

大企業から中小企業へ転職した中高年プロフェッショナル人材の
組織再社会化要因の探索

－大手製造業出身の中高年プロフェッショナル人材の中小企業への転職事例に着目して－

An Exploration of Factors for the Organizational Resocialization of Middle-aged and Older
Professionals Transitioning from Large Enterprises to Small and Medium-sized Enterprises:
-Focusing on Cases of Middle-aged and Older Professionals Transitioning from
Major Manufacturing Firms to Small and Medium-sized Enterprises-

2026 年 4 月 3 日

阿部 弘子 Hiroko Abe

齊藤 弘通 Hiromichi Saito

大企業から中小企業へ転職した中高年プロフェッショナル人材の 組織再社会化要因の探索

－大手製造業出身の中高年プロフェッショナル人材の中小企業への転職事例に着目して－

An Exploration of Factors for the Organizational Resocialization of Middle-aged and Older Professionals Transitioning from Large Enterprises to Small and Medium-sized Enterprises:
-Focusing on Cases of Middle-aged and Older Professionals Transitioning from
Major Manufacturing Firms to Small and Medium-sized Enterprises-

阿部 弘子¹

Hiroko Abe

齊藤 弘通

Hiromichi Saito

Abstract

This study analyzed cases of organizational resocialization when middle-aged and older professionals who had worked for many years at large corporations and who had acquired a high level of expertise and management experience transitioned to small and medium-sized enterprises (SMEs) in their local communities, and it explored the factors that facilitated their organizational adaptation.

There are two research questions (RQs). RQ1 examined what sorts of organizational interventions—such as organizational socialization tactics and the involvement of socialization agents—were implemented when middle-aged and older professionals transitioned to regional SMEs: (1) before they joined the organization, (2) when they joined it, and (3) after they joined it. RQ2 examined what sorts of proactive behaviors middle-aged and older professionals exhibited after transitioning to regional SMEs.

This study focused on middle-aged and older workers who have transitioned to SMEs in various regions through the Professional Human Resources Project promoted by the Cabinet Office. The study conducted interviews and supplementary surveys with five individuals who, after serving for many years as white-collar employees at major manufacturing firms and holding management positions such as executive officers, plant managers, department heads, and section chiefs, transitioned to community-based SMEs in their late 50s to 60s.

Results revealed that receiving SMEs did not provide any direct socialization support

2026年4月3日 受理

¹ 産業能率大学大学院経営管理コース2024年度修了生

prior to hiring, though one instance of an external intermediary organization providing proactive socialization support was identified. After hiring, some organizational initiatives to promote an understanding of job duties and roles were noted, but systematic and organized support was limited. That said, examples of proactive behaviors that lead to organizational resocialization were identified, such as innovative behavior, network building and utilization, and feedback-seeking behavior.

Based on these cases and this analysis, this study implies that anticipatory socialization during the pre-employment phase plays a role in the organizational resocialization of middle-aged and older professionals. Moreover, it implies that external organizations and executives can serve as socialization agents promoting organizational socialization. Furthermore, it implies that certain proactive behaviors are applicable to the resocialization of middle-aged and older individuals changing jobs.

1. 問題の所在と研究課題

地域経済を支える中小企業の7割超が、経営革新や生産性向上を担う中核人材の不足に直面しているとの指摘がある〔中小企業庁、2024〕。中小企業にとってこうした中核人材の確保は喫緊の課題であり、大企業で培われた専門知識とマネジメント経験を有するホワイトカラー人材を、地域の中小企業へ再配置することへの期待が高まっている〔富山、2020〕。

こうした状況を踏まえ、現在、内閣府は「プロフェッショナル人材事業」⁽¹⁾を推進し、地域経済の活性化と中小企業の経営課題の解決を目的にプロフェッショナル人材と地域企業（地域の中堅・中小企業）のマッチングに取り組んでいる。本事業は、外部人材の活用を通じて地域企業の経営課題解決を支援するため、全国に設置されたプロフェッショナル人材戦略拠点が、経営課題を抱える地域企業と、経営管理や営業、マーケティング、開発、技術等に精通したプロフェッショナル人材のマッチングをサポートするものである⁽²⁾。現在、大企業等で実務経験を積み、高度な専門知識やマネジメント経験を持つプロフェッショナル人材の地域企業への還流を、常勤雇用に限らず、副業・兼業など多様な形態で実現する取り組みが進められており、その活用事例が毎年『プロフェッショナル人材活用ガイドブック』として取りまとめられている⁽³⁾。

しかし、こうした取り組みの一方で、大企業から中小企業へ転職した人材をめぐる実態調査〔岩出、2026〕によれば、入社直後のオンボーディング体制の不備によって躓きが生じ、それを契機に中小企業に不信感を抱いたり、入社後2～3年を経て成長機会の限界に直面し、将来への不安が蓄積したりすることを背景に、組織適応に至らず、再び転職活動へと向かうケースが報告されている。

また、大企業での就業経験を有する転職者は、職務が分業化され、手続きが明文化され、相談・承認ルートが明確になっている環境を前提に業務を遂行してきた可能性がある。その

ため、中小企業に参入した際には、自身に期待される役割の広さ、各種制度や支援体制の未整備、相談相手や判断基準の不明確さといった点に大企業とのギャップを感じ、リアリティショックを経験する可能性も考えられる。

こうした点からも、大企業から中小企業に転職した人材が「定着」し、「活躍」することは必ずしも容易ではないことがうかがえる。

一般に、個人が新たな組織に適応していく過程は「組織社会化」〔高橋, 1993〕と呼ばれる。また、転職等によって新たな組織に適応する過程は「組織再社会化」〔宇佐美, 2024〕と捉えられる。大企業から中小企業への転職においても、こうした社会化の成否が転職後の組織適応を規定することが想定される。

政策的に人材移動が促進されるほど、その「後工程」としての組織再社会化をいかに促すかは、転職者の適応や組織への貢献を規定する重要な課題となる。しかし、日本において中途採用者の組織再社会化に関する実証的な研究は近年に至るまで限られており〔中原, 2012〕、とりわけ本稿が着目する大企業出身の中高年プロフェッショナル人材が中小企業へ転職する場合の組織再社会化については、十分な検討がなされていない。

こうした点を踏まえ、本研究は、大企業において長年勤務し、高度な専門知識やマネジメント経験を培ってきた中高年プロフェッショナル人材が、地域の中小企業へ転職する際の組織再社会化の事例を分析し、彼らの組織適応を促す要因を探索することを研究課題とする。

2. 先行研究レビューとリサーチクエスションの設定

本稿における主要概念である組織社会化をめぐる各種基本概念を概観するとともに、事例分析のための枠組みとリサーチクエスション（RQ）を設定する。

2.1 組織社会化と組織再社会化の定義

組織社会化については多様な定義が提示されてきた。高橋〔1993〕は、それらを集約し、組織社会化を「組織への参入者が組織の一員となるために、組織の規範・価値・行動様式を受け入れ、職務遂行に必要な技能を習得し、組織に適応していく過程」(p.2)と定義している。この定義は、社会化を単なる初期適応ではなく、価値観の理解、技能の獲得、役割行動の形成を含む包括的な過程として捉えている点に特徴がある。

こうした組織社会化をめぐる研究は、主として新卒採用者を対象として発展してきたが、他方で、雇用の流動性の高まりに伴い、既に他組織での職業経験を有する中途採用者をいかに再社会化させるかが現代の日本企業において重要な課題となってきた。

こうした状況を踏まえ、中原〔2012〕は、再社会化を「組織内組織再社会化」と「組織間組織再社会化」に区別した。前者は、「組織内の変革やイノベーションによる事業の創造・再

構築によって、組織内において個人に求められる特性が変化しうる場合におこる再社会化プロセス」〔中原, 2012, p.157〕であり、後者は、離転職によって新たな組織に移動した個人が、新組織に適応していく過程を指し、本研究に関連する。後者の「組織間組織再社会化」については、長谷川〔2003〕が、「前所属組織を離れた個人が、新組織の一員となるために、新組織の規範・価値・行動様式を受け入れ、職務遂行に必要な技能を獲得し、新組織に適応していく過程」と定義しており、本研究でもこの「組織間組織再社会化」を組織再社会化として捉えることとする。

2.2 予期的社会化と組織内社会化

組織社会化が始まるタイミングについては、個人が組織に参加する前から始まっているという考え方と、個人が組織に参加した時点で始まるという考え方がある〔開本, 2019〕。

前者のような、個人が組織に参加する前段階での組織社会化は「予期的社会化」と呼ばれ、組織に参加する前の日常生活や学校教育、家族や親戚、友人、生まれ育った地域、企業の採用過程などを通して得られた情報や経験が組織参加後の組織社会化に影響を及ぼすというものである。組織内の施策で、こうした予期的社会化に影響を与えるものには、現実的職務の事前提供、インターンシップ、OB・OG 訪問、導入時研修、専門教育などが指摘されている〔尾形, 2017〕。

これに対し、後者は「組織内社会化」と呼ばれ、組織に参加する前の経験や知識等を前提とせず、組織参加後に、組織の規範・価値・行動様式、職務に必要な技能等を学習し、組織の一員になっていく過程を指す。この組織内社会化は学卒新人のみを対象とするものではなく、近年では異動後の新たな職場への社会化や昇進後の新たな役割への社会化、海外赴任者の現地への社会化、海外から帰任した際の再社会化などを含むものとして捉えられている〔開本, 2019〕。

こうした点を踏まえ、本研究でも組織社会化を捉える際には、組織参加前の「予期的社会化」と組織参加後の「組織内社会化」の両面に着目することとする。

2.3 組織社会化戦術

組織社会化とは、新たに組織に参入した個人がその組織の価値観・規範・行動様式を学習し、成員として適応していく過程である。この組織社会化過程での組織側の関与のあり方を「組織社会化戦術」といい〔Van Maanen & Schein, 1979〕、具体的には、入社時オリエンテーションや OJT、メンター制度などの施策が挙げられる。

本研究では、中高年プロフェッショナル人材の中小企業への転職に際し、組織参入前および参入後の各段階において、どのような組織社会化戦術が展開されていたのかを分析する。

2.4 社会化エージェントに関する研究

組織社会化は職場の具体的な他者との相互作用を通じて形成される側面も持つ。この組織社会化を促進する他者を「社会化エージェント」と言い、組織社会化研究では、その役割が着目されてきた〔Van Maanen & Schein, 1979 ; Louis, 1980 ; Fisher, 1986〕。

社会化エージェントとは、新規参入者の学習や適応に影響を与える組織内の他者を指し、具体的には上司、メンター、同僚、ピアなどが含まれる〔Van Maanen & Schein, 1979〕。

Fisher〔1986〕は、新人が組織参入に際して行う学習の多くは、社会化エージェントとの相互作用を通じて生じると指摘している。また Ashforth, Sluss & Saks〔2007〕は、社会化を組織と個人の共同プロセスとして捉え、エージェントとの相互作用が新人の適応成果に大きく影響することを示している。こうした社会化エージェントの中でも、とりわけ、組織社会化過程における上司の影響が大きいことが、多くの研究で指摘されている〔開本, 2019〕。上司は他のエージェントとは異なり、組織や仕事、新人のキャリアに関する重要な情報を保持し、新人の組織内キャリアに影響力を持つ〔開本, 2019〕とされる。

本研究では、こうした社会化エージェントを「転職者の社会化を直接媒介する人的存在」と定義し、中小企業での組織適応における人的関与の実態を確認する。

2.5 プロアクティブ行動に関する研究

ここまでの整理の通り、組織社会化は、組織側の制度的戦術と社会化エージェントによる人的関与によって促進される。しかし近年の研究では、組織社会化を組織から個人への一方向的な影響過程としてではなく、参入者自身の主体的行動を含む相互作用のプロセスとして捉える視点が重視されている〔Crant, 2000〕。とりわけ、不確実性の高い環境下において、個人が受動的に環境へ適応するのではなく、将来を見据えて自ら行動を起こし、環境や自己に働きかけていく行動の在り方が重視されている〔Grant & Ashford, 2008〕。

こうした行動はプロアクティブ行動と呼ばれ、「個人が自分自身や環境に影響を及ぼすような先見的な行動であり、未来志向で変革志向の行動」〔Grant & Ashford, 2008〕といった定義がなされている。プロアクティブ行動自体はキャリア形成や問題解決、イノベーションなど様々な文脈に適用される行動様式だが〔Crant, 2000〕、組織社会化研究においては、新たな組織に参入した個人が、将来の役割遂行や適応を見据え、主体的に情報を探索し、人間関係を構築するなどの行動として捉えられている〔Ashford & Black, 1996〕。

尾形〔2016〕は、こうした組織社会化におけるプロアクティブ行動に着目し、若年就業者を対象としてその構造と効果を整理し、プロアクティブ行動を、①「古いやり方などに固執せず、積極的に新しいアイデアを提案したり、実行する」(p.81) 革新行動、②「組織内の他者との広い関係性を構築し、そのネットワークから得られた情報を仕事に活かす」(p.81)

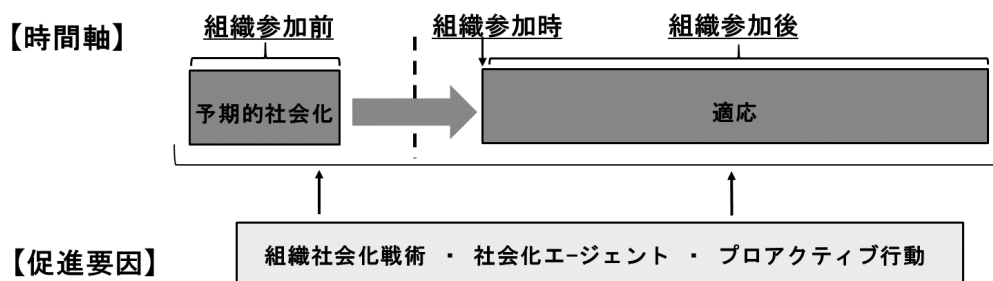
ネットワーク構築・活用行動、③「ネガティブな現状をポジティブに捉え行動する」(p.81) ポジティブフレーミング行動、④「自分自身の仕事や役割に対するフィードバックを上司や同僚、仕事それ自体から積極的に求め、そこから仕事や会社に関する多様な情報を得て、内省する」(p.81) フィードバック探索行動の4つの次元から捉えている。

本研究においても、尾形〔2016〕が提示した4つのプロアクティブ行動の次元を踏まえ、中小企業へ転職した中高年プロフェッショナル人材の組織再社会化を捉えることとする。

2.6 本研究の分析枠組みと RQ の提示

本章で整理してきたように、組織社会化は組織参入前後における組織側の働きかけ、社会化エージェントとの相互作用、個人のプロアクティブ行動が重層的に関与する多層的現象として理解すべきものである。本研究では、これらの知見を統合し、中小企業へ転職した中高年プロフェッショナル人材の組織再社会化を捉えるための枠組みを図表1のように設定する。

図表1 本研究の分析枠組み



出所：筆者作成

第一に、本研究では、組織再社会化を、開本〔2019〕を踏まえ、①組織参加前、②組織参加時、③組織参加後の3段階で捉えることとする。

第二に、組織再社会化を促進する要因として、本研究では組織社会化戦術と社会化エージェントの双方に注目する。

第三に、本研究は、転職者自身のプロアクティブ行動を、再社会化を能動的に推進する個人側の要因として位置づける。

以上の分析枠組みに基づき、本研究では以下のリサーチクエスション（RQ）を設定する。

RQ1 中高年プロフェッショナル人材が地域の中小企業に転職した際、①組織参加前、②組織参加時、③組織参加後の各段階において、どのような組織側からの働きかけ（組織社会化

戦術や社会化エージェントの関与)が行われたか。

RQ2 中高年プロフェッショナル人材は地域の中小企業に転職後、どのようなプロアクティブ行動を展開したか。

3. 調査概要

本研究の調査概要を述べる。

3.1 調査対象者の選定理由と選定方法

本研究は、大企業において長年勤務し、高度な専門知識やマネジメント経験を培ってきた中高年プロフェッショナル人材が、地域の中小企業へ転職する際の組織再社会化の事例を分析し、彼らの組織適応を促す要因を探索することを研究課題としている。

この研究課題に該当する調査対象者を選定するため、本研究では前述の内閣府が推進する「プロフェッショナル人材事業」を通して各地域の中小企業に転職した中高年就業者に着目した。「プロフェッショナル人材事業」では様々な業界出身者のマッチングが図られているが、本研究では、構造変化の影響を受けやすいと考えられる製造業出身の中高年プロフェッショナル人材に焦点を当てる。

これまで日本の大手製造業は、大量生産型産業における連続的な改善・改良型イノベーションと、新卒一括採用、終身雇用などに代表される同質的・固定的な組織モデルのもとで競争優位を築いてきた。しかし近年、大手製造業は事業構造・組織構造の転換を迫られ、間接部門を中心とした雇用調整が進み、とりわけホワイトカラー人材の再配置が課題となっている。加えて、生成 AI を中心とする AI の発展は、ホワイトカラー業務の縮小圧力を一層高めることが予想される。

他方、地域に根差した中小企業では、経営者の高齢化や人材不足、DX 対応の遅れなど構造的な問題を抱えており、事業・組織の高度化を担う人材への需要が高まっている。したがって、大手製造業におけるホワイトカラー人材の流動化と中小企業における人材需要の拡大が接合する領域として、製造業出身人材の移動に着目する必要がある。

以上を踏まえ、内閣府のプロフェッショナル人材事業の一環として刊行された『プロフェッショナル人材活用ガイドブック 2023・2024』〔内閣府 2023；2024〕に掲載された中高年就業者の事例から、①日本の大手製造業にホワイトカラー人材として長く勤務したのち、②50～60歳代で地域密着型中小企業に転職し、③現在、転職先企業において経営革新あるいは生産性向上の役割を担う職務に従事している雇用型の人材を抽出した。

前述のガイドブックの2023年度版に掲載された91事例、2024年度版に掲載された45事例、

計 136 事例について内容確認を行った結果、雇用型の事例は計 80 件であり（残り 56 件は業務委託型契約）、そのうち 50 歳代から 60 歳代の事例は 23 件であった。さらに、大企業製造業のホワイトカラーとして勤務した後に中小企業へ転職した事例は 7 件に限られていた。

この 7 件の事例の対象者にアクセスしたところ、転職後に一定期間が経過し、現在も転職先組織に定着しつつ経営革新・生産性向上に関わる職務に従事している事例は 5 件で、残る 2 件については退職または調査協力辞退のため対象外とした。

こうした選定の結果、図表 2 に見られる 5 名の対象者の調査協力を得た。5 名（A～E 氏）は、いずれも一部上場企業を含む大手製造業において長年ホワイトカラー人材として勤務し、執行役員・工場長・部長・課長等のマネジメント職を歴任した後、50 歳代後半から 60 歳代にかけて地域密着型中小企業へ転職した人材である。現在はいずれも転職先企業においてマネジメントポジションに就き、中核的役割を担っている。

また、全員が内閣府プロフェッショナル人材事業の枠組みにより紹介・採用された事例であり、転職後の勤続年数は 2 年から 5 年の範囲で、平均勤続は 3.13 年であった。

図表 2 調査対象者の概要

属性				転職前			転職時 年代	転職後			
調査 対象者	年代	性別	学歴	規模	業種	役職定年前 又は 定年前職位		規模	従業員数	業種	現職位
A氏	60代	男性	大学院	一部上場 大企業	製造業	部長	定年時	中小企業	70	製造業	取締役 技術部長
B氏	60代	男性	大学	一部上場 大企業	製造業	部長	60代	中小企業	180	製造業	課長
C氏	60代	男性	大学院	一部上場 大企業	製造業	工場長・事業部長	定年時	中小企業	77	養鶏業	顧問
D氏	60代	男性	大学	一部上場 大企業	製造業	課長	50代後半	中小企業	130	製造業	室長
E氏	60代	男性	大学	一部上場 大企業	製造業	子会社執行役員	50代後半	中小企業	61	製造業	統括部長

出所：筆者作成

3.2 調査方法の概要

図表 2 の 5 名の対象者に対して、2024 年 9 月から 10 月にかけて対面およびオンラインにより、半構造化インタビューを実施した。

インタビューに先立ち、対象者には「調査依頼書」を送付し、調査の目的・方法・実施者・実施時期・主な質問事項・録音の有無・謝品等について明示し、同意を得た。インタビュー当日は、録音と逐語録作成について対象者の了承を得た上で実施した。

質問項目は、これまでのキャリアの概要、転職の契機、現在の職務内容、キャリア選択と適応、転職後の支援と適応、新しいスキルの習得、成果創出のために自ら取り組んでいることなど

であった。インタビューの所要時間は1名あたり約2時間であった。

こうしたインタビュー調査で得られたデータを分析した結果、上記対象者に対する組織参加前、組織参加時、組織参加後の各段階での組織側の働きかけや、組織参加後の当人たちのプロアクティブ行動についてさらに詳細に実態を把握する必要があると判断した。そこで、上記対象者に対する追加調査を実施した。

追加調査では、インタビュー調査後に確認が必要となった事項について、対象者に書面での回答を依頼するとともに、必要に応じて電話による追加の聞き取りを実施した。上記対象者5名に追加調査への協力を依頼したところ、3名（A氏・B氏・E氏）から同意を得た。他方、1名（D氏）からは辞退の申し出があり、1名（C氏）からは返答がなかったため、追加調査は3名を対象として実施した。追加調査は2026年6月2日から6月9日の間に行われた。以下では、データを引用する際、インタビュー調査で得られた発言については引用末尾に「（インタビュー調査）」、追加の書面調査で得られた回答については「（追加書面調査）」、追加の電話調査で得られた回答については「（追加電話調査）」と記載する。

4. RQに関する事例の提示と考察

本章では、本研究で設定した2つのRQについて、「インタビュー調査」の結果をもとに検討する。

4.1 RQ1に関する事例の提示

RQ1は「中高年プロフェッショナル人材が地域の中小企業に転職した際、①組織参加前、②組織参加時、③組織参加後の各段階において、どのような組織側からの働きかけ（組織社会化戦術や社会化エージェントの関与）が行われたか」である。

このRQに関連する事例について、共通する特徴に着目して提示する。

①組織参加前（入社前）の段階での組織からの働きかけ

前述の5名に対する調査の結果、組織参加前の段階で、社会化を促すための組織側（受け入れ側の中小企業側）からの直接的な働きかけは確認されなかった。追加調査においても、「4つの課をまとめる部長が空席で社長が兼任しているので、そのポジションを担ってほしい、とのみ言われ、具体的な業務内容については全く説明がありませんでした」（A氏・追加書面調査）、「入社を前にして、良い面以外の難しい面などについての説明はなかったと記憶しています」（B氏・追加書面調査）など、受け入れ側の中小企業主導での取り組みは確認されなかった。

但し、A氏の事例では、受け入れ側の中小製造業K社からの直接的な働きかけではないも

の、同氏の転職を支援した商工会議所によって、予期的社会化に関連すると考えられる入社前支援が行われ、それがA氏の組織再社会化に影響していたことが確認された。以下では、A氏の概要を述べるとともに、A氏に対する当該支援の具体的な内容を示す。

A氏は大手製造業において技術開発および管理職を経験した後、60歳定年を機に中小製造業K社（以下、K社）に転職し、現在は取締役・技術部長として勤務している。K社では技術開発と人材育成が課題となっており、その経験を有する外部人材としてA氏が受け入れられている。

このA氏の事例では、商工会議所による支援を通じて、入社前の前職在籍中に半年程度、月2回、転職先企業を訪問する機会が設けられていた。以下A氏の発言を引用する。

「紹介してもらって、いきなり転職したんじゃなくて、半年くらいで副業って形で、月2回くらい行ってたんですよ。前職企業に在籍してるんだけど、月2回くらい有休を使って通ってたんですよ。お試し期間みたいな感じで。あれは良かった。いきなり入ると、やっぱり仕事も文化も分からないし。これならなんとかいける。それは多分あったんだと思う。結果的に半年間、入社が4月なんだけど、8月頃からかな、次の4月まで、この副業で。」(A氏・インタビュー調査)

A氏は、こうした月2回のK社への訪問機会（副業機会）の効果を次のように述べている。

(筆者注：この訪問機会を通して)「当時の組織に欠けていたマネジメント（組織、人材育成、制度構築、中期計画）に対する期待が大きいことに気づきがあった。自分が前職や勉強（プロジェクトマネジメント）で得たスキルや知見が十分に生かせそうであることが理解でき、入社前に改めて復習を行い、新しい組織に知見を適用する場合のシミュレーションを行った。」(A氏・追加書面調査)

このように、A氏にとって入社前の段階で設けられた月2回の訪問機会は、転職先企業のニーズと自身が有する知識や経験等のシーズをすり合わせ、入社後に期待される役割やその遂行イメージを具体化する機会として機能していた。

また、A氏は、他にも「採用時に説明がなかったため、職場の雰囲気や、具体的な業務内容、組織の課題について徐々に理解を深めることができたという観点で良かったと感じています。いきなり入社して現状を知ったら、理想と現実の乖離、大企業と中小企業との人材（社員が保有している一般知識・ビジネス知識、マインド）の違いにショックを受けた可能性もあるかと思います」(A氏・追加書面調査)と述べており、こうした点で、当該支援はA氏の予期

的社会的化やリアリティショックの予防に寄与していた可能性が考えられる。

ただし、A氏によれば、この月2回の訪問機会の設定は、受け入れ先の中小企業主導で企画されたものではなく、内閣府「プロフェッショナル人材事業」の一環として、商工会議所によってコーディネートされたものであった。その意味で、これは転職先組織が直接実施した予期的社会的化支援の事例ではなく、仲介組織による予期的社会的化支援の事例として捉えることが適切である。

②組織参加時（入社直後）の段階での組織からの働きかけ

5名の事例のうち、組織参加時（入社直後）の組織からの働きかけが行われていた事例はB氏・E氏の2事例であった。また組織参加時の働きかけで両者は業務理解とともに、考え方や行動に変化が生じていたことが確認された。まずB氏の事例から述べる。

B氏は大手製造業において品質保証業務および管理職を経験した後、64歳で中小製造業L社（以下、L社）に転職し、現在は品質保証部課長として勤務している。L社では品質管理体制の強化が課題となっており、その実務経験を有する外部人材としてB氏が採用されている。

B氏の場合、入社直後に社長のリードのもと、約2週間にわたる現場観察（製造現場での研修）の機会が設けられていた。B氏はこの経験について次のように述べている。

「まずはやっぱり当社の製品から製造の過程を理解させようという意図があったんだと思うんですけども、約2週間程をかけて、現場の中のいろんなチームのところに（社長が）一緒になって製造を観察させていただく。実際に手を出して不良を作っても困るので、私はなかなか手が出せませんでしたけれども、（中略）それぞれの日数を各チームの中で一緒に過ごして、製品が出来上がっていく過程を目の当たりにして生活するというのがまずはじめでしたね。そういう研修の機会を与えてもらっていたというのが一つですね。」（B氏・インタビュー調査）

この製造現場での研修を通じて、B氏はL社の「製品知識と製造工程を理解した」と述べるとともに、「製造現場での人の動き、モノの動きなどを観察し、品質管理面での課題を抽出した」とし、「前任者のやり方に加え、本来あるべき姿を具現化し、浸透させる必要性を感じた」と述べている。この点について、B氏は「時代、製品、顧客要求事項などが変化する場合、業務自体の目的を正しく把握し、適宜やり方を改善する必要がある」にもかかわらず、L社では「従来からのやり方をそのまま踏襲し、処理する過程が散見された」（以上、「」内の記述はB氏・追加書面調査より引用）と述べ、従来からのやり方をそのまま踏襲するのではなく、

業務目的を正しく把握し改善することの必要性について、以下のような問題意識を語っている。

「我々は購入仕様書だとか、そういう先の仕様書に従って、それはお客様の要求事項であるわけなんですけれども、それに従ってものづくりをさせていただくと。そういう中で、一旦決めた資料から、ある事情があって、表示をBに変えたりとかあるとするじゃないですか。それは簡単にできますよっていうことであれば、もうそれで受けちゃう場合もあると思うんですよね。ただ、『なぜお客様からAからBに変更をしたいのかっていうところの、お客様の本当のニーズをちゃんと理解して、納得すべきではないでしょうか』っていうことですね。『ただ言われたことを、はい、はいとやるだけでは、ちょっと稚拙でしょう』と。いわゆる『指示待ちみたいなことだけではダメでしょう』と。お客様の本当のニーズをちゃんと理解していれば、いや、そこはこういう方法を使えばコストもそんなに上がらずに変更できますし、お客様の要求を満たすことになりますよねっていうような逆提案も可能になるかもしれないじゃないですか。」(B氏・追加電話調査)

以上の事例から、入社直後の製造現場での研修は、B氏にとって、L社の製造業務に対する理解を深めるとともに、「目的を問い直さない前例踏襲的な業務遂行」というL社の課題を認識するうえで、一定の機能を果たしていたことがうかがえる。

続いてE氏の事例を述べる。

E氏は大手製造業において開発技術および管理職経験を有した後、58歳時に早期転身制度を活用して中小製造業O社（以下、O社）に転職し、現在は工場統括部長として勤務している。O社では主力拠点の統括および生産性向上が課題となっており、その経験を有する外部人材としてE氏が受け入れられている。

E氏によれば、入社直後、「当時顧問として現在の会社におられた方からマンツーマンで会社の組織、業務内容、仕事の流れ、課題、期待されていることを教育して頂いた」という。E氏は、当初、前職での自身の専門領域に関する「研究開発の業務実績はあるものの、営業や生産技術、生産管理は未経験だったため、自分に期待されていることと出来ることがどこまでマッチするか不安だった」がこの顧問からのマンツーマン教育によって、「その不安を少なくすることが出来た」と述べている。

また、この入社直後の教育を経て、「とにかく従業員と話をすること、事務所や工場でどんな仕事をしているかを見て体験することが重要と考え、現場を理解しようと行動した。それを行うことで、自分の役割ややるべきことを具体的な行動レベルで見つけようと考えた」（以上、「」内の記述はE氏・追加書面調査より引用）と、自身の考え方や行動に変化が見られたことを述べている。

こうしたB氏・E氏の事例からは、入社直後の研修や、顧問からのマンツーマンでの教育が、業務知識の習得にとどまらず、B氏にとっては組織のあるべき姿に向けた改善意識の形成につながり、E氏にとっては、自身に対する組織の期待との適合に対する不安の軽減と、現場に対する積極的な理解や役割探索に向けた主体的な行動につながっていたことがうかがえる。

③組織参加後（入社後）の段階での組織からの働きかけ

5名の事例のうち、組織参加後の入社後の組織からの働きかけについて確認されたのは前述のB氏の1事例であった。B氏はこの段階での組織からの働きかけを通して、自身の役割に対する認識を拡張させていた。以下、B氏の事例を述べる。

B氏は、社長の引率のもとで国内外の工場を訪問し、品質管理の観点から指摘を求められている。以下はそのことに関するB氏の発言である。

「その後、全社的な品質管理の活動につなげていきたいという社長の意思から、他工場へ出張する機会を頂きましたね。まだたいして仕事や会社のことが分かってない段階でしたけど、比較的早い段階から社長に引率をしてもらって、私なりの指摘事項をちゃんと教えてね、言い方を変えれば品質パトロール、品質監査みたいなことをやってもらいたいな、ということとやらせてもらいました」(B氏・インタビュー調査)

B氏は、品質管理のプロフェッショナル人材として中小企業L社に入社しており、入社時点では品質管理業務を担うことについて、もともと一定の役割認識を有していたと考えられる。一方、この工場視察を通して「国内工場と海外工場の特性の違い、顧客、加工方法の違いなどを学ぶ」とともに、視察後の考え方や行動の変化として、「期待される品質管理業務はもちろんのこと、企業として必要なことを率先して進めようと考え、後進の育成、停滞しがちな安全衛生活動、環境マネジメントシステムの活性化を進めている」(以上、「」内の記述はB氏・追加書面調査より引用)と述べている。

この点より、入社後に行われた国内外の工場視察は、B氏にとって、入社前から有していた専門人材としての役割認識が、品質管理業務の遂行にとどまらず、企業全体の安全衛生活動や環境マネジメントシステムの活性化を担うものへと広がる機会になっていたと考えられる。

また、B氏は社長とともに取引先を訪問した際に、品質管理の責任者として紹介される経験もしている。

「重要なお取引様のところにも一緒に行かせてもらって、日本から来た品質管理の責任者

ですという紹介を頂いて。うち品質管理頑張るんですよ、みたいなアピールに使って頂いたりとかですね。」(B氏・インタビュー調査)

「私が頑張れる素地をそうやって段取りして頂いたかなとは思っています。」(B氏・インタビュー調査)

これらの発言から、取引先訪問の場において社長から品質管理の責任者として紹介されたことは、B氏に期待される役割を社外に対して公式に明示する働きかけであったと考えられる。こうしたB氏の2つの事例にはともに社長が関与しており、この事例からは経営トップが社会化エージェントとして、B氏の組織再社会化の促進に一定の役割を果たしていた可能性も示唆される。

4.2 RQ1 に関する考察

以上の通り、本研究における調査の範囲では、まず、組織参加前の段階で、受け入れ先の中小企業が自ら施策を企画し、プロフェッショナル人材の組織再社会化を促していた事例は確認されず、唯一、商工会議所が仲介する形で行われていた事例がA氏のみに確認された。

次に、組織参加時の組織再社会化を促す事例として、入社直後の製造研修や顧問とのマンツーマンの教育がB氏・E氏の2事例で確認された。

最後に、組織参加後の組織再社会化に関連する働きかけが確認されたのはB氏の1事例(社長の引率のもとで国内外の工場視察やB氏を品質管理の責任者として取引先に紹介し、その役割を社外に明示する働きかけ)のみであった。

こうした点を踏まえると、今回調査した範囲においては、中小企業におけるプロフェッショナル人材の組織再社会化に関して、中小企業が直接的に中高年プロフェッショナル人材の予期的社会化を促していたとは言い難い。また、中高年プロフェッショナル人材の組織参加時点および組織参加後においても、彼らの組織再社会化を促すための組織的・体系的な働きかけが十分行われているとは言い難い。このことは中小企業において中高年プロフェッショナル人材の組織再社会化を促す施策や仕組みが必ずしも十分整備されていない可能性を示唆するものと言える。

他方、B氏の事例では、組織再社会化を促す働きかけの主体として経営トップが直接的に関与していたことが確認された。組織社会化研究では、社会化の担い手となる社会化エージェントとして、上司や同僚などの役割が指摘されている〔Fisher, 1986〕。これに対し、中小企業では経営トップが社会化エージェントとして関与していた点に特徴が見られる。このことは、規模の小さい中小企業においては、経営トップが転職者の社会化過程に直接関与することが、組織再社会化の重要な要因となりうることを示唆する。

4.3 RQ2 に関する事例の提示

RQ2 は「中高年プロフェッショナル人材は地域の中小企業に転職後、どのようなプロアクティブ行動を展開したか」である。

組織社会化におけるプロアクティブ行動について、尾形〔2016〕は若年就業者を対象とした研究において、「革新行動」、「ネットワーク構築・活用行動」、「ポジティブフレーミング行動」、「フィードバック探索行動」の4類型に整理している。この枠組みを援用し、事例を整理したところ、革新行動、ネットワーク構築・活用行動、フィードバック探索行動について関連する事例が確認された。

①革新行動の事例

プロアクティブ行動の「革新行動」は「古いやり方などに固執せず、積極的に新しいアイデアを提案したり、実行する行動」〔尾形, 2016, p.81〕である。

調査の結果、革新行動はすべての事例（A氏～E氏）において確認されたが、紙幅の制約上、以下ではC氏・E氏の事例に限って提示する。

C氏は大手製造業において生産技術および管理職を経験した後、定年を機に中小養鶏業M社（以下、M社）に転職し、現在は技術顧問として勤務している。M社では先端設備の導入に伴い工学的知見の不足が課題となっており、その経験を有する外部人材としてC氏が受け入れられている。

C氏は、以下の発言に見られるように、組織の生産性向上や業務の効率化に向けた提案を主体的に行っている。

「まだまだ自動化できる工程がいくつかあって、そういうところはさらに設備を増設したりする活動もやっています。」（C氏・インタビュー調査）

「特に事務系の作業を見ていると、まだまだ手書きの帳表類だったりとか、よくてもエクセルベースぐらいのいろんなデータの管理だとかってというのが、あまり新しい取り組みができていないので、その辺もやりませんかということで、RPAにしたりとか、直近はDX推進をやっていないといけませんねといった提案、そういうような提案をしています。」（C氏・インタビュー調査）

こうしたC氏の行動は、既存の工程や業務手法に変化をもたらそうとする革新行動に該当すると考えられる。

次に前述のE氏の事例を述べる。E氏は転職後、組織の業務を可視化し、属人化していた業務プロセスを整理することに取り組むとともに、さらに、営業業務の進め方についても従

来方法を見直し、営業エリアごとに責任を明確化する体制を導入した。E氏は次のように述べている。

「いろんなことが属人化されていて。これはあの人、これはその人、この人がおらんかったらわからない。ルールは何を言ってるか。ルールらしきものはあるけど、暗黙知だったり。なので、私が最初にやったことは、仕事のフローチャートを一生懸命書いて。」(E氏・インタビュー調査)

「人がやっていることが今一つわからなかったというのもあったのかなと思います。同じ営業チームの中でどういう提案が進んでいるのか、お客様がどんな状況なのか、手配の仕方もある人それぞれが自己流でやってたり。そこ、組織の仕事の役割を一人一人の責任が明確になるような、そういうやり方に変えました。」(E氏・インタビュー調査)

こうしたE氏の行動は、既存の業務運営方法を見直し、組織の仕事の進め方に変化をもたらす試みであり革新行動に該当すると考えられる。

②ネットワーク構築・活用行動

プロアクティブ行動の「ネットワーク構築・活用行動」は「組織内の他者との広い関係性を構築し、そのネットワークから得られた情報を仕事に活かす行動」[尾形, 2016, p.81]である。

調査の結果、ネットワーク構築・活用行動はすべての事例(A氏～E氏)において確認されたが、紙幅の制約上、以下ではA氏とC氏の事例に限って提示する。

A氏は前述の通り、中小企業K社への転職前に月2回、K社への訪問機会を得ている。その期間中、A氏は自ら社長に依頼し、全社員との個別面談を実施している。

「社長さんをお願いして、社員さん全員と面談したいって言って、やったんですよ。それはものすごい効いた。個人個人と、ほぼ全員とやりました。そうすると大体職場の何課の何さんという、顔が浮かぶから、その職場何やってるとというのが、事業と人も分かって。」(A氏・インタビュー調査)

A氏によれば、この個別面談は、1対1で30分～1時間程度時間を取って行われたという。A氏はこの面談を通して、「発言だけでなく、各個人の話し方、目のやり方、立ち振る舞い等を見ることにより、その社員個人個人の特性を少なからず理解することができた気がする」と述べているほか「図らずとも結果的に、外部から来た私に対して好意的なのか、敵意をもっ

て接しているのか、ニュートラルなのかをうかがい知る」ことができ、「社内の人間関係や力関係をおぼろげながら理解することができ、その後の自分の発言や立ち振る舞いを決める際の参考になった」としている。また、個人面談で得られた情報は「『中期計画』・『市場分析・競合分析』・『知的財産・特許』に関する3つのワーキングチームメンバーのスクリーニング」に用いたり、「相手の趣味を把握して、自分も興味があるエリアがあれば、その後の日常会話に話題に出すことにより、親近感を感じさせたり、会話のきっかけとする」（以上、「」内の記述はA氏・追加書面調査より引用）目的で使用したりしたとしている。

こうしたA氏の行動は、K社というA氏にとって新たな組織における様々な関係者とのつながりを自ら形成するとともに、その特性や人間関係を把握し、その後の業務活動に活かそうとするものであり、ネットワーク構築・活用行動に該当すると考えられる。

また、C氏は、新しい職場において自ら現場に入り、若手社員と共同作業をしながら、業務理解と関係構築を進めていた。C氏は次のように述べている。

「設備の保全だとか、修理だとかというのは、若い人たちと一緒にやるようにしています。(中略)アドバイスをしながら一緒にやるというのをやっていくと、やっぱりこの人はよく知っているなというふうに思われると、いろいろと聞いてくるし、そういう意味ではやりやすくなります。」(C氏・インタビュー調査)

さらにC氏は、次のようにも述べている。

「自分自身が理解を深めるのもそうですし、若い人たちがどういう仕事のやり方をしているのか、どういうところの課題があるのかっていうのを一緒にやるとよくわかるので、そういうやり方をしています。」(C氏・インタビュー調査)

自ら現場に入り、若手と協働しながら関係性を構築したり、若手の業務のやり方を理解しようとするC氏のこうした行動も、ネットワーク構築・活用行動に該当すると考えられる。

③フィードバック探索行動

プロアクティブ行動の「フィードバック探索行動」は、「自分自身の仕事や役割に対するフィードバックを上司や同僚、仕事それ自体から積極的に求め、そこから仕事や会社に関する多様な情報を得て、内省する行動」〔尾形, 2016,p.81〕である。調査の結果、こうしたフィードバック探索行動はB氏において確認された。

品質管理のプロフェッショナル人材である B 氏はヒューマンエラー防止に関する勉強会を自ら立ち上げ、その運営にあたり、自らの説明や内容が適切であったかを参加者の反応を通じて確かめようとしていた。

「社内でくい止められるヒューマンエラーというのが、今のうち小さい芽のうちに何とか摘めないかということ、社長や製造部の関係者とかとも相談をして、…中略…情報を調べたり、その手の本を読み漁ったりして、できるだけそれを平易に皆さんにご理解いただけるような内容に翻訳をしてお伝えをする勉強会を主催したりということをやってますね。(中略)感想文とかを見ると、こういう面が良かった、みたいなフィードバックをいただくと、すごくやっぱり良かったな(中略) 一方で、悪かった面も言ってね、というのを非常に繰り返して言ってるんですけど、これは分からなかった、みたいなことは絶対言ってるね、みたいなことは言ってるんですけど。」(B 氏・インタビュー調査)

こうした B 氏の行動(上記、インタビューデータの下線部)は、自ら企画・運営した勉強会の内容や伝え方について参加者から評価や意見を求めるものであり、情報を積極的に収集するフィードバック探索行動に該当すると考えられる。肯定的な感想だけでなく改善点についても繰り返し意見を求めていたことから、自らの活動の適切さを確認し、改善するための情報収集を目的とした行動であったことがうかがえる。

他方で、B 氏は、自身の活動に対する評価や助言を経営トップに積極的に求めるといったフィードバック探索行動は行っていなかった。自身が運営する勉強会に関しては、「社長が主催する月例の幹部会議において品質概況として報告」したり、「活動のやり方などについては、目的に応じて経営トップに説明したりする」ものの、「活動自体社長から概ね賛同を得ており、自由度の大きい中、自律的に活動している」という。

さらに、B 氏は品質管理領域のプロフェッショナル人材として採用されていることから、業務上の品質問題については、経営トップに対して「気づきをこちらからお伝えして、賛同いただいて、じゃあ何か行動しようか」というやり取りが多いと述べている。また、こうした関係は、上司や先輩から助言を得ながら仕事を覚える新人の場合とは異なり、「こうやればこういう成果は出るだろうというのは、ある程度もうすでにわかっている。だからフィードバック行動には差がある」と、新人とはフィードバックの求め方にも違いがあることを指摘している(以上、「」内の記述は B 氏・追加書面調査、電話調査より引用)。

以上の事例からは、中高年プロフェッショナル人材の場合、そもそも専門的な知識や判断を期待されて中小企業に入社しており、業務遂行においても高い裁量を与えられていることにより、経営者に対して評価や助言を求めるフィードバック探索行動が生じにくい可能性が

示唆され、若年者・新人を対象としたフィードバック探索行動とは、異なる特徴を持つ可能性がうかがえる。

4.4 RQ2 に関する考察

事例の通り、組織社会化を促すプロアクティブ行動の4類型のうち、まず革新行動はすべての事例（A氏～E氏）において見られ、既存の業務手法や組織運営に変化をもたらす働きかけが行われていることが確認された。また、ネットワーク構築・活用行動もすべての事例（A氏～E氏）において確認され、組織入社前後において、組織の関係者に対して主体的に関わり、関係資源を形成しようとする動きが見られた。

他方、フィードバック探索行動はB氏が勉強会の進め方について参加者にその適切さを確認する事例においてのみ確認され、他の中高年プロフェッショナル人材には顕著には見られなかった。このことは、中高年プロフェッショナル人材が高い専門性や業務遂行上の裁量を持つがゆえに、他者からのフィードバックを積極的に求める行動が生じにくい可能性を示している。また、ポジティブフレーミング行動については事例が確認されなかった。

尾形〔2016〕の示した組織社会化におけるプロアクティブ行動の4類型は、主に若年就業者を対象とした調査に基づくものである。本研究の分析からは、これらの4類型のうち、3つの類型が確認されており、このことは、尾形〔2016〕の4類型が中高年プロフェッショナル人材の組織再社会化においても一定程度確認されることを意味する。さらに、プロアクティブ行動の類型が、年齢やキャリア段階を超えて組織社会化に対して一定の妥当性を有する可能性を持ち、中高年転職者の再社会化過程にも適用可能であることを示唆する。

一方、今回の事例で、こうした個人のプロアクティブ行動が多く確認されるということは、逆に言えば、RQ1の考察で述べたように、中高年プロフェッショナル人材を受け入れる中小企業側の組織社会化戦術が体系的に行われていないことを示唆するものとも言える。この点についてA氏は入社直後を振り返り、「基本的に組織からの働きかけはなく、自分からの聞き取りとOJTベースで組織への適応を行った」、「自発的に動かなければならぬ仕事が進まないことを改めて痛感し、自分から社員全員へのインタビューや経営層への問いかけを行った」（以上、「」内の記述はA氏・追加書面調査より引用）と述べており、組織への新規参入者に対する組織社会化戦術が弱い場合、新規参入者自身によるプロアクティブ行動によって組織再社会化過程が補完される可能性が示唆される。

5. 含意

本節では、RQ1 および RQ2 の分析と考察を踏まえ、本研究の理論的含意および実践的含意を整理する。

5.1 理論的含意

本研究の理論的含意を4点述べる。

本研究の1つ目の理論的含意は、外部機関や経営者も組織社会化を支援する主体となり得ることを示唆し、社会化エージェントの範囲を拡張する可能性を示した点にある。

従来の組織社会化研究では、組織社会化を促す主体として、上司、メンター、同僚、ピアなど、組織内部の社会化エージェントの存在が着目されてきた。一方、本研究では、A氏の事例分析を通して、中高年プロフェッショナル人材の組織再社会化において、組織参加前（入社前）段階における予期的社会化が受け入れ先の中小企業ではなく、商工会議所の仲介によって行われていたことが確認された。このことから、本研究は、組織社会化を支援する主体の範囲を組織の外部機関にまで拡張して捉える必要性を示したと言える。

本研究の2つ目の理論的含意は、組織社会化の担い手となる社会化エージェントが、組織の規模や構造等に応じて多様化する可能性を示唆した点である。

前述の通り、組織社会化研究では、上司、メンター、同僚、ピアなどが組織社会化を促す主体として位置付けられてきた。一方、本研究では、B氏の事例分析を通して、中小企業への中高年転職者の組織再社会化において、経営トップによる直接的関与が新規参入者の社会化を促進する要因となりうることを確認した。このことから、本研究は、組織社会化を促す主体を、従来想定されてきた存在に限定せず、組織規模や人的資源の制約等に応じて、より多様な主体を含めて捉える必要性を示したと言える。

本研究の3つ目の理論的含意は、予期的社会化の理論的射程を拡張した点にある。

従来、予期的社会化をめぐるのは、新卒者（新規学卒就職者）を主たる対象とし、組織参入前の段階で、組織への期待の形成や心理的準備を図ることが、新卒者の離職防止や早期適応に直結することが議論されてきた。一方、本研究ではA氏の事例分析を通して、中小企業からの直接的な働きかけではなかったものの、月2回の訪問機会が、転職先企業のニーズとA氏自身が有する知識や経験等のシーズをすり合わせ、入社後に期待される役割やその遂行イメージを具体化する機会となっていたことが確認された。このことから、本研究は、予期的社会化の対象者を、従来想定されてきた新卒者に限定するものではなく、中高年転職者を含めて拡張的に捉える必要性を示したと言える。

本研究の4つ目の理論的含意は、中高年転職者の組織再社会化過程においても、プロアクティブ行動の一部が確認されたことを踏まえ、プロアクティブ行動の議論を中高年転職者の文脈にも拡張し得ることを示した点にある。

従来、組織社会化におけるプロアクティブ行動は、新卒者（新規学卒就職者）が組織適応を進めるためにとる行動として捉えられ、プロアクティブ行動の内容やその促進要因が議論されてきた〔たとえば、尾形、2016〕。一方、本研究では、調査対象者の各事例の分析を通じ

て、革新行動、ネットワーク構築・活用行動、フィードバック探索行動に関連するプロアクティブ行動が確認されている。このことから、プロアクティブ行動を、若年層を中心とした新規参入者の組織適応のみに有用なものと捉えず、中高年転職者の中小企業への参入場面にも拡張して捉える必要性を示したと言える。

5.2 実践的含意

本研究の実践的含意を述べる。

①組織再社会化を促すための段階ごとの支援の強化

本研究では、中高年プロフェッショナル人材の受け入れに際し、受け入れ側の中小企業が、十分な組織社会化戦術を施していない実態を明らかにした。一方、いくつかの事例を通して、中高年プロフェッショナル人材に対する組織参加前、組織参加時、組織参加後の組織側からの働きかけが、中高年プロフェッショナル人材に様々な気づきや考え方、行動の変容をもたらしていたことも確認された。

このことより、中高年転職者においても、組織参入前から予期的社会化を促す施策⁽⁴⁾や、組織参加時、組織参加後も組織再社会化につながる施策を講じることが必要だろう。この際、理論的含意を踏まえるならば、中小企業が単独で企画・実施できない場合は、外部機関と連携した取り組みも有用であると考えられる。

②経営トップによる直接的関与

本研究では、中小企業への中高年転職者の組織再社会化において、経営トップによる直接的関与が有効であることを示した。本研究で示した事例にも見られたように、組織参入後、トップ自ら組織の業務内容を理解させるための働きかけを行ったり、中高年転職者に期待する役割を明示したりするなどの取り組みが有効である。特に本事例で取り上げた中高年プロフェッショナル人材のような専門性の高い人材を受け入れる際には、専門性を前提とした役割期待を明示するとともに、必要に応じて肩書を付与するなど、社内外に役割を可視化することも必要である。

③中高年転職者のプロアクティブ行動を促す環境の整備

本研究では、中高年転職者においても、組織参入後にプロアクティブ行動が見られることを示した。したがって、企業は、中高年転職者のプロアクティブ行動が発現しやすい環境を設計することが必要である。まして、本事例で取り上げた中高年プロフェッショナル人材の場合、高い専門性を持っており、その専門性を活かせるような改善プロジェクトや課題解決

活動への参画機会や経営改善に関する提案機会を付与することが必要である。

6. 本研究の限界と課題

本研究は、大企業において長年勤務し、高度な専門知識やマネジメント経験を培ってきた中高年プロフェッショナル人材が、地域の中小企業へ転職する際の組織再社会化の事例を分析し、彼らの組織適応を促す要因を探索した。

しかし、本研究にはいくつかの限界が存在する。

1つは、本研究が特定の条件を満たす5名の中高年プロフェッショナル人材を対象とした質的事例研究であるため、本研究で得られた知見は、すべての中高年転職者や組織に対して一般化可能なものではない点である。本研究の対象は、いずれも大企業製造業出身であり、かつ経営革新や生産性向上に関わる役割を担う人材であった。このような条件が、転職後の役割や期待、さらには組織からの支援のあり方にも影響を与えている可能性がある。

今後は、異なる業種や職種、職層、さらには転職経路など、多様な条件下における比較研究を通じて、本研究の知見の適用範囲を検証していく必要がある。

2つは、本研究の対象者が、いずれも転職後に一定の適応および貢献を達成している事例であり、サンプルが偏っている点である。そのため、組織再社会化が円滑に進まなかった事例や、早期離職に至った事例は含まれていない。この点において、本研究は「再社会化がうまくいった場合のプロセス」を明らかにする一方で、失敗や困難の側面を十分に捉えていない可能性がある。

今後は、適応が困難であった事例や、組織とのミスマッチが生じたケースを含めた分析を行うことで、再社会化プロセスの阻害要因や限界条件を明らかにすることが求められる。

3つは、本研究が中高年転職者の本人のみのインタビュー調査に基づいている点である。

語りの内容は、対象者の主観的認識や記憶に依拠しているため、出来事の解釈や意味づけには回顧的バイアスが含まれる可能性がある。

今後は、上司・同僚・経営者といった複数の視点からのデータ収集や、参与観察、ドキュメント分析等を組み合わせることで、より多面的な理解を目指す必要がある。

4つは、本研究が組織参入前から参入後に至る、実際の時間的変化を継続的に追跡したものではない点である。今後は、縦断的研究を通じて、再社会化プロセスの動態的変化を明らかにすることも課題である。

【参考文献】

岩出朋子：大企業から中小企業への転職の実態を探る なぜ再び転職活動を始めるのか？－
中小企業へ転職した15名のインタビューから見てきたもの－、リクルートワークス研究

所、2026

<https://www.works-i.com/research/project/small-and-medium-enterprise/jobchange/detail009.html>（閲覧日：2026年7月9日）

宇佐美優里：大学における中途採用職員の組織再社会化プロセスに関する考察、東京大学大学院教育学研究科紀要、64, 2024, pp.5-23.

尾形真実哉：若年就業者の組織適応を促進するプロアクティブ行動と先行要因に関する実証研究、経営行動科学、29（2・3）、2016, pp.77-102.

尾形真実哉：組織社会化研究の展望と日本型組織社会化、人材開発研究大全、中原淳編、東京大学出版会、2017, pp.209-242.

高橋弘司：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、8（1）、1993, pp.1-22.

中小企業庁：中小企業白書 2024 年版、2024

<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2024/PDF/chusho.html>（閲覧日：2026年4月3日）

富山和彦著：コーポレートトランスフォーメーション—日本の会社をつくり変える—、文藝春秋、2020

内閣府：プロフェッショナル人材活用ガイドブック 2023、内閣府地方創生推進室、2023

内閣府：プロフェッショナル人材活用ガイドブック 2024、内閣府地方創生推進室、2024

中原淳：経営学習論—人材育成を科学する、東京大学出版会、2012

長谷川輝美：合併企業従業員の組織再社会化に関する研究—小売業における—考察、経営行動科学学会年次大会発表論文集、2003

開本浩矢：組織行動論、中央経済社、2019

Ashford, S. J., & Black, J. S. Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81（2）,1996,pp.199-214.

Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3),2007,pp. 447-462.

Crant, J. M. Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3),2000, pp.435-462.

Fisher, C. D. Organizational socialization: An integrative review. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.) , *Research in personnel and human resources management*, 4, 1986,pp. 101-145. Greenwich, CT: JAI Press.

Grant, A. M., & Ashford, S. J. The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational*

Behavior, 28, 2008, pp.3-34.

Louis, M. R. Surprise and sense-making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 1980, pp.226-251.

Van Maanen, J., & Schein, E. H. Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*, 1, 1979, pp. 209-264. Greenwich, CT: JAI Press.

⁽¹⁾ 内閣府の「プロフェッショナル人材事業」に関する詳細は <https://www.pro-jinzai.go.jp/> や https://www.soumu.go.jp/main_content/001009865.pdf を参照。内閣府が発行している『プロフェッショナル人材活用ガイドブック 2023』（内閣府地方創生推進室）によれば、当該事業は、都市部等の大企業で培われた専門的知識や経験を有する人材を地方の中小企業にマッチングし、経営課題の解決と地域経済の活性化を図ることを目的とした施策である。本事業では、各都道府県に設置されたプロフェッショナル人材戦略拠点⁽¹⁾が、企業の経営課題を把握し、人材ニーズを明確化した上でマッチングを行う仕組みが構築されている。人材の活用形態としては、常勤雇用に加え、副業・兼業や業務委託契約といった多様な関わり方が認められている。副業・兼業は、在籍企業に所属したまま受け入れ企業の業務に関与する形態であり、双方の合意のもとで実施される。このような形態は、企業にとっては必要な業務に応じた柔軟な人材活用を可能とし、人材側にとっても新たな職場環境への適応可能性を事前に確認する機会となる。このように、プロ人材事業は、雇用・副業・業務委託といった多様な形態を通じて、地域企業と専門人材のマッチングを促進する仕組みである。

⁽²⁾ <https://www.pro-jinzai.go.jp/> や <https://www.mhlw.go.jp/content/12401000/000739742.pdf> の記述内容をもとに作成

⁽³⁾ プロフェッショナル人材事業によるマッチング事例の詳細は <https://www.pro-jinzai.go.jp/jirei/> を参照。

⁽⁴⁾ 例えば、副業・出向・短期プロジェクトなど、試行的に組織に関わらせる機会の提供や、期待役割・裁量範囲・評価観点の事前共有、組織文化や意思決定様式に関する事前オリエンテーションなどが考えられる。