

距離の定義に関するコンセプトのレビュー — 心理的距離概念の展開に向けて —

大橋 重子¹

Review of the Concept of Distance Definition: Future Direction of Psychological Distance Concept

Shigeko Ohashi

Abstract

The purpose of this paper is to focus on the distance between individuals and organizations and to summarize previous researches on the concept of distance discussed in the fields other than organizational behavior theory. Then a review was made on how new concepts of psychological distance are perceived in the field of Employee and Organization Relations (EOR). The results of the previous researches review revealed that distance can be categorized into two types: psychological aspects and actual behaviors. However, there was also the issue that there is a mixture of the two types, and the need to consider the distinction became apparent. Further discussion is needed as to what kind of phenomenon is psychological distance in EOR.

1. はじめに

新型コロナウイルス感染症の流行が継続するなか、在宅勤務をはじめとするテレワークの導入など働き方の見直しが進められている。このような動きにより組織に所属する個人と企業との関係性にも大きな変化が起き始めていると考えられる。リクルートワークス研究所が 2020 年 4 月に行った、新型コロナウイルス感染症の流行が就労者に与える影響に関する大規模なサンプリング調査では、組織に所属する個人が仕事を行う上で心理的、または実際の行動にどのような影響を及ぼしているのかについて分析が行われ、「生活や仕事の形式が大きく変化しているにもかかわらず、旧来の価値観や物事の進め方を保持する人が多い」ことが明らかにされている（江夏ほか 2020: i）。質問項目の一つ「仕事上の緊

¹ 昭和女子大学現代ビジネス研究所 研究員

「張感/仕事上のストレス」では、就労者の 35.1%が「(やや) 高まった・増えた」と回答し、ストレスが増加傾向にあることが確認されている。また、不安感に関する質問項目から、①新型コロナウイルス感染拡大に関してある程度の不安を抱えていること、②その不安が向けられる先は主に自分自身と所属する組織への影響であること、が明らかになっている(江夏ほか 2020: 61)。さらに、就労者の約 25%が職場での同僚や上司とのつながりが薄くなっているという孤立感を抱えて生活を送っていることも確認されている(江夏ほか 2020: 63)。

組織に所属しているにも関わらず、このような形で個人が不安や孤立感を抱く理由は、「ソーシャル・ディスタンス」という言葉の広がりにも見られる生活様式の大きな変化が一因であると考えられる。コロナ禍で改めて注目をされた社会的に距離を取ることへの要求が、個人の心理や行動に影響を与えているのである。しかし、人々が感染から身を守るため、距離を取る行動の一つを表すキーワードとして広がりを見せた言葉「ソーシャル・ディスタンス」であるが、学術的に用いられる社会的距離は、本来、身体を守るために他者と間隔をとる距離とは異なる意味を持ち、社会における階層や所属するコミュニティ間での意味を含む言葉である²。そのため 2020 年 4 月に World Health Organization(WHO)は、人と人の心理的な繋がりを絶つこととは異なる「Physical distancing (物理的距離)」という表現を使い始めている³。ここで示される「物理的な距離」は、感染症の蔓延を制限するのに役立ち、互いに少なくとも 1mの距離を保ち混雑した場所やグループで時間を過ごすことを避ける、という意味として用いられている。この社会的なのか、物理的なのか、といった議論にもみられるように「距離」という言葉の持つ意味の中には、心理的な側面と実際の行動という側面の 2つの要素が含まれている。

このような状況を踏まえ、本稿では改めて「ディスタンス (以下、距離と表記)」に注目する。この「距離」という言葉自体は、様々な研究分野で用いられている単語であり、人間の心理的な側面である認知や、距離をとる形で現れる実際の行動への影響が検討されている。感染症の拡大という状況下、思いがけず「距離」という言葉が注目を集めているが、従業員と会社組織との間に生じている距離とはどのような意味を持つのかという点については、慎重に議論を進める必要がある。それは、個人と組織との間に生じる距離の存在自体、十分な議論が尽くされていないことに加え、心理的な距離と距離をとる行動が混在しているためである(大橋 2020)。

本稿では、組織行動論の組織と個人の関係性 (Employee–Organization Relationship、

² 社会的距離 (ソーシャル・ディスタンス) の意味は、「個人と個人との間、集団と集団との間における親密性・親近性の程度」の言葉の意味となっている。(小学館デジタル大辞泉、<https://dictionary.goo.ne.jp/word/%E7%A4%BE%E4%BC%9A%E7%9A%84%E8%B7%9D%E9%9B%A2/#jn-10>、2021/1/10 アクセス)

³ Physical distancing (物理的距離) の具体的な取り組みについては、World Health Organization(WHO)の公式サイト上で紹介されている。<https://www.who.int/westernpacific/emergencies/covid-19/information/physical-distancing> (2021/1/10 アクセス)

以下 EOR) 研究における個人と組織の間に生じている距離に注目する。それに先立ち経営学以外の分野にも目を向け、心理学や社会学の分野で議論されてきた距離の定義や、これまでの研究を通じ生成された距離の概念に関わる先行研究を整理する。その上で、研究を通じ見えてくる「距離」の共通点や相違点から、個人が組織との間に抱く距離とはどのようなものなのか、組織と個人の関係性 (EOR) における研究の展開と課題を提示する。

2. 身を守る術としての距離

個人が人や集団から自分自身を守る行動としての「距離」については、Hall (1966) の文化的背景を用いたパーソナルスペースに関わる研究がある。文化人類学者である Hall (1966) は、人間のみならず多くの有機体の行動について「距離」という言葉を使って説明を試みている。先にふれた身を守るという意味での「Physical distancing (物理的距離)」も含めた「距離」の概念について Hall (1966) は、なわばりという表現を使って次のように説明している。なわばりは、「文字通り動物の体の延長であり、視覚的、音声的、嗅覚的信号によって印しづけられている」(邦訳 p.147) ものであり、「生涯のある段階におけるなわばり行動はきわめて硬く固定化されている。なわばりの境界はまったく一定している」(邦訳 p.147) と定義している。

そして人間も同様に、なわばりを物質的な延長や可視的・不可視的な標識として作り出し、比較的安定した「固定相空間」を意識していると指摘している。この「固定相空間」について Hall (1966) は、個人や集団の活動を組織する上で、もっとも基礎的な方法の一つであるとし、次のように説明している。「固定相空間」には、物質的表現と内面化された意図 (デザイン) が含まれている。人間の行動を支配するのは、この意図 (デザイン) であり、例えば、建物などの空間も、この意図 (デザイン) によって間取りが取り決められている。人間は、これを感覚的に使い分け、自身にとって心地の良い空間を無意識に求めているのである。空間には、さらに「半固定相空間」、「非公式空間」があり、それぞれ人間の行動に影響を与えている。

この「非公式空間」は、「他人と会ったとき保つ距離」(邦訳 p.159) を含み、この人間が持つ空間と距離の感覚が、個人にとって、固定相、半固定相、非公式の3つの中でもっとも重要なものと位置付けられるのである (Hall 1966)。個人が初めて接する人や集団に対し、まず抱く感情として、緊張、不安や孤立といったものが挙げられる。そして、これらの感情を抱えながら、その人との関わりや集団へ入るか否かを探るとき、無意識にどのような距離をとって接すればよいか判断をすることが、実際の行動に結びついている。誰もが経験しているこの感覚こそ Hall (1966) のいう「非公式空間」における距離であると考えられる。さらに、社会環境のなかで観察される距離を分析した結果、人びとがそのとき互いにどのような気持ちを抱き合っているかにより、それぞれ遠近の相を持つ「密接距離」、「個体距離」、「社会距離」、「公衆距離」、の4つに分類することができる (Hall 1966)。

個人が相手に対して抱く気持ちが、両者の間に用いられる距離を決める要素となるのである。

このような形で Hall (1966) が提示している距離には、3つの大きな特徴がある。1つ目は、我々が他人を近い・遠いと感じる現象自体は、意識的に起こしているのではなく、無意識に抱く感覚という点である。人は空間や距離を互いに区別する感覚を用いて、互いに交渉しあう相互作用を使い、その時々に適した特定の距離を選択している。そのため、物理的な距離は、その行動を引き起こす要因として、文化的な側面や相手との関係性など、心理的な影響を大きく受けているのである。2つ目は、動的な側面、ダイナミズムがあるという点である。人間の空間と距離の感覚は、不変なものではなく様々な情報を感知して、距離の伸縮をおこなっている。そのため、個人が抱く距離には動きがあり、画一的に固定されたものではなく、親密度など関係性の深まりによって変化をする。3つ目として、ここで描かれている距離は、物理的に距離をとることや心理的な側面が描かれているが、明確な分類をしてはいないという点である。文脈から実際の行動と心理的な動きを読み取ることが難しい表現も多く、混在している。

3. 心理的な均衡をとるための距離

個人が人や集団に対して距離をとる行動を起こす要因は、もうひとつ異なる観点から考えることができる。それは、Lewin (1951) の「場の理論」をベースとしたものであり、人間の心理的過程はすべて均衡状態に復帰させることを最終目的にしているという視点である(我妻 1987)。緊張とは、周囲の諸体系の状態に対して、その状態を等しくなる方向に変化する傾向を含んでいる (Lewin 1951)。個人が体感する事象は、その人にとっての緊張状態を引き起こすことになる。その緊張の高い、または低い状況に至ると、個人は心理的に不均衡状態になる。この不均衡状態を解消するために個人がとる方法が、心理的環境の中で適切な移動を行うことである。これは現実的な移動のみを指すのではなく、非現実的なレベルである思考、空想、夢なども含む。この心理的な移動により、個人の意識を目標対象の領域へと連れていくことが可能になる(我妻 1987)。この適切な移動が、心理的な意味でその状況から距離をとるということになる。

個人が集団の中で経験する様々な事象においても、心理的な移動を確認することができる。Lewin (1951) は、個人と集団の関係性について、次のように説明している。個人が所属する集団の標準的行動から大きく逸れることは、その当事者にとって、集団から排除されるなど、大きな困難を引き起こす。個人は、所属する集団の標準に合致させるような力を含む場の求心力の影響を受けている。この集団が持つ価値が変化することの無いものである場合、個人はその集団の標準から遠く離れていく形で抵抗をする可能性がある。しかし、集団の標準が変化する場合、個人と集団標準との関係によって生じていた抵抗は、取り除くことが可能となる。集団標準の変化に成功することが、個人の変化を

容易にし、個人の行動を新しい集団の標準に安定させる傾向をもつのである。集団と個人の間が生じている力の場合、両者の関係性に大きく影響をしている (Lewin 1951)。このような形で、集団の標準という標識を変化させることにより、個人と集団の双方の距離が近づく、遠ざかるという調整をしているのである。

我妻 (1987) は、人間の行動は特定の環境の中で、自らが関わりを持つ環境の一部から行動を規定する影響を受けていると説明している。個人の行動は、これを決定する人や物とその条件から成り立っている。しかし、物理的な環境として個人と取り巻くすべてによって影響を受けるのではない。個人がどこに焦点を当て関係性を捉えているか、つまり意識を向けている対象によって、その行動が規定されている。このような形で集団と個人の関係性は、均衡を維持するために離れたり近づいたりしているのである。

ここで示された距離には、次のような特徴がある。1 つ目は、動的な側面、ダイナミズムがあるという点である。これは、Hall (1966) の示した距離と同様の特徴である。この変化は、個人側のみならず、集団側の動きも含んでいる。動的な側面という意味では、個人が集団に対して、どのような対象に焦点を当てて関係性を見ているのかという意味からみても異なる。目を向ける対象によって、同じ集団であっても、近い遠いという認識は異なる可能性は十分に考えられ変化もする。2 つ目として、距離を調整する現象は、目に見える形での行動として示されるものだけではなく、心理的な動きという意味での距離を示す側面を持つ。個人は、思考、空想、夢なども含むという表現からも明らかのように、心理的環境の中で移動を行っているのである。3 つ目として、個人が集団に対して均衡を保つためにとる距離にも、先に示した、身を守る術としての距離の特徴と同様に、個人が心理的に抱く安心と不安を、自らがコントロールする機能を備えているということである。個人は、ある集団に所属する中で、安心感を得るだけで無く、自らの安全を守るために距離を調整しているのである。4 つ目として、ここで描かれている距離も、行動と心理的な側面が混在している。心理的環境の中で適切な移動を行うという解説にも見られるように、分類自体が難しい形で描かれている。

4. 社会的役割との距離

ここまで「距離」という言葉に注目して先行研究についてレビューを行い、その特徴や共通点を示してきた。次に、自己認識と社会的に担う役割について「距離」をキーワードに論じている概念について説明を試みる。

社会学者である Goffman (1961) は、「個人とその個人が担っていると想定される役割との間にある効果的に表現されている鋭い乖離」(邦訳 p.115) を役割距離と定義している。Goffman (1961) は、この役割距離について次のように説明している。個人は、自分自身が求められる役割に対しすべてを受け入れ、その役割を演じるパフォーマーである。しかし、社会の中で求められている役割の中には、本来の自分とは異なる要素が含まれている

ことが往々にしてある。そのため、自らが演じることで現れる虚構の自己を拒否したいという思いが生まれてくる。現代社会において仕事をする個人は、自身が担う職務に対し帰属することが求められ、その職務が持つあるべき姿を要求される。そして、背負わされる個人的特質を受け入れ、その肩書と結びつくイメージを周囲に提供することになる。現代社会の人々にとっての自己とは、「行為が存在- doing is being」となり、それぞれ個人は、周囲の人びとによって職務から作り出されたイメージ (official self) を意識し、その期待される役割を演じるが必要となる。このイメージが持つ姿を自己のアイデンティティに一致するように試みるが、一方でその役割を演じたり (performing self)、演じる振りをしたりするのである。Goffman (1961) は、この自らの持つアイデンティティと社会的に求められるあるべき姿との間に生じるギャップを距離という言葉を用いて表現している。個人は、社会や組織によって形作られたあるべき姿を意識した上で、演じていると考えたのである。

さらに Goffman (1961) は、個人が担う役割との関係性について次のように説明している。個人が演じている役割にコミットし、その役割の演者として役割そのものに愛着を持つことは精神衛生上健全である。しかし、現実社会には、個人がかかわる役割はいくつもある。個人は、それぞれの役割においていくつかの自己を持ち、それらの自己がどのように関係し合うのかについて、自分自身でマネジメントしているのである。例えば、人は、仕事では管理職として家庭では父親としてのように、所属する場所ごとに複数の役割を担っている。この役割同士がどのように関わりをもつのかについて、自らコントロールすることが必要になるのである。個人は社会や組織から期待された役割を演じることで、その仕事を担うべき立場であることを、自分自身だけでなく社会に対しても周知させている。このような形で、個人が演じているあるべき姿と、出来事によって意味付けられる個人自身の間に一時的な溝が生じることがあるため、個人は釈明や謝罪などで対処しようとする。Goffman (1961) は、これら釈明には限界があるため、人が個人と役割のあいだ、すなわち行為と存在のあいだにくさびを打つことになり、これが役割距離 (role distance) であると定義している。

以上のことから、人は、社会や組織の変化に合わせ、個人としてのあるべき姿を演じ分ける能力を持っていると考えられる。また、自分自身が担う役割との乖離から距離をとることによって自己矛盾を回避している。周囲から期待されているイメージに近づくために役割を演じることによって、その役割に結びつく自己を自ら作り出しているのである。個人がなぜ自身の役割自己を受け入れることを躊躇わなくてはいけないのかについて、Goffman (1961) は、個人の「防御的活動が作用している」(邦訳 p.132) と表現している。距離をとる行動は、人間が自分の身を守るために持っている防御機能であり、その機能によって安心や不安という心理的な要素をコントロールしている。その作り出された個人像は本来の自分の姿とは乖離する部分があり、個人の持つアイデンティティと矛盾する可能性もある。その溝を埋める手立てとして、個人は距離をとることが必要になる。

このような形で示された役割距離 (role distance) には、次のような特徴がある。1 つ目は、これまでレビューを行ってきた概念と同じように、動的な側面、ダイナミズムがあるという点である。しかし、Goffman (1961) の描く距離は、個人側に焦点を当てているため、周囲や組織側の動きについては言及されていない。2 つ目として、個人の防御的行動が作用することで自分自身を守り、不安感を取り除くため、個人が無意識に行っているという特徴がある。その機能によって安心や不安をコントロールしているのである。3 つ目として、距離を調整する現象は、目に見える形での行動として示されるものだけではなく、心理的な動きという意味での距離を示す側面を持つ。ここでの距離も、行動と心理的な側面が混在して、「行為と存在のあいだにくさびを打つ」など、分類自体が難しい表現で描かれている。

5. 先行研究における距離の捉え方

様々な分野で議論され研究を通じ生成された概念について、「距離」という言葉に注目をして整理してきた。実際にレビューをした研究そのものの課題や、議論のなかで捉えようとして焦点を当てている事象は異なっている。しかし、「距離」というキーワードにフォーカスを当てることで、そこで描かれている背景や個人と個人、個人と集団、個人と組織との関係性について見えてくる共通点があった。3 つの概念に通ずる距離の特徴をより明確にするため、「距離」という言葉の捉え方、距離とはどのような特徴を持つ現象なのか、次の 5 項目、①研究対象・概念、②距離の分類、③距離のとり方、④変化 (ダイナミズム) の有無、⑤距離を取ることで得られる効果を用いて整理をする。

Hall (1966) は、パーソナルスペースに関する距離を対象に研究を行い、密接距離・個体距離・社会距離・公衆距離の 4 種類に分類をしている。距離のとり方として、社会環境の中で個人が相手に抱く気持ち両者の間に用いられる距離を決めていることを明らかにしている。Hall (1966) の提示している距離には、他人を近い・遠いと感じる現象が無意識に抱く感覚であることに加え、ダイナミズムがあることが確認された。さらに、ここで示されている距離の持つ意味、得られる効果には、2 つの特徴がみられた。1 つ目は、集団で生活するために心地よい安心感を得るための距離であり、2 つ目は、身の安全を守るためにとる距離であった。このような形で、人は相手との距離を無意識に調整することにより、安心と不安をうまくコントロールする機能を備えていることが明らかになった。実際に両者の間に存在する具体的な距離を説明している部分もあるが、感覚的な側面にも言及しているため、物理的な距離と心理的な距離が明確に区別されている形では無い。

Lewin (1951) の概念である「場の理論」では、個人と集団の均衡を保つための距離を明らかにしている。距離をとり方として、組織の持つ求心力の影響に対して近づく・遠ざかるといった心理的環境の移動により、均衡状態を調整していることを挙げている。そのなかで描かれている距離は、Hall (1966) の示した距離と同様に、動的な側面がみられた。

この変化は、個人側のみならず、集団側の動きも含んでいる。また、距離を調整する現象は、思考、空想、夢など、心理的な動きも含んでいる。距離をとることで得られる効果として、個人は集団に所属する中で安心感を得るだけで無く、個人が集団に対して均衡を保つためにとることで自らの身を守るために距離を調整しているという特徴がみられた。

「役割距離」で Goffman(1961)は、距離の分類として、個人のアイデンティティと社会的に担う役割の間に生じる距離について事例を示していた。個人が社会や組織から期待される役割を演じることが、個人の持つアイデンティティと矛盾する可能性があり、その溝を埋める手立てとして、個人が距離をとる現象に注目をしてきた。所属する場所ごとに複数の役割を担うことで生じる自己矛盾との間にくさびを打ち、距離をとることで心理的な矛盾を解消するなど、個人の防御的活動が作用することで、自分自身を守り不安感を取り除くとして具体的な行動の例が挙げられていた。ここでの距離も、動的な側面を持ち変化をするものとして描かれ、距離をとることで得られる効果としてアイデンティティと役割の矛盾を解消することが挙げられていた。しかし、心理的な距離が行動に結びつく形で描かれてはいるが、心理と行動の特徴として両者が明確に分類できる形で分類はされていない。

以上のような特徴を踏まえ、「距離」のコンセプトについて 5 項目を整理すると、表 1. のようになる。

表 1. 「距離」のコンセプト

| 著者 | 出版年 | 研究対象・概念 | 距離の分類 | 距離のとり方 | 変化(ダイナミズム)の有無 | 得られる効果 |
|-------------|------|-----------------|------------------------------|----------------------------------------------------|---------------|-------------------|
| Hall, E. | 1966 | パーソナルスペースに関する距離 | 密接距離・個体距離・社会距離・公衆距離 | 社会環境の中で個人が相手に抱く気持ち、両者の間に用いられる距離を決めている | 有 | 身の安全を守る・安心感を得る |
| Lewin, K. | 1951 | 場の理論 | 個人と組織の均衡を保つための距離 | 組織の持つ求心力の影響に対して近づき・遠ざかるといった心理的環境の移動により、均衡状態を調整している | 有 | 心理的な安定感を得る・均衡を維持 |
| Goffman, E. | 1961 | 役割距離 | 個人のアイデンティティと社会的に担う役割の間に生じる距離 | 個人と役割のあいだ、すなわち行為と存在のあいだにくさびを打つ | 有 | アイデンティティと役割の矛盾を解消 |

*出所 Hall(1966), Lewin(1951), Goffman(1961)に基づき筆者が作成。

ここまで組織行動論以外の分野に目を向け、古典的な先行研究の中に描かれている「距離」という言葉に注目をして整理してきた。それぞれ焦点を当てている対象や描こうとしている現象は異なるが、距離という言葉に注目をすることで見えてきた共通点も確認され

た。具体的には、距離は心理的な側面を含めた現象であり、不安や心理的な不均衡を払拭するという理由と、もう一つ安心感を得るためという理由から機能していた。さらに、ダイナミズムがあるという共通点もみられ、これら先行研究の中に描かれている距離は、固定されたものではなく、状況によって変化をする動きがあるという特徴があった。一方で、それぞれの議論の中で論じられている距離とは、目に見えない形で抱く心理的な距離を描いているのか、距離をとる行動そのものなのかについては、明確な区分はなく混在していた。レビューの結果、古典的な先行研究では、心理的距離と距離をとる行動そのものは、明確に分類されていないという課題が確認された。

6. 個人が組織との間に抱く距離

つぎに、個人が組織との間に抱く距離とはどのようなものなのか、組織行動論の組織と個人の関係性（EOR）における研究の展開についてレビューを行い、明らかになった課題を提示する。

6-1. 従業員からみた会社組織の存在

日本では、新型コロナウイルス感染症が流行する以前から、働き方改革⁴や少子高齢化に伴う定年延長の動き⁵など、企業側が改めて従業員との関わり方について見直しをする必要に迫られていた（八代 2009）。終身雇用パラダイムを前提とした、これまでの日本企業の組織形態が見直され、規制緩和の進展により日本においても人材の流動化が進行し（二神 2004）、任期のある形で組織と関わる働き方として契約社員やパート・アルバイト従業員が増加するなど、従業員の雇用形態も変化している。日本の非正規雇用労働者は、1994年以降緩やかに増加し、2020年度の厚生労働省のデータでは、非正規の職員・従業員の割合は、役員を除く雇用者全体の37%という値が示されている⁶。

このような社会や会社組織の変化に伴い、企業に所属する個人側の意識にも影響が出始めている。日本国内の動きとして企業に所属する正社員に注目すると、組織の変化や働き

⁴ 働き方改革は、一億総活躍社会実現に向けた最大のチャレンジとして、政府主導で始められたアクションである。「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」「育児や介護との両立など、働く方のニーズの多様化」などの状況に直面する中、投資やイノベーションによる生産性向上とともに、就業機会の拡大や意欲・能力を存分に発揮できる環境を作ることが重要な課題になっている。「働き方改革」は、この課題の解決のため、働く方の置かれた個々の事情に応じ、多様な働き方を選択できる社会を実現し、働く方一人ひとりがより良い将来の展望を持てるようにすることを目指している。（厚生労働省ホームページより）

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148322.html>（2021/1/10 アクセス）

⁵ 高齢者雇用安定法第9条は、高齢者の65歳までの安定した雇用を確保するため、定年年齢を65歳未満としている事業主に、高齢者雇用確保措置として、①65歳まで定年年齢を引き上げ②希望者全員を対象とする65歳までの継続雇用制度導入 ③定年制の廃止のうちいずれかの措置の実施を義務づけている。

⁶ 厚生労働省の労働力調査（詳細集計）2020年（令和2年）7～9月期平均結果では、役員を除く雇用者のうち、正規の職員・従業員は3,537万人（63%）、非正規の職員・従業員は2,064万人（37%）である。

<https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/4hanki/dt/index.html>（2021/1/10 アクセス）

方の多様化により、個人像を画一的に捉え説明することの困難さが見えてくる。若林ら (2006) は、関西 3 社で成果主義的人事制度が与える従業員への影響について調査を実施し、制度に対する個人の知覚に応じて帰属意識のあり方が異なる影響を与え、一律ではないことを明らかにしている。2016 年度に実施された労働政策研究・研修機構(以下 JILPT) のアンケート調査では、会社との関係性について、一体感とは異なる意識として、割り切った考えを持つ正社員の存在が明らかになっている⁷。日本型雇用システムは、長期に及ぶ雇用保障と能力開発、さらに OJT とキャリア管理による人材育成という仕組みによって成り立っていたが、このシステムが市場寄りに変化をしたこと(佐藤 2017)に伴い、日本型長期雇用システムの成員である正社員であっても自分自身の働き方を再考する必要があるが出てきている。キャリア形成が企業指導型から個人主導型へシフトしていることが予想されるなか、従業員の意識にも影響を与えていると考えられるが(佐藤 2017)、企業との関係性をどのように構築することが両者にとって必要なのか明確な答えは示されていない。

以上のように、2000 年代以降の研究では、社会や企業の変化に伴い、一体感や帰属意識とは異なる個人の姿が描かれ議論が展開している。このような議論が進む中、新たな動きとして 2020 年には、新型コロナウイルス感染症の拡大により、在宅勤務(テレワーク)の導入など、意識の面のだけではない、組織と個人の距離が物理的に離れるという働き方が広がり始めている。この変化は、一過性の動きではなく、この先も継続するという調査結果も出始めている⁸。

6-2. Employee-Organization Relationship 概念で描かれる距離

このような実社会での動きや変化から過渡期にある個人と組織の関係性を踏まえ、EOR の既存概念の中で描かれている距離の捉え方に注目し、レビューを行う。なお、ここでは EOR 概念そのものではなく「距離」という言葉の使われ方に注目して議論を進めていく。組織コミットメントや組織アイデンティフィケーションをはじめとする個人と組織の関係性を捉えた古典的な EOR 概念そのものについてのレビューや、その前提となる個人観、組織観、関係性の捉え方や要素については、大橋(2019a)に詳しい。

EOR の代表的な概念のひとつである組織コミットメントでは、「組織と人間の心理的な距離感をつくり」(田尾 1999:39)、「会社と自分の間にどのような関係を作っていくのか、

⁷労働政策研究機構報告書 No.196 第Ⅲ部「企業内の育成・能力開発、キャリア管理に関するアンケート調査」(企業調査・職場管理職調査・従業員調査)。従業員 300 人以上の企業・法人と、これら企業・法人に勤務する管理職・正社員に対するアンケート調査を実施し(2016 年 1~3 月)、その結果を分析している(2017 年 3 月 31 日公表)。<https://www.jil.go.jp/institute/reports/2017/0196.html> (2021/1/10 アクセス)

⁸HR テクノロジー総研が 2020 年 8 月に行った WEB 調査では、56.7%の人が「出社とリモートワークが併存」と答え、「出社とリモートワークが併存」「すでにフルリモートワーク」「フルリモートワークに移行」を足すと 71.4%となり、一部でもリモートワークを継続する予定の人たちは 7 割を超えている。現状リモートワークをしている組織の多くでは、継続の意思があることが明らかになっている。「リモートワーク実態調査：フォロー調査」<https://ri.kaonavi.jp/20201022/> (2021/1/21 アクセス)

会社との距離感をどのように保っていくのか」(鈴木 2007: 8) など、距離感や距離という言葉を用いて現象特性を説明している先行研究が見られる。このような表現から、組織コミットメントは、個人と組織の距離を描いている概念のひとつとも考えられる。同様に、組織アイデンティフィケーションの拡張モデルでは、「組織との距離を取ること」(高尾 2013b: 66) や「組織から認知的に距離をおく」(高尾 2013a: 213) といった形で、距離という言葉を使っている。このような現状を踏まえ、大橋 (2020) は、日本の EOR 研究における「距離」という言葉の使用状況について、次のように説明している。組織行動論の分野では、組織コミットメントや組織アイデンティフィケーションなどをはじめとした概念の説明に、心理的距離や距離という言葉を使用している研究をしばしば目にするところがある。しかし、実際に距離そのものについては目を向けておらず、距離の意味や定義を示す形で焦点を当ててはいない。言葉として使用はしているが、古典的な EOR 概念に関わる研究では、距離にほとんど注目をしていないという現状がある。

しかし、実社会での動きや変化を受け、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の議論 (Pink 2002; Gratton 2011; Hoffman, Casnocha, & Yeh 2014) に注目が集まるなか、近年の研究では、個人と組織の関係性の変化の兆候を捉え、距離そのものに注目し、その現象について議論が開始されている。個人からみた組織との心理的距離とはどのような現象が明らかにするため、大橋 (2019b) は、正社員を対象にしたインタビュー調査を実施している。収集したデータの分析から、個人が組織に抱く心理的距離は、認知と行動に分類できることを明らかにしている。この行動には、3 つのパターン「近づく」「離れる」「距離を置き保つ」があり、個人が意図的に考えて、組織との距離を調整する特徴について、表 2. のように整理をしている (大橋 2019b)。また、この定性分析をもとに作成したアンケートを用いて、心理的距離をとる行動レベルのデータを収集し定量的に分析した結果、「個人が組織と距離を置き保つ」行動をとる因子は、仕事・キャリア満足度、自己効力感、キャリア成熟度などにポジティブな影響を与えていることが確認されている (大橋 2020)。これらの分析結果を受け、今後は複数の企業を対象としたアンケートの実施による尺度の精度向上に努めるなど、心理的距離とる行動の測定尺度についてさらに検討をすることが課題として示されている。

表 2. 心理的距離のパターン

| レベル | 認知レベル | 行動レベル |
|----------|--------------------------------|------------------------------------------------|
| 距離のパターン | ① 個人が組織を近く感じる ② 個人が組織を遠く感じる | ③ 個人が組織に近づく ④ 個人が組織から離れる ⑤ 個人が組織と距離を置き保つ |
| 本人の意識 | 受動的 | 能動的・意識的 |
| 説明 | 経験することで認識する | 意図的に考えて行動している |
| もたらされる感情 | 安心感・不安感 | 安心感 |

*出所 大橋(2019) P194 より。

日本以外の EOR の研究でも、距離に注目した研究として測定尺度の開発が進められている。具体的には、Chen & Li (2018) が、組織行動論の研究に心理学などの概念を応用して、組織とそこに所属する従業員との関係性を測定する尺度開発の検討を行っている。この研究の背景には日本と同様に、中国における雇用関係の複雑な課題が顕著になっていることが影響している。個人と組織の健全な関係は、組織の発展にとって重要であるとして Chen & Li (2018) は、個人と組織のそれぞれに焦点を当て個人的な要因からなる内発的な動機と仕事の特徴などの現実的な関連性である外的推進力、ならびに心理的関係と現実的な関係の統合に基づいて、従業員と組織との関係を直接認識することができる従業員・組織心理的距離 (EOPD) 尺度を作成している。しかし、EOPD 尺度について、大橋 (2020) は、従業員と組織の距離を予測し組織にとって重大な損失をもたらす可能性を測り、心理的距離を抱いた個人を組織が効率的に管理するために活用するという目的のもと研究が進められている点から、心理的距離を抱くことは組織にとって良くない影響を与えるものと捉えていると指摘をしている。そのうえで「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」という前提を置くことは、個人からみた組織との心理的距離を明らかにするためには、今後大きな課題になると言及している。

7. EOR 研究における距離の展開

新型コロナウイルス感染症の流行により「ソーシャル・ディスタンス」や「物理的距離」という表現に注目が集まった現状を踏まえ、本稿では、改めて「距離」という言葉に注目し、各分野で描かれている距離とはどのような意味を持つのか、組織行動論の分野以外にも範囲を広げ既存概念や先行研究のレビューを行ってきた。

その結果、対人関係に注目した古典的な研究で描かれている距離には、不安を払拭することや安心を得るための機能や、固定的ではなく状況によって変化をするダイナミズムが共通点として確認された。一方で、目に見えない形で抱く心理的な距離を描いているのか、距離をとる行動そのものなのかについては、明確な区分は無く混在していた。本稿の問題

意識として提示した心理面と行動が混在しているという課題について、対人関係を描いている古典的な先行研究でも、明確に分類されていないことが明らかになった。しかし、レビューを通して「距離」という言葉がどのような現象を表しているのかについては、共通点を見出すこともできた。具体的には、①心理的な不安や不均衡を払拭する、②安心感を得る、③ダイナミズムがある、などが挙げられる。今回レビューを行った古典的な研究では、心理面と行動について明確な分類はされていないことが明らかになったが、心の変化と行動そのものが密接に関係しているため、切り離すこと自体が難しいと読み取れる結果でもあった。

次に、EOR の古典的概念に目を向けると、「距離」という言葉の使用は確認されたが、距離そのものには注目していないことが確認されたが、近年では個人と組織の間に生じている距離に注目する研究も開始されていた。2021 年現在、探索的な段階ではあるが、距離の測定尺度の開発の試みが開始され、距離を抱く理由には、不安感と安心感が心理的な影響を及ぼしていることや、認知の変化が距離をとる行動に結びついていることが示唆されていた。ここでは、対人関係では分類することが難しいと思われた「距離」の存在について、心理的な変化が行動に結びつくプロセスとして示されていた。これは、インタビューから個人の語りは何を意味するのかについて、丁寧に読み取る調査・分析手法を用いたことが大きな要因と考えられる。この分析では、個人が組織に抱く心理的距離は、認知と行動に分類できることが明らかになり、結果として認知と行動の異なる現象特性を具体的に示していた。このような形で、組織行動論の分野以外にも範囲を広げ既存概念や先行研究のレビューを行った結果、今まで曖昧であった「距離」という言葉の持つ意味や現象特性について一連の傾向を整理することができた。

以上のようなレビューを踏まえ、組織と個人の関係性（EOR）の中で確認される距離について、今後の研究課題と展開を提示する。まず、研究課題として次の 3 点を挙げる。

第一に、今回、EOR 以外の分野にも目を向け先行研究レビューを行った結果からは、心理的な距離と実際の距離を取る行動が混在していることが確認された。これはコロナ禍の問題意識として挙げた、社会的距離か物理的距離か、といった言葉の持つ意味の議論にも共通する特徴である。レビューをする中で、「距離」という言葉の中には、心理的な動きと実際の行動という 2 つの要素が含まれていることが明らかになったが、心理と行動には相互作用があり、密接に関係しているため、どちらかを切り離して考えることは困難である。そのことを踏まえ、目に見える形での距離をとる行動のみならず心理的な距離も含む、2 つの距離の持つ意味と双方の関係性について更に探索していくことが必要である。

第二に、距離をとることは、個人と組織の間に悪い影響のみを与えるのかという課題がある。Chen & Li (2018) の EOPD 尺度のみならず、ディスアイデンティフィケーション (Elsbach 1999; Pratt 2000; Ashforth 2001) など EOR の概念でも、組織と離れることは個人と組織の両者にとってよくない影響を与えるという暗黙知が確認されている (大橋 2019)。しかし、テレワークにより組織との距離が物理的に離れる動きは広がりを見せ、

今後も距離を取らざるを得ない状況は継続していく。コロナ禍で就労者の不安や孤立感が明らかになるなかで、距離を取ることが組織と個人の関係性に悪い影響を与えるという前提を置くことは課題である。

第三に、従業員と会社組織との間に生じている距離とはどのような意味を持つのかという点については、引き続き慎重に議論を進める必要がある。個人と組織との間に生じる距離の存在は確認されているが、いずれの研究もまだ探索的な段階にある。その点を十分に踏まえたうえで、距離とはどのような特性を持つ現象なのか、改めて個人と組織の関係性に関わる多くの事例を定性的に分析し示すことが必要である。その上で、組織と個人の間の距離について定量的な検証を重ね、明らかにしていくことが求められる。

以上 3 点の研究課題を踏まえ、今後は、さらに幅広い形で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要因や、それに伴う行動の変化に注目し、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の検討が必要である。そのためには、悪影響があるといった特定の前提は置かず、ニュートラルに捉えることが求められる。その上で、組織の中での経験が、個人に不安を与え迷いが生じ距離をとる要因になった場合にも、個人と組織、両者にとって良好な関係性を継続する可能性を探り見出すことが必要である。

感染症の広がりにより、物理的な距離を取ることへの要求が、個人の心理や行動に影響を与え、組織に所属している個人が不安や孤立感を抱いているという現状がある。生活や仕事の様式が大きく変化をするなか、研究を通じて会社組織から距離を置くことが個人に与える影響を注意深く捉えて、主体的に会社との関係性を構築するための具体的な施策を示すことができると考えている。それにより、物理的に引き離された環境下で仕事をすることで不安を抱き模索をしている個人のみならず、労働環境の大きな変化をどのように捉え、乗り越えていくか検討し続けている企業にとっても関係性を探る手立てになると考える。

<参考文献>

- 江夏幾多郎他（2020）「新型コロナウイルス感染症の流行への対応が、就労者の心理・行動に与える影響」『Works Discussion Paper Series』No.31, リクルートワークス研究所。
- 大橋重子（2019a）「個人と組織の関係性に関する既存概念の再検討—関係性の変化と個人の能動性の視点から—」『横浜国際社会科学研究所』23 巻, 第 3 号, 39-56 頁。
- 大橋重子（2019b）「個人からみた組織との関係性調整の探索的研究」『キャリアデザイン研究』Vol.15, 187-196 頁。
- 大橋重子（2020）「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 -」横浜国立大学大学院経営学研究科博士論文。

- 佐藤厚 (2017) 「企業コミュニティと人材育成・キャリア形成—中小企業を中心に—」『日本労働研究雑誌』 59 巻, 第 9 号, 29-42 頁。
- 鈴木竜太 (2007) 『自律する組織人: 組織コミットメントとキャリア論からの展望』生産性出版。
- 高尾義明 (2013a) 「組織構成員のアイデンティフィケーション」組織学会編『組織論レビュー I 組織とスタッフのダイナミズム』193-239 頁, 白桃書房。
- 高尾義明 (2013b) 「組織アイデンティフィケーションと組織コミットメントの弁別性: 日本における組織アイデンティフィケーション研究に向けた予備的分析」『経営と制度』11 号, 65-80 頁。
- 田尾雅夫 (1999) 『組織の心理学 [新番]』有斐閣。
- 高橋康二 (2017) 「基礎的指標による日本的雇用システムの概観」(独)日本労働政策研究・研修機構編『JILPT 第 3 期プロジェクト研究シリーズ No.4 日本的雇システムのゆくえ』20-94 頁, 日本労働政策研究・研修機構。
- (独)日本労働政策研究・研修機構 (2017) 「日本企業における人材育成・能力開発・キャリア管理」『労働政策研究報告書 No.196』。
- 二神枝保 (2004) 『人材の流動化と個人と組織の新しい関わり方 (普及版)』多賀出版。
- 我妻洋 (1987) 『社会心理学入門 (上)』講談社。
- 若林直樹・山岡徹・松山一紀・本間利通 (2006) 「成果主義的人事制度改革と組織帰属意識の変化: 関西電機メーカー 3 社調査に於ける組織コミットメント変化と心理的契約の分析」京都大学大学院経済学研究科 WORKING PAPER.J-51。
- 八代充史 (2009) 「定年延長と継続雇用制度: 60 歳以降の雇用延長と人的資源管理」『日本労働研究雑誌』 589 号 20-29 頁。
- 労働政策研究機構報告書 No.196 第 III 部 「企業内の育成・能力開発, キャリア管理に関するアンケート調査」(企業調査・職場管理職調査・従業員調査)。
<https://www.jil.go.jp/institute/reports/2017/0196.html> (2021/1/10 アクセス)
- Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based Perspective*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chen, H. & Li, S. (2018). "Measuring the psychological distance between an organization and its members -The construction and validation of a new Scale", *Organizational Psychology: Frontiers in Psychology*, 8, 1-15.
- Elsbach, K. D. (1999). "An expanded model of organizational identification", In Sutton R. I. & Staw B. M. (Ed.), *Research in organizational behavior*, 21, 163-199. US: Elsevier Science/JAI Press.
- Goffman, E. (1961). *Two Studies in the Sociology of Interaction*. NY: The Bobbs-Merrill Company, Inc. (佐藤毅・折橋徹彦訳『ゴッフマンの社会学 2 出会い—相互行為の社会学』誠信書房, 1985)。
- Gratton, L. (2011). *The shift*. NY: HarperCollins Business, (池田千秋訳『ワーク・シフト: 孤独と貧困から自由になる働き方の未来図<2025>』ダイヤモンド社, 2012)。

Hall, E. (1966). *The Hidden Dimension*. NY.: Doubleday & Co., (日高敏隆・佐藤信行訳『かくれた次元』みすず書房)。

Hoffman, R., Casnocha, B., & Yeh, C. (2014). *The alliance*. MA.: Harvard Business Review Press, (篠田真貴子監訳『Alliance 人と企業が信頼で結ばれる新しい雇用』ダイヤモンド社, 2015)。

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. NY.: Harper. (猪俣佐登留訳『社会的葛藤の解決と社会科学における場の理論Ⅱ 社会科学における場の理論』ちとせプレス, 2017)。

Pink, D. H. (2002). *Free agent nation: The future of working for yourself*. NY: Warner Books. (池村千秋訳『フリーエージェント社会の到来』ダイヤモンド社, 2002)。

Pratt, M. G. (2000). “The good, the bad, and the ambivalent: managing identification among amway distributors”, *Administrative Science Quarterly*, 45, 3, 456-493.