

令和 4 年 5 月 13 日現在

機関番号：32663

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2021

課題番号：15K03683

研究課題名(和文) 若年従業員の組織適応プロセスに関する長期的な観察

研究課題名(英文) Long-term observations on the organizational adaptation process of young employees

研究代表者

寺畑 正英 (Terahata, Masahide)

東洋大学・経営学部・准教授

研究者番号：20328644

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,700,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、企業に入社した新卒の従業員が、組織に適応し、組織社会化されるプロセスを長期的に観察することによって、当該従業員が継続的に就業する場合と離職や転職をする場合を分ける要因を明らかにしようとするものである。そのため、入社間もない従業員と入社から数年経っている従業員の違いを比較検討したところ、入社間もない従業員は仕事を概念的、かつ抽象的に捉えており、仕事と職場の人間関係を分離して捉えていた。それに対して、入社から数年経っている従業員は仕事と人間関係を統合して捉える傾向があった。その結果として、入社間もない従業員は仕事に対する満足や組織に対するコミットメントを感じづらく、離職のリスクがある。

研究成果の学術的意義や社会的意義

これまでも若年従業員の組織社会化に関する研究は散見されるが、社会化がターゲットとする観察期間は短い。本研究では、組織参入前から参入後10年などの長期的スパンで、新規参入者がどのように変化しているかを明らかにしようとしている。このような長期にわたり、新規参入者の変化を分析する研究は稀であると思われる。また、社会的意義としても、若年層の組織内における人的資源管理の在り方に関する知見を生み出すと同時に、若年従業員の採用と育成に関する実践的なインプリケーションも内包すると思われる。

研究成果の概要(英文)：This study attempted to clarify the factors that distinguish young employees who continue to work from those who leave or change jobs by observing the process of adaptation and socialization of new graduates over a long period of time. The results showed that the new employees viewed work conceptually and abstractly, separating work from relationships in the workplace. In contrast, employees who had been with the company for several years tended to view work and relationships as integrated. As a result, new employees are less likely to feel job satisfaction and commitment to the organization and are at risk for turnover.

研究分野：経営学

キーワード：早期離職 若年従業員 組織社会化

1. 研究開始当初の背景

若年従業員の就業行動にはいくつかの研究蓄積が存在している。たとえば、近年注目されているものは、若年従業員の離職行動である。一般に、従業員の離職行動は誘因と貢献のバランスが不均衡になったときに、離職への環境が整うことによって発生すると考えられている。具体的には、職務満足や組織コミットメントの問題が考えられる(Porter and Steers, 1973; Porter, Steers, Mowday and Boulian, 1974)。しかしながら、組織に参入してから数年しか経っていない従業員が離職行動を起こす原因を、職務満足や組織コミットメントに求めることは困難である。なぜなら、仕事や組織に対する理解が高くないと思われる若年従業員は職務満足や組織コミットメントもまた高くない可能性が容易に想像されるからである。

実務的にも、若年従業員の離職に関しては、組織社会化の機能不全が指摘されている。ある企業組織における規範・価値・行動様式を適切に受け入れることができる若年従業員は就業を継続していると考えられ一方で、何らかの理由でそれらを受容できなかった若年従業員がリアリティ・ショックを引き起こし、心理的な葛藤を乗り越えられずに、適応不全に陥り、離職にいたる可能性がある。

このような適応不全を解消する様々な試みが実施されている。たとえば、入社前の新規採用予定者に対して、組織や職務に関する実態を知らせるために、インターンシップなどを体験させることによって、情報提供を行う RJP (Realistic Job Preview) や、正統的周辺参加、メンター制度のような取り組みが行われている (Lave and Wenger, 1991; Wanous, 1992)。

このように新しく組織に参入した従業員を社会化する試みは行われていて、観察事例もいくつか散見される。しかしながら、日本企業のように比較的長期にわたって企業に所属することが多いにも関わらず、従業員の適応プロセスを長期的に観察する事例は極めてまれである。組織に参入して初期の頃は、組織の規範・価値・行動様式に適応するプロセスが観察されると思われるが、職務内容を熟知し、職務に対する満足感を感じるようになるといった変化や、組織に対する愛着などを感じるようになるといったプロセスを具体的に観察した事例は少ない。

このような理論的背景の下で、なお解き明かされていない問題として考えられるのは、従業員が社会化され、組織の一員として機能するプロセスである。スタティックな観察から、若年従業員の組織への適応や不適応を観察することは可能であるが、ダイナミックにそれらが解消されるプロセスを観察する必要がある。したがって、そのようなプロセスを観察するような調査が必要であると考えられる。

2. 研究の目的

本研究は、企業に入社した新卒の従業員が組織化されるプロセスを分析することによって、若年従業員の適応を分析するものである。このプロセスを観察するために、二つの作業を行った。一つは、組織に継続的に参加し、社会化している従業員の変化を継続的に観察するということである。もう一つは、少数の事例で観察されることが他でも観察されうるかどうかを確認することである。この二つの作業によって、若年従業員が組織人として社会化し、変化するプロセスを明らかにすることを試みた。

3. 研究の方法

本研究を実施するために、具体的に以下の3つの作業を行った。第一の作業は、これまでの人的資源管理の領域における既存理論の整理と新しい分析枠組みの模索である。若年従業員の組織への適応を分析するために有用な枠組みを提供する可能性がある理論を包括的にレビューするために、文献研究を行った。

第二の作業はインタビュー調査により、実際に企業内で働いている人々の意識や態度の変化を観察することである。企業に入社して10年以内の従業員にインタビュー調査を継続的に行う必要がある。本研究は、研究の性質上、きわめて長期に渡ってインタビュー調査を行う必要性がある。なぜなら、大学を卒業して、企業に入社し、組織に適応し、発達していくプロセスを長期間にわたり観察する必要があるからである。

第三の作業は先行研究の質問票調査を再分析することにより、企業内で働く若年層の意識や態度がどのように変化するかを定量的に把握することである。当初の研究計画には含まれていなかったが、我々の調査の知見をより広い文脈で適用可能かどうかを模索するために、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターに蓄積されている先行研究の質問票調査データベースを活用し、再分析を行った。

4. 研究成果

若年従業員の早期離職をめぐって、既存の研究は大きく分けると組織社会化の問題と離職行動の問題に焦点をあてて理論化を行っている。つまり、大学を卒業したばかりの若い従業員が企業社会に適応できずに離職している問題 (高橋, 1993; 小川, 2005; 堀田, 2007; 上野山, 2001) と、その企業に継続的に就業する理由を失って離職するという問題 (Hom and Griffeth, 1995) から、

早期離職の現象を分析している。この2つは類似しているように思われるが、組織への適応プロセスの機能不全としての早期離職と、組織への継続的就業の機能不全としての早期離職という違いがある。

組織社会化の視点から、若年従業員の早期離職について観察するとするならば、ある組織に対する適応不全について議論するべきであるが、一方で、ある組織に継続的に就業し続ける合理性が失われているから離職している場合がある。組織社会化とは「組織への参加者が組織の一員になるために、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、組織に適応している過程（高橋，1993）」と定義される現象であるので、当該組織の文化を受け入れることができないことによって離職していると捉えることができる。

それに対して、継続的に就業をする理由を失っている場合とは、当該組織の将来に対する不安や、仕事に対する不安、将来にわたって獲得しうる賃金などに関する不安などによって離職しており、全く異なった要因であるとは言わないものの、適応できないという問題とは異なった要因となっている。一般的な従業員の離職行動に関する研究にあるように、離職行動は他の組織への移動可能性と所属組織からの退出の望ましさによって決まる（Hom and Griffeth, 1995）。他の組織への移動可能性とは、当該従業員の、移動しやすさという信念と、外部労働市場に雇用が存在しているという信念、外部労働市場における自らのスキルの価値付けによって決まっている。また、所属組織からの退出の望ましさとは、職務満足と組織コミットメントによって決まっていると考えられている。

しかしながら、組織へ適応していないという主観的認識が、直接離職行動につながるわけではない。多くの若年従業員が組織への適応に不安を抱えていて、それが離職につながる場合とつながらない場合がある。また、一般的な従業員の離職行動の研究にある、他の組織への移動可能性や、職務満足、組織コミットメントに関する主観的認識に関して考えてみても、自らが遂行している職務とはなにか、自らが所属している組織とはどんな組織かという認識が必ずしも明確ではない場合がある。若年従業員の場合、自らの行っている職務の本質や組織の本質を理解する事が困難であるがゆえ、職務に対する満足や組織に対するコミットメントを本当の意味で認識する事が困難であるように思われる。その結果として、職務満足や組織コミットメントが在職経験の長い従業員とは異なっている可能性もあるといえる。このように若年従業員をめぐる環境が、離職行動につながるメカニズムについてもう少し詳細な分析をする必要がある。

そこで、我々は、若年従業員をめぐる環境が離職につながるメカニズムを解明するべく、調査と研究を実施してきた（八木他，2009；寺畑，2009；寺畑，2010）。先行の研究では、売上高1兆円以上、従業員数4万人以上の大手製造業における入社2年目から6年目までの大卒従業員18名を対象にインタビュー調査を行い、その内容を分析した。分析にあたり、調査時点で3年目以下の従業員グループと4年目以上となる従業員グループを比較した。これらの研究で得られた知見は、3年目以下の従業員は、仕事と人間関係を別の文脈で語っている傾向があり、4年目以上の従業員は、仕事と職場の人間関係を同じ文脈で語っているという傾向である。また、3年目以下の従業員は、抽象的な言葉を多用して仕事について語っているが、4年目以上の従業員は具体的な単語の頻出度が高いという知見も示された。

これらの事から、4年目以上の従業員は、仕事と職場の人間関係を統合して認識している姿が想像される。つまり、上司や先輩との公式・非公式な関わりや業務遂行における成功や失敗を通じ、これらの知識を自分の言葉で語っており、自ら考え、行動している姿が想起される。一方で、3年目以下のグループは、仕事そのものを概念的、抽象的に捉えており、仕事や職場に関わる人間関係を効果的に活用出来ていないのではないかと推測された。さらに詳細なインタビュー内容に関して分析を行った。その結果、若年従業員の離職行動につながると考えられる要因について、いくつか明らかになった点が存在している。第一に、文系の大卒の若者が入職する事が多いと考えられている大企業の営業職の場合はもちろんであるが、比較的職務内容が明確で学生時代の専門とも近いと考えられる技術職でさえも、就職活動期に企業や仕事に対する明確なイメージを持っていないことや、場合によっては間違ったイメージを持ったまま就職活動をしてきたことが挙げられる。その結果、入社後にイメージのギャップを感じていることも多いというものである。第二に、入社後のコミュニケーションのあり方が、若年従業員の組織適応に影響を及ぼしている可能性も見られた。たとえば、就職後の困難な状況乗り越えるために、同期入社社員同士のコミュニケーションを大事にしている姿が挙げられる。あるいは、プロジェクト単位で活動している職場でも、上下の関係性やインフォーマルなコミュニケーションが希薄になっていることを認識している若年従業員が存在した。その結果として、第三に、彼らが離職を考えたときの理由は、「自らの存在意義を失ったこと」であるが、そのプロセスでは職場の上司や先輩との人間関係で自らが理解されていないと感じて存在意義を失っている姿が見られた。

しかしながら、第1回目の調査の問題点は、比較する分析対象が異なっていたために、分析結果が異なったのではないかとということである。そこで、その後、同一インフォーマントに追跡調査を実施することによって、組織への適応のプロセスを明らかにすることを試みた。具体的には入社3年目までの段階のインタビューと、その3年6ヶ月後に行った同様のインタビューを比較し、その内容の変化を分析し、いわゆる「3年の壁」以前と以後で発言内容や意識の変化が発生しているかどうかを明らかにしようとした。テキスト分析で明確な差異は出なかったものの、インタビュー内容に関する分析からは、仕事に関する知識が深まっている姿や仕事と人間関係の関わり合いに関する理解が変化している事が観察された。

これらの知見からいくつかのインプリケーションが得られた。これまでの組織社会化に関する議論でも触れられてきたように、多くの若年従業員にとって、就職活動期に企業や職務、人間関係に対して抱いていたイメージと就職後の現実とのギャップが大きいということである。しかしながら、これらが離職に繋がるとは限らない。組織社会化の議論は、これらのギャップを埋めることが出来た事例とも言えるからである。つまり、ギャップに対して、リアリティ・ショックを経験しながらも、企業や職務、人間関係に関する理解を深めていく従業員も多いからである。しかしながら、そのギャップを埋めることが出来ずに、離職する若年従業員もいるのである。離職行動に関する研究にあるように、離職行動は他の組織への移動可能性と所属組織からの退出の望ましさによって決まる。他の組織への移動可能性とは、当該従業員が、企業間を移動しやすいと考える信念と、外部労働市場に雇用が存在しているという信念、外部労働市場における自らのスキルの価値づけによって決まっている。つまり、主観的な信念によって他の組織への移動可能性が決まっている。また、所属組織からの退出の望ましさと、職務満足と組織コミットメントによって決まっているとされており、こちらも、若年従業員本人の主観によって形成されている。このような若年従業員をめぐる環境が、彼らの主観的認識を形成し、離職行動につながるメカニズムについて詳細な分析をする必要があるように思われる。

そこで、これらの知見がどのくらいの範囲で適用可能かどうかを確認するために、他の先行研究のデータベースの再分析を行った。具体的には、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターに蓄積されている個票データである。本センターは、過去に、様々な調査主体によって実施された統計調査や社会調査を二次的に分析するために蓄積・保存することを目的としており、有用な社会調査の個票データを利用することが出来る。そのなかで2つのデータベースに着目した。1つは、リクルートワークス研究所が2014年に実施した「ワーキングパーソン調査」の個票データを活用し、若年労働者の離職行動とそれに関わる要因の分析を行った。2つ目は、若者の教育とキャリア形成に関する研究会（代表:乾彰夫）によって行われた「若者の教育とキャリア形成に関する調査」で同様の分析を行った。

1つ目の「ワーキングパーソン調査」によれば、これまで既存の研究で言われてきたように、性別や年齢（社会人経験）、学歴、転職前に働いていた企業の規模などの外形的な要因によって離職のしやすさが決まる傾向にあった。さらに退職理由に関しても、勤務地や労働条件、賃金などのいわゆる衛生要因と、仕事内容への不満、人間関係への不満といった動機づけ要因などが挙げられている。さらに、若年層と就職して数年目の年齢層を比較すると、年齢層が若いほど自らの能力・学習能力に対して高めに評価する傾向が見られた。これまでの先行調査では、3年目以内と4年目以降では、職場の仕事や人間関係に対する理解に差があるという結果が見られた。しかしながら、今回の調査では、自らの能力に対する主観的認識に関しては、低い年齢層の方が自らの能力を高めに見積もっていることが示唆される。自らの能力に対する主観的認識が、リアリティ・ショックなどを通じて現実的になっていく姿が推察される。これらのプロセスをスムーズに移行している若年従業員が継続的に就業している可能性が推察される。一方で、離職経験者と離職未経験者の間には、仕事に対する主観的な意識に差異があった。具体的には、離職未経験者は昇進することに対して、ポジティブな主観的認識を持っているものの、自分の興味と今の職業が適合しているかどうか、職務にふさわしい技能や能力を持っているかどうかという点にはネガティブな感情を持っている。

2つ目の「若者の教育とキャリア形成に関する調査」でも、これまでの先行研究で言われているように、就職して3年以内に転職する者が3割程度見られること、しかも中小企業ほどその数が多いという事実は確認された。また、2011年時点で転職経験のある者と転職経験のない者に分けたときに、どのような差異があるか分析したところ、人間関係のネットワークに関しては、転職未経験者は、職場内の人間関係を好意的に解釈していた。また、2011年に転職を経験した人々の2009年時点の意識に関してしてみると、「職業能力を向上させる機会がない」、「雇用が不安定である」、「単調な繰り返しの仕事が多い」、「職場には若者を使い捨てにする雰囲気がある」といったことを感じている人々が転職未経験者より多いことも確認された。また、自分自身や社会に対する意識、それから職業観などに関しても、転職経験者と未経験者の間に差があった。

このように、我々の調査においても、大規模先行調査においても、共通の発見があった。それは、職場の人間関係と仕事に対する主観的な理解が、若年従業員の離職行動に影響を及ぼしているというものである。職場の人間関係に関するポジティブな感情や仕事に対するネガティブな感情や、さらには、職場の人間関係と仕事の関わり合いを統合的に解釈できているかどうかも離職行動に影響を及ぼしているといえる。このように若年従業員の仕事と人間関係に関わる主観的解釈に影響を及ぼすような人事施策が離職を防止する手がかりとなりうるだろう。すでにいくつかの企業が行っているメンター制度などの実質化が有効な解決策になりうると思われる。ただし、ただ制度を導入するのではなく、丹念な人間関係の構築と、仕事に関する理解の深化を進めるような実質化が必要であろう。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計2件（うち査読付論文 0件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 2件）

1. 著者名 寺畑正英	4. 巻 94
2. 論文標題 学生生活から職業生活への移行 ～若者の教育とキャリア形成に関する調査の二次分析から～	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 経営論集（東洋大学）	6. 最初と最後の頁 1-12
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 寺畑正英	4. 巻 92
2. 論文標題 若年従業員の離職と継続就業を巡る環境 ワーキングパーソン調査の二次分析から	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 経営論集（東洋大学）	6. 最初と最後の頁 27-37
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計1件（うち招待講演 0件/うち国際学会 0件）

1. 発表者名 寺畑正英
2. 発表標題 若年従業員の組織適応と継続就業
3. 学会等名 組織学会
4. 発表年 2017年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 （ローマ字氏名） （研究者番号）	所属研究機関・部局・職 （機関番号）	備考
---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8 . 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------