

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

甲南大学 尾形真実哉*

An empirical study of the proactive behavior that promotes organizational adaptation
among young workers

Mamiya OGATA
(Konan University)

The purpose of this study is to examine the proactive behavior of young Japanese workers. Early socialization studies were limited because newcomers were often portrayed as passive or reactive. However, recent studies addressed these limitations by conceptualizing the newcomers as active participants who, during their induction period, are continually engaging in an individual adaptation process, characterized by patterns of proactivity. Proactive behavior is very important for organizational adaptation among young workers, but there is very little research into this topic in Japan. This, then, is the focus of this study, based on two research questions: first, what are the effects of proactive behavior on organizational adaptation among young workers; second, what are antecedents of young workers' proactive behavior. Through an analysis of quantitative data obtained from 165 young workers in a Japanese department store, we are able to understand both the effects and antecedents of proactive behavior. This study derives a lot of knowledge from a small sample of proactive behavior in Japan.

Keywords : organizational adaptation, proactive behavior, workplace characteristics, job characteristics, personal characteristics

1. はじめに

近年、我が国においても若年就業者¹の組織社会化や職場への適応に関する研究の蓄積は増えてきた。そこでの研究は、組織の施策や他者が若年就業者に与える影響についての研究が多く、若年就業者は環境から影響を受ける受動的な存在として扱われている。しかしながら、近年の組織社会化研究は、若年就業者を環境に影響を及ぼす主体的な存在として捉える方向に研究関心がシフトしつつある(Chan & Schmitt,

2000)。これらの研究では、若年就業者でも自ら創意工夫し、積極的に環境に働きかける側面があることが指摘されており、既存研究にはない有意義な知見を提供している。それがプロアクティブ行動(proactive behavior)の研究である。

しかしながら、我が国においては、プロアクティブ行動に関する研究蓄積は乏しいのが現状である。それゆえ、本稿は若年就業者のプロアクティブ行動に焦点を当て、プロアクティブ行動が若年就業者の組織適応に及ぼす影響とプロアクティブ行動を促進する要因は何かといった2つの研究課題に取り組むことにしたい。本稿

*甲南大学経営学部 教授。

は、我が国におけるプロアクティブ行動研究の羅針盤となるべく、多くの変数を用いてプロアクティブ行動の全体像を俯瞰し、今後のリサーチアジェンダとして用いられるような内容としている。

2. 理論の検討

2.1 組織適応過程における能動的な行動

ープロアクティブ行動の定義と種類

組織社会化研究において、若年就業者は環境から影響を受ける受動的な存在という前提で捉えられ、環境に働きかける主体的側面が看過されてきた (Chan & Schmitt, 2000)。しかしながら、彼 (女) らは、環境から影響を受けるだけの受動的な側面だけではなく、環境に働きかける能動的な側面も有している (Bell & Staw, 1989; Feldman, 1994; 尾形, 2006)。Bell & Staw は、新人は環境からの働きかけに対して受動的な存在 (people as sculpture) ではなく、能動的で自己社会化への動機づけをもつ存在 (people as sculptor) であると主張している。そのような観点から、近年研究蓄積が増えてきたのが若年就業者のプロアクティブ行動に関する研究である²。

プロアクティブ行動とは「個人が自分自身や環境に影響を及ぼすような先見的な行動であり、未来志向で変革志向の行動」と定義されている (Grant & Ashford, 2008)。以下では、具体的にどのような行動がプロアクティブ行動として捉えられているのかを見ていきたい。

Grant & Ashford (2008) は、プロアクティブ行動の種類として、「キャリア戦略とイノベーション」「社会的ネットワーク構築」「組織社会化行動」「問題解決行動」「学習と自己開発活動」の5つをあげ、これらのプロアクティブ行動の原型を「フィードバック探索行動」と「社会的関係性構築」の2つの行動に求めている。また、Cooper-Thomas & Burke (2012) では、プロアクティブ行動を3つに分類している。1つ目が、職場全体の仕事や自分

に与えられた仕事を捉え直してみたり、やり方や手続きなどを変えたりする役割や環境を変える行動、2つ目が、上司や同僚に積極的に質問をしたり、フィードバックを求めたり、手本となる同僚の話の聞いたり、観察することで自分自身を変えようとする行動、3つ目が、上司や同僚との良質な関係性を構築したり、積極的に社内外にネットワークを構築する関係性を構築する行動である。これらは、革新的な行動やフィードバック探索行動、関係性構築行動とすることができる。Seibert, Kraimer & Crant (2001) では、プロアクティブ行動として「発言 (voice) 行動」「革新行動」「政治的知識 (political knowledge)」「キャリア主導 (career initiative)」の4つを提示している。政治的知識に関しては名詞の形で終わっているが、具体的には政治的知識を獲得するための情報収集行動の意味が含まれているため「政治的知識獲得行動」と解釈することができる。ここでの捉え方は、政治的な知識獲得行動やキャリア主導行動などの行動を含めている点が特徴的であり、組織に貢献する行動と個人が組織内で上手にキャリアを形成していけるような行動も含めている。Ashford & Black (1996) は、プロアクティブ行動として「情報探索」「フィードバック探索」「一般的社会化」「ネットワーキング」「上司との関係構築」「職務変更の交渉」「ポジティブフレーミング」の7つを提示し、情報探索とフィードバック探索を「意味形成行動」、ネットワーキングと上司との関係性構築を「関係性構築」に集約し、それに「職務変更の交渉」と「ポジティブフレーミング」を加えた4つをプロアクティブ行動としている。Wanberg & Kammeyer-Mueller (2000) においても、Ashford & Black (1996) が提示した4つのプロアクティブ行動のうち情報探索とフィードバック探索を含めた「意味形成」と「関係性構築」「ポジティブフレーミング」の3つのプロアクティブ行動に焦点を定めている³。

以上のように、プロアクティブ行動には様々

な行動が含まれ、特定された具体的な行動を言うわけではなく、個人が自分自身や環境に影響を及ぼすような先見的な行動であり、未来志向で変革志向の行動全般と捉えることができる (Grant & Ashford, 2008)。

2.2 プロアクティブ行動を喚起するもの (先行要因)

次に、上述のようなプロアクティブ行動を喚起する要因について見ていくことにしたい。

プロアクティブ行動の先行要因の1つ目として、プロアクティブ・パーソナリティがあげられる。Bateman & Crant (1993) は、プロアクティブ・パーソナリティを「状況に影響を受けず、環境の変化に影響を及ぼすことができるパーソナリティ」と定義し、機会を見分け、行動を起こし、意味のある変化を生じさせるまで屈せずにより通す個人の特性のことを言った。Bateman & Crant (1993) は、そのような性質を測定するために、プロアクティブ行動に影響を及ぼす個人特性として取り上げられていた Big Five や達成欲求、権力欲求と比較しながら、プロアクティブ・パーソナリティ・スケール (PPS) を開発している。この PPS は、その後のプロアクティブ・パーソナリティ研究の多くが用いる尺度となり、その研究蓄積に貢献した先駆的論文であると言える。このプロアクティブ行動が、多様な成果変数に及ぼす影響についても研究が増え、プロアクティブ・パーソナリティとキャリアの成功 (Seibert, Kraimer & Crant, 2001)、客観的な職務パフォーマンス (Crant, 1995)、キャリア満足と従業員としての自覚 (Kim, Hon & Crant, 2009)、学習モチベーション (Major, Turner & Fletcher, 2006)、職探し (Brown, Cober, Kane 他, 2006)、個人と組織／職務の適合 (Erdogan & Bauer, 2005) への影響などが検証されている。また、1993 年から 2009 年に公開されたプロアクティブ研究に関する論文 107 本のメタ分析を行った Fuller & Marler (2009) においても、プロア

クティブ・パーソナリティがプロアクティブ行動を介して成果に影響を及ぼすことが示されている。

先行要因に関して2つ目に多いのが、組織の社会化戦術 (人事施策) に関するものである⁴。社会化戦術がプロアクティブ行動に及ぼす影響に関しては、制度的社会化戦術が情報探索行動とフィードバック探索行動に (Mignerey, Rubin & Gorden, 1995)、また、制度的社会化戦術とポジティブフレーミング、一般的社会化行動の交互作用項が P-O fit に有意な正の影響を及ぼし、上司との関係性構築との交互作用項が、P-O fit に有意な負の影響を及ぼすことが示されている (Kim, Cable & Kim, 2005)。Ashforth, Sluss & Saks (2007) は、組織主導の社会化戦術と個人主導のプロアクティブ行動を統合し、新人の学習にどのような影響を及ぼすのかを 150 人を対象に3回の質問票調査を実施して得られたデータを分析している。分析の結果、新人の学習には制度的社会化戦術とプロアクティブ行動が有意な正の影響を及ぼしており、プロアクティブ行動のほうが社会化戦術よりも強い影響を及ぼしていることも示されている。

プロアクティブ行動の先行要因に関する既存研究は、ここまで論じてきたプロアクティブ・パーソナリティと社会化戦術に関するものがほとんどであるが、Grant & Ashford (2008) は、プロアクティブ行動に関する統合的な理論的検討を行い、プロアクティブ行動に影響を及ぼす先行要因として「個人の考えや感情」「行動を正当化し、説明し易い環境と曖昧性」「自律性」の3つの状況要因をあげている。Grant & Ashford (2008) は、理論研究のためこれらの状況要因がプロアクティブ行動に影響を及ぼしているかどうかを理解することはできないが、プロアクティブ・パーソナリティと社会化戦術以外にもプロアクティブ行動に影響を及ぼす要因が存在していることが理解できる。とりわけ、「行動を正当化し、説明し易い環境と曖昧

性」からは、環境要因がプロアクティブ行動を喚起することが示唆されている。

そのような中、Fay, Lüthmann & Kohl (2004) は、組織のプロアクティブな風土が業績に及ぼす影響について検証している。そこでは、プロアクティブ風土 (proactive climate) を「①自発的行動への志向性、②作業革新への志向性、③失敗マネジメントへの志向性の3つの志向性によって特徴づけられた職場メンバーによって共有された価値観のこと」と定義している。「自発的行動への志向性」は、行動を起こす機会を探したり、新しいタスクを見分けようとするメンバーの傾向のことを言い、「作業革新への志向性」は、新しいアプローチや実践にオープンであると同時に、新しいことに積極的に挑戦したり、新しい作業方法を積極的に試みたりする職場メンバーの傾向のことを、「失敗マネジメントへの志向性」は、失敗についてオープンに議論し合ったり、失敗を学習の機会とみなす集合的な傾向のことを示している。Fay, Lüthmann & Kohl (2004) は、これらの3つが相互に強く関連しているため1つの風土として捉えることができると論じ、プロアクティブ風土を「自発的行動と革新的なアプローチ、失敗に対する建設的なアプローチを結びつけた志向性によって構成されるもの」と定義している。そして、そのプロアクティブ風土が、職場のパフォーマンスに有意な正の影響を及ぼしていることをドイツの4つの公的輸送機関に対する調査によって明らかにしている。ここで言う職場のプロアクティブ風土とは、職場で共有された価値観のことを示しており、個人のプロアクティブ行動に影響を及ぼす要因として捉えられているわけではないが、プロアクティブ行動を喚起する要因の参考となる。

ここまで、プロアクティブ行動を喚起する先行要因について、主にプロアクティブ・パーソナリティと社会化戦術 (人事施策) の研究とそれ以外の可能性としてプロアクティブ風土の存在について示してきた。

2.3 プロアクティブ研究の問題点と本稿の研究課題

近年、その効果が指摘されているプロアクティブ行動は、若年就業者の成長や定着に有意義であることが示されており、どのような働きかけが効果的かを理解することが重要である。しかしながら、我が国におけるプロアクティブ行動の研究蓄積は乏しく、それゆえ、若年就業者のプロアクティブ行動の先行要因や成果についての理解も乏しい。Gruman, Saks & Zweig (2006) でも、プロアクティブ行動への関心が高まっているにもかかわらず、プロアクティブ行動を促進する要因や組織コンテキストに関する研究は乏しいことが指摘されている。

また、欧米での研究蓄積は多いプロアクティブ行動の研究であるが、Kim, Cable & Kim (2005) に指摘されているように、既存のプロアクティブ行動の知見に文化的背景が影響を及ぼしている可能性がある。我が国固有の文化や国民性、企業組織の中で求められ、評価されるプロアクティブ行動は、欧米のそれとは異なることも予想される。それゆえ、我が国におけるプロアクティブ行動の研究蓄積が求められる。そこで、本稿では上述の2点をふまえ、以下の2つを研究課題としたい。

研究課題1. 若年就業者のプロアクティブ行動は、組織適応にどのような影響を及ぼしているのか (分析1)。

研究課題2. 若年就業者のプロアクティブ行動を喚起する先行要因は何か (分析2)。

2.4 本稿で用いられる変数

2.4.1 本稿におけるプロアクティブ行動

本稿が対象とするプロアクティブ行動は、比較的多くの先行研究 (小川, 2012; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000) で用いられている Ashford & Black (1996) の4つを参考にしている。

本稿のプロアクティブ行動の下位次元の1つ

目が「革新行動」である⁵。革新行動とは、古いやり方などに固執せず、積極的に新しいアイデアを提案したり、実行する行動のことを言う。自ら積極的に新しいことを実践することで、多くの情報や知識を獲得することが可能となり、組織への適応を促進することができると考えられる。

2つ目が「ネットワーク構築／活用行動」である⁶。これは、組織内の他者との広い関係性を構築し、そのネットワークから得られた情報を仕事に活かす行動のことである。キャリア発達論や組織社会化論の研究領域においても、円滑なキャリア発達に役割を果たす重要な他者の存在を指摘する研究は多い（尾形，2013；竹内・竹内，2009，2011；若林・南・佐野，1980）。それゆえ、そのような重要な他者と良質な関係性を構築し、それを上手に活用しようとする個人は、円滑な組織適応を促進することができると考えられる。

3つ目が「ポジティブフレーミング行動」である⁷。フレーミングとは、提示された問題を認識するために人間が準拠枠を設ける現象ないしプロセスのことである（上田，2003）。本来ならば、フレーミングは、個人の意思決定の準拠枠となる知識の構造（中島・安藤・子安他編，1999）と捉えられ、行動とは異なる。しかしながら、Ashford & Black（1996）は、新しい状況を理解する際、このフレーミングがどのような行動をとるべきかについて影響を及ぼすため、フレーミングをプロアクティブ行動に含めている。それゆえ、本稿においてもポジティブフレーミングをネガティブな現状をポジティブに捉え行動することとし、プロアクティブ行動に含めることとする。

4つ目が「フィードバック探索行動」である⁸。上述のネットワーク構築／活用行動は、重要な他者との関係性を構築し、その関係性を仕事に活かす行動であったが、フィードバック探索行動は、自分自身の仕事や役割に対するフィードバックを上司や同僚、仕事それ自体から

積極的に求め、そこから仕事や会社に関する多様な情報を得て、内省する行動のことである。このような行動は、若年就業者の組織適応を促進すると考えられる。

本稿では、以上の4つのプロアクティブ行動を取り上げ、若年就業者の組織適応に及ぼす影響とこれらのプロアクティブ行動を喚起する先行要因は何かについて検討していくことにしたい。

2.4.2 プロアクティブ行動を喚起する要因

プロアクティブ行動は、環境から影響を受けると推測される。心理学や組織行動論の領域においては、古くから個人の行動は環境から影響を受けることが主張されている（Lewin，1951；Skinner，1953）。それゆえ、若年就業者のプロアクティブ行動を理解するためには、その行動そのものに注目するだけではなく、その行動に影響を及ぼす環境要因についても理解する必要がある。先述したように、プロアクティブ行動の先行要因としてパーソナリティや社会化戦術（人事施策）に関する研究蓄積は多い。しかしながら、日々仕事に取り組む職場や仕事そのものの特性も個人の行動に影響を及ぼすことが示されている（北居，2014；森永・服部・麓・鈴木，2012；森永・鈴木・三矢，2015；鈴木，2011，2013，2014）にもかかわらず、それらと若年就業者のプロアクティブ行動の関係性に関する研究蓄積は乏しい。そこで本稿では、若年就業者が日々活動する「職場」の特性と日々取り組む「職務」の特性の2つを環境要因として取り上げることとした。

（1）職場特性

本稿では、若年就業者のプロアクティブ行動に影響を及ぼすと考えられる職場特性として3つ提示する。1つ目が職場の「コミュニケーションの活発さ」である⁹。職場の上司や同僚と頻繁にコミュニケーションをとれる職場は、必然的に上司や同僚から様々な情報を入手できた

り、指導を受けることが可能になる。それゆえ、コミュニケーションの活発な職場は、若年就業者のプロアクティブ行動を喚起し易いと考えられる。

2 目が職場の「学習への積極性」である¹⁰。若年就業者の組織への適応プロセスには、多くの学習課題が存在している。組織社会化過程は学習の過程であり（高橋，1993），それゆえ学習課題や学習方法などに関する研究蓄積は多い。職場における個人の学習が、職場の風土や文化から影響を受けることが実証されている（北居，2014）ことから理解できるように、職場の学習への積極性は、若年就業者の学習行動を喚起すると言えよう。職場全体が学習に対して積極的であれば、若年就業者の学ぶ意欲も高まり、積極的に情報探索したり、フィードバックを求めるプロアクティブ行動がとり易いと考えられる。

3 目が職場の「革新への積極性」である¹¹。職場全体が新しいアイデアを積極的に取り入れたり奨励することは、職場のメンバー全員が積極的に新しいアイデアを発言したり、新しいことに挑戦する行動を促すと考えられる。反対に、職場が保守的で、規則やルールを順守するような職場であれば、革新的な行動はとり難いであろう。

本稿では、以上の 3 つを若年就業者のプロアクティブ行動を喚起する職場特性として提示することにしたい。

(2) 職務特性

若年就業者のプロアクティブ行動に影響を及ぼす環境要因の 2 目が、職務特性である。日々取り組んでいる仕事かどのような特性かによって、若年就業者自身の行動に違いが生じると考えられる。例えば、職場の同僚と共同で取り組む仕事とひとりで黙々と取り組む仕事では、若年就業者の行動に相違を生み出すであろう。それゆえ、本稿では若年就業者のプロアクティブ行動に影響を及ぼす環境要因として職務

特性を取り上げることとした。

職務特性に関しては、Hackman & Oldam（1980）やそれを発展させた Morgeson & Humphrey（2006）の WDQ（work design questionnaire）を参考に、若年就業者のプロアクティブ行動に影響を及ぼすと考えられる職務特性を 6 つ取り上げることとした。1 目が「職務自律性」である。仕事の手順や方法、スケジュールなどを自分自身で決めることができ、自分自身の判断で取り組める仕事は、若年就業者の自発的な行動や創意工夫を促進することが可能になるであろう。

2 目が「他者フィードバック」である。自分自身の仕事の成果について職場の上司や同僚から頻繁にフィードバックを受けることができる仕事に携わる若年就業者は、上司や同僚と頻繁な情報交換や情報共有も可能になり、仕事に有益な助言も入手し易く、積極的に行動することが可能になると考えられる。

3 目が「仕事フィードバック」である。この仕事フィードバックは、他者からのフィードバックではなく、自分自身が携わる仕事そのものから自分の仕事の質やパフォーマンスを把握することができる仕事のことを言う。それゆえ、仕事を行う過程や成果から自分自身に足りない知識やスキルなどを把握し、高いパフォーマンスを発揮するためには何が必要なのかを理解することが可能となる。そして、それを補うためにプロアクティブ行動をとると考えられる。

4 目が「タスク依存性」である。タスク依存性は、「集団のメンバーが与えられた仕事を有効にこなすためにお互いに依存し合う程度」と定義されている（Kiggundu, 1981）¹²。仕事が相互依存的であれば、当然のことながら、職場の上司や同僚と接触する機会が増え、必然的にコミュニケーションをとる機会も増えることとなる。そのような仕事を通じての上司や同僚とのコミュニケーションの多さは、若年就業者のプロアクティブ行動を促進すると考えられ

る。

5つ目が「組織外相互作用」である。タスク依存性は職場内での依存性のことであり、それが職場内でのコミュニケーションを活性化させることを論じたが、組織外相互作用は自社外の他者との協働作業の程度を示したものである。自社内でのコミュニケーションが若年就業者のプロアクティブ行動を喚起するのであれば、自社外の他者とのコミュニケーションもプロアクティブ行動を喚起するはずである。むしろ自社外の他者との相互作用のほうがプロアクティブ行動を喚起する可能性も考えられる。

6つ目が「タスク重要性」である。自分の仕事他者や社会に影響を与える重要性の高い仕事であれば、ミスを防ぐために積極的に行動をとる可能性が高い。また、そのような仕事であれば、やりがいや責任、使命感なども高まり、自ら積極的に行動を起こす可能性も高くなると考えられよう。

本稿では以上の6つを若年就業者のプロアクティブ行動を喚起する職務特性として提示することにした。

(3) 個人特性

ここまで若年就業者のプロアクティブ行動を喚起する環境要因として、職場と職務の2つを取り上げた。その一方で、個人の行動を喚起する要因としては、個人の要因に帰属する部分も大いにある。それゆえ、本稿では、個人特性にも焦点を当てることにした。プロアクティブ行動に影響を及ぼすパーソナリティについては、先述したようにプロアクティブ・パーソナリティやBig Fiveの研究蓄積が多い。それゆえ、本稿ではこれらの変数以外でプロアクティブ行動に影響を及ぼしそうな個人特性を用いることとし、具体的には、以下の4つを取り上げることとした。

1つ目が「達成動機」である。個人は何らかの目的や目標を達成したいという誘因があるから行動を起こす。動機は行動を駆り立て、方向

づけし、後押しする。McClelland (1987) によると、達成動機の高い人の共通点として、業績に対して個人的に責任を負うことを好む、フィードバックを受けることができる状況下で仕事に取り組むことを望む、革新性を好むなどがあげられており、本稿が取り上げるプロアクティブ行動の内容に類似している。それゆえ、達成動機はプロアクティブ行動を喚起する個人特性と考えられる。

2つ目の個人特性が「時間展望 (time perspective)」である。時間展望とは「ある与えられた時に存在する個人の心理学的未来及び心理学的過去の見解の総体」と定義されている (Lewin, 1951)¹³。さらに、人間の発達過程において、遠い未来と過去の現象が徐々に現在の行動に影響を及ぼすようになり、個人の時間に対する認識が行動を変えることも主張されている (Boyd & Zimbardo, 2008)。プロアクティブ行動とは、そもそも新たな状況や課題の創出と解決に向けた自発的で先取り志向の姿勢や行動のことを言い、そこには時間意識が含まれている。組織行動論の領域においても個人の長期的な時間展望が、キャリアデザインや組織への定着、組織コミットメントに影響を及ぼしていることが示されており (金井, 2002; 尾形, 2008; 尾形・金井, 2013)、長期的に当該組織との関係性を考えた時間展望を持つ若年就業者は、プロアクティブ行動をとると考えられる。

3つ目が「自己効力感 (self-efficacy)」である。自己効力とは「結果を生み出すのに必要な行動を成功裡に遂行できるという確信」と定義されている (Bandura, 1977)。この定義からも自己効力感が行動の源泉であることが理解できる。組織内でのキャリアが浅い若年就業者にとって、積極的に行動を起こすことには不安や抵抗があるはずである。それを可能にするのがこの自己効力感であると言えよう。また、自己効力感は組織社会化研究で上げられることが多い個人特性の1つでもあり、新人の組織への参入不安を抑制し、職務態度や行動にポジティ

ブな影響を及ぼすことが示されている (Saks, 1994; 1995)。これらの点から、自己効力感が若年就業者のプロアクティブ行動に影響を及ぼす可能性は高い。

4つ目の個人特性が「集団主義 (groupism)」である。集団主義は、日本人の国民性や行動を示す際に頻繁に取り上げられる個人特性である。1980年代、日本の経営の強さの秘密として注目されたのが集団主義 (Christopher, 1983; 浜口・公文, 1982; 占部, 1978; Vogel, 1979), 共同生活体 (津田, 1981), 間人主義 (浜口, 1982) など、集団としての結束力の強さであった。とりわけ、そのような集団主義的な行動が求められる日本企業においては、その環境に馴染む必要性があり、我が国固有の適応課題と言えるかもしれない。それゆえ、我が国においては、この集団主義が若年就業者のプロアクティブ行動に影響を及ぼす可能性があると考え、本稿で取り上げることとした¹⁴。

本稿では以上の4つを若年就業者のプロアクティブ行動を喚起する個人特性として提示することにした。

2.4.3 組織適応

本稿の成果変数として取り上げているのが組織適応である。そこで、ここから組織への適応について検討していくことにしたい。

適応とは、生物が環境に合うように自らの身体や行動を変容させること、またはその状態をさす (中島他, 1999)。福島 (1989) によると、適応とは人と環境との「関係性」を示す概念であり、 $A = f(P, E)$ (ただし、 A = 適応性、 P = 固体要因、 E = 環境要因、 f は関数) と表している。つまり、適応とは個人が環境に合うように自らの身体や行動を変容させること、またはその状態を言い、外界に働きかけたり、外界からの要求に順応したりする行動的・態度的側面や内面的な活動による心理的側面の双方が含まれる概念と言える (尾形, 2012a)。

このような適応について、多くの領域の適応

研究をレビューし、様々な移行コンテキスト (例えば、転職・組織変革・社会化) で生じる共通の適応プロセスを記述するモデルを提示した Ashford & Taylor (1990) は、適応を「個人が学び、交渉し、環境をイナクトし、組織環境に応じた適切な行動を継続することによって生じるプロセス」と定義している。この定義には、適応を捉えるための重要な要素が潜んでいる。それらは、知識と行動、感情の3つである。個人が学び、交渉し、環境をイナクトすることによって多くの知識を習得することができるし、組織環境に応じた適切な行動をとることが重要となる。また、適応に至るまでのプロセスには、様々な感情の変化が伴う (尾形・元山, 2005)。それゆえ、組織への適応を捉えるためには、知識レベルと感情レベル、態度／行動レベルの3つのレベルの統合化が求められよう。それゆえ、本稿においては、組織適応を知識、感情、態度／行動レベルの3つの下位次元からなる複合的な概念として捉えていくことにしたい¹⁵。

(1) 知識レベル

知識レベルを捉えるための概念は、組織社会化である。組織社会化とは、新しいメンバーがその組織あるいはグループの価値システムや規範、要求されている行動パターンを学び、適合していくプロセスのことを言い (Van Maanen, 1976; Van Maanen & Schein, 1979), つまりは、新人の学習のプロセスである (高橋, 1993)。そして、その社会化を要請する組織には多様な側面が存在している。組織の理念や文化に馴染むこと、仕事のスキルを習得し、自分自身が組織や職場から何を求められているのか、その役割を理解して振る舞うことも求められる。それらは、文化的、役割的、技能的の3つに区分することができる (高橋, 2002; 尾形, 2011)。組織社会化は、若年就業者が試行錯誤し、仕事や自分自身の役割、組織の文化などの知識を獲得し、馴染んで行く過程について論じたもので

あり、組織への円滑な適応を果たした個人は、この組織社会化の程度が高いと推測することが可能である。

(2) 感情レベル

組織適応を捉えるための2つ目のレベルが感情レベルであり、本稿ではそれを測定する概念として組織コミットメントを取り上げる。特に「会社のことが好きだ」「会社に愛着がある」といったように組織に対して示す感情的・情緒的な志向性や好感度を示す情緒的コミットメントが感情レベルを測定する変数に適している。円滑な組織適応を果たした個人は、自分が所属する組織に対する好感度は高いと考えられる。

(3) 態度／行動レベル

組織適応を捉えるための3つ目のレベルは、態度／行動レベルである。組織や仕事に関する知識が豊富で、組織に対する愛着があったとしても、そこで求められる態度や行動が適切でなければ適応しているとは言い難い。本稿においては、この態度／行動レベルを主観的業績と職業的アイデンティティ、離職意思の3つで捉えることとした。組織や職場が求める態度や行動がとれているからこそ、高いパフォーマンスが発揮できていると言え、上手く組織に適応しているといえる。職業的アイデンティティは、職業の世界におけるアイデンティティの確立を言ったものであり、それを確立できた個人は、当該組織内における自分らしさを確立できたという点で、上手く適応しているといえることができるであろう。離職意思は、組織への不満や不適応を示す態度の指標であり、組織への円滑な適応を果たした個人は離職意思が低く、不適応の個人は離職意思が高いと推測することが可能である。

本稿では以上の3つのレベルから変数を用いて、組織適応を捉えていくことにする。

2.5 分析の流れ

本稿では若年就業者の組織適応に影響を及ぼすプロアクティブ行動とそのプロアクティブ行動に影響を及ぼす先行要因は何かを分析するが、まずは特定の変数に限定して分析を行うよりもプロアクティブ行動の全体像を俯瞰するため多くの変数を投入し、探索的に分析を行うこととした。それゆえ、本稿ではモデル全体の適合度や仮説を検証する仮説検証型というよりは、プロアクティブ行動の先行要因や成果は何かを理解することを目的とした探索的な分析と位置付けたい。それゆえ、「プロアクティブ行動 → 組織適応」と「プロアクティブ行動に影響を及ぼす環境要因 → プロアクティブ行動」の2回の重回帰分析を行うこととした。

分析の流れとしては、まずは本稿で提示されたプロアクティブ行動が成果変数である組織適応に与える影響について分析を行う（分析1）。それにより、プロアクティブ行動の重要性を把握する。続いて、そのようなプロアクティブ行動を喚起するためには、どのような要因が求められるのかを理解するために、プロアクティブ行動の喚起要因（職場特性、職務特性、個人特性）に関する分析を行う（分析2）。

3. 調査方法と調査対象

3.1 調査対象

本稿における調査は、百貨店事業に携わるA社の協力のもと実施された。A社は、百貨店業等の事業を行う子会社及びグループ会社の経営計画・管理並びにそれに付帯する業務を行っている。資本金は300億円、札幌から博多まで全国主要都市に24店舗を展開している¹⁶。

3.2 調査方法

調査は質問票調査による量的調査で行われた。量的調査は、A社人事部の皆様の協力のもと、2011年度の入社1年目から7年目までのそれぞれの研修時に配布し、回答して頂いた。調査対象者は、A社とその関連会社の入

社1年目から7年目までの合計165名である(男性74名:女性91名/入社1年目39名,2年目46名,3年目以上80名)。量的調査は,A社の人事部に協力頂き,それぞれの年次で行われている研修時に配布してもらい,その場で回答・回収して頂いている。それゆえ,回収率は100%となっている。

3.3 測定尺度と因子分析

3.3.1 組織適応に関する測定尺度

組織適応に関しては,先述した7つの変数を用いて捉えることとした。まず1つ目が組織社会化である。組織社会化の質問項目は,Chao, O'Leary-Kelly, Wolf 他(1994)とHaueter, Macan & Winter(2003)を参考に,さらにA社独自の組織社会化項目に関してはオリジナルで質問項目を作成し,追加している¹⁷。組織社会化以外の変数としては,組織社会化研究のメタ分析を行ったBauer, Bodner, Tucker 他(2007)で用いられている成果変数である業績,組織コミットメント,在職意思(離職意思)を中心に選択した。それ以外の研究でも離職意思(Ashforth, Sluss & Saks, 2007; Gruman, Saks & Zweig, 2006; 尾形, 2012b; 竹内・竹内, 2009)と情緒的コミットメント(Gruman, Saks & Zweig, 2006; 尾形, 2012b; 竹内・竹内, 2009),主観的業績(Ashford & Black, 1996; 尾形, 2012b)などは若年就業者の組織適応の測定変数として用いられることが多い。離職意思と主観的業績に関しては,オリジナルの質問項目を作成した。情緒的コミットメントに関しては,鈴木(2002)や田尾(1997)で用いられている項目を参考に作成した。職業的アイデンティティは,職業領域における自分らしさを確立できたアイデンティティ達成(Marcia, 1966)を用いることとした¹⁸。職業的アイデンティティの質問項目は,松下・木村(1997)で用いられている3項目で測定した。

これらの質問項目に対し,「ほとんどあてはまらない」の1から「非常によくあてはまる」

の5まで5点尺度で測定している。因子分析は,主因子法によるプロマックス回転で行われた。具体的な質問項目と因子分析の結果が表1である。

分析の結果,想定通り7つの因子にわかれた。第1因子は「役割社会化」($\alpha = .794$),第2因子は「離職意思」($\alpha = .903$),第3因子は「仕事社会化」($\alpha = .759$),第4因子は「情緒的コミットメント」($\alpha = .849$),第5因子は「職業的アイデンティティ」($\alpha = .768$),第6因子は「主観的業績」($\alpha = .737$),第7因子は「会社社会化¹⁹」($\alpha = .656$)と分類することができる。

3.3.2 プロアクティブ行動

本稿ではAshford & Black(1996)が提示した7つのプロアクティブ行動と照らし合わせ,「革新行動」「ネットワーク構築/活用行動」「フィードバック探索行動」「ポジティブフレーミング行動」の4つを本稿におけるプロアクティブ行動として提示する。プロアクティブ行動の質問項目は,Ashford & Black(1996)の質問項目を参考に,オリジナルでも質問項目を作成し,それぞれの項目について「ほとんどあてはまらない」の1から「非常によくあてはまる」の5まで5点尺度で測定している。これらの質問項目を主因子法によるプロマックス回転の因子分析を行った。具体的な質問項目と因子分析の結果が表2である。

因子分析の結果,想定通り4つの因子にわかれた。第1因子は「革新行動」($\alpha = .834$),第2因子は「ネットワーク構築/活用行動」($\alpha = .790$),第3因子は「ポジティブフレーミング行動」($\alpha = .640$),第4因子は「フィードバック探索行動」($\alpha = .668$)として分類することができる。

3.3.3 職場特性

職場特性に関しては,「コミュニケーションの積極性」「学習への積極性」「革新への積極性」の3つを取り上げることとした。コミュニケー

表 1 若年就業者の組織適応に関する因子分析

	組織適応							共通性
	第 1 因子	第 2 因子	第 3 因子	第 4 因子	第 5 因子	第 6 因子	第 7 因子	
職場における自分の役割はよくわかっている	.921	.123	-.012	.114	.064	-.057	-.185	.760
上司や顧客から、どんなレベルの仕事が求められているのかは、よくわかっている	.776	-.053	.065	-.106	-.074	-.003	-.049	.490
現在所属する職場の役割は何かよくわかっている	.650	-.144	.011	-.136	.021	.062	.209	.306
職場の上司が職場の皆に何を求めているかよく理解している	.593	-.055	-.094	.048	-.015	-.082	-.070	.280
自分自身の職務上の課題はよく理解している	.486	.061	.116	.000	.054	-.061	.092	.484
違う会社に転職したい	-.016	1.027	.025	.099	.003	.017	.025	.771
現在の会社を辞めたい	-.030	.804	-.024	-.156	.027	-.038	.091	.928
機会があれば他の会社に転職したい	.007	.735	-.026	-.123	-.046	-.003	.064	.423
頭文字や略語、あだ名といった、この会社独特の言葉の意味は、よくわかっている	-.139	-.039	.690	.048	-.081	-.047	.071	.422
仕事で必要な道具（ツール）の使い方はよく理解している	-.087	-.053	.622	-.163	.085	-.014	.205	.660
職場の方針や規則、手続きはよくわかっている	.182	-.066	.598	.047	-.135	.054	.053	.331
タイムカードや発注書など、仕事の過程で必要な書類の記入方法はよく理解している	.056	.139	.579	.027	.043	.232	-.326	.697
諸手当や服装規定といった会社のルールはよく知っている	-.037	.060	.569	.122	.065	-.108	.222	.300
仕事で必要な装置や備品、設備をどう調達すればいいのかよくわかっている	.178	-.002	.487	-.016	-.006	-.014	-.207	.454
友人にこの会社が素晴らしい働き場所であると言える	.063	-.007	.032	.806	.051	-.204	.014	.389
他の会社ではなく、この会社を選んで本当に良かったと思う	-.025	-.110	.026	.716	-.005	-.008	.089	.577
この会社がとても気に入っている	-.100	-.163	-.047	.661	.091	.168	.064	.779
以前、私は将来の仕事や役割のことについて色々と考えたり迷ったりしたが、今でははっきりと決心がついた	.117	-.002	-.103	-.074	.820	.064	-.078	.434
現在、私は自分が将来取り組みたい仕事や役割に向かって着実に歩んでいると思う。だから、よほどのことがない限り、その志望を変えることはない	-.078	.058	.019	.131	.653	-.081	.031	.664
以前、私はどのような職業に就くか色々と考えたり迷ったりしたが、今でははっきりと決心がついた	-.026	-.159	.061	.086	.592	.077	-.018	.524
この 1 年間、自分は期待されている以上の成果を出している	-.057	.221	-.014	-.132	.123	.747	.124	.664
この 1 年間、自分自身が十分な成果を上げることができていないと思うことが多い	.155	.223	-.069	.127	.013	-.714	.014	.564
自分の仕事の成果は上がっていると思う	.166	-.026	-.114	.245	-.143	.605	.043	.431
誰が創業し、どんな事業を行ってきて今に至るのかといったこの会社の歴史はよく知っている	-.192	.070	.027	.044	-.039	.047	.670	.554
自分の職場が会社の目標にどうやって貢献しているのかよくわかっている	.345	.020	-.108	.032	-.031	.083	.445	.580
この会社の目的や目標はよくわかっている	.213	-.124	.106	-.041	.109	-.045	.436	.638
各職場が会社の目標に対しどういう役割を果たしているのかよくわかっている	.108	.173	.067	.132	-.047	.088	.433	.489
因子相関行列								
因子	第 1 因子	第 2 因子	第 3 因子	第 4 因子	第 5 因子	第 6 因子	第 7 因子	
第 1 因子	1.000							
第 2 因子	-.165	1.000						
第 3 因子	.432	.093	1.000					
第 4 因子	.234	-.604	-.022	1.000				
第 5 因子	.319	-.427	.077	.420	1.000			
第 6 因子	.425	-.203	.213	.273	.341	1.000		
第 7 因子	.387	-.340	.252	.377	.275	.260	1.000	

7 回の反復で回転が収束

因子負荷量が .35 以上を示す項目を同一因子としている。

表2 プロアクティブ行動に関する因子分析結果（主因子法・プロマックス回転）

	第 1 因子	第 2 因子	第 3 因子	第 4 因子	共通性
新たなアイデアを積極的に試している	.828	-.011	-.051	-.012	.525
自分のアイデアを積極的に実行に移している	.797	.018	-.070	-.029	.656
問題解決に際し、自ら新しい提案をしている	.725	-.010	.026	-.104	.521
従来の仕事のやり方にとらわれず、新たなやり方を試している	.666	.128	.022	.030	.609
仕事を進めるうえで、社内のネットワークを活かしている	-.078	.763	-.096	-.019	.523
仕事を進めるうえで、社内のネットワークから情報を得ている	.136	.755	-.114	-.023	.525
様々な情報を得られるように社内にネットワークを作り出している	.045	.710	.031	-.041	.502
他部門の人達との繋がりを大切にしている	-.033	.433	.184	.130	.584
社内の人間関係を広げようとしている	.089	.418	.329	.145	.321
自分の将来に対しては非常に楽観的である	-.168	.119	.651	-.127	.367
自分に都合よく物事が運ぶだろうとは期待しない (r)	.128	-.076	.601	.110	.381
結果がどうなるかははっきりしない時は、いつも一番良い面を考える	.150	-.194	.533	.011	.322
いつも物事の明るい面を考える	.205	-.188	.489	.128	.315
上司からアドバイスやフィードバックをもらうことで学習している	.045	.010	-.030	.731	.292
職場の同僚からアドバイスやフィードバックをもらうことで学習している	-.055	-.040	-.013	.675	.530
職場の同僚と一緒に同じ仕事に取り組むことで学習している	-.126	.045	-.116	.561	.433
因子間相関					
	第 1 因子	第 2 因子	第 3 因子	第 4 因子	
第 1 因子	1.000				
第 2 因子	.245	1.000			
第 3 因子	.309	.297	1.000		
第 4 因子	.116	.239	.411	1.000	

5 回の反復で回転が収束

因子負荷量が .35 以上を示す項目を同一因子としている

ションの積極性については、金井（1991）のコミュニケーションの活発さに関するオープンコミュニケーションの尺度を参考に、学習への積極性と革新への積極性については、Cameron & Quinn（2006）を参考に質問項目を作成した。それぞれの項目について「ほとんどあてはまらない」の 1 から「非常によくあてはまる」の 5 まで 5 点尺度で測定している。これらの質問項目を主因子法によるプロマックス回転で因子分析を行った。具体的な質問項目と因子分析の結果が表 3 である。

因子分析の結果、想定通り 3 つの因子にわかれた。第 1 因子は「コミュニケーションの積極性」($\alpha = .862$)、第 2 因子は「学習への積極性」($\alpha = .712$)、第 3 因子は「革新への積極性」($\alpha = .630$) として分類することができる。

3.3.4 職務特性

本稿では、若年就業者のプロアクティブ行動に影響を及ぼすと考えられる職務特性として「職務自律性」「他者フィードバック」「組織外相互作用」「仕事フィードバック」「タス

表3 職場特性に関する因子分析結果（主因子法・プロマックス回転）

	第1因子	第2因子	第3因子	共通性
私の職場では、お互いに自由にものを言い合っている	.880	-.040	.025	.626
私の職場では、メンバー同士が遠慮や気がねなく率直に話し合っている	.876	.000	-.104	.407
私の職場では、お互いに相手の意見をよく聞いている	.691	.104	.093	.753
私の職場では、仕事上で気づいたことは率直に指摘し合っている	.619	.012	.032	.712
私の職場では、メンバーが積極的に学習に取り組んでいる	-.009	.942	-.022	.869
私の職場では、互いに学習をサポートしあう雰囲気がある	.296	.460	.003	.449
私の職場では、新しいアイデアを提案・実行した人が認められている	-.132	.087	.703	.303
職場における成功の基準は、新しい提案や行動・アイデアの革新性である	.025	.051	.623	.419
職場で求められているのは革新と発展である	.160	-.197	.514	.470
因子間相関				
	第1因子	第2因子	第3因子	
第1因子	1.000			
第2因子	-.585	1.000		
第3因子	.610	-.379	1.000	

5回の反復で回転が収束

因子負荷量が.35以上を示す項目を同一因子としている

ク重要性」「タスク依存性」の6つの特性を取り上げることとした。職務特性に関しては、Hackman & Oldam (1980) やそれを発展させた Morgeson & Humphrey (2006) のWDQ (work design questionnaire) を参考に作成し、それぞれの項目について「ほとんどあてはまらない」の1から「非常によくあてはまる」の5まで5点尺度で測定している。これらの質問項目を主因子法によるプロマックス回転で因子分析を行った。具体的な質問項目と因子分析の結果が表4である。

因子分析の結果、想定通り6つの因子にわかれた。第1因子は「職務自律性」($\alpha = .889$)、第2因子は「他者フィードバック」($\alpha = .811$)、第3因子は「組織外相互作用」($\alpha = .713$)、第4因子は「仕事フィードバック」($\alpha = .736$)、第5因子は「タスク依存性」($\alpha = .642$)、第6因子は「タスク重要性」($\alpha = .656$)として分類することができる。

3.3.5 個人特性

本稿では、若年就業者のプロアクティブ行動に影響を与えそうな個人特性として「達成動機」「時間展望」「自己効力感」「集団主義」の4つの特性を取り上げることとした。「達成動機」は堀野(1987)の達成動機測定尺度を、「時間展望」に関しては白井(1994)の時間的展望体験尺度を、「自己効力感」に関してはSherer, Maddux, Mercandante 他(1982)の自己効力感尺度を、「集団主義」は山口・岡・丸岡他(1988)の集団主義尺度を参考に作成している。それぞれの項目について「ほとんどあてはまらない」の1から「非常によくあてはまる」の5まで5点尺度で測定している。これらの質問項目を主因子法によるプロマックス回転による因子分析によって分類した。具体的な質問項目と因子分析の結果が表5である。

因子分析の結果、想定通り4つの因子にわかれた。第1因子は「達成動機」($\alpha = .790$)、第2因子は「時間展望」($\alpha = .801$)、第3因子は「自

表4 職務特性に関する因子分析結果（主因子法・プロマックス回転）

	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子	第6因子	共通性
現在の仕事は、仕事の進め方を自分で決めることができる	.863	.068	.020	.070	-.020	-.069	.544
現在の仕事は、どのようなスケジュールで仕事を進めるか自分で決めることができる	.859	-.070	.043	-.041	.030	-.010	.750
現在の仕事は、仕事の手順を自分で決めることができる	.792	.028	-.119	-.207	-.116	.073	.592
現在の仕事は、仕事を完遂するための手段や方法を自分自身で決めることができる	.737	.074	.058	.035	.046	-.022	.615
現在の仕事は、どのように自分が仕事をするかを自分で計画することができる	.700	-.079	.003	.181	.039	.012	.821
現在、上司や同僚から自分の仕事の出来についてフィードバックされることが多い	.058	.943	-.063	-.016	.025	.021	.487
現在、上司や同僚から自分の仕事の出来についてフィードバックされる機会がほとんどない (r)	.041	-.810	-.037	.099	.039	.067	.890
現在、仕事の成果について、上司や同僚から多くの情報を受け取る機会がある	.016	.553	.069	.187	.038	.051	.581
現在の仕事は、会社外部の人と沢山の相互作用を伴う	-.022	.093	.836	-.031	-.176	.074	.382
現在の仕事は、自分の会社以外の人と一緒に時間を過ごすことを必要とする	-.035	-.041	.691	-.031	.033	.006	.641
現在の仕事は、私が働いている会社と違う会社の人とコミュニケーションをとる必要がある	.093	-.052	.582	.072	.028	-.136	.470
現在の仕事は、仕事それ自体から成果情報を得ることができる	-.059	-.080	.019	.965	-.089	-.017	.348
現在の仕事は、自分の仕事活動それ自体から自分の仕事の出来栄え（量や質）を判断することができる	.096	.027	.004	.665	.041	-.053	.505
現在の仕事は、仕事それ自体が自分の成果に関するフィードバックになっている	-.019	.219	-.108	.387	.027	.235	.834
私の仕事がいまうまくいかないと、職場のメンバーの仕事もうまくいかなくなる	-.108	.095	-.060	.047	.699	-.177	.402
現在の仕事は、私が仕事をやらなければ他の人の仕事が完了しない	.133	-.022	.077	-.103	.590	.024	.330
現在の仕事は、職場のメンバーの進捗に絶えず気を配らなければうまく進まない	.046	-.119	-.184	.023	.571	.087	.272
現在の仕事を進めていく上では、職場のメンバーに絶えず相談しなければならない	-.105	.099	.078	-.073	.494	-.022	.459
自分の仕事の出来栄えは、組織に関係のない人にとっても重要な影響を与える	-.015	.008	-.078	-.014	-.111	.916	.304
私の仕事の結果は、人々の生活に重要な影響を与えている	.024	-.060	.169	-.013	.336	.447	.753
現在の仕事は、会社に関係のない人々にとっても重要なインパクトがある	-.020	-.023	.238	.029	.095	.355	.515
因子間相関							
	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子	第6因子	
第1因子	1.000						
第2因子	.035	1.000					
第3因子	.283	.181	1.000				
第4因子	.276	.347	.291	1.000			
第5因子	.066	.318	.453	.224	1.000		
第6因子	-.159	.252	.334	.212	.344	1.000	

6回の反復で回転が収束

因子負荷量が.35以上を示す項目を同一因子としている

表5 個人特性に関する因子分析結果（主因子法・プロマックス回転）

	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	共通性
今の社会で成功するために勝ち抜きたい	.952	.060	-.024	-.046	.288
社会で成功したいと強く願っている	.780	.046	-.041	.022	.331
何事においても人より優れていたいと思う	.536	-.208	.253	.072	.394
競争相手に負けるのは悔しい	.447	.134	.030	-.042	.304
私には将来の目標がある	-.005	.824	.004	-.004	.305
自分にはだいたいの将来計画がある	.081	.802	-.100	-.011	.510
自分の将来は自分で切り開く自信がある	-.073	.589	.281	.016	.622
どのような時も自分は他者からの要請や期待にきちんと応じる自信がある	-.018	.000	.723	-.049	.954
自分が立てた計画はほとんどの場合、上手くできる自信がある	.127	-.002	.566	-.102	.349
自分がとる行動については、常に自分でしっかりと判断したり、制限したりする自信がある	.055	.118	.374	.156	.345
自分の職場に不満でも、必要とされればその集団に留まる	.141	-.078	-.162	.563	.511
困難な状況にあっても自分の職場に留まる	.090	.079	.128	.529	.677
自分の職場の決定を尊重する	-.119	.069	-.164	.467	.320
自分の職場の和を保っている	-.158	-.058	.183	.412	.651
因子間相関					
	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	
第1因子	1.000				
第2因子	.502	1.000			
第3因子	.386	.413	1.000		
第4因子	-.024	.051	.064	1.000	

6回の反復で回転が収束

因子負荷量が.35以上を示す項目を同一因子としている

己効力感」($\alpha = .620$)、第4因子は「集団主義」($\alpha = .534$)²⁰として分類することができる。

3.3.6 統制変数

統制変数として性別と勤続年数を取り上げた。性別は男性を0、女性を1としたダミー変数を用いた。勤続年数に関しては、入社1年目と2年目を0、入社3年目以降を1としたダミー変数を用いている。

以上の分析で作成された合成尺度の平均値と標準偏差、相関表は表6である。これらの変数を用いて分析を行っていきたい。

4. 分析結果

4.1 分析1：プロアクティブ行動が組織適応に及ぼす影響に関する分析

はじめに、分析1のプロアクティブ行動が組織適応に与える影響についての重回帰分析である。その結果が表7である。

革新行動は役割社会化 ($\beta = .281, p < .01$) と職業的アイデンティティ ($\beta = .227, p < .01$)、主観的業績 ($\beta = .330, p < .001$) の3変数に有意な正の影響を及ぼし、仕事社会化 ($\beta = .147, p < .10$) には有意傾向ではあるが正の影響を及ぼしていた。

ネットワーク構築／活用行動は、仕事社会化 ($\beta = .308, p < .05$) と会社社会化 ($\beta = .318,$

表6 用いられる変数の平均値と標準偏差[†]

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	0.552	0.499																									
2	0.485	0.501	-.027																								
3	3.735	0.582	.035	-.025																							
4	3.545	0.611	.027	.032	.364 ^{**}																						
5	3.425	0.597	.000	-.141	.439 ^{**}	.286 ^{**}																					
6	2.118	0.94	.004	.021	.284 ^{**}	.187 [*]	.269 ^{**}																				
7	3.501	0.783	.041	-.376 ^{**}	.198 [*]	.004	.358 ^{**}	.228 ^{**}																			
8	2.811	0.843	.078	.265 ^{**}	.135	.036	-.229 ^{**}	-.194 [*]	-.629 ^{**}																		
9	2.999	0.646	-.100 [*]	-.143	.243 ^{**}	.066	.268 ^{**}	.251 ^{**}	.400 ^{**}	-.458 ^{**}																	
10	3.06	0.776	-.149	-.177 [*]	.253 ^{**}	.187 [*]	.152	.361 ^{**}	.135	-.011	.292 ^{**}																
11	3.368	0.69	-.263 ^{**}	-.186 [*]	.089	.283 ^{**}	.337 ^{**}	.248 ^{**}	.239 ^{**}	-.255 ^{**}	.203 ^{**}	.287 ^{**}															
12	3.006	0.742	.037	-.201 [*]	.112	-.002	.147	.178 [*]	.375 ^{**}	-.231 ^{**}	.184 [*]	.206 ^{**}	.294 ^{**}														
13	3.952	0.663	.118	-.235 ^{**}	.164 [*]	.109	.200 [*]	.096	.241 ^{**}	-.290 ^{**}	.179 [*]	.000	.210 ^{**}	.188 [*]													
14	3.325	0.827	.176 [*]	-.095	.259 ^{**}	.208 ^{**}	.183	.263 ^{**}	.308 ^{**}	-.253 ^{**}	.232 ^{**}	.168 [*]	.078	.122	.265 ^{**}												
15	2.985	0.842	.231 ^{**}	-.156 [*]	.078	.035	.050	.166 [*]	.278 ^{**}	-.251 ^{**}	.270 ^{**}	.013	.031	.076	.230 ^{**}	.549 ^{**}											
16	3.147	0.683	-.077	-.029	.180 [*]	.083	-.013	.127	.143	-.163 [*]	.167 [*]	.290 ^{**}	.091	.166 [*]	.119	.288 ^{**}	.194 [*]										
17	3.14	0.899	-.004	.278 ^{**}	.239 ^{**}	.250 ^{**}	.190 [*]	-.011	-.142	.195 [*]	.050	.171 [*]	-.075	-.057	-.054	.111	-.012	.215 ^{**}									
18	3.184	0.912	-.100	-.151	.297 ^{**}	.205 ^{**}	.143	.074	.202 ^{**}	-.215 ^{**}	.151	.153	.167 [*]	-.029	.326 ^{**}	.273 ^{**}	.052	.042	.066								
19	3.436	0.98	-.123	-.015	.091	.168 ^{**}	.027	-.068	-.010	-.008	.163 [*]	.149	.116	.100	-.009	.002	-.080	.190 ^{**}	.241 ^{**}	.139							
20	3.309	0.741	-.063	.071	.190 [*]	.219 ^{**}	.160 [*]	.121	.124	-.024	.278 ^{**}	.115	.064	.048	.239 ^{**}	.159 [*]	.052	.067	.205 ^{**}	.349	.223 ^{**}						
21	3.031	0.764	-.012	-.031	.142	.069	.015	-.154 [*]	-.015	-.035	.056	.077	-.074	-.018	.095	-.106	-.094	.228 ^{**}	.045	.257 ^{**}	.234 ^{**}	.123					
22	2.904	0.815	-.203 ^{**}	-.183 [*]	-.004	.019	.210 ^{**}	-.036	.324 ^{**}	-.334 ^{**}	.278 ^{**}	.117	.289 ^{**}	.072	.159 [*]	-.035	.062	.138	-.071	.210 ^{**}	.345 ^{**}	.219 ^{**}	.322 ^{**}				
23	3.902	0.786	-.250 ^{**}	-.126	.059	.264 ^{**}	.154 [*]	.184 [*]	.151	-.243 ^{**}	.317 ^{**}	.278 ^{**}	.264 ^{**}	.157 [*]	.115	.157 [*]	.038	.253 ^{**}	.093	.163 [*]	.152	.225 ^{**}	.121	.101			
24	3.671	0.8	-.144	-.255 ^{**}	.262 ^{**}	.278 ^{**}	.328 ^{**}	.312 ^{**}	.401 ^{**}	-.279 ^{**}	.462 ^{**}	.390 ^{**}	.209 ^{**}	.286 ^{**}	.143	.185 [*]	.116	.228 ^{**}	-.023	.172 ^{**}	.140	.238 ^{**}	.011	.066	.444 ^{**}		
25	3.196	0.675	.057	-.108	.219 ^{**}	.328 ^{**}	.121	.386 ^{**}	.066	-.001	.219 ^{**}	.286 ^{**}	.211 ^{**}	.195 [*]	.102	.305 ^{**}	.129	.133	.107	.102	.109	.174 [*]	-.080	-.104	.388 ^{**}	.396 ^{**}	
26	3.699	0.939	.047	-.129	.187 [*]	.095	.086	.007	.271 ^{**}	-.319 ^{**}	-.004	-.162 [*]	.047	.056	.253 ^{**}	.221 ^{**}	.071	.175 [*]	.039	.204 ^{**}	-.166 [*]	.113	.095	-.002	-.020	.034	.027

[†]1 = 性別ダミー, 2 = 勤続年数ダミー, 3 = 役職社会化, 4 = 仕事社会化, 5 = 会社社会化, 6 = 離職意思, 7 = 情緒的コミットメント, 8 = 職業的アイデンティティ, 9 = 主観的業績, 10 = 革新行動, 11 = ネットワーク構築/活用行動, 12 = ポジティブフレミング行動, 13 = ファイードバック探索行動, 14 = コミュニケーションの積極性, 15 = 学習への積極性, 16 = 革新への積極性, 17 = 職務自律性, 18 = 他者フィードバック, 19 = 組織外相互作用, 20 = 仕事フィードバック, 21 = タスク依存性, 22 = タスク重要性, 23 = 達成動機, 24 = 時間展望, 25 = 自己効力感, 26 = 集団主義

表7 プロアクティブ行動が組織適応に及ぼす影響に関する重回帰分析

	組織適応						
	組織社会化			離職意思	情緒的 コミットメント	職業的 アイデンティティ	主観的業績
	役割	仕事	会社				
性別	.048 (.597)	.133 (1.662)	.089 (1.117)	.074 (.961)	.047 (.641)	-.134 [†] (-1.695)	.097 [†] (1.813)
勤続年数	.056 (.690)	.078 (.953)	-.050 (-.624)	.167* (2.147)	-.248** (-3.338)	-.030 (-.376)	.330*** (4.153)
革新行動	.281** (3.417)	.147 [†] (1.806)	.059 (.725)	.100 (1.285)	.035 (.469)	.227** (2.822)	.330*** (4.153)
ネットワーク構築 ／活用行動	.017 (.197)	.308* (3.598)	.318*** (3.737)	-.152 [†] (-1.863)	.129 (1.650)	.053 (.628)	.158 [†] (1.900)
ポジティブ フレーミング行動	.019 (.237)	-.129 (-1.588)	.012 (.146)	-.158* (-2.024)	.277*** (3.713)	.110 (1.369)	.089 (1.127)
フィードバック 探索行動	.196* (2.385)	.073 (.891)	.100 (1.232)	-.223** (-2.858)	.106 (1.414)	.151 [†] (1.879)	.059 (.742)
<i>F</i> 値	3.224**	3.728**	4.356***	6.127***	9.066***	4.395***	5.335***
<i>R</i>	.340	.361	.385	.442	.516	.386	.421
<i>R</i> ²	.116	.131	.148	.196	.266	.149	.177
調整済み <i>R</i> ²	.080	.096	.114	.164	.237	.115	.144

[†] $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

() 内は *t* 値

標準化回帰係数

$p < .001$) に有意な正の影響を及ぼし、主観的業績 ($\beta = .158, p < .10$) には有意傾向ではあるが正の影響を及ぼしていた。さらに、離職意思 ($\beta = -.152, p < .10$) にも有意傾向ではあるが負の影響を及ぼしていた。

ポジティブフレーミング行動は、情緒的コミットメント ($\beta = .277, p < .001$) に有意な正の影響を、離職意思 ($\beta = -.158, p < .05$) に有意な負の影響を及ぼしていた。

フィードバック探索行動は、役割社会化 ($\beta = .196, p < .05$) に有意な正の影響を及ぼし、離職意思 ($\beta = -.223, p < .01$) に有意な負の影響を及ぼしていた。さらに、職業的アイデンティティ ($\beta = .151, p < .10$) に有意傾向ではあるが正の影響を及ぼしていた。

以上の分析から、本稿で取り上げたプロアクティブ行動の全てが、若年就業者の組織適応に影響を及ぼしていることがわかり、その重要性が示された。また、若年就業者の組織適応に影響を及ぼすプロアクティブ行動はそれぞれ異なることも示された。

4.2 分析2：プロアクティブ行動に影響を及ぼす要因に関する分析

次に、分析2のプロアクティブ行動に影響を及ぼす要因（先行要因）に関する分析である。プロアクティブ行動を従属変数にし、職場特性と職務特性、個人特性を独立変数とした重回帰分析を行ったのが表8である。

分析の結果、革新行動に影響を及ぼす職場特性は、コミュニケーションの積極性 ($\beta = .202, p < .05$) と革新への積極性 ($\beta = .191, p < .05$) の2つが有意な正の影響を、学習への積極性 ($\beta = -.165, p < .10$) が有意傾向ではあるが負の影響を及ぼしていた。職務特性は職務自律性 ($\beta = .222, p < .01$)、個人特性は時間展望 ($\beta = .256, p < .01$) が有意な正の影響を、集団主義 ($\beta = -.284, p < .001$) が有意な負の影響を及ぼしていた。相対的な影響力の強さを見ると個人特性の集団主義と時間展望の影響力が強いことが理解できる。

ネットワーク構築／活用行動に影響を及ぼす職場特性はなく、職務特性のタスク重要性 ($\beta = .268, p < .01$) が有意な正の影響を、タスク

表 8 プロアクティブ行動の喚起要因に関する重回帰分析結果

		プロアクティブ行動			
		革新	ネットワーク 構築／活用	ポジティブ フレーミング	フィードバック 探索
性別ダミー		-.108 (-1.379)	-.153 [†] (-1.846)	.030 (.338)	.099 (1.163)
勤続年数ダミー		-.174* (-2.221)	-.071 (-.861)	-.120 (-1.335)	-.124 (-1.470)
職場特性	コミュニケーションの積極性	.202* (2.047)	-.062 (-.596)	.019 (.167)	-.034 (-.316)
	学習への積極性	-.165 [†] (-1.872)	.021 (.221)	.010 (.101)	.177 [†] (1.860)
	革新への積極性	.191* (2.341)	.040 (.468)	.076 (.800)	.060 (.674)
職務特性	職務自律性	.222** (2.857)	-.034 (-.418)	-.042 (-.461)	-.047 (-.557)
	他者フィードバック	.059 (.716)	.134 (1.550)	-.111 (-1.171)	.245** (2.754)
	組織外相互作用	-.115 (-1.413)	.032 (.369)	.100 (1.055)	-.036 (-.412)
	仕事フィードバック	-.064 (-.791)	-.097 (-1.141)	.008 (.088)	.155 [†] (1.650)
	タスク依存性	.067 (.839)	-.240** (-2.859)	-.071 (-.768)	-.040 (-.461)
	タスク重要性	.084 (1.027)	.268** (3.100)	.006 (.060)	.024 (.274)
個人特性	達成動機	-.014 (-.164)	.163 [†] (1.838)	.051 (.527)	.095 (1.041)
	時間展望	.256** (3.026)	.008 (.087)	.233* (2.384)	-.018 (-.200)
	自己効力感	.126 (1.539)	.234** (2.716)	.093 (.986)	.058 (.651)
	集団主義	-.284*** (-3.784)	.059 (.743)	.040 (.456)	.135 [†] (1.658)
<i>F</i> 値		5.298***	3.792***	1.880*	3.061***
<i>R</i>		.609	.544	.418	.502
<i>R</i> ²		.371	.296	.175	.252
調整済み <i>R</i> ²		.301	.218	.082	.170

[†] $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

() 内は *t* 値

標準化回帰係数

依存性 ($\beta = -.240$, $p < .01$) が有意な負の影響を及ぼしていた。また、個人特性は、自己効力感 ($\beta = .234$, $p < .01$) が有意な正の影響を及ぼしており、達成動機 ($\beta = .163$, $p < .10$) が有意傾向ではあるが正の影響を及ぼしていた。ネットワーク構築／活用行動に関しては、職場よりも職務特性と個人特性が重要な役割を果た

していると考えられる。相対的な影響力の強さを見ると個人特性よりも職務特性のほうが強い影響力を及ぼしていることが理解できる。

ポジティブフレーミング行動に関しては、個人特性の時間展望のみが有意な正の影響を及ぼしていた ($\beta = .233$, $p < .05$)。ポジティブフレーミング行動に関しては、個人特性の影響が強い

ことが理解できる。

フィードバック探索行動に影響を及ぼす職場特性は学習への積極性 ($\beta = .177, p < .10$) が有意傾向ではあるが正の影響を及ぼしており、職務特性は他者フィードバック ($\beta = .245, p < .01$) が有意な正の影響を及ぼしていた。さらに、仕事フィードバック ($\beta = .155, p < .10$) は有意傾向ではあるが正の影響を及ぼしており、フィードバックに関連する職務特性が影響を及ぼしていることが理解できる。個人特性に関しては、集団主義 ($\beta = .135, p < .10$) のみが、有意傾向ではあるが正の影響を及ぼしていた。相対的な影響力の強さを見てみると職場特性や個人特性よりも職務特性（他者フィードバック）が強い影響力を及ぼしていることが理解できる。

ここまでが本稿の分析結果である。

5. 考 察

5.1 プロアクティブ行動が組織適応に及ぼす影響に関する分析結果の考察

革新行動は役割社会化と職業的アイデンティティ、主観的業績に影響を及ぼしていた。このことから、革新行動は、主に仕事に関する側面に影響を及ぼしていることが理解できる。仕事上の問題に直面した際に、それを解決するために新しい方法を試してみたり実行することで、自分自身に求められている仕事上の役割や知識を獲得していくことになると考えられる。また、積極的に新しいことにチャレンジできるなど、仕事に対して自律的に判断し、行動できていると考えられるため主観的業績や仕事のやりがいが増え、アイデンティティの確立に良い影響を及ぼすと考えられる。

ネットワーク構築／活用行動は、仕事社会化と会社社会化に影響を及ぼしていた。この行動は、有益な情報を得たり、効率的に仕事を進めるためにネットワークを構築しようとするもので、そこから仕事に関する知識を深めたり、スキルを高めるために有意義である。そのような

側面が仕事社会化を促進すると考えられる。また、他部門の人達とのネットワークを構築するためには、他部門の人達と積極的にコミュニケーションをとらなければならない。様々な部門の人達とコミュニケーションをとることは、仕事の遂行にも有益であると同時に、社内の人間関係や会社全体の仕組み、ルールなどに関する多様な情報を得ることができ、会社社会化を促進することができると考えられる。

ポジティブフレーミング行動は、離職意思と情緒的コミットメントに有意な影響を及ぼしていた。特に、プロアクティブ行動の中で唯一情緒的コミットメントに影響を及ぼす行動であった。離職意思は基本的にはネガティブな感情であるが、ポジティブフレーミング行動によって抑制されていると推測することが可能である。また、情緒的コミットメントは、組織に対するポジティブな感情であるため、ポジティブフレーミング行動が影響を及ぼしているということが理解できる。

フィードバック探索行動は、役割社会化と離職意思に影響を及ぼしていた。若年就業者は、そのようなフィードバックの機会で行われる他者とのコミュニケーションを通じて会社への定着意識や自分自身の役割を把握していく側面も存在していると考えられる。フィードバックには、仕事の知識やスキルを習得させる効果だけではなく、会社への長期的な関わり合いや仕事上での自己の確立にも有意義な役割を果たす可能性があると考えられよう。

5.2 プロアクティブ行動の先行要因に関する分析結果の考察

革新行動に影響を及ぼしていた職場特性は、コミュニケーションの積極性と革新への積極性の2つが有意な影響を及ぼしていた。職場が革新に積極的であれば若年就業者の革新行動も促進されることは理解できるし、コミュニケーションを積極的に取り合う職場のほうが、積極的に新しいことに挑戦しやすい環境であることも理

解できる。その一方で、学習への積極性が有意傾向ではあるが負の影響を及ぼしていた。このことは、職場全体で学習することで画一的な知識を獲得してしまい、革新的な行動を抑制してしまう可能性を示していると言える。それゆえ、この結果は革新行動を喚起するためには、職場全体で学習するよりも個人学習のほうが適していることを示唆している。また、フィードバック探索行動には、職場の学習への積極性が有意傾向ではあるが正の影響を及ぼしていた。職場全体が学習に対して積極的であれば、若年就業者自身も積極的に上司や同僚にフィードバックを求め易い環境であると言える。それゆえ、若年就業者の革新行動とフィードバック探索行動は、職場特性が重要な役割を果たしていることが考えられる。しかしながら、ネットワーク構築／活用行動とポジティブフレーミング行動に関しては、有意な影響を及ぼす職場特性はなかった。職場内外の他者と良質な関係性を構築したり、それを仕事に活かそうとする行動やネガティブな現実も前向きに捉える行動は、職場の特性によって喚起されるというよりは、個人に依存する傾向があるということが示唆された。

職務特性において興味深い点は、タスク依存性がネットワーク構築／活用行動に有意な負の影響を及ぼしていた点である。タスクが相互依存적であれば、職場の上司や同僚と接触する機会が増え、必然的にコミュニケーションをとる機会も増えることとなり、そのような仕事を通じての上司や同僚とのコミュニケーション機会の多さは、若年就業者のプロアクティブ行動を促進すると考えられたが、反対の結果となった。確かに、同じ職場内の同僚とのコミュニケーションは増え、関係性は良くなるかもしれないが、それは強固な内向き志向の人材を育成してしまう可能性が高くなる。自分の仕事が職場メンバーとの依存性で成り立っているのであれば、自部門以外のメンバーと交流する必要もメリットもない。それゆえ、広いネットワー

クを構築したり、そのネットワークを仕事に活かす機会も同様に不要となる。それゆえ、タスク依存性は、若年就業者のネットワーク構築／活用行動に有意な負の影響を及ぼしていたと考えられる。その一方で、タスク重要性が、ネットワーク構築／活用行動に有意な正の影響を及ぼしていた。個人のネットワークがパフォーマンスや昇進に影響を及ぼすことが示されている(Burt, 1992) ように、個人が持つネットワークは、組織で働く個人にとって重要な役割を果たす。重要な仕事には、多様な知識が必要となる可能性が高い。また、他部門の人の協力も必要になる。そのために積極的に社内で良質なネットワークを構築し、活用するようになると考えられる。ネットワークが個人の業績にプラスになれば、組織と個人の双方に有意義である。それゆえ、組織として個人のネットワーク行動を促進するためには、重要性の高い仕事に携わらせることが有意義かもしれない。本稿の分析により、社内での狭いネットワーク形成にはタスク依存性が、社内での広いネットワーク形成にはタスク重要性が影響を及ぼしていることがわかり、個人のネットワーク形成には、日々携わる職務の特性が影響を及ぼしていることが示唆された。

本稿で取り上げたプロアクティブ行動に影響を及ぼしていた個人特性で特徴的な結果となったのが集団主義である。集団主義は、日本的経営や日本人の特徴的な行動特性として取り上げられることが多い変数にもかかわらず、あまり組織行動論の領域で扱われることがなかった(尾形, 2010)。また、若年就業者が、とりわけ日本企業に上手く馴染むためには、和を保ち、集団主義的に行動することが求められる。それゆえ、日本型の組織適応においては重要な変数になると考え、本稿で取り上げた。その結果、有意傾向ではあるが正の影響を及ぼしていたのが、フィードバック探索行動に対してである。職場内における自分自身の役割は、職場の上司や同僚の意見を参考に自分の役割を集団の

中に見出すことが必要であり、それゆえ、集団主義がフィードバック探索行動に影響を及ぼしたと考えられる。一方、集団主義が有意な負の影響を及ぼしていたのが、革新行動に対してである。革新行動は、古いやり方などに固執せず、周囲とは異なる新しいアイデアを積極的に提案したり実行したりする行動のことで“出る杭”になることである。つまり、出る杭にはならないように古いやり方に従い、周囲と合わせる集団主義とは対極にあると言える。そのことが示唆されたと言えよう。

さらに、個人特性で最もプロアクティブ行動に影響を及ぼしていたのが時間展望であった。Boyd & Zimbardo (2008) は、個人の抱く時間展望を6種類に分け、それぞれの行動特性や成果を分析した結果²¹、未来志向の個人が職業的にも学問的にも成功することが実証されている。先を見通す力は、個人の行動と成果に有意義な役割を果たすと言えよう。

6. 貢献と課題

本稿では、若年就業者のプロアクティブ行動が組織適応にどのような影響を及ぼしているのか、また、プロアクティブ行動を促進する職場特性、職務特性、個人特性について分析してきた。我が国における若年就業者のプロアクティブ行動の研究は乏しく、その理解はまだまだ浅い。それゆえ、本稿においてプロアクティブ行動の先行要因と成果という全体像を多様な変数を用いて俯瞰することができ、我が国における若年就業者のプロアクティブ行動に関する理解を深めることができた。この点が本稿の貢献と言えよう。

また、既存研究では環境に対して受動的な若年就業者の捉え方を環境に働きかける主体的な存在として捉え、そのプロアクティブ行動の重要性を示すことができた。既存研究においては、若年就業者のどのような行動がどのような効果を生み出すのか、また、若年就業者のプロアクティブ行動を促進する要因は何かを理解す

ることは難しかった。本稿では、その2点を明確にできた点で有意義である。その発見事実により、組織は若年就業者にどのような行動を喚起すれば円滑な組織適応を促進することができるのかを把握することが可能となり、教育制度にも援用することができよう。以上のように、本稿の分析結果は、理論的にも実践的にも有意義である。

もちろん、本稿にも課題が存在する。1つ目は、データの種類である。本稿のデータは個人の主観的な判断に基づくデータであった。また、本稿では職場特性を分析に用いていたため、本来ならばマルチレベルの分析のほうが適している。しかしながら、本稿で得られたデータは、マルチレベル分析に適したデータではなかったため、それができなかった。今後はマルチレベル分析を可能とする調査デザインが必要であろう。2つ目は、モデルの精緻化である。本稿は我が国では研究蓄積の乏しい若年就業者のプロアクティブ行動について俯瞰することが目的だったため、比較的多めに多様な変数を用いて分析が行われた。それゆえ、まだまだモデルの精緻化には至っていない。今後、変数を絞り、若年就業者のプロアクティブ行動に関するモデルを精緻化していくことが求められる。

注

¹ 本稿では若年就業者を20代の正規雇用のホワイトカラーと定義する。それゆえ、入社1年目から7年目までの社員を調査対象としている。本稿は組織社会化を成果変数とする研究であるため、その調査対象がキャリア初期である必要がある。Schein (1978) では、キャリア・サイクルの段階としてのキャリア初期の定義を「仕事の世界へのエントリー、基本的訓練、正社員性の獲得までの17歳から30歳」とし、多くの組織社会化課題が提示されている。既存の組織社会化研究においてもその対象が明確に定められている訳でもなく、その幅も広い。それゆえ、本稿においては、若年就業者の定義をSchein (1978) の定義に従い、20代(入社1年目から7年目)の社員とすることとした。また、本稿では用語の統一性を保つため、「新人」という言葉を用いたほうが適切な箇所に

においても「若年就業者」という言葉を用いることとする。

- ² このプロアクティブ行動は、組織社会化過程にいる若年就業者に限ったものではなく、組織で活動する個人 (Campbell, 2000; 鈴木, 2013) や組織 (Aragón-Correa, 1998; 古川, 2012) を対象としているものもあるが、ここでは若年就業者の組織への適応を促進するプロアクティブ行動に焦点を当て、検討していくことにする。
- ³ ここでは、新人の時期にはその経験が乏しいということで職務変更の交渉が削除されている。
- ⁴ 社会化戦術は、Van Maanen & Schein (1979) が提示した6次元とそれを発展させた Jones (1986) の2次元のモデルがあげられるが、プロアクティブ行動に関する多くの既存研究は、Jones (1986) が提示した2次元のモデルを用いて分析が行われている。Jones (1986) は、Van Maanen & Schein (1979) の個人的・非公式的・不規則的・可変的・断絶的・剥奪的な社会化戦術を含む「個別的社会化戦術」と集会的・公式的・規則的・固定的・連続的・付与的な社会化戦術を含む「制度的社会化戦術」に分類している。個人的社会化戦術が個人で個別に行う社会化戦術 (Ashford & Black, 1996) で、プロアクティブ行動と捉えることができ、制度的社会化戦術が組織の提供する体系だった意識的な育成で、要するに研修を意味している。Ashforth, Sluss & Saks (2007) では、知覚された組織主導の社会化戦術 (perceived organization-driven socialization tactics) と個人主導のプロアクティブ行動 (individual-driven proactive behavior) と分類されている。
- ⁵ これは Ashford & Black (1996) の「職務変更の交渉」を参考としている。
- ⁶ これは Ashford & Black (1996) の「関係性構築」を参考としている。
- ⁷ これは Ashford & Black (1996) の「ポジティブフレーミング」を参考としている。
- ⁸ これは Ashford & Black (1996) の「意味形成行動」を参考としている。
- ⁹ これは、Fay, Lührmann & Kohl (2004) の言うところの「失敗マネジメントへの志向性」に含まれている。というのも、「失敗マネジメントへの志向性」は、失敗についてオープンに議論し合う傾向を示しているからである。その中にコミュニケーションの活発さが含まれていると言える。
- ¹⁰ これも、Fay, Lührmann & Kohl (2004) の言うところの「失敗マネジメントへの志向性」に含まれている。というのも、「失敗へのマネジメント志向性」は、失敗を学習の機会とみなし、みんなで学習する集会的な傾向のことを指しているから

である。

- ¹¹ これは、Fay, Lührmann & Kohl (2004) が言うところの「自発的行動への志向性」と「作業革新への志向性」の双方が含まれていると言える。
- ¹² このタスク依存性は、客観的な相互依存性と主観的な相互依存性に分類することができるが、本稿においては、若年就業者それぞれが現在携わる仕事の特性が、どのようなものかを問うているため、当事者の認識する相互依存性であるため、主観的な相互依存性として捉えることとしたい。鈴木 (2013) は、客観的な相互依存性とは、組織構造や技術システムによって規定される仕事の依存性を言ったものであり、主観的な相互依存性は、個々人の仕事における当事者が認識する他者との相互依存の程度を捉えたもので、近年では仕事の相互依存性は主観的なものとして研究が蓄積されていると論じている。
- ¹³ 時間展望の定義は、研究者によって様々であり、統一された定義は存在しないが、このLewinの定義は古く、この定義を引用する研究者が多い。
- ¹⁴ それにもかかわらず、既存研究においては、この集団主義を取り上げる研究は少ない (尾形, 2010)。その集団主義的な側面が、個人のプロアクティブ行動にどのような影響を及ぼすのかについても興味深く、本稿で集団主義を取り上げた。
- ¹⁵ 同様の視点として若年就業者の組織適応と捉えているものとして尾形 (2012a) や尾形 (2015) があげられる。
- ¹⁶ 本稿の調査に全面的に協力して頂いているA社人事部の皆様には、心より感謝申し上げます。
- ¹⁷ 具体的には、A社では若年就業者が工作上、発注書や書類の記入が多いことがわかったため、「タイムカードや発注書など、仕事の過程で必要な書類の記入方法は、よく理解している」という質問項目を入れている。
- ¹⁸ Marcia (1966) は、アイデンティティの様態をアイデンティティ・ステータスと呼び、4つのパターンがあることを見出した。それらは、自分のアイデンティティを確立している「アイデンティティ達成」、自分自身の生き方に模索の状態である「モラトリアム」、明確なアイデンティティは確立されていないが予定された道を自分の道として歩んでいるような「予定アイデンティティ」、自分のアイデンティティについて混乱していたり、積極的な関与を否定する「アイデンティティ拡散」の4つである。
- ¹⁹ 本来ならば既存研究に則り「文化的社会化」としたかったが、因子分析の過程で文化的な内容を含む質問項目が削除され、結果的に「会社」に関する質問項目が残り、因子が構成されたため、本稿

では「会社社会化」とすることとした。また、それに応じ、それ以外の役割的社会的化も役割社会的化、職業的社会的化も仕事社会的化として用いることとした。

²⁰ 一般的に信頼性係数は0.7を切ると低いと解釈されるが、この基準は絶対的なきまりではない（浦上・脇田，2008）。また，探索的研究では許容範囲とされる0.6という基準（Hair, Anderson, Tatham 他，1998）や社会科学の領域では，0.5を用いている研究（平野，2006；森永他，2012；守島，1999）もあるため0.5を満たす尺度も用いることとした。

²¹ 時間展望の6種類とは，過去肯定型，過去否定型，現在快楽型，現在宿命論型，未来型，超越未来型の6つである。

引用文献

- Aragón-Correa, Juan Alberto 1998 Strategic proactivity and firm approach to the natural environment. *Academy of Management Journal*, **41**, 556-567.
- Ashford, S. J. & Black, J. S. 1996 Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, **81**, 199-214.
- Ashford, S. J. & Taylor, M. S. 1990 Adaptation to work transitions: An integrative approach, In Ferris, G. R. & Rowland, K. M. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, **8**, 1-39, JAI Press.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M. & Saks, A. L. 2007 Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, **70**, 447-462.
- Bandura, A. 1977 Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, **84**, 191-215.
- Bateman, T. S. & Crant, J. M. 1993 The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, **14**, 103-118.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Tucker, J. S., Erdogan, B. & Truxillo, D. M. 2007 Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, **92**, 707-721.
- Bell, N. E. & Staw, B. M. 1989 People as sculptors versus sculpture: The roles of personality and personal control in organizations. In Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. (Eds.), *Handbook of career theory*. Cambridge University Press, 232-251.
- Boyd, J. & Zimbardo, P. 2008 *The time paradox: Understanding and using the revolutionary new science of time*. Simon & Schuster, Inc. (栗木さつき（訳）迷いの晴れる時間術 ポプラ社 2009)
- Brown, D., Cober, R. T., Kane, K., Levy, P. E. & Shalhoop, J. 2006 Proactive personality and the successful job search: A field investigation with college graduates. *Journal of Applied Psychology*, **91**, 717-726.
- Burt, R. S. 1992 *Structural holes*. Harvard University Press. (安田 雪（訳）競争の社会的構造：構造的空間の理論 新曜社 2006)
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. 2006 *Diagnosing changing organizational culture*. John Wiley and Sons, Inc. (中島 豊（監訳）・鈴木ヨシモト直美・木村貴浩・寺本 光・糟谷文孝・村田智幸（訳）組織文化を変える：「競合価値観フレームワーク」技法 ファーストプレス 2009)
- Campbell, D. J. 2000 The proactive employee: Managing workplace initiative. *Academy of Management Executive*, **14**, 52-66.
- Chan, D. & Schmitt, N. 2000 Interindividual differences in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: A latent growth modeling approach to understanding newcomer adaptation. *Journal of Applied Psychology*, **85**, 190-210.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. & Gardner, P. D. 1994 Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, **79**, 730-743.
- Christopher, R. C. 1983 *The Japanese mind*. Kriscon Corporation. (徳山二郎（訳）ジャパニーズ・マインド：すれちがう善意，すれちがう敵意 講談社 1983)
- Cooper-Thomas, H. D. & Burke, S. E. 2012 Newcomer proactive behavior: Can there be too much of a good thing ? In Wanberg, C. R. (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization*. Oxford University Press, 56-77.
- Crant, J. M. 1995 The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, **30**, 532-537.
- Erdogan, B. & Bauer, T. N. 2005 Enhancing career benefits of employee proactive personality: The

- role of fit with jobs and organizations. *Personnel Psychology*, **58**, 859-891.
- Fay, D., Lüthmann, H. & Kohl, C. 2004 Proactive climate in a post-reorganization setting: When staff compensate managers' weakness. *European Journal Work and Organizational Psychology*, **13**, 241-267.
- Feldman, D. C. 1994 Who's socializing whom? The impact of socializing newcomers on insiders, work groups, and organizations. *Human Resource Management Review*, **4**, 213-233.
- 福島 章 1989 性格と適応 福島 章 (編) 性格心理学新講座 第3巻 (3-37), 金子書房.
- Fuller, B. Jr. & Marler, L. E. 2009 Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, **75**, 329-345.
- 古川久敬 2012 プロアクティブ組織をめざして 古川久敬・山口裕幸 (編) 先取り志向の組織心理学: プロアクティブ行動と組織 (1-39), 有斐閣.
- Grant, A. D. & Ashford, S. J. 2008 The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, **28**, 3-34.
- Gruman, J. A., Saks, A. M. & Zweig, D. I. 2006 Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, **69**, 90-104.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1980 *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. 1998 *Multivariate data analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 浜口恵俊 1982 間人主義の社会 日本 東洋経済新報社.
- 浜口恵俊・公文俊平 1982 日本の集団主義 その真価を問う 有斐閣選書.
- Haueter, J. A., T. H. Macan & Winter, J. 2003 Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, **63**, 20-39.
- 平野光俊 2006 日本型人事管理: 進化型の発生プロセスと機能性 中央経済社.
- 堀野 緑 1987 達成動機の構成因子の分析: 達成動機の概念の再検討 教育心理学研究, **35**(2), 148-154.
- Jones, G. R. 1986 Socialization tactics, self-efficacy, and newcomer's adjustments to organization. *Academy of Management Journal*, **29**, 262-279.
- 金井壽宏 1991 変革型ミドルの探究: 戦略・革新指向の管理者行動 白桃書房.
- 金井壽宏 2002 働くひとのためのキャリア・デザイン PHP 新書.
- Kiggundu, M. N. 1981 Task interdependence and the theory of job design. *Academy of Management Review*, **6**, 499-508.
- Kim, T. Y., Cable, D. M. & Kim, S. P. 2005 Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, **90**, 232-241.
- Kim, T. Y., Hon, A. H. Y. & Crant, J. M. 2009 Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: A longitudinal study. *Journal of Business and Psychology*, **24**, 93-103.
- 北居 明 2014 学習を促す組織文化: マルチレベル・アプローチによる実証分析 有斐閣.
- Lewin, K. 1951 *Field theory in social science*. Harper & Brothers. (猪俣佐登留 (訳) 社会科学における場の理論 誠信書房 1956)
- Major, D. A., Turner, J. E. & Fletcher, T. D. 2006 Linking proactive personality and the Big Five to motivation to learn and development activity. *Journal of applied psychology*, **91**, 927-935.
- Marcia, J. E. 1966 Development and validation of ego identity status. *Journal of Personality and Social Psychology*, **3**, 551-558.
- 松下由美子・木村 周 1997 看護学生の進路選択と職業的同一性形成との関連 進路指導研究, **14**, 17-26.
- McClelland, D. C. 1987 *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press. (梅津祐良・藺部明史・横山哲夫 (訳) モチベーション: 「達成・パワー・親和・回避」動機の理論と実際 生産性出版 2005)
- Mignerey, J. T., Rubin, R. B. & Gorden, W. I. 1995 Organizational entry: An investigation of newcomer communication behavior and uncertainty. *Communication Research*, **22**, 103-123.
- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. 2006 The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, **91**, 1321-1339.
- 森永雄太・服部泰宏・麓 仁美・鈴木竜太 2012 相互依存的な職務設計と動機づけの関係 組織科学, **46**(2), 64-74.
- 森永雄太・鈴木竜太・三矢 裕 2015 従業員によるジョブ・クラフティングがもたらす動機づけ効果: 職務自律性との関係に着目して 日本労務学

- 会誌, 16(2), 20-35.
- 守島基博 1999 成果主義の浸透が職場に与える影響
日本労働研究雑誌, 41(12), 2-14.
- 中島義明・安藤清志・子安増生・坂野雄二・繁樹算
男・立花政夫・箱田裕司(編) 1999 心理学辞典
有斐閣.
- 尾形真実哉 2006 新人参入の組織論的考察 職場と既
存成員に与える影響の定性的分析 六甲台論集
経営学編, 53(1), 61-86.
- 尾形真実哉 2008 若年就業者のキャリア展望と組織
定着の関係に関する実証研究 専門職従事者と
非専門職従事者の比較を通じて 甲南経営研究,
49(3), 41-65.
- 尾形真実哉 2010 組織行動論研究の意義と展望 甲
南大学経営学会(編) 経営学の伝統と革新
(87-105), 千倉書房.
- 尾形真実哉 2011 クリティカル・インシデント・メ
ソッドによる若年看護師の組織適応分析 キャリ
ア初期の経験学習に焦点を当てて 人材育成研
究, 6(1), 3-18.
- 尾形真実哉 2012a プロフェッショナルのキャリア初
期における組織適応タイプに関する実証分析 日
本経営学会誌, 29, 54-67.
- 尾形真実哉 2012b リアリティ・ショックが若年就業
者の組織適応に与える影響の実証研究 若年ホワ
イトカラーと若年看護師の比較分析 組織科学,
45(3), 49-66.
- 尾形真実哉 2013 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), 91-112.
- 尾形真実哉 2015 若年就業者の組織適応と不適応を
わける要因に関する実証研究 甲南経営研究,
56(2), 57-92.
- 尾形真実哉・金井壽宏 2013 キャリア発達における
時間展望 金井壽宏・鈴木竜太(編) 日本のキ
ャリア研究 組織人のキャリア・ダイナミクス
(3-42), 白桃書房.
- 尾形真実哉・元山年弘 2005 キャリア・トランジシ
ョンの質的相違による普遍性と個別性の抽出 新
任管理者, 新人看護師, 新人ホワイトカラーへ
の移行の比較を通じて 神戸大学大学院経営学研
究科博士課程モノグラフシリーズ# 0505.
- 小川憲彦 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 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, 121.
- Saks, A. M. 1994 Moderating effects of self-efficacy
for the relationship between training method
and anxiety and stress reactions of newcomers.
Journal of Organizational Behavior, 15, 639-654.
- Saks, A. M. 1995 Longitudinal field investigation of
the moderating and mediating effects of self-
efficacy on the relationship between training
and newcomers' adjustment. *Journal of Applied
Psychology*, 80, 211-225.
- Schein, E. H. 1978 *Career dynamics: Matching
individual and organizational needs*. Addison-
Wesley. (二村敏子・三善勝代(訳) キャリア・
ダイナミクス 白桃書房 1991)
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. & Crant, J. M. 2001
What do proactive people do? A longitudinal
model linking proactive personality and career
success. *Personnel Psychology*, 54, 845-874.
- Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Printice-
Dunn, S., Jacobs, B. & Rogers, R. W. 1982 The
self-efficacy scale: Construction and validation.
Psychological Reports, 51, 663-671.
- 白井利明 1994 時間的展望体験尺度の作成に関する
研究 心理学研究, 65(1), 54-60.
- Skinner, B. F. 1953 *Science and human behavior*.
The Macmillan Company. (河合伊六・長谷川
芳典・高山 巖・藤田継道・園田順一・平川
忠敏・杉若弘子・藤本光孝・望月昭・大河内
浩人・関口由香(訳) 科学と人間行動 二瓶社
2003)
- 鈴木竜太 2002 組織と個人 キャリアの発達と組織コ
ミットメントの変化 白桃書房.
- 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 組織科学,
44(4), 26-38.
- 鈴木竜太 2013 関わり合う職場のマネジメント 有斐
閣.
- 鈴木竜太 2014 学習をもたらず職場 情報の開放性
と職場の凝集性の学習行動への影響 組織科学,
48(2), 16-27.
- 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.
- 高橋弘司 2002 組織社会化 宗方比佐子・渡辺直登
(編) キャリア発達の心理学 仕事・組織・生涯
発達 (31-54), 川島書店.
- 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, 37-49.
- 竹内倫和・竹内規彦 2011 新規参入者の組織社会化
過程における上司・同僚との社会的交換関係の
役割: 縦断的調査データによる分析 組織科学,
44(3), 132-145.
- 田尾雅夫編 1997 会社人間の研究 京都大学学術出版

- 会.
津田眞澄 1981 現代経営と共同生活体 日本の経営の理論のために 同文館.
上田 泰 2003 組織行動研究の展開 白桃書房.
占部都美 1978 日本の経営を考える 中央経済社.
浦上昌則・脇田貴文 2008 心理学・社会科学研究のための調査系論文の読み方 東京図書.
Van Maanen, J. 1976 Breaking in: Socialization to work. In Dubin, R. (Ed.), *Handbook of work, organization, and society*. Chicago: Rand McNally, 67-130.
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.
Vogel, E. F. 1979 *Japan as Number One: Lessons for America*. Harvard University Press. (広中和歌子・木本彰子 (訳) ジャパンアズナンバーワン TBS プリタニカ 1979)
若林 満・南 隆男・佐野勝男 1980 わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程 その継時的分析 組織行動研究, 6, 5-131.
Wanberg, C. R. & Kammeyer-Mueller, J. D. 2000 Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85, 373-385.
山口 勸・岡 隆・丸岡吉人・渡辺 聡・渡辺久哲 1988 合意性の推測に関する研究 (I) 集団主義的傾向との関連について 日本社会心理学会第 29 回大会発表論文集, 176-177.
(平成 27 年 8 月 25 日受稿, 平成 28 年 4 月 30 日受理)