

# 若年就業者の組織適応と 不適応を分ける要因に関する実証研究

尾 形 真 実 哉

## 1. は じ め に

七五三離職やフリーター、ニートの増加、内定率の低さなど、若年就業者を対象とした社会問題は多く、若年就業者の早期離職の問題はいまだに続いているのが現状である。しかしながら、その一方で、円滑に会社に馴染む若年就業者が多いのも事実である。厳しい就職活動を乗り越え、入社した会社を早期に辞めてしまう個人と上手く会社に適応して組織内キャリアを歩んでいく個人の間には、どのような違いがあるのか。本稿の目的は、その両者を分ける要因を把握することにある。

## 2. 理 論 の 検 討

### 2-1. 組織への適応

はじめに個人の組織への適応について検討していく。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（中島他編、607頁）。福島（1989）においては、適応とは人と環境との「関係性」を示す概念であり、 $A=f(P, E)$ （ただし、 $A$ =適応性、 $P$ =固体要因、 $E$ =環境要

若年就業者の組織適応と不適応を分ける要因に関する実証研究（尾形真実哉）  
因、 $f$ は関数）と表現できることが示されている（4頁）。

以上の定義からも、適応とは多くの要素を含む複雑な概念であることが理解できる。それゆえ、本稿においては、この適応という概念をどのように捉えるかが重要になってくる。

## 2-2. 若年就業者の組織への適応

既存の若年就業者の組織適応は、例えば、組織への愛着や職務満足、離職意思や組織社会化といった個別の変数で捉えられることが一般的である（例えば、内藤, 2011, 尾形, 2012a, 竹内・竹内, 2009など）。しかしながら、それでは先に論じたような組織適応の一部分を捉えているに過ぎず、複雑な組織適応という概念を捉えきれているとは言い難い。

そのような指摘から、個人の組織適応を複数概念の集合体として捉えたのが、尾形（2012b）である。そこでは、個人の組織適応を考える場合、3つの側面があることを指摘している。それらは、組織や職場、仕事に関する「知識レベル」と組織環境や仕事に応じた「行動レベル」、さらに、その過程に伴う「感情レベル」の3つである。組織適応を以上のような3つのレベルで捉えることによって、より正確に個人の組織への適応状態理解することが可能になると主張している。それゆえ、本稿においては、尾形（2012b）に依拠し、個人の組織適応を複数概念の複合体として捉えることで、よりの確に個人の適応状態を把握することにする。本稿では、尾形（2012b）よりもさらに精緻化を目指し、組織適応を知識レベルと態度／行動レベル、感情レベル、アイデンティティレベルの4つの複合概念として捉えることにしたい。

## 2-3. 本稿における適応状態を捉える概念

では、そのような適応の4つの側面をどのように捉えるのか。ここからは、尾形（2012b）を参考に組織適応の知識レベル、感情レベル、態度／行動レ

ベル、アイデンティティレベルをどのような概念を用いて捉えるかを検討していきたい。

### 2-3-1. 知識レベル

知識レベルとは、自分が所属する会社や職場、仕事をどの程度理解しているかに関するものである。この知識レベルを捉えるための概念として、組織社会化をあげることができる。組織社会化とは、新しいメンバーがその組織あるいはグループの価値システムや規範、要求されている行動パターンを学び、適合していくプロセスのことを言い (Schein, 1968)、文化的、技能的、役割的の3つに区分することができる (尾形, 2011; 高橋, 1993)。文化的課題は、組織や職場集団の規範・規則の受け入れを意味しており、技能的課題は、組織から与えられた職務遂行に必要な技能を獲得し、必要十分な遂行が出来ること、役割的課題とは、組織や集団の中で個人に割り当てられた役割を獲得し、正しく理解した上で必要十分な業務遂行を行うことを意味している。組織社会化は、新人が試行錯誤し仕事や組織の文化などの知識を獲得し、馴染んで行く過程を論じたものであり、組織社会化の程度が個人の知識レベルの程度と言い換えることが可能である。そして、組織への円滑な適応を果たした個人は、この組織社会化の程度が高いと推測することができる。

### 2-3-2. 態度／行動レベル

組織適応を捉えるための2つ目のレベルは、態度／行動レベルである。組織や仕事に関する知識が豊富で、組織に対する愛着があったとしても、そこで求められる態度や行動が適切でなければ適応していると言い難い。本稿においては、この態度／行動レベルを業績と離職意思の2つで捉えることにした。組織や職場が求める態度や行動がとれているからこそ、高いパフォーマンスが発揮できていると言え、上手く組織に適応しているということがで

若年就業者の組織適応と不適応を分ける要因に関する実証研究（尾形真実哉）

きる。それゆえ、態度／行動レベルで主観的業績を用いることとした。

2つ目として、離職意思を用いる。離職意思は、組織への不満や不適応を示す概念である。組織への円滑な適応を果たした個人は離職意思が低く、不適応の個人は離職意思が高いと推測することができる。

### 2-3-3. 感情レベル

組織適応を捉えるための3つ目のレベルが感情レベルである。組織に対する理解度が高く、組織が求める行動が取れたとしても、当該組織に対する感情がネガティブなものであれば、上手く組織に適応しているとは言い難い。それゆえ、組織に対する感情も重要な要素となってくる。それを測定する概念が組織コミットメントである。本稿においては、組織コミットメントの下次元の中でも、情緒的コミットメントに焦点を定める。これは、「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（鈴木, 2002）。上手く組織に適応している個人は、自分が所属する組織に対する高感度は高いと言えよう。

また、組織適応の感情レベルに関する2つ目の概念として、成長感を取り上げた。組織への適応を捉える時は、所属する組織への感情と同時に、当該組織で上手く仕事ができている自分自身への感情も重要である。自分自身が成長しているという実感があれば、組織に適応していると言えるであろう。それゆえ、本稿においては、成長感を組織適応の感情レベルとして用いることとした。

### 2-3-4. アイデンティティレベル

組織適応を捉えるための4つ目のレベルがアイデンティティレベルである。アイデンティティとは、同一性や自我同一性と訳され、自己を社会のなかに

位置づける問いかけに対して、肯定的かつ確信的な回答のことを言う（中島編, 1999, 4頁）。その中でも仕事の世界に関するものが、職業的アイデンティティであり、職業の世界におけるアイデンティティの確立を言ったものである。本稿においては、職業領域における自分らしさを確立できたアイデンティティ達成に焦点を定めることにした（Marcia, 1966）<sup>(1)</sup>。職業領域においてアイデンティティを確立できた個人は、当該組織内における自分らしさを確立できたという点で、組織に上手く適応しているといえることができる。

### 2-3-5. 本稿における適応概念のまとめ

以上のように、本稿では、組織への適応という複雑な概念を知識レベル、感情レベル、態度／行動レベル、アイデンティティレベルの4つの複合的概念として捉えることにする。そして、知識レベルは組織社会化（文化、職業、役割）で、感情レベルは情緒的コミットメントと成長感で、態度／行動レベルは主観的業績と離職意思で、アイデンティティレベルは職業的アイデンティティを用いて捉えることにした。そうすることによって、よりの確に組織への適応状態を捉えることが可能になる。

### 2-4. 適応と不適応を分ける要因

次に、個人の組織適応に影響を与える要因について検討していくことにしたい。本稿では、若年就業者の組織適応と不適応を左右する要因として、個

---

(1) Marcia (1966) は、アイデンティティのよう態をアイデンティティ・ステータスと呼び、4つのパターンがあることを見出した。それらは、自分のアイデンティティを確立している「アイデンティティ達成」、自分自身の生き方に模索の状態である「モラトリアム」、明確なアイデンティティは確立されていないが予定された道を自分の道として歩んでいるような「予定アイデンティティ」、自分のアイデンティティについて混乱していたり、積極的な関与を否定する「アイデンティティ拡散」の4つである。

若年就業者の組織適応と不適応を分ける要因に関する実証研究（尾形真実哉）

人要因と環境要因，サポート要因の3つに焦点を当てて比較していくことにしたい。

#### 2-4-1. 個人要因

組織適応に影響を与える個人要因は、行動に焦点を当てたい。<sup>(2)</sup> 本稿では、組織への適応と不適応を左右する具体的行動として、積極的行動、ネットワーク構築／活用行動、組織市民行動、学習行動の4つ、組織適応を阻害する行動として問題解決先送り行動の1つを取り上げることとした。以下では、それぞれの行動が組織適応と不適応にどのように関連しているのかを提示していくことにしたい。

最初に積極的行動である。適応と不適応を分ける個人の行動特性として、何事にも積極的に取り組むことができるかが重要である。仕事に対しても自ら積極的に役割を創造して、主体的に取り組む個人とそうではない個人の間では、適応の程度に大きな相違が生じるであろう。また、直面した問題などに積極的に取り組むかどうか、積極的に上司や同僚とコミュニケーションをとろうとするかどうかで組織への適応状態が異なると考えられる。

2つ目が、ネットワーク構築／活用行動である。他者とのネットワークを構築し、それを活用するかどうかで組織への適応と不適応を左右すると考えられる。例えば、キャリア発達論や組織社会化論の研究領域においても、円滑なキャリア発達に役割を果たす重要な他者の存在を指摘する研究は多い

---

(2) 個人の組織適応に影響を及ぼす個人要因としては、行動の他にもパーソナリティをあげることができる。しかしながら、適応に影響を与えそうなパーソナリティは多く存在すると考えられるし、パーソナリティは、多少の変化や波があっても、時間の経過によって変化することがあまりない時間的一貫性があるため（若林，2009），働きかけなどで変えることができない。本稿では、個人の適応を促進するために、組織がどのような働きかけをすればよいのかを考察することにもあり、不変性のあるパーソナリティは除外することとした。

(Fisher, 1986; 尾形, 2012c; 竹内・竹内, 2009; 若林他, 1980)。それゆえ、そのような重要な他者と良質な関係性を構築し、それを上手に活用しようとする個人が、円滑な組織適応を果たすと考えられる。

3つ目が組織市民行動である。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 (Organ et al., 2006, 邦訳書, 4頁) と定義されている。組織のために行動できる個人が、組織や仕事に対する知識を高めることができ、また、他者からも受け入れられ易いと考えられる。このような他者からの受容感も個人の適応を促進すると考えられる (Feldman, 1977)。

4つ目が、学習行動である。若年就業者の組織適応に果たす学習の意義は大きい (Gundry & Rousseau, 1994, 尾形, 2011)。高橋 (1993) でも論じられているように、組織に馴染む過程は、学習の過程と言い換えることができる。それゆえ、学習意欲が高く、常に学習する個人が組織や上司、同僚、仕事に対する知識も増え、適応を促進すると考えられる。

ここまで、個人の組織適応を促進すると考えられる行動について示してきた。その反対に、個人の組織適応を阻害する行動についても1つ取り上げることにしたい。それが問題解決先送り行動である。先にも示したように、直面した課題の積極的解決が、組織適応を促進すると考えられる。対照的に、直面した課題の解決を先送りする個人は、成長の機会を失い、多くの課題とストレスを抱えることになり、それは組織適応を阻害すると考えられる。

本稿では、以上の5つの行動を若年就業者の適応と不適応を左右するものとして取り上げることとしたい。

## 2-4-2. 環境要因

次に環境要因である。個人の組織適応に環境が与える影響は大きい。人間

若年就業者の組織適応と不適応を分ける要因に関する実証研究（尾形真実哉）

関係が良く、サポート的な職場に配属されるのと人間関係が悪く、職場の同僚が誰もサポートしてくれない職場に配属されるのでは、個人の適応状態に大きな違いを及ぼすことは明白であろう。それゆえ、個人がどのような環境に置かれているのかを理解することは重要である。本稿では、企業の中で若年就業者を取り巻く環境要因として、日々携わっている仕事と仕事をを行う職場の2つを取り上げた。

(1) 仕事特性<sup>(3)</sup>

若年就業者の組織適応と不適応を左右する環境要因の1つ目が仕事特性である。日々、どのような仕事に携わっているのかで個人の適応が大きく異なると考えられる。Hackman & Oldam (1980) は、個人の内発的動機づけを高める職務の特性が重要であることを論じた。挑戦的な仕事に携わることができれば、若年就業者達の内発的動機づけを高めることができ、組織の生産性にポジティブに働く可能性もあるし、組織への定着を促進させることもできる。反対に、やりがいのない仕事や過度の仕事量を割り当てられた場合は、不適応を生じさせてしまう可能性が高い。このような職務特性の次元のうち、若年就業者の組織適応に影響を及ぼしそうな項目として、職務自律性、仕事フィードバック、タスク依存性、他者フィードバックの4つを取り上げた。自分の判断で自律的に仕事に取り組むことができれば、仕事への責任感を醸成することができ、組織への適応に影響を及ぼすと考えられる。また、仕事自体からフィードバックを得ることは、自分自身がどの程度仕事をこなすことができているか、まだ何が足りないのかに関する知識習得につながる。さらに、同僚との協働作業によって取り組む仕事の方が、同僚とのやりとりから

---

(3) 本稿では、仕事特性と職務特性をわけて用いることにした。職務特性は、個人が携わる職務限定の特性を示す。この職務特性とワークストレスの双方を合わせて仕事特性と呼ぶことにする。



様々なことを学ぶことができるし、多くのフィードバックを得ることができるため、個人の組織適応を促進すると考えられる。

このような仕事の特性が、若年就業者の組織適応に影響を及ぼすと考えられる。

## (2) 職場特性

環境要因の2つ目として、職場特性をあげることができる。新人が組織に馴染む過程において、職場の果たす役割は大きい (Van Maanen, 1976, Kramer, 2010)。職場の雰囲気が悪かったり、人間関係が悪く、サポートが得られ難い環境に置かれた場合、若年就業者の組織適応は難しくなる。反対に、職場の雰囲気や人間関係が良く、コミュニケーションも活発で、誰からもサポートを得られ易い環境に置かれた若年就業者の適応状態は、良好なものになると言えるであろう。本稿では、若年就業者の組織適応に影響を及ぼす職場特性として、職場の学習風土とコミュニケーションの活発さ、同僚の忙しさの3つを取り上げることとした。

先述しているように、組織に馴染むために個人の学習は必要不可欠である。それゆえ、個人の学習行動も重要であるが、職場全体の学習に対する考え方や取り組み方も重要となってくる。職場が学習に対して積極的で、職場メンバーの学ぶ意欲が高ければ、個々人の学習意欲や学習行動も促進され、多くの情報や知識を得ることにつながる。また、そのような職場は、職場全体で勉強会なども開催することが多く、若年就業者の知識レベルを高めるだけでなく、同僚に対する愛着や組織、仕事に対する態度にも影響を及ぼすことになる。そのような職場の学習に対する考え方や取り組み方が、若年就業者の組織適応に影響を及ぼすことになる。

2つ目の職場特性は、コミュニケーションの活発さである。これも学習風土と関連するが、職場全体でコミュニケーションを取り合うことで、多くの

若年就業者の組織適応と不適応を分ける要因に関する実証研究（尾形真実哉）

情報を得ることもできるし、人間関係も構築し易くなり、問題に直面した場合なども気軽に相談などをし易くなる。コミュニケーションが活発であれば、若年就業者の知識の習得や情報の収集、人間関係の構築にポジティブに働き、組織適応を促進すると考えられる。

3つ目の同僚の忙しさは、適応を阻害する要因である。コミュニケーションの活発さとは反対に、同僚が忙しそうに仕事をしていれば、若年就業者はコミュニケーションを取ることをためらってしまう。そうなれば、何か問題に直面したり、相談したいことがあっても、相談する相手がおらず、問題の解決を先送りにしてしまう可能性が高い。そして、相談相手や他者からのサポートが得られず不適応につながってしまう。

このような職場風土が、若年就業者の組織適応に影響を及ぼすと考えられる。

### 2-4-3. サポート要因

組織内の他者からサポートを得られているかどうかも若年就業者の組織適応と不適応を大きく左右する。環境要因の仕事や職場は、組織や上司から与えられるものであるが、他者からサポートを得られるかどうかは、所与としての環境要因とは異なり、若年就業者自身の行動も含まれている。それゆえ、他者からのサポートを所与の環境要因には含めず、単独でサポート要因として検討することにした。

個人の組織適応に他者が果たす役割は大きい。キャリア発達における他者の重要性を論じる研究は多い（Kahn & Antonucci, 1980; 浜口, 1982）、それは組織内キャリア発達においても同様である（若林他, 1980）。とりわけ、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（Major et al., 1994; 尾形, 2012c, 2103a; 竹内・竹内, 2011; 若林他, 1980）や同僚（Feldman, 1977; 中原, 2010; 尾形, 2012c, 2013a; 竹内・竹内, 2011）、同期

(金井, 1989; 尾形, 2012c, 2013a) の存在があげられる。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ると考えられる。さらに、尾形 (2012c) では、若年就業者の組織適応に影響を及ぼす上司、同僚、同期の役割について専門職従事者の看護師とホワイトカラーを比較分析した結果、それぞれの職種によって、上司、同僚、同期の果たす役割が異なることが示されている。つまり、複合的な概念である適応のそれぞれの側面に影響を及ぼす他者が異なることが考えられる。それゆえ、円滑な組織適応を促進するためには、特定の他者からだけのサポートではなく、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と考えられる。

#### 2-4-4. 適応と不適応を分ける要因に関するまとめ

ここまで、若年就業者の組織適応と不適応を左右する要因について、個人要因と環境要因、サポート要因の3つに分けて検討してきた。<sup>(4)</sup>これらの要因の相違によって、若年就業者の適応状態が異なると考えられる。

#### 2-5. 本稿の研究課題

本稿の研究課題は、若年就業者の組織適応と不適応を左右する要因は何か

---

(4) これらの項目が若年就業者の組織適応に影響を及ぼしているかどうかをA社社員に対する聞き取り調査によっても確認している。まずは若年就業者への聞き取り調査である。聞き取りは、入社2年目の若手社員12名(男性5名:女性7名)に対して、2010年11月12日(6名)と11月16日(6名)の2日間で実施された。また、先にインタビューを実施した2年目社員が所属する職場の上司や同僚、合計20名へのインタビュー調査も実施している。ここでは、2つの職場にインタビュー調査を実施した。1つ目の職場へのインタビュー調査は、マネジャー1名、チーフ2名、同僚7名、2年目社員1名の合計11名(男性5名:女性6名)に対して実施された。2つ目の職場へのインタビュー調査は、マネジャー1名、チーフ2名、同僚5名、2年目社員1名の合計9名(男性2名:女性7名)に対して実施された。2つの職場に対する調査は、2010年11月24、25、26日の3日間に渡って実施された。これらの聞き取り調査からも本稿で提示された要因が、若年就業者の組織適応/不適応を左右する要因であることが確認されている。

若年就業者の組織適応と不適応を分ける要因に関する実証研究（尾形真実哉）  
を理解することにある。それゆえ、本稿では、まず組織への適応状態をクラスタ分析で分類する。次に、分類されたクラスタ間で、個人要因や環境要因にどのような相違があるのかを差の検定によって分析する。それにより、どのような個人要因と環境要因が若年就業者の適応状態に相違を生み出しているのかを理解することができる。

### 3. 調査方法と調査対象

#### 3-1. 調査対象

本稿における調査は、百貨店事業に携わるA社の協力のもと実施された。A社は、百貨店業等の事業を行う子会社及びグループ会社の経営計画・管理並びにそれに付帯する業務を行っている。資本金は300億円、札幌から博多まで全国主要都市に24店舗を展開している<sup>(5)</sup>。調査は、A社人事部の皆様の協力のもと、2011年度の入社1年目から7年目までのそれぞれの研修時に配布し、回答して頂いた。調査対象者は入社1年目から7年目までの合計165名である（男性74名：女性91名／入社1年目39名、2年目46名、3年目以上80<sup>(6)</sup>名）。回収率は100%となっている。

---

(5) 本稿の調査に全面的に協力して頂いているA社人事部の皆様には、心より感謝申し上げます。

(6) 本稿の調査対象は、入社1年目から7年目の社員を若手社員として捉え、調査の対象としている。キャリア初期や若手社員などの定義は多ようであり、必ずしも統一されたものはない。また、組織社会化の調査対象は、1年目から3年目までを対象とするものが多い（尾形、2011；2012a, b, c；2013；2015など）。しかしながら、本稿の場合、組織社会化を対象としたものではなく、組織への適応状態について理解するもので、むしろ比較的多くの世代を含め、それぞれの状態を理解することのほうが有意義であると考えた。それゆえ、1年目から7年目までの個人を対象とすることとした。

## 3-2. 測定尺度と因子分析

## 3-2-1. 個人の適応状態を測定する尺度

## (1) 知識レベル：組織社会化

組織社会化の質問項目は、Chao et al., (1994) と Haueter et al., (2003) を参考に作成している。組織社会化には3つの下位次元が存在するため、因子分析を行った。因子分析は、主因子法によるプロマックス回転で行われた。その結果が表1である。

表1. 組織社会化に関する因子分析の結果 (主因子法・プロマックス回転)

	因子		
	第1因子	第2因子	第3因子
職場における自分の役割は、よくわかっている	.899	.026	-.178
上司や顧客から、どんなレベルの仕事が求められているのかは、よくわかっている	.742	.055	-.020
職場の上司が職場の皆に何を求めているか、よく理解している	.603	-.115	-.047
現在所属する職場の目的は何か、よく知っている	.582	-.046	.326
自分自身の職務上の課題は、よく理解している	.425	.132	.134
タイムカードや発注書など、仕事の過程で必要な書類の記入方法は、よく理解している	.085	.644	-.234
頭文字や略語、あだ名といった、この会社独特の言葉の意味は、よくわかっている	-.193	.626	.104
仕事に必要な装置や備品、設備をどう調達すればいいのか、よくわかっている	.109	.572	-.172
仕事に必要な道具（ツール）の使い方は、よく理解している	-.112	.565	.246
職場の方針や規則、手続きは、よくわかっている	.130	.546	.168
誰が創業し、どんな事業を行ってきて今に至るのかといった、この会社の歴史はよく知っている	-.249	-.021	.674
この会社の目的や目標はよくわかっている	.154	.000	.550
自分の職場が、会社の目標にどうやって貢献しているのか、よくわかっている	.311	-.116	.517
各職場が、会社の目標に対しどういう役割を果たしているのか、よくわかっている	.050	.051	.494
回転後の負荷量平方和	3.306	2.420	2.436

若年就業者の組織適応と不適応を分ける要因に関する実証研究（尾形真実哉）

因子間相関			
	第1因子	第2因子	第3因子
第1因子	1.000		
第2因子	.430	1.000	
第3因子	.487	.288	1.000

5回の反復で回転が収束

因子負荷量が.35以上を示す項目を同一因子としている

分析の結果、理論通り3つの因子にわかれた。第1因子は、自分自身や自分自身が所属する職場の役割など役割に関する項目がまとまったため「役割社会化」( $\alpha=.794$ )、第2因子は、仕事に関する項目がまとまったため「仕事社会化」( $\alpha=.736$ )、第3因子は、会社の歴史や会社の目標などの会社に関する項目がまとまったため「会社社会化」( $\alpha=.656$ )<sup>(7)</sup>として分類することができる。

(2) 態度／行動レベル：主観的業績と離職意思

①主観的業績<sup>(8)</sup>

主観的業績の質問項目は、オリジナルで3項目作成した。具体的には、「この1年間、自分自身が十分な成果を上げることができていないと思うことが多い(r)」、「自分の仕事の成果は、上がっていると思う」、「この1年間、自分は期待されている以上の成果を出している」の3項目について「ほとんど

(7) 一般的に信頼性係数は0.7を切ると低いと解釈されるが、この基準は絶対的なきまりではない(浦上・脇田, 2008)。また、探索的研究では許容範囲とされる0.6という基準(Hair et al., 1998)を満たしているため、信頼性係数が0.6台の尺度も分析に用いることとした。

(8) 本稿では、客観的な業績ではなく、主観的な業績指標を用いた。その理由としては、本調査の対象が携わる職務の特徴が、個人の業績を明確にすることが困難なものだからである。しかしながら、本稿では、本人がどの程度職場や会社に貢献できているのかを自己評価で判断してもらうことに意義があると考え、主観的業績を用いることにした。

どあてはまらない」を1から「非常によくあてはまる」の5まで5点尺度で測定している ( $\alpha=.692$ )。

## ②離職意思

離職意思の質問項目は、オリジナルの3項目を用いて測定した。具体的には、「現在の会社を辞めたい」、「違う会社に転職したい」、「機会があれば、他の会社に転職したい」の3項目について「ほとんどあてはまらない」を1から「非常によくあてはまる」の5まで5点尺度で測定している ( $\alpha=.903$ )。

## (3) 感情レベル：組織コミットメントと成長感

### ①組織コミットメント

組織コミットメントは、先述したように情緒的コミットメントのみを用いることにした。情緒的コミットメントの質問項目は、田尾(1997)で用いられている3項目で測定した。具体的には、「この会社がとても気に入っている」、「他の会社ではなく、この会社を選んで本当によかったと思う」、「友人に、この会社がすばらしい働き場所であると言える」の3項目に関して「ほとんどあてはまらない」の1から、「非常によくあてはまる」の5までの5点尺度で測定した ( $\alpha=.849$ )。

### ②成長感

成長感の質問項目は、金井(1991)で用いられている3項目で測定した。具体的には、「仕事のなかで自分の力を精一杯発揮できていると思う」、「今の仕事を通して自分が成長しているという実感がある」、「今の仕事で、自分が十分に活かされている」の3項目について、「ほとんどあてはまらない」を1から「非常によくあてはまる」の5まで5点尺度で測定している ( $\alpha=.699$ )。

若年就業者の組織適応と不適応を分ける要因に関する実証研究（尾形真実哉）

#### (4) アイデンティティレベル：職業的アイデンティティ

職業的アイデンティティの質問項目は、松下・木村（1997）で用いられている4項目で測定した。具体的には、「以前、私は将来の仕事や役割のことについて、色々と考えたり迷ったりしたが、今でははっきりと決心がついた」、 「現在、私は自分が将来取り組みたい仕事や役割に向かって、着実に歩んでいると思う。だから、よほどのことがない限り、その志望をかえることはない」、 「現在経験していることは、将来取り組みたい仕事や役割に結びついており、大変役立つと思う」、 「以前、私はどのような職業に就くか、色々と考えたり迷ったりしたが、今ははっきりと決心がついた」の4項目について、「ほとんどあてはまらない」を1から「非常によくあてはまる」の5まで5点尺度で測定している（ $\alpha=.789$ ）。

### 3-2-2. 個人の適応状態を左右する個人要因（行動特性）に関する尺度

本稿では、個人の組織適応を促進する行動特性として積極的行動、ネットワーク構築／活用行動、組織市民行動、学習行動の4つ、組織適応を阻害する行動として問題解決先送り行動の1つを取り上げた。

積極的行動に関しては、オリジナルの4項目で測定し、ネットワーク構築／活用行動もオリジナルの5項目で測定している。組織市民行動は、Van Der Vegt et al., (2003)を参考に6項目で測定している。職場における学習行動は、主に2つに分類する。1つはOJTであり、2つ目はOff-JTである。両者ともオリジナルの尺度でOJT志向の学習行動は4項目、Off-JTの学習行動は3項目で測定している。問題解決先送り行動もオリジナルの尺度の5項目を用いて測定した。

これらの質問項目に対し、「ほとんどあてはまらない」の1から「非常によくあてはまる」の5まで5点尺度で測定している。因子分析は、主因子法によるプロマックス回転で行われた。表2が因子分析の結果である。



表2. 行動特性に関する因子分析結果 (主因子法・プロマックス回転)

	因子					
	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子	第6因子
新たなアイデアを積極的に試している	.832	-.032	-.062	-.003	.020	-.119
自分のアイデアを積極的に実行に移している	.768	-.034	.043	-.017	-.043	.013
問題解決に際し、自ら新しい提案をしている	.759	.023	-.002	-.094	-.006	-.103
従来の仕事のやり方にとらわれず、新たなやり方を試している	.670	.043	.017	.031	.008	.147
仕事を進めるうえで、社内のネットワークから情報を得ている	.039	.778	-.129	-.117	-.018	-.019
仕事を進めるうえで、社内のネットワークを活かしている	-.138	.752	.026	-.044	.060	-.039
様々な情報を得られるように、社内にネットワークを作り出している	-.011	.699	.093	-.060	.052	.087
社内の人間関係を広げようとしている	.180	.454	.012	.247	-.059	.082
他部門の人達とのつながりを大切にしている	.063	.452	.040	.221	-.063	.026
問題に直面した場合、何もせず状況が好転することを期待する	.061	-.029	.808	.127	-.065	-.110
問題に直面した場合、しばらくの間、その問題から遠ざかる	.005	-.007	.720	-.046	.028	.006
問題に直面した場合、その問題以外のことで忙しくする	-.055	.002	.474	-.098	.035	.162
問題に直面した場合、「その問題は重要ではない」と自分に言い聞かせる	.045	.088	.456	-.194	-.012	-.078
どうすることもできない場合、状況に身を任せる	-.285	-.020	.371	.010	-.003	.032
職場の同僚からアドバイスやフィードバックをもらうことで学習する	-.024	-.056	-.008	.790	.040	-.009
上司からアドバイスやフィードバックをもらうことで学習する	.057	-.006	.008	.691	-.103	.061
職場の同僚と一緒に同じ仕事に取り組むことで学習する	-.165	.006	-.029	.515	.066	-.072
職場の同僚の仕事を観察することで学習する	.001	.029	-.095	.494	-.002	-.015
私は仕事負担の多い同僚をよく助けている	-.029	.124	.037	-.015	.657	-.128
私は率先して同僚のために時間を割いている	.037	-.125	-.029	.050	.588	.014
私はいつも、周囲の人々を手助けする心構えでいる	-.003	.195	-.016	.145	.527	-.079
決められた仕事以外のことにも、積極的に取り組んでいる	.306	-.128	.017	-.044	.506	.203

若年就業者の組織適応と不適応を分ける要因に関する実証研究（尾形真実哉）

欠勤した人がいれば、その人の仕事を助けている	-.087	.015	-.019	-.098	.454	.029
会社や職場で公式的に開催されるミーティングや勉強会で学習する	-.149	.011	-.125	-.016	.003	.722
職場の同僚や同期と自主的に開催しているミーティングや勉強会で学習する	-.048	-.017	.127	.066	.083	.715
社外の研修や講習会で学習する	.141	.082	-.004	-.080	-.152	.566
回転後の負荷量平方和	3.326	2.905	2.073	2.243	2.365	1.966
因子間相関						
	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子	第6因子
第1因子	1.000					
第2因子	.343	1.000				
第3因子	-.176	-.010	1.000			
第4因子	.106	.268	-.196	1.000		
第5因子	.391	.328	-.160	.072	1.000	
第6因子	.269	.224	-.058	.246	.152	1.000

6回の反復で回転が収束

因子負荷量が.35以上を示す項目を同一因子としている

因子分析の結果、個人の適応を促進する行動は、6つの因子に分かれた。第1因子は、積極的に新しいアイデアを試したり、実行する積極的行動 ( $\alpha=.834$ )、第2因子はネットワークの構築と活用に関するネットワーク構築／活用行動 ( $\alpha=.790$ )、第3因子は、問題に直面した際に、その解決を先送りする行動 ( $\alpha=.687$ )、第4因子は、実際の仕事を通じて学習を行うOJT志向の学習行動 ( $\alpha=.686$ )、第5因子は、自分の役割外行動や組織への貢献などに関する組織市民行動 ( $\alpha=.690$ )、第6因子は、勉強会などの研修を通じて学習するOff-JT志向の学習行動 ( $\alpha=.693$ )と分類することができる。

#### 4-2-3. 個人の適応状態を左右する環境要因（仕事特性と職場特性）に関する尺度

##### (1) 仕事特性

仕事特性については、職務特性とワークストレスの2つについて測定する。職務特性の質問項目は、Hackman & Oldam (1980) を発展させた Morgeson & Humphrey (2006) の WDQ (work design questionnaire) を参考に作成した。本稿では、この職務特性の中でも若年就業者の組織適応に影響を与えそうな項目を選択した。具体的には、職務自律性、タスク依存性、他者フィードバック、仕事フィードバックの4つである。職務自律性については6項目、タスク依存性については4項目、他者フィードバックについては3項目、仕事フィードバックについては2項目、ワークストレスについては6項目で測定している。以上の質問項目に対し、「ほとんどあてはまらない」の1から「非常によくあてはまる」の5まで5点尺度で測定している。因子分析は、主因子法によるプロマックス回転で行われた。表3がその結果である。

表3. 仕事特性に関する因子分析結果（主因子法・プロマックス回転）

	因子				
	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子
現在の仕事は、仕事の進め方を自分で決めることができる	.881	-.025	.018	.070	.003
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、自分で決めることができる	.864	.110	-.035	-.035	-.043
現在の仕事は、仕事の手順を自分で決めることができる	.770	-.115	-.045	-.242	-.032
現在の仕事は、仕事を完遂する為の手段や方法を自分自身で決めることができる	.748	-.065	.054	.056	.078
現在の仕事は、どのように自分が仕事をするかを自分で計画することができる	.696	.029	-.060	.198	-.012
自分の仕事には、自分で決めることができる十分な裁量がある	.557	.087	.162	.000	-.031
現在、自分の仕事をするための十分な時間がない	.046	.684	-.018	-.104	-.006

若年就業者の組織適応と不適応を分ける要因に関する実証研究（尾形真実哉）

どこに居ても仕事のことが頭から離れない	.002	.653	.143	.033	-.189
現在の仕事は、1人で行うには多過ぎる	.015	.601	.021	-.007	.123
現在、ノルマや納期に追われる業務を担当して いてストレスを感じる	.028	.588	-.138	.140	-.005
仕事をしている時は、いつも気持ちにゆとり がない	-.150	.496	-.014	-.017	.056
現在の仕事は、家に持ち帰るほど仕事が多い	.121	.478	-.108	-.073	.178
現在、上司や同僚から自分の仕事の出来につ いてフィードバックされることが多い	.052	.102	1.027	-.026	-.084
現在、上司や同僚から仕事の出来についてフィ ードバックされる機会が殆どない	-.005	.105	-.728	.102	-.069
現在、仕事の成果について、上司や同僚から 多くの情報を受け取る機会がある	.023	-.063	.524	.229	.150
現在の仕事は、仕事それ自身から成果情報を 得ることができる	-.060	.045	-.021	.939	-.110
現在の仕事は、自分の仕事活動それ自体から 自分の仕事のできばえ（量や質）を判断する ことができる	.130	-.082	.010	.617	.139
私の仕事が上手くいかないと、職場のメンバ ーの仕事も上手くいかなくなる	-.088	-.059	.081	.037	.615
現在の仕事は、私が仕事をやらなければ、他 の人の仕事が完了しない	.128	.016	-.044	-.047	.606
現在の仕事を進めていく上では、職場のメン バーに絶えず相談しなければならない	-.108	.202	.142	-.040	.423
現在の仕事は、職場のメンバーの進捗に絶え ず気を配らなければ上手く進まない	-.031	.213	-.036	.019	.405
回転後の負荷量平方和	3.753	2.808	2.297	1.995	2.356
因子間相関					
	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子
第1因子	1.000				
第2因子	.097	1.000			
第3因子	.128	.511	1.000		
第4因子	.083	-.096	.157	1.000	
第5因子	.298	.048	.359	.296	1.000

6回の反復で回転が収束  
因子負荷量が.35以上を示す項目を同一因子としている

因子分析の結果、仕事に関する項目は5つの因子にわかれた。第1因子は、仕事の自律性に関する因子 ( $\alpha=.885$ )、第2因子はワークストレスに関する

因子 ( $\alpha=.645$ ), 第3因子は他者からのフィードバックに関する因子 ( $\alpha=.811$ ), 第4因子は仕事から得られるフィードバックに関する因子 ( $\alpha=.760$ ), 第5因子はタスク依存性に関する因子 ( $\alpha=.642$ ) と分類することができる。

(2) 職場特性

職場特性に関しては、学習風土とコミュニケーションの活発さ、同僚の忙しさを3つを取り上げることとした。学習風土の質問項目は、Cameron & Quinn (1999) を参考にオリジナルで2項目を作成した。2つ目のコミュニケーションの活発さについては、金井 (1991) のコミュニケーションの活発さに関するオープンコミュニケーションの尺度を参考に4項目で測定した。3つ目の同僚の忙しさに関しては、オリジナルの5項目を用いて測定した。

以上の質問項目に対し、「ほとんどあてはまらない」の1から「非常によくあてはまる」の5まで5点尺度で測定している。因子分析は、主因子法によるプロマックス回転で行われた。その結果が表4である。

表4. 職場特性に関する因子分析結果 (主因子法・プロマックス回転)

	因子		
	第1因子	第2因子	第3因子
私の職場では、お互いに自由にものを言い合っている	.883	.031	.002
私の職場では、メンバー同士が遠慮や気がねなく率直に話し合っている	.784	.004	.061
私の職場では、お互いに相手の意見をよく聞いている	.679	-.007	.157
私の職場では、仕事上で気づいたことは率直に指摘し合っている	.667	-.089	-.082
私の職場の上司や同僚は、忙しくて話かけづらい	.015	.847	-.012
私の職場の上司や同僚は、自分のことで精いっぱいだ	.122	.624	-.215
私の職場では、上司や同僚と仕事についてじっくり話すことができない	-.058	.601	.118
私の職場では、仕事について上司や同僚に相談することができないため、自分一人で解決するしかない	.002	.581	.081

若年就業者の組織適応と不適応を分ける要因に関する実証研究（尾形真実哉）

私の職場の上司や同僚は、忙しくてピリピリしている	-.264	.569	.016
私の職場では、互いに学習をサポートしあう雰囲気がある	-.048	-.035	.888
私の職場では、メンバーが積極的に学習に取り組んでいる	.188	.112	.596
回転後の負荷量平方和	3.898	3.329	2.651
因子間相関			
	第1因子	第2因子	第3因子
第1因子	1.000		
第2因子	-.585	1.000	
第3因子	.610	-.379	1.000

6回の反復で回転が収束  
 因子負荷量が.35以上を示す項目を同一因子としている

因子分析の結果、職場に関する項目は3つの因子にわかれた。第1因子は、職場のコミュニケーションの活発さに関する因子 ( $\alpha=.862$ )、第2因子は職場内の同僚の忙しさに関する因子 ( $\alpha=.795$ )、第3因子は職場の学習文化に関する因子 ( $\alpha=.712$ ) と分類することができる。

### (3) 他者サポート

他者サポートについては、久田他（1989）の学生用ソーシャル・サポート尺度を参考に職場用として作成した。本稿では、組織適応に影響を与える他者として、上司、職場の同僚、同期の3つをあげた。それぞれ、12の質問項目に対して、上司、同僚、同期が、どの程度サポートを提供してくれるのかについて、「ほぼあてはまらない」の1から「かなりあてはまる」の5までの5点尺度で測定している。

因子分析は、主因子法によるプロマックス回転で行われた。その結果が表5である。

表5. 他者サポートに関する因子分析結果 (主因子法・プロマックス回転)

	因子		
	第1因子	第2因子	第3因子
上司は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	.834	-.017	-.004
上司は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	.789	.051	-.103
上司はあなたが仕事上で何かを成し遂げた時、心から祝福の言葉やねぎらいの言葉をかけてくれる	.768	.095	-.081
上司はあなたが仕事で落ち込んでいる時、励ましてくれる	.759	.097	-.057
上司はあなたが精神的に辛い時支えになってくれる	.746	-.013	.001
上司はあなたが個人的な心配事や不安がある時、どうすればいいか親身になってくれる	.745	-.105	.069
上司は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	.735	-.134	.069
上司はあなたが仕事を上手くやれた時は、正しく評価してくれる	.729	-.067	.077
上司はあなたが仕事上でミスをしてカバールしてしてくれる	.676	-.014	.059
上司はあなたの実力を評価し認めてくれる	.658	.134	-.045
上司は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	.608	-.153	.116
上司はあなたの良いところも悪いところもすべて含めてあなたの存在を認めてくれる	.597	.261	.002
職場の同僚はあなたが仕事で落ち込んでいる時、励ましてくれる	.044	.770	-.146
職場の同僚はあなたの良いところも悪いところもすべて含めてあなたの存在を認めてくれる	.044	.742	-.064
職場の同僚はあなたが仕事上で何かを成し遂げた時、心から祝福の言葉やねぎらいの言葉をかけてくれる	.069	.733	-.025
職場の同僚は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	-.117	.721	.023
職場の同僚は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	-.045	.699	.028
職場の同僚はあなたが精神的に辛い時、支えになってくれる	.055	.675	-.020
職場の同僚はあなたの実力を評価し認めてくれる	.058	.663	.024
職場の同僚は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	-.116	.574	.034
職場の同僚はあなたが仕事を上手くやれた時は、正しく評価してくれる	.010	.531	.149

若年就業者の組織適応と不適応を分ける要因に関する実証研究（尾形真実哉）

職場の同僚はあなたが仕事上でミスをしてカバーしてくれる	-.062	.508	.152
職場の同僚はあなたが個人的な心配事や不安がある時、どうすればいいか親身になってくれる	.108	.494	.013
職場の同僚は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	-.044	.481	.131
会社の同期は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	.060	-.226	.813
会社の同期はあなたが精神的に辛い時、支えになってくれる	.086	-.143	.715
会社の同期はあなたが仕事上で何かを成し遂げた時、心から祝福の言葉やねぎらいの言葉をかけてくれる	-.080	.114	.677
会社の同期はあなたが仕事で落ち込んでいる時、励ましてくれる	-.056	.089	.673
会社の同期はあなたが個人的な心配事や不安がある時、どうすればいいか親身になってくれる	-.013	.004	.668
会社の同期はあなたが仕事を上手くやれた時は、正しく評価してくれる	.008	-.037	.655
会社の同期はあなたの実力を評価し認めてくれる	-.041	.148	.626
会社の同期はあなたが仕事上で悩んでいると知ったら、色々解決方法をアドバイスしてくれる	.169	-.034	.584
会社の同期はあなたの良いところも悪いところもすべて含めてあなたの存在を認めてくれる	-.134	.246	.538
会社の同期は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	.002	.075	.501
会社の同期は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	.084	.101	.482
会社の同期はあなたが仕事上でミスをしてカバーしてくれる	.081	.113	.394
回転後の負荷量平方和	8.084	7.461	6.625
因子間相関			
	第1因子	第2因子	第3因子
第1因子	1.000		
第2因子	.423	1.000	
第3因子	.339	.404	1.000

5回の反復で回転が収束  
 因子負荷量が.35以上を示す項目を同一因子としている

因子分析の結果、他者サポートに関する項目は3つの因子にわかれた。第1因子は、上司からのサポートに関する因子 ( $\alpha=.929$ )、第2因子は職場の



同僚からのサポートに関する因子 ( $\alpha=.897$ )、第3因子は会社の同期からのサポートに関する因子 ( $\alpha=.879$ ) と分類することができる。

## 4. 分析結果

### 4-1. 若年ホワイトカラーの組織適応に関するクラスタ分析

A社の入社1年目から7年目までの若年就業者の組織適応タイプは、クラスタ分析によって2つのタイプに分類することができた。クラスタ化の方法としてWard法、間隔の測定法として平方ユークリッド距離を用いた。分析は2段階で行われた。第1段階においてクラスタの適切な数を定めるための探索的な分析が行われた。クラスタの数は、Wasti (2005) や鈴木 (2009) で用いられているクラスタの解釈可能性とサブサンプルの大きさに準じて、テンドログラムや各々のクラスタに含まれるサブサンプル数などを考慮して判断した。第2段階では、第1段階で示されたクラスタを指定した上で再度クラスタ分析を行った。その結果、クラスタを2つにすることが妥当と判断した。第2段階では、第1段階で示されたクラスタを指定した上で再度クラスタ分析を行い、2つのクラスタを得た。第1クラスタには95名、第2クラスタには55名の調査対象が含まれた。本稿の調査対象者は合計で165名であったが、そのうち15名が欠損値として処理された。それゆえ、本稿における実質的分析対象者は150名となっている。

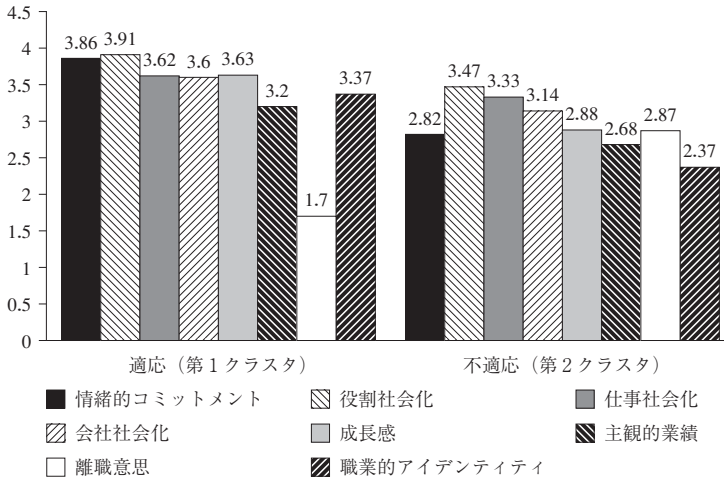
2つのクラスタ間の $\chi^2$ 検定を行ったところ、有意な人数比率の偏りが見られた ( $\chi^2=10.667$ ,  $df=1$ ,  $p<.001$ )。

2つのクラスタの特徴についてみていくことにしたい。第1クラスタは、<sup>(9)</sup>離職意思を除く全ての値が全体平均よりも高く、組織への愛着や組織や仕事、

---

(9) 全体の平均値は以下の通りである。情緒的コミットメント=3.50、役割社会化=3.74、仕事社会化=3.50、会社社会化=3.43、職業的アイデンティティ=3.02、成長感=3.37、主観的業績=2.99、離職意思=2.12。

表 6. クラスタ分析の分析結果



自分自身の役割に対する理解度も高い。さらに、自分自身の成長も実感し、パフォーマンスとしても組織に貢献している。また、仕事領域における自分らしさも確立されており、離職意思も平均値よりも低いグループである。このクラスタは、上手く組織に適応しているグループであると言える。それゆえ、この第1クラスタを適応タイプと呼ぶことにしたい。一方、第2クラスタは、組織への愛着や成長実感も低く、パフォーマンスにおいても貢献できていないと感じており、仕事領域における自分らしさも確立できていない。また、離職意思も平均値よりも高いグループである。組織や仕事、自分自身の役割への理解度はそれほど低いわけではないが、第1クラスタの値と比較すると全ての値が低くなっている。それゆえ、第1クラスタを適応タイプと呼んだのに対し、第2クラスタを不適応タイプと呼び、それぞれを分類することにしたい。<sup>(10)</sup>

(10) ここでの第2クラスタの値は、不適応と呼べるほど著しく値が低いわけでもなく、「まだ上手く適応できていないグループ」と呼ぶほうが適切かもしれない。し

#### 4-2. 勤続年数による適応／不適応状態の比較

本稿では入社1年目から7年目までと比較的広い範囲を若年就業者として捉えている。それゆえ、このような勤続年数の相違が適応／不適応に影響を及ぼしている可能性が高い。それゆえ、ここでは勤続年数が適応／不適応にどのような影響を及ぼしているのかについて勤続年数別に各クラスタのコンテツツを見ていくことにしたい。

本稿では、勤続年数による分類として「入社1年目」、「入社2年目」、「入社3年目から7年目」という3つのグループに分けている。勤続年数で考えると長く組織に所属している個人は、仕事や会社、同僚に関する知識が豊富で、社内外のネットワークも広いと考えられるため勤続年数が長くなればなるほど適応グループに属する個人の割合は増えていくと考えられる。

反対に、仕事や会社、同僚に関する知識の乏しさやネットワークの狭さなどから勤続年数の短い個人のほうが不適応グループに属する個人の割合は増えると考えられる。

ここでの分析は、母集団の違いがあるため適応グループの中に各勤続年数がどの程度占めているのかを分析するのは不適切である。それゆえ、同じ勤続年数の中で適応と不適応がどの程度の割合を占めているのかを見ていくことにしたい。その分析結果を示したのが表7である。

分析の結果、勤続年数が長くなるにつれ、不適応グループよりも適応グループに属する個人が増えていくものと考えていたが、それとは反対の結果となった。つまり、入社1年目の個人のほうが組織に適応している個人が多く、勤続年数が長くなるにつれ不適応状態になっていく個人が増えていくことを示している。入社1, 2年目の個人は組織や同僚からのサポートが多いが、勤続年数が長くなるにつれ組織や同僚からのサポートが減っていくため、むし

---

かしながら、本稿では、第1クラスタと比較するために不適応と呼ぶことにした。

若年就業者の組織適応と不適応を分ける要因に関する実証研究（尾形真実哉）

表 7. 勤続年数による適応／不適応状態の割合

勤続年数	適応タイプ		合計
	適応	不適応	
入社1年目	29名 (87.9%)	4名 (12.1%)	33名
入社2年目	27名 (62.8%)	16名 (37.2%)	43名
入社3年目から7年目	39名 (52.7%)	35名 (47.3%)	74名
合計	95名	55名	150名

ろ不適応に分類される個人が増えていくと考えられる。この点については、後の考察の箇所でも触れることにしたい。

#### 4-3. 適応タイプと不適応タイプの個人／環境要因の比較分析

ここからは、それぞれのクラスタに分類された若年就業者の個人要因と環境要因、他者サポートがどのように異なるのかを  $t$  検定によって分析する。その結果が表 8 である。

はじめに、適応と不適応の行動特性の比較である。分析の結果、適応タイプの個人は、不適応タイプの個人に比べ、積極的行動、ネットワーク構築／活用行動、組織市民行動、学習行動の全てにおいて値が高く、不適応タイプの個人との間に有意な差があることが示された。また、個人の組織適応を阻害すると考えられた問題解決先送り行動は、不適応タイプの個人の値が高く、適応タイプの個人との間に有意な差が示された。

次に、仕事特性の比較である。分析の結果、仕事特性に関しては、適応タイプと不適応タイプの間に差があったのは他者フィードバックとワークストレスの2つであった。組織適応を促進する仕事の特性としては、他者からのフィードバックが得られ易い仕事が重要であると言える。一方、ワークストレスの値が高かったのは、不適応タイプの若年就業者であった。ワークストレスは、個人の組織適応を阻害する可能性が高い。

表8. 適応と不適応をわける要因に関する比較

	全体平均値	適応 (n=95)	不適応 (n=55)	t 値
行動特性				
積極的行動	3.060	3.231 (.715)	2.772 (.790)	3.635****
ネットワーク構築／活用行動	3.368	3.474 (.665)	3.156 (.716)	2.729***
組織市民行動	3.564	3.680 (.544)	3.422 (.581)	2.697***
学習行動_OJT 志向	4.000	4.126 (.590)	3.727 (.521)	4.163****
学習行動_Off-JT 志向	2.871	2.990 (.874)	2.655 (.844)	2.90**
問題解決先送り行動	2.207	2.123 (.541)	2.313 (.530)	-2.077**
仕事特性				
職務自律性	3.117	3.172 (.896)	3.073 (.748)	.722
仕事フィードバック	3.327	3.384 (.889)	3.209 (.762)	1.224
タスク依存性	3.031	2.997 (.727)	3.104 (.802)	-838
他者フィードバック	3.029	3.096 (.505)	2.915 (.422)	2.235**
ワークストレス	2.366	2.168 (.665)	2.623 (.779)	-3.887****
職場特性				
学習風土	2.985	3.195 (.797)	2.518 (.757)	5.103****
コミュニケーションの活発さ	3.325	3.540 (.675)	2.904 (.920)	4.464****
同僚の忙しさ	2.438	2.234 (.714)	2.763 (.784)	-4.253****
他者サポート				
上司サポート	3.756	3.995 (.603)	3.400 (.745)	4.987****
同僚サポート	3.931	4.069 (.559)	3.656 (.561)	4.292****
同期サポート	3.843	3.931 (.594)	3.614 (.580)	3.112****

\* $p < .10$ , \*\* $p < .05$ , \*\*\* $p < .01$ , \*\*\*\* $p < .001$  ( )内は標準偏差

3つ目は、職場特性の比較である。分析の結果、適応タイプの若年就業者の職場は、不適応タイプの若年就業者の職場に比べ、学習を奨励する傾向があり、職場の同僚も多忙過ぎず、コミュニケーションを活発に取り合える職場であることが示された。

最後に、他者サポートの比較である。分析の結果、適応タイプの若年就業者の職場は、不適応タイプに属する若年就業者の職場に比べ、上司、同僚、同期の全てからサポートを得られていることが理解できる。<sup>(11)</sup>

若年就業者の組織適応と不適応を分ける要因に関する実証研究（尾形真実哉）

適応タイプの若年就業者の値は、ほとんどの項目で良い値を示し、不適応タイプの個人との間に有意な差があることが示された（17項目中14項目：82%）。組織に上手く適応している若年就業者とそうではない若年就業者の間には、行動特性や仕事特性、職場特性、他者から得られるサポートなど、多様な相違が存在していることが理解できた。

## 5. 考 察

本稿で取り上げた項目のほとんどが適応タイプと不適応タイプの間で有意な差が生じた。しかしながら、仕事特性の職務自律性と仕事それ自体からのフィードバック、タスク依存性に関しては、適応タイプと不適応タイプの間で有意な差は生じなかった。そこから、若年就業者の適応を促進する仕事特性としては、他者とコミュニケーションを取り合えるかどうかが重要であると言える。タスク依存性に関しては、コミュニケーションが関連していると考えられそうだが、相互に依存し合う仕事と相互にコミュニケーションを取り合う仕事は別物である。相互に依存し合っているにもかかわらずコミュニケーションは不要な仕事もあるし、相互に独立し合った仕事でもコミュニケーションを活発に取らなければならない仕事もある。それゆえ、若年就業者の組織適応を促進させるためには、相互に依存し合う「相互依存型の仕事」よりも相互にコミュニケーションを取り合う「相互伝達型の仕事」に携わらせることが重要であると言えよう。

組織として若年就業者の組織適応を促進させるためには、どのような働きかけが求められるであろうか。まず1つ目は、教育である。若年就業者の組織社会化を促進するプロアクティブ行動の重要性が示されている（Bauer & Erdogan, 2012）。それゆえ、組織としては、組織適応を促進する具体的な行

---

(11) しかしながら、不適応タイプの値も高い値を示しているが、適応タイプの値が全て上回っているという点で影響を及ぼしていると言えよう。

動を示し、そのような行動がなぜ円滑な組織適応につながるのかを気づかせ、理解させることである。本稿の分析結果では、適応を促進する行動の全てにおいて適応タイプが高い値となっており、不適応タイプとの間に有意な差があった。また、適応を阻害すると考えられた問題解決先送り行動も不適応タイプが高い値を示した。円滑に組織に適応するためには、直面した問題を先送りすることなく、主体的に解決することが重要であり、それによって多くのスキルや知識を身に付けることが可能となる。また、そのような問題を解決するためには、自分ひとりの力だけでは難しい。重要な他者とネットワークを構築し、そこから有益な情報を得て活用することで適応を促進させることができる。さらに、自分自身だけのために行動するのではなく、職場の同僚や組織のためにとる行動が、最終的には本人の適応を促進する返報性があることが示唆された。自分の役割外の行動をとることによって、自分自身の役割や職場の役割、仕事のやり方などの理解を深め、パフォーマンスにもつながると考えられる。そして、それらの行動の原点となるのが、学習行動である。特に、適応タイプのOJTに関する学習志向性が高く、実際の仕事経験から積極的に学んでいることが理解できる。このような行動の有効性を見える化し、若年就業者の行動を喚起することで組織適応を促進させることが可能になる。そのためには、現場から離れ、客観的に内省する機会となる研修の場が適していると言えよう。研修が個人やチームに果たす役割は大きく(Aguinis & Kraiger, 2009)、若年就業者の組織適応を促進する行動の重要性を提示する研修デザイン(中原, 2014)が求められる。

2つ目は配属である。その際に着目することは、「携わる仕事の特性」と「職場風土」の2つである。本稿の分析から、若年就業者の組織適応を促進する仕事の特性としては、他者からのフィードバックが得られる仕事とワークストレスが低い仕事であった。若年就業者の適応を促進させるためには、個人で黙々と取り組む仕事よりも常に誰かの目にとまり、上司や同僚とコミュ

若年就業者の組織適応と不適応を分ける要因に関する実証研究（尾形真実哉）

ニケーションを取り合い、フィードバックを得やすい仕事に携わらせることが重要である。さらに、多少ストレッチさせる仕事を割り当てることは有効であるが、能力以上の責任や量を与えることでストレスを覚え、不適応を起こしてしまう可能性もある。それゆえ、若年就業者がストレスを覚えない能力に見合った仕事の割り当てが重要である。

若年就業者の組織適応を促進させる職場としては、学習を促進する風土があり、同僚が多忙過ぎず、コミュニケーションが取り合える職場であった。同僚があまりにも忙しくしていれば、話し難い状況であり、相互のコミュニケーションが取り難いし、学習し合う環境にもならず、若年就業者の組織適応を阻害してしまう。つまり、個人の能力を過度に越えた仕事の割り当ては、職場内のコミュニケーションや学習する雰囲気消失させてしまう。職場の構成メンバーが、適度な仕事量をこなすことで、コミュニケーションが円滑になり、そのような仕事中のコミュニケーションが職場全体の学習風土を醸成することが可能になる。若年就業者の組織適応を促進するためには、そのような仕事の割り当てと職場特性を十分に理解して、配属することが重要である。

以上のように、若年就業者を円滑に組織に適応させるためには、組織的サポートの仕組み作りが重要である。

最後に勤続年数と組織への適応／不適応の関係について考察してみたい。分析の結果、勤続年数が長くなると、適応グループに属する個人が増えていくものと考えていたが、勤続年数が長くなるにつれ不適応グループに属する個人が増えていくことが示された。多くの企業において、メンター制度やブラザー／シスター制度など、名称は様々であるが入社1年目の新人に対しては、サポート体制が整っている企業が多いため、学生から社会人へ移行（school to work transition）は比較的円滑に達成し易いと考えられる。それよりも、勤続年数が長くなると、組織や同僚からのサポートが減っていき、



ある程度の経験者とみなされ、大きな仕事も任されるようになり、また、新人とは異なり、些細なことで上司や同僚にサポートも求め難くなる。尾形(2015)では、勤続年数固有の課題が提示されている。例えば、勤続年数が長くなると可視性が高まり、組織や仕事、自分自身のことが正確に捉えられるようになり、理想と現実の間のギャップなどに苦悩したり、仕事に対する単調感や囲い込まれることへの危機感なども芽生え始める個人も多いことが示されている(尾形, 2015)。このように勤続年数が長くなるにつれ、その勤続年数固有の多くの課題が生じ、それへの対応が難しくなり、不適応に分類される個人が増えていくと考えられよう。

もちろん、新人には多くの適応課題がある(尾形, 2008)。しかしながら、適応課題が多いのは、新人だけではない。むしろ勤続年数が長くなり、研修なども減ってくる世代のほうが多くの適応課題を抱えていても不思議ではない。それゆえ、新人だけではなく、あらゆる世代に適した組織的サポートが重要になってくると言えるであろう。このような若年就業者の組織適応を促進する組織的サポートに関する研究の蓄積が求められるであろう。

#### 参 考 文 献

- Aguinis H. & K. Kraiger (2009), "Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society." *The Annual Review of Psychology*, Vol. 60, pp. 451-474.
- Ashford, S. J. & M. S. Taylor (1990), "Adaptation to Work Transitions: An Integrative Approach," In Ferris, G. R. & K. M. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 8, pp. 1-39, JAI Press.
- Bauer, T. N. & B. Erdogan (2012), "Organizational Socialization Outcomes: Now and Into the Future," In Wanberg, C. R. (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, Oxford University Press, pp. 97-112.
- Cameron, K. S. & R. E. Quinn (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, John Wiley & Sons, Inc. (中島豊監訳・鈴木ヨシモト直美・木村貴浩・寺本光・糟谷文孝・村田智幸訳『組織文化を変える—「競合価値観フレームワーク」技法』ファーストプレス, 2009年).
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. & P. D. Gardner (1994), "Organ-

若年就業者の組織適応と不適応を分ける要因に関する実証研究（尾形真実哉）

- izational socialization: Its content and consequences,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 5, pp. 730-743.
- Feldman, D. C. (1977), “The Role of Initiation Activities in Socialization,” *Human Relations*, Vol. 30, pp. 977-990.
- Feldman, D. C. (1980), “A socialization process that helps new recruits succeed,” *Personnel*, Vol. 57, pp. 11-23.
- Fisher, C. D. (1986) Organizational Socialization: An Integrative Review, in Rowland, K. M. & G. R. Ferris (Ed.), *Research In Personnel and Human Resources Management*, Vol. 4: 101-145, JAI Press.
- 福島章 (1989), 「性格と適応」福島章編『性格心理学新講座 第3巻』3-37頁, 金子書房.
- Gundry, L. K. & D. M. Rousseau (1994), “Critical Incidents in Communicating Culture to Newcomers: The Meaning is the Message,” *Human Relations*, Vol. 47, No. 9, pp. 1063-1088.
- Hackman, J. R. & G. R. Oldham (1980), *Work redesign*, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & W. C. Black (1998), *Multivariate Data Analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 浜口恵俊 (1982), 『間人主義の社会 日本』東洋経済新報社.
- Haueter, J. A., T. H. Macan, & J. Winter (2003), “Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale,” *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63, No. 1, pp. 20-39.
- 久田満・千田茂博・箕口雅博 (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回大会発表論文集, 143-144頁.
- Kahn, R. L. & T. C. Antonucci (1980), “Convoys over the life course: Attachment, roles, and social support,” In Baltes, P. B. & O. G. Brim, Jr. (Eds.), *Life-Span Development and Behavior*, pp. 253-286, Academic Press.
- 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 (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.
- Kramer, M. W. (2010), *Organizational socialization: Joining and leaving organizations*. Polity Press.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W. J. & G. T. Chao (1995), “A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes and the Moderating Effects of role Development Factors,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, No. 3, pp. 418-431.
- Marcia, J. E. (1966), “Development and validation of ego identity status,” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 3, pp. 551-558.
- 松下由美子・木村周 (1997), 「看護学生の進路選択と職業的同一性形成との関連」『進路指導研究』第14巻, 17-26頁.

- Morgeson, F. P. and S. E. Humphrey (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*, Vol. 91, No. 6, pp. 1321-1339.
- 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 (2014), 『研修開発入門—会社で「教える」, 競争優位を「つくる」』ダイヤモンド社.
- 中島義明・安藤清志・子安増生・坂野雄二・繁榊算男・立花政夫・箱田裕司編 (1999), 『心理学辞典』有斐閣.
- 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』第48巻第4号, 11-68頁.
- 尾形真実哉 (2011), 「クリティカル・インシデント・メソッドによる若年看護師の組織適応分析—キャリア初期の経験学習に焦点を当てて—」『人材育成研究』第6巻1号, 3-18頁.
- 尾形真実哉 (2012a), 「リアリティ・ショックが若年就業者の組織適応に与える影響の実証研究—若年ホワイトカラーと若年看護師の比較分析—」『組織科学』第45巻第3号, 49-66頁.
- 尾形真実哉 (2012b), 「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 (2012c), 「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 (2013a), 「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』第7章 (197-222頁), 白桃書房.
- 尾形真実哉 (2013b), 「若年看護師の組織参入心理による組織適応状態の比較分析—リアリティ・ショック, 素通り, ポジティブ・サプライズに着目して—」『産業・組織心理学研究』第26巻第2号, 155-167頁.
- 尾形真実哉 (2015), 「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.
- Organ, D., Podsakoff, P. M. & S. B. MacKenzie (2006), *Mackenzie, Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thous and Oaks, CL: Saga Publications. (上田泰訳『組織市民行動』白桃書房, 2007年).
- Schein, E. H. (1968), "Organizational Socialization and the Profession of Management," *Industrial Management Review*, Vol. 9, pp. 1-16.
- 島津明人 (2003), 『職場不適応と心理的ストレス』風間書房.
- 鈴木竜太 (2002), 『組織と個人—キャリア発達と組織コミットメントの変化—』白桃

若年就業者の組織適応と不適応を分ける要因に関する実証研究（尾形真実哉）

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』第200巻第2号, 39-55頁.

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』第8巻第2号, 1-22頁.

高橋弘司（2002）,「組織社会化」宗方比佐子・渡辺直登編『キャリア発達の心理学—仕事・組織・生涯発達—』31-54頁, 川島書店.

竹内倫和・竹内規彦（2009）,「新規参入者の組織社会化メカニズムに関する実証的検討—入社前・入社後の組織適応要因—」『日本経営学会誌』第23号, 37-49頁.

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』第44第3号, 132-145頁.

田尾雅夫編（1997）,『会社人間の研究』京都大学学術出版会.

浦上昌則・脇田貴文（2008）,『心理学・社会科学研究のための調査系論文の読み方』東京図書.

Van Maanen, J. (1976), “Breaking in: Socialization to Work,” in Robert Dubin (Eds.), *Handbook of Work, Organization, and Society*, Chicago: Rand McNally, pp. 67-130.

Van Der Veegt, G. S., Van De Vliert, E. & Oosterhof, A. (2003), “Informational Dissimilarity and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Intrateam Interdependence and Team Identification”, *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 6, pp. 715-727.

若林明雄（2009）,『パーソナリティとは何か—その概念と理論—』培風館.

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—」『組織行動研究』第6巻, 5-131頁.

Wasti, S. A. (2005), “Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes,” *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62, No. 2, pp. 290-308.