

■論文名

Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future
「組織社会化：過去と現在を、未来への序章へ」

■論文発表年 1997年

■著者紹介

Alan M. Saks *Department of Administrative Studies, Atkinson College, York University, Toronto, Ontario, Canada*



2002–Present

Professor, University of Toronto

1997–2002

Associate Professor, York University

Professor Saks conducts research on a number of topics in the area of organizational entry including job search, recruitment, socialization and adjustment, training effectiveness and the transfer of training.

Blake E. Ashforth *Department of Management, College of Business, Arizona State University, Tempe, Arizona*



2002–present; Professor, Arizona State University

1998–2002; Associate Professor, Arizona State University

1996–98 Arizona State University, Tempe, Arizona

Blake's research concerns the ongoing dance between individuals and organizations. He's interested in processes that mediate between the two, particularly identification and socialization.

■要旨

1992年～1996年の5年間に発表された組織社会化の研究を整理し、その後5年間(1997年～2001年)の研究の方向性を示した論文。組織社会化の理論を統合する「多重プロセスモデル」を提示。このフレームワーク(枠組み)に基づき、過去の研究を6つの主要領域に分けてレビューしている：①社会化戦術 ②社会化トレーニング ③能動的な社会化 ④社会化学習と内容 ⑤集団社会化 ⑥緩和変数、媒介変数、個人の違い。その上で、これら6つの領域における今後の研究の方向性を示している。

■選定の理由

組織社会化に関する優れたレビュー論文だと思います。特に、1992年～96年の間に発表された論文を集中的にレビューしています。南山大学高橋先生のレビュー論文の発表が、1993年ですので、それ以降の組織社会化研究の全体像がつかめると思います。

以下に、研究室メンバーの方々にご参考になるかもしれない点を列挙します。

①新人(留学生、教員)の組織参入に関する研究をされている島田さん、脇本さんには参考になるかも。

- ②M&A でどちらかの組織の従業員が「再社会化」される可能性があるなら、伊澤さんの研究にも関連があるかも。
- ③「組織学習システム論」を受講された木村さん、福山さん、伊澤さん、吉村さんには「組織社会化」の復習になるかも。
- ④社会化は一回限りの出来事ではなく、仕事や環境が変わるたびに、複数回起こる「再社会化」があるとすれば、ゼミメンバー全てに関係がある内容かも。

■論文の構造図

I. Introduction 導入

II. SOCIALIZATION THEORY, MODELS, AND FRAMEWORKS 社会化の理論、モデル、枠組み

- A. *Van Maanen and Schein's (1979) Model of Socialization Tactics* 社会化戦術モデル
- B. *Uncertainty Reduction Theory* 不確実性減少理論
- C. *Social Cognitive Theory* 社会的認知理論
- D. *Cognitive and Sense Making Theory* 認知と意味づけ理論

III. A MULTI-LEVEL PROCESS MODEL OF ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION 多重プロセスモデル

IV. ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION RESEARCH: 1992-1996 組織社会化研究:1992-1996

- A. *Socialization Tactics* 社会化戦術
- B. *Socialization Training* 社会化トレーニング(訓練)
- C. *Proactive Socialization* 能動的な社会化
- D. *Socialization Learning and Content* 社会化学習と内容
- E. *Group Socialization* グループ社会化

V. MODERATORS, MEDIATORS, AND INDIVIDUAL DIFFERENCES 緩和、媒介、個人の違い

- A. *Individual Difference Variables* 個人の違い変数
- B. *Moderating and Mediating Variables* 緩和、媒介変数

VI. SUMMARY まとめ

VII. EVALUATION 評価

- A. *Methodology* 方法論
- B. *Measurement* 測定

VIII. DIRECTIONS FOR FUTURE RESEARCH 今後の研究の方向性

- A. *Socialization Tactics* 社会化戦術
- B. *Socialization Training* 社会化トレーニング(訓練)
- C. *Proactive Socialization* 能動的な社会化
- D. *Socialization Content and Learning* 社会化の内容と学習
- E. *Group Socialization* グループ社会化
- F. *Moderators, Mediators, and Individual Differences* 緩和、媒介、個人の違い
- G. *Reinstating Context* 文脈の復権
- H. *Reinstating Richness* 豊かさの復権
- I. *Expanding the Notion of Role Transitions* 役割の移行という概念を広げる

IX. CONCLUSION 結び

■内容の要約

Abstract

1992年～96年にかけて、組織社会化研究の復活が見られた。実際この時期の研究発表は、今までのどの時期よりも多かった。トピックの多様性と縦断的、経時的研究により、社会化プロセスの理解が大幅に進んだ。本レビュー論文では、過去5年間(92～97)の研究を整理し、将来への序章としたい。最初に、多くの研究を導いてきたいくつかの理論的視点をレビューする。その上で最近の理論と調査を統合する「多重プロセスモデル」を提示する。次に、6つの主要エリアに分けて過去の研究をレビューする：①社会化戦術 ②社会化トレーニング ③能動的な社会化 ④社会化学習と内容 ⑤集団社会化 ⑥緩和、媒介、個人の違い。さらに、社会化研究で使われてきた方法論と測定法を評価する。最後に、次の5年間(1997年～2001年)の研究ニーズを議論してまとめとする。

I. Introduction 導入

過去5年間は、組織社会化研究の興味が復活した時期であった。実際、97年のあるジャーナルでは丸ごと1冊「組織社会化」を取り上げたものすらあった。約10年前には、Fisher(1986)に「実証的、経時的な良い組織社会化研究は、15にも満たない」「組織社会化のより良い理解を期待するニーズが高まっている」と言われていたにも関わらず。他に、Wanous & Colella(1989)は、彼らがレビューしてきた他の分野(例：RJP)に比べて、組織社会化研究は「理論とデータの不一致があり、理論は洗練されているが、実証的には未開発の分野である」とさえ述べている。

社会化研究は過去20年間(70～80年代)以下の点で批判されてきた。多くは記述的、実証テストに欠けている、方法論が弱く不適當、理論的・概念的に断片的なものが多い(Feldman, 1976; Fisher, 1986; Wanous & Colella, 1989)と。しかし、過去5年間の研究は、方法論としても適切で、概念的にも豊かなものが多い。そこで本論文では、過去5年間の組織社会化研究をレビューし、過去と現在のつながりを、将来への序章として提示する。

II. SOCIALIZATION THEORY, MODELS, AND FRAMEWORKS 社会化の理論、モデル、枠組み

組織社会化の文献は、バラバラで分かりにくいと言われてきた(Fisher, 1986)。複数の視点からアプローチされ、断片的な研究が多かった(Fisher, 1986; Ostroff & Kozlowski, 1992; Wanous & Colella, 1989)。ここ数年多くの研究がなされてきたが、理論的発達や複数の視点の統合は行われてこなかった。その結果、組織社会化の「理論」は存在せず、「段階モデル」(Wanous, 1992)のみが、組織社会化を理解するフレームワークとして残ってきた。

ここ5年間の研究を導いてきたのは、次の4つの理論的視点である。(1) *Van Maanen and Schein's (1979) Model of Socialization Tactics* 社会化戦術モデル (2) *Uncertainty Reduction Theory* 不確実性減少理論 (3) *Social Cognitive Theory* 社会的認知理論 (4) *Cognitive and Sense Making Theory* 認知と意味づけ理論。このセクションでは、これら4つの視点を簡単に整理したうえで、これらを統合する「組織社会化の多重プロセスモデル」を提示する。

A. *Van Maanen and Schein's (1979) Model of Socialization Tactics* 社会化戦術モデル

Van Maanen と Schein(1979)のモデルは、特定の社会化変数(例：戦術)と、その結果としての行動反応(例：役

割認識)を結び付けるものであった。

彼らは、6つの両極な戦術を提案し、これらの戦術が新人の役割認識、組織適合に影響するとした。

Jones(1986)によると、集団的、公式、連続的、固定的、継続的、付与的(剥奪的の間違い?)な戦術は、新人が感じる不確実性と不安を減少し、新人に受動的に既存の役割を受け入れさせ、現状維持に加担させる(保護・管理的な役割認識)。それに対して、個人的、非公式、非連続的、変動的、分離的、剥奪的(付与的の間違い?)な戦術は、新人に現状維持ではなく、彼らが独自に役割にアプローチするよう勇気づける(革新的な役割認識)。Jones は前者の戦術を「制度的な社会化」と呼び、後者を「個別的な社会化」と呼んだ。最近の研究でもこれらの命題を支持している。

B. *Uncertainty Reduction Theory* 不確実性減少理論?

おそらく最も有名な社会化研究の理論的フレームワークは「URT: 不確実性減少理論」(Falcione&Wilson,1988; Lester,1987)であろう。新人は不確実性を減少させようという意欲にかられ、職場環境を予測可能、理解可能、そして最終的には管理可能なものにしようとする。同僚や上司との交流から得られる情報により、不確実性は減少していく。そして、それは新人がより仕事に慣れ、仕事に満足し、辞めずに留まることにも関係する(Morrison,1993a)。社会化プログラムは、新人の高い不確実性と心配を減らすことで、新人の職場適応を手助けする。

URT は、社会化戦術、トレーニング、情報探索研究の暗黙の前提となってきた。 Mignerey, Rubin, and Gorden(1995)の社会化戦術研究、Baker(1995)の社会化戦術研究、Saks(1996)の導入研修の研究、Miller and Jablin(1991)の情報探索研究など。

C. *Social Cognitive Theory* 社会的認知理論

社会化研究の3つ目の理論的基盤は、Bandura(1986,1997)の「SCT:社会的認知理論」と「自己効力理論」である。SCTによると、人の行動と心理社会的機能は、3つの互惠的因果関係で説明できるとする。行動、認知そして個人的要因、最後に環境における出来事が、お互いに影響しあう(Bandura,1986,1997)。SCTの3つの側面は、次の組織機能に特に関係があるとされてきた:代理学習と師匠の模倣、ゴールシステム、自己効力感が最も重要となる自己調整メカニズム(Wood & Bandura,1989a)。

自己効力は「状況に応じて、自らが意欲、認知、行動の方向性を動かせるという信念」(Wood & Bandura,1989b)。自己効力理論では、4つの情報源が自己効力観に影響を与えるとした(師匠経験? 代理経験、口頭での説得、身体的そして感情的な状態?)。

この時期(1997年以前)の研究では、Banduraの考え方をを使い社会化プロセスを理解しようとするものがいくつかあった。例えば、本論文の後半でも触れるが、自己効力に、直接的、緩和、仲介の役割があるものもある。自己効力理論は、社会化と訓練の文献を統合する際にも活用されてきた(Saks,1995)。Ostroff と Kozlowski(1992)は、新人がロールモデル(上司や同僚)を観察することや体験することを通して情報を獲得し、自らの課題と役割を認識するとした。Saks と Ashforth(1996)は、社会的認知理論の自己調整を基に、行動の自己管理に関する研究を行った。

D. *Cognitive and Sense Making Theory* 認知と意味づけ理論

最後に、Louis(1980)の社会化に対する認知的アプローチに関連して、新人の情報探索と獲得に関する多くの研究がなされた。Sense Making(意味づけ?)とは、新人が内部者との交流を通して感じる驚きを解釈し、意味を与え、自己のものの見方を書き換える思考プロセスである(Louis,1980; Reichers,1987)。Katz(1980)によると、新人は社会的交流を通して、組織の現実と役割の証明を定義づける。これは、新人の組織環境における「解釈のスキーマ」あるいは「認

知のマップ」構築のプロセスであると言える (Falcione & Wilson, 1988; Weick, 1995)。

認知と意味づけ理論は、社会化を理解するための大きな可能性を秘めている。だが、今までの研究では情報探索行動と社会的交流に焦点が当てられ、認知プロセスや新人による解釈には焦点が当てられてこなかった。

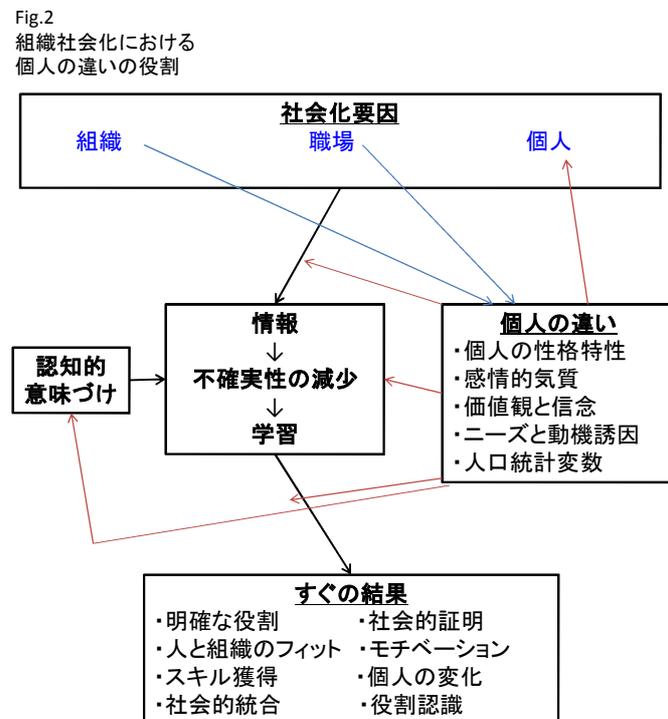
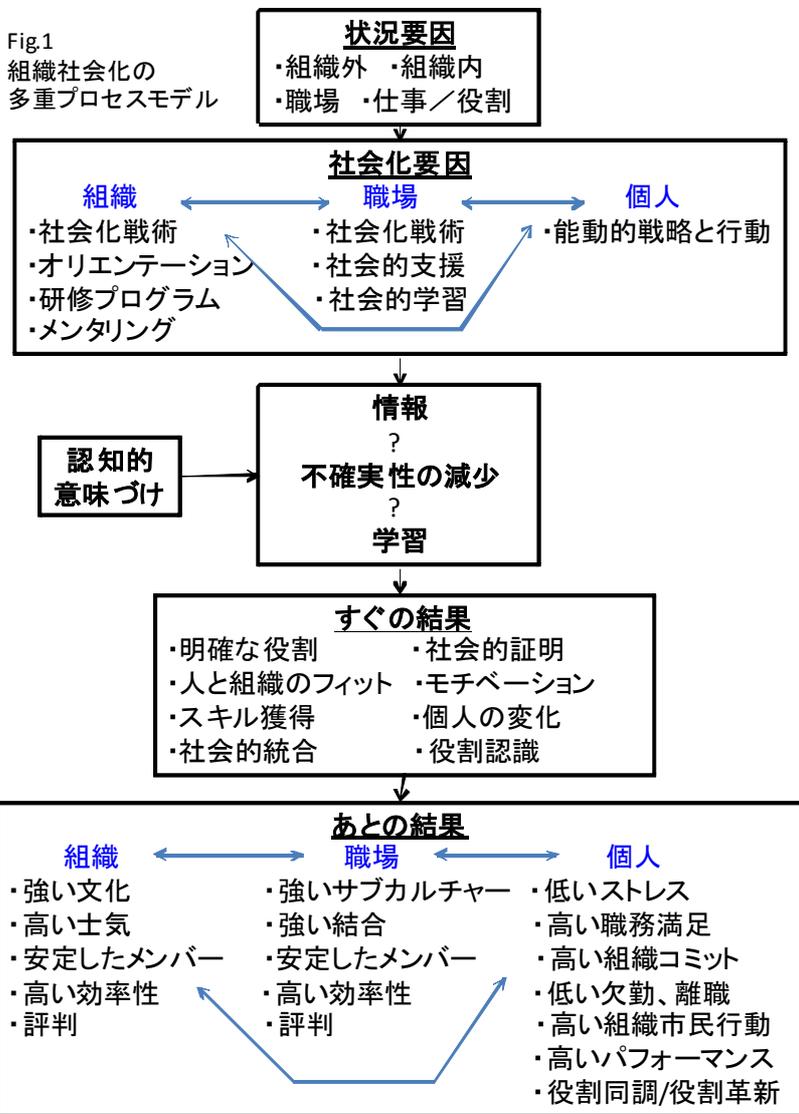
III. A MULTI-LEVEL PROCESS MODEL OF ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION 多重プロセスモデル

組織社会化研究の大きな問題は、主要なコンセプトとプロセスを統合する首尾一貫とした理論がないことである。

そこで、我々は様々な理論、コンセプト、モデル、研究結果を統合するモデルを提示したい (Fig.1)。

モデルの焦点は、情報と学習に置いている。最近の研究で、組織社会化は第一に学習のプロセスであることが示されてきたからだ (Bauer & Green, 1994; Chao, O' Leary-Kelly, Wolf, Klein, & Gardner, 1994; Holton, 1996; Miller & Jablin, 1991; Ostroff & Kozlowski, 1992)。

時系列でモデルを説明する。(Fig.1とFig.2で説明)



まとめると、このモデルは、現時点での組織社会化の理論と研究を整理するラフなフレームワークである。このフレームワークに基づき、本論文では過去の文献をレビューする。将来の研究と理論発達にもこのフレームワークが活用できることを望むものである。

IV. ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION RESEARCH: 1992-1996 組織社会化研究: 1992-1996

過去5年間の研究では、次の6つのトピックに最も注目が集まっていた。この傾向は、今後5年間も変わらないであろう。また、これら6つのトピックは最近実証研究もおこなわれ始めている。このセクションでは、(1) 社会化戦術 (2) 社会化トレーニング (3) 能動的な社会化 (4) 社会化学習と内容 (5) 集団社会化 について触れ、続くセクションでは、(6) 緩和、媒介変数および個人の違いの研究についてレビューする。

A. *Socialization Tactics* 社会化戦術

最も活発に調査が行われているテーマ。過去5年間だけでも、11の文献が発表されている。ほとんどの研究は、Jones(1986)の尺度を使用し、同じような結果(役割のあいまいさ、役割の葛藤等)を得ている。またJonesの言う「制度的、個人的な社会化」という考え方を、仮説として使用している。

全体的にみると、これらの研究の結果は、Jones(1986)の発見と一致している。URTに従い、制度的な社会化戦術は、低い「役割のあいまいさ」「役割の葛藤」「辞めようとする気持ち」と高い「職務満足」「組織コミットメント」に関連し、個人的な社会化戦術は、「役割革新」に関連する。ただし、Black(1992)は、集団的戦術がベテラン管理職の場合、役割革新に関係することを明らかにしている。

Baker(1992)は、労働組合のある組織とない組織の社会化戦術を比較したが、違いは見いだせなかった。

Orpen(1995)は、制度的な社会化は、キャリア満足には否定的に関係するが、給与の増加や昇格にはそうでないことを明らかにした。Mignereyら(1995)は、制度的な社会化は、コミュニケーション満足と帰属確信に肯定的に関係することを発見した。Ashforth & Saks(1996)ほか、いくつかの研究が、制度的、個人的社会化戦術による影響の違いについて論じている。

2つの研究が、緩和関係?について調べている。Black(1992)とLaker & Steffy(1995)のものである。

戦術=社会化プロセス Wanaous & Colella(1989)は、社会化戦術の研究はよりプロセス志向であるべきとし、戦術がいかに新人の適合に影響を与えるのかに焦点をあてるべきだとした。過去5年の重要な発展として、プロセス変数と結果が研究に含まれるようになったことがあげられる。2つの研究が情報の役割とフィードバックのプロセスについて調査している。URTに従い、Mignereyら(1995)は、制度的社会化は、情報/フィードバック探索行動の増加に関係することを明らかにした。

同じように、Saks & Ashforth(1997)は、社会化戦術と情報獲得との関係を調べた。彼らは、新人は情報を獲得することで自ら社会化するが、これはいわば組織が社会化する機能の一部であるとされた。

Laker & Steffy(1995)は、自己管理行動に対する社会化の影響について研究した。個人的な社会化戦術(変動的、ランダム、付与的)は、目標に向かう行動にのみ関係することを明らかにした。Baker(1995)は、仕事の責任と役割の明確さと関連する2つの要因を明らかにした。

その他の研究 Fullagarら(1994, 1995)は、労働組合での新人の経験を調べ、個人的な社会化は組合へ態度に肯定的に関係し、制度的な社会化は逆効果の恐れもあるとした。しかしこの研究にはいくつかの疑問がある。まず、制度的な社会化としたのは、公式なオリエンテーション中心で期間的にも短い。Van Maanen & Schein(1979)のモデルは、もっと幅広いものである。次に、Fullagarらは、個人的な社会化として14の非公式な経験をあげているが、これらのいくつかは制度的な社会化ともいえるものである。

B. *Socialization Training* 社会化トレーニング(訓練)

Feldman(1989)によると、公式な研修プログラムは、主要な社会化手段として使われてきた。しかし、研究では社

会化と研修を別個のものとして扱い、お互いを無視してきたといってもよい(Holton,1996)。そのため、ここ数年、この2つの研究を統合しようとする動きが出てきた。

Nelson & Quick(1991)は、Louis, Posner, & Powell(1983)によって検討された10の社会化手段のうち、「公式のオリエンテーション」が最も多く使われ、「オフサイト(職場外)研修セッション」は最も使われていなかったことを明らかにした。その上で、公式オリエンテーションは、新人の適応には影響がなく、オフサイト研修のあるなしが、新人の心理的苦痛を和らげることを見出した。

Saks(1996)は、この研究を発展させ、研修のあるなしだけでなく、その量にも着目した。新人が十分な量の研修があると受け止めると、それは研修の有用性につながり、この量と有用性は仕事上の結果にも関連していたことを明らかにした。

Chatman(1991)は、ある会計事務所での調査を通じて、事務所主宰のイベントに参加し、メンターと共に過ごす時間は、新人の「個人-組織フィット」に肯定的に関係していることを明らかにした。公式トレーニングは、これに関係はしていなかった。

Tannenbaum, Mathieu, Salas, & Cannon-Bowers(1991)は、「研修のフルフィルメント=研修が新人の期待や欲求を満たしたかどうか」が、研修後の組織コミットメント、研修への意欲、自己効力に肯定的に関係していることを明らかにした。

Anderson(1996)は、イギリスの主要な100の組織は、公式な、仕事を離れた、導入研修を、新人の入社4週間内に行っていることを明らかにした。これらの組織は導入研修の評価を「Reaction満足度」のみで測り、より高度な研修評価はしていなかった。興味深いことに、研修前後のテストを行っている組織の方が、研修プログラムや社会化について満足していないことが分かった。

研修介入の効果と新人の適応を、実証的にテストした研究がひとつだけある。Waung(1995)は、新人に「自己調整について学ぶ研修」を受けさせた実験群と、その研修を受けず仕事の否定的な側面とそれへの対応を情報としてただ伝えた統制群とを比較した。実験群は、組織が支援してくれていると感じ、職務満足も高かった(4週間後は違ったが)。驚いたことに、実験群のほうが、4週間後の離職率は高かった。つまり、自己調整研修による新人への支援は限られたものであったことが分かった。

最後に、いくつかの研究が、新人の自己効力感の役割について調べている。Saks(1994,1995)は、自己効力感が、新人の不安を解消しようとする公式な指導研修の効果を緩和し、公式な研修と仕事適応の関係を、緩和、媒介？することを明らかにした。しかし、Waung(1995)は、自己効力感は、新人の適応に関する自己調整研修の効果を、緩和しなかったとした。

C. *Proactive Socialization* 能動的な社会化

伝統的な組織社会化研究で、新人は社会化プログラムに反応する受け身な存在として描かれてきた(例えば、組織が何をし、新人がそれにどう反応するか: Morrison, 1993a)。過去5年間の最も重要な社会化研究の潮流は「能動的な社会化」の考え方であり、Fisher(1986)によって最初に提唱された。能動的な社会化アプローチでは、新人は自らのイニシアチブで、積極的に仕事環境の不確実性を減少しようとするエージェント(主体)であると考えられる(Comer,1991 ほか)。一つの組織に長く勤めあげるといふキャリアが難しくなるにつれ、組織は中央集権的な社会化と研修に重点を置かないようになり、課題中心の学習機会を作ることに重点を置き始めた(Schein,1996)。そのため、能動的な社会化の効用が、組織と個人の両方にとって明白になった。

情報探索と獲得 Ostroff & Kozlowski(1992)は、新人の情報獲得は、彼らの違う領域の知識、高い職務満足、コミットメント、適応、そして低い離職率と関係することを発見した。Morrison(1993a,b)は、情報探索の頻度が、業務精

通、役割明確化、社会的統合、職務満足、職務パフォーマンスに肯定的に関係し、辞めようと思う気持ちには、否定的に作用することを明らかにした。

Miller&Jablin(1991)の新人の「情報探索行動モデル」では、特定の情報リソース、個人の違い、状況要因が、「7つの情報探索戦術」の活用に影響するとした。これらの戦術は、新人の役割不明瞭さと役割葛藤を減少させるとした。過去5年間の研究でもこれらの戦術のいくつかが新人の組織社会化に有効であることが示されてきた。

Ostroff&Kozlowski(1992)は、新人の情報獲得を4つの領域(業務、役割、職場、組織)と6つの情報源(メンター、上司、同僚、観察、試行錯誤、組織のマニュアル)に分けて調査した。その結果、新人は観察を第一の手段とし、次に他の人たち(上司や同僚)を手段としていた。異なった領域に関しては、異なった情報源から情報を獲得していた。上司という情報源が、社会化結果に最も肯定的に関係していた。

Ostroff&Kozlowski(1993)は、メンターのいる新人ほど、組織の課題についての多くの情報を得ていることを明らかにした。

Morrison(1993a)は、5つのタイプの情報、2つの情報探索形態(観察と質問)、4つの情報源を調査した。その結果、新人は質問よりも観察を使う頻度が高いことが分かった。Morrison(1993b)の関連した研究では、特定の情報探索する頻度は、異なる社会化プロセスの課題と関連していることが分かった。

その他の能動性 Saks&Ashforth(1996)は、自己管理行動を調査し、能動的に自己管理行動をとる新人は、そうでない新人と比べて低い不安とストレスを最初の1カ月間もっており、より高い仕事結果を6カ月にしていることを明らかにした。Ashford&Black(1996)は、7つの能動的社会化戦術(ネットワーキング、社交性、上司との関係構築、仕事の変更交渉、肯定的な考え方、情報探索、フィードバック探索)を調査し、これらの戦術が12カ月後の職務満足と職務満足に関係していることを明らかにした。しかし、Morrison(1993a)の研究にあった情報探索と職務満足、職務パフォーマンスとの関係は見られなかった。Feijら(1995)は、新人の「キャリアを広げる戦略」が、同僚や上司からの支援、仕事内容の革新、本質的な仕事価値、1年後の行動持続性に関連していることを明らかにした。

先行要因 能動性に先立つものが何かを明らかにする研究もいくつかある。Feijら(1995)は、同僚と上司からの支援、そして「期待を上回る経験」は、キャリアを広げる戦略に肯定的に関係していることを明らかにした。Ashford&Black(1996)は、「コントロールしたい」という欲求を強くもつ新人は、情報探索、仕事での社交性の発揮、同僚との関係構築、仕事変更の交渉、肯定的な考え方をする傾向があることを明らかにした。しかし、能動的行動が職務満足と職務パフォーマンスへのコントロール欲求を媒介するという仮説は少ししか支持されなかった。

Mignerey 他(1995)は、情報/フィードバック探索と制度的社会化戦術との間に直接的肯定的なつながりがあることを明らかにした。彼らは、新人がフィードバックと批判的な関わりに価値を置いているほど、情報/フィードバック探索行動をとり、これらの行動が革新的役割認識と帰属確信に関係し、組織コミットメント、コミュニケーション満足、役割不明瞭さには関係していないことも明らかにした。

Saks & Ashforth(1997)は、能動的な社会化の視点を、今までの伝統的な状況的視点とを結び付けるために、社会化戦術と新人の情報獲得(フィードバックや観察)の関係を調査した。彼らは制度的戦術は、上司同僚から得られるフィードバックと観察の頻度に肯定的に関係し、情報獲得は職務満足、組織コミットメント、業務精通と肯定的に関係し、不安感とは否定的に関係することを明らかにした。情報獲得と職務パフォーマンス、辞めたいという気持ち、実際の離職との関係は、意味ある近さが見られた。

Major&Kozlowski(1997)は、インターンシップに参加している学生に対して、課題の相互依存性、内部者へのアクセスのしやすさ、情報探索における自己効力感の効果を調査した。彼らは課題の相互依存性が、情報探索の頻度に肯定的に関係していることを明らかにした。特に、新人の自己効力感が低く、内部者へのアクセスのしやすさが高いとき、情報探索の頻度は非常に高くなることが分かった。

D. Socialization Learning and Content 社会化学習と内容

過去5年間、社会化を学習プロセスと捉え、新人が実際何を学び自分のものとしていくのかに焦点を当てた研究がいくつか見られるようになった(Chao ら,1994;Ostroff&Kozlowski,1992)。これらの研究は、3つの主要テーマに焦点を当てている:学習内容の定義、社会化プロセスと学習に影響を与える介入、学習と社会化結果の関係の3つである。

Ostroff&Kozlowski(1992)は、観察と体験が、「4つの学習領域:職務関連課題、仕事役割、グループプロセス、組織属性?」の主要な知識源であるとした。彼らは知識が職務満足、組織コミットメント、適応に肯定的に関係していることを明らかにした。そして、職務課題関連と仕事役割に関する知識が、社会化の成功に最も寄与していることを明らかにした。

Bauer&Green(1994)は、新人の縦断的な仕事関連活動への関わりを調査した。それは新人が参加者として見られ、徐々に学習、適応していく過程であった。彼らは、新人の関わりが、役割、職務、同僚、組織について学ぶ機会であるとした。彼らは博士課程の学生が、プロの活動にかかわることが適応を予言し、調査活動への関わりが生産性を予言するとした。

最も完全な社会化学習と内容に関する調査は、Chao ら(1994)のものである。彼らは、3つの研究を行った。まず学習内容の範囲を測るテストを開発し、6つの領域を明らかにした:(1)パフォーマンス熟練 (2)人々 (3)政治 (4)言語 (5)組織 (6)歴史。

次に、Chao ら(1994)は、学習における社会化の効果を、仕事を変えた者、組織を変えた者と変えなかった者、との間で比較調査をし、いくつかの違いを発見した。仕事を変えなかった者は、5つの内容領域で最も高い社会化レベルを示した。**(5)の組織ゴールと価値が、キャリア効果と低い離職率に最も強く関係していた。おそらく、この領域が「個人-組織フィット」に最も強く関係し、これが成功する社会化を予言するといってい**いだろう(Chatman,1991)。

Adkins(1995)は、4つの社会化プロセスの課題(課題コンピタンス、役割明確化、現実的な職務期待、人々との関係)と社会化結果の関係を調査し、課題コンピタンスが、パフォーマンスの自己評価に関係し、役割葛藤が職務満足と組織コミットメントに関係していることを明らかにした。

Holton(1996)は、社会化学習と課題関連トレーニングの文献を統合し、4つの主要学習領域を提案した。個人に関する領域、人々に関する領域、組織に関する領域、仕事課題に関する領域。Holton は、新人の学習は3つの学習介入(導入研修、職務トレーニング、職場学習)による循環プロセスであるとした。新人は、社会化過程において何度か学習課題と出来事に出会うとした。しかし、Holton のこの考え方をテストした研究はまだ存在していない。今後、新人の学習と適応に関する研究の有効なフレームワークとなるかもしれない。

E. Group Socialization グループ社会化

10年以上前、Wanous(1984)は、組織社会化とグループ開発の統合を提案した。最近では、Major, Kozlowski, Chao, Gardner(1995)が、社会化はグループの文脈の中で相互に起こっているプロセスだと述べている。Anderson&Thomas(1996)は、近接職場グループこそが、組織文化の重要な伝達装置であり、新人のグループへの社会化は、グループの機能とパフォーマンスに大きな影響を与えるとした。Moreland&Levine は、新人にとってグループ社会化の方が、組織社会化よりも重要だとした。実際、多くの組織社会化研究は、グループ社会化の重要性を支持し、新人の社会化成功における近接職場グループの役割の重要性を示唆している(Anderson&Thomas,1996)。しかし、グループ社会化は今まで組織社会化文献において無視されてきたといってよい。Anderson&Thomas(1996)が指摘する通り、組織社会化研究では、個人と組織レベルにおける分析に焦点が当てられてきた。

ここ5年間で、グループ社会化は少しの関心が寄せられ始めた。多くのグループ社会化研究は、Moreland&Levine (1982)のモデル(グループ社会化に横たわる3つの心理的プロセス)によっている。(1)個人とグループは、互いの関係を常に評価している (2)これらの評価により、お互いにコミットメントの感情を抱き、判断基準を作っていく (3)判断基準を満たしたとき、個人はグループメンバーとして新しい段階にはいり、新たな関係が作られる。この評価、コミットメント、役割移行は、それ自体が繰り返しのプロセスである(Cini, Moreland, & Levine, 1993; Levin&Moreland,1994;)。

さらに、グループ社会化は、グループになっていくための5段階が含まれ(調査、社会化、維持、再社会化、回想?)それぞれの段階は、役割の移行(入る、うけ入れられる、分かれる、出る)により明確に区別されている(Cini ら,1993; Levin&Moreland,1994)。調査段階と「入る」移行に続いて、グループは個人をグループの目標により貢献できるよう変えようとし、個人は自身のニーズを満たすためにグループを変えようとする。もしこの段階が上手くいくと、個人は同化を経験し、グループは適応を経験する。コミットメントのレベルが受入の基準を満たすようになると、個人はフルメンバーとなっていく。

しかし、Anderson&Thomas(1996)は、Moreland & Levine のモデルの有効性は限られたものであるとした。なぜなら、このモデルは、社会化プロセスと結果に影響をもたらす個人、グループ、組織の特性を考慮にいれていないからだ。彼らは、3段階の両方向プロセスモデルを開発した。このモデルでは、新人もグループも相互に影響しあうものとした。モデルには、予想、出会い、調整の3段階が含まれ、これは初期の組織社会化の段階モデルを彷彿とさせる。しかし、Anderson&Thomas(1996)は、初期のモデルとは違い、このモデルは職場グループ社会化に焦点を当て、双方向性と個人、グループ両方の結果を含んでいるとした。彼らは、職場グループ社会化は、個別の研究トピックとして扱われるべきだとした。

過去5年間の研究では、Ciniら(1993)が、大学生のグループにおけるメンバーの数とグループ社会化の関係を調査したものがあつた。数が多すぎたり、少なすぎるグループに比べると、適正な数のグループでは、より新人に対して開放的で、少しの義務しか新人に負わせず、新人の行動評価をすることも少なく、問題を起こした新人に対しても寛大で、フルメンバーになるための基準も低いことが明らかになった。

V. MODERATORS, MEDIATORS, AND INDIVIDUAL DIFFERENCES 緩和、媒介、個人の違い

これまで社会化研究は状況論的視点を強調しすぎていて、個人の違いについて無視しているという批判がされてきている。そこから、個人と状況論的要因を含めた相互作用的視点が生まれた(Jones,1983; Reichers,1987; Schneider,1983; Wanous&Colella,1989)。同じように、なぜ個人は社会化に対する振る舞いが違うのかという点も議論された(Fisher,1986; Wanous&Colella,1989)。最後に、社会化研究はよりプロセス志向であるべきという声も出てきた(Wanous&Colella,1989)。

これらの批判から、社会化研究は、仲裁、媒介変数?を含むべきであり、個人の違い変数の直接の効果も調査すべきだとなってきた。幸いなことに、過去5年の研究ではこれらのことも含まれるようになってきた。

A. Individual Difference Variables 個人の違い変数

社会化の結果を予測するいくつかの個人の違い変数が調査されてきた。

自己効力感 社会化研究では、自己効力感を、直接、仲裁、媒介変数とみなし、テストを行ってきた。その結果、自己効力感は、新人の適応、職務満足、組織とキャリアコミットメント、職務パフォーマンスに肯定的に関係し、不安、辞めたいと思う気持ち、離職には否定的に関係することが明らかになっている(Bauer&Green,1994; Laker&Steffy,1995;

Saks,1994,1995; Tannenbaumら、1991)。

動機志向 Nicholson(1984; Nicholson & West,1988)の仕事役割移行理論では、新人がフィードバックへの欲求をもつことは、状況に適応しようと個人を変えることにつながり、コントロールへの欲求は、個人に合わせて役割を変えることにつながるとした。しかし、近年の3つの研究は、これらの予測を一部しか支持しなかった。Black&Ashforth(1995)は、フィードバックへの欲求は、個人の発達(自己変化)に肯定的に関係したが、コントロールへの欲求は役割の発達(仕事変更)に関係せず、個人の発達に否定的に関係することを明らかにした。Ashforth&Saks(1995)は、フィードバックへの欲求は、4カ月目の個人発達には肯定的に関係していたが、10カ月目にはなく、コントロールへの欲求は、役割、個人発達双方に関係がなかったことを明らかにした。Ashford&Black(1996)は、コントロールへの欲求は、7つの内、5つの能動的社会化戦術(仕事変更の交渉、パフォーマンスの自己報告)に肯定的に関係することを発見した。Ashforth&Saks(1995)は、新人の意欲は、安定し一般化できる顕著なものというよりも、その時の状況や人生の段階によって変わるとした。例えば、フィードバックへの欲求は、役割の不明確さや変動的な移行から生まれるとした。

以前の工作经验 いくつかの研究が、社会化における以前の工作经验の影響を調査した。これは重要な課題である。なぜなら社会化は、役割の移行に伴う驚きや対比を意味付けすることに関わることだからだ(Louis,1980)。今までの経験は、注目すべき点として何を見、どのように意味付けするかにも影響を及ぼすのである。Meglino, DeNishi, & Ravlin(1993)は、看守志望者に、現実的職務予告を行ったところ、以前に看守経験がある志望者ほど、志望を取りやめることを明らかにした。彼らは、仕事の否定的な側面は、看守経験者にとって、より顕著なものだったからであると議論した。Adkins(1995)は、メンタルヘルスの専門家にとって、以前の経験は適応を抑制することを明らかにした。彼女はこれを“誤った自信”効果と呼び、経験のある新人ほど、公式な指導や組織が与えるヒントに着目しない傾向があるとした。

一方で、Bauer & Green(1994)は、以前の調査経験は、博士課程学生の調査活動、プロとしての関わり、研究遂行と出版に肯定的に関係していることを明らかにした。Ashforth & Saks(1995)は、MBA卒業生にとって以前の工作经验は、役割の発達に肯定的に関係していることを明らかにした。これら2つの研究は、経験はパフォーマンスと変革のためのスキルと自信を生み出すものだとした。

人口統計変数 Jackson, Stone, & Alvarez(1993)は、新人に人口統計的違いがあると、社会的統合を妨げることを明らかにした。例えば、ただ一人のアジア系アメリカ人であれば、グループ外メンバーと認知され、ステレオタイプな見方をされる(Ashforth & Humphrey, 1995)。個人は、グループ内メンバーと付き合いがため、違う種類の新人、特に社会的認知が低い場合は、社会的支援が受けられないことが多い(Jacksonら、1993)。効果的な社会化を損ねるのは、特定の性別、人種、民族、年齢ではなく、その個人がどれだけ他のメンバーと違っていると(他人や本人から)見られているかによって決まる。例えば、Kirchmeyer(1995)は、女性やマイノリティーのマネージャーが、仕事上で差別を受けたという証拠は少ないが、年齢、教育、ライフスタイルで非常に異質と見られたマネージャーは、職場集団との社会的統合が最も低かった。Colella(1996)は、身体障害者の新人の社会化に関する研究でこの議論をさらに発展させた。

B. Moderating and Mediating Variables 緩和、媒介変数

緩和変数 Baron & Kenny(1986)は、緩和変数を、“独立/予測変数と、従属/基準変数との関係の方向や強さに影響を与える変数”と定義している。他2つの変数の関係が、その変数の機能としてあるとき、それは緩和変数である？それに対して媒介が起こるのは、前の影響が後の結果を介して起こるときである？端的に言うと“緩和変数は、効果を特定するもので、媒介変数は、何故/どうやってその効果が起こるのかを説明するもの”である。

過去5年間、社会化経験における仲裁変数の候補に関する研究がおこなわれてきた。例えば、自己効力感は、いくつかの研究で緩和変数として扱われてきた。Saks(1994)は、自己効力感が、研修方法と不安との関係を緩和することを発見した。公式オリエンテーションと研修は、低い技術的自己効力感を持つ新人の不安を和らげたが、徒弟的な研修は、低い学術的自己効力感を持つ新人の不安を高めた。研修と不安との関係は、高い自己効力感をもつ新人に対する研修方法によって違いが出なかった。Saks(1995)は、新人の最初の自己効力感が、研修と適応の量を緩和していたとした。低い自己効力感を持つ新人にとって、研修の量が多いほど助けになった。社会化の手段は、入手可能性も有効性も新人によって違ふと結論付けた。

Major & Kozlowski(1997)は、自己効力感が 課題の相互依存性と新人の能動的情報探索における内部者のアクセス容易さとの関係を、緩和することを発見した。しかし、自己効力感は、自己管理行動や組織コミットメントに関する社会化戦術の効果を緩和しなかった(Laker & Steffy, 1995)し、新人の適応に関する自己調整研修の効果も緩和しなかった(Waung,1995)。自己効力感の仲裁効果を見つけられなかった2つの研究は、これらの研究のどちらかというとも弱い発見とも関連する。今後の研究では、この矛盾した研究結果を調和させる取り組みが必要になるだろう。

Black(1992)は、終身在職が、社会化戦術と役割認識の関係を緩和することを発見した。Black & Ashford(1995)は、仕事の自由裁量度と仕事の変更の相互関係は、個人と仕事のフィットが低い新人ほど高く、高い新人ほど低いことを発見した。彼らは、もし新人が仕事とフィットしないと感じた時、適応の一形態として仕事の変更をすることを考えた。

社会化変数と結果の関係を緩和、仲裁する状況変数も見つかってきている。例えば、Majorら(1995)は、社会化結果における満たされなかった期待は、上司や同僚との好ましい役割発達関係により、改善されることを発見した。彼らは、上司と質の高い関係にある新人は、現実ショックを乗り越え、新しい役割に適応する可能性が高くなる、とした。

媒介変数 社会化研究は、社会化プログラムと結果の関係を媒介する心理的、社会的プロセスを無視していると批判されてきた(Wanous & Colella, 1989)。過去5年間でいくつかの研究が、媒介について調べ始めた。Ashford & Black(1996)は、コントロールへの欲求とパフォーマンスの自己報告の関係を、認知的枠組み(例:肯定的に状況を捉える)が媒介することを発見した。Saks & Ashforth(1996)は、新人の入社時の不安とストレスが、自己管理行動と課題特有の不安を和らげる能力との関係を、媒介することを明らかにした。Saks & Ashforth(1997)は、情報獲得が、社会化戦術と結果を媒介することを明らかにした。新人の不安感の減少と研修後の自己効力感が、研修の量と新人の適応を媒介することも明らかにされた(Saks,1995,1996)。Waung(1995)は、組織の支援が、自己調整処理情報と組織コミットメントの関係を、媒介することを明らかにした。

VI. SUMMARY まとめ

過去5年間の組織社会化の研究は、多くの情報を提供し、社会化文献を豊かなものとしてきた。社会化戦術に関する研究は、Jones(1986)の研究結果である「制度的な社会化戦術は、役割の不明確さ、役割の葛藤、辞めたい気持ちと否定的に関係し、職務満足、組織コミットメント、保護管理的役割認識に肯定的に関係する」を強く支持するものとなった。加えて、社会化戦術は、そのほかの結果にも理論的に好ましい方法で関係することが分かってきた。社会化戦術の効果に横たわるプロセスを調査した研究は、戦術の働きにいくつかの光明を与えた。

トレーニング/研修は、社会化プロセス研究の重要な要素となり、過去5年間の研究で主要な流れとして統合されてきた。社会化トレーニング研究では、多くの組織が導入研修を、社会化プロセスの一つとして使っていることを明らかにした。これらの研修の中身は一般的なものが多いが、入社時のトレーニングは、社会化結果に関係することが明らかになった。

過去5年間の研究では、いかに新人が社会化過程において、組織の働きかけに対して受け身の存在であるというよ

りも、能動的であるということに光を当ててきた。新人の能動性は、仕事への適応に関係することが明らかにされてきた。加えて、情報やフィードバック獲得の種類、方法、源の違いや、新人の能動的行動の違いも研究されてきた。

新人が社会化の過程において何を学ぶのか、学習と知識に影響を与えるプロセス、学習と適応の関係について、社会化内容と学習の研究は数多く明らかにしてきた。仕事に関係する活動における観察、体験、関わりが、学習の主要な源であり、学習は社会化結果に関係することが明らかになった。

ここまでレビューしてきた他の領域に比べ、グループ社会化は、コンセプトと理論的発達が中心で、少しの実証研究しかなされていない。この領域においては多くの実証研究が必要である。

最後に、過去5年間の研究では、個人の違いの重要性と、それらの仲裁、媒介変数としての役割に関するいくつかの証拠が出てきた。社会化実践と結果の関係を緩和する複数の変数は、社会化プログラムの効果は、新人の特徴にもよるということを示している。社会化の効果に横たわるプロセスについても明らかになりはじめた。特に、新人の情報獲得、受け止め方(例:自己効力感、認知的枠組み、組織の支援)や反応(例:不安、ストレス)が、個人の違い、社会化実践、社会化結果との関係においてカギとなる役割となるようである。

VII. EVALUATION 評価

社会化研究は、その方法論の不足と適当とは言えない測定法について批判されてきた(Fisher,1986;Wanous & Colella,1989)。ほとんどの社会化研究は、自己報告と同じソースのデータを基に行われている。共通の方法による変動という問題は、縦断的な研究デザインにより、過去5年間でだいぶ改善されてきたが、一貫性や社会的望ましさなど自己報告バイアスの可能性を払拭しきるものではない。特に、一つの領域(例:社会化戦術)は、いくつかの方法論と測定の弱さを持っている。このセクションでは、過去5年間に行われてきた研究の方法論と測定における前進と不足について評価していきたい。

A. Methodology 方法論

縦断的研究 組織社会化はダイナミックなプロセスであり、その最も根本的な特徴は、変化である。セクションをまたいだ調査や個人の社会化経験を回顧する調査だと、このダイナミックな社会化の側面を適切に捉えられない。過去5年の研究では、約12の縦断的調査が行われ、新人は自らの社会化過程の中で複数回、調査された(例:Adkins,1995;Ashford & Black, 1996; Bauer&Green,1994;Chaoら,1994)。不幸なことに、社会化戦術は、縦断的調査がなされていない領域である。レビューしてきた11の社会化戦術調査のうち、1つだけが縦断的調査である(Ashforth & Saks,1996)。過去の研究は、もしかすると、同じ質問紙で社会化戦術と適応指針を使ってしまうことによる共通方法不一致?や下塗り効果?が現れてしまっているのかもしれない。

社会化戦術は、新人の最初の数カ月間にとって、より重要なものである可能性が高い。制度的社会化は、URT(不確実性減少理論)で表現された不確実性の減少を手助けする役割があるかもしれない。新人が自身の役割や期待を明確に把握するようになると、彼らには違った欲求が発生し(Katz,1980)、制度的な社会化に反応しなくなるかもしれない。もしこれが起こるとすると、ほとんどの研究で見出された制度的戦術と適応との肯定的な関係も、消えていくことが考えられる。Ashforth & Saks(1996)は、戦術と結果の関係は比較的安定的なものだが、そのインパクトの強さは、4カ月目の方が10カ月目よりも高いことを明らかにした。これは、最初の1年間の社会化におけるダイナミックな変化を表していると言えるかもしれないが、縦断的調査ではないため、その変化をとらえきれていない。ここに、今後の社会化戦術研究における縦断的調査の必要性がある。

社会化プロセスは一定期間続くものだと知られているが、社会化理論はそれがどのくらいの期間で(Chaoら,1994)

どのタイミングで調査すると、最もよく社会化のプロセスと結果を把握できるのかを明示できていない。過去5年間の研究では、1つのデータがとられる時期は、入社前から入社17週間後、2つのデータがとられる時期は、4週間から6カ月後であった。6カ月後以降の社会化についてはあまり知られておらず、より長い期間設定が社会化結果によって影響された結果であると示すためにも必要である(Bauer & Green, 1994)。Reichers(1987)は、新人の適応の割合を測るべきだと言っているが、これはまだ無視されているテーマである。

測定のタイミングに関して、2つの発見があった。一つは、社会化プロセスの効果は比較的急に現れるとするものである。Bauer & Green(1994)は、博士課程学生の3週間後の適応認知が、9カ月後の認知を予測することを明らかにした。彼らは博士課程参加前の経験と初期の出会いが、新人の反応に強く影響し、今までの社会化モデルで想定されていたよりも急激に適応していくとした。同じように Major ら(1995)は、入社4週間後に社会化結果が見られるとした。

2つ目に、新人の適応は、最初の6~10カ月は、比較的安定したものに見える。Morrison(1993b)は、入社時と6カ月後の社会化結果に強い関係があることを発見した。Adkins(1995)は、入社時の新人の職務パフォーマンス、職務満足、組織コミットメントの予想が、それらの6カ月後の結果をも予想するとした。Ashforth & Saks(1995)は、4カ月後の個人的、役割的变化が、10カ月後の変化も強く予想するとした。

これら2つの発見-急激な変化とそれに続く比較的安定した状態-は、社会化変数は、プロセスの初期段階で測定されるべきだということを示唆している。さらに、社会化プロセスと結果の関係は、入社時に社会化プロセスと結果が測定管理されない限り、不適切に解釈され過大評価されている可能性がある(Adkins, 1995; Bauer & Green, 1994)。しかし、Morrison(1993b)は、いくつかの変化は初期段階で起こるが、いくつかはもう少し長い時間を通して起こっている。例えば、新人は期待される行動を素早く真似し、個人と仕事のフィット感や満足を早期に形作るが、組織基盤の価値や社会的アイデンティティは、自分のものとなるのにより長い時間がかかる。先述したように、Ostroff & Kozlowski(1992)は、新人の知識レベルは、最初「グループ領域」に関して一番高いが、5カ月後は「タスク領域」が一番高く、「組織領域」は最初から一番低い。つまり、知識獲得と学習のスピードは、社会化内容や領域によって違うと言えそうである。

さらに、研究者はベータとガンマ変化にも注意を向けざるを得ない(Golembiewski, Billingsley, & Yeager, 1976)。なぜなら、学習の過程にいる新人は、調査に対して、レベルの変化(α 変化:職務満足の増加)のみならず、測定?の変化(β 変化:初期の職務満足が実際よりも高く評価される)や、構成概念そのものの再定義(γ 変化:職務満足の意味が変化)することもあるからだ。つまり、社会化の変動的な性質が、新人に違った視点を獲得させ、それが調査結果の解釈を不鮮明なものとするのだ。Vandenberg & Self(1993)は、銀行に入った新人の6ヶ月間の調査で、感情や継続意思における γ 変化を示した。彼らは、研究者は、新人の入社後の態度の変化を測定するときには、 β と γ 変化の存在をテストすべきだとし、いくつかの測定は入社時に使うのは不適當だと結論付けた。

実験調査? 最近の社会化研究は方法論の向上が見られるが、それでも実験調査は少ない。同じようなタイプの新人に対して、違う社会化介入をしその効果を測るような研究や、違うタイプの新人が同じような社会化プログラムを通らせるような研究は、少ししかない。実験調査の少なさは、社会化研究から得られる知見を狭めている。例えば、異なる社会化トレーニング方法の効果を実験的に試していないので、そのトレーニングプログラムが、新人の適応を促した原因かは分からない。実験調査は、因果関係に関する知見を強める。理論発達と実践面からも、実験調査の可能性は大きい。

サンプル 社会化研究は、大学院生やいくつかの職業における新人といった狭いサンプルに依存してきた。例えば、社会化戦術(Saks & Ashforth, 1997)、情報探索(Morrison, 1993ab)、個人—組織フィット(Chatman, 1991)に関する調査では、大手会計ファームの入社者を対象にしている。その他の調査では、最近の大学院生を対象にしている

(Ashforth & Saks,1996;Black & Ashford,1995;Laker & Steffy,1995;Mignerey ら,1995;Orpen,1995)。限られた、しかも同じような対象者サンプルは、社会化プロセスとその結果を一般化することを制限する。新人の受け止め方、行動や反応、そして組織が社会化しようとする方法は、年輩で、教育水準が低く、プロではない、より経験のある新人がサンプルであれば、全く違ってくる。社会化研究は、多様な新人のサンプルを、より多様な職業から集める必要がある。

B. Measurement 測定法

自己報告 社会化研究の測定法は、新人の社会化経験の回想と自己報告が中心であると批判されてきた。過去5年間の研究では、縦断的なデザインが増えてきたため、回想レポート方式は減ってきたが、それでもデータ収集は自己報告方式に頼っているため、バイアス、不正確さ、共通方法不一致の可能性は否定できない。例えば、社会化トレーニングにおける制約条件から(Waung,1995は例外)研究は、新人の自己報告によるトレーニング内容、期待、そして結果に依存している。

自己報告は、対象がその経験についてよく考えているときには、適切な方法である。Bauer & Green(1994)は、“個人の受け止め方と態度が、従業員の仕事への対応に影響しているとき、自己報告は有効なデータ源である”と述べている。例えば、Saks(1996)は、新人の「自分たちが適切な量のトレーニングを受けたかどうか」という評価は、実際に過ごした時間よりも、彼らの反応や態度により関連していたことを見出した。しかし、新人の実際の経験と社会化結果を測定する際に、自己報告に過剰に依存することは危険であり、上司や組織からのより客観的な測定で補足されることが望まれる。

社会化戦術の測定においては、この問題が特に起こりうる。ほとんどの研究は、Jones(1986)の5項目自己報告尺度を使い、戦術を測っているが、Ashforth & Saks(1996)以外の研究は、その簡略バージョンを使っている。これはいくつかの点で注意が必要である。まず、この尺度の信頼性の評価と向上に少しの関心しか払われていないという問題がある。そのため、尺度の信頼性は研究によってバラバラであり、特に簡略版を使ったものは、その信頼性は低くなっている。次に、簡略版は戦術の各領域を不完全に表現しているという問題がある。フルバージョンに比べると、簡略版は、その正当性に疑問が残る。調査者は、簡略版を使用すべきではない。

加えて、尺度の修正と正当化は、今後さらに注意がはらわれるべきである。Ashforth & Saks(1996)は、Van Maanen & Schein(1979)のオリジナル定義をより正確に反映した尺度を開発しようとしているが、この信頼性はまだ低い。新人の自己報告による測定は、その他の情報源、例えば、同僚、上司、資料、観察で補足されるべきである(Wanous & Colella, 1989)。

新人の自己効力感の研究は、さらにいくつかの測定課題を生み出した。自己効力感に特化した信頼性と正当性のある尺度が必要である。

最後に、新人の「以前の経験」を測る尺度の修正が必要である(Adkins,1995)。今後の研究では、以前の仕事経験を測るいくつかの指標が必要になってくる。

結果 もう一つの弱さは、伝統的な社会化結果、例えば、ストレスを与えるもの(役割の不明確さ、役割葛藤)、感情的な反応と職務態度(職務満足、組織コミットメント)、行動の思惑(辞めたいと思う気持ち)に、依存している点である。より理論的に関係のある結果、例えば、学習、知識、技術獲得、社会的統合、個人-組織フィット(Chao ら, 1994; Chatman,1981;Major ら,1995;Ostroff & Kozlowski,1992)を測る必要がある。また、社会化プログラムは、その組織の文化や戦略によって狙いが違ってくる。例えば、ある組織がリスクをとれる人間や、変革者を望んでいる場合、社会化結果としての職務満足や辞めたいと思う気持ちは、重要な指標とならない可能性がある。

加えて、行動結果についてもより強調されるべきだ。職務パフォーマンスと離職以外の新人の行動は、先行研究ではあまり調査されていない。例えば、適応の指標として、組織市民行動や欠勤率も有効な指標となりうる。

最後に、社会化と研修は似ているにも関わらず、社会化研究は、研修効果測定の文献を上手く活用できていない。例えば、Kirkpatrick(1994)の「研修評価の4レベル」は、社会化研究にも合うように見える。学習と行動結果に付け加えて、新人の社会化プログラムに対する反応を調査すべきである。さらに、研究評価の上位レベル(例:成果)も社会化研究には含まれるべきである。特に最近のHRMの実践で得られた「レベル4」「成果指標」(例:組織パフォーマンスと効率性)は含まれるべきだ(Delaney & Huselid, 1996; Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995)。

VIII. DIRECTIONS FOR FUTURE RESEARCH 今後の研究の方向性

最後のセクションでは、今後の研究の方向性について、これまでレビューしてきた6つの領域に分けて議論したい。その上で、研究の方向性についてより広い課題について議論したい。

A. *Socialization Tactics* 社会化戦術

社会化戦術には、今後の研究領域となる分野(5つ)が確実に存在する。まずは、社会化理論の矛盾に関するものである。新人のニーズは、仕事に成熟するほど進化する。Katz(1980)による、時間を経るにつれ違った多様な仕事に関する心配事が出てくるという発見は、新人が成長するに従い、初期の社会化戦術の効果が薄まることを示唆している。しかし、他の研究は初期の経験が「キャリアの成功サイクル」の引き金であり、肯定的な社会化戦術が新人が仕事を効果的に進める為に必要な自信、知識、信頼性を付与するとし、これらの態度は強化され、将来の成功を増加させるものであるとした(Feldman, 1988; Hall, 1976)。初期の成功が、続く成功の基礎となる。このシナリオは、社会化戦術の効果が時間が経つにつれ増加することを示唆している。このパラドックスを解決する縦断的な調査が必要である。

2つ目に、社会化戦術の効果は、他の社会化文献の領域においても調査されるべきである。例えば、社会化戦術は、個人-仕事、個人-組織フィット(Chatman, 1991)、社会化内容の学習(Chaoら, 1994)、仕事関連活動への関わり(Bauer & Green, 1994)にも影響する。加えて、社会化戦術と結果の関係にも更なる研究が必要である。新人の適応を促す社会化戦術の影響は、社会的支援、報酬制度、関係を発達させる機会にも関係している可能性がある(Bauer & Green, 1994; Wanous & Colella, 1989)。

3つ目に、過去5年間の研究では、社会化戦術と新人の適応に関する2つの緩和変数(例:自己効力感、終身在職)のみしか調査されていない。その他の緩和変数の可能性についても研究が進むべきである。これは、個人の違いと相互作用の重要性が分かってきた現在、特に重要になってきている。可能性のある仲裁変数として、不確実さへの耐性、自己モニタリング、管理への欲求、自己尊重、達成と提携ニーズ、以前の仕事経験があげられる。

4つ目に、組織の文脈、状況がいかに社会化戦術の選択と適用に影響しているのか調査する必要がある。状況変数がいかに組織によるHR活動に影響を与えているかの研究もある(Colarelli, 1996; Olian & Rynes, 1984)。状況が、社会化実践の選択と効果に影響を与えるとする論者もいるが(Fisher, 1986; Wanous & Colarelli, 1989)、そのつながりを研究したものはない。そのため、何故組織が特定の社会化戦術を使うのかが分かっていない。状況変数については後ほど議論する。

最後に、Van Maanen & Schein(1979)が提唱した6つの社会化戦術にプラスして、少なくとも2つの社会化戦術が議論されてきた(勝抜き戦式vs競技会式、開かれたvs閉ざされた)(Van Maanen, 1982; Cooper, Graham, & Dyke, 1993)。これらの戦術についてはここまで調べられてきていない。これら無視されてきた戦術の効果も調査が必要である。

B. *Socialization Training* 社会化トレーニング(訓練)

先述したとおり、これまでも研修と社会化研究を統合すべきだという声が多く出ていた。例えば、Ostroff&Kozlowski(1992)は、社会的認知理論？に基づく研修メソッドの研究を提案した。最近の研究は、研修効果を高めるためのこのアプローチの可能性を示している。例えば、今までの伝統的な研修メソッド(例:講義、個別指導; Gist, Rosen, & Schwoerer,1988; Gist, Schwoerer, & Benson,1989)よりも、行動モデリング？研修の方がより効果的であることが明らかにされた。自己管理や再発防止？などの社会的認知理論に基づく行動モデリングやその他の研修テクニックは、新人の社会化に特に有効であると考えられる(Gist, Bavetta, & Stevens,1990; Gist, Stevens, & Bavetta,1991)。研修メソッドに追加して、研修と社会化研究の統合には、研修プロセス(ニーズ調査、社会化目標、社会化プログラムのデザイン、適切な評価指標)の適用も含まれるべきである。

いつ研修が提供されるべきか、どんな研修内容が強調されるべきかに関する研究も必要である。例えば、社会化トレーニングは、技術、役割、職場集団、組織内容、または全ての領域のどこに焦点を当てて良いのか分かっていない。Andersonら(1996)は、導入研修の内容は非常に全般的なものであることを見出し、その有効性に疑問符をつけている。これは何故公式な社会化活動である研修が、非公式な社会化活動に比べて、効果的でないのかを説明しているのかもしれない(Chatman,1991; Louisら、1983; Nelson & Quick,1991; Ostroff & Kozlowski,1992)。そのため、将来の研究では、新人の適応を容易にする研修メソッドと内容を明らかにすべきである。

研究では、新人の特性と関係した多様な研修メソッドの効果を調査すべきである。例えば、Saks(1996)は、研修の量に関する新人の主観的な受け止め方が、実際の研修の量よりも重要であったことを明らかにした。Saks(1994,1995)は、いくつかの研修メソッドと研修全般の効果は、新人の自己効力感によることを報告した。新人のニーズ、期待、個人の違いを踏まえた導入研修に関する研究は、いつ、どのくらい、何のメソッドを用いた研修が、適応を容易にするのか、その理解を深めるであろう。そのためにも、研修と社会化プログラムのデザインにおいて、ニーズ調査が必要になるだろう。何故なら、ほとんどの組織が標準的な研修プログラムを提供し、新人のニーズや特定の職務集団について考慮していないからである(Andersonら、1996)。

最後の研究領域として、社会化トレーニングの転移がある。研修の転移については、研修に関する研究の中では数多く触れられてきたが、社会化文献では少ない(Feldman,1989を除いて)。新人の転移を予想する要因や社会化トレーニングの転移を容易にする介入については興味深い課題が現れるであろう。メンター、上司、同僚の役割は、新人の転移において特に重要であるといえる(Feldman,1989)。

C. *Proactive Socialization* 能動的な社会化

能動的な社会化については、過去5年間、熱心に研究がされてきたが、それでもいくつかの問いが残っている。例えば、新人の能動性の先行要因が何かに関する研究が必要である。フィードバック探索と情報獲得の先行要因として考えられるのは、コントロールへの欲求、不確実性、社会的コスト、情報の質、内部者の役割(Ashford & Black,1996; Major & Kozlowski,1997; Miller & Jablin,1991; Morrison,1993a)。新人の情報探索行動のモデルは提示されているが(Miller & Jablin,1991)現時点での研究は、プロセスの一部しか調査できていない。今後の研究では、先行要因、情報探索戦術、結果と全て見ていく必要がある。新人が利用可能な情報探索戦術や、受け取った情報の質、戦術の経時的変化などについても調べるべきである(Miller & Jablin,1991; Morrison,1993a)。

個人の違いや組織の性質、役割の明確さ、職務理解なども調査すべきである(Ashford & Black,1996)。仕事中心主義？は個人の違い変数となり(Feji ら 1995)、不安への耐性、一般的認知能力も個人の違い変数となる(Ashford & Black,1996)という提案もある。Ashford & Black(1996)は、社会化戦術と能動性に対する文化的許容が、潜在的な状況変数となるとした。

加えて、情報探索/能動性と社会化結果との関係についてもより理解する必要がある(Morrison,1993a; Saks & Ashforth,1996)。今後の研究では、学習、文化変容、技術発達といった理論的社会的化プロセスについてより調査する必要がある。例えば、新人は彼らが得た情報を実際何に使っているかは明らかではない。Anderson & Thomas(1996)が言うように、新人がどのように情報をどうかし、認知的枠組みと知識構造を発達させていくのかを調べる必要がある。これは、産業組織心理学の領域とも重なる(Lord & Maher,1991)。

能動性を促進する社会化プログラムについても研究が必要である。例えば、メンターと制度的社会的化戦術は、新人の情報獲得に肯定的に影響していることが明らかになっている(Mignerey ら,1995; Ostroff & Kozlowski,1993; Saks & Ashforth,1997)。能動的行動の複数の形式は、実は限られたものであることが分かっている(Holton,1995; Saks & Ashforth,1996) 能動的行動は、仕事適応に重要であるため、どのトレーニングが新人の能動性を増加させるのかは研究の必要がある。

最後に、新人の能動性は、自身を社会化させるために、個人に何ができるのかに焦点が当てられている。能動的であるということは、より広い可能性があると考えてもよい。例えば、新人の能動性は、集団の規範や行動すら変える可能性がある。これは、Anderson & Thomas(1996)の言う新人の能動性による役割、職場集団、組織の変化といった双方向の影響とも関連している。

D. Socialization Content and Learning 社会化の内容と学習

Chao ら(1994)の「6つの内容エリア」は良い始まりだが、これ以外の組織社会的化の内容エリアもあるかもしれない。例えば、職場集団社会的化は、組織社会的化の重要な一部である(Anderson & Thomas,1996)が、Chao らの研究では触れられていない。加えて、Chao らの研究では、役割学習の方向性については含まれていない。今後、Chao らの研究を発展させていく必要はあるだろう。

各内容エリアでの学習を促進する社会化戦略、プロセス、介入については今後研究の必要性がある。一定の経験やプロセスは、特定の内容エリアでの学習にとって効果的であると考えられる。例えば、研修は、パフォーマンスの熟達を学習する結果につながり、メンタリングは社内政治、組織のゴールと価値、組織の歴史を学習することにつながるだろう(Ostroff & Kozlowski,1993)。 今後の研究では、どの社会化実践が新人の学習全般、そして特定の内容領域の学習にとって最も効果的であるのかを調べる必要がある。

社会化内容の学習と社会化プロセスと結果を結び付ける研究は価値がある。例えば、組織のゴールと価値を学習することは、キャリアの効果性とも結び付く。なぜなら、それは個人-組織フィットを向上させ、パフォーマンスの熟達は、個人-職務フィットを向上させ、肯定的な職務態度や行動につながるからだ。社会化学習と、役割発達、社会的統合、個人的変化などについてとの関係も今後の研究では明らかにすべきである。

最後に、より良い学習の測定方法については今後も益々必要性が高まる。社会化学習の測定は、個人の学習、知識を自己報告で聞く形式がほとんどで、実際の知識を測るものではない。今後は、新人の学習と知識を測定する独立した客観的な方法(例: 仕事サンプルや上司評価)が望まれる(Ostroff & Kozlowski,1992)。加えて、学習と知識獲得を測るより高度な測定(例: 宣言的知識、知識編集?、手続き的知識)が、この分野の研究を発展させる為に必要であろう(Kanfer & Ackerman,1989)。社会化学習を、認知的、技術基盤、感情的結果と結び付ける研究も今後必要になる(Kraiger, Ford, & Salas,1993)。

E. Group Socialization グループ社会化

Anderson & Thomas (1996) は、グループ社会化は、どこから始まるかが問題であるとした。Moreland & Levine(1982)のグループ社会化モデルは一つの参考になるが、限界もある。社会的グループは、職場グループに比

べ、自発的、自主的なものである点と、Moreland & Levine のコミットメントの考え方は、組織コミットメントよりも単純なものである点だ(Allen & Meyer,1990b)。加えて、ほとんどの研究が学生を対象にしたもので、モデルにおける最初の2段階のみである(例:探索と社会化)。職場集団を理解するためにも、このモデルの有効性を検証する必要がある。

Anderson & Thomas(1996)のモデルも、吟味が必要である。このモデルは、組織社会化の段階モデルと共通点が多く、Moreland & Levine(1982)のモデルと統合されると、より有効であると考えられる。例えば、Moreland & Levine(1982)のモデルは、文脈的、組織的現象との関連が欠けている。それに対して、Anderson & Thomas(1996)のモデルは、組織社会化の段階(例:予期、出会い、適応)と組織関連変数(例:新人と職場集団の性質、選抜制度、職務期待、心理的契約、社会化プロセス、パフォーマンス関連結果)。Moreland & Levine(1982)モデルのグループ社会化の詳細とAnderson & Thomas(1996)モデルの組織的現象を統合させることが、職場グループの社会化を理解する有効な手立てとなりうる。

職場グループと組織の社会化の共通点と相違点も検討の価値がある。これら2つの形態の社会化経験は、多くの新人にとって違ったものとなる(Moreland & Levine, in press)。それは特に、強いサブカルチャーが職場または部門レベルで存在する場合、顕著である。各サブユニットの集合が全体を示すとき、組織社会化は“文書的?”組織となり、各サブユニットが個性的なアイデンティティを持つ場合、グループ社会化は“表意的?”組織となる(Albert & Whetten,1985)。今後の研究では、職場グループと組織の社会化の集中と分散、そして個人、グループ、組織の結果に対する影響についても注目すべきである。

最後に、既存の職場集団に入ってくる個人ではなく、全く新しいプロジェクトで形作られる新しい集団の社会化についても今後は研究すべきである(Anderson & Thomas,1996;Wanous,1992)。この場合、プロジェクトグループそのものが組織における新しい集団であり、おそらく違った形の組織社会化を経験することになるであろう。プロジェクトチームや、横断的グループの活用が増加している中、今後は、職場グループ全体の社会化について研究することも求められるようになるだろう。

F. Moderators, Mediators, and Individual Differences 緩和、媒介、個人の違い

個人の違いの役割は、過去5年間の研究で実証的に支持されてきたが、それでも研究の数そのものが少ない。研修分野の研究での個人の違い変数が、社会化研究にも適用できるかもしれない。

例えば、学習と転移に対する意欲が、研修効果を予測する要因として重要であるということが分かっている(Mathieu, Tannenbaum,& Salas,1992;Noe,1986;Tannenbaum & Yuks,1992)。Tannenbaumら(1991)は、新人の研修前の意欲が、研修後のコミットメントと自己効力感に関係し、“研修前の意欲が、参加者に研修から最大の利益を得る土台を作っているのかもしれない”と述べている。新人の研修前と研修後の学習・転移意欲を増加させる方法について、今後の研究で明らかにすべきである。

その個人の能力に対する考え方も、研修分野の研究における個人の違い要因としてあげられる。個人は、能力に関する2つの主流な考え方のどれか1つをもつといわれている。能力は、獲得できる技術であると考え人は、知識と練習により、能力は継続的に向上すると考える。能力は、固定した実体であると考え人は、能力は比較的固定し安定したものだと考える(Wood & Bandura,1989b)。Marochio(1994)は、プレテスト、ポストテスト形式で、被験者の能力を固定した実体あるいは獲得される技術であると捉えるからを操作した。能力は獲得できる技術であると考えられる被験者は、コンピューターに対する不安が減少し、自己効力感が向上したが、能力は固定した実体であると考えられる被験者は、自己効力感が減少した。Wood & Bandura(1989b)も、能力は獲得できる技術と考える被験者は、高い自己効力感、より挑戦的な目標、より効果的な分析戦略、複雑な意思決定に基づくパフォーマンスを、能力は固定した実体で

あると考える被験者よりも、示した。これらの発見から、能力は獲得できる技術であると考えられる新人は、能力は固定したものと考える新人より、多く学び、多くの技術を獲得すると考えられる。

緩和変数として、今後の研究では、新人が社会化の過程において、何を欲し何を期待しているかも見るべきである。ニーズアセスメントを使うことにより、個人の性質と特定の社会化プログラムのマッチングを図ることができ、かつ新人のニーズや性質に関連した社会化実践の効果を測ることができる。これは、組織社会化におけるコンティンジェンシー(状況対応)アプローチである(Fisher,1986)。

媒介変数に関する研究も今後さらに必要になる。Fig1 は、今後の研究の参考になるはずである。ここでは「すぐの結果」は、社会化要因と「あとの結果」の学習に対する媒介変数として示されている。例えば、今後の研究では、個人-組織フィットと、個人-仕事フィットのような変数が、「あとの結果」の学習効果を媒介するののかについて調べるのも一考である。

G. *Reinstating Context* 文脈の復権

社会化は特定の文脈に含まれる必要がある。組織のアイデンティティ、構造、戦略、文化、規模が社会化の選択肢を形作る。例えば、Baker & Feldman(1991)は、企業のHRM戦略と社会化戦術をつなげる標準的なモデルを提示した。社会化の実践と結果を促進、制限する文脈要因に関する研究が現時点では少ない。

職務デザイン、技術的制度、報酬制度、コミュニケーションシステム、リーダーシップスタイルは、仕事の性質と経験を形作る組織の属性である。タスクの相互依存性、タスクの複雑性、物理的近接性、役割の不明確さ、参加型リーダーシップと意思決定、個人よりグループ基盤の報酬制度、メンタリングへの報償のような相互作用を増加させるような要因は、社会化をより有効なものとする。例えば、Morrison & Brantner(1992)は、新しい仕事を学習することに、職務性質、組織文脈、環境要因が関係することを明らかにし、Aryee & Chay(1994)と、Chao, Walz, & Gardner(1992)は、新人の適応に対するメンタリングの有益性を明らかにした。

文脈という表現は、国の文化、社会的な仕事やキャリアの好み、新興の組織や実践形態、法律や規制の変化、職種のプロ化、政府と学校によるトレーニングの発達、業界や職種の組織化の規範といったような、組織外の力も含まれる。社会化のプロセスにおいて、最も重要な文脈要因は何なのか明らかにすると同時に、何が代替あるいは触媒要因になるのかを明らかにすべきである。

文脈の媒介としての社会化 仕事が行われる環境が、個人に強く影響するというのが、組織行動研究の基本的信条である。組織構造、文化、プロセスが、認知、感情状態、個人行動に無数に影響することは分かっているが(例: Berger & Cummings,1979;Morgan,1996)文脈がそれらの効果を生み出す特定のメカニズムについては分かっている(例: House, Rousseau, & Thomas-Hunt,1995;Mowday & Sutton,1993)。社会化プロセスは、個人にとって顕著で意味ある仕事の文脈を与える一つのカギとなるメカニズムである。仕事の文脈は、しばしば複雑(例:複数の目的を達成する)なので、文脈の意味があいまいである。社会化は、仕事の初期経験に光を当て、解釈することを手助けする(Falcione & Wilson,1988;Van Maanen,1976)。

与えられた文脈は、新人にとって違った意味を含蓄することもある。文脈の意味を媒介する社会化の力について研究する場合、それらのプロセスを良く理解する必要がある。例えば、今後の研究は、与えられた仕事の文脈を解釈する際の許容範囲についても検討すべきである。特定の文脈で、組織が称賛する特定のテーマ(例:組織は家族である)の解釈を、新人が望んで受け止めることについても。

H. *Reinstating Richness* 豊かさの復権

マネジメントジャーナルに載る社会化文献は、時につまらなく見えることもある。それは、動的な社会化プロセスの

内、個人の行動、態度、認知といった表面的、個人の現象的経験のみ、強調しているからである。今後の研究は、アイデンティティ、目的と欲求、両面価値と抵抗、強い感情(例:興奮、欲求不満、怒り)、意味と観念論、直観、柔軟性と創造性、期待と夢といった現象的構造を含むことで、より豊かなものとなるはずである。さらに、どっちつかずと驚き、葛藤、防御システム、カギとなる出来事、失敗と機会、障害、友人と競争相手、探検と体験、個人の発達、進歩の印などの役割が、社会化が起こる複雑なプロセスで果たす役割について着目すれば、より豊かな研究となる。

組織研究を職業研究で補完する ほとんどの経営学の研究者は、営利の大組織で、長く勤め社内出世を望む従業員という誤った前提を持っている。これらの前提は多様な職業をひとくくりにしてしまい、様々な事例を無視してしまうことになる。

職業に焦点を当てた研究は、組織に焦点を当てた研究を上手く補完してくれる。特定の職業と、他の職業を比較することにより、社会化理論に斬新で刺激的な光を当てることができる(例:Coffey & Atkinson,1994;Ulmer,1992)。組織が心理的契約を小さく修正するにつれ、個人がどんどん仕事を変えていくにつれ、状況対応的労働力が増えるにつれ、コミットメントと身分証明は、組織から職業や職場集団に移っていくことになる(Handy,1994;Stroh, Brett, & Reilly,1994)。ステレオタイプなキャリアイメージである一つの組織で上に上がっていくという図式は、多様な選択肢のある中では成り立ちにくくなっている。そのため、職業と職場集団が、個人の社会化においてより中心的なものとなり始めている。

出来事中心の研究 今後の研究は、職務満足や役割の明確さといった「个人中心」の変数から、同僚から初めて昼食に誘われた時や挑戦的なプロジェクトの達成といった「体験した出来事」に、より焦点を当てるべきである。組織生活の現実と全体は、個別の変数というよりも、多様で複雑で曖昧な、現在進行形のエピソードの連なりが、豊かな文脈に内包されたものである。例えば、Gundry & Rousseau(1994)は、新人が特定の「クリティカルインシデント」を解釈することで、組織の文化を理解する過程を描写した。同じように、Bullis & Bach(1989)の「社会化の転換点」という考え方や、Denzin(1989)の「顕現祭」の議論は、個人にとって重要な出来事と意味づけの可能性に言及している。

特定の出来事の意味と影響は曖昧で、個人と集団によって、また経過した時間によって、違おうであろう。入社1週間後の上司からの厳しい批判は、能力を否定されたようなひどい出来事と受け止められるだろう。だが、6カ月後であればそれは役立つフィードバックであったと受け止められることもあるだろう。公式の社会化と研修プログラムは、特定の構造化された出来事と組織が許可した意味づけと出会うアリーナであるとも考えることもできる。

I. *Expanding the Notion of Role Transitions* 役割の移行という概念を広げる

社会化研究は、その対象を「新人」から広げることでより豊かなものとなる。先述した経営学者の誤った前提があるため、彼らは社会化研究を、組織に自発的に入社した長期的な関係となる新人を対象にしている。ところが、社会化は進行中のプロセスであり、既存の組織メンバー(Chaoら,1994)にとっても重要であり、個人が境界をまたぐ際にはいつでも関係する(Van Maanen & Schein,1979)。「再社会化」は、個人が仕事と組織を変えるほど、より頻度が高まることになる。この観点から言うと、研究の必要性がある領域はいくつもある。

最初に、社会化を進行中のプロセスだと考えると、ベテラン従業員にどう適用され、彼らが組織の変化時にどのように再社会化されるのかも研究する必要がある。経験豊富な組織メンバーが、継続的な学習と再社会化にどのように抵抗するのも調査する必要がある。

次に、個人が組織に入る社会化と、個人が昇進や異動によって組織内の新しいポジションや部門に移る際の違いは何かについて、研究は焦点を当てるべきである(Kramer,1994)。研究の一環として、役割移行によって起こる「混合効果」の可能性や、スムーズな移行を促進、損傷する要因には何があるのかも明らかにすべきである。最近の発見では、仕事と組織を変えた個人は、同じ組織にいて仕事だけを変えた個人より、社会化において大きな崩壊に直面した

ということが分かっている(Chaoら,1994)。

3 つ目に、国際的な文脈での社会化が、国内的な組織での社会化とどう違うのかについても研究する必要がある(Feldman,1997)。Feldman & Tompson(1992)は、国際ビジネスに就職した大学院生は、学校から仕事への移行によるショックのみならず、外国で働くことによる文化ショックも受けていることを見出した。国際的な状況では、多くの難しさ、複雑さ、挑戦が、社会化プロセスの管理には関わってくるのが考えられるが、海外移住者の社会化研究は、ほとんど存在していない(Chao,1997; Feldman,1997)。

4 つ目に、契約社員、タスクフォース、夏のバイト、代役といった短期的な役割における社会化に関する研究も必要である。例えば、Henson(1996)は、臨時社員が「仮の身分」を作りだすことで、特定の役割をこなしやすくしていることを見出した。Wertsch(1992)は、軍事基地で育てられた子供たちは、両親の転勤のたびに「カメレオン」のような技術を発揮し、彼らの感情を特定地域に帰属させることなく、素早く適応していることを発見した。臨時だが大事な役割を持つ個人に対する社会化プロセスに関する研究は必要性が高まっている。

最後に、役割に入ることに焦点を当てることは、役割を出ることの課題も上げることになる。新しい役割に入る際に、以前の役割との関係が、どのように社会化を促進、制約するのかの研究も必要である(Louis,1980)。例えば、以前の役割や社会化経験が消せないぐらい影響を与えている場合(Hess,1973)や、個人の過去との「綺麗な中断」の方が、徐々に移行していくことよりも望ましいのかといった点についての調査も必要である。

複合的社会化 個人-組織の関係を見るという時、社会化研究は個人はそれほど多様でないものとし、組織は比較的一枚岩なものであると見てきた。通信の考え方という、関係は「単線」(一方向のやりとり)であり、一つの集団が平均的な個人を社会化するものとしてきた。しかし、実際、関係は「複合」(多様で同時的なやりとり)であり、職場グループ、委員会、友人、組合といった多様な集団が、多様な個人に対して影響し、同時に個人も集団に対して影響を与えている。

複合的社会化という考え方は、多くの研究課題を提示する。個人に焦点を当てると、特定の社会化実践やメッセージに対して、どの個人がより従順なのか、組織はいかに個人の多様性を勇気づけ、潜在的な利益(例:創造性)を得ることができるのか、と同時に価値、規範、信念を個人に付与することできるのか、といった点について研究を進める必要があるだろう。多様な新人の社会化を促進するために、どのように内部者を訓練すればよいかは、別の価値ある課題である(Majorら,1995; Ostroff & Kozlowski,1992)。集団に焦点を当てると、集団(例:職場グループ、課、部門、組織)によって、社会化のプロセスや内容に、共通点と相違点があるのかも研究の対象となる。組織全体の全ての社会化プロセスに影響を与える「制度的なスタンプ」といったものが存在するのも興味深い。敵対的な関係にあるグループ(例:スタッフライン、製造-販売、組合-経営)といったグループ間の違い、または「脱同一化」における社会化の内容についても研究の余地がある(Aronson, Blanton, & Cooper,1995)。

IX. CONCLUSION 結び

10年以上前、Fisher(1986)は、組織社会化のプロセスは、少ししか分かっていないと結論付けた。しかし、これはもはや正しくはない。過去5年間、社会化の研究は、我々のプロセスに関する知識、理解に多大な貢献を果たしてきた。新人と組織両方の役割についても多くの学習が得られた。仕事とキャリアの性質が進化していくにつれ、社会化と再社会化の経験はより頻度が多くなっていくであろう。だからこそ、組織社会化の研究は、今後より一層重要になっていく。過去と現在に意味づけをすることにより、将来の確固たる基盤が築かれるのである。

■論文に関する意見やディスカッションのポイント(案)

- ・「就職活動」の「社会化」における位置づけは？（「予期的社会化」？「(企業)組織社会化」の一環？）
- ・社会化(=均質化)と多様性のバランスを、組織側はどう保てばよいのか？
- ・社会化されつつも、個性を発揮するために、個人にできることは何か？
- ・社会化を促進しつつ、個性を引き出すために、内部者(特に先輩)にできることは何か？
- ・「再社会化」について
- ・「組織社会化」(特に「能動的な社会化」)と「正統的周辺参加」の共通点と相違点

■今後の学習課題(関根)

1. 確認すべき用語

- Cognitive and Sense Making Theory 認知と意味づけ理論？
- Uncertainty Reduction Theory 不確実性減少理論
- Bandura(1986,1997)の「SCT:社会的認知理論」と「自己効力理論」
- Moderators 緩和変数？ Mediators 媒介変数？
(Mediator versus Moderator variables <http://psych.wisc.edu/henriques/mediator.html>)
- Individual Difference Variables 個人の違い変数？
- Common method variance 共通方法不一致？ Priming effects 下塗り効果？
- Experimental research 実験調査？ (Empirical research 実証研究)
- 組織社会化は“holographic 文書的？”組織 グループ社会化は“ideographic 表意的？”組織

2. 読むべき文献

- レビュー論文 (組織社会化に関する2000年代のレビュー論文)

●尺度

Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, **29**, 262–279.

●不確実性減少理論

Falcione, R. L., & Wilson, C. E. (1988). Socialization processes in organizations. In G. M. Goldhaber & G. A. Barnett (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 151–169). Norwood, NJ: Ablex.

Lester, R. E. (1987). Organizational culture, uncertainty reduction, and the socialization of new organizational members. In S. Thomas (Ed.), *Culture and communication: Methodology, behavior, artifacts, and institutions* (pp. 105–113). Norwood, NJ: Ablex.

●Banduraの社会的認知理論と自己効力理論

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: W. H. Freeman and Company.

●研修と社会化の関連

Feldman, D. C. (1989). Socialization, resocialization, and training: Reframing the research agenda. In I.L. Goldstein (Ed.), *Training and development in organizations* (pp.376–416). San Francisco: Jossey-Bass.

Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1991). Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfilment on the development of commitment, self efficacy, and motivation. *Journal of Applied Psychology*, **76**, 759–769.

Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. In M. R. Rosenzweig & L. W. Porter (Eds.), *Annual review of psychology* (Vol. 43, pp. 399–441). Palo Alto, CA: Annual Reviews.

●内部者の訓練

Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, **80**, 418–431.

Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, **45**, 849–874.

Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, **42**, 170–183.

●For 島田さん

Feldman, D. C. (1997). Socialization in an international context. *International Journal of Selection and Assessment*, **5**, 1–8.

Feldman, D. C., & Tompson, H. B. (1992). Entry shock, culture shock: Socializing the new breed of global managers. *Human Resource Management*, **31**, 345–362.

以上