

クリティカル・インシデント・メソッドによる若年看護師の組織適応分析 －キャリア初期の経験学習に焦点を当てて－

Analysis of Organizational Adaptation among Young Nurses Using the Critical Incidents Method:
Focusing on Experiential Learning during their Early Career Stage

*
尾形 真実哉

Abstract

The purpose of this study is to understand critical events that influence the newcomer's organizational adaptation by using the critical incidents method developed by Flanagan (1954). Samples of this study are 117 young nurses. This method classifies the type and analyzes what newcomers learn through such critical events. Moreover, what difference the kind of the experiences has brought to organizational adaptation is analyzed (t test).

This study aims to understand critical experiences occurring during the early stage of a career that influence organizational adaptation.

1. 本稿の目的

本稿の目的は、Flanagan (1954) が開発した臨界事象法（クリティカル・インシデント・メソッド：Critical Incidents Method）を用いて、新人の思考や行動に影響を与えた印象的な出来事を抽出して、そのタイプを分類し、そのような出来事を通じて新人は何を学んでいるのかを分析することにある。また、そこで抽出された経験の種類が、若年就業者の組織適応にどのような相違をもたらしているのかを検討していく。本稿の分析によって、若年就業者の組織への適応に影響を与えるキャリア初期の経験がどのようなものなのかを理解することができる。

本稿は、まず既存研究の検討をおこない、研究課題を提示する。続いて、調査対象者と分析方法について示され、分析がおこなわれる。分析は、はじめにクリティカル・インシデント・メソッドによるキャリア初期の印象的な経験の分析、続いて、それらの経験カテゴリーによる適応状態の比較分析をおこなう。そして、発見事実についての考察が加えられ、最後に本稿の課題について論じられる。以上が本稿の構成である。

2. 既存研究の検討

2.1 組織適応の捉え方

本稿においては、キャリア初期の印象的な経験がどのようなもので、そこから何を学び、組織適応にどのような影響を与えているのかについて分析する。そこでまずは、本稿で組織適応をどのように捉えていくのかを示す。本稿では、組織適応の状態を組織社会化、組織コミットメント、キャリア展望、職務満足を統合した概念として捉えることにしたい。つまり、上手く組織に馴染み、組織への愛着が高く、当該組織内での長期的展望があり、現在の職務満足度が高い状態が、良質な適応状態ということになる。以下では、それぞれの概念について見ていく。

2.1.1 組織社会化 (organizational socialization)

キャリア初期の若年就業者を対象とした組織社会化に関する研究は古く、その蓄積も比較的多い。Schein (1968) は、組織社会化の過程を「新しいメンバーが、その組織、社会あるいはグループの価値システムや規範、要求されている行動パターンを学び、適合していくプロセス」と定義した。

論文受理日：2010年4月3日

*OGATA, Mamiya：甲南大学 経営学部 准教授

(Associate Professor, Faculty of Business Management, Konan University)

それは仕事のやり方を覚える (learning the ropes) プロセスであり、教え込まれ、訓練されるプロセスであり、組織、あるいはその下部単位において重要なことは何であるかを教え込まれるプロセスであると主張している。Van Maanen and Schein (1979) は、組織社会化を「個人が組織の役割を想定するのに必要な社会的知識や技術を習得し、組織の成員となっていくプロセス」と定義している。そこでは、組織社会化は、移行を経験する全ての組織構成員の問題であり、ひとつの地位からほかの地位への移行の潜在的なつながりを表現した組織内キャリアそのものに関わるもので、それがもっとも明白になるのは個人がはじめて組織に入る段階、つまり外部者から内部者への移行に関わる時であると論じている。高橋 (1993) は、多くの社会化に関する文献をレビューし、社会化の共通的な見解として①社会化は成員性の習得である、②社会化はそれゆえに基本的に学習の過程である、③社会化は他者との相互作用を通じ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つを提示し、社会化に関するいくつかの定義を集約している。そして、「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」と定義することができる」と論じている。

この組織社会化には多様な側面が存在している。新人は、組織の理念や文化に適応すること、仕事のスキルを習得し、自分自身が組織や職場から何を求められているのかを理解して振る舞うことも求められる。高橋 (2002) においては、組織社会化の課題には「文化的」(cultural)、役割的 (role)、技能的 (technical) の3つに区分できると指摘されている (35頁)。文化的課題とは、組織や職場集団の規範・規則の受け入れを意味しており、役割的課題とは、組織や集団の中で個人に割り当てられた役割を獲得し、正しく理解した上で必要十分な業務遂行を行うこと、技能的課題とは、組織から与えられた職務遂行に必要な技能を獲得し、役割課題と同様に必要十分な遂行を示すことを意味している (高橋, 2002, 35-36頁)。つまり、組織に参入した個人は、当該組織内における文化、

個人に与えられる役割や仕事の領域に社会化されなければならない、それぞれを本稿では、文化的社会化、役割的社会化、技能的社会化とし、組織社会化の下位概念として分類することとした。

2.1.2 組織コミットメント (organizational commitment)

組織コミットメントとは、「特定の組織に対して個人が感じる一体感の強さ、あるいは組織への関与の強さ」(Porter, Steers, Mowday, and Boulian, 1974) と定義される。Allen and Meyer (1990) や Meyer and Allen (1991) は、組織コミットメントを3つの次元から捉えている。まず1つ目が、情緒的コミットメント (affective commitment) である。情緒的コミットメントは、「会社の事が好きだ」、「会社に愛着がある」といったように情緒や感情のレベルで会社に対して愛着を感じる場合の事であり、組織に対して示す感情的・情緒的な志向性や好感度の事である。2つ目は、功利的コミットメント (continuance commitment) である。功利的コミットメントは、雇用継続によって積み上げてきた副次的利益や組織を離れる事によって失ってしまう回収不能の投資から生まれる損得勘定である。3つ目は、規範的コミットメント (normative commitment) である。規範的コミットメントは、1つの組織に忠誠を誓う事が正しい道だと認識させられる様々な経験から生まれる一種の倫理感である。

本稿においては、これらの3つの次元のうち、若年就業者の組織への適応状態を示す概念として情緒的コミットメントに焦点を絞った。功利的コミットメントについては、働き始めて数年の間にそれほど多くの機会や経済的財を蓄積しているわけではないため除外し、同様に、近年の我が国における労働市場や個人のキャリア観を見ても1つの組織に忠誠を誓う事が正しい道だという認識は希薄になってきているため、規範的コミットメントも除外している。

2.1.3 キャリア展望 (career perspective)

キャリア展望とは、仕事生活の中での将来的見通しのことを言い、20年、30年先もおそらく

と働いているであろうといった漠然とした長期的予測、願望、希望レベルのものから、現在の組織や仕事での今後の展開といった比較的短期的なキャリアの見通しの双方を含む概念である（金井、2000、86頁）。このキャリア展望を現在働いている組織で、どの程度イメージできるか、それが明確にイメージできる個人は上手く組織に適応していると捉えることが可能である。尾形・金井（2008）においても、個人が抱く長期的キャリア展望が、当該組織への愛着や社会化に影響を及ぼしていることが論じられており、当該組織内での長期的キャリア展望が抱けている個人は、組織との良質な関係性を築けていると捉えることが可能である。それゆえ、本稿においても、このキャリア展望が組織適応を捉える概念として適切であると考え、用いることにした。

2.1.4 職務満足 (job satisfaction)

職務満足は、仕事を通じての生きがいや働きがいを中核とした仕事に対する個人の態度を捉える概念である（金井・高橋、2004、211頁）。職務満足の主要な研究テーマは、職務満足と生産性の関係に関するもので、職務満足の高い個人は、生産性も高いというものが主な主張であるが、本稿においては、職務満足が高い個人は、当該組織に上手く適応している個人であるという捉え方をしている。例えば、職務満足と欠勤や離職、転職との間には、一貫して弱い否定的な関係が確認されており、職務満足が低ければ、欠勤や離職、転職が増加するという傾向が認められる（産業・組織心理学会編、2009、170頁）。それとは反対に、職務満足が高ければ、組織への適応状態が良いと捉えることが可能であろう。それゆえ、本稿においても、この職務満足が組織適応を捉える概念として適切であると考え、用いることにした。

以上のように、本稿においては、組織適応の状態を組織社会化、組織コミットメント、キャリア展望、職務満足を統合した概念として捉えることにしたい。つまり、上手く組織に馴染み、組織への愛着が高く、当該組織内での長期的展望があり、現在の職務満足度が高い状態が、良い適応状態となる。

2.2 キャリア初期における学習

若年就業者が組織に適応するためには、多くの学習課題がある。ここからは、このようなキャリア初期の学習課題とそれをどのように学ぶのかについて検討していく。

2.2.1 キャリア初期における学習課題

組織に参入したばかりの若年就業者は、当該組織に適応するために、多くのことを学習しなければならない。そこでここからは、組織参入時の学習課題について検討していく。ここでは、組織社会化の議論が参考になるため、組織社会化研究を中心に見ていくことにしたい。

Chao (1988) は、組織社会化過程で行われる学習を①必要とされる知識やスキル、仕事を上手く実行する能力についての学習、②組織文化の観点から、組織の機能についての学習という2つの内容領域において生じると主張している。Fisher (1986) は、社会化は主に新人の間の学習と変化のプロセスを言ったもので、その内容は①組織の価値、目標、文化、②ワークグループの価値、規範、人間関係、③どのように仕事をするのか、必要とされる技術や知識、④アイデンティティやセルフイメージ、動機の構造に関する個人的な変化の4つのカテゴリーに分類することができると主張している。Louis (1982) は、新人が機能的な組織メンバーとなるために成し遂げなければならないいくつかの基礎的なタスクがあると主張した。それらは①公式的な手続きやテクノロジー、要求された課題や行動を含む仕事の基礎を習得すること、②イメージや役割アイデンティティを構築すること、③人間関係を構築すること、④現在の外的世界を理解する枠組みを構築すること、⑤関係するプレイヤーをマッピングすること（このタスクには、どのように組織構成員が公式の組織タスクやインフォーマルなパワー資源、ソーシャル・ネットワークに適合しているのかということと同時に、組織構成員の名前や顔、役割に関する学習も含まれている）、⑥タスク内やソーシャル・ネットワーク内で自分自身を配置すること、⑦固有な言語の学習とワークグループや組織で用いられている特有のシンボルを解読すること、⑧

仕事の評価方法を理解することの8つである。Schein (1968) によると、組織社会化のプロセスは組織やグループの観点から、どのような新メンバーでも求められる組織の価値や規範、行動パターンを学ぶ過程であると主張し、そこでは以下の5つを学習し、理解、習得する必要があることを論じている。それらは、①組織の基本的な目標、②それらの目標を成し遂げるべきために優先されるべき手段、③組織によって認められた役割のなかにあるメンバーとしての基本的責任、④その役割のなかで効率的なパフォーマンスを行うために要求される行動的パターン、⑤アイデンティティの維持と組織の統合に関する一連の規則や原理の5つである。Scheinは、これらの学習を“メンバーシップの価値”と定義し、新人がこれらを学習し理解、習得することによって既存の組織構成員とのメンバーシップが形成され、組織に社会化されていくと主張している。

これらの先行研究の組織社会化の次元に注目し、組織社会化がどのような要因で構成されているのかをまとめたのがChao, O' Leary-Kelly, Wolf, Klein and Gardner (1994) である。彼らは組織社会化の次元に関する先行研究を検討し、6つの次元が組織社会化に存在することを見出している。それらは①必要とされる職務上の振る舞い方やスキルといった「仕事の熟練さ」(performance proficiency) に関する学習、②公式的、非公式的なもの、さらには、性格的特徴や仕事とは関係のない部分での趣味なども含む「人間」(people) に関する学習、③組織内の力関係など「政治」(politics) に関する学習、④個人的な専門技術用語に関する知識同様、組織における独特な省略文字やスラング、特殊用語などを含む「言語」(language) に関する学習、⑤多くの組織社会化の定義で論じられている「組織目標と価値」(organizational goals and values) に関する学習、⑥特定の組織メンバーの個人的バックグラウンドや組織における伝統や習慣、神話や儀式といった「歴史」(history) に関する学習の6つである。Chao et al. が提示したこれらの社会化内容の6次元は、組織社会化の程度を測定する上で、これまでの研究で頻繁に用いられてきた勤続年数よりも

強い規定力を持っていることが論じられている(田尾, 1997)。

尾形 (2008) は、これらの社会化過程における学習課題をレビューし、①仕事に関する知識、スキル、能力、言語、②職場の同僚に関する名前、地位、趣味や性格、バックグラウンド、③組織内、職場内の人間関係、④組織文化と職場文化、⑤組織内政治と職場内政治、⑥伝説や儀式などに関する組織の歴史、⑦組織や職場で評価される、あるいは評価されない行動パターンや具体的な評価方法・評価基準、⑧組織や部門の役割、⑨組織内、職場内での自分自身の役割、⑩競合他社や取引相手、顧客、支店、子会社などの外的環境・ネットワークの10項目に分類している。

組織に参入した新人は、これらを学習し、知識やスキルを身に付けていくことで組織への適応を果たしていく。

2.2.2 経験による学習

ここまで、キャリア初期における学習課題についてまとめた。では、若年就業者はそのような学習課題をどのようにして学習していくのだろうか。組織社会化研究の領域で多く論じられているのが、他者からの学習による社会化促進に関するものである。そのような新人の組織社会化を促進する役割を果たす存在を社会化エージェント (socialization agent) と言い、その研究蓄積は比較的多い (Feldman, 1977; 藤井他, 1996; Louis, Posner and Powell, 1983; Major, Kozlowski and Chao, 1994; 尾形, 2009; 小川, 2005; Ostroff and Kozlowski, 1993; Van Maanen and Schein, 1979; 若林他, 1980)。これらの社会化エージェントの研究は、上司や同僚、メンターなどの人物からの教授や相互作用、研修などの制度による影響に関するものが中心となっている。

しかしながらLouis (1980) が、新人は職場で多くの経験を積むことによって職場の出来事にどのような意味が付与されているのかを理解することができるようになると指摘したように、他者からの学習と同様、新人自身の経験からの学習も重要になってくる。しかし、このようなキャリア初期の経験による学習に関する既存研究は、それほ

ど目にはできない。それゆえ、本稿においては、このような新人自身の経験からの学習に焦点を定めることにしたい。

新人の経験学習に焦点を定めている既存研究は少ないが¹⁾、Gundry and Rousseau (1994) は、Flanagan が開発したクリティカル・インシデント・メソッドを用いて、新人の社会化に重要な出来事のタイプを記述し、そのような重要な出来事を通じて、新人はどのように行動規範を学ぶのかに関するモデルをテストしている。以下がそこで抽出されたクリティカル・インシデントである(表1)。

表1 クリティカル・インシデントとメッセージの性質と頻出度

クリティカル・インシデント	ポジティブ (%)	ネガティブ (%)	ニュートラル (%)	N 数
上司-部下間コンフリクト	0	78	22	32
上司のサポート	96	4	0	25
昇進や報酬の不公平さ	15	75	10	20
新しい仕事へのシフト	16	63	21	19
同僚間のコンフリクト	6	47	47	17
権威への尊敬	6	56	38	16
退屈な仕事の割り当て	6	63	31	16
部門間コンフリクト	0	73	26	15
職場あるいは上司からの疎外	0	73	27	15
同僚との協働	86	7	7	14
挑戦的なプロジェクト	100	0	0	14
政策や規則の違反	0	23	77	13
大きな責任の付与	92	0	8	13
カジュアルなドレス・コード	64	0	36	11
社会的交流	100	0	0	11
部下へのイニシアチブの付与	80	20	20	10
パフォーマンスと給料の不適合	0	80	20	10

出所：Gundry and Rousseau (1994)

2.3 研究課題の提示

Gundry らの研究では、経験の内容や性質について理解できるものの、新人がその経験から何を学びとっているのかを理解することはできない。新人が自分の経験した印象的な出来事から、何を学び、どのような知識やノウハウを習得しているのかが把握できれば、どのような経験が新人の組織適応を促進させることができるのかを理解することができる。また、早期にそのような経験を積ませることで、新人の組織への定着だけではなく、コア人材への育成に効果を果たすことができると考えられる(金井・守島, 2010)。本稿においては、そのような立場から、キャリア初期の若年就業者があげる印象的な経験にはどのようなものがあり、そこからどのような知識やスキルを習得しているのかを抽出する。さらに、どのような経験が新人の組織適応を促進しているのかを検討して

いく。以下が本稿で取り組む研究課題である。

研究課題1-a：若年就業者の印象的経験(クリティカル・インシデント)にはどのようなものがあり、それはどのような性質を有しているのか。

研究課題1-b：また、若年就業者は、そのような印象的経験(クリティカル・インシデント)から何を学んでいるのか。

研究課題2：印象的経験(クリティカル・インシデント)は、若年就業者の組織適応にどのような影響を与えているのか。

3. 調査対象者と分析方法

3.1 調査対象者

本稿の調査対象者は、奈良県にある総合病院A病院の入職1年目から3年目までの看護師で、調査期間は2008年9月から10月までの1ヶ月間である。看護師に対して実施された質問票調査のサンプルの内訳は、男性が22名、女性が204名、不明11名の合計237名である。職歴別にわけると入職1年目が74名、2年目が93名、3年目が59名、不明が11名である。

この237名のうち、クリティカル・インシデントの記述のなかった者、あるいは「特になし」と回答した者、詳細な記述がなかった者の合計が120名あった。それゆえ、それらを除いた117名が本稿の分析対象となる。

3.2 分析方法

本稿では、2つの分析を行っている。1つ目の分析が、クリティカル・インシデント・メソッドによる分析である。クリティカル・インシデント・メソッド(Critical Incidents Method: CIM)とは、Flanagan (1954) が開発した分析手法で、第二次世界大戦期の1941年夏に航空機搭乗員の選抜・分類を目的に開始されたアメリカ空軍の航空心理学プログラムの所産とされている。この分析方法は、人間行動の直接観察による実践的問題の解決、具体的には、ある特定の活動の遂行にとって決定的

に重要な要件を探るというクリニカルな目的を持って開発されたものである (Flanagan, 1954)。このクリティカル・インシデント・メソッドによる分析によって、新人はどのような出来事から、どのようなことを学習しているのかを抽出する。クリティカル・インシデントの記述回答は、(1) あなたが就職して、最も印象に残っている出来事はどのような出来事ですか (2) その出来事が、どのような点で印象的だったのですか (3) その出来事から、どのようなことを学びましたか (4) その出来事は、あなたにとって①ポジティブ②ネガティブ③どちらともいえないのどれに該当しますか、という質問項目を設けて記述してもらった。この分析によって、研究課題1への解を得ることができる。

2つ目の分析が、経験カテゴリーによる適応状態の比較分析である。クリティカル・インシデント・メソッドによって抽出された経験カテゴリーに所属する個人間の適応状態をt検定によって比較する。それによって、どの経験が組織適応のどの変数に影響を与えているのかを理解することができる。この分析によって、研究課題2への解を得ることができる。

表2 本稿における2つの分析に関する目的と分析手法

	分析1	分析2
目的	キャリア初期における 印象的経験の抽出 (研究課題1)	経験カテゴリー相違による 個人の適応状態の比較 (研究課題2)
分析手法	クリティカル・インシデント・メソッド	t検定

4. 分析結果

本稿の分析は、2つのプロセスを経ている。はじめに、クリティカル・インシデント・メソッドによる印象的経験と学習内容の抽出である (4-1)。続いて、それらの経験者と未経験者の適応状態の差の検定をおこなう (4-2)。

4.1 クリティカル・インシデント・メソッドによる経験学習の分析

クリティカル・インシデントの分析は、クリティカル・インシデントを経験ごとにカテゴリー化し、続いて、経験の性質についての分析をおこな

う (4.1.1 (1) ~ (2))。さらに、そのような経験から何を学習しているのか、学習内容の分類をおこなう (4.1.2)。

4.1.1 クリティカル・インシデントの分類²⁾

(1) 経験カテゴリーの分類

はじめに、新人看護師のクリティカル・インシデントをそれぞれ同一のカテゴリー同士に分類し、出来事の大別化を図った。その結果、117のインシデントは、5つの経験カテゴリーに分類することができた。

クリティカル・インシデントを大別すると、1つ目は患者の退院、患者の急変、患者の死、患者からの苦情、患者の病態からなる患者関連インシデント (40インシデント (34.2%)) で、2つ目は、スキルの未熟さ、ミス、仕事の多忙さ、臨床の現実から構成される仕事関連インシデント (39インシデント (33.3%))、3つ目は上司や同僚からの承認、患者や患者の家族からの感謝に関わる承認/感謝関連インシデント (20インシデント (17.1%))、4つ目は職場での人間関係に関わる対人関連インシデント (9インシデント (7.7%))、5つ目は職場内における指導や教育に関わる指導関連インシデント (9インシデント (7.7%)) の5つである。

(2) 経験の性質

さらに、そのような経験の質については、全体的には117インシデントのうちポジティブな性質の経験が50インシデント (42.7%)、ネガティブなものが47インシデント (40.2%)、ニュートラルなものが20インシデント (17.1%) であった。経験カテゴリーごとに見ていくと、患者関連インシデントの40インシデントのうち、ポジティブな性質のものが17 (42.5%)、ネガティブが13 (32.5%)、ニュートラルが10 (25%)、仕事関連インシデントの39インシデントのうち、ポジティブな性質のものが5 (12.8%)、ネガティブが26 (66.7%)、ニュートラルが8 (20.5%) となった。感謝/承認関連インシデントの20インシデントのうち全てがポジティブな性質のもの (100%) で、対人関連インシデントの9インシデントのうちポジティブ

な性質のものが3 (33.3%)、ネガティブが5 (55.6%)、ニュートラルが1 (11.1%)、指導関連インシデント9インシデントのうちポジティブな性質のものが5 (55.6%)、ネガティブが3 (33.3%)、ニュートラルが1 (11.1%) となった。

クリティカル・インシデントの性質に関する分析では、仕事関連インシデントの多くがネガティブな性質のものであり、反対に感謝／承認関連インシデントの全てがポジティブな性質のものであることが示されている。

4.1.2 学習内容の分類

次に、新人看護師は、それらの経験からどのようなことを学習しているのかについて分析した。分析の結果、患者関連インシデントからは、患者志向の重要性や看護師という仕事の重要性や役割、やりがい、仕事上で求められる行動様式や具体的な学習課題、病態などを学んでいる。

仕事関連インシデントからは、現時点における自分自身の能力や位置づけ、これから身につけなければならない具体的な学習課題、看護師という仕事の重要性や役割、求められる行動様式、さらには仕事や病院組織の現実について学習していた。

感謝／承認関連インシデントからは、看護師という仕事の重要性や役割、やりがい、仕事上の行動様式などを学習していた。とりわけ、感謝に関するインシデントからは、看護師という厳しい仕事のやりがいを感じられる貴重な経験となっており、辛く厳しい仕事を支える原動力となっていることが理解できる。このような経験は、今後のキャリアにおいても有益な役割を果たすことになると言えるであろう。

対人関係関連インシデントからは、対人行動様式や職場における人間関係の重要性について学んでいた。この対人関連インシデントには、2つの種類がある。1つは、職場の上司や同僚、同期の優しさや支援を受けた経験から、職場の仲間達の重要性に気づかされるというポジティブな性質のもの (33.3%) である。それに対して、もう1つは、上司や同僚、同期とのトラブルや理不尽な出来事を経験し、人間関係に対してネガティブなもの (55.6%) を学習している場合の2つである。

キャリアの初期段階で上司や同僚と形成される人間関係は、今後の組織内キャリア形成に重要な役割を果たすことになることが指摘されている (例えば若林他, 1980)。それゆえ、この時期に対人関係に関するポジティブな経験を積み、そこから仕事上での人間関係の重要性を学習しておくことが、組織適応に有益な役割を果たすものになるし、その反対の場合は、組織適応を阻害することになると推測できる。

最後の指導関連インシデントからは、現時点での自分自身の能力や位置づけや指導された内容に関する具体的学習課題、仕事上の行動様式やサポートしてくれる人の重要性などを学習し、自分自身の教育観を形成する機会となっているということがわかった。この指導関連インシデントにも対人関係関連のインシデントと同様、2つの種類がある。1つは、職場の上司や同僚の有益な指導を受けた経験から、自分自身も後輩ができたなら同じような指導を行うことの重要性に気づくといったポジティブな性質の場合 (55.6%) と、もう1つは、上司や同僚のネガティブな指導を受け、そのような指導方法を反面教師と捉える場合 (33.3%) の2つである。しかしながら、この場合、自分に後輩ができたならこのような指導はしないと反面教師として捉えているため、経験自体はネガティブなものであるが、学習内容はポジティブなものになっているということができよう。

ここまでの分析をまとめたのが、以下の表3になる。

ここまで分析してきたように、新人看護師達は、多様なインシデントから多くのことを学び、知識やスキルを習得していると考えられ、そのような経験学習が彼(女)らの組織への適応を促進していると仮定することができる。

4.2 経験カテゴリーによる適応状態の比較分析

次に、クリティカル・インシデント・メソッドによって分類された5つの経験カテゴリーに所属する個人の適応状態を比較していく。ここでの分析方法はt検定によっておこなう。

表3 新人看護師の経験カテゴリー・学習内容

経験カテゴリー		経験の性質	学習内容
患者関連 インシデント (40) 34.2%	患者の死 (16) 40%	ポジティブ：17 ⁴⁾ ネガティブ：13 ニュートラル：10	・求められる能力やスキル ・職務行動様式 ・患者志向性 ・仕事の重要性や役割
	患者の退院 (7) 17.5%		・患者志向性 ・仕事のやりがい
	患者の急変 (6) 15%		・職務行動様式 ・具体的な病態
	患者の病態 (6) 15%		・職務行動様式 ・具体的な病態
	患者からの苦情 (5) 12.5%		・求められる能力やスキル ・職務行動様式
仕事関連 インシデント (39) % 33.3	ミス (15) 38.5%	ポジティブ：5 ネガティブ：26 ニュートラル：8	・仕事の役割や重要性 ・職務行動様式
	臨床の現実 (13) 33.3%		・仕事の役割や重要性 ・仕事の現実 ・病院組織の現実
	スキルの未熟さ (8) 20.5%		・求められる能力やスキル ・職務行動様式
	仕事の多忙さ (3) 7.7%		・職務行動様式 ・求められる能力やスキル
感謝/承認関連インシデント (20) 17.1%		ポジティブ：20 ネガティブ：0 ニュートラル：0	・仕事の重要性や役割 ・仕事のやりがい ・患者志向性 ・職務行動様式
対人関連インシデント (9) 7.7%		ポジティブ：3 ネガティブ：5 ニュートラル：1	・対人行動様式 ・人間関係の重要性
指導関連インシデント (9) 7.7%		ポジティブ：5 ネガティブ：3 ニュートラル：1	・求められる能力やスキル ・職務行動様式 ・人間関係の重要性 ・教育観

4.2.1 尺度

本稿の分析で用いられる尺度は、経験カテゴリーに関する5つのダミー変数、適応状態を示す組織社会化（技能的社会化，文化的社会化，役割的社会化），情緒的コミットメント，キャリア展望，職務満足の全11変数となっている。以下にそれぞれの尺度についてみていきたい。

(1) 経験ダミー

本稿では、クリティカル・インシデント・メソッドにより抽出され、分類された経験カテゴリーをダミー変数とした。それぞれの経験を記載した個人に1を、記載していない個人には0を当てはめている。それゆえ、ダミー変数は、患者関連インシデントダミー，仕事関連インシデントダミー，感謝/承認関連インシデントダミー，対人関連イ

ンシデントダミー，指導関連インシデントダミーの5つのダミー変数を作成した。

(2) 組織社会化

本稿では、組織社会化を「自分が働いている病院の歴史について、よく知っている」「自分が働く病院の目標や理念をよく理解している」「自分の所属する病院の成り立ち・これまでの出来事について、よく理解している」「看護師長や患者からは、どのようなレベルの仕事が求められているのかは、よくわかっている」「職場内における自分の役割は、よくわかっている」「病院の価値観や理念にふさわしい行動や振る舞いができる」「誰に影響力があるのか、出世するにはどうしたらいいのかといった病院内の政治についてよくわかっている」「自分の職務に関する特別な用語や専門

用語をマスターしている」「看護師の仕事を上手くこなしていくうえで必要な技能（スキル）や能力を十分に身に付けている」「医療の仕事独自で使われる特有な言葉や言い方を習得している」「仕事の“こつ”を習得している」の11項目について、「全く当てはまらない」を1から「かなり当てはまる」の5まで5点尺度で測定している。

これらの質問項目⁹⁾を「文化的社会化」「役割的社会化」「技能的社会化」の3つの下位概念に分類し、尺度を確定するために因子分析を行った（最尤法・プロマックス回転）。因子抽出の基準は、組織社会化の下位次元の3つに合わせ、固有値を3としている。その結果が表4である。

分析の結果、第1因子が、「自分の職務に関する特別な用語や専門用語をマスターしている」「看護師の仕事を上手くこなしていくうえで必要な技能（スキル）や能力を十分に身に付けている」「医療の仕事独自で使われる特有な言葉や言い方を習得している」「仕事の“こつ”を習得してい

る」の4つで構成されたため、技能的社会化とした（ $\alpha = .847$ ）。第2因子は、「看護師長や患者から、どのようなレベルの仕事が求められているのかは、よくわかっている」「職場内における自分の役割は、よくわかっている」「病院の価値観や理念にふさわしい行動や振る舞いができる」「誰に影響力があるのか、出世するにはどうしたらいいのかといった病院内の政治についてよくわかっている」の4つで構成されたため、役割的社会化とした（ $\alpha = .712$ ）。第3因子は、「自分が働いている病院の歴史について、よく知っている」「自分が働く病院の目標や理念をよく理解している」「自分の所属する病院の成り立ち・これまでの出来事について、よく理解している」の3つで構成されたため、文化的社会化とした（ $\alpha = .709$ ）。

(3) 情緒的コミットメント

組織コミットメントに関しては、情緒的コミットメントは感情的なつながりを意味する情緒的コ

表4 組織社会化の下位概念に関する因子分析の結果（最尤法・プロマックス回転）

	因子		
	第1因子	第2因子	第3因子
看護師の仕事を上手くこなしていくうえで必要な技能（スキル）や能力を十分に身に付けている	.812	.048	-.109
医療の仕事独自で使われる特有な言葉や言い方を習得している	.804	-.065	.113
自分の職務に関する特別な用語や専門用語をマスターしている	.745	-.133	.173
仕事の“こつ”を習得している	.643	.244	-.163
職場内における自分の役割は、よくわかっている	.040	.725	-.073
看護師長や患者から、どのようなレベルの仕事が求められているのかは、よくわかっている	.013	.675	.017
誰に影響力があるのか、出世するにはどうしたらいいのかといった病院内の政治についてよくわかっている	-.121	.515	.246
病院の価値観や理念にふさわしい行動や振る舞いができる	.175	.372	.082
自分が働いている病院の歴史について、よく知っている	-.059	-.067	.786
自分の所属する病院の成り立ち・これまでの出来事について、よく理解している	.011	.171	.553
自分が働く病院の目標や理念をよく理解している	.152	.082	.544
因子間相関	1	2	3
第1因子	1.000		
第2因子	.602	1.000	
第3因子	.509	.518	1.000

注：1. プロマックス回転6回の反復で回転が収束。

2. 因子抽出の基準は、組織社会化の下位次元の3つに合わせ、固有値を3としている。

3. 因子負荷量が0.35以上を示す項目を同一因子としている。

ミットメントに限定している。情緒的コミットメントとは、組織への愛着や組織のメンバーへの仲間意識、誇りなどに関する組織と個人の関係性を捉えたものである。本稿の調査では、情緒的コミットメントを鈴木(2002)からの尺度を用い「私は、現在の病院の看護師であることを誇りに思う」、「私は、現在の病院に愛着を持っている」、「私は、現在の病院に対し、忠誠心を感じている」という3つの質問項目について、「全く当てはまらない」を1から「かなり当てはまる」の5まで5点尺度で測定している ($\alpha = .846$)。

(4) キャリア展望

本稿では、キャリア・パースペクティブを「私は、この病院での自分の将来像がイメージできる」、「私は、将来、この病院で取り組んでみたいと思っていることや目標がある」という2つの質問項目について、「全く当てはまらない」を1から「かなり当てはまる」の5まで5点尺度で測定している ($\alpha = .696$)。

(5) 職務満足

本稿では、職務満足を「現在の仕事で、自分の力を精一杯発揮できていると思う」「現在の仕事は、私にとってやりがいのある仕事である」「現

在の仕事で、自分が十分に活かされていると思う」「現在の仕事は、とても楽しい」の4つの質問項目について、「全く当てはまらない」を1から「かなり当てはまる」の5まで5点尺度で測定している ($\alpha = .740$)。

これら全尺度の相関表が表5である。

4.2.2 組織適応状態に関する差の検定

上で示された尺度を用いて、クリティカル・インシデント・メソッドによって分類された5つの経験カテゴリーに所属する個人の適応状態を比較していく。分析はt検定でおこなった。

(1) 患者関連インシデントの経験者と未経験者による組織適応状態の比較

表6に示されているように、患者関連インシデント(患者の死、患者の退院、患者の急変、患者の病態、患者からの苦情)の経験者と未経験者の間では、役割的社会化 ($t=1.808, p<.10$) とキャリア展望 ($t=2.114, p<.05$)、職務満足 ($t=1.805, p<.10$) の3つ値に有意な正の差があった。患者の死や患者の退院、患者の急変などを経験することで、看護師として自分がどのように患者と向き合っていけばよいのか、どのようなケアが求められているのかを内省する経験となり、それは

表5 全変数間の相関表

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 患者関連ダミー	1.000										
2. 仕事関連ダミー	-.516**	1.000									
3. 感謝承認ダミー	-.321**	-.315**	1.000								
4. 対人関連ダミー	-.210*	-.206*	-.128	1.000							
5. 指導関連ダミー	-.210*	-.206*	-.128	-.084	1.000						
6. 技術的社会化	-.011	-.182	.094	.198*	.013	1.000					
7. 文化的社会化	.103	-.130	.028	.088	-.080	.545**	1.000				
8. 役割的社会化	.158	-.142	-.023	.088	-.086	.455**	.391**	1.000			
9. 情緒的 コミットメント	.094	-.046	.095	-.232*	-.015	.142	.280**	.102	1.000		
10. キャリア展望	.194*	-.127	.008	-.114	-.017	.222*	.316**	.294**	.607**	1.000	
11. 職務満足	.167	-.173	.087	-.096	-.016	.520**	.335**	.396**	.589**	.543**	1.000

* $p<.01$, ** $p<.001$

看護師としての役割的社会化に影響を及ぼしていると考えられる。また、そのような経験を積むことで、本当に自分自身が、この病院で仕事を続けていくことができるのかを見通すキャリア展望、患者の命に関わる責任の重い仕事に携われた経験から職務満足が高められていると考えられる。

表6 患者関連インシデントの経験者と未経験者による組織適応状態に関する差の検定結果

	患者関連インシデント		t 値
	経験者 (n=40)	未経験者 (n=77)	
技能的社会化	2.692 (.786)	2.710 (.839)	-.118
文化的社会化	2.441 (.835)	2.290 (.624)	1.013
役割的社会化	3.438 (.652)	3.191 (.779)	1.808*
情緒的コミットメント	3.087 (.931)	2.895 (.842)	1.008
キャリア展望	2.550 (.911)	2.211 (.771)	2.114**
職務満足	3.295 (.896)	3.068 (.613)	1.805*

*p<.10, **p<.05, ***p<.01, ****p<.001
() 内は標準偏差
n=117

(Schein, 1978; 尾形, 2007), 若年就業者の組織適応を阻害する要因とされている。そのようなネガティブな経験が、職務満足を低下させていると考えられる。もちろん、ミスや失敗の経験から学ぶことができれば、将来的にはポジティブな経験と捉えられるが、ミスや失敗を犯してしまったその時点では、ネガティブな経験として若年就業者達の組織適応を阻害してしまう可能性が高いと言えるであろう。それゆえ、どのような経験でも積み重ねれば良いという経験のコンテンツだけの問題ではなく、経験の性質についても考察することが必要である。

表7 仕事関連インシデントの経験者と未経験者による組織適応状態に関する差の検定結果

	仕事関連インシデント		t 値
	経験者 (n=39)	未経験者 (n=78)	
技能的社会化	2.496 (.791)	2.810 (.815)	-1.978**
文化的社会化	2.214 (.600)	2.407 (.747)	-1.403
役割的社会化	3.128 (.809)	3.351 (.703)	-1.530
情緒的コミットメント	2.897 (.934)	2.983 (.846)	-.495
キャリア展望	2.180 (.815)	2.403 (.839)	-1.366
職務満足	2.990 (.586)	3.226 (.668)	-1.872*

*p<.10, **p<.05, ***p<.01, ****p<.001
() 内は標準偏差
n=117

(2) 仕事関連インシデントの経験者と未経験者による組織適応状態の比較

表7に示されているように、仕事関連インシデント(ミス、臨床の現実、スキルの未熟さ、仕事の多忙さ)の経験者と未経験者の間では、技能的社会化(t=-1.978, p<.05)と職務満足(t=-1.872, p<.10)の値に有意な負の差があった。つまり、経験者よりも未経験者のほうが技能的社会化と職務満足の値が高かったのである。それ以外の適応状態を示す変数の値を見ても、有意な差はないが、経験者のほうが未経験者よりも全て低い値となっている。

その理由としては、経験の質が関連していると考えられる。表3によると39の仕事関連インシデントのうち26インシデント(67%)が本人にとってネガティブな性質のものであった。ミスやスキルの未熟さを痛感することで、自分自身の技能的社会化のレベルが低く、臨床のネガティブな現実や予想以上の仕事の多忙さによって職務満足が低下していると捉えることができるであろう。このような理想と現実のネガティブなズレや相違をリアリティ・ショック(reality shock)と呼び

(3) 感謝/承認関連インシデントの経験者と未経験者による組織適応状態の比較

表8に示されているように、感謝/承認関連インシデントの経験者と未経験者の間では、組織適応状態を示す変数に有意な差はなかった。

しかしながら、経験者の情緒的コミットメント(経験者=3.140:未経験者=2.918/差=0.222)と職務満足(経験者=3.274:未経験者=3.122/差=0.152)の値は高く、未経験者の数値と比較してみてもより高い値を示している。患者や患者の家族から感謝された経験によって職務満足が、看護師長や先輩看護師から承認された経験によって、病院への愛着が高まっていると考えられよう。最近でも、従業員満足が顧客と接する場面でのサービス向上をもたらし、それが顧客満足を高めるという議論がある(島津, 2005)。職務満足が高

い看護師が、良質な医療サービスを提供することで、患者や患者の家族の満足度も高め、そのような感謝の言葉を得ることによって、さらに職務満足度を高めるというポジティブなサイクルが存在しているのかもしれない。

表8 感謝／承認関連インシデントの経験者と未経験者による組織適応状態に関する差の検定結果

	感謝／承認関連インシデント		t 値
	経験者 (n=20)	未経験者 (n=97)	
技能的社会化	2.877 (.855)	2.670 (.810)	1.010
文化的社会化	2.986 (.680)	2.333 (.715)	.297
役割的社会化	3.237 (.674)	3.283 (.760)	-.249
情緒的コミットメント	3.140 (.559)	2.918 (.920)	1.404
キャリア展望	2.942 (.765)	2.325 (.851)	.083
職務満足	3.274 (.574)	3.122 (.662)	.933

* $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$, **** $p < .001$
 () 内は標準偏差
 n=117

(4) 対人関連インシデントの経験者と未経験者による組織適応状態の比較

表9に示されているように、対人関連インシデントの経験者と未経験者の間では、情緒的コミットメント ($t = -1.872, p < .10$) の値に有意な負の差があった。つまり、経験者よりも未経験者のほうが情緒的コミットメントの値が高かったのである。その理由としても、仕事関連インシデント同様、経験の質が関連していると考えられる。表3によると9つの対人関連インシデントのうち5インシデント (56%) が、人間関係の悪さに起因する出来事や職場におけるいじめを見た経験など、本人にとってネガティブな性質のものであった。看護師の職務遂行形態は、他者の命を扱う責任の重い仕事であるため、チームで仕事をこなすことが多い。それゆえ、より一層、職場内での人間関係は、仕事をこなす上でも重要な要素になってくる。そのような中で、人間関係に関するネガティブな経験は、職場への愛着を低め、それは結果的に当該病院への愛着も低下させてしまうことにつながっていると考えられる。

表9 対人関連インシデントの経験者と未経験者による組織適応状態に関する差の検定結果

	対人関連インシデント		t 値
	経験者 (n=9)	未経験者 (n=108)	
技能的社会化	3.259 (.683)	2.657 (.813)	2.155
文化的社会化	2.556 (.687)	2.324 (.706)	.947
役割的社会化	3.500 (.559)	3.257 (.757)	.940
情緒的コミットメント	2.259 (.909)	3.013 (.849)	-2.543**
キャリア展望	2.000 (.701)	2.355 (.841)	-1.229
職務満足	2.933 (.529)	3.165 (.657)	-1.027

* $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$, **** $p < .001$
 () 内は標準偏差
 n=117

(5) 指導関連インシデントの経験者と未経験者による組織適応状態の比較

表10に示されているように、指導関連インシデントの経験者と未経験者の間では、組織適応状態を示す変数に有意な差はなかった。経験者と未経験者の数値を比較してみても、それほど差があるものではなく、むしろ適応状態を示す6変数中4変数が未経験者のほうが高い数値を示す結果となった。

指導関連インシデントの経験者で数値が高かったのは、技能的社会化 (経験者=2.741：未経験者=2.700/差=0.041) と情緒的コミットメント (経験者=3.000：未経験者=2.950/差=0.05) の2つであった。やはり、看護師長や先輩看護師から指導された経験から仕事に関する知識やスキルを高められ、それが技能的社会化につながり、さらに、そのような同僚からの支援を受けることで、職場への愛着が高まり、結果として当該組織への愛着も高まっていると解釈することが可能である。しかしながら、分析の結果は、指導関連インシデントの経験者と未経験者の間の適応状態にはほとんど差がないということが示された。指導関連インシデントは、教え方や教育観などには影響を及ぼすが、組織への適応には、それほど影響を与えない経験と言えるのかもしれない。

4.3 分析結果のまとめ

以上、本稿はFlanagan (1954) が開発したクリティカル・インシデント・メソッドを用いて、新

表10 指導関連インシデントの経験者と未経験者による組織適応状態に関する差の検定結果

	指導関連インシデント		t 値
	経験者 (n=9)	未経験者 (n=108)	
技能的社会化	2.741 (.940)	2.700 (.811)	.140
文化的社会化	2.148 (.580)	2.358 (.713)	-.859
役割的社会化	3.056 (1.044)	3.294 (.717)	-.673
情緒的コミットメント	3.000 (.601)	2.950 (.895)	.164
キャリア展望	2.278 (.712)	2.332 (.847)	-.186
職務満足	3.111 (.849)	3.150 (.634)	-.170

* $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$, **** $p < .001$

() 内は標準偏差
n=117

人の思考や行動に影響を与えた印象的な出来事を抽出して、出来事のタイプを分類し、そのような出来事を通じて、新人はどのようなことを学んでいるのかを分析した。そして、どのような経験が新人の組織適応を促進しているのかを提示した。

分析の結果、看護師達のキャリア初期における経験のクリティカル・インシデントとして、仕事関連、患者関連、承認/感謝関連、対人関連、指導関連の5つの経験カテゴリーが抽出された。そして、その経験から自分自身の能力や位置づけ、具体的な学習課題、求められているスキルや能力、仕事上の行動様式や対人行動様式、患者志向の重要性、看護師という仕事の重要性や役割などを学習していた。そのような学習を繰り返し、知識やスキルを習得することによって、組織適応を促進しているということが推測できる。

それを検証するために、それぞれの経験カテゴリーが、若年看護師の適応状態にどのような影響を与えているのかを経験者と未経験者で比較した。その結果、患者関連インシデントは、役割的社会化とキャリア展望、職務満足の3つ値で経験者と未経験者の間に有意な正の差があった。仕事関連インシデントでは、技能的社会化と職務満足の値が経験者よりも未経験者のほうが高かった。それは、経験の性質が影響を与えていることが示された。対人関連インシデントは、情緒的コミットメントの値で経験者と未経験者の間に有意な負の差があった。そして、感謝/承認関連インシデントと指導関連インシデントに関しては、経験者

と未経験者の間で適応状態に有意な差は見られなかった。

5. 今後の方向性

ここからは、本稿の分析から見出された発見事実をもとに、今後、さらにどのような研究が求められるかについて考察を加えていくことにしたい。今後の方向性については、3点あげられる。第1に、良質な経験を提供できる環境についての考察である。本稿の分析によって、若年就業者の組織適応を促進させるためには、組織として良質な経験を提供できる環境について理解することが重要であることが示唆された。Dewey (1938) は、教育者の基本的な責任として、年少者達が周囲の条件によって彼らの経験が形成されるという一般的な原理を知るだけではなく、どのような環境が成長に導く経験を生み出すことができるのかについて具体的に認識することが重要であると主張している(邦訳書56-57頁)。この点については、企業においても同様であり、どのような環境が新人達に良質な経験を提供するのに役立つのかを理解することが求められる。それらを理解したうえで、Off-JTやOJTなどの教育プログラムの設計や配置とローテーションなどを実施することが求められるであろう。そうすることによって、より効果的で円滑な組織への適応と長期的な成長を促すことができると考えられる。

第2に、コア人材への成長を促す経験のコンテンツや性質についての考察である。本稿における分析では、組織への適応を阻害する経験もあった。例えば、仕事関連インシデントの性質は、ネガティブなものが多く、それが組織への適応を示す変数の値を低下させていたと考えられる。仕事に関する良質な経験、例えば、仕事を通じての達成感や成長感、やりがいなどを得られる経験をすることができれば、組織への愛着や職務満足も高められ(Herzberg, 1966)、組織への適応も促進できると考えられる。それゆえ、良質な成長の方向に導く経験の質について考察することが求められる。Dewey (1938) は、成長は多くの異なった方向を取りうると主張している。例えば、強盗を実践し

続けながら成長すると、高度に熟達した強盗人間に成長することがありうると指摘したように、成長がなされる方向、成長の目的を特定しなければならぬと論じている（邦訳書、48-49頁）。本稿は、キャリア初期のどのような経験が、新人の組織適応を促進しているのかを提示してきたが、実際にそのような経験を積ませることで組織に成果を生み出す個人（コア人材への成長という方向）に育つのかどうかを理解することはできない。それゆえ、今後は長期的な視点に立ちながら、どのような経験が個人を良質な成長の方向に導くのか、そのような経験の質についても深い考察が求められるであろう。

第3に、自律的に経験から学習できる個人の資質に関する考察である。本稿の分析では、「経験から多くのことを学習している」という前提に基づいた分析となっている。もちろん、自分の経験したことにしっかりと目を向け、そこから多くのことを内省し、学習して、実践できる個人（Schön, 1983）もいるが、経験を内省したり、そこから学習することができない個人もいる。その違いは何なのか。経験から内省し、多くのことを学べる個人とそれができない個人の能力や資質⁹、志向性、行動傾向など、経験と学習の間に媒介する要素についても考察することが求められる。

6. 本稿の問題点

本稿の問題点として、サンプルの特殊性を指摘することができる。本稿は、看護師のキャリア初期経験に焦点を当てたため、普遍性を論じることはできない。それゆえ、ホワイトカラーを含めたその他の職種についても同様の調査を行うことで、キャリア初期の重要な経験について、より普遍性を高めることが可能になるであろう。

しかしながら、組織行動論の領域において、経験学習の重要性は論じられてはいるものの、まだまだその研究蓄積は乏しい。さらに、クリティカル・インシデント・メソッドによる分析もそれほど目にすることはできない。この両者を援用した本稿は、今後の組織行動論研究に意義をもたらすものであると言えよう。

参考文献

- ・ Allen, N. J. and J. P. Meyer (1990) "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, pp.1-18.
- ・ Chao, G. T. (1988). "The Socialization Process : Building Newcomer Commitment." in London, M. and E. M. Mone (eds.), *Career Growth and Human Resource Strategies : The Role of the Human Resource Professional in Employee Development*. Quorum Books. pp.31-47.
- ・ Chao, G. T., O' Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. and P. D. Gardner (1994). "Organizational socialization : Its content and consequences." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No.5, pp. 730-743.
- ・ Dewey, J. (1938). *Experience and Education*. The Macmillan Company. (市村尚久訳『経験と教育』講談社 2004年)。
- ・ Feldman, D. C. (1977). "The Role of Initiation Activities in Socialization." *Human Relations*, Vol.30, pp.977-990.
- ・ Feldman, D. C. (1980). "A socialization process that helps new recruits succeed." *Personnel*, Vol.57, pp.11-23.
- ・ Fisher, C. D. (1986). "Organizational Socialization : An Integrative Review." in Rowland, K. M. and G. R. Ferris (eds.), *Research In Personnel and Human Resources Management*, Vol. 4, pp. 101-145.
- ・ Flanagan, J. C. (1954). "The Critical Incident Technique." *Psychological Bulletin*, Vol.51, No.4, pp.327-358.
- ・ 藤井博・金井壽宏・開本浩矢 (1996) 「ミドル・マネジャーにとってのメンタリング：メンタリングが心的活力とリーダーシップ行動に及ぼす効果」『一橋ビジネスレビュー』第44巻第2号、50-78頁。
- ・ Gundry, L. K. and D. M. Rousseau (1994). "Critical Incidents in Communicating Culture to

- Newcomers : The Meaning is the Message.” *Human Relations*, Vol.47, No.9, pp.1063-1088.
- ・ Haueter, J. A., T. H. Macan, and J. Winter (2003). “Measurement of newcomer socialization : Construct validation of a multidimensional scale.” *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63, No. 1, pp. 20-39.
 - ・ Herzberg, F. (1966) *Work and The Nature of Man*, Ty Crowell Co. (北野利信訳『仕事と人間性：動機づけ—衛生理論の新展開』東洋経済新報社, 1968年)。
 - ・ 金井篤子 (2000) 「キャリア研究における発達の視点の意義」小嶋秀夫・速水敏彦・本城秀次 (編)『人間発達と心理学』金子書房, 第6章, 82-89頁。
 - ・ 金井壽宏 (2002) 『仕事で「一皮むける」：関経連「一皮むけた経験」に学ぶ』光文社新書。
 - ・ 金井壽宏・守島基博 (2009) 「漸成説からみた早期よりのリーダーシップ発達：教育・人事制度への含意」『組織科学』第43巻第2号, 51-64頁。
 - ・ 金井壽宏・高橋潔 (2004) 『組織行動の考え方：ひとを活かし組織力を高める9つのキーコンセプト』東洋経済新報社。
 - ・ 関西経済連合会 (2001) 『豊かなキャリア形成へのメッセージ：経営幹部へのインタビュー調査を踏まえて』(社) 関西経済連合会。
 - ・ Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning*. Prentice-Hall.
 - ・ Louis, M. R. (1980). “Surprise and Sense Making : What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational settings.” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp. 226-251.
 - ・ Louis, M. R. (1982). “Managing career transition : A missing link in career development.” *Organizational Dynamics*, Vol. 10, pp. 68-77.
 - ・ Louis, M. R. , Posner, B. Z. and G. N. Powell (1983). “The availability and helpfulness of Socialization practices.” *Personnel Psychology*, Vol. 36, pp. 857-866.
 - ・ Major, D. A., Kozlowski, S. W. J. and G. T. Chao (1995). “A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes and the Moderating Effects of role Development Factors.” *Journal of Applied Psychology*, Vol.80, No.3, pp.418-431.
 - ・ McCall, M. W., Jr. (1988). *High Flyers*, Harvard Business School Press. (金井壽宏監訳, リクルート・ワークス研究所訳『ハイ・フライヤー』プレジデント社, 2002年)。
 - ・ McCall, M. W., Jr., Lombardo, M. M. and A. M. Morrison (1988). *The Lessons of Experience*. Lexington Books.
 - ・ Meyer, J. P. and N. J. Allen (1991) “A three-component Conceptualization of Organizational Commitment,” *Human Resource Management Review*, Vol.1, pp.61-98.
 - ・ 尾形真実哉 (2007) 「新人の組織適応課題：リアリティ・ショックの多様性と対処行動に関する定性的分析」『人材育成研究』第2巻第1号, 13-30頁。
 - ・ 尾形真実哉 (2008) 「若年就業者の組織社会化プロセスの包括的検討」『甲南経営研究』第48巻第4号, 11-68頁。
 - ・ 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』第49巻第4号, 19-61頁。
 - ・ 尾形真実哉・金井壽宏 (2008) 「組織行動論 (organizational behavior : OB) への時間展望概念導入の試み：「希望の心理学」適用のための理論的考察と予備的実証分析」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 #875。
 - ・ 小川憲彦 (2005) 「組織社会化戦術が若年就業者の組織適応に与える影響」『人材育成研究』第1巻第1号, 79-93頁。
 - ・ Ostroff, C. and S. W. J. Kozlowski (1993). “The Role of Mentoring in the Information Gathering Processes of Newcomers during Early Organizational Socialization.” *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 42, pp. 170-183.
 - ・ Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and P.

- V. Boulian (1974) "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, pp.603-609.
- ・産業・組織心理学会編 (2009)『産業・組織心理学ハンドブック』丸善株式会社。
 - ・Schein, E. H. (1968) . " Organizational socialization and the profession of management." *Industrial Management Review*, Vol. 9, pp. 1-16.
 - ・Schein, E. H. (1978) *Career Dynamics : matching individual and organizational needs*, Addison-Wesley (二村敏子・三善勝代訳 (1991)『キャリア・ダイナミクス』白桃書房)。
 - ・Schön, A.D. (1983) *The Reflective Practitioner : How Professionals Think in Action*, Basic Books, Inc., (柳沢昌一・三輪建二 監訳『省察的実践とは何か：プロフェッショナルの行為と思考』風書房, 2007年)。
 - ・島津望 (2005)『医療の質と患者満足：サービス・マーケティング・アプローチ』千倉書房。
 - ・鈴木竜太 (2002)『組織と個人：キャリアの発達と組織コミットメントの変化』白桃書房。
 - ・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』第8巻第1号, 1-22頁。
 - ・高橋弘司 (2002)「組織社会化」宗方比佐子・渡辺直登 (編)『キャリア発達の心理学：仕事・組織・生涯発達』川島書店, 第2章, 31-54頁。
 - ・田尾雅夫編 (1997)『会社人間の研究』京都大学学術出版会。
 - ・Van Maanen, J. (1976) . " Breaking in : socialization to work." in Robert, D. (eds.) , *Handbook of Work, Organization and Society*. pp. 67-130. Chicago : Rand McNally.
 - ・Van Maanen, J. and Schein, E. H. (1979) . Toward a theory of organizational socialization." in Staw, B. M., *Research In Organizational Behavior*. Vol.1, pp.209-264. JAI Press Inc.
 - ・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：その継時分析」『組織行動研究』第6巻, 5-

131頁。

○ ○ ○

- 1) 新人の社会化に影響を与えている経験の分析に関する研究は乏しいが、マネジャーの仕事経験を抽出し、リーダーシップ開発に応用しようとする研究群 (例えば, 金井, 2002 ; 関西経済連合会, 2001 ; McCall, 1988 ; McCall et al., 1988 など) の蓄積は増えてきている。
- 2) クリティカル・インシデントは、筆者によって設定された基準によって分類された。
- 3) 括弧内の数字はイベントの数で、パーセンテージは全イベント117個のイベントのうちに占める割合を示している。小数点第2位を四捨五入している。
- 4) ここの数字はインシデント数を示している。
- 5) 組織社会化に関する質問項目はChao et al. (1994) と Haueter et al. (2003) を参考に作成している。
- 6) Kolb (1984) は、経験から学ぶことは4つの異なる種類の能力が必要であると主張している。それらの4つとは、①新しい経験に関わることへの開放性・自発性、②これらの新しい経験を様々なパースペクティブから見ることのできる観察と振り返りの技能、③この観察から統合的な考えや概念を生み出すことのできる分析的能力、④これらの新しい考えや概念を実際の実践に使うことのできる決断や問題解決のスキルの4つである (p.30)。