

福岡工業大学 機関リポジトリ

FITREPO

Title	企業ブランドを用いた人的資源管理に関する研究の動向：顧客接点で働く従業員の心理メカニズムに着目して
Author(s)	吉原 克枝
Citation	福岡工業大学研究論集 第51巻第1号 P71-P79
Issue Date	2018-9
URI	http://hdl.handle.net/11478/1230
Right	
Type	Departmental Bulletin Paper
Textversion	Publisher

Fukuoka Institute of Technology

企業ブランドを用いた人的資源管理に関する研究の動向

—顧客接点で働く従業員の心理メカニズムに着目して—

吉 原 克 枝 (短期大学部, ビジネス情報学科)

A Review of Literature on Human Resource Management in Corporate Branding: Focus on Psychological Mechanisms of Customer Contact Employees

Katsue YOSHIHARA (Junior College Department of Business and Information Technology)

Abstract

This paper explores ways to manage and develop customer contact employees in the service economy. A review of research on brand marketing as well as that on organizational psychology and the identity theory indicated that a corporate brand might be able to attract and orient customer contact employees to their organization. Further, certain processes at work enable individuals to incorporate elements of their organizational identity into their collective self. The mechanism of these processes can be explained by social identity, self-categorization, and self-regulation theories. Finally, the importance of human development programs for customer contact employees has been discussed.

Key words: *corporate branding, customer contact employees, social identity, self-categorization, self-regulation*

1. 本研究の背景

終身雇用を前提とした時代には、正社員には雇用の安定に対する見返りとして会社に自己犠牲をも伴う組織貢献が求められてきたといえる(e.g., 田尾, 1997)。非正規社員の割合が増加し、正社員においても流動率が高くなった今日、従業員の多くはひとつの企業内で完結するキャリアの見通しを持つことができなくなった。例えば、最も流動化が進んでいる宿泊業・飲食サービス業では、常用労働者だけに限ってみても平成28年の年間の入職率は32.0%、離職率は30.0%という高い水準(厚生労働省, 2017)であり、平成26年には非正規社員比率が78.0%に達している(総務省, 2015)。

短期的な関係を想定した従業員の会社に対する心理的な繋がりは、より取引ベースな性質となっていて不思議はない。しかし、残業代未払いの状態での長時間労働等、過剰な組織への貢献を従業員に求めてきた企業も少なくない。それも正社員に対してだけではなく、非正規社員、学生アルバイトにまで及ぶことがある。

例えば、「ブラック企業」という言葉がインターネットの掲示板で生まれ、それに共感する若者の間に広まり、社会問題として顕在化した(e.g., 今野, 2012)。その背景には、主にサービス産業の顧客接点やIT業界での開発作業の現場で働く若者の人件費をコストの調整弁として扱った労務管理の問題があったと考えられる。

高橋(2013)は、ブラック企業と呼ばれる企業の中には確信犯的に「人は使い捨てでいい」という考えの企業もある程度はあるが、多くの場合、経営者や幹部は人材育成を重要であると考えていながらも、具体的にどのようにしたらよいかかわからない企業が、結果的にブラック企業に見えていることを指摘している。その上で、中堅・中小企業、新興企業の多いサービス業、サービス化した業界における人材育成能力の向上は日本全体の大きな課題であるとの問題提起を行っている。

既に日本ではGDPおよび雇用の約7割を第三次産業が占めている(内閣府, 2014)。サービス産業のみならずIT業界や製造業においても、Web上で顧客とのコミュニケーションを図る部署を持つ等の顧客との接点を持つことが増えている。産業構造がサービス化し、顧客接点サービス業務の雇用が拡大しているにもかかわらず、これらの人に対するマネジメント方法の改革が追いついていない。

このような状況は、働く人々の権利や健康的な生活、若者の成長機会に関わる重大な社会問題である。それと同時に、企業にとっても大きなリスクや損失の要因となっていることに留意しなくてはならない。会社に対する悪い評判が形成されること、「ブラック企業」というネガティブなレッテルを貼られることは、会社が積み上げてきたブランド価値を棄損する脅威である。

それに加え、顧客接点の現場で働く多くの従業員が組織に対して全く心理的なつながりを持つことがなく、反対に敵意すら抱いていたとしたら、企業が顧客に対して提供したいと意図している水準でサービスを安定的に提供するのは困難であろう。顧客接点でサービス業務を担う人材に対するマネジメントの基本的な発想の転換が必要である。

本稿では、顧客接点サービス業務に携わる従業員が果たす機能およびその役割について、ブランド・マーケティングの先行研究に基づいて整理を行う。その上で、顧客接点サービスに携わる従業員に求められる要素について組織心理学の先行研究、アイデンティティに関連する心理学研究をレビューすることで、新たな人的資源管理のあり方についての提案を行うことを目的とする。

2. 顧客接点サービス業務の特性と職務行動

2.1 顧客接点サービス業務の特性

当たり前のことであるが、顧客接点サービス業務は、顧客に対応するという業務である。したがって、企業は予測される顧客数の変動に対して効率的に人員を配置しようと試みる。そのために、時間や曜日で調整のきく非正規雇用によって調整しようという発想になりやすい。

人件費の効率化の側面だけに着目するようになると、サービスの質に対する視点が抜け落ちてしまう。確かに顧客接点業務の中には、ほとんどオペレーション業務だけというものもあり、マニュアル通りに行えばよいと考えられやすい。しかし、多くの顧客接点サービス業務はそれほど単純ではない。

サービスの特性としては IHIP という4つの特性についての考え方が広く普及している(e.g., Moeller, 2010)。第一の特性は形がないこと(intangibility)である。物質ではないため、購入前に触れて確認するといったことができない。Bowen & Schneider(1985)によれば、形が無いという程度が上がれば、顧客はサービスの質の指標として、サービス供給者の行動を頼りにするしかなくなる。

第二の特性は均一化しにくい(heterogeneity)ことである。サービスは顧客との相互作用である。顧客のニーズが多様であれば、個別対応の程度が高くなるということである。時間による状況の変動もある。結果としてサービスの成果を均一化することが難しい。実務上ではマーケティング上の施策として、顧客をセグメントすることによって、ニーズの均一性を図る試みがなされている(Moeller,

2010)。しかし、扱うサービスによっては、顧客のニーズを狭く限定することができないことも多い。また、均一化しにくいという特性は、顧客接点の従業員の行動を標準化しにくいという意味合いで語られることもある。

第三の特性は分離することができない(inseparability)ということである。サービスの生産と消費が同時に発生する。つまり、サービスの生産プロセスに顧客が参加することになる。サービスは顧客と共創される価値である。

第四の特性は、消滅してしまうということ(perishability)である。貯蔵したり、保管したりすることができない。例えば、ホテルの閑散期の空室は、ピーク時の部屋の不足分を補うために保管しておくことはできない。

サービスが持つ4つの特性により、企業は予測可能性と管理可能性を製造業ほどには上げることができない。ある程度、予測によって管理可能にできる部分はオペレーション化していくことになる。しかし、顧客と接するサービス業務においては、顧客との相互作用があるため、程度の差はあるが、個別対応することが求められるようになる。

例えば、宿泊業においても、ほとんど完全にオペレーション業務だけで安価なサービスを提供する企業もある。一方で、顧客に感動の体験を提供すべく、徹底した個別対応を行う企業もある。顧客の個別対応をどの程度行うのかは、企業の戦略となる。

今後、完全にオペレーション化できる業務は人工知能を搭載した機械に代替され、従業員を必要としなくなると予測される。サービス産業全体でいうと、専門性はそれほど必要ないが、個性が高い領域で多くの人材が求められることになる。顧客の多様なニーズに臨機応変に対応できる能力を備えた人材の育成が必要なが明らかである。

2.2 従業員の裁量となる職務行動

顧客接点業務は、顧客との相互作用における個別対応が求められる。従業員は顧客のニーズに応えるために何をどこまで行うのかについて自己判断が必要となる。また、上司が従業員のパフォーマンスの質を常に観察し、評価することは難しい。

顧客接点業務においては、タスク遂行に関わる職務行動であっても、自分で判断し、自分で達成水準をコントロールできるという意味で、実質的に従業員の裁量となる行動の割合が高くなると考えられる(吉原・古川, 2006; 吉原・古川, 2007)。

顧客接点サービス業務に焦点をあてたものではないが、従業員が任意に行う職務パフォーマンスについては、組織が機能するために重要であることが気づかれ(Katz & Kahn, 1966)、多くの先行研究が積み重ねられてきた。組織市民行動(e.g., Organ, 1997)、向社会的組織行動(e.g., Brief & Motowidlo, 1986)、文脈的パフォーマンス(e.g., Borman & Motowidlo, 1993)等の概念が代表的である。

Borman, Penner, Allen & Motowidlo (2001) は、類似

概念を整理し、文脈のパフォーマンスにおける「個人的支援」、「組織的支援」、「誠実な率先」の3つのカテゴリーを提示した。「個人的支援」とは、職場内でのメンバーを支援すること、メンバーと協力すること、メンバーに信頼と思いやりを示すこと等である。「組織的支援」とは、組織を守ったり、好意的に組織を表現したりすること、組織の使命と目的を支援し、組織のルールと手続きを守り改善を提案すること等である。「誠実な率先」とは普通は自分の任務でなくても目的を達成するために必要なことを率先して行う、難しい条件下でもさらなる努力をすること等である。

文脈のパフォーマンスで示された職務行動は、自律、分散型の組織を機能させるために重要であるが、従業員の裁量に委ねられた職務行動である。上司からの指示通りに受動的に働くことを越え、自発的で、柔軟な発想ができ、顧客志向で、協働できる人材が求められるという意味で、顧客接点サービス業務においても必要な職務行動の要件を備えている。

2.3 従業員の裁量となる職務行動の促進要因

従業員の裁量性が高い職務行動を促進する要因についても、組織市民行動の研究領域を中心に盛んに研究がなされてきた。Organ & Ryan (1995) は、組織市民行動とその類似概念に関する55の研究を対象にメタ分析を行った。その結果、職務満足、組織コミットメントといった職務態度が有力な先行要因であることを明らかにした。

職務満足とは、自分の仕事に対する評価や仕事上の経験からもたらされる楽しい、もしくは肯定的な感情の状態のことである (Locke, 1976)。1980年代においては、職務満足が高いからといってパフォーマンスが高くなるわけではないという考えが支配的になったが、Judge, Thoresen, Bono & Patton (2001) は、312の職務満足に関する研究に対して、サンプリングや測定の際のエラーを修正しメタ分析をおこなったところ、全体的な職務満足と職務パフォーマンスの関連は、.30と推定される結果を得ている。

従業員の裁量性が高い行動に限れば、職務満足との関連は一貫して認められている。職務満足と組織市民行動との関連は、少なくとも非管理職や非専門職のグループにおいて、職務満足と役割内のパフォーマンスとの関連よりも強いことが明らかになっている (Organ & Ryan, 1995)。このことから顧客接点サービス業務においては、従業員の職務満足の重要性をより意識しなくてはならないと考えられる。

組織コミットメントとは、組織に所属する個人と組織の間の心理的なつながりの状態のことであり、組織メンバーが組織に抱いている愛着や一体感のことである。Allen & Meyer (1990) は組織コミットメントを「感情的コミットメント」「存続的コミットメント」「規範的コミットメント」の3要素で構成している。感情的コミットメントとは、会社に対する愛着、会社との同一視、会社に巻き込まれてい

ることを指す。存続的コミットメントとは、組織を辞めた場合のコストの知覚に基づく組織との心理的なつながりのことである。規範的コミットメントとは、組織に残ることを義務であると感じることである。

社会全体として人材の流動化が進行すれば、組織コミットメントは低下する可能性が高い。しかし、組織コミットメントが組織市民行動を促進することは一貫して示されていることから、組織に対する心理的な繋がりを適切に形成することは必要であると考えられる。

このように先行研究において、会社や職場に対する認知や評価、感情が、従業員の裁量性の高い職務行動に影響を与えることが明らかになっている。顧客接点サービス業務を担う従業員が、会社や職場をどのように認知し、評価し、感情を持っているのかということが、個別対応における職務行動の内容や程度に影響を与えようと考えられる。

顧客接点サービス業務を担う従業員が組織に対してポジティブな心理的なつながりを持ち、仕事に肯定的な感情を抱いているようにマネジメントすることが課題である。

2.4 自律分散型の業務に必要な企業価値の共有

規模の大きな企業になればなるほど、顧客接点サービス業務を担う従業員数は増え、その背景も多様性が増す。マニュアルに記すことが難しい個別対応において、自律的に確かな判断を下すこと、素早く行動に移すことが必要である。職場や企業に対してポジティブな態度を形成していることが重要であると同時に、組織としての判断の基準を共有していることも必要である。

日本においては、労働力人口の減少を前に、女性の社会進出、高齢者の雇用継続、外国人労働者の受け入れ等が必要に迫られる形で進行していくものと考えられる。多様性は革新的なアイデアや製品を生む源泉になるが、一方で葛藤や争いの基盤ともなる。Page (2007) は、「認知的な多様性は革新を促すが、好みの多様性は口論を生む」と述べている。

働く人の多様性を前提とし、従業員の自発性を尊重しながら、組織としてひとつの方向を目指すことを実現しなくてはならない。そのための第一歩として、企業が大切にしている価値や理想を明確にする必要がある。従業員が各自の裁量で、顧客へのサービスを個別化する際、何が望ましいのかという判断基準が必要である。顧客接点業務に従事する従業員に対してあらゆるメディアを通じて企業が大切にしている価値に関するメッセージを届けなくてはならない。

さらに、多くの顧客接点業務を担う従業員がその企業が大切にしている価値を理解し、それに魅力を感じ、内在化するような働きかけをデザインし、実行しなくてはならない。企業の価値基準が内在化されることで、顧客に対する臨機応変な判断を自発的に行うことが可能となると考えられる。

顧客接点サービス業務の従業員に対して、企業の価値を洗練された形と手法で伝え、マネジメントする手法としては、ブランドを利用したマネジメントがある。次に、主にマーケティングの分野のブランドのマネジメントに関する先行研究についてレビューする。その後、企業ブランドを用いたマネジメントに関する先行研究をレビューし、主に人的マネジメントの視点からその特性を整理する。

3. 企業ブランドを用いた従業員のマネジメント

3.1 顧客との価値共創を担う顧客接点サービス業務

ブランドは、主にマーケティングの分野において議論されてきた概念である。今では、企業はもちろん、あらゆる競争環境にある組織においてブランドは無形の資産であると考えられている（e.g., Aaker, 1991; Keller, 1998）。ブランドとはもともと、他の製品との区別を示す商品名であったが、象徴的・情緒的な記号となり、資産としての価値が認識されるようになる。

米国において、「ブランド・エクイティ（brand equity）」の概念がAaker(1991)によって提示されて以降、ブランド研究は盛んに行われるようになる。1980年代に米国で盛んに行われていたM&Aにおいて、売買対象としてブランド資産の評価問題に直面したことや、広告の長期的効果を再評価しようとする動きが背景にあった（青木, 1995）。

その後、強いブランドを構築する方法について研究が発展し、ブランド・アイデンティティという概念が提示された（Aaker, 1996）。企業の戦略立案者が自社のブランド・アイデンティティを定義することでマーケティング・ミックスの内容と方向性を定め、独自のポジショニングを築くことで競争優位を生み出そうとする発想である。

一方、Keller(1998; 2009)は、ブランド・エクイティの源泉は消費者のブランド知識構造であるという見解を提示した。企業側の想いだけでなく、消費者の立場からブランドを捉え、認知心理学の知見をブランド研究に導入した点に特徴がある。その上で、望ましいブランド知識を形成するために企業が行うべき手順について示している。

青木(2011a)によれば、ブランド研究は2000年代に入ると「価値」と「関係性」の2つを基軸として展開していく。Schmitt(1999)は、経験価値という考え方を示し、様々な接点を通じて顧客とブランドとの情緒的な繋がりを築いていくために、顧客が経験する刺激を統合的にマネジメントすることを提案した。

また、ブランドを介した顧客との関係性を構築することを重視する「統合的ブランド・コミュニケーション」（Schultz, 1999）や、消費者の自己とブランドとの結びつきに着目した「ブランド・リレーションシップ」（MacInnis, Park, & Priester, 2009）など、顧客との関係性を重視する展開が進んでいる。

さらなる展開として青木(2011b)は、「価値提供」から

「価値共創」へというマーケティング上の発想の転換が起きていることを指摘している。つまり、「価値を創造するのは企業である」という考え方から、「価値を創造するのは企業と顧客である」という考え方へのシフトである。

顧客との価値共創においては、顧客接点やコミュニケーションを意図的にデザインすることで形成される関係性、そこでの価値共創の結果として生み出される顧客との絆としての関係性を築くことが前提となる。そのような関係性の構築こそが今日のブランド戦略における最重要課題である（青木, 2011a）。

このようなマーケティングの領域におけるブランド研究の変遷を見ると、2000年代に入る頃から、顧客接点サービス業務の重要性が強く認識され、企業価値の生命線としてデザインされるべきものと考えられるようになった。そのような重要な業務を担う人のマネジメントの側面から検討する必要がある。

3.2 企業ブランドの特性

製品についてのブランドのマネジメントが発展するにつれ、ブランド・マネジメントはマーケティング担当の仕事だけではなく、全社的に行うべきとの議論に発展してきた。その流れの中で、企業などの組織そのものが持つブランドについての研究が注目されるようになった。

企業間の競争がグローバル化するにつれ、製品のブランドを統合する最も大きな傘としての企業ブランドの重要性が意識されたが、企業ブランドの構築にはそれ以上の狙いが込められるようになった。組織の成功を導くために戦略的かつ組織的にコミュニケーションを用いる際のツールとして企業ブランドは考えられるようになった（Hatch & Schultz, 2003）。

企業ブランドへの関心が高まるにつれ、様々な概念が企業ブランドについての議論の中で使用された。Balmer & Geysler(2003)は、関連する概念の意味を明確にするための6つの質問と各々に対応する概念を整理している。

第一の質問は「その企業が他と区別される属性は何か」であり、概念としては「企業アイデンティティ」にあたる。第二の質問は「私たちがコミュニケーションをとるべき相手は誰で何を伝えるべきなのか」であり、「企業コミュニケーション」にあたる。第三の質問は「私たちの会社は何を約束し保証しているのか」であり、「企業ブランド」にあたる。第四の質問は「組織のメンバーの類似性・親和性（affinities）は何なのか」または「私たちは誰なのか」であり、「組織アイデンティティ」にあたる。第五の質問は「時間の経過の中で、私たちはどのように知覚されているのか」であり、「企業評判」にあたる。最後は「私たちは今現在、どのように知覚されているのか」という問いであり、「企業イメージ」がこれにあたる。

企業ブランドによってマネジメントを行う際には、マーケティング領域だけではなく、アイデンティティ領域、コ

コミュニケーション領域の先行研究で扱われてきた概念が関連している。

Hatch & Schultz (2001) によれば、企業ブランドは、組織のオーディエンス、ステークホルダー、関係者を引き付け、方向づける霧の中のかがり火のようなものである。ステークホルダーとしては、トップマネジメント、組織メンバー、組織外部の顧客などが想定される。

企業ブランドはステークホルダーを組織に引き付けるような価値を表現したり、望みを表現したりするものであるため、他の企業との違いを表すだけでなく、所属を表すという性質を持つ。この企業ブランドの「引き付ける」、「所属意識を持たせる」というという特性は、ステークホルダーの意思決定や行動に影響を与えると考えられる。

4. 企業ブランディングの効果に対する心理学の知見からの理論的検討

企業ブランドが従業員を引き付け、所属意識を持たせるという主張にはどのような理論的背景があるのかを検証する必要がある。企業ブランドに関する研究では、ブランドが組織の価値や望ましい姿を表現すること、それにより従業員の組織アイデンティティに影響を与えることが仮定されていた (e.g., Balmer & Geysler, 2006)。

組織アイデンティティとは、組織のメンバー自身が「私たちは誰か」、「私たちが従事しているビジネスは何か」、または「私たちは何になりたいか」という問いに対する見解であり、中心的で、他と区別できる、比較的継続するという特徴を備えたものであると定義される (Albert & Whetten, 1985)。そこで本稿では、組織アイデンティティに関係する「自己」に関する心理学を中心とした知見をレビューし、ブランド研究で仮定されている従業員の心理メカニズムについて検証を行う。

4.1 自己の社会性に関する議論

哲学者であるデカルトが、1637年に疑いえぬ確実な真理としての自己を見出して以来、その絶対的自己観は長い間影響を持ち続け、自己はまわりの世界からは独立的した実体と考えられてきた。

1900年頃から、米国の社会学において、自己の社会的な側面が指摘されるようになった。Cooley (1902) は、人間の「私」という意識は先天的に備わっているものではなく、他者を鏡としてはじめて自分の姿を知ることができるということを指摘し、「鏡に映った自己 (looking-glass self)」という概念を提示した。

Mead (1934) は、Cooley (1902) の社会学的な視点をさらに発展させ、自己は他者の役割期待の取得 (role-taking) を通じて社会的に形成されると主張した。さらに Mead (1934) は、人は複数の人々の期待を組織化して、「一般化された他者 (generalized other) の期待」を形成し、一般化

された他者の期待との関連によって自己を形成するとしている。

役割期待の取得という考え方は、職場場面でも活用されている。例えば、上司から部下への役割期待、顧客から企業の顧客接点を担う従業員への役割期待、企業が行動規範等で組織メンバーに伝達している役割期待などがある。これらの複数の役割期待を取得し、一般化された他者の期待を形成し、その関連によって自己を形成していると考えられる。したがって、企業ブランドによって、従業員への役割期待を表現していると理解できる。

4.2 社会的アイデンティティ理論

1970年代に入ると、社会心理学における社会的次元の強調を唱えた社会的アイデンティティ理論がヨーロッパ社会心理学研究で提唱された。Tajfel (1978) は、社会的アイデンティティを「自分がある社会的集団に所属しているという個人の知識であり、その集団の成員性に対する情動や価値の重要性を伴うもの」と定義している。

人は自分が所属していると感じる社会的カテゴリーから自己定義の一部を得る。社会的アイデンティティは、集団のメンバーとして、何を考え、感じるべきか、どのように行動すべきかについて記述され、規定するものである。

企業という文脈にあてはめると、自分が所属していると知覚している企業の一員であるということに基づいた自己概念の側面である。企業の一員であるという自己概念が形成されていれば、その企業のメンバーとして、何を考え、感じ、どのように行動すべきかについて理解している状態となる。

社会的アイデンティティ理論には、二つの理論が含まれている。一つ目は、国際紛争や民族問題などの集団間の葛藤を説明するための集団間の理論 (Tajfel, 1978) である。人には社会環境を分割して分類し、秩序づけを行う「社会的カテゴリー化」という認知作用が備わっており、それにより様々な社会的行為を実行することができる。また、そのカテゴリーのどこかに自己を含めることで自己に社会的な位置づけを与える。

社会的アイデンティティ理論では、一般に人は自尊感情を維持し、高めようとする存在であるという前提を持っている。したがって、人は肯定的な社会的アイデンティティを達成しようと努力するとされる。自分が所属している内集団を外集団と比較し、内集団をひいきすることで自己高揚を求めるとされる (Hogg & Terry, 2002)。

また、社会的アイデンティティに対する自己評価は、そのもととなっている社会的カテゴリーに対する評価から影響を受けるという前提がある。したがって、現在の社会的アイデンティティが不満足である場合は、人は肯定的な評価がされる別の集団に移動しようとする。移動が困難であるなら、現在の集団への評価を肯定的なものに変えようと努めるとされる。

このような社会的カテゴリー化と自己高揚に関する理論を企業での場面にあてはめてみると、組織の一員である意識がされただけでも、企業間競争の文脈においては、他社と比べて自社をひいきするような心理が生まれると考えられる。また、所属する企業に対する評価が高いのであれば、積極的に自己定義の一部として企業の価値や行動規範を取り入れると予測される。また、別の企業へ転職したいという意図を持ちにくくなる可能性もある。

4.3 自己カテゴリー化理論

社会的アイデンティティの二つ目の理論は、集団メンバーに共有された社会的アイデンティティが個人の自己知覚や行為を脱個人化するという考えに基づいた「自己カテゴリー化理論」(Turner, 1982; 1987)である。

人は自己を何らかの社会集団や社会的カテゴリーの一員として分類しようとする認知的作用を持っていると考えられる。この作用によって、独自の特徴を持った個人としての自己意識が弱まり、同時に社会的集団やカテゴリーの一員としての意識が強まるとされる。

社会的カテゴリーの一員としての意識が実際に活性化するには、他のカテゴリーに比べてどれだけ用いられやすい状態にあるかという接近可能性 (accessibility) と、そのカテゴリーが実際の心理的環境にどれだけ合致するのかという適合性 (fit) によって決まるとされる。

さらに、社会的カテゴリーの信念、態度、感情、行動を含み、集団を特徴づけ、他集団との識別する属性を具体化したプロトタイプに自己を同化させようとする。自己カテゴリー化は、自尊感情を高めること、不確実性を減少させることに効果があるという仮説が立てられている (Hogg & Terry, 2002)。プロトタイプは認知や行動の指針となり、まわりから合意されている内容であることが多いため、不確実性を減少することができると考えられている。

企業ブランド・マネジメントにおいて、従業員が企業に対して肯定的な評価を持ちやすければ、社会的アイデンティティの源として企業の一員であることを利用する傾向が強くなると考えられる。企業の一員というカテゴリーが活性化し、そのプロトタイプへの同化が起こることが予測される。そのことは企業の価値観や行動規範が組織内に浸透することでもある。

社会的アイデンティティ理論では、個人としてのアイデンティティと社会的アイデンティティを単純に対比して論じられていた。社会的アイデンティティが活性化することが、個人としての個性を失わせるという前提があった。

しかし、仕事場面で活性化する自己の一面と、プライベートで活性化する自己の一面が異なっているというように、自己は複合的なものであり、環境とのつながりを考慮すべきではないかと考えられる。

4.4 自己の複合性に関する理論

1970年代後半に、認知心理学的な情報処理アプローチが自己研究にも導入され、自己研究は新たな局面を迎えている。様々な分野での自己研究の知見の統合が試みられている。

社会的認知の研究において自己は、人間の情報処理や行動の生起、調整を掌る機能を果たすと考えられるようになった。それは、自己概念を一つの安定した実体とする見方から行動を導く能動的な認知的表象とする見方への移行を意味する (e.g., Markus & Wurf, 1987)。

また、自己は社会的に形成され、社会の中で機能するという自己の社会性が強調されるようになった。自己は、重要な他者や準拠する集団との関係性についての表象を含むとされる。さらに、自己は環境への適応のための制御装置であるという主張もなされている (Higgins, 1996)。

現在、自己の複合性は社会心理学やパーソナリティの研究領域において重要な課題となっている (Sedikides & Brewer, 2001)。Brewer & Gardner (1996) は、自己概念を、個人的自己 (individual self)、関係性自己 (relational self)、集合的自己 (collective self) の3つの基本的な自己表象から構成されることを提案した。

個人的自己は、他者との違いによって得られ、個人間の比較に基づき、心理的に自己を守ろうとする動機づけや自己高揚の動機づけに関連している。関係性自己は、重要な他者との同化によって得られ、個人的な愛着による結びつきに基づき、評価の反映プロセスや、重要な他者を守ったり、高めたり、その人との関係を維持しようとする動機づけに関連している。

集合的自己は、大きな社会集団に包括されること、自分が所属している集団と関連性のある外集団との対比によって得られる。集合的自己は内集団を守り高める動機づけに関連している (Brewer & Gardner, 1996)。

顧客接点を担う従業員の仕事場面について考えると、企業ブランディングに伴うコミュニケーション施策によって、集合的自己が活性化し、組織の一員として企業を守り、高めようという動機付けが高まる可能性がある。また、上司や同僚との良好な関係は関係性自己に関連するであろう。顧客との個別対応において、企業の価値は共有しながらも、同僚とは異なる自分らしい応対や表現を重視することは、個人的自己と関連すると考えられる。

4.5 自己の制御機能に関する理論

Higgins (1996) は、自己を環境への適応のための制御装置ととらえることを提案している。自己は現実の社会的場面においても運用されていると考えられる。このような自己の最新の研究動向を踏まえるならば、組織で働くという状況における人間の情報処理や行動の生起、調整も、自己によって制御されていると考えるべきである。

セルフ・レギュレーションとは、環境と自分の状態をモ

ニターし、自分にとって望ましい状態の目標を設定した上で、現状をそれに近づけるように環境や自分自身に働きかけることである。Higgins (1996) は、セルフ・レギュレーションの機能を掌る「自己要約 (self-digest)」という概念を新たに提案している。自己要約とは、「私と世の中との関係は何か (What is my relation to the world?)」という問いに対する答えであり、世界と自分との関係性についての表象である。自己要約の機能的要素として、現実自己 (actual selves)、希求自己 (desired selves)、自己観点 (self-standpoints) の三つがある。

一つ目の機能的要素である現実自己は、道具的自己 (instrumental self)、期待自己 (expectant self)、モニターされた自己 (monitored self) の3種類の統制機能を有している。道具的自己は、「他者は私に対してどのように反応するか」に関する表象である。期待自己は、「私は世界をどのように経験するか」に関する表象である。モニターされた自己は、「私は目標の追求においてどのくらいうまくできているか」についての表象である (Higgins & May, 2001)。

自己要約の二つ目の機能的要素である希求自己は、活動の目標や、評価の基準となる自己表象である。希求自己には、「こうなりたい」という促進焦点の自己 (promotion focus self) と、「こうはなってはならない」という予防焦点の自己 (prevention focus self) が含まれている (Higgins, 1996)。

自己要約の三つ目の機能である自己観点は、ある自己表象は誰からの観点なのかということである。自分自身の観点 (own standpoint) と、他者の観点 (other standpoint) があるとされる (Higgins, 1996)。その後、集合的自己 (e.g., Brewer & Gardner, 1996) の影響を受け、Higgins & May (2001) は、我々の観点 (our standpoint) も存在すると述べている。

Higgins (1996) らの理論を見ると、会社や職場という環境に対して自己という制御装置をどの程度、そしてどのように従業員が利用しているのかによって、職場でのあらゆる判断や行動に影響を与えるであろうことが予測できる。それも、上司の命令に従う働き方ではなく、自らがまわりに関わりかけることにつながると考えられる。

自己は目標の内容や評価の基準、目標に向かった統制を司っているため、その目標内容と企業側からの理想像がどの程度一致しているのかが、鍵となるであろう。

5. 企業ブランドを用いた人的資源管理における考察

組織アイデンティティとは、組織のメンバー自身が「私たちは誰か」、「私たちが従事しているビジネスは何か」、または「私たちは何になりたいか」という問いに対する見解であり、中心的で、他と区別できる、比較的継続するという特徴を備えたものであると定義される (Albert & Whetten, 1985)。企業のトップマネジメントやリーダーは、

これらの問いに対して、理想的な企業アイデンティティを明文化し、経営理念やビジョン、ミッション、価値、行動規範といった形で対外的または従業員に示すことが多い。大規模なサービスセクターにおいては、組織のリーダーなどの核となる人々と、一般の従業員との物理的な距離は大きく、直接的な接触は困難である。

そのような条件において、一般の多くの従業員が、組織の核となる人々が設定したように、組織アイデンティティを形成するという事は、簡単なことではない。つまり、一般の従業員が「私たちは誰か」と自分自身に問うた時、その答えはトップマネジメントが考えた理想の答えと同じとは限らない。顧客と接する現場の従業員に対し、企業としての理想や大切にしている価値を伝える手段として企業ブランディングを行うことは、価値を伝えるコミュニケーションとして有効な方法である。

主に自己に関する心理学研究をレビューすることで、基企業ブランドが従業員を組織にひきつけ、その所属意識を高める効果について理論的な妥当性を検証したところ、その効果は十分に期待できることが確認できた。

ただし、従業員の自己の中に取り入れられるには、何より企業ブランドがその従業員にとって魅力的であること、自尊感情を高めるものであることが鍵である。また、人は自己の中に複数のカテゴリーを認識することができるため、企業の一員というカテゴリーを活性化させる環境をつくること、組織のプロトタイプとして認識される典型的な感じ方、判断や行動の内容に留意する必要がある。

一方で、企業の価値観に完全に支配される個人は、従来の会社人間と何らかの異なることになる。自己は複合的なものであり、仕事場面で活性化させる自己の側面がすべてではない。家族と時間を共にする状況や趣味に没頭できる状況など、仕事以外の状況に身を置くことで、活性化させる自己の側面が変わり、バランスが保てると思われる。

所属している社会集団の一員であるという認知は、不確実性を減らし、人に精神的な安定をもたらす。ある程度の心理的なつながりを所属している企業に持つことは、従業員の精神的な健康を保つための効果も期待できる。

企業は顧客接点の従業員について、より質にこだわるべきであり、その質を決めるのは組織の価値をアイデンティティとして利用してもらえるかにかかっている。人は自尊感情を維持し、高めるのに役立つ社会的カテゴリーを活性化させる。そのためにも、企業は世間から肯定的に評価されている信頼される存在でなくてはならない。企業の価値を魅力的に伝え、所属意識を高めるマネジメント手法として、企業ブランドを用いることは有効であり、自己という心理的メカニズムの働きによって、従業員のパフォーマンスに効果を与える可能性があることが示唆された。

引用文献

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands: Building, measuring, and managing brand equity*. New York: The Free Press.
- Albert, S.A., & Whetten, D. A. (1985). Organizational Identity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 7, (pp.263-295). Greenwich, CT: JAI Press.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 63 (1), 1-18.
- 青木幸弘 (1995). ブランド・エクイティ研究の現状と課題 消費者行動研究, 2(2), 1-22.
- 青木幸弘 (2011a). ブランド研究における近年の展開：価値と関係性の問題を中心に 商学論究, 58(4), 43-68.
- 青木幸弘 (2011b). 価値共創時代のブランド戦略：脱コモディティ化への挑戦 ミネルヴァ書房
- Balmer, J.T., & Greyser, S.A. (2003). *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing*. London: Routledge.
- Balmer, J.T., & Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European journal of marketing*, 40 (7/8), 730-741.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations* (pp.71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International journal of selection and assessment*, 9 (1-2), 52-69.
- Bowen, D.E. and Schneider, B. (1985). Boundary-spanning-role employees and the service encounter: some guidelines for management and research. In J.A.Czepiel, M.R. Solomon & C.F. Surprenant (eds), *The Service Encounter*, (pp.124-47). Lexington: Lexington Books.
- Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this “We”? Levels of collective identity and self representations. *Journal of personality and social psychology*, 71 (1), 83.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 11 (4), 710-725.
- Cooley, C. H.(1902). The looking-glass self. The production of reality: Essays and readings on social interaction. *Human nature and the social order*. (pp. 179-185). New York: Scribner's.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand. *Harvard business review*, 79 (2), 128-134.
- Hatch, M., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of marketing*, 37 (7/8), 1041-1064.
- Higgins, E. T. (1996). The “self digest”: self-knowledge serving self-regulatory functions. *Journal of personality and social psychology*, 71 (6), 1062.
- Higgins, E. T., & May, D. (2001). Individual self-regulatory functions: It's not “we” regulation, but it's still social. In C. Sedikides & M.B. Brewer (Eds.), *Individual self, relational self, collective self*. (pp. 47-67). Philadelphia: Taylor & Francis.
- Hogg, M. & Terry, D. (2002). *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. New York: Psychology Press.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376-407.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The psychology of organizations*. New York: HR Folks International.
- Keller, K. L. (1998). *Strategic brand management: Building, managing and measuring brand equity*. Prentice Hall (恩蔵直人・亀井昭宏訳「戦略的ブランド・マネジメント」東急エージェンシー, 2000年)
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of marketing communications*, 15(2-3), 139-155.
- 今野晴貴 (2012). ブラック企業：日本を食いつぶす妖怪 文藝春秋
- 厚生労働省 (2017). 平成 28 年度「雇用動向調査」の結果 平成29年 8月23日公表
- Locke, E. (1976). The Nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1349.
- MacInnis, D. J., Park, C. W., & Priester, J. R. (Eds.). (2009). *Handbook of Brand Relationships*. New York: ME Sharpe.
- Markus, H., & Wurf, E. (1987). The dynamic self-concept: A social psychological perspective. *Annual review of psychology*, 38 (1), 299-337.
- Mead, G. H., & Mind, H. (1934). *Self and society*. Chicago:

- University of Chicago.
- Moeller, S. (2010). Characteristics of services—a new approach uncovers their value. *Journal of services Marketing*, 24 (5), 359–368.
- 内閣府 (2014). サービス産業の生産性 平成26年4月18日公表 http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/future/wg1/0418/shiryuu_01.pdf (2018年5月30日閲覧).
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10 (2), 85–97.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48 (4), 775–802.
- Page, S. E. (2007). *The Difference: How The Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies* Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Schmitt, B.H. (1999). *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, relate to your company and brands*. New York: Free Press.
- Schultz, D. E. (1999). Integrated marketing communications and how it relates to traditional media advertising. *The advertising business: Operations, creativity, media planning, integrated communications*, 325–338.
- Sedikides, C., & Brewer, M. B. (Eds.). (2001). *Individual self, relational self, collective self*. Philadelphia: Psychology Press.
- 総務省 (2015). 平成26年経済センサス基礎調査(確報)結果 平成27年11月30日公表
- Tajfel, H. (1978). Interindividual behaviour and intergroup behaviour. *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. London: Academic Press.
- Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. *Social identity and intergroup relations*, 15–40.
- 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.
- 田尾雅夫 (1997). 問題の所在—なぜ会社人間が問題なのか 田尾雅夫(編)「会社人間」の研究: 組織コミットメントの理論と実際 (pp.5-12) 京都大学学術出版会
- 高橋俊介 (2013). ホワイト企業: サービス業化する日本の人材育成戦略 PHP 研究所.
- 吉原克枝・古川久敬 (2006). サービス化した組織における 成員裁量の職務行動に関する展望 九州大学心理学研究, 7, 107–116.
- 吉原克枝・古川久敬 (2007). サービス化した組織における 成員裁量の職務行動とその促進要因に関する研究—組織に対する外部評価への敏感さの促進効果 産業・組織心理学研究, 21(1), 27–39.