

## 学位論文及び審査結果の要旨

横浜国立大学

氏名	大橋 重子
学位の種類	博士(経営学)
学位記番号	国府博甲第2112号
学位授与年月日	令和2年3月24日
学位授与の根拠	学位規則(昭和28年4月1日文部省令第9号)第4条第1項及び横浜国立大学学位規則第5条第1項
研究科(学府)・専攻名	国際社会科学府経営学専攻
学位論文題目	個人と組織の心理的距離の研究 距離をとる行動のバリエーションとその影響 The study of psychological distance between individuals and organizations. - The behavioral variations of taking distance and their effects -
論文審査委員	主査 横浜国立大学 ヘラー、ダニエル 教授 横浜国立大学 高井 文子 教授 横浜国立大学 二神 枝保 教授 横浜国立大学 佐々木 秀綱 准教授 神戸大学 服部 泰宏 准教授

## 主題と背景

本論文の目的は、個人と組織の関係性について、組織の成員である個人の心理的な変容と行動に着目して探求することである。本論文では、従業員が会社組織に対して心理的に近くまたは遠く感じる経験やそれに伴う行動の変化に注目し、この現象を心理的距離と呼び、個人の抱く心理的距離が組織との関係性にどのような作用を及ぼすのかについて検討する。個人が能動的に考え行動する姿に焦点を当て、個人が組織に対して抱く心理的距離とは、どのような現象として捉えることができるのかについて議論を進めていく。

序章では、雇用環境の変化について議論を行う。能動的に考え行動し、会社に依存するのではなく対等な関係性を築く個人の働き方について注目が集まるなか、日本では転職経験者の増加や、正社員であっても組織に対して一体感や安心感を抱くことができないなどの課題が見え始めている。企業側も雇用形態の多様化や評価制度の変更、終身雇用の見直しの議論など動きがある。このような形で、個人、企業の双方に働き方について変化の兆候が現れてきている。一方で、働く個人と組織の関係の変化にも関わらず、日本の就業者の約89%が組織に雇用される形で仕事を得ている現実がある。ほとんどの就業者にとって仕事を行うにあたり、何らかの組織に所属することが依然として一般的なキャリアのあり方であることに変わりはない。ただし、社会の潮流の変化や働き方に対する様々な議論によって、個人と組織の関係性は画一的ではなくなり複雑さを増してきている。この複雑な関係性は、正社員であっても同様であり、帰属意識の低下や、職場の一体感や良好な人間関係にも陰りが生じるなど、彼らの意識にも影響を与え始めている。

このような形で組織に対して一体感や安心感を得ることができない従業員の実態が明らかになっている現在、新しい働き方や組織との関係性を模索することと、現実的な形で組織のなかで働くことをどのように両立させるかについて、しっかり考えていく必要がある。そのために有用な概念として本研究では「心理的距離」を導入する。本研究において、個人が組織に対して抱く心理的距離にあえて着目するのは、この心理的距離を調整する行動が、組織行動論のEmployee-Organization Relationship(以下EOR)研究のなかで見落とされている視点であり、今後注目すべき概念だと考えるためである。

第1章では、先行研究レビューを行い、本研究における研究課題を提示した。組織行動論の EOR 概念のレビューでは、個人からみた組織との関係性を捉えた概念の整理を行い、大きく2つの特徴をまとめた。1つめは、同一化や一体感という個人が組織を近く感じることは、両者にとって良好な状態、乖離や離れることは、両者にとって望ましくない傾向という暗黙の前提の存在である。個人が所属する組織に対して、どのように認知し意識を合わせていくかという点に注目し、積極的な意思や行動は描いていないという共通の特徴があった。組織と乖離することに注目したディスアイデンティフィケーションでは、個人が能動的に考え行動する姿を捉えていたが、組織と離れることはネガティブなもので、個人と組織の関係性において否定的な意味を持つという視点は、古典的 EOR 研究と共通したものであった。これにより、「両者の距離が近いこと＝良い関係」「両者の距離が乖離していること＝悪い関係」という前提が存在し、個人と組織の関係が遠いことにもポジティブな影響がある可能性を捨象してしまっていることが明らかになった。2つめは、組織側のアクションを前提として、それを個人がどのように感じ認識するのか、その状況を説明しているという、組織に対する個人の受動的な側面を描いているという点である。逆に、個人の能動的な側面としての認知、意思や行動には、ほとんど注目しておらず、前提とされている個人と組織の関係性は、ある程度、安定的で一定したものであり変化については触れられていない、または、ある特定の時点で注目して焦点を当てているという特徴があった。その結果、序章で確認をした過渡期にある個人と組織の関係性、特にその中でも、組織に同一化や一体感を抱くことができない従業員の存在や、同一化できない個人の存在が組織に与える影響について、既存概念を用いて検討するだけでは不十分である可能性が明らかになった。

次に行った心理的距離のレビューでは、対人関係における心理的距離は、1種類ではなく複雑な要素が存在することが確認された。2000年代に入ると、心理的距離の対象は、人間関係だけではなく消費者行動論の分野にも応用され始めていたが、ここでも同様の特徴として、心理的距離には種類があり、その対象によって分類することが必要であった。組織行動論の分野では、日本の研究では言葉の使用は確認されたが、心理的距離そのものには、注目していない現状が明らかになった。海外の研究では、2018年に入り、心理的距離の尺度の開発が試みられていた。しかし、実際には組織側の立場から運用を考えた測定尺度の開発であることに加え、心理的距離をとること自体、組織にとって良くない影響があるという前提が存在していた。さらに、尺度の詳細や影響、現象特性については、まだ明らかにされていない段階にあった。レビューの結果、組織行動論の分野に心理的距離を応用することの必要性は、変化の過渡期にある現代社会において国を超えて共通した課題の一つであることが確認されたが、組織行動論の EOR 分野、個人からみた組織との関係性から心理的距離に注目した研究は、ほとんど存在していない状況であることが明らかになった。また、心理的距離は、定義や分類など違いが見られるだけではなく、研究を進める上での課題があることが見えてきた。

レビューの結果を踏まえ、【研究課題1】個人と組織の間に存在している心理的距離にはどのような種類があり、どのような分類が可能なのか。【研究課題2】心理的距離にいくつかの種類があり分類できたとして、それらは個人の態度にどのような影響を及ぼすのか。以上、2点を研究課題として設定し分析を進めていった。

第2章では、質的調査を実施し分析を行った結果、【研究課題1】の答えとして、対人関係を説明する概念として研究が進められてきた心理的距離は、個人と組織の間にも存在し、その内容はひとつではなく分類できることが明らかになった。個人は組織の中での経験から、会社を近い・遠いといった感情を抱く。これが認知レベルでの心理的距離として、組織との関係性を考える上で大きな影響を与えていた。また、経験が元になり新たな認知が形成され、それが心理的距離をとる行動へと結びつくというプロセスが明らかになった。

第3章以降では、インタビュー調査から導き出した心理的距離をとる行動レベルの質問項目を作成し、アンケート調査を実施した。データを用いて探索的因子分析を行った結果、「汎用スキルの形成」、「意思の表示」、「目標の分離」、「対人関係のコントロール」の4つの潜在因子が確認された。この4因子は、定性調査で明らかになった距離をとる行動と同様に、「個人が組織から離れる」と「個人が組織と距離を置き保つ」に2つずつ分類され、正負の相関を持つことが明らかになった。この結果、【研究課題2】の答えとして、心理的距離をとる行動は、「組織と距離を置き保つ」行動と、「組織から離れる」行動の2つのカテゴリがあり、それぞれ個人と組織の関係性に与える影

響が異なることが確認された。「組織と距離を置き保つ」行動は、仕事・キャリア満足度や自己効力感、キャリア成熟度にポジティブな影響を持ち、組織との関係性という側面から考えると、両者にとって良好な関係性構築には有用であることが確認された。一方、「組織から離れる」行動は、離職意図を高め、仕事・キャリアの満足度や人間関係の満足度にネガティブな影響を持つことが明らかになった。

また、今回の分析結果から、個人が組織に対して心理的距離をとる行動は、EORの既存概念である組織アイデンティフィケーション、ディスアイデンティフィケーション、組織コミットメントとは、異なる現象特性を持つ概念であることが明らかになった。特に、乖離や反発することと、組織から距離をとる行動は、同一概念ではなく、直接的な関係はないと考えられる結果となった。長期安定雇用の制度下では、ネガティブな動きとして考えられがちな、組織と距離をとる行動に焦点を当て、近い関係性とは逆の動きを探索した結果、個人と組織の両者にとってポジティブな影響も含め明らかにすることができた。

心理的距離をとる行動の先行要因を確認した結果からは、個人が組織に対して心理的距離をとる行動の測定尺度である「汎用スキルの形成」、「意思の表示」、「目標の分離」、「対人関係のコントロール」の4つの因子は、性別や年齢、転職経験をはじめとした個人属性からの影響をほぼ受けていないということが明らかになった。同様に、性格特性やキャリアタイプの影響は一部を除き確認されなかった。

本論文の理論的含意は、以下の4点である。第一に、対人関係を中心に研究が進められてきた心理的距離は、個人と組織の間にも存在し、分類できることが明らかになった。この個人から見た組織との心理的距離には、認知から行動へと結びつくプロセスがあることが確認され、経験によって抱く受動的な認知レベルの心理的距離と、能動的な行動レベルの距離をとる行動に分類できた。この結果、個人が組織に抱く心理的距離を用いることで、古典的EOR概念の課題であった組織との関係に関して、個人が能動的に組織に働きかける影響について説明することが可能になった。また、この「組織と距離を置き保つ」行動と「組織から離れる」行動の因子が、それぞれ個人と組織の関係に異なる影響を及ぼすことが明らかになった。特別な個人ではない、組織に所属する従業員の誰もが日常の多くの時間を過ごす組織の中で様々な経験をする。その経験が、新たな認知を形成し行動に結びついていた。これは、個人と組織の関係が長期にわたって安定的でなく変化をするということも示す結果となった。

第二に、個人が組織と心理的距離をとる行動に注目することで、個人と組織の関係性に新しい可能性を提示することができた。組織行動論のEOR研究では、組織との同一化や一体感など個人が組織に合わせていく認知的な側面に注目が集まっていた。また、乖離や分離という形で、組織から離れていくことは、両者にとってネガティブな影響を与える関係性として描かれていた。帰属意識はあるが不満もあるという矛盾した複雑な感情は、日本企業の従業員の中に古くから存在していたが、ほとんど直視されることなく置き去りにされてきた課題でもあった。しかし、本研究において、組織の中での経験が、個人に不安を与え迷いが生じる要因になった場合にも、両者にとって良好な関係性を継続していく可能性という新たな側面を提示することができた。雇用環境が変化の過渡期を迎えている日本企業や従業員にとって、ほとんど注目をされてこなかった個人が組織から距離をとる行動について新しい側面としてポジティブな効果を提示することができたことは、本論文における貢献のひとつであると考えられる。

第三に、今回の分析から、個人が組織から心理的距離をとる行動は、個人属性や性格特性、キャリアタイプ指向よりも、経験による影響が大きい可能性が明らかになった。第四に、序章で提示した個人の働き方の潮流では、能動的に考え行動し組織を対等なものとして捉えている、社内外にネットワークを構築している、といった共通点が見られた。今回の分析結果で明らかになった個人が組織から心理的距離をとる行動の中にも、自らの意見を組織に伝えることや、社内外に通じる汎用スキルを形成するなど、個人の働き方の潮流に共通する動きが確認できた。また、これらの距離をとる行動は、個人の満足度や自己効力感、キャリア指向にポジティブな影響を与えていた。組織に所属することが前提となる正社員が自らの意思により能動的に組織から距離をとる行動は、これからの働き方に必要とされる潮流に共通する内容であることが確認できた。

実践に対して持つ意義として、第一に、個人が組織から心理的距離をとる行動の持つ、個人と組織の良好な関係性維持のためのポジティブな側面を具体的に示すことができた。また逆に、個人と組

組織に対してネガティブな結果を招く兆候についても確認することができた。これらの行動特性や個人が組織から心理的距離をとる行動に至るプロセスを提示したことで、従業員が組織に対して気持ちが離れる経験をした場合にも、その関係性を調整するための具体的な方法として、「組織と距離を置き保つ」行動が有効であることが確認できた。組織の中での様々な経験により、不安を感じ気持ちがゆらぐ状況に陥ったとしても、その状況を自らの行動によって調整し、組織と新たな関係性を築くことが可能であることは、組織に所属する個人にとって意味を持つ結果であると考えられる。第二に、ネガティブなこととして捉えられていた、組織に対して一体感を持つことができない、帰属することに安心感を得られない従業員の行動に注目した結果、距離をとる行動から、組織との関係性に対するポジティブな影響を確認することができた。個人が組織との関係性をどのように構築していくことが必要なのか、具体的な行動を提示できたことに加え、認知レベルでの心理的距離を抱くこと自体は、否定する必要はなく、組織に所属する従業員、誰もが抱くものであるということも明らかになった。また、組織との関係性を良好に保つためには、その心理的距離をどのように認知し、行動に移すことが必要なのか、心理的距離のパターンを提示し分類することができた。この結果は、個人と組織、両者にとって長期的な関係性構築のために活用できると考える。第三に、組織は、心理的距離の「組織から離れる」行動に至った従業員に対して、新たな経験を得る機会を提供することが有効である。この取り組みにより、距離をとる行動が置き換わる可能性がある。そのためには、業務遂行に直接関わる能力開発のみならず、従業員自らが興味関心を持っている汎用的なスキル取得の機会の提供や時間的支援、個人が積極的に意見を出し話し合える環境作りなどの取り組みが必要である。組織が既存の対応や取り組みを見直す機会を持ち、再評価することが大切であり、これからの従業員との関係性構築には必要になる。個人と組織の関係は、長期に渡って安定的ではないと改めて認識した上で、従業員との関係性は変化をするという前提のもと取り組んでいくことがこれから求められるアクションである。

本論文では、個人が組織に抱く心理的距離を探求してきた。本研究により明らかになった心理的距離を応用することが EOR 研究の新しい展開のひとつになるよう、さらに精度の高い尺度生成も含め取り組んでいきたい。

#### 審査結果の要旨

(論文の概要) 本論文の目的は、個人と組織の関係性 (Employee-Organization Relationship: EOR) について、組織と個人の距離という観点から検討することである。本論文では、従業員が会社組織に対して心理的に近くまたは遠く感じる経験、またそうした距離を意図的に制御しようとする行動に注目し、これらについて心理的距離 (psychological distance) と呼び、個人が抱くそうした心理的距離が組織と個人の関係性に対してどのような影響を与えるか、ということを実証的、経験的に検討している。本研究では、文献レビューより、(1) 個人と組織の間に存在している心理的距離にはどのような種類があり、どのような分類が可能なのか、(2) 心理的距離にいくつかの種類があり分類できたとして、それらは個人と組織の関係性にどのような影響を及ぼすのか、という2つの研究課題が導出され、(1) インタビュー調査と (2) 質問票調査という2つのアプローチによる探求がなされている。【研究課題 1】の答えとして、対人関係を説明する概念として研究が進められてきた心理的距離は、個人と組織の間にも確かに存在すること、その内容は、「距離が近い/遠い」という単一時点ではなく複数次元から構成されていることなどが明らかになった。【研究課題 2】については、心理的距離をとる行動は、「組織と距離を置き保つ」行動と、「組織から離れる」行動の2つのカテゴリーがあること、そしてそれぞれについて、個人と組織の関係性に与える影響が異なる、という答えを導出している。

(審査結果について) 本研究は、組織行動領域、なかでもその一大領域である組織と個人の関わ

り合いに関わる理論的、経験的研究である。この領域においてはすでに、様々な概念が存在し、日本を含めた世界中で実証研究が蓄積されている。本研究はこうした概念について、それらがよって立つ理論的な前提にまで踏み込んで再検討し、そこに重要な限界があること、その結果、変化しつつある今日の EOR をそれらでは的確に捉えられない、ということをも鋭く指摘した研究である。具体的に、本研究の学術的な価値は3つである。第1に、組織と個人の関わり合いを検討した複数の概念を横断的にレビューすることで、この領域に群生する諸概念の本質的な違いと、他方でそれらに通底する本質的な限界点を理論的に整理したこと、第2に、組織との距離という概念について、今後の研究が参照することのできる測定尺度を開発し、これが種々の変数と様々な関係を持つことを経験的に検証したこと、第3に、「組織と関係性は近ければ近いほど良い」という素朴な思い込みに対して、重要なアンチテーゼを突きつけたこと、である。

本研究の一部は、『横浜国際社会科学研究所』『キャリアデザイン研究』に査読付き研究論文として、それぞれ掲載されている。あわせて、キャリアデザイン学会等で複数の学会発表にて研究発表を行い、既に一定の外部評価を受けている。当然ながらいくつかの問題があるが、いずれも本研究の価値を損なうほどの問題ではないと考える。

以上のことから、本論文審査委員一同は、本学府の博士号審査基準①に照らして、大橋重子氏の学位請求論文「個人と組織の心理的距離の研究: 距離を取る行動のバリエーションとその影響」が博士(経営学)の学位を授与するに値するものとして、判断する。