

組織社会化の作用と成果の経年研究：コン ティンジェンシー要因としての時間

小川, 憲彦 / OGAWA, Norihiko

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

科学研究費助成事業 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)

2017-06-09

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 6 月 9 日現在

機関番号：32675

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2016

課題番号：25380480

研究課題名(和文) 組織社会化の作用と成果の経年研究-コンティンジェンシー要因としての時間-

研究課題名(英文) A longitudinal study on organizational socialization

研究代表者

小川 憲彦 (OGAWA, Norihiko)

法政大学・経営学部・教授

研究者番号：30434179

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,500,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、新人が企業組織に適応するプロセスである組織社会化の進展状況を経時的に把握することであった。同一年度に入社した様々な企業に所属する514名を対象として、組織社会化を促す会社側からの作用である組織社会化戦術、組織への参入を果たした個人の適応行動を意味するプロアクティブ行動、個人の組織社会化指標である「学習、および」二次的な社会化指標である複数の態度変数を5年間測定した。結果の一部を簡潔に述べると、「は入社3年目まで上昇し以後は安定、「は初年度で最も高く2年目以降は減少傾向、「は大きな変化が見られず、「は職務業績が上昇する一方で組織への愛着は3年後まで落ち込み、その後持ち直した。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study was to understand the states of change of organizational socialization of new comers according to time progress. The subjects were 514 new graduates hired by various Japanese companies in a same year. The data were collected six times for five years. Institutionalized organizational socialization tactics were performed at highest level at the time of first three month, and declined gradually in two years. Conversely, the level of individualized tactics rose up gradually in first three years and showed stability after that. Proactive behaviors by newcomers showed highest value at the first three month and after dropping until second year, the average values became stabilized. Proximal outcomes of socialization showed different change: uncertainty of newcomers continued declining while understandings of their companies and self-confidence increasing for five years. Generally, socialization tactics and proactive behavior had positive effects on the outcomes.

研究分野：組織行動論

キーワード：組織社会化 組織社会化戦術 プロアクティブ行動 役割志向 学習 組織コミットメント 職務業績

1. 研究開始当初の背景

「個人が組織内の役割を引き受けるのに必要な社会的知識や技術を獲得する過程」(Van Maanen & Schein, 1979)等と定義づけられる組織社会化は、主に組織参入直後の新人に関して探求されてきた。この際、過去の研究では横断的研究デザインが採用されてきたが、近年では縦断的調査が主流となっている。

しかしながら、そのような場合でも、多くは参入1年後までが対象となっており、あくまで新人を対象とした取り組みであった。移動や昇進による役割変化は勿論であるが、同じ職務や職位のままであっても、入社数カ月と1年後、あるいは数年後では求められる役割は当然、変化する。組織社会化の概念はそうした継続的な変化全般を照射可能な概念でありながら、組織参入後1年間という、きわめて限定的な期間についてのみ探求がなされてきた。

一方、これまで筆者らが行ってきた人事を対象とした調査では、採用後、新人がどの程度の期間を経て一人前の組織人として機能するようになるのかについては、1年間というよりも、むしろ3年や5年といったより長期的な期間を要するプロセスであることが指摘された。これは類似の調査においても同様に指摘されるところである。このような研究と実践との乖離状況を踏まえれば、より長期的な組織社会化の実態を把握する必要があるだろう。

また、多くの組織行動論研究と同様、当該研究領域においても、ある独立変数の効果は基本的に普遍的なものであると考えられてきた。例えば、組織社会化を促す企業側の働きかけ全般を意味する組織社会化戦術という概念があるが、その下位次元である制度的組織社会化戦術は参入者の学習を促し、組織への愛着を高める等の効果があると実証されてきた。しかし、組織からの働きかけの在り方自体は年次を経ることで変化すると考えるのが自然であろう。また、同じ働きかけであっても、参入1年未満の新人と数年を経た成員とでは効果が異なる可能性がある。

以上のような問題意識から、入社後数年間の経時的な組織社会化の在り方はどのように変化するのか、同時にまた、組織社会化の作用の変化についても探求する必要があると考えられた。

2. 研究の目的

本研究の目的は、組織参入者が企業組織に適應していくプロセスである組織社会化の経時的な促進状況を包括的に把握することであった。具体的には、組織側から参入者への働きかけである組織社会化戦術、参入者自身による適応行動であるプロアクティブ行動、それら社会化促進要因の直接的成果と考えられる参入者の学習、および間接的成果である職務態度の変遷を把握すること、および

上述の社会化作用の効果の変遷を把握することであった。

3. 研究の方法

ある同一年度に新しく企業組織に参入した大卒・大学院卒者962名を対象に、縦断的な質問票調査を実施した。所属先は多岐にわたる日本企業であった。

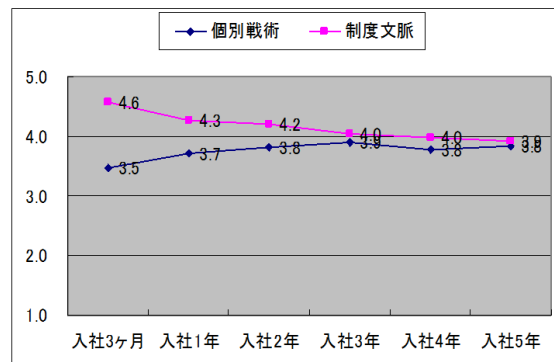
回答者数は入社3カ月段階で514名、入社1年後で514名中の343名、2年後は343名中の81名、3年後181名中の114名、4年後114名中の71名、5年後71名中の40名であった。すなわちパネル調査的に5年間にわたって組織社会化にかかわる諸変数を測定した。

各尺度は既存の広範に用いられている尺度を和訳し用いた。具体的には Jones(1986)の組織社会化戦術の7点尺度、Ashford & Black(1996)のプロアクティブ行動4点尺度、Chao, et al.(1994)の社会化における学習内容の5点尺度に加え、Allen & Mayer(1990)や小川(2006)で用いられた態度等にかかわる二次的の社会化成果に関する5点尺度を用いた。主要な変数の信頼性係数はほぼすべての時点において.07を上回るものであった。

4. 研究成果

(1) 組織社会化の促進要因と成果の変遷

まず、組織側からの社会化の働きかけを意味する組織社会化戦術には、因子分析の結果、制度文脈的の社会化戦術と個別的の社会化戦術の二次元が見出された。前者は体系的・集団的な育成の方針・実践を、後者は個人的・0JT的な育成の在り方を意味している。



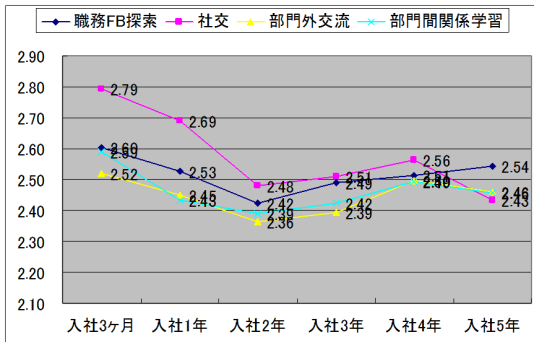
図から明らかなように、入社直後の段階では制度文脈的の戦術の度合いが高く、その後3年程度まで緩やかに下降し、以降は安定的な水準となっていた。逆に、個別的の戦術は、入社直後の段階では相対的に低い水準にあったが、3年程度まで上昇し、以降はやはり安定的な水準になっていた。

以上の結果は、入社当初、会社は新人を集団的に扱い丁寧な指導を行う傾向にあるが、その後は徐々に現場教育へと軸足を移していくことが示唆された。ここではまた、ある会社がある特定の育成方針をとり続けるというよりも、勤続年数に応じて変化して行く

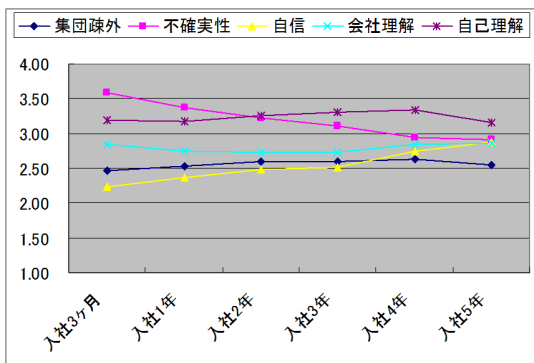
傾向にあることが実証的に示された。

次に、組織に参入した個人の側が組織や仕事に適応しようとする主体的な行動を意味するプロアクティブ行動には、自身の職務遂行に関するフィードバック探索、職場の人間との公式・非公式な社交行動、所属部門外の人員との交流、部門間関係の学習という四つの下位次元が見出された。

行動水準については下位次元ごとに程度の差があり、特に社交行動は入社当初は高い水準を示したが、以後入社2年目まで低下し続けた。その後、若干持ち直すようであるが、これは異動の有無が作用していたと考えられた。入社初期段階では相対的に、人間関係づくりに力を入れていることが理解される。



組織社会化の直接的・一次的成果として考えられてきたのは、個人の学習であった。しかしながら因子分析によって見出された次元は、特定領域の学習（例えば仕事の遂行方法、組織の文化、人間関係）というよりも、情緒的あるいは態度的な認知が大半を占めた。具体的には、集団からの疎外感の認知、組織環境に対する不確実性、自信であり、学習領域に対応していたのは、会社全体に関する理解と、自分自身の職務上の興味関心や適性の理解（自己理解）であった。



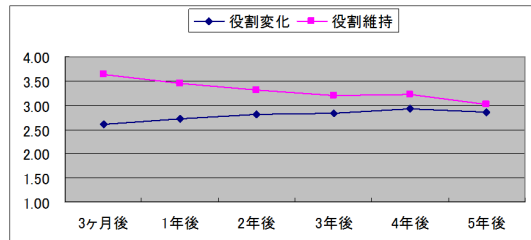
環境への不確実性は5年の間一貫して低下傾向が見られ、これと整合的に、自信や会社への理解は5年間で上昇していく傾向が見られた。自己理解は4年ころまで緩やかな上昇が見られたが5年後若干低下していた。5年段階のサンプルが少数であるため結論付けることは難しいが、異動による認知の再検討

がなされているのかもしれない。

入社2年目にかけて集団からの疎外感の認知はむしろわずかながら上昇していたが、これは個別的な社会化戦術との関連で理解できるかもしれない。すなわち、入社当初は会社側から目をかけられ丁寧に指導がなされるが、徐々に自立を促され、あるいは現場教育に任されることで、入社当初ほど職場集団から目をかけられなくなってきたと認知しているのかもしれない。

自信、会社理解、自己理解は全体としては在籍期間に応じて上昇していたが、この結果は組織社会化が順調に進展したものと考えてよい。

次に、論者によって一次的成果とするか二次的それと見るか見解が分かると思われる役割志向性の変化状況を示す。役割志向性は、組織側の期待に沿って与えられた目標を既存の方法で遂行しようとする役割維持志向と、目標ないし遂行手段に変化を加える役割変化志向の二次次元が見出された。役割維持は最初の3ヶ月をピークにほぼ一貫して低下していたが、逆に役割変化は当初3ヶ月段階を最低水準にその後4年後まで少しずつ上昇していた。つまり、仕事に慣れるまでは言われたことに従い、徐々に個々人なりの工夫を加えていったものと思われる。



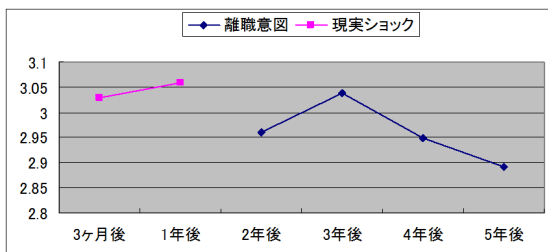
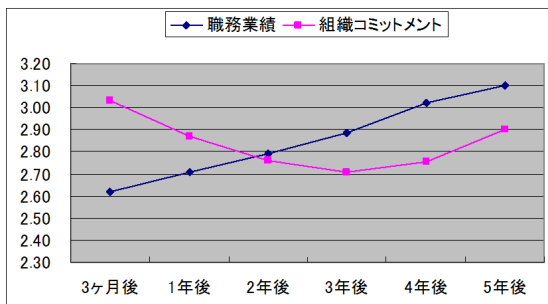
社会化の進展そのものを表す指標が一次的成果であるとするれば、二次的成果は、社会化独自の作用というわけではない、報酬やタスクの難易度など、その他の要因の影響も大きい成果変数である。具体的には、会社への愛着度合を意味する組織コミットメントや職務業績、離職意図等である。

まず役割遂行の指標と考えられる職務業績は、5年間一貫して上昇していた。自信が付き、自分なりに工夫を加える等する中で高いパフォーマンスを生み出せるようになっていくと推測される。

一方、組織の一員としての一体感であり、組織への肯定的な態度を照射する組織コミットメントは入社3ヶ月をピークに3年後まで低下していた。4年後5年後には再び盛り返すが、当初の水準までには至っていなかった。本データは継続的に在職している者のデータであり、その時点での離職者データは含まれていないことを考慮すると、むしろ職務業績同様に上昇し続けても良いように思われた。

これについては、入社3ヶ月と1年後の段

階でのみ測定された現実ショックの認知が影響している可能性が示唆された。現実ショックとは当初会社に期待していたものが必ずしもその通りではなかったと認知することによって生じる心理的な衝撃であり、キャリア初期における離職や否定的態度の原因の一つとして指摘されてきた。入社3ヵ月段階のショックよりも1年後のショックが若干高いことを踏まえると、会社の現実を徐々に認知した結果、会社に対して手放しに肯定するような態度から、より冷静に会社との関係性を考えるようになったのかもしれない。2年後以降で測定された離職意図も3年段階で最も高い値を示していることを踏まえると、3年段階の低い組織コミットメントの様子と整合的である。



(2) 組織社会化促進要因の効果

ここでは組織社会化の一次的・二次的成果に対する社会化の諸作用について言及する。基本的な分析枠組みは、社会化戦術とプロアクティブ行動を説明変数として、一次的社会化成果を被説明変数とした重回帰分析、二次的社会化成果を被説明変数とする際は、 a に加え一次的社会化成果も説明変数として加えた。その上で、3ヵ月段階で測定された a が同時期に測定された a 、1年後に測定された b 、2年後に測定された c 、 d 、 e 、 f に対して各々どのような作用をもたらしたかを検討した。他の分析も同様の考え方に基いて分析がなされた。

まず組織社会化戦術とプロアクティブ行動の一次的成果に対する効果について述べる。集団からの疎外感と不確実性の認知に対しては当初3ヵ月段階から5年後に至るまで、ほぼ一貫して個別的社会化戦術がこれを高める効果を示していた。すなわち職場集団への適応や定着を考えるのであれば、現場任せのOJTではなく、より体系的で支援的な初期教育が重要であると考えられる。個人のプロ

アクティブ行動については次元や時期によって効果が異なっていたため、一様に結論付けることは難しいが、社会化戦術が一貫した効果をもたらしていたことを踏まえると、入社初期段階においては個人の努力だけに任せてしまうことには限界があり、マネジリアルな働きかけが重要であることが示唆された。

自信の認知については、個別的社会化戦術と職務フィードバック探索行動に、これを高める効果が散見された。OJT 的な育成は、不安や不確実性を高めるネガティブな側面と、逆に自信を高めるポジティブな効果の二面性が認められた。後者の場合は、任された、認められたという認知が働くのかもしれない。

会社の理解度については、職務フィードバック探索行動において、最も高い頻度でこれを高める効果が認められ、次いで部門間関係の学習に同様の効果が認められた。また、制度的社会化戦術もこれを高める効果が多く認められた。自己理解についても、職務フィードバック探索行動が最も高い頻度でこれを高める効果が認められた。つまり、仕事の出来不出来や評価をフィードバックを求める姿勢が会社や自分の適性などの理解を高めるようである。

次に、役割変化志向については、個別的社会化戦術と職務フィードバック探索行動に最も高い頻度でこれを高める効果が認められた。役割維持志向については、一次的社会化成果の不確実性の認知が最も高い頻度でこれを高める効果を示していた。次いで制度的社会化戦術に多くの時点で同様の効果が認められた。現場任せの育成や本人の努力に任せる育成の在り方は、それなりの工夫を生み出すようである。逆に、よく分からないと感じている者は言われたように役割を遂行しようとするようである。

職務業績については、社会化の一次的成果であった自信が最も高い頻度でこれを高める効果を示していた。概して、社会化の促進要因である社会化戦術やプロアクティブ行動ではなく、一次的成果の学習内容(自己理解が正の効果、集団からの疎外感が負の効果)が作用していた。職場から受け入れられることで自信が生まれ、仕事の遂行もスムーズになるものと考えられる。

組織コミットメントについては、ほとんどのケースで会社の理解度がこれを高めていた。また、入社3ヵ月段階の制度的社会化戦術はその後3年間にわたってコミットメントに正の効果と及ぼしていた一方で、入社1年段階の個別的社会化戦術が2年後と4年後に負の効果と及ぼしていた。類似の個別的戦術の効果は他のケースの分析中にも散見された。会社に愛着を持たせる上では丁寧な初期教育が重要であると考えられる。

最後に離職意図に対しては、社交行動が負の効果と及ぼす傾向が頻繁に見られた。なお、

離職意図を説明する回帰式には現実ショックも説明変数として加えたが、概して正の効果が認められた。つまり、周囲の人間と積極的に交流している者は会社を辞めたいとは思いにくいが、入社当初の期待を裏切られたと認知した者は辞めたいと感じやすいようである。この意味では、採用段階、言い換えれば予期的社会化段階で、自社アピールのために過度で非現実的な期待を持たせることは、入社後の適応段階で問題を生じさせると言えるだろう。

なお、これらの結果の多くは、従来の実証結果と大きく異なるものではなかったが、その効果や含意についてはより精緻な分析によって改めて検討する必要がある。

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3件)

Norihiko Ogawa, Daisuke Osato & Kiyoshi Takahashi(2016)"Criteria for Screening Job-Applicants in Japanese Companies: Policy-Capturing Approach," Journal of Academy of Business and Economics, Vol.15, No.1, pp.101-109.(Refereed)

Norihiko Ogawa, Kiyoshi Takahashi, & Daisuke Osato(2013)"The Empathetic Sorting Technique: Measuring Corporate Culture by Sorting Illustrated Value Statements," Journal of Business Studies, Vol.6, pp.81-101.(Refereed)

小川憲彦・大里大助(2013)「新卒者採用に関する企業実態調査報告書」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.140、1-56頁。(査読無)

[学会発表](計4件)

Norihiko Ogawa & Daisuke Osato (2016) Two Kinds of Decision-Making Test in Employment Interviews. The Proceedings of 2nd International Conference on Management, Business, and Economics & The 4th International Conference on Tourism, Transport, and Logistics. pp. 601-609.(At Da Vinci Villa Hotel, San Francisco, CA, USA. February 12th.)

Norihiko Ogawa, Daisuke Osato, & Kiyoshi Takahashi (2015) Criteria for Screening Job-Applicants in Japanese Companies: Policy Capturing Approach. The Proceedings of the International Academy of Business and Economics Winter Conference. pp. 101-109.(At International Palms Resort and Conference Center. Orlando, FL, USA. March 22th-24th.)

Norihiko Ogawa (2013)"The Relative Importance of Organizational

Socialization Tactics and Proactive Behavior: Dominance analysis using longitudinal data on employees," The Proceedings of the International Conference on Business, Economics, and Information Technology 2013 in Cairns, pp.200-208.(At the Pacific International Hotel, Cairns, Queensland, Australia. March 18th-19th.)

小川憲彦(2013)「組織社会化研究における時間の検討」『経営行動科学学会第16回年次大会発表論文集』76-82頁。2013年10月26-27日、名古屋大学(愛知県・名古屋市)。

[図書](計1件)

小川憲彦(2014)「リアリティ・ショック」(29頁)『キャリアデザイン支援ハンドブック』日本キャリアデザイン学会編。

[産業財産権]

出願状況(計0件)

取得状況(計0件)

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・教授

研究者番号: 30434179

(3)連携研究者

高橋 潔(TAKAHASHI, Kiyoshi)

立命館大学・総合心理学部・教授

研究者番号: 90298555

大里 大助(OSATO, Daisuke)

福岡女学院大学・人間関係学部・准教授

研究者番号: 20435126