

転職後の適応に対するプロアクティブ行動と経験活用の効果

○今城志保 藤村直子 佐藤裕子（リクルートマネジメントソリューションズ）

Effects of proactive behavior and experience utilization on adjustment after job change

Shiho Imashiro, Naoko Fujimura, Hiroko Sato (Recruit Management Solutions Co.,Ltd.)

背景と問題意識

転職後の組織への適応については、組織参入者が組織の一員となる過程を検討する組織社会化(organizational socialization)の概念を用いて、研究が行われてきた。組織社会化とは、新規参入者が「アウトサイダーから、統合された生産的なインサイダー」へと移行するプロセスとされている (Cooper-Thomas & Anderson, 2006, p.492)。

本研究では、組織社会化を転職者の仕事や人間関係の学びととらえて、学びに関連する行動や個人特徴を検討する。加えて、職務を中心に転職が行われる欧米の先行研究ではためあまり注目されてこなかった転職前の仕事経験の影響にも着目する。中高年を対象とした転職の質的研究で、それまでの経験から得た仕事を進めるコツを活用することで、転職後の適応が促進されることが示されている(今城・藤村, 2014)。一方で、中途採用者の適応に関する研究で、これまでの仕事で学んだやり方を「アンラーン」する必要性や難しさに言及するものがある(尾形, 2017; 中原, 2012)。組織社会化の先行研究で注目されてきたプロアクティブ行動に加えて、経験の活用がどのように組織社会化に寄与するのかについて、実証データを用いて検討する。

学びとしての組織社会化

組織社会化の研究では、社会化戦略とよばれる組織側の働きかけの観点と(Van Maanen & Schein, 1979)、環境変化への個人の対応の観点から(Fisher, 1986)、検討が行われてきた。そして社会化戦略や新規参入者の組織適応に向

けた行動を望ましい結果に結びつけるのが、新規参入者の学習である(Ashforth et al., 2007)。

本研究では、組織の社会化戦略ではなく、新規参入者の行動に着目する。一組織での継続したキャリアが現実的でなくなると、組織は画一的な社会化プログラムを重視しなくなり、タスク中心の学習機会の創出に重点を置くようになる(Schein, 1996)。また、自律的なキャリアを追求する転職者を想定すると、個人の組織適応プロセスに着目することは、個人だけでなく組織側が適切な支援を提供するためにも、重要になるだろう。

プロアクティブ行動

プロアクティブ行動とは、既存の状況の改善や、新しい状況の創出のために自ら行動し、現状を変えることである(Crant, 2000)。情報やフィードバック探索の他に、関係構築に向けた積極的な働きかけなども含まれる。組織参入者は職場や仕事を的確に理解し、自分の行動を調整することで、組織社会化を成功に導くことができる(Ashford & Black, 1996; Ostroff & Kozlowski, 1992; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000)。

プロアクティブ行動を予測する個人要因についてもいくつか研究がある。例えば、自己効力感(Gruman et al, 2006)、Big5の外向性と経験への開放性(Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000)、コントロール感(Ashford & Black, 1996)など、いずれも不確実な状況下での行動を後押しする特性である。

仕事経験と組織社会化

組織に新規参入する個人は、それまでの経験

から自分なりの仕事の進め方のコツを持っており、それを活用する(今城ら 2016, 2017)。アンラーンする必要性(尾形, 2017)についても、過去の経験を用いることが前提になっている。

新規参入者は、新たな状況の意味付け(センスメイク)を行うが(Louis, 1980)、その際にも過去の経験や既存の知識に照らし合わせて解釈を行う。過去の経験によって得た知識やスキルは、状況変化に合わせて、使えない部分を捨てたり、使えるものも修正しながら活用したりすることで、組織社会化を助ける効果が期待できる。

転職に際しては、業界や職種の変更がない方が適応しやすいとの結果が報告されている(尾形, 2021)。転職前後での変化が少ないほど、過去の経験から得たスキルや知識を継続して使える可能性が高まることによると考えられる。

個人要因については、主体性とメタ認知が経験からの学びと活用に影響することが示されている(今城ら, 2020)。メタ認知は、必要な情報を見極めたり、自分の行動を調整したり、あるいは性格特性の情報への開放性と相まって、プロアクティブ行動に影響すると考えられる。

仕事の経験に関連する個人差として、キャリアの成熟が求職活動に影響をして、その結果入社後の適応が促進されることを示した研究もある(Takeuchi et al, 2021)。キャリアの成熟として捉えられるキャリアへの関心の高さやキャリアの継続性へのポジティブな態度は、入社後の組織社会化に向けた行動とは別に、組織社会化の成功に貢献する可能性がある。そこで本研究では、キャリアへの態度を統制して、組織社会化の行動の影響を検討する。

組織社会化の成功とは

組織社会化の成功を測るものとして、初期の頃は職務満足度や組織コミットメントの向上、不安やストレスの軽減、離職意思といった組織社会化から「遠隔の」結果変数が用いられてきたが、近年では知識やタスクの習得、役割の明確化、職場やチームメンバーからの受容、仕事の成果

といった組織社会化に「近接した」結果が用いられるようになっている(Saks & Ashforth, 1997)。

例えば Fang et al (2011)では、参入者の学びと社会集団への同化を近接した結果が、キャリアの成功という遠隔の結果につながる組織社会化のプロセスモデルを提案している。

本研究では、学びの結果を近接の結果変数として、長期的な今後の活躍見通しに関する本人認知を遠隔の結果変数とする。

以上から本研究では、以下の仮説を検証する。

1. プロアクティブ行動と仕事経験の活用はどちらも転職後の適応を高める
2. 主体性とメタ認知の高い人ほど、プロアクティブ行動と仕事経験の活用を行う
3. 近接した組織社会化の結果変数(職務遂行と関係性構築)は、遠隔の結果変数(今後のキャリアの展望)にポジティブな影響がある
4. 転職前後の変化が大きいほど、経験の活用 に比して、プロアクティブ行動の影響が強い

方法

最近転職した人を対象とした調査データで、構造方程式モデルを用いて、仮説 1~3 を検証する。加えて、転職前後で職種・業種に変化のない群と職種・業種ともに変化した群の多母集団同時分析を行い、仮説 4 を検証する。

データ収集

2022 年 2 月、調査会社のパネルを用いて、インターネットでの調査を実施した。

対象 転職経験のある 30 歳から 59 歳の正社員を対象とした。転職前後のことを聴取するため、転職時期は 2018 年 7 月~2021 年 6 月までとした。年齢は 5 歳刻みで均等割付を行い回収した。不適切な回答を削除した有効回答数は 2249 名である。多母集団同時分析の際には、20 業種、11 職種への回答をもとに、転職前後で業種・職種共に変化した「異業職」群 592 名、共に変化した

ていない「同業職」群 852 名を分析対象とした。

属性 年齢は平均 44.7 歳，性別は男性 76.0%・女性 24.0%(以降%省略)，役職は一般社員 76.8・管理職 23.2，職務系統は営業 16.6・サービス 12.0・事務 29.7・技術 31.0・その他 10.6，企業規模は 99 名以下 31.4・100～999 名以下 38.2・1000 名以上 30.4，業種は製造 30.9・非製造 69.1，転職回数は 1 回 34.0・2 回 21.5・3 回 26.0・4 回以上 18.4 である。

使用した変数

分析に使用した尺度・項目は表 1 のとおりである(各項目はいずれも 6 件法)。

個人特性は今城ら(2020)を参考に，メタ認知尺度 5 項目，主体性尺度 9 項目から構成し，因子のまとまりを確認した。キャリア意識・適応行動・適応状況は，今城ら(2015)が用いた尺度から，キャリア意識の明確さ，キャリアの継続性認知，経験活用，プロアクティブ行動，自社のキャリア展望，パフォーマンス発揮，職場・上司適応を用いることとし，各因子のまとまりを確認した。いずれの尺度も，十分な信頼性があった。

結果

使用した変数の記述統計量と，群間の平均値差を表1に示す。群間の平均値では，キャリア意識の 2 尺度，経験活用，自社でのキャリア展望で同業職群が有意に高かった。

全体モデルを作成した。主体性とメタ認知は，経験の活用とプロアクティブ行動の両方に影響する。経験の活用と主体的適応行動は，どちらも職務遂行と職場メンバーとの関係性構築の成功に影響を及ぼす。職務遂行と職場メンバーとの関係性構築はキャリアの展望へとつながる。キャリアへの関心と計画は，統制変数として，主体性とメタ認知以外の変数へのパスを引き，有意でなかったパスを外す。最終モデルは図 1 の通りである。モデルの適合は，CFI=0.997，TLI=0.991，RMSEA=0.039 と十分であった。仮説 1～3 のパ

スはいずれも有意となり，仮説は支持された。

次に，異業職群と同業職群で多母集団同時分析を行った結果も，図 1 に示している。モデルの適合は，CFI=0.995，TLI=0.984，RMSEA=0.036 とこちらも十分であった。異業職群で，プロアクティブ行動から職務遂行と関係性構築へのパスは同業職群と比べて大きく(ただし後者のパスの群間差は有意傾向)，経験活用からのパスは小さくなっており，仮説 4 も支持された。

考察

本研究では，組織社会化の際の適応に向けた 2 種類の行動であるプロアクティブ行動と経験活用の両方が組織社会化の成功に寄与するかを検討した仮説 1 は支持された。特に経験の活用については，プロアクティブ行動と同程度の影響を，職務遂行だけでなく関係性構築にも及ぼしていた。経験の活用の中には，人間関係をうまく作ったり，維持したりするためのコツも含まれていたことで，影響が有意であったと考えられる。ポ

表1 使用した変数の項目数、信頼性、項目例、全体と群別平均値

	尺度	項目数	信頼性	項目例	全体 平均値 (標準偏差)	同業種 平均値 (標準偏差)	異業職 平均値 (標準偏差)	群間差
個人 特性	メタ認知	5	0.85	仕事に取り組むときは、目的や背景を意識している／当たり前になっている仕事の前提を疑ってみることがよくある	4.16 (0.79)	4.17 (0.77)	4.13 (0.83)	
	主体性	9	0.91	人から言われる前に自ら進んで行動している／どのように仕事を進めるかについて、いつも自分の考えがある／経験がなかったとしても、自分の考えや意思を常に持つべきだ	4.11 (0.77)	4.13 (0.77)	4.09 (0.77)	
キャリア 意識	キャリア意識の明確さ	4	0.86	これからのキャリア形成について自分なりの見通しをもっている／仕事を通じて、社会や組織にどのような貢献をしたいかがはっきりしている	3.88 (0.94)	3.93 (0.90)	3.80 (0.98)	*
	キャリアの継続性認知	3	0.80	これまで一貫した専門領域において仕事をしてきた／これまでの仕事経験がどう役立っているか、明確に認識している	3.95 (0.97)	4.14 (0.87)	3.69 (1.03)	***
適応 行動	経験活用	3	0.84	これまで培った仕事を進めるうえでのコツを活用した／これまで培った人間関係を円滑にするうえでのコツを活用した／自分の過去の似たような経験を参考にした	4.23 (0.96)	4.30 (0.91)	4.14 (1.03)	**
	プロアクティブ行動	5	0.88	どんな仕事でも、進んで引き受けるようにした／謙虚に他者の意見に耳を傾けた／これまでの自分のやり方とは違っても柔軟に対応した	4.26 (0.86)	4.24 (0.83)	4.30 (0.89)	
適応 状況	自社でのキャリア展望	4	0.91	現在の会社で、自分のやりたい仕事ができそうだ／現在の会社で、自分のさらなる成長が期待できる	3.75 (1.13)	3.80 (1.08)	3.68 (1.18)	*
	パフォーマンス発揮	3	0.83	会社が期待する成果を出せている／自分の力を十分に発揮できている	3.89 (0.99)	3.91 (0.93)	3.85 (1.05)	
	職場・上司適応	2	0.85	職場の人とうまくやれている／上司とうまくやれている	4.09 (1.07)	4.08 (1.02)	4.12 (1.15)	

*** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05

ータブルスキルの活用がキャリアチェンジ後の仕事の満足感に影響を及ぼしたように(今城・藤村, 2016), 課題遂行や対人スキルなど職務を超えたスキル活用は, 転職後に活かすことができる。

主体性とメタ認知のどちらも, プロアクティブ行動, 経験活用に有意にポジティブな影響を示し, 仮説 2 も支持された。多母集団同時分析の結果から, 変化の大きい転職の場合は主体性がプロアクティブ行動に及ぼす影響が, 変化が相対的に小さい転職の場合はメタ認知が経験活用に及ぼす影響が, 相対的に強くなることが示された。個人特性の影響については, 変化の大小によって異なることは予測していなかったが, 状況の特徴や要請に適した個人特性が多く用いられた結果だと考えられる(Tett, & Guterman, 2000)。

多母集団同時分析の結果, 仮説 4 が支持されたことに加えて, 転職前後の変化の小さい同業職群では, プロアクティブ行動の職務遂行と関係性構築への影響が, 異業職群と比較して大きくなっていた。職種や業種がどちらも変化するという転職においては, 過去の経験からの知識活用以上に, 自ら動いて新たに獲得すべきものが多いということだろう。

近接した結果変数から遠隔の結果変数へのパスはいずれも有意となり, 仮説 3 も支持された。ち

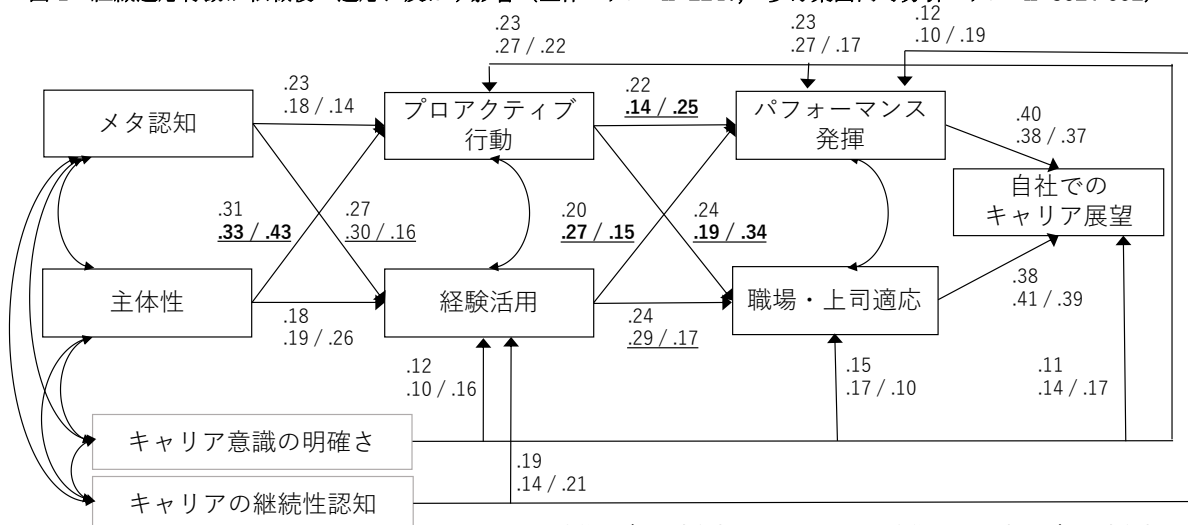
なみに, プロアクティブ行動と経験活用からキャリア展望への直接のパスを引いたところ, いずれのパスも有意にならなかった。

本研究では, 組織社会化研究においてあまり取り上げられてこなかった仕事の経験の影響に着目して検討を行った。職種も業種も変化した場合でも, 経験活用の効果は有意であった。新しい環境への適応に向けて, どのように経験を活用しているのかについて, さらに検討を進めたい。

Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *J APPL PSYCHOL*, 81(2), 199.
 Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *J VOCAT BEHAV*, 70(3), 447-462.
 Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *J MANAGE PSYCHOL*, Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *J MANAGE*, 26(3), 435-462.
 Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2011). The organizational socialization process: Review and development of a social capital model. *J MANAGE*, 37(1), 127-152.
 Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (eds), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 4, pp. 101-145). Greenwich, CT: JAI Press.
 Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *J VOCAT BEHAV*, 69(1), 90-104.
 Louis, M.R. (1980). Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *ADMIN SCI QUART*, 25(2), 226-51.
 中原淳(2012). 第 6 章組織再社会化, 経営学習論-人材育成を科学する. 東京大学出版会.
 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, 57(4), 57-106.
 尾形真実哉 (2021). 中途採用人材を活かすマネジメント: 転職者の組織再適応を促進するために. 生産性出版.
 Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *PERS PSYCHOL*, 45(4), 849-874.
 Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *J VOCAT BEHAV*, 51, 234-279.
 Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *ADMIN SCI QUART*, 229-240.
 Takeuchi T, Takeuchi N, Jung Y. (2021). Toward a process model of newcomer socialization: Integrating pre- and post-entry factors for newcomer adjustment. *HUM RESOUR DEV Q*, 32, 391-418.
 Tett, R. P., & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *J RES PERS*, 34(4), 397-423.
 Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B.M. Staw (ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 209-264). Greenwich, CT: JAI Press.
 Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *J APPL PSYCHOL*, 85(3), 373.

※著者の論文は剽愛

図 1 組織適応行動が転職後の適応に及ぼす影響 (全体モデル n=2247, 多母集団同時分析モデル n=852 / 592)



- 数値は標準化係数 すべて5%水準で有意
上段が全体、下段が業種・同業職 / 異業職
- 数値は10%水準で、数値は10%水準で群間差が有意

全体モデルの適合度
 $\chi^2 = 49.571, df = 11, p = .000;$
 $CFI = 0.997, TLI = 0.991,$
 $RMSEA = 0.039, AIC = 117.571$

多母集団同時分析モデルの適合度
 $\chi^2 = 63.652, df = 22, p = .000;$
 $CFI = 0.995, TLI = 0.984,$
 $RMSEA = 0.036, AIC = 199.652$