

社会貢献研修が新卒入社社員に促す組織社会化

多様な人々への傾聴実践が、配属後の主体的な役割形成行動に及ぼす影響 -
藤澤 理恵¹

<要旨>

新人が福祉施設や震災被災地に赴き、役割や成果の定義があいまいな中で多様なニーズや背景をもつ人々への傾聴を通じて活動を進める経験が、配属後の仕事におけるプロアクティブ（主体的な役割形成）行動に及ぼす影響をプログラム前・後・配属後の3時点調査で検証した。多様な人々への傾聴実践が、変革的役割志向を高め、配属後のプロアクティブ行動を促進した。人との対話を通じた役割形成の成功体験が、プロアクティブなマインドセットを高め、実践を促す可能性が示唆された。

<キーワード> 社会貢献活動、変革的役割志向、プロアクティブ（主体的な役割取得）行動

1. 目的

本研究の目的は、役割は自ら形成するものであるというマインドセットと、役割期待を調整したりフィードバックを得たりする際に用いる傾聴のスキルが、配属後の職場におけるプロアクティブ（主体的な役割取得）行動を促進するかを検証することである。

ある企業の新人研修の一環として行われた社会貢献プログラムに着目した。当該プログラムでは、新卒入社社員が、福祉施設や震災被災地に赴き、不慣れな環境で明確な役割や成果の定義が見えない中、施設スタッフや先輩社員の助けを借りながら、多様なニーズや背景をもつ人々への傾聴を通じて活動を進めていく。プログラムにおける、あいまいな役割設定と、多様な人々との傾聴経験が、変革的役割志向を高め、配属後のプロアクティブ行動を促進したかを検証した。

2. 先行研究と仮説設定

2.1. 組織からの働きかけと主体的な役割形成

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、組織への新規参加者が、仕事の文脈についての知識を得て、適応していくプロセスを指す（Ashforth, Sluss & Saks, 2007）。初期の研究においては、組織から個人に対して集団的に施される役割付与的な働きかけ（制度的社会化戦術）が、期待されることに忠実に従おうとする保守的役割志向を、集団的で公式的な働きかけを行わない個別的で非公式的な社会化戦術が、役割に何らかの変化を持ち込もうとする変革的役割志向を促すとされてきた（Van Maanen & Schein, 1979; Jones, 1986）。

しかし複雑さと変化のスピードが増す事業環境下において、今日の新卒入社社員には、組織に早期に順応しながらも、主体的かつ変革的に役割を形成してほしいという矛盾した期待が寄せられている。換言すれば、企業側には、保守的役割志向を低下させずに、変革的役割志向を高め、両立させるような社会化戦術が求められる。役割を一方向的に付与するのではなく、放任的でもない、ある程度意図的で組織側からのコントロールが可能なアプローチを開発する必要がある

変革的役割志向を高める制度的社会化戦術について、小川（2012a）は、組織目標に関する学習や自己イメージに関する学習を促進する場合に、変革的役割志向を高めることを明らかにしている。また、新規参加者自身による主体的な役割形成行動が、プロアクティブ行動と呼ばれ研究されてきている（Ashford & Black, 1996; 尾形, 2016a; b など）。情報探索とフィードバック探索による意味形成、同僚や上司との関係性構築、職務変更の交渉、ポジティブフレーミング（Ashford & Black, 1996）などを含むとされる。主体的な役割形成行動は、制度的社会化戦術と並列、あるいは相互作用して、組織社会化を促すとされる（Ashforth, Sluss & Saks, 2007; Fang, Duffy & Shaw, 2011; 小川, 2012b）。しかし、日本的な文化や文脈において、何が主体的な役割形成行動の促進要因となるかは十分に検討されていない（尾形, 2016a）。

¹株式会社リクルートホールディングス「メンタル・ソリューションズ」組織行動研究所

2.1. 役割形成経験を通じたマインドセットとスキルの醸成

プロアクティブ行動の先行要因に関する既存研究は、プロアクティブ・パーソナリティと呼ばれる個人特性と、組織が行う社会化戦術に関するものがほとんどであるが、理論的に整理すると「個人の考えや感情、行動を正当化し、説明しやすい環境（accountability）」と「曖昧性（ambiguity）」「自律性（autonomy）」の3つの状況要因があると Grant & Ashford（2008）や尾形（2016a）は指摘する。ジョブ・デザイン研究を発展させたジョブ・クラフティング研究においても、仕事のデザインは変えられるというマインドセットが出発点で、変更できないと考える場合には主体的な役割形成は困難と指摘される（Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2013）。

変革的役割志向は、役割変革が当人の中で「正当化」されているマインドセットと考えられ、プロアクティブ行動の先行要因となることが考えられるが、そのことを実証した文献は著者の探索の範囲では見当たらない。変革的役割志向は、主体的な役割形成行動を促すと考えられる。

仮説1 変革的役割志向が高まるほど、配属後に、主体的な役割形成行動が行われる

Berg, et.al.（2013）はまた、主体的な役割形成行動であるジョブ・クラフティングが実行に移されるためには、状況要因だけでは十分でなく、主体性を発揮した成功体験が必要と指摘する。Fang, et.al.（2011）によれば、組織社会化戦術やプロアクティブ行動がいずれも組織社会化を促すのは、組織に埋め込まれた人脈や情報といったソーシャル・キャピタルにアクセス可能になるためである。つまり、組織社会化を促す情報は人との相互作用や関係性の変化によって入手可能になるのであり、先輩社員や上司に情報やフィードバックや支援を求めたり、期待を調整したりするコミュニケーションの成功体験が影響すると考えられる。しかも、それまで学生と一緒に過ごしてきたような、バックグラウンドが同質的である程度考えが予想できる相手ではなく、自分と異なる年代や職位の人々との関係性を深めていく経験が有効と考えられる。

尾形や小川の一連の研究においても、役割形成や役割変革の実践経験やスキル習得の効果については十分に検討されていない。Berg, et.al.（2013）や、尾形（2016）がインプリケーションとして「小さな課題でも自分ひとりの力で克服できたという Small Win を積み重ねさせること」を通じてプロアクティブ行動をとれる個人を育成すべきと指摘しているように、成功体験やその中のスキル習熟は有用と考えられる。よって、多様な人々への傾聴の経験が、主体的な役割形成行動を促進するだろう。

仮説2 プログラムで多様な人々への傾聴を経験するほど、配属後に主体的な役割形成が行われる

社会貢献活動は、「行動を正当化し、説明しやすい環境」と「曖昧性」を備えており、そこでの小さな成功体験は変革的役割志向を高めると考えられる。ボランティアワークにおいては、金銭的な報酬を得る動機が薄く、支援対象となる人や組織においても財務的な成功以外の多義的な成果が目指されている。何が期待されて、成果につながるかといった役割の定義があいまいになりやすく、説明や教育も提供されないことが多い。奉仕的、利他的な活動を多く含み、多様な人々との接触の中での傾聴を通じて活動を遂行する（Farmer & Fedor, 1999）。役割形成の必要の高い活動の経験により、仕事においても役割は自ら形成するものという変革的役割志向のマインドセットが醸成されると考えられる。

仮説3 プログラムであいまいな役割設定を経験するほど、配属後に主体的な役割形成が行われる

そして、多様な人々への傾聴実践による主体的な役割形成の成功体験は、変革的役割志向を高めると考えられる。仮説1、2と考え合わせると、多様な人々への傾聴実践が配属後の主体的な役割形成行動を促進する効果を、変革的役割志向が部分媒介すると考えられる。

仮説4 多様な人々への傾聴の経験が、配属後の主体的な役割形成行動を促進する効果を、変革的役割志向が部分媒介する

4つの仮説の検証を通じて、あいまいな役割設定や多様な人々への傾聴実践を含む、社会貢献活動の経験が、変革的役割志向の媒介により、配属後の主体的な役割形成を促進するかを検証する。

3. 方法

3.1. 調査対象

調査は A 社に協力を得て行った。A 社は外資系の IT 企業で、コンピューターやソフトウェアの開発・製造・輸入・販売・保守まで幅広く事業を展開している。日本法人として設立から 20 年以上が経過し、従業員規模は 2500 名以上、日本市場に根差して事業活動を行っており、毎年 60 名前後の日本人の大学・大学院卒社員を採用している。2015 年度より、新入社員研修の一環として、社会貢献プログラムを導入しており、その目的は、自社の社会貢献の理念を理解し社員として・個人としての地域社会への貢献を考えること、多様性を理解しコミュニケーションをはかること、地域社会にあるニーズやリソースを理解することなどに置かれている。半日程度の傾聴スキルの研修を受けた翌日に、3 分の 2 ほどが都内の複数の福祉施設や NPO を、3 分の 1 ほどが福島県の東日本大震災の被災地域を 2 日連続で訪問する。都内の福祉施設や NPO に行く新入社員は、1 日目は主に事業の手伝いをし、2 日目は「利用者に喜んでもらえる企画」を考えて実施する。「喜んでもらえる」よう関わることで、相手を深く理解し、手持ちの資源で工夫することを体験してほしいとの意図がある。福島県の被災地域での活動は、復興の進み具合により現地の受け入れ体制やニーズも変化し、活動内容や訪問先は毎回変化するが、復興をリードする人材や、現地の高校生や企業人などを訪問し、自分たちにできる支援を考えることを目的としている。プログラムは、東京に拠点を置く中間支援組織と、被災地や NPO への支援実績と人脈のある社員ボランティアがコーディネートしている。活動数日後に半日の振り返りが行われ修了する。

3.2. 調査方法

新卒入社社員が社会貢献プログラムに参加する前、プログラム修了後、約 4 か月後の配属後の 3 時点で、アンケート調査を行った。調査は 2016 年度、2017 年度、2018 年度と 3 回実施した。実施人数と回答者属性を図表 1 に示す。プログラム担当者からメールで回答サイトへのアクセス方法が案内され、時系列データの紐づけのために ID を発行し、ID を記入してもらい、無記名で回答を依頼した。参加前と修了後のアンケートは事前オリエンテーションと振り返りセッションの当日に会場で依頼しているため回答率は 100% である。配属後調査の回答数と回答率は 2016 年 65 名 (97%)、2017 年 49 名 (82%)、2018 年 59 名 (87%) で、3 時点のデータがそろった合計 173 名分を分析に用いた。

3.3. 調査尺度

【主体的な役割形成（プロアクティブ行動）】

Ashford & Black (1996) を参考に、関係性構築（“業務を遂行する上で感じる不安や違和感について、関係者に素直に相談する”）、職務変更の交渉（“自分のやりたいことを伝え、他者から自分への期待や任される役割を変えようとする”）、情報探索とフィードバック探索による意味形成（“役割を明確にしたり仕事に習熟するための情報を、自分から取りに行く”“役割遂行における自分の改善点に関する情報や周囲からの指摘を積極的に求める”）、また、Cooper-Thomas & Burke (2012) および Ostroff & Kozlowski (1992) を参考に、観察（“職場における他者を観察し、望ましい行動を知る”）とロールモデリング（“仕事での活躍のモデルとなる人物を見出し、その成功要因を自分に取り入れようとする”）を加え、6 項目を作成した。最尤法プロマックス回転による因子分析で因子は分かれず、6 項目すべてを 1 因子の尺度として分析に用いた ($\alpha = .77$)。

【プログラムを通じた経験】

プログラムにおけるあいまいな役割設定状況について、Morgeson & Humphrey (2006) の職務自律性を参考に「自律遂行」「何をどのように行うかを自分で判断した」と、小川 (2012a) の個別的社会化戦術を参考に「放任」「自分の役割がどうあるべきかを理解するまで、ほとんど放っておかれた」「タスク・作業をどうやって進めるべきか、ほとんど指導を受けていない」の 3 項目でたずねた。「自律遂行」は単項目、「放任」は 2 項目 ($\alpha = .77$) の平均値を分析に用いた。

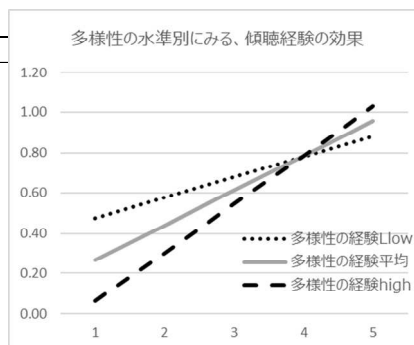
「多様な人々との接点」「自分とは異なる、多様な境遇や価値観にもとづくニーズをもつ人々との関わりがあった」と、「傾聴実践」「先入観を持たず、相手の話に深く耳を傾けた」はオリジナルで作成し、それぞれ単項目で分析に用いた。

図表 2 配属後の主体的な役割形成を従属変数とした重回帰分析の結果

独立変数	配属後の主体的な役割形成への効果				
	Step1	Step2	Step3	Step4	Step5
(定数)	1.24	0.47	0.21	0.00	0.10
(コントロール変数)					
男性ダミー	-0.02 †	-0.02	0.02	-0.01	-0.03
ボランティア参加経験ありダミー	-0.11	-0.13 *	-0.15 *	-0.15 *	-0.14 *
未来展望(キャリア・アダプタビリティ)	0.19 †	0.17 *	0.12	0.14 †	0.12
組織アイデンティフィケーション_前	0.13 *	0.12 †	0.08	0.07	0.05
保守的役割志向(task・mission)_前	0.02	0.01	0.02	0.04	0.06
変革的役割志向task_前	0.10 †	0.12 †	0.15 *	0.17 *	0.15 *
変革的役割志向mission_前	0.24	0.22 **	0.20 **	0.12	0.11
(プログラムを通じた経験)					
経験_自律遂行	0.05 **	0.05	0.00	0.02	0.03
経験_放任(個別化戦略)	-0.14 *	-0.13 †	-0.11	-0.06	-0.08
経験_多様な人々との接点	-0.05	0.11	0.06	0.09	0.06
経験_傾聴実践	0.19	0.23 **	0.19 *	0.18 *	0.17 *
(交互作用項)					
経験_多様性×傾聴		0.23 *	0.18 †	0.16	0.17 †
(プログラム後の心理・態度)					
組織目的と自己の役割イメージの学習			0.06	0.02	0.01
自己の感情の学習			0.17 *	0.15 †	0.14 †
多様性の受容			0.10	0.02	0.01
保守的役割志向_後				-0.02	-0.07
変革的役割志向task_後				-0.06	-0.06
変革的役割志向mission_後				0.26 **	0.25 **
(配属後の職務特性)					
職務自律性_配属後					0.20 **
Total R ²	0.33	0.36	0.39	0.43	0.47
Total 調整済み R ²	0.29	0.31	0.33	0.37	0.40
F	7.08 **	7.16 **	6.35 **	6.35 **	6.79 **
n	193	193	193	193	193

**p<.01, *p<.05, †p<.10

図表 3 多様な接点×傾聴実践の低位分析



4.1. 社会貢献活動で高まった、目的を自ら設定するマインドセットが、主体的な役割形成行動を促す

配属後の主体的な役割形成行動は、task と mission の変革的役割志向、社会貢献プログラムを通じた傾聴実践、配属後の職務自律性に有意に影響を受けており、仮説 1 は支持された。task についての変革的役割志向は参加前の水準が、mission についての変革的役割志向は、参加前の水準をコントロールした上で、修了後の水準が有意に影響を与えていた。特に mission についての変革的役割志向は、社会貢献を通じて高まったことにより、配属後の主体的な役割形成を促したと考えられる。

4.2. 社会貢献活動を通じた傾聴スキルの実践経験が、主体的な役割形成行動を促す

社会貢献プログラムを通じた傾聴実践は、配属後の主体的な役割形成への単独での有意な影響に加え、多様な人々との接点の交互作用においても有意傾向がみられ、仮説 2 は概ね支持された。交互作用の低位分析の結果、多様な人々との接点があったと回答する傾向が強いほど、切片の値が低下し、標準化係数の値が高まっていた。“自分とは異なる、多様な境遇や価値観にもとづくニーズをもつ人々との関わりがあった”という項目表現に戻って考察するといくつかの解釈が考えられる。まず、あまりに異質な人々と遭遇して、傾聴を通じた役割取得への苦手意識が高まった可能性が考えられる。しかし、異質さと接する困難を乗り越えて傾聴が実践できた場合には、成功体験となり、配属後の役割形成行動が促進されるのかもしれない。主体的な役割形成の「small win」を経験するという観点からのみ解釈すれば、社会貢献プログラムはハイリスク・ハイリターン側の側面をもつといえる。

4.3. 社会貢献活動を通じたあいまいな役割の経験だけでは、配属後の主体的な役割形成は促されない

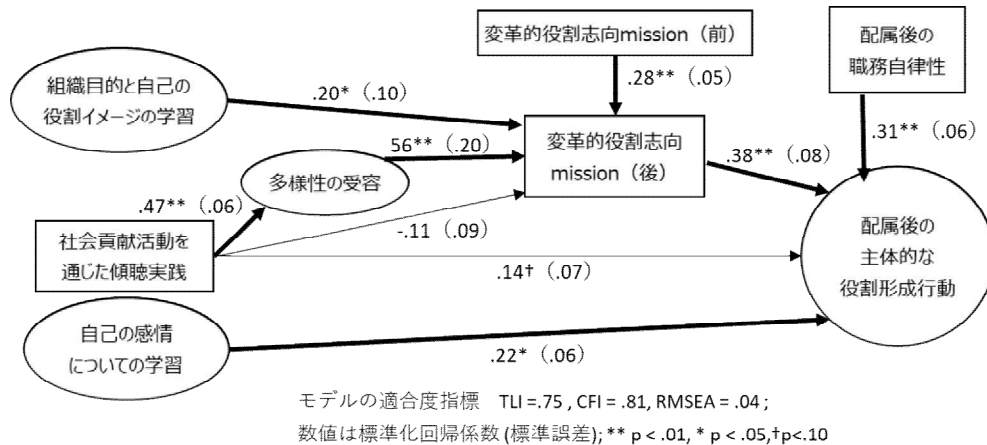
「自律遂行」「放任」のいずれも、配属後の主体的な役割形成に影響を及ぼさなかった。あいまいな役割設定という環境を経験させるのみでは、マインドセットもスキルも身につかない可能性が示唆された。他方、配属後に“仕事を実行するにあたって、自分なりの工夫をしたり、意思決定をする余地がある”ことは、役割を自ら形成するためのマインドセットやスキルと並んで、その実践に影響を及ぼす。尾形(2016a)が指摘するように、革新行動やフィードバック探索を奨励するような職場特性、つまり活発なコミュニケーションや変革を奨励する風土が重要であることが間接的に示唆されている。

4.4. 傾聴実践は、「多様性の受容」の媒介により、変革的役割志向を高めた

社会貢献プログラムを通じた経験や学びが、配属後の主体的な役割形成行動に及ぼす影響を、変革

的役割志向が媒介するモデルを設定した共分散構造分析の結果を図表4に示す。

図表4 配属後の主体的な役割形成行動を従属変数とした、共分散構造分析（多母集団分析）の結果



重回帰分析と同様にプログラムを通じた変革的役割志向の高まりと、自己の感情についての学習、配属後の職務自律性が、主体的な役割形成行動を促した。小川（2012a）が明らかにしたように、組織目的と自己の役割イメージの学習は変革的役割志向を高めたが、さらに役割形成行動にまで影響を及ぼすことが明らかになった。傾聴実践が役割形成行動を促す効果は、多様性の受容を経由して、変革的役割志向が媒介した。訪問先別に年齢・障害、教育・マイノリティ支援、復興支援（福島）と群分けし多母集団分析を行ったところ、復興支援（福島）のみモデルが適合しなかった。仮説4は部分的に支持され媒介のメカニズムが示唆された。役割変革のマインドセットは、他者の多様性を信頼し、関係構築に踏み込む成功体験によって促される可能性がある。

5. 終わりに

新卒新人が配属前に社会貢献活動に参加するプログラムにおける、傾聴の実践や、組織目的や自己の役割イメージ、自己の感情的側面の理解、多様性の受容といった学びを通じて、役割は自ら形成するものであるというマインドセットの醸成と、役割期待を調整したりフィードバックを得たりする際に用いる傾聴の成功体験が、配属後の職場におけるプロアクティブ（主体的な役割取得）行動を促進することが明らかになった。配属後の初期に、保守的役割志向を下げずに変革的役割志向が高まるといった利点は、主体的な役割形成行動を起こしてほしいと願う企業の施策の参考になるだろう。単項目の変数が複数あるなど測定の妥当性と信頼性が十分でないこと、3時点の3か年分というサンプルの豊かさを十分に生かす分析方法にたどり着けていないことなど、本研究には課題も多い。最後に、CSRの理念に基づき、新人の成長と学術研究の発展を願って、長年に渡り調査機会を提供くださっているA社のご担当者および有志ボランティア社員の皆様、回答に協力くださった新入社員の皆様、そして活動をコーディネートする中間支援組織のスタッフの皆様にご心よりのお礼と敬意を表したい。

主要な引用文献（その他は当日配布します）

- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 447-462.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. *Purpose and meaning in the workplace*, 81, 104.
- Cooper-Thomas, H. D., & Burke, S. E. (2012). Newcomer proactive behavior: Can there be too much of a good thing. *The Oxford handbook of organizational socialization*, 56-77.
- Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2011). The organizational socialization process: Review and development of a social capital model. *Journal of Management*, 37(1), 127-152.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- 尾形真実哉(2016a) 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*, 29(2), 3.
- 尾形真実哉(2016b) 若年ホワイトカラーの組織への適応課題と適応促進要因—複数のデータを用いた分析結果から—. *日本労務学会誌*, 17(2), 68-76.
- 小川憲彦(2012a) 組織社会化戦略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.
- 小川憲彦(2011) 組織社会化戦略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を用いたドミナンス分析. *経営行動科学学会年次大会 発表論文集*, (14), 366-371.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849-874.
- Van Maanen, J. & Schein, S. H. 1979 Toward a theory of organizational socialization. In Staw, B. M. (Ed.), *Research in organizational behavior*, 1, JAI Press Inc., 209-266.