

小川憲彦・大里大助

組織文化と組織社会化戦術
の関連

2010/05/27

No. 97

Norihiko Ogawa

Vice Director, The Research Institute for Innovation Management, Hosei University
Associate Professor, Faculty of Business Administration, Hosei University

Daisuke Osato

Lecturer, Faculty of Human Relations, Fukuoka Jo Gakuin University

Search for the Relationship
between Organizational Culture
and Socialization Tactics

May 27, 2010

No. 97

組織文化と組織社会化戦術の関連

Search for the Relationship between Organizational Culture and Socialization Tactics

小川憲彦（法政大学経営学部）

大里大助（福岡女学院大学人間関係学部）

OGAWA Norihiko (Faculty of Business Administration, Hosei Univ.)

OSATO Daisuke (Faculty of Human Relations, Fukuoka Jo Gakuin Univ.)

Abstract

The purpose of this study is to identify the dimensions of organizational culture in Japanese companies, and to explore the relationship between the culture and organizational socialization tactics. Consequent to factor analyses and multiple regression analyses of the data obtained from a questionnaire survey sent to Japanese listed companies (N = 277), we concluded that the organizational culture in Japanese companies could consist of six dimensions: enterprising orientation, performance orientation, cooperative orientation, freedom orientation, stable orientation, and precise orientation. Further, we concluded that the dimensions could have influence on the socialization tactics. We also showed that the socialization tactics could be more prescribed than the dimensions by “the strength of organizational culture”, the extent to which the members have imbibed the organizational philosophy.

要約

本研究の目的は、日本企業の組織文化と組織社会化戦術との関係について探索的に取り組むことである。わが国の上場企業 277 社への質問票調査から得られたデータに基づき因子分析ならびに重回帰分析を行った結果、日本企業の組織文化は進取志向、成果志向、協力志向、自由志向、安定志向、および精確志向の 6 次元から構成されうること、それらの組織文化次元は社会化戦術に必ずしも大きな影響を及ぼしていないことが明らかにされた。同時にまた、社会化戦術はそのような組織文化の内容ではなく、むしろ文化の強さ、すなわち組織の経営理念がその成員に浸透している程度によって規定されている可能性が示唆された。以上のような結果に基づき、組織社会化戦術研究の基本的分析枠組みの限界につ

いての指摘を行った。

Key-words : organizational culture; management philosophy; organizational socialization; socialization tactics; strength of culture

目次

1. はじめに.....	3
2. 先行研究.....	5
2.1 組織文化の次元	5
2.2 強い文化論	6
2.3 社会化戦術の次元.....	7
3. 方法.....	9
3.1 調査対象.....	9
3.2 サンプルの属性	9
3.3 測定尺度.....	10
4.分析結果	11
4.1 組織文化の諸次元.....	11
4.2 社会化戦術の次元.....	12
4.3 組織文化と社会化戦術	13
4.4 結果のまとめ.....	15
5.考察	16
5.1 組織文化の内容と社会化戦術との関連	16
5.2 理念の浸透度と社会化戦術との関連.....	18
5.3 組織文化論との関連について.....	20
5.4 研究の限界	20
引用文献	20
付録 1. O'Reilly, Chatman, &Caldwell(1991;p.516) 33 項目の和約	23
付録 2. 送付文と質問票.....	25
謝辞	31

1. はじめに

本研究の目的は、組織文化と組織成員に対する組織社会化のあり方、すなわち組織社会化戦術との関連について、実証的に探索することである。組織文化とは、「ある組織の成員によって共有されている価値観や行動規範ならびにそれらを支えている信念」（加護野，1982; 81 頁）や「そのグループのメンバーに共有された基本的価値観と、そこから生じる行動パターン」（佐藤，2009; 14 頁）等と定義される。簡単にいえば、ある組織の成員に共有された一連の価値観ないしその表出されたものである。

もうひとつの鍵概念となる組織社会化戦術は、その理論的基盤となった Van Maanen & Schein (1979) において「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 (p. 230)」と定義されている。これは「個人が組織上での役割を引き受け、組織のメンバーとして参加するために必要な価値観、能力、期待される行動、社会的知識を正しく認識するようになるプロセス (Louis, 1980; pp. 229-230)」などと定義される、組織社会化の過程を促すために当該組織が行う働きかけの一連の方法あるいは方針であると言える。

Louis(1980)の定義からも明らかなように、組織社会化の過程で伝達される事柄には、仕事に関する知識、対人間関係に関する知識、役割に関する知識に加え、「組織のメンバーとして参加するために必要な価値観(Louis, 1980)」、すなわち組織文化に関する知識が含まれる。Louis(1990)は組織社会化のこの側面を特に「文化化 (acculturation)」と呼び、文化に関する社会化課題に従事することであるとしている。また、Schein(1985)は組織文化を「ある特定のグループが外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習した、グループ自身によって、創られ、発見され、または、発展させられた基本的仮定のパターン—それはよく機能して有効と認められ、したがって、新しいメンバーに、そうした問題に関しての知覚、思考、感覚の正しい方法として教え込まれる (p.17; 邦訳 12 頁)」と記述しているが、ここでは組織文化が組織社会化の過程において伝達・共有されていくと同時に、共有された基本的な価値観（即ち組織文化）に基づいて、組織やその成員は新たな参加者を社会化するという密接な相互作用のあることが示唆されている。

このような関連が認識されながら、しかし、これら二つの概念は十分には統合されることなく、別々の主題として取り組まれてきたように思われる。例えば、組織文化の研究は、初期のいわゆる強い文化論 (Deal & Kennedy, 1982) やエクセレント・カンパニー (Perters & Waterman, 1982)の議論以降、伝統的に、組織レベルでの業績との関係で議論されるこ

とが多かったように思われる (e.g., Kotter & Heskett, 1992; Collins & Porras, 1994)。

勿論、古典において、例えば Barnard (1938) や Selznick (1957)、比較的近年では Schein (1985) で見られるように、組織文化を主にトップレベルのリーダーシップとの関連で議論した研究は一部見られるものの、主にミクロ・レベルの行動に関わる現象と、マクロ・レベルでの、組織現象としての組織文化を自覚的に関連付けた研究は、必ずしも多くはないように思われる。

このことは、組織社会化研究の領域において顕著である。小川 (2005a, 2006) は、組織社会化研究を包括的にレビューした結果、この領域のテーマを主に①ステージ・モデルに代表されるような社会化のプロセスを記述した諸研究 (過程理論) ②ステージ・モデルを実証すべく、社会化過程で個人に学ばれる学習の内容を特定した諸研究 (内容理論) ③社会化を促す組織の側の働きかけとその作用に注目した諸研究 (例えば社会化戦術の議論)、および④社会化過程の学習を促進するために、社会化を受ける個人が主導する行動やその個人特性に注目した諸研究 (例えばプロアクティブ行動の議論) に分類し、この領域の展開が、①過程理論から②内容理論へという展開と、③組織による働きかけから④個人の主体的な態度や学習行動へ、という二つの軸に沿って発展されてきたことを指摘した。

しかし、いずれの研究領域あるいはその発展の方向性においても、記述され、あるいは被説明変数として注目されているのは、ごく一部の萌芽的な取り組み (e.g., Feldman, 1994; 尾形, 2006) を除き、個人の態度やパフォーマンスにすぎない。組織による働きかけを説明変数としてきた社会化戦術の実証研究ですら、その関心は専ら役割反応や職務満足、離職行動など、全て個人レベルのアウトカムの説明である (cf., 小川, 2005a)。そもそもの組織社会化のあり方自体を規定する要因、とりわけ、組織やその成員の行動原理を規定するはずの組織文化との関係については、これまで十分に実証的検討がなされてこなかったと言えるであろう。

以上の議論から、組織社会化は、組織文化を伝達する重要な役割を担う過程であるにもかかわらず、マクロ現象としての組織文化との関係において、自覚的な取り組みがなされたことは極めて少ないということが指摘される。しかしながら、組織をシステムとして理解する際、組織の性格やその成員の行動を規定する組織文化は、成員への働きかけ、特にその文化を伝達する主要な手段としての社会化のあり方、すなわち社会化戦術とは密接な関連を持つと考えられる。

以上のような問題意識を踏まえ、本研究では、どのような組織文化の中で、どのような

社会化のあり方（社会化戦術）が取られうるのかという研究課題について探索的に取り組む。

2. 先行研究

2.1 組織文化の次元

組織文化と社会化戦術との関連について把握するためには、まず組織文化を構成する諸次元について明らかにする必要がある。しかしながら、組織文化の内容は千差万別であり、文化を描写する共通次元に関してのコンセンサスは、必ずしも得られていないように思われる¹。例えば加護野ら(1983)では、変化に対する敏感さ、分権管理文化、斬新主義文化、スタッフ主導文化の4軸を用いていた分類を行っているが、咲川(1998)は東証一部上場企業361社のデータから、戦略型、人間関係型、官僚主義型、実力主義型、直観重視型、コンセンサス型、量的拡大型の7因子を抽出している。他にも佐藤(2009)は先行研究をサーベイした結果、「組織的⇔個人的」などの対をなす8次元提示している。

このことは海外の研究に目を向けても同様である。例えばIBMの国際的調査を実施したHofstede(1980)では、権力格差(power distance)、集団主義対個人主義(collectivism vs. individualism)、女性らしさ対男らしさ(femininity vs. masculinity)、不確実性の回避(uncertainty avoidance)、長期志向対短期志向(long-term orientation vs. short-term orientation)が提示されている一方、Hofstede, et al.(1990)では価値次元に3次元、行動次元に6次元を提示している。あるいはHofstede(1980)を批判的に検討したTayeb(1988)は、コミットメントや信頼性と言った新たな次元を提示している²。これに加えて組織風土研究(e.g., Likert, 1968; Litwin & Stringer, 1968; Payne & Pheysey, 1970)なども含めると、

¹伝統的に、組織文化研究は個性記述的な取り組みがなされることが多いようであるが、これは意味体系としての組織文化あるいはその本質は、定量的に把握することは出来ないという立場に基づくように思われる(e.g., Schein, 1985)。確かに、成員自身も自覚していない前提（基本的前提）を組織文化の本質であるとするのであれば、意識的な質問を行う調査からは把握困難であろう。あるいは組織文化の形成には、創業者等の個人的経験に基づく価値観や組織が置かれている事業環境や歴史的経緯が多様であるため、共通の軸で記述すること自体難しいという批判も存在する。しかしながら、本研究では、何を大切にするのかという意識可能な価値観のレベルを組織文化として捉えており、これについてはある程度把握可能ではないかという立場を取る。

² この他多数の次元については Koys&Decotiis(1991)や Denison(1996)等を参照。

文字通り無数の文化次元が提起されている³。

このような中で、O' Reilly, Chatman, & Caldwell(1991)は先行研究を集約し、①革新性 (Innovation)②安定性(Stability)③人間の尊重(Respect for people)④結果志向 (Outcome orientation) ⑤細部への注目 (Attention to detail) ⑥チーム志向 (Team orientation) ⑦攻撃性 (Aggressiveness) の 7 次元を提起・実証している。各々の地域や国の文化が存在するため容易に共通次元を同定することは不可能であるが、企業活動の国際化あるいはグローバル化が進展する中、こうした共通化の試み自体は重要であろう。組織文化の研究は伝統的に定性的なアプローチが主流であり、定量的な取り組みは必ずしも多くはない。従って本研究では O' Reilly, Chatman, & Caldwell(1991)を検討することを通じて、まず「わが国の代表的諸企業の組織文化には、どのような次元が見出されるのか？」という研究課題に取り組む。

2.2 強い文化論

前節では組織文化の内容について議論した。しかし伝統的な企業文化論では、文化の内容への言及もさることながら、その浸透度や共有度についての議論が注目されてきた。いわゆる強い文化論である (Deal & Kennedy, 1982; Perters & Waterman, 1982; Collins & Porras, 1994)。Collins & Porras (1994) によれば、平均で 92 年もの長期に渡って存続し、同時に高い業績をあげ続けている特に優れた企業 (ビジョナリー・カンパニー) の文化の内容は同じではなく、事業環境やその変遷によって異なることを指摘している。つまり、文化の内容に良し悪しはなく、むしろ、経営理念に代表される組織の基本となる価値観をいかに広範な成員が深く信じているのかが重要であると指摘した。このような立場を踏まえ、我々は第二の研究課題として「組織文化の強さが社会化戦術にどのような作用をもたらさうのか？」についても検討を加える。

³組織風土は、ある組織を記述する (あるいは成員に認知された) 特性の集合であり、その組織を①他の組織から区別し、②組織の人間行動に影響を及ぼすものであるとされる。従って無数の変数を包含する概念で、組織構造等も風土として認知されうる。また組織風土が記述的で自然発生的であり個々人の認知に注目するのに対し、組織文化は規範的で、自覚的に理念等によって形成されていく側面がある。また組織の統合機能に着目し、成員による共有を強調する概念であるように思われる。両者の相違は一つの論考として成立するほどの問題であるが (e.g., Denison, 1996)、いずれも①実際の測定場面では成員からの認知を用いざるを得ないこと、②比較的永続的な組織の特徴を示す概念であること、③成員の態度に影響を及ぼすものであることから、両者の厳密な区分は難しいが、本稿では特にその価値の側面に注目し組織文化という呼称を用いる。

2.3 社会化戦術の次元

組織文化の次元が必ずしも共有化されていない一方で、社会化戦術については、Van Maanen & Schein(1979)および Jones (1986) によって整理された基本的な枠組みがある程度共有されている。Van Maanen & Schein(1979)によれば、社会化戦術は、細分化すると①集合対個別 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付与対剥奪という各々対となる六つの次元から構成される。

集合対個人の次元は、キャリア・コーン内の境界⁴を通過しようとする新人を集団として扱い、同じ経験を一緒にさせるのか(集合的)、新人をお互いに孤立した状態で個々に扱い、独自の経験をさせるのか(個別的)を照射する。公式対非公式の次元は、新人が既存の成員と多かれ少なかれ隔離されて新人向けの特別な訓練を受けるか(公式的)、新人に特別な役割を与えず、また特別な訓練が用意されないOJT的な状況で社会化されるか(非公式的)を意味する。規則対不規則の次元は、習得すべき役割に至るまでが、明確に区分されたステップによって特定されている程度を示す。固定対可変の次元は、習得すべき役割への経路を通過するのに必要な時間、つまりタイム・テーブルがあり、かつそれについての情報を新人に提供している程度を表す。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地位に割り当てられる予定の新人を訓練するか(連続的)、そういった先輩や役割モデルがない状態であるか(断続的)である。最後の付与対剥奪の次元は、新人がその役割に就く前から保持する個人特性を追認するか(付与的)、これを否定し剥ぎ取るか(剥奪的)を意味する。

Van Maanen & Schein (1979) の仮説を一部修正し、図1のように六つの次元を制度的戦術対個人的戦術の一次元、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の三次元に再整理したのが Jones(1986)である。

制度的戦術には集団的・公式的・規則的・固定的・連続的・付与的の各次元が含まれ、その反対の極として個人的戦術が対置される。個別的戦術は個人的・非公式的・不規則的・可変的・断絶的・剥奪的な戦術を含むが、これは社会化戦術が十分に組織化されていないデフォルト状態を意味するという。つまり一次元での分類は、その内容にかかわらず、新人への働きかけが制度化されているか否かを捉える枠組みである。

⁴ 境界とは、部門ごとの境界である機能的境界、組織内階層上の境界、及び内部へと向かう境界の三つを指す。Van Maanen & Schein (1979) では、組織社会化を生涯にわたる過程とみなしているため、社会化が生じるのは入社時ばかりとは限らないと仮定されている。なお、彼らによれば、組織から影響を受けやすいのは境界の前後であり、境界から離れるほど個人は組織からの影響を受けにくくなるとされる。

一方の三次元による分類は、戦術の意味合いに基づいている。文脈的戦術とは、新人に情報が与えられる際の文脈にかかわる次元であり、集合対個別の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、新卒一括採用を行う、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。内容的戦術とは、社会化過程で与えられる情報の内容そのもの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。社会的側面にかかわる戦術（以下、社会的戦術）は、文字通りに社会的相互作用、つまり人間の接触の仕方にかかわる側面である。

	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

出所: Jones(1986: p. 263)より訳出・引用

以上を踏まえ、第三の研究課題として「見出された組織文化の諸次元は社会化戦術の諸次元とどのような関係を持つのであろうか？」について探索する。これまで挙げてきた三つの研究課題に対し仮説を設定することは可能であるが、むしろ探索的な研究として位置づけて取り組む。

3. 方法

3.1 調査対象

組織文化が形成・認識される上で、あるいは強い文化が保持されていくためには、企業に歴史や成功経験が必須であると言われている (Schein, 1985)。本研究では、2008 年新春版会社四季報で東証、大証、名証、福証、札証に上場していると報告された企業を調査の対象とした。設立してから一定の期間・歴史を経て、株式上場という認識可能な成功基準を満たしていると考えられるためである。

これら各社の人事部門宛に「新卒者の採用・育成方針に関するアンケート調査」と題した質問票を 2008 年 3 月初旬に郵送し、1 度のリマインド送付を経て、4 月下旬までに回収を行なった。この結果、279 社 (回収率 10.3%) から回答が得られた。実際に分析を行ったのは解析可能な 277 社である。

送付先を人事部門としたのは、採用場面などで所属組織について学生等の外部者に対し説明する機会が多く、組織文化をはじめとした公式的な自社の特徴を比較的よく認識していると思われたことに加え、成員の育成のあり方、すなわち社会化戦術についても把握している可能性が高いと予想されたためである。

3.2 サンプルの属性

回答を得た企業の業種は多岐にわたるが、平均像を簡単にまとめると、設立から 55 年程度を経た、成員 1200 人を超える大企業である。上述の四季報データに基づく回答企業の平均資本金は 122 億強、平均売上高は 1359 億円、平均経常利益は 64 億円程度であった。

回答者の平均年齢は 37.4 歳、勤続年数の平均は約 10.8 年である。95%以上が人事・総務部門に所属しており、担当者相当の職位の者が約 32%で最も多く、次いで課長職相当の者が 27%程度を占めた。課長職以下の者が 80%以上を占めており、実務第一線の者が回答したと考えてよいであろう。サンプル企業と回答者の属性は表 1 に示した。

表 1：サンプル企業と回答者属性

回答企業の属性					
	m.	s.d.			
設立(年)	54.6	30.1			
社員数(人)	1281	1941.8			
資本金(億円)	122.7	275.1			
売上高(億円)	1359.3	6779.7			
経常利益(億円)	64.5	211.3			
回答者の属性					
	m.	s.d.	職位	度数(人)	構成比(%)
年齢(歳)	37.4	9.9	担当者	89	31.9
勤続期間(年)	10.8	9.0	主任相当	32	11.5
			係長相当	37	13.3
所属部門	度数(人)	構成比(%)	課長相当	75	26.9
社長会長	1	0.4	次長相当	16	5.7
戦略管理	10	3.6	部長相当	18	6.5
人事総務	266	95.3	事業部長相当	2	0.7
その他	2	0.7	取締役相当	5	1.8
計	279	100.0	代表取締役	2	0.7
			未回答	3	1.1
			計	279	100.0

3.3 測定尺度

組織文化次元の測定では、O'Reilly, Chatman, & Caldwell(1991)の組織文化尺度OCP (Organizational Culture Profile)で報告された因子分析の結果をもとに 33 項目を抜粋・和訳し、彼らと同様にQソート法を用いた⁵。具体的には、最も当てはまるもの、かなり当てはまるもの、多少当てはまるもの、多少当てはまらないもの、かなり当てはまらないもの、最も当てはまらないもの、という 6つのカテゴリにそれぞれ項目数(順に 2.4.6.6.4.2)を指定した上で分類してもらった。分類対象にされなかった残りの 9 項目 (=33-2-4-6-6-4-2)は、どちらでもない中央のカテゴリとして解釈した。従って、連続的な 7つのカテゴリに 2.4.6.9.6.4.2 の項目数を持つよう分類され、O'Reilly, Chatman, & Caldwell(1991)同様、この結果に対し因子分析を実施し次元を同定した。

経営理念がいかに関与しているのかを示す組織文化の強さは、経営理念の活性度に関する梅澤(2003)の尺度から 5 項目を選択し、因子分析の結果を参考に 4 項目を合成し用いた。

⁵原文と翻訳版は付録を参照。

社会化のあり方については、Jones(1986)の社会化戦術尺度(the Socialization Tactics Scale)や、これを参考に作成された小川 (2005b) の尺度に修正を加えた 24 項目を用い、因子分析の結果を踏まえ尺度を構成した。

4.分析結果

4.1 組織文化の諸次元

まず、組織文化の次元を把握するため、O'Reilly, Chatman, & Caldwell(1991)に基づいて因子分析を実施した。因子の抽出には主因子法を用い、固有値 1 以上を基準にバリマックス回転を行った。因子負荷量が.400 に満たない項目、あるいは 2 因子に渡って.400 以上の負荷を示した項目は除き、この手続きを繰り返した結果、6 つの組織文化次元が抽出された (表 2)。

表 2 : 組織文化の因子分析の結果

質問項目	因子負荷量						共通性
	F1 進取性	F2 成果志向	F3 協力志向	F4 自由志向	F5 安全志向	F6 精確	
19 のんびりしている	-0.68	-0.26	-0.05	0.23	0.02	-0.06	0.58
20 アグレッシブである	0.64	0.23	-0.10	0.12	-0.15	0.03	0.51
3 革新的である	0.64	0.03	-0.12	0.11	-0.19	0.13	0.49
7 慎重である	-0.58	-0.11	-0.06	-0.15	0.24	0.10	0.44
21 行動志向である	0.57	0.18	0.04	0.00	-0.07	-0.08	0.37
28 仕事に対して熱意がある	0.45	0.05	0.08	0.02	-0.01	-0.06	0.21
26 周囲に適合する	-0.43	-0.01	0.20	0.13	0.17	0.09	0.28
32 結果志向である	-0.10	0.62	-0.17	0.06	-0.20	-0.08	0.47
33 競争的である	0.16	0.56	-0.10	0.03	0.00	0.07	0.36
23 達成志向である	0.26	0.53	-0.01	-0.06	-0.14	-0.03	0.37
24 業績への期待が高い	0.17	0.47	-0.04	0.01	0.04	0.03	0.25
27 他者と協力して仕事をする	-0.10	-0.13	0.86	-0.04	0.01	-0.03	0.78
13 チーム志向である	0.06	-0.10	0.54	0.03	0.00	0.01	0.30
18 形式ばらない	0.21	-0.04	-0.03	0.62	-0.08	0.02	0.44
17 寛容性がある	-0.02	0.19	-0.02	0.61	-0.06	-0.14	0.47
29 規則に縛られない	-0.32	-0.29	0.15	0.51	0.07	-0.05	0.43
1 安定性がある	-0.30	-0.04	-0.02	-0.15	0.82	0.04	0.79
25 雇用の安定	-0.31	-0.28	0.04	0.02	0.45	0.01	0.38
12 精確である	-0.08	0.02	0.00	-0.11	0.03	0.75	0.58
固有値	2.81	1.60	1.18	1.17	1.11	0.64	8.51
寄与率 (%)	14.8	8.4	6.2	6.2	5.8	3.4	
累積寄与率 (%)	14.8	23.2	29.4	35.6	41.4	44.8	

主因子法、バリマックス回転

第一因子は「のんびりしている（逆）」、「アグレッシブである」、「革新的である」などの7項目を規定していたため、進取性を表す次元（進取志向）であると解釈した。第二因子は「結果志向である」、「競争的である」等を規定していたため成果志向の程度を表す次元とした。第三因子は「他者と協力して仕事をする」と「チーム志向である」の2項目を規定していたため、協力的態度を重視する次元の意味で協力志向の次元とした。第四因子は「形式張らない」、「寛容性がある」、「規則に縛られない」の3項目を規定していたため、成員の自由度を認める文化次元（自由志向）とした。第五因子は、「安定性がある」と「雇用の安定」を規定していたため、安定志向の次元と解釈した。第六因子は「精確である」のみを規定していたため、そのまま精確志向の次元とした。

見出された組織文化の6次元のうち、第一因子以外は十分な信頼性が得られなかったため、ここでは進取性を示す次元（ $\alpha = .792$ ）のみを合成尺度として用いた。他の次元は、最も因子負荷量が高かった項目を各次元の代理的尺度として用いた。

次に、文化の強さについては、因子分析の結果を参考に、「どの社員も、わが社の経営理念について、その意味と内容をよく知っている」、「そうすることが望ましいという一定の行為規範が、社員の間で共有されている」等の4項目を合成し強い文化の尺度とした（ $\alpha = .798$ ）。

4.2 社会化戦術の次元

組織社会化戦術の尺度も、組織文化の次元同定と同様の手続きによって作成した。すなわち固有値1を基準とした因子分析の結果（主因子法、バリマックス回転）から、4因子が抽出された（表3）。

第一因子は、「この会社では普通、自分の役割がどうあるべきかについて教えることはなく、放っておいて自分で発見させる」や「この会社では、今後の自分に何が起こるのかという情報の大半は、公式な伝達経路からというよりも、むしろ非公式な情報網（噂など）から得られる」、「この会社では、新しい職務の割り当てや研修がいつあるのか、個々の社員ではほぼ分からない」などの6項目を規定していた。それらは Jones(1986)の個人的戦術を照射する項目であったため、個人的戦術の因子と解釈した（ $\alpha = .700$ ）。

第二因子は「この会社での昇進の仕方は、異動含む一定の計画に従うと、各自にはっきりと伝えられる」、「昇進のためのステップは、この会社でははっきりと決まっている」、「経験や業績を築くために必要な役割移動や職能間の異動は、この会社では非常に明白である」

の3項目を規定していた。これらはJones(1986)の内容的戦術を意味する項目であったため、内容的戦術の因子 ($\alpha = .737$) と名付けた。

第三因子は「新人であっても、身近な先輩社員を見れば、この会社での役割が明確にわかるようになっていく」や「新人がこの組織に適応できるように、既存社員はわざわざ手助けをする」、「この会社では、新人への助言や指導をベテランの主要な職責の一つとみなしている」などの5項目を規定していた。これら項目は主に Jones(1986)の社会的側面に関する戦術を意味する項目であったため、社会的戦術の因子 ($\alpha = .702$) と解釈した。

最後の第四因子は、2項目を規定していたが、ある程度の信頼性が見出された上述の3因子のみを分析に使用した。

表 3. 社会化戦術尺度の因子分析結果

質問項目	因子負荷量				共通性
	F1 個人的	F2 文脈的	F3 社会的	F4 公式的	
連続23 この会社では普通、自分の役割がどうあるべきかについて教えることはなく、放っておいて自分で発見させる	0.60	-0.16	-0.06	0.06	0.27
固定24 この会社では、今後の自分に何が起こるのかという情報の大半は、公式な伝達経路からというよりも、むしろ非公式な情報網(噂など)から得られる	0.57	-0.14	-0.06	0.18	0.40
固定18 この会社では、新しい職務の割り当てや研修がいつあるのか、個々の社員ではほぼ分からない	0.56	-0.13	-0.15	0.14	0.33
順序16 この会社では、新人に対し、一連の特別な学習プログラムを経験させたりはしない	0.51	-0.07	-0.05	-0.15	0.36
連続17 新人の仕事の仕方について、経験豊富な社員が指導することは、ほとんどない	0.47	-0.03	-0.27	0.19	0.41
公式14 当社における仕事知識の大半は、試行錯誤に基づく非公式な方法で習得される	0.44	-0.11	0.09	-0.12	0.46
固定12 この会社での昇進の仕方は、異動含む一定の計画に従うと、各自にはっきりと伝えられる	-0.21	0.69	0.17	0.20	0.59
順序22 昇進のためのステップは、この会社でははっきりと決まっている	-0.26	0.64	0.18	-0.10	0.23
順序10 経験や業績を築くために必要な役割移動や職能間の異動は、この会社では非常に明白である	-0.16	0.55	0.28	0.07	0.31
連続11 新人であっても、身近な先輩社員を見れば、この会社での役割が明確にわかるようになっていく	-0.05	0.39	0.55	-0.09	0.29
付与15 新人がこの組織に適応できるように、既存社員はわざわざ手助けをする	-0.06	0.06	0.55	0.05	0.33
連続5 この会社では、新人への助言や指導をベテランの主要な職責の一つとみなしている	-0.15	0.29	0.54	-0.06	0.37
付与3 ほぼ全ての既存社員は、新人に対し、個人的に支援してあげている	-0.01	0.05	0.52	-0.03	0.36
固定6 この会社では、他の社員の経験を観察することで、社内での将来の自分のキャリア・パスが予想できる	-0.08	0.34	0.45	0.09	0.52
付与21 周囲の期待レベルに到達するまでは、新人はお客様扱いである	0.11	-0.05	-0.05	0.59	0.39
公式8 部門の作業手順や仕事の仕方を完全に習得するまでは、新人に一般の通常業務は課さない	-0.02	0.14	0.04	0.58	0.38
固有値	1.85	1.65	1.63	0.89	6.01
寄与率(%)	11.57	10.28	10.16	5.53	
累積寄与率(%)	11.57	21.86	32.02	37.55	

4.3 組織文化と社会化戦術

表 4 は相関分析の結果である。ここでは、組織文化の内容と社会化戦術とは極めて弱い

関係しか見出すことが出来なかった。一方、設立年数は組織文化の全ての次元に対し5%以上の有意な関係を示しており、とくに進取性 ($r = -.358$) と自由志向 ($r = -.234$) との間には0.1%水準の負の相関を示した。また組織文化次元の相互の関係において特に強い関係が見られたのは、進取性と安定志向の間であり、0.1%水準で負の相関 ($r = -.415$) が見られた。進取性は文化の強さとも0.1%水準で弱い正の相関 ($r = .232$) が見られた。

組織文化の強度には、個人的社会化戦術との間に0.1%水準で比較的高水準の負の相関 ($r = -.460$) が、同じ水準で内容的戦術 ($r = .339$) と社会的戦術 ($r = .459$) の双方に対し正の相関が見られた。また文化の強さは設立年数とは有意な関係が見られなかった。

表 4. 相関行列

	m	s.d.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1 社員数(人)	1,282	1,947	-																
2 設立年数(年)	55	30	.252***	-															
3 研修期間(月)	3	4	.026	.051	-														
4 一人前(月)	22	13	.030	.234***	.171**	-													
5 資本金(百万円)	11,953	26,958	.189**	.053	.004	.033	-												
6 売上高(百万円)	132,697	677,705	.258***	.139*	-.024	.016	.526***	-											
7 経常利益(百万円)	6,085	20,308	.163**	.023	.016	-.018	.641***	.853***	-										
8 進取性	4.24	1.03	.042	-.358***	-.151*	-.181**	.108	.076	.055	(.792)									
9 結果志向	3.67	1.55	-.059	-.171**	-.030	-.075	.014	.021	.010	.073	-								
10 協力量	4.78	1.30	.162**	.160**	.099	.057	.074	.059	.015	-.143*	-.204**	-							
11 非形式志向	3.83	1.50	-.076	-.234***	-.056	-.146*	-.020	-.114	-.111	.207**	.020	-.084	-						
12 安定性	4.71	1.67	-.009	.180**	.066	.044	-.003	.034	.026	-.415***	-.143*	.038	-.188**	-					
13 精確性	3.77	1.12	.091	.113	.050	.038	-.100	-.097	-.076	-.062	-.040	-.012	-.068	.081	-				
14 文化の強さ	3.88	0.89	.158**	.011	.000	-.028	-.007	-.026	.018	.232***	-.193**	.167**	-.042	-.052	.122*	(.798)			
15 個人的戦術	2.46	0.65	-.092	-.004	-.053	.032	.011	.102	.025	-.093	.182**	-.113	.045	-.060	-.045	-.460***	(.700)		
16 内容的戦術	2.77	0.87	.103	.065	-.008	.040	.027	-.048	.001	.141*	-.144*	-.001	-.016	.117	.031	.339***	-.374***	(.737)	
17 社会的戦術	3.29	0.64	.135*	.081	-.052	.060	.017	.013	.024	.163*	-.099	.092	-.176**	.057	.038	.459***	-.234***	.491***	(.702)

注1 対角線上の()内数字は α 係数
注2 * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

続いて、組織文化の諸次元および文化の強さを独立変数として、各々の社会化戦術を規定する要因を探索するため、重回帰分析を行った(表5)。社員数以下、相関行列に示した全ての変数は制御投入されている。

表 5. 重回帰分析の結果

	Adj.-R ²	F	df	β					
				進取性	安定性	文化の強さ			
個人的戦術	.243	6.40***	14; 222	-	-.178	t=-2.73**	-.457	t=-7.41***	
文脈的戦術	.126	3.43***	14; 223	.160	t=2.06*	.209	t=3.00**	.307	t=4.65***
社会的戦術	.284	6.33***	14; 223	.147	t=2.02*	-	-	.440	t=7.12***

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

この結果、個人的戦術を規定していたのは、安定性 ($\beta = -.178/1\%$) と文化の強さ ($\beta = -.457/0.1\%$) であった。内容的戦術を規定していたのは、進取性 ($\beta = .160/5\%$)、安定性 ($\beta = .209/1\%$)、文化の強さ ($\beta = .307/0.1\%$) であった。社会的戦術を規定していたのは進取性 ($\beta = .147/5\%$) と文化の強さ ($\beta = .440/0.1\%$) であった。その他の文化の内容次元は有意な影響が認められなかった。

4.4 結果のまとめ

分析の結果、以下の3点が明らかになった。第一は、わが国上場企業の組織文化の次元として、「進取性」、「成果志向」、「協力志向」、「自由志向」、「安全志向」、および「精確性」の6次元が示唆されたことである。O' Reilly, Chatman, & Caldwell(1991)では革新性、安全性、人間の尊重、結果志向、細部への配慮、チーム志向、攻撃性の7次元が見出されていたが、各々に対応するのは、革新性と「進取性」、安全性と「安全志向」、人間の尊重は該当なし、結果志向と「成果志向」、細部への配慮と「精確性」、チーム志向と「協力志向」、攻撃性と「進取性」であろう。今回の研究では、革新性と攻撃性の二つが「進取性」の次元に集約されていた。また、「自由志向」は一項目（寛容性がある）のみが人間の尊重という次元と重複していたが他の項目は異なったため、わが国独自の次元である可能性がある。

第二は、このように見出された組織文化の内容次元はしかし、必ずしも社会化戦術に強い関連を持っていなかったということである。進取性の文化次元は、内容的戦術と社会的戦術に正の影響を及ぼしており、安全志向の文化次元は個人的戦術に対する負の影響、文脈的戦術に対する正の影響が見られたものの、その他の次元は全て有意な関連性が見出されなかった。

第三に、組織社会化の在り方を規定するのは文化の内容よりも、むしろ文化の強さ、ここでは経営理念の浸透度であったという点である。全ての社会化戦術に対し、文化の強さは0.1%水準で検討された他のすべての変数の中で最も大きな影響力を及ぼしていた。具体的には、個人的戦術には負の、内容的戦術と社会的戦術には正の影響を及ぼしていた。

本研究の中心的な主題に関わる、上述した第二・第三の発見事実については、続く考察で議論する。

5. 考察

5.1 組織文化の内容と社会化戦術との関連

組織文化の内容と社会化戦術との関連は比較的弱いものであったが、一定の関連性は示唆されていた。ここで一旦、両者の関係について解釈を加えたい。

まず進取性を重視する組織文化のもとでは、内容的戦術と社会的戦術が用いられやすい傾向が示唆された。ここで言う進取性は、因子分析の結果見出された次元であり、明瞭な定義を持つ概念ではない。「のんびりしている（の逆点項目。以下「逆）」、「アグレッシブである」、「革新的である」、「慎重である（逆）」、「行動志向である」、「仕事に対して熱意がある」、および「周囲に適合する（逆）」の項目を潜在的に規定する因子である。我々はこれを、企業の攻撃的、革新的、積極的、行動的等の側面を照射する次元、自ら進んで物事に取り組むような姿勢をよしとする価値観として解釈した。一方、進取性が正の影響をもたらしていた内容的社会化戦術とは、新人に対し彼（女）らの今後の社内キャリアの道筋を明確に伝えようとする社会化のあり方であった。また社会的な社会化戦術は、役割モデルとなる既存の成員が積極的・支援的に新人を教育しようとする側面を意味していた。いずれも進んで先を提示し導こうという行動であり、従って、積極性や熱意等の意味を包含しうる進取性の精神と一見矛盾はないように思われる。

しかしながら、Van Maanen & Schein(1979)や Jones(1986)の仮説によれば、このような社会化の在り方は、いずれも制度的社会化戦術の一側面を担う戦術であり、むしろ、従来通りの役割遂行を行おうとする保守的な人材を育てる戦術であるとされてきた。むしろ革新的な役割反応を引き起こす社会化戦術は個人的戦術であると仮定される。これらの仮説が正しいならば、進取性と言う価値観に則った人材育成方針・実践が、必ずしも進取性を持たない受け身な人材を育成することになる。進取性を持つ組織が進取性を失うようになっていくと理解できる。

相関行列を振り返ると、設立年数が長いほど ($r = -.358 / 0.1\%$)、研修期間が長いほど ($r = -.151 / 0.5\%$)、また一人前とみなされるのに時間がかかる組織ほど ($r = -.181 / 1\%$)、進取の文化に欠ける傾向が示されていた。これらの関係からは、長期にわたって安定的な地位を保持する企業は、これまでの成功法則を強化し、これを比較的長い時間をかけて成員に積極的に教え込む傾向があるという解釈が可能である。結果、慣例に従うという姿勢が育成され、そこからは進取性の文化は継承されていかないように思われる。従って今回の

発見事実は、伝統的大企業の保守化を示唆していたのかもしれない。

他の解釈としては、むしろ社会化戦術の分析枠組みに問題があるという可能性が示唆される。この場合の問題には2つのパターンが考えられる。第一のパターンは、むしろ進取性を持った組織においては、キャリアの先の見通しを提示することで改革や改善を行う余裕を与えたり、積極的に対人的な技能継承を行ったりすることで高度に技能が習得され、それらの資源をもとに、結果として革新的な役割反応が生み出されるという解釈である。この場合は、これまでの仮説内容に欠陥があったと解釈できる。

もう一つは、より根底的な批判につながる。すなわち、制度的社会化戦術を用いたからと言って、成員が保守的な役割反応を示すとは限らない、という立場である。進取性を積極的に伝えることで、その価値観がそのまま伝達されていくという解釈は十分にありうる。この場合は、社会化の仕方（社会化戦術）と役割志向性とは関係がないという結論にもつながる。今回のサンプルに、わが国上場企業の代表性があるとすれば、たまたま現代日本の上場企業では進取性が重視され、また一方で比較的体系だった形で丁寧な社会化が行われているという状態を記述していただけなのかもしれない。

我々は、今回の研究ではむしろ後者、社会化のあり方と組織文化の内容とは必ずしも密接な関連が見られなかったという点に注目している。Van Maanen & Schein(1979)あるいはJones(1986)における社会化戦術の基本的な理論枠組みにおいては、社会化戦術が「個人の役割の遂行の仕方、職務要求への適応の仕方」(Jones, 1986; p.263)と定義される役割志向性に対し、直接的に影響を及ぼすという、刺激-反応連結が前提されている(Ogawa, 2009)。具体的には、構造化された社会化のあり方を意味する制度的社会化戦術は、従来の役割が目的としてきた使命や継承されてきた役割遂行の方法を維持する役割保管的の反応を引き起こすとされていたし、反対に構造化の程度が低い個人的社会化戦術は、役割元来の使命や目標、あるいは役割の遂行方法に変化をもたらすような革新的役割反応を引き起こすと想定されていた。

しかし、こうした刺激-反応連結を反映した社会化戦術の影響に関する分析枠組みは、社会化の過程でどのような知識が伝達されるのか、という社会化の内容を軽視しているように思われる⁶。一定の価値観を体系的・意識的に伝えるように設計された、構造化された社

⁶ この指摘は、筆者の博士論文口頭審査における神戸大学大学院経営学研究科の平野光俊教授による指摘、すなわち、革新的な組織文化を持つ組織では、仮に制度的社会化戦術が用いられたとしても、その成員はやはり革新的な役割反応を示すのではないかという指摘に基づく。この批判を出発点として、筆者は組織文化と社会化戦術の関連という本研究の主題に取り組んだ。記してお礼申し上げたい。

会化戦術（制度的社会化戦術）が用いられたとしても、変革的な態度を重視する組織（本研究においては進取性の次元によって照射される組織文化を持つ組織）では、Jones(1986)らの仮説に反して、やはり革新的役割反応を生ずるはずであろう。

この批判を踏まえ、任意の社会化戦術によって学習を促された知識の「内容」が、ある態度形成を引き起こすと考えれば、社会化戦術と役割志向反応の間には社会化過程で学習される知識（価値観を含む）が媒介ないしモデレータ変数として機能していると推測することができる。今回の結果に沿って議論すれば、社会化戦術が役割志向反応に対して及ぼす影響は、伝達される内容の一つである組織文化とりわけ革新性を重視するか否かという本研究によって同定された文化次元（進取性）によって左右されることが予想される。

しかしながら、本研究の結果においては、組織文化の内容は必ずしも社会化戦術と強固な関連性が観察されなかった。見出された6次元全ての組織文化の内容と、3つの社会化戦術との相関係数は絶対値で.200未満にすぎなかった。進取性と安定性のみ、回帰分析のβ値は有意であったが、しかし文化の強さの影響力には遠く及ばなかった。この結果を踏まえると、文化の内容と社会化のあり方にはごく弱い関係性しかないという理解が自然であろう。一方で、強い文化と社会化戦術との相対的に強い関係性が示唆するのは、どんな内容の学習であろうと体系立って積極的に介入すればそれが伝達されるであろうし、そうでないのであれば、成員共通の価値観たる組織文化は十分に伝達されない、ということであろう。

すなわち今回の結果は、単純な刺激 - 反応関係を前提した Van Maanen & Schein(1979)や Jones(1986)の仮説に、一定の見直しを迫る結果であったように思われる。勿論、以上のような批判の根拠となる今回の実証結果については、後に限界で触れるように批判の余地がある。しかし少なくとも、マクロ要因としての組織文化を、ミクロ・レベルにおける組織社会化研究の分析において取り入れる必要性を改めて示したように思われる。このような実証結果に基づいた新たな方向性の提示は、本研究の貢献の一つであると言えるだろう。

5.2 理念の浸透度と社会化戦術との関連

今回の研究では、経営理念の浸透度を照射する文化の強さが社会化のあり方を左右することが示唆された。具体的には、強い文化の会社では、ある意味で放任的で、新人にとって不確実性が高い育成方針を意味する個人的戦術ではなく、より意識的に構造化された社会化戦術（今回の研究では内容的戦術と社会的戦術）を取る傾向にあることが示唆され

た。

まず、強い文化と個人的戦術との負の関係について解釈を加える。個人的戦術とは、体系化された仕組みや方針を持たず、現場での試行錯誤の中で新人各自が自主的に学ぶように期待する社会化の在り方である。それは場合によっては放任的なものにもなりうる。一方、「個人が組織上での役割を引き受け、組織のメンバーとして参加するために必須な価値観、能力、期待される行動、社会的知識を正しく認識するようになるプロセス」、すなわち組織社会化の過程で学ばれる役割期待や役割遂行のあり方には、成員は何を遂行すべきか、またそれをどのように遂行すべきかに関する組織の価値観が反映されている。それら伝えるべき役割のあり方が明瞭であれば、より高い関与を通じて、放任することなく積極的に成員を社会化しようとするのは当然であろう。価値が反映された理念を浸透させるためには相応の働きかけが重要であり、強い文化の組織が放任的育成を行わない傾向にあるということは、理解しやすい結果である。

また、強い文化と内容的戦術との関係も同様に解釈可能である。内容的戦術に基づく社会化は、成員の経るべきキャリア・パスが整備・同定され、それが新人に伝えられていることを意味する戦術次元である。そのキャリアのあり方に、各組織の価値観が反映されているものと思われる。すなわち、経るべきキャリア・パスに、どのような職務がより重要であるのか、あるいは、ある高度な役割を遂行するためには前提としてどのような役割が遂行できるべきであるのか、といった考え方、前提、あるいは価値観が強く反映されると考えられる。

強い文化と社会的戦術の関係も同様である。社会的社会化戦術は、積極的な人的交流を通じて支援的に育成を行おうという組織の社会化態度である。文化は日常的なやり取りの中で伝達・継承されるものであり、理念の浸透を重視する組織であれば、そのような人を通じた働きかけも自然と重視されるように思われる。

なお、本研究においては、ある組織の価値観が何らかの具体的な組織行動を規定するという前提に基づいて、組織文化を説明変数に、社会化戦術を被説明変数とみなした。ある価値観に従って育成方針が規定されると前提したわけである。しかしながら、両者はある程度、循環的な相互関係にあると思われる。つまり、強い組織文化が社会化戦術のあり方を規定すると同時に、それらの社会化プロセスを遂行することによって、その組織文化を深くまた広範に維持・注入しているものと推測される。

5.3 組織文化論との関連について

組織文化の進取性次元と文化の浸透度における弱い正の相関関係は、Perters & Waterman(1982)が、超優良企業の条件として挙げた企業家精神（進取性次元に相当）と価値観に基づく実践（強い文化に相当）を同時に挙げていたことを想起させる。あるいは Collins & Porras (1994)が卓越してその業界を牽引し続けてきた企業（ビジョナリー・カンパニー）の特徴として挙げた、基本理念を維持し進歩を促す、という側面を間接的に照射しているようにも思われる。

今回の調査対象は全て上場企業であり、いずれも一定以上の業績基準を満たした会社であると考えられるため、それらの特徴が両者の弱い相関として観察されたのではないかとと思われる。ただし、Perters & Waterman(1982)や Collins & Porras (1994)が事例的に取り上げたような、極めて高い業績を維持している会社では、これらの関係がより強固に見られるのか等については、今後、企業業績との関連について検討を加えていくべき課題であろう。

5.4 研究の限界

組織文化を共有された価値観とする以上、今回の質問票の回答者もまた、それらを共有しているはずである。しかし、一社一名からの回答には、当然ながら個人差や回答を依頼した部門、特にサンプルの95%以上を占めた人事総務部門としての下位文化が影響している可能性がある。したがって、今回見出された組織横断的な6つの文化次元の一般適応性を含めて、結果の妥当性には慎重にならざるを得ない。

また、回答者の負担や回収率を考慮し、O'Reilly, Chatman, & Caldwell(1991)のフル・スケールを用いていない点等の問題もあった。このため、欧米と異なった次元が見出された原因は、文化的な相違によるものであるのか測定手法の問題であるのかが、今回の調査のみからは断定できない。また、尺度の信頼性のため項目レベルでしか検討できなかった文化次元については、回答方式を改善し、より広範なサンプルの中で改めて検討する必要があると思われる。

引用文献

Collins, J. C. & Porras, J. I. (1994). *Built to Last Successful Habits of Visionary*

- Companies*. New York: Harper Collins Publishers. (山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー 時代を超える生存の原則』日経 BP 出版センター、1995 年。)
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Culture: Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading Mass : Addison-Wesley. (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社、1983 年。)
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21 (3), 619-654.
- Feldman, D. C. (1994). Who's socialization whom? The impact of socializing newcomers on insiders, work groups, and organizations. *Human Resource Management Review*, 4, 213-233.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills CA: Sage Publications.
(萬成博・安藤文四郎監訳『経営文化の国際比較 - 多国籍企業の中の国民性 - 』産業能率大学出版部、1984 年。)
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990) Measuring organizational Cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases, *Administrative Science Quarterly*, 35: 286-316.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- 加護野忠男 (1982) 「組織文化の測定」『国民経済雑誌』第 146 巻第 2 号、81-98 頁。
加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 (1983) 『日米企業の経営比較』日本経済新聞社。
- Koys, D. & Decotiis, T. (1991). Inductive measures of psychological climate, *Human Relations*, 44(3), 265-285.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press. (梅津祐良訳『企業文化が高業績を生む 競争を勝ち抜く「先見のリーダーシップ」』ダイヤモンド社、1994 年。)
- Likert, R. (1961) *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill.
(三隅二不二訳『経営の行動科学 - 新しいマネジメントの探求 - 』ダイヤモンド社、1968

年。)

Litwin, G. H. & R. A., Stringer, Jr. (1968) *Motivation and Organizational Climate*, Boston: Harvard Business School, Division of Research.

(占部都美・井尻昭夫訳『経営風土』白桃書房、1974年。)

Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 227-251.

Louis, M. R. (1990). Acculturation in the workplace: Newcomer as lay ethnographers. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp.85-129). San Francisco: Jossey-Bass.

尾形真実哉 (2006) 「新人参入の組織論的考察-職場と既存成員に与える影響の定性的分析」『六甲台論集-経営学編-』、第52巻第1号、61-86頁。

Ogawa, N. (2009) Role innovation factors within the process of organizational socialization, *Keiei Shirin*, 46(1), 35-50.

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. 522。

小川憲彦 (2005b) 「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。

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*, 34, 487-516.

Payne, R. L. & Pheysey, D. C. (1970) G. G. Stern's Organizational Climate Index: A reconceptualization and its application to business organization, *Organizational Behavior and Human Performance*, 6: 77-98.

Perters, T. J. & Waterman, Jr. R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー 超優良企業の条件』講談社、1983年。)

咲川孝 (1998) 『組織文化とイノベーション』千倉書房。

佐藤和 (2009) 『日本型企業文化論—水平的集団主義の理論と実証』 慶應経営学叢書。

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass. (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。)

Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row.
(北野利信訳『新訳 組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社、1963年。)

Tayeb, M. (1988) *Organizations and National Culture*, London: Sage Publications.

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.

梅澤正 (2003) 『組織文化 経営文化 企業文化』 同文館。

付録 1. O'Reilly, Chatman, & Caldwell(1991;p.516) 33 項目の和約

- 3.安定性がある(stability)
- 4.予測可能である(predictability)
- 5.革新的である(being innovative)
- 6.チャンスを逃さない(being quick to take advantage of opportunities)
- 7.実験をいとわない(a willingness to experiment)
- 8.リスクを冒す(risk taking)
- 9.慎重である(being careful)
- 10.自律性がある(autonomy)
- 11.規則を大切にする(being rule oriented)
- 12.分析的である(being analytical)
- 13.細部に気を配る(paying attention to detail)
- 14.精確である(being precise)
- 15.チーム志向である(being team oriented)
- 18.人間関係を大切にする(being people oriented)
- 19.公平である(fairness)

- 20.個人の権利を尊重する (respect for the individual's right)
- 21.寛容性がある(tolerance)
- 22.形式ばらない(informality)
- 23.のんびりしている(being easy going)
- 26.アグレッシブである(being aggressive)
- 28.行動志向である(action oriented)
- 29.イニシアチブをとる(taking initiative)
- 31.達成志向である(achievement orientation)
- 34.業績への期待が高い(having high expectations for performance)
- 37.雇用の安定(security of employment)
- 42.周囲に適合する(fitting in)
- 43.他者と協力して仕事をする(working in collaboration with others)
- 44.仕事に対して熱意がある(enthusiasm for the job)
- 46.規則に縛られない(not being constrained by many rules)
- 47.質を大切にする(an emphasis on quality)
- 50.社会的責任を果たしている(being socially responsible)
- 51.結果志向である(being results oriented)
- 53.競争的である (being competitive)

付録 2. 送付文と質問票

採用・教育ご担当の皆様

新卒者の採用・育成方針に関する調査への
ご協力をお願い

謹啓

陽春の候、貴社ますますご盛栄のこととお喜び申し上げます。突然このような書簡をお送りする不躰をお許し下さい。

さて、このたびは、表題の件に関する調査へのご協力をお願いするため、ご連絡申し上げます。

皆様ご周知のとおり、昨今では、企業の将来を担う人材の確保とともに、その戦力化や離職への対応といった人材マネジメント上の課題が山積しております。そのような背景を踏まえ、

① 現代企業の現場では、新卒者の採用育成にどのような方針がとられているのか

② この方針が彼らの組織適応やキャリア発達にどのような影響を及ぼしているのか

について把握することを目的とした学術調査を行っております（文部科学省課題番号 19730267）。今回の調査は、その第一歩として上記①に関する実情を真摯に把握することを目的としております。

このアンケートは、わが国を牽引する有力企業様を対象とすべく『会社四季報 2008 年 1 集新春号（東洋経済新報社）』等にご掲載の企業の皆様に送付させて頂いております。

本調査の結果につきましては、ご希望に応じてご報告させて頂くことをお約束いたします。また、教育・研究以外の目的には一切使用いたしません。結果の公表時におきましては、調査協力企業様の名称等は、特に希望がない限り匿名とさせていただきます。

お忙しいところ誠に恐縮ではございますが、趣旨に賛同いただき、ご協力いただけることを切望いたします。何卒よろしくお願い申し上げます。

謹白

平成 20 年 4 月 吉日

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1

法政大学経営学部

小川 憲彦

連絡先

新卒者の採用・育成方針に関するアンケート調査

回答方法について

- ・ 回答はアンケート用紙にそのままご記入ください。
- ・ この調査には、正解や誤りがあるわけではありません。
- ・ 貴社について率直にお答えください。

返信方法について

- ・ ご記入いただいた用紙はそのまま同封された返信用封筒にて郵便ポストにご投函ください。
- ・ お忙しいところお手数ですが4月30日(水)までにご投函ください。

アンケートの結果について

- ・ 集計結果のみ使用し、個別回答の利用、および学術・教育目的以外での利用はいたしません。
- ・ 調査にご協力いただいた企業様のお名前公開については、アンケートの最後に可否をうかがい、これに従います。
- ・ 結果のご報告をご希望される場合は、アンケート内の記入欄に、その旨ご記入ください。

その他ご不明な点がございましたら、下記までご連絡ください。

<調査に関するお問い合わせ先>

法政大学経営学部 小川憲彦研究室

メール nogawa@hosei.ac.jp

電話 03-3264-4252 (FAX共通)

郵送先: 〒102-8160

東京都千代田区富士見2-17-1

法政大学経営学部 小川憲彦研究室

下線部の空欄には適切な数字を、番号には該当するもの一つに○をつけてお答え下さい。

I. 回答を頂いている方ご自身について、お伺いいたします。

- ① あなたのご年齢をお教え下さい。 満 _____ 歳
- ② 現在の会社での勤続年数をお教え下さい。 約 _____ 年
- ③ あなたの現在の職位に一番近いもの一つに○をつけて下さい。
1. 担当者相当 2. 主任相当 3. 係長相当 4. 課長相当 5. 次長相当 6. 部長相当
7. 事業部長相当 8. 取締役相当 9. 代表取締役相当
- ④ あなたの現在の所属にもっとも近い部門一つに○をつけて下さい。
1. 社長／会長本人 2. 戦略／管理部門 3. 人事／総務部門 4. 広報／法務部門
5. その他の部門(ご記入下さい: _____)

II. 貴社についてお伺いいたします。

- ① 貴社の正規従業員数は、全部でだいたい何人くらいですか？ 約 _____ 人くらい
- ② 貴社は設立から何年程度が経過していますか？ 約 _____ 年くらい

III. 貴社の新卒採用、新人研修についてお伺いいたします。

- ① 今年度の採用者数(内定者数)を教えてください。なしの場合は「0」人とお答え下さい。
- 約 _____ 人の採用予定
- ② 来期の新人の研修訓練はどのくらいの期間の予定ですか？OJTのみの場合は「0」とお答え下さい。
- 約 _____ 年 _____ ヶ月くらい
- ③ 貴社では、文系ホワイトカラーの新人が、どの程度の期間で一人前の社員になると想定していますか？ただし、ここで言う一人前とは、一流やベテランではなく、とりあえずの戦力になる程度という意味です。
- 約 _____ 年 _____ ヶ月くらい

IV. 以下の各文章について、貴社にどのくらい当てはまるか、1～5の番号に○を付けてお答え下さい。

- | | | |
|---------------------------------------|-------------------------------|--------------|
| | ぜんぜん当てはまらない ← | → 非常によく当てはまる |
| ① どの社員も、わが社の経営理念について、その意味と内容をよく知っている | 1 2 3 4 5 | ----- |
| ② わが社には、いかにもわが社らしい行事や儀式、儀礼がある | 1 2 3 4 5 | ----- |
| ③ そうすることが望ましいという一定の行為規範が、社員の間で共有されている | 1 2 3 4 5 | ----- |
| ④ 人事に関する諸施策・諸制度は、経営理念に則して制定されている | 1 2 3 4 5 | ----- |
| ⑤ 事業戦略や事業活動は、経営理念を反映し、経営理念と連動している | 1 2 3 4 5 | ----- |

次ページに続きます(1/4 ページ)

V. 貴社の人材育成についてお伺いします。以下の各文章について、貴社にどのくらい当てはまるか、1～5の番号に○を付けてお答え下さい。

ぜんぜん当てはまらない ←-----> 非常によく当てはまる

① 半年ほどの間、新人は他の新人と一緒に共通の研修に参加する
 1 2 3 4 5

② 研修期間の間、新人は既存の社員たちとは物理的に隔てられていることが多い
 1 2 3 4 5

③ ほぼ全ての既存社員は、新人に対し、個人的に支援してあげている
 1 2 3 4 5

④ 社内には、ある役割の次はこの役割、ある仕事の次はこの仕事に進むといった明確なパターンがある
 1 2 3 4 5

⑤ この会社では、新人への助言や指導をベテランの主要な職責の一つとみなしている
 1 2 3 4 5

⑥ この会社では、他の社員の経験を観察することで、社内での将来の自分のキャリア・パスが予想できる
 1 2 3 4 5

ぜんぜん当てはまらない ←-----> 非常によく当てはまる

⑦ この会社では、全ての新人に、同じ一連の学習課題を経験させる
 1 2 3 4 5

⑧ 部門の作業手順や仕事の仕方を完全に習得するまでは、新人に一般の通常業務は課さない
 1 2 3 4 5

⑨ この会社で受け入れられるためには、新人は態度や価値観を改めなければならない
 1 2 3 4 5

⑩ 経験や業績を築くために必要な役割移動や職能間の異動は、この会社では非常に明白である
 1 2 3 4 5

⑪ 新人であっても、身近な先輩社員を見れば、この会社での役割が明確にわかるようになっている
 1 2 3 4 5

⑫ この会社での昇進の仕方は、異動含む一定の計画に従うと、各自にはっきりと伝えられる
 1 2 3 4 5

ぜんぜん当てはまらない ←-----> 非常によく当てはまる

⑬ 研修の大半は、個々の新人ごとに、分けて実施される
 1 2 3 4 5

⑭ 当社における仕事知識の大半は、試行錯誤に基づく非公式な方法で習得される
 1 2 3 4 5

⑮ 新人がこの組織に適応できるように、既存社員はわざわざ手助けをする
 1 2 3 4 5

⑯ この会社では、新人に対し、一連の特別な学習プログラムを経験させたりはしない
 1 2 3 4 5

⑰ 新人の仕事の仕方について、経験豊富な社員が指導することは、ほとんどない
 1 2 3 4 5

⑱ この会社では、新しい職務の割り当てや研修がいつあるのか、個々の社員ではほぼ分からない
 1 2 3 4 5

次ページに続きます(2/4 ページ)

ある組織にとっての重要な価値観は、何が大切か、どのように行動すべきか、どのような態度が適切か、についての基準ないし共有された期待という形で表現することができます。

VI. あなたの会社の文化について、以下の1～33の価値観を横に並んだA～Fの 카테고리ごとに、指定されている数だけ()内に○をつけることで選んで下さい。ただし、同じ価値観を複数のカテゴリーには入れないで下さい。

	カテゴリー A	カテゴリー B	カテゴリー C	カテゴリー D	カテゴリー E	カテゴリー F
	最も 当てはまる もの (1～33から、 2つだけ選択)	かなり 当てはまる もの (1～33から、 4つだけ選択)	多少、 当てはまる もの (1～33から、 6つだけ選択)	多少、当て はまらない もの (1～33から、 6つだけ選択)	かなり当て はまらない もの (1～33から、 4つだけ選択)	最も当て はまらない もの (1～33から、 2つだけ選択)
1 安定性がある	()	()	()	()	()	()
2 予測可能である	()	()	()	()	()	()
3 革新的である	()	()	()	()	()	()
4 チャンスを逃さない	()	()	()	()	()	()
5 実験をいとわない	()	()	()	()	()	()
6 リスクを冒す	()	()	()	()	()	()
7 慎重である	()	()	()	()	()	()
8 自律性がある	()	()	()	()	()	()
9 規則を大切にする	()	()	()	()	()	()
10 分析的である	()	()	()	()	()	()
11 細部に気を配る	()	()	()	()	()	()
12 精確である	()	()	()	()	()	()
13 チーム志向である	()	()	()	()	()	()
14 人間関係を大切にする	()	()	()	()	()	()
15 公平である	()	()	()	()	()	()
16 個人の権利を尊重する	()	()	()	()	()	()
17 寛容性がある	()	()	()	()	()	()
18 形式ばらない	()	()	()	()	()	()
19 のんびりしている	()	()	()	()	()	()
20 アグレッシブである	()	()	()	()	()	()
21 行動志向である	()	()	()	()	()	()
22 イニシアチブをとる	()	()	()	()	()	()
23 達成志向である	()	()	()	()	()	()
24 業績への期待が高い	()	()	()	()	()	()
25 雇用の安定	()	()	()	()	()	()
26 周囲に適合する	()	()	()	()	()	()
27 他者と協力して仕事をする	()	()	()	()	()	()
28 仕事に対して熱意がある	()	()	()	()	()	()
29 規則に縛られない	()	()	()	()	()	()
30 質を大切にする	()	()	()	()	()	()
31 社会的責任を果たしている	()	()	()	()	()	()
32 結果志向である	()	()	()	()	()	()
33 競争的である	()	()	()	()	()	()

次ページで最後です(3/4 ページ)

VII. 貴社の人材育成についてお伺いします。以下の各文章について、貴社にどのくらい当てはまるか、1～5の番号に○を付けてお答え下さい。

ぜんぜん当てはまらない ←————→ 非常によく当てはまる

① 共同研修を通じて、同期は運命共同体であるという意識が、新入社員の間に育まれる 1 2 3 4 5

② この会社では、新人は「研修中」の身分であるとみなされる 1 2 3 4 5

③ 周囲の期待レベルに到達するまでは、新人はお客様扱いである 1 2 3 4 5

④ 昇進のためのステップは、この会社でははっきりと決まっている 1 2 3 4 5

⑤ この会社では普通、自分の役割がどうあるべきかについて教えることはなく、放っておいて自分で発見させる 1 2 3 4 5

⑥ この会社では、今後の自分に何が起こるのかという情報の大半は、公式な伝達経路からというよりも、むしろ非公式な情報網(噂など)から得られる 1 2 3 4 5

VIII. アンケート結果の扱いについてお伺いいたします。

- ① このアンケートの集計結果について 1. 結果を知りたい 2. 結果は知らせなくてよい

1とお答えの方は、お名刺を同封して頂くか、送付先をご記入下さい。(貴社名・ご芳名・部署・役職等)

- ② アンケート「全体」の集計結果の公表時における貴社名の公開について

1. 社名公開を希望・許可する 2. 社名公開は控えたい

- ③ 本アンケートについてご意見等ございましたら、ご記入下さい。

大変貴重なご意見ですので、記入漏れ等をご確認の上、返信用封筒でご返信下さい。

お忙しい中ご協力いただき、誠にありがとうございました。

(4/4 ページ)

謝辞

本研究は、小川憲彦を研究代表者とした文部科学省科学研究費補助金（課題番号19730267）の支援に基づいて行われた。記して感謝の意を表明する。

小川憲彦（おがわ・のりひこ）
法政大学イノベーション・マネジメント研究センター副所長
法政大学経営学部准教授

大里大助（おおさと・だいすけ）
福岡女学院大学人間関係学部講師



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

複製無断転載