

組織を一時的に離れる経験と仕事や組織への態度の変化²

藤澤（鎗木）理恵（首都大学東京大学院）・高尾 義明（首都大学東京）

1. 問題意識

日本における個人と組織の関係は、近年、大きな変化の兆しを見せている。ことに 2011 年の東日本大震災以降、家庭や社会・地域へ参加・貢献したいと行動する個人が増えており、個人の活動の場が職場だけでなく家庭や地域、NPO などの社会活動へと拡大、多重化している。そうした活動の拡大・多重化は、これまで中心的な帰属対象とされてきた企業組織から一時的に離れる体験を含んでいる。しかし、企業側はそのような従業員のニーズの変化に対応しきれていない。どちらかといえば、積極的に対応すべきこととしてとらえておらず、従業員の時間や関心を企業の中に留めておきたいと考えているかのような内部育成を中心とした人事管理が続いているように思われる。

そのため、近年注目される育児休職の議論に典型的にみられるように、キャリアをいかに中断させないか、復帰後にどのようにスキルをキャッチアップするかといった問題の克服に焦点が当てられることが多い。そうした問題の解決を図ることはもちろん重要だが、組織を一時的に離れる経験には、組織主導で行う能力開発では得がたい、職務遂行に寄与しうるポジティブな変化をもたらしうる可能性があるように思われる。

そこで本研究では、組織を一時的に離れる経験を具体的な職務遂行における創意工夫や多様な人々との協働、イノベーションにつなげていく道筋を探求すべく、そうした経験の一つである育児休職を取得した経験のある男女への質問紙調査の分析を行い、その結果を手かりにした考察を行う。

2. 定義及び関連研究のレビュー

これまでに、組織を一時的に離れる経験を一般化して論じた先行研究は見当たらない。そこで、社会的アイデンティティ・アプローチなどを援用し、組織を一時的に離れる経験を、「役割の大きな変化を伴うメンバーシップ資格の変更、メンバーシップの多重化などによって、当該組織のメンバーシップの顕現性の一時的な低下を導く経験」と暫定的に定義する。たとえば、育児や介護のための休職は、自らが果たすべき役割の大きな変化に伴い、休職というメンバーシップの変更を伴っている。また、ボランティアやプロボノ(cf. 嵯峨,2011)への参加や、出向や海外勤務などは、メンバーシップの多重化によって心理的に当

²本発表の内容は、科学研究費補助金基盤研究(C)「経営構想の組織横断的伝播の理論的・実証的研究（課題番号 25380471、代表者:高尾義明）の研究成果の一部である。

該組織を一時的に離れる経験といえる。

このような組織を一時的に離れる経験は、当該個人の自己カテゴリー化(Turner et al., 1987)の変化や組織再社会化(中原, 2012)の契機となりうる。それによって組織や仕事との関係が見直され、組織に対してポジティブな影響をもたらす可能性を含んでいると考えられる。

次に、そうした体験が及ぼしうるポジティブな影響について、休職や出向などの先行研究を簡単に確認する。まず、休職(leave of absence)の仕事への影響を扱った研究は国内外を含めてきわめて少ないが、希少な実証研究である Judiesch and Lyness(1999)でも、休職が報酬やキャリアとの関係で検討されているだけである。育児休業に関しては、近年の注目の高さを反映して多くの研究がなされているが、休業期間のポジティブな仕事への影響を扱うものは極めて少ない。育児休業による能力の向上に着目した脇坂(2008)、仕事に対する意識の変化に着目した脇坂(2010)が例外的な研究であるが、両研究における問題意識は育児休業に限定されている。

出向や海外勤務などによるポジティブな影響を検討した研究として、谷口(2009)を挙げることができる。そうした経験が自分自身の見つけ直しに寄与したかを問うているなど、本研究の問題意識と重なる部分が谷口(2009)には見いだせる。しかし、経験学習の枠組みに基づいて、出向等が次のステップへ成長するための経験とされていること、また出向などの場合には入れ子状のアイデンティティ(Ashforth & Johnson, 2001)が成り立ちうることから、組織を一時的に離れる経験やその影響を考察する手がかりとしては十分とはいえない。

このようにメンバーシップの顕現性の低下やそれによるポジティブな変化という観点から、組織を一時的に離れる経験は検討されていない。そこで、本研究では、組織を一時的に離れる経験の一例として育休を取り上げ、探索的な調査・分析を行った。

3. 調査の方法及び結果

(1)方法

1か月以上の育児休職取得経験のある男女を対象に2回の調査を行った。2013年3月～4月のアンケートへの回答者227名(女性195名、男性32名)に、2013年7月に再び回答依頼を行い、2013年4月または5月に復職した者18名(女性17名、男性1名、回収率34.6%)、既に復職済みであった者67名(女性53名、男性14名、回収率45.3%)の有効回答を得た。このうち67名の既復職者について、2回分のアンケート回答をマージしたデータセットにおいて、休職中の経験、休職による変化と仕事や組織への態度の影響についてのモデル構築を探索的に試みることを目的に分析を行った。

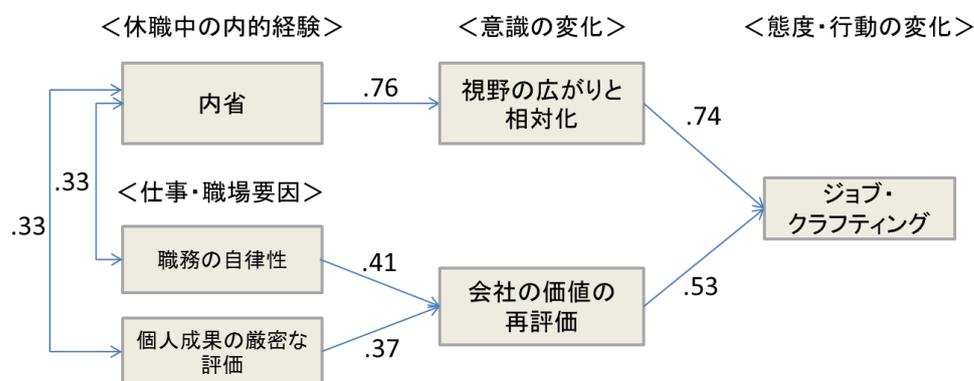
休職中の経験及び休職後の変化については、新たに設問を作成した。仕事上の変化を捉える構成概念として、ジョブクラフティング(job crafting)を取り上げた。ジョブクラフティングとは「従業員が自身の仕事をより情熱的に、やりがいを感じて取り組めるように設計しなおすような行動」であり、「タスクと関係性の境界を、物理的、認知的に変えること」(Wrzesniewski and Dutton, 2001)である。Wrzesniewski and Dutton(2001)の定義に沿って「自分が必要と思う仕事を追加したりそうでないものを省いたりするようになった」などからなる質問項目を作成した。以上の測定項目はすべて6点尺度である。

(2)結果

休職後の変化についての項目を因子分析した結果、「視野の広がり」と「優先順位の明確化」、「会社の価値の再評価」という3因子が得られた。休職中の体験については、「内省」、「喪失感」「育児充実」の3因子が抽出された。休職中の経験、休職後の変化とジョブクラフティングについて探索的にモデル構築し、最も高い適合度が得られたのが図1である(GFI=.83, CFI=.90, RMSEA=.08)。

なお、属性変数については、「性別」「社会人経験年数」「育休回数」などの投入を試みたものの、有意な関係が見いだされなかった。

図1



4. 考察

以下の2点が組織を一時的に離れる経験の意義を理解するための本調査の貢献である。第一に、社外の価値観に触れたことでの自らの価値観や関係構築の幅の広がり、社会への関心の深まりと所属している会社の新たな課題の認識(視野の広がり」と「相対化)、会社のいいところや経営理念への関心の高まり(会社の価値の再評価)といった意識の変化が自覚されていたが、それらが意識の変化にとどまらず、仕事の意味のとらえ方や役割および仕事上の人間関係を変化させる行動(ジョブ・クラフティング)として、仕事に還元される可能性を見出したことである。また、上記の意識の変化が、休職期間中の内省経験および

職務の自律性・個人成果の厳密な評価といった仕事職場要因に影響を受けていることを示したことが第二の意義と考えられる。

もちろん今回の調査は探索的なものであり、今後解決していくべきさまざまな課題がある。まず、今回の調査では休職前後での 2 時点データを取得できたサンプルが少なく、既に復職済みの対象者が当時を振り返って休職前後の変化を回答したデータを分析に用いた。今後は、時系列的なデータの収集が望まれる。

また、本研究では、育児休業に特有の変化と組織を離れたことによる変化を十分に区別できていない。今後は「組織を一時的に離れる経験」の概念化について考察を深めていくとともに、そこに含まれるさまざまな経験についての調査を実施し、経験の内容をより具体的に把握すると同時に「組織を一時的に離れる経験」に共通する特徴や影響を見出していく必要がある。たとえば、介護・傷病などによる休職、ボランティアやプロボノ活動、海外勤務・出向、企業間人材交流、留職（海外 NPO・NGO への人材派遣）といった、組織に戻ることを前提として組織を一時的に離れる経験を取り上げることが考えられる。

参考文献

- 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*(pp. 31-48). Philadelphia: Psychology Press.
- Judiesch, M. K., & Lyness, K. S. (1999). Left behind? The impact of leaves of absence on managers' career success. *Academy of Management Journal*, 42(6), 641-651.
- 中原淳 (2012). 『経営学習論』東京大学出版会.
- 嵯峨生馬(2011). 『プロボノ 新しい社会貢献 新しい働き方』勁草書房.
- 谷口智彦. (2009). 「若年中堅時の海外勤務, 地方勤務, 出向経験の比較を通じた経験の有益さの分析—経験のプロセスが与える影響」『Works review』, 4, 182-193.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford: Basil Blackwell .
- 脇坂明. (2008). 「育児休業は本人にとって能力開発の妨げになるか」. 『学習院大学経済論集』, 44(4), 325-338.
- 脇坂明. (2010). 「育児休業が男性の仕事と生活に及ぼす影響」. 『学習院大学経済論集』 47(1), 41-59.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.