

小川 憲彦

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—

2012/02/23

No. 121

Norihiko Ogawa

Relative Importance of Organizational
Socialization Tactics and Proactive
Behavior

February 23, 2012

No. 1 2 1

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—

小川憲彦（法政大学経営学部）

Abstract

The present study explored the relative importance of organizational socialization tactics and proactive behavior on direct outcomes of organizational socialization. Dominance analyses were conducted using data for newcomers at 3 and 12 months after entering their organizations. The results revealed that 1) the usefulness of organizational socialization depended on the domain to be learned by newcomers; and 2) the effects of organizational socialization practices did not always dominate the effects of individual proactive behaviors. Additionally, analyses of the interaction between organizational socialization tactics and individual proactive behavior revealed effects only on the knowledge of task performance, and the impact was relatively minor. I conclude with theoretical discussions of why certain factors had a greater influence on socialization outcomes than others.

Key words; organizational socialization, organizational socialization tactics, proactive behavior, self-image learning, dominance analysis

キーワード; 組織社会化、社会化戦術、プロアクティブ行動、自己イメージ学習、ドミナンス分析

1 はじめに

本研究の目的は、組織社会化の直接的成果と言われる個人の学習に対し、組織の社会化作用と個人の自己組織社会化作用が相対的にどの程度の重要性を持って作用しているのかを探索することである。より具体的には、組織社会化過程における個人の組織適応のための学習成果に対し、組織の社会化作用である「組織社会化戦術」と、個人の積極的な適応行動である「プロアクティブ行動」のいずれがより重要な説明変数であるのかについて、ドミナンス分析を用い探求する。加えて、それら組織の作用と個人の作用の相互作用についても検討を加える。

1.1 組織社会化とキャリア発達の統合

組織社会化とは「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あり、その研究は大きく二つの流れに沿って蓄積・展開されてきた(小川, 2005; 2011)。すなわち「過程理論から内容理論へ」という流れと、「組織の役割に注目した研究から、組織社会化の客体であった個人の主体的役割に注目した研究へ」という流れである。

第一の流れは、段階モデル(Buchanan, 1974; Porter, Lawler, & Hackman, 1975; Van Maanen, 1975; Feldman, 1976; Schein, 1978; Katz, 1980; Wanous, 1980)に見られるような組織社会化の過程を記述した研究から、その過程の中で何が学習されるのかを実証的に同定しようとする内容理論(Ostroff & Kozlowski, 1992; Morrison, 1993; Chao, et al, 1994; Haueter, et al, 2003)へ、という展開である。

段階モデルによれば、個人の組織社会化は、ある区分ごとにある特定の課題を習得していくことで進む。その上で最終的に一定の成果を出せるようになることを、社会化の完成と想定してきた。それが操作化される際には、高い職務満足や組織コミットメント、あるいは業績水準等の指標が用いられることになる。

これに対し、1990年代以降は、職務成果や職務満足などの一般的指標は、組織社会化の成果の一つではあるものの、社会化過程独自の成果ではなく、あくまで二次的な成果として捉えられるようになった。代わりに、段階モデルを背景にして、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知識などについての学習があり、それらの一次的学習成果が、先述した職務態度や職務業績に二次的に作用する、という分析枠組みが用いられるようになる(小川, 2005)。

このような学習内容について、小川(2006)は、二次的社会化成果との関係に注目しすぎた結果、組織にとっての成果という観点に偏りすぎていると指摘している。組織社会化の一次的成果としての個人の学習内容は、組織成果に直結することが期待される知識についてのみ、すなわち組織環境に関する学習領域のみを扱ってきたと言うのである。

そのため従来の実証的内容理論では、組織社会化の過程において、組織への貢献とは別次元で生じている、個人のキャリア発達に資するような自己イメージの醸成、Fisher (1986)で指摘された「自己学習」の要素が欠落してしまっている。このような問題意識を踏まえ、小川(2006)は、この自己学習を、Schein(1978)のキャリア・アンカー概念に基づいて、自覚された自身の能力、興味、および価値観の統合された自己イメージの形成と捉え、変革的役割志向性との関係を実証した。こうした取り組みは、組織社会化の概念を組織統合の一機能としてのみ捉えてきた多くの実証研究に対し、「個人のキャリア発達の一過程としての組織社会化」という観点を取り入れ、それら二つの過程を統合しようとした取り組みとして評価できよう。このように限られた貢献は存在するものの、横断的データに基づいた萌芽的取り組みであり、縦断的データに基づいた一層の探求が求められている。

1.2 組織社会化過程におけるプロアクティブ行動

組織社会化研究の流れのもう一つは、組織社会化の主体として組織に注目した諸研究から、社会化の客体であった個人をむしろ主体として捉え直し、その積極的役割に注目する研究へ、という展開である(小川,2005)。

組織による作用の代表的な説明変数には、組織社会化戦術(Van Maanen & Schein,1979; Jones, 1986)がある。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)と定義される概念である。簡単に言えば、組織が個人を社会化する際に用いる一連の方法・方針であり、組織社会化を促す作用が繰り返し確認されている(cf., 小川, 2005)。

しかしながら、個人は、ただ組織による社会化戦術の作用を受けるだけの受動的存在ではない。自らもまた、職場の人間関係構築に励んだり、必要な情報を収集したり、制度などに体现された組織からのメッセージを解釈したりすることで、組織環境への適応に向けた主体的役割を發揮する。組織の色へと一方的に染められる白紙としての新人という仮定を見直し、その主体的な行動全般を捉えようというのが、「プロアクティブ行動」と呼ばれる包括的概念である。

「包括的」と表現するのは、「プロアクティブ行動」という言葉が盛んに用いられる以前の段階から、多岐にわたって行われてきた、個人の自己社会化行動を一つのラベルに統合した概念であるためである。例えば、Ashford & Cummings(1983)をベースにした Ostroff & Kozlowski(1992)や Morrison (1993)の情報探索行動、Louis (1980)の意味形成、Bauer & Green (1994)の社会的行事への参加などの意味するところは、多様な個人の自己社会化行動である。もともと独立に探求されてきたそれらの行動は、現在「プロアクティブ行動」というラベルの下にまとめられて研究されつつある (e.g., Ashford & Black, 1996)。さらに、プロアクティブ行動の概念は、組織社会化以外の研究領域でも用いられることで、その定義や意味内容が多様化し、むしろ拡大している(c.f., Crant, 2000)。概念の照射する範囲が広がりすぎた結果、社会化研究の文脈に適合的であると同時に一方で多様な行動を包括する「プロアクティブ行動」の適切な概念定義は、管見の限り、存在しないように思われる。

そうした統合過程での混乱がありながらも、個人による社会化作用は、情報探索をはじめとして個別行動ごとに実証されてきたことや、Ashford & Black(1996)が、「意味形成(いわゆる情報探索行動に近い意味の概念)」、「関係の構築」、「仕事変更の交渉」、及び「肯定的認知枠組みの創造 (いわゆる意味形成に近い意味の概念)」という四つに集約・区分した尺度を用いたことで、プロアクティブ行動に関する研究はかなり定着してきたように思われる。以上を踏まえ本研究では、プロアクティブ行動について、「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しようとする個人の主体的な行動全般」とやや広義に定義しておく。

1.3 組織の作用と個人の作用の統合

「この二十年間で、組織からの作用が新人の適応に対して及ぼす影響の研究から、個人の活動や知覚の影響の研究へと移行したが、一方で両者のアプローチはあまり統合されていない」(Saks & Ashforth, 1997; p.423)という批判を受ける形で、組織社会化研究では、組織の作用と個人の作用を含めた統合的な実証が始まっている。

例えば Kim, Cable, & Kim(2005)は、韓国の七企業の、入社三ヶ月から二年以内の若手279人について、社会化戦術とプロアクティブ行動およびそれらの交互作用とが、彼らの主観的な組織一人適合に及ぼす影響を検討した。

Kim, Cable, & Kim(2005)が、組織と個人の適合性を従属変数として、組織の社会化戦術

と個人のプロアクティブ行動の作用を同等の独立変数として捉えた一方で、Mignerey, Rubin, & Gorden (1995)や Gruman, Saks, & Zweig (2006) は、個人のプロアクティブ行動を組織の社会化戦術によって説明し、様々な社会化成果と社会化戦術を媒介する変数として捉えている。すなわち、彼らの立場では、両者は同等のものではなく、個人はあくまで組織という状況の中で実施されている社会化戦術の文脈によって位置づけられる。

こうした組織優位の観点は、社会化戦術の研究者において顕著である。その出発点とも言える Van Maanen & Schein(1979)は、社会化戦術の理論枠組みを、そもそも社会化過程における個人の役割は相対的に弱いと声明した上で構築している。近年では、Saks & Ashforth (2000)が、組織は既に確立された体系を持つ「強い状況」であるため、そこに適応する際の個人差はあまり関係がない、という主張を行っている。

しかしながら、このような主張は、プロアクティブ行動の概念へつながる研究展開の背景を軽視しているように思われる。個人は単に社会化を受けて染まるだけの存在ではない。適応しようと自らが起点となって情報を収集し、意味形成を進める主体的存在でもある。組織の作用から個人の作用の研究へ、という流れには、組織偏重の社会化戦術研究への批判があった(小川, 2005)。社会化戦術研究の実証上の出発点となった Jones(1986)においてすら、個人の自己効力感に社会化戦術と社会化成果の関係を調整する作用が示されていることを踏まえれば、個人の果たす役割は決して軽視できないように思われる。

経験的にも、個人は社会化戦術の作用を受ける以前、組織へ参加する前の過程における予期的社会化のプロセスにおいて、いわゆる「自己分析」、「業界分析」あるいは「OBOG訪問」という形で組織適応に備えた主体的取り組みを發揮している(小川・大里,2011)。従って本研究では、組織の社会化戦術と個人のプロアクティブ行動は従属関係ではなく、同等の関係にある組織と個人の双方向的な作用と見なす立場を取る。この立場はまた、先の組織社会化研究とキャリア発達研究の統合という観点からも整合的であろう。

しかし一方で、現在のところ、社会化戦術とプロアクティブ行動の双方を含んだ影響に関する取り組みは、上述のように限られた成果しかない。まして、新規参入者の組織社会化を促す要因として、組織的作用と個人的作用のいずれがより重要であるのかについて、つまり総合的な文脈の中で何がより重要な社会化要因なのかについての検討は、一部の取り組み(小川・大里,2011a,b)を除き、ほとんどなされていない。

もし、組織の作用以上に個人の役割が大きいとすれば、人的資源管理の実践として重要になるのは、採用後の育成(社会化)ではなく、入口管理(採用)であるかもしれない。組織

的働きかけがどうあれ、主体的に動き、上手く適応できる行動特性を持った人間がいるのであれば、むしろ採用の管理やプロアクティブ行動の規定要因に目を向ける必要があるだろう。しかし我々は、そのような判断を行う材料を十分に持ち得ていない。

以上を踏まえ、本研究は、社会化の直接的成果に対する組織と個人それぞれの作用の統合的理解を促進し、成員の参入前後の実践に対して示唆を与えようとする研究として位置づけられる。

組織への新規参入者における組織社会化を促す要因として、言い換えれば、組織社会化過程における学習を規定する要因として、組織からの社会化作用である組織社会化戦略と、個人の自己社会化行動としてのプロアクティブ行動のいずれがより重要であるのか、またそれら組織と個人の二つの作用はどのような形で相互作用を及ぼしているのかという研究課題について、以下で仮説を構築する。

2. 先行研究の検討と仮説

2.1 組織社会化の成果

何を持って組織社会化が成立したと見るのか、より操作的には組織社会化研究でどのような成果変数を用いるべきなのかについての理論的考察は、必ずしも十分ではない。一部 (Schein, 1968, 1971) になされた取り組みは、その操作可能性の難解さのためか実証研究の中で軽視され、現状では、職務満足、組織コミットメント、個人業績の水準といった組織行動領域で頻繁に用いられる諸変数が用いられている。組織市民行動等の新しい成果指標も登場しているが、しかし先述の通り、それらは組織社会化独自の成果であるとは言い難い。言うまでもなく、組織構造、人事制度、職務特性など極めて多くの要因が作用する変数である。

このような批判から、組織社会化独自の成果を探求する動きとして、個人が組織へと適応する過程に必要な知識の具体的な学習内容を探求する一連の取り組みが行われた。それら組織社会化の内容理論とも呼ぶべき諸研究が特定した学習内容は多岐にわたる。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、職務遂行に必要な知識、職場の人間と協働するための人間関係に関する知識、理念や組織文化、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)。

しかし、それらの学習領域は、あくまで社会化の洗礼を受ける個人にとっての環境に関わる知識である。その前提には不確実性低減の理論 (Berger & Calabrese, 1975; Lester, 1987) が存在し、個人は見慣れぬ環境に関する情報を収集するよう動機づけられている、という仮定がある。組織環境について不確実性を下げることで、より効果的に役割を遂行することが可能になると同時に、環境に安堵感を覚え、組織に対し良好な態度を形成していくという組織統合の視点がそこにはある。

このような発想に基づく具体的な分析の枠組みが、社会化の成果を、直接的ないし一次的な成果と、間接的ないし二次的な成果とに分けて、それらの間に因果関係を想定するモデルとして現れる。すなわち、組織社会化を促す何らかの作用は、個人の組織環境に関する何らかの学習を促し、それらの学習成果を媒介変数として、最終的な職務態度や個人業績を説明する、という枠組みである。基本的には、既存の実証的内容理論は、ほとんど全てこの枠組みに基づいていると言ってよい。

しかしながら、内容理論で同定された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にすぎない。組織の一員として役割遂行ができるための知識の学習である。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指摘されていたにもかかわらず、社会化の一次的成果の一つとしての、個人の内的な自己に関する学習が無視されてきたのである (小川, 2006)。

自己の外部環境に関わる知識の学習と、内的な自己イメージの学習という両輪の重要性は、自律的キャリア形成のためのメタ・コンピテンシーとして、外部への適応力と個人内のアイデンティティ学習の存在を指摘した Hall(2002)においても見ることができる。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、個人は組織のための部品にすぎない。組織の存在とはまた別に独自の存在としてそのキャリアを歩んでいる。アイデンティティ学習とは、自分の強みや弱みを学習するためのフィードバックを集め、正確な自己認識を形成し、適切に自己概念を変えていくプロセスであり、形成された自身のアイデンティティはキャリアを方向づけるコンパスとして機能する(Hall, 2002)。それは、個人の独自性を発揮させると同時

に、その環境適応の仕方を規定する(Hall, 2002)。すなわち、組織社会化が目指す役割習得のあり方を左右する内面的な学習があると指摘しているのである。

同様に、小川(2003a,b)は初期キャリアのプロセスは、外部環境と個人の内部状況の双方についての学習プロセスであることを示している。組織に参入した組織社会化の作用の中にある新人は、自身を取り囲む組織環境に関する知識を学習すると同時に、自分は何が得意なのか、何に興味があるのかといった自分自身の内的特性についての学習を進める。あるいは金井(2003)が指摘するように、組織社会化の研究者でもあった E.H.Schein 博士が提唱するキャリア・アンカーと職務・役割分析(キャリア・サバイバル)もまた、内的学習と外部適応の二つの側面について指摘したものと解することが出来よう。

以上を踏まえ、仮説構築においては、組織社会化の一次的学習成果として、従来用いられてきた個人の組織的・外部環境に関わる学習と、個人の自己に関するイメージ学習の双方を用いる。

2.2 組織の社会化戦術

組織社会化の成果に向けて働きかける中心的な主体は、言うまでもなく当該組織であろう。その総合的な作用が組織社会化戦術である。Van Maanen & Schein (1979)によって体系的に提示された社会化戦術の概念とその理論枠組みは、その後 Jones(1986)によって初めて実証され、修正が加えられた。

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

Figure 1. 社会化戦術の枠組み

出所: Jones(1986;p.263) より一部修正引用

Jones(1986)によれば、社会化戦術は最も広範な枠組みでは、制度的社会化戦術対個人的

社会化戦術という 1 次元で描写される (Figure 1)。その一方の理念型である制度的戦術は、要するに体系化された社会化の方法である。その対極に位置づけられる個人的戦術は、そのような意図的介入がなされない自然な状態での組織社会化のあり方を意味する。

文脈的・内容的・社会的という 3 次元に基づく分類は、戦術の意味をより具体的に表している。文脈的社会化戦術は組織成員が社会化される環境・文脈を照射する。新人が集団として扱われ (集団的戦術)、かつ既存の組織成員とは隔てられた状態で教育を受けるような環境 (公式的戦術) である。

内容的戦術は、組織社会化の過程で伝達される情報の内容に関わる。内容的戦術が制度的である場合、習得すべき役割に至る道筋が明確な段階で規定されており (規則的戦術)、その過程を通過する時間的予定が明確に定め伝えられる (固定的戦術)。

社会的戦術は、人的・社会的な相互作用のあり方に関する次元である。社会的戦術が制度的な場合、新しい役割習得のための役割モデルとなる前任者と接点があり (連続的戦術)、しかも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状況 (付与的戦術) を指している。

組織社会化戦術は元来、個人の役割志向性との関係において議論されていたが (cf., Van Maanen & Schein, 1979)、Jones (1986) 以降の研究では、職務満足や組織コミットメント、離職意図や職務業績といった一般的な態度変数との関連について検討されるようになる。このような場合、制度的な社会化戦術は、それらの成果変数に対しポジティブな影響を及ぼすことが多い (cf., 小川, 2005)。

しかし、組織社会化研究においては前述した問題点が指摘される。職務満足などの態度変数を規定するものは、必ずしも社会化の作用ばかりではない。そもそも社会化独自の成果変数とは一体何であるのか、むしろそうした社会化の一次的成果とも呼ぶべき内容を探求しようという動きが生じる。これが内容理論と呼ばれる一連の研究の背景であり、組織社会化の直接的成果として個人を取り囲む組織環境に関する学習領域が同定された

(Ostroff & Kozlowski, 1992; Morrison, 1993; Chao, et al., 1994; Haueter et al., 2003)。組織社会化戦術は、それらの学習を促すことも確認されている (Cooper-Thomas & Anderson, 2002; 小川, 2005)。

仮説 1.a 制度的社会化戦術は新規参入者の外部環境に関する学習を促進するであろう。

一方で、従来の研究ではキャリア発達過程としての組織社会化の側面を軽視し、その成果である、個人の内的な学習が無視されてきたことを指摘した。小川(2006)は Schein(1978)のキャリア・アンカー概念を援用し、個人の能力・興味・価値観が複合的に自覚されていくことを自己イメージの学習と捉え、組織社会化の過程でそのような内的学習も促進されることを指摘した。いわば仕事面に関するアイデンティティの学習である。

アイデンティティとは、環境との関係において形成される自己イメージに他ならない (Hall, 2002) ため。自分自身に関する自覚は環境との相互作用の中で他者との比較（文脈的戦術）や提示された将来のキャリアへの反応・考察（内容的戦術）、重要な他者からのフィードバック（社会的戦術）によって一層形成されると考えられる。

仮説 1.b 制度的社会化戦術は新規参入者の自己イメージに関する学習を促進するであろう。

2.3 個人のプロアクティブ行動

プロアクティブ行動のような組織社会化過程における個人の先取りの・積極的な役割について注目することになる契機は、新人の意味形成過程への注意を喚起したシンボリック相互作用論的アプローチの諸研究 (e.g., Louis, 1980; Reichers, 1987) であると思われる。しかしながら行動科学的研究では、その定量的な手法上、新人の意味形成過程をそのまま研究することは難しい。そこで代わりに、新人が新しい役割や組織環境についてより学ぶために、どう積極的に情報を探すのかについて注目することになった (Major, et al., 1995)。

組織社会化研究において、プロアクティブという言葉が盛んに言及され出したのは、90年代前半の諸研究からであろう(e.g., Miller & Jablin,1991; Ostroff & Kozlowski, 1992; Morrison,1993a,b)。例えば Ostroff & Kozlowski (1992) は、大卒後入社 17 週目とその約 5 ヶ月後から得た縦断的データ (n=334, 151) をもとに、情報探索スタイルと社会化過程において必要とされる情報、及び情報ソースとの関係を調べている。この結果、職務遂行に関する情報に関しては、観察よりも試行錯誤によって多く得ているが、人間関係や組織に関する情報は、試行錯誤よりも観察によって多く得られていることなど、情報分野によって異なった情報探索スタイルが用いられていることを示した。同じような調査に、Morrison(1993b)があるが、ここでは、職務遂行の方法に関する情報の探求には直接質問が用いられ、役割期待に関する情報や組織規範に関する情報、業績のフィードバック等に関

する情報の取得には、観察が多用されることを示した。

Ashford & Black (1996) は、組織参入における個人の様々なプロアクティブ行動を、意味形成、関係の構築、仕事変更の交渉、及び肯定的認知枠組みという 4 つに整理した。彼女らがここで言う意味形成は、情報探索行動とフィードバック探索行動から構成され、通常の意味とやや異なる。情報探索行動の情報とは、内容理論で言及された組織社会化の一次的成果としての学習すべき諸内容に相当し、フィードバックは特に他者からの評価に関する情報を指す。関係の構築とは、相互作用の機会を得るために友好関係のネットワークや社会的支援関係を構築する行動である。仕事の変更交渉は、自分が置かれた組織の環境を変えようとすることを意味する。最後の肯定的認知枠組みの創造は、むしろいわゆる意味形成の意味に近く、状況の捉え方を積極的なものへと変えることである。

Ashford & Black (1996) を用いた Wanberg & Kammeyer-Mueller (2000) は、主に再就職者を対象として、就職前・就職約 3 ヶ月段階・第一測定時点から 1 年後 (N=571, 180, 118) の 3 度の測定を行った。この結果、関係構築活動が集団への統合に正の関係を持つことなどが示された。

以上を踏まえると、プロアクティブ行動は組織社会化における一次的成果としての組織環境に関する学習を促進することが期待される。同様に、自ら環境に対し積極的に相互作用を行うことにより、自己イメージの形成・学習も促されるであろう。

仮説 2.a 新規参入者のプロアクティブ行動は、彼（女）らの外部環境に関する学習を促進するであろう。

仮説 2.b 新規参入者のプロアクティブ行動は、彼（女）らの自己イメージに関する学習を促進するであろう。

2.4 組織社会化戦術と個人のプロアクティブ行動の相対的重要性と交互作用

伝統的には、組織社会化の主体はあくまで組織であり、個人は社会化される客体にすぎなかった。社会化戦術研究の祖である Van Maanen & Schein(1979)では、社会化過程における個人の役割は相対的に弱いと前提した上で、社会化戦術の理論枠組みを構築した。近年でも、Saks & Ashforth (2000)が、組織は既に確立された体系を持つ「強い状況」であるため、そこに適応する際の個人差はあまり関係がない、といった主張を行っている。

プロアクティブ行動の一つと考えられる、フィードバック探索行動の影響を検討した

Bauer & Green (1998) では、より直接的に社会化戦術の相対的影響力の強さが示唆されている。この縦断調査によれば、フィードバック探索行動単独では、役割明確化、職務遂行知識の学習、及び上司からの受容感のいずれに対してもこれを高める効果が認められたものの、上司のリーダーシップ行動と同時に回帰式に投入した場合、個人のプロアクティブなフィードバック探索行動は、いずれの従属変数に対しても有意な影響を及ぼさなくなったことを示した。上司からの働きかけを人的・社会的な側面に関する社会的戦術の一種とみなせば、組織社会化戦術の重要性を意味するようと思われる。

社会化戦術とプロアクティブ行動、及びそれらの交互作用が主観的な組織—個人適合に及ぼす影響を検討した Kim, Cable, & Kim(2005)では、制度的社会化戦術が、主観的な組織—個人適合を高める効果を示した一方で、個人のプロアクティブ行動のうち、肯定的意味形成は、組織—個人適合に負の影響を及ぼしていた。さらに、回帰式に社会化戦術との交互作用項を投入すると、全てのプロアクティブ行動は有意な効果を示さなくなった。横断的調査であるという点や、プロアクティブ行動を上司からの評価で測定している点等で疑問が残るものの、個人の相対的な影響力の弱さを示唆している。

本研究のパイロット調査にあたる小川・大里(2011a,b)でも、言語、集団関係、処世術、代表感といった社会化の一次的成果に対して最大の影響力を及ぼしていたのは社会化戦術の因子であった。また、それらの社会化成果において、社会化戦術因子の影響力の総和とプロアクティブ行動因子の影響力の総和を比較した場合でも、分散の 52.7%~74.3%は社会化戦術の影響力が占有していた。唯一の例外は組織目標の学習であり、この一次的社会化成果のみ、プロアクティブ行動の影響力が全体の 67.1%を占めていた。この研究もやはり、組織参入 3 カ月段階における横断的調査であったが、組織社会化戦術は社会化の一次的成果に対しプロアクティブ行動よりも相対的に大きな影響力を及ぼす可能性が高いことを示唆している。

仮説 3. 組織の社会化戦術の作用は、組織社会化の一次的学習成果としての外部環境に関する学習と自己イメージに関する学習に対し、個人のプロアクティブ行動の作用よりも、大きな影響力を持つであろう。

また、Kim, Cable, & Kim(2005)で認められた組織社会化戦術とプロアクティブ行動の交互作用を踏まえ、改めて縦断的調査において両者の交互作用のあり方についても確認する。

仮説 4. 組織の社会化戦術と個人のプロアクティブ行動は組織社会化の一次的学習成果としての外部環境に関する学習と自己イメージに関する学習に対し交互作用を持つであろう。

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デザインが採用された。具体的には、二度のデータ収集が行われ、一度目(T1)は2010年7月の上旬から中旬に、二度目(T2)は2011年の4月中旬に実施された。すなわち1度目は入社3カ月段階、二度目は入社1年後の段階である。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極めて大きな影響を与えるという指摘(Hall & Nougaim, 1968)を踏まえている。

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。

3.2 サンプル属性

363名の回答者の平均年齢は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%)、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。

回答者が勤務する業界は製造業(73名:20.1%)、金融関係(59名:16.3%)、その他サービス(56名:15.4%)、情報通信(55名:15.2%)と続く(以上10%以上のカテゴリ)。職種は上位から、その他124名(34.2%)、販売・営業113名(31.1%)、生産・製造60名(16.5%)と続く。

回答者の勤務先の組織形態は、株式会社が8割近くを占め、このうち上場企業が50.6%を占めた。

3.3 測定尺度

社会化戦術の尺度には Jones(1986)の和訳を用い、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)と同様の手続きで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）、個人的戦術（ $\alpha = .79$ ）、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 .400 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。

プロアクティブ行動については、Ashford & Black(1996)を邦訳し、原著と同じく「ぜんぜん行っていない」、「あまり行っていない」、「ときどき行っている」、「ひんぱんに行っている」の 4 段階尺度で測定した。社会化戦術と同様の手続きに基づいた因子分析の結果、部門内コミュニケーション（ $\alpha = .89$ ）、意味形成（ $\alpha = .82$ ）、部門外とのコミュニケーション（ $\alpha = .79$ ）、社交行事への参加（ $\alpha = .81$ ）の 4 因子が抽出された。

組織社会化の一次的・直接的成果の指標における組織環境の知識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（T1 $\alpha = .83$, T2 $\alpha = .85$ ）、職務遂行に必要な知識の学習（ $\alpha = .75, .76$ ）、および集団レベルの人間関係を築く上で必要とされる知識の学習（ $\alpha = .73, .71$ ）という 3 因子が抽出された。

同じく、社会化の直接的成果としての自己イメージ学習の尺度は小川・大里(2011a)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」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（ $\alpha = .74, .82$ ）。

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。なお、上述の因子分析の結果(table1,2,3)は付録に示した。

4.分析結果

4.1 重回帰分析の結果

回帰式に投入した全ての変数の相関分析の結果は付録(Table 4)に示した。第一時点で測定された社会化戦術の4因子とプロアクティブ行動の4因子を独立変数として、第二時点で測定された組織環境に関する一次的学習成果としての組織目標・職務遂行・人間関係の3因子と自己学習の因子に対し重回帰分析を行った。各重回帰分析の詳細な結果は付録(Table 5,6,7,8)に、結果の要約はTable 9に示した。

この際、性別(男・女のダミー)・年齢・大学での専攻(理系・文系のダミー)・所属産業(製造・その他産業のダミー)・会社区分(株式会社・それ以外のダミー)・所属部門(ライン職種部門・スタッフ職種部門のダミー)・T2時点の異動回数、およびT1時点で測定された同じ従属変数を統制した。

Table 9. T2 組織社会化の一次的学習を従属変数とした階層的重回帰分析の結果

	組織目標		職務能力		人間関係		自己学習	
T1個人的戦術	.02	.35	.13	2.35 *	.00	.08	-.08	-1.46
T1内容的戦術(制度1)	-.01	-.25	.14	2.34 *	-.13	-2.23 *	-.08	-1.42
T1文脈的戦術(制度2)	.04	.66	.04	.59	.12	2.03 *	.08	1.31
T1社会的戦術(制度3)	.12	2.18 *	-.07	-1.22	-.00	-.04	.13	2.19 *
T1部門内コミュ	.06	.87	.16	2.19 *	-.00	-.02	.12	1.82 †
T1意味形成	.09	1.34	-.03	-.43	-.04	-.64	-.05	-.76
T1部門外コミュ	.07	1.17	.08	1.15	.12	1.92 †	.18	2.80 **
T1社交	-.03	-.48	-.07	-1.05	.06	.94	-.06	-.99
adj.-R ²	.30		.15		.22		.21	
F value	10.69***		4.76***		6.95***		6.60***	
	df= 16, 325							
	制御変数(性別・年齢・専攻・産業・会社区分・所属部門・異動回数・T1従属変数)は除外して表記							
	†p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001							

組織目標因子については、T1での社会的組織社会化戦術(制度的社会化戦術の下位戦術)のみがその学習を促す効果($\beta=.12$, $t=2.18^*$: *は5%水準を意味する)を示した。プロアクティブ行動には有意な効果が見られなかった。

職務遂行因子については、T1での個人的社会化戦術と内容的社会化戦術、ならびに個人のプロアクティブ行動のうち部門内コミュニケーション($\beta=.16$, $t=2.19^*$)に、これを促す効果が見出された。なお、内容的社会化戦術は制度的社会化戦術の下位カテゴリとして位

置つけられるが、個人的社会化戦術は制度的社会化戦術の対極に位置づけられる戦術である。

人間関係の因子については、内容的社会化戦術が5%水準でその学習を抑制する効果が見られた一方で、文脈的社会化戦術は5%水準でその学習を促進する効果が見られた。内容的社会化戦術も文脈的社会化戦術も制度的社会化戦術の下位カテゴリにあたる戦術であるが、各々別の方向への影響が見られた。個人のプロアクティブ行動については、部門外とのコミュニケーションが10%水準で有意な正の傾向があるに留まった。

以上の結果を踏まえれば「仮説 1.a 制度的社会化戦術は新規参入者の外部環境に関する学習を促進するであろう」は概ね支持された。「概ね」と表現するのは、職務遂行に関する知識には制度的戦術の対極として位置づけられる個人的社会化戦術も正の作用を及ぼしていたためである。ただし、いずれの戦術であっても組織からの社会化作用と見なせば、個人の社会化成果としての外部環境学習を促す効果が見出されたと言ってよいであろう。

「仮説 2.a 新規参入者のプロアクティブ行動は、彼（女）らの外部環境に関する学習を促進するであろう」については一部のみ支持された。プロアクティブ行動変数の効果は、社会化戦術変数と同時に回帰式に投入された場合、職務遂行知識に対する部門内コミュニケーションにのみ見られ、他の環境学習には有意な効果を及ぼしていなかった。

最後に自己学習因子については、社会的社会化戦術（制度的社会化戦術の下位カテゴリ）と個人のプロアクティブ行動としての部門外とのコミュニケーション行動に5%水準でこれを促す効果が見られた。また、10%水準であったが、個人の部門内コミュニケーション行動もこれ促す傾向が示唆された。

以上を踏まえると「仮説 1.b 制度的社会化戦術は新規参入者の自己イメージに関する学習を促進するであろう」と「仮説 2.b 新規参入者のプロアクティブ行動は、彼（女）らの自己イメージに関する学習を促進するであろう」は支持されたと言えよう。

「仮説 3. 組織の社会化戦術の作用は、組織社会化の一次的学習成果としての外部環境に関する学習と自己イメージに関する学習に対し、個人のプロアクティブ行動の作用よりも大きな影響力を持つであろう」については、この段階では支持されるように思われるが、以下に掲げる問題点を踏まえ、より慎重な検討をドミナンス分析によって行う。

4.2 ドミナンス分析の結果

重回帰分析においては、独立変数間に相関が認められる場合、各標準偏回帰係数(β)の値

を影響力の強さの指標として用いることは、必ずしも妥当ではない。重回帰式に投入する独立変数の組み合わせによって、値が変動するためである。

任意の独立変数 A と B が重回帰式に投入されており、A の標準偏回帰係数が B のそれより大ききとも、任意の独立変数 C が回帰式にさらに投入された際には、A の標準偏回帰係数が B のそれより大きいとは限らない。変数 A、B、C 間に相関が認められる場合、変数 B の β が変数 A のそれよりも大きな値を示しうる。したがって、相互に相関する独立変数間の相対的影響力の強さは、単に重回帰分析における標準偏回帰係数の大小で判断することはできない。従属変数における決定係数へのインパクト(ある独立変数が決定係数をどの程度 dominate するのか)によって検討すべきである(Budescu, 1993)。

そこで、組織社会化の一次的学習に対する組織社会化戦術とプロアクティブ行動の相対的影響力の程度を検討すべく、組織目標、職務遂行、人間関係、及び自己学習という組織社会化の一次的成果を従属変数としたドミナンス分析(Budescu, 1993)を実施した(付録 Table 10,11,12,13)。

これは、独立変数のありうるすべての組み合わせについて回帰分析を繰り返し、各々の回帰式における独立変数が決定係数に占める割合の平均値(C 値)を算出することでこれを比較し、独立変数間の従属変数に対する相対的影響力を把握する手法である。ドミナンス分析では、独立変数と従属変数の間における単純相関において 1%水準以下の危険率を示した変数を用いた。各ドミナンス分析の結果をまとめたものが Table 14 である。

Table 14. ドミナンス分析の結果

	全体	組織の社会化戦術				個人のプロアクティブ行動			
		個人的 戦術	内容的 戦術	文脈的 戦術	社会的 戦術	部門内 コミュ	意味形成	部門外 コミュ	社交
組織目標									
C値	.151	-	.013	.003	.040	.029	.032	.031	.002
R ² の占有率	100%	-	8.9%	1.8%	26.5%	19.3%	21.3%	20.9%	1.4%
影響力の順位	-	-	5	6	1	4	2	3	7
職務遂行									
C値	.064	.015	.033	-	-	.013	-	.003	-
R ² の占有率	100%	23.1%	52.2%	-	-	20.2%	-	4.5%	-
影響力の順位	-	2	1	-	-	3	-	4	-
人間関係									
C値	.129	.028	.042	.0214	-	.004	-	.0213	.013
R ² の割合	100%	21.8%	32.5%	16.6%	-	2.8%	-	16.4%	9.9%
影響力の順位	-	2	1	3	-	6	-	4	5
自己理解									
C値	.105	-	-	.004	.046	.020	.005	.028	.002
R ² の占有率	100%	-	-	4.0%	43.5%	19.4%	4.4%	26.4%	2.3%
影響力の順位	-	-	-	5	1	3	4	2	6

分析結果を簡単に要約すると、組織社会化の一次的成果のうち、組織目標(C=.040 で決定係数の 26.5%を占有)と自己学習(C=.046 で決定係数の 43.5%を占有)において最大の影響力を示したのは、既存成員からの相互作用を照射する社会的組織社会化戦術であった。同様に、職務遂行(C=.033 で 52.2%を占有)と人間関係(C=.042 で 32.5%を占有)に最大の影響力を示したのは、新人に対しキャリア展望情報を与える内容的組織社会化戦術であった。

すなわち、組織社会化の直接的成果に対して最も影響力が高い作用は、個人のプロアクティブ行動ではなく、組織による社会化戦術の作用であった。

しかしながら、個別の社会化戦術やプロアクティブ行動の比較ではなく、組織社会化戦術全体と個人のプロアクティブ行動全体を加味した比較であればどうであろうか。Table 15 は、各々の社会化成果に影響する全ての社会化戦術における決定係数への占有率の和と、同様に集計された全てのプロアクティブ行動の決定係数に占める割合の和を比較したものである。

Table15. 組織社会化の直接的成果の決定係数における組織と個人の影響力

	社会化戦術	プロアクティブ行動
組織目標	37.20%	62.90%
職務遂行	75.30%	24.70%
人間関係	70.90%	29.10%
自己理解	47.50%	52.50%

この結果、組織の作用である組織社会化戦術と、個人からの作用であるプロアクティブ行動の、組織社会化の直接的成果に対する相対的な影響力の大きさは、学習分野によって異なる、とすることが出来よう。すなわち、組織目標と自己イメージの学習については個人のプロアクティブ行動の影響力が相対的に大きく、職務遂行と人間関係の学習については組織社会化戦術の作用が大きかった。先の重回帰分析の結果や、占有率の大きさを見ると、全体として組織社会化戦術の作用の優位さが示唆されるが、それを明確に示す結果ではなかった。

従って、今回の結果からは「仮説 3. 組織の社会化戦術の作用は、組織社会化の一次的学習成果としての外部環境に関する学習と自己イメージに関する学習に対し、個人のプロアクティブ行動の作用よりも大きな影響力を持つであろう」は、明確には支持されなかったと考えられる。むしろ現段階では、学習領域ないし組織社会化の成果によって有効な規定

要因は異なると示唆するに留めるべきであろう。

4.3 交互作用の検討

最後に、組織社会化戦術と個人のプロアクティブ行動の組織社会化成果に対する交互作用効果の検討を行った。具体的には、組織目標、職務知識、人間関係、および自己学習の各組織社会化成果を従属変数とした重回帰式、すなわち Table 9 で示した重回帰分析に、4種類の各社会化戦術（個人・文脈・内容・社会）の平均偏差と、同じく4種類の各プロアクティブ行動（部門内コミュニケーション、意味形成、部門外コミュニケーション、社交行動）の平均偏差の一对ごとの組み合わせ（16パターン）の積を、交互作用項として投入した。

なお、交互作用の解釈には、組織の作用と個人の作用のいずれをモデレータとして解釈すべきかが重要であろう。今回の調査は、社会化戦術の影響力の優位性を明確に示すことはなかったものの、そうした傾向は示唆されたことや、組織を「強い状況」として捉えた先行研究の指摘を踏まえ、組織社会化戦術という文脈の中で個人のプロアクティブ行動がどのような作用をもたらすのかという視座に基づいて考察を加える。

分析の結果、交互作用が見られたのは職務遂行知識と自己学習に対してのみで、組織目標、人間関係に対しては、いずれの交互作用項も有意な影響力を及ぼしていなかった。

職務遂行知識に対して有意な影響が見られたのは個人的社会化戦術と個人の社交行動（ $\beta=.16, t=2.44^*$ ：なお*は5%水準を意味している）の交互作用項と、内容的社会化戦術と個人の部門内コミュニケーション行動の交互作用項（ $\beta=.17, t=2.26^*$ ）であった。

個人的社会化戦術の度合いが高い状況では、個人の社交行動が職務遂行知識の学習を促すが、個人的社会化戦術が低い状況では社交行動が逆に、職務遂行知識の学習を抑制していると解釈できる（Figure 2）。

また、内容的社会化戦術の度合いが高い場合、個人の部門内でのコミュニケーション行動が職務遂行知識の学習を促していたようであったが、内容的戦術の度合いが低い場合は部門内コミュニケーションは職務遂行知識の学習を左右する要因ではないようであった（Figure 3）。

自己学習に対しては、社会的組織社会化戦術と意味形成による交互作用項のみが有意な影響を及ぼしていた（ $\beta=.15, t=2.01^*$ ）。すなわち社会的社会化戦術が高い度合いで行われている場合、個人の意味形成は自己イメージの学習を促す傾向にあったが、社会的戦術の

度合いが低い場合は、むしろ意味形成が自己イメージの学習を抑制するようであった (Figure 4)。

以上を踏まえると「仮説 4. 組織の社会化戦術と個人のプロアクティブ行動は組織社会化の一次的学習成果としての外部環境に関する学習と自己イメージに関する学習に対し交互作用を持つであろう」は一部でのみ支持されたと言えよう。

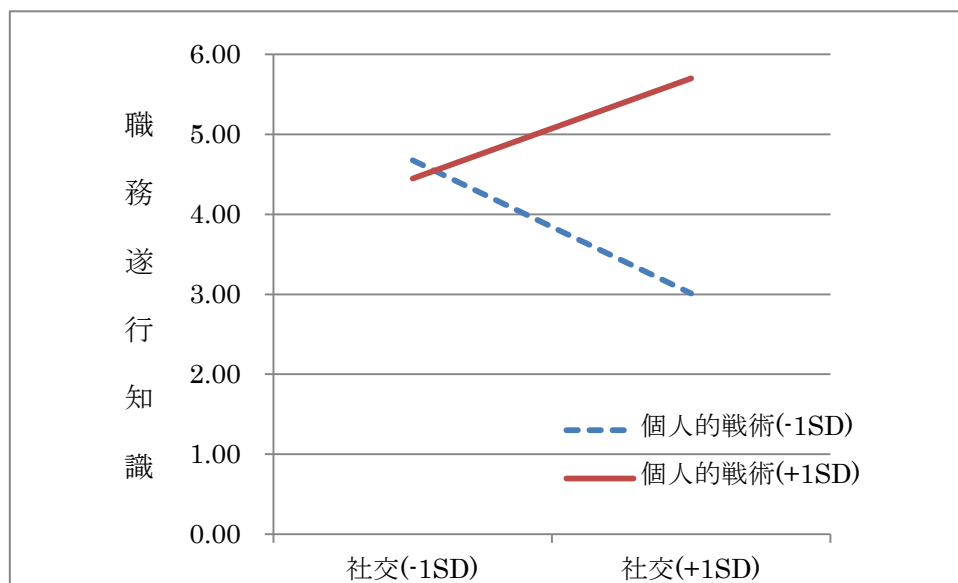


Figure 2. 職務遂行知識に対する個人的戦術と社交行動の交互作用図

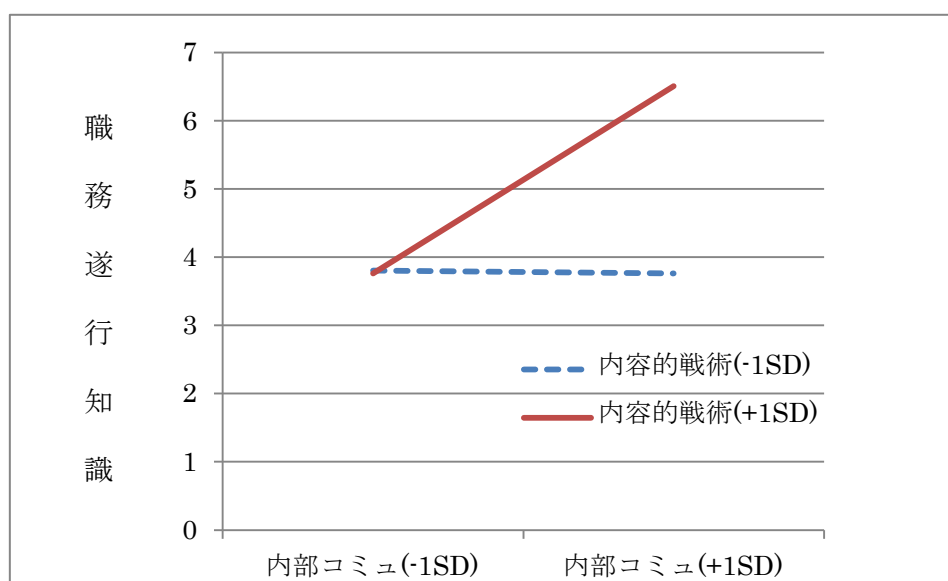


Figure 3. 職務遂行知識に対する内容的戦術と部門内コミュニケーションの交互作用図

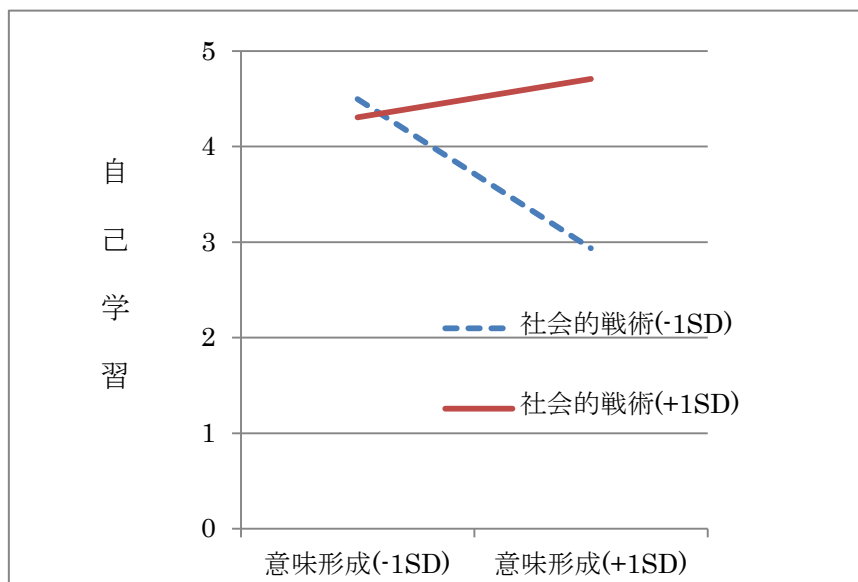


Figure 4. 自己学習に対する社会的戦術と意味形成行動の交互作用図

5. 考察

5.1 組織と個人の相対的影響力

重回帰分析の結果では、職務能力に関する知識に対する部門内のコミュニケーション行動と、自己イメージ学習に対する部門外とのコミュニケーション行動がそれらを促していたが、他の社会化成果に対するプロアクティブ行動は有意な作用を及ぼしていなかった。逆に、組織社会化戦術は全ての社会化成果に対し何らかの、多くはそれらを促す効果が見られ、組織からの社会化作用の重要性が示唆された。

ドミナンス分析においても、全体としては個人のプロアクティブ行動よりもやや社会化戦術の説明力が大きい傾向が見られた。より慎重かつ正確に言えば、学習分野によってその影響力に濃淡が見られた。すなわち、組織社会化戦術は、職務遂行知識の学習や職場の人間関係の分野では概して70%以上を説明する有力な作用であったが、組織目標の学習や自己イメージの学習に対してはそれほどではなく、社会化戦術と同程度かそれ以上に個人のプロアクティブ行動が重要な要因であることが判明した。

組織社会化の過程を、不確実性低減のプロセスと考えるのであれば(e.g., Berger &

Calabrese, 1975; Lester, 1987)、いずれも有効な作用を持っていて不思議ではない。それにもかかわらず、なぜ社会化の成果分野によって有効な作用が異なりうるのでしょうか。

これについては組織と新人との間における情報の非対称性という観点を加えると、ある程度の説明が可能であるように思われる。掲げられ標榜された組織目標が形式知的なものであれば、組織側からの伝達は容易である。昨今のように経営理念やミッションといった形で明示されているのであれば、個人からの働きかけで入手しやすい知識になっていると考えられる。自己イメージの学習についても、内省の主体は新人側、個人であり、最終的な情報源は自分自身である。この意味でこれら 2 つの領域においては、個人の側からの主体性が社会化成果に直結しやすい。

しかし、職務遂行に関する知識や職場の人間関係に関する情報について多くを保持しているのは組織の側、あるいはそのエージェントである既存成員の側であろう。しかも職務遂行の過程や人間関係の機微は必ずしも言明されているものではない。すなわち暗黙知であることも多い。そのような事柄についての学習においては、新人側からの働きかけだけでは不十分であろう。組織の側からの積極的な働きかけや手助けがなければ伝達は難しいものになるであろう。従ってこれら 2 領域については社会化戦術の作用が一層大きい。

ただし、こうした説明だけではまだ不十分であろう。そのような暗黙知から暗黙知への伝達には OJT をはじめとした協働過程の中での社会的相互作用が重要であることが予想される。しかし、今回の分析結果で社会的相互作用のプロセスを照射する組織側からの働きかけである社会的社会化戦術（ロールモデルがおり支援的な社会的相互作用がなされていることを示す社会化のあり様）は、職務遂行領域においても人間関係領域においても影響力を及ぼしていなかった。

それらのいずれに対しても最大の影響力を及ぼしていたのは内容的社会化戦術であった。現場で営業を数年経験し、本社でスタッフとして数年を過ごした後、営業管理職として現場へ赴任する等の情報を事前に提示するなどがこれに該当する。要すれば今後のキャリア・パターンを明示する社会化方策である。この戦術次元は、組織目標領域や自己学習領域にはほとんど重要な影響力は及ぼしていなかった。なぜこの内容的社会化戦術は効果を及ぼす領域が異なるのでしょうか。職務遂行に関する知識の学習や職場の人間関係に直結する作用には思われない。

もちろん、解釈そのものは可能であろう。今後のキャリア・パターンが判明したことで自身の今後のキャリア展望について思い悩む必要がなく、目前の職務遂行に必要なタス

ク・イニシエーションとグループ・イニシエーションに集中することができる、などはその例である。このように、その都度判明する実証結果自体の解釈は可能であろうが、一貫性を持った説明を行うには、組織と個人の双方の作用を含んだ実証成果の蓄積が一層求められるであろう。一方で組織社会化研究全体においては、その理論的側面の脆弱さが指摘される。実証結果を蓄積するのみならず、以後一層の理論的考察が求められよう。また、実証にあたって小川ら(2011)が指摘したように、欧米尺度のより適切な改訂や開発などが求められるかもしれない。

なお、組織の相対的な重要性を踏まえた場合、実践的含意は極めて明快である。主体性や積極性の欠如を嘆くだけでは人は育てることが出来ない、ということである。ましてグローバル経済を背景に人材の多様化を進める際には、組織の側からの育成が不可欠であろう。一方で個人の側は、そのキャリアをマネジメントしていく上では、その指針となる自己イメージの学習が重要であり、それには組織的環境の中での相互作用と同時に、自身からのプロアクティビティの発揮が重要である、ということであろう。

5.2 組織と個人の交互作用

交互作用の分析では、職務遂行知識領域と自己イメージ学習において、社会化戦術とプロアクティブ行動の交互作用が確認された。

高い個人的社会化戦術下では、個人の社交行動が職務遂行知識の学習を促すが、逆に低い状況では社交行動が職務遂行知識の学習を抑制していた。個人的社会化戦術が意味するのはかなり放任的な育成環境であり、端的に言えば「習うより慣れよ」といった状況である。このような必ずしも支援的ではない環境では、教えてもらえるような人間関係の構築が重要であるのかもしれない。飲み会等の社交場面での関係構築が先立ってタスク・イニシエーションにつながる可能性がある。

逆に、日常業務の中で、ある程度支援的な育成環境があれば、つまり個人的社会化戦術度合いが低ければ、そうした社交行動は文字通り非公式な余暇活動ないしストレス解消の場といった意味にすぎず、そうした社交活動へ没頭する分、職務遂行に関する学習が進まないのかもしれない。職場で育成しようという態度があれば、職場学習に注力すれば良いであろうし、そうした環境がない個人は、まずそのような環境作りのために有効な人間関係作りが必要になるのかもしれない。

職務遂行知識に関する学習にはまた内容的社会化戦術と部門内コミュニケーションも交

相互作用を示していた。内容的社会化戦術の度合いが高い場合、個人の部門内コミュニケーション行動が職務遂行知識の学習を促していたが、内容的戦術の度合いが低い場合は、部門内コミュニケーションは職務遂行知識の学習を左右しないようであった。

前者についての解釈は既に述べたように、今後のキャリア情報が提示されることで安心して目の前の仕事の習得に励むことができるという解釈が可能である。その際、同じ部門の先輩らとのコミュニケーションは必須であろう。

仕事に関する知識の習得には、多かれ少なかれ、同種の業務に従事する同僚や前任者からの情報収集は有効であろう。内容的戦術度合いが低い、すなわち将来のキャリア・パターンが示されていない状況ではこのことが上手く機能しないという結果に対しては、どのような理由が考えられるであろうか。同じ考え方を流用するのであれば、将来像が見えない中では、いくらコミュニケーションを取ってみても目の前の仕事に没頭できないという可能性がある。特にわが国の場合、新卒入社 1 年目の新人の業務は雑用に近いことも珍しくないであろう。この仕事にどのような意味があるのか、こうした下積みがいつまで続くのであろうかといった情報がない中では、コミュニケーションの内容は不平不満であったり異動の希望であったりと、必ずしも業務知識を増すものではないのかもしれない。

あるいは「自分の仕事に対する意見を上司に求めること」「仕事ぶりに対するフィードバックを求めること」などを照射する部門内コミュニケーションは、当然ながらコミュニケーション対象の協力が不可欠であろう。将来のキャリア・パターンが明示されていない組織とは、まだ組織そのものが成熟しておらず、十分な教育体制を持っていないということの意味するのかもしれない。新人を育てる余裕がないほど既存成員自身の業務が忙しく、また既存成員自体も将来の展望が見えていない組織であるとすれば、新人からの働きかけに対して応じることは出来ない。結果として、人も育たないという可能性もある。この意味では、新人の育成は勿論であるが、社会化のエージェントとしての既存成員、新人を育成する中間層の育成が重要であるかもしれない。

最後に自己学習に対する相互作用について考察する。高い社会的社会化戦術度合いである場合、個人の意味形成は自己イメージの学習を促す傾向にあったが、低い場合は、むしろ意味形成が自己イメージの学習を抑制していた。社会的社会化戦術度合いが高い状況とは既存成員との相互作用が有効に機能している状況である。また、ここで言う意味形成とは組織内の力学やなぜそのような実践が行われているのかという部門を超えた部門間関係の背景等の理解である。

既存成員からの説明がなされている状況において、個人が当該組織で何が起きているのかの理解を深めようとする、なぜ自己イメージの学習を促すのであろうか、という問い方は適切ではないかもしれない。交互作用図を見ると、むしろ、既存成員からの説明が希薄な状況での組織の背景理解が、なぜ自己理解を低減させるのであろうか、ということについて考えるほうが、適切かもしれない。

一つは優先順位の問題であろう。すなわち、既に一定の「自己分析」等を経て組織に参加した新卒者は自分の内的不確実性よりも、外部環境の不確実性に注目しやすい可能性がある。自分が置かれた環境で何が起きているのかについての状況理解において、周囲からの支援がない場合、個人は一層自分から周囲の学習や解釈に力を割く可能性がある。その分、自身への内省といった方向には目が向きにくい可能性がある。しかし組織の既存成員からその解釈を助ける情報が得られれば、その分を自分自身へと向けることが出来るかもしれない。

このことは、本研究で並立するものとして扱った、社会化の一次的成果として外部環境学習と自己内部の学習との順序を示唆するのかもしれない。すなわち、新人はまずおかれた状況についての学習を行い、その中で経験を解釈し自身のイメージを形成するのかもしれない。このような萌芽的仮説は、より長期的な縦断的調査の中で各変数の値を追うことで一層明確になるであろう。

5.3 結論

本研究では、組織からの社会化作用である組織社会化戦術と個人の自己社会化行動としてのプロアクティブ行動が、組織社会化の一次的成果に対してどのように作用しうるのかについて探求を行った。組織からの働きかけの影響はやはり重要であったが、全てが組織に帰属されるものではなく、学習の領域によっては個人の主体的働きかけが重要であることが示唆された。

組織社会化研究の発展においては、組織と個人の双方の作用を加味した実証結果の蓄積と共に、一層適切な尺度開発も求められるように思われる。そのような蓄積の上に立って、あるいは同時並行で、なぜそうした結果が観察されるのかについての理論的・体系的な考察が一層求められるであろう。

引用文献

- Ashford, S. J. & Black, J. S. (1996) "Proactivity during organizational entry: The role of desire for control," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 2, pp. 199-214.
- Ashford, S. J. & Cummings, L. L. (1983) "Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 32, No. 3, pp. 370-398.
- Bauer, T. N. & Green, S. G. (1998) "Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 1, pp. 72-83.
- Berger, C.R. & Calabrese, R.J. (1975) "Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a development theory of interpersonal communication," *Human Communication Research*, Vol. 1, pp. 99-112.
- Berlew, D. E. & Hall, D. T. (1966) "The socialization of managers: Effects of expectations on performance," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 11, No.2: pp. 207-223.
- Buchanan, B.(1974) "Building organizational commitment: The socialization of Managers in work organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, No. 4, pp. 533-546.
- Budescu, D. V. (1993) Dominance analysis: a new approach to the problem of relative importance of predictors in multiple regression, *Psychological Bulletin*, 114, 542-551.
- 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*, Vol. 75, Part. 4, pp. 423-437.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.
- 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), Greenwich, CT: JAI Press, pp. 101-146.
- Griffin, A. E. C., Colella, A. & Goparaju, S. (2000) "Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective," *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 453-474.
- Gruman, J. A, Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study, *Journal of Vocational Behavior*, 69, 90-104.
- 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*, Vol. 3, No. 1, pp. 12-35.
- Haueter, J. A., T. H. Macan, & J. Winter (2003) "Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63, No. 1, pp. 20-39.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 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.
- Kim, Tae-Yeol, Cable, D. M ., & Kim, Sang-Pyo (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90, 232-241.
- Lester, R. E. (1987) Organizational culture, uncertainty reduction, and the socialization of new organizational members. In Thomas, S. (Ed.) *Studies in Communication*, Vol. 3, pp. 105-113, New Jersey, Ablex.
- Louis, M. R. (1980) "Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings," *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, No.2, pp. 227-251.
- Mignerey, J. T., Rubin, R. B., & Gorden, W. I. (1995) "Organizational entry: An investigation of newcomer communication behavior and uncertainty," *Communication*

- Research, Vol. 22, No.1, pp. 54-85.
- Miller, V. N. & Jablin, F. M. (1991) "Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process," *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, pp. 92-120.
- Morrison, E. W. (1993a) "Longitudinal Study of the Effect of Information Seeking on New Comer Socialization", *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No.2, pp. 173-183.
- Morrison, E. W. (1993b) "Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes," *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 3, pp. 557-589.
- 小川憲彦 (2005a) 「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(2005b). 「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(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(2011) 「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を用いたドミナンス分析 - 」『経営行動科学学会第 14 回年次大会発表論文集』 366-371 頁。
- 小川憲彦・大里大助(2011a) 「大学生の就業先選定基準の探索ーポリシー・キャプチャリング法を通じて」『産業・組織心理学研究』第 25 巻第 1 号,25-41。
- 小川憲彦・大里大助(2011b) 「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ー新卒入社後 3 カ月段階の調査からー」『産業・組織心理学会第 27 回大会論文集』 195-198 頁。
- 小川憲彦・高橋潔・内田恭彦・大里大助・佐竹由行(2011) 「日本型人的資源の測定論 創造性・組織文化・リーダーシップに関する日本発のメジャメント・メソッドの探求」(「2. 組織文化の測定を通じた新規学卒者の組織マッチング(45-47 頁)」) 『経営行動科学学会第 14 回年次大会発表論文集』 43-48 頁。

- Ostroff, C. & Kozlowski, S. W. J. (1992) "Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition", *Personnel Psychology*, Vol. 45, No. 4, winter, pp. 849-873.
- Porter, L. W., Lawler, E. E. III, & Hackman, J. R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, 12, 278-287.
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234-279.
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (2000). The role of dispositions, entry stressors, and behavioral plasticity theory in predicting newcomers' adjustment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 43-62.
- Schein, E. H. (1968) "Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*," Vol. 9, No.2, pp. 1-16.
- Schein, E. H. (1971) "The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme," *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 7, No. 4, pp. 401-426.
- 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。)
- Van Maanen, J. (1975) "Police socialization: A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, No. 2, pp. 207-228.
- 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.
- Wanberg, C. R. & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000) "Predictors and outcomes of proactivity in socialization process," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 3, pp. 373-385.
- Wanous, J. P. (1980) *Organizational Entry Recruitment, Selection, and Socialization of*

謝辞

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。

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
	個人的	内容的	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ろ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、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行くということが、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、ある職種の次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ことを見ていると、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 プロアクティブ行動尺度の因子分析の結果

項目	因子負荷量				共通性
	部門内 コミュニ	組織 学習	部門外 コミュ	社交 参加	
4自分の仕事に対する意見を、上司に求めること	0.70	0.22	0.25	0.06	0.61
2上司にコメントを求めること	0.68	0.19	0.11	0.15	0.53
3割り当てられた仕事をしている最中、その仕事ぶりに対するフィードバックを求めること	0.65	0.16	0.18	0.07	0.49
1自分に割り当てられた仕事を終えた後に、その仕事ぶりに対するフィードバックを求めること	0.62	0.16	0.17	0.13	0.46
7自分に課せられている要求事項について、上司や同僚と話し合うこと	0.59	0.31	0.07	0.26	0.52
6割り当てられた職務について、上司や同僚などと話し合うこと	0.57	0.22	0.11	0.32	0.49
15上司との時間や接点を、多く持とうとすること	0.54	0.23	0.34	0.22	0.50
5自分の仕事で変更したい点について、上司や同僚などと話し合うこと	0.54	0.24	0.29	0.16	0.45
8上司や同僚が、あなたに期待していることについて、彼らと話し合うこと	0.54	0.21	0.25	0.11	0.41
21組織の体制(部門間関係・権限関係等)について覚えようとする	0.29	0.67	0.12	0.18	0.57
24組織における部門間の関係や権限関係について学ぼうとする	0.30	0.66	0.29	0.15	0.62
23組織における力関係について学ぼうとする	0.24	0.57	0.29	0.21	0.51
22組織内の重要な方針や手順について学ぼうとする	0.40	0.54	0.07	0.19	0.50
20社内の別のセクションに所属する、より多くの人たちと個人的に知り合おうとする	0.28	0.18	0.69	0.18	0.63
18社内の別の部署の人たちに、自分から話しかけること	0.30	0.14	0.60	0.24	0.53
19自分の部署外の人たちと、付き合おうとする	0.15	0.19	0.59	0.29	0.49
13会社主催の社交的集まりに出席すること	0.18	0.18	0.18	0.76	0.68
14職場の飲み会への参加	0.17	0.13	0.21	0.66	0.52
12人と出会うために、オフィスでの社交行事に参加すること	0.17	0.25	0.33	0.56	0.51
固有値	3.99	2.13	1.97	1.94	10.04
寄与率(%)	21.0	11.2	10.4	10.2	
累積寄与率(%)	21.0	32.2	42.6	52.8	

Table 3 組織社会化の一次的学習成果尺度の因子分析の結果

項目	因子負荷量			
	組織目標	自己学習	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、やりたい仕事わかってきた	-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どんな仕事でなら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	0.06	0.09	0.68	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	-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くうえで必要な技能(スキル)や能力を、私はまだ十分に身につけていない	-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	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	-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	-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	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	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	-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	0.05	-0.09	0.07	0.57
b_学4一緒に働く同僚で、友だちと思える人はいない	-0.07	-0.02	-0.06	0.42

(主因子法、プロマックス回転)

Table 4 相関分析の結果

	m	s.d	性別	年齢	専攻	産業分野	会社形態	T2部門	T2異動	T1社会化戦術				T1プロアクティブ行動					
										T1個人的 戦術	T1内容的 戦術(制度1)	T1文脈的 戦術(制度2)	T1社会的 戦術(制度3)	T1部門内 コミュ	T1意味 形成	T1部門外 コミュ	T1社交	T1組織 適応	
性別	1.6	0.5	-																
年齢	23.2	1.2	-.28***	-															
専攻	1.6	0.5	.21***	-.40***	-														
産業分野	1.8	0.4	.23***	-.361***	.364***	-													
会社形態	1.4	0.5	-.09	.10	-.05	-.24***	-												
T2所属部門	1.5	0.5	.07	.11*	-.08	.00	-.14**	-											
T2異動回数	0.4	0.8	-.07	.01	-.04	-.06	-.04	-.02	-										
T1個人的戦術	28.0	7.9	-.02	.04	.01	.05	-.07	-.14*	.01	(.79)									
T1内容的戦術(制度1)	13.6	4.8	-.10	.02	.11*	.14**	.10	-.04	-.02	.12*	(.78)								
T1文脈的戦術(制度2)	18.3	5.1	.01	.02	.01	-.02	.22***	-.01	-.07	-.12*	.32***	(.74)							
T1社会的戦術(制度3)	18.0	4.0	-.08	-.05	.06	.01	.08	-.00	-.06	-.20***	.31***	.45***	(.64)						
T1部門内コミュ	23.2	5.2	-.07	.06	-.09	-.03	.11**	-.07	-.14*	-.03	.08	.15**	.25***	(.89)					
T1意味形成	10.5	2.6	-.10	.09	-.10	-.03	.12**	-.05	-.14**	-.05	.11*	.15**	.28***	.65***	(.82)				
T1部門外コミュ	7.5	2.1	-.10	.08	-.01	-.05	.09	-.04	-.08	-.02	.10	.03	.23***	.57***	.52***	(.79)			
T1社交	8.3	2.1	-.08	.03	-.05	-.07	.11*	-.06	-.13	-.10*	.04	.17**	.19***	.46***	.49***	.52***	(.81)		
T1組織目標	35.3	7.2	-.23***	.19***	-.03	-.09	.10	.01	.07	.05	.28***	.15**	.36***	.41***	.40***	.42***	.26***	(.83)	
T1職務遂行力	16.9	4.1	-.05	-.04	.07	.06	-.02	-.05	.04	-.08	.19***	-.08	.01	.06	.02	.05	-.06	.33***	
T1人間関係	14.5	3.0	.01	-.02	-.02	-.04	.04	.04	-.04	-.46***	-.23***	.16**	.17**	.26***	.19***	.27***	.25***	.11*	
T1自己学習	16.0	3.3	-.13*	.11*	-.07	-.03	.04	-.00	.03	.03	.13*	.06	.29***	.26***	.32***	.20***	.28***	.44***	
T2組織目標	35.6	7.3	-.20***	.08	.02	-.02	.16**	.04	-.02	.00	.20***	.17**	.32***	.34***	.34***	.33***	.21***	.51**	
T2職務遂行力	18.3	4.3	-.02	.01	.07	.08	-.00	-.11*	-.03	.15**	.23***	.02	-.00	.17**	.08	.13*	.01	.24***	
T2人間関係	14.2	2.9	.14*	-.03	.03	-.02	.06	.05	-.01	-.21***	-.18**	.15**	.09	.14**	.09	.20***	.20***	.15**	
T2自己学習	16.0	3.6	-.09	.06	.01	-.08	.09	.04	-.00	-.11*	.05	.15**	.30***	.28***	.22***	.28***	.19***	.29***	

N=342-363; *p<.05, **p<.01, ***p<.001; ()内の数字はα係数
 性別(1=男、2=女)・専攻(1=理系、2=文系)・産業分野(1=製造、2=その他)・会社形態(1=上場企業以外、2=上場企業)・所属部門(1=ライン部門、2=スタッフ部門)はダミー変数

Table 5 組織目標学習を従属変数とした階層的重回帰分析

従属変数:T2組織目標								
	β	t		β	t		β	t
性別	-.14	-2.76 **		-.14	-2.80 **		-.14	-2.76 **
年齢	-.03	-.51		-.01	-.20		-.01	-.22
専攻	.05	1.23		.06	1.10		.07	1.29
産業	.06	1.10		.06	1.10		.05	.95
形態	.13	2.74		.12	2.47		.11	2.26
所属部門	.12	2.44		.12	2.61		.13	2.75 **
異動回数	-.04	-.91		-.03	-.64		-.00	-.08
T1組織目標	.48	10.19 ***		.43	8.32 ***		.35	6.17 ***
T1個人の戦術				.16	.33		.02	.35
T1内容の戦術(制度1)				-.03	-.48		-.01	-.25
T1文脈の戦術(制度2)				.03	.64		.04	.66
T1社会的戦術(制度3)				.15	2.62 **		.12	2.18 *
T1部門内コミュ							.06	.87
T1意味形成							.09	1.34
T1部門外コミュ							.07	1.17
T1社交							-.03	-.48
adj.-R ²	.27			.28			.30	
F値	18.24***			13.25***			10.69***	
df	8;333			12;329			16;325	
F変化量				2.57*			2.37†	
	†p<.10 , *p<.05 , **p<.01 , ***p<.001							

Table 6 職務遂行学習を従属変数とした階層的重回帰分析

従属変数:T2職務知識								
	β	t		β	t		β	t
性別	-.01	-.15		.01	.17 *		.01	.26
年齢	.08	1.37		.05	.89		.05	.77
専攻	.05	.90		.04	.61		.04	.71
産業	.07	1.17		.03	.56		.03	.52
形態	-.01	-.10		-.02	-.31		-.03	-.53
所属部門	-.11	-2.14 *		-.09	-1.75		-.09	-1.81
異動回数	-.04	-.83		-.05	-1.04		-.04	-.76
T1職務遂行力	.32	6.11 ***		.30	5.74 ***		.29	5.40 ***
T1個人的戦術				.14	2.61 **		.13	2.35 *
T1内容の戦術(制度1)				.14	2.32 *		.14	2.34 *
T1文脈の戦術(制度2)				.03	.51		.04	.59
T1社会的戦術(制度3)				-.03	-.57		-.07	-1.22
T1部門内コミュ							.16	2.19 *
T1意味形成							-.03	-.43
T1部門外コミュ							.08	1.15
T1社交							-.07	-1.05
adj.-R ²	.10			.13			.15	
F値	5.82***			5.42***			4.76***	
df	8;333			12;329			16;325	
F変化量				4.17**			2.51*	
				†p<.10 , *p<.05 , **p<.01 , ***p<.001				

Table 7 人間関係学習を従属変数とした階層的重回帰分析

従属変数:T2人間関係								
	β	t		β	t		β	t
性別	.15	2.81 **		.13	2.42 *		.13	2.56 **
年齢	.03	.45		.03	.51		.02	.36
専攻	.03	.46		.04	.67		.03	.51
産業	-.02	-.32		-.00	-.04		.01	.10
形態	.06	1.16		.05	.99		.04	.85
所属部門	.04	0.88		.05	1.03		.05	1.09
異動回数	.03	.52		.03	.58		.04	.79
T1人間関係	.44	9.09 ***		.41	7.05 ***		.36	5.80 ***
T1個人的戦術				.02	.43		.00	.08
T1内容の戦術(制度1)				-.11	-1.95 †		-.13	-2.23 *
T1文脈の戦術(制度2)				.11	1.84 †		.12	2.03 *
T1社会的戦術(制度3)				.02	.31		-.00	-.04
T1部門内コミュ							-.00	-.02
T1意味形成							-.04	-.64
T1部門外コミュ							.12	1.92 †
T1社交							.06	.94
adj.-R ²	.21			.21			.22	
F値	12.01***			8.57***			6.95***	
df	8;333			12;329			16;325	
F変化量				1.56			1.83	
								†p<.10 , *p<.05 , **p<.01 , ***p<.001

Table 8 自己イメージ学習を従属変数とした階層的重回帰分析

従属変数: T2自己イメージ学習								
	β	t		β	t		β	t
性別	-.05	-1.88 *		-.05	-.98		-.04	-.83
年齢	-.01	-.14		.02	.34		.01	.17
専攻	.08	1.31		.08	1.47		.08	1.41
産業	-.08	-1.31		-.06	-1.05		-.06	-1.04
形態	.07	1.29		.05	.88		.03	.60
所属部門	.07	1.37		.07	1.36		.07	1.35
異動回数	-.01	-.19		.01	.22		.03	.53
T1自己学習	.36	7.11 ***		.31	5.93 ***		.30	5.52 ***
T1個人的戦術				-.06	-1.22		-.08	-1.46
T1内容の戦術(制度1)				-.07	-1.24		-.08	-1.42
T1文脈の戦術(制度2)				.06	1.00		.08	1.31
T1社会的戦術(制度3)				.18	2.99 **		.13	2.19 *
T1部門内コミュ							.12	1.82 †
T1意味形成							-.05	-.76
T1部門外コミュ							.18	2.80 **
T1社交							-.06	-.99
adj.-R ²	.14			.17			.21	
F値	7.71 ***			6.98 ***			6.60 ***	
df	8;333			12;329			16;325	
F変化量			4.80 ***			4.58 ***		
†p<.10 , *p<.05 , **p<.01 , ***p<.001								

Table 10 組織目標を従属変数とした際の7変数のドミナンス分析の結果

投入済み変数	投入済み変数のR ²	追加的効果						
		社会化戦術			プロアクティブ行動			
		内容	文脈	社会	内コミュ	意味	外コミュ	社交
1 -	-	.036	.024	.098	.112	.114	.103	.042
2 内容的戦術	.036	-	.009	.070	.100	.103	.092	.037
3 文脈的戦術	.024	.030	-	.072	.097	.100	.100	.030
4 社会的戦術	.098	.008	-.002	-	.068	.067	.066	.021
5 内部コミュニケーション	.112	.024	.009	.044	-	.023	.025	.001
6 意味形成	.114	.028	.010	.051	.021	-	.029	.000
7 外部コミュニケーション	.103	.025	.021	.061	.034	.040	-	.000
8 社交	.042	.031	.012	.077	.071	.072	.061	-
9 内容・文脈	.045	-	-	.059	.092	.096	.091	.031
6 内容・社会	.106	-	-.002	-	.067	.067	.064	.021
7 内容・内コミュ	.136	-	.001	.037	-	.022	.022	.001
8 内容・意味	.139	-	.002	.034	.019	-	.025	.000
9 内容・外コミュ	.128	-	.008	.042	.030	.036	-	-.001
10 内容・社交	.073	-	.003	.054	.064	.066	.054	-
11 文脈・社会	.096	.008	-	-	.067	.067	.067	.020
12 文脈・内コミュ	.121	.016	-	.042	-	.022	.027	-.001
13 文脈・意味	.124	.017	-	.039	.019	-	.031	-.001
14 文脈・外コミュ	.124	.012	-	.039	.024	.031	-	-.003
15 文脈・社交	.054	.022	-	.062	.066	.069	.067	-
16 社会・内コミュ	.166	.007	-.003	-	-	.014	.018	-.001
17 社会・意味	.165	.008	-.002	-	.015	-	.022	-.001
18 社会・外コミュ	.164	.006	-.001	-	.020	.023	-	-.002
19 社会・社交	.119	.008	-.003	-	.046	.045	.043	-
20 内コミュ・意味	.135	.023	.008	.045	-	-	.015	-.002
21 内コミュ・外コミュ	.137	.021	.011	.047	-	.013	-	-.002
22 内コミュ・社交	.113	.024	.007	.052	-	.020	.022	-
23 意味・外コミュ	.143	.021	.012	.044	.007	-	-	-.003
24 意味・社交	.114	.025	.009	.050	.019	-	.026	-
25 外コミュ・社交	.103	.024	.018	.059	.032	.037	-	-
26 内容・文脈・社会	.104	-	-	-	.066	.066	.064	.020
27 内容・文脈・内コミュ	.137	-	-	.033	-	.021	.024	.000
28 内容・文脈・意味	.141	-	-	.029	.017	-	.027	-.001
29 内容・文脈・外コミュ	.136	-	-	.032	.025	.032	-	-.002
30 内容・文脈・社交	.076	-	-	.048	.061	.064	.058	-
31 内容・社会・内コミュ	.173	-	-.003	-	-	.014	.017	-.001
32 内容・社会・意味	.173	-	-.003	-	.014	-	.020	-.001
33 内容・社会・外コミュ	.170	-	-.002	-	.020	.023	-	-.001
34 内容・社会・社交	.127	-	-.003	-	.045	.045	.042	-
35 内容・内コミュ・意味	.158	-	.000	.029	-	-	.013	-.003
36 内容・内コミュ・外コミュ	.158	-	.003	.032	-	.013	-	-.002
37 内容・内コミュ・社交	.137	-	.000	.035	-	.018	.019	-
38 内容・意味・外コミュ	.164	-	.004	.029	.007	-	-	-.002
39 内容・意味・社交	.139	-	.001	.033	.016	-	.023	-
40 内容・外コミュ・社交	.127	-	.007	.042	.029	.035	-	-
41 文脈・社会・内コミュ	.163	.007	-	-	-	.014	.019	.000
42 文脈・社会・意味	.163	.007	-	-	.014	-	.022	-.002
43 文脈・社会・外コミュ	.163	.005	-	-	.019	.022	-	-.002
44 文脈・社会・社交	.116	.008	-	-	.047	.045	.045	-
45 文脈・内コミュ・意味	.143	.015	-	.034	-	-	.017	-.003
46 文脈・内コミュ・外コミュ	.148	.013	-	.034	-	.012	-	-.002
47 文脈・内コミュ・社交	.120	.017	-	.043	-	.020	.026	-
48 文脈・意味・外コミュ	.155	.013	-	.030	.005	-	-	-.001
49 文脈・意味・社交	.123	.017	-	.038	.017	-	.031	-
50 文脈・外コミュ・社交	.121	.013	-	.040	.025	.033	-	-
51 社会・内コミュ・意味	.180	.007	-.003	-	-	-	.011	-.003
52 社会・内コミュ・外コミュ	.184	.006	-.002	-	-	.007	-	-.002
53 社会・内コミュ・社交	.165	.007	-.002	-	-	.012	.017	-
54 社会・意味・外コミュ	.187	.005	-.003	-	.004	-	-	-.002
55 社会・意味・社交	.164	.008	-.003	-	.013	-	.021	-
56 社会・外コミュ・社交	.162	.007	-.001	-	.020	.023	-	-
57 内コミュ・意味・外コミュ	.150	.021	.010	.041	-	-	-	-.001
58 内コミュ・意味・社交	.133	.022	.007	.044	-	-	.016	-
59 内コミュ・外コミュ・社交	.135	.021	.011	.047	-	.014	-	-
60 意味・外コミュ・社交	.140	.022	.014	.045	.009	-	-	-

Table 11 職務遂行知識を従属変数とした際の4変数のドミナンス分析の結果

投入済み変数	投入済み変数のR2	追加的効果			
		社会化戦術 個人	社会化戦術 内容	プロアクティブ行動 内コミュ	プロアクティブ行動 外コミュ
1 -	-	.020	.048	.025	.013
2 個人的戦術	.020	-	.041	.027	.014
3 内容的戦術	.048	.013	-	.018	.008
4 部門内コミュニケーション	.025	.022	.041	-	-.001
5 部門外コミュニケーション	.013	.021	.043	.011	-
6 個人・内容	.061	-	-	.019	.008
7 個人・内コミュ	.047	-	.033	-	-.002
8 個人・外コミュ	.034	-	.035	.011	-
9 内容・内コミュ	.066	.014	-	-	-.002
6 内容・外コミュ	.056	.013	-	.008	-
7 内コミュ・外コミュ	.024	.021	.040	-	-
8 個人・内容・内コミュ	.080	-	-	-	-.002
9 個人・内容・外コミュ	.069	-	-	.009	-
10 個人・内コミュ・外コミュ	.045	-	.033	-	-
11 内容・内コミュ・外コミュ	.064	.014	-	-	-
12 個人・内容・内コミュ・外コミュ	.078	-	-	-	-
C値	.064	.015	.033	.013	.003
R²の占有率	100%	23.1%	52.2%	20.2%	4.5%
順位	-	2	1	3	4

Table 12 人間関係を従属変数とした際の6変数のドミナンス分析の結果

投入済み変数					投入済み変数のR2	追加的効果					
						社会化戦術			プロアクティブ行動		
						個人	内容	文脈	内コミ	外コミ	社交
1	-				-	.040	.029	.020	.018	.036	.036
2	個人的戦術				.040	-	.021	.014	.016	.035	.028
3	内容的戦術				.029	.032	-	.045	.024	.045	.041
4	文脈的戦術				.020	.034	.054	-	.011	.034	.026
5	部門内コミュニケーション				.018	.038	.035	.013	-	.017	.019
6	部門外コミュニケーション				.036	.039	.038	.018	-.001	-	.009
7	社交				.036	.032	.034	.010	.001	.009	-
8	個人	内容			.061	-	-	.034	.022	.043	.033
9	個人	文脈			.054	-	.041	-	.011	.033	.021
6	個人	内コミ			.056	-	.027	.009	-	.018	.014
7	個人	外コミ			.075	-	.029	.012	-.001	-	.005
8	個人	社交			.068	-	.026	.007	.002	.012	-
9	内容	文脈			.074	.021	-	-	.015	.043	.025
10	内容	内コミ			.053	.030	-	.036	-	.021	.020
11	内容	外コミ			.074	.032	-	.043	.000	-	.010
12	内容	社交			.070	.024	-	.029	.003	.014	-
13	文脈	内コミ			.031	.034	.058	-	-	.020	.014
14	文脈	外コミ			.054	.033	.063	-	-.003	-	.003
15	文脈	社交			.046	.029	.053	-	-.001	.011	-
16	内コミ	外コミ			.035	.041	.039	.016	-	-	.008
17	内コミ	社交			.037	.033	.036	.008	-	.006	-
18	外コミ	社交			.045	.035	.039	.012	-.002	-	-
19	個人	内容	文脈		.095	-	-	-	.014	.042	.021
20	個人	内容	内コミ		.083	-	-	.026	-	.020	.015
21	個人	内容	外コミ		.104	-	-	.033	-.001	-	.005
22	個人	内容	社交		.094	-	-	.012	.004	.015	-
23	個人	文脈	内コミ		.065	-	.044	-	-	.020	.010
24	個人	文脈	外コミ		.087	-	.050	-	-.002	-	.002
25	個人	文脈	社交		.075	-	.041	-	.000	.014	-
26	個人	内コミ	外コミ		.074	-	.029	.011	-	-	.004
27	個人	内コミ	社交		.070	-	.028	.005	-	.008	-
28	個人	外コミ	社交		.080	-	.029	.009	-.002	-	-
29	内容	文脈	内コミ		.089	.020	-	-	-	.026	.012
30	内容	文脈	外コミ		.117	.020	-	-	-.002	-	.002
31	内容	文脈	社交		.099	.017	-	-	.002	.020	-
32	内容	内コミ	外コミ		.074	.029	-	.041	-	-	.008
33	内容	内コミ	社交		.073	.025	-	.028	-	.009	-
34	内容	外コミ	社交		.084	.025	-	.035	-.002	-	-
35	文脈	内コミ	外コミ		.051	.034	.064	-	-	-	.004
36	文脈	内コミ	社交		.045	.030	.056	-	-	.010	-
37	文脈	外コミ	社交		.057	.032	.062	-	-.002	-	-
38	内コミ	外コミ	社交		.043	.012	.039	.012	-	-	-
39	個人	内容	文脈	内コミ	.109	-	-	-	-	.026	.010
40	個人	内容	文脈	外コミ	.137	-	-	-	-.002	-	.000
41	個人	内容	文脈	社交	.116	-	-	-	.003	.021	-
42	個人	内容	内コミ	外コミ	.103	-	-	.032	-	-	.005
43	個人	内容	内コミ	社交	.098	-	-	.021	-	.010	-
44	個人	内容	外コミ	社交	.109	-	-	.028	-.001	-	-
45	個人	文脈	内コミ	外コミ	.085	-	.050	-	-	-	.001
46	個人	文脈	内コミ	社交	.075	-	.044	-	-	.011	-
47	個人	文脈	外コミ	社交	.089	-	.048	-	-.003	-	-
48	個人	内コミ	外コミ	社交	.078	-	.030	.008	-	-	-
49	内容	文脈	内コミ	外コミ	.115	.020	-	-	-	-	.001
50	内容	文脈	内コミ	社交	.101	.018	-	-	-	.015	-
51	内容	文脈	外コミ	社交	.119	.018	-	-	-.003	-	-
52	内容	内コミ	外コミ	社交	.082	.026	-	.032	-	-	-
53	文脈	内コミ	外コミ	社交	.055	.031	.061	-	-	-	-
54	個人	内容	文脈	内コミ	.135	-	-	-	-	-	.000
55	個人	内容	文脈	内コミ	.119	-	-	-	-	.016	-
56	個人	内容	文脈	外コミ	.137	-	-	-	-.002	-	-
57	個人	内容	内コミ	外コミ	.108	-	-	.027	-	-	-

Table 13 自己イメージ学習を従属変数とした際の6変数のドミナンス分析の結果

投入済み変数						投入済み変数のR2	追加的効果					
							社会化戦術		プロアクティブ行動			
							文脈	社会	内コミ	意味	外コミ	社交
1	-					-	.020	.085	.073	.046	.076	.034
2	文脈	戦術				.020	-	.062	.061	.037	.072	.024
3	社会的	戦術				.085	-.003	-	.039	.018	.055	.015
4	部門内	コミュニケーション				.073	.008	.051	-	.001	.021	.003
5	意味	形成				.046	.011	.057	.028	-	.036	.007
6	部門外	コミュニケーション				.076	.016	.054	.018	.006	-	.000
7	社交					.034	.010	.066	.042	.021	.044	-
8	文脈	社会				.082	-	-	.039	.018	.047	.016
9	文脈	内コミ				.081	-	.040	-	.000	.023	.001
6	文脈	意味				.057	-	.043	.024	-	.038	.004
7	文脈	外コミ				.092	-	.037	.012	.003	-	-.002
8	文脈	社交				.044	-	.054	.038	.017	.046	-
9	社会	内コミ				.124	-.003	-	-	-.002	.015	.000
10	社会	意味				.103	-.003	-	.019	-	.027	.003
11	社会	外コミ				.130	-.001	-	.009	.000	-	-
12	社会	社交				.100	-.002	-	.024	.006	.029	-
13	内コミ	意味				.074	.007	.048	-	-	.018	.000
14	内コミ	外コミ				.094	.010	.045	-	-.002	-	-.002
15	内コミ	社交				.076	.006	.048	-	-.002	.016	-
16	意味	外コミ				.082	.013	.048	.010	-	-	-.002
17	意味	社交				.053	.008	.053	.021	-	.027	-
18	外コミ	社交				.076	.014	.053	.016	.004	-	-
19	文脈	社会	内コミ			.121	-	-	-	-.002	.016	.001
20	文脈	社会	意味			.100	-	-	.019	-	.028	.004
21	文脈	社会	外コミ			.129	-	-	.008	-.001	-	-.002
22	文脈	社会	社交			.098	-	-	.024	.006	.029	-
23	文脈	内コミ	意味			.081	-	.038	-	-	.021	-.001
24	文脈	内コミ	外コミ			.104	-	.033	-	-.002	-	-.002
25	文脈	内コミ	社交			.082	-	.040	-	-.002	.020	-
26	文脈	意味	外コミ			.095	-	.033	.007	-	-	-.003
27	文脈	意味	社交			.061	-	.043	.019	-	.031	-
28	文脈	外コミ	社交			.090	-	.037	.012	.002	-	-
29	社会	内コミ	意味			.122	-.003	-	-	-	.014	.000
30	社会	内コミ	外コミ			.139	-.002	-	-	-.003	-	-.003
31	社会	内コミ	社交			.124	-.002	-	-	-.002	.012	-
32	社会	意味	外コミ			.130	-.002	-	.006	-	-	-.002
33	社会	意味	社交			.106	-.002	-	.016	-	.022	-
34	社会	外コミ	社交			.129	-.002	-	.013	-.001	-	-
35	内コミ	意味	外コミ			.092	.010	.044	-	-	-	-.003
36	内コミ	意味	社交			.074	.006	.048	-	-	.015	-
37	内コミ	外コミ	社交			.092	.010	.044	-	-.003	-	-
38	意味	外コミ	社交			.082	.013	.048	.010	-	-	-
39	文脈	社会	内コミ	意味		.119	-	-	-	-	.015	.000
40	文脈	社会	内コミ	外コミ		.137	-	-	-	-.003	-	-.003
41	文脈	社会	内コミ	社交		.122	-	-	-	-.003	.012	-
42	文脈	社会	意味	外コミ		.128	-	-	.006	-	-	-.002
43	文脈	社会	意味	社交		.104	-	-	.015	-	.022	-
44	文脈	社会	外コミ	社交		.127	-	-	.007	-.001	-	-
45	文脈	内コミ	意味	外コミ		.102	-	.032	-	-	-	-.003
46	文脈	内コミ	意味	社交		.080	-	.039	-	-	.019	-
47	文脈	内コミ	外コミ	社交		.102	-	.032	-	-.003	-	-
48	文脈	意味	外コミ	社交		.092	-	.034	.007	-	-	-
49	社会	内コミ	意味	外コミ		.136	-.002	-	-	-	-	-.002
50	社会	内コミ	意味	社交		.122	-.003	-	-	-	.012	-
51	社会	内コミ	外コミ	社交		.136	-.002	-	-	-.002	-	-
52	社会	意味	外コミ	社交		.128	-.002	-	.006	-	-	-
53	内コミ	意味	外コミ	社交		.089	.010	.045	-	-	-	-
54	文脈	社会	内コミ	意味	外コミ	.134	-	-	-	-	-	-.002
55	文脈	社会	内コミ	意味	社交	.119	-	-	-	-	.013	-
56	文脈	社会	内コミ	外コミ	社交	.134	-	-	-	-.002	-	-
57	文脈	社会	意味	外コミ	社交	.126	-	-	.006	-	-	-
58	文脈	内コミ	意味	外コミ	社交	.099	-	.033	-	-	-	-
59	社会	内コミ	意味	外コミ	社交	.134	-.002	-	-	-	-	-
60	文脈	社会	内コミ	意味	外コミ	社交	.132	-	-	-	-	-
					C値	.105	.004	.046	.020	.005	.028	.002
					R ² の占有率	100%	4.0%	43.5%	19.4%	4.4%	26.4%	2.3%
					順位	-	5	1	3	4	2	6



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

複製無断禁止