

組織社会化に関する研究動向
—組織の構造改革に関する調査に向けて—

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2023-03-21 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 奥藺, 淳二, OKUZONO, Junji メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.15053/0000000058

【研究ノート】

組織社会化に関する研究動向
—組織の構造改革に関する調査に向けて—

奥蘭 淳二

1 序論

個人がその所属する組織の価値や規範、態度、知識など、当該組織の構成員となるために必要な素養を獲得するプロセスは組織社会化と呼ばれる(Chao et al. 1994:730; Van Maanen and Schein, 1977:4-7, 11)。本稿においては、特に組織社会化の前提として注目されてきた個人の「アンラーニング」に注目し、この現象が、個人を対象としたサーベイ調査によって、どのように量的に観察されてきたのか検討していくこととする。

組織社会化は、経営学等の分野において研究が進められてきただけでなく、組織における重要関心事であることから、「社会化」という言葉が用いられるかは別として、ビジネス書のテーマとなることも多い。これらにおいて、「教育すること」の目的は、個人の知識、スキルを高めることによって組織そのものの生産性を高めたり、仕事に愛着をもたせることによって従業員の定着を図ったりといったように、組織社会化のエッセンスに位置づけられるものと近い議論が数多く見られる。

こうしたビジネス書と経営学における組織社会化との相違は、方法論のちがいであろう。前者が著者の思いや経験、伝聞によって記述されているのに対し、後者は理論的考察または方法論的検討に基づいてなされた観察をもとに記述されている。

組織社会化という営みやプロセス、その結果について客観的かつ正確に観察し、どの組織にも適用可能な理論を構築することは困難と言わざるを得ない。なぜなら、組織文化、すなわち、長きにわたって形成されてきた

特殊な用語やイデオロギー、仕事の判断基準や、上司部下や外部関係者などのように関わるべきかなどの経験則や価値基準によって構成されるもの(e.g. Van Maanen and Schein, 1977:1)に根ざした組織の価値や規範、態度、知識などを獲得することを観察するには、その構成員の属する組織の組織文化を把握するための方法も検討せざるを得ないからである。そこで、本稿では、海軍から分離して非軍事組織となつて約 20 年が経過したフィリピンコーストガード(以下、PCGという。)職員を対象とした組織社会化に関するサーベイ調査を実施することを想定して理論的検討を行っている。

このため、まずは第二章において、PCGの職員を対象としたサーベイ調査が組織社会化研究においてどのような意味を持つのかを論じる。次に第3章では、組織社会化研究における「組織」とは何かについて改めて検討する。第4章においては、組織社会化プロセスにおいて重要な要素である組織文化と組織社会化との関係について議論する。第5章においては、組織社会化プロセスの担い手である組織そのものが変化することを説明し、組織文化の変化に直面したその構成員は文化の変化を受け入れるため、これまで自分が学習してきたことを捨て去ることが必要となってくることを述べる。こうしたアンラーニングと言われる現象は、転職や転籍に伴うものが多く研究されているが、特に本稿では、組織の構成員は転職も転籍もしていないのにアンラーニングが求められるほどの組織文化の変化に直面しうることを論じる。そして、第6章において、サーベイデータを用いた研究において、アンラーニングという現象がどのように観察されてきたのかを論じる。

2 組織社会化研究の事例としてのPCG

PCGは、主として海上交通の安全確保を任務として 1901 年に設立された政府組織であり、様々な曲折を経て、1967 年、海軍の下部組織として位置づけられることとなった。海軍時代のPCGは航路標識の維持管理、海上における人命財産の保護、法執行等、今日のPCGとほぼ同様の海軍とは異なる専門性が要求される任務を与えられており、PCGと海軍本体

とでは業務の内容が本質的に異なることは組織的にも認識されていた。このため、軍人がPCGの業務に関する試験にパスすれば Coast Guard Eligibility Badge が与えられ、着用することが認められた(Okuzono and Matsumoto, 2018:92)。他方、人事について、PCGはあくまでも海軍の一部署として取り扱われた。その結果、海軍の軍人が一つの勤務先としてPCGに配属され、人事異動にともなって軍人は海軍本体とPCGを行き来した。こうした任用形態であることから、幹部を含むPCGの士官に任用される軍人が必ずしも Coast Guard Eligibility Badge 保有者とは限らず、コーストガードの専門性は必ずしも確保されなかったと言われている(Philippine Coast Guard, 2003:1)。

海軍の一部であったPCGが転機を迎えたのが、1998年の運輸通信省への移管であった。当時のPCG職員は海軍に戻れない片道切符でPCGに残留するか、海軍に戻るかを選択することとなった(Okuzono and Matsumoto, 2018; 永山, 2000)。その結果、PCGは独自の職員に対して、独自にデザインした教育を施し、自律的な人事で職員の組織社会化を促すことが可能となり、コーストガードとしての組織文化を醸成する土壌が完成することとなった。

だが、制度的な組織構造上の土壌が完成したとしても、そこに非軍事組織のコーストガードが根付いたと言えるかは別の問題である。なぜなら、PCGの職員には以下のような多様性があり、それが非軍事組織としての組織社会化にどの程度の影響を及ぼしているかが未知数だからである。

- ① PCGは組織としては、これまで海軍の一部としての文化と決別することを選んだ。
- ② 1998年以後、PCGに在籍した元軍人は、自らの意思で、新たにつくられたノンミリタリーのPCGに移ることを選択した。
- ③ 移管以後、軍人出身職員とそうでない職員とが混在することとなり、年々非軍人出身職員の比率が高まった。ただし、Philippine Military Academyの卒業生もPCGに就職している。
- ④ PCGのベテラン職員や幹部層は旧軍人であり、海軍において長らく社会化されてきた。彼らは、立場的には新しいPCGの組織文化形成

の推進者となり得るが、真の意味で軍人であることをやめられていたのかは不明である。また、例えば山根(2014)が指摘するように、フィリピン政治における軍の影響力はフィリピン研究において指摘されており、軍と政治の相互依存関係により、閣僚級や政府系企業のトップをはじめとした政府関係組織の人事に軍は強い影響力を持っている。特に、Philippine Military Academy の同窓会システムがこうした関係を媒介する一つ柱となっている。PCGにおいても、歴代幹部の多くは Philippine Military Academy の卒業生で占められている。このようなことから、軍人出身のPCG幹部の選好は軍人としてのアイデンティティや軍人ネットワークを維持することにあるとみるべき要素もある。

このように、PCGの制度的変化だけでなく、その職員に目を向けると、組織改革が組織変化に直結したという仮説は、検証されるべきであることがみえてくる。本稿は、この仮説を検証するための一つのステップとして、こうした特徴を有するPCG職員が組織の変化を受け入れ、再社会化していくプロセスを研究するための理論的背景となるものである。

3 組織文化と組織社会化

Saks and Ashforth (1997)は、組織社会化が主として学習プロセスであると定義されていることを前提に、それまでの組織社会化研究の統合モデルを提示した。つまり、社会化の文脈、社会化の戦術、情報、受け手に関する変数が、社会化プロセスに作用し、個人のスキルや組織に対する適合性の向上だけでなく、彼らの社会的アイデンティティやモチベーションのような心理にも影響を及ぼす、というのである。そしてそうした個人の変化が組織文化の強化や職員の定着、能率の向上に結びつくことから、個人と組織は相互に影響し合うことを論じたのである(他に、Reichers, 1987などがある)。

このモデルの含意を検討すると、組織社会化プロセスを観察するためには、少なくとも以下2つの点に留意が必要である。

第1に、個人が組織に属することになり、あるいはそれに準じた環境に置

かれ、組織の社会化戦術に基づく社会化プロセスが始まったとき、これまで個人が重視、獲得してきた「必要な価値や規範、態度、知識など」と、組織が重視し、獲得してほしいと考えている「必要な価値や規範、態度、知識など」とにどのような違いがあったのかという点である。何にどこまでの均質性を求めるのかは組織によって異なるであろうが、上述の多様性を修正することを組織が望んだとき、組織の社会化戦術にそれが反映されることが考えられる。

組織による社会化の仕掛け（社会化戦術）だけでなく、構成員に関する変数（受け手のバックグラウンド、信念、個性等）も社会化プロセスに影響するとすれば、実際には個人が組織に参入する前から、個人の社会化プロセスはすでに始まっていると見ることもできる。例えば、医師や看護師を目指す者は、ほとんどの国において高等教育の段階からすでに社会化のプロセスに置かれるよう教育制度が設計されている。また、そうした制度的な卒前の社会化プロセスがなくとも、例えば軍人や警察官、教師を目指す者は組織の構成員としてというよりも、当該専門職業人として、何が「必要な価値や規範、態度、知識など」といえるか自ら考え、それを得ようと、組織に属する前から何らかの学習を始めている可能性がある。それ以前に、個人が当該専門職業人を目指すと決めるプロセスすら組織社会化に影響しているかもしれない。個人にとって、組織よりも職業の方がより上位の存在であるとしたら、社会化プロセスにおける組織の重要性は相対的に下がることとなる。

このように、社会化プロセスを組織が完全にコントロールすることは不可能であろう。個人が所属する組織の考える「必要な価値や規範、態度、知識など」と、個人がこれまでに身につけてきた「必要な価値や規範、態度、知識など」とにはギャップがある。

こうしたギャップの程度や性質は組織の構成員ごと異なることから、組織文化の解釈や、社会化の内容、ひいてはアイデンティティにも多様性が生じることとなるだろう。

第2に、新たな組織文化との出会いが組織社会化プロセスに与える影響は一様ではないということである。

ローカルな文化が形成された組織の中に、何の文脈も共有していない個人が参入し、何らかの形でなじんでゆく。そうした変化を捉えやすいからこそ、組織社会化研究において一大勢力といえるのは新規参入者を対象とした研究なのであろう (e. g. Allen, 2006; Cooper - Thomas and Anderson, 2002; Griffin et al., 2000; Ostroff and Kozlowski, 1992, 1993; 尾形, 2012)。

ここにいう、新規参入者には、いわゆる新卒での新入社員だけでなく、中途採用での新規参入者も含まれるのだが、この両者の組織社会化には違いがあるといわれている (尾形, 2018:50)。中原 (2017)などは、後者の組織社会化を特に組織再社会化と呼び、組織再社会化の特徴、つまり、ある組織においてすでに社会化された個人が、別の組織における組織社会化のプロセスを通り直すときの特徴を明らかにしている。これによると、中途採用者の前職と現職とが同職種の人の方が、そうでない人よりも「学習棄却課題」に直面する傾向にある。中途採用者が前職において培ってきたノウハウや経験が現職の組織文化になじまない場合、それがかえって足かせとなることがあるというのである。すなわち組織再社会化には、これまで培ってきたノウハウや経験を個人が捨てる、あるいは組織が個人に捨てさせる学習棄却、いわゆるアンラーニングといわれるプロセスが含まれざるを得ないのである (中原, 2017; 尾形, 2018:50)¹⁾。

このように、組織再社会化という概念の登場は、組織社会化という現象における組織文化の重要性を浮き彫りにしている。

上述の研究は、個人が新たな組織に参入するという意思決定をすることによって始まる組織社会化を対象としている。しかし、PCGに残留する意思決定はこれとは若干性質を異にする。PCG職員たちは、変化した後のPCGに残ることを決めているが、積極的に変化を受け入れているとは限らない。つまり、新規参入とは異なり、非能動的な意思決定によって組織文化の変化を受け入れた構成員が一部存在している可能性がある。組織再社会化に当たり、彼らは中途採用者と同じような葛藤を抱え、同じよう

¹⁾ これがどのようにして測定されたかについては、後述。

にアンラーニングを経て新たな文化になじんでいくのだろうか。それとも、組織の側が変化したことによって再社会化を迫られるプロセスは中途採用者のそれとは異なるのであろうか。

4 「組織」とは何か

(1) 組織と職業

組織社会化の議論において、複雑な問題となりうるのが、個人のアイデンティティが組織にあるのか職業にあるのかということであろう(村上, 2018:42)。

Schein (1996)は、例えば専門職のような組織内に存在する個人それぞれの属性やそれに基づく文化の違いが、組織の学習において障壁となり得ることを論じている。医師や看護師、弁護士など、業務の遂行に当たって高い専門性が必要とされる職業に就く個人のアイデンティティは組織に対するものではなく、職業に対するものである可能性が示唆されている。このため、専門職業人は彼らの専門性の背景にあるコミュニティにおいて重視される「必要な価値や規範、態度、知識など」を重視するため、組織の変化を受け入れにくいと言うのである。

しかし、逆に専門性が組織文化の違いを乗り越える足がかりとして機能している例も見られる。例えば、小西 et al. (2014)は看護師の組織社会化に関する研究だが、実際のインタビュー調査においては、組織ではなく職業を意識した発言が見られた²⁾。具体的には、ある看護師が病院を移り、新しい職場の業務手順や考え方になじんでいくプロセスにおいて、これまで自分が学んできたやり方やポリシーを譲歩することにした。このとき、この看護師は、「システムや手順の違いはあっても、根底にある看護の基本は変わらないものだ」と認識して、「折り合いつけ」ている。専門性を基盤にして新たな組織文化を受容するということがありうるのである(小西 et al., 2014:30-31)。

²⁾ 具体的には、「書類上のこととかこの病院のシステムをしっかりと教えていただければ、それ以外はまあ施設変わっても看護は同じかなと思うんで」という発言であった(小西 et al., 2014:32)。

上述のPCG職員に関して言えば、1998年の運輸通信省への移管にあたり、軍人だったPCG職員はPCGという組織の一員であるというラベルは維持しつつ、より上位の「軍人」としてのラベルを失う。軍人であるということに対するアイデンティティの内容やその大きさには個人差はあるであろうが、軍人のアイデンティティそのものや「軍人であること」の重要性を前提とした社会学的研究は数多く存在していることには意味があると考えべきであろう(e.g. Akerlof and Kranton, 2005)。軍人であることをやめてPCGに残ることを選択した個人は、「軍人であること」よりも下位組織であるコーストガードにアイデンティティを感じていたのか、それとも別に理由があったのだろうか。仮にアイデンティティを感じていなかったとすれば、その後コーストガードにアイデンティティを感じるようになるのか、そのきっかけは何か、組織はそれを意図的に与えることに成功しているのだろうか。

(2) 下位組織の重要性

組織文化が「長きにわたって形成されてきた特殊な用語やイデオロギー、仕事の判断基準や、上司部下や外部関係者とどのように関わるべきかなどの経験則や価値基準によって構成されるもの」だとするならば、組織とは必ずしも会社や省庁のような単位ではなく、部や課といった下位組織のこともあれば、インフォーマルなグループのこともあり得る。加護野(1982:91-92)は、組織内部にも部門間のコンフリクトがあることを前提として、公式な組織以上に内部のインフォーマルなグループや下位文化が重要であることを論じている。

ある組織文化に基づいた組織社会化が進展すれば、個人と当該組織との結びつきは強くなることだろう。この過程で、「その組織に属するということ」や、「その職に就いているということ」が個人のアイデンティティの一部を形成することがあり得る。こうした現象にまで視野を広げたとき、個人の帰属意識がどこにあるかは重要である。

特に、組織全体とその下位組織を想定したとき、下位組織の組織文化間に相違があることは十分に起こりうる。こうした組織内組織の文化の不一致の程度、その不一致が組織全体にどのような影響を及ぼしており、組織

全体としてその不一致にどのように対処しようとしているのかが、構成員の認識する組織文化や組織社会化に大きく影響している可能性がある。

こうした観点から、誰がどのレベルの組織文化に基づいて組織社会化戦術を組み立てているか、組織社会化過程において個人は誰とどの程度接触しているかなど、下位組織を意識した調査が必要となることがあり得ることには留意が必要である(加護野, 1982:96)。

5 組織文化の変化による個人のアンラーニングに関する研究

(1) 組織の変化

前章において、中途採用者がこれまでの組織を離れ、別の組織に新規参入する場合、社会化のプロセスが新卒の新規参入者とは異なることがあり得ることを論じた。他方、組織が経営環境の変化等にさらされ、既存の組織文化を大きく変容させざるを得ない局面に至った場合、組織を構成している個人の大多数がその文化を受容し、再社会化を迫られることもあるだろう。

近年、日本においても企業の M&A が活発化しており、1990 年代においては年間 1000 件を下回っていた M&A が 1999 年以降、急激に増大し、2018 年には年間 4000 件近い数に膨れ上がっている³⁾。このすべてで経営方針がドラスティックに変化するわけではないであろうが、新しい経営体による評価や変化する外部環境にさらされ、組織文化、すなわち長きにわたって形成されてきた特殊な用語やイデオロギー、仕事の判断基準や、上司部下や外部関係者とのように関わるべきかなどの経験則や価値基準によって構成されるものが、場合によっては変化を要求されることはあるだろう。

(2) 行政組織の改革と変化?

こうした変化は行政においても起こりうる。

戦後、安定していた日本の府省は、2001 年の中央省庁の再編にあたり、大きな変化を迫られた。例えば、北海道開発庁、国土庁、建設省、運輸省の 4 省庁が国土交通省に、厚生省と労働省が厚生労働省に、そして総務庁、

³⁾ 詳細のデータについては、MARR Online ウェブページ <https://www.marr.jp/genre/graphdemiru> を参照のこと。

郵政省、自治省が総務省に統合されるなど、行政機関の数を半減させるという経営統合的な大改革が行われたのである。これに対し、真淵（2009）は真の行政の変化は必ずしも改革によるものではないことから、「改革なき変化」でありうる一方、中央省庁再編は「変化なき改革」であり、統合は融合ではなかったことを指摘する。なぜなら、中央省庁再編を政策単位である局や課の単位で見ると、ほとんどが旧省からの横滑りであり、下位組織の統合は促されなかったからである。この原因として、城山・細野（2002:389）が指摘したのが、組織文化の違いであった。

これに対し、この時期の行政のドラスティックな変化を指摘するのが、政官関係の変化を指摘する諸研究である（e. g. 真淵, 1997; 村松, 2010）。これらの研究によれば、変化したのは組織ではなく、政治と官僚制の関係である。この変化は、府省すべてを内包する日本の行政組織における官僚制と政治との関係性という組織レベルよりもマクロのレベルでの変化であるとともに、個々の官僚と個々の政治家というミクロの変化とも言える。官僚たちは、他のアクターや外部環境の変化に伴って政治や業界との関係を見直さざるを得なくなった。それに伴って、組織内での管理や仕事のありよう、情報伝達経路も変化してきた（曾我, 2006）。制度的な組織構造の変化がなくとも、組織文化はドラスティックに変容することがありうるのである。そのような意味では、組織の変化をどのように定義づけ、具体的にそれをどのように捉えるのかは課題となりうるとともに、個人が組織の変化をどう認識しており、これに対応しようとしているのかもまた、研究課題となり得るだろう。そして、その前段階にあるのが、すでに通用しなくなった経験、過去の組織文化を捨て去る「アンラーニング」ということになるのである。

P C Gを例に取れば、1998年の海軍からの分離と運輸通信省への移管は、確かに「改革」ではあるが、「変化」といえるのかは別問題であろう。1998年のP C Gの改革は、海軍にあったP C Gをそのまままるごと運輸通信省に移管したものであり、下位組織の再編がなされたわけでも、任務が見直されたわけでもない。要職に就いたのは海軍で組織化されたベテラン軍人であった。このような状況にあって、日本の海上保安庁からの政策移転の

影響を受けつつ(Okuzono & Matsumoto, 2018)、組織文化がどのように変化し、個人がそれにどのように応えてきたのか。こうした組織社会化プロセスを観察することが、変化をとらえることにつながるだろう。

(3) 組織が変化した場合における個人のアンラーニング

個人がこれまでの組織と異なる組織に転籍する場合、アンラーニングという課題を抱えるのは主として転籍した個人であろう。他方、明示的な改革による変化にせよ、そうでない変化にせよ、組織そのものが大きく変化したとき、そこで働く個人はもちろんのこと、組織自体が組織文化のアンラーニングを迫られることになる。

Windeknecht and Delahaye (2004)は、個人のアンラーニングと、組織のアンラーニング両者を統合したモデルを提示した。すなわち、組織レベルの学習とアンラーニング、そして個人レベルの学習とアンラーニングにおいて、いくつもの要因が同時並行的に影響を及ぼし、組織レベルの学習とアンラーニング及び個人レベルの学習とアンラーニングも相互に影響し合うというのである。このモデルにおける要因は、K. L. Becker (2005)により細かく定義されることとなった。これを単純化し、個人レベルでの学習とアンラーニングに影響する要因と、組織レベルでの学習とアンラーニングに影響する要因をまとめたのが、表1である。

	個人レベル	組織レベル
明示的情報	形式知	制度 ⁴⁾
非明示的情報	暗黙知	組織の記憶
慣習	個人の価値判断基準	組織文化

表 1 個人と組織のアンラーニングモデル (Windeknecht and Delahaye (2004))

この表における個人が得た形式知や暗黙知は、学習やアンラーニングの対象であるだけでなく、学習やアンラーニングに影響する要因として機

⁴⁾ Windeknecht and Delahaye (2004)においては、“Inert Knowledge”とされている。直訳すれば不活性知となるが、K. L. Becker (2005)は、このモデルにおける“Inert Knowledge”につき、組織的な政策や手続き、経営システムなどの文書に見られる知識としている。これを本稿では「制度」と表現した。

能するものであることには注意が必要である。すなわち、人はこれまで得た知識と相反する情報を得たとき、これまで得た知識を守るために、新しい情報の方を否定することが報告されている (Becker, 2005: 662-664)。それは、組織のレベルにおいても言えることであり、一度制度などの体系ができてしまえば、仮にそれが不合理だと後にわかって、それを変化させることは簡単でないことは、政治学や経済学においても指摘されている (Liebowitz and Margolis, 1995; Pierson, 2000 など)。

こうした困難にもかかわらず、インクレメンタルにせよ、急激にせよ、これらの要因を超えて個人も組織も環境に合わせて変化している。その変化の一部にアンラーニングがあるという仮説は十分に成り立つであろう。

例えば、組織のアンラーニングにおいて、新たな環境における個人の再社会化がエンジンとして機能しているという報告がある (安藤 and 杉原, 2011)。この研究は、大規模なアンラーニングが必要となったとき、組織はどのようなメカニズムでそれを達成するのかを明らかにしようとしたものである。その結果、各階層の個人のアンラーニングの足並みがそろったとき、組織のアンラーニングが進むこと、そして、組織のアンラーニングの中核的な主体は一定ではなく、トップ、ミドル、一般職員がそれぞれ役割を果たしうるし、それぞれがブレーキにもアクセルにもなり得ることを指摘している。こうした結論は一つの組織にフォーカスし、ほぼリアルタイムに数多くのアクターに聞き取り調査を実施したことによって、状況の推移を刻々と観察したからこそ、組織内のアクター間の関係性の変化を追跡することに成功している。

Saks and Ashforth (1997) は、実験と時系列分析の強みを強調するのに対し、クロスセクション分析や個人のナラティブ分析では社会化の動態をうまく捉えることができないという弱みがあることを指摘している。しかし、こうした時系列の変化を捉え、アンラーニングの発生メカニズムを明らかにした研究の存在は、参与観察に近い時系列の綿密なケーススタディには、社会化プロセスを生き活きと描き出す力があることを示している。

逆に、加護野 (1982) は、ホーソン実験を例示しつつ、行動の観察を通じて、下位文化も含む複合的な組織における価値や規範を把握することは、

観察範囲の制約から困難であることを指摘している。また、参与観察や時系列データの強みは個人や組織の変化を観察できることにあるものの、Selection Bias の問題がついて回る。つまり、研究者が自分の意図する結論がでることを期待して、対象者や事例を選択するということが起こりやすい。参与観察や事例研究はクロスセクションデータに比べて観察の数が少なくならざるを得ないため、Selection Bias が観察結果やその解釈に与える影響は大きくなってしまう。

また、本稿が意図する 1998 年に発生した P C G 改革における個人と組織の観察において、今更 1998 年に戻ることはできない。改革後 20 年という時間が経過した今となつては、集められるデータに限界がある。だとすれば、それに合わせた観察のあり方を検討せざるを得ない。その一つの手段として、クロスセクションデータに意味を見いだすことはできないであろうか。

6 クロスセクションデータによるアンラーニング研究

(1) クロスセクションデータの役割

Hislop, Bosley, Coombs, and Holland (2014)は、2000 年から 2012 年までのアンラーニング研究をとりまとめ、それぞれの研究におけるアンラーニングの定義、組織、チーム、個人のどのレベルのアンラーニングにフォーカスしているのか、研究のトピック、どのようなデータに基づく研究なのかを表 2 のような形式にまとめている (Hislop et al., 2014)⁵⁾。

⁵⁾ Hislop et al. (2014:table 1& table2)より筆者作成。なお、筆者の加筆修正内容は以下の通りである。第 1 に、Martin (2011)及び Zahra, Abdelgawad, and Tsang (2011)が当該表から漏れていたため、筆者が Hislop et al. (2014:table 1)を補強した。第 2 に、K. Becker, Hyland, and Acutt (2006)については個人のアンラーニングと組織のアンラーニングの両方を、Navarro and Moya (2005)と Mavin, Bryans, and Waring (2004)については個人のアンラーニングとグループ/チームのアンラーニングの両方を対象としているため表 2 ではカウントしていない。

	Survey	Qualitative	Theoretical
Individual Unlearning	6	5	2
Team Unlearning	3	0	0
Organizational Unlearning	5	2	8

表 2 Hislop et al. (2014)にみる 2000 年から 2011 年にかけての先行研究の対象と方法

ここから示されるのは、方法論として一般的なのはサーベイデータによる研究であることが見て取れるとともに、組織のアンラーニングも個人のアンラーニングも同程度の件数の研究が見られることである。これに対し、質的研究については、組織のアンラーニングや下位組織のアンラーニングの研究はあまり実施されていないようにみえる。Hislop et al. (2014) が必ずしもすべてのアンラーニング研究を網羅しているとは限らないが、サーベイデータが一定の役割を果たしてきたことは事実である。

(2) 調査票による調査のための操作化

本節では、個人及び組織におけるアンラーニングとそれに関する重要概念が、調査票による調査においてどのように操作化されてきたのかをみていく。

まず、組織再社会化における課題として個人のアンラーニングが重要であることを指摘した中原(2017)においては、中途採用者が直面する学習課題について明らかにするために 54 の質問項目を設定している。これに対する因子分析によって、学習棄却課題と命名された因子を含んでいたのが、以下の 4 つの質問であった(中原, 2017:407-408)。

- 「現在の職場では通用しない「以前の職場での知識・スキル」を捨て去ることができなかった。」
- 「現在の職場では通用しない「過去の経験」を捨て去ることができなかった。」
- 「現在の職場では通用しない「以前の職場での仕事のやり方」

を捨て去ることができなかった。」

- 「過去の職場でつちかった仕事の信念が現在の職場で通用せず困惑した。」

他方、チームのアンラーニングが発生するメカニズムとアンラーニングの帰結を構造方程式モデルによって総合的に解析したのが Akgün et al. (2006)である。彼らは、アンラーニングの有無を直接質問によって観察したのではなく、「チームの考えの変化」と「ルーチンの変化」を質問することによって、アンラーニングという潜在変数を導き出した。環境の変化とそれに伴うチームの不安、チームに生じた危機がチームのアンラーニングを促し、アンラーニングの結果として、チームは新たな情報や知識を受容し、それを新製品の開発に活用することが示された。Matsuo (2017)はこれを個人のアンラーニングの観察に応用している。すなわち、Akgün et al. (2006)と同様、考えの変化とルーチンの変化について5件法を用いて観察したのである。具体的には、以下の事柄について、回答者が Strongly Disagree から Strongly Agree のいずれかを選ぶ問いかけをしたのであった(Matsuo, 2017:9)。

- 技術革新、外部環境、顧客の需要のそれぞれに関する考えの変化
- ルーチン、すなわち、仕事の方法や手続き、情報収集と情報共有の方法、意思決定過程と方法それぞれに関する変化

観察方法としての両者の違いはそれほど大きくない。すなわち、個人が所属する組織をとりまく環境の変化と、組織文化の変化の両方を受容するため、過去の経験や考え、認識を改めることができたかを、それぞれの関心に合わせた形で質問が構成されているからである。その意味では、個人が属する組織が組織 A から組織 B に移る状況であっても、個人が属する組織が改革され組織 A が組織 A' に変わる状況であっても、質問票を用いた観察の仕方に大きな違いはないように考えられる。

問題は、組織文化の部分である。「現在の職場」が何を指すのかは回答者によって異なるからである。中原(2017)の研究目的の場合、回答者にとっての「組織」が具体的に何を指すかを特定する必要はないため、上述のよ

うな設計となっていたものと考えられる。しかし、下位組織の重要性や個人が何にアイデンティティを感じているかなど、第3章において議論した下位組織や職業、専門性のような事柄がクローズアップされるような間に向き合う場合には、問いかけに工夫が必要と考えられる。

7 まとめにかえて

調査票による調査には、どうしても、いわゆる Social Desirability Bias の問題がついて回る。つまり、回答者は自分の思いに反して、社会的に望ましいと考えられる選択肢を選ぶことが起こりうるし、それが因果関係を過大評価させる原因となり得る (e. g. Karp and Brockington, 2005)。これを予防したり、妥当な解釈をしたりするための工夫についても研究は進められているが (e. g. Fisher, 1993; King and Bruner, 2000)、バイアスを完全に回避することは困難と言わざるを得ない。

逆に、参与観察や事例研究のような時系列データやナラティブによる質的研究にも欠点がないわけではない。個人と組織との関わり合いを説明するために様々な方法論が切磋琢磨している状況にあるのは、他の社会科学と同じなのであろう。どちらにも欠点があるからこそ、様々な事例、様々な対象、様々な方法による蓄積が求められる。サーベイを用いなければ観察できない現象、明らかにできない理論があるとするならば、挑戦する価値はあるはずである。

謝辞

本研究は学術研究助成基金助成金（課題番号 17K18448）の助成を受けたものです。

参考文献

- Akerlof, G. A., & Kranton, R. E. (2005). Identity and the Economics of Organizations. *Journal of Economic perspectives*, 19(1), 9-32.
- Akgün, A. E., Lynn, G. S., & Byrne, J. C. (2006). Antecedents and consequences of unlearning in new product development teams. *Journal of Product*

- Innovation Management*, 23(1), 73-88.
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237-256.
- Becker, K., Hyland, P., & Acutt, B. (2006). Considering unlearning in HRD practices: an Australian study. *Journal of European Industrial Training*, 30(8), 608-621.
- Becker, K. L. (2005). Individual and organisational unlearning: directions for future research. *International Journal of Organisational Behaviour*, 9(7), 659-670.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied psychology*, 79(5), 730-743.
- Cooper - Thomas, H., & Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of occupational and organizational psychology*, 75(4), 423-437.
- Fisher, R. J. (1993). Social desirability bias and the validity of indirect questioning. *Journal of consumer research*, 20(2), 303-315.
- Griffin, A. E., Colella, A., & Goparaju, S. (2000). Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective. *Human resource management review*, 10(4), 453-474.
- Hislop, D., Bosley, S., Coombs, C. R., & Holland, J. (2014). The process of individual unlearning: A neglected topic in an under-researched field. *Management Learning*, 45(5), 540-560.
- Karp, J. A., & Brockington, D. (2005). Social desirability and response validity: A comparative analysis of overreporting voter turnout in five countries. *The Journal of Politics*, 67(3), 825-840.
- King, M. F., & Bruner, G. C. (2000). Social desirability bias: A neglected aspect of validity testing. *Psychology & Marketing*, 17(2), 79-103.
- Liebowitz, S. J., & Margolis, S. E. (1995). Path dependence, lock-in, and

- history. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 205-226.
- Martin, d. H. (2011). Organizational forgetting, unlearning, and memory systems. *Journal of Management Inquiry*, 20(3), 302-304.
- Matsuo, M. (2017). Managers' exploration activities and individual unlearning: the mediating role of learning orientation and reflection. *The International Journal of Human Resource Management*, 巻号不明, 1-19. doi:10.1080/09585192.2017.1362022
- Mavin, S., Bryans, P., & Waring, T. (2004). Unlearning gender blindness: new directions in management education. *Management decision*, 42(3/4), 565-578.
- Navarro, J. G. C., & Moya, B. R. (2005). Business performance management and unlearning process. *Knowledge and Process Management*, 12(3), 161-170.
- Okuzono, J., & Matsumoto, H. (2018). *What Part did SEAMANSHIP play in restructuring the PCG?* Paper presented at the The 16th IAIN World Congress 2018, Makuhari Messe, Chiba, Japan.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel psychology*, 45(4), 849-874.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of vocational Behavior*, 42(2), 170-183.
- Philippine Coast Guard. (2003). *Philippine Coast Guard Officer's Career Pattern*. (2003.3.23). Manila.
- Pierson, P. (2000). Increasing returns, path dependence, and the study of politics. *American political science review*, 94(2), 251-267.
- Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of management review*, 12(2), 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(2), 234-279.

- Schein, E. H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan management review*, 38(1), 9-20.
- Van Maanen, J. E., & Schein, E. H. (1977). Toward a theory of organizational socialization. In B. Staw (Ed.), *Annual review of research in organizational behavior*, vol. 1. New York: JIP Press.
- Windeknecht, K., & Delahaye, B. (2004). *A model of individual and organisational unlearning*. Paper presented at the Proceedings 18th annual Conference of the Australian and New Zealand Academy of Management, Dunedin, NZ.
- Zahra, S. A., Abdelgawad, S. G., & Tsang, E. W. (2011). Emerging multinationals venturing into developed economies: Implications for learning, unlearning, and entrepreneurial capability. *Journal of Management Inquiry*, 20(3), 323-330.
- 安藤史江, & 杉原浩志. (2011). 組織はどのようにアンラーニングするのか?—社会福祉法人 X 会にみる段階的な組織アンラーニング (特集 経営組織の分厚い記述). *組織科学*, 44(3), 5-20.
- 永山哲宏. (2000). フィリピンコーストガード (PHILIPPINE COAST GUARD (PCG)) について. *COMPASS 海上保安関係国際情報*, 38, 55-58. (正確には著者氏名は永山哲弘であるが、読者が上記文献を検索する助けとするため原文ままとした)
- 加護野忠男. (1982). 組織文化の測定. *国民経済雑誌*, 146(2), 82-98.
- 小西由起子., 撫養真紀子., 勝山貴美子., & 青山ヒフミ. (2014). 看護職における再就職者の組織社会化の様相. *日本看護管理学会誌*, 18(1), 27-35.
- 城山英明, & 細野助博. (2002). 中央省庁等改革 (橋本行革) とその後の課題. In 城山英明 & 細野助博 (Eds.), *続・中央省庁の政策形成過程: その持続と変容* (pp. 377-394). 東京: 中央大学出版部.
- 真淵勝. (1997). 大蔵省はなぜ追いつめられたのか: 政官関係の変貌 (Vol. 1359): 中央公論社.
- 真淵勝. (2009). *行政学*. 東京: 有斐閣.
- 曾我謙悟. (2006). 中央省庁の政策形成スタイル. In 村松岐夫 & 久米郁男 (Eds.), *日本政治 変動の30年* (pp. 159-180). 東京: 東洋経済新報社.

- 村松岐夫. (2010). *政官スクラム型リーダーシップの崩壊*: 東洋経済新報社.
- 村上杏子. (2018). 組織社会化の概念分析. *東京有明医療大学雑誌*, 10, 41-44.
- 中原淳. (2017). 中途採用者の組織再社会化. In 中原淳 (Ed.), *人材開発研究大全* (pp. 399-422). 東京: 東京大学出版会.
- 尾形真実哉. (2012). リアリティ・ショック (reality shock) の概念整理. *甲南経営研究*, 53(1), 85-126.
- 尾形真実哉. (2018). 中途採用者の組織適応に関する量的比較分析 入社方法と主観的業績に焦点を当てて. *甲南経営研究*, 59(1), 45-87.
- 山根健至. (2014). *フィリピンの国軍と政治: 民主化後の文民優位と政治介入*: 法律文化社.