

# 中途採用者の組織適応課題に関する 質的分析

尾 形 真 実 哉

## 1. 本稿の目的

本稿の目的は、Z社の中途採用者11名に対するインタビュー調査から中途採用者の組織適応課題について理解することにある。

日本企業の特徴のひとつとされてきた終身雇用は、入社から退職までひとつの会社に所属し続ける雇用の在り方を示したもので、転職という概念は一般的ではなかった。しかしながら、バブル崩壊以降、いわゆる日本的経営が崩壊し、我が国の労働市場においても転職が一般的になり、珍しいことではなくなった。このような状況が個人のキャリア構築にも影響を与え、会社任せだった個人のキャリア構築は、自分自身で自律的に行わなければならなくなった。労働市場においても組織と組織の境界線が希薄化しており、そのような組織間を自由に移動するキャリア構築のあり方（バウンダリーレス・キャリア：boundaryless career）が我が国においても浸透してきたと言えよう。当然、そのような労働市場やキャリア構築の在り方が変化すれば、それに付随して課題も生じる。それが中途採用者の転職先への再適応の問題である。学校から職場への移行（school to work transition）を扱う若年就業者の組織適応に関しては、組織社会化（organizational socialization）の研究として、我が国においてもその蓄積は増え、ある程度の知見は得られている。しかし

中途採用者の組織適応課題に関する質的分析（尾形真実哉）

ながら、中途採用者の転職先への再適応に関する研究の蓄積はまだまだ乏しい。「入社から定年まで」の終身雇用が崩壊し、転職が一般的になった我が国においては、転職者の組織再適応に関する研究蓄積は重要である。それゆえ、本稿では中途採用者の組織への再適応の現状や課題を理解することにした。

どの世界においても新しい環境に適応することは難しい。スポーツの世界でも高いパフォーマンスを発揮した選手が、新しいチームへと移籍した途端、全くの別人のような低パフォーマンスしか発揮できない選手になってしまうケースも多い。以前は高いパフォーマンスを発揮していたのであれば、パフォーマンスが発揮できなくなった理由は能力の問題ではない。ではどこに問題があるのか。本稿では、それを中途採用者の組織適応に焦点を当てることで説明していくことにしたい。

本稿で用いられるデータは、我が国において数少ない中途採用者の組織適応に関する貴重なデータであるため、なるべくひとりひとりの語りを重視し、多様なストーリーの中から中途採用者の組織適応の現実を描写していくことを心がけた。本稿では中途採用者の組織適応の現実がどのようなものを理解し、社会的必要性が高まっているのにもかかわらず、既存研究の乏しい中途採用者研究の先駆的論文としたい。

## 2. 先行研究の検討

先行研究の検討では、キャリア・トランジション論を中心に検討していく。中途採用者の組織への適応は、前職から新しい会社への移行であり、それはキャリア・トランジション論が扱う領域そのものである。

### 2-1. キャリア・トランジション論とは

キャリア・トランジションという言葉は、2つの意味で用いられている。

1つは、発達論的視点からみた「トランジション」、もう1つは、イベントとしての「トランジション」である。前者は、発達論的視点、つまり成人の各年代や発達段階には共通したある発達課題や移行期があるという見方である。そこでのトランジションは、これらの共通した発達課題や移行期を意味している。このような研究には Erikson (1963) や Levinson (1978) などがあげられる。しかしながら、本稿の研究関心は生涯発達論的視点からみたキャリア・トランジション論には該当しない。というのも、この視点に立つキャリア・トランジションは、生まれてから死ぬまでといった広範な視点からキャリア発達を捉え、その移行について論じられているものがほとんどだからである。よって、本稿では、イベントとしてのキャリア・トランジション論について検討したい。

イベントとしてのキャリア・トランジションの視点は、結婚、離婚、就職、転職、昇進、失業、引越し、本人や家族の病気などのように、トランジションをそれぞれの個人における独自の出来事 (events) として捉える視点である。そして、これらのいくつかは、その人の人生において大きな転機となる出来事である。また、上述のような大きな転機となるような出来事ではなく、日々の生活における出来事に焦点を定めている研究も存在している。このような日々の生活の中で生じるトランジションの重要性を指摘しているものが Katz (1980) や Van Maanen (1977) である。Katz は、日々の流れのスムーズで継続的な流れを止めるような事態 (interruptive transitions; 中断的トランジション) が、個人を明確な地位から不明確な地位へ変化させ、知ることから知らないことへ、馴染みから不慣れへと変化させる役割があると主張した。そのような中断的トランジションは、個人が以前の前提や関係、責任、確立された行動のパターンを取り替えるという意味で、一貫性を欠く接合点を表現している。この中断的トランジション (interruptive transitions) と同様の概念として Van Maanen (1977) の“ブレイクポイント”

中途採用者の組織適応課題に関する質的分析（尾形真実哉）

(breakpoint)<sup>(1)</sup>があげられる。このブレイクポイントは、個人が自分達の仕事生活に関しての正確な日々の前提条件を発見したり再構築したりすることを要求するものである。

Hopson & Adams (1976) は、キャリア・トランジションの形態をトランジションの発生の予測可能性と予測不可能性、さらにそのトランジションが自発的なものか非自発的なものかというそれぞれ2×2の組み合わせで以下の4つに分類している（表1）。

表1. トランジションの形態の分類

トランジションの形態 (forms of transition)	
① 予測可能(predictable)－自発的(voluntary)	例えば、結婚
② 予測可能(predictable)－非自発的(involuntary)	例えば、軍隊への入隊
③ 予測不可能(unpredictable)－自発的(voluntary)	例えば、ネット上での出会い
④ 予測不可能(unpredictable)－非自発的(involuntary)	例えば、地震

Hopson & Adams (1976), p. 6より筆者作成

以上のように、我々が遭遇するキャリア・トランジションは、多様な性質を持つことが理解できる。

## 2-2. トランジションの質的相違

Nicholson & West (1988) が仕事上のキャリア・トランジションに着目したように、仕事上のトランジションにもいくつかの種類のトランジションが存在している。例えば、新任管理者24名、新人看護師10名、新人ホワイトカ

---

(1) Van Maanen (1975) は、その例を新人警察官において見られる“ストリート・エピソード”で説明している。多くの新人警察官は、ある種の“ストリート・エピソード”（例えば、逮捕の瞬間を見たときや居酒屋の喧嘩に携わったとき）を経験するまで、完全にその部署の一員になったとみなされないと論じ、そのような組織を通じてなされる転換点は、社会化過程の観点と組織文化の観点の両視点から有益なものを発見することができるかと主張している。

ラー26名への移行を質的に比較分析した尾形・元山 (2005) では、それぞれのトランジションの質的相違によって、適応課題が異なることが示されている。ここからは、本稿の分析に有意な知見を提供する尾形・元山 (2005) の研究について紙幅を割いて論じていくことにしたい。

尾形・元山 (2005) では、上記3つのキャリア・トランジションは、組織の境界線の相違によって、それぞれ異なる性質の移行になることを主張している。そこでの境界線は、Schein (1971) が提示したものに依拠している。Schein (1971) は、組織の境界線として、機能的境界 (functional boundaries)、階層的境界 (hierarchical boundaries)、中心性境界 (inclusionary boundaries) の3つを提示し<sup>(2)</sup>、このような組織の境界線の種類によって、尾形・元山 (2005) は、新任管理者への移行、新人看護師への移行、新人ホワイトカラーへの移行を職務への理解度と組織への理解度によって区別している。それが図1である。

図1の4つの分類について尾形・元山 (2005) からの説明を引用したい。新任管理者 a は、課長や係長の経験によって、人の上に立つ仕事を経験している。さらに、自分が担当者時代の管理職者の行動を直接観察によって学習することができた。それゆえ、管理職への理解度は、高いと予想することができる。また、当該組織への所属期間も長期間に渡り、組織の慣習や文化など組織に関する理解度も高いと言える。それゆえ、「内部者から中心的内部者への移行」というトランジションの性質と言える。

---

(2) 機能的境界線とは、職能ないし技能の次元を表し、製造や販売、マーケティングといった組織の機能に関する境界線のことを言う。階層的境界線とは、地位の次元を表し、担当者から管理職者への移行などがこの階層的境界線を越えたことになる。最後に、中心性境界とは、職業ないし組織への中心への移行を表している。個人の学習量が増え、職業ないし組織の年長者たちから信頼されるようになり、責任を引き受けるにつれて、その人は部内者化、つまり、メンバーシップの次元に沿った組織の核へ向かう移動を行うことになり、通常、階層上昇の動きと中心への動きは、いくぶん関連し合う (Schein, 1978, 邦訳書40頁)。

中途採用者の組織適応課題に関する質的分析（尾形真実哉）

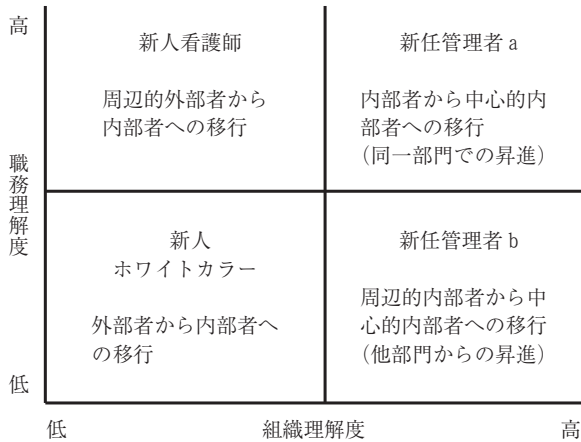


図1. 職務理解度と組織理解度に関するキャリア・トランジションの質的相違

しかしながら、ある程度の成果を出し、管理職に昇進した個人でも、昇進時に今まで自分が活躍したフィールドと異なるフィールドに配置転換される場合も多い。そのような管理者 b の場合、当該組織の知識は豊富だが職務理解度はまだ低いと予想される。部下の管理に関する知識やスキルがあったとしても具体的にその部署がどのような仕事をしているのか、どのような職務スキルが求められるのかは、ある程度仕事に携わってみなければ不明確であろう。それゆえ、そのようなトランジションを当該組織内であったため「周縁的内部者から中心的内部者への移行」と呼ぶことができる。以上のように、同じ新任管理者への移行と言っても新任管理者 a と新任管理者 b のトランジションは質的に異なることが理解できるであろう。

次は看護大学生から新人看護師への移行である。新人看護師は、大学4年間の授業と実習を通じて、看護師という仕事に関する理解度は高いと予想することができる。しかしながら、看護大学生が実習を経験する病院と実際に就職する病院は異なる場合が多い。病院も企業と同様に営利団体である。利

益を出すために、理念や方針があり、看護師といえども病院経営を意識しなければならないこともある。つまり、それぞれの病院によって、経営方針や理念、組織文化、組織構造が異なる。それゆえ、実習で体験した病院と異なる病院に就職した個人は、1から病院についての学習を要される。このことから、仕事や病院という組織に関する知識や仕事に関する多少の手技を持ち合わせているため「周辺の外部者から内部者への移行」と呼ぶことができる。

それに対して新人ホワイトカラーは、自分が就く仕事に関する知識も自分が所属することになる組織の知識も乏しく、双方の理解度は低い。新人ホワイトカラーは、我が国の主要な採用方法である新卒一括採用の場合、自分がどのような職に就くのかを把握することは難しい。会社に就職して、さらには何週間か何か月間の研修を終了した時点で、自分の配属が通達される場合もある。そのような場合、事前に自分の就く仕事に関する知識を習得しておこうとしても何を学んでおけば良いのかがわからない。また、就職を決定した組織の情報も、世間一般で抱かれているようなイメージや就職活動の時に得た情報しか所有していない。そのような情報だけでは、実際の組織の現実と異なる場合が多い(尾形, 2012)。これは、新人ホワイトカラーの仕事への理解度と組織への理解度は、共に低いということを表している。それゆえ、一般の大学からホワイトカラーへの移行は「外部者から内部者への移行」と呼ぶことができる。

尾形・元山(2005)は、多様なキャリア・トランジションの普遍性を抽出していると同時に、質的に異なるキャリア・トランジションの個別性も提示している。新任管理者へのキャリア・トランジションの個別性としては、新人看護師や新人ホワイトカラーに比べ、組織内に多様な学習源が存在し、多様な情報源と多量な情報を持っていること、またその特有のストレスとして責任の拡大や任せることへのジレンマ/任せられないといったようなストレスがあげられている。新人看護師への移行に関しては、ある程度の子期的社

中途採用者の組織適応課題に関する質的分析（尾形真実哉）

会化がなされていることや他者の命に関わる仕事に携わることへの恐怖感などのストレスがあげられている。新人ホワイトカラーへの移行に関しては、白紙状態（タブラ・ラサ）やそれに起因する多くの学習課題、下っ端ストレスやモニター・ストレス、ロールモデル・プレッシャーなどの新人ホワイトカラー特有のストレスがあげられている<sup>(3)</sup>。

さらに、要求されるスキルの相違もあげられている。新任管理者は、その名の通り、部を管理する役割を担うポジションであるため、組織と個人の目標管理、リスク管理、人の管理、場の管理といったように多くの管理対象があげられている。つまり、新任管理者に求められる重要なスキルは、マネジメント・スキルということになる。それに対し、新人ホワイトカラーは、今までの学生意識から社会人へのアイデンティティの変化、意識の変化が要求される。そこでは、社会人としての礼節を身に付けることが重要であり、社会人としての礼節、職場内外での対人コミュニケーションなど、特にソーシャル・スキルの習得が求められている。さらに、新人看護師は、他者の命に関わる責任の重い職務に就く。彼（彼女）らのひとつひとつの医療処置が、患者の生死を左右する。それゆえ、ミスを犯すことは絶対に許されない。そのような職務に就く新人看護師は、特に高度なテクニカル・スキルが求められている。

このように、尾形・元山（2005）においては、性質の異なるキャリア・トランジションにおいても普遍性は存在していることと同時に、その質的相違によって適応課題や求められるスキルが異なることも示されている。

### 2-3. 転職者に関する研究

ここまで、キャリア・トランジションの質的相違についてまとめてきた。

---

(3) これらの若年ホワイトカラーの適応課題については、尾形（2015）においても詳細に分析がなされている。



しかしながら、ここまで見てきたキャリア・トランジションは、プレイヤーからマネジャーへの移行、大学生からホワイトカラーへの移行、看護大学生から看護師への移行と転職者のような会社から会社への移行とは質的に異なる。それゆえ、ここからは、転職者に関する研究について見ていくことにしたい。

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、いくつかの違いを提示している。それが以下の4つである。

(1) 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。

(2) たい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と促されるが、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いない。転職者は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。

(3) 新人は学校からすぐに就職したため、同僚達は新人達には多少戸惑うことを期待している。それゆえ、同僚達は新人に対して多くのソーシャル・サポートを提供する。その一方で、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、同僚達は彼らの心配や緊張感を知ることはほとんどない。

(4) 転職者達は、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。

これらの指摘は、新人と転職者の特徴を上手に捉えており、その相違点が明らかとなっている。また、中途採用者が置かれている厳しい現実が理解できるであろう。さらに、Feldman & Brett (1983) は、新人と転職者が直面する新しい仕事での機会と要求、制約に相違が存在しているため、新人と転

中途採用者の組織適応課題に関する質的分析（尾形真実哉）

職者は新しい環境への対応に異なった対処行動をとることが示されている。Feldman & Brett (1983) は、そこでの適応行動を8つ提示しており、それらの8戦略は、①少しでも長い勤務（Work Longer Hours）、②仕事手順の変更（Change Work Procedures）、③職務の再定義（Redefine the Job）、④権限委譲（Delegate Responsibilities）、⑤他者からの職務支援の獲得（Get Others to Provide Task Help）、⑥情報探索（Seek Out Information）、⑦ソーシャル・サポートの探索（Seek Out Information）、⑧意図的なストレス軽減（Palliation）<sup>(5)</sup>の8つである。そして、それらの戦略がどのような役割を果たしているのかを分析している。分析の結果、転職者は新人に比べ、少しでも長い勤務や権限委譲の適応戦略を取る傾向があり、新人は転職者に比べ、他者からの職務支援の獲得や仕事に関する情報探索、ソーシャル・サポートの探索などの適応戦略を取ることがわかった。転職者は自分自身に対してより高い行動基準と他者をコントロールしようとする戦略を好むのに対し、新人は他者からの支援やサポートを求める戦略を好む。転職者は自分の環境を構築したり変更したりする機会を多く持つが、すぐに高いパフォーマンスを発揮することが期待されている。一方、新人は環境を変える力はないが、組織から豊富なトレーニングやサポートが用意されている。新人達は組織においてまだまだ未熟な存在であるため、自分達が置かれている環境を自分の力で積極的に変えることには限界がある。それゆえ、新しい環境に適応するため仕事の支援や仕事関連の情報、ソーシャル・サポートを求めることが指摘さ

---

(4) 少しでも仕事に長く取り組むという行動的戦略は、休憩や昼食の時間を短くし、仕事に取り組む全体的な時間を長くする方法であり、そうすることで新しい仕事について学ぶ時間を増やすという戦略のことである。

(5) これは、問題から意図的に目を逸らすことで心配や緊張を取り除く戦略であり、生理的方法と心理的方法の2つがある。生理的方法の例としては、アルコール、タバコ、鎮静剤、食事、睡眠の過剰摂取を含む心配事の低減方法であり、心理的方法は、抑圧や投射などの方法による低減方法のことを意味している。

れている。

転職者は自分自身で自分自身の環境を再構築したり、再設計する機会があるが、すぐに高い成果を出すことが期待されている。結果的に、転職者は長い時間働いたり、仕事の手続きを誰かに委任したり、変更するような行動を取る。それに対し、初期に上手に適応できた新人は、さらなる追加的なフィードバックを求めるようになる。そのような新人は、初期の適応経験を利用することができるようになり、どのようにすればより高い成果を出せるようになるのかなど、仕事についてより深く調べるようになる。転職者の場合、追加的なフィードバックを求めることは最終手段である。他人に助けを求めることは自分自身を無能で自信のない者であると見なされるのではないかと恐れているからである (Feldman, 1989)。

ここまで、新人と中途採用者を比較しながら、それぞれの相違を抽出している研究について見てきた。新人と中途採用者は新しい環境に身を投じ、そこに適応しなければならないという点で共通しているが、両者には相違が存在していることが理解できる。そして、その比較から、新人よりも中途採用者のほうが適応が難しいことが理解できるであろう。

#### 2-4. 先行研究の問題点

既存研究においても比較的多いのは、新しい役割への移行に関する研究が多く、異なる会社組織への転職者の組織再適応に関する研究は少ない。我が国の経営学の領域においても、新しい役割への移行に関する研究として、学生から社会人への移行 (尾形, 2006a, 2006b, 2007) や管理者への移行 (金井, 2005, 元山, 2007a, 2007b, 2008), 海外帰任者の再適応 (内藤, 2011), スポーツ選手の引退後のセカンド・キャリアへの移行 (高橋編, 2010) などのキャリア・トランジションの研究は目にすることができるが、中途採用者の組織への適応に関する研究はほとんど目にする事ができない。近年, 中

中途採用者の組織適応課題に関する質的分析（尾形真実哉）

途採用者の数が増加傾向にある我が国の労働市場において、中途採用者の転職先企業への再適応に関する研究は、社会的にも重要なテーマであると言える。終身雇用が一般的だった日本企業の人事部側にとっても中途採用者をどのように扱えば良いのかといった知識がほとんどないため、中途採用者にとってどのような人事施策が必要なのかを理解することができていない。それゆえ、本稿では、中途採用者の組織適応課題に焦点を定め、探索的に分析していくことにしたい。

## 2-5. 研究課題の提示

本稿の研究課題は以下である。

研究課題：中途採用者の組織適応課題は何か。

以上の研究課題を Z 社中途採用者11名へのインタビュー調査から得られたデータを基に分析していく。

## 3. 調査と分析方法

### 3-1. 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。

### 3-2. 調査協力者

本稿の調査はZ社の全面的な協力のもと行われた。<sup>(6)</sup> 調査協力者は、転職者が合計11名で、性別は全て男性である。<sup>(7)</sup>

表2. 調査協力者の概要

	転職者
営業職	5名 (全て男性)
技術職	6名 (全て男性)
合計	11名 (全て男性)

以下が調査日と調査協力者の詳細である。

表3. 調査協力者の属性

調査協力者	勤続年数	所属部署	調査日
O氏 (男性)	中途10年目	営業	2015年2月16日
H氏 (男性)	中途3年目	営業	2015年2月16日
K氏 (男性)	中途4年目	SE	2015年2月16日
Y氏 (男性)	中途10年目	営業	2015年2月16日
S氏 (男性)	中途4年目	営業	2015年2月17日
N氏 (男性)	中途4年目	SE	2015年2月17日
T氏 (男性)	中途5年目	技術開発	2015年2月17日
S氏 (男性)	中途2年目	技術開発	2015年2月17日
F氏 (男性)	中途25年目	営業	2015年2月17日
K氏 (男性)	中途19年目	技術開発	2015年2月18日
H氏 (男性)	中途3年目	技術開発	2015年2月18日

(6) 調査をご快諾頂いたZ社の常務取締役U様，社員の皆様に心より感謝申し上げます。もちろん，論文内のありうべき誤謬は筆者の責任である。

(7) 本調査においては，女性の数が圧倒的に少なかった。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の数がそもそも少なかったという点は本稿の問題点として指摘できよう。

### 3-4. 調査方法

インタビュー調査は2015年2月16日から2月18日までの3日間で行われた。インタビューは1人60分までであった。質問項目は事前にガイドラインを用意しているものの、インタビューの内容によって柔軟に質問内容を変える半構造化インタビューの形式で行った。インタビューは、筆者が会社を訪問し、筆者対調査協力者（1対1）の形で行われた。その内容は、調査協力者の了承のもと、レコーダーに録音された。録音されたデータは研究目的以外には使用しないこと、固有名詞の記述法など、倫理上の約束事を設けてインタビューは実施された。録音された内容は、その後、レコーダーから文章形式に変換されており、全部で36万字に達した。その文書化されたデータを分析に用いている。

### 3-5. 分析方法

本稿の調査で得られた質的データは、「絶えざる比較法」(Glaser & Strauss, 1967)<sup>(8)</sup>を参考に比較分析を行った。異なる母集団を比較したのは、その母集団同士の異同を見ることが可能となり、その問題点や課題を明確にすることが可能となるからである。金井(1990)は、比較ケース分析の強みは、単一のケース分析および単一の母集団からのサーベイ分析では看過されがちな調査対象の理論的属性が浮き彫りにされる点にあると指摘している。また、従来の研究蓄積が乏しい領域では、比較を通じての属性の発見・探究が不可欠であると論じ、特に理論的サンプリングにもとづく比較分析は、異なるケースの比較が新たに理論的類型（範疇）を生み出し、個々の類型の理論的諸次元（属性）を明確にする限りにおいて、現場の生の声からの理論的構築により適切な方法であると主張している。

---

(8) 本稿においては、この絶えざる比較法の手順を厳密に行った訳ではなく、その分析方法を参考に質的データの分析を行った。

本稿は中途採用者に関する研究は少なく、まだその現象を把握し切れていない。このような現象を理解するためには、発見事実の背景やメカニズムを明らかにすることができる質的分析方法のほうが、より深い理解を得られると考えられる。

## 4. 分析

ここからは、インタビュー調査で得られた質的データを分析していく。研究課題としては、中途採用者の組織適応課題は何かである。

### 4-1. 中途採用者の適応課題

本稿の質的データの分析の結果、中途採用者の適応課題として「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」「社内における人的ネットワークの構築」の6つが抽出された。以下にそれぞれについてデータを用いながら示していきたい。

#### 4-1-1. スキルや知識の習得

中途採用者の組織適応課題の1つ目として、「スキルや知識の習得」があげられる。中途採用者の入社パターンとして最も多いのが、前職と同じ業種での転職であろう。具体的には、営業職は転職先でも営業職に、製品開発の技術者は転職先でも製品開発に携わるという転職である。しかしながら、そのような転職であっても会社が異なれば多くの点で事情は異なり、そのような知識不足やスキル不足を学習して補わなければならない。以下の中途採用者は、同じ職種での転職であるにもかかわらず、仕事の質が大きく異なり戸惑いを覚えていることが理解できる。

(9)  
(前職と現在の仕事は同じですか。)

## 中途採用者の組織適応課題に関する質的分析（尾形真実哉）

ソフトウェア開発では大きな違いはないですが、開発スピードが速いです。そこは大きく違うと思います。スピードと責任範囲が広いです。製品の機能をデザインするところから一任される仕事の与え方が、前の2社は機能の設計については一任ではなく、有識者を含めて合意をとってからキーマンを決定して、その場に私も入りはするんですけど、一任ではない。それを開発するんですけども、ここはまず1人でやってみろというところがあると思います。（中略）責任範囲が新しいものを創造するところが入って求められてはいるんです。ただ、それはかなり高度な領域を伴うんで、できる人とできない人がもちろんいます。

（例えば、やれと言われてできるものではないんですか。やはり大変なことですか。）

多分、何の前提知識もなければできないので、それを積極的に自分から集めていく。自分の中で納得した形で、これだと売れる、もしくはユーザーに受けるところを強くアピールできるところまで持っていかないと、求められた結果を出せないと思います。（中途採用3年目，SE，H氏）

上記の中途採用者の発言からは、前職とソフトウェア開発という職種は同じであるが、責任範囲が異なり、それゆえ求められる知識も異なることが理解できよう。それゆえ、そのような新しい仕事にも対応できるような知識の習得が求められている。

また、全く異なる業界や業種からの転職も多くはないが存在していた。それが以下のインタビューイの発言である。

---

(9) インタビューデータ内の括弧書きは筆者の質問と注記を意味している。また、インタビューデータは分かり難い箇所や話し言葉などは、その意味や内容を変えることなく修正しているものもある。



僕の場合はですけど、畑違いゆえの業務知識が劣っているといたところ。あとは社内製品ですかね。特に大きな会社になればなるほど商品が多岐に渡るんで、その種類でどんなシステムなのかと、あとはその歴史、このシステムって昔のバージョンの時はこんなことができていたのかというのを僕は知らない。網羅的に覚えようとしても、なかなか覚えられないですよ。沢山覚ええないといけないことがある。(中途採用25年目、営業、F氏)

上記の中途採用者の発言からは、前職と異なる職種に就いており、それゆえ、より多くの知識を習得しなければならないことが理解できる。

中途採用者は社会人としての経験や前職での仕事経験もあり、ある程度の知識は有している。しかしながら、知識にはどこの環境にもポータブル可能なスキルと持ち運びできない固有の知識の2つの種類がある。中途採用者は、社会人としての働き方や顧客とのコミュニケーションの取り方など、どのような会社や仕事にも必要とされる汎用性の高い知識は既に有していると考えられる。しかしながら、固有の知識は前の組織でのみ必要とされた知識であり、汎用性は低い。そのような知識が新しい職場にも存在しており、新たに学習し、理解し、習得していくことが求められる。中途採用者は、社会人経験も仕事経験もあるため、既に仕事の知識は習得されていると考えられるが、扱う製品や業界が同様でも会社が異なれば仕事のやり方やプロセスは大きく異なり、新しい会社に適した知識を習得しなければならない。その点を組織側は理解することが重要である。

#### 4-1-2. 暗黙のルールを理解

2つ目は、暗黙のルールの理解である。中途採用者は既に会社での仕事生活を送っており、仕事や会社、社会人というものがどのようなものかについ

中途採用者の組織適応課題に関する質的分析（尾形真実哉）

ての知識はある。そして、その知識や経験は、転職後にもある程度役立つものであろう。しかしながら、会社にはその会社固有の文化や慣習があり、目に見えない暗黙のルールも存在している。そのような組織文化や暗黙のルールは、仕事を円滑に遂行するために重要な役割を果たす場合もある。それが以下の中途採用者の発言からも理解することが求められる。

しきたりとかもわからないですよ。暗黙的なしきたりってあるじゃないですか。そういうのも全くわかんない。

（そういうのを教えてくれる人がいないんですか。）

教えてくれるというよりも、「知らないこと」がわからないんですよ。「知らない」ってどういうことというのがわからないんだと思うんですよ。そういうのもあるし、中途だと期待されることと知らないことのギャップは大きいような気はします。何かわからないじゃないですか。他の会社でSEをやっていますというだけで、お客さんとも話ができるし、企画提案書も書けるし、SEをやっていたらシステムのことも全部知っているよねみたいな。でもそれは、SEのやっていた業務によって偏っているかもしれないし、本当は説明しないといけないことがされていないとか、そういうこともあるような気はします。

（それって、相当時間がかかりますよね。）

そうです。だから、開発だとまだましなんですよ。知らない言語だってインターネットで見得られますけど、多分経験則とかそういうところは中途だときついんじゃないかなという気はしますね。（中途採用19年目、技術、K氏）

上述の中途採用者の発言のように、中途採用者にとって、職場内の暗黙的なしきたりや経験則的な仕事のやり方などを理解することは難しいことが理

解できる。以下の中途採用者も会社の暗黙のルールや言葉にできない部分の習得の難しさを語ってくれた。

(暗黙のルールとか会社のカルチャーとかは、ある程度把握されているんですか。)

いや、まだまだなんじゃないですか。

(そうですか。そういうのは誰かに教えてもらえるものなんですか。)

いや、感じるんでしょうね。どうなんでしょうね。他の中途の人とそういう会話はあんまりしたことないですけど、少なくとも中途の間人はそれを風土とか文化を学んで吸収して自分のものにしていくところに時間かかるなと思います。

(そのとき、例えば誰かに話を聞いたりとか、そういうことはしないんですか。)

もちろんしますけどね。何でしょう、話を聞いて済まないところというか、裏の言葉だったりだとか、仕事上、実はこういう根回しをやっておくと良いんだよねとか、あるじゃないですか。体感してるものというか、言葉にできないところみたいな。なかなか吸収できないなというのは、みんな感じてるんじゃないかな。(中途採用4年目、営業、S氏)

上記の発言からは、仕事上、体感しているものや言葉にできない慣習などは習得が難しく、時間がかかることが理解できる。しかしながら、これらの暗黙のルールや慣習、仕事のやり方などは、目に見える規則以上に当該組織内における職務遂行において重要な役割を果たすものとなるため、高いパフォーマンスを求められる中途採用者にとっては早急に理解し、習得しなければならないものと言えよう。

これらの暗黙のルールや慣習などの組織文化は、新人も同様に理解し、習

中途採用者の組織適応課題に関する質的分析（尾形真実哉）

得ることが求められる。しかしながら、新人は長い時間をかけてそれらを理解していくことが許される傾向があり、それらをじっくり教えてくれる先輩や同僚の存在もある。それに対し、早急に成果を出さなければならない中途採用者には、そのような時間の猶予はない。さらに、中途採用者のように、前職での経験から染み付いた前職での暗黙のルールや慣習は、無意識のうちに関心を持って自分達の行動を規定するものとなっており、無意識レベルで身に付いてしまったそれらを脱ぎ捨てることは容易ではない。それゆえ、暗黙のルールの理解は、中途採用者の重要な適応課題と言えるであろう。

#### 4-1-3. アンラーニング（unlearning）

先述の暗黙のルールの理解の際に、中途採用者が前職で染み付いた行動規範を脱ぎ捨てなければならないことを論じた。それがアンラーニングである。アンラーニングとは、「学習棄却」と訳され、いったん学習したことを意識的に忘れ、学び直すことを言う。アンラーニングは、中途採用者だけでなく、既存社員にとっても、そして組織全体にとっても成長過程において重要な課題としてあげられるが、とりわけ古い環境から新しい環境に移行した際は、古い環境で染み付いた知識や習慣、行動特性を棄却し、新しい環境のそれらを習得しなければ上手く環境に適応することはできなくなる。

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く、過去の経験に固執してしまう可能性が高い。そのような過去の成功体験に固執することが、適応を阻害してしまう。それゆえ、中途採用者は、そのような前職までの経験を上手くアンラーニングすることが新しい環境に適応するための課題のひとつになる。

しかしながら、前職での経験や知識を全て棄却することはない。多くの中途採用者は、前職までの経験や知識を応用できる部分は応用し、応用するこ

とができない部分は捨て去るという形のアンラーニングをしている個人がほとんどであった。それが以下のような発言である。

(新しい組織に入って、それを生かしてるのか、それとも全くゼロからZ社という組織に馴染もうとしてるのかと言ったらどっちですか。)

半々と言うと平凡になっちゃいますけど、半々ですね。移った時は、過去のやっていたことというのは生かせる部分もあるんですけど、やっぱり多く生かせるという経験は、あまりなかったかなと。やっぱり半分ぐらい生きるんですけど、半分はその会社の文化とかやり方とかがあるので。(中途採用2年目、技術、S氏)

上記の中途採用者の発言は、過去の経験で生かせる部分と生かせない部分が半々であることを語ってくれた。

また、前職での経験が全く役に立っていないという中途採用者も居た。それが以下の発言である。

私は前職がエンジニアで、Z社に入って初めて営業してますので、前職のスキルというのはほぼ生かせないですよ。でも、それはかえって僕は良かったなと思います。

(どうしてなんですか。)

これは、何か癖っていいですか、それが全くついてませんし、何を言われようとそんなもんなんだという世界が、その世界観が全く今までと違うもんですから、営業の世界ってこんなもんなんだとか。お客さんとのつながり方というのはこんなもんなんだとか。(中途採用25年目、営業、F氏)

中途採用者の組織適応課題に関する質的分析（尾形真実哉）

上記の中途採用者は、前職と全く異なる仕事での採用であり、それゆえ、前職での経験や知識が全く必要なく、全て棄却することができたことを発言している。このようなタイプのアンラーニングは、円滑に行えることが推測できる。

しかしながら、誰もが円滑にアンラーニングを遂行できるわけではない。以下の中途採用者は、前職での経験や知識と現在で求められる知識との関係性をどのように捉えて良いのかという点で戸惑っていることが理解できる。

（現在、前職での経験とか信念とか、そういうものは役立っているのか、あるいはそれが逆に障害になってしまっているのか、どちらですか。）

両方あるなと思ってますね。良かったなというのは、前職での営業のスタイルって、当然12年もいるとそこに染み付くんですけど、ソフトウェア、こういったITベンダーの活動パターンというかフットワークとかです。そういう一連のスキームってあるじゃないですか。そこは12年いて培われたもので。それは今でも使えてるなと思いますね。とはいえ、新しい会社に入って、その新しい会社の先にいた方たちのスキームだとか文化だとか営業の仕方ってあるじゃないですか。多分、そことのマッチングですよ。そこは多分違うところはまだあるだろうな。合わせていくところも当然必要でしょうし、そこは若干時間がかかってるかなという気もします、個人的には。

（どういうところが合わせるのが難しいんですか。）

難しいんですよ、それ。たまに自問自答する時もあるんですけど。どうなのかな。12年もいたから、自分がやってきたこと、染み付いてるのがあるじゃないですか。それプラス新しい環境という対比で見るところがあって、普通に上手く交えられれば良いんでしょうけれども、それがどこか潜在的に拒否してるのかわからないですけどね。そこは潜在

意識なのか先入観なのか固定観念なのかちょっとわからないですけど。

(それを応用せずに、ゼロから全て脱ぎ捨ててということとはできないですか。)

恐らくできないんだと思うんですよね。12年の中で当然良い経験もして、もちろん悪い時もあるんですけども、その経験ってやっぱり財産だと思っていて、それを生かして次の職に入るのが順当だとも思っています。フラットにいくのであれば、新入社員採るのと一緒ですよ。中途は多分、外部から来た人間の影響力というのも期待をして採用されてるんだと思うので。自社の人間じゃないというところ。

(それがもし障害になってるんだったら変えなきゃいけないですよ。)

そうですね。なので、脱ぎ捨てるというよりは、部分的にちょっと修正していくという感じなんですかね。それは必要ですね、間違いなくね。それが今上手くできてない気はしますよね。

(具体的に、前の仕事の経験が障害になってるのはどういうところですか。)

Z社のやり方が受け入れられないということでもないんです。多分、潜在的な…潜在というか自分の経験が染み付いちゃってるところがあるんだと思うんですよね。もともとあるZ社の文化の良いところも悪いところもあるでしょうし、そこに必ずしも染まる必要はないと思っています。業績を上げるというミッションを達成するのであれば、それはどういうアプローチの仕方でも良いんだと思うんですよね。それは旧式でやっても良いでしょうし、今のZ社にべったりでも良いでしょうし、その間をとっても良い訳ですよ。とは思うんですよね。今、その間をとってるかな。多分少しずつとるようにしていかないといけないなというふうには、ずっとここ数年感じてはいて。

(要するに、自分のやり方がまだ確立されてない。)

中途採用者の組織適応課題に関する質的分析（尾形真実哉）

そうですね。それはありますね。結構、それに時間がかかっていると思いますね。（中途採用4年目、営業、S氏）

上記の中途採用者は、前職での経験や知識、スタイルを完全に捨て去ることに抵抗があり、現在の仕事で求められるそれらとの結合を望んでいることが理解できるが、それが難しく、いまだにそのスタイルが確立されていないことが理解できる。このような状態では、良いパフォーマンスを発揮するのは難しいと考えられよう。

以上のように、アンラーニングにもいくつかのタイプが存在しており、中途採用者個人の考え方や置かれた環境、携わる仕事などによって状況は異なるが、中途採用者にとって前職で得られた経験や知識、そこから構築された信念をどのように現職に活かすのか、棄却するのか、結合するのかが重要な適応課題と言える。

#### 4-1-4. 中途意識の排除

前述のアンラーニングは学習棄却であり、それはいったん学習したことを意識的に忘れ、学び直すことを言うが、中途意識の排除は、「学習したこと」と言うよりも「中途採用者なんだから」というような思い込みや被害妄想、遠慮意識といったような中途採用者固有の「意識」を排除することである。このような意識は、中途採用者と既存社員とのコミュニケーションを停滞させたり、仲間意識を構築するのを阻害してしまう可能性がある。それが以下の中途採用者の発言からも理解することができる。

まだ中途意識が悪い意味で抜けてないところもあって、年下だろうが社会人経験が浅かろうが、プロパーの<sup>(10)</sup>人という感じで結構敬語で話したりしちゃうんで、上司から「それやめなよ」って言われたりするんです。



そういった意味で敬うといたら変ですけど、まだちょっと遠慮意識みたいなことはあるかなと思ってます。(中途採用4年目, SE, K氏)

上述の発言からも理解できるように中途採用者には、何らかの遠慮意識が存在している。そのような意識が、既存社員との距離間を縮められない要因となっていると考えられる。

また、以下の中途採用者は、自分自身を“異物”のような存在であると認識しており、そのような意識が適応を阻害していることが理解できる。

(既存社員は)「誰だ、こいつ」と思っているんだろうなと。顔とか知らないじゃないですか。プロパーだったら新人の時、知らない時から一応Z社なりの研修とかを受けてきてたりしているわけじゃないですか。そこで、4月から配属されてという流れの中で、自然と受け入れられる感じになるんですけど、そこに中途でぽっと入るので、もともといる人にとっては異物だし、そこの戸惑いみたいな、拒否感というよりは戸惑い感と溶け込めなさ感みたいなものは感じました。(中途採用19年目, 技術, K氏)

新しい環境に参入してきた中途採用者は、自分自身を異物であったり、よそ者として捉えがちになる傾向がある。そのような意識が遠慮意識や既存社員との溝を生み出し、孤独感や戸惑いにつながり、組織への適応を阻害していることが考えられる。それゆえ、中途採用者は、そのような意識は排除し、既存社員は同じ目標や理念を共有する仲間であると捉え、積極的にコミュニケーションを取り合うことが重要であろう。

---

(10) プロパーとは新卒採用で入社した社員のことを表している。

中途採用者の組織適応課題に関する質的分析（尾形真実哉）

#### 4-1-5. 信頼関係の構築

中途採用者の5つ目の適応課題が、信頼関係の構築である。仕事を円滑に行うためには、社内の既存社員と信頼関係を構築することは重要であり、そのためには、長い時間を要する。しかしながら、即戦力として採用された中途採用者は、同僚や他部門の社員との信頼関係が未構築の状態の高い成果を求められる。また、既存社員からすれば、中途採用者は外部者という意識もあり、「お手並み拝見意識」も強く、入社してすぐに信頼関係を構築することは容易ではない。そのような信頼関係を早急に構築することが中途採用者の重要な適応課題と言える。

以下は、中途採用4年目のシステムエンジニアの発言であり、いまだ同僚から信頼感を得られていないことが理解できる。

信頼されてないと感じることは多々あります。

（それはどういう時ですか。）

お客さんと打ち合わせして、「システムをこう作り変えてほしい」と言われた時に「わかりました」と言って、開発部門に「こう直してくれ」と言った時「本当にお客さんはそう言ってるの？本当はこうなんじゃないの？本当に？」みたいなことはありますね。

（そういう時はどうするんですか。）

それは、とにかく資料にしっかり落として、10人が見たら10人が同じ読み方をするような資料を作って、「お客さんのところでOKもらったんです」と言って渡すという。喋らなくても良いぐらいの資料を作ったりとかですかね。（中略）結局、入社年でいったら3年なんてまだまだ新人扱いじゃないですか。だから、新人扱いに甘んじることは全くないですけども、やっぱり人間関係といった意味では、言っていることの信憑性はまだまだ疑ってしかるべきだと思いますし、仕方ないんじゃない

かなと思います。(中途採用4年目, SE, K氏)

上述の中途採用者の発言からは、既存社員の中途採用者に対する見方が障壁となり、いまだに信頼関係が築けていないことが理解できる。長く当該組織に属し、仕事の知識や顧客の情報にも精通している既存社員からすると所属歴や職歴の短い中途採用者の言葉は、簡単には受け入れられない。それが中途採用者には被信頼感の欠如と捉えられていると考えられる。

では、何が中途採用者の被信頼感を生み出すのか。中途採用者が既存社員から信頼感を得るために必要な要素として、ほとんどの中途採用者は「成果を出すこと」であると発言している。以下は営業に携わる中途採用3年目のインタビューの発言である。

なかなか成果を出せなく、それによってまだまだ信頼関係が築けていないんじゃないかなと。そういう悩みから孤独感につながる場合があります。(中途採用3年目, 営業, H氏)

上記の中途採用者は、成果が出せていないために信頼関係が築けておらず、それが孤独感につながっていることを語ってくれた。同様に、以下の中途採用者も信頼感を得るためには、成果を出すことであるということを語ってくれた。

長くはやってるんですけど、まだそんなに評価は得られてないところなんですけど。徐々に仕事、何個か案件振られてきて。そこをちゃんとプロジェクトとして、うまく回したりしていくとそれなりの評価は得られるはずだと思ってなんです。そうしたときに、発言する権利がやっと出てくるのかなという気はします。

中途採用者の組織適応課題に関する質的分析（尾形真実哉）

（どうしたら信頼を得られると思いますか。）

もう成果しかないですね。（中途採用4年目，SE，N氏）

以上のように、中途採用者が新しい職場で信頼感を得るためには、成果を出すことが重要であると理解することができる。即戦力として採用された中途採用者は、成果を出すことが求められており、それができなければ同僚からの信頼感を得ることは難しい。既存社員からの信頼感が得られなければ、いつまで経っても成果を出すことはできない負のスパイラルに陥ってしまう可能性が高くなる。

以上のように、中途採用者が成果を出すためには、既存社員との信頼関係が重要であるが、信頼関係を構築するためには成果が重要になるという「因果のねじれ現象」が生じている。これが中途採用者の組織適応の難しいところである。

#### 4-1-6. 社内における人的ネットワークの構築

中途採用者の6つ目の適応課題が、組織内の人的ネットワークの構築である。中途採用者のほとんどが、その適応課題として組織内の人的ネットワークの乏しさをあげた。仕事は個人の力で達成できるものではなく、他者との協働作業を通じて遂行され、達成されるものである。それゆえ、組織内で仕事を円滑に行うためには、多様な情報を入手したり、協力を得るための人的ネットワークは必要不可欠である。そのことは以下の中途採用者の発言から理解することができる。

1個のソリューションだけで売切れれば良いんですけども、やっぱりものづくりが複雑化しているので、なかなか単一のソリューションというのは難しいんです。ですからそういった意味で言うと、社内外含めて

なんですけども、相関性を持って連携した提案をするためには社内での連携は必要不可欠です。(中途採用10年目、営業、O氏)

中途採用者は、そのような組織内での人的ネットワークは乏しいか無いに等しく、即戦力として採用された中途採用者に広い人的ネットワークを構築するための時間的猶予も与えられていない。しかしながら、まず仕事で高いパフォーマンスを発揮するためには、社内での人的ネットワークを構築することが重要な課題となる。そのことが、以下の中途採用者の発言からも理解することができる。

人間関係に悩まなければ、仕事なんかいくら大変でも何とかなると。仕事のサポートとかより、技術的なサポートとかよりもやっぱりそっちですよ。中途の人は、ポテンシャルを持つてるのにパフォーマンスを出せない、発揮できない足かせになっているのは人間関係が一番大きいと思うんで。(中途採用4年目、SE、K氏)

そのような中で多く聞くことができたキーワードが“Know who”という言葉である。つまり、「この課題を解決するために必要な情報を持つ人物は誰か」を知っているかどうかである。それは、仕事を円滑に遂行し、高いパフォーマンスを発揮するための重要な情報となる。それが以下の中途採用者の発言からも理解することができる。

人間関係に関する情報。そういうのが入社する時にあったら、職場に馴染むのが楽にはなるんです。要するに know who ですよ。誰がどういう知識を持ってて、どこにアクセスしたらいいのかっていうことを自分が知識として持ってなくても、誰に聞けば良いとかがあるとないとは

中途採用者の組織適応課題に関する質的分析（尾形真実哉）

大きな違いだと思いますね。（中途採用4年目，SE，K氏）

上述の中途採用者の発言から，入社時に Know who に関する情報を持っていることが，職場に馴染むためには有益であることが理解できる。同様のことが以下の中途採用者からも聞くことができた。

標準的な提案書とか標準的なお客さんはどこで，何が課題，何がある，どういうメリットがあるという資料がいろんな中に散在してるんです。プロパー社員は，どこのサーバーにあるのか知ってるんです。それがわからないので，そういうのを探すのにかなり苦労しました。誰に聞けばいいのかわからないので。know who から知りたいのは know how なんですけど，その know who に行くまでのハードルが，中途にはあるかなと。中途で入った時に，例えば事業部だけじゃなくて，他の部署の部長さんとか課長さんにも簡単に挨拶できれば，「ここからあとは自分で」というのがあれば，聞き易かったかなとは思います。（中途採用10年目，営業，O氏）

上記の中途採用者も既存社員と比べて中途採用者のネットワーク，とりわけ Know who に関する知識の乏しさを指摘している。高いパフォーマンスを発揮するためには，仕事の Know how を得なければならない。その仕事の Know how を得るためには，まずは Know who を知らなければならず，中途採用者はそこに辿り着くための社内ネットワークの構築が重要な課題となる。

同様に，以下の中途採用者も人脈の使い方の難しさについて，既存社員との違いについて語ってくれた。

当然長くいるんでいろんな人間とのコネクション、関係があるんで人脈の使い方は上手ですよ。当然、我々よりも先に入ってる人間はいろんな人とのコネクションがあるわけですから、何かあった時はここに聞くとか、そういうパイプが沢山あるわけじゃないですか。経験知で知ってるのもあるじゃないですか。我々、それが無いというのはありますね。

(そういうのはどうやって学んでいくんですか。)

それはもう現場ですよ。何かあったときは聞いて、「これ誰に聞くの？」って。そういうふうに時間かけて覚えていく。

(中途の方って聞きづらい質問とかもあると思うんですが。)

内容によりますけども、確かにありますよね。例えば、人なり組織なりパワーバランスがあったりだとか、考え方が違ってたりだとか、当然いろいろあるわけじゃないですか。先にいるプロパーの営業とはいろんな経験をしてて、どこかとすごくいい関係を築いて、どこかと悪いとかもよく知っていて。僕らはそういうのを知らないわけですね。(中略)失敗した時って、正しいアプローチの仕方を聞いてこっちに行っていれば成功したかもしれないというのがあるじゃないですか。そういう気回しというか。そういうのは経験して感じていくしかないんですけど。(中途採用4年目、営業、S氏)

上述の中途採用者の発言から、社内の人脈の乏しさのために仕事を行う難しさを理解することができる。上記の中途採用者は、そのような Know who に関する情報を現場で質問し、長い時間をかけて構築するしかないということ語っている。時間をかけずに早急なパフォーマンスが求められる中途採用者にとって、人脈の乏しさからくるそのような知識不足が、組織適応を難しいものとしている。

そのような社内ネットワークの乏しさが、中途採用者のパフォーマンスに

中途採用者の組織適応課題に関する質的分析（尾形真実哉）

ネガティブな影響を及ぼすことになる。それが以下の中途採用者の発言からも理解することができる。

今、パフォーマンスが発揮できてないと感じる部分が大きいです。営業成績が上手く行ってないです。

（その理由は、御自身でどうしてだと思いますか。）

1つには、人間関係はやっぱり大きいと思います。やっぱりソリューション業って、他部門とコミュニケーションしながらお客さんに対して提案をしていく必要があると思うんです。けれども、他部門の人はそういう意識はないかもしれないですけど、なかなかやっぱり実績の上がっていない営業の言っていることというのは「本当にそうなのか？」と見られても、やっぱりそれは仕方ないと思うんですよ。ロジック的にどうかというと、これも自分の表現の仕方とかもなかなか伝わらない部分も大きいと思うんですけれども、まず人間関係というのが蓄積されていると、割と伝わることってあるんじゃないかなと思っていて。そこがひとつ大きいのかなとは思ってます。（中途採用3年目、営業、H氏）

上記の中途採用者は、自分自身の現状として成果を出せていないことを発言し、その原因として、人間関係の未構築をあげている。

上述の中途採用者たちの発言からも理解できるように、成果を出すためには、人間関係の構築が重要である。しかしながら、新しい環境に参加したばかりの中途採用者の社内の人的ネットワークは乏しい。そのような状況にもかかわらず、早急に成果を出すことが求められている中途採用者は、極めて窮屈な環境に身を置いていることとなり、それがパフォーマンスにもネガティブな影響を及ぼしている。成果を出すためには、仕事に必要な情報にすぐにもアクセスできるような社内での広いネットワークを構築することが重要



な適応課題となる。

#### 4-2. 分析結果のまとめ

ここまで中途採用者の適応課題について質的データを分析してきた。本稿における分析の結果、中途採用者の組織適応課題として6つが抽出された。それぞれを俯瞰するといくつか抽象化することができる。

「スキルや知識の習得」と「暗黙のルールの理解」は、組織に参入したばかりの新人にも同様の課題として示されており(尾形, 2008)、新卒、中途を問わず、組織に参入した際の組織社会化課題とすることができる。「アンラーニング」と「中途意識の排除」は、新人時の組織参入課題とは異なる中途採用者固有の適応課題と言える。

また、「信頼関係の構築」においては、成果を出すために既存社員との信頼関係の構築が求められるが、既存社員と信頼関係を築くためには成果が求められるという「因果のねじれ現象」が見出される。さらに、仕事で高いパフォーマンスを発揮するためには、人的ネットワークと信頼関係の構築が求められるが、これらを構築するためには、長い時間が必要である。しかしながら、中途採用者は即戦力としてすぐに成果を発揮することが求められているため、そのような短期間では広い人的ネットワークも同僚との信頼関係も構築することは難しい。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たいが、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「中途ジレンマ」と呼びたい。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考えられる。

本稿において「信頼関係構築における因果のねじれ現象」や「中途ジレンマ」といったような中途採用者固有の適応課題も見出された。

また、これらの課題を解決するための行動として、「スキルや知識の習得」

表 4. 中途採用者の組織適応課題

適応課題		行動
① スキルや知識の習得	組織社会化課題	理解・習得
② 暗黙のルールを理解		
③ アンラーニング	中途固有課題	排除
④ 中途意識の排除		
⑤ 信頼関係の構築（因果のねじれ現象）	中途ジレンマ	構築
⑥ 人的ネットワークの構築		

「暗黙のルールを理解」に関しては「理解・習得する」、「アンラーニング」と「中途意識の排除」に関しては「排除する」、「信頼関係の構築」と「人的ネットワークの構築」に関しては「構築する」という行動が中途採用者に求められることが理解できる。それをまとめたのが、表 4 である。

ここまで中途採用者の組織適応課題に関してインタビューデータを分析し、中途採用者の組織適応課題として 6 つの適応課題を抽出した。とりわけ中途採用者の場合、パフォーマンスや信頼関係を構築するために、まずは社内での人的ネットワークを構築することが重要な課題になる。

## 5. 考察

ここからは、中途採用者の組織適応課題に関する質的データの分析結果について考察を加えていくことにしたい。

### 5-1. 中途採用者の組織適応に関する考察

中途採用者の組織適応について考察する前に、中途採用者の質的相違について考察することにしたい。中途採用者は、縦軸を「業界」、横軸を「職種」としていくつかの性質に分類することが可能である。まずは縦軸の業界による分類であり、同じ業界からの転職か、異なる業界からの転職かという分類である。例えば、自動車業界から自動車業界への転職は同じ業界への転職と

言えるが、自動車業界から食品業界への転職は異なる業界への転職となる。もちろん、同じ業界であれば、業界文化も存在していたり、転職先企業に関する情報も耳にしたり、知人がいることも考えられよう。異なる業界からの転職よりは、仕事に関する知識は備わっていると言える。以上の同じ業界からの転職を「同業転職」、異なる業界からの転職を「異業転職」と呼ぶことにしたい。

次に横軸の業種による分類であり、同じ職種からの転職か、異なる職種からの転職かという分類である。例えば、前職が営業職だった個人が、転職先企業でも営業職に配属される転職は同じ職種への転職と言え、その場合であれば仕事で求められる知識やスキルなどは既に有している可能性が高い。一方、技術職から営業職への転職は異なる職種への転職となる。同じ職種からの転職を「同職転職」、異なる職種への転職を「異職転職」と呼ぶことにしたい。

そして縦軸の「業種」と横軸の「業界」を組み合わせることによって、4つのカテゴリに分類することができる。それらが、異なる業界から同じ職種への転職である「①異業-同職転職」、異なる業界から異なる職種への転職である「②異業-異職転職」、同じ業界から同じ職種への転職である「③同業-同職転職」、同じ業界から異なる職種への転職である「④同業-異職転職」の4つである。この中でも最も適応が難しいのが「②異業-異職転職」であり、最も適応し易いのが「③同業-同職転職」、中程度なのが「①異業-同職転職」と「④同業-異職転職」であると推測できよう。以上をまとめたのが図2である。

以上のように「業界」と「職種」によって4つの性質に分類された転職者は、それぞれ尾形・元山(2006)で提示された4つのカテゴリのどこに分類することができるかを考察していく。まずは、尾形・元山(2006)をAからDに分類したのが図3である。

中途採用者の組織適応課題に関する質的分析（尾形真実哉）

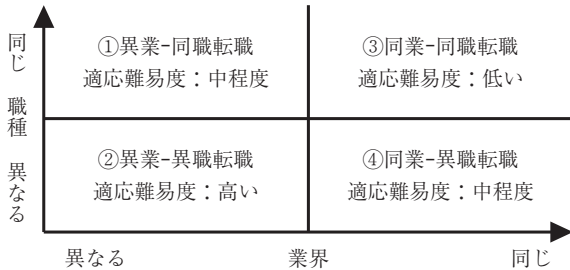


図 2. 中途採用者の質的相違

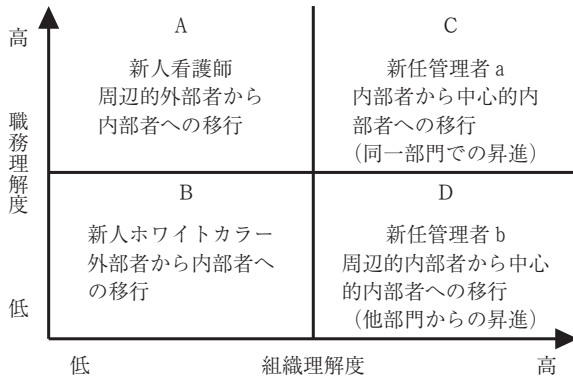


図 3. 職務理解度と組織理解度に関するキャリア・トランジションの質的相違の分類

一般的に中途採用者は、全く新しい環境に身を投じることになるため、横軸の「組織理解度」は乏しい。それゆえ、当該組織に長く所属していた新任管理職が属する右側のカテゴリには含まれず、新人看護師や新人ホワイトカラーと同様に左側のカテゴリに含まれることになる。同じ業界であれば、多少転職先企業の話を目にしたことはあるかもしれないが、間接的に聞く内容と実際の転職先企業の現実は大きく異なることが予想される（尾形，2012）。会社の暗黙のルールや文化は、実際にその環境に身を投げ、そこで体感して

みないとわからないものである。以上のように、中途採用者は左側のAかBのいずれかのカテゴリに分類されることになる。

次に縦軸の「職務理解度」についてである。中途採用者の職務理解度については、2つのパターンが存在している。それは前職と同じ職種に就く場合と前職と異なる職種に就く場合である。前職と同じ職に就く場合は、その仕事に関する知識やスキルはある程度習得していることが考えられるため、その知識レベルは高く、職務理解度は高いと言えよう(①の「異業-同職転職」と③の「同業-同職転職」)。しかしながら、同じ職種であっても、扱う商品が異なれば(異業界)、その知識や仕事のやり方も異なることが本稿の分析において示された。それゆえ、①の「異業-同職転職」の中途採用者の職務理解度は、新人看護師ほど高くはないが、全くの知識やスキルのない新人ホワイトカラーよりは高いという点で、AとBの間に分類することが可能である。そして、③の「同業-同職転職」は新人看護師と同カテゴリのAに分類することが可能である。③の「同業-同職転職」と同じカテゴリの新人看護師との違いは、やはり「同業-同職転職」の中途採用者のほうが社会人としての経験も長く、ある程度のパフォーマンスも発揮できる個人であるため、Cへの移動が早いということであろう。つまり、新人が中心的内部者へ移行するためには比較的長い時間が必要なのに対し、「同業-同職転職」の中途採用者は、より早いスピードで中心的内部者へ移行すると言える。

さらに、②の「異業-異職転職」はどちらも低いため、新人ホワイトカラーと同質のカテゴリBに分類することが可能であり、④の「同業-異職転職」についても業界内で聞いたことのある知識レベルでは、転職先企業の暗黙のルールや文化、仕事のやり方を体現できるまでには至らず、これも新人ホワイトカラーと同質のBのカテゴリに分類することが可能である。

以上をまとめ、中途採用者を尾形・元山(2006)の分類に当てはめて考えてみると図4のように分類することが可能である。

中途採用者の組織適応課題に関する質的分析（尾形真実哉）

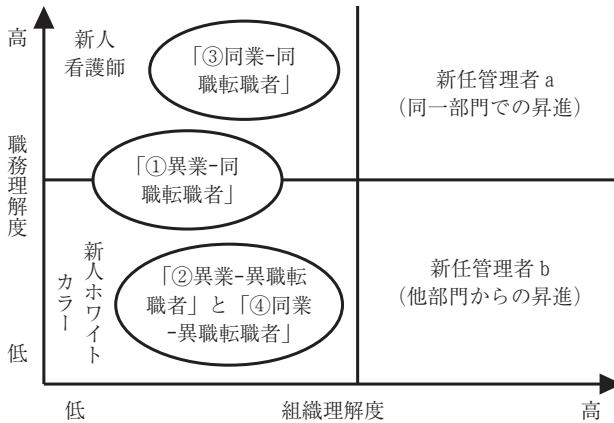


図 4. 職務理解度と組織理解度に関するキャリア・トランジションの質的相違

上述の分類によって区別された中途採用者の性質によって、キャリア・トランジションそのものの性質や適応課題が異なるものと考えられる。例えば、「②異業-異職転職者」と「④同業-異職転職者」の中途採用者は、新人と変わらないのであれば、将来性や金銭のコストを見越して新人を採用したほうが組織としては有意義である。やはり、組織的に見て中途採用者を採用するのであれば、「①異業-同職転職者」か「③同業-同職転職者」のカテゴリに入る個人を採用することが有意義である。ここに所属する個人は、すぐに右側のカテゴリに移動する可能性が高く、人的ネットワークの構築をサポートすれば、比較的短時間で高いパフォーマンスを発揮してくれる可能性が高くなる。企業としては、このような人材ポートフォリオに基づいて中途採用者の採用を検討することが重要である。

5-2. 態度変容のステージ・モデルからの考察

本稿における分析の結果、「スキルや知識の習得」と「暗黙のルールの理

解」「アンラーニング」と「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つが抽出された。それぞれを俯瞰すると「スキルや知識の習得」と「暗黙のルールの理解」は、組織社会化課題、「アンラーニング」と「中途意識の排除」は、中途採用者固有の適応課題と言える。また、信頼関係の構築においては、成果を出すためには既存社員との信頼関係の構築が求められるが、既存社員と信頼関係を築くためには成果が求められるという「因果のねじれ現象」が見出される。さらに、仕事で高いパフォーマンスを発揮するためには、人的ネットワークと信頼関係の構築が求められるが、これらを構築するためには長い時間が必要である。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たいが、すぐに成果を出さなければならないという状態を「中途ジレンマ」と呼んだ。そして、それらの解決に求められる行動として「理解・習得する」「排除する」「構築する」の3つが見出されている（前掲表4）。

前掲表4. 中途採用者の組織適応課題

適応課題		行動
① スキルや知識の習得	組織社会化課題	理解・習得
② 暗黙のルールの理解		
③ アンラーニング	中途固有課題	排除
④ 中途意識の排除		
⑤ 信頼関係の構築（因果のねじれ現象）	中途ジレンマ	構築
⑥ 人的ネットワークの構築		

このような適応課題を克服した結果、組織に適応していくことになる。このような個人の適応のプロセスを示した研究として、Lewin (1951) やそれを個人の組織適応に援用した Schein (1961) などの研究があげられる。ここでは、個人の組織への適応について、これらの先行研究の知見を応用し、中途採用者の組織適応について考察してみたい。

中途採用者の組織適応課題に関する質的分析（尾形真実哉）

組織心理学者であり、組織社会化研究の第一人者である Schein は、個人が組織に適応するためには、そこに相応しい振る舞いをする必要があるとし、そのような振る舞いを身に付けるために、個人は今までの自分自身の振る舞いを再構成する必要があると主張した。そして、そのような個人の態度の変容を Lewin (1951) の人間の態度変容に関する心理的プロセスを援用し、個人の態度統合が長きに渡って生じるプロセスであるということを理解するのに適している3つのステージを提示した。それが以下の表5である。

表5. 個人の態度変容プロセスのステージ・モデル

第1ステージ	解凍 (unfreezing)
第2ステージ	変化 (changing)
第3ステージ	再凍結 (refreezing)

それぞれのステージの内容について詳しくみていきたい。第1のステージの解凍 (unfreezing) で最も重要なことは、古い態度の正当性を確信させるような状況や社会的関係からターゲットとなる個人を切り離すことである。それゆえ、ターゲットは友人や家族、慣れ親しんだ作業グループから孤立し、ターゲットが慣れ親しんだ全てのコミュニケーション媒体から切り離されることになる。そして、そのような解凍状況には、4つの共通した要素が見られると言う。それらは、①慣れ親しんだ日常業務、情報源、そして社会的関係からターゲットを物理的に切り離す、②全ての社会的支援を衰えさせるか破壊する、③ターゲットを助けるために品位を落とし、屈辱を与えるような経験を与えることで、ターゲットの古い自己が価値のないものであると認識させること。そうすることによって、変化しようとする気持ちを動機づける、④一貫して変化への消極的な姿勢には罰を与え、変化への積極的な姿勢には賞を与える、の4点である。新しい環境への適応は、以前の関係性を打ち壊し、物理的に孤立させることから始まる<sup>(11)</sup>ということが理解できる。これを中



途採用者の組織適応に当てはめるのであれば、前職での同僚や同期といったコミュニティから完全に孤立することになる点や新しい環境において様々な失敗やミスを犯し、屈辱的な経験もするという点で類似性が高い。

第2ステージの変化 (changing) は、新しい行動パターンの獲得である。それは、新しい賞罰制度・新しい情報・あるいは新しい経験の獲得によってもたらされる。そして、変化 (changing) のプロセスは、基本的に2つのメカニズムのうちどちらかによって生じる。それは、同一視 (identification) と内在化 (internalization) の2つである。同一視とは、参考となる新しい態度をとる他人と同一視したり見習ったりすることで、新しい態度を学習することを言う。内在化とは、個人を支配し、避けることができない問題を解決するために、新しい態度を要求される状況に個人を置き、そこで新しい態度を習得することを言う。この変化のステージが、組織参入後の適応課題の克服段階を示していると言えよう。このステージで「理解・習得」「排除」「構築」などの行動がとられ、変化していくことになる。

そして、第3ステージの再凍結で新しく習得した態度がターゲットのパーソナリティと統合されていくことになる。つまり、これが適応状態の達成である。中途採用者であれば、多様な課題を克服し、同僚からの信頼も得られ、高いパフォーマンスを発揮できるようになることである。それは、前職での知識やスキルを脱ぎ捨て (アンラーニング)、新しい知識やスキルを習得し、

---

(11) これは Van Maanen (1976) が示した個人を社会化させる方法の1つとして新人に、地位・価値・品位・評価を下げる経験 (debasement experiences) と同様である。これは、一連の自己卑下や不名誉、屈辱や冒瀆を通じて新人を型にはめていくプロセスを言ったものであり、そのプロセスによって、新人の自己イメージを取り上げ、以前の役割を手放すことを強制し、新しい行動的性質を創造するのが目的である。いわゆる、“ショック療法”である。尾形 (2007, 2009) においても新人に意図的にリアリティ・ショックに遭遇させることによって意識転換を図らせ、新しい環境への円滑な移行を可能にするために効果的であることが質的調査から示されている。

中途採用者の組織適応課題に関する質的分析（尾形真実哉）

新しい人間関係を構築した前職時とは異なる自分自身になっていることを意味している。

Schein (1961) のモデルは、総じて中途採用者の組織適応プロセスについても説明は可能であるが、本稿で提示された中途採用者の組織適応課題を克服するための3つの行動である「理解・習得」「排除」「構築」は、プロセスではない。これらは「変化」のステージで同時に行われるものである。さらに、Schein (1961) は、個人の態度統合が長きに渡って生じるプロセスであるということを主張しているが、中途採用者には時間的猶予は与えられていない。つまり、短時間のうちにこれらの行動をとり、適応課題を克服し、成果を出さなければならない点が、中途採用者の組織適応の難しさであり、Schein (1961) が示したモデルとは異なる点である。

表6．態度変容モデルと中途採用者の適応モデルの比較

	課題の克服	要される時間
Lewin (1951) や Schein (1961) の態度変容モデル	プロセス	長時間
中途採用者の適応モデル	同時	短時間

### 5-3. 中途採用と新卒採用

最後に企業の人的補充について、中途採用と新卒採用のどちらが効果的かについて考察してみたい。終身雇用制が崩れ、日本企業でも中途採用が一般的となった。日本企業の強さが注目されていた1980年代の日本企業の採用方法といえば、新卒一括採用が当たり前であり、それは終身雇用制と年功序列型賃金制度が上手くマッチして機能していた人的資源管理の仕組みのひとつであった。この採用方法において、新人は長期的な視点に基づくストック型の人材であり、長い時間をかけて育成されていた。しかしながら、バブルが崩壊し、日本企業においてもリストラが断行されるようになったことで終身雇用制が崩壊し、欧米流の成果主義が導入されることで、年功序列型賃金制

度も崩れてきた。また、IT技術の発展やグローバルな競争の激化により、ゆっくりと人材を育てている時間は失われ、即戦力となる人材を中途採用で獲得することが必要となった。

このように、日本企業には、新卒一括採用と中途採用といった異なる2つの方法が取り入れられるようになった。当然のことながら、これらの方法で採用された個人に求められるものは異なる。先述したように、新卒一括採用で採用された個人は、長期的な視点に基づき育成されるため、早急な業績への貢献は求められない。組織の長期的な成長や存続のために必要とされる人材と言えよう。一方、中途採用で採用された個人に求められるものは、業績への貢献である。過去の仕事経験やパフォーマンスなどによって評価され、早急に求められる仕事経験を有している個人やハイパフォーマンスを発揮してくれる人材として捉えられている。

しかしながら、中途で採用された個人は、必ずしも新しい環境において以前と同様にハイパフォーマンスを発揮するとは限らないことが本稿の調査によっても明らかになった。また、新しい環境に馴染むためには、他者や組織からのサポートは欠かせない。さらに、会社に対する愛着も乏しい傾向がある<sup>(12)</sup>。中途採用者として成果が出せず、会社への帰属意識も乏しく、新人と同

---

(12) 中途採用者の帰属意識の乏しさについては、以下のような発言を聞くことができた。

「最初は帰属意識がすごく薄かったんです、転職組だとずっと思っていました。いつまで居るかもわかんない、気がつけば20年弱いんです。そういう意味でよろしくなかった。(中略) Z社の人事制度とか全く興味がなかったんですよ。転職組だし、基準になる同期もいないし、わかんないよねとずっと思っていて。好き、嫌いというよりも、愛社精神はそういう意味で薄いとは思っていますね。

(それは良いことなんですか。悪いことなんですか。)

悪いと思います。ドライなところは良いと思うんですけど、だからといって仕組みを知ろうとしなかったのは悪いと思います。違う話だと思っただよ。あと逃げ道を用意している感が、覚悟の足りなさみたい。言い訳できる場所を残している感じはします。(中途採用25年目、営業、F氏)

中途採用者の組織適応課題に関する質的分析（尾形真実哉）

様に教育コストがかかるのであれば、企業側にとって中途採用者を採用するメリットはほとんどない。

一方、新卒採用で採用された個人は、長い時間をかけて当該組織や職務について学ぶことができ、仕事に必要なスキルやノウハウを蓄積することができる。また、中途採用者が苦勞する社内の人的ネットワークや同僚との信頼関係も構築されている。さらに、長い間当該組織に所属し、育ててもらったという意識は、会社への愛着や帰属意識にポジティブに働くと考えられる<sup>(13)</sup>。そのような人材が将来的にコア人材となり、会社に利益をもたらす人材になると言えよう。

中途採用者も必ずしも新しい環境で高いパフォーマンスを発揮するとは言い切れず、むしろ、適切なサポートがなければ不適応になる可能性のほうが高い。もし、そうであるならば、長い間じっくりと育て、当該組織に対する愛着が強く、当該組織の仕事のやり方や知識も豊富な人材として育成できる新卒採用のほうが長期的に見れば有意義ではないかと考えられる。

当然のことながら、新卒採用と中途採用のどちらが企業にとって有効的かという問いに対する答えを導き出すのはまだまだ時間がかかるし、議論が必要である。しかしながら、1点だけ言えることは、本稿の分析からもわかったように、中途採用者を上手く組織で活用するためには、新卒採用と同様に組織的に中途採用者を適応させるためのサポート体制を整えることが重要である。そのような中途採用者のサポート体制が整っていない組織ならば、中途採用者を採用しても期待通りの成果を出してもらうことは難しいため、中途採用者の採用を実施するべきではない。

---

上記の発言は、中途採用者の会社への帰属意識の乏しさを示している。

- (13) それが日本の経営の三種の神器のひとつである終身雇用によって醸成されており、日本人の会社に対する忠誠心の強さが、日本企業の強みとして指摘されていた (Abegglen, 2004)。

## 6. 含意と今後の課題

### 6-1. 含意

#### 6-1-1. 理論的含意

我が国においては、中途採用者を対象とした研究は乏しい。それゆえ、理論的にはまだまだ未開拓の領域である。

本稿は、先行研究の箇所でも論じたキャリア・トランジション論や組織社会化論などの領域に新しい知見を提供することができると考えられる。我が国の経営学の領域において、キャリア・トランジション研究の蓄積はまだまだ乏しい。組織から組織への移行を扱うキャリア・トランジションには、先述したように学生から社会人への移行（尾形, 2006a, 2006b, 2007）や管理者への移行（金井, 2005, 元山, 2007a, 2007b, 2008）、海外帰任者の再適応（内藤, 2011）などの研究は目にする事ができるが、中途採用者の新組織への適応に関する研究はほとんど目にする事ができないのが現状である。そのような性質が異なるキャリア・トランジション現象の蓄積は、新たな知見を提供することが可能になるであろう。

また、組織社会化論に新しい視点を提供できよう。組織社会化論は基本的には学生から社会人への移行を果たした新人を対象にしている理論である。それゆえ、中途採用者の組織への（再）社会化を扱う理論としては中核的なものではなかった。しかしながら、本稿での分析から、新しい環境に参入し、そこで会社の文化（文化的社会化）や仕事の知識やノウハウ（職業的社会化）、自分自身の役割（役割的社会化）などを試行錯誤しながら習得していく過程は、まさに組織社会化過程と言え、さらにそれらが中途採用者においても重要な課題となっているという点は、新人を対象として理論が構築されてきた組織社会化論の理論が中途採用者にも援用できることを示唆している。しかしながら、本稿においても指摘されたように、新人と中途採用者では異なる

中途採用者の組織適応課題に関する質的分析（尾形真実哉）

性質の組織社会化過程になる。中途採用者の組織適応に関する知識の深化は、異なる性質の組織社会化過程を捉えることができ、組織社会化論に新しい知見を提供できる可能性があるであろう。

さらに、中途採用者そのものを対象とした理論の構築に貢献可能である。先述したようにキャリア・トランジション論や組織社会化論の中のひとつの現象として中途採用者の組織適応を扱うのではなく、ネットワーク理論やソーシャル・キャピタル論の理論を援用することによって、創発的な新しい知見、つまりは、中途採用者論なるものを構築することも可能かもしれない。

いずれにせよ、本稿、あるいは本調査は、先行研究の乏しい中途採用者の組織適応について多様な知見を提供することができ、我が国において数少ない中途採用者に関する研究の発展に貢献するものであると言えよう。

#### 6-1-2. 実践的含意

今まで入社から退職までひとつの組織に居続けた終身雇用だった日本の労働市場が、これほど流動的になり、中途社員の方が一般的になってきたのは、バブルが崩壊し、数年経った2000年初めくらいからである。それゆえ、中途社員の適応支援は未整備の会社が多いのが我が国の現状と言える。中途採用者は、組織の中での人間関係と信頼関係がほぼゼロからのスタートになる。特に配属された部門外の人との協調が欠かせない仕事に関しては、意図的にそのような組織内での繋がりを作る機会を提供することが重要である。仕事は他者との協調関係、信頼関係で成り立っている。それらがあってこそ、成果を出せる。これらを構築するのは、長い年月が必要にもかかわらず、中途採用者はそれらがゼロの状態ですぐ成果を求められるというかなり窮屈な状況に置かれている。そのことを「組織として理解する。」そして、「サポートを提供する。」中途を採用する際は、組織としてのこの2点を意識し、注力することで、中途採用者を組織に円滑に適応させ、高いパフォーマンスを発

揮させることが可能になる。

## 6-2. 今後の課題

本稿はZ社1社を対象とした個別事例である。<sup>(14)</sup> Z社とは異なる業種の組織や外資系企業など、質的に異なる組織の中途採用者にも同様の調査を行うことで、中途採用者の組織適応について、さらに普遍的な知見が得られるであろう。

また、中途採用者を受け入れる既存社員の視点から中途採用を捉えるのも有益であろう。中途採用者を円滑に組織に適応させるためには、既存社員のサポートが欠かせない。その既存社員が中途採用者をどのように捉えているのか。その視点から分析を行うことで、中途採用者と既存社員の相互作用を捉えることが可能となり、そこで生じる文化触変化 (Louis, 1990) を解明することができるであろう。それゆえ、中途採用者からの視点だけではなく、既存社員からの視点から中途採用者の組織適応を捉えることは有意義である。

さらに、本稿の目的は、既存研究の乏しい中途採用者の組織適応に関する理解の深化であった。それゆえ、質的な探索的調査となっているため、変数の抽出が目的であり、変数間の関係性を理解することやそれらの変数が組織

---

(14) もちろん、個別事例研究にも長所はある。松田 (2003) は、従来の客観主義や実証主義に対する根源的懐疑の深化と、いかに深く個々人の首尾一貫しない行為や意識しない思考を対象化できるかという問題から、「深いインタビュー」を用いるライフ・ヒストリー法のような調査方法が脚光を浴び始めたと論じている。ライフ・ヒストリー法は、個人史と体制史のダイナミズムの規則性の発見にほかならず、社会的存在としての個人の歴史を明らかにすることで、個人と社会の相互関係を捉えることが可能になる。さらに、水野 (2000) は、ある特定の個人をその人なりの特徴を持った存在として成り立たせているものが何なのかという問いに、リアリティのある形で経験的 (empirically) に把握しようとした場合、いったんは研究対象として‘個人’現象を設定して、これを具体的な素材に即して把握していくことから始めることが重要であると主張している。このように、1つの組織事例や個人に焦点を当てることで、そこで生じた現象について深い理解を得ることが可能になり、それが個別事例研究の長所であると言えよう (沼上, 1995, Yin, 1994)。

中途採用者の組織適応課題に関する質的分析（尾形真実哉）

適応を促進するのか、あるいは阻害するのかまでの理解には至っていない。

今後は、それらの統計的検証が求められるであろう。

以上を今後のさらなる課題としたい。

#### 参考文献

- Abegglen, J. C. (2004), *21<sup>st</sup> century Japanese management: new systems, lasting values*, Nihon Keizai Shimbun, Inc. (山岡洋一訳『新・日本の経営』日本経済新聞社, 2004年).
- Erikson, E. H. (1963), *Childhood and Society*, 2<sup>nd</sup> ed., W. W. Norton & Co. (仁科弥生訳『幼児期と社会』I・II, みすず書房, 1977年).
- Feldman, D. C. (1989), "Socialization, Resocialization, and Training: Reframing the Research Agenda," in Goldstein, I. L. and Associates. *Training and Development in Organizations*. pp. 376-416. Jossey-Bass Inc., Publishers. San Francisco.
- Feldman, D. C. and J. M. Brett (1983), "Coping with new jobs: A comparative study of new hires and job changers," *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 2, pp. 258-272.
- Feldman, D. C. and J. M. Brett (1985), "Trading Places: The management of employee job changes," *Personnel*, Vol. 62, No. 4, pp. 61-65.
- Glaser, B. C. and A. L. Strauss (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publishing Company. (後藤隆・大出春江・水野節夫訳『データ対話型理論の発見』新曜社, 1996年).
- Hopson, B. and J. Adams. (1976), "Towards an understanding of transition: defining some boundaries of transition dynamics," in Adams, J., Hayes, J. and B. Hopson eds., *Transition: Understanding and Managing Personal Change*, Martin Robertson & Company, pp. 3-25.
- Johansson, F (2004), *The Medici Effect*, Harvard Business School Press. (幾島幸子訳『メディチ・インパクト』ランダムハウス講談社, 2005年).
- 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 (1994), 『企業者ネットワークの世界: MITとボストン近郊の企業者コミュニティの探究』白桃書房.
- 金井壽宏 (2005), 「ライン・マネジャーになる節目の障害と透明: 「なりたくない症候群」と「世代継承的夢」」『国民経済雑誌』第191巻第3号, 43-68頁.
- Katz, R. (1980), "Time and Work: Toward an Integrative Perspective," in Staw, B. M. and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 2, JAI Press, pp. 81-127.
- Levinson, D. J. (1978), *The Seasons of a Man's Life*, Alfred Knopf. (南博訳『ライフサ



- イクルの心理学』上・下 講談社学術文庫, 1992年).
- Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York, NY: Harper and Brothers. (猪股佐登留訳『社会科学における場の理論』誠信書房, 1956年).
- Louis, M. R. (1990), Acculturation in the workplace: Newcomers as lay ethnographers, In B. Schneider (Eds.), *Organizational climates and cultures*, pp. 85-127. San Francisco: Jossey- Bass.
- 松田素二 (2003), 「フィールド調査法の窮状を超えて」『社会学評論』第53巻第4号, 499-515頁.
- 水野節夫 (2000), 『事例分析への挑戦: ‘個人’現象への事例媒介的アプローチの試み』東信堂.
- 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: 海外帰任者を対象としたモデルの構築と検証」『組織科学』第45巻第1号, 93-110頁.
- Nicholson, N. and M. A. West (1988), *Managerial job change: Men and Women in Transition*, Cambridge University Press.
- 沼上幹 (1995), 「個別事例研究の妥当性について」『一橋ビジネスレビュー』第42巻第3号, 55-70頁.
- 尾形真実哉 (2006a), 「リアリティ・ショックのタイポロジーと効果: 学生から社会人への移行に沿った定性的パネル調査による分析」『六甲台論集—経営学編—』第52巻第4号, 49-66頁.
- 尾形真実哉 (2006b), 「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・ショックの多様性と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 (2009), 「導入時研修が新人の組織社会化に与える影響の分析: 組織社会化戦術の観点から」『甲南経営研究』第49巻第4号, 19-61頁.
- 尾形真実哉 (2012), 「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 (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法による分析から」『甲南経営研究』

中途採用者の組織適応課題に関する質的分析（尾形真実哉）

第55巻第3号，21-66頁。

尾形真実哉・元山年弘（2005），「キャリア・トランジションの質的相違による普遍性と個別性の抽出：新任管理者，新人看護師，新人ホワイトカラーへの移行の比較を通じて」『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』#0505。

Schein, E. H. (1961), "Management Development as a Process of Influence," *Sloan Management Review*, Vol. 2, pp. 59-77.

Schein, E. H. (1971), "The Individual, The Organization, and the Career: A Conceptual Scheme," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 7, pp. 401-426.

Schein, E. H. (1978), *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley. (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房，1991年)。

高橋潔編（2010），『Jリーグの行動科学：リーダーシップとキャリアのための教訓』白桃書房。

Van Maanen, J. (1975), "Police Socialization: A Longitudinal Examination of Job Attitudes in an Urban Police Department," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, pp. 207-228.

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 Maanen, J. (1977), "Experiencing Organization: Notes on the Meaning of Careers and Socialization," in Van Maanen, J. (Eds.), *Organizational Careers: Some New Perspectives*, John Wiley & Sons, pp. 15-45.

Yin, R. K. (1994), *Case Study Research 2/e*. Sage publications, Inc. (近藤公彦訳『ケース・スタディの方法』千倉書房，1996年)。