

# 中小企業における中途採用者の組織適応及び働きがい・定着意識向上に関する研究

田中 秀樹

(同志社大学准教授)

本論文では、日本の中小企業における中途採用者の組織への適応促進、コミットメント及び働きがい高める要因を明らかにして、それらの促進・向上によって彼・彼女らの定着意欲に与える影響について考察を行った。分析の結果、中小企業における中途採用者への組織適応施策としての上司からのサポートが組織理解を促し、組織への愛着を高めることが明らかになった。また、組織理解において、とりわけ組織方針への理解と仕事内容・役割への理解が高まることで中途採用者たちの働きがいが高まることも明らかになった。そして、組織方針への理解と働きがいが高まると、組織への定着意思も高まることも明らかになった。加えて、組織への愛着は働きがいと定着意思双方を高めることも示された。本稿の分析結果より、多くの中小企業では上司によるサポートしか中途採用者の組織適応において機能していない可能性が示唆された。この点は人員数あるいは専属の職掌（中途担当の人事職の設置など）の都合による部分も大きく、中小企業特有のものであるが、中小企業における中途採用者の組織適応の特徴・課題点である。そのことから、本論文の結果は、中小企業における中途採用者の組織適応において上司以外の従業員が実践可能な施策や取組みを構築・共有することが求められることを示唆するものともいえる。

## 目次

- I 問題意識
- II 先行研究及び分析視角
- III 分析
- IV 結果・考察
- V 結論

## I 問題意識

本研究の目的は、我が国の中小企業における中途採用者の組織への適応促進、コミットメント及び働きがい高める要因を明らかにして、それらが彼・彼女らの定着意欲に与える影響を考察することにある。近年の労働市場全体における人材採用意欲の向上により中小企業では人材確保に苦慮している企業も少なくないといわれている。例え

ば、コロナ禍以前の『中小企業白書』では、2009年以降、従業員過不足DIではマイナス（＝人手不足感が強い）が続いており、企業規模が小さくなるほど人材の未充足感も高いこと<sup>1)</sup>が示されている（中小企業庁 2018）。すなわち、中小企業においては、人材の確保が大きな経営課題になっているといえる。我が国においては圧倒的に中小企業数及び中小企業に雇用されている労働者が多いことを鑑みると、中小企業での人材不足（と対照的な大企業の人手充足感）は我が国の労働・雇用全体に及ぼす影響も大きいと考えられる。中小企業においては、上述の人手不足に加えて、人材の定着にも苦慮している企業が多いともいわれる。実際に、中小企業白書（中小企業庁 2018）では、労働人材不足への対応策として「(賃上げ等の労働条件改善による)採用強化」(48.1%)、「多様な人

材の活用」(46.8%)や「離職防止・定着の取り組み強化」(28.5%)を行っている企業も一定数存在することも示されている。中小企業の場合は、人手不足を補う意味合いも込めて、中途採用者の活用は以前より行われてきた(リクルートワークス研究所 2019)<sup>2)</sup>が、組織的制約(財務力やノウハウなど)や組織適応施策の充実度などにおいて課題を抱える企業も少なくないことが推察される。

上記の問題意識を踏まえて、本研究では中小企業における中途採用者の組織への適応促進を高める施策・取り組みとしてどういったものが有効なのかを考察する。採用した人材が組織に適応するメカニズムについての研究として組織社会化研究が挙げられる。しかし、中原(2017)が指摘するように、我が国における組織社会化研究は海外と異なり「『社会化される主体が、どこかの会社・組織で業務経験をすでに積んでいること』はあまり想定されておらず」(中原:402)、労働市場の流動化が進む中において、中小企業においても中途採用者の組織適応(組織社会化)についての更なる研究蓄積が求められる現状にある。日本においては、新卒一括採用が中心となる就職慣行が反映される形で、組織社会化は新卒者の組織適応のための方策としていかなる効果を持つかについての研究が進んできており、我が国における新規参入者の組織社会化に関する貴重な研究成果(例えば、竹内・竹内 2009;小川 2005;尾形 2015, 2017a, 2020 など)が提出されている。これら研究蓄積は、我が国の雇用慣行である新卒採用や社会問題でもある若者の離職問題に対して非常に大きな示唆を与えるものであることは確かである。一方、中途採用者の組織社会化については、尾形(2017b, 2018a, 2018b)や鴻巣・小泉・西村(2011)の一部に限られる現状である。加えて、中小企業における中途採用者の組織適応に関する研究はほぼ存在しない状況である。

中途採用者はいわゆる「真っ白な人材(=職業経験のない学卒者)」である新卒者に比べて、前職がある中途採用者は経験がある分、仕事に慣れるまでにさほど時間がかからないことが予想されるが、前職・前職場という比較対象があるが故に所属組織の変化に伴い前職組織とのギャップをより

感じやすいのではないかと推察される。実際に、前職と現職の連続性の有無にかかわらず中途採用者は組織適応において困難を抱えている傾向も指摘されている(中原 2012)。どのような組織であろうとも、新規参入者は組織のことを理解するための努力を行う必要があり、彼・彼女らの組織への理解を深めるための施策・取り組みは実施されるべきであり、企業側はそれらの実施により企業側へのリターンも期待できる。

中小企業の中途採用者が組織への理解を深めるべく組織適応できることは、いわゆる組織社会化成果として重要ではあるが、それら成果あるいは取り組みは組織成果にどのような影響を与えるのだろうか。本稿では、組織適応施策の成果変数として組織理解以外に組織コミットメント(ここでは、組織への愛着を意味する「愛着的コミットメント」)を取り上げる。組織適応過程における様々なサポートを経て愛着的コミットメントが向上することが想定され、その組織への愛着意識は中途採用者らの組織への定着意思も向上させることが期待できる。上述の通り、中小企業においては人材確保に加えて人材の定着を促進(・実現)することも非常に重要な経営課題であるため、本研究では愛着的コミットメントが組織適応施策によって受ける影響、そしてそのコミットメントが組織成果である労働者の定着意欲(リテンション)に与える影響を分析する。

また、厚生労働省(2014)では「働きやすい・働きがいのある中小企業」の取り組み事例が紹介されており、中小企業における従業員の働きがいについては一定の注目を集めている。働きがい自体は“The Meaning of Work”(仕事の意味)や“Work Engagement”(ワークエンゲージメント)などの研究が進むにつれて研究蓄積は増えつつある(例えば、小川 2017 など)。しかし、中小企業の中途採用者の働きがいを高める方策については未だに十分に解明されておらず今後の研究課題といえる。そこで、本研究では組織適応施策・取り組みの結果として中小企業の中途採用者の働きがいは高まるのか、そして働きがいが高まることで彼らの定着意思は向上するのかについても検討を行う。

また、本稿では、データの特徴（詳細は後述）を活用して、組織適応施策・取り組みについては企業側からの回答、それら施策・取り組みの効果（主に従業員の心理測定変数）については従業員側からの回答を使用したクロスレベルでの分析を行う。

## II 先行研究及び分析視角

本節では、本研究に関連する先行研究を整理し、本稿における分析視角を提示する。まず、これまでの組織社会化研究での議論をベースに、中小企業の中途採用者の組織理解及び組織への愛着を高めるため組織適応施策・取り組みに着目する。

尾形（2017c）においては、中途採用者が求める組織適応に際して求める組織側からのサポートとして「適応エージェントの提供」「同期の提供」「中途採用者研修」「中途文化の定着」が示されている。とりわけ、適応エージェントの重要性が示されており、組織側から社会化におけるエージェントの提供を受けることを望んでいる中途採用者が多いことが推察される。エージェントには上司、先輩、同期や人事・総務担当者などが想定される。また、中途採用者への研修については元々転職後すぐに彼らは活躍することを期待されて中途入社してきていることも多いため、新人として入社してくる者に用意されているような公式的なトレーニングなどは用意されていないことも多い。中原（2012）では、前職と現職が同一である場合、前職によって身につけた知識・スキル・慣習を相対化することに抵抗を感じていること、前職と現職の連続性の有無にかかわらず中途採用者は組織適応において困難を抱えている様子が明らかになっている。すなわち、中途採用者であっても組織への適応策を企業側が適切に講じる必要があるといえる。

組織社会化研究においては、組織社会化が成功すると職務満足度や個人業績が向上するというモデルが想定され研究が進んできたものの、それらの成果は組織社会化のみが影響を及ぼすものではないという指摘もある（小川 2012）。一方で、組

織社会化を意図した組織適応施策の効果については、上司が適応エージェントとしてサポートしてくれることは、会社に対する愛着を高めるという結果を示す研究も存在する（尾形 2020 など）。また、中途採用者の組織再社会化研究である中原（2012）では、中途採用者の組織再社会化の鍵は上司（上司によるモニタリングリフレクションなど）であると指摘されている。上司のサポートの中には組織内でのサバイバルのために必要な知識を得る機会として機能するものもあるだろう。すなわち、組織社会化（組織適応）施策によって所属企業や職場において求められる知識（Morrison 1993）や組織内の慣習（Chao et al. 1994）などを学習することにつながる。また、Bauer and Green（1998）では、組織が個人の組織社会化プロセスを理解することの重要性が指摘されており、組織が組織社会化を理解・実践・成功することで組織構成員の態度・行動に対して継続的に強い影響を与え続けることができるとしている。社会化の成果によって、従業員の組織への態度や職務行動を規定するだろう。本稿では、まず、組織社会化一次学習成果の概念（小川 2012）を援用する形で、組織適応支援施策・取り組みが組織社会化一次学習成果である組織・職場・仕事への理解の形成にいかなる影響を与えるかについて分析を行う。これまでの研究において、ここで議論されている組織構成員の態度には組織コミットメントなども含まれる。そこで、本分析では、組織適応成果の一つと考えられる組織への愛着を示す愛着的コミットメントに対して組織適応施策・取り組みが与える影響についても考察する。

したがって、本稿における1つ目の分析内容（分析①）では、中小企業における中途採用者に対する組織適応施策・取り組みは彼・彼女らの組織理解醸成及び組織への愛着に寄与するのか、もし寄与するのであればどのような組織適応施策・取り組みが中小企業における中途採用者の組織理解醸成及び組織への愛着に対して強い影響を持つのか、について明らかにする。

分析①においては組織社会化の一次成果としての組織理解を組織構造や組織独特の慣習などの「組織内部（の事情・情報についての）理解」、組織

図1 分析①フレームワーク

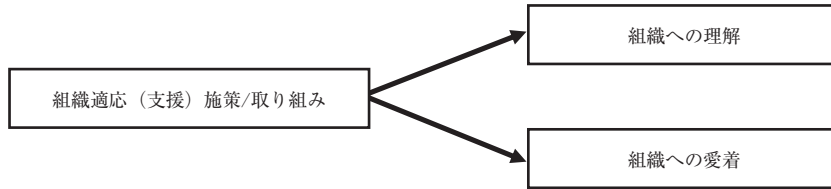
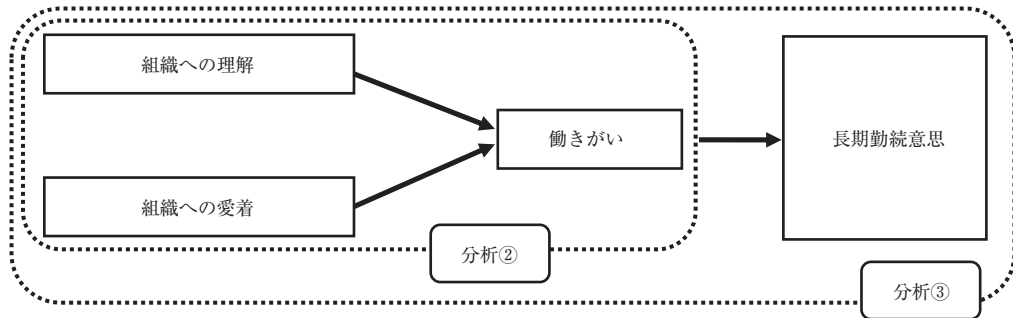


図2 分析②及び③のフレームワーク



における職務遂行のための仕事や役割に関する「仕事理解」、組織の方針やマネジメントスタイルへの理解である「組織方針理解」に細分化してそれぞれの理解醸成に対してどの組織適応施策・取り組みが影響をもたらすのかについて分析する（図1参照）。

組織理解は仕事を進める上で有益な情報・知識となる学習成果であり、これら学習成果は仕事への態度に影響を及ぼすことが考えられる。また、組織への愛着は組織への適応のみならず仕事への態度にも影響を及ぼすだろう。そこで、組織理解度と愛着的コミットメントが中小企業の中途採用者の働きがいに与える影響について分析を行う。

本研究における「働きがい」は、調査票の制約上、ワークエンゲージメント（Schaufeli and Bakker 2004）とは異なる概念ではあるものの、Bakker et al. (2008) で提示されているワークエンゲージメントが高い従業員が示す“自身の仕事に対する「高いレベルの活力」や「強い同一化」は「働きがい」を感じて仕事に取り組む姿勢と近似しているといえる。そこで、本研究ではワークエンゲージメント研究におけるJD-Rモデル（Job Demands-Resources Model: Demerouti et al. 2001; de Braine and Roodt 2011）を援用することで、組織理解醸成が働きがいに与える影響を分析する。

JD-Rモデルとは職場における環境要因や仕事要因などがバーンアウトに代表されるストレスや動機づけに影響を与えることを提示したモデルである。これらの要因には仕事要求度（job demands）と仕事資源（job resources）があり、仕事要求度（例えば、能力を超えるオーバーロードなど）はストレッサーとなり慢性疲労やバーンアウトを引き起こすとされる。一方で、仕事の資源は職場環境や仕事から従業員に与えられる資源（例えば、成果へのフィードバックなど）であり対人関係や社会的交換関係における上司や同僚のサポートなども含まれる、いわゆる仕事遂行に有効に機能する資源全般を指し、仕事資源の充実がワークエンゲージメントを向上させるとされる。以上の議論を踏まえて、組織理解が進むことで中小企業の中途採用者の働きがいは高まるのか、もし高まるのであれば、どういった組織理解が働きがい向上に強く影響をもたらすのか、についての分析を行う（分析②）（図2参照）。

Demerouti et al. (2001) や Bakker and Demerouti (2008) が示すJD-Rモデルにおいては、ワークエンゲージメント（の向上）がもたらすポジティブなアウトカムとして従業員の定着が含まれている。すなわち、分析②において、組織理解によって中小企業における中途採用者の働き

がいを高めるのであれば働きがいの向上によって彼らの組織への定着意思に正の影響を与えることが推察できよう。Iで触れたように、中小企業において人材の定着を促進させることは大きな経営課題である。そこで、分析①・②の結果を踏まえて組織理解及び働きがいを高めることによって中途採用者の長期勤続意思にどのような影響を与えるのかについて考察するために、組織理解や働きがいが向上することで中小企業の中途採用者の長期勤続意思は高まるのか、もし高まるのであればどの要因が長期勤続意思向上に影響をもたらすのかについても分析を行う(分析③)。なお、分析②及び③においては、分析①における結果変数である組織への愛着変数による効果も考察する(図2参照)。

### Ⅲ 分 析

#### 1 使用するデータ

本研究において使用するデータは、独立行政法人 労働政策研究・研修機構(以下、JILPT)研究プロジェクト<sup>3)</sup>(「中小企業の雇用管理に関する調査研究」)において2014年12月から2015年2月にかけて実施した「企業の中途採用に関する調査」の企業票-個人票のマッチングデータである。本プロジェクト及び調査は、中小企業における採用と定着の状況がどのようになっているのか、とりわけ中途採用に関する採用と定着の状況を中心に企業側(その狙いや実際に採用した従業員はどのような人材なのか、など)と従業員側(なぜ現在の勤務先に入社したのか、組織入社前・直後における企業側のケアなど)の双方に調査を行ったものである。

建設業、製造業、広義のサービス産業(情報サービス・IT、教育、人材ビジネス、小売など)で三大都市圏及び地方拠点都市(政令指定都市)に本社が所在する従業員30名以上の企業5万社へのプレ調査(2014年10月27日~12月7日)の後、近年「採用実績のあった」企業を業種の分布などに留意した上で、2500社を抽出した。調査は訪問留め置き法により実施され、2014年12月

8日~2015年2月14日の間に1764票を回収した(企業票回収率63%)。同時に従業員調査も実施しており、調査対象企業1社あたり各々3名の中途採用で入社した従業員に対して調査票を配布するように依頼を行った結果、従業員票は1885票回収した(従業員票回収率39.7%)。

本分析における対象は、クロスセクションデータであるという限界を勘案して、入社前後の組織社会化施策の効果が見られ始める入社後1年以上経過している中途採用者とした。調査時期が2014年12月以降であるため2013年12月以前に今の勤務先に就職した者でクロス分析可能なサンプルを抽出した結果、731組となった。その中から、主要変数における欠損値がない回答企業の従業員数が300人未満<sup>4)</sup>であるサンプル689人(組)のデータを分析した。

#### 2 説明変数

本分析における説明変数は以下の通りである。まず、企業が中途採用者の組織適応のために入社後すぐに取り組んでいる施策である。企業側の取り組みについては、企業票質問「貴社で、中途採用後すぐの社員に対して、職場に円滑になじんでもらうためにしていることは何ですか(あてはまるものすべてに○)」を使用する。選択肢として、「会社内での公式オリエンテーションや研修」「同期(同じ時期・年度に入社した社員)との交流の機会を設ける」などが設定されており、「その他」及び「特に何も行ってない」以外の項目を「中途採用者のための組織適応施策」変数群とした(表1参照)。これらの施策に取り組んでいる場合を「1」とするダミー変数を作成した。この変数が分析①における説明変数となる。

表1の内容について整理しておく。中途採用者の入社すぐには上司と先輩が面倒を見ているケースが多い傾向が見られる一方、「人員に余裕のある職場に配置する」「面倒見のよい職場に配置する」は数% (それぞれ、3.6%と6.1%)であった。この事実は、中小企業における組織社会化支援において重要な点と言えよう。そもそも人手が足りないから人を雇う傾向にある中小企業では余裕のある職場や面倒見をよくするなどの手立てを

表1 中途採用者のための組織適応施策

中途採用者の組織適応のための施策	取組有 (%)	実数
会社内での公式オリエンテーションや研修	36.9	254
同期(同じ時期・年度に入社した社員)との交流の機会を設ける	14.2	98
上司が常日ごろ面倒を見るようにしている	54.4	375
先輩が常日ごろ面倒を見るようにしている	58.2	401
同僚が常日ごろ面倒を見るようにしている	38.6	266
人事・総務担当者が支援する	21.6	149
人員に余裕のある職場に配置する	3.6	25
面倒見のよい職場に配置する	6.1	42
社内でのレクリエーション活動に参加させる	38.3	264

N=689

打つ術がないことを意味する数値であるからだ。また、常日頃面倒をみる上司の存在(54.4%)、先輩の存在(58.2%)と比べて、同期との交流に機会を設ける(14.2%)は低い。この点もいわゆる大企業と中小企業の違いが表れている数値といえる。随時採用であり、少数採用(1人採用の場合も多い)であることも多い中小企業ではそもそも同期がいない可能性も高く、新規参入者(中途採用者)に対応する者は上司や先輩にならざるを得ない状況を示しているといえる。すなわち、中小企業における中途採用者の社会化においては上司や先輩あるいは同僚といった周りの従業員(あるいは管理職)による支援が主流であり、彼らが重要な社会化エージェントたることが推測される。

### 3 被説明変数

被説明変数は下記の通りである。まず、従業員の組織理解度については、組織社会化1次成果変数(小川 2012)を参照にした項目群から因子分析(最尤法, バリマックス回転, 0.60以上の係数のみ抽出)を行った結果、下記の因子グループに収束した(表2参照)。それぞれ「組織内部理解」「組織方針理解」「仕事理解」変数として合成変数を作成した。「組織内部理解」変数は、「会社の組織構造(本社や部門及びそれらの関係など)をよく理解できるようになった」「社内の人間関係や力関係をよく理解できるようになった」など4項目で構成される。これらは、組織内の仕組み・構造を知り得た成果であり、組織社会化成果とい

える。これら4項目のクロンバック $\alpha$ は.783であった。「組織方針理解」は組織の方針や職場のリーダー・管理職の方針への理解度を示すもので、「会社のリーダー達が社員に何を求めているかよく理解できるようになった」「会社の方針や仕事の進め方をよく理解できるようになった」などの4項目から構成され、クロンバックの $\alpha$ は.881であった。これら変数も方針理解の社会化成果変数である。「仕事理解」変数は、「自分の力が発揮できる仕事かどのような仕事であるのか、理解できるようになった」「自分に向いている仕事か分かってきた」「仕事を経験するにつれて、自分の価値観が分かってきた」の3項目で構成され、組織社会化の過程を経て自身の仕事やあるべき貢献・価値観などを認知するもので、組織社会化成果といえる。3項目の信頼性係数・クロンバック $\alpha$ は.842であった。これらの変数が分析①において被説明変数となり、分析②及び③では説明変数となる。

次に、組織へのコミットメントを示す愛着的コミットメントである。Meyer and Allen (2004)やJILPT (2012)などを参照にして、「この会社に愛着を感じている」「会社の発展のために自身の最善をつくしたい」の2項目による合成変数を作成した(表2参照)。クロンバックの $\alpha$ は.819であった。この変数についても、分析①における被説明変数となり、分析②・③における説明変数となる。

働きがいについては、単一項目である「今の勤

表2 変数及び構成要素, 信頼性係数, 平均値, 標準偏差

変数を構成する質問項目	変数名 信頼性係数	平均値 S.D.
会社の代表的な製品やサービスについてよく理解できるようになった	組織内部理解 (4項目) $\alpha=.783$	2.23 0.68
会社の組織構造(本社や部門及びそれらの関係など)をよく理解できるようになった		
社内の人間関係や力関係をよく理解できるようになった		
略語などの会社独特の言葉を理解できるようになった		
会社のリーダー達のマネジメントスタイルをよく理解できるようになった	組織方針理解 (4項目) $\alpha=.881$	2.56 0.81
会社のリーダー達が社員に何を求めているかよく理解できるようになった		
会社の方針や仕事の進め方をよく理解できるようになった		
会社の方向性(「会社が何をすべきと考えているのか」など)をよく理解できるようになった		
自分の力が発揮できる仕事かどのような仕事であるのか, 理解できるようになった	仕事理解 (3項目) $\alpha=.842$	2.38 0.79
自分に向いている仕事がかかってきた		
仕事を経験するにつれて, 自分の価値観がかかってきた		
この会社に愛着を感じている	愛着的コミットメント (2項目) $\alpha=.819$	2.36 0.94
会社の発展のために自身の最善をつくしたい		
今の勤務先で働きがいを感じている	働きがい (1項目)	2.47 1.00

※1 N=689

※2 すべての合成変数の最小値 = 1.00, 最大値 = 5.00

表3 長期勤続意思(被説明変数)

長期勤続意思(N=689)	%	実数
「どのくらいの期間, 今の勤務先で働きたいと考えていますか(1つに○)」において 「定年まで」「できるだけ長く」を選んだ者	66.5	458

務先で働きがいを感じている」を使用している。この変数は分析②での被説明変数となり分析③では説明変数となる。なお, 以上の被説明変数については, JILPT 調査票のオリジナル尺度である「1= そう思う」～「5= そう思わない」の得点を逆転させている。すなわち, 得点が高いほど理解度は深まっている, 組織に愛着を感じている, あるいは働きがいを感じていることを意味する。また, 働きがい以外の合成変数は項目ごとの得点を単純加算した上での平均値を分析に用いている。

長期勤続意思については, 「どのくらいの期間, 今の勤務先で働きたいと考えていますか」という設問において, 「定年まで」「できるだけ長く」を選んだ者について長期勤続意思を持つ者(ダミー変数: 長期勤続意思アリ=1)とした。この変数は分析③における被説明変数となる。

#### 4 コントロール変数及び分析方法

本分析では, 企業票において従業員規模(カテゴリー変数)をコントロール変数として投入している。また, 個人票においては性別(男性=1のダミー変数), 年齢(ダミー: レファレンスは61歳以上), 職種<sup>5)</sup>(ダミー: レファレンスはその他), 学歴(ダミー: レファレンスはその他), 前職との仕事関連性(同一あるいは類似の場合=1のダミー変数)をコントロール変数として投入している。詳細は表4に示した通りである。

本稿における分析では, 分析①及び②は階層的重回帰分析によって分析を行う。分析③においては, 長期勤続意思アリ・ナシの2値変数を従属変数とする二項ロジスティック分析を行う。なお, 主要変数の相関係数については表5の通りである。

表4 コントロール変数一覧

		企業票変数	
			% 実数
企業規模	50-99 人	29.6	204
	(Ref: 50 人未満) 100-300 人	26.4	182
		個人票変数	
性別	男性	67.5	465
	(男性 =1) 女性	32.5	224
年齢	20 歳以下	0.6	4
	(Ref: 61 歳以上) 21~30 歳	22.8	157
	31~40 歳	38.6	266
	41~50 歳	25.3	174
	51~60 歳	9.6	66
職種	IT 関連	6.8	47
	(Ref: その他) 管理職	6.8	47
	事務職	35.4	244
	営業職	12.9	89
学歴	中学卒	1	7
	(Ref: その他) 高校卒	20.6	142
	高専・短大卒	25.7	177
	大学卒	48.8	336
	大学院修了	3.9	27
前職との仕事関連性	同一あるいは類似	54.3	374
	(同一あるいは類似 = 1) 異なる	45.7	315

N=689

表5 主要変数の相関係数 (N=689)

	①組織内部理解 (平均値)	②	③	④	⑤
②組織方針理解 (平均値)	.565***				
③仕事理解 (平均値)	.502***	.476***			
④愛着的コミットメント (平均値)	.415***	.503***	.399***		
⑤働きがい	.370***	.504***	.409***	.667***	
⑥長期勤続意思	.105**	.263***	.171***	.350***	.399***

Note: \*\*\* p < .001, \*\* p < .01

#### IV 結果・考察

分析結果は以下の表6～8の通りである。まず、分析①の結果を示す表6の結果を整理する。「組織内部理解」「組織方針理解」「仕事理解」「愛着的コミットメント」のすべてにおいて、「上司が常日ごろ面倒を見るようにしている」は正の有意な影響を示した。すなわち、中途採用者の入社直後は上司が細やかに面倒を見ることで、新規参入者である中途採用者の組織・仕事への理解や愛着は向上するという結果が示された。また、「仕事理解」においては、「人事・総務担当者が支援

する」が有意な負の影響を示した。この結果から、仕事に関する理解を促す上では上司の役割は重要であるものの、人事・総務担当者の支援は理解を阻害する可能性が示された。また、有意ではないものの、その他の被説明変数に対しても人事・総務担当者の支援は負の影響を与えている。会社全体的な観点からの説明を行いがちな人事・総務担当者よりも職場の上司による支援の方が企業及び仕事の理解を促進させる可能性が示唆される。しかし、「会社の方針や仕事の進め方をよく理解できるようになった」「会社の方向性（「会社が何をすべきと考えているのか」など）をよく理解できるようになった」といった全社的な視点



表6 中途採用者のための組織適応支援策の効果

説明変数:	被説明変数:			組織内部理解			組織方針理解			仕事理解			愛着的コミットメント		
	$\beta$	p	***	$\beta$	p	***	$\beta$	p	***	$\beta$	p	***	$\beta$	p	***
企業規模:															
規模 50 ~ 100 人未満	-.067			-.037			-.048			-.073+			-.071+		
規模 100 ~ 300 人	-.074+			-.005			-.021			-.109**			-.107*		
性別:															
男性	.049			.041			.028			-.024			-.035		
年齢層:															
年齢 20 歳以下	.003			.026			.022			.032			.025		
年齢 21 ~ 30 歳	.048			.074			.063			.049			.025		
年齢 31 ~ 40 歳	.023			.054			.040			.011			-.017		
年齢 41 ~ 50 歳	-.007			-.003			.086			.084			.061		
年齢 51 ~ 60 歳	.026			.029			.085			.031			.026		
職種:															
IT 関連	-.059			-.061			.046			-.002			-.001		
管理職	.038			.039			.122**			.037			.040		
事務職	-.019			-.024			-.008			-.015			-.014		
営業職	.041			.027			.048			.021			.012		
最終学歴:															
中卒	.030			.024			-.024			-.038			-.043		
高卒	-.038			-.034			.049			.002			-.002		
高専短大卒	.052			.057			.053			.107*			.098		
大学院修了	.033			.032			.019			.021			.019		
前職と同じあるいは類似する仕事	.037			.034			.099*			.060			.064		
中途採用者のための組織適応施策															
会社内での公式オリエンテーションや研修	.019			.019			.062			.019			.019		
同期 (同じ時期・年度に入社した社員) との交流の機会を設ける	.047			.047			.048			.075+			.075+		
上司が常日ごろ面倒を見るようにしている	.105**			.105**			.129**			.095*			.095*		
先輩が常日ごろ面倒を見るようにしている	-.083*			-.083*			-.056			.042			.042		
同僚が常日ごろ面倒を見るようにしている	.001			.001			.016			-.008			-.008		
人事・総務担当者が支援する	-.030			-.030			-.062			-.099*			-.099*		
人員に余裕のある職場に配置する	.004			.004			.035			.026			.026		
面倒見のよい職場に配置する	-.013			-.013			.018			-.045			-.045		
社内でのレクリエーション活動に参加させる	-.006			-.006			.054			.018			.018		
Adj. R <sup>2</sup>	.025			.039			.043			.069			.057		
$\Delta R^2$	.015			.015			.027*			.033			.024*		
N															689

Note1:  $\beta$  は標準化済み

Note2: \*\*\* p &lt; .001. \*\* p &lt; .01. \* p &lt; .05. + p &lt; .10

表7 組織適応結果が働きがいにもたらす影響

被説明変数:		働きがい							
説明変数:		$\beta$		$p$		$\beta$		$p$	
	(定数)			***		***			***
企業規模:	規模 50 ~ 100 人未満	.016	.048		.035				
	規模 100 ~ 300 人	-.069 +	-.040		-.034				
性別:	男性	.078 +	.065 +		.022				
年齢層:	年齢 20 歳以下	-.033	-.049		-.069 *				
	年齢 21 ~ 30 歳	.038	-.002		.029				
	年齢 31 ~ 40 歳	-.005	-.028		.066				
	年齢 41 ~ 50 歳	-.016	-.067		.014				
	年齢 51 ~ 60 歳	-.028	-.068		-.012				
職種:	IT 関連	.065	.049		.004				
	管理職	.057	.003		-.031				
	事務職	-.071	-.064		-.066 *				
最終学歴:	営業職	.003	-.027		-.051 +				
	中卒	-.004	.008		-.012				
	高卒	.053	.037		.020				
前職と同じあるいは類似する仕事	高専短大卒	.057	.010		-.003				
	大学院修了	.012	-.001		-.018				
	組織内部理解		.057		-.014				
	組織方針理解		.366 ***		.186 ***				
	仕事理解		.209 ***		.115 **				
	愛着的コミットメント				.536 ***				
	Adj. R <sup>2</sup>	.017	.299		.494				
	Δ R <sup>2</sup>		.278 ***		.191 ***				
	N		689						

Note1:  $\beta$  は標準化済み

Note2: \*\*\*  $p < .001$ . \*\*  $p < .01$ . \*  $p < .05$ . +  $p < .10$

も含む「組織方針理解」においては、一般的に、全社を俯瞰できる人事・総務担当者の支援が有意な正の影響をもたらすことも想定できるが、そのような結果は示されなかった。この点については、より詳細な検討を行う必要がある。

中原 (2012) では、中途採用者への上司によるモニタリングリフレクションが、彼ら中途採用者の「職場における自身の役割」や「求められる仕事の水準」などの評価基準・役割獲得に対して正の有意な影響を与えることが示されている。本稿の分析結果からも、仕事内容の理解においては上司が中途採用者の組織(再)社会化に適応エージェントとして介入する必要性が示唆された。すなわち、中途採用者の新規参入後の組織適応において上司はそれらを促進する上での鍵を握ることが示唆されたといえる。

表7は分析②の結果を示している。属性変数で

構成されているコントロール変数においては着目すべき結果は示されなかったものの、「組織方針理解」「仕事理解」「愛着的コミットメント」は働きがいに正の有意な影響(0.1%もしくは1%水準)を示した。その一方で、「組織内部理解」は働きがいには有意な影響を示さなかった。この結果から、組織のマネジメントスタイルや方針への理解を深めることで中途採用者の働きがいは高まる可能性が示唆された。会社の方針やマネジメントを理解し(共感・共鳴することで)彼らの働きがいが高まっていることが想定できる。また、自身が仕事上で発揮すべき力や仕事経験を通じた価値観の明確化という組織社会化成果が働きがいに正の影響をもたらすことも明らかになったことから、組織社会化が成功することで中途採用者の働きがい向上にもつながる可能性が示唆されたといえる。加えて、「愛着的コミットメント」を感じ

表8 組織適応成果が長期勤続意思に与える影響

被説明変数：長期勤続意思 (=1)		B	S.E	p	B	S.E	p	B	S.E	p
	(定数)	-0.556	0.697		-3.707	0.916***		-4.390	0.954***	
企業規模：	規模 50～100人未満	0.219	0.207		0.262	0.227		0.229	0.234	
	規模 100～300人	-0.138	0.207		-0.083	0.228		-0.014	0.234	
性別：	男性	0.624	0.200**		0.567	0.219*		0.548	0.227*	
年齢層：	年齢 20歳以下	-0.683	1.265		-1.454	1.318		-0.879	1.322	
	年齢 21～30歳	0.695	0.485		0.748	0.520		0.722	0.533	
	年齢 31～40歳	1.064	0.467*		1.452	0.505**		1.391	0.517**	
	年齢 41～50歳	1.459	0.477**		1.791	0.517**		1.868	0.531***	
	年齢 51～60歳	1.904	0.547***		2.348	0.590**		2.497	0.610***	
職種：	IT関連	0.522	0.384		0.057	0.413		0.029	0.416	
	管理職	-0.041	0.394		-0.653	0.430		-0.568	0.445	
	事務職	0.427	0.213*		0.513	0.233**		0.605	0.242*	
	営業職	0.334	0.284		0.149	0.311		0.279	0.324	
最終学歴：	中卒	-1.371	0.936		-1.593	1.006		-1.662	0.999+	
	高卒	-0.203	0.517		-0.184	0.551		-0.314	0.575	
	高専短大卒	-0.733	0.505		-0.827	0.537		-0.967	0.562+	
	大学院修了	-0.578	0.494		-0.452	0.523		-0.567	0.548	
前職と同じあるいは類似する仕事		0.059	0.179		-0.022	0.198		-0.063	0.204	
	組織内部理解				-0.106	0.045*		-0.111	0.046*	
	組織方針理解				0.111	0.038**		0.072	0.040+	
	仕事理解				0.054	0.047		0.021	0.049	
	愛着的コミットメント				0.444	0.063***		0.267	0.071***	
	働きがい							0.750	0.134***	
Nagelkerke R <sup>2</sup>		.106			.291			.343		
-2 対数尤度		824.337			716.729			683.035		
N					689					

Note: \*\*\* p < .001. \*\* p < .01. \* p < .05. + p < .10

る組織で仕事に取り組むことで働きがいを感じていることも示唆された。中途採用者の入社初期段階で彼らの愛着的コミットメントを高めることで彼らの働きがいを高めることにつながるのであれば、組織適応施策を実践する際に組織への愛着を喚起するような施策展開が求められるだろう。

表8は分析③の結果である。本結果では、正の影響を示す場合はその変数が長期勤続意思に対してプラスに働いていることを意味する。まず、コントロール変数についてみると、女性より男性の方が長期勤続意思を持つこと、年齢層が上がるにつれて長期勤続意思を持つこと、事務職は他の職種に比べて長期勤続意思を持つことが示されている。主要変数に目を向けると、「組織内部理解」は長期勤続意思に対して有意な負の影響を示す一方で、「組織方針理解」「愛着的コミットメント」と「働きがい」は長期勤続意思に有意な正の影響

を示した（ただし、一部のモデルでは「組織方針理解」は10%有意）。マネジメントスタイルや方針を理解して共鳴することで彼らの長期勤続意思は高まる傾向が見られた。また、仕事についての理解は必ずしも勤続意思に影響を与えないことも分かった。これら結果より、組織社会化成果変数としての組織内部、組織方針及び仕事への理解度進展は長期勤続意思に対してはそれぞれが異なる効果をもたらすことが示された。

「愛着的コミットメント」と「働きがい」については、ともに長期勤続意思に正の有意な影響を与える。中途採用者の組織適応施策における「上司からの面倒見」「人員の余裕」が愛着的コミットメントを高める可能性が分析①で指摘されているが、愛着的コミットメントが高まるとその成果として長期勤続意思に正の影響を与えることが表8の結果から示された。組織に対する愛着を

感じることで組織への残留意思が高まることは先行研究でも指摘されており (Meyer et al. 2002; DeConinck and Johnson 2009 など), 本研究もそれらの結果を支持する結果を示した。先行研究で示されたモデルは中小企業の中途採用者においても有効である可能性が示唆されたといえよう。また, 働きがいについては JD-R モデル (Demerouti et al. 2001 など) と同様に, 定着意思向上に正の影響をもたらすことが切らかになった。

## V 結 論

本研究では, 我が国の中小企業における中途採用者の組織への適応促進, コミットメント及び働きがい高める要因を明らかにして, それらの促進・向上によって彼・彼女らの定着意欲に与える影響について考察を行った。分析の結果, 中小企業における中途採用者への組織適応施策として上司からのサポートが最も強力に組織理解を促し, 組織への愛着を高めることが明らかになった。また, 組織理解において, とりわけ組織方針への理解と仕事内容・役割への理解が高まることで中途採用者たちの働きがいが高まることも明らかになった。組織方針への理解と働きがいが高まると, 組織への定着意思も高まることも明らかになった。なお, 組織への愛着は働きがいと定着意思双方を高めることも示された。

上記の結果より, 中小企業において中途採用者の入社直後に組織からの適切なサポートを受けることで組織方針の理解や組織への愛着が高まり, それに伴い働きがいが高まることが示された。そして, 組織への愛着と働きがいが高まることで, 中途採用者の定着意欲が高まる可能性が示唆された。大企業における組織適応 (組織社会化) は新人研修や先輩・同期との交流や公式的なオリエンテーションなどを通じて実践されていることが考えられよう。しかし, 中小企業では財務的な制約や企業規模の制約 (そもそも同期 (相当) 入社の社員がいない, など) によって, 一見すると大企業では当たり前なメカニズムとしての組織適応施策を実施できないことも十分に考えられる。

これまでの研究では, 若年就業者においては

「同僚のサポート」が組織への情緒的コミットメントに正の影響を与えること, そして離職意思に負の影響を与えることが示されている (尾形 2020 など)。中途採用者の組織適応に際して適応エージェントの重要性 (尾形 2017c) が指摘されているものの, 中途採用者の場合は入職者の年齢層も分散しているに加えて, 即戦力としての期待が高い上に入社直後から職場力学に放りこまれることもありえるので同僚をはじめとする周囲のサポートを受けにくいこと (中原 2017) などもあり, 新卒採用者の組織適応とは様相を異にすることも多い。また, 中小企業では同時期 (あるいは入社数年違い) の採用者数が少ないことも多く, おのずと 1 対 1 で接する機会の多い (あるいはそういった機会を持つ唯一の存在である) 上司が中途採用者の組織適応を担うことになりがちである。

本稿の分析結果より, 多くの中小企業では上司によるサポートしか中途採用者の組織適応において機能していない可能性が示唆される。この点は人員数あるいは専属の職掌 (中途担当の人事職の設置など) の都合による部分も大きく, 中小企業特有のものであろう。中途採用者の組織理解の進展はその時・その職場の上司次第で成果が変わってしまうことも考えられ, また, 特定の人間関係に偏った組織適応の進展も起こりうる。この点は, 中小企業における中途採用者の組織適応の特徴・課題点であろう。したがって, 組織適応や組織社会化が意図する “新規参加者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て成員性を獲得していく” という組織としての平準化が困難になってしまうことへの注意が中小企業における中途採用者の社会化には強く求められよう。

これらの問題を解決するためには, 中小企業で, 組織全体が中途採用者・新規卒者双方に対応できるように組織適応施策において上司以外の従業員が実践可能な施策や取組みについて構築・共有することが求められよう。そして, 中途採用者の組織適応における上司への過度な負担を減らすことを考えるべきであろう。特に, 中小企業の場合, 様々な制約により, 中途採用者にかかりきりになれるポジションに人材を配置することは難

しいことも考えられる。しかし、上司に過度な負担をかけて上司の生産性や健康を損ねてしまっただけは本末転倒である。労働政策として、中小企業で働く中途採用者の組織適応に向けた職場全体でのサポートに関する講習会などを常設的に実施することも一考かもしれない。

本研究においては、中小企業における中途採用者の組織への適応促進、コミットメント及び働きがいを高める要因を明らかにした上でそれらが中途採用者らの定着意欲に与える影響について考察を行ったという貢献が存在する一方で、いくつかの限界点が存在する。

まず、データの制約に起因するものであるが、一般的に組織適応成果は同一対象者への時系列的分析によって測定されることが多いが、本データではその手法での分析が不可能であった。そのため、勤続1年以上の中途採用者のみに絞って分析を行ったものの、中には勤続年数が一年以上ですらにその組織での成員性を十分に獲得している可能性がある者もサンプルに含まれている。

また、今回の分析結果は中小企業における中途採用者を対象に分析したものであり、大企業のような中途採用者受け入れ態勢が十分に準備されていない（ことが多いと考えられる）状況における中途採用者の組織適応の特徴・問題点を取り上げた。しかし、これと同様の結果が、中小企業の新規採用者においても示されるかについての検討はなされておらず、本結果が“中小企業における採用（新卒・中途問わない）での特徴”なのか“中小企業における中途採用での特徴”なのかを判別出来ていない。この点は、今後の検討課題である。

そして、組織理解が働きがいに与える影響に関する理論的背景と「働きがい」変数の乖離である。JD-R モデルの考え方を援用しているものの、本調査票における「働きがい」とJD-R モデルでのワークエンゲージメントの同一性・弁別性の議論が不十分であるため、理論フレームワークの精緻化が求められる。

上記のような限界点を併せ持ちながらも、本研究では中小企業の中途採用者に対する入社直後の組織からの適切なサポート及び組織方針の理解が

働きがいや定着意思に対して重要な要因となることを示したという貢献を持つだろう。今後、更に研究を続け、中小企業における中途採用者の組織適応を成功させるモデルの提示、定着意思向上に向けた施策の検討などを進めたい。

- 1) 未充足率は（未充足数/雇用常用労働者数）×100で算出されている。製造業であれば、5-29人で3.2%、30-99人と100-299人で1.8%、300-999人で0.8%、1000人以上で0.4%である（中小企業白書2018：118）。
- 2) リクルートワークス（2019）によると、2018年度中途採用者増減率は企業規模：5-299人で12.1%、300-999人で2.2%、1000-4999人で7.9%、5000人以上で6.1%である。中小企業では中途採用需要は増加していることも指摘されている。
- 3) 筆者は、プロジェクトメンバーを務めていた。
- 4) 本調査では、比較対象として大企業への質問票が配布されているため、300人以上の規模の企業も含まれる。中小企業を対象とする本稿における分析では、それらは除外している。また、本調査票では「常用労働者数」は問うておらず不明であるため、正社員が300人以上か否かを中小企業であるか否かの判断基準としている。
- 5) 職種については、以下のような選択肢が設けられているが、投入変数の数の制約を考えて、占有率が5.0%を占めるものみに限定して、それ以外のものを「その他」とした。  
「介護関係の仕事」「医療関係の仕事」「IT関係の仕事」「研究者等の専門的職種」「製造技術者等の技術的職種」「会社管理職等の管理的職種」「事務（一般事務、経理事務等）」「販売店員、小売・卸売店の店主・店長等の販売職種」「営業（外回り等）」「保安」「サービス職（理容師・美容師、接客等）」「輸送・機械運転」「技能工・生産工程」「建設関係」「労務作業等の仕事（清掃員、配達員等）」「その他」。

#### 参考文献

- Bakker, A. B. and Demerouti, E. (2008) “Towards a Model of Work Engagement,” *Career Development International*, 13 (3), pp. 209-223.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. and Taris, T. W. (2008) “Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology,” *Work & Stress*, 22 (3), pp. 187-200.
- Bauer, T. N. and Green, S. G. (1998) “Testing the Combined Effects of Newcomer Information Seeking and Manager Behavior on Socialization,” *Journal of Applied Psychology*, 83 (1), pp. 72-83.
- Brain, R.T. de and Roodt, G. (2011) “The Job Demands-Resources Model as Predictor of Work Identity and Work Engagement: A Comparative Analysis,” *SA Journal of Industrial Psychology*, 37 (2), pp. 52-62.
- Chao, G. T., O’Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. and Gardner, P. D. (1994) “Organizational Socialization: Its Content and Consequences,” *Journal of Applied Psychology*, 79 (5), pp. 730-743.
- DeConinck, J. B. and Johnson, J. T. (2009) “The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover Among Salespeople,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29 (4), pp. 333-350.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. and Schaufeli, W.

- B. (2001) "The Job Demands-resources Model of Burnout," *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), pp. 499-512.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. and Rhoades, L. (2002) "Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention," *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), pp. 565-573.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (2004) *TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide 2004*, London, Ontario, Canada: The University of Western Ontario, Department of Psychology.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002) "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences," *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), pp. 20-52.
- Morrison, E. W. (1993) "Newcomer Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources, and Outcomes," *Academy of Management Journal*, 36 (3), pp. 557-589.
- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. (2004) "Job Demands, Job Resources, and their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study," *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), pp. 293-315.
- 尾形真実哉 (2012) 「若年就業者の組織適応エージェントに関する実証研究——職種による比較分析」『経営行動科学』25 (2), pp. 91-112.
- (2015) 「若年ホワイトカラーの適応タイプと適応プロセスの多様性に関する実証研究——量的調査と質的調査の混合研究法による分析から」『甲南経営研究』55 (3), pp. 21-66.
- (2017a) 「第9章 組織社会化研究の展望と日本型組織社会化」中原淳編著 (2017) 『人材育成研究大全』東京大学出版会, pp. 209-242.
- (2017b) 「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』57 (4), pp. 57-106.
- (2017c) 「中途採用者の組織適応を促進する個人属性と組織サポートに関する質的分析」『甲南経営研究』58 (1), pp. 57-93.
- (2017d) 「中途採用者と新卒採用者の適応エージェントに関する比較分析 ネットワーク・クエスチョンとインタビューデータを用いた混合分析」『甲南経営研究』58 (2), pp. 19-62.
- (2018a) 「中途採用者の組織適応に関する量的比較分析——入社方法と主観的業績に焦点を当てて」『甲南経営研究』59 (1), pp. 45-87.
- (2018b) 「中途採用者の組織適応モデルの提示」『甲南経営研究』58 (4), pp. 19-32.
- (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.
- 小川悦史 (2017) 「就業時間に関するサポートと女性従業員のリテンション・エンゲイジメント・コミットメントの関係」『大阪経大論集』68 (4), pp. 77-96.
- 小川憲彦 (2005) 「組織社会化戦術が若年就業者の組織適応に与える影響」『人材育成研究』1 (1), pp. 79-93.
- (2012) 「組織社会化戦術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からドミナンス分析を用いて」『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』121, pp. 1-40.
- 厚生労働省 (2014) 『働きやすい・働きがいのある職場づくり事例集』.
- 鴻巣忠司・小泉大輔・西村知晃 (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), pp. 255-260.
- 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』23, pp. 37-49.
- 中小企業庁 (2018) 『2018年版「中小企業白書」』.
- 中原淳 (2012) 『経営学習論: 人材育成を科学する』東京大学出版会.
- (2017) 「第16章 中途採用者の組織再社会化」中原淳編著『人材育成研究大全』東京大学出版会, pp. 399-422.
- リクルートワークス研究所 (2019) 「中途採用実態調査 (2018年度実績, 正規社員)」報告書 (<https://www.works-i.com/research/works-report/item/midcareer2019.pdf>) [2020年6月17日閲覧].
- 労働政策研究・研修機構 (2012) 『中小企業における人材の採用と定着——人が集まる求人, 生きいきとした職場/アイトラッキング, HRMチェックリスト他から』労働政策研究報告書 No.147.
- (2017) 『中小企業における採用と定着』労働政策研究報告書 No.195.

たなか・ひでき 同志社大学政策学部准教授。最近の主な論文に「労働者にとっての仕事の報酬——労働者は賃金で報われたいと思っているのか」『日本労働研究雑誌』No.723, pp. 70-81 (2020年)。人的資源管理論専攻。