

就職活動における予期的社会化と異文化要因の影響

大阪大学大学院

経済学研究科

張 卓

23C13030

概要

本論文は、予期的社会化の段階で、予期的社会化戦術は予期的社会化学習成果を影響し、また、その影響効果は応募者個人の「不確実性への回避」によって変化することを想定した。それと同時に、同じく異文化要因である文化的知性も予期的社会化の学習成果に関連することを仮説にした。これらの仮説を証明するために、日本と中国の大学の経済学部出身で、調査した時点ですでに企業から内定をもらっている新卒者を対象にし、「予期的社会化戦術」「予期的社会化成果」「不確実性への回避」と「文化的知性」の4つの尺度でアンケート調査を実施し、154人分のサンプルを得た。分析の結果、制度的予期的社会化と文化的知性は予期的社会化学習成果を影響し、また、個人レベルの「不確実性への回避」の違いから、制度的予期的社会化の影響効果が変わっていくことが明らかになった。最後には、この結論からさらに本研究の意味と未来の研究方向を検討した。

キーワード：予期的社会化、制度的な予期的社会化戦術、不確実性の回避、文化的知性

目次

第1章 初めに.....	1
第2章. 社会化および組織社会化の研究発展状況.....	3
2.1 社会化についての研究進展.....	3
2.2 組織社会化についての研究進展.....	3
第3章 組織社会化.....	5
3.1 組織社会化の定義.....	5
3.2 予期的社会化.....	5
3.3 組織社会化成果及び予期的社会化成果.....	6
第4章 組織社会化を促進する要因.....	8
4.1 組織社会化戦術.....	8
4.2 不確実性の回避.....	11
4.3 文化的知性 (CQ).....	12
第5章. 実証研究.....	14
5.1 調査対象及びデータ収集.....	14
5.2 測定尺度.....	15
5.3 結果.....	16
第6章. 考察.....	23
第7章. 本研究の限界と今後の課題.....	25
先行文献.....	26
付録.....	30

第1章 初めに

日本と中国を初め、多くのアジア国々は高文脈文化 (high context culture) とされる (Hall, 1976)。高文脈文化とは、コミュニケーションは言葉より、文脈 (context) に大きく依存し、つまり「明確な表現は避けて文脈からお互いに相手の意図を汲み取る」文化である (藤本, 2011)。この文化環境において、「ほとんどの情報が物理的環境に取り込まれているか人々に内面化されている」(中村, 2001) ので、非言語的なコミュニケーション、つまり「暗黙な言葉」によって意思伝達することが一般的であり (Hall, 1959)、意思疎通に問題が生じやすいこともよく指摘される。また、言語的な交流のかわりに、高文脈文化環境における人々はコミュニケーションにおける「本当の意思」を察するために、コミュニケーションの相手とその場にいる他人の態度や表情に注目しなければならない。そのため、組織の新人は、組織参入する際に、暗黙な部分を理解しにくいいため、組織に円滑に溶け込むことが難しい (Chen, 2009)。

組織に円滑に溶け込む場合、つまり組織社会化あるいは予期的社会化の度合いが高いほど、個人の組織に対する忠誠度 (コミットメント) と職務満足度が高くなる。逆に、個人が組織にうまく溶け込めない場合、すなわち組織社会化あるいは予期的社会化の度合いが低い場合、個人の職務満足度、仕事のパフォーマンスと忠誠度も低くなり、それに伴い、離職率が生じる可能性も高くなる。

現実社会では、特に日本企業の場合、多くの企業が、常に長期的な視点を持ちながら人材を育成し、例えば長時間の新入社員トレーニング体制を設定することなど、企業にとって必要な人材を育てる過程には、多くの人力と経済的なコストがかかるほか、トレーニング期間においては実際に仕事させることも少なく、特に収益が期待できない。そのため、文化的適応性の低いことによってよく起こす早期離職の場合、企業側の損失が非常に大きい。

つまり、とりわけ高文脈文化における日本と中国の組織にとっては、積極的に新入社員

に組織の文化を理解させ、よりよく組織に溶け込ませ、新入社員の組織社会化を促進することが必ず必要である。当然ながら、現実的な状況を考えると、比較的早い段階で、ここでは参入する前の「採用活動・就職活動」の段階で、応募者たちの予期的社会化を促すと同時に、個人と組織の文化的適合性から就職先を選択してもらうことは、企業にとってものぞましいであろう。

しかし、残念なことに、組織社会化の研究に比べ、予期的社会化の研究の数は少なく、応募者にむけ組織側のいかなる手段がこのプロセスを促進できるかに関する研究はほとんど見当たらない。また、予期的社会化のみならず、それと関連する組織社会化を含め、グローバル化がますます進んでいる今、個人の異文化要因がこのプロセスにどのような影響を与えるかはまだ検討されていない。

そのため、本研究では就職活動の段階に注目し、まずは「制度的な予期的社会化戦術」は「予期的社会化学習成果」を促せることを想定した。さらに、予期的社会化を含め、組織社会化は個人の組織への不確実性を緩和するプロセスであるため、個人の不確実性への態度を示す指標「不確実性への回避」もある形で、このプロセスに影響を与えることが考えられる。それに基づいて、「制度的な予期的社会化戦術」の影響効果は応募者の「不確実性への回避」によって変化することを仮説にした。と同時に、異文化の適応性を示す指標である「文化的知性」の度合いも「予期的社会化学習成果」に影響することを実証してみた。以上の仮説を検証するために、高文脈文化国である日本と中国の大学から 154 人のアンケート調査を集め、定量的分析を行った。

本研究の意味は、まず、異文化研究の視点から予期的社会化の理論を充実させることである。また、本研究の結果を利用し、特に高文脈文化において、離職率や職務満足度の改善を図っている組織に向け、予期的社会化を有効的に促進する手段についてのアドバイスを差し上げることにある。最後には、個人の内定社に対する「文化的理解」、つまり予期的社会化を促進するために、応募者たちの自主的な調整、学習手段も提示してみた。

第2章. 社会化および組織社会化の研究発展状況

2.1 社会化についての研究進展

組織社会化の上位概念は社会学でよく検討される「社会化」である。最初の研究では、社会化は「非常に広い範囲の行動の可能性を持つ人間は、集団の基準に受容されるため、比較的狭い範囲の行動基準へ導かれる過程である」(Child, Irvin L, 1954) と定義された。この段階において、研究者たちは「社会化」を「社会への服従」として捉え、社会環境の影響を強調した。後ほど社会化の定義は「個人が他の人びととのあいだの相互影響 transaction を通じて、社会的に重要な行動や経験についてのこの個人特有の型を発達させていく過程全体を示す、ひろい意味を含む用語である」(Zigler, Edward, and Irvin L. Child, 1969) に修正された。この定義では、社会化のプロセスにおいて、社会と個人の2つの側面が強調された。その中の「社会の側面」とは主に「文化の伝達」(culture transmission) を指し、一方「個人の側面」は「個人の学習」(individual learning) として進行する。つまり、社会化は個人の社会秩序への服従ではなく、「社会と個人の相互影響」として認識された(齊藤耕二, 菊池彰夫, 1990)。社会化は研究分野によって、幾つかの下位概念に分化されている。例えば、職業社会学での職業社会化、経済学の生産社会化、及び本文で検討される組織社会化などが挙げられる(高橋, 1993)。

2.2 組織社会化についての研究進展

「組織社会化」に関する研究は、最初に一種の「成人の社会化」として提示されていた(Evan, 1963)。この段階で、「組織社会化」は個人の役割より組織の影響を中心に検討されていた。その後の研究は主に「組織社会化の意味」、「組織社会化の効果」および「組織社会化の影響要因」と3つの内容に注目していた。

組織社会化の意味は、論述の角度によっては異なっているが、主に3つの種類にまとめられる。まずはSchein(1968), Van Maanen(1976), NJ Allen(1990)及びIrene(2002)たちを初め、「組織社会化は個人が学習を通して、組織への適合を達成するために、価値観や技能

を調整する、あるいは身分を転換するプロセス」として捉える。また、組織社会化は組織に関する学習に通じて組織の文化や価値観を受け取る過程であると、Ostroff(1992), Crow(1995)などが提唱した。最後には、組織社会化において、組織と個人がお互いに影響し、結局価値観の融合することになる、という論点が、Bauer(1998)と Daniel(2000)たちによって提出された。

組織社会化の効果について、先行研究では、間接の成果によって評価することが多い。その中、広く認められたのは、Feldman(1976)の「職務満足度への影響」、Bunchanan たちの「組織への忠誠度」(1974)及びそれによって「離職率の低下」(Wanous, 1992)、Van Maanenの「ロール・イノベーション」(role innovation) (1976)などがある。また、直接効果としては、後ほど詳しく説明するが、Haueter たちによって提唱された「組織社会化の成果」がある。

最後に組織社会化を促進する要因については、まずは「組織社会化の戦略手段」が Van Maanen たちによって 976 年に初めて提出され、1986 年 Jones によって再分化された。最近では、組織政策以外には、そのほかの影響因子についての検討も多くなった。例えば、積極的人格や組織の不確実性減少行動が組織社会化の成果に与える影響も提示された (Seiber, 1999, Cooper, 2005)。

第3章 組織社会化

3.1 組織社会化の定義

組織社会化とは、組織メンバーが自分の役割を果たすために、組織文化の知識や価値観の理解、又は必要な技能を習得するプロセスを指す (Van Maanen, 1976; Van Maanen, Schein, 1979)。このプロセスを通じて個人は組織の価値観や内部でのルールを理解し、それらの基準と一致するように自分の価値観と態度を調整し (Bauer et al, 1998)、最終的に組織一員として「ふさわしい」行動を身に付ける (Van Maanen & Schein, 1977)。そのようなプロセスを通して組織メンバーの価値観と組織の価値観が一致するようになれば、彼らの組織に対する忠誠度及び職務満足度が高くなり、それに伴い離職率も下がる。また、特に新入社員の組織社会化の度合いが高ければ、彼らはより早く自分の役割を引き受け、入社後の早い時期から組織の一員として業務遂行に貢献できる (Serge Perrot, Talya N. Bauer, David Abonneau, Eric Campoy, Berrin Erdogan, 2014)。よって、組織社会化を通して、組織は「採用、選抜および教育訓練」の効果をより多く享受できる (Daniel & Charles, 2001)。

組織社会化の時期については、今までの研究ではまだ明確な起点と終点が提示されていないが、前後によっては参入する前と参入後の組織社会化に分けられる。参入する前の組織社会化は、「予期的社会化」と呼び、この段階では、今までの研究では、「期待形成」と「現実ショック」に巡る検討が多い (高橋, 1993)。また、組織に参入後の組織社会化においては、特に新入社員の組織社会化形成も多く研究者から注目を集めている。それに比べ、予期的社会化の形成及び影響要因についての議論はまだそれほど見られていない。

3.2 予期的社会化

予期的社会化は組織社会化の第一歩であり、個人が組織に参入する前の学習プロセスでもある (Van Maanen, 1975 ; Clausen, 1968)。予期的社会化と入後の組織社会化はお互いに独立するのではなく、継続性のある2つの段階であること (Feldman, 1976) がすでに示唆

されている。すなわち、参入後の組織社会化は予期的社会化に基づいている「再構築」のプロセスである (Porter, Lawler, Hackman, 1975)。それによって、予期的社会化は特に就職活動の段階で個人の職業選択と関連するほか、組織参入後の組織社会化の効果を高め、入職後の職務満足度に与える影響も大きいことが先行文献で示されている (Feldman, 1976; Wanous & Colella, 1988)。予期的社会化は参入前に、個人の組織に対する正確な理解を促進できるため、参入後の「現実ショック」 (Reality Shock) を有効的に防ぐ手段でもある (M. Kramer, 1974)。そのため、予期的社会化は離職問題を減少することができるといわれている。

3.3 組織社会化成果及び予期的社会化成果

組織社会化の度合いについては、一般的に「組織社会化成果」という概念で示されるが、その成果指標についての見解は研究者間で異なる。先行研究では、組織社会化の度合いそのものではなく、入職後の業績や組織コミットメントや職務満足度などの間接的な成果指標に関心を寄せる研究が多い。また、組織社会化の度合いを直接的に測定する成果指標に関しては、Van Maanen ら (1976) をはじめ、組織社会化を通じた新入社員の改革的役割志向に注目する研究が多い。一方、Chao を初め数人の研究者が 1994 年に、組織社会化の直接的な成果について、「業務遂行の熟練度」「人間関係」「組織政策」「組織言語」「組織目標及び価値観」と「歴史」を含め、6 つの側面から測定することを試していた。しかし、この測定につかわれる 6 つの側面は、組織社会化のすべての内容を包括することができなかった (Chao et al, 1994)。その後、Haueter (2003) は、組織社会化の成果指標を、職務学習成果 (仕事に関する学習)、集団学習成果 (ワークグループに関する学習)、組織学習成果 (歴史・文化を含め組織全体に対する学習) 及びロールイノベーションに分類し、各次元で測定した結果によって組織社会化の度合いを評価する。現在組織社会化の研究においてよく使われているのは Haueter たちによって提出した測定法である。

さらに、前文で述べた通り、予期的社会化の成果に関しては、いままでの研究では、参入後の組織社会化に与える影響など間接的な成果がよく使われているが、直接的な予期的社会化成果に関する研究がほとんど見当たらない。一方、予期的社会化は組織社会化の一段階として、「職務に関する学習」と「組織に関する学習」は参入後の社会化の目標と一致するので、本研究では、Haueter たちの「学習成果」に関する尺度を利用し、参入する前の予期的社会化成果を測定する。特に、調査対象である日本と中国の応募者たちは、就職活動の段階で、将来同じ部署の同僚との接触が少ないため、ここでは「ロールイノベーション」と「ワークグループ」に関する部分を除き、予期的社会化学習成果の範囲を職務学習成果と組織学習成果に絞る。

第4章 組織社会化を促進する要因

予期的社会化の形成は、組織の政策と個人の特質によって影響されると指摘された (Jones, 1986) ため、本研究では、この二つの側面から、予期的社会化の学習成果を検討する。また、今現在、グローバル化がますます進んでいる状況において、外国人社員を積極的に採用するなど、社員の構成が変化している会社が増加するため、よりよく学習成果を挙げるため、今までのように日本人の特性を配慮した上で形成した採用制度を調整しなければならない。という理由で、本研究では、個人の特質の予期的社会化に与える影響を検討する際に、性格などの特質ではなく、「不確実性の回避」および「文化的知性」、二つの異文化研究指標を用いて、予期的社会化学習成果の影響要因を研究する。

4.1 組織社会化戦術

組織社会化を促す組織の戦略的手段として、「組織社会化戦術」の概念が Van Maanen & Schein (1979)によって提示された。彼らは、組織社会化戦術を「集団的—個人的」「公式的—非公式的」「規則的—非規則的」「固定的—可変的」「連続的—非連続的」「付与的—剥離的」の6次元に分類した (Van Maanen & Schein, 1976)。また、Jones (1986)は集団的、公式的、規則的、固定的、連続的および付与的な戦術を「制度的社会化戦術」と名づけ、個人的、非公式的、非規則的、可変的、非連続的および剥離的な戦術を「個別的社会化戦術」と名づけた。制度的社会化戦術の中に、「集団的な組織社会化戦術」は新入社員同一性のトレーニングを提供することを指し、「公式的な組織社会化戦術」は新入社員を他の組織メンバーと分離させ、新入社員むけの学習プランを設定することである。「規則的な組織社会化戦術」において社員の受ける教育は一定の連続性を示し、「固定的な組織社会化」とは、組織は組織メンバーを育成する場合、事前にスケジュールを作成し、それを組織メンバーに知らせることを指す。「継続的な組織社会化戦術」においては、組織メンバーは新入社員の模範となり、新入社員の教育を積極的に関与する。「付与的な組織社会化戦術」にて組織は新入社員の能力や人格などの特徴に高い評価を与え、「そのままの彼ら」を組織メンバー

として認める。

各種の組織社会化戦術が組織社会化の学習成果に与える影響については、制度的社会化戦術が高度的な学習成果に関連し (Perrot, Bauer, Abouneanu, Campoy, Erdogan & Linden, 2014)、個人と組織メンバーの関係を緊密にさせ (Bravo, Peiro, Rodriguez & Whitely, 2003)、個人の組織に対する適合性を高めることが分かっている (Cable, Parsons, 2001)。また、制度的社会化戦術が職務や組織などに関する情報獲得を促進するため (Cooper-Thomas & Anderson, 2002)、これらの戦術は参入後の組織社会化だけではなく、予期的社会化を含め、組織社会化全体に影響すると考えられる。すなわち、予期的社会化戦術、特に制度的予期的社会化戦術を研究することによって、組織社会化の促進手段を磨くことができる (Hauter, 2003)。

制度的な社会化戦術が高度的な組織社会化学習成果を導くと同時に、組織メンバーの「保管人」特質 (custodial role orientations) を形成させることが指摘され (Jones, 1986)、ネガティブに捉える場合もある。しかし、「制度的な社会化戦術」は要するに、組織メンバーの「自分の役割」と「所属する環境」に対する理解を深めることにあるので、特に組織に関する正しい認識を構築する予期的な段階で必ず必要である。

また、前文で述べた通り、本研究は参入する前の予期的社会化、特に採用活動に注目するため、組織社会化戦術の中、組織にとって実施しやすい、あるいはすでに実施している「固定的」「継続的」及び「付与的」な組織社会化戦術を選出し、これらの戦術を「予期的社会化戦術」と見なし、検討する。

「固定的な予期的社会化戦術」は組織が採用活動において、採用スケジュールを応募者たちに提供することを指し、それによって、応募者たちが明確な情報を獲得でき、就職段階の不安を緩和し、組織側の予定に応じて学習を計画的に展開することができる。「継続的な予期的社会化戦術」はこの段階で、特に現役社員が OB あるいは OG として、組織についての知識や経験などについての指導を応募者に与えることを意味する。現役社員との交流

を通じて応募者たちが組織からのサポートを感じ、不安の心理を克服し、学習の成果を挙げられる (Bauer, Green, 1998)。「付与的な予期的社会化戦術」の本質は、個人の価値観や能力が組織の需要を満たせることにある。すなわち、付与的な予期的社会化戦術を受ける個人が、将来自分の価値観を変える必要がないと認識し、予期的社会化の成果と組織への帰属感も強くなる。

そのほかの三種の組織社会化については、まず「集団的な社会化戦術」について、採用活動の段階では、特に大企業の場合、応募者数は多いため、頻繁的に応募者全員を集め、集団的な学習体験を提供するのはほぼ不可能である。また、採用活動はそもそも応募者だけに向けた企業行動となるので、特に応募者と現役社員を分離させるような政策を検討する意味は特にないと判断したので、「公式的な社会化戦術」を影響因子から除いた。最後に「連続的な社会化戦術」の前提は「組織において明確な役割」であるため、特に日系企業の場合、就職活動の段階では将来応募者の会社での役割はまだ明確していない場合が多いので、この戦術を検討することは難しい。以上の理由で、「集団的」「公式的」かつ「連続的」な組織社会化戦術を制度的な予期的社会戦術から外した。つまり、本研究では、企業の採用活動での行動を分析したうえで、制度的組織社会化戦術のうち、公式的、固定及び付与的の3つの戦術次元を予期的組織社会化戦術として用いることにする。よって以下の仮説を提示する。

仮説 1. 制度的予期的社会化戦術は職務に関する組織社会化学習成果を促進する。

仮説 1a. 固定的な予期的社会化戦術は職務に関する組織社会化学習成果を促進する。

仮説 1b. 継続的な予期的社会化戦術は職務に関する組織社会化学習成果を促進する。

仮説 1c. 付与的な予期的社会化戦術は職務に関する組織社会化学習成果を促進する。

4.2 不確実性の回避

不確実性とは、常に変化している未来に対して不安や恐怖を感じることであり、人間が未来に向けて歩いていく中、いつもこの不確実性と伴っている (Hofstede, 2001)。通常、人間社会は不確実性を回避するため、技術を発達させ、法律を設定し、また宗教の力を利用するなどを通じて未来への不安心理を消滅する。また、組織のレベルでは、短期的な政策によって短期的な収益を求め、計画や手続きなどによって環境の不確実性を緩和する、などの手段で不確実性を回避する。さらに、不確実性の回避は「社会構成員の不確実性及び曖昧さに対する寛容の程度」(Hofstede, 1980, 1991) という異文化の差異を表す指標であり、異文化研究ではよく使われている。現存の研究では、国民文化に基づく比較研究で使われるのが一般的であり、個人レベルの「不確実性の回避」に関する研究は少ない (Jung & Kllaris, 2004)。

今までの研究によって、「不確実性への回避」の高い国家の国民は、不確実もしくはリスクの高い状況で「変わる事」に対して強い抵抗心理を持ち、逆に、「不確実性への回避」の低い国の国民は、同じ状況において、挑戦やイノベーションに積極的に関与する傾向を示すとされる (Hofstede, 1997)。また、不確実性の高い文化環境において、人間が「構造される」環境 (組織、団体や人間関係) を求め、不確実性への不安を解消するため、自主的に「支度 (ここでは特に学習を指す)」を始める。逆に、「不確実性への回避」の低い文化環境の中、人間たちの不安にそれほど敏感的ではないなど、Cyert, March 及び Hofstede によって指摘された。これらの議論から、不確実性の回避の高い国の国民は、未来に備えるため自主的に学習行動を行い、組織側の政策にもかかわらず、予期的社会化の学習成果が高い。逆に、不確実性への回避の低い国の国民は、自発的な学習行動が少なく、組織側に動かせる場合だけ予期的社会化が進化する。つまり、不確実性への回避の低い個人ほど、予期的社会化から受ける影響が強いと想定される。

最後には、「不確実性の回避」と近似する概念として、「リスクの回避」もよく挙げられ

ている。しかし、近似とは言え、「不確実性の回避」と「リスクの回避」は同等に扱うわけにはいかない (Cyert, March, 1963)。「リスクの回避」のリスクは具体性のある、あるいは明確な対象がある。この対象の発生率は一定の確率で表示される。一方、「不確実性の回避」はそれと比べ、具体性のない感覚であり、客観的な表示法（例えば、数字など）がない。予期的社会化の段階では応募者たちは、将来ある明確なことに恐れを感じるのではなく、「将来何があるのかわからないから、不安だと思う」ことである。つまり、「リスクの回避」より、予期的社会化の場合、「不確実性の回避」を一つの影響要因として検討するのはふさわしいと思う。

よって以下の仮説を提示する。

仮説 2. 同じ制度的社会化戦術を受ける場合、不確実性への回避の低い人ほど予期的社会化戦術から受ける影響は強い。

仮説 2a. 固定的な予期的社会化戦術を受ける場合、不確実性への回避の低い人ほど予期的社会化戦術から受ける影響は強い

仮説 2b. 継続的な予期的社会化戦術を受ける場合、不確実性への回避の低い人ほど予期的社会化戦術から受ける影響は強い。

仮説 2c. 付与的な予期的社会化戦術を受ける場合、不確実性への回避の低い人ほど予期的社会化戦術から受ける影響は強い。

4.3 文化的知性 (CQ)

文化的知性 (CQ) とは、異文化環境において個人が自分の考え方や行動を環境に応じて調整する能力を示す指標であり (Chen, 2009)、「認知的 CQ」「メタ認知 CQ」「動機づけ CQ」

及び「行動的 CQ」4つの側面を含む。その中「認知的」は要するに異文化環境についての知識と理解の所有する程度を示し、「メタ認知 CQ」とは異文化の人間と交流する際に、自分の持っている異文化知識を調整する能力を指す。また「動機づけ CQ」は異文化知識を学習する関心度であり、「行動的 CQ」とは異文化の人間と交流する際に柔軟的にまた適切に対応する能力を表す (COLLEEN WARD, RONALD FISCHER, 2008)。CQ は比較的新しい概念であり、今まで研究では、海外への派遣社員についての検討が多い。個人の性格や派遣先の文化などに影響されるが、文化的知性の高い人は異文化環境で適応性が強い (Ang, Van Dyne & Koh, 2006) と示唆されている。

組織社会化は個人が組織文化を理解し学習するプロセスであるため (Bauer, 1998)、今まで自分の生活環境 (家庭、団体と学校など) と異なる斬新な文化環境、つまり特殊な異文化環境に溶け込んでいくプロセスだとも解釈できる。そのため、文化的知性は異文化環境に関する能力であるが、組織社会化というプロセスにおいても、学習の成果の度合いに影響を及ぼす要因であると予想できる。よって以下の仮説を提示する。

仮説 3. CQ の高い個人は、CQ の低い個人よりも、予期的組織社会化にともなう職務に関する組織社会化学習成果が高い。

第 5 章. 実証研究

本研究の仮説を検証するため、日本と中国の経済学部あるいは経済学研究科の新卒者を対象に質問紙調査を行った。今回の調査では、内定をもらった会社の予期的組織社会化戦術の特徴と、本人の組織社会化学習成果を測定し、同時に、個人レベルの不確実性への回避と文化的知性も測定し、その影響を分析した。今回の調査は調査票調査とネット調査 2 つの手段を利用し、前後 4 か月に渡って調査を行った。調査期間中、124 枚の調査票を配布し、そのうち、回収された有効のアンケート票が 119 枚、回収率は 94.05%であった。ネット調査においては、回答者は日本人学生と留学生を含め、35 人分の回答が集まった。今回の調査は中国人大学生、中国人留学生（日本）と日本人学生総計 154 人に協力していただいた。

5.1 調査対象及びデータ収集

本研究の調査対象は、調査を実施した時点で、日本及び中国の大学に在籍し、また企業から内定をもらった新卒者となる。日本と中国の新卒者を対象にした理由は、本研究は高文脈文化国の予期的社会化に注目し、そして中国では卒業まで 10 か月前、日本では卒業まで 1 年ほど前に採用活動を起動するので、予期的社会化を促進するために、利用できる期間は企画的に長い。今回の調査では、回答者 154 人のうち、女性が 100 人で 65%を占め、回答者の年齢は 20 歳から 30 歳（平均 23 歳）であった。

中国の大学は一般的に 6 月末に卒業式を行うため、6 月の下旬の卒業式の前に中国のある大学で調査票を配布し、調査を実施した。実施した際に、回収率を保証するために、学校の指導教官から協力をいただき、卒業生向けの相談会で回答してもらった。日本での調査は、新卒者が基本的に内定をもらった 10 月に実施した。ある大学の経済学部の各ゼミに調査票を配布したと同時に、主に大学院生に向けて、ネットでの調査を利用し、各国立経済学研究科のデータを収集した。

5.2 測定尺度

本研究で用いた測定尺度として、予期的組織社会化戦術は Jones (1986) によって構築された尺度を採用活動の文脈に適用するかたちで利用した。Jones による 6 次元 30 項目の尺度のうち、採用活動との関連が強い「固定的—可変的」「継続的—非継続的」「付与的—剥離的」の 3 次元 15 項目を用いた。さらに、これら 3 次元を組み合わせたものを制度化社会化戦術とした。また、「組織的社会化戦術」を日本語と中国語に翻訳したと同時に、参入する前の状況に適合させるために、すべての質問を「予期的社会化戦術」に転換した。例えば、「固定的—可変的」の場合、「私が内定をもらった会社からは、採用の流れとスケジュールを明確に教えられた」のような質問項目のほか、「私が内定をもらった会社から、次にいつ連絡が来るのか全く分からない」など逆転項目も使用した。同様に、「付与的な予期的社会化戦術」においては、私が内定をもらった会社からの情報や選考プロセスを通して、自分のスキルと能力はこの会社にとって重要なものであると感じるようになった」などの質問を設定し、「私が内定をもらった会社の社員は、応募者に対していろいろとアドバイスすることを自分の責務であると感じているようだ」などの質問によって、「継続的な予期的社会化戦術」を測定する。

予期的社会化の学習成果については、Haueter (2003) の 23 問の尺度を用いた。23 問のうち、「内定をもらった会社に入社後に担う責務、仕事、プロジェクトなどがどのようなものか知っている」(職務に関する予期的社会化の学習成果について、11 問) と、「私は、この会社の価値観や信念に沿うためにはどのように行動すればよいか理解している」(組織に関する予期的社会化の学習成果、12 問) を含む。このほか、Haueter の尺度には、「ワークグループに関する予期的社会化」の 12 問があるが、予期的社会化の段階で、とくに日本社会の場合、入職する前に部署が決定されていないため、将来自分が実際に勤務するワークグループに関する学習は難しいと判断し、この部分を質問項目から除いた。

今までの「不確実性の回避」に関する研究においては、Hofstede の質問票を引用したも

が多い。しかし、Hofstede の質問票は国レベルの測定で、個人レベルの不確実性の回避に適切ではないため、今回の調査では、Jung (2004) の 7 問（「結果を予想できないとき、私はストレスを感じる」など）を使った。

最後に、文化的知性（CQ）は Linn Van Dyne が作成した 20 項目からなる尺度を使用した (<http://www.linnvandyne.com/cq.html>)。質問は、「認知的 CQ」においては「異なる文化的背景を持つ人々と交流するときは、自分が持っている異文化の知識を自覚している」、「メタ認知 CQ」には「他の言語の特徴、例えば語彙や文法などについての知識がある」、「動機づけ CQ」には、「あまり親しみのない文化でも、その地元の人々の中に入って行って交流できる自信がある」、また「行動的 CQ」は「異文化交流の際、必要であれば顔の表情を用いた表現方法を調整する」によって測定する。

5.3 結果

まず、収集したデータを用いて記述統計、T 検定及び相関分析を主とした。表 1 で示される通り、まず、F 検定においては、「日本人学生」「外国人留学生」及び「中国人学生」の間には、特に差異が示されていないので、3 つのグループを合併し、分析を行う。

表 1 に、使用変数の基本統計量と相関行列を示す。表 1 で示される通り、各種の戦術と学習成果の相関性について、「付与的な予期的社会化戦術」「継続的な予期的社会化戦術」「固定的な予期的社会化戦術」はすべて「予期的社会化学習成果」に強く相関していることが確認される。また、全体の「制度的な予期的社会化戦術」も学習成果とは強い相関関係であることが判明した。本研究で、異文化要因として挙げられた「不確実性の回避」と「文化的知性」のうち、「文化的知性」が学習成果に相関することが証明されたが、「不確実性の回避」と学習成果は直接的な相関性のないことが明らかになった。

相関分析の次に、重回帰分析によって、各仮説、すなわち「予期的社会化の学習成果」に影響する要因について検証した。

重回帰分析で、回答者の「年齢」、「性別」、「出身国」、「内定会社数」、「内定社は第一志望であるかどうか」、「大学の所属国」、「会社の所属国」をコントロール変数にし、データの中心化処理をした。

まず仮説 1 について、表 2 で示される通り、「制度的な予期的社会化戦術」は予期的社会化学習成果をポジティブに影響すること ($\beta = .31, p < 0.1$) がわかった。また、「付与的な予期的社会化戦術」($\beta = .27, p < 0.1$)、「継続的な予期的社会化戦術」($\beta = .26, p < 0.1$)及び「固定的な予期的社会化戦術」($\beta = .23, p < 0.1$)も全体的な制度化予期的社会化戦術と同様に予期的社会化学習成果に影響を与えていることが示唆される。すなわち、仮説 1 及び仮説 1a、1b、1c は全部分析結果によって支持される。

表 1 相関分析

変数	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 職務学習成果	4.07	.96	—										
2. 組織学習成果	4.20	.96	.63**	—									
3. 学習成果	4.14	.87	.90**	.91**	—								
4. 付与的戦術	4.18	.70	.16	.26**	.23**	—							
5. 継続的戦術	4.53	.99	.16	.23**	.20**	.41**	—						
6. 固定的戦術	4.60	.88	.25**	.14	.21**	.21**	.43**	—					
7. 制度的戦術	4.38	.57	.23**	.23**	.25**	.70**	.54**	.78**	—				
8. 文化的知力	4.60	.86	.30**	.38**	.41**	.24**	.25**	.33**	.39**	—			
9. 不確実性への回避	4.56	1.02	.07	.18	.11	.00	.06	.13	.08	.04	—		
10. 性別	.35	.48	.01	.07	.05	-.07	.05	-.02	0.05	.00	-.02	—	
11. 年齢	23.2	1.43	.20**	.10	.17**	-.01	-.09	.07	.08	.14	-.12	-.02	—

Notes. N=154

性別 0=女性 1=男性

*p<0.01 **p<0.05

表 2 重回帰分析

独立変数	予期的組織社会化学習成果								
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9
切片	—	—	—	—	—	—	—	—	—
付与的戦術	.27**	.27**	—	—	—	—	—	—	—
継続的戦術	—	—	.26**	.28**	—	—	—	—	—
固定的戦術	—	—	—	—	.23*	.22*	—	—	—
制度的戦術	—	—	—	—	—	—	.31**	.30**	—
不確実性への回避	.11	.11	.09	.08	.09	.09	.10	.11	—
付与的戦術×不確実性の回避	—	-.05	—	—	—	—	—	—	—
継続的戦術×不確実性の回避	—	—	—	-.26**	—	—	—	—	—
固定的戦術×不確実性の回避	—	—	—	—	—	-.27**	—	—	—
制度的戦術×不確実性の回避	—	—	—	—	—	—	—	-.17*	—
文化的知性	—	—	—	—	—	—	—	—	.34***
Total R^2	.16	.16	.15	.22	.15	.22	.18	.21	.26
ΔR^2	—	.00**	—	.06***	—	.07***	—	.03***	—
ΔF	3.24***	2.87**	3.08**	4.14***	3.01**	4.13***	3.57***	3.74***	5.44***

Notes. N=154

性別 0=女性 1=男性

* $p < 0.01$ ** $p < 0.05$

そして仮説 2 についての分析には、「不確実性の回避」自身は「予期的社会化の学習成果」に影響がないが、ここでは、仮説 1 の証明プロセスと同じく、各種の予期的社会化戦術を説明変数、予期的社会化の学習成果を被説明変数として利用するほか、さらに「不確実性の回避」を調整変数にして、異文化要因が予期的社会化形成プロセスに与える影響について検証した。その結果は表 2 にて示した通り、個人レベルの「不確実性の回避」が「継続的な予期的社会化戦術」と「予期的社会化学習成果」($\beta = -.26, p < 0.1$)、「固定的な予期的社会化戦術」と「予期的社会化学習成果」($\beta = -.26, p < 0.1$)、および全体の「制度的予期的社会化戦術」と予期的社会化の学習成果($\beta = -.17, p < 0.5$)の関係を調整していることが確認できた。したがって、したがって、仮説 2、および仮説 2a、2b が支持された。仮説 2c の検証から、「継続的な予期的社会化戦術」と予期的社会化学習成果との関係は、「不確実性の回避」からの影響($\beta = -.05, p > 0.5$)を受けていないことが分かった。

図 1、2、3 は、仮説 2 の調整効果を示すグラフである。

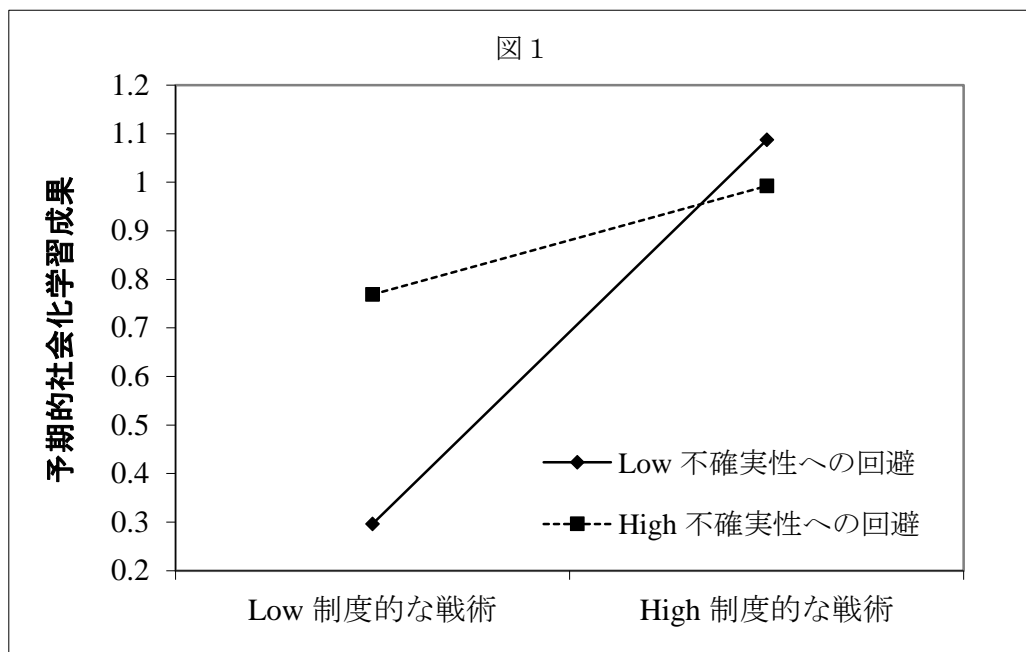
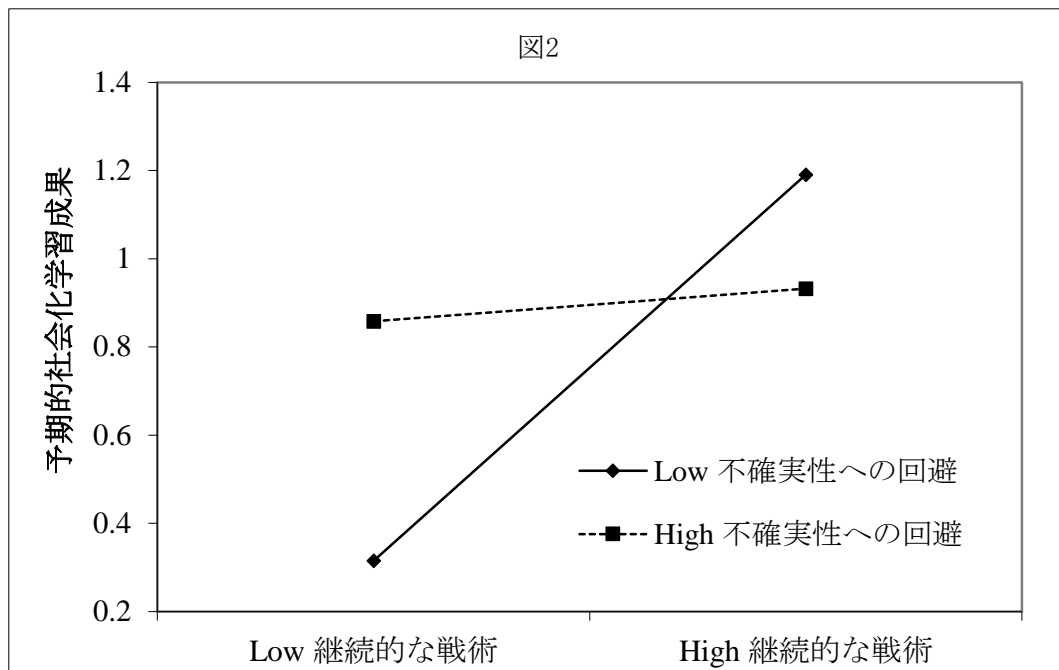
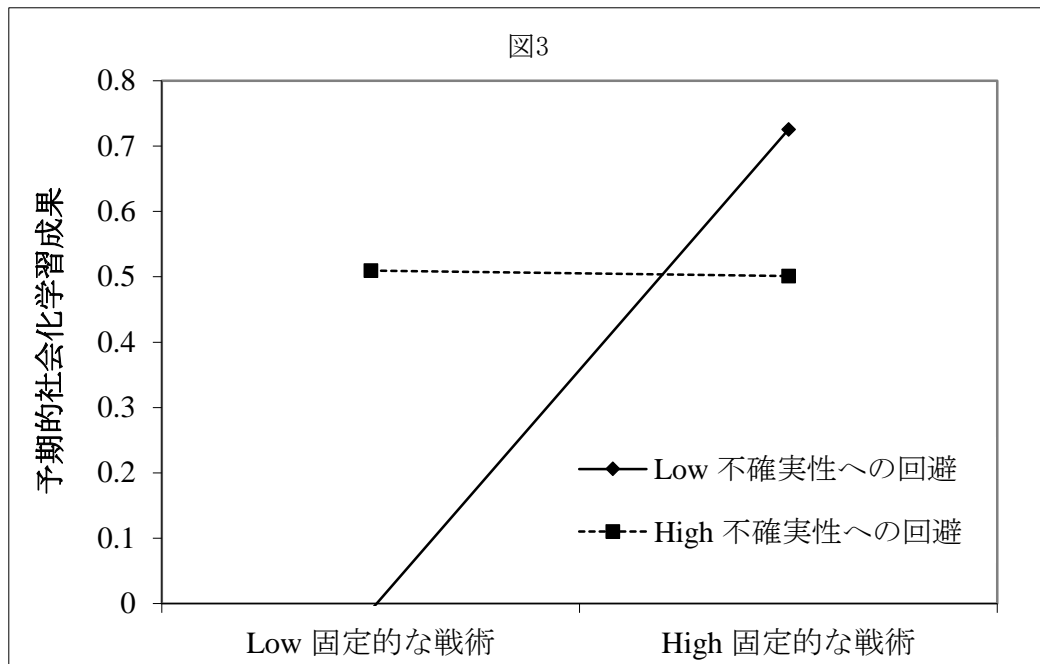


図 1 で示しているのは、個人レベルの「不確実性の回避」にもかかわらず、すべての調査対象は「制度的な予期的社会化戦術」を受けける場合では、予期的社会化の学習成果が高まることが明らかになる。また、「不確実性の回避」の高い個人は、制度的予期的社会化戦

術から受ける影響は薄いのに対して、「不確実性の回避」の低い個人は、制度的予期的社会
化から受ける影響は強い。

「継続的な予期的社会化戦術」(図2)と「固定的な予期的社会化戦術」(図3)の場合も
同じ結果を示し、特に「固定的予期的社会化戦術」に関する分析結果は、同じ戦術を受け
る際に、「不確実性の回避」の低い人間はそれによって大きな成長を遂げるのに対して、「不
確実性の回避」の高い人間の学習成果は、基本的には変化していない。





よって、「制度的な予期的社会化戦術」、また「継続的な予期的社会化戦術」及び「固定的な予期的社会化戦術」において、異文化要因である「不確実性の回避」の調整効果が認められた。

最後に、「文化的知性 (CQ)」に関しては、文化的知性は仮説 3 の説明に従い、予期的社会化の学習成果に著しい影響 ($\beta = .34, p < 0.1$) を与える。

第6章. 考察

本研究の結果により、参入後の組織社会化形成プロセスとほぼ同様に、参入する前、すなわち予期的社会化の段階では、「付与的な予期的社会化戦術」、「継続的な予期的社会化戦術」、及び「固定的な予期的社会化戦術」を含め、「制度的な予期的社会化戦術」は高度的な予期的社会化学習成果を導く。さらに、「制度的な予期的社会化戦術」「継続的な予期的社会化戦術」及び「固定的な予期的社会化戦術」の予期的社会化学習成果に与える影響が、応募者個人レベルの不確実性への回避の度合いによって異なることが明らかになった。具体的には、制度化組織社会化戦術は、不確実性への回避の高い人間に影響が薄いのにに対して、不確実性への回避の低い人間に与える影響が大きい。すなわち、特に不確実性への回避の低い応募者に対して、組織が予期的社会化政策を行うことの効果は高いといえる。

つまり、職務満足度の低下や離職率の高騰などの問題を採用活動という早い段階で防ぐために、組織は、「付与的」「継続的」および「固定的な予期的社会化戦術」を利用し、応募者の予期的社会化を促進すべきである。また、このプロセスにおいては、応募者の個人的異文化指標、「不確実性の回避」によって、制度的予期的社会化戦術の効果が影響されることは本研究を通じて明らかになった。具体には、応募者全体の「不確実性の回避」が高い場合、特に意図的に「制度的予期的社会化戦術」を利用する必要がない。逆に、応募者全体の「不確実性の回避」が低い場合、「制度的予期的社会化戦術」を利用することによって、応募者の予期的社会化学習成果が明らかに高くなり、それに伴う離職率の低下になることも想定できる。最後には、応募者の「文化的知性」の高い個人の予期的社会化学習成果が高いですので、まず能力などにはよほどの差がない場合「文化的知性」の高い個人を積極的に採用すべきである。また、トレーニングなどを通じてこの指標の低い内定者の「文化的知性」を高めるのも1つの選択肢であろう。

現実では、現在多くの企業は採用活動を「優秀な人材をとる戦争」として捉え、職種によって採用の手段やプロセスが異なっているが、特に入社後の適合性を早期で育成するよ

うな意識がないし、異文化要因を含め応募者の内的な要素によって政策を使い分けるような体制もほとんどない。本研究で検討した要因を例としたら、例えば「不確実性への回避」は個人特質として、学習成果に大きな影響を与られることにもかかわらず、現在この要因を念頭に置いている企業はほとんど見当たらない。このため、企業側は特に「不確実性の回避」で日本人と違う可能性の高い外国人を採用する場合、この要因を考察対象の一つにしたほうが良いと提案している。具体的には、本研究の結果からみれば、全体的に不確実性への回避の高い日本人にとっては、組織側の政策から与えられた影響が薄いですが、不確実性への回避の低い国の人間の組織社会化学習成果がこれらの政策によって左右されることが予想される。そのため、各社がグローバル人材の採用に取り込んでいる今日、外国人応募者の不確実性への回避の度合いに応じて、採用活動の段階で、多様な政策を使い分けることで、彼らの予期的組織社会化学習を促進することができると考えられる。また、現在の採用活動では各社が知性（IQ）を重視する傾向を示しているが、本研究で示されたように、個人のCQの度合いが組織社会化学習成果に影響するため、CQを筆記試験やウェブテストなどを通じて測定し、活用することの有効性が示唆される。

第7章. 本研究の限界と今後の課題

本研究の実証分析において限界点が主に3つにある。まず1つは、サンプル数が少ないため、個々の仮説において検証力不足の可能性がある。特に、回答者154人のうち、中国人学生が79人、日本人学生は56人、そして留学生は19人となる。この中では、特に留学生の人数は非常に少なく、今回の分析では「留学生」というグループの特性を引き出せないことは残念だと思う。

2番目の限界点は、サンプルの多様化が見られないことにある。今回の調査は中国人学生、日本人学生および留学生と3つのグループに分けてデータ収集を行ったが、T検定において、3グループの差異性が特に検出されないことが分かった。この現象を起こす原因については、サンプルが少ないほか、日中の国民文化性について、特に「不確実性の回避」については、まだ議論がある。Hofstedeの研究では、「日本の不確実性の回避」は中国の指標より上回っていると示唆しているが、Fernandezたち(1997)の検証研究によって、この指標において中国のほうが高いと指摘されている。つまり、日中間国民全体の「不確実性の回避」についてはまだ明確な結論がないことがいえる。この状況では、データに差異性がないことも可能である。という理由で、今回の分析では、グループ分けの対照分析を行わず、回答者全員のデータを集約し分析した。

以上の限界点から、これからの研究では、まずはさらに積極的にデータ収集のルートを作り、より多くの回答をもらうことに努力したいと思う。または、データ差異性をつくるため、これからはサンプル数を拡大すると同時に、日本と中国以外の国に調査も行い、サンプルの多様化を進めるべきだと考えている。

先行文献

引用文献

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Andreu, R., & Sieber, S. (1999). *Knowledge and problem solving: A proposal for a model of individual and collective learning*. Working Paper. Barcelona.
- Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group & Organization Management*, 31(1), 100-123.
- Bauer, T. N., Morrison, E. W., & Callister, R. R. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 149-214.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 533-546.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23
- 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.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*.
- Chen, X. P. (2009). *Managing Across Culture*. Tsinghua University Press.
- Chow, I. H. S. (2002). Organizational socialization and career success of Asian managers. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 720-737.

- 島田徳子・中原淳 (2014) 異文化間教育 39, (92-108)
- Evan, W. M. (1963). Peer-group interaction and organizational socialization: A study of employee turnover. *American Sociological Review*, 436-440.
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433-452.
- 藤本, & 久司. (2011). 文化の類型とコミュニケーションギャップ. *人文論叢: 三重大学人文学部文化学科研究紀要*, 28, 145-155.
- Geert, H., & Jan, H. G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill, New York.
- Hall, E. T. (1989). *Beyond culture*. Random House LLC.
- Haueter, J. A., Macan, T. H., & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer Socialization: Construct validation of a multi-dimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, 63(1), 20-39.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Vol. 5. Sage.
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage.
- Jesús Bravo, M., Maria Peiró, J., Rodriguez, I., & T. Whitely, W. (2003). Social antecedents of the role stress and career-enhancing strategies of newcomers to organizations: A longitudinal study. *Work & Stress*, 17(3), 195-217.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Jung, J. M., & Kellaris, J. J. (2004). Cross-national differences in proneness to scarcity effects: The moderating roles of familiarity, uncertainty avoidance, and need for cognitive closure. *Psychology and Marketing*, 21, 739-753.

- Kramer, M. (1974). *Reality shock: Why nurses leave nursing*. St. Louis: Mosby.
- Lueke, S. B., & Svyantek, D. J. (2000). Organizational socialization in the host country: The missing link in reducing expatriate turnover. *International Journal of Organizational Analysis*, 8(4), 380-400.
- 中村久人. (2001). 異文化接触と国際経営. *経営論集*, (54), 112.
- 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*, 48(4), 11-68.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849-874.
- Perrot, S., Bauer, T. N., Abonneau, D., Campoy, E., Erdogan, B., & Liden, R. C. (2014). Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The moderating role of perceived organization support. *Group & Organization Management*.
- 斉藤耕二, & 菊池彰夫. (1990). 社会化の心理学.
- Van Maanen, J. (1975). Police socialization: A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department. *Administrative Science Quarterly*
- Van Maanen, J. and E. H. Schein (1979). Toward of Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Wanous, J. P., & Colella, A. (1998). *Organizational entry research: Current status and future directions*. College of Business, Ohio State University.
- Ward, C., Fischer, R., Lam, F. S. Z., & Hall, L. (2009). The convergent, discriminant, and incremental validity of scores on a self-report measure of cultural intelligence. *Educational and Psychological Measurement*, 69(1), 85-105.

Zigler, F. E., & Child, L. I. (1969). Socialization. in Lindzey, G. & Aronson, E. (Eds), *The handbook of social psychology; The individual in a social context* (pp. 450-89), 2nd ed., Vol. 3, Addison-Wesley, Reading, MA.

付録

A 制度的予期的社会化戦術

A1 付与的な予期的社会化戦術

1. 私が内定をもらった会社からの情報や選考プロセスを通して、自分のスキルと能力はこの会社にとって重要なものであると感じるようになった。
2. 就職活動中、自分が内定をもらった会社の社員たちから個人的にたくさんの支援をいただいた。
3. 入社後、私はおそらく、自分の態度と価値観を変えなければならないと思う。
4. 就職活動中、内定をもらった会社の社員たちは、私がこの会社に馴染めるように献身的にサポートしてくれた。
5. この会社の社員たちとは少し距離感を感じている。

A2 継続的な予期的社会化戦術

6. 私が内定をもらった会社の社員は、応募者に対していろいろとアドバイスすることを自分たちの責務であると感じているようだった。
7. 私が内定をもらった会社の社員たちから、この会社やそこでの仕事に関する明確な知識と深い理解を得た。
8. 私が内定をもらった会社の社員たちからは、入社後私がどのようにして仕事をこなしていけばよいかについてほとんど知られていない。
9. 就職活動のプロセスにおいて、私が内定をもらった会社の社員とはほとんどあるいは、全く接触がなかった。
10. 私が内定をもらった会社からは、会社に関する情報をほとんど提供されず、それらを自分で探さなければならなかった。

A3 固定的社会化戦術

11. 私が内定をもらった会社で働いている社員たちの特徴から、自分の将来のキャリアパスをある程度で予想できる。
12. 私が内定をもらった会社については、どのようなプロセスで採用選考が行われるのかについてよく知っていた。
13. 私が内定をもらった会社からは、採用の流れとスケジュールを明確に教えられた。
14. 私が内定をもらった会社に入社してから起こることについてのほとんどは、会社からの公式な連絡ではなく、噂や伝聞などの非公式ルートで手に入れてきた。

B 不確実性の回避（個人レベル）

15. 混沌とした状況よりも、整然とした状況のほうが好きである。
16. 大雑把なガイドラインを与えられるよりも、具体的に指示してもらうことを好む。
17. 結果がどうなるのかははっきり見えないとき、すぐに不安になってしまう。
18. 結果を予想できないとき、私はストレスを感じる。
19. 結果がどうなるかわからないときは、あえて危険を冒すようなことはしない。

20. そのほうが実用的だからという理由だけで安易に規則を破ってはならないと思う。
21. 私は曖昧な状況が嫌いだ。

C 文化的知性

22. 異なる文化的背景を持つ人々と交流するときは、自分が持っている異文化の知識を自覚している。
23. 馴染みのない文化的背景を持つ人々と交流するときは、それに応じて自分の持っている異文化の知識を修正する
24. 異文化交流において、自分の異文化に対する知識を自覚している。
25. 異なる文化的背景の人々と交流するとき、それを通して自分の異文化に対する知識が正しいか確認をする。
26. 私は他の文化圏の法律や経済システムについての知識がある。
27. 他の言語の特徴（語彙・文法など）についての知識がある。
28. 私は他の文化圏での価値観や宗教的信念についての知識を持っている。
29. 私は他の文化圏の婚姻制度についての知識を有している。
30. 私は他の文化圏の芸術や工芸品についての知識を持ち合わせている。
31. 私は他の文化圏における言葉を使わない意思疎通の仕方についての知識を持っている。
32. 他の文化圏の人々と交流するのが好きだ。
33. あまり親しみのない文化でも、その地元の人々の中に入って行って交流できる自信がある。
34. 新しい文化に溶け込もうとするとときに生じるストレスには、うまく対処する自信がある
35. あまり親しみのない文化圏に行っても、そこでの生活を楽しむだろう。
36. 他の文化圏に行ったときの買い物の仕方に、慣れる自信がある。
37. 異文化交流の際、必要であれば私の話し方（アクセントやトーンなど）を変える。
38. 異文化交流の場面に応じて、会話における静止や沈黙の仕方を使い分ける。
39. 異文化交流の際、必要であれば私の話しのスピードを調整する。
40. 異文化交流の際、必要であれば言葉を使わない意思疎通の仕方を調整する。
41. 異文化交流の際、必要であれば顔の表情を用いた表現方法を調整する。

D 予期的社会化学習成果

D1 職務に関する予期的社会化成果

42. 内定をもらった会社に入社後に担う責務、仕事、プロジェクトなどがどのようなものか知っている。
43. 内定をもらった会社で、入社後どのような仕事をこなしていけばよいのか理解している。
44. 内定をもらった会社に入社後、優先して行うべき仕事や責務について理解している。
45. 内定をもらった会社に入社後に使うツール類（留守電、PC ソフトウェア、プログラム、機械、器具など）の使い方を知っている。
46. 内定をもらった会社に入社後、自分の仕事をこなすために必要なリソースをどのように手に入れるのか分かっている。

47. 内定をもらった会社に入社後に仕事をしていくうえで、必要な時に誰のサポートを受ければよいか分かっている。
48. 内定をもらった会社に入社して働くときに、社内外において誰が自分の顧客になるのか分かっている。
49. 内定をもらった会社に入社後、自分の顧客のニーズをどのように満たせばよいか分かっている。
50. 内定をもらった会社に入社後、自分が担当する仕事においていつ上司に報告すればよいか（毎日、毎週、締め切り間際、聞かれた時など）分かっている。
51. 内定をもらった会社に入社後、自分が達成すべき仕事の水準（上司や顧客が自分に期待している水準）が分かっている。
52. 内定をもらった会社に入社後、仕事をしていくうえでどのように事務処理をこなしていけばよいか理解している。

D2 組織に関する予期的社会化の学習成果

53. 私はこの会社が扱っている諸々の製品やサービスの具体的な名前を知っている。
54. 私はこの会社の歴史を知っている（設立年、創業者、設立当初の商品やサービス、これまでどのように生き残ってきたか）。
55. 私はこの会社の組織構造を分かっている（特定の部署がどのような機能を果たしているとか）。
56. 私はこの会社の運営形式を理解している（誰が何をするのか、4 部署、子会社、支店などがそのような働きをしているのかなど）。
57. 私はこの会社の目標を知っている。
58. この会社の各部署および子会社がどのように会社全体の目標に貢献するのか、私は知っている。
59. 私は、自分が担当することになる仕事がどのように会社全体に貢献するのか理解している。
60. 私は、この会社の価値観や信念に沿うためにはどのように行動すればよいか理解している。
61. 私はこの会社の全体的な経営方針や規則について分かっている（賃金決定方法、服装規定、喫煙の有無、出張旅費の上限など）。
62. 私はこの会社の社内政治の様相についてわかっている（指揮命令系統、影響力のある人物、出世のために必要なことなど）。
63. 私はこの会社で行われている一般的なマネジメントスタイルについて理解している（トップダウンか否か、参加型か否かなど）。
64. 私はこの会社で独自に使われている社内用語を社員が話しているとき、その意味が分かる（頭文字、略語、あだ名など）。