

<概要> 本研究では、職場メンバーのうち、OJT 指導員以外の他者がどのような働きかけを行うことが、新卒社員の組織化を促すのかを明らかにする質問紙調査を行った。階層的重回帰分析の結果、他者①の「相談対応」「人脈拡大」が、新卒社員の組織社会化に正の効果を示し、他者①の「独自指導」と他者②の「年代」が負の効果を示した。

<キーワード> 新卒社員、組織社会化、OJT 指導員、OJT 指導員以外の他者、支援行動

1. 研究の背景と目的

若年労働者を雇用する企業は、2009 年以降の景気の悪化から 2006 年より活発であった新規学卒者の採用拡大路線を修正し、採用人数の絞り込みを始めている。2010 年 3 月卒については求人数および求人倍率は大きく減少しており、ここに「第 2 ロスト期」あるいは「就職氷河期再来」の兆しが表れている（荻谷・本田 2010）。しかし、このような厳しい就職活動を経て採用された新人が、入社後三年とどまり続けるのが、大学卒で 7 割、高校卒で 5 割、中学卒では 3 割に過ぎない。この「七・五・三」転職現象は、1990 年代から現在まではほぼ横ばいで推移している。つまり、多くの若年労働者が最初に就いた仕事を 3 年以内に辞めているということである（佐藤ら 2010）。しかも、採用された新人が正社員として一人前になるまでには、平均で約 2 年 10 カ月かかるという調査もある（小川 2005）。つまり、3 年かけて一人前にしたら、その新人に辞められてしまったという状況もありうるのである。それまでの採用にかけたコスト、育成にかけたコストを考えると、厳選採用した新人の定着を促し、投資に見合った貢献を若年労働者から引き出せるかどうかは企業にとって重要な課題である。

このような新人の組織への定着と能力発揮を多角的に捉える研究に、組織社会化研究がある。組織社会化とは、「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」と定義される（高橋 1993）。Ashforth et al.

（2012）は、組織社会化研究のフレームワークを「社会化戦術」「新人の能動性」「社会化内容」「新人適応」「段階モデル」と大きく 5 つに分けて示した。本研究は、社会化戦術を実行する「社会化エージェント」に関する研究に位置づけられる。社会化エージェントには、上司、同僚、先輩、メンターといった人物や、新人が組織で出会う経験といったものがある（尾形 2008）が、本研究では社会化エージェントを「人物」に絞る。

先行研究において、上司や指導員という社会化エージェントの新卒社員への働きかけについては様々な実証研究が行われてきている（若林ら 1980, 1984；榊原 2004；松尾 2010；関根 2012）。また、関根（2012）や齊藤（2010）においては、指導員以外の「他者」の新卒社員への働きかけが示唆されている。しかし、それら指導員以外の他者が、新卒社員に対して具体的にどのような働きかけをしているのは、いまだ明らかにされていない。そこで本研究では、指導員以外の他者が新卒社員に対してどのような働きかけを行うことが、新卒社員の組織社会化を促すのかを明らかにする。

2. 研究の方法

2.1. 対象者

新卒社員 1 名に対して、1 名の指導員が一定期間（1 年間～3 年間）つく「指導員制度」をもつ企業 3 社（精密機器メーカー、自動車メーカー、教育会社）に対して、質問紙調査を依頼した。調査対象者は、2011 年 4 月入社の新卒社員 172 名および彼らの指導員 172 名である。質問紙調査は、2012 年

*1 SEKINE, Masahiro: 東京大学大学院 学際情報学府・株) ラーンウェル代表 info@learn-well.com
(共同研究者: 東京大学 大学総合教育研究センター 中原淳 jun@nakahara-lab.net)

2月1日～3月31日にかけて、前述した3社の新卒社員と指導員双方に対して実施された。有効回答数は、新卒社員150名（回収率87.2%）、指導員118名（回収率68.6%）であった。そのうち、新卒社員と指導員双方が回答している「ペアデータ」は、105名分（61.0%）であった。

2.2. 尺度構成

(1) OJT 行動（独立変数）

OJTに関する先行研究で正の効果が示されている「委任」（榊原 2004）「会話」「協力」（関根 2012）の他、「指導」「内省支援」（中原 2010）や指導員の「配慮」に関する質問項目に対して、5段階評価で回答を求めた。天井効果が出た項目を削除し因子分析した結果、第1因子「協力・配慮」（ $\alpha = .735$ ）、第2因子「指導」（ $\alpha = .615$ ）となった。

(2) 他者行動（独立変数）

「他者行動」は、前述した「OJT 行動」を基に、指導員以外の他者による「連携指導」と「独自指導」に関する質問項目を追加し、5段階評価で回答を求めた。他者行動の回答においては、新卒社員から見て、「（指導員以外で）自身が成長する上で助けになったと思う順に2人」を想起させ、そのうち「1番目に助けになってくれた人」と、新卒社員が認識している人物を「他者①」とし、「2番目に助けになってくれた人」を「他者②」とした。天井効果が出た項目を削除し因子分析をした結果、「他者①行動」は、第1因子「連携指導」（ $\alpha = .885$ ）、第2因子「人脈拡大」（ $\alpha = .732$ ）、第3因子「相談対応」（ $\alpha = .708$ ）、第4因子「独自指導」（ $\alpha = .675$ ）となった。「他者②行動」は、第1因子「連携指導」（ $\alpha = .928$ ）、第2因子「相談対応」（ $\alpha = .808$ ）、第3因子「人脈拡大」（ $\alpha = .779$ ）、第4因子「内省支援」（ $\alpha = .795$ ）、第5因子「独自指導」（ $\alpha = .676$ ）となった。

(3) 組織社会化（従属変数）

従属変数である「組織社会化」は、島田・中原（2012）の尺度を使用した。島田の尺度は、Chao, et al.(1994)の6次元尺度「歴史（3項目）言語（2項目）政治（4項目）人間関係（3項目）組織目標・価値観（4項目）職務熟達（3項目）」に、小川（2009）の「自己理解（6項目）」を追加した25項目である。25項目の信頼性分析をした所、クロンバックの α 係数が、.911であったため、単純加算一因子とした。データは、ほぼ正規分布を示したため、分析に使用した。

2.3. 分析方法

本研究においては、指導員以外の他者の働きかけについて、次のような仮説を立てて分析を行う。

(1) 他者の「連携指導」「独自指導」と組織社会化との関連

新卒社員の指導を主に担当する指導員以外に、何故「他者」の支援が必要かと考えた時、そこには指導員とは違った何か別の独自の指導を、新卒社員が他者から受ける可能性があるためと考えられる。指導員からは得られない知識や技術、その他者しか持っていない経験など、新卒社員にとって指導員以外の他者から得られる「独自指導」は、組織での指導員以外の成功パターンを知る機会となるはずである。しかしこれらの「独自指導」も、新卒指導の主担当である指導員との連携無くしては上手くいかないであろう。仮に指導員と他者の間で、指導内容に矛盾があったり、方針の不統一があったりした場合、新卒社員は混乱し、会社、職場、仕事への適応が妨げられると考えられる。そこで、他者の「連携指導」「独自指導」と組織社会化との関連について、次のような仮説が立てられる。

理論仮説 1

他者が指導員と「連携」しつつ「独自」の指導を行うほど、新卒社員の組織社会化が促される
作業仮説 1

他者①②行動「連携指導」「独自指導」は、新卒社員の「組織社会化」に対して正の影響をもつ

(2) 他者の「相談対応」と組織社会化との関連

入社して間もない新卒社員にとって、勝手がわからない組織での日々は不安をもたらすものとなるだろう。組織社会化における「不確実性減少理論」(Saks & Ashforth, 1997) に則って考えれば、「何が何だかよくわからない」という状況を打破するために、組織に属するメンバーから多くの情報を得ようとするのは、至極理にかなった行動である。Morrison(1993)は、新人は情報探索行動により、不確実性を減らし環境に適応するとした。新卒社員にとって、情報収集先として指導員以外の他者の存在も大きいはずである。Louis, Posner, & Powell (1983) は、新人にとって入手しやすく、役に立った組織社会化支援手段は、「同僚、先輩、上司との交流」であることを明らかにしている。また、原(2007)は、相談についての制度と先輩が指導する雰囲気が、能力開発と相互補完的な関係にあることを示している。このように新卒社員が、指導員以外の他者にも相談にのってもらえるという状況は、新卒社員にとって「社会的受容」(Bauer et al., 2007) が為された状態であると言える。つまり、新卒社員が「自分は職場の他のメンバーにも受け入れられている」という安心感をもてる環境であるということである。そこで、他者の「相談対応」と組織社会化との関連について、次のような仮説が立てられる。

理論仮説 2

他者が新卒社員の「相談」にのるほど、新卒社員の組織社会化が促進される

作業仮説 2

他者①②行動「相談対応」は、新卒社員の「組織社会化」に対して正の影響をもつ

(3) 他者による「人脈拡大」と組織社会化との関連

前述したように、新卒社員にとって、組織の構成員達から受け入れられているという感覚「社会的受容」は、新卒社員がその組織に適応した指標として捉えられている (Bauer et al. 2007)。新卒社員にとって組織内に知り合いが増えれば増えるほど、人的ネットワークが拡大すればするほど、新卒社員の組織社会化は進むと考えられる。Jokisaari & Nurmi (2009) によると、新人が認識する「上司による支援」は、入社後6~21ヶ月の間に低下していき、この低下が激しいほど、新人の「役割明確化」と「職務満足」が低下していくこと。そして、職場における新人の「社会的統合」は、新人の「業務習熟」の変化に関係していることを明らかにしている。彼らは、新人は直属の上司とだけでなく、周囲のインフォーマルなつながりを作るべきであり、上司は職場メンバーに新人を紹介することでネットワーク構築を支援すべきであると提言している。(Jokisaari & Nurmi 2009)。

関根(2012)、齊藤(2010)では、上司ではなく、指導員またはOJTリーダーが新卒社員の人的ネットワーク拡大のハブとなっていることを明らかにした。指導員が一人で新卒指導を抱え込まず、周囲の協力を得ることによって、新卒社員にとって「訊ける相手」が増えることは、関根(2012)でも指摘されている。本研究でも、指導員は新卒社員の人的ネットワークを拡大する意味でも、周囲への協力、特に他者①②の協力を得ていると想定している。しかし、本研究ではその更に先として、指導員によって協力を依頼された他者も、更に職場内外への人的ネットワーク拡大を行っていると考えている。他者が他部署とのつなぎ役になったり、客先への訪問に新卒社員を同行させたりと。指導員だけでなく、他者も新卒社員の人的ネットワーク拡大を支援し、組織社会化を促進させていると考えられる。そこで、他者による「人的ネットワーク拡大支援」と組織社会化との関連について、次のような仮説が立てられる。

理論仮説 3

他者による「人的ネットワーク拡大支援」がなされるほど、新卒社員の組織社会化が促進される

作業仮説 3

他者①②行動「人脈拡大」は、新卒社員の「組織社会化」に対して正の影響をもつ

これらの仮説を検証するために、4つのモデルを想定した階層的重回帰分析を実施した。モデル1には、統制変数として、指導員の性別・年代、他者①の性別・年代、他者②の性別・年代、新卒社員の性別・年齢・職種(研究技術職・製造技能職)、職場人数を強制投入した。モデル2には、「OJT行

動」2因子を独立変数とし、新卒社員の「組織社会化」を従属変数として強制投入した。モデル3には「他者行動①」4因子、および「OJT 行動2因子×他者行動①4因子」の交互作用変数8因子を独立変数とし、新卒社員の「組織社会化」を従属変数として強制投入した。モデル4には、「他者行動②」5因子、および「OJT 行動2因子×他者行動②5因子」の交互作用変数10因子を独立変数とし、新卒社員の「組織社会化」を従属変数として強制投入法での重回帰分析を行った。分析には、新卒社員と指導員双方が回答したペアデータ（105名分）を使用した。結果を表1に示す。

3. 結果

表1からわかるように、「組織社会化」に対しては、モデル3において「他者②の年代」（ $\beta = -.349, p < .01$ ）「OJT 協力・配慮」（ $\beta = .312, p < .05$ ）「他者①相談対応」（ $\beta = .258, p < .05$ ）「他者①人脈拡大」（ $\beta = .234, p < .10$ ）「他者①独自指導」（ $\beta = -.189, p < .10$ ）「新人の年齢」（ $\beta = .185, p < .10$ ）「OJT 協力・配慮×他者①相談対応」（ $\beta = .261, p < .10$ ）で統計的に有意な効果が得られた。

結果から、OJT 指導員が「協力・配慮」行動をとること、他者①が新卒社員の「相談」にのること、新卒社員の「人脈拡大」を支援することが、新卒社員の組織社会化に正の効果があることが明らかになった。それに対して、他者①が「独自指導」を行うこと、他者②の年代が「離れている」ことは、新卒社員の組織社会化に負の効果があることが明らかになった。

4. 考察

以上の結果のうち、研究の目的である他者の支援行動に関する考察を述べる。

4.1. 他者①行動「相談対応」「人脈拡大」が、新卒社員の組織社会化にとって正の効果がある理由

新卒社員にとって、組織の構成員達から受け入れられているという感覚「社会的受容」は、新卒社員がその組織に適応した指標とされている（Bauer et al. 2007）。新卒社員にとって、指導員以外の他者も、自分の話に耳を傾けてくれて、相談に乗ってくれるとすれば、それは自分が職場メンバーに受け入れられたという感覚を得ることにつながるであろう。また、その他者を通じて、更にその先の組織構成員達との人的ネットワークが広がっていくとすれば、益々その感覚は増すと言える。組織内で知り合いが増え、様々な情報を集められるほど、組織に関する知識も増え、組織社会化は促進される為である。

4.2. 他者①行動「独自指導」が、新卒社員の組織社会化にとって負の効果がある理由

当初の仮説として想定していた他者①②の「独自指導」のうち、他者①の「独自指導」は、新卒社員の組織社会化に負の影響を与える結果が示された。これは、おそらく指導員以外の他者が、指導員とは別の独自指導をすると、新卒社員が混乱する可能性がある為と考えられる。新卒社員にしてみると、指導員と他者で指導内容や発言内容に違いや矛盾があれば、果たして誰の言うことが正しいのか、混乱するであろう。この混乱は、本来の組織社会化過程において、減少されるべき「不確実性」が増すことを意味する。その結果、新卒社員の組織社会化が促進されないということが考えられる。

また、もうひとつの仮説として想定していた他者①②の「連携指導」が有意な効果を示さなかった理由として、今回有意な効果が示された指導員による OJT 行動「協力・配慮」で、連携指導部分がカバーされていた可能性が考えられる。指導員が、周囲の協力を得ながらも、新卒社員が混乱しないよう配慮したり、仕事が増えすぎないように整理したりと、他者が本来すべき連携部分を指導員が担っていたと考えられる。つまり、指導員は周囲の協力を得るとは言っても、丸投げではなく、他のメンバーと連携できるよう、自らが配慮行動を示す必要があるということである。

4.3. 他者②「年代」が、新卒社員の組織社会化にとって負の効果がある理由

今回の階層的重回帰分析の結果では、他者②行動に関しては、その年代のみが、有意さを示した。他者②の年代が、新卒社員から離れるほど、新卒社員の組織社会化は促進されないという結果である。

表1 階層的重回帰分析の結果

| 従属変数:組織社会化 | モデル1 | モデル2 | モデル3 | モデル4 |
|--------------------------|---------|----------|----------|---------|
| | β | β | β | β |
| 指導員の性別 | .034 | .190 | .162 | .138 |
| 指導員の年代 | .017 | .099 | .141 | .153 |
| 他者①の性別 | -.055 | .009 | .010 | -.033 |
| 他者①の年代 | .102 | .074 | .100 | .094 |
| 他者②の性別 | .145 | .158 | .133 | .084 |
| 他者②の年代 | -.261 | -.305 ** | -.349 ** | -.261 |
| 職場人数 | -.144 | -.112 | -.020 | -.044 |
| 新卒社員の性別 | -.083 | -.117 | -.020 | -.014 |
| 新卒社員の年齢 | .141 | .161 | .185 † | .137 |
| 新卒社員の職種(研究技術職) | .074 | .018 | -.066 | -.173 |
| 新卒社員の職種(製造技能職) | .169 | .177 | .181 | .102 |
| OJT行動 指導 | | .049 | .104 | .021 |
| OJT行動 協力・配慮 | | .501 *** | .312 * | .255 |
| 他者①行動 連携指導 | | | -.024 | -.054 |
| 他者①行動 独自指導 | | | -.189 † | -.184 |
| 他者①行動 相談対応 | | | .258 * | .221 |
| 他者①行動 人脈拡大 | | | .234 † | .129 |
| OJT行動「指導」×他者①行動「連携指導」 | | | -.016 | -.026 |
| OJT行動「指導」×他者①行動「独自指導」 | | | -.052 | .032 |
| OJT行動「指導」×他者①行動「相談対応」 | | | -.055 | .036 |
| OJT行動「指導」×他者①行動「人脈拡大」 | | | .082 | .083 |
| OJT行動「協力・配慮」×他者①行動「連携指導」 | | | .044 | .104 |
| OJT行動「協力・配慮」×他者①行動「独自指導」 | | | .085 | .059 |
| OJT行動「協力・配慮」×他者①行動「相談対応」 | | | .261 † | .078 |
| OJT行動「協力・配慮」×他者①行動「人脈拡大」 | | | -.070 | .001 |
| 他者②行動 連携指導 | | | | .309 |
| 他者②行動 独自指導 | | | | -.122 |
| 他者②行動 相談対応 | | | | .078 |
| 他者②行動 人脈拡大 | | | | .034 |
| 他者②行動 内省支援 | | | | .024 |
| OJT行動「指導」×他者②行動「連携指導」 | | | | -.152 |
| OJT行動「指導」×他者②行動「独自指導」 | | | | .213 |
| OJT行動「指導」×他者②行動「相談対応」 | | | | -.143 |
| OJT行動「指導」×他者②行動「人脈拡大」 | | | | .155 |
| OJT行動「指導」×他者②行動「内省支援」 | | | | -.151 |
| OJT行動「協力・配慮」×他者②行動「連携指導」 | | | | .184 |
| OJT行動「協力・配慮」×他者②行動「独自指導」 | | | | -.003 |
| OJT行動「協力・配慮」×他者②行動「相談対応」 | | | | .143 |
| OJT行動「協力・配慮」×他者②行動「人脈拡大」 | | | | -.237 |
| OJT行動「協力・配慮」×他者②行動「内省支援」 | | | | -.143 |
| R ² | .124 | .363 *** | .518 * | .578 |
| 調整済み R ² | .010 | .263 *** | .348 * | .277 |
| R ² 変化量 | | .240 | .155 | .060 |

*** p < .001 ** p < .01 * p < .05 † p < .10

新卒社員にとって、年代の離れた他者②は、相談もしづらく、話しかけにくい存在として捉えられている可能性がある。他者②の年代が離れるほど、新卒社員との接点が減り、その分、新卒社員が他者②から得られる情報が減ることが考えられる。Louis, Posner, Powell (1983) は、新人にとって入手しやすく、役に立った組織社会化支援手段は、「同僚、先輩、上司との交流」であるとしており、情報入手先が減ることは、新卒社員の組織社会化の促進を減退させることにつながるであろう。

5. 今後の課題

本研究の課題を述べる。まず、従属変数である「組織社会化」が新卒社員の自己知覚データであるため、指導員から見た他者知覚データとの関係を検討する必要がある。次に、本研究では社会化エージェントの働きかけにのみ着目し、新卒社員の能動性と組織社会化の関係を見ていない。最後に、階層的重回帰分析のモデル4（他者②行動）においては、多重共線性が認められたため、有意な分析結果を示すことができなかった。今後は、共分散構造分析を行うことで、より精緻な分析を試みたい。

6. 参考文献

- Ashforth, B.E. Myers, K.K. & Sluss, D.M. (2012) The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship. Socialization Perspectives and Positive Organizational Scholarship. K.S.Cameron & G.M.Spreitzer. pp.537-551.
- Bauer, T.N. Bodner, T. Erdogan, B. Truxillo, D.M. & Tucker, J.S. (2007) Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology*. Vol.92 pp.707-721.
- 原ひろみ (2007) 日本企業の能力開発：70年代前半～2000年代前半の経験から. *日本労働研究雑誌*. No.563 June pp.84-100.
- Jokisaari, Markku & Nurmi Jari-Erik(2009) Change in Newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal*. Vol.52 pp.527-544.
- 荻谷剛彦・本田由紀編 (2010) 大卒就職の社会学データからみる変化 東京大学出版会
- Louis, M.R. Posner, B.Z. & Powell, G.N.(1983) The Availability and Helpfulness of Socialization Practices. *Personnel Psychology*. Vol.36 pp.857-866.
- 松尾睦 (2010) 「OJTの実践知ー若手社員の熟達支援」 2010年組織学会 発表資料
- Morrison, E.W.(1993) Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization. *Journal of Applied Psychology*. Vol.78 pp.173-183.
- 中原淳 (2010) 職場学習論 東京大学出版会
- 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 Vol.48 pp.11-68.
- 小川憲彦 (2005) 組織社会化戦術が若年就業者の組織適応に与える影響 人材育成研究 第1巻 pp.79-93.
- 齊藤弘通 (2010) 顧客接点人材の成長を促進する人材育成の方法ーコンサルティング会社A社における営業担当者を事例として. *イノベーション・マネジメント*. No.7 pp.107-128.
- 榊原国城 (2004) 職務遂行能力自己評価に与える OJT の効果ー地方自治体職員を対象として. *産業組織心理学研究*. 第18巻 pp.23-31.
- Saks, A.M. & Ashforth, B.E.(1997) Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future. *Journal of Vocational Behavior*. Vol.51 pp.234-279.
- 佐藤博樹編著 (2010) 働くことと学ぶこと 能力開発と人材活用 ミネルヴァ書房
- 関根雅泰 (2012) 新入社員の能力向上に資する先輩指導員の OJT 行動. 中原淳 (編) 職場学習の探究. 生産性出版. pp.143-167.
- 島田徳子・中原淳 (2012) 元留学生外国人社員の組織社会化に関する研究ー上司の支援内容が適応・定着に与える影響についてー. 2012年度異文化教育学会 第33回大会発表抄録. pp.56-57.
- 高橋弘司 (1993) 組織社会化研究をめぐる諸問題ー研究レビュー. *経営行動科学*. 第8巻 第1号 pp.1-22.
- 若林満・南隆男・佐野勝男 (1980) 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：その経時的分析. 慶應義塾大学産業研究所社会心理学班研究モノグラフ. No12.
- 若林満・南隆男・佐野勝男 (1984) 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. 慶應義塾大学産業研究所社会心理学班研究モノグラフ. No17.