

本業外の社会貢献活動(プロボノ)への参加が促進する組織再社会化

変革的役割志向に着目して

藤澤理恵(株式会社リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所・首都大学東京大学院)

香川秀太(青山学院大学社会情報学部)

発表要旨

組織社会化研究において「変革的役割志向(innovative role orientation)」については、その促進要因となる学習の内容や場面が十分に検証されていない。本研究では一度所属企業への組織社会化を果たした個人が、プロボノと呼ばれる社会貢献活動に参加することによって、変革的役割志向を伴う組織再社会化の機会を得る可能性を検証した。プロボノ活動への参加経験がある男女93名へアンケート調査を行った結果、プロボノ活動への参加が、働く上での自己や所属組織の資源に関する理解を促進する場合があることがわかった。またそれらの学習が本業における役割の境界拡大に影響し、職務の自律性が高く相互依存性の低い職務・職場特性がその効果を強めた。従業員のプロボノ参加と参加後の役割の境界拡大の環境を整えることが、組織の社会化戦略となる可能性への示唆が得られた。

1. 背景

本研究の目的は、一度組織に社会化し適応した個人に変革的役割志向をとまなう組織再社会化を生じさせるような組織からの働きかけの方策の示唆を得ることである。「社会的・公共的な目的のために、自らの職業を通じて培ったスキルや知識を提供するボランティア活動(嵯峨, 2011)」である「プロボノ」への参加が、本業の所属組織における役割の変革に影響を与えるメカニズムの検証を通じて論じていく。

組織社会化は「個人が組織内の役割を引き受けるのに必要な社会的知識や技術を獲得する過程」(Van Maanen & Schein, 1979)などと定義

される。新規参入者が組織の一員として迎えられ、役割を遂行し成果をあげられるようになる過程を論じてきた研究分野であるが、組織の役割や文脈をそのまま受け入れる「保守的役割志向(custodial role orientation)」と組織への定着の関係を問う研究の蓄積が多く、それは研究対象が新規参入者の適応過程に偏ってきた(高橋, 1993; Ashforth, Sluss & Harrison, 2007) ことと無関係ではないと考えられる。しかし環境変化の早い昨今においては、組織社会化のもう一つの過程とされる「変革的役割志向(innovative role orientation)」の促進要因を理解することが重要と考えられる。組織に参入する個人を既存の役割に馴染ませる一方でなく、外部からの参入者のもつ異質さを組織の役割に取り入れながら、内部者として活躍できるようにすることが組織の環境適応策として有用である。

小川(2012)が指摘するように、基本的に標準化の作用を持つ組織において、個人に慣習的でない変化をもたらす働きかけは容易ではない。Van Maanen and Schein (1979)は変革的役割志向について、「自分の知識を発揮することを制限することに我慢ができなくなる(p.228)」ことなどによって生じ、「新しい知識を組織の役割の文脈に置き直して成果をあげようとする努力であり、知識が獲得できた場合だけでなくその探索行為も含む(p.229)」ものと論じたが、同時に、役割への不適応や役割受容の拒否をもその動機に含むと指摘している。変革的役割志向の促進要因を考えることは、個人の自律や外部探索と、組織への帰属感や貢献意欲とを両立させるような働きかけや関係性を考えることになる。

本研究では、組織の境界を出たプロボノ活動

における学びと、所属組織での役割変革との関連を検証する。Van Maanen & Schein (1979)によれば、組織の境界を越える場面はすべて組織社会化の機会となりその移行はアイデンティティの変容を伴う。一連の過程は内部者が一度外部者となり再び内部者として活躍しようとする、組織再社会化(Feldman, 1989 ; 内藤, 2011 ; 中原, 2012)の場面ととらえられる。価値観であれ情報や知識であれ自己の中に異質さを獲得した個人は、自身の認知の上で変化した組織に参入し直す。組織再社会化の実証研究は少なく(Feldman, 1989 ; 高橋, 1993)、国内においても海外駐在からの帰任(内藤, 2011)、合併(長谷川, 2003)、事業民営化(山村, 2007)、転職(中原, 2012)などに少数の研究が見られるのみである。組織を出入りする個人の学習や葛藤と再適応のメカニズムを理解し組織にとっての成果をあげられる内部者として包摂し直す条件を探ることで、個人の自律と組織貢献を両立させる個と組織の関係性への示唆が得られると考えられる。

2. 先行研究のレビューと仮説の導出

2.1. プロボノ活動における学習

プロボノ活動では異業種・異職種の人材が集まってチームを組み、NPOなどの主に非営利セクターの組織への支援を行う。

プロボノが本業の組織に所属したままの活動であるがゆえに、プロボノ活動への参加は本業の所属組織というコミュニティと、プロボノチームやNPOといった異なるコミュニティとの境界を横断し行き来する越境活動とみることができ、ここでは越境的対話(香川・青山, 2015)による学習が生じると考えられる。コミュニティの横断過程において生じる個人や関係性の変容が越境的対話であり、そこでの学びは、熟達化(垂直学習)に対して「水平学習」であるとされる。

あるコミュニティにおける安定した関係性を背景として進む、行為の「アタリマエ」化である熟達(垂直学習)に対し、異なるコミュニティとの接点において「アタリマエだと思っていた自分がヘンだ

」と考え自分を異化(自分自身の相対化、視野の拡大、新たなモノの見方の獲得など)するようになる過程が水平学習である(長岡, 2015)。コミュニティ間の横断過程では「状況間の差異や同質性が経験され、無自覚的な暗黙の文化的振る舞い方や感覚(自明性)が、それとは異なる振る舞いが要求される他の状況やコミュニティの文化と接することで自覚化される。」(香川, 2015)。プロボノ活動への参加は、それまでアタリマエ化していた所属組織そのものやそこでの自己の振る舞いへの認知を相対化・具体化させ、新たな見方をもたらすと考えられる。

またプロボノチームやNPOといった外集団との間には、所属組織を内集団とする社会的比較(Turner et. al., 1987 邦訳)が生じると考えられる。社会的比較とは、外集団との比較において内集団の類似性や特徴が強調され、その特徴が外集団よりも優れているという内集団びいきを生じる認知の傾向である。Bartel(2001)は社会貢献プログラムに参加した従業員に、支援先組織との間に所属組織を内集団とする社会的比較が生じ、外集団との接触が内集団である所属組織へのアイデンティフィケーション(同一化)を高めるメカニズムを実証した。Kim, Lee, Lee and Kim(2010)も、企業のCSR活動が、組織の威信(prestige)への認知を高めることによって間接的に、また従業員自身がCSR活動に参加することによって直接的に組織アイデンティフィケーションを高めることを明らかにしている。

2.2. プロボノ活動参加後の役割変革

プロボノ活動への参加において自己や所属組織のアタリマエを問い直した個人は、認知の上で異なる存在となった自己として、同様に異なる存在となった所属組織にもう一度参入し直す。この組織再社会化プロセスにおいて変革的役割志向が生じると考える。

変革的役割志向を導く知識や経験について検証した数少ない研究のひとつである鴻巣・小泉・西村(2011)は、組織や役割についての知識

が、転職経験や社内異動という異なるコミュニティ間を移動する経験の調整効果を受けて革新行動に影響を与えることを明らかにしている。また小川(2012)は新卒入社者において自己イメージの学習と組織目標に関する学習が変革的役割志向に影響を与えることを指摘する。プロボノ活動における自己と組織についての学習は、所属組織において役割変革を導くと考えられる。

仮説1 プロボノ活動に従事したことによって生じた自己と組織に関する学習が、所属組織における役割変革を導く

現実に役割変革を行うかどうかは役割の変更を行いやすい環境の有無に左右されるだろう。創意工夫行動と職務や職場環境の関係を検証した鈴木(2011)は、目標の相互依存性のある職場において生じる信頼や創意工夫の意欲と、創意工夫行動を可能にする職務自律性が促進要因であるとする。一方、Berg, Dutton and Wrzesniewski(2013)は仕事のタスク・人間関係・認知的境界を変更する概念であるジョブ・クラフティングについて、仕事は可変なものであるというマインドセットが先行要因となるが、仕事の変更が「他者の仕事を混乱させるような場合はジョブ・クラフティングのマインドセットを保ち続けることが難しい」とする。この立場からは職務の相互依存性は阻害要因としてとらえられるだろう。

仮説2-1 自己と組織に関する学習の役割変革への効果は、変革が奨励される(職務自律性が高い)環境で強くなる

仮説2-2 自己と組織に関する学習の役割変革への効果は、役割変更の影響が他者に及びにくい(職務の相互依存性が低い)環境で強くなる

3. 方法

3.1. 調査対象

特定非営利活動法人サービスグラントの協力

を得て質問紙および聞き取り調査を実施した。同法人はプロボノ・ワーカーと支援先団体とのマッチングを行ういわゆる中間支援NPOである。プロボノへの参加を希望する個人は同法人のwebサイトを通じて自身の経歴やスキル等を予め登録し同法人によるマッチングを経て支援プロジェクトに参加する。

質問紙調査は同法人にプロボノ・ワーカーとして登録している者のうちプロジェクト参加実績のある772名を対象にwebのアンケートサイトへのリンクを記載した電子メールで依頼し124名の回答を得た(回収率16%、回答に不備があった6名と個人事業主25名分を除き93名分を分析に用いた。有効回答者の平均年齢は39.56歳(SD=8.45)、男性58名(平均年齢40.02歳、SD=9.03)・女性35名(同38.71歳、SD=7.36)、参加回数は1回が63名・2回以上が30名、登録経路について個人で登録した者が77名、所属会社の紹介が16名であった。

聞き取り調査は現在進行中であり表1の属性の9名に実施済みである。本発表では質問紙調査の結果解釈の補足情報として用いた。

表1 聞き取り調査の対象者

	年齢	性別	業種・企業規模	職種
A	30代後半	男性	運輸・倉庫業 190名	営業
B	30代前半	男性	エンターテイメント 70名	広報
C	30代後半	女性	医療関連運輸・製造・販売 2400名	マーケティング
D	40代後半	男性	情報・通信業 10,000名	研究・開発
E	50代前半	男性	精密機器製造・販売 30,000名	監査
F	20代後半	女性	エンターテイメント 2000名	ITエンジニア
G	40代後半	男性	介護 20名	NPO代表
H	40代前半	女性	医薬品 6000名(プロボノ参加当時)	人事
I	30代後半	女性	プロジェクト運営 10名	プロジェクト管理

3.2. 質問紙調査の尺度

使用変数の記述統計を表2に示す。

表2 変数の記述統計

	n	平均	SD
働く自己のスキルや価値観の異化	92	4.145	.865 .817
所属組織の価値の再評価	92	3.196	1.144 .813
境界拡大ジョブ・クラフティング	92	3.462	.974 .838
職務自律性	93	4.710	.995 -
相互依存性	92	4.484	.847 .685

プロボノ活動における学習は小川(2012)などを参考に独自の項目を作成し因子分析(最尤法・プロマックス回転)の結果、自己のスキルや価値

観を具体化・相対化する一方で所属組織の不足点を認知する「自己のスキルや価値観の異化」(=.817)、所属組織の提供価値や理念への関心とともに長所に目が向く「所属組織の価値の再評価」(=.813)の2因子が見出された(表3)。

表3 プロボノ活動における学習

	自己のスキルや価値観の異化	所属組織の価値の再評価
自分の新しい一面を発見した	.772	-.103
仕事をする目的や意味について深く考えた	.721	.033
自分のもつプロフェッショナルリティやスキルを具体的に認識した	.642	-.023
所属している会社に不足しているものが見えるようになった	.636	.184
自分の仕事上の強み・弱みや、成果を出せる働き方が具体的に確認できた	.621	-.005
よりよい世の中のあり方について考えるようになった	.458	.071
所属している会社や業界が、社会に提供する価値を具体的に認識した	-.040	.916
所属している会社の経営戦略や理念への関心が強まった	-.011	.779
所属している会社のいいところが見えるようになった	.063	.615
因子寄与	3.233	2.791
因子寄与率(%)	38.982	10.919
因子相関行列		
第1因子	-	
第2因子	.574	-

役割変革は、Wrzesniewski & Dutton(2001)をもとに作成した藤澤・高尾(2015)の境界拡大ジョブ・クラフティング(「自分の仕事の範囲を広くとらえるようになった」「社外の人との仕事上の関わりを増やした」など4項目、 =.838)を用いた。

職務特性の尺度は鈴木(2011)を参考に、職務の自律性(「仕事を実行するにあたって、自分なりの工夫をしたり、意思決定をする余地がある」)、職務の相互依存性(「互いの仕事の遂行が、各人の仕事の完了や成果に多く影響する」「職場の成果に関する責任を共同で負っている」)を作成し用いた。が.685とやや低めだが、職務の相互依存性と目標の相互依存性を合わせた尺度としたためと考えられる。

回答は属性以外「とてもあてはまる」「あてはまる」「ややあてはまる」「ややあてはまらない」「あてはまらない」「まったくあてはまらない」の6段階のリッカート尺度を用いた。

4. 結果

2種類のプロボノ参加による学習と境界拡大ジョブ・クラフティングとの関係を確認するために、階層的重回帰分析を行った。Step3では自己のスキルや価値観の異化と所属組織の価値の再評価の2種類の学習と、職務自律性と相互依存性との交互作用項を投入した(表4)。

表4 重回帰分析の結果

	境界拡大 ジョブ・クラフティング		
	Step 1	Step 2	Step 3
(コントロール変数)			
年齢	-.029	-.056	-.176
性別ダミー(男性1)	-.076	.056	-.043
転職経験なしダミー	.029	.045	.110
従業員5千人以上ダミー	-.116	-.190	-.284 *
管理職ダミー	-.079	-.051	.094
初回から経過期間	-.014	-.003	-.076
会社登録ダミー	.079	.026	.057
(プロボノによる学習と職務特性)			
自己のスキルや価値観の異化		.285 *	.284 **
所属組織の価値の再評価		.399 **	.406 ***
職務自律性		-.070	-.042
職務の相互依存性		.191	.132
(交互作用項)			
自律性×働く自己のスキルや価値観の異化			.490 ***
相互依存性×働く自己のスキルや価値観の異化			.125
自律性×所属組織の価値の再評価			-.114
相互依存性×所属組織の価値の再評価			-.284 *
Total R ²	.032	.404	.582
Total 調整済み R ²	-.056	.314	.491
F	0.367	4.494 ***	6.404 ***
n	85	85	85

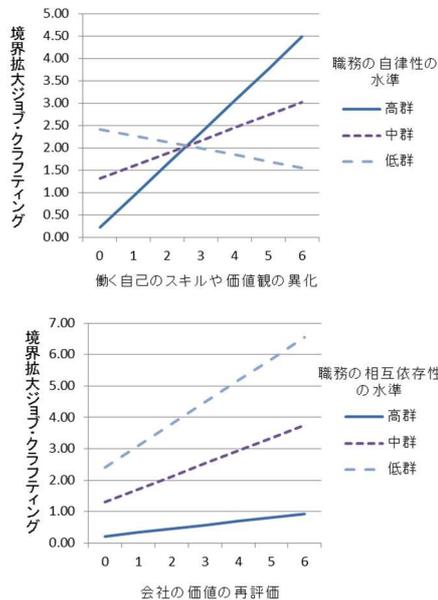
(注) *** p<0.001 ** p<0.01 * p<0.05

いずれの学習も境界拡大ジョブ・クラフティングに正の効果を示し、仮説1が支持された。

自己のスキルや価値観の異化は職務自律性との間に、所属組織の価値の再評価は職務の相互依存性との間に交互作用が確認された。それぞれの職務特性の平均値と±1SDの水準を高群・中群・低群として各水準ごとに下位検定を行った(図)。自己のスキルや価値観の異化は職務自律性が高いほど境界拡大ジョブ・クラフティングに強い効果を示したが、低い水準においてはマイナスの効果を示した。所属組織の価値の再評価は職務の相互依存性が低いほど拡大ジョブ・クラフティングに強い効果を示した。仮説2-1

、2-2は支持された。

図 プロボノ活動における学習×職務特性の相互作用効果



5. 考察

聴き取り調査におけるプロボノ・ワーカーの発言を事例として付記しつつ結果を考察する。

プロボノ活動は、異なるコミュニティとの越境的対話による水平学習や社会的比較をもたらし、参加する個人に自己のスキルや価値の異化や所属組織の価値の再評価をもたらす場合があることがわかった。それらの学習は本業の所属組織において境界拡大ジョブ・クラフティングという役割変革を喚起した。

これら2種類の学習は、年齢や転職経験の影響をコントロールした上でも境界拡大ジョブ・クラフティングへの効果を示した。異業種・異企業からのメンバーとともに非営利セクターの組織と協働するというプロボノならではの越境活動の経験が、勤続による経験や転職経験とも異なる、特有の学習環境となったと考えられる。

【自己のスキルや価値の異化に関連する発言】

自分の一応持ってる、例えばPRプランニングって、こういうの視点で参加して、あ、これが意外と、こういう人、集まってる人は持ってない発想なんだと、僕の発想、十分役立つじゃんとか。でもそれが同じ

部門の社内にいると、どうしても先輩のほうが経験豊かで、すごかったりすると思うんですよね。そういう意味で言うと、うん、自分のスキルが外でも通用したし、それはみんなの持ってるスキルじゃないんだとか、そういう意味での再確認はあります(Bさん)
【所属組織の価値の再評価に関連する発言】

社外の人と仕事するっていう経験は、うーん、何ていうんだろうな、すごい、自分のアタリマエから一歩出るから、すごい、謙遜って言うのかな、これって、アタリマエだと思っていたけど実は違うんだという、ような気づきですごく大きくて、そういうのって持ち帰れるし、あと、職場への感謝につながるなって個人的には思いましたね。(中略)例えばさっき言ったみたいな、バックグラウンドが全然わからないとどんな風に声を出していいのかもわからなければ、どのくらいの負荷をかけていいのかもわからないっていうところに比べれば、自分の職場はなんとなくその人たちの例えば家族とか、人となりと生活がある程度見えていることで、やり取りがしやすくなった上でやっているんだなということが、アタリマエだからこそ見えていなくて、ああそうだったんだなって思いましたね。(Hさん)

社内への還元や再適応を促す環境要件の視点では、職務自律性の高さや職務の相互依存性の低さが役割変革の実行を後押しした。2種類の学習と2種類の職務・職場特性がそれぞれ異なる関係を示した理由には、自己のスキルや価値観の異化と職務自律性が個人の資源を活用する役割環境、所属組織の価値の再評価と職務の相互依存性が組織の資源を活用する役割環境に関係していることが考えられる。境界拡大ジョブ・クラフティングの具体的な実践の様相は、プロボノ活動への参加によって生じる学習の内容によって異なるのかもしれない。

【境界拡大ジョブ・クラフティングに関連する発言】

変わったところ？プロボノやって、ですか。えっとね、人に優しくなれました(笑)。結局ね、あのね、なんか、自分1人じゃ意外と何もできねえなって、

結構思うんですね。(中略)必要なものって、やっぱり、世の中にたくさんあって、それができないことも、自分、いっぱいあって。だったら、やっぱり、自分1人じゃできないことってというのはたくさんあるし、だから、なんか、人に強く当たっちゃいかんのだな、みたいな。それは、すごく感じましたね。

(中略)あとは、うち、現場が10ヶ所ぐらいあるんですけど、月1回、回って、あの、意味もなく回って、えっと、現場の人と、最近どうですかって、こう、立ち話をするようにしたり。あと、機会があれば、飲みに行くとか。うちね、そういうのなかったんですよ、全然。(中略)言い合える環境っていうのを、ちゃんと作ることを、もっともっとやんなきゃいけないなっていうのが、会社に対する学びであり、それをちゃんと作ってから、さらに、えっと、自分として伝わりやすい言葉で伝えるっていう。これはもう、スキルでも何でもなくて、人としての話ですけど、すごく大事になって。何やるにしても。(Aさん)

6. 本研究の示唆と限界

組織にとっては、プロボノ活動への参加機会をつくること、従業員の変革的役割志向を引き出す組織社会化戦術として活用できる可能性があり、その際、職務の自律性を高め相互依存性を抑制することで、社外における学びの還元と当該個人の再適応を引き出す環境を創造できることが示唆された。個人にとっては、担当業務や役割の範囲、関わる人の範囲や関わり方などにおいて変更可能な役割境界を見出すことが、組織外活動で得た異質な能力や価値観を生かしパラレルキャリアの相乗効果を発揮する一つの方策となるという示唆が得られた。

本研究の限界は、一時点の自己回答式の質問紙によるデータを用いておりコモン・メソッド・バイアスの影響を逃れないこと、プロボノ経験者と未経験者の比較がないこと、個人調査のため組織の文脈の考察がしづらいことなどである。

今後の研究の方向性としては、プロボノ・プロジェクトのどのような状況や個人におけるどのような条件が、自己や所属組織についての学習を

促進または阻害するのか、どのような組織や職務の環境が役割変革を含む個人の行動や態度に影響を与えるのか、役割変革の実現までにはどのような葛藤と具体的な試みがあるのか、役割変革は組織と個人の間をどのように変化させるのか、などについて質的調査などを通じて具体的な検証を行っていくことが考えられる。

参考文献

- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Harrison, S. H. (2007). Socialization in organizational contexts. *International review of industrial and organizational psychology*, 22, 1.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. *Purpose and meaning in the workplace*, 81-104.
- Bartel, C. A. (2001). Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 379-413.
- Feldman, D. C. (1989). Careers in organizations: Recent trends and future directions. *Journal of Management*, 15(2), 135-156.
- 藤澤理恵, 高尾義明(2015)「育児休業からの復職場面における組織再社会化過程の経時的研究-変革的役割志向に着目して-」『産業・組織心理学 第31回大会発表論文集』179-182
- 長谷川輝美(2003)「合併企業従業員の組織再社会化に関する研究:小売業における一考察」『経営行動科学学会年次大会:発表論文集』(6), 56-61, 経営行動科学学会
- 香川秀太(2015)「『越境的な対話と学び』とは何か」香川秀太, 青山征彦 編著 (2015)『越境する対話と学び:異質な人・組織・コミュニティをつなぐ』第2章, 新曜社
- 香川秀太, 青山征彦 編著 (2015)『越境する対話と学び:異質な人・組織・コミュニティをつなぐ』新曜社
- Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., & Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569.
- 鴻巣忠司, 小泉大輔, 西付知晃(2011)「新卒採用者と中途採用者の組織社会化の比較研究」『経営行動科学学会年次大会:発表論文集』(14), 255-260, 経営行動科学学会
- 長岡健(2015)「経営組織における水平的学習への越境論アプローチ」香川秀太, 青山征彦 編著 (2015)『越境する対話と学び:異質な人・組織・コミュニティをつなぐ』第3章, 新曜社
- 中原淳(2012)『経営学習論』東京大学出版会。
- 内藤陽子(2011)「組織再社会化における情報入手行為と組織適応:海外帰任者を対象としたモデルの構築と検証」『組織科学』45(1), 93-110, 白桃書房
- 小川憲彦(2012)「組織社会化戦術と役割志向性の関係における個人学習の媒介効果と組織文化の調整効果-変革志向の人材をいかに育成するか-」『法政大学イノベーションマネジメント研究センター・ワーキングペーパー』125
- 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。
- 鈴木竜太(2011)「職場における創意工夫のマネジメント:関わり合う集団の研究開発者の進取的行動への影響に関するクロスレベル分析」(Discussion paper) 神戸大学経営学研究科
- 高橋弘司(1993)「組織社会化研究をめぐる諸問題:研究レビュー」『経営行動科学』8(1), 1-22.
- 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 (関千壽, 磯崎三喜年, 内藤哲雄, 遠藤由美 訳(1995)『社会集団の再発見 自己カテゴリー化理論』誠信書房)
- Van Maanen, J. and Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, 1, (pp.209-264). JAI Press.
- 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.
- 山村明義(2007)「組織再社会化促進施策が民営化企業の従業員の組織適応に与える影響」『経営行動科学学会年次大会:発表論文集』(10), 23-25, 経営行動科学

¹ 本研究の一部は、2015~2018年度科学研究費補助金若手研究(B)既存の集団の枠を越えて新たな学びを生成する「越境活動」のフィールド研究と理論構築(研究代表者 香川秀太, 研究課題番号 JSPS 15K21355)の助成を受けて行われた。