



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
KOBE UNIVERSITY
ROKKO KOBE JAPAN

2011-4b

新卒採用者と中途採用者の組織社会化の比較に関する一考察
— 個人の革新行動に与える影響を中心として —

鴻巣 忠司

Current Management Issues



大学院ワーキングペーパー

新卒採用者と中途採用者の組織社会化の比較に関する一考察
—個人の革新行動に与える影響を中心として—

2012 年 1 月 28 日

神戸大学大学院 経営学研究科

平野光俊研究室

現代経営学専攻

氏名 鴻巣 忠司

目次

第1章	はじめに	1
第1節	問題意識と研究目的	1
第2節	本論文の構成	3
第2章	先行研究の検討	5
第1節	組織社会化とは何か	5
第1項	組織社会化の定義	5
第2項	組織社会化の統合モデル	6
第2節	組織と個人の相互作用	7
第1項	組織からの働きかけ	7
第2項	個人からの働きかけ	12
第3項	小括	12
第3節	組織社会化の学習	13
第1項	学習領域	13
第2項	学習内容	14
第3項	小括	15
第4節	組織適応	16
第1項	組織における個人のキャリア発達	16
第2項	4つの組織人タイプ	18
第3項	創造的個人主義	20
第4項	小括	20
第5節	組織文化と革新行動	22
第1項	組織文化	22
第2項	過剰適応	23
第3項	組織学習	24
第4項	組織変革	26
第5項	異動による価値創造メカニズム	27
第6項	リーダーシップと組織変革	28
第7項	信頼蓄積と革新行動	29
第8項	小括	30
第3章	分析モデルと調査設計	32
第1節	分析モデルと仮説	32
第1項	分析モデルの再構築	32
第2項	職場における支援の比較－仮説1	33
第3項	組織社会化の比較－仮説2	34
第4項	組織社会化が革新行動に与える影響－仮説3・4	35
第2節	対象者および研究方法	36
第4章	分析の次元構成	38
第1節	組織社会化	38
第1項	職務役割	38

第2項	集団	40
第3項	組織	40
第2節	環境変化.....	40
第3節	個人の革新行動.....	41
第4節	支援	42
第1項	業務支援.....	43
第2項	内省支援.....	43
第3項	精神支援.....	44
第5章	分析結果および考察.....	45
第1節	職場における支援の比較－上司・同僚.....	45
第2節	職場における支援の比較－同期.....	46
第3節	組織社会化の比較.....	48
第4節	組織社会化の次元間比較(発見型分析).....	49
第5節	組織社会化が革新行動に与える影響.....	50
第6章	要約と含意	55
第1節	発見事項のまとめ.....	55
第2節	理論的含意.....	57
第3節	実践的含意.....	58
第4節	本研究の限界と残された課題.....	60

図表目次

図表 1	組織社会化の統合モデル.....	6
図表 2	組織社会化戦術と個人の役割反応.....	7
図表 3	組織の 3 次元モデル.....	17
図表 4	創造的組織人育成の枠組み.....	18
図表 5	組織社会化の統合モデル(再掲).....	21
図表 6	本研究の分析モデル.....	33
図表 7	調査対象者の属性.....	37
図表 8	組織社会化 3 次元の因子分析結果.....	39
図表 9	個人の革新行動の因子分析結果.....	41
図表 10	支援 3 次元の因子分析結果.....	42
図表 11	上司・同僚の支援行動比較.....	45
図表 12	同期の支援行動比較.....	47
図表 13	新卒採用者と中途採用者の組織社会化比較.....	48
図表 14	組織社会化の次元間比較.....	50
図表 15	組織社会化が個人の革新行動に与える影響.....	51
図表 16	組織社会化が個人の革新行動に与える影響－入社形態別.....	52
図表 17	組織社会化と異動経験の交互作用.....	53

第1章 はじめに

第1節 問題意識と研究目的

入社式。毎春、真新しいスーツに身を包んだ新入社員が一同に集められ、期待と不安を胸に、社長の訓辞、そして代表者への辞令交付といった一連の儀式が淡々と行われる様子がニュースに流れる。入社式の後には、導入研修や、配属された職場の上司や先輩社員から、会社でのルールや担当する仕事を教えられるなど、様々な支援を受けながら、徐々に一人前の組織人となっていく。

この組織に適応していく過程は、組織社会化(organizational socialization)とよばれ、これまで数多くの研究が蓄積されてきた。そして、Ashforth, Sluss and Harrison(2007)が指摘するように、その実証研究の多くは、新規参入者(newcomer)が対象であるが、その中でも、日本企業においては、新規学卒採用者を対象とした実証研究が多く行われてきた。これは、これまでの日本企業の採用ポリシーが新規学卒者中心であったことと関係が深い。

例えば、社会問題としても、新卒採用の機会を逃した既卒者の就職が非常に困難となっていることを受け、政府が「卒業後 3 年以内の既卒者を新卒扱いにする¹」という方針を示すことなどは、日本企業においては「新卒採用」が重視されていることを象徴しているといえる。また、独立行政法人労働政策研究・研修機構が 2011 年 1 月に実施した「入職初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査」では、人材の採用や育成について重視する方法として「新規学卒者を定期採用し、時間をかけて育成する」(69.2%)を挙げる企業の割合が最も高く、次いで「専門的な知識やノウハウを持った人を中途採用した上で、育成する」(61.2%)となっている。

八代(2011)は、日本的雇用制度の根幹のひとつとして新規学卒採用をあげ、その規定要因を「組織フィールド理論²」を用いて説明している。また、永野(2007)によれば、企業の人材採用について中途採用が一定の範囲で定着するなど、いくつかの工夫が行われているが、それらはむしろ、新卒採用を中心にした上での、新しい試みであり、依然として新卒採用が中心

的地位を占め続けると指摘している。つまり、実際の職場では、新卒採用者が多数を占めながらも、中途採用者が一定の割合で混在しているのが、現在の日本企業の姿であるといえる。

このように、企業側からみれば、新卒採用が中心であることは変わらないものの、中途採用も広く行われるようになってきたといえるが、個人の側からみれば、その中途採用者についても、以前所属していた組織から離れ、新しい組織に適応していくことが、新卒採用者と同様に求められている。それでは、新卒採用者と中途採用者との間で、組織への適応には違いがあるのであろうか。組織社会化研究においても、その対象を新卒採用者だけではなく、中途採用者へも展開した研究が望まれるが、これまでの組織社会化研究においては、日本企業以外となるが、例えば、Chao, O'Leary-Kelly and Wolf et.al.(1994)が、ある期間における仕事と組織の変化、つまり仕事も組織も変わらないグループ、同じ組織の中で仕事が変わったグループ、仕事も組織も変わったグループ間で組織社会化の6次元の変化と差異について分析した研究はあるものの、日本企業を対象とした研究においては新卒採用者と中途採用者との比較研究は多いとはいえない。

また、先の「入職初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査」では、これまで企業が育成、確保することを重視してきた人材として「職場でチームワークを尊重することのできる人材」(76.2%)、次いで「指示を正確に理解し行動できる人材」(62.6%)の順となっているのに対し、今後、企業が育成、確保することを重視する人材としては「指示されたことだけでなく、自ら考え行動することのできる人材」(78.0%)をあげる企業の割合が最も高くなっている。昨今の企業環境の急激な変化に対応するためには、企業自身も変化しなくてはならず、企業に所属する個人に対しても、過去を踏襲するだけではなく、革新的な行動が求められているといえる。

一方、Chao(1988)は、組織社会化の結果として、過剰適応(overconformity)が潜在的な問題となる可能性を指摘している。新規参入者が組織の文化を全面的に受け入れることで、組織の変化のための新しいアイデアや、組織の発展への貢献ができなくなり、創造性や革新性の欠如により、組織は柔軟性を講じることや、変化の機会を喪失してしまうことになるという。こ

これは、組織への適応が進むと革新は生じない、というトレードオフの関係が暗示されるということであろうか。もし、そうであるなら、企業は所属する個人に対して、適応と革新と相反するものを求めているということなのであろうか。

このような問題意識のもと、本研究は、同じ新規参入者でありながら、それまで正規従業員としての経験がない新卒採用者と、少なからず就業経験を持つ中途採用者とが、組織社会化していく過程で、「(1)上司や同僚の支援行動には、どのような違いがみられるのか」、また、そもそも、「(2)組織社会化にどのような違いがみられるのか」、そして、「(3)組織社会化の相違が、個人の革新行動にどのような影響を与えるのか」という問題を、建設会社X社における質問紙調査を通じ、実証的に明らかにすることを目的とする。

第2節 本論文の構成

本論文の構成は、次のとおりである。まず、第1章「はじめに」において、問題意識と研究の目的を示した。続く、第2章「先行研究の検討」では、組織社会化とその関連分野に関するこれまでの研究をレビューする。まず、組織社会化の定義を確認し、組織社会化の統合モデルをベースに、その構成要素と関連分野を個別に概観していく。第3章「分析モデルと調査設計」では、先行研究のレビューを参考に、分析モデルおよび仮説の設定を行う。そして、第4章「分析の次元構成」で、分析モデルを構成する諸概念の次元構成を確認した後、第5章「分析結果および考察」において質問紙調査から得た結果をもとに仮説の検証、および考察を行う。最後に、第6章「要約と含意」で、本研究の発見事項を要約し、理論的含意、実践的含意、そして本研究の限界と残された課題について明らかにする。

¹ 平成22年厚生労働省告示第385号(平成22年11月15日付)で、「雇用対策法(昭和41年法律第132号)」第9条の規定に基づき、「青少年の雇用機会の確保等に関して事業主が適切に対処するための指針(平成19年厚生労働省告示第275号)」に記された「意欲や能力を有する青少年に応募の機会を広く提供する観点から、学校等の卒業者についても、学校等の新規卒業予定者の採用枠に応募できるような募集条件を設定すること。」に「当該条件の設定に当たっては、学校等の卒業者が学校等の卒業後少なくとも3年間は応募できるものとする」とを追加し、卒業後3年以内の既卒者の新卒扱いとする指針を定めた。また、同日付で、厚生労働大臣名で主要経済団体宛に、「青少年の雇用機会の確保等に関する要請書」を送付、さらに、翌平成23年7月8日付で、文部科学大臣・厚生労働大臣・経済産業大臣の連名で主要経済団体宛に、「新規学校卒業者等の採用拡大や採用選考における多様な経験の評価等に関する要請書」を送付

し、あらためて要請している。

- ² 「組織フィールド理論」では、企業経営は当該地域で規範となる方式に同型化を促す圧力に晒されていると考える。つまり、新規学卒採用が規範的である地域では、そもそも良い人材が外部労働市場にいないため、企業は新規学卒採用を行わざるを得ない(八代, 2011)。

第2章 先行研究の検討

第1節 組織社会化とは何か

第1項 組織社会化の定義

組織社会化研究は、数多くの研究が蓄積される中で、研究の多様化・細分化が進み、多種多様なフレームワークのもとで研究が行われている(福本, 2011)。その定義も、研究者の研究目的によって異なるが、例えば、組織社会化研究を広くレビューした高橋(1993)は、組織社会化を「組織への参入者が組織の一員となるために、組織の規範・価値・行動様式を受け入れ、職務遂行に必要な技能を習得し、組織に適応していく過程(高橋, 1993, p2)」と定義している。

そもそも組織社会化は「社会化(socialization)」の下位概念に位置づけられているが、社会化は 1940 年代以降、心理学、文化人類学、社会学の統合としての行動科学の発展によって、パーソナリティ、社会、文化の全体的関連を考える際の有効な概念となっている。そして、社会化の定義も様々であるが、①社会化は、成員性の習得である、②社会化は、基本的に学習である、③社会化は、相互作用を通してパーソナリティを社会体系に結びつける過程である、という3点¹を共通項としてあげている(柴野, 1992)。つまり、「(A)主体:個人と集団との相互作用を通した」、「(B)方法:学習によって」、「(C)結果:成員性の獲得をする」とことといえる。

そして、社会化の下位概念に位置づけられる組織社会化についても、(A)主体(誰が)、(B)方法(どのように)、(C)結果(どうなる)、という点から考えてみると、

(A)主体:既存の組織成員や組織自身からの働きかけや、新規参入者自身の働きかけという

相互作用によって

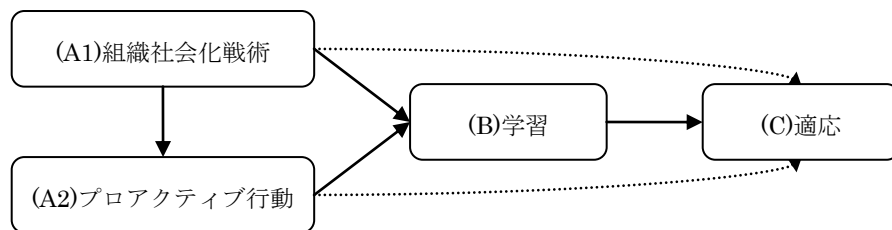
(B)方法:組織の規範・価値・行動様式などの組織文化や職務遂行に必要な技能を学習すること

(C)結果:組織の成員性の獲得、つまり組織に適応していく過程と整理することができる。

第2項 組織社会化の統合モデル

第1項では、組織社会化研究の共通点を(A)主体、(B)方法、(C)結果と整理したが、Ashforth et al.(2007)は、それまでの組織社会化研究を包括的にレビューした上で、組織社会化の統合モデル(図表1 組織社会化の統合モデル)の方向性を示した。そのモデルの詳細については、先行研究のレビュー後に改めて検討するが、このモデルも(A)主体、(B)方法、(C)結果という流れで捉え、以下のように整理できる。

図表1 組織社会化の統合モデル



(出所) Ashforth et al.(2007, p.27) より一部修正、訳出

(A)主体:組織と個人の相互作用

組織社会化戦術(socialization tactics)に代表される(A1)組織からの働きかけ

プロアクティブ行動(newcomer proactivity)に代表される(A2)個人からの働きかけ

(B)方法:組織社会化の学習

組織社会化の達成課題(socialization content)としての学習(newcomer learning)

(C)結果:組織適応

組織社会化の結果としての適応(newcomer adjustment)

第2節以降は、このモデルを道標として、組織社会化とその関連分野の先行研究をレビューする。

第2節 組織と個人の相互作用

第1項 組織からの働きかけ

1. 社会化戦術

まず、組織からの働きかけとしては、個人を受動的な存在として、個人の組織社会化の達成を目的として実施する施策が組織社会化戦術である。

例えば、Van Maanen(1978)や Van Maanen and Schein(1979)は、社会化戦術を①集団対個人(collective vs. individual)、②公式対非公式(formal vs. informal)、③規則対不規則(sequential vs. variable/random)、④固定対可変(fixed vs. variable)、⑤連続対断続(serial vs. disjunctive)、⑥付与対剥奪(investiture vs. divestiture)といった、それぞれ対になる6つの次元²に整理した。この分類は、個別の施策をどちらか一方に分類するものではなく、個別の施策は、次元ごとに対となる両端の間のどこかに位置づけられるものであるとされ、6つの次元自体も、相互排他的ではなく、6つの次元で全てを完全に網羅しているものではないとしている。

図表 2 組織社会化戦術と個人の役割反応

	制 度 的	個 別 的
文 脈 的	集 団 公 式	個 人 非 公 式
内 容 的	規 則 固 定	不 規 則 可 変
社会側面的	連 続 付 与	断 絶 剥 奪
	役割保持的反応	革 新 的 反 応

(出所) Jones(1986, p.263) より一部修正, 訳出

また、Jones(1986)は、Van Maanen et al.(1979)の社会化戦術の6次元をもとに、組織からの働きかけに対する個人の役割に対する反応という観点から、制度的(Institutionalized)と個別的(Individualized)という対比と、文脈的(Context)、内容的(Content)、社会側面的(Social

aspects)という意味合いの3次元とで整理しなおした(図表2 組織社会化戦術と個人の役割反応)。つまり、制度的と個別的という対応は、集団、公式、規則、固定、連続、付与という制度的社会化戦術によって個人は役割保持的反応(custodial role orientation)を示し、個人、非公式、不規則、可変、断続、剥奪という個別的社会化戦術によって、個人は革新的反応(innovative role orientation)を示すとした。また、文脈的、内容的、社会側面的という3次元は、個人に情報を与える際の文脈についての文脈的社会化戦術として集団対個人と公式対非公式を含む次元、与える情報の内容自体についての内容的社会化戦術として規則対不規則と固定対可変を含む次元、そして最後は、個人への関わりといった社会的相互関係についての社会側面的社会化戦術として連続対断続と付与対剥奪を含む次元として整理した。実際に行われている組織からの働きかけが、どう位置づけられるかの一例をあげると、日本企業において行われている新入社員導入時研修は、新入社員という集団に対して会社の公式行事として位置づけられることから、文脈的・制度的社会化戦術であり、新入社員の役割保持的反応が期待されるといえる。

一方で、新入社員に対する導入時研修をこのモデル³で説明するのは難しいと、尾形(2009)は、主張する。日本企業における導入時研修は、日本的な人事システムと連動しながら、その機能を果たしていることから、複合的に捉るべきで、そのためには組織社会化戦術の内容に着目するべきとし、食品メーカーA社の導入時研修に対する質的調査によって、新入社員に対して一斉に行われる導入時研修が、組織社会化に与える影響を考察している。A社の導入時研修プログラムは厳しさを特徴とし、一緒に研修に参加している同期と、共に乗り越えていくことで、強い連帯感と同期意識といったヨコの関係と、長期間にわたって行われてきた不変性により、過去にそれを経験した先輩社員との共通の話題となることで、職場の同僚とのタテの関係とを生成し、この会社独特の通過儀礼として、導入時研修のどのような側面が組織社会化に影響を与えているかを実証的に明らかにした。

2. 社会化エージェント

尾形(2009)は、導入時研修の中での同期や、先輩といった研修に関わる他者の影響を認めながらも、導入時研修自体の果たす役割の大きさを示しているが、Fisher(1986)は、新規参入者は、様々な方法で組織の規範、価値、ふるまい、そしてスキルを学習するが、そのほとんどは組織内の他者からであると指摘している。そして、この新規参入者の組織社会化を促進させる存在が、社会化エージェント(socialization agent)である。そして、導入時研修などの組織自体の働きかけを含め、組織内の様々な他者が、社会化エージェントとなりうるが、どの社会化エージェントが、どんな影響を与えるかについては、例えば、Louis, Posner and Powell(1983)は、新規参入者にとっての情報源として訓練(practices)、経験(experiences)、そして人(people)の3つを、つぎの10のカテゴリーとして提示した。

- ①会社内での公式オリエンテーション(formal onsite orientation)
- ②会社外での宿泊研修(offsite residential training)
- ③同期(new recruits)
- ④先輩(senior coworker relationship)
- ⑤メンター(mentor/sponsor)
- ⑥同僚(peers)
- ⑦上司(supervisor)
- ⑧秘書・サポートスタッフ(secretary/support staff)
- ⑨社内のレクリエーション活動(social/recreational activities)
- ⑩出張(business trips)

そして、これらの有益性(helpfulness)と利用可能性(availability)を定量的に分析している。有益性については、「非常に有益(very much)」を5点とするリカート5点尺度、利用可能性については、「はい・いいえ(true or not)」という質問に対して「はい」と回答した人の割合を測定した。その結果は、同僚(有用性 3.96, 利用可能性 89%), 先輩(有用性 3.79, 利用可能性 75%), そして上司(有用性 3.52, 利用可能性 87%)の3つの社会化エージェントの重要性を指摘して

いる。また、Nelson and James(1991)は、Louis et al.(1983)のカテゴリーを修正した上で、同様に有益性と利用可能性を定量的に分析し、同僚との日々の交流(有用性 4.03, 利用可能性 81.32%)の重要性を確認するとともに、同僚との日々の交流が離職意志を留めることを示している。

3. 垂直的・水平的交換関係

次に、これらの社会化エージェントとの関係が、新規参入者の組織社会化にどのように影響するかについて、例えば、若林・南・佐野(1980)は、大卒新入社員を対象として、どのように「一人前の組織人」として成長していくかを入社後3年目、7年目の縦断的データを用いて実証的に分析している。その中で、新入社員と上司との対人関係を、役割期待の交換と役割自由度という2つの側面から特徴づけられる垂直的交換関係と定義した。そして、新入社員が援助・理解・配慮・支持といった個人的(対人的)サービスを上司から期待でき、かつ自己の職務において広い範囲の自由裁量を許されているという新入社員本人の役割状況を高いレベルの垂直的交換関係とし、それが新入社員本人の潜在能力と結びつくことで、その後のキャリア発達に大きな影響を与えることを示した。

さらに、竹内・竹内(2011)は、上司との垂直的交換関係(leader-member exchange:LMX)に加えて、同僚との水平的な交換関係(team-member exchange:TMX)が組織社会化過程において、重要な役割を果たしていることをモデル化するとともに、縦断的データを用いて実証的に分析を行い、新規参入者の垂直的交換関係と水平的交換関係の質が、組織からの働きかけである組織社会化戦略と新規参入者の組織適応を結びつける重要な媒介要因であることを示している。

また、同僚との水平的交換関係に関し、日本企業においては、職業経験のない新卒者を学校卒業直後という一時期に、まとめて採用する「新卒一括採用方式」が、依然として中心的地位を占めている(永野, 2007)ことから、同じタイミングで入社し、同じタイミングで導入時研修などを受けることになる「同期」の存在は大きいことが推察される。例えば、寺畑(2009)は、イン

タビューによる質的調査によって、同期社員間の人間関係の重要性を明らかにしている。特に入社から3年以内は人間関係に広がりがないため、同期の間でのコミュニケーションが重要であり、当該調査対象企業では研修期間を研修所に合宿するという形をとり、新入社員が困難を乗り越えやすいような状況がつけられ、研修期間終了後も、「飲み会」などのインフォーマルな集会などでの個人的な人間関係が、仕事上の悩みを相談する場として機能していることを示している。

4. 他者からの支援

さらに、中原(2010)は、職場の中の学習(workplace learning)という視点から、組織への適応に留まらず、職場において能力を向上し、成長するためには、他者とのかかわりがどのように影響するかを、日本企業に勤務する28歳から35歳の正社員で半年以内に異動を経験していない2,304名を対象とする定量調査から分析している。

なお、《職場》とは、「責任・目標・方針を共有し、仕事を達成する中で実質的な相互作用を行っている課・部・支店などの集団」であり、仕事の現場であると同時に学習の現場と定義している。また、職場における学習に対して強い影響を与える他者として、多くの人に想定されるのは、上位者である上司や先輩である。つまり本人を起点とした垂直的次元の発達支援関係が想起され、これは一般的にOJT(on the job training)⁴と呼ばれている。一方で、学習はOJTが想定する垂直的次元に加えて、同僚・同期などの水平的次元の支援関係なども想定にされる必要があるが、従来の組織と学習に関する研究では、必ずしもそれが十分になされていたわけではなかったと指摘する。そして、《他者》を「仕事を達成する中で関与のある人」と定義した上で、上司、上位者・先輩、同僚・同期、部下と職場にいる自分以外のメンバーから受ける支援を①業務支援：業務に関する指導助言をすること、②内省支援：客観的な意見を与えたり、振り返りをさせたりすること、③精神支援：精神的な安らぎを与えたりすること、の3つの次元から構成されていることを発見し、さらに、誰から、どのような支援を受けているかを分析している。すなわち、最大の「業務支援」を受けているのは、上司からであり、その後は上位者・先

輩、同期・同僚、部下と続く。「内省支援」については、職場の様々な人々から等しく受け、「精神支援」については、同僚・同期から最も受け、反対に上司からは最も受けていないことを明らかにしている。

第2項 個人からの働きかけ

1. プロアクティブ行動

伝統的な組織社会化研究では、新規参入者は単に組織社会化を受ける(reactive)存在として描かれてきたが、近年では、個人からの働きかけ、つまり新規参入者自らが、組織に参入したばかりの不確実性を減少させるような主体的な働きかけをおこなうプロアクティブ(proactive)行動が取り上げられるようになった。プロアクティブ行動の代表的なものとして、情報探索(information seeking and acquisition)行動があるが、Morrison(1993)は、会計事務所の新人に対して、入社オリエンテーションの2週間後、3ヶ月後、6ヶ月後の縦断的な量的調査をとおして、情報探索行動が、組織社会化に及ぼす影響を考察し、能動的に情報を探索することで、自らの組織社会化を促進していることを示した。

また、Saks and Ashforth(1996)は、新規参入者が、入社時の不安感やストレスに対する自己管理行動(behavioral self-management;BSM)が、内発的動機付け、コーピング、役割に対する不安にどう影響を及ぼすかを分析し、プロアクティブ行動を5つの自己管理行動⁵、すなわち①自身の行動とその結果の観察(self-observation)、②自身の行動の判断や基準として方向性や自己目標の設定(self-goal-setting)、③自身の目標達成や望ましい行動に対しての自己報酬(self-reward)、④自身の目標未達成や望ましくない行動に対しての自己処罰(self-punishment)、⑤望ましい行動の予行練習(rehearsal)に整理している。

第3項 小括

ここまで、組織社会化の主体について、組織からの働きかけの面、個人からの働きかけの面について、先行研究をレビューしてきた。伝統的な組織社会化研究では、新規参入者は、

単に組織社会化を受ける存在として描かれてきたが、近年、個人の主体的なプロアクティブ行動も取り上げられるようになってきたように、組織社会化の主体は、組織、個人、そしてその両者の相互作用であることが確認できた。そして、新規参入者が様々な方法で組織の規範、価値、ふるまい、そしてスキルを学習していく過程では、導入時研修などの新入社員研修に代表される会社の公式行事もあるが、そのほとんどは組織内の他者の役割が大きい(Fisher, 1986)といえる。また、組織内には様々な他者が存在し、これらが社会化エージェントとなりうるが、どの社会化エージェントが、どんな影響を与えるかについては、新規参入者の垂直的交換関係と水平的交換関係の質が、組織からの働きかけである組織社会化戦術と新規参入者の組織適応を結びつける重要な媒介要因であり(竹内ほか, 2011)、さらに、同僚との水平的交換関係の中でも、日本企業においては、新卒一括採用方式が主流であることもあり、同じタイミングで入社し、同じタイミングで導入研修などを受けることになる「同期」の存在が大きいことが推察される。また、他者から受ける支援にも「業務支援」「内省支援」「精神支援」が存在し、それぞれ果たす役割に違いがある(中原, 2010)ことが示されている。

第3節 組織社会化の学習

第1項 学習領域

次に、組織社会化における学習について、先行研究をレビューしていくこととする。

第2節第2項で Morrison(1993)は、プロアクティブ行動の代表的なひとつである情報探索行動が、組織社会化に及ぼす影響を考察したことを述べたが、さらに、新規参入者が情報探索する内容について先行研究から4つの学習領域、①自身の職務を学習する「職務習得(task mastery)」, ②組織内での自身の役割を理解する「役割明確化(role clarification)」, ③同僚との関係を構築する「社会的統合(social integration)」, ④組織文化へ適応するための学習である「組織文化適応(acculturation)」に整理している。そして、この4つの学習領域は、Ostroff and Kozlowski(1992)が、新規参入者の情報探索行動において、情報源と学習領域とが、組織社会化の成果にどう影響を及ぼすかを考察する過程で、4つの学習領域として提示

した①職務領域(task),②役割領域(role),③集団領域(group),④組織領域(organization)とも対応する。

第2項 学習内容

これらの研究が、組織社会化の成果への影響を測定する手段として、学習領域を考察したのに対し、Chao et al.(1994)は組織社会化の達成課題自体としての学習内容を測定する尺度開発を行い、次の6次元の学習内容を提示している。

- ①より高いレベルの職務遂行につなげるために職務遂行上の課題を学習する「職務熟達(performance proficiency)」
- ②周囲に学ぶべき適切な他者を見つけ学習する「他者(people)」
- ③組織内の公式・非公式な関係や、権力構造を学習する「政治(politics)」
- ④職務遂行に必要な専門用語や、組織特有の隠語や方言を学習する「言語(language)」
- ⑤公式・非公式、明文化されている・いないにかかわらず、組織の目標と価値観を学習する「組織目標・価値観(organizational goals and values)」
- ⑥組織の伝統・習慣などを学習する「歴史(history)」

それまでは、職務満足(job satisfaction)やコミットメント(commitment)といった組織社会化の二次的成果というべき、組織適応についての尺度が支配的であった中で、組織社会化の達成課題自体としての学習内容という組織社会化の一次的成果としての尺度であり、一定の貢献を果たしたといえる。

そして、Haueter, Macan and Winter(2003)は、Chao et al.(1994)の尺度を評価しながらも、次の3点を批判した上で、組織社会化の達成課題自体としての学習内容を測定する新たな尺度を開発した。

批判の一つ目は、職務役割、集団、組織といった異なるレベルが一つの次元に混同されている点である。例えば、「歴史」次元に、「『組織』の歴史についてよく知っている」と「私の所属する『集団』の歴史についてほとんど知らない(逆転項目)」とが混同されてしまっているのであ

る。よって、歴史、組織目標・価値観、政治、言語についての知識を問う際は、職務役割、集団、組織に分けるべきであると指摘している。

二つ目は、職務役割、集団、組織についての知識のみ考慮されており、それぞれにおける役割についての考慮がない点である。初期の組織社会化研究では、組織と個人の関係が主題であり、組織における個人の役割が取り上げられていた。一方、今日の組織社会化研究においては、組織に対する社会化(organization socialization)、集団に対する社会化(group socialization)、職務役割に対する社会化(task socialization)が概念化されており、それぞれにおける知識と役割について考慮すべきであると指摘している。

三つ目は、職務役割に対する社会化(task socialization)と仕事の成果(job performance)が「職務熟達」次元に混同されている点である。仕事の成果は、職務役割に対する社会化の結果であり、職務役割の社会化については、単に職務役割の知識や理解に関する項目とすべきであると指摘している。

これらの、批判を踏まえて、Chao et al.(1994)の組織目標・価値観、言語、政治、歴史を統合し①「組織(organization)」, 他者を②「集団(group)」, 職務熟達を③「職務役割(task)」とする3次元の組織社会化尺度を開発している。

第3項 小括

本節では、組織社会化における学習について先行研究をレビューしてきたが、そもそも、柴野(1992)が、社会化は基本的に学習であると示したように、学習は、組織社会化モデルの核心(the heart of any organizational socialization model)として位置づけられる(e.g., Cooper-Thomas and Anderson, 2005; Ashforth et al., 2007)。学習は、第2節で先行研究をレビューした組織社会化戦術や社会化エージェントといった組織からの働きかけ、そして、プロアクティブ行動といった個人からの働きかけと、この後、第3節で先行研究をレビューする組織適応との架け橋であると、第1節第2項で示した Ashforth et al.(2007)の組織社会化の統合モデルにおいても位置付けられている。本研究においても、組織社会化の課題達成の学習内

容に着目し、Haueter et al.(2003)が開発した「組織(organization)」、「集団(group)」、「職務役割(task)」の3次元の組織社会化尺度を参考に、組織社会化の達成課題としての学習についての分析次元を操作化していくこととする。

第4節 組織適応

第1項 組織における個人のキャリア発達

ここまで先行研究をレビューしてきた組織社会化戦略や社会化エージェントといった組織からの働きかけ、そして、プロアクティブ行動といった個人からの働きかけと、組織社会化の課題達成の学習の結果として、組織適応(または不適応)は生じる。組織からの働きかけ、また個人からの働きかけ、そして組織社会化の学習内容をみても、多種多様であり、その組合せはさまざまといえる。また、組織と個人の相互作用、つまり、主体も複数であることから、組織適応(または不適応)は多様性の中にあるといえる。

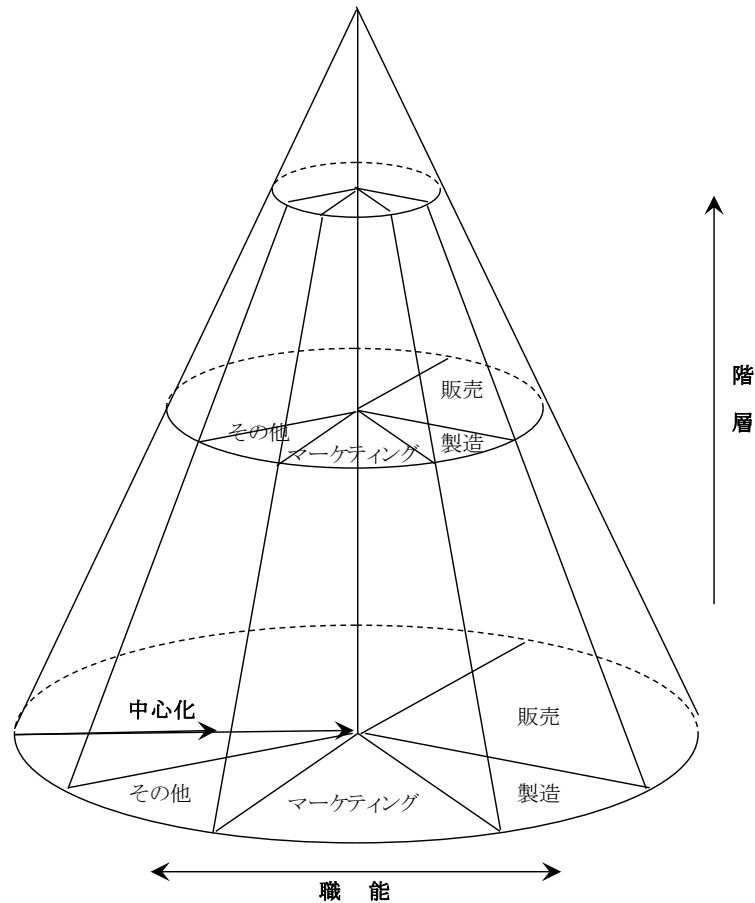
この多様性を、Schein(1971)は、個人と組織との関係から、個人が組織の中を移動することで、組織内における個人のキャリア発達として捉えている。それは、キャリア・コーンという概念を用いたもので、次の3つの次元で説明される(図表3 組織の3次元モデル)。

一つ目は、「階層(vertically)」の次元にそっての移動である。いわゆる昇給・昇格であり、達成するレベルやスピードが、人によって異なるのは明らかである。また、上への移動だけではなく、時には降格など下への移動、そして同じ階層に留まる停滞も見られる。

二つ目は、「中心化(radially)」の次元にそっての移動である。この移動は、組織のメンバーシップを獲得し、さらに重要で中心的なものとなっていくことである。同じ階層に留まった場合、つまり昇格しない場合であっても、その階層において信頼を獲得するにつれて、中心的な存在、部内者化していくこともあるし、一方で、階層を上へ移動する場合、つまり昇格する場合は、コーン自体の形状から昇格前よりも中心化していくことになる。

三つ目は、「職能(circumferentially)」の次元にそっての移動である。

図表 3 組織の3次元モデル



(出所) Schein(1971, p.404) より訳出

一般的に、日本企業においては、マーケティングから製造へなど、職能間の非連続な異動が比較的頻繁に行われているが、平野(2006)は、日本企業は入社後しばらくの下積みの仕事経験(工場や営業所における製造、営業、販売の現場第一線)を経ってから、適性を見て職能を決めるクロス・ファンクショナル・キャリアが見られるとし、幅広いキャリアを日本的キャリアシステムの特徴としている。

このようにキャリア・コーンの中を多様な経路で移動する過程を、Schein(1971)は、キャリア発達の段階として、キャリア・コーンの境界を越える際に、組織と個人とが相互に影響を与えるとしている。そして、組織から個人へ与える変化が社会化(socialization)であり、個人が組織に

与える変化が革新(innovation)であり、社会化はキャリアの初期の段階に、革新はキャリアの後期の段階で、より生じやすいものの、キャリアの全ての段階で観察されるとしている。

第2項 4つの組織人タイプ

第1項で、Schein(1971)が組織内における個人のキャリア発達という動的なモデルを示したが、若林(1995)は、新規参入者が、組織の経営目標(goal)と職場の慣行(habit)の2つの次元で組織人となるための教育を与えられた場合に、それぞれの教育をどの程度受容するかによって、4つの組織人タイプ⁶が生じることを示した(図表4 創造的組織人育成の枠組み)。

図表4 創造的組織人育成の枠組み

職場慣行(Habit)受容度		経営目標(Goal) 受容度
低	高	
創造的組織人 (選択的適応)	会社人間 (過剰同調)	
疎外人 (離職, 不適応)	指示待ち人間 (仮の同調)	低

(出所) 若林(1995, p.170) より引用

第一のタイプは、経営目標受容度が高く、職場慣行受容度も高い、「会社人間」である。会社人間とは、企業内教育を通じて会社の経営目標との同一視が行われ、同時に職場の慣行もすべて受容され、会社の影響によって個人が席卷されてしまうパターンである。今までのアイデンティティにかかわらず、組織に入るやいなや「会社人間」への変身が行われる。

第二のタイプは、経営目標受容度は低い、職場慣行受容度が高い、「指示待ち人間」である。指示待ち人間は、会社の経営目標は受容せず、むしろ自分の個人的目標を働く動機とし、これらの個人的目標達成のための手段として、職場の慣行を受け入れ同調していくタイプである。しかし、本来自分の目標が会社とは別の所にあるだけに、その同調の仕方は消極的で、自分から積極的に仕事に関わることをしない。

第三のタイプは、経営目標受容度が低く、職場慣行受容度も低い、「疎外人」である。疎外人は、経営目標も職場慣行も受容せず、結果として企業の教育的努力を無に帰せしめるタイプである。その典型は組織社会化の圧力に対し、真正面から反逆するタイプである。それ程ではないにしても、会社生活での行動が目にあまったり、際立って不真面目な行動をとる場合などもこのタイプに属する。しかしほとんどの場合、この動機パターンの人間は、組織に対して直接的対立行動を示す前に、組織に対する反発から離職行動を取るのが普通である。

第四のタイプは、経営目標受容度は高いが、職場慣行受容度が低い、「創造的組織人」である。創造的組織人は、会社の経営目標には強く共鳴するものの、それを実現する方法として、必ずしも職場の慣行には従わず、独自のやり方やスタイルを維持しようとするタイプである。

また、この4つのタイプがどのようなプロセスを経て形成されるかについて、新規参入者の表現・行動・選択の自由といった自己の立場(態度や信念)に変更を迫る組織社会化圧力に対する抵抗力、リアクタンス(reactance)として説明している。会社人間は、もともと自由への欲求が弱かったり、リアクタンスに対する制裁があまりにも強大であると知覚された場合には、自己の自由は放棄され「組織への同調」が生じることになる。次に、自由を放棄せず、組織社会化圧力に対して何らかの抵抗を試みる場合は、ストレートに反発すれば「離職」へとつながる疎外人となる。しかし、多くの場合は、明らさまの反発ではなく、表面的には職場の慣行に付き合いながらも、いつかは転職を図ろうとする「仮の同調」者であり、仮の同調者は、経営目標は受容せず、最低限のところでは職場慣行に従うことから、仕事に対する自主的関与は低く、指示待ち人間となることが多い。そして、リアクタンスを感じた場合、非難を受けたり逸脱者となるリスク

を計算した上で、自己に忠実に、自分の存在にとって必要な自由の行使を敢行するケースが考えられる。このような自由の行使は、仕事のやり方や人間関係秩序、非公式な行事や習慣、マナーといった職場の慣行には従わなかったり、それらを変更ないし新たに創造する行動となって現れるが、このような逸脱や変更がゆるされるのは、会社の経営目標や企業理念を十分理解し受け入れていることが前提となる。基本的な部分では組織の枠組みを受け入れているが、やり方においては職場の慣行にとらわれず、自分なりの考えやアイデアを実践していく能力、具体的にはリスク負担力、計画力、実行力などの能力を備えた人間は、組織社会化圧力に対し「創造的適応」を行うことができる。

第3項 創造的個人主義

Schein(1968)も、第1項で示した組織内における個人のキャリア発達という動的なモデルだけではなく、新規参入者が組織の価値観や規範をどの程度受け入れるかについての基本的反応についても整理している。すなわち①全ての価値や規範を拒絶する「反抗(rebellion)」, ②極めて重要な価値や規範のみを受け入れて、その他は拒絶する「創造的個人主義(creative individualism)」, ③全ての価値と規範を受け入れる「服従(conformity)」の3つのタイプに分類している。Scheinによれば、「創造的個人主義」が最もよい適応モデルであり、「反抗」は組織から追い出されるか、組織の目標を駄目にしてしまい、「服従」は創造性を抑制することで官僚的となることで組織社会化の失敗となるとしている。

第4項 小括

ここまで、組織社会化の先行研究を、

(A)主体:組織と個人の相互作用

組織社会化戦術(socialization tactics)に代表される(A1)組織からの働きかけ

プロアクティブ行動(newcomer proactivity)に代表される(A2)個人からの働きかけ

(B)方法:組織社会化の学習

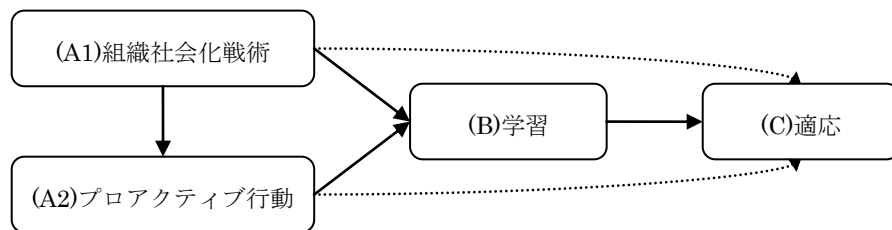
組織社会化の達成課題(socialization content)としての学習(newcomer learning)

(C)結果:組織適応

組織社会化の結果としての適応(newcomer adjustment)

という順にレビューしてきた。

図表 5 組織社会化の統合モデル(再掲)



(出所) Ashforth et al.(2007, p.27) より一部修正, 訳出

ここで、あらためて Ashforth et al.(2007)の統合モデルを図表 5 組織社会化の統合モデル(再掲)に概観すると、「組織社会化戦術(socialization tactics)」に代表される制度化された組織社会化のプログラムといった組織からの働きかけと、情報探索などの「プロアクティブ行動(newcomer proactivity)」といった個人からの働きかけにより、自ら主体的に行動することで、「組織社会化の達成課題(socialization content)」を学習し、「適応(newcomer adjustment)」が生じる。一方で、組織への適応は一律な結果だけでなく、若林(1995)の「創造的組織人」や Schein(1968)の「創造的個人主義」といった一般的に望ましいといえる結果や、そうではない結果も見られる。それでは、個人が適応する、そして個人を適応させようとする組織とは何であろうか、という疑問も生じてくる。

第5節 組織文化と革新行動

第1項 組織文化

組織を時間的、空間的に定義するのは容易ではない。組織は多くの環境と常に相互に影響するオープン・システムであり、多くのサブ・グループ、職業単位、階層、地域的に分散した部分から成り立っている。そして、ある特定のグループが外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習した、グループ自身によって創られ、発見され、または、発展させられた基本的仮定のパターンを持つ。それは、よく機能して有効と認められ、新しいメンバーにも、そうした問題に関しての知覚、思考、感覚の正しい方法として教え込まれるものであり、組織の所有物として組織文化がある(Schein, 1986)。つまり、個人が適応するのは、そして組織が個人を適応させようとするのは、組織ではなく、組織が所有する組織文化であるといえる。

さらに、Schein(1999)は、文化と特にその本質を操っているのは、学習され共有された暗黙の仮定であって、人々はその仮定をもとにして毎日の行動をとると指摘する。この暗黙の仮定は、Schein(1986)が、組織文化のレベルについて可視的なものから暗黙の目に見えないものまでを次の3段階に分けて定義しているなかのレベル3に該当する。

レベル1:「人工物(artifact)」は、創りだされた物理的・社会的環境、つまり、物理的な空間なり、そのグループの技術的な成果、書かれたり話されたりする言葉、装飾およびメンバーの明白な行動を観察できる。しかし、内部にいる人たちは、必ずしも自分自身の人工物に気づいていないが、自分で観察することは可能である。例えば、レストランや銀行などの物理的なレイアウト、調度品、従業員の服装や態度、音の大きさを具体例として説明している。

レベル2:「価値(value)」は、すべての文化の学習は究極的に、ある人の原初の価値、どうあるということからはっきりと異なった「どうあるべきか」という感覚を反映している。あるグループが、新しい任務や問題に直面した際に、これまで解決するための共有された基盤がないことから、グループの誰かが(普通は創立者が)、現実の本質およびそれにどう対処するかについて確信をもって、その確信にもとづいて解決策を提示するが、グループとしては、問題解決策の成功を集団として共有するまでは、同じ程度の確信を感じることはできないとしている。

レベル3:「基本的仮定(basic assumption)」は、ある問題に対する解決策が繰り返し機能し、グループがその成功についての認識を共有すれば、その価値が徐々に認知的変容の過程を開始し、一つの信念となって、グループ内ではあたりまえのことと考えられる基本的仮定となる。これがグループ内で強く保持されれば、他の前提に立った行動は想像できなくなる。

この目に見えない組織文化である暗黙の基本的仮定により、「ここでのやり方(the way we do things around here)」と一般に思われていることができあがってくるが、その組織で働く従業員であっても毎日の行動のもとになっている仮定を、助言なしには再構築することはできず、単に、「ここでのやり方」を知っていて、そのやり方でうまくいくと思っているだけだと述べている。

また、Weick and Sutcliffe(2001)は、組織文化は、そこにいる人々にとって重要な一連の期待から生まれ、包含、排除、称賛、肯定的感情、社会的支持、孤立、配慮、無関心、興奮、怒りといった強力な社会的影響力は、人々が物事を互いにとって意味のあるものにするための手段であり、それが規範、価値観、コンセンサス、熱意として構成されるとする。つまり、組織文化とは人々が何を見るか、何を見ないかを規定するものであるということである。そして、先行研究から、組織がもたらす効果の一つは、多数の人間をまとめ、取り組み方や見方、課題の優先順位を十分時間をかけて似通ったものとし、集団として持続的に対応できるようにするところにある。組織化されていない個人の集まりであれば、同様の対応は不可能であるとしている。つまり、組織文化は、経済合理的で強力な「似通った考え方」を生み出し、この類似性は、文化の素材とでも言うべき価値観、行動規範、認識の共有から生じる。一方で、組織文化は、一部の重要な要素を、組織の視野からこぼれ落とし、だれも重大問題に気づかないという危険を伴うことも示し、組織文化は盲点を生むことも指摘している。

第2項 過剰適応

組織文化から生じる可能性のある危険については、Chao(1988)も、組織社会化の結果として、過剰適応(overconformity)が潜在的な問題となる可能性を指摘している。新規参入者が組織の文化を全面的に受け入れることで、組織の変化のための新しいアイデアや、組織の発

展への貢献ができなくなり、創造性や革新性の欠如により、組織は柔軟性を講じたり、変化の機会を喪失してしまう。

同様に、Schein(1986)は、組織は、メンバーが順応していくように、教育、教化、同化や他の方法に多大な努力を払っているが、同化のプロセスが機能しなかったり、新しいメンバーが受け入れ側の文化を習得しないときは、深刻な問題が起こり、極端な場合は、新しいメンバーが組織の中軸か中心の仮定を習得しなければ、その従業員は疎外され、居心地が悪く、非生産的であると感じることを「同化の失敗」として述べている。一方、逆の極端なケースとして、「過剰に同化」された場合、結果は完全な適合であり、そのため、新しい環境の要求への革新的な対応力になることが組織の側で不可能となることを指摘している。

また、若林(1995)の4つの組織人タイプのひとつである「会社人間」と同様に、田尾(1997)は、わが国の高度成長経済を担った人たちを「会社人間」と呼び、強く組織にコミットメントする人たちと定義した。そして、田尾(1995)は、コミットメントが高いことの否定的な結果⁷として、創造性の欠如をもたらし、変化に対する抵抗を生み出すことにつながることで、職場集団や組織全体に対し適応性や革新性を奪い、決まったことしかしない保守的な傾向をもたらすと指摘している。さらに、過剰な帰属意識は反社会的な行為に無神経となり、会社のためならば違法もかまわず、法を犯すことに後ろめたさを感じなくなることを問題視している。

第3項 組織学習

企業不祥事が生じる原因については、Argyris(1977)が、組織学習の視点で説明を試みている。組織学習とは誤りを見つけ、修正するためのプロセスであるが、一般的に組織は「シングル・ループ学習」に秀でており、「ダブル・ループ学習」が不得手であるとしている。シングル・ループ学習とは、組織へのロイヤリティが高く、勤勉で、協力的だが、つまるところ自己防衛的な人材や組織に見られる線形的な思考である。したがって自己完結的であり、クローズド・システム(閉鎖系)である。例えば、サーモスタットは、温度が高すぎたり低すぎたりすると、それを感知して適度な水準に調整する。サーモスタットがこの役目を果たせるのは、室温とい

う情報を手に入れ、必要に応じて修正する機能を備えており、これをシングル・ループ学習としている。一方、ダブル・ループ学習とは、事象や状況にふさわしい情報と知識に基づいて行動し、自由闊達で忌憚のない議論、臨機応変な意志決定、変化を奨励する人材や組織に見られる非線形な思考で、他者に学ぶオープン・システム(開放形)である。先のサーモスタットが、仮に「摂氏 20 度に設定するのは、本当に望ましいのか」と自らに問うことができれば、誤りを察知するだけでなく、自身の作動プログラム、基本方針目標なども見直すことが可能であり、これをダブル・ループ学習として例えている。そして、ダブル・ループ学習が行われるためには、大前提となる仮説、不文律、目的などについて異なる意見を受け入れることが必要であり、大前提にある価値観を問い直すには、比較評価する対象、つまり比較の対象となる対立概念が不可欠であると指摘している。

シングル・ループ学習とダブル・ループ学習については、迂路を辿ることになるが、科学の発展における「通常科学」と「科学革命」とになぞらえると、このテーマを論じる際の有力な材料になると考える。Kuhn(1970)によれば、「通常科学」とは、特定の科学者集団が一定期間、一定の過去の科学的業績を受け入れ、それを基礎として進行させる研究であり、これを「パラダイム(paradigm)」と呼んでいる⁸。パラダイムは、ある集団の成員によって共通して持たれる信念、価値、テクニックなどの全体的構成を示す。そして、通常科学は、きわめて累積的な事業であり、科学知識の広さと精密さを着実に増加させるという目的を達する。一方、「科学革命」とは、ただ累積的に発展するのではなく、古いパラダイムがそれと両立しない新しいものによって、突然に、あるいは部分的に置き換えられる、という現象である。つまり、科学は、特定の科学者集団がパラダイムという共通の仮定のもとで累積的に蓄積される通常科学(シングル・ループ学習)と、非累積的断絶でパラダイムに区切りをつける科学革命(ダブル・ループ学習)により発展するもので、予想もしなかった革新性が通常科学で累積的に得られるということはいえないのである。そして、このような新しいパラダイムの基本的発明を遂げる人は、ほとんど非常に若い人か、パラダイムの変更を促す分野に新しく入ってきた新人かのどちらかであり、明らかに、彼らは、通常科学の伝統的ルールに縛られることなく、これらのルールはもはや役に

立たないから外のことを考えよう、ということになり易く、その結果、新しいパラダイムに移行することが、科学革命となるとしている。

そして、Baker(1992)は、組織、企業はパラダイムの森であると指摘する。大企業でも中小企業でも、管理のパラダイム、販売のパラダイム、社員採用のパラダイム、マーケティングのパラダイム、研究開発のパラダイム、人材開発のパラダイムをもっている。そのパラダイムの中で、企業の不祥事は、会社の方針や目標などには疑問を投げかけないほうがよいといった社内の不文律を守るために、不都合な情報をカモフラージュし、そのためにはさらに多くの情報をカモフラージュするというシングル・ループ学習のみが行われ、ダブル・ループ学習が妨げられてしまうために生じる。

第4項 組織変革

企業不祥事という極端な例を生じさせないだけでなく、昨今の企業環境の急激な変化に対応するためには、企業自身も変化しなくてはならない。つまり、組織文化を変革していくことになるが、Schein(1999)は、そのメカニズムのひとつとして、新たに生じてきた社外の現実により良く適応できる仮定を抱いた内部者を「混成種」として体系的に育成することで、徐々に変化を引き起こしていくやり方を提示している。彼(彼女)らは内部者なので、文化の核心部分についてはその多くを受け入れており、信頼もされているが、その人の性格や人生経験、そしてキャリアから来るサブカルチャーによって、核心部分とはいろいろな角度で異なる仮定を持つに至る。そのような混成種が、例えば管理職として、重要な地位に置かれるならば「われわれは彼(彼女)が職場を変えようとしてやっていることは気に入らないが、それでも彼(彼女)はわれわれの仲間だ」という感情を引き出すことができる。そしてこのメカニズムを機能させるには、何が足りないかを洞察する力が必要で、それを「自分たちの組織の中で境界に位置する」ようになることとしている。つまり、変革は、組織外の人ではなく、組織社会化された組織内の人が変革をすることに意味があることを示唆している。

また、Weick et al.(2001)は、組織が、不測の事態をマネジメントするためには、多様な分析

的観点を備えることの必要性を述べ、見方が多様であれば仮定の幅も広がり、さまざまな情報に対して、敏感になり、その結果、単純化が抑制され、問題を芽のうちに発見しやすくなる。そして、多様で分析的な見方を備えるには、異色のキャリアを持つ人材の採用、頻繁なジョブローテーションなどが有効であるとしている。

第5項 異動による価値創造メカニズム

頻繁なジョブローテーションの与える影響については、例えば、平野・内田・鈴木(2008)は、食品会社の28人のシニア・マネジャーに対して、キャリア・ツリーモデルを用いて、キャリアの幅とその経験を分析し、日本的キャリアシステムの価値創造メカニズムを明らかにした。すなわち、個々人のキャリアにおける役割とスキルの関係には2つのパターンがあり、1つは要求される役割を果たすのに十分なスキルをまだ持っていない「不足」の状態、もう1つは要求される役割に対してそれ以上に個人がスキルを持っている「余剰」の状態がある。しかし、求められる役割は単純に1つのスキルによって果たされるものではないため、1つの役割においては「不足」であるが、別の役割においては「余剰」であることが生じる。役割が要求するスキルと個人が保有するスキルの関係を束としてとらえると、隣接する職能や分野ではなく技術的・属性的に非連続な異動によって、役割とスキルの間にギャップが生じ、このギャップがもたらす成果として「継続伸張」と「組合せ活用」という2つの価値創造メカニズムがあることを発見した。

継続伸張は、キャリアの非連続性ではなく連続性(補完性の高い異動)から生まれ、要求された役割以上の役割を果たそうとする価値創造のタイプである。役割とスキルの関係が余剰である場合、個人は与えられた役割を十分にこなすことができるため、その余裕をもとに与えられた役割だけでなく、余剰スキルを役割に適用する(知識結合)ことで、役割を膨らませるのである。

組合せ活用も、同様に余剰の知識ないしスキルを用いることによって価値を生むメカニズムであるが、継続伸張と異なるのは、スキルの不足を余剰スキルが補うなかで価値が生まれる点であり、キャリアの非連続性から生まれる。本来必要とされるスキルが不足であるために、余剰

スキル(役割には本来必要でなかったスキル)を用いて要求された役割を遂行するとによって知識結合がなされ、これまでの役割のなかでは生まれてこない価値が創造されるのである。そして、この組合せ活用は、従来の役割や仕事にこれまでなかった価値を付加するタイプの「付加」と、知識やスキルを既存の役割に付加し活用するのではなく、要求された役割を全くことなるやり方(それはそれまでのキャリアで培ったものの見方)で実現する「見直し」との2つに分かれる。この一見非合理に見える補完性の低い仕事への非連続な異動が価値創造につながるると同時に、多様な見方を備え、変革の萌芽を抱くことにつながるといえる。

第6項 リーダーシップと組織変革

さらに、Schein(1986)は、組織文化とリーダーシップはコインの表裏の関係で、リーダーが行う真に重要な唯一の仕事は、文化を創造し、管理することであり、リーダーとしての独自の資質は、文化を操作する能力であるとしている。

そして、リーダーシップと変革については、金井(1991)が、リーダーシップ・スタイルについての先行研究を広くレビューし、伝統的なリーダーシップ研究において支配的なパラダイムである「Hi-Hi パラダイム⁹」を超えた変革型モデルとしてのリーダーシップ像を示した。そして、47社の1,231の課(職場)に所属する13,581人という大規模調査の中で、新たに職場活性化基準を概念化し、管理者の率いる部門全体の職場としての活性化に着目し、次に示す能率志向的側面と革新志向的側面という職場活性化のタイプを成果変数として、管理者行動(managerial behavior)にどのような違いがあるかを分析した。

能率指向性:決められた優先順位に従って、手際よく明確な分担にもとづいて、職場での仕事 that 確実かつ正確に能率的になされていく。

革新志向性:将来の職場の課題に目を向けて今後のあり方について議論や新たな提案がなされ、良いアイデアならば地位や年齢にかかわらず、取り入れられ積極的に試され実行に移されている。

分析の結果、リーダーが戦略的課題の提示をすることが、革新志向性の活性化をめざす場

合に重要であるだけでなく、高い不確実性の状況下においては、能率志向性の活性化をめざす場合にも効果の大きい行動であることを発見し、組織の変革につながる戦略的課題の提示といった戦略指向の行動がミドル・マネジャー・レベルでもかなり普遍的に有効であることを実証した。

第7項 信頼蓄積と革新行動

リーダーが、実際に戦略指向の行動を示すには、Hollander(1974)が、リーダーの役割として、現状を打破する革新的行動を体現できることと述べ、リーダーの革新行動について「特異性－信頼(idiosyncrasy-credit)理論」を提示している。リーダー、もしくはリーダーとなる人は、集団の課題達成へ貢献できる有能性(competence)と、集団の規範に対する忠実に行動する同調性(conformity)を示すことによる信頼の蓄積が必要であり、その上で、信頼蓄積が十分になされると、リーダーに変革への期待がなされるとしている。一方で、新規参入者は、信頼の蓄積が十分でないため、革新行動をとることができないとし、また、内部者と外部者について、内部者は既に認知されており、信頼も得ていることから外部者に比べて優位であると指摘している。

つまり、革新行動をとるためには、戦略的課題の提示だけではなく、十分な信頼の蓄積が伴わなければならない、その意味で内部者であれ、外部者であれ、組織社会化していることが必要であろう。若林(1995)の経営目標受容度は高いが、職場慣行受容度が低い「創造的組織人」や Schein(1968)の極めて重要な価値や規範のみを受け入れて、その他は拒絶する「創造的個人主義」は、最終的には望ましい組織社会化の結果となりうるかもしれないが、その過程においては、集団の規範に対し、忠実に行動する同調性(conformity)を示すことによる信頼の蓄積も必要であると考え。変革の一時点だけを捉えると急激な変化が引き起こされたようにみられるが、新たに生じてきた社外の現実により良く適応できる仮定を抱いた内部者を「混成種」として体系的に育成することで、徐々に変化を引き起こしていく(Schein, 1999)ことが現実的であろう。

第8項 小括

組織社会化の結果としての適応は、一律ではなく様々な結果を生じさせるということから、個人が適応する、そして個人を適応させようとする組織について、先行研究のレビューを加えた。ここで明らかになったことを整理すると、まず、個人が適応するのは、組織ではなく、組織が所有する組織文化であるといえる。組織文化とは、学習され共有された暗黙の仮定であって、人々はその仮定をもとにして「ここでのやり方(the way we do things around here)」といった毎日の行動をとる(Schein, 1999)とされる。そして、その仮定は、多数の人間をまとめ、取り組み方や見方、課題の優先順位を十分時間をかけて似通ったものとし、集団として持続的な対応を可能とし、組織化されていない個人の集まりであれば、同様の対応は不可能であるが、一方で、その仮定のために、一部の重要な要素が、組織の視野からこぼれ落ち、だれも重大問題に気づかないという危険(Weick et al., 2001)が生じる可能性がある。これを、個人の側からみれば、新規参入者が組織文化を全面的に受け入れることで、過剰適応(Chao, 1988)や、過剰に同化(Schein, 1986)などといった新しい環境の要求への革新的な対応力の欠如といったことにつながることも指摘される。

一方で、組織が環境の変化に対応するために、組織文化自体を変革していくには、大前提となる仮説、不文律、目的といった暗黙の仮定について、異なる意見を受け入れることが必要であると考えられるが、これには、比較の対象となる対立概念を備えたダブル・ループ学習(Argyris, 1977)、新たに生じてきた社外の現実により良く適応できる仮定を抱いた内部者を「混成種」として体系的に育成(Schein, 1999)、異色のキャリアを持つ人材の採用、頻繁なジョブローテーションなどにより多様な分析的観点を備える(Weick et al., 2001)といったことが望まれる。

また、組織変革の担い手としてリーダーには革新行動が期待されるが、リーダーが革新行動をとるためには、十分な信頼の蓄積が伴わなければならない(Hollander, 1974)。その意味で、新規参入者は、信頼の蓄積が十分でないため、革新行動をとることが難しく、また、内部

者と外部者とで区分すると、内部者は既に認知されており、信頼も得ていることから外部者に比べて優位であるが、内部者であれ、外部者であれ、革新行動の前提として、組織社会化することで、集団の規範に対する忠実に行動する同調性を示し、信頼の蓄積が十分になされることが考えられる。

- ¹ 柴野(1977)は、もともと「④社会化は、社会体系の機能的要件である」を加えた4つを共通項目としてあげていたが、柴野(1992)では、省略されている。本項でも、一旦④を除く①から③を共通要件としてレビューをすすめるが、第2章第5節「組織文化と革新行動」で組織文化として機能的要件としての一面に言及することとする。
- ² Van Maanen(1978)では、トーナメント対コンテスト(tournament vs. contest)という次元を加えた7つの次元を提示している。
- ³ 尾形(2009)は、Jones(1986)のモデルではなく、そのベースとなった Van Maanen et al.(1979)の6次元を指している。
- ⁴ 日本、欧米にかかわらず企業が行う教育訓練の中心はあくまでもOJTであるが、そもそも、OJTとは「上司や先輩の指導のもとで、職場で働きながら行われる訓練」(今野・佐藤, 2002, p105)であり、上司や先輩といった上位者と本人との垂直的次元に基づく支援が想定されている。
- ⁵ 当初は cueing strategies を含む6項目を想定したが、共分散構造分析の結果適合度が得られた5項目とした。
- ⁶ 若林(1995)の組織人タイプの区分は、社会学における逸脱的行動の社会的文化的諸要因の分析をした Merton の個人的適応様式の類型論にも見ることができる。Merton(1949)は、社会の全成員または様々な地位を占めている成員に対して正当な目標として掲げられた「文化的目標」と、その文化的目標を達成するために許容された手続きの規定である「制度的手段」に対する、個人の適応(「承認」、－「拒否」、±「一般に行われている価値の拒否と新しい価値の代替」)を類型化して示している。

適応様式	文化的目標	制度的手段
I 同 調	+	+
II 革 新	+	－
III 儀礼主義	－	+
IV 逃避主義	－	－
V 反 抗	±	±

(出所) Merton(1949；邦訳 p.129) より作成

- 第一の適応型は、文化的目標と制度的手段への同調を示す、「同調」型である。
- 第二の適応型は、成功目標が文化的に極めて強調されて、制度的には禁止されている手段が目標達成のために用いられる「革新」である。
- 第三の適応型は、文化的義務を放棄し、制度的規範が過度に固守される「儀礼主義」である。
- 第四の適応型は、文化的目標も、制度的手段も放棄されるが、社会を離れているのではなく、社会のなかで存在している「逃避主義」である。
- 第五の適応型として、既存の確立されている文化的目標と制度的手段からなる社会構造から逸脱して、新しい全く一変した社会構造を実現しようとする「反抗」である。
- この類型は、社会集団からの逸脱的行動を説明するためのものであり、社会の安定は、社会成員の示す「同調」行動によって維持されているとしているが、一方で集団の支配的な規範からの逸脱は、必ずしもこの集団の基本的な価値や適応にとって逆機能であるとは限らないとしている。すなわち、現行の規範に一から十まで厳格に文句なく固執する場合、それが機能的であるのは、静的で変化のない社会的文化的環境のなかで全く静的で変化のない集団－そうした集団は決して存在しなかった－においてのみである。現在の規範からある程度の逸脱は、あらゆる集団の基本目標にとって、おそらく機能的であるとし、例えば、ある程度の「革新」は、本来の目標実現を促進する点では、旧い行動様式よりも一層適応的な新たに制度化された行動様式を形作る結果になるとしている。また、制度的規範への「同調過剰(over-conformity)」や「従順過剰(over-compliance)」と呼ばれる行動は、一見はつきりとした同調を示していると推察されるが、社会学的に分析すれば逸脱的とみられると指摘している。
- ⁷ 田尾(1995)は、コミットメントが高いことの否定的な結果だけでなく、肯定的な結果も示している。Randall(1987)によれば、コミットメントと望ましい結果については、直線的な関係ではなく、逆U字型を示し、個人にとっても組織にとっても、高くもなく、低くもない最適なレベルがあるとしているが、田尾は、最適とはどのような状況におかれ、何を求めるのかによって変わってくるものであり、高度成長期における会社人間のコミットメントのレベルは、それなりの最適基準を満足しており、最適性をどのような軸で評価するかを変更した上で、現在の最適基準がなくてはならないとしている。
- ⁸ Kuhn(1970)は、パラダイムの概念について、ほかの分野についても十分応用出来るとしているが、科学の発展には、他の分野にない点として、発展した科学においては対立する学派が存在しないということを違いとして強調している。
- ⁹ オハイオ州立研究の「構造づくり(initiating structure)」と「配慮(consideration)」の二次元や、三隅二不三の「PM 理論(P:performance, M:maintenance)」などを指している。

第3章 分析モデルと調査設計

第1節 分析モデルと仮説

第1項 分析モデルの再構築

組織社会化とその関連分野の先行研究をレビューするに際して、その道標に Ashforth et al.(2007)の統合モデルをベースに(A)主体, (B)方法, (C)結果という流れを位置づけていた。

(A)主体:組織と個人の相互作用

組織社会化戦術(socialization tactics)に代表される(A1)組織からの働きかけ

プロアクティブ行動(newcomer proactivity)に代表される(A2)個人からの働きかけ

(B)方法:組織社会化の学習

組織社会化の達成課題(socialization content)としての学習(newcomer learning)

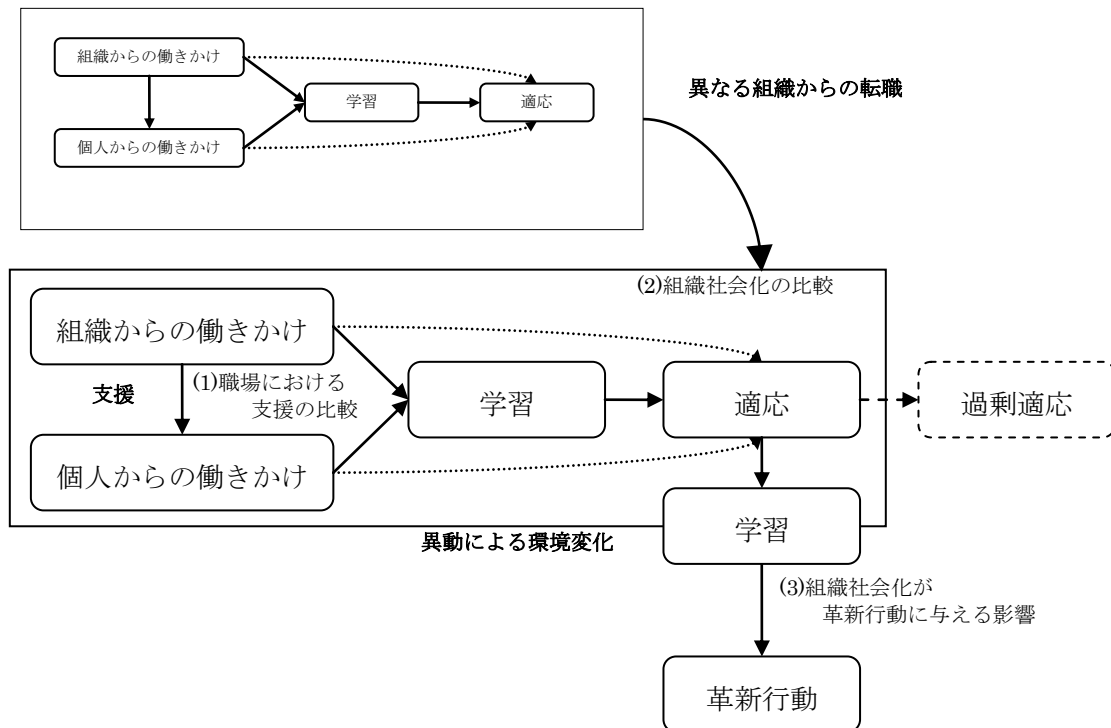
(C)結果:組織適応

組織社会化の結果としての適応(newcomer adjustment)

一方、先行研究のレビューをとおして、組織社会化の結果としての組織適応を超えた過剰適応や、革新行動が深い関わりを持つことが明らかになった。そこで、それらを加え、再構築した分析モデルを図表 6 本研究の分析モデルに提示するとともに、あらためて研究目的をふりかえる。本研究は、同じ新規参入者でありながら、それまで正規従業員としての経験がない新卒採用者と、少なからず就業経験を持つ中途採用者とが、組織社会化していく過程で、「(1)上司や同僚の支援行動には、どのような違いがみられるのか」、また、そもそも、「(2)組織社会化にどのような違いがみられるのか」、そして、「(3)組織社会化の相違が、個人の革新行動にどのような影響を与えるのか」という問題を、建設会社 X 社における質問紙調査を通じ、実証的に明らかにすることを目的とする。

そして、第2項から第4項で、5つの仮説が導出される。

図表 6 本研究の分析モデル



(出所) Ashforth et al.(2007, p.27) より一部修正, 訳出

第2項 職場における支援の比較—仮説 1

最初に、組織社会化の「(A)主体」については、新規参入者が様々な方法で組織の規範、価値、ふるまい、そしてスキルを学習していく過程では、新入社員研修など会社の公式行事もあるが、そのほとんどは組織内の他者の役割が大きく(Fisher, 1986)、組織内に存在する様々な他者が社会化エージェントとなりうる。その中で、日本企業においては、第1章第1節で示したように、就業経験のない新卒採用者を採用し、育成していくことが多く、新卒採用者は、上司、先輩・同僚という垂直的、水平的な交換関係をとおり、さまざまな支援を受けて育成されていく。一方、中途採用者はそれまでの経験を期待され、即戦力とみなされていることから、新卒採用者のほうが、中途採用者よりも多くの支援を受けていると考えられる。そこで、中原(2010)の職場における他者からの支援、すなわち「業務支援」「内省支援」「精神支援」につい

て、以下の仮説を設定し、分析を行う。

仮説 1 : 正規従業員としての仕事経験がない新卒採用者と、即戦力として期待される中途採用者とを比較すると、新卒採用者の方が、他者からの支援の各次元(業務支援, 内省支援, 精神支援)において有意に高い。

第3項 組織社会化の比較—仮説 2

次に「(B)方法」であるが、これまでの組織社会化研究における実証研究の多くは、新規参入者を対象として行われているように、組織社会化の達成課題についても、Chao et al.(1994)が、ある期間における仕事と組織の変化、つまり仕事も組織も変わらないグループ、同じ組織の中で仕事が変わったグループ、仕事も組織も変わったグループ間で組織社会化の 6 次元の変化と差異について分析しているものの、新卒採用者と中途採用者との比較研究は多いとはいえず、本研究で、組織社会化の達成課題について、新卒採用者と中途採用者との比較を行うことによって、組織社会化研究に少なからず貢献できると考える。なお、分析には、本研究においても、Haueter et al.(2003)が開発した①「組織(organization)」、②「集団(group)」、③「職務役割(task)」の 3 次元尺度を参考に分析次元を操作化していく。

そして、日本企業では、過去 20 年にわたって同一職種への転職者割合が、他職種に移動した転職者割合よりも高いことが指摘されている(戸田, 2010)。すなわち、企業側が転職者を採用する場合、前職の仕事経験を勘案して、前職と同一の職種の者を採用する傾向が高い。中途採用者が前職と同一の職種に転職するのであれば、これまで正規従業員としての仕事経験がない新卒採用者とは、職務遂行にあたって、組織社会化の達成課題についての学習進度に差があると考えられる。以上のことから、次の仮説が導出される。

仮説 2 : 当該企業での勤続年数が同じであれば、新卒採用者と中途採用者を比較すると、中途採用者の方が、組織社会化の各次元(職務役割, 集団, 組織)において有意に高い。

第4項 組織 社会化が革新行動に与える影響—仮説3・4

最後に、組織社会化の「(C)結果」について、組織適応は一律な結果だけでなく、様々な結果をもたらしている。そして、個人が適応(不適応)するのは、組織ではなく、組織が所有する組織文化である。新規参入者が組織文化を全面的に受け入れることで過剰適応が生じる可能性は否定できないが、一方で、組織文化自体を変革していく、個人の革新行動もみられる。なお、個人が組織に対して主体的に働きかけていく姿は、組織社会化の「(A)主体」で示したプロアクティブ行動にもみられるが、ここでいう個人の革新行動は、プロアクティブ行動に留まらず、組織社会化の「(C)結果」としての組織への適応という枠に収まらない行動と考える。

小川(2006)は、組織社会化が、組織社会の要求に基づいてなされる、個人における変化の過程であり、プロアクティブ行動に関する研究も、その多くは組織統合の枠組みに留まっていると指摘し、個人の側の要求に基づいてなされる、組織における変化の過程を組織個人化として区別している。そして、組織個人化を「知覚された個人特性(欲求・能力・価値観)に基づいた組織成員個人の要求を、組織と個人との適合を図るよう反映させることによって生じる、組織やそのサブ・システムの変化(小川, 2006, p97)」と定義し、組織個人化が単なる組織に対する働きかけと異なる点を3つに整理した。

第一に、特定の個人の要求に基づく現象であるという点である。その要求は、個人の価値観に基づく場合も、欲求や能力に基づく場合もある。従って、組織からの要求ではなく、自分自身の要求に動機付けられている。

第二に、組織と個人の適合を志向しているという点である。自分の要求を組織に反映させるということは、組織と個人とのマッチングを志向していることを意味する。

第三に、働きかけの対象は様々なレベルに及ぶという点である。ここでいう組織やそのサブ・システムには、組織構造、組織文化、組織内の諸制度、集団の協働体系、集団の文化や規範、部門そのもの、役割、職務などが含まれる。

小川の定義によると、個人の要求に基づいてなされる、組織文化をはじめとした様々なレベルを対象とした変革への働きかけであり、本研究でもそれにならうもので、組織社会化が個人

の革新行動に与える影響を明らかにすることで、組織社会化研究に少なからず貢献できると考える。

また、個人の革新行動には、組織文化の大前提となる仮説、不文律、目的といった暗黙の仮定とは、異なる意見を受け入れることが必要であり、そのためには、比較の対象となる対立概念を備えることが求められる。実務的には、Schein(1999)が示した「混成種」の育成、Weick et al.(2001)が例示した、異色のキャリアを持つ人材の採用、頻繁なジョブローテーションなどによって多様な分析的観点を備えることが望まれる。一方で、実際に革新行動をとるためには、周囲からの十分な信頼の蓄積が伴わなければならない、逆説的ではあるが、組織文化を改革する革新行動の前提としては、組織文化に適応する組織社会化が必要であると考えられる。

そこで、個人の革新行動には、一つの組織に過剰適応せずに、比較評価できる異なる組織を理解することが必要であり、そのためには、環境変化がトリガーとなりうると推測され、以下の仮説が導出される。

仮説3：異なる組織に所属していた中途採用者は、「転職」によって、比較評価できる異なる前提を理解するため、組織社会化が、個人の革新行動に正の影響を与える。

仮説4：新卒採用者は、「組織内の異動」によって、比較評価できる異なる前提を理解するため、組織社会化が、異動経験との交互作用によって、個人の革新行動に正の影響を与える。

第2節 対象者および研究方法

調査の対象は、建設会社 X 社に勤務する新卒・中途採用者のうち、入社後 3 年目から 10 年目にあたる正規従業員である。分析データは、2011 年 6 月から 9 月にかけて行った質問紙調査であり、有効回答数は 303 名、新卒採用者 143 名、中途採用者 160 名、有効回答率は 62.6%であった。

なお、X社の人事制度上、新卒で採用された場合、最初の管理職に昇格できるのは、早い場合でも入社14年目程度¹であり、本調査の対象である入社10年目までの新卒採用者は、すべて非管理職である。一方で、X社の中途採用ポリシーとしては、原則として非管理職での採用であるが、本調査の対象者の中で入社後に管理職に登用されたものは13名であった。全て非管理職である新卒採用者との対比のため、以後の分析においては、中途採用者のうち管理職13名を除外し、中途採用者147名(50.7%)、新卒採用者143名(49.3%)の290名を分析の対象とする。なお、290名のうち男性は238名(82.1%)、女性は52名(17.96%)であった(図表7 調査対象者の属性)。

図表7 調査対象者の属性

	本分析		除外	回収計	本分析		
新卒採用者	143	49.3%	0	143	男性	238	82.1%
総合職	102	35.2%			女性	52	17.9%
限定職	41	14.1%			合計	290	100.0%
中途採用者	147	50.7%	13	160			
総合職	74	25.5%					
限定職	73	25.2%					
管理職		0.0%	13				
合計	290	100.0%	13	303			

注：管理職は本分析から除外

¹ 2011年、X社における管理職昇格者の昇格時点の平均年齢は40歳程度である。最年少者は36歳で、大卒の場合は入社14年目、大学院卒の場合は入社12年目にあたる。

第4章 分析の次元構成

第1節 組織社会化

組織社会化については, Haueter et al.(2003)を参考に設計し, 計 28 項目にわたり尋ねた。質問に対する回答は, すべてリカート 5 点尺度で, 「1.あてはまらない」, 「2.どちらかといえば, あてはまらない」, 「3.どちらともいえない」, 「4.どちらかといえば, あてはまる」, 「5.あてはまる」を用いている。

この 28 項目に対して, Haueter et al.(2003)による①「組織(organization)」, ②「集団(group)」, ③「職務役割(task)」の 3 次元を想定し, 主因子法・プロマックス回転による因子分析を行った。その結果, 3 因子で 28 項目の全分散を説明する割合は半分を超え(累積寄与率 50.81%), 先行研究で示されている 3 因子構造が妥当であると考えられた。そこで, 0.4 以上の十分な因子負荷量を示さなかった 6 項目, そして複数の因子に対して 0.45 と 0.42 と因子負荷量を示した 1 項目を分析から除外し, 再度主因子法・プロマックス回転による因子分析を行った。プロマックス回転後の最終的な因子パターンと因子相関を図表 8 組織社会化 3 次元の因子分析結果に示す。なお, プロマックス回転前の 3 因子で 21 項目の全分散を説明する割合は 55.24%であった。

第1項 職務役割

第 1 因子は Haueter et al.(2003)の職務役割に符合する次元である。因子分析の結果, 7 項目から構成される。

「自分の所属部門／グループが何をすべきかは, よくわかっている。」については集団の次元を想定していたが, 集団をとおしての自分の職務役割を含意していると考えられるが, 因子分析の結果, 第 2 因子での因子負荷量は 0.32 と高くないことから, 職務役割の次元として採択した。他の 6 項目は Haueter et al.(2003)の職務役割の次元に合致する。

最終的に、この7項目を組織社会化の下位尺度「職務役割」次元とした。また7項目の平均値を算出した下位尺度得点は、平均4.18, SD0.53あった。また内的整合性を検討するために下位尺度のクロンバックの α 係数を算出したところ $\alpha=.86$ と十分な値が得られた。

図表 8 組織社会化3次元の因子分析結果

項目内容	職務役割	集団	組織
自分の職務上の課題や責任の優先順位は、よくわかっている。	.837	-.016	-.010
自分の職務上の役割は、よくわかっている。	.727	.082	-.069
自分の職務上の課題は、よくわかっている。	.718	.084	-.057
自分の顧客の要求を満たすにはどうすればよいのか、よくわかっている。	.706	-.070	.094
社内、社外を問わず、誰が自分にとっての顧客なのか、よくわかっている。	.613	-.068	.050
自分の所属部門／グループが何をすべきかは、よくわかっている。	.467	.321	-.046
自分の仕事に必要な道具（情報システム、工具など）の使い方は、わかっている。	.460	.068	.094
自分の所属部門／グループの方針や、仕事の進め方は、よくわかっている。	.012	.844	-.039
自分の所属部門／グループの上長が、メンバーに何を求めているか、よくわかっている。	-.029	.823	-.088
自分の所属部門／グループの上長のマネジメントスタイルは、よくわかっている。	-.170	.758	.149
自分の所属部門／グループで仕事をするとき、その基準に従って仕事をする方法はよくわかっている。	.058	.741	.019
自分の所属部門／グループの価値観にふさわしい行動がどのようなものなのか、よくわかっている。	.162	.675	-.020
自分の所属部門／グループの各メンバーの仕事の出来が、所属部門／グループとしての仕事の成果にどう貢献しているのかは、よくわかっている。	.157	.523	.064
自分の所属部門／グループの同僚が、職場にどんな知識や技術をもたらしているのか、よくわかっている。	.203	.497	.047
本支店や部門同士の関係といった、この会社の組織構造は、よくわかっている。	.020	-.031	.731
この会社の歴史（誰が創業し、どんな事業を展開して現在に至るのかなど）はよくわかっている。	.128	-.186	.712
事実上、誰に力があるのか、どうしたらこの会社の中で有利なポジションにいられるのかといった「社内政治」はよくわかっている。	-.157	.136	.595
略語などのこの会社独特の言葉の意味は、よくわかっている。	.019	.097	.536
この会社のルール（服装や、各種手当・旅費の上限といった規定等）はよくわかっている。	-.074	.158	.536
この会社らしいマネジメントスタイルは、よくわかっている。	-.019	.123	.530
この会社の代表的な作品名は、よくわかっている。	.166	-.139	.496
因子間相関	(.861)	.639	.394
() 内は α 係数		(.895)	.481
※主因子法、プロマックス回転後の因子パターン			(.803)

第2項 集団

第2因子は Haueter et al.(2003)の集団に符合する次元である。因子分析の結果、7項目から構成される。

7項目すべてが、Haueter et al.(2003)の集団の次元に合致し、最終的に、この7項目を組織社会化の下位尺度「集団」次元とした。また7項目の平均値を算出した下位尺度得点は、平均 3.97, SD0.62 であった。また内的整合性を検討するために下位尺度のクロンバックの α 係数を算出したところ $\alpha=.90$ と十分な値が得られた。

第3項 組織

第3因子は Haueter et al.(2003)の組織に符合する次元である。因子分析の結果、7項目から構成される。

7項目すべてが、Haueter et al.(2003)の組織の次元に合致し、最終的に、この7項目を組織社会化の下位尺度「組織」次元とした。また7項目の平均値を算出した下位尺度得点は、平均 3.54, SD0.60 であった。また内的整合性を検討するために下位尺度のクロンバックの α 係数を算出したところ $\alpha=.80$ と十分な値が得られた。

第2節 環境変化

環境変化については、中途採用者と新卒採用者と分けて考える必要がある。中途採用者は転職を経験していることから、転職という移動によって転職前の組織という比較評価できる異なる組織を理解する機会は得ていると考えられる。一方、新卒採用者は、組織内の異動に着目し、特に「内外勤間の異動経験¹」「異なる支店間の異動経験」「他社への出向経験」そして「海外赴任経験」という単なる職務の変更ではなく、比較評価できる複数の情報を得ることにつながる4つの異動経験についての質問項目を作成し、その有無を訪ねた。4つの異動経験の中から1つでも該当する場合を「異動経験ダミー」とした。

第3節 個人の革新行動

個人の革新行動を測定する上では、金井(1991)を参考にして質問項目を作成した。また、Van Maanen et al.(1979)は、組織社会化戦術に対し個人が示す役割反応を、与えられた役割をそのまま引き継ごうとする保持的(custodial)役割反応と何らかの変化をもたらそうとする変革的(innovative)役割反応と大きく異なる反応を示す。なお、変革的役割反応は、さらに、与えられた役割を基本としながら、役割を遂行する方法を変革する内容革新(content innovation)と与えられた役割自体を変革する役割革新(role innovation)とに分類されるとしている。今回は Jones(1986)が高スコアを示せば変革的役割反応、低スコアを示せば保持的役割反応とした項目から、小川(2006)が、内容革新、役割革新とした変革的役割反応に関する質問項目を参考に追加作成した。

合計で7項目にわたり尋ね、質問に対する回答は、すべてリカート5点尺度で、「1.あてはまらない」、「2.どちらかといえば、あてはまらない」、「3.どちらともいえない」、「4.どちらかといえば、あてはまる」、「5.あてはまる」を用いている。

図表 9 個人の革新行動の因子分析結果

項目内容	革新行動
新しい試みを、積極的に実行に移している。	.827
新しい提案を、まずは試してみようとしている。	.777
問題を解決するための提案を活発に出している。	.759
当面の課題ばかりでなく、将来の課題にも目を向けている。	.674
仕事のやり方や手続きは、自分なりに工夫し、変えるようにしている。	.577
職場のあり方についてメンバー同士で議論している。	.572
自分が期待されている役割や目標を、自ら変えた経験がある。	.518
※主因子法 () 内は α 係数 (.851)	

この7項目に対して、主因子法による因子分析を行った。その結果、1因子で7項目の全分散を説明する割合は53.43%、固有値の変化も3.74, 0.88・・・というものであり、1因子構造が妥当であると考えられた。さらに、7項目すべてが0.4以上の十分な因子負荷量を示した。最終的な因子パターンを図表 9 個人の革新行動の因子分析結果に示す。

最終的に、この7項目を「革新行動」次元とした。また7項目の平均値を算出した下位尺度得点は、平均 3.57, SD0.70 であった。また内的整合性を検討するために下位尺度のクロンバックの α 係数を算出したところ $\alpha=.85$ と十分な値が得られた。

第4節 支援

職場における支援については、誰から、どんな支援をうけたかを測定するため「入社当時(おおむね入社から1年間程度の期間)を思い浮かべてください。その時に、あなたが影響を受けた人はだれですか。」を尋ねることで、まず誰から支援を受けたかについて、上司、先輩といった選択肢から選んだ上で、その人からどんな支援を受けたかについて、中原(2010)を参考に設計した計14項目を尋ねた。質問に対する回答は、すべてリカート5点尺度で、「1.あてはまらない」、「2.どちらかといえば、あてはまらない」、「3.どちらともいえない」、「4.どちらかといえば、あてはまる」、「5.あてはまる」を用いている。

図表 10 支援3次元の因子分析結果

項目内容	業務支援	内省支援	精神支援
仕事に必要な情報を提供してくれた。	.896	-.217	.083
仕事上の必要な他部門との調整してくれた。	.777	-.138	.041
自律的に働けるよう、まかせてくれた。	.665	.113	-.072
仕事の相談にのってくれた。	.641	.072	.155
自分にはない専門知識・スキルを提供してくれた。	.561	.297	-.218
自分にはない新たな視点を与えてくれた。	-.171	.800	.018
自分自身を振り返る機会を与えてくれた。	-.084	.717	.110
自分について客観的な意見を言ってくれた。	.240	.559	-.011
自分の目標、手本となっていた。	.298	.500	.023
仕事の息抜きになった。	-.125	-.073	.956
精神的な安らぎを与えてくれた。	-.014	.024	.883
心の支えになってくれた。	.076	.117	.778
楽しく仕事ができる雰囲気を与えてくれた。	.169	.017	.629
プライベートな相談にのってくれた。	.010	.061	.628
因子間相関	(.836)	.630	.513
	() 内は α 係数	(.792)	.486
※主因子法、プロマックス回転後の因子パターン			(.897)

この14項目に対して、中原(2010)による3次元を想定し、主因子法・プロマックス回転による因子分析を行った。その結果、3因子で14項目の全分散を説明する割合は67.25%、固有値の変化も6.27, 1.89, 1.25, 0.73・・・というものであり、先行研究で示されている3因子構造が妥当であることが確認できた。さらに、7項目すべてが0.4以上の十分な因子負荷量を示した。最終的な因子パターンと因子相関を図表 10 支援3次元の因子分析結果に示す。

第1項 業務支援

第1因子は中原(2010)の業務支援に符合する次元である。因子分析の結果、5項目から構成される。

5項目すべてが、中原(2010)の業務支援の次元に合致し、最終的に、この5項目を組織社会化支援の下位尺度「業務支援」次元とした。また5項目の平均値を算出した下位尺度得点は、平均 4.14, SD0.82 であった。また内的整合性を検討するために下位尺度のクロンバックの α 係数を算出したところ $\alpha=.84$ と十分な値が得られた。

第2項 内省支援

第2因子は中原(2010)の内省支援に符合する次元である。因子分析の結果、4項目から構成される。

「自分の目標、手本となっていた。」については業務支援の次元を想定していたが、目標、手本としての姿を介しての業務支援を含意していると考えられるが、因子分析の結果、第1因子での因子負荷量は0.30と高くないことから、内省支援の次元として採択した。他の3項目については、中原(2010)の内省支援の次元に合致する。

最終的に、この4項目を組織社会化支援の下位尺度「内省支援」次元とした。また4項目の平均値を算出した下位尺度得点は、平均4.14, SD0.78であった。また内的整合性を検討するために下位尺度のクロンバックの α 係数を算出したところ $\alpha=.79$ と十分な値が得られた。

第3項 精神支援

第3因子は中原(2010)の精神支援に符合する次元である。因子分析の結果, 5項目から構成される。

5項目すべてが, 中原(2010)の精神支援の次元に合致し, 最終的に, この5項目を組織社会化支援の下位尺度「精神支援」次元とした。また5項目の平均値を算出した下位尺度得点は, 平均 3.38, SD1.09 であった。また内的整合性を検討するために下位尺度のクロンバックの α 係数を算出したところ $\alpha=.90$ と十分な値が得られた。

¹ X 社における「内外勤」は, いわゆる建設現場を外勤とし, それ以外を内勤として区別している。

第5章 分析結果および考察

第1節 職場における支援の比較—上司・同僚

まず、仮説 1 を検証すべく、職場における支援の下位尺度である業務支援、内省支援、精神支援の各次元を従属変数とし、新卒採用者と中途採用者という入社形態、および社会化エージェントというべき支援を受けた相手として職場における上司との垂直的な交換関係(leader-member exchange; LMX)と先輩・同僚との水平的な交換関係(team-member exchange; TMX)を独立変数とした2要因の分散分析を行った(図表 11 上司・同僚の支援行動比較)。

図表 11 上司・同僚の支援行動比較

社会化エージェント	先輩・同僚		上司		主効果		
	新卒	中途	新卒	中途	社会化 エージェント	入社形態	交互作用
業務支援	4.13	3.95	4.28	4.30	5.06 [*]	0.53	0.79
	(0.92)	(0.78)	(0.74)	(0.67)	※1		
内省支援	4.28	3.77	4.43	4.17	6.84 ^{**}	13.92 ^{***}	1.42
	(0.65)	(0.89)	(0.62)	(0.81)	※2	※3	
精神支援	3.53	3.17	3.62	3.24	0.31	6.21 [*]	0.01
	(1.00)	(1.16)	(1.01)	(1.15)		※4	

注：上段 平均，下段（標準偏差），* $p<.05$ ，** $p<.01$ ，*** $p<.001$

※1 上司＞先輩・同僚($p<.05$)

※2 上司＞先輩・同僚($p<.01$)

※3 新卒＞中途($p<.001$)

※4 新卒＞中途($p<.05$)

まず、業務支援については、社会化エージェントの主効果($F(1,273)=5.06$, $p<.05$)が有意であった。内省支援については、社会化エージェントの主効果($F(1,273)=6.84$, $p<.01$)、入社形態の主効果($F(1,273)=13.92$, $p<.001$)がそれぞれ有意であった。精神支援については、入社形態の主効果($F(1,273)=6.21$, $p<.05$)が有意であった。交互作用については、いずれも有意ではなかった。

社会化エージェントによる違いは、2水準であるため、多重比較を行うまでもなく、業務支援と内省支援について、社会化エージェントとして先輩・同僚からの支援よりも上司からの支援

のほうが有意に高い差が確認された。業務支援については、上司からの支援が高い点は、中原(2010)と同様の結果となった。また、入社形態による違いも、2水準であるため、多重比較を行うまでもなく、内省支援と精神支援について、中途採用者よりも新卒採用者のほうが有意に高い差が確認された。

新規参入者は、様々な方法で組織の規範、価値、ふるまい、そしてスキルを学習するが、そのほとんどは組織内の他者からである(Fisher, 1986)が、その中で、日本企業においては、第1章第1節で示したように、就業経験のない新卒採用者を採用し、育成していくことが多く、新卒採用者は、上司、先輩・同僚という垂直的、水平的な交換関係をとおり、さまざまな支援を受けて育成されていく。一方、中途採用者はそれまでの経験を期待され、即戦力とみなされていることから、業務支援についても、新卒採用者のほうが、中途採用者よりも多くの支援を受けていると推察されたが、新卒採用者と中途採用者との間で支援の程度に差が確認できなかった。これは、中途採用者は、前の職場での知識や情報を現職場のコンテキストに変換する必要がある、中途採用者を即戦力として活かすためには、新卒採用者と同様な業務支援が必要であると考えられる。

第2節 職場における支援の比較－同期

さらに、中途採用者と新卒採用者との間で有意な差が確認できなかった業務支援に着目し、さらに検討を行うこととする。中原(2010)は、業務支援を最大に行っているのは上司であり、上司一部下間のコミュニケーションが仕事の達成においてクリティカルな要素が多いためと示している。そして、上司のあとは、上位者・先輩、同僚・同期、部下・後輩と職位・年齢の高いものから低いものへと続くことを示し、その理由として業務経験の多寡をあげている。一方で、寺畑(2009)が、インタビューによる質的調査によって、同期の間でのコミュニケーションの重要性を明らかにしているように、新卒採用者にとっては、同じタイミングで入社し、同じタイミングで導入研修などを受けることになる「同期」の存在は大きいことが推察される。そこで、先輩・同僚から同期を区別した分析を同様に行った(図表 12 同期の支援行動比較)。

図表 12 同期の支援行動比較

社会化エージェント	同期		先輩・同僚		上司		主効果			
	入社形態	新卒	中途	新卒	中途	新卒	中途	社会化 エージェント	入社形態	交互作用
業務支援		2.49	3.50	4.35	3.98	4.28	4.30	17.46 ***	2.05	6.38 **
		(1.00)	(0.62)	(0.65)	(0.78)	(0.74)	(0.67)	※3		※1, ※2

注：上段 平均，下段（標準偏差），* $p<.05$ ，** $p<.01$ ，*** $p<.001$

※1 社会化エージェント：同期 $F(1,271)=6.06$, $p<.05$ ，先輩・同僚 $F(1,271)=10.79$, $p<.01$

※2 入社形態：新卒 $F(2,271)=39.18$, $p<.001$ ，中途 $F(2,271)=5.08$, $p<.01$

※3 同期：中途>新卒($p<.05$)，先輩・同僚：新卒>中途($p<.01$)

分析の結果，社会化エージェントの主効果($F(2,271)=17.46$, $p<.001$)が有意であるのに加え，有意な交互作用($F(2,271)=6.38$, $p<.01$)がみられた。交互作用が有意であったことから，単純主効果の検定を行ったところ，社会化エージェントにおける同期の単純主効果($F(1,271)=6.06$, $p<.05$)と先輩・同僚の単純主効果($F(1,271)=10.79$, $p<.01$)が有意であった。また入社形態においては，新卒採用者の単純主効果($F(2,271)=39.18$, $p<.001$)と中途採用者の単純主効果($F(2,271)=5.08$, $p<.01$)が有意であった。

そこで，有意であった単純主効果について，Tukey の HSD 法(5%水準)による多重比較を行ったところ，同期からの業務支援については，中途採用者が新卒採用者より有意に高く($p<.05$)，先輩・同僚からの業務支援については，新卒採用者が中途採用者より有意に高い($p<.05$)ことが確認された。また，新卒採用者においては，同期に比べ先輩・同僚からの業務支援($p<.001$)と上司からの業務支援($p<.001$)がそれぞれ有意に高く，先輩・同僚と上司の間には有意な差は確認できなかった。また，中途採用者においては，上司からの業務支援が先輩・同僚からの業務支援に比べて有意に高く($p<.05$)，また同期からの業務支援に比べて有意傾向($p<.1$)が確認されたが，同期と先輩・同僚の間には有意な差が確認できなかった。

これは，新卒採用者，中途採用者にかかわらず，上司からの業務支援は高いが，水平的な交換関係からの支援は新卒採用者と中途採用者とで，その意味合いが異なることが想定される。本研究では確認できなかったものの，中原(2010)は精神支援を提供している最大のエージェントを同僚・同期であることを示したが，新卒採用者にとって，同期は互いに精神支援を受けながら，ともに成長する相手であって，入社3年目から10年目程度の一人前になる前の

入社初期の段階においては、直接的に業務遂行に影響する業務支援を受ける相手ではなく、業務支援はもっぱら上司や先輩から受けていることが考えられる。一方、中途採用者は、社内での人的ネットワークの不足から上司以外の先輩・同僚からの業務支援を受けにくいことが想定され、新卒採用者に比較して、その絶対数は少ないものの、新しい環境で同様に苦勞している同期入社者は、それぞれの分野で一定の経験や知識を積んでいることから十分に業務支援を提供し合うことが可能であることから、有効な支援先として活用していることが考えられる。以上の結果から、仮説1は部分的に支持された。

第3節 組織社会化の比較

次に、仮説2を検証すべく、組織社会化の職務役割、集団、組織の各次元について新卒採用者と中途採用者との間で t 検定を行った結果が図表13 新卒採用者と中途採用者の組織社会化比較である。

図表13 新卒採用者と中途採用者の組織社会化比較

			平均値			SD		N	
			中途	新卒	平均の差	中途	新卒	中途	新卒
全体	職務役割		4.24	4.11	0.13 [*]	0.47	0.58	146	142
	集団		4.00	3.94	0.07	0.60	0.64	146	142
	組織		3.50	3.59	-0.10	0.64	0.56	147	143
勤続年数 3-5年	職務役割		4.22	3.95	0.27 ^{**}	0.47	0.60	128	68
	集団		3.97	3.82	0.15 [†]	0.59	0.65	128	68
	組織		3.47	3.40	0.07	0.63	0.52	129	68
勤続年数 6-10年	職務役割		4.40	4.27	0.14	0.43	0.52	18	74
	集団		4.23	4.05	0.18	0.57	0.62	18	74
	組織		3.69	3.77	-0.08	0.70	0.53	18	75

注：† $p<.10$, * $p<.05$, ** $p<.01$

まず、全体サンプルについてみると、職務役割($t(286)=2.05$, $p<.05$)についてのみ、新卒採用者よりも中途採用者のほうが有意に高い差が確認された。次に、全体サンプルを勤続年数3年～5年と6年～10年のグループに分けて比較を行ったところ、勤続年数3年～5年のグループでは、職務役割($t(194)=3.49$, $p<.05$)について中途採用者が新卒採用者に比べ有意

に高い差が確認されたのに加え、集団($t(194)=1.68, p < .1$)についても中途採用者が新卒採用者に比べ有意傾向が確認された。一方で、勤続年数 6 年～10 年のグループでは、組織社会化いずれの次元においても新卒採用者と中途採用者との間で有意な差が認められなかった。Haueter et al.(2003)は、勤続年数が社会化学習の程度に大きな影響を与えることを示しているが、一定の勤続年数に達するまでの間は、それまで正規従業員としての就業経験のない新卒採用者に比べ、中途採用者は、自身の職務役割を認識した上での仕事のすすめ方や、所属する集団での仕事のすすめ方を学習する際に、前職の経験を活かすことができ、短時間で学習することができるのではないかと推測される。一方、一定の勤続年数を経過すれば、新卒採用者も中途採用者にキャッチアップし、社会化学習の差を縮めていると推測される。以上の結果から、仮説 2 は部分的に支持された。

第4節 組織社会化の次元間比較(発見型分析)

さらに、仮説 2 の分析から、組織社会化の職務役割、集団、組織の各次元間の違いに注目すると、過去の経験を活用できる中途採用者であっても、組織の次元について新卒採用者と比べて有意な差が確認でなかったことは、組織社会化の次元間で、組織次元に近づくほど学習の難易度が上がることが推察される。そこで、発見型分析として、次の仮説が導出される。

仮説 2b : 組織社会化の次元間には、職務役割、集団、組織といった順序で学習の難易度がある

仮説 2b を検証すべく、組織社会化の職務役割、集団、組織の各次元には、組織社会化の達成課題としての難易度に順番があるかをフリードマン検定、そして多重比較をウィルコクソンの符号付き順位和検定を実施した。また、この時の有意水準はボーンフェローニの補正を加味し、危険率 0.017 未満をもって有意と判断した。

図表 14 組織社会化の次元間比較

	職務役割			集団			組織		
全体 (n=288)	4.18	±	0.53	3.97	±	0.62	3.5	±	0.60
				***			***		

中途 (n=146)	4.24	±	0.47	4.00	±	0.60	3.50	±	0.64
				***			***		

新卒 (n=142)	4.11	±	0.58	3.94	±	0.64	3.60	±	0.56
				**			***		

注：平均±SD, ** $p<.01$, *** $p<.001$

まず、全体サンプルについて、組織社会化の職務役割、集団、組織の各次元の平均値と標準偏差を図表 14 組織社会化の次元間比較にみると、職務役割、集団、組織の順番で組織社会化の程度が低くなることが確認された。また、全体サンプルを中途採用者と新卒採用者のグループに分けて比較を行ったが、同様の結果となり、仮説 2b は支持された。

第5節 組織社会化が革新行動に与える影響

仮説 3、仮説 4 を検証すべく、個人の革新行動を従属変数とする重回帰分析を行った。環境変化については、第 4 章第 2 節で操作化したように、「内外勤間の異動経験」「異なる支店間の異動経験」「他社への出向経験」そして「海外赴任経験」という単なる職務の変更ではなく、比較評価できる複数の情報を得ることにつながる異動経験に着目し、「異動経験ダミー」とした。さらに「地域限定職ダミー」、「勤続年数」をコントロールし、「職務役割」「集団」「組織」の組織社会化の各次元を独立変数とした基本モデル(モデル 1)を作成した。その上で、異動経験ダミーと組織社会化の各次元それぞれとの交互作用項を追加したモデル(モデル 2)を作成した(図表 15 組織社会化が個人の革新行動に与える影響)。

分析結果をみると、まず、全体サンプルについては「勤続年数」が有意な負の効果($\beta=-.14$, $p<.05$)を示している。これは、勤続年数が長くなることによって、新規参入者が組織文化を全

面的に受け入れてしまう過剰適応(Chao, 1988)や、過剰に同化(Schein, 1986)などといった新しい環境の要求への革新的な対応力の欠如といったことにつながる可能性も示されるが、本研究においては、革新行動に対する負の効果が示されただけであり、直接的に過剰適応を分析次元とする研究が今後の課題と考える。また、組織社会化の各次元における主効果が、「職務役割」($\beta=.34, p <.001$), 「集団」($\beta=.20, p <.01$), 「組織」($\beta=.16, p <.01$)と、それぞれ有意に正の効果を示した。そして、異動経験ダミーと組織社会化の各次元との交互作用項を追加したモデル2では、 R^2 の有意な変化は見られず、有意な交互作用は認められなかった。

図表 15 組織社会化が個人の革新行動に与える影響

従属変数：革新行動	全体	
	モデル1	モデル2
	β	β
勤続年数	-.141 [*]	-.150 [*]
地域限定職ダミー	-.089	-.102
異動経験ダミー	.098	.103 [*]
組織社会化_職務役割	.344 ^{***}	.350 ^{***}
組織社会化_集団	.196 ^{**}	.204 ^{**}
組織社会化_組織	.159 ^{**}	.134 [*]
異動経験×組織社会化_職務役割		-.071
異動経験×組織社会化_集団		.042
異動経験×組織社会化_組織		.083
F 値	22.466 ^{***}	15.360 ^{***}
F 変化量		1.099
調整済み R^2	.325	.325
ΔR^2		.008

注：* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

次に、全体サンプルを、中途採用者グループと新卒採用者グループとに分割し、基本モデルと、交互作用項を追加したモデル(モデル3～6)による重回帰分析を同様に行った(図表16 組織社会化が個人の革新行動に与える影響－入社形態別)。

まず、中途採用者グループについての分析結果をみると、組織社会化の各次元のうち、「職務役割」($\beta=.25, p <.01$), 「集団」($\beta=.34, p <.001$)の主効果が有意となったが、「組織」の次

元は有意とならなかった。また、異動経験ダミーの主効果、異動経験ダミーと組織社会化の各次元との交互作用項は、いずれも有意とはならなかった。これは、中途採用者は転職を経験しており、新卒採用者が異動経験で得られる比較評価できる異なる前提を理解する機会を得ていると考えられることから、現在の組織に対して組織社会化することで信頼を蓄積し、前職で得た知識や情報を変換・正当化することで、革新行動へとつながると考える。したがって、仮説3は支持された。

図表 16 組織社会化が個人の革新行動に与える影響—入社形態別

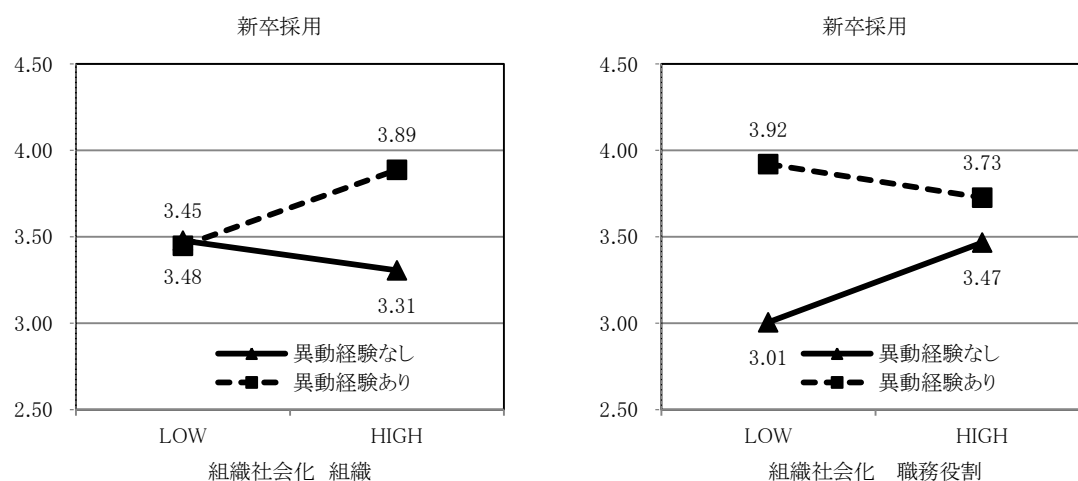
従属変数：革新行動	中途採用者		新卒採用者	
	モデル 3	モデル 4	モデル 5	モデル 6
	β	β	β	β
勤続年数	-.108	-.100	-.113	-.120
地域限定職ダミー	-.124	-.127	.004	-.041
異動経験ダミー	.085	.065	.110	.087
組織社会化_職務役割	.253**	.271**	.435***	.432***
組織社会化_集団	.337***	.335***	.052	.069
組織社会化_組織	.114	.115	.216*	.170
異動経験×組織社会化_職務役割		.135		-.230*
異動経験×組織社会化_集団		-.050		.098
異動経験×組織社会化_組織		.034		.174*
F 値	12.166***	8.458***	10.695***	8.345***
F 変化量		1.027		2.740
調整済み R^2	.327	.327	.311	.339
ΔR^2		.015		.042*

注：* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

最後に、新卒採用者グループの結果を見ると、モデル5では、組織社会化の各次元については、「職務役割」($\beta = .44$, $p < .001$)、「組織」($\beta = .22$, $p < .05$)の主効果が有意となったが、「集団」の次元、異動経験ダミーは有意とならなかった。異動経験ダミーと組織社会化の各次元との交互作用項を追加したモデル6では、 R^2 の変化量が有意($\Delta R^2 = .042$, $F(3,120) = 8.35$, $p < .001$)であり、異動経験ダミーと組織社会化の「組織」次元との交互作用項で正に有意($\beta = .17$, $p < .05$)となった。また、「職務役割」($\beta = .43$, $p < .001$)の主効果は、引き続き有意であるが、「組

織」の主効果は有意とならなかった。

図表 17 組織社会化と異動経験の交互作用



異動経験ダミーと「組織」との交互作用項が有意になったことから、図表 17 組織社会化と異動経験の交互作用(左)について、さらに検討を加えると、「異動経験あり」は組織次元についての組織社会化の程度が高くなると革新行動の程度も高くなるが、「異動経験なし」は、「組織」次元について組織社会化の程度が高くなると、かえって革新行動の程度が、低くなってしまふ。これは、組織全体を理解し、その上で異動が組み合わせられたとき、すなわち、前の職場での知識や情報を比較評価できる異なる前提として理解した上で、組織全体の方針や目標に沿って現職場のコンテキストに変換したり、職場メンバーに正当化できることで、個人の革新行動の実践に繋がるのではないかと考える。

一方、異動経験ダミーと「職務役割」との交互作用項はマイナス($\beta = -.17, p < .05$)となった。これを図表 17 組織社会化と異動経験の交互作用(右)から検討すると、「異動経験なし」は、職務役割の組織社会化の程度が高くなると革新行動も高くなるが、「異動経験あり」のレベルで頭打ちとなってしまふ。また、「異動経験あり」は職務役割の組織社会化の程度が高くなると、革新行動の程度が、若干だが、低くなってしまふ。これは、異動前後の職務やそれを取り巻く文脈の相違などを現職場のコンテキストに変換するなどが必要となり、革新行動の実践を遅

らせている可能性も予想されるが、今回の調査では、異動後の期間や、職務の相違の程度、異動事由等が不明なこともあり、当研究の限界といえるが、いずれにせよ、仮説 4 は一部支持された。

第6章 要約と含意

第1節 発見事項のまとめ

組織社会化研究において、同じ新規参入者でありながら、それまで正規従業員としての経験がない新卒採用者と、少なからず就業経験を持つ中途採用者とが、様々な支援を受けながら、徐々に一人前の組織人になっていく過程で、「(1)上司や同僚の支援行動には、どのような違いがみられるのか」、また、そもそも、「(2)組織社会化にどのような違いがみられるのか」、そして、「(3)組織社会化の相違が、個人の革新行動にどのような影響を与えるのか」という問題を、実証的に明らかにすることが本研究の目的であった。ここで、以下に、本研究で明らかになったことを整理した上で、理論的含意、実践的含意、そして研究の限界と課題について述べる。

まず、「(1)上司や同僚の支援行動には、どのような違いがみられるのか」に関し、支援の3次元である業務支援、内省支援、精神支援の各次元について分析を行ったところ、新卒採用者と中途採用者との間で、内省支援と精神支援については、中途採用者よりも新卒採用者のほうが有意に高い差が確認されたが、業務支援については、新卒採用者と中途採用者との間で支援の程度に差が確認できなかった。これは、それまで正規従業員としての就業経験のない新卒採用者は、さまざまな支援を受けて育成されていくが、一方で、中途採用者はそれまでの経験を期待され、即戦力とみなされているものの、前の職場での知識や情報を現職場のコンテキストに変換する必要があるため、業務支援については、新卒採用者と同様に支援が必要であると考えられる。また、その業務支援については、新卒採用者、中途採用者にかかわらず、上司からの業務支援は共に高く、有意な差は確認できなかったが、先輩・同僚からの業務支援については、新卒採用者が中途採用者より有意に高く、同期からの業務支援については、中途採用者が新卒採用者よりも有意に高いことが確認された。これは、水平的な交換関係、すなわち先輩・同僚、そして特に同期からの支援は新卒採用者と中途採用者とで、その意味合いが異なることが想定される。新卒採用者にとって、同期は互いに精神支援を受

けながら、ともに成長する相手であって、一人前になる前の段階においては、直接的な業務遂行に影響する業務支援を受ける相手ではなく、業務支援はもっぱら上司や先輩から受けていることが考えられる。一方、中途採用者は、社内での人的ネットワークの不足から、組織上公式な関係、つまり与えられた関係を持つ上司からの業務支援は受けられるが、上司以外の先輩・同僚といった自分で関係を構築しなければならない、いわば非公式な関係を持つ他者からの業務支援は受けにくいことが想定される。そこで、中途採用者にとって、その絶対数は少ないものの、新しい環境で同様に苦勞している同期入社者がいる場合、互いにそれぞれの分野で一定の経験や知識を積んでいることもあり、十分に業務支援を提供し合うことが可能であることから、有効な支援先として活用していることが考えられる。

次に、「(2)組織社会化にどのような違いがみられるのか」という組織社会化の達成課題としての学習に関し、組織社会化の職務役割、集団、組織の各次元について分析をおこなったところ、勤続年数3年～5年のグループでは、職務役割の次元について、中途採用者が新卒採用者に比べて有意に高いことが確認されたのに加え、集団の次元についても、有意傾向が確認されたものの、組織の次元については有意な差が認められなかった。また、勤続年数が6年～10年のグループでは、組織社会化のいずれの次元においても中途採用者と新卒採用者との間で有意な差が認められなかった。これは、それまで正規従業員としての就業経験のない新卒採用者に比べ、中途採用者は、自身の職務役割を認識した上での仕事のすすめ方や、所属する集団での仕事のすすめ方を学習する際に、前職の経験を活かすことができ、短時間で学習することができるのではないかと推測される。また、職務役割や集団といった直接的に担当する業務に関するものを超えた組織全体に関するものについては、学習に時間がかかることが示唆された。そこで、発見型分析を実施し、組織社会化の次元間で組織次元に近づくほど学習の進度が遅くなり、難易度が上がることが、全体、中途採用者のグループ、新卒採用者のグループのいずれにおいても確認された。

そして、最後に、「(3)組織社会化の相違が、個人の革新行動にどのような影響を与えるのか」に関し、革新行動を従属変数とした重回帰分析を行ったところ、中途採用者は、組織社会

化の程度が高いほど、革新行動が高まることが確認された。このことは、中途採用者は転職を経験しており、前職を比較評価できる異なる前提として理解する機会を得ていると考えられることから、現在の組織に対して組織社会化することで信頼を蓄積し、前職で得た知識や情報を変換・正当化することで、革新行動へとつながると考える。一方、新卒採用者については、異動経験と組織次元の組織社会化の交互作用が革新行動を高めることが明らかとなった。これは、組織全体を理解し、その上で異動が組み合わされたとき、すなわち、前の職場での知識や情報を比較評価できる異なる前提として理解した上で、組織全体の方針や目標に沿って現職場のコンテキストに変換したり、職場メンバーに正当化したりできることで、個人の革新行動の実践に繋がるのではないかと考えられる。

第2節 理論的含意

第1節において、本研究で明らかになった主な事項を整理したが、本研究では、実証研究全体をとおして、新卒採用者と中途採用者との比較をベースとしている。これまでの組織社会化の実証研究の多くは、新規参入者が対象であり、その中でも、日本企業においては、新卒学卒者を対象とした実証研究が多く、中途採用者を対象とした研究の数は多いとはいえず、さらに新卒採用者と中途採用者との比較研究は、ほとんど行われてこなかった。本研究が、新規参入者の組織社会化の過程における入社形態の違い、すなわち新卒採用者と中途採用者との比較という視点で、実証的に検証したことは、既存の組織社会化研究に、新たな知見を加えることにつながったのではないかと考える。

その中でも、上司・先輩・同僚が、または同期という新規参入者同士が、社会化エージェントとして、新卒採用者と中途採用者という異なる対象に、異なる働きかけを行い、異なる役割を果たしているということが明らかになったことは、社会化戦術のひとつとして組織社会化を促すといった従来の社会化エージェント像に留まらず、相互作用にもつながる支援者としての役割を示す端緒を開くことができたと考える。

また、これまでの組織社会化研究において、学習は、組織社会化モデルの中核として位置

づけられ、組織社会化戦術や社会化エージェントの働きかけ、個人の主体的適応行動といった組織社会化プロセスと、組織社会化の結果としての適応との架け橋と位置付けられるようになってきている。そして、組織社会化の結果としての適応については、「創造的個人主義」(Schein, 1968)や「創造的組織人」(若林, 1995), そして反対に「過剰適応」(Chao, 1988)など、一律な結果だけでないということが先行研究でも示されていたが、組織社会化の達成課題としての学習には、学習内容の次元間に難易度が存在することで、新卒採用者と中途採用者との間での学習の進度に違いを生じさせていることが示された。そして、適応という枠を超えた革新行動に影響を与えることを示したことは、近年になって個人の革新行動を取り込んだ実証研究も徐々に進められてきた中で、既存の組織社会化研究に、わずかではあるが、貢献できた点であると考えられる。

第3節 実践的含意

次に、これまでの議論、そして、現実の職場の状況を踏まえて、本研究から得られる実践的含意を述べる。日本企業においては、職業経験のない新卒者を学校卒業直後という一時期に、まとめて採用する「新卒一括採用方式」が、依然として中心的地位を占めているものの、中途採用が一定の範囲で定着してきている。現実の職場では、新卒採用者が多数を占めながらも、中途採用者が一定の割合で混在しているのが、現在の日本企業の姿であるということを確認し述べてきたが、この状況は、今回の調査対象である建設会社 X 社においても同様にみられる。

また、第2章第2節第1項で先行研究としてレビューした食品メーカーA社の導入時研修が、A社独特の通過儀礼となっていることと同様に、X社においても新卒採用者に対して、通過儀礼ともいえる独特の導入時研修プログラムを持っている。X社は、創業以来「品質」に対するこだわりを組織文化として継承しているが、この組織文化の継承に大きく貢献しているのは、新卒採用された総合職に対して、入社後の一年間をX社発祥の地で全寮生活をさせることで、組織文化を体得すると同時に同期（及び過去に同様の全寮生活に象徴される通過儀礼

を経験した先輩後輩同士)の強い繋がりを醸成するという社会化戦術がとられてきた。

一方、環境変化の中で、X 社が身を置く建設業界でも、価格競争が激化し、安価な仕事のボリュームが増え、一人あたりの仕事量が増加していることに加えて、バブル崩壊後のいわゆる就職氷河期に採用数を抑制したことによる歪んだ人員構成を補うために、それまでの新卒総合職中心の採用だけではなく、中途採用も広く行うようになった。その結果、新卒採用者が多数を占めながらも、中途採用者が一定の割合で混在する中で、新卒採用の総合職以外は、X 社発祥の地での全寮生活という通過儀礼を経験していないという社会化戦術の直接的な差異が生じている。

このような人員構成上の背景がある、X 社、そして多くの日本企業に対して本研究が示すことができる実践的インプリケーションは、新卒採用者と中途採用者とそれぞれに適した内容で、組織社会化、そして革新行動を促す施策である。

まず、中途採用者に対しては、本研究において同期からの業務支援が中途採用者に対して有効であることが示されたが、不定期に採用される中途採用の性質上、本来、同じ時期に採用される絶対数が少ない中途採用者であるが、例えば同じ年に中途採用された者を「同期」と扱うなど意図的な同期ネットワーク構築の仕組みを提供することなどは、短期的に効果が図れる施策であろう。また、中途採用者が組織上公式な支援者という関係にある上司以外、つまり先輩や同僚といった非公式な関係にある他者からの支援を有効に活用できていない現状が示されたが、例えば、X 社に対しての個別の施策になるが、X 社の組織文化の源流が、発祥の地での全寮生活にあるのであれば、中途採用者に対しても、短期間であれ通過儀礼としての共通体験をもたせる導入時研修や、キャリア発達の過程で実施される研修の会場とするといった社会化戦術により、同じ「場」の経験を共有する新卒採用者と中途採用者とのネットワークを構築する仕組みも考えられる。そして、組織文化の源流を共有するという点では、X 社においては、発祥の地という場の共有であるが、他社においても Schein(1986)が組織文化の可視的なものとして示した「人工物(artifact)」を共有できる仕組みとして展開することが可能と考える。

次に、新卒採用者に対しては、既存の組織文化に適応するだけでなく、自らが組織文化を変革できる人材として成長させるために、個人の革新行動をどう引き起こすかの取り組みが、ますます重要になっている。本研究では、そのトリガーのひとつとして、異動に着目した。これまでも、非連続な異動が日本的キャリアシステムの特徴(平野, 2006)とされたが、本研究において、異動が与える影響を定量的に示したことは、実践的なインプリケーションに、もう一歩つなげることができたのではないかと考える。そして、その異動によるキャリアの非連続を確実に、個人の革新行動、ひいてはイノベーションにつなげるためには、もしくは、その確率を少しでも高めるためには、場当たりの人事異動といった自然体にまかせるだけではなく、「粘着性の高い人事情報(平野, 2006)」の蓄積をすすめ、意図を持った異動機会を創出することが必要であろう。また、個人にとっては、部門や職能を跨ぐ異動をしてもブレない軸として、組織にとっては、部門間で共有できる価値観として企業理念に代表される組織文化の浸透が重要であることが、本研究において、組織社会化の組織次元と異動経験との交互作用項として操作化した上で、統計的に明らかにした事実から示唆される。さらに、非連続な異動を社内だけに求めるのではなく、社外にも求め、中途採用者を含めた多様な人材を取り込むことで、イノベーションを加速させることも一つの選択肢になりうるのではないかと考える。

第4節 本研究の限界と残された課題

最後に、本研究の限界と残された課題については、次のように考えている。

まず、本研究の方法論上の限界であるが、X 社という一企業を調査対象とした質問紙調査からの分析・考察であったこと、そして、サンプル数についても、X 社においては中途採用の歴史が浅いこともあり、サンプルの絶対数が少ないことから分析結果の因果法則を一般化するには脆弱性が残ると言わざるを得ない。さらに、組織社会化の達成課題としての学習について、その進度を論じる場合には、同一のサンプルに対して、少なくとも 2 時点に渡る縦断的データを使用することが望ましいと考えるが、一般的に、縦断的調査は、サンプル数が減少してしまう可能性が否めないため、本研究では、1 時点でのデータを使用せざるを得なかった。

また、本研究では、異動や転職について、その移動(異動・転職)前後での職務変更の有無、職務の相違の程度、異動・転職事由等までは捉えられていないが、移動という事象を時間軸で捉え、その影響を定量的に明らかにすることで、より実践的なインプリケーションにつなげることができる考える。

以上のような、本研究の限界と課題はあるが、組織社会化研究において、新卒採用者と中途採用者との比較をベースとした当初の目的に対しては、一定の成果を示すことができたと考ええる。ただし、環境の変化はさらに加速しており、2012年1月には、東京大学が5年後を目標に、4月の一斉入学を廃止し、秋入学に全面移行すること、移行に向けては、有力私大を含む他大学とも協議を開始することを発表した。これは、大学の入学時期を海外の多くの大学と同じ秋に変更することで、留学生の受け入れや日本人留学生の送り出しが可能になるといった大学の国際化を主な目的としているが、企業側からすれば、日本の大学に入学した優秀な外国人を獲得できる可能性が拡がると同時に、国際競争力のある優秀な日本人が海外に流失してしまう可能性もある。大学の秋入学の動きは一例にすぎないが、社会のあらゆる場面で進行するグローバル化という急激な環境の変化に対応するためには、本研究で扱った中途採用者に留まらず、外国人留学生や、海外現地法人所属の外国人スタッフの活用といった、さらに多様な人材を有効に活用していく人事施策を模索していくことが望まれる。これは、日本企業全体の課題であり、本研究の成果が少しでも役に立つことを願ってやまない。

そして、X社の人事部門に所属する筆者自身が、社会人大学院での学び(by the job learning)から、社外の現実により良く適応できる仮定を抱いた「混成種」として、組織文化の暗黙の仮定をもとにした「ここでのやり方(the way we do things around here)」にとらわれずに、革新行動を実践していく所存である。

参考文献

- Argyris, C. 1977 Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*, **55(5)**, 115-125. (「ダブル・ループ学習」とは何か 2007 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー, 32(4), 100-113.)
- Ashforth, B.E., Sluss, D.M., and Harrison, S.H. 2007 Socialization in organizational contexts. In G.P. Hodgkinson and J.K. Ford (eds), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol.22, pp. 1-70). Chichester, UK: Wiley.
- Baker, J. 1992 Paradigm: *The business of discovering the future*. New York: HarperBusiness. (パラダイムの魔力 1995 仁平和夫 訳 日経 BP 出版センター.)
- Chao, G. T. 1988 The socialization process: Building newcomer commitment. In M. London and E. M. Mone (eds), *Career growth and human resource strategies: The role of the human resource professional in employee development* (pp. 31-47). New York: Quorum Books.
- Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. and Gardner, P.D. 1994 Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, **79**, 730-743.
- Cooper-Thomas, H. D. and Anderson, N. 2005 Organizational socialization: A field study into socialization success and rate. *International Journal of Selection and Assessment*, **13**, 116-128.
- Fisher, C. D. 1986 Organizational socialization: An integrative review. In K. M. Rowland and G. R. Ferris (eds), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 4, pp. 101-145). Greenwich, CT: JAI Press.
- 福本俊樹 2011 組織社会化概念の再定位. 神戸大学ワーキング・ペーパー.
- Haueter, J. A., Macan, T. H. and Winter, J. 2003 Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, **63**, 20-39.
- 平野光俊 2006 日本型人事管理—進化型の発生プロセスと機能性. 中央経済社.
- 平野光俊・内田恭彦・鈴木竜太 2008 日本的キャリアシステムの価値創造のメカニズム. 一橋ビジネスレビュー, **56(1)**, 79-92.
- Hollander, E. P. 1974 Process of Leadership Emergence. *Journal of Contemporary Business*, **3**, 19-33.
- 今野浩一郎・佐藤博樹 2002 人事管理入門. 日本経済新聞社.
- Jones, G. R. 1986 Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, **29**, 262-279.

- 金井壽宏 1991 変革型ミドルの探求—戦略・革新指向の管理者行動. 白桃書房.
- Kuhn, T. S. 1970 *The structure of scientific revolutions*. 2nd ed. Chicago: University of Chicago Press. (科学革命の構造 1971 中山茂 訳 みすず書房.)
- Louis, M. R., Posner, B. Z. and Powell, G. N. 1983 The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, **36**, 857–866.
- Merton, R. K. 1949 *Social Theory and Social Structure: Toward the Codification of Theory and Research*. New York : Free Press. (社会理論と社会構造 1961 森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎 訳 みすず書房.)
- Morrison, E. W. 1993 Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, **78**, 173–183.
- 永野仁 2007 企業の人材採用の変化—景気回復後の採用行動. 日本労働研究雑誌, **49(10)**, 4-14.
- 中原淳 2010 職場学習論—仕事の学びを科学する. 東京大学出版会.
- Nelson, D. L., and Quick, J. C. 1991 Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work? *Journal of Organizational Behavior*, **12**, 543-554.
- 尾形真実哉 2009 導入時研修が新人の組織社会化に与える影響の分析—組織社会化戦術の観点から. 甲南経営研究, **49(4)**, 19-61.
- 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. 神戸大学博士論文.
- Ostroff, C. and Kozlowski, S. W. J. 1992 Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, **45**, 849–874.
- Randall, D. M. 1987 Commitment and the organization: The organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, **12**, 460-471.
- 労働政策研究・研修機構 2011 入職初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査. 独立行政法人労働政策研究・研修機.
- Saks, A. M. and Ashforth, B. E. 1996 Proactive socialization and behavioral selfmanagement. *Journal of Vocational Behavior*, **48**, 301–323.
- Schein, E. H. 1968 Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, **9(2)**, 1–16.
- Schein, E. H. 1971 The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. *Journal of Applied Behavioral Science*, **7**, 401-426.
- Schein, E. H. 1986 *Organizational Culture and Leadership* San Francisco: Jossey-Bass. (組織文化とリーダーシップ—リーダーは文化をどう変革するか 1989 清水紀彦・浜田幸雄 訳 ダイヤモンド社.)
- Schein, E. H. 1999 *The corporate culture survival guide* San Francisco: Jossey-Bass. (企業文化—生き残りの指針 2004 金井壽宏・尾川丈一・片山佳代子 訳 白桃書房.)

- 柴野昌山 1977 社会化論の再検討－主体性形成過程の考察. 社会学評論, **27(3)**, 19-34.
- 柴野昌山 1992 社会化と社会統制. 柴野昌山・菊池城司・竹内洋(編), 教育社会学 (pp. 50-70), 有斐閣.
- 高橋弘司 1993 組織社会化研究をめぐる諸問題－研究レビュー. 経営行動科学, **8(1)**, 1-22.
- 竹内倫和・竹内規彦 2011 新規参入者の組織社会化過程における上司・同僚との社会的交換関係の役割－縦断的データによる分析. 組織科学, **44(3)**, 132-145.
- 田尾雅夫 1995 会社人間の心性. 日本労働研究雑誌, **37(5)**, 2-10.
- 田尾雅夫 1997 問題の所在－なぜ会社人間が問題なのか. 田尾雅夫(編), 「会社人間」の研究－組織コミットメントの理論と実際－ (pp. 3-12), 京都大学出版会.
- 寺畑正英 2009 若年層における継続就業の要因. 経営論集, **74**, 213-229.
- 戸田淳仁 2010 職種経験はどれだけ重要になっているのか－職種特殊的人的資本の観点から. 日本労働研究雑誌, **52(1)**, 5-19.
- Van Maanen, J. 1978 People processing: Strategies of organizational socialization. *Organizational Dynamics*, **7(1)**, 18-36.
- 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). Greenwich, CT: JAI Press.
- 若林満・南隆男・佐野勝男 1980 わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程: その継時的分析. 組織行動研究, **6**, 3-131.
- 若林満 1995 創造的組織人. ストアーズ社.
- Weick, K. E. and Sutcliffe, K. M. 2001 *Managing the unexpected: resilient performance in an age of uncertainty* San Francisco: Jossey-Bass. (不確実性のマネジメント－危機を事前に防ぐマインドとシステムを構築する 2002 西村行功 訳 ダイヤモンド社.)
- 八代充史 2011 管理職への選抜・育成から見た日本的雇用制度. 日本労働研究雑誌, **53(1)**, 20-29.

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2010・1	辻 俊一	中小企業における CSR の取り組みに関する研究	4/2010
2010・2	東野 祥策	ポイントプログラムによるポイント付与とプライシングの関係	4/2010
2010・3	脇屋 勝	制度信用銘柄の選定基準と市場流動性及びボラティリティー新興市場のデータを用いた実証分析ー	4/2010
2010・4	芹川 至史	組織における安全に関する逸脱行為の常態化	5/2010
2010・5b	南 常之	コミットメントプロファイルに関する研究 ー規定要因と成果変数に注目してー	10/2010
2010・6b	光森 進	知識創造要因のマネジメントに関する実証研究 ー研究プロジェクトにおける役割機能の分担と「場」の構築ー	11/2010
2010・7b	大矢 茂人	電子材料メーカーの設備投資が株式市場評価に及ぼす影響 ー内部資金制約の視点からー	12/2010
2010・8b	原 尚史	BtoB メーカーにおける製販連携システムに関する一考察 ー営業部門の新製品開発への関与ー	12/2010
2010・9b	清水 敬一	コモディティ化が進む自動車部品業界における高収益戦略の研究	2/2011
2010・10b	前平 秀志	スタートアップ期の成長に創業メンバーが及ぼす影響 ～情報通信業 13 社の事例研究～	3/2011
2011・1b	島見 大	経営者による株式保有が企業価値に与える影響についての考察	11/2011
2011・2b	甘利 和行	繊維産業の斜陽化を克服した経営者たちのキャリア研究 ー企業の命運は『キャリアの深度』が左右するー	2/2012
2011・3b	大竹 裕子	日本型中小企業 BOP ビジネスの必要要件 ミャンマーに於ける事例を中心として	3/2012
2011・4b	鴻巣 忠司	新卒採用者と中途採用者の組織社会化の比較に関する一考察 ー個人の革新行動に与える影響を中心としてー	3/2012