

学術知見

A. 組織社会化とは

1) 定義

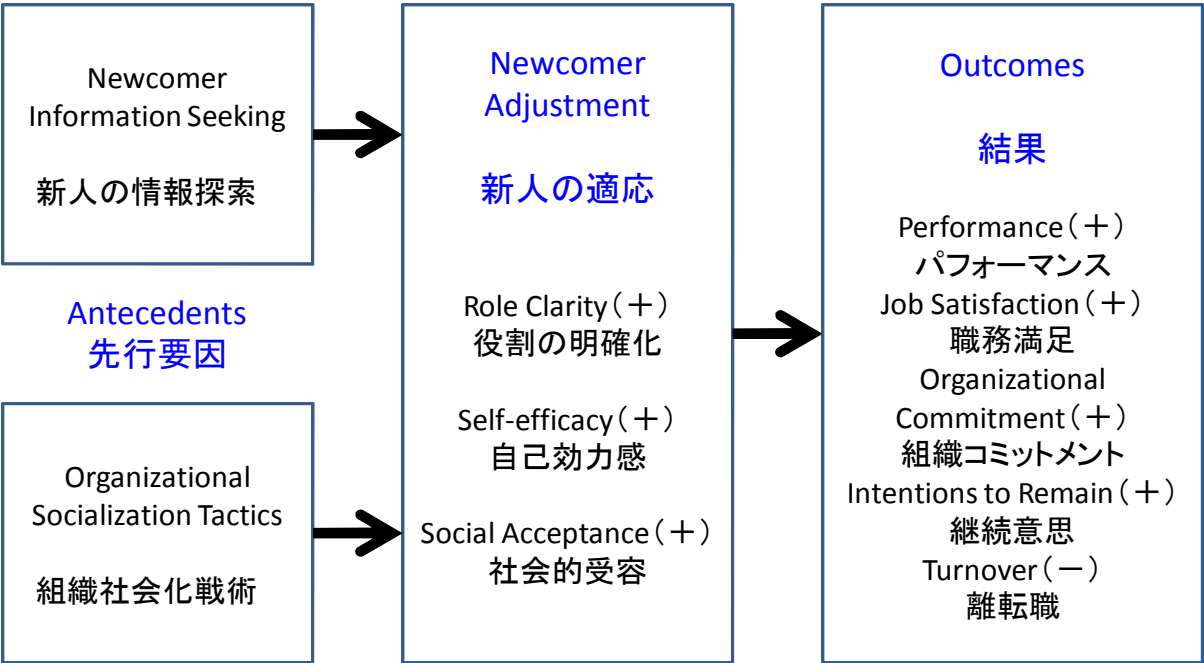
・組織への参入者が組織の一員となるために、組織の規範、価値、行動様式を受入れ、職務遂行に必要な技能を習得し、組織に適応していく過程

←「組織社会化研究をめぐる諸問題－研究レビュー」(南山大学 高橋弘司 1993)

2) モデル

←「Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods」(Portland State University Talya N. Bauer et al. 2007)

Figure 1: モデル



3) 組織社会化戦術

1. Collective(集团的) vs. Individual(個人的)
2. Formal(公式的) vs. Informal(非公式的)
3. Sequential(連続的) vs. Random(非連続的)
4. Fixed(固定的) vs. Variable(変動的)
5. Serial(継続的) vs. Disjunctive(非継続的)
6. Investiture(付与的) vs. Divestiture(剥奪的)

←「Toward a Theory of Organizational Socialization」(MIT John Van Maanen & Edgar H. Schein 1979)

4) 離職防止

- ・何故早期離職が起こるのか 一つの理由は組織の文化に新人が合わなかったから。
- ・早期離職は、よく計画された社会化プログラムによって最小化できる。
←「The Socialization Process: Building Newcomer Commitment」 (Georgia T. Chao 1988)

5) 社会化エージェント

- ・新人は、他者に相談したり、教えてもらったり、あるいは様々な経験を積むことによって組織や仕事に関する知識を習得していく。そのような新人の組織社会化を促進する役割を果たすものを「社会化エージェント」と呼ぶ。
- ・社会化エージェントに関する研究蓄積は比較的多く、ピア (Louis et al.1983) や上司 (Major et al.1994、若林他 1980)、メンター (Kram1988, Ostoff et al.1993) などの人物や経験 (Gundry et al.1994) もある。
←「若年就業者の組織社会化プロセスの包括的検討」(尾形 2008)

B. 組織側の施策【採用】

1) RJP: Realistic Job Preview (現実的職務予告)

- ・RJP を受けた者は、仕事に対する現実的な期待を持ち、離職を考える者が少なく、仕事を継続する率が少し高いことが分かった。
←「Effects of a Realistic Job Preview on Job Acceptance, Job Attitudes, and Job Survival」
(New York Univ. John P. Wanous 1973)

2) 求職宣伝施策

- ・初期採用施策の中でも「求職宣伝施策」(募集活動で使用する媒体: ウェブサイト、パンフレットを魅力的にする) を企業が積極的に展開することによって入社直後の新規学卒者の組織コミットメントが高まり、転職意思が抑制されることが明らかになった。
←「新規参入者の組織社会化メカニズムに関する実証的検討—入社前・入社後の組織適応要因」
(東京富士大学経営学部 竹内倫和 東京理科大学経営学部 竹内規彦 2009)

3) 採用プロセス

- ・採用広報や採用選考を適切に行うことで新卒採用プロセスは、組織的予期的社会化の一助となることが示された。
- ・好感度が高い説明会を開催することで、採用広報プロセスは、有益な組織的予期的社会化施策になりうると言える。
←「新卒採用プロセスが内定者意識形成に与える影響—製造業大手 A 社のデータを用いて」
(首都大学東京 林 祐司 2009)

B. 組織側の施策【教育】

1) 導入研修の影響

- ・Louis ら (1983) は、新人が公式な導入研修を「役立つ」ものと受け止めると、彼らの組織コミットメントが高まることを明らかにした。
- ・新人は効果的な研修を受けると、会社が自分たちに投資し、自分たちをケアしてくれていると感じる。
- ・本研究(軍隊での調査)により、社会化のための研修は、参加者のコミットメント、自己効力感、モチベーションに影響を与えることが分かった。特に、参加者の研修への期待や欲求を満たすことが、研修後の態度養成に重要な役割を果たすことが明らかになった。

- ・参加者の期待を満たす研修を実施するために、組織は以下をすべきである:①研修の目的と合致した参加者を選ぶ ②研修に関して「現実的予告」を行う ③研修のデザインを工夫する ④講師は参加者の期待や欲求を把握し柔軟にそれらに対応できるようにする。

←「Meeting Trainees' Expectations: The Influence of Training Fulfillment on the Development of Commitment, Self-Efficacy, and Motivation」(S. Tannenbaum & J. Mathieu 1991)

2) 研修の量

- ・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(職務満足、コミットメント、離職意思、職務パフォーマンス)にも関連していたことを明らかにした。
- ・実際の研修時間よりも、新人の主観的な受け止め方(本人にとって十分な研修量)の方が重要であった。

←「The Relationship Between the Amount and Helpfulness of Entry Training and Work Outcomes」(Alan M. Saks 1996)

3) 導入研修の影響

- ・A社の導入時研修には、新人の組織社会化に影響を与えている特徴として「厳しさ」と「不変性」がある。
 - ・導入時研修の「厳しさ」が与える効果: (1)タブラ・ラサ効果 (2)ヨコとの連帯感の醸成 (3)タテへの信頼感の醸成 (4)自己効力感の醸成 (5)組織コミットメントの醸成
 - ・Van Maanen(1976)は、新人に地位、価値、品位、評価を下げる経験(debasement experiences)をさせることが有効と指摘。これは厳しさや屈辱を与えることで、新人を型にはめていくプロセスで、新人の自己イメージを取り上げ、以前の役割を手放すことを強制し、新しい行動的性質を創造させることができる為。
 - ・Aronson and Mills(1959)は、ある集団の成員になるために厳密な入会手続きを経験した個人は、その集団に対する自分の好意度を増大させると結論づけた。
 - ・導入時研修の「不変性」が生み出す効果: (1)コミュニケーションツール (共通の話題) (2)メンバーシップの獲得 (先輩社員の新人への適応も促進)
 - ・導入時研修によるネガティブな感情も、研修が進むにつれて解消されていく
 - ・A社の導入時研修は、通過儀礼と捉えることができる。新人や既存成員といった個人に影響を与えているだけでなく、組織文化の継承といったマクロ的な効果も存在している。
- ←「導入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」(尾形真実哉 2009)

4) ソーシャルサポート

- ・Louisら(1983)によって検討された10の社会化手段:ソーシャルサポートの内、オフサイト研修、ビジネス旅行、メンターが最も使われておらず、同僚との交流が最もよく使われていた。
- ・9ヶ月目の新人の心理的苦痛は、オフサイト研修とビジネス旅行が無い場合、高まっていた。オフサイト研修やビジネス旅行により、定期的に職場から離れさせることは、新人の心理的苦痛を和らげる。
- ・新人の職務満足は、メンターと先輩社員がいない場合に、高まっていた。同僚との日々の交流は「離職意思」をとどめ、メンタリングは「離職意思」を強める。この結果は、メンターとなるような先輩社員は組織の理想像であることが多く、新人が自分と比較して落ち込むことが考えられることと、低パフォーマンスほどメンターが必要で、高パフォーマンスの新人はメンターを必要としない可能性が考えられる。

←「Social support and newcomer adjustment in organization: Attachment theory at work?」(Debra L. Nelson & James C. Quick 1991)

5) メンター制度

- ・3つある「文脈的」「内容的」「社会的」組織社会化戦術のうち、「社会的」組織社会化戦術が、新規学卒者の

組織への社会化を高めると同時に、結果変数として入社後1年間の組織コミットメントの変化量に対して正の有意な影響を与えていた。社会的社会化戦術の重要性が示唆される結果となった。

- ・社会的社会化戦術とは、組織メンバーが新規参入者の役割モデルを果たす、あるいは新規参入者が組織メンバーから効果的なソーシャルサポートを受けることを意味しており、メンタリングに近い役割といえる。
- ・入職後においては、本研究によって効果が確認されたメンター制度など 社会的社会化戦術を企業が積極的に導入することが一つの方策として考えられる。

←「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」

(明治大学経営学部 竹内倫和 愛知学院大学経営学部 竹内規彦 2004)

C. 上司の影響力

1) 交換関係の質

- ・新入社員本人の属性たる「潜在能力」と、入社1年目の対人的職務環境の中核をなす(直属上司との)「垂直的交換関係」の2要因がキャリア発達(入社後3年間の推移)に大きな影響を与えていた。

←「わが国産業界における大卒新入社員のキャリア発達過程: その継時的分析」(若林・南・佐野 1980)

2) 新人の適応感

- ・入社後最初の幻滅経験と仮定された不本意な配属は、その時点では幻滅経験となりえても、入社1年半後の適応状態には影響を及ぼさなかった。入社1年半後の適応感には、上司のかかわりが大きく影響を及ぼしていた。

←「学びの場から働きの場へ ある一企業社員のインタビュー調査から」(大庭・藤原 2008)

3) 最初の3年

- ・能力の自己評価に強い影響をもたらしているのが、最初の3年間における「適職感覚経験」である。仕事が自分に向いているといった経験を持つ人は、そうでない人に比べてあらゆる面で能力の自己評価が有意に高くなっている。
- ・仕事が自分に向いているという経験は、職業能力に対する自己評価を高めると同時に、就業継続を促進し、さらに稼得水準も向上させるという効果をもたらしている。そんな適職感覚経験は、個別に相談する体制が整っている職場に「必死になって」働き続けることを通じて獲得しやすくなっている。

←「働くことと学ぶこと-能力開発と人材活用」第2章 佐藤博樹編著 ミネルヴァ書房 2010

4) マイナスの影響

- ・新入社員の成長へのリスクにつながる上司の対応は「育成が組織的に意図されない」「成長の為の負荷をかけない」「個人をみない」「個人を活かさない」「人や組織を動かすことについて教育しない」であり、これらのマイナス影響を被った時期は、1年目が多かった。

←「入社後3年間の上司が、新入社員のその後の成長を阻害するリスク」(笠井恵美 2010)

5) 支援の低下

- ・新人が認識する「上司による支援」は、入社後6~21ヶ月の間に低下していく。この低下が激しいほど、新人の「役割明確化」と「職務満足」が低下していく。
- ・新人は直属の上司とだけでなく、周囲のインフォーマルなつながりを作るべきであり、上司は職場メンバーに新人を紹介することでネットワーク構築を支援すべきである。
- ・職場における新人の「社会的統合」は、新人の「仕事マスター」の変化に関係している。

←「Change in Newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry」

(Jokisaari & Nurmi 2009)

D-1. 新人の活動

1) 能動的

・新人は能動的に情報を探索することで自らの組織社会化を促進している。

←「Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization」(Morrison 1993)

2) 評価情報

・3つの情報タイプの内「評価情報」が最も重要であるということが明らかになった。これは社会化プロセスにおいて、個人のパフォーマンスに関する情報を集めることが、その個人の学習を促進するということから納得できることである。

・「評価情報」が新人適応を最も強く予言することが分かったので、新人は彼らが自分の仕事をどれだけ上手くやれているのか、そして仕事において成功するために何をすべきなのかに関する情報を探索すると良い。

・同じように、社会化戦術は新人適応と結果において強い相互関係があるため、組織は彼らを内部者として承認するフィードバックや彼らの適応をガイドするメンターをつけるべきである。

←「Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods」(Portland State University Talya N. Bauer et al. 2007)

3) 多様なモデル

・新人は「状況に応じた多様なロールモデル」を活用している。

←「How newcomers use role models in organizational socialization」(Filstad 2004)

4) 観察と試行

・収集する情報領域の内「タスク」が最も重要で、それに続くのが「役割」「集団」「組織」領域。

・新人は「観察」と「試行」を通して、知識を獲得する。

・「上司」から情報を得られれば得られるほど、新人の職務満足は高まる。

・「上司」と「同僚」が果たす役割の大きさから、新人だけでなく、彼ら内部者に対して研修を行うことも効果的である。

新人の社会化を促進できるよう内部者を訓練すると同時に、新人には観察と試行を通じた「社会的学習」の手法を使うよう促すような社会化プログラムの開発が求められる。

←「Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition」
(C. Ostroff & S. Kozlowski 1992)

D-2. 新人による影響

1) 肯定的・否定的

・新人の組織社会化により内部者には肯定的、否定的な影響がある。

	個人(職場にいる人)	職場・組織(会社全体)
+	①職務態度の向上 ②意欲と努力の増加 ③組織知識の増加 ④専門知識の増加	①グループの規範、団結力が高まる ②仕事割り振りの機会増 ③強みと弱みの体系的分析 ④外部(新人)からのフィードバックを 経営陣に提供

-	<ul style="list-style-type: none"> ①時間と労力をとられ負荷増 ②ストレス増加とパフォーマンス低下 ③不公平感の助長 ④新人への過剰な配慮 	<ul style="list-style-type: none"> ①生産性の低下 ②新人の社会化に失敗したり、早期離職された場合、メンバーのメンツがつぶれる ③既にある摩擦や葛藤に火をつける ④意図的に指導しない(自分達を守るため)
---	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

←「Who's socializing whom? The impact of socializing newcomers on insiders, work groups, and organizations」
(Daniel C. Feldman 1994)

2)ニューカマーショック

・新人が職場に参入して、社会や組織での現実にショックを覚える現象が、「リアリティーショック」であるのに対し、新人が既存の組織構成員に及ぼす影響を「ニューカマーショック」と呼ぶことができるであろう。

←「新人の参入が組織・職場・個人に与える影響」(尾形真実哉 神戸大学大学院 博士課程後期 2005?)

3)組織個人化

・組織社会化に伴う環境の学習進展と自己理解の進展は「革新志向」と正の関係を示したが、制度的社会化戦略は、個人の革新志向に負の影響を及ぼさなかった。

←「組織社会化と組織個人化」(小川憲彦 神戸大学大学院 論文なし? 2006)

D-3. 新人の状態

1)クリティカルインシデント

・新人は組織文化を彼らが出会う「クリティカルインシデント(決定的な出来事)」を通して学ぶ。

・「決定的な出来事」の57%が入社半年間、79%が入社1年間の間に起こっている。

・肯定的に受け止められた出来事の多くは、採用時や入社1年間の間に起こっている。

それに対して否定的に受け止められた出来事の多くは、入社1年後以降に起こっている。

・入社初期の出来事は肯定的に解釈されるが、時間が経つほど組織に対して否定的な受け止め方が多くなる。

←「Critical Incidents in Communicating Culture to Newcomers: The Meaning is the Message」

(Gundry & Rousseau 1994)

2)心理的リアクタンス

・組織社会化の過程において、組織は説得を始めとする「強制的態度変容」を行おうとする。こういった「説得」への抵抗を説明する理論として「心理的リアクタンス理論」がある。これは自由の回復を目指す動機づけの状態であり、個人は脅かされた自由を取り戻そうと「自由回復行動」をとる。その一つが離職行動である。

←「組織社会化と態度変容 心理的リアクタンス理論からのアプローチ」(名古屋大学 佐々木政司 1990)

3)幻滅

・入社8カ月間に人間関係面と職務面において、幻滅を経験した新入社員が多く、先輩社員に対するイメージの悪化と、職務上の幻滅に関係があると推察される。幻滅への対応としては、上司との間の高い交換関係を成立させること、新入社員の期待を下げることで、先輩社員にモデルとなってもらふこと、があげられる。

←「組織社会化過程における新入社員の態度変容に関する研究」(名古屋大学 佐々木政司 1993)

・幻滅経験がリアクタンスを介して離職行動に関係していること、上司との垂直的交換関係によって職務満足が高まることでその関係が緩化されること、現実的職務予告によって幻滅が小さくなることが確認された。

←「新入社員の幻滅経験がその後の組織社会化に及ぼす効果」(名古屋大学 佐々木政司 2006)

4) 同期間のコミュニケーションと周囲理解

- ・新入社員の就職活動期における企業や仕事に対するイメージは必ずしも明確ではない。入社から3年以内は人間関係に広がりがないため同期間のコミュニケーションが重要。離職を考えたプロセスの中で職場の上司や先輩との人間関係に問題が生じていた。周辺の人々に自分が理解されていない、あるいは周辺の人々が理解できないといった問題から、自らの存在意義を見失って離職を考えていることが多かった。
- ・LPPの考察である「組織への新規参入者は周辺の業務を行うことによって、その組織で行われている職務の体系を暗黙的に理解する」という方法は、現在の企業における若年労働者の社会化プロセスに応用することは困難である。組織や職務に対する具体的なイメージを持たない若年労働者に対しては、人間関係を通じたコミュニケーションで言語化された知識体系で理解させなければ、やがて離職行動を誘因するだろう。

←「若年層における継続就業の要因」(寺畑正英 2009)

5) 7年目への影響

- ・直属上司との交換関係を軸とした、入社後早い時期(初期3年間)での職務経験の質が、新入社員の管理能力の形成にとって決定的に重要であり、出身大学や本人の潜在能力はさしたる影響力を持たないことを意味する。

←「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:入社7年目時点でのフォロー・アップ」
(若林・南・佐野 1984)

6) 13年目のキャリア結果

- ・13年目のキャリア結果と高い相関を有する予測変数は「垂直的交換」「昇進可能性」「職務遂行」の3つであった。すなわち、入社3年間の仕事をめぐる上司との対人関係、その間に確立した仕事上の実績が、入社13年目で測られた様々な組織内キャリア発達の結果(昇進、給与、ボーナス)に強く反映されているということである。
- ・「入社3年目決定説」を裏付ける有力な結果となった。
- ・トーナメント型「昇進ツリー」からもれた敗者に対し、入社後5年も6年も放置せず、入社後3年間に過ぎた時期で「再社会化教育」(配置転換、挑戦的プロジェクトへの配置、高い垂直的交換関係を許す上司のもとへの弟子入りなど)を導入することにより、彼らの水準を引き上げていくべきである。

←「組織内キャリア発達とその環境」(名古屋大学名誉教授 若林満 1988)

7) 組織コミットメント

- ・組織コミットメントは、入社半年間で単調に減少することがわかった。
- ・キャリア初期における組織コミットメントの変化に関するもう一つの主たる発見事実は、初期の組織コミットメントの減退後、組織コミットメントが高くなるという事実である。
- ・日本における組織コミットメントの発達過程は、入社5~6年目までは低下しその後上昇するJカーブを描いた。
- ・入社7年目から急激に組織コミットメントが高まることが発見された。
その要因は2つある:(1)組織内での昇格によるもの (2)転職の選択肢の減少によるもの。
新卒者の場合、入社7年目前後で30歳に達する。
- ・リアリティショックによる組織への違和感や疑問の解消が先送りにされて仕事への適応が優先されることによって、新人はそのまま社会化過程を過ごす。この先送りにより、新人の組織コミットメントは低下し、停滞したまま社会化過程を過ごしていくことになる。
- ・組織への違和感や疑問、理想と現実のギャップとの折り合いの付け方は、3つ:

(1)2年目になり周りが見えることで (2)考えないまま先送りすることで (3)割り切ることで。

←「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」鈴木竜太著 白桃書房 2002

E. 先輩の支援

1) 情報源

- ・新人は若手先輩を上司と同レベルに重要な情報源としてとらえているが上司はその有用性を過小評価している
←「新人にとっての情報源と上司のリーダーシップ行動：浪花節的行動は、ただ浪花節的なのか」(金井 1994)

2) 同僚との交流

- ・社会化機会の「入手可能性」は、職務満足、コミットメント、継続意思と強く関係していた。
- ・新人にとって入手しやすく、役に立った組織社会化支援は「同僚、上司、先輩との交流」であった。
- ・多くの組織が、社会化支援手段としての同僚、先輩を有効活用できていない。
←「The Availability and Helpfulness of Socialization Practices」(Meryl R. Louis et al. 1983)

3) ガイド

- ・LPP では提示されていない多様な新人の参加形態がある(例えば、看護師は周辺参加というよりも、職場実践の最前線に投げ込まれる形で職場参加が始まっていた)。実践に参加することと現前の実践を意味づけるガイド(橋渡ししてくれる先輩)の存在が学習のカリキュラム構成に重要であることが示唆された。
←「職場参加におけるアイデンティティ変容と学びの組織化の関係」(亀井美弥子 2006)

4) 部分的メンタリング

- ・1対1の関係性よりも1対複数で形成される部分的メンタリングの方がプロテジェに良い影響を与える。(尾形 2008)
- ・(伝統的な一人の上位者によるメンタリングというよりも)組織内の複数の他者から「心理社会的支援」「キャリア支援」を受けている新人は職務満足が高い。
- ・「キャリア支援」「心理社会的支援」の高低(H.L)で4象限ができ、それぞれ「メンター(H.H.)」「スポンサー(H.L.)」「フレンド(L.H.)」「同盟者(L.L.)」と呼ぶことができる。
←「The more, the merrier? Multiple developmental relationships and work satisfaction」(Higgins, 2000)

以上