

# 組織社会化戦術が組織適応に与える影響 —民間企業の精神障がい者を対象とした定量的分析—

○福間 隆康（高知県立大学 准教授）

## 1 はじめに

転職経験のある精神障がい者の現在の所属組織に転職する直前の職場を離職した理由として、「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%）、「作業、能率面で適応できなかった」（25.7%）という結果が示されている<sup>1)</sup>。この「仕事内容が合わない」という理由は、自ら選択して就いた仕事にも関わらず、実際に仕事をしてみると、「自分には合わない」という期待と現実との不一致が離職の原因になっていると言い換えることができる。

この不一致を減少させるために、企業による現実的な職務の事前説明（realistic job preview）、職場体験実習、トライアル雇用など入社前にマッチングの質を高める方策が実施されている。中でも職場体験実習は、企業が障がい者を実習生として職場に受け入れ、実際に業務を実習として体験してもらうことでお互いを知ることができるものであり、多数の企業で実施されている。

しかし、現実には入社前の段階で適性を見極めることは難しい。精神障がい者の雇用上の課題として、「会社内に適当な仕事がない」、「精神障がい者を雇用するイメージやノウハウがない」、「採用時に適性、能力を十分に把握できない」という項目が上位に並んでいる<sup>2)</sup>。企業は本人の希望や障害状況を勘案して仕事に配置しようとしているものの、実習期間中に知ることのできる障害状況や職業能力には限りがあり、支援機関から情報をもらうにも限界がある。そのため、採用段階でミスマッチを生じさせ、「仕事の不一致」につながっていると考えられる。

精神障がい者の中長期的な就業継続を妨げる要因には、「職場の人間関係が広がることによる対人的なトラブルの増加など、習熟・慣れによる新たな問題」、「直属の上司や指導の中心的な役割を担っていた社員の異動など、職場の変化への適応」があると言われている<sup>3)</sup>。したがって、組織は個人と仕事を適合することができ、個人も適職に就いたとしても離職を食い止めることができるというわけではない。つまり、精神障がい者の職場定着の問題は、入社前のマッチングの質向上だけでは解決できないと言えるだろう。精神障がい者の離職を食い止める方策として、入社後に自身が就職した企業、就いた仕事を通じて自ら環境に適応し、組織人としての生き方を学んでいこうとする学習プロセスを支援する必要があるのではないかと、これが本研

究の主要なリサーチクエストである。

以上のような問題意識に基づき、本研究では、精神障がい者の職場定着問題の解決策を新たに加入した組織への参入過程の支援という観点から、新規入職者の組織参入過程をテーマにした組織社会化研究に基づいて検討する。組織社会化（organizational socialization）とは、「個人が組織内での特定の役割に自分自身を適応させていくための学習の内容とプロセス」と定義される<sup>4)</sup>。

組織社会化研究では、組織からの期待に重点が置かれ、どのようにして個人を組織に適応させるか、組織として期待する行動を学習させるかといった成員性の獲得方法が中心である。組織社会化の段階モデルでは、新規参入者が乗り越えるべき課題が順を追って記述されている。新規参入者は入社後の初期キャリア発達課題として、組織への社会化を通じ、円滑な組織適応を果たすことが求められている。

しかし、組織社会化プロセスで個人の感情や態度の変容はどのようなメカニズムで生起するのかといった個人の心理状態を実証的に検証した研究の蓄積は十分ではない。新規参入者の離職問題を解決するためには、成員性の獲得だけでなく、個人が組織に留まろうとする心理的要因を明らかにする必要があるだろう。

新規参入者の離職を説明する要因を明らかにするためには、組織内キャリアの発達に関する研究が参考になる。たとえば、Schein<sup>5)</sup>は、組織社会化プロセスを「氷解（defreezing）」、「変容（change）」、「再氷結（refreezing）」の3つの局面に区分し説明している。行動変容の段階モデルでは、個人はまず、組織に参入する以前に持っていた価値や態度などを捨て、つぎに新しい価値や態度を習得し組織に順化し、最後に新しく学習したことが定着するという段階が想定されている。そして、組織に参入したとき、最初に個人が組織に対して形成していた期待と、組織の現実との間に対立や葛藤、幻滅が生じ、その結果、組織への不満、組織への愛着の低下といった不適応状態や離職につながる事が指摘されている<sup>6)</sup>。そこで本研究では、入社後、組織が個人の適応をどのように支援すべきかに焦点を当て、組織適応状態におよぼす社会化戦術の影響を明らかにすることを目的とする。

## 2 調査対象・方法

本研究は、上記の研究目的を達成するため、組織社会化戦術、組織社会化、情緒的コミットメント、職務満足、お

よび離職意思測定尺度を用いて、民間企業の精神障がい者を対象にインターネット調査を行った。まず、組織社会化戦術、組織社会化の因子構造を確認するため、探索的因子分析を行った。つぎに、各変数間の相関分析を行った。続いて、組織社会化戦術が組織適応変数に与える影響を調べるため、重回帰分析を行った。

### 3 結果

分析の結果、仮説モデルについて、つぎのような発見事実が得られた。

- ・社会的戦術は職業的社会的化、文化的社会的化、情緒的コミットメント、職務満足に正の影響をおよぼし、離職意思に負の影響を与える。
- ・文脈的戦術は職業的社会的化、情緒的コミットメント、職務満足に負の影響を与える。
- ・内容的戦術は職業的社会的化、文化的社会的化、情緒的コミットメント、職務満足に正の影響を与える。

### 4 考察

社会的戦術は、適応の指標である職業的社会的化、文化的社会的化、情緒的コミットメント、職務満足、離職意思のいずれにも影響をおよぼしていることが確認された。これは、人との接触の仕方が組織や仕事に関する知識レベルの理解、組織への愛着、仕事に対する肯定的な感情を高め、組織への不満解消につながることを意味している。

障害者職業総合センター<sup>7)</sup>によると、精神障がい者が職業生活を振り返っての自己評価項目として、「上司や同僚から学ぶことが多かった」（81.6%）という結果が示されている。社会的戦術は、会社の上司、先輩や同僚が役割モデルとしての役目を務めることを促し、中途採用者により多くのソーシャル・サポートを与えるものであることから<sup>8)</sup>、組織内の重要な他者と良質な関係を構築し、それをうまく活用することで組織適応を促すことができると考えられる。本研究の結果を踏まえれば、配属された職場のメンバーとのコミュニケーションの仕方を意味する社会的戦術が、精神障がい者の組織適応の促進に重要であると言えるだろう。

文脈的戦術は、適応の指標である職業的社会的化、情緒的コミットメント、職務満足に対して負の影響をおよぼしていた。これは、新規参入者の組織適応で効果的と考えられている体系立てられた導入時研修が、仕事に関する知識レベルの理解、組織への愛着、仕事に対する肯定的な感情に悪影響をおよぼすことを意味している。障害者職業総合センター<sup>9)</sup>によると、職業生活の充実のために希望する項目として、精神障がい者の45.6%が「仕事に関する教育や訓練の機会がもっと欲しい」と回答している。これに対し、精神障がい者に対する雇用管理上の工夫や配慮事項として、

「社内の集合研修を受講させる」（33.5%）、「社外の研修を受講させる」（11.0%）という結果が示されている<sup>10)</sup>。

精神障がい者は、採用前の段階で支援機関から、勤務場所、業務内容などがある程度明らかにされ、職場見学や実習を行うものの、これまでの職業経験を生かして業務を行うイメージを持ちにくいので、不安を感じる人が多いであろう。以上より、精神障がい者の希望や状況に応じて、入社時に導入研修が十分実施されていないため、職業的社会的化、情緒的コミットメント、職務満足に対する文脈的戦術のマイナス効果がみられたと考えられる。

内容的戦術は、適応の指標である職業的社会的化、文化的社会的化、情緒的コミットメント、職務満足のいずれにも正の影響をおよぼしていた。これは、社内の主要なキャリアパスの明示が、組織や仕事に関する知識レベルの理解、組織への愛着、仕事に対する肯定的な感情を高めることを意味している。

福岡<sup>11)</sup>によると、社内資格制度の導入および職位の任命は、仕事に対する責任感の自覚や職場の一体感を醸成することが示されている。本研究の結果を踏まえれば、内容的戦術には、組織内でのキャリア発達（昇進等）に関する情報を企業が提供することで、精神障がい者が抱える将来についての不安を低減し、組織への愛着や定着を促進する効果があると言えるだろう。

### 付記

本研究はJSPS科研費18K12999の助成を受けたものである。

### 【参考文献】

- 1) 厚生労働省『平成25年度障害者雇用実態調査結果(2014)』, p. 39
- 2) 厚生労働省『平成30年度障害者雇用実態調査結果(2019)』, p. 25
- 3) 松為信雄・菊池恵美子編『職業リハビリテーション学：キャリア発達と社会参加に向けた就労支援体系』[改訂第2版], 協同医書出版社, (2006)
- 4) Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., et.al., Organizational Socialization: Its Content and Consequences, *Journal of Applied Psychology*, 79(5),(1994),p. 730
- 5) Schein, E., Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』, 白桃書房, (1991))
- 6) 佐々木政司『組織社会化過程における新入社員の態度変容に関する研究：幻滅経験と入社8ヶ月後の態度・行動の変化』『経営行動科学』8(1), (1993), p. 24
- 7) 障害者職業総合センター『精神障害者の雇用管理のあり方に関する調査研究』, 「調査研究報告書No.109」, (2012), p. 63
- 8) 竹内倫和・竹内規彦『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, (2009), p. 41
- 9) 前掲書7) p. 65
- 10) 前掲書7) p. 24
- 11) 福岡隆康『知的障がい者の仕事への動機づけに関する事例研究：承認の方法を中心に』『高知県立大学紀要社会福祉学部編』65, (2016), p. 76-77