

■文献名：Socialization in Organizational Contexts 組織文脈における社会化

■発表年：2007年

■著者：B. E. Ashforth, D. M. Sluss, & S. H. Harrison

I. 導入

- ・組織の生存は、新規メンバーを統合しつつ組織変革を促していく能力にかかっている。
- ・「組織社会化」とは、個人が組織の活動パターンの一部になっていくプロセスのことである (Anderson, Riddle & Martin, 1999)。
- ・何故、社会化が重要か？
 - ①仕事環境が複雑、流動的で多様な目的に向けて設計されるようになってきているため、新人にとって意味づけが難しくなっている。社会的（人とのかかわりによって）に意味づけされる。社会化を通して、新人は組織とは何か、何故それが重要か、そして組織における自分たちの位置をつかんでいく
 - ②社会化は、仕事への適応を容易にする。効果的な社会化は新人を組織に貢献できるメンバーに変えていく。
 - ③初期の社会化経験は、長期の適応に強い影響を持つからである。肯定的な経験は、学習、自信、信頼につながっていく。
- ・Van Maanen & Shein (1979) が述べたように、社会化は、「縦」（昇格）、「横」（職種変更）、「中」（組織の中核へ）といった「境界越え」の際に最も激しくなる。
- ・「組織に入る」というのは、これら3つ全てに関わってくる (Louis, 1980) が、ほとんどの社会化研究は、新規学卒者が組織に入社した後のことを扱っている。
- ・本章は、3つにわかれている：
 - ①歴史的観点から組織社会化を見る
 - ②社会化研究の相反する研究を見る
 - ③社会化研究に含まれている前提を見る

II. 歴史的観点

A. 社会化研究の初期ルーツ

- ・組織社会化研究には多くのルーツがあるが、ここでは最も重要な3つを見ていく。

1. 人生における社会化

- ・社会化は、多くの社会的領域で起こる。それは、家族、学校、若者組織、アルバイト先など、人が新しい、あるいは変化する役割に適応しようとする際に起こる。
- ・Jablin(2001)のレビューによると、家族、特に両親の影響が職業選択において強いことが明らかになっている。他には、教育機関やTVプログラムが職業選択に影響を与えていることが明らかになった。
- ・Bush & Simmons (1981) のレビューによると、人生における社会化研究においては、組織社会化研究にも反映されているいくつかの刺激的な考え方がある。
 - ①役割の獲得が、社会化のカギである。
 - ②連続性と非連続性が、大人の人生を特徴づけている
 - ③人生における社会化の「段階」がある
 - ④役割の移行は、否定的というよりも肯定的経験として受け止められている
- ・Lutfey & Mortimer (2003) のレビューでは、2つの案が提示されている。
 - ①シンボル相互作用の観点から、個人は社会化を受け身で享受する存在ではなく、自ら動く活動的プレイヤーである。
 - ②子供の社会化は、基本的な価値観と技術に焦点が当たっているが、大人の社会化は文脈特有技術の学習に焦点があてられている。

2. 職業的社会化

- ・2つ目の社会化モデルのルーツは、特定の職業に対するエスノグラフィー研究である。
- ・シカゴ社会学派が有名。
- ・職業的（そして組織的）エスノグラフィー研究の2つの焦点が、社会化理論の発展につながっている。
 - ①社会化の「現象学」に焦点：エスノグラフィーでは、現場の生の声や感情を重視。
 - ②社会化の「かたまり」に焦点：ターニングポイント（転換点）となる出来事に着目。
 - Louis (1980) 驚きと意味づけ
 - Gundry & Rousseau (1994) クリティカルインシデント (5月16日をお楽しみに！)
 - Hallier & James (1999) van Genep (1960) 通過儀礼
 - Bauerら (1998) 社会化エージェントとしての同僚、上司、メンター達

3. 全制的施設における社会化

- ・Goffman (1961) によって定義された「全制的施設」（軍隊、矯正施設、戦争捕虜収容キャンプ、精神病院等）での社会化が3つ目のルーツである。
- ・全制的施設での研究は、社会化を、相互作用の（個人の違いが環境変数と相互作用を起こす）というよりも、環境論的（強力な環境が新人を圧倒する）なものとして捉えている。
- ・全制的施設では後に「制度的社会化戦術」と呼ばれるもの、特に剥奪的戦術が使われている。

B. 社会化段階モデル

- ・多くの研究者たちが社会化過程を「段階」へと一般化しようとしてきた。しかし、ここ20年（1985～2005）の間、段階モデルに対する研究の興味関心は薄れてきた。
- ・段階モデルは、新人が直面する課題のヒントを与えてくれる。
- ・段階モデルにおいて、大方が合意している4つの段階がある：

1) 予期 2) 直面 3) 適応 4) 安定 Table 1.1 社会化段階モデル

Author	Anticipation	Encounter	Adjustment	Stabilization		
Initial Models	Buchanan (1974)		Basic training / initiation	Performance	Organizational dependability	
	Porter, Lawler & Hackman (1975)	Prearrival	Encounter	Change and acquisition		
	Feldman (1976)	Anticipatory socialization	Accommodation	Role management		
	Schein (1978)		Entry	Socialization	Mutual acceptance	
Integrative Models	Fisher (1986)	Anticipatory socialization	?	?	?	
	Falcioc & Wilson (1988)	Anticipatory socialization	Encounter	Metamorphosis		
	Wanous (1992)		Confrontation	Role clarity	Locate	Sign posts
	Bauer et al. (1998)	Anticipatory socialization	Accommodation / confrontation	Adaptation / metamorphosis		
Specialized Models	Jablin (1987)–Communication		Entry	Assimilation	Exit	
	Nelson (1987)–Stress	Anticipatory socialization	Encounter	Change and adjustment	Outcomes	
	Nicholson (1987)–Role transitions	Anticipation	Encounter	Adjustment	Stabilization	
	Kram (1988)–Mentorship		Initiation	Cultivation	Separation	Redefinition
	Moreland & Levine (2001)–Group	Investigation	Socialization	Maintenance	Resocialization	Remembrance
	Anderson & Thomas (1996)–Group	Anticipation	Encounter	Adjustment		
Anderson, Riddle & Martin (1999)–Group	Antecedents	Anticipation	Encounter	Assimilation	Exit	

・3つのカテゴリー： 1) 初期モデル 2) 統合モデル 3) 特殊モデル

・初期モデルでは、社会化を「線形」として捉えているが、特殊モデルでは、「非線形」として捉えている。
 特殊モデルでは、社会化の「はじめ」と「おわり」の期間を重視している。
 特殊モデルでは、社会化の「近位的」(ローカル) 要素の重要性を指摘している。

C. 社会化戦術

・Van Maanen & Schein(1979)の記念碑的論文の前まで、社会化研究は個別活動(新人オリエンテーション、研修、徒弟制、メンタリング)に焦点が当てられていて、それらが何故どのように効果的なのかを説明する統合的なフレームワークをもっていなかった。

・Van Maanen & Schein は、組織は新人を統合していく際に、6つの両極戦術をとっているとした。

1. Collective (集団的) vs. Individual (個人的)
2. Formal (公式的) vs. Informal (非公式的)
3. Sequential (連続的・規則的) vs. Random (非連続的・場当たりの)
4. Fixed (固定的) vs. Variable (変動的・可変的)
5. Serial (継続的・連続的) vs. Disjunctive (非継続的・分離的)
6. Investiture (付与的) vs. Divestiture (剥奪的)

・Jones (1986) は、それら12の戦術を「制度的」(集合的、公式的、連続的、固定的、継続的、付与的)と「個人的」(個人的、非公式的、場当たりの、変動的、分離的、剥奪的) 社会化の2つに分類した。

・Saks & Ashforth(1997a)のレビューにより、制度的社会化が、役割の不明瞭さ、役割葛藤、離職意思の低さに関係し、タスク習熟、職務満足、組織コミットメントの高さに関係することがわかった。

・Riordan et al.(2001)は、集合的戦術は、入行6ヶ月目の銀行員の離職率に正の効果をもつことを明らかにした。

- ・社会化戦術の興味深い結果が「役割革新」である。制度的社会化は、役割革新に負の効果を持ち、個人的社会化は正の効果をもつと、これまでの研究では言われてきた。まだこの分野は研究の余地がある。
- ・社会化戦術と新人の学習間のリンクについても将来の研究の課題である。
- ・異なる状況が、社会化戦術の影響と適応結果にどのように緩和するのかについての研究も始まったばかりだ。
- ・社会化過程における媒介変数については、まだ明らかになっていないことがほとんどである。
- ・将来の研究の方向性として3つ：

- ①これまでの研究では、個人が組織の戦術をどう知覚しているかという点に焦点が当てられてきた。これは見直される必要がある。
- ②戦術は6つ、あるいは2つの塊とされてきたが、これも常にこの通りになるとは限らない。見直しが必要。
- ③社会化戦術の源(組織、グループ、上司-新人関係、等)へ焦点を向けるべきである。

D. 社会化内容(新人の学習)

・新人の学習は、組織社会化モデルの中心となっている。

・Saks & Ashforth (1997a) は、新人の学習を、社会化要素が近位の結果(例：役割の明確化、個人-組織フィット)や遠位の結果(例：職務満足、組織コミットメント、パフォーマンス)に影響を与える「導管」として捉えている。

・社会化の内容は、これまで大きく3つに分類されてきた：

- (1) 知識、技術、能力の獲得
- (2) 一般的な適応(役割の明確化を含む)

(3) 社会化過程における様々な源(例：組織、グループ、上司)からの効果的な支援

1. 豊富な先行要因と結果モデルへ

・新人の学習は、社会化モデルの中心であったので、様々な新人適応の変数と関係づけられてきた。

Table1.2

Table 1.2 Measures of socialization content categorized by domain

Measures of Socialization Content	Newcomer Learning Domains				Other Components	
	Task/Job	Role	Social/Group	Organization	Sources	Adjustment
Ostroff & Kozlowski (1992)	<i>Task</i>	<i>Role</i>	<i>Group</i>	<i>Organization</i>		
Chao et al. (1994)	<i>Performance proficiency</i>			<i>Goals & values, Org. history, Language, Politics</i>		<i>People</i>
Taormina (1994)	<i>Understanding</i>		<i>Coworker support</i>	<i>Understanding</i>	<i>Training</i>	<i>Future prospects</i>
Morrison (1993b, 1995)	<i>Technical and appraisal info.</i>	<i>Referent and appraisal info.</i>	<i>Social info.</i>	<i>Normative info., Org. info., Political info.</i>		
Thomas & Anderson (1998)		<i>Role</i>	<i>Social, Interpersonal support</i>	<i>Organization</i>		
Myers & Oetzel (2003)				<i>Acculturation</i>		<i>Familiarity with others, Recognition, Involvement, Job competency, Adaptability/Role negotiation</i>
Haueter, Macan & Winter (2003)	<i>Task</i>		<i>Group</i>	<i>Organization</i>		

- ・もし学習が社会化の中心であったとすると、それは社会化過程において結果を媒介する要素となるはずである。
- ・後に詳述するが、新人は自分の上司やメンターから学んだことを組織全体のものとして一般化する傾向がある。
- ・新人学習の先行要因については、更なる研究の余地がある。

2. 語法分析の役割

・ディスコース(話法)分析は、社会化の内容を研究する際の強力なツールとなりうる。

E. 新人の能動性

- ・新しい役割を得る際、新人は状況の意味や自分に何が期待されているのか、出来ることは何かといった不安に悩まされる。
- ・「不確実性減少理論」によると、新人はこの不確かさを減少させようとする。新人は社会化エージェントからの情報が、本来必要なものより少ないと考える傾向にある。特に彼らが必要なのは、一般的な情報ではなく、状況特有の情報である。
- ・そのため新人はより多く、より役立つ情報を、彼ら自らの能動的、積極的行動から得ようとする。Comer (1991) は、「質問こそ、最も早く効果的な方法である」と述べている。
- ・「新人の能動性」に関する研究は、不確実性を減少させるために新人がどのように能動的に情報を探索しているのかを検討している。少なくとも3つの種類の能動性が確認されている：

①Miller & Jablin(1991)の7つの戦術

- (1) 直接的な質問 (2) 間接的な質問 (3) 第三者の利用 (4) 限界を探る(例：規則をやぶる)
 - (5) 偽りの会話(例：ジョーク) (6) 観察 (7) 監視(例：盗み聞き)
- Jablin(2001)のレビューによると、新人は「直接的/間接的質問」と「観察」を最も多く使っており、

同僚と上司がそれらの情報探索のターゲットとなっていることが明らかになった。

—Miller & Jabline(1991)の戦術は、社会的なものが中心であり、Ostroff & Kozlowski(1992)の言うような「試行錯誤」や「書類の読み込み」といった手段は含まれていない。

②Ashford & Black(1996)の7つの能動性

- (1) 情報探索 (2) フィードバック探索 (3) 関係構築 (4) 社会的イベントへの参加
- (5) ネットワーキング (6) 職務変更交渉 (7) 楽観的考え

③Manz(1983), Saks & Ashforth(1996)の6つの自己調整戦術

- (1) 自己目標設定 (2) 自己観察：内省 (3) ヒント戦略 (4) 自己報酬 (5) 自己刑罰 (6) リハーサル

1. 先行要因と結果のモデルへ

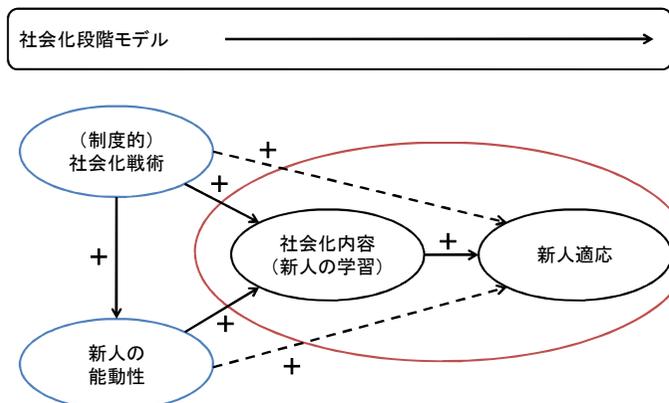
- 新人の能動性の先行要因を「個人差」においている研究が多い。「能動的な性格」には、コントロール欲求、外向性、経験への開放性、自己効力感などがあり、これらが新人の能動性を予測する要因と考えられている。
- 潜在的な先行要因の一つとして、Crant(2000)は、「組織文化」をあげている。
- Morrison(2002a)は、情報探索の新人適応結果への影響については、矛盾するような発見があると述べている。
- これまでの研究では、新人の能動性は学習と適応の両方に関係づけられている。特に前述した矛盾するような発見については、更なる研究が必要である。

2. 役割革新

- 新人の能動性とはいってもほとんどは現状維持が基本である。しかし時には現状維持ではなく「役割革新」が起こることもある。
- 役割革新についておさえておくべき3つの点：
 - ①役割革新と個人変化は、連続しては起こらない。仕事適応は、これら2つの折衷案として起こる。
 - ②役割革新は、意図せずに不意に現れると考えられている。
 - ③役割革新は組織にとって機能したり、機能しなかったりする。

F. 統合モデルへ

社会化研究の統合モデル



- これまでの研究をまとめると、社会化研究の視点には3つのリンクがあると言える：
 - ①制度的社会化戦術は、新人の学習に正の効果をもたらす
 - ②新人の能動性も、新人の学習に正の効果をもたらす
 - ③新人の学習は、意味づけを促し、不確実性減少にもつながるため、新人の適応に正の効果をもたらす
- これ以外のリンクについてはどうだろうか。

1. 段階モデルの役割

- 段階モデルは、新人の能動性はおそらく「予期」段階（職探しと言う不確実性があることから）において高いことを示唆する。「直面」段階においてもおそらく高いと言える。
- Ashford, Blatt, & VandeWalle(2003)のレビューにより、新人が経験を積むにつれ「フィードバック探索」は減少する傾向にあることが分かった。
- 段階と言う考え方からいうと、社会化プログラムの影響は、新人が学習し成熟するにつれ薄まっていくといえる。Ashforth & Saks(1996)は、制度的戦術の影響は、学卒10カ月目よりも4カ月目の方が強かったことを明らかにしている。
- 「適応」段階にいる新人にとって、そのようなプログラムは無意味なものと思える可能性もある。

2. 社会化戦術→能動性

- 新人の学習に焦点をあてた良く構成された機会を提供することによって、制度的社会化戦術は新人の学習を促進すると考えられる。実際、制度的社会化は、新人の観察行動、情報・フィードバック探索、社会的イベントへの参加、関係構築に正の効果をもつことが明らかになっている (Gruman et al.,2006; Mignerey et al.,1995; Saks & Ashforth,1997b)。
- Taboul(1995)の研究では、制度的社会化が、社会的コストの削減（直接的情報探索を促進し、間接的情報探索を減少させた）につながっていることを明らかにした。
- 制度的社会化は、「あまり能動的でない新人」の適応に対して強い影響をもっていることがわかった (Gruman et al.,2006; Kim et al.,2005)。これらの研究では、制度的社会化が能動性を代替する（情報獲得と不確実性減少において）と述べている。

3. 社会化戦術／新人の能動性→新人の適応

- 図における点線は、新人の学習を経ない直接的な関係を意味している。
- ここまでをまとめると、社会化段階モデル、社会化戦術、社会化内容（新人の学習）、新人の能動性は、補完的な関係にあると言える。特に「社会化内容」は、社会化プロセスと新人の短期的、長期的適応をつなぐ主要な楔となりうる可能性がある。

III. 相反する社会化研究

- 4つの相反するテーマ：組織文脈、地方的社会化、個人差、時間の役割について議論していく。

A. 組織文脈

- これまで社会化実践を促進あるいは制約する組織文脈について焦点をあてた研究はほとんどない。
- 状況学習の観点 (Lave & Wenger, 1991) から言うところ「学習はそれが起こる社会的、物理的文脈から切り離すことはできない」(Sonntag, Niessen & Ohly, 2004)。
- その理由は、組織文脈に関して幅広く認知された理論が存在しないことにある (Johns, 2006)。
- 「仕事の文脈は、社会化プロセスにどう影響するのか？」という問いについて考えていきたい。

そのために3つのメカニズムを検討したい。

(1) 近位 vs 遠位の影響 (2) 単純 vs 複雑な社会化 (3) 社会化の促進 vs 抑制

・(1)については「地方的社会化」で詳述する。

1. 単純 vs 複雑な社会化

- ・仕事と役割の複雑さやタスクの相互依存度は、社会化が単純なものとなるか、複雑なものとなるかに関係する。
- ・採用と選別は、社会化を単純なものとする文脈メカニズムの一つの例である。Chatman(1991)は、就職を希望する者と組織との間の価値観が似ていると、適応が容易であることを明らかにしている。

2. 社会化の促進 vs 抑制

- ・学習や学習転移を促す雰囲気 (例: 探索や変化へのオープンさ、建設的フィードバック、失敗の許容、学んだことを使う機会の提供)、学習と適応を励ますような報酬システム (例: 出来高払い、技術に見合った報酬)、適切な資源、などが、社会化を促進する組織文脈の例である。
- ・逆に、社会化を抑制する状況としては、役割の不明確さ、政治的職場 (信頼を失わせ、防衛的な行動をとらせる)、社会化エージェント同士での異なるものの見方、人口統計的違い、予期せぬ変化などがある。

3. 神話作り?

- ・Fogarty & Dirsmith(2001)は、公式な社会化プログラムは、制度的な神話と整ったマネジメントというプレッシャーを反映しているものと述べている。
- ・社会化はそれが起こる場所、それが起こる目的でもある組織文脈を離れて考えることはできない。

B. 地方(職場)的社会化

- ・組織社会化研究は、新人と組織の関係に焦点を当てたものが多い (Anderson & Thomas, 1996)。
- ・しかし、社会化の大部分は「組織(全社的)」というよりも「部族(職場集团的)」と考えた方がよい。

- ・新人は、特定の人間関係とグループでの相互作用を通じて社会化されることが大部分である (Anderson et al., 1999 他)

①組織は、地方(職場)文脈を通して、個人に影響を及ぼす。

例えば、組織の価値観としての「オープンさ」を実感するのは、近くにいる上司の言動からであろう。公式の集合研修で組織から発せられるメッセージは、職場の同僚、上司、メンター、OJTで使われている「現場理論」とかけ離れている場合、現場理論の方が優先される。

②地方文脈こそ、多くの相互作用の源である。

③新人が学習内容のほとんど(例: タスクに必要な要素、人間関係やグループの規範)は、地方(職場)レベルである。組織で行われる訓練のほとんどは、非公式で非構造的であり状況次第のOJTで行われている (Chao, 1997)。

- ・Bandura(1977)の社会的学習理論は、3つの地方(職場)的メカニズム: 観察、模倣、指導が、社会化過程の底にあることを示している。

- ・地方的社会化の有効性は、次の3つに顕著である:

(1) 新人のアイデンティティと所属 (2) 社会的正当性と支援 (3) 組織への導管としてのメンターと上司

1. 新人のアイデンティティと所属

- ・ここまで見てきた社会化内容と新人の能動性に関するレビューでは、心理的欲求として「意味づけ(何)」「目的探索(何故)」「タスク習熟(方法)」に焦点が当てられてきた。
- ・それに対して、アイデンティティ欲求は「状況における自己定義(自分は誰でその位置づけは)」に対するものであり、所属欲求は「状況における他者(誰)」とのつながりに対するものである。
- ・組織メンバーのアイデンティティは、組織全体というよりも、彼らの仕事と職場グループによってたつものが多い (Ashforth & Johnson, 2001 他)。
- ・所属欲求は、職場メンバーに対するものに向きやすい。

2. 社会的正当性と支援

- ・新人の組織経験が部族(職場集团)的であるため、新人は同僚、上司、メンターを情報とフィードバックのみならず、社会的正当性の源として見る傾向がある。
- ・社会的正当性により、新人は自身の組織での役割を本物と感じることができ、自信を深めることができる。
- ・「ハネムーン効果」「新人の期待」「新人の適応」研究によると、初期の幸福な期間が終わる時に、新人は最も支援が必要なにも関わらず、周囲は入社初期段階(幸福なので支援が不要な時期かもしれない)で支援を提供することが多い。

3. 組織への導管としてのメンターと上司

- ・新人は、メンターに対して(上司よりも)はより気軽に情報とアドバイスを得やすい。メンターは、新人が新しい仕事と組織を学習し適応することを手助けしているとする研究がある(例: Allen et al, 1999 他)。
- ・メンターや上司は、新人がより大きな組織にコミットするための導管的役割を果たしていると言える。
- ・Slush & Ashforth(2005)は、新人は4つのメカニズムを通して、マネジャー(またはメンター)を組織と同一視すると述べている: ①社会的影響 ②擬人化 ③行動的意味づけ ④影響転移
- ・まとめると、より大きな組織の理解や愛着は、地方(職場)的資源によって媒介されると考えてよい。これまで組織社会化と考えられてきたことは、実際にはより地方(職場集团)的社会化であったといえる。

C. 個人差

- ・個人差には様々な変数がある: 人種、過去の経験、個人的資質、価値観、信念、態度、行動スタイル、

Figure 1.2 地方(職場)的社会化

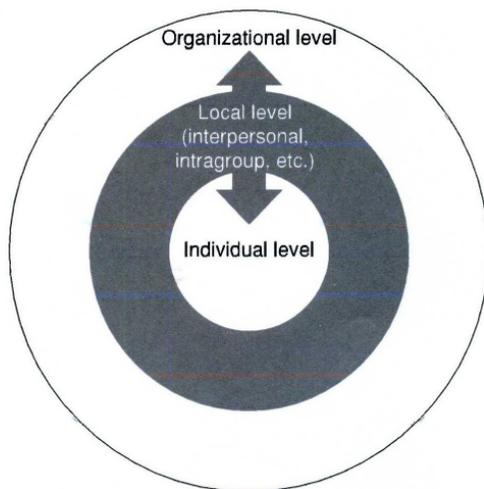


Figure 1.2 Localized socialization: The local level as mediator of the relationship between the organization and the individual

知識、技術、能力、目標、ニーズなど。

- ・ 個人差は、意味づけ過程における「意欲」と「能力」に影響を及ぼす。

1. 意味づけと学習への「意欲」

- ・ 過去の仕事経験は、新しい状況を解釈し、適応を促進する見取り図となる (Brett, 1984)。
- ・ 学習目標志向の高いプロティジは、メンターからより多くの心理社会的支援を受けている (Godshalk & Sosik, 2003)。
- ・ 好奇心旺盛さは、職場学習と関係し (Reio & Callahan, 2004)、能動的な性格はタスク習熟、集団への統合、政治的知識、職務パフォーマンスを予測している (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003 他)。
- ・ Colquitt et al.(2000)のレビューにより、学習意欲は、知識、技術の獲得、自己効力感に正の効果をもたらすことが明らかになった。

2. 意味づけと学習の「能力」

- ・ 様々な個人差—認知能力、学習スタイル、外向性、経験へのオープンさ、自己モニタリング—は、新人の適応を促進することが明らかになっている (例: Bauer et al., 1998 他)。
- ・ メタコンピテンシー
 - ① 「エンプロイヤビリティ (雇用される能力)」は、新人の能動性、学習、役割革新の予測変数と言える。
 - ② 「核となる自己の評価」は、自己効力感、自己尊重、統制の所在 (自責か他責か)、精神的安定につながるものである。これらは、新人の適応に強く幅広い影響をもつと考えられる。

3. 動的相互作用へ

- ・ Hattrup & Jackson(1996)の唱える「動的相互作用」は、人と状況は、相互に影響を与えあっており、そこには継続的な変化があるとす。つまり「人と環境は分かちが難しい」(Schneider, 1983)のである。

D. 時間の役割

- ・ 社会化モデルに「時間」という概念を持ち込むことで、更なる研究の可能性が広がる。

1. 社会化の程度

- ・ ほとんどの学習は、境界を越えた直後に行われる。

Figure 1.3 時間の経過と新人の学習

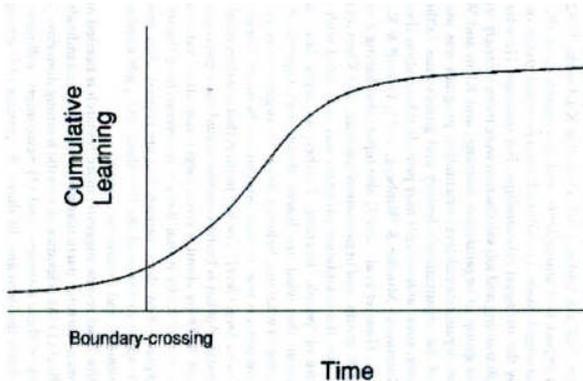


Figure 1.3 Newcomer learning over time

- ・ Reichers(1987)は、「相互作用の頻度」が社会化の程度を予測するとした。そして、頻度は、制度的社会化 (特に連続的、集会的戦術)、新人の能動性、社会化エージェントの関わり (例: 新人との近似性、物理的距離、タスクの相互依存性、職場に関する知識度合) に影響される。
- ・ 「相互作用の質」が社会化の程度を媒介すると考えられる。

2. 時間的遅延と効果の期間

- ・ 学習が、近位の結果: 役割の明確化、技術獲得、個人的変化を促進することにより、遠位の結果: 職務満足、組織コミットメント、パフォーマンス、役割革新/役割維持につながる (Saks & Ashforth, 1997a)。
- ・ 近位 (すぐ) の結果と遠位 (あと) の結果を分けるということは、社会化過程における「タイムラグ (時間的遅延)」を概念化する重要性につながる。
- ・ もうひとつ考えるべきことは、「効果の期間」である。社会化プログラムの影響は、新人が成熟し彼らのニーズが進化することで、消えていくからである。

3. 関連的な安定と不安定

- ・ 社会化研究においては、新人が比較的早く適応し安定するというものがある (例: Chen & Klioski, 2003 他)。それに対して、別の研究では新人の態度は、ハネムーン効果、期待の不一致等から低下するとするものもある。
- ・ これは「コップにあと半分も残っている」「コップにもう半分しか残っていない」という 2 つの見方である。その理由として、次の点が考えられる。
 - ① 社会化段階モデルが示すように、新人のニーズ、抱負、興味、期待、行動は、彼らの経験が増えるほど変わっていくためである。
 - ② いくつかの適応は、他に比べて早く起こるためである (Fisher, 1986)

4. 組織の雇用期間との関係

- ・ 急速に拡大している組織で離職率も高い場合、そこに数カ月いる人はすでにベテランと見られる。それに対して、安定した組織で離職率も低い場合、数年いたとしても、まだ新人と見られる。

IV. 怠慢な前提への疑問

- ・ これまでの組織社会化研究では、次のような前提をもっていると捉えられてしまう。

A. 社会化は未経験者と新卒正社員に適する

- ・ いままでの組織社会化研究では、「ベテランの再社会化」がほとんど扱われていない。

B. 社会化は伝統的な仕事に適する

- ・ 今後組織は、在宅勤務、バーチャルチーム、状況に応じた仕事といった柔軟な仕事スタイルに対応していく必要がある。
- ・ 予期的社会化を、テクノロジーで支援する研究もある (Flanagin & Waldeck, 2004)。
- ・ アメリカの組織の約 50%は、テンポラリーワーカー (非正規社員) に頼っている (Foote & Folta, 2002)。

C. 社会化はよく教育されたホワイトカラー職種に適する

- ・ 予期的社会化は、思春期の頃から始まっているとする研究もある (Gibson & Papa, 2000)。
- ・ 今後は、ホワイトカラー以外の職種での社会化研究が必要。

D. 社会化は「伝統的」な組織開発の結果に適する

- ・ Fisher(1986)は、社会化独特の結果（例：役割革新、組織規範の内化）に焦点をあてるべきだと提言した。
- ・ しかし多くの研究では、伝統的な組織開発の結果変数である、パフォーマンスやコミットメントに焦点が当てられている。

E. 社会化は大きな組織に適する

- ・ 組織規模が、社会化にどのような影響を及ぼすのかについてはほとんど分かっていない。

F. 社会化は国ごとに違いがない

- ・ 国際的な文脈における社会化についてもほとんどわかっていない。
- ・ まだ回答されていない大きな問いとして「国ごとの文化が学習スタイルにどのような影響を及ぼしているのか」というものがある（Clases & Ruiz-Quintanilla, 1998 他）。
- ・ 文化的違いが、意味づけや概念形成にどう影響し、それが情報探索、学習、その他の社会化過程にどう影響するのかを探究する必要がある（Bauer & Taylor, 2002）。

V. 結び

- ・ 個人が組織に役立つメンバーとなり、組織が生き残り続けるためにも、社会化は欠かせない。
社会化こそが、個人と組織のつながりを理解する核となるのである。
- ・ 環境がますます乱気流となっていく中、今後最も大きな研究挑戦として、組織がいかに不安定さと安定さの為に社会化を行っていくかというものがある。
- ・ タスク／プロジェクト特有、職場集団特有の社会化に関する研究も必要になっていくであろう。
- ・ 社会化研究は、不確実な将来に向けて組織を支援するカギとなっていくであろう。

以上