

尾形真実哉 著

## 『若年就業者の組織適応』

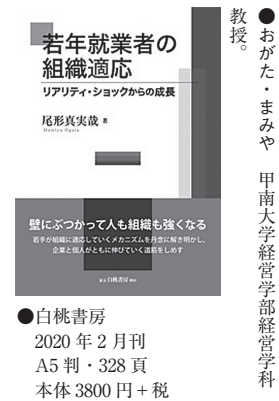
——リアリティ・ショックからの成長

安達 智子

少子高齢化が加速して働き手が減少していくなか、若者の活用は企業の存続にかかわる重要課題である。そうした中で、若手社員を組織に適応させられる力は、これからの企業にとってコア・コンピタンスとなるに違いない。本書はこのような前提にたち、若者の組織適応課題にアプローチした学術書である。たしかに、若手が組織と共振してハツラツと働く様子は、最高の採用ブランディングになる。企業広告やイメージ戦略に労力を割かなくても、魅力的な若手が働いているという事実が、就活生に対する強力なアピールになるはずだ。そして、組織適応の問題は組織側だけの課題では決してない。働く若者にとっても、入社初期の体験はとくに重要な意味をもつ。はじめて働いた組織の風土、上司、人間関係、そして身に着けた知識や技量は、生涯にわたるキャリア発達に看過できないインパクトを及ぼす。

では、改めて若者とは誰なのか？ 若者を対象とした調査や研究は数多くあるが、誰を若者とみなすかについて統一的な基準はない。たとえば年齢でみても、20代に限ったり30代前半までを含めたり、あるいは社会に出る前の学生であったり入職後3年以内としたり、若者の定義はまちまちだ。一方、本書で捉えるところの若者は非常に限定的で、大学を卒業して働くホワイトカラーにピントが絞られている。その理由は、今後もその数は増え続けるであろうこと、そして、企業組織の中核を担う彼らの技量が一国の競争力に大きく影響するからだという。大胆かつ偏りのある焦点化と言えなくもないが、誰が若者なのか曖昧な若者研究につきもののモヤモヤ感は払拭され、結果のもつ意味や限定性を踏まえて読み進めることが出来る。

それでは本書の構成にそって内容を紹介しよう。四部構成の導入となる第一部では、適応という概念その



ものがテーマになっている。適応については、心理学、社会学、教育学、組織行動学をはじめ多くの学問分野で扱われているが、どういった状態をもって適応と見なすかは領域間で一致をみていない。著者によれば、適応は「知」の側面と「情」の側面の組み合わせからなる。そして、組織の文化や仕事に必要な情報を吸収する「知」の側面は組織社会化によって、組織や仕事への愛着などの「情」の側面は、組織コミットメント、離職意思、仕事のやりがいなどの変数を用いて捉えられる。

続く第二部のテーマは、適応初期におきる心理的現象で、組織に参入して最初の適応課題ともいえるリアリティ・ショックについて、質的・量的手法をもちいて検討されている。リアリティ・ショックは、入社前の期待と現実のギャップから引き起こされるショック状態として知られているが、その内実を丁寧に記述した研究は見当たらない。入社した若者は一体何に対してリアリティ・ショックを感じるのか。ここでは4つの因子、すなわち、同期の能力や同僚との人間関係などの同期同僚ショック、与えられる仕事の自律性や成長機会に関する仕事ショック、給料や昇進機会などの評価ショック、そして会社の社風や将来性などの組織ショックが抽出されている。

至極納得がいく。これらは若者の離職理由や職場への不満要因として頻繁に挙げられるものだ。結果によれば、これらのショックは組織に対する情緒的なコミットメントを喪失させること、なかでも組織ショック

と評価ショックは離職意思を高めることが示されている。くわえて、組織に留まった者と離職した者へのインタビューからは、ショックを受けると離職するという直接的な関係ではなく、リアリティ・ショックと離職行動が第3の要因によって媒介される過程が読み解ける。たとえば、主体的に動いてもショックを解消出来ないような自己完結性の欠如、納得のいくものではないという正当性を欠く状況、そして、将来の展望が閉ざされた状態、これらがショックを受けた若者を離職行動へと駆り立てる。くわえて第二部では、良い意味で期待が裏切られるポジティブ・サプライズについても分析し、サプライズを受けた者は組織への愛着や仕事に対するモチベーションが高まることが示されている。つまり、期待通りではなかったことが全てショックを引き起こすのではない。また、もしショックを受けても、働きかけ如何によっては若者を組織にとどまらせることは可能なのだ。

続いて、リアリティ・ショックへの対処について論じているのが第三部である。ここでは、入職前に信頼できる事前情報に触れることが推奨されている。なかでも、インターンシップ、OB・OB訪問などによってリアルな情報を得ることがポイントとなる。今の時代、接続環境さえ整えばクリックひとつでどこからでも膨大な情報を手に入れることが出来る。しかし、職場の雰囲気や風土などを文字情報から拾うことは難しく、苦勞をして人や職場と関わってこそ感じとることが出来るのだ。

一方、入社前にいくら良質な情報を得ても、予測と現実がイコールでつながることなど稀だろう。ある程度の期待外れやショックは避けて通ることは出来ない。著者は、ショックに遭遇することは、必ずしもネガティブな出来事ではないと主張している。何故ならば、期待とのギャップを埋めるための活動、たとえば知識や技術を得たり、人との関りを広範化したりと動くことが若者の成長を促すからだ。また、リアリティ・ショックを学習の機会と捉えるか、そこから逃げ出すかで、その後のキャリア発達に相違が生じる。重きをおくべきは、本書のサブタイトルの通り、リアリティ・ショックから成長することなのだ。

では、若者を受け入れる企業・組織には何が出来るだろうか。まず求められるのは、事前情報の提供とさ

れている。ここでいう情報とは、採用プロセスで実施する会社案内に留まらず、採用予定者へのインターンシップや教育研修なども含まれている。リクルートのプロセスは、単なる新卒採用ではなく、未来の新人に“わが社のリアル”を伝える情報伝達機能をもつ。くわえて本書の結果では、リアリティ・ショックの低減に、上司や同僚からの人的サポートが有効に働くことが示されている。採用プロセスで世話になった人事の人が当たりだった、配属された部署の上司が良かった等の偶発性に頼らず若者を育てるには、組織内のメンタリングや教育制度などの充実が求められる。

最終の第四部では、若者の適応を促進する役割を果たすものを適応エージェントと呼び、その効果について検討している。例えば、事前に必要な技能や能力、仕事のコツ、専門用語等を身につけることや、自分が働く組織や部署内の人間関係を知ることがこれにあたる。後者、すなわち、人間関係や勢力地図など明文化されていない組織のダイナミズムを読み解く力が若者の適応エージェントとして作用する点は興味深い。これらにくわえて、上司や同僚などのサポートやコミュニケーション風土も適応エージェントの役割を果たすこと、そして何よりジャスト・インタイムのサポートが重要である点が指摘されている。つまり、適応エージェントの提供は、個々の適応プロセスのなかで必要なものを、必要な時に、必要な量だけ提供することが鍵となる。

若者も支援されるだけの受動的な存在では決してない。本書では、自ら創意工夫をして環境へ働きかける若者の能動的な側面にも着目し、これをプロアクティブ行動として捉えている。具体的に挙げると、古いやり方に固執せずにアイデアを提案する、組織内の他者との関係性を構築し、そこから得られた情報を仕事に活かす、自分自身の仕事や役割に対するフィードバックをもとめてそこから情報を得て内省する、課題を積極的に乗り越えるなどである。得られた結果はクリアなもので、こうした行動群のスコアが高い高プロアクティブ行動型の者は組織適応が進んでいた。この結果は、若者達に入職にあたってどう動くべきかその方向性を指南するものといえる。だが、組織へ参入したばかりの若者がこうした行動を、自発的にとるのは極めてハードルが高い。著者が指摘するように、組織の側

は若者が動くのをただ待つのではなく、何がプロアクティブ行動で、それがどのように自らの適応を助けるのかを説明し理解させ、行動を促すことが推奨される。

以上、本書で繰り返し論じられているのは、良質でリアルな情報の提供と取得、自らを向上させ環境をも変えうる積極的な存在としての若者、そして何よりも人間関係やコミュニケーションの大切だ。今の若者はドライで仕事上の関係性にコミットしたとしないと、世の中に流布する今どきの若者論を信じてきた読者にとっては目から鱗の事実がデータによって明らかにされている。時代とともに働く人の志向や価値観は変われども、組織が人によって成り立つ限り、人との関わりは適応の鍵をにぎる重要ファクターであり続けるであろう。本書はこれを、重要な他者との関係構築と表現し、若者の適応にとって欠かせない事実を重層的データによって立証しており、その資料的価値は高く評価できよう。

なお、著者も触れている通り、調査対象者の限定性という点で本書には限界がある。大卒ホワイトカラー

を対象として得られた結果を、異なる層の若者にまで一般化できるのか、それとも、若者の立場や状況により適応の過程が異なるのかについては対象を拡大したうえでの再検証が必要である。業界や職種によっても組織適応の過程は異なるし、組織の規模や体力によっては、有効であると分かっているも適応エージェントを提供する資力や人的資源が確保できない場合もある。くわえて、心理学者の評者としては、個人の特性と処遇の交互作用の効果についてももう一步踏み込んでほしかった。本書では、個人の側と組織の側の双方から組織適応を捉えているにも関わらず、両者の組み合わせ効果の観点が弱いところが実に惜しい。しかし、こうした課題を含みながらも、本書は早期離職に頭を抱える多くの日本企業、そして、近い将来仕事世界に参入する若者達の双方に有益な示唆をもつ良作といえる。

あだち・ともこ 大阪教育大学教育学部教授。社会心理学、教育心理学専攻。