The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	中途採用者に対する組織社会化戦術と組織適応
Author(s)	塚原, 麻紀子; 大場, 章史; 吹田, 一人 他
Citation	大阪大学経済学. 2020, 69(4), p. 1-17
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/75483
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

中途採用者に対する組織社会化戦術と組織適応*

塚　原　麻紀子[†]・大　場　章　史[‡]・吹　田　一　人[‡]
岡　部　　翔[‡‡]・開　本　浩　矢[‡‡]

要　旨

本研究は，組織からのどのような働きかけ（社会化戦術）が中途採用者の組織適応を促進するかを明らかにすることを目的とした。調査は，化学メーカーX社の中途採用者のうち，転職後の勤続年数が半年以上3年半未満のすべての職種の従業員を対象として行われ，139名から有効回答を得た。階層的重回帰分析の結果，「中途採用者の保有する経験や知見を尊重し活用すること」，「組織内の役割や今後のキャリアの展望を明示すること」，「職場内におけるコミュニケーションを活発に行うこと」が，中途採用者の組織社会化に有効であることが示された。一方，新卒採用者には有効とされている導入時研修は，中途採用者の組織社会化には有意な影響がみられないことが示された。以上の結果は，既存の組織社会化研究に新たな知見を加えることにつながると同時に，中途採用者に対する組織の支援の在り方を示す実務上の示唆を与えるものである。

JEL Classification：M12，M51，M54
キーワード：中途採用者，社会化戦術，組織適応，組織社会化，ワークエンゲージメント

1. 研究の背景および目的

従来我が国では，終身雇用，年功賃金，職能資格制度といった特徴のある雇用慣行・雇用制度が多くの企業で採用されてきた。しかし，近年の堅調な企業業績や少子高齢化に伴う労働力不足にくわえて，経済のグローバル化，IT技術の進展を受けて経営環境の変化が激しくなる中，単一の企業でキャリア進展を図るという考えが崩れ始めてきている。

くわえて，転職エージェントの発達や個人の情報収集手段の中心であるインターネット媒体が，PCからスマートフォンへ移行したことにより，転職に対する心理的障害がより一層下がってきた。特に，若年労働者において転職志向が高まっており，厚生労働省の平成30年若年者雇用実態調査は，若年正社員の34.5％が「はじめて勤務した会社に現在勤務していない」，すなわち転職経験があること，若年正社員の27.6％が，現在の会社から「定年前に転職したい」と考えていることを指摘している。

一方，企業においては，IoTやAI技術の進化に伴い，これまでにないスピード感を持った事業価値創造が求められる中，即戦力となる人材確保のニーズが年々高まっている。たとえば，エン・ジャパンの調査（『2014年の中途採用状

* 本研究は，本研究はJSPS科研費JP19K01914; 19K01808; 17K03928の助成を受けたものである。
† 旭化成株式会社人事部（執筆時）
‡ 同上
‡ 同上
‡‡ 同上
‡‡ 大阪大学経済学研究科教授

況報告』）によると2014年に中途採用（正社員募集）を実施したという回答が全体の86.0％にのぼり，2009年の調査よりも24.0％増加している。同様にリクルートワークス研究所の調査（2019）によれば，2019年度の中途採用の見通しについて，「増える」（19.8％）が「減る」（4.9％）を大きく上回っている。特に，従業員5,000人以上においては「増える」が24.6％と高い水準となっており，大企業における中途採用意欲の上昇は顕著であることがわかる。

中途採用者が即戦力として企業の中で活躍するためには，これまでのキャリアで身につけてきた知識や経験を活用しつつ，その企業に適応していくことが非常に重要となる。新規参入者が組織に適応していく過程を組織社会化と呼び，高橋（1993）は，組織社会化を組織への参入者が組織の一員となるために，組織の規範・価値・行動様式を受け入れ，職務遂行に必要な技能を習得し，組織に適応していく過程と定義している。

化学メーカーX社においては，これまで新卒採用者が従業員の大勢を占めており，新卒採用者に対しては組織社会化を促進するための様々なプログラムを提供してきた。例えば，新入社員研修を創業の地にて合宿形式で実施することにより，会社の歴史や組織風土を学ぶきっかけ作りにするとともに，同期入社者同士のネットワーク作りを奨励している。入社2年目にはフォローアップ研修を行い，入社後の自己分析を行い，その企業で働く上での成長目標を設定する場を設けている。仕事や人間関係で悩んでいる等，研修の中で気がかりな様子が感じられる社員に対しては，研修終了後，上司へフィードバックする機会を設けて職場と人事部門が情報を共有化し，離職防止に繋げている。

一方，中途採用者に対しては，入社時の導入教育をそれぞれの事業部門に任せており，その後も体系だった共通の教育研修プログラムは設けられていない。くわえて，配属された職場としては即戦力を期待する傾向にあり，職場の上司・同僚から新卒採用者同様の支援が行われているとは言い難い。中途採用者は自身のキャリアプランを主体的に考えて決断して転職をしている場合が一般的だと考えられるが，新卒採用者とは異なり職場の中にロールモデルが見つけにくいだけでなく，新卒採用者の育成しか経験のない職場は，中途採用者の育成に慣れていないことも予想される。

こうしたX社の事例は例外的ではない。前述したように今後，我が国企業における中途採用者は増加が見込まれており，これまで以上に中途採用者の定着・戦力化が重要な課題となるだろう。ところが，現時点では中途採用者の組織社会化に関する研究蓄積は非常に乏しい（尾形，2017a，2017c）と言わざるを得ない。したがって，本研究では，中途採用者の組織社会化に関する先行研究を概観しつつ，中途採用者に対する社会化戦術と組織社会化との関係性を定量的に明らかにすることを目的とした。

2. 先行研究の検討と仮説

組織社会化と社会化戦術

前述の通り，新規参入者が組織に適応していく過程を組織社会化と呼ぶが，Chao et.al（1994）は，組織社会化には学習しなければならない6つの次元が存在していることを論じている。それらは，①必要とされる職務上の振る舞い方やスキルといった「仕事」に関する学習，②公式的／非公式的なもの，さらには性格的特徴や仕事とは関係のない趣味なども含む「人間」に関する学習，③組織内の力関係など「政治」に関する学習，④専門技術用語や組織における独特な省略文字やスラング，特殊用語などを含む「言語」に関する学習，⑤経営理念や戦略，メンバーで共有されている共通の価値観などの「組織目標と価値観」に関する学

習，⑥組織における伝統や習慣，神話や儀式といった「歴史」に関する学習の６つである。尾形（2008） は，Chao（1988），Fisher（1986），Louis（1982），Schein（1968）の研究をレビューした上で類似した内容をまとめ，以下の10項目を組織社会化過程の学習内容の全体像として提示している（表１）。

表１　組織社会化過程の学習内容の分類

学習内容	1. 仕事に関する知識，スキル，能力，言語 2. 組織や部門の役割 3. 競合他社や取引相手，顧客，支店，子会社などの外的環境・ネットワーク 4. 組織内，職場内の人間関係 5. 職場の同僚に関する名前，地位，趣味や性格，バックグラウンド 6. 組織文化と職場文化 7. 組織内政治と職場内政治 8. 伝説や儀式などに関する組織の歴史 9. 組織や職場で評価される，あるいは評価されない行動パターンや具体的な評価方法・評価基準 10. 組織内，職場内での自分自身の役割

［出所］尾形（2008）

表１で示した学習内容を理解し，内面化することで組織社会化が達成される。組織社会化を円滑に達成した個人は，職務満足やモチベーションの向上，ポジティブなキャリア展望などが得られる（尾形，2009）が，円滑な組織社会化に失敗した場合は，成功した場合に比べて組織コミットメントの低下，離職率の増加などのネガティブな影響がみられる（高橋，1993）とされる。

高橋（1993）によると，組織社会化に関する最も古い研究は，Evan（1963）によるとされる。組織社会化に関する研究は年々その数を増し，組織行動論の分野でも研究テーマとしての重要性を増してきているといえるが，Fisher（1986）はその研究成果に対して，不確実な研究が驚くほど多く，系統だった研究は相対的にずっと少ないと批判している。また，社会化戦術に関しての研究成果の多くは理論研究であり，しかもそれらのうち実証研究のための有効な理論的基盤を与えているものは少ない。したがって，有効な理論研究に基づいて行われる実証研究も活発ではない（高橋，1993）とされる。

また，個人の円滑な組織社会化を促進するための組織による働きかけを，社会化戦術と呼ぶが，Van Maanen & Schein（1979）による社会化戦術の理論的枠組みを初めて実証したJones（1986）に従えば，組織からの働きかけ（制度的組織社会化戦術）は以下の３つに分類される。この分類は，社会化戦術の持つ意味に基づいて行われており，（1）文脈的要素（例えば新人向け集合研修など），（2）内容的要素（例えば社内の主要なキャリアパスの明示など），（3）社会的要素（例えば周囲のメンバーとのコミュニケーションのとり方など）に整理される。この３分類による組織社会化戦術は，我が国の従業員データにおいてもおおむね整合的であることが定量的に確認されている（小川，2012b）。Saks et al.（2007）は過去20年間の社会化戦術の定量研究をメタ分析し，社会化戦術が職務コンフリクトや離職意思と負の相関を示し，職務満足，組織コミットメント，業績と正の相関を示すことを明らかにしている。

我が国における組織社会化と社会化戦術

我が国における組織社会化研究は，十分な蓄積があるわけではない。組織社会化を測定する尺度に関しても，欧米で用いられる尺度をそのまま用いることがほとんどであり，その改訂や開発が必要だと指摘されている（小川ら，2011）。我が国の雇用システムを考えると欧米の企業組織への社会化と我が国の企業組織への社会化は大きく異なるはずであり，日本型の組織社会化過程を捉えることも必要とされている（尾形，2008）。

我が国の企業においては，新規参入者のうち大部分は，職業経験のない学生が占めてきたことから，学校卒業直後の新卒採用者に焦点を当てた組織社会化の研究がなされてきた。たとえ

ば，尾形（2009）は，食品メーカーA社の導入時研修に対する質的調査によって，新入社員に対して一斉に行われる導入時研修が組織社会化に与える影響を考察している。A社の導入時研修は，一緒に参加している同期との強い連帯感といったヨコの関係に加え，過去にそれを経験した先輩社員との共通の話題とすることで職場の同僚とのタテの関係をつくる機能を持つものと指摘している。すなわち，研修に関わる他者の影響を認めながらも，新卒採用者にとって導入時研修自体の果たす役割の大きさを示しているといえる。

導入時研修は，Jones（1986）の分類に従えば，文脈的要素に含まれるが，尾形（2009）の結果からは，我が国の導入時研修は，文脈的要素にとどまらず，社会的要素も新人に身に着けさせる効果があると推察できる。また，導入時研修が組織社会化に及ぼす影響のひとつとして，タブラ・ラサ効果（「新人たちの今までの価値観を一気に打ち壊し，社会人・社員としての新たな価値観・行動規範を習得させること」）があるとしている。組織社会化のためにはいったん古い価値観や行動規範を棄却するという学習棄却（中原，2012）が必要で，導入時研修が学習棄却を促すことを示唆している。

寺畑（2009）は，インタビューによる質的調査によって，同期社員間の人間関係の重要性を明らかにしている。特に入社から3年以内は人間関係に広がりがないため，同期の間でのコミュニケーションが重要であり，調査対象企業では研修期間を研修所で合宿するという形をとり，新入社員がともに困難を乗り越えやすいような状況がつくられている。また，研修期間終了後も，「飲み会」などのインフォーマルな集会などでの個人的な人間関係が仕事上の悩みを相談する場として機能していることを示している。すなわち，新人研修が社会的要素を持つ社会化戦術として機能していることを示唆しており，尾形（2009）の指摘と整合的である。

中途採用者の組織社会化

組織社会化研究の多くは新卒学生から社会人への移行を研究対象としている（Ashforth et al.,2007a）が，学生だけが組織への新規参入者ではなく，中途採用者も組織への新規参入者である。前述の通り，我が国の企業では中途採用が増加傾向にあるため，近年は中途採用者の組織社会化についても組織再社会化という概念を用いた研究も行われている。例えば，中途採用者の抱える学習課題に焦点を当てた研究（中原，2012）やAshforth et al.（2007a）の組織社会化研究を踏まえた上で新卒採用者と中途採用者の比較を行った研究（鴻巣，2011；尾形，2018）などがある。尾形（2018）は中途採用者と新卒採用者を定量的に比較し，業績，組織を背負う意識，組織市民行動といった組織適応に関する変数で中途採用者が有意に低いことを示している。こうした中途採用者の組織社会化，組織適応の現状を踏まえると，我が国の企業では増加する中途採用者の社会化が十分に行われていないこと，すなわち社会化戦術が十分に機能していないのではないかと危惧される。

こうした危惧を踏まえて，米井（2015）は，Ashforth et al.（2007a）の統合モデルを用い，営業職を対象とした中途採用者の組織社会化メカニズムを実証的に検証することで，社会化戦術を通した組織による支援の在り方を示す端緒を開いている。同研究では，新卒採用者とは異なり，中途採用者の組織社会化にとっては体系立てられた導入時研修（学習機会の提供）はあまり影響がないことを実証している。その理由としては，中途採用者に対する多くの導入時研修が会社の理念や行動基準の説明，組織や仕事内容の説明といった紹介・説明型の研修であるため，新しい組織における仕事経験がない中でそのような研修を提供しても，個人の心境・行動には大きな変化は起きず，組織社会化においてはあまり効果があがらないという可能性を指摘している。くわえて，こうした紹介・説明型

の研修によって提供される情報は中途採用者にとっては既知であり，その効果が期待できないことも推察される。すなわち，Jones（1986）の分類に従えば，文脈的要素という社会化戦術の効果が期待できないといえる。以上から，仮説１が導出される。

仮説１　中途採用者に対する導入時研修といった学習機会の提供は，組織社会化に正の影響を与えない。

一方，新卒採用者にとっては同期との人間関係は重要であり（寺畑，2009），同期同士のつながりの強化が組織社会化に正の影響を及ぼすことを考慮すると，中途採用者においても，同期と考えられる同時期の入社者または他の中途採用者とのつながりが組織社会化に正の影響を及ぼす可能性は捨てきれない。鴻巣（2011）では，同一年度に入社した中途採用者の疑似的に同期とみなすような意図的なネットワーク構築の仕組みが有効であると指摘されている。さらに尾形（2017b）は孤独感の強い中途採用者にとっては，同期の存在は新卒採用者以上に重要ではないかと示唆している。

すなわち，社会化戦術のうち，社会的要素に関わるものの効果はポジティブであると予想される。以上から仮説２が導出される。

仮説２　中途採用者にとって，同時期の入社者や他の中途採用者とのつながりは，組織社会化に正の影響を及ぼす。

くわえて，米井（2015）はこれまでの経験・知見が通用しないことを実感することを意味する学習棄却が，中途採用者の離職意図に正の影響を及ぼすことを示しており，新卒採用者の組織社会化には有効に機能していたと思われるタブラ・ラサ効果が，中途採用者の組織社会化には有効には機能しないことを示していると考えられる。つまり，即戦力かつ外部の知見を持つ人材として採用された中途採用者にとっては，学習棄却よりもむしろ前職での経験・知見が尊重され，活かせる環境があることが組織社会化にポジティブに働くのではないかと推論できる。したがって以下の仮説３が導出される。

仮説３　中途採用者にとって，前職での経験・知見が尊重され活かせることは，組織社会化に正の影響を及ぼす。

また米井（2015）では，組織から役割や今後のキャリアの展望を明示することが，中途採用者の学習に大きく影響を及ぼし，組織社会化に繋がることを示唆している。Jones（1986）の指摘する内容的要素（例えば社内の主要なキャリア・パスの明示）を伴う社会化戦術の有効性を示唆するとも考えられる。したがって仮説４が導出される。

仮説４　中途採用者に対する役割・キャリアパスの明示は組織社会化に正の影響を及ぼす。

このように，米井（2015）はこれまで研究蓄積が多くなかった中途採用者の組織再社会化について，社会化を促進する方策の検討の新たな切り口を示している。しかしながら，同研究は営業職に職種を限定し，かつ業種・業態の異なる多数の企業を対象としている。したがって，転職先の会社の状況によってさまざまな社会化戦術が存在するという点で，研究上の課題が残っていると考えられ，職種を限定せず同一企業内を対象とした実証研究が望まれる。また，米井（2015）が指摘している通り，新卒採用者と中途採用者では知識や経験も異なるため，中途採用者を対象とした組織再社会化に即した質問項目の設計が求められる。本研究では，以上のような先行研究で指摘された課題に対して，

調査対象の職種を拡張することでの一般化を図ること，中途採用者を想定した社会化戦術の測定尺度を開発・検証することで対応しようとするものである。

3. 研究方法

概念の操作化

(1) 社会化戦術の操作化

我が国における社会化戦術に関する先行研究を確認したところ，中途採用者を対象として設計された質問項目が整備されていないことが明らかになった。そこで新卒採用者を対象としたJones（1986）の和訳30項目を用いた小川（2012a, 2012b）や米井（2015）をベースに，中途採用者向けの文言修正を行うとともに，複数の追加項目を作成した。質問項目の作成にあたっては，前述の組織社会化過程の学習内容10項目と社会化戦術の3要素に関連する内容が網羅的に組み込まれることや仮説の検証可能性を考慮した。具体的な質問項目は付表1に掲載しているとおりである。

(2) 組織社会化（適応）の操作化

組織社会化がなされた状態は，組織へ適応できた状態と考えることができる。これまでの組織社会化研究における適応には，様々な指標が用いられている。たとえば，小川（2005）は，適応指標として業績，職務満足，離職意図を採用しており，米井（2015）は，小川（2005）の適応指標（業績・職務満足・離職意図）に情緒的コミットメントと組織市民行動を加えた5つを採用している。

本研究においては，組織への適応を中途採用者が新たな組織との良好な関係性を構築し，専門性を発揮している状態と想定した。先行研究と本研究の意図を踏まえて，本研究では，情緒的コミットメントおよび離職意図という伝統的な適応指標にくわえて，仕事に対するポジティブな心理状態を表すワーク・エンゲージメント（Schaufeli et al.,2002）を採用した。情緒的コミットメントに関する質問項目はAllen & Meyer（1990），鈴木・浦坂（2012）を採用した。離職意図については小川（2005）を参考に，2つの質問項目とした。さらに，中途採用者の場合，新たな職場で仕事に積極的に向かい活力を得ている状態であること」が，組織に馴染み適応した状態であると考え，仕事に対するポジティブな心理状態を意味するワーク・エンゲージメントを採用した。島津ら（2008）によるユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度日本語版（UWES-J）を参考に，本研究では9項目版を採用した。

全ての質問についてリッカート7点尺度で回答を求めた。

(3) 個人属性の操作化

X社の中途採用者に対して，性別，年代，職種，勤続年数，入社時の事業所種別（事務所または工場），X社が何社目かについて回答を求めた。全ての項目に対して表3で示した選択肢に基づき回答を求めた。

調査方法および対象者の属性

調査対象者を選定するにあたり，転職後長い年数が経過すると既に組織社会化がなされており，また転職時の記憶も薄れてしまっている可能性があること，および転職直後では社会化戦術を十分に経験していないことが想定されることから，転職後半年以上かつ3年半未満の総合職採用の中途採用者156名を対象とした。また，職種は限定せず，全ての職種を対象とした。社会化戦術は入社時から現在に至るまでの状況を尋ね，情緒的コミットメント，離職意図，ワーク・エンゲージメントについては，社会化戦術を経た上での調査時点現在の自身の心理状態を尋ねた。調査は，社内のWEBシステムでアンケートを作成し，対象者にメールで依

頼を行った。回収率を上げるために，回答結果は学術的研究のデータとしてのみ活用することを明記し，匿名での回答方式とした。156 名中 139 名から回答があり，すべてを有効な回答であると判断した。なお，回答者の属性については表 3 に記載したとおりである。

表 3　調査対象者の属性

		N	%
性別			
	男性	128	92.1
	女性	11	7.9
年代			
	25～29 歳	15	10.8
	30～34 歳	61	43.9
	35～39 歳	40	28.8
	40～44 歳	14	10.1
	45～49 歳	7	5.0
	50～54 歳	1	0.7
	55～59 歳	1	0.7
職種			
	スタッフ	30	21.6
	営業	31	22.3
	研究・開発	62	44.6
	製造	7	5.0
	生産技術・保全	9	6.5
勤続年数			
	1 年未満	59	42.4
	1～2 年未満	53	38.1
	2～3 年未満	17	12.2
	3 年以上	10	7.2
入社時の事業所種別			
	事務所地区	76	54.7
	工場地区	63	45.3
X 社は何社目か			
	2 社目	107	77.0
	3 社目	21	15.1
	4 社目	7	5.0
	5 社目	4	2.9
合計		139	100

分析方法

まず，回答項目の分布の偏りを調べるため，平均と標準偏差を用いて，天井効果およびフロア効果がないことを確認した。その後，社会化戦術を尋ねた質問項目に関しては，因子構造を確認するため因子分析を行った。因子の抽出にあたっては，最尤法・プロマックス回転を採用し，各項目のうち，.40 に満たなかった項目を除外し，因子分析を繰り返した。次に，本研究で設定した仮説検証を行うため，社会化戦術が組織適応に及ぼす影響について，階層的重回帰分析を行い，変数間の関係について検討した。

分析結果

(1) 各概念の因子構造の確認

社会化戦術については，最終的に表 4 に示す 5 因子構造が妥当であると判断した。第 1 因子は 10 項目で構成され，それぞれの質問項目の内容を吟味し，「職場内コミュニケーション（α = .844）」と命名した。第 2 因子は 5 項目で構成され，同様に「役割・キャリアパスの明示（α = .805）」と命名した。第 3 因子は 5 項目で構成され，「研修・学習機会の提供（α = .752）」と命名した。第 4 因子は 4 項目で構成され，「中途採用者同士の交流（α = .664）」と命名した。最後に，第 5 因子は 3 項目で構成され，「経験・知見の尊重と活用（α = .774）」と命名した。なお，第 1 因子から第 5 因子の各下位尺度について算出したクロンバックの α 係数は，若干低い値もあるが，おおむね問題ない範囲であると判断した。

Jones（1986）による社会化戦術の分類に従えば，第 3 因子が文脈的要素，第 2 因子および第 5 因子が内容的要素，そして第 1 因子および第 4 因子が社会的要素に対応していると解釈できるだろう。

次に適応を測定する各因子については，先行研究で繰り返し採用されていることから因子分析を行わず，アプリオリに想定した各因子のクロンバックの α 係数を算出した。その結果，情緒的コミットメント（α = .886），離職意図（α = .783），ワーク・エンゲージメント（α

表 4　社会化戦術の因子分析結果

	第 1 因子	第 2 因子	第 3 因子	第 4 因子	第 5 因子
	職場内コミュニケーション	役割・キャリアパスの明示	研修・学習機会の提供	中途採用者同士の交流	経験・知見の尊重と活用
この職場では，同僚と仕事に関係すること以外の会話をすることはほとんどない（R）	**.681**	-.188	-.124	.113	.164
自分の仕事をどうやって遂行すべきかについて，先輩社員からほとんど指導を受けていない（R）	**.602**	.106	.076	-.050	-.043
この職場では，同僚の趣味や性格などのプライベートな情報を知る機会が多くある	**.596**	-.011	-.092	.077	-.023
ベテラン社員たちは，私が彼らの期待にこたえられるようになるまで，距離を置いていたと感じた（R）	**.595**	-.194	-.130	.096	.214
この職場では，上司・部下間，同僚間での打ち合わせ等，対話の機会が多く設けられている	**.573**	.097	.124	-.125	.017
この職場では，今の仕事の前任者や同じ仕事をしている先輩社員と，会ったり話したりする機会は，ほとんどない（R）	**.563**	-.068	.195	-.021	-.166
この職場では，キャリア入社者を特別扱いすることなく，新卒で入社した社員と同じように業務上のコミュニケーションがなされている	**.531**	-.074	-.014	-.092	.224
仕事を進める上で，誰が重要で，どのように進めればうまくいくということが，上司や先輩社員から伝えられる	**.530**	.258	.141	-.056	-.062
この職場では普通，自分の役割がどうあるべきかについて教えることはなく，放っておいて自分で発見させる（R）	**.526**	.298	-.007	-.033	-.036
この職場のベテラン社員は，キャリア入社者に助言を与えたり教育したりすることを，主要な職責の一つだとみなしている	**.467**	.174	.336	-.099	-.101
経験や実績を築くための異動や昇進のパターンは，X社では非常に明確である	-.201	**.701**	.184	.046	-.054
昇進のためのステップは，X社でははっきりと決まっている	-.031	**.685**	.142	-.011	.049
先輩社員を観察すれば，この職場内での自分の役割がよくわかる	.257	**.666**	-.370	.065	.087
他の社員が経験してきたことを見ていると，X社での将来の自分のキャリアパスが予想できる	.069	**.610**	.012	.253	.016
X社で重要視される価値観は，非常に明確である	-.060	**.529**	.198	.041	.006
X社では，会社の理念やビジョンを浸透させるための教育・場を設けられている	-.132	.142	**.682**	.051	.155
X社では，会社の成り立ちや歴史について理解する機会が設けられている	-.008	-.169	**.664**	.287	.047
X社では，社内の別の部署・セクションに所属する人たちと知り合う機会が設けられている	.109	.120	**.537**	-.059	.131
X社では，コンプライアンスに関する教育が実施されている	.006	.094	**.467**	-.162	-.005
人事処遇制度（就業規則，給与，福利厚生）について，理解するための説明が実施された	.144	-.037	**.434**	.088	-.003
これまでの間，私は他のキャリア入社者とともに，仕事に関連する共通の研修活動に広く参加してきた	.056	.044	.048	**.684**	.017
これまでの間，社内の他のキャリア入社者と知り合う機会が設けられてきた	.257	-.094	.105	**.569**	-.216
自分の職務に求められるものを理解する上で，他のキャリア入社者の存在が助けになっている	-.184	.179	-.031	**.544**	-.026
X社では，キャリア入社者全員に，同じ学習体験をさせる	-.032	.152	-.076	**.422**	.171
私は，X社において自分のスキルや能力はとても重要なものであると感じさせられてきた	-.045	.077	.070	.080	**.875**
私は，この職場において，自分の持つ前職での経験が貴重であると感じさせられてきた	.031	-.076	.192	-.088	**.857**
私は，この職場において，キャリア入社者ならではの視点で意見を求められることがよくある	.175	.097	-.049	-.030	**.438**
信頼性係数（α）	.844	.805	.752	.664	.774

因子間相関	第 1 因子	第 2 因子	第 3 因子	第 4 因子	第 5 因子
第 1 因子	1.000				
第 2 因子	.418	1.000			
第 3 因子	.320	.495	1.000		
第 4 因子	.400	.230	.399	1.000	
第 5 因子	.216	.057	.152	.151	1.000

※太字は因子負荷量のうち，0.40 以上であったものを示す。
※※逆転尺度は（R）と表記している。
※※※キャリア入社者という文言は中途採用者を意味する。

＝.946）となった。続いて各因子に含まれる質問項目の得点を単純平均し，各因子の尺度得点を算出した。重回帰分析を行うにあたり，尺度得点の相関分析を行い過度な相関がないことを確認した。

(2) 社会化戦術が社会化（適応）に及ぼす影響

社会化戦術が適応に及ぼす影響を階層的重回帰分析により検討した（表5）。Step1では個人属性のダミー変数を投入し，Step2で社会化戦術の各因子を投入した。なお，個人属性については，性別は男性を基準に，年代は40代以上を基準に，職種は営業職を基準にそれぞれダミー変数化して投入した。また，多重共線性の診断にはVIFを参照し，全て2.0以下であり，多重共線性の可能性は少ないと判断した。

情緒的コミットメントには，職場内コミュニケーション（β = .374），役割・キャリアパスの明示（β = .289），経験・知見の尊重と活用（β = .183）が正の影響を及ぼしていた。続いて，離職意図には，職場内コミュニケーション（β = .215），役割・キャリアパスの明示（β = .385），経験・知見の尊重と活用（β = .170）が正の影響を及ぼしていた。最後に，ワーク・エンゲージメントには，職場内コミュニケーション（β = .223），役割・キャリアパスの明示（β = .272），経験・知見の尊重と活用（β = .299）が正の影響を及ぼしていた。

以上の分析結果から，研修・学習機会の提供に有意性は認められず，仮説1は支持された。また，中途採用者同士の交流については有意性が認められず，仮説2は支持されなかった。経験・知見の尊重と活用はすべての従属変数に対して有意に正の影響を及ぼしていたことから，仮説3は支持された。同様に，役割・キャリアパスの明示も有意で正の影響が認められたことから，仮説4は支持された。

表5　階層的重回帰分析結果　社会化戦術が適応に及ぼす影響

従属変数	情緒的コミットメント		離職意図		ワーク・エンゲージメント	
	Step1	Step2	Step1	Step2	Step1	Step2
	β	β	β	β	β	β
女性ダミー	-.068	-.029	-.146	-.099	.009	.037
20代ダミー	-.021	-.044	.030	.042	-.050	-.049
30代ダミー	-.021	.001	-.021	.027	-.074	-.039
スタッフ（ダミー）	-.026	.014	-.010	.038	-.090	-.054
研究・開発（ダミー）	.003	-.017	.006	-.032	.014	-.006
製造・生産技術・保全（ダミー）	-.075	-.058	-.026	-.047	-.132	-.140
職場内コミュニケーション		.374 **		.215 *		.223 *
役割・キャリアパスの明示		.289 **		.385 **		.272 **
研修・学習機会の提供		.012		.065		-.080
中途採用者同士の交流		.072		.023		.111
経験・知見の尊重と活用		.183 *		.170 *		.299 **
F	.225	10.587	.571	8.473	.615	7.008
R2	.010	.478 **	.025	.423 **	.027	.378 **
adj.R2	-.035	.433	-.019	.373	-.017	.324
ΔR2	.010	.468 **	.025	.398 **	.027	.351 **

有意水準：** p < .01，* p < .05，+ p < .10

4. 考察

本節では，前節の分析結果を考察し，本研究のまとめとしたい。前節の分析結果から，仮説2を除く，仮説1，3，4は支持された。

仮説1の分析結果から，導入時研修は，予想通り，適応の指標である情緒的コミットメント，離職意図，ワーク・エンゲージメントのいずれにも影響を及ぼしていなかった。これは，新卒採用者の組織適応において効果的と考えられている体系立てられた導入時研修が，中途採用者の組織適応にとっては効果を持たないことを意味している。導入時研修は，Jones（1986）の分類に従えば，文脈的要素に分類され，尾形（2009）によれば，我が国の導入時研修は，文脈的要素にとどまらず，社会的要素も含む社会化戦術であり，新卒採用者に有効であることとされるが，中途採用者に対する導入時研修は必ずしもそうではないことが明らかになった。この結果は米井（2015）とも整合的であり，その根拠として，米井（2015）は導入時研修が紹介・説明型の内容であり，新しい組織における仕事経験がない中で紹介・説明型研修の効果が少ないと指摘している。くわえて，新卒採用者に比べると中途採用者は入社時に組織理念や人事制度に関する知識をすでに獲得している可能性が高いため，改めて導入時研修でそうした学習機会を提供することはむしろ冗長であると認識される可能性も考えられる。

仮説2の分析結果から，「中途採用者同士の交流」は，適応の指標である情緒的コミットメント，離職意図，ワーク・エンゲージメントのいずれにおいても正の影響を及ぼしていないことが確認できた。一方で，「職場内コミュニケーション」はいずれの適応指標に対しても正の影響を及ぼしていることが確認できた。尾形（2018）でも，社内のネットワークから有益な情報を獲得し，活用することが中途採用者の業績に有意な影響を与えることが示されている。米井（2015）はコミュニケーションの希薄さが中途採用者の戸惑いにつながっていることを示唆している。さらに中原（2012）および尾形（2017a）でも人的ネットワークの構築が中途採用者の組織適応課題として指摘されており，本研究の結果と整合的である。以上から，中途採用者の組織適応においては，同時期の入社者や他の中途採用者との接点よりも，配属された職場のメンバーとのコミュニケーションが中途採用者の組織適応の促進に重要な役割を果たす社会化戦術であるといえるだろう。

仮説1と仮説2の検証結果をふまえると，新卒採用者の組織社会化に有効であるとされた導入時研修や同期入社者とのつながりが，中途採用者の組織社会化においては効果を持たないことが明らかになったが，なぜこのような差異が生まれるのだろうか。この点について，新卒採用者と中途採用者では入社時の状態が大きく異なるためだと推察することが可能である。我が国の多くの新卒採用者にとって，入社時に明らかにされているのは就職先企業の一般的な情報に限られ，配属後の具体的な職種，勤務場所，業務内容などは明らかにされていないことが多い。また，新卒採用者が就職活動時にアピールした学生時代の経験も，入社後に役立つのか確証が持てないことも多い。このように新卒採用者は，未知のことに囲まれ，大きな不安の中で入社する。よって，受け入れ側の企業は，同じ境遇の同期入社者が集まる導入時研修を開催し，そこで同期入社者同士のコミュニケーションを促進することで，新卒採用者の不安を解消し，組織に馴染ませていくのである。新卒採用者にとっては同期との人間関係は重要であることはこれまでも指摘されてきた（寺畑，2009）が，導入時研修は，Jones（1986）の文脈的要素および社会的要素に関わる社会化戦術として有効に機能していると解釈できるだろう。

一方，中途採用者は，転職活動の段階で，企業側から職種，勤務場所，業務内容，処遇など

がある程度明らかにされるため，前職での経験を活かして業務を行うイメージを持って入社できることが多い。そのため，中途採用者は，新卒採用者のような不安を感じることは少ないため，文脈的要素に関する社会化戦術の効果がみられなかったと考えられる。また，中途採用者の入社時期は同一ではないことから同期入社という意識は生まれにくいと考えられる。中途採用者とのつながりよりも，新しい職場での業務や人間関係などに大きな関心を寄せるとすれば，中途採用者同士の研修ではなく，他部署を含めた既存の従業員との研修による社会的社会化戦術の効果が期待できる。さらに尾形（2017b）が指摘するように，中途採用者で閉じられた研修では，参加者同士の強い紐帯のデメリットが顕在化する一方，既存従業員との研修では，弱い紐帯のメリットが生まれる可能性もあるだろう。これは弱い紐帯が情報収集機能においては優れているとするGranovetter（1977）の「弱い紐帯の力」仮説や強い紐帯のネットワークでは交換される情報がマンネリ化するとする金井（1994）の指摘とも整合的であり，中途採用者にとっては同期入社との同質的なネットワーク構築よりも，配属された職場での異質で緩やかなネットワーク構築が組織適応に有益であることを示唆しているともいえる。

仮説3の分析結果から「経験・知見の尊重と活用」が離職意図を低下させることが確認できた。くわえて，「経験・知見の尊重と活用」がワーク・エンゲージメントを促進していることが示された。米井（2015）では，前職での知識や経験が新しい職場では通用しないと気づくことを学習棄却ととらえ，学習棄却が離職意図に正の影響を及ぼすことが示されている。本研究では，学習棄却の対極に位置づけた「経験・知見の尊重と活用」が離職意図を低下させることが示されており，米井（2015）と整合的な結果が得られている。一方，尾形（2009）では，新人研修によるタブラ・ラサ効果が新卒採用者の組織社会化を促進することが示唆される。くわえて，尾形（2017a）は転職者が新しい仕事で不適切になった以前の環境での規範や態度，価値観，行動様式を捨て去らなければならないというアンラーニングの問題を指摘し，中途採用者の適応には学習棄却が有効であることを示唆している。

以上のようにこれまでの知見を捨て去るべきとする学習棄却の有効性をめぐっては，矛盾する結論が指摘されている。この点については，新卒採用者の学習棄却を学生から社会人への過渡期において，学生の知見，価値観，意識の払しょくととらえると，社会人から社会人への過渡期における中途採用者のそれは新卒採用者とは質的に異なるものであり，その有効性に限界があると考えるのが自然であろう。つまり，中途採用者では，学生から社会人のような全面的な社会化現象は起こらず，別の組織への部分的な社会化現象のみが起こり，学習棄却の効果が新卒採用者ほどには発揮されなかったと解釈できるだろう。

また，中途採用者の学習棄却の有効性を支持する尾形（2017b）と本研究の結論との矛盾については棄却する（保持する）知見やスキルの相違に注目したい。つまり，中途意識や以前の職場での仕事のやり方といった文脈的要素は積極的に棄却すべきであるが，コアとなる知見やスキルは保持しなければ，中途採用者に期待される即戦力として活躍することは難しいと考えられる。中途採用者にとってコアとなる知見やスキルを保持しつつ，以前の組織とは異なる環境でそれらを活用するという矛盾する要請が中途採用者の組織適応の根本的な課題であるともいえる。こうした矛盾が存在することは，矛盾に対応するパーソナリティの柔軟性（尾形，2017b，2018）や上司や同僚からの支援（鴻巣，2011）の必要性を指摘する先行研究の結論とも整合的である。すなわち，中途採用者にとって，これまでのキャリアにおいて蓄積した経験

や知見を発揮できる環境を提供することが中途採用者の組織社会化に有効であることが，より一層明白になったといえるだろう。

仮説４の分析結果から，「役割・キャリアパスの明示」は適応の指標である情緒的コミットメント，離職意図，ワーク・エンゲージメントの全てに有意な影響を及ぼしていた。米井（2015）では，営業職に限定して，キャリア展望を明示することが中途採用者の学習を促し，その結果適応がもたらさせることが指摘されている。本研究では営業職だけでなく，スタッフ職（人事や経理などの管理部門）や技術系職種（研究・開発職，製造・エンジニア職）まで対象を拡張し，調査を行った。本研究の結果を踏まえれば，キャリアパスを明示する社会化戦術が職種を問わず，中途採用者の社会化を促進する重要な変数であることが理解できるだろう。

これまで組織社会化の実証研究の多くは新卒採用者を対象としており，中途採用者の組織社会化については，研究の蓄積が少なかった。本研究により中途採用者の組織社会化メカニズムを定量的に検証したことは，我が国における組織社会化研究に，新たな知見を加えることができたと考えられる。特に複数職種を対象に，比較的サンプル数の多いデータを分析している点は，営業職に限定した米井（2015）や中原（2012）にはない本研究の特徴である。また，社会化戦術を測定する質問項目を中途採用者に適合するように修正，拡張することで，「職場内コミュニケーション」，「役割・キャリアパスの明示」，「研修・学習機会の提供」，「他キャリア入社者との交流」，「経験・知見の尊重と活用」という５つの因子を提示し，それぞれが組織適応にどのような影響を与えるかを示した。こうした本研究の２つの特徴は尾形（2018）や中原（2012）が指摘するように新卒採用者の組織社会化とは異なる，「組織再社会化」といえる現象に関する知見を提供できたともいえ，中途採用者の社会化研究に一定の理論的貢献となったと考えられる。

最後に本研究の課題を提示したい。第１に，本研究で採用した社会化戦術を測定する尺度の妥当性である。本研究では小川（2012a，2012b）の社会化戦術尺度をベースにし，中途採用者独自の社会化を想定しながら質問項目の修正や追加を行った。こうした手順ゆえ，今後はサンプル数や調査対象企業を増やすことで因子構造の妥当性を高める必要がある。特に，中途採用者に対する研修，学習機会の提供に関する社会化戦術を測定する質問項目は十分な検討が今後必要である。本研究では中途採用者に対する研修が適応に与える効果は見られなかったが，尾形（2017b）は反対の結論を示しているからである。本研究で採用した質問項目が中途採用者への学習機会の提供という概念をうまく取り込めなかった可能性も考えられる。

第２に，そもそも新卒採用者と中途採用者では，組織社会化が異なる可能性も否定できない。この点については組織再社会化という概念が提唱されている（中原，2012；尾形，2018）ことにも留意すべきだろう。本質的に両者が異なるとすれば本研究のように新卒採用者の社会化に関する議論を中途採用者に援用することの妥当性が吟味される必要がある。

第３に，社会化戦術と適応との関係性に関わる課題である。本研究では，社会化戦術と適応との関係性をシンプルな因果モデルによって説明しようとしているが，Ashforth et al（2007b）や米井（2015）の組織社会化の分析モデルでは，学習が両者の関係性を媒介するモデルが構築され，前者では学習が部分的に媒介することが示されている。こうした媒介要因にくわえて，社会化戦術と適応との関係性を調整する要因の探求（Ashforth, 2007a）も今後必要であろう。たとえば，パーソナリティによって社会化戦術の効果が調整されることは十分に予想される（尾形，2017bなど参照）。

以上のような課題があるものの，本研究では

我が国において職種を限定せず，中途採用者に対する社会化戦術と適応の関係性を定量的に分析した数少ない実証研究であることは間違いない。今後ますます増大すると予想される我が国における中途採用者の組織適応が促進され，彼らの活躍が促されるような組織と個人のかかわり方の実現にわずかでも貢献できれば幸いである。

参考文献

Allen, N. J., & Meyer, J.P.(1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to organization", *Journal of occupational psychology*, 63, 1-18.

Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Harrison, S. H (2007a), "Socialization in Organizational contexts", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 22, 1-70.

Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007b), "Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models", *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 447-462.

Chao, G. T. (1988), "The Socialization Process: Building Newcomer Commitment," in London, M. and E. M. Mone (eds.), *Career Growth and Human Resource Strategies: The Role of the Human Resource Professional in Employee Development*, Quorum Books, 31-47.

Chao, G. T., A. M. O'Leary-Kelly, S. Wolf, H. J. Klein, & P. D. Gardner (1994), "Organizational socialization: Its content and consequences", *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.

Evan, W. M. (1963), "Peer group interaction and organizational socialization: A study of employee turnover", *American Sociological Review*, 28, 436-440.

Fisher, C.D.(1986), "Organizational socialization: An integrate review. In K.M. Rowland and G.R. Ferris(eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 101-145.

Granovetter, M. S. (1977), "*The strength of weak ties*", In Samuel Leinhardt (ed.), *Social Networks: A Developing Paradigm*, Academic Press, 347-67.

Jones, G. R. (1986), "Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations", *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.

Louis, M. R. (1982). "Managing career transition: A missing link in career development", *Organizational Dynamics*, 10, 68-77.

Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007), "Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model", *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413-446.

Schein, E. H. (1968). "Organizational socialization and the profession of management," *Industrial Management Review*, 9, 1-16.

Schaufeli, W. B., Salanova M., Gonzalez-Roma B., et al.(2002), "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmative analytic approach", *Journal of Happiness Studies*, 3,71–92.

Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979), "Toward a theory of organizational socialization", In B. M. Staw (ed.), *Research in Organizational Behavior*, 1, JAI Press, 209-266.

小川憲彦（2005），「組織社会化戦術が若年就業者の組織適応に与える影響」『人材育成研究』1（1），79-93 頁.

小川憲彦（2012a）「組織社会化戦術とプロアクティブ行動の相対的影響力―入社１年目従業員の縦断的データからドミナンス分析を用いて―」『イノベーションマネジメント研究センターワーキング・ペーパー』121，1-40 頁.

小川憲彦（2012b）「組織社会化戦術と役割志向性の関係における個人学習の媒介効果と組織文化の調整効果―変革志向の人材をいかに育成するか―」『イノベーションマネジメント研究センターワーキング・ペーパー』125，1-36 頁.

小川憲彦・高橋潔・内田恭彦・大里大助・佐竹由行（2011）「日本型人的資源の測定論 創造性・組織文化・リーダーシップに関する日本発のメジャメント・メソッドの探求」『経営行動科学学会第 14 回年次大会発表論文集』，43-48 頁.

尾形真美哉（2008）「若年就業者の組織社会化プロセスの包括的検討」『甲南経営研究』48（4），11-68 頁.

尾形真美哉（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』49（4），19-61 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』57（4），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』58（1），57-93 頁.

尾形真実哉（2017c）「中途採用者と新卒採用者の適応エージェントに関する質的比較分析：ネットワーク・クエスチョンとインタビューデータを用いた混合分析」『甲南経営研究』58（2），19-62 頁.

尾形真実哉（2018）「中途採用者の組織適応に関する量的比較分析　－入社方法と主観的業績に焦点を当てて―」『甲南経営研究』59（1），45-87 頁.

金井壽宏（1994）『企業者ネットワーキングの世界-MIT とボストン近辺の企業者コミュニティの探求』白桃書房.

島津明人・小杉正太郎・鈴木綾子・彌冨美奈子・重田淳吾・長見まき子・小林由佳（2008）「ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度日本語版（UWES-J）の信頼性・妥当性の検討（2）性別・年代別の検討」『産業衛生学雑誌』50，2014 頁.

鈴木泰詩・浦坂純子（2012）「中小企業従業員における組織コミットメントの規定要因：経営者との一体感を醸成するためには」『評論・社会科学』101，59-83 頁.

鴻巣忠司（2011）「新卒採用者と中途採用者の組織社会化の比較に関する一考察：個人の革新行動に与える影響を中心として」『神戸大学大学院ワーキングペーパー』2011. 4b，1-64 頁.

高橋弘司（1993）「組織社会化をめぐる諸問題」『経営行動科学』8（1），1-22 頁.

寺畑正英（2009）「若年層における継続就業の要因」『経営論集』74，213-229 頁.

中原淳（2012）『経営学習論：人材育成を科学する』東京大学出版会.

米井隆（2015）「営業職における中途採用者の組織適応の研究」『立教ビジネスデザイン研究』12，87-99 頁.

リクルートワークス研究所（2019）『中途採用実態調査（2018 年上半期実績，2019 年度見通し）』リクルートワークス研究所，1-11 頁.

参考 URL

エン・ジャパン株式会社『2014 年の中途採用状況報告』
https://corp.en-japan.com/newsrelease/2014/2846.html（アクセス：2019.03.21）

厚生労働省『平成 30 年若年者雇用実態調査の概況』
https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/4-21c-jyakunenkoyou-h25.html（アクセス：2019.03.21）

付表１　アンケート調査で採用した質問項目

1．社会化戦術

1	自分の仕事をどうやって遂行すべきかについて，先輩社員からほとんど指導を受けていない
2	自分の仕事に関する知識の大半は，正式に教わったのではなく，試行錯誤の中で得た
3	これまでの間，私は他のキャリア入社者とともに，仕事に関連する共通の研修活動に広く参加してきた
4	仕事に関する色々なスキルについて，しっかりとした知識を得られるように用意された，導入時研修を受けた
5	Ｘ社では，キャリア入社者全員に，同じ学習体験をさせる
6	この職場では，今の仕事の前任者や同じ仕事をしている先輩社員と，会ったり話したりする機会は，ほとんどない
7	この職場に受け入れられるように，自分の態度や価値観を変えなければならなかった
8	経験や実績を築くための異動や昇進のパターンは，Ｘ社では非常に明確である
9	他の社員が経験してきたことを見ていると，Ｘ社での将来の自分のキャリアパスが予想できる
10	私は，Ｘ社において自分のスキルや能力はとても重要なものであると感じさせられてきた
11	この職場では普通，自分の役割がどうあるべきかについて教えることはなく，放っておいて自分で発見させる
12	自分の職務に求められるものを理解する上で，他のキャリア入社者の存在が助けになっている
13	この職場において，いつ新しい職務の割り当てや研修が行なわれるのか，ほとんど知らない
14	先輩社員を観察すれば，この職場内での自分の役割がよくわかる
15	この職場のベテラン社員は，キャリア入社者に助言を与えたり教育したりすることを，主要な職責の一つだとみなしている
16	ベテラン社員たちは，私が彼らの期待にこたえられるようになるまで，距離を置いていたと感じた
17	Ｘ社では，今後の自分に何が起こるのかという情報の大半は，公式な伝達経路からというよりも，むしろ非公式な情報網（噂など）から得られる
18	昇進のためのステップは，Ｘ社でははっきりと決まっている
19	Ｘ社では，社内の別の部署・セクションに所属する人たちと知り合う機会が設けられている
20	この職場では，同僚の趣味や性格などのプライベートな情報を知る機会が多くある
21	この職場では，同僚と仕事に関係すること以外の会話をすることはほとんどない
22	Ｘ社で重要視される価値観は，非常に明確である
23	Ｘ社では，会社の理念やビジョンを浸透させるための教育・場を設けられている
24	仕事を進める上で，誰が重要で，どのように進めればうまくいくということが，上司や先輩社員から伝えられる
25	社内でどのように振る舞えば物事がうまくいくかということが，教えられることはほとんどない
26	Ｘ社では，会社の成り立ちや歴史について理解する機会が設けられている
27	これまでの間，社内の他のキャリア入社者と知り合う機会が設けられてきた
28	私は，この職場において，自分の持つ前職での経験が貴重であると感じさせられてきた
29	私は，この職場において，キャリア入社者として自分に期待されていることを明確に伝えられた
30	私は，この職場において，キャリア入社者ならではの視点で意見を求められることがよくある
31	目標管理制度の趣旨や仕組みについて，理解するための説明が実施された
32	人事処遇制度（就業規則，給与，福利厚生）について，理解するための説明が実施された
33	Ｘ社では，コンプライアンスに関する教育が実施されている
34	この職場では，キャリア入社者を特別扱いすることなく，新卒で入社した社員と同じように業務上のコミュニケーションがなされている
35	この職場では，上司・部下間，同僚間での打ち合わせ等，対話の機会が多く設けられている

2. 情緒的コミットメント

1	自分の職業人生（キャリア）の残りを今の会社で過ごせたら，とても幸せだろう
2	今の職場の問題については，自分自身の問題であるかのように感じる
3	自分の職場への強い所属意識は感じていない
4	今の職場に対して，愛着を感じていない
5	この会社の一員だと強く感じることはない
6	今の会社は私にとって個人的に大きな意味がある
7	私はこの会社の一員として仕事をすることに誇りを持っている
8	社外の人にこの会社のことを話すのは誇らしい

3. 離職意図

1	この会社で定年まで働き続けたい
2	困難なことがあっても，この会社で頑張ってみたいと思う

4. ワーク・エンゲージメント

1	仕事をしていると，活力がみなぎるように感じる
2	職場では，元気が出て精力的になるように感じる
3	仕事に熱心である
4	仕事は，私に活力を与えてくれる
5	朝に目が覚めると，さあ仕事へ行こう，という気持ちになる
6	仕事に没頭しているとき，幸せだと感じる
7	自分の仕事に誇りを感じる
8	私は仕事にのめり込んでいる
9	仕事をしていると，つい夢中になってしまう

Socialization tactics and mid-career workers' adaptation to organizations

Makiko Tsukahara, Akifumi Oba, Kazuto Suita, Sho Okabe and Hiroya Hirakimoto

Abstract

This study investigated the relationship between the socialization tactics employed by organizations and mid-career workers' adaptation to their organizations. Consistent with predictions, results suggest that different patterns of socialization tactics lead to different forms of mid-careers' adaptation to organizations. Specifically, "Utilizing the experience and knowledge possessed by mid-career workers," "Specifying the role and prospects for future careers" and "Promoting communication in the workplace" were shown to be effective for organizational socialization. Further theoretical and practical implications are discussed.

JEL Classification: M12, M51, M54

Keywords: mid-career, socialization tactics, social adaptation, organizational socialization, work engagement