

組織コントロール戦略の新たなアプローチ ——アイデンティティとアイデンティフィケーションの視点から——

金 倫 廷
大 月 博 司

1. はじめに

今日、組織を取り巻く環境は不確実性と複雑性を増しており、予測不可能な状況である。こうした中で問われるのは、組織の目標達成を目指していかにコントロール活動をおこなうかである（Pfeffer, 1997）。複雑な現代組織は多様な価値観をもつ個人と集団によって構成されており、組織メンバーの多様性の増加は組織と個人・集団の目標や利害の不一致を高める傾向にある。さらに、環境の不確実性が増すことで、それに対応する職務は一層複雑になり、専門化された職務による組織の分断を防ぐためにも組織コントロールが不可欠であり、組織コントロール研究の重要性が高まっている。

伝統的な組織コントロール研究では、組織と個人の間における利害が異なるという前提のもと、正当性のあるフォーマル・コントロールが主要研究対象であった。そこで多くの先行研究では、組織目標を実現させる方法として、正当なルールと標準化された手順、組織構造、ヒエラルキー、報酬システムといった従業員にとって外的な影響メカニズムや制裁措置が提案されてきた。

だが、過度なコントロール・メカニズム、つまり従業員の行動に直接介入す

るような行き過ぎた職務の細分化や標準化の促進、厳格なルールや規範の強制は、組織の柔軟性を妨げる要因となりかねない。そこで登場したのが、フォーマル・コントロールだけでなく、信念コントロール (Simons, 1995)、階層的コントロール (Peterson, 1984)、文化的コントロール (Ouchi, 1980)、規範的コントロール (Martin et al., 1998) のようなインフォーマル・コントロールの重要性を認める研究である。現実の組織を考えると、フォーマル・コントロールとインフォーマル・コントロールのメカニズムは、相互排他的関係にあるわけではない (Ouchi, 1979)。ここで重要なのは、組織目標達成のために有効なコントロール・メカニズムがフォーマルなものか、それともインフォーマルなものかを決定づける要因が何であるかである。

コントロールの形態を決定する要因には、測定できるパフォーマンスの範囲 (Ouchi, 1977)、プログラム化できるタスクの範囲 (Eisenhardt, 1985)、タスクの遂行に関わる観測できる行動の範囲 (Govindarajan, 1988; Govindarajan & Fisher, 1990)、観測された行動に対する評価と報酬について組織が有する情報の範囲 (Kirsh, 1996) などが挙げられている。このことと関連して、大半のコントロール研究はコントロールの主体であるマネジャーの視点でコントロール現象を究明しようとしている。その反面、従業員の視点での議論はまだ不十分である。組織コントロールが組織目標達成の実現に向けて従業員を方向づけるものであるならば、従業員視点にたつ新たなアプローチが要求される。

このような新しいアプローチの可能性は、個人のアイデンティティとアイデンティフィケーション概念を採用した Alvesson & Willmott (2002) と George & Quin (2010) によって示唆されたといえる。したがって本稿では、個人のアイデンティティと組織へのアイデンティフィケーションの関係を明らかにしてきた組織アイデンティフィケーション研究を踏まえ、アイデンティティ・アプローチの有効性を検討するとともに、多様な組織アイデンティフィケーション現象を通じた組織コントロール研究の理論モデル構築を目的とする。

2. 組織コントロールをめぐる研究動向

2.1. 組織コントロールの捉え方

初期の組織コントロール研究では、コントロールについて狭義の定義が多くなされ、研究者によって解明しようとする現象はさまざまであった。たとえば、ヒエラルキーにもとづく権限システムを通じてルールを作り出し、監視すること（Weber, 1947; Blau & Scott, 1962）、組織における個人間の影響関係を総和したもの（Tannenbaum, 1968）、組織の規範とルールに個人と集団をしたがわせ、問題発生を最小化すること（Tosi, 1983）などのように、概念としての共通基盤が形成されていたとはいえない。そこで、組織コントロールを分類し、以下のような理論としての体系化や概念の精緻化をはかろうとする研究がなされてきたのである。

Flamgoltz et al. (1985) は、組織コントロール研究を組織社会学的視点、管理論的視点、組織心理学的視点に分類している。すなわち組織社会学的視点の場合、ルール、政策、権限などの構造的メカニズムによって組織全体もしくは比較的に大規模な組織内集団がコントロールの対象とされる。管理論的視点では、個人や部門の計画、測定、監督、評価、フィードバックのプロセスによるコントロールに焦点が当てられる。そして組織心理学的視点は、組織における個人行動をコントロール対象とし、目標や基準の設定、内在的・外在的報酬、対人関係によるコントロールのあり方を探求するものである。

その他にも、Etzioni (1961) の強制的コントロール、金銭的コントロール、規範的コントロール、Perterson (1984) の階層的コントロール、非階層的コントロール、同僚によるコントロール、Simons (1995) の診断コントロール、境界コントロール、信念コントロール、相互作用コントロール、Ouchi (1977) の行動コントロールと結果コントロール、さらに Ouchi (1979, 1980) の市場型コントロール、官僚型コントロール、クラン型コントロール、Edward (1981)

の単純コントロール、機械的コントロール、官僚的コントロール、Perrow (1986) の直接的な完全介入戦略、官僚的な部分介入戦略、完全不介入戦略など、研究者の関心がどこにおかれているかによって、組織コントロールの類型や戦略について多様な見方がある。

上述のように組織コントロールは、研究者とその研究視点によってさまざまな分類がおこなわれ、組織コントロールといっても統制から戦略まで幅広い観点から議論されてきたため、コントロールの構成概念や分析対象は多岐にわたっている。したがって組織コントロールの定義づけは一概にはいい難い。一方で、コントロール概念をより広義に解釈しようとする研究においては共通した見解が存在する（金・大月, 2013）。広義の組織コントロールとは、「組織目標を達成させる方法もしくはプロセス（Eisenhardt, 1985; Flamholtz et al., 1985; Jaworski, 1988; Ouchi, 1977, 1979; Tompkins & Cheney, 1985）」、「組織の目標達成のために、マネジャーが従業員を動機づけるプロセス（Jaeger & Baliga, 1985; Merchant, 1985, 1988; Ouchi, 1977, 1979, 1980; Snell, 1992）」と定義される。

このような定義には、組織コントロールが組織の目標達成を何らかのかたちで支援するものであり、特に後者の定義では従業員行動を通じて組織目標が達成されるという意味が包含されている。そこで本稿では、組織コントロールを戦略的な観点から「組織の目標を達成させるために、従業員行動を方向づける諸活動」と定義づけることとし、コントロール対象としての人間行動に注目する。

2.2. 組織コントロール研究の変遷

以上のような捉え方の次元を踏まえ、多様な組織コントロールの類型に関する議論を振り返ると以下のような一連のパターンが窺える。伝統的な組織コントロール研究では、たとえば Taylor の科学的管理法や Weber の官僚制組織の

ように、主に組織の目的達成の妨げとなる個人の非効率な行為を直接監視・監督することで意図的に効率性を向上させる方法が取り上げられてきたといえる。その後の研究では、前述の非階層的コントロール（Peterson, 1984）、信念コントロール（Simons, 1995）、クラン型コントロール（Ouchi, 1979）などのように、個人行動を直接監視・監督するコントロールの機能を認めながらも、個人行動の前提を提供し、行動に直接介入しない間接的なコントロールに注意が向けられてきた。すなわち、伝統的コントロール論は効率性や合理性にもとづきインフォーマルな側面を排除したのに対し、後者のその後の研究ではインフォーマルな側面の重要性を組織コントロール研究に取り入れようとしたのである。

このようなフォーマル・コントロールとインフォーマル・コントロールという二分法からすれば（Anderson & Oliver, 1987; Jaworski & MacInnis, 1989）、従来の組織コントロール研究は、フォーマル性を強調する伝統的アプローチから（e.g., Blau & Scott, 1962; Weber, 1947）、伝統的な考え方を継承しつつインフォーマル性の重要性が認識されはじめた人間関係論的アプローチ（e.g., Blau, 1956; Etzioni, 1961; Tannenbaum, 1968）、組織コントロールの適合性は状況に依存するという状況決定論的アプローチ（Eisenhardt, 1985; Ouchi, 1979, 1980; Perrow, 1986）、そしてフォーマル性とインフォーマル性の相互作用を重視する相互作用論的アプローチ（Simons, 1995; Windener, 2007）へと移行してきたものと考えられる。ただし各アプローチのコントロール分類基準は、どのような視点が強調されたかであり、たとえばフォーマル性を重視するからといって人間的な側面すなわちインフォーマル性を否定しているわけではない。

こうした組織コントロール論の展開は、経営学や組織論における人間観と組織観が多様化してきたという流れに沿っているといえるかもしれない。つまり経済人から経営人、機械的組織から有機的組織など見方の変容に応じて、先行

研究では、フォーマル性にもとづく非人格化した形式を重視するフォーマル・コントロールから、人間性と価値を重視するインフォーマル・コントロール、適切なコントロールは状況によって決定されるという状況依存的コントロール、そしてフォーマルかインフォーマルかのどちらかではなくそれらの相互作用と統合に着目した相互作用論的コントロールへの変遷がみられる。

だが組織コントロールに関する研究の多くは、インフォーマル・メカニズムによるコントロールよりも、相対的に測定・操作化可能なフォーマル・コントロールを研究対象としてきた。換言すれば、人間関係論的アプローチが登場してからコントロール対象である人間行動を理解しようとする試みはわずかしおこなわれていないのである。さらに、組織において有効なコントロールを戦略的に実行するためには、経営者やマネジャーのようなコントロールする側(controller)の視点のみならず、従業員のようなコントロールされる側(controllee)をも考慮しなければならない。したがって今後においては、従業員の視点にたつ組織コントロール研究の新たなアプローチが求められる。

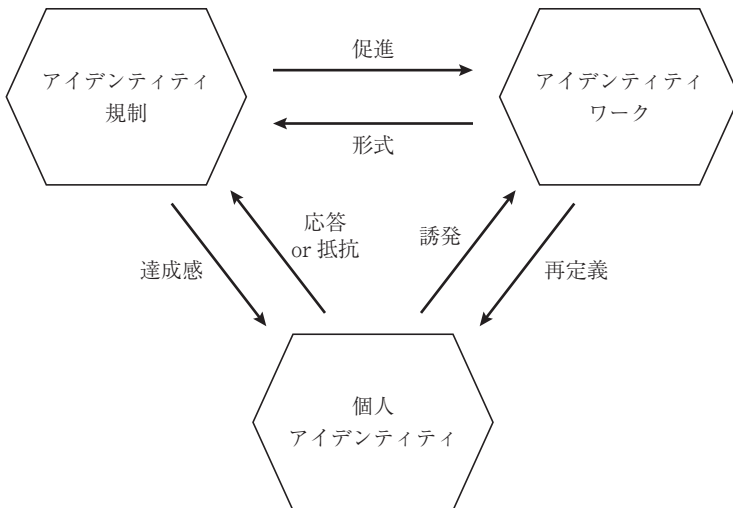
2.3. 組織コントロールのアイデンティティ・アプローチ

Alvesson & Willmott (2002) と George & Qian (2010) は、前述のようなコントロール対象である従業員の観点が欠落していたことに対し、組織コントロール研究のアプローチとして個人のアイデンティティとアイデンティフィケーションに注目する必要があると論じている。組織アイデンティティとアイデンティフィケーションの研究では、組織はメンバーの自己定義に対して重要な役割を果たしており (George & Chattopadhyay, 2005)、組織の一員として得られる所属感や成員性の認知によって、従業員は自身の目標よりも組織の目標を優先し、個人と組織の目標が一致することも考えられる (Dutton et al., 1994; Pratt, 1998)。だが、組織コントロール現象の解明における個人のアイデンティティとアイデンティフィケーションの過程の重要性は、多くの研究者が

認識していたにもかかわらず（e.g., Barker, 1993; Barker & Tompkins, 1994; Cheney, 1991），あまり議論されてこなかった。

一方 Alvesson & Willmott (2002) は、解釈主義的立場からアイデンティティ規制（identity regulation）が現代的組織コントロールのあり方であるとした。彼らは、アイデンティティ規制が組織コントロールとして機能するためには、ディスコース、個人アイデンティティの再定義（アイデンティティ・ワーク：identity work）が非常に重要だとする。図表 1 は、Alvesson & Willmott (2002) が従業員としてのアイデンティティが形成されるプロセスを表したものである。アイデンティティ規制は、今日における組織コントロールの重要なあり方であり、アイデンティティ・ワークは組織コントロール戦略の手段かつ結果である。そして個人アイデンティティは、他者と区別可能な特徴でも、特徴の集合でもないが、時空間を超えた連続性をもつものである。

図表 1．アイデンティティ規制，アイデンティティ・ワーク，個人のアイデンティティ



出典：Alvesson & Willmott, 2002, p 627

George & Qian (2010) は、個人と組織が異なる利害をもつという先行研究の仮定に対する疑問から、コントロールを「組織と個人の目標および利害を調整するプロセス (p.168)」と再定義し、組織の中にコントロールが混在していることは個人と組織の関係による結果であるとした。さらに個人と組織の関係は、個人行動の動因であるアイデンティティに影響されるとみなしている。そこで George & Qian (2010) は、社会的アイデンティティと組織アイデンティフィケーション研究に依拠し、コントロール対象である個人のモチベーションの観点からアイデンティティにもとづくコントロール (identity-based control) の可能性を示唆している⁽¹⁾。

以上のように近年、アイデンティティ・アプローチによる組織コントロール現象の解明が試みられている。だがここで紹介した研究においても課題は残されている。まず Alvesson & Willmott (2002) の研究は、ポストモダンのアプローチを採用するものであり、彼らの関心は解釈主義と関連するコントロールのインフォーマルな側面であるため、フォーマルな側面は考慮していない。実際、従業員アイデンティティの形成において、職務内容や範囲、定められたルールによって従業員の態度や行動が影響されることは想像に難くない。

そして George & Qian (2010) がいうアイデンティティにもとづくコントロールの方策は、従業員が組織にアイデンティフィケーションしなければ成立しないものと考えられる (金・大月, 2013)。つまり、彼女らは社会的アイデンティティ論に依拠したアイデンティティにもとづくコントロールの実現可能性を指摘しているが、それは従業員が組織にアイデンティフィケーションしなければ機能しないはずである。以下ではこれらの課題を踏まえ、組織アイデンティフィケーションと組織コントロールの関係をより詳細に検討する。

3. 組織アイデンティフィケーションと組織コントロール

3.1. 組織アイデンティフィケーション

組織に対する個人のアイデンティフィケーションは、近代組織論から議論されてきたテーマである。Barnard (1938) は、経営者の役割を説明する際に、個人人格と組織人格という表現を使いながら、アイデンティフィケーションの重要性を言及している。Simon (1945) は、アイデンティフィケーションが意思決定における価値前提と関係すると述べている。また March & Simon (1958) は、個人が組織にアイデンティフィケーションすればするほど個人と組織の価値や目標が一致することを命題として示している。このような近代組織論の影響により、組織アイデンティフィケーションを個人と組織の目標一致や忠誠心とみなす研究はなされていたが (e.g., Brown, 1969; Hall et al., 1970), こうした組織アイデンティフィケーション研究は70年代以降低迷していた。

Ashforth et al. (2008) によると、Albert & Whetten (1985), Ashforth & Mael (1989), Dutton et al. (1994) の3つの研究が、経営学と組織論において組織アイデンティフィケーションが再び注目される契機となったといえる。このことに関して高尾 (2013) は、組織アイデンティフィケーション研究が新たな展開を迎えたのは、Ashforth & Mael (1989) が社会的アイデンティティ・アプローチを取り入れたことによる結果であるという。Ashforth & Mael (1989) は、アイデンティフィケーションの認知的側面に焦点をあて、組織アイデンティフィケーションを「組織に対する一体感 (oneness) と帰属感 (belongingness) の認知 (p. 21)」という定義を提示した。

他にも組織アイデンティフィケーションの定義が提案されているが、Ashforth & Mael (1989) 以降の研究では組織アイデンティフィケーションの認知的な側面を強調しているという共通点がみられる (Blader & Tyler, 2009;

Rousseau, 1998)⁽²⁾。そこで本稿では、認知的側面に焦点をあてた Ashforth & Mael (1989) にしたがって、組織アイデンティフィケーションを「組織に対する一体感 (oneness) と帰属感 (belongingness) の認知」とする。

3. 2. 組織アイデンティフィケーションの先行要因と結果要因

組織アイデンティフィケーションが概念化されて以来、組織アイデンティフィケーションの先行要因と結果要因を解明する研究が主流となった。まず組織アイデンティフィケーションの先行要因は大きく組織的要因と個人的要因に分けられる。組織的要因には、組織威信 (Mael & Ashforth, 1992; Smidts et al., 2001), 組織イメージ (Dutton et al., 1994; Kreiner & Ashforth, 2004), 組織の評判と目標 (Bergami & Bagozzi, 2000; Carmeli et al., 2007; Mael & Ashforth, 1992), 組織支援の認知 (Edwards & Peccei, 2010), 組織コミュニケーション (Bartels et al., 2010; DiSanza & Bullis, 1999; Riordan & Weatherly, 1999; Scott, 1997; Smidts et al., 2001) などがある。個人的要因には、個人と組織の目標や価値の一致 (Hall et al., 1970), 組織への満足感や在籍期間 (Mael & Ashforth, 1992), 個人のアイデンティティ (Albert et al., 2000; Ashforth et al., 2008) などが挙げられる。

組織アイデンティフィケーションの先行要因の研究は、比較的個人的要因に関する研究が少ないのが現状と思われる。おそらくそれは、組織アイデンティフィケーションを高める方法として、個人的要因よりも組織的要因に働きかけることに関心が向けられてきたからであろう。ここで重要なのは、組織的要因さえ整っていれば個人の組織に対するアイデンティフィケーションの程度が高まるか、または組織的要因が整っていなければ個人の組織へのアイデンティフィケーションの程度が下がるかである。

組織アイデンティフィケーションの結果要因は多岐にわたっているが、協働、職務満足、転職意思、自発的な組織市民行動そして組織コミットメントに

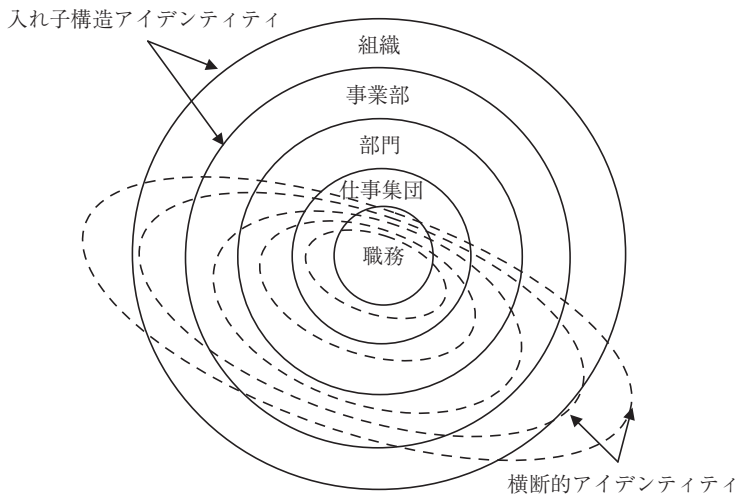
対する影響が示されている。たとえば組織にアイデンティフィケーションしている個人は、成員性を認知し、組織の一員としてのアイデンティティが形成されるため、組織の成功を自分の成功としてみなす傾向がある（e.g., Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1992）。それゆえ、組織のメンバーはより愛着を感じ組織に貢献しようとする意欲も高まる（Ellemers et al., 2004）。組織アイデンティフィケーションは、組織が望む従業員の態度や行動を導き（Ashforth & Mael, 1989）、職務満足を向上させ、転職意思の低下させる（Mael, & Ashforth, 1995; Rousseau, 1998; Tyler & Blader, 2001）。

その他、役割外行動と向社会的行動（Kramer, 1993）、所属組織への支援行動（Mael & Ashforth, 1992）、組織市民行動（Bartel, 2001; Dutton et al., 1994; O'Reilly & Chatman, 1996）のような組織にとって望ましい行動と、不正行為への関与（Dukerich et al., 1998）、組織変革に対する慣性（Jetten et al., 2002）、反社会的な行動（Aquino & Douglas, 2003）などの組織にとって望ましくない行動が挙げられる。

3.3. 組織アイデンティフィケーションの多重性

近年の組織アイデンティフィケーション研究では、アイデンティフィケーション対象の多重性が注目されている。初期の組織アイデンティフィケーション研究は、アイデンティフィケーションの対象として組織を構成する下位集団はあまり考慮してこなかった。それに対し、Foreman & Whetten（2002）と Johnson et al.（2006）は、図表2のように、組織を複数の下位集団からなるものとし、個人のアイデンティフィケーション対象である組織内の集団とその目標を区別している。換言すれば、初期の組織アイデンティフィケーション研究は組織そのものに対するアイデンティフィケーションを研究対象にしていたが、組織の中の個人は複数の集団すなわちチーム、部門、事業部などに属しており、そうした個人は同時に複数の集団にアイデンティフィケーションするの

図表2. 入れ子構造と横断的アイデンティティ



出典：Ashforth & Johnson, 2001, p. 33

である。

こうしたアイデンティフィケーション対象の多重性に関して、既存の研究では特に部門が注目されてきた (Albert & Whetten, 1985; Ashforth & Mael, 1989; Pratt & Foreman, 2000; Rousseau, 1998)。アイデンティフィケーションの対象として部門は、従業員のアイデンティフィケーションにおいて重要な役割を果たしている (e.g., Riordan & Weatherly, 1999; van Knippenberg & van Schie, 2000)。Ashforth & Johnson (2001) は、個人とより密接な関係をもつ部門へのアイデンティフィケーション、すなわち部門の一員としてのアイデンティティが組織の一員としてのアイデンティティよりも鮮明になるとし、それをアイデンティティの顕在性 (identity salience) と呼んだ。

また、部門のような下位集団へのアイデンティフィケーションは、組織レベルのアイデンティフィケーションよりも強いだけでなく、従業員の態度や行動

をより正確に予測できるという主張もある (van Knippenberg & van Schie, 2000)。このことについて Bartels et al. (2006) と Riketta & van Dick (2005) は、従業員は組織そのものに比べ、作業グループに強くアイデンティフィケーションすることを明らかにしている。以上により所属集団の数は、それが組織内の下位集団であっても、個人の組織に対するアイデンティフィケーションの程度に影響を与えるといえる (Mael & Ashforth, 1992)。

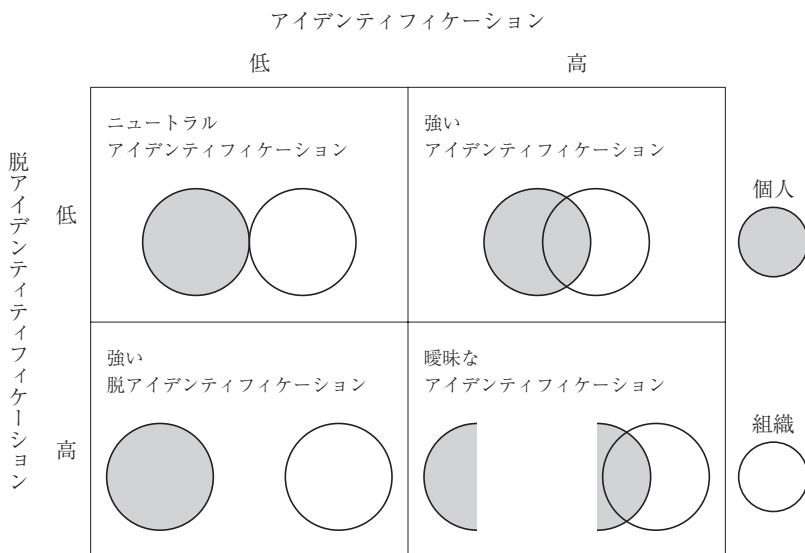
3. 4. 組織アイデンティフィケーションの多様性

(1) 脱アイデンティフィケーション

組織アイデンティフィケーションは、組織に対する一体感や帰属意識であり (Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1992), 「(組織として) われわれは何者か」という組織アイデンティティが個人の自己概念に反映されることを意味する (Albert et al., 2000; Dutton et al., 1994)。この点において組織アイデンティフィケーションは、個人アイデンティティと組織アイデンティティの心理的距離を狭める機能を果すものと捉えることも可能である (Rousseau, 1998)。したがって、組織と独立して自己を定義し、組織と個人の心理的距離を遠ざける脱アイデンティフィケーション (disidentification) 現象もあると考えられる (Dukerich et al., 1998; Elsbach, 1999)。

脱アイデンティフィケーションは、組織へのアイデンティフィケーション程度が低い状態ではなく、そもそもアイデンティフィケーションしないという別次元にある (Dukerich et al., 1998)。脱アイデンティフィケーションについて、Dukerich et al. (1998) は「アイデンティフィケーション対象と自分を積極的に分離すること」(p. 245), Elsbach & Bhattacharya (2001) は「個人アイデンティティと組織アイデンティティの間の認知的分離にもとづく自己知覚, 自分自身と組織の否定的な関係的カテゴリー化にもとづく自己知覚」(p. 395) と定義している。

図表3. アイデンティフィケーション拡張モデル



出典：Kreiner & Ashforth, 2004, p. 6

図表3は、アイデンティフィケーションと脱アイデンティフィケーションを軸に組織アイデンティフィケーションのタイプを表したものである。特筆すべきなのは、ニュートラルと曖昧な（ambivalent）アイデンティフィケーションであろう。前者は、組織に対して帰属感や所属感を認知している程度と、組織と自分を分離して自己定義をおこなう程度が低い状態である。次に曖昧なアイデンティフィケーションは、組織に強くアイデンティフィケーションしながらも自己定義の際に心理的な距離をおくものである。Kreiner & Ashforth (2004) の拡張モデルは、後の Kreiner et al. (2006) の研究で紹介されたアイデンティティ・ワークの差別化戦略（differentiation/segmentation）、統合化戦略（interaction）、中立化戦略（neutral/dual-function）という3戦略と関係するものと思われる。なお既述のようにアイデンティティ・ワークは、Alvesson &

Willmott (2002) が提案したアイデンティティ規制の中核をなしており、組織コントロールとして戦略的に機能するためには不可欠である。

アイデンティティ・ワークにおいて第1の差別化戦略は、個人が自分を組織から切り離してアイデンティティを再定義することである。第2の統合化戦略は、組織から要求されるアイデンティティもしくは組織アイデンティティが個人アイデンティティに統合され、組織アイデンティティが個人のアイデンティティに取り込まれることである。第3の中立化戦略は、組織に所属することによって個人が自身のアイデンティティを失わないように組織と適度な心理的距離を保つことである。中立化戦略は差別化戦略と統合化戦略のどちらにも移行しやすいという特徴をもつとされる。つまり、差別化戦略はニュートラル・アイデンティフィケーションと強いアイデンティフィケーション、統合化戦略は強いアイデンティフィケーション、中立化戦略は曖昧なアイデンティフィケーションと関係している。

ここまでのアイデンティフィケーションと脱アイデンティフィケーションの議論より、前節で紹介した組織アイデンティフィケーションの組織的先行要因が同一な組織においても従業員の組織へのアイデンティフィケーションの程度に個人差がみられると考えられる。このような個人差は、個人のアイデンティティとアイデンティフィケーションの傾向やアイデンティティ・ワークという組織における個人アイデンティティの再定義がいかにおこなわれるかによって決定されるであろう。しかしながら、Kreiner & Ashforth (2004) では大学の卒業生を対象にした研究で、図表3による分類が実際確認されるかについて検証がなされているものの、脱アイデンティフィケーションが組織にもたらす結果要因に関してはほとんど明らかにされていない。

(2) 関係アイデンティフィケーション

もう1つ、近年の組織アイデンティフィケーション研究で注目されているのは、関係アイデンティフィケーション (relational identification) である。こ

れまでの組織におけるアイデンティティとアイデンティフィケーション研究は、職務集団や部門、組織という集団レベルに焦点をあててきた。その反面、アイデンティフィケーションの対象としての対人（interpersonal）レベルは看過されてきた（Sluss & Ashforth, 2008）。個人のアイデンティティは、他者と社会（もしくは組織）における役割によって形成される（Stets & Burke, 2000; Styker & Burke, 2000）。そのため、組織内他者との関係やその関係における役割は個人のアイデンティティに影響すると想定される。このような組織における役割関係の特徴から、関係アイデンティフィケーションは「役割関係において自分を部分的に特定すること（Sluss & Ashforth, 2007, p. 15）」と定義づけられる。

いくつかの研究では、リーダーの存在が組織アイデンティフィケーションの重要な影響要因であることが論じられている。Shamir et al. (1993) は、自己概念理論（self-concept based theory）にもとづき、集団のビジョン、高い目標の提示、集団のための自己犠牲的行動などのカリスマ的リーダーシップと関連する行動がみられる場合、部下はリーダーが示す組織アイデンティティを 수용し、自己概念に変化が生じるとしている。Shamir et al. (1993) では、リーダーへのアイデンティフィケーションと組織へのアイデンティフィケーションは次元が異なる概念であり、リーダーが組織を代表する存在として知覚される場合、両概念は一部重なるとされる。さらに Shamir et al. (1998) と Shamir et al. (2000) は、リーダーが集団のアイデンティティを強調し、共有価値や所属感による行動をおこなうとき、部下は社会的アイデンティティを形成すること（集団へのアイデンティフィケーション）により、集団に対する自己効力感が高まると述べている。

また Sluss et al. (2012) によって、リーダーに対するアイデンティフィケーションが組織に対するアイデンティフィケーションに移行するプロセスが提示されている。彼らは、新入社員を対象にした時系列研究を通じて、新入社員の

上司 (supervisor) に対するアイデンティフィケーションが、情緒的転換 (affect transfer)、社会的影響 (social influence)、行動的意味づけ (behavioral sense-making) に媒介され上司のプロトタイプ性 (prototypicality) に調整される、という一連のプロセスを解明したのである。彼らの研究は、リーダーを除く対同僚のような組織内の人間関係については議論していないが、関係アイデンティフィケーションの概念を操作化した点とそれが組織アイデンティフィケーションに転換されるプロセスを明らかにした点は、既存の組織アイデンティフィケーション研究に示唆するところが少なくない。だがしかし、脱アイデンティフィケーション同様、関係アイデンティフィケーションが組織にもたらす結果についてはあまり研究されていないのが現状である。

3.5. 組織アイデンティフィケーションと組織コントロール戦略

以上の議論を踏まえ、本節では組織アイデンティフィケーション研究が組織コントロール戦略にどのような知見をもたらすかを検討したい。まず、組織アイデンティフィケーションの先行要因と結果要因に関連して以下のことが考えられる。個人と組織の目標一致 (Hall et al., 1970) について、組織コントロールは組織目標達成に向けて個人行動を方向づけることを意図しているため、コントロールの戦略的实施によって個人と組織の目標が一致する方策が求められる。たとえば Ouchi (1979) は、クラン型コントロール・メカニズムが適切に用いられれば個人と組織の目標が一致すると論じている。

組織コミュニケーション (Bartels et al., 2010; DiSanza & Bullis, 1999; Rioridan & Weatherly, 1999) については、コントロールのタイプによって従業員間の協働を調整する方法が異なるため (鈴木, 2011)、組織コミュニケーションや組織内コミュニケーションの様子が変わりうる。そして Alvesson & Willmott (2002) と George & Qian (2010) の議論のように、組織コントロールに関わる諸活動が個人のアイデンティティの再定義のきっかけになれば

(Albert et al., 2000; Ashforth et al., 2008), コントロールのあり方が個人のアイデンティティを介して組織アイデンティフィケーションになんらかの影響を与えるだろう。したがって, 組織コントロールが組織アイデンティフィケーションの先行要因に, 換言すれば, 組織アイデンティフィケーションが組織コントロールの結果要因になりうる。そこで, 組織コントロールが組織アイデンティフィケーションの先行要因であると想定すれば, 組織アイデンティフィケーションと関わる職務満足, 転職意思, 組織コミットメントなどに組織コントロールが与える影響が明らかにされる可能性がある。

次に, 組織アイデンティフィケーションの多重性に関連して以下のようなことが考えられる。組織は多様な目標をもつ下位集団によって構成されるため, 当然のことだが, 特に複雑な構造をもつ大規模組織においてはセクショナリズムといった組織内集団の目標不一致が組織の分裂を招く恐れがある。この点はジョブ・ローテーションや水平的コミュニケーションの促進などさまざまな解決策が提案されているが, 今後の組織コントロール戦略の研究は, たとえば従業員が組織と下位集団のどちらの目標を重視するかをより詳細に検討する必要がある。

最後に組織アイデンティフィケーションの多様性については, とりわけ従業員視点にもとづく Alvesson & Willmott (2002) と George & Qian (2010) の組織コントロールの議論では, 脱アイデンティフィケーションと関係アイデンティフィケーションが考慮されてないため, 新たな組織コントロールのアプローチとして個人のアイデンティティとアイデンティフィケーションを導入するには多様性という課題に取り組むことが求められる。組織における多様性の問題は, まだ組織アイデンティフィケーション研究でも十分に解明されていないが, 今後の研究においては組織アイデンティフィケーション研究への貢献をも念頭におき, 組織アイデンティフィケーション, 関係アイデンティフィケーション, 脱アイデンティフィケーションを総合的に把握できる理論モデル

の構築が課題として残されているといえよう。

4. 組織コントロール戦略と従業員アイデンティティ志向

ここまで組織コントロールと組織アイデンティフィケーションに関する研究の特徴と課題を検討してきた。まず第2節において、既存の組織コントロール研究ではコントロールの対象である人間行動すなわち従業員の視点が欠落していること、そして個人のアイデンティティとアイデンティフィケーションによる新たなアプローチの必要性を指摘した。これらのことを踏まえて第3節では、組織アイデンティフィケーションの先行研究を概観し、組織の中には脱アイデンティフィケーション、関係アイデンティフィケーション、組織アイデンティフィケーションが常に混在しているため、より総合的な理論モデルが必要であることが示された。本節では、多様な組織アイデンティフィケーション現象を説明するための理論モデル構築に向けて、Brewer & Gardner (1996) の自己概念志向 (self-concept orientation) と Brickson & Brewer (2001) アイデンティティ志向 (identity orientation) 概念を検討し、従業員視点にもとづく組織コントロール戦略の理論的枠組みを提示する。

4.1. 従業員アイデンティティ志向

Brickson (2000) と Brickson & Brewer (2001) は、Brewer & Gardner (1996) の自己概念志向 (self-concept orientations) にもとづき、アイデンティティ志向 (identity orientation) という概念を提出した (金・大月, 2013)。自己概念志向は、「アイデンティフィケーションの過程で表れる個人の態度や傾向」と捉えられる (Brewer & Gardner, 1996; Cooper & Thatcher, 2010, p. 519)。Brewer & Gardner (1996) は、個人か社会か、または個人としての自己と集団のメンバーとしての自己 (two basic loci of self-definition) という社会心理学の二項対立な見方に対し、対人関係レベルを加えて、自己定義の根

拠を個人（personal）、関係（relational）、集団（collective）の 3 次元に分けている。これら 3 つの自己概念志向の違いを自己評価の基準、準拠枠、社会的動機の側面でまとめたのが図表 4 である。

図表 4. 自己概念志向

分析レベル	自己概念	自己評価の根拠	準拠枠	社会的動機の根拠
個人	個人的	特徴	個人間比較	自己利益
対人関係	関係的	役割	反映	他者利益
集団	集団的	集団プロトタイプ	集団間比較	集団利益

出典：Brewer & Gardner, 1996, p. 84

まず個人的自己概念は、他者との比較による自身を他者と区別する特徴を自己評価の基準とし、自己利益が社会的動機すなわち行動の動機である。次に関係的自己概念は、特定他者との関係における役割から自己を定義し、その他者から自分がどのように映し出されているかという反映によって自己評価をおこなうものであり、他者の利益が社会的動機となる。最後に集団的自己概念は、集団の一員としての自己であり、集団のメンバーとして望ましいかどうかという集団プロトタイプによって自己を評価し、集団利益の実現が社会的動機となる。なお自己概念志向の研究では、心理学実験による検証がおこなわれ、個人レベル、対人関係レベル、集団レベルが別ものとして弁別可能であることが確認されている（e.g., Brickson & Brewer, 2001; Gabriel & Gardner, 1999; Kashima & Hardie, 2000; Kashima et al., 2001）。ただし注意が必要なのは、誰もが 3 つの志向すべてをもつが、どの志向がより際だつかの点である。

Brickson & Brewer（2001）によれば、前述の自己定義の根拠すなわち自己概念志向は、明確なアイデンティティ志向（identity orientation）として表れる。つまり、個人的自己概念が個人的（personal）アイデンティティ志向、関係的自己概念が関係的（relational）アイデンティティ志向、集団的自己概念

が集团的 (group) アイデンティティ志向に対応するということである (Brickson, 2000; Brickson & Brewer, 2001)。また、集団の中でどのアイデンティティ志向がより明確に表れるかは状況によって異なるため、個人差がみられる。自己概念志向とアイデンティティ志向の相違は後述の通りである。

自己概念志向は社会心理学の概念であり、その概念を組織論に応用したのがアイデンティティ志向であるといえる。つまり、社会心理学とりわけ社会的アイデンティティ論という社会的カテゴリーを組織に限定して議論するのがアイデンティティ志向という概念である。したがって、自己概念志向は社会全般において形成されるものであり、アイデンティティ志向は特定組織において形成されるものといえる。

たとえば、Brewer & Gardner (1996) がおこなった実験では、男性か女性かという社会的カテゴリーのプライミング効果を検討している。その一方、Brickson & Brewer (2001) は以下のような大学教授の例をもって3つのアイデンティティ志向を説明している。ある教授が個人認識 (personal recognition) すなわち自分の評判を高めるために、今年の優秀教員賞で受賞したいというのは、個人的アイデンティティ志向を重視していることを表している。関係的アイデンティティ志向の場合は、自分よりも他者の利益や幸福が重視されるので、同僚である某教授にとって私はいい同僚なのかどうかによって動機づけられる。そして、優秀教員賞を受賞し、懸命に働けば所属大学のランクが上がるだろうというのは集团的アイデンティティ志向が明確に表れる例として挙げられている。

これまでの議論を踏まえると、自己概念志向とアイデンティティ志向は區別して用いることが望ましいと考えられる。本稿では、自己概念志向を「私生活におけるアイデンティフィケーションの過程で表れる個人の態度や傾向」、アイデンティティ志向を「組織におけるアイデンティフィケーションの過程で表れる個人の態度や傾向」と定義する。以下では、自己概念志向とアイデンティ

ティ志向の概念がどのように組織アイデンティフィケーション研究との関連しており、従来の組織アイデンティフィケーションにどのような貢献をもたらすことができるかについて考察し、組織コントロール現象を解明するための理論的分析枠組みの構築を図る。

4. 2. 組織アイデンティフィケーションとアイデンティティ志向

柔軟性と創造性が求められる現代のマネジメントにおいては、従業員の主体性や価値を考慮した従来とは異なる新たなコントロール体制が必要であり、そのためには個人のアイデンティティと組織アイデンティフィケーションに注目した研究がより重要であるといえる (Alvesson & Willmott, 2002)。一般に組織アイデンティフィケーションは、組織に対する所属感や一体感につながるものとして理解されてきており、組織の一員であるという成員性の認知が組織における個人の態度や行動に影響を及ぼし、組織にとって望ましい結果をもたらすとされる (e.g., Ashforth et al., 2008; Dukerich et al., 2001; Dutton et al., 1994; Mael & Ashforth, 1992)。また組織にアイデンティフィケーションした個人が組織の成功を自分の成功とみなすことは、組織と個人の目標が一致していると解釈することができる。これらの点において、組織アイデンティフィケーションは、組織と個人の目標を一致させるプロセスもしくは組織の目標達成を後押しする機能を果たす組織コントロールと密接な関係にあると考えられる (George & Qian, 2010)。

しかしながら、組織アイデンティフィケーション研究が数多くなされてきたにもかかわらず、組織アイデンティフィケーションの多様性についてはまだ十分に解明されていない。具体的にいえば、脱アイデンティフィケーションに関する実証研究がほとんどなされておらず、それが組織にどのような影響を及ぼすかは不明であること (高尾, 2013)、組織におけるアイデンティフィケーションの対象 (Cooper & Thatcher, 2010) として対人関係すなわち関係アイデン

ティフィケーションが検討されてこなかったこと（Sluss & Ashforth, 2008）である。これらの課題を解決する手掛かりとなるのがアイデンティティ志向概念である。

既述のようにアイデンティティ志向は、脱アイデンティフィケーション、関係アイデンティフィケーション、組織アイデンティフィケーションを包括的に関係づける可能性がある。その理由について、Cooper & Thatcher（2010）の自己概念志向とアイデンティフィケーションの対象の関係（図表5）を参照し説明すると以下の通りである。なお図表5では、集団的自己概念志向に該当する集団主義者が職務集団と組織をアイデンティフィケーション対象とするとされているが、彼らは組織における自己概念志向に着目しているため、組織外の社会的カテゴリーについては考慮していないものと考えられる。

図表5．自己概念志向とアイデンティフィケーションの対象

自己概念志向	同僚 (Coworker)	職務集団 (Workgroup)	組織 (Organization)
個人主義者 (Individualist)			
関係主義者 (Relationist)	×		
集団主義者 (collectivist)		×	×

出典：Cooper & Thatcher, 2010, p. 528

まず Dutton et al.（1994）と Albert et al.（2000）は、「われわれは何者か」という視点にたつ組織アイデンティティ（Albert & Whetten, 1985）が、組織のメンバーの自己概念に反映されるのが組織アイデンティフィケーションであるという。これは、個人の自己定義の中に組織アイデンティティが取り込まれることを意味しており、組織にアイデンティフィケーションした個人は集団的

アイデンティティ志向が顕在化した状態である。実際 Brewer & Gardner (1996) では、集団志向は集団に対するアイデンティフィケーションであると述べられており、組織アイデンティフィケーションと集団的アイデンティティ志向は同一現象を説明する概念といえよう。したがって、図表5の集団主義者は職務集団と組織をアイデンティフィケーションの対象とする。

次に関係アイデンティフィケーションは、関係的アイデンティティ志向に対応している。この場合、特定人物もしくはその人（図表5では同僚）との関係性が個人の自己概念に大きな影響を与える。つまり、「私は何者であるか」という個人のアイデンティティに他者との関係が反映されるのが関係アイデンティフィケーションの結果であるため、関係アイデンティフィケーションは関係的アイデンティティ志向が顕在化した状態（関係主義者）である。最後に個人的アイデンティティ志向は、どの対象に対してもアイデンティフィケーションしていないことであり、脱アイデンティフィケーションの状態である。それゆえアイデンティティ志向によるアプローチは、従業員視点に着目した組織コントロール戦略を議論する上で組織アイデンティフィケーションに関する議論よりも有効と考えられる。

4. 3. アイデンティティ志向プロセス・モデルと組織コントロール

Brickson (2000) は、人口統計的に多様な組織すなわちダイバーシティ・マネジメントの観点から、アイデンティティ志向のプロセス・モデルを構築した⁽³⁾。このモデルは、組織コンテキスト、アイデンティティ志向、ダイバーシティによる個人と組織的結果の関係を表したものである。組織コンテキストがもつ特徴は、メンバー間の関係性に影響を与え、個人的・関係的・集団的アイデンティティ志向にそれぞれ対応した自己定義の焦点をより顕在化させる。要するに、組織コンテキストが組織内メンバーのアイデンティティ志向に影響を与え、個人・関係・集団という3つの志向によって行動が異なるということである。

ある。本稿の目的において最も重要なのは、どのような組織コンテキストの要因がアイデンティティ志向を形作るかである。

組織コンテキストについて Brickson (2000) は、大きくフォーマルとインフォーマルな側面に分けているが、いずれもアイデンティティ志向に影響を及ぼすとしている。一方プロセス・モデルでは、インフォーマルな側面の重要性を認めながらも、組織構造、職務構造、報酬構造のフォーマルな側面のみが注目されている⁽⁴⁾。すなわち組織構造は、組織メンバー間の統合の程度と形態を意味しており、組織内の個々人がどの程度フォーマルな部門や集団によって統合されるかを規定する。報酬構造は、パフォーマンスがどのように測定され、報酬が与えられているかどうかを示すものである。そして職務構造は、仕事がどのように組織化されるかを表している。

以上より Brickson (2000) で提案された組織コンテキストは、Ouchi (1979) の市場型、官僚型、クラン型というコントロール・メカニズム⁽⁵⁾の3類型と重なる部分が多いといえる。つまり第1に、組織構造について、組織構造そのものが組織コントロールであるとはいえないが、組織の目標達成という観点では官僚型コントロールに対応すると考えられる。組織構造は、一概にはいえないが、一般的に組織目標を効率的に達成するための分業、権限配分、コミュニケーションのパターンであるとされる (Chandler, 1962)。また組織構造は、組織目標を効率的に達成するために、職務を細分化し、細分化された職務を部門として統合し、調整する一連の方法である (Mintzberg, 1979)。したがって、Brickson (2000) の職務構造と組織構造は官僚型コントロールに置き換えることができるのである。

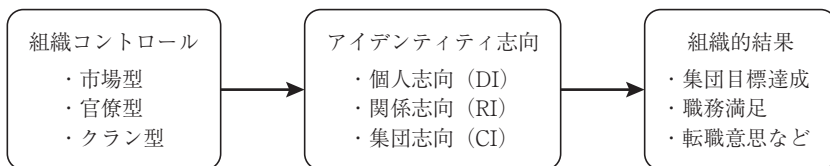
第2に報酬構造は市場型コントロールと関連すると考えられる。市場型コントロールは、個人がどれだけパフォーマンスを上げているかによって評価し、報酬が与えられる成果主義的コントロール・メカニズムである。Brickson (2000) は、報酬構造を単に成果主義のように理解しているわけではないが、

どの程度市場型コントロールが進んでいるか否かによって、報酬構造を市場型コントロールに置き換えることは可能であろう。最後にクラン型コントロールは組織メンバー間で共有された価値や規範による組織コントロールの形態であり、アイデンティティ志向プロセス・モデルでは考慮されていないインフォーマルな組織コンテキストは、クラン型コントロールに対応している。

このようにアイデンティティ志向は、従来の組織アイデンティフィケーション研究の課題を解決する手掛かりとなる。また、Brickson (2000) のアイデンティティ志向プロセス・モデルからして、Ouchi (1979) の市場型、官僚型、クラン型コントロールは従業員アイデンティティ志向の影響要因であると考えられる。そこで本稿では、組織コンテキストとして組織コントロールがあり、それが組織内個人のアイデンティティ志向に影響を与え、組織になんらかの結果をもたらすという一連のプロセスを援用し、図表6の理論的枠組みを提示したい。

換言すれば図表6は、組織コントロールのあり方がアイデンティティ志向の先行要因となって、目標達成や従業員の態度といった組織的結果に影響を与える過程を想定している。なお、組織アイデンティフィケーションの多様性を踏まえ、DI (Dis-Identification) は個人的アイデンティティ志向、RI (Relational Identification) は関係的アイデンティティ志向、OI (Organizational Identification) は集団的アイデンティティ志向を仮定している。

図表6. 従業員視点にもとづく組織コントロール：理論的枠組み



出典：筆者作成

5. おわりに

本稿では、組織コントロール戦略の現代的なアプローチとして個人のアイデンティティとアイデンティフィケーションの可能性を検討してきた。そして、本稿で明らかになった特筆すべき点は以下の通りである。

第1に、組織コントロールの先行研究を踏まえ、組織コントロール戦略について、従業員視点によるアプローチが必要な点である。近年、個人のアイデンティティとアイデンティフィケーションを取り入れた新たな組織コントロールのあり方が議論されている。だが、アイデンティティ規制 (Alvesson & Willmott, 2002) とアイデンティティにもとづくコントロール (George & Qian, 2010) は、従業員の社会的アイデンティティを形成する社会的カテゴリーとして組織が重要な役割を果たしていることを前提にしている。それゆえ、従業員が組織にアイデンティフィケーションしていない状況においてアイデンティティ規制とアイデンティティにもとづくコントロールが機能するとは限らないため、より詳細な検討が求められるのである。

第2に、3つのアイデンティティ志向概念を用いれば、これまでの組織アイデンティフィケーション研究で議論されてきた脱アイデンティフィケーション、関係アイデンティフィケーション、組織（もしくは集団）アイデンティフィケーションの関係を説明できる点である。既存研究では、脱アイデンティフィケーションと関係アイデンティフィケーションが議論されてきたものの、組織アイデンティフィケーションを含めた組織におけるアイデンティフィケーション現象を総合的に説明できる理論的枠組みはほとんど見当たらない。しかしこの問題は、組織におけるアイデンティフィケーションの対象を分けて考えることによって解決できると思われる (Cooper & Thatcher, 2010)。

要するに、アイデンティフィケーションの対象がない個人的アイデンティティ志向は脱アイデンティフィケーションの問題、同僚や上司をアイデンティ

フィケーションの対象とする関係的アイデンティティ志向は関係アイデンティフィケーションの問題、職場のような組織内の集団（もしくは組織そのもの）をアイデンティフィケーションの対象とする集団的アイデンティティ志向は組織アイデンティフィケーションの問題であると理解することによって、一層包括的な議論ができるのである。

最後に、Brickson（2000）のアイデンティティ志向プロセス・モデルに鑑みて、組織コントロールは従業員のアイデンティティ志向に影響を与える組織的要因になりうることを指摘した点である。特に Ouchi（1979）の市場型と官僚型コントロールは、Brickson（2000）が取り上げた組織コンテキストの組織構造、職務構造、報酬構造に適合している。また Brickson（2000）のモデルには含まれていないインフォーマルな組織コンテキストは、クラン型コントロールによって補完されることを確認した。したがって、アイデンティティ志向概念を用いれば、これまでの組織アイデンティフィケーション研究では十分に解明されていない組織コントロールのあり方を戦略的に捉えることが可能といえるのである。

以上のように本稿は、既存の組織コントロールと組織アイデンティフィケーションの関係についての研究をさらに進める上で理論的含意をもつと考えられるが、いくつかの研究課題も残されている。まず、本稿で提示した理論的枠組み（図表6）の経験的検証が課題として挙げられる。特にわが国ではこれまで組織コントロールとアイデンティティ志向に関する実証研究はほとんどおこなわれておらず、概念の操作化と測定尺度の開発を含む検討をおこなう必要がある。次いで、図表6のモデルには個人的要因が含まれていない。この点については、自己概念志向とアイデンティティ志向の関係、すなわち同一組織メンバー間におけるアイデンティティ志向の相違には自己概念志向が個人的変数として影響を及ぼしている可能性がある。したがって、今後の研究では、以上の課題に付け加え自己概念志向またはその他の個人要因を考慮し、本稿で示した

理論的枠組みを修正することも課題として取り組む必要があろう。

* 本稿は早稲田大学特定課題研究（課題番号2015K-122）による研究成果の一部である。

- 注(1) George & Qian (2010) は、社会的アイデンティティ論の考え方を踏襲し、アイデンティティにもとづくコントロールの具体的な方法—成員性にもとづくコントロール (membership-based control)、プロトタイプにもとづくコントロール (prototype-based control)、アイデンティティの多重性にもとづくコントロール (control based on managing multiple identities)、アイデンティティの顕示性にもとづくコントロール (identity salience-based control) —を紹介している。
- (2) Riketta (2005) によるメタ分析では、社会的アイデンティティ論に依拠する組織アイデンティフィケーションの測定尺度 (e.g., Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1992) には、認知的側面と情緒的側面が混在していることが指摘されている。
- (3) このプロセス・モデルの背景には、大規模な組織において、部署、役割、職務集団といった構造的・機能的に異なる組織内の社会的アイデンティティが複数存在しているだけでなく、性別や人種といった組織外の社会的アイデンティティによる差別や偏見が生まれることがある (Brickson & Brewer, 2001)。換言すれば、組織の一員である個人には、組織外における複数のアイデンティフィケーションの対象 (集団的自己概念志向)、組織内における複数のアイデンティフィケーションの対象 (集団的アイデンティティ志向) が混在している。これらの組織内外の社会的カテゴリーによって社会アイデンティティ論で注目された偏見と差別の問題が引き起こされるのである。
- (4) Brickson (2000) のアイデンティティ志向・プロセス・モデルにインフォーマルな組織コンテクストが含まれなかったのは、おそらくそれがフォーマルなコンテクストと比較して大規模な組織の中で共通してみられないものとみなされたからであろう。つまり、理論モデルの普遍性を考え、インフォーマルな側面はモデルに組み込まなかったと予想される。
- (5) Ouchi (1979) は、効率性の基準にもとづいて組織を評価するための概念が不足していることから、取引コスト理論に依拠して組織コントロールを3つの基本的なメカニズムに分類した。本稿でも検討したように、組織にまつわるコントロール現象については研究者によって用いる用語が異なるが、アイデンティティ志向概念を導入する際には多くの研究の中でも Ouchi (1979) による類型が最も適合していると考えられる。

参考文献

- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. 2000. Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1): 13-17.
- Albert, S., & Whetten, D. A. 1985. Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7: 263-295.
- Alvesson, M., & Willmott, H. 2002. Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5): 619-644.
- Anderson, E., & Oliver, R. L. 1987. Perspective on behavior-based versus outcome-based sales-force control systems. *Journal of Marketing*, 51(4): 76-88.
- Anthony, R. N. 1965. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Boston: Harvard University Press.

- Aquino, K., & Douglas, S. 2003. Identity threat and antisocial behavior in organizations: The moderating effects of individual differences, aggressive modeling, and hierarchical status. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 90(1): 195-208.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. 2008. Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3): 325-374.
- Ashforth, B. E., & Johnson, S. A. 2001. Which hat to wear?: The relative salience of multiple identities in organizational contexts. In M. A. Hogg, & D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts*: 31-48. Philadelphia: Psychology Press.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. 1989. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1): 20-39.
- Barker, J. R. 1993. Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3): 408-437.
- Barker, J. R., & Tompkins, P. K. 1994. Identification in the self-managing organization: Characteristic target and tenure. *Human Communication Research*, 21(2): 223-240.
- Barnard, C. I. 1938. *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年).
- Bartel, C. A. 2001. Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on member's organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 46(3): 379-413.
- Bartels, J., Douwes, R., de Jong, M., & Pruyn, A. 2006. Organizational identification during a merger: Determinants of employees' expected identification with the new organization. *British Journal of Management*, 17: 49-67.
- Bartels, J., Peters, O., de Jong, M., Pruyn, A., & van der Molen, M. 2010. Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organizational identification. *Personnel Review*, 39(2): 210-226.
- Bergami, M., & Bagozzi, R. P. 2000. Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social psychology*, 39(4): 555-577.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. 2009. Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(2): 445-464.
- Blau, P. M. 1956. *Bureaucracy in modern society*. New York: Random House.
- Blau, P. M., & Scott, W. R. 1962. *Formal organizations: A comparative approach*. San Francisco: Chandler Publishing Company.
- Brewer, M. B., & Gardner, W. 1996. Who is this "we"? levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1): 83-93.
- Brickson, S. L. 2000. The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings. *Academy of Management Review*, 25(1): 82-101.
- Brickson, S. L., & Brewer, M. B. 2001. Identity orientation and intergroup relations in organizations. In M. A. Hogg, & D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts*: 49-66. Philadelphia: Psychology Press.
- Brown, M. E. 1969. Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14(3): 346-356.
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. 2007. The role of perceived organizational performance in

- organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6): 972-992.
- Chandler, A. D. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967年).
- Cheney, G. 1991. *Rhetoric in organizational society: Managing multiple identities*. Columbia: University of South Carolina Press.
- Cooper, D., & Thatcher, M. B. 2010. Identification in organizations: The role of self-concept orientations and identification motives. *Academy of Management Review*, 35(4): 516-538.
- DiSanza, J. R., & Bullis, C. 1999. Everybody identifies with smokey the bear. *Management Communication Quarterly*, 12(3): 347-399.
- Dukerich, J. M., Kramer, R., & McLean Parks, J. 1998. The dark side of organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations: Building Theory through Conversations*: 245-256. Thousand Oaks: Sage.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. 1994. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2): 239-263.
- Edwards, M. R., & Pececi, R. 2010. Perceived organizational support, organizational identification, and employee outcomes. *Journal of Personnel Psychology*, 9: 17-26.
- Eisenhardt, K. M. 1985. Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31(2): 134-149.
- 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.
- Elsbach, K. D. 1999. An expanded model of organizational identification. *Research in Organizational Behavior*, 21: 163-200.
- Elsbach, K. D., & Bhattacharya, C. B. 2001. Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the national rifle association. *Organization Science*, 12(4): 393-413.
- Etzioni, A. 1961. *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K. & Tsui, A. S. 1985. Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organization and Society*, 10(1): 35-50.
- Foreman, P. O., & Whetten, D. A. 2002. Members' identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*, 13(6): 618-35.
- Gabriel, S., & Gardner, W. L. 1999. Are there "his" and "her" types of interdependence?: The implications of gender differences in collective versus relational interdependence for affect, behavior, and cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(3): 642-655.
- George, E., & Chattopadhyay, P. 2005. One foot in each camp: the dual identification of contract workers. *Administrative Science Quarterly*, 50(1): 68-99.
- George, E., & Qian, C. 2010. Organizational identity and control: can the two go together?. In S. M. Sitkin, L. B. Cardinal, & K. M. Bijlsma-Frankema (Eds.), *Organizational control*: 167-190. Cambridge University Press.
- Govindarajan, V., & Fisher, J. 1990. Strategy, control systems, and resource sharing: Effect on business-unit performance. *Academy of Management Journal*, 33(2): 259-285.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. 1970. Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2): 176-190.

- Jaeger, A. M., & Baliga, B. R. 1985. Control systems and strategic adaptation: Lessons from the Japanese experience. *Strategic Management Journal*, 6(2): 115-134.
- Jaworski, B. J. 1988. Toward a theory of marketing control: Environmental context, control types, and consequences. *Journal of Marketing*, 52(3): 23-39.
- Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. 1989. Marketing jobs and management control: Toward a framework. *Journal of Marketing Research*, 26(4): 406-419.
- Jetten, J., O'Brien, A., & Trindall, N. 2002. Changing identity: Predicting adjustment to organizational restructure as a function of subgroup and superordinate identification. *British Journal of Social Psychology*, 41(2): 281-297.
- Johnson, M. D., Morgeson, F. P., Ilgen, D. R., Meyer, C. J., & Lloyd, J. W. 2006. Multiple professional identities: Examining differences in identification across work related targets. *Journal of Applied Psychology*, 90(2): 498-506.
- Kashima, E. S., & Hardie, E. A. 2000. The development and validation of the relational, individual, and collective self-aspects (RIC) scale. *Asian Journal of Social Psychology*, 3(1): 19-48.
- 金倫廷・大月博司 2013「組織コントロールの規定要因としてのアイデンティティ志向」『早稲田商学』第437号：35-58.
- Kirsch, L. J. 1996. The management of complex tasks in organizations: Controlling the systems development process. *Organization Science*, 7(1): 1-21.
- Kramer, R. M. 1993. Cooperation and organizational identification. In J. K. Murnighan (Eds.), *Social Psychology in Organization: Advances in Theory and Research*. 244-268. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. 2004. Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1): 1-27.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. 2006. Where is the "me" among the "we"? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of Management Journal*, 49(5): 1031-1057.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. 1992. Alumni ad their alma maters: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2): 103-123.
- March, J. G., & Simon, H. A. 1958. *Organizations*. New York: Wiley. (高橋伸夫訳『オーガニゼーションズ第2版—現代組織論の原典』ダイヤモンド社, 2014年).
- Martin, J., Knopoff, K., & Beckman, C. 1998. An alternative to bureaucratic impersonality and emotional labor: Bounded emotionality at the Body Shop. *Administrative Science Quarterly*, 43(2): 429-469.
- Merchant, K. A. 1985. *Control in business organizations*. Marshfield: Pitman Publishing.
- Merchant, K. A. 1988. Progressing toward a theory of marketing control: A comment. *Journal of Marketing*, 52(3): 40-44.
- Mintzberg, H. 1979. An emerging strategy of "direct" research. *Administrative Science Quarterly*, 24(4): 582-589.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. 1996. Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 18: 157-200. Greenwich: JAI Press.
- Ouchi, W. G. 1977. The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 22(1): 95-113.
- Ouchi, W. G. 1979. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9): 833-848.

- Ouchi, W. G. 1980. Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1): 129-141.
- Perrow, C. 1986. *Complex Organizations* (3rd ed.), New York: Random House.
- Peterson, K. D. 1984. Mechanisms of administrative control over managers in educational organizations. *Administrative Science Quarterly*, 29(4): 573-597.
- Pfeffer, J. 1977. *New directions for organization theory: Problems and prospects*. New York: Oxford University Press.
- Pratt, M. G. 1998. To be or not to be: Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten & P.C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*, 171-207. Thousand Oaks: Sage.
- Riketta, M. 2005. Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2): 358-384.
- Riketta, M., & van Dick, R. 2005. Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3): 490-210.
- Riordan, C. M., & Weatherly, E. W. 1999. Defining and measuring employees' identification with their work groups. *Educational and Psychological Measurement*, 59(2): 310-324.
- Rousseau, D. M. 1998. Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3): 217-233.
- Scott, C. R. 1997. Identification with multiple targets in a geographically dispersed organization. *Management Communication Quarterly*, 10(4): 491-522.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. 1993. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4): 577-594.
- Shamir, B., Zakay, E., Brainin, E., & Popper, M. 2000. Leadership and social identification in military units: Direct and indirect relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(3): 612-640.
- Shamir, B., Zakay, E., & Popper, M. 1998. Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41(4): 387-409.
- Simon, H. A. 1945. *Administrative behavior*. New York: Macmillan. (二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳『新版 経営行動—経営組織における意思決定過程の研究』ダイヤモンド社, 2009年).
- Simons, R. 1995. Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, 73(2): 80-88.
- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. 2007. Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy Management Review*, 32(1): 9-32.
- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. 2008. How relational and organizational identification converge: Processes and conditions. *Organization Science*, 19(6): 807-823.
- Sluss, D. M., Ployhart, R. E., Cobb, M. G., & Ashforth, B. E. 2012. Generalizing newcomers' relational and organizational identifications: Process and prototypicality. *Academy of Management Journal*, 55(4): 949-975.
- Smidts, A., Pruyn, A., & Van Riel, C. B. M. 2001. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5): 1051-1062.
- Snell, S. A. 1992. Control theory in strategic human resource management: the mediating effect of administrative information. *Academy of Management Journal*, 35(2): 292-327.

- Stets, J. E., & Burke, P. J. 2000. Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63: 224-237.
- Stryker, S., & Burke, P. J. 2000. The past, present, and future of an identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63: 284-297.
- 鈴木竜太 2011 「組織における公共性のマネジメントに関する一考察：職場コミュニティがもたらす秩序と協働」『神戸大学経営学研究科 Discussion paper』 第14号：1-31.
- 高尾義明 2013 「組織成員のアイデンティフィケーション」組織学会編『組織論レビュー I —組織とスタッフのダイナミズム』 白桃書房, 193-235.
- Tannenbaum, A. 1968. *Control in Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Tompkins, P. K. & Cheney, G. 1985. Communication and unobtrusive control in contemporary organizations. In R. D. Macphee and P. K. Tompkins (eds.), *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*: 179-210. Beverly Hills, CA: Sage.
- Tosi, H. 1983. The organizational control structure. *Journal of Business Research*, 11(3): 271-279.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. 2001. Identity and cooperative behavior in groups. *Group Processes and Intergroup Relations*, 4(3): 207-226.
- van Knippenberg, D., & van Schie, E. C. M. 2000. Foci and correlations of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2): 137-147.
- Weber, M. 1947. *The theory of social and economic organization*. Translated by A. M. Henderson & T. Parsons. New York: Free Press. (泉田渡・柳沢幸治訳『経済と社会』文化書房博文社, 2004年).
- Widener, S. K. 2007. An empirical analysis of the lever of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8): 757-788.