

■文献 (2012年)

Ch.40 Socialization Perspectives and Positive Organizational Scholarship  
社会化の視点とPOS

■著者紹介

B.E. Ashforth (Department of Management, W.P.Carey School of Business, Arizona State University)



K.K. Myers (Department of Communication, University of California, Santa Barbara)



D.M. Sluss (College of Management, Georgia Institute of Technology)



■要約

組織における社会化の研究は、4つの独立した道を歩んできた: 社会化段階モデル、社会化戦術、新人の能動性、社会化内容(新人の学習)。我々はこれらの道は絡み合い、新人の適応(役割の明確化、課業の習熟、社会的受容、役割の革新)につながってくると考えている。社会化研究では、不確実性と心配を現象するといったどちらかというネガティブなものとして社会化を捉えてきた。それに対して、POSの視点は新人が社会化をポジティブな経験として捉えていることを示唆している。確かに新人は、新しい仕事環境の真新しさと挑戦に、陽気になり元気づけられている。我々は、社会化のプロセスが、どのようにして新人の学習と適応による伝統的な成果だけでなく、より大きな心理的資本と成功の感覚を育てるのかについて検討する。

■キーワード

Socialization 社会化 Thriving 成功、繁栄、栄える Psychological capital 心理的資本  
Proactivity 順行、前進、能動性 Learning 学習 Adjustment 適応、順応、調整

■文献の構造図

- I. 導入
- II. POSと社会化: 繁栄と心理的資本
- III. 社会化内容(新人の学習)
- IV. 社会化ステージモデル
- V. 社会化戦術
- VI. 新人の能動性
- VII. 結び

■内容(要約)

I. 導入

- ・組織において、人は出たり入ったりする。常にメンバーが変化の中で、どのように組織はその機能を果たすのか。その答えは「社会化」にある。社会化とは、個人が組織の活動パターンの一部になるプロセスである (Ashforth, Sluss, & Harrison, 2007, Anderson, Riddle, & Martin, 1999)
- ・この広い定義は、組織のベテランにおいても新しいポジションに移行する際には社会化が必要となることを示唆している。
- ・しかし、本章では組織に入ってくる Newcomers 新人の社会化に焦点をあてる。

- ・組織文脈における社会化の研究は、数十年前のシカゴの社会学派によるエスノグラフィーに遡れる (Barley, 1989 レビュー)
- ・社会化に関しては、数多くのレビュー論文が存在する。
- ・本章では、Ashforth, Sluss, & Harrison (2007) によって示された「統合的社会化モデル」を基に議論する。統合的社会化モデルでは、4つの社会化の視点の補完的關係について述べている: 社会化段階モデル、(制度的)社会化戦術、新人の能動性、社会化内容(または新人の学習)。(Figure 40.1 参照)

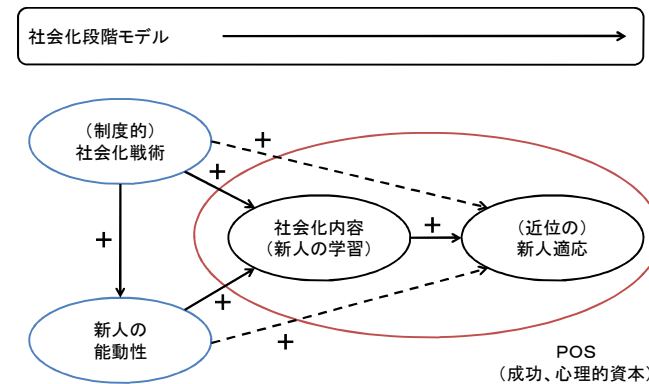


Figure 40.1 社会化の視点とPOS

- ・「社会化段階モデル」とは、未経験の外部者から事情に通じた内部者に移行する際にたどる段階をさす。最近の25年間では、段階モデルは研究的には少しの注目しか集めてこなかったが、それでもこのモデルは新人が直面するであろう課題を知るヒントとなりうる (Fisher, 1986)。
- ・「(制度的)社会化戦術」は、組織が新人に対して何事かを学ばせるために行う公式な手段である。研究者たちは、Van Maanen & Schein (1979) の戦術類型論を使用してきた。詳細は後述する。
- ・「新人の能動性」は、個人が積極的に職場環境に関わることを指す。多くは、不確実性を減少させるために、役割や職場環境に関する情報を探索するという形をとる。能動性の類型論では、第一に行動(例: 観察、フィードバック探索、ネットワーキング)、第二に認知(例: 肯定的フレーミング)に焦点を当ててきた。
- ・「社会化内容(新人の学習)」は、個人を効果的な組織メンバーに転換していく為に必要な知識、スキル、能力の獲得をさす。社会化内容の類型論においては、「仕事、役割、個人間とグループ間の関係、組織全体について学ぶ」というものが殆ど。(Ashforth, Sluss, & Harrison, 2007)
- ・「新人の適応」が、これら4つの社会化視点の近位の成果である。
- ・いまだコンセンサスは得られていないが、Bauerら(2007)とFeldman(1981)が提示した3つの指標が「新人の適応」を示すものとして参考になる: 役割の明確化、課業の習熟、社会的受容。我々はここに4つ目として role crafting 「役割の革新」を加えたい。
- ・「役割の革新」とは、個人がメタ的に組織の中で与えられた役割を定義し、マイナー変更から大きな役割の変換まで含む改革を行うことである (Wzresniewski & Dutton, 2001, Sluss, van Dick, & Thompson, 2010)。
- ・環境の複雑性と流動性から、役割の革新は、一般的なものとなり、かつ期待されるものとなる (Evans & Davis, 2005)。
- ・社会化の近位の成果は、より遠位の成果であるパフォーマンス、職務満足、組織コミットメント、継続意思等につながると思われるが、本章では近位の成果に焦点をあてる。

## II. POS と社会化:成功と心理的資本

- POS は、この統合的社会化モデルのどこに位置づけられるのであろうか。  
我々は、新人の学習と適応は、POS の2つの構成概念:成功と心理的資本は関連があると考えている。
- 「Thriving 成功」とは、“個人が、学習し活力を感じ、確かに前進、成長していると感じる心理的状態”(Spreitzer ら 2005)。
- 「Vitality 活力」というのは社会化研究には珍しい概念であろう。  
どちらかという社会化では不確実性と心配の現象といった面に注目が集まってきた。
- 新人自身は、社会化プロセスをポジティブに見ているという研究もある(Carmeli & Spreitzer, 2009)。
- エスノグラフィー研究の中で、新人が社会化経験をポジティブに予感していたり、驚きを楽しいものとして見ていたり、出会うことに楽しさを感じていたり、知らないことに物珍しさを感じていたりする様子が描かれている(例:Hafferty, 1991 他)。
- 心理的資本は、次のような特徴を持つ。(1)自己効力感 (2)楽観主義 (3)希望 (4)復元力 (Luthans ら, 2007)。
- Saks & Gruman(2011)は、社会化モデルにおける情報と学習を強調することは新人の心理的資本発達の必要性を見過ごしてしまつて述べている。
- 個人は、多様で挑戦的な役割を常にこなす必要がある(例:Bridges, 1995 他)
- Saks & Gruman は、社会化実践、例えば現実的オリエンテーション、メンタリング、観察学習の機会、発達アサインメントは、新人の自信、成功への期待、目標達成への動機づけ、問題を乗り越えようとする力を育てると述べている。
- Luthans ら(2008)は、2時間の WBT が働く大人の心理的資本に有益な影響があったことを説明した。
- この後は、4つの社会化視点の影響について議論していく。  
これは、新人が何を学び、何故、どうやって社会化されるのを理解することにつながるだろう。

## III. 社会化内容(新人の学習)

- 社会化内容の類型論では「役割」(仕事、タスク)「社会的」(個人間、グループ)「組織」に関する領域に分けるものが多い(Haueter ら 2003 他)。
- POS における成功という概念では、学んでいるという感覚と、活力に漲っているという感覚は近いものがある。
- 新人の学習は、役割の明確化、課業の習熟、社会的受容といった adjustment 適応変数と関連している(Chan & Schmitt, 2000 他)。
- 役割の革新については、新人の学習は“Adaptability”適応と関係している(例:私は仕事において新しい違ったことをすることを好む。Gould, 1979)。
- 学習と役割の革新の関係は U 字を描くかもしれない。まだ学習が進んでいないうちは無知ゆえに役割の革新につながり、逆にかんがりの学習が進んだ後は、心理的資本や周囲からの信頼により、役割革新を起こしやすくなるのかもしれない(Staw & Boettger, 1990 他)。
- 新人の学習と適応は、心理的資本にも貢献する。新人が学ぶにつれ役割の明確化と課業の習熟が果たされるようになると、それは彼らの自信、成功の予感、目標達成の意欲、問題克服の欲求が増えていくと考えられる。

## 社会化プロセスの媒介変数としての社会化内容

- Figure 40.1 で示されているように、社会化内容を媒介変数として、社会化戦術と新人の能動性は、新人の適応に影響を及ぼしている。
- まとめると、新人の学習は、適応、成功の感覚、心理的資本の拡大において枢軸的な位置づけなのである。
- しかし疑問がのこる。新人の学習を促すような社会化プロセスとは何か?この疑問に対して、社会化段階モデル、社会化戦術、新人の能動性を通して議論していきたい。

## IV. 社会化段階モデル

- 段階モデルは、厳密な予想モデルというよりも、使いやすい発見モデルとして考えた方がよい。  
新人が社会化プロセスを経るうちにどのような挑戦に向き合うことになるのかを考えるための。
- Ashforth ら(2007)のレビューに従い本章では殆どの段階モデルに共通する4つを紹介する:予期、接触、適応、安定。

### A. ステージ1:Anticipation 予期

- 個人の行動としては、ウェブサイトを見ることや、その組織についてよく知っている友人や家族に話を聞くといったものが含まれる。
- 特に「仕事探しプロセス」において、この分野はよく研究されている。
- 多様な情報を持ち多くの労力を仕事探しプロセスにかけ人のの方が、より多くの仕事オファーが得られ、P-J(人と仕事)と P-O(人と組織)のフィット(適合)が増すことが分かっている(Kanfer ら, 2001)。
- 組織の行動としては、採用と選考プロセス、インターンシップやプレスリリースが含まれる。
- 組織は大きく2つの軸で違いがある。一つ目の軸は、「現実-理想」の違いである。
- 現実的な情報を出した方が、個人の適応を促進することが分かっている(例:Morse & Popovich, 2009 他)。
- 二つ目の軸は「人—仕事フィット」「人—組織フィット」である。長期雇用を前提とせず、特定の仕事のみであれば「人—仕事フィット」が重視される。特定の知識やスキルが必要とされず強い文化をもつような企業であれば「人—組織フィット」が重視される。
- 強い組織文化を持つ企業は選考において「人—組織フィット」を重視し、その後「人—仕事フィット」が果たされるよう訓練する。例えば、マイクロソフトでは採用先の部門以外の人間が面接をし、その人物が組織文化にフィットしうかを判断する(Bartlett, 2001)。

### B. ステージ2:Encounter 接触

- 接触あるいは出会いというステージでは、新人は実際に組織のメンバーとなり、彼らが期待していたことと現実との差にどのように対応していくかに焦点があてられる。
- Ashford ら(2003)のレビューにより、新人の能動性の一形態であるフィードバック探索は、新人が経験を積んでいくほど減少していくことが明らかになっている。
- POS の観点からいうと、新人はこのステージ2を陽気なものと捉えている可能性がある。  
新人は、新しい世界に積極的に関わろうとする。

### C. ステージ3:Adjustment 適応

- このステージにくると、新人は実際に適応している感覚を得る。心理的資本も蓄積されてきている。
- しかしこの時期、“ハネムーン時期”を過ぎたあたりで、殆どの新人は組織への気持ちが下がってくる(Boswell ら 2009)。
- 適切な仕事探し、現実的プレビュー、適切な社会化戦術、新人の能動性があれば、ハネムーン時期が終わった後、新人が辞めるような状態を減らすことができる。

### D. ステージ4:Stabilization 安定

- このステージに来ると、新人は組織の本当のメンバーになる。この時期には公式のメンタリングが終了し、組織の秘密も学習している(例:C.M.Anderson ら 1999)。組織の公式な組織化努力はこの時期に終了する。
- 接触、適応ステージの段階では、新人は外部者でもなく、かといって真の内部者でもないと思われる。
- 役割の移行に関する研究では、本当の組織メンバーとなるための儀式や印があることで、新人に受け入れられたという感覚と価値を与えることができることが分かっている(Ashforth, 2001)。  
例えば、消防士は消防学校を卒業し、赤シャツを青シャツに変えられたとき、真の消防士に変わることができる。

・まとめると、社会化段階モデルは、次のステージに上がるために解決しなければならない挑戦に相対する連続したプロセスであると言える。

## V. 社会化戦術

- ・Van Maanen & Schein(1979)は、社会化に関して最も影響力のある文献を記している。彼らは、バラバラだった社会化の実践内容を統合するフレームワークをまとめたのである。
- ・フレームワークは、6 つの戦術からなっている:集会的(vs個人的)、公式的(vs非公式的)、連続的(vs任意的)、固定的(vs変動的)、逐次的(vs分離的)、付与的(vs剥奪的)【訳は、尾形 2008 を参考にした】
- ・Jones(1986)は、集会的、公式的、連続的、固定的、逐次的、付与的な戦術は、新人が現状を受入れ模倣することを促すと述べた。Jones はこれらの戦術を「institutionalized 制度的社会化」とした。
- ・Saks ら(2007)のメタ分析により、制度的社会化は、役割革新に負の影響をもたらすことが分かっている。
- ・この逆の戦術は「individualized 個性的社会化」と呼ばれ、新人の個性や独自性を発揮することを励ますとした。
- ・社会化戦術は社会化の過程のみを表現し、その過程の中で実際に何が学ばれるのか(内容)については記述されていない。
- ・制度的社会化の例として「公式の研修」がある(Kozlowski & Salas,2009)。
- ・このような研修は、Off-the-job のため、「研修の転移」効果は、研修で学んだことが実際の仕事とどのくらいつながっているかによる(Holton ら 2000)。
- ・公式の研修は、On-the-job-training で補完される。実際多くの訓練は、On the Job で、個人が課題に直面した際に個人的に非公式に学ぶものである。つまり、制度的社会化は、非公式の手段でカバーされているのである。

## A. 制度的 vs 個性的社会化のインパクト

- ・制度的社会化戦術、例えば公式の研修、公式のオリエンテーションプログラム、連続的メンターは、POS の一つである「成功」に正の効果を示すことがわかっている。
- ・ただ、活力に関しては、制度的社会化戦術が逆に活気をそぐ可能性も指摘されている。
- ・新人はオリエンテーションプログラムの欠如に対して、組織の無関心さのサインとして受け取る可能性がある(Salzinger,1991)。
- ・Ashforth ら(2007)は、制度的社会化と新人の能動的行動は、新人適応に直接的効果があり、新人の学習を経る間接効果があることを明らかにした。(Takeuchi & Takeuchi,2009 も参照)
- ・Bauer ら(2007)(Saks ら 2007 も参照)のメタ分析によると、制度的社会化は、新人適応の 4 つの指標のうちの3つ:役割の明確化、課業の習熟(自己効力感)、社会的受容に対して、正の効果をもつことが明らかになった。
- ・これらのことから、制度的社会化は、心理的資本:能力に対する自信、組織メンバーとして将来は貢献できるという楽観性、目標達成の意欲、問題にぶち当たった時の回復力、などを強めると言える。
- ・また社会化が制度的に行われることを通して、組織は新人の発達に関心があるということを間接的にメッセージとして発信できる。このメッセージは新人の心理的安全を強化する方向につながる。
- ・それに対して、個性的社会化には、構造的な制度が無いため、新人は自ら「泳ぐか、さもなれば沈む」という状態になる。
- ・これまでの仕事経験が少ない新人だと、この制度的欠如はより大きな問題となる。
- ・個性的社会化は、新人の自立心と役割革新につながるかもしれないが、学習はでたらめなものとなり、適応を害する恐れがある。
- ・新人の最初の数カ月は、「クリティカルインシデンツ(決定的な出来事)」の連続である(Gundry & Rousseau,1994)。
- ・制度的社会化であれば、これらのインシデンツに対して、解決のヒントを順番に与えることができるかもしれない。しかし個性的社会化では、ランダムに起こる出来事を順序づけるような経験豊富なガイドもないため、インシデンツの解釈が難しくなる。

・個性的社会化は、成功の 2 つの要素:学習と活力の両方を妨げる可能性がある。

## B. 付与的 VS 剥奪的

- ・Van Maanen & Schein(1979)によると、「付与的」とは新人のもつ内なる自己と能力を肯定することである。
- ・組織文化が独自で強いほど、制度的社会化と共に剥奪的实践を伴うことが多い。例:軍隊の新人キャンプ、メディカスクール、アスレチックチーム、警察学校、宗教グループ、消防署、炭鉱、トロール漁など。
- ・付与的社会化と新人適応、成功、心理的資本の関連は明らかにある。
- ・剥奪的社会化もこれらの変数との関連があると考えられる。軍隊の新人キャンプのように、剥奪的であることが当たり前であるような環境では、剥奪的であることを新人が望むこともある。 つらい新人キャンプを乗り越えれば、自分は真の兵士になれるという期待につながる。

## C. 逐次的 VS 分離的

- ・Saks ら(2007)のメタ分析により、逐次的と付与的戦術が、役割の明確化、パフォーマンス、役割の革新、離職意思、職務満足、組織コミットメント、フィット感といった適応変数に最も強く関連していることが明らかになった。
- ・Ashforth ら(2007)は、社会化は「組織」というよりも「部族」によって行われると述べている。
- ・Ostroff と Kozlowski(1992)は、新人は「組織全体」のことというよりも、彼らの役割やローカルな動きに関する情報獲得に興味を示すことを見つけ出した。
- ・オリエンテーションプログラムと公式の研修は、組織や仕事の概要は分かるが、実際に特定の役割を果たすために必要な知識は、観察、模倣、試行、評価といった社会的学習(Bandura, 1977)から得られるものである。
- ・同僚と上司は、仕事とローカルな状況に通じている信頼できる Social Referents 社会的情報源と見られている。
- ・多くの学習は起こった出来事に関する周囲との交流であるため、これら社会的情報源へのアクセスは非常に重要である。
- ・Saks & Gruman(2011)は「社会的支援」が、心理的資本を発達させるためにもっとも重要な社会化の源であると述べている。
- ・Nelson & Quick(1991)は、新人は「同僚との交流」を最も助けになる社会化活動と評価していることを明らかにした。
- ・Morrison(2002)は、新人が強く密度の濃い情報ネットワークを持つほど、役割の明確化と課業の習熟が進むことを明らかにした。

## Mentors

- ・メンターは連続的の形として重要であり、よく研究もされているテーマである。
- ・メンターとプロティジ間の強い結びつきは、プロティジにとって組織を「人間的な顔」をもつものとして捉えさせることになるかもしれない(Sluss & Ashforth, 2008)。
- ・メンタリングは、活力に貢献すると考えられる。Quinn(2007)は、“二者間に強い結びつきがあるほど、より強いエネルギーをその2人は感じる”とした。
- ・まとめると、新人は同僚、上司、メンターとの相互交流を通じて社会化される。それは、新人の役割が埋め込まれている特定の文脈の中で行われている。
- ・社会化戦術は、新人の学習と適応に大きな影響を及ぼしている。ということは、新人の成功と心理的資本にも影響を及ぼしているのである。

## VI. 新人の能動性

- ・新人は、組織が社会化戦術を通して提供するよりもっと多くの情報が必要なことに気づく(Jablin, 1984)。
- ・そのため、新人は役立つ情報を、能動的で自己主導的な手段を通じて得ようとする(Morrison, 1995 他)。
- ・新人の能動性に関する研究は、新人がいかに関与する役割と組織に関する情報を積極的に探索するのかを明らかにする。
- ・Miller & Jablin(1991)は、新人は観察、質問、立ち聞き、限界をテストする(例:あえてルールを破る)、

偽りの会話(例:冗談)といった社会的手段と、二次資料(例:会社のウェブサイト)を使うということ述べた。

・Jablin(2001)は、レビューを通して、新人は観察と直接手段を最も多く用いるが、社会的コストが増大するほど間接的手段(例:気づかれないよう見たり)を使うが増えるとした。

・しかし、Finkelsteinら(2003)は、間接的手段は役割の明確化と負の関係にあり、間接的手段が信用できない情報源であるためとしている。

・新人の能動性における多くの手段(ポジティブフレーミングを除く)は、行動に関するものである。

そこで、認知的手段が見過されているのではないかと言う疑問が提示された(Ashforth & Black, 1996)。

・新人の能動性に関する認知的手段としては、「自己調整」(Ashforthら2007)「自己目標設定」「自己観察」(Manz,1983)、「能動的コーピング」(Folkmanら2004)などがある。

## A. 社会化戦術と新人の能動性

・制度的社会化は、個人を受動的学習者にしてしまうと考えられやすいが、Ashforthら(2007)は、その逆が起こりやすいと考えた。制度的社会化により、学習機会が与えられることにより、新人が経験豊富な先輩に質問したり、観察したりと言った行動が促されやすいとした。

・例えば、Teboul(1995)は、制度的社会化は情報探索の社会的コストを軽減させ、能動性を促進することを明らかにした。

・つまり、制度的社会化は、新人の能動的行動に対して正の影響をもつといえる(Grumanら2006他)。

## B. 新人の能動性の影響

・能動的行動は、新人の学習と関連することは驚くに値しない(Kraimer, 1997他)

・例えば、Ashforthら(2007)は、新人の4カ月目の能動的行動は7ヶ月目の新人の学習を予想していたことを明らかにした。

・適応に関しても、新人の能動性は役割の明確化(Holder,1996)、課業の習熟(Morrison, 1993)、社会的受容(Chanら2000他)と関連している。

・役割の革新については議論があるが、Ashforthら(2007)は能動的行動が役割の革新を予言していることを明らかにした。

・能動性は、心理的資本と新人の成功感にも強く関係している。

・組織は、新人の社会化が自己主導的であることを期待している(Freseら、2007)。自己効力感、楽観性、希望、回復力は、新人が積極的に職場環境に関わり、職場がどのように動き自分の役割が何かを学ぶ中で、構築されていく。

・新人の能動性は、活力にも貢献している。もし、能動性が組織に歓迎されない場合、ましてや妨害されたりした場合、新人は自分たちの努力が評価されず意欲を失うであろう。

## VII. 結び

・本章は、組織社会化研究の4つの道は絡み合い、一つの共通の方向:職場への適応に向かっていることを示した。

・POSのレンズを通して見ると、社会化は単に不安や機械的な「適応」だけでなく、新人を肯定的に刺激し心理的資本を提供し、新人が組織の中で自らの将来を形作っていくことを手助けしているのである。

・本レビューで、将来の研究の方向性をいくつか示した。

・一つ目は、構造的な制度的社会化は、非構造的な個性的社会化よりも、新人の学習、適応、成功、心理的資本を促進する可能性があるというものだ。

・二つ目は、社会化とPOSのつながりにおいて、活力は社会化プロセスに付随するものであり、学習と心理的資本は社会化プロセスの成果であるというものである。

・三つ目に、剥奪的社会化もポジティブな成果を生み出す可能性があると言う点だ。

・これら3つに関連していくつかのリサーチクエスチョンが考えられる。

・最後に、社会化とPOSを結び付ける研究はまだ生まれたばかりのものだ。しかし、社会化プロセスがポジティブな成果を促進するという考え方は、研究としても実践的にも大きな可能性を秘めていることは明らかである。

## ■感想

・社会化をポジティブに捉えるという視点が面白い。言われてみれば、会社に入った直後の物珍しさや全てが新鮮な気持ち、徐々に仕事や組織に慣れていき得られる自信といったものは、社会化のポジティブな側面。今までは新人を組織に適応「させる」といった強制的な面に目が向いていた。

## ■ディスカッションしたい点

・皆さんの様々な社会化経験(特に、秋山さんのX Japan 追っかけ制服チーム、バックダンサー時代のお話など)

## ・組織社会化のポジティブな側面とネガティブな側面

・新卒一括採用がなくなった場合の組織社会化研究の今後

以上