

キャリア入社者の組織適応と促進要因に関する調査研究

～「専門性重視型採用者」と「ポテンシャル重視型採用者」による違いに注目して～

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）
甲斐 江里（株式会社リクルートマネジメントソリューションズ）
松本 洋平（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>

近年、大手企業を中心に人材調達の手段としてのキャリア採用が拡大する中、採用した人材の入社後の組織適応に課題を抱える企業が増加している。本研究は、2023年8月に収集した直近の転職後の勤続歴が3年以内のキャリア入社者のデータ（1038名）を、採用時に求められた専門性保有のレベルにより「専門性重視型採用者」と「ポテンシャル重視型採用者」の2つに区分した上で、組織適応をめぐる状況に両者の間で違いが見られるかの検証を行った。分析の結果、組織適応の状態および適応を促進する要因の影響について両者の間に差があることが確認された。また、先行研究を踏まえて因果モデルを作成した上で多母集団同時分析を行った結果、上司の関わりや本人のプロアクティブ行動などの促進要因から組織適応の短期的結果に向かう複数のパス係数の値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、キャリア入社者、勤続意思、ワーク・エンゲージメント、プロアクティブ行動、プロアクティブ性格

問題

日本の大手企業は従来、就業経験のない新卒を主体にした採用を行い、入社後の育成を通じて従業員を戦力化するのが一般的であったが、近年では競争環境の激化を背景に事業のグローバル化、サービスのデジタル化、サステナブルな社会への適合、内部統制・コンプライアンスの強化など事業変革の必要に迫られる中、自社に不足している領域の経験・知識・スキルを有する就労経験者を対象とするキャリア採用に人材調達の主軸をシフトする動きが生まれている。製造業や金融業界では、ここ数年の間にキャリア採用の数を大幅に増加させた企業も少なくない。一方で、キャリア入社者の受け入れ・育成については現場も経験が少なく、十分なノウハウが存在しないことも多いため、大手企業の中には短期間に急増したキャリア入社者の入社後の組織適応に課題を抱えるケースが増加しつつある。採用したキャリア入社者が定着せずに離職してしまったり、仕事に対するモチベーションが低下して十分な成果が生まれないという状況が生じれば、企業にとっては事業変革を加速させる上での障害となるため、キャリア入社者の組織適応の問題は重要な経営課題の一つになりつつある。

ジョブ型の人的資源管理を基盤とする欧米においては、人材調達の主軸はキャリア採用であり、当該職務を遂行するために必要な経験・知識・スキルを保有している人材が即戦力として採用される。これに対してメンバーシップ型の人的資源管理を基盤とする日本では、人材調達の主軸は新卒採用であり、大学等を卒業した就業経験のない人材を採用し、入社後の教育・育成を通じて当該職務を遂行するための経験・知識・スキルを獲得させるというのが主流である。日本の場合には、キャリア採用においても採用時に求められる経験・知識・スキルは必ずしも欧米のように厳格な基準としては適用されず、キャリア採用でありながらも入社後の“伸びしろ”（ポテンシャル）を重視して「未経験者」を採用するというケースも多く見られる。リクルートワークス研究所の調査によると、2022年に企業の採用されたキャリア採用者のうちの約38%が「未経験者採用」である（リクルートワークス研究所,2023）。また、中村（2015）は企業のキャリア採用の形態（パターン）を、①組織が求める役割が明確か曖昧か、②採用した人材が専門的な技能を有しているか否かという2つの軸を用いて4分類しているが、この中で「役割明確×専門職」が最も米国的であり、「役割曖昧×非専門職」が最も日本的なキャリア採用と見なすことができるとしている。このように、欧米とは異なる日本の特徴として、キャリア採用の中に「経験者採用」と「未経験者採用」、あるいは「職務遂行に求められる専門性を有していることが求められる採用」と「専門性はそれほど厳格には求められず、入社後の伸びしろ（ポテンシャル）が重視される採用」という2つの形態が存在しているということがあげられる。

キャリア採用のこの2つの形態の違いによって、組織適応のプロセスや課題は異なったものになる可能性があるが、日本におけるこの分野の研究は新卒で入社した就業者に関するものが中心であり、キャリア入社者の組織適応に関する研究は日本では数が少ないのが現状である（中原,2017; 尾形,2017,2021など）。中でも採用形態の違いが組織適応にどのような差をもたらすかについて探究している先行研究は、筆者が探した限りでは前述の中村（2015）以外には見当たらない。

以上の問題意識に立ち、本研究ではキャリア採用の形態に基づきキャリア入社者を「A専門性重視型採用者」と「Bポテンシャル重視型採用者」に二分し、両者の違いが組織適応の状態や組織適応を促す要因の影響度などにどのように影響するかについて検証を行うことを目的とした。

方法

<調査対象>

2023年8月にインターネット調査により収集した、従業員400名以上の企業に所属する年齢が26～49歳であり、直近の転職から3年以内のキャリア入社者1038名のデータを分析対象とする。内訳は、性別が「男性」：709名 「女性」：329名、年齢が「26～29歳」：146名 「30～34歳」：193名 「35～39歳」：234名 「40～44歳」：233名 「45～49歳」：232名、役職が「管理職」：355名 「非管理職」：683名、勤続歴が「入社半年以内」：237名 「入社半年～1年」：191名 「入社2年目」：239名 「入社3年目」：317名、職種が「営業職」：253名 「エンジニア（技術、開発、研究職）」：268名 「エンジニア（IT・システム関連）」：218名 「スタッフ（企画、人事、総務、経理など）」：299名、従業員規模が「400～999人」：292名 「1000～2999人」：256名 「3000～4999人」：126名 「5000～9999人」：128名 「10000人以上」：236名 となっている。

<採用形態の区分>

本研究では、以下の質問に対するキャリア入社者の回答を用いて採用形態の区分を行った。

「あなたが今の会社に採用された際、AとBのどちらを期待されていたと思いますか。

A：前職で身に付けた専門領域における高度な知識・スキル・経験を直接的に生かして即戦力で活躍すること

B：前職で身に付けた知識・スキル・経験を直接的に生かすというよりは、これまでの社会人経験をベースにして、入社後に新たな知識・スキル・経験を学びながら活躍すること」

4肢の選択肢のうち、回答者が「Aが期待されていた」「どちらかといえばAが期待されていた」を選んだ場合には「A専門性重視型採用者（専門性型）」、「Bが期待されていた」「どちらかといえばBが期待されていた」を選んだ場合には「Bポテンシャル重視型採用者（ポテンシャル型）」に区分した。結果、分析対象者の内訳は「専門性重視型採用者」が565名、「ポテンシャル重視型採用者」が473名となった。採用形態の区分については企業側から回答を得るという方法も考えられるが、ある人が「A専門性型」と「Bポテンシャル型」のどちらであるかは同じ企業、同じ求人であっても応募者ごとに異なっていたり、採用基準も曖昧なことが多い状況を考慮すると、中村（2015）も用いているキャリア入社者本人の回答を用いて区分を行う方法には一定の妥当性があると考えられる。

<組織適応の結果を捉える変数>

本研究では、先行研究であるBauer & Erdogan（2012）が提示した枠組みを用いて、短期的結果と中長期的結果とに分けて組織適応の結果を測定する。

1. 組織適応の中長期的結果を捉える変数

組織適応の中長期的結果を捉える変数としては、行動的結果（パフォーマンス、離職など）と態度的結果（離職意向、組織コミットメント、職務満足など）の2つが考えられるが、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。

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

間を用いて「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、現在の部署で働きたい」の5肢で測定する。

2) 「ワーク・エンゲージメント」

ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度 (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項目を用いて測定する (5肢)。

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。

2. 組織適応の短期的結果を捉える変数

組織社会化の短期的結果を表す指標として、Bauerら(2012)が提示した「成果に対する自己効力感」、「内部者からの受容感」、「役割の明確さ」の3つに準じた「職務遂行への自信」「認められている実感」「役割の明確さ」の3変数に、内藤と湯浅 (2022) が組織適応との関連を指摘している「成長実感」を加えた合計4変数を用いて組織適応の短期的結果を測定する (いずれの項目も5肢)。

1) 「職務遂行への自信」

仕事で成果をあげる自信を表す「成果に対する自己効力感」(performance self-efficacy) に準じる変数として、「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」の2項目で「職務遂行への自信」を測定する。

2) 「認められている実感」

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」(acceptance by insiders) に準じる変数として、「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2項目で「認められている実感」を測定する。

3) 「役割の明確さ」

自身が担う役割を明確に理解している程度を表す「役割の明確さ」(role clarity) を、「私の担当している仕事には、明確なゴールと目標がある」、「私が仕事上で担う責任は、非常にはっきりしていて明確に定められている」の2項目で測定する。

4) 「成長実感」

内藤と湯浅 (2022) が組織適応との関連を指摘している「成長実感」を、「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あげながら成長していけると思える」の2項目で測定する。

<組織適応の促進要因となる変数>

本研究では、組織適応を促進する要因として、先行研究において重要性が指摘されている「上司の関わり」「職場の風土」「プロアクティブ行動」「プロアクティブ性格」の4つを取りあげる。

1. 上司の関わり

キャリア入社者の組織適応 (組織再社会化) に際しては、上司の支援的な関わりが重要であることが複数の研究者により指摘されている (中原,2017; 尾形,2021)。本研究では、キャリア入社者の適応支援に関連する上司の関わりを「自分の入社動機や志向を理解した上で、仕事の割り当てを行ったり仕事上のアドバイスをしてくれる」「仕事上で連携することが必要な関連部署のキーパーソンを教えてくれたり、繋がりを作ったりしてくれる」など12項目を用いて測定する。

2. 職場の風土

組織適応における職場環境の重要性も先行研究で指摘されており (中原,2017; 尾形,2021)、尾形 (2020) は、プロアクティブな組織風土が個人のプロアクティブ行動を促す可能性を示唆してい

る。本研究では、Fayら（2004）が提示した組織のプロアクティブ風土（自発的行動、作業革新、失敗マネジメント）および心理的安全、包摂性というフレームを用いて職場の風土を測定する。

3. プロアクティブ行動

本人のプロアクティブ行動が組織適応を促進することが多くの研究により指摘されている（Cooper-Thomas & Burke, 2012; Grant & Ashford, 2008; 尾形, 2016）。本研究では、Ashford & Black (1996)が提示したフレームに含まれる「一般的な社交活動」「ネットワーク構築」「フィードバック探求」「上司との関係構築」の4つに、中原（2017）や尾形（2017）が重要性を指摘している「アンラーニング（学習棄却）」を加えた5要素でプロアクティブ行動を測定する。

4. プロアクティブ性格

プロアクティブ行動を生じさせる先行要因として性格特性（プロアクティブ性格）の存在があげられており、Big5（五大性格特性）の中の「外向性」「勤勉性」「開放性」とプロアクティブ行動との関連性を指摘する先行研究が多い（Bateman & Crant, 1993; Bauer & Erdogan, 2011; Grant & Ashford, 2008）。本研究では、小塩ら（2012）が開発したTIPI-Jを用いて「外向性」「勤勉性」「開放性」の3つを測定する（7肢）。

<分析の手順> 「A群（専門性重視型採用者）」と「B群（ポテンシャル重視型採用者）」との比較

【分析1】基礎的な分析（平均や相関係数を用いた比較）

両群の間に組織適応の状況や促進要因との関係に差が見られるかを確認する。

【分析2】組織適応の構造の比較

まず共分散構造分析を用いて組織適応の構造に関する因果モデルを構築する。次に多母集団同時分析を実施し、AB両群の間でパス係数に有意な差が見られるかの検証を行う。

結果

【分析1】基礎的な分析（平均や相関係数を用いた比較）

表1は、AB両群ごとの各変数の平均・標準偏差を比較したものである。これを見ると、A群（専門性型）はB群（ポテンシャル型）に比べて全体に組織適応の結果の値が高く、「ワーク・エンゲージメント」「職務遂行への自信」「認められている実感」に有意差が見られる。また図1は、AB両群ごとに入社歴別の組織適応の結果を比較したものである。中長期的結果を見ると、A群（専門性型）では入社歴にかかわらず値が高い水準で一定しているのに対し、B群（ポテンシャル型）では「半年～1年」または「1年目」の時期が最も低く、その後上昇する傾向が見られる。一方、短期的結果では、A群B群とも全体に入社歴が長くなるにつれて値が高くなっていく傾向が見られる。

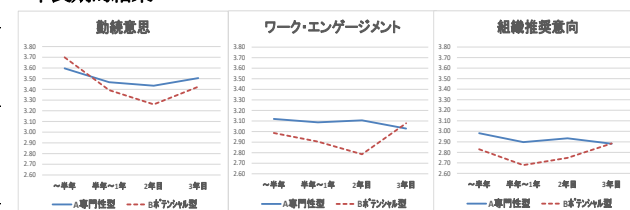
表1 各変数の平均と標準偏差

	A専門性型		Bポテンシャル型		平均値差の検定
	Mean	SD	Mean	SD	
組織適応の中長期的結果					
在職意思	3.50	1.25	3.45	1.31	
組織推奨意向	2.92	1.10	2.80	1.12	
ワーク・エンゲージメント	3.08	0.92	2.95	0.93	*
組織適応の短期的結果					
成長実感	3.18	1.02	3.13	0.98	
職務遂行への自信	3.28	0.98	3.13	0.94	**
認められている実感	3.26	0.97	3.05	0.93	**
役割の明確さ	3.14	0.95	3.04	0.91	
促進要因					
上司の関わり	3.21	0.84	3.10	0.89	
職場の風土	3.20	0.86	3.19	0.86	
プロアクティブ行動	3.08	0.82	3.03	0.85	
性格Big5					
外向性	4.02	1.24	3.93	1.23	
勤勉性	4.14	1.10	3.95	1.09	
開放性	4.07	1.02	3.95	1.02	

* $p<0.05$, ** $p<0.01$

図1 組織適応の結果の入社歴別平均

<中長期的結果>



<短期的結果>

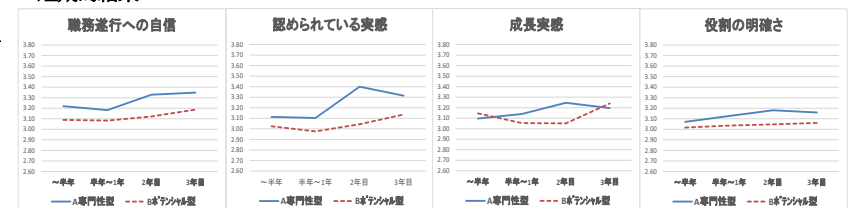


表2は、適応の中長期的結果と他の変数との相関係数をAB両群ごとに求めたものである。「勤続意思」と「上司の関わり」「職場の風土」「プロアクティブ行動」の相関はB群（ポテンシャル型）の

ほうがA群（専門性型）に比べ値が有意に高く、また「ワーク・エンゲージメント」と「勤続意思」「開放性」の相関はA群（専門性型）のほうがB群（ポテンシャル型）に比べて有意に値が高い。

表2 組織適応の中長期的結果との相関

	勤続意思		差の検定	組織推奨度		差の検定	ワーク・エンゲージメント		差の検定
	A専門性型	B本ポテンシャル型		A専門性型	B本ポテンシャル型		A専門性型	B本ポテンシャル型	
組織適応の短期的結果									
成長実感	0.25	0.33		0.35	0.38		0.69	0.71	
職務遂行への自信	0.12	0.19		0.38	0.28		0.58	0.57	
認められている実感	0.17	0.24		0.28	0.33		0.64	0.65	
役割の明確さ	0.14	0.23		0.29	0.29		0.62	0.61	
促進要因									
上司の関わり	0.23	0.36	*	0.38	0.44		0.59	0.63	
職場の風土	0.20	0.34	*	0.38	0.43		0.55	0.61	
プロアクティブ行動	0.16	0.28	*	0.36	0.40		0.63	0.68	
プロアクティブ性格									
外向性	0.05	0.04		0.15	0.08		0.23	0.20	
勤勉性	-0.02	-0.03		0.10	0.02		0.29	0.14	*
開放性	-0.05	0.04		0.18	0.11		0.31	0.18	*

*p<0.05, **p<0.01

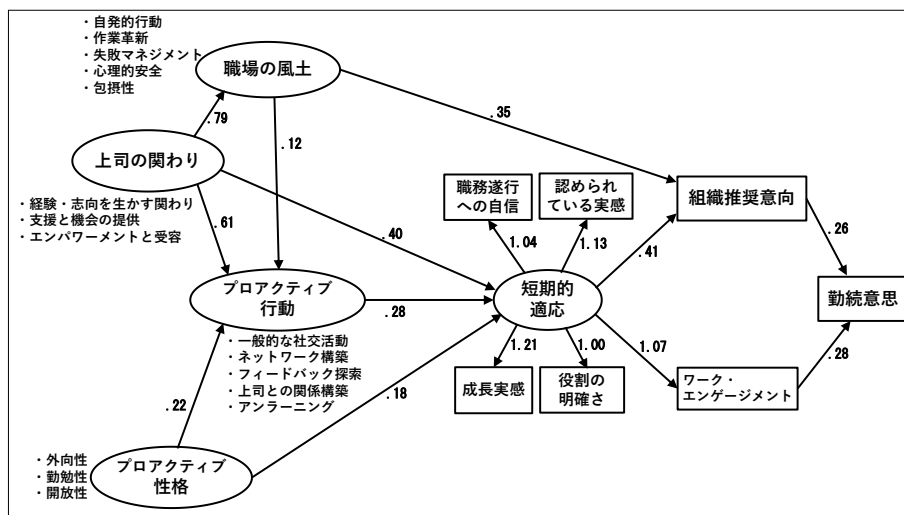
【分析2】採用形態(A群,B群)による多母集団同時分析

分析1の結果より、A群（専門性型）とB群（ポテンシャル型）の間には組織適応に与える促進要因の影響の程度に違いがあることが示唆された。そこで、促進要因が組織適応の結果に与える影響を構造的に捉え、AB両群間にどのような差が存在するかを確認することを目的に、Bauer & Erdogan (2012)のモデルを踏まえ、組織適応の促進要因が短期的結果を経由して中長期的結果をもたらす因果モデルを構成し共分散構造分析を行った（全データを使用）。なお、性別、年齢、職種、役職の4属性について、適応の結果変数の平均に有意差が見られたものについてはモデル中で統制を行っている。結果が図2であり、適合度指標はGFI=.896 AGFI=.875 CFI=.929 RMSEA=.061と一定の適合を示したことから、下図の因果モデルを想定することは可能と考えられる。図2に示されているすべてのパス係数が有意であった。

続いてAB群ごとにそれぞれ図2のモデルに当てはめたところ、A群（専門性型）ではGFI=.877 AGFI=.852 CFI=.923 RMSEA=.063、B群（ポテンシャル型）ではGFI=.877 AGFI=.852 CFI=.931 RMSEA=.061となり、一定の配置不変性が確認された。なお図2に示されているパスは、B群（ポテンシャル型）ではすべてのパスが有意であったが、A群（専門性型）では「職場の風土」から「プロアクティブ行動」へのパスのみが有意ではなかった。次に、多母集団同時分析を実施した。適合度指標はGFI=.877 AGFI=.852 CFI=.927 RMSEA=.044であり、モデルに使用される変数の数の

図2 組織適応における促進要因と結果に関する因果モデル

※非標準化係数、属性変数の統制を行っている



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、モデル適合は良いとみなすことができる。AB両群のパス係数を比較したところ、モデル中の3つのパスで有意な傾向の違いが確認された。表3は、有意差（p<.05）が見られたパス係数の値を比較したものである。

表3 AB両群の間に有意差が見られるパス

有意差が見られるパス (p<.05)	A専門性型	Bポテンシャル型
上司の関わり→短期的適応	0.47	0.30
プロアクティブ行動→短期的適応	0.18	0.38
プロアクティブ性格→短期的適応	0.25	0.10

考察

多母集団同時分析の結果、因果モデル中の3つのパス係数に有意な傾向の違いが確認された。いずれも組織適応の促進要因から短期的結果に向かうパスであり、組織適応に与える促進要因の影響が採用形態の違いにより異なることを示している。具体的には、A群（専門性型）では、「上司の関わり」と「プロアクティブ性格」が組織適応に与える影響がB群（ポテンシャル型）よりも大きく、反対に、「プロアクティブ行動」が組織適応に与える影響は、B群（ポテンシャル型）のほうがA群（専門性型）よりも大きい傾向がある。またモデルをAB群ごとに適用した結果では、「組織の風土」から「プロアクティブ行動」へのパス係数がA群（専門性型）では有意ではなく、B群（ポテンシャル型）においてのみ有意であった。

上の結果は、転職後の職務に直接的に生かすことができる専門性を持たないB群（ポテンシャル型）にとって、積極的に上司や同僚との関係を築いたり、自身の仕事に関するフィードバックを求める「プロアクティブ行動」が組織適応の上で重要であること、またその際に職場の風土がA群（専門性型）以上に高い影響力を持つことを示している。一方、A群（専門性型）では、組織適応に際して「上司の関わり」や「プロアクティブな性格」を有していることがより重要になる。この理由として、業務に直結する高い専門性を持つA群（専門性型）には、即戦力として高い成果を早期にあげることへの圧力がより強くかかっている状況が影響している可能性が考えられる。「上司の関わり」は、仕事で成果をあげる上で「職場の風土」以上により直接的な影響を持つものと考えられる。また、「外向性」「勤勉性」「開放性」という性格特性は、職務遂行や教育訓練の効果性と関連していることがBarrickら(1991)のメタ分析により示されており、これらの特性が高い人ほどパフォーマンスを発揮しやすい傾向があることがわかっている。本研究でモデルに組み込んだ「プロアクティブ行動」だけではなく、例えば目的志向的で計画的な行動（勤勉性）や柔軟で独創的な行動（開放性）が仕事上の成果へと繋がり、A群（専門性型）の組織適応を促進しているという可能性がある。

本研究の実践的な価値と今後の課題

本研究の結果は、キャリア入社者の組織適応を考える上で、A群（専門性型）、B群（ポテンシャル型）という採用形態の違いを考慮することの重要性を示すものである。今回得られた知見を人事、上司、職場の同僚が理解しておくことで、キャリア入社者の特性に合わせた適応支援を行うことが可能となり組織への適応が促進されることが期待される。

本研究の課題として、AB両群の採用形態の区分に回答者の主観に基づく誤差が含まれる可能性があり、今後に向けてはより客観的な区分方法を検討する余地がある。また、入社歴による時期別の組織適応の構造の違いについては、より掘り下げた分析が必要だと考えられる。入社歴による適応構造の違いを把握する上では、縦断調査による研究についても今後検討を行う価値があるだろう。

主要引用文献

- Ashford, S. J. & Black J. S.(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.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- Fay, D., Lührmann, H., & Kohl, C. (2004). "Proactive climate in a post-reorganization setting: When staff compensate managers' weakness.", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 241-267.
- Grant A.M. & Ashford S.J. (2008), "The dynamics of proactivity at work", *Research in Organizational Behavior* 28 (2008) 3-34.
- 内藤淳・湯浅大輔 (2022)「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～」
人材育成学会第20回大会発表論文集。
- 中原淳 (2017), 「中途採用者の組織再社会化」中原淳編『人材開発研究大全』第16章, 399-422頁。
- 中村天江 (2015), 「変容する労働市場下での転職 ―採用パターンとPerson-Environment Fit―」*Works Review* Vol.10.
- 尾形真実哉 (2016), 「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* 第29巻 第2・3号, 77-102頁。
- 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』第57巻第4号, 57_106頁。
- 尾形真実哉 (2021), 『中途採用人材を活かす』, 生産性出版。
- 小塩真司・阿部晋吾・カトローニビノ (2012), 「日本語版Ten Item Personality Inventory (TIPI-J)作成の試み」*パーソナリティ研究* 第21巻 第1号40-52
- リクルートワークス研究所 (2023)「中途採用実態調査」。
- Shimazu, A., Schaufeli, W.B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., Sakamoto, M., Irimajiri, H., Amano, S., Hirohata, K., Goto, R., & Kitaoka-Higashi-guchi, K. (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.