

書評

BOOK REVIEW

林 祥平 著

『一体感のマネジメント』

——人事異動のダイナミズム

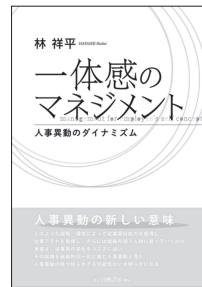
八代 充史

はじめに

企業の人的資源管理の重要な側面として、人事異動が挙げられる。特に日本企業の場合、定期異動という慣行が存在することからも分かる様に人事異動は社会に深く根を下ろしている。企業の人事情報は日々新聞で報じられ、小説のテーマとなり、更に最近は特定個人の社内歴の検索エンジンまで登場している。

しかし当たり前のことだが、人事異動にはコストが掛かる。転勤、単身赴任には引っ越しに伴う旅費や運送費、単身赴任手当といった直接費用はもちろん、配置転換を行わなければ得られたであろう生産物を放棄するという機会費用が発生する。企業がこうしたコストを伴う配置転換を行うのはなぜか。この点については、企業と従業員との後期的な関係を前提した人的投資であるという労働経済学的な観点から研究が行われており（小池（1977）、八代（尚）（1979））、評者自身も細やかに研究をまとめている（八代（充）1995、同2002）。これに対して、個別企業のデータを駆使した社会学的分析の嚆矢が今田・平田（1995）であり、企業のパネルデータを駆使した研究によって人事異動の実態が浮き彫りにされている。

他方本書は、組織行動論の観点から人事異動というテーマに参戦した優れた研究である。著者の林氏は、人事異動には従業員に一体感を抱かせるという効果があると考える。即ち従業員が企業内キャリアを通じて組織アイデンティティを認識し、同一化していくか、換言すれば人事異動が組織（本書では、組織とは企業



●白桃書房
2018年3月刊
A5判・212頁
本体3000円＋税

●はやし・しょうへい
学部経営学科専任講師
明治学院大学経済

を指す）と個人との結びつを強めるかどうかを明らかにするのが、本書の問題意識である。

本書の概要

本書の構成のその概要は、下記の通りである。序章「本書のねらい」では、本書の課題として、①異動経験が組織的同一化に影響を与えるか、②職務経験から多重アイデンティティを形成・選択するメカニズム、③アイデンティティの意味形成とそのマネジメント、という3つの課題を解決するのが本書の目的であるとされている。

その前提となるのは、「組織的同一化」という本書の基本概念である。組織的同一化とは「私はこの企業の一員である」と心から信じている状態である。他方「一体感」とは組織的同一化には欠けている集団の視点を取り入れている。つまり個人が周囲と強く結びついており、意思疎通を共有できている状況を前提にしていると、著者の林氏は考える。

第1章「組織的同一化研究の俯瞰」では、この領域における先行研究が検討されている。これまでは、組織的同一化を規定する要因として勤続年数や職務の与え方、職位や職種による差などが取り上げられてきた。組織的同一化の対象は組織外集団、下位集団、職務というように複数存在し、企業にはその多重性を管理することが求められている。

第2章「人事異動と組織的同一化」では、人事異

動に関する先行研究が検討される。これまで人事異動の目的については、技能形成という点が重視されており、異動の頻度や異動の幅広さ、異動と昇進の関係も検討されてきた。また人事異動との関係で従来取り上げられてきた心理変数は、モチベーションとコミットメントである。他方、著者は人事異動が組織的同一化を後押しするという点を重視する。そして、異動には職務上の関連の強い連続異動と関連の薄い非連続異動（本書では「部門横断的な異動」と定義されている）があり、従業員が組織アイデンティティを認識させるためには連続異動よりも非連続異動の方が重要であると考えられる。

第3章「人事異動と組織的同一化の探索的調査」は、こうした問題意識に基づきコープAと流通業界大手B社を対象にした探索的調査の結果である。両社の人事データを対象にした多変量解析の結果、コープAで同一化に正の影響を与えているのは連続異動のみであり、非連続異動は昇進・昇格にのみ影響を与えていた。B社の場合、ヨコ異動もタテ異動も親会社、所属企業、職務、3つの同一化にほとんど影響を与えていなかった。

第4章は「リサーチクエスションの設定と調査概要」である。著者によれば第3章で異動経験が組織的同一化に結びつかなかったのは、社内異動が一律に重要であるという仮定に基づいている。本章では定性的なインタビューによって、どの様なアイデンティティを顕現させて働いているのかという問題に接近している。インタビューはコープAで男女各10人、計20人に各1時間程度、半構造化インタビューによって行われた。コープAは理念教育を重視しているが、これは理念浸透の為の第一歩という位置づけであり、組織アイデンティティの反映には職務経験が重要な意味を持つことが明らかになった。

第5章「コープAの人事異動と組織アイデンティティ」では、上記20人のキャリアから彼らの組織アイデンティティを類型化している。その結果、これまでのキャリアを一貫して現場で過ごしてきた職員と、初任配属の現場勤務以降長らく本部で勤務をしている職員の間には、前者が組合員に何を提供するかという供給面が全面に出ているのに対して、後者は「組合員と一丸になること」を特に重視するという違いがある

ことが明らかになった。

第6章「コープAにおける組織的同一化」は、理論的検討と整合的な結果が出なかった人事異動と組織的同一化を再度定性分析によって検討する。前章では、社内キャリアの違いがアイデンティティを異なるものにしていてと述べたが、各々のアイデンティティの下で経験を積むことで組織的同一化が高められること、しかも成員の組織的同一化は、先行研究にある直線的なものではなく、懐疑、同一化、両面的同一化といったプロセスを踏むことが窺われた。

第7章「定性的分析の結果から見えてくるもの」はこれまでの定性分析の結果を踏まえて、著者の新たな仮説が設定されている。

終章「一体感のマネジメント」では、非連続異動が組織的同一化をもたらすという仮説は定量分析、定性分析では支持されなかったことを認めた上で、本書の意義として、人事異動を連続・非連続に分類して、それらの経験によって従業員が組織アイデンティティをどの様に認識し、如何に自己概念に取り込んでいくかを明らかにできたことを上げている。

本書の読後感

以上の拙い紹介からも、本書が人事異動を対象とした優れた研究であるのは疑いの余地がない。「人事異動が組織的同一化に寄与するか否か」という問題設定は極めて明晰であり、この点を定量分析と定性分析によって検討するという手法も、定石通りである。特に、検証の有無は別として、連続異動に比べて非連続異動が組織的同一化をもたらすという仮説は興味深いと言えるだろう。

と、この様に書きながら、しかし評者は以下の疑問を発することを禁じ得ない。人事異動と組織的同一化の間に関係性が見られるとして、それは企業が意図したことなのだろうか。他の目的の人事異動が、「結果として」組織的同一化に寄与するということはないだろうか。多変量解析で非連続異動と組織的同一化に有意な結果が見られないのは、組織的同一化を意図して企業が人事異動を行うのではなく、「結果としてその様な場合もある」という状態に留まることと無関係ではないだろう。

さらに、非連続異動と組織的同一化の関係は企業規

模で異なるのではないかと思われる。人的資源管理論的に考えれば、非連続異動が発生するのは、複数の職能や部門が存在する大企業である。そして、マネジメントによって意図的に組織的同一化を図る必要があるのも、他ならぬ大企業であろう。著者の仮説が、「大規模企業ほど、組織と個人の結びつきを強める為に、人事異動、特に非連続異動を行っている」という物であれば、人的資源管理論的にも極めて首肯できると言えるだろう。

第2に、上記と全く逆のことを述べると、組織的同一化が組織行動論において、また現実の人的資源管理でも重要なのは評者も同意するものである。しかし、果たして企業は全ての従業員に「同一化」を求めているのだろうか。本書は正規従業員を研究対象にしているが、最近はその中でも従業員を「同一化」させるのではなく、著者も2ページで述べているように「多様性」を認めるべきだという議論がなされている。もちろんこれは多分に「タテマエ」であり、「ホンネ」では企業は従業員を組織に「同一化」させたいのだろう。しかし「同一化」をア・プリオリに仮定するのではなく、果たして企業はどの従業員層に「同一化」を求めているのか、或いは、企業が求める「同一化」は従業員階層にとって違いがあるのか、こうした視点があれば本書の内容はより実り多いものになっただろう。

第3点、定性研究について。まず第I部の先行研究は「企業」を念頭に置いて記述されているが、第II部の調査対象の1つは「生活協同組合」である。このことには、若干の違和感を禁じ得ない。また、生活協同組合職員に対するインタビューは本書の中心をなすものだが、問題は対象者の抽出プロセスである。例えば裁量労働適用者であれば、少なからずの企業は悉皆調査が可能であろう。しかし人事異動の対象者は全職員であり、そこからどの様な形で対象者を抽出するかは、調査結果に大きく影響する。123ページの記述によれば、「人事部職員に趣旨説明を行い、インタビュ

イーの選定を依頼した。依頼する際、インタビューは男女各10人ずつ、異動経験にばらつきが出るようにと選定の条件を設けた」とのことだが、こうした、いわば人事部に「下駄を預けた」抽出は果たして調査の趣旨に沿うものだろうか。母集団である従業員の男女比率、部門構成、管理職比率、学歴構成、こうした点を考慮する必要はないだろうか。逆に特定の階層を重点的に抽出することが組織的同一化という本書の趣旨に叶うこともあるだろう。結果的に人事部職員に抽出を依頼するのは当然であるにせよ、その前段となる抽出の「理念」については今少し慎重であるべきだっただろう。

以上些か「超越的」なコメントを述べたが、こうした問題点は本書の価値を減殺するものではない。本書は、組織的同一化という観点から人事異動を検討した極めて魅力的な書籍であり、人的資源管理論と組織行動論のつなぎの役割を果たすという、著者の思いは十二分に達成されている。今田幸子、平田周一両氏以来の本格的な人事異動研究の誕生に敬意を表すると共に、人事異動に関する更なる研究の進展を期待して本書評を終わりたい。

参考文献

- 今田幸子・平田周一（1995）『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構。
 小池和男（1977）『職場の労働組合と参加——労資関係の日米比較』東洋経済新報社。
 小池和男・猪木武徳編（2002）『ホワイトカラーの人材形成——日米英独の比較』東洋経済新報社。
 八代充史（1995）『大企業ホワイトカラーのキャリア——異動と昇進の実証分析』日本労働研究機構。
 ——（2002）『管理職層の人的資源管理——労働市場論的アプローチ』有斐閣。
 八代尚宏（1979）「人的資本理論と年功賃金制度——日本の雇用慣行の経済分析」『日本労働協会雑誌』No. 248。

やしろ・あつし 慶應義塾大学商学部教授。人的資源管理論、労働経済学専攻。