

# 「パーソン」を活用する組織社会化： 個人化された戦術の設計へ向けて

福 本 俊 樹

- I はじめに
- II 相互行為における人物<sup>パーソン</sup>
  - 1. 人物という現象<sup>パーソン</sup>
  - 2. 人物が可視化される経路<sup>パーソン</sup>
- III 事例：X 社の採用面接
- IV 個人化された戦術の設計に向けた含意
  - 1. 「舞台裏」を隠す
  - 2. 基盤としての制度化された戦術
  - 3. 役割カテゴリーの開発・管理・使用
- V おわりに

## I はじめに

組織社会化研究において、これまで幾度も繰り返し主張されてきたのは、「制度化された戦術（institutionalized tactics）」の有効性である。組織に参入したばかりの新人に組織の価値・規範を体得させ、一人前の成員として組織に適応させるには、綿密に設計され構造化された——すなわち「制度」として実施される——社会化方式<sup>1</sup>が望ましいことは、多くの研究で支持されてきた（e.g. Jones, 1986; King and Sethi, 1992; Saks and Ashforth, 1997; Cooper-Thomas and Anderson, 2002; Kim et al., 200; Saks et al., 2007）。こうしたベスト・プラクティスの確立は、一方では組織社会化研究の成熟とも言えようが、他方では形骸化とも言えるだろう。なぜなら、組織社会化研究は本来、社会化のさまざまな技巧（technique）の探究を主題とする「戦術の研究」（Van Maanen and Schein, 1979）として誕生したはずだからだ（福本, 2015; 2019; Batistič, 2018）。

そうした中、近年では「個人化された戦術（individualized tactics）」に注目する研究が現れ始めている（e.g. Cable et al., 2013; Batistič, 2018; 福本, 2019）。個人化された戦

- 
- 1 「新人」という語は、一般には組織への新規参入者のことを指すが、組織社会化研究においては、新規参入に限らず、異動・昇進などによって、組織内の所与の役割に新たに就こうとするすべての者を含む（Van Maanen and Schein, 1979, p.213）。
  - 2 もう少し補足しておく、制度化された戦術とは、社会化の目的（何を学ぶべきか、どのような人材になるべきか）・手順（社会化がどのような手順で進められるか）・期間（いつ終了するか）・ロールモデル（誰を参考にすべきか）などの情報が新人に明確に与えられている社会化方式を指す（Jones, 1986）。

術とは、制度化された戦術のように明確に設計された構造を持たず——要するに「制度」という形式ではなく——，社会化を施すエージェント個々人の裁量に委ねられた社会化方式を指す (Jones, 1986; Ashforth et al., 1997, p.211)。従来、個人化された戦術は、本来あるべきはずの十分な設計・構造化を欠いた放任主義的な社会化方式とみなされてきたが、近年では、むしろそれが制度的な構造を欠いていることの戦術的価値が注目されている (Cable, et al., 2013, pp.5-6)。と言うのは、個人化された戦術は、その遂行のしかたが個々人に委ねられた社会化方式であるがゆえに、そこには社会化エージェントそれぞれのその人らしさ (personhood) が宿ることになる。つまりそれは、制度化された社会化施策にはあまり現れることのない人間的な印象——例えば、温かさや微笑ましさ——を、新人の社会化に際して活用しうるのである (福本, 2019)。

こうした個人化された戦術が功を奏するか否かは、それを行使するエージェントがいかなる人物 (person)<sup>3</sup> であるか (e.g. 「いい人」「嫌な奴」…) にかかっている——と一般には思われている。もしそうであるならば、「戦術」として論ずべきことはさほどないだろう。それは結局、なんらかの点で「優れた人物」を社会化エージェントとして配置せよ、という議論にしかならないからだ。そしてそれはやはり、十分な設計を欠いた放任主義的な社会化方式ということになるだろう。

だが、実際のところ個人化された戦術の効力は、社会化エージェントがいかなる人物であるかというより、社会化が行使されるその場面において社会化エージェントがいかなる人物として新人の前に現れるか／新人によって観察されるかにかかっている。したがって、問題はこうした「現れ／観察」の水準に移されねばならない。問われるべきは、次のような問いなのである——社会化エージェントが「しかじかの人物」として新人に観察されること、それは社会化が行われるその具体的な場面の中でどのように成し遂げられているのだろうか？

この問いに取り組むに際しては、組織社会化研究がその理論的基礎とした相互行為論 (interactionism)<sup>4</sup> に立ち戻るのがよいだろう。なぜなら、相互行為論はまさに、人々が

3 日常生活において私たちは、場面場面に応じたさまざまな社会的役割 (e.g. [教員] [研究者] [大人] [男性] [父親] [息子] [乗客] [買い物客] [運転手] [スポーツジムの会員] 等々) を、あたかも仮面を目まぐるしく付け替えるかのように担っている。そうした中、私たちはそれら役割の背後に、さまざまな役割を演じ分ける主体——固有の名前、身体、生活史を持ち、さらには固有の性格、内面、心理的特性、意思等々を備えた「人物 (person)」——がいるということを、ごく自然に想定している。そして、「仮面の下の素顔」とも言うように、しばしばこうした「人物」こそを、その人の本来の姿だと考えたりもする。本稿における「人物 (person)」という用語の使用法は、こうした常識的想定を反映したものである。なお、「person」という概念には、歴史的にさまざまな意味が与えられてきた (Carrithers, Collins and Lukes (Eds), 1985)。本稿での「person」概念の使用法も、さまざまな用法の中の一つに過ぎない。

4 組織社会化研究、とりわけ組織社会化戦術概念の直接的な理論基盤となったのが、ミード (Mead, G. H.) の社会的自己論や、それを継承するブルーマー (Blumer, H. G.)、ストラウス (Struss, A. L.) らのシンボリック相互作用論、そして、とりわけ重要なのが、相互行為秩序を巡るゴフマン (Goffman, 1959) の

日常的なやりとり（相互行為）をしあうその場面において、その参与者たちがなんらかの「人物」<sup>パーソン</sup>として立ち現れるその機制を考察してきたからだ（e.g. Cahill, 1998；中河, 2010; 2022）。その代表的論者であるゴフマン（Goffman, E）が述べるように、「人がいて場面があるのではなく、まず場面があって次に人がいる（Not, then, men and their moments. Rather moments and their men.）」（Goffman, 1967, p.3）のである。そして、こうした視点を採用することによって、社会化エージェントが新人にとって魅力的な人物として現れる——これは個人化された戦術の設計においてもっとも重要なことであるだろう——、その場面を設計するという「戦術」を論じることができるのである。

以下、本稿ではまず、社会化が行われるその現場において、社会化エージェントがなんらかの人物<sup>パーソン</sup>として現象するそのしかたを、相互行為論に依拠しつつ予備的に考察する（Ⅱ節）。その後、採用面接の事例を通して、採用面接官（社会化エージェント）の人物<sup>パーソン</sup>が現れ、応募者（新人）に観察可能になるその実際のプロセスを辿ってみることにしよう（Ⅲ節）。こうした試みからは、個人化された戦術をまさに「戦術」として用いるに際してのいくつかの含意が得られるはずである（Ⅳ節）。

## Ⅱ 相互行為における人物<sup>パーソン</sup>

### 1. 人物<sup>パーソン</sup>という現象

社会化エージェントは、社会化が行われるその場面においてどのように人物<sup>パーソン</sup>として現れ、新人に観察可能になるのか。この問いに答えるために、ここではまず、本稿が問題とする「人物」<sup>パーソン</sup>がいかなる現象であるのかを明確にしておこう。議論の出発点として確認しておきたいのは、社会化エージェントの「人物」<sup>パーソン</sup>とは何よりも、社会化の具体的なやりとりの中で新人によって観察されるものだということである。わかりやすく言えばそれは——後に補足を必要とすることになるが——、社会化エージェント本人ではなく、新人によって定義されるものなのである（以下、こうした含みを持たせるために、「人物像」という表記も用いることにする）。

したがって、「パーソン」と心理学的な「パーソナリティ」は、明確に区別されなければならない。パーソンとは言わば、新人の観察・定義に基づく「構成物」であり、それは、パーソナリティのように内的・心理的なものではないし、当人（社会化エージェント）が保有する実体的なものでもない。そして、両者の間には直接的な関係もない。なぜなら、社会化が行われるその現場において、新人は社会化エージェントのパーソナリティを観察しないし（「内的・心理的なもの」を直接観察することは、誰にとっても

ㄨ E. の一連の業績である（Van Maanen, 1978, p.36; Van Maanen, 1979 a; 1979 b; Van Maanen and Schein, 1979, p.255, footnote 1）。

不可能である), また, 心理学者のように測定もしないからだ<sup>5</sup>。それゆえ, 本研究において, 社会化エージェントのパーソナリティを把握することは必要ではないし, 適切でもない (また, 新人が観察・定義するパーソンと社会化エージェントのパーソナリティが一致しているかどうかを確認する必要もない)。本稿が照準するパーソンとは, あくまで社会化のやりとりの中で参照可能な手がかりから, 新人に思い描かれるところのものなのである。

同様に, 新人が観察・定義する「パーソン」と, 社会化エージェントの「自己 (self)」——私はいかなる存在であるか, 自分自身に対する反省的な意識およびその語り (e.g. Gergen, 1994) ——もまた, 区別されなければならない。本研究において, 社会化エージェントによって意識され語られた「私 (= 自己)」にアプローチする必要はないし, やはりパーソンと自己の一致を問う必要もない。新人による社会化エージェントの人物像の観察・定義にとって, エージェントが自分自身をいかなる存在として意識し語るかを知ることは必要条件ではないからだ。無論, 社会化のやりとりの中で, エージェントが新人に向けて「自分がいかなる人物であるか」を語ることもあるだろう。そして, 新人がそうしたエージェントの自己語りを額面通りに受け取る形で, 彼／彼女の人物像を定義することもあるだろう。しかし, こうした社会化エージェントの自己語りは, その場のやりとり次第では, まったく意図しない別の人物像を思い描かせてしまうこともある (e.g. 「自分語りの多い, 自意識過剰な人」)。無論, 本稿にとって問題となるのは, こうしたやりとりに依存して定義される人物像の方なのである。

以上, 社会化エージェントの人物像とは, エージェント本人ではなく, 新人によって定義されるものである。ただし, ここで補足しておかねばならないのは, 新人の方でも, 社会化エージェントの人物像を決して自由に思い描けるわけではないということだ。自分にとって「嫌な奴」として現前している社会化エージェントを, ただ自身の意思のみによって「いい人」として描き直すのは, (自己啓発書などでは, しばしばそうしたことが推奨されるものの) 達成の見込みの薄い, 困難な作業である。新人にしてみればそれは, 自らの意思が作り上げたものというよりも, 社会化エージェントとのやりとりを行う中で端的にそこにある (out there: 外在的な) 事実として経験されるのである。

5 もし仮にこうしたパーソナリティ測定が実施されたとしても, 新人がエージェントのパーソンを思い描くのはやはり, 測定結果をひとつのリソースとして行われるやりとりの中である。そこで新人は, エージェントについて, 必ずしも測定結果通りの人物像を描くわけでもない (e.g. 「うーん, ここは当てはまってるけど, ここは違うね」)。そして「パーソナリティ測定の結果こそが真の私 (パーソン) なのだ」と強弁するようなエージェントに対しては, (そのエージェントが心理学者でもない限り) まったく別の人物像 (e.g. 「変な人だな」) が思い描かれることになるだろう。いずれにしてもパーソンは, 人々のやりとりを通じて観察・定義されるものであり, それは内的・心理的なパーソナリティと関係しない。

しかし、こうした事実性をもつ人物像<sup>パーソン</sup>も、やりとりの転じ方次第では、再定義がなされることもある（e.g.「嫌な奴」だと思ってたけれど、実は「いい人」かもしれないわ…）。自分にとって社会化エージェントが「嫌な奴」であるのは、その社会化エージェントとのやりとりが不愉快なものであるからであり、そのやりとりが心地よいものに変われば、社会化エージェントもまたそれ相応の人物<sup>パーソン</sup>として現れ直すことになる<sup>6</sup>。このように、新人が観察・定義する社会化エージェントの人物像とは、社会化エージェントと新人との相互行為に相関する形で現れる（また、それは決して最終成果物ではなく、常に再成形の可能性を秘めたものである<sup>7</sup>）。換言すれば、人物像はいつでもすでに相互行為に埋め込まれており、相互行為から独立してそれが観察・定義されることはないのである<sup>8</sup>。

したがって、もし、新人が社会化エージェントに対してなんらかの望ましい人物像<sup>パーソン</sup>を抱くような状況を作り出したいと思うならば、社会化エージェントに「優れた人」が保有するとされる特性を獲得させたり、偽りのない自己開示をさせたり、巧みな演技をさせたりするだけでは不十分である。求められるのは、社会化が行使される場面において、社会化エージェントが望ましい人物<sup>パーソン</sup>として現れ／観察されるべく、その相互行為の流れを設計することなのである。

## 2. 人物が可視化される経路<sup>パーソン</sup>

それでは、こうした社会化エージェントの人物像<sup>パーソン</sup>とは、社会化の具体的なやりとりの中で、どのようにして現れ／新人に観察されるのだろうか。もちろん、その現れ方／観察のされ方はその場のやりとりに応じてさまざまであるし、それ自体が経験的に分析されるべき課題であるだろう。だが、そうした経験的分析の導きの糸としても、また、個人化された戦術を設計する際の指針としても、人物が可視化される理念型的な経路を示しておく意義はあるだろう。以下、二つの経路を提示することにしよう。

6 正確に言えば、やりとり（相互行為）とその参加者のパーソンは、どちらかが原因でどちらかが結果というより、循環的な関係にある。

7 こうした「相互行為において産出されるパーソン」については、Goffman (1959) を参照のこと。なお、Goffman (1959) においては、こうした相互行為における産出物に対して“self”の語が使用されているが、Cahill (1998) は、用語の一貫性の観点から、“self”を“person”に置き換えることを推奨している (p.135)。

8 さらに付け加えるならば、パーソンは当該の相互行為の中で公的な可視性を有している (Harre, 1984; Cahill, 1998)。社会化エージェントのパーソンとは確かに新人が定義するものであるのだが、それは新人の頭の中にあるというようなものではない。新人が社会化エージェントをどのようなパーソンとして観察・定義したかは、それ自体が当該の相互行為の中で、新人の言動・態度を通して観察可能な形で指し示されている。それゆえ、社会化エージェントの側でも、自身がどのようなパーソンとして受け取られているかは、新人とのやりとりの中で観察可能である。もちろん、観察可能になっている自らのパーソンを、社会化エージェント自身が読み間違えることはある。そして、そうした読み間違えもまた新人にとって観察可能である (e.g.「あの先輩、ちょっとイタイよね…」)。

人物が可視化される経路について論ずるにあたり、まず指摘しておかなければならないのは、いずれの経路も社会化エージェントが担う「役割」をその始発点としていることである。<sup>9</sup> 社会化エージェントが新人の前に現れるとき、彼／彼女はいきなり剥き出しの人物として現れるわけではない。彼／彼女はまず何よりも、(明示的ないし暗黙的に) [社会化エージェント] という役割を担う者として新人の前に現れるだろうし、同時にその他さまざまな役割を背負った存在として現れる。例えば、企業組織においては、役職 (e.g. [社長] [副社長] [部長] [課長] [係長] …) や職種 ([営業] [製造] [人事] [経理] …) といった役割が、彼／彼女 ([社会化エージェント] の役割を担う者) にはあらかじめ貼り付いているだろう。その他にも、[経営者] [創業者] [起業家] [中間管理職] [社会人] [外資系] [ファシリテーター] [女性リーダー] [リケジョ] [元官僚] [生え抜き] [社畜] [エリート] [意識高い系] [外国人マネージャー] [障害者] 等々、それぞれのエージェントにはさまざまな役割が貼り付いている／貼り付けうる。これら付着可能な役割のうち、どの役割が前景化するかはそのやりとりの性質によるが、いずれにせよ、新人が具体的な社会化の場面に参入する際、そこでまず参照されるのは、社会化エージェントの役割なのである。

こうしたそれぞれの役割には、その役割を担う者に典型的に見られるとされる諸属性 (e.g. 行動・態度・能力・知識・義務・外見) が社会通念上結びついており (e.g. [経営者] は、[ビジョンを熱く語る] [視野が広い] [人脈がある] [自信家である] 等々)、また、これらさまざまな役割とそれに付随する諸属性の組み合わせは、新人に常識的知識として習得されている。それゆえ、これらの役割は、新人が自身にとって「未知の存在」である社会化エージェントを、「既知の何者か」に分類して理解する際の「カテゴリー」として用いられる。社会化の現場に臨む新人は、目の前に [社会化エージェント] として現れ、自分たちに社会化を行使しようとしている者に貼り付いた／貼り付けうる役割カテゴリーを参照することで、やりとりの中での自身のふるまいに対して彼／彼女がどのように反応するかを想定しうるし、そうした想定に基づいて、自身がどのようにふるまうべきかの「方針」(Goffman, 1967) を決定するのである。

社会化エージェントと新人とのやりとりは、以上で述べた役割カテゴリーの適用、それに基づく方針の決定という手続きを経て開始される。<sup>10</sup> そして、こうした役割を基点と

9 ここでの議論は、ゴフマンの役割 (Goffman, 1961) および社会的アイデンティティ (Goffman, 1963) をめぐる議論から多大な示唆を得ている。また、同様に以下で論じられる、役割カテゴリーの適用を通じたパーソンの可視化経路については、Cahill (1998)、中河 (2010; 2022) が洞察に富んだ議論を展開している。本稿はこれらの業績から着想を得たものであるが、ここではさしあたり本稿の目的に関する限りでしか、これら先行研究の持つ豊富な含意を取り入れることができていない。

10 こうした役割カテゴリーの適用や方針を立てる作業の多くは、新人に意識されることなく行われている。

したやりとりの中で、社会化エージェントの人物像<sup>パーソン</sup>も可視化されることになるのだが、その経路としてわかりやすいのは、次の第一のものだろう。やりとりの中で、目の前の社会化エージェントが、自身に付着した役割カテゴリーに紐づいた典型的な諸属性（e.g. 行動・態度・能力・知識・義務・外見）を示しているならば、彼／彼女はまさにそうした役割が指し示すところの人物であると推論される。与えられた仕事を次々にこなしていく「上司」は、新人の目には「生真面目な／頭脳明晰な／少々とっつきにくい」等々の人物として映るだろう。本稿では、こうした人物像の第一の可視化経路を「役割（のパーソンへの）延長」と呼んでおこう。

もっとも、社会化エージェントが自身に課された役割カテゴリーから逸脱するような属性を示した場合、彼／彼女の人物像<sup>パーソン</sup>が描き直されることがある。これまで黙々と仕事に取り組んでいた「上司」が、不意に思いついた駄洒落をどうしても堪えきれずに漏らしてしまう——こうした場面に直面した新人は、その上司を意外と「親しみのある／愛嬌のある／俗っぽい」等々の人物であると再定義するだろう。これが社会化エージェントの人物像が可視化される第二の経路であり、ゴフマンが「役割距離」（Goffman, 1961）と呼んだものである。ある人が自身の担うべき役割カテゴリーからいくらか距離を取った属性を示している場合、彼／彼女はそうした隔たりの原因となる内的・心理的性質を備えた人物であると推論される。しかも、この第二の経路を辿って可視化される人物像は往々にして、その人の「本来の姿」と結びつけられる傾向がある。一般に、役割から隔たった属性の観察は、「仮面の背後に隠れた素顔を垣間見る」といったイメージのもとで解釈されるため、そこから推論される人物像が、「本来性（authenticity）」の印象のもとに、彼／彼女の以前の人物像をまるごと塗り替えてしまうことも少なくないのである（e.g. 「〇〇さんって、実はそういう人だったんだ…」）。

ここで再度注意を促しておくならば、本稿が問題とする社会化エージェントの人物像<sup>パーソン</sup>とは、社会化が行われるその場面での相互行為が以上のような経路を辿ることによって初めて観察可能な形で浮かび上がってくるものである。人物像とは、相互行為に先立って社会化エージェントが所有しており、それが相互行為において発露するといった実体的なものではない。新人が上司を「親しみのある人物」と定義するのは、当の上司がまず親しみのある人物であり、彼／彼女が持つ「親しみやすさ」といった内的・心理的特性が具体的なやりとりの表層（行動）に溢れ出ていることが観察されるからではない（そのような事態を観察した者は誰もいない）。そうではなく、まず当の上司に「上司」の役割カテゴリーが適用され、その上司が取りうる行動（「真面目に仕事をする」）が予期されていること、その上で、上司による駄洒落を漏らすというふるまいがなされ、そ

11 社会化エージェントの役割のみならず、その人物像<sup>パーソン</sup>が参照されることで、新人の方針が変更されることもよくある（e.g. 「配属先の「上司」、案外「気さくな人」でよかった…」）。

れが「上司」の役割から逸脱したふるまいであると新人によって観察されること——こうした一連の相互行為の効果として、当の上司に「親しみやすさ」といった性質が帰属され、「親しみのある人物」として可視化されるのである。

そして、個人化された戦術の設計とはこのように、社会化が行われるその場面において、社会化エージェントの人物像が可視化される経路（役割カテゴリーの適用、そして、役割延長／役割距離）に対して設計を施すことに他ならない。こうした設計の際の含意を得るべく、次節では、社会化エージェントがある種の人物として可視化されるその実際のプロセスを、具体的なデータに即して見ていくことにしよう。

### Ⅲ 事例：X社の採用面接

以下に引用するデータは、京都府内の食品メーカー X 社の採用面接（役員面接）について、新入社員（採用面接時点での応募者）を対象に筆者が実施したインタビューを通じて得られたものである。言うまでもなく、採用面接は新規成員の選抜を目的としたものであるが、X 社においてそれは同時に、新入社員（応募者）に X 社の文化——それは、X 社の社員によって「アットホーム」と形容されている——を実感させ、X 社での労働を動機づける社会化の役割も果たしている。そうした X 社のねらいは、採用面接の場をまさに「アットホーム」なものにすることによって達成されていた。そしてそのために不可欠であったのは、面接官（役員）を「話しやすく優しい人物」として可視化することであった。以下、新入社員（応募者）たちによる面接官とのやりとりの描写をもとに、面接の場においてそうした面接官の人物像がどのように可視化されていたのかを分析しよう。<sup>12</sup>

まず、新入社員（応募者）自身による、X 社の採用面接（役員面接）の「アットホームさ」の描写は、以下のようなものである。

緊張はありましたが、ガチガチになり過ぎるかというよりは、地元の話をパッと出されたりとか、質問も、「自分をジャニーズに例えると、嵐のメンバーに例えると誰？」とか。

12 ここで、新入社員（応募者）が面接官（社会化エージェント）をどのような人物と捉えているかの直接的な説明ではなく、採用面接におけるやりとりの描写をデータとして使用した理由は、本稿があくまで相互行為の中でどのように人物像が可視化されるかを問題としているからである。もっとも、「相互行為の中で人物像の可視化」という点を徹底するならば、当の相互行為（ここでは採用面接での面接官と応募者のやりとり）それ自体を記録したデータ（会話データや録画データ）が必要である。その点、本節で行っているのは、正確に言えば、「新入社員（インタビュー）と筆者（インタビュアー）が行うインタビュー調査という相互行為において可視化される面接官（社会化エージェント）の人物像」の分析である。それは厳密には、「社会化が行われる具体的な相互行為（採用面接）の中で、社会化エージェント（面接官）の人物像がいかにして新人（応募者）に観察可能になっているか」という本稿の研究課題に答えるものではない。それでも、個人化された戦術の使用に関する含意を与えうという点では、本節の分析も無駄ではないだろう。



だから、ここはもうガチガチで行ってもあかんと思ったので。わりと普通って言ったかなんですけど、いつも通りで、ちょっと言葉悪いですけど、おっちゃんに話すような感じで行けたらなっていう。力を抜こうと思いましたね。（A 氏）

おじいちゃん的な感じの、もう家族でしゃべっている感じになっていたの、「ああ、ここ優しい」って思いましたね。（B 氏）

A 氏、B 氏が、採用面接の場において自身の目前に座り、質問を投げかけてきた人々に対して適用している役割カテゴリーに注目してみよう。通常であれば、そうした人々に対しては、[面接官（ないし X 社役員）] といったカテゴリーが適用されるべきところだが、ここで実際に適用されているのは、[おっちゃん・おじいちゃん] といったカテゴリーである。つまりここでは、通常の「採用面接」における[面接官－応募者]（ないし [X 社役員－学生]）といった役割関係が、[おっちゃん・おじいちゃん－身内・知り合い・息子・娘・孫…等々] といった、より親密な、まさしく家族を思わせる役割関係にすり替わっているのである。

こうした役割関係のすり替わりが、採用面接の場における面接官（役員）の[面接官（役員）] らしからぬふるまい（「地元の話のパツと出（す）」「自分をジャニーズに例えると、嵐のメンバーに例えると誰？」）に触発されたものであることはわかりやすいだろう。ただ、この採用面接の場で何が起きているのかをもう少し詳しく見てみよう。先に、採用面接における[面接官（X 社役員）－応募者（学生）] といった役割関係が[おっちゃん・おじいちゃん－身内・知り合い・息子・娘・孫…] といった役割関係にすり替わっていると言ったが、正確に言えば、ここで[面接官（X 社役員）－応募者（学生）] といった役割関係は単に後景化しているだけで、いささかも失効してはいない。実際、親密な家族的役割関係が前景化した後であっても、[面接官（X 社役員）－応募者（学生）] といった役割関係にはいつでも戻りうる（e.g.「さて、それではちょっと真面目な面接に戻りますと…」）。

このように、面接官がその[面接官（X 社役員）] らしからぬふるまいを通じて否定しようとしているのは、[面接官（X 社役員）－応募者（学生）] といった役割関係ではなく、さもなければ応募者によって[面接官（X 社役員）] の役割の延長線上に描かれていたはずの人物像（e.g.「<sup>パーソン</sup>堅苦しい／偉い／とっつきにくい／こわい」…）の方なのである。そして、こうした役割距離によって可視化された面接官の<sup>パーソン</sup>人物像——[おっちゃん・おじいちゃん] といったカテゴリー化が適切であるような、「いつも通り」に「力を抜（いて）」話すことができる「<sup>パーソン</sup>優しい」人物——が応募者にとって真に迫る印象を与えるのも、まさに役割距離の「落差」の効果なのである。

ここで、採用面接が「制度化された相互行為」であったことが、面接官の役割距離の

「落差」をより劇的に演出する背景となったことを指摘しておこう。採用面接という相互行為は、そこで参加者が担うことになる役割があらかじめ定められており（「面接官」ないし「応募者」として参加することが前もって決まっている）、両者がどのようにやりとりをしあうかも、かなりの程度規定されている（e.g. 「面接官」が「質問」をし、それに「応募者」が「答える」）。さらに昨今では、「面接官」が行う「質問」の内容も、「定番の質問」（e.g. 「志望動機」「自身の長所や短所」「学生時代に力を入れたこと」等々）として広く知られている。それゆえ、「応募者」として面接に参加する者は、面接の場で「面接官」が典型的にどのようにふるまうかを容易に予測しうるし、また、面接の場において自身がどのようにふるまうべきかの方針も、面接に先立って明確に立てることになる。現に多くの応募者は、採用面接における「定番の質問」に対する回答をあらかじめ用意し、受け答えの練習も入念に行った上で面接に臨む。

X社の面接官はそこで、そうした応募者たちの予測をことごとく裏切るのである。採用面接らしい「定番の質問」を避け（「自分をジャニーズのメンバーに例えると誰？」）、そうした質問をする場合も、応募者の身の上話や雑談（「地元の話をパッと出されたりとか」）に頻繁に脱線する<sup>13</sup>。こうした面接官の「面接官」らしからぬふるまいは、応募者に驚きを与えるとともに、その方針の変更を余儀なくする（「ここはもうガチガチで行ってもあかん（…）力を抜こうと思いました」）。こうして、応募者の目の前の「面接官（役員）」は言わば「仮面」であり、その背後には「おっちゃん・おじいちゃん」=話しやすく優しい“人物”がいるという「シナリオ」が実演されることになるのだが、それは以上のように、採用面接という制度化された状況を「舞台」として劇的に演出されるのである。

#### IV 個人化された戦術の設計に向けた含意

ここまで、X社の採用面接の事例をもとに、社会化エージェント（面接官）の人物像が可視化されるプロセスを分析してきた。以上の分析を踏まえて、ここでは個人化された戦術の設計にまつわるいささかの含意を記しておきたい。

##### 1. 「舞台裏」を隠す

第一に指摘しておきたいのは、個人化された戦術の使用には、制度化された戦術以上

- 13 応募者のC氏（入社後、製造職）もまた、自身を待っていた予想外の状況について以下のように語る。

面接を受ける前に練習をしてたんですよ。ガッチガチの。「志望動機は何ですか？」とか。「あなたの長所、短所は何ですか？」とか。そのつもりで構えていったら、そんな質問まったく無くて。（…）志望動機、絶対聞かれると思ったんですよ、一番最初に。無かったんですよ。そこびっくりしましたね。（C氏）

に綿密な設計が必要であることだ。本稿冒頭で触れたように、従来の組織社会化研究において個人化された戦術は、制度化された戦術に比べて十分な設計や構造化を欠いた放任主義的な社会化方式とされてきた。しかし、本稿でこれまで論じてきたように、個人化された戦術の効力は、それが行使されるその場において、社会化エージェントがどのような人物として可視化されるかにかかっている。個人化された戦術を有効に活用しようと思うならば、新人が魅力を感じるような人物像をどのようにして可視化するか、その経路を、組織側はあらかじめ設計しておかなければならない。

ただし、注意が必要なのだが、そうした設計が新人に知られてしまうと、個人化された戦術の効力は損なわれてしまう。X社の採用面接においても、面接官（X社役員）が応募者（新入社員）にとって「話しやすく優しい人物」に映ったのは、その「面接官（役員）」らしからぬふるまいが「面接官個々人の裁量によって（面接官個々人のパーソナリティの反映として）なされたもの」とみなされていたからである。もしそれらが、「組織によってあらかじめ設計されたもの」として読み取られていたとしたら、採用面接の場における「アットホーム」という印象を生み出しはしなかっただろう。

したがって、個人化された戦術の使用に際しては、それが組織によって意識的に選択され、入念に設計されたものであればあるほど、そうした「舞台裏」（Goffman, 1959）は新人から隠さねばならない。個人化された戦術は、そこに組織側の操作が介在していないという印象——あくまで社会化エージェントその人によって主導されているという印象——を新人に抱かせなければならず、その点で制度化された戦術よりも一層周到な設計が求められるのである。

それゆえ、個人化された戦術を、従来のように組織側の設計意図の不在によって特徴づけることは適切ではない。個人化された戦術もまた意識的な設計を要する「戦術」であることを踏まえるならば、「そこで行われる社会化が、組織によって意識的に選択・設計・構造化されたものではなく、エージェント個々人の裁量に委ねられていると新人に経験される社会化方式」と再定義した方が有用であるだろう（福本, 2019）。

## 2. 基盤としての制度化された戦術

第二に、個人化された戦術は、制度的な相互行為が行われる場面（制度化された戦術が行使されている場面）でこそ、その効力を発揮する。まず、採用面接のように、社会化エージェントが担うべき役割が明確に定まっており（e.g. [面接官]）、エージェントがどのような行動をとるかが新人にとって予測しやすい状況（e.g. [面接の定番の質問]）ほど、エージェントは新人の予測を裏切るふるまい（役割距離）を容易に取りうるし、それによって、“素顔”の資格のもとにエージェントの人物像を印象づけやすい。それは、社会化エージェントの“素顔”を、短時間で印象深く表現する手法であると言

えよう。

もっとも、このように戦術を用いた場合、当の社会化エージェントには、そこで表出された人物像の一貫性を保つ義務が生じることになる。“素顔”という資格を得た人物像は、「これまでもそうであったし、また、これからもそうである」という印象のもとで新人に受け取られることになり、新人はそうした状況を超えて一貫した人物像を当のエージェントに期待するからだ。社会化エージェントは、少なくともその新人の面前では、今後もそのような人物でいなければならないのであり、もし、そうした人物でなくなる場合には、それ相応の説明を用意しなければならないのである。

ここに、制度化された相互行為を基盤にすることのもう一つの利点がある。制度的状況においては、社会化エージェントの人物像が“素顔”として可視化された後でも、エージェントはいつでも制度的役割——すなわち、“仮面”——に戻りうるということが活用できるのである。つまり、社会化エージェントは、ある一連の社会化の場面の中で「人物」と「役割」を行き来することによって、“素顔”のみならず、それとは異なる“仮面”をも、新人に印象づけ、受け入れさせることができる。「話しやすく優しい人物」が、その“仮の姿”として〔厳しい面接官〕でいる、ということも可能になるのである。<sup>14</sup>そしてこれは、公私の分離をその原則とする官僚制組織においては、まさに原則に基づいた正統な手法として機能するだろう。

### 3. 役割カテゴリーの開発・管理・使用

最後に、役割延長と役割距離のいずれの経路を辿るにしても、社会化エージェントの人物像が観察可能になるためには、エージェントが担う役割カテゴリーを経由することから、今ひとつの含意が導かれる。それは、社会化エージェントの人物像を組織にとって望ましい形で新人に観察・定義させようと思うならば、当のエージェントに新人が附着しうる役割カテゴリーとその諸属性の組み合わせにより自覚的にならねばならず、場合によってはそれを管理せねばならないということだ。

私たちの社会は、社会化エージェントに貼り付けうるさまざまな役割カテゴリーとその諸属性の組み合わせを有しており、それらはメディア、政治、教育、そして、学術・科学などのさまざまな領域におけるさまざまな機関・アクターによって、日々、産出・更新されている。その中には、X社がその採用面接において使用した〔面接官〕と〔定番の質問〕のように、カテゴリーと諸属性の結びつきが（現時点においては）比較的固定化したものもあれば、〔リーダー〕のように、そこに結びつけられる諸属性がま

14 無論、〔厳しい面接官〕の役割を延長する形で、「話しやすく優しい人物」に上書き修正が施されることもありうる（e.g.「この人、実はこわい人だったんだ…」）。こうした“仮面”と“素顔”の間の相互影響もまた、興味深い現象である。

さに多様化しつつあるカテゴリーもある（e.g. [フォロワーを率いる] のみならず，[傾聴] [共感] [癒し] [弱さを見せる] [本来の自己を発見する] 等々）。こうした中，例えば [傾聴] や [共感] を重視する [リーダー] が，伝統的なリーダーシップ・スタイルを重んじる者から「リーダーに適さない人物」とみなされることもありうる（鈴木，2022）。このように，エージェントの人物像を管理するには，当のエージェントに付着しうる役割カテゴリーと属性の管理が必要なのである。

もっとも，現代の組織においては，成員が担うべき役割カテゴリーとその諸属性の組み合わせはそれ自体，例えば「わが社の求める人材像」という形で積極的な開発・管理の対象となっている。そして，社会化とは第一義的には，そうした「人材像」が新人に対して掲げられ，その体得が目指される場であるだろう。ただし，本稿の観点から注目すべきは，社会化の現場において，それら成員が担うべき役割（人材像）を新人に対して強調すればするほど，それは社会化エージェント自身にも折り返し適用されることになるということだ。つまり，社会化エージェントは，成員が担うべき役割（人材像）が自分自身にも付着していること，そして，新人はそれを手がかりとしてエージェントの人物像を思い描くであろうことを前提として，新人の前でふるまわねばならないのである。

この点に関する興味深い事例が，クンダ（Kunda, G.）によるテック社（仮名）の調査において報告されている（Kunda, 1992）。テック社では，理想的な [テック社員] に結びつけられるべき行動・態度・心の状態（e.g. [ボトムアップ] [よく働く] [提案した人が実行する] [楽しい] [ワクワクしている] [熱意] [寛容] [形式ばらない] [自立心] [創造的]）が，経営陣によって注意深く選定・開発・管理されているのだが（Chap. 3），こうした理想的な [テック社員] とそれに結びついた諸属性は，一部の従業員たちによって「お芝居」「たわごと」と皮肉られる。ところが，テック社に対する従業員のそうした抵抗や冷笑は，経営陣によってむしろ歓迎されているのである。なぜなら，そうした従業員の反抗や冷笑を経営陣がユーモアを交えて巧みに処理することは，テック社の経営陣がまさしく，理想的な [テック社員] が指し示す「楽しく寛容で形式ばらない人物」であることを実演する機会となり，ひいては，より多くの人々をテック社に取り込むための仕掛けとなっているからである（Chap.4）。

このように，新人にとって魅力的なエージェントの人物像を思い描かせようとするならば，当のエージェントに適用される役割カテゴリーの開発・管理，そして，それらを具体的な社会化の現場においてどのように使用するのかについて，より注意深くなる必要があるだろう。

## V おわりに

本稿は、近年の組織社会化研究において再評価を受けつつある個人化された戦術について、それを設計する視点の提供と、設計の際のいささかの含意の導出を試みるものであった。個人化された戦術はもちろん、他の社会化戦術と同様に、万能ではありえない。それは、社会化エージェントと新人とのやりとりに人間的な印象を与えることで有効に社会化を促進しつつも、まさにそれゆえに、さまざまな問題をも生み出すであろう。われわれ研究者には、個人化された戦術がどのように行使され、それがどのような問題を解決するとともに、どのような問題を生み出すのかを、経験的に捉えていくことが求められる。

最後に、本稿は、エージェントの<sup>パーソン</sup>人物像を活用するマネジメントを、あくまで組織社会化研究の枠内で論じてきたが、こうしたマネジメントは社会化にとどまらず、より広い範囲で行使されうだろう。エージェントの人物像が人々にとって積極的な関心の対象になる場面——例えば、リーダーが交代する場面、組織の抜本の変革が着手される場面、あるいは、経営コンサルタントがクライアントと信頼関係を形成する場面等々<sup>15</sup>——において、エージェントの人物像がどのように人々に観察されているのか、さらにエージェントが自身の人物像をいかに活用するのかは、実務的にも学術的にも興味深い問題である。

### 参考文献

- Ashforth, B. E., Saks, A. M. and Lee, R. T. (1997) "On the dimensionality of Jones' (1986) measures of organizational socialization tactics," *International Journal of Selection and Assessment*, Vol.5, No.4, pp.200-214.
- Batistič, S. (2018) "Looking beyond—socialization tactics: The role of human resource systems in the socialization process," *Human Resource Management Review*, Vol.28, No.2, pp.220-233.
- Cahill, S. E. (1998) "Toward a sociology of the person," *Sociological Theory*, Vol.16, No.2, pp.131-148.
- Cable, D. M., Gino, F. and Staats, B. R. (2013) "Breaking them in or eliciting their best?: Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression," *Administrative Science Quarterly*, Vol.58, No.1, pp.1-36.
- Carrithers, M, Collins, S. and Lukes, S. (Eds). (1985) *The Category of the Person: Anthropology, Philosophy, History*, Cambridge University Press (厚東洋輔・中島道男・中村牧子訳『人というカテゴリー』紀伊国屋書店, 1995年).
- Cooper-Thomas, H. and Anderson, N. (2002) "Newcomer adjustment: The relationship between organizational

15 シャイン (Schein, E. H) は、自らの長年に渡るコンサルタントとしての経験から、コンサルタント自身の個人的 (personal) な事柄をクライアントに開示し、クライアントとの関係を打ち解けたものにする (personalization) の重要性を説いている (Schein, 2016)。彼が社会化戦術概念の提唱者の一人であったことを考えると、このことは極めて示唆的である。

- socialization tactics, information acquisition and attitudes,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.75, pp.423-437.
- Gergen, K. J. (1994) *Realities and Relations: Sounding in Social Construction*, Harvard University Press（永田素彦・深尾誠訳『社会構成主義の理論と実践』ナカニシヤ出版，2004年）.
- Goffman, E. (1959) *The Presentation of Self in Everyday Life*, Doubleday（石黒毅訳『行為と演技』誠信書房，1974年）.
- Goffman, E. (1961) *Encounters: Two Studies in the Sociology of Interaction*, Bobbs-Merrill Company, inc.（佐藤毅・折橋徹訳『出会い：相互行為の社会学』誠信書房，1985年）.
- Goffman, E. (1963) *Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity*, Prentice-Hall（石黒毅訳『ステイグマの社会学：烙印を押されたアイデンティティ』せりか書房，1970年）.
- Goffman, E. (1967) *Interaction Ritual*, Doubleday Anchor（浅野敏夫訳『儀礼としての相互行為：対面行動の社会学』法政大学出版局，2002年）.
- Harre, R. (1984) *Personal Being*, Harvard University Press.
- Jones, G. R. (1986) “Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers’ adjustments to organizations,” *Academy of Management Journal*, Vol.29, 262-279.
- Kim, T.-Y., Cable, D. M. and Kim, S.-P. (2005) “Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.90, No.2, pp.232-241.
- King, R. C. and Sethi, V. (1992) “Socialization of professionals in high-technology firm,” *Journal of High Technology Management Review*, Vol.3, No.2, pp.147-168.
- Kunda, G. (1992) *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Temple University Press（金井壽宏監修・榎村志保訳『洗脳するマネジメント：企業文化を操作せよ』日経BP社，2005年）.
- Saks, A. M. and Ashforth, B. E. (1997) “Socialization tactics and newcomer information acquisition,” *International Journal of Selection and Assessment*, Vol.5, No.1, pp.48-61.
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L. and Fassina, N. E. (2007) “Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model,” *Journal of Vocational behavior*, Vol.70, No.3, pp.413-446.
- Schein, E. H. (2016) *Humble Consulting, How to Provide Real Help Faster*, Berrett-Koehler Publishers（金井壽宏監訳・野津智子訳『謙虚なコンサルティング クライアントにとって「本当の支援」とは何か』英知出版，2017年）.
- Van Maanen, J. (1978) “People processing: Strategies of organizational socialization,” *Organizational Dynamics*, Vol.7, pp.18-36.
- Van Maanen, J. (1979 a) “On the understanding of interpersonal relations,” In W. Bennis, J. Van Maanen, E. H. Schein and F. I. Steele (Eds.), *Essays in Interpersonal Dynamics*, The Dorsey Press, pp.13-42.
- Van Maanen, J. (1979 b) “The self, the situation, and the rules of interpersonal relations,” In W. Bennis, J. Van Maanen, E. H. Schein and F. I. Steele (Eds.), *Essays in Interpersonal Dynamics*, The Dorsey Press, pp.43-101.
- Van Maanen, J. and Schein, E. H. (1979) “Toward a theory of organizational socialization,” In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.1, (pp.209-264). JAI Press.
- 福本俊樹 (2015) 「新人導入教育における戦術的知識の産出へ向けて：組織社会化研究の二つのパラダイム」『神戸大学大学院経営学研究科大学院生ワーキング・ペーパー』201506a. 1-16 頁。
- 福本俊樹 (2019) 「処方的知識の開発を主軸とした組織社会化研究の新展開」神戸大学大学院経営学研究科博士論文。
- 鈴木智気 (2022) 「「マネジャーとしてのサーバント・リーダー」のパラドクス－SL 論と管理者行動論による文脈的アプローチ－」『金沢大学経済論集』第 42 巻，第 2 号，81-120 頁。
- 中河伸俊 (2010) 「「自己」への相互行為論アプローチ－経験的探究に有効な再定式化のために」『大阪府立大学人文学会人文学論集』第 28 巻，45-71 頁。

中河伸俊 (2022) 「パーソンフッドとスティグマ：自己論とカテゴリー化論のいくつかの課題」『情報研究：関西大学総合情報学部紀要』第54号，3-26頁。