

論説（査読なし）

組織アイデンティフィケーションと インクルージョン風土 ——仕事外アイデンティティの 不可視化メカニズムの理論的考察

志 村 佳名子*

後 藤 智**

要 旨

アイデンティティ・ブラインドな組織実践がインクルージョン風土（CI）の形成を阻害することは示されているが（Li et al., 2019）、そのメカニズムは未解明である。本稿は、文化的タイトネス（Gelfand et al., 2011）を文脈要因に、社会的アイデンティティ理論（SIT）および自己カテゴリ化理論（SCT）理論的基盤として、そのメカニズムメカニズムを考察する。まず、Nishii et al.（2018）のマルチレベル・プロセスモデルを枠組みとして実証研究を整理し、OI が CI の形成プロセスにいかに関与するかを確認した上で、仕事外アイデンティティの不可視化メカニズムと CI の連関を理論的に示す。

規範への同調圧力が高いタイトな文化的文脈下にある組織では、均質さや調和が優先されるため、個人の仕事外アイデンティティを表出しにくい状況が生じやすい。その結果、仕事外アイデンティティが組織アイデンティティによって構造的に覆い隠される遮蔽の同一化（Eclipsed Identification：EI）が生じる。EI が個人レベルで常態化すると、それが組織場面で顕在化せず、組織および他の従業員からも認識されない Identity Blindness（IB）が構造化される。タイト文化に埋め込まれた組織はこのプロセスを問題として認識しないまま組織的慣行を維持・強化し、IB がさらに EI を促進する自己強化的な循環が形成される。

IB のもとでは、Shore et al.（2011）のいう独自性の尊重が構造的に損なわれ、CI の形成が阻害される。本稿はこの連関メカニズムを示すことで、IB を意図的な組織の HR 実践の選択としてではなく、文化的文脈によって組織が問題として認識しないまま構造化される状態として捉え直し、CI 形成の阻害が制度設計以前の問題として生じうることを提起する。

キーワード：社会的アイデンティティ理論、インクルージョン風土、組織アイデンティフィケーション、仕事外アイデンティティ、文化的タイトネス

* 慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科附属システムデザイン・マネジメント研究所 研究員

** 立命館大学経営学部 教授

- I. はじめに
- II. 理論的枠組み
 - 1. 社会的アイデンティティの概念
 - 2. Organizational Identification (組織アイデンティフィケーション: OI) の概念
 - 3. Non-work Identity の概念 (仕事外アイデンティティ)
 - 4. Climate for Inclusion の概念 (インクルージョン風土: CI)
 - 5. Eclipsed Identification (遮蔽的同一化: EI) と Identity Blindness (アイデンティティ・ブラインドネス: IB) の概念
- III. 実証研究レビュー
 - 1. レビューの枠組みと対象文献
 - 2. インクルージョン風土 (ダイバーシティ風土) による OI の形成
 - 3. 組織成果の先行要因としての OI
 - 4. 制度実践と CI 知覚:
- IV. 考察
 - 1. OI の量的偏重と先行研究の限界
 - 2. 高い OI がもたらす排他性とダークサイド
 - 3. 排他的な強い OI による独自性知覚の阻害メカニズム
 - 4. Eclipsed Identification (遮蔽的同一化: EI) ・ Identity Blindness (アイデンティティ・ブラインドネス: IB) と, CI 形成阻害
- V. おわりに

I. はじめに

近年, インクルーシブな組織環境づくりへの関心が高まっており研究の蓄積が進んでいる。(Randel, 2025; Shore & Chung, 2024; 佐藤, 2025; 佐藤 ほか, 2020)。しかし, Randel (2025) によればインクルージョンに関する研究の大部分 (77%) は西洋文化圏で行われており, Gelfand et al. (2011) が示す文化的タイトネスの高い非西洋諸国 (例: パキスタン, マレーシア, インド, 日本) における知見は乏しい。規範への同調圧力が高いタイトな文化的文脈では, 従業員の差異よりも均質さや調和が組織内で優先されやすく (Jung et al., 2023; Leslie et al., 2020), Shore et al. (2011) のいう「同化」, すなわち帰属意識は維持されながらも個人の独自性が抑圧される状態が生じやすい。

そこで本研究は CI 形成阻害と組織アイデンティフィケーション (OI) の関係に着目する。Ashforth and Mael (1989) は社会的アイデンティティ理論 (Turner et al., 1979) を組織分野に適用し, 組織との一体感・帰属感として個人が体験するものを OI として概念化した。個人は組織の中核的な価値観や目標を参照して自己を定義し, その典型として行動するため (Ashforth et al., 2008), OI はエンゲージメントや組織市民行動, 生産性, イノベーションといった組織成果を促進する要因として研究が蓄積されてきた (Divya & Christopher, 2024)。これらの研究は, OI が高いほど肯定的な結果をもたらすという OI の量的側面に着目するものであるが, 高いほど良いとは限らないと言う点 (Avanzi et al., 2012) を看過してきた。OI の質的側面に目を向けるとダークサイドに関する研究が蓄積されており (Conroy et al., 2017), その一形態として Caprar et al., (2022) は強い OI が他のアイデンティティを締め出す排他性と結びつくことで

生じる（強い排他的な OI）病理的側面をレビューにより明らかにしている。しかし、排他的 OI は、OI の量的側面以外の要因によっても生じうると考えられるにもかかわらず、そのような要因を起点とする排他的 OI の生成メカニズムは理論的に十分に検討されていない。

以上を踏まえ、本研究の目的は、排他的 OI を促進する文脈的要因、およびそのもとで生じる OI、その帰結としての組織状態と CI 形成阻害を理論的に記述することにある。具体的には、遮蔽的同一化（Eclipsed Identification：EI）とアイデンティティ・ブラインドネス（Identity Blindness：IB）という二つの概念を理論的に構成し、タイトな文化という文化的文脈がそれらを生じさせ CI 形成を阻害するメカニズムを明らかにする。本研究の理論的独自性は、OI の量的側面ではなく排他的な OI という質的側面に着目し、タイトな文化的文脈・EI・IB という概念と因果関係を理論的に提示する点にある。CI 形成において、先行研究が組織的 HR 実践（Li et al., 2019；Nihii, 2013；2018）や OI の量的側面の組織成果への影響を検討してきたのに対し、本研究は文化的文脈そのものを起点とする構造的メカニズムを提示することで、制度設計や個人の意識・態度以前の次元で CI 形成阻害を説明する理論的枠組みを提供する。これにより、OI 研究およびインクルージョン研究において見過ごされてきた文化的文脈を明示的に組み込むことで既存理論を精緻化し、本研究分野の発展に貢献する。

II. 理論的枠組み

1. 社会的アイデンティティの概念

Tajfel and Turner (1986) は、社会的アイデンティティ理論（Social Identity Theory：SIT）において、社会的アイデンティティを「自ら所属していると認識する社会的カテゴリに由来する自己イメージの諸側面によって構成される」と定義している。その前提として人は、ポジティブな社会的アイデンティティを持つことで、自尊心を維持しようとし、そのために関連するグループとの比較を行う。社会的カテゴリは、社会的環境を分類する認知的ツール（Tajfel and Turner, 1986）であり、個人は自らを帰属させるカテゴリの価値観に沿った態度・行動を取る。諸側面とあるように、カテゴリは一つに限らず、複数存在する。具体的には、民族・性別・年齢・宗教といった属性的なものから、家族・友人といった関係性、趣味コミュニティといった関心を共有する仕事に関連しないものまで、複数のカテゴリによって自己概念が構成される。なお、個人は複数の社会的カテゴリを持つが、ある状況において特定の集団成員性が認知的に顕在化し、知覚や行動に直接影響を与える（Turner et al., 1987/1995, p.71）。

2. Organizational Identification（組織アイデンティフィケーション：OI）の概念

Ashforth and Mael (1989) は、社会的アイデンティティ理論を組織文脈に展開し、組織同一化（Organizational Identification：OI）を「社会的アイデンティフィケーションの一形態であり、集団との一体感や所属意識の知覚」として定義した。さらに Mael & Ashforth (1992) は、OI

を「組織との一体感あるいは帰属感 (oneness with an organization) , および組織の成功や失敗を自らのものとして体験すること」と定義し、6項目の測定尺度を開発した。OI研究の多くは同尺度を活用している (Riketta, 2005)。その後の包括的なレビュー論文において、Ashforth et al. (2008) は、チーム・部門・組織全体という階層的なネスト構造において、サブ集団への同一化が上位組織への同一化を促進することを示した。また、Kreiner and Ashforth (2004) は、個人が組織から自らのアイデンティティを導出する4つの次元として、組織を通じて自己定義するアイデンティフィケーション (同一化)、組織を拒絶するデイス・アイデンティフィケーション (非同一化)、それらが同時に存在するアンビバレント・アイデンティフィケーション、同一化も非同一化も欠如しているニュートラル・アイデンティフィケーション、という拡張モデルを提唱した。さらに Galvin et al. (2015) は、個人のアイデンティティと組織のアイデンティティの包含関係に着目し、個人が組織を包含するナルシシスティックな同一化から、組織が個人を包含する過剰同一化まで、その形態を連続体として概念化した。近年では Caprar et al. (2022) が、強い組織同一化を前提に、排他的・多重的な同一化がもたらすダークサイドを包括的に論じ、文化的文脈がアイデンティティの顕在化を左右しうることに言及している。しかしこれらの研究はいずれも、組織内における同一化の強度・形態・階層を問うものであり、組織外の社会的アイデンティティが組織という文脈において顕在化するか否かという観点からは、明示的に扱われてこなかった。

3. Non-work Identity の概念 (仕事外アイデンティティ)

組織外の社会的アイデンティティと組織のアイデンティティの関係を明確に扱った研究として、Ramarajan and Reid (2013) が挙げられる。著者らは「『仕事』と『アイデンティティ』」の関係を理解する上で、採用されてきた『別々の世界』というアプローチに異議をととなえ、仕事外アイデンティティに対する組織の圧力と個人のアイデンティティ選好を背景に、組織において仕事外アイデンティティを交渉するモデルを提案した。組織のアイデンティティが仕事外アイデンティティに与える圧力は、正式な組織構造や、物理的職場環境、方針や慣行といった明示的・暗黙的の両面がある。またその方向性には、仕事外のアイデンティティを組織のアイデンティティの中に取り入れる包摂性と、それらを分離・切り離す排除性があると示唆されている。ただし、個人はその圧力を甘受するだけでなく、個人の選好に基づき圧力を解釈して対処するという。その結果として、組織において仕事外アイデンティティがどのような状態をとるか類型化している。①仕事外アイデンティティが完全に取り込まれる encompassed, ②組織アイデンティティと融合しつつ仕事外でも維持される integrated, ③職場で主張されるが合併しない revealed, ④積極的に主張も隠蔽もされず厳格に分離される compartmentalized, ⑤同僚に知られないよう隠される concealed, ⑥そして自己概念から完全に除去される deleted (Ashforth et al., 2008 のいう “identicide” に対応) である。

これらの6類型はいずれも、仕事に関連する組織のアイデンティティを基軸に仕事外アイデ

ンティティの位置を記述する。著者らは組織レベルの圧力と個人の対処戦略を明らかにしているが、個人が能動的に選択・対処する余地が前提とされており、規範への同調圧力が強くそもそも選択自体が制約されるといった文化的文脈については論じられていない。また、Kreiner & Ashforth（2004）の拡張モデルも、Caprar et al.（2022）の強い組織同一化も、組織アイデンティティとの同一化の強度・形態を問うものであり、組織外の特に関連しないアイデンティティが顕在化する可否かという問いを正面から扱っていない。しかし、これは後述するインクルージョン風土（Climate for Inclusion：CI）の成立性と直接関わる。仕事外アイデンティティが組織の場面において顕在化しない状態は、CIが前提とする個々人の独自性が不可視化される可能性があるためである。この問題意識から、後続でCIの概念を説明したのち、本研究は組織場面で、組織アイデンティティと重複しない仕事外アイデンティティ、すなわち職場場面では顕在化しないものが、文化的な規範を背景として構造的に不可視化されるメカニズムを遮蔽的同一化（Eclipsed Identification）として理論的に概念化する。

4. Climate for Inclusion の概念（インクルージョン風土：CI）

Shore et al.（2011）は、Brewer の最適独自性理論（Optimal Distinctiveness Theory）を援用し、インクルージョンを「従業員が帰属意識（belongingness）や独自性（uniqueness）への欲求を満たすような扱いを受けることで、自分が職場集団において尊重されている一員であると認識する度合い」と定義した。すなわち、個人が集団の一員として受け入れられながら、同時に自らの個性を維持し差別化を図ることができてはじめてインクルージョンを知覚する。また、Shore et al.（2011）は帰属意識と独自性の高低により四象限を構成して、①帰属意識と独自性が両方高い状態がインクルージョン、②両次元が低く、インクルージョンの対極にある排除、③帰属意識は高い一方で独自性の価値が低く、組織の支配的規範に順応した個人がメンバーシップとして扱われる同化、④独自性は高い一方で帰属意識の低い差別化があると示した。

その後、Nishii（2013）はこのインクルージョンの概念を組織レベルの共有知覚として展開し、インクルージョン風土を、①公平な雇用慣行の基盤、②差異の統合、③意思決定への参加、の三次元から構成されるものとして特定した。CIが高いほど、集団内における対人バイアスが低減し、集団コンフリクトを介してユニット・レベルの満足度に正の影響をもたらすことが実証されている（Nishii, 2013）。三次元のうち、差異の統合は、仕事外アイデンティティの可視化と直接関わる次元であり、本研究との関連で特に重要である。CIは組織の制度的実践が従業員に共有知覚されることで形成され、個人のインクルージョン知覚を経て職務態度や協働行動に影響を与える（Nishii et al., 2018）。しかし、CIが組織レベルで整備されていても、個人の仕事外アイデンティティが組織場面において顕在化しない場合、統合すべき差異が可視化されず、個人の所属意識はありながらも独自性の尊重は知覚されにくくなる結果、インクルージョンが損なわれる可能性がある。つまり、個人としては組織に同一化しながらも、その仕事外アイデンティティが顕在化しない状態である。

5. Eclipsed Identification (遮蔽的同一化: EI) と Identity Blindness (アイデンティティ・ブラインドネス: IB) の概念

Ashforth et al. (2008) が SIT の姉妹的なアプローチと表現した自己カテゴリ化理論 (Self-Categorization Theory: SCT) によれば、どの社会的カテゴリが顕在化するかは、個人が置かれた状況の文化的・社会的文脈に強く依存する (Turner et al., 1987/1995)。すなわち、仕事外アイデンティティが自己概念に存在していても、文脈次第では組織場面において顕在化しない状態が生じうる。この文脈要因として本研究が注目するのが、前述の Gelfand et al. (2011) のタイトな文化である。同文化圏では、規範への同調圧力が高く均質さと調和が優先される。そのため仕事以外のアイデンティティを職場で示すことが規範からの逸脱行為と認識され表出が困難になると考えられる。そのような状況下では、個人の仕事外アイデンティティが組織場面で活性化されず、組織および他の従業員からも認識されない状態が生じる。本研究では、この状態を Identity Blindness (アイデンティティ・ブラインドネス: IB) と定義する。

そうした状態では組織アイデンティティが顕在化する。個人の意図に関わらず、組織アイデンティティが構造的に仕事外アイデンティティを不可視化する。本研究において、そのような形態の同一化を遮蔽的同一化 (Eclipsed Identification: EI) と定義する。EI とは、個人が組織に同一化する際に、自己概念の一部をなす仕事外アイデンティティが、当該組織アイデンティティによって覆い隠される (Eclipsed) 現象を指す。ただし、性別・年齢・人種といった可視的な属性は、組織内でも恒常的に知覚されるため仕事場面でも比較的活性化されやすく、遮蔽の影響を受けにくい。これに対し、趣味コミュニティへの帰属や、友人や家族関係、宗教的信念といった仕事外アイデンティティは、組織場面では原則活性化されず、組織アイデンティティによって遮蔽されやすい。後者が本研究でいう EI の焦点となる仕事外アイデンティティであり、それが顕在化しない IB を生じさせると論じる。

EI は個人が組織場面において、組織アイデンティティを活性化させる際に、仕事外アイデンティティが構造的に非活性化される現象である。この現象は OI の強弱とは独立して生じ、組織が置かれた文化的・規範的背景がその発生を促進する文脈として機能する。既存の概念との違いを表 1 に整理する。遮蔽的同一化において、仕事外アイデンティティは自己概念から削除されるのではなく、本人が意図的に隠蔽するものでもない。文化的な規範という構造的な力によって遮られている点が本概念の核心であり、Caprar et al. (2022) の強い排他的同一化のように OI の強度を前提としない。

IB は、個人が組織に同一化しながらも、個人の仕事外アイデンティティが組織場面で顕在化しないという逆説的な状態であり、組織レベルの帰結として位置付けられる。IB のもとでは、組織の公式的な場面において、仕事外の社会的アイデンティティが不可視化されることで、個人の違いを前提としたインクルージョンの形成が阻害されることが示唆される。

以上により、本研究では SIT を理論的基礎とし、OI をその組織文脈への応用として位置付けたうえで、組織場面における仕事外アイデンティティの不可視化メカニズムを遮蔽的同一化

（Eclipsed Identification : EI）として概念化し、その組織レベルの帰結である IB が CI の形成を阻害するメカニズムを検討する。

なお、Identicide は Ashforth et al.（2008）が提唱した概念であり、複数の OI への葛藤の対処として、他の価値のあるアイデンティティの妨げになるアイデンティティを抑制・削除することを指し、仕事外 ID への適用は Ramarajan and Reid（2013）による援用である。

次章では、Nishii et al.（2018）のマルチレベルプロセスモデルを枠組みとして、OI が CI の形成にいかに関与するかを実証研究から整理する。第Ⅳ章ではこの実証的知見を踏まえ、SIT の観点から EI・IB・CI の連関メカニズムを理論的に考察する。

表 1 仕事外アイデンティティに関連する同一化概念の整理

概念	提唱者	対象	メカニズム / 状態	OI 強度の前提
Disidentification	Kreiner & Ashforth (2004)	組織アイデンティティ	組織を拒絶・距離をおく	あり
Exclusive identification	Caprar et al. (2022)	組織アイデンティティ	組織への強い同一視が他を排除する	あり
Overidentification	Galvin et al. (2015)	組織アイデンティティ	組織アイデンティティが個人アイデンティティを包含	あり (強い OI)
Identicide	Ashforth et al. (2008) ; Ramarajan & Reid (2013) による援用	仕事外アイデンティティ	自己概念からの削除	あり
Concealed / Compartmentalized	Ramarajan & Reid (2013)	仕事外アイデンティティ（可視的な属性中心）	個人の能動的な隠蔽・分離	なし
Eclipsed Identification	本研究	OI と重複しない仕事外アイデンティティ	文化的規範による構造的不可視化	なし

Ⅲ．実証研究レビュー

1. レビューの枠組みと対象文献

第Ⅲ章では、Nishii et al.（2018）が提示したマルチレベル・プロセスモデル（図 1）の枠組みを参照しながら先行実証研究を整理する。本モデルは、ダイバーシティに関する制度とその実践が従業員の知覚・態度を形成し、行動的反応を生起させ、組織成果へとつながる一連のプロセスを示している。特に組織の実践から従業員の知覚や態度形成を条件づける調整メカニズムとして、Personal relevance/ gain（自己関連性）と Authenticity of signals（シグナルの真正性）を位置付け、組織成果につながると示唆している。本研究では、同論文で示すプロセスを組織実践における CI の形成メカニズムとして解釈し、理論的なレンズとして用いる。第Ⅱ章で示

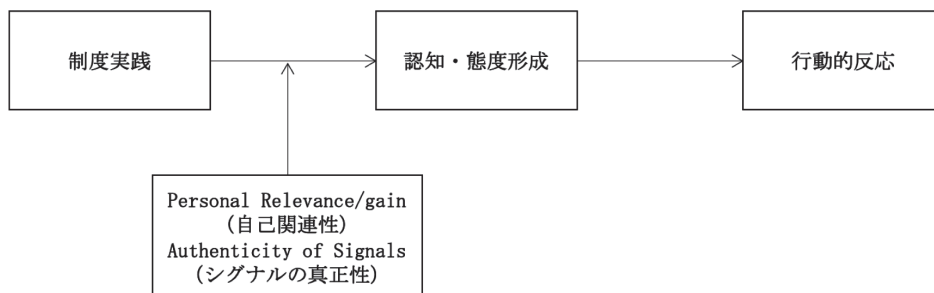


図 1. Nishii et al. (2018) のマルチレベル・プロセスモデル (筆者簡略化)

した OI と CI の理論的關係を踏まえ、本章ではこのプロセスのどこに、どのような形で OI が関与し得るのかという観点から実証研究をレビューする。

本研究で、CI の知覚と OI の關係を検討した実証研究を中心に分析するにあたり、CI 知覚に関する知見を補完する目的で、インクルージョン風土と概念的に近接する多様性風土 (Diversity Climate) を検索対象に加えた。具体的には、Web of Science のトピックス検索条件 (“climate for inclusion” OR “inclusive climate” OR “inclusive psychological climate”) AND “organizational identification”) ならびに (“Diversity climate” AND “organizational identification”) で特定された 15 件のうち、CI (DC) の知覚と OI の關係を量的に検討した実証研究 6 件を分析対象とした。さらに、Nishii et al. (2018) が提示するマルチレベル・プロセスモデルにおける制度実践→CI 知覚の経路を実証的に検討した研究として、Li et al. (2019) を加える。

2. インクルージョン風土 (ダイバーシティ風土) による OI の形成

CI と OI の關係については、CI が OI の形成に影響する方向と、OI が CI の知覚や形成に影響する方向の双方を扱った研究がある。CI から OI への影響方向の知見としては、Chung et al. (2025), Neseer et al. (2024), Jiang (2024), が挙げられる。Chung et al. (2025) は、中国の教育メディア企業に勤める従業員 336 名を対象とした調査により、Inclusive Psychological Climate (インクルージョン風土) が Leader Inclusion (リーダーのインクルージョン行動) や Work Group Inclusion (職場レベルのインクルージョン風土の知覚) を通じて、従業員の Trust (信頼) および OI を高めることを示した。すなわち、組織レベルのインクルージョン風土が、職場におけるインクルージョンの実践として職場の従業員に知覚されることを通じて、組織へのアイデンティフィケーションに波及しうることが示唆される。

これに続き、Naseer et al. (2024) は、社会的アイデンティティ理論を理論的基盤にして、パキスタンの銀行・通信・教育セクターの従業員 300 名を対象にした 3 時点の時間差調査で、インクルーシブリーダーシップが知覚されたインサイダー地位 (認知) と、關係的協調 (態度形成) からなるアイデンティティ関連プロセスを通じて、OI を高めることを実証した。この間接効果は、多様性の価値を認め統合を促進するシナジー・ダイバーシティ風土が高い条件下において特に強まることが確認された。

これに対して、Jiang (2024) は、米国の法執行機関 1,519 名（136 部署）を対象とした 2 時点の調査データを用いてマルチレベル分析を行い、組織レベルの心理的ダイバーシティ風土が個人レベルの OI に正の関連を持つことが示された。とりわけこの関係は有色人種の職員よりも白人職員においてより顕著であった。なお、同研究において用いられたダイバーシティ風土の測定にはインクルージョンの側面が含まれている。

一方これまでの知見とは逆の因果方向として、OI が CI (DC) の知覚・形成に影響するという可能性も示されている。Platania et al. (2025)、南イタリアの公共行政部門の職員 307 名を対象とした調査において、OI が DC に正の影響を与えることを示した。強い OI を有する従業員ほど、自らを組織の一員として定義し、組織の価値観や規範を積極的に取り込むため、職場環境をよりポジティブな DC として解釈・知覚する傾向が確認された。このことは、Nishii et al. (2018) のマルチレベル・プロセスモデルにおいて、従業員の認知的・態度的反応が組織レベルの風土の知覚にフィードバックし、それを強化するプロセスの一例と位置付けられる。すなわち、OI は、組織環境を読み取る際の認知的フィルターとして機能し、DC (CI) の知覚を強化し得ることが示唆される。CI・DC と OI には、双方向の関連が存在する可能性があり、両変数の関係は単純な一方方向の因果にとどまらない可能性がある。

以上の先行研究から、組織・職場レベルのインクルージョンやダイバーシティに関する風土の知覚が、直接的あるいは、媒介・調整プロセスを通じて、従業員の OI の形成と関連することが示されている。また、高い OI を有する従業員が CI の知覚を強化するという双方向的なプロセスが存在し得ることが示唆される。これらの知見は、Nishii et al. (2018) のモデルにおける「制度実践→認知・態度形成」のプロセスと整合的であり、CI の知覚が OI という認知・態度的反応の形成に関与しうることを支持している。

3. 組織成果の先行要因としての OI

前節では、CI が OI の形成に関与することを示した。本節では、このようにして形成された OI が従業員の行動的反応にどう影響するかを検討する。OI を媒介として組織成果への連鎖を実証した研究として、Georgiadou et al. (2025) と、Wahl et al. (2026) が挙げられる。Georgiadou et al. (2025) は、リモートワーク下において、インクルージョン風土が従業員の成果に与える影響を検証するため、米国の営利企業に勤めるフルリモートワーカー 156 名に対して二時点調査を行った。同研究は、知覚された CI が、OI と主観的ウェルビーイングを順に媒介して、職務満足・組織市民行動・報復行動（減少）といった従業員の態度や行動に影響する逐次媒介（serial mediation）関係を実証的に示している。この知見は、CI に関する組織の実践が従業員に知覚されることで、OI やウェルビーイングという認知的・態度的反応を形成し、従業員の行動につながるという点で、CI → OI → 行動という連鎖を実証したものとして位置付けられる。

さらに、Wahl et al. (2026) は、ドイツまたはオーストリア居住の従業員 1,043 名に対する

調査において、ダイバーシティとインクルージョンを含む多様性に関するコミュニケーションについての満足、公正なダイバーシティ風土の知覚、および組織の真正性の知覚がOIを高め、そのOIを介して組織市民行動が促進されることを示した。なかでも、組織の真正性はOI形成への影響がもっとも強いことが確認された。また、同研究では、マイノリティの背景を調整変数として検証した結果、モデル全体としての調整効果は統計的に明確な支持を得られなかったものの ($\Delta\chi^2 = 0.192, P = .661$)、マイノリティの背景を持つ従業員においてのみ、公正なダイバーシティ風土の知覚とOIの関係に有意な正の関連が認められた ($\beta = .13, p = .012$) ことから、当該調整効果は限定的ながら示唆される。なおマイノリティのカテゴリとしては、性別 (男女いずれでもない)、年齢 (60歳以上)、学歴 (小学生卒)、性的指向 (異性愛者以外)、身体的または精神的な健康上の問題 (ある場合)、移住の履歴 (ある場合)、人種 (非白人)、宗教 (キリスト教徒以外) のうちいずれかに一つに当てはまる場合をマイノリティの背景を有するとして識別しており、全体の49%を占めた。

以上の先行研究から、OIは組織成果の先行要因として機能することが示されている。なかでも、Wahl et al. (2026) の知見は、Nishii et al. (2018) が提示する、従業員の認知・態度形成に影響するシグナルの真正性というメカニズムとも整合的である。

4. 制度実践とCI知覚：

これまでにレビューした実証研究はいずれも、従業員のOI形成や組織成果への影響を検証しているが、従業員がどのような制度実践を通じて、組織のシグナルを真正なものとして受け止め、自己と関連づけているのかというメカニズム自体は、十分に検討されていない。

Li et al. (2019) は、オーストラリアの100組織・3,229名の従業員を対象にしたダイバーシティマネジメントプログラムに関する調査において、集団の社会的アイデンティティを考慮しない Identity blind (アイデンティティ ブラインド) 型の人事管理のプログラムよりも、特定の社会的アイデンティティを明示的に対象とする Identity Conscious (アイデンティティ コンシャス) 型の人事管理プログラムの方がCIを有意に高めることを実証的に示した。社会的アイデンティティ (例：性別、人種、年齢、その他の人口統計学的特性) の違いを前提とした組織的活動の実践を通じて従業員の間では「自身の社会的アイデンティティが尊重されており、社会的に統合されている」という共通認識が形成され、インクルージョン風土が醸成される。

一方で、Li et al. (2019) は、アイデンティティ コンシャス型のプログラムの効果を統制したうえでも、アイデンティティ ブラインド型のプログラムがCIを有意に低める方向に作用することも示している ($\beta = -.14, p < .05$)。アイデンティティ ブラインドな組織の実践は、単独ではCIの醸成を直接的に促す仕組みにはなりにくく、場合によっては阻害する方向に働きのことが示唆された。

以上のレビューからは、CIの実践の種類によって、従業員の知覚のされ方が異なり、OI形成を通じて組織成果に影響するという一連のプロセスが示された。Nishii et al. (2018) が指摘

する、自己関連性とシグナルの真正性はCIの知覚の質を左右するメカニズムと考えられる。これらの先行研究はいずれもOIの強さにのみ注目してきた。しかしながら、いかなる質のOIが形成されるか、すなわち個人がいかなる社会的カテゴリーに同一化し、当該カテゴリーへの同一化が顕在化するのか、という問いは先行研究において十分に検討されてこなかった。次章では、この問いを社会的アイデンティティ理論に基づき検討する。

IV. 考察

1. OIの量的偏重と先行研究の限界

本章では、第Ⅲ章で検討した各実証研究を、社会的アイデンティティ理論の視点から捉え直す。特に、それぞれの研究の前提とするOIの概念が、いかなる社会的カテゴリーを前提にどのようなアイデンティフィケーションを想定しているのか、また高いOIが必ずしもCIを形成に寄与しない可能性をどの程度視野に入れているのかを検討する。

①—1 CI→OI形成 Chung et al. (2025) および、Naseer et al. (2024) は、CIやリーダーのインクルージョン行動が、媒介変数を経て従業員のOI形成に影響するプロセスを実証した。前者は、リーダーのインクルージョン行動または、職場のインクルージョン風土（Work Group Inclusion, WGI）を逐次媒介として、後者はアイデンティティ形成に関連するインサイダー地位の認識と関係の協調というプロセスを媒介として示した点で、CIからOI形成に至るメカニズムの解明に貢献をしている。しかしながら、両研究において、OIの組織への帰属意識の強さにのみ着目している。Chung et al. (2025) はOIを「(従業員が) 内集団のメンバーである」とどの程度感じ、組織およびそのメンバーによって伝えられる社会的規範をどの程度受け入れているかを表すもの」と位置付けており、Naseer et al. (2024) も、Ashforth and Mael (1989) の定義を引用し「組織との一体感および組織への所属意識としている。CI実践の結果、組織との一体感が高まることに価値を置いている前提が見て取れる。

また、Chung et al. (2025) が職場のインクルージョンに用いた尺度は、Shore et al. (2011) が提唱した所属意識と独自性の構成概念からなる知覚されたインクルージョンの測定尺度として、Chung et al. (2020) が開発したWGI (Work Group Inclusion) 尺度である。WGI尺度の収束的妥当性の確認において、Mael and Ashforth (1992) のOI尺度をグループレベルに改変したワークグループの同一視が用いられている。ワークグループレベルか／組織レベルかという対象のみが異なる両者は、構造的に同型の測定尺度と言える。その点において、WGIが組織レベルのOIと因果関係を示すことは、同じ構造の尺度のレベルを変えて対応させた変数間の関連を確認したにとどまる可能性がある。サブグループへの同一視が上位組織への同一視を促進するという関係はAshforth et al. (2008) が社会的アイデンティティ理論から導出しており、改めて実証する理論的意義は明確ではない。

加えて、社会的カテゴリーの扱いについては、両文献ともに共通の限界がある。いずれの研究

においても、従業員が所属する組織をイングループとして認知するか否かが焦点とされており、従業員がもちうる多様な社会的カテゴリを前提にどれが組織場面で顕在化するかという観点は考慮されていない。これに対して、Jiang (2024) は、人種という社会的カテゴリをダイバーシティ風土と OI の関係を調整する条件として組み込んだ点で、上記の二つの研究とは異なる視点を提供している。具体的には、米国の法執行機関という人種的に偏った文脈において、職場レベルのダイバーシティ風土と OI の関係が、人種的なマジョリティとマイノリティ間で異なることを示した。

しかしながら、同研究においても、OI は組織へのアイデンティフィケーションの程度として、標準的な尺度により測定されており、職員がいかなる組織アイデンティティと同一化するのかという内容の差異は検討されていない。同文献の文脈である白人・男性文化が支配的な法執行機関においては、組織アイデンティティ自体が特定の社会的カテゴリと強く結びつき、マジョリティにとっては、自己のカテゴリ＝組織として経験されやすい一方で、マイノリティにとっては自己の社会的カテゴリを相対的に抑制した上での同一化を要請しうる。その場合高い OI のもとでは、マジョリティにとっては組織への過度な融合を、マイノリティにとっては自己抑制を含む同一化が生じることを意味しうる。

同研究の測定枠組みではこうした同一化の質的な差異や、過度なアイデンティフィケーションによる負の影響は十分に捉えられていない。このような設計は本来職員がどのような組織アイデンティティと同一化しているのかという OI の質的側面の検討にもつながりうるが、Jiang (2024) を含むいずれの研究においても、OI を同一化の程度として測定し、強い＝ポジティブという価値判断にとどまっており、その点は今後の課題として残されている。

①—2 OI → CI 形成 Platania et al. (2025) は、イタリアの公的機関を対象とした調査において、職員の OI がダイバーシティ風土および、インクルーシブリーダーシップの知覚に対して有意な正の影響を与えうることを示した。すなわち、OI が高い職員ほど、職場環境をよりインクルーシブなものとして知覚する傾向があるという、CI → OI の逆方向の経路を実証している。同研究においても OI を同一化の程度として測定し、強い＝ポジティブな側面に焦点を当てている点に限界がある。また、職員がいかなる内容の組織アイデンティティと同一化しているかなどの OI の質的側面も検討されていない点にも限界があると考えられる。Jiang (2024) の知見が示すように、組織の支配的規範への同一化が CI の知覚そのものを歪める可能性を考慮すると、組織アイデンティティに強く同一化した職員が、組織の規範を自己の基準として内面化しているがゆえに、マイノリティが経験する排除などの知覚は抜け落ちやすいことが想定される。同研究は、OI と CI の知覚の相互強化を実証的に示した点で価値があるが、OI の高さがインクルージョンの知覚を反映しているのか、既存の組織の規範への埋没として機能しているかという問いは前提に置かれていない。したがって、同研究においても、同一化の質的な差異や過度なアイデンティフィケーションの潜在的な負の影響を射程に捉えられていないと言える。

② CI → OI → 組織成果 次に、OI を媒介として組織成果への連鎖を実証した研究として、Georgiadou et al. (2025) と、Wahl et al. (2026) を検討する。Georgiadou et al. (2025) はリモートワーク環境下において、インクルージョン風土の知覚が、OI やウェルビーイングを逐次媒介して職務満足・組織市民行動といった従業員の行動的成果につながることを調査した。しかしながら、同研究においても、OI を従業員が組織の価値観や規範を自己概念に取り込み、組織との一体感や所属感の知覚の程度と位置付けており、高い OI の従業員は良好な成果をもたらす前提で設計されている。リモートワークという物理的に空間を共有しない文脈において、各自がどのような社会的カテゴリへの帰属意識に基づき OI を形成・顕在化するのかといった問いは検討の対象とされていない。OI が高まることは当然に望ましいという解釈で、媒介効果が検証されているという点に限界がある。

続いて、Wahl et al. (2026) は、ダイバーシティとインクルージョンを含む多様性に関するコミュニケーションへの満足度、公正なダイバーシティ風土の知覚、および組織の真正性の知覚が OI を形成し組織市民行動を促進するプロセスを実証した。特筆すべきは、組織の真正性は OI 形成に強い影響を与えるという知見と、マイノリティの背景を調整効果として検討し公正なダイバーシティ風土の知覚と OI 形成に調整変数として有意であったという 2 点の知見にある。しかしながら、同著者らが「真正性はダイバーシティに関連してではなく、組織全体への真正性として測定されたため、ダイバーシティに特化した真正性が多様なグループに与える潜在的な影響は不明確」と言及するように、本研究における「真正性 (authenticity)」は組織レベルの概念であって、組織の価値観や言明と実践が一致しているかとして操作化されており、多様な社会的カテゴリを持つ従業員それぞれに対する組織の取り組みに関するダイバーシティに特化した真正性は問われていない。マイノリティの背景が調整変数として検討された点は、Nishii et al. (2018) のマルチレベル・プロセスモデルが示す「自己関連性 (personal relevance)」すなわちダイバーシティ施策が自己の社会的カテゴリにとって意味を持つかという従業員の評価を検討しうる可能性を持っていた。しかしながら、OI 形成における各社会的カテゴリの内容的差異は検討されておらず、シグナルの真正性が誰にとっての真正性かという問いは射程外に置かれた点に限界がある。

2. 高い OI がもたらす排他性とダークサイド

前節で見たように、既存研究の多くは CI やインクルーシブなリーダーシップの効果を、最終的に OI の高さの水準 = ポジティブさとして捉えてきた。その前提には従業員が組織に強く同一化するほど望ましいという理解があり、社会的カテゴリのアイデンティティと組織のアイデンティティを区別せず扱う点において限界がある。Li et al. (2019) の示す、特定の社会的アイデンティティを明示的に対象とするアイデンティティ コンシャス型の人事管理プログラムはインクルージョン風土を高め、アイデンティティ・ブラインド型の人事管理プログラムは、インクルージョンの風土を低下させるという知見がある。(図 2) このモデルのメカニズム

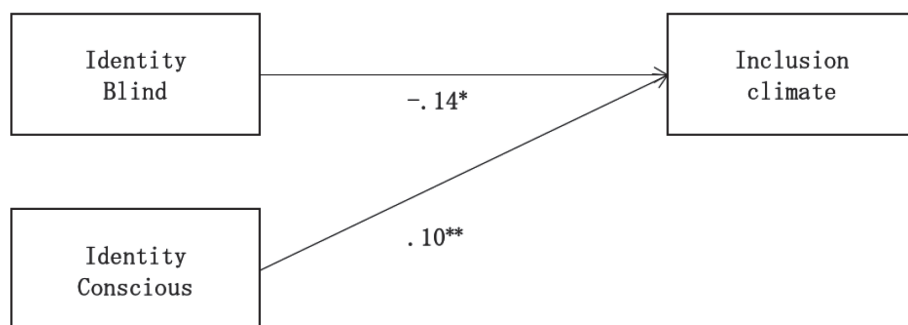


図2. Li など (2019) アイデンティティとインクルージョン風土の経路 (筆者簡略化)

は同研究上ではブラックボックスであるものの、社会的カテゴリと組織へのアイデンティフィケーションが、インクルージョン風土の形成に関連していると推測しうる。以降、OI とその元になる理論の SIT, Nishii et al. (2018) の示す自己関連性・シグナルの真正性を取り入れて、そのメカニズムを再解釈する。その過程で、OI の水準＝ポジティブの度合いと扱うこと、社会的カテゴリの内容を考慮せずに OI を扱うことで何を見過ごすのか? という問いに答えていく。

OI を量として扱うことで、見過ごされるのは同一化の内容と方向性である。Kreiner & Ashforth (2004) は、OI を自己と組織を重ねる程度といった見方への限界を指摘し、組織への愛着 (attachment) を通した自己定義のあり方を類型化した。具体的には、組織と自己を結びつける Identification (アイデンティフィケーション) に加えて、自己と組織を切り離す Disidentification (デイスアイデンティフィケーション) という独自の心理状態を示し、それぞれに程度の高さ・低さによって組織と個人の関係性が異なることを示した。なかでもアイデンティフィケーションの程度が高く、デイスアイデンティフィケーションの程度が低い状態を、強いアイデンティフィケーションと位置付けている。反対に、アイデンティフィケーションの程度が低く、デイスアイデンティフィケーションの程度が高い、自己を組織と完全に切り離した状態を、強いデイスアイデンティフィケーションと位置付けている。著者らは、アイデンティフィケーションについては、組織にとって各従業員が形成する望ましい愛着と評しているものの、ダークサイドと呼ばれるネガティブな効果があることも指摘している。また、デイスアイデンティフィケーションは組織と個人間での深い葛藤をもたらすことから基本的には望ましくないものとしている。一方で、同状態は個人が組織に完全に同一化していないことから、イノベーションや建設的な意義の表明など有用な行動が内在する可能性も示唆している。

アイデンティフィケーションの量とダークサイドを結びつけて実証したのは、Avanzi et al. (2012) で、著者らはイタリアの裁判所書記官 (N=195) と教師 (N=140) を対象にオーバーアイデンティフィケーションのもつ潜在的なネガティブな効果を初めて実証した。具体的にはアイデンティフィケーションの度合いがある一定程度まではワーカホリズムは低下するが、高まりすぎるとワーカホリズムが増加するという U 字の関係を明らかにした。これを精

緻化した Avanzi et al. (2022) では、イタリアの製造業のブルーカラーとホワイトカラーの従業員を対象（N=85）とした二時点調査でも、オーバーアイデンティフィケーションが過剰コミットメントに曲線的な影響を与えて、健康とバーンアウトに間接的な影響を与えることを実証し、「アイデンティフィケーションが一定の限度を超えると負の結果をもたらす可能性を」を示唆した。これらの知見からでもアイデンティフィケーションの程度、すなわち量的な指標が高まるほどポジティブな従業員の行動的反応を引き出せるとは限らないと言える。当該研究が示すように、ある一定の閾値を超えたところでアイデンティフィケーションの質的な内容が変化し、ポジティブな行動的反応が減少してネガティブな効果に転じることも想定しうる。このことは、アイデンティフィケーションの量のみに着目する立場が、質的変容に起因する予測しない成果を捨象しうることを示唆している。

こうした質的な差異をより精緻に検討するために、アイデンティフィケーション研究の基本的な方向性を確認しておく必要がある。アイデンティフィケーションにおける基本的な前提は、「個人が組織を自己定義の核とみなすもの」（Galvin et al., 2015）で、個人が組織を参照するという方向性で論じられてきた。同著者らは、その方向性を逆にした自己中心的な形態のナルシスティックな組織アイデンティフィケーションを提唱した。特に組織階層の最上位にいる個人（CEO）に焦点を当てられた概念ではあるが、個人のアイデンティティに対して組織アイデンティティが優位となるオーバーアイデンティフィケーションとは対極に、組織のアイデンティティを個人のアイデンティティに包含させる形態を示す。ナルシスティックな組織アイデンティフィケーションの度合いが高い個人は、自己利益を追求し、組織を搾取するような行動とも関連しうるというダークサイドの可能性を指摘する。前者のオーバーアイデンティフィケーションの状態は、広義では先にあげた Kreiner & Ashforth (2004) の類型のうち、強いアイデンティフィケーションに位置付けられると考える。自己と組織の重ね方において、ナルシスティックは組織よりも自己が優位性をもつ。量のみならず、アイデンティフィケーションの内容や方向性を考慮するとダークサイドが浮かび上がる。このことは、OI の量的な水準のみではなく、個人の社会的カテゴリへのアイデンティフィケーションと組織アイデンティフィケーションとの重なり方・形態に着目する必要性を示唆しており、次節ではその具体的な形態として排他的な強い OI を取り上げる。

3. 排他的な強い OI による独自性知覚の阻害メカニズム

Caprar et al. (2022) は OI のダークサイドの概念的レビューにおいて、強い OI と中程度の OI の体験は単なる程度の差ではなく、本質的に異なる現象であると指摘する。さらに、OI は一般的に「多いほど良い」とされる傾向があるため、個人や組織はそれがポジティブな状態からネガティブに転じた時点を認識しにくい、あるいは認めようとしないことが多いという。このことは強い OI がもつダークサイドが見過ごされやすい構造的な理由を示しており、その形態として著者らは強い同一性のなかに排他的な OI を位置付けている。具体的には仕事に没頭

し過ぎて組織アイデンティティ以外の強いアイデンティティが欠如するケース、強いアイデンティティはあるものの、職場の文脈では関連する手がかりが得られないため抑制され、組織アイデンティティが優位になるケース、また、他のアイデンティティが組織アイデンティティに吸収・従属させられる3つのケースがあるとする。

このようなOIの排他的な形態が生じるメカニズムは、前述のSITの観点から説明することができる。SITによれば、個人は複数の社会的カテゴリへの所属によって自己を定義しており、SCTのカテゴリ顕著さの考え方を援用すれば、状況に応じていずれかの社会的カテゴリが活性化し、その他のカテゴリは相対的に抑制または低下すると考えられる。先のCaprar et al. (2022)の示す排他性の文脈に適用すると、仕事に没頭するなどの組織アイデンティティが活性化する状況下では、個人の趣味グループや家族の一員としてのアイデンティティといった組織以外の社会的カテゴリにもとづくアイデンティティが職場において活性化する機会を失い、表出が抑制されると考えられる。すなわち、組織アイデンティティが優位となることで、本来個人が持つ仕事外の社会的アイデンティティを表出する機会が抑制されて、個人の独自性の表出が阻害されると考える。

以上のSIT/SCTに基づく理論的考察は、Li et al. (2019)が示した実証的知見のメカニズムを説明するものとして位置づけることができる。図2のとおりアイデンティティ・コンシャスプログラムの効果を統制した場合でも、アイデンティティ・ブラインドなプログラムがインクルージョン風土を有意に低下させる方向に作用していることを示している ($\beta = -.14, p < .05$)。これは、アイデンティティ・ブラインドな人事管理のもとでは、社会的アイデンティティに基づく差異があるにもかかわらず、すべての従業員を同一に扱うことが重視されるため (Li et al., 2019)、特定の社会的集団に属する従業員が、自らの利害や経験に関連する personal relevance (Nishii et al., 2019)を知覚しにくい状況を反映していると、本研究では解釈する。アイデンティティ・ブラインドな組織実践は、組織アイデンティティを相対的に顕著なカテゴリとして活性化させることで排他的同一化を促進し、従業員が仕事外アイデンティティを職場において表明する機会を構造的に奪う。Shore et al. (2011)の枠組みに照らせば、これは所属意識を一定程度保ちながらも独自性の価値への知覚を損なう状態、すなわち「同化」に相当し、インクルージョン風土の形成を阻害する方向に作用すると解釈される。

ただし、Caprar et al. (2022)の示す排他的同一化は、OIが強くなった結果として生じる現象として論じられており、その発生に影響しうる文化的・規範的背景は排他性の発生要因としては明示的に位置付けられていない。本研究では組織アイデンティティが活性化される場面において、OIの強弱にかかわらず仕事外アイデンティティが構造的に非活性化されるという、基底的なメカニズムに着目する。さらに、このメカニズムの発生は社会的規範が強く、逸脱行為に対する許容度が低いと特徴づけられる文化的タイトネス (Gelfand et al., 2011)によって促進されると論じる。

4. Eclipsed Identification（遮蔽的同一化：EI）・Identity Blindness（アイデンティティ・ブラインドネス：IB）と、CI 形成阻害

本節では文化的タイトネスによって促進される EI が IB の状態を生じさせ、CI 形成を阻害するメカニズムを論じる。タイトな文化における組織では、強い規範意識により組織アイデンティティと整合しない仕事外のアイデンティティの表出が構造的に覆い隠される（EI）。既出の SCT 理論によれば、どの社会的カテゴリが顕在化するかは、個人が置かれた状況の文化的・社会的文脈に規定される。タイトな文化のもとでは、組織規範への同調に向けた圧力が高まることで、組織アイデンティティに合致しない仕事外アイデンティティが活性化する機会が閉ざされる。こうした状況下では、Nishii et al.（2018）の言う自己関連性およびシグナルの正真性は、組織アイデンティティと整合する範囲において機能することが想定され、組織場面において自己の仕事外アイデンティティとの関連を見出しにくい状況になることが考えられる。言い換えると、同理論は従業員が組織実践を自身のアイデンティティと接続できることを前提とするが、タイトな文化といった文化的要因によってその前提自体が損なわれる状況を想定していない。個人の体験としては、組織場面で支配的な規範を知覚し、独自の仕事外アイデンティティは組織の規範からの逸脱と認知して、それを表出しない選択となる。この背景にあるのは文化的文脈であり、必ずしも強い OI が存在しなくとも生じうる。この点で、EI は Caprar et al.（2022）の示す排他的な強い OI とは異なる。

個人レベルでの EI が常態化すると、個人の仕事外アイデンティティが組織場面で表出されず、組織および他の従業員からも認識されない IB の状態が生じる。タイトな文化に埋め込まれた組織は、そもそもこのプロセス自体を問い直す余地を持ちにくい。組織場面における仕事外アイデンティティの表出が組織規範として明示的に標榜され、かつその実態が伴わない限り、仕事外アイデンティティは組織規範からの逸脱として位置付けられる。このように仕事外アイデンティティが周縁化されるなかで、組織はそれを明示的に扱わない組織的慣行・制度的実践を無自覚に維持・強化し続け、IB が構造的に醸成される。かくして、IB はさらに EI を促進し、自己強化的な循環を形成する。

この IB のもとでは、Shore et al.（2011）が示す、CI の成立において必要な要素である、所属意識と独自性が価値あるものとして認められるという知覚の両立のうち、後者のみが選択的に阻害される。組織規範に沿う限りにおいて所属意識は保たれる。一方、組織アイデンティティに収まらない仕事外アイデンティティによって示される個人の独自性が組織から認められるという知覚は構造的に損なわれる。これは Shore et al.（2011）のいう「同化」に相当し、インクルージョンとは区別される状態である。組織レベルにおいては、Nishii（2013）による CI の構成次元の一つである「差異の統合」の成立に限界が生じる。それには差異を明示的に認識することが前提であるが、EI の状態では個々人の差異の源泉である仕事外アイデンティティが表出されにくくなるためである。このようなメカニズムが CI 形成を阻害しうると考えられる。

以上のメカニズムは、アイデンティティ・ブラインドな HR 組織実践が CI を低下させるという Li et al. (2019) の実証知見と整合する。ただし、同著者らがアイデンティティ・ブラインドを組織の採用する HR 実践の志向性としてとらえているのに対して、本研究は IB を文化的タイトネスと、EI を経て組織が無自覚に到達する状態として、また CI 形成の阻害をその帰結として位置付ける点で異なる。この拡張により、HR 実践・制度設計のいかんにかかわらず、文化的文脈そのものが CI 形成の阻害を促進するという、より根本的な問題を提起する。

V. おわりに

本研究は、タイトな文化的文脈において、OI と仕事外アイデンティティの関係が CI の形成を阻害するメカニズムを、SIT および SCT を援用して理論的に考察した。既存の OI 研究は、同一化の強度・形態・階層を問うものが中心であり、仕事外アイデンティティが組織場面に於いて顕在化するかという観点は、明示的に扱われてこなかった。本研究はこの空白に着目し、文化的タイトさ (Gelfand et al., 2011) を文脈要因として、仕事外アイデンティティが組織アイデンティティによって構造的に不可視化される現象を、遮蔽的同一化 (EI) として概念化し、その組織レベルの帰結を Identity Blindness (IB) と定義し、CI の形成を阻害するメカニズムを示した。

理論的貢献は、三点ある。第一に、組織場面における仕事外アイデンティティの顕在化という新たな分析軸を提示し、OI 研究におけるこれまで欠如していた視点を補完したことである。第二に、タイトな文化を EI の文脈的要因と位置付けることで、HR 実践の設計のいかんにかかわらず文化的文脈それ自体が CI 形成の阻害を促進するというより根本的な問題を提起したことである。第三に、SIT・SCT のカテゴリ顕著さのプロセス、Ramarajan and Reid (2013) の仕事外アイデンティティ、および Shore et al. (2011) の CI を架橋し、EI・IB・CI の連関メカニズムを一貫した理論的経路として示したことである。

本件研究にはいくつかの限界がある。第一に、本研究は理論的検討にとどまり、実証研究を行っていない。第二に、依拠した先行研究の多くが欧米を対象としており、日本の組織文脈への適用可能性は未検証である。第三に、EI および IB は本研究が提示する新概念であり、既存の測定ツールが存在しないため、概念の実証的検証には尺度開発が前提となる。これらを踏まえた、今後の課題として、EI・IB を組み込んだ実証モデルの構築、日本組織を対象とした検証、および EI・IB の尺度開発が挙げられる。

【参考文献】

- 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.
- Ashforth, B.E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Avanzi, L., Savadori, L., Fraccaroli, F., Ciampa, V., & van Dick, R. (2022). Too-much-of-a-good-thing? The curvilinear relation between identification, overcommitment, and employee well-being. *Current Psychology (New Brunswick, N.J.)*, 41(3), 1256-1266.
- Avanzi, L., van Dick, R., Fraccaroli, F., & Sarchielli, G. (2012). The downside of organizational identification: Relations between identification, workaholism and well-being. *Work and Stress*, 26(3), 289-307.
- Caprar, D.V., Walker, B.W., & Ashforth, B.E. (2022). The dark side of strong identification in organizations: A conceptual review. *Academy of Management Annals*, 16(2), 759-805.
- Chung, B.G., Ehrhart, K.H., Shore, L.M., Randel, A.E., Dean, M.A., & Kedharnath, U. (2020). Work group inclusion: Test of a scale and model. *Group & Organization Management*, 45(1), 75102.
- Chung, B.G., Shore, L.M., Wiegand, J.P., & Xu, J. (2025). The effects of inclusive psychological climate, leader inclusion, and workgroup inclusion on trust and organizational identification. *Equality Diversity and Inclusion An International Journal*, 44(7), 924-945.
- Conroy, S., Henle, C.A., Shore, L., & Stelman, S. (2017). Where there is light, there is dark: A review of the detrimental outcomes of high organizational identification: The Dark Side of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 184-203.
- Divya, & Christopher, B.P. (2024). A decadal review of organizational identification: insights from bibliometric analysis and content analysis. *Humanities & Social Sciences Communications*, 11(1), 1483.
- Galvin, B.M., Lange, D., & Ashforth, B.E. (2015). Narcissistic organizational identification: Seeing oneself as central to the organization's identity. *Academy of Management Review*, 40(2), 163-181.
- Gelfand, M.J., Raver, J.L., Nishii, L., Leslie, L.M., Lun, J., Lim, B.C., Duan, L., Almaliach, A., Ang, S., Arndottir, J., Aycan, Z., Boehnke, K., Boski, P., Cabecinhas, R., Chan, D., Chhokar, J., D'Amato, A., Subirats Ferrer, M., Fischlmayr, I.C., ... Yamaguchi, S. (2011). Differences between tight and loose cultures: a 33-nation study. *Science (New York, N.Y.)*, 332(6033), 1100-1104.
- Georgiadou, A., Magrizos, S., Roumpi, D., & Tarba, S. (2025). Cultivating inclusive remote workplaces: A serial mediation analysis of employee outcomes. *European Management Review*, emre.70025. <https://doi.org/10.1111/emre.70025>
- Jiang, Z. (2024). Cross-level effects of diversity climate on employee organizational identification: Evidence from law enforcement units. *Public Performance & Management Review*, 47(1), 56-88.
- Jung, Y., Kim, S., & Tanikawa, T. (2023). Toward a conceptualization of kuuki-wo-yomu (reading the air) in the Japanese organizational context. *Culture and Organization*, 29(4), 336-355.
- Kreiner, G.E., & Ashforth, B.E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1-27.
- Leslie, L.M., Bono, J.E., Kim, Y.S., & Beaver, G.R. (2020). On melting pots and salad bowls: A meta-analysis of the effects of identity-blind and identity-conscious diversity ideologies. *The Journal of Applied Psychology*, 105(5), 453-471.
- Mael, F., & Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Naseer, S., Bouckenoghe, D., Syed, F., & Haider, A. (2024). Power of inclusive leadership: exploring the mediating role of identity-related processes and conditional effects of synergy diversity climate in nurturing positive employee behaviors. *Journal of Management & Organization*, 30(6), 2066-2087.
- Nishii, L.H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- Nishii, L.H., Khattab, J., Shemla, M., & Paluch, R.M. (2018). A Multi-Level Process Model for Understanding

- Diversity Practice Effectiveness. *Academy of Management Annals*, 12(1), 37-82.
- Platania, S., Maggio, C., & Boccadamo, M. (2025). The impact of diversity inclusion practices in the workplace context: The effect of inclusive leadership. *European Journal of Investigation in Health Psychology and Education*, 15(7), 121.
- Ramarajan, L., & Reid, E. (2013). Shattering the myth of separate worlds: Negotiating nonwork identities at work. *Academy of Management Review*, 38(4), 621-644.
- Randel, A.E. (2025). Inclusion in the workplace: A review and research agenda. *Group & Organization Management*, 50(1), 119-162.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.
- Shore, L.M., & Chung, B.G. (2024). Inclusion as a multi-level concept. *Current Opinion in Psychology*, 60(101910), 101910.
- Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Tajfel, H., & Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S.W. & W. Austin (Ed.), *Psychology of Intergroup Relations* (pp.7-24). Nelson-Hall.
- Turner, J.C., Brown, R.J., & Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European Journal of Social Psychology*, 9(2), 187-204.
- Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Reicher, S.D., & Wetherell, M. (1987). *Rediscovering the social group : A self-Categorization Theory*. Blackwell. (蘭千寿・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)
- Wahl, I., Einwiller, S.A., & Bartels, J. (2026). Fostering employees' organizational identification and organizational citizenship behavior through diversity communication. *Management Communication Quarterly*, 40(2), 191-223.
- 佐藤佑樹. (2025). インクルージョン風土と他者支援行動— Conservation of Resources 理論の観点から—. *Organizational Science*, 58(3), 88-100.
- 佐藤佑樹, 島貫智行, 林祥平, & 森永雄太. (2020). インクルージョン風土と従業員の創造性—知覚された組織的支援 (POS) の媒介効果—. *Organizational Science*, 54(1), 16-31.

Organizational Identification and Climate for Inclusion: A Theoretical Examination of Eclipsed Identification and Identity Blindness

Kanako Shimura *

Satoru Goto **

Abstract:

Although identity-blind organizational practices have been shown to impede the formation of a Climate for Inclusion (CI; Li et al., 2019), the underlying mechanisms remain underexplored. Drawing on cultural tightness (Gelfand et al., 2011) as a contextual factor and Social Identity Theory (SIT) and Self-Categorization Theory (SCT) as theoretical foundations, this paper examines these mechanisms by reviewing empirical research through Nishii et al.'s (2018) multilevel process model and theoretically demonstrating the linkage between the invisibilization of non-work identities and CI.

In tight cultural contexts where conformity pressure prioritizes uniformity and harmony, individuals find it difficult to express their non-work identities, giving rise to Eclipsed Identification (EI) — a phenomenon in which non-work identities are structurally obscured by organizational identity. As EI normalizes at the individual level, non-work identities go unrecognized in organizational settings, resulting in the structuration of Identity Blindness (IB). Organizations embedded in tight cultures sustain this process without awareness, forming a self-reinforcing cycle in which IB further promotes EI.

Under IB, the value of uniqueness conceptualized by Shore et al. (2011) is structurally undermined, impeding CI formation. This paper reframes IB not as a deliberate HR practice choice, but as a structural condition organizations are led into unwittingly by their cultural context, raising the more fundamental problem that impediments to CI can arise prior to any question of institutional design.

Keywords:

Social Identity Theory, Climate for Inclusion, Organizational Identification, Non-work Identity, Cultural Tightness

* Research Associate, Research Institute of System Design and Management, Graduate School of System Design and Management, Keio University

** Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University

