

小川 憲彦

組織社会化戦術と役割志向性の
関係における個人学習の媒介効果
と組織文化の調整効果
—変革志向の人材をいかに育成するか—

2012/03/07

No. 125

組織社会化戦術と役割志向性の関係における個人学習の媒介効果と組織文化の調整効果

- 変革志向の人材をいかに育成するか -

小川憲彦(法政大学経営学部)

Abstract

組織社会化戦術と個人の役割志向との間における、個人の学習成果による媒介効果と、組織文化の調整効果について検討した。このことを通じて、新人の変革的役割志向性が組織社会化過程のどのような作用によって生じるのかについて探求した。二度の収集によって縦断的に得られた 363 名のデータを分析した結果、組織社会化過程において変革的役割志向性を規定する要因は、従来指摘されてきた個別的な社会化戦術ではなく、組織目標に関する学習や自己イメージに関する学習であり、社会化戦術はそれらの学習を通じて間接的に作用するにすぎないという可能性が示された。とりわけ、新人の自己イメージに関する学習は変革的役割志向を規定する独自の要因であり、組織社会化のプロセスはキャリア発達という文脈においてより適切な理解がなされることが示唆された。以上の結果を踏まえ、刺激 - 反応関係に基づく伝統的な組織社会化戦術研究の分析枠組みに対する見直しが議論された。

Key words: organizational socialization, organizational socialization tactics, innovative role orientation, self-image learning, organizational culture

1. はじめに

本研究の目的は、組織社会化戦術と個人の役割志向との関係における個人学習の媒介効果と、組織文化の調整効果について検討し、新人の変革的役割志向性が組織社会化過程のどのような作用によって生じるのかについて探求することである。

組織社会化は「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; p.211)等と定義される概念で、組織への参入者が組織の一員として受け入れられ、役割を遂行できるようになっていくプロセスである。つまり、ある期間における組織内役割の習得ないしその円滑な遂行が組織社会化の目的である。役割とは一般に、社会の中の位置づけに対する期待のセットである。従って、参入した組織という社会からの期待に応じられるようになることが組織社会化の目的となる。

しかし、組織がオープンシステムである以上、役割についての期待は常に変化する。また、何を持って組織の期待と捉えるのかによって、役割習得には異なったあり方が生じるであろう。役割期待にコンフリクトが生じる場合や、どの時点で評価するのかによって、組織社会化の成果は変化するであろう。従って、何を持って組織社会化が適切に行われたのか、という一般的な問いは適切ではないのかもしれない。

このような一般的かつ困難な問いに対して、実証的な組織社会化研究では、現実的かつ操作的な対応がなされてきた。任意の時点において複数の行動科学的な指標を用いた総合的な評価を行うのである。職務満足、組織コミットメント、組織との適合感、離職意図、あるいは組織市民行動といった職務態度に関する変数と、営業成績や社内評価などを用いた職務業績がその代表的なものである。それらが測定された時点で高い水準にあれば、一応は適切な組織社会化がなされたと見なしてきた。測定時点がいつであれ、適切に動機づけられた状態で組織に参加しており、職務成果を出すということは、組織の成員に広く求められるところであろう。

しかし近年では、黙って指示に従うだけの成員や、現業運営のコマとしての人員確保のためだけに新規大卒社を正規従業員として採用しているわけではないように思われる。不確実性が高く先を見通すことが難しい近年の経営環境の中では、トップダウンの指示に従うだけではなく、自ら考え、主体性を持って現状を打破していけるような人材が求められているように思われる。本研究の背景には、そのような変革志向を持った人材の育成とい

う問題意識がある。

こうした変革的人材を組織社会化の成果として明確に意識していたのが、組織社会化戦術(organizational socialization tactics)の研究であった。組織社会化戦術とは「役割から役割への移行における個人の経験が、その組織の他者によって構造化・組織化される方法」(Van Maanen & Schein, 1979: p.230)であり、いわば組織からの社会化作用を促す働きかけの総称である。

組織社会化戦術の基本的分析枠組みを提起した Van Maanen & Schein(1979)は、役割遂行のあり方を、期待されることに忠実に従おうとする保守管理的役割志向(custodial role orientation)と、役割に何らかの変化を持ちこもうとする変革的役割志向(innovative role orientation)とに区分した。保守管理的役割志向と変革的役割志向という各々の役割反応の仕方を、どのような社会化戦術が規定しうるのかについて、一連の仮説を構築した彼らの取組みが組織社会化戦術の出発点であった。

本研究では、組織社会化戦術がどのような過程でそのような役割習得のあり方に作用を及ぼしているのかについて、伝統的な社会化戦術で前提されている「刺激－反応」関係への批判を通じて実証することで、その理論的説明あるいはメカニズムについての考察を行う。とりわけ、変革的役割志向を持った人材、すなわち変革志向の人材をキャリア初期から育成する作用について探求することを通じて、伝統的枠組みに沿って無批判に蓄積されてきた実証的組織社会化戦術研究の成果に対し、理論的洞察を加える一助とする。

2. 先行研究と仮説

2.1 組織社会化戦術と役割反応

組織社会化戦術は、元来、6つの対となる次元で記述された。すなわち、①集合対個人 ②公式対非公式 ③規則対不規則 ④固定対可変 ⑤連続対断続 ⑥付与対剥奪、である。

①集合対個人の次元は、組織へ参入しようとする新人を集団として扱うことで同じ経験を共有させるのか(集会的)、新人を個別に扱いそれぞれ独自の経験をさせるのか(個人的)を照射する。②公式対非公式の次元は、既存社員と隔離して新人向けの特別な訓練を施すか(公式的)、新人に特別な役割や訓練を用意せず通常業務状況の中で社会化するか(非公式的)を意味する。③規則対不規則の次元は、習得すべき役割に至る道筋が明確に区分され

たステップによって特定されているか(規則的)、そのような情報がないのか(不規則的)の程度である。④固定対可変の次元は、習得すべき役割に至る経路にタイムテーブルが新人に提供されているか(固定的)、そうではないか(可変的)の程度を表す。⑤連続対断続の次元が意味するのは、既存成員や前任者が同種の役割に割り当てられる予定の新人を訓練するか(連続的)、そういった役割モデルがない状態であるか(断続的)の程度である。⑥付与対剥奪の次元は、役割に就く前から保持する新人の個人特性を追認するか(付与的)、これを否定し修正するか(剥奪的)の程度を意味する。

社会化戦術の理論枠組みでは、これら次元の両極のうち、どちらの傾向が強いのかによって、従業員の役割に対する態度や反応が規定されると考えられる。この反応は先述のように大きく二分され、所与の役割をそのまま引き継ごうという保守管理的役割志向と、役割に何らかの変化をもたらそうという変革的役割志向にまとめられる。変革的役割志向はさらに、役割遂行「方法」に変化を導入しようとする内容変革志向と役割の根本的な使命や目標まで変えてしまう役割変革志向とに区分された。

このような Van Maanen & Schein(1979)による社会化戦術の理論的枠組みを初めて実証した Jones(1986)は、6つの社会化戦術次元を制度対個別の1次元、ないし、文脈的戦術、内容的戦術、及び社会的側面に関する戦術という3次元に集約した(図1)。

制度対個別という1次元での分類は、社会化戦術の体系性の度合いを反映している。すなわち、意図的に整備され体系立った社会化施策であるのか(制度的)、組織的・意図的な働きかけをせず、自然な状態におかれるのか(個別的)の程度である。Jones(1986)によれば、意図的社会的戦術が採られた場合、新人は受け継がれるべき役割について体系立った教育を受けることになるため保守管理的役割志向を示すとされる。

3次元による分類は、体系性ではなく、戦術の意味に基づくものである。文脈的戦術は、新人に情報が与えられる際の「文脈」にかかわる次元で、集合対個人次元と公式対非公式の次元とを含む。集合的かつ公式的戦術は丁度、わが国の大企業で多く見られる新人向け集団研修に相当すると思われる。

文脈的戦術が制度的である場合、新人が一団として隔離されることで凝集性が高まると同時に、同一の経験が新人同士で共有され、個人の逸脱に対し抑止力が働く。このため個人はその場で教えられる従来の知識体系を従順に吸収し、保守管理的役割志向を示しやすいとされる。

内容的戦術は、社会化過程で与えられる情報の内容にかかわる次元である。規則的かつ

固定的戦術には、社内の主要なキャリア・パスを明示することで、新人が直面する環境の不確実性や不安を低減する効果があると考えられている。Jones(1986)は、キャリアの先が読めて確実性が高い状況では、問題が起きないように言われたままやり過ごす傾向があるため、保守管理的役割志向を促すとした。

	制度的	個別的
文脈的	集团的 公式的	個人的 非公式的
内容的	規則的 固定的	不規則的 可變的
社会的	連続的 付与的	断絶的 剥奪的

出所: Jones(1986; p.263)より一部修正し、訳出

図 1. 社会化戦術の整理

社会的側面にかかわる戦術(以下、社会的戦術)は、既存成員との接触の仕方、社会的相互作用のあり方の側面を照射している。社会的戦術が制度的な場合、すなわち新しい役割習得に向けてモデルとなる既存成員と新人の所与の特性を活かすような支援的な育成関係が築かれている場合、新人は既存の役割体系を円滑に吸収し、やはり保守管理的役割志向を示すとされる。

まとめると、制度的社会化戦術とは、集团的・公式的・規則的・固定的・連続的・付与的な戦術の複合的社会化施策であり、保守的な役割志向を生じさせる作用が仮定されている。逆の個人的・非公式的・不規則的・可變的・断絶的・剥奪的戦術によって構成される個人的社会化戦術は、これとは逆に、不確実性に伴う葛藤や反発によって、従来の役割をそのまま受け入れると言うよりは、役割遂行の方法を変えたり、役割の使命や目標まで変えたりするような役割反応を生じさせるとされている。なお、保守管理的役割志向と変革的役割志向については、必ずしも同一軸上の対極ではない可能性もあるが、制度的社会化

戦術と個別的社会化戦術が対極に位置づけられる概念であることに対応し、以下では作業的に対極概念として仮説を構築する。

仮説 1.a 制度的組織社会化戦術は新人の保守管理的役割志向を促し、革新的役割志向を抑制するであろう。逆に言えば、個別的組織社会化戦術は新人の保守管理的役割志向を抑制し、変革的役割志向を促進するであろう。

本研究は組織社会化過程における変革的役割志向の規定要因に注目していると言及したが、一方で、この志向性には一つの問題点が指摘される。すなわち、役割の使命や目標そのものを変えるという役割反応は、ある意味で役割の拒絶にもつながりうる、ということである。役割の習得や遂行を促す過程としての組織社会化にとって、それは社会化の失敗を意味するかもしれない。

この問題に対しては、より長期的な視点で組織に対する効果を検討することや、役割変化への対応能力等の成果変数を用いることなども考えられるが、本研究が調査対象とした入社1年後の正規従業員においては、それらの指標の使用はやや時期尚早に思われる。従って本研究では、先行研究同様に、一般的な成果変数として、組織コミットメントと職務業績を並行して用いる。これによって、変革的人材は是であるといった単純な観点を排除し、他の成果指標との多面的な評価を行うこと、その意義を検討することが可能であろう。

なお、ここで言う組織コミットメントは組織への情緒的な側面での同一化であり、その本質は組織への感情的な好意である。体系立った前向きな組織からの働きかけは、互惠性の原理に基づけば、個人からもまた積極的な態度を引き出すであろう。実証的にもこうした関係が支持されてきた(e.g., Jones, 1986; Allen & Meyer, 1990a; Zahly & Toshi, 1992; Migneryey, Rubin, & Gorden, 1995; Ashforth & Saks, 1996; Saks & Ashforth, 1997; Cooper-Thomas & Anderson, 2002)。

制度的社会化戦術が職務業績に及ぼす効果に関する実証結果では、これを促すという結果(Ashforth & Saks, 1996)と関連性を否定する結果(Saks & Ashforth, 1997)がある。制度的社会化戦術が採用された場合、放任的な場合よりも、周囲の役割期待が意図的・直接的に伝達されることで成果につながりやすい行動を喚起すると考えられるため、今回は作業的な仮説として正の作用を仮定した。

仮説 1.b 制度的組織社会化戦術は新人の組織コミットメントと職務業績の向上を促進するであろう。逆に言えば、個別的組織社会化戦術は、新人の組織コミットメントと職務業績を低下させるであろう。

2.2 刺激－反応結合としての組織社会化戦術枠組み

制度的な社会化戦術は、既存の知識体系を意図的・体系的に伝達しようとする組織からの社会化作用である。具体的には、人材育成を個々の現場に任せるのではなく、専用の場を設け教育する（文脈的戦術）。場当たりの対応を排除し、役割習得に向けた育成スケジュールを定め伝達する（固定的戦術）。新人を放任したり否定的に扱ったりするのではなく、支援的な相互作用を通じて役割伝達を行う（社会的戦術）。このような取り組み自体は、新人の円滑な組織適応に向けて否定されるものではないように思われる。

実は、ここで問題としたいのは、どのような社会化戦術がどのような効果を及ぼすのかという前節のような議論ではない。より基本的な問題である。すなわち、組織社会化戦術の理論枠組みには、心理学でなじみ深い「刺激-反応結合(S-R 結合)」が前提されている(Ogawa, 2009)という点であり、これに起因する問題があるように思われる。

つまり、社会化戦術は、どのように社会化するのかという方法を示してはいるが、制度的・体系的に「何を伝えるのか」という点が十分であるとは言えない。内容的戦術が与えるのは今後のキャリア・パスに関わる情報であって、今求められている役割遂行に必要な情報ではない。役割遂行に必要な何らかの情報や知識が伝達されることで、最終的な役割志向のあり方を規定すると考えるほうが自然であろう。こうした理解は、社会化戦術の研究(e.g., Saks & Ashforth, 1997; Cooper-Thomas & Anderson, 2002; 小川, 2005c)のみならず、個人の自己社会化行動を独立変数とした諸研究にも採用されている(e.g., Ostroff & Kozlowski, 1992; Morrison, 1993; Haueter, et al., 2003)。すなわち、組織社会化の規定要因と一般的なアウトカムの間、媒介変数として個人の学習を導入した取り組みがなされている(c.f., 小川, 2005a)。

このような枠組みが用いられる背景には、組織社会化の成果に関する批判が存在した。すなわち、職務業績や職務満足は、組織社会化のアウトカムではあるものの、社会化過程独自の成果ではない。あくまで二次的な成果であり、社会化作用以外の要因が無数に影響する一般変数である。むしろ組織社会化独自の成果には、まず一次的な成果としての職務スキル、職場の人間関係、および部門間関係等の組織全体に関する学習があり、それら

の一次的学習成果が、職務態度や職務業績に間接的に作用する、という分析枠組みが用いられるようになっている(小川, 2005)。

組織社会化過程において学習される事柄は多岐にわたる。職場で何が求められているのかという役割に関する知識、職務遂行における技術的な知識、職場の人間と協働するための人間関係に関する知識、経営理念、組織文化、あるいは組織構造といった組織全体に関わる知識(Ostroff & Kozlowski, 1992; Morrison, 1993; Haueter, et al., 2003)をはじめとして、組織内で誰が権力者であるのかといった社内政治に関わる知識、組織で使われている独特の言葉に関する知識、組織の慣例や伝統といった歴史に関わる知識も指摘されている(Chao, et al., 1994)。まとめれば、これらは組織全体、職務、あるいは職場の人間関係といった個人を取り巻く外部環境についての学習である。

組織社会化戦術は、単に役割反応を規定するだけではなく、こうした個人にとっての外部環境に関する情報を伝達する役割を持つ。さらに、これら外部環境に関する学習は、既存の組織内で蓄積されてきた知見の習得を意味するため、現行の円滑な役割遂行を促し、職務業績を高めるであろう。また、個人が組織に関する知識を増加させるに伴って組織への愛着も高まると考えられる。なお、繰り返しになるが、保守管理志向と変革志向という二つの役割志向性は必ずしも対極的概念ではない可能性があるが、ここでは制度的社会化戦術と個別的社会化戦術の対極関係に対応した仮説構築を行う。

仮説 2.a 制度的組織社会化戦術は、個人の外部環境に関する学習を促すことを通じて間接的に保守管理的役割志向、組織コミットメント、および職務業績を向上させ、変革的役割志向を低下させるであろう。逆に言えば、個別的組織社会化戦術は、個人の外部環境に関する学習を阻害することを通じて間接的に変革的役割志向を高め、組織コミットメント、職務業績、および保守管理的役割志向を低下させるであろう。

社会化戦術によって外部環境の学習が促されるという指摘に対し、小川(2004, 2006, 2012)は、組織社会化の過程で学ばれるものは、そのような外部環境の学習だけではないことを実証している。組織環境に関する学習内容はあくまで「組織にとって有用な成果」を想定した媒介変数であり、組織の一員として現在の役割遂行を行う上で必要な知識の学習である。そこでは、「個人のキャリア発達の一過程としての社会化」という視点は基本的

に無視されている。Fisher (1986)の記念碑的とも言える社会化研究のレビューにおいては、外部環境の学習に並んで自己イメージの学習が指摘されていたにもかかわらず、組織偏重の立場から、実証の俎上に載せられることはなかった(小川, 2006)。

なお、ここで言う自己イメージとは仕事の側面に関わる個人のアイデンティティを意味する。アイデンティティとは、一般に、多様な自己の側面が統合された主観的自己イメージである。本研究では、キャリア発達過程の中におけるアイデンティティ形成の存在を指摘し、自覚された能力・興味・価値観の複合的自己イメージとしてのキャリア・アンカー概念を提起した Schein(1978)を踏まえ、仕事に関する能力・興味・価値観の側面の統合的自己イメージと規定する。

近年では Hall(2002)が、社会的相互作用の中で形成される自己イメージ学習について、キャリア発達上の意義を強調している。個人は、外部環境に合わせて適応できなければ、組織の中で機能することはできない。しかし、ただ外部環境の要請に合わせるだけでは、組織のための部品にすぎない。個人は、組織の存在とは別に、独自の存在としてそのキャリアを歩む存在である。個人の自己イメージは、キャリアを方向づけるコンパスとして機能すると同時に、個人の独自性を発揮させ、その環境への適応の仕方を規定する(Hall, 2002)。すなわち Hall(2002)は、役割習得のあり方を左右する自己についての内面的な学習の重要性に言及しているのである。

自我の社会性を指摘した Mead(1934)によれば、個人は社会環境との相互作用の中で自分という存在を定義づけ、その存在を社会的に形成していく。それは仕事環境においても同様であると考えられ、環境からの積極的な働きかけである制度的社会化戦術は、自己イメージの学習を促進するであろう。

また、前述のとおり、自身の独自性の自覚が役割への反応の仕方を規定する。この際、アイデンティティが当該個人の経験に裏付けられた個々独特のものであることを踏まえれば、職種や職位によってある程度標準化されている組織内で期待される役割とは、多かれ少なかれ相違が見られるであろう。従って、個人の自己イメージ学習は、周囲の期待に対して従順に従う保守管理的役割志向ではなく、そこに自分なりのオリジナリティを付与しようとする変革的役割志向の形成を促すであろう。

ただし、先述したように、このような自己イメージの学習という社会化成果は、個人のキャリア発達に関する変数であって、組織成果という観点とは、その思想的背景が異なる。従って、その内容によっては、当該組織との決別にもつながりうるであろうし、少なくとも

も直接的には、ある時点での組織への愛着や仕事業績には関係しないであろう。

仮説 2.b 制度的組織社会化戦術は、個人の自己イメージに関する学習を促すことを通じて間接的に変革的役割志向を向上させるであろう。ただしこの際、自己イメージの学習は、組織コミットメントや職務業績には関連しないであろう。逆に言えば、個別的組織社会化戦術は、個人の自己イメージに関する学習を阻害することを通じて間接的に保守管理的役割志向を高めるであろう。

2.3 組織文化の調整効果

前節で、組織社会化戦術と役割志向性との関係は、直接的な S-R 関係だけではなく、間接的な作用によっても規定されうることを議論した。組織からの社会化作用の結果、何を学ぶのかによって役割への反応は変わりうる。学ぶということの主体は社会化作用を受けている個人である。

しかし、伝達する側からのメッセージ内容もまた、個人の役割反応を規定するであろう。何かを変えることを是とする変革的な価値観が「制度的」に伝達され、その考え方が素直に吸収されるのであれば、「変革的」な役割遂行がなされうるであろう。逆に、変革的な価値観が強固であっても、「個別的な」社会化戦術のもとでは逆の「保守管理的」な役割反応が生じうる。すなわち、戦術の制度化の高低と、役割受容時の変革程度の高低は S-R 結合で固定されるのではなく、伝達された組織の価値観、すなわち組織文化の変革性の度合いによって調整されると考えることが妥当であろう(小川, 2010)。

仮説 3. 組織社会化戦術が制度的であっても、組織文化が変革志向であれば、新人の変革的役割志向を促し、保守管理的役割志向を抑制するであろう。逆に、組織社会化戦術が個別的であっても、組織文化が変革志向であれば、新人の保守管理的役割志向を促すと同時に、その変革的役割志向を抑制するであろう。すなわち、組織文化の変革性は、組織社会化戦術と役割志向性の関係を調整するであろう。

以上の仮説 1~3 をまとめたものが図 2 である。

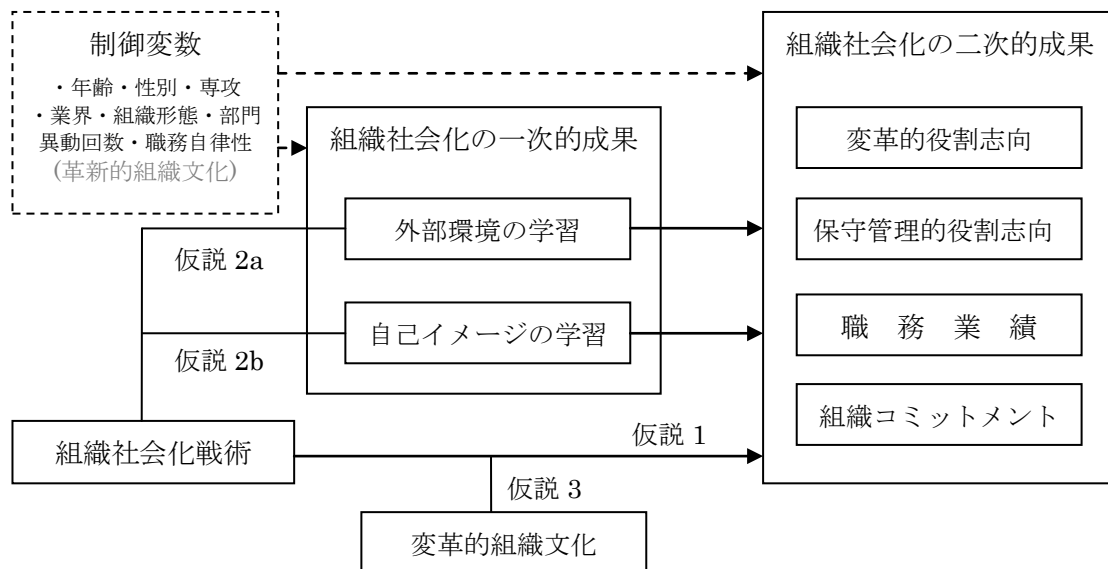


図.2 本研究の分析枠組みと仮説

3.方法

3.1 調査概要

本研究における質問票調査の対象となったのは、2010年4月から大学新卒で正規従業員として就労を開始した962名である。約二万人の登録会員を持つWebサイトの会員から上記の条件に該当した者が抽出された。

調査にあたっては縦断的にデータ収集が行われた。一度目(T1)の調査は2010年7月上旬から中旬に、二度目(T2)は2011年の4月中旬に実施された。T1は入社3カ月段階、T2は入社1年後の段階である。T1調査では514名(回収率53.4%)から回答を得た。今回分析対象となったのは、T1回答者のうちT2調査でも回答が得られた363名(回収率70.6%)である。

T1の収集時期を就労開始後3カ月としたのは、研究者の手による過去の調査(小川, 2005a)において、新卒者研修の平均期間が3.1カ月であったためである。T2の収集時期は、同様に、最長研修期間が1年であったことや(小川, 2005a)、1年目の社会化結果が後のキ

キャリア発達に多大な影響を与えるという指摘(Hall & Nougaim, 1968)を踏まえている。

3.2 サンプル属性

363名の平均年齢は23.17歳(s.d. 1.19)であった。男性が156名(43.0%)、女性が207名(57.0%)である。大学での専攻は理系が154名(42.4%)、文系が209名(57.6%)を占めた。

勤務する業界は製造業が111名(21.6%)、その他の業界が262名(72.2%)、回答なしは21名(5.8%)であった。勤務先組織の形態は、上場企業が205名(56.5%)、その他が137名(37.7%)、不明が21名(5.8%)であった。T2段階での所属部門はライン系部門が170名(46.8%)、スタッフ系部門が172名(47.4%)、21名(5.8%)は無回答であった。

3.3 測定尺度

社会化戦術の尺度にはJones(1986)の和訳30項目を用い、オリジナル同様、「まったく当てはまらない」から「よく当てはまる」に至る7段階尺度で回答を得た。Jones(1986)と同様の手続きによる探索的因子分析の結果(固有値1、主因子法、バリマックス回転)、個別的戦術($\alpha = .79$)、内容的戦術($\alpha = .78$)、文脈的戦術($\alpha = .74$)、社会的戦術($\alpha = .64$)の4因子が抽出された。なお各項目の因子負荷量は.40を基準に、これ以下の項目や複数因子にわたって.40以上の負荷を示した項目は省いた。これは以下の因子分析も同様である。

個別的社会化戦術は、社会化の仕方が構造化されていない状態を意味する戦術である。具体的には「この組織内では、自分の役割がどうあるべきかを理解するまで、ほとんどの場合は放っておかれる」や「自分の仕事をどうやって遂行すべきかについて、先輩社員からほとんど指導を受けていない」をはじめとした8項目に規定されていた。

これに対して固定的戦術は、Jonesの1次元モデルにおける制度的戦術の一側面を意味する戦術で、「経験や実績を築くための異動や昇進のパターンは、この組織では非常に明確である」や「この組織では、昇進に至る道筋・段階がはっきりと示されている」等の4項目に規定されていた。この戦術は各自のキャリア・パスが明示されている状況を意味する。

残りの文脈的戦術と社会的戦術も同様に、制度的戦術の各側面を照射する因子であった。文脈的戦術は「これまでの間、私は他の新入社員とともに、仕事に関連する共通の研修活動に広く参加してきた」や「この組織は、新入社員全員に、同じ学習体験をさせる」などの4項目に規定されており、新人が集団で研修を受けたことを意味する。

社会的戦術は、社会的相互作用が行われやすい状態を意味する次元で、「先輩社員を観察

すれば、この組織内での自分の役割がよくわかる」や「この組織のベテラン社員は、新入社員に助言を与えたり教育したりすることを、主要な職責の一つだとみなしている」をはじめとする4項目で規定されていた。

組織環境に関する学習の尺度としては、南山大学の高橋弘司准教授の手による Chao, et al.(1994)の標準日本語版を用いた。元来は、職務熟達、人間関係、社内政治、言語、組織の目標と価値、歴史の6因子が想定されているが、因子分析の結果、組織目標に関する学習($\alpha=.85$)、職務遂行に必要な知識の学習($\alpha=.76$)、および集団レベルの人間関係に関する学習($\alpha=.71$)という3因子が抽出された。

自己イメージ学習の尺度は小川・大里(2011)が用いられ、「自分の向いている仕事はどういうものか、ある程度わかってきた」や「仕事経験の中で、やりたい仕事や職種が、だんだんとはっきりしてきた」等の5項目を規定する自己の仕事上の能力・興味・価値観のイメージに関する因子が抽出された($\alpha=.82$)。

なお、組織社会化の直接的成果には組織環境に関する学習と自己イメージに関する学習が想定されているが、両者の独立性を検討すべく、それらすべての項目を含めた因子分析を行った。この結果、両者は独立した因子として抽出された。

変革的組織文化の尺度には、O'Reilly, et al. (1991)と、これを和訳した小川・大里(2010)の分析結果を参考に、組織の変革性次元を規定していた8項目を用いた。因子分析(主因子法、固有値1、プロマックス回転、因子負荷量.40以上の項目を採用)の結果、「アグレッシブである」、「行動志向である」、「革新的である」、「チャンスを見逃さない」および「実験をいとわない」の5項目によって規定された変革的組織文化を表す因子が得られ、これを尺度として用いた($\alpha=.87$)。

役割志向性は West(1987)等に基づいた小川(2006)を参考に14項目を作成し用いた。組織文化の尺度と同様の手続きで因子分析を実施した結果、「変革的役割志向」($\alpha=.87$)と「保守管理的役割志向」($\alpha=.81$)の2因子が抽出された。第一因子は「会社での役割や職務で要求されている内容を、見直したり、変えようと試みたりしている」や「仕事をする上で手続きを変えようとしている」といった役割の使命や目標を変えようとする役割変革的行動と役割遂行方法を変えようとする手続き変革行動を意味する8項目から規定されていた。第二因子は、「指示された内容に対し、できるだけ忠実に仕事を行う」や「職務遂行の手続き、ルールに対し忠実に仕事を行う」など4項目に規定されていた。

情緒的組織コミットメント($\alpha=.84$)は Allen & Meyer (1990b)を翻訳した高橋(1999)

を参考に「私は今勤めている会社に、愛情を感じていると思う」、「この会社の一員であり続けたいと思う」などの 5 項目を用いて測定した。職務業績($\alpha = .85$)は小川(2006)を参考に、「私は大体いつも同期社員よりも高い業績を挙げている」、「私は大体いつも会社が求める水準を超える業績を挙げている」等の 4 項目を用いて測定した。

なお、組織文化、役割志向性、組織コミットメント、および職務業績の尺度は、いずれも「よく当てはまる」(5)から「まったく当てはまらない」(1)の 5 段階尺度を用いた。また、上述した全ての因子分析の結果と使用した項目は付録(table1, 2, 3,4)に示した。

4. 分析結果

4.1 組織社会化戦術の伝統的枠組みによる分析

仮説 1 を検討するため、変革的役割志向、保守管理的役割志向、組織コミットメント、および職務業績を従属変数とした重回帰分析を実施した(詳細は付録 Table 5,6,7, table8)。独立変数として個別的、文脈的、社会的、固定的の 4 つの社会化戦術を投入した。この際、性別、年齢、大学での専攻、勤務先の業界、組織形態、所属部門、異動回数、職務の自律性、および、組織文化の変革性を統制した。なお、これ以降の分析も含め用いた全ての変数の相関行列は付録 table 9 に示した。

制度的社会化戦術のうち有意な影響力が見られたのは社会的戦術のみであった。すなわち、社会的戦術は、変革的役割志向($\beta = .18$, 1%水準)、保守管理的役割志向($\beta = .13$, 5%水準)、組織コミットメント($\beta = .20$, 0.1%水準)、および職務業績($\beta = .21$, 0.1%水準)といった全ての二次的成果変数に対し、有意な正の作用を及ぼしていた。一方、制度的社会化戦術の対極に位置づけられる個別的戦術は、保守管理的役割志向に対し負の影響($\beta = -.17$, 1%水準)を及ぼしていたのみであった。

以上の分析結果から仮説 1.a 「制度的組織社会化戦術は新人の保守管理役割志向を促し、変革的役割志向を抑制するであろう。逆に言えば、個別的組織社会化戦術は新人の保守管理的役割志向を抑制し、変革的役割志向を促進するであろう」は、一部支持された。

仮説どおり、制度的社会化戦術の下位戦術である社会的戦術は保守管理的役割志向を促し、制度的社会化戦術に対置される個別的社会化戦術は保守管理的役割志向を抑制していた。一方、仮説に反する結果として、制度的社会化戦術は変革的役割志向をむしろ促して

おり、個別的社会化戦術はこれに対し何ら影響力を及ぼしていなかった点が挙げられる。

Table 8. 二次的社会化成果に対する社会化戦術の影響

	変革志向		保管志向		コミット		職務業績	
	β	t	β	t	β	t	β	t
T1個別的戦術	.10	1.82	-.17	-3.01 **	-.02	-.40	.04	.78
T1内容的戦術(制度1)	-.05	-.80	-.10	-1.77	.11	1.82	.02	.41
T1文脈的戦術(制度2)	-.04	-.70	.10	1.60	.05	.88	-.08	-1.24
T1社会的戦術(制度3)	.18	2.82 **	.13	2.11 *	.20	3.25 ***	.21	3.45 ***
adj.-R ²	.07		.10		.11		.09	
F value	2.88***		3.83***		4.16***		3.53***	

df= 13, 328

統制変数(性別・年齢・専攻・業界・組織形態・所属部門・異動回数・職務自律性・変革的組織文化)は除外して表記

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

仮説 1.b 「制度的組織社会化戦術は新人の組織コミットメントと職務業績の向上を促進するであろう。逆に言えば、個別的組織社会化戦術は、新人の組織コミットメントと職務業績を低下させるであろう」も同様に一部は支持された。

仮説通り、制度的社会化戦術の下位戦術の社会的戦術は組織コミットメントと職務業績に正の作用を及ぼしていた。しかしながら、個別的社会化戦術はこれらに対し何ら影響力を及ぼしていなかった。

4.2 個人学習の媒介効果の検証

仮説 2 の検証には媒介効果の検討が必要である。Baron & Kenny(1986)によれば、変数が媒介効果を持つということを示す必要条件是、①独立変数の分散の水準が有意に媒介変数の分散を説明すること、②独立変数の分散の水準が有意に従属変数の分散を説明すること、③媒介変数の分散の水準が有意に従属変数の分散を説明すること、であるとされる。この上で、独立・従属変数間の有意な関係が、媒介変数を加えることで有意でなくなる(完全媒介)、もしくはその値が減少すれば(部分媒介)、媒介効果があるとされる。

仮説 2a 「制度的組織社会化戦術は、個人の外部環境に関する学習を促すことを通じて間接的に保守管理的役割志向、組織コミットメント、および職務業績を向上させ、変革的役割志向を低下させるであろう。逆に言えば、個別的組織社会化戦術は、個人の外部環境に関する学習を阻害することを通じて間接的に変革的役割志向を高め、組織コミットメント、

職務業績、および保守管理的役割志向を低下させるであろう」において、上述の①から③の条件にあてはまった関係について、階層的重回帰分析を実施した。

すなわち、まず仮説に挙げられた4つの従属変数に対し、独立変数として任意の組織社会化戦術変数を各々回帰式に投入した。第二段階で、回帰式ならびに社会化戦術の効果が有意であった回帰式に対し、媒介変数である任意の個人の外部環境に関する学習の変数を投入した。ここで媒介関係が認められた場合はソベル検定(Sobel, 1982)を実施した。独立変数と媒介変数の関係a、ならびに媒介変数と従属変数の関係bが有意であったとしても、媒介効果(a×b)は必ずしも有意であるとは言えないためである。ここで、検定量Z値が5%以下で有意であった場合は媒介関係が認められると判断した。以上の手続きにより、間接効果が認められたものはtable 10に示した。

Table 10. ソベル検定の結果

	独立変数 (組織社会化戦術)	媒介変数 (個人の学習)	従属変数 (二次的成果)	a.偏回帰係数 (独立→媒介)	b.偏回帰係数 (媒介→従属)	aの 標準誤差	bの 標準誤差	Z
仮説2a	社会的戦術(制度)	組織目標	変革役割	0.592	0.3750	0.096	0.032	5.46 ***
	社会的戦術(制度)	組織目標	組織コミット	0.592	0.3550	0.096	0.024	5.69 ***
	社会的戦術(制度)	組織目標	職務業績	0.592	0.2740	0.096	0.019	5.67 ***
	内容的戦術(制度)	組織目標	組織コミット	0.307	0.3550	0.083	0.024	3.59 **
	文脈的戦術(制度)	組織目標	組織コミット	0.237	0.3550	0.077	0.024	3.01 **
	文脈的戦術(制度)	人間集団	保管役割	0.086	0.1640	0.031	0.046	2.19 **
	個別的戦術	人間集団	保管役割	-0.076	0.1640	0.020	0.046	-2.60 *
仮説2b	社会的戦術(制度)	自己学習	変革役割	0.326	0.5390	0.057	0.071	4.57 ***
	社会的戦術(制度)	自己学習	組織コミット	0.326	0.3700	0.057	0.06	4.19 ***
	社会的戦術(制度)	自己学習	職務業績	0.326	0.2990	0.057	0.046	4.29 ***

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

分析の結果から仮説 2a は一部支持された。すなわち、制度的社会化戦術の下位戦術である社会的戦術、内容的戦術、ならびに文脈的戦術は、個人の外部環境に関する学習のうち、組織目標に関する学習と人間集団に関する学習を促していた。また、それら社会化戦術は、組織目標の学習を媒介して間接的に組織コミットメントと職務業績を高めていた。さらに文脈的社会化戦術は、人間集団に関する学習を通じて保守管理的役割志向を促していた。また、制度的社会化戦術の対極的戦術として位置づけられる個別的社会化戦術は、人間集団に関する学習を低下させることを通じて、保守管理的役割志向を低下させていた。ただし、制度的社会化戦術の下位戦術である社会的戦術には、仮説とは反対に、組織目標に関する学習を媒介して変革的役割志向を促す効果が認められた。

同様の手続きを仮説 2.b「制度的組織社会化戦術は、個人の自己イメージに関する学習

を促すことを通じて間接的に変革的役割志向を向上させるであろう。ただしこの際、自己イメージの学習は、組織コミットメントや職務業績には関連しないであろう。逆に言えば、個別的組織社会化戦術は、個人の自己イメージに関する学習を阻害することを通じて間接的に保守管理的役割志向を高めるであろう」についても行った。つまり、独立変数として組織社会化戦術の変数を、媒介変数として自己イメージの学習を用いて同様の手続きで階層的重回帰分析を実施し、媒介関係が予想された関係についてソベル検定を実施した。間接効果が認められた経路については同様に table 10 に示した。

この結果から、仮説 2.b についても一部は支持されたと言える。すなわち、制度的社会化戦術の下位戦術である社会的戦術は自己イメージに関する学習を促すことを通じて媒介的に変革的役割志向を高めていた。ただし、仮説に反し、組織コミットメントと職務業績を高める間接効果も認められた。また、制度的社会化戦術に対置される個別的社会化戦術は、個人の自己イメージ学習に対し何ら効果を及ぼしていなかった。

4.3 組織文化による調整効果の検証

組織文化の変革性による組織社会化戦術と役割志向性の関係の調整効果をについて検討するため、変革的役割志向と保守管理的役割志向を従属変数とした階層的重回帰分析を実施した。

第一段階では、性別、年齢、大学での専攻、勤務先の業界、組織形態、所属部門、異動回数、および職務の自律性を制御した上で、調整変数の変革的組織文化を投入した。第二段階では、独立変数として個別的、文脈的、社会的、固定的の4つの社会化戦術を投入した。第三段階において、独立変数である4種の社会化戦術と調整変数である変革的組織文化との交互作用項を投入した(Table 11)。

変革的役割志向について、第一段階では変革的組織文化が 5%水準で正の効果($\beta = .11$, $t = 2.00$)を及ぼしていた。しかし第二段階で社会化戦術が投入されると有意ではなくなり、制度的社会化戦術の下位戦術として位置づけられる社会的社会化戦術が 1%水準で正の効果($\beta = .18$, $t = 2.82$)を示した。第三段階で変革的組織文化と組織社会化戦術との交互作用項が投入されたが、それらにはいずれも有意な影響が認められなかった。仮説にあった独立変数のうち、唯一、社会的戦術のみが 1%水準での正の効果($\beta = .17$)を示し続けた。

保守管理的役割志向を従属変数として同様の手続きを行った(table 12)。この結果、変革的組織文化は全ての段階で有意な作用を及ぼしていなかった。また個別的社会化戦術は

1%水準で有意な負の作用($\beta = -.17, t = -3.01$)を、制度的戦術の下位戦術である社会的戦術は 5%水準で有意な正の作用($\beta = .13, t = 2.11$)を示していた。この傾向は交互作用項が投入された第三段階でも同様であった。すなわち、個別的社会化戦術は 1%水準での有意な負の効果($\beta = -.18, t = -3.16$)を示し、社会的戦術は 5%水準で有意な正の影響($\beta = .13, t = 2.04$)を示していた。

ただし、変革的組織文化と社会化戦術の全ての交互作用項は有意な効果を示さなかった。つまり、変革的組織文化には、社会化戦術と役割志向性の関係における調整効果が認められなかった。

Table.11 変革的役割志向に対する組織文化の調整効果の検討

従属変数: T2変革的役割志向	β	t	β	t	β	t
性別D	-.19	-3.32 ***	-.17	-3.05 **	-.18	-3.12 **
年齢	.04	.65	.04	.71	.05	.73
専攻D	.05	.84	.05	.76	.05	.75
業界D	.04	.66	.04	.67	.04	.72
組織形態D	.12	2.22 *	.13	2.37 *	.14	2.39 *
T2所属部門D	.08	1.41	.09	1.65	.09	1.73
T2異動回数	.02	.30	.02	.37	.01	.26
T2職務の自律性	.09	1.60	.10	1.80	.10	1.81
T1変革的組織文化	.11	2.00 *	.08	1.37	.08	1.44
T1個別的戦術			.10	1.82	.09	1.63
T1内容的戦術(制度1)			-.05	-.80	-.06	-.93
T1文脈的戦術(制度2)			-.04	.70	-.04	-.57
T1社会的戦術(制度3)			.18	2.82 **	.17	2.73 **
個別戦術×変革文化					.06	1.00
内容戦術×変革文化					.00	.02
文脈戦術×変革文化					-.04	-.62
社会戦術×変革文化					.01	.07
adj.-R ²	.05		.07		.06	
F値	3.05**		2.88***		2.27***	
df	9;332		13;328		16;325	
F変化量		2.37		0.36		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

以上を踏まえると、仮説 3「組織社会化戦術が制度的であっても、組織文化が変革志向であれば、新人の変革的役割志向を促し、保守管理的役割志向を抑制するであろう。逆に、組織社会化戦術が個別的であっても、組織文化が変革志向であれば、新人の保守管理的役割志向を促すと同時に、その変革的役割志向を抑制するであろう。すなわち、組織文化の

変革性は、組織社会化戦術と役割志向性の関係を調整するであろう」は支持されなかった。

Table.12 保守管理的役割志向に対する組織文化の調整効果の検討

従属変数: T2保守管理的役割志向

	β	t	β	t	β	t
性別D	.08	1.42	.07	1.21	.06	1.08
年齢	-.07	-1.05	-.03	-.49	-.03	-.49
専攻D	.07	1.14	.09	1.50	.09	1.44
業界D	-.03	-.40	.00	.02	-.00	-.07
組織形態D	.15	2.67 **	.12	2.17 *	.12	2.22 *
T2所属部門D	.11	2.05 *	.10	1.78	.09	1.72
T2異動回数	-.04	-.66	-.01	-.11	-.01	-.16
T2職務の自律性	-.11	-1.99 *	-.12	-2.35 *	-.14	-2.67 **
T1変革的組織文化	.00	.00	-.03	-.50	-.02	-.43
T1個別的戦術			-.17	-3.01 **	-.18	-3.16 **
T1内容的戦術(制度1)			-.10	-1.77	-.10	-1.76
T1文脈的戦術(制度2)			.10	1.60	.11	1.71
T1社会的戦術(制度3)			.13	2.11 *	.13	2.04 *
個別戦術×変革文化					.09	1.39
内容戦術×変革文化					.07	1.04
文脈戦術×変革文化					.07	1.07
社会戦術×変革文化					-.07	-1.07
adj.-R ²	.03		.10		.10	
F値	2.34*		3.85***		3.32***	
df	9;332		13;328		17;324	
F変化量			6.87***		1.53	

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

4.4 変革的役割志向の規定要因

調整効果の検討に用いられた重回帰分析において、変革的役割志向を促していた社会化戦術の要因は社会的戦術のみであった。また、保守管理的役割志向を促した社会化戦術要因も社会的戦術であった。すなわち、同じ要因がいずれの役割反応にもそれらが高める方向で作用していた。また、階層的重回帰分析の結果から、組織社会化の過程において個別的な社会化戦術が保守管理的役割志向性を抑制することが示唆されたが、変革的役割志向性には何ら作用していなかった。つまり、組織社会化戦術には変革的役割志向のみを独自に規定する要因が見られなかった。

しかし、個人の学習、とりわけ自己イメージの学習は、唯一、保守管理的役割志向には作用せず、変革的役割志向には有意な作用を及ぼしていた。また組織目標に関する学習も、

変革的役割志向に対し正の作用を示していた。

そこで、組織社会化過程において変革的役割志向を独自に規定する要因を探求するため、社会化戦術に加え、媒介要因として挙げられた個人の学習を投入して、階層的重回帰分析を実施した。

すなわち、媒介効果の検討では、個々の社会化戦術と個々の学習内容の組み合わせごとに媒介効果を検討したが、ここでは、全ての社会化戦術と学習内容を同時に回帰式に投入することで、総合的な文脈の中でよりクリティカルな要因を探求する試みであると言える。

具体的には、第一段階でこれまでと同様の統制変数、変革的組織文化、および組織社会化戦術の変数を加え、第二段階で組織環境に関する学習(組織目標に関する学習、職務遂行に関する学習、人間集団に関する学習)を、第三段階では自己イメージの学習を投入した(table 13)。

Table 13. 変革的役割志向に対する階層的重回帰分析の結果

従属変数: T2変革的役割志向						
	β	t	β	t	β	t
性別	-.17	-3.05 **	-.07	-1.35	-.07	-1.34
年齢	.04	.71	.02	.42	.02	.33
専攻	.05	.76	.01	.21	.00	.08
業界	.04	.67	.02	.37	.03	.57
組織形態	.13	2.37 *	.07	1.32	.07	1.41
T2所属部門	.09	1.65	.01	.28	.01	.25
T2異動回数	.02	.37	.03	.55	.03	.54
T2職務の自律性	.10	1.80	.05	1.07	.03	.70
T1変革的組織文化	.08	1.37	.04	.77	.02	.41
T1個別的戦術	.10	1.82	.06	1.21	.07	1.38
T1内容的戦術(制度1)	-.05	-.80	-.09	-1.71	-.09	-1.62
T1文脈的戦術(制度2)	-.04	-.70	-.03	-.58	-.03	-.55
T1社会的戦術(制度3)	.18	2.82 **	.03	.60	.01	.16
T2組織目標学習			.52	9.89 ***	.45	7.91 ***
T2職務遂行学習			.01	.24	.03	.58
T2人間集団学習			-.06	-1.13	-.08	-1.52
T2自己イメージ学習					.17	3.24 ***
adj.-R ²	.07		.29		.31	
F値	2.88***		9.52***		9.84***	
df	13,328		16,325		17,324	
F変化量			34.48***		10.49***	

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

分析の結果、第一段階で変革的役割志向を規定していた社会的戦術の作用($\beta = .18$, 1%水準)は組織環境に関する学習を投入した第二段階以降では有意ではなくなった。代わりに、組織環境に関する学習のうちの組織目標に関する学習が 0.1%水準で正の効果($\beta = .52$, $t=9.89$)を示し、第三段階でも、0.1%水準で同様の傾向を示した($\beta = .45$, $t=7.91$)。第三段階ではさらに、加えられた自己イメージに関する学習が 0.1%水準で正の効果($\beta = .17$, $t=3.24$)を示した。

同様の分析を、保守管理的役割志向に対して行った結果(table 14)、個別的社会化戦術は一貫して有意な負の作用を示していたが、第一段階で有意であった制度的社会化戦術の下位戦術である社会的戦術の作用は、第二段階以降では認められなくなった。第二段階以降では、代わりに、組織目標の学習と集団関係に関する学習が 0.1%水準での正の効果を、職務遂行に関する学習が 0.1%水準で負の効果を示していた。第三段階で投入した自己イメージに関する学習は、有意な作用を及ぼしていなかった。

Table 14. 保守管理的役割志向に対する階層的重回帰分析の結果

従属変数: T2保守管理的役割志向						
	β	t	β	t	β	t
性別	.07	1.21	.09	1.76	.09	1.79
年齢	-.03	-.49	-.03	-.56	-.03	-.61
専攻	.09	1.50	.08	1.48	.08	1.42
産業	.00	.02	.01	.13	.01	.23
会社形態	.12	2.17 *	.07	1.37	.07	1.40
T2所属部門	.10	1.78	.01	.21	.01	.19
T2異動回数	-.01	-.11	-.03	-.62	-.03	-.63
T2職務の自律性	-.12	-2.35 *	-.10	-2.15 *	-.11	-2.33 *
T1変革的組織文化	-.03	-.50	-.02	-.35	-.03	-.53
T1個別的戦術	-.17	-3.01 **	-.11	-2.19 *	-.11	-2.12 *
T1内容的戦術(制度1)	-.10	-1.77	.02	.38	.02	.44
T1文脈的戦術(制度2)	.10	1.60	.05	.95	.05	.97
T1社会的戦術(制度3)	.13	2.11 *	.03	.52	.02	.30
T2組織目標学習			.23	4.32 ***	.19	3.34 ***
T2職務遂行学習			-.43	-8.26 ***	-.42	-8.07 ***
T2人間集団学習			.19	3.62 ***	.18	3.41 ***
T2自己イメージ学習					.09	1.61
adj.-R ²	.10		.27		.27	
F値	3.83***		8.82***		8.50***	
df	13;328		16;325		17;324	
F変化量			26.48***		2.59	

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

以上の分析を踏まえると、変革的役割志向と保守管理的役割志向の双方を規定する要因は、組織社会化戦術ではなく、組織目標に関する学習という個人による外部環境の学習であった。さらに、「自己イメージに関する学習」は、媒介効果の検証結果と同様に、総合的な文脈においても保守管理的役割志向には作用せず、変革的役割志向に対してのみ作用していた。この結果から、自己イメージの学習は、変革的役割志向を規定する、組織社会化過程の独自要因として注目してよいように思われる。

以上の結果は、役割反応を直接に規定する社会化戦術の伝統的枠組みとは異なった結果であり、その基本枠組みを見直すための契機の一つと考えられる。次節では今回の実証結果を踏まえた、社会化戦術研究の枠組み修正に向けた考察を行う。

5. 考察

5.1 社会化戦術の枠組みの見直し

Jones(1986)により整理された伝統的な組織社会化戦術の枠組みは、制度的対個別的という社会化戦術の対極関係を前提にしている。その上で、保守管理的役割志向と変革的役割志向性という、やはり対極的な従属変数を想定し、制度的戦術と保守管理的役割志向、個別的戦術と変革的役割志向という比較的単純な関係で説明している。

このモデルでは、個人の役割は組織に比べて微弱であるということを前提に、組織からの作用のみで個人の役割志向反応を説明しようとしている。その意味で、刺激反応結合的モデルであり、刺激としての社会化戦術、反応としての役割志向性という関係に基づく仮説体系であった。

しかし、今回の調査結果から、上記の前提は必ずしも適切ではない可能性が示唆される。第一に、制度対個別という社会化戦術の対極性への疑問を提起した。Jones(1986)のフル・スケールを用いた探索的因子分析の結果では、制度的社会化戦術と個別的社会化戦術は別次元の戦術として抽出された。より具体的には、制度的社会化戦術はその意味にのっとった Jones(1986)の3次元モデルに近い3つの次元として抽出され、これとは別な独立次元として個別的社会化戦術次元が現れた。

また、役割志向性に対する影響も、制度的戦術が正の効果の際、その対極的戦術が負の

効果を持つといった単純な関係は、今回の調査では見られなかった。個別的社会化戦術は保守管理的役割志向に対し負の影響を示したが、変革的役割志向には何ら影響力を示さなかった。元来の枠組みであれば、個別的社会化戦術は変革的役割志向に正の作用を持つものとされている。同様に、制度的社会化戦術の下位次元である社会的社会化戦術は、保守管理的役割志向と変革的役割志向の、いずれに対しても正の作用を示した。

以上の結果から、社会化戦術における制度対個別の軸も、役割志向性における保守対変革の軸も、そのような一次元的な対極関係ではないことが示唆される。むしろ、各々独立した次元ないし変数として議論されるべきであろう。

特に、今回の結果、社会化戦術の中で相対的に重要な要因であることが示唆されたのは、既存成員との相互作用の側面を照射する社会的戦術であった。このこと自体は Van Maanen & Schein(1979)において指摘されていたが、改めてその説明力の強さが示された。むしろ、組織社会化戦術とひとまとめにして議論をするよりも、社会的側面にかかわる人的相互作用の側面と、それ以外の制度的な側面としての研修やキャリア計画を分けて議論する方が適切であるのかもしれない。

伝統的組織社会化戦術研究の枠組みに対する第二の修正提案は、社会化戦術と役割志向性のS-R結合から、媒介要因として個人の学習を介在させるべきである、という点である。媒介効果の検証で明らかになったように、社会化戦術の作用はむしろ個人の学習を通じて間接的に作用する可能性が高い。

とりわけ、変革的役割志向性の規定要因の中で明らかになったように、社会化戦術の中で相対的に重要であると考えられた社会的戦術すら、個人の学習変数と同じ回帰式に投入されるとその説明力を失った。むしろ有力なのは個人の学習であり、社会化戦術と役割志向性をはじめとした成果変数の間には、個人の学習を想定したモデルを構築することが適切であるように思われる。

なお、変革的役割志向性について、組織文化の変革性が何ら調整的役割を示していなかった点については、結論めいた主張を行うのはやや性急に思われる。変革的組織文化が5%水準で変革的役割志向を規定していた回帰式が存在したことと、そもそも、こうした調整的關係を加味した研究は管見の限り本研究のみであったことを踏まえると、組織文化の変革性による調整効果については、その再検証あるいは実証的蓄積が求められるように思われる。

5.2 変革的役割志向と段階モデル

ここでは以上の社会化戦術の議論の延長として、組織社会化の成果の考え方について考察したい。前節では、保守管理的役割志向と変革的役割志向は同時点での対極的關係にある成果ではなく、別次元の変数である可能性を指摘した。ここではさらに、両社は段階的な關係にあるという仮説を提起したい。すなわち、役割保守管理的志向がまず生じ、さらなる職務遂行能力の進展の後に、役割変革志向が生じるという仮説である。

この仮説自体は、必ずしも新奇なものではない。いわゆる伝統的な組織社会化の段階モデルにおいて既に指摘されている。たとえば Feldman(1976)は組織社会化の成果の一つに相互の影響を挙げている。相互の影響とは、個人が所属部門において仕事を行う方法に及ぼすコントロールあるいは権力を感じる程度であり、Van Maanen & Schein(1979)が言うところの手続き的役割革新行動の主観的側面である。すなわち役割の目標は据え置くが、その遂行方法に変化工夫を加える行動についての効力感であると言えよう。

また Katz(1980)は、組織社会化の段階を在職期間に応じて、社会化（数ヶ月間）、革新（6か月から3年程度）、適応（5年目以降）の3段階に区分している。当初の数カ月は不確実性が高い状況であり、なによりもまず仕事集団に受け入れられ、成員として機能する上で必要な社会的行動や態度を学ぶ時期であると考えられている。上司や同僚との社会的相互作用を通じて職務環境を知り、特定の環境に関する広範な経験の解釈や理解のためのスキーマを発達させる。こうして状況が定められ、自身の役割アイデンティティが形成されていくことで、個人は心理的安全あるいは受容感を得る。不確実性に戸惑っていた個人は、安全の欲求が満たされると、その注意を社会的な関心から本来のタスクへと向け、次の革新段階へ移行するとされる。

この段階では、状況の不確実性に悩まなくなるため、職務に対しより多くの注意を向けることが可能になる。従って、この段階では職務への挑戦や職務達成の欲求が増し、また実際に職務遂行をする中で、貢献の意識を高める。そして逆に職務環境に対し影響を及ぼし、実際に変化させようとする。仕事環境を変化させるという行為によって、仕事や仕事状況に新たな意味を見出し、職務特性からの内発的な動機付けを得、職務関与の水準を高めるとされる。

つまり、Katz(1980)では個人の学習のあり方として、人間集団に関する学習に基づく集団への適応が第一の課題として挙げられ、この上で職務遂行への関心が向けられる。さらに職務貢献が得られると、仕事やその状況に新しい意味を見出そうと、職務環境を変化さ

せようとする行動に出るとされている。これは Van Maanen & Schein(1979)の言う、役割革新行動に他ならない。すなわち役割遂行の方法だけではなく、その目標や使命をも変化させようとする役割志向である。

今回の分析では、変革的役割志向性に対しては、人間集団に受け入れられるための学習も、職務遂行に関する学習も何ら作用を及ぼしていなかった。しかし、保守管理的役割志向性に対しては、人間集団に関する学習が一貫して正の影響力を、職務遂行に関する学習は一貫して負の作用を示していた(table 14)。

このことは、Katz(1980)のモデルを用いた説明が可能であろう。つまり、求められる役割に素直に応じる保守管理的役割志向は職場の人間に受け入れられていることを求めている時期に示される態度と考えられる。しかし、職務遂行能力が高まると、ただ言われたままに応じる態度はとらなくなるのかもしれない。ただし、T2の測定時点が入社1年後であることを踏まえると、彼（女）らは職務遂行に関する学習の途上段階にあり、したがって役割変革行動として表出するまでには至っていなかった可能性も考えられる。その結果、職務遂行に関する知識は保守管理的役割志向性に負の効果を示したものの、変革的役割志向性には、測定段階では、有意な影響を及ぼしていなかったのかもしれない。こうした推論は想像の域を出ておらず、その妥当性については、以後、継続的かつ長期的な調査の中で探求する必要がある。

本研究の限界として、一次的社会化成果の個人学習の変数と、二次的社会化成果である役割志向性が同時点(T2)で収集されていることが挙げられる。したがって、両者は因果の関係というよりも同時点での態度状態を示しているだけである可能性があり、より長期的なスパンに基づく調査が求められよう。

この限界については、組織文化の調整効果についても同様の指摘が可能であろう。すなわち、組織文化のようなより深いレベルでの価値観の浸透には一定の時間経過が必要である可能性があり、その影響が調整効果として表れるのに、1年という期間は短すぎた可能性がある。この意味でも2年3年といったスパンの中で組織社会化のあり方を探求する必要性が示唆される。特に、組織社会化の過程におけるキャリア発達過程としての側面に注目する本研究ような場合は、そうした長期的な調査デザインが、一層求められるであろう。

5.3 変革的役割志向性の規定要因としての自己イメージ

本研究の目的は、組織社会化戦術と個人の役割志向との関係における個人学習の媒介効果と、組織文化の調整効果について検討し、新人の変革的役割志向が組織社会化過程のどのような作用によって生じるのかについて探求することであった。

前節では、個人学習の媒介効果と組織文化の調整効果について議論したため、ここでは変革的役割志向性の規定要因について考察を加える。本研究の結果では、変革的役割志向の規定要因は、組織社会化戦術自体ではなく、それが促す個人の学習成果であることが示唆された。

具体的には、組織目標に関する学習と自己イメージに関する学習であったが、組織目標に関する学習は保守管理的役割志向についてもこれを促す効果が認められた。組織についての歴史的経緯に基づく理念目標の学習は、それ自体が現在の役割遂行を意味づけるものになるであろう。組織全体の目標はそれに貢献する下位システムとしての職務役割に意味を与える。一人ひとりの役割は細分化されているかもしれないが、全体としてどのような意義があるのかが分かれば、現在の役割遂行を動機づける作用をもつであろう。

一方で、個々の役割は、組織的分業という文脈の中にあるがゆえに、組織全体の上位目標とは異なる部分最適的な目標や使命を持っている可能性がある。場合によっては一見、全体目標と矛盾した様相を呈するかもしれない。その際には、全体目標を認識することは、今の役割の使命やその遂行のあり方に対して見直しや改善を迫る可能性がある。

あるいは、前述したように、役割志向性が、保守管理的なものから変革的なものへと段階的に発展するものであるとすれば、比較的早い段階で進む組織目標に関する学習が、時間差を持って、ただ単純に保守管理的な志向性と変革的志向性の双方に相関している可能性もある。この場合はむしろ、組織目標に関する学習が保守管理的役割志向を促し、与えられた役割を忠実にこなす中で課題を発見し、役割に対する変革を行おうとするといった媒介的關係が存在する可能性もある。

今回の研究で新たに提起したのは、自己イメージの学習であった。自己イメージの学習は保守管理的役割志向には有意な作用を示さず、変革的役割志向にのみ作用していた唯一の変数であった。

自分が行いたいことや得意なこと、あるいは大切であると感じることは、今ある役割を変えていく上での動機づけ、とりわけその強さや方向性を与える要素であるように思われる。自分の興味や能力を把握すればするほど、与えられた役割が自分に適合的かどうか判

断がしやすい。また人間は生来の性質として、その自覚された自己を環境に反映させようとする(Bandura, 1986; Gist, 1987; Holland, 1985; White, 1959)。またその能力の伸長あるいは自覚に伴って適切に環境（この場合は役割や役割期待のセット）に対して変革を働きかけることが可能になってくるであろう。Hall(2002)が言うように、コンパスとしての自己イメージのみならず、役割変革を動機づける内的な力として作用しているのかもしれない。

役割の「変革」は、遂行方法にかかわる軽微な改善程度かもしれないし、根本的な見直しを伴うものかもしれない。前述したように、場合によっては役割の拒絶を意味することもありうるであろう。ただし、今回の調査の範囲では、変革的役割志向性は、組織コミットメントと職務業績の双方と有意な正の相関関係を示していた。この意味では、組織社会化過程の中で現れる変革的役割志向は、役割拒絶的な性質の変革ではなく、組織目標と整合的で業務遂行を促進するような志向性であったように思われる。

引用文献

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990a). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33, 847-858.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990b) "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization," *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Ashforth, B. E. & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39, 149-178.
- Bandura, A. (1986) . *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Chao, G. T., A. M. O'Leary-Kelly, S. Wolf, H. J. Klein, & P. D. Gardner (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied*

- Psychology*, 79, 730-743.
- Cooper-Thomas, H. & Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 423-437.
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-452.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 4, pp.101-146). Greenwich, CT: JAI Press.
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12, 472-485.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hall, D. T. & Nougaim, K. E. (1968). An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 12-35.
- Haueter, J. A., Macan, T. H., & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 20-39.
- Holland, J. L. (1985) *Making Vocational Choices: A theory of vocational personalities and work environments*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Jones, G. R. (1986). "Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations," *Academy of Management Journal*, Vol. 29, pp. 262-279.
- Katz, R. (1980). Time and work: Toward an integrative perspective. In B .M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol.2, pp.81-127). Greenwich, CT: JAI Press.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self, and society: From the standpoint of a social behaviorist*. C. W. Morris (Ed.): The University of Chicago Press.
- (稲葉三千男・滝沢正樹・中野収 訳『ミード 精神・自我・社会』青木書店, 1973年。)
- Mignerey, J. T., Rubin, R. B., & Gorden, W. I. (1995). Organizational entry: An investigation of newcomer communication behavior and uncertainty.

- Communication Research*, 22, 54-85.
- Morrison, E. W. (1993b). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 557-589.
- 小川憲彦(2004)「大卒者のキャリア初期段階における衝動的離職プロセス」『六甲台論集-経営学編-』第50巻、第2号、49-77頁。
- 小川憲彦(2005a)。「組織社会化研究の展望」神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフ、No. 0522。
- 小川憲彦(2005b)。「企業の人材採用・育成方針に関するアンケート調査報告書」神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフ、No.0506。
- 小川憲彦(2005c)「組織社会化戦術が若年就業者の組織適応に及ぼす影響」『人材育成研究』第1巻第1号、79-93頁。
- 小川憲彦(2006)「組織における社会化過程と個人化行動に関する理論的・実証的研究」神戸大学大学院博士論文。
- Ogawa, N.(2009) "Role innovative behaviors within the process of organizational socialization", *Keiei Shirin(The Hosei Journal of Business)*, Vol.46, No.1, pp. 35-50.
- 小川憲彦(2010)「社会化戦術と役割反応の関係における組織風土の調整効果に関する試論：「変革的組織風土」は変革志向の人材を生み出すか」『経営行動科学学会第13回年次大会発表論文集』331-336頁。
- 小川憲彦(2012)「組織社会化戦術とプロアクティブ行動の相対的影響力—入社1年目従業員の縦断的データからドミナンス分析を用いて—」イノベーションマネジメント研究センターワーキング・ペーパー、No.121。
- 小川憲彦・大里大助(2010)「組織文化と組織社会化戦術の関連」イノベーションマネジメント研究センターワーキング・ペーパー、No.98。
- 小川憲彦・大里大助(2011)「社会化の一次成果に対する社会化戦術とプロアクティブ行動の相対的重要性—新卒入社後3カ月段階の調査から—」『産業・組織心理学会第27回大会論文集』195-198頁。
- O'Reilly, III C.A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991) "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit," *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 487-516.
- Ostroff, C. & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning

- process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849-873.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997a). Socialization tactics and newcomer information acquisition. *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 48-61.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley.
- (二村敏子・三善勝代 訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房, 1991年。)
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology* (pp.290-312). San Francisco: Jossey-Bass.
- 高橋弘司(1999)「第5章 態度の測定(Ⅱ):組織コミットメント」渡辺直登・野口裕之『組織心理測定論—項目反応理論のフロンティア』白桃書房, 131-154頁。
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1, pp.209-266). Greenwich, CT: JAI Press.
- West, M. A. (1987). A measure of role innovation at work. *British Journal of Social Psychology*, 26, 83-85.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66, 327-332.
- Zahrly, J. & Tosi, H. (1989). The differential effect of organizational induction process on early work role adjustment. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 9-74.

謝辞

- ①本研究は文部科学省科学研究費補助金（若手B課題番号23700370：研究代表者 小川憲彦）の助成を受けた。
- ②本研究は、博士学位論文の小川(2006)審査の際、副査をお引き受け頂いた神戸大学大学院経営学 研究科の平野光俊先生からご指摘いただいた課題に応えるべく取り組んだものです。ありがとうございました。
- ③本研究の契機となった博士論文をご指導頂きました神戸大学大学院経営学研究科の金井壽宏先生、同じく副査をお引き受け頂いた上林憲雄先生にも、合わせて深くお礼申し上げます。

付録

Table 1. 組織社会化戦術尺度の因子分析の結果

項目	因子負荷量				共通性
	個別的	固定的	文脈的	社会的	
28この組織内では、自分の役割がどうあるべきかを理解するまで、ほとんどの場合は放っておかれる	0.74	0.04	-0.15	-0.07	0.58
17自分の仕事をどうやって遂行すべきかについて、先輩社員からほとんど指導を受けていない	0.65	0.10	-0.19	-0.11	0.48
26ベテラン社員たちは、私が彼らの期待に応えられるようになるまで、ある程度距離を置いていたと感じる	0.62	0.11	0.04	-0.21	0.44
23自分の仕事に関する知識の大半は、正式に教わったのではなく、試行錯誤の中で得た	0.55	-0.03	-0.15	0.13	0.34
22この組織では、今の仕事の前任者や同じ仕事をしている先輩社員と、会ったり話したりする機会は、ほとんどない	0.50	0.26	-0.02	-0.20	0.36
30今後の私に何が起こるのかということについては、その大半が、通常の組織の伝達経路からというよりも、むしろ非公式な情報網から得られる	0.50	0.05	0.01	0.04	0.25
24この組織において、いつ新しい職務の割り当てや研修が行なわれるのか、ほとんど知らない	0.46	-0.20	-0.15	-0.10	0.28
15この組織に受け入れられるように、自分の態度や価値観を変えなければならなかった	0.45	0.08	0.20	0.05	0.25
16経験や実績を築くための異動や昇進のパターンは、この組織では非常に明確である	0.04	0.74	0.08	0.23	0.61
27この組織では、昇進に至る道筋・段階がはっきりと示されている	0.01	0.65	0.13	0.22	0.49
18この組織では、様々な出来事を、決まったタイム・テーブルに沿ってこなしていくことで昇進していくということが、明確に伝えられている	0.13	0.60	0.08	0.07	0.39
4この組織では、ある役割の次はこの役割、ある職種の場合はこの職種といったような、はっきりした異動のパターンがある	0.07	0.53	0.23	0.03	0.34
1これまでの間、私は他の新入社員とともに、仕事に関連する共通の研修活動に広く参加してきた	-0.12	0.08	0.64	0.09	0.44
2仕事に関する色々なスキルについて、しっかりと知識を得られるように用意された、新人向けの研修を受けた	-0.23	0.21	0.64	0.16	0.53
13この組織は、新入社員全員に、同じ学習体験をさせる	-0.03	0.13	0.56	0.16	0.35
7自分の職務に求められるものを理解する上で、他の新人の存在が助けになっている	0.07	0.10	0.52	0.23	0.34
11先輩社員を観察すれば、この組織内での自分の役割がよくわかる	-0.02	0.12	0.11	0.60	0.38
5この組織のベテラン社員は、新入社員に助言を与えたり教育したりすることを、主要な職責の一つだとみなしている	-0.28	0.14	0.30	0.50	0.44
6他の社員が経験してきたのと同じように、この組織での将来の自分のキャリア・パスが予想できる	-0.02	0.22	0.16	0.43	0.26
3私は、この組織において自分のスキルや能力はとても重要なものであると感じさせられてきた	-0.04	0.10	0.29	0.40	0.26
固有値	2.75	1.92	1.84	1.31	7.83
寄与率 (%)	13.7	9.6	9.2	6.6	
累積寄与率 (%)	13.7	23.4	32.6	39.1	

(主因子法・バリマックス回転)

Table 2. 個人の学習（組織社会化の一次的成果）尺度の因子分析の結果

項目	因子負荷量			
	組織目標	自己イメージ	職務遂行	人間関係
b_学29この会社の歴史についてよく知っている	0.72	-0.16	0.08	-0.01
b_学34私は、会社が決めた目標を支持している	0.70	-0.08	0.25	-0.06
b_学14私は会社が長いあいだ保ってきた伝統について知っている	0.69	-0.08	0.00	-0.02
b_学11会社の目標は、私の目標でもある	0.57	0.11	0.01	0.07
b_学24仕事上の義務を、私はすべて理解している	0.53	-0.02	0.01	0.03
b_学20この会社の目標を理解している	0.50	0.09	0.17	-0.24
b_学19仕事上の課業(タスク)をマスターしている	0.49	0.08	-0.07	-0.09
b_学28この会社で働く人の活動の裏にある動機を、よく理解している	0.49	0.01	-0.12	0.07
b_学21自分の所属部署や一緒に仕事をしているグループの中で、私は頼りになる存在である	0.49	0.11	-0.16	0.09
b_学31私は会社の中でとても人気がある	0.47	0.09	-0.10	-0.02
b_学3私は、自分の会社を代表するような従業員である	0.40	0.10	-0.16	0.24
b_自2自分の向いている仕事はどういうものか、ある程度わかってきた	-0.09	0.79	0.01	-0.05
b_自4仕事経験の中で、やりたい仕事や職種が、だんだんとはっきりしてきた	0.03	0.73	-0.02	0.01
b_自1職務経験が増えるにつれて、以前よりは、やりたい仕事が見つかった	-0.03	0.73	0.05	-0.03
b_自10仕事経験の中で、自分の価値観がはっきりしてきた	0.02	0.61	0.00	-0.08
b_自1どんな仕事でなければ自分の力が発揮できるのか、よく理解している	0.19	0.54	-0.09	0.00
b_学15私は、会社の中で使われる省略形の言葉をいつも理解しているわけではないR	0.06	0.09	0.88	0.10
b_学6自分の職務に関する特別な用語や専門用語をまだマスターしていないR	-0.11	0.09	0.64	0.21
b_学22自分の仕事をうまくこなしているうえで必要な技能(スキル)や能力を、私はまだ十分に身につけていないR	-0.02	0.04	0.60	-0.14
b_学26どうすれば自分にとっていちばん望ましい仕事の割り当てがされるのか、いつも分かっているわけではないR	0.10	-0.10	0.55	-0.11
b_学12会社の中で使われる特有の言葉や言い方をまだマスターしていないR	-0.04	0.10	0.48	0.35
b_学17会社の価値観をいつも信じているわけではないR	-0.05	-0.03	0.47	-0.14
b_学23自分の働く会社の「社内政治」についてはよくわからないR	0.06	-0.11	0.45	0.00
b_学10自分は社内での他の社員同士の集まりからは締め出されてしまっているR	0.09	-0.06	-0.13	0.81
b_学27この会社の中の非公式なネットワークや集まりから、自分は外れていることが多いR	-0.03	0.01	0.07	0.69
b_学13一緒に仕事をしているグループの中で、私は「やっかい者」と見なされやすいR	0.05	-0.09	0.07	0.57
b_学4一緒に働く同僚で、友達かと思える人はいないR	-0.07	-0.02	-0.06	0.42

(主因子法、プロマックス回転)

Rは逆転項目

Table 3. 役割志向性の尺度の因子分析の結果

項目	因子負荷量	
	変革志向	保管志向
b. 役革1会社での役割や職務で要求されている内容を、見直したり、変えようと試みたりしている	0.73	-0.03
b. 手革1仕事をする上での手続きを変えようとしている	0.72	-0.10
b. 手革2仕事をする際にはいつも、今とは別のやり方を提案している	0.71	-0.06
b. 役革3与えられた仕事目標だけでなく、何か新しい目標を加えている	0.70	0.07
b. 役革2私は会社での役割における使命や目的を変えている	0.70	-0.01
b. 手革3どんな仕事でも自分なりの工夫を欠かさない	0.66	0.15
b. 役革4会社での役割や、仕事の目標そのものを、あえて変えようとしている	0.64	-0.22
b. 手革4仕事のやり方や手続きは、自分なりに工夫し、変えるようにしている	0.63	0.13
b. 役保2指示された内容に対し、できるだけ忠実に仕事を行う	-0.03	0.78
b. 役保6職務遂行の手続き、ルールに対し忠実に仕事を行う	0.03	0.73
b. 役保5与えられた目標に沿って忠実に仕事をしている	-0.12	0.70
b. 役保4できるだけ教えられたとおりのやり方で仕事をしている	-0.10	0.65

(最尤法、プロマックス回転)

Table 4. 組織コミットメントと職務業績の尺度一覧（両者とも一因子構造）

職務業績の項目	因子負荷量
b. 業3私は大体いつも同期社員よりも高い業績を挙げている	0.83
b. 業4私は同期の中でかなり上位の評価を得ている	0.83
b. 業2私は大体いつも会社が求める水準を越える業績を挙げている	0.82
b. 業1社内あるいは部署内での、私の評価は基本的に高い	0.79

主因子法

組織コミットメントの項目	因子負荷量
b. コミ3私は今勤めている会社に、愛情を感じていると思う	0.83
b. コミ2この会社の一員であり続けたいと思う	0.81
b. コミ5私は、この会社の一員なのだ、と強く感じることもある	0.72
b. コミ6私の価値観はこの組織の価値観と似ている	0.71
b. コミ4私は、会社の外の人に、自分の会社のことを話すのが楽しい	0.68

主因子法

Table 5. 変革的役割志向性への社会化戦術の影響

従属変数: T2変革的役割志向

	β	t	β	t
性別	-.19	-3.32 **	-.17	-3.05 **
年齢	.04	.65	.04	.71
専攻	.05	.84	.05	.76
業界	.04	.66	.04	.67
組織形態	.12	2.22 *	.13	2.37 *
T2所属部門	.08	1.41	.09	1.65
T2異動回数	.02	.30	.02	.37
T2職務の自律性	.09	1.60	.10	1.80
T1変革的組織文化	.11	1.98 *	.08	1.37
T1個別的戦術			.10	1.82
T1内容的戦術(制度1)			-.05	-.80
T1文脈的戦術(制度2)			-.04	-.70
T1社会的戦術(制度3)			.18	2.82 **
adj.-R ²	.05		.07	
F値	3.05**		2.88***	
df	9;332		13;328	
F変化量	2.37			

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Table 6. 保守管理的役割志向への社会化戦術の影響

従属変数: T2保守管理的役割志向

	β	t	β	t
性別	.08	1.42	.07	1.21
年齢	-.07	-1.05	-.03	-.49
専攻	.07	1.14	.09	1.50
業界	-.03	-.40	.00	.02
組織形態	.15	2.67 **	.12	2.17 *
T2所属部門	.11	2.05 *	.10	1.78
T2異動回数	-.04	-.66	-.01	-.11
T2職務の自律性	-.11	-1.99 *	-.12	-2.35 *
T1変革的組織文化	.00	.00	-.03	-.50
T1個別的戦術			-.17	-3.01 **
T1内容的戦術(制度1)			-.10	-1.77
T1文脈的戦術(制度2)			.10	1.60
T1社会的戦術(制度3)			.13	2.11 *
adj.-R ²	.03		.10	
F値	2.34*		3.83***	
df	9;332		13;328	
F変化量	6.87***			

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Table 7. 組織コミットメントへの社会化戦術の影響

従属変数: T2組織コミットメント

	β	t	β	t
性別	-.12	-2.14	-.10	-1.70
年齢	-.04	-.70	-.04	-.59
専攻	-.00	-.01	-.01	-.18
業界	-.03	-.41	-.05	-.83
組織形態	.13	2.33 *	.09	1.65
T2所属部門	.13	2.38 *	.13	2.53 *
T2異動回数	-.02	-.43	.01	.09
T2職務の自律性	.07	1.39	.08	1.44
T1変革的組織文化	.13	2.32 *	.07	1.19
T1個別的戦術			-.02	-.40
T1内容的戦術(制度1)			.11	1.82
T1文脈的戦術(制度2)			.05	.88
T1社会的戦術(制度3)			.20	3.25 ***
adj.-R ²	.04		.11	
F値	2.67**		4.16***	
df	9;332		13;328	
F変化量	7.06***			

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Table 8. 職務業績への社会化戦術の影響

従属変数: T2職務業績				
	β	t	β	t
性別	-.22	-3.85 ***	-.19	-3.38 ***
年齢	.09	1.48	.10	1.60
専攻	.01	.15	-.00	-.02
業界	.15	2.45 *	.14	2.28 *
組織形態	.08	1.46	.08	1.47
T2所属部門	.13	2.41 *	.14	2.54 *
T2異動回数	-.01	-.12	.00	.06
T2職務の自律性	.06	1.16	.07	1.24
T1変革的組織文化	.05	.94	.02	.34
T1個別的戦術			.04	.78
T1内容的戦術(制度1)			.02	.41
T1文脈的戦術(制度2)			-.08	-1.24
T1社会的戦術(制度3)			.21	3.45 ***
T2組織目標学習				
T2職務遂行学習				
T2人間集団学習				
T2自己イメージ学習				
adj.-R ²	.06		.09	
F値	3.49**		3.53***	
df	9;332		13;328	
F変化量	3.39*			

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$



本ワーキングペーパーの掲載内容については、著編者が責任を負うものとします。

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690
URL: <http://www.hosei.ac.jp/fujimi/riim/>
E-mail: cbir@adm.hosei.ac.jp

禁無断転載