

# 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

尾 形 真 実 哉

## 1. 本稿の目的

本稿の目的は、中途採用者11名に対するインタビュー調査から得られた質的データをもとに、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ついて提示することにある。

尾形(2017)では、中途採用者の組織適応課題について提示した。そこでは、中途採用者の組織適応の難しさが質的データによって示されたが、本稿では、そのような適応課題を円滑に克服させるための個人属性と組織からのサポートについて、質的データを用いて分析・提示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語りである。それゆえ、なるべくひとりひとりの語りを活かし、分析することを心がけた。

本稿の構成は以下の通りである。まず、中途採用者の組織適応に関する先行研究を検討し、その後、研究課題が提示される。続いて、本稿の分析方法やデータ、調査協力者について示され、データの分析が行われる。データの分析後、その分析結果について考察が行われ、最後に本稿の含意と課題が提示される。

## 2. 先行研究の検討と研究課題の提示

### 2-1. 中途採用者の組織適応に関する先行研究の検討

尾形（2017）でも論じられているように、中途採用者の組織適応に関する研究は乏しいのが現状である。尾形（2017）において指摘されているように、既存研究において比較的多い新しい役割への移行や環境への適応に関する研究には、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）などである。その中でも、学生から社会人への移行を扱う組織社会化論の蓄積は、我が国においても非常に多い。一方で、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。

そのような研究蓄積が乏しい中、尾形（2017）は、中途採用者の組織適応に焦点を当て、その適応課題をインタビュー調査から6つ抽出している。それらは、①スキルや知識の習得、②暗黙のルールの理解、③アンラーニング、④中途意識の排除、⑤信頼関係の構築（因果のねじれ現象）、⑥人的ネットワークの構築の6つである。また、これらの課題を解決するために、「スキルや知識の習得」「暗黙のルールの理解」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と主張している。それをまとめたのが、表1である。

尾形（2017）の研究は、中途採用者の組織適応課題を抽出し、中途採用者の組織適応の難しさが提示されている。しかしながら、そこでは中途採用者の組織適応課題が提示されているに留まり、それをどのように克服すれば良いのかに関する克服方法については理解することができない。中途採用者を

表1. 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		

出所：尾形 (2017)

転職先に円滑に適応させるためには、直面する適応課題を提示するだけでなく、それを上手く乗り越えさせる要因を提示することが重要である。それゆえ、本稿においては、中途採用者の組織適応を促進する中途採用者自身の属性と組織サポートに焦点を当て、分析していくことにしたい。

## 2-2. 研究課題の提示

本稿における研究課題は以下の2つである。

研究課題1. 中途採用者の円滑な組織適応を促進する個人属性は何か。

研究課題2. 中途採用者の円滑な組織適応を促進する組織サポートは何か。

以上の2つの研究課題をZ社の中途採用者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. 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

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……（尾形真実哉）  
 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>(1)</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>(2)</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

(1) 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、論文内のありうるべき誤謬は筆者の責任である。

(2) 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。

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

### 3-3. 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。

### 3-4. 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>(3)</sup> を参考に比較分析を行った。

---

(3) 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。

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……（尾形真実哉）

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

ここからインタビューデータの分析をしていきたい。はじめに、研究課題1の「中途採用者の円滑な組織適応を促進する個人属性は何か」について、続いて、研究課題2の「中途採用者の円滑な組織適応を促進する組織サポートは何か」について分析結果を示していく。

### 4-1. 中途採用者の円滑な組織適応を促進する個人属性に関する分析

ここから、中途採用者が上手く組織に適応するために求められる個人属性について分析して行く。

中途採用者は、以前の組織でそれなりにパフォーマンスを発揮した個人であると考えられるが、新しい環境に所属することになれば、その環境に上手く適応することが重要である。そのために必要な個人属性として、本稿の質的データから「個人資質」と「転職経験」の2つが見出された。それぞれについてデータを示しながら分析していく。

#### 4-1-1. 個人資質

中途採用者が上手く組織に適応するために求められる個人属性の1つ目として、個人資質<sup>(4)</sup>があげられる。個人資質に関しては、多様な要素が考えられるが、とりわけ中途採用者の組織適応に重要なものに焦点を当てることにし

---

(4) ここで「個人資質」という言葉を用いたのは、パーソナリティだけではなくスキルも含まれる用語にしたかったからである。

た。

その結果、中途採用者が円滑に組織に適應するために求められる個人資質として、「コミュニケーション能力」、「積極性」、「謙虚さ」、「柔軟性」の4つが抽出された。以下にそれぞれについてデータを交えながら提示していくこと<sup>(5)</sup>にしたい。

#### (1) コミュニケーション能力

まずはコミュニケーション能力である。仕事は他者との協働作業で成立するものであり、新しい職場の同僚と早急に良質な人間関係と信頼関係を構築しなければならない。そのためには、既存社員とコミュニケーションをとることが求められる。

以下の中途採用者は、上手く組織に適應できていると感じている中途採用者の発言である。

自分で言うのも変なんですけど、コミュニケーション能力が結構長けてるほうってよく言われます。だから、知らない人とかでもぐいぐい話していけるんですよ。違う部署の上司さんとかでもどんどん話していくんで、それで人間関係で何か困ったっていうのはないんですよ。話していかないと始まらないと思ったんで。他の中途の人を見てると、そこを苦勞してるなと思います。(中途採用4年目、SE、K氏)

上述の中途採用者はコミュニケーション能力に自信があり、それゆえ上手く人間関係を構築できていることが示されている。また、人間関係を築くのに苦勞している中途採用者には、コミュニケーション能力が欠けていること

---

(5) インタビューデータはなるべく語り口調をそのまま活かしたが、読み難い箇所などは内容を変えずに読み易く修正している部分もある。

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……（尾形真実哉）

も指摘している。実際、以下の中途採用者は、コミュニケーション能力の乏しさをいまだ信頼関係を築けていない要因としてあげている。

コミュニケーションのところですね。やっぱり準備して考えていかないと、引っ張っていけないのかなと。それは能力として、コミュニケーション能力が優れている人は、それほど準備しなくてもコミュニケーションをとっていけるのかもしれませんが。でも、私はその能力がちょっと足りないんじゃないかと思います。なので、ちょっと準備していかないと信頼は築けていけないんじゃないかなと思っています。（中途採用3年目、営業、H氏）

以上のように、中途採用者が上手く組織に適応するためには、新しい環境で早急に人間関係を構築するためのコミュニケーション能力が求められることが理解できる。即戦力として早急に成果を出さなければならない中途採用者にとって、より重要な能力と言えよう。

コミュニケーション能力は、新卒採用時にも求められる重要な能力であり、中途採用者だけに求められる能力ではない。しかしながら、新卒採用者に求められるコミュニケーション能力と中途採用者に求められるコミュニケーション能力は異なる性質のものであると考えられる。それは、既存社員の新人に対する見方と中途採用者に対する見方の違いに起因する。新人時は同僚のほうから気軽に声をかけてくれたり、質問をする側としても遠慮なく質問をすることができた。わからないことがあっても同僚は「新人なんだから仕方ない」という気持ちで、嫌な顔せず教えてくれる。しかしながら、中途採用者は、同じようにはならない。同僚からは「よそ者」といったような目で見られ、気軽に声をかけてもらえるとは言い難い。わからないことがあっても「中途のくせにそんなこともわからないのか」と言ったような目で見られ、



教えてもらい難い環境にある。そのような状況において、中途採用者が上手く既存社員から教えてもらったり、様々な情報を得るためには、新人とは異なる性質のコミュニケーション能力が必要になると言えよう。

## (2) 積極性

2つ目は積極性である。これは、プロアクティブ行動とかかわる要素である。プロアクティブ行動とは「個人が自分自身や環境に影響を及ぼすような先見的な行動であり、未来志向で変革志向の行動」と定義されている(Grant & Ashford, 2008)。つまり、何事においても自ら積極的にアクションを起こし、環境を変えるような行動であり、そこで求められる個人資質が積極性となる。疑問や課題に直面すれば、遠慮や躊躇することなく積極的に同僚に質問をしたり、他部門の人とも積極的にコミュニケーションを取り、仕事の遂行や問題解決に必要な情報を入手することができる。それが組織への適応を促進させる。<sup>(6)</sup>

以下のインタビューは、自分自身に積極性が乏しいことを実感しており、積極性のある中途採用者が高いパフォーマンスを発揮していることを発言している。

中途でも、伸びている人もいるし、伸びていない人もいますね。

(伸びている方はどういう方だと思いますか。)

伸びている方は、条件は私とそう変わらないと思うんですね。私がコミュニケーションなり、仕事に対して消極的とするなら、逆ですね。自分から取りに行く、拾いに行く。そういう人ですね。(中途採用3年

---

(6) このプロアクティブ行動は、若年就業者の組織適応についてもその有用性が示されている(尾形, 2016)。

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……（尾形真実哉）

目，技術開発，H氏）

上述の中途採用者と同様に，以下の中途採用者も上手く組織に適応できておらず，自分自身の能力を発揮できていない中途採用者の特徴として，消極性をあげている。

（中途採用者が）みんな同じではないと思いますね。その壁を突き破っている方が何人もいます。ただ突き破れていない方もいます。

（破れていない人は何か共通点はありますか。）

似ています。やっぱりおとなしい。自分から行けない感じで。環境に問題はゼロじゃないかもしれないですけど，個人の捉え方が大きいかなと思っています。遠慮をする必要はないはずなのに遠慮がちになるとか。

（中途採用3年目，SE，H氏）

上述の2つのインタビューデータは，上手く新しい環境に適応できず苦しんでいる中途採用者の特徴を論じたものであり，両者ともその原因として消極性をあげている。つまり，消極性は中途採用者の組織適応を阻害し，その対極にある積極性が，中途採用者の組織適応を促進することが理解できる。

### (3) 謙虚さ

3つ目が「謙虚さ」である。新しい環境での仕事のやり方や規則，社内の慣習などを謙虚に聞く姿勢が円滑な組織適応を促進する。とりわけ，中途採用者は，前職の自分自身の経験則や持論，プライドを優先し，謙虚な気持ちで既存社員の言葉に耳を貸すことができない者も多い。それが組織への適応を阻害してしまう可能性が高い。そうならないためにも「謙虚さ」が重要になる。そのことが，以下の中途採用者の発言から理解することができる。

やっぱり異物として入ってきますから、周りの人に対して謙虚になるというところでしょうか。その姿勢というのは崩さないようにしています。それは自分の役職が上だろうが下だろうが関係なく、同僚や仲間には彼らのほうが社歴で言えば先輩ですから、そういったところで、自分が新しい者でありますとちゃんと示して対応していくというところかなと思います。(中途採用2年目、技術開発、S氏)

この「謙虚さ」も新人時にも求められる要素であると言えるが、新人時と中途採用時ではその性質が異なると考えられる。新人時は、仕事経験もなく、真っ白な状態で組織に参加してきたため、それこそ何事も謙虚に上司や先輩の話を聞くことができた。しかしながら、中途採用者の場合は、前職での経験や知識、プライドがあるため、それが謙虚に話を聞かせることを妨害してしまう。そのような状況でも上司や同僚の話を謙虚に聞くことができる中途採用者が、新しい環境に上手く適応することができると考えられる。

#### (4) 柔軟性

最後に柔軟性である。新人の時は、社会や仕事の知識や社会人経験もなく、真っ白な状態であるため、柔軟性は高い。しかしながら、様々な経験を積み、社会や仕事の現実を目の当たりにしてきた中途採用者は、ある程度の価値観が構築され、柔軟性が低下している可能性が高い。先述しているように、中途採用者は、前職での経験や知識に固執し過ぎると新しい環境では適応を阻害してしまうことにつながる。それゆえ、新しい環境では、前職での経験や知識を使える部分は上手く応用し、使えない部分は捨て去り、修正しなければならない部分は修正するといった柔軟性が求められる。そのような柔軟性の重要性を以下の中途採用者の発言から理解することができる。

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……（尾形真実哉）

新入社員で入った時には5年で大体会社一巡して、大体会社の構造わかりますよね。その新入社員の5年間と中途で入ったときの3年間ぐらいが大体同じぐらいかなと思ってまして。それで、3年でもう見切られへんかったら、もしかしたら失敗する可能性あるかなと思います。その3年間ぐらいでとにかく柔軟に、スポンジになれるかどうかですよ。若い子の話もきちんと聞く、もちろん諸先輩にも聞く。「違うと思うねんけどな」と思ってても聞くと。ここも聞く、そこも聞く。その「違ってると思うねんけどな」というのは3年後に結果出したらええと。この3年間は我を出さないということ。きちんと聞くということには、自分よりも年下の先輩含めて、かなり意識してたなと思いますね。（中途採用25年目、営業、F氏）

この柔軟性は、前職での経験や知識を有する中途採用者だからこそ求められる重要な個人資質であると言える。

ここまで、中途採用者が組織に円滑に適応するために必要な個人属性の1つである個人資質についてデータを分析してきた。新卒採用時の採用過程においては、どの企業においても“求める人材像”なるものが存在し、公開されている。しかしながら、中途採用者においては、そのような基準が明確に提示されている企業は少ない。つまり、中途採用者はパフォーマンスのみで評価されていると言えよう。しかしながら、パフォーマンスのみの評価では、新しい環境に円滑に適応するのは難しい。さらに、組織に上手く適応すると言っても、新卒時と状況は異なり、周囲の目も異なる。そのような状況では、個人属性が組織適応を促進する重要な要素になると言える。

本稿においては、コミュニケーション能力や積極性、謙虚さ、柔軟性などの要素が抽出されたが、これらは新人にとっても上手く組織に適応するための重要な個人資質となる。しかしながら、中途採用者に求められるそれらと

新人に求められるそれらとは、その性質が異なることも示された。

#### 4-1-2. 転職経験

中途採用者が、上手く組織に適応するために求められる個人属性の2つ目として、転職経験をあげることができる。つまり、何度か転職を経験している個人は、その経験から中途採用者が新しい環境に円滑に適応するためには何が必要なのかを事前に理解しているため、その経験が適応を促進する。以下の中途採用者は、何度か転職を経験した個人であり、調査協力を頂いた企業が4社目の転職先であった。それゆえ、新しい環境にも比較的スムーズに適応できたことを発言している。

(例えば今までのやり方が、今の仕事をやっていく上で障害になったり、足かせになってしまったり、そういうことはないですか。)

それはあまりないですね。というのは、常に僕自身が自分の否定もあるんです。やっぱり今までやったことが多分役に立たない世界というのが沢山あるから、その世界でいかに早くキャッチアップするかということだけを考えているので、あまり過去のをパーツのまま置きっ放しにして、それが足かせになるということはありませんようにすごく気をつけています。

(そうやってスムーズに過去の経験を修正したり、使えない部分は捨て去ることができるのは何でなんですか。)

やっぱり転職経験が多いから、幾つかあるからだだと思います。経験が違うんだと思います、全然。新しい環境に入って試される、新しい環境に入って試されるという経験を何度か経験することが大事かなと。(中略) 2社目以降とかは、やっぱり慣れるということに作戦を持って慣れようと思ってましたから。そういった面だと、したたかになってました

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……（尾形真実哉）

よね、人との対峙のバランスとかを見て。いつ自分の風向きになるのかわかって。言ったことが提案したらみんな聞いてくれる状態っていつなんだ、今日なのか、1カ月後なのか、そういうのは考えてやってみました。（中途採用2年目、技術開発、S氏、男性）

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。中途採用者が円滑に新しい環境に適応するためには、以前に同様の経験を積んでいることが有益である<sup>(7)</sup>。

ここまで、中途採用者が上手く組織に適応するために求められる個人属性についてデータを分析してきた。ここであげられた個人属性のうちの個人資質は、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ある。しかしながら、ここで示された要素は、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重要な要素になる。中途採用者でもすぐに組織に適応し、成果を出せる個人とそうではない個人は、これらの個人資質も影響を及ぼしていると言える。その相違を示したのが表7である。

ここまでの分析から、中途採用者が上手く組織に適応するためには、中途採用者自身の個人属性（個人資質と転職経験）も重要であることが理解できる。

また、中途採用者が上手く組織に適応するためには、環境要因も重要である。とりわけ、組織からのサポートは中途採用者の組織適応に重要な役割を果たす。それゆえ、ここからは、中途採用者の組織適応を促進する組織サポー

---

(7) 今城他（2014）でも同様のことが論じられている。

表7. 中途採用者の個人属性とパフォーマンスとの関係性

	高いパフォーマンスを発揮する中途採用者	高いパフォーマンスが発揮できない中途採用者
コミュニケーション能力	既存社員に壁を作らず、積極的にコミュニケーションをとる	既存社員に壁を作り、あまりコミュニケーションをとろうとしない
積極性	何事にも積極的に動く	前職での経験に固執し過ぎ、何事にも消極的
謙虚さ	前職での経験や知識をひけらかしたりせず、年齢や職務経験にかかわらず誰からも素直に教えを乞う	前職での経験や知識があったから成果を出せたのだという姿勢から、謙虚に学ぶ姿勢が乏しい
柔軟性	前職での経験や知識、やり方にこだわらず、新しい会社のやり方や慣例を受け入れ、それに上手に対応する	前職での経験や知識、成果にこだわり、意固地に自分のやり方を貫き通す
転職経験	豊富	初めて or 乏しい

トについて分析していくことにしたい。

#### 4-2. 中途採用者の円滑な組織適応を促進する組織サポートに関する分析

ここからは、中途採用者を円滑に組織に適応させるためには、どのような組織サポートが必要なのかについて分析していく。

本稿の分析の結果、中途採用者に必要な組織サポートとして、「適応エージェントの提供」、「中途採用者研修の実施」、「同期の提供」、「中途文化の定着」の4つが抽出された。以下で、それぞれについてデータを示しながら分析を加えていきたい。

##### 4-2-1. 適応エージェントの提供

まず、中途採用者の組織適応に重要な役割を果たすのが適応エージェント

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……（尾形真実哉）

の存在である。適応エージェントとは、キャリア・トランジションを経験し、新しい環境に身を投じた個人の環境への適応を促進する役割を果たすもののことを言う（尾形，2013a）。新しい環境に参加した個人は、自分ひとりの力で適応課題を解決することは難しい。それゆえ、新しい環境に円滑に適応するためには、それを援助する重要な他者としての適応エージェントの存在が欠かせない（尾形，2013a）。とりわけ、社内の人的ネットワークも信頼関係も築けていない中途採用者にとって、適応をサポートしてくれる適応エージェントの存在は重要である。以下の中途採用者は、仕事について聞くことができる人の存在の重要性を語ってくれた。

聞ける人がいれば、全然問題ではないと思います。ただ、聞ける人がいない状態だったら、何かしらのノウハウが手元にないと仕事しづらいのかなとは思います。（中途採用5年目、技術、T氏）

組織に参入したばかりの個人は、新人であれ中途採用者であれ、仕事に関するノウハウや知識はほとんど持ち合わせていない。それゆえ、中途採用者が仕事上の問題に直面した際に、すぐに相談できる相談役を割り当てることは有意義である。

また、以下の中途採用者は、そのような存在が「上の立場にある人」であることの重要性を語ってくれた。

（今現在、必要なサポートには何がありますか。）

もうちょっと上の立場の方に相談ができたりだとかいう機会があると良いかもしれませんね。今考えていることが、自分だけの考えかもしれませんが、別の目から見た時のアドバイスというのを公平な目でしてくれるような場があると良いかもしれないですけど。（中途採用3年目、



営業, H氏)

上記の中途採用者は、自分自身の判断や考え方を客観的に評価してくれることを求めていることが理解でき、そのためには当該組織内での経験が豊富な人間と接する機会の有意義さを語ってくれた。

同様に、以下の中途採用者は、ネットワークの乏しい他部門との仕事を円滑に進めていくうえで、上司の存在が重要であることを語っている。それが以下の発言である。

Z社は割とフラットな組織だと思っているんですよ。なので、上司を介して伝達するだとかいうことって、あまり必要とされていない会社のように思っています。結構フラットに、例えば技術の部長だとかSEの課長とかに話をすれば良いと思うんですけども、ただ、そこに課長だとか部長が入ってきてもらえるのは、私自身としては助かるかもしれせんね。(中略) やっぱり、営業とSE、開発って対立する部分ってあると思うんですね。利害関係で言うと。営業はどんどんものをとってきたり、開発部門は原価だとかコストを考えながら仕事をするというところもあったりすると思うんですね。負荷が高くなるところは避けたいとかあると思うんですけど、営業はなるべく多くの受注をとってくるというところ、対立する部分ってあるじゃないですか。その部分について自分1人で調整するんじゃなくて、やっぱり上を巻き込んでやっていく必要があるのかなと思います。(中途採用3年目、営業, H氏)

上記の発言は、部門外とのネットワークの乏しさがパフォーマンスに影響を及ぼしていることを語り、そのような現状を打破するためには、上司が間に入ってもらうことが有益であることを語っている。部門外との交渉などは、

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……（尾形真実哉）

とりわけ部門外との人的ネットワークの乏しい中途採用者には難しい仕事となる。そのような他部門との仕事が多い部署に配属された中途採用者には、特に上司が適応エージェントの役割を果たすことが重要であろう。

中途採用者のインタビューの中でも、比較的上手く組織に適応でき、成果を出せていると感じているインタビューは、そのような適応を促進させてくれた上司の存在をあげている。以下の中途採用者は、現在自分の思い通りのパフォーマンスを出せていることを具体的な個人の存在をあげ、その人の影響であることを語ってくれた。それが以下の発言である。

やっぱり人間関係のところに尽きると思うんですけど、フェイス・トゥ・フェイスで会話してきたことだと思います。特にAさん（上司）は、お客さんと打ち合わせ終わったら、やばいことがあったら深夜でも電話しましたし、事前に「何かあったら深夜でも電話します」と言っていたので、常にコミュニケーションをとって、何かあったらすぐに報告して、すぐ会いに行ったりとか。それはAさんに限らずやってきたことではあるんですけど、そういうことが今、ようやく結果として出てきているのかなという気はします。なので、Aさんの存在はとても大きかったです。（中途採用4年目、SE、K氏）

上記の中途採用者は、仕事で困った際には、常に上司であるA氏に相談できた環境をあげ、A氏の存在が仕事のパフォーマンスを含めた組織への適応に重要な役割を果たしていたことが理解できる。

同様に以下の中途採用者は、組織に適応する際に重要な役割を果たした2人の上司の存在について以下のように語ってくれた。

たまたま良い先輩が自分の身近におったというのもあります。それも

大きかったと思います。1人はUさんですけど。Uさんが大阪支社のリーダーやっていたところにUさんとその下にCさんという方も居て。このお二方には良い先輩として、良い上司として、熱く厳しく指導されました。周りから見ると「厳しいな」とよく言われましたけど、自分は中途なんです、3年ぐらいでやっぱり芽出えへんかったら、このトライは辞めたほうが良いと思ってたんで。3年で勝負と。ということは、たまたまついた上司が良かったというのものあるんですけども、こっちも誰に学ぶか、真似ぶかという目利き力が要るんですよね。もうかなり厳しかったですけれども、ショートカットできたん違うかなと思います。多分5年間ぐらいで覚える仕事を3年ぐらいで、きつかったですけれども、教え込まれたみたいなものです。そこに関しては、周りから見ると厳しく見える、厳しいよねと皆に言われますけど、全然そんなことは思わなかったですし、かえてありがたかったです。(中途採用25年目、営業、F氏)

以上のように、中途採用者にとって、新しい環境への適応をサポートする重要な他者である適応エージェントの存在は不可欠であることが理解できる。とりわけ、上司の存在の重要性を多くの中途採用者から聞くことができた。<sup>(8)</sup>

そのような適応エージェントが近くに居て、すぐに見つけられ、関係性を構築できる中途採用者であれば、円滑に組織に適応することが可能であるが、それができない中途採用者も多い。それゆえ、組織として中途採用者の指導役を割り当てることが重要な組織サポートになる。新人であれば、多くの企業で先輩社員を指導係やメンターとして割り当てているが、新人だけではなく中途採用者にもそのような指導係を割り当てることは重要である。そして、

---

(8) この点については、若年就業者においても同様の結果を示している。尾形(2013b)では、入社1年目から3年目までの若年就業者の組織適応に重要な役割を果たした適応エージェントとして上司の影響が大きいことが示されている。

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……（尾形真実哉）

その指導係は、いくら経験があるからといって中途採用者よりも年齢の若い社員を割り当てるのではなく、とりわけ、仕事や会社のことを良く知り、ある程度の影響力を持つ役職付の個人を割り当てるのが有益であろう。

#### 4-2-2. 中途採用者研修の実施

2つ目の組織サポートは、中途採用者研修である。仕事の知識やノウハウを学ぶためにも社内の人的ネットワークを構築するためにも研修は有意義である。中途採用者の場合、前職での仕事経験や長い社会人経験を有している人材であるため、即戦力として組織から期待されている。しかしながら、尾形（2017）で指摘されているように、中途採用者と新人の組織適応課題はそれほど大きな相違はなく、むしろ新人よりも中途採用者のほうが適応は難しい側面もある。それゆえ、新人以上に中途採用者のほうが組織からの教育を求めている。それが以下の中途採用者の発言からも理解できる。

私が今まで経験してきた会社だと、中途採用者向けの研修期間がありました。

（それは具体的にどういう内容だったんですか。）

例えば私の場合は、使用してるアプリケーションがあるので、その基礎教育から管理者教育というのを別で開いてもらって、1週間丸々使って毎日やってもらおうとか、そういうのをやってもらいました。

（それは役立ったんですか。）

それは役立ちました。今まで触ったことないものに対して基本的な扱い方を一通り教えてもらえたので、良いかなと思います。（中途採用5年目、技術開発、T氏）

上記の中途採用者は、以前まで所属してきた会社で中途採用者向けの研修

があり、その中で製品情報などの基本的な知識を把握し、仕事に取り組めたことのメリットを語ってくれた。

同じように、以下の中途採用者も自社の扱う製品情報や顧客情報などを学べる機会が必要であることを発言している。

例えば、P事業部はPという製品を作って売ってますけども、他にうちの会社にもいろいろな製品があるんですけど、Pしか知らないという。なので、扱ってる製品に対して、一通り触れる機会があるとか。そういうのがあると良いのかなと思います。どういうお客さんが、どういうものを使っていてというのが、それで何かを理解することができれば、もうちょっと仕事に対して自分が何をやるべきかというのが見易くなるのかなと思います。(中途採用5年目、技術系、T氏)

以上のように中途採用者研修は、採用先の企業がどのような商品や事業を行っているのかに関する基本知識や顧客情報など、仕事を遂行する上で重要な役割を果たす。組織は、「中途採用者だから既に知識がある」というスタンスではなく、「扱う製品も顧客も異なれば事情は全く異なる」というスタンスに立ち、中途採用者にも研修などを通じて、そのような知識を提供することが重要である。それが中途採用者の仕事のやり易さやパフォーマンスにつながると考えられる。

#### 4-2-3. 同期の提供

さらに、中途採用者研修にはそのような業務知識や顧客知識を与えるだけでなく、中途採用者に同期の存在を与えることにもつながる。このような同期の存在の重要性も多くの研究で指摘されており、とりわけ孤独感の強い中途採用者にとっては、同期の存在は重要になる。以下の中途採用者は、同

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……（尾形真実哉）  
同期同士の関係性が組織への適応に有益であることを論じている。

（大学を出て新人として会社に入った時と、中途として会社に入った時の職場に馴染むプロセスというのは違いますか。）

新人で入ったほうが馴染むのには時間はかからないと思います。同期っているじゃないですか。あれは良いですよ、やっぱり。

（同期はいらっしやらないんですか。）

年齢が一緒という人はいますよ。でも、プロパーじゃないので。新入社員で同期で入ると、最初の何週間かは研修で、同じ釜の飯を食うじゃないですけど、一応そういう同期間の何かあるじゃないですか。そういうのは羨ましいなと思いますよね、やっぱりね。何年か経っても、「ちょっと同期会しようよ」みたいな感じで、いろんな部門の人がいるわけじゃないですか。そこでいろんな情報が入るわけじゃないですか。そういうのはいいなと思いますよね。（中途採用10年目、営業、Y氏）

上記の中途採用者は、新入社員時と中途採用時を比較し、新入社員時のほうが会社に馴染むのが容易だったことの理由として、同期の存在をあげている。同期が居ることで同期意識が芽生え、重要な情報源にもなっていたことが理解できる。

また、以下の中途採用者は、部門外に同期がいることで仕事し易くなることを論じている。

何となくですけど、同じ課の人はいいんです。仲間な感じがする。他の課の人って、話した瞬間に何か敵だと思われてるような気がする。

（具体的にそのように感じた経験は何かありますか。）

まず、どの課に話しに行っても、やっかい事を持ってきたなという目

線で接されてると感じます。実際そうなんですけど。お願いしに行くというのは。だからもう、いきなり突き放されるというか。ウエルカムな感じじゃないんです。ちょっとそこを切り崩していきなさいけないってところが。

(そういう時に、ある程度知り合いがいたら、やり易いということになるんですか。)

それは全然そうです。他のプロパーの人を見てると、ある程度同期だとか、最初からつながり持ってた人とかがいると、質問とかもそこ経由で聞けばいいだけじゃないですか。(中途採用者の場合は)質問しに行く人もいないんで、誰かつかまえなさいけないんです。(中途採用4年目, SE, N氏)

上記のように、既存社員は話し難いが、同期だと話し易いため同期を経由して質問をしたり、状況を窺ったりすることができるようになり、仕事の遂行に有意義であることが理解できる。つまり、同期は、相談相手となったり、社内の人的ネットワーク構築のためのハブの役割を果たすことができ、中途採用者の組織適応に有意義な役割を果たす適応エージェントになることが理解できる。

また、同期ではなく、先輩であったとしても同じ中途採用者であれば、相談がし易い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。

(こういうサポートがあったらいいなとか助かったなとか思うものがありますか。)

そういう意味でいうと、先に中途でいて活躍してる方がいるのが一番ベターなんだと思うんですよ。そういう方がいるだけで、その方経由で話をとれる。多分、それが一番大きいんじゃないですかね。(中途採

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……（尾形真実哉）

用4年目，営業，S氏）

上記の発言からも理解できるように，組織的に指導者などを割り当てる場合であっても，中途採用者には同じ経験をしてきた中途採用者の先輩が相談し易く，適任であることが理解できる。

中途採用者は，既存社員に対して自分らとは異なる存在であるという意識がある。既存社員も同様に，中途採用者に対して異物感を覚えている。そのような両者の意識が，ネットワークの広範化を妨げる障害となっているが，中途採用者は同じ境遇である中途採用者に対しては同期であれ先輩であれ，親近感を覚え，悩み事や愚痴を言い合える存在となっている。

（仕事に関して何でも相談できる方は結構いらっしゃるんですか。）

中途に愚痴吐いたりとか。

（大事な情報を相談したりとか，そういう方はあんまりいないということですか。）

中途の同僚という感じだと思いますけど。

（ベテランの上司の方とかは。）

それは，そこまで深い，今話したような悩みを話したりだとかいうの  
はないです。

（そうなんですか。そこまでの人間関係ができてないということですか。）

かもしれません。かもしれませんし，「それはおまえが悪いんだよ」と多分言われそうな気がしていて，プロパーにはちょっとわかってくれないんじゃないかなという気はちょっとしてます。努力不足と言われて。

（中途採用3年目，営業，H氏）



上記の中途採用者の発言からも理解できるように、同じ立場にあり状況を理解してくれる中途採用者の存在が、情緒的な面で重要であることが理解できる。そして、そのような同期の存在が社内に広がり、中途ネットワークが構築されることになる。

飲み会をやってるんですよ、中途で。みんなそういう悩み持ってるんだろうなと思ったんで、僕が主催して、今第7回まで行きました。初め3人ぐらいからスタートしたんですけど。今は大分ふえて、7人か8人ぐらいまで行きましたね。そういうところで、傷をなめ合うと言っているんです。でも、やっぱり飲めばいろいろ愚痴も出てきますし、でも中途仲間だったら営業もいるしSEもいるし開発もいるし、部門外とのつながりもできやすいので。「そのうちうちらだけで何か1個システムつくろうぜ」みたいな感じで。馬鹿話ばかりですけどね。(中途採用4年目, SE, K氏)

このように同じ状況に置かれた中途採用者同士が、仕事上の課題や不満を共有することで課題の解決やストレスの軽減につながり、組織への適応を促進している可能性がある。例えば、組織社会化における適応エージェントの研究においても、新人の組織適応を促進する他者としての上司、同僚、同期は、それぞれ個別の役割を果たしていることが示されている (Louis, et al., 1983; 尾形, 2012; 2013a, b)。このことは、中途採用者においても同様であり、中途採用者にとっての上司や職場の同僚、自分と同じ境遇の中途採用者のそれぞれで果たす役割が異なると考えられる。とりわけ、同じ境遇に置かれている中途採用者の役割としては、中途採用者としての悩みや問題の共有とその問題解決方法の成功例などを共有し合う存在であると考えられる。既存社員には相談できない中途採用者固有の問題を相談する相手としての役割

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……（尾形真実哉）  
を果たしていると考えられよう。<sup>(9)</sup>

ここまで、中途採用者の組織適応を促進させる組織サポートの「同期の提供」についてデータの分析を行ってきた。つまり、中途採用者を採用する場合は（もちろん、組織の人材補充人員計画との関係性もあるが）、1人で採用するのではなく、複数人採用し、同期意識を構築させることが重要であろう。また、可能であれば配属も1人ではなく複数人を同時に同じ部署に配属するか、もしそれができないのであれば、既に中途採用者が居る職場に配属させることが有意義であろう。同じ中途採用者が居れば、中途ネットワークに入り易くなり、相談相手にも部門内外の人的ネットワーク構築を促進するハブになる可能性も高い。つまり、中途採用者を「採用と配置」の観点から組織的にサポートすることが重要である。

#### 4-2-4. 中途文化の定着

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、

---

(9) しかしながら、そのような中途採用者だけで繋がりを強化してしまうことには、ネガティブな側面も併存している。以下のインタビューの発言は、中途採用同士と既存社員との仕事でどちらのほうが仕事がやり易いかを尋ねた際の回答である。

仕事としては、プロパーの方が、やり易いです。やっぱり、中途同士だとお互い経験が浅いので、変なとこに迷い込んだじゃうというのがあって。こういう時、今までどうしてたのかという、そういうノウハウをまず見つけなきゃいけないところが結構難しいので、それは中途同士だと見つからないですね。（中途採用5年目、技術、T氏）

上記の発言のように、中途採用者同士でつながりを強化してしまうと中途採用者だけの思い込みやそもそも新しい環境に不向きな問題解決方法などに行き着く可能性もあり、それが「中途ネットワークの負の側面」ということができるであろう。もちろん、中途ネットワークは中途採用者にとっては有意義であると考えられるが、そこで共有される情報や得たい便益は限定的であるということを実感することが重要であると考えられる。

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企業が多い。しかしながら、我が国の労働市場は今後も流動性を失うことはないと考えられ、さらに少子化により新しい人材の確保も難しくなる状況で、中途採用者を採用する、あるいはしなければならなくなる企業は、益々増えていくと考えられる。そのような中で、中途採用者に対して、組織的に受け入れる体制が整備されており、既存社員も中途採用者に対して抵抗感をなくすためには、組織として中途採用者の受け入れが当たり前となる文化を定着させることが重要である。それが以下の中途採用者の発言から理解することができる。

中途を会社に根づかせる文化をつくる組織体制というのは必要なんでしょうね。

(具体的にどういう組織体制が必要ですか。それはすごく大事だと思うんですけど、そうさせるためには何が必要だと思いますか。)

新入社員で入ると新人教育ってあるじゃないですか。あれが全てじゃないんですけど、カリキュラムが良いわけじゃないんでしょうけど、何か根づかせる会社としての努力というのは絶対に必要なんだとは思うんですよね。中途採用に対しても一緒だと思うんですよ。根づいてる会社って多々あって、それも風土なんでしょうけど、会社としてそういう方向性にしようと思わないとダメなのかなと。(中途採用4年目、営業、S氏)

以上の中途採用者の発言のように、企業として中途採用者を会社に根付かせる文化を定着させることが重要である。

しかしながら、文化を組織に根付かせることは難しい。中途文化を組織に根付かせるためには、組織として中途採用者に適応エージェントを割り当て

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……（尾形真実哉）

たり、研修を実施したり、同期を作るための採用や配属を意識したり、中途採用者が携わる仕事の質や他部門との共同プロジェクトに参加させるなど、多様な組織サポートのデザインと実施によって、徐々に、そして、長い時間をかけて文化として定着させていくことが重要である。

#### 4-2-5. 組織サポートの分析結果のまとめ

ここまで、中途採用者の組織適応を促進させる組織サポートについて分析を行ってきた。分析の結果、中途採用者に求められる組織サポートは、「適応エージェントの提供」「中途採用者研修」「同期の提供」「中途文化の定着」の4つとなった。

中途採用者を円滑に組織に適応させるためには、新入社員と同様に、採用・配置・教育の一連のプロセスの中で組織側（人事部）が、明確な意図を持って活用・教育していかなければならない。決して、「中途採用者は知識やノウハウも豊富で、サポートが不要でもパフォーマンスを発揮してくれるだろう」と考え、放置してはならない。

#### 4-3. 分析結果のまとめ

以上、本稿は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ついて、中途採用者11名に対するインタビュー調査によって得られた質的データを分析してきた。その結果、中途採用者の組織適応を促進する個人属性として、「コミュニケーション能力」「積極性」「謙虚さ」「柔軟性」「転職経験」の5つが、中途採用者の組織適応を促進する組織サポートとして、「適応エージェントの提供」「中途採用者研修」「同期の提供」「中途文化の定着」の4つが抽出された。それらの要因が、中途採用者の組織適応を促進する（図1）。

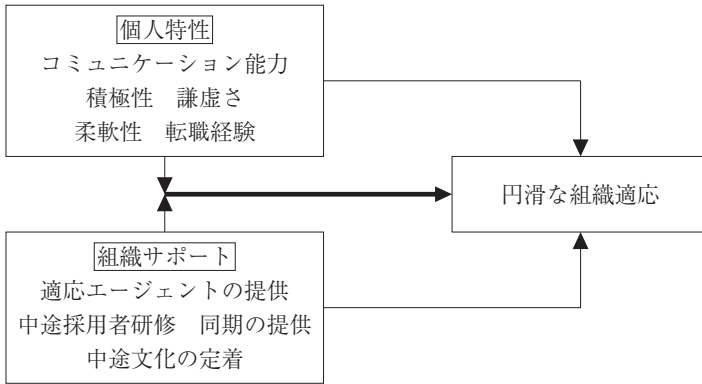


図1. 中途採用者の組織適応促進要因<sup>(10)</sup>

## 5. 考察：組織サポートを中心に

### 5-1. 中途採用者研修の効果について

本稿の分析から、中途採用者の組織適応を促進する組織サポートとして、中途採用者研修の実施があげられた。ここでは、中途採用者にとって研修がどのような意義があるのか、その質的相違について考察を加えていくことにしたい。

中途採用者研修は、参加者の種類によって2つの内容にわけられる。1つは、中途採用者だけを集めて研修を行う中途採用者研修である。この場合は、中途採用者同士の中途ネットワークを形成する機会になる。中途ネットワークは参加者の同質性が高く、自分達が置かれた状況を理解し合える存在となり、強い繋がり（強連結）として、情緒的な性質のネットワークになると言

(10) 図中、矢印の太さが異なるのは、その効果が大きいことを示している。個人資質の所有と組織サポートの存在だけでもそれなりの効果はあると考えられるが、両者が揃うことで、その効果は増大すると考えられる。

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……（尾形真実哉）

える。また、それだけではなく、中途採用者は他部門に顔見知りがあるだけで、その人物を介して他部門との関係性を構築し易くなる。それゆえ、他部門の中途採用者が、部門間の橋渡しをする仲介者になれる可能性もある。

しかしながら、中途採用者には、自部門においてもネットワークが乏しかったり、人間関係が未構築であったり、影響力は乏しい人も多く、仕事に有益な情報やネットワークを有していない場合もある。それゆえ、このような同質性の高いネットワークは、情動的機能性は中程度の強さであると言えよう。以上のように、同質性の強い強連結は、情動的なサポートの交換には適しているが、行き交う情報や発想はマンネリ化してしまう可能性が高くなる（金井，1994）。中途ネットワークは、「傷をなめ合う」情動的な機能は果たしているが、中途採用者が集まるとお互い経験が浅いので、タコソバ化（金井，1994）してしまう可能性が高い。それが中途ネットワークの負の側面と言える。単なる情動的なつながりの強さだけではなく、知識やノウハウの乏しさも加わるため、よりネガティブな効果が顕在化する可能性が高い。

2つ目の研修の性質は、他部門の既存社員も参加する異質性の高いメンバーで構成される研修である。この場合の研修は、中途採用者も経験豊富な既存社員とコンタクトを持つことが可能になり、早急に組織内の人的ネットワークを広めることが可能となる。他部門に経験豊富な既存社員との接点ができることで重要な情報源となり、このような研修は情動的機能を果たすと考えられる。

しかしながら、当該組織で長い経験のある既存社員とは異質性も高く、中途採用者の課題や心理状況などを理解してもらうことは難しい。それゆえ、情動的な相談などをする相手としては不適當であると考えられる。このような弱連結におけるネットワークは、情動的機能性は高いが、情動的機能性は低いと言える。

しかしながら、Granovetter（1974）の調査で有名となった弱連結の強み

(strength of weak ties) は、異質性の高い研修で得られるものとなる。金井 (1994) においても、弱連結が架橋連結として作用すると、内向きに閉じこもりがちの小世界が社会やコミュニティという大世界につれていくことを主張している (65頁)。中途採用者が中途ネットワークという強連結の中に閉じこもるのではなく、既存社員と研修で顔を合わせて、少し話したことのあつた弱い繋がりがあることで、内向きに閉じこもりがちな中途採用者を部門以外のコミュニティに連れて行くことが可能となる。

以上のように、中途採用者のネットワークを構築させるための場としての研修は、それぞれに異なる効果が潜在しており、その効果の双方が中途採用者にとって重要なものとなる。つまり、研修参加者の質的相違として、弱連結が世界を「広め」、強連結が世界を「深める」ことになり (金井, 1994)、組織への適応を促進することにつながる。

以上をまとめたのが以下の表2である。

表2. 研修におけるネットワーク構築の性質

研修の内容	連結	情報	情緒
中途採用者だけの研修	強連結 (中途ネットワーク)	△	○
他部署の既存社員と接することができる研修	弱連結	○	×

表2のように、それぞれの研修は、その効果が異なるため、どちらか一方を開催すれば良いわけではなく、両者を上手く用いることで、中途採用者の組織内ネットワークの構築や組織適応を支援することが可能となる。

## 5-2. 中途採用者を組織適応させるための仕組み作りに関する考察

本稿では中途採用者の組織適応を促進する組織サポートについて分析を行った。そこでは、主に中途採用者が円滑に組織に適応できるための施策について分析を行ったが、既存社員の視点も含めた全体的なサポート体制のデザイ

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……（尾形真実哉）

ンも求められよう。そのような仕組みができれば、既存社員としても中途採用者とどのように接すれば良いのかがわかり、既存社員と中途採用者の良質な相互摩擦が生じ、組織的な変革やイノベーション、パフォーマンスにつながる<sup>(11)</sup>と考えられる。金井（1994）は、辺境こそイノベーションの源泉であることを論じている（68-69頁）。周辺部こそ外界と接し、そこ相互浸透する場だからである（金井，1994）。Johansson（2004）においても、異なる分野や学問，文化が交差する場では、既存の概念を様々に組み合わせる新しい非凡なアイデアを数多く生み出すことができると主張されており、それを“メディチ・エフェクト（medici effect）”と呼んでいる。新人も同様であり、

---

(11) 例えば、中途採用者がきっかけで、組織内において業務改善や仕事の効率化などが生じる場合もある。それが以下のような発言である。

私のいる部署に関しては、私が入った時に仕事が全然定型化されてなくて。要は個人のスキルでやってるので。何をやっていいのか全然わからないんじゃないかなと。自分自身もわからなかったです。後から入ってくる人とかも「ついて来れるのかな？」という、そういうイメージがあったので、ちょっと課長に相談して、「これからこういうことはこういう定型作って、なるべく業務の標準化をしていきたい」みたいな働きかけはするようにしています。それが外から来た人間に対する期待でもあるというのを言われてたので。

（それで結構変わってきてるんですか。）

そうですね。大分業務も定型化されて、プロジェクトいろいろありますけど、基本的にやることは一緒なので。そこは、あまり工数かけずできるように。

（なるほど。それは大事な働きかけですよ。それで組織が動きやすくなるというのは、すごく重要なことだと思います。）

そうですね。私はもともと似たような仕事で、どちらかというユーザー向けのマニュアルを作ったり、運用を定着させたりするという部署で仕事をしていたので、そんなに違和感がなかったんですけども、そういう経験がない方が来ると、混乱して何やっていいのかわからないということになると思います。

（中途採用5年目、技術、T氏）

中途採用者は、他社での経験があり、既存社員ではそれが当たり前という考え方が、実はそうではないんだということに気づかせるような役割もある。そのような視点から意見を言うことで組織内の慣習や常識が破られ、イノベーションや組織学習につながることもある（尾形，2006）。中途採用者にはパフォーマンスと同様に、そのような点も期待されていると言えよう。



ほぼ外部者の視点で職場に参入してくるため、長く組織で働き、当たり前だと疑うこともなく固執してきた組織内の常識に多くの疑問が発せられ、既存成員はそれがローカルな常識 (Louis, 1980) であったことに気づかされる。既存の常識に捉われず、新鮮な視点とアイデアのある新人こそ、枠を外すチェンジ・エージェントになれる可能性を秘めている (尾形, 2006c)。その点は、中途採用者も同様である。

このように、組織の中心的人物よりも周辺的人物のほうがイノベーションを起こし易い存在であることが理解できる。中途採用者は、まさに他の組織から新しい組織に参入したばかりであり、まだ組織の中心的な位置に置かれてはいない周辺的な存在と言える。だからこそ、当該組織で長い間働き、その文化や慣習に浸りきっている既存社員にはないものの見方や考え方、仕事のやり方など、新しい視点を組織にもたらしてくれる。そのような外の視点が中途採用者の強みとなり、それがイノベーションの種になる。そのような中途採用者の強みを活かし、組織にイノベーションを生じさせるような仕組み作りが組織には有益である。つまり、組織は中途採用者を上手く会社に適応させるための仕組み作りと同時に、良い意味で既存社員と中途採用者の摩擦を生じさせるような仕組みを作ることも重要である。それを示したのが図2である。

中途採用者を即戦力として、成果だけを求めるのではなく、組織変革や組

---

(12) 以下が中途採用者の強みについて語ってくれたインタビュー어의発言である。

プロパーの方って、ここの仕事の文化しか知らないんで、世間一般的にこうやってるけど、全くそんなこと知らずにやってますというのが弱みなのかなとは思いますが。中途の人って、私は3社目ですけど、何社かやってこられたり、他の企業でやられてた方というのは、その会社によりますけども、世間一般的にこういうことはこうやって効率化するんですよとかという、そういうノウハウを持ってるので。そういう文化を知ってるというのが、強みなのかなとは思いますが。(中途採用5年目、技術、T氏)

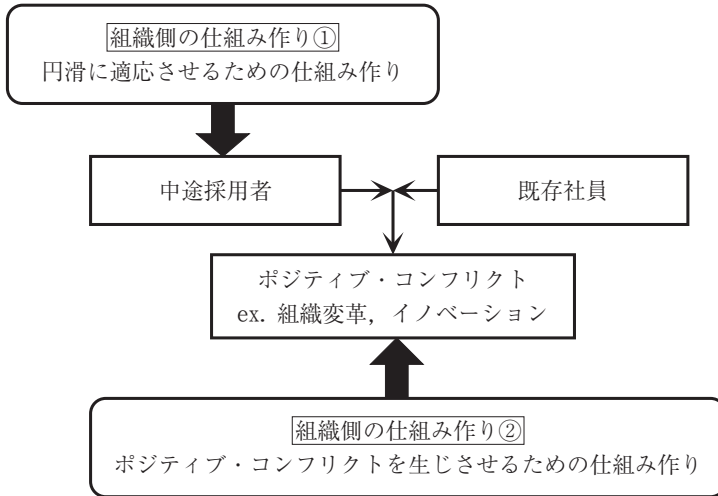


図2. 中途文化定着のための組織的仕組み作り

組織開発、イノベーションの創発などを引き起こすトリガーとして活用し、組織的な資源にすることが重要である。これが上手くいけば、中途採用者を円滑に採用・活用し、組織の資源としての中途文化の定着につながるであろう。

## 6. 含意と今後の課題

### 6-1. 含意

#### 6-1-1. 理論的含意

先述しているように、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。そのような状況において、尾形（2017）の中途採用者の組織適応課題と本稿の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の提示は、性質が異なるキャリア・トランジションに、新たな知見を提供するものであると言えよう。

さらに、尾形（2017）でも論じられているように、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、近年増加し、今後も増加し続けると考えられる中途採用者の世界を深く掘り下げ、その世界を捉える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る。

#### 6-1-2. 実践的含意

先述したように、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企業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だと言える。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。尾形（2017）では、そのことを組織として理解し、サポートを提供することが指摘されている。本稿においては、その組織サポートの具体的内容が提示されたという点において、実践的な貢献は大きい。本稿で提示された組織サポートを中途採用者に提供することで、即戦力として期待通りのパフォーマンスを発揮し、組織に貢献する人材になる可能性が高くなるであろう。

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……（尾形真実哉）

## 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ため、中途採用者の組織適応について、さらに普遍的な知見は得難い点、また、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ため、質的な探索的調査となっており、変数間の関係性を理解することやそれらの変数が組織適応を促進するのか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。

以上が本稿の課題である。

### 参 考 文 献

- 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).
- Grant, A. D. and S. J. Ashford (2008), "The dynamics of proactivity at work," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28, pp. 3-34.
- Granovetter, M. (1974), *Getting a Job*. The University of Chicago Press in Chicago. (渡辺深訳『転職：ネットワークとキャリアの研究』ミネルヴァ書房, 1998年).
- 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.
- 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「世代継承の夢」」『国民経済雑誌』第191巻第3号, 43-68頁.
- Louis, M. R. (1980), "Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational settings," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp. 226-251.
- Louis, M. R., Posner, B. Z. and G. N. Powell (1983), "The availability and helpfulness of Socialization practices," *Personnel Psychology*, Vol. 36, pp. 857-866.
- 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.
- 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 (2006c), 「新人参入の組織論的考察: 職場と既存成員に与える影響の定性的分析」『六甲台論集—経営学編—』第53巻第1号, 61-86頁.
- 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 (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』第7章 (197-222頁) 白桃書房.
- 尾形真実哉 (2016), 「若年就業者の組織適応を促進するプロアクティブ行動と先行要因に関する分析」『経営行動科学』第29巻第2・3号, 77-102頁.
- 尾形真実哉 (2017), 「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.
- 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.