

プロアクティブ行動の組み合わせによる 組織適応状態の特徴

—民間企業の精神障がいのある従業員を対象 とした定量的分析—

高知県立大学 福間 隆康

2023年11月9日

I 緒言

1 問題意識

・民間企業への就職後1年時点の定着率(障害者職業総合センター 2017)

-発達障害71.5%

-知的障害68.0%

-身体障害60.8%

-精神障害49.3%

⇒精神障がい者雇用における職場定着の困難さと支援の必要性

- **精神障がい者の離職理由(厚生労働省 2014)**
 - **職場の雰囲気・人間関係(33.8%)**
 - **賃金, 労働条件に不満(29.7%)**
 - **疲れやすく体力, 意欲が続かなかった(28.4%)**
 - **仕事内容が合わない(28.4%)**

⇒ **民間企業に勤務している精神障がい者の離職理由の上位は, 「職場の人間関係」と「仕事への適応」**

- **職場や仕事に不満があり離職することはもっともな行動**
- **不満な状況に対して個人は受け身でいるだけなのであろうか**
- **個人の職場適応を促すためには、組織からの働きかけだけでなく、精神障がい者自身が必要な知識や技術を習得しようとする主体的な行動も必要ではないか**

⇒ **組織へ適応した人材を育成することについては、組織社会化の概念を用いた研究が行われている**

- **組織社会化とは、「個人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、組織の成員となっていくプロセス」(Van Maanen & Schein 1979:211)**
- **個人がある組織に新たに参入する際には、組織社会化の過程を通る**
- **個人が組織に適応するために、職場内での人間関係を構築するなどの主体的・能動的行動をとることで、組織にスムーズになじむことができる**

- **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主体的で先見的な行動」**
(Grant & Ashford 2008:8)
- **入社後、会社から言われるとおりに仕事をこなすだけでなく、自分から周囲にフィードバックを求めたり、人的ネットワークを構築・活用したりするようなプロアクティブな行動を取ることで、組織に適応していく**

⇒精神障がい者の組織適応研究においても、プロアクティブ行動の概念を援用することは有効

- **革新行動(innovative):** 職場全体の仕事や自分に与えられた仕事をあらためてとらえ直し、やり方や手続きなどを変える行動
- **ネットワーク活用行動(network utilization):** 上司や同僚, 他部署の人とコミュニケーションを密にとり, 関係性を構築する行動
- **フィードバック探索行動(feedback-seeking):** 周囲からのフィードバックを自ら求めて自己成長させようとする行動
- **ポジティブフレーミング行動(positive framing):** 物事を良い方向に捉えようとする認知的傾向

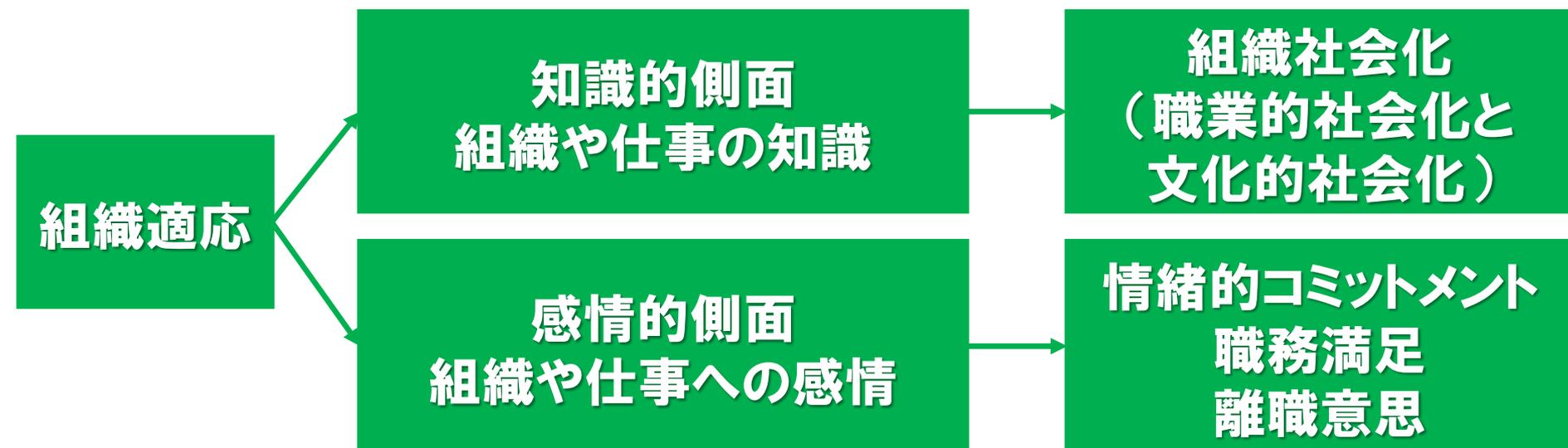
- **個人は、1種類のプロアクティブ行動しかとれないわけではなく、プロアクティブ行動には強弱がある**
- **プロアクティブ行動には個人による得手不得手があり、その取り方にも複数の組み合わせがあり、そのような差異が組織適応状態にも違いを生じさせることを指摘(尾形 2020)**

【研究目的】

精神障がい者のプロアクティブ行動の組み合わせによる組織適応状態の特徴を明らかにする

- ・プロアクティブな行動を促進することの重要性が示され、精神障がい者の職場定着につながる可能性**
- ・組織に適応するために必要な行動の情報を提供することで、入職後の円滑な組織社会化に役立つ**

2 先行研究の検討



出所 尾形(2020:27)を一部修正.

図1 本研究の組織適応の概念

II 研究方法

1 調査対象・方法

- **調査方法**: インターネット調査
- **分析対象**: 一般企業および特例子会社の入社1年目から3年目までの精神障がい者245名
 - 性別: 男性96名, 女性149名
 - 雇用形態: 正社員94名, 非正社員151名
 - 職位: 管理職10名, 管理職以外235名
 - 精神障害者保健福祉手帳: 有131名, 無114名
 - 平均年齢 38.75歳(SD=10.78)
 - 勤続年数: 入社1年目39名(38.0%), 入社2年目74名(30.2%), 入社3年目78名(31.8%)
 - 職務経験年数: 入職1年目14名(5.7%), 入職2年目21名(8.6%), 入職3年目19名(7.8%), 入職4年目以上191名(88.0%)
- **調査期間**: 2021年4月16日～2021年4月20日

2 測定尺度

6件法

①組織社会化(尾形 2012)

- ・「仕事の“こつ”を習得している」、「自分の仕事をこなしたり、やり終える上で最も重要な役割を果たす社内の人が誰かを知っている」など

- 職業的社会化(3項目) $\alpha = .838$

- 文化的社会化(4項目) $\alpha = .805$

②組織コミットメント(鈴木 2002)

- ・「現在の会社に愛着を持っている」など

- 情緒的コミットメント(3項目) $\alpha = .908$

③職務満足(日本労働研究機構 1999)

- ・「今の仕事が好きである」など

- 職務満足(3項目) $\alpha = .927$

③離職意思(竹内 2009, 尾形 2012)

- ・「現在と違った会社に転職したい」など
 - 離職意思(3項目) $\alpha = .888$

④プロアクティブ行動(尾形 2016)

- ・「新たなアイデアを積極的に試している」、「他部署の人たちとのつながりを大切にしている」、「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」「結果がどうなるかはっきりしない時は、いつも一番良い面を考える」など
 - 革新行動(4項目) $\alpha = .908$
 - ネットワーク活用行動(6項目) $\alpha = .902$
 - フィードバック探索行動(3項目) $\alpha = .868$
 - ポジティブフレーミング行動(2項目) $\alpha = .845$

3 倫理的配慮

- **インターネット調査会社のモニターに対して、ウェブ上で調査の目的、成果公表の仕方などを説明し、同意の得られたモニターから上記の会社を経由して回答を回収**
- **調査への参加はウェブ上での回答をもって同意を得た**
- **本研究は、高知県立大学社会福祉研究倫理審査委員会の承認を得て実施(承認番号:社研倫17-72号)**

III 結果

1 組織適応タイプの分類

■ 職業的社会化 ■ 文化的社会化 ■ 情緒的コミットメント ■ 職務満足 ■ 離職意思

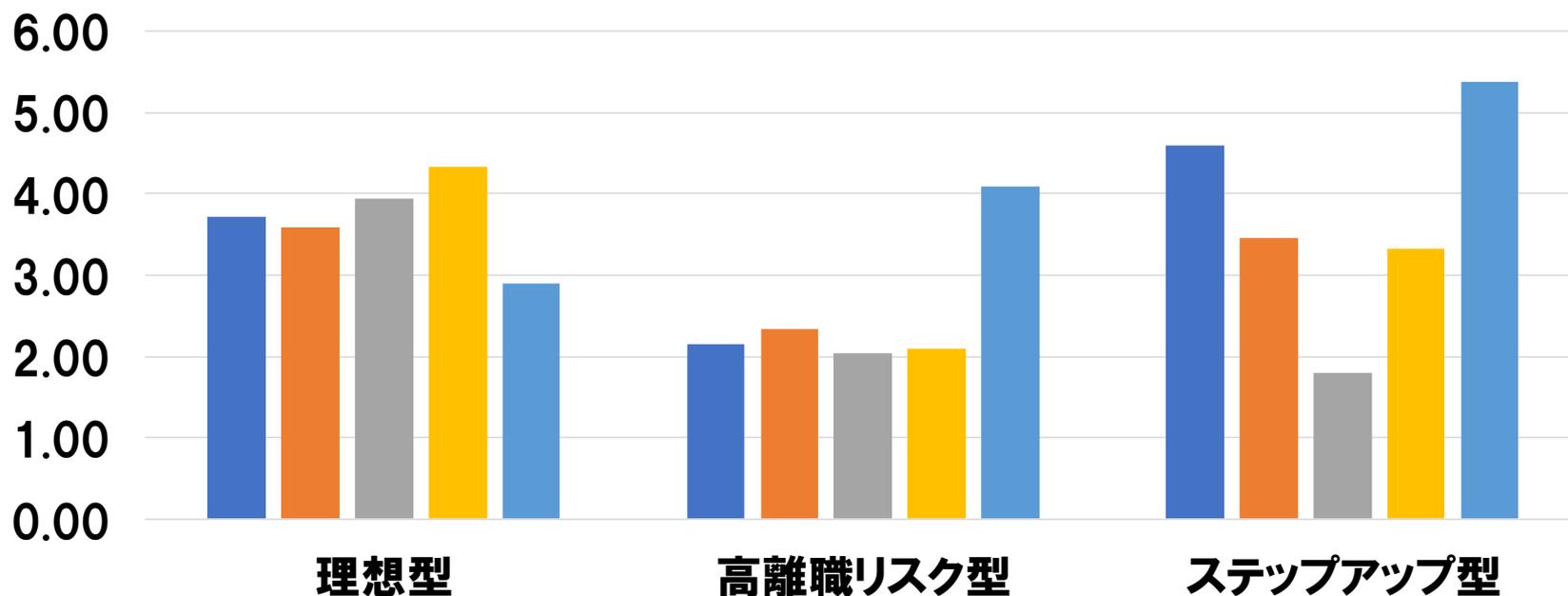


図2 組織適応タイプのクラスタ分析結果

2 プロアクティブ行動タイプの分類

- 革新行動
- ネットワーク活用行動
- フィードバック探索行動
- ポジティブフレーミング行動

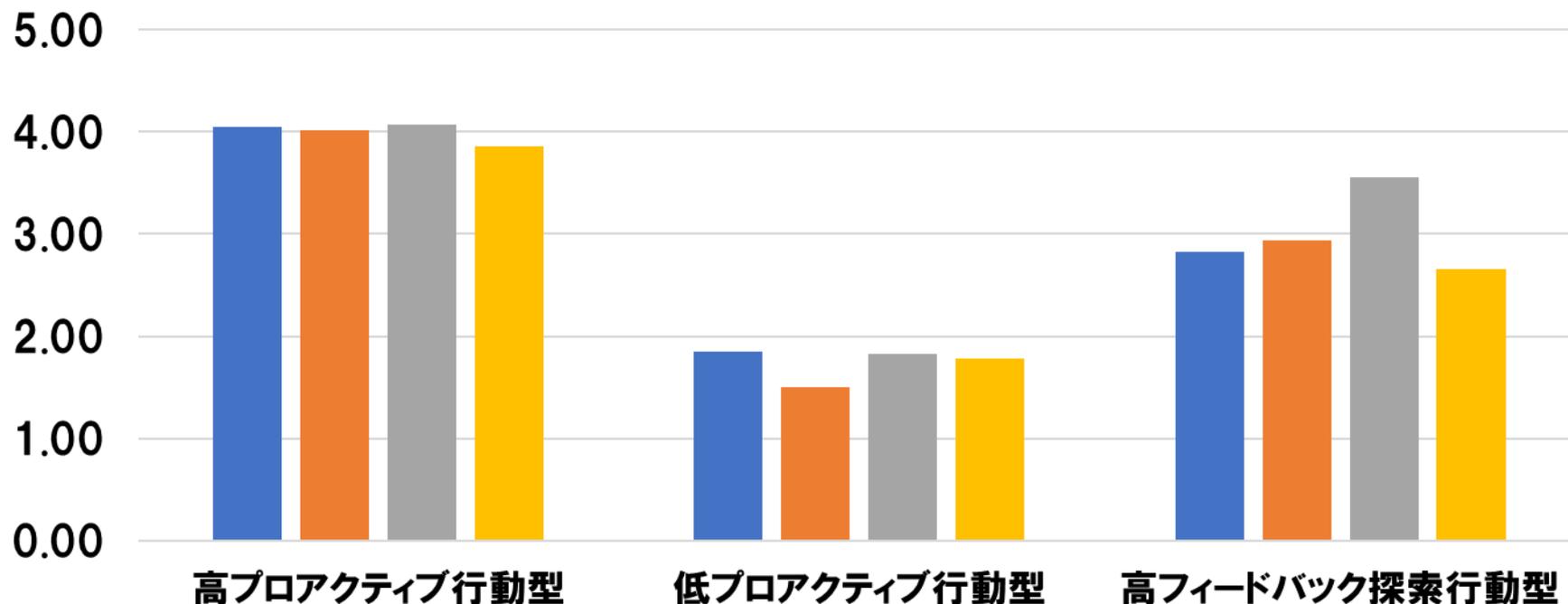


図3 プロアクティブ行動タイプのクラスタ分析結果

表1 組織適応タイプとプロアクティブ行動タイプの関係性

			組織適応タイプ			
			理想的	高離職リスク	ステップアップ	合計
プロ アク ティブ 行 動 タ イ プ	高プロ アクティ ブ行動 型	度数	84名(84.8%)	7名(7.1%)	8名(8.1%)	99名
		期待度数	63.0	25.9	10.1	99.0
		調整済み残差	<u>5.7</u>	<u>-5.6</u>	-0.9	
	低プロ アクティ ブ行動 型	度数	15名(22.1%)	40名(58.8%)	13名(19.1%)	68名
		期待度数	43.3	17.8	6.9	68.0
		調整済み残差	<u>-8.4</u>	<u>7.2</u>	<u>2.9</u>	
	高 フィード バック 探索行 動型	度数	57名(73.1%)	17名(21.8%)	4名(5.1%)	78名
		期待度数	49.7	20.4	8.0	78.0
		調整済み残差	<u>2.1</u>	-1.1	-1.8	
合計	度数	156名	64名	25名	245名	

- 1)括弧内のパーセンテージはプロアクティブ行動タイプのうち、その適応タイプに占める割合を示している
 2)下線は、度数が期待度数よりも有意に多い/少ないことを意味している

表2 プロアクティブ行動タイプと勤続年数の関係性

	勤続年数			
	入社 1年目	入社 2年目	入社 3年目	合計
高プロアクティブ行動 型	32名 (32.3%)	34名 (34.3%)	33名 (33.3%)	99名
低プロアクティブ行動 型	24名 (35.3%)	22名 (32.4%)	22名 (32.4%)	68名
高フィードバック探索行 動型	37名 (47.4%)	18名 (23.1%)	23名 (29.5%)	78名
合計	93名	74名	78名	245名

括弧内のパーセンテージはプロアクティブ行動タイプのうち、その入社年に占める割合を示している

Ⅳ 考察

1 発見事実

- ①プロアクティブ行動の組み合わせによって、組織適応タイプが異なる
- ②精神障がい者の組織適応を促進するプロアクティブ行動タイプは、4つのプロアクティブ行動すべてのスコアが高い「**高プロアクティブ行動型**」である
- ③反対に、4つのプロアクティブ行動のうち、すべてのスコアが低い「**低プロアクティブ行動型**」の組織適応タイプは、高離職リスクタイプが多い
- ④プロアクティブ行動タイプと勤続年数の間には関係がない

2 プロアクティブ行動タイプと勤続年数の関係性

・職場や仕事に関する知識の乏しさや、社内の人的ネットワークの狭さから、勤続年数が短いほど低プロアクティブ行動タイプに属する割合は増えると予測していたが、**プロアクティブ行動タイプと勤続年数の間に有意な差は示されなかった**

・勤続年数が短ければ遠慮があり、プロアクティブな行動をとることに抵抗があるので、プロアクティブ行動のスコアは低いと予測していたが、**入社1年目から3年目の間にプロアクティブ行動の平均値に有意な差は認められなかった**

- ・入社2年目から7年目までの若年ホワイトカラーを対象とした尾形(2020)の研究では、勤続年数が短い個人ほど、プロアクティブ行動がとれていないことが示されている
- ・入社1年目99名のうち、入職1年目14名を除いた85名は、中途採用者であり、以前に所属していた組織でいったん社会化されている
- ・既存組織で目標達成に必要な知識、スキル、行動を学習しているので、プロアクティブな行動をとることに抵抗を感じる個人は多くない

3 実践的含意

① 活発なコミュニケーションを促進する職場環境の整備

- ・上司および同僚との継続的かつ効果的なコミュニケーションを持続できる職場環境は、職員間の優れた人間関係の形成を促進し、適時なフィードバックの取得も促進
- ・コミュニケーションの活性化された職場においては、問題解決に向けた主体的な取り組みが奨励される一方、学習の機会も拡大される
- ・コミュニケーションが活発な職場は、従業員の積極的な行動を刺激する可能性が高い

②革新性を奨励する職場環境の整備

- ・職場内で新規のアイデアを熱心に受容し、奨励する環境は、メンバーが革新的な提案を行い、新しいことへの挑戦を刺激する効果
- ・メンバーの創造的思考や意見、行動の評価は極めて重要と認識
- ・職場内のメンバーの主体的行動を促進するためには、行動発起の動機を刺激することが要求
- ・試みた行動が無視されるか、適切な評価を受けられない場合、それに伴う行動抑制の傾向が顕在化し、組織の創造力や活気が低下するリスク

③メンバー間の相互支援を重視した職場環境の整備

- ・適切な行動を奨励すると共に、その実践を支援する環境が整っている場合、個人は積極的に行動を起こす傾向
- ・組織内のメンバー間で相互支援的な環境が形成されていれば、主体的な行動を安心して展開することが期待
- ・たとえコミュニケーションが活発で革新的な雰囲気浸透している職場であっても、メンバーが他者の行動やその成果に対し批判的な立場を持つ、あるいは無関心な様相を示すと、個人は外部からの支援が得られにくい状況を体感

④ 継続的な学習を奨励する職場環境の整備

- ・組織全体が積極的な学習姿勢を有している状況では、新規に加入したメンバーの学習志向性が増強し、情報探索やフィードバックの取得がより効率的に実施

(例)組織内でインフォーマルな勉強会の開催など

- ・メンバーが一堂に会し、それぞれの関心領域に関するディスカッションが可能となる環境が整備されることで、職務に関連する専門知識や技術の習得の契機が増大

- ・組織内の人間関係の質が向上し、学習に対する主体性や動機づけが強化される効果が期待

・これら4つの職場要因を単独で組織内に実装・推進する取り組みは、相当の期間および努力を必要

・組織はこれらの要因が相互に連動していることを認識し、他の職場要因も並行して促進できるような職場設計が必要

・プロアクティブ行動を促進する職場特性(コミュニケーションの活発さ、革新への積極性、支援風土、学習への積極性)は密接に関連しており、これらの要因をすべて備えることは可能(尾形 2022)

引用文献

Grant, A.M. and Ashford, S.J. (2008) The dynamics of proactivity at work, *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.

厚生労働省 (2014) 「平成25年度障害者雇用実態調査結果」.

日本労働研究機構 (1999) 『雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発:HRM(Human resource management)チェックリスト』日本労働研究機構研究所.

尾形真実哉 (2012) 「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 (2016) 「若年就業者の組織適応を促進するプロアクティブ行動と先行要因に関する実証研究」『経営行動科学』29 (2・3), 77-102.

尾形真実哉 (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.

尾形真実哉 (2022) 『組織になじませる力』アルク.

障害者職業総合センター (2017) 『障害者の就業状況等に関する調査研究(調査研究報告書 No.137)』独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構, 障害者職業総合センター.

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.

竹内倫和 (2009) 「新規学卒就職者の個人-環境適合が組織適応に及ぼす影響:個人-組織適合と個人-職業適合の観点から」『産業・組織心理学研究』22 (2), 97-114.

Van Maanen, J. & Schein, E. (1979) *Toward a theory of organizational socialization*, In Staw, B.M. (ed.). *Annual review of research in organizational behavior*, 1, 209-264, New York: JIP Press.

本研究は、JSPS科研費18K12999およびJSPS科研費22K02010の助成を受けたものである
本研究に関して、開示すべき利益相反関連事項はない