



処方的知識の開発を主軸とした組織社会化研究の展開

福本, 俊樹

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2019-03-25

(Date of Publication)

2020-03-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第7414号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1007414>

※ 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。



博士論文

処方的知識の開発を主軸とした
組織社会化研究の新展開

平成 31 年 1 月 21 日

神戸大学大学院経営学研究科
金井壽宏研究室
マネジメント・システム専攻

学籍番号 093B020B

氏名 福本 俊樹

処方的知識の開発を主軸とした
組織社会化研究の新展開

福本 俊樹

第1章 序論	1
1.1 本論文の問題関心	1
1.1.1 理論的関心	1
1.1.2 実践的関心	5
1.2 論文構成	7
第2章 組織社会化戦術研究の展開と課題	11
2.1 嚆矢としての Van Maanen and Schein (1979)	11
2.2 社会化戦術研究の展開	18
2.2.1 〈適応の研究〉としての成熟	18
2.2.2 社会化戦術研究の近年の動向：〈戦術の研究〉を目指して	21
2.3 社会化戦術研究にとっての理論的課題	25
2.3.1 社会化戦術研究への批判：個人主体のアプローチによる理論的補完	26
2.3.2 「主体的個人」という理論的障壁	28
第3章 組織社会化戦術の理論的視座	33
3.1 社会化戦術研究の理論的背景	33
3.1.1 内面化モデルとの決別	34
3.1.2 理論的基盤としての相互行為論	38
3.2 社会化戦術研究の研究・アジェンダ	45
3.2.1 基本的なリサーチ・アジェンダ	45
3.2.2 制度化された戦術／個人化された戦術の再解釈	48
3.2.3 心理的契約の交渉過程としての組織社会化	50
第4章 組織社会化戦術の方法論的視座	57
4.1 社会化戦術研究の実践的背景	57
4.2 社会化戦術研究の方法論的視座：アクション・サイエンスによる補強	59
4.2.1 新たな科学思想としてのアクション・サイエンス	60
4.2.2 信頼できる信念の形成：因果的説明と経験的記述の戦略的活用	63
4.3 処方的知識の開発に向けて	69
第5章 制度化された新人教育・管理に対する新人の反応	72
5.1 らでいっしゅぼーや株式会社における新人教育・管理の方針	72
5.2 調査概要	76

5.3 募集.....	78
5.4 選考.....	84
5.5 研修.....	88
5.6 配属.....	93
5.7 業務.....	100
第6章 個人化された新人教育・管理の活用.....	104
6.1 月桂冠株式会社における新人教育・管理の方針.....	104
6.2 調査概要	106
6.3 個人化された採用面接：制度化された採用面接からの差異化	108
6.4 研修：制度化された教化／個人化された教化	116
6.5 コミュニケーションの個人化された管理／制度化された管理	123
第7章 結論	135
7.1 本論文の要約と貢献点	135
7.2 処方的知識の提示と考察.....	137
7.3 今後の課題.....	147
引用文献.....	151

第1章 序論

1.1 本論文の問題関心

本論文の目的は、組織社会化戦術 (tactics of organizational socialization) の理論的・方法論的視座に基づき、新人教育・管理の現場にて、管理者が使用可能な処方的知識を開発していくことにある。

1.1.1 理論的関心

組織への新規参入者が、その組織の一人前の成員になる。こうした過程は組織社会化と呼ばれ、組織の存立にかかわる基底的な現象として、また、個人の組織（職務）への心理的適応を左右するものとして、組織研究者の関心を集め続けてきた (Van Maanen and Schein, 1979; Fisher, 1986; Saks and Ashforth, 1997a; Bauer, Morrison and Callister, 1998; Ashforth, Sluss and Harrison, 2007; Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo and Tucker, 2007; Ashford and Nurmohamed, 2012)。だが、ある個人が組織の成員になるとは、そもそもどのような事態なのだろうか。

広義には「新規参入者が組織の外部者から内部者へ移行する過程」 (Bauer et al., 2007, p. 707) と定義される組織社会化だが、より狭義には、「特定の役職を占める組織成員として期待される規範・価値・役割行動を学習する過程」 (Klausner and Groves, 2002, p. 207) であるとされる。そこには、単に職務遂行に必要なスキル等を習得するというだけでなく¹、当該組織に特有の行動様式・思考様式を、それが自明視されるに至るまで体得していくというニュアンスがより強く含まれている (Fisher, 1986)。つまり、組織において共有されている価値や規範を自らの内面に深く取り込み、組織成員としてふさわしいふるまいが自発的に動機づけられるようになること、それが「組織の成員になる」ことだというわけである (e.g. Cable and Parsons, 2001)。

なるほど、組織社会化 (=組織の成員になる過程) を、内面化 (=組織成員に求められる価値・規範を内面に取り込み、組織成員として自発的に動機づけられるようになる過程) と同一の現象として概念化するというのは、確かに説明としてはわかりやすい。「組織に染まる」という慣用表現があるように、私たちは組織の内部者になるにつれて自己の内面が

¹ 職務遂行に必要なスキル等の習得過程は、職業的社会化と呼ばれている (Fisher, 1986)。

変容していく実感を持ったりもする。そして、こうした概念としてのわかりやすさは、多くの経験的研究を生み出すことにもつながった (Saks and Ashforth, 1997a; Bauer et al., 1998; Ashforth et al., 2007)。組織社会化研究は、その経験的研究の蓄積の多さから見ても、いまや組織研究におけるひとつの成熟した領域であると言えよう。

だが、以上のようなわかりやすい論理に基づく組織社会化理論は、もはや時代にそぐわなくなっており、理論の修正が必要だという声もある。鈴木・忠津・尾形・松本 (2012) は、企業環境の先行きの不透明さから、企業側が求める人材像が曖昧になってきていると指摘する。かつての松下マンや IBM マンのような明確で企業特種的な人材像は影を潜め、現代では「チャレンジングな人」「グローバルに活躍できる人」といった高度に一般的・抽象的な人材像しか打ち出せなくなっている。そのため、新人側も、新人を育成する側も、そうした人材になるための具体的な学習／教育の道筋が見出せずにいると言う (鈴木ほか, 2012, 143-144 頁)。こうした状況は、より広範な社会的背景にも由来しているだろう。個人化の進展にともない、職業、趣味、ライフスタイルなど、様々な領域における選択の自由が格段に増えた現代では、あらゆる価値観は相対化される可能性を秘めている。企業が何らかの絶対的な価値を打ち出し、それを教育するというよりはより困難になってきていると言えよう。そして、自己に対する反省的な眼差しが常態化している現代 (Giddens, 1991) において、われわれが——とりわけ、組織社会化研究の主たる対象となる若年層が——組織の価値を深く内面化することによって組織の成員になるというのは、もはや説明図式としてはレリヴァンスを欠いているのかもしれない。

そこで組織社会化理論にも、個人主義的な修正が加えられることになる。それは、成員を組織に染めることを目指す管理方式の問題点を指摘するとともに、成員の本来の自己 (authentic self) を活かす管理方式にその克服の道筋を見出すというものであった。例えば、Cable, Gino and Staats (2013) は、組織に染める型の従来の管理方式は、新人の面従腹背やアイデンティティの抑圧による心理的消耗を招くとする。そして、とりわけ組織社会化の初期段階においては、新人その人の本来の自己を承認し、その発現を促す管理方式を採用する方が、新人のよりよい適応がもたらされると主張する。

その一方で、こうした個人主義的な管理方式に対しては、真っ向からの厳しい批判も見られる。Fleming and Sturdy (2009) は、本来の自己を活かす型の管理とは結局のところ、個人尊重の価値観を巧みに利用することで労働疎外を隠蔽する、より趣向を凝らした規範的統制 (Etzioni, 1964) に過ぎないと断ずる。同様に、Fleming and Sturdy (2011) は、

「あなたらしさを出してほしい (Just be yourself!)」というような、仕事の中での楽しさや遊びの追求、多様な個性の表出、本当の自分の表出を求める管理方式を解放型管理 (liberation management) と呼び、それが個人主義の仮面を被った官僚的統制や文化的統制に他ならず、さらには、そこで生じている機能不全をも巧妙に覆い隠すまやかしであるとして、その手口をネガティブに描き出す。これらの批判者によれば、本当の自己の表出と承認を強調する個人主義的管理とは、従業員に「本当の自分」という虚偽意識を抱かせることで労働搾取をまんまと遣り果せる奸計であるというわけだ。

こうした個人主義的管理の賞揚と批判はいずれもまたわかりやすく、そしてそのいずれにももちろん有効性があるだろう。しかしながら本論文は、このどちらの立場にも与したいわけではない。本論文を通して考えてみたいのは、むしろ次のようなことである。われわれは、とりたてて Fleming and Sturdy (2009; 2011) の指摘を待つまでもなく、「本来の自己を活かす管理」なるものの胡散臭さをすでに充分に知っているのではないか？ そして、それを知った上でなお、そうした管理方式を求めたり、場合によっては利用したりしているのではないか？あるいはまた、組織の価値を全員で共有するという、従来の組織社会化理論のいささか時代遅れとなった論理についても同様のことが言えるかもしれない。われわれは、組織成員が同じ理念や行動準則の元に共鳴するなどということがおよそありそうにないことを知りつつも、それでもなおそれを「理想」として掲げているのではないか？そして、もしわれわれがそうした「理想」を案外、積極的に求めていたりするならば、それは何らかの実践的な意義を持つのではないか？²

社会学者の佐藤俊樹は、われわれは「わかりやすいが嘘くさいもの」に「ベタ」に騙されているわけではなく、そういうものだとどこかで気づいていながら、それらを「ネタ」として求め、消費しているのではないかと述べる。嘘くさをあらかじめ織り込み済みにしておけば、自分がそれに完全に呑み込まれてしまわないための防御壁となる。そうして安全な居場所を確保しながら、「わかりやすい」何かに寄りかかろうとする、そんな欲望をわれわれは持っているのではないか、と (佐藤, 2010)。もちろん佐藤自身も留保するように、こうした議論にはかなり憶測も混じっている。また、ここから、われわれは予防線を

² 実はこうした視点は、経営学が古くから有していたものでもある。周知のように、バーナード (Barnard, C. I.) は組織の成立要件の一つに「共通目的」を挙げるが、そこで彼が強調したのは、何らかの目的が実際に人々に共有される必要があるということではなく、「共通の目的が存在する」ということがそれぞれの人々によって信じ込まれる必要がある、ということであった (Barnard, 1938, p. 87, 邦訳 91 頁)。

張っておかなければ何も信じることができなくなっているという、悲観的な結論が導かれるかもしれない。しかし、われわれ（とりわけ若年層）は、絶えざる不安と不確実性の中で生きているのであり、際限なく続きうる懷疑を忘却するために、そうした予防線を張ってまで、何かを信じようとしているのだとも言えるかもしれない。

本論文ではこうした地平から、組織社会化について考えてみたい。つまり、価値や理念の共有を至上目的としてその実現方法を考えたり、あるいは、本来の自己なるものの存在を前提にその積極的活用を説いたりという「わかりやすい」（「ベタ」）な議論を行うのではなく、これらの管理方式を単にネガティブに批判するというこれまた「わかりやすい」（「ベタ」）な議論を行うのでもない。そうではなく、こうした「わかりやすさ」をある種の「ネタ」³として展開される実践を考察してみたい。この地平からの問いかけとは、例えば次のようなものになるだろう——「価値の共有」といういささか古びた物語が新人教育・管理の現場で有効性を発揮するためには、それはどのように使われるべきか？「本当の自分」といったそれ自体は手垢のついたフレーズを、新人の教育・管理においてヴィヴィッドに用いるためには、どのようにすればよいか？その結果、新人がたとえ予防線を張りつつであれ、何かを信じるようになるのは、どのようにしてか？——。

以上のように、本論文では、組織社会化を考察するに際して、それをどのようになすのか、すなわち、社会化の技巧 (technique) を主題として取り上げたい。筆者の見るところ、組織社会化研究においては、実はこうした視座がすでにその黎明期において登場している。それが、ヴァン＝マーネン (Van Maanen, J.) とシャイン (Schein, E. H.) によって提唱された、組織社会化戦術 (以下、社会化戦術) (Van Maanen and Schein, 1979) であった。周知の通り、社会化戦術という概念それ自体は、その後も組織社会化研究の中心的概念であり続けたし、社会化戦術研究は、現在の組織社会化研究においてもなお主流の位置を占めている。だが、そこでは、社会化の様々な技巧を探究するという社会化戦術研究の本来の理論的志向性は、もはや失われてしまっている。Van Maanen and Schein (1979) の理論的志向性を継承し、組織社会化の〈戦術の研究〉を再構築すること、そしてその経験的

³ より経営学的な表現で言い換えるならば、バーナードに倣い、フィクション（仮構）と呼んでもいいだろう。フィクションとは、「理論的推理によっても実験的立証によってもその真実性が証明されないことがわかっているのに、一つの基本的な命題が真実であるとする主張」（Barnard, 1938, p. 314, 邦訳 328 頁）のことを指す。したがってバーナードのフィクション概念に「虚構」といったネガティブなニュアンスはない。問われるべきことは、そうしたフィクションがいかなる有用性を持ち得るかなのである (Barnard, 1938, p. 314, 邦訳 329 頁; 松嶋, 2011)。

研究へ向けたアジェンダを整備すること、以上が本論文の理論的関心である。

1. 1. 2 実践的関心

近年、経営学全般において経営実践と経営学研究の乖離問題が指摘されている。例えば、情報経営学においては、*MIS Quarterly* 誌が 1999 年に、“Rigor and Relevance in MIS Research” と題した特集号を組み、リガー（科学的厳密性）を追求した学術研究が、まさにそのリガーの追求によって、経営実践へのレリヴァンス（実践的有用性）を失っているのではないかという問題提起がなされた (Vol. 23, No. 1)。また、*Academy of Management Journal* 誌は 2007 年に、“On the Research-Practice Gap in Human Resource Management” と題した特集号を編み、HRM 研究における経営実践と研究実践の乖離問題を取り扱っている (Vol. 50, No. 5)。その他、*Academy of Management Review* 誌においても、2011 年に “Where are the New Theories of Organization?” と題された特集号が生まれ、組織研究におけるわれわれの研究実践のあり方そのものが問い直されている (Vol. 36, No. 2)。

こうしたリガー・レリヴァンス問題は、組織社会化研究をその下位領域として含む組織行動論においても指摘されてきた。Anderson, Herriot and Hodgkinson (2001) は、組織現象の特定の側面にリゴラスな科学としての説明を与えることを目的とする研究者と、それが科学であるかどうかよりも、実際の管理の中で使用可能な知識を求める実務家の両者の関心に、埋めがたいギャップが生じていると言う。組織行動論の代表的ジャーナルである *Journal of Organizational Behavior* 誌上でも、例えば、Aguinis and Pierce (2008) は、組織行動論の研究者が提示する知識が、さほど実務家の参照を集めていないことを問題視している。同誌のチーフ・エディターを務めたアシュカナジー (Ashkanasy, N. M) もまた、同誌の保守的なピア・レビュー体制が研究者の科学的合理性への固執を生み、実践へのコンタクトを失わせてきたとし、既存研究の穴埋め型 (gap filling) の研究よりも、長らく神聖視されてきた既存理論を前提から覆すような挑戦的な研究を待望している (Ashkanasy, 2011, p. 820)。

そして筆者自身も、フィールドワークを通じて、経営実践と経営学研究の乖離にまつわる経験をしている。本論文の調査対象者でもある、らでいっしゅぼーや株式会社人事部長 K 氏は、筆者とのインフォーマルな会話の中で、次のように語った。「経営学の理論は、原理原則としては確かにそうだなと思いますが、じゃあそれで実際に人の管理をするとなる

と、やっぱりもっといろいろな問題が生じてくるので」⁴。K氏のこの発言は、筆者との別れ際になされたものであったが、その時、筆者はこの発言に対して何も回答することができなかった。

もちろん、経営現象における法則の定立や原理原則の解明に、経営学の意義を求めることもできよう。リゴラスな実証研究の蓄積によって展開してきたこれまでの社会化戦術研究も、新人教育・管理におけるベスト・プラクティスを探索・提示するという点では大いに成果をあげてきた (Saks, Uggerslev and Fassina, 2007)。ただ、いくら経験的な根拠に裏づけられ、有効性が保証された新人教育プログラムを実施したところで、それが管理者にとって望ましい新人の行動や態度を常にもたらすとは限らない。慣れない環境にいる新人にとって、組織の価値や規範を学習し解釈していくことは、コンフリクト、誤った理解、間違った解釈を生み出す難しいプロセスになりうるからだ (Korte, Brunhaver and Sheppard, 2015, p. 189)。したがって、新人教育・管理の現場には常に予期せぬ問題がつきまとうのであり、管理者には、プログラムの実施と並行して、現場で生じる様々な問題への臨機応変な対応が求められている。そして、少なくとも社会化戦術研究は、こうした諸問題に対処するためにこそ、〈戦術の研究〉として確立されたものであったはずだ (Van Maanen and Schein, 1979, p. 213; 216)。しかしながら、社会化戦術研究は未だ、これら現場で生ずる諸問題へ対処していくための有用な知見を、満足に提示しえていないのである (Saks and Gruman, 2012, p. 37)。

ただし、このことは当然ながら、科学的に厳密な研究、すなわち実証主義的研究を退け、方法論的多元化を図れば解決するというような問題ではない。われわれは決して、科学そのものを退けようとしているわけではないし、またそうすべきでもないだろう。われわれに求められているのは、科学的厳密性と実践的有用性の対立のもとで何らかの折衷案を探ることではなく、むしろ、そうした対立的な把握を乗り越えるべく、改めて科学のあり方を考え直してみることであろう。

こうした状況を鑑みれば、松嶋 (2015) が情報経営研究においてリガーとレリヴァンスの対立的把握を克服するために行ったように、多数派となった研究や流行りの研究を追うよりも、研究分野が生まれた源流に遡ってみることが有効だろう。本研究では、Van Maanen and Schein (1979) の社会化戦術研究はもちろんのこと、彼らの思想的背景にま

⁴ 筆者のフィールドノートより (2012年11月13日)。

で遡ることによって、リガー・レリヴァンス問題を克服する一つの道筋を見出してみたい。そして、新人教育・管理を行う現場の管理者が、実際に使用可能な知識を開発していくこと、以上が本論文の実践的関心である。

1.2 論文構成

上述の理論的・実践的関心に基づき、以下の本論では、社会化戦術研究の理論的・方法的視座を改めて問い直し、そのリサーチ・アジェンダを明らかにした上で、事例分析を通じて新人教育・管理にとって有用な知識の開発を行っていく。本論文の構成は、以下の通りである。

第2章、第3章では、社会化戦術研究の理論的視座を明確にするための先行研究レビューを行う。第2章でのレビューの目的は、社会化戦術研究の学説展開を追い、その今後に向けて克服すべき理論的課題を明らかにすることにある。そのためにまずは、社会化戦術概念を提唱した Van Maanen and Schein (1979) を取り上げ、社会化戦術研究とは何を探究する研究領域であったのか、その要点を確認していく。重要な点は、第一に、社会化戦術は、新人教育・管理をどのように行うか、その形式を考察の対象とするための概念であること、第二に、社会化戦術が引き起こす新人の多様な反応を捉え、それぞれの戦術の効果的な使い方を検討していくことこそが、〈戦術の研究〉としての本来の問題関心であったことである (2.1)。次に、その後の社会化戦術研究の展開を概観していく。そこでは、上述の〈戦術の研究〉としての問題関心は薄れ、代わって、新人の適応をよりよく促進する社会化戦術の特定を図る〈適応の研究〉が台頭することになる。その結果、制度化された戦術 (Jones, 1986) の有効性が繰り返し主張され続けるという事態が招かれ、それは〈適応の研究〉としては確かに成熟化と呼べようが、〈戦術の研究〉としては形骸化とも呼べる状況を招くことになった。その反省から、近年では、〈戦術の研究〉へと回帰する新たな動向が生まれることになる (2.2)。だが、そこには、乗り越えるべき理論的課題もある。社会化戦術研究はこれまでも、個人の主体性を無視しているという批判を被ってきたが、実のところ、こうした批判の前提となる「組織 (構造) - 個人 (主体)」の二項対立的把握、そのもとで強調される「主体的個人」像こそが、〈戦術の研究〉の可能性を矮小化する理論的障壁となる。〈戦術の研究〉にとっての理論的課題は、社会化戦術概念を理論的中核に据えつつ、「個人」や「主体」を捉え直すこと、さらには、それが可能となるような組織社会化概念を持つことだろう (2.3)。

この理論的課題に取り組むために、第3章では、再度、Van Maanen and Schein (1979) に立ち戻る。第3章の目的は、Van Maanen and Schein (1979) が提示した社会化戦術概念の理論的背景に遡る学説史的検討を通じて、同概念の理論的視座を明確にすること、およびそれに基づき、社会化戦術研究のリサーチ・アジェンダを提示することにある。まず、Van Maanen and Schein (1979) が構想した社会化戦術研究は、「組織（構造）－個人（主体）」という理論的前提のもとで社会化現象を論じる内面化モデルを、全面的に棄却するものであったことを確認する。この内面化モデルに代わる理論前提として彼らが採用したのが、相互行為論であった。そこでは「個人」「主体」は、日常の相互行為に従事する人々の意味の水準において現出するものと位置づけられ、それゆえに、相互行為を起点に考察されるべきものとなる（3.1）。この相互行為論の発想に基づけば、社会化戦術研究のリサーチ・アジェンダは次のようになる。それは、新人教育・管理を、新人と管理者や既存成員、および、新人同士の間での相互行為と捉え、そこで新人が構成する様々な意味（そこには、新人が何らかの「主体」や「個人」として成立することも含まれる）が、相互行為のいかなる形式（社会化戦術）を通じて生み出されているのかを分析することで、「社会化戦術－新人の反応」についての知見を蓄積していくものである。こうした視点からは、組織社会化は、単に組織の価値や規範を新人が習得していく過程としてではなく、管理者と新人の間で様々な意味が持続的に交渉される過程として描かれることになるだろう（3.2）。

続く第4章では、社会化戦術研究の方法論的視座について検討していく。再び Van Maanen and Schein (1979) を振り返り、社会化戦術研究が、新人教育・管理の現場に立つ管理者にとって実際に参照・使用できる知識を開発していくことによって、新人教育・管理の改善を図るために確立された研究領域であったことを確認する（4.1）。ただし、経営実践に対して有用な知識を提示していくという研究方法論がいかなるものであるのかについては、Van Maanen and Schein (1979) は十分に議論を尽くしてはいない。そこで、社会化戦術研究の思想的源流とも言えるプラグマティズム、およびそれを新たな科学思想にまで昇華させたアージェリスのアクション・サイエンスに依拠しつつ、社会化戦術研究の方法論的視座を補強していく。そこでは、新人教育・管理を行う管理者にとって参照・使用に値する知識を産出していくために、因果的説明や経験的記述が戦略的に活用されることとなる（4.2）。こうした方法論に根ざすならば、社会化戦術研究が目指すべきものは、これまで〈適応の研究〉が行ってきたような「ベスト・プラクティスの確立」ではなく、何らかの問題に直面した管理者に他の教育・管理方法の選択を促すための「オルタナティ

ヴ・プラクティスの探索」となる。換言すれば、それは、新人教育・管理の現場にて、管理者の柔軟な対処行動を導く「処方的知識」を開発していくものであると言えよう(4.3)。

第5章、第6章では、新人教育・管理の事例分析を通じて、「社会化戦術 - 新人の反応」についての処方的知識を探索していく。第5章では、らでいっしゅぼーや株式会社における新人教育・管理の事例を取り上げる。環境NPOを起源とする同社では、その理想主義的・保守的な体質を改革すべく、社員のビジネス志向の強化が掲げられ、理念とビジネスの両立を説く人材像や行動準則の明確化、その社員への浸透が図られていた。同社の新人教育・管理は、これら理念・行動準則を教え込むためにかなりの程度、制度化されたものであった。本章では、こうした意識的に設計・構造化された新人教育・管理（制度化された戦術）のもとで、新人がどのような多様な意味を構成していたかを検討していく。とりわけ、そこでは、従来の組織社会化研究においてベスト・プラクティスとされてきた制度化された戦術が、新人のいかなる問題的反応を生み出していたか、そうした反応への対処のために、いかなる社会化戦術が用いられるのかが分析の焦点となる。

一方の第6章では、ベスト・プラクティスとしての制度化された戦術の陰に隠れ、従来の組織社会化研究ではあまりクローズ・アップされてこなかった「個人化された戦術」が、新人教育・管理においていかに有効に活用できるかを、月桂冠株式会社の新人教育・管理の事例を通して考察していく。同社は、創業380年を超える歴史を持つ老舗企業であるが、同社を貫く理念や価値観を細かく明確化・文書化することはあえて避けており、新人に対する理念や価値観の教育も表立っては行われていない。そうした制度的な教育・管理に代わってなされているのは、《教育担当者／新人》個々人の裁量に委ねられた《教育／学習》（個人化された戦術）である。これまでの組織社会化研究において、個人化された戦術には、「本来あるべきはずの設計・構造化がなされていない戦術」といったネガティブな意味合いが与えられてきたが、本章では、個人化された戦術が、新人教育・管理においていかに有効に用いうるかを検討していく。

本論文を締め括るにあたり、第7章ではまず、本論文の貢献点（理論的貢献・方法論的貢献・実践的貢献）を振り返る(7.1)。とりわけ実践的貢献については、事例分析を通して得られた「社会化戦術 - 新人の反応」についての処方的知識を改めて要約するとともに、若干の考察を加えていく(7.2)。最後に、社会化戦術研究の今後の課題を示しておこう(7.3)。

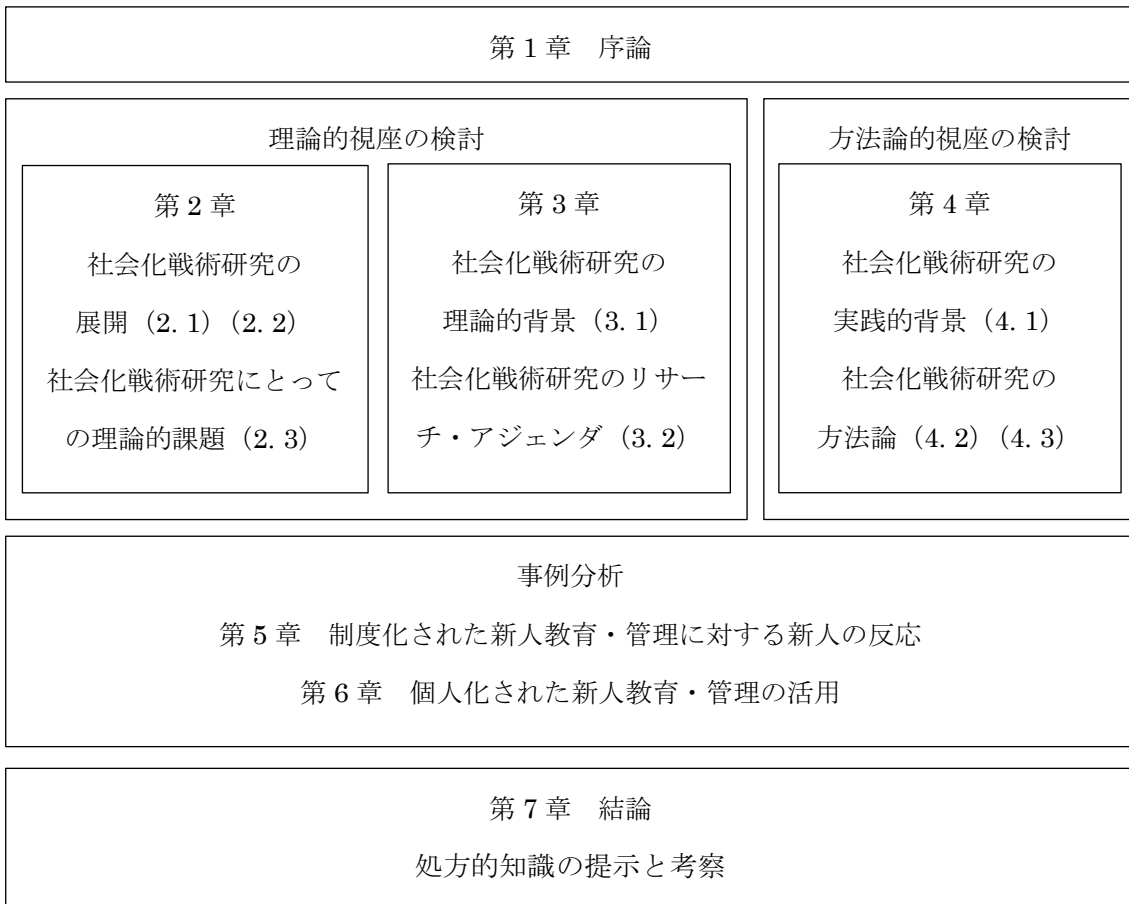


図 1.1 本論文の構成

第2章 組織社会化戦術研究の展開と課題

本章の目的は、これまでの社会化戦術研究の学説展開を概観し、〈戦術の研究〉の再構築に向けて、乗り越えるべき理論的課題を明らかにすることにある。この目的のもと、本章のレビューは、社会化戦術研究の嚆矢となった Van Maanen and Schein (1979) の検討から始まる。当文献の詳細な検討は、本論文で後に改めて行うため(第3章, 第4章)、ここではその理論的枠組みの簡単な確認と、同研究が本来有していた〈戦術の研究〉としての志向性の指摘だけを行っておこう(2.1)。次に、社会化戦術研究の展開をレビューしていく。ここでは、Jones (1986) 以降の同研究が、新人の適応を主題とする〈適応の研究〉へと転回し、そのもとで実証研究を積み重ねてきた結果、〈戦術の研究〉としての志向性を失ってしまったことを確認する。加えて、そうした状況からの打開を図るべく、〈戦術の研究〉へと回帰しつつある近年の動向についても検討する(2.2)。最後に、〈戦術の研究〉の今後の展開へ向けて、克服すべき理論的課題を明らかにする。ここでは、これまで組織社会化研究で自明視されてきた組織と個人の二項対立的把握、そのもとで社会化戦術研究の「不備」を補うものとして強調されてきた「主体的個人」像こそが、同研究の今後の展開にとっての理論的障壁となることを示そう(2.3)。

2.1 嚆矢としての Van Maanen and Schein (1979)

「組織社会化の理論へ向けて (Toward a theory of organizational socialization)」というタイトルに示される通り、Van Maanen and Schein (1979) は、組織社会化研究の体系的理論化を試みたものである。その際、ヴァン＝マーネンとシャインが組織社会化理論の中核概念として位置づけたのが、社会化戦術であった。社会化戦術とは、新人⁵に対して組織が施す教育・管理がどのようになされているか、その形式を捉えるための概念であり、「ある役割から他の役割への移行期にある個人の経験が、組織内の他者によって構造化される際の方法」(p. 230) と定義される。Van Maanen and Schein (1979) では、対とな

⁵ 新人という語は、一般には組織への新規参入者のことを指すが、組織社会化研究、とりわけ、Van Maanen and Schein (1979) においては、新規参入に限らず、異動・昇進などによって、組織内の所与の役割に新たに就こうとするすべての者のことを指す (Van Maanen and Schein, 1979, p. 213)。

る 6 次元からなる、計 12 の戦術が提示されている⁶ (表 2. 1)。

表 2. 1 組織社会化戦術 (6 次元) の一覧

(1) 集合－個別 (collective - individual)	新人を集団にして学習経験を共有させるか (集合), それぞれの新人に異なる学習経験を積ませるか (個別)
(2) 公式－非公式 (formal - informal)	新人を通常業務から隔離された研修などの形で教育するか (公式), 新人を通常業務から隔離せず, 業務の中で教育するか (非公式)
(3) 順次－順不同 (sequential - random steps)	教育の具体的な筋道やカリキュラムが明確に定められているか (順次), 定められていないか (順不同)
(4) 固定－可変 (fixed - variable)	当該の教育過程が終了する時期が定められているか (固定), 定められていないか (可変)
(5) 連続－断続 (serial - disjunctive)	新人にとって役割遂行の際のロールモデルとなるような既存メンバーがいるか (連続), いないか (断続)
(6) 付与－剥奪 (investiture - divestiture)	新人が組織に持って入ってくるアイデンティティを承認するか (付与), 承認せず白紙化し, 新たなアイデンティティを構成させるか (剥奪)

出所: Van Maanen and Schein (1979) をもとに, 筆者作成

そして彼らは, これら社会化戦術が新人の行動に及ぼす影響を明らかにしようとした。新人の行動を捉えるために用意された概念が役割反応 (role response) であり, 新人が自らに課された役割⁷を遂行する際のあり方を指す。役割反応は, 与えられた役割をそのまま

⁶ なお, 組織社会化研究においては意外なほど触れられることが少ないが, ヴァン＝マーネン はこれら 6 次元の他にも社会化戦術を提示している。Van Maanen (1978) では, 「選り抜き－競争 (tournament-contest)」として, あらかじめ新人の優劣をつけ, それぞれに異なる形式の教育を施すか (選り抜き), スタート地点は揃え, その後の成果に応じて優劣をつけるか (競争) という次元が提示されている。また, Van Maanen (1982) においては, 「開放－閉鎖 (open-closed)」として, 新人がその一員となっていく集団の成員性が流動的であるか (開放), あるいは長期的・恒久的であるか (閉鎖) という次元が提示されている。

⁷ 役割 (role) とは, 「特定の社会システムにおいてある地位を占める人物に対して, 多かれ少なかれ期待される, しばしば多様な一連の行動」(Van Maanen and Schein, 1979, p. 226) を指す。役割は, 一般的に, 「何をすべきか」という内容特性と, 「どのようにすべきか」という過程特性の二つの特性を含むものであり, これらの特性はすべて, 役割を遂行する際に表示す

引き継ぐ役割保管 (role custodianship) ⁸と、与えられた役割を作り変えていく役割革新 (role innovation) の二つに大別されるが、後者の (広義の) 役割革新はさらに、役割の使命は保持したまま役割遂行に必要な知識や解決方法を変更する内容革新 (content innovation) と、知識や解決方法のみならず使命すらも変更する (狭義の) 役割革新 (role innovation) ⁹に分けられる (表 2. 2)。

表 2. 2 役割反応の一覧

役割保管 (role custodianship)		役割を構成する知識的基礎・戦略的基礎・使命をそのまま維持する
役割革新 (広義)	内容革新 (content innovation)	役割に関する使命は保持したまま、知識的基礎や戦略的基礎を変更する
	役割革新 (狭義) (role innovation)	役割に関する使命の変革により、役割そのものを再定義する

出所： Van Maanen and Schein (1979) をもとに、筆者作成

彼らは、「彫刻家の鋳型のように、ある種の社会化方式はそれぞれ著しく類似した結果を生み出さう」(Van Maanen and Schein, 1979, p. 231) とし、新人の個人特性や業務の性質といったものよりも、新人を教育・訓練する際の形式 (= 社会化戦術)こそが、それに続く役割反応を大きく左右すると考えた。彼らは、「社会化戦術 - 役割反応」について以下の仮説的命題を導出し (表 2. 3)、その真偽については、今後、経験的に検討されるべき課題としている。

べき適切な作法・態度・儀礼的行為を示す社会的規範・ルールと関連している (Van Maanen and Schein, 1979, p. 227)。したがって組織における役割とは、日常の業務内で遭遇する問題に対する様々な既存の解決方法、どの解決方法を選択すべきかに関する基本原則を含むものであり、それに加え、組織全体の使命や、特定の役割が組織内外の他の役割との間に持つ関係に根ざした、明白もしくは暗黙の使命や目的が付与されたものである (Van Maanen and Schein, 1979, p. 227)。

⁸ 新人が組織の伝統を引き継ぐことは一般に奨励されるため、保管反応は最も容易に採択される (Van Maanen and Schein, 1979, p. 228)。

⁹ この意味で役割革新反応とは、役割の根本的な否定・拒絶であり、それはしばしば組織への反抗や反乱と見なされる (Van Maanen and Schein, 1979, pp. 228-229)。たとえそれが、「組織のために悪習を打破する」という意図による変革行動であったとしても、こうした行動は他者から「組織への反抗」と読み解かれる可能性がある。

表 2.3 組織社会化戦術－役割反応の命題一覧

	組織社会化戦術	役割反応	その役割反応がもたらされる理由
(1)	集合	保管	新人の間に合意形成の動機が生まれ、保守的になるため
	個別	保管／革新	いずれにせよ、教育者の志向から強く影響を受けるため
(2)	公式	保管	組織の公式的見解への同調が生まれるため
	非公式	保管／革新	いずれにせよ、教育者の志向から強く影響を受けるため
(3)	順次	保管	教育過程において、組織の既存成員から順応の要求を受け続けるため
	順不同	革新	教育過程において、幅広く多様な見解や認識に晒されるため
(4)	固定	革新	終了時期が確定していることが、余裕を生じさせるため
	可変	保管	終了時期が未定であることが不安を生み、不安が同調を動機づけるため
(5)	連続	保管	既存成員によって従来通りの仕事の仕方が新人に伝えられるため
	断続	革新	参考にできる人、および独自の仕事のやり方を妨げる者もいないため
(6)	付与	革新	アイデンティティを作り直すような苦しい経験を積ませないため
	剥奪	保管	新たに構成されたアイデンティティを維持しようとするため

出所： Van Maanen and Schein (1979) をもとに、筆者作成

以下、組織社会化戦術の6次元のそれぞれと、それが引き起こす役割反応について、若干の補足説明をしておこう。

(1) 集合 (collective) – 個別 (individual)

新人を集団にして教育・訓練を行うものが「集合戦術」、新人を集団にせず、一人ずつ教育・訓練を行うものが「個別戦術」である。集合戦術においては、新人の間に意見や感情の共有を求める同調圧力が働きやすく、そのため、役割革新よりも心理的労力が少ない役割保管が生み出されるとされる¹⁰。これに対し、個別戦術においては、ともに教育・訓練を受ける新人がいないため、教育・訓練の担当者が新人に対してより大きな影響力を持つとされる。したがって、新人は役割保管であれ役割革新であれ、教育担当者が望む行動を取るとされる。

(2) 公式 (formal) – 非公式 (informal)

組織の通常業務とは隔離した状態、例えば新人研修などの形で新人の教育・訓練を行うものが「公式戦術」、通常業務と隔離せずにOJTで教育・訓練をおこなうものが「非公式戦術」である。公式戦術では一般に、当該組織における適切な人材像や求められる行動準則が提示されるため、それに同調した役割保管が生じるとされる¹¹。これに対して、非公式戦術の場合は、個別戦術と同様に、新人は教育担当者の影響を強く受けるため、役割保管であれ役割革新であれ、担当者の望む行動を取る傾向があるとされる。

(3) 順次 (sequential) – 順不同 (random steps)

教育・訓練のゴールへ至るまでの具体的な道筋やカリキュラムが決まっているものが「順次戦術」、道筋が知らされなかったり、曖昧であったり、継続的に変化したりするものが「順不同戦術」である。順次戦術の場合、新人は教育・訓練の期間を通じて、教育担当者から順応の要求を受け続けるため、役割保管行動を取るとされる。これに対し、順不同戦術の場合、新人は幅広く多様な見解や認識に晒されるため、役割革新行動が生み出されるとさ

¹⁰ Van Maanen and Schein (1979) は同時に、集団的逸脱の可能性も示唆している。

¹¹ Van Maanen and Schein (1979) はまた、公式戦術において形成される新人の態度は決して堅固なものではないことも指摘している。例えば、新人研修などの公式戦術で形成される態度は脆弱であるため、それを堅固なものにしたいならば、OJTを通じた非公式戦術による二次的な社会化によって補強する必要があると述べている。

れる。

(4) 固定 (fixed) — 可変 (variable)

当該の教育・訓練がいつ終了するかが決まっており、その情報が新人に与えられているものが「固定戦術」、教育・訓練がいつ終了するかが決まっていない、あるいはその情報が新人にほとんど与えられないものが「可変戦術」である。可変戦術は、情報の不足ゆえに新人の不安を増大させ、その不安が同調を動機づけるため、役割保管行動を生み出すとされる。これに対し、固定戦術は、可変戦術よりも新人の状況適合を容易にし、余裕を生じさせるため、役割革新行動を醸成するとされる。

(5) 連続 (serial) — 断続 (disjunctive)

新人が担うべき役割と同じような役割を担っている既存成員が存在する、つまり、新人にとってのロールモデルとなるような成員がいるものが「連続戦術」、そのようなロールモデルが存在しないものが「断続戦術」である。連続戦術は、既存成員によって従来通りの仕事の仕方が新人に伝えられるため、役割保管行動を生み出すとされる。これに対して、断続戦術は、新人が参考にできる人がおらず、また、新人独自の仕事のやり方を妨げる者もいないため、役割革新行動を生み出すとされる。

(6) 付与 (investiture) — 剥奪 (divestiture)

新人が組織に持って入ってくるアイデンティティを承認し、それをもとにスキルや態度を身につけさせるものが「付与戦術」、そのようなアイデンティティを認めず、白紙化するものが「剥奪戦術」である¹²。剥奪戦術の場合、新人は自身のアイデンティティを放棄せざるを得ないような苦しい経験をする事となるが、そのような経験を積んだ新人はそこで新たに構成されたアイデンティティを可能な限り維持しようとする。そのため、剥奪戦術は、役割保管行動を生み出すとされる。反対に、付与戦術は、新人のアイデンティティを組織に適合するよう作り直さないため、役割革新行動を生み出すとされる。

¹² 個人のアイデンティティを剥奪する、ということはネガティブなイメージに結び付きやすいが、Van Maanen and Schein (1979) によれば必ずしもそうではない。個人のアイデンティティの再構成を強制することは、その個人にとっても望ましいと思われるようなアイデンティティを得るための契機となる場合もある。

以上、Van Maanen and Schein (1979) の提示した理論的枠組みを確認してきた。いささか簡潔なレビューではあるが、組織社会化研究において、これを超える詳細なレビューがなされることはほぼないと言ってよいだろう¹³。これまで Van Maanen and Schein (1979) が引用される際は、決まって「社会化戦術 - 役割反応」という理論的枠組みが言及され、また、言及はそれのみにとどまる。

だが、筆者の見るところ、この「社会化戦術 - 役割反応」という理論的枠組みは、社会化戦術研究の重要な論点をやや見えにくくしているようにも思われる。それは、それぞれの社会化戦術が生み出しうる新人の多様な反応¹⁴、それも管理者が意図しなかった反応を経験的に捉えていくことで、それぞれの戦術の効果的な使い方についての知識を蓄積していくという点だ (Van Maanen and Schein, 1979, p. 232)。事実、社会化戦術概念の主たる構想者であるヴァン=マーネンの単著、Van Maanen (1978; 1982) においては、役割反応概念は登場せず、各戦術が生み出しうる新人の様々な反応を検討するという論点がよ

¹³ 例証として、組織社会化研究の代表的な論者によるレビューを参照してみよう。その Van Maanen and Schein (1979) への言及はいささか簡潔なものである。いずれの引用部分も、その後6次元の社会化戦術のそれぞれについての説明が続けられるが、本論文にて先に触れた以上の詳細は含まれない。

Van Maanen and Schein (1979) は、組織社会化の6次元の戦術を同定し、それらによって、個人の組織的に定義された役割に対する反応は大きく決定されるだろうと論じる (Fisher, 1986, p. 129)。

Van Maanen and Schein (1979) は、社会化の手法が、その特定の成果——つまり役割反応に、どのように影響を及ぼすのかについての理論的説明を提示した。彼らの理論によると、新人が自身に与えられた役割に異なる反応を見せるのは、組織が用いる社会化戦術によって、新人が受け取る情報が左右されるからである。情報を与える／与えない、または、特有の方法で情報を与えることによって、既存成員は予測可能な形で、新人の状況の解釈、および、状況への反応を促進することができる (Jones, 1986, p. 263)。

Van Maanen and Schein (1979) は、社会化戦術を「ある役割から他の役割への移行期にある個人の経験が、組織内の他者によって構造化される方法」(p. 230) と定義した。彼らの組織社会化理論では、戦術の6次元が同定され、それらがいかに新人の保管／内容革新／役割革新反応を導くかが記述される (Saks et al., 2007, p. 415)。

¹⁴ ある社会化戦術は、新人の様々な反応を生み出しうるが、そうした多様な反応にも一定の傾向が見られる。と言うより、そうした傾向を持たないもの、例外中の例外などは、「社会化戦術 - 新人の反応」として命題化する積極的な意味がない。「彫刻家の鋳型のように、ある種の社会化方式はそれぞれ著しく類似した結果を生み出しうる」(Van Maanen and Schein, 1979, p. 231) というテーゼは、この意味で理解されなければならないだろう。

り明確になっている。もちろん Van Maanen and Schein (1979) においても、各戦術が
いかに様々な反応を生み出さうかについての論述はなされているものの、その後「社
会化戦術 - 役割反応」の命題（本論文 p. 14, 表 2. 3 参照）が提示されるという議論の流
れになっており、その命題のわかりやすさに引き摺られる形で、多様な反応を問うという
論点が見えにくくなっているのだ¹⁵。実際、Van Maanen and Schein (1979) 以降の組織
社会化研究では、ある戦術が多様な反応を引き起こさうという論点が抜け落ちてしまう。

2. 2 社会化戦術研究の展開

Van Maanen and Schein (1979) 以降の社会化戦術研究は、数多くの実証研究を積み重
ねることで展開してきた。本節では、実証研究によって牽引されてきた社会化戦術研究の
これまでの展開を概観していく。まず、Jones (1986) 以降の社会化戦術研究が、〈戦術の
研究〉から〈適応の研究〉へとその問題関心を移したことで、そのもとでの実証研究の蓄積
の結果、〈適応の研究〉としての社会化戦術研究はすでに成熟を迎えつつあることを確認す
る (2. 2. 1)。次に、こうした社会化戦術研究の成熟化は、同研究の形骸化とも言える状況
を招いていること、そして、より近年において、〈戦術の研究〉への原点回帰とも言える新
たな流れが生じつつあることを確認する (2. 2. 2)。

2. 2. 1 〈適応の研究〉としての成熟

現在に至るまで連綿と続く実証研究の礎を築いたのは、社会化戦術と役割反応の尺度開
発を行った Jones (1986) であった。Jones (1986) はまず、Van Maanen and Schein (1979)
の理論的枠組みを引き継ぐ形で、「社会化戦術 - 役割反応」についての仮説を提示する。
その際、それぞれの組織社会化戦術が新人に与える情報の性質の違いから、これら 6 次元
の社会化戦術が「制度化された戦術 - 個人化された戦術 (institutionalized tactics -
individualized tactics)」の 1 次元にまで集約できることを主張する (表 2. 4)。制度化さ
れた戦術とは、組織によって意識的に設計され、より構造化された（という意味で、「制度
化された」) 社会化施策を指し、集合・公式・順次・固定・連続・付与戦術から構成される。

¹⁵ Van Maanen and Schein (1979) において、「社会化戦術 - 役割反応」というわかりやす
い命題が提示されたのは、それを管理者にとって使用可能なツールにするためであったらう。
この点は、本論文 4. 1 において考察する。

他方、個人化された戦術とは、組織による意識的な設計があまりなされておらず、より構造化されていない（つまり、《教育担当者／新人》個々人の裁量に《教育／学習》が委ねられているという意味で「個人化された」）社会化施策を指し、個別・非公式・順不同・可変・断続・剥奪戦術から構成される（Ashforth, Saks and Lee, 1997, p. 211）¹⁶。

表 2.4 Jones (1986) による社会化戦術の類型

	制度化された	個人化された
文脈 ¹⁷	集合 公式	個別 非公式
内容 ¹⁸	順次 固定 ¹⁹	順不同 可変
社会的側面 ²⁰	連続 付与 ²¹	断絶 剥奪

出所：Jones (1986, p. 263) より，筆者訳出

次に Jones (1986) は、Van Maanen and Schein (1979) においては行動レベルの概念

¹⁶ Jones (1986) は、「制度化された戦術」「個人化された戦術」という名称を採用した理由について、十分な言及を行っていない。それを「組織による意識的な設計がなされているか／いないか」による区別であるとしたのは、Ashforth et al. (1997, p. 211) である。

¹⁷ Jones (1986) は、社会化戦術を3次元にも集約している。一つめの次元は、新人へ情報を与えられる際の文脈に関わるものとしての「文脈戦術」であり、「集合 - 個別」「公式 - 非公式」の二つの次元が含まれる。

¹⁸ 二つめの次元は、新人に与えられる情報の内容に関わるものとしての「内容戦術」であり、「順次 - 順不同」「固定 - 可変」の二つの次元が含まれる。

¹⁹ Van Maanen and Schein (1979) とは異なり、Jones (1986) は、可変戦術は保管反応よりも革新反応を引き起こすとした。可変戦術は新人にとって不確実性を生み出し、そのことが役割への同調よりもむしろ革新反応を引き起こすと考えた。また、固定戦術についても、新人は将来が予測できるのであれば不必要に波風を立てるような行動はとらないとし、革新反応ではなく保管反応を引き起こすとした。

²⁰ 三つめの次元は、残る「連続 - 断絶」「付与 - 剥奪」の二つの次元を含むものであり、それらが社会化過程における社会的相互作用および対人関係に関わるものであることから「社会的側面戦術」とした。Jones (1986) は、社会的相互作用は新人の適応に強く影響するため、この社会的側面戦術の次元が最も重要であるとしている。

²¹ Van Maanen and Schein (1979) と Jones (1986) のもうひとつの相違点は、剥奪戦術は保管反応よりも革新反応を引き起こすとしたことである。Jones (1986) によれば、自身のアイデンティティが拒絶された場合、新人は役割をそのまま引き受けようとするよりも、むしろそうした状況に対して疑問を抱くようになる。付与戦術についても、アイデンティティが参入の初期段階において承認されることによって、逆説的に保管反応を導くとしている。

であった役割反応を、役割志向性 (role orientation) という心理レベルの概念に置き換えた上で、以下の仮説を提示する。制度化された戦術のもとでは、新人に対して教育訓練の目的・手順・期間および組織の価値観や規範などについての明確な情報が提示されるため、穏やかな反応、すなわち役割保管的志向性 (自身に与えられた役割をそのまま引き継ごうとする志向性) がもたらされる。他方、個人化された戦術のもとでは、こうした明確な情報が与えられず、新人は自らの価値判断に基づく、のるかそるか (sink or swim) といった状況に置かれるため、より激しい反応、すなわち役割革新的志向性 (自身に与えられた役割の内容等を変更しつつ遂行しようとする志向性) がもたらされる。これらの仮説は、Jones (1986) による検証の結果、支持されることとなった。

その上で Jones (1986) は、社会化戦術研究の理論的枠組みに、Van Maanen and Schein (1979) には見られなかった新たな概念を追加する。Jones (1986) は、役割志向性 (役割反応) を組織社会化の数ある成果のうちの一つに過ぎないとし、他の重要な成果として、職務満足・コミットメント・役割矛盾・役割曖昧性・離職意図を挙げ、それらを新人の組織への「適応 (adjustment)」の指標として位置づける (Jones, 1986, p. 266)。そして、Jones (1986) は、制度化された戦術が、個人化された戦術よりも、より高い水準の適応 (高い職務満足・コミットメント, 低い役割矛盾・役割曖昧性・離職意図) をもたらすとした。この仮説も同様に、Jones (1986) の検証によって支持されることになる。

Jones (1986) による役割反応の役割志向性への置き換え、さらに適応概念の導入は、後の研究動向を大きく方向づけることになった。操作的に定義された概念 (変数) の使用によって、続く膨大な定量研究が生み出され²²、それは同時に、社会化戦術研究の心理学化 (Antonacopoulou and Güttel, 2010) を促すものでもあった。とりわけ、適応概念の導入は決定的なインパクトを与えたと言えよう。適応概念は、Van Maanen and Schein (1979) の理論的枠組みには登場せず、彼らの議論においてもさしたる強調点であったわけではな

²² 適応の指標として様々な変数が追加されてきたことも、実証研究を加速させる要因となった。例を挙げれば、コミットメント (Allen and Meyer, 1990; King and Sethi, 1992; Laker and Steffy, 1995; Ashforth and Saks, 1996; Saks and Ashforth, 1997b), 職務満足 (Ashforth and Saks, 1996; Saks and Ashforth, 1997b), 組織同一化 (Ashforth and Saks, 1996), 個人-組織適合 (person - organization fit) (Cable and Parsons, 2001; Cooper-Thomas, Van Vianen and Anderson, 2004; Kim, Cable and Kim, 2005; Gruman, Saks and Zweig, 2006) などである。組織社会化戦術の実証研究においてどのような成果変数が用いられてきたか、また各研究のサンプルや測定の特徴については、小川 (2006, pp.71-72) に詳細にまとめられている。

い²³。だが、Jones (1986) 以降、「社会化戦術 - 適応」という理論的枠組みに基づき、どの社会化戦術が新人の適応をより促進するかを経験的データに則して実証していくことは、常に同研究の主要な課題であり続けた (Black, 1992; Ashforth and Saks, 1996; Bauer et al., 2007; Saks et al., 2007; Ashford and Nurmohamed, 2012)。今や適応概念は、組織社会化研究における中心的概念の座を占めており、組織社会化概念の定義にも反映されるに至っている²⁴。こうして社会化戦術研究は、〈戦術の研究〉から〈適応の研究〉へと変貌を遂げたのである。

さらに、〈適応の研究〉としての社会化戦術研究は、もはや成熟期を迎えたとも言えるだろう。なぜならそこでは、制度化された戦術こそが新人の適応にとってのベスト・プラクティスであるということが繰り返し支持・主張されてきたし (e.g. Jones, 1986; King and Sethi, 1992; Sak and Ashforth, 1997b; Cooper-Thomas and Anderson, 2002; Kim et al., 2005) ²⁵、制度化された戦術を基にした具体的な新人教育プログラムの提案もなされている (Arnds, Jansen and van der Velde, 2001)。このことはすなわち、社会化戦術研究は、「どの社会化戦術が新人の適応を最も促進するか?」という自らが設定した「問い」に対して、すでに「答え」を提示し得たということだろう。それも、経験的に裏づけられ、多くの論者が合意するような、有効かつ十分な「答え」を。

2.2.2 社会化戦術研究の近年の動向：〈戦術の研究〉を目指して

だが、こうした状況にありながら、新人の適応をよりよく促進する社会化戦術を特定するという問いを未だ繰り返しているとするならば、それは社会化戦術研究の形骸化であるとも言えるだろう。実際、これまで社会化戦術研究を主導してきたサックス (Saks, A. M.)

²³ それにもかかわらず、今ではあたかも社会化戦術研究がその当初より重要視した論点であったかのように取り扱われている。組織社会化研究の中心的論者であるアシュフォース (Ashforth, B. E) とサックス (Saks, A. M.) の一節を引用してみれば、「新人の適応と社会化の成果に影響を及ぼす公式・非公式的な社会化戦術はこれまでもたくさん発見されているが、その最も発展した理論的モデルが、Van Maanen and Schein (1979) の社会化戦術の類型である」(Ashforth and Saks, 1996, p. 149, 傍点引用者) となっている。なお、Van Maanen (1976) では、「適応」という論点が重視されているが (p. 75)、それは Jones (1986) の言うような心理学的適応を指すのではなく、「状況への適応」を指す。この点は本論文 3.2 にて取り上げる。

²⁴ 例えば、2012年に公刊された *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* では、組織社会化は、「個人が新しい仕事上の役割に適応するために、必要とされる知識・スキル・態度・行動を獲得していく過程」(Wanberg, 2012, p. 17, 傍点引用者) とされている。

²⁵ 社会化戦術研究のメタ分析を行った Saks et al. (2007) においても、制度化された戦術が新人の適応を最も促進する戦術であると結論づけられている。

は、Jones (1986) 以降の 20 年間の展開を振り返り、適応の指標となる変数の追加以外に目立った進展が見られなかったと述懐する (Saks et al., 2007, p. 414)。もし社会化戦術研究が、今後も従属変数の変更・追加によって研究を蓄積し続けるとするならば、それはもはや、自身の延命を図ることそれ自体が目的となっているとも言えよう。この現状を鑑みれば、次のような素朴な、しかしクリティカルな疑問を提起することも許されるだろう (福本, 2015)。制度化された戦術をベスト・プラクティスとして掲げ続ける現在の社会化戦術研究は、そもそも「戦術の研究」と呼べるのだろうか？

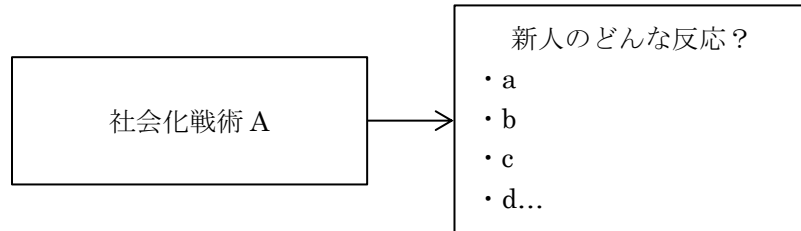
と言うのも、いくらベスト・プラクティスとしての制度化された戦術に基づく新人教育プログラムであったとしても、それが万能薬であるはずはなく、その実践においては必ず種々の問題が生まれてくる。例えば、Kramer (2010) は、これまでの社会化戦術研究が、女性をはじめとするマイノリティが社会化過程において直面する問題に無関心であることに警鐘を鳴らす (p. 190)。そして今や、マイノリティにかかわらず、新人誰もが何らかの問題に直面しうることも指摘されている (Korte et al., 2015)。もちろん、多くの戦術研究者もそのことは承知の上であるだろうが、しかしそもそも、そうした問題に事細かに対処するものこそが、社会化の「戦術」ではないのか。つまり、現在の社会化戦術研究では、「戦術」という言葉を用いなければならぬ必要性が薄れてきているのである。

社会化戦術研究が「戦術」を見失う、こうした現状は、Jones (1986) が問いの立て方を逆転させてしまったことに由来するだろう。Van Maanen and Schein (1979) が構想した〈戦術の研究〉においては、特定の社会化戦術を起点に、それがもたらしうる新人の多様な反応を探るという問いの立て方であったのに対して、Jones (1986) 以降の〈適応の研究〉は、新人の適応を終点として固定し、それをよりよく促進する社会化戦術を探るという問いの立て方を採用している (図 2.1)。適応というハッピー・エンドをあらかじめ設定する問いの立て方では、社会化過程において一体いかなる問題が生じているのかが議論の俎上に載る余地がない²⁶。そしてこの問いの立て方は、現在に至るまで、ほぼすべての社会化戦術研究で踏襲されてきた。それはすなわち、Van Maanen and Schein (1979) の

²⁶ サックスとアシュフォースもまた、適応の分析という旗のもと、複雑で多様であるはずの新人の経験を捨象する研究動向に対し、無味乾燥で面白みに欠けるという不満を漏らしていた (Saks and Ashforth, 1997, pp. 270)。彼らは、社会化過程における新人の生きられた経験への注目、とりわけ、喜び・敵意・アンビバレンス・望み・疑い・冷笑・感情移入・不満・共感などに注目する、「社会化の現象学」(Saks and Ashforth, 1997, p. 270; Ashforth et al., 2007, p. 6) に今後の可能性を見る。

立てた問い——社会化過程における様々な問題を考察すべき対象として捉えうる問い——が、未だほぼ手つかずのまま残されているということでもある。

・〈戦術の研究〉の問題設定



・〈適応の研究〉の問題設定

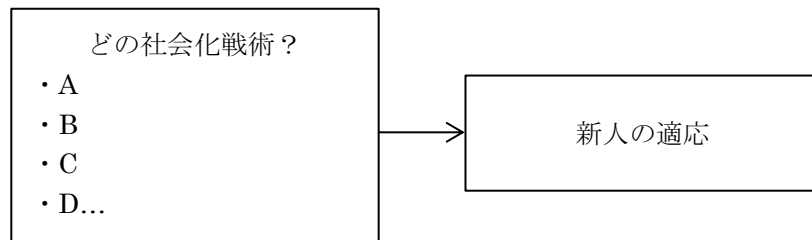


図 2.1 〈戦術の研究〉と〈適応の研究〉の問いの立て方

出典：Van Maanen and Schein (1979) および Jones (1986) を参考に、筆者作成

ここで、社会化戦術研究のより近年の動向に目を向ければ、制度化された戦術一辺倒の現状を脱するべく、個人化された戦術の有効性や、個々の戦術の効果的な使い方に関心を寄せる研究が登場し始めている。そこでは、Jones (1986) 以降、社会化戦術研究のお決まりであった「どの社会化戦術が新人の適応を最も促進するか？」という問いの立て方から、「それぞれの社会化戦術はいかなる有用性を持ちうるか？」という問い立て方への方向転換が見られ、Van Maanen and Schein (1979) の流れを汲む〈戦術の研究〉へと回帰する、新たな研究動向が生まれつつあると言えるだろう。

例えば、Cable et al. (2013) は、制度化された戦術は、新人に対して組織の価値・規範の受け入れを迫り、その個人的自己 (personal self) を抑圧するため、新人の面従腹背や心理的消耗というネガティブな結果を引き起こしかねないとする (Cable et al., 2013, p. 3)。その上で彼らは、Jones (1986) 以降、十分な設計の欠如ないし新人の教育訓練に対する無関心の産物として扱われていた個人化された戦術 (個別・非公式・順不同・可変・

断続・剥奪)が, そもそも Van Maanen and Schein (1979) においては戦略的に活用できる手法とされていた点に着目する (Cable, et al., 2013, pp. 5-6)。そして, 実証研究より, 個人化された戦術が, 新人の本来の自己の表出を引き出し, 新人の高いパフォーマンスやリテンションに繋がることを示し, とりわけ組織社会化過程の初期段階では, 制度化された戦術よりも個人化された戦術が有効であることを主張した。

Batistič (2018) は, これまでの社会化戦術研究が, 戦術を「制度化された戦術 - 個人化された戦術」という 1次元に集約してきたことを批判する。こうした集約によって, 「ある特定の文脈においては, ある戦術は他の戦術よりも有効であるのか?」「ある種の新人 (e.g. ナレッジ・ワーカー) にとっては, ある戦術は他の戦術よりも有効であるのか?」といったより微妙な問いは問われなくなり²⁷ (Batistič, 2018, p. 220; p. 223), その結果, 戦術研究は, 「制度化された戦術が適応を促進する」ということ以外に, 戦術についての知識を未だほとんど蓄積できていない (Batistič, 2018, pp. 223-224)。これらの問題意識に基づき, Batistič (2018) は, 組織の採用する人的資源管理システムが, ①コミットメント型, ②生産性型, ③コンプライアンス型, ④協働型のいずれであるかに応じて²⁸, 6次元計 12 のいずれの戦術が有効であるかが変わるという, 言わば社会化戦術のコンティンジェンシー理論を提示する (表 2.5)。

さらに, ヴァン=マーネンらによって提示された社会化戦術のみならず, 有効な社会化戦術を新たに発見していくような研究も見られる。例えば, Choi, Alexander, Kraut and Levine (2010) は, オンライン百科事典 Wikipedia における, 項目の追加や記事の編集・改善を行うオンライン・グループ「Wiki プロジェクト」への新規メンバーの参入を取り上げ, そこで実際にどのような社会化戦術が用いられているかを調査する。Choi らは, 当オンライン・グループにおけるメンバー間の会話ログを分析し, 新規メンバーに対して, ①プロジェクト参加への招待, ②歓迎のメッセージ, ③特定のタスクの要求, ④援助の申し出, ⑤ポジティブなフィードバック, ⑥建設的な批判, ⑦個人的なコメントといった社会化戦術が使用されていることを明らかにした。

これら新たな動向を形成しつつある研究に共通するのは, 社会化戦術を実際に「使う」ということへの関心の高まりだろう。これらの研究動向の先には, 多くの可能性が拓けて

²⁷ 社会化戦術を 1次元にまで集約することについてのこうした批判は, いち早くは, Ashforth et al. (1997, p. 212) によってもなされてきた。

²⁸ この人的資源管理の 4分類は, Lepak and Snell (1999) に基づくものである。

表 2.5 社会化戦術と人的資源管理システムの統合的枠組み

		コミットメント型	生産性型	コンプライアンス型	協働型
	職務特性：	極めて複雑	複雑	あまり複雑ではない	複雑 - 極めて複雑
	職務の例：	研究開発職 科学者	会計士	技術職	経営 コンサルタント
組織社会化 戦術	集合				
	個別				
	公式				
	非公式				
	順次				
	順不同				
	固定				
	可変				
	連続				
	不連続				
	付与				
	剥奪				

注：網掛け部分が社会化戦術と人的資源管理システムの適合性を示す

出典：Batistič (2018, p. 225) より，筆者訳出

いると思われる。だが、その一方、目下のところ〈戦術の研究〉を志向する研究はわずかに散見されるといった程度であり、お互いに結びつきも持っておらず、新たな潮流を形成するまでには至っていない。それぞれの研究ごとに社会化戦術概念の取り扱い方が違っていたり、このままでは濁流化の恐れも孕んでいる。こうした状況ゆえに、今一度、Van Maanen and Schein (1979) に立ち戻り、社会化戦術の理論的視座を改めて明確にしておく必要があるだろう。

2.3 社会化戦術研究にとっての理論的課題

だが、その前に、社会化戦術により一層の関心を寄せるこれらの研究動向が、組織社会化研究者のいかなる反応を呼び起こしうるかということにも触れておく必要がある。と言うのも、かつて Van Maanen and Schein (1979) がそうであったように、社会化戦術に

焦点化するという研究実践は、おそらく数々の理論的（ないし倫理的）批判を浴びることが予想されるからだ。本節では、これまで社会化戦術研究に寄せられた批判を確認する中で（2.3.1）、これらの批判が組織と個人の二項対立的把握、およびそのもとで賞揚される「主体的個人」像に起因するものであることを示し、そうした「主体的個人」像こそが、社会化戦術研究が乗り越えるべき理論的障壁となることを示そう（2.3.2）。

2.3.1 社会化戦術研究への批判：個人主体のアプローチによる理論的補完

社会化戦術研究は、組織社会化研究の黎明期から現在に至るまで、その主たる潮流を形成してきたが、その一方で、1990年代の初頭より、もう一つの大きな研究潮流が台頭する。それが、適応過程における個人の能動的な情報探索行動に着目するプロアクティブ行動研究である²⁹（e.g. Miller and Jablin, 1991; Ostroff and Kozlowski, 1992; Morrison, 1993a; 1993b; Bauer and Green, 1994; Chan and Schmitt, 2000; Wanberg and Kammeyer-Mueller, 2000）。プロアクティブ行動研究は、社会化戦術研究を次のように批判することで、自らの存在意義を主張してきた——新人のよりよい適応を望むのは、組織側だけではない。新人自身もまた、能動的に自らを組織に適応させようとする。それゆえ、社会化戦術のみによって適応を説明してしまうことは、新人を組織からの働きかけにただ応じるだけの受動的な存在と見なし、その能動性を看過することに他ならない——。数々の論者がこうした批判を繰り返してきたが、これらの論者によると、社会化戦術とは組織側からの適応促進の働きかけ（を捉える概念）に過ぎず、社会化戦術研究は新人個人による能動的な適応促進の働きかけを捉え損なっている。したがって、社会化戦術研究はプロアクティブ行動研究によって補完される必要があるというわけである（e.g. Morrison, 1993a, p. 557; 1993b, p. 173; Bauer and Green, 1994, p. 211; Saks and Ashforth, 1997a, p. 246; Griffin, Colella and Goparaju, 2000; Gruman et al., 2006, p. 91; Kramer, 2010, p. 75）。

²⁹ 本論文の主題が社会化戦術研究にある以上、ここではプロアクティブ行動研究についてのレビューを列挙することは控え、その契機となった Miller and Jablin (1991) だけを取り上げておこう。彼らは、組織に参入したばかりの新人は、自身の持つ情報の不足から自ら能動的に情報探索行動を行うと考え、そのモデル化を行った。彼らはまず、情報の三つの類型として、①参照情報（referent information）（職務において何が要求されるのかについての情報）、②評価情報（appraisal information）（職務においてどの程度役割を果たしているかについての情報）、③関係情報（relational information）（他者との関係性についての情報）を提示した。その上で、これら情報の獲得のために新人が用いる行動として、①直接的な質問、②間接的な質問、③第三者集団、④限界の検証、⑤偽装会話、⑥観察、⑦監視の七つの類型を提示し、これらの行動が新人の役割曖昧性や役割矛盾を軽減し、適応を促すとした。

より近年では、社会化戦術とプロアクティブ行動の双方を取り込んだモデル構築 (e.g. Ashforth et al., 2007; Bauer et al., 2007) や、両者の相互作用を取り扱う研究 (e.g. Griffin et al., 2000; Kim et al., 2005; Gruman et al., 2006) もなされている。こうして、適応過程の理解に際しては、社会化戦術研究を「組織主体のアプローチ」、プロアクティブ行動研究を「個人主体のアプローチ」として並置することが、組織社会化研究における統合モデルとして、多くの論者の了解を得るに至っている。社会化戦術研究とは、その重要性は誰もが認めるものの、組織社会化研究内におけるあくまでひとつの潮流 (=組織主体のアプローチ) であって、個人の能動性・主体性を正当に捉えるには別のアプローチが必要だというわけである。

さらには、「組織 - 個人」の二項対立的把握に基づく形で、「個人」の方により多くの理論的重要性を充たししようとする流れが生じることになる。その契機となったのは、プロアクティブ行動研究に対する批判であった。すなわち、プロアクティブ行動研究は新人の能動性を強調しつつも、依然としてその能動性を、新人が割り当てられた所与の役割を引き受け、いち早く組織適応を達成するためのものに限定しており、自らに与えられた役割や組織の規範を変革していくような能動性を取り扱うことができていないという批判である (Saks and Ashforth, 1997a, p. 265; 小川, 2006; Ashforth et al., 2007, pp. 25-26)。こうして、組織社会化理論内において個人の能動性はより拡張され、「変革を主導する個人」という極めて主体的な人間像が持ち込まれることになった。

考えてみれば、こうした役割や組織の変革という論点は、組織社会化研究においては、もとより社会化戦術研究が役割革新概念によってその射程に据えてきたものでもある。だが、個人主体のアプローチに立つ研究者によれば、組織主体のアプローチである社会化戦術によって変革が説明されてしまうことは、説明として不充分であるばかりか、不愉快なことでもある。例えば、プロアクティブ行動研究者のモリスン (Morrison, E. W.) は、社会化戦術研究が組織社会化研究に対して重要な理論的貢献を果たしたことを認めつつも、次のような手厳しい批判を加えている。彼女の批判の矛先は、社会化戦術概念が、個人の能動性を単に見落としているということだけでなく、個人という存在を意図的に不当に取り扱うものだという点に向けられている。

このアプローチの限界は、新人を社会化過程における単なる受動的参加者として描くことであり、状況さえ一定であればヴァリエーションはほぼ生じないとしていることである。こ

のことは、Van Maanen and Schein (1979) が用いる「人々の加工 (people processing)」(p. 216) という言葉遣い、そして、Van Maanen (1978) による社会化の「彫刻家の鑄型」への喩え (p. 19) ——材料が何であれ予測通りの成果物を生み出す過程——に見られるだろう (Morrison, 1993b, p. 173, 括弧原文二重引用符)

つまり、個人主体のアプローチをとる研究者からすれば、社会化戦術研究は組織変革を射程に含む点では確かに評価できるものの、「鑄型」命題に見られるように、「組織社会化戦術 - 役割反応」の理論的枠組みは、心理学における伝統的な「刺激 - 反応」図式を前提としている (Ogawa, 2009, p. 37)。社会化戦術研究は言わば「戦術決定論」に陥っているのであって、変革を主導する個人の主体性を正しく捉えることができていない、というわけである。それゆえ、組織が個人を組織の価値や規範に適合させようとする組織社会化に対し、個人が自らの価値や規範に適合するように組織を変革していく組織個人化 (organizational individualization) 概念が必要であり、適応過程は両概念の観点から記述されなければならないとされる (Kramer and Miller, 1999; Kramer, 2010)。

2.3.2 「主体的個人」という理論的障壁

以上、社会化戦術研究へ向けられた批判を確認してきたが、それらはいずれも、「組織主体のアプローチとしての社会化戦術研究では、社会化過程にある個人やその主体性が捉えられない」という論理に基づき、同研究の「不備」を指摘するものであったと言えよう。この論理に依拠する限り、社会化戦術研究の新たな動向が社会化戦術に焦点化すればするほど、それは個人を一層無視したアプローチということになる。そうして「主体的個人」を理論内に取り込むことの重要性は、ますます強調されることだろう。

さらに、組織社会化研究者が「主体的個人」を強調する背景には、より根深い問題も潜んでいる。本論文の冒頭でも触れたように、「組織社会化」という用語には、単に職務遂行に必要なスキル等の習得というよりも、組織の価値や規範を内面に深く取り込むこと、それによって成員としてふさわしいふるまいが自発的に動機づけられるようになること、といったニュアンスが込められている。このように見れば、組織社会化とはつまるところ、Etzioni (1964) が規範的統制 (normative control) と呼んだ管理形態、すなわち、外的で強制的な統制を行使する代わりに、成員の内面に働きかけ (Gabriel, 2008, p. 55)、成員の経験、思考、感情を統制し、求められる努力を引き出し、方向づける試み (Kunda, 1992,

p. 11, 邦訳 30 頁)の別称であるということになる。あるいは、これを教化(indoctrination) (Schein, 1956)と呼んでもいいだろう。それらは、組織の価値や信条を成員に植え付け、人々をその内側から組織に同一化するよう求める (Costas, 2012, p. 378)。したがってここに、組織社会化を通じて、個人が本来有していたはずの自由・自律性・主体性・創造性・個性などの人間的な性質が失われていくという、暗く冷たいメカニズムが描かれることになる。この時、「戦術」という言葉は、極めてネガティブなイメージを帯びることになるだろう。戦術的な新人教育・管理が実現されればされるほど、それは個人の本来の姿を抑圧し、虚偽意識を抱かせるような、管理主義的な色彩を帯びてくるのではないかと。このように、組織社会化研究者には、その理論構成上、「主体的個人」を何としても強調しなければならない理由があったというわけである。

しかし、ここで考えてみたいのは、個人主体のアプローチをとる研究者が主張するような「主体的個人」をその理論内に取り込むことは、果たして社会化戦術研究にとって望ましい結果をもたらすのだろうか、ということだ。それはむしろ、社会化戦術研究が本来持っていた、そして、近年の動向が取り戻そうとしている、戦術の有効な使い方を検討していくという独自の視点を切り崩すことになるのではないだろうか。

具体的な研究を引用しつつ考えてみよう。Klausner and Groves (2002) は、社会化が組織の秩序維持のために不可欠であるとしつつ、他方で、組織によい変化や革新をもたらすためには、個々人の持つ価値や個性を積極的に活用すべきであるとする。そうした考えのもと、彼らは、一方の極に全く社会化されていない状態、他方の極に完全な社会化状態を置く連続体を想定し、社会化を程度の問題として扱うことを主張する(図 2.2)。社会化の程度は、連続体の両極の間で程よいバランスを維持するのが望ましいとし、彼らは次のような「実践的提言」を行う。「組織リーダーは、成員が自らの役割を有効有益かつ統合的に遂行するために十分な程度には社会化を行うべきであるが、新人が変化する状況と環境に有効に対処できない無関心な自動人形になってしまうまで行うべきではない」(Klausner and Groves, 2002, p. 223), と。

このような「連続体モデル」は確かに、直感的にはわかりやすい。だが、仮に社会化戦術研究がこうした理論構成を採用し、社会化のバランスを図ることが肝要だとしたところで、われわれは一体、そこから社会化戦術についてのいかなる実践的な知見を引き出せると言うのだろうか。Klausner and Groves (2002) の連続体モデルは、その目的とするところの社会化のバランスを達成するための具体的な管理上の手立てを、いささかも教えて



図 2.2 組織社会化の連続体モデル

出典: Klausner and Groves (2002; p. 208) より, 筆者作成

くれはしないのである。そればかりか、この連続体モデル（あるいは、組織個人化概念）に基づき、組織の変革が「主体的個人」によってもたらされるものであるとするならば、変革は理論上、管理不能になる。なぜなら、「主体的個人」とは、管理の手の届かない（そして届くべきでない）不可侵の聖域でなければならないからだ。管理者にできるのは、個人の主体性を損なわないよう放任することのみであり、後は個人の主体性が発現するのを期待するしかなくなってしまうのである³⁰。

Saks and Gruman (2012) は、これまでの社会化戦術研究が、実際の新人教育・管理の中で管理者は何をすべきかについて、ほとんど何の提言もしてこなかったことを問題視するが (p. 37), そうした問題は実を言えば、「主体的個人」という人間像を導入する理論構成によっても生じているのである。無論ここで、社会化戦術研究は、個人やその主体性を無視すべきである、などといった主張をしたいわけではない。そうした主張は結局のところ、これまでと同じ批判、そして、「主体的個人」のさらなる強調を招くだけであろう。社会化戦術研究に求められているのは、「個人」や「主体」といった概念を、従来とは異なる形で理論的に位置づけることであり、さらにはそれが可能となるような組織社会化概念を持つことなのである。

そのためには、組織社会化研究において自明の前提ともなっている、「組織主体のアプローチ - 個人主体のアプローチ」や「組織社会化 - 組織個人化」といった図式、その大元でもある「組織（構造） - 個人（主体）」の二項対立的把握に対して、根本的な再考を加える必要があるだろう³¹。組織社会化研究そのものの言説分析を通じて、その理論的前提を

³⁰ Cable et al. (2013) も、社会化戦術研究の立場から放任主義を批判する (p. 5)。

³¹ Gherardi and Perrotta (2010) は、組織社会化現象を「組織主体のアプローチ - 個人主体のアプローチ」に切り分けて論じることを避けるべく、そうした二分法的思考の染み付いた「社会化」という用語に代えて、「導入 (induction)」という用語を使用することを提唱している。

批判的に検討した Smith and Turner (1995) は、「社会化は個人化と異なるものなのか？」

「組織と個人は分離できるものなのか？」「こうした二項対立的把握によって、何か失われるものはないのか？」といった疑問を提示する (Smith and Turner, 1995, p. 167)。もちろん、Smith and Turner (1995) も述べるように、従来の理論的前提を採用し続けることが悪いわけではない。重要なのは、他の道がありうることを示すこと、そしてその道を歩むことで、組織社会化研究がより活性化されることである。社会化戦術研究は、そのための岐路に立たされていると言えるだろう。

この時、社会化戦術の提唱者であるヴァン＝マーネンとシャインの議論を振り返れば、今なお多くの含意が残されていることに気づく。例えば、Van Maanen (1976) もまた、組織への同調による成員の自律性の喪失、それによる組織の硬直化を問題視するが、彼にとっての問題はあくまで「過剰同調 (over conformity)」であり、「過剰社会化 (over socialization)」ではない。すなわち、過剰同調とは、社会化が過剰であることによって生まれるのではなく（それゆえ、社会化の程度を緩めることによって改善するのではなく）、端的に社会化の方法が間違っているのであり、むしろ適切な社会化が不足しているのである (Van Maanen, 1976, pp. 107-108)。同様に、Schein (1980) も、組織に変革をもたらす創造的個人主義 (creative individualism) を、社会化の結果として生まれるものと見なす (pp. 98-101, 邦訳 110-113 頁)。つまり、彼らにとっての「主体的個人」とは、あくまで社会化を通じて生まれてくるものであり、それを実現するための具体的な管理の方法こそが問題なのである³²。

以上、本章では、社会化戦術研究のこれまでの展開を概観し、その今後へ向けた理論的課題を明らかにしてきた。社会化戦術研究を〈戦術の研究〉という本来のあり方へと差し戻し、その展開を押し進めるためには、社会化戦術という中核概念のもとに「個人」「主体」を位置づけ直すこと、さらには、組織社会化概念そのものの再考が求められている。次章では、再度 Van Maanen and Schein (1979) に立ち戻り、彼らが社会化戦術概念を提唱

また、Danielson (2004) は、これまで組織社会化概念には「安定」「不動」といったイメージばかりが結びつけられ、「変化」と結びつかなかったとして (p. 335)、(組織個人化ではなく) 組織社会化概念を組織変革と結びつけることを目指す。

³² クンダ (Kunda, G.) が、かつて米国のコンピューター企業テック社 (仮名) における綿密なエスノグラフィーに基づいて批判したのも、組織と個人の連続体モデル (および、これに沿って最適な均衡点を達成するのがよいという考え方) であった (Kunda, 1992, pp. 215-216; 邦訳 326-327 頁; Czarniawska and Kunda, 2010)。クンダによれば、テック社の社員は、同社に対する愛着と無関心を持ち合わせ、ポジティブな感情とネガティブな感情を同時に表現するといったように、組織との矛盾した関わりの中で常に揺れ動く存在であった。

するに至った理論的背景を巡る学説史的検討を行う。その中で、これらの理論的課題を克服するための筋道を見出していこう。

第3章 組織社会化戦術の理論的視座

前章にて確認してきたように、組織と個人を二項対立的に把握するという理論構成、そのもとで導入された「主体的個人」像は、〈戦術の研究〉にとっては障壁ともなりうるものであった。社会化戦術研究にとっての理論的課題は、組織と個人の二項対立的把握を回避し、社会化戦術を起点とした「個人」「主体」概念を持つこと、そしてそれが可能になるよう組織社会化概念を再検討していくことであろう。本章では、この課題を検討するに当たり、社会化戦術の提唱者であるヴァン＝マーネンとシャインの議論を再訪する。彼らの構想した社会化戦術研究においては、「個人」「主体」といったものは理論的にどのように位置づけられていたのであろうか。これまで批判されてきた通り、それらは看過されていたか、意図的に無視されていたのだろうか。あるいは、もっと他の位置づけがなされていたのだろうか。そして、〈戦術の研究〉を貫徹するためには、組織社会化をどのように捉え直せばよいのだろうか。

本章の目的は、Van Maanen and Schein (1979) をはじめ、組織社会化にまつわるヴァン＝マーネンやシャインの論考を再検討することで、社会化戦術研究の理論的視座を明確にすることにある。以下ではまず、Van Maanen and Schein (1979) の社会化戦術研究が、内面化モデルに代わって相互行為論をその理論的基盤に据えるものであったことを確認する (3.1)。その上で、相互行為論に根ざしつつ、社会化戦術研究の研究・アジェンダを再構築していく (3.2)。

3.1 社会化戦術研究の理論的背景

先述のように、Van Maanen and Schein (1979) は、それまでになされていた組織社会化研究の体系的理論化を志向するものであった。ただ、そこでヴァン＝マーネンとシャインが試みたのは、既存の組織社会化研究の理論的枠組みを単に折衷・接合することでもなければ、社会学や心理学における社会化理論を組織という経験的対象にそのまま当てはめることでもなかった。本章にて後に明らかになるように、彼らは、数々の先行研究を参照し、それらに根ざしつつも、「社会化戦術」という独自の理論的視座を持つ研究領域の創出を目指したのであった。

しかしながら、前章でも確認した通り、組織社会化研究においては、「社会化戦術－役割反応」の理論的枠組みこそ頻繁に引用されるものの、社会化戦術概念そのものの理論的

視座が詳細に検討されることは全くと言っていいほどない。この理由としては、Van Maanen and Schein (1979) 自身が、社会化戦術概念の理論的背景について十分な言及を行っていないこともあるのだが、ともあれ、以下では、Van Maanen and Schein (1979) のみならず、ヴァン＝マーネンの同時期の論文 (Van Maanen, 1976; 1978; 1979a; 1979b) も参照しつつ、社会化戦術概念の理論的背景を明らかにしていこう。

3. 1. 1 内面化モデルとの決別

Van Maanen and Schein (1979) は、社会化戦術研究の構想に当たり、いくつかの理論的前提を置いている。ここでまず注目したいのは、その中でも最も挑戦的な前提、すなわち、「従来の社会化研究の基底理論であった内面化モデルとの決別」である。彼らは、組織社会化現象の説明・分析に際して、内面化モデルの採用を断固として拒否する。

個人を特定の役割に社会化するという事は組織にとって不可欠であるが、それに関して本論文の分析は、いわゆる機能主義的前提を置かない。そればかりか、われわれは、人々が組織に参加し、組織の存続に貢献するためには、組織的に妥当な特定のルール・価値・動機づけが「行動の青写真」として人々に内面化されなければならないというあらゆる明示的・暗黙的見解を退ける (Van Maanen and Schein, 1979, p. 216)

内面化モデルとは、パーソンズ (Parsons, T.) によって、社会秩序を説明するとともに、個人の社会的存在への変容 (つまり、社会化現象) を説明するために導入された概念的モデルである (Parsons, 1951)。初期パーソンズにとっての理論的課題は、「諸個人が自らの主体的な選択に基づいて行為する場合、いかにして万人の万人に対する闘争に陥ることなく、社会秩序を達成することが可能であるか？」という「ホッブズの秩序問題」に対して解答を与えることであった。ここでパーソンズは社会を、複数の行為者による相互行為のシステムであると捉え、そうした社会の秩序は、行為者が互いに何らかの役割期待をし合い、互いがそうした役割期待に沿った行為を実行し合うことで達成されると考えた。例えば、教員と学生という (しばしば見ず知らずの) 人々の間に安定した相互行為が成り立つのは (つまり社会秩序が成立するのは)、互いが「教員」「学生」という役割に基づいて行為することを期待しており、実際にそれに即して行為が行われ合うからだということだ。そしてパーソンズは、こうした役割期待は一度確立されてしまえば慣性を持つと考えた。

したがって、「社会秩序はいかに達成されるか？」という問いは、「個々の行為者は、いかにして役割期待を学習し、それを自ら進んで実行するに至るのか？」、すなわち「社会化」の問題としてパラフレーズされる (Parsons, 1951; 邦訳 209 頁)。

そして、パーソンズは社会化を、個々人の内面を指すパーソナリティ・システムと、人々の相互行為によって構成される社会システムという異なる二つのシステムが、相互行為のパターンのシステムである文化システムの介在によって結びつけられ、相似形をなすプロセスであるとした。文化システムの中核をなす「共通価値 (社会の成員によって共有されている価値・規範)」が、個々人のパーソナリティに「内面化」されることによって、個々人は社会システムを構成するべく、役割期待に沿った相互行為を主体的に行い合うように動機づけられるというわけである (Parsons, 1951, 邦訳 215 頁)。

こうした内面化モデルは、組織行動論において一般に踏襲され、これまでの組織社会化研究の自明の前提ともなってきた (Rafaeli, 1997)。組織には、成員間で共有された価値・規範・目的などが存在し、それらを新人は学習する。新人は、自らの内面に取り込んだ価値・規範・目的に基づいて行動するよう動機づけられ、結果として組織の秩序は達成される。組織社会化は、「仕事の学習を通じて、組織の価値や目的を内面化する過程」(Haski-Leventhal and Bargel, 2008, p. 67) であり、それは組織が、個人の「精神だけでなく心を勝ち得る」(Ashford and Nurmohamed, 2012, p. 15) こととされるのである。

パーソンズの内面化モデル (および、それによる社会秩序の説明) には、これまで数々の批判が寄せられてきたが、その中でも最もよく知られているものは、ロング (Wrong, D.) による批判だろう (Wrong, 1961)。パーソンズの立論に対し、ロングはこう切り返す——もしパーソンズの言うように、個々人が共通価値の内面化によって役割期待を安定的に遂行するよう動機づけられるのであれば、暴力、葛藤、革命、社会によって何らかのことが強制されているという個人的実感などは、いかにして存在し得るだろうか？ と言うのも、個々人が共有価値によって内面の奥深くから動機づけられ、主意主義的に役割を遂行するのであれば、こういった葛藤的状况はそもそも生じ得ないはずである。つまり、パーソンズは過剰に社会化された (oversocialized) 人間観を採用しているのであって、内面化モデルでは上述のような葛藤的状况、さらには社会変動を説明することができなくなってしまう——。ロングによれば、人間は、確かに社会によって規定される存在であるが、しかし完全に社会化され尽くしてはいない。すべての人間は社会化された社会的存在であるが、そのことは、共通価値という鑄型によって人間が完璧に成形されてしまうことを意味するわ

けではない³³ (Wrong, 1961, pp. 191-193)。

以上のロングの内面化モデル批判は、多大な影響力を持つものであった。本論文 2.3.2 でも触れた通り、組織社会化研究においても Klausner and Groves (2002) が同様の批判を行っている。また、Van Maanen and Schein (1979) による内面化モデル批判を、同様に過剰社会化への批判として位置づける向きもあるだろう。確かに彼らは、役割革新という概念を持ち出すことによって、組織の現状維持のみならず変革をもその理論的射程に据えている。また、Van Maanen (1976) においても、組織への過剰同調の問題が取り扱われており (pp. 107-108)、その議論の表面上だけを辿れば、彼らもロングと同じく、社会化の重要性を説きながらも、完全には社会化されない主体的個人という人間像を社会化理論内に取り込もうとしているようにも見える (そして、後の研究によって批判されるように、そうした主体性の導入に失敗しているようにも)。

しかし、そもそもロングによるパーソンズ批判は、さほど有効な批判ではない。石飛 (1993) が指摘するように、パーソンズとロングは、見かけ上は正反対の主張をしているようでありながら、実質的には同じことを言っているに過ぎないからだ。例えば、パーソンズ批判の足掛かりとしてロングが強調した葛藤的状况の存在については、パーソンズ自身もあらかじめ注意を払っており、共通価値の内面化によって社会システムが維持されるというのは甚だ単純化された「理念的事例」であり、現実的には価値への同調と離反、その両者の間での葛藤などといった錯綜した事態の分析が不可欠だとしている (Parsons, 1951, 邦訳 49-50 頁)。このように、パーソンズとロングはいずれも、その力点の違いこそあれ、人間の内面には共通価値を内面化した部分と内面化しない部分があり、前者の部分は秩序維持的な受動性を、後者の部分は葛藤や社会変動を生み出す創発的な主体性を担っているという、理論的には相違ないモデルを展開している (石飛, 1993)。「社会化され、しかし、完全には社会化され尽くしていない」人間観は、内面化モデルに依拠する限りにおいて帰結するものに過ぎない。社会化されない個人の主体性を強調するというのは、結局のところ、内面化論を逆さまから見ているということなのである。

この点、Van Maanen and Schein (1979) による内面化モデル批判の矛先は、その過剰

³³ 同様の批判は、ギデンズ (Giddens, A.) によってもなされている。ギデンズによれば、パーソンズ理論における行為者とは、共通価値によって内面から動機付けられた存在であり、そこには価値と結びついた欲求性向や役割期待によって駆り立てられた行為しか存在しない。それは、自分たちについてすでに事細かに書かれた台本にしたがって、役割を演ずるだけの存在なのである (Giddens, 1979; 1993)。

に社会化された人間観にではなく、社会秩序を説明する図式として内面化モデルを採用することそのものに向けられている。

組織内の役割は様々なやり方で遂行されているが、こうした見方（内面化モデル）は、それら個々の事例のユニークさをほとんど取り扱おうとはせず、また、役割遂行が常に問題を孕んだ文脈依存的なものであることに注意を払わない（Van Maanen and Schein, 1979, p. 216, 括弧内引用者）

この批判の要点は、個々人に内面化される共通価値なるものが、およそありそうにもない、ということだ。例えば、「社会成員の平等」という価値は、その字面だけをみれば、確かに多くの人々に共有されているようにも思える。しかし、「平等」という価値は、家を探している黒人カップルにとっては郊外の家を買う権利を示す一方で、郊外の不動産屋にとっては「近隣住民のために」顧客を選別する権利をも示しうる（Van Maanen, 1979a, p. 20）。このように、抽象的な価値は、われわれの生きる日常の中で様々な意味が充たされ、様々な異なる行為を生み出し正当化するために用いられる。したがって、個々の具体的な状況において価値がどのように使われているかを分析することなくして、われわれが現に生きている社会を理解することはできない。内面化モデルの描く社会は、「甚だ抽象化されたヴァージョンの社会」（Van Maanen, 1979a, p. 20）に過ぎず、われわれはそのような社会に生きてはいないのである。

こうした誤りは、葛藤的状况や社会変動を個人の主体性によって説明してしまう際にも同様に犯されることになるだろう。われわれが生きる日常の中に葛藤や変化が生まれるのは、抽象的な共通価値と主体の内的欲求の間ではなく、われわれにとってもっと身近な価値と価値の間なのである。Van Maanen and Schein（1979）による内面化モデル批判は、ロングのように社会化理論に主体的な個人という人間観を導入するものではなく（そして、社会化戦術にこだわることでそれに失敗したのでもなく）、むしろ、社会からの侵食を免れているような「主体」概念を消去するものであったと言えよう。実際、ヴァン＝マーネンは、社会化戦術研究が、「人は皮膚までではなく、その核に至るまで社会的存在である（man is social to the core not just to the skin）」（Van Maanen, 1978, p. 36）という人間観に依って立つものであることを強調する。では、こうした社会的存在としての人間とは、いかなる理論的意味合いを含むものなのだろうか。そして、この人間像のもとでは、「個人」や

「主体」とはいかに位置づけられるのであろうか。以下、この点を、再度彼らの理論的前提に立ち戻りつつ検討していこう。

3.1.2 理論的基盤としての相互行為論

さて、Van Maanen and Schein (1979) が社会化戦術研究の構想に際して置いた理論的前提のうち、ここで取り上げたいのは、「社会化とそれに伴う学習は、社会的な真空状態では起こりえない」(Van Maanen and Schein, 1979, p. 215) というものである。このテーゼが意味しているのは、あらゆる社会化は、他者との相互行為 (interaction) の中で生じているということである。そして、Van Maanen and Schein (1979) が、内面化モデルに代わって社会化戦術研究の理論的基盤に据えたものが、相互行為論 (interactionism) であった。

相互行為論の起源は、古くはデュルケム (Durkheim, E.) やジンメル (Simmel, G.) といった社会学黎明期の巨人に遡ることができるが、現在に到るまで最も影響力を持つものは、シカゴ学派の社会学だろう。実際、Van Maanen and Schein (1979) の社会化戦術研究にとって直接的な思想的基盤となったのが、ミード (Mead, G. H) の社会的自己論や、それを継承するブルーマー (Blumer, H. G.), ストラウス (Struss, A. L.) らのシンボリック相互作用論、そして、とりわけ重要なのが、相互行為秩序を巡るゴフマン (Goffman, E.) の一連の業績である (Van Maanen, 1978, p. 36; Van Maanen, 1979a; 1979b; Van Maanen and Schein, 1979, p. 255, footnote 1)。また、これらの他に、相互行為論の系譜に連なるものとして特筆に値するのが、ガーフィンケル (Garfinkel, H.) のエスノメソドロジー、および、そこから派生したサックス (Sacks, H.) の会話分析であるが、とりわけ Van Maanen (1979a) には、ガーフィンケルからの強い影響が見られる (pp. 27-31)。

このように、相互行為論には様々な流派があり、同じ相互行為を分析対象とするものであっても、それぞれの流派によって用いる概念や力点の置き方に違いが見られる。そのため、ここで相互行為論の全貌を描くことは不可能である³⁴。したがって、ここではこれら相互行為論の限られた重要な論点だけを取り上げ、それがいかに社会化戦術研究の理論的基盤をなしているかを確認していこう。

³⁴ シンボリック相互作用論、エスノメソドロジー、会話分析の相違については、Dennis, Philburn and Smith (2013) を参照のこと。なお、組織研究においても、これら相互行為論を導入する試みがなされている (e.g. *Organization Studies*, 2008, Vol. 29, No. 5)。

(1) あらゆる相互行為には、秩序を維持するための固有の道徳的規制が作動している

相互行為論の根幹となる理論的前提は、あらゆる相互行為には、秩序を維持するための道徳的機制が作動している、というものである。このことは、相互行為状況に埋め込まれた人々のふるまいについて仔細な経験的分析を行ったゴフマンによって、最も明示的に論じられているだろう³⁵。ゴフマンによれば、あらゆる相互行為はその参加者にある種の要請を課している。それは、「状況にふさわしいふるまいをせよ」というものだ (Goffman, 1963a, 邦訳 12 頁)。ここで「ふさわしい」とは、「波風立てずに穏便にことを進めよ」というような意味合いではない。商談、喧嘩、恋人同士の会話、家族での団欒、反抗、街角での世間話、密談、大学のゼミナール、組織の変革、スポーツの試合、銀行強盗、長年隠していた秘密の打ち明け等々、それが何であれ、すべての相互行為は、その場に居合わせた他者にとって、それとわかるやり方で成し遂げられなければならないということだ。例えば、「喧嘩」は、「拳を振り上げる」「睨みをきかせる」「大声で怒鳴る」といった慣習的な所作や、そうした所作を説明する「相手が憎かった」「むしゃくしゃしていた」といった慣習的な動機によって、それが「喧嘩」であるとわかるような仕方で行われている。逆に言えば、こうした慣習的な方法が用いられない場合、相互行為は「わけのわからない」ものになる（「拳を振り上げる」という所作の動機が「眠かったから」など）。このように、相互行為は、それが「わけのわかる」秩序立ったものであるために、当の状況において何がふさわしいふるまいであり、何がそうでないのかを示す慣習的なルール³⁶に従うことを人々に要請する。

これらの要請は、道徳的な性質を帯びている。なぜなら、ルールの違反による秩序の攪乱は、人々に気詰まりを感じさせたり、怒りや嫌悪を呼び起こしたりするからだ。そのため、人々は通常、秩序の攪乱を極力避けるようにふるまうし、もし秩序の攪乱が生じた場合は、出来る限りその修復を試みる。そして修復が不可能である場合、人は相互行為から

³⁵ ゴフマンの論考は多岐に渡り、理論的枠組みもその時々によって変わっているが、彼が一貫して関心を持ち続けたのが、相互行為の秩序（ないし、その攪乱や修復）が人々によっていかに達成されているのかを解明することであった。その際、彼は相互行為の秩序を、当の相互行為の外部にある何らかの共通価値によって説明したり、あるいは、個々の行為者の意図を起点に説明したりするのではなく、あくまで当の相互行為に内在的に作動している機制によって説明していく。

³⁶ ゴフマンはこれを状況適合性の規則 (Goffman, 1963a, 邦訳 27 頁) と呼ぶ。

離脱したり、攪乱を行う当事者を相互行為から排除したりする。このことを端的に示したものが、ガーフィンケルの有名な（悪名高い）違背実験である（Garfinkel, 1967, pp. 41-43）。実験者は、被験者との自然な会話をことごとく破壊するような返答をし続ける。

- 被験者** やあ、レイ。彼女は元気かい？
- 実験者** 「彼女は元気かい？」ってどういうこと？ 体調？ 精神的なこと？
- 被験者** 元気にしてるかってことだよ。どうかしたのか？（イライラした様子で）
- 実験者** いや、別に。君の言ってることを、もう少し明確に説明してくれないかな？
- 被験者** もういいよ。医学部の願書、どうなった？
- 実験者** 「どう」って、どういうこと？
- 被験者** 俺の言ってること、わかってるだろ！
- 実験者** いや、ほんとにわからないんだ。
- 被験者** どうしちゃったんだ、お前？ 具合でも悪いのか？

この実験が明らかにしていることは、われわれが日常的に行う会話という相互行為には、「相手の発言の意味を厳密に追求してはならない」という基底的なルールが作動しているということ、そしてそのルールが破られた場合、会話の秩序は危うくなるということだ。実験者によるルールの執拗な違反は、被験者の憤怒を引き起こし（「俺の言ってること、わかってるだろ！」）、その結果、実験者は会話の「正常な参加者」としての資格を剥奪されている（「どうしちゃったんだ、お前？ 具合でも悪いのか？」）。このように、あらゆる相互行為状況は、その参加者に対して、相互行為秩序の維持を求める道徳的な力を及ぼしており、相互行為の参加者は、当の状況下においては、何がふさわしいふるまいで、何がそうでないのかというルールを（たとえ本人が自覚しておらずとも）前提として行為しているのである。

(2) 相互行為論は、相互行為をあらゆる説明の起点とする

以上の理論前提から、すべての相互行為論に共通する理論的志向性が導かれる。それは、相互行為をあらゆる説明の起点とするというものである。相互行為論において相互行為とは、人々が集まり行為をし合うことで形成されるものではない。つまり、相互行為を個々

人の行為が集合した結果生じるものとして、個々の行為主体（の動機や意図）を起点にして説明するという方法論的個人主義をとらない。また、相互行為を当の相互行為の外部にある共通価値などによって説明するという立場もとらない。相互行為論は、あくまで当の相互行為に内在的に作動している機制（ルール）を起点に、それがいかに個々の行為主体の行為を導くのか、その結果、相互行為秩序がいかに達成されるのか（あるいは、いかに攪乱されたり、修復されたりするのか）を分析する。

したがって、相互行為論においてルールとは、「本来であれば自由であるはずの行為主体を拘束するもの」というネガティブなニュアンスを持つものではない³⁷。それが何であれ、われわれが相互行為に参加する時、そこにはいつでもすでに何らかのルールが作動しているのであって、そうしたルールを手掛かりにすることで、当の状況下でいかにふるまうべきかがわかるようになる³⁸。さらにルールは、ルールの裏をかくような行為も可能にする。

「知り合い同士が顔を合わせた際には挨拶をする」というルールを前提にするからこそ、われわれは挨拶をすることができるし、また、あえて挨拶をしないことで、そこに何らかの意味を含ませることもできる。このようにルールはむしろ、われわれの多様な行為を生み出すための不可欠なリソースなのである。

さらに、相互行為論においては、相互行為に参加する「人々」もまた、相互行為によって説明される。相互行為論では、何らかの実体的属性を備えた「主体」「個人」「自己」などが「ある」という前提から議論を組み立てるのではなく、それらを相互行為の中で構成されるものと捉える。例えば、われわれは、日常会話のルールに従い自然な会話を産出する限りにおいて、「会話能力を持った主体」（「会話の相手」）として見なされうる。ガーフインケルの違背実験が示すように、会話の基底ルールを執拗に破り続ける者は、得体の知れない不可解な存在なのであり、（たとえ実際に会話能力を有していたとしても）会話と

³⁷ ルールについては、ペロー（Perrow, C.）による論考も参照されたい。Perrow（1972）によれば、ルールはそれに服する人々を守り、その自律性と自由を保証する手段である。ルールの数を減らすことは、むしろ、組織をより没人格的・非弾力的・画一的なものにする。確かにわれわれは、ルールに拘束されていると感じ、そこからの自由を望む。だが実際のところは、ほんのいくつかのルールのみがわれわれをうんざりさせているだけなのである。よいルールは意識されず、悪いルールだけが目立つ。したがって大抵の場合、ルールは様々な組織の問題のスケープゴートになる（Perrow, 1972, 邦訳 40-41 頁）。

³⁸ ルールが存在しないということは、その状況で一体何をすべきかがわからない、つまり、目の前で何が起きているのかが皆目わからないということでもある。

いう相互行為の中に居場所が与えられた「主体」にはなりえないのである³⁹。

また、われわれが何らかの「その人らしさ」を備えた「個人」であるということも、相互行為の中で構成されるものである。例えば、われわれは、授業中に雑談ばかりする大学教授に対し、「気さくな人だ」といったように、その人「個人」の姿を見出すことがある。この時、そうした「個人」がわれわれにとって可視的になるのは、その大学教授に「気さくさ」という個性がまず備わっており、それが授業の場において発露しているからではない。むしろ、雑談という行為が、授業の場で作動している社会的な役割とルール（「大学教授は、授業をする」）から外れているというまさにそのことによって、そこで呈示されている自己に対してわれわれは「個人」という称号を言わばラベリング理論的に与えているのである。ゴフマンが役割距離（role distance）という概念を用いて論じたように、「個人」とは、相互行為の中で、その人が当然担うべきとされている役割から距離を取った自己を呈示するという所作の効果として、構成されるものなのである（Goffman, 1961b）。

以上、相互行為論は、まず固有のルールを持つ相互行為状況があり、そこから人々の個々の行為が導かれ、さらには人々自身（「主体」「個人」「自己」など）が生まれてくるという視点に立つ⁴⁰。ゴフマンが述べるように、「人がいて場面があるのではなく、まず場面があって、次に人がいる（Not, then, men and their moments. Rather moments and their men.）⁴¹」（Goffman, 1967, p. 3）のであり、この意味で、「人は（…）」、その核に至るまで社会的存在」（Van Maanen, 1978, p. 36）なのである。

³⁹ 他者の発話に何の断りもなく割り込んだり、他者を遮って話し続けたりする者は、「無作法者」として理解される。こうした無作法者は、発言の順番交代のルール（Sacks, Schegloff and Jefferson, 1974）を違反しているが、そうした違反それ自体が、慣習的ルールに則った理解可能なふるまいでもある。この意味で、無作法者とは常に、「道理をわきまえた無作法者」なのである（Gluckman 1963, p.190; Sacks, 1985, pp. 19-20）。

⁴⁰ こうした考え方の源流となったのは、自己を相互行為の中において現出するものと位置づけたミードの社会的自己論である。ミードによれば、まず「わたし」という存在があり、それが他者と出会うことで相互行為を開始するのではなく、まず相互行為があり、「わたし」はその中においてはじめて現出してくる。「自己とは、まず存在して次に他者と関係を結んでいくようなものではなく、それは社会的潮流のなかの、いわば小さな渦で、したがって社会的潮流の一部」（Mead, 1934, 邦訳 195 頁）なのである。こうした発想のもと、相互行為論は、「逸脱者」（Becker, 1963）、「常人／スティグマを持つ者」（Goffman, 1963b）、「女性」（Garfinkel, 1967）、「パーソナル・アイデンティティ」（Strauss, 1959）といったものを、人物に内在する属性としてではなく、相互行為上の達成物として考察してきた。

⁴¹ この一節は、邦訳書では、「人びとが主で人びとの契機が従であるのではなく、契機が主で個々の契機をつくる人びとが従になる」（Goffman, 1967, 邦訳 3 頁）と訳されているが、ここでは本論文の議論の流れに合わせて訳出し直した。

(3) 相互行為は、それを行う人々の意味の水準で考察されなければならない

ただし、これらのルールは、当の相互行為状況を離れて存続できるような実体として存在しているわけではない (Van Maanen, 1979b, pp. 74-75)。例えば、組織のような、就業規則や業務手続きがあらかじめ決められている場であっても、何がふさわしいふるまいであるかは、その都度のコンテキストによって変わりうるだろう⁴² (Francis and Hester, 2004)。つまり、ある状況下でどのようなルールが存在し作動しているかは、極めてコンテキスト依存的なのである。

だが、注意が必要なのは、当の状況下でどのようなルールが作動しているかを指し示すコンテキストそれ自体が、ルールによって定義されるものでもあるというように、ルールとコンテキストの間には循環関係があるということだ⁴³。つまり、人がルールに従うためには、当のコンテキストをあらかじめ定義できていなければならないが (それがいかなる状況であるかがわからないと、どのようにふるまうべきかがわからない)、当のコンテキストを定義するためには、そこにあらかじめ何らかのルールが見出されてなければならない (どのようにふるまうべきかが一切わからなければ、今自分が置かれている状況を理解できない)。

以上のことが示しているのは、われわれの相互行為は、なんらかの確固たる基盤 (例えば、パーソンズが想定したような共通価値) の上に成り立っているものではなく、人々が状況の中でその都度的に構成する作業上の合意 (working consensus) (Goffman, 1959, 邦

⁴² Francis and Hester (2004) によれば、就業規則や業務手続きといった公式的なルールは、組織で働く人々の行為を決定しているわけではない。これら公式的なルールは、典型的な「普通」の状況において行われるべきことを記述しているのであり、組織で働く人々が直面する状況はしばしば典型的でないし、当事者達も規則や手続き通りには事が進まないことを知っている。それでも、公式的なルールは、組織での労働において重要な役割を果たしている。ルールは状況ごとに様々な形で解釈して利用することができるからだ。したがって、ルールは仕事を成し遂げるためにどのように使われるか、ということが重要な問いになる (Francis and Hester, 2004, 邦訳 272-274 頁)。

⁴³ エスノメソドロジーでは、こうした循環関係を相互反映性 (reflexivity) と呼ぶ (Garfinkel, 1967)。また、高尾 (2005) によれば、「コンテキストは実体的なものではなく、具体的に指示可能なものではない仮構的なもの」(27 頁) であるが、それにもかかわらず、日常においてわれわれは、コンテキストを行為やコミュニケーションの意味を確定するものとして先取的 (転倒的) に把握している (26-27 頁)。

訳 12 頁) の上に成り立っているということだ⁴⁴。言うまでもなく、こうした作業上の合意を、相互行為の外部から直接観察することはできない。それゆえ、相互行為はその内側から、それを行う人々の意味の水準で考察されなければならない。相互行為論の経験的分析は、相互行為を行う当事者たちが、当の相互行為をどのように秩序立てて見ているのか(=「そうであるもの」として理解しているのか)、人々の状況の定義やリアリティ (Goffman, 1959) を足掛りにして行われる。

(4) 意味は、相互行為から生まれてくる

このように、人々の意味世界を対象とするという点で、相互行為論は解釈主義的アプローチに基づくものであると言えよう。だがここで、社会現象の理解において、行為の主観的意図を捉えることが肝要だとする立場を「主観主義」と呼ぶならば、相互行為論は主観主義の立場に立つものではないことに注意を促しておこう。相互行為を説明するに当たり、行為者の主観的意図を捉える必要はさしあたりないし、主観的意図に依っては、相互行為は説明できない。なぜなら、個々の行為者の意図は相互行為に影響しないからだ。

A と B という二人の人物による喧嘩を例に挙げよう。A が喧嘩の際に急用を理由に離脱しようとすることは、A の主観的な意図はどうあれ (つまり、本当に急用があるかどうかとは関係なく)、B からは「逃亡」という意味を持つものとして受け取られる。そして、続く B の行為に影響を及ぼすのは、A の意図ではなく、喧嘩という相互行為のルールに照らし合わせて読み解かれる A の行為の意味である。そして、行為の意味を、行為の送り手が確定させることはできない。A が自らの行為を喧嘩からの「正当な離脱」であると主張することは、B にとってはおよそ「言い訳」として処理されるだろうし、この場合 A の行為は依然「逃亡」という意味を持つ。もちろん、A の意図通り、A の行為が B に「正当な離脱」であると見なされる場合もある。しかしいずれにせよ、行為の意味を確定するのは、

⁴⁴ 相互行為の基盤を厳密に特定することは、相互行為の当事者にとって不可能である。われわれは通常、他者と自分が同じルールやコンテキストに基づいているはずだということを想定し、他者との相互行為に従事している。だが、ガーフィンケルが違背実験で明らかにしたのは、そうした想定根拠を突き止めようとする作業は無限に続きうること(「彼女は元気かい?」ってどういうこと?), そして、そうした作業は、相互行為そのものを破壊するということであった(「俺の言ってること、わかってるだろ!」)。

行為の受け手の側であり、送り手の側ではない⁴⁵。このように相互行為は、人々の意図ではなく、行為の意味を基にして続いていく。それゆえ、相互行為論において経験的観察・分析の対象となるのは、人々が主観的に抱く意図ではなく、ある行為が相互行為の中でいかに位置づけられるかという、行為の意味である。

ここでさらに注意が必要なのは、上述のように、行為の意味はその受け手となる主体が付与するものであると言えるが、しかし、主体が自由に付与できるものでもない。繰り返し強調しておくならば、行為の意味は、当の行為が埋め込まれている相互行為のルールに照らし合わせることで生まれてくるものだからだ⁴⁶。それゆえ、意味の起源は主体ではなく、相互行為にある。人は、相互行為を通じて生まれる意味に反応する (Blumer, 1969)。したがって、意味の分析においてその焦点となるのは、個々の主体の解釈ではなく、相互行為に作動するルールがどのように用いられ、そうした意味を生み出しているのかである。

3.2 社会化戦術研究のリサーチ・アジェンダ

以上、ここでは相互行為論の限られた論点だけを確認してきたに過ぎないが、それでも社会化戦術の理論的視座を明らかにするための最低限の準備は整った。以下、本節ではまず、社会化戦術研究の基本的なリサーチ・アジェンダを提示する (3.2.1)。次に、社会化戦術研究の理論的視座のもと、「制度化された戦術／個人化された戦術」という二分法を、より分析において有用な概念とするべく、再解釈を施していく (3.2.2)。最後に、心理的契約概念を導入することで組織社会化概念を再定義し、本論文の研究課題を提示する (3.2.3)。

3.2.1 基本的なリサーチ・アジェンダ

まず、社会化戦術研究の (1) 理論的前提、(2) 分析単位、(3) 分析対象／収集すべきデータ、(4) 分析の焦点、を明らかにしていくことで、その基本的なリサーチ・アジェンダを描いてみよう (表 3.1)。

⁴⁵ 行為の受け手が確定した意味も、常に事後的に取り消し可能である。A の行為を、その時は「逃亡」と見なしていたが、後から事情を知り、「正当な離脱」であると思ひ直す、というように。ただしこの場合も、意味を確定するのは行為の受け手である。

⁴⁶ それゆえ、行為の送り手は、自らの行為の意味を前もって確定させることこそできないものの、当の相互行為状況を参照しつつ、自らの行為が受け手にいかなる意味を伝えうるかをあらかじめ織り込んだ上で行為をすることがある。ゴフマンが印象操作 (impression management) と呼んだ事態である (Goffman, 1959)。

表 3.1 相互行為論の要点と社会化戦術研究のアジェンダ

	相互行為論の要点	社会化戦術研究のアジェンダ
(1)理論的前提	相互行為には、秩序を維持するための道徳的機制が存在し、人は当の状況下でふさわしいふるまいを示すルールを前提として行為する	新たな状況に参入した新人は、そこでどのようにふるまうべきかを知るための手がかり（ルール）を積極的に探す
(2)分析単位	二人以上の人々が行為をしあう、相互行為	新人教育・管理のなかの出会い・エピソード・状況（新人と成員、あるいは、新人同士での相互行為）
(3)分析対象／収集すべきデータ	相互行為はそれを行う人々の意味の水準で考察しなければならない	それら出会い・エピソード・状況についての新人自身の記述（新人教育・管理において新人が構成する意味）
(4)分析の焦点	相互行為のルールがどのように用いられ、意味を生み出しているか（意味は相互行為から生まれる）	新人の意味や、それに続く行動や態度は、どのような新人教育・管理の形式（社会化戦術）によって生み出されたものか

(1) 理論的前提

社会化戦術研究は、相互行為論と同じく、「人は状況にふさわしいふるまいをする」という理論的前提を置く（Van Maanen, 1976, p. 69, footnote 2）。新たな見慣れぬ状況へ参入する者は誰でも、「いま目の前では何が起きているのか?」「この状況において他者は何者で、どのようなふるまいをするのか?」「この状況において私は何者で、どのようなふるまいをすべきなのか?」といったことを定義するための手がかり（ルール）を探すものであるが、とりわけ、組織へ参入していく新人はこうした手がかりを積極的に探す（Van Maanen and Schein, 1979, pp. 214-215）。なぜなら、状況へいち早く適応できるかどうかは、自らの有能さ（あるいは無能さ）を示す評価の問題とも関わっているからだ。新人は、些細な手がかりも極力見逃さないようにするだろうし、そうして発見した手がかりが、後の新人の反応に大きく影響すると考えられる。

(2) 分析単位

社会化戦術研究は、新人教育・管理が行われている具体的な相互行為状況を分析単位とする。すなわち、新人個人を分析単位として取り上げるのではなく（そして、その反応を共通価値の内面化の度合いによって説明するのではなく）、新人を、教育・管理を行う成員

との、あるいは、新人同士の間での相互行為に埋め込まれた存在として取り扱う⁴⁷。ヴァン＝マーネンの言葉を借りれば、新人教育・管理の中の「小さな出会い・エピソード・状況が、社会化研究の重要な分析単位となる」(Van Maanen, 1976, p. 75, footnote 11)。

(3) 分析対象／収集すべきデータ

相互行為はその当事者の意味の水準で考察されなければならない以上、社会化戦術研究が分析単位とする新人教育・管理の中での出会い・エピソード・状況も、新人自身の経験の内側から記述されたものでなければならない。つまりそれは、連続体モデル (Klausner and Groves, 2002) のような研究者があらかじめ設定した理論的枠組みに基づき外部から記述されるのではなく、新人自身によって、新人自身が用いる解釈枠組みの観点から記述されたものでなければならない。したがって、「新人は当の状況をどのように定義しているか?」「他者をどのような存在として定義しているか?」「自分自身をどのような存在として定義しているのか?」「相互行為の中での管理者や同僚のふるまいをどのような意味を持つものとして理解したのか?」といったことが、収集すべき経験的データとなる。

(4) 分析の焦点

これらのデータをもとに、新人が構成する意味がどのように生み出されてくるのかを分析していくのだが、その際の焦点となるのが、新人教育・管理の形式、すなわち、そこでは人々の相互行為が「どのように行われているのか」である。社会化戦術研究は、「物事がいかになされるかは、何がなされるかと同じくらい——あるいはそれ以上に重要だ」(Schein, 1999, 邦訳 5 頁) という前提に立ち、新人と既存成員あるいは新人同士の相互行為の形式こそが、新人の意味 (新人自身による出来事の記述) を生み出す解釈枠組みに

⁴⁷ 近年の組織社会化研究では、こうした状況と相互行為に着目するアプローチが登場し始めている。Bartel and Dutton (2001) は、仕事状況の変化の結果、組織のウチとソトの明確な境界はなくなり、成員性はより不明瞭で曖昧になってきていると指摘し (p. 130)、他者との日常の相互行為の中から成員性の感覚がいかに構成されるかを問題としている (p. 116)。また、Antonacopoulou and Güttel (2010) は、新人と、組織・チーム・上司・価値・ルール・手続きなどの間の、緊張を孕んだ相互依存 (互惠) 的な相互行為に焦点を当てる、社会的実践アプローチを主張している。Korte et al. (2015) もまた、これまでの研究が、新人と既存成員の相互行為が重要と言いつつも、新人個人にばかり焦点化してきたことを批判し (p. 189)、ワークプレイスラーニング研究を踏まえ、新人と既存成員の相互行為を含む社会化のコンテクストに注目することを提唱する。これらの研究はそれ自体興味深いものであるが、実践的有用性を持つ研究を志向するという点で、本研究は社会化戦術研究を主に取り上げた。

なると考える。このことは、社会化戦術概念の定義——「その中において、ある役割から他の役割への移行期にある人の経験が、組織内の他者によって構造化される際の方法」(Van Maanen and Schein, 1979, p. 230, 傍点引用者)——にも反映されている。新人教育・管理が行われる際の方法(社会化戦術)は、新人の構成する意味を方向付け(経験を構造化し)、ひいてはその態度や行動を方向付ける。社会化戦術研究は、この機制を新人の経験の内側から捉えていくことによって、「社会化戦術 - 新人の反応」の命題を定式化していく。

ここまで、本章では、社会化戦術が提唱された理論的背景に遡り、「戦術の研究」としての社会化戦術研究の基本的なリサーチ・アジェンダを明らかにしてきた。社会化戦術研究は、内面化モデルを退け、相互行為論をその理論的基盤に据えることで、新人教育・管理が行われるまさにその現場での人々の相互行為を分析の対象として取り上げ、そこから社会化戦術のより局所的な使用法についての知識を開発していくものである。

3. 2. 2 制度化された戦術／個人化された戦術の再解釈

以上のように、社会化戦術研究は、それぞれの戦術の効果的な使い方を探究していくものであるが、そうした志向性をより先鋭化するために、ここで「制度化された戦術／個人化された戦術」の二分法の再解釈を行なっておきたい。と言うのも、以下で検討するように、従来の組織社会化研究ではこの二分法がわれわれの洞察を深めるような形で積極的に機能していたわけではなく、むしろ、それを押しとどめることにもなっていたからだ。

本論文 2. 2. 1 にて取り上げたように、「制度化された戦術／個人化された戦術」という社会化戦術の二分法(1次元の集約モデル)は、Jones (1986) によって提示されたものである。制度化された戦術は、組織によってより意識的に設計・構造化された新人教育・管理方式を指し、他方、個人化された戦術は、組織による意識的な設計や構造化がなされておらず、《管理者／新人》個々人のやり方に委ねられた《教育／学習》方式を指す(Ashforth et al., 1997)。こうした二分法に基づき、個人化された戦術よりも制度化された戦術の方が、新人の適応促進において有効であるという主張が重ねられてきた結果、個人化された戦術には、ネガティブな意味合いが与えられるようになった。つまり、個人化された戦術は、本来あるべきはずの十分な設計・構造化がなされておらず、その使用に際しても意識的な選択がなされていない戦術、端的に言えば、新人教育・管理への無関心の産物であるとされてしまった(Cable et al., 2013, p. 6)。このように、そこに組織(管理者)の意図

が介在しているかどうか、すなわち、「意識的な選択・設計・構造化がなされている／なされていない」ということを「制度化された戦術／個人化された戦術」の分類軸にしてしまった結果、個人化された戦術の積極的な活用が、ほとんど論じられなくなったのである⁴⁸。

これに対して、本論文 2.2.2 で確認したように、社会化戦術研究の近年の動向は、個人化された戦術の有効性を再評価しようとするものであったが (Cable et al., 2013; Batistič, 2018), そもそも Van Maanen and Schein (1979) に立ち戻れば、個人化された戦術——に分類される、個別・非公式・順不同・可変・断続・剥奪戦術——もまた、管理者によって意識的に選択・設計されるものであり、それゆえにこそ「戦術」なのであった。したがって、「意識的な選択・設計・構造化がなされている／なされていない」ということは、そもそも「制度化された戦術／個人化された戦術」の分類軸にはなり得ないのである。

よって、本論文では、「制度化された戦術／個人化された戦術」のそれぞれを、組織側の意図によってではなく、新人側の意味に準拠することで、さしあたり次のように再定義しておこう⁴⁹。まず、ある社会化施策が、組織によって意識的に選択・設計・構造化されたものであることが新人に十分に知られており、それゆえに、そこでの教育／学習が一定のルールによって方向づけられたものであると新人に経験される場合、それを「制度化された戦術」と呼ぶことにしよう。他方、ある社会化施策が、組織によって意識的に選択・設計・構造化されたものとしてではなく、それゆえに新人にとってそこで行われる《教育／学習》が《教育担当者／新人》個々人の裁量に委ねられていると新人に経験される場合、それを「個人化された戦術」と呼ぶことにする。

具体的な例を挙げて説明しよう。新人に対してロールモデルとなる先輩成員を配置する連続戦術の場合、それが「メンター制度」として行われるならば、組織側がそれを意識的に選択・設計・構造化していることは、もちろん新人に知られており、それが組織によって決められた所定のパターンやルールに則ったものであることも、当然知られている。この場合、連続戦術は、「制度化された戦術」と呼べるだろう。その一方、先輩成員が新人に対して「個人的に相談に乗る」といったように、その先輩社員の行動が組織側によって意識的に選択・設計・構造化されたものではなく、先輩社員個人の裁量によって行われたも

⁴⁸ 例外として、Ashforth and Saks (1996) は、個人化された戦術が新人の高い業績に結びつくことを発見している。

⁴⁹ こうした新人の意味に準拠した定義づけは、新人の意味に定位するという本論文の事例記述・分析の便宜上のものである。したがって、本論文終章 (7.2) では、制度化された戦術／個人化された戦術のそれぞれを、再度管理者の視点から定義し直すことにしよう。

のとして新人に経験されることがある。この場合、連続戦術は、「個人化された戦術」と呼べるだろう。

それゆえ、本論文での「制度化された戦術／個人化された戦術」という分類枠組みは、Jones (1986) の分類——制度化された戦術を、集合・公式・順次・固定・連続・付与戦術から構成されるものとし、個人化された戦術を、個別・非公式・順不同・可変・断続・剥奪戦術から構成されるものとする——に必ずしも従うものではないし、そもそもそれぞれの社会化戦術をそのどちらかにア priori に分類するものではない。それぞれの社会化戦術は、「制度化された戦術／個人化された戦術」のいずれかに一義的に分類できるものではないし (Ashforth et al., 1997)、重要なのは、社会化戦術のそうした静態的な分類ではなく、それらが実践でいかに用いられ、いかなる新人の反応を呼び起こすかということなのである。

よって、本論文では、「社会化戦術 - 新人の反応」について考察する際、その戦術が制度化されたものであるのか、あるいは、個人化されたものであるのか、という点も考慮に入れて検討を行っていく。

3. 2. 3 心理的契約の交渉過程としての組織社会化

さて、以上のように社会化戦術研究の基本的なリサーチ・アジェンダを設定すれば、ひとつの理論的問題に突き当たる。それは、そもそも組織社会化とはいかなる過程として定義されるのか、という問題である。社会化戦術研究が内面化モデルを退けるとすれば、組織社会化を従来のように、個人が組織の共通価値を内面化していくことで組織の成員に変容していくといったイメージで捉えられなくなるからだ。この問題への解答をあらかじめ示しておくならば、本論文は組織社会化を、履行可能な心理的契約 (psychological contracts) を、新人に (再) 締結させるための持続的な交渉過程と捉える (Schein, 1978, pp. 81-82, 邦訳 89 頁)。以下、心理的契約⁵⁰についてのシャインの議論を参照しつつ、この定義の詳細を検討していこう。

心理的契約という概念が意味するのは、組織と個人は、互いにさまざまな期待をしあっ

⁵⁰ 心理的契約は、組織研究においてそれ自体で一つの研究領域を形成するほどの重要概念である。ここで心理的契約研究についての詳細なレビューを行うことは、筆者には力量からして不可能であるし、本論文の目的からしても適切ではない。ここでは、あくまで社会化戦術研究において心理的契約概念をいかに活用できるかということを検討したい。

ており、それら期待が満たされることについての暗黙の契約関係を結んでいるということである (Schein, 1965, p. 11, 邦訳 14-15 頁; Schein, 1980, pp. 22-23, 邦訳 24-25 頁)。例えば、個人は組織に、人間らしく扱ってくれること、成長の機会を与えてくれること、自分の仕事に対してフィードバックを与えてくれることなどを期待している。組織もまた個人に、忠誠を尽くすこと、秘密を守ること、組織のイメージを高めてくれることなどを期待している⁵¹。もちろん、これらの各々の期待は、雇用契約書に記載されているわけではないし、その多くはおおっぴらに口に出されることすらない。それにもかかわらず、組織と個人はそれぞれ、これらの期待を互いに満たし合うことについて、暗黙の合意を形成しているのである。

したがって心理的契約は、「文章にこそ書かれてはいないが、組織における人々の行動の強力な決定因」(Schein, 1980, p. 24, 邦訳 26 頁)となる。それは、暗黙的なものでありつつも、さながら雇用契約のように(そして、それ以上の強度で)、人々の行為を方向づける。例えば、個人は、組織から何が期待されているのか(e.g. 手続きの遵守が求められているのか? それとも、自主的な判断が求められているのか?)を前提として自らの行為を選択する。それと引き換えに、個人は組織に何らかの見返りを期待しているが(e.g. 自身の仕事への承認)、こうした期待に組織が応えうるかどうか、その後の個人の行為に強く影響する。もし、組織が期待に応えない場合、すなわち、心理的契約の不履行が発生した場合、それは、モチベーションの低下、面従腹背、離職などの容易ならぬ結果を引き起こすだろう(Schein, 1978, p. 112, 邦訳 127 頁)。

したがって、組織(管理者)は、個人が構成する心理的契約が履行可能なものとなるよう、調整を施さねばならない。例えば、個人が自身の能力や信条にそぐわない期待を組織から背負わされていると感じる場合や、個人が待遇面などで組織が応えうる以上の過剰な期待をしている場合などは、心理的契約はいずれ履行不能となる。そのため、管理者には、個人の期待(心理的契約)の内容を変更させるべく、何らかの管理行動に出ることが求められている。

ここでシャインが強調するのは、心理的契約の動的な性質である。「心理的契約は《流

⁵¹ 服部(2011)は、欧米における心理的契約研究のレビュー、および、日本企業を対象とした自身のインタビュー調査を通じて、従業員が抱く心理的契約の内容についての包括的なリストを提示している(88-89頁)。当リストは、本論文の事例分析(第5章、第6章)において、大いに参考になった。

動的》なものであり、絶えず《結びかえられ》なければならない」(Schein, 1980, p. 24, 邦訳 26 頁)。その理由は、組織と個人がともに変化し続けるからである (Schein, 1980, p. 99, 邦訳 110 頁)。組織を取り巻く環境の変化に応じて、組織が個人に期待するものは変わるだろうし、個人もまた、年齢や私生活の状況によって組織に期待するものが変わるだろう。さらに、組織と個人はそれぞれ変化するというだけでなく、相互に影響を及ぼし合うことによって各々の期待を変化させる (Schein, 1965, pp. 64-65, 邦訳 90 頁; Schein, 1980, p. 99, 邦訳 110 頁)。上述のように、心理的契約の履行／不履行は、組織と個人が互いに期待するものの上方修正／下方修正を招くだろう⁵²。したがって、個人の構成する心理的契約の管理とは、組織と個人間の複雑かつ持続的な交渉 (Schein, 1980, pp. 29-30, 邦訳 33 頁) なのであり、それは最適な均衡点を持たない、それゆえに常に問題を生み出す可能性を孕んだ、終わりなき過程である。

本論文では、組織（管理者）と新人の間での心理的契約の持続的な調整・交渉過程こそが社会化過程であるとする。こうした視点から新人の組織への参入過程を眺めれば、それは、内面化モデルのように、組織の共通価値を新人が徐々に学習していくという直線的で経路づけられた過程ではなく、管理者と新人の間での心理的契約の調整・交渉が幾度も繰り返されていく過程として捉えられるだろう。またそこでは、連続体モデルが想定するような組織と個人のバランス（せめぎ合い）といったものだけでなく、組織と個人がより複

⁵² シャインが確立した組織心理学の特徴は、組織の中の人間行動を、「全体としての組織」と「全体としての個人」の双方のダイナミクスの観点から理解しようとすることである。シャインによれば、組織の中で人は単に「個人」として行動しているのではない。なぜなら、組織の有効性や非公式組織の規範といった集成的（超個人的）なものが、その行動に影響しているからである。それゆえ、「組織内における個人の行動の決定因は全社会的システムという視点から考えなければならない」(Schein, 1980, p. 6, 邦訳 7 頁) のであり、これが、シャインが従来の個人志向的な心理学（産業心理学）ではなく、組織心理学という新たな学問領域を必要とした理由でもあった (Schein, 1965, pp. 1-5, 邦訳 1-6 頁)。また、シャインは、組織の中の人間行動を、「全体としての個人」という観点からも理解しようとする。「組織は各人の限られた活動だけを求めるが、仕事にやってくるのは1人の人全体である。人々は、組織が予期もしなかった、また明らかに組織に合わない態度・感情・ものの見方まで一緒にもってくる」(Schein, 1980, p. 32, 邦訳 35 頁) のであり、その人にとっての人生の意義、仕事と家庭の関係、仕事に何を求め、何を成功とするか、といったことを踏まえずして、その人の行動を理解することはできない (Schein, 1980, pp. 7-8, 邦訳 8 頁)。そして「全体としての組織」と「全体としての個人」は、相互に影響を及ぼしつつ、変化（発達）していく。それゆえシャインの言うように、組織の中で人間行動の理解には、心理的契約（の履行／不履行）という観点からの考察が決定的に重要なのであり、「個人のモチベーションや組織の条件だけをみていたのではこの心理的な力動性は理解できない」(Schein, 1980, p. 99, 邦訳 110 頁) のである。こうした視点は、『キャリア・ダイナミクス』(Schein, 1978) へと展開されることになる。

雑にもつれあい、流動的な関係を築いていく様子が描かれることになるだろう⁵³。

こうした観点から、本論文の事例（第5章、第6章）は、組織（管理者）と新人はそれぞれどのような心理的契約を抱いているのか、そして、管理者がそれを履行可能なものにするべく、新人に対してどのような交渉を図っているのか、を軸として記述される。そして、心理的契約の交渉が行われる際、どのような社会化戦術が用いられ、それが新人のどのような反応を生み出しているのかが分析の焦点となる。こうした記述・分析枠組みについて、もう少し詳細に説明しておこう。

まず、シャインは、心理的契約には、組織（管理者）側が構成するものと、個人側が構成するものの二つがあるとする⁵⁴（Schein, 1965, pp. 64-65, 邦訳 90 頁; Schein, 1980, p. 99, 邦訳 110 頁）。

- (1) 組織（管理者）が構成する心理的契約：(A) 組織は個人にどのような貢献を求め、その代りに、(B) 組織は個人に何を与えるか
- (2) 個人が構成する心理的契約：(a) 組織は自分にどのような貢献を求め、その代りに、(b) 自分は組織から何を得るか

この枠組みに基づき、社会化過程の各段階で、「(1) 組織（管理者）が構成する心理的契約」と「(2) 新人が構成する心理的契約」を記述していく。(1) は、新人教育・管理を通じて、組織（管理者）が新人に結ばせようとしている心理的契約である。他方、(2) は、組織への参入過程において新人が実際に取り結んだ心理的契約であり、それは新人教育・管理を通じて構成され、変容していく。このように、組織（管理者）と新人の各々の心理的契約を捉えることで、その一致／不一致を観察することができるだろう。そして、そうした一致／不一致が、いかなる社会化戦術によってもたらされ、また、調整・交渉されて

⁵³ したがって、社会化戦術についても心理的契約の観点からより操作的な定義をしておくならば、新人と管理者やその他の組織成員、あるいは、新人同士の間で「組織は新人に何を期待しているか、新人は組織に何を期待してよいか」についての交渉が行われる際の、管理者にとって意識的に選択可能な形式と定義できる。

⁵⁴ 心理的契約概念をはじめて学術的に定義した Levinson, Price, Munden, Mandl and Solley (1962) は、相互期待には、①個人が知覚する組織の期待、②個人が知覚する自己の期待、③組織が知覚する個人の期待、④組織が知覚する組織の期待、の4つがあるとしている。つまり、組織と個人のそれぞれが、相手に対する期待と自分自身に対する相手からの期待を知覚しているということだ（服部, 2011, 20-21 頁）。シャインの心理的契約概念は、この Levinson et al., (1962) の発想を引き継いだものである。

いくものであるかを考察していく。

また、「(2) 新人の構成する心理的契約」の「(a) 組織は自分にどのような貢献を求めているか」を観察することで、従来の組織社会化研究でも着目点であった、組織成員に求められる態度や行動を新人はどのように理解しているかを捉えることができる。そして、それら態度や行動が生み出されるきっかけとなった出来事についての新人自身の語りから、そこでいかなる社会化戦術が用いられていたかを考察することができるだろう。さらには、新人側の「(b) 自分は組織から何を求めるか」を観察することによって、新人個人からの組織への期待（の変容）も、新人教育・管理を通して構成されるものとして取り扱うことができる。つまり、従来の組織社会化研究のように個人を組織の対立項として扱うのではなく、新人自身が定義する「個人（としての自己）」が組織への参加を通してどのように変化していくかも、組織社会化の範疇において捉えられるようになるのである。

以上の議論を踏まえて、本論文の研究課題を、事例分析の大まかな手順とともに提示しよう。まず、新人教育・管理の過程において、組織と新人の間にいかなる心理的契約（期待）の交渉が行われているか、とりわけ、組織側が抱く心理的契約（期待）を新人に受け入れさせるために、組織はどのような取り組みをしているかが、本論文の事例記述の軸となる。したがって、第一の課題は、新人の組織参入過程において、組織と新人がそれぞれどのような期待を抱いているかを捉えていくことである。

RQ1：新人の組織参入過程の各段階において、組織と新人はそれぞれどのような心理的契約を構成しているのか？

(A) 組織が抱く（新人に受け入れさせようとしている）「組織から新人への期待」は、どのようなものであるのか？

(B) 組織が抱く（新人に受け入れさせようとしている）「新人から組織への期待」は、どのようなものであるのか？

(a) 新人が抱く「組織から自らへの期待」は、どのようなものであるのか？

(b) 新人が抱く「自身から組織への期待」は、どのようなものであるのか？

次に、新人教育・管理を通じて、組織と新人の間にこれらの期待（心理的契約）がどのように交渉されているかを分析していくのだが、その際、新人が何らかの期待を抱く（ないし、変更・修正する）に至った決定的な出来事（と新人自身が見なしているもの）に着

目する。つまり、新人自身が重要なものとして語るエピソードを、分析単位として取り上げる。そして、そこで新人が、自身と既存成員または新人同士の相互行為の中で、どのような意味を構成しているかを捉えていくことが、第二の課題となる。

RQ2：新人教育・管理における、新人自身にとって重要となった相互行為の中で、新人はどのような意味を構成しているのか？

経験的データを収集・分析しやすくするために、この問いをより操作的に言い換えるならば、例えば、以下のような問いになる。

- (1) 新人は、新人教育・管理の中で、自分自身が置かれた状況をどう定義しているのか？
- (2) 新人は、他者をどんな存在として定義しているか？
- (3) 新人は、自分自身をどんな存在として定義しているのか？
- (4) 相互行為の中での管理者や同僚のふるまいをどのような意味を持つものとして理解したのか？

そして、こうした新人の意味が、いかなる社会化戦術（＝相互行為の形式）からもたらされているのかを考察していくことが、第三の課題である。その際、それらの社会化戦術が、制度化された戦術であるのか、あるいは、個人化された戦術であるのか、ということも考慮に入れ、「社会化戦術－新人の反応」の連関を分析していく。

RQ3：新人教育・管理における相互行為を通して新人が構成する意味は、どのような社会化戦術によって生み出されているのか？ それらの社会化戦術は、制度化されたものなのか、個人化されたものなのか？

これらの研究課題のもと、本論文では、具体的な新人教育・管理の事例分析（第 5 章、第 6 章）を通じて、「社会化戦術－新人の反応」についての命題を探索していく。それぞれの事例の理論的位置づけは以下の通りである。

第 5 章のらでいっしゅぼーや株式会社の事例では、組織によって意識的に選択・設計・

構造化された（ものとして新人に経験されている）新人教育・管理方式，すなわち，制度化された戦術が，新人のいかなる多様な反応を生み出すかということに焦点を当てて分析を行う。これまでの組織社会化研究においてベスト・プラクティスとされてきた制度化された戦術が，管理者にとって対処すべき新人の問題的反応を生じさせることに改めて注意を向け，こうした問題への対処のために，いかなる社会化戦術が用いられるのかを分析していく。

対照的に，第6章の月桂冠株式会社の事例では，従来の組織社会化研究ではあまりクローズ・アップされなかった個人化された戦術のもとで，新人のいかなる反応が生み出されるのかを分析していく。先述の通り，これまでの組織社会化研究において，個人化された戦術には，本来あるべきはずの設計・構造化を欠いた，新人教育・管理への無関心の産物であるというネガティブな意味合いが与えられ，その積極的な活用についてはほとんど論じられてこなかった。そこで第6章では，こうした設計・構造化を欠く（ものとして新人に経験されるどころの）新人教育・管理方式，すなわち，個人化された戦術を，管理者はいかに有効に用いるかということを検討していきたい。

以上，前章と本章では，社会化戦術の理論的視座を明らかにしてきた。繰り返しになるが，本論文の目的は，それぞれの社会化戦術がいかなる新人の反応を生じさせるかを，経験的分析を通じて明らかにすること，そしてそれを踏まえて，新人教育・管理において管理者が実際に使用可能な処方的知識を開発していくことにある。具体的な事例の分析に移る前に，次章では，この処方的知識の開発という社会化戦術研究の方法論視座について議論しておきたい。

第4章 組織社会化戦術の方法論的視座

本章では、社会化戦術研究が目指す処方的知識の開発という研究実践のあり方について、それがいかなるものであるのか、その方法論的考察を行う。まず、もう一度 Van Maanen and Schein (1979) を取り上げ、社会化戦術研究が要請された実践的背景を検討する中で、社会化戦術研究が新人の教育・訓練の現場に立つ管理者にとって、実際に参照・使用できる知識の開発を目的とすることを確認する (4.1)。次に、Van Maanen and Schein (1979) においては十分に論究されていなかった、有用な知識を開発していくという研究方法論を、社会化戦術研究の思想的源流とも言えるプラグマティズム、および、それを継承し、新たな科学思想にまで昇華させたアージュリスのアクション・サイエンスによって補強していく (4.2)。以上の考察より、本論文において開発を試みる処方的知識とはどのような知識であるかを明らかにし、それが満たすべき条件を提示する (4.3)。

4.1 社会化戦術研究の実践的背景

まず、社会化戦術研究が要請された実践的背景から検討していこう。1960年代は、組織における従業員の管理手法が大きく変化を遂げた時代であった。監督・賞罰の即時適用といった直接的・外発的な管理手法は影を潜め、採用・選抜・専門化・教育訓練・キャリアパスの提示などを通じた間接的・内発的な管理手法が台頭した (Van Maanen, 1978, pp. 35-36)。管理手法として、組織による「人々の加工 (people processing)」 (Van Maanen, 1978)、現代的に言えば「人材育成」が、広く認識・実施され始めた時代であった。

同時期の学術界の動向を見渡せば、成人期の社会化研究、職業社会学、および組織内の人々の生を多面的に描いたシカゴ学派のエスノグラフィーなど、組織参加を通じた自己やパーソナリティの形成・変容についての研究が盛んに行われていた (e.g. Brim, 1966; Goffman, 1961a; Wheeler, 1966)。詳細な経験的調査より、公式組織は人々に様々な深い影響を及ぼすことが次第に明らかになり始め、それが組織社会化研究誕生の前夜となった (Ashforth et al., 2007, pp. 3-8)。

こうした学術的動向は、産業界の動向に少なからず呼応するものであったと言えるが、両動向はさほど密接に結び付きを保っていたわけでもない。組織への参加が人々に与える影響についての学術研究が次々となされる一方、これら人々の加工を通じた管理手法について、当の管理者達も多くのことを知っていたわけではない。大抵の場合、これらの手法

は、新人のどのような反応を引き起こすかということを考慮した上で意識的・選択的に用いられているというわけではなく、伝統的に、つまり、「自分が新人の時もこうだったから」などといった理由によって運用されていた (Van Maanen, 1978, pp. 35-36)。また、それを改め、効果的な手法運営を検討すべく学術研究を参照しようにも、社会化に関する研究は様々な学問領域に散らばり、体系性を欠いている (Van Maanen and Schein, 1979, p. 214; p. 256, footnote 5)。さらには、高度に抽象的・理論的な議論を展開する研究も多く (e.g. Brim, 1966)、論考としてはよく練られたものであっても、管理者の日常的な管理行動にとって有用であるほど「噛み砕かれた」モデルを提示するものではなかった (Van Maanen, 1976, p. 73)。

そこで、こうした産学の溝を埋めるべく、ヴァン＝マーネンとシャインが試みたのが、社会化戦術概念を中核とした組織社会化研究の体系化であった (Van Maanen, 1978; 1982; Van Maanen and Schein, 1979)。彼らは、様々な学問領域に散らばる先行研究の検討より、新人の教育・管理手法の類型としての社会化戦術を提示するとともに、それら戦術を効果的に活用しうる場面、そして、それぞれの戦術が引き起こすと予想される新人の反応を命題化した。さらに、今後の経験的研究を通して、それぞれの社会化戦術が新人に与える影響についての知識の蓄積・体系化を目指したのであるが、その際、彼らは、「組織社会化が個人と組織の双方にとって常に機能的であるとは仮定できない」 (Van Maanen and Schein, 1979, p. 212) とし、ある教育・管理手法がもたらす意図せざる結果、とりわけ逆機能的結果をも含みこむ形で、「社会化戦術 - 新人の反応」についての知識を開発していくことを重要視する。そうすることで、新人教育・管理の現場において管理者が問題に直面した際に、自らの管理方法を反省し、臨機応変に変更していくことが可能になると考えたのである。

本稿の主要な目的は、ある組織的に定義された役割に「馴染ませる」という見せかけのもとで人々が行っていることが何であるのかについて、幅広い自覚を増大させ洗練することにある。思うに、ある特定の戦術の、しばしば意図せざる結果について、よりよい理解や認識が得られるならば、われわれは個人と組織の双方にとっての改善のために、その戦術を変更するというようなことも可能になるだろう (Van Maanen and Schein, 1979, p. 232; 鉤括弧原文二重引用符)

以上、ヴァン＝マーネンとシャインが構想した社会化戦術研究の主たる目的は、新人教育・管理におけるより意識的・選択的な手法活用を実現し、新人教育・管理の改善を図ることにあつた (Van Maanen, 1978, pp. 20-21; pp. 35-36)。そのために、社会化戦術研究には、新人教育・管理の現場に立つ管理者にとって、実際に参照でき使用できる知識を開発していくことが要請されているのである。

4.2 社会化戦術研究の方法論的視座：アクション・サイエンスによる補強

だが、以上の目的を持つ社会化戦術研究が、いかなる方法論的視座のもとで行われるものであるかについては、ヴァン＝マーネンとシャインは十分に論じておらず、このことが少なからぬ誤解を招いてきたように思われる。例えば、彼らの提示した「社会化戦術 - 新人の反応 (役割反応)」という因果的な図式だけを見れば、社会化戦術研究は、現象に潜む法則や規則性を発見し、社会化現象のより正確な説明・把握を目指す実証主義 (Burrell and Morgan, 1979, p. 5, 邦訳 8 頁) を採用するものにも思える。実際にそのように捉えられたことが、本論文第 2 章でも検討した社会化戦術研究の「不備」の指摘、すなわち、「主体的個人」を看過あるいは無視した「戦術決定論」であるという批判を招いてきた。他方、第 3 章で検討したように、社会化戦術研究は、社会化現象をその内部者の視点 (新人自身の視点) から捉えることを目指すという点では、むしろ解釈主義的な伝統に根ざすものであった。しかし、解釈主義の立場を採用するならば、社会現象とは本質的に相対的・多元的なものであるはずであり (Burrell and Morgan, 1979, p. 5, 邦訳 8 頁)、そこに特定の因果関係を見出すということの意味合いをいかに捉えればよいのだろうか⁵⁵。

本論文では、社会化戦術研究の方法論的視座を検討していくための手掛かりとして、社会化戦術 (そして、ヴァン＝マーネンやシャイン自身) の知的源流であるシカゴ学派社会学の、そのさらに源流をなすプラグマティズムの思想を経由してみることにしよう (Barley, 1989)。プラグマティズムは、それが何であれ「観念というものはそれを信ずることがわれわれの生活にとって有益である限りにおいて『真』である」(James, 1907, 邦訳 61 頁) という真理観に立つ。この真理観のもと、プラグマティズムは、ある観念の本質や範疇の特定に拘泥するのではなく、その観念を採用した場合、それがわれわれにいかなる実際の

⁵⁵ Burrell and Morgan (1979) は、解釈主義 (反実在論) の認識論は、「社会的事象の世界における法則や基本的な規則性を探究することが有用であるという点に関しては、断固対立する立場をとる」(Burrell and Morgan, 1979, p. 5, 邦訳 8 頁) とまで述べている。

な帰結を及ぼすかに関心を寄せる (James, 1907, 邦訳 51 頁)。シカゴ学派社会学が、調査対象となる人々の日常生活の経験的観察を何よりも重視したのは、こうしたプラグマティズムの思想を引き継ぎ、人々が日常で抱く常識的な観念こそが人々の社会的現実を形作っていると考えたからであった (Barley, 1989, p. 42)。

そして、プラグマティズムにおいて、真理の究明を目指す科学的探究とは、世界についての客観的な真理を発見していくことではなく、人々が直面する問題状況を解決するための仮説を提示していくことを意味する (Mead, 1929; 1936)。なぜなら、プラグマティズムでは、ある仮説の真理値を「ある問題によって進行をとめられてきた過程を、この仮説の見地にたてば、ふたたび開始し、進行をつづけることができるようになる、ということ」

(Mead, 1936, 邦訳下巻 164-165 頁)に見出すからだ。これまで数々の新たな概念や理論を提示してきたシカゴ学派社会学も、既存理論では説明できない例外的事例の存在を「問題」と見なし、それを乗り越え再び議論を活性化していくための「仮説」を提示してきたという点で、まさにプラグマティズムの科学的探究を実践するものであった (宝月, 2003)。

ただし、シカゴ学派社会学の主たる関心は、人々の社会的現実を記述し理解することにあった。それは確かに、現地の人々と深く関わり合うものではあるが、現地の人々の生活の改善を図ったり、そのための有用な知見を開発したりするものではなかった。無論これは、社会現象の「説明」の学問としての社会学の姿勢に由来するものであるが、ここで経営学が、われわれの日常をよりよくしていくための知識の開発・提示を目的とする学問であるならば、プラグマティズムの思想をより積極的に継承する中で、社会化戦術研究の方法論的視座を構築していくことが求められるであろう。そこで本論文は、同様にプラグマティズムに根ざしつつ、人々の社会的現実を形作る観念の産出それ自体に積極的に関わっていく科学のあり方を探究し続けた経営学者、アージリス (Argyris, C.) の議論を参照したい。以下、アージリスの論考の中でも、彼の科学思想が特に明確に打ち出されているアクション・サイエンス (Argyris, Putnam and Smith, 1985) に依拠することで、社会化戦術研究の方法論的視座を補強していこう。

4. 2. 1 新たな科学思想としてのアクション・サイエンス

アクション・サイエンスの体系化が図られた『アクション・サイエンス：調査と介入のための概念・方法・技能』(Argyris et al., 1985)において、アージリスらは、アクション・サイエンスの要諦を (1) 経験的に反証可能な命題の理論化、(2) 実務家にとって実行可能

な知識の産出、(3) 現状に対する代替案の提示、の三点としている (Argyris et al., 1985, p. 4)。だが、ここだけに着目しても、従来の科学との違いはさほど見えてこないだろう。実はここがまさに議論の核心に迫る部分なのだが、アクション・サイエンスは、表面上は従来通りの科学のようでありながら、その基礎にある思想がまるで異なるのである。

アクション・サイエンスを理解するための糸口は、真に有用な知識を得るためには、実践上の利害やイデオロギーを排し、厳密な科学的手続きによって客観的・中立的な知識に到達しなければならないという伝統的な科学の想定を徹底して退けることにある。そもそもアクション・サイエンスは、科学と実践が明確に区別可能であり、そうして実践と切り離された純粋な科学こそが対象の客観的かつ中立的把握を可能にするという伝統的な科学思想を断固として拒絶する。アクション・サイエンスは、科学と実践の統合を目指したデューイ (Dewey, J.) のプラグマティズムとレヴィン (Lewin, K.) のアクション・リサーチを継承し、科学を社会的実践と見なす (Argyris et al., 1985, pp. 5-7)。

ここで、科学が社会的実践であるという主張には、以下の三つの意味合いが含まれている。第一に、科学が規範的 (nomative) な性質を持つことである。アクション・サイエンスは、科学が社会に渦巻く価値や利害から中立的な位置を占めることができず⁵⁶、研究者もまた社会を外部観察するような超越的視点を持ち得ないことを認め、科学を研究者の(多くは暗黙の) 価値に基づく、規範的な営みであるとする (Argyris et al., 1985, p. 6, 20)。このように捉えるならば、科学は研究者コミュニティ内だけに閉じ込められるべきものではなくなる。そもそも中立性があり得ないとするならば、科学と実践を区別することにもはや意味はなくなるからだ。それゆえ第二に、アクション・サイエンスは科学を、研究者と実務家の協働的な営みとして捉える (Argyris et al., 1985, p. 225)。それによって、科学と実践の懸隔を埋め、実践を改善するための知識を生み出すことを目指す。

第三に、最も重要な点であるが、アクション・サイエンスは、人々の科学に対する信憑

⁵⁶ この点については、かつて行動科学 (behavioral sciences) を巡って勃発した熾烈な論争を参照されたい (福本・松嶋・古賀, 2014; 貴島・福本・松嶋, 2017)。行動科学は、科学としての厳密性と社会問題を解決する有用性を同時に追求するという特徴を持つが (西田, 1969, 第1章; 土方, 1976, 3頁), このことが科学と実務の癒着を巡る激しい論争を呼び起こすことになった (e.g. 武者小路, 1966; 山下, 1966; 佐藤, 1968)。実際、行動科学は、客観的・中立的な科学を標榜しつつも、政府や財閥からの多額の資金・施設の助成を受けており、その研究成果がこれら諸機関の利害と無関係であるはずがなかった (犬田, 2001, 第5章)。言わば行動科学は、あらゆるイデオロギーや価値から解き放たれた「中立的科学」であり (山下, 1966, 27頁), 同時に、政府と産業によって集中的に投資された「社会制度」でもあったというわけである (犬田, 1966, 16-23頁)。

を利用して行われる実践こそが科学であるとする。換言すれば、科学を、「あらゆる実践から切り離された価値中立的な科学」という制度を利用して行われる営みと捉える。上述のように、アクション・サイエンスの目的は、何らかの対象についての客観的・中立的な知識を生み出すことにあるのではなく、あくまで実務家が使用するに値する知識、アージリスらの言葉を借りれば、信頼できる信念 (**responsible belief**) を産出していくことにある (Argyris et al., 1985, p. 237)。そこでは知識の究極的な正しさはさしあたり問われることはなく (と言うより、問うことができず)、それよりも、いかに実務家が当の知識を正当なものとして信頼し、それをもとに行為を生み出すかということこそが問われる。この知識の正当化のために、アクション・サイエンスは、人々の科学への信憑を利用するのである。

アクション・サイエンスが人々の科学への信憑をいかに利用するかについては、後に社会化戦術研究との関連で改めて述べるため、ここでは、ひとつだけ例を挙げるにとどめよう。アクション・サイエンスでは、探究のルール (**rules of inquiry**) と呼ばれるあらかじめ設定された手順に基づき、知識の検証 (仮説検証) を実務家と研究者が協働で行う (Argyris et al., 1985, pp. 236-365)。無論、その目的は、正しい知識の選別にあるのではなく、仮説検証という科学的な手続きを通過させるというまさにそのことによって、特定の知識を「科学に裏付けられた知識」として実務家に信頼させることにある。仮説検証を研究者と実務家が協働で行うのは、それによって実務家の防衛的反応が抑制され、現状に対する代替案として受け入れさせることが容易になるという理由からなのである⁵⁷。

このように、アクション・サイエンスは新たな科学思想とは言え、決して従来までの科学の消去を目論むものではない。そればかりか、従来までの科学の積極的な活用を試みる (Argyris et al., 1985, p. xiv)。ただし、それは単なる方法論的多元 (あるいは折衷) 主義ではない。アクション・サイエンスは、研究者が実践の改善へと関わる際、価値中立性を掲げる制度としての科学に依拠した方がより効果的な関与⁵⁸ができることを期待して、科

⁵⁷ 周知のように、人が自らの行為を支える理論として自覚しているものを信奉理論 (**espoused theory**)、しばしば本人にも自覚されず、信奉理論と一致しないものの、本人の実際の行為を形作っている理論を使用中の理論 (**theory-in-use**) と呼ぶ (Argyris and Schön, 1974)。アクション・サイエンスは、この使用中の理論の代替を通じて、実践の改善を図るものである。

⁵⁸ ここでは触れなかったが、アクション・サイエンスの至上目的は、実践への研究者の積極的な介入 (**intervention**) を通じて、実践を改善していくことにある。こうした介入という視点は、アージリスの初期の主著『組織とパーソナリティー—システムと個人との葛藤—』(Argyris, 1957) においてすでに萌芽している。本書にてアージリスは、組織における人間行動を対象とする組織行動論を構想しているが、組織行動論の研究者には、科学的知識を用いて具体的な提

学の方法を積極的に活用するのである。そこでは、対象の原理や法則を客観的・中立的に発見するという従来までの科学思想は引き継がれない。その方法だけを戦略的に役立てていくのである⁵⁹。

4.2.2 信頼できる信念の形成：因果的説明と経験的記述の戦略的活用

それでは、こうしたアクション・サイエンスの科学思想に基づきつつ、社会化戦術研究の方法論的視座を検討していこう。以下では、社会化戦術研究の成果として示される「社会化戦術 - 新人の反応」の(1)因果的説明、および、その際に重要視される(2)経験的記述のそれぞれが、管理者にとっての信頼できる信念を生み出すために、どのような役割を果たすのかを明らかにしよう。

(1) 因果的説明

因果的説明とは、ある対象を、時間的に先行する何らかの要因（原因）によって生み出されるもの（結果）として説明する方法、あるいは、その説明それ自体を指す。従来までの科学思想においては、因果的説明は、対象の客観的・中立的な観察を通じて「発見」されていくものであった。それゆえ研究者には、対象の背後に潜む因果関係を可能な限り正確に取り出すことが求められる。特に社会現象のような複雑な対象（例えば、組織の成員になること）を説明する場合は、その対象にかかわる要因を細かく分解し（組織側が用いる教育・管理施策、新人の能動的行動、様々な学習内容、既存成員との相互作用、新人のパーソナリティなど）、それら要因の作用の集積として説明することが、より正確な説明とされる。そして、数々の要因を網羅した正確な説明であればあるほど、対象の操作・予測可能性を高める有用な説明であるとされる。

言を行い、実践上の問題解決に積極的に関与していくことが求められるとしている（Argyris, 1957, p. 8, 13; 邦訳 29-30, 36 頁）。また、その後の著作『介入の理論と方法：行動科学の視座』（Argyris, 1970）では、その書名に示される通り、研究者が実践に積極的に関与し、それをよりよい方向へと変容させていく介入の理論と手法（intervention theory and method）が考察されている。そこでは、現象の科学的分析をもとに何らかの知見を提示していくという伝統的な科学に対して、効果的な介入を行うために科学的分析のあり方さえ問い直すという、後のアクション・サイエンスにつながる根本的な科学観の転換が試みられている（Argyris, 1970, Chapter 4-5）。

⁵⁹ ここには、科学的厳密性と実践的有用性を対立的に捉えるのではなく、科学的方法を実務の改善を目指す介入のために活用する、科学的有用性（福本・松嶋・古賀, 2014）を目指す新しい道が拓かれている。

しかし、アクション・サイエンスでは、このような要素還元的・網羅的説明こそが、科学の実践的有用性の喪失を招くと考える。なぜなら、要因を網羅しようとするほど、導出される科学的知識は複雑なものとなり、意思決定を迅速に行わねばならない実践においては、人間の認知限界を超えてしまうからだ (Argyris et al., 1985, p.19, 42; Simon, [1945] 1997, 邦訳 144-149 頁)。人は考慮すべき要因があまりに多い場合、取るべき行為を即座に決定することができない。意思決定には、考慮すべき要因を減らすための何らかの手立てが必要になる (Barnard, 1938, p. 14; pp. 200-211, 邦訳 14 頁; 209-222 頁)。

あまり意識はされないものの、人は日常生活を送る中で、誰しもこの手立てを用いている。それは、「行為 a は結果 c をもたらすはずだ」という、社会現象についての簡略化された説明、アージリスらの言葉を借りれば、プラグマティックな説明 (pragmatic explanation) (Argyris et al., 1985, p.19) である。こうした説明はもちろん、社会現象に潜む複雑な要因間の関係を網羅した正確な説明ではないし、また、因果関係の正しさが保証されたものでもない。しかしながら、こうした因果性 (causality) を想定せずして、我々の日常生活は成り立たない (Argyris, 1996)。当然、実務家もまた、自覚していようがまいが、何らかの因果関係を想定することで、日々の意思決定を行っている。

それゆえ、アクション・サイエンスでは、対象の正確かつ網羅的な説明を行うためではなく、むしろ考慮すべき要因を減らし意思決定を可能にするためにこそ、因果的説明を活用する。アクション・サイエンスは、意思決定にとって重要と思われる因果関係のみを同定し、他の要因は無視するというレヴィンの教えに従い、最適に不完全 (optimally incomplete) な因果的説明を行う (Argyris et al., 1985, p. 43)。そして、その説明を反転させ、「状況 s において、結果 c を達成するには、行為 a をせよ」 (Argyris and Schön, 1974, p. 5; Argyris et al., 1985, p. 81) という目的-手段の形式からなる行為の理論 (theory of action) を生み出していく。こうして、アクション・サイエンスは、実務家にとって行為可能な知識 (actionable knowledge) (Argyris, 1996) の産出を目指すのである。その際、研究者には、実務の具体的状況において実務家がどのような知識を望んでいるかを見定めながら、意思決定のために最も有効であると思わしき因果 (目的-手段) を選択していくという、戦略的態度が要請される (Argyris et al., 1985, pp. 38-40)。

社会化戦術の研究者にもまた、こうした戦略的態度に基づき、「社会化戦術 - 新人の反応」についてのプラグマティックな説明、行為可能な知識を開発・提示していくことが求められる。それゆえ、社会化戦術研究は、本論文第 2 章で取り上げたような、社会化過程

における新人の能動的情報探索行動（プロアクティブ行動）や組織変革行動（組織個人化）を、「個人主体のアプローチ」として新人個人々人を起点に説明していくことを、方法論的な理由からも採用しない。こうした説明は、社会化現象の説明としては当然可能ではあるが、管理者にとってどのような新人教育・管理を行えばよいかの選択・反省・変更に直接的につながらない以上、社会化戦術研究としては望ましいものではない。Van Maanen and Schein（1979）の「社会化戦術 - 役割反応」の理論的枠組みが、ある社会化戦術が特定の反応を引き起こすという「鋳型」命題（戦術決定論）のもと、新人の保管行動のみならず革新行動をも戦術によって説明するという理論構成をとっていたのは、方法論的に要請されたものでもあったと言えよう。

（2）経験的記述

それでは、「社会化戦術 - 新人の反応」という因果的説明（行為の理論）を、実務家にとって信頼できる信念にまで鍛え上げていくには、どのようにすればいいのだろうか。上述のように、アクション・サイエンスではそのひとつの手段として仮説検証が用いられるのであるが、もうひとつの手段が経験的記述である。ここで経験的記述とは、科学的知識を、抽象的な思弁から演繹的に導出するのではなく、研究対象の経験的観察に基づいて帰納的に産出する方法、あるいは、それによって産出された科学的知識を指す。

従来までの科学思想においては、よりよい経験的記述とは、研究対象となる社会現象のあるがままの姿を写し取ったものであるとされてきた。それゆえ、経験的記述に際して研究者には、恣意的な解釈や、自身の価値や利害に由来するバイアスを極力排除することが求められ、「～すべし」というような規範性を記述に含ませてはならないとされてきた。

だが、アクション・サイエンスに基づけば、対象の価値中立的な記述はそもそもあり得ない。いくら虚心坦懐に事実のみを語っているつもりでも、そこには必ず、研究者の（多くの場合、自覚せぬ）価値が滑り込む。研究者は知らぬうちに、何をどのように語り、何をどのように語らぬかの取捨選択を行っているのであり、たとえ「～すべし」という文言が無くとも、記述はあるものを強化し、他のものを隠蔽する。と言うよりも、そのような価値に基づく取捨選択を行っているからこそ、対象の記述は可能になる。したがって、研究者がいかにか「事実」を語ろうとも、それは純粋な事実ではあり得ず、それは研究者の価値から導かれる規範的な言説に他ならない。研究者は、特定の価値を背負った「事実」を作り上げているとも言えるだろう。アクション・サイエンスは、いかなる記述にも、その

根底には研究者の価値があらねばならないことを認める以上、対象の中立的、正確な把握を記述の目的としない。

このことは、アクション・サイエンスに依拠しさえすれば、研究者はまったく恣意的に記述を行ってもよいなどということの意味するのではない。むしろ、研究者の行う記述に価値が入り込むことを認識するからこそ、研究者は自らが産出する記述が、調査対象(者)にいかなる影響を与え、いかなる現実の構成に加担するののかといったことに対して、より自覚的かつ反省的にならざるを得ない (Argyris et al., 1985, pp. 82-83)。とりわけアクション・サイエンスのもとでは、いかなる記述を産出すれば実務家に受け入れられ、実務の改善に成功するののかということに、細心の注意が払われなければならない。

そして、まさにここに、アクション・サイエンスにおいて経験的記述が求められる理由もある。それは端的に、実務家は、「対象を中立的かつ正確に捉えた記述」を研究者に期待していると考えられるからだ (Argyris et al., 1985, p. 42)。多くの実務家が求める知識が、神秘的知識や形而上学的知識ではなく、「事実性」を有した知識である限りにおいて、研究者は、実務家にとっての信頼できる信念を形成していくために、「事実」を語る経験的記述を活用する。アクション・サイエンスでは、あくまで実務家が必要とするがために、徹底的な経験的観察に基づきつつ、知識を産出していくのである⁶⁰。

同様に、社会化戦術研究においても、特定の社会化戦術がなぜ特定の新人の反応をもたらすかについて、「事実性」を伴った経験的記述を提示することが求められるだろう (Van Maanen and Schein, 1979, p. 214)。新人の生きられた経験を捉えた「事実に」な記述に準拠することによって、ある社会化戦術が特定の反応をもたらす論理の信憑性⁶¹が増し、それを基に管理者が意思決定を行う可能性が高まると考えられるからだ。

では、記述の「事実性」とは、いかにして担保されるものなのだろうか。ここで、ヴァン＝マーン自身の論考から着想を得ることにしよう。実は、経験的記述を巡るこうした議論は、文化の記述（および、生きられた経験の記述）を専門とするエスノグラファーが盛んに行ってきたことでもあり (e.g. Clifford, 1986; Emerson, Fretz and Shaw, 1995),

⁶⁰ かつて企業行動科学を構想した占部も、研究対象の「現にある姿」の把握を目指す記述科学と、研究対象の「あるべき姿」の提示を目指す規範科学は、互いに不可分の関係にあるとし、研究対象の記述的分析を行う行動科学は自ずと、実務の改善を図る規範科学へ向かうとした (占部, 1968, p. 11; 1970, p. 42)。

⁶¹ ワイク (Weick, K.) の用語法に倣って、「もっともらしさ (plausibility)」と呼んでもいいだろう (Weick, 1995, pp. 55-61, 邦訳 76-84 頁)。

ヴァン＝マーネンも数々の論考を発表している (e.g. Van Maanen, 1979c; 1988; 1995a; 1995b; 2010; 2011)。ヴァン＝マーネンによれば、文化の記述とは、記述に先立って存在する文化なるものを現地からそっくり持ち帰ってくるような営みではない。エスノグラファーが異文化の自文化への翻訳であり、自分たちの言葉以外の言葉では異文化を再現し表現することができない以上、文化の記述とはむしろ、記述を通して文化を創造する営みである⁶² (Van Maanen, 1988, pp. 6-7; pp. 11-12, 邦訳 28-29 頁; 邦訳 36-37 頁; Wagner, 1981)。この意味で、エスノグラファーはフィクション⁶³ (Geertz, 1973, 邦訳 26 頁) なのであり、文化の記述のリアリティ (現実性) は、記述それ自体の形式、すなわち記述の作法・レトリックによって構成されている⁶⁴ (Van Maanen, 1988)。

こうした視点から、Van Maanen (1988) は、エスノグラファーが採用する (1) 写実的物語 (realist tales), (2) 告白体の物語 (confessional tales), (3) 印象派の物語 (impressionist tales) のそれぞれの物語形式を特徴づける作法・レトリックについての反省的な考察を行う⁶⁵。本論文では、社会化戦術研究における経験的記述に際して、これらの物語形式の中でも特に記述の「真正さ」を強く前面に押し出す (1) 写実的物語の作法・レトリックを採用してみたい。

写実的物語を特徴付ける作法・レトリックは、①経験に基づく著者性、②典型的形式、③現地の人々の視点、④解釈の全能性、の4つである (Van Maanen, 1988, Chapter 3, 邦訳第3章)。

⁶² ヴァン＝マーネンの論考の基盤にあるのは、言語論的転回 (linguistic turn) である (Van Maanen, 1995a)。そこでは、現実がまずあり、それを写し取った結果として言語 (による記述) があるのではなく、むしろ言語が先に存在し、言語の働きによって現実 (われわれにとって理解可能な形で分節化された世界) が構成されると考える。言語論的転回については、石黒 (1993), Gergen (1994; 1999), Burr (1995) などを参照のこと。なお、石黒 (1993) は、「言語論的転回」という訳語は誤解を招くものであり、“linguistic”という語は、「言語論に関する」という意味でなく、「言葉へ関心を向ける」という意味合いだと述べている。

⁶³ 無論このことは、エスノグラファーが虚構や作り話であるということの意味しない。ギアーツ (Geertz, C.) が述べるように、エスノグラファーの目的は、現地の人々の生活への理解を深め、対話を拡大することにある。そのためには、単に微細で正確な記述を行うことには意味がなく、記述は現地の人々の経験についてのエスノグラファー自身の解釈でなければならない (Geertz, 1973, 邦訳 26-28 頁)。

⁶⁴ 言うまでもなく、リアリティの構成において形式の働きを重視するこうした発想は、本論文第3章で取り上げた相互行為論と通ずるものである。

⁶⁵ Van Maanen (1988) はこれ以外にも、(5) 批判的物語、(6) 形式主義的物語、(7) 文学的物語、(8) ジョイント形式の物語、について、簡単な言及を行なっている。また、Van Maanen (2010) では、新たに (9) 構造的物語、(10) ポスト構造的物語、(11) 提言体の物語、が論じられている (当文献の邦訳は、金井・佐藤・クンダ・ヴァン＝マーネン (2010) に収録されている)。

①経験に基づく著者性 (experiential author (ity)) とは、テキスト (書かれたもの) の権威 (authority) づけのために、テキストから著者自身の姿を消し去り、「現地での経験そのもの」に語らせる (つまり、「現地での経験」に著者性を帰属させる) という作法・レトリックである。そこではもっぱら、現地の人々が話したこと、行ったこと、考えていることのみが書き記され、そうした記述の舞台裏を晒すような著者 (観察者) 自身の告白や反省は一切描かれない。それによって読者に、「訓練を積んだ著者 (観察者) なら誰でも、現地で同じような経験をするはずだ (結果として、同じような記述が生まれてくるはずだ)」と思わせ、記述の写実性を保証するのである。

②典型的形式 (typical forms) とは、現地の人々の生活のありふれた細部を描くことで (そして、それを体系的かつ冗長なまでに蓄積・配置することで)、そうした記述を、その文化の典型的な成員の「本当の生活 (real life)」として提示する作法・レトリックである。

③現地の人々の視点 (the native's point of view) とは、「現地の人々のものの見方の提示」を最重要視するという作法である。現地の人々の視点を捉えるということは、エスノグラファーにとって極めて論争的な問題でもあるが⁶⁶、写実的物語においては、現地の人々の声を編成して書き記す、文化的スローガン・決まり文句・現地特有の言葉遣いを頻繁に引用する、といったレトリックによって解決される (ヴァン＝マーネン自身の言葉を借りれば、「飼い馴らされる (tamed)」 (Van Maanen, 1988, p. 50, 邦訳 98 頁))。

④解釈の全能性 (interpretive omnipotence) とは、文化の解釈・提示に際して、エスノグラファーを特権的に有能な立場に置くという作法である。解釈の全能性を確保するために、(i) デュルケムなど偉大な先達の理論に頼る、(ii) 現地の成員自身の見解に頼る、(iii) 「経験的に遠い」概念でなく「経験的に近い」概念を用いる、(iv) ある解釈を支える事実のみを注意深く選択する、といった方策が用いられる。そして最後に、(v) こうした方策によって確保される解釈の全能性に対して、反省的な眼差しを一切向けない、というものが挙げられる。

⁶⁶ 例えば、ワトソン (Watson, T. J.) は、誰も文化・言説・既存理論から自由にはなり得ない以上、エスノグラファーが現地の人々の生きられた経験を捉えることができるというのは自惚れであり、どのように社会的世界が作動しているか (How the social world works?) に焦点化する謙虚さを持つべきだと主張する (Watson, 2011, pp. 212-213)。このワトソンの主張に対するリプライとして、ヴァン＝マーネンは、自らの文化・言説・儀礼・習慣に埋め込まれたエスノグラファーが、人々の生きられた経験を客観的に捉えられるわけではもちろんないとした上で、それでも他者が日常の中で使用する意味と何とか折り合いをつけていく (in coming to term with) ためには、少なくとも「現地の人々の頭の中」にがっつこうとする (try to gulp) 必要があるとする (Van Maanen, 2011, p. 227)。

以上が写実的物語の作法・レトリックであるが、ヴァン＝マーネン自身が述べるように、記述のリアリティは、必ずしもこれらの作法・レトリックの十全な適用によって保証されるわけではない。時には、著者自身の告白や反省を開示した方が（告白体の物語）、記述のリアリティが増すこともある（金井，2010，47頁）。あるいは、「写実的な記述の中にも、誤りや不正確な部分がひょっとして一つや二つはあるかもしれない」と漏らすことが、かえってテキストの信頼性を高めることもある（Van Maanen, 1988, pp. 56-57, 邦訳 108頁）。ともあれ、重要な点を繰り返すならば、経験的記述に際しては戦略的態度が求められるということ、そうした態度の元で、本論文はさしあたり写実的物語の作法・レトリックを採用するということである。

4.3 処方的知識の開発に向けて

ここまで、プラグマティズムの思想を継承したアクション・サイエンスに基づきつつ、社会化戦術の方法論的視座を補強してきた。社会化戦術研究は、新人教育・管理の改善を図るべく、新人教育・管理の現場に立つ管理者にとって参照・使用に値する知識を開発していくことを目的とし、そのために因果的説明や経験的記述を戦略的に活用するものであった。こうした方法論に根ざすならば、社会化戦術研究が提示していく「社会化戦術 - 新人の反応」の命題は、自然科学における法則のように一定の条件下で常に「正しさ」を確約するようなものではあり得ないし、むしろ、そうであってはならない。なぜなら、正しい知識を追い求めるという研究態度は往々にして、新人教育・管理の現場で生じる様々な問題（例えば、「制度化された戦術 - よりよい適応」という命題からの逸脱事例）を見落とさせてしまうからだ。繰り返すが、ヴァン＝マーネンとシャインがそもそも問題視したことは、特定の教育・管理方法の有効性を自明とするあまり、現場で生じる様々な問題が看過されてしまうことだった（Van Maanen and Schein, 1979, p. 213）。

したがって、〈戦術の研究〉としての社会化戦術研究に求められるのは、〈適応の研究〉が行ってきたような、最適な教育・管理方法の選別、すなわち、「ベスト・プラクティスの確立」ではない。管理者が何らかの問題に直面した際に、他の教育・管理方法が選択可能であることを示すこと（Van Maanen and Schein, 1979, pp. 231-232）、すなわち、「オルタナティブ・プラクティスの探索」こそが求められている。Bell, Raiffa and Tversky, (1988) は、社会科学の理論を、(1) 人々が実際にどのように行動しているかを捉える記述的理論（descriptive theory）、(2) 人々はどのように行動するのが理想的であるかを論じる規範

的理論 (normative theory), (3) それぞれの状況の中で人々のよりよい行動を導く決定前提を指し示す処方的理論 (prescriptive theory) の3つに分類しているが⁶⁷, この分類に基づくならば, 社会化戦術研究は, 新人教育・管理における (3) 処方的理論の産出, 管理者のよりよい意思決定を促す処方的知識 (prescriptive knowledge) を開発していくものであると言える。

すでに検討してきたように, アーギリスが行為可能な知識 (Argyris, 1996) として探究してきたのも, この処方的知識であった。再度示しておくならば, それは, 「状況 s において, 結果 c を達成するには, 行為 a をせよ」という行為の理論 (Argyris and Schön, 1974) に沿った形で研究成果を提示することを指していた。よって, 本論文においても, この行為の理論の形式に基づく形で研究成果を提示していくことにしよう。

第一に, 社会化戦術研究の成果は, ある戦術がどのような状況で使用できるのかを示す状況 s を特定するものでなければならない (Van Maanen and Schein, 1979, p. 214)。ここで何を状況 s と見なすかについては, いくつかの案があるだろう。Van Maanen and Schein (1979) の場合は, 組織の三次元モデルで示される職能・階層・中心性のそれぞれの移行を状況 s と見なす。Van Maanen (1976) の場合は, (1) 選択: 予期的社会化, (2) 参入: 出会い, (3) 継続: 変容の三段階の時系列フェーズを状況 s としている。あるいは, 職務の特性 (Batistič, 2018) を状況 s と見なすこともできるだろう。本論文では, Van Maanen (1976) の時系列フェーズをより細分化し, 組織参入以前の (1) 募集, (2) 選考, 組織参入後の (3) 研修, (4) 通常業務への配属, それ以降の (5) 業務, の五つのフェーズのそれぞれの段階を状況 s とする。

第二に, 社会化戦術研究の成果は, それぞれの状況 s について, 管理者が取りうる行為 a を示すものでなければならない。社会化戦術研究における行為 a とは, 言うまでもなく, 社会化戦術のことである。社会化戦術研究は, 管理者が実際に使うことができる社会化戦術にはどのようなものがあるのかを示していくことになる。その際, Van Maanen and Schein (1979), および, Van Maanen (1978; 1982) によって提示された社会化戦術の使い方を示すのはもちろんのこと, 経験的調査を通じて発見された新たな戦術についても,

⁶⁷ 二村 (2002) は, 経営学 (マネジメント論) は, 最終的には処方的理論 (二村の訳語では, 「指図的理論」) の産出に向かうべきであり, それゆえに経営学の理論は, よりよい意思決定を助ける力, すなわち, その実用的価値によって評価されるべきであるとする。

その使い方とともに追加していくことにする⁶⁸。

第三に、社会化戦術研究は、それぞれの社会化戦術の使用が引き起こす結果 **c** を示すものでなければならない。無論、結果 **c** は、新人の反応のことを指す。Van Maanen and Schein (1979) においては、結果 **c** として役割反応概念が置かれていた。役割反応概念は、行為可能な知識としてはわかりやすいが、本論文 2.1 でも述べたように、新人の多様な反応を見落としてしまう恐れがある。それゆえ、本論文では、新人の反応として、主に、戦術によって構成される新人の意味を取り扱うことにする（例えば、(1) 新人は、新人教育・管理の中で、自分自身が置かれた状況をどう定義しているのか？ (2) 新人は、他者をどんな存在として定義しているか？ (3) 新人は、自分自身をどんな存在として定義しているのか？ (4) 相互行為の中での管理者や同僚のふるまいをどのような意味を持つものとして理解したのか？ といったもの)。もちろん、新人の態度や行動についても、適宜、結果 **c** として取り扱う。

以上を要約すれば、本論文では、以下の形式に沿って処方的知識を開発・提示していくことになる。

状況 **s** : (1) 募集, (2) 選考, (3) 研修, (4) 配属, (5) 業務

行為 **a** : 社会化戦術

結果 **c** : 新人の反応, 主に新人の構成する意味

- (1) 新人は、新人教育・管理の中で、自分自身が置かれた状況をどう定義しているのか？
- (2) 新人は、他者をどんな存在として定義しているか？
- (3) 新人は、自分自身をどんな存在として定義しているのか？
- (4) 相互行為の中での管理者や同僚のふるまいをどのような意味を持つものとして理解したのか？

⁶⁸ 新たな社会化戦術を同定する際、それはあまりに一般性が高くてもならないし、あまりに特殊であってもならない。なぜなら、一般性が高過ぎる知見は現場レベルで必要とされる「戦術」的な知識になりにくいし、特殊過ぎる知見は、他の新人教育現場への適用可能性に乏しくなる。研究者には、記述の目的があくまで戦術的知識の産出にあることを意識しつつ、様々な現場における適用可能性を保つ程度の一般性を持つ中範囲の理論を生み出していくことが求められる (Van Maanen and Schein, 1979, p. 256, footnote 6)。

第5章 制度化された新人教育・管理に対する新人の反応

本論文 2.2.1 で確認してきたように、これまでの組織社会化研究において制度化された戦術は、新人の適応促進にとって最も有効な戦術とされてきた。つまり、新人に対してよりよい社会化を施すためには、意識的に選択・設計・構造化された社会化施策が不可欠だとされてきた。無論、そのこと自体は何ら誤りではない。だが、ベスト・プラクティスとされる制度化された戦術は、もちろん、万能薬ではない。それは、組織にとって望ましくない新人の反応をも生じさせ、管理者にはそれらの問題的反応へ柔軟に対処していくことが求められる。本章で具体的に検討したいのは、まず、理念・人材像・行動準則を明確化し、それを意識的に選択・設計・構造化された（ものとして新人に経験される）社会化施策を通じて新人に教え込んでいくこと、すなわち、制度化された新人教育・管理が、新人のいかなる多様な反応を生み出すのか、ということである。そして、とりわけ新人の問題的反応に焦点を当てつつ、それに対処するためにいかなる社会化戦術が用いられるかを検討していきたい。

そのために本章では、らでいっしゅぼ一や株式会社における新人教育・管理の事例を考察していく。以下ではまず、らでいっしゅぼ一や株式会社における新人教育・管理の方針について述べ（5.1）、本調査の概要を示す（5.2）。その後、同社への参入過程において、制度化された新人教育・管理プログラムを通過していく中で、新人はどのような意味を構成していたか、そして、それはどのような社会化戦術によってもたらされたものであるかを検討していく。その際の記述・分析は、組織参入過程の時系列に沿って、募集（5.3）、選考（5.4）、研修（5.5）、配属（5.6）、通常業務（5.7）のフェーズに分けて進めていくことにしよう。

5.1 らでいっしゅぼ一や株式会社における新人教育・管理の方針

らでいっしゅぼ一や株式会社（以下、らでいっしゅぼ一や）は、有機野菜・低農薬野菜・無添加食品の会員制宅配サービスを事業とする会社である。日本リサイクル運動市民の会（1977~1997年）という環境 NPO の活動を母体として、1988年に設立された、従業員 245名（2013年2月末時点）を抱える中堅企業であり、有機野菜等の会員宅配サービス会

社としてはトップ・ブランドの地位を築いている⁶⁹。らでいっしゅぼーやの企業理念は、環境 NPO としての活動を受け継ぎ、反映したものであり、その代表的なものは、「食と暮らしを通じて持続可能な社会の実現を目指す」というものである。

人事部長 K 氏によれば、環境 NPO から出発したらでいっしゅぼーやは、もともと理念的側面が非常に強く、社員も誠実で真面目であったが、その分、保守的で挑戦意欲に乏しく、ビジネスを行う際のスピード感も足りなかった。そこで、2006 年頃から、社員のビジネス志向の強化が、人材育成上の主たる課題となった。理念の共有はもちろんのこと、市場の競争原理の中で負けずにビジネスを展開していく能力の獲得が、今後の重要な課題として設定されたのである。

まず、求められる人材要件として、「食と暮らしを通じて、持続可能な社会の実現を推進する現実的理想主義者」というものが掲げられることになった。この「現実的理想主義者」という人材像は、「こうありたいという強い思い、高い志を持っている理想主義者であって欲しい、という側面と、理想を思い描くだけで終わらずに、具体化して実現までこぎつけるために現実的なアプローチが出来る人、という側面の 2 つを統合した概念」⁷⁰を表している。そこで強調されているのは、「理想」と「現実」という一見すると相反したものを、二者択一でなく統合していくこと、そのために、物事を一つの側面だけでなく、様々な違った側面から考えていくことである。この「現実的理想主義者」という人材像を、より具体的な行動規範に落とし込んだものが「ワーキング・スタイル」と呼ばれるものであり、「顧客視点」「本質志向」「挑戦」「徹底」「チームワーク」「倫理観・誠実さ」といったそれぞれの項目について、行動規範が示されている（表 5.1）。

このワーキング・スタイルは評価制度の項目にもなっており、毎朝の始業前、各部署で唱和したりと、徹底した浸透の試みがなされている。もちろん、本章で後に検討していくように、募集・選考・研修・配属後業務などのあらゆる段階においても、この理念と現実的ビジネス志向の両側面とその統合が強調されており、そのための意識的な教育・管理施策が設計・実施されている。

だが、これら理念・行動準則を浸透させようという試みに対する新人の反応は、一様ではない。人事部の E 氏（入社 3 年目）は、こうした試みの結果を肯定的に語る。

⁶⁹ 2018 年 10 月、らでいっしゅぼーやは、「らでいっしゅぼーや」ブランドは残したまま、オイシックス・ラ・大地株式会社に吸収合併された。

⁷⁰ 社内資料「らでいっしゅぼーやの人材開発」。

顧客視点	<ul style="list-style-type: none"> ・常にお客様の立場に立ち、お客様に満足してもらえる仕事をしよう。 ・自分の目や耳でお客様のニーズやウォンツを把握しよう。 ・お客様への最適な提案を心がけよう。 ・顧客対応は最重要業務である。すべてに優先しよう。
本質志向	<ul style="list-style-type: none"> ・表面的な事象ではなく物事の背景を理解し、目的とゴールを明確にして仕事をしよう。 ・枝葉末節に捉われず、全体を俯瞰して物事を捉えよう。 ・物事を多面的に捉え、二律背反することがあってもそれらの統合を目指して行動しよう。
挑戦	<ul style="list-style-type: none"> ・現状に満足することなく、勇気を持って挑戦し続けよう。 ・出来ない言い訳を考えるのではなく、どうやったら出来るかを考えよう。 ・指示や答えを待つのではなく、当事者意識を持って、自ら進んで行動しよう。
徹底	<ul style="list-style-type: none"> ・深く穴を掘ろう。穴の直径は自然と大きくなる。 ・やると決めたことは最後まで諦めずに取り組もう。 ・安易な妥協をせず、よりよい結果・方法を求めて絶え間ない改善を行おう。
チーム ワーク	<ul style="list-style-type: none"> ・チームの目標達成に向かって一丸となって行動しよう。 ・チームやメンバーへの支援を惜しまず、協力して仕事をしよう。 ・情熱を持ってとりくみ、周囲を巻き込み動かそう。 ・否定や批判ではなく、意見の異なる相手にも耳を傾けよう。
倫理観・ 誠実さ	<ul style="list-style-type: none"> ・食の安全を担保する企業の一員として、常に自らの家族に誇れる仕事を心がけよう。 ・隠さない。ごまかさなない。すぐ直そう。 ・立場や年齢・性別に関わらず、誰に対しても裏表なく誠実に対応しよう。 ・周囲のせいにならず、物事がうまくいかない原因をまずは自らに求めよう。

表 5.1 らでいっしゅぼーやのワーキング・スタイル⁷¹

(らでいっしゅぼーやには) いろんなタイプの人がいるのはもちろんなんですけど、深いところでスタンスはどこかしら通じているのがあると思っていて。社内でどういうスタンスで仕事しましょうね、っていうのを決めたものがあるんですよ。ワーキング・スタイルっていう。これってすごく表面的というよりかは、むしろ深い部分の話なので。その共通点は結構あるのかなと思いますよ。(人事部 E氏 3年目)

浸透の成果についてのこうした肯定的な評価とは異なるやや否定的な語りも見られる。物流部の D 氏 (入社 3 年目) は、ワーキング・スタイルについて、次のように語る。

いや、長いな、多くなって。それぐらいかな。別に言ってること一個一個に対して、こう思う、ああ思うはなかったですね。これがいいよね、っていうのはそれほどなくて。まあ、正論だよなっていうぐらいの軽い第一印象があつて。で、よくよく仕事してやってみ

⁷¹ 社内資料「らでいっしゅぼーや ワーキング・スタイル ver. 3」。

ると、目標に掲げているわりには会社としてそっちに向いてないよねって思うことの方が目につくことが多いなとは思うんで。だから思い入れもないですし、掲げるならそういう風にやっ払いこうよ、みたいなところをちょっと疑問というか、違和感を覚えます。(物流部 D 氏 3 年目)

D 氏はワーキング・スタイルを改めて読むたびに、自分も含めた多くの社員、そして会社全体としても、ワーキング・スタイルで掲げられているようなことは実践できていないと言う。もちろん、ワーキング・スタイルが設定され、それが(少なくとも、「知っている」というレベルでは)浸透しているからこそ、D 氏のようにワーキング・スタイルと現状を比較して問題点を発見することが可能になっているのであるが、残念ながら内面化した行動準則によって日々の実践が動機づけられるという事態には至っていないようである。

同じく、営業部の H 氏(入社 3 年目)は、ワーキング・スタイルの「顧客視点」について、次のように語る。

物流にいと、結構、顧客視点って薄いんですよ。モノを確かに集荷するんですけども、実際にお客様と直接会っているわけではないので、お客様が見えにくいんです。やっぱり、イメージしにくいんですね。どんなお客様が待っているんだろうとか、これをどんなに重要視して待っているんだろう、とか。業務に燃えてしまうとそこまで考えられなくて。(営業部 H 氏 3 年目)

このように、ワーキング・スタイルは、研修の期間はもちろんのこと、配属後も毎朝唱和しているにもかかわらず、日々の業務においてはしばしば忘れられてしまう。

営業部の I 氏(2 年目)もやはり、ワーキング・スタイルと現状の乖離について語る。

ワーキング・スタイルと(現状が)かけ離れていると感じる時はありますね。ただ、ワーキング・スタイル、あれは理想ではあるので、あれを追い求めるのは重要だとは思いますが、ですけど。(営業部 I 氏 2 年目)

以上のように、ワーキング・スタイルは、それと現状を比較することで問題点を発見するという点では機能しているが、少なくとも、(内面化モデルが想定、あるいは、期待する

ように) 従業員の行為を内面から動機づけるものとして機能しているわけではない。もちろん, こうした現状を受けて, 「理念や行動準則をより浸透させるにはどうすればよいか?」という問いを立てることも可能であるだろう。だが, ここでは, そうした問いを立てる代わりに, より個々の状況に目を向け, 理念や行動準則についての制度化された教育・管理のそれぞれの試みが, 新人のどのような反応を生じさせているのかに注目したい。とりわけ, それがどのような新たな問題を生み出しているのか, それらの問題に対して管理者はどのように対処しているのか, といったことを詳細に検討していこう。

5.2 調査概要

本調査は, らでいっしゅぼーや管理本部人事部長 K 氏の全面的な協力のもと, 2012 年 11 月に集中的に行われた。主な調査方法はインタビューである。インタビューの選出については, K 氏の判断に任せることとなったが, その際, 入社 1~3 年目の新人・若手従業員に限定して選出してもらうことにした。多くの組織社会化研究と同様, 組織の外部者から内部者になる入社前後の時期が, 組織社会化の作用が最も明白である (Van Maanen and Schein, 1979; Ashforth et al., 2007), と判断したためである。インタビューの構成は以下の表の通りである (表 5.2)。

インタビュー時間は平均して 50 分であり, インタビュー内容は, インタビューの了解のもと, すべて IC レコーダーに録音され, 後にすべて電子テキスト化された。分析はこのテキスト化されたインタビュー・データを中心に, 2013 年 6 月に至るまでの期間にインタビューとの間で交わされた電子メール, 公刊資料, 社内資料に加え, フォーマルなインタビューの前後になされたインフォーマルな会話についての筆者自身のフィールドノートに基づいて行われている。

なお, 従来, 「組織社会化」は, 新人の組織参入後の教育・学習過程を指す用語として用いられており, 組織参入以前の募集や選考の過程は, 組織社会化過程とは区別されて用いられることも多い⁷²。しかし, 本論文のように組織社会化を新人の心理的契約の構成過程と定義するならば, 募集や選考の過程も組織社会化研究の範疇として含みうる。なぜなら, 新人は募集や選考の過程においても, 組織との心理的契約を構成するし, そこで構成された心理的契約が, のちに参入後に取り結ばれる心理的契約にも影響を及ぼすからだ。それ

⁷² 組織参入以前に生じる社会化は, 予期的社会化と呼ばれる。

	所属	勤務場所	勤続年数
K氏	管理本部（人事部長）	本社	-
A氏	事業本部 品質保証部（会員サービスセンター）	本社	2年目
B氏	事業本部 品質保証部（会員サービスセンター）	本社	3年目
C氏	事業本部 品質保証部（会員サービスセンター）	本社	1年目
D氏	事業本部 物流部（外販グループ）	本社	3年目
E氏	管理本部 人事部	本社	3年目
F氏	事業本部 営業部	首都圏センター（エリア）	3年目
G氏	事業本部 営業部（営業推進グループ）	首都圏センター（エリア）	1年目
H氏	事業本部 営業部（物流業務グループ）	首都圏センター（エリア）	3年目
I氏	事業本部 営業部（営業推進グループ）	首都圏センター（エリア）	2年目

表 5.2 インタビュー어의構成

ゆえ以下では、募集、選考という組織参入に先立つ過程から分析を始めている。

最後に、これ以下の事例記述の際の表記法について、ここで述べておこう。本章（と次章）では、組織と新人の間での心理的契約の交渉を軸に社会化過程を描き、その中で、新人の意味がいかなる社会化戦術によって産出されているかを検討していくが、その際、議論をわかりやすくするために、次のような表記を用いることとする。まず、社会化戦術については、「【集合戦術】」のように、【 】で括って表記することにする。また、組織側が構成する（そして、新人に受け入れさせようとしている）心理的契約については、アルファベットの大文字を使い、「(A) 組織から新人への期待、(B) 新人から組織への期待」とし、新人側が構成する心理的契約については、アルファベットの小文字を使い、「(a) 組織から新人への期待、(b) 新人から組織への期待」と表記する。なお、組織と新人はそれぞれ、社会化過程において様々な期待を構成するため、それらには順に「(A1) (A2) (A3) …／(a1) (a2) (a3) …」のように通し番号をつけていく。その際、組織側が抱かせようとする期待を新人が受け入れた場合、両者の番号を対応させる。つまり、組織側の「(A3)」を新人が受け入れた場合「(a3)」と表記する。したがって、組織側、新人側、それぞれの期待の通し番号は、必ずしも連続しない（「(A1)」の次が「(A4)」になることもある）。

5.3 募集

多くの場合、組織と新人の間で心理的契約の交渉が始まるのは、募集の段階である。組織にとって募集は、組織側が抱く相互期待を広く潜在的な応募者に発信する活動となる。すなわち、そこでは、「(A) 組織は個人に対してどのような働き方や貢献を望んでいるか (e.g. 求める人材像, 企業理念), それと引き換えに, (B) 個人は組織から何を得られるか (e.g. 賃金・福利厚生, 組織内でのキャリア, 個人的動機の充足)」について、組織側が用意した一般的な情報が提示される。こうした情報をもとに、個々の応募者は、当の組織との心理的契約を予期的に構成していくことになる。

組織側の提供するこれらの情報は一般に、就職活動サイト・自社ホームページ・会社説明会・自社で企画するイベントなどを通じて新人に発信される。つまり、募集の段階では、組織と個人の間での心理的契約の交渉は、組織の実際の業務とは切り離された形で、すなわち、【公式戦術】を用いて行われる。もちろん、インターンシップなど、実際の業務を体験させる形での交渉（【非公式戦術】）も選択可能である。だが、わが国においては、インターンシップも多くの場合、実際の業務と切り離されたものであり、その点で、募集段階で最も用いられているのは【公式戦術】と見てよいだろう。

では、【公式戦術】を通じたこれらの情報発信の結果、新人はどのような反応を見せるのだろうか。まず、らでいっしゅぼーやにおいても、就職活動サイト・自社ウェブサイト・会社説明会などを通じた、応募者への積極的な情報発信が行われているが、その際にとりわけ強調されるのが、「食を通じた持続可能な社会の実現」という理念、そして、「現実的理想主義者」という人材像である。

「食と暮らしを通じて、持続可能な社会の実現を推進する」。この思いに共感し、いっしゅぼーやに事業を拡大していく、新しい仲間をお待ちしています。(らでいっしゅぼーや公式 Web サイト)

ここで表明されているのは、まさしく組織が想定する心理的契約の理念的なあり方である。らでいっしゅぼーやの一員には、「(A1) 持続可能な社会の実現という理念への共感や事業の拡大への貢献が要請されること、その代わりに、(B1) 個人は、らでいっしゅぼーやへの参加を通じて、理念をともに探求する「仲間」を得られる」という互恵的な交換関係が表明されている。かねてより環境問題について使命感や危機意識を抱き、大学では環

境について学び、サークル活動でも環境保全のための草の根運動を行っていた E 氏にとって、らでいっしゅぼーやの提示するこうした互恵的關係は、極めて魅力的に映ったと言う。

リクナビとか見ても全然心踊らなくて。響くものがなくて。でもその中でめちゃめちゃ響いたのが、らでいっしゅぼーやだったんですよ。(筆者：らでいっしゅのどのようなところが?) 理念ですね。「持続可能な社会を実現していきます」っていうのを謳ってるんですよ。環境を志している者としては、持続可能な社会を作るっていうのはやっぱり目指したいところで。そこを目指すべきミッションにおいてるっていうのが。まあ、探せばきっと他にも(同様の理念を掲げている会社は)あったんでしょうけど、私にはそれがすごく響いたんですよ。(人事部 E 氏 3 年目)

就職活動を始める段階から、環境に関する職業以外の進路を考えていなかったという E 氏にとって、「持続可能な社会の実現」を理念に掲げるらでいっしゅぼーやの一員となることは、まさに自分自身の志を実現する道でもあった。こうして E 氏は、ウェブサイトにて提示されている理念的な心理的契約をそのまま受け入れる形で、自身の心理的契約を構成し始める (a1) (b1)。「もう、『らでいっしゅ!』ってなってたんですよ」と語る E 氏は、らでいっしゅぼーや以外の企業への就職については、ほとんど視野に入れていなかったと言う。

だが、【公式戦術】において提示される理念それ自体の効力は、さほど強くないことにも注意しておかなければならない。応募者の多くは、組織が掲げる理念がしばしば実態とかけ離れたものであることを知っている。実際、らでいっしゅぼーやの理念に強く共鳴した E 氏も、多くの他の組織が掲げる理念に対しては、疑いの眼差しを持っていたと言う。

他にも多分、(持続可能な社会を作るという理念を) 謳っている会社を当時も見てたんですけど、「実態と繋がってるの?」とか、「形だけで言ってるんじゃないの?」とかいう、懐疑的なものを感じてました。けれども、らでいっしゅぼーやに対しては、まずリクナビ上で得られる情報に、あとホームページで得られる情報から、形だけで言ってるわけでは絶対なくて、ダイレクトで繋がってると。(人事部 E 氏 3 年目)

このように、理念は、たとえそれが組織の実態を反映したものであったとしても、「公式

の表明である」という理由によって、懐疑の対象になり得る。言わば、理念の内容が応募者に対して持つ訴求力は往々にして、【公式戦術】というコミュニケーションの形式によって弱体化されてしまうのである。E氏が比較的早い段階でらでいっしゅぼ一やの提示する通りの理念的な心理的契約を構成し始めたのも、単に「持続可能な社会の実現」という理念の効力のみによって可能となっていたわけではない。現にE氏は、理念が実態と乖離していないという確証を得るための、さらなる情報の探索を行っている。

このことからわかるのは、就職活動の段階において応募者は、ある別種の心理的契約を構成しているということだ。応募者からすれば、「(a2) 組織が応募者に募集に対する応募を期待していることは明らかであり、その代わりに、(b2) 応募者は、組織の実態を反映した情報の提供」を組織に期待している。【公式戦術】を通して提示される理念は、往々にして応募者の懐疑を招き、情報開示への期待をより強く意識させ、組織の実態を探るべく情報探索行動を促すように作用する。そして、こうした期待に対して組織が応え得ない場合は、その組織への応募をやめてしまうだろう。

応募者がこのような心理的契約を構成することは、もちろん組織側も知っている。そこで組織は、個人が抱く情報開示への期待に応えるべく、いくつかの対処策を講じる。第一に、組織の実態をより正確に反映していると応募者が信じることのできるような情報、例えば、組織が取り組んでいる具体的な活動の内容や、そうした活動の状況や効果を示す数値を提示するだろう。らでいっしゅぼ一やのウェブサイトにも、生産者情報、自社独自の環境保全型生産基準とその遵守、食品添加物の使用状況、放射性物質対策、商品の配送体制などについての事細かな情報が記載されている。らでいっしゅぼ一やのウェブサイトから好印象を受けたと述べるF氏は、そこで掲げられている理念よりも、実際に行われている活動とその実績によって、らでいっしゅぼ一やに関心を持ったと言う。

ホームページで謳っている基準だったりとか、取り組みの説明が、その当時、載っていたんですけども、それを見て、実際に話を聞いてみよう。(営業部 F氏 3年目)

「自分が社会に出た時に、間違っただけのものを売りたいくない、誰かに危害を及ぼすような活動には関わりたいくない」ということを信条にしていたF氏にとって、これらホームページの詳細な情報は、らでいっしゅぼ一やがそうした期待を実現してくれる組織である可能性を示唆していた。

このように、応募者が抱く情報開示への期待に対しては、具体的な活動状況や客観的な数値など、【公式戦術】という形式の影響を比較的受けにくい内容を提示することによって対処することが可能であるだろう。そうした活動状況や数値が、組織の提示する理念と整合性を持つものであるならば、応募者はより理念を信じやすくなる。したがって、組織は、こうした情報を積極的に開示するのがよいだろう。

だが、組織がこうした目論見のもとで情報開示を行うこともやはりまた、応募者には知られている。就職活動サイトやウェブサイトにおいて、どれほど具体的な活動内容や信憑性の高い数値が示されようが、まさにそれが意識的に選択・設計された「公式の見解」であるという理由によって、「そこには何らかの作為が働いているのではないか？」という猜疑心を生み出しうる。つまり、そうした情報は、「嘘ではないにしろ、聞こえのいいことばかりを選択的に書いているのではないか？」というわけである。大学院で農業の研究に打ち込み、実際の農業の「現場」もよく知る I 氏は、次のように語る。

農業に携わる仕事に就きたかったんですね。農家さんと話せるような仕事がしたくて。で、たまたま見つけたのが、らでいっしゅぼ一やだったんです。就職サイトを見て、「なんか胡散臭いことを書いてるな」って思ったんですね。長野県で農業の研究をしていたので、まわりって有機農家ばかりなんです。結構ありふれていて。「(就職サイトには) なんかいいこと書いてるけど、実際はどうなんだろうな」とか。そういうことを思いながら、まあ、それでも書いてあることはいいことだし、説明会ぐらい行くかと。(営業部 I 氏 2 年目)

そこで、個人が抱く情報開示への期待へ対処する第二の方法として、既存成員との対面的コミュニケーションの場の活用が挙げられる。一般的には、企業説明会という形でそうした場は設定される。もちろん、事前の情報収集もなく説明会で初めてその企業と出会う者もいるだろうが、説明会はしばしば応募者にとって、事前に集めた公式見解の信憑性、および組織やその取り組みの実態を問いただす場となる。

(らでいっしゅぼ一やの社員が) 自社の商品にすごく自信を持っていて、それも、はきはきと迷いなくしゃべっていたところが、「あ、ホームページで謳っていることと、実際に働いて本人たちが感じている商品やサービスに対するイメージって、ズレがないんだな」っ

て思えたので、間違いなさそうだと。(営業部 F 氏 3 年目)

F 氏は、ウェブサイトで得た公式の見解について、その真偽を確かめるために説明会に参加した。そして、社員の振る舞いをその目で確かめることで、疑念が解消されたという。もちろん企業説明会においても、そこで開示されるのは、理念、会社概要、事業内容とその実態などについての「公式の見解」である。だが、企業説明会が就職活動サイトやウェブサイトと決定的に異なる点は、それが組織の既存成員との対面的相互行為であるということだ。そこで応募者が注意を払うのは、その組織についての種々の情報の内容だけでなく、それらの情報が既存成員によってどのように伝えられるか、その形式である。企業の内実を見て取ることでできない応募者は、説明会での社員の立ちふるまいから、その企業では人々はどのような働き方をしているのか、その実態を推測しようとする。応募者にとっては、理念や活動状況を示す数値以上に、対面的コミュニケーションの場で既存成員が見せるふるまいこそが、組織の「実態」を構成するための決定的な手がかりとなりうるのである。

さらに、少なからぬ応募者は、既存成員のふるまいから、単に「(b2) 組織の実態について手がかりを得られること」を期待しているだけではなく、「(b3) この組織に関心を抱いた自分の選択が間違いではなかったという確証を得られること」も期待している (Van Maanen, 1973, pp. 409-410)。大学では環境経営について学び、サークル活動でも農山村地域の活性化に取り組んでいた G 氏は、就職活動を始める際に「農業」という大きなテーマこそあったものの、具体的にどのような仕事をしたいかがなかなか決められずにいたという。その中で、G 氏はらでいっしゅぼーやと出会い、持続可能な社会をビジネスによって実現していく「現実的理想主義者」という人材像に強く共感し、らでいっしゅぼーやに選択を絞ることとなった。だが、G 氏は、サークル活動の一環として、企業を対象に経営理念についてのインタビューを行った経験から、公に掲げられる理念がしばしば形骸化していることも知っていた。G 氏は、自身の選択について確証を得るべく、企業説明会に参加し、先輩社員へのインタビューも行ったという。

理念って結構、形骸化してるケースが多いと思うんです。理念が一番色濃いかどうかって、社員の人はどう考えてるかだと思うんですよ。それで (らでいっしゅぼーやの) 社員の話の話を聞きに行ったら、(持続可能な社会のビジネスによる実現について) すごく熱

く語ってくれたので、それに改めて感化されたって感じですね。(営業部 G 氏 1 年目)

さらにここで G 氏の発言が示しているのは、説明会などの場において応募者の対応を行う既存成員は、応募者にとってのロールモデルにもなりうるということだ (【連続戦術】)。応募者は、そこで提示された既存成員の姿を参照し、その組織に参加することで得られるであろう自己像を思い描く。G 氏は、公務員という選択も当初は視野に入れていたものの、「堅実であるためじっくり物事を考え過ぎてしまう」⁷³という自分の性格に抗うために、行動力や成果が問われる民間企業を選んだと言う。そうした G 氏にとって、らでいっしゅぼ一やの社員は、将来の自分の理想の姿を反映するものでもあった。

さて、ここまで、応募段階における【公式戦術】を介した理念や事業情報の提示が、応募者の情報開示への期待を喚起すること、そして、それに対処するための方途を検討してきた。ここで、理念の提示について、別の戦術も使用しうることを最後に述べておこう。C 氏は、就職活動サイトで、らでいっしゅぼ一やが掲げる人材像である「現実的理想主義者」を初めて見た時のことをこう語る。

初めて聞いた時は、「あ、かっこいい」というか。やっぱり他のリクナビのページと比べて、キーワードにまとめて、求めている像をバンと打ち出すというのは、なかなかない。他の企業のページって、なんかありきたりというか。もちろん「現実的理想主義者」も分解すればそんな感じなんですけど、でも、印象の度合いが違ったんですね。普通にこう、「主体性を持っている人」とかって書かれるよりは、ちょっと工夫が入っている。そこに、通常とは違うようにありたいっていうような意志が感じられて、ちょっとかっこいいなど。(品質保証部 C 氏 1 年目)

C 氏は「現実的理想主義者」という人材像について、その人材像が指し示す内容それ自体に魅力を感じていたわけではない。内容そのものはありきたりだとしながらも、人材像について「現実的理想主義者」というラベルを貼るというその一工夫に、らでいっしゅぼ

⁷³ 筆者とのインタビューに G 氏が持参した、自身のらでいっしゅぼ一やへのエントリーシートより。

一やの他の会社とは違うようにありたい、という意志を見出し、魅力を感じていた⁷⁴。現代ではほとんどの組織が理念や人材像を掲げているものの、その内容に対して素直に魅力を感じるという応募者は多くはないだろう。ほとんどの理念や人材像は、言葉で表現してしまえば、ありきたりな似通ったものになるからだ。募集の段階では、そうした理念や人材像に血を通わせてみせることも難しい。そこで、【ワーディングの工夫】によって他の企業との差別化を図るような形式上の趣向が効果を持つようである。

5.4 選考

潜在的な応募者に対して広く募集をかけることができれば、次は実際に応募してきた人員の選考が続く。ここでは、応募者が組織に参加し活動の提供を行うに適した人員であるかということの評価が行われるのであるが、選考過程は単に応募者を絞り込むというだけの過程ではなく、心理的契約の交渉過程としても重要な意義を持っている。第一に、選考過程では、社員と応募者が対面で相互行為を行う場面が増え始め、応募者はそこで社員のふるまいを観察し、「組織が自分に何を期待しているか、また自分は組織に何を期待しうるか」ということを敏感に（しばしば熱に浮かされながら）読み取るからだ。第二に、選考過程では、「組織が成員に何を期待しているか、成員が組織に何を期待しうるか」を、応募者自身に考えさせ、さらに、それを公表させる場面を制度的に組み込むことが可能である（例えば、面接試験での課題として）。さらに、それに対して社員が承認や否定などの反応を示すことによってもまた、応募者の構成する心理的契約に影響を及ぼすことができる。

らでいっしゅぼ一やの選考過程は、①エントリーシートによる書類選考、②グループワークによる選考、③SPI 試験による選考、④人事担当者による面接、⑤人事部長による面接、⑥役員による面接から構成される。ここでは、選考過程の最終段階である役員面接を考察の対象として取り上げよう。その理由は、役員面接は、それが選考の最高次かつ最終の段階であるという状況の性質⁷⁵、さらにそれが「役員」という組織の象徴たる存在との相互行為であるがゆえに、多くの応募者にとって印象深いものとなり、心理的契約の構成

⁷⁴ 修辞技法として言えば、「現実的理想主義者」には矛盾した表現を並べる撞着語法が用いられている。経営学・組織論においても撞着語法を使用した概念が多くある。例えば、「サーバント・リーダーシップ」(Greenleaf, 1977)、「計画された偶然性」(Mitchell, Levin and Krumboltz, 1999)、「組織化された無秩序」(Cohen, March and Olsen, 1972)などが挙げられるだろう。

⁷⁵ これ自体、応募者が進んでいく段階が明確に定められた【順次戦術】、そして、段階を経るごとに応募者の数が絞られるという【競争戦術】の組み合わせがもたらす効果である。

に対して大きな影響力を持つからである。新人の組織参入過程において役員面接は、「(A; a) 組織は個人に何を期待しているか、(B; b) 個人は組織に何を期待しているか」のそれぞれについて、組織と新人の間での交渉が行われる最初の劇的な場面であると言えよう。

らでいっしゅぼ一やの役員面接は、(i) 役員の前でのプレゼンテーションと、(ii) 役員との質疑応答の二つから構成される。後者の質疑応答については、まったく構造化されておらず、何を尋ねどのような返答をするか、応募者をどのように評価するかは、すべて役員に委ねられている⁷⁶。一方、前者のプレゼンテーションはより構造化されている。ビジネス志向の強化という、らでいっしゅぼ一やが抱える課題を反映し、応募者には「らでいっしゅぼ一やに入ったらどのような新規事業をやりたいか」「どのような商品・サービスを企画したいか」「らでいっしゅぼ一やの現在の弱みを、どう改善していくべきか」といったテーマが与えられる。テーマは年度によって変更されるものの、いずれも、「組織が成員に期待すること」を応募者自身に考えさせ、語らせるものである。そして、それに対して役員が示す反応も、あらかじめある程度は構造化されている。人事部長 K 氏は、こうした役員の反応は、管理上の重要な役割を果たすという。

一生懸命頑張って、二、三日徹夜して作った資料なので、それについて（役員から）いいところを褒められると嬉しいです。足りないところを指摘されても、「さすが、やっぱり社会人は学生とは違うな」というところで、「すごいな感」を醸成するので、役員の方には変に甘い言葉を言わずに、ちゃんと「ビジネスでやるんだったらこんな視点が足りませんよ」っていうことを言っていただく。それによって、それも一つの動機形成にしてもらうのと。（人事部長 K 氏）

このように役員には、応募者のプレゼンテーションに対して肯定的な反応をする（プレゼンテーションのよいところ、あるいは作成の努力を褒める）とともに、批判的な反応をも示す（「ビジネスでやるんだったらこんな視点が足りませんよ」）ことが求められている。こうした役員の反応は、応募者に以下のような心理的契約を構成させることをねらうものだろう。すなわち、「(A4) 質の高い仕事を組織は成員に期待しており、そのぶん、(B4) 成員は挑戦的な仕事の機会や自らが成長できる機会が得られ、さらには、成員の成し遂げ

⁷⁶ 一方、役員面接より以前の面接は、担当する面接官によるバラつきが出ないよう、質問項目や評価基準は、かなり構造化されている。

た仕事に対してはちゃんと承認が得られるだろう」というものである。

では、こうした意図に基づく役員面接に対して、応募者はどのような意味を見出すのだろうか。E氏は、役員面接が就職活動の過程において最も印象深かった出来事であると述べ、3年経った今でも、その時の様子をはっきりと思い出すことができると言う。

役員に対してプレゼンをしますよ、と。それを作る過程も記憶に残ってますし、プレゼンで話した状況も覚えてますね。その会社でやれること、やりたいことを考えるのは楽しいじゃないですか。こんなことを言ったら、(役員に)「おっ」って思ってもらえるんじゃないかとか。(人事部 E氏 3年目)

ここでE氏の語りが示しているのは、応募者は、役員面接という状況により内在的な別種の心理的契約を構成しているということである。役員面接において応募者は、「(a5) 組織から「組織は成員に何を期待しているか」についての明確な説明が期待されていることを前提としており、その期待に応えた見返りとして、(b5) 役員からの注目、共感、理解を得たいという期待」を持っている。もちろん、応募者がこうした状況内在的な期待を持つことは組織側も想定しており、らでいっしゅぼーやでも、応募者のプレゼンテーションのよいところをまずは褒め、役員からの注目、共感、理解を得たいという期待に応えている。これは、その後続くプレゼンテーションへの批判を応募者に前向きに受け入れさせ(人事部長 K氏の言葉を借りるなら「すごいな感を醸成する」)、「(A4) 質の高い仕事を求める」という組織からの期待を受容させるための下地になるだろう。言わば、【批判の前にはまずは相手を受け入れる】というだけのよく知られた方法であるが、こうしたやり方が役員面接においてはとりわけ有効に機能することを、次のF氏の反応は物語っている。

最初は役員の方が、「こいつ何を考えているんだろう」というモヤモヤした中で、自分の説明が、「あ、そういうことか」とわかってもらった時に、遠い存在なんですけども、この人たちと合うのかもしれないって思えたポイントがあって。自分のアイデアに共感して、「それいいね」と言ってもらえたことが良かったなって。まあ、合わせて頂いたんでしょけどもね。(営業部 F氏 3年目)

F氏は、自分のプレゼンテーションに対して役員が示した共感や理解が、役員の本心か

らのものというより、自分に合わせようとした配慮からのものであるとしつつも、それでも役員から肯定的な反応が得られたことを、とりわけよかった経験として述べる。こうしたF氏のいささかパラドキシカルな経験は、いかなる相互行為上の形式によって可能になっているのだろうか。まず、F氏自身が述べるように、役員が「遠い存在」であること、言い換えれば、「役員」と「学生（応募者）」との【役割間の遠さ】が必要だろう。そうした【遠さ】は、役員と自身の間の知識や経験の差を示しており、そこから、「合わせて頂いた」、つまり、ビジネスをよく知る「役員」がビジネスを知らない「学生」である自分のプレゼンテーションに本心から高評価を与えるわけがないという経験が帰結する。一方で、役員がプレゼンテーションをちゃんと聞き、反応を示したことから、「わかってもらえた」「合うのかもしれない」「共感」というE氏の経験が帰結するのだが、その際もやはり、【遠さ（を乗り越えたこと）】がそうした経験を劇的に構成するように働いている⁷⁷。

F氏の反応はまた、役員面接の中にもう一つの仕掛けがあることを示している。初めは「モヤモヤした中」から始まった面接だったが、やがて役員からの「共感」が示されることによって霧が晴れる。そこにはごくささやかながら、【レジリエンスの物語】（福本・中原・西村・金井, 2018）が作動しているだろう。【レジリエンスの物語】とは、「危機の発生→主体の受難→（他者の支援などの）危機脱却の契機の訪れ→主体の奮闘→危機からの脱却→主体の成長」という物語上の形式を指す。【レジリエンスの物語】は、それが適切に（ごく自然に）用いられた時、現象に対するポジティブな意味づけを生み出す。こうした効果ゆえに、【レジリエンスの物語】は、面接をはじめ、新人教育では頻繁に用いられる社会化戦術である。F氏にとって、役員面接が後々まで印象に残る経験となったのは、それが【レジリエンスの物語】に沿って進行したことも大きいだろう。

以上、本節では、選考過程が単に人員の選定を行うだけの場ではなく、応募者の心理的契約に影響を及ぼす場として活用しうることを、役員面接を取り上げつつ検討してきた。特に、役員が示す応募者への肯定的反応は、応募者の、「(b4) この組織では、成員の達成した仕事に対しては、ちゃんと承認が与えられるだろう」という期待を生み出しうる。こうした期待は、組織参入前の応募者にとっては組織参加への誘因として作用するだろう(も

⁷⁷ この【役割間の距離】については、次章でも取り上げて考察する。なお、ゴフマンは、行為者（パフォーマー）とその観衆（オーディエンス）の間に大きな社会的距離がある場合、オーディエンスはパフォーマーを神格化する傾向があることを指摘している（Goffman, 1959, 邦訳 77-81頁）。

つとも、この期待が、参入後に満たされないことはよくあるのだが)。他方、役員を示す批判的反応もまた、「(a4) 質の高い仕事を組織は成員に期待している」という組織からの期待を新人に抱かせるものであるが、もちろんのこと、ここではこうした期待は未だ抽象的なものにとどまる。それをより具体化させるために行われるのが、続く新人研修である。

最後に、これら選考過程もまた、【公式戦術】であることを指摘しておこう。一般に選考過程では、応募者は過去の出来事や自分自身について、可能な限り包み隠さず表明することが求められる。一方、応募者にとって企業は、依然としてヴェールに包まれたままの存在である。ここでもやはり、公式性に由来する問題、すなわち、組織の実態が見えず、組織に対する懐疑が生じてしまうという問題が見られる。

就職活動をしているとどうしても、疑心暗鬼になってしまうので。本当にいいところしか見れていないかもしれない。自分がいいと思って選考進ませてもらっている会社でも、実際に内部事情はどうなんだろう、とか。(品質保証部 B氏 3年目)

役員面接について、B氏は、「話していて、自分で嘘は言ってないなっていうのは、自分自身感じていた」「これで採用していただけるなら本望だと言うか、これで落ちたら合わなかったんだろうなって思えるような場でした」と語った。しかし、それでもまだ、組織に対する懐疑は拭えない。実際B氏は、らでいっしゅぼ一やから内定が交付された後、一度、内定の辞退を申し出ている（もちろん、最終的にはらでいっしゅぼ一やへの入社を思い直した）。就職活動を通じて、「公式の見解」に絶えず晒され続けることは、「私は組織の実態にまるで触れることができているのではないだろうか」という疑念を芽生えさせる。そして、そうした疑念は、解消されることがない。新人は、不安を抱えたまま、組織に参入していくことになる。

5.5 研修

組織に参入した新人を待っているのは、新人研修である。これまでの過程とは異なり、この研修から新人は組織の成員として扱われることになり、組織社会化はより明示的に教育／学習という形を取るようになる。研修を通して、新人は様々な未知の出来事に遭遇し、組織の実態により近づき始める。そうした中で新人は、組織についてのイメージ、および、自分自身についてのイメージを作り上げ（作り変え）、心理的契約を構成していく。

新人研修の期間は企業によって様々であるが、らでいっしゅぼ一やの場合は、例年2カ月前後の期間を研修に当てている。らでいっしゅぼ一やの研修の目的は、大きく分けて二つある。一つは、ビジネス・マナー、各部署の仕事、産地情報といった知識の習得である。もう一つは、「マインド・セット」と呼ばれるもので、そこでは、仕事を進めるにあたって求められる態度・考え方などの体得が目指される。ここで新人に教え込まれる「マインド」には、仕事の評価はあくまでその業績によって決まるという成果主義、ビジネスは弱肉強食の戦いであるという競争原理、さらに「現実的理想主義者」で言うところの「現実主義」の側面、すなわち、仕事はその大部分が泥臭いものである、といったものが含まれている。

こうした「マインド・セット」は、選考や内定者研修においても試みられてきた。だが、研修の期間においては、「マインド」を徹底的に叩き込むためのプログラムが用意されている。それが営業研修である。営業研修は実習形式で行われ、新人には、顧客に電話で営業のアポイントメントを取ること、そして実際に訪問営業を行い入会させること、という二つの課題が与えられる。すなわち、研修ではありながら、通常の営業業務と全く同じことを行うわけである（【非公式戦術】）。もちろん、顧客訪問の前には、営業に必要な様々な情報（自社の人気商品や会員からの意見など）を集め、さらには、新人同士でロール・プレイングを行い、商品の説明についてしっかりと練習を積む。当然ながら、こうした事前準備の段階においては、人事部も入念にサポートを行う。だが、実際の顧客訪問は、すべて新人一人で行わなければならない、付き添いやサポートをしてくれる人はいない（【個別戦術】）。さらに、それぞれの新人の営業活動の結果は、入会獲得数という数値で表され、他の新人にも周知されることとなる（【集合戦術】）。人事部長 K 氏は、営業研修は新人にとって、厳しい経験になると語る。

1週間に何件獲得っていうことで毎回数字をちゃんと報告させて、「あなたが今ドベですよ」みたいな。ちゃんと競争させるというか、会社に入ったらやっぱり数字を出さないと意味がないって、シビアに数字で見られるんだよってということと、最近の学生は競争を嫌うけど、やっぱり物事には必ず順位があるんだから一位を狙いなさいってというようなこと。あとは実際の営業の厳しさを知ってもらって、そんなに仕事ってきれいなことだけじゃなくて、泥臭い大変なことがあってはじめて、達成した時の喜びがあるっていうのを体感してもらうのに、営業研修を1週間ぐらいやって。（人事部長 K 氏）

このように、営業研修のねらいは、「(A6) らでいっしょぼーやの社員には成果主義、競争原理、現実主義の意識が求められること、そうして仕事に取り組むことによって、(B6) 社員は仕事から達成感や喜びが得られる」という心理的契約を新人に取り結ばせることにある。

では、こうした営業研修に対して、新人はどのような反応を見せたのだろうか。営業研修は新人にとって厳しい課題であったがゆえに、新人の達成動機を刺激するものでもあった。I氏は営業研修について、次のように語る。

すごく燃えたんですね。何とか結果出さなきゃって。単純に楽しくて。どうやったらこの人、入会してくれるのかな、とか考えて。レクチャーではない、自分で見つけるような研修は、すごく楽しかったです。(営業部 I氏 2年目)

A氏もまた、具体的な達成目標に向かって取り組むことは非常にやりがいのある課題だったと語る。A氏は、事前にアポイントメントを取っていない人を入会させるという、さらに難易度の高い課題にも挑戦している。

目標があるじゃないですか、何人取ってきなさいとか、こういうとこまで行きなさいみたいな。自分は、アポがない人を入会させたいと思って。夜の7時に飛び込んで行ったところで獲得できたんですけど、その時に、負けたくないなって言うのとか、どこまで自分ができるのかっていうのを挑戦できたっていうのは、すごく自分のためになりましたね。(品質保証部 A氏 2年目)

両氏の発言に見られるように、営業研修は、そのねらいとする心理的契約の締結にかなり功を奏したようである (a6) (b6)。こうした成功がもたらされたのは、座学 (【公式戦術】) ではなく、実習形式 (【非公式戦術】) の教育方法が用いられたことが大きいだろう。I氏自身が、営業研修を「自分で見つけるような研修」と位置づけているように、実習形式 (【非公式戦術】) での学習は、新人にとって、「自発的な学び」として経験される傾向がある。そして、そうした「自発的な学び」という経験は、「楽しい」という経験と結びつく傾向がある。よって、Schein (1978) が説くように、たとえ訓練期間であっても、多少は実際の業務を織り交ぜることが必要だろう (邦訳 121 頁)。【公式戦術】が一般に新人に抱か

せる退屈さ⁷⁸を解消するためには、【非公式戦術】による活性化が有用だろう。

また、I氏の「結果を出さなきゃ」、および、A氏の「負けたくない」という発言は、両氏にとって営業研修が「競争」として経験されていたことを示しているが、競争は、I氏にとっては「楽しさ」という経験と結びついており（「単純に楽しくて」）、A氏にとっては「成長」という経験と結びついている（「すごく自分のためになりましたね」）。両氏の「競争」という経験は、新人のスタート地点を揃えた上で互いに競わせるという教育の「形式」、文字通り【競争戦術】（Van Maanen, 1978）によって可能となっており、【競争戦術】は、「楽しさ」や「成長」の感覚を生み出しやすいと言えるだろう。

さらに、A氏の「どこまで自分ではできるのかっていうのを挑戦できた」という発言からも窺えるように、営業研修は、それぞれの新人の能力を可視化するものでもあった。ここで、新人にとって「自身の能力」が「見える」ようになるためのいくつかの条件がある。まず、新人にとって、自身の能力を「見える」ものにしたのは、営業研修が新規会員の獲得という【明確な目標】を持っていたこと、その達成度合いが入会獲得数という【数値】によって表現されたことだろう。そして、その【数値】によって可視化されたものが、紛れもない新人「その人自身の能力」であると理解されるためには、競争のスタート地点を揃える【競争戦術】と、新人を単独で行動させる【個別戦術】が併用される必要がある。これらの併用によって、結果は全て当人に帰属されることになる（それは、自分が元々有利／不利な立場にいたせいでもなく、他の誰かが肩入れした／足を引っ張ったからでもない）。A氏の例からもわかるように、新人は意識的あるいは無意識的に、「(b7) 自分自身を試す機会、すなわち、自分にその組織での仕事が上手くこなせるかどうかを判別する機会」を求めている（Schein, 1978, p. 103, 邦訳 116 頁）。それゆえ、新人には挑戦的な仕事をできる限り早く与え、結果の明確なフィードバックを与えることが重要となるが（Schein, 1978, p. 107, 邦訳 121 頁）、そのフィードバックが新人にとって（そして、組織にとっても）信じるに足るものになるには、結果の【数値による表現】や、【競争戦術】【個別戦術】がうまく活用される必要があるだろう。

その一方で、こうして可視化された個々の新人の能力が他の新人にも知れ渡る場合、つ

⁷⁸ 新人は、とりわけ座学を退屈に感じ、不平を述べたりする。だが、このような【公式戦術】への不満は、裏を返せば、新人の現場志向・実践志向の表れでもある。つまり、新人は、これらの態度表明を持って、自身がどのような仕事の仕方を好むかを伝えようとしているのである。それゆえ、【公式戦術】は、新人の仕事に対する選好を判別するための試金石として用いることもできる（Van Maanen and Schein, 1979, p. 237-238）。

まり、新人がお互いの能力を知り、それを比較評価できるような状況においては、別の問題が生まれてくる。

私としては大変でした。同期が 10 人いると、やっぱり出来る同期が多いなっていうのは感じましたね。私は、ビジネス・スキルであったり、論理的に考えて物事を伝えるといったことがすごく苦手なんだなっていうのに気付いたわけですよ。それまでは経済経営って何だ、ビジネスって何だってよくわかってなかったんですよ。(中略) 入ってみてそういうことを教わって、同期の発言や考え方に触れていくと、(自分と) 全然違うぞ、と。育ってきたフィールドが違うなっていうのを感じて。その違いについては、落ち込んだりの繰り返しの日々でしたね。(人事部 E 氏 3 年目)

E 氏の「やっぱりできる同期が多いな」「(自分と) 全然違うぞ」という発言に見られるように、新人を集団にし、同じ教育訓練を施すことは(【集合戦術】)、新人同士の比較を招く。他の新人との比較によって、対応意識が芽生えたり、優越感に浸ったり、あるいは、劣等感に苛まれるということは、よく見られることだろう。とりわけ営業研修のように、各々の能力が【数値】で可視化され、比較が可能な場合、このような傾向は顕著になる。E 氏の場合は、劣等感を抱く経験になったわけであるが、少なからぬ新人も、E 氏と同様の経験をしている。H 氏は自身の経験について次のように語る。

結構自分、落ち込んでいた方だったんで、最初。同期で入った人が 10 人いるんですけど、やっぱ、らでいっしゅの知識の差があるな、って思ったんですよ。他の人たちは、らでいっしゅのいろんなことを情報収集してたりしてて。「ああ、ちょっと全然自分してなかったな」って思って。ちょっと話についていけなかった時もある。「やばい、俺劣ってるわ」って。だから(人事部は)結構気にかけてはくれていたんだと思います。(営業部 H 氏 3 年目)

このように落ち込む H 氏に対して、人事部は個別のきめ細やかな配慮を行っている。ここで人事部は、「(A6) 成果主義、競争原理、現実主義の意識を新人に求める交換条件として、(B6') 新人は個別の手厚いサポートを求める」という心理的契約を想定しており、こうした心理的契約を結ぶ新人 (a6) (b6') にとっては、人事部の個別の配慮は有効であっ

たようだ。だが、H氏の場合、この配慮が裏目に出てしまう。

心配されてるっていうのがすごく辛くて。「大丈夫か、H（氏）？」みたいな。「…大丈夫っす」って。もう少し、遠目で見てもらえると、「よっし、頑張るぞ」みたいな感じでいたんですけど。（営業部 H氏 3年目）

このように、【集合戦術】が作動している中で、新人個人に合わせた特別な配慮を行う【個別戦術】を用いることは、一方では、「(b6') 個別のサポートを求める」という新人の期待を満たし、「(b6'') 組織はこれからも私のことをサポートしてくれるだろう」という期待を構成させる。だが、H氏の場合に見られるように、【集合戦術】の中の【個別戦術】は他方では、まさにそれが「その新人だけに施される特別の配慮」であることによって、その当人が劣っていることを他の新人に知らしめることになり、当人の劣等感を助長するように作用する場合がある。また、その当人は、組織からの期待に応えられない自分に対して抱く罪悪感を、より増幅させることにもなる。このように新人は、「(b8) 自分だけ特別扱いをしないでほしい」という期待を持っていることもあり、【集合戦術】の中での【個別戦術】の使用は、慎重を期す必要があるだろう⁷⁹。

5.6 配属

研修が終われば、いよいよ業務への配属となる。そして、新人の管理上の問題が生じやすいのが、この配属である。配属に際して管理者は、新人に選択権を放棄させ、与えられた決定を受け入れさせなければならない。もちろん、多くの新人は組織の成員である以上、組織の決定に従うべきであることはわかっているし、実際、従うだろう。だが、そうわかっているとしても、どこか腑に落ちないという心情を抱き続ける新人も少なくないだろうし、そのことは離職の遠因にもなりかねない。それゆえ管理者には、新人に配属を無理なく受け入れさせるための説得の技術が求められるだろう。

らでいっしゅぼーやの場合、新人の配属先の選択肢は多くはない。新人が、商品開発、農産物の仕入れ、経営企画、マーケティングなどの業務に配属される可能性は極めて低く、まずは、東京本社にある「会員サービスセンター」での顧客対応業務か、全国7箇所にあ

⁷⁹ 誰かを支援することについての学術的な考察としては、Schein (2009) および Schein (2013) を参照のこと。

る「センター（エリア）」での営業・物流・配送業務への配属となる。本社の「会員サービスセンター」は、コール・センターであり、顧客（会員）からの問い合わせや苦情の対応を行う。一方、各都市にある「センター（エリア）」は、実際に顧客（会員）と接する「現場」と呼ばれ、各地から集まってくる商品を仕分けし、会員へ配送する物流業務とともに、営業で会員を獲得する最前線でもある。こうして、新人に顧客と接する機会を頻繁に与えることで、ワーキング・スタイルの「顧客視点」を学ばせ、また、「現場」での泥臭い仕事を経験させることで、「現実的理想主義者」の「現実主義」を学ばせるのである。

このように、らでいっしゅぼーやでは、最初の配属の選択肢は限られており、さらに、そのいずれを選ぶかについても、新人に選択権はない。それでも、ほとんどの新人は配属を受け入れる。新人にはあらかじめ入念に、最初の配属は希望通りにはいかないことが伝えられているからだ。人事部長の K 氏によれば、最初の配属は「ポーカーのカード」であると言う。

希望通りにはいかないからと言って、ああだこうだ言っても無駄だよ、と。ポーカーのカードなので、その後いいカードにしていくかは、自分がいかに、どんな部署であろうと主体的に役を作っているのか、「こんなカードしかないんだから、もう自分は大めだ」とか、「もうゲームやめた」ってやってしまうと、決していいキャリアにならないので、「最初にははっきり言ってくじだと思って気にしないでね」って。（人事部長 K 氏）

（最初の配属について） まあそこは、選択肢はないですから。（物流部 D 氏 3 年目）

人事部長 K 氏の発言からもわかるように、らでいっしゅぼーやでは、配属に際して以下の心理的契約を新人に取り結ばせようとしている。つまり、「(A9) 最初の配属はそのまま受け入れること、その後、その部署で自発的に行動していくこと、こうした組織の期待に新人が応じることによって、(B9) よいキャリアを歩みたいという新人の期待も満たされること」。

こうした心理的契約を新人に結ばせるために、人事部が取る第一の手段が、今後新人が主体的に選択可能なキャリアパス、および、次のジョブ・ローテーションのタイミングをあらかじめ示しておくことである。らでいっしゅぼーやの社内資料「2012 年新入社員研修＜人材開発・人事制度＞」では、将来、自らの意思によって「選択」可能となるいくつか

のキャリアパスが提示されており、新人・若手の期間は、その「選択」のための下積みであり、ジョブ・ローテーションを通じて多様な経験を積むことが推奨されている。合わせて、何年後に次のジョブ・ローテーションがあるのか、今後のキャリア発達はどのようなタイムスケジュールに沿って進んでいくのかについても、同上の社内資料によってあらかじめ通知されている。人事部長 K 氏も、最初の配属がどうしても受け入れられない場合でも、2,3年経てばまたチャンスがあることを、前もって新人に伝えておくという。

「ジョブ・ローテーションは2,3年でやります」とは言っています。人によって、あるいは部署の都合によってたまたま異動させられなくて、5年間異動がないとかいうこともあるんですが、目安としてみんなに言ってるのは、ジョブ・ローテーションは30歳になる前に必ず2回やりますと。で、大体2,3年に1回です、と。3年くらいで絶対仕事は変わるので、その仕事を一生やることはないっていうふうには言っています。(人事部長 K 氏)

このように、配属が告げられる際、新人にはあらかじめ、自身の配属を解釈するための枠組みとして、長い目で見ればキャリアは順次的に展開していくというキャリアパス(【順次戦術】)、および、キャリア発達上の岐路が訪れるタイミングを示すタイムテーブル(【固定戦術】)が与えられている。こうした枠組の提供によって、配属を受け入れる覚悟の形成が促されることになる。

この上で、新人に配属を受け入れさせるために用いられる第二の手段が、配属についての【理由詮索の無効化】である。得てして新人は配属の理由を聞きたがるものであるが、らでいっしょぼーやではその理由を一切明かさず、それどころか、そもそも理由はないとまで言い切る。

新入社員は「なんで私とその部署に配属なんだ」と必ず聞いてくるので、「理由などない」と。本当はあるんですけど、本当は私なりに適性をある程度見ているんですけど、彼らには「理由なんかありません」と。「そんなこと考えても意味はないので、与えられたところで一生懸命やる以外に道はないから、単なる運です」って言っています。(人事部長 K 氏)

仮に配属の理由を正直に説明したところで、新人が納得する保証はない。そして、理由が「明かされない」とするならば、新人はそれを色々と詮索することになる。中には、邪

推をする者もいるだろう。そこで、「理由はない」と断定することで、そうした理由の詮索それ自体を無効化してしまうのである。

ただし、人事部長 K 氏の発言にあるように、実際のところ新人には、決してランダムにシャッフルしたカードを配っているわけではない。2 ヶ月間の研修の間に新人のタイプや適性を漏らさずチェックし、さらに配属先の男女のバランス、上司や先輩社員との相性も考慮し、新人が自分自身でよい役を作りやすいように操作した上でカードを配るのである⁸⁰。少なからぬ新人は、「配属の理由はない」という発言の裏に隠された意味を読み取っているようである。

配属先に関してもすごく考えているんだろうな、というのは端々に感じます。人事の研修とか、そういう配慮はやはりプロの仕事なんだろうな、というのは感じますね。熱意をもって配慮頂いているな、というのは印象として受けます。(営業部 I 氏 2 年目)

以上の【順次戦術】【固定戦術】【理由詮索の無効化】によって、多くの新人は配属を受け入れ、人事部側が求める心理的契約を取り結ぶようになる (a9) (b9)。だが、すべての新人が配属を受け入れられるわけではない。人事部長 K 氏は、近年の若年層の傾向として、やりたいことを実現するまでコツコツと下積みをするよりも、早くそこに到達したいと思う社員が増えており、それゆえ組織に対して仕えるという発想もなく、自分のやりたいことができなければすぐに辞めてしまうという。自分自身がまさに K 氏が危惧するようなタイプだったと語る A 氏は、営業研修で好成績を収めていたこともあり、希望通り営業部に配属されるだろうと予想していた。

営業に行くと思ってました、勝手に。ガツガツ鍛えられる部署に行きたかったっていうのがあって。(品質保証部 A 氏 2 年目)

しかし、A 氏の実際の配属先は営業部ではなく、品質保証部、会員対応を行うコール・センターであった。A 氏は、コール・センターでの仕事を次のように説明する。

⁸⁰ もちろん、2 回目以降の配属についても、社員から提出される希望配属先についての自己申告シートをすべて読み、本人の希望とかけ離れないような部署、もしくは、最終的に目指す部署にとって必要な経験が積める部署への配属を決定するという。

いろいろな施策を実施する営業とか、モノをその時その時ですぐに対応する物流とか、そういった場所と違って、毅然と対応しないといけないっていうような部署。会員さんから電話がかかってくるんですけど、それに対して、「わかりません」じゃなくて、きちんと対応する、落ち着いて対応するっていうような部署。(品質保証部 A氏 2年目)

このような、営業や物流の仕事とコール・センターでの仕事を対比させる語り口からも、A氏が営業(ないし物流)の仕事をいかに望んでいたかが窺えるが、ともかく、配属先のコール・センターは、A氏が望むような「ガツガツ鍛えられる部署」ではなかったようだ。コール・センターに電話をかけてくる会員は、コール・センターのスタッフならば当然何でも知っている、聞けば何でも答えてくれると思っている。それゆえ、コール・センターのスタッフには、自社の製品や事業についての幅広い知識が必要とされる。それに加え、会員対応の職務を遂行するには、毅然とし、慌てずに落ち着いた礼儀正しい態度が求められる。コール・センターの対応の如何は、その会社の評判や信用に大きく関わるため、スタッフのふるまいは、厳しく規律付けられることになる。コール・センターでの業務は、「(A10; a10) 物事に取り組む際の落ち着いた姿勢、そして、定められた業務手続きの厳格な遵守を求めており、それは、(b10) 物事に積極的に取り組むこと、さらに、自発的に取り組むことによる自身の成長」を望んでいたA氏にとって、心理的契約の不履行を招きかねないものであった。

(会員対応の際は) わからないことは全部先輩や上司に聞きます。それが鉄則です。自分で判断はしないです。責任取るのは上司なので。私が、「これはこうします」というのを決断することはないですね。(品質保証部 A氏 2年目)

自分は、すぐ物事を変えたいとか、これはいけないと思いますっていうような発信をよくするんですけど、「それは今やることなのか」とか、「今はこういう状態だから待ちなさい」とか、そういうことをよく言われました。(落ち着いて物事をこなすのは) あんまり得意ではなかった。(中略) やっぱり悩んだ時期はあったので。ガツガツすることがイコール成長できると思っていたので。早く何かしたい、みたいな。(品質保証部 A氏 2年目)

コール・センターへの配属は、おそらく A 氏のこうした性格を踏まえた上で、落ち着いた「現実主義」的な姿勢を体得させることを意図したものであったと思われるが、積極的、自発的に何かに取り組むことを信条とする A 氏にとっては、それは、自らのアイデンティティを揺るがせるものでもあった（【剥奪戦術】）。また、A 氏は学生の頃より、「組織の中では、自分のやりたいことを実現できるようになるまでには時間がかかる」という漠然としたイメージを持っており、それゆえ、やりたいことをすぐに実現できる起業にも関心があったと言う。最終的には、組織の一員として働く道を選んだ A 氏だが、規律づけられたコール・センターの業務はまさにそうした「組織」のイメージを具現化するものであり、そのことが A 氏をまたもや逡巡させることとなった。しかし、最終的に A 氏は、コール・センターでの仕事を前向きに受け入れる。

日々の会員対応や上司の言葉を通して、今はそういう時期だな、そういうのが必要なんだなって言うのが理解できたというか。（中略）あと、先輩にも、自分と同じ思いの人がいるのを知ったこと。（自分のやりたいことを実現していくために）「こう考えている」という先輩の話聞いて、自分には、未来を見てとか、具体的にこうしていった方がいいってというような計画性がなかったなど。で、そういうの（思いやプラン）を持っていれば絶対に…、絶対にとは言わないですけど（笑）、（遠くない将来にらでいっしゅぼーやの中でも自分のやりたいことが）出来ないことはないなと（品質保証部 A 氏 2 年目）

A 氏に配属の前向きな受容を可能にさせたいいくつかの契機を、この A 氏自身の語りから読み取ることができるだろう。第一の契機は、コール・センターでの業務が、今後の A 氏のキャリア発達にとって重要なひとつのステップであると位置づけられたことである（「今はそういう時期だな、そういうのが必要なんだな」）。換言すれば、コール・センターでの業務に対してそうした意味づけを見出すための枠組みが、A 氏に与えられたということである。もちろん、こうした枠組み自体は、キャリアパス（【順次戦術】）、ジョブ・ローテーションのタイムテーブル（【固定戦術】）という形で、配属に先立つ研修の中ですでに与えられていたものでもあった。当然、A 氏もそのことは知っていたものの、それでも自分に与えられた配属をなかなか受け入れることができずにいた。

ここで、A 氏の語りから、コール・センターへの配属の受容が可能になった第二の契機、それもより決定的な契機を読み取りうるだろう。それは、A 氏にとって憧れや共感の対象

となる先輩社員との対話である（「先輩にも、自分と同じ思いの人がいるのを知った」「先輩の話聞いて、自分には、未来を見てとか、具体的にこうしていった方がいいっていうような計画性がなかったなど）。A氏にとって、自身と同じような境遇にあり、同じような思いを抱き、そして自身よりも遥かに綿密なキャリア・プランを持つこの先輩社員は、まさにロールモデルと呼べる存在であった（【連続戦術】）。他にもないこの先輩社員から、自身のキャリアを解釈する枠組みとしての順次的キャリアパス（【順次戦術】）とタイム・テーブル（【固定戦術】）を与えられたことによって、A氏は、コール・センターの業務を言わば「現実主義」的に受け入れられるようになったと言えるだろう。

さて、こうして配属を前向きに意味づけることができたA氏であったが、それでも、定められた業務手続きの遵守を求めるコール・センターの業務は、「(b10) 物事に自発的に取り組みたい」というA氏の期待を十分に満たすものではなかった。A氏にとって、コール・センターの業務は、自分のキャリアと成長における重要なステップであるという点では積極的に位置づけられうるものの、それでも、「やりたいこと」を実現するために「耐えるべき下積み」なのであり、組織の中で「やりたいこと」を実現するにはまだまだ時間がかかるとも思われた。こうしたA氏の将来に対する重荷をいくらか取り除き、組織に対するイメージをポジティブに変容させたのが、職場での改善活動であった。

（組織では）10年後じゃないと自分のやりたいことをできないっていう漠然としたイメージがあったんですけど、それは10年後とかじゃなくて、具体的にタイミングが合えば、やれないことはないなっていうのを、自分が会社の中でちょっとしたことを変えていくことで感じます。（筆者：「ちょっとしたこと」とは、どのようなことですか？）本当にちょっとなんですけど。例えば、うちの業務ってまだ紙ベースが多いんですけど、紙の使用率をたとえ一割でも削減しようっていう取り組みを発信してやっていくであるとか、もっと会員対応がしやすいように、フォーマットを改善していただとか。自分が発信して意見を言って具体的にこうやりたいっていうのは、提案していけば出来るって思いましたね。

（品質保証部 A氏 2年目）

このように、A氏にとって何かを改善するという活動は、「(b10) 物事に自発的に取り組みたい」という期待をいくらか満たすことになり、さらには、らでいっしゅぼーやは自身が学生の頃に漠然と抱いていた「組織」のイメージとは少し違っており、「(b11) 自身の

「やりたいこと」を実現するまでの道のりがそう遠くもないだろう」という期待を抱かせることにもなった。当然のことながら、新人である A 氏に、業務遂行のあり方を大きく変えるような改善が許されていたわけではない。A 氏自身が述べるように、それは「ちょっとしたこと」、すなわち、紙の使用率の削減といった業務に間接的にかかわること、あるいは、会員対応のフォーマットの些細な変更であった。だがそうした【ささやかな改善】であったとしても（あるいは、ささやかなものであるからこそ）⁸¹、改善活動は、新人の心理的契約を変えるに十分な効力を発揮するのである。

5.7 業務

新人が配属を受け入れ、自らに課された業務を前向きに受容できれば、それで万事解決というわけではない。配属後、日常業務の中でもまた様々な問題が生じてくる。その中でも本節では、組織での自発性を巡る問題を取り上げたい。

周知のように、現代ではますます多くの企業が、従業員に自発的行動を期待するようになってきている。多くの組織が掲げる人材像にはその傾向が如実に反映されているだろうし、従業員に自発性を期待する行動準則を探すとすれば、それこそ枚挙に暇がない。しかしながら、そうした期待に応えようとした新人が、職場の既存成員からバッシングを受けてしまう、というのはよくあることだろう。組織における自発的行動は、上司の承認と指示を受けるといった形式的要件を満たしていない限りは、たとえそれが組織の目的にかなうものであったとしても、認められるものではないからだ（磯村、1997、122 頁）。以下、本節では、組織による自発的行動への期待・要求が、新人をいかに困難な状況に追いやってしまうかを検討し、そうした問題を回避するための暫定的な方向性を示すことにしよう。

らでいっしゅぼーやにおいても、成員にとっての行動準則を示す「ワーキング・スタイル」に、次のような項目が記載されている。

指示や答えを待つのではなく、当事者意識を持って、自ら進んで行動しよう。（社内資料

⁸¹ 高尾（2005）によれば、「組織における自発性」が成立するためには、二つの了解を得る必要がある。第一に、あるふるまいが「自発的」であるためには、そのふるまいの選択が、「当の個人に帰属できる」という了解がなされなければならない。第二に、それが「組織における自発性」であるためには、それは「個人的なふるまい」ではなく、「組織的なふるまい」として了解されなければならない。こうした二重の了解を得やすいのは、【ささやかな改善】であるだろう。

「らでいっしゅぼーや ワーキング・スタイル」)

安易な妥協をせず、よりよい結果・方法を求めて絶え間ない改善を行おう。(社内資料「らでいっしゅぼーや ワーキング・スタイル」)

本章 5.1 にて検討したように、これらの「ワーキング・スタイル」は、らでいっしゅぼーやの従業員の行動をその内面から動機づけるものではない。むしろ、それゆえにこそ、追い求めるべき理想として、それぞれの部署において積極的に掲げられている。コール・センターに勤務する B 氏も、実際に自主的な改善は大いに求められていると言う。

例えば、何か気になった意見を担当の方に投げかけて改善を個別で図るだとか。仕事を自分で作っていけるっていう裁量、許容度はすごく大きいかなって思いますね。比較的、上司が自主性を重んじているので。(品質保証部 B 氏 3 年目)

ここには、組織と個人の間の互恵的な関係を見出すこともできるだろう。つまり、組織も個人も、ともに「(A12; a12) 組織は個人に自発的な改善行動を期待しており、(B12; b12) 個人もまたそうした自発性が発揮できるための環境やサポートを組織に期待している」という心理的契約を構成している。特に新人は組織に対して、(b13) 早く組織の有能な成員として認めてほしい、ないし、自分が貢献できる場を与えてほしい、という期待を抱く傾向があり (Schein, 1978, 邦訳 116 頁)、自発的な改善行動に積極的に乗り出すことも珍しくはない。

しかし、当然のことながら新人は、どのような改善活動でも自由に行えるというわけではない。

気になることがあったらどんどん言って下さいとは。でもそれが、「今やるタイミングじゃない」とか、もちろん、バーンと切られることはあるんですけど。(品質保証部 A 氏 2 年目)

このように、自発的な改善活動が推奨されながらも、それに対して他の組織成員からの不承認が提示されることもしばしば起こりうる。別の言い方をすれば、改善行動は、組織

からの承認を受けない限り「改善行動」として見なされないということだ。つまり、組織における改善行動は常に、他の組織成員による「改善行動である／でない」の線引きに依存しているものであり、新人にとって自発的な改善行動を取ることの難しさはここにある。次の新人 X 氏（守秘義務のため、「X 氏」と表記）の語りは、この難しさを吐露したものである。

人事は、「新人だからもっともっと変えて行けばいいんだよ」ってプッシュしてくるんで、「ああ、わかりました」って、実際そういう気持ちで配属に行くんですけど、やっぱり現状のやり方があって、そこに新人が来て「こうした方がいいんじゃないですか」って言っても、まったく響かないなって。と言うより、やっぱり発言しづらいというか。まずは現行のやり方を覚えてからじゃないと何も変えれないぞっていう。（新人 X 氏）

ここで、「新人だからもっともっと変えて行けばいいんだよ」という人事部の発言には、「(A14) 新人だからこそ、既存成員が気づかない業務上の問題点を発見でき、改善行動が取れるはずだ」という期待が読み取れる。こうした期待の背後には、内面化モデル（と同様の素朴理論）が垣間見えるだろう。すなわち、組織に参入して間もない新人は、未だ組織に染まっていないがゆえに、変革を主導する主体であるという想定である。こうした「主体」を前提としてなされる「自発的に改善行動に取り組み」という指示・要求は、新人にとってはネガティブな圧力、それもあらゆる反論を封じ込める強靱さを持った圧力として経験される。

人事からは、「主体的にもっと変えて行きなさい、部署をもっとよくしていきなさい」って言うのが、今でも研修で言われるので。正直言うと、プレッシャーになりますよね。あんまりなんかこう、「でも…」とかは言えないかなって。「今の（部署の）現状はこうなんですよ」って言っても、（人事部は）「それはこうだからじゃないの？」って言う切り返しでくるんで。まあ、「そうだよな」って。それはそうなんだけど…。（新人 X 氏）

そして、こうした「自主的たれ！」という指示・要求は、自発性のパラドクス (Watzlawick, 1983) を引き起こすことになる。X 氏が端的に述べているように、「自発性」は他者から要求された時、「義務感」となる。

正直に言うと、「自発的に行こうよ」って言われてやるよりは、自分がやりたいと思って動きたいですね。なんか、「自発的にやりなさい、やりなさい」って言われると、ちょっと義務感になっちゃうんで。自分から、「あ、こういう問題点あるじゃん、ここの業務で。じゃあこれやりたい」ってなった時に、自発性が出てくるタイプなのかなって自分で思ってますね。なので、やりたいことが見つかってない中で、「自発性を重んじてやりなさい」って言われてしまうと、モチベーション下がったりする時はありますね。もちろんやらなきゃいけないことはあるんですよ。自発性云々ではなく。それはもちろんやりますよ。で、その中で、自分で見つけてからじゃないと動けないもんで。(新人 X氏)

さらには、Watzlawick (1983) が指摘するように、「自主的たれ！」という励ましは、しばしばより事態を悪化させることにもなる (邦訳 103 頁)。こうした状況に追い込まれた新人は、二重の罪悪感、すなわち、受動的であってはいけないという罪悪感と、人事の期待や励ましに応えられず失望させてしまうという罪悪感に苛まれるからである。

それでは、こうした問題を避けつつ、新人の自発的な改善行動を引き出すために、管理者には一体何ができるだろうか。ここでこの難問への解答を十分に打ち出すことはできない。だが、考察の方向性だけは示しておこう。新人の自発的な改善行動の管理とは、少なくとも、新人個人に働きかけるようなものではなく、新人の行為を「自発的な改善活動」として成立させる状況を対象とするものでなければならないだろう。換言すれば、新人の改善行動を生み出すためには、「主体的個人」に頼るのではなく、「改善活動」という相互行為をいかにデザインしていくかを考えなければならない。こうした方向性については、本論文 7.2 にて改めて考察を加えるが、改善への圧力や「義務感」に苛まれがちな新人に対しては、前節で検討した【ささやかな改善の推奨】も、ひとつの救済手段となり得るだろう。

第6章 個人化された新人教育・管理の活用

前章では、制度化された新人教育・管理のもとで、新人のいかなる多様な、時に問題的な反応が生まれてくるのか、それに対して管理者はいかに対処しているのか、といったことの経験的考察を通じて、社会化戦術の使い方についての処方的知識の探索を試みた。本章でも同様に、社会化戦術にまつわる処方的知識を探索していくが、ここでは、これまでの社会化戦術研究では光が当てられることの少なかった個人化された戦術に着眼してみたい。個人化された戦術とは一体いかなる性質を持った戦術なのか、そして、それはいかに有効に活用できるのか。言わば、個人化された戦術についての注釈を付け加えていくことが、本章の目的である。

そのために以下では、月桂冠株式会社における新人教育・管理の事例を考察していく。まず、同社における新人教育・管理の方針について述べ（6.1）、本調査の概要を示す（6.2）。その後、同社への参入過程において、新人がどのような意味を構成していたかを拾い上げつつ、個人化された戦術の効果的な活用方法を検討していく。まずは、月桂冠の特徴的な採用面接を取り上げる（6.3）。次に、制度化された研修と並行して行われる、理念・価値・行動準則の個人化された教育について考察を加えていく（6.4）。最後に、研修から配属後業務にかけて、新人が形成していく全人的人間関係に付随するコミュニケーションの問題を考察する（6.5）。

6.1 月桂冠株式会社における新人教育・管理の方針

月桂冠株式会社（以下、月桂冠）は、1637年（寛永14年）に京都伏見にて創業され、380年を超える歴史を持つ老舗の日本酒メーカーである。「健をめざし、酒（しゅ）を科学して、快を創る」というコーポレートブランドコンセプトのもと、清酒事業をその核としつつも、清酒以外のアルコール事業、食品事業の開拓、海外事業の推進など、伝統を守るのみならず、新たな事業に果敢に挑戦し、技術・経営革新を繰り返してきた企業である（河口・藤本, 2007）。月桂冠において、基本理念として掲げられているのが、“Quality・Creativity・Humanity”である。“Quality”は、顧客に満足を与えための最高の品質を維持すること、“Creativity”は、常に創造と革新を続けること、そして、“Humanity”は、顧客満足の実現のために、従業員の能力を高めるとともに人間性を重視することを意味し

ている⁸²。

このような理念を掲げる月桂冠であるが、意外なことに、従業員に対してこれらの理念を教え込むための場が積極的に設けられているわけではない。事実、本論文で調査を行なった月桂冠の新人研修のプロセスの中でも、新人がこれら理念に触れる機会は、入社前に配布された資料、および、入社式での経営者のスピーチだけであった。新人の E 氏は、筆者とのインタビューにおいて、研修を振り返って特に言いたかったことの一つとして、月桂冠の理念や価値観の教育がほとんどなかったことを挙げている。

実務的なことがめっちゃめっちゃ多い研修で。そういう精神とかフィロソフィーとか、すごいやる会社ってめっちゃやるんですよ。友達も、新入社員で研修いっぱい受けてて、草津の方ですごい缶詰になって。朝7時起床、朝ごはん、昼ごはん、晩ごはんも全員時間決められて、10時消灯で、土日外出は6時まで、とか。で、もう1日3時間ぐらい社訓やると。ほんで、私ら全然ないから。一応あるんですけど、それは入社式の社長のありがたいお言葉で、「まあ、忘れないでおこうね」ぐらいの。で、終わりやったんですね。もちろん、その三つ (Quality・Creativity・Humanity) はみんなわかっている。ただ、そんな深くまではやらへん。それに時間をかけないという感じ。(営業本部 D 氏)

月桂冠の新人研修はそれ自体かなり構造化されたものであるが、そのプログラムの多くは、「社会人」として求められる一般的なマナー・心掛け・知識の学習、あるいは、月桂冠の各部署の業務内容や各種制度の学習に費やされ、理念・価値観・行動準則を学ぶ機会は特に設けられていない。それもそのはずで、そもそも月桂冠には、上述の基本理念以外に、理念・価値観・行動準則を明文化したものは存在しない。このことはもちろん、月桂冠が理念や価値観を重要視していないというわけではない。人事課長 T 氏によれば、月桂冠には、長年受け継がれてきた特徴的な「月桂冠イズム」が確かにあると言う。しかし、そうした「月桂冠イズム」についても、過去に明文化しようという動きがあったものの、結局、文章化は行われなかった。月桂冠の理念や価値観に対するこれらの方針は、老舗企業であることから文化の浸透が徹底して行われているはずだと考えていた筆者には予想外のこと

⁸² 月桂冠公式ウェブサイト「トップメッセージ・基本理念 会社情報 月桂冠ホームページ」(http://www.gekkeikan.co.jp/company/message_philosophy/index.html) (最終閲覧日 2019年1月18日)

であったし、また、新人にとっても同様に、少なからぬ驚きをもって受け入れられているようである。

理念・価値観・行動準則の教育が表立って行われぬ反面、月桂冠の新人教育の目立った特徴は、組織が成員に何を期待しているかを、新人自身に考えさせ、定義させ、互いに共有させる機会が度々設けられていることである。月桂冠という組織の成員には何が求められているのか、どのような心掛けで日々の業務に臨むべきか、といったことは、研修プログラムの中で新人自身が見出すように仕向けられており、教育担当者からはそれに対する最小限のコメントがなされるのみである。

あるいは、新人に求められること、日々の仕事の心掛けといったものは、よりインフォーマルな形で新人に教え込まれる。研修プログラムの中で「組織の見解」としてそれらが教え込まれる代わりに、様々な社員が各々の「個人的」な信条を、その時々有机会に教え込む。後に詳しく検討するように、それは時には、「教え込む」と言うよりも、「ふと漏らす」という形を取ることもある。このように、組織の理念・価値観・行動準則が明文化されておらず、それゆえに、それらを研修プログラムという制度化された社会化施策の中で教え込むのではなく、個々の《既存社員／新人》の《教育／学習》に委ねる（ものとして新人に経験されている）という点が、月桂冠の新人教育・管理のひとつの大きな特徴であると言えよう。

以上、こうした月桂冠の新人教育・管理は、まさしく「個人化された戦術」の枠組みによって分析・考察しうるものだろう。本章では、こうした方針のもと行われている月桂冠の新人教育・管理が、新人のどのような反応を生み出すのかを分析し、個人化された戦術についての知見を深耕していきたい。

6.2 調査概要

本調査は、月桂冠総務部人事課長 T 氏、および、総務部人事課 Y 氏の全面的な協力のもとで行われた。本調査の主な対象者となったのは、2018 年 4 月に月桂冠に入社した新入社員 8 名である（表 6.1）。新入社員の最終学歴は、大学院卒が 1 名、大卒が 3 名、高専卒が 1 名、高卒が 3 名であり、したがって年齢にもばらつきが見られた。ここで新人の最終学歴に言及しているのは、経験や年齢の異なる人々が集団を形成する際に生まれる問題をどのように解決していくのかということが、新人たちにとっても重要な課題であったからだ（このことは、本章 6.5 にて考察を行う）。なお、新人の配属先は、6 名が製造本部、2

名が営業本部であった。

	所属	最終学歴
A氏	製造本部（総合研究所）	大学院卒
B氏	営業本部（東日本営業部）	大卒
C氏	製造本部（醸造部）	大卒
D氏	営業本部（近畿営業部）	大卒
E氏	製造本部（醸造部）	高専卒
F氏	製造本部（醸造部）	高卒
G氏	製造本部（製品部）	高卒
H氏	製造本部（製品部）	高卒

表 6.1 調査対象者の構成

本調査では、月桂冠への参入過程における新人の経験を捉えるために、新入社員研修終了後、それぞれの部署に配属されておよそ1週間が経過した段階で、すべての新人を対象としたインタビューを行った。インタビューでは、月桂冠という組織との出会い、選考過程・研修・配属後の様子などについて幅広く聞き取りを行い、それらの中で特に印象に残ったエピソードを詳しく話してもらうようにした。インタビュー時間は平均して60分であった。なお、人事部からの配慮により、高専卒・高卒の新人4名に対しては、個別ではなく2人1組のインタビューを実施した。インタビュー内容は、インタビュー어의了解のもと、すべてICレコーダーに録音された。

合わせて本調査では、新入社員研修の参与観察も行った。月桂冠の2018年度の新入社員研修は3月末から5月上旬にかけて実施され、その前半（3月末から4月中旬）は、人事部の主導で行われる「全体研修」、後半（4月中旬から5月中旬）は、各部署への配属後に行われる「製造現場研修」および「セールス研修」であった。全体研修は、新人全員を対象としたものであり、新人を各部署に配属する前に、月桂冠の一員として身につけるべき基本的な行動・意識・知識を教え込むものである。製造現場研修およびセールス研修は、各部署の通常業務に関わる中で、仕事のやり方を学んでいくものである。本調査では、全体研修のうち、一泊二日の宿泊研修として実施された「企業活動の体験学習プログラム」、

そして、全体研修の締め括りとして本社で行われた「明日からの行動目標」の発表会の観察調査を行った。観察内容は、可能な限りフィールドノートに書き留められ、本論文のテーマにとりわけ合致すると筆者が判断した実習・発表の様子については、人事部と新人の了解を得た上で、ICレコーダーに録音された。

分析は、新入社員研修やインタビューについての音声データをテキスト化した文字データを中心に、適宜、参与観察を通じて蓄積されたフィールドノートを参照しつつなされた。合わせて、公刊資料、社内資料、人事部担当者や新入社員と筆者との間で交わされたインフォーマルな会話や電子メールの内容も、分析に使用されている。

なお、以下の事例記述においては、前章と同じく、社会化戦術については【 】で括弧で表記し、組織側が構成する心理的契約については、「(A) 組織から個人への期待、(B) 個人からの組織への期待」、個人側が構成する心理的契約については、「(a) 組織から個人への期待、(b) 個人から組織への期待」とする。心理的契約の通し番号のつけ方についても、前章と同様である。

6.3 個人化された採用面接：制度化された採用面接からの差異化

本節では、月桂冠への参入過程におけるひとつの「決定的な出来事」として多くの新人が挙げる採用面接を取り上げよう。前章 5.4 でも議論したように、採用面接（とりわけ役員面接）は、新人の心理的契約の構成に対して大きな影響力を持っている。それゆえ、採用面接は、単に応募者の選抜を行うだけの場ではなく、新人の組織社会化の場としても積極的に活用される。特に月桂冠の場合、採用面接は組織社会化施策として有効に機能しているようだ。なぜなら、今回のインタビューでも調査対象となった新人全員が、採用面接での面接官とのやりとりを、月桂冠という組織に対するイメージを大きく変えるような、極めて印象深かった出来事として挙げているからだ。

多くの新人は月桂冠について、当初は、「堅苦しい」「厳しい」「大きい会社なので自由がない（自分のやりたいことができない）」という、ネガティブなイメージを持っていた。

結構昔からあって、もちろん技術的にはすごい進歩していると思うんですけども、日本酒の昔からの考えとか基本的な造り方とかは、あまり変わっていないもののかなと思うので。そういう古くからの考えを大事にしてる会社、少し悪く言ったら、堅い会社のかなという。(中略) 大きい組織らしさが、あまりよくない意味で組織らしさがあるのかな

って。(中略) 大きな会社の中の一人だからどうしてもやりたいことがなかなかできないんじゃないかって。(製造本部 C氏)

京都駅にも結構大きい広告があったりして、大きい会社ということで、結構厳しいのかなって思っていましたね。堅苦しいって言うていいのかな。あんまり笑顔のイメージがなくて。(中略) 親にも「そういう所は厳しいよ」って言われていたんで。結構名のある所じゃないですか、月桂冠は。(製造本部 G氏)

お酒を作っている所って、厳しそうなイメージがあったんで。優しそうなイメージはなかったです。「月桂冠」っていう、漢字はちょっと堅いと思うじゃないですか。(製造本部 H氏)

しかし、選考過程が進み、月桂冠の社員と実際に接する機会が増えていく中で、こうしたネガティブなイメージは覆されていく。例えばD氏は、その最たるきっかけとして、選考過程の途中で開催された本社食堂での立食パーティーを挙げる。これは人事課によって企画されたもので、最終面接まで選考を進めた応募者全員が招かれた。

最終面接まで残った人たちで懇親会というか、立食パーティーみたいなのを企画してくださって、そこに先輩社員も来てくださってという。本当に大会社、すごい大きい企業やと思ってたんですけど、意外とちっちゃい何か、と思いましたね。(中略) で、その帰り道にみんなが「いい会社やなあ」って言いながら出ていったんですけど、そしたら(人事課) Yさんが「ちょっと待って」って走って出てきはって。「忘れてた」って、残ったお酒を紙袋に詰めて。その日に出席してくださった社員総出で、ワッて走って持ってきてくださって、「お土産や」と言っ。なんて会社や。(営業本部 D氏)

今回のインタビューでは、D氏のみならず、すべての新人が月桂冠という組織に対して好意的な印象を抱いていることを語っていたが、その際に決まって用いられるイメージが「家族」というものであった。

月桂冠、日本酒メーカーの中では結構大きい方やとは思いますが、割と印象とし

ては、アットホームで家族的な、そういう印象がありましたね（製造本部 A 氏）

入ってみたら、社長さんも言ってはったんですけど、アットホームな会社だなというのをすごい感じました。（製造本部 C 氏）

温かいなあって。家族みたいな。（製造本部 G 氏）

実際、月桂冠では、制度的に明文化されてはいないものの、「家族」という表現が様々な社員によって様々な機会に用いられている。この点、月桂冠の新人教育・管理は、新人に対して、「(A1) 従業員に家族の一員のようになることを期待しており、(B1) 従業員もまた、自分が個人として全人的に受け入れられるだろう」という心理的契約を抱かせようとするものだと言えるだろう。

そして、現にこうした心理的契約を新人は受け入れていくのであるが、その最初の契機として殊に多くの新人が挙げたのが、採用面接であった。月桂冠の採用面接は、多くの新人にとって驚くべきものであった。それは、月桂冠に対する「堅い会社」「厳しい会社」という自分が抱いていたイメージ、さらには、企業の一般的な採用面接のイメージをまったく裏切るものであったからだ。月桂冠に対して「名のある企業」というイメージを持ち、そこから非常に厳格な採用面接を予想していた G 氏は、面接室のドアを開けるまで、極度の緊張状態にあったと言う。しかし、G 氏を待っていたのは、予想外の状況だった。

座った途端にもう、私に興味を示して色々聞いてくださるので。（一般的に採用面接は）結構、堅苦しいイメージだったので、そういう返答考えていたんですけど、一切無くって。

（中略）すごいフレンドリーな感じで気楽に話せて、もう出た時、「わー、楽しかった」みたいな（製造本部 G 氏）

F 氏もまた、面接に向けて、事前に質疑応答の対策を練り、万全に身構えていたところ、実際の面接での質問は、そのほとんどが予期しなかったものであった。

面接を受ける前に練習をしてたんですよ。ガッチガチの。「志望動機は何ですか？」とか。「あなたの長所、短所は何ですか？」とか。そのつもりで構えていたら、そんな質問

まったく無くて。「ここまでどうやって来たの?」とか、「昨日寝れた?」とか。そんな聞かれて、一個二個ぐらいが、自分が想定したとおりの、「あなたの自己アピールをしてください」とか。志望動機、絶対聞かれると思ったんですよ、一番最初に。無かったんですよ。そこびっくりしましたね。(製造本部 F 氏)

こうした面接に対して、新人が揃って抱いたのは、「面接官は自身の人となりを中心に見ようとしている」という印象だった⁸³。例えば、大学院で酵母の研究をし、月桂冠にも研究職として採用された A 氏は、次のように語る。

結構いろんな企業を受けたので。面接って(企業によって)話しやすさが全然違うんですよ。(中略)特に研究をガチガチにやっているところの面接って、論理的思考であったり、研究をする上で大切なものを重点的に見る会社が多かったんですけど、月桂冠はそういうところももちろん見てくださりつつ、そもそもの人となりというか、人間性をしっかり見てくれたような気がしましたね。(製造本部 A 氏)

実際に、多くの新人は、自身の人となりをごく自然な形で開示することができたと言う。

嘘をついても、どこかでうまくいなくなってしまうだろうなと思ったので、自分のままで面接に臨んでいました。(製造本部 C さん)

(他の企業は)最終面接になると結構堅苦しいところもあるんですけど、(月桂冠は)堅

⁸³ 人事課長 T 氏によれば、実際、月桂冠における選考の基準は、「人柄・雰囲気」が大きなウェイトを占めていると言う。採用面接において、応募者が自分自身を実態よりもよく見せる印象操作(いわゆる、「自分を盛る」)を行うことはよく知られているが、一般的な質問をあえて避ける月桂冠の面接手法は、応募者の人となりを開示させるものとして見ることもできるだろう。だが、その反面、人事課長 T 氏は、面接の場で応募者の人となりを見抜くのは極めて難しいとしており、実際、筆者の前では「無理です」とも語っていた。さらに、「人柄・雰囲気」を選考基準とすることについても、「一般的にはあまり良くない方法なんでしょうが」と語っていたことも、筆者にとっては印象深かった。ここで、選考過程において、組織が求める基準を応募者が満たしているかどうかをよりよく見抜くにはどうすればよいか、という問いを立てることもできるだろう。服部(2016)はこうした視点から、採用における科学的手法の活用を検討する。本論文の関心から言えば、これら科学的方法の使用が新人にどのような心理的契約を抱かせるかを問うことも、興味深い課題となるだろう。

苦しさは全くなくて。部長さんがいっぱいバーツといらっしゃったんですけど、本当に話しやすいというか、自分のありのままを話せる空間だったので。(営業本部 B氏)

このような、採用面接における「面接官は自身の人となりを中心にしようとしている」「自分のありのままを開示する」といった新人の経験は、月桂冠という組織に対する「家族」的なイメージに結実していく⁸⁴。

面接を進めていく中で、僕を欲しいと思ってくれているのがよく伝わって。それはもう、家族的な目線というか、単に就職活動で就活生を採っているっていうんじゃなくて、家族として欲しいというか。まあ言い方は変ですけども、そういう印象もあったので、やっぱりいい会社なのかなと。(営業本部 B氏)

こうして、採用面接を通して新人は、「(a1) 月桂冠は、従業員に家族の一員のようになることを期待しており、それゆえ、(b1) 月桂冠では、私は個人として全人的に受け入れられるだろう」という心理的契約を受け入れていく。以下、新人のこうした心理的契約が、採用面接におけるいかなる社会化戦術を通して取り結ばれているのかを検討していこう。まずは、D氏、H氏の発言を引用してみよう。

緊張はありましたけど、ガチガチになり過ぎるかというよりは、地元の話のパツと出されたりとか、質問も、「自分をジャニーズに例えると、嵐のメンバーに例えると誰？」とか。だから、ここはもうガチガチで行ってもあかんと思ったので。わりと普通って言うたらなんですけど、いつも通りで、ちょっと言葉悪いですけど、おっちゃんに話すような感じで行けたらなっていう。力を抜こうと思いましたね。(営業本部 D氏)

おじいちゃん的な感じの、もう家族でしゃべっている感じになっていたの、「ああ、こ

⁸⁴ こうした経験がなぜ「家族」というイメージに結びつくのかは、それ自体、興味深い問題でもある。「家族」は、経営や組織を表現するメタファーとして頻繁に使用されるが、金井(1992)は、一口に「家族」と言っても、そこには二つの対照的なモデルがあることを指摘する。一方には、日本的経営の特色として論じられるような、和と団欒を重んじる「融合する家族」があり、他方には、かつて米国のDEC社(デジタル・イクイップメント社)に見られたような、異質性と討論を重んじる「議論する家族」がある。

こ優しい」って思いましたね。(製造本部 H 氏)

ここで、D 氏、H 氏が、当の状況をどのように定義しているか、とりわけ他者や自分をどのように定義しているかに着目しよう。言うまでもなく、これは「採用面接」であり、そこには「面接官（役員）－ 応募者」といった役割関係が作動している。もちろん、D 氏、H 氏もそのことを前提としているが、D 氏の「おっちゃん」、H 氏の「おじいちゃん」という表現に見られるように、ここでは、通常の「採用面接」における「面接官－ 応募者」「役員－ 学生」といった役割関係は後退し、代わって、「おっちゃん・おじいちゃん－ 孫・息子・娘・身内・知り合い…等々」といったより二者間の距離の近い（そして、応募者自身にとっても身近な）役割関係が前面化している。その結果、「採用面接」という特殊な場であるにもかかわらず、「いつも通り」(D 氏)、「家族でしゃべっている感じ」(H 氏)という状況の定義がなされている。言うまでもなく、こうした役割関係の適用は擬似的なものであるが、重要なことは、そうした疑似的役割によって現に応募者の意味が形作られていることだ。前章 5.4 の議論と対比させると、らでいっしゅぼーやの採用面接では【役割間の遠さ】が活用されていたが（「役員－ 学生」の役割関係を維持したまま、その遠さを応募者乗り越えさせること）、月桂冠の場合は【役割の疑似的にすり替え】による【役割間の近さ】が活用されていると言えるだろう。

こうした擬似的役割関係を前面化させるとともに、これら擬似的役割の演技に対して「本来のその人らしさ」を与えるのが、面接官による【役割距離行動】(Goffman, 1961b)である。いわゆる採用面接らしい質問はあえて避けたり、そうした質問をする場合も、応募者の身の上話（「地元の話はパッと出されたりとか」）や雑談（「自分をジャニーズのメンバーに例えると誰？」）に頻繁に脱線したりすることで、面接官自身が「面接官」という役割から距離を取った面接官らしからぬふるまいを見せる。こうした所作によって、そこで呈示された自己には「本来のその人」の資格が与えられることになる。応募者からすれば、面接に臨むにあたり自らが予期していた「厳格な面接官」とは異なる「優しいおっちゃん」という役割演技が提示されることで、後者が月桂冠社員の「本来の姿」であるかのように感じられる。そして、面接官が役員という組織を代表する存在であることから、こうしたイメージは、月桂冠という組織のイメージにも転移していくだろう⁸⁵。

⁸⁵ 本論文は、月桂冠の面接官がこうした意図を持っているということを主張するものではない。

面接官の【役割距離行動】はまた、応募者に対しても役割距離行動を取ることを促す。「おっちゃん・おじいちゃん - 孫・息子・娘・身内・知り合い…等々」の擬似的役割が前面化している状況下では、応募者にもまた、「応募者」としての役割から距離を取ることが要請されており（「ここはもうガチガチで行ってもあかんな」）、「応募者」という役割を半ば脱ぎ捨てた結果としてそこで呈示される自己は、より自然な「ありのままの自分」として経験されることになるだろう。言わば、月桂冠の採用面接は、応募者が「全人的な個人」として成立するための舞台を提供しているのである。

この点に関連して、B氏の語りを取り上げてみよう。

僕、母子家庭で育ったんですけど、そういうところで家族を大切にしないといけないなと思って。面接でもその話をしたら、みんな感心しながら受け入れてくれたことが、本当に嬉しかったので。そういうところでアットホームな感じがしましたね、一番。僕がそのことを言って、刺さる企業と刺さらない企業があるので。（中略）僕も余計なこと（母子家庭で育った話）をしゃべったかもしれないですけど、それでも受け入れてくれたというところが、本当によかったですね。（営業本部 B氏）

ここでB氏もやはり、月桂冠に対して「アットホーム」という印象を抱いているが、それは、母子家庭で育ったというB氏の話に対して、面接官が関心を示し受け入れてくれたことに由来している⁸⁶。Goffman (1963b) は、ある人物に「個人らしさ」「かけがえのなさ」を与えるもののひとつに、その人物のバイオグラフィー（伝記的物語）を挙げる。相互行為の中で、ある人のバイオグラフィーの開示を求め、それに関心を寄せることは、その人に「個人」としての地位を与えるための慣習的な方法なのである⁸⁷。それゆえ、採用

ここで論じられているのは、あくまで応募者の意味が、役割距離という相互行為上の形式によって構成されているということに過ぎない。ここでもし、応募者が面接官の役割距離行動に、「よい印象を抱かせようとしている」といった戦略的意図を読み取ったとすれば、応募者の構成する意味はまた変わってくるだろう。しかしながらこうした考察は、月桂冠の事例とは直接的な関係がないため、本論文7.2にて改めて取り上げることにしよう。

⁸⁶ こうした話題は、B氏自身にとっては、当の採用面接に直接的な関係がない話題とされている（「僕も余計なことをしゃべったかもしれないですけど」）。つまり、B氏の想定では、「面接官」という役割の中には通常、パーソナルな話題に十分に時間を割き、注意深く聞くということが含まれていない。したがって、この「面接官」のふるまいもまた【役割距離行動】であり、それゆえにB氏にとって強く印象付けられていると言えよう。

⁸⁷ 逆に、相互行為の中で、バイオグラフィーの開示を一切許容しない場合、あるいは、開示し

面接の場における【バイオグラフィーへの関心】は、応募者に、「(b1) 自分は単に「労働力」としてだけではなく、「個人」として全人的に受け入れられるだろう」という期待を抱かせ、また、そうした期待を満たすための手段ともなり得る⁸⁸。

以上、新人がとり結ぶ、「(a1) 月桂冠は従業員に家族の一員のようになることを期待し、(b1) 月桂冠では自分は全人的に受け入れられるだろう」という心理的契約が、採用面接の場でのいかなる社会化戦術を通して交渉されるのかを考察してきたが、最後にもっとも重要な点を指摘しておこう。

まず、ここで取り上げられた【役割の擬似的すり替え】【バイオグラフィーへの関心】といった社会化戦術が効力を発揮したのは、それが一般的な採用面接からことごとく差異化を図るものであったからだと言えよう。つまり、世間一般によく知られている採用面接、言わば制度化された採用面接なるものがあり、そこでの「面接官 - 応募者」間でのふさわしいふるまいがどのようなものであるかが応募者側にも自明となっていたからこそ、そこからの【役割距離】として、応募者との距離を近く取ったりバイオグラフィーに関心を示したりといった面接官の行動が、効果的に際立つことになる。そこでは、採用面接という相互行為に作動するルールが一部改変されているのだが、そうした改変が有効に印象づけられるのは、あらかじめ知られ予期されたルールが存在するからなのである。このことが示唆しているのは、制度化された戦術は、様々な社会化戦術に有効性を与える基盤となり得るということだ。ある新人教育・管理が、あらかじめルールづけられ、パターン化されたものであればあるほど、そこには様々な社会化戦術の活用の余地が生まれていると言え

たバイオグラフィーへの関心をまったく示さない場合、その人がどのように感じるかを想像されたい。

⁸⁸ 【バイオグラフィーへの関心】は、採用面接のみならず、研修や日常業務の中でも活用されている。例えば、月桂冠の社内誌は、【バイオグラフィーへの関心】を示すための媒体の役目を果たしている。

ご覧になりましたかね、社内誌の『さかみづ』というのがあって。4月2日に配られたのが、新入社員が載っている号なんですけど。私たちいろんな所に研修に行ったんですけど、これ（『さかみづ』）が、もう至る部署の、醸造から製造から、至る所のオフィスにあって。研修の講師として（各部署から）来てくださる方も、『さかみづ』を持ってきてくださるんですよ。で、新入社員の顔と名前をすごい覚えようとしてくださって。若手の方が覚えようとしてるだけじゃなくて、いろんな層の方々が。オフィスの机の上にポンって、新入社員のページ開けてあったりして、「ああ、また私たちがいる、どこ行っても」って。それで、「あっ、あんたダンスの子やろ？」って。そうやってプロフィールと写真、覚えてくださるのはすごいなあと思って。工場の人も、本社の人も、把握してくださって。（営業本部 D氏）

るだろう。

無論、これらの社会化戦術の有効性は、制度化された戦術から「単に差異化していた」ということによって保証されていたわけではない。それが有効に機能し得たのは、それが新人(応募者)にとって、個人化された戦術として経験されていたからだと言えるだろう。実際、今回の調査では、面接官の行動は応募者にとって、「組織によってあらかじめ意識的に選択・設計されたもの」としてではなく、「面接官個々人の裁量によって(あるいは、面接官個々人のパーソナリティの反映として)なされたもの」と見なされていた。万が一それらが、「組織によって意識的に選択・設計されたもの」として読み取られていたとしたら、それら社会化戦術の効力はいくぶん損なわれることにもなっただろう(少なくとも、「温かい家族」というイメージを生み出しはしなかっただろう)。このように、ある社会化戦術が、新人にとって制度化されたものであるのか、それとも、個人化されたものであるのか、ということは、新人の反応に大きな影響を及ぼしうると思われる。次節では、この点についてより詳細に検討していきたい。

6.4 研修：制度化された教化／個人化された教化

月桂冠では、新人を各部署に配属する前に、新人全員を対象とした「全体研修」をおおよそ2週間に渡って実施する。その目的は、「月桂冠の一員として身につけるべき基本的な行動・意識・知識の習得」にある。全体研修における教育／学習内容は、大きくは以下の7つに分けられる(表6.2)。

月桂冠の全体研修は、高度に制度化されている。研修全体のスケジュール、日々のタイムテーブルは細かく決められており、各プログラムでの教育／学習の内容とその方法も、あらかじめ設計され、構造化されている。ただし、本章6.1にでも述べたように、そこで新人に教え込まれるのは、「社会人」として求められる一般的なマナー・心掛け・知識、あるいは、月桂冠の各部署の業務内容や各種制度といったものであり、「月桂冠の社員」として信奉すべき理念や価値観、実践すべき行動準則などが教え込まれる機会はほとんど設けられていない。それは、新人D氏の言葉を借りれば、「実務的なことがめっちゃめっちゃ多い研修」であり、「社会人」としての心掛けた教育こそなされるものの、「月桂冠の一員」としての「精神」「フィロソフィー」を教化するものとしては活用されていない。

こうした制度化された教育・管理の一方で、全体研修の期間を通じて、個人化された教育・管理が様々な機会に行われている。理念・価値観・行動準則の教育が制度的に行われ

研修内容	具体的内容	備考
① 新入社員基本訓練	挨拶・名刺交換・電話対応など、いわゆる「社会人」としての基本動作を学ぶ	外部講師によるレクチャー
② 各部署の業務について	営業・製造・広報など、それぞれの部署の業務内容について学ぶ	各部署の担当者によるレクチャー
③ 各種制度について	人事制度・福利厚生制度・保険・年金などについて学ぶ	
④ 工作上必要なスキルの学習	ストレスマネジメント・社内システムの利用法などについて学ぶ	一部、外部講師による担当
⑤ 見学や実習	酒造蔵の見学・鏡開き実習・きき酒など	
⑥ 企業活動の体験学習	企業活動シミュレーションを通して、企業組織の一員に求められる態度や行動を学ぶ	宿泊研修にて実施
⑦内省とその共有	研修を通して学んだことを新人自身が言語化し、全員で共有する	宿泊研修および本社にて実施

表 6.2 月桂冠の新入社員研修の内容⁸⁹

ない反面、それぞれの社員が、仕事についての個人的な信条や、各々の思う「月桂冠らしさ」などを、新人を前にして語る。こうした語りの機会は、実務的なプログラムの最中であったり、新人歓迎会の最中であったり、あるいは何の前触れもなく突然訪れたりもする。こうして新人は、月桂冠の「精神」「フィロソフィー」を体系的に学習するというより（そもそも、月桂冠には明文化された体系それ自体が存在しないのだが）、個別的・その都度的に学び、それを自らで総合（あるいは取捨選択）していくことになる。

このように月桂冠の研修の特徴は、「社会人」として求められる各種知識・動作・心掛けなどを教え込む制度化された研修プログラムと、月桂冠の「精神」「フィロソフィー」の個人化された教育／学習が並行していることである。これらを通して新人はまた、様々な心理的契約を取り結んでいくのであるが、本節では、これら制度化された研修プログラムと個人化された教育／学習のそれぞれが、新人のどのような反応を呼び起こすのかを検討したい。その中でも主に取り上げたいのは、新人にとって、価値や信条などの「教化」として経験される教育／学習に対する新人の反応である。

まず、制度化された研修プログラムに対する新人の反応から考察していこう。月桂冠では、挨拶・名刺交換・電話対応などいわゆる「社会人」としての基本動作を学ぶ「①新入

⁸⁹ 社内資料「2018年度 新入社員研修スケジュール（全体）」をもとに筆者作成。

社員基本訓練」(上掲、表 6.2)を、全体研修の最初に行う。これは社外講師によるレクチャー形式(グループワークも含む)で新人全員に対して一律に行われ、各プログラムの教育/学習の内容も方法もあらかじめ設計・構造化されている。とくに、挨拶・名刺交換・電話応対などについては、その一挙一動まで事細かに規定されており、新人には、それをできる限り忠実に再現することが求められている。

製造部の G 氏は、製造という自身の職務の性質上、研修で学んだ名刺交換や電話対応を実際の業務の中で役立てる機会はありませんだろうとしつつも、これらを学べたことが個人的動機を満たすことにもなり、さらには自信につながったと言う。

マナーとか、私好きなんで、研修楽しかった。礼儀とかすごくきちんとしたい人なので。名刺交換も、(製造部配属なので)たぶんあんまりやる機会がないとは思いますが、それでも知っているというだけで自分に自信を持てるので。(中略)そういうのを知っているだけでも自分に自信を持って、きちんと相手に対応できると思うので、研修本当にありがたかったです。(製造本部 G 氏)

また、H 氏は、実際の業務に必須ではないスキルも丁寧に教育するという月桂冠の方針から、月桂冠が「ちゃんとした会社」であるというイメージを抱いている。中でも、大卒社員と高卒社員に差を設けず、公平に教育・訓練を行うという点にポジティブな意味合いを見出している。

月桂冠の研修って、他の会社では高卒にはやらないようなことをやってくれるんですよ、結構細かいところまで。高卒の場合、(他の会社では)大まかな仕事の流れを教えてもらって終わりのはずなのに、名刺交換とかも、言うてしまったら製造入ったらやらないじゃないですか。でも、そこまで細かく教えてもらっているということは、ちゃんとした会社なんだと思いましたね。(製造本部 H 氏)

このように、「社会人」としての基本的なマナーやスキルの習得においては、制度化された研修プログラムは有効に機能するものであるし、また、組織へのポジティブなイメージを抱かせるなど、その目的を達成する以上の機能も果たしている。その一方で、そこで習得すべきとされるものが、価値や信条といった内面に関わるものの場合、新人の反発を引

き起こすことがある。

「会社って、ひとつの方向に向くもんでしょ」とか「みんなが足並みをそろえていくことが重要だよ」とか「こういう時はこう、こういう時はこう考えた方がいい」というの、すごい日本社会やなって思いました。「名刺の渡し方はこうです」って、決められたことをこなすというか。次の日にテストがあるんですけど、決められたことをちゃんと覚えてきてやれるかっていう。実際、現場でそんな習ったような感じには絶対いかへんし、これが日本社会を作るのかなって思いましたね。「こう思ったらあかんの？ こう考えたらあかんの？」というの。「こっち向けこう」という風潮が見えて、「ああ、これや」と思って息苦しかったです。(営業本部 D 氏)

ここで D 氏が示しているのは、まさに教化(ないし、規範的統制)に対する抵抗だろう。ここでは新入社員基本訓練は、新人の内面を統制し、画一化しようとする抑圧的なものと見なされている。名刺交換の動作についての細かい規定に対する「現場ではそんな習ったような感じには絶対いかへん」という反論も、型にはまることによって自律性を失った「自動人形」(Klausner and Groves, 2002) というネガティブなイメージへの反撥から引き起こされるものだろう。

さらに D 氏は、新入社員基本訓練における教育／学習の形式にも違和感を抱く。

私、あれちょっと気持ち悪いなと思ったんですよ。(研修の) 最初に、マークシートで、「今、素直に受けてみてください」って言われて。色々質問項目があって、「時間がかかってでも仕事のできた方がいい」とか。それを「そう思う／そう思わない」、全部チェックして行って、最後に、こういう傾向があります、「協調性に欠けます」とか「積極性があります」とかいうのをグラフにしていくなんですけど、最初はやっぱりグラフが小さいんですよ。でも、(研修講師が)「明日の夜にもう一回やった時には、絶対みんな大きくなっています」って言うのが、「ちょっとマジか」と思って。みんなにおんなじ答えを書かそうとしてるし。(営業本部 D 氏)

名刺交換など行動上のスキルの学習とは異なり、内面的な学習は、その効果が学習者にとっても感じ取りにくい。こうした場合、個人の変化や学習を可視化するテクノロジー(上

野, 1999) がよく用いられる。月桂冠の新入社員基本訓練においては、マークシート式の検査とその結果を示すグラフがその役割を果たしている。だが、D氏は、それらを用いて示される受講者の「成長」が、予定調和的で不自然であることに疑問を持つ。そこでは、第一に、受講者の「成長」があたかも当然のように前提とされており（「明日の夜にもう一回やった時には、絶対みんな大きくなっています」）、第二に、何をもって「成長」とするかが恣意的に決められており（「ひとつの方向に向く」「足並みをそろえる」）、第三に、その方向への誘導がなされている（「みんなにおなじ答えを書かそうとしてる」）。それは、人間としての自然な成長ではなく、あらかじめ仕組まれ、押し付けられたものだというわけである⁹⁰。それゆえD氏は、新入社員基本訓練に対してアイロニカルな態度を取っている。

でもまあ、やっておこうって。おっしゃってる事は間違いではないから、会社の中では。でも、私はもうあのグラフですでに一步引いた感じで（研修講師の言うことを）聞いてたので。「はあ、まあ、そうですね」って。正直、何を言ってたかあまり覚えてない。「はい、あいさつしまーす」って感じで。（営業本部 D氏）

D氏にとって、新入社員基本訓練にて教え込まれる、規定化された挨拶・名刺交換・電話対応、または、「ひとつの方向に向く」「足並みをそろえる」といった心構えは、会社の中では「間違いではない」というぐらいの、言わば「教科書的な正解」に過ぎない。それは「一步引いた感じで」聞かれるべきものであって、熱心に信ずべきものではない⁹¹。

しかしながらもちろん、このことはD氏が醒めた人間であるとか、懐疑主義者であるとか、ましてや反逆児であるということを意味しない。実際、D氏が「現場ではそんな習っ

⁹⁰ しかしながら興味深いことに、D氏はマークシート式検査の結果それ自体は信頼していた。D氏は「周囲との連携が取れていない」という検査結果を、真剣に受け止め、自身の今後の課題としていた。ここには、「検査」というテクノロジーへのD氏の信憑が見て取れる。

新入社員基本訓練の検査結果から、私は周囲との連携をうまく取れない傾向があることに気づいて。自分ではコミュニケーションを大事にしてきたつもりだったので、ショックでもあったんですけど。でも、そこで気づけたので、今から改善できるなってプラスに考えています。（営業本部 D氏）

⁹¹ この新入社員基本訓練を、心理的契約という観点から見れば、組織は新人に「(A) ひとつの方向に向くこと、足並みをそろえること、決められた手続きを守ること」といった期待を受容させようとしていると言えるだろう。ただし、ここでは教育担当者が社外講師であるがゆえに、こうした交渉はいくぶん間接的なものとして新人に経験されている。

たような感じには絶対いかへん」といった発言によって仄めかしているのは、およそ営業職に求められる現場主義や臨機応変さといった価値観を自身が信奉していることであり、その点ではむしろ、職業的価値の熱心な信奉者でもある。そして、社外講師による新入社員基礎訓練へのアイロニカルな反応の一方、月桂冠の社員が語る価値や信条に対して、最も好意的かつ保管的な反応を示したのも D 氏であった。

元人事課長かな、今、製造の方にいらっしゃるんですけど、その方がものすごいフランクな方で。ひょこひょこ事務所に入ってきたはるんですけど、突然入ってきて、「最後のレクチャーや」って言って、人事で思ったことバーツとしゃべられはったんです。「君らは、今は何もできへんけど、先輩の仕事は君らが上らなあかん段差に階段をつけてあげること、これぐらいの段差に階段をつけてあげるのが先輩の仕事やから、その階段を見逃さんように。だからその階段を上ろうとして、先輩に助けをいっばい求めて、それで先輩との間の階段を、『じゃあに二段とぼしでやっていけ』っていう指導してくれるのがよい先輩やし、そういう先輩を見極めるんや。相談した時に面倒くさがったりとか、『分からん』とか『自分でやれ』とか言うような先輩には、自分から見切りをつけろ」とか。「うっとうしがられるぐらい聞け、質問しろ、メモを取れ」っていう。まあ言わはることはそんなにね、正直、基本的な話なんですけど、何か心に刺さるといふか、説得力のあるといふか。(営業本部 D 氏)

ここで、元人事課長が行なっていることは明らかに教化であり、D 氏にとってもそのように経験されている。さらに、元人事課長が表明する「(A2) 先輩に助けを求めろ」「(A3) よい先輩を見極めろ」「(A4) メモを取れ」といった新人への期待は、D 氏にとっては、その内容自体はいくぶんありきたりなものではあった（「正直、基本的な話なんですけど」）。しかしながら、これらの期待は、D 氏に受け入れられ (a2) (a3) (a4)、それも積極的に受容されることになる（「何か心に刺さるといふか、説得力のあるといふか」）。

「この時間は精神的なことを教えるぞ」という、がっちりまとめて時間を取るんじゃなくって、要所要所で、ここで大事にしてほしい気持ちとか、営業やったら、「商品を売ると思うんじゃなくて、人を売ると思いなさい」とか、「自分が商品やと思いなさい」って言われたりとか。それこそ現場（酒造蔵）に行った時に、製造の人の、「こういう時に（大量受

注の契約の際など、製造のスケジュール上の都合もあるので)、僕たちの事をちょっと思い出して」とか。そういうポロッと出る言葉を反芻して、「なるほど」って思われるので。やっぱり、ガーって言われるより印象に残るといふか。全体研修の最後でも、部長の総括、振り返りとか、ああいう言葉でなんとなく、「こういう姿勢なのかな?」とか「こういう気持ちなのかな?」とか。(営業本部 D氏)

ここでもまた、D氏へ向けた、「(A5) 製品を売るのはなく、人を売ると思え」「(A6) 製造のスケジュールを意識しろ」といった期待の教化が行われており、D氏もまたそれを受容しているが(a5)(a6)、特筆すべきは、D氏自身によるその際の形式への言及である。D氏によれば、それは、「精神的なことを教える」べくして「がちりまとめて時間を取る」という形ではなく、「要所要所」で「ポロッと出(た)」ものであり、それゆえにこそ「反芻」され、「ガーって言われるより印象に残る」ことになった。さらにD氏は、社員の言葉をもとに、月桂冠が新人(従業員)に期待するものを、自ら再構成しようとしている(「こういう姿勢なのかな?」「こういう気持ちなのかな?」)。上述の新入社員基本訓練と比べれば、ここでは、価値や信条などの教化は、D氏にとって至極自然なもの、押し付けがましさをなんら感じさせないものとして経験されている。こうした経験が構成されたのは、それらがあらかじめ綿密に設計された〈制度化された教化〉としてではなく、《教育担当者/新人》個人々の裁量に基づく《教育/学習》に委ねられた〈個人化された教化〉として受け止められたことが大きいと言えよう。

もちろん、新入社員基礎訓練の場合とは、教育担当者が社外講師であるか月桂冠の社員であるかという違いもあるし、そこで教育される内容も異なるため、単純な比較はできない。それでも、価値や信条の教化が、制度化された形式で行われるのか、それとも個人化された形式で行われるのかは、新人の反応を左右する重要な要因として、考察に値すると思われる。かつて Kunda (1992) が描いた、テック社における「ボトムアップ」「自由」「自律」「人間中心」「創造」「仕事熱心」「楽しい」「テック=家族」といった企業文化の教化が、(クンダ自身の意図はどうあれ)文化による「内面の支配」として読者にネガティブに読まれるように、われわれは〈制度化された用意周到な教化〉に対して、どこか否定的なイメージを持っている。他方、〈個人化された教化〉のさりげなさや人間味は、われわれにどこか肯定的な、温かなイメージを与えるのかもしれない。とは言え、こうしたイメージもまた一面的なものに過ぎない。制度化された戦術/個人化された戦術が、価値や信条

の教化という営みに対して、それぞれどのようなイメージを結びつけ、それが人々の反応にどのように影響するのかは、今後さらに深耕されるべき課題であるだろう。

6.5 コミュニケーションの個人化された管理／制度化された管理

これまで、採用面接と研修のそれぞれの状況における個人化された戦術の活用についての考察を行ってきたが、本節では、月桂冠の新人にとって、その組織参入過程を通じて常に大きな関心事であったコミュニケーションを巡る諸問題を取り上げよう。新人と既存成員、および、新人同士でのコミュニケーションの管理に際して、個人化された戦術（ないし、制度化された戦術）がいかなる効力を発揮するのか（ないし、しないのか）についての試論を提示することが、本節の目的である。

今回の調査を通じて、月桂冠の新人の口から幾度となく聞かれたのは、「コミュニケーションの大切さ」であった。それはインタビューの中でも頻出する話題であり、また、全体研修の締め括りとして設けられた「明日からの行動目標」の発表会においても、多くの新人が「コミュニケーションを大切にすること」を今後の課題として挙げていた。

営業はしゃべることが多いと思うんですけど、しゃべるきっかけづくりとして、社会の動き、今のトレンドを把握することが、コミュニケーションの第一歩となるのかなと考えています。（営業本部 B氏「明日からの行動目標」発表会での発言）

まず、コミュニケーションをとにかく大事にすることを考えました。（中略）これからのいろんな職場、いろんな環境に置かれると思うんですけど、報・連・相を徹底し、わからないことは聞く、思ったことは言う、ということを中心に心がけようと思います。（営業本部 D氏「明日からの行動目標」発表会での発言）

やっぱりコミュニケーションが大事なのはわかっていたんですけど、入社してさらに「あ、大事なんだな」というのがわかって。（製造本部 G氏「明日からの行動目標」発表会での発言）

月桂冠では、コミュニケーションの重要性は研修期間中も折に触れて強調されており、「(A7) コミュニケーションを大切にすること」は、組織が新人に期待するものの中でも

特に重視されていたと言えるだろう。ここで組織が期待するコミュニケーションの内容をもう少し細かく見れば、「(A7-1) 円滑な職務遂行のために要請されるコミュニケーション」と、「(A7-2) 全人的人間関係を築く上で求められるコミュニケーション」の二つがある。

第一に、「(A7-1) 職務遂行上、要請されるコミュニケーション」には、職場内での報告・連絡・相談・確認、および、部門間の連携を密にすることなどが含まれている。これらは主に、全体研修の制度化された教育プログラムを通じて教え込まれる。前節にて取り上げた新入社員基本訓練のレクチャーや、受注・仕入れ・製造・納品・収益化までの過程を疑似体験する企業活動シミュレーションを通じて、新人はこれらの期待を受け入れていく(a7-1)。

やっぱり連携って大事なんですよ。そのために一人一人携帯を渡されてて。「何かあったらすぐ連絡しろ」と。(製造本部 F氏)

企業シミュレーションですね。人事の目的としては、やっぱりコミュニケーションとか、いろんな部門で助けあって企業は成り立っているというのを伝えたいのかなと思ったので。自分に割り当てられた役割をこなすだけでなく、コミュニケーションで融和していく、共有していくというか。(営業本部 B氏)

第二に、「(A7-2) 全人的人間関係を築くためのコミュニケーション」も、新人には求められている。月桂冠では、単に職務遂行において必要なコミュニケーションだけではなく、新人と既存社員、および、新人同士の間でのより親密な交流も新人に期待されており、これらの期待は新人に対して様々な形で表明される。と言っても、そうした機会は特に制度化されているわけではない。新人は既存社員同士が行うインフォーマルなコミュニケーションの様子を観察しながら、言わば、〈個人化された学習〉を通して、これらの期待を受容していく(a7-2)。

その際、新人にとってとりわけ印象的に映ったのは、「上司 - 部下」「先輩 - 後輩」といった「タテの関係」におけるコミュニケーションであった。月桂冠での「タテの関係」は、新人がイメージする一般的な企業におけるそれとはかなり異なっており、年齢(勤続年数)の差を超えた、まさしく「家族関係」を彷彿とさせるものである。

人事の人を見てても、Yさんと課長さん、部長さんは、本当に仲良さそうに感じるので。タテの関係があんまり体育会系な感じがしないので。(営業本部 B氏)

40代ぐらいの人と60代ぐらいの人が話してたりするんですけど、敬語使わずに話してるんですよね。何でなんやろうって思うんですけど、それぐらいの親しい仲になっているんやなあと思ったら、(自分も)そのうちそういう関係になれたらいいなと思いますね。(製造本部 H氏)

このようにして新人は、職務遂行上、および、全人的人間関係上の双方におけるコミュニケーションの重要性を受容していく。その結果、この双方を結びつけるような語りも生み出されることになる。

常に周りを見て自分が置かれている状況を理解して、同僚や現場の方とコミュニケーションをとって、相談するのが大事だと考えています。(中略)私生活なんですけど、職場の人たちと接する中で新しい趣味が見つかればと思っています。もし、職場の人と同じ趣味ができれば、趣味の面でコミュニケーションを取ることで、より職場での連携がよくなると思うので。共通の趣味が見つかれば、積極的に取り組んでいきたいと思っています。(製造本部 E氏「明日からの行動目標」発表会での発言)

以上、新人による「コミュニケーションの大切さ」についての語りを取り上げてきた。ここで、これらの語りが語られるまさにその状況に目を向けるような分析もあり得るだろう。「明日からの行動目標」の発表会における発言は、当然ながら人事課の教育担当者に聞かれることを前提とした発言であるし、インタビューでの発言も、「新入社員研修の調査にやって来た(そして、その結果を人事課にフィードバックする)大学の先生」に向けてなされるものである。ここから、新人が「コミュニケーションの大切さ」を語ることは、「社会人」としての自己を呈示するための一種のパフォーマンスであり、それは新人がコミュニケーションにまつわる期待を十全に受け入れていることを必ずしも示すものではないとする見方もできるだろう。そして、こうした見方は、新人との心理的契約の継続的な交渉

を行わねばならない管理者にとっては必要なものでもあり⁹²、それゆえに社会化戦術研究にとって考察に値する問題でもある。

だが、そのことを付記した上で、ここでは、コミュニケーションが多くの新人にとって現に切実な課題であったことに着目したい。とりわけ新人にとっては、「(A; a7-1) 職務遂行上のコミュニケーション」よりも、「(A; a7-2) 全人的人間関係を築くためのコミュニケーション」の期待に応える方が難しい課題であったようだ。新人たちは、職場での他の社員とのコミュニケーションについて次のように語る。

年齢も離れてるんで、話題が見つからないんですよ。仕事のこととか、話しかけるところまではいけるんですけど。質問とかだったらできるんですけど。お昼休みのちょっとしたお話は、まだできる状態ではないですね。(守秘義務のため匿名)

私、本当にコミュニケーションが苦手で。(中略)もう小学生の頃から人との関係を持つのが苦手で、ちょっと怖いというのがあったんで。(職場の同僚とも)あまり話すことができないですね。難しい、本当に。仕事上は、コミュニケーションが大切ということは分かっているんですけど、ちょっと引いてしまう自分が、まだやっぱり。(守秘義務のため匿名)

また、採用面接での経験から、月桂冠への参入に際しては「人間関係の不安がなかった」と語ったある新人も、職場でのコミュニケーションは難しいと言う。

もちろん話せるのは話せるんですけど、途中で途切れないかちょっと怖いんですね。話して、「こういう話がありましたよ」「ああそうなんですね...」(で会話が終わる)というのが怖くて。そこからまた話題を探さなきゃいけないというのも。(守秘義務のため匿名)

ここで組織側の取り組みに目を向けて見れば、月桂冠では、「(A; a7-2) 全人的人間関係

⁹² 後日、人事課長 T 氏は筆者とのインフォーマルな会話の中で、新人の「明日からの行動目標」の発表内容について、「まあ、最初はみんなそう言うでしょうね」とコメントしていた。これは、T 氏が新人の発言を信用していないということではなく、日々の業務の中でこうした「目標」がいかにか忘れ去られやすいか、それゆえに管理者にとって心理的契約の交渉はさらに続いていることを示唆している。

を築くためのコミュニケーション」についての期待に新人がうまく応えられるよう数々のサポートを行っている。研修中においても、新人と社員、および、新人同士の間での全人的な交流を促すような機会が数多く設けられているが、その代表的なものが、酒造メーカーならではのとも言えるが、頻繁に開催される新人歓迎会や飲み会である⁹³。これら歓迎会・飲み会は、制度的に設定されているものもあれば、より気軽に、個人的な誘いとして開催されるものもある。

ことあるごとに歓迎会をしてくれる。飲み会が多い。先週は4回やりました。月曜日は、蔵の課長が若手を誘ってくださって。火曜日は、内蔵でバリバリやっぺらっぺら杜さんが、事務所で飲み会を開いてくれて。水曜日は、一個上の先輩とサシ飲みをしていたり、その次の日も、その方も含めたまた別のメンバーで行ったり。(営業本部 D氏)

今の部に課が3つ、4つぐらいあるんですけど、どの課長さんもお飯連れていってくださって。本当にすごいですね。お酒のメーカーやから、新入社員もお酒で歓迎しようみたいな気持ち強いのか、前の部長、課長、課長、それで私、みたいな感じで飲み連れていってもらったり。すごくフランクで楽しいなって。(製造本部 A氏)

私、未成年なんでお酒飲んでないんですけど、私以外の人が全員お酒入って、ビールなり月桂冠の日本酒が入って。普段口数少なくて真面目な人、酔ったらアホみたいなことばっかりしゃべって(笑)。いっぱいしゃべりかけてくるんですよ。でも、呂律全然回ってない。めっちゃ面白いですよ。普段めちゃくちゃ真面目で寡黙な人なんですけど、お酒入ったら、「(おどけた口調で) アッララララ〜」とか。また変な顔してたんですけど、それを思い出してずっと笑ってました。お酒って本当に恐ろしいんですよ。人を豹変させる。そんな液体を私ら作ってる。(製造本部 F氏)

⁹³ その他、新人のためになされる全人的人間関係の形成のためのサポートとして、研修期間中はマンションで居住を共にするという制度もある(ただし、大卒・院卒の新人に限る)。

研修期間中は同期がもっと仲良くなれるようにというので、大卒以上にはウィークリーマンションを用意してくださって、一緒に住まわせてもらって。その期間、同期と一緒に毎日朝から晩まで一緒にいて。夜遅くまで。ご飯は集まったりもしましたし。土日は結構バラバラだったんですけど、でも月曜日から仕事ってなったら、日曜日の晩にはみんな集まったりもしたので。研修では、同期と仲良くなれたことが一番よかったなと思うので、その機会を作ってくくださったのは本当にありがたいです。(製造本部 A氏)

このような新人の語り口からも、月桂冠では歓迎会や飲み会が、全人的人間関係の形成を促す場として有効に機能していることがわかるだろう。さらに、歓迎会・飲み会では、仕事の話は極力避けられ、新人（および、同席する既存社員）の個人的な話題が主に繰り上げられる。

（同席するのが）社長とか副社長なので、かしこまっていけないなと思っていたんですけど、趣味の話とか、会社に関係ない話をしてくださったり、聞いてくださったりしたので。私が大学時代にやっていたサークルの話をしたり、きょうだいの話もさせていただきます。（製造本部 C氏）

高校の頃の話であったりとか、人事からすると別にどうでもいい話だと思うんですけど、それでも私らの話を聞いてくれて、課長も「僕らの時はこうだったよ」みたいな話もしてくれて、ちゃんと聞いてくれたんで。やっぱりお酒の会社というのもあって、そういう場面ではしっかり話を聞いてくれるんだと思いましたね。（営業本部 B氏）

ここでは、本章 6.3 で取り上げた【バイオグラフィーへの関心】が活用されるとともに、【仕事と私生活の境界管理】がなされている。歓迎会・飲み会では仕事の話はせず、もっぱら私生活上の話題にフォーカスするといったように、仕事と私生活の間の時間上の境界は明確に引かれる。それによって、新人と既存社員はいくらか私生活を共有することにもなり、仕事と私生活の人間関係上の境界はぼやけることになる。

これら組織によるサポートについて、新人は概ね好印象を抱いている。だが、片や特筆すべきは、新人は全人的人間関係の構築（そのためのコミュニケーションの活性化）を、組織からのサポートを得るものというより、自分自身の責任においてなすべきものと捉える傾向があることだ。それは一方では、人間関係の構築に対しての自信の表れでもある。

やっぱり人間関係と仕事って切り離せないものだと思うんですけど、（中略）人間関係のせいで仕事に悪影響を及ぼしたくないなというのはあって。そのへんは自分でどうにかできる問題だと思うんですけど。人間関係をよくして、仕事がやりやすい環境を自分で作っていききたいなというのはあります。なので、「会社に求めていること」と言えば、人間関係

をよくすることですかね。でも、自分でもどうにかできるやろと思うので、別に（会社に）
どうこうしてほしいとは。（製造本部 A 氏）

だが、もう一方では、十全な人間関係の構築（および、自然なコミュニケーション）が
できていないことの責任を、自分自身に帰属させ、それゆえに自分自身で改善すべきとす
るような語りもなされる⁹⁴。

まだ、職場の人とはお話しできるような関係ではないんですよ。自分で行ってないのが
悪いんですけど。（守秘義務のため匿名）

（職場の同僚と何人かで会話をしている時に、話し手の同僚の視線を見て）あんまり、私
に興味持たれてないなって。ちょっと私のこと見てくださるんですけど、こっち（他の同
僚）を結構見てはるんで。（中略）もうちょっと頑張って、興味を持たれるような人になれ
ないかみたいなことを考えたりしました。寂しいなと思いながら。（守秘義務のため匿名）

こうした自己責任化は、コミュニケーションについての絶えざる反省へと向かう。

人と話した後は、いつも頭の中で大反省会開いてます。「あ、ここ、こうだったな」みた
いな。「敬語使っても、この言い方おかしかったよね」みたいなパターンもよくやってい
ます。反省会は、基本的にコミュニケーションのことを反省しているんで。（中略）返事だ
けになってしまうんで、私は。何か聞かれて、それに答えて終わりっていう。私、「はい」

⁹⁴ おそらく、この背景には、「コミュニケーション能力」という言葉の流行があるだろう。社会学者の佐藤俊樹が述べるように、コミュニケーションとは本来、主体と主体の間で成立する事象であり、特定の誰かに個体化できるものではない。どの主体にも個体化できないからこそコミュニケーションなのであるが、それを個体の性能として特定できるかのように語るのが「コミュニケーション能力」という言葉なのである。その結果、あたかもそういう能力が実在し、それで人が選別できる（される）ということにもなる。「コミュニケーション能力」は、言わば幽霊や亡霊のように実在しないからこそ、一度「ある」ことになれば、みんながその影に怯え、身につける努力をしなければならなくなる（佐藤・広田, 2010, 18 頁）。そして問題は、まさに幽霊や亡霊よりしく、「コミュニケーション能力」が明確な形象を持たないということだ。その指し示すところの曖昧さゆえに、いったん「コミュニケーション能力がない」ことになれば、その改善のための反省や努力を無限に要請しうる。われわれはコミュニケーションに「不備」がないかどうか、常に自分自身をモニタリングせざるを得なくなるのだが、そうした自己モニタリングによって、「不備」はいつでも容易く見つけられ続けるだろう。

とかしか言わないんで。何て返せばいいのかがわからなくて。で、それを反省したり。もうちょっと元気に返せないものかなって。(守秘義務のため匿名)

しかしこうした反省は、悪循環に陥る恐れがある。自分自身のコミュニケーションに意識を向ければ向けるほど、コミュニケーションはぎこちなさを生み、反省すべき点は増殖していくからだ。コミュニケーションへの際限ない反省はいずれ、「自分は組織からの期待に応えられないのだ」という心理的契約の自分自身による不履行に行き着き、離職という結末をもたらしかねない。もっとも、今回の調査ではそこまで深刻な事態が観察されたわけではない。だが、人事課長 T 氏によれば、組織参入の初期段階では一見「コミュニケーション能力がある」ように思える人材であっても、「人間関係がうまく構築できない」という理由で離職していくという。そこには、「コミュニケーションへの反省」に潜む悪循環のメカニズムが働いているのかもしれない。

こうした事態に対して、管理者は何をなしうるだろうか。組織側からの (A7)「コミュニケーションの活性化」への期待が、新人に「(a8) コミュニケーションを『自分自身で』改善していく」ことへの期待だと受け止められてしまう場合、そしてそれが(好循環でなく)悪循環を引き起こしている場合、期待の再交渉のためにいかなる手段を用いることができるだろうか。おそらく、こうした悪循環を食い止める直接的な方法はなく、したがって、これもまた難問ではある。だが、難問に立ち向かう得策としては、やはり具体的な経験的事象と向き合いつつ考察を進めていくことであろう。

以下では、月桂冠の新人同士の間に見られたコミュニケーションの改善へ向けた働きかけを題材に、今後の道筋を示すことにしよう。月桂冠の場合、新人は「同期」と言っても、院卒、大卒、高卒、高専卒など、それぞれ年齢(最終学歴)が異なっている。そうしたばらつきに起因するコミュニケーションの難しさは、多くの新人が感じていたようだ。大卒の B 氏と D 氏は、次のように語る。

4年制の大学出てる人と高専・高専卒の人とのコミュニケーションが、一番難しいなと実感しましたね。今(研修終了時点)でもちよっと...、まあ、ましになったとは思いうんですけど、最初の方は、大卒生は大卒生でしゃべってしまったりとか、高卒生は高卒生でしゃべってしまったり。(高卒生からすれば、年齢が)4つ上、6つ上とかになってくると、やっぱり話しづらいかなと思ったので。(営業本部 B 氏 大卒)

ちょっと同期の子と、どう近づいていいのかわからなくて。高卒の子と高専の子と院卒の子とで、どうまとまっていくのかなというのがある。その人間関係をもうちょっとガチッとできたら(みんな)馴染めるんやけど、「時間がかかるのかな、これは」って思いましたね。(営業本部 D氏 大卒)

こうした中、B氏(大卒)は、新人同士のコミュニケーション、特に、院卒・大卒の新人(以下、「院卒・大卒者」と略記)と高卒・高専卒の新人(以下、「高卒・高専卒者」と略記)のコミュニケーションを活発にすべく、両者の間の「上下関係」を排し、「同期」としての「対等な関係」を築くための働きかけを行う。

(高卒・高専卒者に対して) その場その場で、「もっともっと発言していいよ」とか「別に気取らなくていいし、飾らなくていいから、ありのままでもいいよ」みたいなことを言っていました。「もっともっと積極的でいいよ、私らは嫌とか感じひんから、もっと言ってくれた方がスムーズにできるから楽しいし」という話はしましたね。(中略)あまりしゃべってないなと思った時があれば、できるだけ「もっともっと言っていいよ、どう思う?」とか、そういう働き掛けは大切にしていました。(営業本部 B氏 大卒)

同様の働きかけは、B氏だけではなく他の院卒・大卒者も行なっており、そこでは、例えば、院卒・大卒者のことを「〇〇さん」ではなく「〇〇君」(対象が男性の場合)と呼ぶ、敬語は使わなくてよい、といったルールも設定されることになった。そして、B氏が述べるように、「対等な関係」に基づく活発なコミュニケーションこそが、院卒・大卒者にとっても「楽しい」ものであることが強調されていた。

院卒・大卒者によるこれらの働きかけは、単に新人同士で仲良くしたいなどといった個人的動機によるものではなく、「(A7-2) 全人的人間関係の構築」という組織からの期待を背負ったものでもあるだろう。院卒・大卒者は、言わば組織の代理人として、「(A9) 新人同士で対等な関係を築くこと、それによって、(B9) コミュニケーションを通じた楽しさをより得られる」という心理的契約を、高卒・高専卒者に抱かせるための交渉を行なって

いたと言えよう⁹⁵。もっとも、こうした交渉は、組織からの指示や命令を受けたものであるわけではない。この点で、これらの交渉は、あくまで院卒・大卒者の裁量のもとで行われた〈個人化された管理〉として、高卒・高専卒者には経験されているだろう。当然ながら、院卒・大卒者が設定した「対等な関係」に基づくコミュニケーションのルールも、組織によって制定されたものではなく、それは言うなれば、「新人同士の間での申し合わせ」といった、あくまで個人的な性質のものであった。

院卒・大卒者によるこうした働きかけは、院卒・大卒者と高卒・高専卒者間のコミュニケーションを、当初に比べていくぶん活性化することにつながった。だが他方で、その限界については B 氏自身も半ば自覚するところだった。

(筆者：高卒・高専卒者からは、どんな反応がありましたか?) やっぱりかしこまっているので、「わかりました」とは言ってくるんですけど…。まあ、何回も積み重ねていかないと、経験も蓄積されないと思うんで…。(営業本部 B 氏 大卒)

高卒・高専卒者からは、次のような意見も聞かれた。

年上というのもあるんですけど、いろんな事に対する経験豊富な方じゃないですか。同期やのに年上。タメ口(ためぐち：敬語を使わず、相手を対等に扱った話し方)も使えないです、もちろん。「使っていいよ」って言われても、やっぱり年上の方だから使えないですし。だから、今もしゃべりやすいと言ったら嘘になるんですけど…。ちょっとしゃべりにくい部分はありますね。(守秘義務のため匿名 高卒・高専卒)

このように、院卒・大卒者が高卒・高専卒者に抱かせようとした心理的契約やそれを反映した「対等性のルール」は、高卒・高専卒者の積極的な受容、保管行動をもたらすまでには至らなかった。実際、高卒・高専卒者は、「対等性のルール」の適用に気後れを感じており、「(タメ口も使えないです…『使っていいよ』って言われても、やっぱり年上の方だから使えないですし)」、未だ院卒・大卒者とのコミュニケーションを「上下関係」という枠組みで捉えている。いみじくも B 氏が述べたように、それは「何回も積み重ねていかないと」

⁹⁵ 新人同士での社会化は、【集合戦術】から典型的に導かれる反応でもある (Van Maanen and Schein, 1979, pp. 233-234)。

効力を発揮しないものであったのだ。

こうした限界を踏まえ、対策を考えるならば、「新人同士での申し合わせ」に過ぎなかった「対等性のルール」を、「上下関係」を強制的に無効化するような、より可視的で拘束力を有したルールとして設定することで、〈制度化されたコミュニケーション状況〉を作り出すというものが挙げられるだろう。もちろん、新人の間での「対等性のルール」が、「社内規則」のような形で制度化されることはあまりありそうにもないが、例えば、研修においてよく実施されるある種のロールプレイングゲームでは、対等性をゲームのルールとして規定することも往々にしてあり得る。言うまでもなくこうした取り組みは、肯定的なものから否定的なものまで、新人の様々な反応を引き起こすだろう。したがって、そうした反応を拾いつつ、〈制度化されたコミュニケーション状況〉の設計を考察していくことが、社会化戦術研究の今後の課題として挙げられる。また、〈制度化されたコミュニケーション状況〉が、当の状況外での新人のコミュニケーションにどのような波及効果を及ぼすのかも、興味深い課題となるだろう。

最後に、ここまでの議論を前節の議論と照らし合わせれば、個人化された戦術についてのひとつの特徴が浮かび上がってくる。前節での価値や信条の〈個人化された教化〉は、かなりの程度うまく、迅速に機能していたのに対し、ここでの新人同士のコミュニケーションを巡る〈個人化された管理〉は、十分な効力を発揮したとは言い難い。その理由としては、個人化された戦術を用いる主体の社会的属性の違い（「既存社員／新人」「上司・先輩／同期」）、そこで教育／学習される内容の違い（「職務遂行上の信条／コミュニケーションのルール」）など、様々なものが挙げられるだろうが、重要なことは、個人化された戦術の効力は、これら他の要因と密接に関わっているということだ。このことは、個人化された戦術の使用には、より綿密な設計・選択が必要であることを示している。

この点は強調しておこう。従来の社会化戦術研究では、個人化された戦術は、制度化された戦術に比べて設計・構造化がなされておらず、その使用に際しても意識的な選択がなされていない戦術、端的に言えば、新人教育・管理への無関心の産物であるとされてきた（Cable et al., 2013, p. 6）。しかし、本論文が主張したいのは、個人化された戦術にこそ、より一層周到で意識的な設計・選択が求められるということである。上述のように、個人化された戦術は、どのような場面で、どのような主体が用いるのかによって効力が大きく左右される。それゆえ、その意識的な活用のためには、あらかじめ入念な設計が必要となるだろう。ただし、そうした入念な設計や意識的な活用が新人に知れ渡ってしまった場合、

個人化された戦術の効力は損なわれることになる。新人はもはやそこに、「個人」らしい温かさや、柔軟性、創造性といったものを感じ取ることはできず、代わりに用意周到で狡猾な「組織」を読み取るだろう。したがって、こうした「舞台裏」は新人から隠さねばならない。こういった意味において、個人化された戦術には、より周到で意識的な設計・選択が求められるのである。

第7章 結論

本論文を終えるにあたり、本章ではまず、本論文の貢献点について、本論文でのこれまでの議論を要約しつつ述べることにしよう(7.1)。次に、とりわけ実践的な貢献点として、本論文の主題でもある、社会化戦術の使い方についての処方的知識の提示を行う。最後に、本論文の限界を示し、今後の課題を展望する(7.3)。

7.1 本論文の要約と貢献点

本論文の目的は、組織社会化戦術の理論的視座に基づき、新人教育・管理の現場で、管理者が実際に使用可能な処方的知識を開発していくことにあった。社会化戦術研究は、組織社会化研究におけるひとつの大きな潮流をなしており、数多くの研究蓄積を誇る領域ではあるものの、その本来の着眼点であった〈戦術の研究〉という視座は失われてしまっていた。そこで本論文試みたのが、社会化戦術の理論的視座の再検討(第2章、第3章)、処方的知識の開発を目指す社会化戦術研究の方法論的視座の再検討(第4章)、そして、実際に処方的知識を開発していくための事例分析であった(第5章、第6章)。以下、各章の議論を要約していく中で、本論文の(1)理論的貢献、(2)方法論的貢献、(3)実践的貢献のそれぞれを述べていく。

(1) 理論的貢献

本論文の理論的貢献は、社会化戦術研究の展開の中で失われてしまった〈戦術の研究〉としての理論的視座を取り戻し、その具体的なリサーチ・アジェンダ(分析に使用する概念や分析手順)を提示にしたことにある。本論文では、第2章と第3章を通じて、こうした理論的検討に取り組んできた。

第2章の目的は、現在に至るまでの社会化戦術研究の学説展開を追い、その現状を確認するとともに、その今後に向けて乗り越えるべき理論的課題を明らかにすることにあった。まず、社会化戦術研究の嚆矢となった Van Maanen and Schein (1979) から考察を始め、そこで志向された〈戦術の研究〉の原風景とも呼べる問題関心を拾い上げてきた。それは、ある社会化戦術が引き起こす新人の多様な反応を捉え、それぞれの戦術の効果的な使い方を検討していく、というものであった(2.1)。だが、こうした問題関心は、以降の〈適応の研究〉の中で忘れ去られてしまう。そこでは、「適応をよりよく促進する社会化戦術の特

定」という問題関心のもと、制度化された戦術 (Jones, 1986) の有効性が繰り返し主張され、その結果として招いたのが、成熟化ゆえの形骸化であった。そうした状況からの打開を図るべく、より近年では、それぞれの戦術の効果的な使い方を模索する、〈戦術の研究〉への回帰を図る新たな研究動向が生まれつつあった (2. 2)。しかしながら、プロアクティブ行動研究、また、組織個人化研究など「個人主体のアプローチ」を標榜する研究群によって導入・強調されてきた「主体的個人」こそが、〈戦術の研究〉の今後の展開にとって、理論的障壁となる。〈戦術の研究〉には、「個人」や「主体 (性)」を、社会化戦術を起点として積極的な形で位置づけ直すことが理論的課題として求められた (2. 3)。

こうした理論的課題を克服すべく、第 3 章では、再度 Van Maanen and Schein (1979) に立ち戻るとともに、彼らの知的源流にまで遡る学説史的検討を通じて、社会化戦術研究の理論的視座を再構築してきた。ここではまず、〈戦術の研究〉としての社会化戦術研究が、「組織 (構造) - 個人 (主体)」の二項対立的把握を前提とする内面化モデルの棄却をその出発点としていたことを確認し、それに代わる理論的基盤としての相互行為論の検討を行った。相互行為論の視点に基づけば、「個人」や「主体」とは、相互行為に先立って存在するものではなく、あくまで相互行為を起点に、それぞれの具体的な状況の中で成立するものである (3. 1)。こうした相互行為論の知的伝統に根ざせば、「それぞれの社会化戦術 (= 新人教育・管理における相互行為の形式) は、いかなる新人の反応 (= 新人の構成する意味：その状況、他者、自分自身についての定義) を生み出すか？」という社会化戦術研究の基本的なリサーチ・アジェンダが得られる。そこでは、新人の意味世界を経験的に捉え、それらの意味がいかなる社会化戦術によって構成されているかを分析していくのだが、事例記述・分析の際の有用な概念として、「制度化された戦術／個人化された戦術」の (再解釈された) 二分法、心理的契約の導入を試みたことも、本論文の理論的貢献と言えよう (3. 2)。

(2) 方法論的貢献

以上のように、〈戦術の研究〉としての社会化戦術研究は、「社会化戦術 - 新人の反応」についての命題を蓄積していくことで、新人教育・管理の現場に立つ管理者にとって使用可能な処方的知識を開発していくことをねらいとするものである。この「処方的知識の開発」という研究実践の背後にある科学思想を検討し、社会化戦術研究の方法論的視座を明らかにしたことが、本論文の方法論的な貢献と言えるだろう。

本論文では、第4章を通じて、社会化戦術研究の方法論的視座の検討を行ってきた。再び Van Maanen and Schein (1979) に立ち返れば、社会化戦術研究とはそもそも、新人教育・管理の改善という目的のもとで要請された研究領域であった。そこでは、新人教育・管理の現場に立つ管理者にとって、実際に参照でき使用できる知識を開発していくことが求められている(4.1)。そして、実証研究によって主導されてきたこれまでの社会化戦術研究が、新人教育・管理に携わる管理者に対して具体的な提言をほとんど為してこなかったとするならば(Saks and Gruman, 2012, p. 37)、われわれには、科学のあり方についての根本的な再考も求められているだろう。そこで本論文では、プラグマティズムを継承した新たな科学思想であるアクション・サイエンスを基盤に、社会化戦術研究の方法論視座の再構築を試みた。アクション・サイエンスのもとでは、客観的真理の発見ではなく、人々の意思決定を促す信頼できる信念の産出こそが、科学的探究の目的となる。こうした科学思想に基づき、新人教育・管理の現場において、管理者が信頼できる処方的知識を産出していくための戦略的方法として、因果的説明、および、経験的記述が果たす役割を明らかにしたことが、本論文の方法論的貢献と言えるだろう(4.2)。

(3) 実践的貢献

本論文の実践的貢献は、新人教育・管理に携わる管理者が、実際に使用可能な処方的知識の開発を試みたことである。本論文では、らでいっしゅぼ一や(第5章)と月桂冠(第6章)における新人教育・管理の事例分析を通じて、「状況sにおいて、結果cを達成するには、行為aをせよ」という行為の理論に沿った形で、それぞれの社会化戦術の有効な使い方(あるいは、予測される問題点)についての知見を探索してきた。本論文において蓄積された処方的知識については、改めて次節にて、考察を加えつつ提示していくことにしよう。

7.2 処方的知識の提示と考察

さて、本節では、本研究を通じて得られた「社会化戦術 - 新人の反応」についての処方的知識を提示していく。ここで提示される命題は、新人教育・管理におけるベスト・プラクティスを示しているわけではなく、あくまでひとつの手法に過ぎない。したがって、それぞれの社会化戦術の使用には、どのような利点/欠点があるかについても、可能な限り検討していこう。

(1) 募集

心理的契約の交渉という観点から見れば、募集は、「(A) 組織は個人に対してどのような働き方や貢献を望んでいるか (e.g. 求める人材像, 企業理念)」、「(B) 個人は組織から何を得られるか (e.g. 賃金・福利厚生, 組織内でのキャリア, 個人的動機の充足)」のそれぞれについて、組織側が提示する一般的かつ理想的なモデルを応募者に周知し、ある程度受容させるための活動となる。本論文では、募集段階における処方的知識として、以下のものが見出された。

① 【公式戦術】

募集段階において、組織からの情報発信は、通常、就職活動サイト・自社ホームページ・会社説明会・自社で企画するイベントなどを通じて行われる。つまり、募集の段階での組織と個人とのやりとりは、組織の実際の業務とは切り離された【公式戦術】を通じて行われることが一般的である。【公式戦術】は、情報発信の効率性が高い反面、それがまさに「公式の見解」であるという理由によって、発信内容に対する応募者の懐疑的反応を呼び起こす。そこで開示される内容に対して応募者は、作為性を読み取るというわけだ。

それゆえ応募者は、組織の実態をより反映していると思わしき情報の提供を求めるのだが、これに対して組織側は、いくつかの対処策を講じることが可能である。第一に、具体的な活動状況や客観的な数値など、【公式戦術】という形式の影響を受けにくい内容を提示することができるだろう。第二に、インターンシップなど、応募者に業務の「実際」を体験させる【非公式戦術】も選択可能であるだろう。第三に、後述する【連続戦術】を用いることも可能である。ただし、いずれの対策も、【公式戦術】が生み出す応募者の懐疑的反応を、完全に拭い去ることはできない。

② 【連続戦術】

応募者が抱く情報開示への期待へ対処する方法として、一般的によく用いられ、また応募者に対する影響力が強いのが、組織成員との対面的コミュニケーションの場の活用である。そこで応募者が注意を払うのは、その組織についての情報の内容だけでなく、それらの情報が組織成員によってどのように伝えられるか、その形式である。企業の内実を見て取ることのできない応募者は、組織の成員の立ちふるまいから、その組織の「実態」を推

測しようとする。すなわち、応募者と接する組織成員は、その組織のイメージを一身に背負っているのである。

それゆえ、応募者と対面的コミュニケーションを行う組織成員は、慎重に選ばれる必要があるだろう。人員の選択の基準としては様々なものがあり得るだろうが、そのひとつとしては、その人員が応募者にとってのロールモデル（【連続戦術】）となり得るかどうかが挙げられる。応募者は、自身が対面する組織成員の姿を参照し、その組織に参加した場合の将来の自分の姿を思い描く。この観点からは、応募者と接する人員には、組織の理念や人材像を体現していることに加え、応募者にとっての「身近さ」や「親しみやすさ」も求められることになるだろう。

③【ワーディングの工夫】

【公式戦術】を介した情報発信を行う場合、理念や人材像の内容によって応募者に訴求することは難しい。ほとんどの理念や人材要件は、それをそのまま言葉で表現してしまえば、ありきたりな似通ったものになるからだ。そこで、【ワーディングの工夫】によって他の組織との差別化を図るといった、形式上の趣向を凝らすことも有用である。

(2) 選考（採用面接）

選考過程は、単に応募者を絞り込むというだけの過程ではなく、心理的契約の交渉過程としても重要な意義を持っている。とりわけ役員面接は、それが選考の最高次かつ最終の段階であるという状況の性質、さらにそれが「役員」という組織の象徴たる存在との相互行為であるがゆえに、「(A/a) 組織は個人に何を期待しているか、(B/b) 個人は組織に何を期待しうるか」のそれぞれについて、組織と新人の間での交渉が行われる劇的な場面となる。採用面接において、本論文で見出された処方的知識は、以下の通りである。

①【役割間の距離】【遠さを乗り越えるレジリエンスの物語／疑似的な近さを生む役割距離】

採用面接において、「面接官 - 応募者」の【役割間の距離】をどのように設定するかは、新人の反応を大きく左右する要因のひとつである。第5章のらでいっしゅぼーやの事例においては、「面接官 - 応募者」の【役割間の距離】は、「役員 - 学生」のように、【遠く】設定されていた。そうした【遠さ】ゆえに、応募者にとって採用面接は、緊張の中から始まる。そして、最終的には【遠さを乗り越える】という結末に行き着く【レジリエンスの

物語】(福本ほか, 2018) の筋書きを持たせることで、採用面接は、ビジネスの厳しさや質の高い仕事への期待、成員の成し遂げた仕事はちゃんと承認されることなどを、応募者に劇的な印象とともに伝える有効な場となり得るだろう。そして、【役割間の距離が遠い】場合、例えば、上位の者が下位の者に理解を示すといったことは、あらかじめ意図的に仕組まれたものであったとしても(多少なりとも制度化されたものと下位の者に経験されたとしても)、存分に効力を発揮するようだ。

一方、第6章の月桂冠の事例では、「面接官 - 応募者」の【役割間の距離】は、「おっちゃん・おじいちゃん - 孫・息子・娘・身内・知り合い…等々」といったより二者間の距離の【近い】ものへと、擬似的にすり替えられていた。そこでは、応募者が事前にイメージしている「面接官」や「採用面接」(制度化された採用面接)からの徹底的な差異化が図られており、そうした【役割距離】(Goffman, 1961b)の効果として、面接官(組織成員)の「人となり」は劇的に演出され、そうした「人間味」は組織のイメージにも転移することになる。こうした【役割間の距離の近さ】は、それが意図的に仕組まれた(制度化された)ものであるよりも、面接官の「人となり」がまさに溢れ出したもの(個人化されたもの)として応募者に経験される方が、より有効に機能するだろう。

②【バイオグラフィーへの関心】

応募者(新人)の【バイオグラフィーへの関心】を示すことは、相互行為の中で、応募者(新人)に対して、「個人」という地位を割り振るための慣習的な方法である。それは、応募者(新人)に、自分が単に「労働力」としてだけではなく「個人」として全人的に受け入れられるだろうという期待を抱かせ、また、そうした期待を満たすための手段となる。

【バイオグラフィーへの関心】は採用面接のみならず、様々な機会に活用でき、またそれは、制度化されたものよりも個人化されたものとして応募者(新人)に経験された方が効力を持つだろう。

(3) 研修

研修段階に入ると、心理的契約の交渉はより目立った形で行われるようになる。研修において新人に教え込まれるものは多岐に渡り、「社会人」に求められる一般的知識や動作、各部署の業務内容や各種制度、仕事を進めるにあたって必要なスキル、組織の一員として習得すべき価値観や行動準則などの教育/学習を通じて、心理的契約は交渉される。これ

らを教え込む際には、あらかじめ構造化されたプログラムを用意することもできるし（制度化された戦術）、《管理者／新人》個々人の裁量に委ねた《教育／学習》方式を採用することもできる（個人化された戦術）。研修段階における処方的知識には、以下のものがある。

① 【公式戦術／非公式戦術】

研修の設計においてまず重要になるのは、教育／学習を通常業務とは切り離れた形で行うのか（【公式戦術】）、あるいは、通常業務と同様の形で行うのか（【非公式戦術】）、それらの両戦術のバランスや、用いるタイミングをどのように設定するのか、といったことである。ヴァン＝マーネンとシャインが述べるように、新人は、座学に代表される【公式戦術】を退屈を感じる傾向がある。こうした【公式戦術】への不満は、新人の現場志向・実践志向の表れでもあり、それゆえ【公式戦術】は、新人の仕事に対する選好を判別する試金石として用いることもできるのであるが（Van Maanen and Schein, 1979, pp. 237-238）、シャインが指摘するように、研修には、実際の業務を通じた教育／学習（【非公式戦術】）を多少は織り交ぜる方が有効だろう（Schein, 1978, p. 107, 邦訳 121 頁）。【非公式戦術】を通じた学習は、新人にとって「自発的な学び」として経験される傾向があり、数週間を超えるような研修の場合は、【非公式戦術】による活性化が必要になるだろう。

② 【競争戦術】【目標と数値】

また、研修においては、新人同士を互いに競わせる【競争戦術】もよく使用される。【競争戦術】は、座学研修のマンネリを解消したり、チームワークを高めたりするためのささやかなゲームといったものから、ビジネスにおいて重要視される「競争原理」を叩き込むためのより過酷なものまで、様々な用途に用いられる。また、競争の際は、新人にチームを組ませるのか、あるいは、個々人で競わせるのかによっても、新人がそこから学び取るものは違って来るだろう。

特に、新人を個々人で競わせる場合、個々人の能力が強く可視化されることになる。競争が明確な【目標】を持ち、その達成度合いを他者と共通の基準によって比較可能な【数値】によってフィードバックする場合は尚更である。シャインが示唆するように、新人は仕事の中で自分が通用するかどうか、自分自身の力量を測る機会を求めており、そうした期待に応え、新人の自己認識を促すためにも、挑戦的な課題とその結果のフィードバックをできる限り早い段階で与える必要があるだろう（Schein, 1978, p. 103, 邦訳 116 頁; p.

107, 邦訳 121 頁)。また、このように課題の結果の如何は、自分が有能であるか否か、新人の自己認識に強く影響を及ぼすと考えられる。それゆえに、課題の難易度の設定を通じて新人の自己認識をマネジメントするという方途も、今後の探究に値するだろう。

③ 【集合戦術／個別戦術】

研修において、新人を集団にし、同じ教育訓練を施すことはよく見られるが、こうした【集合戦術】は往々にして新人同士の間での能力の比較を招く。各々の能力が【数値】で可視化される場合、この傾向はより顕著になる。新人同士での比較は、対応意識を芽生えさせ、新人の学習意欲をより高めることもある一方、新人に劣等感を抱かせることもある。劣等感を抱く新人への対処としては、個別の配慮（【個別戦術】）が有効ではある。だが、【集合戦術】が作動している中で、新人個々人に合わせた特別な配慮を行う【個別戦術】を用いることは、当人が劣位であることのシグナルともなり、劣等感を助長してしまう場合もある。この問題を避ける方法としては、まず、個別の配慮が行われていることを他の新人から見えないようにするというものがあるだろう。さらに、個別の配慮が「自身に対する管理者の低評価を反映したものである」と受け取られてしまうことを避けるためには、個別の配慮を行う機会をあらかじめ制度的に設定しておくという手もあるだろう（制度化された戦術）。

④ 【仕事と私生活の境界管理】

第 6 章の月桂冠の事例に見られたように、一般に、研修期間中に新人歓迎会が開催されることはよくある。ここで、新人と既存成員、あるいは、新人同士の間にも全人的人間関係を築くための方法として、【仕事と私生活の境界管理】を用いることができる。歓迎会では極力仕事の話はせず、もっぱら私生活上の話題にフォーカスするといったように、仕事と私生活の間の時間上の境界を明確に引くことで、新人や既存社員はいくらか私生活を共有することになり、仕事と私生活の人間関係上の境界はむしろ曖昧になっていく。

(4) 配属

配属に際して管理者は、新人に選択権を放棄させ、与えられた決定を受け入れさせなければならない。もちろん、新人は組織の決定に従うべきであることはわかっているが、配属を受け入れたとしても、どこかにわだかまりを残す新人も少なくないだろう。心理的契

約の観点から見れば、配属は新人にとって、組織による契約の不履行として経験される恐れを孕んでいる。こうした配属に際して、本論文では以下の処方的知識が見出された。

① 【順次戦術】【固定戦術】

自身のキャリアがランダムに決定されるということは、新人に不安を抱かせる。それゆえ、配属を告げる際には、今後新人が主体的に選択可能なキャリアパス、および、次のジョブ・ローテーションのタイミングをあらかじめ示しておく必要があるだろう。つまり、最初の配属はランダムであっても、長い目で見ればキャリアは積み重ねとして順次的に展開していくということ（【順次戦術】）、および、キャリア発達上の岐路が訪れるタイミングを示すタイムテーブル（【固定戦術】）を、当の配属を解釈するための枠組みとして前もって与えておくのである。これにより、配属を受け入れる覚悟の形成が促されることになる。

② 【連続戦術】

上述のキャリアパス（【順次戦術】）、ジョブ・ローテーションのタイムテーブル（【固定戦術】）といった、新人が自身のキャリアを解釈するための枠組みは、配属に先立つ〈制度化された研修プログラム〉の中で、すでに新人に提示されている場合が多い。だが、より有効なのは、これらの枠組みを、新人にとって尊敬すべきロールモデルとも呼べる存在を通じて与えることだろう（【連続戦術】）。そうした機会は、メンター制度のような〈制度化された機会〉として用意されてもいいだろうが、「新人と先輩社員の個人的な相談」といったような〈個人化された機会〉として新人に経験される方が、より効力を増すように思われる。

③ 配属の【理由詮索の無効化／理由の開示／理由の秘匿】

本論文では、新人に配属を受け入れさせるための方法として、【理由詮索の無効化】というものも見出された。これは、配属の理由を知りたがる新人に対して、「理由はない」と断定することで、理由の詮索それ自体を無効化する方法であるが、この【理由詮索の無効化】は、【配属理由の開示／配属理由の秘匿】といった方法と合わせて考察する必要があるだろう。その際、考えねばならないのは、「どの方法が最も優れているか」ではなく、「それぞれの方法が新人のどのような反応を引き起こしうるか」「それぞれの方法にはどのような利点／欠点があるか」である。無論、ここでの考察は暫定的なものである。

おそらく一般的には、【配属理由の開示】が最も望ましい方法とされるだろう。もちろん、配属の理由を正直に説明したところで新人が納得する保証はないのだが、【配属理由の開示】は、配属に際しての誠実さを新人に伝える方法（あるいは、そうした誠実さに付け込む方法）であると言えるだろう。この方法の欠点は、配属理由を明示化することによって、新人の創造的な解釈の余地を狭めてしまうこと、また、配属理由の事後的な構成（を通じた心理的契約の交渉）が行いにくくなることにある。

【配属理由の秘匿】は、「配属の理由はあるが、明かさない」というものである。この方法は新人に、配属理由の詮索を促すことになる。配属理由はポジティブにもネガティブにも推察されるという点で、この方法には利点も欠点もあるのだが、配属理由の事後的な構成が可能であることは利点として特筆に値するだろう。すなわち、新人の配属後の様子を観察した上で配属理由を構成することができ、必要とあれば、それを心理的契約の交渉の材料として持ち出すこともできる（それが「後だしジャンケン」と受け取られるリスクは当然あるのだが）。

【理由詮索の無効化】について、「配属に理由はない」ということを文字通りに受け止める新人は決して多くはないだろう。少なからぬ新人は、「理由はない」という断定をある種のパフォーマンスとして捉え、わざわざ「ない」と言い切ることで管理者が何を意図しているかを読み解こうとする。ひとつには、「配属理由についてあれこれ思い煩うよりも、与えられた仕事に注力せよ」というメッセージを読み取るだろう。と言っても、「理由はない」ということが字義通りに受け取られる可能性もないわけではないし、あるいは、配属理由の説明を放棄しているような不誠実さを新人に与えることもある。いずれにせよ、【理由詮索の無効化】に対して新人がどのような意味を読み取るかは、管理者と新人の関係性に大きく依存しており、使用に際しては注意を要する戦術と言えるかもしれない。

④【(ささやかな) 改善の推奨】

なお、決められた配属に新人を従わせることは、新人の自律性の感覚を損なうことがある。一時的であれキャリアの決定権を奪われることによって、新人は「自律的存在」としての自己を保ちにくくなってしまうのである。この問題に対処するためには、新人に何らかの改善活動に従事させるのがよいだろう。新人に業務遂行のあり方を大きく変えるような改善が許される職場はあまり多くはないだろうが、たとえ業務に間接的に関わるようなささやかな改善であったとしても、自律的自己の回復には効力を発揮するのである。

(5) 業務

配属後、日々の業務の中でもまた様々な問題が生じてくる。組織からの期待が無事新人に受け入れられたとしても、それがさらなる問題を生み出すこともある。ここでは、組織における自発性を巡る問題的状况を取り上げ、その対処のための方途を考察していこう。

現代では多くの組織が従業員に自発的行動を期待している。とりわけ新人には、組織の既存成員が気づかないような業務上の問題点を指摘し、その改善に取り組むことが期待されている。新人の側でも、早く有能な成員として認めてほしいという動機から、こうした期待を受け止め、改善行動に積極的に乗り出す傾向がある。しかし当然のことながら、どのような改善行動もそれとして認められるわけではない。改善行動は常に、組織からの承認に依存しているのであり、ここに新人が自発性を発揮していくことの難しさがある。さらに、「改善行動に自発的に取り組め」という組織からの指示・要求は、新人にとっては「義務感」としてネガティブに経験されることがある。そうした中での、「自発的たれ！」というさらなる励ましは、新人に二重の罪悪感、すなわち、受動的であってはいけないという罪悪感と、組織からの期待や励ましに応えられないという罪悪感を抱かせることにもなりかねない。

こうした問題を回避しつつ、新人から改善行動を引き出すためには、「自発性」を新人個人に内在するものと見なすのではなく、当の新人を含んだ状況の中で成立するものとする発想の転換が必要だろう。つまり、新人の自発的な改善行動を生み出すためには、「主体的個人」に頼るのではなく、「改善活動」という相互行為をいかにデザインしていくかを考える方がよいだろう。本論文では、改善への圧力や「義務感」に苛まれがちな新人に対しては、【ささやかな改善の推奨】がひとつの救済手段となり得ることを提案したが、ここでは今後の探究にとって有用な議論をもう少し取り上げておこう。

Bailyn (1985) は自発性⁹⁶について、戦略的自発性／戦術的自発性の二分法を提唱する。戦略的自発性とは、何を行うか、目的の設定に関わる自発性を指し、戦術的自発性とは、与えられた目的のもとでそれをどのように行うか、方法の選択に関わる自発性を指す。また、金井 (1990; 1995) は、新人に仕事を任せることのタクソノミーとして、(1) 何のために任せるのか (任せること目的) : ①育成, ②動機付け, ③能力や人材の発見, (2) 任

⁹⁶ 正確には、Bailyn (1985) が論じているのは「自律性 (autonomy)」についてであるが、ここでは「自発性」と読み替えて議論を行うことにする。

せる側の知識：①任せる側がよく知っていることを任せる，②任せられる側の方がよく知っていることを任せる，といった分類軸を挙げる。こうした知見は，自発性を巡る組織からの期待と新人の期待のミスマッチを未然に防ぐためのデザイン，あるいは，生じたミスマッチに対処していく方途を探究する際の手掛かりを与えてくれるだろう。

以上，本研究において開発された，新人教育・管理における処方的知識の提示を行ってきた。ここで最後に，制度化された戦術，および，個人化された戦術の使用法について，考察を加えておこう。

制度化された戦術は，新人教育・管理において一般に広く用いられるものであるが，本論文で発見されたのは，第一に，制度化された戦術は，様々な社会化戦術に有効性を与える基盤となり得るということだ。ある新人教育・管理が明確なルールを有し，パターン化されたものであることが新人に知られている場合，管理者はそうしたルールに沿った教育・管理を行うこともできれば，あえてルールから差異化した教育・管理を行うこともできる。月桂冠の採用面接の事例（6.3）で示されたように，【役割の擬似的すり替え】【バイオグラフィへの関心】といった社会化戦術は，〈制度化された採用面接〉からの【役割距離】によって，その効力が存分に発揮されることになる。もとより，「制度」を考察の対象としてきた制度派組織論においても，その基柱をなすのは，ルールが自明視されその拘束力が強力であればあるほど，ルールを利用した多様な戦略的行為もまた生み出されるという発想であった（Meyer and Rowan, 1977; DiMaggio and Powell, 1983; 桑田・松嶋・高橋, 2015）。〈制度化された新人教育・管理〉を基盤とした社会化戦術の効果的活用は，今後さらに探究されるべき課題であるだろう。

第二に，ある教育・管理が，新人にとって，「組織によってあらかじめ意識的に選択・設計されたもの」（つまり，制度化された戦術）として経験されるか，あるいは，「《教育担当者／新人》個々人の《教育／学習》に委ねられたもの」（つまり，個人化された戦術）として経験されるかは，新人の反応に大きな影響を及ぼしうるだろう。本論文では，価値や信条を新人に植え付けようとする「教化」という実践を取り上げ，〈制度化された教化〉と〈個人化された教化〉のそれぞれが新人のいかなる反応を引き出しうるかを検討してきた（6.4）。これはいささか仮説的な主張ではあるが，われわれは〈制度化された用意周到な教化〉に対して，どこか否定的なイメージを持ち，〈個人化された教化〉にどこか肯定的で温かなイメージを持っていると言えるだろう。いずれにせよ，制度化された教育・管理／個人化

された教育・管理のそれぞれに対して、新人はどのようなイメージを抱き、それが新人の反応にどのように影響するのかは、さらなる探究に値する課題だろう。

第三に、これまでの組織社会化研究において、個人化された戦術は、本来あるべきはずの十分な設計・構造化がなされておらず、その使用に際しても意識的な選択がなされていない戦術とされてきたが、これに対して本論文が強調したいのは、個人化された戦術にこそ、より周到な設計・構造化、意識的な選択が求められるということである。〈個人化された教育／学習〉は定義上、「組織によってあらかじめ意識的に設計されたもの」としてではなく、「《教育担当者／新人》個々人の裁量に委ねられたもの」として新人に経験されねばならず、そして、そのように経験されるからこそ、効力を発揮する。違う言い方をすれば、個人化された戦術の効力は、現代においてポジティブなイメージを付与された「個人」という価値観に由来しているものであり、もし、それらが組織によってあらかじめ周到に設計されたものであるとしたら、そうした「舞台裏」は新人から隠さねばならないということだ。それら「舞台裏」が露呈してしまえば、個人化された戦術の効力はいくぶん損なわれることになるし、あまつさえそれを組織側から開示したりすれば、その効力は決定的に失われることとなるだろう。つまり、個人化された戦術の使用に際しては、そこに組織側の意図が介在していないという印象を新人に抱かせる必要があり、この意味において、より周到な選択や設計が求められる戦術なのである。

以上の考察より、最後に、制度化された戦術／個人化された戦術のそれぞれを、管理者の視点から再定義しておこう。まず、ある社会化施策が組織によって意識的に選択・設計・構造化され、一定の明確なルールを有するものであることが新人に十分に知られており、そのことによって戦術の効力が失われない場合、それを「制度化された戦術」と呼ぶことにしよう。そして、ある社会化施策が組織によって意識的に選択・設計・構造化されたものであることを新人から隠す必要があり、そうしなければその戦術の効力が失われる場合、それを「個人化された戦術」と呼ぶことにしよう。個人化された戦術の効力は、組織によってあらかじめ設計されたルールやパターンが存在しないように見せること、それによって、そこで行われる《教育／学習》が、あたかも個々の《教育担当者／新人》の裁量に委ねられたものであるかのように見せること、にかかっているだろう。

7.3 今後の課題

最後に、今後の課題を示しておこう。それぞれの社会化戦術のより効果的な使用を実現

していくために探究すべき課題については、すでに前節にて提示を終えているため、本節では視点を広くとって、今後、社会化戦術研究を豊かなものにしていくための、大まかな課題を提示することにしよう。

第一に、経験的調査の対象を拡大すること、それによる処方的知識のさらなる探索と蓄積が挙げられるだろう。本論文では、ほんの限られた経験的データしか取り扱うことができず、それゆえに社会化戦術の使用について得られた知見も限定的なものである。特に、個人化された戦術の活用については、未だわずかししか有用な知見が得られておらず、今後の重点的な探究が望まれる。社会化戦術研究は、その知見の一般化を目的とするものではないが、それでも、より多くの組織のデータを集めることができれば、それぞれの戦術についてのさらなる処方的知識を引き出せるだろうし、これら知識の体系化も可能になるであろう。

第二に、社会化戦術研究が提示する知識の使用可能性をより高めるためには、社会化戦術が用いられる状況 s について、さらなる考察の必要があるだろう。本論文では、状況 s について、募集・選考・研修・配属・配属後業務といった、時系列に沿った比較的大まかな把握しかできなかつた。もちろん、状況 s の分類法はこれに限ったものではない。例えば、Van Maanen and Schein (1979) のように、組織の三次元モデルで示される職能・階層・中心性のそれぞれの移行について、どの社会化戦術がどのように用いられるかについて論じていくのもよいだろう。あるいは、Van Maanen (1976) による、単なる時系列でなくより理論的に考案された分類、すなわち、(1) 選択：予期的社会化、(2) 参入：出会い、(3) 継続：変容の三段階に沿った定式化もありうるだろう。そうした中でも、とりわけ検討に値すると思われるのは、新人教育・管理に際して実際に生じる問題的状况をクローズ・アップするというものである。それは例えば、新人が組織によって履行可能な心理的契約を結ばない場合、すなわち、(a) 新人が、自分が応えうる以上の期待を組織から受け取っていると感じている場合、(b) 新人が組織に対して、組織が応えられる以上の期待をしている場合などが挙げられるだろう。そして言うまでもなく、これら問題的状况とは、管理者にとっては社会化戦術の変更が問われる状況である。社会化戦術研究が、新人教育・管理において発生する問題に対して、臨機応変な対処を可能にするために要請されたものである以上は、問題的状况における戦術の使用・変更について、より考察を深めていく必要があるだろう。

この点を敷衍するならば、第三に、管理者はいかにして問題的状况を発見・認識するの

かということも問わねばならない。しかしながら、実はこれは厄介な問題でもある。と言うのも、新人は自身が問題的状态に陥っていることを、往々にして管理者から隠そうとするからだ。あるいはそもそも、新人が構成する心理的契約それ自体が、暗黙的であり、流動的であり、管理者の前で公表されないばかりか、新人本人にすら自覚されない場合もある。そのため、管理者による心理的契約の把握は、根本的に推測に基づかざるを得ず、そうした推測が固定化してしまうことで、誤った対処法を下してしまう（そして、その迅速な変更ができなくなってしまう）ことはよくあることだろう。もちろん、これらを踏まえた上で、「新人をよりよく理解するにはどうすればいいか？」という問いを立て、新人の頭の中や心の中への接近法を考察することもできる。それは、面談、メンター制度、普段の何気ない会話などを通して、新人を理解し、その本心を探り出すための技巧を考案するものになるだろう。

だが、社会化戦術研究が立脚する相互行為論の立場からは、まったく異なる研究課題も引き出しうる。エスノメソドロジストのクルター（Coulter, J.）が論じるように、他者のことが「わかる」という時、われわれは決して他者の頭の中や心の中に接近しているわけではないし、ましてや、心と心が重なり合っているというわけでもない。他者のことが「わかる」というのは、相互行為から生まれる意味なのであり、そうした意味を産出する相互行為上の手続きこそが問題となるのである（Coulter, 1979）。つまり、ここでの問いは、「どうすれば新人をよりよく理解できるか？」ではなく、管理者が「新人を理解した」という時（あるいは、『新人が理解できない』ということが理解できる）時、「そうした意味はいかなる方法で達成されているか？」である。これらの方法を明らかにしていくことは、管理者が新人の抱える問題的状态をいかにして「発見」「認識」しているかを反省的に問い直すための手段を提供する。そこでは、新人の「頭の中」「心の中」「本心」についての管理者自身の「理解」を問い直す技巧が探究されることになる。

第四に、最も重要なことであるが、社会化戦術研究が新人教育・管理の改善を目的とし、そのための処方的知識を戦略的に産出していくという方法論を採用するものである以上、経営実践と研究実践の関わりについて、より徹底した考察が求められるだろう。われわれはもはや、「よい研究をしていれば、きっと実践の役に立つ」という素朴な想定に安住してはならず、有用な知識（実務家にとっての信頼できる信念）の産出を求めて、研究実践のあり方を反省的に問わざるを得ない。例えば、新井・服部（2014）が指摘するように、経営学を実務界へ普及させるにはいかなるチャンネルが有効なのか、学術的知識の流通のあ

り方を改めて問い直すことも課題となるだろう。この点、本論文は単に処方的知識の提示にとどまったが、そもそも実務家に参照・使用されるための処方的知識であるならば、その有効な流通形態についての考察は不可欠であるだろう。

さらには、研究者がフィールド調査を行い、それを学術的成果にまとめ上げ公表するという研究実践が、調査対象組織における経営実践とのいかなる相互影響関係のもとにあるのかということも、考察すべき決定的に重要な課題だろう。シャインが「あなたのすることはどれも介入である」(Schein, 1999, 邦訳 24 頁)と述べ、ヴァン＝マーネンも「エスノグラフィーはそこに再現された人々の生活や利益に対し、変更不可能なほどの影響を及ぼす」(Van Maanen, 1988, p. 5, 邦訳 26 頁)と述べたように、われわれの研究実践は、経営実践に不可避的に影響を及ぼしている。それだけでなく、研究者による知識生産が経営実践の政治性に巻き込まれていたり、逆に研究者による分析が経営実践に介入する政治的実践となったりと、様々な意味において、経営学は経営実践と分かちがたく接続されている(浦野・松嶋・金井, 2011; 松嶋, 2015)。そうした中、われわれ研究者に求められるのは、アージリスがそうであったように、科学という価値のもと、経営実践における現実の構成に戦略的に関与し続けることだろう。こうした研究実践こそが、人間関係論から新人間関係論、そして組織開発へと連なる組織行動論の本流であり(貴島・福本・松嶋, 2017)、また、その流れの中でこそ、処方的知識の開発を主軸とした組織社会化研究の新たな展開が眺望できるだろう。

引用文献

- Aguinis, H. and Pierce, C. A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29, No. 1, pp. 139–145.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4, pp. 847-858.
- Anderson, N., Herriot, P. and Hodgkinson, G. P. (2001) The practitioner-researcher divide in Industrial, Work and Organizational (IWO) psychology: Where are we now, and where do we go from here?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74, No. 4, pp. 391–411.
- Antonacopoulou, E. P. and Güttel, W. H. (2010). Staff induction practices and organizational socialization: A review and extension of the debate. *Society and Business Review*, Vol. 5, No. 1, pp. 22-47.
- 新井康平・服部泰宏 (2014). 「経営学に関する宣言的知識：普及状況の実態調査」『日本情報経営学会誌』 Vol. 34, No. 2, pp. 40-50.
- Ardts, J. Jansen, P. and van der Velde, M. (2001). The breaking in of new employees: Effectiveness of socialisation tactics and personnel instruments. *Journal of Management Development*, Vol. 20, No. 2, pp. 159-167.
- Argyris, C. (1957). *Personality and Organization: The Conflict Between System and the Individual*. Harper & Row, Publishers, Inc (伊吹山太郎・中村実訳『新訳 組織とパーソナリティー システムと個人との葛藤』 社団法人日本能率協会, 1970 年).
- Argyris, C. (1970). *Intervention theory & Method: A Behavioral Science View*. Addison Wesley.
- Argyris, C. (1996). Actionable knowledge: Design causality in the service of consequential theory. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 32, No. 4, pp. 390-406.
- Argyris, C., Putnam, R. and Smith, D. M. (1985). *Action Science: Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention*. Jossey-Bass.

- Argyris, C. and Schön, D. (1974). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. Jossey-Bass.
- Ashford, S. and Nurmohamed, S. (2012). From past to present and into the future: A hitchhiker's guide to the socialization literature. In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (pp. 8-24). Oxford University Press.
- Ashforth, B. E. and Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 1, pp. 149-178.
- Ashforth, B. E., Saks, A. M. and Lee, R. T. (1997). On the dimensionality of Jones' (1986) measures of organizational socialization tactics. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 5, No. 4, pp. 200-214.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M. and Harrison, S. H. (2007). Socialization in organizational contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 22, pp. 1-70.
- Ashkanasy, N. M. (2011). Advancing theory: More than just "gap filling". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 32, No. 6, pp. 819-821.
- Bailyn, L. (1985). Autonomy in the industrial R&D lab. *Human Resource Management*, Vol. 24, pp. 97-117.
- Barley, S. R. (1989). Careers, identities, and institutions: The legacy of the Chicago School of Sociology. In Arthur, M., Hall, T., Lawrence, B. (Eds.), *The Handbook of Career Theory* (pp. 41-65). Cambridge University Press.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年).
- Bartel, C. and Dutton, J. E. (2001). Ambiguous organizational memberships: Constructing organizational identities in interactions with others. In M. Hogg and D.J. Jerry (Eds.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts* (pp. 115-130). Psychology Press.
- Batistič, S. (2018). Looking beyond – socialization tactics: The role of human resource systems in the socialization process. *Human Resource Management Review*, Vol. 28, No. 2, pp. 220-233.
- Bauer, T. N. and Green, S. G. (1994). Effect of newcomer involvement in work-related

- activities: A longitudinal study of socialization. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 2, pp. 211-223.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. and Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 3, pp. 707-721.
- Bauer, T. N., Morrison, E. W. and Callister, R. R. (1998). Organizational socialization : A review and directions for future research. In G. R. Ferris and K. M. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 16 (pp. 149-214). JAI Press.
- Becker, H. S. (1963). *Outsiders : Studies in the Sociology of Deviance*. Free Press (村上直之訳『アウトサイダーズ』新泉社, 1978年).
- Bell, D. E., Raiffa, H. and Tversky, A. (1988). *Decision Making : Descriptive, Normative, and Prescriptive Interactions*. Cambridge University Press.
- Black, J. S. (1992). Socializing American expatriate managers overseas: Tactics, tenure, and role innovation. *Group & Organization Management*, Vol. 17, Vol. 2, pp. 171-192.
- 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).
- Brim, O. G. (1966). Socialization through the life cycle. In O. G. Brim and S. Wheeler (Eds.), *Socialization After Childhood* (pp. 1-49). Wiley.
- Burr, V. (1995). *An Introduction to Social Constructionism*. Routledge (田中一彦訳『社会的構築主義への招待 言説分析とは何か』川島書店, 1997年).
- Burrell, G. and Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Heinemann (鎌田伸一・金井一頼・野中郁次郎訳『組織理論のパラダイム: 機能主義の分析枠組み』千倉書房, 1986年).
- Cable, D. M., Gino, F. and Staats, B. R. (2013). Breaking them in or eliciting their best?: Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 58, No. 1, pp. 1-36.
- Cable, D. M. and Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, Vol. 54, No. 1, pp. 1-23.

- Chan, D. and Schmitt, N. (2000). Interindividual difference in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: A latent growth modeling approach to understanding newcomer adaptation. *Journal of Applied Psychology*, Vol, 85, No. 2, pp. 190-210.
- Choi B., Alexander, K., Kraut, R. E. and Levine, J. M. (2010). Socialization tactics in Wikipedia and their effects. *CSCW '10 Proceedings of the 2010 ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work*, pp. 107-116.
- Clifford, J. (1986). Introduction: Partial truths. In J. Clifford and G. E. Marcus (Eds.), *Writing Culture: The Poetics and Politics of Ethnography* (pp. 1-26). University of California Press (足羽与志子訳「序章：部分的の真実」春日直樹・足羽与志子・橋本和也・多和田裕司・西川麦子・和邇悦子訳『文化を書く』紀伊国屋書店, 1996年, pp. 1-50).
- Cohen, M. D., March, J. G. and Olsen J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 1, pp. 1-25.
- Cooper-Thomas, H. and Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 75, pp. 423-437.
- Cooper-Thomas, H. D., Van Vianen, A. and Anderson, N. (2004). Changes in person-organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 13, No. 1, pp. 52-78.
- Costas, J. (2012). "We are all friends here": Reinforcing paradoxes of normative control in a culture of friendship. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 21, No. 4, pp. 377-395.
- Coulter, J. (1979). *The Social Construction of Mind: Studies in Ethnomethodology and Linguistic Philosophy*. Macmillan (西阪仰訳『心の社会的構成 ヴィトゲンシュタイン派エスノメソロジーの視点』新曜社, 1998年).
- Czarniawska, B. and Kunda, G. (2010). Socialization into modernity: On organizational enculturation in infantocracies. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 23, No. 2, pp. 180-194.
- Danielson, M. M. (2004). A theory of continuous socialization for organizational renewal. *Human Resource Development Review*, Vol. 3, pp. 354-384.

- Dennis, A., Philburn, R. and Smith, G. (2013). *Sociologies of Interaction*. Polity Press.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, Vol.48, No. 2, pp. 147-160.
- Emerson, R. M., Fretz, R I. and Shaw, L. L. (1995). *Writing Ethnographic Fieldnotes*. The University of Chicago (佐藤郁哉・好井裕明・山田富秋訳『方法としてのフィールドノート 現地取材から物語作成まで』新曜社, 1998年).
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. Prentice-Hall (渡瀬浩訳『現代組織論』至誠堂, 1967年).
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. In K. M. Rowland and G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 4 (pp. 101-146), JAI Press.
- Fleming, P. and Sturdy, A. (2009). “Just be yourself!” Towards neo-normative control in organisations?. *Employee Relations*, Vol. 31, No. 6, pp. 569-583.
- Fleming, P. and Sturdy, A. (2011). ‘Being yourself’ in the electronic sweatshop: New forms of normative control. *Human Relations*, Vol. 64, No. 2, pp. 177-200.
- Francis, D. and Hester, S. (2004). *An Invitation to Ethnomethodology: Language, Society and Interaction*. Sage Publications (中河伸俊・岡田光弘・是永論・小宮友根訳『エスノメソドロジーへの招待 言語・社会・相互行為』ナカニシヤ出版, 2014年).
- 福本俊樹 (2015). 「新人導入教育における戦術的知識の産出へ向けて：組織社会化研究の二つのパラダイム」『神戸大学大学院経営学研究科大学院生ワーキング・ペーパー』201506a. 1-16頁.
- 福本俊樹・松嶋登・古賀広志 (2014). 「実証主義の科学的有用性：介入を目指す新たな科学思想としてのアクション・サイエンス」『日本情報経営学会誌』第34巻, 第4号, 59-70頁.
- 福本俊樹・中原翔・西村知晃・金井壽宏 (2018). 「使用するレジリエンス研究：「形状記憶物質」「治療」「物語」としてのレジリエンス」『日本情報経営学会誌』第37巻, 第3号, 15-26頁.
- 二村敏子 (2002). 「<研究ノート> マネジメント論の在り方を考える」『帝京経済学研究』第35巻, 第2号, 77-90頁.

- Gabriel, Y. (2008). *Organizing Words: A Critical Thesaurus for Social and Organizational Studies*. Oxford University Press.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Prentice Hall.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. Basic Books (吉田禎吾・柳川啓一・中牧弘允・板橋作美訳『文化の解釈学』岩波現代選書, 1987年).
- Gergen, K. J. (1994). *Realities and Relations: Sounding in Social Construction*. Harvard University Press (永田素彦・深尾誠訳『社会構成主義の理論と実践』ナカニシヤ出版, 2004年).
- Gergen, K. J. (1999). *An invitation to Social Construction*. Sage Publications (東村知子訳『あなたへの社会構成主義』ナカニシヤ出版, 2004年).
- Gherardi, S. and Perrotta, M. (2010). Where is induction? Profession, peer group and organization in contention. *Society and Business Review*, Vol. 5, No. 1, pp. 84-98.
- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory*. University of California Press (友枝敏雄・今田高俊・森重雄訳『社会理論の最前線』ハーベスト社, 1989年).
- Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-identity: Self and Society in the Late Modern Age*. Polity Press (秋吉美都・安藤太郎・筒井淳也訳『モダニティと自己アイデンティティ—後期近代における自己と社会』ハーベスト社, 2005年).
- Giddens, A. (1993). *New Rules of Sociological Method, 2nd ed.*. Century Hutchinson (松尾精文・藤井達也・小幡正敏訳『社会学の新しい方法規準: 理解社会学の共感的批判 (第2版)』而立書房, 2000年).
- Gluckman, M. (1963). *Order and Rebellion in Tribal Africa*. Cohen and West.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Doubleday (石黒毅訳『行為と演技』誠信書房, 1974年).
- Goffman, E. (1961a). *Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates*. Doubleday & Company, Inc (石黒毅訳『アサイラム』誠信書房, 1984年).
- Goffman, E. (1961b). *Encounters: Two Studies in the Sociology of Interaction*. Bobbs-Merrill Company, Inc (佐藤毅・折橋徹訳『出会い: 相互行為の社会学』誠信書房, 1985年).
- Goffman, E. (1963a). *Behavior in Public Places*. The Free Press of Glencoe (丸木恵祐・

- 本名信行訳『集まりの構造 新しい日常行動論を求めて』誠信書房, 1980年).
- Goffman, E. (1963b). *Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity*. Prentice-Hall (石黒毅訳『スティグマの社会学 烙印を押されたアイデンティティ』せりか書房, 1970年).
- Goffman, E. (1967). *Interaction Ritual*. Doubleday Anchor (浅野敏夫訳『儀礼としての相互行為 対面行動の社会学』法政大学出版局, 2002年).
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press (金井壽宏監訳・金井真弓訳『サーバントリーダーシップ』英知出版, 2008年).
- Griffin, A. E. C., Colella, A. and Goparaju, S. (2000). Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective. *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 453-474.
- Gruman, J. A., Saks, A. M. and Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69, No. 1, pp. 90-104.
- Haski-Leventhal, D. and Bargal, D. (2008). The volunteer stages and transitions model: Organizational socialization of volunteers. *Human Relations*, Vol. 61, No. 1, pp. 67-102.
- 服部泰宏 (2011). 『日本企業の心理的契約 組織と従業員の見えざる約束』白桃書房.
- 服部泰宏 (2016). 『採用学』新潮社.
- 土方文一郎 (1976). 「行動科学の現状と反省—「科学運動」としての問題点—」『組織科学』第10巻, 第1号, 2-17頁.
- 宝月誠 (2003). 「2 シカゴ学派社会学と科学方法論」(中野正大・宝月誠編『シカゴ学派の社会学』世界思想社, 33-42頁).
- 犬田充 (1968). 『行動科学入門』日本経営出版会.
- 犬田充 (2001). 『行動科学—源流・展開・論理・受容・終焉—』中央経済社.
- 石黒ひで (1993). 「4 「言語論的転回」とはなにか」(新田義弘・子安宣邦・丸山高司・村田純一・丸山圭三郎・三島憲一・佐々木力・野家啓一(編)『岩波講座 現代思想〈4〉言語論的転回』岩波書店, 87-116頁).
- 石飛和彦 (1993). 「「社会化論」的問題設定について」『京都大学教育学部紀要』第39巻,

382-392 頁.

磯村和人 (1997). 「組織の権威—組織の階層化と権威の構造化—」『商学論集』第 65 卷, 第 4 号, 121-128 頁.

James, W. (1907). *Pragmatism: A New Name for Some Old Ways of Thinking*. Longmans, Green, and Co (榎田啓三郎訳『プラグマティズム』岩波文庫, 1957 年).

Jones, G.R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 2, pp. 262-279.

金井壽宏 (1990). 「日本企業に望まれる人材イメージ—社長インタビューの内容分析」『ビジネス レビュー』第 37 卷, 第 4 号, 41-63 頁.

金井壽宏 (1992). 「経営の現実に対する家族メタファー: DEC 社の社風と単一メタファー超克」『研究年報. 経営学・会计学・商学』第 38 卷, 143-174 頁.

金井壽宏 (1995). 「「任せる」ことの機微—自律的状況における新人の情報アプローチ—」『組織科学』第 28 卷, 第 3 号, 69-84 頁.

金井壽宏 (2010). 「第 1 章 組織エスノグラフィーへの招待」(金井壽宏・佐藤郁也・ギデオ
ン・クンダ・ジョン・ヴァン・マーネン『組織エスノグラフィー』有斐閣, 3-58 頁).

金井壽宏・佐藤郁也・ギデオ
ン・クンダ・ジョン・ヴァン・マーネン (2010). 『組織エスノ
グラフィー』有斐閣.

河口充勇・藤本昌代 (2007). 「月桂冠株式会社」同志社ビジネスケース 07-03, 1-19 頁.

貴島耕平・福本俊樹・松嶋登 (2017). 「組織行動論の本流を見極める: 人間関係論、組織開
発、アクション・サイエンス」『国民経済雑誌』第 216 卷, 第 2 号, 31-55 頁.

Kim, T.-Y., Cable, D. M. and Kim, S.-P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 2, pp. 232-241.

King, R. C. and Sethi, V. (1992). Socialization of professionals in high-technology firm. *Journal of High Technology Management Review*, Vol. 3, No. 2, pp. 147-168.

Klausner, M. and Groves, M. A. (2002). Organizational socialization. In A. Farazmand (Ed.), *Modern Organizations: Theory and Practice, 2nd ed.* (pp. 207-230). Praeger Pub.

Korte, R., Brunhaver, S., and Sheppard, S. (2015). (Mis) Interpretations of organizational socialization: The expectations and experiences of newcomers and managers. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 26, No. 2, pp. 185-208.

- Kramer, M. (2010). *Organizational Socialization: Joining and Leaving Organizations*. Polity Press.
- Kramer, M. W. and Miller, V. D. (1999). A response to criticisms of organizational socialization research: In support of contemporary conceptualizations of organizational assimilation. *Communication Monographs*, Vol. 66, pp. 358-367.
- Kunda, G. (1992). *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Temple University Press (金井壽宏監修・樫村志保訳『洗脳するマネジメント 企業文化を操作せよ』日経 BP 社, 2005 年).
- 桑田耕太郎・松嶋登・高橋勅徳 (2015). 『制度的起業家』ナカニシヤ出版.
- Laker, D. R. and Steffy, B. D. (1995). The impact of alternative socialization tactics on self-managing behavior and organizational commitment. *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol 10, No. 3, pp. 645-660.
- Lepak, D. P. and Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 1, pp. 31-48.
- Levinson, H., Price, C.R., Munden, K.J., Mandl, H.J., & Solley, C.M. (1962). *Men, Management, and Mental Health*. Harvard University Press.
- 松嶋登 (2011). 「実践のディシプリンとしての経営学」『神戸大学大学院経営学研究科ディスカッション・ペーパー』2011・22.
- 松嶋登 (2015). 『現場の情報化: IT 利用実践の組織論的研究』有斐閣.
- Mead, G. H. (1929). A pragmatic theory of truth. *University of California Publications in Philosophy*, Vol. 11, pp. 65-88 (加藤一己・宝月誠訳『G・H・ミード プラグマティズムの展開』ミネルヴァ書房, 2003 年, 113-144 頁).
- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self and Society*. University of Chicago Press (稲葉三千男・滝沢正樹・中野収訳『精神・自我・社会』青木書店, 1973 年).
- Mead, G. H. (1936). *Movements of Thought in the Nineteenth Century*. M.H. Moore (Ed.), University of Chicago (魚津郁夫・小柳正弘訳『西洋近代思想史—19 世紀の思想のうごき (上・下)』講談社学術文庫, 1990 年).
- Meyer, J. W. and Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, pp.340-363.

- Miller, V. N. and Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, pp. 92-120.
- Mitchell, K. E., Levin, A. S., and Krumboltz, J. D. (1999). Planned happenstance: Constructing unexpected career opportunities. *Journal of Counseling and Development*, Vol. 77, No. 2, pp. 115-124.
- Morrison, E. W. (1993a). Newcomer information seeking exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 3, pp. 557-589.
- Morrison, E. W. (1993b). Longitudinal study of the effects of information seeking on new comer socialization. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 2, pp. 173-183.
- 武者小路公秀 (1966)。「行動科学と平和—平和の科学研究と科学研究の平和利用—」『思想』第 509 号, 1505-1517 頁.
- 西田耕三 (1969). 『企業行動科学の基礎』白桃書房.
- 小川憲彦 (2006)。「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」神戸大学大学院経営学研究科博士論文.
- Ogawa, N. (2009). Role innovative behaviors within the process of organizational socialization. 『経営志林』第 46 卷, 第 1 号, pp. 35-50.
- Ostroff, C. and Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information. *Personnel Psychology*, Vol. 45, No. 4, pp. 849-873.
- Parsons, T. (1951). *The Social System*. The Free Press (佐藤勉訳『社会体系論』青木書店, 1974 年).
- Rafaeli, A. (1997). What is an organization? Who are the members?. In C. L. Cooper and S. E. Jackson (Eds.), *Creating Tomorrow's Organizations: A Handbook for Future Research in Organizational Behavior* (pp. 121-138), Wiley.
- Perrow, C. (1972). *Complex Organizations: A Critical Essay*. Scott, Foreman and Company (佐藤慶幸監訳『現代組織論批判』早稲田大学出版部, 1978 年).
- Sacks, H. (1984). Notes on methodology. In Atkinson, J. M. and Heritage, J. (Eds.), *Structures of Social Action: Studies in Conversation Analysis* (pp. 2-27). Cambridge University Press.
- Sacks, H., Shegloff, E. A. and Jefferson, G. (1974). A simplest systematics for the

- organization of turn-taking for conversation. *Language*, Vol. 50, No. 4, pp. 696-735 (西阪仰訳「会話のための順番交代の組織：最も単純な体系的記述」『会話分析基本論集』世界思想社, 2010年, 7-153頁).
- Saks, A. M. and Ashforth, B. E. (1997a). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 51, No. 2, pp. 234-279.
- Saks, A. M. and Ashforth, B. E. (1997b). Socialization tactics and newcomer information acquisition. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 5, No. 1, pp. 48-61.
- Saks, A. M. and Gruman, J. A. (2012). Getting newcomers on board: A review of socialization practices and introduction to socialization resources theory. In Wanberg, C. R. (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (pp. 27-55). Oxford University Press.
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L. and Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 70, No. 3, pp. 413-446.
- 佐藤毅 (1968). 「行動科学の批判」『社会労働研究』第15巻, 第2号, 61-80頁.
- 佐藤俊樹 (2010). 「社会学 / 「社会学」背中あわせの共依存 あるいは「殻のなかの幽霊」 (遠藤知己編『フラット・カルチャー 現代日本の社会学』せりか書房, 393-400頁).
- 佐藤俊樹・広田照幸 (2010). 「対論 働くことの自由と制度」(佐藤俊樹編『自由への問い6 労働—働くことの自由と制度』岩波書店, 1-26頁).
- Schein, E. H. (1956). The Chinese indoctrination program for prisoners of war: A study of attempted “brainwashing”. *Interpersonal and Biological Processes*, Vol. 19, No. 2, pp. 149-172.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Prentice-Hall (松井賚夫訳『組織心理学』岩波書店, 1966年).
- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Addison-Wesley Publishing Company (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. (1980). *Organizational Psychology, 3rd ed.*. Prentice-Hall, Inc (松井賚夫訳

- 『組織心理学 原書第3版』岩波書店, 1981年).
- Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Addison-Wesley Longman (稲葉元吉・尾川丈一訳『プロセスコンサルテーション 援助関係を築くこと』白桃書房, 2002年).
- Schein, E. H. (2009). *Helping: How to Offer, Give, and Receive Help*. Berrett-Koehler Publishers, Inc (金井壽宏監訳・金井真弓訳『人を助けるとはどのようなことか 本当の協力関係をつくる7つの原則』英知出版, 2009年).
- Schein, E. H. (2013). *Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling*. Berrett-Koehler Publishers, Inc (金井壽宏監訳・原賀真紀子訳『問いかける技術 確かな人間関係と優れた組織をつくる』英知出版, 2014年).
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Process in Administrative Organizations*. The Free Press (二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳『新版 経営行動 経営組織における意思決定過程の研究』ダイヤモンド社, 2009年).
- Smith, R. C. and Turner, P. K. (1995). A social constructionist reconfiguration of metaphor analysis: An application of “SCMA” to organizational socialization theorizing. *Communication Monographs*, Vol. 62, pp. 152-181.
- Strauss, A. M. (1959). *Mirrors and Masks: The Search for Identity*. The Free Press (片桐雅隆監訳『鏡と仮面 アイデンティティの社会心理学』世界思想社, 2001年).
- 鈴木竜太・忠津剛光・尾形真実哉・松本雄一 (2012). 「新入社員の育成と課題」『経営行動科学』第25巻, 第2号, 141-170頁.
- 高尾義明 (2005). 『組織と自発性 新しい相互浸透関係に向けて』白桃書房.
- 上野直樹 (1999). 『仕事の中での学習 状況論的アプローチ』東京大学出版会.
- 占部都美 (編) (1968). 『企業行動科学』鹿島出版会.
- 占部都美 (1970). 『リーダーシップと行動科学』白桃書房.
- 浦野充洋・松嶋登・金井壽宏 (2011). 「「緊プロ」の社会的構成に接続された知識生産: 社会構成主義再訪」『日本情報経営学会誌』第31巻, 第3号, 66-80頁.
- Van Maanen, J. (1973). Observations on the making of policeman. *Human Organization*, Vol. 32, No. 4, pp. 407-418.
- Van Maanen, J. (1976). Breaking in: A consideration of organizational socialization. In

- R. Dubin (Ed.), *Handbook of Work, Organization and Society* (pp. 67-130). Rand-McNally.
- Van Maanen, J. (1978). People processing: Strategies of organizational socialization. *Organizational Dynamics*, Vol. 7, pp. 18-36.
- Van Maanen, J. (1979a). On the understanding of interpersonal relations. In W. Bennis, J. Van Maanen, E. H. Schein and F. I. Steele (Eds.), *Essays in Interpersonal Dynamics* (pp. 13-42). The Dorsey Press.
- Van Maanen, J. (1979b). The self, the situation, and the rules of interpersonal relations. In W. Bennis, J. Van Maanen, E. H. Schein and F. I. Steele (Eds.), *Essays in Interpersonal Dynamics* (pp. 43-101). The Dorsey Press.
- Van Maanen, J. (1979c). The fact of fiction in organizational ethnography. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4, pp. 539-550.
- Van Maanen, J. (1982). Boundary crossings: Major strategies of organizational socialization and their consequences. In R. Katz (Ed.), *Career Issues in Human Resource Management* (pp. 85-115). Prentice-Hall, Inc.
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of The Field: On Writing Ethnography*. The University of Chicago (森川渉訳『フィールドワークの物語 エスノグラフィーの文章作法』現代書館, 1999年).
- Van Maanen, J. (1995a). Style as theory. *Organization Science*, Vol. 6, No. 1, pp. 133-143.
- Van Maanen, J. (1995b). Fear and loathing in organization studies. *Organizational Science*, Vol. 6, No. 6, pp. 687-692.
- Van Maanen, J. (2010). A song for my supper: More tales of the field. *Organizational Research Methods*, Vol. 13, No. 2, pp. 240-255.
- Van Maanen, J. (2011). Ethnography as work: Some rules of engagement. *Journal of Management Studies*, Vol. 48, No. 1, pp. 218-234.
- Van Maanen, J. and Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1 (pp. 209-264). JAI Press.
- Wagner, R. (1981). *The Invention of Culture*. University of Chicago Press.

- Wanberg, C. R. (2012). Facilitating organizational socialization: An introduction. In Wanberg, C. R (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (pp. 3-7). Oxford University Press.
- Wanberg, C. R. and Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 3, pp. 373-385.
- Watson, T. J. (2011). Ethnography, reality, and truth: The vital need for studies of 'how things work' in organizations and management. *Journal of Management Studies*, Vol. 48, No. 1, pp.202-217.
- Watzlawick, P. (1983). *The Situation is Hopeless, But Not Serious—The Pursuit of Unhappiness*. W. W. Norton (長谷川啓三訳『希望の心理学 そのパラドキシカルアプローチ』法政大学出版局, 1987年).
- Weick, K. (1995). *Sense Making in Organizations*. Sage Publications (遠田雄志・西本直人訳『センスメーカーイング イン オーガニゼーションズ』文眞堂, 2001年).
- Wheeler, S. (1966). The structure of formally organized socialization settings. In O. G. Brim and S. Wheeler (Eds.), *Socialization After Childhood* (pp. 51-116). Wiley.
- Wrong, D. H. (1961). The oversocialized conception of man in modern sociology. *American Sociological Review*, Vol. 26, pp. 183-193.
- 山下正男 (1966). 「行動科学の思想的背景」『思想』第 509 号, 1466-1475 頁.