



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

201506a

新人導入教育における戦術的知識の産出へ向けて  
：組織社会化研究の二つのパラダイム

福本 俊樹

Current Management Issues



# 新人導入教育における戦術的知識の産出へ向けて ：組織社会化研究の二つのパラダイム

福本俊樹

## I. 序語

新人<sup>1</sup>に対する導入教育の重要性は、広く認識されている。新人のスムーズな組織適応のみならず、その後の中長期に及ぶ貢献意欲を左右し、組織の価値や文化の継承、さらには組織の存続にも関わる問題だからだ (Ashforth, Sluss and Harrison, 2007; Bauer, Morrison and Callister, 1998)。それゆえ、有効な導入教育プログラムの設計が一つの課題となる。だが、いかにプログラムを設計しようと、新人の行動や思考を完全に規定するようなプログラムはあり得ず、導入教育の現場には常に問題が付き纏う (Van Maanen and Schein, 1979, p. 213; 216)。そのため、導入教育に携わる実務家には、プログラムの実施と並行しつつ、現場レベルで生じる様々な問題への臨機応変な対応が要請される。

導入教育過程を分析対象とする組織社会化研究において、有効な導入教育手法を探究していくために提唱された概念が、組織社会化戦術 (以下、戦術) (Van Maanen, 1978; Van Maanen and Schein, 1979) である。以来、数多くの経験的研究がなされ、制度化された戦術<sup>2</sup> (Jones, 1986) が、一般に新人の組織適応を促すことが支持されてきた (e.g. Cable and Parsons, 2001; Kim, Cable and Kim, 2005; Saks and Ashforth, 1997; Saks, Uggerslev and Fassina, 2007)。この戦術に基づく形で、具体的な導入教育プログラムの提案もなされており (Arbeits, Jansen and van de Velde, 2001)、今や戦術研究は成熟を迎えたと言えよう。

だが、特定の戦術ばかりが支持され、一般に有効とされる導入教育プログラムが確立されたこの現状こそが、戦術研究の形骸化をも示してはいないだろうか。と言うのも、そもそも戦術研究の重要な問題意識は、特定の導入教育方法の有効性を自明とするあまり、導入教育の現場で生じる様々な問題が看過されてしまうことにあった (Van Maanen and Schein, 1979, p. 213)。これら現場レベルの問題への柔軟な対処に活用される手法を探究するはずの戦術研究が、いつの間にか、その眼差しを現場へ向けることを忘れてしまっているのだ。

他方、近年の組織社会化研究において、導入教育過程での新人の経験に着目する、現場志向型のアプローチが展望されている (e.g. Antonacopoulou and Güttel, 2010; Ashforth et al., 2007; Kramer, 2010)。この新たな動向が見られ始めた今こそ、本来、現場を分析対象としていた戦術研究の研究・アジェンダを、改めて問い直す意義があるだろう。

---

<sup>1</sup> 新人という語は、一般には組織への新規参入者のことを指すが、組織社会化研究においては、新規参入に限らず、異動・昇進などによって、組織内の所与の役割に新たに就こうとするすべての者のことを指す (Van Maanen and Schein, 1979, p. 213)。本稿の議論も、このように拡張して捉えることが可能であろう。

<sup>2</sup> 制度化された戦術とは、新人が抱える不安や不確実性を取り除くように構造化され、新人に、組織の現状維持的な行動を生じさせると期待される戦術群のことであり、集合・公式・順次・固定・連続・付与の戦術群を指す (本稿の表. 1を参照のこと) (Jones, 1986, p. 256)。

本稿の目的は、組織社会化研究の学説・理論的検討より、有効な導入教育手法を探究する戦術研究のリサーチ・アジェンダを、その提唱当初の問題意識に立ち戻りつつ問い直すことにある。以下、第Ⅱ節では、誕生から現在に至るまでの組織社会化学説を概観し、戦術研究本来の問題意識の徹底には、根源的なパラダイム転換が必要であることを示す。第Ⅲ節では、現在の同研究における、支配的パラダイムを検討する。第Ⅳ節では、代替的パラダイムを提示することで、戦術研究のリサーチ・アジェンダを明確にする。第Ⅴ節では、戦術研究の経験的調査へ向けて、一つの手順を示す。

## Ⅱ. 組織社会化学説の展開

### 1. 組織社会化研究誕生の背景

組織社会化研究の学術的起源は、成人期の社会化研究、職業社会学、組織内の人々の生を多面的に描いたシカゴ学派のエスノグラフィーに遡る (Ashforth et al., 2007, pp. 3-8)。そこでは、組織参加を通じた自己やパーソナリティの形成・変容についての研究が、盛んに行われていた (e.g. Brim, 1966; Goffman, 1961; Wheeler, 1966)。詳細な経験的調査より、公式組織は人々に様々な深い影響を及ぼすということが次第に明らかになり始め、それが組織社会化研究誕生の前夜となった<sup>3</sup>。

これら学術的動向は、産業界の動向と無関係ではないだろう。1960年代は、組織における統制手法が大きく変化を遂げた時代であった。監督・賞罰の即時適用といった直接的・外的な統制手法は影を潜め、採用・選抜・専門化・教育訓練・キャリアパスの提示などを通じた間接的・内的な手法が台頭した (Van Maanen, 1978, pp. 35-36)。組織による人々の加工 (people processing) (Van Maanen, 1978) を通じた統制、現代的に言えば、人材育成を通じた統制が、広く認識・実施され始めた時代であった。

とは言え、学术界と産業界の両動向は、さほど密接に結び付きを保っていたわけでもない。公式組織が人々に与える影響についての学術的探究が次々となされる一方、当の実務家は、自らが携わる教育手法の新人への影響を把握しているとは言い難く、「自分が新人の時もこうだったから」などといった理由によって各手法は運用されていた (Van Maanen, 1978, pp. 35-36)。また、それを改め、計画的な手法運営を進めるために学術研究を参照しようにも、公式組織による社会化についての研究は様々な学問領域に散らばり、体系的性を欠いている (Van Maanen and Schein, 1979, p. 214; p. 256, footnote 5)。そこで、産学の溝を埋め、よりよい新人導入教育を実現すべく、体系的な組織社会化理論が求められたのであった。

### 2. 戦術研究としての組織社会化研究の誕生

以上の経緯より、Van Maanen (1978) および Van Maanen and Schein (1979) において、導入教育手法にまつわる知識の体系化を目指す「戦術研究」として、組織社会化研究は誕生する<sup>4</sup>。その目的は、様々な導入教育手法が新人に与える影響についての知識を基に、

<sup>3</sup> Ashford and Nurmohamed (2012) によれば、「組織社会化」という用語が初めて論文タイトルに登場したのは Evan (1963) においてであるが、そこでも、公式組織が人々に与える影響が議論されていた。

<sup>4</sup> もちろん、これ以前にも「組織社会化」を題する研究は存在する。だが、それらは共通

意識的、選択的な手法活用を実現していくことで、新人導入教育の改善を図ることにあつた (Van Maanen, 1978, p. 20-21; p. 35-36).

本稿の主要な目的は、ある組織的に定義された役割に「馴染ませる」という見せかけのもとで人々が行っていることが何であるのかについて、幅広い自覚を増大させ洗練することにある。思うに、ある特定の戦術の、しばしば意図せざる結果について、よりよい理解や認識が得られるならば、われわれは個人と組織の双方にとっての改善のために、その戦術を変更するというようなことも可能になるだろう (Van Maanen and Schein, 1979, p. 232; 括弧原文二重引用符)

この目的のもと、Van Maanen らはまず、導入教育手法の類型として、戦術概念を提示した。様々な学問領域に散らばる先行研究の検討を通じ、対の形式を持つ 7 次元、計 14 の戦術を抽出している (表 1)。同様に、先行研究の検討より、これら戦術が効果的に活用される場面と、戦術が新人に及ぼす影響を整理した。

表 1 戦術の一覧

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| 集合—個別<br>(collective-individual)   | 新人を集団にして、導入教育経験を共有させるか、集団にせず、新人一人ひとりに対して導入教育を行うか           |
| 公式—非公式<br>(formal-informal)        | 通常業務を行う既存成員から隔離し、研修などの形で導入教育を行うか、隔離せずに業務の中で行うか             |
| 順次—順不同<br>(sequential-random)      | 導入教育過程において、具体的な道筋やカリキュラムが定められているか、定められていないか                |
| 固定—可変<br>(fixed-variable)          | 当該の導入教育過程が終了する時期が定められているか、定められていないか                        |
| 選り抜き—競争<br>(tournament-contest)    | 予め新人の優劣をつけ、それぞれに異なる形式の導入教育を施すか、スタート地点は揃え、その後の業績に応じて優劣をつけるか |
| 連続—断続<br>(serial-disjunctive)      | 新人にとって役割遂行の際のロール・モデルとなるような、既存成員がいるか、否か                     |
| 付与—剥奪<br>(investiture-divestiture) | 新人が組織に持って入ってくるアイデンティティを承認するか、承認せず白紙化するか                    |

出所：Van Maanen (1978), Van Maanen and Schein (1979) をもとに、筆者作成。

このようにして彼らは、今後の経験的調査を通じたさらなる知識の獲得へ向けて、戦術研究の基本的視座を確立したのである。その際、「組織社会化が個人と組織の双方にとって常に機能的であるとは仮定できない」(Van Maanen and Schein, 1979, p. 212) との認識

の枠組みを持たず、一つの体系として理論化されているものではない (Van Maanen and Schein, 1979, p. 214; p. 256, footnote 5)。それゆえ、本稿では、体系的理論化が図られた段階を、組織社会化研究の誕生としている。

から、ある導入教育手法がもたらす意図せざる結果、とりわけ逆機能的結果をも含みこむ形で、戦術の使用が新人へ及ぼす影響についての知識の体系化を目指したのであった<sup>5</sup>。

### 3. 適応研究としての組織社会化研究の展開と新動向

その後、組織社会化研究は大きく転回する。導入教育手法を主題とする「戦術研究」に代わり、新人の組織への適応 (adjustment) を主題とする「適応研究」が主流となる (Antonacopoulou and Güttel, 2010; Ashford and Nurmohamed, 2012)。2012年に公刊された *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* では、組織社会化は、「個人が新しい仕事上の役割に適応するために、必要とされる知識・スキル・態度・行動を獲得していく過程」(Wanberg, 2012, p. 17) と定義されているが、この通り、現在では組織社会化研究は、適応研究とほぼ同義とされている。

この流れの端緒となったのは、戦術概念を、適応を促進する一要因として位置づけ直し、変数化することで、定量的な実証研究を行った Jones (1986) であろう。以降、戦術研究および、新人の能動的な情報探索行動を扱うプロアクティブ行動研究 (e.g. Ashford and Black, 1996; Miller and Jablin, 1991; Morrison, 1993; Wanberg and Kammeyer-Mueller, 2000) を二本の柱とし、新人の組織適応をよりよく促進する要因を定量的に特定していくというアプローチが、現在に至るまで続いている (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, and Tucker, 2007)。

その一方で、このような研究動向に対する反省の兆しも現れている。これまで組織社会化研究を先導してきた Saks と Ashforth は、適応の分析という旗のもと、複雑で多様であるはずの新人の経験を捨象するこれらの研究動向に対し、しばしば無味乾燥で面白みに欠けると不満を漏らす (Saks and Ashforth, 1997, pp. 270)。また、同研究の代表的論者の一人である Kramer も、現在の研究動向は、個々人のユニークな経験、とりわけマイノリティの経験に無関心であることを問題視する (Kramer, 2010, pp. 190)。

このような指摘を受け、近年、補完的アプローチが提唱され始めている。Saks や Ashforth らは、社会化過程における新人の生きられた経験への注目、とりわけ、喜び・敵意・アンビバレンス・望み・疑い・冷笑・感情移入・不満・共感などに注目する、「社会化の現象学」に今後の可能性を見る (Saks and Ashforth, 1997, p. 270; Ashforth et al., 2007, p. 6)。また、Antonacopoulou and Güttel (2010) は、新人と、組織・チーム・上司・価値・ルール・手続きなどの間の、緊張を孕んだ相互依存 (互惠) 的な相互作用に焦点を当てる、社会的実践アプローチを主張している。

### 4. 組織社会化研究の展開と戦術研究

さて、本稿の目的が戦術研究のリサーチ・アジェンダの提示にある以上、ここで組織社会化研究の展開を、戦術研究の観点から考察しておこう。まず指摘されるのは、戦術概念の位置づけの変化である。様々な導入教育手法についての知識の体系化を図るために提唱

---

<sup>5</sup> さらに彼らは、意識的・選択的な手法活用の実現へ向け、より実践的な貢献をも果たしている。彼らは、導入教育を通じて、新人の組織変革的行動、あるいは現状維持的行動を意図的に生じさせるためには、どの戦術を用いればいいのかを示した。つまり、組織変革のマネジメントにとって使用可能な、実践的ツールを提示したのである。

された戦術概念は、Jones (1986) 以降、適応を促進する一要因として扱われてきた。そのため、現在では、Van Maanen らが提唱した戦術のうち、特定の戦術ばかりが、適応をもたらすものとして注目を集めているといった状況である (Cable, Gino and Staats, 2013)。戦術研究の問題関心は、現在の組織社会化研究には受け継がれなかったと言えるだろう。

他方で、新人の経験への注目という新動向によって、戦術研究復権への道も少しずつ開かれてきたように思われる。そこでは、戦術研究が着目していながらこれまで忘れ去られてきた、導入教育の現場へと目を向けることが主張されており、そこから、導入教育手法の臨機応変な活用についての示唆も得られるだろうからだ。

しかし、ここで指摘しておきたいのだが、われわれが現場に目を向ければ向けるほど、戦術研究のリサーチ・アジェンダの根本的な問い直しが必要となるだろう。なぜなら、現場志向の学術研究を単に蓄積するだけでは、導入教育の現場における有用な知識とはなり得えないからだ。そもそも Van Maanen らによって戦術研究が必要とされた理由は、既存の現場志向型の研究が散在的になされており、導入教育に携わる実務家の参照を集め得るほどの体系性・操作性を持たないためであった。よって、よりよい導入教育の実現という戦術研究の志向を徹底するならば、やみくもに経験的研究を蓄積していくのではなく、学術的知識の産出のあり方を、改めて検討することが必要となるだろう。

また、これは単なる知識の体系化といった議論にとどまらない。Kramer は、先述の指摘に加え、現在の組織社会化研究が、マジョリティの経験を規範として強化することで、マイノリティの一層の周辺化・排除を進めていることに警鐘を鳴らしている (Kramer, 2010, pp. 190-191)。研究者が本当に真摯に現場に向き合おうとするならば、自らが産出する学術的知識が現場を変容させ、時に深刻な問題をも生み出していることに自覚的であればならない。つまり、研究と実務の関係についての、根本的な再考が迫られていると言えるだろう。

したがって、戦術研究のリサーチ・アジェンダの提示は、研究のあり方を規定する根本的なパラダイムの考察とともになされなければならない。以下、適応を主題とする現在の組織社会化研究を「適応パラダイム」、導入教育手法を主題とする戦術研究を「戦術パラダイム」とし、それぞれのパラダイムにおける理念的な研究のあり方を検討していこう。

### Ⅲ. 適応パラダイム

本節では、新人の組織適応を主題とする適応パラダイムを検討する。その際、適応パラダイムのリサーチ・アジェンダの検討から出発し、それを支える経験的現象へのアプローチ方法、さらにその根底にある認識論的仮定、というように、より基底的な次元へと遡る形で検討していこう。

#### 1. 適応を促進する一般的要因の抽出

適応パラダイムのリサーチ・アジェンダは、新人の組織適応をよりよく促進する一般的要因の抽出にある。そこでは、導入教育過程において組織が用いる戦術や、新人自身によるプロアクティブ行動といった要因のうち、適応をより促進するものが抽出され (Bauer et al., 2007)、その結果に基づいた導入教育プログラムの設計が目指される (Artdts, Jansen and van de Velde, 2001)。

表2 適応パラダイムと戦術パラダイム

|             | 適応パラダイム   | 戦術パラダイム  |
|-------------|---|--|
| リサーチ・アジェンダ  | ・適応を促進する一般的要因の抽出  | ・導入教育現場における臨機応変な手法選択に役立つ戦術的知識の産出                       |
| 現象へのアプローチ方法 | ・変数アプローチ<br>厳密に定義・操作化された量的に測定可能な変数からなる仮説を持って現象に臨む       | ・経験アプローチ<br>特定の戦術を認識の準拠点として新人の経験を多面的に記述する              |
| 認識論的仮定      | ・研究対象に対する研究者の外在性<br>恣意性を排した客観的観察によって対象に潜む関係性や規則性を正確に捉える | ・研究対象に対する研究者の内在性<br>研究は対象となる現実と接続されているためその規範性・有用性が問われる |

この適応パラダイムは、導入教育過程を新人の組織適応過程と捉え、あくまで適応に焦点化することで、同過程の複雑さを捨象する。戦術をはじめとするあらゆる要因は、適応促進というただ一つの観点からのみ、有効か否かの評価が下される。近年、同過程の複雑さを捉えるべく、新人の経験へのアプローチが主張される所以もここにある。

## 2. 変数アプローチ

組織社会化研究において、この適応促進要因の抽出というリサーチ・アジェンダが主流となった背後には、伝統的な心理学手法である変数アプローチ (Saks and Ashforth, 1997) が持ち込まれたことが大きいだろう。変数アプローチは、数量的に測定可能な変数を用い、統計手法を使って変数間の関係を検証していくことで、現象に潜む関係性や規則性の発見を目指す。例えば、適応は、役割矛盾・役割曖昧性・職務満足・コミットメント・離職意図といった個人の認知や態度に基づく変数によって数量的に測定され、同様に戦術も、いかなる戦術が用いられていると新人が認知しているかに基づき、数量的に測定される。そして、それら変数を用いて仮説を立て、変数間に相関関係などが一般に成り立つことを統計的に検証していく (e.g. Bauer et al., 2007; Cable and Parsons, 2001; Jones, 1986; Kim, Cable and Kim, 2005; Morrison, 1993; Saks et al., 2007; Wanberg and Kammeyer-Mueller, 2000)。

この変数アプローチは、複雑な経験的現象に対し、厳密に定義・操作化された変数からなる仮説を持って臨むため、現象のうちの注目すべき範囲は予め限定される。これにより、経験的調査の実行可能性は格段に高まる。同時に、予め範囲を限定するということは、他方で、未開拓の領域を残すことを含意するため、変数の追加により新たな仮説を作り、それを検証していくことが要求される。こうして、変数アプローチのもとでは、多大な研究蓄積がもたらされ、それゆえに、諸研究成果の統合が求められるようになる (Bauer et al., 2007)。

### 3. 研究対象に対する研究者の外在性

これら変数アプローチの前提となるのは、研究対象は、研究者にとって外在的に存在するという認識論的仮定である。研究者の依拠する理論的枠組みに先立ち、新人の組織適応過程としての社会化現象は、それ自体で独立に存在すると仮定される。研究の目的は、研究対象である新人の組織適応過程を適切に説明する理論の構築にあり、個々の研究が扱える範囲は極めて限定的ではあるものの、多くの研究成果の統合や、異なるアプローチの併用によって、そのような理論構築が可能であるとされる。

このような外在性を前提とする場合、研究者はいかに対象に潜む要因間の関係や規則性を正確に捉えられるか、そのために、恣意性を排した客観的な観察が可能であるかが論点となる（Burrell and Morgan, 1979, pp, 2-3, 邦訳 5 頁）。そこでは、研究者が調査を通じて研究対象を変化させてしまうことは避けられねばならず、そのような方法論的態度ゆえに、研究成果が再帰的に研究対象に及ぼす影響も考慮されることはない。研究と対象との間には、独立性が求められるのである。

以上、本節を要約すれば、適応パラダイムは、導入教育過程を「新人の組織への適応過程」と捉え、(1) 同過程の研究者に対する外在性を仮定する認識論的立場に基づき、その可能な限りの客観的把握に努め、(2) 変数アプローチによって適応と先行要因間に見られる関係や規則性を発見していくことで、(3) あらゆる導入教育過程一般に共通する適応促進要因を抽出し、よりよい新人導入プログラムの設計を目指す。

## IV. 戦術パラダイム

本節では、導入教育手法を主題とする戦術パラダイムを検討する。その際、適応パラダイムとの違いを際立たせるために、前節とは順序を逆にして、戦術パラダイムの根源的な認識論的仮定から出発し、経験的現象へのアプローチ方法を述べ、最後に戦術研究のリサーチ・アジェンダを示そう。

### 1. 研究対象に対する研究者の内在性

戦術パラダイムは、研究対象に対する研究者の内在性を、その根源的な認識論的仮定とする。つまり、当事者のみならず、他ならぬ研究者も、研究対象である現実を構成する一員であると仮定される。そこでは認識論的仮定上、研究と対象との間の独立性を求めることはできない。代わって、研究を通じて対象に与える影響を含み込んだものとして、研究を捉え直すという方法論的立場が導かれる。

この立場に基づけば、導入教育の改善目的に掲げる戦術研究は、より積極的に捉え返されるだろう。研究が対象となる現実と接続されているからこそ、そこに実践的学問としての経営学の立脚点が見出せるからだ（浦野・松嶋・金井, 2011）。戦術研究者は、自らの研究成果が、どのような導入教育の現実を作り出しているのか、研究成果の有する規範性、さらには有用性を常に問い続けなければならない。導入教育に携わる実務家にとって有用な知識をもたらすためには、いかなる研究成果が求められるのかということが、第一に問われねばならないだろう<sup>6</sup>。

---

<sup>6</sup> ここから、研究活動の実施そのものを通じて実務と深く関わり、実務家とともに導入教



## 2. 経験アプローチ

研究者の研究対象に対する内在性を仮定するならば、いかに対象を客観的に観察できるかという問いは成立しなくなる。現象を外部から客観的に眺める超越的視点を想定しないならば、研究者の対象記述から、研究者自身の理論的あるいは社会的立場・恣意性・先入観などを排除しようと努めることに積極的な意味はないからだ。むしろ問われるべきことは、特定の研究者による特定の現象記述は、いかなる認識枠組みからもたらされているのかということだろう。

戦術研究の経験的調査の際に、この認識枠組みとして意識的に用いられるものこそが、戦術概念である。戦術パラダイムにおける戦術概念とは、研究者の現象記述を可能にする準拠点なのである<sup>7</sup> (Antonacopoulou and Güttel, 2010)。例を挙げると、新人を集団で教育訓練する集合戦術を用いた場合の記述は以下ようになる。導入教育を行う中で、新人達が、彼ら自身で学び合うようになったり、公式組織とは異なる文化（隠語など）を持つ非公式組織を生み出したりすることがある。これらの行動は、新人達に時間と空間を共有させる集合戦術により、新人達の間「同じ境遇にある (in the same boat)」という感覚が醸成され、彼ら自身が、自分達の間でコンセンサスを得ることが何よりも重要であると考えるようになることからもたらされる (Van Maanen, 1978, p. 24; Van Maanen and Schein, 1979, pp. 233-234)。

このように、戦術パラダイムでは、特定の戦術を準拠点として、当事者の経験を記述する、経験アプローチがとられる<sup>8</sup>。ここで注意が必要なのは、戦術パラダイムにおける記述とは、現象の一部分を切り取るような営みではないということだ。先の記述例は、新人達の行動についての、集合戦術という枠組みからの一つの説明に過ぎず、異なる戦術に基づけば、異なる説明が得られるだろう。現象記述とは、対象の一部分を切り取ることを指すのではなく、認識枠組みに基づき、記述対象を見出すことであり、同じ経験的現象に対して、常に別様の説明を行い得る可能性がある中で、特定の認識枠組みに基づく説明を選択的に試みることであり<sup>9</sup>。そして、戦術研究は、導入教育過程における新人の経験を、様々な戦術の観点から多面的に記述していくことを目指すのである。

---

育の改善を達成していくという道が開ける。戦術パラダイムは、研究者による実務への積極的介入を通じ、その変革を図る組織開発 (e.g. Schein, 1999) へと繋がっていくだろう。

<sup>7</sup> この点は、「その中において、ある役割から他の役割への移行期にある人の経験が、組織における他なるものを介して、その人自身にとって構造化されるところの諸方法」(Van Maanen and Schein, 1979, p. 230) という戦術概念の（やや晦渋な）定義に反映されている。この定義の要点は、社会化過程における新人の経験は、戦術（が布置する物的・人的・社会的関係）によって構造化される点であり、それゆえに、研究者による戦術を準拠点にした新人の経験の記述という方法が導かれるのである。

<sup>8</sup> ただし後述のように、戦術パラダイムは、変数アプローチや、それによって得られた研究成果を排除するものではない。

<sup>9</sup> これらのことは、科学哲学において正面から論じられているが (e.g. 野家, 1993)、とりわけ「書く」という方法について自覚的であったエスノグラファーによっても、度々指摘されてきたことである (Clifford, 1986; Emerson, Fretz and Shaw, 1995; Geertz, 1974; Goffman, 1989; Van Maanen, 1988)。

### 3. 導入教育手法の臨機応変な活用に役立つ戦術的知識の産出

何らかの認識枠組みに基づくことで初めて記述対象が見出されるということを踏まえると、適応パラダイムにおいて、導入教育過程が「新人の組織への適応過程」と捉えられるのも、適応パラダイムの依拠するしばしば暗黙の認識枠組みからもたらされるものに他ならない<sup>10</sup>。これに対し、戦術という認識枠組みから同過程を捉えるならば、より複雑で、矛盾や葛藤を孕んだ過程として記述されるであろう<sup>11</sup>。

ここで重要なのは、研究者は、導入教育過程を戦術の観点から捉えることによって、単に同過程の複雑さ・矛盾・葛藤などを記述しているだけではないということだ。戦術を基になされる記述は、特定の戦術が効果的に用いられている局面や、新人に及ぼす決定的な影響を照射する。裏返せば、このような記述を通じて研究者は、導入教育手法の臨機応変かつ、意識的・選択的な活用にとって、役立つ戦術的知識を産出していることになる。ここにこそ、戦術概念を用いた記述が求められる理由がある。

記述が導入教育手法の運用にとって有用な戦術的知識であるためには、少なくとも以下の三つの要件を満たさねばならない (Van Maanen and Schein, 1979, p. 214)。第一に、ある特定の戦術が決定的な効果を伴って用いられる場面を示すことである。と言っても、あまりに具体的な使用場面を示しても、適用可能性が乏しくなる。後述するが、戦術研究はある程度の一般性を持つものでなければならない。したがって、使用場面の指示は、いわゆるキャリア・コーンによって示される職能・階層・中心性の移行 (Van Maanen and Schein, 1979)、もしくは、時系列フェーズ (Van Maanen, 1976) などに則して行うのがよいだろう。

第二に、これら所与の場面において用いられる特定の戦術が、なぜ特定の結果 (新人の行動・思考・心理状態・アイデンティティなど) をもたらすかについての説明を提示することである。適応パラダイムでは、適応という予め設定された観点から戦術の是非が評価されたのに対し、戦術パラダイムでは、特定の戦術の観点から、その戦術の使用が新人にもたらす多様な結果を、それら結果が生じる理由の説明とともに記述していく。これを通じ、ある所定の結果を新人にもたらしたい場合、どのような教育手法を用いればよいかについての知識が得られる。この際、戦術が特定の結果をもたらす論理が明確であればあるほど、この知識を基に実務家が意思決定を行う可能性が高まるだろう。

---

<sup>10</sup> このような認識は、多くの組織社会化研究に見られる、個人は安定的な組織システムの一部となっていくという理論前提 (Smith and Turner, 1995, p. 165) からもたらされる。これに対し、より近年では、導入教育過程において個人は組織にただ適応するのみならず、能動的に組織を変革していくという理論前提が明示的に置かれる (Saks and Ashforth, 1997; Kramer and Miller, 1999)。これらの理論前提は、おそらく社会学の社会化論における内面化概念 (Parsons, 1951; Wrong, 1961) に由来するものであろう。内面化概念とその限界については、加藤 (1988)、石飛 (1993) に詳しい。ちなみに戦術研究は、本文で述べる理由から、この内面化概念を理論前提とすることを明示的に退けている (Van Maanen and Schein, 1979, p. 216)。

<sup>11</sup> 例えば、Czarniawska and Kunda (2010) は、従来のような、個人が組織へ参入し最終的に適応に至る (あるいは至らない) とする社会化過程の認識を、成功 - 失敗線形モデルと呼び、このような簡素な見方に対し、社会化過程をより複雑で逆説的な過程として捉えることを主張している (p. 181)。

第三に、記述はすべて中程度の一般性を持つものでなければならない。つまり、記述は、あまりに一般性が高くてもならないし、逆に、あまりに特殊であってもならない。なぜなら、一般性が高過ぎる記述は現場レベルで必要とされる「戦術的」な知識になりにくいし、特殊過ぎる記述は、他の導入教育現場への適用可能性に乏しくなる。研究者には、記述の目的があくまで戦術的知識の産出にあることを意識しつつ、様々な現場における適用可能性を保つ程度の一般性を持つ「中範囲の理論」を生み出していくことが求められる<sup>12</sup> (Van Maanen and Schein, 1979, p.256, footnote 6)。

本節を要約すれば、戦術パラダイムは、(1) 新人導入教育過程に対する研究者の内在性を仮定する認識論的立場に基づき、(2) 同過程における新人の経験を、戦術を認識枠組みとして多面的に記述することによって、(3) 導入教育の現場における臨機応変かつ、意識的・選択的な手法の活用役に役立つ戦術的知識（ある手法は、どのような局面で使用可能か、所与の局面ではどのような結果をもたらすのか）を産出していくことを目指す。

## V. 経験的調査へ向けて

最後に本節では、戦術パラダイムの経験的調査へ向けて、その指針となる一つの手順を示そう<sup>13</sup>。戦術パラダイムでは、経験的調査を行う際に、若干の工夫が必要となる。複数の戦術を認識枠組みとして駆使しつつ、新人の経験の多面的記述を目指す経験アプローチでは、変数アプローチのように、着目すべき対象範囲が予め限定されることがない。それゆえ、フィールドに出た際に、何に着目すればよいかわからなくなることがあるのだ。したがって、少なくとも経験的調査の初期の段階においては、着眼点を限定するような工夫が必要となる。

そのために、第一の手順として、作業仮説の設定を行う。「しかじかの場面における、しかじかの戦術は、しかじかの結果をもたらす」という作業仮説を事前に設定し、着目すべき対象範囲を予め限定しておくことで、経験的調査が開始しやすくなる。この作業仮説は、調査対象組織の資料などから導出すればよく、既知の一般的なものでも構わない。

第二の手順は、作業仮説に設定した戦術使用場面の調査を行う中で、作業仮説から外れる事象が観察された場合、そこに焦点化することである。作業仮説から外れる事象としては、(1) 作業仮説で設定した戦術とは異なる導入教育手法が用いられている場合、(2) 作業仮説において予期せぬ結果が観察される場合、があるだろう。

(1) 作業仮説で設定した戦術とは異なる導入教育手法が用いられている場合は、その手法が、既存のいずれの戦術に相当するかを考える<sup>14</sup>。そうすることで、その既存戦術の効

---

<sup>12</sup> しばしば、戦術概念が決定論に陥っているという批判とともに引用される、「彫刻家の鋳型のように、ある種の社会化方式はそれぞれ、著しく類似した結果を生み出し得る」(Van Maanen and Schein, 1979, p. 231) という有名なテーゼは、この意味において理解されなければならないだろう。

<sup>13</sup> もちろん、必ずしもこの手順を固守する必要はない。この手順はあくまで一つの道標に過ぎない。

<sup>14</sup> 用いられている手法が、既存のいずれの戦術にも相当しない場合は、自ら新たな戦術を同定してもよいだろう。ただし、自ら戦術を同定する際は、その戦術と対になる戦術を同定できるか、その対になる戦術が実際に使用される具体的な場面を思い描けるか、を検討する必要がある。対になる戦術がうまく同定できない、または、その具体的な使用場面が

表3 経験的調査の手順

|                                      | 手順          | 記述事項  |
|--------------------------------------|-------------|---|
| (1) 作業仮説で設定した戦術とは異なる導入教育手法が用いられている場合 | 既存の戦術に相当するか | 既存戦術の新たな使用法、結果<br><u>例：個別戦術は、個人尊重の感覚を生み出す</u>         |
|                                      |             | 対になる戦術の結果（しばしば意図せざる結果）<br><u>例：集合戦術は、個人軽視の感覚を生み出す</u> |
| (2) 作業仮説において予期せぬ結果が観察される場合           | 望ましい結果      | 既存戦術の新たな（意図せざる）結果<br><u>例：個別戦術は、疎外感を醸成する</u>          |
|                                      | 望ましくない結果    | 対になる戦術によって解消・緩和し得る可能性<br><u>例：集合戦術は、疎外感を緩和する</u>      |

果的な使い方を記述できる。例えば、「新人研修において、集合戦術は、新人の凝集性を高める」といった作業仮説を設定したとしよう。この仮説に沿って調査を進める中で、集団で行われる研修の後に、特定の新人に対する個別フォローの教育訓練が行われる場合が見られたとする。つまり、集合戦術に対して、個別戦術が併用されている場合である。個別戦術は、他の新人を配置しないため、そこでなされる教育訓練は、当該新人にとって「私一人のためになされている」と認識される。そこから当該新人が、「組織は私のことを大切にしてくれている」という感覚を抱くことがある。これより、「個別戦術は、個人尊重の感覚を生み出す」という知識が得られる。

同時に、戦術の対の形式を利用し、特定の戦術が用いられている背後には、対になる戦術では不可能な何か、悪影響を及ぼす何かがあると考えることで、対になる戦術の望ましくない（しばしば意図せざる）結果を類推できることがある。先の例で言えば、集団の教育訓練を施すのみで、個々人に対する働きかけがない場合、新人は組織に対してよそよそしさを感じる傾向にあるようだ。ここから、「集合戦術は、個人軽視の感覚を生み出す」という知識が得られ、前もってこの知識を得ることで、問題の発見や対策が容易になる。このように、導入教育の実施者や新人が認識・言語化し難いような潜在的な結果は、戦術の対の性質を利用し、論理的に導出するという方法もある。

(2) 作業仮説において予期せぬ結果が観察される場合は、仮説で設定した戦術の新たな結果、多くの場合、意図せざる結果を記述できる。その結果が導入教育の実施者にとって望ましい場合、既存戦術の効果的な使い方についての新たな知識が生み出せるだろう。結果が望ましくない場合も、他の戦術の使用によってそれが解消できる場合を考えることで、その他の戦術の新たな使い方を見出せる可能性がある。ここでも対の性質を利用し、仮説で設定した戦術と対になる戦術によって、望ましいからぬ結果を解消、緩和、あるいは防止できる可能性を考えるのがよいだろう。

例として、先の「個別戦術は、個人尊重の感覚をもたらす」という命題を作業仮説に設定しよう。通常、新人に対する尊重の念を表明することは、組織にとっても望ましいこと

思いつかない場合、同定した戦術はあまりに抽象的過ぎるか、個別特殊過ぎる可能性が高い。

であるため、導入教育の実施者は積極的に個別戦術を用いるかもしれない。しかし、あまりに頻繁に用いると、新人は、「自分一人だけが特別に問題視されているのではないか」と考えるようにもなる。ここから、「個別戦術の多用は、疎外感を醸成する」という知識が得られる。ここで、対になる集合戦術に目を向けてみよう。集合戦術は他の新人を配置し、「同じ境遇にある」という感覚を醸成するため、「集合戦術は、疎外感を緩和する」という知識が論理的に導出され、新人が上述の状態に陥った際の緩和策として、効果が期待できるだろう。

以上、経験的調査の際の手順を示してきた。ここで付け加えておきたいことは、戦術の効果は、その組み合わせによって大きく左右されるということである。先の例をもう一度参照すれば、個別戦術が「個人尊重の感覚を生み出す」という効果を持つのは、あくまで、新人を集団で扱う集合戦術が、導入教育プログラムとして予め実施されているからである。集合戦術が前提になれば、個別戦術の「私一人のためになされている」という作用は生じ得ない。このように、組み合わせの中でもとりわけ重要なのは、構造化された導入教育プログラムと、戦術的に用いられる導入教育手法の組み合わせであろう。

ここから、最後にもう一つ付け加えておきたいのだが、戦術パラダイムでは、これまで適応パラダイムが産出した知見は排除されるのではなく、むしろ有効に活用されるだろう。適応パラダイムが提示する効果的な導入研修プログラムを下敷きとしつつ、その実施の中で生じる様々な問題への柔軟な対処策を講じることで、より具体的な導入教育手法の活用方法が知識として得られる。両パラダイムは、認識論的仮定の相違ゆえに、一つの研究として接合することは不可能ではあるが、それぞれの知見をともに活用することは可能なのである。

## VI. 結語

本稿は、組織社会化研究の学説・理論的検討を通じ、同研究における二つのパラダイムを検討することで、新人導入教育の改善を目指す戦術研究のリサーチ・アジェンダを示してきた。戦術研究とは、導入教育過程に対して研究者の内在性を仮定し、同過程における新人の経験を、戦術を認識枠組みとして多面的に記述することによって、導入教育現場で生じる諸問題に対して意識的、選択的に対処していくための戦術的知識を産出する、実践的な研究領域である。

もちろん、戦術研究の知見に基づく導入教育手法の活用が、必ずしも望まれる所定の結果をもたらすという保証はどこにもない。だが、それゆえに、問題発生を前提とし、それらに臨機応変に対処する方途を探究する戦術研究が要請されるのである。組織社会化研究が成熟を迎えた今、導入教育の今後のさらなる改善と発展のためには、改めてその原点への回帰が求められているのではないだろうか。

## 参考文献

- Antonacopoulou, E. P. and Güttel, W. H. (2010). Staff induction practices and organizational socialization: A review and extension of the debate. *Society and Business Review*, 5 (1), 22-47.
- Ards, J. Jansen, P. and van der Velde, M. (2001). The breaking in of new employees:

- effectiveness of socialisation tactics and personnel instruments. *Journal of Management Development*, 20 (2), 159-167.
- Ashford, S. J. and Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81, 199-214.
- Ashford, S. and Nurmohamed, S. (2012). From past to present and into the future: A hitchhiker's guide to the socialization literature. In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, (pp. 8-24). Oxford University Press.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M. and Harrison, S. H. (2007). Socialization in organizational contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 22, 1-70.
- 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, 707-721.
- 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.
- Brim, O. G. (1966). Socialization through the life cycle. In O. G. Brim and S. Wheeler (Eds.), *Socialization After Childhood*. (pp. 1-49). New York: Wiley.
- Burrell, G. and Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Heinemann. (鎌田伸一・金井一頼・野中郁次郎訳『組織理論のパラダイム: 機能主義の分析枠組み』千倉書房, 1986年).
- Cable, D. M., Gino, F. and Staats, B. R. (2013). Breaking them in or eliciting their best?: Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. *Administrative Science Quarterly*, 58 (1), 1-36.
- Cable, D. M. and Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54, 1-23.
- Clifford, J. (1986). Introduction: Partial Truths. In J. Clifford and G. E. Marcus (Eds.), *Writing Culture: The Poetics and Politics of Ethnography* (pp. 1-26). University of California Press (足羽与志子訳「序章: 部分的真実」春日直樹・足羽与志子・橋本和也・多和田裕司・西川麦子・和邇悦子訳『文化を書く』pp. 1-50, 紀伊国屋書店, 1996年).
- Czarniawska, B. and Kunda, G. (2010). Socialization into modernity: on organizational enculturation in infantocracies. *Journal of Organizational Change Management*, 23, 180-194.
- Emerson, R. M., Fretz, R. I. and Shaw, L. L. (1995). *Writing Ethnographic Fieldnotes*. The University of Chicago (佐藤郁哉・好井裕明・山田富秋訳『方法としてのフィールドノート 現地取材から物語作成まで』新曜社, 1998年).
- Evan, W. M. (1963). Peer-group interaction and organizational socialization: A study of employee turnover. *American Sociological Review*, 28 (3), 436-440.
- 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).
- 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. (1989). On Fieldwork, *Journal of Contemporary Ethnography*, 18, 123-132. (串田秀也訳「フィールドワークについて」好井裕明・桜井厚編『フィールドワークの経験』pp. 16-26, せりか書房, 2000年).
- Jones, G.R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- 石飛和彦 (1993). 「社会化論」的問題設定について『京都大学教育学部紀要』39, 382-392.
- 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』27, 229-237.
- Kim, T.-Y., Cable, D. M. and Kim, S.-P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90, 232-241.
- Kramer, M. (2010). *Organizational Socialization: Joining and Leaving Organizations*. Polity Press.
- Kramer, M. W. and Miller, V. D. (1999). A response to criticisms of organizational socialization research: In support of contemporary conceptualizations of organizational assimilation. *Communication Monographs*, 66, 358-367.
- 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, 92-120.
- Morrison, E. W. (1993). Newcomer information seeking exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 557-589.
- 野家啓一 (1993). 『科学の解釈学』新曜社.
- 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. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234-279.
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L. and Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational behavior*, 70, 413-446.
- Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Addison Wesley Longman (稲葉元吉・尾川丈一訳『プロセスコンサルテーション 援助関係を築くこと』白桃書房, 2002年).
- Smith, R. C. and Turner, P. K. (1995). A social constructionist reconfiguration of metaphor analysis: An application of “SCMA” to organizational socialization theorizing. *Communication Monographs*, 62, 152-181.
- 浦野充洋・松嶋登・金井壽宏 (2011). 「「緊プロ」の社会的構成に接続された知識生産：社会構成主義再訪」『日本情報経営学会誌』31 (3), 66-80.

- Van Maanen, J. (1976). Breaking in: A consideration of organizational socialization. In R. Dubin (Ed.), *Handbook of work, organization and society* (pp. 67-130). Chicago: Rand-McNally.
- Van Maanen, J. (1978). People processing: Strategies of organizational socialization. *Organizational Dynamics*, 7, 18-36.
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of The Field: On Writing Ethnography*. The University of Chicago (森川渉訳『フィールドワークの物語 エスノグラフィーの文章作法』現代書館, 1999年).
- 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). JAI Press.
- Wanberg, C. R. (2012). Facilitating Organizational Socialization: An Introduction. In Wanberg, C. R. (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (pp. 3-7). Oxford University Press.
- Wanberg, C. R. and Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85, 373-385.
- Wheeler, S. (1966). The structure of formally organized socialization settings. In O. G. Brim and S. Wheeler (Eds.), *Socialization After Childhood* (pp. 51-116). New York: Wiley.
- Wrong, D. H. (1961). The oversocialized conception of man in modern sociology. *American Sociological Review*, 26, 183-193.