイデアが突出には必要である。また、この段階の主役はミドルである。トップは方向性

解釈の遠近法（北居明）

を示すことはできても、具体的なアイデアを持っているわけではない。新しいパラダイムを具現化する新たな商品やサービスは、トップの情報と現場の情報の両方が入ってくるミドルから生まれることが多いのである。

第3段階は「変革の連鎖」である。突出集団が生み出した成功例を組織内に波及させ、増幅させる段階である。最後は、「新しいパラダイムの確立」であり、第3段階と同時進行的に生じる変化である。この段階は、ミドルの成功に呼応して、トップが漠然とした方向性から具体的なビジョンを練り上げるプロセスである。この動きは、単なるミドルの追認ではなく、ミドルの行動をより大きなスケールで拡大再生産できるだけの広がりを持つ必要がある（図3）。

このように、全社的なパラダイム革新は意外にも小さな成功の連鎖から生まれることが多い。加護野（1988）は、パラダイムを変えるためにいきなり全社的な運動を起こしても革新的なアイデアは生まれにくく、かつ抽象的な運動にとどまってしまう、現場を巻き込むことは難しいだろうと述べている。

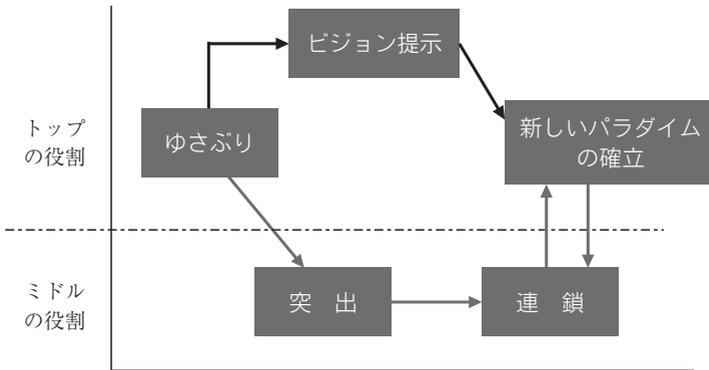


図3 組織のパラダイム変革のプロセスとトップ・ミドルの役割
出所：伊丹・加護野（2003）より筆者作成。

また、「ポジティブな逸脱」に関する研究 (Pascale, Sternin and Sternin 2010) では、社会や組織の問題解決においては、その原因を探るのではなく、組織や社会の中ですでに起こっている解決の芽を探し、広めていくことが重要であるとされている。「ポジティブな逸脱」は、基本的には表1のような4段階を踏むとされている。他の組織や社会における成功例を輸入するのではなく、内部で起きている例外的な事象に焦点を当てるのが、「ポジティブな逸脱」の特徴である。

表1 ポジティブな逸脱の4段階

第1段階	問題と望ましい結果を定義する
第2段階	通常の行動を定義する
第3段階	通常ではないが成功をもたらした行動や戦略を発見する
第4段階	発見事実に基づき、行動学習計画を設計する

出所：Pascale, Sternin and Sternin (2010) より筆者作成。

組織変革の創始において主な障害となるのは、既存の思考枠組み、パラダイム、組織文化である。これらは均衡点としてシステムを安定化させ、外部要因による変化に抵抗する (Vallacher and Wegner 1985)。上述の変革プロセスが示唆するのは、これらの均衡点を変えるためには、高次のアイデンティティ (新たなビジョン、計画) よりもむしろ、低次のアイデンティティ (具体的な行動や見本例) にまず着目することが必要であるということである。高次のアイデンティティは、具体的に何をすべきかが見えてきたのち、こうした行動や見本例の持つ意味を見出すために必要となると考えられる。さらに、新たな行動計画の実行や変革の連鎖段階においては、メンバーはこれまでとは異なる新しい行動パターンに従事する必要がある。その際にも、低次のアイデンティティから、具体的な行動を定義する必要があるだろう。

解釈の遠近法（北居明）

（2）変革の維持段階

組織変革は一朝一夕で済むものではなく、時には数年以上かかる長いプロセスである。また、現代の組織にとって変革の必要性は常に発生するものでもあるため、組織変革は「終わりのないプロセス」であるとも言えるかもしれない。組織変革のマネジメントには、変革の開始だけでなく、変革の維持が求められる。

ところが、これまでの組織開発や変革マネジメントに関する研究を見ると、変革をいかに始めるのかについては多くの記述があるものの、変革をいかに維持するのかについての研究は、比較的少ないように思われる。さらに、変革の開始と維持双方において、リーダーシップの存在は欠かせないと考えられるが、リーダー以外のメンバーの自発的な行動がなければ、変革は衰退していくと予想される。したがって、いかに自発的な維持行動を引き出すかという方法論が、変革を達成するためには必要であろう。個人、組織を問わず、変化を開始することと同様、あるいはそれ以上に変化を維持することは難しい。Rothman (2000)によれば、この難しさの理由の一つは、開始を動機づける心理的要因は必ずしも維持を支える動機とは同じではないことにある。長期にわたる変化の維持には、戦略の転換が必要である。例えば、変化の開始の決定は、望ましい期待に一部基づいているが、「やり続ける」努力は、発生した変化の大きさに対する満足度に依存している (Rothman 2000)。望ましい理想の自分との比較は、変化の開始段階ではより重要だが、維持の期間では、過去の変化前の自分との比較に転換する方が効果的である。Rothman (2000)は、開始期間から維持期間への移行期における焦点のシフトの失敗が、維持段階における失敗の蔓延につながっていると述べている。

Rothman (2000)は、行動の自己調整の観点から、行動の変化の開始と維持を区別することの重要性について述べている。人々は、現在の行動よりも、新しい行動の方が望ましい結果をもたらすと期待した場合、行動を変えよう

と試みる。新たな行動の開始は将来の結果を得ることに向けられているため、これは接近を基にした自己調整システムとして概念化できる。すなわち、目的への接近は、現状と理想状態の乖離の減少として示される。したがって、行動の変化を起こさせるには、新たな行動が望ましい結果をもたらすという期待が重要であり、介入においても新たな行動が望ましい結果をもたらすことを強調することが、行動変化をもたらす可能性を高める。

一方、行動の維持に対しては、新しい行動から得られた結果に対する満足が影響する。したがって、行動維持のためには、自分たちが成し遂げたことに対して満足していることが必要である。このように、行動維持の意思決定プロセスは、回避に基づいた自己調整システムであると考えられる。すなわち、目的への接近は、現状と望ましくない状態との乖離として示される。人々の期待は、しばしば得られた結果を評価する基準となるため、人々の経験が期待を満たしたり、あるいはそれを上回る場合、人々は満足し行動を維持しようとする。しかし、人々の経験が期待を満たさなかった場合、人々は行動の変化に不満足を覚え、それを維持する動機づけは減少するだろう。

したがって、新しい行動に対する期待を高めるような介入方法は、変化の開始をより促進すると考えられるが、時間がたつにつれ、高い期待は結果に対する不満をもたらし、変化が維持されないようになるかもしれない (Rothman 2000)。事実、ダイエットの研究では、減量後の生活について過度に楽天的な幻想を持つ女性は、そうでない女性よりも12か月のダイエットプログラムに失敗する傾向が見られたという (Oettingen and Wadden 1991)。

我々は、組織変革においても同じようなことがいえるのではないかと考えている。つまり、変革の開始段階と維持段階では、異なるマネジメントが必要となる可能性があると考えている。変革の開始段階では、明確な将来ビジョンやそれを可能にする現実的なアクション・プランが必要であろう。アクションの実行によって、目標とする状態に近づくことができるという見通しが、

解釈の遠近法（北居明）

変革行動を開始させる。しかし、変革の維持の段階では、変革前に比べてどの程度進捗したかを見直す必要がある。すなわち、変革行動を起こしてから、全く新たな成果が得られなかったり、進歩が見られなかったとき、変革は徐々に維持されなくなっていくのではないかとと思われる。変革行動を始める前から見て、どの程度変化を認識することができるのか、またその変化にどの程度満足しているかが、変革の維持にとって重要ではないかと考えられる。

しかし一方で、組織の変化は個人の変化よりも複雑で微妙であり、明確に認識することは難しいのではないかと考えられる。組織変革の成果が、利益などの財務成果といった明確で具体的な形で現れることは、少なくとも短期的には稀であろう。変革を維持するマネジメントにおいては、具体的な成果が表れにくい期間こそ、組織における何らかの変化を見つけ出し、共有していくことが求められるのではないだろうか。

解釈レベル理論で見たように、変化の大きさを認識したり、行動計画に対するモチベーションを高めるのに必要なのは、高レベルの解釈である。変革の維持段階では、変革に対するモチベーションを高め、必要なアクションをとり続けるために、高レベルから見た変化に対する解釈が必要となると考えられる。しかし、変革期における行動には失敗がつきものである。これまで見たように、失敗に対する高レベル解釈は、行為者の傾向性にその原因を求めてしまう危険があり、効力感を低下させかねない。失敗に対しては、低レベル解釈によって、どのような具体的行動が失敗を招いたのかに焦点を当てていく必要があるだろう。

5. おわりに

本論文では、解釈レベルの高低が物事の解釈に影響し、それが行動や成果に及ぼす影響に関する研究を概観し、組織開発や組織変革に対して持つ含意、

特に変革の創始段階と維持段階それぞれに対して持つ意味について考察した。その結果をまとめると、表2の通りである。

表2 変革の各段階における解釈レベルの含意

	変革の創始段階	変革の維持段階
低レベル解釈 (当事者視点)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 変革の見本例やポジティブな逸脱の発見 ・ 新たな具体的行動の発見 ・ 「計画の誤謬」の回避 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「計画の誤謬」の回避 ・ 失敗によるモチベーション低下の回避
高レベル解釈 (第三者視点)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新しいビジョンや意味の構築 ・ 変革に対するモチベーションの向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 変化の大きさの認識 ・ 変革に対するモチベーションの向上

表2からわかるように、変革の各段階においては低レベルと高レベル両方の解釈が必要となると思われる。これまで、組織開発や変革プロセスにおいて、解釈レベルが議論されることは、筆者の知る限りはなかった。変革に関係する人々の解釈レベルに影響を与えることで、組織開発や組織変革をより効果的に進める可能性があると思われる。変革を進める管理者やファシリテーターは、解釈レベルを明示的に意識し、状況や段階に応じて参加者の解釈レベルに影響を与えることが求められるだろう。ただし、これらは現段階では仮説の域を出ておらず、経験的にその有用性が検証される必要がある。そのためには、変革プロセスに直接関わるアクション・リサーチのような研究デザインが必要となるであろう。

参考文献

- Baumeister, R. F. and T. F. Heatherton, 1996 “Self-Regulation Failure: An Overview”, *Psychological Inquiry* Vol. 7: pp. 1-15.
- Carnevare, J. J. and K. Fujita, 2016 “Consensus versus Anarchy in The Senate of The Mind”, in K. D. Vohs and R. F. Baumeister (eds.) *Handbook of Self-Regulation: Research, Theory, and Applications*, Third Edition, The Guilford Press.: pp. 146-164.
- Eyal, T., M. Sagristano, N. Liberman and Y. Trope, 2009 “When Values Matter: Express-

- ing Values in Behavioral Intentions for The Near vs. Distant Future”, *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 45: pp. 35-43.
- Frank, M. and T. Gilovich, 1989 “Effect of Memory Perspective on Retrospective Causal Attributions”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 57: pp. 399-403.
- Fujita, K., Y. Trope, N. Liberman and M. Levin-Sagi, 2006 “Construal Levels and Self-Control”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 90: pp. 351-367.
- Gergen, K. J., 1994 *Realities and Relationships: Soundings in Social Construction*, Harvard University Press. (永田素彦・深尾誠訳『社会構成主義の理論と実践：関係性が現実を作る』, ナカニシヤ出版 2007年)
- 伊丹敬之・加護野忠男, 2003ゼミナール経営学入門（第3版）, 日本経済新聞社。
- 加護野忠男, 1988 組織認識論, 千倉書房。
- Kimble, G. A. and L. C. Perlmutter, 1970 “The Problem of Volition”, *Psychological Review*, Vol. 77: pp. 361-384.
- Langer, E. J. and L. G. Imber, 1979 “When Practice Makes Imperfect: Debilitating Effects of Overlearning”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 37: pp. 2014-2024.
- Libby, L. K., R. P. Eibach and T. Gilovich, 2005 “Here’s Looking at Me: The Effect of Memory Perspective on Assessments of Personal Change”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 88 No. 1: pp. 50-62.
- Oettingen, G. and T. A. Wadden, 1991 “Expectation, Fantasy, and Weight Loss: Is The Impact of Positive Thinking Always Positive?”, *Cognitive Therapy and Research*, Vol. 15: pp. 167-175.
- Pascale, R., J. Sternin and M. Sternin, 2010 *The Power of Positive Deviance: How Unlikely Innovators Solve The World’s Toughest Problems*, Harvard Business Review Press.
- Pronin, E. and L. Ross, 2006 “Temporal Differences in Trait Self-Ascription: When The Self Is Seen As An Other”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 90: pp. 197-209.
- Ross, M. and A. E. Wilson, 2002 “It feels like Yesterday: Self-Esteem, Valence of Personal Past Experiences, and Judgments of Subjective Distance”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 82: pp. 792-803.
- Rothman, A. J., 2000 “Toward A Theory-Based Analysis of Behavioral Maintenance”, *Health Psychology*, Vol. 19 No. 1: pp. 64-69.
- Torelli, C. J. and A. M. Kaikati, 2009 “Values as Predictors of Judgments and Behaviors: The Role of Abstract and Concrete Mindsets”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 96: pp. 231-247.
- Trope, Y. and N. Liberman, 2010 “Construal-Level Theory of Psychological Distance”, *Psychological Review*, Vol. 117: pp. 440-463.
- Vallacher, R. R. and D. M. Wegner, 1985 *A Theory of Action Identification*, Hillsdale, NJ:

Erlbaum.

Vallacher, R. R. and D. M. Wegner, 2012 “Action Identification Theory” in P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski and E. T. Higgins (eds.), *Handbook of Theories of Social Psychology*, Vol. 1, Sage publications.: pp. 327-348.

Vasquez, N. A. and R. Buehler, 2007 “Seeing Future Success: Does Imagery Perspective Influence Achievement Motivation?”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 33 No. 10: pp. 1392-1405.