

新規学卒者の入社7年目までの組織適応に関する研究
－入社6～9年目の社会人を対象としたインタビュー調査と考察－

Organizational Adaptation of Graduates during the First Seven Years of Employment
－Interviews with working professionals after six to nine years of employment－

津木 裕子

Yuko Tsugi

城戸 康彰

Yasuaki Kido

Abstract

Many studies on organizational socialization have evaluated behaviors within the first three years after graduation, but few have considered the subsequent period where new employees begin to work independently. This study examines organizational adaptation and the effect of organizational socialization up to the seventh year of employment after graduation. Interviews with ten graduates with six to nine years of employment experience indicate that building good relationship with other people within the organization and/or taking coping behavior promote the organizational adaptation in the first three years of employment. Meanwhile, the adaptation level after one year and three years of employment influences the organizational adaptation in the seventh year of employment. A consequence of organizational socialization is the development of one's sense of organizational contribution and growth. Furthermore, the results suggest that organizational socialization requires both career goals and support from the organization to achieve them.

1. はじめに

新規学卒者の進路希望の多くは就職である。しかし、「新規学卒者の離職状況」〔厚生労働省, 2019〕では、そのうちの30%は入社3年のうちに離職してしまうという問題があり、それは社会問題ともなっている。

バブル崩壊後、企業の採用活動の変化とともに、若年就業者の働くことへの意識や価値観は変化した。「平成25年版厚生労働白書―若者の意識を探る―」〔厚生労働省, 2013〕によると、「働く目的」は、2000年以降、「楽しい生活をしたい」とする者の割合が大きく上昇して2012年度には最も高い割合となり、逆に「経済的に豊かな生活を送りたい」とする者の割合は低下傾向にあり、働くことに関する最近の若者の意識は、経済的な側面よりも、自分自身が「楽しく」生活できるかどうかという点を重視している。

また、「就労等に関する若者の意識」〔内閣府, 2017〕では、自分の時間を大切にしたい、自分の能力を伸ばしたい、といった企業主体ではなく自分主体の価値観に変わってきている。

しかし、働くことへの意識や価値観が変わりつつある一方で、長期雇用のもとでキャリアを形成したいという考えは中堅社員以上の就業者だけでなく、若年就業者にとっても同様であることがうかがえる。

人口減少の日本において、若い労働力を確保することは企業にとって重要課題である。適切な組織社会化が達成できれば、長期的な雇用が可能となる。そのため、新規学卒者の入社前から入社後の、組織社会化の一連のプロセスにおける心理的側面と行動的側面の両面についての深い理解が求められると言えよう。

組織社会化 (Organizational Socialization) とは、「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」〔高橋, 1993, p.2〕と定義される概念である。

組織適応の研究⁽¹⁾では、組織参入前から入社3年頃までの組織適応について、これまで比較的多くの研究がなされている。しかし、入社3年目以降、いわゆる一人立ちし30歳を迎える頃までの組織の中で活躍・成長する時期の研究はあまりみられない。

本研究では、新規学卒者の入社7年頃までの組織適応に対して、就職活動、入社3年目までの組織適応を促進する要因と効果、またさらに初期キャリア形成期における組織への適応や定着に、組織社会化がどのような影響を及ぼすのか、という観点からそのメカニズムを明らかにすることを目的とする。入社前、入社3年、入社3年以降の3つのステージ (段階) を連結するこの研究アプローチは本研究の特質であり、若年就業者が長期にわたる組織への定着を可能とし、エンプロイアビリティを高め、キャリア形成やキャリアの選択に貢献できるものとする。

2. 先行研究

組織社会化の研究は、時間 (いつ)、学習内容 (何を)、組織社会化を促進する上司、同僚、同期、メンターなどの社会化エージェント⁽²⁾ (だれが)、戦術 (どのように) といった観点で行われている。

本研究では、組織参入前の就職活動の時期などを扱った「予期的社会化」の研究、予期的社会化と入社1年くらいまでを扱った「移行期」の研究、入社から入社1年経過以降を扱った「移行後」の研究に分けて文献をレビューする。

永野〔2004〕は、予期的社会化の中の就職活動の成功の条件について分析した。その結果、ゼミナールなどの活動に力を注ぐことは、就職に有利に作用し、大学のランクの違いは、就職活動の成果に影響を与えなくなるという点、就職活動は、自己理解を深めていくダイナミックなプロセスであるということを示した。しかし、本研究は約20年前のものであり、その後の就職活動内容の変化を鑑みると時代にそぐわない点もある。

竹内・竹内〔2009〕は、予期的社会化と入社直後・入社1年後の組織への移行期について研究している。入社時は、「リアリティ・ショック」⁽³⁾を受ける時期である。「リアリティ・ショック」は、いわゆる「3年目の壁」⁽⁴⁾を越えられず早期に離職してしまう原因ともなる。研究の結果、竹内・竹内〔2009〕は、入社直後の組織適応が、組織社会化に必要な学習内容を獲得することによって、1年後の組織適応が高まるという一連のプロセスを明らかにした。しかし、新規学卒者の組織適応やキャリア発達を考えるうえで、初期キャリアだけでなく、入社5年以降の段階における研究も必要である。

高崎〔2017〕は、予期的社会化と入社1年目、加えて3～5年目の状況に対する組織適応について実証研究を行った。組織適応には、入社前のポジティブなイメージの形成が必要だと示し、「就職活動を通じた変化」が入社後の定着と能力発揮に影響を与えることを示唆した。

小川〔2012〕は、組織への移行後、入社3ヶ月後と入社1年後の「組織社会化戦術」⁽⁵⁾と組織適応について研究を行った。小川〔2012〕は、組織側からの社会化作用の重要性と組織社会化戦術とプロアクティブ行動⁽⁶⁾の成果に対する影響力の大きさは、学習分野⁽⁷⁾により異なるということを見出した。組織社会化研究では横断的研究が多く見られるなか、入社3ヶ月後と入社1年後に追跡調査を行い、縦断的にデータを採取し分析したことや、社会化戦術と個人の相互作用を明らかにしたことは、本研究の大きな貢献点と言えよう。しかし、一人前に育ち自立化する3年目やそれを越えた時期、さらには、その人の成長や組織の成果を見ることができる5～7年の時期の状況を見ることも、組織適応の具合を判断するには重要ではないだろうか。

3. リサーチクエストの設定と分析フレームワークの構築

研究目的である組織適応を促進する要因と組織社会化がもたらす影響を探索するため、以下2点に焦点をあて研究を行う。

1つ目は、新規学卒者の社会化のプロセスを明らかにすることである。組織適応は、何年もの時間を要し、社会化エージェントと関わりながら仕事を通して進行するプロセスである。

新規学卒者の入社7年目までの組織適応に関する研究

このプロセスを明らかにするためには、社会化による新規学卒者の行動や意識の変化といった適応を追跡することが必要である。

2つ目は、新規学卒者の入社6～7年目の組織適応を解明することである。新規学卒者は、予期的社会化を経て、入社後、リアリティ・ショックを体験しながらも、3年目の壁を乗り越える。3年目以降、一人立ちし仕事を自立的、自律的に行えるようになり、個人の特性や能力にあった役割や責任を果たすことで、組織から評価されるようになる。つまりその評価が、組織適応の重要な成果の1つとみなすことができる。以上を踏まえ、次のとおりリサーチエスチョン（RQ）を設定する。

- RQ1 入社1年目の組織適応に、予期的社会化と1年目の経験はどのように影響しているか。
- RQ2 入社3年目の組織適応はどのような要因によって促進されるのか。
- RQ3 入社6～7年目の適応状況に、予期的社会化から始まる組織社会化はどのように影響しているか。

RQ1～3を解明するために図表1に示す分析フレームワークを作成した。この分析フレームワークは、新規学卒者の組織適応の状態を、組織要因と個人要因との関係から時間軸で作成したものである。

分析フレームワークでは、どの段階においても、組織要因と個人要因の相互作用により、組織適応が促進されることを前提とした。永野〔2004〕や竹内・竹内〔2009〕、高崎〔2017〕にあるように、個人は「職務経験」をすることで、自己理解や組織・職務理解をして、そしてそれを次の職務行動に反映していく。「主体的行動」も同様に、「主体的行動」を通して、その経験から自己理解などの学びをして、また次の「主体的行動」を起こす循環を繰り返すことになるからである。

また、組織適応への組織社会化の影響とその状態を把握するため、それぞれの段階によって組織社会化の成果とみなせる「組織適応」を1～3として設定した。

RQ1は、予期的社会化と参入後の経験が、入社1年目の組織適応にどのように影響しているかを探るものである。

竹内・竹内〔2009〕の研究では、入社直後の組織適応に関して、入社前の企業の採用施策の有効性が示されている。このことから組織要因としての「就職活動」が「自己理解」などの4つの個人要因に影響し、さらには「組織適応1」に与える影響を見ることにした。

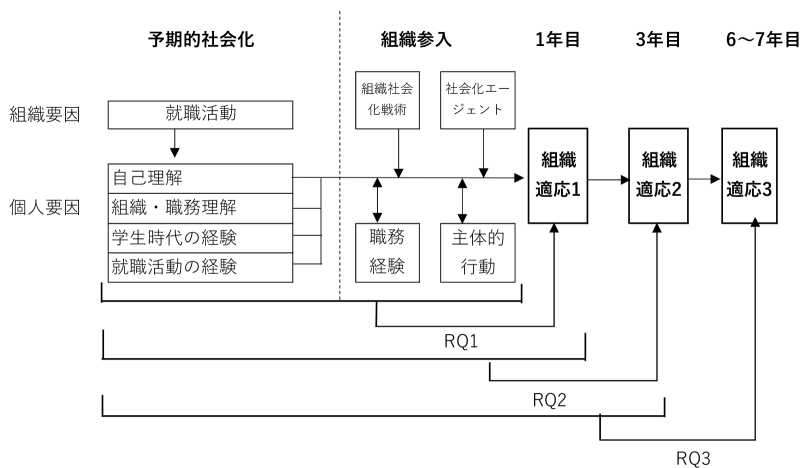
予期的社会化の個人要因に関しては、永野〔2004〕の研究結果にあるように、ゼミナールなどの「学生時代の経験」が就職活動の成功の要因としていることから、予期的社会化に影響を及ぼすと考えた。また、就職活動が自己理解を深める機会となっていることから、「就職

活動の経験」を分析フレームワークに加えた。

組織参入後の組織要因に関しては、竹内・竹内〔2009〕、小川〔2012〕の研究において、組織社会化戦術が組織適応に影響を及ぼすとしていることから、「組織社会化戦術」を使用した。そして、先行研究では取り上げてはいないものの、組織社会化論の重要な研究領域となっている〔開本, 2014, p.220〕、新人の社会化を促進する役割の欠かせない存在である「社会化エージェント」を加えた。組織参入後の個人要因に関しては、前述の4つの先行研究から、組織が情報や学習を個人に与えた結果、個人は自発的な行動をとるようになり「自己効力感」や「組織コミットメント」を高めるとしていることから、「職務経験」と「主体的行動」が組織適応に影響を及ぼすと考えた。

RQ2は、入社3年目の組織適応の促進要因、RQ3は、入社6～7年目の適応状況に予期的社会化から始まる組織社会化がどのように影響しているのかを探るものである。「組織適応2」、「組織適応3」にも、RQ1と同様に、組織社会化の4つの要因が含まれるものとし、入社3年目の「組織適応2」、入社6～7年目の「組織適応3」で構成した。

図表1 本研究の分析フレームワーク



出所：筆者作成

4. 研究方法

本研究は、インタビュー調査を用いる。インタビューは、産業能率大学経営学部を2010年度～2013年度に卒業した10名に対し、半構造化形式で対面およびオンラインにより行った。同時に質問紙による適応度調査を実施した。

新規卒者の入社7年目までの組織適応に関する研究

図表2に調査対象者と適応度調査票の結果を示す。インタビュー10名のうち、1名は大学卒業後3年目に入職、1名は入社後7年目に転職している。

インタビューデータの分析方法として、インタビューの逐語録から社会化及びそれに関係すると思われる発言を抽出し、抽出した発言内容を分析フレームワークに基づき、組織参入前から入社5～7年目に至る個人要因、組織要因について検証した。検証した内容に関して、10名の中で頻度の高い事象を絞り組織適応に影響を与える要因を導き出した。

図表2 インタビューリストと適応度調査票結果

インタビュー	性別	勤続年数	業界	部門/職種	役職・資格	役職・資格についた時期	適応度調査票結果
A氏	男性	6年目	アパレルメーカー	販売	副店長	4年目	3.1
B氏	女性	6年目	電気機器メーカー	購買部門	-	-	3.6
C氏	女性	6年目	金融	窓口業務	-	-	2.7
D氏	男性	6年目	食品メーカー	営業部門	主任	6年目	2.8
E氏	男性	7年目	IT (システムインテグレーター)	営業部門	-	-	3.3
F氏	男性	7年目	住宅設備機器メーカー	営業部門	主任	5年目	3.3
G氏	男性	8年目	小売り (スーパー)	鮮魚部門	チーフ	5年目	3.5
H氏	女性	8年目	外資系機械メーカー	営業部門	主任	4年目	3.9
I氏	女性	8年目	小売り (通信販売)	営業部門	-	-	2.8
J氏	女性	9年目	外資系ホテル	宿泊予約業務	スーパーバイザー	転職2年目	3.7

出所：筆者作成

適応度調査票の質問項目を図表3に示す。適応度調査票は、尾形〔2020〕の組織適応を組織社会化の上位概念とする考え方から、組織適応を「知識的側面」と「感情的側面」⁽⁸⁾で捉え、それに基づき作成した。普段、会社や職場で感じていることについて、インタビュー開始前に短時間で調査票に回答してもらった。回答にあたっては、5件法を用い、「5.あてはまる」を5点、「1.ほとんどあてはまらない」を1点というように得点換算し総和の平均値をとり尺度得点とした。

図表3 適応度調査票

質問項目
1. 私は人から頼りにされている
2. 私は自信をもって日々の仕事をこなしている
3. 私は今の会社に居心地の良さを感じている
4. 私は今の会社に愛着を感じている
5. 私は仕事を通じて成長していると感ずる
6. 仕事をしていると活力がみなぎるような感じがする
7. 私は仕事を通して同僚の役に立っている
8. 私は仕事を通して得意先や顧客に役に立っている
9. 私は仕事のやり方にとらわれずに新たなやり方を試している
10. 私は仕事を進める上で社内のネットワークを十分活用している
11. 私は自分の仕事を効率的に行うための能力・スキルを身に付けている
12. 私は会社に貢献できる成果をあげている
13. 私は現在の仕事を他人からの助言やサポートなしにこなすことができる
14. 私は会社や職場の暗黙のルールをよく理解している
15. 私は今の仕事にやりがいを感じている
16. 私は自分が社内に影響を及ぼすために何が必要か理解している

出所：筆者作成

5. 分析結果

5.1 RQ1について

RQ1は、「入社1年目の組織適応に、予期的社会化と1年目の経験はどのように影響しているか」である。

分析の結果、入社1年目の組織適応には、予期的社会化の自己理解を深めることよりも、リアリティ・ショックにいかにか耐えていくかが影響するということが明らかになった。

先行研究では、予期的社会化や入社後において、自己理解が重要であることがわかっている。しかし本研究では、入社1年目の経験において自己理解を深めるよりも、むしろ、リアリティ・ショックへの対抗行動が目立った。対抗行動とは、「必死」に「やるしかない」という思いで、社会化エージェントとの「関係構築行動」ならびに「学習行動」をとることである。半数以上のインタビューが「対抗行動」をとっていた。

たとえば、B氏は、「課長が聞きだせない情報を、他の部署から（聞き出す）、そういうところで負けないようにしようとした」、I氏は、「必死に考えて必死に先輩に話を聞いた」と述べている。こういった行動は、職務理解を促進させ、その後の自分の仕事のスタイルを作る基盤になっていた。自ら対人関係を構築する「関係構築行動」がベースとなり、対抗行動をとることができ、その結果、仕事の進め方や組織文化、行動規範などを学習し身に付けて

いた。

そして、その対抗行動を支えていたのは社会化エージェントである。社会化エージェントの存在は、入社1年目のストレスやプレッシャーを軽減し学習行動を支えていた。インタビュー調査では、社会化エージェントとのプライベートの時間に行われていた関わりが特に目立った。「終業後の飲み会」(A氏、G氏、I氏、J氏)、「休日に会う」(B氏)、「家族ぐるみの付き合い」(F氏)と、業務時間外での交流が共通していた。例としてF氏のインタビューデータを引用する。

(自分のいる営業所は) ちっちゃい拠点なんで、入社からずっと先輩から言われてて、だから何かでどれか1個だけでも突出して、とにかく目立てと、目立てば、ちっちゃい拠点でも数字を出して、目立てば見てるからって。いい先輩ですね。栄転しているすごく優秀な先輩だったんで。家族ぐるみで会ったりとかたまにするぐらいお世話になって。(中略) 私も年数を重ねれば重ねるほど、先輩はすごい優秀だったんだなってやっぱり思いますね。(中略) やはり1年目に会った先輩が結構大きいかなと思いますね。

5.2 RQ2について

RQ2は、「入社3年目の組織適応はどのような要因によって促進されるのか」である。入社3年目とは一般的に一人前と認められる時期である。つまり、一人前になるためには、どのような要因が関係しているのかという問いである。分析の結果、2つの要因が明らかになった。

1つ目は、入社3年目の組織適応は、1～2年目の組織の基本を覚えるなどの社会化によって促進するということである。入社1～2年目の社会化で、組織の文化や基本的な仕事に関する知識やスキルが身に付くと、組織から仕事を任せられ、仕事の量が増えたり、仕事内容の質がより高度なものに変化したりする。その与えられた仕事から、成功体験や新しい課題に直面していく。一人前と認められるには、基本的なことができるようになるだけでなく、次のステップとなる仕事をこなすことである。そのため、入社1～2年目の組織適応が促進要因と言える。以下に例として、H氏のインタビューデータを引用する。

(一人前になったのは) 3年経ってからですかね。実際にはやっぱり数字かもしれないですね。一通りの仕事の内容とか流れとか上司に聞かなくても、一人でアポ取って受注まで一人でできるようになるのは、1年目の時からできてましたけど、2年とか3年経って、上司のフォローなく自分の予算を自分で達成できる、自分の目標の数字に対して誰の力も借りず一人で達成できるようになったのがそれぐらいですかね。

2つ目は、入社2年目以降の成功体験や苦闘の体験が、入社3年目の組織適応を促進するということである。基本的な仕事ができるようになった新規学卒者は、新しい仕事を組織から任せられる。新規学卒者は自分で考え学習行動を起こす。自分で考えて行動することは、自信につながり満足感を得ることになる。そこでは、成功の体験や苦闘の体験がある。成功の体験を得た人は、自己効力感や自己肯定感を向上させることができ、結果として組織適応を促進する。成功体験の例としてB氏のインタビューデータを引用する。

2年目から、ベアリングって言う部品を担当していたんですけど、大きなプロジェクト、中国系ベアリングの採用活動をやっていて、そこで成果があって、自主主導でできたのでそこで自信もついてきたっていうのがひとつあって。(中略) (自分の仕事が)ものすごい金額のコストダウンにつながった、2億円くらいですかね、金額的にかなり大きい5%から10%くらいのコストダウンになるような金額を下げる事ができて、そこがかなり自分で自信持って、動いていいなっていう自信につながったひとつの成功体験だったので、そこからかなり上の方達にも自分はどう思っているかっていう意見を伝えて仕事を進めるようになったかなって思います。

一方、苦闘の体験をした人は、その苦闘を乗り越えたことでのちに自己効力感となり、組織適応を果たしている。苦闘の体験の例としてE氏のインタビューデータを引用する。

(2年目に)上司が変わったタイミングで、2年目の後半から3年の頭だけ全然違う業界のことをやったんですよ。(中略) 仕事が全然わかんないんですよ、でその時に来た上司も初めて来たから全然わかんないですよ。でもやんなきゃいけないし、上司に聞いてもわかるわけじゃないから、自分で考えて自分で仕事をしないと、これは物事が進まないというのをひしひしと感じて、その時に自分の考えをまとめて話をするみたいな事が一気に身に付いたような気がするんですよ。すごい大変でしたけど、残業もめちゃめちゃしてましたけど、でもこれは「自分がやるしかない」というような状況に立たされたことによって、逆により積極的に自分で学んだりとか、自分で整理して話をして、動かしてっていうことをやったのが、その半年間だったかなと思いますね。(中略) 3年目ぐらいからかなり積極的に発言するようになったかなと思いますね。

しかし、ここで自己効力感を得られなかった人は十分な適応が果たせない。たとえば、D氏は、「1年目でいろいろ学んで、2年目で試行錯誤して、3年目で(仕事を自分で)やってきた」と述べているが、入社3年目に営業成績を伸ばしたことについては、「前任者の提案を

再提案しただけで、自分の成果ではない」と否定的である。D氏は、入社6年目になった現在も営業の仕事に対して「作業的なことは分かるが熟知していない」と自信を持っていない。

5.3 RQ3について

RQ3は、「入社6～7年目の適応状況に、予期的社会化から始まる組織社会化はどのように影響しているか」である。具体的には、就職活動から始まった組織社会化が現在の組織適応にどのように影響しているのか、組織社会化のプロセスを探る問いである。

分析の結果、次の2つのことが言えるだろう。

まず1つ目に、予期的社会化から始まる組織社会化は、入社6～7年目の組織への貢献感の醸成に影響するということである。インタビューから、仕事の面白さや新しい役割から醸成した責任感といった「組織」への思いが見られた。また、組織から新しい役割や仕事が付与されると、それが「新しい目標」となり、自分を成長させて会社に貢献しようとしていた。つまり、自分の仕事を通して積極的に組織に貢献するという意識が生まれていたのである。以上の点は、次のG氏の言葉に表れている。

(チーフになった現在は) 与えられた仕事については、7、8割は出来ていると思います。数字の結果を求められるので、その分を合わせると売上とかもそうですけど、数字に対して気にするようになったというのは立場が変わってあるんですけど。何をすれば売上が上がるとか、利益が取れるとかチーフになってからですかね。責任感とかもそうですけど。(中略) 結果が出ると嬉しいですね。(中略) 自分で考えてやってみたことが数字で現れると一番身近な喜びというか。そういうのはありますね。

2つ目に、入社7年目の個人の組織適応の適応度の違いは、「キャリア・ビジョン」の有無と、入社時のリアリティ・ショックに対する「対抗行動」がとれるかどうかである。

インタビューと同時に行った適応度調査票の結果とインタビューの言葉より、適応グループと適応不十分グループに分けられた。適応度調査票の結果は図表2のとおりである。得点が高いほど適応していることを示している。適応度調査票では、質問項目に対して「3. 比較的あてはまる」が3点ということから、3点台を「適応グループ」、3点以下を「適応不十分グループ」として分析した。

適応グループは、A氏、B氏、E氏、F氏、G氏、H氏、J氏の7名、適応不十分グループが、C氏、D氏、I氏の3名である。

適応度の平均得点が一番高いH氏は、「部下に何を聞かれても答えられる」「仕事に夢があり、

愛着がある」と、自信をもって仕事をしており、現在の仕事の中に将来の希望を持っていることがわかる。

また、B氏は、「毎年自分の1年前の仕事を振り返った時に、去年自分ができてなかった仕事ができるようになってることが多い。成長できているところを感じられるので自分はそれが嬉しくて続けられる。この会社を続けられる理由になっている」と仕事の中に自分の成長を感じている。

一方、適応度の平均得点が低い適応不十分グループのC氏は、「(仕事を) 私一人ではどうにかなるといことはない」、「まだまだ知らないことがたくさんある」と自分に自信がなく、一人前になったという感覚を入社6年目においても未だ持っていない。

5.3.1 「キャリア・ビジョン」の有無の違い

次に、「適応グループ」と「適応不十分グループ」を分ける要因を分析した。「適応グループ」と「適応不十分グループ」を分ける1つの要因は、明確な「キャリア・ビジョン」があるかどうかである。「適応グループ」は、組織参入前、または入社後3年以内において、「キャリア・ビジョン」を持ちそれが組織適応を促進していた。適応グループ7名全員がこれに当てはまる。

その例として、適応グループのB氏は、組織参入前から「グローバルな仕事をしたい」というキャリア・ビジョンがあり、そのために現在は「自分の成長がわかるような仕事をしたい」と述べている。

またH氏は、「面接のときは、会社に興味持ってなかった。仕事内容や業務内容は見てなかった」と、組織参入前には会社や職務に対して興味がなく理解が不足していたが、学生時代から「私が社会人になる時には、誰かに必要とされる人になりたいと思った。私が抜けると困ると思ってもらえるような人になりたい」という理念がある。そのために毎日小さな目標を立てる」と述べている。

一方、適応不十分グループには、組織から求められていることに対して応えようとする言葉はあったが、「キャリア・ビジョン」を表す言葉はなかった。D氏の入社の手は「企業の知名度と安定感」であり、就職活動時には、「転勤がなく安定感のある大学職員を希望していた」と述べている。現在も「転職するなら公務員がよい」と転勤がないという労働条件を重視している。そこには、キャリア・ビジョンを定め、それを実現しようとする積極的な姿勢は見られない。

これらのことから、組織適応を決める要因は、「キャリア・ビジョン」があるかどうかと言えるだろう。これを是非とも実現したいという強い気持ちもあった。

5.3.2 リアリティ・ショックへの対抗行動

第2の要因は、入社後のリアリティ・ショックを経験した時に、対抗行動をとれるかどうかである。適応グループの6名が対抗行動をとることで自ら積極的に適応行動をとっていた。たとえば、「(他部門に「出直してこい」と厳しい言葉を浴びせられても) 必死に何度も質問しに行く」(B氏)、「何度もお客さんの所へ足を運んだ」(F氏)と、積極的な行動をとっている。

そして、対抗行動がとれたことにより基本的な仕事ができるようになり、2年目以降の仕事量の増加や、仕事の質の変化に対応することができていた。言い換えると、強いリアリティ・ショックの経験、厳しい仕事の要求等に対して、それを乗り越える努力をしたことで仕事ができるようになったということである。

一方、適応不十分グループは、C氏、D氏においては、特に「対抗行動」とした意識や行動を表す言葉はなかった。

適応不十分グループのI氏は入社後リアリティ・ショックに遭遇し、適応グループと同様に必死に「対抗行動」をとっており、1年目の組織適応は果たしたと考えられる。しかし、その後入社2年目に異動となり、入社直後と同様に再び「対抗行動」をとるが、さらにその後も異動があったため、なかなか一人前になったという成長感を感じられない。そのため自己肯定感を獲得できない。また、会社の雰囲気が年々変化していることに対してI氏は、「人の入れ替わりがあって、(就職活動時や入社時に)感じていたほどの強いホスピタリティは無くなった。薄まっている」と自分の価値観と合わなくなってきていることを述べている。また「お客様のためにどう進化できるのかという(会社の理念)ことを考えると、動きにくい状態だ」と現在の組織や仕事に対してモヤモヤ感を抱いている。このように入社後も、自分の価値観と組織の価値観が継続してフィットしていくかどうかということも重要だと考えられる。

5.3.3 組織適応のメカニズム

インタビュー調査の結果、組織適応には、個人が考える「キャリア・ビジョン」が必要であることが示された。「キャリア・ビジョン」を達成するため、目の前のキャリア目標に対して、入社後の対抗行動や主体的な行動をとることで組織適応がなされる。その結果、組織や職務への理解が深まり、仕事の成果や評価を得るコツを掴んでいく。成果を出すことができると、やりがいや意欲が高まり、組織に対して役立っていると貢献感を持つことになる。つまり、これが組織社会化の成果である。

たとえば、適切に組織適応がなされたケースとして、適応グループのB氏が挙げられる。B氏は、組織に参入する前から、「海外と繋がって仕事がしたい」という明確な希望を持って

いた。その希望が叶えられる企業を探し、就職活動を成功させた。組織に参入後は、リアリティ・ショックに遭遇しながらも、対抗行動をもって乗り越え、組織や職務に適応していった。そして入社3年目には、大幅なコストダウンに成功し、自己効力感や会社への貢献感を獲得し、組織の価値観や行動規範を身に付けていた。その結果、「仕事が面白い」と仕事に対する意欲が高まり、より大きなキャリア目標として「リーダーシップをとること」を目指して仕事をしている。

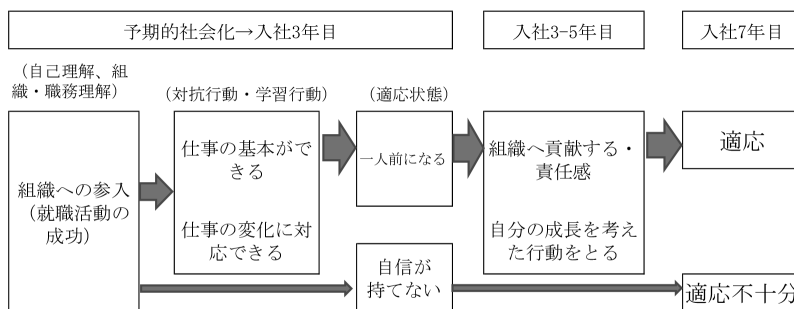
また、入社5～7年目の自分の変化では、「自分の考えを持つ」(D氏)「自分の意見を言う」(E氏)と自分の成長を感じ、「部のために」(E氏)、「会社のために」(I氏)と「組織」を考えるように変化している。

そして、このような意識の変化が、現在の「組織への貢献」や「さらなる自分の成長」など、今後の目標になっていた。

このようなことから、本研究におけるインタビュー各人の組織適応の違いは、個人の「キャリア・ビジョン」があるかどうか、関係構築行動、学習行動などの対抗行動がとれるかどうかだと考えられる。

以上述べたRQ1、RQ2、RQ3の分析結果から、新規学卒者の組織適応として、次のことが言えるだろう。まず予期的社会化において、個人の「自己理解」や「組織・職務理解」の理解が深められ、その結果組織に参入する。参入後、リアリティ・ショックに遭遇するが、「対抗行動」が行われることにより、学習行動が促進し組織や職務に対して適応する。適応の結果として一人前となり「自己効力感」や「自己肯定感」を得た個人は、さらなるキャリア目標を持ち新しい仕事に挑戦し、組織や職務により適応する。一方で、リアリティ・ショックに対して「対抗行動」がとれなかった場合には、学習行動が促進されず自信が持てなくなり適応が不十分になることが予想される。こうした新規学卒者の「組織適応」のメカニズムを図解にしたものが図表4である。

図表4 新規学卒者の組織適応のメカニズム



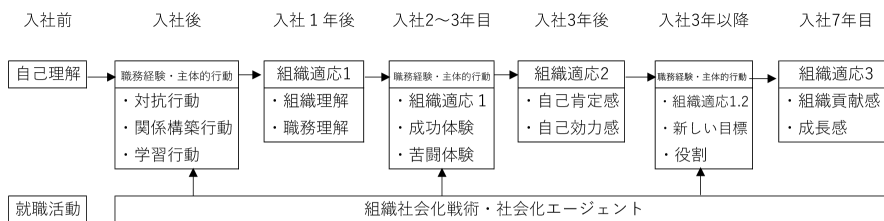
出所：筆者作成

6. 考察と結論

6.1 発見事実

本研究の目的である予期的社会化から始まる組織適応を促進する要因と組織適応がもたらす影響を探索するための焦点の1つは、新規学卒者の社会化のプロセスを明らかにすることである。インタビュー調査により、入社前、入社3年、入社3年以降の3つのステージ（段階）の社会化の一連のプロセスを明らかにすることができた。そのプロセスを図解にしたものが図表5である。

図表5 新規学卒者の予期的社会化から始まった組織社会化のプロセス



出所：筆者作成

本研究の発見事実として以下2点にまとめられる。

1つ目に、入社後と1年目の組織適応との関連について、個人要因である「関係構築行動」の有効性を明らかにした。この結果は、組織要因である「社会化エージェント」との「関係構築行動」を行うことができれば、「対抗行動」をとりやすくなり、学習効果が上がることを意味する。つまり、「対抗行動」が1年目の組織理解や職務理解といった組織適応を促すという結果である。

2つ目に、入社7年目の組織適応に関して、入社1年後、3年後の適応度が影響することが明らかになった。この結果は、入社1年目、3年目の各段階の適応度が高くなると、組織から新たな職務が付与され、その経験が組織適応を促すということである。また、入社7年頃の適応状態として、「組織貢献感」や仕事を通じた自分自身の「成長感」を発見した。

ただし、この2点の発見事実は、個人が組織や職務を通して「キャリア・ビジョン」を実現したいという意欲を持ち行動していることが前提となる。度重なる配置転換や短期間での部署異動は、適応を不十分にする可能性が示された。たとえば、適応不十分グループのC氏、D氏、I氏の3名がいずれもあてはまる。

したがって、予期的社会化から始まる組織社会化には、継続的な「自己理解」と個人の「キャ

リア・ビジョン」に対する組織からの支援が必要だと言える。

6.2 理論的意義と実践的示唆

本研究における理論的意義は、まず1つ目に入社3年日以降の新規学卒者の職務経験がどのように行われ、それぞれの経験が個人にもたらす影響や意識の変化を確認できたことである。一人前に育ち、自立化した入社6～7年目の新規学卒者は、個人の成長について冷静に客観的に見ることができているため、より正確な組織適応の状況を把握できた。また入社1年目、入社3年目、入社7年目の3時点を連結させ新規学卒者の意識や行動から、組織適応のメカニズムを捉えたことは理論的貢献と言えよう。

2つ目に、先行研究では取り上げていなかったが、入社1年目のリアリティ・ショックへの「対抗行動」を捉えたこと、そしてその「対抗行動」の組織適応への影響を発見したことである。

実践的示唆としては、組織が行うこととして、適切な社会化エージェントの配置、個人のキャリア・ビジョンを見据えた職務や役割の付与を行う。適応が不十分だとみなされた場合はその見直しをする。

大学が行うこととしては、自己理解を深めるための取り組みとして、学内だけでなく学外での活動を推進すること、教育においては専門性を高める学習が、個人の強みの発見につながるものとする。

大学生が行うこととしては、「学生時代の経験」と「自己理解」を在学中に行うことである。できれば多くの人たちと関わる「学生時代の経験」をたくさんしてほしい。先生や先輩、友人といった多くの人たちとの関わりのおかげで得た経験は、自分の強みや役割などを理解することができ、自分に自信を持つことにつながる。その自信は、社会に出たときに対処できる力となり得る。

6.3 研究の限界と今後の課題

本研究の限界としては、今回の研究において使用したデータは、入社6～9年目までの新規学卒者10名を対象としたインタビューから得られたものであり、対象範囲が狭く、サンプル数が少ないことである。

今後の課題として、入社7年目の組織適応を解明するために、調査対象数の拡大、企業規模、業種ごとの調査等多種多数のサンプルを収集する必要がある。

さらに、今回の10名のインタビューからは、一般的に言われている仕事の習熟によるつまらなさ感や職務に飽きてしまうといった発言は確認されなかった。これ以降の組織適応においては、仕事の習熟によるつまらなさ感や職務に飽きてしまうといった状況やキャリア・

プラトーという現象も想定される。その状況はどのようなものなのか、その際の組織要因、個人要因が組織適応にどういった影響を及ぼすのかといったことについても確認が必要である。

また、初期キャリアだけでなく、30歳以降の中期キャリアについても捉える必要がある。中期キャリアの社会化の過程を捉えるため、さらなる時間的な追跡が必要である。これによって組織適応の知見がさらに広がることが期待できる。

注

- (1) 高崎〔2017〕による就職活動と初期キャリアについての研究、若林・南・佐野〔1984〕、や玄田・堀田〔2010〕、百瀬〔2010〕による入社から3年目までにに関する研究がある。
- (2) 新人の社会化を促進する役割を果たす存在を社会化エージェントと呼ぶ。上司、メンター、同僚、同期を指す〔開本, 2014〕。
- (3) 新人が抱く自分の期待・夢と組織での仕事や組織に所属する際の現実とのギャップを経験することから生じるショックのことを言う〔シャイン, 1991〕。
- (4) 就職をした大卒者のうち約30%が、入社3年のうちに離職してしまうことから、社会人の「3年目の壁」と言われる。
- (5) 組織が参加したばかりの新人をその組織のメンバーらしくするための働きかけのことを組織社会化戦術と言う。会社の初期人材育成の方針や方策のことである〔開本, 2014〕。
- (6) 組織に上手に馴染むために、必要な情報の収集を行ったり、既存のメンバーと関係を構築したり、仕事の出来栄へのフィードバックを求めるような新人の積極的行動のことをプロアクティブ行動と言う〔開本, 2014〕。
- (7) 組織社会化過程の学習内容は、仕事、役割、人間関係、理念や組織文化、組織全体に関わる知識など10に分類できる〔尾形, 2008〕。
- (8) 尾形〔2020〕は、仕事や組織に関する知識的側面と感情的側面の組み合わせにより、組織適応を捉えている。「知識的側面」とは、組織の文化や仕事に関する知識・スキルを体得することを指し、「感情的側面」とは、組織コミットメントや仕事のやりがいなど心理的側面を指している。

参考文献

- 尾形真実哉：『若年就業者の組織適応』、白桃書房、2020
- 尾形真実哉：「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、Vol.48、No.4、2008
- 小川憲彦：「組織社会化戦術とプロアクティブ行動の相対的影響力：入社1年目従業員の縦断

- のデータからドミナンス分析を用いて」, 法政大学イノベーション・マネジメント研究センター, 2012
- 玄田有史・堀田聰子:「最初の3年はなぜ重要か」,『働くことと学ぶこと 能力開発と人材活用』, 勁草書房, 2010
- 厚生労働省:平成25年版厚生労働白書 若者の意識を調べる, 2013, 閲覧日:2020年7月31日, 参照先:厚生労働省:<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/13/>
- 厚生労働省:新規卒者の離職状況,2019, 閲覧日:2020年7月31日, 参照先:厚生労働省 <https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000137940.html>
- シャイン, E.H:『キャリア・ダイナミクス』(二村敏子, 三善勝代訳), 白桃書房, 1991(Schein,E. H. *Career Dynamics:Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley, 1978)
- 高崎美佐:「入社後の初期キャリアに対する就職活動の影響」,『人材開発研究大全』, 東京大学出版会, 2017
- 高橋弘司:「組織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, 1993
- 竹内倫和・竹内規彦:「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, 2009
- 中原淳:「活躍する組織人の探究:大学時代の経験からのアプローチ」,『活躍する組織人の探究:大学から企業へのトランジション』, 中原淳・溝上慎一(編), 東京大学出版会, 2014
- 内閣府:平成30年度版子供・若者白書 全体版, 2017, 閲覧日:2020年7月31日, 参照先:内閣府:https://www8.cao.go.jp/youth/whitepaper/h30honpen/s0_0.html
- 永野仁:「大学生の就職活動とその成功の条件」,『大学生の就職と採用』, 中央経済社, 2004
- 開本浩矢:『入門 組織行動論』, 中央経済社, 2014
- 百瀬賢志:「集中的な仕事への取り組みとその能力開発効果」,『働くことと学ぶこと:能力開発と人材活用』, (佐藤博樹, 編), 勁草書房, 2010
- 若林満・南隆男・佐野勝男:「わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程:入社7年目時点でのフォロー・アップ」,『組織行動研究』, No.11, 1984