

中途採用者と新卒採用者の適応 エージェントに関する比較分析 ネットワーク・クエスチョンと インタビューデータを用いた混合分析

尾 形 真 実 哉

1. 本稿の目的

本稿の目的は、中途採用者の組織への適応を把握するために、その組織適応をサポートする適応エージェント（尾形, 2013a）に焦点を当て、中途採用者と新卒採用者の適応エージェントがどのように異なるのかを記述形式のネットワーク・クエスチョン（Burt, 1984）とインタビューデータを用いて分析することで明らかにしたい。

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った。「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、中途採用者を採用し、組織の戦力として活用することが求められている。エン・ジャパン株式会社が2014年11月に発表した「2014年の中途採用状況報告」で人事担当者189名に対して実施したアンケート調査の結果、2014年に中途採用を実施した企業は全体の86%となり、2009年からの5年間で24%も増加し、

中途採用者と新卒採用者の適応エージェントに関する比較分析（尾形真実哉）
年々中途採用者を必要としている企業が増加していることが理解できる。⁽¹⁾

しかしながら、近年一般的となった中途採用者の採用方法や教育方法に関しては、組織的に未構築の企業が多いのが現状である。それゆえ、実務の観点からは、組織的に中途採用者を採用し、組織に円滑に適応させるための施策のデザインが求められる。研究の観点からは、中途採用者に関する研究の蓄積が求められる。我が国における中途採用者に関する研究蓄積は乏しいのが現状である。それゆえ、研究者には、このように社会的要請が高まっている中途採用に関する研究蓄積を増やし、彼（女）らの組織への再適応を促進させることに貢献することが求められる。本稿は、その一役を担うものと考えている。

本稿の構成は以下の通りである。はじめに先行研究の検討を行い、その問題点を指摘して、本稿の研究課題を提示する。続いて、本稿の調査協力企業と調査協力者の詳細と分析法について示し、データの分析結果を提示する。そして、その分析結果について考察を加え、最後に本稿の貢献と今後の課題について示される。以上が本稿の構成である。

2. 先行研究の検討

2-1. 中途採用者に関する研究

我が国における中途採用者に関する研究は、それほど多くはない。実務的な観点からは、荒井（2015）が日本企業で働いており、3年以内に転職をした経験を持つ正社員513名に対するインターネット調査を実施し、新しい組織に適応する上でどのような点に苦労しているのかを調査した所、最も高い選択率を示したのが「仕事内容」であり、次いで「職場の雰囲気」、「上司との人間関係」と中途採用者の組織への適応課題を記述統計で示しているもの

(1) エン・ジャパン株式会社ホームページ (<https://corp.en-japan.com/>) よりアクセス。

は見受けられる。

学術的な観点からは、中途採用者の組織適応課題を質的に分析した尾形(2017a)があげられる。尾形(2017a)は、中途採用者11名の聞き取り調査によって、新しい組織への適応課題を6つ抽出している。具体的には、①スキルや知識の習得、②暗黙のルールを理解、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。

そして、その中でも中途採用者の場合、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ことが指摘されており、そのような中途採用者の人的ネットワークの構築を促進させる要因のひとつとして、ハブとしての重要な他者の存在をあげている。それが本稿で対象とされている適応エージェントと言える。

2-2. 適応エージェントに関する研究

適応エージェントについて考察するのに有益なのが、組織社会化研究で研究蓄積が多い社会化エージェント(socialization agent)に関する研究であろう。社会化エージェントとは、新人の組織社会化を促進するもので、人はもちろん、儀式や訓練、さらには、経験なども含まれている(Louis, Posner & Powell, 1983)。Fisher(1986)は、新人が組織に参入し社会化されていく際に様々な方法で規範や価値、行動や技術を学習するが、そのほとんどの学習は社会化エージェントからの学習であると指摘し、その重要性を論じている。

この適応エージェントには、いくつかの種類がある。例えば、Louis et al.(1983)は、社会化アイテムとして、訓練、経験、人の3つをあげ、特にピア、上司、年上の同僚との相互作用の3つの重要性を指摘しているし、Louis et al.(1983)以外にもこれらの重要性は多く指摘されている(例えば、Kram,

中途採用者と新卒採用者の適応エージェントに関する比較分析（尾形真実哉）

1988；太田，2007；金井，1989；若林・南・佐野，1980；Major, Kozlowski & Chao, 1994；中原，2010；尾形，2013a, b）。

ここまで見てきたように、適応エージェントには複数の対象が存在していることが理解できる。さらに、そのような多様な適応エージェントの存在と同時に、得られる効果も多様であることが示されている。尾形（2013a）では、若年就業者の組織適応を促進するエージェントとして、ピア（同期）、上司、同僚、グループ要因、予期的社会化の5つをあげ、また、それらのエージェントから得られる効果の多様性についても検討している。分析の結果、組織適応の下位次元である情緒的コミットメント、組織社会化、離職意思の3つの概念には、それぞれに異なるエージェントが影響を与えているということが示されている。Louis（1990）は、新人が作業環境や組織固有の文化・風土を理解するようになるプロセスを文化触変（acculturation）と呼び、それを促進するエージェントとして、ピア、上司、メンターなどを取り上げ、ピアとの関係性を兄弟、上司との関係性を両親、メンターとの関係性を祖父母で例え、その役割の相違について論じている。さらに、Granovetter（1974）や安田・石田（2000）においては、パーソナルネットワークの質や関係性の強弱によって、そこから得られる情報や効果が異なることが主張されている。

以上のように、新しい環境に円滑に適応するためには、他者からのサポートは不可欠であり、その種類や効果も多様であることがわかっている。

2-3. 中途採用者の適応エージェント

ここまで論じてきた組織社会化論で論じられる適応エージェント（社会化エージェント）は、新人の組織適応に対するエージェントである。本稿では、中途採用者の適応エージェントであるため、新人の適応エージェントとは異なる可能性がある。

尾形 (2017b) で中途採用者の組織適応を促進させるためには、社内の人的ネットワークを構築させることが重要であり、それをサポートする存在としてハブとなる人物があげられた。しかしながら、尾形 (2017b) では、どのような人材がハブとなることが中途採用者にとって有益なのかは論じられていない。ハブの存在に出会えた中途採用者は良いが、必ずしも組織内でそのような存在と出会える訳ではない。それゆえ、組織として参入したばかりの中途採用者に重要な他者を提供することが求められる。そのためには、実際に中途採用者を取り巻く社内のネットワークはどのような性質のものなのかを理解することが求められる。そうすることで、多様性を持つ適応エージェントの中でも、どのような属性を持った個人を中途採用者に提供することが有益なのかを理解することができる。

それゆえ、本稿では新卒採用で採用され、組織に長く勤める新卒採用者の適応エージェントの性質と比較分析することで、中途採用者の人的ネットワークの質を理解することにしたい。それゆえ、本稿の研究課題は以下の通りである。

研究課題：中途採用者と新卒採用者の適応エージェントは質的にどのように異なるのか。

以上が本稿の取り組む研究課題である。以下からは、本稿の調査協力企業と調査方法について示していきたい。

3. 調査協力企業と調査方法

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

中途採用者と新卒採用者の適応エージェントに関する比較分析（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。本稿の調査はZ社の全面的な協力のもと行われた。⁽²⁾

3-2. 調査方法と調査協力者

3-2-1. インタビュー調査

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。

(1) 中途採用者の詳細

中途採用者に対するインタビュー調査の調査協力者は合計11名で、性別は

(2) 調査をご快諾頂いたZ社の皆様には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。

(3)
 全て男性である (表3)。

表3. 中途採用者のインタビュー調査協力者の概要

	中途採用者
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)

以下の表4が調査日と調査協力者の詳細である。

表4. 中途採用者のインタビュー調査協力者の属性と調査日

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

(2) 新卒採用者の詳細

新卒採用者に対するインタビュー調査の調査協力者は合計10名で、性別は男性9名、女性1名である (表5)

(3) 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。

中途採用者と新卒採用者の適応エージェントに関する比較分析（尾形真実哉）

表 5. 新卒採用者のインタビュー調査協力者の概要

	新卒採用者
営業職	3名（全て男性）
技術職	7名（男性6名，女性1名）
合計	10名（男性9名，女性1名）

以下の表 6 が調査日と調査協力者の詳細である。

表 6. 新卒採用者のインタビュー調査協力者の属性と調査日

調査協力者	勤続年数	所属部署	調査日
A氏（男性）	新卒14年目	SE	2015年2月16日
S氏（男性）	新卒15年目	営業	2015年2月16日
O氏（男性）	新卒15年目	営業	2015年2月17日
Y氏（男性）	新卒13年目	技術開発	2015年2月17日
F氏（男性）	新卒13年目	技術開発	2015年2月17日
H氏（男性）	新卒12年目	技術開発	2015年2月18日
K氏（女性）	新卒6年目	技術開発	2015年2月18日
H氏（男性）	新卒12年目	技術開発	2015年2月18日
Y氏（男性）	新卒18年目	技術開発	2015年2月18日
K氏（男性）	新卒16年目	営業	2015年2月18日

3-2-2. 質問票調査（ネットワーク・クエスチョン）

質問票調査（ネットワーク・クエスチョン）は、インタビュー調査の後に記述してもらった。質問票調査（ネットワーク・クエスチョン）の内容は、Burt（1984）の内容を参考に、主に仕事に関する重要なことを相談できる相手について尋ねている。実施方法は、インタビュー調査の終了後にその場で回答して頂いた。

また、中途採用者のインタビュー調査は11名に実施しているが、質問票調査（ネットワーク・クエスチョン）に関しては25年目と19年目の管理職の協

力者には実施していない。その理由としては、中途採用者であるものの、当該組織への所属期間も長く、新卒採用者と同質になる可能性が高いからである。それゆえ、質問票調査（ネットワーク・クエスチョン）に関しては、インタビュー人数よりも2名少ない9名となっている。

同様に、新卒採用者のインタビュー調査は10名に実施しているが、質問票調査（ネットワーク・クエスチョン）に関しては18年目の管理職の協力者には実施していない。それゆえ、質問票調査（ネットワーク・クエスチョン）に関しては、インタビュー人数よりも1名少ない9名となっている。

以上の質問票調査（ネットワーク・クエスチョン）の調査協力者、中途採用者9名の平均年齢が38.2歳で、平均勤続年数が4.6年、新卒採用者9名の平均年齢が35.8歳で、平均勤続年数が12.9年となった。以上が、本稿で実施した質問票調査（ネットワーク・クエスチョン）に関する調査協力者の詳細である（表7）。

表7. ネットワーク・クエスチョンの調査協力者と平均年齢、平均勤続年数の詳細

	中途採用者（9名）	新卒採用者（9名）
平均年齢	38.2歳	35.8歳
平均勤続年数	4.6年	12.9年

質問票のネットワーク・クエスチョンは、Burt (1984) の内容を参考に、主に仕事に関する重要なことを相談できる相手について尋ねている。その具体的なものが次頁である。

3-3. 分析方法

本稿は、主に質問票調査のネットワーク・クエスチョンに関する分析結果を中心に分析結果を示し、その結果の理由や背後にある要因などについて、インタビューデータで補完していくという分析を行う。

中途採用者と新卒採用者の適応エージェントに関する比較分析（尾形真実哉）

ご本人： ■年齢 ____ 歳 ■採用 新卒 ・ 中途 ■勤続年数 ____ 年 ■性別 男 ・ 女 ■役職 有 ・ 無

あなたが現在、仕事に関する重要なことを相談できる会社内外の人（身内は除く）を5名思い浮かべて下さい（5名思い浮かばなければ、思い浮かぶだけの人数で構いません）。

(1) 信頼度	(2) 年齢 (推定可)	(3) 性別	(4) 所属※	(5) 現組織 への採用※	(6) 役職・ 属性※	(7) 接触 頻度※	(8) 知人 期間※	(9) 相談でき る内容範囲※	(10) 相談内 容の重要性 (高・中・低)
(1) 氏									
(2) 氏									
(3) 氏									
(4) 氏									
(5) 氏									

上記以外に重要なことが相談できる人がいる方は、あと何名くらい居ますか？ 会社内 = ____ 名 会社外 = ____ 名

※選択肢

(4) の 選択肢	①同一会社、同一部門 ②同一会社、他部門 ③異なる会社	(6) の 選択肢	①役職あり ②先輩 ③同期 ④後輩	(8) の 選択肢	①1年未満 ②2年程度 ③3～5年程度 ④6～9年程度 ⑤10年以上
(5) の 選択肢	①新卒採用 ②中途採用	(7) の 選択肢	①月に1回以下 ②月に2回程度 ③週に1回程度 ④週に2、3回程度 ⑤ほとんど毎日	(9) の 選択肢	①仕事のみ ②仕事とプライベートの どちらも

4. 分析結果

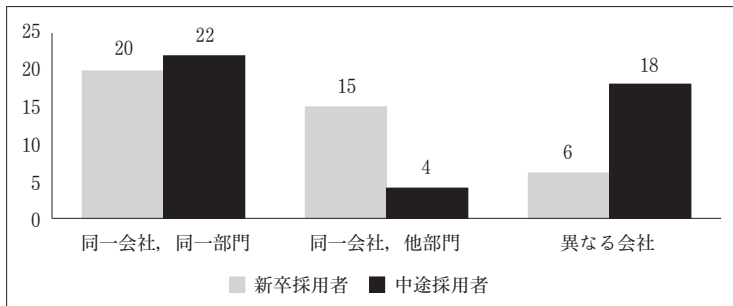
はじめに中途採用者と新卒採用者に対するネットワーク・クエスチョンとインタビューデータを用いた適応エージェントの分析結果を示していく。ここからの分析では、“信頼できる相談相手”という単語で示されているのが適応エージェントのことを表している。

4-1. 中途採用者と新卒採用者の信頼できる相談相手（適応エージェント）の質的相違に関する比較分析

4-1-1. 中途採用者と新卒採用者の信頼できる相談相手の所属に関する比較

まず、信頼できる相談相手の所属に関する比較である。その分析結果が図表1である。

図表1. 相談相手の所属（単位は「人」）



図表1からわかるように、新卒採用者は、自社内の同一部門（20人）と他部門（15人）にそれぞれ均等に存在していることが理解できる。

一方で、中途採用者のほとんどが、信頼できる相談相手は、自社内の場合には同一部門内にしかおらず、他部門にはほとんどいないことが理解できる。中途採用者が他部門への協力を求めることが難しく、それゆえ、他部門の社

中途採用者と新卒採用者の適応エージェントに関する比較分析（尾形真実哉）

員との関係性を構築することも難しい。そのことが以下の発言からも理解できる。⁽⁴⁾

何となくですけど、同じ課の人は良いんです。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。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。ウェルカムな感じじゃないんです。

（そういう時、ある程度知り合いとかがいいたら、やり易くなりますか。）

それはそうです。プロパー⁽⁵⁾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良いだけじゃないですか。（中途採用者は）質問しに行く人もいないと

(4) 積極的に自部門以外の社員とコミュニケーションをとり、社内のネットワークを広げようとしている中途採用者もいる。それが以下の発言である。

部門外はありますね。例えば、ビルが別に中研って中央研究所がありますけど、あっちのほうの人とか結構つながりはあります。（どうしてつながりがあるんですか。）お客さんつながりですね。お客さんつながりでちょっと絡む機会があったんで、「じゃあ、今度ご飯でも行きますか」というのはよくあります。（同一部門内だけの人間関係じゃなくて、結構会社全体に。中途の方にしては珍しいですね。）珍しいと思います。だからよく言われます、「珍しいよね」と。でも、僕は意識的にやっているからだと思うんですよ。だから、僕からすると（中途採用者が）何でそんなに遠慮してんのかなと思うぐらいなんで。僕は普通にやっているんですけど、珍しいみたいです。（中途採用4年目、SE、K氏）

以上のように自分から積極的に部門外の社員ともネットワークを構築できる中途社員もいるが、皆がそうではない。むしろ、それができない中途採用者のほうがインタビュー調査においても多かった。

(5) ここで言う「プロパー」とは新卒採用で入社して長く当該企業に所属している個人のことであり、本稿の「新卒採用者」と同意である。

いう中で誰かつかまえなきゃいけないんです。」(中途採用4年目, SE, N氏)

上記の発言からも, 中途採用者が社内に信頼できる相談相手を作ることの難しさが理解できよう。尾形(2017a)でも論じられているように, 新卒採用者にとって中途採用者は, 部外者であり, それゆえ「ライバル視」や「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。

しかしながら, 新しい環境で, 新しい仕事に関する重要な情報を得るためには, 自社内での人間関係の構築は重要である。とりわけ, 組織の文化や暗黙のルールなど, 自分自身では把握が難しい側面に関する教授や情報提供は重要になる。それが以下の中途採用者の発言からも理解できる。

(会社のカルチャーとか風土, 暗黙のルールとか, そういうものは, ある程度把握されてるんですか。)

いや, まだまだなんじゃないですか。

(そういうのは, 誰かに教えてもらうものなんですか。)

いや, 感じるんでしょうね。他の中途の人間とそういう会話はあんまりしたことないですけど, 少なくとも中途の人間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がかかるなとみんな思ってると思います。

(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か, 裏の言葉だったりだとか, 実はこういう根回しをやっておくと良いんだよとか, 仕事上のね。あるじゃないですか。体感してるものとか, 言葉にできないところ。早く吸収できるのかできないのかと

中途採用者と新卒採用者の適応エージェントに関する比較分析（尾形真実哉）

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）

上記のように中途採用者が円滑に組織に適応し、パフォーマンスを発揮するためには、新しい会社の組織文化を理解することが重要である。それは、自分で感じ取る部分も多いが、他者から教授してもらう部分も重要である。このような組織文化や暗黙のルールが仕事の遂行に大きな影響を及ぼすため、新しい環境に参入してきた新人や中途採用者には、それを上手く教授してくれる他者の存在は不可欠である。

また、他部門にも信頼できる相談相手を見つけることは、仕事の遂行にも重要である。仕事は他部門との協働作業で行われるものが多く、そこでは他部門の役割や仕事内容、事情を理解しておくことが求められる。そのためには、自部門だけではなく他部門にも重要な他者の存在は欠かせないことが以下の発言からも理解できる。

例えば、1個のソリューションだけで売り切れればいいんですけども、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です。（中途採用10年目、営業、O氏）

上記の発言からも理解できるように、仕事を円滑に行い、成果を出すためには、他部門との協調は不可欠である。

以上のように、組織文化の理解や仕事の遂行の双方にとって、自社内での良質な人間関係の構築が重要となる。それゆえ、中途採用者が高いパフォーマンスや円滑な組織への適応を達成するためには、自社内の同部門の同僚と

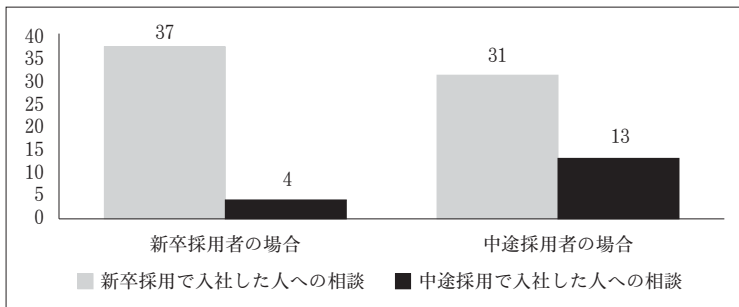
の人間関係のみならず、他部門の社員との人間関係の構築が求められている。

中途採用者の適応エージェントの主要な特徴としては、「異なる会社」に信頼できる相談相手が多い点（18名）である。先述したように、中途採用者は、会社内で新しい人間関係を構築することは難しい。それゆえ、そのような状況を含めて、組織外の人間に相談する可能性が高くなり、具体的には、以前の職場の同僚や上司、仕事相手であると考えられる。もちろん、組織外に多くの相談相手を持つことについては有意義であるが、新しい環境で、新しい仕事に関する重要な情報を得るためには、自社内での人間関係の構築がより重要となる。

4-1-2. 中途採用者と新卒採用者の信頼できる相談相手の入社方法に関する比較

次に、信頼できる相談相手の入社方法に関する比較である。その分析結果が図表2である。

図表2. 相談相手の入社方法（単位は「人」）



図表2からもわかるように、新卒採用者は、新卒採用者でも中途採用者でもあまり関係なく相談していることが理解できる。一方、中途採用者は、新卒採用者よりも自分自身の境遇を理解し易い中途採用者に相談する傾向があ

中途採用者と新卒採用者の適応エージェントに関する比較分析（尾形真実哉）

ることが理解できる。尾形（2017b）では、中途採用者は境遇の同じ中途採用者と相談し合う傾向にあることを指摘し、それを“中途ネットワーク”と呼んでいる。この中途ネットワークは、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というポジティブな側面があると同時に、中途採用者だけの思い込みや新しい環境に不向きな問題解決方法などに行き着く「中途ネットワークの負の側面」も並存している。それが以下のような発言である。

仕事としては、プロパーの方がやりやすいです。中途同士だとお互い経験が浅いので、変なところに迷い込んでしま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いうところが結構難しいので、それは中途同士だと見つけられないですね。（中途採用5年目、技術、T氏）

上記の中途採用者の発言のように、同質性の強い強連結は、情緒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し（金井，1994）、単に「傷をなめ合う」だけの存在になってしまう。

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

ながりも出来易いので。「そのうちちらだけで何か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)

もちろん, このような情緒的な機能は肯定的であり, 中途採用者にとっても有意義であると考えられるが, 中途採用者が集まるとお互い経験が浅いので, タコツボ化してしまう可能性が高い(金井, 1994)。それゆえ, 中途採用者こそ組織経験が長く, 組織のことを熟知している新卒採用者に相談するべきであると考えられる。

反対に, 当該組織に長く所属している新卒採用者は, 同じ採用方法である新卒採用者に相談する場合(37人)と中途採用で入社してきた中途採用者にも相談している(31人)ことが理解できる。新卒採用者の場合, 同じく新卒採用で入社してきた個人とは, 長い付き合いから相談がし易いということが理解できる。また, 当該組織に長く所属している新卒採用者は, 当該組織の常識やルールが当たり前化し, 視野が狭くなっている可能性が高い。そのような状況で, 外部の新鮮な意見や視点と接することは, 新しいアイデアやイノベーションが創発される可能性が高い(Johansson, 2004; 尾形, 2006, 2017b)。それゆえ, あえて中途採用者に話を聞くことも有益である。例えば, 中途採用者の強みと感じている点に, 「客観的な視点を有していること」をあげる新卒採用者が多かった。

中途の人のほうが, 当然, Z社以外のことを知っているのだから, そういう見方というのか, 見方の公平さというんですか, それは長けてるのかなとは思いますが。それは中途の部下に言われるんですよ。「他だところですよ」「こうが普通ですよ」みたいなことを。そういうのは中にいると絶対気づかないことなので, その辺は長けてるといえるのか, 秀でている

中途採用者と新卒採用者の適応エージェントに関する比較分析（尾形真実哉）

「というか。中途採用者に一日の長があるのかなと思います。」（新卒採用18年目、技術開発、Y氏）

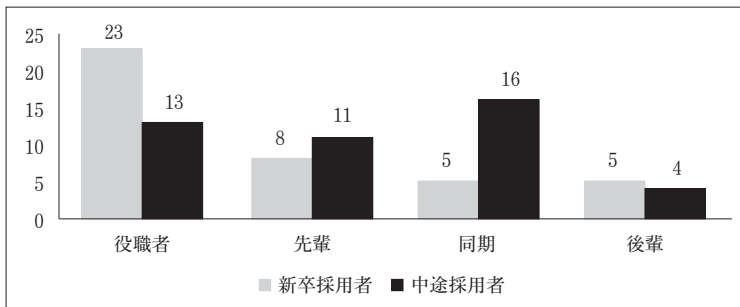
「今までやってきた作業の流れというんですか、やり方が間違っているということに気づかせてくれるというところがあるのかなと思います。」（新卒採用12年目、技術開発、H氏）

新卒採用者でも今までとは異なる視点を持つ中途採用者に相談することで、パーソナル・イノベーションを起こすことにつながる可能性があるため、積極的にコミュニケーションを取ることは有意義である。

4-1-3. 中途採用者と新卒採用者の信頼できる相談相手の職位に関する比較

3つ目は、信頼できる相談相手の職位に関する比較である。その分析結果が図表3である。

図表3. 相談相手の職位(単位は「人」)



図表3からもわかるように、ここでも新卒採用者と中途採用者の間で違いが見て取れる。新卒採用者で最も多い相談相手は役職者（23人）であるのに対し、中途採用者が最も相談するのは同期（16人）となっている。中途採用

者は、同じ時期に入社した中途採用者に相談する傾向があることが理解でき、自分と同じように新しい職場での経験や知識が乏しい者同士で相談し合っていることになる。これでは、相談相手も同じような課題に直面している可能性が高く、何ら事態の解決に導く助言を得られず、先述した「中途ネットワークの負の側面」に陥る可能性が高い。中途採用者こそ仕事のことをよく把握し、仕事に対して権限のある役職者に積極的に相談することが重要である。

一方、新卒採用者は会社での人間事情を把握しており、自部門であれ他部門であれ、知り合いも多く、直接的にも間接的にも、役職者との関係性を構築し易いため、役職者に積極的に相談し易いと考えられる。そこは、中途採用者にはない新卒採用者の強みであると言えよう。

組織社会化論の領域においては、組織に参入したばかりの新人にとって、上司の存在の重要性が指摘されている（例えば、尾形，2013a, b；竹内・竹内，2011；若林・佐野・南，1980）。新しい環境に入り、仕事の経験や知識、組織内の人間関係も乏しい個人にとって、経験や知識も豊富で、仕事の割り当てや意思決定の権限を有する役職者との関係を構築することは重要である。そのような役職者とのコミュニケーションから仕事の知識を得られたり、組織内での人間関係を広げることが可能となる（尾形，2017b）。それゆえ、仕事の経験や知識、組織内の人間関係が乏しい中途採用者こそ、相談する相手は役職者であることが求められる。それが以下の2人の中途採用者の発言からも理解できる。

know whom から知りたいのは know how なんですけど、その know whom に行くまでのハードルが、多分中途にはあるかなと。その人にもよると思うんですけど、聞きづらかったりとか。中途に入ったときに、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、そこからあとは聞き易かったかなとは思います。上

中途採用者と新卒採用者の適応エージェントに関する比較分析（尾形真実哉）

司に相談すると、キーマンを教えてくれるんで。（中途採用10年目，営業，O氏）

やっぱり，営業とSE，開発って対立する部分は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のもあると思うんですね。負荷が余り高くなるところは避けたいと思うんですけど，営業はなるべく多くの受注をとってくるというところがあるんで，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）

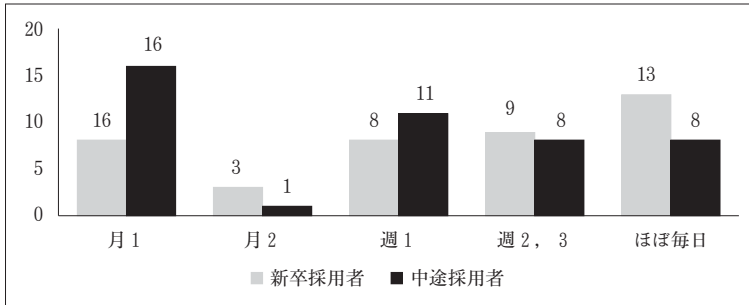
上記2つの発言からも理解できるように，職場で影響力があり，会社や仕事に詳しい役職者は，社内の人的ネットワークや仕事の知識が乏しい中途採用者にとって重要な役割を果たす存在となる。それゆえ，中途採用者が早急にパフォーマンスを発揮するためには，上司との良質な人間関係の構築が求められる。

4-1-4. 中途採用者と新卒採用者の信頼できる相談相手との接触頻度に関する比較

4つ目が，信頼できる相談相手との接触頻度に関する比較である。その分析結果が図表4である。

図表4からもわかるように，ここでも中途採用者と新卒採用者で相違が生じている。具体的には，新卒採用者は「ほぼ毎日相談相手に接触している」が最も多いのに対し，中途採用者は「月1程度の接触」が最も多くなっている。新しい環境に参加し，仕事の経験や知識，人的ネットワークの乏しい中

図表4. 相談相手との接触頻度(単位は「人」)



途採用者こそ、信頼できる相談相手に多く接触することが重要である。

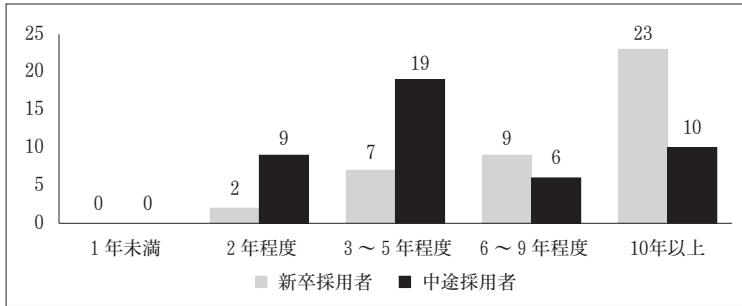
おそらく、中途採用者の相談相手は、図表1でも示されているように、異なる会社に所属している個人の可能性が高く、具体的には、以前に所属していた会社の上司や同僚、顧客などである。それゆえ、「月1」程度が最も多くなっていると推測できる。もちろん、現状の課題に客観的な立場から意見を言える社外の人間が信頼できる相談相手として存在していることは有意義である。しかしながら、とりわけ適応課題が多い中途採用者は、そのような課題に直面した際、すぐに相談できる相手が社内の近くに居ることが重要である。そのような存在が近くに居るか居ないかで、中途採用者の組織適応の結果は違ってくる。

4-1-5. 中途採用者と新卒採用者の信頼できる相談相手との知人期間に関する比較

5つ目が、信頼できる相談相手との知人期間に関する比較である。その分析結果が図表5である。

図表5からもわかるように、ここでも新卒採用者と中途採用者の間に相違が生じている。具体的には、信頼できる相談相手との知人期間として新卒採

図表 5. 相談相手との知人期間(単位は「人」)



用者が「10年以上」の関係性が最も多いのに対し、中途採用者が「3～5年程度」の関係性が最も多くなっている。

しかしながら、この場合、中途採用者の知人期間が3～5年程度になるのは、表7の中途採用者の在職期間の平均が4.6年になっていることから妥当なものである。そもそも当該組織での在職期間が乏しい中途採用者が、（おそらく社内の）信頼できる相談相手との知人期間が短くなることは自然である。

一方で、新卒採用者は当然のことながら、知人になった期間が10年以上と非常に長い。表7からも理解できるように、新卒採用者の平均勤続年数はおよそ13年なので、入社当初からの関係性であると考えられよう。

この点で重要なことは、知人期間の長さは、相談内容の質に影響を及ぼすという点である。付き合いの長さがコミュニケーションの取り方に影響を及ぼすことについて、新卒採用者から以下のような発言を聞くことができた。

「(中途採用者と新卒採用者では) 見てる時間が当然違うので、プロパーだと昔から知ってるという意味で、個人の特性とかも把握しているので、信頼するのが早いという気はします。(中略) その人のことを知っ

るので、例えば、軽く言ったときに、「こいつはここまで考えて言ってるんだろうな」というのがわかった上で対応するので、軽口を言っても理解してくれると思ってするやりとりと、よくわからない人が、「どこまでわかって言ってるのかな」というやりとりでは、相談を受けるほうも、そういうのが態度に出ちゃうのは事実だと思います。」(新卒採用18年目, 技術開発, Y氏)

上述の発言は、相談を受けたり指導する立場から、付き合いの長い新卒採用者のほうが信頼してコミュニケーションをとれることが理解できる。5年の付き合いの人と10年の付き合いの人では、相談できる範囲や深さが異なると考えられよう。それゆえ、新卒採用者の方が、信頼できる相談相手により重要で深い内容まで相談できると推測できる。そのような関係性を構築しておくことは、長い組織内キャリアにおいて重要である。

4-2. 中途採用者と新卒採用者の適応エージェントの性質に関する比較分析のまとめ

以上、新卒採用者と中途採用者の信頼できる相談相手（適応エージェント）の質的相違について分析してきた。分析の結果、新卒採用者と中途採用者の適応エージェントの性質は異なることが示され、その理由についてもインタ

表8. 中途採用者と新卒採用者の適応エージェントに関する比較分析のまとめ

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

中途採用者と新卒採用者の適応エージェントに関する比較分析（尾形真実哉）

ビューデータを用いながら示してきた。それをまとめたのが表8である。

分析の箇所でも論じてきたが、中途採用者は仕事の経験や知識、社内の人的ネットワークは乏しい。それゆえ、円滑に組織に適応し、パフォーマンスを発揮するためには、社内の自部門以外にもネットワークを構築し、仕事の情報や知識を増やすことが求められる。そのためには、組織内に1人でも多くの信頼できる相談相手を作ることが重要である。Fisher（1986）が、新人が組織に参入していく際に様々な方法で規範や価値、行動や技術を学習するが、そのほとんどの学習は社会化エージェントからの学習であると指摘しているように、新人の組織への社会化を支援する社会化エージェントは重要な役割を果たす。それは中途採用者においても同様である。新卒採用者であれ中途採用者であれ、組織内に信頼できる相談相手が多く存在しているほうが仕事生活には有意義であり、その相談相手は役職者のほうが仕事を進めるうえでも重要である。

中途採用者の組織への適応には多くの課題が存在している（尾形，2017a）。そのような課題を克服し、円滑に組織に適応してパフォーマンスを発揮するためには、多くの適応エージェントの存在が重要である。組織として、中途採用者がそのような適応エージェントを作り易い環境や場を提供することが重要である（尾形，2017b）。

5. 中途採用者の人的ネットワーク構築促進要因に関する質的分析

ここまで、中途採用者と新卒採用者の適応エージェントの質的相違について分析してきた。分析の結果、中途採用者と新卒採用者の適応エージェントは質的に異なり、中途採用者のほうが適応エージェントとの関係性を構築することの難しさが示唆された。

では、中途採用者は、どのようにすれば新しい環境で良質な人間関係を構築し、適応をサポートしてくれる適応エージェントを得ることができるので

あろうか。そのためには、中途採用者の適応課題でもあげられている人的ネットワークの構築（尾形，2017a）が重要となる。それゆえ，ここからは，新たに以下の研究課題を設け，分析を行いたい。

研究課題：中途採用者の社内での人的ネットワークの構築を促進する要因⁽⁶⁾は何か。

人的ネットワークを構築すれば，適応エージェントが獲得できるわけではない。人的ネットワークが狭くても適応エージェントを得られる個人もいるし，人的ネットワークが広くても適応エージェントを得られない個人もいるであろう。しかしながら，人的ネットワークを広めることで，適応エージェントを得る可能性が高まり，そこから良質な関係性を構築し，組織への適応を果たすことが可能になる。つまり，本稿では，「人的ネットワークの構築→適応エージェントの獲得→組織適応」というプロセスを前提としている。それゆえ，ここからは，中途採用者の社内での人的ネットワークの構築を促進する要因についてインタビューデータを用いて分析していくことにしたい。

5-1. 個人的働きかけ—プロアクティブ行動

中途採用者の人的ネットワーク構築を促進する1つ目の要因が，個人的働きかけとしてのプロアクティブ行動である。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

(6) 尾形 (2017b) では，中途採用者の組織適応を促進させる個人属性と組織サポートについて提示されており，その中に「適応エージェントの提供」や「中途採用者研修」が提示されている。これらは，中途採用者の組織適応を促進することに有益なものであり，本稿の分析は，中途採用者の人的ネットワークの構築を促進することに有益なものの提示である。つまり，本稿は人的ネットワークの構築促進に限定するものである。

中途採用者と新卒採用者の適応エージェントに関する比較分析（尾形真実哉）

変革志向の行動」を言う（Grant & Ashford, 2008）。中途採用者は、新しい環境に参加し、多くの戸惑いに直面する。そのような戸惑いを乗り越えるためには、自ら積極的にその戸惑いや課題を解決するために働きかけることが重要である。

以下の中途採用者は、自らネットワークを広げるために他のフロアの同僚に積極的にコミュニケーションをとりに行っていることが理解できる。

歩いて10分ぐらいかかる中央研究ところに内線じゃなくてあえて会いに行つてとか、向こうの上司の人にもあえて1回挨拶行って、「今度何々さんという方と一緒にプロジェクトやらせて頂くんできれしくお願ひします」とあえてやるとか。あえて会いに行くというふうにして、ちょっとずつこまで来たかなという感じだ。だから、直接話す。上のフロアにも内線じゃなくて、あえて会いに行くことは意識してやっています。

（そういう組織内での人とのつながりが仕事上、非常に大事ということですか。）

とても大事ですね。逆にそれが全てと言っても過言ではないぐらいに思つて。やっぱり日程調整でも、みんな忙しいんですよ。でも、3人の予定をここ1点に合わせるって至難の業で、そういったときに日頃からコミュニケーションを取つていけば「ここがちょっとそろそろ忙しくなるよ」と事前に教えてくれたりとか「わかった、じゃあ調整してやるよ」と言ってくれるとか、それが普段電話でしか話さないような相手だと、「いや、だめだよ」で終わりになっちゃうと思うんです。あとバグが出た時に「そんなの知らないよ」となってしまうところ「お願いしますよ、何とかして下さいよ」と頼めるかどうかということですかね。すごい大きいですね。初めの数カ月はそういうことをしてなかったんですけど、前の会社ってワンフロアに全員いたから会えた。何が違うんだらうと思っ

た時にそこだったんで、フェイス・トゥ・フェイスがなかったんで、じゃあフェイス・トゥ・フェイスで、フロアは1個にすることはできないんだけど、自分が変わることのできるかなと思ってやってみた感じです。

(中途採用4年目, SE, K氏)

上記の中途採用者は、前職では他部門の社員と積極的にコミュニケーションをとっていたことが高いパフォーマンスにつながっていることを思い出し、自ら行動を変えて、積極的にコミュニケーションを取り始めてから、仕事が上手く進むようになったことを語ってくれた。このことから、自ら積極的に動き、ネットワークを広げるプロアクティブ行動が重要であることが理解できる。

また、以下の中途採用者も仕事に必要なネットワークを構築するために自ら積極的に動いていることが理解できる。

なるべく多くのお客様の役員クラスの方にお会いして、パイプをつくるというところですね。例えば、A社さんと今取引がありますけども、取引がなくなった時に、また声がかかるためには定期的なパイプをつくっておくという。営業は人が命なので、そこは気をつけてます。

(パイプをつくるコツのようなものがあるんですか。)

仮に取引がなくなった場合というのは、今このシステムを使ってるんでという話をできないので、新しい事例ですとかお客様の求めているような、こうあるべきですよというのは定期的に役員の方に情報提供するということですかね。(中途採用10年目, 営業, O氏)

上記の中途採用者は、社内の人間とのネットワークよりも社外の顧客とのネットワークの構築に積極的に力を注いでいることが理解できる。とりわけ、

中途採用者と新卒採用者の適応エージェントに関する比較分析（尾形真実哉）

O氏は営業職従事者であるため、今後のパフォーマンスにおいても社外の顧客とのネットワークは重要になると語っている。このようなネットワークは、与えられるものではなく、自ら積極的に構築していかなければならない。そのような積極的な行動（プロアクティブ行動）がネットワークの構築を促進する（尾形，2016）。

5-2. ハブとなる重要な他者

中途採用者の人的ネットワーク構築を促進する2つ目の要因が、ハブとなる重要な他者の存在である。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）。この適応エージェントは、様々な点で適応を支援してくれる個人であるが、ネットワークの構築に重要な役割を果たす存在がハブ（hub）である。⁽⁷⁾ハブはネットワーク内の「媒介者」の役割を果たしており、核のような役割を果たす人物である（安田，1997）。新しい環境で知人の少ない中途採用者にとって、そのような役割を果たすハブの存在は、社内ネットワークを構築するためには必要不可欠な存在になる。

以下の中途採用者は、直接「ハブ」という言葉を用いて、そのような存在の重要性について語ってくれた。

（中途採用者がネットワークを広げるためには、どのようなサポートが必要ですか。）

会社がというよりも横にハブになってくれる人がいるかどうかとか、そこになってしまいますね。それは外部的依存というか、運みたいかと

(7) ここでは適応エージェントとハブを異なる存在と捉えているが、当然、このハブになった人物が適応エージェントになる場合もある。

ころもあるかもしれませんが、制度化するという意味では難しいのかもしれないんですけども。(中途採用2年目, 技術, S氏)

上記の中途採用者の発言からは、組織的に制度化されたサポートよりも近くに既存社員との関係性を橋渡ししてくれる重要な他者の存在が重要であることが理解できる。

また、下記の中途採用者は、重要な他者の中でも、とりわけ社内で影響力のある個人の重要性を語ってくれた。

目に見える範囲の連中とは仲良くなれるんですよ。でもやっぱり、他の事業部とかでコンタクトとらなきゃいけないとなると、途端に難しいですね。そこに対してはYさん(同僚)がいてくれるので。彼が「この人だったら知ってますよ」と教えてくれたりだとか。あとはUさん(上司)が実質、僕の事業見てくれてますので「じゃあこいつに口聞いといてやるわ」とか「こいつちょっと紹介したるわ」という形で紹介して頂けるという形があるので。そこはもう非常に環境に助けて頂いているという感じです。初期スタートダッシュが速いという意味では、YさんとかUさんとかに色々やって頂いているんで、今は非常に助かっているというか。逆にそこがないと本当に大変だったろうなと思います。(中略)私が作っている製品が他事業部の製品と連携しなければいけなくなると、まず誰に相談したらいいんだということが全くわからなかったりしますから、キーマンは誰だということですね。U(上司)が「それだったらこいつが良いんじゃないの」と察してくれるとか。なので、話が早いという。影響力もあるし、社内のことも当然知ってますから。(中途採用2年目, 技術, S氏)

中途採用者と新卒採用者の適応エージェントに関する比較分析（尾形真実哉）

以上の中途採用者の発言からは、影響力のある上司の存在が他事業部との仲介役となりネットワークを繋いでくれるため、仕事が円滑に進められていることが理解できる。そのような存在は、社内のネットワークや知識が乏しい中途採用者にとって重要な存在になる。

中途採用者は、多くの適応課題に遭遇する。中途採用者は、前職での仕事経験があるため、組織からもそれほど手厚い適応支援は準備されていない。しかしながら、前職での経験があるとはいえ、中途採用者でも会社や仕事について知らないことは新人と同様に多く、独力で解決できない問題もある。そのような多くの課題に直面する中途採用者にとって、当該組織で長年働いた支援者の存在は、重要であることが上記の中途採用者の発言からも理解することができる。それゆえ、組織として、新人と同様、中途採用者に対しても組織適応を支援する重要な他者を割り当てるのは有意義である。

5-3. 職務特性

中途採用者の人的ネットワーク構築を促進する3つ目の要因として、携わる仕事の特性があげられる。以下の中途採用者は、自ら積極的にアクションを起こした訳でも重要な他者が居た訳でもなく、携わった仕事の性質上、自然とネットワークが広がっていったことを述べている。

開発って結局1人で作らないといけない。協力体制が自然とできるんですよ。SEって対客に対してSEがついて、後ろに開発とかカスタムとかがつくんですけど、SEがSEとくっつくというのはないじゃないですか。そういうところが違うと思います。

（入社当時の人間関係の築き方とかはどうでしたか。）

流されるままでしたね。その時はまだ下っ端なので、やっていれば良いだけなんですよ。まだ、人間関係は開発のメンバー、そんなに居な

いですが、10人以下でした。SE とコンサルみたいなチームと営業さんという3つのパターン、そこは小規模だから顔はわかっているじゃないですか。あとはお客さんに行く機会にSE と一緒に会った時に、他の部署と顔馴染になるとか、ちょっとずつ広がる。事業部とかその辺の異動で知っている人がどこかへ行ってとか、私の場合はそういう時間がかかった微妙な広がり方という感じだと思います。(中途採用19年目、技術、K氏)

上述の発言から、開発という職務の特徴上、早急な人間関係の構築は求められず、部門外の既存社員とは、仕事をしていく過程で徐々に人間関係が構築されていったことが理解できる。このように、中途採用者を他部門の既存社員と協働で取り組まなければならないような仕事に携わらせることで、社内の人間関係の構築を促進させることが可能になる。

以上の分析から、組織的なサポートがなかったとしても、「個人的な働きかけ」や「ハブとなる重要な他者」、「携わる仕事の特徴」などが組織内の人的ネットワークを広げさせる役割を果たすことができると考えられる。それゆえ、中途採用者には、仕事を行う過程で多くの部門外の個人と接することが多い仕事に配属したり、組織内である程度のパワーを持つ上司の居る部署に配属させることが有益だと考えられる。

5-4. ネットワーク作りの「場」の設定

中途採用者の社内の人的ネットワークを構築させるためには、中途採用者個人の行動や資質に依存するだけでは限界がある。組織的に中途採用者のネットワークを広げさせる「場」を提供し、強制的にネットワークを構築させることが有意義である。つまり、「ネットワークを広げざるを得ない状況を作り出す」ことである。

中途採用者と新卒採用者の適応エージェントに関する比較分析（尾形真実哉）

具体的な「場」の例として、以下の中途採用者は、朝会のような場が有益であることを語ってくれた。

効果があるなと思うのは、小まめな朝会だとか定例会で今どんな状況かとか、各自がはき出せて情報共有できる場があったり、あとは前の会社では週報で定期的に状況を報告したりしていました。業務効率的に良いかという悪い面もあるんですが、自分でも気づかなかった仕事の手詰まりを指摘する場になっていたので、それがあって少し救われるかなという気がします。

（今現在の仕事の状況を相互に確認できるようなシステムとか制度とか場とか、そういうことですか。）

そうですね。それが今ない。

（それがあると具体的にどう変わると思いますか。）

自分1人で悩まなかったりするところだと思います。前の会社では、今とそれほどコミュニケーション能力も何も変わってないと思うんです。むしろ低かった。でも、それなりに信頼された仕事できて、上司とコミュニケーションが良かったんです。たばこ部屋で仕事の話をしたりとか、飲みに行ったりとかあってかなり密にやって、上司も可愛がってくれた。さっき私が言った朝会のような、そういう場が特になくても、「そう言えば、あの件なんですけど」とかなりざっくばらんに聞けたんです。それが無意識にできていたので手詰まりが少なかったと思うんです。今、そういう意味でコミュニケーションをとれる人はいないですね。

（その聞きづらさの理由は何なんですか。）

場がないですかね。かなりみんな残業が結構多いんです。だから仕事をしているんじゃないかと、かなり集中して仕事をしているんで隙がない感じですね、話しかける。（中途採用3年目、技術開発、H氏）

この場合、同僚とのコミュニケーションを取り易くなるのもそうだが、同僚が他人の現状を把握することで、誰がどのように困っているのかを把握することができ、向こうから積極的に声をかけ易くなるという側面があることも理解できる。

また、同じ部門の既存社員とのネットワーク構築よりも難しいのが、他部門の既存社員とのネットワークの構築である。以下の中途採用者の発言からは、他部門と合同で取り組むプロジェクトに中途採用者を参加させることで、他部門との接点ができ、その接点がネットワークの広範化につながることを示されている。

大体うちの部署の場合は、プロジェクトで単体で入れてるお客さんと、他の事業部のもので合同で入れてるところがあるんです。で、合同でやってるプロジェクトだと、他の事業の方とかとも一緒に仕事をするので、そこでつながりはできるんですけども、またプロジェクトが分かれちゃうと、そのプロジェクトに対しての会話しかなくて。そこから先はあまりないですね。ただ、1回経験してるから、何かあった時には「あいついるな」とアクセスし易いかいいうのがあるんですね。ちょっと聞いてみようというので、教えてくれたりはします。そういうきっかけづくりは大事ですよ。(中途採用5年目、技術系、T氏)

他部門との合同のプロジェクトの場合、他部門の社員とコミュニケーションを取らざるを得ない。上述の発言からも理解できるように、プロジェクトが長期的に続かなくとも、一度だけでも一緒に仕事をして、簡単なコミュニケーションをとったことがあるというだけでも心理的障害はなくなり、他部門の社員へのアクセスがし易くなることが理解できる。それゆえ、中途採用者を積極的に他部門との合同プロジェクトに参加させることは有意義である。

中途採用者と新卒採用者の適応エージェントに関する比較分析（尾形真実哉）

さらに、組織的な「場づくり」の最も典型的な例が研修（Off-JT）である。調査に協力頂いた中途採用者の多くが、ネットワークを構築するために有意義な場として研修をあげた。そこでは、具体的な研修の内容というよりも、自部門以外の社員とのネットワークを構築させるためのきっかけとして研修を活用することの有意義さが理解できる。以下の中途採用者の発言は、部門外とのネットワークを構築するために有意義だったものとして研修の存在をあげた。

前職では1年間、中途採用者を対象とした研修がありました。定期的に違う部署の中途採用メンバーが集まってワークをして、また前回会ったメンバーと違うメンバーが集まって、またワークするというのを四半期に1回ずつ、それを1年間やりました。

（それは役立ったんですか。）

役立ちましたね。役立った、役立った。そういうのは確かにうちはないんで。（中途採用4年目、営業、S氏）

上記の発言は、中途採用者同士を集めてワークをさせる研修内容であることが論じられているが、これを中途採用者と既存社員の双方を集め、そこでコミュニケーションを取り合うことで、中途採用者が既存社員とのネットワークを構築することが可能となる。このような中途採用者同士に留まらず、中途採用者と既存社員も繋ぎ合わせる研修の存在は、中途採用者が社内の人的ネットワークを広げるための重要な促進要因となる。それゆえ、研修の内容も重要であるが、それ以上に中途採用者が既存社員とコミュニケーションを取り合う機会（場）をしっかりとデザインすることが重要である。

また、中途採用者に即効的に効果を発揮させるというよりも長期的な視点に立ちネットワークの広範化を促すものとしてジョブ・ローテーションがあ

げられる。それが以下の中途採用者の発言である。

長期的な話になるんですけど、中途だけじゃないと思うんですけど、やっぱりジョブ・ローテーションみたいなのが重要だなと思ってます。営業からマーケ行く、マーケから営業に戻るとか内勤に行くだとかという、やっぱりローテーションがあるとコミュニケーションする時の相手側の部門の思考が読めるようになる。こいつは大変なんだよなという。お互いそこがわからないので軋轢があるという。やっぱりジョブ・ローテーションすること自体が内部での転職みたいなもんなので、中途採用であれ既存の社員であれ、ジョブ・ローテーションはネットワークを広げるためには効果的だと思います。(中途採用2年目、技術、S氏)

中途採用者は、ある程度の経験や知識、スキルがあり、組織として人材が必要な時に必要なところに即戦力として採用される人材である。しかしながら、中途採用者といえども、採用後すぐに必要とされる部署に本配属するのではなく、仮配属として関連部署に配属させ、ネットワークの下地を作らせてから本配属するということが効果的であると考えられる。採用されて最初の3か月間、それぞれの部署に数週間ずつ配属することで、当該部署の仕事を把握したり、ネットワークを構築するきっかけになることが可能となる。即戦力としてすぐに目的の部署に配属し、結局不適應を起こし、期待外れに終わってしまうのであれば、最初の数か月は様々な部署に配属し、その後、目的の部署に配属したほうが、高いパフォーマンスを発揮する可能性が高い。即戦力であっても準備段階は不可欠であり、多少時間を要してもそのほうが組織にとって目的に適った人材補充になるであろう。

ここまで、中途採用者が社内の人的ネットワークを構築するための促進要因が示された。それをまとめたのが表9である。

中途採用者と新卒採用者の適応エージェントに関する比較分析（尾形真実哉）

表 9. 中途採用者の社内人的ネットワーク構築の促進要因

要因レベル	具体的要因
個人要因	プロアクティブ行動
他者要因	重要な他者(ハブ)
職務要因	職務特性
組織要因	組織的な場の設定 ・情報共有ができる場 ・他部門との共同プロジェクトへの参加 ・研修 (Off-JT) ・ジョブ・ローテーション

ここまで中途採用者の社内の人的ネットワーク構築を促進する要因について分析を行ってきた。

中途採用者が円滑な組織適応を果たすためには、適応エージェントとの良質な関係性を構築することが重要である。しかしながら、先の中途採用者と新卒採用者の適応エージェントの質的相違の分析から示唆される通り、中途採用者のほうが適応エージェントとなる人物との関係性を構築することは困難を伴う。それゆえ、まず、中途採用者は、社内での人的ネットワークを広め、その中から適応エージェントとなる人物を見出すことで円滑な組織適応を達成することができる。

そのためには、個人要因としてのプロアクティブ行動や他者要因としてのハブの存在、職務要因、組織要因としての組織的な場の設定などが重要である。

6. 分析結果のまとめ

ここまで中途採用者と新卒採用者の適応エージェントの質的相違に関する分析と中途採用者の社内での人的ネットワークの構築を促進する要因に関する分析の2つを行ってきた。1つ目の研究課題である「中途採用者と新卒採

用者の適応エージェントは質的にどのように異なるのか」に関する分析の結果、以下の表となった。

表8 (再掲). 中途採用者と新卒採用者の適応エージェントに関する比較分析のまとめ

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

2つ目の研究課題である「中途採用者の人的ネットワークの構築を促進する要因は何か」に関する分析の結果、個人要因としてのプロアクティブ行動、他者要因としてのハブの存在、職務要因、組織要因としての組織的な場の設定などが示された(表9)。

本稿は、中途採用者と新卒採用者の適応エージェントの質的相違と中途採用者の人的ネットワークを促進する要因について分析を行ってきた。中途採用者が期待通りのパフォーマンスを発揮し、上手く組織に適応するためには、

表9 (再掲). 中途採用者の社内人的ネットワーク構築の促進要因

要因レベル	具体的要因
個人要因	プロアクティブ行動
他者要因	重要な他者(ハブ)
職務要因	職務特性
組織要因	組織的な場の設定 <ul style="list-style-type: none"> ・情報共有ができる場 ・他部門との共同プロジェクトへの参加 ・研修 (Off-JT) ・ジョブ・ローテーション

中途採用者と新卒採用者の適応エージェントに関する比較分析（尾形真実哉）
組織内での人的ネットワークの構築を促進し、その中から適応エージェント
を見だし、良質な関係性を構築することが重要になるであろう。

7. 考察

本稿の分析から、中途採用者と新卒採用者の適応エージェントは質的に異なることが示された。特に、中途採用者の適応エージェントは、適応課題の多い個人にとって、必ずしも有益な性質のものではなかった。Ostroff & Kozlowski (1993) の研究では、メンターのいる新人は、メンターのいない新人に比べて、組織の目的について学習し、実践することができ、組織社会化に有意な影響を与えているということが実証されており、新しい環境に円滑に適応するためには、適応エージェントの存在は欠かせないことが示されている。それは中途採用者にも当てはまる。それゆえ、中途採用者も新しい環境では、信頼できる適応エージェントを見つけ、良質な関係性を築くことが重要である。

その際、どのような他者と関係性を築けば良いのか、その適応エージェントの性質も考慮しなければならない。Fisher (1986) によると、新人がエージェントを選択する際に重要になるのが、力関係、有効性、役割の類似性、利用可能性、専門性であると指摘し、新人と社会化エージェントとの間の関係性を捉える変数として、「質」、「数」、「選択権の帰属」の3つをあげている。ここからの考察は、本稿の分析結果から、この3点から中途採用者の適応エージェントについても考察していきたい。

7-1. 中途採用者の適応エージェントの「質」に関する考察

尾形 (2017b) では、中途採用者は同じ中途採用者と相談し合う傾向にあり、それを“中途ネットワーク”と呼んでいる。金井 (1994) においても、同質性の強い強連結は、情緒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ことを指摘している。本稿の分析結果からも、中途採用者のネットワークは、同質性が高いことが示唆されている。当然、そのような同質性や類似性が高い存在も重要であるが、そのような存在だけではなく、他部門、会社外、役職者など、多様な性質を持った多くのエージェントとの関係性を構築することが重要である。そのような多様性のある適応エージェントを持つことで、異なる効果を得ることが可能となり (Louis, 1990; 尾形, 2013a; 2013b)、仕事の課題や組織文化への順応、プライベートな問題など、多様な問題解決を可能とし、新しい環境への円滑な適応を促進すると考えられる。

とりわけ、中途採用者の適応エージェントとして重要になるのが、役職者である上司である (尾形, 2017b)。働く個人の組織への適応や組織内キャリア発達に上司の果たす役割は大きいことが多くの実証研究で明らかになっている (例えば、中原, 2010; 尾形, 2013a, b; 竹内・竹内, 2011; 若林・佐野・南, 1980など)。それは中途採用者にとっても同様である。中途採用者の場合、長く所属している新卒採用者からすれば、“よそ者”と捉えられる側面がある。それゆえ、中途採用者から新卒採用者にコンタクトを取ることに抵抗感のある個人もいる。そのような中途採用者にとって、部門間でも影響力のある直属の上司が仲介役となって、他部門の上司や既存社員に認知させたり、つながりを形成させるために働きかけることが有益である。影響力のある役職者だからこそ、そのような役割を果たすことが可能であり、中途採用者が新しい環境で前職のような高いパフォーマンスを発揮させるためには不可欠な要素となる。

7-2. 中途採用者の適応エージェントの「数」に関する考察

「数」に関しても、当然のことながら信頼できる相談相手は、少ないよりも多いほうが良い。Fisher (1986) は、エージェントの数として最も社会化

中途採用者と新卒採用者の適応エージェントに関する比較分析（尾形真実哉）

に良い環境は、1人以上の仲介者が存在しているということであると論じており、メンタリング研究においても、1対1の関係性よりも1対複数で形成される部分的メンタリングのほうがプロテジェに良い影響を与えることが指摘されている（Higgins, 2000）。自部門、他部門、会社外、フラットな関係性、役職者など、多様な性質を持った多くのエージェントとの関係性を数多く構築することが重要であろう。

しかしながら、このような多様なエージェントとの関係性の構築には、多様なコストも要する。ただでさえ適応課題が多い中途採用者が、多くのエージェントとの関係性を築くことに尽力し過ぎ、それ以外の課題の克服が疎かにならないようにすることも重要である。また、このような多様な適応エージェントとの関係性を構築すること自体がストレスとなってしまうことにも注意が必要である。そうならないためにも、まずは1人の重要な適応エージェントとの関係性構築が重要であり、そこをハブとして社内での人的ネットワークを広めていくことが有益であると考えられる。

7-3. 中途採用者の適応エージェントの「選択権の帰属」に関する考察

「選択権の帰属」に関しては、中途採用者はある程度の社会人経験もあり、それなりのパフォーマンスを発揮してきた個人であるため、誰が信頼でき、誰に相談するかは、自分自身で選択できよう。それゆえ、中途採用者の場合、適応エージェントの選択権の帰属は、中途採用者自身にあるのが最適である。しかしながら、中途採用者の誰もがそれができる訳ではない。尾形（近刊）においても指摘されているように、中途採用者の主観的ハイパーフォーマーと主観的ローパーフォーマーの相違に関する分析によると、ネットワーク活用力という個人資質に有意な差があることが示されており、自分自身でネットワークを活用できない中途採用者がローパーフォーマーとなってしまう可能性が高い。それゆえ、そのような中途採用者の組織不適應を抑制するためにも、組

織の側から適応エージェントを用意するなどの組織サポートも重要である(尾形, 2017b)。組織から適応エージェントを提供する場合も, どのような人物を適応エージェントとして割り当てるのか, 提供する適応エージェントの人物像, 影響力, モチベーションなども考慮して, 仕事の知識や組織の文化を的確に教授し, 組織内の人的ネットワークを広げてくれるハブ役になれる人物を指名することが重要である。

8. 本稿の貢献と今後課題

8-1. 本稿の貢献

本稿は, 中途採用者と新卒採用者の適応エージェントの質に着目し, その違いを明らかにした。近年, 我が国労働市場においても中途採用者が増えてきたにもかかわらず, 中途採用者を対象とした研究の蓄積は乏しいのが現状である。それゆえ, 中途採用者がどのような課題を抱え, どのようなサポートを必要としているのかが不透明であり, それゆえ, 企業としても中途採用者に対してどのような支援を提供して良いのかわからず, 試行錯誤が続いている。また, 中途採用者には何のサポートも用意されていない企業すら存在している。大学から社会人へと移行した入社1年目の新人には手厚いサポートが用意されているのに対し, 同じく新しい環境に参入してくる中途採用者には何のサポートもないというのは問題である。おそらく, 前職での経験があるため仕事の知識や社会人としてのスキルは要していると判断されているのであろうが, むしろ前職での経験を有しているからこそ, 新しい環境への適応が難しい場合も多い。新しい環境にきて, 仕事の知識や社内の人間関係も未構築のまま, すぐに高いパフォーマンスを求められても, それは不可能である。新しい環境への適応課題を克服し, 能力の高い中途採用者が有しているその能力を発揮させるためには, 組織的なサポートが求められる。

そのサポートとして, 社内の人的ネットワーク構築を支援することがあげ

中途採用者と新卒採用者の適応エージェントに関する比較分析（尾形真実哉）

られる。本稿の分析結果から、中途採用者の適応エージェントの性質が明らかになったが、部門外の役職者との繋がりを形成させることが重要であることが示された。そのような人的ネットワークを構築させるサポートを提供することの重要性を示したことが、本稿の実践的貢献と言える。

8-2. 今後の課題

本稿はZ社1社の事例研究となる。それゆえ、本稿の発見事実の普遍性はまだまだ乏しい。Z社とは異なる業種の組織や外資系企業など、質的に異なる組織の中途採用者と新卒採用者にも同様の調査を行うことで、中途採用者の組織への適応やそれを支援する適応エージェントについて、さらに普遍的な知見が得られるであろう。

また、本稿はパーソナル・クエスチョン分析を用いた記述統計式の分析とインタビューデータの混合分析となった。記述統計は、統計的に有意かどうかを判断することはできないため、社会科学の領域においては、ほとんど用いられてない分析方法であろう。しかしながら、記述統計でも未知な現象を顕在化させるのに十分な役割を果たすことができる。本稿では、中途採用者と新卒採用者の適応エージェントがどのように異なるのかを分析してきたが、記述統計の結果からもその違いが十分明確になったと言えよう。

しかしながら、適応エージェントの質的相違が組織への適応や個人のパフォーマンスにどのような影響を及ぼしているのかを理解することはできない。今後は、それらの統計的検証が求められるであろう。

本稿では、中途採用者と新卒採用者の適応エージェントの質的相違に関する分析と中途採用者の人的ネットワークを促進する要因に関する分析の2つを行った。本稿では、「人的ネットワークの構築→適応エージェントの獲得→組織適応」というプロセスを前提としていたが、人的ネットワークを構築したからといって、適応エージェントを得られるとは限らない。また、適応

エージェントの獲得が人的ネットワークの構築につながる可能性ももちろん考えられる。つまり、「人的ネットワークの構築→適応エージェントの獲得→組織適応」というプロセスと「適応エージェントの獲得→人的ネットワークの構築→組織適応」というプロセスの2つである。どちらのプロセスが適当なのかは、本稿の分析で論じることはできない。今後は、このプロセスのどちらが適当か、あるいは、このプロセスに介在する新たな変数が存在するのかなどの分析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

- 荒井理江 (2005), 「中途採用者の適応に関する実態調査報告：職種、転職回数、転職時期の違いに着目して」『RMS Message』Vol. 39, 17-22頁。
- Burt, R. (1984), "Network items and the general social survey," *Social Networks*, Vol. 6, pp. 293-339.
- Fisher, C. D. (1986), "Organizational Socialization: An Integrative Review," In Rowland, K. M. & Ferris, G. R. (Eds.) *Research In Personnel and Human Resources Management*, 4, JAI Press, pp. 101-145.
- Granovetter, M. (1974), *Getting a job*, The University of Chicago Press. (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)。
- Higgins, M. C. (2000), "The more, the merrier? Multiple developmental relationships and work satisfaction," *Journal of Management Development*, Vol. 19, No. 4, pp. 277-296.
- 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 (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 (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。
- Kram, K. E. (1988), *Mentoring at work: Developmental Relationships in Organizational Life*, University Press of America, Inc. (渡辺直登・伊藤知子訳『メンタリング：会社の中の発達支援関係』白桃書房, 2003年)。
- Louis, M. R. (1990), "Acculturation in the Workplace: Newcomers as Lay Ethnographers," In Schneider, B. (Eds.), *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass Publishers, pp. 85-129.
- Louis, M. R., Posner, B. Z., & Powell, G. N. (1983), "The availability and helpfulness of

中途採用者と新卒採用者の適応エージェントに関する比較分析（尾形真実哉）

- Socialization practices,” *Personnel Psychology*, Vol. 36, pp. 857-866.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W. J. & Chao, G. T. (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.
- 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。
- 尾形真実哉 (2006), 「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 (2013a) 「若年就業者の組織適応エージェントに関する実証研究：職種による比較分析」『経営行動科学』第25巻第2号, 91-112頁。
- 尾形真実哉 (2013b), 「上司・同僚・同期による組織社会化プロセス」金井壽宏・鈴木竜太 (編) 『日本のキャリア研究：組織人のキャリア・ダイナミクス』197-222頁, 白桃書房。
- 尾形真実哉 (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実証研究」『経営行動科学』第29巻第2・3号, 77-102頁。
- 尾形真実哉 (2017a), 「中途採用者の組織適応課題に関する質的分析」『甲南経営研究』第57巻第4号, 57-106頁。
- 尾形真実哉 (2017b), 「中途採用者の組織適応を促進する個人属性と組織サポートに関する質的分析」『甲南経営研究』第58巻第1号, 57-93頁。
- 尾形真実哉 (近刊), 「中途採用者の組織適応に関する比較分析：「中途採用者と新卒採用者の比較」と「中途採用者の主観的ハイパフォーマーと主観的ローパフォーマーの比較」
- 太田伸幸 (2007), 『ライバル関係の心理学』ナカニシヤ出版。
- Ostroff, C. & Kozlowski, S. W. J. (1993), “The Role of Mentoring in the Information Gathering Processes of Newcomers during Early Organizational Socialization,” *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 42, pp. 170-183.
- 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。
- 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。
- 安田雪 (1997), 『ネットワーク分析：何が行為を決定するか』新曜社。
- 安田雪・石田光規 (2000), 「相談と情報交換：パーソナルネットワークの機能」『社会学評論』第51巻第1号, 104-119頁。