

熊本学園大学産業経営研究第36号抜刷

2017年3月発行

＜紹介＞

新人の組織社会化に関する研究論文の概説

井 上 奈美子

熊 本 学 園 大 学

産 業 経 営 研 究 所

<紹介>

新人の組織社会化に関する研究論文の概説

井 上 奈美子

1. 本資料の目的

本資料の目的は、組織社会化に関する過去の研究のうち、同分野の研究において中心的な役割を果たす2つの研究に注目し、今後取り組むべき課題について考察を行うことである。

社会化とは、社会学用語辞典ⁱによると「個人が自己の属する集団ないしは、社会の規範・価値・習慣的行動様式を学習し、内面化していく過程」と定義されている（高橋；1993）ⁱⁱ。

この組織社会化の研究は1963年 Evan によって発表され、すでに長い年月が経過しているが課題が解決される研究は十分といえるほどに至っていない（高橋；1993）。

日本における採用市場ではインターネットの急速な普及による大量情報の情報が溢れている。新たに就職し働く環境は、グローバル競争社会の影響を受け厳しさを増し、新入社員や若者の中には一人で乗り越えることができない者や早期離職する者も少なくない。この問題の背景には多様な理由が存在するが、その一つに若者に社会へ内面化していくことを一任するのは特に新入社員にとっては難しい面があるということを示しているのではないかと。若年者の早期離職問題、あるいは精神的な側面が原因と思われる

労働環境問題が社会問題となっているのは周知の事実である。環境変化と共に組織社会化の質的変容があり、個人の組織社会化の研究では、社会学の変数や組織の採用変数、心理的側面を含めて検討する必要がある、そこに新たな研究の必要性があるのではないかと考える。これからの社会では、個人の働き方と生き方が直結し、組織に個人が雇われるという価値観ではなく個人が資質を活かし組織で活躍することによって個人の生き方が豊かになるという視点が組織社会化の研究においても留意すべき点となるだろう。

このような課題を認識し、また今後の新たな視点での組織社会化の研究に資するものになることを目指し、本稿は“TOWARD A THEORY OF ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION (1977)”ⁱⁱⁱと“Time and Work ; Toward an Integrative Perspective (1978)”^{iv}の解説を行いたい。

尚、本稿作成過程で取り組んだ翻訳で特に注目した箇所は、人が組織に新しく加わりその後キャリア人生を歩むプロセスにおいて個人と組織がどのように変化するのかについて記述された部分である。また、解説では極力、原著者の意図を湾曲させないよう直接的な訳とすること

ⁱ 岡田直之. (1985) 社会学用語辞典、学文社

ⁱⁱ 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, 8(1), 1-22.

ⁱⁱⁱ JOHN VAN MAANEN AND EDGAR H. SCHEIN(1977) TOWARD A THEORY OF ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION .MIT ALFRED P. SLOAN SCHOOL OF MANAGEMENT

^{iv} KATZ, R. (1978). TIME AND WORK: TOWARDS AN INTEGRATIVE PERSPECTIVE. ALFRED P. SLOAN SCHOOL OF MANAGEMENT, MIT.

に配慮した。

最初に注目する論文は、John Van Maanen and Edgar H. Schein (1977) である。John Eastin Van Maanen 氏は、マサチューセッツ工科大学スローン校経済学部教授であり、経営学の質的研究に貢献した研究者である。また、Edgar H. Schein 氏は同じくマサチューセッツ工科大学スローン校経済学部名誉教授であり、昨今日本でもキャリア開発領域の研究者として注目されている。

また、今回特に丁寧に解説することを試みた論文の著者である Ralph Katz 氏も同大学教授であり、著書には“Managing Technological Leaps: A Study of Dec's Alpha Design Team” 他がある。

なお本紹介を作成するにあたり、原著者3名の研究者に著作権使用の許可を頂いた。

2. 新入社員の組織化

John Van Maanen and Edgar H. Schein (1977) は、新入社員が組織に入社し、組織に馴染んでいく過程において、いかなる現象が起きるかにについて検討することを試みた。

同著によると、新人は、組織に関する新たな知識を得、それを理解し、スキル取得していくとされる。その際、比較的短期的な経験を繰り返すが、この経験とは職業社会の範囲内に限定される。また、実践と練習を繰り返し、変化を創造し、経験を助長していくものであるとする。

経験が助長されたことによって、新人は仕事のつながりを理解し、主体的な社会化をデザインできるようになっていく。また、新人は新しく所属した組織の構成員から常に見られている感覚をおぼえつつ、組織の文化的要素を理解していく。この社会化の構成内容は、所属社員が形成した文化の学びによるものであり、全ての組織的社会化が機能的と限らない。ちなみに組織化とは新人に限定されて起きる現象ではなく、既に組織構成員になっている者に対しては人事異動等ちょっとしたことで起こることもある。

そのため、人によっては人事異動によって組織内境界を通ることとなり、その境界では不安を感じるものである。この境界を乗り越えた経験は本人の成長を促し、不安を軽減させ、顧客や周囲の人との人間関係から本人の職務役割が変化していく。こうして新人は、組織化する過程でいわゆる下積みとよばれる訓練期間 (preparatory phase) を経るという。

次の章から Katz (1978) の解説を開始する。

3. Time and Work 時と仕事

(1) 序論から

人は、経験を経て解釈した世界観を通して職場組織を理解する。その為、変革し続ける人は進化し続け、周囲から学び続ける。社交的でない人にとって自己発達と変革は難しいことだが、個人の認識と反応は、連続した個人の仕事環境での偶然の出会いを通して変化していく。周辺との比較や自分の能力など、現実を理解し、自分のおかれた環境を受容することで、人は満足感を得る。自分が幸せでないのは、自分が他の方法を探していないからだと悟る。こうして個人は日常生活において自分の仕事の意味や重要性を確立しようとする。例え、昇進機会、挑戦的仕事などがあっても、そこで働く理由を見いだせるわけではない。しかし、独自の知識と視点で環境を捉え、価値ある方法、戦略、認知プロセスを認識し、なぜこの職場で働くのか意味を見出すことが大切である。それには自分の行動を客観的に評価する必要がある。

Katz は仕事を通して変化する働く環境について研究し、概念化することを目指した。組織化 (特色) には、人の行為が影響を及ぼすが、その行為には雇用期間が影響する (正社員か契約社員か)。このような研究は、時代背景の影響も受けるため、常に新しい研究を重ねていかなければならないものであろう。

(2) Role Design Features 役割デザインの特徴

人は、組織の方針に納得すると職場に定着するものである。組織方針は、組織規範、スタンダード、理念、人件費（給与）、社員研修などが融合して形成される。

〈Table1〉 Role Design Features of Work Environments 職場環境の役割デザインの特徴。
「3つのクラスター（Task は職務と訳す）」

①日常業務：スキルの種類・職務の概要・職務の重要性・自立・仕事のフィードバック・同僚からの援助 ②相互交流：同僚や上司からのフィードバック・参画・評価報酬・研修 ③組織的な方針：正当（公平）な給与・公正な昇進・あいまいな役割

日常業務においては、個々人の責任や経験が反映される。優れた職場環境は、社員の自己啓発を促進し、高度なパフォーマンスを導く。職場環境の構成には、教育担当社員の協力、決定事項への社員参画、パフォーマンスへのフィードバック、同僚との人間関係などを含み、特に社員同士の相互交流が最も重要である。それらは社員の態度反応や認識にまで影響を及ぼす。

(3) Need for Multiple Perspective 多彩な認識が求められる

経営循環に関する研究蓄積は豊富だが、主要研究発表からは40年が過ぎ、進化が必要である。特に働く人々の態度に関する詳しい言及は十分ではない。特に3分野（人的資源、人間関係、人事評価）からの仕事への影響についての研究は更に必要である。社内の人間関係は働く動機付けに影響するものであるが、個人の努力には限界があり、会社の支援を要するものである。更に、労働環境は安定せずに変化するため、上司や会社は社員に何が必要かを常に理解する必要がある。社員を前向きにする要因を調査した Weick(1970)にあるものの個人の認識に関する分析が十分ではない。そもそも社員のエネルギーの源は、単なるアンケートでは解明できな

いのではない。個人がなぜその回答を選択したかが大切である。例えば、仕事選択での最重要点は給与だと回答の場合、なぜその回答を選択したのか（家族が低所得者で収入を得る必要がある若者かもしれない）、バックグラウンドに注目し、実態を把握すれば更に有効な研究結果を得られるだろう。

(4) The influence of job longevity キャリアの長さの影響

キャリアとは職務との関係が深いものである。人は、人的相互交流によって、時間とともに熟達していく。新人は入社当初、組織内の人々を観察し、自分を合わせようとする。逆に注目もされる。その間、新人の仕事のセンスは形成される。また、新人は組織の境界に遭遇した時、自分のアイデンティティーを見つめ直すこととなる。

人はたとえ同じ組織で働いていたとしても、個人の文化が違っていると行動も違い、それが組織境界を作る Allen(1977)。人と人との境界を埋めるためには、テクニカルコミュニケーション（ここでは、口頭や文章で技術的・実務的な情報を伝えるためにITツールを利用するプロセスと理解する）が機能する。研究開発などの高度な仕事では特にそれが必要である。テクニカルコミュニケーションはマネジャーにとっても重要なスキルであり、組織が困難な時に社員と協力して乗り越えるために欠くことのできないスキルである。なお、組織化の初期では、全ての仕事が新人にとっては挑戦である。マネジャーの過大な期待はプレッシャーになる。3・4ヶ月程度待てば、新人は時間を与えられ、組織化されていく。徐々に組織内に信頼できる人間ができ、新人自らがこの組織のためにベストを尽くしたいと思い、自立し、成長する。新人は仕事に責任を持つようになり、組織にとっての戦力となる。自己の業務管理能力を確認し、将来のキャリアにとって好影響となる能力を獲得する。達成感からひらめきを得る者は、次の

行動をおこす。これをチェーンリアクションという（アクションに繋がる）。結果、メンバーを結束させ、強いチームを創造する。次に業務資産が形成され、挑戦心を育み、本人の専門分野も伸びる。こうして、包括的に多くのスキルや能力を自分でコントロールできるようになるのである。

(5) Socialization Stage 社会化ステージ

人は新しい組織で新しい仕事に着手することで社会化ステージを理解していく。だが新人は知識が乏しい。よって組織的にふさわしい態度、行動は先輩社員に習うこととなる。新人、または新規者は、技術的要件だけではなく、社会的態度や行動が受け入れられることで組織の一員となる。一員となるには新人である本人と周囲の人々の両方の視点（解釈）のバランスが重要である。なお、新人はその組織の歴史を理解することによって、自分の存在価値を見つける手立てを得ることができる。そうして個人の組織的周辺環境を精神的または認識によって形成するような地図が成立する（Katz & VanMaanen ; 1977）。つまり新人は主体的に行動や規範を学ぶことで自らを組織内に位置づけることができるのである。その過程では自ら仕事について尋ね、学ぶことで成長することができる。こうして新人は自分なりの仕事のやり方を確立し、適職に巡り合うことができるのである。

(6) Establishing Role Identities 役割の概念確立

新人は組織の境界を移行する際、ストレスを感じる。その為、目標設定とフィードバックによる動機付けが必要になる。また、Schein (1969) は、個人が新しい状況に遭遇した際には色々な問題が発生するが、友人やコンサルタントの力を借りて問題に取り組み、自分のアイデンティティーを確立することもでき、境界を乗り越えることができるとする。

(7) Goal-Setting and Feedback 目標設定とフィードバック

新人は、周囲から期待されると期待に沿うように努力する為、新人に目標を設定する際は、負担にならないように配慮する必要がある。新人側は、分からないことは先輩に聞くと良い（Mayer ; 1966, Merton ; 1957, Schacter; 1959）。先輩社員も単に良き働き手なのかを注目するだけでなく、新人に何を期待しているのか伝えなければならない。新人は、周囲からプラスの評価を得ると、自己をポジティブに評価し、理解することができる。それがセルフコンセプトになる。Hall(1976) は、周囲の評価を知ることによって自分の価値（アドバンテージ）を明確にできる（周囲からの信頼と評価は自己のやる気になる）とする。新人に対する最初のイメージは、その後も組織に影響を与え、本人の仕事の職務の枠組みを形成していく。

Vicino & Bass(1978) はじめ、複数の先行研究では、組織化の成功には、又はプロフェッショナルなキャリアを積むには、教育担当者やメンターが重要な存在になるとする。目標設定の重要性については、Umston, Bell, Mithell(1976) が実験調査を行っているが、目標設定が参加型ではない。新人が自ら目標を設定すること（毎朝、オフィスを掃除しようなど）は、最初の社会化では大切である。それは、同僚や先輩に対し、前向きなイメージを与え、同僚は良い評判をたて、社会化ステージに有効に働くからである。だが、あまり周囲のことを気にしすぎると、仕事に集中できなくなってしまう。仕事内容をしっかりと理解し、同僚と楽しく働くことで、新人は仕事へのモチベーションを上げることができるものである。

(8) Facilitating Socialization 社会化へのファシリテート

新人と会社の関係性の形成は、社会化のプロセスでもある。Schein(1964) は、ビジネススクール卒業生を対象に実態調査を行い、組織には、

個人と仕事が一致するように努める責任があるとした。組織は新人をファシリテート(手助け)する必要がある。新人の仕事が組織にどのような影響を与えるのか、仕事のゴールは何か、など、同じレベルで理解することを目指す。個人と企業が同じレベルの認識をもてば新人の仕事は組織にとって有機的に働くであろう。新人が同僚や上司と考えを共有できれば、期待と現実との違いで受ける衝撃を調整できるようにもなる。Porter & Sterrs(1973)は、組織が良いファシリテーションを行えば、社員が組織にコミットし、離職率は低くなるとした。Kotter(1973)は、新人の満足した態度は、小さな相違を上手く折り合わせるとした。よって、会社は新人育成のためにも先輩社員(ベテラン社員)による社会化のファシリテートを管理推進する必要がある。

(9) Initial Assignment 初期の職務

社会化の初期では、任務を与えられたという個人のセルフイメージも動機付けになるが、人との相互交流は更に強く個人の気持ちを支える。上司は新人に挑戦させることよりも、仕事の意味を理解させることに尽力すべきである。既に複数の研究が示唆するとおり、新人時代の経験はその後のキャリアに影響を与え続けるものであり、上司はそのことを理解しておく必要がある。

(10) Innovation Stage 革新ステージ

革新ステージとは、社員が組織の戦略を常に向上させ、自己も向上する状態のことをいう(例：競争社会では、社員は常に戦略を再構築しつづけなければならない)。社員も戦略も革新する必要がある。革新の過程では社員の評価と理解(解釈)によって職務の再定義が行われる。必ずしも彼らに適した仕事を与えられるわけではないが、問題や課題について考えることを通して、自分に適した仕事かを評価することはできる。革新ステージへの移行期は短い。自分の状況(会社の状況含む)をいかに理解する

か問われる。むしろ相互交流は大切だが、正しい状況理解はさらに重要である。一方、会社は個人の意見を尊重する。これがアイデンティティを形成する。その形成は、個人が組織化をどのように理解するかによる。人は、安全性や組織全体のことよりも自分の職務について考えることに意識が向きがちなのである。

ここで、新人と先輩社員との間の関係によって形成される社会化について議論すると、マネジャーは、新人が入社する当日に歓迎ムードを表現する必要がある。そうでなければ、新人は組織に社会化する機会を失ってしまう。上司は先輩社員によって形成されるピアグループを運用し、机などの働く環境を整えるよう努める。このようなことによって新人は「自分はこの組織に必要とれている」という実感を得ることができる(本人にとっての社会化の成功：prolonged process)。社会化の過程における新人は、先輩社員の対応を観察しつつ、組織文化に自分が適しているかも確認している。仮に先輩社員が新人に歓迎の意を表わしてくれないと、新人は心配になり仕事に集中できず、組織化は成り立たない。新人は自分の仕事やスキルについて常に不安を抱えている。新人にとってすべて安心できる環境などはないのは当然であるが、いずれにしても新人は様々なストレスを抱えているものである。尚、組織では日頃から複数のプロジェクトが遂行されるが、それには社員の能力に左右されることがあるため、組織の考えや仕事内容をしっかりと共有しあう必要がある。よって、業務の進捗状況や仕事内容の変化に応じて個人の能力も対応しなければならない。

そんな中、上司の側は、新人に対してポテンシャルを感じることがある。仕事の工程(job setting)には多くの重要な構成要素(仕事そのもの、クライアント、上司や同僚)があり、それらとの良い関係を身に付けることで、新人は組織に適合(adjust)できる。その為、コミュニケーション力が重要になる。新人自身が仕事や職場に適するための態度を改革する必要もある。

そこで上司は新人のポテンシャルを活かすためにもいかに部下を巻き込むか考えなければならない。

上司と部下の関係について見ると、一般的には仕事における新たな挑戦は更に良い環境を生むものだが、問題は人が他人へ及ぼす影響についてである。社員は上司の態度を見習う為、上司は社員の模範でなければならないのは当然である。一方、日々業務に追われる社員は、自分が上司にコントロールされていると思うとやる気を失う。そのため上司と部下の関係には心を開いた交流が大切になる。勿論、モチベーションは個人の内面から沸くこともある（自己啓発する人の仕事の質は向上する。更に、自己啓発する人は内面の性格も成長し、若手に良い指導をする）。よってマネジャー職の者は社員の成長計画を作成し、人材育成に取り組む役割をもつ。

経歴を重ね、熟達してきた社会人は変化に応じて自己啓発に取り組むことができる。マズローは「人はある程度の生理的欲求、安全欲求が満たされると、承認を求める」という自己実現プロセスを提言した。上司からの承認がカギになる。適応ステージの研究には、Erikson (1963)、Argyris(1957)らの理論など参考になるものが多い。成人の成熟メカニズム（周囲の人との相互交流の影響を受けて形成される）である。諸事のことから、適応の前は上司によるオリエンテーションが欠かせない。この時期、新人は行動規範やルールを学び、態度を対応させていく必要に迫られる。人は組織入りした際に自分なりの行動特性を持つ。しかし、孤独を感じれば、態度を変え組織や規範や文化に馴染もうとする。そこで自分の態度と個性とは異なる態度とのバランスを保つことが重要になる。これは個人の内部を形成するものを変化させる、あるいは外部状況を再定義することによって、周囲との適合を果たそうとする（appreciating）ことをあらわす。そのため上司から誇りに思われていることを本人が実感したり、有言実行し

たりすることはポジティブに働く。例えば、年間優秀社員の表彰は、金銭的な評価がなくとも誇りを向上させ新たな任務へ挑戦させる。そうして新人はこの組織で何が大切にされているのかを把握する。しかしながら組織内では失敗することも多い。挑戦し続ければなおのことだ。乗り越えるには心理的メカニズムが援助機能となる。それは失敗して悲しくても自分には得るものがあったと言い聞かせ、精神的に復活できるメカニズムが機能する状態である。

(11) Adaptation Stage 適応ステージ

革新ステージ（昇進、行動が変化する）の後は、適応ステージを迎える。長く働き続けて適応ステージに到達した人は、職務に関して無反応になってしまう。仮に多くの職務に責任をもっていたとしても、長年同じポジションで働いていると興味を失う。そのため多くの企業は昇進制度で社員を動機付ける。しかしなぜ働くのか、なぜこの組織なのかという意味に悩む者はいる。Kopelman(1977)は、人の内面的要因と外面的要因の2つの側面に注目した。個人の心理的内面の期待が下がると、仕事の価値への期待も下がる。そのバランスが保たれると人の挑戦心は芽生える。つまり仕事の質と人の期待の変化は比例するのだ（適応ステージでは）。人は長年環境が変化（deprive）しなければ挑戦心を失い、熱意を喪失し、心理的な成長を果たせなくなる（Hall & Shneider ; 1973）。当然、目標を失う。長い年数、安定した状態にいと内面の動機は低下し、心理的な防衛が働いてしまう。外的要因は（非本質的）は、休暇取得、同僚のやる気、目標設定などによって損なわれる。外的と内的の両方が統合し、はじめて人の行動とやる気は上がる。働く環境の状態は、人にとって重要なものである（Builyn, 1977）。ここで言う環境には、家族や趣味や余暇などの外的要因を含む価値観が内在する。

(12) Cycles of Socialization (新人意外にも起きる) 社会化サイクル

長年働き続けると人事異動などによって困難に遭遇することもある。課長から部長への昇進もそうであろう。人事異動や部署の配置替えは、問題（課題）を創造する（Temporary loss）。新しい部署では、友人もおらずいいも悪いも噂がたつものである。新たな部署で仕事を学び直す必要もある。新たな組織には特色や独自の文化を有している。その境界を超えるには、まずは組織に好意的に関与しメンバーの一員として受け入れてもらう必要がある（Intra organizational and group boundaries）。この時期は、その部署に長く所属するベテラン社員からの助言が役立つ。優秀な先輩社員は、忙しくても組織の下で新人の育成に努める。そうしてベテラン社員は組織にとっての新しいメンバーの緊張を解くことに配慮するのである。

(13) Unfreezing and changing 緊張を解き、変化する

新人の緊張を解くには、セルフイメージ、他人へのイメージ、個人の状況判断が鍵になる（Shein;1973）。それらは組織に定着することによって育まれる。新人は組織構成員の態度に合わせて、風土に従ったりすることで社会化される。しかし組織や役割の変化はいつ起こるかわからない。その為、新人は常に心を広げておく必要がある。緊張を解き、移行や変化を受け入れるのである。但し、あまりにも短期間で職場や役職が変わると、適応ステージに到達できなくなってしまう。

変化する環境に適すれば、ネガティブなことを言われても気にならなくなっていく。自分の精神状態を保つためにも他の社員との良い人間関係を維持する態度は必要であり、学ぶことも多い。しかしそれは容易ではない。例えば昇進は対象社員に適応経験がある場合が多く、同僚から組織文化も学んでいるため社会化は容易である。だが降格の場合、人の感情はネガティブ

になる。職域変化を前向きに捉えるか後ろ向きに捉えるかは個人の特性による。一方、自分の固定概念を柔軟にした者は自分の態度を革新できる。社会化のプロセスでは、人々の相互作用方法（どうやってコミュニケーションするか自分で理解すること：内省）が開発される。

(14) Situational Versus Individual Control 状況のコントロール対個人のコントロール

人は将来を展望するとき、過去の経験、人的交流、現在の経験、行動について内省するため過去の記憶が何らかの影響を与える。長く働くと知識や経験、人間関係も層が厚くなる（長く働くということは、ポジティブな部分もある）。そのため長い日々で築いた周囲の人との親密で良い関係は仕事の工程（仕事の内容、意義）を熟達させる。ただし個人の態度は、移ろいやすく変化にも影響を受けやすい（Parsons,1951）。例えば問題が起きた際には、過去の経験が我々のアイデアに影響を及ぼすことがある。つまり、そこには組織のコントロールが働く。個人のアイデアには必ず過去の先輩たちのアイデアが影響を与える。個人の経験やアイデアは、周囲の人々との交流によって形成されたものであるゆえに組織内の影響を受けていることになる。社員は社会化とともに熟達し、知識と経験で判断できるようになる。先輩社員を通して、詩人は自分も同じように成長できだろうと想像する。新人は、先輩社員に習い自分の態度を調整することで安心を得る。

革新ステージでは、新人はよく動くことが大切になる。仕事の工程に責任感を持つこと、ボス上司や周りの社員の指示が無くとも自分で自立して正しいことをするという姿勢が規範（norm）を作っていく。

(15) Some methodological concerns 研究方法に関する懸念事項

次に組織化の研究でアトランダムな回答抽出を行う際の注意点を述べておきたい。社員の態

度の調査のために集めたデータは、個人と状況のコントロールを受けている。例えば、昇進は動機付けになる。データを分析する際には、回答だけではなく、その組織に対する価値観や心理に配慮する必要がある。なぜならば対象者のいかなる状況変化も調査に反映されるからである。

(16) Conclusions 結論

キャリアには3ステージがあり、長く働けば働くほど、各ステージの境界を通じて個人の認識は成長し変化していく。

〈Table2〉キャリア生涯におけるそれぞれの段階のつなぎ目での特別な課題の事例

① 社会化ステージ×現実構造

a) 個人の状況の独自性 b) 状況規範の理解、受容や報酬を与える行為との一致 c) 社会関係の構築と他者からの受容 d) 同僚や管理者に学ぶ、部下の期待 e) 自分がいかに組織貢献する重要な人員なのかを立証する

② 変革ステージ×影響と業績（成果）

a) やりがいのある仕事を割り当てられる b) 個人の視野の拡張、昇進の潜在力強化 c) 個人の専門スキルと能力の上達 d) 個人の参画と貢献の領域が拡大する e) 個人の組織的環境に影響を与える

③ 適応ステージ×保存と強化

a) 日常業務（雑用）をこなす b) 職務に組み込み積み重ねてきた業務能力を儀式化する（リラックスを求める） c) 個人の自治を維持する（自分のやり方を有する。このステージではすでに日常業務を理解し、フリーダムをもち、自治をもつ。タスクについても自分で調整することができる） d) 弱点を最小限にする e) 周囲の人々との社会的関係をさらに深め、強くする

人は、自分の仕事の因果関係を理解し納得しないと、当該組織に長くは留まらない。仕事の

成果を構成するのは、仕事内容、質、給料、評価、教育などである。人は自分の専門と異なる仕事に意欲は示さない。よって上司は社員の個々人の強みを理解して仕事を割り当てる必要がある。

組織化とは仕事を学ぶことである。組織は、キャリアパス、ポジション、同僚など、様々な要因で構成され、それらは個人の組織への定着に影響する。新人は初期の社会化ステージで仕事の種類、仕事そのものを理解する。そして必要なスキルを把握し成果をあげる。その結果、個人と仕事のマッチングは成立する。優良な組織では社員と管理職の人達が協働しているものである。なお Table2 で示したケースは一般論であり、自分の仕事や研究に引用する際には、各人の経験や行動を加えて活用してほしい。特に本稿では行動について語っていないが、実際は色々な問題も起こると思われる。また革新ステージでは個人の役割への取り組みと、前向きな感情が関連するだろう。個人の高い規範は努力とパフォーマンスを支えるが、その一方で規範の低い人のパフォーマンスは低くなってしまいうだろう。

行動と感情の関連を強くするためには、2つの方法がある。①役割への取り組み：個人に任務が与えられる。任務を経て満足感を得る。②結果へ貢献したという実感：個人の価値観は、自己のパフォーマンスに納得することから生まれる。

革新ステージでは、組織のために新しいことが創造され、新しい戦略に挑戦することとなる。このステージには2種類の人がいる。①自分の自分の能力でベストを尽くす人。②ただ単に収入のために働く人。ちなみに任務を果たさない人の働き振りはよくない。

仮に、人が主体的に参加し積極的に働けば、満足（自己満足）を得るだろう。ベテラン社員は新人の仕事に対して厳しいだけではいけないのだ。またマネジャーは部下達の任務のバランスを上手く調整しなければならない。但し、年

配社員（退職が近い社員など）は古いやり方を有するため、更新を促す必要がある。通常、ベテラン社員は新しい事業に挑戦しながらない。挑戦には数的変化に注目する必要があるのだが、ベテラン社員はこの変化に気付かないことがある。それは自分の都合のいい環境を作りたいからでもある。だからこそ社員同士は心を開き、理解し合わなければならない。状況を理解すれば部下に怒る必要もなくなる。状況を複雑に捉えず、新人はたとえミスをして訓練だと言いつけることができるように、ベテラン社員は忙しいことを理由に指導を避けてはならない。新人にはやる気になることを与え続けるべきで、傷つけてはいけぬ。

また、上司は、既に仕事にも慣れ人間関係も安定している状況にあるベテラン社員に対し、能力を活かすことのできる仕事を与える配慮をする必要がある。組織内で既に経験を有するベテランは、自立し独自の意思決定方法をもつ。つまり自分なりの戦略が顧客に適していることを確信しているのだ。新人の時は学ぶ姿勢があった人も時が経つと自意識過剰になり、これ以上学ぶことはない、指導は不要だと思ってしまう。だから個人のチャレンジ精神を長く保つことは難しいものだ。

長い就業生活では、何度も課題に取り組むために訓練（stretch and constructs）を繰り返す。組織内で問題に遭遇した時こそ、どの社員が最も解決に適した人材かを明確にする。そのため上司は多くの社員の中で誰とコミュニケーションを取るべきかを常に把握しておかなければならない。

個人が長く働き続けた場合、いかに仕事を処理するかという独自の方法を持つようになる。自分なりに最良の行動が分かるようになるのだ。その中でも自ら成長を求める人は、高い任務に挑み、成長も早い。そしてそれは自分の仕事の意義、自分の仕事に取り組んだ長い時間の意味を明確に示す。

Katz は、人はまるで旅をするように3ステー

ジを歩み、自己の反応や関心の意味を深く捉えていくと結論づけた。但し、警官や警備員などは仕事がシンプルなうえ、チームで仕事をすることが多く、既に適応ステージにいる先輩社員によって新人はサポートされるため、社会化のスピードは早い。社会化ステージから適応ステージに繋がるには革新ステージが重要になる。革新ステージの質は同僚との人間関係の影響を受ける。その期間が長くかかる職業もある。それは技術者や弁護士のように学びと仕事が多岐な職業である。

個人の特性や能力は仕事における成功を予測する。変化し続ける不確かな社会では、高い業績や精神力が大切である。人が地道に働き続けた実績は評価に価するのではないか。このような長い経歴には、個々人の年齢、役職、家族の状況なども影響する。要するに組織は様々な価値観や人生によって形成されているのである。（Bailyn;1977）も示唆しているが、組織の管理職は個人の事情に配慮しつつも組織の理念やプログラムを開発し、多元的社会で効果を出していかなければならないのである。

4. 本解説資料を作成して

上記2本の論文は、個人が組織の一員となり長い時を経て組織化していく際の個人と組織内の人々との相互関係について丁寧に言及している。

新人が抱く不安感については、現代の日本の多くの若者が抱える感情にも似ており、その支援システムが広く求められているものでもある。Kat'sの示すように、新入社員が入社した組織の一員としてビジョンを抱き、ベストを尽くしたいと望み、その支援を管理職やベテラン社員がおしみなく行い、共に積極的に働き続けることができる組織化を果たすことは重要なことである。

そして、2本の論文が示すように、組織化は日々の業務においてこそ行われるべきことであ

り、新入社員の達成感を促し、誰もが前向きで希望溢れる組織社会化を目指す必要がある。

しかし、あらゆる個人、特に若い新入社員にとって組織社会化がスムーズに行われるには組織の所属員との相互理解や相互交流の質に依存する部分があり、良質な環境があってはじめて新人は3ステージを自律して歩み職業的成熟に移行するのではないかと考えられる。筆者は長年大学で勤務してきたが、殆どの大学生は職業社会へ移行する前にアルバイトやインターンシップを経験し、そこから得る限られた情報に依存し、あるいは左右されて組織や社会を捉えていた。そのため若者が確認可能な社会化プロセスとは何なのか検討の余地があると考えている。情報が溢れるインターネット社会であふれる情報に依存してしまう若者も多く、実際は若者が主体的、客観的に組織を見ることは非常に難しい状況なのである。仮に就職したとしても昨今のスピード化、実力社会に放り込まれ、厳しい就業環境に馴染むことができず、精神的にも体力的にもキャリアステージをスムーズに移行していくことは難しいだろう。そうして途中で挫折や断念する若者が増えることは自然であり、諸要因も明らかにしていく必要がある。引き続き今回解説した論文の示すキャリアステージの構成要素を丁寧な当てはめ分析していく。引き続き、本研究を先行研究とした日本の新入社員の社会組織化に関する研究に取り組みたいと考える。

〈原著の引用文献〉

- Allen, T. J. (1977). Managing the flow of technology: Technology transfer and the dissemination of technological information within the R & D organization(Book).
- Argyris, C. (1975). Dangers in applying results from experimental social psychology. *American Psychologist*, 30(4), 469.
- Argyris,C.(1957)Personality and organization. New Yourk: Harper Torch Books.
- Bailyn,L.(1977).Involvement and accommodation in technical careers: An inquiry into the relation to work at mid-career. *Organizational careers: Some new perspectives*. New York: Wiley, 109-132.
- Bailyn, L. (1977). Involvement and accommodation in technical careers: An inquiry into the relation to work at mid-career. *Organizational careers: Some new perspectives*. New York: Wiley, 109-132.
- Barber, B., & Merton, R. K. (1957). Social stratification.
- Erikson, E. H. (1963). *Childhood and Society*, rev. ed. New York: Norton, 1958, 159-256.
- Hall, D. T., & Schneider, B. (1973). *Organizational climates and careers: The work lives of priests*. Seminar Press.
- Hall, M. (1976). *The theory of groups* (Vol. 288). AMS Bookstore.
- Katz, R., & Van Maanen, J. (1977). The loci of work satisfaction: Job, interaction, and policy. *Human Relations*, 30(5), 469-486.
- Kopelman, R. E. (1977). Psychological stages of careers in engineering: An expectancy theory taxonomy. *Journal of Vocational Behavior*, 10(3), 270-286.
- Kotter, J. P. 1973. The psychological contract: managing the joining up process. *CaliforniaManagement Review*, 15, 91-99.
- Mayer, A. M. (1966). Catechol oxidase: Enzymic liberation from sugar beet chloroplasts. *Phytochemistry*, 5(6), 1297-1301.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151.
- Research supported by the National Science Foundation. Cambridge, Mass., MIT Press, 1977. 329 p.
- Schachter, S. (1959). *The psychology of affiliation: Experimental studies of the sources of gregariousness* (Vol. 1). Stanford University Press.
- Schein, E. H. (1964). How to break in the college graduate. *Graduate School of Business Administration*, Harvard University.
- Schein, E. H. (1969). Process consultation: Its role in organization development.
- Umstot, D. D., Bell, C. H., & Mitchell, T. R. (1976). Effects of job enrichment and task goals on satisfaction and productivity: Implications for job design. *Journal of Applied Psychology*, 61(4), 379.
- Vicino, F. L., & Bass, B. M. (1978). Lifespace variables and managerial success. *Journal of Applied Psychology*, 63(1), 81.
- Weick,K.E.(1969)The Social Psychology of Organizing .Reading,Mass.: Addison-Wesley.