

## # 3 「組織社会化論」

2012年9月2日 (日)  
関根雅泰

1

### A-1. 著者

---

Surprise and Sense Making:  
What Newcomers Experience in Entering  
Unfamiliar Organizational Settings (1980)

Meryl R. Louis



Naval Postgraduate School  
Monterey, California (1983年発表論文掲載時)

---

▶ 2

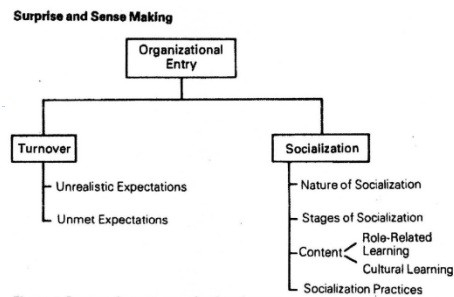
## A-2. 文献概要

- ・組織入社に関して「離職」と「社会化」の研究をレビュー。  
新人が不慣れな環境で何を経験し、どのようにそれらの経験に対処するのかを理解するための理論的枠組みが欠けていることを指摘。
- ・新人が入社時に経験することを「変化」「対比」「驚き」に分類。
- ・新人がどのように入社時の経験に対処するのかを「Sense-making 意味形成モデル」で説明。
- ・新人は、彼らが新しい環境での出来事を「解釈」する際に手助けが必要であり、既存社員はそのような支援の源であると主張。

▶ 3

## A-3. 先行研究

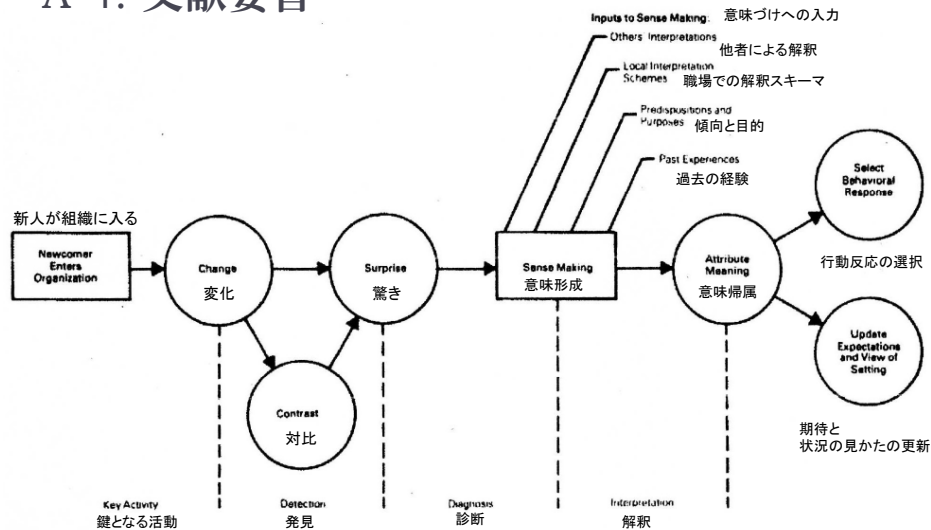
- ・「組織に入る」ということに関しては、2つの研究視点がある：  
労働移動率（離職）と社会化である。



- ・Wanous(1977)は、RJPは離職に負の効果があることを明らかにした。  
しかし、Wanous(1979)は離職とRJPの関係は弱いものであると認めている。  
RJPの効果を実証した研究は出ていない(Ilggen & Dugoni,1977)
- ・Ross & Zander(1957)、Katzell(1968)、Dunnette, Arvey, & Banas(1973)では、自発的な離職が「満たされない期待」と関係していることがわかった。
- ・新人が「非現実的」で「満たされない」期待にどのように対処するかという新しい問いが生まれてきている。
- ・組織社会化研究は、4つのテーマで議論されてきたが、それぞれが個別状況を説明する理論しかもたず、全体を包括する「予測モデル」が必要である。

▶ 4

## A-4. 文献要旨



▶ 5

## A-4. 文献要旨

- ・新人は入社時に、「変化」「対比」「驚き」を経験する。
- ・変化とは、1つの組織から別組織に移る際に起こる外的、客観的違いのことである(例:場所、役職、給料)。
- ・対比とは、新人が感じる主観的な違いである。これは新人によるものであり、同じ変化を体験してもその対比は違った形で現れることがある。
- ・驚きとは、新人が予期していたことと、実際に組織で経験したことの違いであり、肯定的なものとするものと否定的なものに分かれる。
- ・驚きがない状況では、特になにも考えずに人は行動する。それらは「スキーマ」「習慣化」「普段のように考える」と表現される。
- ・Weick(1977,1979)は組織における認識プロセスについて検討し、何が組織において認識を喚起するのか調べる必要があると提案した。本研究では、驚きこそが認識を喚起するものだと主張したい。
- ・新人は、驚きに対して「意味形成」を行うことで対処している。意味形成を行うためには既存社員がどのように出来事を解釈しているのかの情報が必要である。

▶ 6

## A-5. 理論的示唆・実践的含意

- ・本研究で示された理論的枠組みにより、社会化次元の内、どれが何故重要なのが理解できるようになった。社会化実践の内、意味形成を促進するもの、職場文化理解を励ますもの、状況特定の解釈スキーマの獲得が、新しい環境での適応を最終的に促すのである。
- ・これまでの研究では、新人に正確で現実的な期待を、RJPを通して持たせることに注力してきた。本研究で示されたモデルは、新人が満たされない期待や驚きと出会うことは避けられないという視点に立っている。いわば「沈むか泳ぐか」「自分で学べ」という哲学ともいえる。
- ・実践では、新人を支援するために、既存社員とのインフォーマルなつながりや、新人の働きに対するフィードバックを行ったり、新人自身に「入社時の経験」の特徴を理解させることなどが有効である。

▶ 7

## B-1. 著者

### Critical Incidents in Communicating Culture to Newcomers: The Meaning is the Message (1994)

Lisa K. Gundry  
DePaul University, Chicago



Denise M. Rousseau  
Northwestern University, Evanston



(現所属: Carnegie Mellon University  
Heinz College and Tepper School of Business)

▶ 8

## B-2. 文献概要

- ・12の電機製造工場に採用された149名に対して、彼らが経験した「出来事」とそこから感じとったメッセージについて調査した。
- ・新人は、組織を特徴づける「行動規範」についても回答した。
- ・新人が語る「Critical Incidents(重要な出来事)」と「行動規範」は密接に関係していた。
- ・「出来事」から新人が解釈するメッセージは「肯定的・否定的」に分けられた。
- ・肯定的と解釈された出来事は、「チーム志向」の組織文化と関連付けられ、否定的な出来事は「管理志向」の組織文化と関連づけられた。
- ・また、「チーム志向の行動規範」は、「役割葛藤」に負の効果、「役割明確化」に正の効果を示した。

▶ 9

## B-3. 先行研究

- ・「組織に入る」ということは、「意味づけ」(Louis,1980)、「リアリティーショック」(Wanous,1976)、「適合・適応」(Schneider,1983)の混合である。
- ・新人は自分の役割を、社会学習や社会化という「Cultural Bearing文化を帯びること」(Louis,1980)を通して理解する。
- ・個人が文化を学ぶ方法は、その個人が触れる文化の違いによって、様々である(Geertz,1973)。
- ・文化は、「触れられるか」「アクセスできるか」によって異なる多くの要素を持つ。  
研究者は以下の要素に焦点をあててきた:無意識の前提(Schein,1984)、より明白な価値(Louis,1980)、物語(Martin et al.,1983)、行動規範(Cooke&Rousseau,1988)。
- ・メッセージの解釈は、肯定的、否定的強さの度合いが重要(Jackson,1966)である。
- ・罰を伴う否定的な結果は、行動を抑圧し、報酬を伴う肯定的な結果は、行動を増加させる(Luthans & Kreitner,1975; Leon,1981)。
- ・本研究では、新人は規範や行動パターンなどの知覚できる具体的な文化の側面を、経験し吸収するという立場をとる。

▶ 10

## B-4. 文献要旨 (研究の概要)

### ●研究のゴール

- 1) 新人の社会化にとって重要な出来事が何であったかを描写する
- 2) 新人がどのように行動規範を学習するのかのモデルを検証する

### ●研究の手法

- 1) Critical Incidents methodology 臨界事象法 (Flanagan, 1954)

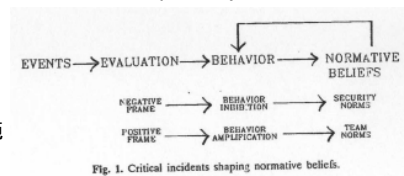
- ① 「印象的だった出来事」を記述 (464の出来事を抽出)
- ② 新人がどのようにメッセージを受け止めたのかを3つに分類 : 肯定的・否定的・中立的
- ③ 出来事を、カテゴリーに分類 (62カテゴリーに)

例) 上司と部下の衝突、上司の支援、同僚間の衝突、快適な同僚間の関係、  
権威尊重、つまらない仕事、上司や職場仲間から疎外、お祝いや報奨

- 2) Organizational Culture Inventory OCI調査 (Cooke & Lefferty, 1989)

- ① 120問の質問紙調査 (5段階評価)
- ② 因子分析で3因子に分類:  
「Satisfaction満足」→「チーム志向」規範  
「Task Security業務保障」→「管理志向」規範  
「People Security対人保障」→「管理志向」規範

- 3) 相関分析と重回帰分析



▶ 11

## B-4. 文献要旨 (仮説の検証)

### 仮説1

新人により報告された出来事は、知覚された行動規範と強い関係がある。 →YES

### 仮説2a

満足(チーム)志向の規範は、出来事から受け取る肯定的なメッセージと関係している。 →YES

### 仮説2b

保障(管理)志向の規範は、出来事から受け取る否定的なメッセージと関係している。 →YES

### 仮説2c

メッセージのフレーミングは、出来事と行動規範の知覚との間を媒介する。 →YES

### 仮説3

役割葛藤は、管理志向の規範に正の効果を示し、満足志向の規範に負の効果を示す。 →YES

▶ 12

## B-4. 文献要旨 (研究の結果)

- ・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。
- ・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は、組織の行動規範を示す有力な手段である。
- ・組織が使用する社会化戦術の違いが、新人が経験する出来事にも関係する。
  
- ・ある組織では「上司の支援」「挑戦しがいのあるプロジェクトへの取り組み」が、印象的な出来事として最も多く記述された。この組織の文化規範は「満足(チーム志向)」であった。
- ・別の組織では「新しい仕事へのシフト」「退屈な仕事の割り振り」「上司との対立」「権威の尊重」に関する出来事が多く、この組織では「業務と対人保障(管理志向)」が高かった。

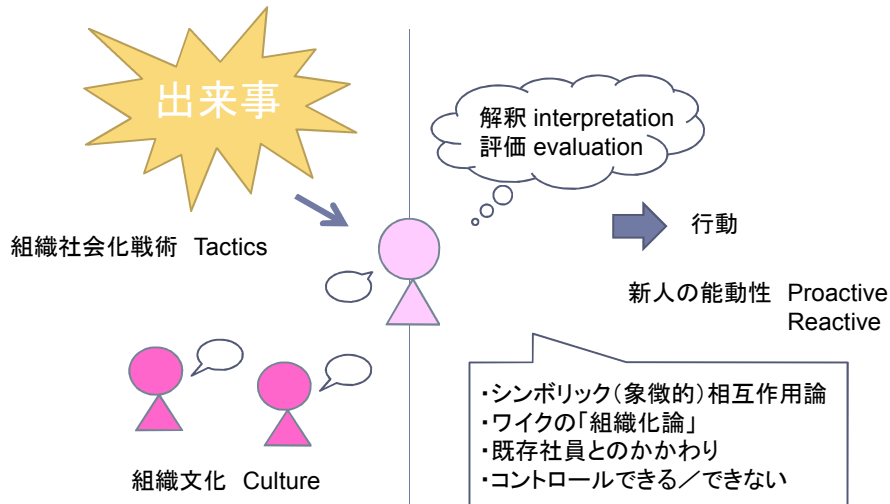
▶ 13

## B-5. 理論的示唆・実践的含意

- ・今まで新人がどのように学ぶのかは少ししか分かっていなかった (Miller & Jablin, 1991) が、本研究により社会化理論における新人の「学習プロセス」に洞察が加えられた。
  
- ・新人が経験する出来事が、能動的に探索されたものであれ、受身で出会ったものであれ、新人はその出来事を積極的に解釈する存在である。出来事により伝えられるメッセージは、組織文化に同化させる強力な力となる。
  
- ・新人は「出来事」により、組織の文化規範を学び、「文化的組織社会化」が促進されることが分かった。

▶ 14

## C-1. 総合的意味



▶ 15

## C-1. 総合的意味

### 【シンボリック(象徴的)相互作用論 Symbolic interactionism】

- ・ミードの弟子、ブルーマーが1937年に造語したとされる社会学および社会心理学の一学派。1960年代以降に広く注目され、現在ではアメリカ社会学、社会心理学の多くの領域に影響を与えている。
- ・1950年代にアメリカの社会学会を席卷した構造＝機能主義の形式主義的な社会学に対抗して、主体としての人間の主観的または相互主観的な意味の世界を理解することを重視し、個人の生きられた世界を実証的に解釈し記述しようとする点に、シンボリック相互作用論の特徴がある。
- ・厳密かつ形式的な操作概念(Operational concept)のみではなく、むしろ柔軟かつ直接的に社会的事実を把握するための感受概念(Sensitizing concept)の使用を提起した。

(「心理学辞典」1999 有斐閣)

▶ 16



## C-1. 総合的意味

### 【ワイクの組織化論】

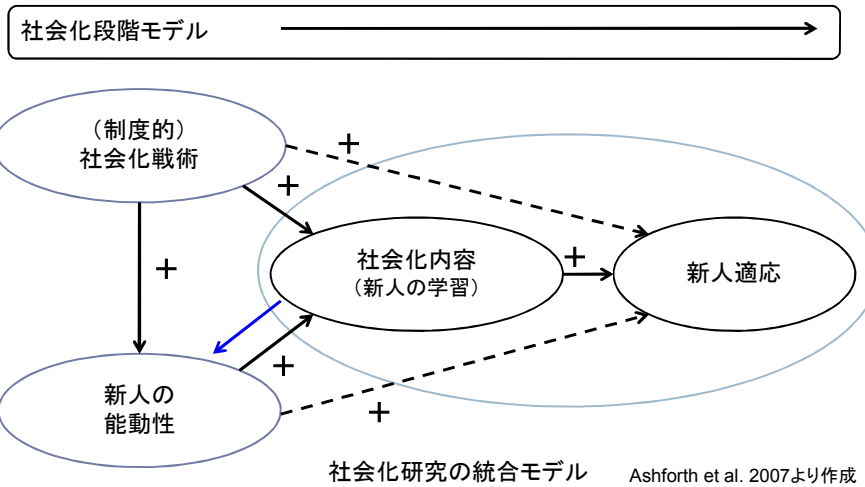
ワイクは、「組織Organization」という名詞ではなく、「組織化Organizing」という動詞を用いて、組織を表現するよう主張した。解釈的視点から見れば、組織は既に出来上がったもの(Organized)ではなくて、つねにできあがりつつあるもの(Organizing)と言える。組織は、客観的事実の羅列から出来上がっているのではなく、むしろ主観的独断など、組織メンバーが自ら創りだしたものから出来上がっていると考えられることができる。つまりワイクから見ると、組織は「私が組織と思うから組織になる」ということになる(佐々木2001)。

ワイク の概念の中で、組織社会化と強く関連するのが「センスメイキング」である。センスメイキングは、意味創造あるいは、意味生成と訳される。これを金井(1999)は、「わかっていくこと」「腑に落ちること」と表現した。例えば、学生が、企業に入社し、だんだんと会社で働くということがどういふことか分かっていく。市役所に勤めていけば、公務員らしく振る舞うようになり、コンサルティング会社に勤めていけば、コンサルタントらしく振る舞う。これはいわば、その組織にいるメンバー間で世界の見方が似通っていくということである(金井1999)。新人は、社会化の中で、センスメイキング過程を経ながら、一人前の組織人へと変わっていくのである(佐々木2001)。

ワイク(2001)は、Louis(1980)の組織社会化研究をセンスメイキングを考察する舞台の一つとして取り上げている。ワイクは、Louis(1980)では、新入社員の社会化過程において「解釈や意味づけは、驚きがひきがねになっている」とし、最初驚いてばかりいるこの時期に、新人は解釈主義者として、自分の予期せぬ出来事を解釈しようと試みていると述べている(ワイク2001)。新人の組織社会化を説明するメカニズムの一つが、ワイクの組織化論におけるセンスメイキングの概念であると言える。

▶ 17

## C-1. 総合的意味



▶ 18

## C-2. ディスカッションしたい点

---

- 自身は、組織入社時、どんな出来事と出会ったか？
- 新人が会う出来事の中で、ある程度受入側でコントロールできそうなものは？
- 新人の能動性を引き出すような職場とするためには？
- 
-