

## 大会関連論文

## 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

藤澤(鎬木)理恵<sup>1</sup>・高尾 義明<sup>2</sup><sup>1</sup>首都大学東京大学院・<sup>2</sup>首都大学東京

キーワード：組織を離れる経験、休職、育児休業、ジョブ・クラフティング

## 1. はじめに

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(内閣府, 2012; 2013)、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。核家族・共働き世帯の増加により夫婦が担う家庭役割の総量が増加していること<sup>1)</sup>、年金受給年齢の引き上げにともない就労期間が長期化することによってキャリアチェンジや学び直しの機会を持つ必要が高まっていること(Gratton, 2011)などからも変化の流れは必然と言える。このような活動の場や役割の多重化は、個人が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経験を含んでいる。

組織を一時的に離れる経験をする従業員の増加に備え、組織はそのネガティブな影響を抑制するだけでなく、ポジティブな面を引き出していくことを検討する必要がある。例えば、組織を一時的に離れる経験は組織主導で行う能力開発では提供しがたい組織の文脈から外れた異質な経験の機会であり、その機会において個人が組織内では獲得し難い態度や能力を獲得するならば、それらが組織に変化を起こす動機や資源となったり、組織主導の変化を受け入れやすくなったりすることにつ

ながり、結果的に組織のイノベーションや非連続な成長に寄与するというようなことが考えられる。

一時的に組織を離れる経験には、育児・介護・傷病などによる休職、派遣留学、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)、ボランティアやプロボノ(嵯峨, 2011)などの社会貢献活動などが含まれることを想定している。これらの経験の、所属組織のメンバーシップ資格を保持したまま異なる共同体における役割や活動に従事するという共通の特性に注目し、組織の境界の顕現性や取得する役割の変化によって当該個人のアイデンティティが受ける影響の検討を通じて、所属組織に還元される態度や行動の有無とそのメカニズムを明らかにしたい。本研究ではこの中から育児休職を取り上げ、組織を一時的に離れる経験が、当該個人や、個人と組織の関係にいかなるポジティブな変化をもたらすか、またそのメカニズムはどのようなものかをとらえることを目的として、質問紙調査の結果をもとに考察を行う。

## 2. 先行研究

これまで、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・アプローチを援用し、組

注 1) 不破(2014)において、三世帯世帯と核家族世帯の家事負担を比較した考察がみられる。

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低下を導く経験」と暫定的に定義した上で、メンバーシップや役割のゆらぎや多重性が働く個人のアイデンティティにもたらす影響に注目しながら関連研究をレビューする。

休職(leave of absence)の仕事への影響を論じた研究は極めて少ないが、希少な実証研究である Judiesch and Lyness(1999), Ruhm(1998), Glass(2004)は休職や育児関連制度の利用が賃金や昇進に負の影響を与えていたことを指摘している。

一方で、ワーク/ノンワーク(特にファミリー)間のポジティブなスピルオーバーに焦点を当てる研究は増えてきており(藤本,2011)、国内でも育児休職のポジティブな影響を取り上げた先駆的な研究として脇坂(2008; 2010)がある。海外では Lyness and Judiesch(2008)が33か国9,627人の管理職について調査し、上司・同僚からの「仕事の優先事項を個人的な生活とバランスさせどちらも無視していない」という評価と昇進可能性についての評価に正の相関があることを明らかにしている。さらに、市民活動への参加が組織市民行動を高めるという研究(Cohen & Vigoda,2000)もある。

また、企業主導で組織の境界を拡大したり越えさせるような活動の影響を検証した研究としては、出向や海外勤務の人材開発上の有益さを定量的に検証した谷口(2009)、社会貢献活動(community outreach)の効果を検証したBartel(2001)がある。

Bartel(2001)では貢献先組織との間や従業員間での社会的比較により組織アイデンティフィケーションが高まる効果が指摘されており、社外活動への参加によって従業員が所属する組織の定義や価値を見直す可能性とそのメカニズムが示唆されている。そこでは、一時的にメンバーシップの顕現性が低下し、社会的比較の対象を得たことでかえってメンバーシップの意識が高まるメカニズムが示されているといえる。

さらに、メンバーシップの顕現性の低下は、個人の自己カテゴリー化(Turner et al., 1987)の変化の契機となることや、再び組織に戻る際の組織再社会化(中原, 2012)の契機となることが予想される。これらのことが起こるならば、組織を一時的に離れる経験が、組織と個人関係を改めて結び直す契機となる可能性がある。さらに、職場に戻った後にも、ロール・アイデンティティの多重化や帰属するカテゴリーの多重化が継続し、アイデンティティの複雑さ(identity complexity)が高まる可能性がある。アイデンティティの複雑さは、感情や行動のレパトリーや社会的資源を増やし、逆境におけるレジリエンスを高め、創造的な行動につながることを指摘されている(Caza & Wilson,2009)。

しかしここまで概観してきた先行研究においては、メンバーシップの顕現性の低下や役割の多重化の観点からのポジティブな変化についての検討は十分なされていない。

### 3. 調査

#### 3.1 調査の目的

本研究では、組織を一時的に離れる経験のひとつとして育児休職を取り上げ、組織を一時的に離れる経験によるポジティブな変化の要素とその発生メカニズムを探索的に検討する。

具体的なりサーチクエスションは以下の3点である。

- RQ1: 組織を一時的に離れている期間に、当該個人がどのような心理的経験をしているのか。
- RQ2: 組織を一時的に離れている間の心理的経験のうちどのような要素が、復職後の意識の変化に関係しているのか。
- RQ3: 復職後の意識の変化が、行動の変化となって表れるのはどのような場合か。

#### 3.2 調査方法

1か月以上の育児のための休職・休暇の取得経験のある男女を対象に、質問票による調査を行っ

た。調査は2013年3～4月、7月の2回に分け、1回目の調査への回答依頼は調査者の直接の知人とSNS上にて協力を呼びかけたうえでウェブアンケートを行った。休職前・休職中の経験について聞いた1回目調査への協力者226名に再度回答を依

頼し、復職後の変化についての2回目調査に67名の有効回答を得た。回答者の平均年齢は1回目調査35.4歳(SD=4.7)、2回目調査36.3歳(SD=4.6)であり、その他の属性は表1のとおりである。

表1 回答者の属性

		1回目調査		2回目調査		
		N	%	N	%	
回答者全体		226	100.0	67	100.0	
内	性別	女性	195	85.9	53	79.1
		男性	31	13.7	14	20.9
	育休回数	1回目	138	61.1	50	74.6
2回目		79	35.0	14	20.9	
3回目以上		9	4.0	3	4.5	
訳	勤務形態	正社員 (フルタイム・残業あり)	128	56.6	34	50.7
		正社員 (フルタイム・残業なし)	31	13.7	12	17.9
		正社員 (短時間)	54	23.9	18	26.9
		非正規社員	10	4.4	1	1.5
		その他	3	1.3	2	3.0

### 3.3 調査項目

1回目調査は「休職中の経験」、2回目調査は「復職後の意識の変化」「復職後の行動の変化」「仕事・職場状況」から質問票を構成した。

「休職中の経験」「復職後の意識の変化」については、育休経験者への聞き取り調査などから独自に作成した設問について因子分析を行い尺度化した。

「復職後の行動の変化」については「ジョブ・クラフティング(job crafting)」を用いて測定した。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 & Dutton, 2001)である。ジョブ・デザインなどと異なり、個人的な動機に基づいて仕事を再定義する行動であることに特徴がある。Wrzesniewski and Dutton(2001)の定義に沿ってタスク・関係性・認知の3つの境界

を変更する行動についての質問項目を新たに作成し、「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」(changing task boundary)「他職種・他部署への仕事上の働きかけを増やすようになった」「社外の人との仕事上の関わりを増やした」(changing relational boundary)「自分の担当する仕事の意味が違って見えるようになった」(changing cognitive boundary)の4項目を使用した。

「仕事・職場状況」については、「私の仕事では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」、「個人の成果責任を果たしたかどうか厳密に評価される」の2項目で、職務の自律性と相互依存性について確認した。

回答は個人属性以外すべて、「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とした。

## 4. 結果

## 4.1 因子の探索

RQ1を検討するために、1回目調査における「休職中の経験」について因子の探索を行った。最尤法・プロマックス回転による因子分析を行い、いずれの因子にも因子負荷量が.40とまらない項目を除外しつつ分析を繰り返した。因子分析の結果は表2に示されている。分析の結果、3つの因子が抽出された。「仕事で得てきたやりがいや手ごたえは、今後ある程度あきらめることになるだろう」「会社からの評価は、今後ある程度あきらめることになるだろう」などからなる第1因子を『喪失感』( $a = .812$ )、「仕事をする目的や意味について深く考えた」などからなる第2因子を『内省』( $a = .692$ )、「子どもとの時間が楽しく、自分は育児に向いていると思った」「子どもとの信頼関係や絆を育むことができた」などからなる第3因子を『育児充実』( $a = .630$ )と名付けた。よって

RQ1については、『喪失感』『内省』『育児充実』という3種類の経験が見出された、と言える。

次にRQ2の検討のために、まずは2回目調査による「復職後の意識の変化」について一般化最小2乗法・プロマックス回転による因子分析を行った。いずれの因子にも因子負荷量が.40とまらない項目を除外しつつ分析を繰り返し、分析の結果、3つの因子が抽出された。結果は表3に示されている。「社外の価値観や考え方に触れ、自分の価値観や考え方が変化した」などからなる第1因子を『視野の広がりや相対化』( $a = .716$ )、「業務を効率的に進められるようになった」「時間管理能力が高まった」などからなる第2因子を『優先順位明確化』( $a = .615$ )、「所属している会社のいいところが見えるようになった」「所属している会社の経営理念への関心が強まった」からなる第3因子を『会社の価値の再評価』( $a = .709$ )と名付けた。

表2 休職中の経験

	喪失感	内省	育児充実
仕事で得てきたやりがいや手ごたえは、今後ある程度あきらめることになるだろう	<u>.893</u>	.027	-.043
会社からの評価は、今後ある程度あきらめることになるだろう	<u>.779</u>	.007	-.125
復職した時には、仕事のやりがいは失われてしまうかもしれない	<u>.658</u>	-.029	.153
仕事をする目的や意味について深く考えた	.028	<u>.646</u>	.177
復職後に仕事で実行したいアイデアが湧いてきた	-.197	<u>.579</u>	-.145
よりよい社会のあり方について考えるようになった	.068	<u>.572</u>	-.050
新しい自分を発見した	.031	<u>.520</u>	.125
自分の性格を振り返ることが多かった	.085	<u>.485</u>	-.060
子どもとの時間が楽しく、自分は育児に向いていると思った	-.007	-.071	<u>.808</u>
子どもとの信頼関係や絆を育むことができた	.070	-.006	<u>.590</u>
夫・妻など、パートナーとの関係がより良好なものになった	-.090	.062	<u>.446</u>
因子寄与	2.007	1.829	.978
因子寄与率(%)	18.250	16.628	8.889
因子相関行列			
	第1因子	1.000	
	第2因子	.176	1.000
	第3因子	-.071	.284
			1.000

表3 復職後の意識の変化

	視野の 広がり と 相対化	優先順位の 明確化	会社の 価値の 再評価	
社外の価値観や考え方に触れ、自分の価値観や考え方が変化した	.775	-.058	.125	
会ったばかりの人と信頼関係を築くのがうまくなった	.721	-.020	-.142	
社会問題やその解決策への理解や関心が深まった	.601	.050	.069	
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	.446	.193	-.046	
業務を効率的に進められるようになった	-.058	1.022	.009	
時間管理能力が高まった	.071	.515	-.039	
興味関心に素直に従って行動するようになった	.122	.378	.137	
所属している会社のいいところが見えるようになった	-.058	-.050	1.032	
所属している会社の経営理念への関心が強まった	.049	.105	.522	
因子寄与	2.306	1.081	1.322	
因子寄与率 (%)	25.618	12.011	14.693	
因子間相関係数				
	第1因子	1.000		
	第2因子	.444	1.000	
	第3因子	.404	.248	1.000

表4 項目の相関関係

	平均値	標準 偏差	( $\alpha$ )	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 性別 (男性=0; 女性=1)	0.78	0.42	-	-											
2 年齢	36.30	4.56	-	.202	-										
3 1ヶ月以上の 育休回数	1.30	0.55	-	.228	.115	-									
4 喪失感	3.39	1.40	.812	.392**	.048	-.120	-								
5 内省	4.20	0.94	.692	-.184	-.274**	-.173	.066	-							
6 育児充実	4.12	0.99	.630	-.467**	-.107	-.097	-.090	.149	-						
7 視野の広がり と相対化	4.38	0.90	.716	-.101	-.085	-.205	.022	.490**	-.044	-					
8 優先順位の 明確化	4.54	0.82	.615	.061	.055	-.103	.004	.337**	-.169	.429**	-				
9 会社の価値の 再評価	4.14	0.91	.709	-.114	-.046	-.058	-.130	.407**	.002	.658**	.395**	-			
10 ジョブ・ クラフティング	4.09	0.83	.722	-.130	-.164	-.045	-.143	.416**	.034	.623**	.447**	.675**	-		
11 職務の自律性	4.46	1.13	-	-.003	.105	.006	-.231	.305*	-.089	.259*	.310*	.378**	.435**	-	
12 個人成果の 厳密な評価	3.55	1.58	-	-.249*	.014	-.104	-.137	.229	.291*	.237	.032	.369	.290*	.146	-

(注1) \*\* p&lt;0.01, \* p&lt;0.05

## 4.2 因子間の関係の探索

「休職中の経験」と「復職後の意識の変化」の因子構造を踏まえて、RQ2およびRQ3の検討に移る。まず、用いられたすべての変数間について相関分析を行った(表4)。

さらに、「休職中の経験」「復職後の意識の変化」「復職後の行動の変化」の間の関係のモデルを探索的に構築するために、共分散構造分析を行った。前述のように復職後の行動の変化を捉える構成概念としては「ジョブ・クラフティング(job crafting)」を用いた( $\alpha = .722$ )。ジョブ・クラフティングは個人的な動機に基づいて仕事を再定義する行動であることに特徴があるため、組織を一

時的に離れたプライベートな活動による個人の意識の変化が動機となって、仕事上の行動が変化するメカニズムを明らかにする手掛かりとなると考えた。

共分散構造分析における適合度指標をもとに探索的にモデル構築を行った結果が図1である。適合度指標は、GFI = 0.834、CFI = 0.905、RMSEA = 0.08である。『内省』の経験が『視野の広がり」と「相対化』を媒介変数として『ジョブ・クラフティング』に影響を与えていることが確認された。また『職務の自律性』と『個人成果の厳密な評価』という職務環境において、「会社の価値の再評価」という職務環境において、「会社の価値の再評価」が「ジョブ・クラフティング」に影響していた。

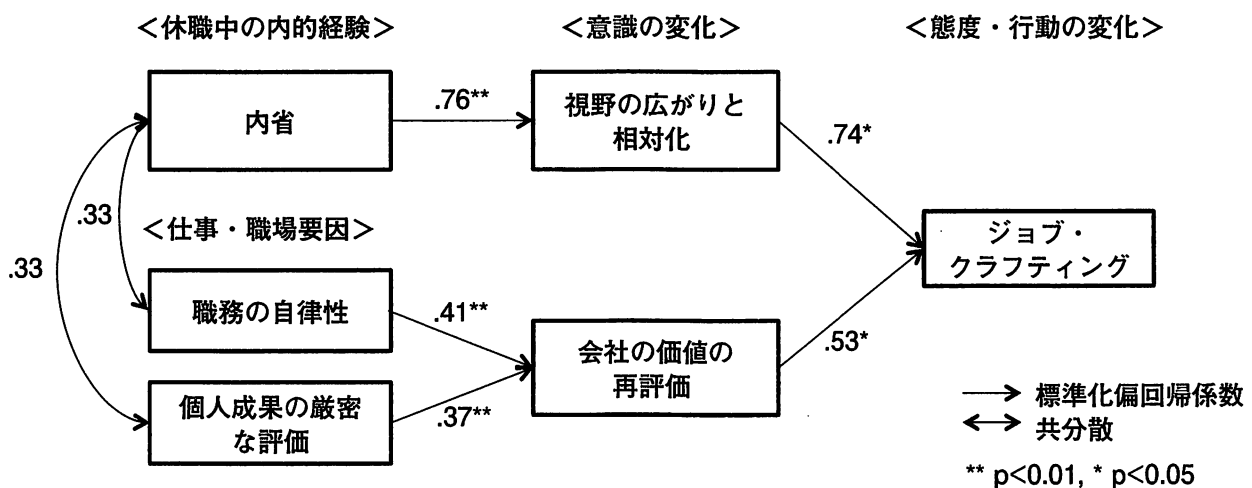


図1 共分散構造分析の結果

## 5. 考察

本研究の目的は、組織を一時的に離れる経験のひとつとして育児休職を取り上げ、休職の経験が当該個人や、当該個人から見た当該個人と組織の関係にいかなる変化をもたらすのか、またそのメカニズムを探索することであった。

育児休職という組織を一時的に離れている期間に、当該個人は「喪失感」「内省」「育児充実」といった心理的経験をしており(RQ1)、そのうち「内省」の経験が「視野の広がり」と「相対化」という復職後の意識の変化に関係していた(RQ2)。また、心理的経験との関係は明らかにならなかったが「職務の自律性」と「個人成果の厳密な評価」

が復職後の「会社の価値の再評価」という意識変化に関係していた。当該個人が役割やメンバーシップ資格の変更を伴い「組織を一時的に離れ」たことが、内省や、新しい視野や価値基準の獲得、所属組織を見直すことにつながる可能性を見出したことが本研究の第一の成果である。

そして「視野の広がり」と「相対化」「会社の価値の再評価」という意識の変化は、「ジョブ・クラフティング」という行動レベルの変化に関係していることが確認された(RQ3)。「ジョブ・クラフティング」という個人的な動機により仕事を再定義するという概念を適用することで、当該個人の意識の変化が職務行動の変化として仕事に還元さ

れるメカニズムの一端を確認することができたことが第二の成果である。

すでに述べたように、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2時点の間で実際に復職をしたサンプルが少なく、既に復職済みの者が当時を振り返って回答したデータを分析に用いた。今後は、時系列的な変化を追跡するデータの収集が望まれる。

また、分析には本調査において開発した尺度が多く含まれており、信頼性が十分とはいえない尺度もあることから、今後それらの尺度を精緻化していくことも必要である。

さらに、本研究では、育児休業に特有の変化と組織を一時的に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、冒頭に列挙したような複数の「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。

#### 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.
- 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.
- Caza, B. B., & Wilson, M. G. (2009). Me, myself, and I: The benefits of work-identity complexity. *Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation*, 99-123.
- Cohen, A., & Vigoda, E. (2000). Do good citizens make good organizational citizens? An empirical examination of the relationship between general citizenship and organizational citizenship behavior in Israel. *Administration & Society*, 32(5), 596-624.
- 藤本哲史(2011).「仕事と私的生活のポジティブな関係性」.『日本労働研究雑誌』No. 606 January 2011, 117-118
- 不破真紀子(2014)「世帯に見る家事分担」『社会科学研究』第65巻 第1号
- Glass, J. (2004). Blessing or curse? Work-family policies and mother's wage growth over time. *Work and Occupations*, 31(3), 367-394.
- Gratton, L. (2011) *The shift: The future of work is already here*. London: Collins (池村千秋訳『ワーク・シフト』プレジデント社, 2012年).
- 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.
- Lyness, K. S., & Judiesch, M. K. (2008). Can a manager have a life and a career? International and multisource perspectives on work-life balance and career advancement potential. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 789.
- 内閣府(2012)『社会意識に関する世論調査(平成24年1月)』内閣府大臣官房政府広報室
- 内閣府(2013)『東日本大震災後の「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)」に関する調査報告書(平成25年3月)』内閣府男女共同参画局
- 中原淳(2012).『経営学習論』東京大学出版会.
- Ruhm, C. J. (1998). The economic consequences of parental leave mandates: Lessons from Europe. *The quarterly journal of economics*, 113(1), 285-317.
- 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(蘭千壽, 磯崎三喜年, 内藤哲雄, 遠藤由美 訳『社会集団の再発見—自己カテゴリー化理論』誠信書房, 1995年).
- 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.

# Positive Effects of Temporary Disengagements from Work Organizations

Rie FUJISAWA, Yoshiaki TAKAO

*Tokyo Metropolitan University*

## Abstract

An increasing number of people have experienced temporary disengagements from work organizations to assume their other roles, such as fulfilling family responsibilities. Although prior studies have addressed the negative effects of such disengagements on employees, the positive effects of disengagements remain unexplored. Therefore, this study examines the positive effects of temporary disengagements from work organizations. The study employs self-report data, obtained from people who had experienced child-care leaves. Three factors were identified in both employees' internal experiences of temporary disengagements and the changes of employee attitude toward work/career and the work organization. Further, we indicate that job crafting was related to experiences of temporary disengagements through attitudinal changes. The findings suggest that employees' temporary disengagements can be beneficial to employers through attitudinal or behavioral changes, such as job crafting.

**Keywords :** Temporary Disengagement from Work Organizations, Leave of Absence, Maternity (Parental/Child Care) Leave, Job Crafting