

組織成員による再同一化はどう繰り返されるのか¹

ータクシー乗務員の主体的行動と組織施策の相互作用に注目してー

遠藤 寛士 麗澤大学経営学部

1. はじめに

組織が変革を迫られる局面では、「我々は何者か」という組織アイデンティティの再構築が不可欠となる。既存研究では、新たなアイデンティティを経営トップが提示し、組織成員が受容する単発的なプロセスとして再同一化(re-identification)が論じられる傾向があった。しかし近年、再同一化は単発的ではなく、動的・循環的に繰り返されるプロセスであり、個人の主体的な行為や心理的メカニズムが重要であると指摘されるものの、個人がいかに組織との心理的結びつきを反復的に再構築するのかは十分解明されていない。

本研究は、個人の反復的な再同一化プロセスに焦点を当て、縦断的な事例分析を行い、その動的メカニズムを明らかにすることを目的とする。特に、組織の働きかけと個人の主体的行為がいかに相互作用して再同一化が促進されるのかを解明することで、理論的なギャップを埋めるとともに実務的示唆を提示する。

以下ではまず、再同一化概念に関する先行研究の議論を検討した上で本研究を理論的に位置づけ、以後の事例分析とその考察へと論を進めていく。

2. 先行研究の検討

(1) 再同一化概念の再整理

再同一化(re-identification)とは、組織変革期において一時的に弱化あるいは喪失された組織アイデンティティとの心理的結びつきを再び構築・強化する過程を指す(Bednar et al., 2020; Chreim, 2002; Fiol, 2002; Pratt, 2000)。従来の研究では、再同一化は経営層が提示した新たなアイデンティティを組織成員が受容し、組織の統合性を回復する単発的・直線的過程とみなされがちであった(Clark et al., 2010; Corley & Gioia, 2004; Ravasi & Schultz, 2006)。一方、近年は、再同一化が動的・循環的に繰り返される可能性が指摘されている(Bednar et al., 2020; Cloutier & Ravasi, 2020; Schultz & Hernes, 2020)。これは、組織が環境変化や戦略的再編のたびに「我々は何者か」を問い直さざるを得ないため(Gioia et al., 2000; Hatch & Schultz, 2002)、組織アイデンティティが固定的ではなく再三にわたり再構築され得ることを意味する(Bednar et al., 2020; Schultz & Hernes, 2020)。

さらに、組織アイデンティティ論がリーダーシップ主体の再同一化モデルを強調しがちなのに対し、組織アイデンティフィケーション論は個人の主体的なアイデンティティ形成・

¹ 本研究は、科学研究費補助金(JSPS KAKENHI Grant Number 24K16450)の助成を受けたものです。

再形成を強調するという視点の違いも指摘される (Corley & Gioia, 2004; Elsbach & Bhattacharya, 2001; Pratt, 2000; Ashforth et al., 2008)。しかし、個人主体の再同一化研究は依然として相対的に不足しており (Pratt et al., 2016)、その具体的メカニズムや動態に関する理解は十分に深化していない。本研究ではこのギャップに着目し、組織と個人の動的相互作用を通じて心理的結びつきを再構築する循環的過程として組織成員の再同一化を理論的・実証的に検討を進める。

(2) 再同一化のプロセス

組織変革のなかで、再同一化が実際にどのように進行するかを捉えるには、再同一化の過程を詳細に検討する必要がある。従来の研究では、大きな変革イベントを契機とした一度限りの直線的過程として描かれることが多かったものの (Clark et al., 2010; Pratt, 2000)、近年はより動的で反復的な循環モデルへとシフトする議論が登場している (Bednar et al., 2020; Cloutier & Ravasi, 2020)。本項では、これら近年のモデルが抱える理論的課題とリサーチギャップについて論じ、本研究のアプローチを示したい。

従来の再同一化プロセスの特性：

従来の組織変革論や組織アイデンティティ論では、再同一化は特定の大きな変革イベントに伴う直線的・一回性のプロセスとして扱われてきた (Chreim, 2002; Clark et al., 2010; Fiol, 2002; Pratt, 2000)。Lewin (1951) の組織変革モデル (unfreezing–moving–refreezing) に当てはめれば、新アイデンティティへの「再凍結」 (refreezing) が再同一化に相当する。ここでは、リーダーによる旧アイデンティティの否定的再解釈 (sensebreaking) → 新アイデンティティの提示 (sensegiving) → 組織成員の内面化、という一連のトップダウンのプロセスが想定され、管理可能であると見なされる (Gioia & Chittipeddi, 1991; Pratt, 2000)。

しかしこのモデルは、組織アイデンティティが一度再構築されると安定すると仮定を置く傾向が強く (Chreim, 2002; Fiol, 2002)、再同一化のプロセスは、大規模な合併や買収、危機的状況からの脱却などといったイベントに限定されやすかった (Clark et al., 2010)。このため、その後の再同一化が繰り返される可能性や、再び離同一化 (disidentification) が生じる可能性は、あまり論じられてこなかったといえる (Bednar et al., 2020; Gioia et al., 2000)。

近年の動的・循環的再同一化プロセスへの移行：

近年の研究では、再同一化を直線的・単発的ではなく、反復的かつ循環的に続くプロセスとして捉える議論が登場している (Bednar et al., 2020; Cloutier & Ravasi, 2020; Gioia et al., 2000; Schultz & Hernes, 2020)。

たとえば Gioia et al. (2000) は、組織アイデンティティは外部ステークホルダーや環境変化との相互作用を通じて絶えず再構築されるとし、「適応的不安定性 (adaptive instability)」という概念を提示した。Cloutier and Ravasi (2020) の縦断的事例研究では、大きな転換点を

ともなわない漸進的なアイデンティティ再構築が長期にわたり繰り返される実態を明らかにしている。さらに Schultz and Hernes (2020) は、戦略と組織アイデンティティが時間軸のなかで相互作用しながら変容するとし、組織成員による継続的な意味付けや再解釈が重要であることを示した。

また、Bednar et al. (2020) は、組織成員が同一化／離同一化／再同一化を繰り返す動的循環モデルを提示し、「再同一化は終結しないプロセス」であると強調する。つまり、組織のライフサイクル全体を通じてアイデンティティは絶えず問い直され、循環的に再定義されると見なされる。

動的・循環的再同一化モデルにおける理論的課題とリサーチギャップ：

こうした動的・循環的モデルは、変動的環境下でのアイデンティティ変化の重要性を示す一方で、いくつかの課題が残る。第一に、なぜ再同一化が一度の安定化で終わらず、繰り返し生じるのかというメカニズムの理論化が十分でない (Ashforth et al., 2008; Bednar et al., 2020)。組織成員が再度離同一化に至る要因や、再同一化を促進する内的・外的トリガーなど、詳細な説明モデルが不足している (Pratt et al., 2016)。

第二に、この循環的プロセスを実証的に裏付ける縦断研究が乏しい。Cloutier and Ravasi (2020) の長期事例もあるが、個人レベルと組織レベルの相互作用を複数年にわたって追跡する研究はほとんどない (Schultz & Hernes, 2020)。そのため、実際の現場で組織と個人がどのように再同一化を動態的に繰り返しているか、十分には解明されていない。

(3) 再同一化の主体

組織アイデンティティの変容をめぐる研究において、再同一化 (re-identification) の主体が誰であるかという問いは重要な論点である。組織アイデンティティ論では、主体を経営層やリーダーなど組織レベルに置く傾向が強い (Albert & Whetten, 1985; Corley & Gioia, 2004; Ravasi & Schultz, 2006)。一方、組織アイデンティフィケーション論では、個人が能動的にアイデンティティを解釈し受容・拒否する主体とみなし (Ashforth & Mael, 1989; Elsbach & Bhattacharya, 2001; Pratt, 2000)、両者の視点には明確な差異があるとされる。

リーダーシップによる再同一化：

組織アイデンティティ論の文脈では、経営トップなど変革リーダーが、旧来のアイデンティティを意図的に曖昧化し、新しいアイデンティティを提示することで組織成員を再同一化へと導くモデルが強調されてきた (Corley & Gioia, 2004; Ravasi & Schultz, 2006)。リーダーは、危機対応や戦略転換においてビジョンや象徴的資源を駆使し、組織全体にわたるアイデンティティ再構築を推進する (Aitken & von Treuer, 2020)。ここでは、トップダウンによる再同一化の管理可能性が前提とされやすいが、組織成員個々の主体的なプロセスへの言及は比較的限定的である。

個人による再同一化：

これに対して、組織アイデンティフィケーション論は、組織成員個人が組織との心理的結びつきを形成・強化する主体であると見なす（Ashforth & Mael, 1989; Elsbach & Bhattacharya, 2001; Pratt, 2000）。トップの働きかけだけでなく、組織成員が自己概念（self-concept）と組織アイデンティティの整合性を能動的に評価し、新たな自己定義を構築する過程が重視される（Ashforth et al., 2008; Pratt, 2000）。また、組織への同一化だけでなく、離同一化の可能性も示される（Elsbach & Bhattacharya, 2001）。すなわち、再同一化は個人の内的動機や解釈によって進むため、トップダウンだけでは完結しない複合的な過程といえる（Pratt et al., 2016）。しかしながら、具体的にいかなる認知ステップやトリガーが働くのかという詳細なプロセスの解明はまだ不十分である（Ashforth et al., 2008; Pratt et al., 2016）。

（4）本研究の位置づけ：

以上を踏まえると、再同一化は組織レベルの働きかけと個人レベルの主体的受容の相互作用を通じて、動的・循環的に繰り返されるにもかかわらず、再同一化プロセスに関する既存研究は十分に行われてこなかった。第一に、組織レベルの働きかけと個人レベルの主体的な行為との相互作用を、時間経過の中で動的に分析した実証的な研究が乏しい（Ashforth et al., 2020; Bednar et al., 2020; Cloutier & Ravasi, 2020）。第二に、個人が再同一化を遂げる際の心理的・行動的なプロセスやメカニズムに関して、その具体的な理論化や実証的検討が十分になされていない（Ashforth et al., 2008; Pratt et al., 2016; Schultz & Hernes, 2020）。

したがって、本研究は、以上のリサーチギャップを埋めることを通じ、理論的な貢献を目指す。具体的には、本研究では個人レベルの反復的再同一化に焦点を当てつつ、その背後で機能する組織レベルの施策・リーダーシップがどのように相互作用し、長期的にアイデンティティを変容させるかを検討する。これにより、個人の主体的プロセスと組織レベルの働きかけとの関係がいかに形成・強化されるのかを、事例分析を通じて明らかにする。

3. 分析方法

本研究は、個人の再同一化プロセスを動的かつ循環的に明らかにするため、縦断的な質的事例分析を行った。事例として、戦略上の差別化や従業員の動機づけが困難とされるタクシー産業において例外的な組織変革を実現した日本交通株式会社を取り上げた（Yin, 2011）。

データ収集は、2016年から2022年にかけて延べ22名（執行役員、管理職、新規プロジェクト幹部、初代乗務員、研修担当者を含む）に対して実施した約50時間の聞き取り調査および5回の質問調査から得られた豊富なデータのうち、本研究の目的と分析枠組みに特に関連するデータを精選し、焦点を絞って分析を行った。また、非公開の内部資料に加えて、社史（3冊）、月刊誌『ザ・タクシー』（約300冊）、新聞・雑誌記事、業界団体（全国ハイヤー・タクシー連合会、東京ハイヤー・タクシー協会）の資料、国土交通省・運輸省の政府資

料など幅広い二次資料を収集した。分析の妥当性を高めるために、複数のデータ源による三角測量（triangulation）を行い、経営トップの行動に過度に依存した「英雄的（heroic）」な説明に陥るリスクを排除した。収集されたデータについて、再同一化の理論的枠組みに基づく分析を行い、組織レベルと個人レベルの相互作用プロセスを特定・分析した。

4. 事例分析

本節では、日本交通を対象に、組織レベルのトップダウン施策と個人レベルの主体的行為が交錯しながら再同一化がどのように進んだのかを検討する。第1項では、経営トップの川鍋一朗による組織変革の概要を示し、第2項では、同社の乗務員 X 氏がいかに再同一化を遂げたかを検討する。これにより、再同一化の動的・循環的過程を具体的に解明する²。

(1) 組織レベル：川鍋一朗による再同一化プロセス

日本交通は1928年創業の日本最大手のタクシー企業であるが、1990年代の多角化経営の失敗や規制緩和、景気後退などが重なり、2000年代初頭には約1,900億円の負債を抱え経営危機に陥った。こうした危機的状況に際し、創業家3代目の川鍋一朗が経営トップに就任し、サービス品質向上による差別化を軸とした改革を進めた。

当時の日本交通では、従来から一般車両として黄色い車両（通称「黄タク」）を中心に運行していたが、川鍋は2001年にハイヤー並みの高品質サービスを提供する「黒タク」を新たに導入した。乗務員の接客基準を厳格化し、選抜・研修を徹底することで高付加価値化を図り、企業ブランドを再構築することに成功した。

しかし、黒タクが急速に拡大するなかでサービス品質にばらつきが生じたため、川鍋は2007年に「黒タクスタンダードマニュアル」を制定し、覆面調査や営業所ごとのランキング制度の導入によって管理を強化した。これにより、組織全体のサービス品質を均質化させ、黒タクのブランドイメージをさらに向上させた。

さらに2011年には、川鍋は、少子高齢化や顧客ニーズの多様化に対応するため、個人顧客向けの新規タクシーサービス「エキスパート・ドライバー・サービス（EDS）」を開始した。EDSは「キッズタクシー」「ケアタクシー」「東京観光タクシー」の3分野から構成され、各分野の専門知識や資格を持つ乗務員が、顧客と直接やり取りをしながら柔軟にサービスを提供する仕組みである。こうした取り組みによって新たな需要を獲得し、同社は経営危機からの復活と持続的成長の両立を実現した。

川鍋は、トップダウンによる明確な戦略策定（黒タクやEDSの導入）とサービス品質の管理強化（スタンダードマニュアルなど）を進めると同時に、現場とのコミュニケーションを重視し、全社員向けのメール配信や提案窓口を設置するなど乗務員の主体的行動を促す仕組みも講じた。2011年の東日本大震災対応では、乗務員が自発的に提案・実行した支援活動を迅速に承認・後押しした事例もあり、組織レベルの再同一化がトップダウンだけでな

² 以下の事例分析では、第3節の「分析方法」で示した資料に基づいて事例記述を行う。

くボトムアップとの相互作用によって進んだと考えられる。

次項では、このような組織レベルの施策が、現場の個人レベルにいかに関与し、個々の乗務員がどのように再同一化を進めていったのかを検討するため、X氏の事例を取り上げる。

(2) 個人レベル：X氏による再同一化プロセス

本項では、日本交通に中途入社し、黒タク乗務や新規事業であるEDSのキッズタクシー推進メンバーとして活躍したX氏の事例を通じ、個人レベルでの再同一化プロセスを検討する。X氏の語りからは、組織側が提示する施策・制度（トップダウン）をきっかけとしつつも、X氏自身の主体的な行為や内的動機（ボトムアップ）が相互作用し、組織アイデンティティへの心理的結びつきが何度も揺れ動き、強化される様子がうかがえる。以下、重要な転機や出来事を段階的に示しながら、X氏がいかに関与を深めていったのかを検討する。

挑戦を求めた中途入社：

2008年、X氏は、自営業の不振を機に転職活動を進めていた。そうした折、偶然乗車した日本交通の黒タク乗務員から「うちは厳しいが稼げる」という話を聞き、同社への入社を決意した。その「厳しい」という言葉が、当時「脛に傷をもつ」苦境にあった自身の心に響き、X氏は自己の力を試したいという挑戦心から同社の門戸を叩いた。同年8月入社当日、同社で最大規模の千住営業所に配属されたX氏は、「ここで統括班長³になる」と宣言し、周囲を驚かせた。そのためには、まずは黒タク乗務員になる必要がある。同社の規則上、入社後最低1年間は義務付けられる黄タク乗務を続けながら、X氏は毎日2時間を地図と向き合い、地理の把握のための自発的な学習を欠かさず続けた。その甲斐もあり1年後に黒タク乗務員へ昇格すると同時に、班長職にも任命された。こうした早期の実績と承認が、X氏の組織への同一化を促進した一つのトリガーとなった。

黒タク乗務員としてのプロ意識の醸成：

2009年より黒タク乗務を始めたX氏は、「これが日本交通の実力」だと実感する場に何度も遭遇した。同社には他のタクシーではなく日交の黒タクだけを選好する特定の客層が一定数おり、そうした顧客は送迎する場所ひとつにしても、「テレビでしか見たことのない世界から呼ばれる」という感銘をX氏に与えた。これまでには接したことのない人々との接点を持つことで、X氏は、「日本交通の黒タクだから呼んでくださる。その期待に応えなければ」という使命感から、接遇や運転、地理の修得などのサービス改善に向けた活動に一層励んだ。

折しもこの時期には、2007年より導入されていたスタンダードマニュアルによるサービス品質標準化が全社で定着期を迎えており、X氏もその取り組みに積極的に参画した。彼は

³ 同社における統括班長とは、営業所内の各班を束ねる立場にあり、班長を統括するとともに、現場で働く乗務員全体に対して責任を負う職務である。

班長として後輩乗務員の教育にも携わることとなり、「お客様から『さすが日交』と言葉をもらえたら、一人前の日交マンだ」と彼らの指導にも熱を入れた。こうした活動を通じ、X氏は、タクシー乗務を「個人戦でなく、団体戦」と考えるようになっていったと述べている。彼の入社当初の個人的な挑戦心は、黒タク全体の高付加価値サービスの維持向上に向けて対象を拡大し、このことから、組織が示すサービス品質基準（トップダウン）と、X氏自身のプロ意識（ボトムアップ）が相互に強化し合う現象が見て取れる。

震災対応の主体的行為と組織からの承認：

黒タク乗務と班長業務に邁進していたX氏は、2011年3月の東日本大震災を契機に大きな転機を迎えた。震災の報道を見聞きするうち、X氏は「自分にも何かできることはないか」と焦りにも似た思いを募らせるなか、一つの糸口を見出した。当時社内に数台しかなかったLPガス・ガソリン・電池の三種燃料で駆動するプリウスを活用すれば、1,800キロを無補給で走行できる。そう考えたX氏は、川鍋が当時全社員向けに配信していたメールマガジンに返信し、「車を貸してください。自分が気仙沼まで物資を運びます」と川鍋に直訴した。驚くことに川鍋本人から即座に返信が届き、X氏は千住営業所に呼び出され、川鍋から正式な承認を得た。こうしてX氏は複数回にわたり被災地へ救援物資を運ぶ活動を続けた。ここで注目すべきは、このX氏個人の主体的行為がトップによって承認され、組織としても支援する仕組みにその後展開した点である。この経験について、X氏は「会社との距離の近さがフックでしたね」と述懐しており、組織に対する誇りと本人の当事者意識をいっそう深める契機となった。

EDS参画による再同一化の深化：

震災対応での行動力が評価されたX氏は、川鍋による指名で、2011年8月の本格稼働を控えるEDSの主要メンバーに抜擢された。これは、乗務員主体で新しいサービスを創るというコンセプトを掲げた、当時としては先進的な試みであった。同年4月から5月に行われたEDS乗務員募集で本社から打診を受けたX氏は、当初は（黒タク乗りとして）「自分は統括班長を目指すのだから」と戸惑いを覚えたが、会社がボトムアップの発想を重視していることを知り、「ベンチャー企業のような、社内でこんなことがさせてもらえるんだ」と強い興味を抱いた。こうして最終的にEDSの一つであるキッズタクシーチームのリーダーを引き受け、X氏は新たな価値創造への挑戦に踏み出した。

キッズタクシー事業の開発と共有される特別な記憶：

2011年6月、X氏をリーダーとする7名の乗務員は新サービスであるキッズタクシーの具体的な開発に着手した。会社側から提示されたのは「1時間4,550円の時間貸切制」「スマートフォンを活用したシステムによる運用」という2点のみであり、サービスの詳細設計は「乗務員が自ら創り上げる」ことが要請された。当初は高額料金に対する懸念など意見対立

があったが、X氏は、黒タクで培った顧客への配慮ある接遇は、子どもを対象とするサービスの提供においても同様に重要になるだろうと考え、顧客との信頼関係の構築を最優先するという価値観を共有し、「顧客からの感謝が KPI」、「全員が同じ品質を提供する」という合言葉を打ち出した。この価値観を共有することでチームの結束が強くなり、X氏らは手探りながらも自分たちで試行錯誤を重ねてサービスを形作った。

同年8月の運用開始後は、X氏らは、私用車で他のキッズタクシーを追走し、狭い道路や待機場所のリスクを洗い出してマニュアルを更新するなど、チーム全体で「絶対にミスを防ぐ」オペレーションを導入した。その分、乗務員の労力は増えたが、子供を預ける保護者からは「このサービスはむしろ安い」、「このサービスがあるから、私たちは家族で出掛けられる。これからも続けて欲しい」と感謝や称賛が寄せられ、リピート利用も増加した。こうした顧客の肯定的フィードバックは、X氏とメンバーたちに「自分たちの仕事は、移動の先にある価値を生み出している」という実感をもたらし、移動手段の提供を超えた、新たな価値を創造するトップドライバー集団であるとの誇りを一段と高めた。

こうした顧客との関係は次第に数多く生まれ、なかには川鍋が広報や宣伝に使おうと考えるほど印象的なエピソードも生まれた。しかし、X氏は経営トップの提案を受け入れず、自分たちと顧客だけで共有する体験を外部へ公表しないよう頑なに拒否した。ここには、顧客との信頼関係を優先し、組織の評判や宣伝よりも「自分たちが生み出した価値を守りたい」という強い思いを体現する行動が見られる。結果として、X氏は、会社の要望に従うばかりでなく、乗務員である自分たちが日本交通の価値創造を先導する、「変化の先頭に立つ集団」であるという新たなアイデンティティを確立するに至った。

5. 考察

(1) 事例のまとめ

X氏の事例からは、個人が組織との結びつきを段階的に再構築する、反復的再同一化のダイナミクスがうかがえる。第一に、自営業の不振を経て「厳しいが稼げる」という社内イメージに惹かれて入社したX氏は、1年で黒タク乗務員へ昇格し班長に従事するなかで、個人の挑戦心と組織の掲げる高い業務基準とが合致する初期の同一化を形成した。

第二に、黒タク乗務を通じて顧客からの期待を感じるとともに、スタンダードマニュアルの導入や後輩指導によってプロ意識を高め、「個人戦ではなく団体戦」と認識を広げた。

第三に、2011年の震災支援を個人のイニシアティブで提案し、即座にトップから承認を得た経験が「会社との距離の近さ」を強く実感させ、組織との心理的結びつきをさらに深める契機となった。

第四に、震災での行動力が評価され、乗務員主体の新規事業であるEDSの主要メンバーに抜擢されたX氏は、当初抱いていた統括班長へのキャリアを修正してでも参画を決断した。この決定は、彼自身を、黒タクの統括班長になるというこれまでの個人的な挑戦から遠ざけるとともに、キッズタクシーにおいて乗務員主体の価値創造を先導する主体としての

自己の再定義を促す下地を形成することとなった。

第五に、キッズタクシー開発を率いるなかで顧客との信頼関係を優先し、トップからの広報提案を拒むほどの主体性を示した点は、「自らが組織を代表する」という自己定義を確立した証左といえる。

以上の過程を通じ、組織の施策（トップダウン）と X 氏の主体的行為（ボトムアップ）が相互作用するたびに再同一化が深まる、動的かつ循環的なプロセスが示唆される。

(2) 理論との接合

個人レベルの反復的同一化：

事例分析からは、個人が組織の新たなビジョンや価値観を一度受容するだけで終わらず、反復的に（あるいは連続的に）同一化を更新し続けている様子が浮かび上がった。X 氏は当初、自らのキャリア目標にこだわりつつも、組織からの認知的支援や承認（震災対応での評価）を機に心境を変化させ、徐々に新しいプロジェクト（EDS）へ強く結びつく姿勢を固めていった。このような段階的に深まる同一化は、Bednar et al. (2020) が提示する動的・循環的モデルと共通し、個人レベルでもアイデンティティへのコミットが小さな意思確認や再選択を積み重ねることで形成される可能性を示唆する。すなわち、X 氏の再同一化は一度きりの転換点だけで説明しきれるものではなく、複数の契機となる出来事やフィードバックを経るなかで漸進的に更新されるプロセスとして理解できる。

組織レベルと個人レベルの相互作用：

さらに、本事例では、組織レベルの施策（新規サービス EDS の導入、震災対応におけるリーダーの承認）が個人の再同一化を後押しし、その個人の主体的行動（自発的なサービス改善、チームへの働きかけ）が組織アイデンティティの再構築にフィードバックされるという相互作用が確認される。これは、組織と個人が能動的に影響を与え合うプロセスが、再同一化を継続的かつ循環的に進める原動力になっていることを示している。先行研究では、Corley and Gioia (2004) や Ravasi and Schultz (2006) の研究が、トップダウン型のアイデンティティ再構築を主に取り上げていた。しかし本事例は、トップからの明示的な戦略提示が個人の内発的動機を変化させる契機となり、さらにその個人の動きが組織全体の再同一化にボトムアップによる刺激を与えるという循環構造の存在を示唆する。組織変革が成功裏に進んでいる場面ほど、表立った対立や摩擦が見えにくい場合もあるが、その背後では組織レベルと個人レベルの働きかけと応答が交互に展開している可能性が高いと推察される。

「見えない離同一化」と新たな論点：

一見すると、X 氏は新しい組織アイデンティティにほぼ抵抗感なく同調しているように見えるが、その内面を詳しく追跡すると、旧来のキャリア目標を手放す離同一化が裏側で生じていたと考えられる。Elsbach and Bhattacharya (2001) は、離同一化を組織アイデンティ

ティに対する明示的な乖離や否定的態度として論じてきたが、本事例は、顕在化しない離同一化の重要性を示唆する。つまり、個人が明らかな否定的態度や対立的立場を取らなくとも、すでに心の中で旧来のアイデンティティから距離を取るプロセスが進行し、新たな自己定義を受け入れる準備段階が整っている場合がある。

このことは、離同一化が新たなアイデンティティを明示的に拒絶するだけでなく、内面的に旧来のアイデンティティとの結びつきを弱め、静かにそれを手放すプロセスを促す機能も果たすという、新たな論点を提示する。個人が劇的な組織批判を表面化させなくとも、内面的には旧来の自己定義と徐々に決別することで、むしろスムーズな再同一化につながる土台作りをしている可能性がある。言い換えれば、本事例のように、離同一化→再同一化という過程が対立的に起こらず、非顕在化したまま進行するケースでは、表面上は大きな抵抗もなく変革が円滑に進んでいるように映るが、実は旧来のアイデンティティを手放す影のプロセスが静かに存在している。

こうした新たな視点は、組織変革や新規プロジェクト導入における再同一化研究に対して、「見えない離同一化」を捉える枠組みの有用性を提案する。すなわち、変革が順調に進んでいるとされる文脈においても、個人が内面で旧来の自己定義をどう扱い、どのように無抵抗に新たなアイデンティティへ移行しているのか、その下地づくりの過程に着目することが、再同一化メカニズムの実相を深く理解する上で不可欠である。

6. 結論

従来の再同一化研究は、経営トップによる新アイデンティティの提示に注目する傾向が強く、組織変革期における個人レベルの主体的行為や心理的プロセスを十分に捉えきれていなかった。また、近年指摘される動的・循環的再同一化モデルについても、実証的に裏付ける縦断研究が乏しく、とりわけ個人が組織とどのように相互作用しながら再同一化を繰り返すのか、その具体的メカニズムは明らかでない。本研究は、このギャップに対応すべく、複数年の事例分析を通じて個人が再同一化を動的に深めていく過程を明らかにした。

その結果、従来はトップダウン視点で論じられることの多かった再同一化が、個人の主体的行動や内発的動機と組織施策の相互作用を通じて何度も循環的に繰り返されることが示唆された。とくに、組織成員個人が、旧来のアイデンティティを静かに手放しつつ新たな自己定義を構築する過程が、外からは見えにくい形で進行する可能性を示した点は、個人レベルの心理的メカニズムを捉える上で有用な視座となる。この知見は、組織変革の実務においても、リーダーのトップダウン施策に加え、組織成員自身の内面的変容プロセスを見逃さず支援する重要性を示唆する。

もっとも本研究は単一の事例分析に基づくため、今後は複数の事例や量的手法を用いた検証が望まれるが、これまで十分に検討されてこなかった個人の反復的な再同一化プロセスに焦点を当てた点に理論的意義があると考えられる。

Reference

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263–295.
- Aitken, K., & von Treuer, K. (2020). Leadership behaviours that foster organisational identification during change. *Journal of Organizational Change Management*, 34 (5), 945–960. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2020-0029>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20–39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0149206308316059>
- Ashforth, B. E., Schinoff, B. S., & Brickson, S. L. (2020). "My company is friendly," "mine's a rebel": Anthropomorphism and shifting organizational identity from "what" to "who." *Academy of Management Review*, 45 (1), 29–57. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0496>
- Bednar, J. S., Galvin, B. M., Ashforth, B. E., & Hafermalz, E. (2020). Putting identification in motion: A dynamic view of organizational identification. *Organization Science*, 31 (1), 200–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1276>
- Chreim, S. (2002). Influencing organizational identification during major change: A communication-based perspective. *Human Relations*, 55 (9), 1117–1137. <https://doi.org/10.1177/0018726702055009022>
- Clark, S. M., Gioia, D. A., Ketchen, D. J., & Thomas, J. B. (2010). Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger. *Administrative Science Quarterly*, 55 (3), 397–438. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.3.397>
- Cloutier, C., & Ravasi, D. (2020). Identity trajectories: Explaining long-term patterns of continuity and change in organizational identities. *Academy of Management Journal*, 63 (4), 1196–1235. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.1051>
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49 (2), 173–208. <https://doi.org/10.2307/4131471>
- 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. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.393.10638>
- Fiol, C. M. (2002). Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities. *Organization Science*, 13 (6), 653–666. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.6.653.502>
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12 (6), 433–448. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>

- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25 (1), 63–81. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791603>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55 (8), 989–1018. <https://doi.org/10.1177/0018726702055008181>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York, NY: Harper & Row.
- Pratt, M. G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45 (3), 456–493. <https://doi.org/10.2307/2667106>
- Pratt, M. G., Schultz, M., Ashforth, B. E., & Ravasi, D. (2016). Organizational identity: Mapping where we have been, where we are, and where we might go. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford handbook of organizational identity* (pp. 1–19). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199689576.013.23>
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49 (3), 433–458. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794663>
- Schultz, M., & Hernes, T. (2020). Temporal interplay between strategy and identity: Punctuated, subsumed, and sustained modes. *Strategic Organization*, 18 (1), 106–135. <https://doi.org/10.1177/1476127019843834>
- Yin, R. K. (2011). *Kesusutadi no hoho* (Dai 2 han) [Case study research (2nd ed.)]. (K. Kondo, Trans.). Chikura Shobo. (Original work published 1994)

How Does Organizational Members' Re-identification Repeat Itself?: Focusing on the Interaction Between Taxi Drivers' Agency and Organizational Initiatives

Hiroshi ENDO
Reitaku University
hiendo16@reitaku-u.ac.jp

Abstract: When an organization faces change, rebuilding its identity—redefining "who we are"—is a critical challenge. Existing research often describes re-identification as a single, linear process led by top management, with members passively accepting a new identity. Recently, however, re-identification is recognized as a dynamic, cyclical process influenced significantly by individual actions and psychological mechanisms, though these remain insufficiently understood. Using a longitudinal case study of taxi drivers, this research clarifies how organizational actions and individual behaviors interactively promote repetitive re-identification. Findings provide new theoretical insights and practical implications for effectively managing organizational change.

Keywords:

re-identification, disidentification, organizational identity, organizational identification, organizational change