



# 組織における社会化過程と個人化行動に関する理論的・実証的研究

小川, 憲彦

---

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2006-03-25

(Date of Publication)

2008-08-21

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲3637

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1003637>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



組織における社会化過程と個人化行動に関する  
理論的・実証的研究

小川 憲彦

目次 .....	1
序 はじめに.....	8
序.1 研究目的.....	8
序.2 論文構成.....	10
1 組織社会化研究の展開 .....	13
1.1 過程理論と内容理論 .....	13
1.1.1 過程理論.....	13
1.1.1.1 段階モデル .....	14
(1) 社会化の基礎理論 .....	14
(2) 組織社会化の段階モデル .....	16
(3) 段階モデルの諸仮定.....	30
(4) 段階モデルの限界 .....	35
1.1.1.2 組織社会化のメカニズム .....	36
(1) 段階モデルの人間観.....	36
(2) シンボリック相互作用論的アプローチ.....	39
(3) 強制的説得 .....	45
1.1.1.3 過程理論の課題.....	47
1.1.2 内容理論.....	48
1.1.2.1 社会化成果をめぐる探求 .....	49
1.1.2.2 内容理論の諸研究 .....	53
(1) 学習の四領域.....	54
(2) 社会化の尺度開発 .....	56

1.1.2.3 内容理論の課題.....	61
1.1.3 小括.....	63
1.2 組織の社会化と個人の社会化.....	65
1.2.1 組織の社会化.....	65
1.2.1.1 組織社会化戦術.....	66
(1) 社会化戦術の概念.....	66
(2) 社会化戦術の実証.....	69
(3) 社会化戦術研究の限界.....	73
1.2.1.2 社会化のエージェント.....	74
1.2.1.3 組織主体の社会化研究の課題.....	80
1.2.2 個人の社会化.....	81
1.2.2.1 個人特性からのアプローチ.....	81
1.2.2.2 プロアクティブ行動.....	83
(1) 情報探索行動.....	85
(2) その他のプロアクティブ行動.....	88
1.2.2.3 個人主体の社会化研究の課題.....	90
1.2.3 小括.....	91
1.3 第一章の要約.....	92
2 組織個人化概念の検討.....	97
2.1 組織個人化の定義.....	97
2.2 組織個人化の特徴.....	98
2.2.1 組織個人化の主体.....	98
2.2.2 組織個人化の志向性.....	99
2.2.3 組織個人化の発生レベル.....	99
2.3 組織個人化と類似概念.....	101

2.3.1 組織個人化と役割外行動 .....	101
2.3.2 組織個人化と革新 .....	103
2.4 組織個人化の動機 .....	104
2.5 第二章の要約 .....	108
3 研究課題 .....	109
3.1 社会化研究の課題と組織個人化 .....	109
3.2 研究課題の提示 .....	110
3.3 第三章の要約 .....	111
4 研究方法 .....	112
4.1 調査設計 .....	112
4.2 質問票調査の概要 .....	113
4.2.1 調査サイトの概要 .....	113
4.2.2 分析対象者の属性 .....	113
4.3 インタビュー調査の概要 .....	115
4.3.1 調査協力者の背景 .....	115
4.3.2 調査協力者の属性 .....	116
4.3.3 分析方法 .....	116
4.3.4 分析方法の問題点 .....	119
4.3.4 理論的サンプリングの過程 .....	120
4.4 第四章の要約 .....	121
5 組織社会化における学習内容の探求 .....	122
5.1 調査の目的 .....	122
5.2 組織社会化の規定要因に関する仮説 .....	122
5.3 概念の操作化 .....	127
5.3.1 社会化戦術の尺度 .....	127

5.3.2 組織社会化の学習尺度 .....	130
5.3.2.1 自己の外部環境理解の尺度 .....	130
5.3.2.2 自己の内的理解の尺度 .....	131
5.3.2.3 組織社会化の二次的成果に関する尺度 .....	135
5.4 分析結果 .....	135
5.4.1 予備的分析 .....	135
5.4.2 パス解析の結果 .....	138
5.4.3 間接効果の追加的分析 .....	140
5.4.4 分析結果の要約 .....	142
5.5 ディスカッション .....	143
5.5.1 理論的含意 .....	143
5.5.2 実践的含意 .....	145
5.5.3 研究の問題点 .....	146
5.5.4 更なる探求に向けて .....	147
5.6 第五章の結論と要約 .....	148
6 組織個人化の規定要因の探求 1 .....	149
6.1 調査の目的 .....	149
6.2 組織個人化の規定要因に関する仮説 .....	149
6.2.1 組織社会化戦術が役割反応に与える影響 .....	151
6.2.2 組織社会化における組織環境の学習が組織個人化行動に与える影響 .....	152
6.2.3 組織社会化における自己に関する学習が組織個人化行動に与える影響 .....	155
6.3 概念の操作化 .....	156
6.3.1 組織社会化戦術の尺度 .....	156
6.3.2 組織社会化の尺度 .....	157
6.3.3 個人レベルでの組織個人化行動の尺度 .....	157

6.4 分析結果.....	158
6.4.1 予備的分析.....	158
6.4.2 階層的重回帰分析の結果.....	160
6.4.2.1 内容革新行動について.....	160
6.4.2.2 役割革新行動について.....	163
6.4.2.3 役割保持行動について.....	163
6.4.3 追加的分析.....	167
6.4.3.1 社会化戦術に関する追加分析.....	167
6.4.3.2 環境理解に関する追加分析.....	168
6.4.4 仮説について.....	170
6.4.5 分析結果の要約.....	170
6.5 ディスカッション.....	171
6.5.1 理論的含意.....	171
6.5.1.1 役割変革行動の鍵要因について.....	171
6.5.1.2 組織社会化と組織個人化との関連について.....	174
6.5.1.3 社会化戦術の作用について.....	174
6.5.2 実践的含意.....	176
6.5.3 研究の問題点.....	177
6.5.4 更なる探求に向けて.....	179
6.6 第六章の結論と要約.....	180
7 組織個人化の規定要因の探求 2.....	181
7.1 調査の目的.....	181
7.2 インタビュー過程の概要.....	181
7.3 分析結果.....	181
7.3.1 三つのレベルの組織個人化.....	182

7.3.1.1 職務レベルでの組織個人化の例 .....	182
7.3.1.2 集団レベルでの組織個人化の例 .....	183
7.3.1.3 組織レベルでの組織個人化の例 .....	185
7.3.2 社会化過程から生じる組織個人化の促進要因 .....	186
7.3.2.1 成果による発言権の認識 .....	186
7.3.2.2 現状問題点の把握 .....	187
7.3.2.3 業務における余裕 .....	188
7.3.2.4 現業以外の知識 .....	190
7.3.2.5 自分の意思 .....	192
7.3.3 組織個人化の環境要因 .....	193
7.3.3.1 任せてくれる上司 .....	193
7.3.3.2 ボトムアップ型のマネジメント .....	194
7.3.3.3 組織個人化を行う役割モデル .....	195
7.3.4 組織個人化の帰結 .....	196
7.3.5 組織個人化に至らない場合 .....	199
7.3.6 分析結果の要約 .....	200
7.4 ディスカッション .....	200
7.4.1 理論的含意 .....	200
7.4.2 実践的含意 .....	204
7.4.3 研究の問題点 .....	206
7.4.4 更なる探求に向けて .....	206
7.5 第七章の結論と要約 .....	207
終 結論 .....	208
終.1 分析結果の全体要約 .....	208
終.2 分析結果の統合的含意 .....	210

終.2.1 分析結果全体の理論的含意 .....	210
終.2.1.1 組織個人化の要因とそのメカニズムについて .....	211
終.2.1.2 組織個人化行動と社会化の失敗 .....	212
終.2.1.3 組織個人化と役割保持行動 .....	215
終.2.2 分析結果全体の実践的含意 .....	217
終.3 組織個人化研究の展開に向けて .....	219
引用文献一覧 .....	223
謝辞 .....	239

## 序 はじめに

### 序.1 研究目的

本論文の目的は、組織の要求に基づいて行われる個人の変化を意味する組織社会化の過程と、組織成員が個人の要求に基づいて組織やそのサブ・システムに対し及ぼす過程との関連について探求することである。本論文では、後者のプロセスを組織個人化と呼ぶ。言い換えれば、組織社会化過程が組織個人化過程にどのような作用を及ぼすのかについて探求することが、本研究の目的である。

社会化の概念は、社会科学の分野では比較的認知の度合いが高い概念であると思われる。同様に、組織社会化という概念も比較的馴染み深く、既に幾つかのレビュー (e.g., Fisher, 1986; 高橋, 1993; Saks & Ashforth, 1997a; Bauer, et al., 1998; 小川, 2005a) がなされ、一つの研究分野として認知されているように思われる。

しかし、個人化の概念は、経営学領域、少なくともマイクロ組織論と呼ばれる領域の中では、必ずしも同程度の注目を浴びてこなかった。また、本論文で組織個人化と言及する場合、少なからず造語としての側面も含んでいる。本論文において、あえて目新しい概念を提起するのは、この概念の照射する現象が、組織社会化研究の中で見落とされてきた最も重要な欠落部分であり、今後探求すべき重要な領域であると考えためである。この現象に対し、より多くの注目を喚起するためのラベルが、組織個人化である。

以上のような主張の妥当性は、組織社会化の先行研究を概観する中で示される。また、組織個人化の概念そのものについての詳細は、別途章を設けて議論する。従って、ここではまず、比較的認知度の高い社会化あるいは組織社会化の概念に注目しながら、この研究目的が持つ意味について説明する。

社会化というのは「非常に広い範囲の行動の可能性を持って生まれた個人を、その所属集団の基準にとって慣習的で受け入れられる範囲という、ごく狭い範囲に限定された行動へ、実際に発展するよう誘導する包括的なプロセス(Child, 1954; p.655)」と定義される概

念である。

この概念の下位概念として、組織における社会化という意味で用いられる言葉が組織社会化（あるいは組織的社会化）である。つまり、組織という下位社会の基準にとって、慣習的で受け入れられる範囲という、限定された行動が行われるよう誘導する過程が、組織社会化である<sup>1</sup>。このことから、組織社会化は、組織での協働を可能にするための共有知識や共通の認知枠組みをもたらす、本質的には標準化の過程として捉えることが出来る。

しかしながら、なぜこの標準化プロセスの中から、そこで教え込まれたわけではない行動が生じてくるのであろうか。とりわけ、慣習的な、当該社会の成員にとって受容可能な範囲の行動を取るよう働きかけるこの過程から、組織やそのサブ・システムである部門や役割にとって慣習的ではない変化をもたらす個人が、どうして生じてくるのであろうか。

この問いに対し、本論文では、キャリア初期段階に位置づけられる若年世代に注目して探求する。その理由は第一に、キャリア初期段階は、問いの前提となる組織社会化の作用が最も顕著に現れる時期であり、個人の変化がより容易に観察できると予測されるためである。キャリアの中期・後期における個人は、役割変化のタイミングや度合いが個々に大きく異なると考えられる。一方のキャリア初期では、大半の個人において、比較的大きな変化が訪れると期待される。

第二の理由として、キャリア初期の経験は、その後の経験や学習のベースになるという意味で、組織個人化行動を規定する重要な要因になっているのではないかと考えるため

---

<sup>1</sup> 従って組織社会化は、組織による社会化という意味では、必ずしもない。それは組織社会化研究で頻繁に用いられる定義「個人が組織内の役割を引き受けるのに必要な社会的知識や技術を獲得するプロセス (Van Maanen & Schein, 1979; p.211)」あるいは「個人が組織上での役割を受け、組織のメンバーとして参加するために必須な価値観、能力、期待される行動、社会的知識を正しく認識するようになるプロセス (Louis, 1980; pp. 229-230)」からも理解される。これら定義においては、誰が個人の組織社会化を促進するのかは限定されていない。第一章のレビューにおいても明らかにされるように、個人が自らを「限定された行動が行われるよう誘導する」場合もあるのである。組織社会化の過程は、組織が個人を適合させようとする過程と個人が組織に適合しようとする二つの過程から成り立つ (田尾, 1999) のである。組織社会化が「組織による」という主格を必ずしも意味しない例としては、予期的社会化の概念がある。組織社会化の一過程として捉えられる場合の予期的社会化経験には、特定組織からの社会化作用のみが含まれるわけではない (e.g., Feldman, 1976; Schein, 1978)。従って、組織 (的) 社会化の概念は、職業的社会化、政治的社会化といった社会化概念の下位概念同様、組織という分野における社会化という意味であるという点に注意が必要である。組織社会化の場合、職業的社会化や政治的社会化とは異なり、組織そのものからの社会化作用がその基本的な内容にはなるが、全てがそうした意味というわけではないのである。

ある。ダイナミックな変化が起こる時期であるということは、同時にまた、個人のその後の成長に対し、より大きな影響を及ぼしている可能性がある。個人の要請に基づいて組織環境へ働きかけるといふ個人の組織個人化を行う源泉が、初期の学習に潜む可能性を期待するためである。

若年世代が既成の知識を習得する組織社会化の過程と、自らの影響力を行使していくようになる過程との関連について探求することを通じて、次世代を担う人材育成に対する示唆を得る事が可能であると考えている。

## 序.2 論文構成

序章では、組織社会化と組織個人化概念の基本的な意味を踏まえながら、本論文の研究目的が示された。

続く第一章では、組織社会化分野における先行研究をやや広範に概観し、研究展開の流れを大きく二つの軸に沿って説明する。第一の軸は、組織社会化の過程理論と呼ばれる諸研究から、組織社会化の成果を扱う内容理論へ、という流れである。もう一つの軸は、組織社会化の主体が、組織の側から個人の側へとシフトしていく流れである。

この二つの流れは、それまでの研究上の問題を克服しようという発展の過程である。しかし、その過程で見失われてきた問題もまた存在する。この研究蓄積の中で取り残された課題を、現代的な問題として位置づけ取り組むため、組織社会化の過程から生じる、個人による組織やそのサブ・システムに対する変革行動として、組織個人化という概念を提起する。この作業によって、本研究が当該分野においていかなる位置づけにあるのかについても、また明らかにされる。

第二章では、第一章の中で、組織社会化研究の中に位置づけられた組織個人化の概念について、より詳細に検討し定義づけを行う。

これらの作業を踏まえた上で、第三章では、先に挙げた基本的な問いである「なぜ組織社会化の過程から組織個人化が生じるのか」を、より具体的な二つの研究課題へと落とし

込む。簡単に言えば、「個人は組織による組織社会化の作用によって何を学ぶのか」と「組織社会化の過程のいかなる要因が個人による組織個人化を規定するのか、それはなぜなのか」である。

第四章では、続く五章、六章、及び七章において展開される、経験的調査の概要が説明される。

五章では、「個人は組織による組織社会化の作用によって何を学ぶのか」について、量的な調査によって探求がなされる。続く六章では量的な調査が、七章では質的な調査が行われ「組織社会化過程のいかなる要因が個人による組織個人化を規定するのか、それはなぜなのか」という研究課題に対し複眼的に取り組む。

最終章では、それら調査結果が要約された上で、当初に挙げた大きな問いである「なぜ組織社会化の過程から組織個人化が生じるのか」に対して、それら結果が何を含意するのかを議論することを通じ、結論を提示する。ここでは、そのマネジメント上への含意もまた議論される。この上で、組織社会化分野における組織個人化研究の展開に向けた方向性が示唆される。全体の構成を視覚化したのが図の序.1である。

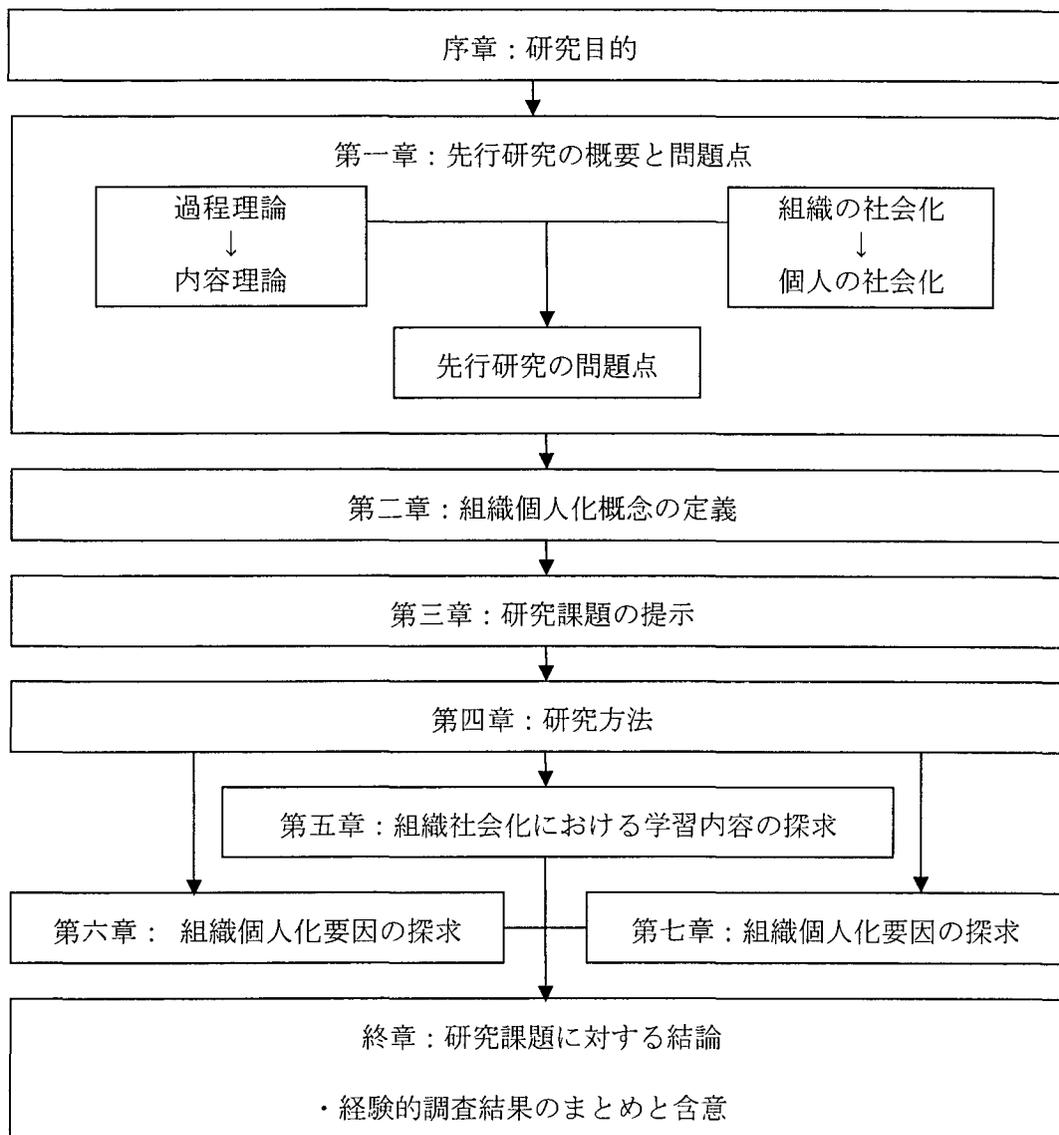


図 序.1 本論文の構成

## 1 組織社会化研究の展開

### 1.1 過程理論と内容理論

組織社会化のプロセスは、新人にとって学習と変化の過程である (Fisher, 1986)。従って「何を学んで、どう変わるのか」という問題は、もっとも基本的な問いである。

この問いに対応するように、組織社会化研究は大きく二つの研究領域を持つ (Chao, et al., 1994)。ある段階から次の段階へ、どうやって変化が起こるのかを説明する過程理論と、何が学ばれ、結果どう変化するかを探求する内容理論である。

以下では、組織社会化研究という分野の中で「どのように変わるのか」を主題とした過程理論と、「何を学ぶのか」あるいは「社会化の結果、何が変わるのか」を主題とした内容理論について学説史的に概観し、その問題点を指摘する。

#### 1.1.1 過程理論

過程理論は成人発達の基礎理論 (e.g., Erikson, 1963; Levinson, 1978; Erikson & Erikson, 1997) の影響を大きく受けて形成されてきた (Feldman, 1989; Weiss, 1990)。従って、その基本発想を知ることにより、過程理論の理解に向けた洞察を深めることが可能になる。そこでここでは、発達課題という考え方を初めて用いたとされる Havighurst (1953) と、ライフコース社会学を展開した Clausen (1986) や社会化研究の包括的レビューを行った Bush & Simmons (1981) をして、後の研究に最も影響力を与えたと言われしめた E. H. Erikson の発達理論を振り返る。

この上で、それらの影響を受けて形成されてきた、組織社会化の過程理論の主流である段階モデルの代表的研究を振り返り、発達理論との共通性と相違点とを確認する。この作業を通じて、段階モデルが持つ幾つかの前提が確認されると共に、その限界もまた指摘される。その上で、このような限界を乗り越えるべく展開された、その他の研究を概観する。

### 1.1.1.1 段階モデル

#### (1) 社会化の基礎理論

#### R. J. Havighurst の発達理論

「自然は人間の身体の発育に広い範囲の可能性をあたえている。そしてどのような可能性が実現されるかは、個人の学ぶ事柄に依存している (Havighurst, 1953; 邦訳 20 頁)」といった記述から見られるように、Havighurst の考え方は先に見た Child (1954) の社会化の定義と並べてみると、極めて社会的であることが伺える。彼の考えでは、人の生涯は学習の連続であり、学ぶべき「発達課題」の学習を通じて成長するという発想が見られる。

彼は人生を、①幼児期 ②児童期 ③青年期 ④壮年初期 ⑤中年期 ⑥老年期と区分し、各々の時期に 6-10 個の発達課題を提示した<sup>2</sup>。特に注目されるのは発達の段階性で、この考えが明示されている彼のコメントを引用する。

「発達課題は、個人の生涯にめぐりくるいろいろの時期に生ずるもので、その課題をりっぱに成就すれば個人は幸福になり、その後の課題も成功するが、失敗すれば個人は不幸になり、社会で認められず、その後の課題の達成も困難になってくる (Havighurst, 1953; 邦訳 21 頁)。(中略) もし課題が適当な時期に達成されなければ、その課題はおそらくりっぱに達成されることはないし、またその課題に失敗すれば、やがてきたるべきほかのもろもろの課題の達成を、あるいは部分的に、あるいは全面的に失敗させるようなことになるであろう (op. cit.; 邦訳 22 頁)。」

つまり、発達課題の学習には適切な時期があり、この時の課題達成の有無はそれ以降の

---

<sup>2</sup> 個々の課題については小川 (2005a) の付録を参照。

段階での課題の達成にも影響する、というのである。彼はこのことを、次に見る E.H.Erikson の初期の記述を用いて、人の生物学的諸器官の成長とのアナロジーで説明する。もし生物の眼球が定められた時期に生じないと、後の時期では他の器官の発達が優位になるため、活動の弱い部分の発達を抑圧し、結果として眼球の形成が十分ではなくなる、と言うのである。つまり彼は、発達の時期や順序を非常に重視している。

### E.H.Erikson の発達理論

S. Freud に端を発する精神分析学の直接的な系譜にある E. H. Erikson は、ヒトが人間として発達していく社会化の過程を自我<sup>3</sup>特性との関わりにおいて捉え、漸成的発達段階説を展開した。彼によれば、自我は、①乳児期 ②幼児期初期 ③遊戯期 ④学童期 ⑤青年期 ⑥前成人期 ⑦成人期 ⑧老年期の八つの時期の課題を達成することによって、一步一步段階を踏みながら（＝漸成的に）発達する<sup>4</sup> (Erikson, 1963; 1982)。

彼は、各々の時期に独自の心理・社会的危機 (psychosocial crisis) を想定し、危機解決の結果として得られる自我特性と、危機解決の失敗のために生ずる問題という対立項によって各段階を構成した。つまり、各発達段階における危機課題のクリアを通じて自我同一性 (ego-identity: 過去から現在に至る経験の中における複数の自分の役割を体系的に統合した自我の連続性・斉一性)<sup>5</sup>が発達していくのである。さらに後年の研究 (Erikson, 1982) では、各対立項の葛藤の中から生まれる心理・社会的な人間の強さ、あるいは自我に加わる特質たる徳目 (virtue: 生の活動を意味づけ人間を生かす内的な力) を段階ごとに設定している。

Havighurst や Erikson の理論には、共通した特徴が三つ見られる。第一は、人間の発

---

<sup>3</sup> Erikson の言う自我 (Self, ラテン語で ego) は、社会的強制力が内面化され個人を道徳的に規制する「超自我」と、快樂原則に基づいた原始的無意識的な衝動・欲望の「イド」あるいは「エス」という極端な両者の対立や葛藤を調整することで個人の内部秩序を保ち外部へ適応する働きを持つ、意識的・合理的なパーソナリティの構成要素を言う。

<sup>4</sup> なお Erikson の死後、その妻 Joan, M. Erikson によって 1997 年、第 9 の段階が加えられたが、ここでは本人の手による修正を経た 82 年段階の説を採用している。

<sup>5</sup> 自我を統合する能力とも言える。それは個々人により様々であり独特なものとなる為に、自分を他人とは違う独自の存在であると証明するものでもある。

達を段階的に進展する過程としてみなしている点である。第二は、各々の段階に課題を設定し、課題の解決を通じて段階が進展する（逆に言えば課題の解決ができなければ社会化が進展しない）という点である。第三は、「あらゆる文化は或る本質的な「適切な速度」と「適切な順序」を保証しなければならない（Erikson & Erikson, 1997; 邦訳 31 頁）。」と言った記述からも伺えるように、段階の時期や順番の重要性を指摘し一般化している点である。

## （２）組織社会化の段階モデル

次に組織社会化研究の代表的な段階モデルを順に見ていく。これによって、発達理論と組織社会化の段階モデルにおける、共通性と相違点とを把握することが可能になる。

段階モデルとは、「新人が外部者から内部者に移行する際に起こる変化の連続や時期を説明する（Bauer, et al.,1998; p.153）」ものである。以下、具体的には Buchanan(1974), Porter, Lawler, & Hackman (1975), Feldman(1976), Schein (1978), Katz (1980), Wanous (1980) ら、段階モデルの例として比較的好く挙げられる (e.g., Wanous, 1980; 1992; Reichers, 1987; Fisher, 1986; Bauer et al., 1998) 諸研究をやや詳細に概観する。

### Buchanan (1974) の組織コミットメント向上モデル

B. Buchanan II の関心は、組織内でのこういった経験が組織コミットメントに影響を与えるのかを探求することであった。従って元来は、組織社会化のプロセスを提示したり、検証したりといったことを意図した研究ではない。ただ、従業員の態度に及ぼすキャリア初期経験の重要性に注目したため、多くの組織社会化研究と同じ時期の出来事を独立変数として想定したこと、その枠組みにマズローの欲求階層説の検証を行った Hall & Nougaim (1968)<sup>6</sup>を採用したことなどから、結果的に段階モデルの数少ない実証を伴っ

---

<sup>6</sup> AT&T の運営会社の卒業入社者で、かつ入社 5 年後にマネジャーになっていた 49 人を対象に、5 年目の給与水準を成功基準として二集団に分け、マズローの諸欲求の変化を比較した研究。階層説が厳密に支持されたわけではないが、両方の集団において、安全の欲求は 5 年後には一貫して低下し、尊厳や自己実

た研究とみなされているようである。

Buchanan (1974) では、①初年度（基礎訓練・通過儀礼の段階）②2-4年目（業績の段階）③5年目以降（社会化の成果が出だす段階）という三段階を経て、組織コミットメントが安定的な状態に移行すると考えられている。

入社初年度の個人は、安全の欲求が優位を占めている (Hall & Nougaim, 1968)。このため 1a.役割を明確にし、1b.方向付けや元気付けの元となる同僚集団との凝集性を高めて、この欲求を満たそうとする。そのため、1c.所属集団の組織（全体）に対する態度もまた重要な要因となる。この時期はまた、組織生活への期待を検証するような経験がなされる時期でもあるので、1d.期待の実現や 1e.リアリティ・ショック（期待と現実との負の差）といった出来事が起こり、個人のコミットメントを左右する。さらに、1f.初年度の職務挑戦もまたコミットメントの重要な規定要因となる。なぜなら仕事は、同一化しようとする組織目標の具体的現れであり、同一化する対象として適切な組織かどうかという判断に関わることでコミットメントに作用するからである。この頃の個人は、一方で新しい環境へ服従し学習を進めるが、他方で組織がその価値観を自分に刷り込み個性をなくさせてしまうのではないかと、という疑惑や不信を持つという。従って 1g.組織への忠誠心と自分への忠誠心の対立も、この段階で発生する組織コミットメントの規定要因として挙げられている。

二～四年目の段階では、Hall & Nougaim (1968)の結果から、安全の欲求から達成欲求あるいは名をあげる欲求、尊厳の欲求へと関心がシフトしていると考えられている。従ってこの時期には、組織に対し実質的に貢献している、自分の役割を果たしているという 2a.個人的重要性を感じるかどうか、がコミットメントの重要な規定要因となる。この段階での心理特性としてはもう一つ、選び取ったキャリアの適合性に関する不確実性があるという。この不確実性は仕事の達成によって低減し、この 2b.職業的な自己イメージを強化する経験がコミットメントを高めるとされている。さらに、仕事の達成ができるかどうか

---

現の欲求は上昇していた。ここから Buchanan(1974)は、初期の数年の欲求の変化があれば、コミットメントに影響を与える経験もまた変化すると想定している。

ついでに 2c.失敗への恐れもコミットメントの形成に寄与する。この段階では他に、その組織で成功した管理者に忠誠心が期待されているかどうかもまた影響するとされている。具体的には 2d.組織コミットメントに対する規範であり、2e.仕事コミットメントに対する規範である。それらが組織内の成功者にとって重要であれば、またコミットメントの形成に影響するとされる。

五年目以降の時期は、一応の成果段階と考えられている。つまりこれ以前の時期は組織コミットメントの形成段階であったが、これ以降の時期では形成ではなく既に形成されたそれが変化する段階として捉えられている。この先どのような経験がコミットメントを左右するのかについては多様で特定することが難しいという理由から、この段階では唯一、3a.組織への信頼性が挙げられている。これは個人の重要な期待が組織によって追認されるかどうかを意味し、重要な期待の内容としては仕事の面白みや報酬、人間関係など多様なものが含まれるとされる。

Buchanan (1974) では、以上の十三の経験を独立変数に、(情緒的な) 組織コミットメントを従属変数として重回帰分析が実施される。サンプルは五つの公共機関と三つの製造企業の就業者 279 人で、66 人が入社初年度、71 人が二～四年目、142 人が五年目以上のマネジャーである。結果としては、初年度の 1c.所属集団の組織への態度と 1f.職務挑戦程度、二～四年目の 2a.個人的重要性と 2d.組織のコミット規範、五年目以降の 3a 組織の信頼性および、その時点での所属集団の組織への態度が 1%水準で有意に組織コミットメントに作用していた。

さらに Buchanan(1974)は、各ステージのサンプルごとに全ての独立変数を投入することで、段階ごとのコミットメントの規定要因を特定しようと試みた。この結果、第一段階にある初年度の者 (N=66) では、1c.所属集団の組織への態度と 1f.職務挑戦程度とが 1%水準で有意な影響を及ぼしていた。第二段階にある二～四年目 (N=71) の者では、2a.個人的重要性が 5%水準で、2b.職業的自己イメージの強化経験が 1%水準で影響を及ぼしていた。第三段階にある五年目以降の者 (N=142) では、その時点での所属集団の組織への

態度と 1d.期待の実現および 2e.仕事コミットメントに対する規範が 1%水準で組織コミットメントに影響を及ぼしていた。

この結果から、少なくとも第二段階までについては、ほぼその段階で重要であるとされた経験が仮説どおりに組織コミットメントに影響していることが判明した。ただし第三段階のコミットメントには、それより前の段階の経験が影響しており、職務態度の形成には、その時点での所属集団の態度に加え、過去の経験が段階を超え蓄積的に作用していると理解される。

### Porter, Lawler, & Hackman (1975) の理念モデル

Porter, et al. (1975) によると、組織社会化の過程は三つの基本的段階を経て進行する。参加前、遭遇、及び変化と獲得である。

参加前の段階は、組織に入る前の状態で、Merton (1957) が言う予期的社会化の段階を意味している。参加前の個人にとって、参加予定の組織はよく分からない不確実な環境であるが、それでもなお、個人は全くの白紙の状態で作って来るわけではない。個人は、既に存在する価値観・態度・期待一式、そして組織やそこでの仕事に何らかのイメージを伴って組織に参加する。つまり、新人を新しく構築する過程ではなく、再構築の過程として捉えるべきである、という前提が Buchanan(1974)と大きく異なっている。

遭遇の段階は、新人が組織に入った直後から始まる。この段階では、参加前の段階で育まれた個人の態度や行動の諸前提と、組織が要望し価値を置くそれとが遭遇する。このとき新人が持ち込む諸前提は、組織のそれと真っ向から衝突する場合もある。しかしむしろ日々の中で徐々に組織や組織成員によって修正されていくことが普通であるとされる。その方法は、個人行動や態度へ肯定的な反応を示す「強化と追認」、無視するか明確な肯定的承認を与えない「非強化」、及び、むしろ否定し罰則的な反応を与える「否定的強化」があるという。いずれの方法を用いるにせよ、この時期は、新人にかなりの不快感をもたらす時期であると捉えられる。

続く、変化と獲得の段階で、個人は学習を通じて組織が望む方向へと考え方や行動を発達させる。Porter, et al. (1975) は Caplow (1964) が挙げた四つの項目を学習・獲得すべき項目として挙げた。すなわち 1.新しい自己イメージ 2.新しい(人間)関係 3.新しい価値観 4.新しい行動様式である。これらを学習、発達させることで組織の一員になるとしている。なお、完全に社会化されるということはまれであるが、万一完全な社会化がなされたとすれば、成員の自己イメージは組織全体を映し出す鏡になるという。この言及は一見、Buchanan (1974) 同様に、組織との同一化を組織社会化の完成とみなしているように思われる。

しかしながら彼らは、組織社会化の過程そのものに注目しているため、Buchanan (1974) と若干異なったゴール・イメージを持っている。彼らが提示した社会化基準は Schein(1971)の議論をベースにしている。Schein(1971)によれば、学習すべき価値観や行動は、それがなければ成員として認められないような中核的なものと、そうではないもの(あれば望ましいが、なくても認められる関連的行動や態度、あるいは、望ましくはないが持ち合わせていても許容される周辺的な行動や態度)とがあるという。この事実を学び、それらの区別ができるかどうかを社会化の成功基準であるとした。つまり組織と何もかも同一化するのではなく、その本質的な要素の理解が重要であるというのであろう。

#### Feldman(1976)の純粹段階モデル

Buchanan(1974)と並び、モデルの提示と同時にその検証が行われている数少ない研究が、この Feldman(1976)である。しかも彼の研究は、Buchanan(1974)のように組織コミットメントの規定要因を探索するという本来の関心が別にある研究とは異なり、はっきりと段階モデルの提示とその検証とが目的になっている。組織社会化の段階モデルに真正面から取り組み、かつ世界的に認知されている唯一のモデルと言って良い。段階モデルの多くが記述的であるのに対し、Feldman(1976)の段階モデルは操作的なレベルまで落とし込んで考慮されており、かつ予測を明示的に含んだ相当程度に自覚的な初の研究である。段

階モデルを検証した研究は思いのほか少なく<sup>7</sup>、彼の貢献は非常に大きいと言える。

彼のモデルでは、予期的社会化・調整・役割管理の三つの段階を経て組織社会化が進むとされる。各々の段階の課題を達成することを通じて段階を進め、望ましい職務態度を身に付けると想定されている。

予期的社会化の段階は、組織参入前の学習すべてを含むという。この段階で個人が主に取り組む活動は、1.仕事についての期待を形成すること、即ち将来の雇用主に関する情報の伝達・受け取り・評価と、2.職業について決定することであるとされる。これら进行评估する、すなわち組織社会化の進展を示す過程変数としては①現実主義と②適合の二つが挙げられている。①現実主義とは、組織での生活が実際にどのようなものであるのかの十分に正確なイメージを個人が持っている程度で、情報共有や評価についてどのくらい上手く完遂できたのかを意味する。②適合とは組織の諸資源と個人の欲求・技能が相互に満たされる程度で、どのくらい上手く職業について決定できているかを意味するという。

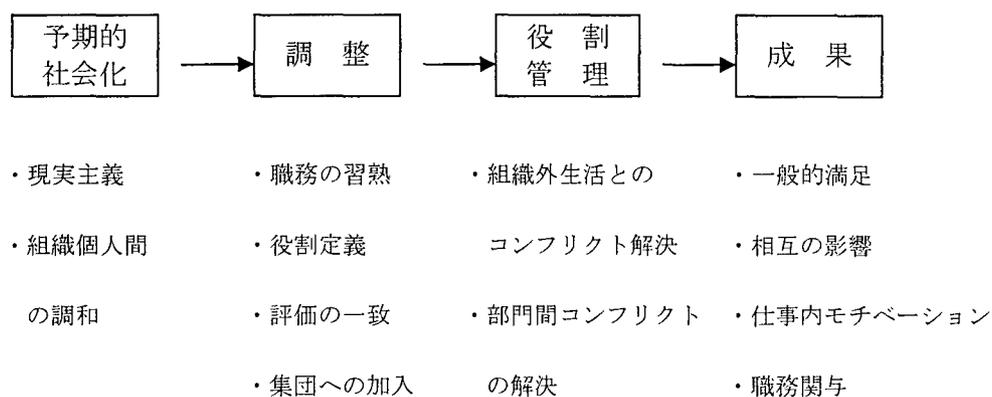
調整の段階は、組織が実際にどのようなものであるのかを見て、その成員になろうとする過程である。この段階に必要な主な活動は、1.仕事を学ぶこと 2.同僚と人間関係を築くこと 3.組織内での役割を明確にすること 4.組織での昇進の程度を見積もること、の四つである。各々の課題を変数化したものは順に、①仕事への加入 ②集団への加入 ③役割定義 ④評価の一致である。①仕事への加入が意味するのは、働く一員として受け入れられ、有能感を感じる程度であり、新しい仕事をどのくらいうまく学べたのかという程度である。②集団への加入は、同僚から受け入れられ信頼されていると感じる程度と、どのくらいうまく新しい人間関係を築くことができたのかを意味する。③役割定義とは、誰がどの仕事を行い、それらの仕事の何が優先され、どのくらいの時間で行うべきなのかということに関する職場集団での暗黙的または明示的な同意であり、これが理解できている程度を指す。

---

<sup>7</sup> Dubinsky, et al. (1986), 高橋 (1994a), 高橋 (1994b) である。ただし高橋(1994a,b)における検証はBuchanan(1974)とFeldman(1976)の複合モデルに対して行われており、かつ同じデータ源を用いたものである。他者によるモデルの純粋な検証はFeldman(1976)モデルを対象としたDubinsky, et al. (1986)のみであり、その検証の少なさが理解される。

④評価の一致とは、本人と上司との間において本人の組織内での出世の程度に関する評価が一致している程度である。

続く役割管理の段階は、前段階の職場での問題解決が、仮のものとは言え一旦なされた段階である。その上で、1.所属部門と関連部門とのコンフリクト、及び 2.仕事生活と家庭生活とのコンフリクトとを調整する段階である。これらの度合いを測定するのは、①職場で矛盾したものを求められてもそれによって混乱しなくなる程度であり、この矛盾に対処するルールを決定するようになる程度である。もう一つは②家庭生活と仕事生活の矛盾に混乱しなくなる程度であり、この矛盾に対処するルールを決定するようになる程度である。



出所：Feldman(1976; p. 434)

図 1.1. Feldman の段階モデル

組織社会化の成功については、1.一般的満足：仕事において満足し幸せになる程度 2.相互の影響：所属部門において仕事を行う方法に及ぼすコントロールあるいは権力を感じる程度 3.内的仕事モチベーション：仕事を遂行する上で効果的に振舞うように自己動機付けられた程度 4.職務関与：従業員が仕事に関与する程度、の四つの指標が用いられている。

Feldman (1976) では実証を前提にしているため、その段階性について徹底した仮定が置かれている。「全ての段階における過程変数は、すぐ後に続く過程変数に影響すると仮定されており、より後の段階には間接的にのみ影響する (Feldman, 1976; p.436)」のである。

例えば、予期的社会化段階の課題変数である①現実主義の度合いは、社会化の成果に対し、調整段階・役割管理段階という順番を経て、間接的にしか影響しないとされる。

しかし彼自身が行った看護師や会計係、放射線技師など多様な職種を含んだ病院勤務者 118 名への質問票調査の結果からは、この仮定は支持されなかった。例えば調整段階の課題の一つである役割定義は、直接的に社会化成果に影響を及ぼしていた。つまり厳密な段階性は成立しないことが示されている。この厳密な段階性については営業職 189 名を対象とした Dubinsky, et al. (1986) による Feldman (1976) モデルの検証結果においても支持されなかった。予期的社会化段階での過程変数である適合の度合いは、社会化成果としての一般的満足や相互の影響、職務関与に直接的な正の効果を及ぼしていたのである。またこれに関して高橋 (1994a) は、Buchanan (1974) と Feldman (1976) とを統合したモデルを構築し、入社後七年目までのキャリア初期にある若者 292 名を対象とした質問票調査を行っている。パス解析の結果からは同様に、厳密な段階性についての仮定は支持されなかった。例えば、第一段階の期待の適合性が第二段階を越えて第三段階の組織信頼および最終的な成果変数である組織コミットメントや職務満足に直接効果を及ぼしていること等が示されている。

#### Schein (1978) のキャリア発達モデル

Schein (1978) のモデルは、生涯キャリア発達という文脈の中で記述されている点の特徴の一つである。新人の組織社会化プロセスは、キャリア初期 (30 歳程度まで) に組織と個人との間に心理的契約が形成されることで一旦の完成を見る。もう一つの特徴としては、組織社会化の過程を、組織と個人双方の視点から明示的に描いた点にある。彼は 44 人の MIT スローン・スクール卒業生に対するパネル調査の結果から、参入・社会化・相互受容の三段階で組織社会化過程を記述し、各々の段階で取り組むべき課題を提示した。

参入段階は、組織にとって募集、選抜、雇用及び初期配置の過程であり、個人にとっては組織に入る準備、訓練の期間である。参入段階の個人の課題は四つある。1. 予備的な職

業選択 2.実行可能な夢の開発 3.「見越しの社会化（予期的社会化）」を通じたキャリア初期への準備 4.労働市場へのエントリーである。なお、夢とは自分の才能、価値、および抱負の発現手段として役立つ職業ないし組織のイメージで、例えば企業家としての自己概念などを意味する。参入段階は就職することで終了する。

社会化段階は、個人にとっては組織で働くコツを学ぶ初期の過程全てを含む。この時期はまた、個人と組織双方にとって互いに対する期待を相互テストする段階である。個人にとってのこの過程は、実際に組織に参加しその現実に触れるところから始まる。この時期の個人の特徴的な心理状態はリアリティ・ショックであるという。従ってここでの課題は、さまざまな側面で生ずる期待と現実との負の差異に対する衝撃を乗り越えることが中心である。具体的には、1.人間組織の現実を受け入れる 2.変化への抵抗に対処する 3.働き方を学ぶ—組織および職務定義の過多と過少に対処する、という三つの課題がこれに該当する。この時期の課題には他に、4.上司に対処し、報酬システムの仕組みを解明する、つまり何が本当に期待され報われる行動なのかを学ぶこと、5.組織における自分の位置を定め、アイデンティティを開発する、つまり政治的な側面を含んだ地位体系を解釈し、それに応じて仲間集団を決定しアイデンティティの感覚を築くこと、がある。

相互受容の段階は、心理的契約が形成される段階である。心理的契約とは「組織が受け取ると期待するものに対して個人が与えるであろうものと、個人が受け取ると期待するものに対して組織が与えるであろうものとの調和 (Schein,1978; 邦訳 89 頁)」である。それは個人と組織との雇用関係における暗黙の了解・期待であり、明示されてはいないが、片方であってもその期待が達成されない場合、離職や解雇が起き、あたかも雇用契約のように作用するため、こう呼ばれる (Hall & Moss, 1998)。

この心理的契約の成就によって組織—個人間関係における相互受容がなされ、両者の統合が促進される。しかし一旦心理的契約が成就されたとしても、キャリアの進展によって個人の欲求や期待は変化しうるし、組織の期待する職務や役割もまた変化する。このためこの契約は、相互交渉の継続的な過程としてキャリアの中で変化していく。従って、個人

はこの段階で、正式に認められた組織メンバーにはなるが、依然としてキャリア初期段階にあり、終身メンバーにはなっていない。Schein (1978) によれば、キャリア中期以降の問題の多くは、この双方によって暗示的に作り上げられた見せ掛けの希望（実体は必ずしもない、あっても変化する各々による一方的な期待）に由来するとされる。

#### Katz (1980) の職務在籍期間モデル

Katz (1980) の関心は、時間の推移に伴って環境（組織）に対する個人の関心や欲求、あるいは反応が変化していく様を概念化することであった。とりわけ職務の継続時間に注目しており、同じ職務に就いている期間の長さに従って、社会化段階・革新段階・適応段階という「明確に区分される期間によって、平均的な個人の反応や関心を捉えることが可能 (Katz, 1980; p. 88)」であるとした。

社会化段階は、ある職務に就き始めてからの数ヶ月間を指す。この段階にある新人は、かなりの程度、白紙状態 (tabula rasa) にあるとされる。これは Katz(1980)のモデルで予期的段階が想定されていないことも整合的である。新しい環境に対し白紙の状態直面する個人は、予測が立たない不確実な状況に不安を感じ、状況の定義あるいはそこでのアイデンティティの確立に関心を向けるとされる。このため、なによりもまず仕事集団に受け入れられ、成員として機能するのに必要な社会的行動や態度を学ぶと考えられている。上司や同僚との社会的相互作用を通じて職務環境を知り、特定の環境に関する広範な経験の解釈や理解のためのスキーマを発達させる。

こうして状況が定められ、自身の役割アイデンティティが形成されていくことで、心理的安全あるいは受容感を得る。不確実性に戸惑っていた個人は、安全の欲求が満たされると、その注意を社会的な関心から本来のタスクへと向け、次の革新段階へ移行する。(逆にこの時期、自分の期待が同僚や上司に共有されていないことを発見すると、いわゆるリアリティ・ショックを感知する。こうして知覚された差異を契機に、期待や経験を再検討・再調整する場合もあるし、離職する場合もあるという。)

革新段階は同じ職務に従事して六ヶ月から三年くらいの期間を指す。この段階では、状況の不確実性に悩まなくなるため、職務に対し、より多くの注意を向けることが可能になる。従って、この段階では職務への挑戦や職務達成の欲求が増し、実際に職務を遂行することで貢献の意識を高める。そして逆に職務環境に対し影響を及ぼし、これを実際に変化させようとする。仕事環境を変化させるという行為によって、仕事や仕事状況に新たな意味を見出し、職務特性からの内発的な動機付けを得、職務関与の水準を高めるとされる。

そのまま新しい職務や地位が移らず同じ仕事に従事し続けていると、五年目くらいから適応段階へ移行する。長く同じ仕事を続けることで仕事が慣習化し、仕事自体には面白みを感じなくなるという。職務の中に挑戦や自分の成長を見出せなくなると、自分が取り組んでいることの意味に疑問を持ち、その環境を去るか環境に適応するようになる。長期の在職期間に伴う安定感のため、内発的な動機付けに成りえた職務特性に無関心・無反応的になっていく。そして、このような内発的動機付けの消失を、職務上の特権や休暇、人間関係といった外部報酬に意味を与えたり、仕事外の環境に価値を移したりすることで補償する。また自分の特権や慣習を侵害する上司から自己防衛するような行動もみられるようになるという。適応という現象を、必ずしも肯定的には捉えていない点が、このモデルの特徴の一つであろう<sup>8</sup>。

Katz(1980)のモデルのもう一つの特徴として、移動や昇進に伴う社会化のサイクルが明示されていることが挙げられる(図 1.2)。革新段階や適応段階に至った後にも、社会化段階への再エントリーが想定されているのである。「社会化は生涯にわたる過程であり、組織内キャリアを通じて継続的に再起する (op. cit.; p.106)」という認識なのである。

しかし、再社会化のプロセスでは、一度目のサイクルと比べ個人は組織についての社会的知識や職務関連知識を一定獲得しており、前職を通じての人的ネットワークや個人的評判、自己イメージも発達させている。このため、新人ほどに不確実性を感じることはなく、

---

<sup>8</sup> ただし、このような考え方は珍しいわけではない。例えば自己能力を十分に発達させ、自分になしうる最善をつくしているという状態、自己実現した人間を完全な人間と考えた A.H.Maslowにとって、環境に合わせるという適応は自己実現と相反する概念として捉えられ、好ましい姿とみなされない。

社会的関係の確立に対して以前ほど配慮しない。その結果、むしろ仕事でのタスクにおいて自己の熟練や能力を示すことに関心を持つという。こうした社会化のサイクルが繰り返されると、適応段階での慣習化も強化され、個人はより変化しにくい存在になる。つまり組織からの影響を受けにくくなり、その独自性が強まる。この結果、場合によっては自己満足的あるいは自己防衛的な態度にも陥る。

彼のこのモデルを突き詰めれば、結局、個人の職務満足や生産性の決定因は、与えられた仕事で実際にすごした時間の長さで系統的に変化していく、ということになる。しかし彼は、例えば社会化段階での社会的相互作用が十分でないケース（上司が忙しく交流がない、地理的に隔離された場所で就労するなど）では、そのステージの欲求が十分に満たされないため、ある段階に留まる時間が遅延する（あるいは早まる）場合もあるとしている。ある段階に留まる期間は前後するが、その段階の順序自体は変化しないことを暗黙裡に前提としているようである。この意味で、時間の経過を成長の前提とする生涯発達理論の影響を色濃く見出すことができる主張である。

職務期間による各段階における特別な問題の例

関心領域	在職期間の段階		
	社会化	革新	適応
現実構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) 状況におけるアイデンティティの確立</li> <li>b) 状況の規範を読み解き、基準に合いかつ報酬を受ける行動をつきとめる</li> <li>c) 社会的関係を築き、他者から受け入れられること</li> <li>d) 上司や同僚、および部下の期待を学ぶこと</li> <li>e) 重要で貢献できるメンバーであることを示すこと</li> </ul>		
影響と達成		<ul style="list-style-type: none"> <li>a) 挑戦的な仕事を任されること</li> <li>b) 可視性や昇進可能性を高めること</li> <li>c) 特別な技能や能力を上達させること</li> <li>d) 参加や貢献の範囲を広げること</li> <li>e) 自身の組織環境に影響を与えること</li> </ul>	
維持強化			<ul style="list-style-type: none"> <li>a) タスク行動の慣習化</li> <li>b) 自己タスクの手続きや諸資源の神秘化や儀式化</li> <li>c) 自治の保護</li> <li>d) 脆弱さの最小化</li> <li>e) 社会的環境を深め固める</li> </ul>

出所: Katz(1980; p.116)より訳出

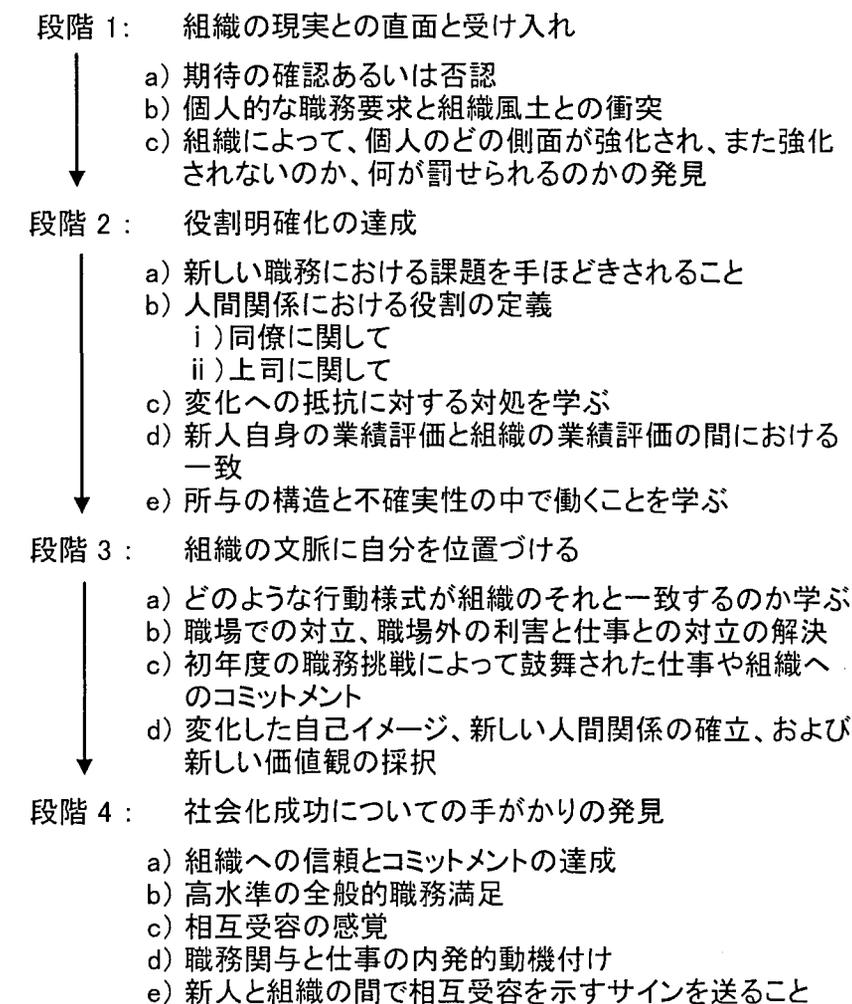
図 1.2. Katz(1980)の在職期間に伴う社会化三段階説

### Wanous (1980) の包括的社会化モデル

Buchanan (1974), Porter, et al. (1975), Feldman(1976), 及び Schein (1978) という、よく知られた段階モデルの統合を試みたのが Wanous (1980; 1992) である。彼のモデルは、①組織の現実の受け入れ ②役割明確化の達成 ③組織という文脈への自己の位置づけの三段階を経て ④社会化の達成 に至る。

各々の段階に示された課題は、四つのモデルの単純な総和に近いものであり、その説明もほとんどなされてはいない。しかし彼の研究では、段階モデルを考える上での幾つか重要な指摘がなされている。

## 社会化過程の諸段階



出所: Wanous(1980; p.180)

図 1.3. Wanous (1980) の組織参入後の包括的社会化モデル

Wanous (1980) によれば、組織社会化の複雑なプロセスを理解する上で有用なものとなるために、段階モデルが答えるべき課題が三つあるという。第一は、モデルが含む段階を定義することである。具体的には、①時間の経過に基づいて段階を定義するのか、②あるイベントの発生に基づいて定義された段階であるのか、に答える必要があるという。

第二は、段階同士が互いにどう関係するかを明示することである。例えば、もし段階に連続性があるのであれば、段階の移動方向はどのようなのかといった問題である。第三に、何

がある段階から次の段階への移動を説明するのか、である。具体的には、段階移動が発生したことをどうやって知るのか、最終段階に成功裏に到達したことをどう知るのか、といった問いに答えることである。

第一の問題について Wanous(1980)は、あるイベントの発生には時間の経過を伴うので両者を完全には区分できないとしながらも、時間が経過するという事だけでは、ある重要なイベントが発生することを保証しないので、イベントによる定義を採用している。

第二については全てを明示的に記述していないが、統合モデル図（図 1.3）から、直線的な進捗の想定が読み取れる。またこの段階間の関係については、各段階の中に含まれるイベントは段階内で同質的であるべきであり、ある段階のイベントは他の段階のイベントよりもより多くの共通性を持っているべきである、という指摘がなされている（Wanous, 1980; pp.173-174）。

第三の問いについては、全てではないにせよ、その一部の問いには答えている。すなわち社会化の成功基準について、Wanous(1980)は、態度の変容を挙げている。具体的には組織コミットメントの形成を成果変数として想定しているようである。このことは「普通、効果的な社会化とは、新人が幾つかの基本的態度や信念を変えることを意味する。効果的な社会化は従って、組織の慣行に従うというだけでなく、組織に対して内的にコミットすることを意味する。（op. cit.; p.171）」という記述から了解できる。

幾つかの重要な指摘を行った Wanous（1980）であるが、しかし他のモデルに想定されている予期的社会化段階をなぜ含んでいないのか、段階の進行に各段階のイベントの達成が必要なのかどうか、つまり前の段階のイベントの達成が次の段階の与件となるのか、ただイベントとして発生していればその段階にある、という記述を意味しているのかについて十分に答えないまま列挙しているという点などが批判される。

### （3）段階モデルの諸仮定

これまでは、プロセス理論に多大な影響を与えたとされる発達理論と、代表的な組織社

会化の段階モデルとを概観してきた。ここでは両者の特徴を比較することを通じて、組織社会化の段階モデルが、明示的または暗示的に持つ前提について考察する。

まず、発達論の特徴を細かく分解し確認しておく。①社会化の進展に、生物学的なヒトの成長同様の共通過程を見出していること（一般性）②人生を直線的な連続ではなく、ある時期ごとに区分していること（段階性）③各々の時期に独自の課題を設定していること（段階独自課題の存在）④ある時期の課題達成の有無は、それ以降の段階での課題の達成に影響すること、逆に言えば課題の解決ができなければ社会化が進展しないこと（社会化の課題依存性）、従って⑤社会化は段階を踏みながら一步一步しか進まず段階はスキップできないこと（社会化の漸進性）である。このような特徴は、組織社会化の段階モデルにどの程度見られるのであろうか。

筆者が知る限り、わが国で唯一人、段階モデルの検証に取り組んだ高橋の研究（高橋、1994a）によれば、段階モデルには a.難易度命題（課題は後の段階ほど困難なものになる） b.社会化能力命題（上位の段階にある個人はそれ以前の段階の課題は必ず達成している） c.一貫性命題（各段階モデルにはそのテーマとなる概念が存在する） d.直接影響命題（各課題は隣り合う段階の課題にのみ影響を与え合う） e.単純増加命題（勤続年数の増加に従って課題達成度が進む）という前提（命題）が存在するという。五つの命題のうち、発達の理論と共通するのは、b.社会化能力命題と e.単純増加命題で、各々は④課題依存性と①一般性（とりわけ時間の経過について）に対応している。

このような組織社会化段階モデルの前提に対し、正面から踏み込んで議論している研究は、筆者の知る限り他になく、その貢献は大きいと考えられる。しかしながら、その内容については慎重な議論を要する。以下では、発達理論の特徴、および高橋（1994a）の挙げた命題が段階モデルにおいてどの程度見出すことができるかを検討する。

表 1.1 は、取り上げてきた各段階モデルの相互関係をまとめたものである。発達理論の第一の特徴である一般性、および第二の特徴である段階の存在については、各モデルにほぼ妥当するように思われる。各モデルは三から四程度の区分された時期によって構成され、

その促進要因や阻害要因に言及されることはあるものの、段階による進展に一般性を見出している。

しかし第三の特徴である課題の存在は、必ずしも妥当しないことが判明する。このことは、第三の特徴が前提となっている第四の課題依存性や、第五の漸進性にもそのまま該当する。例えば Buchanan (1974) のモデルは、組織コミットメントの形成に対し、ある時期にどんな経験が影響するのかについて言及しているだけで、各項目は課題や学習項目を意味しているわけではない。またその進展は、そのような経験の有無ではなく、一定の時間幅で自動的に進展すると想定されている。Porter, et al. (1975) においても参加前段階や遭遇段階に明示された課題はなく、社会化の成果段階と考えられる変化と獲得段階に何が変化するのが示されているのみである。その進捗の仕方についても言及されておらず、そのような変化をしていくことが記述されているに留まっている。また Katz (1980) では、社会化の段階進展は課題等の問題ではなく、在職期間に依存することが示されている。

さらに、高橋 (1994a) の挙げた他の特徴を検討しよう。難易度命題 (課題は後の段階ほど困難なものになる) については、これはそのような記述は各研究にはない。この命題について高橋 (1994a) は、暗黙のものであると言及しているが、やはり疑問が残る。Feldman(1976)や Schein (1978) は、予期的社会化段階で職業を決定するという課題を挙げているが、このような大きな意思決定が、後の段階での職場人間関係の形成などよりも難易度が低いとは評価し難い。むしろキャリア初期、従って社会化初期は多くの不確実性のため、課題の達成のためにより大きなストレスや職務不満足を伴うように思われる。容易な課題が前段階に配置されているのではなく、むしろある段階の課題の遂行に、前段階の課題の達成が必要条件として考えられている、という理解が妥当ではないかと思われる。

難易度命題は、次に議論する社会化能力命題 (上位の段階にある個人はそれ以前の段階の課題は必ず達成している) を背景にした言及であると思われるが、しかしこの社会化能

表 1.1 組織社会化段階モデルの段階比較

Buchanan(1974)		<b>1. 初年度 (基礎訓練・通過儀礼の段階)</b> 1.1 役割明確化 1.2 同僚集団との凝集性向上 1.3 所属集団の組織に対する態度 1.4 期待の実現 1.5 リアリティ・ショック 1.6 初年度の職務挑戦 1.7 組織と自分への忠誠心の対立	<b>2. 2-4年目 (業績の段階)</b> 2.1 個人的重要性の知覚 2.2 職業的自己イメージの強化経験 2.3 失敗への恐れ 2.4 組織コミットメントへの規範 2.5 仕事コミットメントへの規範	<b>3. 5年目以降 (社会化成果段階)</b> 3.1 組織への信頼性 3.2 組織コミットメントの形成
Porter, Lawler, & Hackman(1975)	<b>0.参加前</b>	<b>1.遭遇</b>	<b>2.変化と獲得</b> 2.1 新しい自己イメージの形成 2.2 新しい人間関係の形成 2.3 新しい価値観の形成 2.4 新しい行動様式の形成	
Feldman(1976)	<b>0.予期的社会化</b> 0.1 仕事への期待の形成 0.2 職業の決定	<b>1.調整</b> 1.1 仕事の学習 1.2 人間関係の形成 1.3 役割明確化 1.4 昇進程度の評価 (上司の評価との一致)	<b>2.役割管理</b> 2.1 所属部門と他部門との対立解決 2.2 仕事生活と家庭生活との対立解決	<b>3.社会化の成果段階</b> 3.1 一般的満足 3.2 相互への影響 3.3 仕事モチベーション 3.4 職務関与
Schein(1978)	<b>0.参入</b> 0.1 職業の予備的選択 0.2 実現可能な夢の開発 0.3 キャリア初期の準備 0.4 労働市場への参入	<b>1.社会化</b> 1.1 人間組織の現実の受け入れ 1.2 変化への抵抗への対処 1.3 働き方を学ぶ 1.4 上司に対処し報酬体系を解釈する 1.5 組織内の位置確定(アイデンティティの開発)		<b>2.相互受容</b> 2.1 心理的契約の形成
Katz(1980)		<b>1.社会化</b> 1.1 人間関係の形成 1.2 状況定義(新しいスキーマの形成) 1.3 役割アイデンティティの開発	<b>2.革新</b> 1.1 職務挑戦や達成 1.2 職務環境の変化	<b>3.適応</b>

Wanous(1980)は単純総和的モデルなので割愛

力命題もまた問題がある。この命題は課題依存性あるいは漸進性を別の角度から表現したものであると思われるが、やはりそもそも課題すら存在しない段階モデルがある以上、全てに妥当するものではない。一貫性命題（各段階モデルにはそのテーマとなる概念が存在する）については、むしろモデルの特性というよりは、各研究が持つそもそもの関心に関わるものであると言える。

直接影響命題（各課題は隣り合う段階の課題にのみ影響を与え合う）および単純増加命題（勤続年数の増加に従って課題達成度が進む）も課題の存在が前提となっているが、前述のとおり課題という考え方すらないモデルが含まれている以上、妥当しない場合がある。課題が存在するモデルについても、該当するものとそうでないものがある。

直接影響命題は、漸進性を操作化したものに他ならないが、この命題を言明した組織社会化の段階モデルは Feldman (1976) のみである。単純増加命題については部分的に該当するものの、Wanous (1980) が指摘したように、段階の進捗が課題達成によるのか、時間の経過によるのかは、モデルによってその比重が異なる。Buchanan(1974)や Kazt (1980) には該当するものの、ここに挙げられた全ての段階モデルには妥当せず、むしろ原理的には課題依存性との矛盾が発生する。課題がクリアされていないが想定以上の時間が経過しているという現象は（例えば Schein, 1978 モデルで発生しうる）、段階の前進ではなく、組織社会化の遅延ないし失敗を意味しているに過ぎない。

以上の考察から、段階モデルという分類枠に含まれるとみなされてきた諸研究間の共通性は、「社会化の進捗は一般にいくつかの段階から構成される」という最も基本的な前提のみであることが判明する<sup>9</sup>。元々の発達理論と同様の前提として段階に課題を持ち、社会化進展に課題依存性や漸進性を想定したモデル、つまり段階モデルと呼ぶにふさわしいモデルは Feldman(1976)および Schein(1978)だけということになる<sup>10</sup>。つまり段階モデルと呼

---

<sup>9</sup> 逆に言えば、Porter, et al. (1975)など、段階と課題とを含まないモデルは厳密には段階モデルと呼ぶべきではないのかもしれない。

<sup>10</sup> 今回レビューした研究においては、という限定がつく。今回挙げた諸モデルは、いずれも著名かつ頻繁に段階モデルの例として引用されるものに留めている。より以前の段階モデルとしては Fisher (1986) を参照。なお Van Maanen (1975) の警官の段階モデルは初期の非常に著名な研究であるが、記述志向

ばれてきた諸研究のうち、発達理論の特徴を受け継ぎ、反証可能性が示されているという意味で批判に耐えうるものは二つの研究に過ぎない<sup>11</sup>。さらに言えば、操作的なレベルで段階説を考慮し、段階内の過程変数は次の段階の過程変数（もしくは成果変数）にのみ影響すると言明したモデルは Feldman(1976)のみである。それだけに、組織社会化研究における Feldman(1976)の貢献は大きい。発達理論の諸仮定を受け継ぐ、純粋な意味での組織社会化の段階モデルとは、Feldman (1976) を指すと考えてよいだろう。

#### (4) 段階モデルの限界

段階モデルを概観し、これに考察を加えること通じて、いわゆる段階モデルと呼ばれてきたものは「社会化の進捗は一般にいくつかの段階から説明される」という非常に緩やかな前提のみを共有する枠組みに過ぎないことが示された。

このような段階モデルに対する第一の、しかも最も重要な批判は、これらは単に組織社会化のプロセスで何が起きるのかを記述しているだけである、というものである (Fisher, 1986)。なぜ、どういうメカニズムで社会化が進むのかについて、例外 (e.g., Katz, 1980) はあるものの、多くのモデルでは明示的に説明していない。

また Fisher (1986) は、組織社会化の展開が仕事のタイプや組織の環境によって変わることを指摘し、社会化のプロセスが文脈を超えて同じ程度に進むという仮定、つまり先に挙げた一般性の前提に対して批判を行っている。社会化戦術（組織による組織社会化に向けた働きかけ）や個人特性との関わりで社会化の進捗がどう変化するのかなど、検討すべきモデレータ要因は多い。特に、職務特性との関係が手薄であることが指摘されている (Bauer, et al., 1998)。

実は、この一般性への批判は、先に見た発達理論に対しても同様になされている批判である。Clausen (1986) によれば、発達理論は、成人前の変化に対して、有機体的な成長・

---

の事例研究であるため省いた。その詳細については小川 (2005a) を参照。

<sup>11</sup> 高橋 (1994a) のモデルもこれに該当するが、このモデルは Buchanan(1974)と Feldman (1976) の統合モデルであり Wanous(1980)の統合モデル同様、ここでは省いた。

発達を終了した成人後のそれに説得力がないという。発達理論はその一般性について、ある年齢範囲という時期を設定し、発達を有機的成長との繋がりとして考え、発達の時間的スピードと発達内容の順序とを固定する根拠にしている (Bush & Simmons, 1981)。そうすることによって、生物の成長のように、発達の一般性が主張されてきたのである。しかし成人以降の肉体変化は個人差も大きく、成人以前ほどダイナミックなものではない。そうであるにも関わらず、成人前と同様の前提に立ってモデルが構築されており、しかもその主張の裏づけは限られたケースによる、というのである<sup>12</sup>。この批判は、発達理論と諸前提を共有した精緻な段階モデルほど当てはまるであろう。その組織社会化プロセスは、本当に一般的なのか、という批判である。

次項では、以上で見た組織社会化の段階モデルに対する、メカニズムがないという批判や、一般性に対する批判に呼応するようになされた諸研究について概観する<sup>13</sup>。

#### 1.1.1.2 組織社会化のメカニズム

ここでは、どうして組織社会化が進展するのかという認知的メカニズムについて言及した研究、および組織社会化のペースや順序に対する一般性に対し、より相対的な立場をとる研究について触れる。

##### (1) 段階モデルの人間観

どうして組織社会化が進展するのか、という問いに対する先行研究の答えは、二つに大別できるものと思われる。

---

<sup>12</sup>こうした批判は、著名な発達論の一つである Levinson(1978)によく該当する。彼の調査対象は 1923 年から 1934 年生まれ (35 歳から 45 歳) の米国人男性で、工場労働者、企業管理職、大学の生物学者、小説家の各 10 名、計 40 名から構成されているが、そこから一般的な発達過程 (彼の場合「生活構造」の変化) の存在を主張することには問題があるだろう。ただし、直感的に理解しやすいものであるためか、わが国では広く認知されている。

<sup>13</sup>組織社会化の段階モデルについてはこのほかにも、役割の移行時、前の役割の脱却過程が無視されてきたという批判 (Louis, 1980) や、組織社会化過程における個人の側の役割が考慮されていないという指摘 (Morrison, 1993a)、そもそも組織社会化という現象は、決められた期間の劇的な変化というよりも微細な変化や適応の過程であり、厳密で固定的な段階の連続と言うよりも継続的な過程ではないかといった、より根本的な批判 (Adkins, 1995) がある。これらの批判については追って触れる。

第一は、個人の動機に関わる回答である。ある組織という環境において、なぜ個人は学習し変化するのかという場合、個人の動機に注目して答えることができる。それは組織社会化のメカニズムが働く上での基本的仮定、つまり人間観に関わる言及でもある。

第二の答え方は、そのような人間観を前提として、どうやって学習し変化するのかについて、その仕組みを記述する方法である<sup>14</sup>。

ここでは個人の動機や欲求に注目した説明を概観し、組織社会化研究の前提となっている人間観を指摘する。そのような人間像を前提とした具体的な学習のメカニズムについては、続くセクションで説明する。

組織社会化における学習が行われる際の動機について触れているモデルは、Katz(1980)の職務継続期間モデルである。彼は社会化・革新・適応の三段階で組織社会化のプロセスを捉えた。そこでKatz(1980)は、段階の進捗は職務在籍期間という時間の変化に伴う個人の動機の変化が前提にあることを明示的に言及していた。

参入直後の動機は不安や心配である。Katz (1980) は Maslow (1943; 1954) の欲求階層説<sup>15</sup>の検証を行った Hall & Nougaim(1968) の実証結果を前提とした議論を展開しているので、不安や心配とは、基本的に安全や安定の欲求、あるいは所属の欲求(存在や関係)に根ざしたものであろう。そうした不安に動機付けられた個人はまず、社会的な人間関係を形成しようと試みるとされた。そして、人間関係の形成に伴って状況に対する不安が低減してようやく、本来の職責に集中するようになる。職務への挑戦や職務達成の欲求が増し革新段階へ移行するのである。これはその背景に、他者から認められたいという尊厳の

---

<sup>14</sup>以上のことは、March & Simon (1958) の適応的動機行動モデルを考えればわかり易い。彼らのモデルでは、損得勘定に基づく不満を動機とした限界合理人を設定し、概念間関係に諸仮定において、なぜ個人は何らかの行動を起こすのか、を説明している。個人がなぜ組織への参加を取りやめるのか、という問いに対し、March & Simon (1958) に沿って答えれば、参加に不満を知覚したため、と限定合理人という人間モデルの動機に即しても答えられるし、不満に動機付けられ代替案を探索した個人が、現状の効用<代替案の効用という評価を下したから、と人間モデルを前提としたメカニズムに沿っても答えられる。

<sup>15</sup>非常に著名な主張であるので説明は簡便にする。人間には最も基本的な欲求から順に、生存・安全・所属・尊厳・自己実現という五つの欲求があるという。そこには、欲求が満たされると次の高次の欲求が強まる、ある欲求に満足するとその欲求が弱まる、満たされた欲求はモチベータにならない(Maslow, 1954; p 105) といった仮定が置かれている。階層説では、個人がその人間としての潜在能力を十分に実現させる程度にまで健全なパーソナリティを発達させるという信念があるとされる (Hall & Nougaim, 1968)。

欲求<sup>16</sup>が認められる。あるいは自分の能力を十分に発揮できる環境作りという意味では、自己実現の欲求（成長の欲求）が背景にあるように思われる。

このことは、組織社会化の学習の動機付けとして多い、不確実性に関する不安に注目した研究も同様である（e.g., Feldman & Brett, 1983; Lester, 1987; Falcione & Wilson, 1988）。例えば Lester(1987)は、初見の人との二者間の相互作用における不確実性の低減理論を組織論へ応用し、組織社会化を、個人による組織環境の不確実性低下のプロセスとして捉えた<sup>17</sup>。つまり環境の不確実性を低減することで、個人は仕事・組織環境の予測可能性を高めることが可能になる。不確実性を低減し予測可能性を最大にする方法は、最終的には環境に影響力を及ぼし、自分がこれをコントロールすることであろう。これは、先に見た Katz (1980) の革新段階へ移行する個人の姿と共通する。組織社会化の過程では、コントロールの欲求が高い個人ほど、より多くの情報探索活動を行い、社会化水準も高くなるとした Ashford & Black (1996) の発見事実とも整合的である。

このような個人特性の差が組織社会化にどう影響するのかという議論の詳細は後(1.2.2.1)に譲るとして、ここで注目したいのは両者の共通性である。すなわち環境がまずあって、それに対し不安や心配を持つという受動的動機から、環境をコントロールしたり職務達成を通じて影響力を及ぼそうとしたりする、より能動的な動機へと心理状態が変化していく個人の姿である<sup>18</sup>。このような Maslow (1954)、あるいはその修正版である Alderfer (1972) に基づく人間モデルを、ここでは発達人と呼ぶ。実は、このような発達

---

<sup>16</sup>Hall & Nougaim (1968) では達成欲求もこれに包含され、ここではむしろ達成欲求。

<sup>17</sup> Lester (1987) によれば、組織社会化の過程で個人が懸念する不確実性とは、組織内で自身が成功できるかどうかに関する評価的不確実性であるという。ここから派生して彼はさらに、組織内での成功に関する確実性低減にとって重要な要素として、ある行動がある組織で報われるか罰せられるかについての不確実性、とりわけ、ある状況下での行動が上司から適切とみなされるものは何であるかという行動的不確実性もまた、新人を特徴付ける心理状態であるとした。しかし Lester (1987) の言う不確実性は非常に限定的でありむしろ、自分の行動がどのような結果を生み出すか、なども含む広範な意味での不確実性が、そこにはあるように思われる。

<sup>18</sup>伝統的な組織論の人間モデルに当てはめるのであれば C. Argyris や D. McGregor といった新人間関係論の論者が想定した自己実現人が最も近いであろう。つまり自己能力の顕在化や成長を動機付けにしている人間モデルである。ただし、各段階モデルの論者が必ずしも Maslow の段階説を意識していないと思われることや、E.H.Erikson らの発達理論の影響も大きいこと、不確実性に関わる議論が欲求階層説とはまた異なる出自を持つため、ここではそれら全体を包括する人間モデルとして発達人と呼ぶ。

人でも、特にその能動性に注目しているのが、次に述べられる社会化のメカニズムに関する議論である。これらの議論は、環境定義すなわち環境の意味形成の主体者としての個人を前提にして展開されており、先に挙げた段階モデルへの批判的な位置づけにある。

## (2) シンボリック相互作用論的アプローチ

段階モデルが前提としたのは、受動的な立場から能動的な立場へと人間が成長・発達していく、その変化に注目した人間像であった。このような立場はしかし、元来は受身で主体性の低い、いわば未発達な個人を出発点にしており、発達や変化のトリガーとなるのは社会的環境、すなわち組織による働きかけ、ということになる。

これに対して以下の議論は、初期段階から既に一定の主体性を持った存在として個人を捉えるという意味で、個人の主体性をより強調した立場をとる。つまり環境はそれ自体としては意味を持たず、そこに個人による解釈、あるいは社会的相互作用によって初めて環境としての意味が形成されるので、個人の認識や理解が大前提であるという立場、とりわけシンボリック相互作用論的な視座に立っている。

Blumer (1969) によれば、シンボリック相互作用論は、以下の三つの前提を持った認識論である。すなわち、①人間は物事が自分に対して持つ意味、つまり主観的意味に則って、物事に対して行為する ②物事の意味は個人がその仲間と一緒に参加する社会的相互作用から導き出され発生する ③意味は個人が出会った物事に対処する中で、解釈の過程で修正される、の三つである。

社会化の体系的議論の出発点を、仮に Parsons (1951) に見出すとするならば、それは元来、機能主義的な考え方を前提としている。機能主義の主な関心は、「実在物としての社会的世界はなぜ維持存続するのか」という問題である(坂下, 2002; 69 頁)。Parsons (1951) における社会化は、社会統制とともに社会システムの維持を支える仕組み、つまり、静的な状態(均衡)を説明するための概念である。しかしながら、視点を全体社会から、それを構成する個人へと転ずると、そこには個人の変化という動的な側面が伴う。

これまで見てきた段階モデルは、個人の変化を描こうとしたものの、ある静的な状態（段階）の連続として記述しただけで、多くはその移行に伴うダイナミズムについて十分に説明してこなかった。そこには、組織社会の存続運営を可能にする個人の状態として、例えば高い組織コミットメントという態度を持った状態であるとか、職能を遂行できるといった状態にある個人システムを形成する上で必要な機能要件（課題）に何があるのか、という発想が見られる。しかしそのような機能主義的な発想は本質的に静的なものである。その結果、どうして、どのように社会化が進展するのかという動的なメカニズムが十分解明されてこなかったのではないかと筆者は考えている。

これに対して「シンボルを媒介とした社会的相互作用を通じて物事の意味が構成されていく動的過程を分析しようとする（坂下, 2002; 165 頁）」シンボリック相互作用論は、そもその発想がダイナミズム志向であり、より適切な意味でプロセスを説明する理論を形成する素地がある。組織社会化の研究分野では Louis(1980), Jones(1983), 及び Reichers (1987) らの研究がこれにあたるが、ここでは社会化のメカニズムに注目した前者二つの研究を概観し、Reichers (1987) については後 (1.2.2.2) に触れる。

#### Louis (1980) の意味形成アプローチ

Louis (1980) は、組織社会化の過程を、初期経験とこれに対する対処行動（コーピング）という相互作用のプロセスとして捉えた。彼女によれば、組織参入時の主な経験は、変化・対比・驚きに特徴付けられ、驚きを契機とした意味形成の過程が、新しい認知枠組みを生み出すという。

彼女が言う変化とは、新しい環境と古い環境との間の主な特徴における客観的差異を指す。対比とは、心理的な場に対比して個人に知覚され、気づかれた特徴（図）である。場に対して何が図として現れるかは、個人のそれまでの経験に依存する。驚きとは、個人の予想と新しい環境における経験との差異で、差異への感情的反応も含む。彼女は驚きを、どのようなことに注目して予想していたのか（期待の焦点）、その予想は前もって自覚され

ていたのか(期待の認識水準), それらの予想は実際と照らし合わせてどう評価されたのか(期待と現実の不適合の程度) という三つの基準から区分した(図 1.4)。

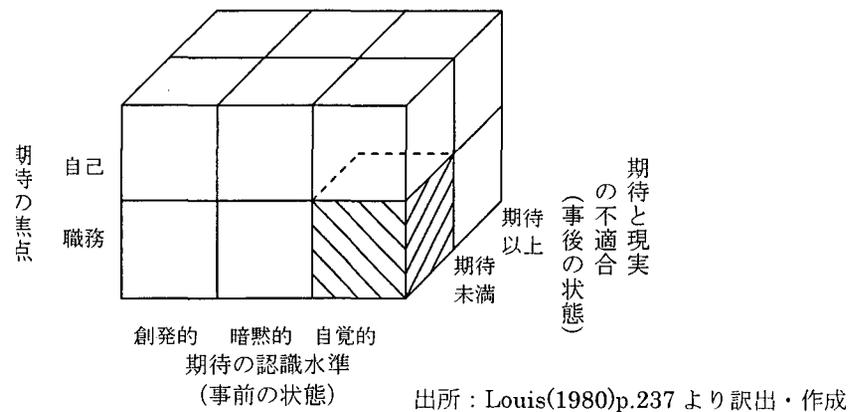


図.1.4 驚きの種類

期待は「この仕事なら上手くやれそうだ」という自分自身の能力に焦点化しているかもしれないし、組織や仕事に注目したものであるかもしれない。そういった期待を参入前から自覚している場合もあるし、暗黙に期待している場合もある。あるいは職務経験の中でその期待の重要性に気がつくかもしれない(創発的)。さらに、期待がどの程度実際と一致したのかについては期待以下かも以上かもしれない。いずれの場合もまた驚きであるという<sup>19</sup>。

このような驚きは、行動の結果を予測する働きを持った認知的スクリプト、あるいはスキーマといった理解の枠組みを見直す自覚的思考の契機になるという。思考を伴わない日々のルーティンの中で、自分の予想に反した出来事が起きた場合、つまり驚きが生じた場合、認知的一貫性が損なわれ、Festinger(1957)の言う認知的不協和が発生する。この緊

<sup>19</sup> 期待と現実とのギャップあるいはそれに伴う感情は通常、満たされない期待(unmet expectation)やリアリティ・ショックとして記述されてきた。しかし彼女の言う驚き(surprise)の概念は、そこに期待を超えた場合も含む、より広範な概念である。こうした区分から彼女は、現実的職務予告(RJP)という施策は図 1.4 中の斜線部の驚き(仕事や組織に対する自覚可能な期待で、実際には満たされないもの)に対してしか対応しておらず、十分ではないと批判している。

張によって Lewin (1951) のいう心理的な場の均衡が崩れるが、その回復のためには、なぜ予想通りの結果が起きなかったのかを説明し、場に均衡をもたらすための回顧的な思考・理由付けが必要となる。これが意味形成の過程である (図 1.5)。新人はこのプロセスを通じてこれまでの認知枠組みを修正し、新たな行動 (反応) を引き起こすのである<sup>20</sup>。

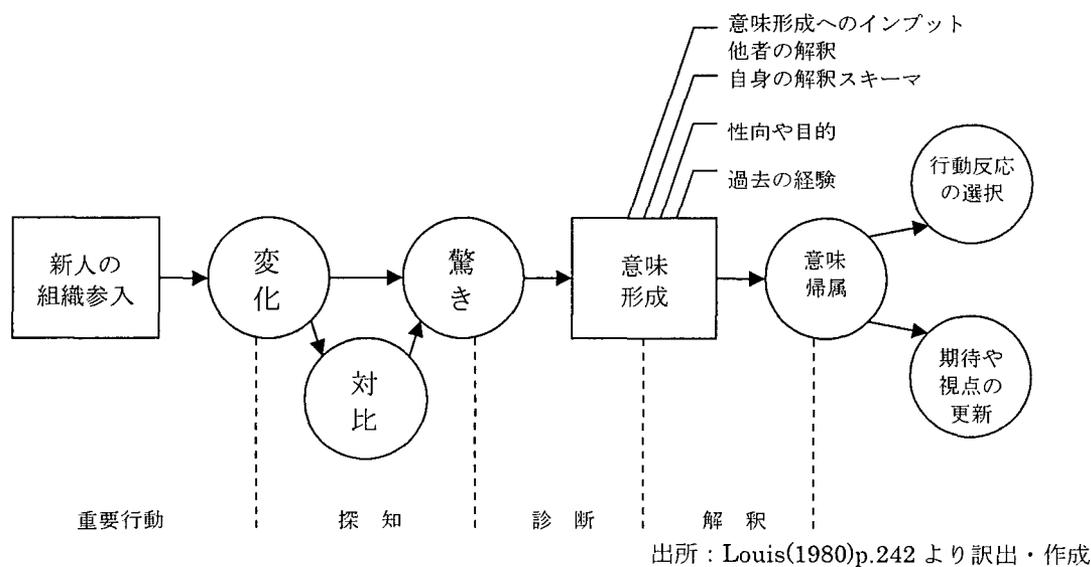


図 1.5. 組織参入時の意味形成過程

彼女のモデルはこれまでに見た段階モデルとは異なり、組織社会化の過程でなぜ学習がおき、変化が生じるのかについて正面から答えている数少ないモデルの一つであると言えるだろう。

#### Jones (1983) の相互作用論的段階モデル

Jones (1983) もまた、段階モデルへの批判に対し、相互作用論的立場から取り組んだ数少ない研究のひとつである。ただしその関心はモデレータ要因としての個人特性にあり、

<sup>20</sup> ただし、新人の場合、以前の環境において発達させた独自の解釈スキーマに基づき、その解釈の妥当性を検証するための他者との関係が十分に形成されていないため、しばしば (組織内で共有されているものと異なるという意味で) 不適切な意味形成をする恐れがあるとされる。

Louis (1980) のようなメカニズム志向ではない。

段階モデルは一般的あるいは典型的にどのような段階を経て社会化が進むのかを記述していたに留まり、組織や職務特性の差あるいは個人差については十分な注意が払われていなかった。

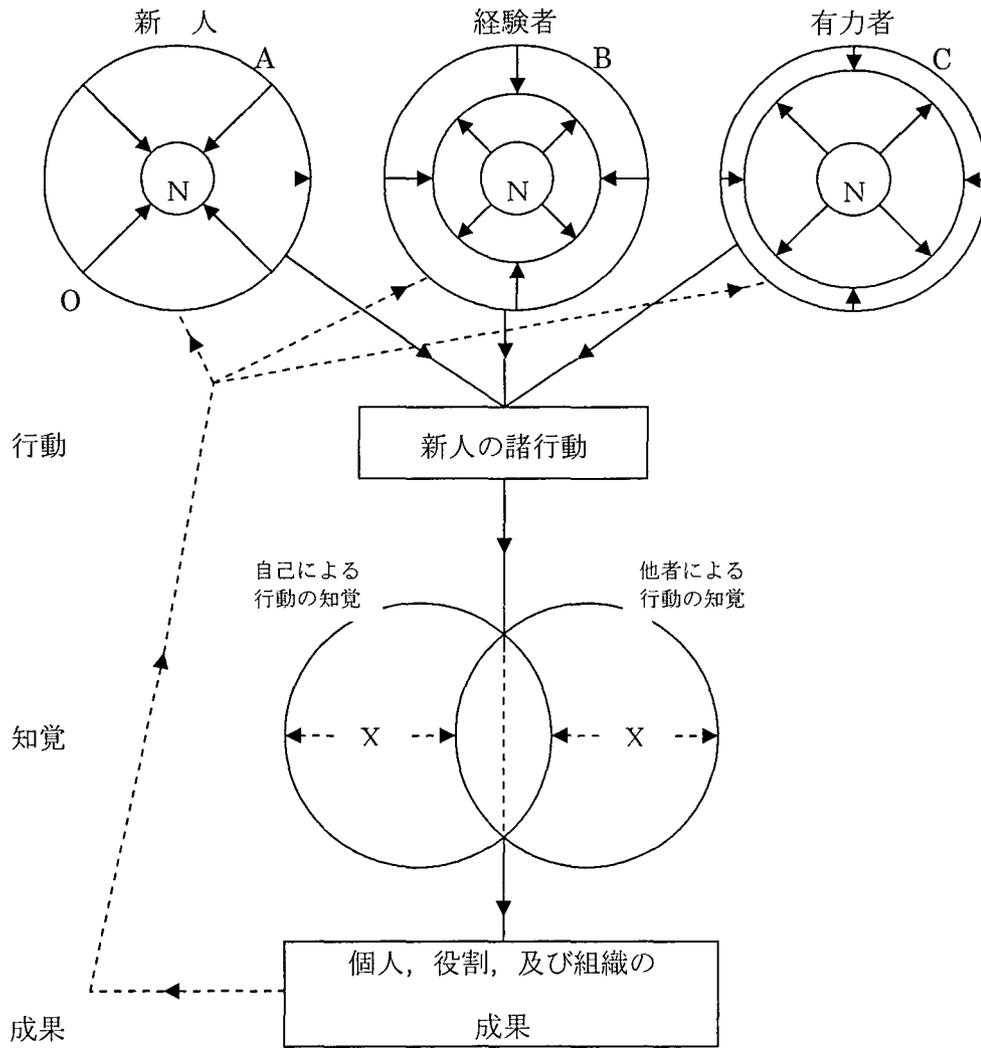
これに対し Jones (1983) は、特に個人特性と個人の帰属過程に注目し、段階モデルを相互作用論的視点から修正した。彼が組織や職務ではなく個人に注目するのは「個人が文脈を知覚し反応する方法は、状況の差異というよりも個人によって決められる(Jones, 1983; p. 466)」という認識に基づくからである。個人の解釈に注目する立場では、同じ社会化施策を用いられても個々が異なった反応を示すのは個人差（この場合は過去の経験に基づく自己効力感や成長欲求の水準）によって異なった経験をしているからである、と考える。

彼のモデル（図 1.6）は大きく三つの段階、新人（A）・経験者（B）・有力者（C）から構成され、それぞれ参入段階・遭遇段階・真価が分かった段階を意味する。各々の段階では個人組織間の力関係が、個人の自己効力感に応じて異なっている。

各々の段階は小さい円とそれを囲む大きい円とから構成されているが、大きい円から小さい円に伸びる矢印は、組織の社会化の強さや権力の強さを意味し、長いほど強い。逆に小さい円から外側に向けた矢印は、個人の心理志向性（自己効力感）の強さを示す。この両者の相互作用が個人の次の行動を規定する。

個人行動の発現の後に続く二つの円の重なりは、社会化過程で起きる意味形成の過程を表す。重なった円の一方は自身の行動への自身の知覚を意味し、他方は自身の行動への他者の知覚を意味する。ここで言う他者とは内部者、特に Mead (1934) の言う「一般化された他者」で、「あるヒトに彼の自我の統一を与える組織化された共同体(コミュニティ)、もしくは社会集団 (Mead, 1934; 邦訳 166 頁)」を意味する。二つの円が重なり合っている部分は両者の相互作用を意味し、X は自己と他者との知覚の隔たりを意味している。成果部分は社会化経験に関する個人差と帰属過程のモデレート効果に規定されており、各段

階へのフィードバックで、新人の初期の心理的志向性や将来の行動に影響を及ぼす。



N : 新人の志向性      O : 組織社会化の実際      X : Xの長さは増減

図.1.6 Jones (1983) の相互作用論的段階モデル

新人段階 (A) での個人は、過去の仕事経験がなく、したがって自己効力感も低いため、参入経験に圧倒されている。経験者 (B) 段階の個人は段階 A から一連の相互作用と結果を通じたフィードバックによって、つまり経験を持つことで組織のコンテクストを解読する能力を保持しており、組織内の他者と視点が近い状態にある。過去の経験から高い水準

の自己効力感を得ているので、組織内での役割開発の可能性や自身の能力を見出し、組織の制限内で満足できるような役割を作り出そうとする。有力者（C）段階は、さらにフィードバックループを繰り返した個人を意味する。この段階の個人は、Katz（1980）の革新段階の個人に類似しており、価値や合理性を操作し変え、場合によっては文化の背後の前提を混乱させて既存成員を再社会化しようとする。

### （3）強制的説得

段階モデルを含め、社会化プロセスに関しては多くの研究が展開されてきた。これらに共通するのは、いずれの研究も個人が変化する過程を議論している点である。個人を変化させる、という視点に立った研究は、組織と個人との相互作用という点に配慮した一部の研究（Schein, 1978）以外、ほとんどないことに気づく。

ここでは過程理論の最後に、社会化を施す側からそのプロセスを扱った Schein, et al.（1971）について触れる。E. H. Schein を中心に展開されたこの研究は、朝鮮戦争時に捕虜となったアメリカ一般市民が中国共産党によって共産主義的発想を刷り込まれた事例について、主に二次的資料から分析した洗脳<sup>21</sup>に関するものである。捕虜の思想変化を取り扱っているという意味で特殊な事例ではあるが、同時にまた、個人の一般的な態度変化や社会的影響力についてのモデルを構築しようと試みたものであり、組織社会化の議論とも関連深いものであると考え、ここで触れておく。

このモデルは第一に、個人の信念、態度、価値観、及び行動パターンは、自己概念や自己イメージを中心に統合されており、個人に継続性や安定性をもたらす一方で、それが統合をより促進するような影響でなければ、その影響に反作用する働きも持つという前提がある。また、この統合は静的なものではなく、影響力の相互作用の中での動的な均衡を意味しているという第二の前提がある。要するにこのモデルにおける人間は、様々な社会的

---

<sup>21</sup> ただし Schein, E. H. は、強制的説得(coercive persuasion)という言葉がより正確な記述的概念であるとして（Schein, et al., 1971; p.18）好んで使用している。

影響力の中で存在するものの、自己の統合を志向し一貫した自己イメージの均衡を保とうとする存在として捉えられている。

ここで示される変化の過程は、戦争中の捕虜という逃げ出せない状況下で選択の余地なく強制的になされるものであるが、先に触れたとおり一般的な態度変化を説明するモデルを志向しており、そのプロセスは解凍・変化・再凍結の三段階から構成されるという。

解凍とは、「既存の均衡を崩すような個人に影響する諸力のエージェントによる変化 (Schein, et al., 1971; p.119)」と定義付けられ、個人にとっては他者によって変化を促される経験である。変化を促すような介入によって、自己イメージやアイデンティティを崩され、アイデンティティの危機状態に陥った個人は、自己の再確立を迫られる。

強制的説得がなされる監獄という状況では、四六時中、共産主義的な発想を持つ人間関係の中におかれ、新しい均衡をもたらすことが可能な新しい自己イメージや信念は、共産主義的なそれしか許容されない状況になっている。そこで新しい共産主義的な発想を持った自己イメージの取得が行われる。これが変化で、「影響エージェントによって情報や議論、役割モデルといった新しい均衡に向かう変化の方向を提示されることにより、新しい事柄の学習や古い事柄の再定義がなされ、個人特性や信念体系等のその他の部分の再評価あるいは再統合がなされること (op. cit.; pp. 119-120)」である。個人にとっては、他者の考え方の妥当性が理解、納得される経験となる。

再凍結とは、この変化が固定化されることであり、「個人の変化に対する報酬や社会的支援によって、新しい均衡を個人特性や持続的な人間関係に再統合するよう影響エージェントによって促進すること (op. cit.; p. 120)」と定義される。それは個人的には、他者がその新しい視点を共有していることを発見し、自分の変化を喜んでくれる経験であり、新しい信念が自己のイメージやその他の信念と極めて同質的であると分かる経験であるという。

要するに、強制的説得のプロセスは、古い自己イメージや信念を放棄させることで心理的均衡を崩し、新しい自己イメージを取得する素地をつくる解凍段階、(選択の余地のない強制的な状況下で) 代替的な新しい自己イメージを学習させる変化の段階、その変化を固

定化する再凍結の段階として描かれるのである。

組織社会化のプロセスは、監獄の捕虜ほど強制的な状況下で行われるわけではないにせよ、これに似た状況（例えば軍隊組織での訓練期間など）を作り出すことで態度の変化を促す働きかけとも言える。このモデルは、変化を働きかける側の視点を取っているととも、他の段階モデルに欠如していた以前の役割を脱却させるプロセスを描いている点でもまた特徴的である。

### 1.1.1.3 過程理論の課題

この項では、組織社会化の過程を説明する様々な研究を概観してきた。定性的なデータあるいは経験的考察に基づいて段階を記述する段階モデル、社会的相互作用の過程から組織社会化を捉えた諸研究、影響を与える側からアプローチした強制的説得の議論など、様々な視点から「組織社会化の過程で個人はどのように変化するのか」という問題について取り組まれてきた。この主題に取り組んだ研究を、ここでは過程理論として包括したが、これらの議論には共通した大きな欠陥がある。

それはほとんどの場合、仮説発見的な研究に終始し、その実証があまりにも後回しにされているという点である。Fisher (1986) で挙げられたモデル等を含めれば優に十を超す段階モデルが提示されながら、その実証はわずか Buchanan (1974)・Feldman (1976)・Dubinsky, et al. (1986)・高橋 (1994a)・高橋 (1994b) の5研究である<sup>22</sup>。そのような貴重な研究すら、いずれについても横断的研究デザインに基づく「検証」に留まってきた。

プロセスを真に検証しようとするれば、縦断的研究デザインは必然となるが、その実施上には様々な困難が伴う。単純なサイト確保の問題、サンプル数確保の問題などに留まらず、デザインもまた難解である。例えば、最初の組織社会化の過程がいつ終わるのかは未だ結論は出ておらず、したがって最後の社会化の成果変数のデータ収集がいつであるべきかに

---

<sup>22</sup> Feldman (1976) については同様のデータにも基づく論文があるが、本人の手による検討であり一つの成果とみなす。ここでの主張は正確な数を数えることではなく、その実証の少なさを指摘することである。

についても判然としない (Bauer, et al., 1998)。Fisher (1986) では一年間を社会化完了の目安としているが、著名なこのレビュー論文の主張ですら、非常に疑問が残るものである。例えばマネジャーの社会化プロセスに関して質的研究を行った Hill (1992) では、一年後であっても新人マネジャーは新しい役割習得をした、という感じは得ていないとされている。また Van Maanen (1975) は六ヶ月で新人と既存の警官の態度は似通ってきたとして、この時期を変身段階、つまり社会化の完成段階とみなしたが、消費者製品製造会社の従業員を対象とした Feldman & Brett (1983) の研究では、新人は六ヶ月目でも三ヶ月段階と同じ水準の手助けを周囲から得ている。

つまり、あらゆる文脈において十二ヶ月で組織社会化が完成するという主張に説得的な根拠はない。しかし、いくら困難であるとは言え、組織社会化研究の出発点から既に半世紀以上を経てなお、それらの問題を放置してきたという事実は厳然として存在する。このような状態を踏まえれば、今後、そのコンティンジェンシー要因を含め、更なる探求が必要なことは明白であろう。

実は、この後に概観する組織社会化の内容理論は、そのような課題の第一歩として展開されている議論でもある。その関心は「何が学ばれ、どんな状態に変化するのか」という静的関心に焦点を置きながら、皮肉にも、過程理論で十分に取り組みれてこなかった縦断的デザインによる実証研究が主流となっている。それらの詳細を次項で確認する。

### 1.1.2 内容理論

「どのように」学び、変化するのかに関心を置いてきた過程理論に対し、「何を」学び、「どんな状態に」変化するのかに関心を置く研究成果は、内容理論と呼ばれる。前項で我々は、学説史的に先行する段階モデルを始めとした過程理論を概観した。

実はしかし、どのように学ぶのかを議論するうえでは、何を学ぶのかについての把握が、与件として必要である。学習前と学習後でどう変化したのか、それは何を学習したためなのかというプロセスを説明する以上、それは当然であろう。

しかし、その与件部分については、(理論と実証とを伴ってという意味で) 十分には検討されてこなかった。理論的考察,あるいは定性的データに基づく仮説発見的アプローチに偏重した過程理論に対し、ここでは実証をその中心とした内容理論の代表的な研究を概観する。

この項ではまず、具体的な学習内容に関する諸研究に先立って、社会化の成果について確認する。普通、内容理論が意味する内容とは、学習の内容である。しかし何を学ぶのかという問題と、その結果どう変化するのかという問題は密接に関わる問題である。実際、学習内容の探求へと研究関心がシフトしていく背景には、社会化の成果基準をめぐる探求があった。従って、ここでは学習内容を論ずる前に、社会化成果について先に議論する。

これらの知見を整理することを通じて、その研究蓄積の過程で生じてきた問題点を指摘することが、本項の目的である。

#### 1.1.2.1 社会化成果をめぐる探求

組織社会化の重要な問題点として、どうすれば社会化が完成したと言えるのか、十分に社会化されたとみなすには、何をその基準とすればよいのか、という問題がある。

最も単純な指標には、当該組織での在籍期間がある。ある組織に長く在籍するということが、社会化されているということを示してきたのである (Chao, et al., 1994)<sup>23</sup>。Buchanan (1974) や Schein (1978) あるいは Katz (1980) の段階モデルでは確かに、段階と参加時間との関連性が、多かれ少なかれ前提とされていた。またそれ以前の段階モデルでは、より直接的に在籍期間を社会化成功指標とみなしてきたことが指摘されている (cf. Fisher, 1986)。これらの前提には、在職期間というものは、個人がその職務環境を受容可能と考えると同時に、環境がその個人を受容可能だとみなしている状態を示すので、

---

<sup>23</sup> これに関連して Rollang (2004) は、創業二～四年のベンチャー四社の従業員 200 名を対象に、何が新人と内部者とを分けるのかについて検討し、絶対的な勤続年数ではなく、相対的な勤続年数が内部者と新人という区分を隔てる主要因であると主張している。誰が新人で誰が内部者であるのかという認識を扱った、やや独特なアプローチの研究であるが、逆に言えばこのような議論がごく近年になされるほど、組織社会化の基準はあいまいなものである。

個人と仕事環境との安定的な適合の指標になる、という考え方がある (Dawis & Lofquist, 1984)。社会システムの存続という社会化観 (e.g., Parsons, 1951) から考慮すれば、その構成員が居続けるということは組織存続の条件であり、社会化の成功を示すことにはなるかもしれない。

ただし、低いパフォーマンス水準、あるいは高い職務不満足を持った状態で参加を続ける個人を、組織社会化の成功事例と考えることは、適切ではない。そこで、職務業績や就業態度 (組織コミットメントや職務満足) といった基準が採用されることになる。代表的な段階モデルの統合を試みた Wanous (1980; 1992) のモデルでは、組織への信頼とコミットメントの達成、全般的職務満足、相互受容の感覚、及び職務関与と仕事の内発的動機付け等が、その指標として挙げられていた。

Fisher (1986) の指摘によれば、このような実証的志向性を持つ研究者が測定する社会化成果と、概念的志向性を持つ研究者が挙げる成果とは、若干異なるという<sup>24</sup>。彼女が指す後者の研究者とは Van Maanen, J. や Schein, E. H. である。彼女の主張によれば、前者が一般的態度変数を好むのに対し、後者は組織規範や価値観の学習を強調し、社会化の否定的な成果として過剰適応を懸念する傾向があるという。ここではまず「概念的研究者」の言う社会化成果についてまとめておこう。

例えば Schein (1968) は、組織社会化に対する個人の反応を、反抗、創造的個人主義、及び適応という三つに分類した。反抗というのは、組織の価値観や規範など全てを拒絶する反応である。このような反応を示す個人は、組織から解雇されるか、組織に大きな変革をもたらすとされる。創造的個人主義というのは、中心的な価値観や規範は受け入れながら、その他の価値観などは拒絶する態度である。こうした態度は、個人の欲求を満たすと

---

<sup>24</sup>J.P.Wanous は自身が提示した段階モデルの検証を行ったわけではない。しかし RJP, すなわち現実的職務予告の検証に関する諸研究 (e.g., Wanous, 1973) は、予期的社会化段階の課題としての組織や職務に関する現実の把握度合いが、離職意図や在職期間といった成果変数にどの程度影響を及ぼすのかを検証したものであった。Fisher(1986)は、誰が実証系の研究者にあたるのかを明言してはいないが、このような研究を踏まえるのであれば、B.Buchanan. や D.C.Feldman に加え J.P.Wanous もまた、彼女が言う実証研究者と考えて良いであろう。

同時に、組織に新しい考え方や効果的な生産のあり方をもたらしうるといふ<sup>25</sup>。適応というのは、全ての価値観や規範を受け入れた個人の状態を指すが、心理学を理論的基礎に持つ E. H. Schein における適応の概念は、A. H. Maslow と同じく、否定的ニュアンスを持った言葉である<sup>26</sup>。それは個人においても勿論であるが、組織にとってもまた硬直化をもたらし、適応することで逆にその適応力を損なうため、望ましい成果ではないのである。

同じ発想から Schein (1971) では、社会化に対する役割反応行動として、中枢的行動、関連行動、及び周辺行動を指摘している。中枢的行動とは、非常に本質的でその行動がないと役割遂行者とみなされないような、必須かつ最低限度の役割行動を指す。関連行動とは、その役割遂行者にとって望ましいものではあるが、絶対的に必要というわけではない行動様式を指し、この行動を示さなくてもなくても成員としては受け入れられるとされる。周辺の行動というのは、必要でも特に望ましいわけでもないが、その行動をとっても許容されるような役割行動である。

また Van Maanen & Schein (1979) では、同様の観点から、組織主導の社会化の方法（社会化戦術）に対する個人の役割反応をまとめた。彼らによれば、「役割とは、ある社会システム内で定義付けられた地位を占める個人に期待された多様な行動一式 (p.226)」で、内容特性（すべきこと）と過程特性（どうすべきか）とを含むという。特に、組織内での役割特性には ①内容・知識の基礎（職務上の問題の既存解決方法一式）②戦略的基礎（特定の解決法を選ぶための基本規則）③使命・目的・任務（①②にも関連する歴史的使命と組織全体目的とに規定されるもの）が含まれるとした。

以上を踏まえ Van Maanen & Schein (1979) では、①内容 ②戦略 ③使命の全てを受け入れる役割保持的の反応と、①-③のいずれかの役割特性を変化させる変革的の反応とを区分し、さらに後者を、③使命を受け入れながら①内容や②戦略を変化・改善する内容革新

---

<sup>25</sup> しかしながら Schein (1968) は、創造的個人主義を保つことは難しいと指摘する。なぜなら社会化は、キャリアを通じて行われる継続的プロセスであるため、個人に対する絶え間ない影響力が作用すると考えたからである。

<sup>26</sup> R. Katz もまたその段階モデルの中で、適応を否定的な意味に捉えていたことは既に見た通りである。

反応, ③使命までも変化させてしまう(従ってその②知識内容や③戦略もまた変化させる)役割革新反応とに区分した。E. H. Schein らの議論では, ただ社会化されるというのではなく, そこに個人の独自性, 変革の余地を残すことに対する支持が見られる。こうした観点は, 先に見た Katz (1980) や Jones (1983) も同様である。

社会化の成果に対する彼らのこうした考え方の根底には, 組織を個人に対置させるという発想があるようである (Fisher, 1986)。つまり, 両者は独自の要求を持つ存在であり, 相互の要求は本質的には一致しない, という考え方である<sup>27</sup>。この観点からは従って, 組織の要求に基づく組織社会化は, 個人を抑圧する働きかけとして描かれる。Fisher (1986) によれば, 彼らは組織というものを, 成員の予測可能性を高めるために成員の社会化を望み, 個人を抑圧する存在として描いており, 適切ではないとした<sup>28</sup>。

一方で Fisher (1986) は, 実証的研究者が好む態度変数に対しても批判的検討を加え, Feldman (1981) 等と同様, 組織社会化のより直接的な成果, 関連する学習や行動の成果が測定される必要性を主張した。職務満足や組織コミットメント, そして職務業績は確かに社会化の成果ではある。しかしながら, それらを規定する要因は, 社会化の成否だけで

---

<sup>27</sup>なお, このような捉え方はアメリカ社会で共有された基本的な考え方のようなものである。それは, 例えば Pascale (1985) の以下の文章から読み取ることができる。「"社会化"という言葉に言及すると, 色々と不快なイメージが浮かぶ。それは社会主義への教化として使用される場合もあり, —それは正しい解釈ではないけれども—しかし社会的適合の要求という意味として正しく理解したとしても, なお我々はこの概念に対して尻込みしてしまう。アメリカ人は, その本質そして信念によって個性を十分に表現するということに対し専念しており, "社会化"を異質なもの, 漠然とではあるが不吉なもののみとするのである。この"個性"と"社会化"との論争は, ちょうど政治と宗教のように強い感情的反応を引き起こす (op. cit.; pp. 27-28)。」彼の論文が書かれた 80 年代半ばは依然として米ソの冷戦期間であったという社会背景もあるであろうが, こうした社会化という言葉に対するアメリカ人の感覚は文化的に独自のものであるかもしれない。

<sup>28</sup> 彼女は, 組織は個人を完全に社会化させようとはしておらず, むしろ多様性をもってほしいと望む存在として捉えるべきである, としている。彼女の主張の根拠となるのは, 訓練期間や勤続年数に伴い成員間に多様性がもたらされるという Alutto, et al. (1971) と Shuval&Adler (1977) の研究成果であるが, しかしそれは, これらの結果を事後的に解釈しているだけであり, これらの結果から, そのまま組織の意向がどうなのかと結論付けることは当然できない。社会化圧力に対する心理的リアクタンスが結果として多様性を招いたという解釈も可能であろう。また我々は経験的に, 松下電器らしい人柄, Sony らしい人柄を感知している。

なお, Fisher (1986) はさらに, 彼ら「概念的研究者」をヒューマニスティックで規範的な立場をとる研究者であるとしたが, こうした言及は強調のためのレトリックでなければ, やや的外れな指摘ではないかと思われる。彼らの議論を見れば, それは人間主義的立場からの規範的主張というよりもむしろ, 本質的には, 組織存続のために一定の革新性が必要であるという, ある意味で機能的かつ現実的な, 規範的というよりもフラットな考え方をとっているだけのように見受けられる。彼らのこうした考察に基づく研究の系譜は後 (1.2.1.2) で議論するが, このような示唆に富む成果に関する議論は (結論を先取りすることになるが), 実証的な研究が主流を占める内容理論において, 十分に反映されることはなかった。

はない。市場環境，職務特性，組織構造および諸制度といった多様な要因がそれらに作用する。そのため，社会化の進捗度合いを測る直接的基準ということではできず，あくまで二次的成果であり，より適切な指標を探索する必要が叫ばれるわけである（Fisher, 1986; Ostroff & Kozlowski, 1992; Haueter, et al., 2003）。そのような直接的な社会化の基準が，内容理論で検討される，社会化に伴う多様な学習内容の習得程度である。

なお，社会化基準に関して Fisher (1986) 自身は，その文献レビューの結果から，五つの学習領域を提示している。①予備的学習 ②組織に関する学習 ③集団に関する学習 ④仕事方法に関する学習 ⑤自己学習である。

予備的学習というのは，組織参入にあたって自分の側に学習や適応が必要であることの自覚，何を学習すべきであるのかについての学習，誰から学ぶべきかの学習を含む。組織に関する学習というのは，諸規則，報告関係，利益・報酬システム，組織の特徴，組織風土，及び組織文化などの学習を意味する。仕事集団に関する学習には，個人名，職責，同僚や上司とうまくやっていく方法，集団規範，及び集団文化などが含まれる。仕事方法に関する学習は，大きく認知的内容と身体的技能とに分けられ，前者は規則，術語，及び手続きなどで，後者は行動のスピード・正確性・強さ・安定性などを含む。自己学習というのは，自身の欲求等の学習で，Caplow (1964) が言う自己イメージ，あるいは Schein (1978) の言うキャリア・アンカーの自覚である。キャリア・アンカーとは，職務経験という相互作用の中で見出されてくる ①自覚された才能と能力 ②自覚された動機と欲求 ③自覚された態度と価値の成分によって構成される自己イメージを意味する。

組織社会化の直接的基準，あるいは学習内容が，定量的実証研究の遡上に乗るのは 90 年代以降の内容理論に属する諸研究によってである。次項ではそうした研究の代表例を具体的に概観する。

#### 1.1.2.2 内容理論の諸研究

Fisher (1986) によるレビューは，良くも悪くも，その後の組織社会化研究を方向付け

た。その問題点は後に述べるとして、ここではその約十年後に再度包括的レビューを行った Bauer, et al. (1998) に基づいて、その貢献を挙げておく。

第一は、Fisher (1986) による定量的な実証研究が必要であるという主張を踏まえ、これ以降、概念的あるいは定性的研究から、定量的研究へと比重が移ってきたという点である。第二は、やはり彼女の主張に沿う形で、その研究デザインにおいて縦断的なものが大半を占めるようになったことである。Bauer, et al. (1998) によれば、1986 年以降実施された組織社会化に関する 67 の実証研究のうち、実に七割は縦断的デザインをとったものであるという。こうした変化は、先に挙げた過程理論の課題とほぼ一致するものであり、こうした点で、学問領域全体に前進をもたらす契機となった Fisher (1986) の貢献は大きい。ここでは、こうした流れを汲む組織社会化の内容理論における著名な諸研究を見ていく。この作業によって、内容理論に位置づけられる諸研究の貢献とともに、その過程で忘れていった視点を浮き彫りにすることができるだろう。

### (1) 学習の四領域

内容理論で見出された学習領域には、主に四つの領域があると思われる。ここでは、それら四領域が提示された初期の代表的な研究として Ostroff & Kozlowski (1992) と Morrison (1993a) を取り上げる。

Ostroff & Kozlowski (1992) の研究は、新人がどのような情報ソースから何を学んでいるのか、あるいは、どういう学習の仕方が効果的な社会化成果を生み出すのか、という問題意識に基づいている。具体的には、管理者、同僚、メンターといった人間関係のソースと、職務記述書といった非人間関係上のソースとの使用度合いが、学習内容の習得度（社会化の一次的成果）や態度的変数（社会化の二次的成果）とどのように関わっているのかを探求しようとしたものである。従って、組織社会化における学習内容を特定しようという試み自体が目的ではなく、学習内容は、その関心を探求する上での前提として抽出されているに過ぎない。しかしながら、その後集約されていく学習領域を提示し、縦断的に実

証した初期の研究として非常によく引用される研究であるので、ここで確認しておく。

アメリカ中西部の総合大学で経営学と工学を専攻していた学部卒業生を対象にされたこの研究は、入社四ヶ月強（N=334）とその五ヶ月後（N=219）の二回に渡ってサーベイが実施されている。この中で Ostroff & Kozlowski（1992）は、先行研究の検討と因子分析によって、四つの学習領域、すなわち職務領域、役割領域、集団領域、及び組織領域を特定した。職務領域とは、職務（責務）・任務・割り当て・優先順位・用具の使い方・ルーティンの処方など、職務の熟達と仕事の方法に関することである。役割領域が意味するのは、職権や責任の範囲、地位に応じた期待や適切な行動である。集団の領域とは同僚との相互作用の仕方、集団の規範や価値観、作業集団の規範構造など、職場集団とうまくやっていくための知識を照射する。組織の領域は、組織内政治や権力・組織システムの価値前提・使命・リーダーシップのスタイル・特別な言葉などを含む知識である。

情報ソースと学習領域の関係についての詳細は、ここでの我々の関心ではないので省き後（1.2.1.3）に議論する。ここで注目したいのは、個人の学習が、職務満足などの一般的な組織成果あるいは個人成果に及ぼす影響について確認されたことである。こうした結果は、現在では実証的に当然視されているように思われる。しかし、社会化の成果指標を、一次的・直接的成果としての各種領域における学習と、二次的・間接的成果としての伝統的な態度変数とに区分し、両者の関連を縦断的デザインによって検討することを通じて「学習によって個人に変化が生じる」という基本構造を改めて実証したのである。基本的ではあるが、こうした関係をデータに基づいて示した最も早期の研究成果であるという意味で重要である。

同時期に行われた Morrison（1993a）もまた、先行研究と因子分析の結果から、組織社会化の直接的指標として、四つの学習領域を提示している。仕事の内容を遂行する方法の学習を意味する課業熟達、組織内での役割の理解の発達を意味する役割明確化、組織文化についての学習と順応を示す文化化、同僚との関係発達を意味する社会的統合である。これらはいずれも Ostroff & Kozolowski（1992）が挙げた職務領域、役割領域、集団領域、

及び組織領域とほぼ同様の内容を示している。

Morrison (1993a) の関心もまた Ostroff & Kozlowski (1992) に近いもので、組織社会化の各学習領域の学習程度を高める上で、どのような情報（技術的情報・参照情報・規範的情報・業績フィードバック・社会的フィードバック）や情報ソース（上司・同僚）が有効であるのか、というものであった。彼女の研究もまた縦断的研究デザインがとられ、大手会計事務所五社 240 人の新人を対象に、オリエンテーションと訓練終了後二週間の時点 (N=172)、その後の入社三ヶ月の段階 (N=149)、六ヶ月後段階 (N=135) の三時点による測定を行った。その上で、六ヶ月段階での四領域の学習程度が、三ヶ月段階のどの情報源からの、こういった種類の情報探索行動の頻度によって規定されているのかについて把握するため、第一時点での学習程度等を統制した上で、階層的重回帰分析を実施した。具体的な個々の結果は、やはりここでの関心ではないため詳細には触れないが、第二時点での情報探索行動によって学習程度の分散を一定程度、説明することができた。

またこの中では、職務熟達と文化化の平均値は、第一時点と第三時点とを比べると 0.1% 水準で有意に増加していたが、役割明確化と社会統合の程度は両時点で差がなかったことも示された。つまり、ある学習や変化は早くに、ある学習や変化は徐々に起こるというように、学習領域によって時間差が生じるということを実証的に示した研究でもある。

冒頭で触れた通り、Ostroff & Kozlowski (1992) や Morrison(1993a)によって提示された職務、役割、集団、及び組織という四つの社会化領域は、その後展開される縦断的デザインに基づく組織社会化の実証研究における基本カテゴリとなることが多く (e.g., Adkins, 1995; Cooper-Thomas & Anderson, 2002; Morrison, 2002; Kammeyer-Mueller, & Wanberg, 2003), その影響力は大きいと言える。

## (2) 社会化の尺度開発

Ostroff & Kozlowski (1992) や Morrison (1993a) は、組織社会化の程度を測定するため、その後一般化する四つの学習領域を取り上げた。しかし、その関心の中心は社会化

程度に関する基準を特定し標準化することではなかった。ここで取り上げる二つの研究は、社会化程度の測定に対し、より直接的に関心を持った研究であり、実証的データを用いて尺度開発を行っているものである<sup>29</sup>。

#### Chao, et al. (1994) の六次元尺度

G. T. Chao らの研究は、6,000 人を母集団とし五年間に及ぶ長期的デザインを取った、尺度開発に対する本格的な取り組みである。内容理論の実質的な出発点にあたる研究であると言ってよい。この研究は、尺度開発（社会化基準の特定）、組織社会化進捗の経時的変化、及びその説明力の確認（あるいは基準関連妥当性の検討）という三つのフェイズから構成されている。

第一フェイズでは、組織社会化の過程で学習される内容が特定される。文献レビューと、工学専攻後に管理職か専門職に就くフルタイム 594 人のデータに対する因子分析とから、①職務熟達 ②政治 ③言語 ④人間関係 ⑤組織の目標や価値観 ⑥歴史の六つの学習次元が見出された。①職務熟達の次元は、個人が仕事に関する課題を学習している程度を示す。②政治の次元は、誰が他者よりも見識があり影響力（権力）があるのかを認識している程度を指す。③言語は、職業上の専門語や組織独自の頭文字、俗語、術語を知っている程度で、④人間関係は、組織のメンバーと満足な職務関係が確立している程度を意味する。また⑤組織の目標や価値観は、非公式で暗黙の目標や価値観、組織の統合を保つ原理原則、グループの規範や価値を認識している程度で、最後の⑥歴史は、組織の伝統、慣習、神話、武勇伝、儀式や特定個人の素性・背景を知っている程度を意味する。なお、この尺度は、わが国においても標準翻訳版がある<sup>30</sup>。

この結果を踏まえ、第二フェイズでは、得られた社会化の各学習領域が時間によって、

---

<sup>29</sup> 彼らの他にも Pascale (1985) が社会化尺度を提案しているが、実証的裏づけがなく、また言及される頻度も低いのでここでは検討しない。Taormina (1994) は実証を伴って同じ試みを行っているが、内容の説得力に欠けるのでここでは触れない。小川 (2005a) でその批判と試訳とがあるので参照。

<sup>30</sup> 許可を得て小川 (2005a) に掲載しているので参照。

またステータスの変化によって、どう変遷するのかを検討した。具体的には、組織も職務も同じままの集団（314名）、組織は同じまま職務が変化した集団（201名）、及び組織も職務も変化した集団＝転職集団（82名）という三つのグループについて、何らかのステータス変化が起こった一年間で、六次元各々の値がどう変化し、どの次元が集団ごとに異なる変化を示すのかを検討している。

分散分析の結果、一年後に職務・組織が変化しない集団は、変化の前段階の時点において既に、組織目標・価値観の次元が、その他の集団よりも有意に高い得点を示していた。また歴史次元について、一年後に転職する集団は、その他の集団よりも有意に低い値を示していた。要するに、一年後に転職することになる集団は、組織の目標次元と歴史次元についての社会化の程度（学習程度）が低い集団であった。また、変化が起こった一年後についても、転職集団は、他の集団よりも人間関係次元、政治次元、職務熟達次元、言語次元、及び歴史次元において、つまり組織の目標や価値観以外の全ての社会化程度が有意に低い値を示していた。

さらに三つの集団ごとに、各次元の値が一年間でどのように変化したのかについてt検定によって検討している。この結果、組織も職務も変化していない集団では、職務熟達・言語・人間関係・歴史の各次元の値が有意に向上し、職務のみ変化した集団は、職務熟達・言語・歴史の各次元が低下し、組織目標や価値観の次元が向上していた。さらに、転職者集団は、組織目標や価値観の次元の値は向上を示したが、他の次元は全て有意に低下していた。以上の結果は要するに、何らかのステータス変化があった場合、組織社会化の程度は低下する、つまり社会化が再帰的プロセスであり、再社会化の必要に迫られていることを意味しているように思われる。また離職や異動する集団は、組織目標や価値観について十分な社会化がなされていない、逆に言えば、組織個人間の目標や価値観の不適合が、離職や異動の理由に関わることが示されている。

第三フェイズでは、従来、社会化進度の代理変数とみなされてきた在職期間と、第一フェイズで特定された社会化学習の六次元の、どちらがキャリア有効性（Hall, 1976）に対

する説明力があるのかについて検討されている<sup>31</sup>。キャリア有効性は、Hall (1976) の主張に沿って、パフォーマンス (収入と地位)、就業態度 (職務満足・職務関与・キャリアコミットメント)、適応力 (変化する技術、あるいは組織の要求に順応する程度)、及びアイデンティティ (全体的な自己同一性、演じられる役割がうまく統合されている程度) により測定された。分析においては、研究最終年である 91 年段階のキャリア有効性を従属変数とし、第一段階で在職期間と在籍期間を、第二段階で 88 年段階の社会化六次元を投入するという重回帰分析が実施された。この結果、社会化の各次元による説明力は、単純な年数よりも有意に多くのキャリア有効性の分散を説明していた。

第二・第三フェイズの研究成果は、内容理論の貢献、すなわち社会化学習の内容を特定したことの意味を、十分に示したものであると言えるだろう。ただし、これほどの研究であっても、そのサンプルが大卒フルタイムであったという点から、組織社会化に伴う学習の次元が完全に網羅されているわけではないという限界があり、Chao, et al. (1994) においても他の次元が存在する可能性が指摘されている。また Fisher (1986) 以降で最も包括的なレビューであると思われる Bauer, et al. (1998) でも、この尺度は完全に網羅的というわけではなく、従って必要に応じて次元を追加していく必要性が指摘されている。

#### Haueter, et al. (2003) の三次元尺度の開発

Chao, et al. (1994) 尺度の批判的検討を通じて、新たな組織社会化の尺度 (NSQ : Newcomer Socialization Questionnaire) を開発したのが Haueter, et al. (2003) である。

彼らの問題意識もまた、Feldman (1976; 1981) あるいは Fisher (1986) 等で指摘された問題、すなわち伝統的態度変数は二次的な社会化成果であり、組織社会化されているということを示す直接的な成果変数が必要である、というものである。彼らは Chao, et al. (1994) の仕事を一定評価しながらも、以下の三点について批判している。

---

<sup>31</sup> このときのサンプルは、88-91年の四年間で職務も組織も変化していない集団 182人である。なお、各社会化尺度の信頼性としての $\alpha$ 係数が各年ごとに計算されたが、全て.78以上を示した。

第一に、学習領域として六次元を提示したものの、仕事、集団、及び組織という分析レベルが区分されていない、という点である。具体的には、言語次元と一口に言っても、組織内一般で使用される言語と集団内で流通している言語とは異なった知識内容が含まれている可能性がある、ということである。それは勿論、自分の職務課題に関する専門用語に関しても該当し、組織内の言葉、集団内の言葉とは区分されるものであろう。

第二に、G. T. Chao らの尺度では、Ostroff & Kozlowski (1992) や Morrison (1993a) で指摘されていた役割の理解についてカバーされていないという批判が挙げられている。確かに、G. T. Chao らの尺度には、自己の集団内での役割、あるいは組織内における所属集団の役割などの理解については言及がない。例えば、職務業績を成功裏に遂行するための職務に関する社会化では、遂行に必要な知識の習得と、行うべき課題が何なのかについての理解(職務レベルでの役割理解)が必要であるが(Feldman, 1981)、この視点が弱い。この役割次元に関する欠如は Cooper・Thomas & Anderson (2002) でも同様に指摘されている。

第三に指摘された批判点は、課題社会化(task socialization)と職務業績(job performance)の区分が欠けているというものである。しかし、この指摘については、筆者は賛同しかねる。Haueter, et al. (2003) は Chao, et al. (1994) の職務熟達次元の項目「自分の仕事を効率的に遂行するにはどうすればよいかを身につけた。(I have learned how to successfully perform my job in an efficient manner.)」をして、職務業績を測定しているものとしたが、全く問題がないとは言えないものの、取り立てて批判するほど大きな問題ではないように思われる。

彼らの批判全てが妥当というわけではないものの、以上を踏まえながら、研究の第一フェーズでは、新しい尺度開発が行われた。ここでは発見的な因子分析によって見出された因子について、Chao, et al. (1994) 尺度等との相関を見ることで、輻輳的妥当性(同じ概念を測定する尺度と適切に相関するのか)、判別妥当性(関係のない概念や関係の薄い次

元と相関のない程度)等を検討した<sup>32</sup>。具体的には、組織社会化、集団社会化、課業社会化の三次元を照射するよう作成された項目について、就労している学部生と学部卒業者の492人からデータを収集し、因子分析を実施した結果、想定していた三因子が見いだされ全体で35の項目が採用された。それら次元の $\alpha$ 係数(.88～.92)、再テスト法による信頼性(.71～.79)も十分な値を示した。

第二フェイズでは、第一フェイズとは異なる母集団を持つ320名をサンプルとして、第一フェイズで見出された因子構造に関する確認的因子分析、および職務満足等との基準関連妥当性を検討した。この結果、モデルとデータとの適合指標は因子構造の妥当性を示し、尺度の信頼性を示す $\alpha$ 係数も三次元全てにおいて高い値(.92～.95)を示した。また職務満足や組織コミットメントとは中程度の相関を示し、ある程度有用な尺度であることが示されている。

NSQ尺度は、Chao, et al. (1994) 尺度の六次元と組織社会化の典型的な四つの学習領域である組織文化、集団統合、職務知識、および役割を統合し、組織、集団、職務という各分析レベルに集約した尺度であり、比較的妥当な尺度であると考え<sup>33</sup>。

### 1.1.2.3 内容理論の課題

内容理論は、在職期間や就業態度に関する一般的成果変数を組織社会化の指標としてきたという批判に対し、学習内容を特定することで、より直接的な社会化の指標を開発してきた。この取り組みは、過程理論の問題点であった実証的裏づけの乏しさと、縦断的研究デザインの欠如とを反映させた取り組みでもあった。

しかしながら、こうした内容理論の諸研究は、過程理論で指摘されていた重要な視点を

---

<sup>32</sup> なお予備段階ではその内容的妥当性を検討すべく以下の手続きを踏んだという。まず、別々の会社に勤めている新人(十二ヶ月未満の就労期間の者)5名に対し、社会化過程で助けとなった内容について集団討議させ、その録音テープおよびノートから必要な項目を追加した。これと先行研究から抽出されたものを合わせた55項目をランダムに配置し、別の5名に組織、集団、職務というア priori な次元を提示した上で、各カテゴリに分類させる作業を実施した。その結果に対しさらに、新人の育成担当の現場マネジャー3名によるフィードバックを得、学部学生31名のプレテストを実施し、最終的に43項目を作成したという。

<sup>33</sup> Haueter, et al. (2003) の NSQ 全項目の試訳は小川 (2005a) を参照。

埋もれさせる結果にもなった。Caplow(1964), Porter, et al. (1975), Schein (1978),  
あるいは Fisher(1986)によって指摘されていた自己イメージに関する学習が完全に抜け  
落ちる結果になったのである。

内容理論では、実証を重視するあまり、最終成果変数として態度変数や業績といった実  
証研究で伝統的に用いられてきた諸変数を多用する傾向があったように思われる。この組  
織行動論的で比較的短期の成果変数に注目する傾向によって、キャリア発達の観点が欠  
落した結果、このような問題が生じたのではないかと筆者は考えている。この点について  
Ibarra (1999) は、「社会化研究の文献では、職務役割の変化に伴ってアイデンティティ  
も変化するというコンセンサスがありながら、その展開は説明されないままになっている  
(p. 765)」と批判した。新しい役割は、新たなスキルや行動、態度、相互作用の型を必要  
とするので、個人の自己定義において基本的な変化を生み出す (cf., Hall, 1976; Schein,  
1978; Hill, 1992; Ibarra, 1999)。個人のキャリアが組織の境界を越えて展開される現在、  
自分を方向付けるコンパスとしてのアイデンティティ (Hall, 2002) は非常に重要なもの  
となる。組織社会化の過程を、生涯にわたって繰り返される過程、つまり生涯のキャリア  
発達を射程に置いた概念として真剣に捉えるのであれば、今後の内容理論において、こ  
うした個人の内的自己イメージの変化について注目する必要がある。

このキャリア発達の観点から、もう一つ重要な欠落点として指摘される点がある。それ  
は、自己イメージの学習同様、やはり過程理論の中には存在した (e.g., Katz, 1980; Jones,  
1983)、組織に変革をもたらす個人への成長という観点が欠落している点である。それは  
Bakke (1953) が個性化 (personalizing) と呼び、Schein (1968) が革新 (innovation)  
と呼んだ視点であった。すなわち、内容理論を支えた実証研究の展開の中で、自らの欲求  
によって組織に対し影響を及ぼそうとする個人の作用、あるいはその主体性に関する議論  
が抜け落ちてしまったのである。

本論文では再度の注目を促す意味で、この過程を組織社会化との対比において「組織個

人化 (organizational individualization)」と名づける<sup>34</sup>が、それをどのように呼ぼうとも、社会化の概念同様、組織の維持発展にとって本質的なものであることに変わりはない。組織個人化行動がないのであれば、組織における刷新が消え、長期的にはその硬直化をもたらし、組織の存続を危うくするであろう (Porter, et al., 1975)。内容理論の展開によって忘れ去られた視点、そして最も重要な問題点であり、組織社会化研究で探求されるべき課題とは、組織個人化との関連についての探求であると考ええる。

組織社会化は、独自で多様な存在である個人を、組織内で機能できるように一定度標準化し統合するための作用である。そこには科学的管理法の時代から一貫した経営管理的な観点がベースにある。しかしこの過程から、逆に組織に対し新たな変化をもたらすような個人が生み出されるという、パラドキシカルなダイナミズムが生じる。このダイナミズムは、組織という社会システムを維持存続させていく重要な原動力になりうるという点において組織論的にも重要である。

実はこうした視点は、Fisher (1986) によって規範的でヒューマニスティックと切り捨てられることになる「概念的研究者」の分析視覚でもある。組織個人化という視点は、次節で扱われる、組織社会化研究の最も正当な系譜にある組織社会化戦術の研究分野における成果変数において、役割変革行動としてその存在を留めている。次節ではこの点について、より詳細に議論する。

### 1.1.3 小括

組織社会化は、個人と組織との相互作用から生じる個人の学習に基づく発達的変化の過程である。従って、組織参入に当たって個人は「なぜ学ぶのか、何を学ぶのか、それはどのような過程、メカニズムで学ばれ、その結果どういった状態へと変化するのか」といった問いが、組織社会化研究で取り込まれる基本的な課題となる。このような認識を踏まえ、

---

<sup>34</sup> 一般に心理学で個人化 (あるいは個性化) と言及する場合、個人の成熟、個性の発達を意味する Jung の individuation が想起される。ここでは、Jung との混同を避けるために individualization を用いた。

本章においては、では一体「どういった過程を経て、なぜ変化するのか」に取り組む過程理論、「何を学んで、いかなる状態へと変化するのか」という問いに取り組んだ内容理論について概観してきた。

過程理論の中心をなすのは、段階モデルと呼ばれる枠組みであり、それは変化する状態を記述したという意味での過程を説明したに過ぎず、「どうして個人が変化するのか」については十分に答えているものではなかった。このような段階モデルの問題に対し、本論では、段階モデルで前提とされている人間像、すなわち発達人という人間観について指摘することを通じ、組織参入する個人が「どうして学び、変化するのか」について説明を試みた。個人は、欲求階層説に基づいて、当初、新しい環境に対する不安や心配を持つが、このような受動的動機が満たされることによって、組織や職務といった環境をコントロールし影響力を及ぼそうとする、より能動的な動機を持つようになる。こうした動機の発達が、組織社会化における学習の原動力となるのである。このプロセスが、いかなるメカニズムで生じるのかについては、シンボリック相互作用論的な過程、すなわち動機の変化という個人の変化に基づいた解釈の変化によって生じるということになる (cf., Louis, 1980)。

ただし、こうした過程理論の既存研究は思念的なものであることが多く、その実証は必ずしも十分に行われてこなかった。こうした問題点のうち、特に方法論的課題に答える形で、組織社会化の課程の一つである「何を学ぶのか、どういった状態へ変化するのか」を探求する内容理論が生まれてきた。この中で、組織社会化の進捗度合いを直接的に測定することを可能にした、幾つかの学習領域が特定された。

内容理論の諸研究は、縦断的かつ定量的実証研究によって発展してきたが、その行動科学的発想や、測定の容易さから、最終的な社会化の成果変数については、比較的短期的で測定しやすい伝統的な態度変数を流用することになる。この結果、過程理論の中で指摘されていた個人のアイデンティティの変化、あるいはそうした個人の発達に基づいた独自性を組織環境に対して発揮する作用については見過ごしてしまうことになったのである。つまり冒頭でも挙げた組織個人化という視点が欠如しているのである。

次節では、組織個人化の発想を微小ながらも受け継いだ社会化戦術に関する諸研究と、その基本となる個人の主体性、とりわけ組織社会化における個人の役割について注目した諸研究について概観する。

## 1.2 組織の社会化と個人の社会化

前節では、組織社会化研究の発展の道程として、過程理論から内容理論へという流れが確認された。本節では、もう一つの研究展開の流れとして、社会化の主体変遷についての議論を概観する。結論から言えば、組織社会化の役割を担う主体が、組織から個人の側へと変化していくのである。

本節の第一項ではまず、組織社会化の働きかけを行う主体として組織の側に注目した諸研究について確認する。この上で第二項では、この視点に対するアンチ・テーゼとして生じてきた、個人を主体とする議論について触れる。以上の流れを確認することによって、前節で提示した組織個人化の議論は、現代的な議論の延長線上に位置づけられることが理解されるであろう。

### 1.2.1 組織の社会化

本項では、組織社会化の働きかけの主体として、組織の側に注目した諸研究について概観する。

ここに分類される議論には、予期的社会化、社会化戦術、及び社会化エージェントに関する議論がある（小川, 2005a）ものの、予期的社会化は組織参入以前および採用場面を議論する分野であるので、ここでは触れない<sup>35</sup>。従って後者の二つの議論に触れるに留め、その上で組織の作用に注目した研究の課題について言及する。

---

<sup>35</sup> その概要については小川（2005a）、Wanous（1980; 1992）を参照。

### 1.2.1.1 組織社会化戦術

#### (1) 社会化戦術の概念

新人の組織社会化をいかに促すかという方法に関する問題は、組織社会化の実践的マネジメントの基本となる関心であり、この分野の研究出発点であると言ってよい。従って段階モデル同様、研究初期から繰り返し言及がなされてきた。

例えば Caplow (1964) では、基本的な社会化の様式として、スクーリング、トレーニング、徒弟制度、辱め、試行錯誤、同化、任命、転換、予期的社会化、選抜、及び親族重用主義を挙げた<sup>36</sup>。これらは社会化の様式 (the modes of socialization) として挙げられたものであるが、制度的な側面 (スクーリングや徒弟制度) と同時に変化の仕方 (転換や同化)、あるいは変化を促す具体的方法 (辱め) など多様な意味内容を含んでおり体系性に欠ける。

このような個人を社会化するための施策や方針について、社会化戦術という用語を用いて体系的にまとめようと議論したのが Van Maanen (1978) や Van Maanen & Schein (1979) である。ここでは主に、現在まで実証研究が蓄積され続けている後者の枠組みについて説明を加える。

組織社会化戦術は「役割から役割への移行における個人の経験が、その組織の他者によって構造化・組織化される方法 (Van Maanen & Schein, 1979; p. 230)」と定義付けられ、①集合対個人 ②公式対非公式 ③規則対不規則 ④固定対可変 ⑤連続対断続 ⑥付与対剥奪という各々対となる六つの次元から構成される。彼らによれば、これら次元の両極のうち、どちらの傾向が強いのかによって、従業員はその役割に対し大きく二分される異なった反応を示すとされた。所与の役割をそのまま引き継ごうという保持的役割反応と、何らかの変化をもたらそうという変革的役割反応である<sup>37</sup>。

<sup>36</sup> 各々が意味するところは小川 (2005a) 参照。

<sup>37</sup> 変革的役割志向はさらに、役割遂行方法への変化を志向する内容革新とその使命や目標など全て変えてしまう (ある意味で役割を拒絶する) 役割革新とに区分される。

集合対個人の次元は、キャリア・コーン内の境界<sup>38</sup>を通過しようとする新人を集団として扱い、同じ経験を一緒にさせるのか（集合的）、新人をお互いに孤立した状態で個々に扱い、独自の経験をさせるのか（個人的）を照射する。団体で社会化された場合、個人別に社会化される場合よりも、各々の経験が集団で解釈共有され、個人への集団抑止力が働くため、より画一的で保持的の反応が生じるとされた。また個人的戦術下では、集団状況よりも社会化の影響力が強く作用するため、保持的にせよ変革的にせよ、社会化エージェントによって意図された反応がより顕著に生じるとされた。

公式対非公式の次元は、新人が既存の社員と多かれ少なかれ隔離されて新人向けの特別な訓練を受けるか（公式的）、新人に特別な役割を与えず、また特別な訓練が用意されないOJT状況で社会化されるか（非公式的）を意味する。公式的戦術においては、組織内での「あるべき」姿が伝えられるため保持的の反応が生じやすく、非公式の場合では、やはり社会化のエージェントが持つ志向によって左右され、保持あるいは変革のどちらかの傾向がより強く出やすいとされた。つまり Van Maanen & Schein（1979）では、個人的かつインフォーマルな社会化のあり方が、個人に対しより強い影響力を持つと前提されている。

規則対不規則の次元は、習得すべき役割に至るまでが、明確に区分されたステップによって特定されている程度を示す。規則的な場合は、目標となる役割に至るまでの長い移行過程で、組織内の他者からの期待に順応するため、保持的の反応が生じやすいとされた。逆に、不規則的な戦術の場合、目標となる役割に至るまでにランダムかつ多様な経験を経ることになり、結果、その役割に対し多様な観点からアプローチすることになり、変革的の反応が起きやすいとされた。

固定対可変の次元は、習得すべき役割への経路を通過するのに必要な時間、つまりタイム・テーブルがあり、かつそれについての情報を、新人に提供している程度を表す。固定

---

<sup>38</sup> 境界とは、部門ごとの境界である機能的境界、組織内階層上の境界、及び内部へと向かう境界の三つを指す。Van Maanen & Schein（1979）でも、組織社会化は生涯にわたる過程とみなされているため、社会化が生じるのは入社時ばかりとは限らないと仮定されている。なお、組織から影響を受けやすいのは、境界の前後であり、境界から離れるほど個人は組織からの影響を受けにくくなるとされる。

的戦術が用いられた場合、タイム・テーブルにあわせて（その役割の任期満了の前段階で）変革的な行動を計画できるため、変革的反応が生じるとされた。つまり自分にマイナスの影響が及ばない時点で、自由な変化を取り入れることが可能になると考えられているのである。可変的な戦術が用いられると、いつ現在の状態が終わるのが分からず、不安をより多く感じるため、順応に向けた強いモチベーションが生じ保持的反応が生じるとされた。

連続対断続の次元が意味するのは、既存成員や前任者が同種の地位に割り当てられる予定の新人を訓練するか（連続的）、そういった先輩や役割モデルがない状態であるか（断続的）である。上司や先輩といった役割モデルがいる場合、これまでの仕事の方法が伝えられ、より保持的な役割反応が生じるとされた。逆に、そのようなモデルがいないと、独自の遂行方法が考案される余地が大きく、変革的役割反応が生じやすいとした。

付与対剥奪の次元は、新人がその役割に就く前から保持する個人特性を追認するか（付与的）、これを否定し剥ぎ取るか（剥奪的）を意味する。新人は、それ以前の役割に基づいた独自の特性、あるいはアイデンティティを持っていると仮定される。従って、付与的な戦術が用いられると、他の役割で培われた独自性が新しい役割において発揮されることになり、変革的な役割志向性が生じるとした。逆に、剥奪的な戦術が行われると、一旦、個人特性が白紙化されることで組織の側が望むような態度が形成されるため、保持的役割志向が生じると仮定された<sup>39</sup>。

---

<sup>39</sup> Van Maanen (1978) では、この他トーナメント（対コンテスト）という戦術が提示されている。これは主に出世のあり方を照射している。トーナメント戦術は、能力などにおける違いを前提に新人集団ごとに異なる社会化プログラムやコースを歩ませ、しかも多くの場合、あるコースから外れる場合、下方のコースにしか道はなく、そこに敗者復活の機会がないという社会化のあり方を意味する。これは、わが国でかつて見られたように、総合職と一般職を区分し、総合職のファスト・トラックをより厳しく設定したイメージであろう。トーナメント戦術で一旦外れた場合、その後は、外れた段階のキャリア・プラトード決まった役割をただ遂行することが求められ、組織から冷淡に処遇されるという。また一度のミスが取り返しのつかない結果を招くため、通過者もまた不安定な状況にあり、最も安全な方法を好み、権威に追従するという。一方のコンテスト戦術は、性や人種などの別なく、同じスタートラインからスタートし、かつ同じ職位において勝者と敗者とのはっきりとした区分を早期にはしない。出世はただ業績でのみ評価され、一度のミスが致命傷といったことはない。従って冒険心や率先する姿勢を培いやすいとした。Van Maanen & Schein (1979) でこの次元が外された理由は定かではない。

## (2) 社会化戦術の実証

彼らの枠組みをベースに社会化戦術の尺度開発を行い、その実証に初めて取り組んだのが Jones(1986)である。

彼は Van Maanen & Schein (1979) の仮説を一部修正し、六つの次元は制度対個別の対比 (一次元), ないし文脈的戦術, 内容的戦術, 及び社会的側面に関する戦術の三次元によって再整理されたと考えた (図 1.7)。

	制度的	個別的
文脈的	集団的 公式的	個人的 非公式的
内容的	規則的 固定的	不規則的 可変的
社会的	連続的 付与的	断絶的 剥奪的

出所: Jones(1986; p.263)より一部修正し、訳出

図 1.7 社会化戦術の整理

制度対個別という分類は、役割志向 (role orientation), つまり「個人の役割の遂行の仕方, 職務要求への適応の仕方 (Jones, 1986; p.263) によって分類されている。要するに社会化戦術によって変化する役割への個人反応が, 従来 of 役割をそのまま受け入れる保持的反応を示すか (制度的), 変革的・拒絶的反応を示すか (個別的) である。

Jones (1986) の役割反応への考え方は Van Maanen & Schein (1979) の仮説とは大きく二点異なる。第一に, 固定的戦術はタイム・テーブルを明示することで変革的志向性をもたらすのではなく, むしろ保持的役割を引き起こすとした。なぜなら, 先が読めるの

であれば、あえて風波を立てるという行動はとらないと考えられるからである。第二には、所与の個人特性を否定する剥奪的戦術は、保持的役割志向を引き起こすのではなく、むしろこれまで認められてきた特性が認められないことに不協和を感じるため、新人をして役割内で抜きん出るために、むしろ変革的行動を取らしめると考えられた。

従って、制度的戦術には集団的・公式的・規則的・固定的・連続的・付与的の各次元が含まれ、その反対の極として個別的戦術が対置される。個別的戦術は、同様に個人的・非公式的・不規則的・可変的・断絶的・剥奪的な戦術を含むが、これは社会化戦術が十分に組織化されていないデフォルト状態を意味するという。つまり一次元での分類は、その内容にかかわらず、新人への働きかけが制度化されているか否かを捉える枠組みでもある。

一方の三次元による分類は、戦術の意味合いに基づいている。文脈的戦術とは、新人に情報が与えられる際の文脈にかかわる次元で、集合対個別次元と公式対非公式の次元とを含む。集合的かつ公式的戦術は丁度、わが国の大企業で多く見られる新人向け集団研修に相当すると思われる。内容的戦術とは、社会化過程で与えられる情報の内容そのものにかかわる次元である。規則的かつ固定的戦術には、社内の主要なキャリア・パスを明示することで、新人が直面する環境の不確実性や不安を低減する効果があると考えられている。社会的側面にかかわる戦術（以下、社会的戦術）は、情報の与えられる文脈にかかわるものであるが、特に社会的相互作用、つまり人間の接触の仕方にかかわる側面である。

以上のような枠組みによって Jones (1986) は、MBA コースを出たばかりの若い男女 102 名 (平均 24.7 歳) から得た入社後五ヶ月段階のデータに基づき、その仮説を検討した。この結果、Van Maanen & Schein (1979) 仮説の多くは支持されたが、固定的戦術と付与的戦術とは Jones (1986) による仮説の修正を支持し、変革的反応ではなく保守的な反応を促していたことを明らかにした。その後の研究でも、おおむね Jones (1986) の修正された仮説が支持されることが多い (cf., 表 1.3)。

一方で Jones (1986) は、社会化戦術と職務満足や組織コミットメント、離職意図との関連についても検討し、制度的社会化戦術は役割矛盾、役割曖昧性、離職意図に負の関係

表 1.3 社会化戦術の諸研究

研究	サンプル	測定時点			戦術分類	社会化成果との関係(次ページへ続く)											
		第一測定	第二測定	第三測定		満足	組織コミット	組織同一性	離職意図	職務熟達	役割知識	集団知識	組織知識	役割保管性	役割革新		
Jones(1986)	MBAコース卒業生	127 入社後参加	102 入社後5ヶ月		制度の効果と6次元	付与・連続・順序・固定が特に+	付与・連続・順序・固定が特に+									制度+	個別+
Zahrly & Tosi (1989)	新設工場	64 導入時			文脈のみ	公式・集合+											
Allen & Meyer (1990)	学部卒業生とMBA卒業生	132 就業半年後	102 1年後		6次元		半年後:固定・付与+ 1年後:付与+										連続-(半年・1年後)
Baker(1992)*	米南東部の製造工場労働者	組合有工場133名と組合無工場56名			6次元		付与+					規則+ 固定+ 付与+					
Black(1992)	海外移住米人(上級管理職)	220			6次元												集合+ 固定- 連続-
King & Sethi (1992)	ハイテク産業の入社二年以内	160			1次元(制度的戦術)		+(職務コミット)									+	個別+
Black & Ashford(1995)	MBA卒業生	103 卒業後就業前入社約6ヶ月後	83 入社1年後	69	6次元												固定-(職務変)
Laker & Steffy (1995)	米中西部大学卒業生フルタイマー	221 在学中	91 卒業6ヵ月後		1次元・5次元(個人的戦術)集合対個人削除		不規則- 付与-										
Mignerey, Rubin, & Gorden (1995)	学部卒業生等	306			1次元(制度的戦術)	+(コミュニケーション満足)	+									+	-
Orpen (1995)	学部新卒のミドルマネジャー	94 入社2-3ヶ月	94 36-38ヵ月後		1次元(制度的戦術)	-(キャリア満足)											
Ashforth & Saks (1996)	ビジネス・スクール卒業生	295 入社4ヶ月目	222 入社10ヶ月目		6次元(制度的戦術)	+	+	+	-								-
Saks & Ashforth (1997a)	若手新人会計士	154 入社一ヶ月	154 入社6ヶ月	91 入社10ヶ月	1次元(制度的戦術)	+	+		-	+						-	
Cable & Parsons (2001)	学部生卒業生	461 面接前大学	129 大卒半年後	101 1年半後	3次元												
Cooper-Thomas & Anderson (2002)	英国陸軍新人兵士	752 入隊時	314 入隊4週目	214 入隊8週目	1次元(制度的戦術)	+	+		NS			+	+	+			
竹内・竹内(2004)	新入社員	183 研修中	74 入社一年後		3次元		社会+					社会+				社会+	
Kim, Cable & Kim (2005)	韓国7企業の若手社員	283			1次元(制度的戦術)												

他に引用に挙がる文献としてFeldman&Brett(1990)があるが国内での入手が不可能のため割愛

\*Baker(1992)は相関のみ。また効果は2集団(組合有工場と組合無工場)双方に共通する結果のみ表示。

表 1.3 社会化戦術の諸研究 (続き)

研究	サンプル	戦術分類	社会化成果との関係(続き)																		
			役割矛盾	役割明確性	役割あいまい性	不安	ストレス	離職	業績	公私矛盾	主観適合	適合変化	給与伸率	昇進数	監督の質	自律性	個人資源	自己変化	就労環境	目標志向行動	
Jones(1986)	MBAコース卒業生	制度の効果と6次元	付与・連続・順序・固定が特に		付与・連続・順序・固定が特に																
Zahrly & Tosi(1989)	新設工場	文脈のみ	NS		NS					-											
Allen & Meyer(1990)	学部卒業生とMBA卒業生	6次元																			
Baker(1992)	組合有工場133名と組合無工場56名	6次元																			
Black(1992)	海外移住米人(上級管理職)	6次元																			
King & Sethi(1992)	ハイテク産業の入社二年以内	1次元(制度的戦術)																			
Black & Ashford(1995)	MBA卒業生	6次元																			
Laker & Steffy(1995)	米中西部大学卒業生フルタイム	1次元・5次元(個人的戦術)集合対個人削除																			個人(1次元)+
Mignerey, Rubin, & Gorden(1995)	学部卒業生等	1次元(制度的戦術)			制度+																
Orpen(1995)	学部新卒のミドル・マネジャー	1次元(制度的戦術)																			
Ashforth & Saks(1996)	ビジネススクール卒業生	6次元(制度的戦術)	-		-																
Saks & Ashforth(1997)	若手新人会計士	1次元(制度的戦術)																			
Cable & Parsons(2001)	学部生卒業生	3次元																			
Cooper-Thomas & Anderson(2002)	英国陸軍新人兵士	1次元(制度的戦術)																			
竹内・竹内(2004)	新入社員	3次元																			
Kim, Cable & Kim(2005)	韓国7企業の若手社員	1次元(制度的戦術)																			

を持ち、職務満足やコミットメントと正の関係を持つことを示した。社会化戦術という働きかけを行う組織の基本的な関心は、結局のところ、組織が与える誘引に見合う貢献を個人に提供してもらうことであるから (March & Simon, 1958)、その成果変数に個人業績、職務満足、組織コミットメント、あるいは環境についての学習程度を設定することは、自然な展開であろう。

### (3) 社会化戦術研究の限界

ただし、このような実証的研究展開の中で生じてきた問題、あるいは見過ごされたまま現在にまで至る課題も存在する。

第一に、用いられる戦術と成果変数との関係について、戦術と役割反応（役割志向性）との関係については一定の考察がなされているが、他の一般的な態度変数との関係については、どのような過程を経て影響するのか、つまり理論的関連付けはどのようなものか、必ずしも探求されていない。戦術と役割反応との関係すら、あくまで J. Van Maanen らの考察に基づくものである。Jones (1986) による仮説の修正についても、結果に対する事後的な考察によって理由付けがなされている感は否めない。戦術が個人の心理的プロセスにどういった影響を与えるのかについては、集団的戦術が意味する集団研修の作用などについて一部の貢献が見られるが (e.g., 上野山, 1998)、戦術全体の作用の仕方に関する包括的な解明は、未だ十分ではない。

第二に、Van Maanen & Schein (1979) によれば、各々の戦術は必ずしも相互排他的なものではなく、戦術が用いられる時間的順序や用いる戦術の変化は考慮されていないという。例えば、公式的戦術と連続的戦術との関係については、時間的に同一時点を照射しているわけではないであろう。また、研修時点においてはビジネス・マナー等の詰め込み教育が剥奪的戦術に基づいて行われるかもしれないが、逆に OJT 場面では付与的な教育が行われうる。このような場合、彼らが受けた教育は、剥奪的とも付与的とも形容しがたい。

Van Maanen & Schein (1979) は、複数の戦術による蓄積的な効果によって最終的な成

果が決定されるとしているが、どの段階でどの戦術がどう作用するのかの探求も必要であろう。

次元の相互排他性に関係する議論として、どのような次元区分を用いて実証すべきかという問題もある。Ashforth, Saks, & Lee (1997) は Ashforth & Saks (1996) と同じデータを用いて、一次元モデル、三次元モデル、及び六次元モデルについて確認的因子分析を実施し、各々の適合度を比較した。彼らはこの結果、六次元モデルの優位性を主張しているが、結果を見る限り、一次元モデルについては、他と比べ明らかに適合度は低いものの、三次元モデルと六次元モデルの間に大きな差異は見られない。三次元へ単純集約化した上で同程度の説明力が得られるのであれば、その方がむしろ望ましいように思われる。研究目的に応じた次元が用いられるべきではあるが、多くの研究で用いられている Jones (1986) 尺度は次元間の相関が高い一方、信頼性が必ずしも高くない。このため、適切な分類については従属変数との理論的関連付けとともに、実証的にも分析に耐えうる、適切な分類が行われるべきである。しかしながら、そのような探求がなされた研究は Ashforth, et al. (1997) の他にはないというのが現状である。

#### 1.2.1.2 社会化のエージェント

次に、社会化を促進する組織のエージェント（代理人）あるいは役割の送り手（role sender; Fisher, 1985）として作用する、組織内部者の役割に注目した研究を概観する。

社会化戦術の研究では、組織全体としての社会化促進策の効果が探求されていた。そこには個人的相互作用の側面と制度的・施策的側面の両方が含まれ、それらが幾つかの次元として整理され、次元同士は基本的に同じ比重でもって、少なくとも実証上は扱われてきた。

しかし社会化戦術の概念を提唱した Van Maanen & Schein (1979) は、個人同士の相互作用が、形式的・制度的働きかけよりも強い影響力を持つと前提しており、実際、社会的側面にかかわる次元（付与対剥奪の次元や連続対断絶の次元、及び双方を含む社会的側

面に関する次元)の効果は相対的に大きい場合が多い(e.g., Jones, 1986; Baker, 1992; Black, 1992; Ashforth & Saks, 1996; Cable & Parsons, 2001; 竹内・竹内, 2004)。組織社会化過程における社会的相互作用の重要性は、シンボリック相互作用論的立場の諸研究からも主張されてきた(e.g., Lousi, 1980; Reichers, 1987)<sup>40</sup>ことは既に概観した。

組織社会化を促進する上での社会的相互作用は、基本的には、組織や集団の内部者と組織外部者もしくは組織や集団のより辺境にいる新人との間で生じる。単純に言えば、内部者と新人とが、相互作用の主役になる。ここでは特に前者、すなわち社会化エージェントに関する諸研究について概観する。

Louis, Posner, & Powell (1983)は、地域や規模の異なる二つの大学の卒業生で初めてフルタイムの仕事に従事した若者217名に対し、卒業後六～九ヶ月段階で、どのような情報ソースがコツを学ぶのに有効だったか、有効な組織成員になるためにどれほど有効だったかを尋ねた。要するに、社会化を促進する情報ソースを探求したわけである。

この研究は、回答結果を単純集計しただけのものであったが、社会化エージェントについての出発点を提示しているという点で重要である。結果は、有効であったと答えた者の占める割合が高い順に、同僚との関係(89%)、上司との関係(87%)、先輩との関係(75%)であった。ここでは、このような結果を踏まえて主に、同僚、上司、及びメンターについて議論する。ただし、組織社会化の過程にある個人にとって、最も重要な存在は上司(supervisor)であると思われるので、上司に関する議論から開始する。なぜなら上司は、究極的に役割習得プロセスにおいて承認を得なくてはいけない存在だからであり(Graen, 1976)、また上司の態度が職場集団(同僚)の雰囲気左右する(Fisher, 1986)ためである<sup>41</sup>。

---

<sup>40</sup> しかし考えてみれば、社会化促進の上では社会的相互作用が最も重要であるという主張は、初期の組織社会化研究の代名詞的な段階モデルが、相互作用の中で成長する人間を描いた生涯発達心理学に起源を持っていることを想起すれば、ごく当然のことであるかもしれない。なお、生涯発達心理学における個人の発達はそもそも社会的相互作用の賜物であるという指摘は2005年度組織学会研究発表大会において日本大学の外島祐教授からご指摘頂いた。

<sup>41</sup> 上司の重要性に関する裏づけとして有名なのは、Livingston (1969)や若林・南・佐野(1980)である。ただし前者で議論されたピグマリオン効果は既に世界的な常識として認知されているので、より組織

組織社会化研究の分野では、例えば Major, et al. (1995) が、248 人の新人に対し、入社前と入社後平均四週間段階での縦断的研究を行っている。この結果では、役割矛盾などで生じた期待外れが離職意図に及ぼす負の影響について、上司との交換関係がこれを緩和することが示されている。入社初期の期待外れによるストレス緩和については、同様に Fisher (1985) が、95%が女性を占める新卒のフルタイム看護師について、職業訓練後の初職の初期時点、就業三ヵ月後、及び就業六ヵ月後の三回のデータ収集 (N=210) を行い、上司の社会的支援の順効果を示している。

他にも Morrison (1993b) では、入社一ヶ月 (205 名)、三ヶ月 (172 名)、六ヶ月段階 (147 名) の新人会計士のデータから、仕事方法に関する情報、役割期待に関する情報、及び業績のフィードバックにおいては、どの時点においても、同僚よりむしろ上司から多くの情報を得ていたことを示した。また Weiss(1978)では、上司と部下との価値観の類似性が、上司の配慮行動と正の相関があることが示されている。つまり内部者との価値観レベルでの類似性が高まるという意味での、組織社会化の進展における上司の役割が示唆されている。

伝統的なリーダーシップ研究の成果との関係から、組織社会化における学習進度について実証した研究には Bauer & Green (1998) がある。彼らは、大学卒業直前から入社後十ヶ月の期間に三度の測定を伴う縦断的研究 (N=165) を実施し、管理者の構造創始が、新人の役割明確性や職務遂行上の有能感を高め、配慮行動が上司からの受け入れ感を高めていたことを示した。

---

社会化の文脈に沿った後者についてのみ若干触れたい。彼らは、十年にも及ぶ縦断的研究において、新人の能力と最初の上司との交換関係との交互作用がその後のキャリア発達（この場合、業績や昇進）を大きく規定することを示した。ここで驚異的なのは、いくら能力が高い新人であっても、直属上司との垂直的交換関係が不十分な場合、十分な業績や昇進が達成しえないという発見事実である。勿論、この研究はある流通系企業である世代という限られたサンプルから得られた結果であるので、その一般性について疑問は残るし、組織を越えてキャリアが展開されることが珍しくなくなりつつある現代企業の現場において、この発見事実が該当するかどうかという点も不明である。しかし、キャリア発達における初期の上司との相互作用の重要性についてはある程度のコンセンサスが得られているように思われる。この垂直的二者関係 (VDL) に関する議論は、現在では主にリーダーとメンバー間の交換関係 (LMX) として研究展開がなされ、上司との関係が個人のアウトカムに及ぼす影響について議論されている (e.g., Bauer & Green, 1996)。

このように、社会化エージェントとしての上司の役割は多岐にわたり、また重要である。Ostroff & Kozlowski (1992) は、組織全体に関する知識について、新人は上司と同僚とから同程度の量の情報を得ているにもかかわらず、上司から得た情報のみが組織情報を保持しているという知覚を高めていることを示した。つまり上司から得られた情報は、同僚から得られた情報よりも有効である場合があるのである。

しかし、上司はその地位のために、部下達ほど完全にオープンにはなり得ない (Louis, 1990) ため、新人に対し公式な説明をすることは可能であるかもしれないが、非公式で暗黙の事実については伝えられない場合もある。一方の新人の側についても、上司の評価者としての側面から、自らの無能を悟られたくないため、上司との接触を避ける可能性が指摘されている (Ashford & Cummings, 1983; Ashford, 1986; Miller & Jablin, 1991)。

上司は職責を委任し役割要求を課す立場にあるが、そのような要求の意味について、同僚がその解釈を助ける働きを持つことも示唆されている (Van Maanen, 1976)。このほか、新人同士やそれに近い成員は、リアリティ・ショックを緩和したり (Van Maanen, 1976)、入社間もない状況でお互いを心理的に支え合う (小川, 2003) など、独自の働きを持つことが知られている。先に挙げた Morrison (1993b) では、規範的・文化的情報に関して、新人は上司からよりも、むしろ同僚から多く学ぶことが示されており<sup>42</sup>、エージェントとしての同僚は、上司と同様の機能も持つ一方で、独自の役割もまた持ちうることが示されている。また Chen (2005) は、104名の新人ナレッジ・ワーカーに関する縦断的研究の中で、上司と同僚とを含んだ仕事集団 (65 チーム、平均構成人数 10 人程度) からの期待が、新人の業績水準と正の関係にあることを実証している。このような組織社会化プロセスにおける集団レベルからの影響についての研究は手薄であるように思われ、今後探求が期待される分野であろう。

最後に、上司と同僚との中間的な存在として、メンターについて議論する。メンターは「ヤングアダルトや青年たちが大人の世界や仕事の世界をわたっていく上での術を学ぶの

---

<sup>42</sup> この研究では逆に、職務遂行に関する知識は上司からより多くを得ているという結果を示している。

を支援する、「より経験を積んだ年長者」を意味する (Kram,1985/1988; 邦訳 2 頁)」言葉である。組織論の文脈におけるメンターも同様に、若手の技術的、人間关系的、政治的スキル開発を行う年上で経験を積んだ組織成員を意味する (Ostroff & Kozlowski, 1993)。このメンターには、未熟な成員のキャリア発達を、スポンサーシップや可視性の向上・訓練・保護・仕事への挑戦性向上等によって援助する機能 (キャリア発達機能) と、役割モデル・容認・カウンセリング・交友などによって心理・社会的に支援する機能 (心理社会的機能) があるとされる (Kram, 1983; 1985)。

組織社会化におけるメンターの効果について取り上げられる場合、個々の機能というよりもメンターとの相互作用の有無や頻度が社会化のアウトカムやプロセスにどう影響するのかという探求に留まっている<sup>43</sup>。例えば Chatman (1991) は、八つの有名会計事務所の新人 122 人のデータから、入社初年度により多くメンターと相互作用を経験することは、入社一年後の組織-個人適合と正の関連があることを示した。また Ostroff & Kozlowski (1993) は、大学卒業後、就労開始六ヶ月以内の二十代前半の若者で、メンタリング関係があると答えた 82 名と、ないと答えた 174 名とを比較し、どのような知識を、どのような情報ソースから得ているのかについて、両集団の差異を検定した。この結果、メンターを持たない集団は、職務遂行に関する知識、役割に関する知識、及び政治や手続きや方針といった組織に関する知識 (つまり内容理論で同定された四領域の知識) について、より多くを同僚 (=自分の仕事集団の一員か、もしくは他の集団の自分と同じか下の地位の従業員) から得ていることを示した。ここでは同時に、とりわけ組織領域に関する学習について、高い水準でメンターに依存していることが示された。

しかし一方、Green & Bauer (1995) は、自然科学分野の大学院生と指導者との関係に

---

<sup>43</sup> ただし組織社会化というよりもメンター機能そのものに注目した研究は、この限りではない。横断的研究ではあるが、Chao, Walz, & Gardner (1992) では、非公式なメンター関係を持つ 212 名と、組織で制度的に決められたメンターを持つ 53 名、およびメンターを持たない 284 名を比較し、公式・非公式を問わずメンタリング関係を持つ集団は関係を持たない集団よりも社会化進度が高いことを示した。ここでは同時にまた、制度的なメンタリング関係よりも非公式なメンタリング関係の方が、キャリア発達の機能に関する支援が高い水準で行われ、Chao, et al. (1994) 尺度の原型をベースとして言語・歴史・職務熟達の分野で社会化程度が上回っていることを示した。

ついて入学三週間まで（233名）、初年度終了直前（195名）、二年目終了直前（161名）のデータから、院生の研究業績を規定するのは指導者によるメンタリング支援（社会心理機能とキャリア機能）ではなく、入学時に収集された個人の所与の能力（その代理変数の一つである研究経験の程度）であったことを示した。

このような結果もあるが、メンターの社会化エージェント機能については、少なくともマイナス効果の実証結果が認められないという意味において、肯定的な作用が期待される。

ただし十分に確認されているという程度には研究蓄積がなされていないことも、また事実である。組織社会化研究の文脈では、入社して間もない段階の個人を照射することが多いため、メンタリング関係が未熟である可能性、すなわち十分な情緒的結びつきの深さや関与レベルが十分でない可能性があるといった理由や、メンタリング関係が上司や同僚との関係ほど一般的に存在するものではない等の理由が考えられる。例えば、18組のメンタリング関係の推移について、データ対話型理論（Glaser & Strauss, 1967）により開始・養成・独立・再定義の四段階を抽出した Kram（1983）では、メンタリング関係の中心となる養成段階は、関係が始まってから、概ね二年目から五年目であると指摘されている<sup>44</sup>。

Kram（1983; 1985）では、メンタリング関係はキャリア中期の世代性（Erikson, 1963）をメンター側の特性的な前提に置いており、極めてキャリア発達論の発想が強い議論である。メンターの存在が Levinson（1978）の中で取り上げられて以降、注目を集めたという背景からも、このことが理解される。従って、同じく発達的变化を捉える組織社会化の議論とは相性が良いように思われる。

メンタリング関係形成の過程が、組織社会化の進展過程とどう関連付けられるのか、再社会化の際にメンター関係がどう変化するのか、その際、メンターやプロテジェにどのような効果を与えるのか等、探求課題は多いように思われる。

---

<sup>44</sup> さらに言えば、Kram（1983）では当初、ランダム・サンプリングに基づいてインタビューを敢行した15名について、メンタリング関係を形成していたのが3名に留まったため、理論的サンプリングによりメンタリング関係を形成している15組を選定し追加分析している。つまりこの研究プロセスからは、メンタリング関係は必ずしも一般的なものではないという可能性が示唆される。

### 1.2.1.3 組織主体の社会化研究の課題

この項では、組織社会化の主体として、組織の側の施策や方針、そしてその媒介者に関する諸研究について概観した。具体的には、入社後の社会化を促進するための社会化戦術と社会化エージェントにかかわる議論である。

社会化の主体として組織の側に力点を置いたこれらの研究は、マネジメント側に注目した組織社会化研究の伝統的な立場を取った研究であり、段階モデルなど古典的諸研究と共通の限界を持つ。それは、社会化プロセスにおける新人など、被社会化主体の役割が軽視されている点である。

被社会化主体としての個人の役割が軽視される傾向は、社会化戦術において顕著である。Van Maanen & Schein (1979) では、個人差よりも社会化の方法が態度を規定するという前提が明示されており、社会化戦術を受けている個人の役割は相対的に低いと評価される<sup>45</sup>。こうした観点はその他の社会化戦術の研究者においても見受けられ、例えば Saks & Ashforth (2000) では、組織というのは既に確立された体系を持つ強い状況であるので、新人がそこに適応する際、個人差はあまり関係ない、といった主張がなされている。しかしこのような主張は、戦術研究の先駆者の G. R. Jones による「新人の組織への反応は、組織と個人の両方の要因が同時に分析されなければ不可能である (Jones, 1983; p. 464)」といった主張を軽視しているように思われる。実際、社会化戦術に関する実証研究の出発点である Jones (1986) において既に、個人の自己効力感が社会化戦術の作用をモデレートすることが示されており、個人の効果はあまり関係がないという主張は、必ずしも説得的ではない。

社会化エージェント研究においても、社会的相互作用を形成する主体は、上司や同僚といった組織のエージェントだけではないことは指摘しておいた。社会的相互作用において

---

<sup>45</sup> ただし、Van Maanen & Schein (1979) は個人の作用を無視しているわけではなく、それは実証する上で検討すべき問題であるとした。彼らの研究の場合、社会化戦術の概念と理論枠組みの提唱を主眼としていたため、このようなやや極端な言及がなされたのかもしれない。

は新人の側が、やはり大きな役割を演じる。場合によっては社会化を受けている新人が、意図せずして逆に内部者に対する社会化のエージェントにもなりうるし (cf., Feldman, 1994), また相互作用の過程で意味解釈し、自身の認知的スクリプトを形成するという意味では、新人個人は自身に対する社会化エージェントになっているとも言えるであろう。つまり論理的に、個人自身による組織社会化という現象が指摘されるのである。

こうした問題意識から、個人の主体性について注目する必要性が主張されていくのであるが、こうした展開は内容理論の限界でも触れた、組織個人化の概念へとつながっていく流れでもある。続く項では、このような新人の役割に注目した、学説史的には比較的新しく、近年主流となっている議論について概観する。

## 1.2.2 個人の社会化

組織の側に力点を置いた諸研究は、社会化プロセスにおける個人特性の差や個人の役割を軽視しがちであった。それは段階モデルなどの古典的と言える研究においても同様に当てはまる (Saks & Ashforth, 1997b)。このような批判の中から、近年では個人への注目が喚起され、多くの研究がなされている。いわば、組織社会化研究において、組織から個人へと視点の転換が起こったのである。この項では、社会化プロセスにおける個人の特性や行動の役割に注目した研究を取り上げる。

### 1.2.2.1 個人特性からのアプローチ

ここではまず、組織社会化過程における個人特性に注目した研究を見ておく。特に、最も頻繁に言及されてきた特性として、自己効力感を取り上げる。

仕事という文脈における自己効力感とは「任せられた仕事を達成するのに必要な一連の行動を組織化し実行する能力についての判断 (Bandura, 1986; p. 391)」あるいは「あるタスクを遂行可能だと思う個人の信念 (Gist, 1987; p. 472)」と言及される概念である。

簡単に言えば、ある仕事について自分は上手くできるという自信である<sup>46</sup>。Jones (1986) は組織社会化戦術と役割志向性との関係をモデレートする存在として自己効力感を挙げ、個人の自己効力感が低い場合、制度的社会化戦術がより強く保持的役割志向を生み出していることを示した。これは自己効力感が低いと、他人から与えられた状況定義に、より容易に適応しやすい、ということを示している。

自己効力感の効果について同様に検討した Saks (1995) は、会計事務所十社の若手新人会計士に関する経時的データ（参入時 198 人・入社六ヶ月 154 人・入社十ヶ月 112 人）から、訓練が適応成果（訓練後の自己効力感・コーピング能力・業績）に及ぼす影響について、参入時点の自己効力感がこの関係をモデレートすることを示した。すなわち、訓練は初期に低い自己効力感を持つ新人の適応成果に対し、最も大きな効果があったということを示した。しかも初期に自己効力感の水準が低い新人は、コーピング能力や業績、職業をやめる意図の減少について、訓練が進むほど、初期に高い自己効力感を持つ者のそれを凌いだのである。この研究ではまた、訓練六ヵ月後の自己効力感が、訓練と適応成果との媒介変数になっていることも示している<sup>47</sup>。

Ashforth & Saks (2000) では学部卒業生を対象に、卒業前 (350 人)、卒業後入社四ヵ月段階 (297 人)、十ヵ月段階 (231 人) のデータから、特性的な自己効力感がリアクタンس行動<sup>48</sup>に及ぼす影響等について、構造方程式モデルで検討している。彼らが提示したモデル全体の適合度は諸基準を上回るものではなかったが、探索的にモデルを検討し、特性

---

<sup>46</sup> ただし、特定職務に関する自己効力感とは別に、個人特性の全般的傾向として、特性的自己効力感（もしくは一般的自己効力感）が使用される場合がある（e.g., Ashforth & Saks, 2000）。この場合、自己を取り巻く環境に有効に働きかけることが出来る、上手く振舞うことができるという自信程度の意味になり、タスクに依存しないより一般的かつ安定的な個人特性を意味する。

<sup>47</sup> 一応確認しておけば、モデレータ変数が、どんな条件である効果もたれるのかを示すのに対し、媒介変数は、どうやって、なぜそのような効果が起こるのかという過程を説明する変数である。

<sup>48</sup> 心理的リアクタンスの理論をベースにした考え方で、簡単に言えば失われた自由を取り戻そうとする個人の行動がリアクタンスである。彼らの議論に沿って組織社会化の文脈で言えば、新しい組織環境に参入した新人は不確実性が高い状態にあり、一時的に状況に対するコントロール感覚を低下させるという。このため状況をコントロールしているという感覚を取り戻すべく、何らかの対処行動を取る。この場合、その問題に対しこれを正面から解決しようというリアクタンス行動（問題焦点型）と、それが難しいと思われる場合にとられる補償的なリアクタンス行動（非問題焦点型）がとられうるが、自己効力感が高い個人は問題焦点型のリアクタンス行動を示すというのが彼らの仮説（の一部）である。仮説モデルの適合度は一般的基準に満たず、高いとは言えなかったが、パス係数に関してはこの仮説を支持する結果となった。

としての一般的自己効力感は、問題解決的なリアクティブ行動を高めることなどを示した。

同じデータを用いた Saks & Ashforth (2000) では、四ヶ月段階と十ヶ月段階の一般的な組織適応の尺度に対する個人属性と状況要因、及び両者の交互作用の影響を検討した。この結果によると、職務満足や組織コミットメント、及び離職意図といった伝統的態度変数を説明したのは、役割矛盾などを始めとした外部環境要因であり、個人属性（自己効力感と否定的情動性）は多くの場合、有意な説明力を有していなかった。また、交互作用の効果についてもごくわずかに留まった。ただし、ストレス度合いを示す諸指標には主に否定的情動傾向が、自己評定の業績水準については一般的自己効力感等が 7%程度の分散を説明していた。このような結果は、社会化の最終成果を規定する要因としての個人特性は、外部要因に比べ必ずしも高くはないという結果を示している。

一つの研究結果から個人特性の作用を結論づけることはできないが、特性的自己効力感 は組織からの社会化作用とその成果におけるモデレータとしての働きが中心であるのかもしれない。

#### 1.2.2.2 プロアクティブ行動

組織社会化の研究で、近年盛んに用いられる言葉に「プロアクティブ (proactive)」がある。これは組織によって社会化されるだけの存在、すなわち消極的 (passive) な存在として扱われてきた個人に対し、主体的な役割を強調するとき対照的に用いられる言葉で、「積極的に相互作用の機会を探す行為 (Reichers, 1987; p. 281)」といった意味で捉えられてきた。具体的には、話をするために他人のオフィスや職場に立ち寄ったり、昼食の約束をするような社会的機会を持ったり、意見を求めたり、任意の社会的活動に参加したりといった行動を含む (Reichers, 1987)。

しかし近年では、プロアクティブ行動を「現在の環境を改善したり、新しい環境を創り出す際にイニシアティブを取ること (Crant, 2000; p.436)」というように、組織社会化研究以外の文脈も含めた広い意味において、自発的かつ革新的な行動として捉える立場もあ

る。

プロアクティブ・エージェントという言葉について、この分野で盛んに言及され出したのは Miller & Jablin (1991) や Ostroff & Kozlowski (1992)、あるいは Morison (1993a, b) など、90年代前半の諸研究からであるように思われる。しかし、このように個人のプロアクティブな役割について注目することになる契機は、新人の意味形成過程への注意を喚起したシンボリック相互作用論的アプローチの諸研究 (e.g., Louis, 1980; Reichers, 1987) であろう<sup>49</sup>。

しかしながら、行動科学的な研究では、その定量的手法上、新人の意味形成過程をそのまま研究することは難しい。そこで代わりに、新人が新しい役割や組織環境についてより学ぶために、どう積極的に情報を探すのかについて注目することになったという (Major, et al., 1995)。社会化の客体であった個人を、プロアクティブ・エージェントとして社会化の主体とみなせば、彼らが情報収集のために具体的にどのような行動を取っているのか、どのような情報を得ているのかという疑問が起こるのは、自然なことであろう。内容理論で学習内容が探求される背景には、このような問題意識もまた存在した。

一方、プラグマチックなマネジメント的立場からは、効果的・効率的に個人を社会化したければ、相互作用の頻度を増やすべきであり、組織の内部者の関与と同時に個人のプロアクティブさもまた重要である、という発想が生じる (図 1.8)。

ここでは、このような発想あるいは問題意識を前提として、個人のプロアクティブ行動に注目した諸研究を概観する。具体的には、その走りとして早くから手が付けられてきたフィードバックを含む情報の探索行動と、その他の、主に Ashford & Black (1996) によるプロアクティブ行動の整理に基づいた研究を扱う。

---

<sup>49</sup>Crant (2000) では近年、組織社会化研究以外の分野でも広く注目されている概念であるとされている。どの分野がその起源であるのかは定かではないにせよ、社会化研究においても同じ言葉が、初期の研究中で言及されている。例えば、段階モデルを提示した Porter, et al. (1975) では「個人の欲求を満たし目標や大志を達成するための手段を探る際に示す (p. 38)」行動として、プロアクティブ行動という言葉を使用している。組織個人化という概念の源泉はプロアクティブ概念にあるが、後に指摘する問題点から、あえて新しい言葉として組織個人化の概念を提示する。

		新人のプロアクティブ度	
内部者のプロアクティブ度	高	1. 中程度の速さ	2. 早い
	低	3. 遅い	4. 中程度の速さ
		低	高

図 1.8 新人と内部者のプロアクティブ度の関数としての社会化の速度

出所：Reichers(1987; p.282)より訳出

### (1) 情報探索行動

Ashford & Cummings (1983) によれば、フィードバックとは「仕事環境において個人が利用可能な情報の部分集合 (p. 372)」である。彼女らによれば、フィードバックは個人にとっての (情動的) 資源である。この資源を得ようとする行動 (FSB: Feedback Seeking Behavior) は、その資源がもたらす価値と、資源獲得に伴うコストの比較によって喚起される。フィードバックは、目標達成のために同程度の可能性を持つ選択肢について、目標達成にとってどれがもっとも適切であるのかを示す「関連情報」と、どの目標達成行動が他者から評価されるのかを示す「評価情報」から成り、①不確実性の低減 ②シグナル (優先順位や価値を示す) ③有能感の開発という三つの機能 (≒価値) があるという。一方のコストには主に ①努力費用 (FB 情報を得るのに必要な努力水準) ②面目を失う費用 (恥をかくなど FB 情報を得るのに伴うリスク) ③推測費用 (FB 情報を得るのに必要な推測の量や種類) があるとされる。また具体的な FSB には、直接質問戦略と観察戦略とがあり、より低いコストの戦略が用いられる。これについて Ashford (1986) は、米中西部の公益企業の 331 名のデータから、フィードバックの価値が高く知覚されているほど FSB が頻繁になされることを示し、その仮説の一部を裏付けた。

さらに Miller & Jablin (1991) は、情報のソースを ①経営者からの公式なメッセー

ジ ②新人の役割セットの成員 ③他の組織の成員 ④組織外のソース ⑤タスクそのもの、に分類し、さらに情報探索の戦術として、①明確な質問 ②間接質問 ③第三者集団（主要な情報ソースの代替物として第三者を使う）④限界の検証（あるルールがどの程度重要なのかを知るために意図的にルールを破って内部者の反応を見るなど）⑤偽装的会話（自然な会話を偽って情報を得ようとする）⑥観察（ある特定目標を持って対象に注意を向ける）⑦監視（特定目標のない観察で、そこから得た新しい刺激と過去の経験とを統合し意味形成する）を挙げ、FSBの方法をより詳細に提示した<sup>50</sup>。しかしながら、情報検索戦術が多岐に渡っており複雑なためか、実証研究で用いられる枠組みは、専ら Ashford & Cummings (1983) による質問と観察をベースにしたものである。また情報ソースについても上司、同僚、及び文書などの物的メディアといった程度の区分が普通である。

例えば Ostroff & Kozlowski (1992) は、大卒後入社十七週目（334名）とその約五ヵ月後（219名）から得たデータ（使用したデータは151名）をもとに、情報探索スタイルと情報領域（社会化の学習内容）、及び情報ソースとの関係を調べている。この結果、職務遂行情報に関しては、観察よりも試行錯誤によって多く得ているが、人間関係や組織に関する情報は、試行錯誤よりも観察によって多く得られていることなど、情報分野によって異なった情報探索スタイルが用いられていることを示した。また情報ソースについても、役割については上司から多くの情報を得ている一方、人間関係に関しては上司よりも同僚から多くの情報を得ているなど、新人の情報探索行動におけるソースの使い分けを示した。

同じような調査に、やはり縦断的デザインを用いた Morrison(1993b)があるが、ここでは、職務遂行の方法に関する情報の探求には直接質問が用いられ、役割期待に関する情報や組織規範に関する情報、業績のフィードバック等に関する情報の取得には、観察が多用されることを示した。彼女の結果ではまた、この傾向が少なくとも調査の期間中においては時間を経ても安定していたことが示されている。このほか情報ソース間の差異も検討さ

---

<sup>50</sup>なお、Miller & Jablin (1991) では、情報を参照情報（役割に関する情報）、評価情報（職務遂行の出来不出来など）、関係情報（人間関係に関する情報）に三分している。

れ、職務遂行方法や役割期待、及び業績のフィードバックは、同僚よりも主に上司から得ていることを示した。

これと同じデータを用いた Morrison (1993a)は、大手会計事務所数社の新人（オリエンテーション後二週間の 171 名，入社三ヵ月後の 149 名，六ヶ月後の 135 名）への調査から、情報探索行動の社会化程度に及ぼす効果について検討している。この結果からは、新人がフィードバック情報を求める頻度が高いほど、多くの職務遂行方法についての情報を得ており、役割明確化、同僚との関係の発達、及び組織文化の受け入れの程度を高めていたことを示した。

また Callister, Kramer, & Turban (1999) は、十五の組織における、キャリア初期から中期の者の再社会化過程における情報探索行動について縦断的デザインで検討し、小規模サンプルからの分析結果ではあるが（新しいポジションに就いて一ヶ月時点の 91 名，入社三ヵ月後の 85 名，一年後の 69 名），時間を経るに伴って上司や同僚への質問が減る一方、観察の頻度は一定であることを示した。他にも Chan & Schmitt (2000) が、146 名の新入学大学院生のデータ（入学一ヶ月時点から一月ごと四度の測定で、サンプル数は各々 207, 182, 166, 146）から、時間を経るほど、新人が同僚に技術的情報について質問する程度が低下することなどを示している。

情報探索スタイルの変化やソースの変化を扱ったこれら研究は、情報検索行動のようなプロアクティブ行動が、社会化における学習や社会化成果に対する正の効果を持つことは無視できないものである、という認識を前提に行われている。

しかし Bauer & Green (1998) では、その縦断的研究の中で、FSB 単独の影響力を検討すれば、役割明確化、職務遂行知識の学習、及び上司からの受容感のいずれに対してもこれを高める効果が認められたものの、FSB を上司のリーダーシップ行動（≡新人への構造創始と配慮）と同時に回帰的に投入した場合、個人のプロアクティブな FSB は、いずれの従属変数に対しても有意な影響を及ぼさなくなることを示した。このことは、社会化エージェントとしての個人にプロアクティブな役割を認めながらも、それを過大に評価す

るのではなく、Griffin, Colella & Goparaju (2000) が指摘するように、組織側の要因と個人のプロアクティブ行動の双方を加味した上で、社会化促進への効果を評価すべきであることを示している。

一つの研究成果から結論付けは出来ないが、もし組織社会化過程でのプロアクティブ行動の影響力が相対的には微量であるとすれば、場合によってはソースの区分など細かな探求は必ずしも重要ではないかも知れない。

## (2) その他のプロアクティブ行動

情報探索以外のプロアクティブ行動の効果についての研究もまた行われつつある。Ashford & Black (1996) は、組織参入時のプロアクティブな個人行動を整理し、意味形成、関係の構築、仕事変更の交渉、及び肯定的認知枠組みの創造を挙げた。彼女らがここで言う意味形成は、情報探索行動とフィードバック探索行動から構成され、通常の意味とやや異なる。また情報検索行動の情報とは、内容理論で取り上げた諸情報（組織社会化の直接基準）に相当し、フィードバックは特に他者からの評価に関する情報を指す。関係の構築とは、相互作用の機会を得るために友好関係のネットワークや社会的支援関係を構築する行動である。仕事の変更交渉は、自分が置かれた組織の環境を変えようとすることを意味する。最後の肯定的認知枠組みの創造は、むしろ、いわゆる意味形成の意味に近く、状況の捉え方を積極的なものへと変えることである（危機を機会とみなすなど）。

このようにプロアクティブ行動を整理した Ashford & Black (1996) の研究では、MBA を卒業したばかりの新人のデータ（組織参入前二から三ヶ月前 103 名，入社六ヶ月後 83 名，入社一年後 69 名）から、上司との関係構築行動が職務業績を高める効果や、肯定的認知枠組みの創造が、業績や満足と正の関係にあることが示されている。しかしながら一方で、情報探索行動や仕事変更の交渉が、逆に職務満足を低下させるという効果も認められている。小規模サンプルに基づいた分析であるため結果を鵜呑みにすることはできないが、このような予想外の結果が縦断的研究において示されており、個人のプロアクティブ

行動は、必ずしも効果的な場合ばかりではない可能性を示唆している。

また Ashford & Black (1996) の分類に従った Wanberg & Kammeyer-Mueller (2000) は、主に再就職者を対象に、就職前 (571 人)・就職約三ヶ月段階 (180 人)・第一測定時点から一年後 (118 人) の三度の測定の結果、関係構築活動が集団への統合と職務満足に正の関係を持ち、離職意図に負の関係があることを示した。またこの研究では、フィードバック探求行動について、職務満足に正の関係を持ち、実際の離職には負の関係があることも示されている。

最近では Kim, Cable, & Kim (2005) が、韓国の七企業から得た、入社三ヶ月から二年以内の若手 279 人について、社会化戦術とプロアクティブ行動、及びそれらの交互作用とが主観的な組織-個人適合に及ぼす影響を検討している。この結果、制度的社会化戦術が主観的な組織-個人適合を高める効果を示していたのに対し、上司が評定した個人のプロアクティブ行動のうち肯定的意味形成は、組織-個人適合に負の影響を及ぼし、回帰式に交互作用項を投入すると、全てのプロアクティブ行動は有意な効果を示さなくなった。横断的デザインの研究であり、かつ個人以外が認知しにくいプロアクティブ行動（肯定的意味形成や情報探求など）を上司が評価するというデザインを取っていることなどについて批判されるが、プロアクティブ行動の効果については、今後、より多くの蓄積によって慎重に検討していくべきであることを示唆していると思われる。

Ashford & Black (1996) の枠組み以外でも、例えば Bauer & Green (1994) では、自然科学を専攻する大学院の新入生について、入学三週間後 (N=233) と九ヵ月後 (N=193) のデータから、職務関連行動（任意のセミナーや学会への参加といった社会的相互作用に従事する行動）が、役割曖昧性を低下させ、組織成員からの受容感を高めていたことを示した。また先の Chan & Schmitt (2000) では、時間を経るに従って、同僚との関係構築活動に取り組む程度は減少することなどが示されている。

このほか Morrison (2002) では、入社一年目の会計士 154 人が築いているネットワークのパターンと組織社会化の学習程度との関係を検討し、ネットワークの大きさ（人数）

や連結の強さや（相互作用の頻度）が、情報学習や社会化成果にポジティブな影響を及ぼすことが示されている。

### 1.2.2.3 個人主体の社会化研究の課題

組織社会化における個人は、社会化されるだけの受身な存在ではなく、自身の適応に向けて積極的な役割を演じる。つまり組織社会化の主体は組織だけではなく、個人もまたその主体たりうる。この認識の転換こそが、本項の中で議論した、組織の社会化から個人の社会化へ、という基本的な流れであった。

この項では、組織社会化における個人の役割に注目した研究として、個人特性とプロアクティブ行動に注目した諸研究を概観した。比較的新しい分野であり今後も研究蓄積が期待されるが、やはり幾つかの問題点が指摘される。

第一の問題点は、個人の役割に注目するあまり、その他の要因を軽視しがちな点である。ただしこの批判について近年では、Saks & Asforth（1997b）による「この二十年間で組織の行動が新人の適応へ及ぼす影響から、個人の活動や知覚の影響へと研究が移行したが、一方で、両者のアプローチがあまり統合されていない（p.423）」という批判を受ける形で、組織側の作用についても同時に検討され出している。個人のプロアクティブ行動等の作用は、社会化戦術の作用、自分以外のエージェントの作用等とあわせて考慮し、組織社会化の促進にとって何が重要なファクターであるのかを包括的に検討しなければならない。

第二の、そして次節において、組織個人化研究の必要性が主張される背景にもなる問題点としては、これら研究が、個人の働きに注目しながらも、依然として組織社会化の機能における個人の組織統合という視点に留まっているという点である。

既に指摘したとおり、個人の作用に注目した諸研究の基本的発想は、いち早く組織の成員として機能させるために社会的相互作用が重要である、という考え方である。つまり個人に注目しながらも、依然としてマネジメントの立場から、個人がシステム内で有効に機能できるように育成を早めたい、という視点が基本なのである。こうした観点そのものが

問題であるというよりも、無自覚にこうした見方を取ってきたことで、これまでに蓄積されてきた、豊かな研究成果を置き去りにしつつあることを、確認しておく必要がある。

それは、Porter, et al. (1975)やFeldman(1976)、あるいはKatz (1980)の段階モデルなどで言及されていた、組織環境に影響を及ぼす個人の存在であり、成長する個人の姿である。組織という上位システムに吸収されるだけではなく、これに何らかの変化をもたらす起点としての個人、という見方が、あまりに脆弱なのである。

皮肉にも、こうした変化を起こす個人へという変化については、個人に注目した諸研究ではなく、組織の側の働きかけに注目した研究の中に見ることが出来る。それは Van Maanen & Schein (1979)から始まる社会化戦術の議論である。そこでは役割をそのまま受け継ごうとする個人の反応だけでなく、役割を変えようとする変革的な個人の反応が認識されていた。

しかし、その社会化戦術の実証研究においてすら、近年では、こうした観点が薄れている。それは、表 1.3 で示した従属変数において、必ずしも役割志向が検討されていないという実態を見ても理解できる。

一方、ここまで見てきた個人の作用に注目した諸研究でもまた、個人の働きを軽視しているという現象が逆説的に起きている。あくまで組織に統合される上での個人の作用に注目しているためである。組織を変えていける力を内包した個人の存在は無視されている。これがプロアクティブ行動の作用を組織統合という枠組みへと矮小化して注目した、近年の研究の問題点である。組織やそのサブ・システムに対し変化を及ぼすような、より積極的な意味でのプロアクティブ行動として、組織個人化という新概念が次章において提起される。

### 1.2.3 小括

本節では、組織社会化を進展させる上で注目される主体が、組織から個人へシフトしていると主張した。組織社会化を担う主体は、組織だけではないのである。第一項では、組

組織社会化の促進要因として、社会化戦術や社会化エージェントの役割に注目した研究、すなわち社会化の主体に組織を想定した諸研究を振り返った。その上で第二項では、組織社会化の進展を自らの手で進めるといふ、個人の役割に注目した諸研究を扱った。それは自己効力感を初めとした個人特性の研究であり、相互作用を積極的に進めるプロアクティブ行動の研究である。組織社会化は、組織と個人との相互作用の過程であるから、その進展を促す要因として、個人の役割にも注目が集まっていったのである。個人は組織によって社会化される白紙の受身な存在ではなく、社会化に向けて積極性を発揮するエージェントの一人としての役割を与えられた。つまり個人による組織社会化に注目が集まったのである。

しかしこうした観点は、個人に注目しながらも、逆に個人のポテンシャルを見過ごす結果になった。組織統合における個人のプロアクティビティが注目された一方で、環境に影響を及ぼすようになる個人の姿を描いた一部の段階モデルや、社会化戦術の議論で取り上げられていた変革者としての個人という観点が、ほとんど振り返られることがなくなったのである。発達人をその基礎に置く組織社会化研究において、こうした個人の成長を十分に反映していない点は、大いに問題である。

組織環境に対し働きかけるという個人の働き、すなわち組織個人化という観点は、古典的なものでありながらも、個人の作用に注目する近年の研究展開上、よりラディカルな視点として位置づけることが可能である。

第一章の総括として、次節では、組織個人化という行動が組織社会化研究の中でどのように位置づけられるのかを確認する。

### 1.3 第一章の要約

組織社会化の分野は研究蓄積が豊富な分野の一つであるが、その研究の展開は大きく二つの流れで捉えることが出来る。一つは過程理論から内容理論へという流れであり、もう一つは、組織社会化を進める主体への注目が、組織から個人へと移行する流れである。

新たな組織環境に参入する個人は、組織社会化の過程を進展させる。それは、何らかの過程を経て、何かを学習しながら個人が変化していく過程である。ここから「どういった過程を経て、なぜ変化するのか」に取り組む過程理論と、「何を学んで、いかなる状態へと変化するのか」という問いに取り組んだ内容理論が生じてきた。

過程理論の中心をなすのは、段階モデルと呼ばれる記述的枠組みであるが、その理論的な背景となる人間モデルにまで踏み込んだ議論は、十分ではなかった。本論では、そこで前提とされている人間モデルを発達人と洞察した。

新たな社会環境に直面した不確実性に脅かされた個人は、そのような不安を取り除こうという生存や安全といった存在の欲求、あるいは人間関係形成という関係的な欲求に根ざす、根源的だがしかし環境に規定されるという意味で、受動的動機を持つ。それら下位の基本的欲求が満たされると、組織や職務といった環境をコントロールし影響力を及ぼそうというより能動的な動機を持つようになる。こうした動機の発達が、組織社会化における学習の原動力になると主張した。その動機によってどのようなメカニズムで社会化が進展するのかについては、Louis (1980) によって主にシンボリック相互作用論に基づいた説明がなされている。

ただし、こうした過程理論に属する諸研究は、その実証的な裏づけに乏しいものが多い。こうした認識を踏まえ、縦断的実証研究を中心に展開されていったのが内容理論である。ここでは組織社会化の進度基準として、職務技能、集団の人間関係、組織全体に関する知見、及び自己や所属集団などの役割に関する学習の程度が特定された。この内容理論の研究は、段階モデルの諸前提を緩やかに受け継ぎ、先行変数が続く過程変数や成果変数に直接かつ蓄積的に作用するという枠組みを用いて発展してきた。しかしその組織行動論的発想や測定の容易さから、最終的な成果変数には、短期的指標として伝統的な態度変数を用いる。しかもこの際、組織運営にとって効率的な人材を育成するという視点に偏重した結果、過程理論の中で指摘されていた個人の自己イメージの形成、あるいはそれに基づいて個人の独自性を発揮していくという、長期的キャリア発達につながる自己概念の学習とい

う視点を切り捨てることになった。このような自己に係わる学習は、組織というよりもむしろ個人にとっての成果という側面が強いため、マネジメントする立場からは十分に省みられることがなかったのかもしれない<sup>51</sup>。

組織社会化研究の展開軸となるもう一つの流れは、第二節で取り上げた、組織社会化の主体にかかわる変化であった。すなわち組織主導の組織社会化から個人主導の組織社会化へ、という展開である。

過程理論では、個人が置かれた環境を含め、その個人差を考慮しない普遍的なモデルが志向された。内容理論が登場する背景には、過程理論の方法論的問題点の克服とともに、個人の役割を軽視してきた、という問題意識も存在する。内容理論の先駆的存在である Ostroff & Kozlowski(1992)や Morrison(1993a)は、いずれもプロアクティブ行動との関連で学習内容を取り上げていた。

組織が主体となる社会化研究の焦点は、社会化戦術や社会化エージェントという、社会化を促進させる要因の探求であった。ここでは組織社会化の主体は組織であるという固定的な見方がとられていた。しかし、組織社会化が組織と個人との相互作用である事を踏まえれば、組織にのみ注目した取り組みでは不十分である。こうした反省を踏まえ、相互作用の一方を占める個人にもまた、重要な役割が与えられることになる。組織社会化を促す主体としての個人が認知されたのである。こうした流れの中、近年ではプロアクティブというキーワードを軸に、個人が、あたかも自らに対する社会化のエージェントとして機能するような作用に関する探求が、縦断的実証研究の中で行われ出すのである。

このように組織社会化の主体としての個人の働きに注目した主な研究は、しかし依然として、個人の組織統合という視点到留まっていると指摘した。つまり、いち早く組織の成員として機能するために社会的相互作用が重要であり、その頻度を増すためには、組織の施策や社会化エージェントの作用のみならず、相互作用に対する個人の積極性が重要であ

---

<sup>51</sup>職務満足などは業績中心の伝統的マネジメントの視点に対し、人間関係論の立場から重視すべき指標として取り上げられてきた指標であると思われるが、あくまで組織成果にとって必要という視点が原点であり、個人の成果そのものとしての価値が認められてきたわけでは、必ずしもないと考えられる。

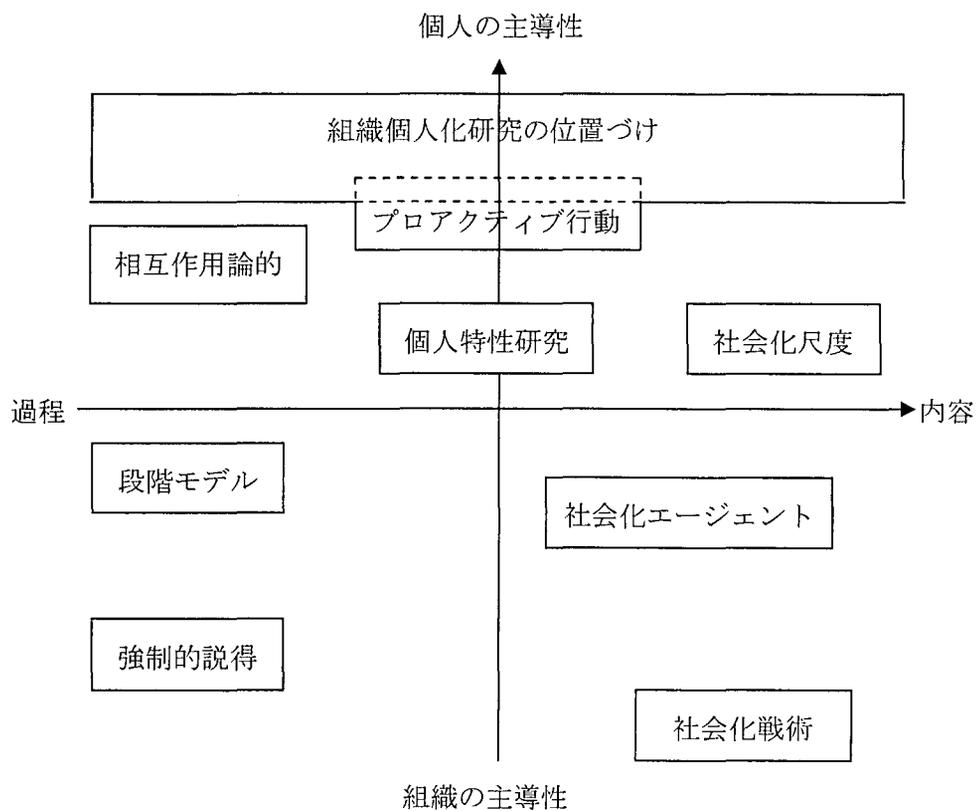
る、という見方が基本となる。あるいは意味形成を含めたプロアクティブ行動を行う際に個人属性が作用する、という発想に留まるのである。従って、個人のプロアクティブィティは、あくまで組織へ統合される過程の中で注目されているに過ぎない。

しかし、プロアクティブィティという個人の主導性に注目した視点を突き詰めると、そこには、個人の組織統合に留まらない、より大きな可能性を見出すことができる。発達人的な人間モデルに立てば、個人はやがて、組織に対して大きな影響力を獲得するに至りうる。Reichers(1987)が指摘したような組織に統合されるという意味だけではなく、Porter, et al. (1975) や Crant(2000)でも指摘された、組織を変えるまでのプロアクティブィティを発揮しうるのである。多様な意味内容を含むプロアクティブィティの概念から、組織により積極的に働きかけ、これを変えるという要素を明確にし、社会化されるだけではない個人を捉えなおす概念、あるいは分析視角が組織個人化である。

組織個人化は、古くは Feldman (1976), Katz (1980) 及び Jones(1983)らによる段階モデルのなかに、あるいは社会化戦術の成果変数として Van Maanen & Schein (1979)で指摘された役割変革行動にその痕跡を留めていた。それらは全て、成長し、そして既成の組織や職務に対して何らかの変化をもたらすようになる個人を照射している。組織社会化の古典的研究の中には、ただ組織に統合されるのではなく、組織やそのサブ・システムに変化をもたらす個人の姿が認識されていた。近年頻繁に用いられるプロアクティブィティの概念は、そのような意味内容を包含しながらも、多くは組織統合の枠組みに留まっている。古い起源を持ちながらも、一方で個人の主導性に注目した新たな研究動向における、よりラディカルな視点として組織個人化の概念が位置づけられる。

以上に見てきた組織社会化研究の主要分野との関係において、組織個人化研究を位置づければ図 1.9 のように示される。

続く第二章では、組織社会化という個人を組織へと統合させる過程から、逆に組織に変革をもたらさう個人が生じるという、組織個人化の命題について検討するため、組織個人化概念についてより詳細に検討を加える。



出所：小川(2005a)より一部変更のうえ転載

図.1.9 組織社会化研究の系譜と組織個人化研究の位置づけ

## 2 組織個人化概念の検討

### 2.1 組織個人化の定義

組織社会化が、組織社会の要求に基づいてなされる、個人における変化の過程であるのに対し、組織個人化という概念は、個人の側の要求に基づいてなされる、組織における変化の過程を意味する。それは、個人のプロアクティビティという概念を組織統合の枠組みから解放し、組織に対し働きかける個人の主導性・積極性をより鮮明にした概念である。

ここでは組織個人化を、知覚された個人特性（欲求・能力・価値観）に基づいた組織成員個人の要求を、組織と個人との適合を図るよう反映させることによって生じる、組織やそのサブ・システムの変化、と定義する。この定義から、組織個人化行動は、単なる組織に対する変化の働きかけとは、以下の点において異なる特徴を持つ。

第一に、特定の個人の要求に基づく現象であるという点である。その要求は、個人の価値観に基づく場合も、欲求や能力に基づく場合もある。従って、組織からの要求ではなく、自分自身の要求に動機付けられている。ある商品を開発せよ、という組織の要求によって組織における革新的な変化が起こされても、それは組織個人化ではない。ただし、その要求が、個人の要求に一致したことを利用してなされる主体的な働きかけは、組織個人化であるとも言える。

第二に、組織と個人との適合を志向しているという点である。自身の要求を組織に反映させるということは、組織と個人とのマッチングを志向していることを意味する。こうあるべきだという価値観を反映させたサービスの変化や、評価制度の変更、自分の能力を發揮できるような場の創造、ある仕事を行いたいという場合の職務の創造や事業の拡大など、組織やそのサブ・システムに変化をもたらすことで、組織という場を自分へと引き寄せるのが組織個人化である。

第三に、働きかけの対象は様々なレベルに及ぶという点である。ここで言う組織やそのサブ・システムには、組織構造、組織文化、組織内の諸制度、集団の協働体系、集団の文

化や規範、部門そのもの、役割、職務などが含まれる。次節では、これらの特徴について順に説明を加える。

## 2.2 組織個人化の特徴

### 2.2.1 組織個人化の主体

序章でも述べたように、組織個人化は、組織による個人化を意味する言葉ではない。組織社会化が「組織における社会化」であるように、組織個人化は「組織における個人化」という意味である。組織社会化に、組織による組織社会化（例えば社会化戦術の作用）と、個人による組織社会化（例えばプロアクティブ行動の作用）があるように、組織個人化にも、組織による組織個人化と、個人による組織個人化があると考えられる。

個人の要求を反映させる以上、個人がその主体になるように思われるが、そのような場合ばかりではない。ある個人の要求に基づく組織個人化行動に妥当性が見出された場合は、組織がこれを促すようになる場合もある。このときの組織の根本的要求は、普通、個人の特性を活用して組織の成果を高める、というものであり、組織個人化の動機となる特定個人の特定の要求とは必ずしも一致はしない。そうした個人の動機とは別に、結果として十分な成果を見込む場合、組織もまた組織個人化を促しうる。他にも、個人の思いを反映させやすいような制度の導入などは、組織的に意思決定された、つまり組織による組織個人化の促進である。

ただし、本論文の中で検討するのは主に、個人による組織個人化である。それは、本論文の主題が、組織社会化の過程から、組織やそのサブ・システムである部門や役割にとって慣習的ではない変化をもたらす個人が、どうして生じてくるのであろうかという関心に基づくためである。

### 2.2.2 組織個人化の志向性

組織個人化は、組織と個人との中長期的な関係のマッチングを照射しているという点にも特徴がある。社会化は元来、社会システムの要求に基づいた作用によって起こる個人における変化の過程である。一方、個人化というのは、個人の要求に基づいた作用によって起こる社会やそのサブ・システムにおける変化の過程である。つまり、いずれの過程も、継続する両者の関係のマッチングを志向したものであると言える。

個人の側から見れば、組織環境に合わせるか、組織環境を合わせるかという選択であり、いずれの形をとるにせよ、組織環境との中長期的な併存を志向した行動であることに変わりはない<sup>52</sup>。このように関係の中長期的適合を視野に入れるということは、一時的な外部者による介入によってもたらされた変化は、組織個人化には該当しないということを意味する。その主体は基本的に当該組織の成員なのである。

### 2.2.3 組織個人化の発生レベル

これまで見てきたとおり、組織社会化研究の文脈では、数は多くないものの、伝統的な段階モデルでの議論（Feldman, 1976; Katz, 1980）を始め、Schein（1968; 1971）や Van Maanen & Schein（1979）あるいは Jones（1983）の中で、組織やそのサブ・システムに働きかける個人の志向性や行動そのものは言及されてきた。例えば Feldman（1976）の段階モデルでは、部門内での仕事にある程度の制御や権限を行使できると感じる程度、と操作化された相互への影響（mutual influence）が、組織社会化の成果の一つとして考えられていた。

また社会化戦術に対する個人の役割反応について、Van Maanen & Schein（1979）は、全ての役割は内容特性（すべきこと）と過程特性（どうすべきか）の両方を含むとして、

---

<sup>52</sup>似た概念に適応がある。適応には環境に合わせて個体が変わる場合と、個体から環境に影響を及ぼし、これに変化を起こす行動とがある。両者の過程を含めて適応と見るか、後者を適応と対置する行動として捉えるかは論者によって異なるが、いずれも適応であり組織と個人とのマッチング過程を照射するという見方は、広く確認される場所である（Kirton, 1976; Dawis & Lofquist, 1978; Rothbaum et al., 1982; Nicholson, 1984）。

過程特性つまり役割遂行方法を変える行動を内容革新 (content innovation), 内容特性つまり役割の目的や使命まで変える行動を役割革新 (role innovation) と呼んでいた。

ただし、これら伝統的な組織社会化研究の中で扱われてきた組織個人化は、基本的に個人の仕事・職務レベルでの役割変革行動であった。勿論、論理的には、役割変革がそのまま組織レベルでの変革に結びつく場合もある。昇進の節目を経た部門長が、その部門長としての役割を変える場合、部門集団全体に変化を及ぼすことになるであろうし、場合によっては新事業部や子会社の設立あるいは新しい制度の導入が行われることで、組織を創り出したり、組織全体にインパクトを及ぼす場合もありうる。

ただし、これまでの研究においては、組織社会化は新人のそれという見方が強いためか、職務レベルの影響行使のみを考慮してきた傾向がある事は否めない。しかしながら、この組織個人化という視点には、個人と仕事あるいは集団や組織といった分析レベルをリンクさせる、より包括的な理論展開へ繋がる可能性があると考えられる。それはちょうど、組織社会化が、内容理論で見たように、個人の職務、集団、組織あるいは役割レベルにおいてなされるように、組織個人化の領域もまた様々なレベルで考えられる。場合によっては、いわゆるイノベーションの源泉にもなりうるのである (e.g., 野中・勝見, 2004)。

ただし、組織社会化の議論から一足飛びに組織の変革へ、という議論展開を行うには、組織レベルでの変革あるいはイノベーションに関わる研究蓄積等と同時に検討していかなければならないであろう (e.g., 野中・竹内, 1996; 野中・勝見, 2004)。それは、現段階では、本論文の範囲を超えている。まずは個人の役割に対する変化について、つまり分析レベルを個人、ないし役割レベルにおいて、組織個人化研究の第一歩を展開する。

組織個人化という分析視覚自体が見過ごされてきたことを踏まえれば、組織社会化研究の中に見られる役割革新 (Van Maanen & Schein, 1979) や段階モデルで指摘されていた、(組織のサブ・システムとしての) 職務に変化を起こすまでに成長する個人の存在を指摘した遺産を批判的に継承し、新展開をもたらすことが、第一のタスクであると考えられるためである。

## 2.3 組織個人化と類似概念

### 2.3.1 組織個人化と役割外行動

近年では、組織社会化研究とは異なる研究系譜において、役割レベルでの組織個人化に近い概念、あるいは行動が、様々な名称の下に検討されている(表 2.1)。これらの行動は、組織にとって機能的なように、役割期待を超えて行われる従業員の行動、すなわち役割外行動として把握されるものである。組織個人化の概念がこれらとどのように異なるのかについての詳細は表中で指摘してあるが、その相違を包括的に延べるのであれば、変化を起こすレベルと動機において、大きく異なる。

役割外行動は、基本的には個人のパフォーマンス測定基準の一つとして考案されているもので、多くの場合、職務レベルないし役割レベルでの議論に留まる傾向にある。しかし組織個人化は、既に述べたように、役割レベルだけの議論ではない。集団レベルでの変化や組織全体に及ぶような変化をも包含した概念である。

また、組織個人化が個人の要求に基づくのに対し、役割外行動ではそのような限定はない。職務記述書以上の役割外行動を、上司や同僚が要求するので行う場合もまた存在する。むしろ現状維持のためのプラス・アルファの行動がその射程にある。組織個人化は、あくまで個々の内的要求に基づいて行う行動で、多くはむしろ変化志向である。

従って、現象として、役割レベルでの組織個人化が、役割外行動である場合は存在するものの、役割外行動が全て組織個人化というわけではない。

表 2.1 組織個人化との類似概念（役割外行動の系譜）

	概念名	定義	組織個人化の相違点
Dutton & Ashford (1993)	issue selling	組織の注目を、組織の生産性に意味を持つ重要なトレンドや開発あるいは出来事に引くこと。	それが個人の要求に基づくかどうかは不問である。また、組織個人化の具体的な行動の一つに含まれるが、注目を引くのみならず、自身が変化をもたらす場合も個人化に含まれる。
Frese et al.(1996)	personal initiative	個人が活動的、自己開始的な仕事へのアプローチに結果としてなっており、与えられた仕事において公式に要求されたものを越えた、行動的な一定の行動様式。	結果として個人の主導性があるという見方のため、個人の主体性への力点が弱い。また仕事レベルでの行動に限定されている。組織個人化は組織変革をも照射しうる概念。
Graham (1986)	organizational dissent	個人の良心に基づいて現在の政策や運営に反対することから生じる、組織の現状に反抗したり、変えたりする職場における個人の努力。	動機が道徳的価値観に焦点化。行動も、報告行動のみに限定。
Hirschman (1970)	voice	あるまじき問題から逃げるのではなく、とにかく変えようとするあらゆる試み。	動機が道徳的価値観に焦点化。何か不道徳的なマイナスの問題があって初めて生じる行動であり、特にマイナスの問題がなくても生じる個人の前向きな要求は照射していない。
Miceli & Near (1992)	whistleblowing	改善しうる、個人あるいは組織に対して非合法で、不道徳、あるいは正当性のない運営を報告する行動。	動機が道徳的価値観に焦点化。何か不道徳的なマイナスの問題があって初めて生じる行動であり、特にマイナスの問題がなくても生じる個人の前向きな要求は照射していない。
Morrison & Phelps (1999)	taking charge	仕事や仕事集団あるいは組織という文脈の中での仕事の遂行方法に関しての、組織にとって機能的な変化のための自発的、建設的な従業員個人の努力。	仕事の遂行方法以外の、仕事自体を作りだす作用や集団や組織変革までは含まれていない。
Organ(1988)	organizational citizenship behavior	公式な役割義務によって強制されるわけでもなく、また契約による報酬や補償によって誘発されるわけでもない組織にとって有益な行動や振る舞い。	他人の電話を取るなど、現状を維持するための役割外行動を指し、変化の導入は基本的に照射しない。
Staw & Boettger (1990)	task revision	欠陥のある課業や間違っただけで教えられた仕事役割を正す行い。	欠陥がない場合の改善は含まれない。

### 2.3.2 組織個人化と革新

役割レベルでの組織個人化行動に、役割変革 (role innovation: Van Maanen & Schein, 1979) がある。Van Maanen & Schein (1979) における意味合いは、既に繰り返し触れてきた。「役割への新しい行動の導入 (West, 1987)」といった定義もあるが、ここではむしろ組織社会化という文脈を強調し、従来ある役割に内包された既成知識や価値観、目標などの一式を、自分なりに変える行動を意味している。

しかし、この概念に含まれる innovation という表記は、わが国で言うイノベーションとの混乱をきたしやすいと思われるので、組織や集団レベルで行われる組織個人化と、いわゆるイノベーション (innovation) との関連についてもここで議論しておく。

組織論や戦略論の文脈でイノベーションという場合は、一般に新奇性と組織に対する大きな正の影響力を含意しているように思われる。しかしながら、イノベーションの定義「役割、集団、あるいは組織内のそれを採用した単位にとって新しく、個人や集団や組織あるいはより広い社会に大きな益をもたらすようもくろまれたアイデア、過程、製品、手続きの意図的な導入と応用 (West & Farr, 1990; p.9)」からは、画期的な新奇性が必要というわけではないし、それが個人レベルであっても革新たりうる事が理解される。従って、役割レベルでの組織個人化行動としての役割革新とイノベーション概念とは近似的な意味を持つようにも思われる。

しかし、イノベーションと組織個人化は、むしろその主体の問題と志向性において異なる。イノベーションは、組織の要求に基づいて生じる場合も、個人の思い (要求) に基づいて生じる場合もある (野中・勝見, 1994; Frohman, 1997)。しかし組織個人化は、組織からの要求に主導される現象ではない。個人の思いが投影された結果の変化がイノベーションになる場合も存在するが、全てのイノベーションが組織個人化というわけではない。個人の要求が「大きな益」をもたらす場合ばかりではないからである。ただし、もたらす結果の正負やその大きさは、両者の本質的な差異ではない。このことについては次項で議論するが、むしろ両者の概念的に重要な差異は、個人の要求に基づくか否かという点にある。

個人の要求に基づく個人化は、組織個人化は組織と個人との適合を志向するが、イノベーションはむしろ市場志向的であり、従業員と経営組織の適合関係には基本的に関心がない。

このほかの類似的概念、例えば Rousseau (2005) の「特異的交渉(i-deals)」概念などと組織個人化との相違については表 2.2 に示している。

## 2.4 組織個人化の動機

組織社会化と同様に、組織個人化は、組織と個人との適合を志向する行動である。ただし組織個人化は、それが個人の要求に基づくものである。このため経営管理上、問題となるのは、組織個人化は、組織にとって果たして「良い」存在であるのかどうか、である。先に挙げた多くの役割外行動は、組織に対する順機能的志向に基づくということが与件となっていた。それはイノベーション概念も同様である。これに対し個人化というのは、欲求を始めとした個人特性に基づくため、その結果は組織に対し機能的であるかどうかは不明である。Katz (1980) の段階モデルでは、職務遂行に励む革新段階と同時に、自己防衛的で逆機能的な適応段階もまた描き出されていた。

しかし「良い」存在として把握されてきたイノベーションでさえ、実は、その全てが組織にとって機能的であるわけでないことは、既に指摘されているところである (cf., Kimberly, 1981)。もたらされた変化が機能的であるのかどうか、つまりイノベーションと呼ばれるにふさわしいか否かは、事後的にしか評価できない。同様に、組織個人化が順機能的であるかどうかについては、それを意図しようともせざるとも、事後的にしか評価し得ない。組織における個人行動のパフォーマンス測定の問題同様、その測定時点、スパンによって結果は異なるものになりうる。従って、それがどういった結果をもたらすのかについての断定は難しい。

しかし、少なくとも、組織への貢献を意図するかどうかについては大きな関心となる。それが組織の要求に逆行したものであれば、組織の立場からは、これを抑制しなくてはならないであろう。

表 2.2 組織個人化概念と類似概念との関係

	概念名	定義	組織個人化の相違点
本研究	組織個人化 (organizational individualization)	知覚された個人特性(欲求・能力・価値観)に基づいて、組織と個人との適合を図るためになされる、組織成員個人による組織やそのサブ・システムへの変化の働きかけ。	
Bakke(1953; p. 18)	personalizing	個人的な目的の達成や、個人特性や自己概念の維持、開発、表現、および実現のために、組織や、組織の人々や他の資源によって、働きかけを試みること。	ほぼ同義であるが、個人の欲求が所与(確固とした個人観)→組織個人化では組織社会化の過程で強化された、あるいは生じてきた個人的な欲求に基づく。
Mignerey, Rubin, & Gorden(1995; p. 56)	individualization	個人の欲求を満たすために環境を変えようとする従業員のプロセス。	同上。organizational socialization との対比を強調するためにorganizational individualizationと命名。
Galbraith (1971; pp. 21-22)	adaptation	個人が思う完全な組織という概念によりよく適合するように組織やそのサブユニットに影響力を使用すること。	個人が想定する組織像というよりも、より一般的な個人の欲求を反映している。
West & Farr (1990; p. 9)	innovation	役割、集団、あるいは組織内のそれを採用した単位にとって新しく、個人や集団や組織あるいはより広い社会に大きな益をもたらすようもくろまれたアイデア、過程、製品、手続きの意図的な導入と応用	文脈を問わないより一般的な概念で、組織個人化概念の上位概念。
Rousseau (2005; p. 8)	i-deals (idiosyncratic deals)	従業員個人とその雇用者の双方に益をもたらす条件について両者で交渉される非標準的性質の、自発的で、個別的な協定。	昇進や職務内容、労働時間のあり方や報酬など、交渉される内容は雇用条件、雇用契約に関わるものが中心。
心理学辞典 (有斐閣)	individualization	一般に、社会化と対比される概念に個性化(individualization)がある。社会の集会的価値観とは独立に、個人が自分独自の価値観を形成する過程を個性化という。	価値観の形成に留まらず、行動を含む。文脈は組織の中。
心理学辞典 (誠信書房)	individuation(個性化)	ユングの分析的心理学では、意識の中に含まれている集会的無意識が徐々に意識化されてゆき完成された人格をもつようになることをいう。	別概念→混同を避けるためindividualizationを使用。

組織個人化が、組織の改善を意図したものになるか、そうではないのかについては、なぜその過程が生じるのかという問題とも関連するように思われる。この問題について、組織個人化を行う個人の動機に注目して検討する。

これまでに我々は、組織社会化の人間モデルに発達人があることを主張した。それは Maslow (1943) の段階説、あるいはその修正版である ERG 理論の枠組み (Alderfer, 1972) に基づき、状況の不確実性を情報収集によって、あるいは人間関係の形成の中で低下させ、自己の安定を図り、その上で達成や自己実現といった自己の成長にかかわるような欲求を持つように成長するという人間像であった。

この人間モデルは、組織個人化を志向する個人とも整合的である。個人は、自分に多くの裁量をもたらす成長をもたらすような機会、自分の能力を最大限に生かせるような機会を、自発的な職務拡大等を通じ、あるいは多くの役割を引き受けつつ、創造する可能性がある<sup>53</sup>。

ただしこの議論からは、組織個人化が、組織にとって順機能的な志向性をもって行われるかどうかは保証されない。自己実現の概念には、個人の能力の開花と活用が含意されているが、それが組織にとって機能的かどうかは確定できない。組織の上位システムとしての社会にとって価値ある行動であっても、組織の利害に反する場合もある。組織個人化行動が、組織にとってどのように作用するのかについて検討するために、動機の内容ではなく、そのメカニズムにかかわる理論から考察してみたい。

組織論で馴染み深い動機のモデルに適応的動機行動モデル (March & Simon, 1958) がある。このモデルにおける個人は、現状への不満が動因となって代替案を探し、満足な結果が得られるとその行動を止める。

Farr & Ford (1990) は、役割革新が生じる一つの要因として、変化の必要性の認知を挙

---

<sup>53</sup>環境に働きかけるという人間特性に関わる議論には他に、White (1959) や Greenberger & Strasser (1986) 等がある。White (1959) は、個人は環境を操作したいという生来の欲求を持つとして、これを有能感と名づけた。また Greenberger & Strasser (1986) は、学習性の無力感さえなければ、大抵の個人は環境に対し自分が望む方向へコントロールしたいという一般的な欲求を持つとしている。

げた。そして、この変化の必要性の認知に影響するものは、問題点の知覚、とりわけ業績ギャップの存在であることを指摘している。要するに、期待されている水準の業績があげられていない場合、そこに問題意識を持った個人は、何らかの変化を起こす必要性を知覚すると言うのである。Farr & Ford (1990) が言うように、業績が十分ではないという不満<sup>54</sup>に基づくというのであれば、組織個人化は順機能的志向性（つまり業績向上しようとする志向）に基づいて行われるであろう。

もう一つ、我々が馴染み深い動機にかかわる理論に期待理論 (Porter & Lawler, 1968) がある。ここでの個人の行動は、その行動の成功可能性と、成功の結果として報酬が得られる可能性によって規定される。

組織個人化が成功しうる条件は主に、それを組織内で行う正当性が得られる程度 (Kanter, 1983)、何らかの変化を起こすことが許される個人の裁量の問題 (Morrison & Phelps, 1999)、及び能力 (Bell & Staw, 1989) の問題があると思われる。先に挙げた Farr & Ford (1990) は、革新の要件に ①変化の必要性の知覚 ②変化が可能だと思う自己効力感 ③変化によって得る報酬の知覚、④技術的知識の四つを挙げているが、②や④の要件は能力に、③は個人化の結果得られると予想される報酬に係わる。また組織内での正当性は、個人化を行う上での情報や支持など、広範な意味での資源を獲得する上で重要になる。Kanter (1983) は組織レベルでの革新に関する議論であるが、個人レベルであっても周囲からの支持は、情動的にも情緒的にも、また変化をもたらすための行動の許容という形でも必要になってくるとと思われる。この正当性が得られると言うことは、組織に対してプラスの効果が見込まれると、少なくとも成員には認知されていることを意味するように思われる。

一方、組織個人化の結果得られる報酬には、内的な満足や外的な報酬が含まれるものの、自身の欲求にのみ忠実で、組織への貢献や成果が見込めない場合に、十分な報酬が知覚されるとは考えにくい。ある程度の外的報酬、つまり組織から認められることが動機水準に

---

<sup>54</sup> このモデルに沿ってより正確に表現すれば、期待される業績が（組織という他者から期待され内部化された）希求水準よりも低いことから生じる不満となる。

かかわるであろう。

以上のような議論から、組織個人化は、個人の欲求や価値観あるいは能力などの個人特性を反映させる形で行われるものの、実際には組織に対する順機能的な効果を意図して行われるように思われる。ただし、概念的には組織に対する反作用をもたらす意図や行動をも含むものである。この点もまた、役割外行動やイノベーション概念と異なる。

## 2.5 第二章の要約

本章では組織個人化を、知覚された個人特性（欲求・能力・価値観）に基づいた組織成員個人の要求を、組織と個人との適合を図るよう反映させることによって生じる、組織やそのサブ・システムの変化、と定義付けた。

組織個人化行動が、単純な職務レベルでの革新や諸々の役割外行動と異なるのは、あくまで個人の要求に基づくという点、同時に組織環境と自身とのマッチングを志向している点、及び役割以外の水準での変化も包含する点である。それは、個人の要求に基づき概念的にはネガティブな帰結を含むが、代表的なモチベーション理論に基づく考察から、通常は、組織にとっても順機能的な方向に動機付けられて行われるのではないかと考察された。

また、ここでは組織個人化と組織社会化との関連について、発達人という人間モデルとの関連で考察を加えた。組織社会化が進む過程において見られる動機の発達、すなわち環境の不確実性を取り除こうとする受動的な動機から、やがてより高いレベルでの達成や自己の欲求、価値観あるいは能力といった個人特性に適合するよう環境へ働きかける積極的な動機へと進む発達人モデルは、組織個人化を行う個人と整合的であるように思われる。

第一章での先行研究のレビューと、本章における新概念の定義を踏まえ、次章では本論文の研究課題を提示する。

### 3 研究課題

本章では、経営学における組織社会化分野の先行研究の問題点を振り返ることを通じ、組織個人化概念との関連において、研究課題を提示する。この作業によって序章で示された問いである「なぜ、組織社会化のプロセスから、組織やそのサブ・システムに変化をもたらす個人の行動が生じるのであろうか」が、組織個人化概念との関連で再定義され、改めて組織社会化研究の発展過程の中に位置づけられる。

#### 3.1 社会化研究の課題と組織個人化

第一章で行われた先行研究のレビューは、二つの研究展開の流れに沿って展開された。過程理論から内容理論へという流れと、組織主導の組織社会化から個人主導の組織社会化へという流れである。

前者の流れの中で生じた重要な欠落は、組織環境に関する学習と並行して進んでいくはずの、自己の内的特性に関する学習、あるいはそれに伴う個人のアイデンティティや自己イメージ変化の過程が切り捨てられてきた点であった。それは、過程理論が思念的あるいは定性的なアプローチに偏重してきたという反省に基づいて、定量的、実証的にアプローチしようとした内容理論において、マネジリアルな視点や実証の容易さを優先させたため、個人のキャリア発達を見越した長期的成果を軽視する結果から生じたと思われる。

また後者の流れの中で失われた視点は、組織やそのサブ・システムに対して影響を及ぼすまでに成長する、個人の姿である。組織社会化の過程において、個人の役割を軽視してきたという反省を踏ま近年の研究では、組織社会化過程の個人に対し積極的な役割を与えるようになった。しかしながら、やはりマネジリアルかつプラグマチックな視点を無意識に取ることで、個人の能動的側面を、プロアクティビティというラベルのもとに、組織統合の枠組み内へと矮小化してしまった。

個人はただ、不確実性による不安に動機付けられて情報探索等の相互作用に専心するのではない。不確実な状況が次第に確実なものになるにつれ、達成や自己実現の動機に支え

られ、自己を環境に反映させる、組織環境を変化させるという、より主体的な働きかけを行うようになりうる。それは段階モデルや社会化戦術の議論といった古典的起源を持つ研究の中で、確実に存在していた個人の姿であり、発達人という人間モデルを映し出す、本来的な意味でプロアクティブな個人である。

こうした個人に再度焦点を当てるために、新しい概念として組織個人化を導入した。

### 3.2 研究課題の提示

前節を始めとしたこれまでの議論を踏まえると、「なぜ、組織社会化のプロセスから、組織やそのサブ・システムに変化をもたらす個人の行動が生じるのであろうか」という問いは以下のように再定義することができる。

「組織という下位社会の基準にとって、慣習的で受け入れられる範囲に限定された行動が行われるよう誘導する組織社会化のプロセスから、なぜ組織やそのサブ・システムにとって慣習的ではないような変化をもたらす組織個人化の行動が生じるのであろうか？」この大きな問いに対し、以下二つの研究課題を設定することで取り組むことにする。

①組織による組織社会化の働きかけによって、個人は何を学習するのであろうか？

②組織社会化のプロセスにおいてなされる組織からの働きかけや、個人における学習のいかなる要因が、なぜ組織個人化をもたらすのであろうか？

第一の課題は、組織個人化の前提となる、個人における組織社会化の促進要因として、主に組織からの働きかけ（社会化戦術）に注目し、先行研究に依拠した量的アプローチによって検討する。これによって、個人は組織社会化の過程で何を学び、どう変化するのが明らかにされる。

これを踏まえて第二の課題では、組織からの働きかけを考慮に入れながら個人の学習内

容に焦点を当て、この学習と組織個人化との関係を検討する。何を学んだために組織個人化を行うと考えられるのかについて、やはり先行研究の枠組みに依拠した量的アプローチによって取り組む。ただし、組織個人化という視点は必ずしも十分に探求されてきた現象ではないため、より発見的特徴を持つ質的アプローチからも同時に取り組む。

これらを通じて、組織個人化の要因とそのメカニズムについて検討を加えることが、本論文全体の目的となる。

### 3.3 第三章の要約

本章では、先行研究の問題点を振り返りながら、なぜ組織社会化の過程から組織個人化が生じるのか、という問いに取り組むための具体的な研究課題が二つ示された。

簡単にまとめれば ①組織による組織社会化の過程で個人は何を学習するのか、②個人による組織個人化行動に作用する組織社会化過程の要因に何があるのか、なぜ作用するのか、である。

次章では、研究課題への取り組みに向けたアプローチと、調査の概要が説明される。

## 4 研究方法

### 4.1 調査設計

組織社会化の過程からなぜ組織個人化が生じるのかという問いに対し、本論文では方法的トライアングレーションの立場からアプローチする。具体的にはサーベイに基づく量的研究方法と、インタビューに基づく質的研究方法とを併用し、研究課題を複眼的に探求する。

質問票によるサーベイは多くの場合、理論等に基づいて変数間関係を仮定し、その一般化の可能性を検討する。サンプルに十分な代表性が認められれば、そこから得た知見は母集団に対して拡大して良いとみなされ、比較的広範囲での一般性が主張される。しかし、その変数間関係を規定するメカニズムは、最終的には結果を通じて推測するしかない。

その反面、インタビューは、比較的少数に対してしか実施できないものの、その分詳細に尋ねることができ、また本人の解釈を通じたメカニズムが説明されうる。ただし、それが広範な範囲に適応可能なものかどうかについては、慎重な判断を要する。

つまり、いずれの方法によっても完全な現実の把握には限界がある。定量的研究では尺度の妥当性や信頼性、測定誤差、サンプルの代表性など、全てが完全であるということは普通不可能である。質的研究においても尋ね方、聞き方、解釈のズレなど多くのノイズが存在する。いずれの手法においても、それら独自の問題をクリアすべく最善は尽くされるが、もし各々の方法が同程度の精度を持つのであれば、複数の視点からの現象把握は、単一でのアプローチに比べ、より妥当な現実に迫るために有効であろう。

サーベイによって比較的広範な集合の中に潜む関係性を探ると同時に、インタビューによって比較的限られた個々人の中にある深い関連を探り、双方をもってより妥当な現実のあり方を探索する。

以下では、質問票調査の概要と、インタビュー調査の概要について説明する。

## 4.2 質問票調査の概要

### 4.2.1 調査サイトの概要

本調査における定量的なデータは、概ね 30 歳前後までの若年者を対象とした公共職業安定所に登録暦のある若者約 14,000 人から無作為に抽出された 2,000 人に対し、管轄機関を通じて実施された「若年者の就業意識に関するアンケート調査」（N = 321 人，回収率 = 16.05%）から得られた。調査の実施時期は 2005 年 3 月～4 月である。

この施設は、某地方主要都市を中心とした職業紹介を行っており、その利用者もまた都市近隣地域に居住する者である。この意味で労働市場がある程度コントロールされている。また地域の限定はあるが、公共機関であるという性質上、そこを利用する者はそのバックグラウンドも、就労していく先も多様である。ただし、地方都市であるために、いわゆる大企業の数は大都市圏ほど多くはなく、結果として利用者の就労先も中小企業を中心としている。ただし就業者の大半は、一部上場企業ではなく中小企業を中心に従事しているという事実を踏まえれば、むしろわが国の若年世代をより一般的に代表したサンプルの収集が見込めると考えられる。

また、先行研究で取り組まれている調査サイトは、比較的規模の大きい企業であったり、ある大学の卒業生であったり、あるいは何らかの業界に属する会社に限られていたことを鑑みれば、より広範かつ一般的な知見が得られる可能性がある。大企業のホワイトカラーを対象とした調査が多い中、より多様性に富んだ若年の姿を捉えることが可能になると思われる。

### 4.2.2 分析対象者の属性

データ源となった「若年者の就業意識に関するアンケート調査」は、過去から現在にいたる登録者の累積データを用いている。従って、調査対象者が調査時点で施設登録者であるかどうかは不明である。321 人の構成は、失業者（おそらく現登録者）、フリーター、契

約社員，派遣社員，正社員など多様である。しかしながら，本論文における定性的調査が正社員を対象に行われていること，就業形態によって就労態度が相当程度異なる（兵庫労働局，2004）という知見を踏まえ，正社員のみを分析対象とした。分析対象者の属性の概要は表 4.1 に示した。

表 4.1 分析対象者の概要

調査協力者の属性				
1. 年齢	M = 25.7歳 (s.d. = 2.2)		4. 学歴	
2. 性別	男性	53 (46.9%)	中・高卒	8 (7.1%)
	女性	60 (53.1%)	専門学校卒	13 (11.5%)
	計	113 (100%)	短大・高専卒	13 (11.5%)
			四大卒	77 (68.1%)
			院卒	2 (1.8%)
			計	113 (100%)
3. 勤続年数	M = 16.5ヶ月 (s.d. = 12.9)			
調査協力者の勤務背景				
1. 勤務先の従業員数			2. 職種	
10名以下	25 (22.1%)		販売営業	31 (27.4%)
100名以下	36 (31.9%)		生産製造	12 (10.6%)
500名以下	22 (19.5%)		人事総務	5 (4.4%)
1000名以下	8 (7.1%)		情報	7 (6.2%)
それ以上	15 (13.3%)		財務経理	12 (10.6%)
不明	5 (4.4%)		経営管理	5 (4.4%)
欠損	2 (1.8%)		その他	38 (33.6%)
計	113 (100%)		欠損	3 (2.7%)
			計	113 (100.0%)

なお，彼ら正社員の中には，ハローワークに登録しつつ新しい就業先を探している者と，現在は就職しているが，登録履歴のみが残っている者とが含まれる。両者の区分はしていないが，おそらく後者が大半であると予想される。なぜなら，公共機関の性質上，休日運営がなされず，働きながら仕事を探す場合に向かないと思われるからである。そのような場合，Web 上で利用可能な民間の無料就職斡旋業者が多数存在し，豊富な就職情報について日時を問わず手に入れることができる。従って，現在就している者が，積極的にハローワークを利用する意義は薄いと思われる。また筆者は，実際に当施設で五年近く就職相談

に応じてきたが、正社員で就労しながら求職している者は多くない印象であった。

### 4.3 インタビュー調査の概要

#### 4.3.1 調査協力者の背景

インタビュー調査の対象としたのは、グループ正規従業員約 1000 名、連結売上高約 1000 億円の流通系企業 Q 社（2002 年 3 月末時点）に正社員として就労中の者、および就労した後退社して一年以内の者で、いわゆるキャリア初期の正規従業員を対象としている<sup>55</sup>。Q 社を選定した理由は、研究者が実際にそこで三年強の間、就労していたことと関係する。つまり、内部者により近い立場から深い言質が聞きだせると判断したためである。

インタビューは延べ 31 名（実数 28 名）に対し、後に説明する理論的サンプリングに基づいて 2002 年 5 月～2003 年 12 月の間に行われた。このうち 3 名は一年半程度の間において追跡的にインタビューを実施している。また冒頭で触れたように、インタビューのうち 11 名はインタビュー時点で同社を退職しているか、退職を目前に迎えた者であった。インタビューは、一人平均 1 時間半程度で行われ、本人の許可のもとに録音された。録音合計時間は約 2,659 分（44 時間半程度）に及び、45 万字強の文字データに変換された。

---

<sup>55</sup> ワーク・キャリアの期間区分について Schein(1978)は大きくキャリア初期・中期・後期と 3 段階で捉え、さらにこれらを互いにオーバーラップする年齢区分のもと、大まかに 9 段階に分類している。このうちワーク・キャリアの初期段階に当たると考えられるのは、キャリア初期の一部に該当する「エントリー」段階（16～25 歳）、「社会化」段階（17～30 歳）、「相互受容」段階（25 歳以降）であり、本論文での区分は、この枠組みに依拠している。本研究の調査協力者はいずれも大卒者であるので、そのエントリー段階に該当すると思われる具体的就業活動（応募や面接）の後（概ね 22 歳前後）から相互受容の段階に当たる 30 歳前後をキャリア初期段階と規定する。

### 4.3.2 調査協力者の属性

調査協力者の属性は表 4.2 の通りである。インタビュー時点での彼らの年齢は 22～32 歳に及び、入社一年目の者から九年目の多様な職種の者が含まれている。

表 4.2 インタビュー協力者の属性

No.	コード	在籍時点	年齢	職種	状態
1	A	4年目	25歳	店舗指導	離職済
2	B	6年目	28歳	営業	在職中
3	C	2年目	23歳	総務	離職済
4	D	4年目	25歳	総務	離職済
5	E	9年目	29歳	管理	在職中
6	F	6年目	29歳	発注	離職済
7	G	4年目	25歳	営業	離職済
8	H	6年目	31歳	マーケ	在職中
9	I	4年目	25歳	経理	離職済
10	J	6年目	28歳	店舗指導	在職中
11	K	6年目	28歳	営業	退職決定
12	L	6年目	29歳	商品系	在職中
13	M	4年目	26歳	秘書	離職済
14	N	6年目	27歳	データ管理	在職中
15	O	6年目	28歳	マーケ	在職中
16	P	3年目	24歳	発注	離職済
17	Q	6年目	29歳	営業	在職中
18	R	4年目	26歳	店舗	離職済
19	S	3年目	26歳	発注	在職中
20	T	1年目	22歳	店員教育	在職中
21	U	7年目	29歳	営業	在職中
22	V	1年目	23歳	営業	在職中
23	W	2年目	26歳	営業	在職中
24	H2	7年目	32歳	企画	在職中
25	J2	7年目	29歳	管理	在職中
26	Q2	7年目	30歳	営業	在職中
27	U	6年目	27歳	発注	退職決定
28	X	6年目	28歳	店舗指導	退職決定
29	Y	3年目	31歳	店舗指導	在職中
30	Z	1年目	23歳	店舗指導	在職中
31	α	6年目	29歳	発注	離職済

No.はインタビューの順番による。  
 コード後の「2」は約1年後に行われた2度目のインタビューを意味する。  
 (従って、HとH2は同一人物)  
 離職済みの者の在籍時点・職種・年齢は、離職当時のもの。  
 離職済以外の者の諸ステータスはインタビュー時点のもの。

### 4.3.3 分析方法

文字変換されたデータはデータ対話型理論、あるいはグラウンデッド・セオリー (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1990) に基づいて分析された。この質的データの分析方法は、看護学の分野を中心に経営学分野でも認知が広まりつつある手法である。ただし、

そのデータ収集上の思想が特殊であるため、項を設けて簡単に説明を加える。

この分析は、具体的には集められたデータへのコーディングから始められる。何らかの所与の理論（対比的な意味でのグランド・セオリー）から演繹的に仮説を構築するのではなく、データに基づいて帰納的に分析が始まることで次第にセオリーが形成される。データに根付いた理論（グラウンデッド・セオリー）と呼ばれるはこのためである。ここでいうセオリーとはメカニズム志向の理論というよりも、概念間関係の図式程度の意味である。

具体的にはまず、何らかの比較的広範な問題意識、本研究の場合であれば「組織社会化の過程から、どのようにして組織個人化が生じるのであろうか」という問いに基づいてインタビューを開始する。組織社会化が最も顕著に見られる参入時の経験が想起しやすく、かつ組織個人化の現象もまた発見しうる時期の従業員<sup>56</sup>をターゲットとしてインタビューが開始された。ここで得られたデータを文書化し、文節や意味の塊ごとに、原文の意味が分かる程度の抽象度において、簡単な文章や単語でラベルを付与する。これをオープン・コーディングと呼ぶ。

さらに課題に関連すると思われるコード化されたデータ（カテゴリ）同士を類似するもの同士にまとめ、これに新たなラベルを付与する。つまりオープン・コードで生成されたカテゴリをサブ・カテゴリとした上位カテゴリを形成する。イメージとしては因子分析の因子確定に近いこの作業を、軸足コーディングと呼ぶ<sup>57</sup>。この際 Strauss & Corbin (1990) は原因になる状況、現象、文脈、介在する条件、当事者の戦略・現象の帰結からなる「コード化パラダイム」を利用して関連付けることを提案している。

さらにこれらカテゴリ同士を類型化するか、もしくは対比することで、新しいカテゴリを予測する、あるいはカテゴリ同士の関連を把握する。その過程において、より高い抽象度でコーディングを繰り返すことで中心となるカテゴリ（コア・カテゴリ）を同定し、こ

---

<sup>56</sup> Katz (1980) の革新段階（職務継続期間三～五年）と Q 社の異動の頻繁さ（入社一～二年目で 5・6 回以上のケースもある）から、Q 社の場合は大体五～六年目程度であればある程度の職務継続期間を持っていると予想された。

<sup>57</sup> 単にまとめるという場合であれば主成分分析に近いが、データを根底で規定している要因あるいは論理を探るという意味で因子分析に近い。ただし実際にはいずれの発想を用いても、因子分析と主成分分析同様に、分析結果に大きな差異はないと思われる。

れを中心にカテゴリ間関係をまとめていく。この過程は選択的コーディングと呼ばれる。

なお、全ての段階でのコーディングでは、「何が、何を」「誰が、どんな」「どのように」「いつ、どこで」「どれくらい」「なぜ」「何のために」「どうやって」などの基本的な問いと言われる問いを投げかけながら、つまりデータと対話しながら行うことで、データへの理解を進めていく。

ただし、こうしたコーディングは、オープン→軸足→選択という流れに沿って直線的に進むわけではない。なぜなら、グラウンデッド・セオリーでは、収集されたデータをカテゴリ化した後、そのカテゴリの特性（properties：色という概念に対する彩度や色調などを意味し、次元の概念に近い）をはっきりさせたり、これと対比的あるいは類似的なカテゴリを演繹的に想定したりすることで、これに関するデータを収集するのに適切なサンプルを決定し、その上でデータを再度収集し分析に加えていくからである。つまり、分析とデータ収集が同時並行で繰り返し行われるというところに、この分析手法の特徴がある<sup>58</sup>。

見出されたカテゴリに基づいて次の調査対象を決定するサンプリング方法は、理論的サンプリングと呼ばれている<sup>59</sup>。分析と理論的サンプリングを繰り返す中で、コア・カテゴリが次第に確定していき、そのカテゴリ特性を連続線上に表現する。コア・カテゴリが定まり、新しいデータを収集しても、関連するカテゴリや特性を始めとした新たな知見がそれ以上出現しない段階まで分析とデータ収集（理論的サンプリング）が行われた段階は、理論的飽和と呼ばれる。これが分析者に確信された段階で、分析は終了を見る。こうしてコ

---

<sup>58</sup>従ってオープンから軸足、選択というコーディングの流れは行きつ戻りつ進むのであるが、全体の流れとしては、分析が中盤、後半へと進むほど軸足コーディングや選択的コーディングが中心となる。

<sup>59</sup>理論的サンプリングという考え方は一般には馴染みがなく理解しづらい手法であるので『データ対話型理論の発見』で取り上げられた例をアレンジして説明を加える。まず、研究者が、患者の死に向かう意識について関心を持って研究をスタートさせたとする。そこでまず、死の訪れが急激だと予測される集中治療室へと調査に向かい、この時の患者の意識を観察しデータを収集する。ここで得られたデータを分析した結果、「苦痛による恐怖」という概念が解釈されたとする。この概念とは全く逆の新たな概念、例えば「苦痛のない安心感」あるいは「苦痛のない恐怖」の探索、あるいは「苦痛による恐怖」という概念を構成する特性（例えば、それを感じる状況や頻度、恐怖の大きさなど）を明確にしたいと考え、次に、先の調査先とは対極的に、非常に緩慢な死が訪れると予測される癌治療部門へ訪れデータを収集し、先のデータと比較を繰り返すことでカテゴリの特性を明らかにしていくのである。このような具合に、演繹的、理論的に考える仮説をもとに（誤解を恐れず言えば）恣意的に調査対象の選択が行われるプロセスが理論的サンプリングである。この過程は後述する理論的飽和（Glaser&Strauss, 1967）が確信されるまで継続的に繰り返される。グラウンデッド・セオリーが絶えざる比較法と呼ばれるのはこのためである。

ア・カテゴリを中心にまとめられた概念間の関係がグラウンデッド・セオリーと呼ばれる。

この分析方法は従って、先行研究に乏しい領域における仮説探索でその効力を発揮する。組織社会化の領域自体は豊富な研究蓄積を有するが、組織個人化の現象についての知見は手薄であるという状況を鑑みると、この探索的な分析方法は有効に機能すると考えられる。

#### 4.3.4 分析方法の問題点

グラウンデッド・セオリーによる分析方法は、統計的な調査を行う際のデータ収集方法や分析とは著しく異なる。そこでその問題点についても、ここで簡単に説明しておく。この方法が統計的なデータ解析と最も異なる点は、その恣意性である。あるインタビュー・データにどのようなラベルを付与するのかは完全に分析者の解釈に基づく。さらに、産み出されたカテゴリから、次にどういった特性（属性）が、どのサンプルから見出されそうであるのか等の判断もまた、分析者の判断による。つまり同じデータから異なった概念や理論が創出されるのである。

さらにまた、理論的飽和という考え方も分析者の判断に負うところが大きい。繰り返し同じコメント、カテゴリが見られるようになっていくというだけでは理論的飽和に達したと言えない。とりわけ、理論的サンプリングにおける対比や類型化の仕方は様々に考えられ、理論的サンプリング自体の終わりの確定が難しい。この事はつまり、客観的な飽和基準は想定しがたい、ということの意味している。従って、このような解釈の多様性や理論がカバーする範囲確定の問題が、グラウンデッド・セオリーの欠陥であると考えられる<sup>60</sup>。

従って本論文では、こうした欠陥を踏まえ、既に見てきた先行研究の知見、そして本論文の中で取り込まれる二つのアプローチを統合的に解釈した上で、課題に対する答えを探索しなければならない。

---

<sup>60</sup> 勿論、定量的なデータ解析にも主観的判断は様々に存在する。ただしそれが比較的慣習化された基準に基づくところが多いと思われる。グラウンデッド・セオリーに基づく定性的データ分析は、明示的で共有された基準がなく多くの解釈を繰り返すため、広範な多様性が生じうるのである。

#### 4.3.4 理論的サンプリングの過程

分析方法の概要と問題点を踏まえ、ここでは具体的な理論的サンプリングの過程を簡単に説明する。ただしここでは、一人のインタビューを行った上で分析し、次の対比的な一人にインタビューに向かうといった個別的で厳密な理論的サンプリングを行うというよりも、対比的なステータス、特徴的なステータスを持つ個人や集団を想定し、そこから得られたデータの中で、分析段階で類似性や対比を行った。なぜならば、見出されたカテゴリに対比的な特徴を持つ個人が誰であるのかは、必ずしも把握できないためである。ある程度の人数に聞き取りを行った上で、対比的な個人が判明する。従ってインタビューは、大きく三つの時期に分けて行われた。

第一段階では、Katz(1980)の段階モデルなどを参考に、組織個人化行動が観察可能であると思われる時期として、入社五年段階（六年目）の成員(表 4.2 の A~D, G~R:敬称略)を対象に開始した。ここには同じ入社年度にも関わらず既に離職した者も同程度の人数が含まれている。なぜなら、通常、組織社会化の失敗の結果として離職という現象が捉えられてきたためである。在職者と離職者とを比較検討することで、組織個人化を行うのか、つまり組織環境に留まってをこれ変えるのか、組織環境から退出することで組織環境を変えるのかという行動の差異が観察されるのではないかと期待した。ただし完全に同じ入社年度の者のみでは、その世代独自の要因が影響している可能性があるため、ここでのインタビューには、彼らより二年入社年度が早い成員二名(E・F)も含めている。

第一段階でのインタビューにおいては、組織個人化行動に加え、入社当初の組織社会化経験についても多くを聞き出しカテゴリが創出された。しかし入社当初の経験は、どうしても回顧的にならざるを得ない。このため第二段階では、異なる入社年度の、より社歴が浅い成員(S・T・V・W・Z)についてもインタビューを行い、第一段階での発見事実(≒カテゴリ)について確認を行った。ここでは彼らの捉えた現象を、より内部者にあると思われる成員がどのように見ているのかについて検討することが可能であると思われたため、同じ職場におり、新人に近い成員(W)を指導する立場にある内部者(V)にもインタビューを

実施した。

さらに、第三段階では、第一段階でインタビューを行った成員で在職中の者から、異動や昇進といったステータス変化があった成員(H・J・Q)、および彼らと同世代で転職経験を経て入社した成員(Y)に対し、追跡的なインタビューを行った。これは再社会化の過程と組織個人化行動の関連についても把握するためである。さらに、第一段階と同じ入社年数が経た者で、彼らよりも一年入社が遅い成員(U・X・AA)に対し、当初の発見事実(≡主なカテゴリ)の確認的意味あいに基づいてについてインタビューを行った。

#### 4.4 第四章の要約

本論文では、研究課題に対して、サーベイに基づく量的アプローチと、インタビューに基づく質的アプローチにより複眼的に取り組む。サーベイ調査は、某地方都市の公共職業安定所における調査の中に組み込まれたものである。その強みとしては、労働市場がある程度制御されていること、多様な属性を持った若年正規従業員に広く見られる関係性を探索できることが挙げられる。

一方のインタビュー調査では、筆者が実際にその一員として就労していた会社の中の若年従業員を対象とすることで、サーベイでは見えてこない、より深い個々の考えを聞き出すことが可能である。勿論、そのことが逆に何らかのバイアスをもたらすことも懸念されるが、サーベイの結果と統合的に考察することを通じて、一定の客観性を保つことが可能である。これがトライアングレーションを用いる強みでもある。

なお、サーベイで用いられた尺度構成項目は各章で提示する。また、インタビュー時のインタビュアーからの質問や補足事項は、データ引用時に( )内に表記する。

## 5 組織社会化における学習内容の探求

### 5.1 調査の目的

本章で取り組む研究課題は、「組織による組織社会化の働きかけによって、個人は何を学習するのであろうか」である。本章の目的は、組織による組織社会化の働きかけによって個人が学習する内容を、定量的データに基づき探求することである。

### 5.2 組織社会化の規定要因に関する仮説

成員の組織社会化を進展させるための組織による取り組みが、社会化戦術である。成員の社会化においては、人間関係という意味での、社会的相互作用が重要であると示唆されている。しかし社会化戦術の概念を用いることで、そのみならず、制度的な側面を含めた包括的な探索が可能になる。

既に見てきたように、Van Maanen & Schein (1979) の社会化戦術は、六つの対となる次元から構成されていた。これについて Jones (1986) は、制度的戦術—個別的戦術という単一次元、ないし文脈的戦術、内容的戦術、及び社会的側面に関する戦術の三次元に集約されると主張した。我々は 1.2.1.2 の (3) において、いかなる次元構成で取り組むべきかについて検討した Ashforth, et al. (1997) の結果について考察したが、そこにおいては、三次元での検討が適当であるということを示唆しておいた。

組織社会化の進度基準については、内容理論の議論を検討しながら、社会化の進度を直接的に測定する基準として、主に組織運営のあり方や組織目標、文化と言った組織全体のレベルにかかわる知識の学習程度、主に人間関係や集団規範などの集団レベルに関する知識の学習程度、職務の遂行方法の習得程度、及び自身の組織内での役割の学習程度に集約される、組織環境に関する学習程度があることを示した。

ただし我々は、このような組織環境に関する学習のみならず、組織社会化の過程においては、自己概念に関する学習、つまり自己理解の進展もまた組織社会化の成果として用い

るべきであることを主張した。

また先に議論したように、職務業績や一般的職務態度は、組織社会化進度を示す直接的指標ではありえないが、その二次的な学習成果ではある。従って、これら二次的成果に対する効果についてもここでは検討する。過程理論の段階モデルを緩やかに受け継いだ内容理論の蓄積的社会化モデル<sup>61</sup>という分析枠組みを用いることで、その学習内容の外部妥当性についても検討を加える。二次的学習成果には、主観的評価に基づく職務業績と、組織に対する情緒的コミットメントを用いる。いずれの概念も本研究分野においては伝統的によく用いられてきた概念である。

なお後者については、同様に一般的な成果変数である職務満足の概念を用いることも考えられたが、間接的とはいえ、組織社会化の成果尺度であることを考慮し、組織への統合により近い意味内容を持つ組織コミットメントを採用した。以上を踏まえ、個々の社会化戦術が、組織社会化の直接的・間接的基準に対し、どのように作用しうるかについて、以下、順に仮説を提示する。

#### (1) 文脈的戦術が組織社会化の進展に及ぼす影響

文脈的戦術は、社会化の客体（典型的には新人）を集団として一緒に教育するのか、個々で教育を施すのかという集合対個人の戦術次元と、彼らを既存の組織成員から隔離して教育を行うのか、そうではないのかを照射する公式対非公式の戦術次元から構成されている。これらは相互作用を行う場、あるいは組織から情報を与える文脈に係わる次元という意味で、文脈的戦術と呼称されている（Jones, 1986）。この戦術は、一般的にはわが国の大企業で見られる集合研修のイメージに近い。

このような場では、組織に関する形式的、一般的な知識は伝達しやすいと思われるが、OJT で学習されるような具体的職務遂行方法や他者からの期待（役割）あるいは、職場の

---

<sup>61</sup> 段階モデルの漸進性（前段階の変数は次に直接に続く段階の変数にのみ直接的に作用し、他の段階には間接的にのみ作用するという前提）を厳密なものとはせず、段階を越えたより後続の段階に対する直接的な効果も許容する分析の枠組み。

人間関係に関する生々しい情報や暗黙知的なそれは習得しがたいと思われる。教育を施す側も、最大公約数的な知識あるいは公式的に認められている知識以外の部分は、伝達しがたいであろう。ただし新人同士の相互作用が促されることで、相互比較が活発になり、他者との相違、自身の強みや弱みをより認識しやすい環境にあると推測される。

また小川（2003）で示されているように、新人同士で同じ経験をしたという意識は、集団への統合を促し、組織への情緒的なかかわりを高めるであろう。ただし職務業績に対する影響については、直接的効果を想定しがたい。以上の考察から以下の仮説を提示する。

仮説 5.1 文脈的社会化戦術は、成員の組織環境に関する学習のうち、組織全体に関する知識にのみ正順効果を示す。

仮説 5.2 文脈的社会化戦術は、成員の自己理解に正順効果を持つ。

仮説 5.3 文脈的社会化戦術は、成員の情緒的コミットメントに対し正順効果を持つ。

## （2）内容的戦術が組織社会化の進展に及ぼす影響

内容的戦術は、習得すべき役割にいたるまでの道程が、明確に区分された一連の段階をもって定められているか、それがランダムで特定されていないかを示す規則対不規則という戦術次元と、その際の時間幅が明確に示され、社会化される側にも認知されているか、そうではないかを意味する、固定対可変的戦術とから構成される。新人に対して与えられる情報の内容にかかわるという意味で、両者は内容的戦術と呼称されている（Jones, 1986）。

内容的戦術が最も典型的に行われるのは、学校組織である。卒業資格を得るまでに一年生、二年生と段階が特定されており、かつ各々一年間というタイム・スケジュールが定められている。

こうしたキャリア上の道程が明確にされており、それが伝えられているということは、ある部署、ある職種に至るまでの道筋が把握されている、つまり部門集団間関係などの組織図的な全体像が、ある程度把握されていると推測される。また自身や先輩社員、あるいは

は上司が、社内のキャリア上でどのような位置づけにあるのか、それまでの経験からどういったスキルを保持しているのかが、ある程度、類推可能になる。また自身の次の位置が明確になっているということは、次のステップに進むためにいかなる能力が期待されるのかを含めた、役割知識が把握しやすいと思われる。この役割に関する学習は同時に、何をすべきかについての指標を与えることで、職務業績を間接的に向上させるであろう。

しかしながら、このようにある種のルールが安定的に定められている状況では、必ずしも主体的なキャリア選択を要請されないため、場合によっては自身についての内省が刺激されず、自己イメージの自覚の程度が低くなる可能性がある。

最後に二次的成果（職務業績、組織コミットメント）に対する影響であるが、業績これについての直接的因果関係は想定しがたい。しかし、情緒的組織コミットメントについては、自身が進む道程を示されることで組織への信頼が形成され、これを高める可能性がある。以上のような考察から、以下の仮説を提示する。

仮説 5.4 内容的社会化戦術は、成員の組織環境に関する学習のうち、組織全体に関する知識、  
集団の人間関係的な知識、及び役割知識の習得程度に正順効果を持つ。また役割  
に関する知識の向上を通じて、職務業績に対し間接的にこれを高める効果を持つ。

仮説 5.5 内容的社会化戦術は、成員の自己理解に逆順効果を持つ。

仮説 5.6 内容的社会化戦術は、情緒的組織コミットメントに直接的な正順効果を及ぼす。

### (3) 社会的側面に関する戦術が組織社会化の進展に及ぼす影響

社会的側面に関する社会化戦術は、役割に新規参入する個人を教育する前任者や指導者がいてサポートしてくれるか、そうした者がいない、ないし利用不可能な状態であるかどうかを意味する連続対断続の戦術次元と、既存成員からの教育が、新人の持ち前の個性を尊重しそれを伸ばすような方針か、むしろそれらを否定し、白紙状態にした上で教育を行う方針であるのかを照射する、付与対剥奪という戦術次元から構成される。いずれも人間

関係の接触にかかわる次元であるので、社会的側面に関する戦術（ここでは社会的戦術）と称される（Jones, 1986）。

ただし、文脈的、内容的という他の二つの戦術の下位次元と比較すると、社会的戦術の各々の下位次元は、やや乖離した意味を持つように思われる。しかしここでは、先行研究の枠組みに従って、役割モデルのサポートがあつて（連続的）、個人特性を尊重する（付与的）戦術を社会的戦術の程度が高い状態と考え、考察を加える。このような戦術は、親和的な雰囲気の中で行われる OJT といったイメージに相当すると思われる。

こうした中では、新人の側に指導を受け入れるレディネスが形成されやすく、個人的接触が促されることで、職務遂行方法や役割期待に関する情報、あるいは人間関係に関する非公式的な情報が、より円滑に伝えられると期待される。さらに組織全体に関する理解も、より組織の中心性が高いと期待される立場の者から聞き出すことを通じて、深まるものと予想される。また職務遂行や役割に関する知識を通じて、職務業績を間接的に高める効果を持つであろう。

一方、自己イメージの形成において新人は、役割モデルを得ることで自身との比較を行い、今自分に何が出来ており、また何が出来ていないのか等の内省を深めるものと期待される。あるいは、支援的な役割モデルが内面化されることによって自己イメージが強化、補強されるとも推測される。こうした自己理解の進展には能力や適性の理解促進が含まれるので、自分の能力を生かした有効な職務遂行が、従ってより高い職務業績をもたらす効果が期待される。

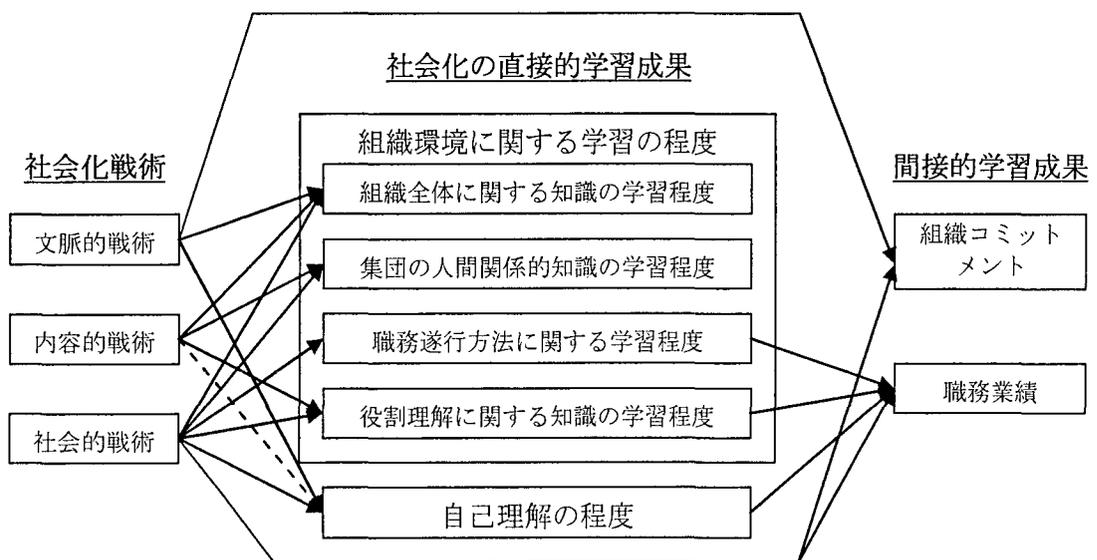
また、こうした戦術が用いられた場合、職務業績に関しては、職務遂行に関する多様なサポートがあると想定される。従ってこの戦術には、直接的に業績を向上させる働きも期待される。また、上述のような社会的相互作用によって、新人は既存の組織成員に対し心理的な親近感を持つようになり、結果として組織への情緒的コミットメントを向上させるであろう。以上のような考察から、以下の仮説を提示する。

仮説 5.7 社会的戦術は、成員の組織環境に関する学習程度に正順効果を持つ。とりわけ職務遂行や役割期待に関する学習の向上を通じて、職務業績に対し間接的にこれを高める効果を持つ。

仮説 5.8 社会的戦術は、成員の自己理解の程度に正順効果を持つ。また自己理解の向上を通じて、職務業績に対し間接的にこれを高める効果を持つ。

仮説 5.9 社会的戦術は、職務業績や情緒的組織コミットメントに直接的な正順効果を持つ。

以上の仮説を、視覚的に示すと図 5.1 のような分析枠組みとして提示可能である。



実線の矢印は正の効果、破線の矢印は負の効果の意味する。

図 5.1 第五章の分析枠組み

### 5.3 概念の操作化

この節では、仮説で用いられた構成概念を、測定尺度によって操作的な概念へ転換する。

#### 5.3.1 社会化戦術の尺度

社会化戦術の尺度は Jones (1986) によって開発されたものが比較的良好に用いられてい

る。しかしながらフル・スケール（各次元 5 項目、計 30 項目）を用いた場合ですら、 $\alpha$  係数が .61 (Black, 1992; Black & Ashford, 1995) や .62 (Allen & Meyer, 1990) といった値が見られ、信頼性上の不安が高い。しかも  $\alpha$  係数が .70 に満たない次元が他の研究でも散見される一方、次元間の相関係数は .60 や .70 を超えるケースが頻繁に見られる (e.g., Asforth, et al., 1997)。つまり、分析に耐えない場合が想定される。

従って、戦術の意味内容がより明確になるよう、Van Maanen & Schein (1979) や Jones (1986) を参考にしつつ、また回答者への負担を軽減するために三次元 12 項目を作成した。この上で因子分析を実施し、結果を参考に尺度構成を行った。因子の抽出には主因子法を用い、固有値 1 以上の基準を設けてプロマックス回転を行った。作成した 12 項目から .400 以上の因子負荷量を持つ項目 10 項目について同様の手続きを繰り返した結果、三因子が抽出された。第一因子には、文脈的戦術と内容的戦術とを規定する因子 ( $\alpha = .790$ )、第二因子には、社会的戦術を構成する下位次元であった連続的社会化戦術を規定する因子 ( $\alpha = .779$ )、第三因子には、動揺に社会的戦術の下位次元であった剥奪的社会化戦術を規定する因子 ( $\alpha = .689$ ) が見出された (表 5.1)。

この結果を参考に、当初に想定した仮説に沿う形で①文脈的戦術 ( $\alpha = .765$ ) ②内容的戦術 ( $\alpha = .809$ ) ③連続的戦術 (社会的戦術 1) ④剥奪的戦術 (社会的戦術 2) を尺度として用いることにした。それは、以下のような理由による。

第一因子を文脈的戦術（「既存社員とは別に、新人だけを集めた研修・訓練があった」・「新人には全員、同じ内容の集団教育が行われた」）と、内容的戦術（「いつ頃、どの職位に付くことになるのかは、新人段階である程度教えられた」・「社内キャリアの典型的なパターンは、入社間もないころには、はっきり示されていた」・「どの仕事を何年経て、ある部門や地位に移るといった流れは、新人のころに伝えられた」）とに分離したのは、第一に仮説検討のため、すなわち先行研究との比較を優先するためである。分離した尺度の信頼性係数は、当初のもの ( $\alpha = .790$ ) とほぼ同水準か、それ以上の値を示しており ( $\alpha = .765$  及び .809)、十分な内的一貫性が認められる。

表 5.1 社会化戦術項目の因子分析結果（主因子法／プロマックス回転）

質 問 項 目	因子負荷量		
	因子1 文脈と内容 戦術	因子2 連続戦術 (社会的戦術1)	因子3 剥奪戦術 (社会的戦術2)
公式 2 既存社員とは別に、新人だけを集めた研修・訓練があった。	0.674	-0.035	-0.098
集合 3 新人には全員、同じ内容の集団教育が行われた。	0.587	0.070	-0.220
連続 4 仕事に慣れるまでは、前任者や先輩社員が同席・同行して仕事を教えてくれた。	-0.001	0.812	-0.016
連続 5 現場での新人教育では、先輩社員などから丁寧に教えてもらった。	-0.008	0.803	0.041
剥奪 7 自分の考え方や仕事の仕方を否定され、厳しく指導を受けた。	-0.076	-0.016	0.797
剥奪 8 新人教育では、この会社らしい考え方や、やり方を叩き込まれる。	0.061	0.043	0.618
規則11 いつ頃、どの職位に付くことになるのかは、新人段階である程度で教えられた。	0.811	-0.014	0.007
固定12 社内キャリアの典型的なパターンは、入社間もないころには、はっきりと示されていた。	0.673	0.019	0.172
固定 9 どの仕事を何年経て、ある部門や地位に移るといった流れは、新人のころに伝えられた。	0.625	-0.033	0.152
因子間相関 ( )内は $\alpha$ 係数	(0.790)		
	0.232	(0.779)	
	0.218	-0.213	(0.689)

社会的戦術は、やはりその意味内容の相違からか、連続的戦術（あるいは断続的戦術）と剥奪的戦術（あるいは付与的戦術）という別次元として抽出された。社会的戦術を構成するため連続的戦術と剥奪的戦術（ただし項目を逆転させ付与的戦術へと転換したもの）とを単一尺度に再構成すると、項目数が増加しているにもかかわらず、信頼性が当初（各々  $\alpha = .779$  と  $.689$ ）よりも低下し（ $\alpha = .587$ ）、十分な信頼性を有していないこと、そもそもの下位次元の意味内容が大きく異なることから、単一次元としてではなく、分けて分析することにした。組織社会化の過程で重視されるのは社会的相互作用の過程である（Van Maanen & Schein, 1979）から、この側面（社会的戦術）のこういった要素がどのような効果を持つのかについて詳細に把握することは、むしろ望ましい。

### 5.3.2 組織社会化の学習尺度

組織社会化の学習程度を計る尺度は、これまで用いられてきた、主に個人を取り巻く組織環境の理解の程度を測定するものと、見過ごされてきた自己の内的な理解の程度を測定する尺度から構成される。

#### 5.3.2.1 自己の外部環境理解の尺度

いわゆる組織社会化の尺度には、内容理論で見たように、幾つかの種類が存在する。このうち比較的、広い分野の学習領域が網羅されており、簡便に整理されていると思われる Haueter, et al (2003) の尺度 を訳出し、因子分析の結果を参考に尺度構成し用いた<sup>62</sup>。

因子分析は、スクリープロットの減退状況を参考に想定されている因子数 3 を仮定し、彼らと同様の因子抽出法に基づいて行った（最尤法／プロマックス回転）。因子負荷量の基準も基本的には同じ.400 を用いた。ただしこの際、同一項目において複数の因子に.300 以上の負荷量が認められ、他の尺度との重複度合いが大きいと判断された場合は、各次元間

---

<sup>62</sup>翻訳に当たっては神戸大学大学院経営学研究科の金井壽宏教授と、南山大学経営学部の高橋弘司助教授とにアドバイスをいただいた。勿論、ありうべき誤謬は全て筆者に帰する。

がより明確に区別されるよう、そうした項目を省いた。

この結果(表 5.2)、三つの因子が抽出され、第一因子には「職場における自分の役割は、よくわかっている」等の個人の役割知識を含んだ職務遂行に関する知識( $\alpha = .900$ )が見出された。第二因子は「誰に影響力があるのか、出世するにはどうしたらいいのかといった、部署内の政治については、よく理解している」など、政治的側面をはじめとした集団の人間関係にかかわる知識が見いだされ、政治・人間関係にかかわる情報の学習程度を表す因子( $\alpha = .862$ )と解釈した。第三因子は「各部門・子会社・支社が、会社の目標に対しどういう役割を果たしているのか、よくわかっている」などを規定するため、組織全体に関する知識の因子( $\alpha = .864$ )とした。尺度の内的一貫性を示す信頼性係数の値は、十分な水準にあると考えられる。

なお、仮説においては提示された役割に関する知識は、主に職務遂行方法に関する知識とともに第一因子に規定されたが、これは両者が、ある程度密接に関係していることを示していると思われる。どう行うのかに関する知識(職務遂行方法に関する知識)は、何をすべきかに関する知識(役割に関する知識)と不可分に結びついている。両者は仮説に関しても同じ効果が想定されていたので、ここでは両者を無理に区分せず、第一因子に規定された項目を尺度としてそのままを用いる。

### 5.3.2.2 自己の内的理解の尺度

これまでの内容理論によって照射されてきたのは、前述した組織環境に関する学習の側面であった。

しかし組織社会化は、同時に個人の自己学習を促し、自己概念の形成に寄与する。こうして形成された自己概念を、Schein (1978) はキャリア・アンカーと名づけ、能力(適性)・興味(関心)・価値観(動機)の三つの側面から構成されると考え、管理志向等の八つに類型化(Schein, 1990)している。

ただ、こうした類型化は個々人のキャリア開発ツールとしては有効であるが、定量的分

析の遡上に乗せる上では、内容が多岐に渡るため、やや煩雑である。また本研究の関心は、個々のキャリア志向（キャリア・アンカー）の内容ではない。組織社会化の成果として、どの程度、自己学習が進展しているのかを測定することが目的である。従って、その要素が何なのかではなく、それら要素がどの程度自覚されるようになっているかについて、より高い抽象度で把握し測定を試みた。

具体的には、能力（適性）・興味（関心）・価値観（動機）を表す質問項目を作成し、因子分析の結果を参考に尺度化した。この結果、各々の次元を照射する項目が単一因子によって規定されたので、これを自己理解の程度を示す尺度として用いた。

またこの際、先に示した組織社会化の環境理解に関する程度を示す尺度との判別妥当性を確認するため、それら全ての項目を含めた上で因子分析を実行した。この結果、当初と同じ四因子が抽出され、各々が別の因子によって規定されていることが示された。具体的な項目内容と信頼性は表 5.3 に示した。 $\alpha$  係数の値(.928)は十分な内的一貫を示している。

表 5.2 組織環境の理解の程度に関する項目の因子分析結果（最尤法 / プロマックス回転）

質 問 項 目	因子負荷量		
	因子1	因子2	因子3
	職務・役割 の知識	政治・人間 関係の知識	組織全体 の知識
役割 1 職場における自分の役割は、よくわかっている。	0.829	0.004	-0.155
組織 7 自分自身の仕事が、会社全体において、どう役立っているのか、よくわかっている。	0.759	-0.104	0.150
役割12 上司に報告すべきタイミングは、よくわかっている（毎日か、求められた時かなど）。	0.676	-0.135	-0.013
役割15 上司や顧客から、どんなレベルの仕事が求められているのかは、よくわかっている。	0.671	0.071	-0.080
組織 9 会社のルールはよく知っている（諸手当や服装規定、旅費の上限に関する規定等）。	0.653	-0.184	0.166
職務 9 仕事に必要な道具（ツール）の使い方は、よく理解している。	0.630	0.004	-0.041
職務 8 自分の職務上の課題は、よく理解している。	0.563	0.228	0.004
組織 8 この会社の価値観・信念に合わせて上手くやっていくには、どう行動したらよいか、よくわかっている。	0.556	0.221	0.007
職務 6 どの職務課題や責任の優先順位が高いのか、よく理解している。	0.546	0.172	0.085
組織16 自分の所属部署が、会社の目標にどうやって貢献しているのか、よくわかっている。	0.512	0.259	0.117
集団11 仕事で必要なとき、誰にサポートしてもらえばいいのか、よくわかっている。	0.480	-0.002	0.127
集団 2 誰に影響力があるのか、出世するにはどうしたらいいのかといった、部署内の政治については、よく理解している。	-0.367	1.044	0.111
集団 3 職場集団で仕事をするとき、その基準に従って仕事をする方法はよくわかっている。	0.222	0.709	-0.257
組織11 事実上、誰に力があるのか、どうしたら会社の中で有利なポジションにいられるのかといった「社内政治」はよくわかっている。	0.015	0.691	0.100
集団15 部門の同僚が、職場にどんな知識や技術（スキル）をもたらしているのか、よくわかっている。	0.260	0.606	-0.040
集団14 所属部署の各メンバーの仕事の出来が、部門としての仕事の成果にどう貢献しているのかは、よく理解している。	0.140	0.562	0.125
組織 6 各部門・子会社・支社が、会社の目標に対しどういう役割を果たしているのか、よくわかっている。	-0.006	-0.028	0.847
組織 4 この会社の運営のあり方はよくわかっている（子会社や支店がどんな仕事を担っているのか等）。	0.154	-0.123	0.816
組織 2 この会社の歴史はよく知っている（誰が創業し、どんな事業を展開してきた現在に至るのかなど）。	-0.114	0.008	0.785
組織 3 部門同士の関係といった、この会社の構造はよく知っている。	-0.035	0.243	0.674
組織 1 この会社の具体的製品名やサービス名は、よく知っている。	0.170	0.035	0.451
因子間相関 ( )内はα係数	(0.900)		
	0.620	(0.862)	
	0.551	0.562	(0.864)

表 5.3 自己理解尺度の因子分析の結果（最尤法／1因子のみ抽出のため回転不能）

質 問 項 目	因子負荷量
	因子1 自己理解
興味20 職務経験が増えるにつれて、以前よりは、やりたい仕事がわかってきた。	0.844
適性19 自分の向いている仕事がどういうものか、ある程度わかってきた。	0.842
興味17 自分が仕事において、どんなことをしたいのかは、よく分かっている。	0.831
興味 9 仕事経験の中で、やりたい仕事や職種がだんだんと、はっきりしてきた。	0.820
興味11 やりたい仕事は何か、と聞かれても、分からないので答えに困る。(逆)	0.779
能力13 経験を積んでも、どんな仕事なら上手くできそうか、何一つ分からないままだ。(逆)	0.770
適性14 どんな仕事でならば自分の力が発揮できるのか、よく理解している。	0.754
展望16 自分のキャリア目標に向けた計画がある。	0.649
展望 2 自分のキャリア上の目標は、はっきりしている。	0.631
価値10 仕事経験の中で、自分の価値観がはっきりしてきた。	0.626
$\alpha$ 係数	0.928

なお（逆）は逆転項目であることを意味している。因子分析においては得点を逆転し用いた。

### 5.3.2.3 組織社会化の二次的成果に関する尺度

組織社会化における学習の間接的、二次的成果変数として、職務業績と情緒的組織コミットメント<sup>63</sup>とを用いた。具体的な項目と信頼性は表 5.4 に示した。

表 5.4 二次的成果変数の構成尺度と信頼性

#### 職務業績の尺度 ( $\alpha = .901$ )

社内あるいは部署内での、私の評価は基本的に高い。  
私は大体いつも会社が求める水準を越える業績を挙げている。  
私は大体いつも同僚よりも高い業績を挙げている。

#### 情緒的組織コミットメントの尺度 ( $\alpha = .774$ )

この会社の目標に共感している。  
この会社の一員であり続けたいと思う。  
私は今勤めている会社に、愛情を感じていると思う。

本項で示した全ての項目は、回答者の答えやすさに配慮し、リカート式の 5 点尺度によって測定されたが、全て間隔尺度とみなして分析を行う。

## 5.4 分析結果

### 5.4.1 予備的分析

仮説を検討するため、まず 4.1.2 で示した属性変数と、用いられた全ての構成変数間について相関分析を行った (表 5.5)。仮説のうち 5%水準以上で想定された関係が見出されたものには、文脈的戦術と組織コミットメントとの関係 ( $r = .195$  : 仮説 5.3 「文脈的社会化戦術は、成員の情緒的コミットメントに対し正順効果を持つが、職務業績に対する効果は有さない」)、内容的戦術と組織環境に関する学習との関係 ( $r = .258 \sim .274$  : 仮説 5.4 の一部

<sup>63</sup>ここで言う組織コミットメントとは、特定組織との個人の同一化および関与の強さ (Porter et al., 1974) を意味する。

「内容的戦術は、成員の組織環境に関する学習のうち、組織全体に関する知識、集団の人間関係的な知識、及び役割知識の習得程度に正順効果を持つ」、組織環境に関する学習と職務業績との関係 ( $r=.397$  仮説 5.4 の一部「(内容的戦術は) 役割に関する知識の向上を通じて、職務業績に対して間接的にこれを高める効果を持つ」、内容的戦術と社会化の二次的成果との関係 ( $r=n.s.$  : 仮説 5.6 「内容的戦術は、職務業績や情緒的組織コミットメントに直接効果は有さない」)、連続的戦術と職務遂行に関する学習の関係 ( $r=.264$  : 仮説 5.6 の一部「社会的戦術は、成員の組織環境に関する学習程度に正順効果を持つ」、職務遂行や役割に関する学習と職務業績との関係 ( $r=.397$  : 仮説 5.6 の一部「(社会的戦術は) 職務遂行や役割期待に関する学習の向上を通じて、職務業績に対し間接的にこれを高める効果を持つ」、及び剥奪的戦術と職務満足、組織コミットメントとの関係 ( $r=-.219$  と  $-.239$  : 仮説 5.8 「社会的戦術は、成員の職務業績や情緒的組織コミットメントに正順効果を持つ」)がある。

表 5.5 相関分析の結果 (Pearson の積率相関係数行列)

	N	M	s.d.	年齢	性別	学歴	勤続期間	会社人数	職種	文脈戦術	内容戦術	連続戦術	付与戦術	組織全体	政治人間	職務役割	自己理解	職務業績	組織コミ	
年齢(歳)	112	25.72	2.07	-																
性別	113	-	-	-.197*	-															
学歴	113	-	-	-.012	-.048	-														
勤続年数(月)	105	16.52	12.79	.234*	.213*	.086	-													
会社人数	111	-	-	.068	-.083	-.119	.053	-												
職種	110	-	-	-.010	.295**	-.150	-.005	-.011	-											
文脈戦術	109	2.50	1.37	.070	-.084	.026	.027	.273**	.116	(.765)										
内容戦術	110	1.95	0.94	-.039	-.114	-.055	.100	.201*	.079	.450***	(.809)									
連続戦術	111	3.39	1.25	-.017	.011	-.037	-.130	.071	.215*	.182	.141	(.779)								
付与戦術	110	-2.57	1.12	-.130	.226*	-.059	-.050	-.037	.072	-.035	-.216*	.132	(.689)							
組織全体	109	3.25	0.99	-.094	-.119	.173	.173	-.029	-.125	.094	.274**	.084	-.143	(.864)						
政治人間	109	3.49	0.81	.004	-.106	-.066	.135	.017	-.019	.116	.258**	-.035	-.177	.551***	(.862)					
職務役割	107	3.70	0.68	-.120	.037	-.059	.220*	.047	.027	.185	.217*	.264**	.011	.566***	.631***	(.900)				
自己理解	109	3.39	0.89	.126	.096	-.018	.119	.131	.058	.031	.142	-.008	-.017	.320***	.244*	.211*	(.928)			
職務業績	109	2.73	0.87	-.009	.118	-.034	.217*	.066	.003	.077	.189*	-.035	.219*	.317***	.302**	.397***	.298**	(.901)		
組織コミット	110	2.75	0.97	.046	-.155	.042	-.094	.099	-.094	.195*	.157	.131	.239*	.144	-.031	.223*	.109	.151	(.774)	

#### 5.4.2 パス解析の結果

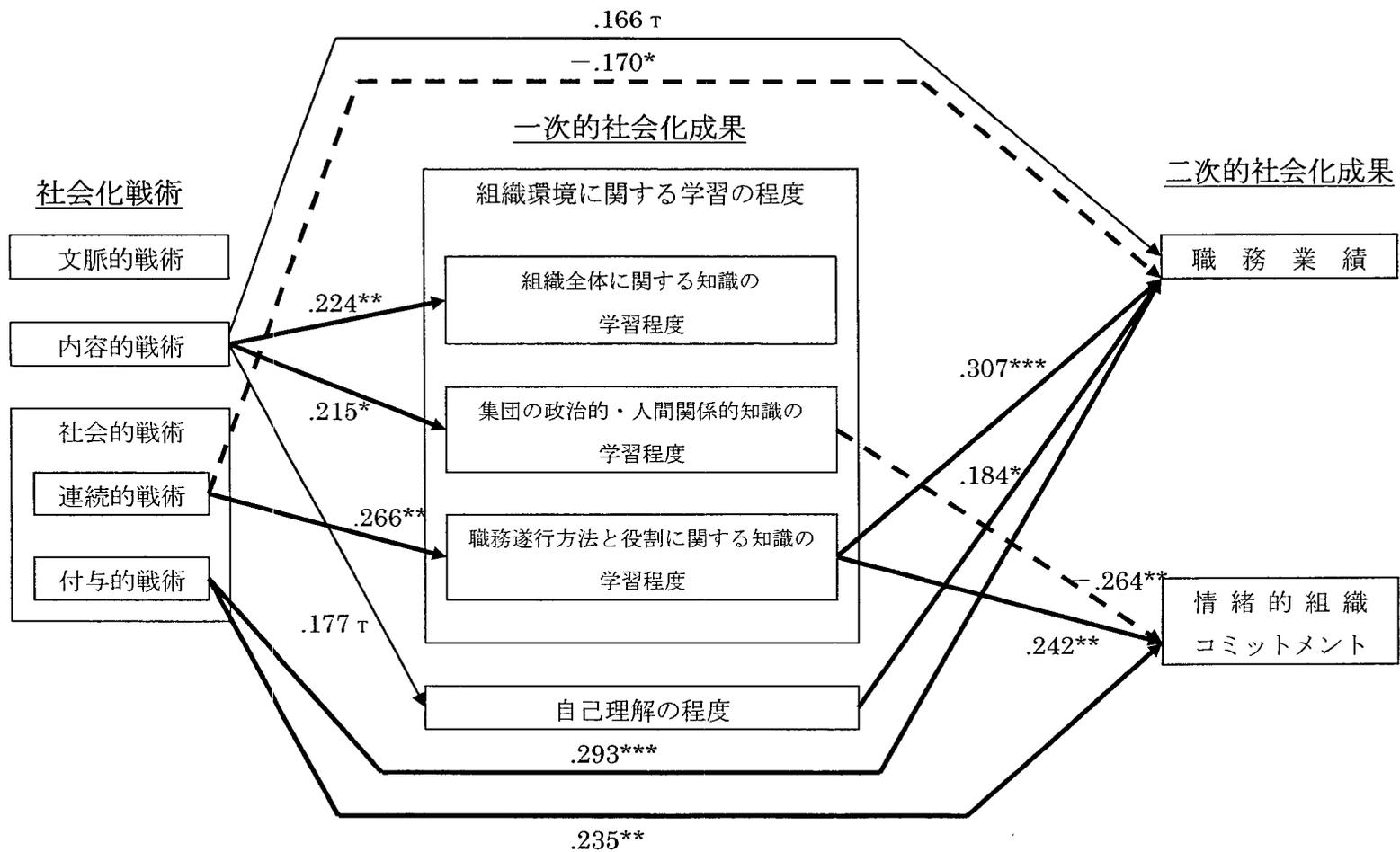
仮説についてより詳細に検討するため、パス解析を実施した。パス解析を実施するにあたっては、まず一次的成果変数に対し、個人に関する属性的変数（年齢・性別・学歴および現在の勤務先への勤続年数、職種、および勤務先の組織規模の代理変数として従業員数）を統制した。

また、仮説では特定の関係についてのみ言及しているが、探索的性質の研究であることを踏まえ、全ての社会化戦術について、全ての一次的社会化成果変数と二次的成果変数に対する直接効果を検討した。この時、全ての一次的成果変数から、全ての二次的成果変数に対するパスも設定した。これによって、社会化戦術による全ての社会化成果に対する直接及び間接効果について検討を加える事が可能になる。以上の手続きを行った上で分析した結果が図 5.2 である。ただし図からは統制変数からのパス、10%水準で有意ではなかったパスは省いている。図中の破線は負の関係、実線は正の関係を示している。

以上の結果を踏まえて、順に仮説について検討を加え、最後に仮説で検討されていなかった発見事実についても言及する。

まず、文脈的戦術に関する仮説は全て棄却された。すなわち仮説 5.1（文脈的社会化戦術は、成員の組織環境に関する学習のうち、組織全体に関する知識に正順効果を示す）、仮説 5.2（文脈的社会化戦術は、成員の自己理解に対し正順効果を持つ）、及び仮説 5.3（文脈的社会化戦術は、成員の情緒的コミットメントに対し正順効果を持つ）は、相関分析及びパス解析の結果から支持されなかった。

次に内容的戦術に関する仮説は一部のみ支持された。すなわち仮説 5.4（内容的社会化戦術は、成員の組織環境に関する学習のうち、組織全体に関する知識、集団の人間関係的な知識、及び役割知識の習得程度に正順効果を持つ。また役割に関する知識の向上を通じて、職務業績に対して間接的にこれを高める効果を持つ）について、内容的戦術は組織全体に関する知識の学習程度（パス係数=.224\*\*）と集団の政治・人間関係に関する知識の学



注1. 実線の矢印は正の効果を示す、破線の矢印は負の効果を示す。／注2. 数字は標準化されたパス係数／注3. 統制変数からのパス、有意でないパスは図より省略。  
 $\tau$  :  $p \leq .10$  \* :  $p \leq .05$  \*\* :  $p \leq .01$  \*\*\* :  $p \leq .001$

図 5.2 パス解析の結果

習程度 (.215\*) について、これを高める効果が見出された。職務や役割に関する学習の程度については期待された効果を見出すことは出来なかった。

また仮説 5.5 (内容的社会化戦術は、成員の自己理解に逆順効果を持つ) については、むしろ 10%水準の弱い正順効果 (.177) が認められ、棄却された。仮説 5.6 (内容的社会化戦術は、情緒的組織コミットメントに直接的な正順効果を及ぼす) についても支持されなかった。二次的成果についてはコミットメントではなく、むしろ職務業績に対して 10%水準で弱い正の効果 (.166) が認められた。

最後に社会的社会化戦術の効果について検討を加える。仮説 5.7 (社会的社会化戦術は、成員の組織環境に関する学習程度に正順効果を持つ。とりわけ職務遂行や役割期待に関する学習の向上を通じて、職務業績に対し間接的にこれを高める効果を持つ) については、ほぼ支持されたと言って良い。

すなわち、社会的戦術の下位概念である連続的戦術は職務遂行方法や役割に関する学習の程度を高め (.266\*\*), 職務遂行と役割に関する学習は職務業績を高める効果 (.307\*\*\*) が認められた。また仮説 5.9 (社会的社会化戦術は、成員の職務業績や情緒的組織コミットメントに正順効果を持つ) についても一部支持された。すなわち、社会的戦術の下位次元である社会的戦術の下位概念である付与的戦術は正の効果 (.293\*\*\*) を及ぼしていた。また付与的戦術は同時に、情緒的組織コミットメントに対しても正の効果 (.235\*\*) を及ぼしていた。ただし同様に下位次元である連続的戦術は、職務業績に対し負の効果 (-.170\*) を持っていた。

仮説 5.8 (社会的戦術は、成員の自己理解の程度に正順効果を持つ。また自己理解の向上を通じて、職務業績に対し間接的にこれを高める効果を持つ) については、仮説は支持されなかった。

#### 5.4.3 間接効果の追加的分析

社会化戦術の一次的学習成果を通じた二次的成果に及ぼす間接効果について、さらに検

討を加える。

Baron & Kenny (1986) によれば、変数が媒介効果を持つということを示す必要条件是、①独立変数の分散の水準が有意に媒介変数の分散を説明すること ②独立変数の分散水準が有意に従属変数の分散を説明すること ③媒介変数の分散の水準が有意に従属変数の分散を説明すること、であるとされる。この上で、独立・従属変数間の有意な関係が、媒介変数を加えることで有意でなくなる、もしくは関係が有意に減少すれば媒介効果があるとされる。

パス解析の結果から三つの条件を満たすと考えられるのは、仮説 5.7 の一部、すなわち社会的戦術の下位概念である連続的戦術と、職務業績とを媒介する、役割理解と職務遂行方法に関する知識というパスである。ただし、これらの関係は単純相関においては必要条件を見たしていない。具体的には独立変数である連続的戦術が、従属変数である職務業績に有意な相関を示していない ( $r = -.035$ )。従って、間接効果があるとは言えない。

一方、パス解析の結果においては仮説 5.4 (内容的社会化戦術は、成員の組織環境に関する学習のうち、組織全体に関する知識、集団の人間関係的な知識、及び役割知識の習得程度に正順効果を持つ。また役割に関する知識の向上を通じて、職務業績に対して間接的にこれを高める効果を持つ) のうち、独立変数である内容的戦術と媒介変数である職務遂行方法・役割知識の学習程度との間に有意なパスは見られなかったが、単純相関においては正の関係 ( $r = .217^{**}$ ) が認められる。また独立変数 (内容的戦術) と従属変数 (職務業績) との間に正の相関 ( $r = .189^*$ ) が、媒介変数 (職務・役割の知識) と従属変数 (職務業績) においても正の相関が認められる ( $r = .397^{***}$ )。従って、内容的戦術が、職務・役割知識を通じて職務業績に対して間接効果を及ぼす可能性がある。

この関係の媒介関係を検討するため、階層的重回帰分析を実施した。具体的には、職務業績を従属変数として、第一段階で内容的社会化戦術を投入し、第二段階で職務遂行方法・役割に関する知識を投入した。

この結果、内容的戦術の標準偏回帰係数の値は減少した ( $\beta = .202^*$  から  $.121$  へ)。つま

り、連続的戦術が職務業績に与える影響は、職務遂行知識によって媒介されていると言っ  
てよい。ただし、パス解析に近似するように、統制変数と全ての社会化戦術とを投入し、  
第二段階で職務遂行にかかわる知識を投入した場合には、こうした効果は認められなかつ  
た。

以上の分析から、内容的戦術（仮説 5.4）あるいは連続的戦術（仮説 5.7）が、職務遂行・  
役割の知識向上を通じて職務業績に与える正の間接効果は、認められてもごくわずかであ  
り、結果の解釈は、むしろ直接的効果に基づいて行われるべきであると考えられる。

#### 5.4.4 分析結果の要約

調査を通じて明らかにされた事実について、若干の考察を加えつつ、仮説に沿ってまと  
める。ただし、より重要と判断された結果の解釈については、理論的含意の項で触れる。

まず、一般的な新人の集合研修を意味する文脈的戦術は、組織社会化の直接的・一次的  
成果にも、間接的・二次的成果に対しても、なんら影響を及ぼしていなかった。

次に社内のキャリア・パスの見通しを示す内容的戦術に関しては、組織全体に関する知  
識と集団の政治・人間関係に関する知識を高める効果が見られた。弱い効果ではあったが、  
自己理解の程度を高める効果と、職務業績への直接的効果もまた認められた。

自己理解の促進については、社内のキャリア・パスが具体的に理解されることによって、  
自分がどういったキャリアを歩みたいのか、どういった仕事なら上手くできそうであるの  
かを、自分の問題として具体性を持って検討できるようになるのかもしれない。一方、職  
務業績について、直接的関係は想定しにくいだが、キャリア・パスが理解されることにより、  
現在の職務や位置づけが明確になり、職務への前向きな取り組みを促すのかもしれない。  
あるいは目標に向けて何が今必要なのか、次に身に付けるべき能力は何かを把握され、自  
己理解のみならず、仕事の意味付けによってモチベーションが高まった結果、職務業績に  
影響を及ぼしたのかもしれない。

最後に、社会的社会化戦術のうち、役割モデルを伴う OJT を意味する連続的戦術は、職

職務遂行方法や役割に関する学習の程度を高め、また職務遂行方法と役割に関する学習は職務業績を高めていた。また、同じく社会的戦術にカテゴライズされ、所与の個人特性を肯定して伸ばすような育成のあり方を意味する付与的戦術は、職務業績や情緒的組織コミットメントを高める効果が認められた。

## 5.5 ディスカッション

### 5.5.1 理論的含意

「組織による組織社会化の働きかけによって、個人は何を学習するのであろうか？」という研究課題に関しては、想定された全ての学習が一定度なされていることが示された。

ここでは、組織からの働きかけである社会化戦術ごとの効果に沿いながら、分析結果が意味するところについて考察を加える。これによって組織社会化過程の学習をマネジメントするという経営管理論的示唆を得ることが可能になる。

#### 5.5.1.1 文脈的戦術と内容的戦術の効果について

公式な集合研修を意味する文脈的戦術は、組織社会化の成果に対しなんら効果を及ぼしていなかった。いわゆる新人研修は、組織社会化の学習進展に対し、全く意味がないのであろうか。そのような結論付けは、やや早急であると思われる。

尺度構成する際の因子分析の結果では、文脈的戦術と内容的戦術（キャリア・パスを明示する働きかけ）とは、同じ因子によって規定されていた。この因子は、研修という公式場面で社内キャリアの見通しが伝えられているということの意味していたのかもしれない。

このことはつまり、新人研修では、既存社員と分離されるか否か（公式対非公式戦術）や、新人が集団として研修を受けるか個々に研修を受けるか（集合対個別戦術）が重要なのではなく、むしろそこで伝えられる内容が重要である、ということを示唆しているように思われる。

社内のキャリア・パスを伝えると言うことは、組織における職種間関係や部門間関係、および組織の構造を伝えることになる。実際、内容的戦術は組織全体に関する知識を高めるという結果を得た。またその中で、どの部門が、どういった社内的位置づけにあるのかが学習され、その結果、出世の道筋の把握を通じ、いわゆる政治的な側面についての理解を深めていたのかもしれない。例えば経営企画などの部門に配属され、企画を担当するためには、営業現場での実績やマーケティング知識が必要と理解されるかもしれない。逆に言えば、経営企画部門の社員は一定の業績と知識を持っていると想定され、社内の有力な成員であると認知される、といった具合である。

つまり、研修が有効か否かは、そこで何が伝えられるのかが重要であり、その一つとして、組織の全体像とともにキャリア・パスのあり方を明示するということが、組織社会化の進展に一定の効果があると推測される。

#### 5.5.1.2 社会的戦術の効果について

文脈的戦術にせよ、内容的戦術にせよ、それらが意味するのは研修場面という公式の場ではないかと考察された。このような場は、形式的な知識を体系的に与える上で有効であろう。しかし、仕事の方法や現場で実際に求められる役割の理解については、それらの戦術は有効ではないことが示された。

そのような知識を高める上で重要なのは、やはり既存社員との社会的相互作用を意味する社会的戦術であった。役割モデルが存在する OJT（連続的戦術）を行うこと、その際、役割モデルや職場のリーダーが、新人の特性を生かす働きかけ（付与的戦術）を行うことが、成員の育成に有効であると示された。特に、連続的戦術が職務遂行知識を高めるという発見事実は、Saks & Ashforth (1997a) や国内での竹内・竹内 (2004) の研究結果とも整合的である。ちなみに、竹内・竹内 (2004) では、連続的戦術以外の戦術は、一次的成果に対し一切の作用を及ぼしていない。

以上を踏まえると、社会的戦術の下位次元である連続的戦術が、高い確率で個人適応に

対し重要な作用を持つことが理解される。これは、組織適応において重要なのは、より経験を積んだ内部者との社会的相互作用であるという指摘（Louis, 1980; Feldman, 1981; Reichers, 1987）とも一致する。

従って、形式的な場面で形式的な知識を与えることは勿論、新人の育成には内部者との直接的な相互作用がより重要であるように思われる。しかしそれが、新人の特性を否定して行われる場合（付与的戦術の正反対の働きかけである剥奪的戦術）、組織コミットメントや職務業績に対し、比較的大きな直接的マイナス効果を及ぼすことが理解される。

### 5.5.2 実践的含意

分析結果を踏まえ、では一体、企業の現場では、どうやって若手を育てることが望ましいのかについて検討を加える。

分析結果では、文脈的戦術と内容的戦術、社会的戦術には各々独自の役割があることが示された。前者の二つは、組織全体のことや部門に関する事柄を、後者については職務遂行上必要な事柄を学習してもらうのに有効であった。従って、研修とOJTとは相互補完的に作用するため、可能であれば併用することが望ましい。

研修では、特にキャリア・パスを明示することが重要であり、OJT 場面では、新人の持ち味を否定して、あるべき論を押し付けるというよりも、持ち味をベースにプラス・アルファを与えるような働きかけが有効であると思われる。

しかしながら、一般に新人は至らない点が多く、教える側としては歯がゆく思われることが多いであろう。社会化が制度化されていない状態、すなわちデフォルト状態では否定的な働きかけを行いがちである。

これを少しでも回避するためには、トップダウン的、戦略連動的に見出された人材像を、こういう人物が望ましいという現場マネジャーの意見を帰納的に集約した姿と刷り合わせて反映させること、あるいは採用プロセスにおいて現場管理者に一層積極的な役割を付与することが可能であろう。自分の部下として欲しいかどうか、自分の後任としての可能性

を感じるか、だけでも大きな指標になりうる。これを通じて、より自社に適合的な新人を選出することが可能であろう。Wanous (1980) が言うように、採用と社会化とは相互補完的な関係にある。採用段階においてマネジャーらの意見が反映されたスクリーニングが行われれば、その人材の良さにコミットして採用することになり、その特性を伸ばすような教育がより容易になるであろう。

第二には、新人の職務業績を、マネジャーを始めとした教育者の評価と関連付けることが必要であろう。職務遂行や役割に関する知識の習得度合いは、連続的戦術つまり役割モデルのある OJT の効果が大きかった。

逆に言えば、ついたマネジャーによって、新人らのパフォーマンスは大きく規定される。有能な管理者の下に配属することは勿論、その育成に明確な形で責任を負わせることは、自社の人材育成において効果的であろう。

では一方、社会化の客体は、自己成長のために何ができるであろうか。職務遂行や役割知識の習得度、あるいはそれによって高められる職務業績については、OJT の効果が大きい。逆に言えば、適切ではない役割モデルしか利用できない者は、大きな損害をこうむるであろう。配属上の運不運は作用するが、これはと思う先輩や上役に積極的に教を請う、あるいは教えてもらうために仕事を引き受けるという、まさにプロアクティブな行動が重要になってくるであろう。他者に要求するだけでなく、自分から求める姿勢が重要であると思われる。こうした、導く側と導かれる側双方の姿勢が、次世代を担う人材育成の与件となるように思われる。

### 5.5.3 研究の問題点

ここでは研究の問題点について、主に調査デザイン上の問題を三点指摘しておく。第一にサンプルの問題である。本調査のサンプルは、多様な業種、職種の若者が含まれ、ある地域内という限定はあるものの、単一企業での結果や特定職種を対象とした調査に比べ、結果の一般性は高いように思われる。

しかしながら、そのような非組織化された母集団からサンプルを抽出したため、回収率は低く、従って代表性についての疑問が生じる。このため、結果の過度な一般化は慎むべきであるし、各組織の状況と照らし合わせた知見の活用が望まれる。間違いを正すこと、叱ることといった、全ての剥奪的な働きかけが悪いというわけではないであろう。

第二に、母集団に関して、公共職業安定所を利用している若者が、何らかの特殊性を持っている可能性があることを指摘しておく。公共機関はその性質から、利用者を排除できない。民間の斡旋業者で登録資格を満たさない者、つまり就職機会に恵まれていない者も含めた、多くの人材を広くカバーしている。能力を含めた個人特性の分散が、ある大学の卒業生などといった母集団より大きい可能性がある。就職に苦しんでいる者がより多い可能性もある。その内実についてはデータから結論付けることはできないが、何らかの特殊性がある可能性は指摘しておかなくてはならない。

最後に、調査デザイン上の問題として、横断的調査に基づく分析であるという点が指摘される。強固な因果関係が検証されたわけではないこと、あくまで探索的な試みであることを踏まえる必要がある。見出された結果を検証し、より確実な知見であることを示すためには多くの研究蓄積が必要であるし、その際には縦断的デザインでの調査が求められる。またパフォーマンス水準などについては自己評定ではなく、他者評定による指標を用いることで、より正確な関係性を把握することが出来るように思われる。

#### 5.5.4 更なる探求に向けて

本調査の結果、そして一連の考察からは、組織社会化において学習を進展させるには、やはり内部者との社会的相互作用のあり方が重要であるということが示唆された。

社会化戦術という概念あるいは分析枠組みは、組織社会化の進展について包括的に検討するうえで有効であるが、今後はわが国においても、社会的相互作用のあり方について焦点化した研究が求められるであろう。ネットワークのあり方と組織社会化の進展の関係、あるいは新人のプロアクティブ行動との関連、あるいは教える側の特性と新人の社会化度

合いやパフォーマンス水準に関する研究が必要であろう。

プロジェクト型の仕事も珍しくない昨今では、チーム単位での社会化についても検討が求められる。包括的、制度的な仕組み以上に、直接的な相互作用が重要であるということは、社会化エージェントとしての上司や同僚、彼らを含む仕事集団の役割は非常に重要になってくる。これらの探索についてはわが国において十分であるとは言えない。これらの知見が蓄積されることによって、どういった部門、どういった上司の下への配属が、どういった社会化の学習内容に効果があるのか、把握されていくと思われる。

また今回必ずしも強い関係が見られなかった、自己理解の促進要因についても更なる探求が求められる。メンター関係などはその有力な説明変数であろう。

## 5.6 第五章の結論と要約

本章で検討した研究課題は「組織による組織社会化の働きかけによって、個人は何を学習するのであろうか」であった。分析の結果、第一に、研修的な働きかけ、とりわけそこで、今後の組織内のキャリア展望に関する情報を伝達することによって、個人は組織全体の知識や政治的側面に関する学習を、そしてわずかではあるが、自己に関する学習をも促進していることが示された。

第二には、社会的な相互作用が職務遂行や役割に関する学習を促し、その結果、職務業績を高めていることが示唆された。その際、相手を否定して「あるべき」姿を教え込む、いわば強制的説得による解凍 (Schein, et al., 1971) や辱め (Caplow, 1964) のような行為を行うよりは、社会化客体の持ち味を生かした育成のあり方が望ましいということが示された。

## 6 組織個人化の規定要因の探求 1

### 6.1 調査の目的

本章で取り組む研究課題は「組織社会化のプロセスにおいてなされる組織からの働きかけや、個人における学習の、いかなる要因が、なぜ個人の組織個人化をもたらすのであろうか」である。本章は、個人の組織個人化行動を規定する組織社会化過程の要因について、第五章と同じデータ・セットに基づいて定量的に探求することを目的とする。

### 6.2 組織個人化の規定要因に関する仮説

2.1において、組織個人化とは、知覚された個人特性（欲求・能力・価値観）に基づいた組織成員個人の要求を、組織と個人との適合を図るよう反映させることによって生じる、組織やそのサブ・システムの変化と定義した。

この定義においては既に、個人特性が、組織個人化の要因であると前提されている。しかしながら、そのような組織個人化行動についての実証的な探求はなされていない。組織個人化行動は、組織社会化の過程から生じてくる現象である（Bakke, 1953; Porter, et al., 1976; Katz, 1980）とされながらも、その過程のどういった要因が、なぜこれを引き起こすのかについて包括的に検討した実証研究は、当該分野に関する限り、そして筆者のカバーしうる範囲においては皆無に等しい。

組織のサブ・システムである役割に対して働きかけを行う個人については、社会化戦術に関する研究の中で役割志向性（保持的志向性と革新的志向性）として探求されてきたものの、その焦点はあくまで組織からの働きかけ（社会化戦術）に置かれてきたため、社会化という相互作用を構成する個人の役割は軽視されてきた。しかも、その影響過程は理論的考察に留まっており、実証研究の隆盛の中で、これに関する更なる探求は置き去りにされている。

また、このような革新する個人の姿を念頭において形成された社会化戦術に関する研究

においてすら、近年ではそのアウトカムにおいて役割志向を必ずしも包含していない (cf., 表 1.3)。つまり組織やサブ・システムに積極的に働きかける個人を照射した組織個人化の視点は、わずかに形跡を留める分野においてすら、その存在が忘れられようとしている。

一方で、プロアクティブ行動をはじめとした近年の研究は、個人の役割に注目してはいないものの、組織社会化を、個人の組織への統合過程という狭い意味で捉えている。この結果、あるいはマネジリアルかつプラグマチックな視点から探求してきた結果、個人の作用に注目しているとはいえ、個人の働きを、早く社会化されるために個人から情報を取りに行くことが有効である、という程度に限定していることが問題であると指摘した。

しかしおそらく、企業が求める人材とは、究極的には組織の次世代を担い上げる人材の育成、古きを受け継ぐのみならず、これを変えていける主体性を持った人材ではないかと考えられる。新人を始めとする新しい役割参入者が、組織やそのサブ・システムに変化を起こしていけるようにする上で、組織社会化の過程の、何がこれを促す作用を持つのであろうか。

以下では、組織社会化が組織と個人との相互作用であるという認識を踏まえ、組織からの働きかけである社会化戦術と、組織社会化の直接的基準として同定された個人の学習成果（組織環境に関する学習程度と自己に関する学習程度）が、組織個人化行動に及ぼす影響についての仮説を構築する。

なお、ここでは職務や役割レベルで行われる組織個人化の代理変数として、役割変革行動 (role innovation; Van Maanen & Schein, 1979) を用いる。

第二章で議論したように、組織個人化概念が照射するのは、組織における役割変化のみではない。しかし先に議論した理由や、本調査の対象は若年層であるため、組織あるいは部門集団レベルでの組織個人化行動は頻繁には観察されにくいと思われるため、ここでは役割レベルでの検討を行う。

また Van Maanen & Schein (1979) の枠組みに従い、役割変革行動には、役割目標は受け入れ、その達成方法を変える内容革新と、役割（目標）そのものを変えてしまう役割革

新を含むという立場を取る。さらに、結果を対比するという意味で、役割目標も、その遂行方法も既成のあり方をそのまま受け入れる保持的行動についても、同時に検討する。

### 6.2.1 組織社会化戦術が役割反応に与える影響

前章では組織社会化戦術を、三つの次元から捉えて探求した。しかし、ここでの関心は、役割レベルで行われる組織個人化行動としての、役割変革反応（と保持的反応）の規定要因を探ることである。この点を踏まえ、制度的対個別的戦術という一次元での探求を行う。

なぜなら、この枠組みは、そもそも役割反応（変革的か保持的か）に対応した枠組みであるからである。実際、役割反応を従属変数として探求した社会化戦術の諸研究は全て一次元か六次元での探求が行われているので（cf, 表 1.3）、結果の比較という意味でも三次元での探求は望ましくない。また、手続き的な問題になるが、小サンプル（N=113）に基づく分析であるので、多くの独立変数を用いることは妥当ではない。従って、ここでは制度対個別という単一次元で戦術を捉え、仮説を提示する。

制度的戦術には、集合的・公式的・規則的・固定的・連続的・付与的戦術が含まれる（Jones, 1986）。これが意味するのは、社会化の働きかけを意図的に行う組織の姿であると同時に、保持的反応を促す作用であると捉えられたものでもある。なぜならば、社会化の働きかけが意図的であるということは、そうでない場合に比較して強い作用が期待されるためである。この作用は、当該組織を特徴づける文化的背景に規定されるため、極端に変革的なものにはならず、多くは保持的なものに方向付けられると考えられる。例えば、規則的戦術や固定的戦術は、既にある社内のパターンを前提にしているし、また連続的戦術によって内部者から伝えられる情報は、その内部者のそれまで得た知識に依存する。従って極端な変革的反応は生じにくいと考えられる。

また、このような制度的戦術が行われている環境は「強い状況（Mischel, 1977）」であるとも言える。強い状況とは 組織が①全ての人に同じ方法で状況を解釈するよう導き ②適切な反応のパターンに関する単一の期待を誘導し ③特性の反応パターンの振る舞いに動

機を与え ④全ての人を持つスキルを求めるような状況である。このような環境においては個人の独自性が発揮される余地は低いであろう。

一方の個別的戦術には各々の次元の対極を意味する、個人的・非公式的・不規則的・変動的・断続的・剥奪的戦術が含まれ、変革的反応が期待される戦術として捉えられてきた。個別的戦術は、デフォルト状態の戦術、つまり社会化の働きかけ自体が意識されていないものであり、役割反応に対して個人特性がより大きな比重を占めると思われる。組織内でこれまで継承されてきたものとは異なる、個々人に独自の変革的反応が生じやすいと期待されるのである。あるいは先に挙げた強い状況に対比される弱い状況では、より変革的な反応が容易に実現されるであろう。以上のような考察から以下の仮説を提示する。

仮説 6.1 個別的戦術は、役割変革行動に正順効果を持ち、役割保持行動に逆順効果を持つ。

(制度的戦術は、役割変革行動に逆順効果を持ち、役割保持行動に正順効果を持つ。)

### 6.2.2 組織社会化における組織環境の学習が組織個人化行動に与える影響

既に指摘したように、組織社会化過程で生じる学習には、大きく分けて、組織環境に係わる学習と、自己の内的な理解にかかわる学習とが存在する。前章の分析において、前者は、組織全体にかかわる学習、集団の政治や人間関係にかかわる学習、及び職務遂行方法と役割にかかわる学習という三次元が見出されていたので、仮説もこれに沿った形で構成する。

まず、今回用いる組織個人化行動の指標（変革的反応と保持的反応）は、主に職務役割レベルを照射していることから、組織全体にかかわるような学習は、必ずしも大きな比重は占めないと予想される。

一方 King (1990) によれば、変革あるいは革新というものに必要とされるのは、絶対的な新奇さでは必ずしもなく、ある文脈で普通であることが普通でない文脈に導入されることもまた革新だとみなされるとしている。このように考えると、他部門の役割や仕事内容

を含めた組織全体に関する知識が多く保持されれば、他の部門の視点や知識を自分の役割に導入することが可能になる。ただし今回の調査対象は若年層であるため、経験は比較的浅く、多様な視点が保持されるほどに組織全体にかかわる学習が進んでいるとは想定しがたい。従って、この次元はそれほど重要ではない可能性が高い。あるいは他の次元と比べ相対的な影響力は低いと予想される。

次に、集団の人間関係や政治に係わる学習の作用について検討する。個人レベルでの役割変革行動を行う上で、直接的環境と認識されるのは、役割やそれが置かれた文脈としての部門集団の人間関係であろう。役割というのは他者からの期待であるから、自分の役割に関係する他者について多くを知るということは、自身の役割を知るということにかかわる。これによって、自分が職場集団のどこで貢献が要求され、また可能になるのかが明確になる。あるいはどの程度、どこに変化をもたらすことが可能でありそうかが把握されると思われる。従って、集団の人間関係や政治に関する学習の程度は、役割変革行動を促す与件となるであろう。

また Kanter (1983) によれば、組織変革には政治的な側面が伴うとされた。つまり変革を行うための情報や資源、あるいは支持を得るためには正当性が必要であり、それをめぐっての争いにおいて政治が作用するというのである。彼女の分析レベルは組織であるが、個人レベルでの役割変革においても、自分の意図するように変化を行うためには一定の正当性を得るような働きかけが作用しうる。自身の役割変化に伴って、集団の他者の役割に影響を及ぼしうる場合がそれにあたる。役割変革の正当性を訴え確保する際、誰に働きかければ正当性が確保されやすいのかなど、人間関係にかかわる知識の政治的な側面が役立つ可能性がある。集団の人間関係や政治の知識が直接的に役割変革行動を規定するというよりは、それを可能にする環境確保という意味で、一定の役割を果たすように思われる。

次に、役割や仕事の遂行方法にかかわる知識と、役割変革との関連について考察を加える。Farr & Ford (1990) によれば、役割変革は次の四つの要因から生じるとされた。①変化の必要性の知覚 ②変化が可能だと思う自己効力感 ③変化によって得る報酬の知覚 ④

技術的知識，である。

まず，職務遂行にかかわる知識が習得されるに従って，現状の問題点の把握が促されると思われる（①変化の必要性の知覚）。また，そうした知識の習得は個人の中に自信を生み出し，より積極的な働きかけを行う事が可能になるであろう（②変化が可能だと思う自己効力感）。また④の技術的知識は，そのまま職務遂行方法の知識を照射し，これによって適切な問題解決（改善）が可能になる可能性が示唆され，またその知識が卓越した水準にあれば，多くの裁量が与えられるであろう。職務上の裁量が確保されれば，より多くの役割変革が可能になる（West, 1987）。またこのような知識の高まりは職務上の熟達を意味し，それによって変化を可能にする時間的な余裕を生み出しうる。Amabile（1983）は，設備や備品，あるいは時間といった適切な資源供給が組織の変革に重要であるとしているが，それは個人レベルにおいても同じであるように思われる。これらの理由から，役割や職務遂行方法に関する知識は，役割変革において，他の知識領域よりも大きな作用を及ぼすものと考えられる。

なお，これら組織環境にかかわる学習は，役割保持的な行動においても与件となるものであり，いずれも正の作用をもたらすと考えられる。そもそも組織社会化は，これまでであった知識を新しい成員に伝達するものであるから，これは当然であろう。以上を踏まえ，以下の仮説を提示する。

仮説 6.2 組織全体にかかわる学習の進展は，役割変革行動と役割保持行動に正順効果を持つ。

仮説 6.3 集団の政治や人間関係にかかわる学習の進展は，役割変革行動と役割保持行動に正順効果を持つ。

仮説 6.4 役割と職務遂行にかかわる学習の進展は，役割変革行動に正順効果を持ち，その効果は他次元より相対的に大きい。また役割保持行動に対しても正順効果を持つ。

### 6.2.3 組織社会化における自己に関する学習が組織個人化行動に与える影響

最後に、自己学習の程度が役割変革に及ぼす影響を検討する。Maslow (1943) は、自己実現欲求が、科学者の創造性を表現するのを動機付けるとした。つまり自分らしさを仕事の中に体現する個人の存在を見出している<sup>64</sup>。

Kanter (1983) は、未知の分野に対してその資源と関心を集中させるような人々、つまり組織変革に取り組む人材をチェンジ・マスターズと呼び、彼/彼女らは自分たちを「どこまで行かねばならないか」という未来のビジョンでもって計ると言及し、こうあるべき、あるいはこうしたいという価値観や欲求が変革の動機になることを示唆している。

また Frohman (1997) によれば、変革をもたらす個人は、報酬云々というよりも、内発的に動機付けられているとされるが、その動機はやはり個人的欲求や価値観に基づくと思われる。このほか Bell & Staw (1989) は、学習された自己概念であるキャリア・アンカーが、環境をコントロールしたいという個人の欲求を促す働きを持ちうるということを示唆している。何ができるのか (能力・適性)、したいのか (欲求・関心)、すべきなのか (価値観・動機) といったキャリア・アンカーの構成要素が、役割変革の動機として作用すると考えられるのである。こうした動機がないのであれば、職務に関する知識や政治的知識などの変革のための資源があつたにせよ、変革は起きようもない。つまり、役割変革において、自己学習は最も重要な働きを持つと思われる。

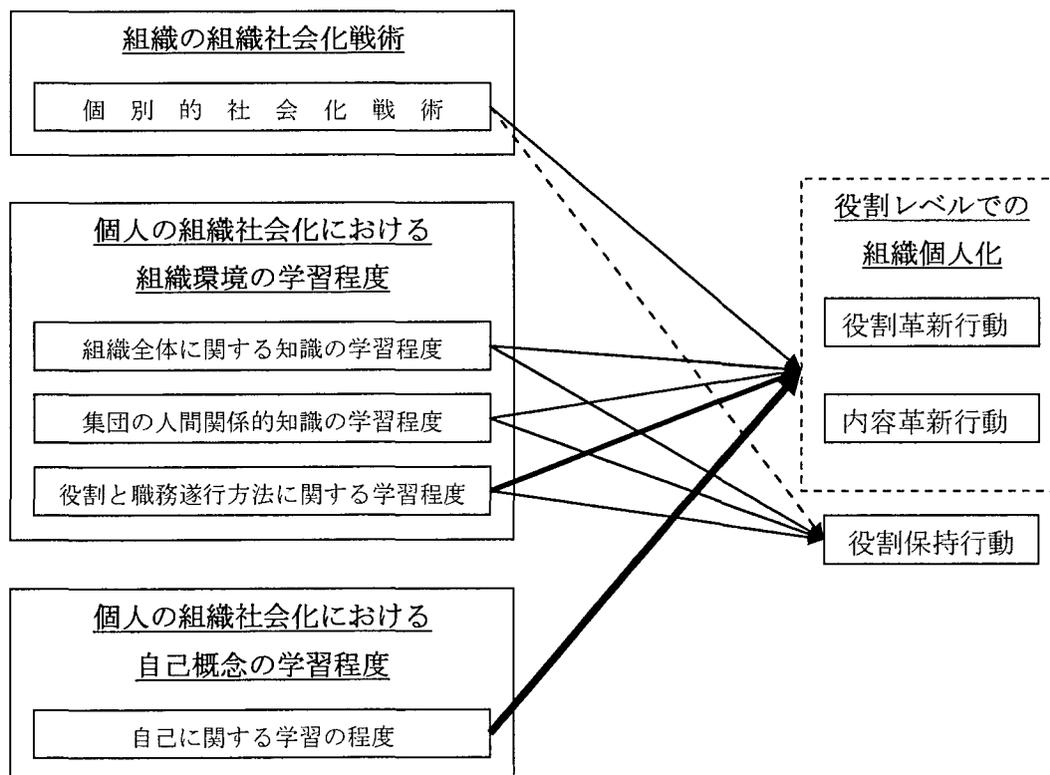
逆にこれが未発達である場合、自分を方向付けるものが希薄であるということの意味し、結果として個人は環境の要請に沿った忠実な反応、つまり役割保持的な反応を示すであろう。以上の考察を踏まえ、以下の仮説を提示する。

仮説 6.5 自己理解の進展は、役割変革行動に正順効果を持ち、その効果は組織社会化における組織環境の学習程度よりも大きい。ただし役割保持行動には影響を及ぼさない。

---

<sup>64</sup>従って Maslow (1943) の示唆によれば、管理者の役割は、成員の低位の欲求を確実にしてやり、創造的な成果の源泉となる自己実現欲求による動機付けを促すことである。

以上の関係を、視覚的に示すと図 6.1 のような分析枠組みとして提示可能である。



実線の矢印は正の効果を、破線の矢印は負の効果を意味する。  
また矢印の実線が太い程、強い関係があることを意味する。

図 6.1 第六章の分析枠組み

## 6.3 概念の操作化

### 6.3.1 組織社会化戦術の尺度

組織社会化における組織の働きかけを測定するため、前章で用いた 10 項目 (表 5.1) を、個別的戦術の尺度として構成し用いた。具体的には文脈的戦術と内容的戦術の項目 (第一因子)、連続的戦術の項目 (第二因子) を逆転させ、剥奪的戦術の項目 (第三因子) を合成し尺度とした。分析可能な水準の信頼性を有している ( $\alpha = .656$ )。

### 6.3.2 組織社会化の尺度

組織社会化における個人の学習程度を計る尺度は、前章の分析結果を踏まえ、個人を取り巻く組織環境理解の程度を測定するものと、自己の内的な理解の程度を測定する尺度から構成される。

#### 6.3.2.1 自己の外部環境学習の尺度

前章と同様の尺度を用いた (cf., 表 5.2)。しかしながら次元間の相関が高いため、重回帰分析の際に多重共線性が懸念された。従って、この分析においては各次元を合成し、組織社会化における組織環境学習の程度を示す単一の変数として用いた。その信頼性は十分な水準を有している ( $\alpha = .928$ )。

#### 6.3.2.2 自己概念の学習程度の尺度

キャリア・アンカーの構成要素を反映した前章と同じ尺度を用いている (cf., 表 5.3)。

### 6.3.3 個人レベルでの組織個人化行動の尺度

既に指摘したように、個人レベルでの組織個人化行動の代理変数として、Van Maanen & Schein (1979) における役割変革の概念を用いている。

役割変革行動には、役割は受け入れるがその遂行方法を変える内容革新行動と、役割そのものを変える役割革新行動とが含まれる。内容革新には「仕事のやり方や手続きは、自分なりに工夫し、変えるようにしている」の項目を、役割革新には「会社での役割や、仕事の目標そのものを、あえて変えようとしている」の項目を用いた。また対比の意味で用いた役割保持行動は「与えられた目標に沿って忠実に仕事をしている」で測定する。

第五章と同様、ここで挙げた全ての項目は、回答者の答えやすさに配慮しリカート式の5点尺度によって測定されたが、全て間隔尺度とみなして分析を行う。

## 6.4 分析結果

### 6.4.1 予備的分析

仮説を検討するため、4.1.2 で示した属性変数と、用いられた全ての変数間について相関分析を行った（表 6.1）。

仮説に関する関係のうち、5%水準以上で想定された関係が見出されたものには、個別的戦術と役割保持の関係（仮説 6.1 の一部： $r = .201^*$ 「個別的戦術は、保持的行動に逆順効果を持つ」）、組織全体の知識と内容革新、役割保持との関係（仮説 6.2： $r = .343^{***}$ と $.281^{**}$ 「組織全体にかかわる学習の進展は、役割変革行動と役割保持行動に正順効果を持つ」）、政治・人間関係の知識と役割革新と内容革新の関係（仮説 6.3 の一部： $r = .220^*$ と $.349^{***}$ 「集団の政治や人間関係にかかわる学習の進展は、役割変革行動に正順効果を持つ」）、職務役割に関する知識と内容革新、役割保持との関係（仮説 6.4 の一部： $r = .487^{***}$ と $.336^{***}$ 「役割と職務遂行にかかわる学習の進展は、役割変革行動に正順効果を持ち、その効果は他の次元よりも相対的に大きい。また役割保持行動にも対しても正順効果を持つ」）、自己理解と役割革新、内容革新の関係である（仮説 6.5： $r = .267^{**}$ と $.240^*$ 「自己理解の進展は、役割変革行動に正順効果を持ち、その効果は組織社会化における組織環境の学習程度よりも大きい。ただし役割保持行動には影響を及ぼさない」）。

表 6.1 相関分析の結果 (Pearson の積率相関係数行列)

	N	M	s.d.	年齢	性別	学歴	勤続期間	会社人数	職種	個別戦術	組織全体	政治人間	職務役割	環境理解合成	自己理解	役割革新	内容革新	役割保管	
年齢(歳)	112	25.72	2.07	-															
性別	113	-	-	-.197*	-														
学歴	113	-	-	-.012	-.048	-													
勤続年数(月)	105	16.52	12.79	.234*	.213*	.086	-												
会社人数	111	-	-	.068	-.083	-.119	.053	-											
職種	110	-	-	-.010	.295**	-.150	-.005	-.011	-										
個別戦術	109	2.73	0.67	.051	.001	.045	.014	-.229*	-.217*	(.656)									
組織全体	109	3.25	0.99	-.094	-.119	.173	.173	-.029	-.125	-.162	(.864)								
政治人間	109	3.49	0.81	.004	-.106	-.066	.135	.017	-.019	-.105	.551***	(.862)							
職務役割	107	3.70	0.68	-.120	.037	-.059	.220*	.047	.027	-.298**	.566***	.631***	(.900)						
環境理解合成	107	3.48	0.70	-.081	-.082	.039	.231*	.010	-.059	-.212*	.865***	.849***	.830***	(.928)					
自己理解	109	3.39	0.89	.126	.096	-.018	.119	.131	.058	-.072	.320***	.244*	.211*	.320***	(.865)				
役割革新	110	2.68	0.96	.076	.009	-.176	.100	.254**	-.152	-.029	.185	.220*	.152	.227*	.267**	-			
内容革新	110	3.67	0.84	.014	.102	-.104	.218*	.098	-.024	.087	.343***	.349***	.487***	.452***	.240*	.315***	-		
保管行動	111	3.76	0.83	-.009	-.019	-.162	.067	.148	-.039	-.201*	.281**	.169	.336***	.311***	.039	.186	.210*	-	

注1 性別・学歴・会社人数・職種はダミー変数

注2 小数点省略。対角線上の( )内数字は $\alpha$ 係数。

注3 \*\*\* 0.1%水準で有意(両側)

\*\* 1%水準で有意(両側)

\* 5%水準で有意(両側)

#### 6.4.2 階層的重回帰分析の結果

仮説についてさらに検討するため、階層的重回帰分析を実施した。ここでは、個人レベルでの組織個人化行動を表す従属変数として、内容革新行動（役割目標はそのままに遂行方法を変える行動）の項目と、役割革新行動（役割自体を変える行動）の項目とを用いる。これに加えて、それらと対比する意味で、役割保持行動（役割目標も方法も従来のものを受け入れる行動）の項目についても同じ分析を行った。

なお、階層的重回帰分析においては、個人属性として年齢・性別・学歴・勤続年数・職種・会社規模の代理変数としての会社の人数を統制した。この上で、社会化戦術、組織社会化の環境理解の程度、及び組織社会化における自己理解の程度（自己概念の学習程度）を独立変数として、順に回帰式へ投入した。

##### 6.4.2.1 内容革新行動について

内容革新行動の項目を従属変数とした重回帰分析の結果は図 6.2 に示した。まず社会化戦術について、構造化されていない状態の社会化戦術を意味する個別的社会化戦術は、分散の 11.5%を説明している第一回帰式において、仮説に反し、内容革新に負の効果（ $\beta = -.211^*$ ）を及ぼしていた。

組織社会化の環境学習の程度を投入した第二回帰式は、分散の 28.3%を説明し、第一回帰式よりも 0.1%水準で有意に多くの分散を説明していた。この回帰式においては、社会化戦術は、内容革新に対して有意な水準の影響を及ぼしておらず、組織社会化の環境学習の程度が正の効果（ $\beta = .441^{***}$ ）を及ぼしている。

第三段階では、組織社会化における自己概念の学習程度を投入した。回帰式自体は有効であるが、その説明力は上昇せず、むしろ若干ではあるが低下している（調整済み決定係数=.280）。つまり、内容革新行動と自己理解の程度との関連は希薄であると考えられる。またここでも、社会化戦術は有意な水準での効果を及ぼしておらず、組織社会化の環境学習の程度が大きな正の効果（ $\beta = .407^{***}$ ）を及ぼしている。

以上の結果から、内容革新行動を規定する要因としては、組織社会化の進展、とりわけ環境理解に関する学習の進展が最も重要であると考えられる。なお、この環境理解の程度については、三つの下位次元が存在したので、どの次元が重要であるのかについて、後に別途分析を加える。

また社会化戦術についても、信頼性係数の値が低い ( $\alpha = .656$ ) ため、共分散関係を弱めてしまった可能性があるため、その下位次元である文脈的戦術、内容的戦術、断絶的戦術（社会的戦術の下位次元1）、剥奪的戦術（社会的戦術の下位次元2）と内容革新との関係について追加的な分析を行う。

図 6.2 内容革新行動を従属変数とした階層的重回帰分析の結果

	第一段階			第二段階			第三段階		
	B	$\beta$	t	B	$\beta$	t	B	$\beta$	t
統制変数									
年齢	.031	.073	.689	.054	.127	1.323	.049	.115	1.182
性別	.174	.104	.927	.276	.165	1.623	.246	.147	1.411
学歴	-.150	-.179	-1.766 †	-.147	-.175	-1.919 †	-.141	-.169	-1.842 †
在籍期間	.023	.318	3.079 **	.013	.183	1.885 †	.014	.196	1.984 †
会社人数	.005	.009	.089	.016	.027	.288	.010	.017	.176
職種	-.029	-.130	-1.202 *	-.020	-.089	-.911	-.020	-.087	-.885
独立変数1									
個別的戦術	-.262	-.211	-2.010 *	-.119	.096	.981	.123	.099	1.010
独立変数2									
社会化1(環境理解)				.518	.441	4.606 ***	.479	.407	3.893 ***
独立変数3									
社会化2(自己理解)							.074	.078	.789
R <sup>2</sup>		.182			.345			.350	
調整済R <sup>2</sup>		.115			.283			.280	
F		2.727 *			5.599 ***			5.024 ***	
Df		86			85			84	
$\Delta$ R <sup>2</sup>			.163			.005			
$\Delta$ F			21.217 ***			.622			

† p < .10, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

#### 6.4.2.2 役割革新行動について

役割革新行動の項目を従属変数とした重回帰分析の結果は、図 6.3 に示した。いずれの回帰式も 5%以上で有意な水準の説明力を有している。社会化戦術については、いずれの回帰式においても、有意な水準で効果を及ぼしていない事が判明した。

第二段階の回帰式は、組織環境の学習程度を加えることで、説明力が 5%水準で有意に増加し、分散の 12.7%を説明した。組織環境学習の程度に関する標準偏回帰係数の値 (.237) も 5%水準で有意である。

しかし、第三段階で、自己理解の程度（自己概念の学習程度）に関する変数を投入した結果、環境学習の程度の影響力は有意な水準ではなくなり、むしろ自己理解の程度が大きな正の影響力を示す結果となった ( $\beta = .233^*$ )。またこれによって回帰式の説明力は 5%水準で有意に上昇し、役割革新行動の分散 16.5%を説明した。

以上の結果から、役割革新行動の規定要因としては、自己学習の進展がより重要な要因であると理解される。しかしながら組織環境の理解についても一定の効果があると考えられるので、内容革新行動同様の追加的分析を後に行う。

#### 6.4.2.3 役割保持行動について

対比の意味で行った、役割保持行動項目を従属変数とした重回帰分析の結果は、図 6.4 に示した。

第一段階においては、個別的戦術自体は負の効果 ( $\beta = -.236^*$ ) を及ぼしていたものの、回帰式には有意な水準での説明力が認められなかった。

第二段階と第三段階の回帰式の説明力は高くないものの（各々順に 8.9%と 10.0%）、いずれも 5%水準で有意な説明力を有している。ここでは一貫して、組織環境の学習の程度が正の効果（各々順に  $\beta = .272^*$ と  $.338^{**}$ ）を及ぼしている。自己理解の程度に関しては、ここでは関連が見出せなかった。有意な水準ではなかったものの、むしろ負の効果を持っており、役割革新行動において自己理解が正の効果と及ぼしていたことを踏まえれば、役割

に対する反応のあり方は、自己理解の水準による、という可能性が指摘される。

以上の結果から、役割保持行動を説明する上で重要な要因は、組織社会化における環境理解の程度であると考えられる。そのうちのどの次元がより大きな関連を示すのかについては追加的に分析を行い、その他の結果と比較する。また社会化戦術についても追加的な分析を行うことにする。

図 6.3 役割革新行動を従属変数とした階層的重回帰分析の結果

	第一段階			第二段階			第三段階		
	B	$\beta$	t	B	$\beta$	t	B	$\beta$	t
統制変数									
年齢	.066	.144	1.322	.079	.172	1.610	.062	.134	1.269
性別	.269	.147	1.285	.325	.177	1.578	.221	.120	1.066
学歴	-.202	-.220	-2.131 *	-.198	-.217	-2.146 *	-.180	-.196	-1.979 †
在籍期間	.003	.034	.325	-.003	-.035	-.325	.001	.007	.065
会社人数	.132	.205	1.929 †	.141	.218	2.102 *	.125	.193	1.885 †
職種	-.035	-.142	-1.292	-.030	-.123	-1.139	-.030	-.119	-1.130
独立変数1									
個別的戦術	-.159	-.117	-1.092	-.077	-.057	.526	.093	.069	.649
独立変数2									
社会化1(環境理解)				.308	.237	2.255 *	.185	.142	1.273
独立変数3									
社会化2(自己理解)							.247	.233	2.192 *
R <sup>2</sup>		.154			.203			.246	
調整済R <sup>2</sup>		.085			.127			.165	
F		2.216 *			2.668 *			3.013 **	
Df		85			84			83	
$\Delta$ R <sup>2</sup>			.048			.044			
$\Delta$ F			5.086 *			4.807 *			

† p < .10, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

図 6.4 役割保持行動を従属変数とした階層的重回帰分析の結果

	第一段階			第二段階			第三段階		
	B	$\beta$	t	B	$\beta$	t	B	$\beta$	t
統制変数									
年齢	.019	.044	.394	.033	.077	.711	.043	.101	.926
性別	.023	.013	.113	.087	.051	.444	.148	.086	.741
学歴	-.164	-.192	-1.817 †	-.162	-.190	-1.849 †	-.173	-.202	-1.972 †
在籍期間	.005	.075	.696	-.001	-.008	-.070	-.002	-.033	-.299
会社人数	.020	.033	.304	.026	.044	.417	.039	.065	.611
職種	-.040	-.176	-1.559	-.035	-.151	-1.371	-.036	-.156	-1.422
独立変数1									
個別的戦術	-.299	-.236	-2.146 *	-.209	-.165	-1.494	-.201	-.158	-1.442
独立変数2									
社会化1(環境理解)				.326	.272	2.519 *	.405	.338	2.888 **
独立変数3									
社会化2(自己理解)							-.152	-.156	-1.413
R <sup>2</sup>		.105			.167			.187	
調整済R <sup>2</sup>		.032			.089			.100	
F		1.455			2.137 *			2.143 *	
Df		86			85			84	
$\Delta$ R <sup>2</sup>			.062			.019			
$\Delta$ F			6.346 *			1.977			

† p < .10, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

### 6.4.3 追加的分析

#### 6.4.3.1 社会化戦術に関する追加分析

本章でこれまで行ってきた分析においては、役割反応に対する組織社会化戦術の効果はあまり大きなものであると言えなかった。つまり先行研究の結果とはやや異なった結果である。結果が違った原因として考えられる理由の一つとして、尺度の信頼性の問題がある。役割反応行動との関連を重視して個別的戦術へと集約した結果、信頼性が他の変数と比較すると若干低かったため ( $\alpha = .656$ )、十分に関係性を反映できなかった可能性がある。

そこで、個別的戦術という一次元へ集約した戦術を、前章のように幾つかの下位次元に還元し、より高い信頼性を確保した上で、多少なりとも関連が認められた内容革新行動と役割保持行動との関連で、再度分析を行った。

具体的には、先の回帰式と同じ統制変数のもと、文脈的戦術 ( $\alpha = .765$ )、内容的戦術 ( $\alpha = .809$ )、連続的戦術 ( $\alpha = .779$ )、付与的戦術 ( $\alpha = .689$ ) を独立変数として投入し、その効果を検討した。しかしながら、いずれの回帰式も有意な説明力を持たなかった。

そこでさらに、社会化戦術の下位次元と三種の役割行動との間で相関分析を行い、5%水準で有意な相関が見られた下位次元のみを、統制変数、環境理解に関する程度、自己理解に関する程度とともに回帰式に投入した。

内容革新行動については、いずれの下位次元とも有意な相関が認められなかったため、分析は行わない。役割革新行動は内容的戦術と ( $r = .224^*$ )、役割保持行動は連続的戦術と ( $r = .200^*$ ) 正の相関が認められたので、これを独立変数として採用した。

まず、役割革新行動について、統制変数と内容的戦術のみを投入した回帰式は 13.2% ( $F = 3.022^{**}$ ) の分散を説明し、内容的戦術も一定の効果を及ぼしていた ( $\beta = .216^*$ )。しかし環境学習や自己学習に関する変数を段階的に投入した結果、その効果を認めることは出来なくなった。

次に保持的行動に対して、連続的戦術を用いた同様の手続きを行ったものの、効果は認

められなかった。

以上の結果から、本サンプルにおいては、役割反応に対する社会化戦術の効果は、個人の学習に対し、相対的に希薄なものであると結論付けられる。

#### 6.4.3.2 環境理解に関する追加分析

次に、組織社会化における環境学習程度の下位次元と、内容革新行動、役割革新行動、及び役割保持行動との関係について検討する。全体として環境理解の程度が正の作用を持っていたことが示された上で、個々のどの学習次元が重要であるのかを探るためである。

内容革新行動においては、環境理解の程度が最も重要な影響力を持っていた。そこで、次に強い効果が認められた在籍期間を統制した上で、内容革新行動と環境理解の三つの下位次元について偏相関分析を行った（表 6.2）。また役割革新行動については、最も影響力が大きかった自己理解の程度を統制し、同様の手続きを行った（表 6.3）。役割保持行動については、やはり環境理解の程度が最も大きな影響力を有していたが、弱い次いで効果を及ぼしていた学歴を統制して偏相関分析を行った（表 6.4）。

表 6.2 在籍期間を統制した内容革新行動と環境理解の下位次元との偏相関

在籍期間	内容革新 行動	組織全体 知識	集団政治 知識	役割職務 知識
内容革新行動	1			
組織全体の知識	.291 **	1		
政治・人間関係知識	.336 ***	.526 ***	1	
役割・職務遂行知識	.477 ***	.534 ***	.635 ***	1

\* p <.05, \*\* p <.01, \*\*\* p<.001

表 6.3 自己理解を統制した役割革新行動と環境理解の下位次元との偏相関

自己理解	役割革新 行動	組織全体 知識	集団政治 知識	役割職務 知識
役割革新行動	1			
組織全体の知識	.093	1		
政治・人間関係知識	.157	.514 ***	1	
役割・職務遂行知識	.072	.520 ***	.608 ***	1

\* p <.05, \*\* p <.01, \*\*\* p<.001

表 6.4 学歴を統制した役割保持行動と環境理解の下位次元との偏相関

学歴	役割保管 行動	組織全体 知識	集団政治 知識	役割職務 知識
役割保管行動	1			
組織全体の知識	.324 ***	1		
政治・人間関係知識	.171	.576 ***	1	
役割・職務遂行知識	.332 ***	.584 ***	.631 ***	1

\* p <.05, \*\* p <.01, \*\*\* p<.001

在籍期間を統制した内容革新行動は、関係が強い順に、役割と職務遂行に関する次元、集団の政治や人間関係に関する次元、組織全体に関する次元と正の相関を持っていた。とりわけ前者二つの次元は 0.1% という高い水準での相関が認められた。

自己理解の程度を統制した役割革新行動は、環境理解のいずれの下位次元とも有意な水準での相関が認められなかった。これは、重回帰分析の結果を支持する結果、つまり役割革新の規定要因としては、自己理解の程度が重要であることを示している。

最後に、学歴を統制した役割保持行動は、役割理解と職務遂行に関する知識の程度と組織全体に関する知識の程度と正の相関が認められた。しかし集団における政治や人間関係に関する知識は関係が認められなかった。

#### 6.4.4 仮説について

以上の分析結果から、仮説について順に検討する。まず仮説 6.1（個別的戦術は、役割変革行動に正順効果を持ち、役割保持行動に逆順効果を持つ）は、棄却されたと考えられる。役割変革行動、とりわけ内容革新行動についてはむしろ逆順効果が示されていた。

仮説 6.2（組織全体にかかわる学習の進展は、役割変革行動と役割保持行動に正順効果を持つ）については、一部支持された。すなわち、内容革新行動と役割保持行動については支持されたが、役割革新行動については支持されなかった。

仮説 6.3（集団の政治や人間関係にかかわる学習の進展は、役割変革行動と役割保持行動に正順効果を持つ）はごく一部のみ支持された。つまり、内容革新行動については一定の正順効果があると思われるが、その他については関連が認められなかった。

仮説 6.4（役割と職務遂行にかかわる学習の進展は、役割変革行動に正順効果を持ち、その効果は他の次元よりも相対的に大きい。また役割保持行動にも対しても正順効果を持つ）は一部支持された。すなわち、役割と職務遂行方法に関する学習の進展は、内容革新行動については他の組織環境に係わる学習次元よりも大きな効果が認められた。ただし、役割革新行動については関連が認められず、役割保持行動については正順効果が認められた。

仮説 6.5（自己理解の進展は、役割変革行動に正順効果を持ち、その効果は組織社会化における組織環境の学習程度よりも大きい。ただし役割保持行動には影響を及ぼさない）についても一部支持された。内容革新行動に対して影響力を及ぼしていなかったものの、役割革新行動については、組織環境の学習ではなく、自己理解の程度が強い影響を及ぼしていた。また、役割保持行動について有意な影響は及ぼしていなかった。

#### 6.4.5 分析結果の要約

役割の目標はそのまま受け入れ、遂行方法を変化させる内容革新を規定する要因は、組織社会化における環境の理解であった。中でも、役割理解や職務遂行に関する知識の程度

と、仕事集団の人間関係における政治的な知識の程度が重要である。

役割の目標をも変化させる役割革新行動を規定する要因として重要なのは、組織社会化における自己に関する学習であった。内容革新とは異なり、組織環境に関する学習は必ずしも重要な役割を演じていなかった。

役割をそのまま受け入れる役割保持行動を規定する要因は、環境理解の程度、とりわけ役割理解や職務遂行方法に関する知識の程度と、部門間関係や運営のあり方に関する理解の程度を示す、組織全体に関する知識であった。

以上の結果から、役割反応に対しては、組織からの働きかけ（社会化戦術）というよりも、個人の学習が重要な役割を演じていること、組織社会化過程でなされる学習の異なった側面（下位次元）が各々異なった働きを持っていることが理解される。

## 6.5 ディスカッション

### 6.5.1 理論的含意

本章では、個人の役割レベルで行われる組織個人化行動としての役割変革行動（内容革新行動と役割革新行動）に影響を与える独自要因を探求した。そして、これと対比することで、役割レベルの組織個人化行動を説明する独自要因を探るため、役割保持行動の規定要因についても検討した。「組織社会化のプロセスにおいてなされる組織からの働きかけや、個人における学習の、いかなる要因が、なぜ組織個人化をもたらすのであろうか」という研究課題に関して、分析結果が意味するところを指摘し、その理由について考察を加える。ここではまた、組織個人化行動と組織社会化の過程の関連についても考察を加える。

#### 6.5.1.1 役割変革行動の鍵要因について

役割反応について、本章の分析結果から判明したことは三つある。第一に挙げられるのは、最も変革の度合いが高い行動である役割革新行動を規定するのが、自己理解であると

いう点である。つまり自己の欲求や能力、そして価値観を把握している個人ほど、役割やその目標そのものを変えようとする行動を起こしやすい、ということである。

これは、「知覚された個人特性（欲求・能力・価値観）に基づいた組織成員個人の要求を、組織と個人との適合を図るよう反映させることによって生じる、組織やそのサブ・システムの変化」という組織個人化の定義とも合致する。少なくとも、自身の中のコンパスに従って環境に働きかけている個人の姿が映し出された結果であろうと思われる。定義とのトートロジーという謗りは免れ得ないが、再提示された古い起源を持つ新しい概念が、実証的に支持されたという点は重要である。

第二に、革新の程度がより穏健な行動である内容革新行動を規定するのは、役割と職務遂行方法に関する知識、集団における政治的な人間関係の知識を中心とする、組織環境に関する学習であるということが見出された。

内容理論の議論で見てきたように、これらは従来照射されてきた組織社会化の進展基準を意味するものである。既成の知識を学ぶことが、役割遂行方法の改善を促す前提になるということが、データによって裏付けられた。まず、自身の役割を理解し、その遂行方法をきちんと学習することが、自分独自の仕事スタイルを実現していく上では重要になる。今回の場合は、若年層における役割レベル、職務レベルの改善の規定要因を探ったため、職場の人間関係、とりわけ誰がキーマンであるのかといった政治的な知識が効果を及ぼしたのではないかと推測される。彼らの役割は、おそらく個人ないし部門内で行われるため、その範囲で自分なりの工夫を行う場合、それを実行する上で支持を得るべき人物の特定、少なくとも変化の働きかけにおいて大きな干渉をされないためには、そうした処世術的な知識も必要なのではないかと推測される。

第三に挙げられるのは、革新の度合いが最も低い役割保持行動を規定するのは、役割や職務遂行方法に関する知識と、組織全体に関する知識であったことである。

しかし、なぜ役割を理解し、仕事の方法を学び、そして会社の成り立ちに関する形式知的な側面を学習するということが、これまで言われてきたままの行動を取らしめるのであ

ろうか。前者の役割や職務遂行方法に関する学習が、内容革新行動の鍵要因であったことと矛盾するようにも思われる。

可能性の一つとしては考えられるのは、組織全体の知識に関する学習は、より組織社会化の進捗が進んだ段階でなされるものであり、それが既存の成員と同じ知識、認知枠組みを持ったことを意味している、という解釈である。

普通、新規参入者は当面の間、自身を取り囲む状況の不確実性を低減させようとする。その際必要なのは、何をすべきかという役割の理解や、その役割をどう遂行するのかという職務遂行方法の理解である。あるいは知り合っただけの浅い人間との緊張関係を緩和させるため、仕事集団との人間関係の構築を志向する。Feldman (1977) は前者を課業へのイニシエーション、後者を集団へのイニシエーションと呼んだが、いずれが先にするにせよ<sup>65</sup>、新人が切実に必要とするのは、自身に直接関係する身近な知識である。

子会社の役割や、部門間関係などの詳細は、個人の役割がより広範になり、部門間関係の調整を要するような場合、あるいは管理者として部門内のみならず部門間関係を考慮した決定に迫られるような場合で重要になってくる。従って、通り一遍の概要は理解していても、その全体像を把握するようになるのは、役割や部門内の協働が果たせるようになった後のことであろう。こうして組織内を広範に見渡せるようになってくるころには、かなりの程度組織社会化は進展し、既存成員と似通った認知枠組みを保持するようになり、従来の枠組みに沿った行動を行うようになるのかもしれない。

なお、役割保持行動について、統計的に有意な水準ではなかったものの、自己理解の程度が唯一負の方向に作用していたことも考慮すると、革新的な反応と保持的な反応を規定する要因として鍵となるのは、想定どおり自己概念の学習水準ではないかと推測される。

---

<sup>65</sup> Feldman (1977) は、病院内で働く技師や事務員、看護師などへのインタビューと質問票調査の結果から、集団へのイニシエーションが、課業へのイニシエーションよりも先立つとした。なぜなら、効果的に仕事を行う上で重要な知識は、人間関係が形成されてからでないと明かされないからである。一方、これについて、神戸大学の金井壽宏教授は、弁護士や公認会計士、医者などの専門職は、人間関係の形成以前に、課業についての専門知識が前提とされると指摘している（大学院ゼミナールの場等において）。確かに、一定の仕事が完遂できることが、ある仕事集団に受け入れられる与件となっている組織も存在するであろう。いずれが先立つかについて特定するためには、タスクの専門性や重要性といったモデレータ要因を考慮に入れる必要があると思われる。

### 6.5.1.2 組織社会化と組織個人化との関連について

Schein (1978) によれば、自己概念（キャリア・アンカー）が確固としたものとして認識されるのは、相当期間（十年程度）を経た後であるとされる。しかし、時代や経験の質や量によってその形成速度は異なるであろうし、確固としたものになっていなくとも、当面のコンパスとして個人のキャリアや行動を方向付ける働きは持ちうる。

組織環境に関する知識が不十分で、自己理解の程度も経験不足のため十分ではない場合、個人は状況の不確実性に対応すべく、内部者の指示に従う、あるいは真似るといった行動に出ると考えられる。つまり役割保持的に行動するであろう。しかし、ある程度仕事について学習が進むと、与えられた役割の中で自分なりの工夫を行う。つまり内容革新行動が可能になる。そうした中で自己概念が次第に形成されていくことで、自分に合わせた役割を形成する、つまり役割革新行動をとることが可能になる。(1) でまとめられた本章における三つの発見事実は、こうした関係を示唆しているように思われる。

このような解釈に立てば、役割変革行動（内容革新行動と役割革新行動を含む）と役割保持行動は、Van Maanen & Schein (1979) が示したような、社会化戦術に対する同時点での異なった反応というよりも、仕事に対する取り組みの段階的発達、あるいは Katz (1980) がその段階モデルで示したように、循環的变化を示しているとも考えられる。

従って組織個人化というのは、組織社会化の中でこそ生じる現象であると考えられる。社会化が十分でないため、つまり社会化の失敗の結果、反抗行為として自己の意思を環境に投影させるというよりも、変化の与件となる知識を取得した上で、つまり社会化を経た上で独自の変化を引き起こすのが、組織個人化という現象であるのかもしれない。

### 6.5.1.3 社会化戦術の作用について

社会化戦術の作用は、組織社会化のプロセスにおける個人の学習とともに検討した場合、大きな要因ではなかった。これは、自己概念が確立されている場合、個人を取り巻く状況

は、個人行動を変えるほど強くはないという Bell & Staw (1989) の指摘、あるいは Maslach, et al. (1985; 1987) の、強い状況下ですらなお個人特性と個人行動のつながりが強い、といった指摘に合致する。

しかし、内容革新行動に対する効果を、戦術単独で検討した場合、個別的戦術が負の作用をもたらしていた。この結果は、その理論的基礎の一つとなっている Jones (1986) の仮定に反している。Jones (1986) ではむしろ、構造化の程度が低い社会化戦術を意味する個別的戦術が施された場合、個々が独自の学習をすることになるために、独自で革新的な反応が起こると考えられていた。

しかしこの理由については、内容革新行動を規定した要因が組織環境の学習程度であったことと、前章で行ったパス解析の結果から、ある程度推測される。

内容革新行動については、戦術、社会化の学習程度の双方を加味した場合、社会化の学習程度（特に組織環境の理解の側面）のみが効果を及ぼしていた。一方、前章の結果では、個別的戦術に対比される制度的戦術（の下位次元）が、環境理解の程度を高める効果を持っていた。つまり、内容革新行動が行われる上で重要なのは現状を把握すること（環境理解）であり、社会化戦術はそうした学習を促す上で作用するだけであり、役割反応に直接的な効果は及ぼしていない、ないしごく弱い効果しか持っていないのではないかと推測される。

このように考えると、個別的な戦術は、制度的戦術と同じ程度の社会化の働きかけが行われた上で、その方法が異なるというよりも、社会化の働きかけ自体が十分でない、従って環境理解の程度をあまり促さない働きかけを（少なくとも本サンプルにおいては）意味している可能性がある。このような解釈は、個人が社会化されていないため反抗的に変革的行動を取るというよりも、社会化がなされた上で独自性が発揮されるようになるという先の考察とも整合的である。

役割の現状を改善する行動である内容革新行動を行うためには、現状を知ることが必要であり、それを促すのは制度的な社会化戦術、つまり新人への積極的な働きかけであるこ

とを意味しているように思われる。

### 6.5.2 実践的含意

まず、現状に変化をもたらすような個人は、どのように育成されうるのかについて考察を加える。可能な範囲で変化をもたらすためには現状を知る、仕事の方法や職場集団を構成する人間関係を学習させることが必要であった。これによって、現状の問題点とともに、変化を効果的に行う上での人的サポートや、少なくとも障害を最小限にするための身の処し方が学習される。

こうした学習を促すのは、個人の努力が前提になるが、やはり組織の側からの一定の働きかけである。OJTや現場への委任という名目のもとに無策であることは、有効であるとは言えない。伸びる人材はどのような境遇においても伸びるのかもしれないが、よほど考慮された採用が行われていない限り、そのような放任はマネジメントとは言えないだろう。経験則で人材を選んでいるというだけでは、不十分である。リストラの名の下に、経験則によってかつて有望であると判断された人材の多くを「整理」せざるを得なかった過去を忘れるべきではない。希望退職によってアウトプレースメントが実施される際、往々にして「整理」対象外の人材も多く流出してしまうということを、肝に命じるべきであろう。

もう一点重要なことは、もし考察されたように、組織個人化が発達的な変化に伴う帰結として生じるプロセスであるとするならば、変革的行動の鍵要因である自己概念の確立がなされるまでには時間を要すること、人材の成長には、ある程度の期間がどうしても必要になるという事実を、再度認識すべきであろう。単なる年功賃金は、有能な人材の動機付けを低下させるであろうが、極端な成果主義は、人件費削減の口実でないのであれば、有効ではない。多少のストレッチは必要であろうが、行き過ぎたそれは中長期的な人材の育成を阻むばかりか、組織に対する不信感を形成させ、組織独自の無形資産を受け継ぐべき人材の流出へ繋がるように思われる。

逆に個人にとって可能なことは、仕事の学習、実践を通じて、自身の興味・関心、適性・

能力、そして価値観や動機といった自身に関する内省を行うことである。それは組織社会化の過程、つまり仕事経験の中で把握されるものであり、実践の中で自己理解が促されるような経験、試行錯誤を行うことであろう。「何をしたいのか分からない」あるいは「自分に向いている仕事分からない」のは経験に基づく学習が足りないためであり、経験に伴う内省が足りないためである。

常に内省しながら仕事を行うことは難しいが、異動の希望を出す際、役割が変化する際、転職を考える際などのキャリアの節目がそのような内省の機会になる（金井, 2002）。これを自覚し、意識化することは有効である。組織はまた、社内公募制度や異動希望の聞き取りなどの機会を通じて、そうした内省の機会を多く与えることが可能であろう。

### 6.5.3 研究の問題点

研究のデザインを含めた方法的な問題点は既に前章で指摘した。母集団の特殊性の可能性であり、サンプルの代表性の問題であり、横断的調査の結果であるという点である。理論的含意の中で検討したように、組織個人化行動が組織社会化の過程における発達的变化の帰結であるということを検証するためには、縦断的なデザインが必要になるということ、再度強調しておいて良いであろう。またいずれの従属変数も項目を用いているため、より正確な把握のためには、信頼性の高い尺度構成が望まれる。

このような問題を踏まえた上で、ここでは概念の操作化の問題について議論しておく。本研究では内容革新に「仕事のやり方や手続きは、自分なりに工夫し、変えるようにしている」を、役割革新に「会社での役割や、仕事の目標そのものを、あえて変えようとしている」の項目を用いて、役割レベルでの組織個人化行動を操作化した。

しかし、これまでのあり方を変えていくよう促される組織では、役割変革行動はむしろこれまでのあり方を継承しているだけではないのか、つまり組織個人化行動の代理変数としてはふさわしくないのではないか、という批判が考えられる<sup>66</sup>。組織個人化はその定義

---

<sup>66</sup> 仮審査の段階で神戸大学大学院経営学研究科の平野光俊助教授からご指摘頂いた。

から、個人の側の要求に基づいて働きかけた結果の変化であり、役割の遂行方法を変えたり（内容革新行動）目標を変えたり（役割革新行動）したとしても、変えろという組織による社会化圧力によって変えた行動は、組織個人化行動とは言いがたいという批判である。

本サンプルは無作為抽出がなされたものであり、そこに多様な個人と組織とが含まれている。従って変革的風土の組織とそうでない組織とが混在していると考えられる。その上での研究結果であるため、ここでは文字通りの意味に解釈することは可能であろう。

また以上のような、変革的文化の場合、という批判については、対比の意味で用いた役割保持行動の尺度「与えられた目標に沿って忠実に仕事をしている」に対する分析結果と合わせて考慮することで、ある程度の結果の妥当性が担保できると考える。組織文化が変革的であろうと保持的であろうと、「与えられた目標」という言及は双方に対応している。この尺度と同時に検討することで、結果の解釈に妥当性を見出すことができる。

ただし、こうした批判を考えると、研究の方法としては、ある組織の文化なり風土なりの変革度を制御した上で、役割反応の変数を解釈するという研究も考えられるであろう<sup>67</sup>。

また同じような批判として、組織の要求に従うという要求を持つ個人における役割レベルでの組織個人化行動は、役割保持行動になるのではないのか、というものが考えられる。これについても同様に、サンプルにはそのような個人もそうでない個人も含まれると考えられるため、また役割保持行動との対比によって、結果は本研究の結論のまま、基本的には解釈可能であると考えている。

ただし筆者は、デザイン段階においては、基本的に組織と個人の要求は完全には一致し

---

<sup>67</sup> ただし、このような批判についてもまた慎重な検討が必要である。変革性が、組織の文化として根付いている場合と、ある期間の間「変えろ」という指示・方針が取られていることとは別問題であるからである。そのような指示や方針は、変わっていない、あるいは従来の慣習が根付いていることを与件に課されるものである。組織社会化（によって伝えられる役割のなかに埋め込まれた目標や遂行方法）が照射するのは、組織の歴史に比べて一時的である上位者の指示・方針（「変えろ」というメッセージ）ではなく、組織の中に知らず知らずのうちに蓄えられ根付いたものであり、「変えろ」という主体にさえ自覚されないような暗黙の知を含む。言われたままの目標と遂行方法で対応する役割保持行動が照射する目標や遂行方法は、本来、そうした組織に根付いたものである。つまり、役割保持行動は、一時的な指示・方針を照射するのではなく、その役割に付随して従来から伝えられてきたものをそのまま遂行するという行動を意味する。当然そこには役割遂行者個々人の要求は反映されておらず、従って組織個人化行動ではないと考えられる。こうした意味内容を十分に汲み取った尺度の開発が、むしろ必要であるのかもしれない。

ない事を前提にした。経営組織が利潤をより大きくするにはコストを抑える必要がある。しかし、就労で生計を立てる個人にとって絶対的に必要となる報酬は人件費というコストである。このことは、経営組織と個人は根本的には相容れない要求を持っていることを示唆していると考えられるためである（ただし、このことと、両者の要求を満たす弁証法的解決法がないということとは別の問題である）。

このように考えれば、組織の要求と同じ要求を持つ個人という存在は普通ありえず、仮にあるとすればオーナー経営者でしかないという結論にたどり着く。本研究の中で対象とした若年者に経営者は含まれておらず、組織と同じ要求を持つ個人は存在しないことが前提された議論であった。

組織と個人との利害対立という前提について疑問がある場合は、そうした個人属性も考慮したうえでの項目操作が必要であるが、そうした精緻な検証を目指す場合は組織の変革志向性の制御も要求すると思われるため、手続きはやや煩雑となる。精緻さを重視するのであればそのような手続きが望ましいものの、当面は、こうした前提の上での議論が妥当ではないかと考える。

ただし、以上のような批判があるということを真摯に加味しながら、役割レベルでの組織個人化のみならず、その他の水準における個人化の尺度開発や調査デザインが求められる。本研究のように、役割保持的行動と対比の上で結果を解釈するという方法も有効であると考えられる。

#### 6.5.4 更なる探求に向けて

本章で検討したのは、若年層における役割変革行動、つまり職務レベルでの組織個人化行動であった。その精緻な検証は勿論であるが、組織個人化概念についてより包括的に把握するためには、キャリア中期以降や昇進といった再社会化過程における、職務ばかりではなく集団の協働のあり方や組織全体に及ぶ制度の変革との関連についても検討すべきであろう。

組織社会化という基本的に個人の中で生じる変化と、集団や組織レベルでの変革との関連付けは容易ではない。とりわけ、組織レベルでの変革は、役割レベルでのそれに対し頻度は低いと思われ、統計的なアプローチは困難であろう。誰が変革の主体であるのかについては特定しがたいものの、ある革新にかかわった成員に関するインタビュー、とりわけその革新にかかわることが、自身のキャリア形成の過程や動機の中でどう位置づけられるのかについての聞き取りなど、事例的なアプローチが有効であるかもしれない。

## 6.6 第六章の結論と要約

本章で検討した研究課題は「組織社会化のプロセスにおいてなされる組織からの働きかけや、個人における学習の、いかなる要因が、なぜ個人による組織個人化行動をもたらすのであろうか」であった。

分析の結果から、役割内における組織個人化行動の要因として作用していたのは、役割と職務遂行方法に関する学習、集団内の人間関係の把握を始めとした、組織環境に関する学習であった。これによって現状の問題点が把握され、また円滑な改善が可能になっているのではないかと推察された。

また役割そのものを変える組織個人化行動の要因として注目されたのは、自己概念の学習、自覚であった。興味や能力あるいは価値観の自覚が高まることで、現状の役割を受け入れるに留まらず、それを、より自分の特性に適合するよう方向付けていくようになるのではないかと考察した。それはレビュー部分で考察された発達人的人間モデルとも一致する姿である。

本章の発見事実は、こうした人間モデルの妥当性を裏付けているように思われる。

## 7 組織個人化の規定要因の探求 2

### 7.1 調査の目的

本章で取り組む研究課題は、前章と同じく、「組織社会化プロセスのいかなる要因が、組織個人化をもたらすのか、それは何故か」である。

本章では、特にインタビュー・データに基づく分析から、個人の組織個人化行動を規定する組織社会化過程の要因について探求することを目的としている。ここでは、定性的研究方法の特質を生かすため、先行研究から仮説を構築しこれを検討するのではなく、組織社会化過程のいかなる要因がどのように組織個人化行動に関連するのか、という大まかな問題意識に基づいて、仮説発見的なアプローチを行う。ここで得た結論と、前章で得た結果とによって多角的な考察を行うことで、より深い洞察が可能になると期待される。

### 7.2 インタビュー過程の概要

インタビューは、入社からインタビュー時点に至るまでの経験を、入社や異動といった節目経験に注目しながら時系列に沿って聞き出す形を取った。その中で、自分にとって転機となった経験について聞き出すことにより、組織やそのサブ・システムである役割（職務）に対し積極的に働きかけ、独自の変化をもたらした経験も聞き出すことが出来た。そのような行動を特定した上で、それまでの経験との関連を検討した。

### 7.3 分析結果

まず言及された幾つかの組織個人化行動を例示し、その行動に至るまでの組織社会化過程から生じてくる個人的要因、環境的要因、モデレータ要因、及び組織個人化行動の帰結について言及する。図（7.1）は、その概要である。

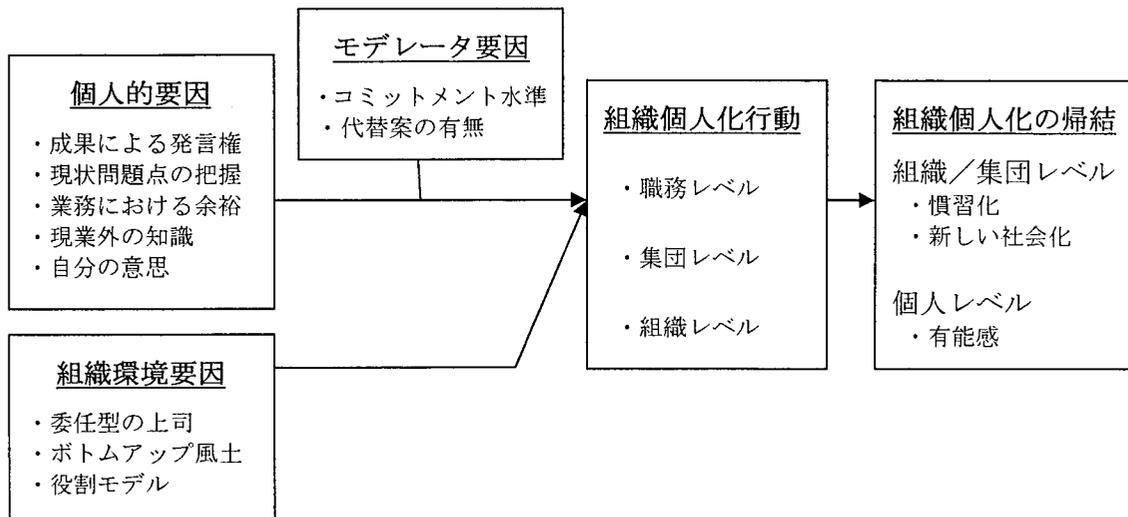


図 7.1 Q 社における組織個人化行動の関係

### 7.3.1 三つのレベルの組織個人化

組織個人化とは、知覚された個人特性（欲求・能力・価値観）に基づいた組織成員個人の要求を、組織と個人との適合を図るよう反映させることによって生じる、組織やそのサブ・システムの変化である。組織やそのサブ・システムには個人の職務レベル、所属集団レベル、及び部門集団間関係を含む組織全体レベルに対する働きかけが考えられる。

#### 7.3.1.1 職務レベルでの組織個人化の例

店舗の運営指導を行う SV(スーパーバイザー)職種に就いている J 氏は、入社 6 年目段階では以下のようにコメントしていた。

現場（の店舗）からは全然求められてないけど、会社からは（新しい）施策の導入率だけが上がってるとかっていうのをさ（評価される）。（しかし自分はお店の）巡回（指導）で（会社のやり方によって返って苦しむ）現場を目の当たりにしなくてははいけないわけ。だから店ごとにデータとか出してあげることに特化した仕事を専任でやったほうがいいって言ってる。（上司にですか？）そう。だから「もう来月から、巡回とかしたくない」って。「売り上げ 120%にするために、仕入れを分析して、ゾーンニング考えて、（自分が担当している）全店を見直すこと考えた方が、多分僕らとしても満足するだろうし、お店も満足してくれる。巡回指導で『これちゃんとやったの？』なんてこと、お店は求めていますかね？」って。ルーティン（で、お店の巡回指導）をしてコラコラ言って（指導して）るけど、この会社の SV が具体的に成果残してるってすごい少ないと思う。みんな。それだったら、ある部分に特

化して、お店のここを変えてあげる、そのほうが間違いなく利益を出せる。しょうもない雑務をやるよりも。 入社6年目 J1 氏

J 氏は、このような従来の仕事のやり方、つまりルーティン業務ではあるが、実際には効果を挙げていない仕事のやり方について問題意識を持ちながらも、それを変えるようなアクションを当時は実行に移せなかった。その合わない上司から支持を得ることが出来なかったし、会社の評価項目が、会社が有効だと考える施策の導入を、担当店舗にどれだけ導入することができたのか、そしてルーティンをこなしているかどうかの有無であった等の理由があった。

しかし入社7年目、自身が管理職に就くことで仕事の自由度が増す。プレイング・マネジャーとなって、管理と同時に SV 業務を行う彼のコメントは以下の通りである。

私も巡回なんか行かないですし、競合店対策に特化してやっています。 入社7年目 J2 氏

問題意識自体は昨年と同じである。しかしこの段階では、無意味だと判断したルーティン業務は行わず、店舗の売り上げを上げるための有効な対策にのみ焦点化して業務を遂行している。これは、店舗の指導あるいは売り上げ向上（利益の導出）という SV の役割目標は受け入れながら、従来のやり方を変えたアプローチ、つまり Van Maanen & Schein (1979) が言う内容革新行動である。このようにすべきである、あるいはこういう仕事がしたいという自身の価値観や欲求に根ざした役割遂行方法への働きかけであり、職務レベルでの組織個人化である。

#### 7.3.1.2 集団レベルでの組織個人化の例

入社初年度、店舗での研修から商品発注の業務に就いた P 氏の職場は、人間関係がひどいと有名なところであった。やや長い引用する。

異動先ではね、すごい苦勞した覚えがあります。まずえっとね、うん、その行った部署が人

間関係がすごい良くなかったのね。最初そういうのに気付かなくて、(中略)まあ基本業務を覚えまして。だんだん仕事が分かってくると、こう周りを見るようになります。そうするとなんか、その課には7人いたんだけど(中略)連帯感もなかったし(中略)なんとなくNo.1とNo.2はあんまりしゃべらないし、(中略)でもそれってあんまり気持ちよくないし、もうちょっと仲良くやろうよってのがあったのね。No.1の人は、ずっとお店をやってきて何故か管理職になった人で、部下をやる気にさせるだとか、人材のマネジメントとかっていう発想が全然ない人だったのね。それに対してすごいギャップをもっていて、でもこういう風なんだろうなって。ただ本当にむかつくなとか、無茶なこと、訳の分からないことを言っ、仕事上でトラブルになる原因は上司にあるんじゃないかって思ったりしてたんやけど、(その部署では)全体がそういう雰囲気だったんだね。変えようという、全体を変えようというのは(新入社員である)俺の役割ではなかったし、思わなかったよね。でも、すごく無理を言ってきたから、個人的には無茶苦茶、イライライライラしてたのね。仕事の進め方がすごいよろしくないんだらうなってところが、一年目ながらに思ったわけね。(そこで一年目が終わって人間関係で異動したいとか、辞めたいとかは思わなかったのですか?)一瞬思うこともあるけれど、正直、辞めたいとは思わなかった。今の現場から逃げ出すというよりも改善をしたいというのが志向としてあるから、この場でどういうふう、この状況に対して、上手い方に持っていくのかって方を、とりあえずはやっていこうと、思っていたので。一年目の末にそういう現状はあって。でもラチがあかないから、本社の部長に声を挙げたことがあった。で、こういう風なことがあって、近くにでっかい競合店ができて、そこに対する対策にしても、結局何をすべきかというところの指示もないまま、あいまいなまま進められて、いくらやってもそれは進められないと。で、それに対する指示もよくわからないで、指示不足もありこっちの確認不足もあったかもわからないけど、そこで逆上されて単に怒られるだけで、働いている方としてはとても苦しいと。この状況を改善してくださいと話したことがある。一年目に。で、部署内の先輩社員の人もNo.1(上司)に理不尽なことを言われていて、かなり上の人と仲が悪かったと。で、(例えば)俺とかも(忙しくて不可能なのに)8時で帰って(上司に)言われてたの。で、なんで8時に帰って話になるかという、本社から指示があるわけ。で8時以降になる場合はちゃんと残業申請をしないと。で、(上司は)そういう命令をきっちり守る人だったのね。そういう意味合いだとか、どういう効果があるとか、全然考えず、上が言うから下に伝達するということだけは、自分の役割だと思ってる人だったから。要はそれができなかつたら自分の評価にかかわるとい、要は自分の、全部基準は自分だったのね。やっぱり、なんでこれをしないといけないのかっていう根本の部分が俺とはブレてたの。(中略)だから、この人たちでは事が上手く進まないのだろうなってのがあって、先輩もそういう同じようなことで、理不尽なことを言われて、もめてるうちに、俺と同期の奴も(上司に抗議を)言い出して、(上司の上司=部長に)意見を言うようになって、つらい状況にありますと。その時点で部長が対応してくれたと。部長が課の課長とNo.2と話を、実態はどうなんだって話を、この人はこのポジションにいるべきかっていう適切な判断をしてくれた。僕から見て。結果としては、納得する体制になったよね、上司は子会社に、No.2が他の職種に移って、直接僕らを指導する立場ではなくなった。それが改善されたのは非常に良かったね。

入社4年目P氏

自分の評価ばかりを気にして、本来行すべき競合店に対する効果的な対策が出来ない上司やNo.2の先輩社員、そして彼らと反駁する成員たちがそこにいた。入社一年目で異動してきたばかりのP氏は、それを徐々に知覚するものの、それは仕方がないことであり、また改善は自分の役割ではないと考えていた。しかし二年目を迎える前の段階で、本社の

会議などで接点を持った一段階上の管理者に対し、その現状を訴える行動を起こした。結果、直属の上司は子会社へ移ることになり、新しい管理者が配置された。

今ならば、上司を飛ばしてその上に働きかけるというのではなく、より適切な他の働きかけができるのではないかと考える P 氏であるが、これによって部門内の対立はなくなり仕事を円滑に進めることが可能な職場が形成されたのである。より円滑な人間関係、そして競合店対策に向けて、集団の体制を変えようとした組織個人化行動の例である。

### 7.3.1.3 組織レベルでの組織個人化の例

帰国子女である M さんは、英語が堪能であることもあり、幹部役員の秘書的な役割を果たしていた。会社の中で商業集積地にフラッグ・ショップ（旗店）の出店が決定した際、その売り場の一部に新しい形態のカフェを提案すべく、予めから持っていた構想を企画書にまとめ、社長室を訪れた。

全体会議に行ったら、（社長は）ご機嫌だったから、よし今日はタイミングだって思って。勿論狙って、（企画書）を用意してたんだけど、今日しかないって狙って、全体会議終えた後、社長室いきなりダイレクトに行って。（社長と懇意にしてたという事ですか？）うーんと、そんなに直接何度もって事はないんですけども、何かの機会に多少なりとも（接点は）あって。そんなにご存知ではないかもしれないけれどもってのはあったけれども、とりあえず、もう（企画書）出しに行くっきゃないでしょって。そう、その直前に、Q 社社長をはじめ多くの社員が出向していた合同事業会社から（Q 社が撤退する際、個々の社員は残るか戻るかという）転籍を迫られた時期で、その時の上司が計らって、社長が直接説明してくれる機会を設けてくれたのね。（飲み会の席で企画書について）酔っ払ってて勢いで言ったらしく、（上司が）「M、お前、アレンジしておけ」って。それを私は素直にタワゴトを聞いて。（社長から撤退の話の詳細をしてもらい機会があり社長と）小さい部屋で顔合わせはしてたから、（企画書）持って行く近々（のタイミング）で。だから、それもあって（そういう思い切った行動ができたの）かな。あと、ある幹部役員の下で働いてたから、すごい心配されてたし。ちょうど、出しに行った時もその役員さんが居て。お前なんだそれ？って。出しちゃって（思って企画書を社長に出した）。（先ほどお話して頂いたように、出向先の仕事は自分がしたかった事と、ちょっと違うなということで Q 社に戻ったというお話でしたが、逆に、もともと入社した Q 社では何がしたかったのですか？）それは本当に実を言うと、ただ単に商品を取らんじゃなくて、メディアミックスで、生の商品を提供したいと。もともと店が好きだったってのもあったんですけども、生で感じられるエンターテインメントに魅力を感じて、それを取ってるところではあるけれども、生ではないので、本当に大切なのは生なんじゃないか。だから、（従来とは異なる）旗店という環境の中であれば出来るんじゃないかと思って。

入社 4 年目 M さん

結果としてその企画は通らなかった。しかし彼女は Q 社退社後、同社で知り合った幹部社員と共同で起業し、その時の企画書を基にした店舗を出店し経営している。新しい店の中で、新しい売り場を企画し提供した彼女の行動は、組織の一部を作り出そうとしたという意味で、組織レベルでの組織個人化行動の例である。

以上のように様々なレベルで組織個人化が行われていたが、キャリア初期の成員を対象としたためか、職務レベルでの組織個人化が目立った。

### 7.3.2 社会化過程から生じる組織個人化の促進要因

前項は、組織の成員になるために、ただ学習をするだけではなく、様々なレベルで変化をもたらす組織個人化行動の例を挙げた。

では、こうした行動は、組織社会化のプロセスにおける、どのような要因によって引き起こされていくのであろうか。ここでは、組織社会化の過程で形成されたと考えられる個人要因を紹介し説明を加える。

#### 7.3.2.1 成果による発言権の認識

通常、新入社員がいきなり何らかの変化をもたらす事は難しい。その理由の一つは、自分がまだ一人前ではないという思いに起因する。入社当初の社員は会社に対して引け目を持っていた。自分はまだ仕事が出来ない存在であるということを認識しているからである。

(この会社の一員になったなと感じた経験はありましたか?) ないですね、僕は。実際、やっぱり、営業として動いている中で、自分で一から十までやったって案件がないんで、やっぱり人から助けられてっていう部分があって、正直、まだ会社に食わせてもらってって意識が強いんで、ちょっとその、一員というかこの会社に貢献できているって言う部分がないんで。(なるほど、じゃあ自分で一から十まで全部セッティングできて、それが一員に?) まあ、そういう風を感じるのかなって今の時点で思ってるんですけどもね。

入社 2 年目 W 氏

(入って会社の一員になったな、みたいな感覚はありますか?) はあー……今のところそういった実感はないですね。っていうのは、会社の中で何か結果を残したら、そういうことになるのかな、とは思うんですけどね。まだ自信を持ってそういうふうに見える段階じゃないですね。やっぱり、一店舗売って、そういう瞬間に思うのかもんじゃないですね。(中略)一店舗売ってみたら、みたいな。

新入社員 V 氏

しかし、何らかの成果を挙げられるようになると、これに伴って、会社に対しても働きかけを行っても良いと感知するようになる。

(自分がこの会社の一員になったなとゆう風に思った経験はありますか?) やっぱり一番最初の契約じゃないですかね。確かあれが直営の店が売却、それができた時じゃないですかね。(中略) まあ、あの、それまではそこそこ契約に近いところまで行くけれども流れたりだとかで、ごく潰し状態だったんですけども、おそらく年間、俺一人にかかる人件費は、福利厚生含めたら相当な金額になっていたであろうと。言う中で、入社二年目か三年目に、ちょうど会社もキャッシュが欲しいって時に、4億5千万円、キャッシュで売れたので、一応これで、今までごく潰し出来た分くらいは、ノシつけて返せたかなと、言う感じを受けたんで。それがそういう、まあ、なんとかこれからは言いたいことも少しは言わせてもらおうかいなと、というような感じになったような気がします。 入社7年目 U氏

当初は引け目を感じているため、何かを言うことは難しい。しかし成果を出した上でならば、自分の思いを表に出して良いと感じるようになる。組織社会化の過程において成果を出すということが、成員感覚を養うと同時に、組織個人化の素地になっていると考えられる。

### 7.3.2.2 現状問題点の把握

現状に変化をもたらすためには、まず現状を知り、何が問題であるのかを知る必要がある。現状、そしてその問題点を組織社会化の過程において学習することが組織個人化の与件となる。

Lさんは、当初まず、仕事の現状を知ることが心がけた。しかし次第にその効率の悪さ、作業量の多さを問題視するようになる。

いや、最初は、いつもそうなんですけど、慣れるまでに半年かかる、典型的に遅いんで。事態を把握するのに時間がかかるから。入ってすぐにこんなじゃない！って言えないじゃないですか。で、一体自分がやってることってなんなんだろうって、こう周りをぐるぐるするのに、多分一年はかかっているから。で、それから感じ出して、それからですね。(中略) これじゃいかん、なんで商品発注の担当者とこんなに電話せなあかんねんと。(中略) こんなに作業抱えてたら、やりたいことなんてできないって言う思いが強くなったのがこのへん、だから3年、(4年目前ぐらい) そうそう。っていう怒りが、発注業務全体に・・・おきましたよ

ね、その頃に。(中略)商品に関する発注業務がとにかく作業だらけでムカついたんですよ。で、そこから作業量を減らすことを考え始めた。(中略)発注の部分を省力化してシステム化できないかなって思ってた。  
入社6年目Lさん

こうした問題意識から、後に彼女は商品発注業務を簡略化した、自動発注システムを作る中心人物の一人になる。そのシステムによって、全社で行われている発注業務が一定自動化されるようになる。このような部門、ないし組織レベルの組織個人化が行われる背景には、作業量が多すぎるという問題意識がある。こうした問題意識は日々の仕事経験の中から生じる。つまり仕事を通じた学習が、与件になっているのである。

### 7.3.2.3 業務における余裕

しかしいくら問題点が把握されても、それを解決するためには幾つかのハードルが存在する。その一つは、時間的、能力的な余裕である。目前の仕事で時間も労力も使い切ってしまうのでは、組織個人化を行うことはできない。

(自分の職務、商品発注の職責を、どのようにお考えですか?)非常に大きいですよ。(中略)非常に大きいんですけど、今ちょっとですね、ある程度の部分は誰がやっても同じで、職責は大きいんですけど、いまいち成果も。それで褒められることもなければ、突っ込まれることもなく。ただただ作業っていう部分が非常に大きいですね。それを突き抜けた部分で、ちょっと、自分なりにやれる部分はあるんですけども、その作業部分が大半を占めているので、あんまり喜びもなければ、あんまりつらい部分も、ないみたいな。(中略)例えばSVって仕事はなくてもお店は動くんですね。それはSVがプラス・アルファの仕事をしているから。ですけども、それを商品発注の話にすると、この仕事が無くなった商品が入らなくなるのでお店が動かなくなってしまうんですね。だから発注担当がいなくなったら、お店が止まってしまうという、マイナスの部分を我々がいることで、ゼロに上げている。それが今の基本的な仕事なんですけれども(中略)その通常の業務も大きいので、プラス・アルファの部分になかなか手が出せないと。そうすると、自分でやってるって感じがしないので、あんまり面白くないなど。いう感じですね。

入社3年目S氏

プラス・アルファをすることが仕事の面白みに繋がると理解してはいる。しかし、業務の煩雑さにそこまで手が回らないと言うのである。それは管理する側からもある程度把握されている。以下は経験の浅い発注担当者を部下に持つJ氏のコメントである。

これが今一番、頭を悩めてます。彼らの仕事のキャパが、今は発注だったりとか、その店舗とのコミュニケーションとかで、もうほとんど一日終わってる状況なんで、目の前の仕事で一杯一杯になってると。そういう中で、新しい負荷（指示されたことに自分なりのプラス・アルファを付けて返して欲しいというJ氏の要望）をかけていくと、今でも（彼らは）一日15時間ぐらい働いているから、できるかな？みたいな。今はある程度、今の業務を、もう少しきちんと、早く効率的にできるようにと。

入社7年目 J2氏

他の部署においても事は同様である。以下は、店から上がって来る依頼に対応するという仕事スタイルを持つ部門に、外に出て営業活動を行うスタイルを導入し、入社3年目にして売り上げ No.1 を達成した G 氏のコメントである。

その、外回り、SVとくっついて、ニーズを商品部に上げたりとかすること自体も（その部署では）新鮮やったらしいねん。（やり方も？）うん。で、本社の地域って出店多いやん？だから（そのための手配で忙しく）もうホント（その地域の担当者は外に）出られへんっていうのもあった。新店業務に追われて。

入社4年目 G氏

逆に言えば、彼の担当した地域は、他の社員と比較して、そうした新店のための準備業務がなく、仕事も暇であった。

当時はね。もちろん同僚は新店業務があったっていうのもあったし、上司も九州の方見てたりとかしてたし、向こうの新店業務とか四国の新店とかやってたし。で、俺だけ新店なかった。だから自分の仕事作るために見てまわる。そしたらいっぱい仕事が出てくんのよ。こんなんしたいって（いう店からの要望が）。チラシを作りたいって（店が）言ったら、うちでやらしてくださいよって。（中略）みたいな話になって。一クライアントずつ見てまわっていく、みたいな。

入社4年目 G氏

「することがない」状態であった G 氏は、お店を見て周って仕事を見つけ出した。しかし現業に忙しい他の社員からは、そうした発想が出てこない。

前出の商品発注担当の場合は忙しさのために役割以上のことができない。後者の場合、他の社員は、新しい何かをする必要がなかったが、G氏は暇な現状を何とかしようとして

新しいアクションを起こした。それは前出の「現状への問題点の把握」から生じたものであるとも言える。しかしこの場合においても、ある程度の余裕があったからこそ、新しい何かが生まれてきたと言える。

こうした余裕が始めから存在した G 氏のようなケースも存在する。しかし組織社会化という文脈から検討すると、先に挙げた J2 氏の発言が参考になる。つまり職務に熟達すること、早く仕事を遂行できるようになるということが、プラス・アルファを行うための余裕を生み出す第一歩であると思われる。

#### 7.3.2.4 現業以外の知識

発言が許される立場になり、現状の問題点を把握し、変化を主導するための余力が見出せたとしても、組織個人化の遂行に十分ではない。特に、何らかの問題解決を行うためには、どうしても一定の知識が必要になる。

今回のケースでは、学校で得た専門知識、あるいは他部署で得た手法を応用するパターンが見出された。

例えば、先に商品発注システムを開発した L さんには、そうしたシステムを実際に作り上げるスキルや知識はなかった。しかし、そうした知識を持ち、実際にそのシステムのプロトタイプ的なものを作っていた同期の社員が存在したのである。

α 君知ってます？彼も商品発注担当だったんですよ。私、昔から発注の部分を省力化してシステム化できないかなって思ってて。(中略)ただ私そういうスキルもないし、数学的脳みそもないんですよ。文学部出身だし。だから困ったなって思ってたら、どうも K 君がボタン一個(押すだけで済む)発注をやったらしいんですよ。当時。自分の中でエクセル組んで。彼は発注担当者でそういう感覚しか持ってないけど、彼に来てもらおうって。彼を商品部に呼んだんですよ。(彼がそういうことやってるのはどうして分かったんですか?)商品発注の担当者と私の職種ってすごい電話するんですね。「これもうちょっと数増やして」とか。そういう時に彼は「いえ、このぐらいの商圈で、こうだとこのぐらいだから、これ以上やると店が損します」ってすごい言って。当時はすごいムカついたんですよ。なんだ、訳わかんない数字出してきて、この男!と思ってたんですけど。だけど、そういえば彼ってそういうのやってたなって。最初に彼が持ってたエクセルを送ってもらってたんですよ。で、ジーと見て、結構使えそうだなって思ったんですよ。でもエクセルだけじゃ出来ない部分って一杯あるから、ちょっと時間をかけて開発しなくちゃいけないって思ったけど、とりあえずこういうことを作ろうと、作れる思考の持ち主だからイケるかもって思って。上司に α 君を来

年呼んで下さいってお願いして、α君に商品部に来てもらったんですよ。で、それから一年間、α君とシステム作ってて。

入社6年目Lさん

こうした数学的な素養が、商品発注の仕事そのものをなくしてしまうことを目標とした彼女の組織個人化（特に役割革新行動）には不可欠であったと思われる。

次に他部署での知識を生かした内容革新（役割目標は受け入れ、その方法に工夫を凝らす行動）の例を挙げる。第一のケースは比較的経験の浅いSVの発想であり、第二のケースは、ベテランSVの発想、第三のケースは、経験は第一のケースと同程度だが、他部署の知識を流用したSVの発想である。

#### 若手SVのケース

（今のお仕事のメインで一番重要な仕事は何になりますか？）重要な仕事、やはり売り上げの良いお店と悪いお店がありますから、（売り上げが）良いお店のどこが良いのか、悪いお店のどこがいけないのかっていうところをしっかりと分かるようにして、良いところは全て真似してもらい、悪いところは全て修正して真似しないようにしてさせるってところで、問題分析や問題解決という部分は僕らのやってる職種に関しては、必要とされるのではないかと。

入社6年目X氏(SV歴1年半)

#### ベテランSVのケース

多分、今これは、新人のSVになった人にも言えることだけれど、最初はなかなか大きい提案はできない。あの、やっぱりその、売り場をこうしましょう、人のマネジメントをこうしましょうって、今ある現象を使って何が出来るかっていうことから最初は入っていくから。なかなかこう、大きな提案って（出来ない）。（大きな提案以外の働きかけは）継続的にやると一年後には成果が出るんだけど、なかなかこう、目に見えて売上げ120%っていう風にはならない。だから、やっぱりね、管理者から「こういうの提案してこい」って言われて、じゃあやりましょうかって。で、段々段々、こういうのをやることによって、ああいうのやりましょうっていう提案ができたりだとか、そういう風になっていく。今のSVなんかも見たら一年目なんかは、やっぱりこう、（商品）陳列がどうとかって話になりがちだから、ここはこういうもっところ、マクロな分、でマクロな提案でお金使わなくちゃいかんって場合は、提案しなきゃあかんっていう話はしている。

入社9年目E氏(SV歴5年以上)

#### 他部署経験者のケース

ずっとSV畑でやってる方は、お店でやってることが全てなんですけれども、出店（をする部門の）側からいうと（店舗の売上げの）7割8割は立地で決まっちゃうところがあると。で7割8割立地で決まるよと、というのは確かにその通りで、SVをやりながら物件

に対し、いかにどういう手法を、どういう導線であったり商圈であったり、年齢別に、どれぐらいの年齢がどれだけいて、それに響く販促を打ったりとか、そう言ったところで細かなメンテナンスができた。SVとして、まあ（出店業務を知った上でSVを行った）相乗効果ではないかと思います。（中略）で、今まで（のSV）はコストのことなんて一切見なかった。この人件費率は適正ですかとか、家賃は適正ですかとか、家賃が適正でなければ大家んところについて賃料交渉してたと。ということも全く違うし。

入社6年目 B氏 (SV歴1年出店歴4年)

若手SVが強調するのは、ベテランSVが言う「継続的にやって成果が出る」仕事であるが、ベテランは大きな成果（売り上げ前年比）を出すための大胆な提案を強調している。

一方、主に出店部門を経験してSVに就いたB氏のケースでは、家賃などの経費カットの部分に言及があった。SVを中心とした経歴を持つ者に、そうした視点がないわけではないであろうが、少なくとも力点は異なっている。

それは、店の指導を中心としたSVの知識体系と、出店をする上でどこに、どういった条件で、どういう店を出すべきかを中心とした出店担当者の知識体系が異なるところから生じている。B氏の内容革新的な行動は、他部署で得た知識がその源泉となっている。従って、組織社会化という文脈で注目されるのは後者である。複数の部門での学習、つまり継続的な組織社会化の結果得た職務知識が、組織個人化行動の与件になっているのである。

### 7.3.2.5 自分の意思

これまで挙げてきた全てのケースで見え隠れしているが、しかし明確には言及されてこなかった組織個人化の最重要要因は、意思である。ものを言ってよい立場であっても、その意思がない場合は、現状は変わらない。問題点を把握しながら、それを黙認してしまう場合もある。余裕があってもその余裕をどう使うかは個人の意志の問題であるし、それは知識についても同様である。

今の仕事を含む現状をこうしたい（欲求）、これができる（能力）、こうあるべきだ（価値観）といった自己認識に基づく個々の意思が、組織個人化の与件になっている。この意思を強い形で表現しているのは発注システムを構築したLさんである。会社という枠組み

の中でも、何とかして自分のやりたい仕事をしたい、そのための環境を作りたいという意思がそこにはある。

ちゃんともっと、この業界の裾野を広げてあげる、広げていきたいって思いがあるけど、(会社の目標は) そんなことじゃなくて、売上高を上げる事が当然目標だから。(中略: そういう圧力は) 無視してましたけど。でも無視してもどうにもならないじゃないですか、結局。無視してやってもトップの方向性だから、結局最後にはつぶされちゃうでしょ。(中略: 理想の仕事、やりたい仕事を必ずしも) 出来る環境ではなかったと思いますね。自分はやり続けてはいましたけど、その、出来ることってあるから。その中ではやり続けてきたつもりだけど、ストレスなくそれが出来る環境を作ってあげないといけないよなって。この仕事やりたい人の思いってみんな同じだと思うんですよ、そういう。もっといい商品があるからみんなに利用してもらいたい。(中略) だからやろうと思えば小さくはできる。そういうストレスはありますよね。だから今(同じ仕事を) やってる人とたちがツマンナイって思うところはそこだと思うんですよ、売り上げ上げるためとか、あとはもう、意味の分からない作業に押されて、本当にやりたいことにいけない。(中略) 結局、私にはどうにかして(煩雑で膨大な) 発注担当者の業務をゼロにしたい気持ちがあるから。(一緒にシステムを開発している) α君は「ここまで出来れば十分じゃないですか」って言うわけ。だけど「私が目指してるのはここなの!」って、すごい無理難題を彼に言ったんですよ。その、全ての発注業務をそこで完結しなくちゃいけない。システム的に完結してくれて言い続けてたから。彼は大変だったと思う。(中略) 一人だったら多分作り上げる力はなくて。ある意味、役員とか説得していくとなると私が得意だし。だからね、いいバディだったの。入社6年目Lさん

二人三脚で成し遂げた新システムの構築であったものの、そこにLさんの強い意志があったことが理解される。このような意識の原石は、彼女が元来持ち合わせていたものであるかもしれない。しかし、それが仕事経験を通じて、解決しなくてはいけない、何とかしたいという意思へと強化、形成されていったように思われる。

### 7.3.3 組織個人化の環境要因

前項では、主に組織個人化を行う個人の内的な要因に注目し、組織社会化過程との関連において考察し記述してきた。ここでは組織個人化が可能になる環境的あるいはマネジリアルな組織個人化の促進要因について、やはり組織社会化の文脈と関連付けて議論する。

#### 7.3.3.1 任せてくれる上司

前項の最後でLさんが言及したように、会社の方針と対立する場合ですら、個人の意思

を通す余地は多少なりとも存在する。しかし、自己裁量の範囲が広いほど、それが容易になることは間違いない。

まあ発注担当の仕事は辛かったけど、総務に移ったら上司が放任やから、好きなように、まあアカンことはアカンて言うけど、まあホンマ好きなようにやらせてくれたし。ちっちゃい会社ってさ、すごく総務って未熟な分野で、自分の好きな風にやらせてくれるやん。大企業って、もう決まってるから、もう。決まってるから、決まった枠内でしか仕事できへんけど、特に総務なんか、人少なかつたからQ社。こうしてみよっかな、とか思ったら、すぐできるし。よっぼどじゃない限りな。すごいそれが楽しかった。うん、自分のセンスを活かせるっていうか、センス悪かったら最悪やねんけど。うん、だから私はすごい総務楽しかったさ。特に後輩一人で（後輩はまだ戦力になっていないから、自分が中心になって）支店の面倒見で、今まで嫌いでも全部上司に押し付けてた仕事も、みんな見なあかんくなって。そういうの嫌やったけど、あ、でも、やれば出来るんやわ、とか。（中略）で、ここ、もうちょっとこう変えたらええんちゃうかなって思ってやってみたら「これいいわ」とか言われたら嬉しいやんか。ほんなら今度ここやってみよかって気にもなるし、すごい総務が楽しくって。

入社4年目Dさん

自分のアイデアが即実行できる環境で、内発的に動機付けられた姿が鮮明に語られている。また前出のG氏も、外に出て行くスタイルが可能になった背景に、それを許す上司の存在があった。

あれやりたい、これやりたいって言ったら、やらしてくれた。あの部門って。やりたいですって。こんなんやりたいですって言って。「じゃ、やれや」って。ノーとは言わへんねん。「じゃあ、とりあえずやってみ」って言って。で言われて、で俺、お店にも行くようになってん。SVについて。スーツ、ネクタイで。（それも行っていいかっていう感じで？）うん。「出たいですけど」って。「うん、いいよ」つって。社内の仕事が俺になかったっていうのもあんなんけどね。

入社4年目G氏

本人の希望を尊重した結果、後述する新しい営業のスタイルが確立され、高いパフォーマンスを発揮するようになるのである。

### 7.3.3.2 ボトムアップ型のマネジメント

自分の特性を出しやすい雰囲気、意見を提出しやすい職場もまた、自分の意思を反映させる組織個人化にとってプラスに働く要因である。

（職場で何か悩むことはありますか？）職場。この支店ではあんまりないですね。こっちに

来てからはないというか、すごいノビノビさせてもらってるというか。すごい生意気にさせてもらってるというか。(逆に前の支店では大変でしたか?)別にそんなに大変とは思ってなかったんですが、自分の意見は言い辛いつて言うのはあったんで。こっちに来て前の支店の居心地、思い返すと自分の意見が言いにくいなって思いますけど、その時はそんな苦労とは考えてなかったです。(こっちと比べると、ということですか?)そうですね。ホントにまだ入って一年目じゃないですか。だからこれが当たり前なんだって自分の中で思い込んでいた部分があって。他と比較しようがないんで、思い込んでいた部分があるんで、それで突っ走ってたって言う部分がある。そんな我慢することでもないし、これが社会人として当然、求められるべきところだからって思ってたんですけども。こっちに来て全然感じが違ったんで、こういう所もあるんだと。じゃあ、もうちょっと自分を出してみようかなって感じはあったんですね。(中略)こちらに移ってきて思ったのは、その、(中略)前の支店、今の支店って僕はその二つしか知らないんですけど、支店によって全然、なんて言うんですか、違うなと。思いましたね。その、一番簡単などころで言ったら、人とのコミュニケーションの仕方だとか、ってところで、前の支店はすごい、トップダウン的などころがあったんで、上から下へ、それを本当に遂行すると、任務、職務を遂行すると。いう部分がイメージ的には強かったんですけども、実際に、2年目っていうところで、ある程度自分の意思も出てきたってところで、仕事に対して、それを支店長に上げて、それをある程度反映してもらえる。(中略)一年目の僕から見たイメージですよ。実際には見えてないかもしれないですけどね。(こっちに来てからはお互いに近い感じ。お互いに意見も言いやすい?)そうですね、僕から見てそういうイメージですね。例えば僕が前の支店にいて2年目っていう位置づけだとして、果たして僕の意見をここまで吸い上げてくれるもらえるか、すごい疑問な部分はあるんで。

入社2年目 W氏

自分なりの考え方が出てきたとしても、それを表出しやすい環境とそうでない環境があると認識されていることは明白である。

### 7.3.3.3 組織個人化を行う役割モデル

組織社会化の過程は、社会的な相互作用の過程である。社会化のエージェントとして、とりわけ大きな役割を果たすのは、上司である。以下は、社内の問題点を実際に解決していく姿勢を持った上司から、自分の行動を改め、変えるべきものは変えてみようという姿勢へと変化した、つまり組織個人化の態勢が形成されたことを示すコメントである。

(問題点は分かっても)ただそこで終わっちゃうのがほとんどの人かなと。(中略)みんなが、おかしいな、おかしいなって言うけれど、行動する人がいない中で、行動する人だという、ところが、ま、尊敬できますし、世の中からいうとみんなが高いと思ってることを、低くしようとまあそれは正論ですわね。それをやろうとするところですね、一番は、全てがそんな感じだったもんですから、再三、申請ルートおかしいね、ということだったら申請ルート変えるとか、いうことがあったりと。なんか文句言う人は多い中で、行動に移す人が少ない中で、移すことができる人だったと。(自分もこう風に、そのようになりたいなという感じですか。それとも?)いや、そういう風になりたいなというよりは、うーん、なりたいというよりは、

今までの自分をちょっと反省したと。文句を言うのは言っていましたけども別にそれに対して、こうしようこうした方がいいのにな、とまでは言いましたけれども、やろうとしなかった自分が確かに居るなど。そういうところで、こういう人になろうという訳ではないですけども、大きく反省して、ま、動かしたら変わるんやんっていう、ことが分かったってのが現実で、それならば動かしてみようかなっていう、気持ちにはなったと。

入社6年目 B氏

問題解決の姿勢を持ち、そして実際にアクションを起こして解決する上司の姿から姿勢を改めた B 氏の姿が理解される。彼のインタビューから理解されるように、そうしたモデルは多くはないと予想されるが、そうした役割モデルの存在も、組織個人化行動に正の作用を及ぼすと思われる。

#### 7.3.4 組織個人化の帰結

ここでは、入社が浅い段階でさえ、とりわけ多くの組織個人化行動について言及していた G 氏の事例を通じて、これまでの発見事実を整理する。その上で組織個人化がもたらした結果について言及する。

G 氏の初配属先は直営店であった。ここでの仕事は忙しく、当初は仕事を覚えることで手が一杯であった。しかし次第に売り場をこうしたい、という思いが出てくる。

(最初の仕事はどうでしたか?) 忙しかったし、記憶にない、もう。忙しかった。忙殺やった。(ひたすら?) ひたすら。もう流れ作業的な部分で、考えようとせえへんかってん。(ハードすぎて考える気がなかった?) 考えてる余裕がなかったかな。考えて仕事、確かに仕事、そりゃ考えるよ。この時間何しなあかんとか。そりゃ考えるんだけど、もっとその先にあるもの、っていうのを考えられへんかった。余裕がなかったかなあ・・・(余裕がなかったのはどういうところから?) 実際入ってみて、まずなかなか仕事として慣れへん部分もあると思うし、やってみて、めっちゃ忙しかったからな、ほんまに。(最初に入った仕事を覚えるっていうのと、本当に忙しいってのがあって、もうとても、じゃあこの次どうするとか考えられなかった?) 四月、五月っていうのはそうかな。(お店に) こういう (売り場の) コーナーを作りたいなとかっていうのは、そのうち出てきた。

仕事に慣れることで考える余裕が生じ、売り場をこうしたいという思いが出てきたという。しかし、それは簡単に実行できたわけではなかった。

店は「こういうコーナー作りたいんです」って言った時に、「じゃこれで売上なんぼ、この棚を使って、お前なんぼ見込むの？」みたいな。「考えてない？そんなんでできるか！それやったら思いつきやんけ！」みたいに言われて、シュンってなって。

思いつきだけでは自分の思いを形に出来ない。それをするためには、費用がいくらかかり、時間がどのくらいかかり、どのくらいの売り上げが見込め、回収可能なのかについても考えなければならなかった。

こうした学習をするなどして数ヶ月を店舗で過ごした後、G氏はある部門の営業へと配属される。そこでの営業は伝統的に事務所で対応を基本としていた。しかし担当したエリアには仕事もなく、必ずしも自分が事務所にいる必要はないということを実感する。そこで上司に願い出て顧客にあたる店舗を知ろうと店を見て回る。すると、本来あるはずのビジネスの機会が、他社に流れている事が判明した。

問い合わせへの対応とか、そんな正直、誰でもできる仕事やと思うねんやんか。(中略) 営業事務の女の人もあるわけやから、それは出来ると。(中略) で、俺が事務所におらんでも、もう出来るやんっていうのに気付いたし、そういうシステムがホンマはあんねん。じゃ俺が営業部で何が出来るかな、俺にしかできないこと、誰もやってないようなことをやりたいっていうのがあったから、「外出ます」みたいな。で、「SVについて、店をまわります。」最初やからね。(中略) ついてまわって、たぶんあれは一年目のうちやな。SVと一緒に店まわって、店の現状、大型店とやっぱ全然違ってたし。(中略) 新人やし、現状知らなあかん。お店の現状も知らなあかんしSVの仕事も知らなあかん。(自社の外と中とを) そうそうそう。でも、外と中を、この一年目でその後半で、三ヶ月だけでわかったのがものすごく役に立った。

こうして現状を知るという行動は、後の成果に、そしてこれまでにない営業の方法として部門中で普及していくことになる。例えば彼は、新しい商品処理方式を導入する上で必要な備品を、当時としては例がない規模(2万個)で一度にある店に導入し売り上げを上げることに成功する。そしてその際に彼が行ったアプローチは、部署内で共有されていくのである。

商品処理機を導入してもらうのに、投資回収みたいな作って、やってあげてんやんか。売上と、人件費こんなにかかって、で導入するとこんだけになって。初期費用でこんだけかかるけど、それに対する作業が何時間かかってっていうのを作って、投資回収で、ま、一年

以内に回収できますよって。(中略)で、11ヶ月目からの(浮いた)人件費も利益になるんで、なんなりと使ってもらえますから、導入しませんかって。御社みたいな売上のある店は絶対の方がいいですよっていう、投資回収を作って。で、それを社内の経理の方に見てもらって。で、プレゼンしに行ってるやんか。それが二年目。(その店に入れようと思ったのは何か理由が?) その地域のモデル店的な店と思ったから、店まわってて。(じゃあこれ、一年目にSVについて回ったのが効いてるわけですね?) そうそうそうそう。で、きっと、あのお店がやってますよって言ったら、他店もやってくれるんちゃうかなって。そこさえ押さえたら。CM効果じゃないけど、あると思った。(中略:入社2年目の自分が)いきなり導入やって、結構話題になったっていうか、ほめられたっていうか。(中略)いきなりそんな全部入れ替えるような店なんかなかったから。(中略)その資料を、「どなんしたん、お前?」って(他の営業マンに)言われて「ああ、(その資料)ありますよ」って、結局回覧された、俺の知らんところで回覧された。(中略)結局それを叩き台に、他の営業部の人たちが資料作って、口説いていけるようなツールになった。

新しい備品の導入にかかる費用とその回収計画は、店舗勤務の際に学んだものであり、彼にとっては当り前のアプローチであった。しかし当時の営業社員の中には店舗経験を持ったものがおらず、彼のアプローチ法は新鮮に映った。

俺の中では、みんなそういうことをやってると思っててん。ま、やってる人もいはるとは思うけど新鮮やったらしくって。その、外回りがしたい、SVとくつついて、(店の)ニーズを商品部に上げたりとかすること自体も・・・新鮮やったらしいねん。(中略)営業部のシステム自体が変わったもあんねんけど、(そういうやり方をする自分が)結構評価されるようになってったんやね。それで調子に乗って色々やったな、合同チラシとか。

店舗で学んだ手法を営業部に持ち込んで提案書を作成したこと、仕事がないので外回りをした結果、外に出て売り上げを稼ぐなど、彼の営業手法が認められるようになる。自信をつけた彼は次の企画も実行する。近隣の店舗同士で同じ販促チラシを使うことで、そのコストダウンを計ったのである。

(お店を回る中で)販促用チラシの発注を色々な店から受けて、もったいないなと思った。それぞれ(の店がカバーしている商圈)エリアも内容も似たり寄ったりのところがあるから、(個別の店でやるのではなくて)合同でやったら、印刷枚数は増えるし、コストも抑えられるし、それってお店も助かるんちゃうかなって。っていう中で、その合同企画、で、ゴールデンウィーク前にやりませんか?っていう話を持ちかけてさ。(中略) そこからきっとゴールデンウィーク前のチラシやるの、Q社で定番なったんちゃうかな。

こうした結果、彼が提案した新しい手法は、部門内の社員に共有され、そして全社的に

も定番の手法になっていく。内容革新による組織個人化の成功が、自信を生み、次の試みを生み出していった。組織個人化行動は、その成功を通じて次なる個人化行動をもたらすのである。そして有効なものは慣習化し、他の成員に共有されていく。つまり組織社会化によって伝えられるのである。次なる社会化サイクルの発生が、組織個人化の帰結として指摘される。

### 7.3.5 組織個人化に至らない場合

これまでは、組織社会化の過程から、組織個人化が生じるケースに注目してきた。しかし、必ずしも組織個人化が生じない場合もある。

組織個人化は基本的に、自分の意思を通すため、今ある環境に働きかけを行うことである。しかし、自分の意思を通す方法は、環境に働きかけるだけではない。自分の意に沿った新しい環境を求めることも出来るのである。組織内であれば異動の働きかけなどが可能であるが、極端な場合には離転職も生じさせる。

(お辞めになる動機を説明するとしたら?) この会社においても、自分の成長もないかなど。会社からの評価、会社の評価制度とは自分は合っていないんだなと思って。ま、文句言うんだ  
ったら、自分で変えていくか、辞めるかどっちかだなって思って。はい。ま、他にもやりたい  
ことがあったんで。 入社6年目 X氏

自身と会社との適合を図る方法は、組織個人化ばかりではない。会社を辞めて、より自分にあった場所を求めることも可能である。従って、先に挙げた要因があっても、組織個人化が生じるためには組織や所属集団に対する高いコミットメントや、あるいは意思を通すための代替案が組織個人化以外にない、ということも作用する。これらはモデレータ的に作用するのではないかと考えられる。

5番目に挙げた「自分の意思」が、自分の欲求や価値観あるいは能力が把握されたうえで目指される目標を形成するのに対し、ここで挙げた要因は、その具体的方法が、環境から退くか、あるいは環境を開発するのかを左右する要因である。

### 7.3.6 分析結果の要約

Q社の若手従業員の中に見られた職務、集団、及び組織レベルでの組織個人化行動について概観した。組織社会化の過程で獲得された①発言権の認識、仕事の中で学んだ②現状の問題点、職務の熟達によって得ることができる③余裕、再社会化の過程で学んだ④他部署での知識、そして仕事を通じて強化・形成される⑤個人の意思が、組織個人化の規定要因として指摘された。また環境的な促進要因としては、個人に多くを任す上司の存在や、意見を吸い上げるボトムアップ的な風土、そして個人化の役割モデルが指摘された。

ただし個人特性に基づいて組織との適合を志向する組織個人化が行われるには、その個人が、今ある組織環境を選択しなくてはならない。つまり組織（集団）へのコミットメント水準や代替案の有無が、組織個人化に作用しうる。

こうした組織個人化が行われた結果、新しい慣習が生じ、次なる組織社会化のサイクルが生じる。このように考えれば、社会化と個人化は相互補完的に循環するプロセスであると言えるであろう。

## 7.4 ディスカッション

### 7.4.1 理論的含意

ここでは、組織個人化の主な要因として、組織社会化のプロセスから生じる個人の内的要因について考察を加える。組織社会化は学習と変化のプロセスであるから、組織個人化が行われるようになるという変化は、何を学習したためであるのか、という観点から発見事実について検討する。

第一の要因として挙げられた①発言権の認識は、果たすべき任務の遂行を通じて獲得されると指摘された。つまり成員として認められる水準のパフォーマンスを上げられる様になったという知覚が、自分の意見を出すという、環境への働きかけの第一歩になっている

のである。

組織個人化の環境要因で見たように、委任型の上司の存在や、ボトムアップ型の雰囲気といった自分を出しやすい環境というものはあるが、それらは状況依存的な要因であり、個人、とりわけ新人に選択の余地はあまりない。従って、環境に恵まれていない場合であっても自分を出していくためには、まず一人前になることが重要になる。Feldman (1977)であれば課業へのイニシエーションと表現するかもしれない。

最近の研究動向に沿って、個人特性的に表現するのであれば、自己効力感つまり「任せられた仕事を達成するのに必要な一連の行動を組織化し実行できるという能力についての判断 (Bandura, 1986; p. 391)」の獲得と言うことも可能であろう。

自己効力感が低い者は、制度的社会化戦術の作用によって、より一層、保持的反応を示すということが示されている (Jones, 1986)。また Saks (1995) によれば自己効力感の水準が低い新人は、高い自己効力感の個人よりも、訓練によって最終的な対処能力や業績が高くなるという。これらの知見が意味するのは、最初の段階では自分の能力の低さを自覚しているほうが、多くを吸収し影響を受けやすいこと、その結果として高いパフォーマンスを生み出しうるということである。下積み時代に自身の無力さを自覚しながら多くを学ぶことが、結果として自己効力感を向上させ、自身を取り巻く組織環境を変えられる力の源泉になると考えられる。

組織個人化のための第二の要因として挙げられた②現状の問題点について重要なのは、それをどの程度問題視するのかということである。それによって、個人化のあり方も変わるように思われる。

本来こうあるべき、こうしたいという個人の考え、あるいは何らかの期待は、問題を知覚する上での重要な基準になると思われる。一般に、危機や不満、緊張といった外的ストレスは個人を動かしめる刺激の前提条件と考えられている。March & Simon (1958) は、現状への不満が改善案を探す動機であり、満足な結果が得られることで、そういった探索行動が停止されると考えた。このような意味では、入社時点で持っていた理想や期待は、

一方で幻滅感を生み出し、離職の原因にもなるが (Wanous, 1980), 他方では、自分の理想を実現するために環境を変えるという動機にもなる。

従って不満があったとしても、それを抱えながら、何とか解決するという姿勢が、組織個人化には重要であろう。不満を持ちながらもそれを解決しようとする個人への成長が組織個人化の与件となる。それは Schein (1968) が言う創造的個人主義である。期待が満たされないから辞めてしまう、そういうものだとして諦めてしまうという極端な選択は、環境を変えるという組織個人化の可能性を自ら閉ざすことになりかねない。

第三の要因として指摘された余力の存在は、いわゆるイノベーションのスラック (余剰資源) として理解可能である。だぶついた資源を利用して、新しい何かを生み出すという考え方である。

一方、これと対立する考えに、問題解決型のイノベーションがある。つまりストレッチングな目標設定によってイノベーションを促すという考え方であり、よく言う「必要は発明の母」といった考え方である。

これらの考え方を個人レベルの行動において考慮すると、両者は矛盾するというよりも両立しうる要素であるように思われる。ストレッチ目標は、現状の改善志向として、個人の動機レベルで作用する。自分の期待水準や理想目標とのギャップは個人の行動を動機付ける。一方で、実際にアクションを起こすためには、ギャップの埋め方を考える時間や、通常業務を果たした上で、具体的行動を行うための資源 (労力や時間等) が不可欠になる。それを個人レベルで得るための一つの方法には、仕事への熟練があるだろう。勿論、個人の役割レベルを超えた組織個人化には、他者のサポートを得たり、資金的な援助を獲得したりするための政治的な働きかけが必要になる。それらはキャリア初期においても散見された (例えばシステム開発を行った L さんの役員への働きかけや K 氏を自部門へ呼び寄せるための上司への働きかけ) が、より重要になってくるのは、キャリア中期以降ではないかと推測される。商品の開発や部門の創設といった組織個人化行動は、ある程度、①の発言権の認識とも関連するからである。新入社員にそれが認識できる組織の風土 (環境要因

における委任やボトムアップ型管理) はまれであろう。

次に第四の要因 (④現業以外の知識) について検討する。ある仕事の問題は、普通、何らかの慣習の中にある。つまり既存の枠組みの中に問題がある。従って、同じ既存の枠内の知識体系あるいは認識の枠組みでは、解決が難しい場合がある。そのような場合、他部署で身に付けた知識やものの見方は、新しい視点を生み出しうる。ある文脈で当たり前の知識であっても、別の文脈では盲点になっていることがある。革新の特徴は、絶対的な新奇さでは必ずしもなく、ある文脈で普通であることが普通でない文脈に導入されることである (King, 1990)。今回挙げた事例を「イノベーション」とみなすことについては異論があるにせよ、少なくともその文脈においては革新的、変革的行為であったと言える。

従って、異動など再社会化のタイミングは、また一方で組織個人化の機会にもなりうるであろう。社会化戦術との関連で言えば、役割に至るルートが特定された規則的戦術、あるいはそれがスケジューリングされた固定的戦術よりも、様々なキャリア・パス、タイム・スパンを経てある役割へと至るという不規則的かつ変動的な戦術が、役割変革的反応を促しうるという指摘と一致する (Jones, 1986)。

最後に挙げた⑤個人の意思には、幾つかのあり方が考えられる。第一は、仕事の中で生じた不満や問題意識が、環境を変えようという意思に繋がる場合である。第二は、元来持っていた期待や理想が源泉となる場合である。その両方あるいは相互作用というパターンも考えられるが、今回の調査では、意思の源泉に、当初の素朴な期待や理想が見え隠れしていた。例えば、出店部門を長く経験した上で SV 業務に内容革新を行った事例として挙げた B 氏の場合、SV の仕事に対する不満に共通する要素を入社初期のリアリティ・ショックの中に見出している。初配属先である店舗勤務時に既に感知していた問題だったのである。

非常にフットワークが遅い会社だというのがショックでしたし、社内批判になりますけれども、仕事の能力が低い人間が多すぎると。(中略) 入社半年目はですね、いい加減、お店の体質がものすごく嫌になってたという中で、まあ社会人になり立てで自分の精神面が育ってなかったのかなという言い方もありますが、そんなことは今でも思わなくて。(中略) ぼく

が1年目に店で感じた理不尽さというのは、実はSVにも感染してて、SVは数字も読めないし、ほこりが落ちてますねえとか、挨拶の声が小さいですね、という教育しかできなかった。

(本人及び筆者注。ただし、SV業務については改善がなされ、現在ではそうした指導レベルではなくなっている。)

入社6年目B氏

当初持っていた期待が破られる現象は、リアリティ・ショックとして、組織社会化の分野ではよく言及される。それは離職や職務不満足といった一般に望ましくないとされる帰結をもたらすため、どちらかと言えばネガティブな響きを持つ。こうした負の帰結を懸念するからこそ、ショックを回避するべく、RJP（現実的職務予告）などの施策が考慮されてきたのである。

しかし、当初の素朴な期待は、慣習の中で当たり前になってしまった問題に疑問を投げかける源泉でもある。Van de Ven (1980a,b)によれば、個人は、環境が緩慢に変化する場合、無意識的に適応してしまうため、活動閾値に達するには時に突然の大変動が必要であるという。リアリティ・ショック経験は、茹で蛙の感覚とは対極的な、大きな刺激として感知されるものであり、自分の関心や問題意識の原点、つまり組織個人化の意思の原点になりうる。初期の衝撃的な経験内容を不満として吐き出すのではなく、組織社会化の中で進める学習によって再び解決可能な形に読み直すことが、組織個人化を進めるためには必要であろう。

#### 7.4.2 実践的含意

発見事実が持つマネジメント上の含意と、若年層のキャリア形成に関する個人への含意を順に検討する。

ここで検討した組織個人化行動は、やや過激な事例も見られたが、いずれも基本的には現状改善を志向したものであった。また、役割レベルでの小さな変化の中で自己効力感を身につけ、次なる変化を志向するようになる姿も示唆された。早急な結論付けは出来ない

が、彼らはいずれより大きな変革をもたらすエージェントとなりうる。

では、そうした個人、次世代を担う人材の育成のために何が可能であろうか。第五章で議論した、決まったパターンの育成方法（内容的社会化戦術）は、効率的な社会化方法であるかもしれない。しかし、経験が同質化されすぎてしまつては、知識の組み合わせにおいて多様性を損ない、多様な個人化の余地を狭めてしまうかもしれない。あまりにランダムなキャリア・パスは、将来への不安や混乱を生じさせるであろうが、同じ役割に至るまでに複数のパスを開いておくことは、組織個人化を促す上で有効であろうと考えられる。

また、リアリティ・ショックなどを経て知覚された組織個人化のための方向性は、しかしそれに従って具体的な形での成果、変化をもたらさなければ単なる不満で終わってしまう。不満を不満のままに終わらせないためには、一方で既成の知識を効果的に学習させ、個人の考えと、組織の中に蓄積されてきた知見との融合を促す必要がある。そのとき有効なのは、やはり前章での含意同様、社会的相互作用のプロセスである。具体的には放任ではないOJT、そして個人の特性を認めながら、その上に新しい知識を築かせるような姿勢が必要である。

個人に関しては、やりたい仕事をするためには、すべき仕事が多くあることを自覚する必要がある。やりたい仕事をやりた方法で行うための行動は、組織個人化行動ばかりではない。転職も一つの手段であるが、自分の役割の中だけでも変えようとしてみることは、更なる変化を起こすための第一歩たりうる。役割を変えるためには、仕事の仕方、人間関係など様々なことを謙虚に学ぶ必要がある。先行研究においては、自己効力感が当初低い水準にあった個人が、むしろ高い生産性をもたらす個人へと成長しうることが示されていた。

ただし謙虚であることは、あるものを鵜呑みにすることではない。自分ならばどうするのか、どうしたほうが良いと思うのかを内省しながら、まず従ってみる姿勢が重要であろう。ただ自分に合わない、では周囲を説得し環境を変えていくことは出来ない。

### 7.4.3 研究の問題点

方法論的な限界について触れる。第一に、ある会社に所属経験のある個人へのインタビューに基づく結果であるため、結論の過剰な一般化はすべきではない。理論的飽和という基準に現実性はないものの、他の企業、あるいはキャリア中期や後期の他の世代への理論的サンプリングの拡大は可能であろう。

第二に、組織個人化の諸要因が網羅的に示されているわけではないことも指摘しておくなくてはならない。理論的サンプリングの拡大による、さらなるカテゴリ発見の可能性は否定できない。その上で、より重要な要因は何であるのかについて、発見事実に基づく定量的なアプローチが望まれる。

第三に、全ての組織個人化行動の要因は、個人の声から見出されたものであった。従って、他者の視点から見過ごされている要因の存在が考えられる。何らかの組織個人化事例に注目し、それが生じた集団の成員などの声からもまた、新たな要因が見出しうる。本人の声に基づく分析であるため、周囲からのサポートのあり方等、相互作用の中で重要であった要因が見過ごされている可能性がある。従って、環境的要因に関する探求の余地は大きい。

### 7.4.4 更なる探求に向けて

組織個人化は多様な分析レベルで生じうる。しかしその際、組織個人化の分析レベルによって各々の要因の重要性は異なるのか、同じなのか、異なるとすれば何が異なるのか、それはなぜか、といった問題は手付かずの状態にある。従って、各々の事例により踏見込んだ上での比較検討が必要である。

また、リアリティ・ショックは、組織社会化という文脈における現状問題点の把握にとって重要なのではないかと示唆された。しかし、それがキャリア中期以降での個人化に該当するかどうかは議論を要する。従って異なるキャリア段階の組織個人化行動についても、より詳細な聞き取りが必要であろう。異動や昇進という節目での再社会化経験と組織個人

化行動の関連など、取り組むべき課題は多い。

## 7.5 第七章の結論と要約

本章では第六章と同じ「組織社会化のプロセスにおいてなされる組織からの働きかけや、個人における学習の、いかなる要因が、なぜ組織個人化をもたらすのであろうか？」という研究課題を、より内部者の視点に近い立場からアプローチした。

その結果、①成果を挙げることで得られる発言権の認識②仕事に関する現状の問題点の把握③仕事に熟達することで得られる一定の余裕④異動などで蓄積される現業以外の知識⑤こうしたいという自分なりの意思が、組織個人化の要因として指摘された。また、それがどうして個人化行動の要因たりうるのかについて、インタビュー・データに基づいて考察を加えた。

その理由をまとめれば、組織社会化の過程における既成知識の学習が組織個人化を行うための資源となり、その方向付けや動機部分は、時には組織のそれとの対立と言う形で社会化過程において鮮明になる、個人の期待や理想、問題意識によるのである。ただし、組織環境を変える組織個人化行動を取るか、そこから退出するかについては、組織へのコミットメント水準によってモデレートされると主張した。

## 終 結論

### 終.1 分析結果の全体要約

組織という下位社会の基準にとって、慣習的で受け入れられる範囲に限定された行動が行われるよう誘導する組織社会化のプロセスから、なぜ組織にとって慣習的ではないような変化をもたらす組織個人化の過程が生じるのであろうか。本論文では、この大きな問いに対し、二つの研究課題を設定することで取り組んできた。

第一の研究課題は、「組織による組織社会化の働きかけによって、個人は何を学習するのであろうか」である。組織個人化の要因を特定するために、その与件となる組織社会化のプロセスで何が学習されているのか、その学習が個人に何をもちたらすのかを把握することが、その目的であった。

これについて、様々な組織に所属する 30 歳未満の若年層を対象に取り組んだ第五章では、以下の事実が判明した。簡単に言えば、組織社会化過程においては、組織環境に関する知識の三つの下位次元（組織全体に関する領域、集団の政治・人間関係に関する領域、及び役割や職務遂行方法に関する領域）が高められるとともに、一方でまた、自己の内的な理解も高められていることが示されたのである。

組織からのどのような働きかけがどんな学習を促していたのかについて、もう少し詳しく振り返る。まず、成員の組織全体に関する知識と、集団の政治・人間関係に関する知識を高めていたのは、社内のキャリア・パスの見通しを示す働きかけ（内容的戦術）であった。この働きかけには、自己理解の程度を高める効果と、職務業績を高める直接的な効果も若干認められた。

また、職務遂行方法や役割に関する学習の程度を高めていたのは、組織社会化を促進する社会的相互作用を照射する作用（社会的戦術）のうち、役割モデルによる OJT 上の働きかけ（連続的戦術）であった。これによって高められた役割と職務遂行方法に関する学習は、職務業績に正の効果을及ぼしていた。また、学習されたものというよりも、二次的な

成果として位置づけられる職務業績や情緒的組織コミットメントは、所与の個人特性を肯定して伸ばすような育成のあり方(付与的戦術)によって高められていることが示された。

それでは、こうした学習が、組織個人化に対してどのような作用を及ぼしていたのであろうか。第二の研究課題として挙げた「組織社会化のプロセスにおいてなされる組織からの働きかけや、個人における学習のうち、いかなる要因が、なぜ個人の組織個人化行動をもたらすのであろうか」は、この疑問を検討するものであった。

第五章と同じ分析対象を用いた第六章では、主に以下のような事実が確認された。まず、役割レベルでの組織個人化行動のうち、役割の遂行方法を変化させる内容革新の程度を高める効果を持っていたのは、組織環境に関する知識の学習程度であった。中でも、役割理解や職務遂行に関する知識の程度と、仕事集団の人間関係における政治的な知識の程度が重要であることが示された。

また、役割レベルでの組織個人化行動のうち、役割の目標をも変化させる役割革新の程度を高める要因として重要なのは、自己概念に関する学習であった。役割革新の場合は、内容革新とは異なり、組織環境に関する学習は必ずしも重要な役割を演じていなかった。

また役割レベルでの組織個人化と比較検討するために用いられた役割保持行動、すなわち役割をそのまま受け入れる個人行動を規定する要因は、環境理解の程度、とりわけ役割理解や職務遂行方法に関する知識の学習程度と、部門間関係や運営のあり方に関する理解の程度を示す、組織全体に関する知識であった。

以上の結果から、役割レベルでの組織個人化行動を促すのは、役割や職務遂行に関する学習、集団の政治的・人間関係的な側面に関する学習、そして自己の内的な理解であることが示された。とりわけ、最もラディカルな反応を意味する役割革新行動においては、自己概念の学習、つまり自己の興味や能力、そして価値観の自覚の程度が、大いに作用していたことが示された。保持的な行動に自己概念の学習がマイナスの作用を及ぼしていたことと合わせて考慮すると、組織個人化には自己概念の学習が鍵要因になっているのではないかと推測される。これは組織個人化の定義に合致する発見事実である。

第二の課題については、組織個人化が未だ十分に検討されていない現象であるという事を踏まえ、第七章において、より発見的な性質を持つ定性的なアプローチによって同時に探求された。筆者が所属していた組織を舞台とした調査を行うことで、より内部者に近い視点から深いレベルでの聞き取り取りが可能になると判断されたためである。

ここで指摘された組織個人化の要因、とりわけ組織社会化の過程で生じてきたと考えられる個人の内的要因には、自身の考えを主張しても良いと感じられる①発言権の認識、仕事の中で学んだ②現状の問題点、職務の熟達によって得ることができる③余裕、再社会化の過程で学んだ④他部署での知識、そして仕事を通じて強化・形成される⑤個人の意思があった。また個人化の環境的促進要因としては、個人に多くを任す上司の存在や、意見を吸い上げるボトムアップ的な風土、そして個人化の役割モデルの存在が指摘された。

ただし個人特性に基づいて組織との適合を志向する組織個人化が行われるには、その個人が、今ある組織環境を選択しなくてはならない。つまり組織（集団）へのコミットメント水準や代替案の有無（あるいは功利的なコミットメント）が、組織個人化にモデレータ的に作用しうることが主張された。

## 終.2 分析結果の統合的含意

本節では、以上に要約された全体としての分析結果を踏まえた理論的含意と実践的含意について議論する。個々の結果に対する議論は各論においてなされているので、ここでは主に研究課題、とりわけ本論文で提起した組織個人化概念との関連に注目した議論を行う。この上で、大きな研究課題に対する本論文の結論を簡単にまとめる。

### 終.2.1 分析結果全体の理論的含意

この項では、分析の結果が全体として何を意味しているのか、大きな研究課題に対してどのような答えが提示できうるのかについて、まず議論する。

その上で、役割レベルでの組織個人化の対極として位置づけられてきた、役割をそのま

ま受け入れる行動の規定要因についても議論することで、組織社会化と組織個人化との関係についてさらに検討を加える。

### 終.2.1.1 組織個人化の要因とそのメカニズムについて

定性的分析を行った七章の結果は、第六章での定量的な分析結果で指摘された組織個人化の要因が、なぜこれを高める作用を持つのかについて答えるものでもあると考えられる。両者は、異なるサイトで、異なる時点に行われた調査であるにもかかわらず、その発見事実の間に深い関連性を見出すことが出来る。つまり、限られたサンプル、特定の母集団で見出された結果の間に共通性が見られるのである。それは発見事実の一般性を示唆しているように思われる。ここでは両者の発見事実の関係について、順に検討していく。

第五章の結果からは、役割や職務遂行に関する学習が職務業績を高めるという効果が示された。①の発言権の認識は、こうした業績を挙げることを通じて得られるものであった。組織に対し貢献できたからこそ、逆に言うべきことを言っても良いと認知されていたわけである。②現状の問題点の把握や③余裕、そして④他部署の知識もまた、役割や職務遂行に関する学習という変数が、役割レベルでの組織個人化を促す理由を明確にしたものであると考えられる。仕事の仕方を学ぶことで、その過程の問題点も把握され(②)、慣れあるいは効率性の向上によって余裕が生じる(③)。多様な部門で繰り返される職務遂行方法の学習(再社会化)は、異なる部門や職種の多様な知識吸収を促す(④)と思われる。

集団の政治的・人間関係的な側面に関する学習については、②現状の問題点が、人間関係に関するような場合に作用するように思われる。集団レベルでの組織個人化の例として挙げたP氏の事例(上司を変えてもらう行動)はこうした例であろう。人間関係が話題にあがる場合、あるいは認識の上で強く自覚される場合というのは、多く、人間関係に何らかの問題を見出している場合であるようにも思われる。第五章で政治・人間関係に関する知識の程度が、情緒的組織コミットメントに負の効果をもたらしていたのは、このような側面を照射していたためかもしれない。

最後の、自己の内的な要素の学習は、こうしたいと方向付ける⑤自分の意思に対応していると考えられる。当初の期待や理想像に示された個人の欲求や価値観が、組織社会化の過程で、組織の仕事という文脈で再解釈され、自分の意思として強化、自覚されていく。それが組織個人化の原動力となって作用していると思われる。場合によっては組織に対する反抗行動にもなりうるような役割革新行動に対し、自己理解の程度が最も強く作用していたという結果は、こうした推測を支持するものであるように思われる。

この上で、第五章での分析結果を振り返る。組織個人化を促す三つの要因を高める組織的な働きかけには、キャリアの見通しを伝える内容的戦術と、役割モデルによる OJT を意味する連続的戦術、そして組織へのコミットメントを高めることで離職と個人化行動とを左右する付与的戦術(個人の属性を尊重した育成の働きかけ)が重要であると推測される。これらの社会化戦術は全て業績に対して正の効果をもたらしていた。

つまり、こうした働きかけによって組織社会化が進んだ個人は、職務業績に対し、これを高めるような方向で組織個人化を行いうると推測される。組織個人化は従って、組織への反抗によって組織効率を低下させるといったネガティブな行動には、必ずしも帰結しないように思われる。

### 終.2.1.2 組織個人化行動と社会化の失敗

組織個人化は、個人の要求に基づいた作用による組織やそのサブ・システムの変化である。一方、組織社会化は組織の側の要求に基づいた作用による個人の変化である。基本的に、両者は対比的関係、場合によっては対立的な関係にさえあるように思われる。

しかし、実証部分の結果において、役割レベルでの組織個人化行動は、組織社会化で行われる学習と正の関係を示していた。このことはつまり、組織社会化が不十分な状態で自分を出した結果として、組織に変化を働きかけるというよりも、社会化の上で行われる行動、社会化の過程を前提とした行動であることを示しているように思われる。

この意味を明瞭にするために、個人の組織個人化としての組織やそのサブ・システム(役

割など) への変化の働きかけと、組織社会化の失敗の結果として、いわば反抗 (Schein, 1968) として表出する行動との相違について議論しておく。

前述したように、Van Maanen & Schein(1979)は、組織による組織社会化の働きかけとして社会化戦術の概念を提唱し、その反応を大きく三つに区分した。この役割反応の起源の一つになった Schein(1968)の考察や、Van Maanen & Schein(1979)の社会化戦術と役割反応との仮説からは、暗黙裡に、役割変革行動、とりわけ役割そのものを変える反応である役割革新は、元来、社会化の失敗も含めたものであるということが理解できる。

役割革新は、組織の価値観や規範など全てを拒絶する反応である Schein (1968) の反抗の概念と関連深い。Schein(1968)において、反抗する個人は、組織から解雇されるか、組織に大きな変革をもたらすとされた。組織に変革をもたらす個人という側面は、社会化の成果であるが、組織から解雇される状態というのは、組織社会化の失敗の結果と考えてよいであろう。つまり役割革新の起源となった反抗概念には、社会化の失敗という側面も含意されている。

また Van Maanen & Schein (1979) における社会化戦術の仮説は、組織が用いる社会化の方法とそれに対する個人の反応という関係について定立されているが、ここでも社会化の失敗結果としての役割変革反応が含意されている。

例えば、役割モデルが存在しない断続的戦術が用いられると、個人において独自の役割遂行方法が考案される余地が大きく、変革的役割反応が生じやすいとした仮説や、ある役割に就く前から保持する個人特性を追認する付与的戦術が用いられると、以前の役割で培われた独自性が新しい役割において発揮されることになり、変革的な役割志向性が生じるといった仮説である。

これらの仮説における社会化戦術は、組織の側からの社会化圧力が軽微な状態を意味している。つまり組織からの社会化があまりなされない結果、個人の元来の特性が生きてくる、という発想なのである。それは社会化が必ずしも十分になされていない状態を意味する。社会化がなされていないから変革を行うという発想である。社会化が十分でない、つ

まり不適応であるとみなされた個人は、場合によっては、組織という社会システムから排除される。

つまり、Van Maanen & Schein (1979) の議論では、役割変革反応において、組織による組織社会化の圧力がないから自由に振舞うという側面が照射されている。彼らの議論は役割レベルにおけるものであるが、それは他の領域における変革においても同様に考えることが可能である。

しかし本論文での分析の結果からは、組織個人化は、このような社会化が不十分な際に現れる現象ではないということが示唆された。組織社会化の過程の中で強化される動機(ここでは自己についての学習、つまり組織個人化における個人の要求)の発達が、組織個人化の鍵要因となっているからである。

このような考え方に立てば、むしろ組織社会化がなされているからこそ、組織個人化が可能になるという結論が含意される。役割変革行動に対して外部環境の学習が正の効果を及ぼしていたという本論文の結果は、このことを裏付けるものであると考えられる。

組織個人化の概念によって照射されるのは、反抗という側面ではなく、中心的な価値観や規範は受け入れながら、その他の価値観などは拒絶する態度としての創造的個人主義(Schein, 1968)に近い。つまり、個人の要求に基づいてやみくもに不満を言う個人の姿ではなく、組織社会化されたからこそ、既成の役割の変え方が学習されるという結論である。

この点において本論文での結論は、Van Maanen & Schein (1979) における社会化戦術の議論とは若干異なり、本研究独自の貢献部分であると考えられる。つまり、組織個人化は、組織社会化の失敗ばかりを照射しているわけではないという主張を、新たに行った。これについてさらに議論するため、役割変革行動と対立する反応であると通常考えられてきた、役割保持行動について考察を加える。

### 終.2.1.3 組織個人化と役割保持行動

役割レベルでの組織個人化行動として挙げた役割革新行動や内容革新行動に対し、役割保持行動はその対極的な位置づけにあった。それは組織社会化の過程で伝えられた役割目標を、伝えられた役割遂行方法で行うという従順な反応である。

しかし第六章における相関分析の結果、役割革新行動、内容革新行動、及び役割保持行動は、むしろ正の相関を示していた。つまり、それらは互いに相対する反応であるというよりも、両立可能な反応と考えられるのである。組織社会化の働きかけによって、上手く既成の知識や枠組みが伝えられた役割保持行動、それに失敗し反抗的な態度が形成された結果としての役割変革行動という見方ではなく、受け継ぐべきは受け継ぎ(役割保持行動)、改善すべきものは改善し(内容革新行動)、さらに大きく変えるべきものは変える(役割革新行動)といった多様な反応が、同じ時点で生じうるのではないかと思われる。それは次のようなデータからも推察しうる。

(自分で何かやろうとするときに上司の存在にあまり比重がないようですが?) 上司は関係ない。言われたことはやるよ。「お前こうやってこれやれ。」それはやるけど、上司に気い遣うとかおべっか遣うとか、そんなんはないな。多分、上司が誰でも、そんな変わらへんって思ってた。その時。(みんな任せてくれる感じの上司だったから?) そうそうそう。たぶん俺がそうやって、勝手に考えて、勝手にやるような奴やからほっとけ、みたいな。ちょっと脱線しそうになったら呼ばれる、みたいな。

入社4年目 G氏

多くの内容革新を行った G 氏のコメントには、上司に言われたことはやる、と言及がある。つまり、保持的な行動もするが、その上で何らかの変化をもたらすような行動も行っているわけである。

以上のように考慮すれば、組織個人化は、個人が組織に及ぼす影響であり、組織社会化は組織が個人に及ぼす影響であり、双方の要求に沿って行われるため、各々の過程の結果は他方の過程を押さえつけるといった対立的な見方というよりも、組織社会化を組織個人化の与件として位置づける、という見方が妥当であるように思われる。

ただし、組織個人化は、概念的には当然に反抗をも照射しうるものであるため、今回考察された知見については、さらに実証的な検討が必要であることは言うまでもない。

#### 終.2.1.4 本論文の結論

分析結果とその意味とを踏まえたうえで、「組織という下位社会の基準にとって、慣習的で受け入れられる範囲に限定された行動が行われるよう誘導する組織社会化のプロセスから、なぜ組織やそのサブ・システムにとって慣習的ではないような変化をもたらす組織個人化の行動が生じるのであろうか」という大きな研究課題に対する、本論文での結論を簡単に提示する。

すなわち、組織社会化の過程を経ることで、組織環境に関する側面と自己の内的側面との学習が促され、学習された自己概念によって個々人独自の要求が明確になり、またその要求を既成の枠組みに適合的な形にする知識を得ることで、組織やそのサブ・システムに対し反映していくことができるようになるからであると考えられる。

組織社会化の過程で自分の欲求、能力、及び価値観が明確になるにつれ、漠然とした当初の疑問や不満が、明確な要求になる。それを同じく組織社会化の過程で学んだ、組織環境に関する知識を活用することで、実現する力を得るのではないか、というのが本論文での結論である。つまり、組織個人化の動機と能力とが、組織社会化の過程で形成・再形成されるのである。

従って、組織個人化は、逸脱行動の結果、つまり社会化の失敗の結果から生じるというよりも、その成果として現れる現象であると考えられる。組織社会化による学習が、個人の独自の要求を組織に反映させるための資源となり、こうして変化した組織やそのサブ・システムが、次世代に続く新たな社会化の素地となる。このように考えれば、組織社会化と組織個人化は、対比的な作用であると同時に、個人と組織とが循環的に相互作用する過程であると考えられる。

## 終.2.2 分析結果全体の実践的含意

組織個人化行動は組織社会化過程の失敗としてばかりではなく、その成果としても生じる現象である、という本論文での結論を踏まえると、若手が、今ある組織やそのサブ・システムに変化を働きかけるような積極性を発揮するようになるためには、その組織の既成の知識と同時に、各個人の要求、こうしたいというビジョンの形成が必要である、ということになる。

従って、第六章の結果から、①既成の人間関係や政治的知識 ②職務遂行方法や役割の知識を学習することと、③自己の欲求や能力、価値観を学習することが必要になる。第七章の結果と合わせて解釈すれば、①や②の学習は、変化を起こすための能力的な資源となる。①の学習によって他者からの支持を得たり、どうやって変化をもたらすことが可能になるのかを知り、②の学習によって、具体的な仕事方法における問題点、職務ごとに内在する多様な見方、何かを変えるための余剰資源（問題や対策を考え実行するための時間など）、自分の考えを積極的に提示するための権利や自信、自己効力感を得るのである。

一方、③の学習によって、組織に対する自分なりの要求、意思が醸成される。つまり動機部分が強化される。組織個人化を行う個人の育成には、能力と動機の育成が必要になるのである。

能力開発の側面について、本論文の中で議論した組織社会化戦術は、その効果の多くが①や②の個人を取り巻く環境の学習を主に促していた。とりわけ、連続的戦術によって照射される、役割モデルや内部者との相互作用が正の効果을及ぼしていた。能力面の向上には、OJTで伝えられる暗黙的な知識が非常に重要であることが示唆される。この際にはまた、組織に対するコミットメントを損なう効果が見出された剥奪的戦術、つまり過度に個人の持ち味、特性を否定するような接触のあり方は適切ではないことが示された。コミットメントが低下した結果、個人化ではなく離職という選択を行う可能性があるからである。今戦術は、単純にパフォーマンスに対しても負の効果を及ぼしていたことを、合わせて思い出す必要がある。

一般的には難しい、付与的な働きかけを促すための方策として、若手を有能な管理者の下に配属し、管理者にその育成の責任を明確な形で負わせること、あるいは採用プロセスにおいて現場管理者に一層積極的な役割を付与することを提示した。その詳細は 5.5.2 で触れたので、ここでは議論しない。

次に、分析結果から、組織個人化の最重要要因と考えられる、動機の側面について検討を加える。ここで議論するのは、組織個人化のための組織に対する要求の源泉としての動機、つまり自己学習の促進についてである。

自己概念の学習あるいは自覚に対する社会化戦術の効果は、決して大きいとは言えなかった。では、組織に対する個人の要求の源泉となる自己学習は、どう促進することが可能であるのかについて議論する。

その一つの手がかりは、組織社会化の環境学習にかかわる側面と自己学習の変数間における相関である。両者は中程度の正の相関を示していた。両者の関係は相互作用的であろう。自分のことが良く分かっているから、自己を取り巻く環境についての必要な学習が促進されるという側面と、周囲のことを学習したからこそ自分についての内省的な理解が深まるという側面があると予想される。

しかし、幼児から成人への発達という個人の成長過程を考慮すれば、一般には、環境の学習によって自己の学習が促進されるという見方が、妥当であるように思われる。環境について把握し、選択肢が示されることで、好悪や得意不得意、そして価値観が自覚されるように思われる。

このように考えれば、環境に関する学習が自己に関する学習を促しているのではないかという見方が成り立つ。従って、まず一人前の成員へと成長を促すこと、そのためには個々の特性を尊重しながらの有能な内部者による OJT が、間接的ではあるが有効であるように思われる。

ただし、組織個人化が、組織社会化同様の人間モデルに基づき発達的な変化に伴う帰結として生じるプロセスであるとすれば、自己概念の学習・確立がなされるまでには、組織

社会化における環境の学習以上の時間を要することが推測される。しかし、それを少しでも活発に促すためには、環境から何を学んだのかという個々人の内省が有効であろう。経験の中から方向性が見出される側面があるが、漠然と経験するというだけではなく、キャリアの節目節目で経験を内省すること（金井，2002）で、何気ない日々の出来事を、自分のアイデンティティ確立のための、意味ある経験に転換することができるように思われる。

社内公募制度や異動希望の聞き取りといったキャリアの節目機会、キャリア・カウンセラーやメンター等との対話場面を設けることが、一つの有効な方法であろう。個々人でも可能な内省のツールも整いつつあり（e.g., Schein, 1990; 金井, 2005）、その有効な活用が望まれる。

キャリアは基本的には個人の問題であり、その責任は個人にある。しかし、雇用の安定が難しくなっている現状を踏まえれば、上述したキャリア支援のための制度を設けることは、個人のコミットメントを高め、また組織に新しい要素をもたらす知の源泉を育てることにもなるように思われる（cf., 野中・勝見, 2004）。

### 終.3 組織個人化研究の展開に向けて

組織個人化は、組織社会化の過程から生じうる。そして組織個人化によって形成された何かは、次の世代へと組織社会化を通じて伝えられる。本論文では、組織社会化で何が伝えられ、その伝えられた要素が、組織個人化にどう作用しているのかについて探求してきた。

本論文での取り組みは、その第一歩であり、その発見事実の信頼性や妥当性という、最も基本的な部分にさえ、蓄積的な検証が求められる。しかし、それを踏まえた上で、今後どのような方向性へと発展可能であるのかについて若干の考察を加え、本論文を終える。

図（終.1）は、第一章でも提示した、組織社会化研究の展開における組織個人化研究の位置づけである。

この図は、組織個人化研究が、個人の主導性に力点を置く組織社会化研究の現代的展開

の延長上にあるということを示すと同時に、今後、考慮すべき領域もまた示している。つまり、どのようなプロセスで、何が個人化されるのかを探求していく必要性を示している。

どのようなプロセスを経て組織個人化が進むのかという問題は、それが組織社会化の過程から生じるとするならば、これまで見てきた過程理論によるところが大きい。しかし、仮にそのような場合でも、本論文七章での発見事実からは、組織個人化研究においては、外部者が内部者へ移行するフェイズのみならず、内部者がより内部へ移行する場合、異なる部門へ異動する場合、異なる階層へ移行する場合などがより重要になると思われる。

なぜなら、集団や組織レベルでの組織個人化の与件となる社会化は、入社初期のそれのみならず、再社会化の過程との関連で大きく作用すると思われるからである。再社会化の過程で個々の多様性の源泉たる新たな経験や知識が獲得されると考えられる。

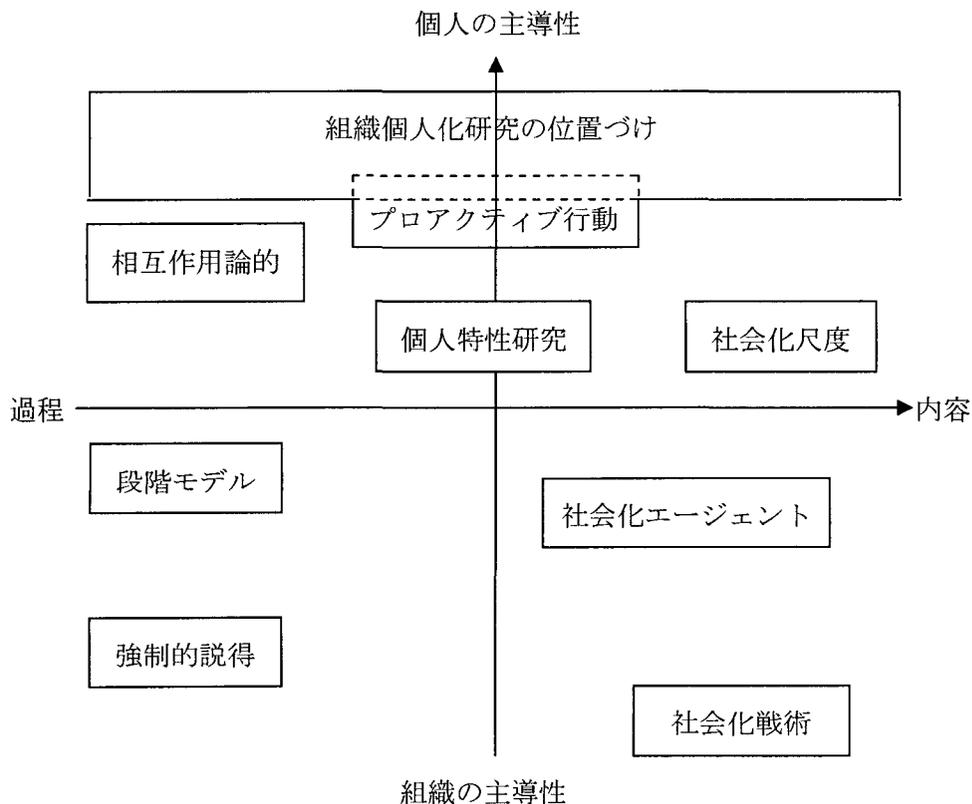


図.終.1 組織社会化研究の展開と組織個人化研究の位置づけ  
(図 1.9 よりで再掲)

今回の研究は、主に役割レベル、個人の職務レベルでのそれに留まり、集団単位に影響を及ぼす個人化の要因、組織単位に影響を及ぼす個人化の要因等は一部事例のみの言及に留まった。

Kanter (1983) を引き合いに出すまでもなく、集団や組織レベルでの個人化行動には、人的、金銭的な多くの資源が必要になると予想される。それらを獲得する主体はより大きな権力を持った個人であろう。そして、それらを行う主体は、先に挙げた発言権の認識などの関係から、おそらくよりキャリアが進んだ段階の個人であろうと思われる。従ってそのような場合の組織個人化要因を探るには、初期の組織社会化経験のみならず、管理職への節目や異動の節目で起こる再組織社会化の過程とともに検討しなくてはならない。これが今後の探求に必要な課題の一つである。

しかしまた、役割レベルでの組織個人化についても多くの課題が残されている。第七章の中で示されたモデレータ要因や組織個人化の成果についても、さらに検討していく余地がある。今回の発見事実は十分に検証されたわけではない。調査は全て横断的なデザインに基づいたものであった。より精緻な検討を行うには、縦断的デザインによる、大サンプルでの検証が求められる。不特定多数の企業在籍者に対し継続的な調査を行うことは難解であると思われることから、特定企業という文脈で、高い代表性を保った調査結果を蓄積していくことが、一つの方向性として考えられる。

図の終.1からは内容理論的な探求も必要になってくる事が理解される。例えば、組織個人化のレベルが変わるにつれて、何がより重要な要因になってくるのかは判明していない。キャリア初期の役割レベルでの個人化には、役割や職務遂行方法の学習程度や自己概念の学習が大きな役割を演じていた。しかし、異なるキャリア段階における異なる個人化レベルの場合、政治的な知識学習など、他の側面がクローズアップされてくる可能性がある。

また今回は、役割や職務レベルでの個人化、集団、組織という簡略な分類がなされたが、組織社会化の学習内容に対応する形で、役割の個人化、職務遂行方法における個人化、集

団の人間関係における個人化、組織文化や構造の個人化等の分類も可能であろう。要するに、何が個人化されるのかについては更なる探求が必要である。

また考察や結果からは、組織個人化はむしろ生産性と正の関係があるとされたが、果たしてそれが妥当なのか、個人化のレベルや対象によって変わるのかなども探求すべきであろう。

最後に、個人化の結果が、組織の文化が変化し、新しい社会化サイクルで伝えられるべき知識へと形成されていく過程の探求もまた指摘しておきたい。分析レベルをリンクした意欲的な取り組みになると考えられる。

このように、非常に多くの研究課題が山積されているが、それは今回提示した概念の未熟さを意味するというよりも、新しいフロンティアが広がっていること、組織社会化研究のさらなる展開の可能性を示しているように思われる。

組織個人化という分析視覚を用いることで、これまでの組織にとらわれ、統合される個人ではなく、個人の力によって組織を変えていく、場合によっては作り出す個人を描き出すことが可能になる。そのような個人は、変動的な社会で求められる働く個人の姿の一つであると考えられる。

## 引用文献一覽

- Adkins, C. L. (1995). Previous work experience and organizational socialization: A longitudinal examination. *Academy of Management Journal*, 38, 839-862.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33, 847-858.
- Alutto, J. A., Hrebiniak, L. G. & Alonso, R. C. (1971). A study of differential socialization for members of one professional occupation. *Journal of Health and Social Behavior*, 12, 140-147.
- Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag.
- Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29, 465-487.
- Ashford, S. J. & Black, J. S. (1996). Proactive during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81, 199-214.
- Ashford, S. J. & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 370-398.
- Ashforth, B. E. & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39, 149-178.
- Ashforth, B. E. & Saks, A. M. (2000). Personal control in organizations: A longitudinal investigation with newcomers. *Human Relations*, 53, 311-339.
- Ashforth, B. E., Saks, A. M., & Lee, R. T. (1997). Socialization and newcomer

- adjustment: The role of organizational context. *Human Relations*, 51, 897-926.
- Baker III, H. E. (1992). Employee socialization strategies and the presence of union representation. *Labor Studies Journal*, 17, 5-17.
- Bakke, E. W. (1953). *The fusion process*. New Haven, CT: Labor and Management Center, Yale University.
- Bandura, A. (1986) . *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bauer, T. N. & Green, S. G. (1994). Effects of newcomer involvement in work-related activities: A longitudinal study of socialization. *Journal of Applied Psychology*, 79, 211-223.
- Bauer, T. N. & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39, 1538-1567.
- Bauer, T. N. & Green, S. G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83, 72-83.
- Bauer, T. N., Morrison, E. W., & Callister, R. R. (1998). Organizational Socialization: A review and directions for future research. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol.16, pp.149-214). Greenwich, CT: JAI Press..
- Bell, N. E. & Staw, B. M. (1989). People as sculptors versus sculpture: the roles of personality and personal control in organizations. In M. B. Arthur., D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (pp.232-251).Cambridge University

Press.

Black, J. S. (1992). Socializing American expatriate managers overseas: Tactics, tenure, and role innovation. *Group & Organization Management*, 17, 171-192.

Black, J. S. & Ashford, S. J. (1995). Fitting in or making job fit: Factors affecting mode of adjustment for new hires. *Human Relations*, 48, 421-437.

Blumer, H.(1969). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Printice-Hall.

(後藤将之 訳『シンボリック相互作用論－パースペクティブと方法－』勁草書房, 1991年。)

Buchanan, H.B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of Managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.

Bush, D. M. & Simmons, R. G.(1981). Socialization Process over the life course. In M, Rosenberg & R. H. Turner, (Eds.), *Social psychology: Sociological perspectives* (pp.133-164). New York: Basic Books.

Cable, D. M. & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit, *Personnel Psychology*, 54, 1-23.

Callister, R. R., Kramer, M. W., & Turban, D. B. (1999). Feedback seeking following career transitions. *Academy of Management Journal*, 42, 429-438.

Caplow, T. (1964). *Principles of organization*. New York: Harcourt, Brace & World.

Chan, D. & Schmitt, N. (2000). Interindividual differences in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: A latent growth modeling approach to understanding newcomer adaptation. *Journal of Applied Psychology*, 83, 190-210.

Chao, G. T., A. M. O'Leary-Kelly, S. Wolf, H. J. Klein, & P. D. Gardner (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.

Chao, G. T., Walz, P. T., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A

- comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45, 619-636.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Chen, G. (2005). Newcomer adaptation in teams: Multilevel antecedents and outcomes. *Academy of Management Journal*, 48, 101-116.
- Child, I. L. (1954). Socialization. In G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology*, (Vol. II, Chap. 81, pp. 655-692). Addison-Wesley
- Clausen, J. A. (1986). *The life course: A sociological perspective*. Prentice-Hall.  
(佐藤慶幸・小島茂 訳『ライフコースの社会学』早稲田大学出版部, 2000年。)
- Cooper-Thomas, H. & Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 423-437.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.
- Dawis, R. V. & Lofquist, L. H. (1978). A note on the dynamics of work adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 12, 76-79.
- Dawis, R. V. & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Dubinsky, A. J., Howell, E. D., Ingram, T. N., & Bellenger, D. N. (1986). Salesforce socialization. *Journal of Marketing*, 50, 192-207.
- Dutton, J. E. & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18, 397-428.
- Erikson, E. H. (1963). *Children and society*: Second edition: Revised and Enlarged. W. W. Norton & Company.

(仁科弥生 訳『幼児期と社会 1・2』みすず書房, 1980年。)

Erikson, E. H. & Erikson, J. M. (1982). *The Life cycle completed: A review*. New York: W. W. Norton & Company.

(村瀬孝雄・近藤邦夫 訳『ライフサイクル, その完結』みすず書房, 1989年。)

Erikson, E. H. & Erikson, J. M. (1997). *The life cycle completed: A review : Expanded edition*. New York: W. W. Norton & Company.

(村瀬孝雄・近藤邦夫 訳『ライフサイクル, その完結』みすず書房, 2001年。)

Falcione, R. L. & Wilson, C. E. (1988). Socialization process in organizations. In G. M. Goldhaber & C. A. Barnett (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 151-169). Nordwood, NJ: Ablex.

Farr, J. L. & Ford, C. M. (1990). Individual Innovation. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work* (pp.53-80). New York: John Wiley & Sons.

Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-452.

Feldman, D. C. (1977). The role of initiation activities in socialization. *Human Relations*, 30, 977-990.

Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organizational members. *Academy of Management Review*, 6, 309-318.

Feldman, D. C. (1989). Careers in organizations: Recent trends and future directions. *Journal of Management*, 15, 135-156.

Feldman, D. C. (1994). Who's socializing whom? The impact of socializing newcomers on insiders, work groups, and organizations. *Human Resource Management Review*, 4, 213-233.

Feldman, D. C. & Brett, J. M.(1983). Coping with new jobs: A comparative study of new

- hires and job changers. *Academy of Management Journal*, 26, 258-272.
- Festinger, G. F. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.
- (末永俊郎 監訳『認知的不協和の理論 社会心理学序説』誠信書房, 1965年。)
- Fisher, C. D. (1985). Social support and adjustment to work: A longitudinal study. *Journal of Management*, 11(3), 39-53.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 4, pp.101-146). Greenwich, CT: JAI Press.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39, 37-63.
- Frohman, A. L. (1997). Igniting organizational change from below: The power of personal initiative. *Organizational Dynamics*, 25(3), 39-53.
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12, 472-485.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- (後藤隆・大出春江・水野節夫 訳『データ対話型理論の発見 調査からいかに理論をうみだすか』新曜社, 1996年。)
- Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.1201-1245). Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol.8, pp.1-52). Greenwich, CT: JAI Press.

- Green, S. G. & Bauer, T. N. (1995). Supervisory mentoring by advisers: Relationship with doctoral student potential, productivity, and commitment. *Personnel Psychology*, 48, 537-561.
- Greenberger, D. B. & Strasser, S. (1986). Development and application of a model of personal control in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 164-177.
- Griffin, A. E. C., Colella, A., & Goparaju, S. (2000). Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective. *Human Resource Management Review*, 10, 453-474.
- Hall, D. T. (1976). *Career in organizations*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hall, D. T. & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26, 22-37.
- Hall, D. T. & Nougaim, K. E. (1968). An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 12-35.
- Havighurst, R. J. (1953). *Human development and education*. New York: Longmans, Green.
- (荘司雅子 訳『人間の発達課題と教育・幼年期より老年期まで』牧書店, 1958年。)
- Haueter, J. A., Macan, T. H., & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 20-39.
- Hill, L.A. (1992). *Becoming a manager: Mastery of a new identity*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hirshman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and state*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- (矢野修一 訳『離脱・発言・忠誠－企業・組織・国家における衰退への反応』MINERVA  
人文・社会科学叢書, 2005年。)
- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44, 764-791.
- Jones, G. R. (1983). Psychological orientation and the process of organizational socialization: An interactionist perspective. *Academy of Management Review*, 8, 464-474.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- Kammeyer-Mueller, J. D. & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88, 779-794.
- 金井壽宏 (2002) 『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP 新書。
- 金井壽宏 (2005) 『リーダーシップ入門』日本経済新聞社。
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters*. New York: Simon & Schuster.  
(長谷川慶太郎『ザ チェンジ マスターズ』二見書房, 1984年。)
- Katz, R. (1980). Time and work: Toward an integrative perspective. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol.2, pp.81-127). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kim, Tae-Yeol, Cable, D. M., & Kim, Sang-Pyo (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90, 232-241.
- Kimberly, J. R. (1981). Managerial innovation. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design* (Vol.1, pp.84-104). Oxford University Press.
- King, N. (1990). Innovation at work: the research literature. In M. A. West & J. L.

- Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work* (pp.15-57). New York: John Wiley & Sons.
- King, R. C. & Sethi, V. (1992). Socialization of professionals in high-technology firm. *Journal of High Technology Management Research*, 3, 147-168.
- Kirton, M. J. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 6, 622-629
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26, 608-625.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationship in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- (渡辺直登・伊藤知子 訳『メンタリング—会社の中の発達支援関係—』白桃書房, 2003年。)
- Laker, D. R. & Steffy, B. D. (1995). The impact of alternative socialization tactics on self-managing behavior and organizational commitment. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, 645-660.
- Lester, R. E. (1987). Organizational culture, uncertainty reduction, and the socialization of new organizational members. In S. Thomas (Ed.), *Studies in communication* (Vol. 3, pp.105-113). New Jersey, Ablex.
- Levinson, D. J. (1978). *The Seasons of a man's life*, Alfred Knopf.
- (南博 訳『ライフサイクルの心理学 上・下』講談社学術文庫, 1992年。)
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. D. Cartwright (Ed.). New York: Harper & Row.
- (猪股佐登留 訳『社会科学における場の理論 増補版』誠信書房, 1979年)
- Livingston, J. (1969). Pygmalion in management. *Harvard Business Review*, 47, 81-89.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25,

227-251.

Louis, M. R. (1990). Acculturation in the workplace: Newcomer as lay ethnographers. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp.85-129). San Francisco: Jossey-Bass.

Louis, M. R., Posner, B. Z., & Powell, G. N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, 36, 857-866.

March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*, Wisley (2<sup>nd</sup>. ed., 1993).

(土屋守章 訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977年。)

Maslach, C., Santee, R. T., & Wade, C. (1987). Individuation, gender role, and dissent: Personality mediators of situational forces. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1088-1093.

Maslach, C., Stapp, J., & Santee, R. T. (1985). Individuation: conceptual analysis and assessment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 729-738

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.

(小口忠彦 訳『[改訂新版]人間性の心理学』産能大学出版部, 1987年。)

Major, D. A. Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). A Longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, 80, 418-431.

Mead, G. H. (1934). *Mind, self, and society: From the standpoint of a social behaviorist*. C. W. Morris (Ed.): The University of Chicago Press.

(稲葉三千男・滝沢正樹・中野収 訳『ミード 精神・自我・社会』青木書店, 1973年。)

Merton, R. K. (1957). *Social theory and social structure*, Glencoe, Ill: Free Press.

- (森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎 訳『社会理論と社会構造』みすず書房, 1961年。)
- Miceli, M. P. & Near, J. P. (1992). *Blowing the whistle*. New York: Lexington Books.
- Mignerey, J. T., Rubin, R. B., & Gorden, W. I. (1995). Organizational entry: An investigation of newcomer communication behavior and uncertainty. *Communication Research*, 22, 54-85.
- Miller, V. N. & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16, 92-120.
- Mischel, W. (1977). The interaction of person and situation. In D. Magnusson & N. S. Endler(Eds.), *Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Morrison, E. W. (1993a). Longitudinal study of the effect of information seeking on new comer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 173-183.
- Morrison, E. W. (1993b). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 557-589.
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social networks ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45, 1149-1160.
- Morrison, E. W. & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.
- 中島義明・子安増生・繁樹算男・箱田裕司・安藤清志・坂野雄二・立花政夫 編 (1999) 『心理学辞典』有斐閣。
- Nicholson, N. (1984). A theory of work transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29, 172-191.
- 野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社。
- 野中郁次郎・勝見明 (2004) 『イノベーションの本質』日経 BP 社。

- 小川憲彦(2003).『キャリア初期段階における自発的離職行動』神戸大学大学院経営学研究科修士論文。
- 小川憲彦(2005a).「組織社会化研究の展望」神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフ, No. 0522。
- 小川憲彦(2005b).「企業の人材採用・育成方針に関するアンケート調査報告書」神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフ, No.0506。
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 12, pp. 43-72). Greenwich, CT: JAI Press.
- Orpen, C. (1995). The effect of socialization tactics on career success and satisfaction: A longitudinal study. *Psychological Studies*, 40, 93-96.
- Ostroff, C. & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849-873.
- Ostroff, C. & Kozlowski, S. W. J. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 170-183.
- Pascale, R. (1985). The paradox of corporate culture: Reconciling ourselves to socialization. *California Management Review*, 27, 26-40.
- Parsons, T. (1951). *The social systems*. London: Tavistock; Glencoe, Ill: The Free Press.  
(佐藤勉 訳『社会体系論』青木書店, 1974年。)
- Porter, L. W. & Lawler, E. E. III.(1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Dorsey-Irwin.
- Porter, L. W., Lawler, E. E. III., & Hackman, J. R. (1975). *Behavior in organizations*.

New York: McGraw-Hill.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, 12, 278-287.

Rousseau, D. M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M. E. Sharpe.

Rollang, K. (2004). The impact of relative tenure on new comer socialization dynamics. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 853-872.

Rothbaum, F. M., Weisz, J. R., & Snyder, S. S. (1982). Changing the world and changing the self: A two-process model of perceived control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 5-37.

坂下昭宣(2002). 『組織シンボリズム論 論点と方法』白桃書房。

Saks, A.M. (1995). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80, 211-225.

Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997a). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234-279.

Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997b). Socialization tactics and newcomer information acquisition. *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 48-61.

Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (2000). The role of dispositions, entry stressors, and behavioral plasticity theory in predicting newcomers' adjustment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 43-62.

Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management.

*Industrial Management Review*, 9(2), 1-16.

Schein, E. H. (1971). The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 401-426.

Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*.

Addison-Wesley.

(二村敏子・三善勝代 訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房, 1991年。)

Schein, E. H. (1990). Career anchors: Discovering your real values revisited edition.

Jossey-Bass.

(金井壽宏 監訳・『キャリア・アンカー』白桃書房, 2003年。)

Schein, E. H. (1999). The corporate culture survival guide. Jossey-Bass.

(金井壽宏 監訳・尾川丈一・片山佳代子 訳『企業文化 生き残りの指針』白桃書房, 2004年。)

Schein, E. H. (with Schneier, I. & Barker, C. H.). (1971). *Coercive persuasion. A socio-psychological analysis of the "brainwashing" of American civilian prisoners by the Chinese communists*. New York: W.W. Norton & Company.

Shuval, J. T. & Adler, I. (1977). Processes of continuity and change during socialization for medicine in Israel. *Journal of Health and Social Behavior*, 18, 112-124.

外林大作 編纂 (1981) . 『誠信心理学辞典』誠信書房。

Staw, B. M. & Boettger, R. D. (1990). Task revision: A neglected form of work performance. *Academy of Management Journal*, 33, 534-559.

Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications.

(南裕子 監訳・操華子・森岡崇・志自岐康子・竹崎久美子 訳『質的研究の基礎—グラ

- ウンデッド・セオリーの技法と手順—』医学書院, 1999年。)
- 高橋弘司(1994a). 「段階的組織社会化モデルに関する実証研究—統合モデルの妥当性検証—」『経営行動科学』第9巻第1号, 51-70頁。
- 高橋弘司(1994b). 「組織社会化モデルの開発および妥当性検証の試み—妥当性検証の項目反応理論の応用—」『経営行動科学』第9巻第2号, 103-121頁。
- 竹内倫和・竹内規彦(2004). 「組織社会化施策が新規学卒就職者の組織適応に与える影響」『経営行動科学学会第7回年次大会発表論文集』203-212頁, 及び同年11月21日於当日配布資料。
- Taormina, R. J. (1994). The organizational socialization inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 2, 133-145.
- 上野山達哉(1997). 「日本における大卒就職者による組織選択の意思決定過程」『六甲台論集—経営学編—』第44巻第1号, 57-77頁。
- 上野山達哉(1998). 「組織加入後の初期適応過程に関する研究—コープこうべにおける新入職員の組織社会化過程をめぐる理論的・実証的考察—」神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフ, No. 9804。
- Van de Ven, A. H. (1980a). Problem solving, planning, and innovation. Part 1. Test of the program planning model. *Human Relations*, 33, 711-740.
- Van de Ven, A. H. (1980b). Problem solving, planning, and innovation. Part 2. Speculations for theory and practice. *Human Relations*, 33, 757-779.
- Van Maanen, J. (1975). Police socialization: A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department. *Administrative Science Quarterly*, 20, 207-228.
- Van Maanen, J. (1976). Breaking in: Socialization to work. In R. Dubin (Ed.), *Handbook of work, organization, and society* (pp.67-130). Chicago: Rand McNally.
- Van Maanen, J. (1978). People processing: Strategies of organizational socialization.

*Organizational Dynamics*, 7, 18-36.

Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization.

In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1, pp.209-266).

Greenwich, CT: JAI Press.

若林満・南隆男・佐野勝男 (1980). 「わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発

達過程－その経時的分析」『組織行動研究』第6巻, 3-131頁。

Wanberg, C. R. & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85, 373-385.

Wanous, J. P. (1980). *Organizational entry: Recruitment, selection, and socialization of newcomers*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, and socialization of newcomers* (2<sup>nd</sup>.ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.

Weiss, H. M. (1978). Social learning of work values in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63, 711-718.

Weiss, H. W. (1990). Learning theory and industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 171-222). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

West, M. A. (1987). A measure of role innovation at work. *British Journal of Social Psychology*, 26, 83-85.

West, M. A. & Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work* (pp.3-13). New York: John Wiley & Sons.

White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66, 327-332.

Zahrly, J. & Tosi, H. (1989). The differential effect of organizational induction process on early work role adjustment. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 9-74.

## 謝辞

末筆となりましたが、本論文の執筆にあたっては神戸大学経営学研究科の金井壽宏先生をはじめ、本学の上林憲雄先生、平野光俊先生、高橋潔先生、鈴木竜太先生、及び福島大学の上野山達哉先生から多くのアドバイスを頂きました。記してお礼申し上げます。ありがとうございました。

ただし勿論、ありうべき誤謬は全て筆者の責に帰することを付記しておく。