

# 予期的社会化と企業内教育・訓練

## —外航海運企業の大学運営に関する事例研究—

米 澤 聡 士

### I はじめに

本稿の目的は、現場レベルにおける外国人従業員の「予期的社会化」に焦点を当て、フィリピンにおける外航海運企業の大学運営に関する事例研究から、効果的な予期的社会化プロセスとその役割を明らかにすることである<sup>1)</sup>。

外航海運企業に従事する船員は、その大部分を外国人が占めているだけでなく、外国人船員は全員、期間限定的な契約ベースで雇用されるとの特徴をもつ。世界的に船員不足が継続する今日の経営環境において<sup>2)</sup>、外航海運企業にとっては、船舶のオペレーション現場を担う船員の安定的な確保や、能力水準の標準化および高度化が重要な課題となっている。

この課題を解決する有力な手段として、船員の組織社会化が挙げられる。組織社会化の役割は、組織での職務遂行に必要とされる技能形成と、組織の価値観やポリシー、組織風土に適合する行動変容とに大別される。世界各国の船員を短期間の契約ベースで雇用する外航海運企業にとっては、

世界レベルで船員の組織社会化を達成することによって、個々の船員の能力水準を標準化できるだけでなく、船員が企業特殊な技術やスキルを獲得し、安全管理ポリシーを共有することによって、離職コストが増大し、船員の継続的雇用が可能となる。

このような組織社会化プロセスにおいて、とりわけ重要な役割を果たすのが、技能面および文化面における組織参入時のリアリティ・ショックを抑制し、組織適合を促進する予期的社会化である。外航海運企業の船舶オペレーション現場は、組織環境や職務環境、職務設計の特異性から、一般的な産業部門の生産現場と比べ、従業員が組織参入時に受けるリアリティ・ショックが極めて大きい。このため、外航海運企業の船員にとっては、組織参入時のリアリティ・ショックに対するマネジメントが、組織参入後の社会化成果を左右する重要な要因となる。

一般的に、予期的社会化は、大学や専門学校などの教育機関によって、職業的社会化を中心に行われ、組織社会化とは別に社会化プロセスが進展する。しかしながら、先進的な外航海運企業は、重要なマンニング・ソースに自社で商船大学を設立・運営し、卒業後自社の船員として雇用することを前提に、専門的な教育を行っている。この取り組みは、本来ならば一般的な商船大学を通じて行われるはずの予期的社会化プロセスを、企業内教育・訓練の一部として内部化し、船員職に対する職業的社会化と、海運企業に対する組織社会化とを同時に進展させる点に特徴がある。本稿では、この先進的な外航海運企業の取り組みに焦点を当て、そこでの予期的社会化プロセスと役割につい

1) 米澤 (2013) では、外航海運企業の船員戦略全体を、人的資源のグローバル統合として捉えた概念的フレームワークを提示した。本稿では、とりわけ予期的社会化プロセスにおける商船大学の運営に焦点を当て、インタビュー調査を重ねた上で、組織社会化に向けた取り組みとその成果について、さらに精緻な検討を加える。

2) リーマン・ショック後の船員需要動向に関して、たとえば2010年に運輸政策研究機構がまとめた報告書によれば、世界の船員需要は、2020年には職員レベルで47万7,208人となり、2010年の船員市場規模と比較して3万2,153人が不足するとされている。

て検討する。

## II 研究方法

本稿では、組織社会化および予期的社会化に焦点を当てた先行研究に基づいて、予期的社会化の概念を明確にした上で、先進的な予期的社会化の取り組みを行う外航海運企業の事例として、同社がフィリピンにおいて運営する商船大学を取り上げる。そして最後に、上述の概念的フレームワークと事例研究に基づいて、外航海運企業における予期的社会化のプロセスと役割を明らかにする。

事例研究では、日本の大手外航海運企業日本郵船がフィリピンに設立・運営する商船大学 NYK-TDG MARITIME ACADEMY (以下、NTMA) を取り上げる。同校は、フィリピン政府から正式に4年制商船大学として認可されており、同国の船員教育機関が参加して毎年実施される共通学力試験において、2010年以降常に首位の成績を維持している。このことから、同校が海運企業の船員教育として先進的な取り組みであると同時に、成功裏に社会化成果を挙げている事例であると言える。

筆者は、日本郵船および同子会社、同社がフィリピンで運営する商船大学において、インタビュー調査を行った。具体的には、2012年8月1日、日本郵船の全社的な船員戦略を策定・遂行するシンガポールの子会社、NYK SHIP MANAGEMENT 社 (以下、NYKSM 社) において、トレーニングセンター責任者2名を対象に、同社の全社的なトレーニング・プログラム、使用されるマニュアル等の策定プロセスおよび内容について、集団面接方式のインタビュー調査を行った。また、2013年8月8日、日本郵船東京本社において、船員戦略担当者2名に対する集団面接方式のインタビュー調査を行い、同社の全社的な船員戦略の動向と課題、船員戦略におけるフィリピンの重要性、NTMAの概要について回答を得た。さらに、2012年8月13日および2013年8月22日、

フィリピンで同社が運営する商船大学 NTMA において、同校の Representative および Dean 2名を対象に個別面接方式のインタビュー調査を行った。具体的には、同校の具体的なカリキュラムの策定プロセスおよび内容、教育手法、インストラクターの選抜方法、学生生活の規律やルール、受験生に対する入試広報、卒業生の動向、同校運営上の課題等に関する質問を行い、回答を得た。

本稿では、これらのインタビュー調査で得られた質的データに基づいて、外航海運企業による現場従業員の予期的社会化プロセスとその役割について、帰納的に考察する。

## III 予期的社会化の概念

### 1. 組織社会化の基本概念

予期的社会化は、組織参入前の社会化プロセスであり、組織社会化の第1段階として位置づけられる。そこで、予期的社会化の概念と役割について検討する前に、組織社会化全体の基本概念を整理する。組織社会化とは、新しい組織における地位、状況、役割について学習し、職務の遂行に必要な社会的知識やスキルを獲得する過程であるとされている (Van Maanen, 1978, p.19)。組織社会化には、組織において達成される技能形成と、組織における個人の文化受容の2つの側面があり、それぞれ「技能的側面」および「文化的側面」と呼ばれる (高橋, 1993)。

具体的な組織社会化の目的として、以下の4点を挙げられる。すなわち第1に、組織の価値観、目標、文化などを個人が理解すること。第2に、個人が職場の規範を理解し、職場内でのコミュニケーションを円滑に行うこと。第3に、個人が、組織での職務遂行に必要とされる技能や知識を獲得すること。第4に、組織に対する個人のアイデンティティを確立し、組織における職務遂行に対するモチベーションを向上させることである

(Fisher, 1986, p.105)<sup>3)</sup>.

また、組織社会化の成果について、尾形（2008）は、個人レベルの成果と組織レベルのそれとを区別した。すなわち個人的成果として、①ポジティブなキャリア展望、②受容感の獲得、③有能感の獲得、④組織コミットメント、⑤職務満足、⑥モチベーションの6点を挙げ、個人的成果が達成されることによって、組織的成果が導出されるとの概念を示した。組織的成果とは、①採用・教育コストの回収、②業績や革新への貢献、③コア人材への成長、④円滑な従業員の調整と統合の4点である（尾形, 2008, p.58）。

これらの先行研究から、組織社会化とは、技能的側面と文化的側面の双方において、個人が参加する組織に適合することであり、組織レベルと個人レベルの2つの次元で異なる成果が期待できると言える。そして、個人レベルの組織社会化が達成されることによって、組織レベルでの社会化成果がもたらされるが、その過程で、成果を達成するための組織としての取り組みが必要であると考えられる。さらに、組織レベルの社会化と、個人レベルの社会化とを別個に捉えるのではなく、両者の間にいかなる関係性が存在するかを検討する必要があると言える。

## 2. 組織社会化のプロセスと予期的社会化の役割

組織社会化の役割は、時間の経過とともに変化する。予期的社会化は、組織参加前のプロセスであるから、組織参加時および参加初期の社会化成果を促進する役割を果たさなければならない。そこで、組織参加時および参加初期の社会化の役割を踏まえた上で、その前段階である予期的社会化において何を達成すべきかを検討する。

Feldman（1981）は、組織社会化プロセスを4

段階に区分し、それぞれの段階における役割を論じている。すなわち、第1段階である組織参加前の「予期的社会化」（Anticipatory Socialization）では、組織と職務に関する現実を理解し、組織のニーズや価値に適合するスキルや能力を獲得する。第2段階として位置づけられる「参加初期」では、組織における自己の役割を定義づけし、グループに加入して業務を開始する。通常この段階において、役割葛藤やリアリティ・ショックに対するマネジメントが必要となる。さらに一定期間後、メンバーは成果に対する評価を経て、第3段階では、組織の要求に対する対応を理解し、基準を満たすタスクの習熟や、組織の規範や価値に適合する「変化・獲得」行動がとられる。その結果、第4段階において「行動的成果」（Behavioral Outcome）もしくは「感情的成果」（Affective Outcome）が表出化する。ここで言う行動成果とは、個人が的確に与えられた役割を実行することを指し、感情的成果とは、職務満足や職務へのモチベーションを増大させ、より深く職務にコミットすることである（Feldman, 1981, p.311）。Feldmanは、最終的な組織社会化成果を達成する上で、各段階がそれぞれ異なる役割をもち、各段階において個人が果たすべき役割と獲得すべき能力も異なる点を示している。その中で、各段階における組織社会化の目的や成果を別個に議論するのではなく、それに続く後段階との間にいかなる関係性を有するかについても検討を加える必要がある。すなわち、第2段階の参加初期における組織社会化の役割が、リアリティ・ショックに対する適切なマネジメントを行うと同時に、組織における自己の役割を理解し、初期職務を適切に遂行することであるとすれば、第1段階の予期的社会化においては、参加初期段階のこれらの役割を成功裏に達成するための取り組みと成果が不可欠となろう。すなわち、予期的社会化を組織として促進するならば、組織参加前の個人が、参加初期段階の目的を成功裏に達成するために、職務や組織の現実を理解しうる情報を適切に獲得し、職務

<sup>3)</sup> 組織社会化の目的について、Schein（1978）も類似の見解を示している。また、Feldman（1981）は、社会化の目的を、①一連の役割行動の獲得、②職務スキルや能力の開発、③組織の規範や価値観への適応の3点であると捉えている。

に必要な技術やスキルを獲得するための予期的社会化施策が必要であると言える。

組織社会化の促進を目的とする人的資源管理施策は「組織社会化戦術」と呼ばれる<sup>4)</sup>。Porter, et al (1975) は、トレーニングが最も重要な組織社会化の手段であり、その役割は、従業員が職務遂行において直接必要とされる技術やスキルを習得するだけでなく、そのほかの組織社会化の成果、すなわち、当該組織における業務や組織に対するイメージの修正や、新たな人間関係の構築、新たな価値観の理解といった「適合能力」の養成にあると論じている (Porter, et al, 1975, p.168)。

また、Ashforth, et al (2007) は、組織社会化戦術と新規参入者の事前行動が、組織参入後における学習に対してプラスの影響を及ぼし、組織適応を円滑に促進するとしている。その結果、直接的な職務成果だけでなく、組織との同一化、職務満足、離職意思の抑制といった組織社会化の成果が導出されることを明らかにした (Ashforth, et al, 2007)<sup>5)</sup>。Ashforth らが組織参入後の社会化成果を左右する要因として指摘した新規参入者の事前行動とは、具体的に、情報収集、フィードバック、人的ネットワークの形成などである (Ashforth, et al, 2007, p.451)。このことは、予期的社会化プロセスにおけるこれらの事前行動を、大学などの教育機関を通じて行うことで、組織参入後の社会化戦術がより効果的に機能する点を示唆している。したがって、教育機関における予期的社会化プロセスにおいても、新規参入者の事前行動が参入後の社会化成果を促進する組織社会化戦術が必要となる<sup>6)</sup>。

組織参入段階での社会化施策に関して、Feldman and Arnold (1983) は、従業員のキャリア発達と組織社会化の関係性について検討し、参入段階での組織による採用や職務情報提供の重要性を示唆している。すなわち、組織参入前の段階において、個人は職務に対するイメージを明確化し、職務から得られる報酬や、成功裏に成果を挙げる期待に基づいてキャリア選択を行うとされている。その上で、組織は、適切な採用システムによって、個々の職務ニーズに適合する能力をもつ人材を獲得したり、参入前に大学との連携を通じて、組織や職務に関するより適正な情報を提供するなどの対応が必要とされる (Feldman and Arnold, 1983, pp.74-79)<sup>7)</sup>。

Porter, et al (1975) は、新規参入者が特にストレスを受ける参入初期段階での組織社会化の重要性を強調し、参入初期段階での組織社会化が、メンバーの離職行動に著しい影響を及ぼすとしている。その上で、初期段階での組織社会化は、職務環境、職務設計、上司の行動によって影響を受けると論じている (Porter, et al, 1975, pp.178-179)。通常、新たな組織への参入時には、参入者が組織への事前期待と現実との不一致を経験し、その際に受けるリアリティ・ショックから、職務や組織に対する幻滅を招く。しかしながら、新規参入時の幻滅を生ぜしめる要因は、単に新規参入者の事前期待だけでなく、参入当初にメンバーに与えられる職務の質にあると考えられる。した

時間の経過とともに新規参入者の知覚が変化し、その価値観が組織の価値観へとシフトする結果、組織適合がもたらされるとした。

7) 参入後の組織社会化の要件として、Feldman and Arnold (1983) は、①初回職務の水準、②適切なトレーニング、③業務に対する評価のフィードバック、④適切な指導者の選抜、⑤士気の高いグループへの配置、⑥オリエンテーション・プログラムの導入を挙げている。また、Porter, et al (1975) も同様に、従業員のキャリア発達の観点から、より長期的な視点で組織社会化を捉え、組織社会化のプロセスを組織参入前から退職後の6段階に区分した上で、それぞれのキャリア発達段階における組織社会化戦術を提示した。

4) Van Maanen (1978) は、具体的な組織社会化戦術を6つの類型に分類した。

5) Ashforth, et al (2007) は、2002年にアメリカの同じ大学を卒業し、フルタイムで就業する150名を対象に、卒業1週間前、入社4か月後、7か月後にそれぞれ調査を行い、組織社会化の成果に関する実証研究を行った。

6) 組織社会化戦術について、Cable and Persons (2001) は、組織による継続的かつ定型的な社会化戦術を経て、

がって、組織参入当初に経験する職務が、要求水準の高いチャレンジングなものであれば、その後のキャリアにおいて、高水準な職務に対するポジティブな態度を獲得することが可能となる。さらに、職務の質と並んで参入初期の組織社会化に重要な影響を及ぼすのが、新規参入者の職務遂行を監督・指導する上司のスキルや態度であるとされている（Porter, et al, 1975, pp.183-185）。

尾形（2008）は、予期的社会化段階における企業内教育・訓練に関して、予期的社会化の段階で職務と直結した訓練を受けることにより、職務に関する正確な情報や、職務に対する適性、自己の強みなどを理解でき、組織参入後の社会化においてポジティブな影響を及ぼすとしている。さらに、予期的社会化段階において形成された期待が、組織参入後の現実との対比を通じてリアリティ・ショックを生ぜしめ、その度合いに応じて、モチベーションやコミットメントの低下、離職意思の醸成をもたらすとしている（尾形,2008,pp.18-19）<sup>8)</sup>。このことは、予期的社会化段階での教育・訓練が、個人の職務能力を向上させるだけでなく、期待の形成もしくは抑制を促進する役割を果たすとして、予期的社会化段階での企業内教育・訓練の必要性を示唆していると言える。換言すれば、組織参入前の段階において、本来ならば学校などの教育・訓練機関が担うべき組織社会化の役割を企業に内部化することによって、期待形成の水準を適正化し、特定の企業に固有の社会化成果の達成を、いっそう確実なものとするのが可能になると考えられる。

### 3. 予期的社会化における教育機関の役割

予期的社会化の主たる担い手は、大学や専門学校などの教育機関である。予期的社会化成果を導出するために、教育機関が果たす役割について、

<sup>8)</sup> 予期的社会化段階における期待形成が、組織社会化成果をもたらすプロセスについて、尾形（2008）p.24、図2に図式化されている。

Siegel et al（1991）は、①カリキュラムの開発、②入学・卒業に関するポリシー、③教員の採用・評価・報酬システム、④外部資金の獲得を挙げ、これらの要因に関する教育機関の優位性が高いほど、職業的社会化の達成度が高く、組織参入後の昇進や離職にプラスの効果をもたらすと論じた（Siegel et al, 1991, p. 63）<sup>9)</sup>。それによれば、教育機関のカリキュラムの内容や取り組みによって、当該教育機関に在籍した学生が就職した後の職業的社会化水準が異なり、カリキュラム開発が進んだ教育機関を卒業した者は、とりわけ組織参入後期の段階での離職率が、そうでない者に比べて顕著に低いことを示した（Siegel et al, 1991, p. 67）<sup>10)</sup>。

専門的な分野において、予期的社会化成果を挙げる効果的な教授法として、ケース・スタディやモデリングが挙げられる。たとえば、Weil et al（2001）は、会計分野におけるケース・スタディの学習成果として、ビジネスの現場における意思決定、ビジネス上の問題解決、実社会への理論の応用に関する能力を挙げている（Weil, et al, 2001）。このことは、予期的社会化プロセスにおいて、組織参入後の職務に即した教授法を展開することによって、職業的社会化を成功裏に達成しうる点を示している。したがって、職業的社会化に対して効果的なカリキュラムや教授法が具体的に何であるかを、業種や職業、職種レベルでより精緻に検討する必要があると言える。

また、モデリングとは、モデルとなる人物を観

<sup>9)</sup> 教育機関による社会化施策の重要性について、Bogler and Somech（2002）は、学生の学習動機を、①手段的動機、②学術的動機、③集团的動機の3つに区分した上で、大学における予期的社会化戦術が、学生の学習動機と、学習成果および学業に対する満足とを仲介する要因として位置づけられることを示した。

<sup>10)</sup> Siegel et al（1991）は、教育機関の制度と、就業後のキャリア発達との関係について、アメリカの公認会計士事務所に勤務する会計士を対象に、出身学校の種別による職業的社会化成果、すなわち昇進および離職の差異を分析した。

察することによって、その活動に関する象徴的表象を獲得し、それを適切な遂行の模範とすることであり、①注意過程、②保持過程、③運動再生過程、④動機づけ過程の4つのプロセスから形成されている (Bandura, 1977, 邦訳 p.25)。さらに、モデリングにおいては、単に対象者を観察するだけでなく、訓練対象者に対して学習した行動を実践する機会を与え、効果をフィードバックすることで組織との信頼関係を構築し、訓練を通じて望ましい結果を生むことを確信させる必要がある (林, 2005, p.121)。

さらに、Ahmad et al (2012) は、組織参入後の職業的コミットメントが、予期的社会化段階から形成されることを示し、予期的社会化段階の高等教育プロセスにおいて、卒業後の職業的社会化に影響を及ぼす要因は何かを検討した<sup>11)</sup>。それによれば、入学時のモチベーションが高ければ、環境に対する知覚が良好となり、職業的コミットメントの度合いが高まる点が直接的に示された。職業的コミットメントとは、特定の職業に対する個人の満足度やロイヤルティ、業務に対する受容度や努力の度合い、特定の職業に就くことから得られるプライドの高さを言う。また、Lee et al (2000) は、職業的コミットメントを、個人と職業との心理的な関係であり、職業に対する情緒的な行動に基づくものであるとした上で、職業的コミットメントの強度は、組織に対するコミットメントや職務業績との間で正の相関関係にあると論じた (Lee, et al, 2000, pp.801-802)。このことは、組織社会化が、職業的社会化と密接な関係を持ち、卒業後の組織社会化を成功裏に進展させるためには、教育機関において職業的社会化を達成することが重要な要件であることを示唆している。また、Ahmad et al (2012) では、学習環境に対する知

覚が良好であれば、大学生活に対するインボルブメントの度合いが高くなることも明らかになった。さらに、このインボルブメントが、モチベーションと職業的コミットメント、学習環境に対する知覚と職業的コミットメントをそれぞれ仲介する役割を果たすとされている (Ahmad et al, 2012, pp.192-194)。ここで言うモチベーションとは、専門分野を専攻する動機を指し、内的モチベーションと外的モチベーションとに区分される。内的モチベーションとは、専門分野に対する関心度や魅力度などであり、外的モチベーションとは、学位の取得が、高所得を得られる専門的な職業への就職に対して有利に影響するとの認識などを指す。また、学習環境とは、学校の物理的環境、学校に対する社会的評価、学習内容の専門性や知識などを言う。インボルブメントとは、期待する学習成果を獲得するために、大学生活に関与する度合いを言い、教員との関係と学習努力の2つの次元に区分できる (Ahmed et al, 2012, p.194)。

Ahmad らの分析結果は、大学入学時のモチベーションが、学習環境に対する知覚や学生生活全体に対するインボルブメント、職業的コミットメントに及ぼす影響が著しく大きいことを示唆している。したがって、教育機関にとっては、学生の入学選抜が非常に重要な役割を果たし、学生が職業的コミットメントを達成するためには、入学段階において、専門分野を学ぶ動機が強くかつ明確である候補者を的確に選別すると同時に、良好な学習環境の整備が不可欠であると言える<sup>12)</sup>。

また、De Vos (2009) は、心理契約の観点から、予期的社会化段階にある雇用前の学生の信念が、将来の雇用者との心理的契約とどのような関係性

11) Ahmad et al (2012) は、マレーシアの12の大学で会計学を専攻する656名の学生を対象に、モチベーション、環境に対する知覚、大学生活に対するインボルブメントなどに関するアンケート調査を行い、職業的社会化との関係性を分析した。

12) Sager and Johnson (1989) は、組織に対するコミットメントとは、組織の目標や価値観と個人のそれとを同一視すること、組織のために努力する意欲、組織に継続的に雇用されたいとする欲求から構成されるとした上で、組織に対するコミットメントは、主に予期的社会化と職務満足によってもたらされると論じている。

をもつかを明らかにした<sup>13)</sup>。それによれば、予期的社会化段階にある大部分の学生は、この段階においてすでに、将来の雇用者との関係に関するメンタルモデルをもっているとされている。このことが、学生の職業選択だけでなく、組織参入後において、事前の期待と現実との適合性に関する評価に影響を及ぼす。したがって、組織にとっては、採用時点から参入候補者の予期的心理契約を考慮する点が重要であると言える（De Vos, 2009, p.296）。このことは、予期的社会化段階において、期待形成の適正化が重要な役割を果たし、参入後の組織社会化成果を著しく左右するだけでなく、予期的社会化の担い手である教育機関に参入する時点で、すでに将来の組織社会化成果を達成する可能性を評価した上で選別すべきであると同時に、予期的社会化施策を通じて、卒業後に参入する組織に対する適正な期待形成を図る必要がある点を示唆している。

#### 4. 予期的社会化の概念的フレームワーク

これまでの議論を踏まえ、予期的社会化の概念的フレームワークを整理すると、図表1のようになる。すなわち、予期的社会化の目的は、組織参入後の職業的・社会的および組織社会化を促進する点にあり、組織参入前のプロセスとして位置づけられる。組織社会化は、技能的側面と文化的側面に区分でき、組織において職務遂行に必要とされる技術やスキルを獲得するだけでなく、組織に適合する能力を獲得することを目的とする。組織に適合する能力とは、具体的に、組織風土の理解や、構成メンバー間のコミュニケーション能力の獲得、人的ネットワークの形成、組織との信頼関係の形成などから構成される。

このような組織社会化成果を促進する役割を果たすのが、組織参入前の予期的社会化である。予

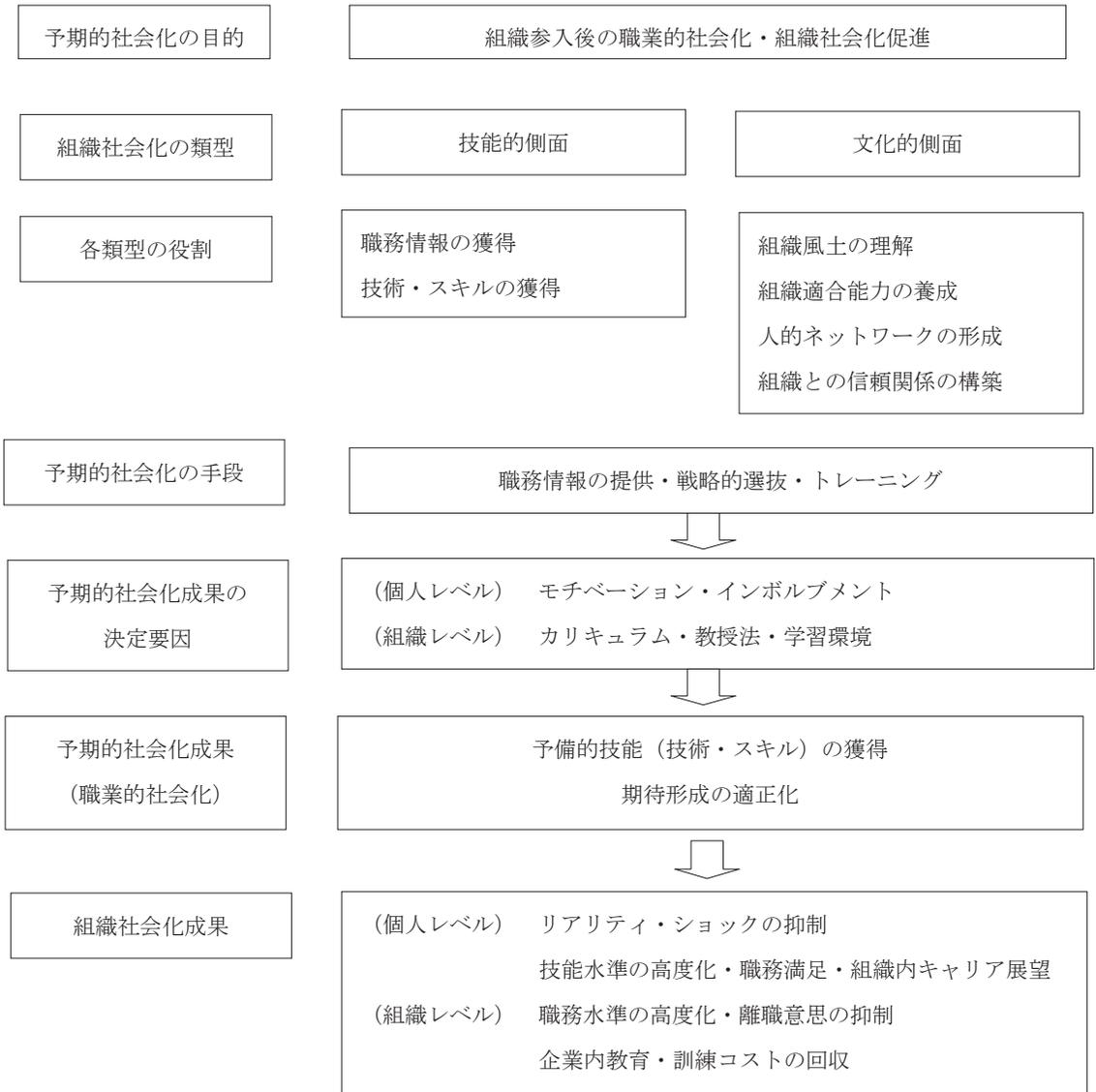
期的社会化プロセスは、個人の観点からは職業探索プロセスとして位置づけられる。予期的社会化は、主に大学や専門学校などの教育機関を通じて行われるが、教育機関は、参入候補者に対して適切な職務情報を提供した上で、職業的・社会的および組織社会化成果を達成しうる候補者を的確に選別する必要がある。教育機関における職業的・社会的成果を導出する要件として、教育機関レベルと個人レベルの要因が挙げられる。教育機関レベルの要因とは、主に①カリキュラム、②教授法、③学習環境などを指す。教授法には、トレーニングの形態だけでなく、教員の能力やスキルの水準、学生と教員とのコミュニケーションも含まれる。他方、個人レベルの要因とは、特定の専門分野や職業に対するモチベーション、すなわち、関心度や態度だけでなく、教育機関における生活全般に対するインボルブメントが含まれる。そして、両者の相互作用によって、予期的社会化としての成果が導出される。

予期的社会化の成果とは、組織参入後に必要とされる予備的な技術やスキルの獲得だけでなく、職業ないし組織、職務に対する期待水準の適正化を含むものであり、これらが達成されることで、技能的側面および文化的側面の双方に関して、組織参入時のリアリティ・ショックが抑制される。その結果、参入後の組織社会化プロセスが効果的に進展し、組織社会化成果が導出される。組織社会化成果は、組織を構成するメンバーが、技能的側面および文化的側面の双方において組織適合を果たすことであり、さらに個人レベルと組織レベルに区分できる。個人レベルの成果としては、技能水準の高度化、職務満足、組織内でのキャリア展望を獲得する点が挙げられる。これらの個人レベルの成果が達成されることによって、組織レベルの成果が導出されるが、組織レベルの成果として、離職意思の抑制による継続的雇用の達成、職務水準の高度化、教育・訓練コストの回収などが挙げられる。

このような組織社会化の目的、手段、成果は、

<sup>13)</sup> De Vos (2009) は、ベルギーの12の大学の学生722名を対象に、キャリア戦略、キャリア・マネジメント、職務の重要性が、雇用者と被雇用者の義務にいくかなる影響を及ぼすかを分析した。

図表1 予期的社会化の概念



(出所) 筆者作成

個人が適合すべき組織の性質によって異なっている。すなわち、組織の業種や職務設計などによって、個人が獲得すべき技能やその水準が異なるだけでなく、組織風土や組織環境によっても、個人

が獲得すべき組織適合能力や人的ネットワークの性質が異なると考えられる。したがって、組織社会化成果を導出するために、予期的社会化段階で行うべき社会化戦術や成果は、特定の業種や職務

に固有の要因を踏まえ、より精緻に検討する必要があると言える。

#### IV 外航海運業の船員戦略における課題と予期的社会化の重要性

本項では、外航海運企業による船員戦略の本質に鑑み、なぜ船員の予期的社会化が重要となるかを論じる。

##### 1. 船員戦略の本質と予期的社会化の位置づけ

船員戦略の本質は、海運企業が世界各国のマンニング・ソースから船員を雇用し、短期間の契約ベースで自社管理船に効率的に配乗することである。その上で、必要とされる船員を安定的に確保すると同時に、自社の教育・訓練を通じて船員能力水準を高度化し、船舶オペレーションの質を維持ないし高度化することが、船員戦略の最重要課題である。そして、この課題を成功裏に達成する有力な手段として、組織社会化が位置づけられる。

外航海運企業は、世界中に存在するマンニング・ソースの中から、自社の船員ニーズを満足する船員の獲得可能性が高い国にマンニング拠点を配置し、全社レベルで効率的に自社管理船に配乗する。また、先進的な海運企業では、全社レベルで統一されたトレーニング・プログラムを通じて、船員能力水準の高度化を図っている。船員の評価・昇進は、船員の国籍やバックグラウンドに関わらず、全社レベルで統一された基準で行われ、船員の給与はマンニング・ソースごとに定められたタリフに基づいて決定される。これらの点から、外航海運業は、現場従業員を対象とする制度的統合が最も進展している業種のひとつであると言える。

他方、外航海運企業が成功裏に船員戦略を遂行するためには、規範的統合、すなわち世界レベルでの組織社会化が不可欠であると言える。船員は、技能的側面として、個々の船員が、国籍やバックグラウンドに関わらず、特定の海運企業における

船員業務に必要な技術やスキルをひとしく獲得するだけでなく、海運企業の安全管理ポリシーを共有し、能力水準の標準化ないし高度化を図ることが不可欠である。また、文化的側面として、多様な国籍やバックグラウンドをもつ船員が、外航海運企業に固有の特異な組織環境や職務環境に適合し、海運企業や他の船員との信頼関係を構築することによって、職務満足や組織内キャリア展望を獲得する必要がある。技能的側面および文化的側面の双方において、このような組織社会化が進展することによって、船員能力水準を標準化および高度化するだけでなく、安定的な船員の確保や継続的雇用が達成される。そして、規範的統合の成果を著しく左右する重要な要因として、船員の予期的社会化が挙げられる。なぜならば、予期的社会化は、組織参入前の社会化段階として位置づけられ、組織参入時のリアリティ・ショックを抑制すると同時に、組織参入後の社会化成果を左右する重要な要因となるからである。

##### 2. 船員戦略における予期的社会化の役割

上述の外航海運企業に固有の要因に鑑みれば、組織参入前の予期的社会化が果たす役割は、以下の3点であると考えられる。

すなわち第1に、組織適合の促進である。外航海運企業のオペレーション現場に固有の組織環境として、組織を構成する人的資源の多様性が挙げられる。日本企業の場合、管理職レベルに相当する職員の約9割、ワーカーレベルに相当する部員のほぼ全員が外国人で占められている。一般的に、海運企業は、フィリピンやインド、ロシア、東欧諸国、東南アジア諸国など様々な国から、マンニング企業を通じて船員を雇用し、能力や経験に応じて各船舶に配乗する。また、船員に固有の職務設計からも、組織社会化の重要性が指摘できる。船舶における船員組織には、船長を頂点とする厳密な指揮・命令系統が形成され、個々の船員は職位に応じて職務上の役割がそれぞれ割り当てられている。そこで船員は、自己の役割を的確に理解

すると同時に、確実にその職務を遂行しなければならない。したがって、組織を構成する船員の国籍やバックグラウンドに関わらず、海運企業が定める適切な船舶オペレーションを達成するためには、すべての船員の組織適合が不可欠となる。さらに、船員固有の職務環境からも、予期的社会化の必要性を指摘できる。すなわち船員は、船舶という閉鎖的かつ狭隘な動揺を伴う空間の中で、数ヶ月間継続的に生活し、場合によっては危険を伴う業務に従事しなければならない。このような条件下においても、船舶オペレーションの質を維持するためには、組織社会化によって船員が職務環境に適合することが不可欠である。

このように、船員の組織環境、職務設計、職務環境の特異性から、外航海運企業においては、組織参入時に参入者が直面するリアリティ・ショックが、一般的な産業部門のオペレーション現場よりもはるかに大きいと考えられる。したがって、船員が最初の組織参入時に受けるリアリティ・ショックを抑制し、円滑な組織適合を図る観点から、予期的社会化は、本来ならば参入後に達成すべき組織適合を早期化する役割を果たすと言える。予期的社会化成果を成功裏に獲得した船員は、組織参入後の組織適合を円滑に達成し、職務満足を獲得することが可能となる。その結果、海運企業は、船員の継続的雇用を達成し、自社ニーズに適合する安定的な船員の確保が可能になると考えられる。

第2に、能力水準の標準化とトレーニング・コスト<sup>14)</sup>の回避である。船員は様々な国籍やバックグラウンドで構成されるため、個々の船員によって著しい能力水準の差異が存在するのが一般的である。しかしながら、海運企業の競争優位を決定づける海上輸送サービスにおいて、安全かつ確実なオペレーションを実現するためには、船員の能

力水準を高度化すると同時に、国籍やバックグラウンドにかかわらず、同一船種、同一職位の船員であれば、すべて同等の技術・スキルを有するよう、能力水準の標準化を図る必要がある。そのためには、全社レベルで標準化された教育・訓練プログラムを通じて、すべての船員が企業特異的な知識を共有すると同時に、全社レベルで安全管理体制を整備し、海運企業の定める安全管理ポリシーが、すべての船舶において同等に運用されなければならない。

さらに、船員の技術やスキルは、実際のオペレーションにおけるアウトプットを通じてさらに高度化される。とりわけ、マニュアルなどに明文化が困難な暗黙知的要素に関しては、実際のオペレーション現場におけるトレーニングを通じてのみ移転される<sup>15)</sup>。オペレーション現場は、世界レベルで分散する個々の船舶であるから、同一職位の知識の供給者間であっても、能力水準やリーダーシップの度合いに差異が生じることは避けられない。このような条件下で、船員の能力水準を標準化するためには、知識の受領者である新規参入船員の基本的な技術やスキルを予期的社会化段階で標準化し、組織参入後のトレーニング・コストを回避する必要がある。

第3に、企業特異的知識の獲得を早期化することによる離職意思の抑制が挙げられる。リーマン・ショックによる一時的な停滞を経て、世界の海運市場において需要が増大しつつあるが、これに伴って船員市場も世界レベルで需要過剰の状態が継続している。船員は、数ヶ月間の短期的な契約ベースで雇用され、組織間での流動性が高いことから、海運企業にとっては、自社の船舶オペレーションに必要な船員の安定的な確保が重要な課題となっている。そこで、船員の離職意思を抑制し、継続的雇用を達成する観点から、予期的社会化が

14) ここで言うコストとは、教育・訓練にかかる経済的なコストだけでなく、トレーニングを担当する船員の業務負担や、リーダーシップの差異に起因するトレーニング効果の喪失リスクを指す。

15) 米澤(2009)は、海運企業による船員のトレーニングを、国境を越えた「知識移転」として捉え、船員知識を形式知的要素と暗黙知的要素とに区分した上で、効率的な知識移転の要件を提示した。

重要な役割を果たすと考えられる。

最初の組織参入時において、すでに企業特殊の知識を獲得し、企業ごとに定められる安全管理ポリシーを共有した船員は、離職コストが増大し、離職意思が抑制される。すなわち、最初に就業する海運企業の知識をすでに組織参入前に獲得し、少なくとも組織参入時の組織適合を円滑に達成した船員は、短期的な雇用契約を経て離職し、それ以後の雇用契約を他の海運企業と結ぶ場合、新たに就業する海運企業の職務知識や安全管理ポリシーを最初から習得しなければならず、離職することで船員が負担するコストは高い。さらに、船員は短期間の契約ベースで雇用されるため、高い離職コストを負担してまで新たな企業の知識を獲得しようとするインセンティブは低いと考えられる。したがって、予期的社会化プロセスを海運企業に内部化することによって、組織参入前の段階から船員の離職コストを増大させ、離職意思を抑制することで、継続的雇用が達成されると考えられる。

このように、外航海運企業における予期的社会化の重要性は、企業特殊の知識や組織環境、職務環境を組織参入前後で同質化させることによってリアリティ・ショックを抑制し、参入後の組織適合を円滑に達成させる必要性が高い点に集約される。船員の雇用形態は数ヶ月間の契約ベースであるため、組織参入時から開始される社会化プロセスは数ヶ月間しかないのに対し、商船大学における予期的社会化プロセスは4年間と長期にわたる。このことは、世界レベルでの組織社会化がいつも重要な役割を果たす外航海運企業にとって、予期的社会化プロセスを内部化し、その成果を組織参入前に全社レベルで標準化することが、極めて効果的である点を示唆している。

## V 外国人従業員の予期的社会化

### —外航海運企業による商船大学運営の事例—

本項では、現場レベルの外国人従業員に対する

予期的社会化プロセスを、企業内教育・訓練として実施する日本の大手外航海運企業日本郵船のケースを取り上げる。日本郵船を事例研究の対象とする理由は、同社が船員の予期的社会化に関して先進的な取り組みを行い、優良な成果を挙げている点にある。本項では、同社が最大のマンニング・ソースであるフィリピンに設立・運営する商船大学 NYK-TDG MARITIME ACADEMY (NTMA) を対象に、インタビュー調査に基づいて、同校の予期的社会化の取り組みが、いかなるプロセスを経て成果を導出するかを検討する<sup>16)</sup>。

### 1. 日本郵船の船員戦略と商船大学の概要

日本郵船は、2013年6月現在、フィリピンやインド、東欧諸国を中心に13カ国から約3,500名の職員と約4,600名の部員を雇用し、シンガポールの船舶管理子会社 NYKSM 社などを通じて自社管理船に配乗している。同社船員のうち、職員の90%以上を外国人が占めているが、このうち約45%の職員をフィリピンから雇用しており、同社にとって最大のマンニング・ソースとなっている。予期的社会化の取り組みとしては、本稿の対象となる自社運営の商船大学のほか、8カ国10校の商船大学と提携し、約250名の学生を対象に、卒業後の雇用契約を前提として、同社訓練設備付船舶 (CADET SHIP) での乗船研修を実施しており、組織参入後の社会化を促進している。

日本郵船は、2007年6月に、同社最大のマンニング・ソースであるフィリピンにおいて商船大学 NTMA を設立し、卒業後の雇用契約を前提に、機関科および航海科合わせて毎年180名の学生を受け入れている。同校は、海運企業によって設立・運営される商船大学である点に特徴があり、同国の一般的な商船大学のカリキュラムに加えて、企

<sup>16)</sup> 本項の記述は、日本郵船本社、NYKSM 社、NYK-TDG MARITIME ACADEMY におけるインタビュー調査（2012年8月13日、2013年8月8日、同22日）および各調査時に提供された資料に基づくものである。

業特殊な船員教育を実施している。同校は、フィリピンの高等教育庁（CHED）から正式に4年制大学として認可されており、フィリピンの商船大学等船員教育機関81校が参加して毎年行われる統一試験MSAP（Maritime School Assessment Program）<sup>17)</sup>において、2010年以降常に首位の成績を獲得している。このことは、同校がフィリピン人船員の能力水準の高度化に成功し、予期的社会化の成果を挙げていることを強く示唆している。したがって、この施策は、本来ならば教育機関を中心に行われる予期的社会化プロセスを海運企業に内部化し、企業内教育・訓練として戦略的に行うことによって、社会化成果を挙げている事例として捉えられる。

## 2. 学生の募集・採用と予期的社会化

同校は、学生に募集・採用段階において、すでに予期的社会化成果を視野に入れた取り組みを行っている。学生の募集・採用に当たっては、同校のスタッフが3チームに分かれてフィリピン各地の高校を訪問し、説明会の場において、卒業後の就業先としての優位性を具体的に訴求することによって受験生を募集する。訪問先の選別は、過去の出願実績や入学者の学業成績、高校側の受入姿勢を基準に行うが、これに加えて新規開拓を実施する。募集にあたっては、ビジュアル化した資料を用いて日本郵船の船員業務を紹介したり、同じ地域出身の現役学生を同行させ、同校での学業や生活に関する体験を受験生にフィードバックするなど、同校ないし船員のイメージを明確化するための取り組みが行われる。また、担当者による訴求効果の差異を最小化するため、各チームに日本人スタッフが最低1名加わるようにするなどの措置もとられている。候補者に訴求する同校の優位性は、卒業後の職業に関する点と、大学自体の魅力とに区別できる。すなわち第1に、大学を運

営する日本郵船が、社会的信用度の高い大手海運企業であり、オーナー・オペレーターであることから、卒業後も同社船員としての就職が保証される点や、船員として高所得を獲得できる点が挙げられる。第2に、大学の施設や授業内容が充実し、大学生活そのものの魅力が高いだけでなく、船員ライセンス取得に際して義務付けられる乗船研修先が完全に確保されている点が指摘できる。また、大学の有利な貸付により授業料の負担が可能であることも、重要な優位性として捉えられる。このような広報活動を通じて、学生の募集段階においてすでに、組織社会化成果を視野に入れた対象校の選別と、フィリピンの社会的事情を踏まえた期待形成、将来の明確な職務情報の提供が行われていると言える。とりわけ、2013年に応募者が急増しているが、同年には、2011年に卒業したNTMAの第1期生が船員職として就業し、1回目の乗船を経験した後、これらの第1期生を帯同して広報活動が展開されていた。このことは、現実的な職務情報の提供による期待形成が、入学候補者のモチベーションを効果的に増大させたことを強く示唆している。

上述の広報活動を経て、応募者に対する入学試験が実施される<sup>18)</sup>。具体的には、英語、数学などの筆記試験、面接試験、身体検査が実施されるが、特に面接試験が重視される。面接試験では、第1に船員職に対するモチベーション、第2に礼節の有無や応答態度などのパーソナリティ、第3にアレルギーの有無などの健康状態が選抜基準とされている。このことは、予期的社会化を行う大学入学時点で、職業的社会的化だけでなく、将来の組織社会化成果を視野に入れた選抜が行われている点を示唆している。同校スタッフに対するインタ

<sup>17)</sup> MSAP統一試験は、数学、英語、専門の3科目について200点満点で実施される。

<sup>18)</sup> 2013年から日本郵船の船員需要の増大に伴って入学定員を増員した。2013年は、4,588名の応募者の中から、180名が選抜された。応募者は近年増加傾向にあり、とりわけ2013年は、前年比約1,500名の増加となった。また、2014年9月には、同校4期生が卒業し、NYKSM社管理船に配乗されている。

ビュー調査では、面接試験において、志望動機を具体的に説得できたかが最も重視されるとされたが、このことは、大学入学時点での船員職に対するモチベーションの重要性を示唆しており、候補者の期待形成と、同社船員の職務設計との適合性を評価することが不可欠であると言える。また、候補者が回答する主要な志望動機として、第1に、高所得を獲得し、家族の生活を支援すること。第2に、説明会に参加し、船員職に関心をもったこと。第3に、家族や親戚などに海運関係者がいることが指摘されている。このことは、モチベーションの高さとは別に、大学入学時点での候補者の知覚が、船員の職務そのものよりも、船員としての生活に対する漠然とした期待にすぎないため、入学後の職業的社会化と組織社会化の重要性を強く示唆していると言える。

### 3. カリキュラムおよび教授法による予期的社会化

上述の採用プロセスでの選別を経て同校に入学した学生には、3年間の陸上でのトレーニングと、1年間の乗船研修から構成されるカリキュラムが課せられる。同校のカリキュラムは、フィリピン高等教育庁（CHED）が定める基準にしたがって編成されているが、それとは別に、同校独自の内容が加えられている。カリキュラムの作成にあたっては、同校の開校に先立ち、日本郵船本社、同社新杉田研修所<sup>19)</sup>、NYKSM社がそれぞれ必要と判断した内容を抽出の上、企業特異的なモジュールとして追加した。具体的には、日本郵船の船舶管理業務に関するフィージビリティ・スタディを習得する Research 1、同社管理船のカーゴオペレーションや、安全管理ポリシー、事故への対応策や回避行動について学習する Research 2、PSC（ポートステートコントロール）や ISPS（船舶保安システム）、Oil Pollution などの

実務知識を習得する Visiting Lecture、数学を中心とする基礎学力の習得を目的とする KUMON、数学的思考を実際の船員業務に応用する Applied Math の4科目である。とりわけ Research 2 においては、ケース・スタディ形式で企業特異的な船員業務そのものを習得する。すなわち、日本郵船運航船における実際の事故事例を用いて、企業特異的な安全管理ポリシーに基づき、同社船員としていかなる対応が要求されるかを理解させる。また、同社運航船の実際の運航データや、同社運航船に実際に搭載されている設備機器に関して、船用機器メーカーから提供されるデータを教材として、船員業務の基本的な仕組みを学習する。

また、Visiting Lecture は、シンガポールにある日本郵船の船舶管理子会社 NYKSM 社から、船舶管理業務に従事するスタッフを講師として派遣し、主に安全管理の重要性と課題、安全管理に対する日本郵船としてのポリシーと取り組みを理解させることを目的としている。このことは、学生が、日本郵船の重視する安全管理ポリシーを予期的社会化段階から共有し、その重要性を確実に理解することにより、組織参入後の社会化をいっそう効果的に達成する可能性を示唆している。

さらに、船員業務におけるフィリピン人船員の課題として、数学を中心とする基礎学力の欠如が挙げられるが、この課題を解決する有力な手段として、日本の公文式の手法が導入されている。同校で数学を担当するフィリピン人インストラクターが、KUMON の現地法人における教授法トレーニングを約2カ月間受講し、ライセンスを取得した上で、同校での授業を担当する。同校では、KUMON の標準的な教授法を、フィリピン人学生の能力特性に適合させ、同校独自の手法を加えて授業が展開される。たとえば、フィリピン人船員の能力特性を考慮し、15段階ある学習単元を、単に段階的に学習するのではなく、途中で適宜前段階の学習内容を反復しながら知識を習得させるなどの手法がとられる。このように、KUMON のモジュールは、フィリピンに固有の教育課題を

<sup>19)</sup> 新杉田研修所は、日本郵船の日本における船員教育拠点として、中心的な役割を果たしていたが、現在はシンガポール拠点を中心に世界レベルでの教育・訓練が行われており、同研修所は閉鎖されている。

的確にカリキュラムに反映させ、船員に必要なとされる技能面の能力を補完する役割を果たしている。

また、4年次の学生を対象とするCADET SHIPによる乗船研修の現場から、海上でのトレーニングにおける同校学生の課題がフィードバックされ、それらがカリキュラムや教授法の改善に反映される。さらに、授業で取り上げるべき事故が発生した場合は、その対応策などが授業内容に加えられ、専門科目のテキストの作成は、開校当時の船員が担当したため、より実務的かつ企業特殊的な内容となったとされている。

専門科目のインストラクターは、フィリピンにおいて日本郵船のマンニングを担当する子会社NYK-FIL SHIPMANAGEMENT社が、同社船に乗船経験をもつ船員の中から、乗船時の評価や同校インストラクターとしての資質を基準に選抜する。日本郵船の船員業務そのものを疑似体験するこれらの取り組みは、技能面における組織社会化を予期的社会化プロセスに組み込むことで、職業的社会化と組織社会化を同時に進展させる役割を果たすものであると言える。上述のMSAP統一試験における同校の好成績は、同校のカリキュラムが、フィリピンの船員教育における予期的社会化ニーズを的確に捉え、技能面での社会化成果を効果的に挙げていることの証左であると言える。

#### 4. 学習環境による予期的社会化

同校の学習環境の特徴は、ハード面とソフト面の環境とに区別できる。ハード面の特徴としては、トレーニング設備の充実度がフィリピンでも最上位であり、予期的社会化レベルでの技能形成が効果的に図れる点が挙げられる。他方、ソフト面の学習環境として、卒業後の就業現場である船舶での生活環境と、大学での学習環境を同質化し、組織参入時のリアリティ・ショックを抑制する役割を果たしている点が挙げられる。

大学が公式に設定する機会として、第1に、学生主体で運営するSports FesやMariners Nightと呼ばれるイベントが毎年1回開催される。これ

らのイベントを通じて、船員業務に必要なとされる感覚を養成することが可能であるとされている。たとえば、大学側との予算折衝を通じて、卒業後に経験する船舶での予算管理に必要な基本的な能力が醸成される。第2に、日本郵船の若手船員との対話集会が開催され、船員と学生とのコミュニケーションの場が与えられる。学生側から、主に船員生活の実情や、海賊との遭遇など海上での事故事例、業務上のエピソードをはじめとする質問を行い、現役の船員から職務情報を直接入手する。これによって学生は、卒業後の船員業務や船員生活、会社全体に関する理解を深化させるだけでなく、船員とのコミュニケーション能力が醸成され、組織参入時のリアリティ・ショックが抑制されるとの効果を発揮する。

さらに、同校での学生生活全般においても、船員生活との環境の同質化が図られている。同校の学生は全員入寮が義務付けられ、寮生活だけでなく、食事や自由時間の行動にも厳格なルールが課せられる。また、学生寮は学生組織が自治的に運営し、それぞれの自己の役割を遂行する。これまでに述べたように、船員業務の特性として、限定的な生活環境のもと、船員組織において自己の役割を確実に遂行しなければならないだけでなく、厳格なヒエラルキーが形成される船員組織において、明確な指揮・命令系統にしたがって業務を遂行する点が挙げられる。したがって、このように特異な職務環境に適合するためには、予期的社会化段階において、海上での船員生活に準じた学習環境を設定し、卒業後の職務環境とのギャップを最小化する必要がある。同校は、学生生活全体を通じて、船員に固有の職務環境を予期的に体験させることで、組織参入後の組織適合を円滑化する役割を果たしていると言える。

#### VI 外航海運企業における外国人従業員の予期的社会化

本項では、これまでに検討した予期的社会化の

概念的フレームワークと、外航海運企業の先進的な予期的社会化施策の事例から、現場従業員を対象とする企業内教育・訓練としての予期的社会化のプロセスおよび役割について論じる。

外航海運企業における現場従業員の予期的社会化の本質は、本来ならば一般的な商船大学で行われる予期的社会化プロセスを、企業内教育・訓練の一部として内部化することである。この予期的社会化プロセスにおいて、海運企業は、一般的な予期的社会化において達成すべき船員職に対する職業的社会的化に加え、自社に対する組織社会的な役割も担う点に特徴がある。すなわち、外航海運企業における組織社会的化を成功裏に進展させる要因として、組織参入前の予期的社会化段階において、学生がすでに一定水準の組織社会的化成果を導出した状態を創造する点が考えられる。予期的社会化段階における個人レベルの組織社会的化成果とは、第1に、船員職だけでなく海運企業の組織に関する期待形成を適正化すること。第2に、組織参入後の職務遂行に必要な企業特特殊な技術やスキルの一部を獲得すること。第3に、参入後の職務環境を予期的に体験することによって、組織適合能力を獲得することである。これによって、個人レベルで組織参入時のリアリティ・ショックが抑制され、組織レベルで参入後の組織社会的化が成功裏に進展すると考えられる。

この課題を達成する有力な手段のひとつとして、海運企業が、大規模かつ重要なマンニング・ソースにおいて商船大学の運営を内部化し、企業内教育・訓練の一部として、企業特特殊な予期的社会化施策を実施することが挙げられる。先進的な事例から、海運企業が商船大学を運営し、予期的社会化を効果的に進展させるプロセスは、学生の募集・採用、カリキュラムおよび教授法、学習環境の3つの観点から論じることが可能である。

学生の募集・採用に関して、海運企業は、現実的な職務情報を提供した上で、海運企業に参入後の組織社会的化成果までを視野に入れ、学生の募集および採用を戦略的に行う。これによって、モチ

ベーションの高い学生を採用することが可能となる。ただし、入学時点での学生のモチベーションは、船員職に対する漠然とした外的モチベーションであるから、職業的社会的化および組織社会的化を達成するためには、商船大学としての戦略的な社会化戦術が必要となる。この戦略的な社会化戦術は、カリキュラムおよび教授法による技能的側面の社会的化と、学習環境による文化的側面の社会的化とに区別できる。

カリキュラムおよび教授法に関して、海運企業は、船員として必要な知識を習得するための基本的なモジュールに加え、企業特特殊なモジュールを含むカリキュラムと教授法を実施する。専門科目の中には、実際に海運企業の運航船で使用される設備機器や運航データを用いて、基本的な船員業務を習得するモジュールも含まれることから、学生は、船員職として必要な基本的知識だけでなく、特定の海運企業に固有の職務知識を獲得することになる。また、特定のマンニング・ソースに固有の船員能力に関する課題を的確に捉え、企業特特殊な教授法を戦略的に導入することで、能力水準の高度化を図ることも可能となる。専門科目のインストラクターは、海運企業の運航船に乗船経験のある船員の中から、同社での職務経験に対する評価や、同社インストラクターとしての資質を基準に選抜される。このことは、特定の海運企業においてすでに組織社会的化成果を達成した者が、学生の指導に当たることによって、モデリングの効果が期待できる点を示唆している。これらの施策によって、学生は具体的な職務情報を獲得し、船員としての予備的な技能を中心とする知識を獲得するだけでなく、海運企業が定める企業特特殊な船員業務の基礎知識や安全管理ポリシーを共有することが可能となる。

学習環境に関して、専門的知識を習得するためのハード面のトレーニング環境だけでなく、ソフト面の学習環境も重要な役割を果たす。すなわち、学生生活においても船員に準じた職務環境が設定され、組織参入後と同等のルールのもとに生活す

ることによって、学生は船員としての組織環境ならびに職務環境を予期的に理解することが可能となる。

このように、海運企業による予期的社会化の取り組みは、船員職に対する職業的社会化と、海運企業に対する組織社会化とを同時に進展させ、技能的側面と文化的側面の双方において、組織参入時のリアリティ・ショックを最小化することによって、組織参入後の社会化を促進する役割を果たすと言える。

## VII むすびにかえて

本稿の目的は、現場従業員を対象とする企業内教育・訓練としての予期的社会化に焦点を当て、主に先進的な外航海運企業における予期的社会化の事例研究から、効果的な予期的社会化プロセスとその役割を明らかにすることであった。

外航海運企業にとって、船員の予期的社会化の重要性は、船員市場の状況や船員の雇用形態、職務設計、職務環境、組織環境などの業種特殊的な要因に起因する。この条件下において、海運企業が、船員の能力水準の標準化および高度化と、継続的雇用および安定的確保といった社会化成果を導出する有力な手段として、予期的社会化プロセスの内部化が位置づけられる。内部化された予期的社会化プロセスの役割は、学生の職業的社会化と組織社会化を同時に進展させ、組織参入時には、一定水準の組織社会化成果が導出される状況を創造することにある。これによって、組織参入時のリアリティ・ショックを抑制することが可能となり、このことが参入後の組織社会化を促進すると考えられる。

本稿は、予期的社会化プロセスの内部化施策として、外航海運企業による商船大学の運営に焦点を当てたが、船員が組織社会化を達成するまでには、この後も社会化プロセスが継続する。すなわち、商船大学での3年間の学習を経て、学生は1年間の乗船研修を経験し、船員ライセンスを取得

する。そして、組織参入後には、企業特殊的なトレーニング・プログラムによって、さらに高度な企業特殊的知識を獲得する。これらの各段階における取り組みが、いかなるプロセスを経て組織社会化成果を導出するかについてはさらに検討が必要であり、この点を筆者に残された課題としたい。

### \*謝辞

ご多忙のところ、筆者のインタビュー調査にご協力頂きました、日本郵船株式会社、NYK SHIP MANAGEMENT 社、NYK-TDG MARITIME ACADEMY の皆様に、厚く御礼申し上げます。

### 参考文献

- Ahmad, Z. and R. N. Anantharaman, and H. Izmal (2012) "Students' Motivation, Percieved Environment and Professional Commitment: An Application of Astin's College Impact Model," *Accounting Education*, Vol. 21, No. 2, pp.187-208.
- Ashforth, B. E. and D. M. Sluss, and A. M. Saks (2007) "Socialization Tactics, Proactive Behavior, and Newcomer Learning: Integrating Socialization Models," *Vocational Behavior*, Vol. 70, pp. 447-462.
- Bandura, A. (1977) *Social Learning Theory*, New York: Prentice-Hall, 原野広太郎 (監訳) (1979) 『社会的学習理論』金子書房.
- Bolger, R. and A. Somech (2002) "Motives to Study and Socialization Tactics among University Students," *The Journal of Social Psychology*, Vol. 142, No. 2, pp.233-248.
- Cable, D. M. and C. K. Persons (2001) "Socialization Tactics and Person-Organization Fit," *Personnel Psychology*, Vol. 54, pp. 1-23.
- Caldwell, M. B. and J. Weishar, and G. W. Glezen (1996) "The Effect of Cooperative Learning on Student Perceptions of Accounting in the Principles Courses," *Journal of Accounting Education*, Vo. 14, No. 1, pp. 17-36.
- De Vos, A. and D. Buyens, and R. Shalk (2003)

- “Psychological Contract Development during Organizational Socialization: Adaptation to Reality and the Role of Reciprocity,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, No. 5, pp.537-559.
- De Vos, A. and K. De Stobbeleir, and A. Meganck (2009) “The Relationship Between Career-Related Antecedents and Graduates’ Anticipatory Psychological Contracts,” *Journal of Business Psychology*, Vol. 24, pp.289-298.
- Feldman, D. C. (1981) “The Multiple Socialization of Organization Members,” *Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 2, pp. 309-318.
- Feldman, D. C. and H. J. Arnold (1983) *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*, London: McGraw-Hill.
- Fisher, C. D. (1986) “Organizational Socialization: An Integrative Review,” in Rowland, K. M. and G. R. Ferris (ed) *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 4, London: JAI Press.
- Gupta, A. K. and V. Govindarajan (2002) “Cultivating a Global Mindset,” *Academy of Management Executive*, Vol. 16, No. 1, pp.116-126.
- 林伸二 (2005) 『人材育成原理』白桃書房.
- Haueter, J. A. and T. H. Macan, and J. Winter (2003) “Measurement of Newcomer Socialization: Construct Validation of a Multidimensional Scale,” *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63, pp. 20-39.
- Lee, K. and J. J. Carswell and N. J. Allen (2000) “A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relation with Person- and Work-Related Variables,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 5, pp.799-811.
- Louis, M. R. (1980) “Surprise and Sense Making: What New-comers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp.226-251.
- Mladenovic, R. (2000) “An Investigation into Ways of Challenging Introductory Accounting Students’ Negative Perception of Accounting,” *Accounting Education*, Vol. 9, No. 2, pp.135-155.
- 尾形真実哉 (2008) 「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 ページ.
- Paul, A. and L. Evans (1982) “Management Development as Glue Technology,” *Human Resource Planning*, Vol. 15, No. 1, pp.85-105.
- Porter, L. W. and E. E. Lawler, and J. R. Hackman (1975) *Behavior in Organizations*, New York: McGraw-Hill.
- Roussau, D. M. (2001) “Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of the Psychological Contract,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74, pp.511-541.
- 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 ページ.
- Sager, J. K. and M. W. Johnston (1989) “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople,” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 4, pp.30-41.
- Schein, E. H. (1978) *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Reading: Addison-Weseley, 二村敏子・三善勝代 (訳) (1991) 『キャリア・ダイナミクス』白桃書房.
- Siegel, P. H. and M. M. Blank, and J. T. Rigsby (1991) “Socialization of the Accounting Professional: Evidence of the Effect of Educational Structure on Subsequent Auditor Retention and Advancement,” *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 4, No. 4, pp.58-70.
- Steers, R. M. (1977) “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, pp.46-56.
- 竹内倫和・竹内規彦 (2009) 「新規参入者の組織社会化メカニズムに関する実証的検討－入社前・入社後の組織適応要因」『日本経営学会誌』第23号, 37-49 ページ.
- Van Maanen, J. (1978) “People Processing: Strategies of Organizational Socialization,” *Organizational Dynamics*, Vol. 7, No. 1, pp.19-36.
- Van Maanen, J. and E. H. Schein (1979) “Toward a Theory of Organizational Socialization,” *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, pp.209-264.
- Weil, S. and P. Oyeler, and J. Yeoh, and C. Firer (2001) “A Study of Students’ Perceptions of the Usefulness

- of Case Studies for the Development of Finance and Accounting-Related Skills and Knowledge. ” *Accounting Education*, Vol. 10, No. 2, pp.123-146.
- 山田雄一(1982)「組織における社会化の過程と企業内教育」『組織科学』第16巻第3号, 51-59ページ.
- 米澤聡士(2009)「外航海運業の船員戦略における知識移転」『国際ビジネス研究』第1巻第2号, 75-89ページ.
- 米澤聡士(2012)「外国人非正規従業員のリテンション・マネジメント－外航海運業の視点から」『国際ビジネス研究』第4巻第2号, 133-149ページ.
- 米澤聡士(2013)「企業内教育・訓練と非正規従業員のグローバル統合－外航海運業の視点から」『日本貿易学会誌』第50号, 18-31ページ.