若年就業者の組織適応に関するモデル化の試み
～入社年次による多母集団同時分析を用いた検証～

内藤 淳（株式会社リクルートマネジメントソリューションズ）
湯浅 大輔（株式会社リクルートマネジメントソリューションズ）

＜概要＞
本研究は、事前のインタビューをベースに若年就業者が組織に適応していく上で重要となる５つの要素を設定した上で、それらが成長実感を経由して組織適応に与える影響を確認し、その影響に入社後年次による違いが見られるかを検証することを目的とした。2022年2月に収集した入社1～3年目の若年就業者データ（1153名）を用いて、勤続意向など適応の態度的結果を目的変数とする共分散構造分析を行ったところ、仮説に沿う形でモデルの妥当さが一定の水準で支持されるとともに、年次による多母集団同時分析において４つのパスに有意な傾向の違いがあることが確認された。

＜キーワード＞　組織適応、組織社会化、若年就業者、成長実感、勤続意向

問題

近年、若手世代の価値観の変化、コロナによるリモートワークの進展、業務の繁忙化や人手不足にともなう組織としての育成力の低下など様々な要因を背景に、若年就業者（新入社員や若手の従業員）の早期離職やモチベーションの低下の問題に直面し、悩みを抱える企業が増加している。若手就業者をいかに組織に適応させ、生き生きと働ける状態になるように育てるかという組織適応の問題に企業は真剣に向き合うことが求められると同時に、環境の変化に合わせて従来とは異なる育成のアプローチを導入するということも必要となってきている。

企業に参入した新しいメンバーが組織の一員としての適応状態に至るまでのプロセスは「組織社会化」あるいは「組織適応」と呼ばれる。日本で行われているこの分野の研究は欧米の組織社会化研究を基礎としているものが多いが、「組織社会化」という概念は「個人が組織の役割を想定するのに必要な社会的知識や技術を習得し、組織の成員となっていくプロセス」（Van Maanen & Schein, 1979）と定義されるものであり、企業で成果をあげるために必要な知識・技術・価値観を個人が受容していくという側面が強調されてきたという面がある。しかしながら近年、若年就業者の価値観・就業感が大きく変化する中、若年就業者の早期離職やモチベーションの低下が企業における課題となってきている状況を考慮する時、組織適応の問題を考える上で若年就業者自身の主観的な認知、具体的には「仕事を通じて成長を感じられるか」、「自分にとっての意味を仕事に感じられるか」など本人の態度的適応の側面に目を向けることの重要性が高まってきているといえる。

一方、組織への適応は一連のプロセスを指すものであるにもかかわらず、適応が具体的にどのような過程を経て成り立つのかということに関する実証的な研究は少ない。欧米における「組織社会化」の初期の研究において、これまでに３段階(Feldman,1981;Van Maanen,1976; Schein,1978)または４段階（Bourne,1981;Cogswell,1968; Alpert, Atkins,& Ziller,1979）のモデルが提示されているが、組織参入後にどのような課題が存在し、それらをいかに克服していくかというプロセス・パースペクティブな観点からの研究は近年ではあまり行われていないのが現状である（尾形,2017b)。若年就業者の早期離職やモチベーションの低下という問題に適切に対処し、効果的な施策を打っていく上でも、組織適応が具体的にどのような構造により進展していくのかに関する仮説を立て、データを用いてその妥当さを実証的に検証していくことの意義は大きいと思われる。

本研究では上記の問題意識に立ち、人材サービス業A社と情報サービス業B社の若年就業者を対象にしたインタビュー（2017年と2020年にそれぞれ実施）に基づいて、若年就業者が組織に適応していく上での課題となる重要な５要素を抽出した。各要素である「職場への信頼と働きかけ」、「失敗を恐れない前進行動」、「仕事の意味付け」、「経験からの学びと応用」、「自分ならではの強みと主体性の発揮」の５つは、企業で実際に働く若年就業者のインタビューを元にして仮説的に構成されたものであるが、組織社会化や組織適応に関する先行研究により得られている知見とも整合する点が多い内容となっている。例えば、「職場への信頼と働きかけ」と「失敗を恐れない前進行動」は、組織社会化の促進要因として知られているプロアクティブ行動の構成要素である「関係性構築」と「革新行動」

NAITOJUN, (株)リクルートマネジメントソリューションズ, jun_naito@recruit-ms.co.jp

にそれぞれ概念的に対応している。また「仕事の意味付け」は、モチベーションや組織への帰属意識と関係することが示されているものであり（Rosso,Dekas,&Wrzesniewski,2010）、「経験からの学びと応用」をめぐっては、経験から学習するという行為が組織人にとって重要であることが多くの研究者により指摘されている（Kolb,1984; McCall,1988a）。最後の「自分ならでは強みと主体性の発揮」については先行研究との直接的な対応はないものの、近年の若手世代が重視すると言われる「個性」や「自分らしさ」に通ずる要素であり、組織適応の態度的結果との関係が見込まれるものである。

事前に行われたインタビューは、実施時点で入社１年目～５年目であった従業員に自身の新入社員時代を振り返ってもらう形で行われたものであるが、５つの要素が適応上の課題として重要になる時期については、「職場への信頼と働きかけ」と「失敗を恐れない前進行動」が早期であるのに対し、「仕事の意味付け」と「経験からの学びと応用」は中期、また「自分ならではの強みと主体性の発揮」は比較的後期に課題となるという傾向が見られた。このことから本研究では、組織適応のプロセスにおける因果がこの順序で生じるという関係を仮定している。

また本研究では、組織適応上の課題となる５要素が、適応の短期の態度的結果である「仕事に対する自信と承認」と「成長実感」を経由して、適応の中長期的の態度的結果である「勤続意思」、「ワーク・エンゲージメント」、「組織推奨意向」に影響を与えるという因果モデルを仮定する。「仕事に対する自信と承認」は、Bauer & Erdogan（2012）が適応の短期の態度的結果としてあげている「成果に対する自己効力感」、「内部者からの受容感」に対応するものである。加えて本研究では、近年の若手世代が「成長」を重視する傾向があることを踏まえ「成長実感」という変数を組み込む。尾形（2020）も、組織適応の１要素である「仕事のやりがい」を測定する項目の中に「今の仕事を通して自分が成長しているという実感がある」という項目として含めているが、本研究ではこれを１つの概念として切り出して「成長実感」として扱う。組織で働くことを通じて自らが成長していると実感できることは、組織適応の態度的結果と強く関係するものと予想される。

因果モデルの構成にあたっては、以下の２つの仮説を置いている。

・組織適応上の課題となる５つの要素は、「職場への信頼と働きかけ」と「失敗を恐れない前進行動」、「仕事の意味付け」と「経験からの学びと応用」、「自分ならではの強みと主体性の発揮」という順序で因果を構成する(図１)
・組織適応上の課題となる５要素が、適応の短期的結果を媒介して適応の中長期的結果に影響する（図２）

本研究では、組織適応上の課題となる５要素が、「成長実感」など適応の短期的結果を経由して、「勤続意向」など適応の中長期的結果に影響を与えるという因果モデルが成り立つかという検証を第一の目的とする。ただし、本人の担当業務や職責、職場内の役割など様々な状況が時期により異なることから、適応のプロセスには時期による違いが見られると想定されるため、本研究では１～３年目までの入社年次による多母集団分析を行い、因果モデルのパスの値に違いが存在することを検証することを第二の目的とする。組織適応は様々な要因が複雑に影響しながら進展していくプロセスであるため、全体の構造をモデル化して捉えるのは容易なことではないが、本研究の結果をもって組織適応の構造を捉えるための一歩としたい。

図1 仮定した5要素の順序性

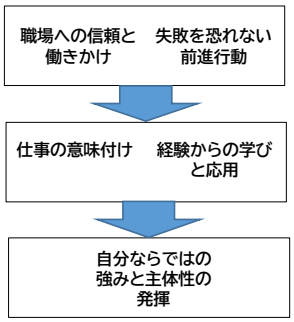
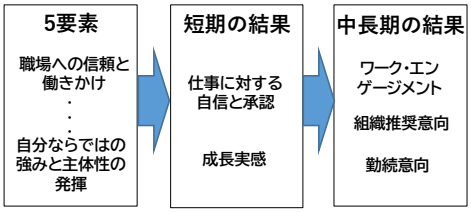


図2 仮定したモデルの因果構造



方法

＜調査対象＞

従業員500名以上の企業に新卒で入社した1～3年目の企業人1153名に対して、2022年2月にインターネット調査を実施した。データの内訳は、男性：372名 女性：781名、1年目：386名 2年目：371名 3年目：396名、大学卒：917名 大学院卒：236名、営業職：425名 エンジニア（技術、開

発、研究職）：316名 エンジニア（IT・システム関連）：138名 スタッフ（企画、人事、総務、経理など）：274名、従業員規模500～999人：223名 1000～2999人：293名 3000～4999人：161名 5000～9999人：143名 10000人以上：333名 となっている。

＜使用した変数＞

１．組織適応上の課題となる要素を捉える変数　※具体的な項目については表１参照

１）「職場への信頼と働きかけ」

若年就業者が組織に適応していく上で、自らが所属する職場の上司や同僚を信頼し、必要な場合には相談や質問を気兼ねなく行える関係性を築いていくことは、適応のための出発点となると考えられる。先行研究においても、組織社会化を促進するプロアクティブ行動の主要な要素の１つとして「関係性構築（ネットワーク構築）」があげられることが多いが（Ashford & Black, 1996; Cooper-Thomas & Bruke,2012など）、職場のメンバーを信頼し適切な働きかけを行なえるようになることは、より広い関係性構築（ネットワーク構築）の基礎となると考えられる。

２）「失敗を恐れない前進行動」

組織に参入したばかりの新入社員にとって仕事は初めてのことばかりであるが、失敗を恐れて立ち止まってしまうことなく、挑戦心をもって仕事を前に進めていくことが組織適応にとって重要となる。先行研究においても、プロアクティブ行動の要素の１つとして「革新行動」があげられることが多いが（Cooper-Thomas & Bruke,2012; 尾形,2020; Seibert,Kraimer,& Crant,2001など）、新入社員が入社初期に出くわす状況のみならず、若手就業者が古いやり方などに固執せず積極的に新しいことを実践することは、組織適応を促すと考えられる。

３）「仕事の意味付け」

Ashford & Black（1996）はプロアクティブ行動の要素の１つに「意味形成」（フィードバックの探索）をあげているが、仕事に対して適切に意味付けを行えることは、組織適応を促す重要な要素であると考えられる。担当する仕事にどのような意味があるのかについて自分自身で適切に意味付けを行うことができなければ納得感をもって仕事に取り組むことができず、モチベーションや組織への帰属意識の低下が生じる（Rosso,Dekas,&Wrzesniewski,2010）。近年の若手世代の価値観の変化を考慮する時、この観点は重要性を一層増している可能性がある。

４）「経験からの学びと応用」

若年就業者は、組織適応の過程において「いち早く成長したい」、「周囲から認められたい」などの思いを持つことが多いが、現実には日々の仕事を通じて目標に近づいているという感覚が持てなかったり、仕事経験から得られたものが自分の中で積みあがっているという実感がなく、不安に駆られるということが生じやすい。組織人にとっての経験からの学びの重要性は、多くの研究者によって指摘されているが（Kolb,1984; McCall,1988a）、仕事を通じた経験から学びを得てそれを次に生かせているという実感が持てることは、組織への適応に繋がると考えられる。

５）「自分ならではの強みと主体性の発揮」

上司や職場のメンバーから指導を受けつつ教えられたやり方で結果を出すのに精一杯という状態から、経験を積み重ね仕事の能力を高めていく中で、若年就業者は次第に自分の強みを生かしつつ主体的に仕事を進めるようになっていく。最近の若手世代は自分の個性や能力を生かすことを重視する傾向が強いが（日本生産本部, 2019）、仕事を通じて自分らしさ・強みを主体的に発揮できていると実感できることは、組織への

表1 適応上の課題となる5要素の項目

職場への信頼と働きかけ	上司や職場の先輩・同僚のことを信頼している
	周囲の人は困っているときに積極的に私を助けてくれると思える
	上司や先輩が忙しそうなときでも、質問や相談は遠慮せずにしている
失敗を恐れない前進行動	仕事を任された時には失敗を恐れるのでなく、まずは行動するようにしている
	失敗をいつまでも引きずることなく、いま自分にできることに注力している
仕事の意味付け	今の担当業務は自分の将来のために役立つと信じることができる
	入社前にやりたかったことと今担当している仕事は自分の中でつながっている
経験からの学びの実感	仕事での経験を自分の成長につなげられていると感じる
	経験から得る学びが次の仕事に生かせていると思える
	仕事の振り返りでは、成功だったか失敗だったかを考えるにとどまらず、必ず次に向けたアクションを定めるようにしている
	失敗した時には、もし次に同じ仕事をしたならどのような行動を取るか、それはなぜかを必ず明確にしている
自分ならではの強みと主体性の発揮	自分ならではの強みや持ち味を発揮できていると思える
	会社や組織が目指す方向性を踏まえ、自分にできることを考えて上司や職場に提案している

適応に繋がるものであると考えられる。

2. 組織適応の中長期的結果を捉える変数

組織適応や組織社会化の中長期的な結果（distal outcomes）を捉える変数としては、行動的結果（パフォーマンス、離職）と態度的結果（離職意向、組織コミットメント、職務満足）の2つが考えられるが（Bauer & Erdogan,2012)、近年の若手世代の価値観の変化がより直接的に影響するのは態度的結果であると考えられるため、本研究では態度的結果である「勤続意思」、「ワーク・エンゲージメント」、「組織推奨意向」の３つを用いる。一般に組織社会化や組織適応に関する研究では、態度的結果として離職（勤続）に関わる変数、仕事への関与に関わる変数、組織コミットメントに関わる変数の３つが用いられることが多く（尾形,2020; 竹内と竹内,2009など)、本研究で用いる「勤続意思」、「ワーク・エンゲージメント」、「組織推奨意向」の３つもこれらに準じるものである。

1）「勤続意思」

自らが所属する会社・組織に対する勤続意向を、「現在の会社を働く場所の一つとしたときに、今後働く場所や転職について今のあなたの感覚に一番近いものを選んでください」という質問に対して「1：他の会社への転職をすでに検討している」～「5：今後も今の会社、現在の部署で働き続けたい」の選択肢（5肢）で回答させることで測定する。

2）「ワーク・エンゲージメント」

ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度（Utrecht Work Engagement Scale: UWES）の日本語版（Shimazuら,2008）の中から、「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」、「仕事に熱心である」、「私は仕事にのめり込んでいる」の３項目を使用する。

3）「組織推奨意向」

所属組織に対して持つポジティブな態度を「あなたが自組織を友人や知人に勧める可能性はどの程度ですか」という項目で測定する（5肢)。「ワーク・エンゲージメント」が職務に対するエンゲージメントであるのに対し、「組織推奨意向」は組織に対するエンゲージメントに相当する。

3. 組織適応の短期的結果を捉える変数

Bauer & Erdogan(2012)は、組織社会化の短期的な結果（proximal outcomes）を表す指標として、「成果に対する自己効力感」、「内部者からの受容感」、「役割明確化」の３つをあげ、これらは個人的・組織的な先行要因と中長期的な社会化の結果（distal outcomes）とを媒介する重要な変数であると述べている。また、近年の若手世代にとって「成長」という言葉が働く上でのモチベーションや組織に対するコミットメントを考える上での重要な要素となっていることを踏まえ（リ・カレント,2021; リクルートキャリア,2021; リクルートマネジメントソリューションズ,2022)、組織適応の短期的結果を捉えるための変数として「仕事に対する自信と承認」と「成長実感」の２つを用いる。

1）「仕事に対する自信と承認」

仕事で成果をあげられる自信を表す「成果に対する自己効力感」(performance self-efficacy）と組織の同僚から受容されている感覚である「内部者からの受容感」(acceptence by insiders）は、職務満足、組織コミットメント、離職意向と関係していることが先行研究で確認されている（Ashford & Black,1996; Bauer & Green,1998; Bauer, et al.,2006と2007; Gruman, et al., 2006; Kammeyer-Mueller & Wanberg,2003)。本研究では、この概念に対応した変数である「仕事に対する自信と承認」を、「今の仕事は、自分の能力で十分にこなしていけると思う」、「任された仕事を期待通りにやり遂げる自信がある」、「自分は会社や職場にとって必要な人間であると感じている」、「自分の努力や仕事に対する姿勢は周囲に認められている」の４項目で測定する。

2）「成長実感」

尾形（2020）は組織適応の１要素である「仕事のやりがい」を測る項目の中に「今の仕事を通して自分が成長しているという実感がある」を含めているが、近年の若年就業者にとって「成長」は働く上でのモチベーションや組織に対するコミットメントを考える上での鍵となっていると考えられる。そこで本研究ではこの概念を「成長実感」として切り出し、組織適応を媒介する

変数の１つとして用いる。「今の仕事を通じて達成感や成長している実感を持っている」、「今後も自分はこの会社で成果を上げながら成長していけると思える」の２項目で測定を行う。

＜分析の手順＞

【分析１】１～３年目までの全データを用いて、仮説に基づく因果モデルが成り立つことを確認する

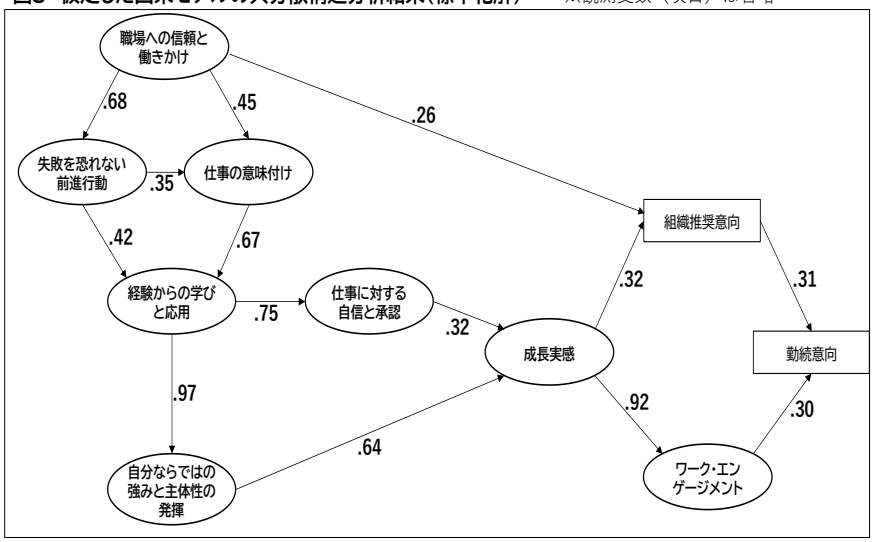
【分析２】入社年次１～３年目別に、分析１で検証した因果モデルが一定の配置不変性を有することを確認する。その上で全データを用いて多母集団同時分析を実施し、年次によりパス係数に有意な差が見られるかについて検証を行う

結果

【分析1】 仮定した因果モデルについての共分散構造分析

事前の確認として、組織適応上の課題となる５要素を構成する13項目を用いて確認的因子分析を行ったところ、適合度指標はGFI=.942、AGFI=.903、CFI=.943、RMSEA=.077であり、一定の適合を示した。続いて、仮説（図1、図2）で想定した順序性をベースに要素間の関係を考慮して因果モデルを構成し、共分散構造分析を行った結果が図３である。適合度指標はGFI=.893、AGFI=.866、CFI=.916、RMSEA=.066であり一定の適合を示したことから、右図の因果モデルを想定することは可能と考えられる（パス係数はすべて有意）。

図3 仮定した因果モデルの共分散構造分析結果(標準化解) ※観測変数（項目）は省略



【分析2】 入社年次による多母集団同時分析

組織適応の構造・因果の強さには時期による違いがあることが予想されたため、1～３年目ごとでのモデル適合を調べることで一定の配置不変性が存在することを確認した上で、年次による多母集団同時分析を行った。適合度指標は、GFI=.858、AGFI=.822、CFI=.904、RMSEA=.042であり、特に、モデルに使用される変数の数の影響を受けにくい指標であるRMSEAの値が改善したことから、多母集団同時分析のモデルの適合は悪くないとみなすことができる。また、因果モデル中の４つのパスで年次による有意な傾向の違いが確認された。表２は、有意差（5%水準）が見られたパスについて年次ごとの係数を比較したものである。

表２ 有意差が見られたパス（5%有意）

有意差が見られるパス	1年目	2年目	3年目
職場への信頼と働きかけ→仕事の意味付け	.63 a	.46	.25 c
失敗を恐れない前進行動→仕事の意味付け	.21 a	.34	.52 c
仕事の意味付け→経験からの学びと応用	.75 a	.69	.53 c
ワークエンゲージメント→勤続意向	.49	.62 b	.34 c

※aとc,bとcの間に有意差あり

考察

分析１で行った共分散構造分析結果が一定水準の適合を示したことにより、今回仮定した組織適応に関する因果モデルの妥当さは部分的に支持されたといえる。すなわち、組織適応上の課題となる５要素が仮定した順序を含む形で因果を構成すること、また５つの要素が「成長実感」などの組織適応の短期的結果を経由して中長期的結果に影響を与えるという仮説が、データにより一定程度裏付けられたものと解釈できる。

これに加えて、入社年次による多母集団同時分析(分析２)の結果、因果モデル中の４つのパスに有意な傾向の違いがあることが確認された。４つのうち３つは「仕事の意味付け」に関連するパスで

あり、「仕事の意味付け」をめぐる因果の強さが年次を経ることで変化していく可能性を示している。入社１～3年目にかけて、「職場への信頼と働きかけ→仕事の意味付け」という因果の影響が低下する一方で、「失敗を恐れない前進行動→仕事の意味付け」という因果は反対に影響を強めている。これは若年就業者にとって、早期の段階では自分の仕事の意味についての理解を深める上で職場との関わりの影響が優勢であるのに対し、年次が上がるにつれて失敗を恐れずに仕事に挑戦するという行動・体験の影響がより優勢になっていくことを示唆している。また、「仕事の意味付け→経験からの学びと応用」という因果の強さが入社１～3年目にかけて低下していることは、「仕事の意味付け」という認知的なプロセスが組織適応の早期の段階において特に重要であることを意味していると考えられる。

有意差が見られたもう１つのパスは「ワーク・エンゲージメント→勤続意向」であり、２年目に見られる比較的値の大きなパス係数が３年目では低下している。一方で「組織推奨意向→勤続意向」のパス係数は１～３年目を通じて変化せず大きな値を維持していることと合わせて考えると、１～２年目においては値が大きい「ワーク・エンゲージメント」の影響が３年目に低下するのは、若年就業者の関心が将来の展望やワークライフバランスの問題など仕事以外の様々な事柄に対しても広がることにより、相対的に仕事そのものが与える影響が低下することが１つの原因ではないかと推測される。

本研究の実践的な価値と今後の課題

本研究は、組織適応の態度的結果がどのような構造で生じるのかに関して１つの因果モデルを提示したものであるが、組織適応のプロセスにおいて若年就業者の課題となる５つの要素が実際に適応の態度的結果に影響を及ぼすことを示したこと、また「成長実感」が組織適応の態度的結果を考える上で大きな重要性を持つことを実証した意味は大きい。加えて、本研究の結果は、組織適応のプロセスにおける因果関係の強弱が年次により変化していくものであり、「仕事の意味付け」が組織適応のとりわけ初期段階で重要な役割を示すこと、「仕事の意味付け」を促進する要因が年次とともに「職場」から自身の「挑戦的な行動」へと推移していくことを示唆するものであった。これらの知見を若年就業者自身あるいは上司や育成担当者が理解しておくことができれば、組織への適応が促進されることが期待される。

本研究の制約として、扱ったデータが経時データではなく、１～３年目のデータはそれぞれ異なる対象者のデータであることがあげられる。年次による多母集団同時分析の結果で見られた有意な傾向の違いが、組織適応の構造上の影響度の違いを表すものではなく、年次による労働環境の違い等が反映された結果であるという可能性も棄却できない。今後は経時データ等、縦断調査によって収集したサンプルを用いた研究の実施も検討する必要があるだろう。

主要引用文献

Ashford, S. J. & J. S. Black. （1996）, "Proactivity During Organizational Entry：The Role of Desire for Control," *Journal of Applied Psychology, 81*（2）pp.199-214

Bauer, T. N. & Erdogan（2012）, "Organizational Socialization Outcomes：Now and into the future," In Wanberg, C. R.(ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, pp.97-112, Oxford University Press.

尾形真実哉（2017b）,「組織社会化研究の展望と日本型組織社会化」中原淳編『人材開発研究大全』第9章, 341-373頁

尾形真実哉（2020）,『若年就業者の組織適応　リアリティ・ショックからの成長』,白桃書房

リ・カレント（2021),「働くことへの若手意識調査」

リクルートキャリア（2021),「就職白書2021」

リクルートマネジメントソリューションズ（2021),「新入社員導入研修F-BT受講者アンケート」

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010), "On the meaning of work: A theoretical integration and review," *Research in Organizational Behavior, 30*, pp.91-127.

A. Shimazu, W.B. Schaufeli, S. Kosugi,A. Suzuki, H. Nashiwa, A. Kato,M. Sakamoto, H. Irimajiri, S. Amano,K. Hirohata, R. Goto, & K. Kitaoka-Higashiguchi（2008）, " Work Engagement in Japan: Validation of the Japanese Version of the Utrecht Work Engagement Scale," *Journal of Applied Psychology, An International Review 57,* pp510-523.

竹内倫和・竹内規彦（2009）,「新規参入者の組織社会化メカニズムに関する実証的検討 －入社前・入社後の組織適応要因－」『日本経営学会誌』第23巻, 37-49頁

Van Maanen, J. & E. H. Schein（1979）, "Toward A Theory of Organizational Socialization," In Staw, B. M. (ed.), *Research In Organizational Behavior, Vol.1*, pp.209-264, JAI Press.