



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION  
**KOBE UNIVERSITY**  
ROKKO KOBE JAPAN

20112a

組織社会化概念の再定位

福本 俊樹

Current Management Issues



# 組織社会化概念の再定位

福本俊樹

## 1. はじめに

1980年代から近年に至るまでのここ数十年に渡り、組織社会化研究において体系的理論の不在が指摘されている (Fisher, 1986; Saks and Ashforth, 1997a; Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo and Tucker, 2007)。組織社会化研究は、体系的理論化を志向した Van Maanen and Schein (1979) 以降、現在に至るまで数多くの研究が蓄積される中で、研究の多様化・細分化が進むこととなった。組織社会化研究は大きく分けて、個人の組織への適応を問題関心とする研究と、組織文化の継承を問題関心とする研究 (e.g. Cable and Parsons, 2001) の二つに分けられる。前者の研究領域ではさらに細分化が進み、適応過程における組織の働きかけに注目するもの (e.g. Jones, 1986; King and Sethi, 1992)、個人の働きに注目するもの (e.g. Miller and Jablin, 1991; Morrison, 1993a, 1993b)、組織の働きかけと個人の働きかけの相互作用に注目するもの (e.g. Griffin, Colella and Goparaju, 2000; Gruman, Saks and Zweig, 2006)、適応過程における学習に注目するもの (e.g. Chao, O'Leary - Kelly, Wolf, Klein and Gardner, 1994; Haueter, Macan and Winter, 2003)、など、多種多様なフレームワークのもとで研究が行われている。こういった研究フレームワークの多元化・細分化の一因には、そもそもの組織社会化概念それ自体に統一的な定義が存在しないこと、また概念の使用法にまつわるコンセンサスが存在せず、研究者によって様々な異なる意味づけがなされていることが挙げられるだろう (高橋, 1993)。

このような現状にあって、組織社会化理論の統合の必要性が度々主張され (Saks and Ashforth, 1997a; Bauer et al., 2007; Saks and Gruman, 2011)、差し当たり多元化・細分化したフレームワークの接合が取り組まれている (e.g. Griffin et al., 2000; Gruman et al., 2006)。しかし、今や組織社会化研究は理論的混沌の相を呈し、一体どこにどのような問題があるのかも不明瞭な状態であることを考えれば、それら問題を確認・解消せぬままフレームワーク接合ばかりを行っても、本来の意味での理論的統合など不可能であろう。また、理論的統合の必要性ばかりが題目のように繰り返されながらも、未だなお組織社会化研究の体系を批判的に検討する研究が現れないことを考えると、理論的統合とは付け焼刃のフレームワーク接合による研究実践を正当化するレトリックに過ぎない可能性も考えられる。したがって、早計な理論的統合に踏み切る前に、われわれがまずなすべきことは、これまでの組織社会化研究の批判的検討を通じて、どこにどのような問題があるのかを確認することであり、いかなる方法によってその解消が可能なのかを検討することであろう。

したがって本稿の目的は、これまでの組織社会化研究における代表的な研究の検討<sup>1</sup>を通じて、組織社会化研究における問題の所在を確認すること、それら問題を解消するような組織社会化概念を検討することにある。第二節では、細分化した組織社会化研究の批判的検討を行い、それぞれの問題点および研究の分化における問題点を指摘する。第三節では、

---

<sup>1</sup> 本稿において先行研究の検討は、本稿の目的を果たし得る限りにおいて行われる。したがって本稿は組織社会化研究の包括的なレビュー論文ではない。組織社会化研究における近年の包括的なレビュー論文としては、Ashforth, Sluss and Harrison (2007) を参照のこと。

それら問題点をいち早く指摘していた Van Maanen and Schein (1979) を再訪しつつ、彼らが組織社会化概念を用いて何を問おうとしていたのかを確認し、組織社会化概念の再定位を試みる。

## 2. 組織社会化研究の現状

組織社会化研究における初期の研究は、組織において個人が提供する活動が、集合的に組織の存続に繋がっていく一連の過程を説明することを志向していた<sup>2</sup> (Van Maanen and Schein, 1979)。だが、その後の組織社会化研究は、組織における個人のあり方をあつかうマイクロ研究と、組織の存続を扱うマクロ研究に分化することとなる。現在では組織社会化研究は、「個人の組織への適応」というマイクロ過程と、「組織文化の継承」というマクロ過程の二つの主要な研究関心を持つ研究とされる (Saks and Gruman, 2011)。本節ではまず、組織社会化を個人の組織への適応とし、その適応状態がいかんして達成されるのか、ということの研究関心とするマイクロ研究を概観する (2.1)。次に、組織社会化を組織文化の継承と捉えるマクロ研究を概観する (2.2)。最後に、これらマイクロ過程とマクロ過程の分化における問題について指摘が行われる (2.3)。

### 2.1 個人の適応に関心を持つ研究

本項では、個人の組織への適応というマイクロ過程に焦点を当てた研究を検討する。ここでは、社会化施策 (インプット) と適応 (アウトプット) との連関 (2.1.1)、適応に至るまでの組織社会化過程における個人の学習 (2.1.2) という二つのアジェンダが検討され、そのそれぞれについて内生的問題点が指摘される。

#### 2.1.1 社会化施策と適応の連関

ここで検討されるのは、組織社会化過程のインプットとしての社会化施策とアウトプットとしての適応との連関を問うことをアジェンダとする研究である。一般的に、インプットとしての社会化施策には組織社会化戦術 (organizational socialization tactics)<sup>3</sup> が用いられる。だが、アウトプットとしての適応が一体いかなる状態を指すのかについては、研究者間での見解の一致が得られておらず、研究の数ほど多くの適応概念が存在すると言っても過言ではない<sup>4</sup>。組織社会化研究の蓄積を考えると、これら個々の適応概念を検討していくのはもはや不可能であるし、それほど意味があるとも思えない。しかし、本項の検討対象が社会化施策と適応との連関である以上、アウトプットとしての適応が何であるかについて触れずに済ますこともできないだろう。したがって以下では、アウトプットとし

---

<sup>2</sup> この点に関しては本稿の (3.1) において詳細に検討される。

<sup>3</sup> 組織社会化戦術とは、Van Maanen and Schein (1979) により提示された概念で、それが何を示すのかについては本稿において後に検討するが (3.1)、一般的には組織からの社会化促進施策のように理解されている。

<sup>4</sup> あるいは、組織社会化研究において適応概念は、もはや取り立てて議論されるものではなくなった、と言った方が良いのかもしれない。近年の定量研究においては適応の指標として様々な変数が用いられているが、適応が何を指すのかについて明示的な議論がなされないまま、何らかの諸変数が適応の指標として用いられる。適応の意味内容が不明瞭なまま、適応の名のもとに更なる研究が次々と生み出されている、というのが現状である。

での適応についての代表的な二つの見解、何らかの心的態度の獲得を適応として捉えるもの、および、組織にとって機能的な個人の形成を適応と見なすものを検討する。

### (1) 特定の心的態度の獲得としての適応

組織社会化研究において、適応という概念が前面化するのには、Van Maanen and Schein (1979) が提唱した組織社会化戦術の概念を整理・変数化し、後に続く定量研究の先駆となった Jones (1986) 以降である。Jones (1986) は、組織が採用する社会化施策としての組織社会化戦術（インプット）が個人の組織への適応（アウトプット）にどのような影響を与えるのかについての実証研究を行ったものであり、この社会化施策 - 適応の連関を問うというモデルは、後の多くの研究で踏襲されることとなる (e.g. Allen and Meyer, 1990; King and Sethi, 1992; Griffin et al., 2000; Gruman et al., 2006)。

それでは、Jones (1986) において適応とはどのようなものとして捉えられていたのだろうか。彼自身は適応概念について詳細に述べてはいないが、その議論から推測して行こう。Jones は、適応は組織社会化の個人的成果 (personal outcomes) であり、同様に組織社会化の成果変数であり行動のあり方を示す役割志向性 (role orientation)<sup>5</sup> とは区別されるものであると述べている (p. 266)。また、「集合的あるいは公式的戦術はおそらく、適応を促すには最も重要性が低いタイプの戦術であろう、なぜならそれらはともに本質的に新規参入者を非人格化する (p. 266, 傍点引用者)」とも述べている。Jones はさらに、状況の定義に関して、組織に参入した個人が、組織の既存成員による状況の定義を受け入れるか、自分自身で状況を定義するかは、そのような既存成員が存在するかどうか、あるいは個人の自己効力感の高さによって変わってくると述べており (pp. 265-267)、組織による社会化の影響力と個人の自律性はトレードオフの関係にあることがわかる。これらのことから Jones の言う適応とは、個人の何らかの状態のことを指し、そして少なくとも組織において人格的存在として個人が成立していることを必要条件として含むものであろう。そして人格的存在として個人が成立することとは、組織の一員でありながらも自律性の感覚を保持し続ける状態のことを指すと考えられる。

ここからは明示的に論じられているわけではないが、以上で確認された議論を敷衍すれば、ここに個人の幸福を組織との協調、すなわち組織の一員として活動を行いながらも自己の感覚を保持し続けることに求め、そのようなあり方が組織と個人の双方にとって望ましい組織社会化の成果とする価値前提を見て取ることもあながち間違いではないだろう。このように Jones (1986) にとって組織社会化とは、組織の中での個人の良好なあり方にかかわる問題だからこそ探求されるべき課題であった。組織と個人の協調のためにはどのような組織社会化施策を採用するのが望ましいか、ということが彼の適応の議論の核心であり、研究関心であったと言えるだろう。そして彼は個人の望ましい人格的状态としての適応を、職務満足・組織コミットメントが高く、役割コンフリクト・役割曖昧性・離職意図が低い状態として変数化する。ここにおいて、Jones (1986) 以降、現在に至るまで続く、

---

<sup>5</sup> 役割志向性とは Van Maanen and Schein (1979) の「革新的反応」の概念を Jones (1986) が変数化したものである。役割志向性が高いほど個人は組織内の役割遂行の手順や役割の目的を变革しようとし、反対に低いほど従来の役割遂行方法を保持しようとする。

特定の心的態度（職務満足・組織コミットメント・離職意図など）を組織における個人の望ましい適応状態を示すものとする研究が成立することとなる<sup>6</sup>（e.g. King and Sethi, 1992; Ashforth and Saks, 1996; Griffin et al., 2000; Gruman et al., 2006）。

個人と組織の双方にとって望ましい状態としての心的態度を達成するための社会化施策のあり方を検討するという研究実践は、非常に明確な研究関心に基づくものであり、もしこのメカニズムが解明されるならば非常に有用な含意をもたらすものであろう。しかし、ここで指摘しておきたいのは、それら心的態度を人格的に望ましい状態としてア priori に想定することの陥穽である。確かにこのような心的態度は、組織の中で自律性を保ちつつ組織の活動に従事する個人というイメージと適合するもののようにも見え、組織と個人の双方にとって望むべき人格的状态を表わしているように思えるかもしれない。だが、達成すべき望ましい状態をこのように変数化してしまうと、いわゆる「組織人間」と揶揄されるような、組織に過剰同調した、過剰社会化<sup>7</sup>した人間像もここに内包されるようになってしまう。組織と個人の協調を目指す Jones 自身も、個人の組織への過剰社会化は当然避けるべき事態と考えていたであろう。だがそのような彼の意図に反して、変数化された適応状態は、組織への過剰社会化の問題を引き起こすことにあまりにも無頓着である。適応状態を上述のような心的態度として設定する組織社会化研究は、それを望ましい状態と想定する以上、常に過剰社会化の問題と対峙せざるを得ないということに注意が必要である。

以上、心的態度としての適応に関心を持つ組織社会化研究は、組織の中で活動する個人にとっての望ましい状態として特定の心的態度を設定し、その達成にあたりどのような要因が影響力を有するのかを問う研究である。だが、これらの研究が、組織における個人の望ましい状態の達成を研究関心とするものであるならば、何らかの心的態度で表わされる状態をア priori に望ましい状態と想定していることについて、そもそもこのような状態は人間にとって本当に望ましい人格的状态を表すものであるのか、ということは更なる検討を要するであろう。

## (2) 機能的個人の形成としての適応

組織社会化過程のインプットとしての社会化施策とアウトプットとしての適応の連関を問う研究には、上述の心的態度の獲得としての適応を議論するものとは異なるタイプのものがある。ここで検討されるのは、組織に対して個人が貢献している状態を組織社会化過程のアウトプットとしての適応とし、その達成の際のあり方に社会化施策などのインプットがどのように影響するのかを問う研究である。

---

<sup>6</sup> 適応を個人の心的態度と見なす研究は、個人の望ましいあり方を問題関心にする一方で、組織側のマネジメント視点に立ったものも多い。新人に対して投資した教育訓練コストを新人の早期離職によって回収不能にしないよう、組織へのコミットメントを高め、離職を防ぐような社会化促進施策を検討するもの（King and Sethi, 1992）、また個人の幸福の達成というヒューマニスティックな観点を薄め、成員の態度や離職者数を操作するためのマネジメント手法として組織社会化を論じる研究も存在する（Allen and Meyer, 1990）。後者の研究では適応のみならず、組織の関心によっては不適応を促進することも論じられる。

<sup>7</sup> 個人が組織へ過剰同調し、主体性や柔軟性を失ってしまうことは過剰社会化とされる。過剰社会化は、実証研究においては必ずしも問題視されてこなかったが、理論志向の強い研究者によってたびたび指摘されている（e.g. Schein, 1968; Van Maanen, 1976; Fisher, 1986）。

Black (1992) は、従来の組織社会化研究において、適応の程度については検討されてきたが (e.g. Black, 1988)、適応の様式 (mode) については見過ごされてきており、適応の様式は個人が組織に適応する際のあり方である以上、見過ごされてはならない研究領域であるとする。ここで適応の様式とは、役割革新あるいは役割保管のことを指す。役割革新とは、新人が組織内の役割を受け継ぐ際に、役割の要求事項や役割に関する期待を変更することを意味する。役割保管とは、組織の役割を変更することなく受け継ぎ、組織の現状をそのまま維持することを意味する。そして Black (1992) は、これらひとつの軸の両極と見なされる役割革新と役割保管について、どのような社会化施策がどちらの適応の様式を促進するのかを調査した。同様に、Black and Ashford (1995) は個人が組織の役割・作業手順・職務の目的などを変化させる職務変化 (job-change) と、個人が組織に合わせて自分自身の服装・行動・対人関係のスタイルなどを変化させる自己変化 (self-change) を適応の二つの様式とし、それらに対して社会化施策のみならず、個人特性や職務特性がどのように影響するのかについて調査を行っている。

それではこれらの研究が一体何を問題としていたのか、もう少し詳しく見ていこう。まず、これらの研究において達成すべき適応とはどのような状態を示すのであろうか。これもやはり明示的に議論されているわけではない。しかし、Black (1992) や Black and Ashford (1995) において組織社会化は経済的なコストの観点から問題とされる。つまり、新人の教育訓練にはコストがかかるだけでなく、研修期間など給与は支払われるもののそれに見合った組織への貢献がなされないという意味で新人には機会コストも生じる。したがって、新人の組織への貢献が、組織が支払うコストを上回る状態を一刻も早く作り出すことが重要となる。このことより、適応とは個人が組織に貢献している状態、すなわち組織に対して個人が機能的な活動を提供している状態のことを指すと考えられる。

では個人が組織に対して機能的な活動を提供し得ることの根拠はどこにあるのであろうか。その根拠は、個人側の組織に対する要求と組織側の個人に対する要求の一致に求められる。個人と組織の要求が調和するからこそ個人は組織に対して機能的な活動を提供すると考えるのである。そして、このような個人の要求と組織の要求の一致は、個人が参入した組織の価値や規範に適合するように自らの態度やパーソナリティを変化させていく個人の変化と、個人が参入以前より保持している価値や規範に沿うように組織の目的や要求事項を変革していく組織の変化のどちらか、あるいは両者の均衡点として達成される (Ashforth and Saks, 1996)。そして、個人が組織の要求に従属するように自らの要求を変化させる、あるいは反対に、自らの要求に沿うように組織からの要求を変化させるこれら諸変化のことを適応の様式と言うのである。要約すれば、適応とは、個人が組織に対して貢献している機能的状態であり、それは組織の要求と個人の要求が一致した状態であり、この機能的状態＝要求の一致状態を達成する際の諸変化が適応の様式と言うことである。

だが、これらの研究には以下の三つの問題点があるように思われる。第一に、想定される適応としての機能的状態、すなわち組織に個人が貢献している状態とは何を指すのか不明瞭なことである。個人が提供する活動が組織に対して機能している、とはどのような状態であり、そして「機能している」ことは誰がどのように評価するのであろうか。そして仮にそのような機能的状態が特定できたとしても、第二の問題点として操作化の問題が

挙げられる。適応の様式とは定義上、適応＝機能的状態に至るまでの諸変化のことを指すにもかかわらず、実際に分析で行われていることはこの関係を転倒させ、何らかの諸変化が観察された時点を適応としているのである。第三に、新人が組織へ適応するまでの期間にかかるコストを最小化するため、迅速かつ円滑な適応を達成することが問題関心とされているが、そうであるならばなぜ適応の様式が問題になるのであろうか。この問題関心からすれば、適応の様式よりも、適応の程度と適応に要する時間が問われるべきではないだろうか。つまり、これらの研究は適応の様式を問題とする意義が不明瞭なのである<sup>8</sup>。なぜ組織社会化の成果として適応の様式が問題となるのかについて、問題関心と整合的になるように注意が必要であらう<sup>9</sup>。

以上、本項では社会化施策と適応との連関をアジェンダとする研究を概観してきた。特定の心的態度の獲得を適応とするもの、機能的個人の形成を適応とするもの、それぞれの研究が孕む問題はすでに指摘したが、最後にここでは両者に共通する問題点として一般に指摘されるものについて言及しておく。これら社会化施策と適応との連関を見る研究は、インプットとアウトプットに焦点化するものである以上、組織社会化過程そのものはブラックボックスとして不問にされ、その結果、社会化過程にある個人を行為者として捉える視点が欠如する。個人は組織からの働きかけにただ応じるのみの消極的存在として扱われるのである (Morrison, 1993a, 1993b)。たとえ役割変革によって個人が組織に適応していく場合であっても、その変革行動は刺激としての組織社会化戦術に刺激された反応として説明することしかできず、社会化過程における主体的行為者としての個人の姿を描くものではない。そこで組織社会化過程をブラックボックスとするのではなく、社会化過程における個人の姿に注目することでブラックボックスを解明しようとする研究が台頭することとなった。それが次に検討される組織社会化を学習と捉える研究である。

### 2.1.2 適応過程における個人の学習

ここで検討される組織社会化を学習と見なす研究は、同様に適応という概念を用いるものの、組織社会化の結果としての適応状態よりも、組織社会化過程において個人がどのように適応していくのかという適応過程に焦点を当てる研究である。学習に注目する研究には大きく分けて、何を学習するのか、学習内容を扱う研究と、どのように学習するのか、個人の情報探索行動を扱う研究のふたつに分けられる。

---

<sup>8</sup> この点に関して Black (1992) は、曖昧かつ自由裁量の大きい環境への適応には、役割革新によって個人が環境を定義していくことが最も迅速かつ円滑な様式であり、望ましい様式であると述べている。だが、役割革新が望ましいとはあくまで研究者のアプリオリな想定に過ぎず、実際の望ましさについては不問なのである。本当に様式の是非を問うならば、少なくとも役割保管と役割革新の経験的な比較くらいは必要だろう。

<sup>9</sup> 組織社会化研究において同様に適応の様式を問う研究は Jones (1986)、Ashforth and Saks (1996) などが挙げられる。組織社会化研究において適応の様式が社会化の成果として問われるようになったのは、Van Maanen and Schein (1979) の革新的反応や保管的反応の概念を引き継ぐものであろう。しかし Van Maanen and Schien がこれら両概念を結びつけたのは、個人の適応ではなく組織の存続であり、これらの両概念はこの連関を欠いては意味ある成果変数にはなり得ないことに注意しなければならない。

## (1) 学習内容に焦点を当てる研究

ここではまず、組織社会化過程にある個人が何を学習するのか、学習内容の特定化を問題関心とする研究を検討する。Chao et al. (1994) は、これまで組織社会化研究において社会化の成果変数として用いられてきた個人の心的態度や役割志向性等は、あくまで組織社会化の二次的な成果であり、今後の実証研究には組織社会化のより直接的な成果、すなわち個人が組織社会化過程で何を学習するのかを特定することが必要だと考えた。そこで文献レビューより、職務熟練・人間関係・政治・言語・組織の目標と価値・歴史の6次元の学習内容が特定され、経験的データの分析よりそれぞれの次元における学習の程度を測定する尺度が開発された。Chao et al. (1994) が学習内容の特定と学習程度の尺度開発を問題関心としたのは、組織社会化過程での個人の学習内容が特定できれば、何についてどの程度学習しているかということと組織社会化のどの二次的成果が相関関係にあるかを捉えることが可能になり、その結果、個人に何をどの程度学習させるかによって行動の統制が可能になると考えたからである<sup>10</sup>。

同様に組織社会化過程における個人の学習内容を検討した Haueter et al. (2003) は、Chao et al. (1994) と同じく従来の組織社会化研究が組織社会化の成果として扱ってきた態度変数等は二次的成果であるとして、組織社会化の直接的成果を測定する尺度を開発した。Haueter et al. (2003) は Chao et al. (1994) の尺度の改善点として、第一に、学習内容として提示された6次元についてタスク・集団・組織というレベル分けを行なう必要があること、第二に、学習内容には組織に関する事実的知識のみならず、どのように振る舞うべきかという役割遂行に関するものが含まなければならないこと、第三に、Chao et al. (1994) ではタスクに関する知識を学習することと業績を上げることが混同されており、それらを区別する必要があることの三点を指摘し、独自の尺度開発を行っている。

しかし、本稿が疑問に思うのは、組織社会化過程における学習内容の特定と学習程度を測定することの意義である。確かに Chao et al. (1994) の場合は、これ自体に検討が必要なものではあるが、特定の学習内容と特定の組織社会化の二次的成果との相関関係を前提とすることによって、個人の行動の統制を可能にすべく学習内容の特定および学習程度の測定を行う、という明確な論理が成立していた。しかし、Haueter et al. (2003) の場合、学習内容を特定する必要性は、二次的成果変数は「社会化以外の他の変数の影響を受けるので、それらは社会化の測定尺度としては不十分である (p. 21)」ということに求められる。だが、二次的成果変数が社会化以外の影響を受けると想定するのならば、学習の内容や程度が厳密に測定されたところで、個人の行動の統制という Chao et al. (1994) の同様の論理は採択できない。それならば、一体何のために組織社会化の測定尺度を必要とするのだろうか。言い換えれば、学習内容が特定されたところで、いかなる含意がもたらされるのだろうか。Haueter et al. (2003) において、組織社会化の測定尺度を開発することの意義について触れられることはなく、問題関心は不明瞭だと言わざるを得ない。

そして、Chao et al. (1994) が想定していたような、学習内容と個人の行動や態度との相関関係を想定することの有用性についても改めて検討がなされなければならないだろう。

---

<sup>10</sup> ただし Chao et al. (1994) が関心とした個人の行動の統制とは、組織の目的達成のために個人を組織に従属させるという組織視点のものではなく、個人がより良いキャリアを積むことを可能にするという個人の側に寄った意味での統制として論じられていることを付記しておく。



と言うのも、われわれの態度や行動は学習内容によって一義的に決定されるわけではないからだ。例えば、学習が進めば組織成員の組織コミットメントが高まる、といったことがしばしば自明とされるが、これと正反対のこと、成員が所属する組織について知れば知るほど組織へのコミットメントを失っていく、ということも十分にあり得ることなのである<sup>11</sup>。そして当然のことであるが、組織に属する諸個人は一様な存在ではない。ある特定の学習内容に基づき彼らを取り得る態度や行動は、個々人によって様々なのである<sup>12</sup>。情報や知識とは本来的に多義性を持つものであり、学習に基づく個人の態度や行動は、それぞれの解釈や、そのような解釈を可能せしめる布置によって常に多様化することに留意しなければならない (Weick, 1979)。

組織社会化過程において個人が学習することは多岐にわたる上に、学習内容に基づく個人の反応も多様である。われわれが問うべきなのは、学習内容と学習程度を厳密かつ網羅的に特定していくことではない。そうではなく、個人が実際に行動していくに当たって、学習したもののうち何が参照されてどういった行動を導いているのか、ということこそが問われるべきであろう。

## (2) 情報探索行動に焦点を当てる研究

ここでは組織社会化過程にある個人がどのように学習していくのか、その情報探索行動に焦点を当てた研究を検討する。社会化施策と適応の連関を問う諸研究が、社会化過程にある個人を消極的な存在として扱っていたことに対し、これらの研究は、情報探索行動という個人の主体的な行動に注目するため、プロアクティブ行動 (proactive behavior) 研究とも称される。これらの研究において組織社会化過程は、組織や職場集団にまつわる情報を個人が獲得していくことによって、将来や環境の不確実性を削減していく、あるいは新規な状況に参入した個人が抱く不安を解消していくことによって組織に適応していく過程と捉えられる<sup>13</sup>。

プロアクティブ行動研究の嚆矢となった Miller and Jablin (1991) は、組織社会化過程

---

<sup>11</sup> 確かに Haueter et al. (2003) においては、学習内容と組織コミットメントや職務満足との間に相関関係が存在することが確認されているが、そのことは当然ながら、学習内容とわれわれの行動や態度の間の一義的な連関を証明するものではない。実際、Haueter et al. (2003) は学習内容と職務遂行度の関係について、先行研究では相関が見られたものの、彼女らの調査では相関関係は見られなかったと述べている。

<sup>12</sup> 定量研究が経験的一般化を目指すものである以上、人間の複雑性・多様性を完璧に捉えることはその目的とするところではない。あらゆる一般化された法則には法則から外れた例外的ケースが存在する。したがって人間の複雑性・多様性を捉えられないことについて定量研究を批判するのは的外れである。よって本稿の批判は定量研究それ自体に向けられたものではなく、定量偏重の組織社会化研究の体系に向けられたものであることに注意されたい。組織における個人のあり方を議論のひとつの焦点とするのが組織社会化研究であるならば、そのような研究が体系的に人間の複雑性・多様性を捨象し続けることは許されないであろう。

<sup>13</sup> プロアクティブ行動研究における不確実性・不安が削減された状態としての適応の指標に何が用いられるかは研究によって様々である。ここでは適応状態そのものは議論の焦点ではないためそれらに言及することはできない。また、プロアクティブ行動研究はそのフレームワークも極めて多様であるが、これも本稿において包括的な議論はできない。Bauer, Morrison and Callister (1998)、Ashforth et al. (2007) 等を参照のこと。

における個人は組織への適応に必要と思わしき情報を十分に獲得しておらず不確実性を感じることで、それゆえ個人は情報獲得への動機を見出し、情報探索行動を行うと考えた。そのもとで彼らは、個人の情報探索行動のモデル化を行っている。彼らはまず、情報の類型として、職務において何が要求されるのかに関する参照情報 (referent information)、職務においてどの程度役割を果たしているかに関する評価情報 (appraisal information)、他者との関係性の性質に関する関係情報 (relational information)、の三つを想定した。そしてこれら三種類の情報を探索するために新人が用いる行動として、明確な質問・間接質問・第三者集団・限界の検証・偽装会話・観察・監視の七つを挙げ、これらの行動は新人の役割曖昧性や役割矛盾を軽減し、適応を促すとした。続くプロアクティブ行動研究は、基本的にはこの Miller and Jablin (1991) の定式化に沿う形で発展を遂げている (e.g. Morrison, 1993a, 1993b)。

それでは、プロアクティブ行動研究者の研究関心はどこにあったのだろうか。組織社会化研究において「プロアクティブ行動」という名称が盛んに用いられ始めたのは 1990 年代初頭であり、その当時の研究関心は主に、組織社会化研究においてブラックボックスとされていた社会化過程を解明することにあつた。その解明にあたって、以下の二点がなされた。第一に、過程内における主体的行為者としての個人が強調された。Morrison (1993a; 1993b) は、当時の主流の組織社会化研究 (例えば組織社会化戦術を用いた実証研究) は、個人を社会化過程にあつて組織からの働きかけにただ反応するだけの消極的存在と見なしていると批判し、社会化過程の解明にあたっては個人が主体的に自らを組織に適応させていく側面を見落としてはいけないとした。第二に、社会化過程において情報が果たす役割が強調された。社会化過程における学習と適応には情報が不可欠であり、また情報の不足は個人に情報探索行動を動機づけるとして、情報は社会化過程において大きな役割を果たすのである (Miller and Jablin, 1991; Morrison, 1993a)。このように、初期のプロアクティブ行動研究は、従来の組織社会化研究でブラックボックス化されていた社会化過程を解明・補足していくことで、理論の精緻化を図ろうとしたものだと言えるだろう。

近年では精緻化した理論に依拠した組織成員の行動の予測・統制を研究関心とし、ブラックボックスの更なる解明が行われている (e.g. Chan and Schmitt, 2000; Kammeyer - Mueller, Livingston and Liao, 2011)。社会化過程における諸変数を細かく設定していけば、実証研究を通じて諸変数と個人のプロアクティブ行動の相関パターンが特定でき、個人の行動の予測・統制が可能になるとされる (Chan and Schmitt, 2000)。つまり、組織社会化理論が社会化過程を解明していけば、その研究成果に基づきマネジメント施策をより有効に運用していくことが可能になると考えるのである。

しかし、変数を細かく設定することでブラックボックスを解明することが本当に行動の予測・統制に繋がるのだろうか。実際、近年の定量研究では、ブラックボックス解明の名の下に次々と変数が投入されているが、これら変数の投入には際限がなく、ブラックボックス解明のために投入した諸変数の間にまた新たなブラックボックスが形成される。一体何を持ってブラックボックスが解明されたと言えるのだろうか。そしてもし仮に変数の細かい設定によってブラックボックスが解明されるようなことがあつたとしても、それが実際の組織におけるマネジメント施策の運用の際に参照されるとは限らない。なぜなら、実務において、それら組織社会化研究が蓄積してきた膨大な量の諸変数を丹念に調べた上で

施策の運用を行うなど、ほぼ不可能に近いからである。

また、そもそも個人を何らかの施策によって統制可能な存在と捉えることそれ自身が、プロアクティブ行動研究の理論前提であった、社会化過程における個人を主体的存在と捉えるということに反するのではないだろうか。何らかの施策によって個人の行動の予測・統制が可能であるとする、それは、結局は Morrison (1993a; 1993b) が批判したところの、個人を主体的な行為者ではなく消極的存在と描いていることと同じではないだろうか。たとえ個人の行動の予測・統制が、個人にとってより望ましい状態を達成するヒューマニズムの見地から語られるものであるとしても、ブラックボックスを解明することで予測・統制ができると考える研究は、個人を何らかの刺激に反応する受動的存在と見なすことで可能になるのであり、そこには行為者としての個人は欠落しているのである。

こういったプロアクティブ行動研究の諸問題は、そもそものプロアクティブ行動の概念化に由来する。組織社会化研究におけるプロアクティブ行動とは本来、本稿の次項で検討される内面化研究が想定するような個人にア priori に備わる主体性を示すものではない。プロアクティブ行動とは、初期のプロアクティブ行動研究で述べられているように、何らかの具体的状況に参入した個人が不確実性や不安を見出し、それを削減すべく彼を取り巻く他者や人工物に働きかけるよう動機づけられるために生じる行動である (Miller and Jablin, 1991)。ここでプロアクティブ行動としての情報探索を生み出す、不確実性や不安を削減したいという動機は、人間が生来的に持つような動機として定式化されてはいないことに注意が必要である。プロアクティブ行動は状況の中で生じる主体的行動であり、だからこそ、近年において、プロアクティブ行動とその先行要因としての組織社会化戦術との接合が可能になった (e.g. Griffin et al., 2000; Gruman et al., 2006)。

だが、プロアクティブ行動を個人にア priori な主体性からもたらされるものではなく、特定の状況において個人が抱く不確実性や不安の削減の動機からもたらされるものであるとするならば、ここからより重要な含意として、個人は置かれる状況から、プロアクティブ行動研究によって想定されていたのとは異なる動機を見出すこともあり、その動機に基づき多様な行動を取る、ということが得られるだろう。これまでプロアクティブ行動研究は、自らを組織に従属させるべく情報探索を行うような主体だけを限定的に扱ってきた (Saks and Ashforth, 1997b)。換言すれば、これまで研究者は個人の主体としてのあり方をそのようなものとして事前に決定してきたのである。しかし個人が主体化されるあり方はそれだけに限ったものではない。前述の通り、情報はそれを獲得した個人の行動や態度を一義的に決定してしまう拘束力を持つものではない。獲得した情報を梃子にして個人が見出す動機は、敢えて組織社会化研究の伝統的二分法に倣って言うならば、組織の現状を維持するもののみならず、組織を変革していくようなものでもあり得るのである<sup>14</sup>。

同様に、プロアクティブ行動研究からは実務的な含意も引き出せる。プロアクティブ行動は個人の主体性の表出であるため、組織による統制は不可能だということが一方では主

---

<sup>14</sup> 組織社会化研究は、個人の組織への適応に関する主体性のみを扱うべきであり、それ以外の主体性については他の理論的フレームワークに委ねるべきだという意見もあるだろう。しかし、実際に個人は組織において様々な主体性を発揮している。そこからいかにして適応に関する主体性のみを取り上げて扱うことができるのだろうか。これが可能になるのは、結局は研究者が事前に想定する主体に、実際に行為する個人を押し込めることによってであろう。

張されてきたものの (Kammeyer - Mueller et al., 2011)、プロアクティブ行動が個人にアプリアリの主体性を意味するのではなく、状況の中での主体性を意味するものであるならば、個人を取り巻く具体的な状況の設計によって主体化のマネジメントを模索する道が切り開かれるであろう。そのためにはもちろん、状況が個人の行動を決定するというような刺激 - 反応モデルに陥ることなく、主体的行為者としての個人を捉えるための枠組みの精緻化と経験的調査の積み重ねが必要とされるだろうが、このようにして導かれた含意は少なくともプロアクティブ行動をマネジメント不能として放棄するよりは有用なものであろう。

このようにプロアクティブ行動研究は個人の多様な行為を捉え、組織の動態を説明する契機を有するため、有望な研究領域が開けていると思われるのだが、残念なことにこのような理論的含意を当のプロアクティブ行動研究者自身が矮小化してしまっている。われわれが探求すべきは、研究者によって事前に想定された主体の行動ではなく、社会化過程の中であって実際に主体化された個人の行動でなければならないだろう。個人が学習した情報がその個人のどのような政治的立場を形成するのか (Bauer et al., 1998)、そこに個人がどのような利害関心を見出し、学習した情報を活用していくのかという視点を踏まえ、多様な動機に基づく諸個人の主体的行動をまとめ上げていくマネジメントこそが検討されるべきであろう。

以上、本項では個人の組織への適応過程に研究関心を持つ組織社会化研究を検討した。これら個人の適応を論じる研究は総じてそのメタ関心として、組織における個人のあり方を論じようとしてきたものであると言えるだろう。だがここで繰り返しになるが指摘しておきたいことは、たとえ Jones (1986) のように個人の望ましい姿を論じることを目的とする研究であったとしても、あるいはプロアクティブ行動研究のように個人の主体性を捉えようとする研究であったとしても、そこで論じられているのは実際の行為者としての個人の姿ではなく、研究者の観点から事前に作り出されたモデルに引きつけて議論される個人に過ぎないということである。マネジメントの視点に立った研究を行うならまだしも、個人の幸福や個人の主体性の回復を問題関心とする研究にとって、モデル化された個人を分析の与件とすることは適切な選択とは言えないだろう。組織社会化理論内において人格的個人や主体的個人が占め得る位置は、モデル化された個人によって剥奪されているのである。もし、組織の中にある個人の姿を捉えることを研究の目的として掲げるのであれば、われわれが目をつけるべきはそのようなモデル化された個人ではなく、実際に組織の中で活動する個人でなければならない。

## 2.2 組織文化の継承に関心を持つ研究

組織社会化研究において大多数の研究は、前項で検討されたように、組織の中の個人の状態や行動というミクロな観点に研究関心を持っていると言えるだろう。一方で、組織社会化研究はこれらミクロを射程に据えるものばかりではない。本項では、組織社会化を組織文化の継承、さらには組織の存続にあたっての重要な契機とみなす、よりマクロな観点を射程とする研究を検討する。ここでは、組織社会化を共有価値や規範を中心に構成される組織文化の内面化であるとする研究に対して考察を加え、その問題点を指摘する。

組織社会化が組織文化の継承にまつわる問題であるということには Van Maanen and Schein (1979) 以降、多くの研究者が賛同している。しかし Bauer et al. (1998) は、組織

社会化は組織文化が伝達され維持される過程として概念化されてきたにもかかわらず、文化の中心的側面である共有価値や規範の学習に焦点を当てた実証研究は少ないと言う。そこで近年になって、このような価値や規範の内面化を主題とする実証研究が登場することとなった。

組織社会化研究において価値や規範の内面化に注目することの必要性を主張している近年の実証研究の一例として、ここでは Cable and Parsons (2001) を検討する。彼らによれば、組織文化の継承が議論されなければならない理由は、それが組織の存続に関わるからである。つまり、組織の諸成員が他の成員との調整のもと、業務を著しく乱すことなく安定的に協働に取り組むことが組織の存続には不可欠であるが、そのためには文化の中心的側面である価値や規範が成員に内面化される必要があると考えるのである<sup>15</sup> (p. 2)。彼らの分析は具体的には、個人 - 組織適合 (person - organization fit) を価値の内面化の代理変数として用い、組織社会化戦略が個人 - 組織適合に及ぼす影響の定量調査を行うものである。個人 - 組織適合とは、組織の価値と個人の価値が適合していると個人が知覚する程度を示す変数で、適合の程度が高いほど、個人は組織の価値を内面化しているとされる。彼らによれば、組織社会化過程を通じて組織の価値と個人の価値が調和していくほど、個人は組織コミットメントを高め、その結果、マネジメントの視点からすれば離職を抑制することができ、選抜や教育への投資から多くのリターンを得ることができるとされる。このように Cable and Parsons (2001) の問題関心は、組織の存続を要請されるマネジメントの視点から、価値の内面化による行動の統制を通じた組織の存続を論じることにある。組織社会化研究において個人 - 組織適合を扱った同研究は他にも数多く見られる (e.g. Cooper - Thomas, Van Vianen and Anderson, 2004; Kim, Cable and Kim, 2005; Gruman et al., 2006)。

これらの研究は、組織の存続をメタの問題関心とし、そのもとで組織文化の継承を議論するものであるが、それでは文化の継承、すなわち共有価値や規範の内面化が組織の存続を導く論理をここで確認してみよう。これら内面化研究において組織の存続は、組織の構成原理と個人の内面の相関関係に求められる。組織成員は組織文化の学習を通じて、組織文化の中心的要素である共有価値や規範を習得する。組織の各成員によって提供される諸活動は、彼らがその内面に習得した共有価値や規範に根差して生み出されるものであるため、組織の存続にとって機能的な活動として提供される。価値や規範が機能的活動を導くのは、それらが組織の成員にどのように振る舞うことが組織の安定に寄与するのかを示唆するからである。結果、組織は安定性を保持し、存続することとなる。つまり活動の源泉となる個人の内面と、組織の構成原理が同じであるがゆえに、必然的に個々人により提供される諸活動は集合として組織を再生産するようになるのである<sup>16</sup>。

---

<sup>15</sup> このように組織社会化研究において組織の存続とは一般に、利益の計上による事業の継続の観点からよりも、組織文化の継承として組織における諸活動の安定性確保の観点から捉えられる場合が多い。おそらくこの背景には組織社会化と職業的社会的区別があると考えられる。両者の区別については Fisher (1986) および高橋 (1993) を参照のこと。

<sup>16</sup> 組織社会化研究の内面化研究は、社会学の社会化研究を援用したものである。内面化概念の詳細については Parsons (1951) を参照のこと。なお社会と個人の相関関係については加藤 (1988) に詳しい。

このように、これらの研究では内面化概念によってマイクロ過程とマクロ過程が取り敢えずは接合されて論じられている。ここで「取り敢えず」と述べたのは、社会学において内面化概念はこれまで様々な批判を受けており、もはや有効な概念として成立しているとは言いがたいからである<sup>17</sup>。ここではそれらを詳細に議論することはできないが、代わりに経営学の観点から、内面化によって組織の存続を説明する論理の問題点を指摘しておこう。

これら内面化研究は基本的に組織と個人の価値の調和を望ましいものと想定する。個人が組織の価値を内面化することにより、組織にとって機能的な活動が提供されるとする。しかし、これらの研究においても論理的に導出されるのは過剰社会化の問題である。内面化された価値から導かれる活動は、組織の存続にとって機能的なものであるがゆえに、もし組織社会化が過剰になされ、個人が組織の価値に過剰同調してしまった場合、個人は自律性や主体性を失い、それにより創造的活動が生じる余地はなくなり、組織は変化する環境に適応するための革新的行動を柔軟に取り得なくなってしまう (Klausner and Groves, 2002)。つまり、過剰社会化は組織の存続にとって逆機能であるため、われわれには過剰社会化を避け、組織変革の発生メカニズムをも取り込んだ形で、組織の存続を動的に説明することが求められるのである。

ここで本稿が問題とするのは、このような過剰社会化問題に対し内面化研究が提示する解決策が、われわれにいかなる含意を与えてくれるのだろうかということにある。Klausner and Groves (2002) はこの過剰社会化の問題に対し、一方の極に全く社会化されていない状態、他方の極に完全な社会化状態を置く連続体を分析上想定することによって、組織における問題を、組織社会化の程度の問題として捉えることを主張する。つまり、この両極はどちらも望ましくない状態として避けるべきであり、組織社会化の程度は、社会化と主体性の両極の間の最適点を維持するのが望ましいという。しかし、このような連続体を想定し、組織社会化を程度の問題として捉えることから導き出される解決策は、せいぜい「組織リーダーは、組織成員が有効有用かつ統合された役割遂行を行うに十分なほど社会化を行うべきであるが、新人が変化する状況と環境に有効に対処できない無関心な自動人形になってしまうまでするべきではない (p.223)」といった程度のものに過ぎない。第一に、組織リーダーなる者はいかにしてその最適点を知ることができるのであろうか。最適点に関する具体的な手掛かりは何も提示され得ない。第二に、仮にそれが可能であったとしても、と言うよりもむしろ可能である場合ほど問題になるのだが、組織リーダーにとって組織の存続は理論上、制御不能である。なぜならば、組織の存続に不可欠な革新的行動は組織リーダーによる組織社会化の対立項であり陥没点である個人の主体性によって担われるのだから。このように組織社会化を程度の問題として捉え、社会化と主体性を対立項として定式化することの論理的帰結として、組織社会化研究は個人の主体性とは一体何を意味し、どのように管理すべきかについての分析を放棄せざるを得ないのである。

現状としての組織の秩序を理論的に説明するということに関心があるならまだしも、マネジメントの観点から、組織の存続を動態として説明するための処方箋を導出することに関心があるとする内面化研究にとって、その処方箋が自らの分析の枠外に位置する個人の

---

<sup>17</sup> 内面化概念の内在的問題点については加藤 (1988) を参照のこと。また、社会化を内面化とすることから派生する諸問題については、Wrong (1961)、Giddens (1979) 等を参照のこと。

主体性を前提としなければならないことが理論的に導出されるのはいささか皮肉である。このように組織社会化を内面化と捉える研究は、組織の存続というマクロ過程を射程とするものの、そういった自らの問題関心に対して有用な含意を引き出せないでいる。したがって、組織の存続を捉えるものとして、内面化に代わる説明様式の検討が課題とされるだろう。

### 2.3 ミクロ研究とマクロ研究の分化における問題点

これまで、組織社会化研究の二分化と、そのどちらの研究も自らの問題設定に対して十分な回答を提示し得ていないことを確認してきた。本項ではそれら両過程の分化における問題点の指摘を行う。

組織社会化研究が現状として、個人の適応を扱うミクロ研究と、組織の存続を扱うマクロ研究に分化してきたことはこれまで確認してきた通りである。このような分化傾向は、すでに組織社会化研究においては周知の事実であるように思われる。だが、不思議なことに、分化した両過程の連関、すなわち個人の適応というミクロ過程が組織の存続というマクロ過程をどのように導くのか、ということについてはこれまで問題とされてこなかった。個人の適応を問題関心としたミクロ研究はこれまで、個人の人格的適応状態や適応過程における主体的個人の回復を問題としてきたが、適応を達成した諸個人による組織再生産過程については何も論じてこなかった。他方、組織文化の継承を扱ったマクロ研究は、組織の存続というマクロ過程を、個人による共有価値や規範の内面化というミクロ過程に背負わせることによって説明する。しかし、ミクロとマクロの関連について内面化以上の説明論理を与えてはいないことは、改めて検討してみればやや奇妙な事態である。なぜなら、組織の存続とは本来、成員によって提供される諸活動の調整によって担われるはずであるが、内面化研究では存続の根拠は個人の内面に求められる。諸個人が組織の価値・規範を十全に内面化しているかどうか組織の存続の十分条件であって、事実、個人によって提供される具体的な活動は分析されなくてもよいとされるのである。

このように現在の組織社会化研究においては、個人というミクロ過程が組織というマクロ過程に結び付けられる論理が不十分だと言わざるを得ない。しかし本来、組織社会化研究とはその黎明期において論じられていたように、ミクロの個人のあり方とマクロな組織の存続を分離することなく、一連の過程として論じることを目指すものであった (Van Maanen and Schien, 1979)。したがって、組織社会化研究の体系を検討するという本稿の目的に沿うならば、一体なぜこのような両過程間の分化が可能となったのかを確認しなければならないだろう。

ここでミクロとマクロの分化の理由はひとえに、組織社会化を組織の存続にとっての機能要件と見なすことによって可能になったと考える。ミクロの個人の適応がマクロの組織の存続にとって機能的であることが前提とされる限りにおいて、それら両過程の連関をその都度問い直すような必要はなくなる。ミクロ過程はミクロ過程だけに、マクロ過程はマクロ過程だけに焦点を当てた研究実践が可能となるのである。しかし、このことは以下のような問題を生み出すこととなった。

ミクロ研究において、組織社会化概念は個人の組織への適応と等価物になった<sup>18</sup>。組織社会化が機能的である以上、研究者が想定する適応が何であろうとそれが達成されさえすれば組織の存続は保証されるのである。そうすれば適応に至るまでの過程が重要なのであって、適応後の具体的な諸活動を問う必要はない。その結果、組織は、個人が適応すべき所与の環境として扱われるようになった。組織社会化研究は、個人と組織を不可分の一連の過程として説明することを志向していたにもかかわらず、組織はあたかも個人から遊離した何らかの実体のように扱われることとなったのである。

そしてマクロ研究において組織社会化は、文化の内面化を通じた、個人の組織への同一化過程として捉えられるようになった。文化を内面化した成員は、互いに調整を行いながら組織の再生産へ向けて活動するよう暗黙の内に動機づけられるのである。そのため、組織社会化は個人の行動を拘束するイメージのもとで語られるようになり、対立項としての個人の主体性を必要とするようになった。結果、組織と個人のせめぎ合いの調停が研究アジェンダとして成立するわけであるが、それは先述の内面化研究を検討したところで確認されたように、理論的に解決不能の問題なのである。

実際、組織社会化をこのように機能要件と見なすことこそ、**Van Maanen and Schien (1979)** によっていち早く警鐘が鳴らされていたものに他ならない。彼らは、「組織社会化が個人や組織にとって常に機能的であると想定することはできない (p. 212)」として、このような機能的関係の想定により、組織における具体的な諸活動を捉える視座が欠落することの危険性を指摘し、「あらゆる文化的学習が本来的に機能的だと想定することによって、社会化実践が自明視されたり、なおさら悪いことに、ないがしろにされたりすることがあってはならない (p. 213)」と強調したのである。組織社会化研究において最も引用頻度の高い文献である **Van Maanen and Schein (1979)** においてこのように明言されているにもかかわらず、彼らの含意が後の組織社会化研究に引き継がれて来なかったとすれば、ここで彼らの議論をもう一度詳しく検討してみる必要があるだろう。組織社会化研究において、彼らが議論しようとしていたのはどのようなことなのだろうか。

### 3. 組織社会化概念の再定位

本節ではまず、**Van Maanen and Schein (1979)** がその組織社会化理論で何を議論しようとしていたのかを検討する (3. 1)。次に、彼らの議論を通じて、組織社会化概念とは一体何を問う概念として捉えられるのか、その再定位を行う (3. 2)。

#### 3. 1 **Van Maanen and Schein (1979)** 再訪

**Van Maanen and Schein (1979)** の取り組みは、当時、心理学・政治学・文化人類学など様々な学問領域において展開されていた組織社会化理論の諸問題を解消し、体系的理論を構築し直すことを目指す理論的挑戦とも言えるものであったが (p. 256)<sup>19</sup>、それゆえそ

---

<sup>18</sup> 近年の動向として、これらミクロ組織社会化研究がもはや「組織社会化」というラベルを必要としなくなってきたことがこのことを象徴している。それらは今や「適応研究」として成立しているのである。

<sup>19</sup> 以下、本項における頁数付き引用は、特に断りの無い場合、**Van Maanen and Schein (1979)** からの引用である。



の含意を汲み取るのが非常に困難なものでもある。後の組織社会化研究において彼らの議論は一般的に、組織による社会化促進施策と個人の役割に対する反応の連関を問う研究として位置付けられる (Ashforth et al., 2007)。しかしながら本稿は、Van Maanen and Schein (1979) のこのような位置づけは、彼らの議論のほんの一面を取り上げただけに過ぎないと思う。彼らの議論には今なお有用な含意が数多く存在すると考えるが、ともかく、彼らが何を議論していたのか、彼らの理論の核となる組織社会化戦術の概念に焦点を当てながら確認していこう。

組織社会化戦術とは「ある役割から他の役割への移行期にある個人の経験が、組織における他のものを介して彼にとって構造化されるあり方 (p. 230)」と定義される。極めて難解な定義であり、何を意味するのか即座には理解されないだろう。一般に組織社会化戦術は、組織側からの社会化促進施策と同一視され、個人に特定の反応を喚起させる刺激のように捉えられる (Morrison, 1993a, 1993b; Bauer et al., 1998)。その結果、戦術決定論であるとの批判を招くことになるのだが、このような組織社会化戦術の位置づけに対し、本稿は異なる位置づけを行う。本稿は組織社会化戦術の概念には二重の意味が込められていると考える。その二つの意味は、それぞれ実務的関心、理論的関心に対応するものである。

まず、Van Maanen and Schein (1979) の実務的問題関心は、組織社会化を用いた成員のマネジメント施策の考案にあった。彼らが論文を執筆した 1970 年代後半は、組織のマネジメント手法が直接的な監督や賞罰の即時的な適用といった方法から、採用・選抜・専門化・教育訓練を通じた間接的な方法へと変わっていくさなかにあり、しかしこのような変化の時代にありながらも新人を訓練する際にどのような方法を用いるかということは依然として伝統によって決定されており、さらには、新人を社会化する方法がその後の新人の行動にどのような影響を及ぼすのかに対する十分な理解もなされてはいなかった。このような時代背景のもとで、彼らの目的は、社会化が個人の行動にもたらす影響を明らかにすることであり、そして社会化の方法が自明視されている当時の状況において、社会化の方法は「選択可能」なマネジメント手法であることを示すことにあった<sup>20</sup>。そしてこのようなマネジメント手法こそが、実務的観点から捉えられる場合の〈組織社会化戦術〉<sup>21</sup>であり、これが社会化促進施策と解釈されることで、〈組織社会化戦術〉と個人の反応の連関をアジェンダとする後の組織社会化研究に引き継がれることとなった。

これに対し、往々にして取りこぼされているのは組織社会化戦術の理論的含意である。彼らによって、組織社会化研究が探求すべきとされた理論的課題は、組織における個人の行動を説明することであった。ここで「行動の説明」ということの意味について注意が必要である。彼らは、従来の組織における行動を対象とした研究が、個人の行動そのものにしか関心を向けていないことを批判する (p. 210)。つまり、従来の研究は個人の行動を分析する際に、それが生じる状況から切り離して行動のみを取り扱ってきたが、行動とは本

---

<sup>20</sup> これらについては Van Maanen and Schein (1979) の議論のベースとなっている Van Maanen (1978) を参照のこと。

<sup>21</sup> 組織社会化戦術は二重の意味を持っており、それら二つの意味を一つの語で表象することはあらぬ誤解を招くだろう。したがって本稿では、実務的観点からマネジメント手法としての議論されるものを〈組織社会化戦術〉、研究者の理論的観点から分析手法として議論されるものを《組織社会化戦術》と表記する。

来、どのようなものであってもそれが生じる具体的状況なしには十全に理解されない。したがって、行動そのものを状況から切り取って分析することは不可能であり、個人を包摂する状況の中でそのような行動が形成される契機を問わなければならない (Van Maanen, 1979)。言わば彼らは、特定の状況において個人が何らかの活動の提供者として主体化されるあり方を問おうとしたのである。そして彼らによれば組織とは、これら活動が生じる状況づけられた空間に他ならない (p. 218)。

彼らが言わんとすることは、彼らの論じる適応概念を検討することでより容易に理解されるだろう。彼らの言う適応とは、ミクロ組織社会化研究に見られたような個人の人格の状態を指すのでも機能的状態を指すのでもなく、「状況にふさわしい (Goffman, 1963)」行動をすることを指す。状況にふさわしい行動をすること、それはいついかなる状況においてもわれわれが遵守すべきルールなのである (Van Maanen, 1976, p. 68)。ここで行動とは、日常的な意味での、外的に観察可能な身体的動作のこののみを指すのではなく、思考することや理解することをも含む。さらに補足すれば、行動には状況の中でふさわしい自己を呈示することも含まれる<sup>22</sup>。具体的な状況の中であって、「場違い」にならないためには、状況にふさわしいように自己を呈示しなければならないのである (Van Maanen, 1976, p. 68)。

そしてここからが重要なのであるが、それら「ふさわしい」行動を取るためにわれわれは特定の言語・イデオロギー・態度やエチケットのモデル・習慣・儀礼・常識などのありとあらゆる社会的コードを必要とする<sup>23</sup>。これら社会的コードに準拠することで、状況における「ふさわしさ」が担保されるのである。そして Van Maanen and Schein (1979) によれば、これら諸々の社会的コードによって構成されるものが組織文化に他ならない (p. 210)。彼らは、「社会化は文化的観点 (cultural perspective) の学習を伴う (p. 212)」と述べており、文化的観点に基づくことによって、人は現在自分が包摂されている状況を理解し (making sense)、組織における自らの経験・人間関係・ルールなどを秩序立てて把握し、他者との協働を行うことが可能になるとしている (p. 212)。

ここで注意が必要なのだが、彼らの言う組織文化とは、内面化研究あるいは経営学においてしばしば想定されてきたような、個人の行動の説明変数となる人々に共有された価値や規範といった実体を指すのではない<sup>24</sup>。組織文化研究において、文化は組織の成員によって共有され、成員の行動に対し無意識のうちに影響を与えるということが論じられてきた<sup>25</sup>。だが、彼らによればこのような文化概念こそ、個人を組織にとっての機能的存在と

---

<sup>22</sup> Van Maanen は組織社会化理論を構築するにあたり、Goffman の業績に大きく依拠している (Van Maanen, 1978, p. 36)。Goffman にとって自己とは「ある」ものではなく、「する」ものなのである (Goffman, 1959; 中河, 2010)。

<sup>23</sup> これらは Goffman (1959) の言うところの外面 (front) に相当する。

<sup>24</sup> 近年 Van Maanen は、このような文化概念は喜ばしいことにもはや廃れた、とさえ述べている (Van Maanen, 2011, p. 221)。

<sup>25</sup> 経営学においてこのように組織文化を論じてきたのは Schein (1985) であろう。このことは一見整合性の取れないことのように思えるが、ここで議論される組織文化概念は基本的に Van Maanen の論じるものである。事実、Van Maanen and Schein (1979) は Van Maanen と Schein という本来立場の異なる二人の著者によって書かれたものであり、その内容について二人の執筆パート間で齟齬が見られ、そのことが彼らの議論をより難解なものにしている。本稿

して構成することで、個人の多様な行動を捉える視座を欠落させ、それゆえに社会化過程が常に孕む問題点を見落とさせるものなのである (p. 216)。Van Maanen によれば、文化とはいくら当事者の視点に根差して経験的調査を行ったところで、共有された構造として抽出されるようなものではあり得ない。われわれは皆、文化が作り出す定義の中で生活しているが、そのような定義は人々によって合意が得られるものではないのである (Van Maanen, 2011, pp. 220-221)。そもそも文化という用語自体、これまで極めて多様な意味で曖昧に用いられ、概念として厳密な定義を与えるのは極めて難しい。そこで、Van Maanen は、文化を問うということは、文化が何であるかというその内容を解明していくことではなく、実践<sup>26</sup>において文化が何をするか、すなわち、具体的な状況において人々に使用される社会的コードとしての「文化」を記述していくことに他ならないとする<sup>27</sup> (Van Maanen, 2011, p. 221)。つまり、学術的概念としての文化が何であろうと、われわれの生活はわれわれにとってアプリオリの事実として存在する「文化」を多様に用いて営まれており、それら「文化」を用いることで可能になるわれわれの行為を捉えよ、と言うのである。

そして、ある特定の状況において人々がどのように「文化」を用いて活動を行うのかを分析するための手法こそが、理論的な意味での《組織社会化戦術》であった。この意味での《組織社会化戦術》とは、特定の反応を呼び起こす刺激のようなものではなく、社会化過程にある個人を包摂する状況の諸性質を分析の準拠点とするための概念であり (Van Maanen, 1978, p. 21)、他者や人工物をはじめとする、個人を取り巻く諸々の社会的コードと不可分な個人の行動を解釈・記述するための分析手法として理解されるだろう。

ここまで議論を進めれば、マネジメント手法としての〈組織社会化戦術〉が何を示すのか、明らかだろう。〈組織社会化戦術〉とは、個人を包摂する状況のデザインによる、行動のマネジメントなのである。組織に参入した個人は、〈組織社会化戦術〉を梃子にすることで自らの動機を見出し、状況に「ふさわしい」あり方で多様な行動を取り得る。それは組織の現状を維持するようなものであるかも知れないし、組織を変革するようなものであるかも知れないが、いずれにせよ、〈組織社会化戦術〉は個人が合目的的に行動することを可能とするのである。だからこそ、個人の合目的的行動を生み出す契機となる〈組織社会化戦術〉は、マネジメント側にとって自明視、あるいは等閑視されるべきでなく、意識的に選択すべきものなのである (Van Maanen, 1978, p. 36)。人々の合目的的行動は、決して刺激 - 反応モデルで説明することはできないし、よもやそのようなモデルに基づき管理することもできない。したがって組織における諸活動を安定化させようと思うならば、特定の〈組織社会化戦術〉から導かれる多様な行動を調整していくために、更なる〈組織社会

---

は、Van Maanen and Schien (1979) を再訪するに当たり、基本的に第一著者である Van Maanen の立場に依拠している。

<sup>26</sup> 本稿において実践とは、特定の時空における具体的状況のことを指す。

<sup>27</sup> このような Van Maanen の文化概念は、彼がエスノグラファーであることに由来する。エスノグラファーによって探求される文化とは、人々の行動の原因となるようなそれ自体で力を有する実体ではなく、かと言って個々の人間の頭脳の中に存在するような私的なものでもない。文化とは社会的に決められた公的なコードに過ぎず、問われるべきはそれら社会的コードを用いて表現されるものの意味なのである (Geertz, 1973)。Van Maanen の文化に関する詳細な議論については Van Maanen (2011) を参照のこと。

化戦術)を用いるというような、絶えざる連鎖的マネジメントが不可欠であろう。そして実践において使用される〈組織社会化戦術〉を分析する手法こそが《組織社会化戦術》であり、その分析を通じて〈組織社会化戦術〉の有用性が検討されるというように、これら組織社会化戦術の二重性は循環的關係にある。

このように Van Maanen and Schein (1979) において、組織社会化概念は解体される。一般になされてきたような、何らかの適応に至るまでの過程としての社会化過程、あるいは価値や規範の内面化による、個人の組織への同一化過程としての社会化過程の実体視は回避される<sup>28</sup>。実際のところ、彼らにとって組織社会化概念とは、「文化」がわれわれに何をさせるのか、「文化」を用いて行われる諸活動を問うために仮構された装置であると言えるだろう<sup>29</sup>。彼らの組織社会化理論には、ミクロとマクロの区分は存在しない。換言すれば、そのような区分を可能にするミクロ-マクロ間の機能的連関は想定されない。個人と組織の両者はともに分離不可能かつ同時進行的な過程として捉えられ、「文化」としての〈組織社会化戦術〉の作動の観点からその過程を記述していくことこそが経験的調査に委ねられる問いなのである。彼らが組織社会化研究で問おうとしたことは、何らかの適応や内面化によって達成される「社会化された状態」に至るまでを問題とした多くの組織社会化研究とは異なり、組織における「文化」が、組織における状況にふさわしいあり方で自己を主体化し、協働を可能せしめるあり方、実際に組織における諸活動が維持・変容されていく動態的過程であったと言えるだろう。

Van Maanen and Schein (1979) によって提示された組織社会化戦術はこれまで、社会化促進施策としての〈組織社会化戦術〉という観点からしか理解されてこなかったが、本項で議論されたように、《組織社会化戦術》は、現在の組織社会化研究の閉塞した状況を打開すべく、非常に有用な研究展望を持つものであると言えるだろう。Van Maanen and Schein (1979) が「その場における過程の観察 (p. 214, 傍点引用者, 原文イタリック)」の重要性を指摘する通り、彼らの研究は、実際の組織において人々が行っていることを、実践の内側から捉えようとするものであった。そしてその分析手法である《組織社会化戦術》に基づいて、マネジメント手法としての〈組織社会化戦術〉が改めて検討される必要があるだろう。

### 3.2 組織社会化概念の再定位

最後に本項では、これまで概観してきた Van Maanen and Schein (1979) の組織社会化

---

<sup>28</sup> 事実、Van Maanen and Schein (1979) は組織社会化が何であるかについて問いながらも、それに対して決して厳密な定義を行っていない。しばしば、彼らによる組織社会化の定義として、「人が具体的な組織の役割における『コツ』を教えられ学習すること (p. 211)」あるいは「個人が組織での役割を引き受けるために必要な社会的知識やスキルを獲得する過程 (p.211)」が挙げられることあるが、これらの箇所について彼らは組織社会化の一般的定義について言及しているだけであり、むしろこれら組織社会化概念を「面白味のないフレーズ (p. 211)」として退けている。

<sup>29</sup> 「組織社会化」という概念それ自体も Van Maanen の言う社会的コードとしての「文化」として用いられる。「組織社会化」を用いて、われわれは研究実践を行う。そして、定量調査に基づく現在主流の組織社会化研究も、Van Maanen and Schein (1979) とは別様に「組織社会化」を用いることで可能になる研究実践なのである。

理論を敷衍する形で、組織社会化概念とは何を問う概念として位置づけられるのか、極めて大まかなものではあるが概念の方向付けを行う。

第一に、組織社会化概念は組織を通じた個人の構成を捉える概念として位置付けることができるだろう。従来、組織社会化研究は、組織と個人の接合を論じてきた。組織と個人の接合とは、組織と個人が別個の存在として分離されていることを前提とする。そのもとで、組織社会化は個人の組織への適応、あるいは個人の組織への同一化過程として論じられてきた。これらが生み出す問題点についてはすでに指摘した通りである。

だが、Van Maanen and Schein (1979) の含意を徹底するのであれば、組織と個人の二分法のもとで、両者が組織社会化あるいは適応過程を通じて相互に関係を持つようになる、という暗黙の想定は棄却されなければならない。われわれはア priori に主体として、あるいは自律的個人として存在しているのではない。Van Maanen (1978) によって、「人はその芯まで社会的存在である (p. 36)」と述べられる時、われわれはあらゆる状況において一貫する内的なパーソナリティなど持たないこと (Brim, 1966; Van Maanen, 1976, p. 68)、そしてわれわれは常に役割遂行者として何者かに「なる (becoming)」過程にすることが含意されている (Van Maanen, 1976, p. 68)。端的に言えば、われわれがはじめに存在し、組織と関係を持つのではなく、組織という具体的かつ状況づけられた活動空間において、われわれの自己がその都度立ち現われてくるのである。

したがって、組織社会化研究は必然的に、常に状況的なわれわれの自己を一貫した自己として繋ぎとめるアイデンティティ形成を対象とする研究領域になる。組織の一員としてのわれわれのアイデンティティは、反復する組織の状況に深く根差したものであり (Van Maanen, 1979)、これらアイデンティティを担保するものこそ、Van Maanen and Schein (1979) にならって言えば、組織において自明視された社会的コードである「文化」なのである。また、組織を通じて形成されるのは組織の一員としてのアイデンティティだけではない。逆説的ではあるが、組織社会に生きるわれわれにとって、われわれが組織に従属しない自律した個人であるという感覚を持つこと、それすらも組織における自己を前提として立ち現われる自己のあり方なのである (cf. Goffman, 1961)。われわれは生来的に個人であるのではなく、個人に「なる」のであり、個人としてのアイデンティティも、組織における「文化」を文脈として形成・変容されるのである。

このように、組織での活動を通じて、われわれの組織の一員としてのアイデンティティや、個人としてのアイデンティティはどのように形成され、いかに変容していくのか、とすることが、組織社会化研究が個人のあり方を問う上で決定的な問いとなるだろう。従来の研究で議論されていたような、われわれの幸福や人格的状态も、実践において形成されるアイデンティティとの関連なくしては常識的な一般論にとどまるのみであろう。そして、〈組織社会化戦術〉に代表されるような社会化施策は個人のあり方に深く関わるものである以上、それが実践においてどのようなアイデンティティを形成するのか、批判的まなざしを持って慎重に議論される必要があるだろう。たとえ何らかのマネジメント施策がヒューマニスティックな見地に基づいて設計されるものであれ、あるいは他の組織において成功したものであれ、それらが特定の組織においても人間の人格的状态や幸福にとって無条件に望ましいとする予断は許されないのである。

第二に、組織社会化概念は組織において人々が行う諸活動を安定化し、組織の存続を導

くあり方を捉えるものとして位置づけられるだろう。これまで組織社会化研究は、組織文化を内面化した機能的存在としての個人の成立によって組織の存続を説明してきた。だが Van Maanen and Schein (1979) に基づけば、そのような説明も棄却されなければならない。確かに、組織の目的のもと活動を提供することを受容した諸個人は、組織にとって何が機能的であり何が機能的でないか、ということに関するそれぞれ信念のもと活動を提供するのであろう。だが、それら諸個人によって機能的と信じられるところの活動が、集合的に組織の存続や安定を導くという保証はどこにもない。このことは「行為の意図せざる結果」という概念を想起すれば容易に理解されるだろう。機能的と意図された行為が逆機能的な結果をもたらすことは珍しいことではない。またそもそも、組織にとって何が機能的か、ということは一義的には決定されない。ある人が組織にとって機能的と考える行動と他の人が機能的と考える行動が常に一致しているとは限らず、それどころかある人が機能的と考える行動が他の人にとっては逆機能的とされる行動である、といったことも多分に起こり得ることなのである (Van Maanen and Schein, 1979, p. 216)。

したがって組織は、活動の何らかの調整メカニズムを必要とする。つまり、諸個人によって提供される多様な活動を、集合としてまとめ上げていくマネジメントが要請されるのである。ここに至って従来の組織社会化研究が想定していたような、組織社会化と組織変革を対置するような静態的な図式は捨て去られなければならない。組織の存続とは、価値や規範の内面化によって担保されるものでもなければ、社会化と対置されるような主体性の表出による組織変革によってもたらされるものでもない。そしてそれらの均衡点として達成されるものでもない。組織の存続とは、諸個人によって提供される多様な活動が維持・変容されていく流動的な過程の中にあり、それら活動を安定化していく絶えざる終わりなきマネジメント過程の中にしか存在しないのである。そしてそのようなマネジメント過程を捉え得るフレームワークこそが今後組織社会化研究に求められるものであろう。組織の存続とは、内面化といったような厳密に組み立てられた論理に当てはめて説明されるものではなく、経験的調査を通じて実践の内から捉えられるべきものなのである。

最後に繰り返しになるが、これら両過程は同時進行的過程であり、決して分離して論じられるようなものではない。われわれのアイデンティティが実践の中から形作られると同時に、われわれのアイデンティティも実践を形作るもののひとつなのである。

以上、組織社会化概念をこのように定位することによって、われわれは組織における実際の諸活動やアイデンティティ形成を分析する視点を保持することができ、そしてそのもとではじめて人格的存在としての個人の幸福や主体性とはいかなるものかについての問いを立てることが可能になる。組織社会化研究が経営実務に対して提示し得る含意も、このような理論的考察の手続きを踏まえて導かれるものでなければならない。そのためにわれわれには、今一度 Van Maanen and Schein (1979) の含意に立ち戻り、彼らの含意を発展させていく理論的態度が求められるだろう。

#### 4. おわりに

本稿は、組織社会化研究に見られる諸問題を確認し、組織社会化概念の再定位を試みた。本稿で行われた再定位に基づく組織社会化概念は、従来の組織社会化研究をそのまま援用した理論的統合ではなく、従来の組織社会化研究を批判的に継承した、新たな研究領域を

切り開く概念となるだろう。だが、本稿ではそのような組織社会化概念について、基本的な方向付けのみにとどまり、十全に論じ尽くすことができたとは言い難い。したがって、本稿の定位に基づく組織社会化理論、およびそれに伴う分析フレームワークの精緻化をもって、組織社会化研究に新たなアジェンダを定立することを今後の課題とし、本稿を閉じることとする。

## 引用文献

- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990) "Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation," *Academy of Management Journal*, 33 (4), pp. 847-858.
- Ashforth, B. E. and Saks, A. M. (1996) "Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment," *Academy of Management Journal*, 39 (1), pp. 149-178
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M. and Harrison, S. H. (2007) "Socialization in organizational contexts," *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 22, pp. 1-70.
- Bauer, T. N., Morrison, E. W. and Callister, R. R. (1998) "Organizational socialization : A review and directions for future research," In G. R. Ferris and K. M. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, pp. 149-214, Greenwich, CT: JAI Press.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. and Tucker, J. S. (2007) "Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods," *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), pp. 707-721.
- Black, J. S. (1988) "Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan," *Journal of International Business Studies*, 19 (2), pp. 277-294.
- Black, J. S. (1992) "Socializing American expatriate managers overseas: Tactics, tenure, and role innovation," *Group & Organization Management*, 17 (2), pp. 171-192.
- Black and Ashford (1995) "Fitting in or making jobs fit: Factors affecting mode of adjustment for new hires," *Human Relations*, 48 (4), pp. 421-437.
- Brim, O. G. (1966) "Socialization through the life cycle," In O. G. Brim and S. Wheeler (Eds.), *Socialization After Childhood*. New York: Wiley.
- Cable, D. M. and Parsons, C. K. (2001) "Socialization tactics and person-organization fit," *Personnel Psychology*, 54, pp. 1-23.
- Chan, D. and Schmitt, N. (2000) "Interindividual difference in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: A latent growth modeling approach to understanding newcomer adaption," *Journal of Applied Psychology*, 85 (2), pp. 190-210.
- Chao, G. T., O'Leary - Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. and Gardner, P. D. (1994) "Organizational socialization: Its content and consequences," *Journal of Applied*

- Psychology*, 79 (5), pp. 730-743.
- Cooper-Thomas, H. D., Van Vianen, A. and Anderson, N. (2004) "Changes in person-organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (1), pp. 52-78.
- Fisher, C. D. (1986) "Organizational socialization: An integrative review," In K. M. Rowland and G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 4, pp. 101-146, Greenwich, CT: JAI Press.
- Geertz, C. (1973) *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*, Basic Books. (吉田禎吾・柳川啓一・中牧弘允・板橋作美訳『文化の解釈学』岩波現代選書, 1987年.)
- Giddens, A. (1979) *Central Problems in Social Theory*, University of California Press. (友枝敏雄・今田高俊・森重雄訳『社会理論の最前線』ハーベスト社, 1989年.)
- Goffman, E. (1959) *The Presentation of Self in Everyday Life*, Doubleday. (石黒毅訳『行為と演技』誠信書房, 1974年.)
- Goffman, E. (1961) *Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates*, Doubleday & Company, Inc. (石黒毅訳『アサイラム』誠信書房, 1984年.)
- Goffman, E. (1963) *Behavior in Public Places: Notes on the Social Organization of Gatherings*, The Free Press. (丸木恵祐・本名信行訳『集まりの構造：新しい日常行動論を求めて』誠信書房, 1980年.)
- Griffin, A. E. C., Colella, A. and Goparaju, S. (2000) "Newcomer and organizational socialization tactics: an interactionist perspective," *Human Resource Management Review*, 10 (4), pp. 453-474.
- Gruman, J. A., Saks, A. M. and Zweig, D. I. (2006) "Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study," *Journal of Vocational Behavior*, 69, pp. 90-104.
- Haueter, J. A., Macan, T. H. and Winter, J. (2003) "Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale," *Journal of Vocational Behavior*, 63, pp. 20-39.
- Jones, G.R. (1986) "Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations," *Academy of Management Journal*, 29 (2), pp. 262-279.
- 加藤隆雄 (1988) 「社会化の社会学—個人と社会の接合形式—」『東京大学教育学部紀要』第27巻, 229-237頁.
- Kammeyer - Mueller, J. D., Livingston, B. A. and Liao, H. (2011) "Perceived similarity, proactive adjustment, and organizational socialization," *Journal of Vocational Behavior*, 78, pp. 225-236.
- Kim, T.-Y., Cable, D. M. and Kim, S.-P. (2005) "Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit," *Journal of Applied Psychology*, 90 (2), pp. 232-241.
- King, R. C. and Sethi, V. (1992) "Socialization of professionals in high-technology firm,"



- Journal of High Technology Management Review*, 3 (2), pp. 147-168.
- Klausner, M. and Groves, M. A. (2002) "Organizational socialization," In Farazmand, A. (Ed.), *Modern Organizations: Theory and Practice*, 2nd ed., Praeger Pub, pp. 207-230.
- Miller, V. N. and Jablin, F. M. (1991) "Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process," *Academy of Management Review*, 16 (1), pp. 92-120.
- Morrison, E. W. (1993a) "Newcomer information seeking exploring types, modes, sources, and outcomes," *Academy of Management Journal*, 36 (3), pp. 557-589.
- Morrison, E. W. (1993b) "Longitudinal study of the effects of information seeking on new comer socialization," *Journal of Applied Psychology*, 78 (2), pp. 173-183.
- 中河伸俊 (2010) 「「自己」への相互行為論アプローチ—経験的探究に有効な再定式化のために」『大阪府立大学人文学会人文学論集』第28巻, 45-71頁.
- Parsons, T. (1951) *The Social System*, The Free Press. (佐藤勉訳『社会体系論』青木書店, 1974年.)
- Saks, A. M. and Ashforth, B. E. (1997a) "Socialization tactics and newcomer information acquisition," *International Journal of Selection and Assessment*, 5 (1), pp. 48-61.
- Saks, A. M. and Ashforth, B. E. (1997b) "Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future," *Journal of Vocational Behavior*, 51, pp. 234-279.
- Saks, A. M. and Gruman, J. A. (2011) "Organizational socialization and positive organizational behaviour: Implications for theory, research, and practice," *Canadian Journal of Administrative Science*, 28, pp. 14-26.
- Schein, E. H. (1968) "Organizational socialization and the profession of management," *Industrial Management Review*, 9, pp. 1-16.
- Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc. (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989年.)
- 高橋弘司 (1993) 「組織社会化研究をめぐる諸問題」『経営行動科学』第8巻第1号, 1-22頁.
- Van Maanen, J (1976) "Breaking in: A consideration of organizational socialization," In R. Dubin (Ed.), *Handbook of Work, Organization and Society*, Chicago: Rand-McNally.
- Van Maanen, J. (1978) "People processing: Strategies of organizational socialization," *Organizational Dynamics*, 7, pp. 18-36.
- Van Maanen, J. (1979) "The self, the situation, and the rules of interpersonal relations," In W. Bennis, J. Van Maanen, E. H. Schein and F. I. Steele (Eds.), *Essays in Interpersonal Dynamics*, The Dorsey Press, pp. 43-101.
- Van Maanen, J., and Schein, E. H. (1979) "Toward a theory of organizational socialization," In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, 1, pp.

209-264.

Weick, K. E. (1979) *The Social Psychology of Organizing, 2nd ed.*, McGraw-Hill. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学 (第二版)』文真堂, 1997年.)

Wrong, D. H. (1961) "The oversocialized conception of man in modern sociology," *American Sociological Review*, 26 (2), pp. 183-193.