

育児休業からの復職場面における組織再社会化過程の経時的研究  
変革的役割志向に着目して

藤澤 理恵  
(株)リクルートマネジメントソリューションズ  
組織行動研究所・首都大学東京大学院)

高尾 義明  
(首都大学東京)

A Longitudinal Study About Re-entry After Maternity Leave  
As Organizational Re-socialization With Innovative Role Orientation

Rie Fujisawa  
(Recruit Management Solutions Co.,Ltd.)

Yoshiaki Takao  
(Tokyo Metropolitan University)

本研究の目的は、組織再社会化の一場面として育児のための休職(育休)期間およびその後の復職過程を捉え、組織を一時的に離れる経験と組織への再参入が、変革的役割志向を伴う組織再社会化を促進する可能性を指摘することである。

組織社会化は「個人が組織内の役割を引き受けるのに必要な社会的知識や技術を獲得する過程」(Van Maanen & Schein, 1979)などと定義され、新規参入者が組織の一員として迎えられ役割を遂行し成果をあげられるようになる過程を論じてきた研究分野である。しかし、組織の役割や文脈をそのまま受け入れる「保守的役割志向(custodial role orientation)」と組織への定着の関係を問う研究の蓄積が多く、それは研究対象が新規参入者の適応過程に偏ってきた(高橋, 1993; Ashforth, Sluss & Harrison, 2007) ことと無関係ではないと考えられる。

しかし、組織社会化のもう一つの過程とされる「変革的役割志向(innovative role orientation)」を生じた個人によって実践される役割変革は、組織にとっての合理化と環境適応でもあり、その生起条件を理解することは環境変化の早い現代において重要さを増している。変革的役割志向は役割への不適応や役割受容の拒否をもその動機に含むとされるが、Van Maanen and Schein(1979)が論じたように、「自分の知識を発揮することを制限することに我慢ができなくなる(p.228)」ことなどによって生じ、「新しい知識を組織の役割の文脈に置き直して成果をあげようとする努力であり、知識が獲得できた場合だけでなくその探索行為も含む(p.229)」ものであると捉えれば、役割変革の成功による自己の資源や価値観と組織役割のニーズとの不協和の解消は当該個人の組織適応を高めることになると考えられる。

変革的役割志向を導く社会化学習について、小川(2012) は新卒入社者を対象とした調査において、自己イメージに関する学習と組織目標につい

ての学習の影響を指摘し、変革的役割志向を個人のキャリア発達の文脈で理解する必要性を訴えている。また鴻巣・小泉・西村(2011)は、中途採用者は前職があることで、新卒採用者は異動経験によって異質な知識や情報を獲得し、組織や役割についての学習がそれらと合わさった場合に革新行動が導かれたとする。キャリア発達、異質な経験のいずれの観点からも、変革的役割志向は組織への初期適応を一度果たした組織成員にこそ求めやすい役割志向であり、組織「再」社会化過程の中でその生起条件や組織・役割への適応に果たす役割が論じられる意義が見出される。

一度組織社会化を達成した個人に組織社会化が再び生じる場面は新人の場合と区別して組織「再」社会化と呼ばれるが(Feldman, 1989; 内藤, 2011; 中原, 2012)、転職などにより組織間を移動する場合だけでなく、組織変革時における組織文化や役割への要求の変化や、時間の経過にともなう学習の蓄積や個人から組織への期待の変化などによっても生じる(Schein, 1971; Van Maanen & Schein, 1979; 小川, 2006)。しかし実証研究は少なく(Feldman, 1989; 高橋, 1993)、国内においても海外駐在からの帰任(内藤, 2011)、合併(長谷川, 2003)、事業民営化(山村, 2007)、転職(中原, 2012)などに少数の研究が見られるのみである。

傷病、兵役、育児や介護などケア責任のための休職(leave of absence) は個人の生活上の変化と組織への再参入が同時に起こる場面であり、休職場面に着目した希少な研究である Ladge and Greenberg(2015)は、産後の女性の復職を組織への再参入すなわち組織再社会化の過程として論じている。生活上の変化と組織の規範が復職者を組織の辺境に位置し直させ、組織の文脈の中でワークライフのアイデンティティを再構築するために行われる情報探索行動に関心を向けているが、組織再社会化過程における変革的役割志向については検証されていない。

本研究も育休からの復職における組織再社会化を論じるが、一度社会化を果たした組織への再参入ならでの過程として、休職中の自己と組織に関する学習の、復職後の適応行動としての役割変革への影響を検証する。

休職中は地域社会などの外集団との接触が増し社会的比較による所属集団の価値や能力の特徴の認知が促進されるだろう。また組織の境界を出てアウトサイダーとなることから、社外から見た組織イメージの知覚を得るだろう。(Turner et. al., 1987 邦訳 ; Dutton, Dukerich & Harquail, 1994 ; Bartel, 2001 ; 高尾, 2012)。それらにより小川(2006, 2012)が変革的役割志向を導く学習とした自己イメージの学習および組織目標の学習が促進されると考える。

### 仮説 1

#### 休職中の自己理解と組織目的の理解が、それぞれ復職後の役割変革を導く

変革的役割志向が役割変革として実践されるには役割を変更しやすい環境の影響を受けるだろう。鈴木(2011)は目標の相互依存性の高い職場における職務自律性、および仕事の相互依存性と集団凝集性の高い職場の、進取的行動への影響を指摘する。また、Berg, Dutton and Wrzesniewski(2013)は仕事のタスク・人間関係・認知的境界を変更する概念であるジョブ・クラフティングは、仕事は可変なものであるというマインドセットが先行要因となるが、仕事の変更が「他者の仕事を混乱させるような場合はジョブ・クラフティングのマインドセットを保ち続けることが難しい」とする。

### 仮説 2

#### 自己理解と組織目的の理解の役割変革行動への効果は、変革が奨励されており、職務変更の影響が他者に及びにくい環境で強くなる

仮説の構造を図 1 に図式化して示す。

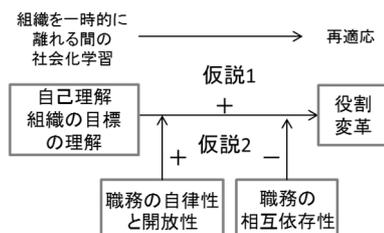


図1 仮説図

## 方法

### 調査対象

育児のために一年以上の育休を初めて取得中の25～44歳までの正社員の女性を対象に質問票による調査を行った。Web調査企業を利用し、2014年3月の1回目は208名の有効回答を得た(回収率74.5%、平均年齢32.65歳・SD=4.30)。1回目調査の有効回答者を対象に2014年7月に2回目の回答を依頼し84名の有効回答を得た(回収率46.0%、平均年齢32.48歳・SD=4.08)。(表1)

表1 回答者の属性

		1回目調査		2回目調査	
		N	%	N	%
職業	公務員	135	64.9	39	46.4
	会社員、会社役員	73	35.1	45	53.6
休職期間	1年以上 1年半未満	127	61.1	66	78.6
	2年以上	81	38.9	18	21.4
役職	会社役員(相当職)	4	1.9	1	1.2
	部長(相当職)	1	0.5	0	0.0
	次長・課長(相当職)	2	1.0	0	0.0
	係長・主任(相当職)	40	19.2	17	20.2
	役職なし	157	75.5	64	76.2
勤務形態	週4日未満			2	2.4
	週5日以上、1日7時間未満			28	33.3
	週5日以上、～8時間未満			29	34.5
	週5日以上、～10時間未満			22	26.2
	週5日以上、10時間以上			3	3.6
異動など	担当職務に変更あり			31	37.8
	担当職務の変更なし			51	62.2
回答者全体		208	100	84	100

### 尺度

使用変数の記述統計を表2に示した。

休職中の自己理解と組織目標の理解に関する社会化学習について小川(2012)を参考に項目を作成し、因子分析を行った結果、「所属している会社の経営戦略や理念への関心が強まった」「自分の仕事上の強み・弱みや、成果を出せる働き方が具体的に確認できた」など組織や自己の現有資源の価値や活用の認知に関する5項目からなる「ワーク・アイデンティティの再評価」、「よりよい世の中のあり方について考えるようになった」「自分の新しい一面を発見した」「所属している会社に不足しているものが見えるようになった」など視野の広がりや会社の不足点の認知に関する4項目からなる「ワーク・アイデンティティのゆらぎ」の2因子を見出した。

復職後の役割変革はジョブ・クラフティング(Wrzesniewski & Dutton, 2001)の概念に従い、仕事のタスク・人間関係・認知的境界の変更につい

ての項目を作成し、「自分の仕事の範囲を広くとらえるようになった」「社外の人との仕事上の関わりを増やした」「上司や同僚からの期待を具体的に把握し受け止めようとするようになった」「他職種・他部署への仕事上の働きかけを増やすようになった」の4項目からなる「境界拡大」、「仕事の関係者との関わり方を変えた」など4項目からなる「認知変更」、「業務を効率的に進められるようになった」など3項目からなる「効率化」の3因子を見出した。

役割変革の環境となる職務特性は鈴木(2011)を参考に「異質なものの見方に価値を見出す組織である」など3項目からなる「職務の自律性と開放性」、「互いの仕事の遂行が、各人の仕事の完了や成果に大きく影響する」など2項目からなる「職務の相互依存性」を作成した。

回答は属性以外「とてもあてはまる」「あてはまる」「ややあてはまる」「ややあてはまらない」「あてはまらない」「まったくあてはまらない」の6段階のリッカート尺度を用いた。

## 結果

休職中の社会化学習について、ワーク・アイデンティティの再評価、ワーク・アイデンティティのゆらぎという2つの

表2 使用変数の記述統計(n=84)

	平均値	標準偏差
ワーク・アイデンティティの再評価	3.46	.93
ワーク・アイデンティティのゆらぎ	4.29	.76
ジョブ・クラフティング 境界拡大	3.19	.88
ジョブ・クラフティング 認知変更	3.78	.84
ジョブ・クラフティング 効率化	4.14	.89
開放性と自律性	3.40	.92
相互依存性	4.35	.88

因子が確認され、仕事を休んで育児に従事している育休中にも、働く自己や組織に関する学習が生じる場合があることが確認された。

これら自己理解と組織目標の理解を含むワーク・アイデンティティの変化に関する2因子が変革的役割志向を喚起し、職務・職場特性の交互作用項の調整を受けながら役割変革を導くことを検証するために、重回帰分析(表3)と下位検定(図2)を行った。

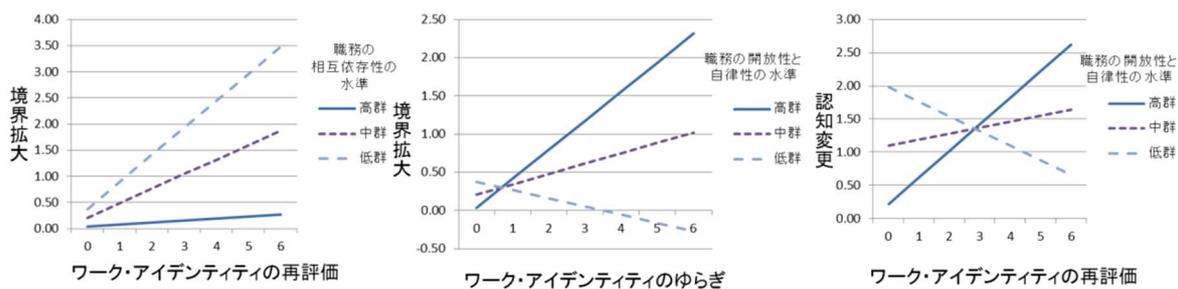
自己の専門性や強みおよび組織目標や理念の理解を含むワーク・アイデンティティの再評価は、境界拡大ジョブ・クラフティングにポジティブに影響し、職務の相互依存性が低い場合にその効果が強まっていた。また職務の開放性と自律性が高い場合に認知変更に影響した。

表3 ワーク・アイデンティティの変化からジョブ・クラフティングへの重回帰分析

	境界拡大		認知変更		効率化	
	Step 1	Step 2	Step 1	Step 2	Step 1	Step 2
(コントロール変数)						
年齢	.035	.142	.148	.166	.096	.166
公務員ダミー_前	-.004	-.040	.132	.070	.112	.005
休職期間	.027	-.076	.042	.042	-.087	-.040
職務関与_前	.188	-.046	.154	.030	.018	-.184
担当職務変化ダミー	-.122	.007	.094	.141	-.046	-.009
復職後3か月未満ダミー	-.081	-.091	-.056	-.083	-.181	-.157
週5日7時間未満ダミー	.145	.156	.042	-.104	.152	.131
(休職中の社会化学習と職務・職場特性)						
ワーク・アイデンティティの再評価		.278 **		.091		-.027
ワーク・アイデンティティのゆらぎ		.136		.104		.183
開放性と自律性		.337 ***		.121		.447 ****
相互依存性		-.085		.009		.381 ***
(交互作用項)						
開放性と自律性×WI再評価		-.011		.476 ***		-.015
相互依存性×WI再評価		-.302 **		-.141		.241
開放性と自律性×WIゆらぎ		.299 **		-.099		-.008
相互依存性×WIゆらぎ		.004		.194		-.227
Total R <sup>2</sup>	.080	.520	.091	.371	.061	.414
Total 調整済みR <sup>2</sup>	-.004	.415	.007	.233	-.026	.284
F	0.947	4.918 ****	1.083	2.679 ***	0.700	3.199 ****
n	84	84	84	84	84	84

(注) \*\*\*\* p<0.001 \*\*\* p<0.01 \*\* p<0.05

図2 交互作用の下位検定の結果



視野の広がりや新たな一面などの変化した自己の理解を含むワーク・アイデンティティのゆらぎは、3つのジョブ・クラフティングのいずれにも主効果をもたなかったが、職務の開放性と自律性が高い環境においてのみ境界拡大ジョブ・クラフティングにプラスの影響を与えた。

効率化ジョブ・クラフティングは、ワーク・アイデンティティの再評価、ワーク・アイデンティティのゆらぎのいずれの影響も受けなかったが職務・職場特性からの主効果が見られ、休職中の学習によらず復職後の環境要因に左右されて生じる役割変革といえる。

育休中に生じる場合のある自己理解と組織目標の理解に関する学習が、役割を変更しやすい環境がある場合に役割変革を導いた。ワーク・ライフ間のポジティブ・スピルオーバーとして語られやすい効率化のみでなく、役割を捉え直し拡大するような変革行動が生じ得ることが確認された。

## 考察

育休を経ての復職は、組織のインサイダーとして適応した者が、組織の境界を越えて一定期間アウトサイダーとなったのちに、再びインサイダーとなる経験であり組織再社会化の場面といえる。

休職中に自己についての、専門性や強みなどの側面と、視野の広がりや新しい一面などの側面の理解に関する学習と、企業戦略や理念などの組織目標や社外から見た組織像の理解に関する学習が生じた場合に、それらの学習が復職後の変革的役

割志向に影響を与える組織再社会化過程が確認された。

このことは、成員資格を維持しつつ組織を一時的に離れる経験が、外集団との社会的比較をもたらし、自己や組織の現有資源や価値を相対化し自覚化させる社会化学習の機会となりうる可能性を示唆する。また組織外・本業外の異質な価値や知識や社会的資源の獲得が生じ、組織や役割への学習と合わせることで、組織・本業における変革的役割志向を導く可能性がある。

また、変化や創意工夫を奨励する風土や、役割の境界を自ら変更しやすい業務設計が、組織外・本業外の学びを組織・本業に還元する役割変革を実現させる。知の探索行動を行ったりキャリア発達の機会を得たりした個人が、変化した自己と組織の役割からのニーズの間に生じる不協和を、役割変革によって自ら解消することは再適応以上の成果を組織にもたらすと思われる。組織の境界を出入りする個人の組織再社会化は、組織の窓を開き環境適応や合理化をもたらすと同時に、多様な個が活躍する組織づくりに貢献する可能性がある。

本研究は、育休という組織を一時的に離れる期間にも、働く自己や組織についての学習が生じ、それが役割を拡大する変革行動として組織に還元されうることを示したが、どのような個人や環境においてそのような社会化学習が生じるのか、また役割変革はいかにして再適応に結びつくのかについて更なる研究が必要である。

## 参考文献

- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Harrison, S. H. (2007). Socialization in organizational contexts. *International review of industrial and organizational psychology*, 22, 1.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. *Purpose and meaning in the workplace*, 81-104.
- Bartel, C. A. (2001). Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 379-413.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.
- Feldman, D. C. (1989). Careers in organizations: Recent trends and future directions. *Journal of Management*, 15(2), 135-156.
- 長谷川輝美(2003)「合併企業従業員の組織再社会化に関する研究：小売業における一考察」『経営行動科学学会年次大会：発表論文集』(6), 56-61, 経営行動科学学会
- 鴻巣忠司, 小泉大輔, 西付知晃(2011)「新卒採用者と中途採用者の組織社会化の比較研究」『経営行動科学学会年次大会：発表論文集』(14), 255-260, 経営行動科学学会
- Ladge, J. J., & Greenberg, D. N. (2015). Becoming a working mother: Managing identity and efficacy uncertainties during resocialization. *Human Resource Management*.
- 益田勉(2008)「キャリア・アダプタビリティと組織内キャリア発達」『人間科学』30, 67-78. 文教大学人間科学部
- 中原淳(2012)『経営学習論』東京大学出版会.
- 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』45(1), 93-110. 白桃書房

- 小川憲彦(2006)「組織における社会化過程と個人化行動に関する理論的・実証的研究」神戸大学博士論文
- 小川憲彦(2012)「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 - 」『法政大学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
- Schein, E. H. (1971). Occupational socialization in the professions: The case of role innovation. *Journal of Psychiatric Research*, 8(3), 521-530.
- 鈴木竜太(2011)「職場における創意工夫のマネジメント：関わり合う集団の研究開発者の進取的行動への影響に関するクロスレベル分析」(Discussion paper) 神戸大学経営学研究科
- 高尾義明(2013)「組織成員のアイデンティフィケーション」『組織論レビュー』193 - 239, 白桃書房.
- 高橋弘司(1993)「組織社会化研究をめぐる諸問題：研究レビュー」『経営行動科学』8(1), 1-22.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford: Basil Blackwell (蘭千壽, 磯崎三喜年, 内藤哲雄, 遠藤由美 訳 (1995) 『社会集団の再発見 自己カテゴリー化理論』誠信書房).
- Van Maanen, J. and Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, 1, (pp.209-264). JAI Press.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- 山村明義(2007)「組織再社会化促進施策が民営化企業の従業員の組織適応に与える影響」『経営行動科学学会年次大会：発表論文集』(10), 23-25, 経営行動科学学会