

変革的人材のマネジメント：適応パースペクティブからの探求

小川, 憲彦 / OGAWA, Norihiko

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

科学研究費補助金研究成果報告書

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

5

(発行年 / Year)

2010-05

様式 C-19

科学研究費補助金研究成果報告書

平成 22 年 5 月 28 日現在

研究種目：若手研究（B）
 研究期間：2007～2009 年
 課題番号：19730267
 研究課題名（和文）変革的人材のマネジメント—適応パースペクティブからの探求—
 研究課題名（英文）Management of innovative talented people on the perspective of organizational adaptation
 研究代表者 小川 憲彦（OGAWA Norihiko）
 法政大学・経営学部・准教授
 研究者番号：30434179

研究成果の概要

組織において変革をもたらす人材がいかに育成されるのかについて、個人の組織適応（社会化）の観点から探求した。若手従業員個人の役割レベルでの変革に注目した結果、①社会化戦術の作用は従来の仮説に反して見られず、②むしろ社会化過程で学習された知識の内容（とりわけ自己イメージ）が作用しうること、③組織文化の内容は必ずしも重要ではない可能性があること、④所与の個人特性として自己効力感に注目すべきこと等が示された。

This study explored how the talented young people who cause role innovations in organizations could be cultivated on the perspective of organizational adaptation (in other words, organizational socialization). The results suggested: (1) organizational socialization tactics had no influence on the role of innovative behaviors against the previous accepted hypotheses; (2) learned knowledge during the process of organizational socialization could have effects; (3) organizational culture could have little influence on the behaviors; and (4) self-efficacy as a given individual trait had the probability to cause the behaviors.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2007 年度	1,500,000	0	1,500,000
2008 年度	500,000	150,000	650,000
2009 年度	1,300,000	390,000	1,690,000
年度			
年度			
総計	3,300,000	540,000	3,840,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：役割変革行動、組織社会化、社会化戦術、組織文化、自己効力感

1. 研究開始当初の背景

研究開始当初の研究者の関心について説明する。研究者の基本的関心は、ある企業組織において、なぜイノベティブな働きを行う個人とそうでない個人とが存在するのか、

ということであった。また、研究者の以前の取り組みによって、入社数年の若手従業員においても、自らの職務に変革をもたらすような働きがあることが確認されていた。つまり、ごくわずかな間での何らかの変化によって

変革的行動を実践出来る者とそうでない者が生じているのである。このわずかな間に、どのような作用が生じているのかについて探求すべく、キャリア初期の組織と個人との相互作用に注目し、組織社会化という作用に注目するようになった。

組織社会化とは、「個人が組織上での役割を引き受け、組織のメンバーとして参加するために必須な価値観、能力、期待される行動、社会的知識を正しく認識するようになるプロセス」であり、要するにある組織への新規参加者が当該組織に適応していく過程である。この過程で、変革的行動をもたらす個人の育成に関して、どのような作用が生じているのであるか。

組織社会化の過程は、一方の組織にとっては新規参加者に対する教化の過程として捉えることができる。組織によるこのような働きかけを特に、組織社会化戦術と呼ぶ。

この組織社会化戦術の基本的研究枠組みは、社会化戦術が、個人の役割反応を規定するというものである。

社会化戦術は、細かく分類すると、六つの次元から構成される。具体的には、①集合対個人 ②公式対非公式 ③規則対不規則 ④固定対可変 ⑤連続対断続 ⑥付与対剥である。この、各々対となった六つの社会化戦術次元の両極のうち、どちらの傾向が強いのかによって、従業員は、所与の役割をこれまでどおりに引き継ごうという保持的役割反応と、何らかの変化をもたらそうという変革的役割反応の異なった反応を示すとされている。

とりわけ、対の前者のセットである制度的社会化戦術(集合・公式・規則・固定・連続・付与)は、体系化された社会化のあり方であるため、従来の役割遂行を促す保持的役割志向を促すこと、逆に後者のセット(個人・非公式・不規則・可変・断続)は、非体系的で現場任せの社会化であるため、個々人が創意工夫を強いられる結果、変革的な役割反応が生じるとされてきた。

研究者はこのモデルに注目し、組織への新規参加者を教化し、統合しようとする働きかけから、なぜ組織のサブシステムである役割を変革するような個人が生じるのかという本研究の課題の出発点となる疑問を持つにいたった。

2. 研究の目的

本研究の目的は、組織の中において変革をもたらす人材がいかに育成されるのかについて、個人の組織適応(組織社会化)と言う観点から探求することである。とりわけ、若手従業員個人の役割レベルでの変革に焦点を当てている。

具体的には、以上の目的を踏まえ、先行研

究を渉猟した上で、三つの仮説を検討しようとした。第一の仮説は、先の述べたように組織の育成のあり方(社会化戦術)が変革的行動を促すというものである(c.f., OGAWA, 2009)。第二の仮説は、組織社会化の過程で学んだ学習内容や、継承された組織文化が関連するのではないかとする仮説である(c.f., OGAWA, 2009; 小川・大里, 2010a; 小川, forthcoming)。第三の仮説は、これら組織社会化の過程とは別の要素が関係するのではないかとするものである。具体的には、むしろ変革的行動を起こしやすい仕事役割の性質(職務特性)があるのではないかとする仮説(c.f., 小川・大里, 2008)、あるいはそもそも参入以前の個人特性によって変革的行動がなされるかどうか規定されるのではないかとするものである。

3. 研究の方法

研究目的に鑑みて、本研究では第一に、組織社会化領域を中心とした先行研究のサーベイを行った。

第二に、文献サーベイを踏まえて構築された仮説についての妥当性を検討するために、公共機関で収集された若年就労者のデータ分析(c.f., OGAWA, 2009; 小川・大里, 2008; 小川, forthcoming)と、質問票調査(小川・大里, 2010a, b)を実施した。

より具体的には、小川・大里(2008)は多様な雇用形態で就労中の若年者248名を対象とした調査データを用いた。また、OGAWA(2009)・小川(forthcoming)は、113名の若年正社員のデータを分析対象としている。さらに、小川・大里(2010a)は上場企業の主に人事部(n=277)を対象とした調査、小川・大里(2010b)は大学生を対象としたもの(n=154)である。

4. 研究成果

(1) 変革的人材育成の統合モデル

研究目的に鑑みて、本研究では第一に、組織社会化領域を中心とした先行研究の批判的サーベイを行い、新しい分析枠組みの構築に取り組んだ。その結果を踏まえ、以下の三点を考慮に入れた統合モデルを提示したい。

第一に考慮すべきは、これまでの蓄積が最も厚い、組織社会化戦術の要素である。先に見た社会化戦術の分析枠組みには、大別すると二つの問題点があることが指摘される。

第一は、媒介変数の欠落である。個人は組織社会化の過程で徐々にその組織の成員へ、その組織らしい個人へと変化していく。ただしそれは、社会化戦術の枠組みに見られるように、刺激(社会化戦術)→反応(役割志向

性)に基づく自動的なものではないように思われる。むしろ、組織社会化の過程で何が学習されたのかによるのではないかと思われる。つまり、社会化戦術と役割志向性との間においては、個人の学習内容を媒介変数として設定する必要があるように思われる。

第二の問題点は、第一の指摘に似ているが、モデレータ変数の欠落である。社会化の仕方(社会化戦術)が体系的であるか否かにかかわらず、そこで伝えられる内容がどのようなものであるのかによって、役割反応志向はまったく異なった結果を生じる可能性がある。研究者は特に、組織文化(ある組織の成員に共有された価値観)に注目した。すなわち、組織文化が変革志向的であれば、これを体系的に強化する制度的戦術によって、従来の仮説とは逆に、変革的な役割志向が個人に生じうるように思われる。

次に考慮すべきは、組織社会化以外の諸要素である。社会化の仕方や、社会化過程で学習される内容に関係なく、役割変革を行いやすい状況、役割変革を行う資質を持った個人の存在がありうるであろう。

状況要因としては、個人の役割レベルでの変革行動であることを考慮すると、職務特性の作用を検討すべきであろう。例えば職務における自律性(職務遂行者が自分で判断し行動できる程度)や完結性(その仕事が一つのまとまった塊で、他の要素から独立している性質)の存在は、役割変革を促しやすい状況要件になりうる。

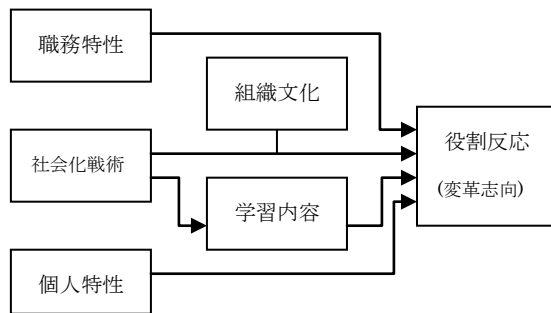


図 1. 変革的人材育成の統合モデル

所与の個人特性としては、例えば、環境に対して自分の行動がどのくらい変化を与えることができるのかについての個人的な信念(自己効力感)の高低が考えられる。自分の行動が環境(この場合は与えられた職務・役割)を変化させようという確信が強い者はそうした行動を実践するように思われる。逆にこれが弱い者は、環境変化が可能であるとは考えないため、役割を変革しようという意思は生じないであろう。

以上のような考察を踏まえて構築された

のが、変革的役割行動を生起させる、図 1 の変革的人材育成の統合モデルである。

(2) 組織社会化戦術の作用

まず、役割変革行動に対する組織社会化戦術の作用は、今回の分析においては見出すことができなかった。欧米を中心と他先行研究によれば、個人的社会化戦術によって、役割変革行動が促されるはずであった。しかし Ogawa(2009)、小川(forthcoming)においてはそのような作用を見出すことはできなかった。ただしこれには尺度の問題等もあり、後の触れるようにさらなる探求の余地がある。

(3) 社会化過程における学習の作用

次に、社会化の仕方(社会化戦術)ではなく、それによって促された適応学習の内容について報告する。

実は、役割変革行動は、その役割の使命や目標そのものを根底から変化させる役割革新行動と、使命や目標はそのままに、その遂行方法や手続きを変化させる、内容的革新行動とに分かれる。

Ogawa(2009)・小川(forthcoming)によれば、役割革新行動を促す作用を持っていたのは、組織社会化の過程で学習された、当該従業員自身の自己イメージであった。これは、その個人の価値観・能力・欲求の複合的な認知であり、つまり自分自身についての理解の程度である。これが高い者は、役割革新行動を促す傾向が見られた。つまり、自分が得意なように、このむように役割を変えようという働きが見られた。

次に、内容革新行動であるが、これを規定していたのは、社会化過程で学習された、当該組織に関する諸知識である。これには、職務に関する知識、集団の人間関係に関する知識、組織全体の戦略や理念、構造に関わる知識などが含まれる。つまり、役割遂行がなされる組織的文脈に関する知識を学習することで、役割遂行の手続きを変化させている傾向が見られた。これはおそらく、役割遂行環境をよく知ること、より適切な手続きに変えられるようになった、あるいは職場の人間関係を熟知することで、現在の役割遂行のあり方を変える上でのキーマンを特定し、有効に変えられるようになったのではないかと推測される。なお、役割変革の対比のため、教えられた通りに役割遂行を行う行動を規定する要素についても探求を行った結果、やはり組織の文脈に関する学習によってこれが規定されていた。

以上を踏まえると、役割遂行の手段を変更させるような改善レベルの変革行動や、従来通りに役割遂行をするうえでは、組織の文脈

的知識が活用されるが、役割自体を変えようとする、よりドラスティックな変化を起動させるのは、自分がどのようにしたいのかに関わる自己イメージが関係していると思われる。

(4) 組織文化の作用

次に、社会化戦術のあり方がどうあれ、組織社会化の過程で伝えられる価値観（組織文化）の内容によって、社会化戦術の効果は変革的にも保守的にもなりうるのではないかとこの仮説のもと、わが国の上場企業 277 社に対し質問票調査を実施した（小川・大里, 2010a）。

ここでは、変革的行動に作用する組織文化は多様にあるのではないかとこの仮説のもと、組織文化自体の次元の探索も併せて行い、同時に適切な尺度開発も視野に入れ、社会化戦術との関連を検討した。

この結果、組織文化には、変革性をその意味内容にもつ進取性をはじめとした六つの次元が見出されたが、社会化戦術との関連性はごく微小なものに過ぎなかった。しかし一方で、自社の価値観を一貫させて経営システムに反映している、いわゆる「強い文化」を持つ組織では、同様に、社会化のあり方（社会化戦術）もまた体系的なものにして（つまり制度的社会化戦術を用いて）その価値観を強く浸透させようとしていた。

つまり、社会化過程で伝えられる学習内容の一つとしての組織文化は、社会化のあり方とはほとんど関係がなく、むしろどのような組織文化であれ、その浸透度が高い組織では制度的な戦術を用いる傾向が見出された。この結果から含意されるのは、社会化戦術と役割反応との間における組織文化のモデレート効果は必ずしも期待されないということであろう。

ここで得たその他の発見事実としては、会社の歴史が長い組織は体系的な制度的社会化を行う傾向にある一方で、進取性、つまり変革志向の組織文化が弱い傾向にあった。つまり、長年会社を存続させてきた過去の成功体験に基づくしっかりとした人材育成を行った結果、従業員が過去の知見をしっかりと継承することで、何かを変えようと言ったイノベティブな価値観が弱まっていくのかもしれないことなどが見出された。

(5) 職務特性と個人特性の作用

Ogawa(2009)・小川 (forthcoming) においては、役割変革行動に対する職務の影響について、職種のだミー変数を用いることで一部検討していたが、ここでは関係が見られなかった。とはいえ、小川・大里 (2008) で示された職務への没頭好意に対する職務の自律性、多様性、フィードバックの効果、およ

び、没頭行動が職務業績を高める効果に見られたように、変革的行動に対しても同様の効果が見られる可能性がある。ただしその直接的検討については現段階では完結しておらず、さらなる探求が必要である。

また、個人特性の作用について、小川・大里 (2010b) では、高い自己効力感を持つ学生は、そうでない者よりも、自分の価値観に合う組織文化を持った組織を選択するという結果が示唆されたように、変革的志向性を持った従業員は変革志向の組織文化の組織を選択していることが含意された。

(6) 提起された今後の課題

当該領域におけるテーマの新規性のため、統合モデルを直接的に検討する前段階で、整備しておくべき様々な課題が見出された。

すなわち、どのような職務特性に注目すべきか、どのような個人特性に注目すべきか、また組織文化の次元の同定やその測定尺度の信頼性、社会化戦術尺度の信頼性等の問題である。このような準備のために様々な取り組みを行う必要があり、現段階では統合モデルの全体的な検討には現段階では至っていない。その取り組みは現在進行中であり、この段階では報告することができない。なお、現在準備している調査は、サンプルを 500 程度確保した縦断的な web 調査であり、以上の過渡的な結果と新たな結果を踏まえた著書の出版を予定している。また、個々の作用が同定された後には、具体的にどのようなメカニズムによって作用しているのかについての丁寧な聞き取り調査が必要であろう。

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計 4 件）

① 小川憲彦・大里大助 (2010a) 「組織文化と組織社会化戦術の関連」イノベーションマネジメント研究センターワーキング・ペーパー、No.97。（査読なし：査読誌投稿中）

② 小川憲彦・大里大助 (2010b) 「大学生の就業先選定基準の探索ーポリシー・キャプチャリング法を通じて」イノベーションマネジメント研究センターワーキング・ペーパー、No.98。（査読なし：査読誌投稿中）

- ③ OGAWA Norihiko (2009) "Role innovative behaviors within the process of organizational socialization", *Keiei Shirin(The Hosei Journal of Business)*, Vol.46, No.1, pp. 35-50.

(査読なし)

- ④ 小川憲彦・大里大助 (2008) 「仕事におけるフロー経験の規定要因とその影響」『キャリアデザイン研究』第4巻、75-91頁。

(査読あり)

[学会発表] (計5件)

- ① 大里大助・小川憲彦 (2009/12/13) 「大学生の就職先企業選びにおける意思決定」人材育成学会第7回年次大会(杏林大学)。[大里大助・小川憲彦 (2009) 「大学生の就職先企業選びにおける意思決定」『人材育成学会第7回年次大会論文集』103-106頁。]

- ② 小川憲彦・大里大助 (2009/11/8) 「大学生の就業先選定基準—ポリシー・キャプチャリング法を通じて—」経営行動科学学会第12回年次大会(東京工業大学)。[小川憲彦・大里大助 (2009) 「大学生の就業先選定基準—ポリシー・キャプチャリング法を通じて—」『経営行動科学学会第12回年次大会発表論文集』234-237頁。]

- ③ 大里大助・小川憲彦 (2008/12/6) 「エントリー・マネジメントと組織文化」人材育成学会第6回年次大会(慶応義塾大学)。[大里大助・小川憲彦 (2008) 「エントリー・マネジメントと組織文化」『人材育成学会第6回年次大会論文集』255-258頁。]

- ④ 小川憲彦・大里大助 (2008/11/8) 「組織文化と社会化戦術との関連についての探索」経営行動科学学会第11回年次大会(中部大学)。[小川憲彦・大里大助 (2008/12/6)

「組織文化と社会化戦術との関連についての探索」『経営行動科学学会第11回年次大会発表論文集』51-56頁。]

- ⑤ 大里大助・小川憲彦 (2007/12/2) 「仕事場面におけるフロー経験」人材育成学会第5回年次大会(首都大学東京)。[大里大助・小川憲彦 (2007) 「仕事場面におけるフロー経験」『人材育成学会第5回年次大会論文集』201-204頁。]

[図書] (計1件)

- ① 小川憲彦 (2010 予定) 「キャリア初期における人材育成方針の影響」金井壽宏編著『日本のキャリア論Ⅱ(仮)』、掲載頁未定、白桃書房。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

小川 憲彦 (OGAWA Norihiko)
法政大学・経営学部・准教授

研究者番号：30434179

(2) 連携研究者

大里 大助 (OSATO Daisuke)
福岡女学院大学・人間関係学部・専任講師

研究者番号：20435126