

組織社会化戦術が若年就業者の組織適応に与える影響

The Impact of Socialization Tactics on the Adaptation of Young Workers

*

小川 憲彦

The purpose of this study is to explore the relationship between organizational socialization tactics and organizational adaptation based on the data collected from young-adults who are 30 years-old or less. Questionnaire survey was conducted (N=113) and the result showed that context, content, and serial tactics were positively related to adaptation which, in turn, heightened job performance, while divestiture tactics were not. Additionally, divestiture tactics were negatively related to job performance, job satisfaction, and positively with intention to quit. Given above all considerations, theoretical as well as practical implications are discussed.

1. はじめに

本研究の目的は、組織の社会化戦術が若年従業員の組織適応に及ぼす影響について探索することである。

兵庫県下のリーディング・カンパニー150社を対象とした小川（2005a）の調査によれば、新人が正社員として一人前になるまでには平均で約2年10ヶ月（s.d.1年9ヶ月）を要するという。この間に企業が投入すべき諸々の育成費用とその回収とを考慮すれば、いかに効果的に人材を育て定着を図るかという問題は重要な課題である。このような短期的意味においても、次世代を担う人材の育成という戦略的・長期的視点においても、若年就業者への働きかけはマネジメントの問題として組織全体で取り組むべき課題である。

入社間もない若者を効果的に一人前の成員とし定着を促すためには、いかなる社会化施策が有効なのであろうか。

2. 先行研究の検討

2.1 組織社会化と社会化戦術

外部者であった新人を組織の内部者へと統合す

る過程は、組織社会化と呼ばれる（Fisher, 1985）。それは、個人にとっては組織への適応過程であると言える。本来的には、組織が個人を社会化する働きである組織社会化と、個人が組織という環境に合わせる働きである組織適応は、各々働きかけの主体が異なる（Ashford & Taylor, 1990）。しかしながら以下の定義からも理解されるとおり、両者はほぼ同義語として使用されてきた。

組織社会化の代表的な定義として「個人が組織内の役割を引き受けるのに必要な社会的知識や技術を獲得するプロセス（Van Maanen & Schein, 1979; p.211）」があるが、これは組織適応の定義「個人が所与の組織環境に適切な行動を学習し、交渉し、演じ、保持する過程（Ashford, 1986; p. 4）」とほぼ同じ意味を持っている。いずれの概念においても、個人を取り巻く組織環境について情報や知識の学習と、その結果として訪れる個人の何らかの変化という意味が認められる。ここでも両者を同義語として用い、「個人が組織で機能するための学習と変化」と定義付ける。

組織適応あるいは社会化の結果、どのように変化するのは、どんな知識や情報をどう学習するのかに依存する。組織適応において情報や知識の学習が重要な役割を演じるということは、効果的

論文受理日：2005年7月1日

* OGAWA, Norihiko：神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程

(Graduate School of Business Administration, Kobe University)

な適応を促進するためには、伝達する情報の内容や情報伝達の方法をマネジメントする必要がある、ということの意味する。この、新人が受け取る情報を形成するための方法が Van Maanen & Schein(1979)によって提示された組織社会化戦術の概念である。

彼らによれば組織社会化戦術は「役割から役割への移行における個人の経験が、その組織の他者によって構造化・組織化される方法 (op. cit. ;p.230)」と定義付けられ、各々対となる6つの次元から構成される。即ち①集合対個別②公式対非公式③規則対不規則④固定対不定⑤連続対断続⑥付与対剥奪である。

集合一個別の次元は、新人に団体教育を施し共通経験をさせるのか(集会的)、個別に独特の経験をさせるのか(個別的)を照射する。公式-非公式の次元は、新人が既存社員と隔離されて特別な訓練を受けるか(公式的)、既存社員に混じってOJTで学ぶか(非公式的)を意味する。規則-不規則の次元は、習得すべき役割までの各ステップが特定されているか(規則的)そうではないか(不規則的)を示す。固定-可変の次元は、習得すべき役割への経路を通過するのに必要な時間、つまりタイムテーブルについての正確な情報を新人に提供するのか(固定的)、そうではないか(可変的)を意味する。連続-断続の次元が意味するのは、既存成員や前任者が同種の地位に割り当てられる予定の新人を訓練するか(連続的)、そうではないか(断続的)である。付与-剥奪の次元は、新人が組織参入前から保持する個人特性を追認するか(付与的)、否定するか(剥奪的)を意味する。

Van Maanen & Schein(1979)は、社会化戦術の各次元と従業員の役割習得のあり方(役割志向性)との関連性について理論的検討を加え、集合・公式・規則・可変・連続・剥奪的な社会化戦術を施せば、新人は従来どおりの役割を忠実に受容するとした。逆に個別・非公式・不規則・固定・断続・付与的戦術が用いられた場合、新人は与えられた役割に対し革新的な反応を示し、極端な場合は役割自体に求められる使命や目標をも変えてしまうような拒絶的の反応を起こしようとした。

彼らの枠組みをベースに社会化戦術の尺度開発

を行い、その実証に初めて取り組んだのが Jones(1986)である。彼は Van Maanen & Schein(1979)の仮説を一部修正し、6つの次元は制度-個別の文化的1次元ないし、文脈的戦術、内容的戦術、社会的戦術の3次元の組み合わせで理解されると考えた(図1)。

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

出所: Jones(1986; p.263)より一部修正し、訳出

図1 社会化戦術の整理

制度-個別という1次元での分類は、戦術によって変化する役割への反応、つまり新人が従来の役割をそのまま受け入れる保管的の反応を示すか(制度的)、革新的・拒絶的の反応を示すか(個別的)によって分類されている。Jones(1986)の役割反応への考え方は Van Maanen & Schein (1979)の仮説とは若干異なり、制度的戦術には集团的・公式的・規則的・固定的・連続的・付与的の各次元が含まれ、その反対の極として個別的戦術が対置される。個別的戦術は同様に個人的・非公式的・不規則的・可変的・断絶的・剥奪的な戦術を含むが、これは社会化戦術が十分に組織化されていないデフォルト状態を意味するという。つまり1次元での分類は、その内容にかかわらず、新人への働きかけが制度化されているか否かを捉える枠組みでもある。

一方の3次元による分類は、戦術の意味合いに基づいている。文脈的戦術とは、新人に情報が与えられる際の文脈にかかわる次元で、集合一個別次元と公式-非公式の次元とを含む。集会的かつ

公式的戦術は丁度、わが国の大企業で多く見られる新人向け集団研修に相当すると思われる。内容的戦術とは、社会化過程で与えられる情報の内容そのものにかかわる次元である。規則的かつ固定的戦術には、社内の主要なキャリア・パスを明示することで、新人が直面する環境の不確実性や不安を低減する効果があると考えられている。社会的社会化戦術は、情報の与えられる文脈にかかわるものであるが、特に社会的相互作用、つまり人間の接触の仕方にかかわる側面である。

以上のような枠組みによってJones(1986)は、MBAコースを出た若手男女（平均24.7歳）102名から得た入社5ヶ月段階のデータに基づきその仮説を検討した結果、Van Maanen & Schein(1979)仮説の多くは支持されたが、固定的戦術と付与的戦術とはJones(1986)による仮説の修正を支持し、革新的反応ではなく保守的な反応を促していたことを明らかにした。

一方でJones(1986)は、社会化戦術と職務満足や組織コミットメント、離職意図との関連についても検討し、制度的社会化戦術は役割矛盾、役割曖昧性、離職意図に負の関係を持ち、職務満足やコミットメントと正の関係を持つことを示した。社会化戦術という働きかけを行う組織の基本的な関心は、組織が与える誘引に見合う貢献を個人に提供してもらうことであるから、その成果変数には、個人業績、職務満足、組織コミットメント、あるいは環境についての学習程度を設定することが多い(e.g., Zahrlly & Tosi, 1989; Allen & Meyer, 1990; Black, 1992; Mignerey, Rubin & Gorden, 1995; Orpen, 1995; Ashforth & Saks, 1996; Saks & Ashforth, 1997; Cable & Parsons, 2001; Cooper-Thomas & Anderson, 2002)。

このような研究蓄積が進む一方、我国では、近年になってようやく竹内・竹内(2004)による3次元モデルに基づいた調査が行われたに留まり、当該分野の研究は全くの萌芽の段階に過ぎない。依然として、正社員における終身雇用を採用する企業が大半を占めるという中(小川, 2005a)、日本的経営の礎ともいべき人材の統合プロセスについて研究が手薄であるという状況は、奇妙なことですらある。

2.2 過程理論と内容理論

組織社会化あるいは組織適応のプロセスは、新人にとって変化と学習の過程である(Fisher, 1986)。従って、社会化戦術をはじめとした組織の働きかけの中で、何を学んでどう変わるのか、という問題は本質的な問いである。以下では、「どう変わるのか」を探求した過程理論と「何を学ぶのか」を探求した内容理論について概観することを通じ、本研究の研究目的を特定し、分析枠組みを提示する。

過程理論

組織適応の過程で個人が「どう変わるのか」を探求してきたのは、組織社会化の段階モデルに関する研究である(e.g., Schein, 1971; Buchanan, 1974; Van Maanen, 1975; Feldman, 1976; Katz, 1980)。これら一連の段階モデルに現された仮説は、過程理論と呼ばれている(Chao, et al., 1994; Saks & Ashforth, 1997)。

過程理論はキャリア発達の基礎理論(e.g., Erikson, 1963; Erikson & Erikson, 1997; Levinson, 1978)の影響を大きく受けて形成されてきた(Feldman, 1989; Weiss, 1990)。従って、両者に共通する特徴をいくつか指摘することができる。即ち、a段階の進展には年齢や勤続年数といった時間的経過が前提にあり(時間依存性) b段階ごとの課題を達成することで次の段階へ進むが、逆に前段階の課題の達成がなければ段階を進むことができず(課題依存性) cそれを通じて一歩ずつ目標とする状態へ進むのである(目標漸進性)。このほかBauer & Green(1994)や高橋(1994)は、bと関連深いがしかし区別される重要な特徴を指摘している。前段階の変数(課題達成を示す基準)は、隣接する次の段階の変数以外には直接に作用しない、という仮定があるというのである。これをここではd直接経路への限定性と名づけよう。

ここでは段階モデルの例として、比較的良く知られたFeldman(1976)のモデルを概観する。彼のモデルでは、予期的社会化・調整・役割管理という3段階を経て、望ましい職務態度を身に付けると考えられている。

予期的社会化段階での課題は、①仕事への期待

形成②将来の勤め先や仕事の情報収集とその評価
 ③職業の決定、である。適応段階へと進むには職業の決定が求められるので、当然のことであるが前段階の課題が前提となっていると指摘できる（b課題依存性）。調整段階では①仕事を学ぶこと②同僚と人間関係を築くこと③組織内での役割を明確にすること④組織での昇進の程度を見積もること、が課題である。続く役割管理の段階では、調整段階における諸問題に仮の解決がなされた段階、つまり仕事の遂行、人間関係の構築、役割の明確化を終え、昇進の見込みについて一旦結論を出した上で、所属部門と関連部門とのコンフリクトあるいは仕事生活と家庭生活とのコンフリクトの調整を行う段階であるとされる。これらの問題が解決されることにより、全般的職務満足やモチベーションおよび職務関与を高め、逆に組織に対して影響力を行使できるようになると想定している。以上の流れからはa時間依存性やc目標漸進性もやはり認めることができる。

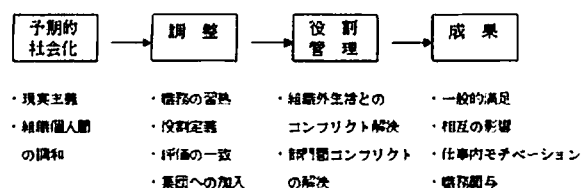


図2 Feldman(1976;p.434)のステージ・モデル

またd直接経路への限定性については図中の矢印からも読み取ることができるが、彼自身が明示的に「全ての段階における過程変数はすぐ後に続く過程変数に影響すると仮定されており、より後の段階には間接的にのみ影響する（op. cit.: p.436）」と言及している。

しかしこのような仮定は甚だ疑問である。たとえば、調整段階の課題の一つである「役割定義」は、これがある程度なされなければ職場で混乱し、最終的な成果段階の全般的満足に直接影響を及ぼすであろう。だが彼のモデルでは、この影響経路は認められていない。実際には、Feldman (1976)自身の検証結果や、わが国では高橋 (1994) の検証結果から、その前提が成立しないことが示されている。

このような直接経路への限定性に対する疑問のほかにも、段階モデルに対しては、個人差や組織環境の差、職位あるいは職務特性による差が考慮されていない（Hill, 1992; Ostroff & Kozlowski, 1992）といった批判がある。

こうした批判がなされる理由の一つに、過程理論の多くが系統だった調査に基づいて見出されたというよりも、考察に基づいて提示され、その検証が十分になされてこなかったという理由が指摘される。直接経路への限定性という前提や、組織構造や職務特性といったモデレータ要因についての欠落はその様な理由に基づく典型的欠陥であろう。

段階モデルが実証的検証の遡上に十分に乗らなかった理由として、モデルの検証に縦断的デザインを要することや、社会化の一度のサイクルがどのくらいの時間幅のなかで完成に至るのかを特定できないことに伴う測定時点や測定期間が決定できない等、研究デザインや実施上の困難さが、理由として考えられる。いずれの理由にせよ、段階モデルは、その検証が十分になされたとは言えない状態のまま、組織社会化の過程を理解する一般的な枠組みとして残り現在に至っている（Saks & Ashforth, 1997）。

以上のほかにも多くの問題を孕んだ過程理論は、しかし、この後で概観する内容理論を検討する上での大まかな分析枠組みに基本的視座を与えたという点で評価することができるだろう。

内容理論

「どのように」組織の成員へと社会化が進むのかを記述した過程理論に対し、学説史的にやや遅れて「何を」学んで組織成員へと社会化されるのかについて実証的に検討を加えていったのがPascale (1985)、Ostroff & Kozlowski(1992)、Morrison (1993)、Chao, et al.(1994)、Taormina (1994) およびHaueter, et al. (2003)らである。これらの研究成果は過程理論に対し内容理論と呼ばれている（Saks & Ashforth, 1997）。

とりわけChao, et al. (1994) は5年間という長期的デザインに基づいた一連の研究の中で、調査開始2年目の594人（工学士でフルタイムのエンジ

ニアマネージャー職に従事する23-59歳の男女、平均35歳程度)というサンプルに基づいて組織社会化の尺度を開発し、かなり網羅的に社会化における学習内容を特定した。その因子分析の結果からは、①職務熟達 ②政治 ③言語 ④人間関係 ⑤組織の目標や価値観 ⑥歴史、が抽出されている。

しかしながら、それら6つの知識内容については、組織や集団といった分析レベルが考慮されていないことや (Haueter, et al., 2003)、役割にかかわる学習が捉えられていない (Cooper-Thomas & Anderson, 2002) 等の批判がなされている。なるほど、例えば歴史や言語、人間関係や価値観・目標は、組織全体のそれだけでなく、その下位部門においてもまた存在しうるであろう。Haueter, et al.(2003)は、これらの批判を踏まえながら、最終的には職務遂行にかかわる次元、集団にかかわる次元、組織全体にかかわる次元の諸知識を想定し492人のデータからこれに相当する3因子を見出した。現在では概ね、組織文化や構造、集団における人間関係、職務遂行の知識、および役割知識の4領域を必要な学習内容と見なしているようである (e.g., Ostroff & Kozlowski, 1992; Morrison, 1993; 2002; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003)。

内容理論の特徴は、過程理論に分類される諸研究に対し、いずれも縦断的デザインに基づいた実証的な結果を提示している点にある、と筆者は考える。これらの研究では、何らかの説明変数によって一次的・直接的成果である知識学習を説明し、その上で、一次的成果が職務満足や業績といった二次的な社会化成果をもたらす、という分析枠組みが採用されている (e.g., Ostroff & Kozlowski, 1992; Chao, et al., 1994; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; 竹内・竹内, 2004)。

この枠組みにおいては、一次的成果を経て二次的成果が得られるという発想に段階モデルの影響が見られる。しかし、説明変数が必ずしも一次的成果を経て二次的成果に影響を及ぼすのではなく、二次的成果への直接的影響も許容されていることが多い。内容理論の枠組みでは、隣り合う段階を越え、より時間的に後ろの段階に影響することを許容する蓄積的社会化モデル (Bauer & Green, 1994) が採用されているのである。

どのように社会化が進むのかを記述した段階モデルの枠組みが、過程理論ではなく、むしろ内容理論の実証的研究を通じて一般化し、結果として、そしておそらく定量的手法に基づく研究デザインの問題から無意識のうちに蓄積的アプローチへたどり着いたことは興味深い。

つまり、内容理論の実証的アプローチは、直接経路への限定性という前提を緩和し、ステージの連続を因果や強固な構造としてみなすべきではない、としたFisher(1986)による文献レビューを通じた指摘と、同じ結論へたどり着いたのである。

蓄積的アプローチ

ここでは蓄積的アプローチの妥当性について議論するため、キャリア発達論と組織社会化の過程理論との相違点を指摘しておきたい。

前節では、過程理論がキャリア発達の理論に大きな影響を受けていることが指摘された。そこでは両者の間に諸前提が共有され、むしろ実証的にはこれに反する結果が多い中で、課題依存性や直接経路への限定性が前提されてきた。

生涯発達理論は、人生の始まりは一度であり、終わりもまた一度である、という意味において直線的な流れを前提としている。しかしながら、組織社会化あるいは組織適応は生涯にわたる過程でありながら、キャリアを通じて継続的に再起する (Katz, 1980)。つまり異動や昇進あるいは転職等、あらゆる環境の変化が個人に再適応を強いるため、その過程は時間に沿って直線的に進むだけではなく、繰り返される再帰的プロセスなのである。

このように、一度きりのプロセスであるのか、繰り返されるプロセスであるのかという違いは、生涯発達理論と段階モデルの共通性に対し、それをそのまま採用して良いのか、という問いを投げかける。死に向かって起こる肉体上の変化と連動した生涯発達の心理学とは異なり、過程理論では、どの段階がいつ終わり、社会化や適応の完成にどのくらいの時期を要するのかについて外部基準がない。従って、それらの問題は現在に至るまで確定できていない。そしておそらく、それらは個人差や環境差によって変化するため確定が難しいと思われる。このように、適応プロセスを状況依

存的な過程であると考えれば、厳密な段階の設定や段階モデルの諸仮定の無批判な受け入れは、必ずしも有益ではない。

影響経路を限定し、縦断的デザインに基づいてモデル設定の検証を行うことは、段階モデルを検証した研究の少なさを考慮すると今後も必要ではある。しかし、その実施上の困難さを考えれば、先行変数が最終的な成果にどのような効果をもたらしているかについて大まかに把握することが可能な蓄積的モデルは、有用な代替的アプローチの一つと考えられる²⁾。

2.3 研究課題

先行研究の概観を通じて、次の二点が指摘された。第一には、我が国における社会化戦術研究は全くの萌芽段階にあるということである。第二には、過程理論と内容理論について概観する中で、蓄積的効果を許容するモデルでの検討が妥当である、という指摘がなされた。

以上を踏まえながら、わが国の若年就業者の組織適応を進展させる上で有効な社会化戦術はいかなるものであろうか、という問いに対し、以下2つの研究目的を設定し探索的に取り組む。

- ① 社会化戦術が組織社会化学習（一時的成果）に対し及ぼす影響を明らかにすること。
- ② 社会化戦術や組織社会化に伴う学習の伸張が、目的変数（二次的成果）に対して与える影響を明らかにすること。

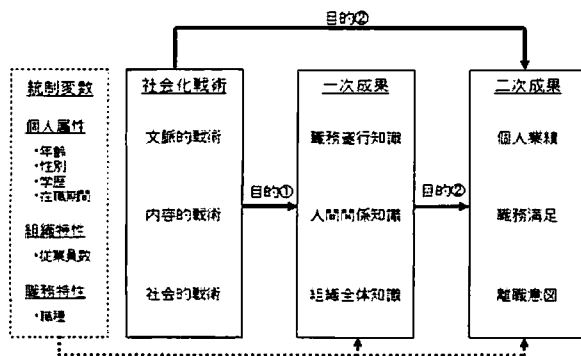


図3 研究目的と分析モデル

3. 研究方法

3.1 調査概要

本研究のデータは、29歳以下の者を対象とした公共職業安定所に登録歴のある若者約14,000人から無作為に抽出された2,000人に対し、管轄所管を通じて実施された「若年者の就業意識に関するアンケート調査」（N=321人、回収率=16.05%）から得られた。この調査の実施時期は2005年3月～4月である。

なお、過去から現在にいたる登録者の累積データを用いているため、調査対象者が調査時点で登録者であるかは不明である。従って321人のステータス構成は、失業者（おそらく現登録者）、フリーター、契約社員、派遣社員、正社員など多様である。

3.2 分析対象者の属性

回収されたデータのうち分析対象としたのは、調査時点で正社員として勤務している113名である。調査協力者の概要は表1に示した。

なお、彼らの中には、ハローワークに登録しつつ新しい就業先を探している者と、現在は就職しているが、登録履歴のみが残っている者とが含まれる。両者の区分はしていないが、おそらく後者が大半であると思われる。

なぜなら公共機関の性質上、休日運営がなされず、働きながら仕事を探す場合に向かないと思われるからである。そのような場合、特に一定の就業経験がある者であれば、Web上で利用可能な民間の無料就職斡旋業者が多数存在し、有名企業の豊富な就職情報を手に入れることができる。ハローワークはその性質上、特定地域内の就職情報の提供が中心になっているため、企業の数も限られている。従って、就労経験がある者が、積極的にハローワークを利用する意義は薄いと思われる。

3.3 測定尺度

社会化戦術の項目は、提唱者のVan Maanen & Schein(1979)およびJones(1986)を参考に作成し、尺度構成について検討するために因子分析を実施した。

因子の抽出には主因子法を用い、固有値1以上

表1 調査協力者の概要

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

表2 社会化戦術項目の因子分析の結果 (主因子法/バリマックス回転)

質問項目	因子負荷量			共通性
	因子1 $\alpha = .786$	因子2 $\alpha = .721$	因子3 $\alpha = .685$	
	文脈+内容 戦術	連続戦術	剥奪戦術	
1 新人には全員、同じ内容の集団教育が行われた。	.568	.180	-.158	.379
2 既存社員とは別に、新人だけを集めた研修・訓練があった。	.655	.061	-.022	.433
3 現場での新人教育では、先輩社員などから丁寧に教えてもらった。	.123	.641	-.079	.432
4 仕事に慣れるまでは、前任者や先輩社員が同席・同行して仕事を教えてくれた。	.084	.970	-.030	.950
5 入社間もないころ、教えてもらうというよりも、いきなり仕事を任せられた。	-.011	-.449	.385	.350
6 自分の考え方や仕事の仕方を否定され、厳しく指導を受けた。	.026	-.143	.800	.661
7 新人教育では、この会社らしい考え方や、やり方を叩き込まれる。	.147	-.041	.600	.383
8 どの仕事を何年経て、ある部門や地位に移るといった流れは、新人のころに伝えられた。	.636	-.001	.218	.451
9 社内キャリアの典型的なパターンは、入社間もないころには、はっきりと示されていた。	.787	.057	.083	.630
10 いつ頃、どの職位に付くことになるのかは、新人段階である程度で教えられた。	.671	.042	.266	.523
固有値	2.96	2.30	1.23	
寄与率(%)	24.70	18.83	8.39	
累積寄与率(%)	24.70	43.52	51.92	

の基準を設けてバリマックス回転を行った。作成した12項目から.400以上の因子負荷量を持つ項目10項目について同様の手続きを繰り返した結果、3因子が抽出された。

第一因子には、文脈的戦術と内容的戦術とを規定する因子 ($\alpha = .786$)、第二因子には社会的戦術を構成する下次元であった連続的社会的戦術を規定する因子 ($\alpha = .721$)、第三因子には剥奪的社会的戦術を規定する因子 ($\alpha = .685$) が見出された(表2)。

この結果を参考に、わが国での先行研究との比較のため、3次元モデルに沿う形で①文脈的戦術 ($\alpha = .764$) ②内容的戦術 ($\alpha = .805$) ③連続的戦術 (社会的戦術1) ④剥奪的戦術 (社会的戦術2)

を尺度として用いることにした。

なお、第一因子を文脈的戦術(「新人には全員、同じ内容の集団教育が行われた。」・「既存社員とは別に、新人だけを集めた研修・訓練があった。」)と、内容的戦術(「いつ頃、どの職位に付くことになるのかは、新人段階である程度教えられた。」・「社内キャリアの典型的なパターンは、入社間もないころには、はっきり示されていた。」・「どの仕事を何年経て、ある部門や地位に移るといった流れは、新人のころに伝えられた。」)とに分離した場合の信頼性係数(各々 $\alpha = .764$ と $.805$) は、当初のもの ($\alpha = .786$) とほぼ同水準であり、十分な内的一貫性が認められる。

逆に、社会的戦術を構成する連続的戦術と剥奪

的戦術とを単一尺度にすると、信頼性が当初のもの(各々 $\alpha = .721$ と $.685$)に対し、項目数が増加しているにもかかわらず低下する($\alpha = .665$)こと、そもそもの下次元の意味内容が大きく異なることから、単一ではなく分けて分析することにした。社会的相互作用のどの側面がどういった効果を持つのかについて把握する上でも有効であろう。

組織適応に伴う学習程度の尺度(以下、一次的成果と言及)にはHaueter, et al.(2003)³⁾が用いられた(表3)。因子分析は、予め想定されている3因子を仮定し、Haueter, et al.(2003)と同じ因子負荷量の基準(.400)を用い、同様の因子抽出法に基づいて行われた(最尤法/プロマックス回転)。この結果、第一因子には「職場にける自分の役割は、よくわかっている」等の個人の役割知識を含んだ職務遂行に関する知識($\alpha = .900$)が見出された。第二因子は「誰に影響力があるのか、出世するにはどうしたらいいのかといった、部署内の政治については、よく理解している」をはじめとした人間関係、とりわけ政治にかかわる因子が見いだされ、政治・人間関係に関する知識($\alpha = .895$)とした。第三因子は「各部門・子会社・支社が、会社の目標に対しどういう役割を果たしているの

か、よくわかっている」などを規定するため、組織全体に関する知識($\alpha = .864$)とした。

ここで見出された3つの因子は、Haueter, et al.(2003)らが想定した組織・集団・職務遂行の三次元に相当すると考えてよい。尺度の内的一貫性を示す信頼性係数の値は、十分な水準にあると考えられる。

社会化の二次的成果すなわち最終目的変数には、個人業績($\alpha = .901$)と職務満足($\alpha = .892$)、および離職意図($\alpha = .691$)が用いられた。各々の測定項目は表4に示した。いずれの尺度も分析可能な水準の信頼性を有している。

表4 社会化成果の尺度項目

業績($\alpha = .901$)
社内あるいは部署内での、私の評価は基本的に高い。 私は大体いつも会社が求める水準を超える業績を挙げている。 私は大体いつも同僚よりも高い業績を挙げている。
職務満足($\alpha = .892$)
今の会社での仕事は、基本的に楽しい。 今の仕事に満足していると思う。 全体として、今の会社での仕事生活には満足している。
離職意図($\alpha = .691$)
チャンスがあれば、転職したい。 今の会社は、いずれ自分から辞めることになるだろう。 この会社の一員であり続けたい。(逆)

表3 組織社会化尺度の因子分析の結果(最尤法/プロマックス回転)

質問項目	因子負荷量		
	因子1	因子2	因子3
1 職場における自分の役割は、よくわかっている。	.859	-.022	-.143
2 自分自身の仕事が、会社全体において、どう役立っているのか、よくわかっている。	.740	-.082	-.152
3 上司に報告すべきタイミングは、よくわかっている(毎日か、求められた時かなど)。	.887	-.151	-.006
4 上司や顧客から、どんなレベルの仕事が求められているのかは、よくわかっている。	.656	.100	-.085
5 会社のルールはよく知っている(経手当や服装規定、旅費の上限に関する規定等)。	.853	-.172	.163
6 仕事で必要な道具(ツール)の使い方は、よく理解している。	.644	-.003	-.027
7 自分の職務上の課題は、よく理解している。	.594	.208	-.027
8 仕事で必要なとき、誰にサポートしてもらえばいいのか、よくわかっている。	.535	-.067	.127
9 どの職務課題や責任の優先順位が高いのか、よく理解している。	.524	.213	.078
10 その会社の価値観・信念に合わせて上手くやっていくには、どう行動したらよいか、よくわかっている。	.488	.304	-.013
11 自分の所属部署が、会社の目標にどうやって貢献しているのか、よくわかっている。	.463	.335	.114
12 誰に影響力があるのか、出世するにはどうしたらいいのかといった、部署内の政治については、よく理解している。	-.327	.999	.056
13 職場集団で仕事をするとき、その基準に従って仕事をする方法はよくわかっている。	.182	.789	-.317
14 事實上、誰に力があるのか、どうしたら会社の中で有利なポジションにいられるのかといった「社内政治」はよくわかっている。	-.013	.733	.046
15 部門の個性が、職場にどんな知識や技術(スキル)をもたらしているのか、よくわかっている。	.197	.700	-.079
16 所属部署の各メンバーの仕事の出来が、部門としての仕事の成果にどう貢献しているのかは、よく理解している。	.038	.684	.106
17 トップダウン型やボトムアップ型といった、この会社らしいマネジメントのやり方はよくわかっている。	-.100	.520	.282
18 自分の所属部署と、他の部署との関係はよくわかっている。	.098	.490	.284
19 この会社独特の言葉の意味は、よくわかっている(インシヤルや略語、ニックネームなど)。	-.047	.448	.355
20 この会社の具体的な製品名やサービス名は、よく知っている。	-.032	-.019	.868
21 この会社の歴史はよく知っている(誰が創業し、どんな事業を展開してきて現在に至るのかなど)。	.187	-.157	.820
22 部門同士の関係といった、この会社の構造はよく知っている。	-.092	-.027	.795
23 この会社の運営のあり方はよくわかっている(子会社や支店がどんな仕事を担っているのかなど)。	.015	.195	.642
24 各部門・子会社・支社が、会社の目標に対しどういう役割を果たしているのか、よくわかっている。	.118	.087	.455
	因子相関 (α)	(.900)	
		.646	(.895)
		.566	.637
			(.864)

4. 分析結果

4.1 パス解析の結果

まず、用いられた全ての変数間について相関分析を行い(表5)、この上でパス解析を実施した(図4)。

パス解析を実施するにあたって、まず一次的成果および二次的成果に対し、個人特性(年齢・性別・学歴および現在の勤務先への勤続年数)、職種、および勤務先規模の代理変数として従業員数を統制した。各社会化戦術間には相関を仮定している。図4からは統制変数からのパス、および5%水準で有意でなかったパスは省いている。図中の破線は負の関係、実線は正の関係を示している。

まず、社会化戦術が一次的成果に及ぼす作用を検討する。職務遂行に関する知識を高めていたのは、文脈的戦術(パス係数=.243/5%水準)と社会的社会化戦術の下位次元である連続的社会的戦術(.196/5%)であった。また、組織全体にかかわる知識(.225/5%)および政治・人間関係にかかわる知識(.223/5%)への学習程度に影響を及ぼしていたのは、内容的戦術のみであった。つまり、剥奪的戦術以外の社会化戦術が、いずれかの一次的成果に正の効果을及ぼしていた。

次に、社会化戦術が二次的成果に与える影響を検討する。まず個人業績であるが、連続的戦術(-.298/0.1%)と剥奪的戦術(-.302/0.1%)と

が、これを損なう効果を示している。

逆に内容的戦術には業績を高める作用が見られた(.222/5%)。職務満足と離職の意図については、剥奪的戦術が職務満足に損ない(-.255/1%)、離職意図を高めていた(.204/5%)。

続いて、一次的成果が二次的成果に与える影響を検討する。まず、個人業績に対しては、職務遂行に関する知識がこれを高めていた(.245/1%)。

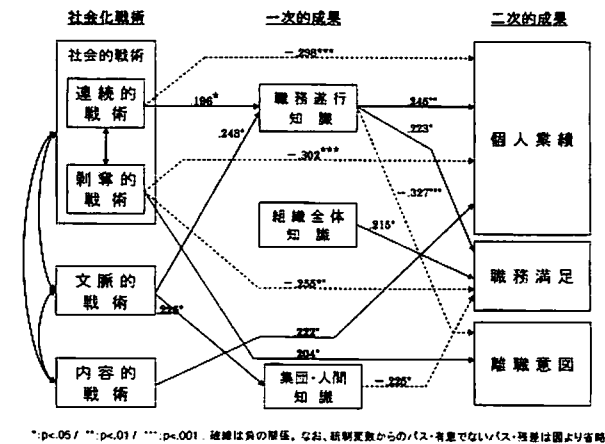


図4 パス解析の結果

職務満足については、職務遂行知識(.223/5%)と組織全体の知識(.215/5%)とがこれを高め、政治・人間関係の知識がこれを損ねていた(-.225/5%)。離職意図については、職務遂行の知識の進展がこれを低下させる働きをもっていた

表5 相関行列

	年齢	性別	学歴	勤続期間	会社人数	職種	内容戦術	文脈戦術	連続戦術	剥奪戦術	職務遂行	社内政治	組織全体	個人業績	職務満足	離職意図
年齢	-															
性別	-202*	-														
学歴	-023	-049	-													
勤続年数	215*	195*	077	-												
会社人数	062	-087	-118	032	-											
職種	-003	296**	-145	048	-021	-										
内容戦術	-084	-121	-041	065	188	070	(805)									
文脈戦術	088	-128	034	023	260**	083	468***	(764)								
連続戦術	005	-030	-012	-218*	097	259**	068	228*	(721)							
剥奪戦術	085	-227*	065	053	045	-083	195*	090	-259**	(685)						
職務遂行	-115	095	-074	120	082	137	181	271**	234*	-078	(900)					
社内政治	018	-055	-031	170	097	100	303**	316***	012	105	606***	(895)				
組織全体	-123	-094	178	088	-033	-034	223*	109	-002	171	465***	512***	(864)			
個人業績	042	137	-011	202*	090	051	218*	106	-159	-176	319***	301***	230*	(901)		
職務満足	107	-004	-065	-091	134	-055	041	060	210*	-267**	218*	015	114	188	(892)	
離職意図	-130	172	047	085	-235*	090	-167	-190	-215*	173	-252**	-110	-079	-103	-637***	(891)

小数点省略。対角線上の()内数字はα係数。

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

($-.327/0.1\%$)。

最後に、社会化戦術が一次的成果を通じて二次的成果に及ぼす間接効果を検討する。まず、連続的戦術は職務遂行知識の学習を促すことで個人業績を高め ($.196 \times .245 = .048$)、職務満足に対して正の効果を及ぼし ($.196 \times .223 = .043$)、離職意図を低下させている ($.196 \times -.327 = -.064$)。これらの効果は文脈的戦術においても同様である。即ち、職務遂行の知識の学習を促すことで個人業績 ($.243 \times .245 = .059$) と職務満足 ($.243 \times .223 = .054$) とを高め、離職意図 ($.243 \times -.327 = -.079$) を低下させていた。

また、内容的戦術は組織全体にかかわる知識を促すことで職務満足を高めていたが ($.225 \times .215 = .048$)、政治・人間関係にかかわる知識を高めることで職務満足を低下させていた ($.223 \times -.225 = -.050$)。

4.2 間接効果の追加的分析

社会化戦術の一次的成果を通じた二次的成果に及ぼす間接効果について、さらに検討を加える。Baron & Kenny(1986)によれば、変数が媒介効果を持つということを示す必要条件は、①独立変数の分散の水準が有意に媒介変数の分散を説明すること②独立変数の分散水準が有意に従属変数の分散を説明すること③媒介変数の分散の水準が有意に従属変数の分散を説明すること、であるとされる。この上で独立・従属変数間の有意な関係が、媒介変数を加えることで有意でなくなる、もしくは関係が有意に減少すれば媒介効果があるとされる。

パス解析の結果から3つの条件を満たすのは、連続的戦術と職務業績とを媒介する職務遂行知識というパスのみである。この関係の媒介関係を検討するため、階層的重回帰分析を実施した。具体的には、職務業績を従属変数として、第一段階でパス解析の設定と近似するように統制変数と全ての社会化戦術とを投入し、第二段階で職務遂行にかかわる知識を投入した。この結果、むしろ調整済み決定係数の値は増し ($.94$ から $.174$ へ $\Delta F = 2.961^{**}$)、連続的戦術の標準偏回帰係数の有意確率も上昇した ($\beta = -.237^{*}$ から $-.303^{**}$ へ)。つまり、連続的戦術が職務業績に与える影響は、職務

遂行知識によって媒介されているとは言えなかった。

以上の分析から、連続的戦術が職務遂行の知識の向上を通じて職務業績に与える間接効果はごくわずかであり、結果の解釈は直接的効果に基づいて行われるべきであると考えられる。

4.3 分析結果の要約

ここで発見事実を整理する。まず、第一の目的であった、社会化戦術が組織適応に伴う学習に対し及ぼす影響についてまとめる。

職務遂行の知識を高める効果を持った戦術は、連続的戦術と文脈的戦術であった。また、組織全体にかかわる知識、および政治・人間関係にかかわる知識の学習程度を高めていたのは内容的戦術であった。つまり、剥奪的戦術以外の社会化戦術が、いずれかの一次的成果を高める働きを持っていた。

次に、第二の目的であった二次的な適応成果に対する社会化戦術、および適応学習(一次的成果)の影響について整理する。間接効果の追加的分析によって、間接効果ではなく直接的効果が重要な要因であることが示されたので、ここでは直接効果についてのみ言及する。

まず個人業績については、連続的戦術と剥奪的戦術とが負の効果をもたらす一方で、内容的戦術および職務遂行知識がこれを高めていた。職務満足については、剥奪的戦術と政治・人間関係の知識とがこれを低下させ、職務遂行および組織全体の知識がこれを高めていた。離職意図は剥奪的戦術によって高まり、職務遂行知識の高まりによって低下することが示された。

5. 考察

5.1 結果の含意

理論的含意

分析結果が意味するところについて、まず社会化戦術が一次的成果に及ぼす効果を検討する。分析の結果からは、役割モデルによるOJT教育(連続的戦術)と、いわゆる研修教育(文脈的戦術)とが、職務遂行にかかわる知識の習得水準を高めていた。また、社内のキャリア・パスの見通しを

伝えること(内容的戦術)は、組織全体への理解を促し、政治的・人間関係の側面の理解を促す効果が認められた。しかしながら、若年者のもともとの特性を否定するという教育態度(剥奪的戦術)は、学習効果を促す上では有効でないことが示された。

ここでは特に直感的理解が難しい、内容的戦術の政治・人間関係知識を高める効果について考察を加える。内容的戦術を構成するのは、規則-不規則の次元と、固定-可変の次元であった。それらを測定するために使用した尺度項目は「いつ頃、どの職位につくかは、新人段階である程度教えられた。」・「社内キャリアの典型的なパターンは、入社間もないころには、はっきりと示されていた。」・「どの仕事を何年経て、ある部門や地位に移るといった流れは、新人のころに伝えられた。」であった。こうした意味内容を規定する内容的戦術が、なぜ政治・人間関係にかかわる知識を増すのかについて考察する。

政治・人間関係にかかわる知識因子に規定された項目で注意を引くのは、因子負荷量が.700を超える「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、部署内の政治については、よく理解している。」・「職場集団で仕事をするとき、その基準に従って仕事をする方法はよくわかっている。」・「事実上、誰に力があるのか、どうしたら会社の中で有利なポジションにいられるのかといった「社内政治」はよくわかっている。」(高負荷量順)である。これらが意味するのは要するに、組織の中で誰が力を持っていて、自分のキャリア(とりわけ出世や評価にかかわる側面)に影響を及ぼしうるのかという側面である。

内容的戦術の次元は先に見たとおり、キャリア・パターンや職位までの道程を意味しており、この戦術によって個人は自分の出世を含むキャリアの流れを把握する。まだ若い彼らが、自分の将来について関心を持つのは自然である。思うようにキャリアを進めたい、出世したいと思うのであれば、組織内の政治や権力関係に目を向けることは当然であろう。内容的戦術によってキャリア上の展望を得た個人は、誰が自分のキャリア展開にとって重要な人物なのかを知ろうとするのかもしれない。

次に、社会化戦術が一次的成果あるいは二次的

成果に及ぼす効果を検討する。ここでは、個人業績に対する連続的戦術の負の効果について検討する。理論的推論との矛盾があるように思われるからである。

連続的戦術が意味するのは、役割モデルが慣れない新人をOJTで教育するという側面である。役割モデルがない、あるいは居ても何も教えてもらえない状態(断続的戦術)よりは、職務遂行知識にかかわる学習は向上するであろうし、結果として業績もより高い水準になると思われる。実際、連続的戦術は職務遂行の知識を向上させ、職務遂行の知識は業績を向上させる働きを持っていた。

しかし一方で、連続的戦術が個人業績に対し直接のマイナス効果を持っていた。このような矛盾した関係は、おそらく一時点でのデータ収集による問題に起因するものと思われる。入社間もない者は、自身で満足な水準の仕事遂行ができないため、他者からのサポートを受けている(連続的戦術を強く知覚している)と思われる。入社間もないのであれば、業績水準が低いのは当然である。このことは、勤続年数と連続的戦術とは負の相関(-.218/5%)があり、かつ勤続年数と個人業績とが正の相関(.202/5%)を持っていることから理解可能である。したがって、連続的戦術が業績を低下させる、即ち役割モデルがいることによって直ちに業績が低下する、という関係は成り立たないように思われる。

このように考えると、例えば剥奪的戦術、すなわち新人を白紙の状態(tabula rasa)に戻し、その上から教え込むといった働きかけが、業績や職務満足度を低下させ、離職意図を高める、という効果についても再検討が迫られる。即ち、分析結果は因果関係というよりも、多かれ少なかれ、若手に対しては剥奪的な戦術が用いられている、という状態を描写している可能性がある。

入社間もない個人は、期待と現実との差異にリアリティ・ショックを覚え、これによってネガティブな就業態度を保持することが知られている(小川, 2005b)。つまり剥奪的戦術が行われがちな若手の時期は、同時にリアリティ・ショックを受けている時期でもあり、結果として両者に負の関係が見られた、つまり擬似的相関関係にあったという可能性も指摘で

きる。勿論、剥奪的戦術によって入社前から保持していた期待を含む諸特性を否定され、そのショックを通じて二次的な社会化成果を損なっている可能性も考えられる。

直接的関係にあるのか、間接的関係であるのか、あるいは擬似的関係なのかについては、むしろ定性的な調査によって明確にしていく必要がある。なぜなら、社会化戦術がいかなるメカニズムによって適応成果に影響を及ぼしているのかという課題の検討は、これまで十分になされてこなかったからである。

しかしながら、いずれの関係にせよ、剥奪的戦術は一次的成果に何ら有効な効果をもたらしておらず、二次的成果にマイナス効果を及ぼす可能性があることから、避けるべき戦術であると思われる。もし自社の採用・選抜に信頼を寄せるのであれば、採用した人材の特性を否定する理由はない。むしろ、彼ら／彼女らの優れた側面を延ばす付与的戦術が用いられるべきであろう。

実践的含意

分析結果から、組織に入って間もない若年就業者にとって最も重要なことは、職務遂行にかかわる知識を高めることであると考えられる。職務遂行知識の高まりは業績を向上させ、職務満足を高め、離職意図を低下させる。これは個人と組織双方にとって望ましい結果である。

職務遂行の知識を高める上で有効な戦術は、役割モデルによるOJT訓練（連続的戦術）と、入社研修（文脈的戦術）であった。特に、連続的戦術が職務遂行知識を高めるという発見事実は、Saks & Ashforth (1997) や国内での竹内・竹内 (2004) の結果とも整合的である。一方、竹内・竹内 (2004) では連続的戦術以外の戦術は、一次的成果に対し作用を及ぼしていない。以上を踏まえると、社会的戦術の下次次元である連続的戦術が、高い確率で個人適応に対し重要な作用を持つことが理解される。これは、組織適応において重要なのは、より経験を積んだ内部者との社会的相互作用であるという指摘 (Louis, 1980; Feldman, 1981; Reichers, 1987) とも一致する。

従って、新人の統合には内部者との直接的な相

互作用が重要であり、この際、導く立場にある上司や先輩社員は、彼ら／彼女らの持ち味を伸ばすような働きかけ（付与的戦術）を行うことが求められる。しかしながら、その前提としてまず、自身のマネジメントあるいは教育スタイルについての「持論」（金井, 2005）を自覚する必要があるだろう。自身のスタイルがどのような働きかけであるのかを自覚し、その上で本研究の発見事実を自分なりに解釈・融合し、より自覚的な働きかけをすることが求められる。

5.2 研究の限界

本研究の限界を2点指摘しておく。第一に、小規模なサンプルから導かれた結果であるという点である。本研究のサンプルは、ハローワークという特性上、特定の組織や業種ではなく、多様な組織・職務背景を持ったサンプルが含まれている点で、単一企業での調査に比べてより一般性が認められるであろう。しかしながら、その母集団が広範で非組織的な集合であるがゆえに、逆に回収率は高くなかった。

第二に、横断的研究デザインに基づく研究であるため、パス解析で想定された因果関係は強固なものではない、という点が指摘される。このため、連続的戦術と個人業績の関係の解釈に多様な可能性が認められ、明確に結論付けることができなかった。

今回の研究は探索的な目的をもって行われたが、見出された結果を検証するためには、より大規模なサンプルに対する縦断的デザインの調査が求められる。

5.3 今後の研究課題

今後の研究課題を2つ提起する。社会化戦術の概念を考案したVan Maanen & Schein(1979)によれば、6つの戦術は必ずしも相互排他的でなく、戦術が用いられる時間的順序や用いる戦術の変化は考慮されていないという。例えば、文脈的戦術と連続的戦術との関係については時間的に同一時点を照射しているわけではないであろう。本研究での因子分析の結果では、文脈的戦術と内容的戦術は同一因子に規定されていた。おそらくこの因

子は、一般的な入社研修を意味していると思われる。一方で、連続的な戦術は、研修後、現場で実際の職務に取り組む経験を照射すると思われる。また、研修においてはビジネス・マナー等の詰め込み教育が剥奪的戦術に基づいて行われるかもしれないが、逆にOJT場面では付与的な教育が行われうる。このような場合、彼らが受けた教育は、剥奪的とも付与的とも形容しがたい。戦術の測定時点によって、知覚された戦術のあり方は変化しうるため、数回の測定を伴うような縦断的デザインでの研究が求められる。

また今回の研究は、多様な職種や組織・業種を含んだ調査であったが、用いられる戦術と組織特性や職務特性との関係、つまりどのような組織でどういった戦術が用いられるのか、あるいは有効なのかといった探求が求められる。このようなモデレータ要因は、個人特性についての研究は散見されるもの (e.g., Jones, 1986)、組織や職務といった文脈についての研究はまれである。

引用文献

- ・ Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990) "Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation," *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4, pp. 847-858.
- ・ Arthur, B. M. (1994) "The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, No. 4, pp. 295-306.
- ・ Ashford, S. J. & Taylor, M. S. (1990) "Adaptation to work transitions: An integrative approach," *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 8 (pp. 1-39). JAI Press.
- ・ Ashforth, B. E. & Saks, A. M. (1996) "Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment," *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 1, pp. 149-178.
- ・ Bauer, T. N. & S. G. Green (1994) "Effects of newcomer involvement in work-related activities: A longitudinal study of socialization," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 2, pp. 211-223.
- ・ Black, J. S. (1992) "Socializing American expatriate managers overseas: Tactics, tenure, and role innovation," *Group & Organization Management*, Vol. 17, No. 2, pp. 171-192.
- ・ Buchanan, III.B. (1974) "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, No. 4, pp. 533-546.
- ・ Cable, D. M. & Parsons, C. K. (2001) "Socialization tactics and person-organization fit," *Personnel Psychology*, Vol. 54, No. 1, pp. 1-23.
- ・ Chao, G. T., A. M. O' Leary-Kelly, S. Wolf, H. J. Klein, & P. D. Gardner (1994) , "Organizational socialization: Its content and consequences," *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, No.5, pp.730-743.
- ・ Cooper-Thomas, H. & Anderson, N. (2002) "Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 75, Part. 4, pp. 423-437.
- ・ Erikson, E. H. (1963) *Children and Society: Second Edition: Revised and Enlarged*, W. W. Norton & Company, Inc.
(仁科弥生 訳【幼児期と社会 1・2】みすず書房、1980年。)
- ・ Erikson, E. H. & Erikson, J. M. (1997) *The Life Cycle Completed: A Review : Expanded Edition*, W. W. Norton & Company, Inc., New York.
(村瀬孝雄・近藤邦夫 訳【ライフサイクル、その完結】みすず書房、2001年。)
- ・ Feldman, D. C. (1976) "A contingency theory of socialization," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 3, pp.433-452.
- ・ Feldman, D. C. (1981) "The multiple socialization of organizational members", *Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 2, pp. 309-318.
- ・ Feldman, D. C. (1989) "Careers in organizations: Recent trends and future directions," *Journal of Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 135-156.
- ・ Fisher, C. D. (1985) "Social support and adjustment to work: A longitudinal study," *Journal of Management*, Vol. 11, No. 3, pp. 39-53.
- ・ Fisher, C. D. (1986) "Organizational socialization:

- An integrative review," in K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resource management*, Vol.4 (pp.101-146). Greenwich, CT: JAI Press.
- Haueter, J. A., T. H. Macan, & J. Winter (2003) "Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63, No. 1, pp. 20-39.
 - Hill, L. A. (1992) *Becoming a manager*. Boston: Harvard Business School Press.
 - Jones, G. R. (1986) "Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations," *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 2, pp. 262-279.
 - Kammeyer-Mueller, J. D. & Wanberg, C. R. (2003) "Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 5, pp. 779-794.
 - Katz, R. (1980) "Time and work: Toward an integrative perspective," in B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 2(pp. 81-127). Greenwich, CT: JAI Press.
 - Levinson, D. J. (1978) *The Seasons of a Man's Life*, Alfred Knopf.
(南博訳『ライフサイクルの心理学 上・下』講談社学術文庫, 1992年。)
 - Louis, M. R. (1980) "Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings," *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, No.2, pp. 227-251.
 - March, J. G. & Simon, H. A. (1958) *Organizations*, Wisley (2nd. ed., 1993).
(土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977年。)
 - Mignerey, J. T., Rubin, R. B., & Gorden, W. I. (1995) "Organizational entry: An investigation of newcomer communication behavior and uncertainty," *Communication Research*, Vol. 22, No.1, pp. 54-85.
 - Morrison, E. W. (1993) "Longitudinal study of the effect of information seeking on new comer socialization," *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No.2, pp.173-183.
 - Morrison, E. W. (2002) "Newcomers' relationships: The role of social networks ties during socialization," *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No.6, pp. 1149-1160.
 - Orpen, C. (1995) "The effect of socialization tactics on career success and satisfaction: A longitudinal study," *Psychological Studies*, Vol. 40, No. 2, pp. 93-96.
 - Ostroff, C. & Kozlowski, S. W. J. (1992) "Organizational Socialization as a Learning process: The role of information acquisition," *Personnel Psychology*, Vol. 45, No. 4, winter, pp. 849-873.
 - Pascale, R. (1985) "The paradox of corporate culture: Reconciling ourselves to socialization," *California Management Review*, Vol. 27, No. 2, pp. 26-40.
 - Reichers, A. E. (1987) "An interactionist perspective on newcomer socialization rates," *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 2, pp. 278-287.
 - Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997) "Socialization tactics and newcomer information acquisition," *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 5, No. 1, pp. 48-61.
 - Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997) "Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 51, No.2, pp. 234-279.
 - Schein, E. H. (1971) Organizational socialization and the profession of management. In D. Kolb, I. Rubin, & J. McIntyre (Eds.), *Organizational Psychology: A book of reading*, pp. 9-23. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
 - Taormina, R. J. (1994) "The organizational socialization inventory," *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 2, No. 3, pp. 133-145.
 - Van Maanen, J. (1975) "Police socialization: A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, No. 2, pp. 207-228.
 - Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979) "Toward a theory of organizational socialization," in B. M.



- Staw (Ed.) *Research in organizational behavior*, Vol. 1(pp. 209-266). Greenwich, CT: JAI Press.
- ・ Weiss, H. W. (1990) "Learning theory and industrial and organizational psychology," in M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 171-222). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
 - ・ Zahrlly, J. & Tosi, H. (1989) "The differential effect of organizational induction process on early work role adjustment," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 10, No. 1, pp. 9-74.
 - ・ 金井壽宏 (2005) 「リーダーシップ入門」日本経済新聞社。
 - ・ 小川憲彦 (2005a) 「企業の人材採用・育成方針に関するアンケート調査報告書」神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフ、No.0506。
 - ・ 小川憲彦 (2005b) 「リアリティ・ショックが若年者の就業意識に及ぼす影響」『経営行動科学』第18巻、第1号、31-44頁。
 - ・ 竹内倫和・竹内規彦 (2004) 「組織社会化施策が新規学卒就職者の組織適応に与える影響」『経営行動科学学会第7回年次大会発表論文集』203-212頁、及び同年11月21日於当日配布資料。
- 1) Fisher(1986)は1年をその目安としているが、小川(2005a)の調査では研修期間では数ヶ月、一人前までに数年を要することが示されている。新人と限定すれば1年は一つの選択肢であるが、社会化を生涯にわたるサイクルとみなすと、この設定は必ずしも妥当ではない。
 - 2) 勿論、蓄積モデルにおいても最終的な目的変数を設定しているという点でステージ・モデル同様の批判が該当する。前段階までに得られた学習(課題達成)によって得られた目的変数が、次の社会化サイクルにどう影響していくのかというフィードバック・ループの想定は、蓄積的モデルを採用した諸研究において行われていない。それを行うためには、経時的な研究デザインが不可欠であり、本研究のような一時点での調査では、その検討はあきらめざるを得ない。従ってここで採用する蓄積モデルは正確に言えば、ステージ・モデルの最終段階にいたるまでの前段階の諸変数が直接・間接に目的変数へと作用する、段階モデルと蓄積モデルとの折衷的なモデルである。
 - 3) 翻訳に当たっては神戸大学大学院経営学研究科の金井壽宏教授と、南山大学経営学部の高橋弘司助教授とにアドバイスをいただいた。特に金井教授には、本論文の原稿段階において、貴重なアドバイスを頂いた。記して感謝の意を示したい。勿論、ありうべき誤謬は全て筆者に帰する。

