

# 組織社会化におけるリアリティ・ショック後の認知プロセス - 保守的役割志向と変革的役割志向の異質性 -

The Cognitive Process after Reality Shock in Organizational Socialization:  
The Qualitative Difference of Custodial and Innovative Role Orientations

小山 健太\*

## Abstract

This study offers an exploratory analysis of the organizational socialization process of newcomers in a private company, by focusing on the difference between custodial role and innovative role orientations. Van Maanen and Schein's 1979 article, which is regarded as a basic article on organizational socialization, proposes that custodial role and innovative role orientations are qualitatively different. Nonetheless, previous research has mainly focused on custodial role orientation. Although research on innovative role orientation is beginning in other countries, some of its findings are not applicable to Japanese employees. This study seeks to determine the difference of the cognitive process in custodial role and innovative role orientations following the reality shocks of new employees.

Several concepts emerge from the interview data of 42 young employees of a chemical manufacturer, and a conceptual model is derived from them. The key findings are the following: (1) innovative role orientation occurs in a step-by-step process after custodial role orientation, (2) custodial and innovative role orientations are influenced by different interactions among new employees and their superiors and seniors, and (3) restructuring of career identity is necessary when new employees take innovative actions after experiencing reality shock.

## キーワード

組織社会化、役割志向、リアリティ・ショック、キャリア観、組織・仕事観

## 1. 研究背景と研究目的

リアリティ・ショックとは「一方における自分の期待・夢と、他方における組織での仕事・組織に所属することが実際にどのようなものなのかのギャップ」(Schein, 1978)であり、組織社会化研究で扱われてきた概念である。組織社会化の定義は研究者によって異なるが、本研究では、組織社会化研究の基礎的論文である Van Maanen & Schein (1979) にならい、「個人が組織内役割 (organizational role) を引き受けるのに必要な社会的知識や技術を獲得する過程」と定義する。リアリティ・ショックは組織社会化プロセスで発生

し、対処をしないと離職行動につながる事が明らかになっている (Dunnette, Arvey and Bana, 1973)。そこで、従来の組織社会化研究では、組織がリアリティ・ショック状態にある新入社員に、組織の現実を学習させることで、組織適応を促すという立場で研究が進められてきた (Feldman, 1976; Jones, 1986; 高橋, 1993; Chao, et al, 1994)。

しかし、そもそも Van Maanen & Schein (1979) では、組織社会化の結果として異なる2つのタイプが定義されている。1つは組織内の既存の役割を引き受ける「保守的役割志向 (Custodial Orientation)」であり、もう1つは既存の役割を否定し再定義する、もしくは既存の役割を改善す

論文受理日：2014.2.20 論文受稿日：2013.10.10

\* KOYAMA, Kenta：慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科 特任助教

(Project Research Associate Graduate School of Media and Governance, Keio University)

る「変革的役割志向 (Innovative Orientation)」である。しかし、多くの実証研究では、結果変数として保守的役割志向しか扱っておらず、変革的役割志向も視野に入れた実証研究はほとんど取り組まれてこなかった。

また、現在のように変化の激しい時代においては、リアリティ・ショックを受けることは新入社員に限定される特異な事象ではなく、幅広い世代で生じうる日常的な現象となっている。したがって、リアリティ・ショックを経験しても、成長し主体的に価値を創造していく人材を育成する方策を見出すことが、社会的にも求められている。

そこで、本研究では、組織社会化研究の原点に立ち戻り、また先行研究の蓄積を踏まえ、保守的役割志向と変革的役割志向に帰結するプロセスの質的な違いを検討する

## 2. 先行研究レビュー

### 2.1 Van Maanen & Schein (1979) の理論モデル

Van Maanen & Schein (1979) は、組織社会化研究の初期に発表され、総括的に理論構築をしており、多くの組織社会化研究で引用されている基礎的な論文である。

組織参入というキャリアの移行期において、新入社員はリアリティ・ショックに直面し、組織から要求される役割に不安を感じるが、新入社員が自身の担う役割について、その現実を学習することで、移行期が完結すると指摘した。したがって、組織社会化は、リアリティ・ショックおよび不安を低減させる機能がある。

組織社会化の結果変数として、概念的に異なる2つのタイプを定義している。1つは、組織内の既存の役割を引き受ける保守的役割志向 (Custodial Orientation) である。もう1つは、既存の役割を改善する、もしくは否定し再定義する変革的役割志向 (Innovative Orientation) である。なお、変革的役割志向をレベルによって2つに区分し、役割改善レベルを内容革新 (Content Innovation)、役割再定義レベルを役割革新 (Role Innovation) とされている。

また、組織社会化戦術について2対6組のディメ

ンションを定義している (表1)。組織社会化戦術とは、「役割から役割への移行における個人の経験 (experiences) が、その組織の他者によって構造化・組織化される (structured) 方法」と定義される。2対6組のディメンションは、次の通りである。(1) 集合的-個人的は、新入社員全員に対して集団的に組織社会化を実施するか、新入社員一人一人に個人的に実施するかについてである。(2) 公式的-非公式的は、組織社会化のプロセスにおいて、新入社員が他の既存メンバーと区別されるか、区別されないかについてである。(3) 連続的-断続的は、役割学習のプロセスが明確で連続的か、不明確であるかについてである。(4) 固定的-可変的は、今後の昇進などの働き方が予見できるか、できないかについてである。(5) 規則的-不規則的は、新入社員が学習する役割を実践している先輩等の職場メンバーからの指導があるか、ないかについてである。(6) 付与的-略奪的は、新入社員の個人の特性を活用するか、個人の特性を否定するかについてである。

そして、保守的役割志向に帰結する組織社会化戦術は「連続的、可変的、規則的、略奪的」であると仮定された。これを実践的な言葉に置き換えると、「役割学習のプロセスが明確で連続的であり、今後の昇進などの働き方が不明確で予見できず、職場メンバーからの指導があり、個人の特性を否定する社会化戦術」をとった場合、新入社員は組織内の既存の役割を引き受けることになる。

また、変革的役割志向のうち内容革新に帰結する組織社会化戦術は「集団的、公式的、断続的、固定的、略奪的」であると仮定された。つまり、「新入社員に対して集団的に実施され、既存メンバーと区別され、役割学習のプロセスが不明確であり、今後の働き方が予見でき、個人の特性を否定する社会化戦術」が行われると、新入社員は既存の役割を改善する行動をとるのである。

変革的役割志向のうち役割革新に帰結する組織社会化戦術は「個人的、非公式的、断続的、不規則的、付与的」であると仮定した。つまり、「新入社員に個別対応し、既存の社員と区別せず、役割学習のプロセスが不明確であり、職場メンバーからの指導がなく、個人特性を活用する組織社会

(1)	Collective (集团的)	Individual (個人的)
(2)	Formal (公式的)	Informal (非公式的)
(3)	Sequential (連続的)	Random (断続的)
(4)	Fixed (固定的)	Variable (可變的)
(5)	Serial (規則的)	Disjunctive (不規則的)
(6)	Investiture (付与的)	Divestiture (略奪的)

表1 組織社会化戦術のディメンション (Van Maanen & Schein, 1979)

化戦術」を実施した場合、新入社員は既存の役割を否定し再定義するよう行動するとされた。

Van Maanen & Schein (1979) の理論的な貢献は、組織社会化戦術と結果変数の関係性について仮説を提示したことにある。とくに重要なのは、役割学習のあり方について質的に異なる2つのタイプ、すなわち保守的役割志向および変革的役割志向を提示していること、及びそれぞれの結果変数に帰結する説明変数も質的に異なることを仮定している点である。

## 2.2 先行研究での発見事項と限界

組織社会化研究は、Van Maanen & Schein (1979) 以降、多くの実証研究が積み重ねられてきた。Fisher (1986) は、それまでの組織社会化に関する実証研究を総合的にレビューし、大きく3つの研究アプローチに分類した。それは、(1) 組織社会化戦術に関する研究、(2) 組織社会化の学習内容に関する研究、(3) 組織社会化のプロセスに関する研究である。ただし、(3) 組織社会化のプロセスに関する研究については、プロセスの段階を「予期的段階」「調整段階」「適応段階」の3つに大きく区分できるが、研究によってプロセスの段階の数や期間などに変動があり実証研究の蓄積が十分でない指摘している。そこで本稿では、(1) 組織社会化戦術に関する研究、(2) 組織社会化の学習内容に関する研究についてレビューする。

### 2.2.1 組織社会化戦術に関する研究

Jones (1986) は組織社会化戦術の代表的な実証研究であり、Van Maanen & Schein (1979) の組織社会化戦術の6組のディメンションを尺度化し因子分析した。抽出された因子は、「文脈的戦術」「内容的戦術」「社会的戦術」の3因子<sup>1)</sup>である

(表2)。

また、2対のペアを、概念的に制度的戦術と個別的戦術に分類し、制度的戦術は保守的役割志向に影響を与え、個別的戦術は変革的役割志向に帰結することを実証した。なお、付与的-略奪的は、Van Maanen & Schein (1979) の仮定とは逆になっている。また、この研究からの実践的含意は、組織が制度的戦術をとることによって、リアリティ・ショックを感じている新入社員を、既存の組織役割に適応させることができるという点にある。ここでいう制度的戦術とは、「集団的に実施され(集团的)、既存メンバーと区別され(公式的)、役割学習のプロセスが明確で連続的であり(連続的)、昇進など今後の働き方が予見でき(固定的)、既存メンバーからの指導があり(規則的)、新入社員個人の特性を否定する(略奪的)」ように新入社員に対応することである。

ただし、Jones (1986) では、制度的戦術と個別的戦術に概念的に2種類に区別しているが、分析に使用している尺度は1次元であり、係数の正負で区別している。言い換えれば、「制度的戦術ではない」ことが、即ち「個別的戦術である」という前提に立っている。保守的役割志向と変革的役割志向についても同様であり、Van Maanen & Schein (1979) では異なる2つの概念と仮定されていたが、Jones (1986) は1次元の尺度で分析している。

これ以降の組織社会化研究では、組織社会化戦術および役割志向の尺度として、Jones (1986) が多用され、制度的戦術および保守的役割志向にのみ着目されるようになった。つまり、個別的戦術および変革的役割志向については、実証研究では十分に分析されることがなく、現在に至っているのである。

	INSTITUTIONALIZED (制度的戦術)	IDIVIDUALIZED (個別的戦術)
CONTEXT (文脈的戦術)	Collective (集团的)	Individual (個人的)
	Formal (公式的)	Informal (非公式的)
CONTENT (内容的戦術)	Sequential (連続的)	Random (断続的)
	Fixed (固定的)	Variable (可变的)
SOCIAL ASPECTS (社会的戦術)	Serial (規則的)	Disjunctive (不規則的)
	Divestiture (略奪的)	Investiture (付与的)

表2 組織社会化戦術の分類 (Jones, 1986)

その背景には、組織社会化論の実証研究が盛んに取り組まれた1980年代のビジネス環境があると考えられる。当時はビジネス環境が比較的安定しており、組織の競争優位性が大きく変動しない時期であったため、企業側の新入社員対策は、既存の役割にいかに対応させるかという点にあったと考えられる。そのため、組織社会化研究に求められたことは、保守的役割志向をもたらす組織社会化戦術の探求だったといえる。

したがって、組織社会化研究の原点である Van Maanen & Schein (1979) のモデルに立ち戻り、まずは制度的戦術と個別的戦術、および保守的役割志向と変革的役割志向について、それぞれ質的にどのような差異があるのか、実際の企業をフィールドに探索的に分析することが必要である。

### 2.2.2 組織社会化の学習内容に関する研究

組織社会化の学習内容に関して代表的な研究は Chao, et al. (1994) である。フルタイムのエンジニアリング業務に就く社員および管理職への調査から、組織社会化プロセスにおける学習内容を因子分析した。その結果、「歴史」「言語」「政治」「人間関係」「組織目標・バリュー」「達成水準」の6因子を抽出した。さらに、階層的重回帰分析により、これらの学習内容が、「適応」「職務満足」「収入」「アイデンティティ確信 (Identity Resolution)」に影響を与えることを明らかにした。

また、小川 (2005) では、Jones (1986) の組織社会化戦術尺度、および Haueter, et al. (2003) の学習内容尺度を使用して日本の若手正社員を対象に実証研究を行っている。その結果、制度的戦

術が、「職務遂行知識」「組織全体知識」を媒介して、「個人業績」「職務満足」に正の影響を与え、「離職意思」に負の影響を与えることがわかっている。

このことから、組織社会化戦術の制度的戦術は、一次的成果として学習をもたらし、その学習によって、二次的成果である保守的役割志向に影響を与えていると考えられる (制度的戦術→組織についての学習→保守的役割志向)。

学習内容に関する実証研究では、このように保守的役割志向を最終の結果変数とするものが多く、変革的役割志向を用いた研究は少ない。また、Chao, et al. (1994) と Haueter, et al. (2003) の学習内容は、いずれも組織に関する内容であり、それが保守的役割志向に影響を与えるのは理解しやすい。しかし、変革的役割志向に影響を与える学習内容については研究が乏しいため、変革的役割志向に至るためには、何を学習する必要があるのか明らかにされていない。まとめると、<組織社会化戦術 (制度的) →学習内容 (組織に関するもの) →保守的役割志向>というプロセスについては研究蓄積が多いが、変革的役割志向に影響を与える組織社会化戦術および学習内容について、概念が構築されておらず、また概念間の関係性 (プロセス) についても解明されていない。そのため、両志向のプロセスの質的差異を探索的に明らかにすることが必要である。

### 2.3 新入社員の視点からのアプローチ

先行研究では、保守的役割志向に着目していたために、既存メンバーの視点に立脚していた。保守的役割志向に影響を与える制度的戦術には、「略奪的」が含まれており、新入社員個人の特性を否

定する(Jones, 1986)。新入社員の持ち味を否定し、組織の現実を学習させ、保守的役割志向に導くというプロセスの主体は、組織の既存メンバーである。したがって、新入社員は、与えられた役割を遂行する範囲において、動機づけられる立場となる。

一方、変革的役割志向は、組織に存在する既存の役割に新規性をもたらす志向であり、そのためには新入社員本人の特性を活用する戦術(付与的)が求められる。その主体は、新入社員本人であると考えられる。また、変革的役割志向にもとづく行動をとるためには、チャレンジ精神や創意工夫などが求められるので、新入社員はより高い動機づけが必要となる。したがって、保守的役割志向と変革的役割志向の影響因の質的差異を検討するためには、新入社員側の視点からアプローチすることが必要だと考えられる。

近年では、変革的役割志向に影響を与える組織社会化戦術および学習内容について、日本企業の新入社員を対象とした実証研究も取り組まれ始めている。

第一に、<組織社会化戦術→変革的役割志向>のプロセスについてである。小川(2012a)は、Jones(1986)の組織社会化戦術尺度およびAshford, et al.(1996)のプロアクティブ行動尺度を和訳し、日本企業をフィールドにした実証研究がある。プロアクティブ行動とは、組織社会化プロセスにおける新入社員からの主体的な行動のことであり、構成概念は「フィードバック依頼(Feedback Seeking)」「職務変更交渉(Job-Change Negotiating)」「肯定的認知枠組みの創造(Positive Framing)」「一般的交流(General Socializing)」「上司との関係構築(Build Relationship-Boss)」「ネットワーキング(Networking)」「情報探索(Information Seeking)」の7因子である。

その結果、組織社会化戦術の個別的戦術は、保守的役割志向には負の影響を与えるが、変革的役割志向には有意な影響はないことが明らかにされた。また、プロアクティブ行動に関しては、組織社会化の結果変数に与える影響は非常に限定的であった。なお、米国企業での調査では、制度的戦術は変革的役割志向に負の影響があり、新入社員

本人のプロアクティブ行動が変革的役割志向に正の影響を与えていることを実証されている(Ashforth, et al., 2007)。

このことから、日本企業においては、第一に、制度的戦術と個別的戦術は、1次元の概念ではなく、異なる概念である可能性が高いと考えられる。第二に、プロアクティブ行動が単独では大きな説明力を有しないと見える。

個別的戦術が与える影響が日米の企業間で異なる要因として、学校から仕事への移行(School to Work)の違いが考えられる。日米で雇用の形態が異なり、米国は「ジョブ型雇用」で、日本は「メンバーシップ型雇用」である(濱口、2013)。米国では職務記述書(ジョブディスクリプション)にもとづく雇用契約であり、学歴は職務記述書に記載のある仕事内容を遂行できることを示すことに機能している。それに対して、日本では、職務を特定せずに包括的な雇用契約を結ぶために、就職は組織の「メンバー」になることを意味する。したがって、大学での専攻と就職直後の仕事との関連性は低く(日本労働研究機構、2001)、新入社員は不慣れな仕事につき、経験を通じて能力を新たに開発していくことが求められる。

このような日本企業におけるSchool to Workの構造があるため、米国で構築された概念を用いることは限界があると考えられる。日本企業を対象に、変革的役割志向に影響を与える組織社会化戦術について、探索的に概念構築する必要がある。

第二に、<学習内容→変革的役割志向>のプロセスについてである。保守的役割志向に影響を与える学習内容は、組織についての現実であった。前述のように、日本におけるSchool to Workの構造から、新入社員は不慣れな仕事につく場合が多く、リアリティ・ショックの度合いも米国より大きいと推測される。そうした状況において、変革的役割志向になるためには、リアリティ・ショックを感じた仕事を「捉えなおす」という学習が必要になると考えられる。

小川(2005)では、日本企業での調査から、リアリティ・ショックを通じた学習について言及されている。「リアリティ・ショック」「適性理解」「職務満足」のそれぞれに正の相関があったことから、

「職務に求められる能力と自分の能力とのギャップをバネに努力し職務遂行能力を高める、つまりリアリティ・ショックをクリアすることで以前より自信を強め、適性を自覚したと考えることも可能」と考察している。リアリティ・ショックが自己の適正理解や職務満足に正の影響を与えるという「順機能」を指摘している。ただし、「リアリティ・ショックが適性理解という結果を招くその具体的プロセスがどのようなものであるのかについて、理論的メカニズムの検討が求められる」と述べられている通り、リアリティ・ショックからの学習については、まだ研究が不十分である。

また、尾形(2007)も、リアリティ・ショックへの「ポジティブな対処」を指摘している。対処方法のタイプ(自己完結型・他者依存型)と対処方法の性質(ポジティブ・ネガティブ)の2軸から4つの対処行動のタイプをモデル化している。ポジティブ・自己完結型の対処行動をとる若手社員は、リアリティ・ショックの克服を自己成長の機会と捉え、克服のために自分で努力し、学習する。また、ポジティブ・他者依存型の若手社員は、他者からの支援によってリアリティ・ショックを克服する、と概念化している。このような概念モデルを提示していることは一定の価値があるものの、自己完結型と他者依存型は必ずしも対立概念ではなく、両方が同時に生じる可能性もあり、リアリティ・ショックの対処プロセスを分析しきれていない。尾形(2007)でも「リアリティ・ショックの対処行動に関する議論はまだまだ乏しい」「今後は、組織がどのようにリアリティ・ショックに対処していくべきか(社会化戦術や教育制度など)、また、新人は誰からどのようにサポートを受け、いかにリアリティ・ショックを克服し、組織に適応していくのかといった組織と個人の対処行動に関するより深い調査が求められる」と指摘している。

したがって、組織社会化プロセスを個人視点から検討することにより、これまで否定的に捉えられてきたリアリティ・ショックが、学習機能や適性理解、職務満足などに影響を与える学習機会になりうる可能性が生じる。しかし、研究蓄積が十分でないため、やはり日本企業をフィールドにし

て、変革的役割志向に影響を与える学習内容について調査し、概念構築することが必要となる。

## 2.4 日本企業における「求める人材像」の変化

従来の日本企業が置かれていた状況は比較的安定していたため、ビジネスモデルを変化させることには長期的に取り組めばよかった。新卒一括採用した人材を定年まで長期間雇用するができ、また組織内で変化を生み出す人材を長い期間かけて育成することができたのである。そのため、新入社員の段階で求められていたことは、組織のメンバーになることであり、短期間で離職しないことであった。新入社員の段階では、組織内に新規性をもたらすような働き方は求められなかった。

こうした状況は、保守的役割志向をもつ新入社員を育成することを意味する。したがって、<組織社会化戦術(制度的)→学習内容(組織に関するもの)→保守的役割志向>のプロセスにしたがった新入社員教育が重要視された。例えば、新入社員研修は集合研修型であり、配属先の決定権は企業側にあり、将来的なキャリアパスを明確にしないよう対応し、組織文化や組織の価値観を学習させ、組織内の既存の役割を引き受けるように導いていた。

しかし、近年の日本企業は、国内市場の成熟化と経済のグローバル化により、激しい環境変化に直面している。そのため、過去に成功したビジネスモデルを踏襲しているだけでは競争力を持ってなくなっている。また、職場のIT化や非正規雇用の拡大もあり、大卒新入社員が担当する業務は高度になっている。入社当初は成果を過度に求めないという条件はあるものの、大卒新入社員には、最初から基幹人材として、主体的かつ創造的に働くことが期待されるようになってきている。したがって、変革的役割志向を持つことが求められていると言える。

しかし、現在の日本企業は従来通り、新卒一括採用を継続しており、配属先の決定権も組織側にあるため、新入社員教育の方向性は保守的役割志向に導くものとなっている。したがって、組織社会化戦術と企業の求める人材像とのミスマッチが生じている。新入社員教育と配属では従来同様に

保守的役割志向に導いているにも関わらず、配属後の働き方としては変革的役割志向を求めているのである。

そのため、多くの企業では、採用した新入社員を変革的行動にいかに向導かが大きな課題となっている。労働政策研究・研修機構の調査(2012)では、企業側が新入社員に対して感じている一番の課題が「指示されたことはできるが、自ら考え行動することができない」である。経済産業省(2006)が取りまとめた「社会人基礎力」においても、「主体性」「創造力」「課題発見力」「働きかけ力」などが掲げられている。また、新入社員への期待として「与えられた仕事をこなすだけでなく、自分なりに工夫を加えてほしい」が指摘されている(日本能率協会, 2013)。

したがって、現在の日本では、保守的役割志向と変革的役割志向の両方が同時に新入社員に求められている。米国を中心に発展してきた組織社会化研究では、十分に組み込まれてこなかった視点である。両志向に至るプロセスの質的な違いを明らかにし、日本企業における新入社員教育の進化に貢献する知見を見出すことが求められる。

以上みてきたように、先行研究では、<組織社会化戦術(制度的)→学習内容(組織に関するもの)→保守的役割志向>についての研究蓄積は豊富にあるが、変革的役割志向に影響を与える組織社会化戦術と学習内容については概念構築が十分に行われておらず、概念間の関係性も見出されていない。また、保守的役割志向と変革的役割志向を同時に達成するためのメカニズムも解明されていない。

そこで、本研究では、リアリティ・ショックを感じた新入社員の組織適応について、保守的役割志向および変革的役割志向のそれぞれに影響を与える組織社会化戦術と学習内容について、概念構築し、両志向の概念間の関係性(プロセス)の質的差異を明らかにすることを目的とする。

### 3. 方法

#### <質的調査>

本研究では、リアリティ・ショックを感じた新入社員の組織適応について、保守的役割志向および変革的役割志向のそれぞれに影響を与える組織社会化戦術と学習内容を探索的に検討するために、質的調査(インタビュー調査)によって分析することとした。

また、調査対象企業は1社とした。その理由は、同一組織であれば、制度的戦術の内容が比較的均質であるため、変革的役割志向に影響を与える要因を特定しやすいからである。

#### <調査対象者>

総合化学メーカーX社の入社3年目社員対象に42名へのインタビュー調査を実施した。対象者の学歴は大学学部卒11名、大学院修士課程卒29名、大学院博士課程卒2名。性別は男性34名、女性8名であった。職種はできる限り多様になるようにし、研究開発14名、エンジニア6名、製造5名、技術営業5名、営業5名、経理2名、事業企画2名、法務1名、システム1名、物流1名であった。

#### <調査方法>

インタビューイに対して半構造化面接により、入社前から調査時点までのモチベーションの変化に影響を与えた要因について回答を求めた。面接時間は1時間~1時間半であり、調査者の承諾のもと面接内容は録音された。録音データは研究目的以外には使用しないこと、個人が特定される形では使用しないことをインタビューイに伝え、たうえでインタビューは行われた。録音データをもとに後日逐語録を作成した。逐語録の作成に当たっては、個人が特定されないように配慮した。

#### <分析方法>

まず、語りの量が十分でないために分析不能だった4名を分析から除外した。次に、「リアリティ・ショックがなかった」と回答した8名も分析対象から除外した。残りの30名について、逐語録にもとづいてコーディングをおこなった。コー

ディングは、次の4項目、すなわちリアリティ・ショックに関するもの、役割志向に関するもの、組織社会化戦術に関するもの、学習内容に関するものを抽出した。そして、コーディングの結果から概念モデルを作成した。

#### 4. 結果

##### 4.1 リアリティ・ショックに関するコード

分析対象30人のうち、各自のリアリティ・ショックの主たる内容を抽出し分類したところ、「職種への不満」「仕事内容への不満」「仕事難易度への不満」「職場体制への不満」の4個が抽出された(表3)。

	人数(出現率)
職種への不満	14 (46.7%)
仕事内容への不満	5 (16.7%)
仕事難易度への不満	9 (30.0%)
職場体制への不満	2 (6.7%)
計	30 (100.0%)

表3 リアリティ・ショックに関するコード  
(括弧内の数字は、全体に対する出現率)

「職種への不満」は、入社後に配属になった職種が入社前の期待と異なったことへの不満である。これは、新卒一括採用と初任配属先を組織が決めるという日本特有の School to Work に起因するリアリティ・ショックと言える。

「XXXX部っていうところがあるんですけど、僕そこにいれるって思ってたんですけど。自分の専門がやっぱ活かせたらいいなっていうのを思ってたんで。ですけど、実際入社して、配属されたところが、そのYYYY部ってところだったので、そういう点で、「えっ何!?!」ってになって。全然なにも知らないですし、ちょっと不安になった」(134氏：研究開発職、修士卒、男性)

「大学時代の研究領域と似たような部署があるので、そっちに行くのかなと勝手に思っていて、「あれっ」と思った」(122氏、営業技術職、修士卒、男性)

「仕事の内容への不満」は、職種は期待通りであったけれども、具体的な担当内容が期待と異なることへの不満である。今回の調査では、具体的には、仕事の幅が広すぎる(もしくは狭すぎる)、担当商品の将来性を感じられないというものであった。

「自分の担当している商品の将来がちょっとずつ見えてきて、そうなったときに、自分がやっている商品ってあまり未来が無いっていうか。すごい価格競争にも負けている状況が続いていまして。何をやっても「高いね」で終わってしまう。すごい一生懸命やった提案に対して、一言で終わってしまう状況が続いていたり、業界全体の話を聞いていたりすると、このままだとちょっと厳しいんじゃないかと思うようになってきました。」(118氏、営業職、学部卒、男性)

「就職志望を出した段階では、研究職志望だったので、(配属先は)大学時代に研究をしていた知識をつかう仕事かなあと思っていた。基礎研究あるいは開発をするイメージだった。(実際は)そのイメージとは全然違った方向で、より川下に近い仕事になったというイメージでした。もともとの志望とはかなりかけ離れているので、最初は「うーん」と思いました。」(105氏、研究開発職、修士卒、男性)

「自分ではもうちょっと詳しくやりたいけど、実務でやらなければいけないことが多くて、モチベーションが下がったということもあります。(その時は)結構迷ってました。この仕事でいいのかなあと思っていました。」(116氏、営業職、学部卒、男性)

「仕事難易度への不満」は、職種や仕事内容は期待と大きくは変わらなかったが、仕事内容が予想よりも難しく、成果を発揮できないために不満を感じたというものである。

「勉強してきたはずなのに、分かんないことばかりだなと。勉強してきたことが使えない、つながないってのがあって。「何やってるのかな?」って思って、モチベーション下がったっていうのはあります。」(119氏、研究開発職、修士卒、男性)



「下働きというか初心者向けの仕事をしている感じだったので、これをずっと続けていくのかなという怖さがありましたね。」(103氏、事業企画職、学部卒、男性)

「自分の技術力が全然ついていなくて。仕事してバリバリ働くぞって思ってるけど、実際入ってみるとやっぱり違う分野で、一からだし、難しいしっていうのはあります。」(125氏、エンジニアリング職、修士卒、女性)

「職場体制への不満」は、新人への育成体制や業務のアサインメントの方法が、入社前に期待していたものと異なったために感じた不満である。

「一年目二年目(の自分)にここまで頼りきって良いんかっていうのがあって、私の中で。若手にここまで頼りきっていいのか、仕事自体を。自分の十年後の将来像がこの会社では描けないっていうのがあったんです。」(112氏、研究開発職、修士卒、女性)

「一番期待していたのは、全然違う分野だけれども、詳しい方がいて、ちゃんと教えてくれるということ。全然違う分野というところまではよかったですけれど、そこにいる方たちも良く分かっていなかった。そこがきつかったですね。」(108氏、研究開発職、修士卒、男性)

#### 4.2 役割志向に関するコード

分析対象の30人について、調査時点の役割志向をタイプ分けしたところ、Van Maanen & Schein (1979) が提唱した2つのタイプ「保守的役割志向」と「変革的役割志向」が抽出された。また、いずれの志向にもとづく行動も見受けられない社員もいたため、そのタイプを「役割未受容状態」と名付け、全部で3つのタイプに分類した(表4)。

	人数(出現率)
保守的役割志向タイプ	4 (13.3%)
変革的役割志向タイプ	19 (63.3%)
役割未受容状態タイプ	7 (23.3%)
計	30 (100.0%)

表4 役割志向に関するコード  
(括弧内の数字は、全体に対する出現率)

「保守的役割志向」は、組織内の既存の役割を引き受けることである(Van Maanen & Schein, 1979)。また前述したとおり、保守的役割志向は、変革的役割志向と比べて受け身の対応であるため、本研究では、保守的役割志向と変革的役割志向を質的に異なる概念と捉える。そのため、このタイプの新入社員は、リアリティ・ショックを感じた後に、自身のキャリア形成を組織にゆだねることで、リアリティ・ショックを対処したと答えた回答者のみ抽出した。

「私の考えですが、キャリアビジョンを決めるのは上司なり経営管理者なので、私たちがどうこう言ってもしょうがないと思っている。」(105氏、研究開発職、修士卒、男性)

「自分のキャリアは上の方が決めると思っています。」(108氏、研究開発職、修士卒、男性)

「エンジニアリングの中で異動があり得ると思います。ただ、プラントのメンテナンスなど、現場に近いところは、また知識がゼロになっちゃうので、そこは抵抗がありますね。また切り替えないといけないですから。自分から望んで切り替えるということは無いです。切り替えろと言われてたら、切り替えますが。」(114氏、エンジニアリング職、修士卒、男性)

「変革的役割志向」は、Van Maanen & Schein (1979) の定義によれば、既存の役割を否定し再定義する、もしくは既存の役割を改善することである。今回の調査では、既存の役割を否定し再定義するというレベルの回答はなかった。これは、職務に必要なスキルを入社後に企業の責任で育成するという日本企業の新卒社員への対応方針が影響していると考えられる。よって、本研究では、変革的役割志向は、既存の役割に改善を加えていこうとする志向と定義する。

このタイプの新入社員は、組織が求める既存の役割を踏まえながらも、それに主体的な工夫や改善を加えていこうとしている。

「1年目と一番大きい違いは、自分から上司に『こうした方がよくないですか』と問題提起を投げかけるようになったこと。受身で仕事をするよりも、自分から何か問題提起をしたり、動いた方が、仕事が面白いと思うんで。それができていると思うんで、いまはモチベーションが上がっていると思いますね。」(103氏、事業企画職、学部卒、男性)

「いまやっている回路の知識を習得して、技術的能力だけでなく、プロジェクトリーダーとして数人を引っ張っていく人材になっていきたい。でも(今でも)それなりに、仕事を楽しみながらやっているというのはあります。自分で考えることができる、自分の意見が周りの人に通用するレベルになってきている。自分の発言も、たまには影響力のある発言ができています。」(127氏、エンジニアリング職、修士卒、男性)

「日々のことで対応するので精いっぱい、中長期のことは明確になっていない。」(106氏、研究開発職、修士卒、男性)

「今はもう目の前にある与えられた仕事だけで、精一杯だから、自分でこうなったらもっとよくなるんじゃないか、とかいう、なんか自分から出すほうは全然できてない」(126氏、エンジニアリング職、修士卒、女性)

「役割未受容状態」タイプの新入社員は、リアリティ・ショックの状態が続いており、組織から求められる役割を受容できていない状態の群である。保守的役割志向と変革的役割志向のいずれにもとづく行動ができていなかったことから、別のタイプとして区分した。目の前の具体的な業務のみに焦点があたっていて、自分に求められている役割を一段広い視野で理解し受け入れることができていない。

タイプ別にリアリティ・ショックの内容を分類したのが表5である。本研究は探索的研究であるため、サンプル数が少なく断定的なことは言えないものの、役割志向タイプによってリアリティ・ショックの内容は大きく変わらないことが分かる。したがって、リアリティ・ショックを感じた後、それぞれの役割志向に分かれる要因は、リアリティ・ショックの内容そのものではなく、組織社会化戦術と学習内容の違いにあると考えられる。

#### 4.3 役割未受容状態に関するコード

組織社会化戦術および学習内容に関する分析うつる前に、役割未受容状態タイプについて分析する。このタイプの新入社員は、社会化戦術が影響を与えていなくて、学習も促進されていないために、リアリティ・ショックに対処できていない状態にあると推測される。

その要因をインタビューデータから抽出し、「没コミュニケーション」と名付けた(表6)。没コミュ

	計	保守的役割志向タイプ (4人)		変革的役割志向タイプ (19人)		役割未受容状態タイプ (7人)	
		人数	割合	人数	割合	人数	割合
リアリティ・ショック	職種への不満	14人	2人 (50.0%)	10人	(52.6%)	2人	(28.6%)
	仕事内容への不満	5人	1人 (25.0%)	3人	(15.8%)	1人	(14.3%)
	仕事難易度への不満	9人	0人 (0.0%)	6人	(31.6%)	3人	(42.9%)
	職場体制への不満	2人	1人 (25.0%)	0人	(0.0%)	1人	(14.3%)

表5 役割志向タイプごとのリアリティ・ショックに関するコード (括弧内の数字は、各役割志向タイプに対する出現率)

ニケーションとは、業務を完遂するための上司等への報告・連絡・相談が不十分であることである。その結果、周囲から必要な組織社会化戦術を得られず、学習もされないために、リアリティ・ショックに対処できていない状態が継続していると考えられる。

「境界が分かんない、どこから質問に行っているのか、どこまで自分で考えないとだめなのか、とか、やっぱり分かんないってなって。ここからは聞いたほうが早いのか、ここは「聞くよりちょっとは考えなさい」って言われるのかが分からなくて、ちょっと聞けなかったりします」(126氏、エンジニアリング職、修士卒、女性)

「失敗するのを恐れるっていうか、うまくやらないとって思うんで。そうすると色々考えて、こうなった場合どうしよう、こうなった場合どうしようって考えていくと、あーなんかしんどくなってきたなって。ネガティブスタイルになるっていうか。そうするとなんも動き出せなくなっちゃうっていうような感じで。」(134.氏、研究開発職、修士卒、男性)

#### 4.4 組織社会化戦術に関するコード

組織社会化戦術に関しては、保守的役割志向タイプと変革的役割志向タイプの新入社員のデータから、本人および周囲からのどのような行動が、リアリティ・ショック後のモチベーションの向上に影響を与えたのか聞き出した。全部で4種類のコードが抽出され、新入社員本人から周囲に働きかける行動(本人→周囲)、および周囲メンバーから新入社員に働きかける行動(周囲→本人)で整理した(表7)。その結果、本人→周囲のコードは「職務上の相談」と「自己開示による信頼構築」であり、周囲→本人のコードは「職務指導」と「本人の成長課題にもとづく支援であった。

本人→周囲の組織社会化戦術は、「職務上の相談」と「自己開示による信頼構築」が抽出された。

「職務上の相談」は、新入社員本人から上司や職場の先輩など、職務遂行にあたっての課題を相談する行動である。この行動により、新入社員が抱えている課題に対応する指導を周囲から受けることができ、仕事上の課題を解決することが可能となる。職務上の相談は、プロアクティブ行動(Ashforth, et al., 2007)の7因子のうち、「情報探

	計	保守的役割志向 タイプ (4人)	変革的役割志向 タイプ (19人)	役割未受容状態 タイプ (7人)
没コミュニケーション	7人	0人 (0%)	0人 (0%)	7人 (100%)

表6 被評価者意識に関するコード(括弧内の数字は、各役割志向タイプに対する出現率)

組織社会化戦術		計	保守的役割志向 タイプ (4人)	変革的役割志向 タイプ (19人)	役割未受容状態 タイプ (7人)
本人→周囲	職務上の相談	7人	3人 (75.0%)	4人 (21.1%)	0人 (0.0%)
	自己開示による 信頼構築	7人	0人 (0.0%)	7人 (36.8%)	0人 (0.0%)
周囲→本人	職務指導	8人	3人 (75.0%)	5人 (26.3%)	0人 (0.0%)
	本人の成長課題にもとづく支援	17人	0人 (0.0%)	17人 (89.5%)	0人 (0.0%)

表7 組織社会化戦術に関するコード(括弧内の数字は、各タイプに対する出現率)

索 (Information Seeking)」に近い概念だと考えられる。

「近い先輩には相談するようにしていた。最初の部署では、直接上司に相談するよりも、近い先輩に相談していました (専門分野が異なるため)。その先輩は、自分と近い内容の仕事をしていました。」 (108氏、研究開発職、修士卒、男性)

「仕事をしていく上でわからないことは、上司か先輩にききますね。」 (124氏、経理職、学部卒、男性)

「自己開示による信頼構築」は、新入社員本人がリアリティ・ショックを受けて格闘している自身の生の姿を自己開示することによって、上司や周囲の先輩社員との信頼関係することである。自己開示とは、社会心理学領域で研究されてきた概念である。自己開示の定義は、「自己に関連する新規な、通常はプライベートな情報を、一人あるいはそれ以上の他者に、正しく、誠実に、意図的に伝達する言語行動」(Fisher, 1984)、「特定の他者に対して、言語を介して意図的に伝達される自分自身に関する情報、およびその伝達行為」(安藤清志, 1986) などがある。したがって、単に職務遂行上の不明点を相談するだけでなく、リアリティ・ショックを受けて葛藤している新入社員本人の一段深い心理を開示することが特徴である。

「(私が)「こういう問題があります」と言うと、(先輩は)「同じような問題あったけれど、こうやればなんとかなるよ」と言われて、安心じゃないですけど、そういうのはありましたね。」 (113氏、エンジニアリング職、修士卒、男性)

「当然、僕なんて (XXXX 事業会社に) きて1年ちょっとしかたっていないので、わからないことばかりなので、恥ずかしいと思わずに、普通に聞きまくってますね。それで、(先輩も) たぶん、「それでコイツ自分から聞いてくるんだな」というふうに、僕のこと少し分かってくれたと思うので。今は、ぜんぜん聞きやすいですね。」 (123氏、ITシステム職、学部卒、男性)

周囲→本人の社会化戦術は、「職務指導」と「本

人の成長課題にもとづく支援」が抽出された。

「職務指導」は、新入社員本人からの「職務上の相談」を受けて、上司等の既存の職場メンバーが職務上の課題を解決するための指導をするということである。職務指導によって、新入社員が業務を達成することができ、そのことによって、新入社員が組織から求められている既存の役割を受け入れ、行動していくようになる。この概念は、Van Maanen & Schein (1979) の定義する「規則的」戦術に該当すると思われる。規則的戦術とは、習得すべき役割を実践している先輩等の職場メンバーからの指導のことである。なお、この規則的戦術は、Jones (1986) の因子分析では、制度的戦術の構成因子の1つとなっている。

「上司は、優しく強いタイプですね。言う事ハッキリ言う人なので、何をやればいいのかというのは分かりやすい」 (123氏、ITシステム職、学部卒、男性)

「一次上司や1つ上の先輩と絡む機会が増えたので、そのときに教えてもらう機会が増えたので、そのときに仕事に対する知識が増えた。」 (127氏、エンジニアリング職、修士卒、男性)

「本人の成長課題にもとづく支援」は、新入社員本人からの「自己開示による信頼構築」により、上司等の既存の職場メンバーが、新入社員の自己成長を支援するということである。職務指導と異なる点は、上司等の既存メンバーが新入社員一人一人の状況を深く理解しており、単に職務遂行だけでなく、新入社員の中長期の成長を意識して対応している点である。また、新入社員の主体性を重視して、指導ではなく支援のアプローチを用いていることも特徴的である。職務指導は、指導者から新入社員への一方向のアプローチであるが、成長課題にもとづく支援は、信頼関係をベースとした双方向のアプローチであるといえる。そのため、新入社員本人は「支援者は自分の立場に立って、自分の成長のことをよく理解してくれた上で、助言をしている」と認識する。

また、支援者は、新入社員の主体的な気づきを促すようにコミュニケーションをとる。支援者が伝える内容は、現在の職務に関するノウハウでは

なく、中長期の成長に関することになる。具体的には、支援者が自身の苦勞話を伝えることで、新入社員にプロとして主体的に仕事に取り組む姿勢に気づかせるというアプローチである。

「上司は自分の成長を意識して、指示を出す。たぶん言いたいんだろうなあと思いつつ、ぐっと待っていてくれる。司令官と言うんですかねえ。自分のことを理解してくれている。自分のことを考えてくれているなという気がする。」(101氏、営業職、学部卒、男性)

「技術営業の経験があるベテランの方から、当時の苦勞話はよく聞きます。電話でこういうトラブルがかかってきているんですけど、っていうときに自分で対応できないときに聞いたりすると、当然どうしたら良いかという話はあるんですけど、【昔、最初に行った現場でこういうことがあって】とか苦勞話みたいなのは結構聞いたりします。」(122氏、営業技術職、修士卒、男性)

さらに、組織社会化戦術として抽出した4つのコードをタイプ別に分類したところ、「職務上の相談」「職務指導」は、保守的役割志向タイプと変革的役割志向のタイプの両方のタイプの社員が回答していた。一方、「自己開示による信頼構築」と「本人の成長課題にもとづく支援」は、変革的役割志向タイプの社員のみが回答していた。

このことから、役割志向のタイプに影響を与えるプロセスは、階層的になっていることが推論される。つまり、最初に、「職務上の相談」と「職務指導」によって保守的役割志向タイプになり、次に「自己開示による信頼構築」と「本人の成

長課題にもとづく支援」によって変革的役割志向タイプになるというプロセスである。先行研究では、保守的役割志向と変革的役割志向の階層性は指摘されておらず、本研究による発見事項の1つである。

#### 4.5 学習内容に関するコード

学習内容に関するコードは、「組織視点の役割義務」「キャリア観の再構築」「本人視点の働きがい」の3つのコードを抽出した(表8)。

「組織視点の役割義務」は、新入社員に与えられている職務について目的、内容、スキルなどについて理解をするというものである。これは、先行研究で明らかにされてきた組織視点からの学習内容に符合する。

「上司からの評価は、100%以上だった。目標が決められたときに、お金をもらっている以上、目標をクリアすることは当然かなと思います。目標は高めに設定されるものだから頑張る、という思考プロセスで頑張っていた。心で働いているというより、頭で働いている感じ。」(105氏、研究開発職、修士卒、男性)

「ゼロで振り切って、勉強始めてみると、意外とおもしろいなというのがあって。最初は、計算ばかりやっているのですが、計算が終わって、会社の予算がおりると、機器を買うことができたり、今回XXX(海外工場)の現場にも行くことができたので、モチベーションが上がりましたね。」(114氏、エンジニアリング職、修士卒、男性)

		計	保守的役割志向 タイプ (4人)	変革的役割志向 タイプ (19人)	役割未受容状態 タイプ (7人)
学習 内容	組織視点の 役割義務	8人	4人 (100%)	4人 (21.1%)	0人 (0%)
	本人視点の 働きがい	13人	0人 (0%)	13人 (68.4%)	0人 (0%)
	キャリア観の 再構築	11人	0人 (0%)	11人 (57.9%)	0人 (0%)

表8 学習内容に関するコード (括弧内の数字は、各役割志向タイプに対する出現率)

「キャリア観の再構築」は、新入社員本人が中長期のキャリア観を柔軟に考える必要性を学習したというものである。入社前に自分に描いていたキャリアプランを、主体的かつ変化の時代に合わせて現実的に再構築することができるようになっている。この学習内容も、変革的役割志向タイプの新入社員のみが回答していた。

「知識の広さで、どうにか頑張っていけないかなと思っっている。逆に私はいろいろな分野のことを知っているんだぞ、という意味の切り換えをしました。前やっていた知識は必ずどこかで活かせる。会社にいる以上、1つの部署にずっと居続けるという方があり得ないことなので、人より私はもう1つ知識を知っているんだという気持ちでいけばいいじゃないか、と。そういう感じで、うまく切り替えた。」(107氏、研究開発職、修士卒、女性)

「異動する可能性もあるので、普遍的な目標を設定しないとモチベーションが上がらないと思います。」(116氏、営業職、学部卒、男性)

「本人視点の働きがい」は、リアリティ・ショックを感じた新入社員が、自分に与えられている仕事について主体的に見出した(学習した)働きがいのことである。組織視点の職務の意義がどうであれ、新入社員が自分なりに価値を見出している。この学習内容は、変革的役割志向の新入社員のみが回答した。

「この製品って本当に売れるの?とか、これって本当にお客さん使いやすいのかな?とか、(職場の)みんなは結構お客さん目線ですね。この辺りを理解できていると、必死さが変わってきます。これがあると、(自分のやっていることは部分的でも)やりがいを感じられます。いまモチベーションが高いのは、やりがいを持っているからです。やらされているのではなく、使命感というか、プロジェクトに対する自分の位置や関わりが明確になって、これくらい達成すればこれくらい貢献できるというのが明確なので。」(127氏、エンジニアリング職、修士卒、男性)

「自分の検討していたテーマの方針が見つかって、これでいこうという話になった。やったことが本当に反映されるというところで、仕事の面白みを感じました。やったら、本当に、プラントが変わるんだということを実感しました。こういうことを意識するようになったのは、ここ(プラント)を止めてしまうと、極端に言うと、50人くらいの人たちが職を失うような形になってしまう。それが嫌だなと思って。この工場を守らなければいけない、というのは誰にも教えてもらっていないけど、意識するようになった。一人で動いているんじゃないんだなというのを実感する。」(138氏、製造職、修士卒、男性)

さらに、抽出されたコードを新入社員のタイプ別に整理すると、「組織視点の役割義務」は保守的役割志向タイプと変革的役割志向タイプの両方の社員が回答し、「キャリア観の再構築」「本人視点の働きがい」を回答したのは変革的役割志向タイプのみであった。このことから、学習内容についても、組織社会化戦術と同様に階層性が推論できる。つまり、最初に「組織視点の役割義務」を学習し、次に「キャリア観の再構築」「本人視点の働きがい」を学習するというプロセスである。学習内容の階層性についても、先行研究では指摘されてなく、本研究による発見事項である。

## 5. 考察

本研究の目的は、リアリティ・ショックを感じた新入社員の組織適応について、保守的役割志向と変革的役割志向に至るプロセスについて質的な差異を分析することであった。本節では、まず、これまでに抽出されたコードをもとに、リアリティ・ショックからの認知プロセスを説明する概念モデルを理論的に構築する(図1)。このモデルは、本研究の中核的発見事項であり、今後の仮説検証型研究の礎となるものである。そして、構築した概念モデルの学術的意味と実践的含意について考察する。

## 5.1 概念モデルの理論的フレームワーク

概念モデルは3つの理論的フレームワークをベースにして構築した。第一は、階層性である。これまでも指摘した通り、本研究から、保守的役割志向と変革的役割志向に至るプロセスには階層性の存在が推論される。このことから、弁証法的アプローチを採用した。つまり、「正(テーゼ)」「反(アンチテーゼ)」「合(ジンテーゼ)」による3段階の螺旋的進化・発展プロセスである。まず、リアリティ・ショックを対処できていない「役割未受容状態タイプ」がテーゼである。次に、組織の役割を受け入れる「保守的役割志向タイプ」では、入社前にもっていた夢や期待から離れていることからアンチテーゼである。最後に、自ら創意工夫をする「主体的役割志向タイプ」では、自らの主体性を再構築していることから「ジンテーゼ」と位置付けられる。インタビュー調査では一時点の調査であったため新入社員をタイプに分類したが、理論的には、各タイプが一連の成長プロセスを構成していると考察できる。

第二は、認知的不協和理論である。認知的不協和理論(Festinger, 1957)によれば、「自己および自己の行動についての認識」と「周囲(の人・環境)についての認知」に差が生じたときに「不協和」を感じるが、同時に不協和を解消するための認知プロセスが働くとされる。解消策は様々考えられるが、大きく分類すると①自分に対する認知を変える(意思決定の内容を変える等)、②周囲を変化させる、③新しい認知要素を付加する(愛煙家が、喫煙を促されたときに、喫煙による死亡リスクは自動車死亡事故より低いと認知する等)に区分される。ただし、②周囲を変化させることは、現実的には容易ではないとされる。

リアリティ・ショックは、入社前の期待や夢と入社後の現実との認知ギャップであることから、理論的には認知的不協和の一事例だと考えられる。また、不協和の解消方策は認知変化であることから、組織社会化研究で「学習内容」と位置付けられてきたことが該当すると考えられる。①自分に対する認知は、どのようなキャリア観を持つかという観点である。③新しい認知要素の付加は、組織や仕事についてどのように認識するかという

観点である。

このことから、学習内容から抽出されたコードを、「キャリア観」と「組織・仕事観」の2つに分類し、階層性にもとづいて概念モデルに配置した。そうしたところ、概念的に不足している箇所があったため、認知的不協和理論から理論的に概念を補足した(補足概念を小括弧で図示)。

第三に、階層が切り替わるトリガーとして、「組織社会化戦術」を位置づけた。先行研究では、戦術→学習内容→役割志向というプロセスが明らかになっている。また、前述のとおり、学習内容は認知的不協和の解消策であり、その方策は階層によって異なると考えられる。そのため、学習内容に先行する組織社会化戦術が、階層を深化させるトリガーだと推論した。

## 5.2 概念モデル

概念モデル(図1)についてプロセスの流れにしたがって説明する。まず、リアリティ・ショックの中に位置づけた「固定的キャリア観」と「組織・職務への不満」については、認知的不協和を感じている状態であり、新入社員は入社前に抱いていた自分の期待・夢を変化させずに重視しており、そのため、その期待・夢を実現できない現実に不満を感じている。

この状態で、「没コミュニケーション」になると、組織社会化戦術の本人からの行動がとられず、周囲からの働きかけも受けられない。そのため、リアリティ・ショックに対処できず、また組織から与えられた役割も受容できない状態となり、「役割未受容状態タイプ」の新入社員となる。

次に、リアリティ・ショックを感じた後に、新入社員本人が「職務上の相談」をして、「職務指導」を受けることで、保守的役割志向にむけたプロセスに進むことができる。「キャリア観の棚上げ」は、リアリティ・ショックの原因となっていた入社前の期待・夢から一旦、認知的に離れることである。入社前に自分がもっていた期待・夢から自分自身を一旦解放することにより、「組織視点の役割義務」を学習できる余地が生じる。その結果、既存の役割を受容する「保守的役割志向タイプ」の新入社員となる。

その後、さらに、新入社員本人が組織の既存メンバーに対して「信頼関係にもとづく自己開示」をして、「本人の成長課題にもとづく支援」を得られると、変革的役割志向にむけたプロセスに入る。「キャリア観の再構築」は、入社前にもっていた期待や夢を固定的にとらえるのではなく、また無視するのでもなく、本人が主体的に自らの期待や夢を現実で発揮できるような内容に再構築することである。そうすることによって、リアリティ・ショックを感じた組織や仕事に対して「本

人視点の働きがい」を意味づけできるようになり、その結果「変革的役割志向タイプ」の新入社員となる。

以上のように、本研究では探索的アプローチではあるが、リアリティ・ショックを感じた新入社員が組織視点の役割義務を学習し、また変革的行動をとるプロセスについて、実証データをもとに概念モデルを構築できた。

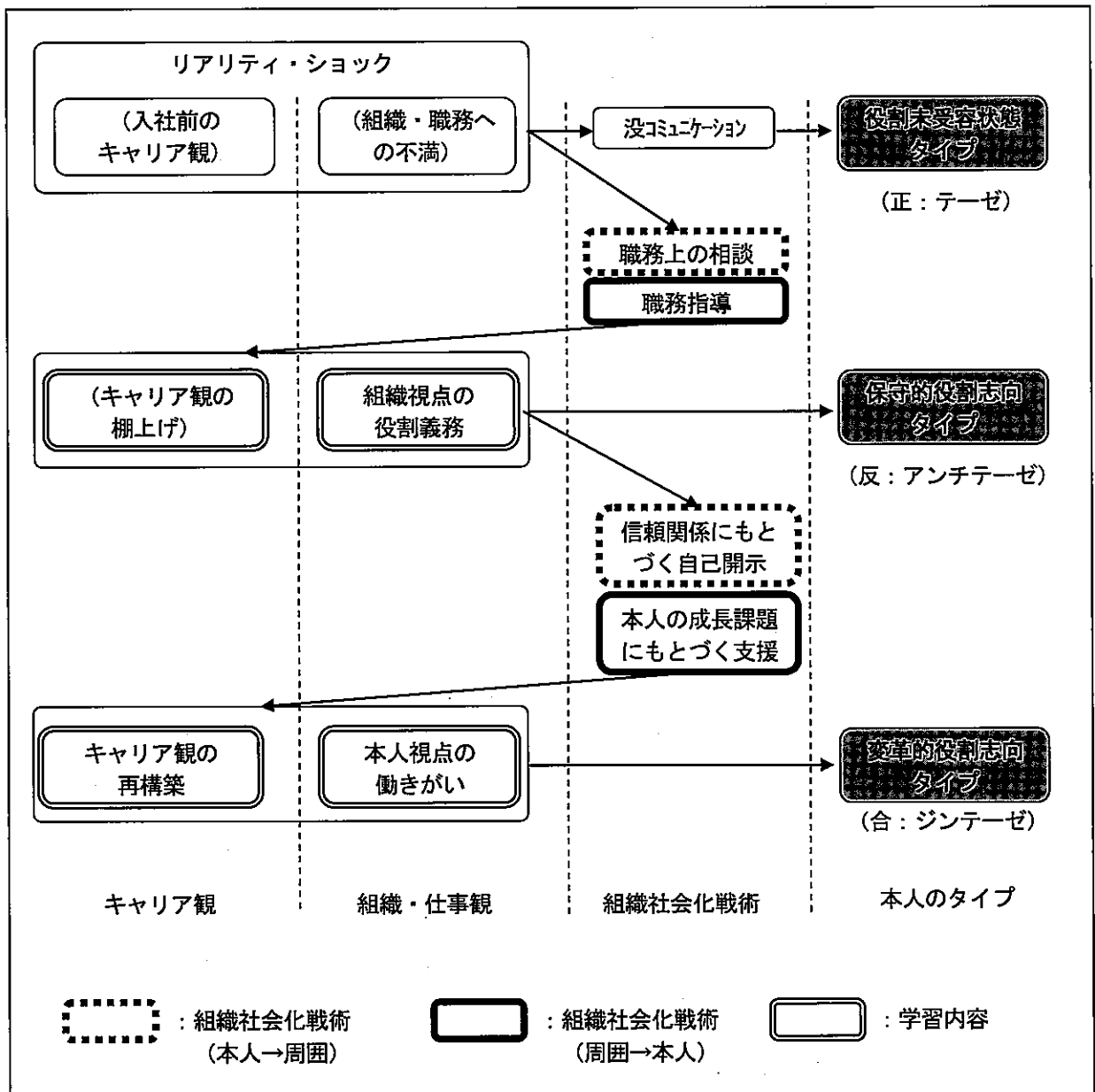


図1 概念モデル



### 5.3 本研究の学術的意義

本研究の学術的意義について3点述べる。第一に、保守的役割志向と変革的役割志向の階層性である。まず、先行研究で十分に理論化されていなかった保守的役割志向と変革的役割志向に至るプロセスの質的差異が明らかになった。さらに、日本企業に入社する新入社員を対象とした場合、両志向を階層的に捉える必要性があることがわかった。日本での先行研究で、プロアクティブ行動が変革的役割志向に与える影響が十分に実証できなかったことも、この階層構造によって説明できる。

すなわち、大学での専攻と就職直後の仕事との関連性が低い日本の就職システムにおいては、変革的役割志向の行動がとれるようになるためにも、まずは保守的役割志向のプロセスが必要なのである。まず組織視点の役割義務を学習し、次にその経験をふまえて自身のキャリア観を再構築することで変革的な行動ができるようになる。

なお、プロアクティブ行動に関連する概念として、本研究では「職務上の相談」を抽出した。ただし、職務上の相談が機能しているのは保守的役割志向のプロセスであり、米国でプロアクティブ行動が変革的役割志向に影響を与える先行研究とは異なる結果であった。これは、School to Workのメカニズムが、米国はキャリア観と職務スキルとのマッチング型であり、日本は入社後にキャリア観を広げながら職務スキルを新たに開発していくプロセス型であることに起因していると考えられる。

第二に、組織社会化戦術の異質性である。保守的役割志向を中心的に研究してきた従来の組織社会化研究の背景には、古典的な心理学アプローチである「刺激-反応関係」がある(小川, 2012b)。本研究のモデル図でいえば、<職務指導(→キャリア観の棚上げ→組織視点の役割義務)→保守的役割志向>の部分が該当する。保守的役割志向のための重要な組織社会化戦術は、上司等からの「職務指導」である。「職務上の相談」は職務指導を得るために一定程度必要であるが、本人からの報告・連絡・相談がなくとも、上司が指導することは日常的にあり、より重要な戦術は職務指導である。職務指導(刺激)により、保守的役割志向に

させる(反応)というアプローチである。したがって、保守的役割志向に影響を与える組織社会化戦術は、刺激-反応関係をベースとする、組織からの一方的なアプローチと言える。

しかし、日本企業の新入社員の場合、それだけでは周囲に対して受け身の姿勢であり、変革的な行動は生まれないことが分かった。変革的役割志向に必要な戦術は、「信頼関係にもとづく自己開示」と「本人の成長課題にもとづく支援」である。それは、刺激-反応関係のような一方的なものではなく、双方向の関係性である。新入社員本人は周囲の支援者と信頼関係をもち、また支援する側は、新入社員の成長を期待し、働く姿勢やプロ意識など中長期の成長につながるような気づきを促す支援が必要である。

自己開示研究では、信頼関係が深い相手ほど、自己開示のレベルが深まること、また深い自己開示により信頼関係がさらに深まることがわかっている(Derlega, & Chaikin., 1975; Cozby, 1973; Altman & Taylor, 1973)。したがって、自己開示することで信頼関係が深まり、そのことによりさらに自己開示のレベルが深まるという相乗効果が考えられる。したがって、保守的役割志向に至るためには刺激-反応関係にもとづく戦術が有効であるが、変革的役割志向のためには、さらに双方向の信頼関係にもとづく戦術が必要となる。

第三は、キャリア心理学の領域に対する学術的意義である。組織社会化の先行研究では組織側からのアプローチだったため、「キャリア観の再構築」という現象は扱われなかったが、キャリア・トランジション研究では扱われてきた(William, 1980; Schlossberg, 1995; 金井, 2002)。キャリア・トランジションの代表的な理論モデルは、Bridges(1980)の<終焉→中立圏→開始>である。

ただし、キャリア・トランジション研究は米国を中心に発展してきた。米国では組織内で多様な職種への人事異動はないことから、個人は転職を繰り返しながらキャリア開発に取り組む。そのため、キャリア・トランジション研究は、個人の認識変化のみに着目することが多い。

しかし、本研究から明らかのように、日本のSchool to Workのプロセスにおいて、キャリア観

を再構築するためには、個人の視点からだけでは不十分であり、周囲との双方向の関係性を通じたキャリア・トランジションが必要となる。本人が意図しないキャリア・チェンジの場面で、主体的にキャリア観を再構築するためには、本人の努力だけでは難しく、逆説的ではあるが、支援者との深いレベルでのコミュニケーションが必要となる。

このことから、日本企業での人事管理を対象にすると、従来別々に研究されてきた組織社会化とキャリア・トランジションを統合的に考えることが可能となるといえよう。今後は、組織社会化とキャリア・トランジションを理論的に統合し、社内異動・昇進を前提とする日本企業における主体的なキャリア観の再構築について理論構築することが求められる。

#### 5.4 実践的含意

本研究からの実践的含意を、組織視点と新入社員視点からそれぞれ述べる。組織視点からの実践的含意は、リアリティ・ショックを感じている新入社員に対する段階的対応である。つまり、最初は保守的役割志向を目指して、職務指導を通じて、自己概念を一旦棚上げさせ、組織視点の役割義務を学習させる。その次に、変革的な行動をとれるように、新入社員との信頼関係にもとづく支援的アプローチをとる。この2つの役割を、1人の上司が対応することができれば一番効率がよいが、現実的には難しいことも考えられる。その場合には、新入社員本人が任意に選ぶメンターや、社内キャリア・アドバイザーのようなキャリア相談の専門職など、新入社員が自己開示できる相手と上司が連携して対応していくことも有効だと思われる。

新入社員視点からの実践的含意は、入社前にもっていたキャリア観への過度なこだわりは成長を阻害し（役割未受容状態タイプ）、また過度な無視や諦めも成長を限定的なものにしてしまう（保守的役割志向タイプ）ということである。入社前にもっていたキャリア観を、一旦棚上げにすることで、自分自身への囚われから解放させ、新たな視点を学習することができるようになる。し

かし、それだけでは受け身であり、自分の抱えている悩みや課題を周囲の他者に自己開示して、自己の成長に必要なフィードバックを得ることで、主体的に自分のキャリア観を再構築することができる。このアプローチをとることによって、どのような変化にも主体的に対処し、創造的に働けるようになると言えよう。

#### 6. 本研究の限界

本研究は探索的研究として実施した。1社での入社3年目社員のインタビューデータのみをリソースとしたため、一様の制度的組織社会化戦術をうけた新入社員において、保守的役割志向と変革的役割志向に至るプロセスの質的差異を分析することができた。しかし、その一方で、1社の事例であるためバイアスがあることも否定できない。

また、本研究で構築した概念モデルにおいて、一部インタビューデータからは明確に抽出できず、理論的に導き出した概念も含まれていた。

そこで、今後の展開としては、新入社員の所属する会社の多様性を広げ、質問紙調査を実施することで、概念の確立および概念間の関係性を統計的に分析することが必要となる。

#### 謝辞

調査実施にあたり、多大なご協力とご尽力をいただいた旭化成株式会社人財・労務部人財戦略・開発室の竹内雅彦様、梅本由紀子様、また多忙な中インタビューにご協力いただいた皆様に心より感謝申し上げます。また、懇篤なご指導を賜りました慶應義塾大学総合政策学部花田光世教授、ならびに貴重なコメントをいただきました査読者の皆様に御礼申し上げます。

### 引用文献

- Altman, I., & Taylor, D. A. (1973). *Social penetration: The development of interpersonal relationships*. Holt, Rinehart & Winston.
- 安藤清志 (1986) 「対人関係における自己開示の機能」『東京女子大学紀要論集』36(2), 167-199.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology, 81*(2), 199.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior, 70*(3), 447-462.
- Blumer, H. (1969). Symbolic interactionism: Method and perspective. (邦訳 後藤将之 (1991) 『シンボリック相互作用論：パースペクティブと方法』勁草書房)
- Bridges, W. (2004). *Transitions: Making sense of life's changes*. Da Capo Press.
- Chao, G. T., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology, 79*(5), 730-743.
- Cozby, P. C. (1973). Self-disclosure: A literature review. *Psychological Bulletin, 79*(2), 73.
- Derlega, V. J., & Chaikin, A. L. (1975). *Sharing intimacy: What we reveal to others and why*. Prentice-Hall.
- Dunnette, M. D., Arvey, R. D., & Banas, P. A. (1973). Why do they leave. *Personnel, 50*(3), 25-39.
- Feistinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. *Evanson. IL: Row, Peterson.*
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly, 21*, 433-452.
- Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance (evanston illinois, row, peterson).
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. *Research in Personnel and Human Resources Management, 4*(1), 101-145.
- Fisher, D. (1984). A conceptual analysis of Self-Disclosure. *Journal for the Theory of Social Behaviour, 14*(3), 277-296.
- Haueter, J. A., Macan, T. H., & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior, 63*(1), 20-39.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal, 29*(2), 262-279.
- 金井寿宏 (2002) 『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP 研究所。
- 経済産業省「社会人基礎力に関する研究会」(2006)『中間取りまとめ』
- 日本能率協会 (2013)『2013年度「新入社員会社や社会に対する意識調査」結果』
- 尾形真実哉 (2007) 「新人の組織適応課題－リアリティ・ショックの多様性と対処行動に関する定性的分析」『人材育成研究』2 (1), 13-30.
- 小川憲彦 (2005) 「リアリティ・ショックが若年者の就業意識に及ぼす影響」『経営行動科学』18 (1), 31-44.
- 小川憲彦 (2012a) 「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年目従業員の縦断的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・ワーキング・ペーパー』121
- 小川憲彦 (2012b) 「組織社会化戦術と役割志向性の関係における個人学習の媒介効果と組織文化の調整効果－変革志向の人材をいかに育成するか－」『法政大学イノベーションマネジメント研究センター・ワーキング・ペーパー』125
- 濱口 桂一郎 (2013) 『若者と労働：「入社」の仕組みから解きほぐす』中央公論新社
- 日本労働研究機構 (2001) 『日欧の大学と職業：高等教育と職業に関する12カ国比較調査結果』
- 労働政策研究・研修機構 (2012) 「入職初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査」『JILPT 調査シリーズ』97

- Schein, E. H. (c1978). *Career dynamics : Matching individual and organizational needs*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co. (邦訳 二村敏子, 三善勝代 (1991) 『キャリア・ダイナミクス』 白桃書房)
- Schlossberg, J., Waters, R., & Goodman, P. (1995). *Counseling adults in transition: Linking theory with practice*.
- 高橋弘司 (1993) 「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), 1-22.
- Van Maanen, J. E., & Schein, E. H. (1979). *Toward a theory of organizational socialization*. In Staw, B.M. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- William, B. (1980). *Transitions, making sense of Life's changes*.

○ ○ ○

- 1) 厳密には4因子が抽出されている。第4因子は、公式的-個人的の3項目、固定的-可変的の1項目から構成されるが、因子負荷量が0.67~0.45であること、Jones (1986) の結果・考察等で第4因子への言及がほとんどないことから、本稿では割愛した。