

導入時研修が新人の組織社会化に 与える影響の分析

——組織社会化戦術の観点から——

尾 形 真実哉

甲南経営研究 第49巻 第4号 抜刷

平成 21 年 3 月

導入時研修が新人の組織社会化に 与える影響の分析

——組織社会化戦術の観点から——

尾 形 真 実 哉

1. 本稿の目的

本稿の目的は、人材育成に全社的に取り組んでいるA社に焦点を当て、そこで実施されている導入時研修が、新人の組織への適応にどのような役割を果たしているのかについて分析・考察していくことである⁽¹⁾。

現在の日本企業では、人を育てるメカニズムが機能不全に陥っており、人材が育ち難くなっていることが指摘されている。それは、日本企業が得意とする指導育成方法であった縦序列の指導伝承型OJTが、年功序列と終身雇用の崩壊によって機能しなくなってきたことに起因する(高橋, 2006)。人材育成システムの機能不全は、組織の技能や文化の伝承を阻害し、それは組織のパフォーマンスや持続性にまで影響を及ぼしかねない。それゆえ、組織的に人材育成システムを構築することが重要である。育成は、個別の努力がすぐに見えやすい形で成果になって表れるものではないからこそ、トップが本気、かつ長期に、途中でぐらつくことなくコミットする姿勢を見せないと、

(1) 本調査は、A社の全面的な支援、協力を得て行われた。調査を快諾して頂いた代表取締役社長、および、窓口となってスケジュールの調整をして頂いた人事部の皆様をはじめ、調査にご協力頂いた多くの社員の皆様に心より感謝申し上げます。

導入時研修が新人の組織社会化に与える影響の分析（尾形真実哉）

組織全体としての育成は実現できない（高橋，2006，219頁）。本稿は，人材育成に多大な関心を注ぎ，トップ主導の組織的な人材育成を施す企業の導入時研修を取り上げ，それが新人の組織への適応にどのような影響を与えているのかについて分析・考察をおこなうものである。

本稿の流れは，以下の通りである。はじめに組織社会化と社会化戦術に関する既存研究の検討が行われ，その問題点と本稿の研究課題が示される。続いて，本稿の調査対象と調査方法について論じられ，本稿の分析対象となる具体的な事例の提示がなされる。そして，提示された事例の分析がなされ，その事例や発見事実に関するディスカッションが行われる。最後に，本稿の含意と今後の課題が示される。

2. 既存研究の検討

はじめに，組織社会化（organizational socialization）に関する既存研究を俯瞰し，その後，社会化戦術（socialization tactics）について検討していきたい。

2-1. 組織社会化とは

Van Maanen and Schein (1979) は，組織社会化を「個人が組織の役割を想定するのに必要な社会的知識や技術を習得し，組織の成員となっていくプロセス」と定義している（p. 211）。つまり，組織社会化とは，新しいメンバーが仕事のやり方を覚える（learning the ropes）プロセスであり，教え込まれ，訓練されるプロセスであり，組織かあるいはその下部単位において，重要なことは何であるかを教え込まれるプロセスである（Schein, 1968）。

組織社会化を円滑に達成した個人は，ポジティブなキャリア展望や職務満

(2) 時間の展望については尾形・金井（2008），キャリア展望については尾形（近刊）を参照されたい。

足,モチベーションの向上などが得られる (Fisher, 1986, 尾形, 2008a, 高橋, 1993)。

2-2. 組織社会化を促進させる働きかけ

組織社会化は、個人の学習や意味形成によって達成されるだけでなく、外的な働きかけによって促進させることも可能である。そのような新人の組織社会化を促進させる存在を社会化エージェント (socialization agent) と呼ぶ。このような社会化エージェントには、人はもちろん、儀式や訓練なども含まれている。Fisher (1986) によると、新人は組織に参入し、様々な方法で組織の規範や価値、行動や技術を学習するが、そのほとんどが社会化エージェントからの学習であると指摘している。社会化エージェントに関する研究蓄積は比較的多く、ピア (Louis et al., 1983) や上司 (Major et al., 1994, 若林他, 1980)、メンター (Kram, 1988, Ostroff et al., 1993) などの人物や、経験 (Gundry et al., 1994) などもあげられる。

また、組織からの働きかけによって、新人の組織社会化を促進させることも可能である。そのような個人の社会化を促進させる組織からの働きかけを社会化戦術 (socialization tactics) と呼ぶ。この社会化戦術も、社会化エージェントの1つである。本稿は、新人の組織社会化を促進させる組織の働きかけに着目するという点で、この社会化戦術が重要な理論的視点となるため、以下で詳しく見ていくことにしたい。

社会化戦術の体系的にまとめたのが、Van Maanen (1978) や Van Maanen and Schein (1979)⁽³⁾ である。Van Maanen and Schein は、社会化戦術を「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」と定義し (p. 230)、①集合的対個人的、②公式的対

(3) Van Maanen and Schein (1979) のレビュー論文として Tuttle (2002) があげられる。

導入時研修が新人の組織社会化に与える影響の分析（尾形真実哉）

非公式，③規則的対不規則的，④固定的対可変的，⑤連続的対断続的，⑥付与的対剥奪的という対極的な6次元で構成した。さらに，このような組織側の社会化戦術に対する新人の反応は，保守的役割志向性と革新的役割志向性という次元で表され，どの戦略がどの反応に起因するかが示されている。ここからは，それぞれの戦術について具体的に見ていきたい。

集会的対個人的の次元は，組織内の境界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（集会的），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）を言ったものである。集会的に社会化された場合，個別に社会化される場合よりも，各々の経験が集団で解釈共有されるため，個人への抑止力が働き，より画一的で保守的の反応が生じるとされている。また，個別的に社会化された場合，社会化エージェントによって意図された反応がより顕著に生じるとされている。

公式的対非公式的の次元は，新人が先輩社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状況で社会化されるか（非公式）を意味している。公式的戦術のもとでは，組織内でのあるべき方法を伝えられるため保守的の反応が生じやすく，非公式の場合では，やはり社会化エージェントの影響を強く受けると論じている。

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。規則的な場合は，目標となる役割に至るまでの長い移行過程で，組織内の他者からの期待に順応するため，保守的な反応が生じやすく，逆に，不規則な場合は，目標となる役割に至るまでにランダムかつ多様な経験を経ることになり，その結果，役割に対して多様な観点からアプローチすることになり，革新的の反応が起き易い。

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。固定的戦術のもとでは、タイムテーブルにあわせて革新的な行動を計画できるため、革新的反応が生じると論じ、可変的な戦術のもとでは、いつ現在の状態が終わるのかわからず、不安を多く感じるため、順応に向けた強いモチベーションが生じ、保守的反応が生じると論じた。

連続対不連続の次元が意味するのは、先輩社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。上司や先輩といった役割モデルがいる場合、これまでの仕事の方法が伝えられ、より保守的な役割志向が生じるとされ、そのようなモデルがないと独自の遂行方法が考案される余地が大きく、革新的役割志向が生じ易いとした。

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。新人は、それ以前の役割に基づいた独自の特性、あるいはアイデンティティを持っていると仮定される。従って、付与的な戦術のもとでは、他の役割で培われた独自性が新しい役割において発揮されることになり、革新的な役割志向性が生じると論じた。対して、剥奪的な戦術のもとでは、一旦、個人特性が白紙化されることで組織の側が望むような態度が形成されるため、保守的役割志向性が生じると論じられている。

以上が、Van Maanen and Schein (1979) の組織社会化戦術6次元とそれに対する新人の反応である。Van Maanen and Schein は、新人の組織社会化を組織の観点から捉えた最初の研究であり、Jones (1986) などに続くその後の社会化戦術研究の基礎となっている。

2-3. 我が国における組織社会化戦術

Van Maanen and Schein (1979) の分類は、それぞれの組織が、新人に対してどのような社会化戦術を施すのかによって、新人の組織社会化に影響を与

導入時研修が新人の組織社会化に与える影響の分析（尾形真実哉）

公式	①公式メンタリング制度や OJT プログラム (社会化戦術に該当)	②集合研修 (Off-JT) (社会化戦術に該当)
非公式	③非公式メンター (社会化戦術に該当しない)	④非公式な会合など (社会化戦術に該当しない)
	個人	集団

図 1. 教育的社会化エージェント

出所：筆者作成

えることになるということを示している。しかしながら、上述の2つの既存研究においては、具体的にどのような施策が該当するのかについての記述はなく、抽象度が高い。それゆえ、組織の社会化戦術について、具体的な事例が必要になる。そこで、ここからは、Van Maanen and Schein (1979) の6つの次元に沿って、我が国企業の社会化戦術について考察してみたい。

我が国における社会化戦術の典型が新人教育（OJT や Off-JT）といえる。日本企業で行われている新人の育成方法には、高橋（2006）が論じているような「縦序列の指導伝承型 OJT」と職場の先輩社員や公式的な指導員が割り当てられるメンター／チューター制度、さらに、新人研修などの Off-JT があげられる。これらを、Van Maanen and Schein (1979) の次元で捉えると、①集合的対個人的、②公式的対非公式という2つの軸が見出される。

公式的で個人的な社会化戦術と言えば、公式メンタリング制度や実際の仕事上での訓練である OJT (on-the-job training) があげられる。さらに、公式的で集合的な組織の社会化戦術と言えば、企業が実施している集合研修、つまり、Off-JT があげられる。この2つは、実際に組織が意図的に実施している施策と言えるため、社会化戦術の一環として分類することが可能である。（図1）。それぞれについて、以下で詳しく考察してみたい。

OJT とは、実際の仕事経験を通して学習を促進させる育成方法である。こ

れまで一般的に、日本企業では、人材育成の方法としてOJTが最も重要な役割を担っているといわれてきた。その理由としては、現在必要な仕事に関する能力を磨くことで学習意欲を高める、文書などに書くことのできない細かいノウハウなども伝達することができる、一人ひとりの進捗状況に応じて個別的な育成ができる、などがあげられる。OJTが有効な人材育成手段である最大の理由は、それが仕事を実際に行った経験を通じて学習だからである⁽⁴⁾。伊丹・加護野(2003)においても、企業における人材育成の基本は、体験学習であるOJTが中心であると指摘されている。そこでは、その理由として、OJTは①仕事に密接に関連していること、②学習の成果の現実的フィードバックが早く、プレッシャーも高いこと、③業務知識や判断能力などの形成されるべき能力・知識以外にも、組織の慣行や組織文化といった目に見えないものを感じ取っていくプロセスにもなっているという3点をあげている(405頁)。さらに、OJTを効果的に行うためには、①体験の場づくり、②体験の深さの確保の仕組み、③目指すべき目標の提示という3つの条件も同時にあげている(405頁)。

小池(2005)は、OJTは時間も場所も仕事と重なり、教えても自分の仕事があり、指導専任ではないという点で、仕事そのものと区別することは難しいと指摘している。そこで、小池では、OJTを仕事と区別するために、「フォーマルなOJT」という概念を提示している。その基準として、a. 指導員が指名され、b. 訓練成果のチェック項目が書かれていることをあげ、このいずれかがあればフォーマルなOJTとして仕事そのものと区分できると論じている(28頁)。さらに、小池では、フォーマルなOJTの過程をi. 指導員が習い手の学ぶべき仕事を実際にやってみせ、ii. 習い手が指導員の見守るもとで仕事をする。iii. 指導員は自分の仕事に戻り、習い手は、自分ひと

(4) 守島(2004), 66頁。

導入時研修が新人の組織社会化に与える影響の分析（尾形真実哉）

りで作業をし、わからないことを聞きに行く。また、仕事のできばえを指導員に評価してもらう。チェック項目に照らし技能の進捗を指導員が確かめると示している（28頁）。

小池のいう公式的な指導員が割り当てられているという点では、公式メンター制度と同様である。では、フォーマルなOJTと公式メンターの相違は、どこにあるのか。それは、フォーマルなOJTは、仕事に関する知識やスキルの指導に重点が置かれ、いわば職業的の社会化（occupational socialization）を促進する傾向が強いのにに対し、公式メンターは、仕事に関する知識やスキルの指導に限定されるものではなく、新人に対して会社や職場の文化・慣習（いわゆる、組織文化や下位文化に関する社会化：cultural socialization）、さらに、新人の心理的な側面でのサポート、キャリア支援などもその役割として期待されている（Kram, 1988）。よって、公式メンターのほうが、より広範的な役割が付与されていると考えられる。

上述のOJTとは区別されている教育制度として、Off-JT（Off The Job Training）がある。このOff-JTとは、職場を離れての教育訓練であり、具体的には研修がこれにあたる。守島（2004）によると、このOff-JTには3つの種類があると指摘されている。第1は、人材が与えられた仕事を行うための十分な能力やスキルを持っていない場合、Off-JTによって比較的迅速にギャップを埋めるもの、第2は、働く人が自主的に行うスキルアップやキャリア開発のための活動であり、つまりは自己啓発にあたるもの、第3は、働く人のキャリアの節目ごとに行われるものの3つである⁽⁵⁾。特に、新人研修は、第1の人材が与えられた仕事を行うための十分な能力やスキルを持っていない場合のギャップの埋め合わせに該当する。伊丹・加護野（2003）においても、企業での人材育成の中心はOJTだが、Off-JTにも意義があると論じ、

(5) 守島（2004）、70-71頁。

その意義を①業務知識の伝達, ②研修で集まった人々の間の人的ネットワークの形成, ③研修を受けることが一種の儀式となっており, それに参加することで, インセンティブになっているという3つに大別している (408頁)。また, 小池 (2005) では, Off-JT の役割は, 実務経験を整理し, 体系化して, 問題処理の技能を高めることにありと主張している (46頁)。

しかしながら, まだ実務経験のない新人に, 実務経験を整理, 体系化させることは不可能である。新人研修では, 社会人としての心得, マナーなどに関するソーシャル・スキルの指導や会社の理念や事業・サービスなどを理解してもらうための座学などの指導が中心となる。つまり, 日本企業の新人研修は, 一度に新人を集め, 新人を既存の組織構成員の足並みを揃えることに重点が置かれていると言える。このような Off-JT は, スキル習得に関する指導はほとんどなされず, 会社の理念や慣習の指導, 事業やサービスの指導, 長期計画や中期計画, 短期計画の指導など, 知識の教授が中心となる。これは, 文化的社会化の側面がより強いと言えるであろう。⁽⁶⁾

ここまで, Van Maanen and Schein (1979) の6つの次元のうちの①集合的対個人的, ②公式的対非公式を軸に日本企業における新人教育について考察を行ってきた。

2-3. 既存研究の問題点

我が国において, とりわけ新人の組織社会化を促進させる組織的働きかけに該当するのが, 導入時研修と言える。しかしながら, このような日本型の社会化戦術を Van Maanen and Schein (1979) の6次元で説明するのは難しい。というのも, 日本における導入時研修は, 公式的で集合的という Van

(6) 非公式で集団的な社会化戦術としては, 仕事外での飲み会や非公式な会合などが考えられる。しかしながら, これらは, 組織が意図的に実施する社会化戦術には該当しないため, ここでの考察はさげたい。

導入時研修が新人の組織社会化に与える影響の分析（尾形真実哉）

Maanen and Schein の次元で説明可能な側面はあるものの、その内容によって規則的な側面もあれば、不規則的な側面もあり、また、連続的なものや不連続的なもの、付与的なものや剥奪的なものなどが併存していると考えられるからである。加えて、日本企業における導入時研修は、日本的な人事システムと連動しながら、その機能を果たしていると言える。それゆえ、日本的な人事システムに適した日本型の組織社会化戦術を理解する必要がある。さらに、その成果変数も新人の役割革新だけに限定するものではなく、新人の組織社会化を広範的に捉えることのほうが組織社会化を理解するうえで有意義であると考えられる。それゆえ、我が国においては、Van Maanen and Schein の6次元を複合的に捉え、実際に実施されている社会化戦術の内容に着目して、社会化戦術が新人の組織社会化にどのような役割を果しているのかを理解することが求められる。しかしながら、社会化戦術の内容に焦点を定め、新人の組織社会化を考察している研究は、ほとんど目にする⁽⁷⁾ことはできない。それゆえ、どのような側面が新人の組織社会化を促進するのかを理解することはできない。

2-4. 本稿の研究課題

そこで本稿は、社会化戦術である導入時研修に全社的に取り組んでいる企業の事例から、組織からの働きかけが新人の社会化にどのような影響を与えているのか、その背後にある要因やメカニズムを解明していくことにしたい。

3. 調査対象と調査方法

本稿は、A社に対する共同研究⁽⁸⁾の調査によって得られたデータの一部であ

(7) 数少ない実証研究として小川（2005）をあげることができる。

(8) データは、神戸大学大学院金井壽宏教授、同鈴木竜太准教授、神戸大学大学院経営学研究科麓仁美氏との共同研究によって集められた。

る。以下では、本稿で用いられるデータについて、その調査概要を述べていく。

3-1. 調査対象企業

本稿の調査対象企業であるA社は、本社工場と研究所を奈良に持ち、全国に支店2ヶ所、営業所5ヶ所、駐在所1ヶ所、配送センター1ヶ所を保有する、現在(2008年12月)、資本金2億円、2007年度売上高150億円、従業員数300名(男性150人、女性150人)の食品メーカーであり、その市場においてはトップメーカーの1つである。

本稿において、A社を調査対象として選択した理由は、A社が特徴的な新人への導入時研修を実施しており、それが新人の組織社会化に有意義な役割を果たしていると考えられたからである。

3-2. 調査方法の選択とデータ源

3-2-1. 調査方法の選択

本稿は、インタビュー調査による質的調査方法を選択した。Strauss and Corbin (1990)は、質的調査実施の有用性を示すものとして研究課題の性質をあげている。質的方法は、まだほとんど知られていないような現象について、その背後にある何かを明らかにし、理解するために用いることが可能な方法である。また、既にかなり多くの部分が明らかになっている事柄についても、新しく新鮮な物の見方を得るために利用できる。さらに質的方法は、量的方法では伝えることが難しい現象の複雑で難解な中身を詳細に記述することも可能となる(邦訳書、13-14頁)。本稿が取り上げる組織的働きかけが、新人の組織社会化に与える影響を捉えるためには、様々な要因が複雑に絡み合うプロセスがあり、そのメカニズムや背後にある要因などを明らかにすることが求められる。このような側面は、Straussらが主張する質的調査方法

導入時研修が新人の組織社会化に与える影響の分析（尾形真実哉）

による分析がより適切であると言える。

また、一社の事例分析であるため、当然、一般化の問題が出てくる。単一事例の分析に関する一般化の問題については、多くの議論が展開されている⁽⁹⁾が、本稿においては、一般化の問題よりも現象やイベントの個別性に着目し、そこから得られる深い知見を通じて、現象の理解に迫ろうとするものである。それゆえ、本稿は、発見事実を一般化につなげるのではなく、一般化に向けた変数を探索するための前段階の位置づけにあると言える。

3-2-2. データ源

上記で選択された調査方法のために、本研究では2つのデータ源から質的データを収集した。

(1) インタビュー調査

1つ目のデータ源が、インタビュー調査である。インタビュー調査は、A社で行われている導入時研修が、新人にどのような影響を与えているのかについて理解するために行われた。以下がインタビュー調査の詳細である。

①インタビュー調査の方法

インタビュー調査は、2005年5月から7月にかけて、のべ23人に対して行われた。これらのインタビュー調査は、あらかじめ簡単なインタビュー・ガイドラインを用意しているものの、インタビュー어의語りにあわせて、自由

(9) 例えば、沼上(1995)、(2000)や田村(2006)、Yin(1994)があげられる。また、近年、心理学の領域においても同様の議論が展開されている。そこでは、人間存在という非常に複雑な対象を理解していこうとする際に、従来、心理学の中で主流を占めてきた実証主義・客観主義に基づく量的研究では、どうしても扱えないような部分があるという認識が強まってきたためである(Flick, 1995)。それゆえ、心理学の領域においては、我々1人ひとりの豊穡な生に注目した分析手法が注目されはじめている(例えば、大倉, 2008, 鮫岡, 2005など)。

に聞き取りを行うという半構造化インタビューの形式で行われた。インタビューは、インタビュアーとインタビューイが3～5人対2～5人の形で行われ、その内容は調査対象者の了承のもとICレコーダーに録音され、後日日本語化された。インタビューは長いもので2時間、短いもので30分程度であった。

②インタビューイの区分

インタビューイは、目的別に次の2つに分けることができる。まず、1つ目の調査対象は、入社1年目の新人12名である。本稿は、A社で実施されている導入時研修が、新人の組織社会化にどのような役割を果たしているのかを理解するのが目的の1つである。それゆえ、導入時研修を数ヶ月前に受けた新人に対してインタビュー調査を実施した。新人達は、本稿の調査期間であった、5月から7月の時点では、まだ導入時研修のインパクトが鮮明に残っており、その時の感情などについて、正確に聞き取ることができた。2つ目の調査対象は、入社数年後の若手社員6名と入社10年前後から20年前後の社員5名で、比較的ベテランと呼ばれる人達である。そこでは、職場に配属されて数年経った視点から、新人時の導入時研修について振り返ってもらった。

③インタビューイの選択方法

インタビューイの人選は、筆者側から事前に申請されたインタビューの質問項目に基づき、A社人事部の方からランダムに選択された。インタビューは、調査対象企業の現場でなされるフィールド・インタビューの形式がとられた。そうすることで、インタビューに前後して、インタビューイが働いているオフィスや会議室、応接室、工場⁽¹⁰⁾を観察することもできた。現場での観察は、調査対象企業の雰囲気把握するうえで有益であった。

(10) 工場でのインタビュー時には、インタビューの合間に工場見学も行っている。

導入時研修が新人の組織社会化に与える影響の分析（尾形真実哉）

（2）視覚資料

2つ目のデータ源が、視覚資料である。A社では、毎年、導入時研修の記録を映像に残している。この映像は、公開されている資料ではないが、A社の全面的な協力を得て、閲覧を許可して頂いた。この視覚資料は、導入時研修の様子を理解する補足的資料となったとともに、インタビューの際に、インタビューイーに具体的な場面を想定してもらうためにも大いに役立った。⁽¹¹⁾

また、これらのデータ以外にもA社の許可を得て、採用説明会に参加させて頂いた。そこでは、社長の人材育成に関する指針や会社の理念などについて把握することができた。

4. 事例記述：A社の導入時研修の内容と参加者

ここからは、上述のように得られたデータをもとに分析を行っていく。分析の前に、A社で実施されている導入時研修の参加者と具体的なプログラムについて提示していくことにしたい。

A社で実施される導入時研修の参加者は、3つに分類することができる。それらは、入社を直前に控えた新人達、トレーナーと呼ばれる新人をトレーニングする先輩社員達、そして社長である。トレーナーは、事前に社長から任命され、任命されたトレーナーに対し、社長自ら教授を施す。その内容は、テクニカルな内容よりも、トレーナーとしての姿勢やトレーナーとして自分が成し遂げなければならない目標についてなど、メンタルなものとなっている。

A社の導入時研修は、入社を直前に控えた3月に実施されるが、そこでは新人をトレーニングするトレーナーを先輩社員が行い、その内容もおおよそ25年間（2008年時点）同一のオリジナル・プログラムとなっている。それが表

(11) 視覚資料に関しては、機密性が高いため、その内容に関する記載や分析は避けている。

表1. A社の導入時研修プログラム

1日目	開会式, 会社概要A・B (講義), FFT, ⁽¹²⁾ 暗記テスト
2日目	FFT, テスト, 人事制度要項, 財務管理 (講義), 想定研究
3日目	想定研究, 中間報告, 総合テスト, 想定研究発表, ウェルカムフレッシュマン
4日目	贈る言葉 (研修の感想発表), 終講式, 配属発表, 記念撮影

出所:筆者作成

1である。

3泊4日の導入時研修では、トレーナーを中心に会社の組織図や商品の知識、さらには社会人としての礼儀作法などの講義に加え、腹筋や背筋、マラソンという肉体的なトレーニングも行われる。そこでのトレーナーは、新人に一切の妥協を許さず、時には理不尽な指示を出し、新人達の憎まれ役となっている。

このようなプログラムの中で、多くの新人が最も苦しかったと答えたものが“声出し”である。この声出しでは、新人達が各グループにわかれ、各グループのリーダーであるトレーナーからグループ全員に対して合格の合図が出るまで声を出し続ける。新人達にとって、大声を出すこと自体が苦しかった1つの要因としてあげることができるが、未知な世界、いつまで続くのか予想できないという側面も、この声出しの辛さを増長させていたと言える。⁽¹³⁾

(12) FFTとは体力トレーニングを意味している。

(13) 声出しに関する発言は以下のようなものがある。

「辛かったことは、声出しですね。終わりが無いというか、エンドレスな感じで。何を目標にして、どこを目標にして出したらいかがが本当にわからないから、無心で声を出してたというか。今までは、目標があって、それに向けてがんばっていくというのが普通じゃないですか。それが無いというのがすごく辛くて。自分もそんなに声を通る方じゃないし、大きな声を出せる方じゃないので、そこがすごく辛かったですね。」(入社1年目, 女性)

導入時研修が新人の組織社会化に与える影響の分析（尾形真実哉）

さらに、この導入時研修では、声出しという厳しい課題以外にも、腹筋や背筋といった筋力トレーニングがあり、新人達は肉体的にも精神的にも追い詰められていく。⁽¹⁴⁾それゆえ、A社の導入時研修は、終わった後に涙を流してみんなが抱き合うエモーショナルなプログラムとなっている。その光景は、視覚資料からも見る事ができた。

5. 分 析

ここからは、A社で実施されている上述のような導入時研修が、新人の組織社会化にどのような影響を与えているのかについてデータを交えながら分析していきたい。

5-1. 導入時研修が新人の組織社会化に与える効果の分析

A社の導入時研修には、とりわけ新人の組織社会化に影響を与えている特徴として、2つの側面を指摘することができる。その2つとは、「厳しさ」と「不変性」である。それゆえ、本稿の分析においては、主にこの二側面に注目し、この二側面が新人の組織社会化にどのような影響を与えているのかについて提示していくことにしたい。

5-1-1. 導入時研修の「厳しさ」が与える効果

A社の導入時研修の特徴の1つである「厳しさ」が新人にもたらす効果は、

(14) そのことは、以下の新人インタビュー어의発言からも理解できる。

「腹筋やら背筋やらやらされたり。「集合」っていう声がかかったときとか、もう何度やっても駄目で、最初とかはもう本当にもうやめてくれっくらい嫌だったんですけど。もう腹筋とかも限界まできてるので、声を出すっていうことが本当に難しくて。(中略)もう精神的にも、「まだまだ、まだまだ！」って言われるんですが。本当に両方から追い詰められたというか、すごく辛かったです。」(入社1年目、女性)

⁽¹⁵⁾ 5つあげられる。それらは、タブラ・ラサ効果、ヨコとの連帯感の醸成、タテへの信頼感の醸成、自己効力感の醸成、組織コミットメントの向上の5つである。以下で、それぞれについてデータを示しながら分析を加えていきたい。

(1) タブラ・ラサ効果

厳しさの側面が与える1つ目の効果として、新人へのタブラ・ラサ効果をあげることができる。タブラ・ラサとは、白紙のように真っ白な状態のことを意味している。A社では、導入時研修が、新人達の今までの価値観を一気に打ち壊し、社会人としての、A社社員としての新たな価値観、行動規範を習得させる契機とな⁽¹⁶⁾っている。

導入研修の時に、ガラッと価値観を変えられたっていうか、自分1人で今まで学生として自由にやってきたのをメーカーに入って、社会のためにどういうことをすれば奉仕できるんですかっていうことを考えるきっかけになったっていう意味では1番大きかったのは導入研修だったと思うんです。(入社1年目、男性)⁽¹⁷⁾

(15) A社で実施されている導入時研修は、単に厳しいだけではないというところが重要である。新人達は、厳しい導入時研修の中にも、会社側の配慮を感じ取ることが、多くの新人から聞くことができた。例えば、導入時研修の間中、トレーナーは新人に対して厳しい態度で臨むため、その発言も厳しくなるが、決して新人を罵倒するような発言はなく、トレーナーの指導方法や指導内容から配慮を感じ取れるという。また、そのような指導方法や指導内容の他にも、研修所の施設や食事にも配慮が行き届いている事に新人達は気づいている。この点については、会社側も十分に配慮している点であり、辛い研修となっているため食事とお風呂が研修施設を選ぶ重要なポイントになっているという。

(16) Louis (1980) は、組織に参入したばかりの新人が、新しい役割を身につけ、古い役割を捨て去るプロセスには、古い役割を一気に捨て去るプロセス (tabula rasa process) と徐々に古い役割を脱ぎ捨てるプロセス (event-anniversary process) の2つがあると主張している。

(17) 分析内において、フォントが異なる箇所は、インタビューデータからの引用である。

導入時研修が新人の組織社会化に与える影響の分析（尾形真実哉）

学生から社会人への移行には、自分自身を取り巻く環境や人間関係、生活そのものが大きく変化する。また、学生から社会人への移行は、若者文化から大人の文化へ、さらにはA社の組織文化へ参入していくという点で、2つの異なる文化圏への参入を意味している（金井，1994）ため、その移行は非常に困難を伴う。このような状況では、学生時代の価値観は通用しなくなるため、新たな自己を形成していかなければならない。そのため個人は、タブラ・ラサ状態のほうが、その集団が持つ文化や価値観の色に染まり易いため、その移行は円滑なものとなる。

A社の導入時研修は、以前の自己イメージやアイデンティティを破壊し、タブラ・ラサの状態にして、当該組織の構成員としての新たなアイデンティティを構築させるきっかけとしての役割を果たしている。それは、A社の導入時研修が厳しいからこそ可能となっている⁽¹⁸⁾。

(2) ヨコとの連帯感の醸成

厳しさの側面が与える2つ目の効果として、新人同士のヨコの連帯感を強める効果をあげることができる。A社の導入時研修は、厳しいからこそ同期との連帯感が強くなる。

導入時研修に入る前、ほとんどの新人達は、同期と顔を合わせたことがない。それゆえ、この導入時研修を通じて、初めて同期の顔と名前を覚えることになる。しかしながら、3泊4日という短期間の導入時研修が終わる頃には、共に支えあった同期の全員と固い絆で結ばれた仲間になっている。

(18) Van Maanen (1976) は、個人を社会化させる方法の1つとして、新人に地位・価値・品位・評価を下げる経験 (debasement experiences) をさせることも有効であると指摘している。これは、厳しさや屈辱を与える事で、新人を型にはめていくプロセスを言ったものであり、そのプロセスによって、新人の自己イメージを取り上げ、以前の役割を手放す事を強制し、新しい行動的性質を創造させることができるからであるという。

最初は全く面識がない同期が集まるんですけど、3泊4日終わったときには、みんな本当に幼馴染じゃないかっていう感じなくらい、仲良くなって帰れるんですよ。

(そういう感覚って、どういうところから生まれるんですか。みんなで一生懸命やったっていう?)

そうですね、連帯感っていうのか、楽しいことじゃなくて苦しいことを共有しているっていうか、苦しいことを一緒にくぐり抜けたっていう……戦友って言ったらなんですけど、そういう感じですかね。(入社1年目、男性)

A社の導入時研修のプログラムは厳しく、1人の力では成し遂げられない内容となっている。さらに、全員が合格できるまで課題の達成とはならない。それゆえ、全員が合格するまで、全員で全員をサポートし、励まし合いながら課題に取り組むことになる。そこで新人達は、同期に支えられていることに気づく。ほとんどの新人の口から、同期の存在のおかげで、導入時研修という辛い経験を乗り越えられたということを知ることができた。同期と共に厳しい導入時研修に立ち向かい、共に支え合い、共に乗り越えていくことで、強い連帯感と同期意識を醸成することができる。

(3) タテへの信頼感の醸成

厳しさの側面が与える3つ目の効果として、タテへの信頼感を醸成する効果をあげることができる。先にも論じたように、A社で新人を指導するトレーナーは、新人に妥協を許さず、時には理不尽な指示を出す。それゆえ、新人達の憎まれ役となり、新人達はトレーナー達に対して否定的な感情しか抱けない。しかしながら、多くの新人達は、導入時研修が進むにつれて、トレーナーが否定的な存在から、自分達を支えてくれる大きな存在に変化していくということを語った。

今までは敵だと思ってたトレーナーの方が、今度は仲間というか。今この

導入時研修が新人の組織社会化に与える影響の分析（尾形真実哉）

研修を受ける気持ちを知ってくれるのは、家族とか友達とか、今まですごい近かった存在の人じゃなくて、今ここにいるトレーナーなんだということに気づくんですよ。自然と「頑張らなあかんわ」って。（入社1年目、女性）

トレーナー経験者の話によると、トレーナーには、少しでも気を抜いたら新人達に伝わってしまうため、新人達に厳しく接する前に自分自身に対しても厳しく接することが求められるという。声出しも、新人達以上にトレーナーが声を出さなければならないため、ほとんどのトレーナー達の声もガラガラである。また、導入時研修の間中、トレーナー同士も集まり、新人達への指導方法を議論し合う。その議論は、新人達が就寝した後まで続く。このように、トレーナー達も新人達のために、努力を惜しまない。そして、そのような努力が徐々に、新人達にも伝わっていく。「トレーナーも頑張っているのだから、自分も頑張らなければいけない」、「自分の気持ちをわかってくれるのは、同じ道を歩んでいるトレーナーなんだ」という意識が芽生え始め、トレーナーに対する信頼感が醸成されていく。

さらに社長に対する信頼感も芽生え始める。3泊4日の導入時研修には、社長も参加し、新人とトレーナーの双方を見守り続ける。この社長の存在が、新人達にとって導入時研修を乗り越えさせる大きな支えになる。

採用のときからずっと社長と接するようになって、すごい採用に力を入れている会社だなという感じで導入研修に入ったら、朝から晩までずっといるんですよ。この会社大丈夫かなって思いながらも、社長に「頑張れ」って言われるとすごい頑張れる気がして。そういう意味で、1番励ましてくれる存在ってこの人なのかなというふうに感じるようになるかなと思います。（入社1年目、男性）

社長は、導入時研修の間中、新人達を見守っている。もちろん、新人達はそのような社長のサポートを強く感じている。導入時研修の間中、新人をサ

ポートし続ける社長の姿を見て、新人達はA社の人材育成に対する姿勢を感じとり、この会社なら自分を育ててくれるだろうと感受すると同時に、社長への信頼感も高まっていく。

このように、新人達は、厳しい導入時研修を体験することによって、トレーナーや社長の支えを感じることができ、タテへの信頼感を醸成していく。

(4) 自己効力感の醸成

厳しさの側面が与える4つ目の効果として、新人達の自己効力感（self-efficacy）を醸成する効果があげられる。自己効力感とは、自分が行為の主体であると確信していること、自分の行為について自分がきちんと統制しているという信念、自分が外部からの要請にきちんと対応しているという確信のことをいう（中島他、1999、330頁）。A社の導入時研修が厳しいからこそ、新人達はそれを乗り越えたときの達成感と自信が大きくなり、自己効力感を醸成することができる。

自分の限界に挑戦する。実際にここが限界だと思ってるから、立ち止まるとか引き返すってところを背中を押して突破させるって経験があれば、実際に限界だと思ってることが限界じゃなくて、もうちょっと行けるなっていう、まだ先が見えないっていう。で、1回限界を越えられたんだったら、その次の限界も、まあ、なんとか頑張れるんじゃないかっていうふうに実際思えたんです。（導入時研修は）それをわかってもらうためだったんじゃないかということもありますし、それが1番強いところではあります。（入社1年目、男性）

例えば、どのような課題や目標においても、その課題や目標が高ければ高いほど、困難であればあるほど、それを乗り越えたときの達成感は大きく、印象深いものとなる。そして、その困難な壁を乗り越えた印象的な経験が、その後の仕事生活、さらには人生全般に渡って、大きな自信となって活かさ

導入時研修が新人の組織社会化に与える影響の分析（尾形真実哉）

れることになる。新人達は、A社の導入時研修を経験し、乗り越えることによって、自己効力感を醸成することができると考えられる。社会人生活がスタートするこの時期に自己効力感を醸成しておくことは、組織にとっても新人自身にとっても有意義なことである。

(5) 組織コミットメントの向上

厳しさの側面が与える5つ目の効果として、新人達の組織コミットメントを向上させる効果があげられる。A社の導入時研修は、厳しいからこそ、新人達はそれを乗り越えた後の組織への好意度、つまり、組織コミットメントが高められる。

横のつながりと縦のつながりと、愛社精神みたいなのを生み出させようっていうのがあると思うんですよ。(中略) うちの人数が少ないっていうのもあると思うんですけど、辞めるって言ってる同期の子は1人もいないですし、そういう意味で愛社精神みたいなものを生むためにあるのかなって思いました。(入社1年目、女性)

Aronson and Mills (1959) は、ある集団の成員になるために厳格な入会手続きを経験した個人は、その集団に対する自分の好意度を増大させるという結論を実験の結果から導き出している。集団の成員となるために厳格な入会手続きを経験した人達は、その集団をつまらないと認知すれば、認知的不協和⁽¹⁹⁾を増大させるため、かえってその集団に魅力を感じるであろうという仮説を検証したものである。つまり、「あのような厳格な入会手続きがあったのだから良い集団に決まっている」と言い聞かせ、その集団への魅力や愛着を高めるといふ心理が働いたものである。A社で実施されている導入時研修を

(19) 認知的不協和理論については、Festinger (1957) を参照されたい。

乗り越えた新人達にも、同様の心理現象が働いていると推測することができ、この厳しさを乗り越えることで、新人達は組織へのコミットメントをより高めていると考えられる。

以上のように、A社の導入時研修の特徴の1つである「厳しさ」が生み出す効果として、タブラ・ラサ効果、ヨコとの連帯感の醸成、タテへの信頼感の醸成、自己効力感の醸成、組織コミットメントの向上の5つが抽出された。

5-1-2. 導入時研修の「不変性」が生み出す効果

次に、A社の導入時研修の2つ目の特徴である「不変性」が生み出す効果について提示していきたい。A社の導入時研修は、25年間、その内容が変わっていない。それゆえ、導入時研修が、25年間の世代を貫く共有体験となっており、A社社員の集合的記憶⁽²⁰⁾として組織の中に生き続けている。そのことが、A社全体にとってコミュニケーション・ツールとメンバーシップの獲得という2つの役割を果たしている。

(1) コミュニケーション・ツール

不変性の側面が与える1つ目として、導入時研修がコミュニケーション・ツールとしての役割を果たしていることがあげられる。A社においては、導入時研修の話題が、職場全体での共通の話題となり、新人が職場に打ち解けることを容易にし、人間関係の形成を円滑に行うためのツールとなっている。

先輩方もそういう研修を受けて入ってきてるんで、ちょっとした笑い話とかもできますし、僕らが22期なんですけど、その22期分の共通の話題なんですよ。そういうのが社内に一本筋が通ってるっていうのは、コミュニケーションのツールになってるんじゃないかなと思います。(入社1年目、男性)

(20) 集合的記憶の役割などに関しては、片桐 (2003) を参照されたい。

導入時研修が新人の組織社会化に与える影響の分析（尾形真実哉）

新人達は、社会人となってフルタイムで仕事に携わるようになり、多様な世代の人達と接するようになる。そこでは、自分達と年齢の離れたベテラン社員と協働しなければならず、良質な人間関係の構築が重要になってくる。このような状況では、些細な会話が人間関係の構築に役割を果たす。A社においては、それが導入時研修の話題となっている。新人にとって、先輩社員との共通の話題がコミュニケーションを促進させ、職場への適応を容易にしている。

さらに、このようなコミュニケーションには、世代間のコンフリクトやギャップを解消する役割があると考えられる。世代間には、ジェネレーション・ギャップという隔たりが存在しており、それは、若年層とベテラン層間のコミュニケーション不足に起因すると考えられる。このような世代間コンフリクトは、職務遂行においても悪影響を及ぼす。日頃から若年層とベテラン層がコミュニケーションを取り合っていれば、このようなギャップやコンフリクトは存在しない。そのためには、若年層—ベテラン層の間に共通の話題が存在していることが重要になる。A社は、若年層—ベテラン層の間に、導入時研修に関する共通の話題が存在しているという点で、世代間のギャップやコンフリクトは少ないと考えられる。

このように、A社においては、導入時研修が不変であるがゆえに、組織内に共有の体験が存在しており、それが職場内でのコミュニケーションを円滑なものにしている。

(2) メンバーシップの獲得

不変性の側面が与える2つ目として、新人達にメンバーシップを獲得させる役割を果たしていることがあげられる。A社における導入時研修の不変性の側面は、社員同士を結びつけ、社会集団の仲間として規定するのに役立つ。つまり、共有体験を有していることが、その集団に所属している証（メンバ

ーシップ)になる。A社の導入時研修は一種の組織的な通過儀礼となっているため、新人達は先輩達と同じ試練を乗り越えてきたという意識を抱き、先輩社員達もこの新人達は、自分達と同じ試練を乗り越えてきたんだという意識が相互に醸成される。その結果、新人達はA社の一員になれたという自覚を抱き、先輩社員達も新人達をA社の一員として受け入れる準備が整う。

「この子達も新人研修を越えて来たんだ」っていう気持ちがあるんで、後輩ではあるんですけども、後輩っていうよりも、“仲間”っていう感じのほうがイメージは強いと思います。学生時代も、ずっと部活をやっていたし、後輩っていうのをよく見てきたんですけども、それとはちょっと違う感じの印象を受けました。(入社2年目、男性)

仲間っていう感じはあります。普段、気が引き締まるっていうのは、もちろんなんですけども、何か違う感情が……、その何かが上手く説明できないんですけども……、こう、原点が、皆同じところを通過してきますので、何かあればそこに戻れるというか、精神論で同じ話ができる。社会人としての経験値は違うんですが、同じ考えを持った仲間が増えるっていう感覚は、すごくあります。(入社7年目、女性)

新人達が既存成員の環境に参入してくるとき、異なる文化同士が遭遇する(acculturation)⁽²¹⁾ことになる。そこでは、双方にカルチャー・ショックが生じ、双方の適応を阻害する要因となる⁽²²⁾。しかしながら、A社の場合は、導入時研修の存在効果により、新人達と先輩社員の間で生じるカルチャー・ショ

(21) 文化触変については、Louis (1990) や尾形 (2006b), (2007a) があげられる。

(22) 尾形 (2006b) では、組織に参入した新人が、組織の現実にショックを受けるリアリティ・ショックに対し、先輩社員達がエントリーしてきた新人に対してショックを受ける現象をニューカマー・ショック (newcomer shock) と呼んでいる。尾形 (2007a) においては、新人のリアリティ・ショックと既存成員のニューカマー・ショックの双方の解消プロセスという観点から職場における新人の組織社会化過程を分析している。

導入時研修が新人の組織社会化に与える影響の分析（尾形真実哉）

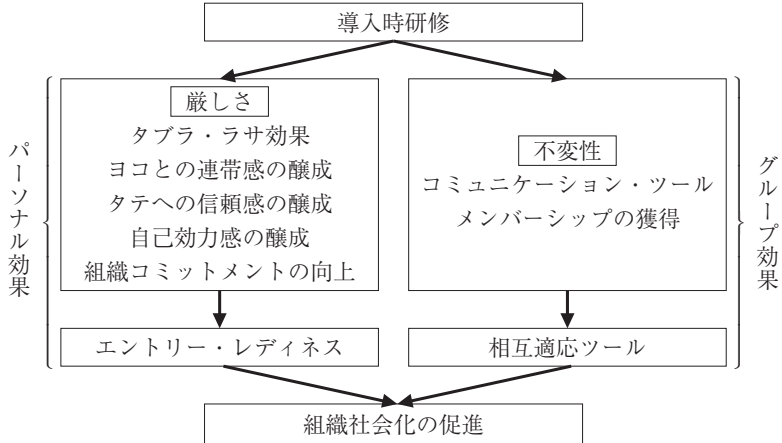


図2. A社の導入時研修が新人の組織社会化に与える効果⁽²³⁾

出所：筆者作成

ックの衝撃が小さいと考えられる。このことから、A社の導入時研修は、新人の先輩社員への適応を促進させるだけではなく、先輩社員の新人への適応も促進させる相互適応ツールとしての役割を果たしているといえる。その効果を生み出しているのが、不変性の側面である。

ここまでの分析結果をまとめると、A社の導入時研修の「厳しさ」が生み出す効果は、タブラ・ラサ効果、ヨコとの連帯感の醸成、タテへの信頼感の醸成、自己効力感の醸成、組織コミットメントの向上の5つがあげられる。一方、「不変性」が生み出す効果には、コミュニケーション・ツールとしての役割と、メンバーシップの獲得を促進しているという2つの効果があげられる。これらの効果は、新人と先輩社員の双方に適応ツールとしての役割を

(23) 本稿は、A社の導入時研修が新人の組織社会化にどのような影響を与えているのかについて考察したのだが、A社の導入時研修は、新人だけではなく、トレーナーとして参加する既存成員や組織全体にも影響を与えていることを尾形（2006a）が分析している。詳しくは尾形（2006a）を参照されたい。

果たしていると考えられる。

ここで見出された効果を見ると、導入時研修の厳しさの側面は、新人個人のメンタルに与えるパーソナル効果ということができる。それに対して、不変性の側面は、新人が参入してきた職場全体のコミュニケーションやチームワークに影響を与える効果という意味で、グループ効果を生み出しているということが可能である(図2)。

5-2. 導入時研修のネガティブ効果と解消プロセス

5-2-1. 導入時研修のネガティブ効果

ここまでA社で実施されている導入時研修のポジティブな効果について提示してきた。しかしながら、このような導入時研修にはネガティブな側面も存在している。それは、これから社会人生活をスタートさせようとしている新人達にネガティブな感情を生起させ、早期離職の原因やモチベーションの低下を引き起こす可能性があるという側面である。

辞めたいと思いました。1日目は本当に帰ろうって決心をしたというか。もう就職なんてできなくていいし、この会社に入らなくていいってすごく思ってた。(入社1年目、女性)

最初は「なんだこれ!？」って思ってた。みんなニコニコして、内定式とかでもニコニコして迎えてくれたのは嘘だったんだみたい。会社なんてこんなもんなんだよって。(入社1年目、女性)

上述の新人インタビューの発言からも理解できるように、A社で実施されているような導入時研修の理不尽さにネガティブな感情を抱く者も出てくる。このような感情をいつまでも解消することができず、抱き続けて入社してしまった場合には、組織に対する不信感や職務へのモチベーションの低下を招き、結果として離職や成果の低下などを引き起こす側面も否定できない。

導入時研修が新人の組織社会化に与える影響の分析（尾形真実哉）

また、組織の側からの強制的な型へのはめ込みは、洗脳や過剰社会化への危険性も孕んでいる。

5-2-2. 導入時研修における新人の心理生起とそのプロセス

A社の新人達のほとんどは、最初、上述のような感情を生起する。しかしながら、ほとんどの新人が、導入時研修を通じてネガティブな感情が解消されていく。ここからは、A社の導入時研修を通じて、新人達がどのような心理のプロセスを辿るのかについて示していき⁽²⁴⁾たい。

個人の内面が変化していく場合、突然、何の前触れもなく変化が生じるのではなく、いくつかのプロセスを辿りながら変化していく。以下の発言が、A社の新人が辿る特徴的な心理プロセスであると考えられる。

「なんなんだろう、これは!？」って思っ^て。理不尽^{って}いう言葉^がびつたり^{です}よね。突然、「正座しろ！」^{って}言^{われ}て。そういうふう^に始まるわけ^{です}から。採用^{の時}点^では感^じがよ^くて、それ^に惹^かれて入^社した^つていう^のもあ^って、「なん^だこれ^は!？」^{って}いう^感じ^なん^です^けど。だ^んだ^んと過^ごして^いる^中で、自^分達^より^もト^レー^ナー^の方^が辛^いん^じゃ^ない^かな^って思^えて^くる^んで^すよ。自^分の^ため^にっ^てい^うこ^とじ^ゃな^くて、段^々、ト^レー^ナー^のた^めに^とか、仲^間の^ため^にと^か思^って^くる^と、最^初に^辛か^った^こと^がそ^んな^に辛^くな^くな^って^くる^んで^すね。で、や^っぱ^り最^後は、厳^しい^こと^を言^{われ}て^も、私^のこ^とを思^って^くれ^てる^んだ^なっ^て思^える^よう^にな^りま^した^ね。(入^社1年^目、女^性)

A社に入社する新人のほとんどが、会社に対して好意的なイメージを持って入社を決意する。しかしながら、その好意的なイメージは、導入時研修によって、打ち碎かれることになる。さらに、不合理と感じられる導入時研修によって、学生意識が打ち碎かれる。そのようなイメージの相違や不合理さ

(24) 個人の態度の変容をモデル化したものとして、Kelman (1958) や Schein (1968) があげられる。

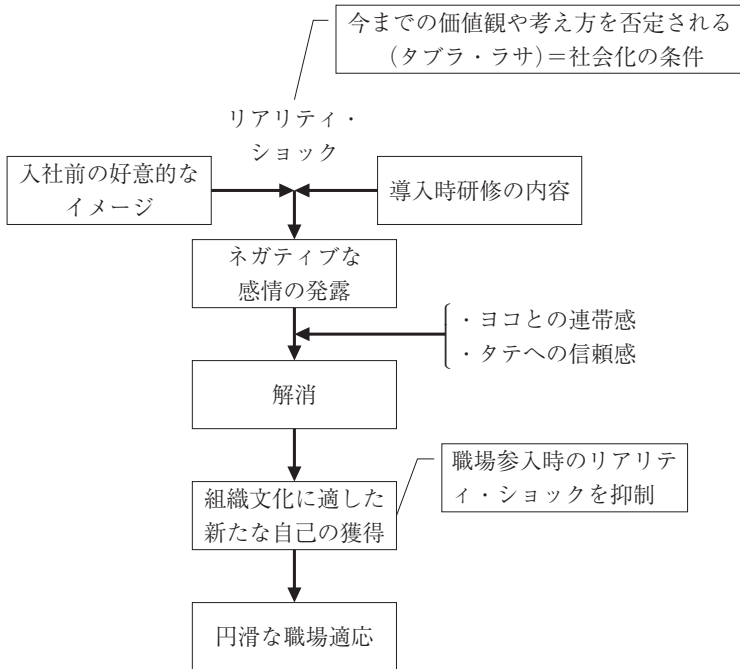


図3. 導入時研修における新人の心理生起プロセスと職場参入

出所：筆者作成

から、新人達は会社に対して不信感や裏切られたという感覚を覚えるようになる。

しかしながら、そのような感覚は、導入時研修が進むにつれて徐々に変化していく。導入時研修の理不尽さ、過酷さの中、まず同期の存在に気づくことによって、同期の存在が大きな支えとなり、彼(女)らの導入時研修に取り組む姿勢を変えていく。「自分1人が辛いのではなく、周りの同期、みんなが辛いのだ」そのような感情は、みんなでトレーナーにぶつかっていくモチベーションを喚起する。さらに、導入時研修が進み、その裏側が徐々に見えてくることによって、トレーナーの支えに気づきはじめ、はじめは敵だと思

導入時研修が新人の組織社会化に与える影響の分析（尾形真実哉）

っていたトレーナーに信頼感や安心感を覚え、敵から仲間に変化していく。

このように、導入時研修を通じて、同期との繋がり、先輩との繋がりが強められ、結果として、我々意識が強められる。そして、新人と先輩社員の間
に相互受容感を醸成し、新たな自己像を獲得して、職場に参入していくこと
になる。導入時研修を体験して獲得された新たな自己像は、A社の組織文化
に適應するような形に再形成され、職場への円滑な適應を促進することにな
る（図3）。

5-3. 分析のまとめ

ここまでの分析結果をまとめると、A社の導入時研修には、「厳しさ」と
「不変性」という2つの特徴がある。「厳しさ」が生み出す効果には、タブ
ラ・ラサ効果、ヨコとの連帯感の醸成、タテへの信頼感の醸成、自己効力感
の醸成、組織コミットメントの向上の5つがあげられる。一方、「不変性」
が生み出す効果には、コミュニケーション・ツールとしての役割を果たして
いること、メンバーシップの獲得を促進しているという2つの効果があげら
れ、新人と先輩社員の双方に適應ツールとしての役割を果たしていることが
示された。しかしながら、A社の導入時研修は、ポジティブな効果ばかりで
はなく、キャリアをスタートさせる新人にネガティブな感情を生起させ、そ
のモチベーションやコミットメント、パフォーマンスにマイナスの影響を与
える側面があることも否定できない。

ここまでの分析結果をまとめると、A社の導入時研修が新人の組織社会化に与える影響の分析で
ある。

6. ディスカッション

ここからは、Aの導入時研修を通過儀礼の観点から捉えてみることに導入
時研修が組織文化に与える影響について考察を加えていきたい。

6-1. 通過儀礼としての導入時研修

A社の導入時研修は、新人の誰もが通過しなければ入社することができない通過儀礼と捉えることが可能である。ここからは、通過儀礼に関する議論を参考に、A社の導入時研修について考察を行っていききたい。

儀式の詳細な分類とその顕在的・潜在的結果の提示を試論的に行ったのが、Trice and Beyer (1984)である。Trice and Beyerは、儀式のタイプを通過、降格、高揚、刷新、コンフリクトの低下、統合化に分類、その顕在的、潜在的影響について提示している。Trice and Beyerによると、通過儀礼、解任儀礼、強化儀礼の3つは、組織の成員に焦点を当てた儀礼であり、刷新儀礼、コンフリクト削減儀礼、統合儀礼は、組織内の集団に焦点を当てた儀礼であると論じている。A社の導入時研修は、Trice and Beyerのいう通過儀礼に該当し、その顕在的結果として、新たな社会的役割やステータスへの移行を促進すること、その潜在的結果として、①社会的役割の遂行方法の変化を最小化する、②継続する社会関係の均衡の再確立するという2つを提示している(表2)。

Trice and Beyerでは、より多様な儀礼を提示し、さらにその顕在的・潜在的結果についても提示している点で、非常に有意義なものとなっており、行動的シンボルである、儀式や儀礼を通じて組織文化を解釈するには最初の手掛かりを与えてくれる(坂下, 2002, 96頁)。しかしながら、多くの儀式に焦点を当てているため、1つ1つの儀礼については、それほど詳しく論じられてはいない。それゆえ、ここからは、より詳しく通過儀礼に焦点を当てて考察を加えよう。

通過儀礼の古典であるVan Gennep (1909)は、通過儀礼を「個人をある限定された状態から、他の同じく限定された状態に通過させるという目的を持った儀式」と定義している(邦訳書, 9頁)。そこでは、世界中の多くの通過儀礼を取り上げ、その意義から通過儀礼を分離儀礼、周辺儀礼、合体儀

表 2. Trice and Beyer (1984) による通過儀礼の解釈

儀礼のタイプ	通過儀礼
例	就任と基本訓練
顕在的・表現的結果	新たな社会的役割やステータスへの移行の促進
起こりうる潜在的・表現的結果の例	①社会的役割の遂行方法の変化の最小化 ②継続する社会関係の均衡の再確立

出所：Trice and Beyer (1984) から筆者作成

礼の3つに分化しており、この図式は重複、錯綜することもあるという（邦訳書、26頁）。本稿が取り上げたA社の導入時研修の場合、この3つの儀礼の全てが凝縮されていると考えることが可能である。導入時研修を体験することによって、学生文化、若者文化からの分離と学生から社会人への移行が要求される。そして、この導入時研修を乗り越えることによって、A社という組織体への合体が達成されることになる。Van Genneepは、このような通過儀礼の機能として、変化による有害な影響を減少させることをあげている。このことは、移行に伴うストレスを減少させ、その移行を円滑に達成させることであり、A社の導入時研修にもそのような効果があると考えられる（尾形、2006a）。

さらに、文化人類学者のTurner (1969) は、Van Genneep (1909) の周辺儀礼に着目し、境界性（リミナリティ）について考察を行っている。Turnerによると、リミナリティの、あるいは、境界にある人間の属性は、例外なくあいまいであるという（邦訳書、126頁）。そして、その行動は、受動的であり、謙虚であるという。ここでいう境界にある人間とは、学生から社会人への移行を直前に控えた者達、つまり、本稿の対象で言う入社を直前に控えた

(25) Van Genneep (1909) は、分離儀礼の例として葬式、合体儀礼の例として結婚式、周辺儀礼の例として婚約などをあげている。

導入時研修のトレーニー達にも当てはまる。彼らは、大学は卒業しているが、まだ社会人にはなっていない“宙ぶらりん”な状態に置かれており、それはまさに学生でもなく、社会人でもないあいまいな存在といえる。

『境界にある人間は、あたかも新しく形作られるために同じ条件に変えられ、また、人生の新しい情況に自分を適応させる新しい力を授けられるかのようである。境界にある人間たちは、自分たちのあいだに強い仲間意識と平等主義を展開させる傾向がある。序列や身分といった世俗的な識別意識は消えるか均質化される。』(Turner, 1969, 邦訳書, 127頁)

上述のように、Turner は、境界にある人間たちは、自分たちのあいだに強い仲間意識と平等主義を展開させる傾向があると指摘している。このことは、A社の新人達の間でも同様に見られたものである。Turnerによると、境界にある人間は、タブラ・ラサ、すなわち、白紙の状態でなければならないという。それは、真っ白な上にその集団が持つ新しい身分に関係ある知識と知恵が刻み込まれるからである。境界にある人間に課せられる試練は、部分的には以前の身分を破壊することを、部分的には彼らに新しい責任をこなせるようにすること、および、前もって彼らが新しい特権を濫用しないようにその本質を調整することを表象している(邦訳書, 139頁)。Turner は、“平等にする”そして“裸になる”過程は、その主体たちを情念でみなざらせるように見える場合が多いと指摘し、本能的なエネルギーは、この過程によって解放されると主張している(邦訳書, 176頁)。A社の導入時研修も、情緒的、メンタル的な側面を刺激することで、新人は感情を発露させ、全てをさらけ出し、他者を受け入れ易くさせると同時に、自分自身も他者に受け入れ易くさせているという側面がある。

また、Chwe (2001)によると、儀式を行うことの本質的な要素は、共通知識の生成であるという(邦訳書, 8頁)。そのような共通知識は、コミュ

導入時研修が新人の組織社会化に与える影響の分析（尾形真実哉）

ニティを生み出すことができる。A社の導入時研修は、25年間不変のプログラムのため、組織構成員の共通の知識を生み出す印象的な出来事（critical incidents: Flanagan, 1954）となっている。そのような共有体験から生成される共通知識は、コミュニティの生成へとつながる。そのようなコミュニティは、過当競争やコンフリクトのない共同体として、“居心地の良さ”を提供し、誰でも受容感を感じ易い環境を作り上げ、新人の適応に影響を与えることになる。

以上、本稿が分析の対象としたA社の導入時研修を通過儀礼の観点から考察してきた。その結果、A社の導入時研修で見られる現象は、通過儀礼に関する知見でも説明が可能である。

6-2. 導入時研修と組織文化

次に、A社の導入時研修を組織文化の観点から考察してみたい。坂下（2002）が論じているように、行動的シンボルである儀式や儀礼に着目することで組織文化を解説する手掛かりを得ることができる。それゆえ、先に通過儀礼とみなした導入時研修に着目することでA社の組織文化にアプローチすることが可能であると考えられる。

A社の導入時研修は、会社の理念や考え方、会社にふさわしい振る舞いや行動を教授する場でもある。そのような会社の理念や考え方は、組織文化と呼ばれる。毎年、A社の新人達は、導入時研修で会社の理念や考え方を身をもって体得している。それは、25年間プログラムが変わっていないという点で、多くの社員が同様に感じるものでもあり、それゆえ、1つの組織文化を育むことができると考えられる。

Deal and Kennedy（1982）は、企業環境、理念、英雄、儀礼と儀式、文化のネットワークの5つを文化を構成する要素と論じ、理念を形成、英雄をつくり、儀礼と儀式を定め、文化のネットワーク効用を認めることによって、

独自性を養った会社には強みがあると主張している（邦訳書，18-20頁）。そして、このような強い文化は、行動を方向付ける強い梃子であり、特に2つの働きによって、社員にそれぞれの任務をより適切に果させるという。1つ目は、強い文化は、人がいかに行動すべきかを明確に示す非公式なきまりの体系であるため、社員は自分たちに期待されていることを正確に把握することができ、各状況でいかに行動すべきかを即座に判断することができるという点である。2つ目に、強い文化は仕事を楽しくし、社員を熱心に働かせることができるという点をあげている。Deal and Kennedy は、この2つの働きは、会社の生産性に大きな影響をもたらすと主張している。

強い組織文化と同様の捉え方として、Meyerson and Martin (1987) の統合パラダイム (integration) があげられる。Meyerson and Martin は、組織文化の様々な側面に注目し、お互いに競合する様々なパラダイムを適切に使い分け、併用するというマルチ・パラダイム・アプローチによって組織文化を理解しようとした。Meyerson and Martin は、その具体的なパラダイムとして、「統合 (integration)」、「分化 (differentiation)」、「あいまい (ambiguity)」という3つのパラダイムを提示した。

統合パラダイムにおいては、組織文化とは統合のメカニズムであり、潜在的に多様なグループを形成する組織のメンバーを結びつける社会的あるいは規範的な接着剤であると定義される。このパラダイムのキーワードは、「共有」であり、組織文化は一枚岩的なものとして把握され、統合されているという側面が強調される。このパラダイムのもとでは、組織のメンバーは何をすべきか、そうすることにどのような価値があるのかについて合意していると考えられる。分化パラダイムにおいては、組織文化は、差異と多様性によって特徴づけられる。このパラダイムは、統合パラダイムと対立するものである。このパラダイムのもとでは、組織は単一の支配的かつ一枚岩的な分化から構成されるのではなく、相互に矛盾しているかもしれない多様な下位文

導入時研修が新人の組織社会化に与える影響の分析（尾形真実哉）

化からなるものとされる。あいまいパラダイムにおいては、組織文化は、明白さの不足によって特徴づけられる。つまり、意味、価値、行動規範の違いは比較できないし、調和しないものとして理解される。

A社の組織文化は、Deal and Kennedy (1982) のいう強い文化、Meyerson and Martin (1987) のいう一枚岩の文化が導入時研修を通じて形成されていると考えられる。導入時研修を通じて、新人達も既存成員達も自分達に期待されていることを正確に把握することができ、各状況で会社の理念に沿っていかに行動すべきかを即座に判断することができるようになる。このような会社の価値観の共有は、導入時研修を通じて新人に伝承され、体得されていく。そして、それが変わることなく（不変性の側面）、受け継がれていくため、強い文化／一枚岩の文化を形成することが可能になる。⁽²⁶⁾

ここまで、A社の導入時研修を通過儀礼と組織文化の観点から考察してきたが、双方は密接に関連しているということが理解できたであろう。さらに、

(26) 強い文化論を提示した Deal and Kennedy (1982) は、価値理念は、人々がそれに関心を持つことで力となるが、この力は強さの源泉であると同時に障害ともなり得ることを指摘している（邦訳書、48頁）。そこでは3つの危険性を提示している。第1は、時代に取り残される危険性である。強力な価値体系の最大の危険性は、経済的環境が変わったにもかかわらず、共通の価値理念がもはや組織の成功には役立たない行動に人々を駆り立て続けることである。Deal and Kennedy は、強い価値理念を持つ会社が市場環境にそぐわなくなった場合には、一般に適応が非常に困難であると指摘している。第2は、変化に抵抗する危険性である。Deal and Kennedy は、強い信念を持つ人々で構成される会社は、その価値観に固執し過ぎ、柔軟性を欠き、変わることが難しいと指摘している。第3は、矛盾の危険性である。Deal and Kennedy は、経営陣の行動が公言する価値理念と矛盾することの危険性を指摘している。彼らは、そのような矛盾を生じさせないためには、経営幹部は育てようとする価値理念を忠実に、目に見えるかたちで守る自信がなければならないと指摘している。標榜する価値理念の実践方法が一貫性を欠いていたり、それを促進できなかったりした場合には、文化の根底が揺らぐことになるからである。このように、強い／一枚岩の組織文化には、価値観の共有によって、行動の一貫性や意思決定の迅速さといったポジティブな側面もあるが、上述のような危険性も並存していることを理解する必要がある。

A社の導入時研修が、新人や既存成員といった個人に影響を与えているだけでなく、組織文化の継承といったマクロ的な効果も存在していることが示唆された。

7. 本稿の含意と今後の課題

ここからは、本稿の理論的含意と実践的含意の双方を提示し、続いて、本稿の今後の課題を示すことにしたい。

7-1. 本稿の含意

7-1-1. 理論的含意

本稿は、組織社会化論の中でも、特に、社会化エージェントの領域に対して理論的含意を提供することができる。既存研究の社会化戦術の研究は、Van Maanen and Schein (1979) の6つの軸に沿った次元が、新人にどのような影響を与えているのかを量的に調査するに留まっているのがほとんどである。例えば、組織社会化戦術の既存研究において、剥奪戦術は、新人の組織社会化にネガティブな影響を与えていることが量的調査によって実証されている（例えば、小川、2005）。しかしながら、A社の導入時研修における剥奪的側面、つまり、今までの価値観を打ち壊して、社会人としての、さらにはA社の社員としての価値観を身に付けてもらうという側面は、新人達の組織社会化に有効性を発揮していると考えられる。その相違は、剥奪戦略の質の相違にあるといえよう。つまり、剥奪戦術にも、単に新人に否定的な経験をさせるだけで、新人が何ら目的や配慮を感じ取れないものであるならば、新人の組織社会化にマイナスであるといえるが、A社のように、目的が明確であり、厳しさの中にも配慮が感じられるという側面があることで、新人の組織社会化にもプラスに働いているということが考えられる。このような側面は、単に量的な分析によって導かれる数値から見出せるものではなく、本

導入時研修が新人の組織社会化に与える影響の分析（尾形真実哉）

稿で実施した質的な調査によって見出された貢献であるといえよう。本稿は、詳細な聞き取り調査によって、組織社会化戦術の内容に踏み込み、社会化戦術のどのような側面が新人の組織社会化に影響を与えているのかを提示することができた。

また、社会化エージェントの中心は、組織の中の個人（例えば、メンターや上司、同僚、ピアなど）に焦点が絞られており、組織からの働きかけに焦点を定めているものは多くはない。本稿は、A社の導入時研修が、新人の組織社会化を促進させる社会化エージェントとして機能を果たしていることを提示でき、それはよりマクロ的な側面から社会化エージェントを捉えることができたという点で有意義である。

さらに、国の文化や経営システムと関連させた日本型の社会化戦術に関する理論的な意義もあて言えよう。A社で実施されている導入時研修は、関わり合いの重要性、組織の行動規範などを新人に理解させることが重視されている。それは、日本的な人事システムと関連しており、それゆえ、日本型の社会化戦術といえることができる。例えば、欧米型の仕事の知識やスキルを重視する職種別採用ではなく、新卒一括採用が一般的な我が国においては、新人に対して、仕事の知識やスキルよりも組織の文化や行動規範を理解させることのほうが優先事項になると考えられる。また、日本企業における組織内での人員補充においては、組織内労働市場において行われるため、どこに欠員が出てでも対応できるように、従業員に多くの部署を異動させ、多様な知識やスキルを有するジェネラリストが求められる。同時に、集団主義（間，1974，津田，1981）や人と人との間でキャリアが形成される間人主義（浜口，1982）が日本の経営やキャリア形成の特徴となっているように、多くの人との関わり合いや繋がりが重要になってくる。上述のような環境で求められるスキルは、専門的知識や技能よりも、組織の理念や行動規範を理解し、和を乱さず、集団内で円滑に協働作業を行うことができるスキルである。A社で

実施されている社会化戦術は、上述のような日本の経営や日本の人事システムに新人達を円滑に適応させることを可能にしていると考えられる。

7-1-2. 実践的含意

本稿の実践的含意は、以下の3点である。第1に、組織的な人材育成への示唆があげられる。高橋（2006）で指摘されているように、日本企業の人材育成が機能不全に陥っている中で、A社はトップ自ら人材育成の重要性を語り、その理念を導入時研修に反映し社員全体に浸透させている。終身雇用制の崩壊によって、いつ自分のポジションを奪われるかわからない時代になっている。同時に、年功賃金制度の崩壊によって、他者との競争が激化し、それは後輩であっても変わりはない。そこでは自分自身の成果が優先となって、後輩を指導する機会が減少している。このような現状にも関わらず、A社においては、職場全体で新人や後輩を指導するという風土が根づいている。なぜA社の人材育成は、有益に機能を果たしているのか。その答えの1つとして本稿の分析が示唆を与えると考えられる。

第2に、採用から新人研修までの長期的なスパンによるエントリー・マネジメントの設計が求められる。尾形（2007b）では、日本企業の長期的な採用戦略の欠如を指摘し、若年就業者の組織適応を促進させるためには、より長期的な視点に立って、採用とキャリア・デベロップメント・プログラムの設計を行い、相互にリンクさせることの重要性が論じられている。日本企業は、「採ったら現場任せ」という育成手法を見直す時期を迎えている。本稿の調査対象であったA社は、トップ自らが採用から新人研修に深くコミットして人材育成に取り組んでいる。そのような、A社の人材育成手法は、多くの日本企業に何らかの示唆を提供してくれるものと考えられる。

第3に、具体的な研修内容についての示唆である。多くの企業の新人研修は、会社の組織図や商品の説明、一般常識などの座学が中心であるが、A社

導入時研修が新人の組織社会化に与える影響の分析（尾形真実哉）

の導入時研修は、肉体的、情緒的な側面が強調されており、それが実践的な内容であることを新人やトレーナーの口から聞くことができた。新人研修には、どのようなプログラムが有益なのか。本稿での発見事実は、会社の人材育成の方向性と関連させ、より実践的なプログラムの開発について示唆を提供してくれる。

7-2. 今後の課題

今後の課題は2つあげられる。1つ目は、A社における新人達の組織社会化レベルの測定である。本稿では、A社で実施されている導入時研修が、新人の組織社会化にどのような影響を与えているのかを分析してきた。しかし、実際に、A社の新人達の組織社会化レベルが高いかどうかを理解することはできていない。今後、導入時研修の効果測定を意識した量的な調査が求められる。

2つ目は、導入時研修で得られた効果の仕事における有効性の検討である。本稿では、導入時研修で得られた効果が、仕事上でどのような影響を果しているのかを理解することはできていない。今後、導入時研修での経験が、実際の職場で仕事を遂行する上でどのように活かしているのかを考察することが求められる。

上述にあげられた課題の双方に有益なアプローチとして、本稿で対象となった新人達への追跡調査があげられよう。このアプローチによって、長期的なスパンから、導入時研修が職場参入や実際の仕事現場でどのような役割を果たしているのかを捉えることが可能になるであろう。

参 考 文 献

- Aronson, E. and J. Mills (1959), "The effect of severity of initiation on linking for a group," *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 59, pp. 177-181.
- Chew, M. S. (2001), *Rational Ritual: Culture, Coordination, and Common Knowledge*,

- Princeton University Press. (安田雪訳『儀式は何の役に立つか：ゲーム理論のレッスン』新曜社, 2003)。
- Deal, T. E. and A. A. Kennedy (1982), *Corporate Cultures*. Addison-Wesley Longman, Inc., (城山三郎訳『シンボリック・マネージャー』岩波書店, 1997年)。
- Feldman, D. C. (1977), "The Role of Initiation Activities in Socialization," *Human Relations*, Vol. 30, pp. 977-990.
- Festinger, L. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*. Row, Peterson and Company. (末永俊郎監訳『認知的不協和の理論：社会心理学序説』誠信書房, 1965年)。
- Fisher, C. D. (1986), "Organizational Socialization: An Integrative Review," In Rowland, K. M. and G. R. Ferris (Eds.), *Research In Personnel and Human Resources Management*, Vol. 4, pp. 101-145.
- Flanagan, J. C. (1954), "The Critical Incident Technique," *Psychological Bulletin*, vol. 51, no. 4, pp. 327-358.
- Flick, U. (1995), *Qualitative Forschung*. Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH. (小田博志・山本則子・春日常・宮地尚子訳『質的研究入門：<人間の科学>のための方法論』春秋社, 2002年)。
- Gundry, L. K. and Rousseau, D. M. (1994), "Critical Incidents in Communicating Culture to Newcomers: The Meaning is the Message," *Human Relations*, Vol. 47 (9), pp. 1063-1088.
- 浜口恵俊 (1982), 『間人主義の社会日本』東洋経済新報社。
- 間宏 (1974), 『日本的経営：集団主義の功罪』日本経済新聞社。
- 伊丹敬之・加護野忠男 (2003), 『ゼミナール経営学入門 第3版』日本経済新聞社。
- Jones, G. R. (1986), "Socialization tactics, self-efficacy, and newcomer's adjustments to organization," *Academy of Management Journal*, Vol. 29, pp. 262-279.
- 金井壽宏 (1994), 「「任せる」ことの機微：自律的状况における新人の情報アプローチ」『組織科学』第28巻, 69-84頁。
- 片桐雅隆 (2003), 『過去と記憶の社会学：自己論からの展開』世界思想社。
- Kelman, H. C. (1958), "Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change," *Journal of conflict resolution*, vol. 2, no. 1, pp. 51-60.
- 小池和男 (2005), 『仕事の経済学 第3版』日本経済新聞社。
- Kram, K. E. (1988), *Mentoring at work: Developmental Relationships in Organizational Life*. University Press of America, Inc. (渡辺直登・伊藤知子訳『メンタリング：会社の中の発達支援関係』, 白桃書房, 2003年)。
- Louis, M. R. (1980), "Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational settings," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp. 226-251.
- Louis, M. R. (1990), "Acculturation in the Workplace: Newcomers as Lay Ethnographers," In Schneider, B. (Eds.), *Organizational Climate and Culture*, Jossey-

導入時研修が新人の組織社会化に与える影響の分析（尾形真実哉）

- Bass Publishers, pp. 85-129.
- Louis, M. R., Posner, B. Z. and Powell, G. N. (1983), "The availability and helpfulness of Socialization practices," *Personnel Psychology*, Vol. 36, pp. 857-866.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W. J. and Chao, G. T. (1995), "A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes and the Moderating Effects of role Development Factors," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80 (3), pp. 418-431.
- Meyerson, D. and Martin, J. (1987), "Cultural Change: An Integration of Three Different Views," *Journal of Management Studies*, Vol. 24 (6), pp. 623-647.
- 守島基博（2004）, 『人材マネジメント入門』日本経済新聞社。
- 中島義明編（1999）, 『心理学辞典』有斐閣。
- 沼上幹（1995）, 「個別事例研究の妥当性について」『一橋ビジネスレビュー』第42巻第3号, 55-70頁。
- 沼上幹（2000）, 『行為の経営学：経営学における意図せざる結果の探究』白桃書房。
- 大倉得史（2008）, 『語り合う質的心理学：体験に寄り添う知を求めて』ナカニシヤ出版。
- 尾形真実哉（2006a）, 「人材育成マネジメントの多面的効果：組織社会化戦略の統合的視点による分析」『神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程モノグラフシリーズ』#0613。
- 尾形真実哉（2006b）, 「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53巻第1号, 61-86頁。
- 尾形真実哉（2007a）, 「キャリア初期における組織社会化の複眼的分析」神戸大学大学院経営学研究科博士論文。
- 尾形真実哉（2007b）, 「日本企業の新卒採用行動傾向の検討」『日本労務学会誌』第9巻第1号, 2-15頁。
- 尾形真実哉（2008a）, 「若年就業者の組織社会化プロセスの包括的検討」『甲南経営研究』第48巻第4号, 11-68頁。
- 尾形真実哉（近刊）, 「若年就業者のキャリア展望と組織定着の関係に関する実証研究：専門職従事者と非専門職従事者の比較を通じて」『甲南経営研究』
- 尾形真実哉・金井壽宏（2008）, 「組織行動論（organizational behavior: OB）への時間展望概念導入の試み：「希望の心理学」適用のための理論的考察と予備的実証分析」神戸大学大学院経営学研究科ディスカッションペーパー#875。
- 小川憲彦（2005）, 「組織社会化戦略が若年就業者の組織適応に与える影響」『人材育成研究』第1巻第1号, 79-93頁。
- Ostroff, C. and Kozlowski, S. W. J. (1993), "The Role of Mentoring in the Information Gathering Processes of Newcomers during Early Organizational Socialization," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 42, pp. 170-183.
- 坂下昭宣（2002）, 『組織シンボリズム論：論点と方法』白桃書房。
- 鮫岡峻（2005）, 『エピソード記述入門：実践と質的研究のために』東京大学出版会。

- Schein, E. H. (1968), "Organizational Socialization and the Profession of Management," *Industrial Management Review*, Vol. 9, pp. 1-16 頁。
- Strauss, A. and Corbin, J. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Saga Publications, Inc. (南裕子監訳・操華子・森岡崇・志白岐康子・竹崎久美子訳『質的研究の基礎：グラウンデッド・セオリーの技法と手順』医学書院, 1999年)。
- 鈴木竜太 (2007), 『自律する組織人：組織コミットメントとキャリア論からの展望』生産性出版。
- 高橋弘司 (1993), 「組織社会化研究をめぐる諸問題：研究レビュー」『経営行動科学』第8巻第1号, 1-22頁。
- 高橋俊介 (2006), 『人が育つ会社をつくる：キャリア創造のマネジメント』日本経済新聞社。
- 田村正紀 (2006), 『リサーチ・デザイン：経営知識創造の基本技術』白桃書房。
- Trice, H. M. and Beyer, J. M. (1984), "Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials," *Academy of Management Review*, Vol. 9 (4), pp. 653-669.
- 津田真澄 (1981), 『現代経営と共同生活体：日本の経営の理論のために』同文館。
- Turner, W. (1969), *The Ritual Process*. Aldine de Gruyter. (富倉光雄訳『儀礼の過程 新装版』新思索社, 1996年)。
- Tuttle, M. (2002), "A review and critique of Van Maanen and Schein's "Toward A Theory of Organizational Socialization" and implications for human resource development," *Human resource development review*, Vol. 1, No. 1, pp. 66-90.
- Van Gennep, A. (1909), *Les Rites de Passage*. Émile Nourry. (綾部恒雄・綾部裕子訳『通過儀礼』弘文堂, 1995年)。
- Van Maanen, J. (1976), "Breaking in: Socialization to Work," In Robert, D. (Eds.), *Handbook of Work, Organization, and Society*. Chicago: Rand McNally, pp. 67-130.
- Van Maanen, J. (1978), "People processing: Strategies of organizational socialization," *Organizational Dynamics*, Vol. 7, pp. 18-36.
- Van Maanen, J. and Schein, E. H. (1979), "Toward A Theory of Organizational Socialization," In Staw, B. M. (Eds.), *Research In Organizational Behavior*, Vol. 1, JAI Press Inc. pp. 209-266.
- 若林満・南隆男・佐野勝男 (1980), 「わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程：その経時的分析」『組織行動研究』第6巻, 5-131頁。
- Yin, R. K. (1994), *Case Study Research 2nd ed.*, Sage publications, Inc. (近藤公彦訳『ケース・スタディの方法』千倉書房, 1996)。