

# 中途採用者の組織適応に関する 量的比較分析 入社方法と主観的業績に焦点を当てて

尾 形 真 実 哉

## 1. 本稿の目的

本稿の目的は、Z社で実施された量的調査のデータを分析することで、中途採用者の組織適応について理解することにある。ここでは、中途採用者の組織適応を理解するために、2つの比較データを分析することにした。まず1つ目の比較が、中途採用者(N=30)と新卒採用者(N=70)の入社方法<sup>(1)</sup>による比較である。もう1つが、中途採用者の主観的業績に着目し、高いパフォーマンスを発揮できていると感じている中途採用者(N=13)と発揮できていないと感じている中途採用者(N=17)の中途採用者同士の比較である。この両者を比較することによって、中途採用者が円滑に組織に適応し、高いパフォーマンスを発揮できるために必要な要因は何かを理解することができる。

また、考察においては、組織再社会化について、組織社会化との違いなどに触れ、両者の概念整理も行いたい。

---

(1) ここで言う新卒採用者とは、新人のことではなく、大学卒業時から入社し、長く当該組織に居続けている個人のことを指している。

## 2. 先行研究の検討

ここでは、中途採用者を対象とした研究に焦点を当て、どのようなテーマに分類できるかを見ていくことにしたい。

### 2-1. 中途採用者の適応課題

中途採用者に関する研究トピックの1つ目は、中途採用者の組織への適応課題を提示するものである。中原（2012）は、中途採用後2年目の営業職社員186名を対象とした質問票調査を実施し、分析した結果、中途採用者が直面する困難・学習課題として、「人脈学習課題」「学習棄却課題」「評価基準・役割学習課題」「スキル課題」の4つを提示している。

尾形（2017a）では、Z社の中途採用者11名の聞き取り調査によって中途採用者の適応課題を抽出している。そこでは、「スキルや知識の習得」、「暗黙のルールの理解」、「アンラーニング」、「中途意識の排除」、「信頼関係の構築」、「人的ネットワークの構築」の6つが中途採用者の組織適応課題として抽出されている。そして、「スキルや知識の習得」と「暗黙のルールの理解」を新人の組織適応課題と同様であるため「組織社会化課題」とし、そこで求められる行動を「理解と習得」としている。また、前職で習得してきた知識や慣習などを脱ぎ捨てる「アンラーニング」と「中途意識の排除」は新人にはない中途採用者固有の課題であるため「中途固有課題」とし、そこで求められる行動を「排除」としている。さらに、高いパフォーマンスを発揮するためには、既存社員との「信頼関係の構築」と「人的ネットワークの構築」の2つをあげ、そこで求められる行動として「構築」をあげている。尾形（2017a）では、中途採用者の組織適応課題だけではなく、そこで求められる行動についても示されている。さらに、尾形（2017a）では、中途採用者の「信頼関係の構築」と「人的ネットワークの構築」を「中途ジレンマ」と呼

んでいる。「中途ジレンマ」とは、ゆっくり時間をかけてネットワークと信頼関係を構築しなければならないのに、すぐに成果を出さなければならない中途採用者が置かれた状態を言っている。この中途ジレンマが主要な中途採用者の組織適応課題であり、これを円滑に解消することができた中途採用者は、高いパフォーマンスを発揮できると分析している（尾形，2017a）。

中原（2012）と尾形（2017a）が提示している中途採用者の適応課題には類似性が高いが、中原（2012）は、主に学習課題に焦点が当てられており、尾形（2017a）は、学習課題以外の課題も提示されている。

## 2-2. 中途採用者へのサポート

中途採用者に関する研究トピックの2つ目は、中途採用者が上手く組織に馴染むためのサポートに関するものである。中原（2012）は、中途採用者に対する職場の学習支援に焦点を当て分析している。分析の結果、上司によるモニタリングリフレクションと職場の学習風土が中途採用者の学習に有意義であることが実証されている。

尾形（2017b）は、Z社の中途採用者11名の聞き取り調査から、中途採用者が求めている組織からのサポートとして「適応エージェントの提供」、「同期の提供」、「中途採用者研修」、「中途文化の定着」の4つをあげている。ここでは、とりわけ、適応エージェントの重要性が論じられており、特に影響力のある役職者が適応エージェントとなって中途採用者の社内での人的ネットワークの構築に役割を果たすことの重要性を主張している。また、中途採用者研修の効果についても論じられており、異なる2つの研修内容とそこから得られる効果などについても示されている。さらに、尾形（2017c）では、中途採用者と新卒採用者の信頼できる相談相手（適応エージェント）の質的相違について、Burt（1984）のネットワーク・クエスションの内容を参考に、

中途採用者の組織適応に関する量的比較分析（尾形真実哉）

主に仕事に関する重要なことを相談できる相手について、中途採用者9名と新卒採用者9名の内容を比較分析している。分析の結果、中途採用者と新卒採用者の適応エージェントの質は異なり、適応という観点から見れば、新卒採用者の適応エージェントのほうが良質であることが指摘されている（表1）。

表1. 中途採用者と新卒採用者の適応エージェントに関する比較分析のまとめ

	新卒採用者	中途採用者
相談相手の所属	同一部門，他部門	同一部門，会社外
相談相手の採用方法	新卒採用，中途採用	中途採用
相談相手の個人属性	役職者	中途採用の同期
相談相手との接触頻度	ほぼ毎日	月1程度
相談相手との知人期間	10年以上	3～5年程度

以上のように、中原（2012）と尾形（2017b, c）では、中途採用者を組織に馴染ませ、パフォーマンスを発揮させるためには、組織的なサポートが重要であり、とりわけ上司の重要性が指摘されている。

### 2-3. 中途採用者の個人属性

中途採用者に関する研究トピックの3つ目は、円滑に組織に適応できる中途採用者の個人属性に関する研究である。尾形（2017b）は、円滑に組織に適応できる中途採用者の個人資質として、「コミュニケーション能力」、「積極性」、「謙虚さ」、「柔軟性」の4つを質的データから抽出している。尾形（2017b）では、個人資質の4つは、中途採用者だけに求められる要素ではなく、新人にもベテラン社員にも求められる要素でもあるが、社会人経験もあり、年齢も高く、前職での成果を出している中途採用者だからこそ、より重要な要素になることが指摘されている。また、コミュニケーション能力といっても、中途採用者と新卒採用者で求められる性質が異なることも論じら

れている。このような個人資質以外に、中途採用者の組織適応を促進する個人属性として、転職経験があげられる（金城他，2014；尾形，2017b）。中途採用者として何度か転職を経験することは、適応する環境は異なるが、中途採用者にとって必要な資質や行動、戦略などを把握しており、それが新しい環境への適応を促進させていると考えられる。

#### 2-4. 新人と中途採用者の比較

次に、新人の組織適応と中途採用者の組織適応を比較している研究について見て行きたい。Feldman & Brett (1983, 1985) は、新人と転職者の仕事に関する学習と新しい環境への適応時のエントリー経験を比較分析し、4つの違いを提示している。まず1つ目は、新人は既存社員と同等のレベルになるまでの時間を与えられるが、転職者はすぐに転職前のようなパフォーマンスが期待されている点である。その点は、尾形（2017a）でも同様に指摘されており、中途採用者は仕事や人間関係の知識が乏しいにもかかわらず、すぐに成果を求められる窮屈な環境に置かれていることが示されている。2つ目は、たいていの新人は新しい仕事に対する公式的なトレーニングや必要な時に支援を求めるように促されるが、転職者は新しい環境でのトレーニングはほとんど用意されておらず、以前の仕事と現在の仕事が全く関係のないものであった時でも、組織や他者からの支援は自分自身で見つけ出すことを期待されている点である。この点は、尾形（2017a）でも同様に指摘されており、それゆえ、中途採用者研修を実施するなど、組織サポートの充実化を主張している。3つ目は、新人に対して多くのソーシャル・サポートを提供する一方で、転職者も新しい環境に不確実性や孤独感を抱いているにもかかわらず、同僚たちは彼らの心配や緊張感を知ることほとんどない点である。中途採用者はある程度のスキルや能力を有して参入してくるため、既存社員からすれば、ライバル的な存在となる。既存社員は長く当該組織で働いてきた自負

中途採用者の組織適応に関する量的比較分析（尾形真実哉）

もあり、中途採用者に負けることはできないという意識もある。そういう点が、既存社員と転職者との間に溝を作り、コミュニケーションを阻害していると考えられる。4つ目は、新人は真っ白な状態で組織に参加してくるが、転職者たちは新しい仕事で不適切になった以前の環境での規範や態度、価値観、行動様式を捨て去らなければならないという点である。これは尾形（2017a）でも論じられているアンラーニングの問題である。

鴻巣・小泉・西村（2011）は、新卒採用者と中途採用者の社会化学習について量的な比較分析を行っている。分析の結果、中途採用者と新卒採用者の学習程度や学習内容が革新行動に与える影響が異なることが示されている。

以上の先行研究から、新しく組織に参入してきた個人という意味では、新人も中途採用者も同様であるが、その適応課題や学習過程は異なることが理解できる。

## 2-2. 研究課題の提示

ここまで見てきたように、中途採用者に関する研究テーマとしては、「適応（学習）課題」や「サポート」、「個人属性」、「新人と中途採用者の比較」などがあげられる。しかしながら、中途採用者の組織適応に関する研究蓄積は乏しく、中途採用者の組織適応の特殊性や全体像はまだ把握し切れていない。中原（2012）でも論じられているように、新人の組織への社会化（組織社会化）と中途採用者の組織への社会化（組織再社会化）は異なるものであり、Feldman & Brett（1983, 1985）においても、新人と中途採用者の組織適応は異なるものであることが指摘されている。新人を対象とした組織への社会化や適応に関しては、我が国においても研究蓄積は増えてきたが、先述したように、中途採用者の組織適応や組織再社会化に関する研究は乏しい。

そこで、本稿では、中途採用者の組織への適応状態を把握すべく、2つの比較分析を行うことにする。比較することによって調査対象の理論的属性が

浮き彫りになる (金井, 1990)。1つ目は, 新卒採用者と中途採用者の比較 (入社方法による比較) である。長く当該組織に居続ける新卒採用者と中途採用者の間にはどのような相違が存在しているのかを明確にすることによって, 中途採用者が置かれている現状や課題を把握することが可能となり, 中途採用者の組織適応の特殊性が明らかになると考えられる。それが1つ目の研究課題である。

研究課題1 (入社方法による比較): 長く当該組織に居続ける新卒採用者と中途採用者の間には, どのような相違が存在しているのか。

2つ目の比較は, 中途採用者同士の比較である。本稿では, 高いパフォーマンスを発揮できていると感じている中途採用者 (主観的ハイパフォーマー) とそれができていないと感じている中途採用者 (主観的ローパフォーマー) の間には, どのような相違が存在しているのかも比較する。それが2つ目の研究課題である。それによって, 中途採用者のパフォーマンスに影響を及ぼす要因は何か明確になり, 中途採用者の組織適応を促進する要因は何かを把握することが可能となる。

研究課題2 (主観的業績による比較): 中途採用者の中でも主観的に高いパフォーマンスが発揮できていると感じている個人とそう感じていない個人の間には, どのような相違が存在しているのか。

以上の2つが本稿の取り組む研究課題である。これら2つの比較分析 (図1) を行うことで, 中途採用者の組織適応についての理解を深めることが可能になろう。

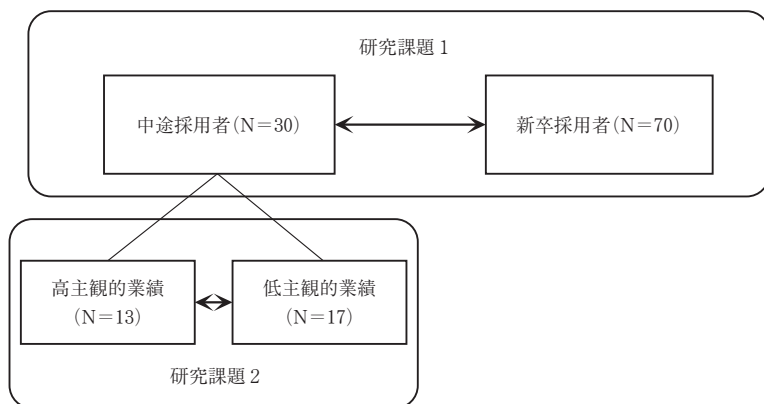


図 1. 分析のフレームワーク

### 3. 本稿で用いられる変数

ここからは、本稿で用いられた測定尺度について説明していくことにしたい。本稿においては、多様な観点から中途採用者の適応状態について把握することが可能になると考え、比較的多めの変数を用いることとした。<sup>(2)</sup>

研究課題 1 においては、中途採用者と新卒採用者で組織適応の相違に影響を及ぼしそうな変数を用いている。研究課題 2 では、中途採用者の中でも主観的ハイパフォーマーと主観的ローパフォーマーの間で相違が出そうな変数を比較する。それゆえ、研究課題 1 と研究課題 2 では、比較する変数は異なる。以下でそれぞれについて説明を加えていきたい。

---

(2) 本稿で選択されている変数は、事前に行われた Z 社の中途採用者と新卒採用者を対象としたインタビュー調査に基づき、中途採用者の組織適応に影響を与えていると考えられる変数を選択している。



### 3-1. 中途採用者と新卒採用者で比較する変数

ここで比較する変数は、組織適応を捉えるための変数<sup>(3)</sup>とそれに影響を及ぼすと考えられる変数、さらに、中途採用者と新卒採用者の間に差が生じそうなものを選択した。それらは、(1)「主観的業績」、(2)「適応感」、(3)「組織コミットメント」、(4)「組織を背負う意識」、(5)「成長感」、(6)「組織市民行動」、(7)「ネットワーク」、(8)「他者サポート」、(9)「組織的サポート(人事制度への満足感)」の9つである。ここからは、なぜこの9つを選択したかを論じていくことにしたい。

#### (1) 主観的業績

主観的業績は、現在、自分自身が組織や職場のために貢献できるパフォーマンスを発揮できているかを測定するものである。当該組織に適応していると感じている個人は、高いパフォーマンスを発揮している個人と推測することが可能である。それゆえ、中途採用者の組織適応を理解するためのひとつの変数として用いることとした。また、組織に長く所属している新卒採用者は、組織への貢献意識も高く、中途採用者との間で差が生じ易いとも考え、本稿で用いることとした。

#### (2) 適応感

2つ目は、適応感である。本稿の目的は、新卒採用者と比較しながら、中途採用者の組織適応を理解することにあるため、現在の適応感を捉えることは不可欠である。組織への適応(adaptation to organization)に関しては、多

---

(3) 適応とは、生物が環境に合うように自らの身体や行動を変容させること、またはその状態をさす(中島他編, 607頁)。つまり、適応とは個人が環境に合うように自らの身体や行動を変容させること、またはその状態をいい、外界に働きかけたり、外界からの要求に順応したりする行動的・態度的側面や内面的な活動による心理的側面の双方が含まれる概念である。

中途採用者の組織適応に関する量的比較分析（尾形真実哉）

様な捉え方がある（尾形, 2012, 2015a, 2015b）が、本稿では適応感の「居心地の良さ」と「被信頼感」の2つで捉えることにしたい。新しい環境が中途採用者にとって居心地の良い場所であれば、当然、その環境に上手く適応していると言える。また、尾形（2017a）において、中途採用者の組織適応を阻害する要因として、「被信頼感の欠如」があげられており、中途採用者が組織に円滑に適応するためには、同僚からの信頼されることが重要である。当該組織に長く所属している新卒採用者は、中途採用者に比べて適応感の値は高いと考えられ、中途採用者と新卒採用者の間で差が生じ易いとし、本稿で用いることとした。

### （3）組織コミットメント

3つ目は、組織コミットメントである。組織コミットメントは、情緒的コミットメント（affective commitment）、功利的コミットメント（continuance commitment）、規範的コミットメント（normative commitment）の3次元で捉えられている（Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991）。そのうち、本稿では情緒的コミットメントと功利的コミットメントの2つを用いることとする。<sup>（4）</sup>情緒的コミットメントとは、「会社のことが好きだ」、「会社に愛着がある」といったように情緒や感情のレベルで会社に対して愛着を感じる場合のことであり、組織に対して示す感情的・情緒的な志向性や好感度のことである。新しい会社に上手く適応していれば、この情緒的コミットメントは

---

（4） 規範的コミットメントは、1つの組織に忠誠を誓うことが正しい道だと認識させられる様々な経験から生まれる一種の倫理感のことであるが、以前のように入社から退職まで1つの会社に居続けることが当然視されていた終身雇用時代には、このような規範が個人の中に存在していたと考えられるが、転職が一般的で境界のない労働市場でキャリアを形成するような現在のような環境においては、組織と個人の間に規範的コミットメントはほとんど存在していないと考えられているため、本稿でも規範的コミットメントは用いていない。

高いと考えられる。また、功利的コミットメントは、雇用継続によって積み上げてきた副次的利益や組織を離れることによって失ってしまう回収不能の投資から生まれる損得勘定である。この功利的コミットメントは、情緒的コミットメントとは異なる関係性を捉えることが可能になる。これらは、当該組織との関係性の長短が影響を及ぼしそうな変数であり、中途採用者と新卒採用者の間で差が生じ易いと考え、本稿で用いることとした。

#### (4) 組織を背負う意識

4つ目は、組織を背負う意識である。組織を背負う意識とは、鈴木(2009)によって提唱された、現在の組織に対する関係を規定するだけのものではなく、将来、未来の組織との関係をも含む意識であり、より積極的に組織の課題や困難に取り組む行動を予測する組織と個人の関係を捉える概念である。組織に上手く適応している個人は、当該組織に対し単なる愛着ではなく、組織を背負う意識のような長期的で積極的な関係を築いていると捉えることができる。また、その時点で当該組織と長い関係性を持つ個人のほうが、そのような意識を持つ可能性が高く、中途採用者と新卒採用者の間で差が生じ易いと考え、本稿で用いることとした。

#### (5) 成長感

5つ目は、成長感である。成長感は、組織への愛着や背負う意識などのように組織と個人の関係性を捉えたものではなく、自分自身の成長、とりわけ、仕事上での成長を捉えた概念であり、組織に上手く適応している個人は、成長感を実感していると考えられる。この成長感も長い時間をかけて醸成することができるものであると考えられ、中途採用者と新卒採用者の間で差が生じ易いと推測できるため本稿で用いることとした。

## （6）組織市民行動

6 つ目は、組織市民行動（Organizational Citizenship Behavior: OCB）である。組織市民行動とは、自由裁量的で、公式的な報酬体系では直接的ないし明示的には認識されないものであるが、それが集積することで組織の効率的および有効的機能を促進する個人的行動と定義され、本稿においては<sup>(5)</sup>「Helping」、「Loyal」、「組織への積極性」の3つの次元で捉えることとした。この組織市民行動は、組織のために自発的に行う個人の積極的行動を意味しており、それゆえ、当該組織に対する愛着や背負う意識、心理的余裕がないととれる行動ではない。新しい環境に上手く馴染めていないのであれば、自分のことで精一杯となり、組織のために行動をとることは難しいであろう。また、組織のために行動をとれるかどうかは、当該組織への所属期間の長さが影響を及ぼすと考えられる。つまり、当該組織に長く所属している新卒採用者のほうが、組織への愛着や恩を覚えており、そのような感情が組織市民行動を喚起すると考えられる。それゆえ、組織市民行動も中途採用者と新卒採用者の間で差が生じ易いと考え、本稿で用いることとした。

## （7）ネットワーク

7 つ目は、ネットワークである。尾形（2017a）では、中途採用者の組織適応課題として社内における人的ネットワークの構築をあげている。仕事は他者との協働で成り立つものであり、自部門の同僚だけではなく、他部門の構成員ともコミュニケーションをとり、仕事を遂行していかなければならない。それができなければ、高いパフォーマンスを発揮することは難しく、仕事のパフォーマンスを発揮できなければ、組織への適応も難しくなる。それゆえ、社内の人的ネットワークを構築することは重要である。本稿では、ネッ

---

（5） Organ, Podsakoff & Mackenzie (2006), 邦訳書, 4 頁.

トワークを構築するための能力である「ネットワーク構築力」、ネットワークを活用するための「ネットワーク活用力」、誰がどのような情報を有しているのかを把握している「Know-whom」、そして、「ネットワーク数」の4つでネットワークを測定する。これは個人の組織適応に影響を及ぼす要因であると同時に、「Know-whom」と「ネットワーク数」に関しては、当該組織への所属期間の長さが影響を及ぼすと考えられ、中途採用者と新卒採用者の間<sup>(6)</sup>で相違が生じ易いと考えられる。

#### (8) 他者サポート

8つ目は、他者サポートである。組織内の他者からサポートを得られているかどうかは組織への適応に影響を及ぼす。個人の組織適応に他者が果たす役割は大きい。例えば、若年就業者の組織への社会化を促進する社会化エージェントの研究蓄積は多く、新しい環境への適応を支援する他者の重要性は示されている。具体的に、組織内のキャリア発達や適応に影響を及ぼす他者としては、上司（尾形, 2013a, b；竹内・竹内, 2011；若林・佐野・南, 1980）や同僚（中原, 2010；尾形, 2013a, b；竹内・竹内, 2011）、同期（金井, 1989；尾形, 2013a, b）の存在があげられる。以上のような組織内で個人を取り巻く他者から多くのサポートを得られた場合、組織への適応が促進されと考えられる。さらに、Louis (1990) や尾形 (2013a, b) では、若年就業者の組織適応に影響を及ぼす上司、同僚、同期の役割が異なることが示されている。それゆえ、円滑な組織適応を促進するためには、特定の他者からのサポートだけではなく、多様な他者からサポートを得られることが有意義である。そして、他者からサポートを得るためには、組織内での広い人間関係と信頼関係の構築が必要である。社内における広い人間関係と信頼

---

(6) 「ネットワーク構築力」と「ネットワーク活用力」は、組織への所属の長短ではなく、個人に帰属する要因であると言える。

表2．中途採用者と新卒採用者で比較する変数と具体的内容

変数	下位次元	質問項目	信頼性係数	出典
適応感	居心地の良さ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・周囲と上手く馴染めている</li> <li>・職場の同僚には多くの点で共感できる人が多い</li> <li>・現在の職場では同僚と助け合って仕事ができている</li> </ul>	.676	大久保・青柳 (2003) を参考 に作成
	被信頼感	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同僚から頼られていてと感じる</li> <li>・職場の同僚から期待されていると感じる</li> <li>・私は周りから必要とされていると感じる</li> </ul>	.892	
組織 コミットメント	功利的 コミットメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・この会社で働き続ける理由の1つは、ここを辞める事がかなりの損失を伴うからである</li> <li>・この会社に住居するのは他により働き場所が無いからだ</li> <li>・この会社を離れたら、今後の自分のキャリアがどうなるか不安である</li> </ul>	.524	鈴木 (2002) を参考に作成
	情緒的 コミットメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・この会社に愛着を持っている</li> <li>・私はこの会社に対し、忠誠心を感じている</li> <li>・この会社の社員である事を誇りに思う</li> </ul>	.911	
組織を背負う意識	成長感	<ul style="list-style-type: none"> <li>・私にはこの会社を背負っていくという自覚がある</li> <li>・私は将来この会社の中心になっていかなければならないと思っている</li> </ul>	.892	鈴木 (2009) を参考に作成
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在の仕事の中で自分が十分に活かされていると思う</li> <li>・現在の仕事を通して自分が成長しているという実感がある</li> </ul>	.573	金井 (1991) を参考に作成
主観的業績	主観的業績	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分は期待されている以上の成果を出している</li> <li>・昨年に比べて自分のパフォーマンスは上がっている</li> <li>・私は、会社に貢献できるパフォーマンスを発揮している</li> </ul>	.755	オリジナル
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事が大変そうなお僚には積極的に声をかけサポートするようにしている</li> <li>・私は仕事負担の多い同僚をよく助けている</li> <li>・私は率先して同僚のために時間を割いている</li> </ul>	.877	Van der Vegt, Van de Vliert & Oosterhof (2003) を参考に作成
組織市民行動	Helping	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事に費やす時間を惜しまない</li> <li>・要求される以上の仕事をしている</li> </ul>	.528	
	Loyal	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事上の義務や責任を逃れようと思つた事はない</li> </ul>		

ネットワーク	組織への積極性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会議の席で会社にとって重要な事だと思えば、同僚や上司に反対する事になっても意見を述べる</li> <li>・決められた仕事以外の事にも積極的に取り組んでいる</li> <li>・自分の部署を改善するような提案を積極的に行っている</li> </ul>	.830	田中 (2004) を参考に作成
	ネットワーク 構築力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の仕事をより良くするために職場内の上司・同僚にアドバイスやフィードバックを頻繁に求めている</li> <li>・自分の仕事をより良くするために、他部署の人から仕事に関する情報を積極的に得ようとしている</li> <li>・他部署に所属する人達と個人的に知り合おうとしている</li> <li>・他部署の人たちに自分から積極的に話しかけている</li> </ul>	.874	金井 (1991) を参考に作成
	ネットワーク 活用力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・私には社内のネットワークを有益に活用する力がある</li> <li>・仕事を進めるうえで社内のネットワークを十分に活用できている</li> <li>・仕事を進めるうえで、社内のネットワークから沢山の有益な情報を得ている</li> </ul>	.882	金井 (1991) を参考に作成
	Know-whom	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事で困った時、それを解決するために誰に聞けば良いかを把握している</li> <li>・この会社の中で誰がどのような知識を有しているのかを把握している</li> <li>・この会社の中で、誰と誰の仲が良く、誰と誰の仲が悪いといった人間関係について、よく把握している</li> <li>・あなたの仕事に最も影響を及ぼす人物が誰かを把握している</li> </ul>	.743	オリジナル
	ネットワーク数	<ul style="list-style-type: none"> <li>・この会社の中に仕事に関して、何でも相談できる同僚は多い</li> <li>・自分が所属する部署以外にも仕事について相談できる同僚は多い</li> </ul>	.756	オリジナル
他者サポート	上司/同僚 サポート	<ul style="list-style-type: none"> <li>・あなたが仕事の問題で困っている時、どうすればいいか相談に乗ってくれる</li> <li>・あなたが精神的につらい時、支えになってくれる</li> <li>・あなたが仕事で落ち込んでいる時、励ましてくれる</li> <li>・あなたが仕事の負担が非常に大きい時には仕事を手伝ってくれる</li> <li>・あなたが仕事上で悩んでいると知ったら、色々と解決方法をアドバイスしてくれる</li> <li>・あなたが仕事で成果を出したら、一緒に喜んでくれる</li> </ul>	上司サポート ト=.822 同僚サポート ト=.859	久田・千田・箕口 (1989) の学 生用ソーシャル・ サポート尺度を 参考に作成

中途採用者の組織適応に関する量的比較分析（尾形真実哉）

組織的サポート の認知（人事制 度への満足感）	昇進管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・この会社の昇進制度は公平である</li> <li>・この会社は従業員を昇進させる事が上手く行っていると思う</li> <li>・この会社の昇進制度には満足している</li> </ul>	.743	山本（2009） を参考に作成
	キャリア開発・ 教育	<ul style="list-style-type: none"> <li>・この会社では自分のスキルを高める機会が与えられている</li> <li>・この会社には、自分のキャリアアップのための多くの研修機会がある</li> <li>・この会社から現在の職務に対する教育訓練をよく受けている</li> <li>・この会社の教育訓練制度には満足している</li> </ul>	.773	
	配置管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・この会社は、従業員のキャリア設計を考慮して計画的な人事ローテーションを行っていると思う</li> <li>・この会社は、人事ローテーションが社員の能力や適性にに応じて行われていると思う</li> <li>・この会社の配置管理には、満足している</li> </ul>	.723	
	報酬管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・この会社の給与・ボーナスの決定方法は非常に公平だと思う</li> <li>・この会社の給与・ボーナスは職務意欲を十分に高めてくれる</li> <li>・この会社では個人の貢献度や働きぶりを適切に報酬に反映させている</li> </ul>	.730	



関係の構築には、時間を要するため、中途採用者と新卒採用者の間で差が生じ易いと考え、本稿で用いることとした。

#### (9) 組織的サポート（人事制度への満足感）

9つ目は、組織的サポートである。ここでの組織的サポートは、人事制度への満足感を示している。具体的には、組織的サポートとしての人事制度を「昇進管理」、「キャリア開発・教育」、「配置管理」、「報酬管理」の4つの次元で捉えることにしたい。

上述したように、新しい環境への適応には、他者からのサポートは不可欠である。さらに、組織からのサポートも同様に重要である。とりわけ、組織からのサポートを感受している個人は、組織への愛着が高まり、当該組織に適応していると考えられる。また、中途採用者と新卒採用者では、人事制度が異なる側面がある。例えば、新卒採用者には長く、しっかりとした教育制度が整っているが、中途採用者にはそのような教育が用意されていない企業も多い。また、給与体系においても中途採用者と新卒採用者では異なることが多く、これらの点からも中途採用者と新卒採用者の間で相違が生じる可能性が高いと考え、本稿で用いることとした。

以上の9変数を用いて研究課題の1である中途採用者と新卒採用者の組織適応の相違点を分析していくことにしたい。そして、以上の9変数の具体的な質問項目と信頼性係数、出典は、表2に詳しく提示している。

### 3-2. 中途採用者の主観的ハイパフォーマーと主観的ローパフォーマーで比較する変数

研究課題2で用いられる変数は、中途採用者のパフォーマンスに影響を及ぼしそうな変数である。<sup>(7)</sup>具体的には、(1)「パーソナリティ」、(2)「コミュニケーションスキル」、(3)「自己効力感」、(4)「アンラーニング」、(5)「職

中途採用者の組織適応に関する量的比較分析（尾形真実哉）

務特性」, (6)「職務ストレス」, (7)「職場特性」, (8)「他者サポート」, (9)「上司特性」, (10)「ネットワーク」の10変数である。ここからは、なぜこの10変数を選択したかを論じていくことにしたい。

#### (1) パーソナリティ

尾形（2017b）は、中途採用者のパフォーマンスと個人属性の関係性を分析し、素直さや柔軟性などの「パーソナリティ」が中途採用者のパフォーマンスを左右する要因として質的データから抽出している。それゆえ、本稿では中途採用者のパフォーマンスに影響を及ぼすパーソナリティとして尾形（2017b）より、「素直さ」と「柔軟性」の2つを取り上げることとした。

中途採用者は、前職での経験や知識があるため、それに固執してしまう傾向があり、新しい職場での同僚や上司の助言を素直に聞き入れることが難しい場合もある。また、新しい環境では自分よりも年齢の低い同僚から指導を受ける場合もあり、それに抵抗を感じてしまう中途採用者もいる。そのような抵抗感が中途採用者のパフォーマンスを阻害してしまう。それゆえ、新しい環境の情報や仕事のやり方など、既存の社員から教えを請うことを厭わず、素直に助言を聞き入れることが重要である。また、前職での経験や知識を柔軟に変更し、新しい環境に適用できる形に変えていく柔軟性も求められよう。この「素直さ」と「柔軟性」は組織に参入したばかりの新人にとっても重要であると考えられるが、前職での経験があり、ある程度の知識やスキルが固定化された中途採用者が新しい環境で高いパフォーマンスを発揮するためには、より重要になると考えられる。

---

（7）本稿で選択されている変数は事前に行われたZ社の中途採用者を対象としたインタビュー調査から得られたデータから抽出された変数を選択している。

(2) コミュニケーションスキル

同様に、尾形 (2017b) の中途採用者のパフォーマンスに影響を及ぼす個人属性として、コミュニケーションスキルがあげられている。仕事は他者との協働で成り立つものであり、独力で仕事を成し遂げることはできない。それゆえ、新しい環境では、早急に人間関係を構築しなければ仕事が円滑に行えず、高いパフォーマンスを発揮することは難しくなる。中途採用者で高いパフォーマンスを発揮するためには、組織内での人的ネットワークを構築することが重要であり、そのためには積極的に他者とコミュニケーションをとれるコミュニケーションスキルが求められる。そして、それがパフォーマンスの高低に影響を及ぼすことになるかと推測することができる。

(3) 自己効力感

自己効力感 (self-efficacy) とは「結果を生み出すのに必要な行動を成功裡に遂行できるという確信」と定義されている (Bandura, 1977)。例えば、組織内でのキャリアが浅い若年就業者にとって、自己効力感が新人の組織への参入不安を抑制し、職務態度や行動にポジティブな影響を及ぼすことが示されている (Saks, 1994; 1995)。これは新しい環境に参入し、パフォーマンスを発揮しなければならない中途採用者にとっても重要であろう。それゆえ、自己効力感が高い中途採用者と低い中途採用者とでは、そのパフォーマンスに差が生じることが推測できる。

(4) アンラーニング

アンラーニング (unlearning) とは「時代遅れになったり組織や人を誤った方向に導く知識を組織が捨て去るプロセス」と定義され (Hedberg, 1981)、組織の学習棄却とも訳されることから理解できるように、このアンラーニングの主体は組織である。しかしながら、Tsang & Shaker (2008) は、組織

中途採用者の組織適応に関する量的比較分析（尾形真実哉）

のアンラーニングの成立は、組織メンバーによるアンラーニングの成否の結果であることを論じ、その主体が個人である側面も示唆している。安藤・杉原（2011）においても、組織が既存の組織の信念を棄却しようとするとき、組織の信念を行動基盤とする組織メンバーも自らの信念の棄却を進めなければ、継続的に循環を繰り返すべき組織の学習サイクルも途絶えてしまうことを指摘し、組織メンバー個人のアンラーニングの重要性を指摘している。中原（2014）は、中途採用者の研究で最も興味深いのは、アンラーニングの研究であることを論じ、中途採用者が成果を出すに至るプロセスにおいて、アンラーニングの果たす役割は重要であると主張している。さらに、尾形（2017a）でも、中途採用者は、前職でそれなりのパフォーマンスを発揮してきた者が多く、そのような経験から得られた持論を容易に捨て去ることは難しいため、過去の経験に固執してしまう可能性が高いことを指摘し、そのような過去の成功体験に固執することが、組織への適応を阻害してしまうことを指摘している。それゆえ、中途採用者は、前職までの経験をアンラーニングすることが新しい環境に適応し、高いパフォーマンスを発揮するためには重要である。このアンラーニングができる中途採用者とできない中途採用者とはパフォーマンスに差が生じると推測できる。

#### （5）職務特性

中途採用者の高パフォーマーと低パフォーマーを左右する要因として、パーソナリティやスキルなどの個人要因だけではなく、環境要因も影響を及ぼすと考えられる。例えば、尾形（2015a）では、組織に上手く適応している若年就業者と適応できていない若年就業者は何が異なるのかを行動特性、仕事特性、職場特性、他者サポートの4つの観点から比較分析している。その結果、上手く適応している若年就業者が携わる仕事の特性として、他者からフィードバックを得やすい仕事に携わっていること（他者フィードバック）

と過度のワークストレスがかかっていないことが適応と不適応を分ける要因であることが示されている。中途採用者においても同様のことが言えるであろう。例えば、中途採用者の仕事の特性により他部門の社員と積極的にコンタクトをとりながら仕事をしている中途採用者と独力でこなす仕事に携わる中途採用者とは、パフォーマンスに違いが生じる可能性が高い。また、上司からフィードバックを得やすい仕事に携わっている中途採用者と上司からフィードバックを得られない仕事に携わっている中途採用者とは、そのパフォーマンスに違いが生じていても不思議ではない。これは、個人の問題というよりは、個人が携わっている仕事の要因である。それゆえ、本稿では中途採用者の高パフォーマーと低パフォーマーがどのような仕事に携わっているのかを分析する。

#### (6) 職務ストレス

尾形 (2015a) では、組織に上手く適応できていない若年就業者、つまり、不適応の若年就業者は、過度のワークストレスを覚えていることが示されている。この点は、中途採用者においても同様のことが言えるであろう。組織側は、中途採用者を即戦力とみなし、高いパフォーマンスを期待している。それゆえ、すぐに要求レベルの高い仕事を与えてしまいがちであるが、中途採用者であっても新しい職場で人間関係を構築したり、新しい仕事の知識ややり方を覚えなければならず、時間を要する (尾形, 2017a)。それにもかかわらず、すぐに多くの仕事を与えられたり、困難な仕事を与えられれば、大きな負担となり、パフォーマンスにネガティブな影響を及ぼしてしまうと考えられる。それゆえ、主観的ローパフォーマーは、職務ストレスを感受している可能性が高い。

#### （7）職場特性

尾形（2015a）では、組織に上手く適応できている若年就業者の職場は、不適応の若年就業者に比べて、職場全体で学習する風土があり（学習風土）、コミュニケーションが活発で、同僚も多忙を極めていない職場に所属していることが示されている。それゆえ、本稿においても中途採用者のパフォーマンスに影響を及ぼしそうな要因として、「オープンコミュニケーション」と「同僚の忙しさ」の2つを取り上げることとした。コミュニケーションが活発な職場のほうが多くの同僚と関係性を構築し易く、仕事で遭遇した問題についても相談し易くなる。また、そのような機会が自然と生まれてくるであろう。さらに、同僚が忙しそうにしている職場であれば、新人であれ中途採用者であれ、相談したりコミュニケーションをとることが難しい状況に置かれることになる。新しい環境に来て、問題に直面している中途採用者が、気軽に相談したり、コミュニケーションをとり易い環境が、パフォーマンスに影響を及ぼすことになると推測することが可能である。

#### （8）他者サポート

尾形（2017a, c）でも論じられているように、新しい環境においてパフォーマンスを発揮するためには他者からのサポートは必要不可欠である。それゆえ、他者からのサポートの有無は、中途採用者のパフォーマンスに影響を及ぼすと考えられる。

#### （9）上司特性

先の他者サポートの中に「上司サポート」が存在しているが、サポートだけではなく上司の特性も重要である。働く個人の組織への適応や組織内キャリア発達に上司の果たす役割は大きいことが多くの実証研究で明らかになっている（例えば、中原、2010；尾形、2013a, b；若林・佐野・南、1980など）。

それは中途採用者にとっても同様であり、尾形 (2017b, c) においても上司が中途採用者の組織適応に重要な役割を果たすことが示されている。本稿では、上司特性として、「発展的フィードバック」と「ネットワーク形成支援」の2つを用いることとした。「発展的フィードバック」とは、フィードバックの対象のパフォーマンス向上や成長を意識したフィードバックを提供しているかどうかを示したものである。パフォーマンスの高い中途採用者の上司は、パフォーマンスの低い中途採用者の上司に比べ、このような発展的フィードバックの値が高いと考えられる。また、先述したように、中途採用者が新しい環境でパフォーマンスを発揮するためには、社内の人的ネットワークを構築することであり、そのようなネットワーク構築をサポートするハブとなる存在が重要である (尾形, 2017b, c)。それが社内で影響力のある上司であれば、中途採用者のパフォーマンスにもポジティブな影響を及ぼすことになると考えられよう。そのような上司の特性が、中途採用者のパフォーマンスを左右することが推測できる。

#### (10) ネットワーク

最後にネットワークである。尾形 (2017a) では、中途採用者の組織適応課題として社内における人的ネットワークの構築をあげ、それが中途採用者のパフォーマンスを左右することを指摘している。中途採用者は、新しい環境で人間関係を構築することが重要となる。仕事は他者との協働で成り立つものであり、自部門の同僚だけではなく、他部門の構成員ともコミュニケーションをとり、仕事を遂行していかなければならない。そして、それができなければ、高いパフォーマンスを発揮することは難しい。それゆえ、中途採用者の中でも社内で広い人的ネットワークを構築できている個人とできていない個人の間には、パフォーマンスに差が生じると推測することができる。本稿では、研究課題1と同様、ネットワークを「ネットワーク構築力」、「ネッ

表3．中途採用者の主観的高パフォーマーと低パフォーマーで比較する変数と具体的内容

変数	下位次元	質問項目	信頼性係数	出典
パーソナリティ	素直さ	・仕事でわからない事に直面したら、同僚や上司に素直に「わからない」と言える ・仕事でミスを犯したら上司や同僚にミスした事を素直に報告できる ・上司や同僚からの指摘は素直に受け入れる ・後輩からの指摘でも謙虚に耳を傾けるようにしている ・誰からのアドバイスであれそこから謙虚に学ぶ姿勢を大切にしている	.601	オリジナル
		・仕事上問題に直面した際、柔軟にやり方を変えて対応する事ができる ・1つのやり方にこだわらず状況に合わせて仕事のやり方を変えている ・仕事で相談する相手は、問題に応じて柔軟に変えている ・どのような場面においても必要に応じて行動を変える事ができる		
	コミュニケーションスキル	・知らない人とも、すぐに会話が始められる ・他人が話しているところに気軽に参加できる ・自分の感情や気持ちを素直に表現できる ・誰とも気軽にコミュニケーションがとれる	.725	
自己効力感	危機感・不安感	・同僚や職場からとても受け入れられているという自信がある ・自分の仕事に関連する日常的な様々な問題を上手く扱う自信がある ・周囲の自分の役割に対する期待や要求に対して、しっかりと応える自信がある	.737	Sherer et al., (1982) を参考に作成
		・外部環境の急激な変化に危機・不安感が増している ・顧客からの要望の急激な変化に危機・不安感が増している ・市場の急激な変化に危機・不安感が増している	.824	
アンラーニング	慣行・信念の変容	・日常の業務プロセスを変える試みを積極的に行っている ・過去の業務慣行を見直す事をいとわない ・これまでの仕事に関する価値観を見直す事をいとわない ・これまでの仕事経験から得られた知識を状況に応じて、捨て去る事をしていない	.788	Akgun, Lynn & Byrne (2006) を参考に作成



職務特性	職務自律性	スケジュール	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在の仕事はどのようなスケジュールで仕事を進めるかを自分で決める事ができる</li> <li>・現在の仕事はどのように仕事をするかを自分で計画する事ができる</li> </ul>	.772	Morgeson & Humphrey (2006) を参考に作成
		意思決定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在の仕事を実行するための判断を自分でする機会がある</li> <li>・現在の仕事には十分な自己裁量がある</li> </ul>	.636	
		スキル多様性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在の仕事を遂行するためには、多様な異なるスキルを利用しなくてはならない</li> <li>・現在の仕事では、複雑で高いレベルのスキルを使う事が求められる</li> </ul>	.585	
	組織外との相互作用	タスク外との相互作用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在の仕事は社外の人と一緒に時間を過ごす事を必要とする</li> <li>・現在の仕事は違う会社の人とコミュニケーションをとる必要がある</li> <li>・現在の仕事は社外の人と多くの相互作用を伴うものである</li> </ul>	.825	
		タスク完結性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在の仕事は自分で始め自分で完全に終わらせる事ができる</li> <li>・現在の仕事は、自分ひとりで完結させる事ができる</li> </ul>	.759	
		タスク多様性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在、いくつもの異なる仕事を抱えている</li> <li>・現在の仕事には、多様なタイプの仕事が多く入り込んでいる</li> </ul>	.784	
職場ストレス	問題解決	問題解決	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在の仕事は、私がこれまで出会った事のない問題を扱う</li> <li>・現在の仕事は、問題に対する独自の解決策やアイデアを必要とする</li> </ul>	.595	小杉他 (2004) を参考に作成
		過度の圧迫	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の仕事をするための十分な時間がない</li> <li>・仕事をしている時はいつも気持ちにゆとりがない</li> <li>・ノルマや納期に追われ、ストレスを感じる</li> </ul>	.669	
		過度の負担	<ul style="list-style-type: none"> <li>・私の仕事は、1人で行うには多過ぎる</li> <li>・仕事で要求されている水準が高すぎる</li> </ul>	.629	
	役割曖昧性	役割曖昧性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在の仕事には、はっきりした目標や目的がない</li> <li>・職場で自分に何が期待されているのかわからない</li> </ul>	.692	
		オープンコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・私の職場のメンバーは遠慮や気がねなく率直な話し合いを行っている</li> <li>・私の職場では仕事上で気づいた事は率直に指摘し合っている</li> <li>・私の職場では、お互いに仕事に必要な情報を知らせ合っている</li> </ul>	.764	

	同僚の忙しさ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職場の上司や同僚は、忙しくて話かけづらい</li> <li>・私の職場の上司や同僚は、忙しくてビリビリしている</li> <li>・私の職場では、仕事について上司や同僚に相談する事ができないため、自分一人で解決するしかない</li> </ul>	.759	オリジナル
他者サポート	上司／同僚 サポート	<ul style="list-style-type: none"> <li>・あなたが仕事の問題で困っている時、どうすればいいか相談に乗ってくれる</li> <li>・あなたが精神的につらい時、支えになってくれる</li> <li>・あなたが仕事で落ち込んでいる時、励ましてくれる</li> <li>・あなたが仕事の負担が非常に大きい時には仕事を手伝ってくれる</li> <li>・あなたが仕事上で悩んでいると知ったら、色々と解決方法をアドバイスしてくれる</li> <li>・あなたが仕事上で悩んでいると知ったら、仕事の問題を解決するのに必要な専門知識を教えてくれる</li> <li>・あなたが仕事上でミスをしてもらってもカバーしてくれる</li> </ul>	上司サポート ト=.822 同僚サポート ト=.859	久田・千田・箕 口（1989）の学 生用ソーシャル・ サポート尺度を 参考で作成
上司特性	発展的フィード バック	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職場の上司は、私の仕事について、学習や成長を促す事に重きを置いてフィードバックをしてくれる</li> <li>・職場の上司は、私の仕事ぶりがより改善するための有益な情報を与えてくれる</li> <li>・職場の上司は、私のキャリアアップに有益なフィードバックを与えてくれる</li> </ul>	.834	オリジナル
	ネットワーク 形成支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職場の上司は、直面した問題に応じて、その問題を解決するために社内の人に助けを求め、教えてくれる</li> <li>・職場の上司は、私の社内外の人間関係を広げてくれる</li> <li>・職場の上司は、私と他部門の人達とのつながりを大切にしてくれる</li> </ul>	.747	
	ネットワーク 構築力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の仕事をより良くするために職場内の上司・同僚にアドバイスやフィードバックを頻繁に求めている</li> <li>・自分の仕事をより良くするために、他部署の人から仕事に関する情報を積極的に得ようとしている</li> <li>・他部署に所属する人達と個人的に知り合おうとしている</li> <li>・他部署の人たちに自分から積極的に話しかけている</li> </ul>	.874	金井（1991） を参考に作成

ネットワーク	ネットワーク 活用力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・私には社内のネットワークを有益に活用する力がある</li> <li>・仕事を進めるうえで社内のネットワークを十分に活用できている</li> <li>・仕事を進めるうえで、社内のネットワークからの有益な情報を得ている</li> </ul>	.882	金井 (1991) を 参考に作成
	Know-whom	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事で困った時、それを解決するために誰に聞けば良いかを把握している</li> <li>・この会社の中で誰がどのような知識を有しているのかを把握している</li> <li>・この会社の中で、誰と誰の仲が良く、誰と誰の仲が悪いといった人間関係について、よく把握している</li> <li>・あなたの仕事に最も影響を及ぼす人物が誰かを把握している</li> </ul>	.743	オリジナル
	ネットワーク数	<ul style="list-style-type: none"> <li>・この会社の中に仕事に関して何でも相談できる同僚は多い</li> <li>・自分が所属する部署以外にも仕事について相談できる同僚は多い</li> </ul>	.756	オリジナル

中途採用者の組織適応に関する量的比較分析（尾形真実哉）

トワーク活用力」,「Know-whom」,「ネットワーク数」の4つで測定する。

以上の10変数を用いて研究課題の2である中途採用者の中でも、主観的ハイパフォーマーと主観的ローパフォーマーの相違点を分析していくことにしたい。これら10変数の具体的な質問項目と信頼性係数、出典は、表3に詳しく提示している。

## 4. 調査協力者と調査方法

### 4-1. 調査協力企業

調査に協力頂いた企業は、横浜市に本社のある東証一部上場企業のZ社である。設立は1976年、資本金およそ101億、従業員448名（連結1200名／2015年3月末時点）の製造業における製品設計・開発業務全体の高度化・最適化を支援する、各種ITシステムの開発・製造・販売やコンサルティングサービスなどに携わる企業である。国内に5箇所、グループ会社も5社、海外にもアメリカ、イギリス、ドイツ、フランスなどのヨーロッパ、中国や韓国などのアジアにもネットワークを持つグローバル企業である。

人材採用に関しては、新卒採用と同時に中途採用も積極的に行い、多くの中途採用者が在籍している。本稿の調査は、Z社の中でも2つの部門にご協力頂いている。

### 4-2. 調査方法

本稿の分析で用いられるデータは質問票調査によって得られた。質問票調査は、Z社の常務取締役であるU氏に依頼し、部下に配布して頂いている。<sup>(8)</sup> 2015年7月上旬に依頼し、9月末に回収している。回収率は100%である。

---

(8) 調査をご快諾頂いたZ社社員の皆様に心より感謝申し上げます。もちろん、論文内の誤謬は、全て筆者の責任である。

#### 4-3. 回答者の詳細

質問票調査の回答者の詳細は、男性が94名（94%）、女性が6名（6%）となっている。<sup>(9)</sup> 中途採用者と新卒採用者の人数は、中途採用者が30名（うち男性28名、女性2名）、新卒採用者が70名（うち男性66名、女性4名）となっている。調査協力者の概要は以下の通りである。勤続年数の詳細は、「3年以下」が21名、「4～6年」が12名、「7～9年」が7名、「10～12年」が12名、「13～15年」が22名、「16～18年」が7名、「18年以上」が19名となっている。職種については、「営業」が25名、「SE（システムエンジニア）」が40名、「開発」が35名となっている。

以上が本稿の分析で用いられるデータの詳細である。以下では、このデータを用いた分析結果が示される。

### 5. 分析結果

#### 5-1. 中途採用者と新卒採用者の組織適応に関する比較分析

まず研究課題1の中途採用者と新卒採用者の組織適応状態に関する分析である（表4）。

分析の結果、中途採用者と新卒採用者の間で有意／有意傾向のある差が生じた変数は9変数20項目のうち8つとなった。新卒採用者が高い値を示したのが、「主観的業績」、「被信頼感（同僚から信頼されていると感じるかどうか）」、「組織を背負う意識」、「組織市民行動の Helping 行動（職場の同僚を積極的に助ける行動）」、「ネットワーク\_活用力」、「ネットワーク\_Know-whom（組織内の誰が何を知っているかを把握しているかどうか）」、「ネットワーク\_数」の7つであった。

業績や同僚から信頼されていると感じたり、組織を背負っていかうという

---

(9) 本調査においては、調査にご協力頂いた企業の業種や部署の特性などにより女性数が圧倒的に少なかった。その点は本稿の問題点として指摘できよう。

中途採用者の組織適応に関する量的比較分析（尾形真実哉）

表4． 中途採用者と新卒採用者の適応状態に関する比較

変数		中途採用者(N=30)	新卒採用者(N=70)	t 値
		平均値(標準偏差)	平均値(標準偏差)	
主観的業績		2.956 (.726)	3.362 (.856)	-2.271 *
適応感	居心地の良さ	3.722 (.638)	3.610 (.904)	.619
	被信頼感	2.933 (.855)	3.610 (.961)	-3.328 **
組織 コミットメント	功利的 コミットメント	2.800 (.904)	2.362 (.715)	2.358 *
	情緒的 コミットメント	3.378 (1.057)	3.252 (1.124)	.520
組織を背負う意識		2.850 (1.161)	3.257 (1.021)	-1.754 †
成長感		3.411 (.493)	3.300 (.653)	.973
組織市民行動	Helping	2.922 (.801)	3.286 (.974)	-1.799 †
	Loyal	3.289 (.757)	3.448 (.690)	-1.024
	組織への積極性	3.233 (.889)	3.333 (.903)	-.510
ネットワーク	ネットワーク 構築力	2.808 (.951)	3.046 (1.080)	-1.101
	ネットワーク 活用力	2.978 (.888)	3.367 (1.237)	-1.772 †
	Know-whom	3.183 (.601)	3.586 (.819)	-2.424 *
	ネットワーク数	2.650 (1.043)	3.221 (1.138)	-2.358 *
他者サポート	上司サポート	3.667 (.495)	3.586 (.802)	.614
	同僚サポート	3.478 (.647)	3.581 (.853)	-.661
組織的サポート の認知(人事制 度への満足感)	昇進管理	2.378 (.605)	2.419 (.824)	-.279
	キャリア 開発・教育	2.100 (.665)	2.164 (.786)	-.392
	配置管理	2.222 (.645)	1.990 (.757)	1.463
	報酬管理	2.822 (.801)	2.829 (.798)	-.036

† $p < .10$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

意識は、入社から属している新卒採用者の値が高いことが理解できる。というのも、これらの変数を個人に醸成するためには、長い時間を要するからである。それゆえ、高いパフォーマンスを発揮し、組織に対する愛着が強い人材を育成するのは、新卒で採用した個人のほうが適していると言えそうである。また、当然ではあるが、ネットワーク活用力、Know-whom、数の3つは、新卒採用者のほうが高い値を示している。組織内の人的ネットワークの広さも長い間所属している個人と短期間所属の個人では、差が生じるであろ

う。日々、仕事を遂行する上ではネットワークは重要である。このネットワークの違いがパフォーマンスに影響を及ぼしている可能性は高い。

一方、中途採用者で唯一値が高かったのが、「功利的コミットメント」であった。功利的コミットメントとは、打算的な理由で当該組織に所属していることを意味しており、「当該組織のことが好きだ」「当該組織の一員であることを誇りに思う」側面の情緒的コミットメントとは異なる概念である。中途採用者は、組織への愛着で所属しているというよりは、自分自身の成長機会や給与、福利厚生などの打算的な側面で組織に所属している可能性が高い。つまり、(中途採用者と新卒採用者の間で有意な差は生じていないが)新卒採用者は情緒的コミットメント、中途採用者は功利的コミットメントで組織と個人の関係を捉えている可能性がある。

## 5-2. 中途採用者の主観的ハイパフォーマーと主観的ローパフォーマーで比較する変数

次に研究課題2の中途採用者の主観的ハイパフォーマーと主観的ローパフォーマーの相違に関する分析の結果である。

今回のデータでは、従属変数と独立変数は同一の回答者から得られたものである。従属変数については、明確な評価項目や上司や同僚といった本人以外からの客観的評価を用いるほうが適切であると考えられるが、調査の都合上それはできず、回答者本人からの主体的な評価とせざるを得なかった。それゆえ、従属変数と独立変数を同一の回答者から得ている点で、変数間関係が過度に強調されてしまうという解析上の問題が生じる可能性がある(コモンメソッド問題)。そのため、そうしたバイアスが生じていないかを確認するために、ハーマンの単一因子テストを実施した(Podsakoff & Organ, 1986)。

すべての観測変数を対象として、固有値1以上を抽出条件とした探索的因

中途採用者の組織適応に関する量的比較分析（尾形真実哉）

表 5．中途採用者の主観的ハイパフォーマーと主観的ローパフォーマーの比較

変数		ローパフォーマー (N=17)	ハイパフォーマー (N=13)	t 値
		平均値(標準偏差)	平均値(標準偏差)	
パーソナリティ	素直さ	4.177 (.331)	4.108 (.514)	.421
	柔軟性	3.838 (.684)	4.115 (.592)	-1.164
コミュニケーションスキル		3.927 (.684)	3.769 (.703)	.717
自己効力感		3.549 (.697)	3.615 (.621)	-.271
アンラーニング	危機感・不安感	2.588 (1.127)	2.949 (1.161)	-.857
	慣行・信念の変容	3.765 (.676)	4.077 (.766)	-1.183
職務特性	職務自律性	4.118 (.740)	4.269 (.725)	-.561
	スケジュール意思決定	3.753 (.615)	4.346 (.718)	-2.507 *
	スキル多様性	3.971 (.856)	4.000 (.866)	-.093
	組織外との相互作用	3.216 (1.118)	4.103 (.875)	-2.358 *
	タスク完結性	1.794 (.502)	2.770 (1.218)	-2.715 **
	タスク多様性	3.177 (1.015)	3.769 (1.333)	-1.385
	問題解決	3.559 (.746)	4.231 (.807)	-2.358 *
職務ストレス	過度の圧迫	2.863 (.657)	2.590 (.964)	.923
	過度の負担	3.059 (.517)	3.282 (.448)	-1.240
	役割曖昧性	2.216 (.485)	1.821 (.587)	2.019 †
職場特性	オープンコミュニケーション	3.235 (.575)	3.590 (.925)	-1.215
	同僚の忙しさ	2.255 (.534)	2.308 (.585)	-.258
他者サポート	上司サポート	3.588 (.511)	3.769 (.474)	-.992
	同僚サポート	3.716 (.337)	3.167 (.822)	2.266 *
上司特性	発展的フィードバック	3.078 (1.211)	3.795 (.834)	-1.917 †
	ネットワーク形成支援	3.471 (.951)	3.487 (1.051)	-.045
ネットワーク	ネットワーク構築力	2.721 (.579)	2.923 (1.309)	-.520
	ネットワーク活用力	2.686 (.768)	3.359 (.918)	-2.186 *
	Know-whom	3.162 (.606)	3.212 (.620)	-.221
	ネットワーク数	2.382 (.719)	3.000 (1.307)	-1.536

† $p < .10$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

因子分析（主因子法，回転なし）を行った結果，固有値 1 以上の因子は 6 つ抽出された（累積寄与率は 64.9%）。第 1 因子の寄与率は 34.4%であったため，今回のサンプルにおいてはコモンメソッドによるバイアスは深刻ではないと



判断した。その分析結果が表5である。

分析の結果、中途採用者の主観的ハイパフォーマーと主観的ローパフォーマーの間には8つの変数で有意／有意傾向のある差が生じた。8つのうち主観的ハイパフォーマーが有意に高い数値を示したのが6つで、そのうち職務特性が4つあり、中途採用者が携わる仕事の特徴がパフォーマンスに影響を及ぼしている可能性が高い。分析の結果をみると、自分の判断で仕事に取り組み、意思決定ができる。また、最初から最後まで自分自身が携われる仕事であり、問題解決を求められるような仕事で、組織外の人との協働が求められるような仕事に携わっている中途採用者の主観的業績が高いと言える。また、建設的で、自分自身の仕事に有益なフィードバックをしてくれる上司の存在とネットワークを活用する力が重要である。やはり中途採用者にとって、「上司」と「ネットワーク」の重要性が理解できる。

一方、主観的ローパフォーマーは、自分自身の役割が不明確であることがわかった。それゆえ、組織として、中途採用者に明確な役割を提供することが重要となる。また、興味深い結果となったのが、主観的ローパフォーマーのほうが同僚からのサポートを受けていると感じている点である。これは、同僚に助けてもらってばかりいて、自分自身の力で仕事を遂行できていないという負い目を感じてしまっている結果ではないかと推測できる。つまり、同僚からの手厚いサポートは、中途採用者の主観的業績を下げてしまう可能性が指摘できる。

だからと言って、同僚からのサポートが不要という訳ではない。同僚のサポートも必要であるが、あまりにも手厚すぎても良くないのかもしれない。中途採用者は、新卒採用者とは異なり前職の経験や成果に関するプライドがある。そのプライドも尊重し、中途採用者を信じ、仕事を任せてみるということも必要であろう。それが中途採用者の自信につながり、高いパフォーマンスの発揮につながる可能性がある。

## 6. 考 察

### 6-1. 中途採用者と新卒採用者の比較分析の結果に対する考察

中途採用者と新卒採用者の間で有意／有意傾向のある差が生じた変数は「主観的業績」,「被信頼感」,「組織を背負う意識」,「組織市民行動の Helping 行動」,「ネットワーク\_活用力」,「ネットワーク\_Know-whom」,「ネットワーク\_数」の7つで新卒採用者の値が高かった。主観的業績や被信頼感, ネットワークに関しては, 組織のパフォーマンスにも影響を及ぼす変数であると言える。また, 組織を背負う意識, Helping 行動は「会社のため」「同僚のため」と言った組織志向, 他者志向の変数であり, これらを組織構成員に抱かせることは組織にとって有益である。その点で, 新卒採用者の個人は, 組織志向が高いと言える。唯一, 中途採用者の値が高かったのが功利的コミットメントであったことを考えれば, 中途採用者は, 比較的自己志向性の高い個人であることが推測できる。そのように考えると, 組織の採用活動においても含意がある。本稿の分析結果からは, 中途採用よりも新卒採用のほうが組織にとって有意義な人材を確保できることが言えるかもしれない。即戦力として期待した中途採用者が, 期待通りの成果を出せず, 新人と同様のコストをかけて教育やサポートを要するのであれば, 長い時間をかけて育成する新卒採用を継続して採用し続け, 組織内労働市場を豊潤にしたほうが長い目で捉えると有益になる。そのほうが主観的なパフォーマンスも高まり, 社内のネットワークも広く, 同僚のために積極的にサポートする行動を取れる人材となり, さらに, 組織を背負う意識も醸成することが可能となる。組織や同僚のために行動でき, 信頼感を得られ, 高いパフォーマンスを発揮できる個人のほうが, 組織にとっては有益な人材ではないだろうか。

当然, 中途採用と新卒採用は求める人材は異なる（二村, 2000）。しかしながら, 中途採用者が期待通りのパフォーマンスを発揮できないのであれば,

組織の外から適切な人材を採用してくるよりは、組織内の労働市場から適切な人材を配置させたほうが組織の文化や仕事の知識なども既に有しており、コストをかけることなく適切な補充ができれば。新卒一括採用という我が国独自の採用方法によって、白紙の状態の個人を採用し、長い目で育て、数年後に組織のコア人材として活躍してくれる人材に育成するという人材採用・育成のあり方のほうが、日本企業にとって有意義であると言えることができるかもしれない。

とはいえ、組織に多様性は重要であり、必ずしも中途採用者全員が期待通りのパフォーマンスを発揮できていない訳ではない。それゆえ、組織として中途採用者を採用し、円滑に新しい環境に適応させるためのサポートが存在しているのであれば、積極的に中途採用者を採用していくことは有意義であろう。そのような組織の環境整備が求められる。

中途採用と新卒採用のどちらが組織にとって有意義かについては、本稿の分析結果から結論を出すことは難しい。今後、さらなる分析と考察が必要であろう。

## 6-2. 中途採用者の主観的ハイ／ローパフォーマーの比較分析の結果に対する考察

中途採用者の中で主観的ハイパフォーマーと主観的ローパフォーマーを比較した結果、有意／有意傾向のある差が生じたのは、職務特性と職務ストレス、上司特性の発展的フィードバック、ネットワーク活用力であった。この結果を見ると、中途採用者個人の要因に起因するのがネットワーク活用力のみで、それ以外は携わる仕事や上司特性と言った環境要因であることが理解できる。中途採用者はもともと前職での仕事経験があり、それなりの成果を評価されて転職してきた個人であり、個人資質は備えていると考えられる。それゆえ、中途採用者でハイパフォーマーとローパフォーマーをわける要因

中途採用者の組織適応に関する量的比較分析（尾形真実哉）

は、個人的要因ではなく、環境、とりわけ中途採用者が携わる仕事と上司の特性によるものであると考えられる。

以上の点から、組織として中途採用者に仕事を割り当てる際には、その仕事の性質に注意を払うべきであろう。中途採用者は新しい環境や仕事に関する知識やスキルの習得、人間関係や信頼関係の構築といった課題が山積しているにもかかわらず、即戦力として期待される。しかしながら、仕事でパフォーマンスを発揮できるようになるためには、これらの課題を克服しなければならず、そのためには研修などの組織的なサポートが重要である。それゆえ、中途採用者に高いパフォーマンスを発揮してもらうためには、教育と仕事の割り当ての2つが重要な組織的サポートになると考えられよう。即戦力として採用した中途採用者が、思い通りの成果を発揮してくれないと考えている企業があれば、それは中途採用者個人の問題ではなく、研修の乏しさや仕事の割り当て、上司の育成方法など、組織（環境）側の問題であると認識すべきである。組織として、中途採用者が円滑に新しい環境に適応し、高いパフォーマンスを発揮するための環境のデザインが求められる。

### 6-3. 組織社会化と組織再社会化の概念整理

中途採用者の組織への適応を論じる場合、そのものを扱う理論が乏しいため、個人の新しい環境への参入を扱う組織社会化論（organizational socialization）が援用される場合が多い。しかしながら、組織社会化研究は、基本的には学校から職場への移行（school to work transition）を果たした新人から3年目程度までの個人が対象となるため、中途採用者の組織参入にそのまま用いることは不適當であろう。

そこで出てくるのが、組織再社会化（organizational resocialization）という概念である。中原（2017a）は、組織再社会化とは「以前に所属していた組織でいったん社会化された個人が新組織の一員になっていくプロセス」で

あり、既存組織において学習されたものを必要に応じて捨て去り、新組織で目標達成に必要な知識・スキル・価値・行動を再学習し、新組織に適応していく過程と定義している(402頁)。つまり、組織再社会化は、学校から職場への移行(school to work transition)ではなく、職場から職場への移行(work to work transition)に該当し、転職者の組織への適応に関する理論と言える。「学校から会社」と「会社から会社」は、異なる組織への移行ではあるが、「学校」と「会社」の部分異なる点で、そこを扱う理論も異なる。それゆえ、本稿の分析対象を扱う理論も組織再社会化が適切である。

しかしながら、組織再社会化は、もうひとつ異なる意味で使われている場合もある。例えば、内藤(2011)は、海外転勤から日本企業に戻った際の職場への適応を組織再社会化と表現している。しかしながら、この場合は、基本的には同一組織内での異動であり、組織再社会化で対象とされる異なる組織への移行とは異なる。確かに、環境や共に働く同僚も大きく異なり、転職と同様にストレスフルな移行であるとは言えるが、概念的に言えば、組織再社会化の対象とは異なる。同様に、組織再社会化として扱われるケースが、昇進や降格などの場合である。この場合は、組織が変わる訳ではなく、役割の変化を意味しているため、組織再社会化の対象ではなく、役割移行(role transition)の対象である。しかしながら、組織社会化のように、新しい環境や役割に適応しなければならないという点においては、組織社会化の理論が援用されるのも理解し易い。しかしながら、先述しているように、組織社会化は学校から職場への移行と言った異なる組織への移行を果たした新人や若年就業者を対象とした理論であり、昇進などの同一組織内での役割移行を対象とした理論ではない。それゆえ、このような社会化を組織社会化(organizational socialization)や組織再社会化(organizational resocialization)とは異なる組織内再社会化(intra-organizational resocialization)として分類することが有益である。

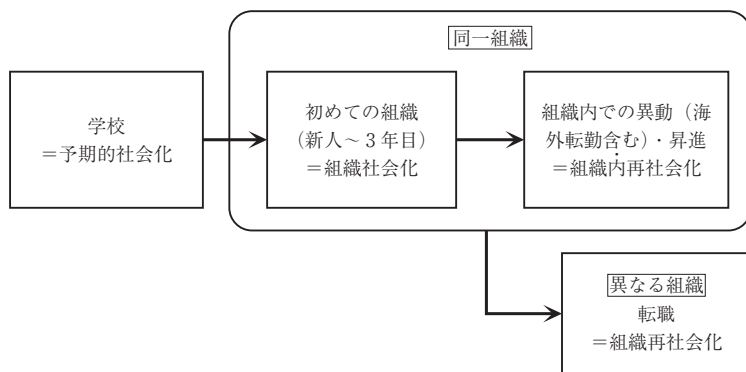


図2 組織社会化と組織再社会化の概念整理

組織社会化や組織再社会化，組織内再社会化の全ては，ひとつの環境や役割から異なる環境や役割への移行が伴い，そこへの円滑な適応が求められるという意味では，類似した現象である。しかしながら，適応課題やストレスなどを含めた移行の性質は異なるものである（Hill, 1992；尾形, 2006；2007, 2017a；尾形・元山, 2010；元山, 2007a, 2007b, 2008）。それぞれを異なる現象として捉え，それらを扱う理論も明確に定めておくことで，現象のさらなる理解に繋がると言えよう。それゆえ，本稿においてその分類を明確にすることを試みた。

我が国において，組織社会化に関する研究は多く蓄積され，日本型の組織社会化についても確立されつつある（尾形, 2017d）。また，役割移行に関する研究としても昇進や管理者への移行，つまり，組織内再社会化に関する研究もまだまだ豊富とは言えないが，蓄積されてきた（元山, 2007a, 2007b, 2008；中原, 2017b；橘木, 1997；山本, 2003）。しかしながら，転職に関する組織再社会化に関する研究の蓄積は非常に乏しい。それゆえ，今後，組織再社会化に関する研究蓄積が求められる。それは，組織再社会化という現象そのものの理解の深化にとっても有益だが，組織社会化と組織内再社会化

を理解する上でも重要である。

## 7. 今後の課題

本稿はZ社1社の事例研究となる。それゆえ、分析結果の普遍性という点においては、まだまだ乏しいと言わざるを得ない。Z社とは異なる業種の組織や外資系企業など、質的に異なる組織を対象として同様の調査を行うことで、本稿の発見事実の普遍性を高めることができるであろう。

また、本稿における分析は、仮説を設定して検証するものではなく、「新卒採用者と中途採用者の相違」と「中途採用者の主観的ハイパフォーマーと主観的ローパフォーマー」の相違は何かを探索することにあつた。そこでの分析は、一元配置の分散分析を行ったため、例えば、中途採用者の主観的ハイパフォーマーのネットワーク活用力は、主観的ローパフォーマーに比べて高い値を示したが、それがパフォーマンスに影響を及ぼしていると予測するまでであり、統計的に因果関係があるのかを理解することができない。それゆえ、今後の課題としては、有意な差のあつた変数が、パフォーマンスに影響を及ぼしているのか、変数間の因果関係などの関係性を検証することにある。

以上が本稿の今後の課題と言える。

## 参考文献

- Akgun, A. E., Lynn, G. S., & Byrne, J. C. (2006). "Antecedents and consequences of unlearning in new product development teams." *Journal of Product Innovation Management*, 23, 73-88.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization." *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- 安藤史江・杉原浩志 (2011) 「組織はどのようにアンラーニングするのか? 社会福祉法人X会にみる、段階的な組織アンラーニング」『組織科学』第44巻第3号, 5-20頁.

## 中途採用者の組織適応に関する量的比較分析（尾形真実哉）

- 荒井理江（2005）「中途採用者の適応に関する実態調査報告：職種，転職回数，転職時期の違いに着目して」『RMS Message』第39巻，17-22頁。
- Fisher, C. D. (1986). "Organizational Socialization: An Integrative Review." In Rowland, K. M. & Ferris, G. R. (Eds). *Research In Personnel and Human Resources Management*, 4, 101-145, JAI Press.
- Hedberg, B. L. T. (1981). "How organizations learn and unlearn." In Nystrom, P. C. & Starbuck, W. H. (Eds). *Handbook of Organizational Design*, 3-27. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Hill, L. A. (1992). *Becoming a Manager: Mastery of a New Identity*, Boston: Harvard Business School Press.
- 今城志保・中村天江・須東朋広・藤村直子・今野浩一郎（2014），「中高年ホワイトカラーの転職の実態と課題」『経営行動科学』第27巻第2号，137-157頁。
- 久田満・千田茂博・箕川雅博（1989）「学生用ソーシャル・サポート尺度作成の試み（1）」『日本社会心理学会第30回大会論文集』143-144頁。
- 金井壽宏（1989）「ピア・ディスカッションを通じての「気づき」の共有」『組織科学』第23巻第2号，80-90頁。
- 金井壽宏（1990）「エスノグラフィーにもとづく比較ケース分析：定性的研究方法への一視角」『組織科学』第24巻第1号，46-59頁。
- 金井壽宏（1991）『変革型ミドルの探究：戦略・革新指向の管理者行動』白桃書房。
- 菊池章夫編（2007）『社会的スキルを測る：KiSS-18 ハンドブック』川島書店。
- 小杉正太郎・田中健吾・大塚泰正・種市康太郎・高田未里・河西真知子・佐藤澄子・島津明人・島津美由紀・白井志之夫・鈴木綾子・山手裕子・米原奈緒（2004）「職場ストレススケール改訂版作成の試み（I）：ストレッサー尺度・ストレス反応尺度・コーピング尺度の改訂」『産業ストレス研究』第11巻，175-185頁。
- 鴻巣忠司・小泉大輔・西村知晃（2011）「新卒採用者と中途採用者の組織社会化の比較研究」『第14回経営行動科学学会年次大会：発表論文集』255-260頁。
- Louis, M. R. (1990). "Acculturation in the Workplace: Newcomers as Lay Ethnographers." In Schneider, B. (Eds). *Organizational Climate and Culture*. 85-129. Jossey-Bass Publishers.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). "A three-component Conceptualization of Organizational Commitment." *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). "The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work." *Journal of Applied Psychology*, 91, 1321-1339.
- 元山年弘（2007a）「管理者への職務適応を支える態度や行動」『六甲台論集：経営学編』第53巻第3号，47-68頁。
- 元山年弘（2007b）「管理者になる移行期におけるキャリア発達」『人材育成研究』第2巻第1号，31-44頁。



- 元山年弘 (2008) 「管理職への移行における諸問題」『経営教育研究』第11巻第1号, 72-84頁.
- 内藤陽子 (2011) 「組織再社会化における情報入手行為と組織適応—海外帰任社を対象としたモデルの構築と検証—」『組織科学』第45第1号, 93-110頁.
- 中原淳 (2010) 『職場学習論: 仕事の学びを科学する』東京大学出版会.
- 中原淳 (2012) 『経営学習論: 人材育成を科学する』東京大学出版会.
- 中原淳 (2014) 「「職場における学習」の探求」『組織科学』第48巻第2号, 28-37頁.
- 中原淳 (2017a) 「中途採用者の組織再社会化」『人材開発研究大全』第16章, 399-422頁, 東京大学出版会.
- 中原淳 (2017b) 「管理職へのトランジション」『人材開発研究大全』第19章, 473-497頁, 東京大学出版会.
- 二村英幸 (2000) 「採用選考における人事アセスメント」大沢武志・芝祐順・二村英幸編『人事アセスメントハンドブック』69-92, 金子書房.
- 尾形真実哉 (2006) 「予期的社会化が新人の組織適応に与える影響: 新人看護師と新人ホワイトカラーの定性的比較分析」『神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフシリーズ』#0601.
- 尾形真実哉 (2007) 「新人の組織適応課題: リアリティ・ショックの多様性に対処行動に関する定性的分析」『人材育成研究』第2巻第1号, 13-30頁.
- 尾形真実哉 (2012) 「プロフェッショナルのキャリア初期における組織適応タイプに関する実証分析」『日本経営学会誌』第29号, 54-67頁.
- 尾形真実哉 (2013a) 「若年就業者の組織適応エージェントに関する実証研究: 職種による比較分析」『経営行動科学』第25巻第2号, 91-112頁.
- 尾形真実哉 (2013b) 「上司・同僚・同期による組織社会化プロセス」金井壽宏・鈴木竜太 (編) 『日本のキャリア研究: 組織人のキャリア・ダイナミクス』197-222頁, 白桃書房.
- 尾形真実哉 (2015a) 「若年就業者の組織適応と不適応をわける要因に関する実証研究」『甲南経営研究』第56巻第2号, 57-92頁.
- 尾形真実哉 (2015b) 「若年ホワイトカラーの適応タイプと適応プロセスの多様性に関する実証研究: 量的調査と質的調査の混合研究方法による分析から」『甲南経営研究』第55巻第3号, 21-66頁.
- 尾形真実哉 (2017a) 「中途採用者の組織適応課題に関する質的分析」『甲南経営研究』第57巻第4号, 57-106頁.
- 尾形真実哉 (2017b) 「中途採用者の組織適応を促進する個人属性と組織サポートに関する質的分析」『甲南経営研究』第58巻第1号1, 57-93頁.
- 尾形真実哉 (2017c) 「中途採用者と新卒採用者の適応エージェントに関する質的比較分析: ネットワーク・クエスチョンとインタビューデータを用いた混合分析」『甲南経営研究』第58巻第2号, 19-62頁.
- 尾形真実哉 (2017d) 「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』第9章，209-242頁，東京大学出版会。
- 尾形真実哉・元山年弘（2010）「キャリア・トランジションにおける個別性の探求：新任マネジャー，新人看護師，新人ホワイトカラーへの移行に関する比較分析」『甲南経営研究』第50巻第4号，45-103頁。
- 大久保智生・青柳肇（2003）「大学生用適応感尺度の作成の試み：個人—環境の適合性の視点から」『パーソナリティ研究』第12巻第1号，38-39頁。
- Organ, D., Podsakoff, P. M. & Mackenzie, S. B. (2006) *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.（上田泰訳『組織市民行動』白桃書房，2007年）
- Ostroff, C. & Kozlowski, S. W. J. (1993). "The Role of Mentoring in the Information Gathering Processes of Newcomers during Early Organizational Socialization." *Journal of Vocational Behavior*, 42, 170-183.
- Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1986). "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects." *Journal of management*, 12, 531-544
- Saks, A. M. (1994). "Moderating effects of self-efficacy for the relationship between training method and anxiety and stress reactions of newcomers." *Journal of Organizational Behavior*, 15, 639-654.
- Saks, A. M. (1995). "Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomers adjustment." *Journal of Applied Psychology*, 80, 211-225.
- Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Printice-Dunn, S., Jacobs, B., & Rogers, R. W. (1982). "The Self-efficacy Scale: Construction and Validation." *Psychological Reports*, 51, 663-671.
- 鈴木竜太（2002）『組織と個人：キャリアの発達と組織コミットメントの変化』白桃書房。
- 鈴木竜太（2009）「日本企業のホワイトカラーのタイポロジーに関する実証研究：組織コミットメントと組織を背負う意識に注目して」『国民経済雑誌』200，39-55頁。
- 橋本俊昭（1997）『昇進のしくみ』東洋経済新報社。
- 竹内倫和・竹内規彦（2011）「新規参入者の組織社会化過程における上司・同僚との社会的交換関係の役割：縦断的調査データによる分析」『組織科学』44，132-145頁。
- 田中堅一郎（2004）『従業員が自発的に働く職場をめざすために：組織市民行動と文脈的業績に関する心理学的研究』ナカニシヤ出版。
- Tsang, Eric W. K. & Shaker, A. Z. (2008). "Organizational Unlearning." *Human Relations*, 61, 1435-1462.
- Van der Vegt, G. S., Van der Vliet, E. & Oosterhof, A. (2003). "Informational Dissimilarity and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Intra-team Interdependence and Team Identification." *Academy of Management Journal*, 46, 715-727.
- 若林満・南隆男・佐野勝（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』『組織行動研究』第6巻, 5-131頁.

山本寛 (2003) 『昇進の研究：キャリア・プラトー現象の観点から 三訂版』創成社.

山本寛 (2009) 『人材定着のマネジメント：経営組織のリテンション研究』中央経済社