

若年層における継続就業の要因

The Factors of Continued Employment of Young Workers

寺 畑 正 英

(Masahide Terahata)

若年層における継続就業の要因

寺 畑 正 英

要 約

1. 若年層の早期離職と継続就業
2. 従業員の社会化とリアリティ・ショック
3. 営業職の職務特性
4. 方法
5. 分析結果
6. 就業継続の要因から離職行動の解明に向けて

1. 若年層の早期離職と継続就業

本論文は、若年労働者の継続就業に関する意識とそのインセンティブを分析するものである。近年、若年労働者の早期離職が問題となっている。早期離職とは、一般に就職して3年以内に離職することを指すが、たとえば厚生労働省の調査によれば、入社3年以内に離職している大卒従業員の割合は35.9%となっている（厚生労働省、2007）。これらの早期離職者の離職理由として、会社の将来への不安や、仕事内容、賃金などが挙げられている（労働政策研究・研修機構、2007）。このように、早期離職という現象が観察され、その原因や対処方法に関する関心が高まったように思われる。しかしながら、早期離職の社会的背景や根本的原因からして特定されていない。そもそも、早期離職が問題となっているとするならば、問題でない状態、つまり継続就業はどのような状況で観察されているのか、その実態を把握し、継続就業者と早期離職者の比較が必要となろう。

継続就業と早期離職の問題に影響を及ぼしている要因はいくつか考えられる。理論的には、職務満足や組織コミットメントなどの要因が指摘されうる。しかしながら、継続就業と早期離職の狭間にいる入社3年目前後の若年従業員は、職務満足を議論するまでの技能を習得していない。また、組織コミットメントにしても長期にわたって継続就業している従業員とは異なるコミットメントのあり方が考えられる。そこで、我々は早期離職者と継続就業者を分かつ要因を探索する研究プロジェクトを立ち上げ、ある企業における若年従業員のインタビュー調査を行った¹。その結果、早期離

¹ 本研究は、青山学院大学ヒューマン・イノベーション研究センターにおけるプロジェクト「早期離職問題から見る企業内人材開発の課題」の成果の一部である。

職の可能性がある3年目までの従業員とそれ以降の従業員では当該企業における仕事や人間関係の理解に差があるということがわかった。本論文では、早期離職の関連しそうな要因を理論的にレビューし、さらに現実の企業で就職して3年未満の従業員とそれ以降の従業員との差異について指摘する。

2. 従業員の社会化とリアリティ・ショック

従業員の早期離職、あるいは継続就業に影響を及ぼす要因を検討している研究として、組織社会化に関する研究と離職行動に関する研究がある。そもそも社会化とは、広範な社会集団を観察対象に、「個人が自己の属する集団ないしは、社会の規範・価値・習慣的行動様式を学習し、内面化していく過程（岡田、1985）」と定義づけられている。つまり、社会とその中に存在する個人間の相互作用を前提として、各個人の態度変容を分析する枠組みである。組織社会化は社会化の下位概念であり、組織社会化の様々な定義を検討した高橋（1993）によれば、「組織への参入者が組織の一員となるために、組織の規範・価値・行動様式を受け入れ、職務遂行に必要な技能を習得し、組織に適応していく過程」と集約している。たとえば、Schein（1968）や van Maanen（1976）では「組織の一員として認められるために、個人が価値・規範・組織に必要な行動を身につけていく過程」と定義し、Wanous（1992）では、「組織への新規参入者が新たな役割・規範・価値を習得するという形で変化し、組織に適応していく過程」と定義されており、van Maanen and Schein（1979）では「組織の役割を引き受けるのに必要な社会的知識と技能を、個人が獲得していく過程」とし、Brim（1966）や Baker and Feldman（1990）では「自分の役割がどうあるべきかについて、規範とも言うべき信念を持つ人々の相互作用を通して、個人が集団内での自分の地位にふさわしい行動を習得する様式」と定義している。

このように、組織社会化はある組織に新規に参入する者の態度変容としてとらえられている。しかしながら、その態度変容のプロセスが機能しなかった場合、若年従業員の離職につながる可能性がある。若年従業員のキャリア発達に注目した研究をまとめた竹内他（2006）によると、これまでの新規学卒者の初期キャリア発達に関する研究は、新規学卒者の態度に注目して、その態度変容をキャリア発達プロセスとして捉えてきた、と同様に指摘している。たとえば、新規学卒者の入社後の態度変容を検討する研究や態度変容の原因を検討する研究、態度変容を促進する企業施策を検討する研究などである。これらの研究は、組織適応（社会化）の結果指標として考えられる組織コミットメントや職務満足、転職意思といった新規学卒者の態度がいかなる変容を示すかという視点で検討していることを指摘している。つまり、組織への適応ができずに離職する若年従業員は、このような社会化のプロセスが十分でないという可能性がある。

一方で、従業員の離職行動に関する研究も、早期離職の原因となりうる要因を示唆しているように思われる。一般に、従業員の離職はどのような原因で起きていると考えられるだろうか。March and Simon (1958)では、すでに従業員の自発的な離職行動の原因が指摘されている。つまり、誘因と貢献のバランスが著しく不均衡になった場合、従業員は不満を感じて離職するという考え方である。March and Simon の枠組みを利用した Hom and Griffeth (1995)は、従業員の自発的な離職行動は、他の組織への移動の容易さと当該従業員が認識した所属組織を退出する望ましさによって影響を受けると指摘している。他の組織への移動の容易さとは、他の組織への移動がしやすいという当該従業員の信念と、外部労働市場に雇用の機会が存在しているという当該従業員の信念、外部労働市場における自らのスキルの価値付けによって決まっている。また、所属組織を退出する望ましさとは、職務満足や組織コミットメントによって決まる²。

一般的な従業員の離職行動に関する原因は若年従業員に当てはめることは困難である可能性がある。たとえば、職務満足は、ある組織に所属して特定の職務に従事することによって形成される仕事そのものや権限、人間関係などに対する満足を指す。若年従業員に関して、このような意味での職務満足を計測することは困難であろう。また、組織コミットメントに関しては、通常、情緒的コミットメントと功利的コミットメントの二つの次元が想定されるが(高木、1997)、いずれのコミットメントにしても若年従業員はそのような意識を構成するだけの長い期間組織に所属していない。このように、従業員の離職行動に関する議論は、若年従業員の離職理由を説明するロジックを提供できない可能性がある。

それでは、若年従業員の離職理由を説明するロジックはこれまで議論されてこなかったのだろうか。その手がかりとなりそうなのは、リアリティ・ショックを巡る議論である³。リアリティ・ショックとは、ある組織への参入者が参入する以前に抱いていた理想と参入後の現実とのギャップに出会うことで陥る心理状態を指す⁴ (Schein, 1978)。このギャップへの対処が機能しないことによって、組織社会化が達成されないということが起きうる。

このようにリアリティ・ショックなどにより、若年従業員の組織社会化が損なわれ、離職などの行動につながらないように、実務的な施策とその有効性が検討されている。たとえば、RJP (Realistic

² ここで、注意しなければならないのは、この枠組みはあくまで従業員の知覚の問題を指摘しており、従業員が主観的、あるいは間主観的に認識している要因である。

³ たとえば、小川 (2005) が詳しい。

⁴ 小川 (2005) が指摘しているように、リアリティ・ショックは参入した一時点で生じるものではなく、1年間くらいのある程度の時間幅がある場合もある。

Job Preview)はその代表例である(堀田、2007)。これは新規採用者に対して、組織や職務に関する実態の情報提供を行うことを指す。組織や職務に関する正の側面だけを伝達するだけでなく、負の側面も伝える。新規採用者が早期に離職する原因として、入社前の期待が裏切られたことによる失望が挙げられる。そこで、RJP を通じて、組織や職務に関する現実を入社希望者に伝達し、期待と現実の差異を少なくする試みである。

あるいはメンター制も組織社会化をスムーズに行う施策の一つである。これは、同じ職場における勤続年数の長い従業員が若年従業員の指導役となり、職務だけでなく、精神的な側面の支援まで行うものである。また、直接的な指導というだけでなく、若年従業員が将来到達すべき目標として存在する。このようなメンターの存在によって、若年従業員のリアリティ・ショックが和らげられ、離職といった行動につながらないだけでなく、メンター自身の成長や定着にも影響を及ぼしている。通常、メンターは、勤続年数が長いとはいっても、組織参入後10年以内の従業員が担当しており、彼らもキャリアの発展途上にいることが多いためである。

しかしながらこのような試みの有効性に関しても現在のところ明確に検証されているわけではない。たとえば、RJP はアメリカのような職種別採用が行われている状況において効果があることは指摘されているが、日本のような新卒一括採用で企業に就職するような状況ではその有効性が十分に検証されていない。上野山(2001)によると、日本における RJP は、採用前の情報伝達という側面より、入社後の新規採用者育成に注目した方がよいと指摘している。

このように、若年従業員の継続就業に関しては、組織社会化の側面から様々な検討がなされている。組織社会化が機能しない原因とそのような機能不全を解決する試みは、理論的にも実務的にも実践されているが、効果的な試みが存在していない。特に、最近では早期離職という問題を通じて、組織社会化の機能不全が顕在化してきている。そこで、我々は早期離職が発生する原因を特定するプロジェクト立ち上げ、まずはその初期段階として、2年目から6年目までの若年従業員の継続就業者を調査した。一般に、早期離職者とは就職後3年以内に離職している者を指す。我々の調査対象は、早期離職の可能性があるグループとその可能性が減少したグループである。この二つのグループの差異を比較することによって、入社3年以内の従業員が抱える問題を発見しようとするものである。

3. 営業職の職務特性

本論文では、特に、いわゆる営業として就職した大卒従業員の継続就業について分析する。営業という職務の性質に関しては、学術的に詳細な検討がされた研究が多くあるわけではない。たとえば、佐藤(1991)では、営業という職務に関する性質として、裁量性と変化への対応を可能にする専

門性の2つが求められていると指摘している。裁量性に関しては、必ずしもその社員の自由意思に基づいた裁量性ではない。営業の職務は顧客あつての仕事であり、顧客獲得や顧客対応のための裁量性である。

また、営業関連職種に関する機能について、二つの側面を指摘している。一つは、ユーザーや購買者に積極的に働きかけて、製品・サービスの優位性と効用を説明し、購買意欲を促進するという役割である。つまりは、営業企画や商品企画といったプランニングと具体的なプロモーションの業務を担うという役割である。もう一つは、個々のユーザーや購買者のニーズを的確に把握するコンサルティング機能とクレーム処理や使用後の情報を収集するフィードバック機能である。具体的には、実際の販売と次の営業企画や商品企画に対するフィードバックである。

これらの機能や役割を円滑に遂行するために、勤務形態や求められる能力、仕事の評価などに4つの特徴がある場合が多いことも佐藤(1991)は指摘している。第一に、顧客を対象とする職務なので、その遂行に際しては特定の個人や組織との信頼関係の形成が必要となる。そのような関係形成のために、状況に応じた臨機応変な対応が必要となる。たとえば、顧客の働きかけに対して判断を切り替えるといった変化への対応が求められている。第二に、顧客の求めに応じて場所を移動する必要があり、固定された職場で職務遂行ができない。これは4番目に指摘される評価の問題と連動し、職務遂行のプロセスを評価対象とすることができず、成果による評価になる可能性をはらんでいる。第三に、判断力や折衝力、交渉力といった職務能力が求められる。このような職務能力は状況に依存しているため、教育訓練、技能形成に際して、OJTの果たす役割が極めて重要である。第四に、これらの仕事の成果に関しては、目標設定を行い、その達成度によって評価される。いわゆる目標管理による評価が行われる。

このように、佐藤(1991)で指摘されているように、営業の職務は極めて対人志向的で、なおかつノン・ルーティンな職務である。大学を卒業したばかりの新入社員がこのような職務を遂行するためには、佐藤(1991)でも指摘しているように、OJTなどを含めた新入社員のトレーニングが必要となる。実際に、企業では様々なトレーニングが課されている。たとえば、入社前から商品知識や技術などを自習する教材を送付して、自発的な知識の修得を促し、さらに入社後も新入社員研修を通じて、企業人としての常識や自社の商品知識や技術、そして営業の職務を遂行する上での知識を与えている場合が多い。しかしながら、営業の職務における対人志向性やノン・ルーティンという性質から、実際に職場に配置されてから、OJTで習得する知識や技能も多いのである。

営業の職務は、高度な技術を利用した商品であったとしても、いわゆる文系の大卒新入社員が行うことが多い。理系の大学生が技術系の職務を行う場合と異なり、文系の大学生は大学時代に専攻していた内容と就職してからの職務内容が一致しないことが多いため、大学生の時に考えていた企

表 1

入社年次	男性	女性	合計
2003年入社	A	B	2名
2004年入社	C	D	2名
2005年入社	E	F	2名
2006年入社		G	1名
2007年入社	H	I	2名
合 計	4名	5名	9名

業や職務に対するイメージと実際に経験する職務内容が一致しないことが多いであろうと考えられる。さらに、商品知識の問題だけでなく、職務内容が対人志向的でノン・ルーティンであるために、文書化しにくい知識が必要であり、それらの知識や技能の習得は就職以前の知識習得の延長線上ではない。大学生まではインフォーマルな経験として語られていた対人関係能力が、営業の職務に就くことによって、突然重要な要素となるのである。

このように、営業職に就く新入社員はリアリティ・ショックに直面する可能性が高いにも関わらず、営業職の新入社員に注目した調査は少ないように思われる。そこで、本調査研究では営業職の新入社員に限定してその社会化プロセスを詳細に分析する。

4. 方法

調査対象企業は連結ベースで売上高1兆円以上、従業員数は4万人以上の大手製造業A社である。調査対象者は入社2年目から6年目までの大卒従業員18名にインタビュー調査を行った。そのうち、9名が技術系で残りの9名が営業系である。今回は営業系の9名の分析を行った(表1)。これは先述の通り、技術系と営業系では職務のタイプや教育などバックグラウンドが異なるため、異なった分析が必要だからである。インタビュー調査の実施時期は、2008年6月30日から8月30日である。各人1時間30分から2時間程度のインタビューを行った。

インタビューでの主な質問項目は(1)就職活動の状況、(2)なぜ、今の会社を選択したか、(3)入社時研修の内容とその印象、配属後の印象、(4)仕事を通じて感じた達成感の具体的内容、(5)仕事の中でつらかったことの具体的内容、(5)辞めたいと思った理由である。これらの質問を通じて、面接対象者の経験やそれらについての認識を分析した。

分析方法はグラウンデッド・セオリー・アプローチに依拠した(Glaser and Strauss, 1967)。グラウ

ンデッド・セオリー・アプローチは定性的なアプローチの一手法として、広範に利用されている。インタビューなどで語られたストーリーの中の出来事をコード化し、絶えざる比較を通じて理論展開する手法である。本論文でも、各インタビューの内容をデータ化し、内容を吟味した上でコード化した。それをインタビュー間で比較し、カテゴライズした。

調査結果は大きくわけて、三つの段階に分かれる。理論的にも、組織への参入が予定されている個人が参入前に働きかけなくても既に新しい役割や規範、態度などを形成しつつある予期的社会化の段階と、組織参入後の行動について非合理的な期待を持っている組織参入の段階、氷解、変容、再氷結などの一連の行動様式が想定される適応的社会化の段階が想定される。本研究もおおむねそのような段階に応じて整理された。

5. 分析結果

(1) 就職活動期における企業のイメージ

まず、本調査で共通に現れた特徴は、就職活動時における企業に対するイメージの思い込みという現象である。2003年入社から2007年入社までの大卒新入社員の就職活動は相当早い段階から始まり、しかも長期間行われる。たとえば、四大卒の新入社員であれば、平均的には3年生の10月頃から就職活動が始まり、早くても4年生の4月、遅ければ7月頃まで続くと言われている。実際に、インタビューの人々もほとんどが入社の1年6ヶ月前から始め、早く決まった者で入社の11ヶ月前、遅く決まった者で9ヶ月前まで続けていた。この期間の就職活動のあり方は、人それぞれであったが、大きく分けると3つのパターンに分けられる。一つ目は、まったく絞り込みをせずにありとあらゆる業種と職種を希望しているパターンである。

・・・私自身は、もうとりあえず、こんなこと言っていいか分からないんですけど、正直な事を言うと、まあ拾ってくれるところがあればいいなという事で、なんか業界を絞って受けてたわけではなくてですね、ありのままの自分を見せて採用を頂けるところで頑張りたいな、と言うところで受けていました。正直なところ・・・そうですね、もう自分自身に何らかの、生活の中で何らかの関わりがあった企業さん。っていうか、もう知っている企業って言うところで、はい、どういう活動してるかって言うのがある程度素人なりに知っている企業で自分なりに入りたいっていう理由が見つけれるところっていうところを絞ってって受けさせていただいた、と。

G氏（入社3年目）

このように、一見すると業種は絞らず、どんな企業でも入れれば良いという風に考えているように思われるが、自分自身の興味や先輩からの話を聞くなどの行動を通じて暗黙のうちに絞り込みをしている。

二つ目は、営業という職種を希望しているパターンである。これは営業という職種に対するイメージを持ち、それを自分がやりたいと考えているような就職活動である。

・・・そうですね、人と会っていうのも、そこから始まりまして、あとこれはまあちょっと受け売りなんですけども、営業っていう職種はその交渉から、ものの企画の決定ですとか、あとはその納品とかその計画とか、要は企画とか経理とかそういったすべての職種を幅広くできる職種であるというのが営業っていう風に説明を受けたときにすごい納得した部分がありまして、まずそこで幅広く、いろんなことを幅広く学んでから仕事をしながらキャリアプランを立てていこうかなっていう漠然としたイメージではあるんですけども。そういう色々なんでも出来るのが営業だよっていう風にA社のとある方から言われたときになるほどと思って。継続してますね。

A氏 (入社6年目)

このように、営業という職種の性質を自分なりに解釈し、イメージを持つことによって、自分の中での志望理由を固めているパターンである。

三つ目は企業をある程度絞って就職活動をしているパターンである。特に、A社を基準点として他の会社を比較し、最終的にはA社の良さを確認するといったパターンである。

・・・(将来のキャリアプランが) 固まってきたのですか。まあそうだな。そのゼミの中で、まあ色々ケース・スタディとかを学んでいく中で、何て言うんですかね。僕まあA社(現在入社している企業) 第一志望で、A社入りたいって思って入ってきた人間なんですね。で、なんでA社がいいかっていうのが、僕、それまでA社っていう会社まったく知らなくて、ゼミに入ってマーケティングの本だとか、広告の本だとかを読んでいく中で、A社の営業についてまず書かれていたんですね。そこでA社の営業は世界一の営業だみたいなこと書かれている本が結構多くて、でA社がケースとして取り上げられていることが非常に多かったので、そこでちょっと興味を持ったっていうのと、僕の先輩が、凄い近い先輩がA社を受験して、当時は二回採用があったんですけども、春と四月と七月に採用があって、両方とも最終選考で落ちてしまったっていうのが大きな自分に印象を与えているところなんですけども。・・・で、それで、僕の中のA社のイメージがすごい良くて。(インターンシップについても) あっもちろんA社っていうのが頭にあってそれで、同業他社っていうのでB社さんだったんですけど。・・・そうですね、十月の段階ではそうですね、まだ本格的に始めた段階、最初のところなので、リクナビとかが、こうオープンしてきて、企業登録をすると。で、やっぱりA社が中心になって、そこに関連していく企業だったりだとか。えー同業他社だったりだとかはやっぱり最初は、だったんですね。なんでだろう、そういう感じですかね。

C氏 (入社5年目)

このように、自分の中で理想的な企業を特定化し、それをアンカーリング・ポイントとして他の企業を比較し、理想型を完成させるようイメージ形成である。

一番目のパターンをのぞけば、残りの二つのパターンは企業や職種を決めるための基準が存在しているように思われるが、実はこれらの三つのパターン共通に、企業や職種に対するイメージの浅

さがあると彼らが感じている。

・・・あっなんか幼かったなっていうのを、考えててすごい思って。・・・何ていうんですかね。企業ありきで走ってしまっているところがちょっと、浅はかっていうのもあれなんですけど。

C氏（入社5年目）

このように、企業や職種に対するイメージが偏ったまま就職活動を行っていたことに対する反省や恥ずかしさのようなものは存在している。

このようなイメージを基に入社するかしないかという意思決定が行われているが、他に選択の余地がなかったインタビューーは、内定が決まったことに対する喜びを持ちながら、その企業を選択している。選択の余地があった者に関しても、学生の立場で目に見える要因を基に意思決定を行っている傾向があった。これには二つのパターンがある。一つは、この企業で扱っている製品あるいはサービスに注目して、それらが理解できるということに焦点をあてて意思決定をしているケースである。抽象度に若干の差はあるものの、自らが営業として販売する商品・サービスのイメージが具体的に形成できるという理由で意思決定を行っている。

・・・なんですかね。すごく身近だったっていうのが一つだと思うんですけど。なんか目についたり CM やってる回数も多いし。CM でC社やってたからメモして、じゃあC社受けよ、みたいな。・・・テレビ見ながらそういえばこんなところもあった。じゃあエントリーっていうレベルで。最初そこから入って、やっぱり自分の周りにあるものに携われて、自分で見ても、これウチの商品ですって言えるのはすごくいいかもしれない、と。

D氏（入社5年目）

もう一つのパターンは、この企業で働いている社員に注目して、彼らの働き方や人柄に惹かれて入社を意思決定を行っているケースである。たとえば、就職活動中に窓口となった人事担当者の人柄に、好感度を抱いて、そのような人物と一緒に働きたいと考えて意思決定を行っている。

・・・あとは一番大きいのは面接官と話をしている、その方の人柄ですとか、その方の言葉からうかがえる社風ですとか、そのあたりが自分の一番の判断基準になってきていました。

B氏（入社6年目）

・・・そうですね、あとはその、就職説明会というか、ワークショップというかA社はやってたんですけども、それのなんか印象なんかもすごい作られてるっていうよりすごいし全体な感じが、なんか現場の様子が伝わってくるような説明会だったので、はい。

A氏（入社6年目）

(2) 入社直後のイメージの変化

この企業では、新入社員の社会化プロセスとして4つの段階が考えられる。第一に、4月から6月の間に内定が決まり、その後内定者の懇親会が行われる。懇親会の席上で、同期の新入社員とのコミュニケーションが図られる。また、4月に入ってから、3ヶ月程度の研修が行われる。このような体験の中で、そのイメージが変遷していく可能性がある。

新入社員が入社して最初に経験するのが研修であるが、企業によってはこの研修で相当程度の厳しい内容を課し、企業社会の厳しさなどを伝えているが、本調査対象のインタビューーに関しては、研修期間の厳しさよりもそこでの同期との結びつきに関するイメージを強調している。

・・・(研修の厳しさを問われて) うーん。そんなにまあでも仕事をしていくってことはこんなに厳しいってことなんだな、っていうのはありましたけど、でも辞めたいとかっていうことはなかったですね。他の人もそうだと思うんですけど、同じ研修所でずっと朝から晩まで一緒なので、そんなに行きたくないっていうのはなかったと思いますね。辛いね、辛いねとか言いながらやっている、みたいな。マラソンでいやだいやだって言いながら走り続けるような感じで。

F氏 (入社4年目)

・・・あとはどうしても、自分と違う職種だったり、世界観をもっている人と話をするのが、視野が狭くならないためにも結構重要だと思うので。そういう場を大事にしているっていうのが自分の中にありますね。本当に営業だったら営業の視点だけだったりとか。そういう風になっていってしまうのですね。同期と今まで技術系の友達とかとお付き合いしていても、カスタマー・エンジニアはカスタマー・エンジニアの、営業は営業の、SEはSEの世界に入っていくので、そのあたりの文化がそれぞれ作り上げられていってしまうので、お互いがお互いのことをわかりあえなくなってくるのですね。やっぱり自分はそうなりたくなかったの。

B氏 (入社6年目)

・・・えっとそうですね、仕事とか研修に関しては、まあこの研修意味あんのかなとか当然したりもしますし、あとは宿題とかがあって、次の日にまた研修で結果を出さなきゃいけないとかそういう研修もあったりして、そういう話し合いなんかもしたりしましたし。そうですね、あとは、なんか人生話を熱く語ったりとか、この会社にずっといるのとかそういう話もしますし、なんかそういう話をベットで横になりながらしたりしたのは記憶してますね。

A氏 (入社6年目)

このように、特に各職種毎の研修は相応の厳しさがあり、場合によっては理不尽さを感じているが、同期入社社員同士の結びつきによってその厳しさを乗り越えている。また、これまではあまり接触をすることのない職種の人々に会うことによって、多様な考え方や職務内容を知る場としても機能しているようである。さらに、会社の将来や自らの今後のキャリアプランを語り合うことに

よって、この企業で働く決意を固めている。

研修期間後に本配属となるが、そこですべての新入社員に対して、入社年次が上の社員が指導係となる。と同時に、実際の職務に従事することになるが、その時点での新入社員のリアリティ・ショックの形態は多様であるが、二つの面でのショックがある。一つは仕事に対するものである。もう一つは人間関係に関するものである。仕事に関するリアリティ・ショックは、自分の能力に対する過大評価を反省するようなものが多かった。

・・・こういう風に計画とかを立てて行動するとかっていうのを与えられたりするんですね。そういうのって今まで自分の中で無かったんですね。計画をこういう風に作ってっていう。それが一番辛かったですね。計画の立て方がわからないとか。

H氏（入社2年目）

・・・えっとそうですね、研修とちょっと違うぞと。ただ知識はちょっと研修も丸暗記的な要素が強い部分もあったので、まあとりあえず詰め込んで覚えたと。そうすると、実践、まあOJTが始まるんですけども、あっそういえばあの言葉出てきたとか、そういう感じで思い出しながら、これはこういう意味なんだなって再確認しながら、実践が始まるっていうそういう流れですね。

A氏（入社6年目）

・・・あ、そうですね。何か売上というよりも、その自分の要領、効率とか要領の良さっていうところで。もっと気が付いて先手先手で物事を考えられる方だと思ってたんですけど、実際仕事してみると自分が予想もしてなかった事が返ってきたりとか、なんか自分が考えられる範囲以上のものが降りかかってきて、そこでかなり残業が発生したりとかギャップが生まれた気がします。・・・課題発見・問題発見っていうところで、もうそれはなんとなく先輩がされてる事で、先輩が、じゃあこれとこれをやってっていう事で何か与えられるものに関しては完璧に仕上げる自信はあったんですけど。そこでその自分が担当したお客様で自分からお客様が認識してない課題を自分でお客様に、「これ課題じゃないですか」っていうところで認識していたくっていうその活動が今まで学生時代にはなかったところなので、そこがかなり慣れてなくて難しかったですね。

G氏（入社3年目）

職場での人間関係に関するリアリティ・ショックは、経験年数も立場も違う人々との接触に対するとまどいが示されていることが多い。

・・・（指導係の社員に関して）まあそうですね。年齢も違うこともありますし、経験も全然違うので、報告とかの仕方とか案件の進め方っていうのを聞くんですけど、ベテランになると要点をちゃんとつかまえてわかりやすくといいますか、大前提ですけど、そういうことが、今でも出来ないんですけども。結構若い先輩、比較的年齢が近いと、たぶんつかまえてくれると思うんですね。その言葉の意図するところから。

H氏（入社2年目）

・・・(指導係に対して) 私のほうも気を遣ったし、男女ということもありましたし。ご結婚前というのもありましたので。・・・私もどうしていいかわからず、甘え方もわからず。・・・年齢差も微妙で。・・・2人で本当に飲みに行きたい、って聞かれたらそれならみんなとといった方が楽しいし、っていう。

D氏 (入社5年目)

・・・(指導係に対して) そうですね、ギャップはありましたけども、逆にあのなんでも聞きやすいかなっていう割り切り方をしまして、はい。・・・まあ年齢的には年上で大先輩なんですけれども、すごいフラットな感じで話を掛けていただいたりだとか、教えても頂いたので、そこはあの、まあ当たった先輩が良かったのかどうかは分からないですけれども、そういうのもあって、気持ちよく仕事はさせてもらいましたね。

A氏 (入社6年目)

(3) 辞めたいと思った理由

これまでの在職期間中に離職を考えたことがあるかどうかを問いかけたところ、多くのインタビューーはそれを考えたと言っている。その最も大きな理由は自己の存在意義を見失ったことに起因していると述べている。

・・・チーム長に凄いいほんとに毎日のように怒られていた時は。・・・いやこれ会社の為になってないんじゃないかっていうのが思ったりとかした時は、辞めたいとかじゃなくてなんか辞めた方がいいのかなっていうのが。・・・なんか元々就職した時も求められてる所に行きたいってのがあったので、そんだけなんか言われるっていうのは何か求められてないのかなーみたいなの。・・・結構、その怒り方がみんなの前で大声を張り上げて言ったりとかっていうところがその負担になったっていうところもあると思うんですけど。内容は言われてみればいけなかったなっていうような内容。

G氏 (入社3年目)

・・・もう2年目も3年目もそういうお客様知っているんです。だからフォローしないといけませんよね。担当者は非主流のところに来たばかりだから、わからない。僕がいくしかないですよね。そういう時にお客様裏切っているし、A社にとって意味ないんじゃないかって。それなら辞めたほうがいいかなって思いますよね。B社(競合他社)のほうがシステムはしっかりしてますし、何回もB社行こうかなって、転職しようかなと思いましたね。A社なんて全然まともじゃない。

E氏 (入社4年目)

しかしながら、これらの回答にはそれ以外の共通の特徴もある。それは、職場の上司や先輩の自分に対する無理解や、逆に上司や先輩の考えが理解できないといった認識である。つまり、周辺の人間関係からの疎外感によって、自己の存在意義を見失いやすくなっているのではないかと考えられる。しかしながら、インタビューーはすべて継続就業者であるため、何らかの形でそのような困

難を乗り越えようとしている。その乗り越えたパターンには二つのパターンがある。第一に、同期や顧客との人間関係を提示するパターンである。

・・・何か多分、私もそんな2007年度の上期に凄い頻繁に怒られてっていう時はまあ凄い辞めようかって時もやっぱ何か同期がいるとか思うと何か辞め（ずに）、やーもうちょっとなんか変わるだろうみたいな、なんか思いとどまることができたりっていうのはあると思います。

G氏（入社3年目）

・・・営業のときの同期ですね。まあ、入社前の同期もそうですけど。固定のメンバーが良くしてくれる、っていうわけではなくて、他の代の営業もみんなそうだと思うんですけども、なんとなく皆すごい仲間意識が強いので、普段連絡しない子でも、なんか休んでいるって聞いたけど大丈夫とかって、電話してきてくれたりとか。

F氏（入社4年目）

・・・お客様を裏切れないことですかね。自分の今も担当しているお客様がいるので。それとSEとかエンジニアもいますからね。一緒に頑張っていますから。

E氏（入社4年目）

もう一つのパターンとしてあげられるのは、自分の中にあるポリシーやプライドといったものを保つために、続けていこうという意志をもったというものである。

・・・自分の中で強い意志をもって入社して、で、3年は続けようっていうのが自分の中であつたんですね。どんなに辛くても。なのでやっぱり自分のプライドが許せなかったっていうのはありますね。だから絶対戻ってやるっていう。戻るときも、戻ってから本当に営業に戻っていいのかっていう打診もあつたんですけども。やっぱり3年は営業で頑張るっていうのが自分の中であつたので、他の拠点に移るとしても。3年一つの仕事をしてから違うところに行きたいっていうポリシーがあつたので、それを曲げるほどのことでもないというか。

F氏（入社4年目）

6. 就業継続の要因から離職行動の解明に向けて

本研究で明確になったことは、三つある。第一に、大企業の営業職における新入社員でも、就職活動期における企業や仕事に対するイメージは必ずしも明確ではないということである。いわゆる大企業や一流企業に就職できる学生は企業に対するイメージや仕事に対するイメージは明確にできているために、自らの能力に対する客観的な分析と併せて、就職活動を成功させているというとらえ方がありうるが、今回の調査対象では、就職活動をしているときの企業イメージは美化されたも

のや、思いこみのようなものも見られた。また、そのようなイメージを形成するための情報源も、必ずしも綿密な情報探索の結果ではなく、生活の中で接することのあった企業といった情報探索のコストがかからないような情報源であった。つまり、購買者の立場から見た企業であり、職務であった。したがって、そこから敷衍した企業観や仕事観は就職してから実際に経験する企業という場や職務とはかけ離れてしまう可能性がある。

第二に、同期の社員間の人間関係である。特に、入社から3年以内は人間関係に広がりがないため、同期の間のコミュニケーションが重要である。研修期間というリアリティ・ショックを受けやすい時期に、この企業では研修所に合宿するという形をとっているが、これによって若年従業員が困難を乗り越えやすいような状況が作られている。しかしながら、この研修期間だけでなく、本配属後もしばらくの間は「飲み会」などのインフォーマルな集会や、休日をとともに過ごすといった個人的な関係の中で、コミュニケーションが図られている。そこでのコミュニケーションは、職務と関係のない内容であることも多いが、場合によっては仕事上の悩みなどを相談する場になっている。

第三に、離職を考えた時の理由付けである。顕在的には、自らの存在意義を失って離職を考えたという回答をしているインタビューが多いが、そのように考えたプロセスの中で、職場の上司や先輩といった人々との人間関係に問題が生じていた。周辺の人々に自分が理解されていない、あるいは周辺の人々が理解できないといった問題から、自らの存在意義を見失って離職を考えている事が多かった。

これらの観察結果はまだプリミティブなものであるが、いくつかの示唆があり得る。それは現在の若年従業員にこれまでの社会化プロセスの議論を援用することの困難である。たとえば、新規採用者が組織に適応していくプロセスを理論化しようとする試みとして、Lave and Wenger (1991) の正統的周辺参加 (Legitimate Peripheral Participation) が挙げられる。彼らは徒弟制が成立している職業に関する先行研究を分析して⁵、知識と技能の修得は実践共同体 (Community of Practice) への参加を通じて行われることを指摘している。特に、言語化が困難な知識や技能は、十全的参加 (Full Participation) に至るまでに、正統的周辺参加のプロセスが不可欠である。実践共同体では、熟練者が新参者に対して知識や技能を教えているわけではない。伝達しようとする知識や技能が複雑で暗黙的なものであるが故に、熟練者は十全的参加のモデルとして具体化された存在である。新参者は実践共同体における些末な周辺の業務 (仕立屋におけるアイロンがけやボタンの取り付けのような仕事) に参加し、その業務の本質を徐々に理解し、本質的業務 (仕立屋における裁断や縫製の仕事) を手がけるようになる。

⁵ たとえば、産婆や仕立屋、操舵手などの職業を観察している。

Lave and Wenger の研究はいくつかの興味深い考察があるが、その一つとして、「組織への新規参入者は周辺の業務を行うことによって、その組織で行われている職務の体系を暗黙的に理解する」というものであろう。しかしながら、本研究での考察からわかるように、このような方法を現在の企業における若年労働者の社会化プロセスに応用することは極めて困難である。組織や職務に対する具体的なイメージを持たない若年労働者に対しては、人間関係を通じたコミュニケーションで言語化された知識体系で理解させなければ、やがて離職行動を誘引するだろう。

たとえば、上野山(2001)の研究では、生活協同組合の新人職員とメーカーに所属する新人デザイナーを比較して、どのような過程を通じてどのように組織に適応していくかを分析している。組織加入前のイメージと組織加入後のリアリティ・ショックを解消する方法、組織への適応の達成方法、そして組織で一人前になることの意味を調査した。その結果、生活協同組合では新人適応が組織の文化や価値規範によって影響される「価値指向型の社会化」であり、デザイナーの新人適応は個人として組織内職務技能を修得することが主要課題となる「技能指向型社会化」となっている。具体的には、生活協同組合では崇高な経営理念や社会的意義に共感して入ってきた新人職員がそれからかけ離れた仕事の内容にショックを受けるが、社内研修を通じて適応を促している。適応が進むにつれて、そのような疑問はなくなり、具体的な職務上の目標に関心が向かっていくようになっていると上野山は指摘している。また、組織コミットメントに焦点をあててみると7年目まではコミットメントのスコアは低下しているが、より広い立場で組織を観察できるようになる7年目以降は逆に上昇しているということが見て取れると指摘している。このように、言語化されたコミュニケーションの仕組みを工夫することによって、コミットメントのような社会化の成果変数を高める可能性があるといえる。

今回の分析は営業職の新入社員に関するものであり、技術系の職務との比較など相対的な分析をする必要があるだろう。本研究の分析は、若年層の早期離職の分析を行うために、比較対象として継続就業者の分析をしたものである。平行して早期離職者の調査を行っており、その調査結果との比較から、早期離職と継続就業の違いがなぜ生じるのか、という問いに対する答えが出るであろう。

付録 インタビュー調査フォーマット

1. あなたのこれまでのキャリアについて教えてください
2. この会社に就職することを決めたきっかけは何ですか
3. 入社時に受けたOJT（導入研修等）について教えてください
4. この会社において、これまでで一番良い思い出と一番嫌な思い出を教えてください
5. あなたの仕事と家庭生活のバランスについてどのように評価していますか
6. あなたの同期の方で早期離職した人はいますか（その方とのコミュニケーション）
7. あなた自身は過去に離職を考えたことがありますか（そのときの顛末について）
8. もし今後、離職を考えたとするならば、社内でまず誰に相談するでしょうか
9. 今後のキャリア（生き方）を決めるのに、何があなたの基準になりそうですか

参考文献

- Baker, H. E., and D. C. Feldman (1990) "Strategies of Organizational Socialization and their Impact on Newcomer Adjustment", *Journal of Management Issues*, vol. 2, pp. 198-212.
- Brim, O. G. (1966) "Socialization through the Life Cycle," in O. G. Brim and S. Wheeler eds., *Socialization after Childhood*, New York, NY: Wiley.
- Glaser, B. G. and A. L. Strauss (1967) *The Discovery of Grounded Theory*, Aldine Publishing Company(後藤隆・大出春江・水野節夫訳『データ対話型理論の発見』新曜社、1996年).
- Hom, P. W., and R. W. Griffeth (1995) *Employee Turnover*, Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- 堀田聰子(2007)『採用時点におけるミスマッチを軽減する採用のあり方』日本労働研究雑誌、No567, pp. 60-75.
- 厚生労働省(2007)『新規学校卒業就職者の就職離職状況調査』。
- 石井淳蔵・嶋口充輝(1995)『営業の本質』有斐閣。
- Lave, J. and E. Wenger (1991) *Situated Learning*, Cambridge University Press (佐伯胖訳『状況に埋め込まれた学習』産業図書、1993年)
- March, J., and H.A. Simon (1958) *Organizations*, New York: Willey.
- Meyer, J. P., and N. J. Allen (1997) *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mobley, W. H. (1977). "Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover." *Journal of Applied Psychology*, vol.62, 237-240.
- 小川憲彦 (2005) 「リアリティ・ショックが若年層の就業意識に及ぼす影響」、『経営行動科学』第18巻第1号、pp.31-44。
- 岡田直之(1985)『社会学用語辞典』学文社。
- Porter, L. and R. M. Steers (1973) "Organizational, Work, and Personal Factor in Employee turnover and absenteeism,"

Psychological Bulletin, 80, 151-176.

労働政策研究・研修機構(2007)『若年者の離職理由と職場定着に関する調査』。

Saks, A. M. and B. E. Ashforth (1997) “A Longitudinal Investigation of the Relationships Between Job Information Sources, Applicant Perceptions of Fit, and Work Outcomes”, *Personnel Psychology*, vol.50, pp. 395-426.

佐藤厚(1991)『仕事の裁量性に関する調査研究-外勤営業関連従事者-』日本労働研究機構調査報告書 No. 18。

Schein, E. H. (1978) *Career Dynamics*, 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年)。

高橋弘司「組織社会化研究をめぐる諸問題」、『経営行動科学』第8巻第1号、pp.1-22。

竹内 倫和・竹内 規彦(2006)「入社時の会社満足度と組織社会化戦術：社会化戦術の有効性の検討」経営行動科学学会年次大会：発表論文集(9), pp.15-18.

高木浩人(1997)「組織コミットメントとは何か：概念と方法」、田尾雅夫編『「会社人間」の研究』京都大学学術出版会。

上野山達哉(2001)「入社後のリアリティ・ショックとエントリーマネジメント」『Works』リクルートワークス研究所、No. 48。

Van Maanen, J. (1976) “Breaking in : Socialization to work,” in R. Dubin ed., *Handbook of Work, Organization and Society*, Chicago, IL : Rand McNally, pp.67-130.

Van Maanen, J and E. H. Schein (1979) “Toward a Theory of Organizational Socialization,” in B. M. Staw ed., *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, Greenwich, CT : JAI Press, pp. 209-266.

(2009年9月15日受理)