

【共同研究】

大卒新入社員の定着意識に関する研究 企業・職業への適応感を規定する心理的要因について

渡邊 忠*・高橋 雅也**

A Research on Newcomers' Consciousness of Anchoring in their Companies On Psychological Factors of their Feelings of Adjusting to Organizations and Jobs

Tadashi WATANABE, Masaya TAKAHASHI

The purpose of this study is to survey psychological factors of newcomers' feelings of adjusting to organizations and jobs, and find out effective hints for facilitating their adjustment and career development. Investigations by the questionnaire which consisted of six main questions were conducted in October 2003. Subjects were 119 newcomers, who had entered employment in April 2003, from four software developing companies which showed higher rate of employees leaving their jobs. The results showed that, by multiple regression analysis, three psychological conditions were necessary to promote their consciousness of adjustment. They are as follows. Newcomers had small successful experiences on their jobs with a certain level of carrying out abilities. They had positive experiences of response from their superiors in good human relations. They could observe troublesome situations actually and composedly, and cope with them optimistically. These results suggested importance of the person in charge of the off and on the job training, who need to be trained practical skills how to response positive messages to the newcomers.

1 問題

1.1 研究の背景

厚生労働省の「雇用保険被保険者記録」によると、1999年に大学学部を卒業し正社員として就職した者の、36.5%が3年目の2001年には離職し、2001年卒では1年目ですでに15.1%が離職している。(内閣府, 2003a) また、内閣府が行った「若年層の意識実態調査」

(20歳～34歳の男女1800人)によると、転職経験率は52.9%に上り、離職の理由は「自分にあう仕事をしたいから」(29%)、「収入を増やすため」(23%)、「仕事の内容がおもしろくないから」(22%)、「時間の自由がないから」(20%)、「よりよい人間関係を求めて」(20%)などとなっている。(内閣府, 2003b)

これらの理由から見ると、企業等に定着することを妨げている新入社員側の原因は、彼ら自身が就職する前に抱いていた仕事ないしは働くことに対するイメージ、意識(態度)と、現実の実態との間のズレ(いわゆるリア

* わたなべ ただし 文教大学人間科学部臨床心理学科
** たかはし まさや (株)NTTデータユニバーシティ

リティ・ショック (Hughes, 1958)) が大きいこと、また、そのショックに対処する方策を持たないことにあると推測される。新入社員にとって入社後の1~2年間は、それまでの学校生活での、規制が少なく選択肢の多い状況から社会的制約の多い状況に移り、社会人、組織人として仕事のやり方、上司、先輩などの職場の人間関係のとり方などを学ぶ期間である。しかしながら、彼らがもの心のついた時期は、バブル期の労働市場の自由化の急激な拡大の中で、社会全体が「自分のやりたい仕事に就くのが理想」という“幻想”(社会経済生産性本部, 2003)に取りつかれた時期である。そしてその後のバブル崩壊の不況による企業および官公庁の人件費抑制のための要員削減と雇用抑制、その補完としての転職市場あるいは派遣社員やパート従業員などの非正社員市場が拡大する状況の中で、新入社員たちは「本当に入りたい会社に入れなかった」という不全感、入社前後の実態のくい違いへの不満や違和感、「辞めても何とかなる」という楽観的な見通し、先輩たちの滅私奉公的な働き方への疑問などをもち、かなりストレスフルで不安定な心理状態にあると考えられる。

また、一般に企業にとっては、入社1~2年は新入社員が一人前に職務を果せるようになるまでのいわば先行投資的な教育期間であり、早期離職は大きな損失である。

このような状況を克服することは、企業にとっても、新入社員にとっても重要な課題であると考え、本研究では入社初期の適応の心理的な要因の問題を取り上げることとした。

なお、本研究では、早期離職する若年層を、社会通念的に“一人前の人間として望ましくない”と否定的に見るものではない。しかし、現実的な問題として企業にとっては初期投資を回収できないことになる。また、増加しているフリーターの処遇を見るまでもなく、早期離職者にとって再就職は、経済的、キャリア評価的な面で社会生活上の不利益を被ることは明らかであるし、本人のメンタルヘルス上の問題も看過できないという点で憂慮する

ものである。

1.2 先行研究

新入社員の定着ないし適応については、Super (1957) は、“もがきまたは試しの過程”と定義し、「自分の『位置』の発見」「仕事の条件への適応」「生活様式への適応」が課題となるとしている。Wanous (1992) は、組織社会化 (organizational socialization) という概念により“組織への新規参加者が、新たな役割・規範・価値を習得するという形で変容し、組織に適応していく過程”と定義している。さらに、適応に関連しては、Mowdayら (1982) が、組織コミットメント (organizational commitment) という概念を提起し、“ある特定の組織に対する個人の同一化 (identification) および関与 (involvement) の強さ”は、当該組織の「価値観や目標の受容」「代表として行う努力」「引き続き所属する意志」によって規定されるとしている。これらの研究から、高橋 (2003) は、新入社員の適応過程を“組織への新規参加者が、組織の規範・価値・文化を習得し(文化的課題) 期待されている役割を遂行し(役割的課題) それに必要な技能を獲得する(技能的課題) ことによって、組織に適応していくこと”と定義している。

しかしながら、これらの定義では、新入社員が適応してゆく過程における個人の心理的メカニズムのダイナミックな因果構造については不明確である。この適応過程を、リアリティ・ショックなどのストレス状態への対応過程ととらえるなら、Edwards (1992) の提唱するサイバネティクス・モデルが有効であろう。このモデルでは、個人の経験する「ストレス状態(適応不全状態: 行動レベル)」は「個人の願望(組織や仕事はこうあってほしいという価値観: 認知レベル)」と「現実状況に対する認知(組織や仕事、自己の能力などの評価: 認知レベル)」の不一致の結果であるとす。また、このストレス状態は、この「願望」の大小と「状況認知」の評価の高低によ

って決まるだけでなく、個人が備えている「コーピングの手段（関係する情報の収集能力、困難な事態への対処の方策、ソーシャル・サポートの有無など）」とそのフィードバックの如何によっても左右される。さらには、「願望」「状況認知」「コーピング」は、その個人がおかれている「物理的・社会的環境（関係情報の豊富さも含む）」と「個人の特性（パーソナリティ、能力およびデモグラフィック要因）」の影響を受けている、とする。このダイナミックスを筆者なりに表現しなおしたものが Figure 1 である。

1.3 研究の目的

本研究では、このような新入社員の状況に鑑み、企業という組織や仕事への新入社員の適応ないし定着に、彼ら自身の心理的要因がどのように関係しているかを明らかにすることを目的とする。これらの心理的要因（変数）の構造的関係が明らかになれば、適応問題を抱えた新入社員自身が自らの心のメカニズムを振り返り個人レベルで対応するための方策をたてることに有用であろう。また、企業側も、主として教育あるいは人的マネジメントの側面での対応策の考案に資することができる。

これらの心理的要因（変数）としてどのようなことを取り上げるかを Figure 1 に対応さ

せながら、検討しておく。まず従属変数の「適応不全状態」としては、そのポジティブ表現である会社への『適応感』および会社と仕事への『期待感』（将来性）を取り上げる。前者は、当該の会社にどの程度適応しているかの直接的な自己評価であり、後者は、適応感の間接的な一側面としての将来への期待についての自己評価である。

媒介変数の「コーピング」としては、新入社員が困難に遭遇したときどのように自分を納得させて対処しているかという態度レベルの『対処態度』をとりあげる。

独立変数の「認知」要因としては、働く場の「物理的・社会的環境」の評価である『実務経験』、「個人の特性」である自分自身の『能力評価』を取り上げる。いわゆるパーソナリティについては、分析が煩瑣になるため割愛した。「願望」要因としては、働くことや仕事をすることの価値評価である『仕事観』を取り上げる。

2 研究方法

2.1 データ収集方法

データの収集方法は、無記名式の質問紙調査法によった。

2.2 調査協力者

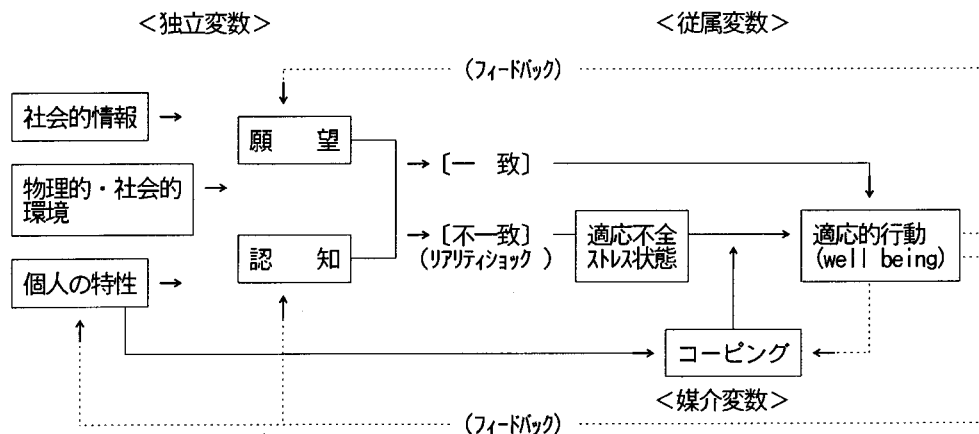


Figure 1 サイバネティック・モデルによる適応の心理的要因（変数）の仮説構造

調査に協力願った対象者は、2003年3月に大学学部を卒業し、企業4社に就職した者であり、回答者は一部無効票を除いて全員である。これらの企業は、いずれも早期退職問題を抱え対応に苦慮しているソフトウェア開発等を業務とする企業である。

協力者のデモグラフィック要因（性別、年齢、卒業学部、職種、転職経験の有無）の内訳は、Table 1の通りである。ただし、年齢は、男性の最高は26歳、最低は22歳、平均23.0歳、標準偏差0.91、女性の最高は27歳、最低は22歳、平均22.9歳、標準偏差0.94であった。また、職種は、全員ソフト開発に当たるSEないしプログラマーであり、転職経験の有無については、全員が「無し」であった。

2.3 調査内容

調査内容は、以下の6つの質問で構成した。

<従属変数>

(1) 会社への適応感（以下「適応感」とする）

自分自身がどの程度会社の組織および仕事に適応していると思うかを、「しばらくはこの会社でやってみよう」「この会社を選んでもよかった」「この会社で働く心の準備ができています」「この会社でうまくやっている」「会社や職場の暗黙のルールを受け入れている」「自分の居場所感を獲得している」「与えられた仕事を適切にこなしている」の7つの下位項目それぞれについて10点満点で評価させた。

(2) 会社や仕事への期待感（以下「期待感」とする）

とする）

「会社への期待」「仕事への期待」の2つの下位項目それぞれについて10点満点で評価させた。

<媒介変数>

(3) 困難時の対処態度（以下「対処態度」とする）

仕事や人間関係で対処するのに困難さや苦勞を感じた時、それに対処するのにどのような心理的な処理を行うかを問うたもので、下位項目は、新入社員への事前のインタビューにより収集したものをKJ法により集約して作成した35項目であり、それぞれについて5段階評価を行わせた。具体的には、「最初が肝心と気を引き締める」「協力してくれる人を探す」「多くの量をこなして慣れる」「小さな目標を一つ一つこなす」「ま、いいかと考える」などである。

<独立変数>

(4) 実務経験で感じたこと（以下「実務経験」とする）

入社後、実際の職務に就いてみて感じたことを問うたもので、下位項目は、新入社員への事前のインタビューにより収集した事項をKJ法により集約して作成した37項目であり、それぞれについて5段階評価を行わせた。具体的には、「身近に目標とする先輩を見つけた」「体力的につらいと感じた」「自分の知識不足・無力さを感じた」「研修が実務に生きていると感

Table 1 調査協力者の属性による人数（企業別）

		* 企業 A	企業 B	企業 C	企業 D	合計
性別	男	18	39	11	15	83 (69.7%)
	女	15	17	3	1	36 (30.3%)
学部**	人文系	22	28	9	2	61 (51.3%)
	理工系	11	26	4	14	55 (46.2%)
	不明	0	2	1	0	3 (2.5%)
企業ごとの人数計		33	56	14	16	119

* 各企業の従業員規模は、約150~1200名である。

** 人文系には、文学、社会学、人間科学、経営学、商学、法学などが、理工系には、工学、理学、情報学などが含まれる。

じた」「挑戦的な仕事を与えられ、やる気が増した」などである。

- (5) 自己の能力評価（以下「能力評価」とする）

自分自身の能力がどの程度あると思うかを、「仕事の処理能力」「対人関係能力」「状況判断力」「やる気・前向きさ」「新しいことの吸収力」の5つの下位項目それぞれについて10点満点で評価させた。

- (6) 働くときに重視すること（以下「仕事観」とする）

働くことに関する相反する2つの意見を10項目併記し、どちらを重視するかを選ばせた。それらは、収入か労働時間か、仕事か余暇か、仕事のやりがいか気楽さか、上のポスト志向かそれなりのポスト志向か、よい条件があれば転職するか否か、仕事は一所懸命やればこなせるか限界があるか、キャリアアップのためには努力・意志の強さか人脈・運か、将来のために今我慢するか否か、個人作業を好むか集団作業を好むか、個人の成果重視かチームの成果重視か、である。なお、これらは（財）社会経済生産性本部の「働くことの意識」調査報告書の設問から、本調査の目的に照らして適切と思われるものを取捨選択した。（社会経済生産性本部，2003）

なお、(1)～(5)の質問項目は、高橋(2004)によった。

2.4 調査時期および手続き

調査は、2003年9月下旬～11月初旬に行った。これは、新入社員が初期集合研修を終え、実務を少し経験した時期である。調査の手続きは、無記名で郵送法により回収した。

2.5 結果の得点化および分析

結果の得点化は、従属変数としての「適応感」については、それぞれの下位項目の評価点の合計を算出した。また「適応感」合計得点、「期待感」（会社・仕事）得点については、

その平均値から $+1/2SD$ 以上のサンプルを“高群”、 $-1/2SD$ 以下のサンプルを“低群”とした。媒介変数としての「対処態度」、独立変数としての「実務経験」の5段階評定データについては各評価値を得点化し、平均値と標準偏差を算出した。また、これらの設問は下位項目数が多いため因子分析（プロマックス回転）による要約を行い、各因子得点を算出した。独立変数としての「仕事観」については、名義尺度として二者択一回答のAを選んだものを1点、Bを選んだものを2点とした。

分析は、「適応感」および「期待感」の高群・低群間で、媒介変数、独立変数の各因子、項目の得点に統計的有意差が認められるか否かを検証する。また、従属変数の得点に他の変数がどの程度関与しているかを重回帰分析によって明らかにする。

なお、使用した主な統計ソフトは、SPSS 11.5Jである。

3 結果

3.1 記述統計的な結果

3.1.1 「適応感」の結果

「適応感」各項目の得点の平均値と標準偏差はTable 2の通りである。項目01「しばらくはこの会社でやってみようと思う」(6.94)が最も高く、項目06「自分の役割や居場所感を獲得している」(5.96)が最も低く、その差は

Table 2

[適応感]の平均値・標準偏差

項目番号	項目内容	(N=119)	
		平均	標準偏差
01	しばらくはこの会社でやってみようと思う。	6.94	1.96
02	この会社を選んでよかったと思う。	6.64	1.93
03	この会社で働く「心の準備」ができています。	6.80	1.76
04	この会社で(まがりなりにも)うまくやっている。	6.66	1.73
05	会社や職場独自の暗黙のルールを受け入れている。	6.29	2.11
06	自分の役割や居場所感を獲得している。	5.96	2.09
07	与えられた仕事を適切にこなしている。	6.10	1.95

約1点である。入社後半年という時期において「まだ辞めるわけにはいかない一方で、まだ組織に入り込めていない」という感覚がうかがえる。

7項目における信頼性係数()は.85であった。また、ほぼ1因子構造であることが確認された。これらのことから、7項目の合計得点を「適応感」の得点とし、新たな従属変数として用いることにした。

3.1.2 「期待感」の結果

「期待感」2項目の得点の平均値と標準偏差は、Table 3の通りである。「仕事への期待」(6.58)は「会社への期待」(5.33)よりも1点以上高かった。これは、回答者がシステム開発という専門的な職種に就こうとしている者であり、会社に対してよりも職務についての関心が高く、「就社よりも就職」という考え方を裏付けるものといえる。

なお、「適応感」(合計得点)「会社への期待」、「仕事への期待」の各得点間におけるピアソンの相関係数を求めたところ、最小0.35、最大0.54であった。これらの変数間には、高い相関があるとまではいえないため、3つの変数ごとに「高群」(適応群)「低群」(非適応群)に分けることにした。

以降では、それぞれの高群と低群の間において、「対処態度」「実務経験」「能力評価」「仕事観」の4変数の評価値に違いがあるか否

Table 3

「期待感」の平均値・標準偏差

項目番号	項目内容	平均	標準偏差
01	会社への期待	5.33	2.16
02	仕事への期待	6.58	1.95

かを検討していく。

3.1.3 「対処態度」の結果

(1) 全般的な傾向

「対処態度」35項目の平均値を見ると、4.0を上回ったのは3項目あり、高い順に、項目04「小さな目標を一つ一つこなす」(4.03)

項目08「普通のことや当たり前のことを大切ににする」(4.01)、項目34「自分の役割を考える」(4.01)であった。入社後半年間で「平凡だが、普遍的で手堅いやり方」に重要性を見出していることが考えられる。

一方、平均値が3.0を下回ったのは3項目で、低い順に、項目28「時間が解決してくれると考える」(2.72)、項目24「その事態にどっぷり浸ろうと考える」(2.77)、項目29「たいしたことではないと考える」(2.88)であった。仕事との「距離感」や、過不足のない「見積もり」を意識していることがうかがえる。

(2) 項目の要約のための因子分析

「対処態度」項目に共通する潜在因子を明らかにするため、調査した35項目のうち平均・標準偏差が極端な値を示す3項目を削除したのちの32項目で因子分析(主因子法、プロマックス回転、以下同じ)をおこなった。ただし、共通性が0.10未満または因子負荷量の絶対値が0.25未満の項目を削除し、再度29項目で因子分析をした。因子の解釈可能性から5因子を抽出し、その結果(パターン行列・共通性・因子名)はTable 4の通りである。

第1因子は、「「ま、いいか」と考える」「何とかなる」と考える」などの負荷量が高いことから『楽観』因子とした。第2因子は、「過去の状況や人をモデルにする」「原点や目的を見失わないようにする」などの負荷量が高いことから『半年後の足場固め』因子とした。第3因子は、「自分の強みを考える」「じっと我慢する」「譲れない部分を大事にする」などの負荷量が高いことから『非妥協』因子とした。第4因子は、「協力してくれる人を探す」「周囲の人に相談する」などの負荷量が高いことから『他者利用』因子とした。第5因子は、「事態をシンプルに考える」「最低限の目標をたてる」などの負荷量が高いことから『シンプル化』因子とした。

なお、29項目での信頼性係数()は0.78であった。

(3) 従属変数との関係

回帰法により得られた因子得点を新たな評

Table 4

[対処態度(処し方)]の因子分析

因子抽出法：主因子法
 回転法：Kaiserの正規化を伴うプロマックス法
 数値は1000倍して小数点以下を四捨五入した。
 因子負荷量が絶対値250以上のものを太字で示した。 (N=119)

項目 番号	項目内容	パターン行列					因子抽出 後の共通 性
		因子1: 楽観	因子2: 半年後の 足場固め	因子3: 非妥協	因子4: 他者利用	因子5: シンプル 化	
14	「ま、いいか」「それかもしれない」と考える。	837	-043	-084	094	-081	<i>686</i>
32	「なんとかなる」と考える。	667	255	-216	-107	213	<i>575</i>
28	「時間が解決してくれる」と考える。	642	-155	175	205	-127	<i>487</i>
29	「たいしたことではない」と考える。	636	-085	121	051	126	<i>474</i>
30	休憩をとったりして、集中しすぎないようにする。	457	094	-060	086	003	<i>200</i>
11	自分の感じた第一印象やインスピレーションを大切にする。	418	-139	350	029	252	<i>434</i>
10	結果オーライと考え、過程よりも結果を重視する。	368	-003	-008	029	254	<i>218</i>
20	計画や行動にモレがないか、細かくチェックする。	-297	268	121	217	-038	<i>262</i>
16	参考になりそうな過去の状況や人をモデルにする。	034	598	-117	212	-093	<i>331</i>
15	原点や目的を見失わないようにと、自分に言い聞かせる。	-063	591	-092	125	-071	<i>325</i>
18	「全てが勉強」「来るもの拒まず」と考える。	018	541	-112	084	-053	<i>249</i>
09	「ここで差がつく」と気を引き締める。	-244	534	173	-113	059	<i>494</i>
31	「今のうちに苦労しておこう」「この苦労はいつか報われる」と考える。	001	519	308	009	-155	<i>418</i>
21	相手の立場にたつて物事をみる。	083	478	018	209	-104	<i>242</i>
03	「まだ始まったばかり」「勝負はこれから」と考える。	313	465	040	-090	035	<i>340</i>
07	多くの量をこなして慣れる。	039	352	219	-010	-117	<i>197</i>
34	自分の役割を考える。	-035	291	117	017	243	<i>255</i>
22	自分の強みはなんだろうと考える。	037	201	566	-085	-084	<i>428</i>
35	じっとがまんする。	-047	-173	442	129	050	<i>187</i>
25	自分自身の「譲れない部分」を大切にする。	073	009	431	-082	-103	<i>194</i>
23	全体を通した一貫性を重視する。	-361	-119	383	194	230	<i>338</i>
24	その事態にどっぷり浸ろうと考える。	-047	052	342	286	-213	<i>203</i>
33	「あいっには負けない」とライバル意識をもつ。	-076	092	322	114	190	<i>233</i>
02	「私ならできる」と自信をもつ。	128	298	299	-268	196	<i>473</i>
13	協力してくれる人を探す。	179	131	-061	696	214	<i>567</i>
17	周囲の人にまめに相談して、アドバイスをもらう。	-147	347	-166	566	297	<i>627</i>
27	仲間を見つけ、「自分だけじゃない」と考える。	428	127	162	519	-154	<i>419</i>
05	事態をできるだけシンプルに考える。	046	-124	-127	056	738	<i>477</i>
06	「最低限ここまでできればよい」という目標をたてる。	245	-182	108	142	535	<i>394</i>

価値として、3つの従属変数ごとに高群・低群間でt検定(両側:5%)をおこなった。その結果、「適応感」高群・低群間においては、『楽観』因子において高群がやや高い評価をしているが、統計的にはいずれの因子にも有意差はみられなかった。このことから、入社半年後という時期においては、まだどの「対処態度」が有効であるかが、あまり意識化されてないことが推測される。「会社への期待」においては、高群の方が『非妥協』因子において有意に高い得点を示した ($t(60) = 2.46, p < .05$)。このことから、内省的で妥協しない傾向の対処をする者の中には、会社への期待の大きい者が多いことが推察される。

「仕事への期待」においては、低群の方が『他者利用』因子において有意に高い得点を示した ($t(69.01) = -2.12, p < .05$)。このことから、他者に頼ろうとする傾向の対処をする者の中には、仕事への期待が低い者が多いことが推察される。

3.1.4 「実務経験」の結果

(1) 全般的な傾向

「実務経験」37項目の平均値を見ると、4.0を上回った高い項目は、高い順に、項目07「自分の知識不足・無力さを感じた」(4.44)、項目33「頭でわかることと実践できることは違うと感じた」(4.21)、項目31「仕事に臨む自分の意識(姿勢)こそ大切だと思った」(4.14)、項目30「若いうちにいろいろ経験しておこうと思った」(4.13)、項目19「同期の大切さを感じた」(4.13)、項目34「チームワークの大切さや難しさを感じた」(4.01)であった。かなりリアリティ・ショックを受けているが、自分のスタンスの甘さに気づき修正しようとする態度が多く見受けられる。

平均値が3.0を下回った低い項目は、低い順に、項目25「失敗したこと・叱られたことでやる気がなくなった」(2.10)、項目12「わざと苦労させられているのではないかと思うことがあった」(2.35)、項目18「仕事内容や求められる能力が思っていたものと違いショックだった」(2.43)、項目26「職場の暗黙の

ルールを理解していなかったことが失敗につながった」(2.55)、項目04「体力的につらいと感じた」(2.58)、項目10「先輩(上司)が忙しく、あまりかまってもらえなかった」(2.69)、項目11「研修が実務に生きていると感じた」(2.71)、項目17「自分らしさが発揮できていると感じた」(2.84)であった。リアリティ・ショックを受けながらも、否定的な経験は比較的少ないことがうかがわれる。

(2) 項目の要約のための因子分析

「実務経験」項目に共通する潜在因子を明らかにするため、調査した37項目のうち平均・標準偏差が極端な値を示す4項目を削除したのち、33項目で因子分析をおこなった。ただし、共通性が0.10未満または因子負荷量の絶対値が0.30未満の項目を削除し、再度31項目で因子分析をした。因子の解釈可能性から5因子とし、その結果(パターン行列・共通性・因子名)はTable 5の通りである。

第1因子は、「成功したことでやる気がました」「努力が報われてうれしかった」などの負荷量が高いことから『実務への手ごたえ』因子とした。第2因子は、「先輩・上司がかまってくれなかった(負荷量はマイナス)」「一つ一つ教えてくれたので安心した」などの負荷量が高いことから『適切なOJT』因子とした。第3因子は、「職場での人間関係はうまくいった(負荷量はマイナス)」「職場の暗黙のルールを理解していなかったことが失敗に」などの負荷量が高いことから『現場へのとけこめなさ』因子とした。第4因子は、「失敗し叱られたことでやる気がなくなった」「仕事や能力が思っていたものと違いショックだった」などの負荷量が高いことから『幻滅』因子とした。第5因子は、「体力的につらい」「仕事にどっぷりつかった」などの負荷量が高いことから『不安・あせり』因子とした。

なお、31項目での信頼性係数()は0.73であった。

(3) 従属変数との関係

回帰法により得られた因子得点を新たな評価値として、3つの従属変数ごとに高群・低

Table 5

「実務経験」の因子分析

因子抽出法：主因子法

回転法：Kaiserの正規化を伴うプロマックス法

数値は1000倍して小数点以下を四捨五入した。

因子負荷量が絶対値300以上のものを太字で示した。

(N=119)

項目 番号	項目内容	パターン行					因子抽出 後の共通 性
		因子1: 実務への 手ごたえ	因子2: 適切な OJT	因子3: 現場へのと けこめなさ	因子4: 幻滅	因子5: 不安・ あせり	
23	成功したこと・ほめられたことでやる気が増した。	825	-122	175	028	-156	590
29	努力が報われてうれしかった。	617	138	026	044	-071	391
17	自分らしさが発揮できていると感じた。	575	114	-071	175	-261	389
15	挑戦的な仕事が与えられ、やる気が増した。	553	-134	009	-153	-026	343
03	机上で学んだ理論が実際に起こる感動を味わった。	527	030	229	-168	102	368
16	適切なフィードバック(評価)があったので、自分の行動を振り返ることができた。	483	050	030	054	-004	232
24	自分なりの仕事のやり方が確立されてきた。	464	000	-046	161	-148	221
01	身近に目標とする先輩(上司)を見つけた。	394	198	-005	-116	249	346
31	仕事に臨む自分の意識(姿勢)こそ大切だと思った。	368	-167	-136	-106	196	296
22	とにかくまず行動することを心がけた。	357	-095	-012	-054	080	164
13	「自分も会社の看板を背負っている」と感じた。	334	107	050	032	111	155
11	研修が実務に生きていて感じた。	320	154	174	-098	156	202
10	先輩(上司)が忙しく、あまりかまってもらえなかった。	193	-813	070	232	-006	693
05	余裕をもって、一つ一つ教えてくれたので安心した。	271	619	060	-012	-071	482
27	わからないことを質問しやすい雰囲気があった。	-003	541	-348	097	246	495
28	職場での人間関係はうまくいった。	135	227	-593	006	-092	509
26	職場の暗黙のルールを理解しなかったことが、失敗につながった。	203	-059	581	171	045	390
32	新しい環境になじむことができて安心した。	431	-053	-557	124	034	579
21	過度に緊張していた。	229	025	536	073	108	328
25	失敗したこと・叱られたことでやる気がなくなった。	-064	-116	227	606	-027	480
18	仕事内容や求められる能力が思っていたものと違い、ショックだった。	-066	317	289	557	191	554
12	「わざと苦労をさせられているのではないか」と思うことがあった。	139	-221	075	511	159	332
36	運も重要な要素だと思った。	035	-065	026	367	102	143
14	あいさつ・言葉遣い・電話応対など、基本的なマナーができていないと感じた。	043	039	180	-362	005	150
37	失敗したこと・叱られたことでやる気が増した。	237	052	164	-313	267	297
04	体力的につらいと感じた。	-100	006	-080	265	559	333
02	仕事にどっぷり浸かった感じがした。	295	059	-089	134	446	375
09	自分が必要とされているのか、不安になった。	-223	-302	099	150	439	364
06	あと戻りできない(止まることのない)現象を感じた。	-052	104	173	028	420	206
08	勝手な判断(思い込み)をしたことや、報告をしなかったことが、ミスにつながった。	041	011	261	-090	400	256
34	チームワークの大切さや難しさを感じた。	254	-255	-124	-041	326	310

群間でt検定(両側:5%)をおこなった。その結果、「適応感」においては、『実務への手ごたえ』因子で高群の方が有意に高く($t(70) = 5.40, p < .01$)、『現場へのとけこめなさ』因子では低群の方が有意に高かった($t(70) = -4.28, p < .01$)。「会社への期待」においては、『実務への手ごたえ』因子($t(60) = 3.54, p < .01$)と『不安・あせり』因子($t(48.91) = 2.37, p < .05$)で高群の方が有意に高かった。「仕事への期待」においては、『実務への手ごたえ』因子では高群の方が有意に高く($t(71) = 3.23, p < .01$)、『幻滅』因子では低群の方が有意に高かった($t(71) = -2.87, p < .01$)。

これらのことから、『実務への手ごたえ』因子は、「適応感」「会社への期待」「仕事への期待」のすべてにかかわる重要な要因であること、「適応感」においては現場にとけこめるかという点が重要であること、「会社への期待」は一方で不安やあせりを増大させること、「仕事への期待」の低下が『幻滅』を生むこと、が明らかになった。

3.1.5 「能力評価」の結果

(1) 全般的な傾向

自己の「能力評価」5項目の平均値と標準偏差は、Table 6の通りである。「やる気・前向きさ」(6.83)が最も高く、「仕事の処理能力」(4.21)が最も低かった。入社後半年が経過し、新入社員としての自己の能力を比較的客観的に評価できているといえるのではないだろうか。

Table 6

[能力評価]の平均値・標準偏差 (N=119)		
項目番号	項目内容	平均 標準偏差
01	仕事の処理能力	4.21 2.02
02	対人関係能力	5.63 2.07
03	状況判断力	5.06 1.90
04	やる気・前向きさ	6.83 2.14
05	新しいことの吸収力	6.61 1.93

これら5項目においては因子構造が確認されなかった。また、5項目での信頼性係数()は0.69であり、十分に高いとはいえない。したがって5項目それぞれについて、従属変数との関係を検討することにする。

(2) 従属変数との関係

3つの従属変数ごとに、高群・低群間で5項目についてt検定(両側:5%)をおこなった。

その結果、「適応感」においては、5項目すべてで高群の方が有意に高い得点を示した(順に, $t(70) = 3.13, p < .01$; $t(70) = 3.42, p < .01$; $t(70) = 3.91, p < .01$; $t(70) = 3.48, p < .01$; $t(70) = 3.66, p < .01$)。「会社への期待」においては、「仕事の処理能力」($t(49.54) = 2.35, p < .05$)、「対人関係能力」($t(60) = 2.22, p < .05$)、「状況判断力」($t(60) = 2.18, p < .05$)、「やる気・前向きさ」($t(39.87) = 2.94, p < .01$)で高群の方が有意に高い得点を示した。「仕事への期待」においては、「やる気・前向きさ」($t(58.22) = 3.78, p < .01$)、「新しいことの吸収力」($t(71) = 2.99, p < .01$)で高群の方が有意に高い得点を示した。

これらのことから、「適応感」「会社への期待」には「能力評価」が強い影響力をもつといえるだろう。また、「仕事への期待」には「やる気」や「吸収力」といった「積極性」が強く関わると考えられる。

3.1.6 「仕事観」の結果

(1) 全般的な傾向

「仕事観」10項目におけるABの選択人数比は、Figure2の通りである。項目03(A)「やりがいを感じられる仕事」(88.2%)や項目08(A)「我慢が必要」(84.9%)の選択が多い一方、項目02(A)「余暇を大切にする」(67.2%)や項目05(A)「よりよい条件の会社に移った方がよい」(79.8%)の選択も多いなど、仕事や会社との“微妙な距離感”がうかがえる。

その他の特徴では、項目07(A)「キャリアアップのために本人の努力・意志の強さが大事」(84.9%)や項目09(B)「仕事内容は、

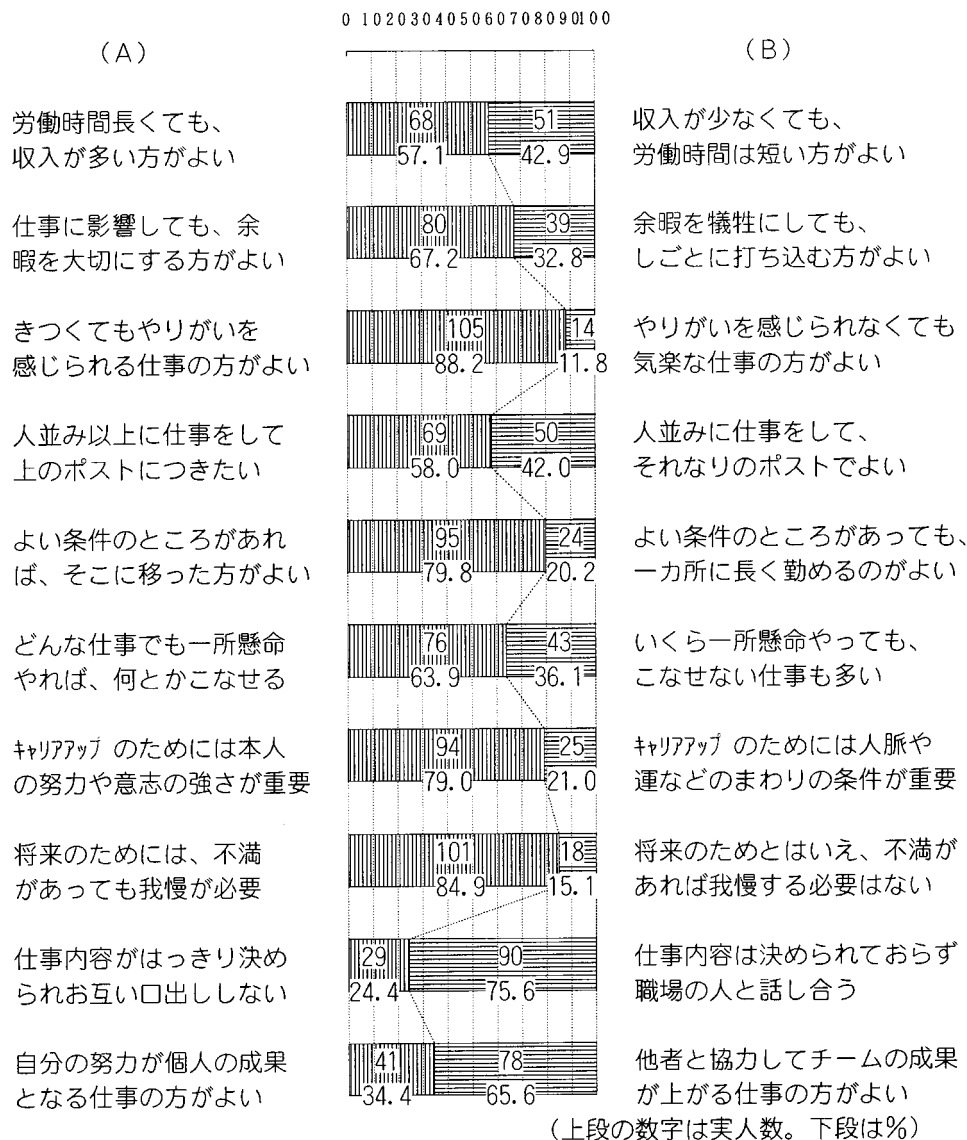


Figure 2 働くときに重視すること「仕事観」の比率

職場の人と話し合いながら」(84.9%) など、仕事への姿勢の堅実さも見られる。項目01の収入と労働時間の選択では68人：51人、また、項目04の上のポストをねらうか否かでは69人：50人と、やや上昇志向が強いものの、ABは拮抗している。

(2) 項目の要約のための数量化理論 類による解析

「仕事観」10項目の潜在因子を探るため、選択記号「A」を0、「B」を1として数量化理論 類による解析をおこなった。カテゴリー数量の絶対値が高い項目を検討したところ、解釈可能な3軸を抽出した。

第1軸は、「仕事よりも余暇重視」「やりがいよりも気楽さ重視」「転職よりも定年まで働くこと重視」「我慢するよりも我慢しないこと

重視」が高く、「仕事・やりがいよりも余暇・気楽さを志向する軸」と考えられた。第2軸は、「我慢するよりも我慢しないこと重視」「時間よりも収入重視」「努力・意志よりも人脈・運重視」「転職よりも定年まで働くこと重視」が高く、「現実的選択志向の軸」と考えられた。第3軸は、「こなせない仕事もある」「定年まで働くよりも転職重視」「努力・意志よりも人脈・運重視」「我慢するよりも我慢しないこと重視」が高く、「状況依存志向の軸」と考えられた。なお、第3軸までの累積寄与率は47.8%であった。

(3) 従属変数との関係

数量化理論 類では、因子分析における因子得点同様、これら3軸のサンプルスコアが与えられるので、3つの従属変数それぞれの高群・低群における、各軸サンプルスコアの平均値についてt検定(両側:5%)をおこなったが、いずれも有意差・有意傾向はみられなかった。

そこで、「仕事感」10項目それぞれのA・B選択人数について、3つの従属変数ごとの高群・低群で²検定(独立性の検定)をおこなった。その結果、「適応感」においては、項目01で有意傾向がみられ($\chi^2 = 3.41$, $p = .065$)、「長い労働時間でも高収入」を求める者の方が「適応感」が高い傾向にある。「会社への期待」においては、項目06で有意傾向がみられ($\chi^2 = 3.18$, $p = .075$)、「一所懸命にやれば道は開ける」と考える者の方が「会社への期待」が高い傾向にある。そして「仕事への期待」においては、項目03で有意傾向がみられ($\chi^2 = 2.91$, $p = .088$)、「やりがいのある仕事」を求める者の方が「仕事への期待」が高い傾向にあるようだ。

ちなみに、定着志向か否かを問うた項目05「よい条件のところがあれば、転職するか否か」のA・Bの回答者間で「適応感」の得点に差があるかどうかのt検定を行ったところ、5%水準で有意な差がみられたのは項目01「しばらくはこの会社でやってみようと思う」、項目02「この会社を選んでよかったと思う」、項目

04「この会社でうまくやっている」の3項目で、いずれも「よい条件のところがあっても、一か所に長く勤めるのがよい」とするものの方が各項目の得点が高かった。

3.2 重回帰分析の結果

「適応感」「会社への期待」「仕事への期待」の3つをそれぞれ目的変数とし、「対処態度」「実務経験」の各因子、「能力評価」「仕事観」の各項目(計25変数)を説明変数とした場合、各変量間にどのような関係があるかを検証するため重回帰分析をおこなった。線形回帰とし、ステップワイズ法(Fの確率が0.05以下なら投入、0.10以上なら除去)により投入する変数をしばった上で、修正済みR²が最大となるモデルを選択することとした。

3.2.1 「適応感」について

その結果はTable 7の通りである。修正済みR²は0.41であった。「適応感」を左右する重要な変数として、「実務経験」の『実務への手ごたえ』、「能力評価」の『状況判断力』、「実務経験」の『現場へのとけこみ』、「対処態度」の『楽観』がプラスに関係し、「対処態度」の『シンプル化』はマイナスに関係することが分かった。

すなわち、その企業に適応感を持った新入社員は、成功体験をもち、上司から褒められるなどのポジティブなフィードバックを受け、職場での人間関係も良好で、状況を単純化せずによく見て判断し、困難に直面しても比較的楽観的に対処できる者と言えよう。

3.2.2 「会社への期待」について

その結果はTable 8の通りである。修正済みR²は0.24であった。「会社への期待」を左右する重要な変数として、「対処態度」の『非妥協』、「実務経験」の『実務への手ごたえ』、

Table 7

「適応感得点」を従属変数とした重回帰分析(係数)

	非標準化係数		標準化係数		t
	B	標準誤差	ベータ	ベータ	
(定数)	36.63	2.05			17.89 **
実務1(実務への手ごたえ)	4.88	0.80	0.46		6.07 **
能力3(状況判断力)	1.73	0.38	0.33		4.55 **
実務3(現場へのとけこみ)	-2.73	0.83	-0.24		-3.27 **
対処5(シンプル化)	-3.02	0.88	-0.26		-3.43 **
対処1(楽観)	1.91	0.77	0.18		2.47 *

Table 8

「会社への期待」を従属変数とした重回帰分析(係数)

	非標準化係数		標準化係数	t
	B	標準誤差	ベータ	
(定数)	2.98	0.74		4.04 **
実務1(実務への手ごたえ)	0.47	0.22	0.20	2.15 *
対処3(非妥協)	0.59	0.21	0.24	2.83 **
能力1(仕事の処理能力)	0.20	0.09	0.19	2.36 *
能力4(やる気・前向きさ)	0.22	0.09	0.22	2.35 *

Table 9

「仕事への期待」を従属変数とした重回帰分析(係数)

	非標準化係数		標準化係数	t
	B	標準誤差	ベータ	
(定数)	3.87	0.51		7.54 **
能力4(やる気・前向きさ)	0.40	0.07	0.43	5.52 **
実務4(幻滅)	-0.58	0.18	-0.25	-3.22 **
実務2(適切なOJT)	0.37	0.16	0.17	2.27 *

「能力評価」の『やる気・前向きさ』『仕事の処理能力』がプラスに関係していることが分かった。

すなわち、その企業に期待感を持った新入社員は、困難に直面しても自分の強みに依拠して我慢強く対処し、成功体験をもち、上司から褒められるなどのポジティブなフィードバックを受け、やる気があり、仕事の処理能力も高い者と言えよう。

3.2.3 「仕事への期待」について

その結果はTable 9の通りである。修正済みR²は0.33であった。「仕事への期待」を左右する重要な変数として、「能力評価」の『やる気・前向きさ』、「実務経験」の『適切なOJT』がプラスに、『幻滅』はマイナスに関係していることが分かった。

すなわち、その仕事に期待感を持った新入社員は、やる気があり前向きであり、先輩・上司が親切に指導してくれ、失敗をきつく叱られたりしない経験をした者と言えよう。

4 考察

4.1 ソフトウェア開発企業の大卒「新入社員」の心情

調査に協力してくれた大卒新入社員の入社半年の時点での心境を、記述統計レベルで考察するとどのようになるであろうか。新入社員教育を終わり、見習い的に実務を始めたこの時点での彼らの適応感は、全体的にはポジ

ティブであり、しばらくはこの会社で働く心の準備はできているが、自分の役割や心理的な居場所はまだつかめていない状態のようである。また、その適応感は、会社そのものよりは仕事への期待に依拠している。

実務についての体験では、就職前の想像と現実の仕事のギャップ、すなわちリアリティ・ショックをかなり受けているが、それは上司・先輩からの人間関係的なものではなく、仕事の中身ややり方についてである。それらのショックなどの困難さに対処する方策としては、当たり前のことをこつこつと地道にこなしていくことが大事と考え、時間が解決するとか、大したことではないといった現実からやや距離をおいた考え方はしていない。

自らの能力については、新入社員特有のやや建前の反応であるが、やる気や吸収力は高く、状況判断力や実務の能力は低いと評価している。

働くことや仕事に関する価値観では、仕事のやりがいと余暇を重視し、将来のためには我慢も必要としつつも、条件がよければ転職したいという。また、キャリアアップのためには自力本願が大事と考えている。その根底には、会社という組織への帰属意識が薄く、個人の生きかたを重視する価値観がかいま見られる。

これらの傾向がSE・プログラマーという専門技能職ゆえのものなのか否かは、他職種との比較データがないので不明確であるが、少なくともこの時点での彼らの心情であり、これらを考慮に入れた集合研修なりOJT、日常的な対応をする必要があると思われる。

4.2 「適応感」の高い社員を育てる

3.2でみたこの時点で「適応感」および将来への「期待感」の高い新入社員の特徴を整理すると、新人ながら仕事上で何らかの成功体験をもち(仕事の処理能力が高い) 上司から褒められるなどのポジティブなフィードバックを受け(職場での人間関係が良好) 状況を単純化せず我慢強くよく見て判断し、

困難に直面しても比較的楽観的に対処できる者と言えよう。

は、システム開発等に関する当人の基本的な能力の高さのみならず、それが発揮できる職務に就き、そういう職場に配属されたかどうか、が関係するであろう。このことに対する企業側の対応としては、新入社員の能力やパーソナリティなどの適性を新入社員教育の間に見極め、本人の希望も併せて可能な限り適切な職務に就かせ、成功体験をさせることの重要性を改めて示唆するものである。

は、にも深く関連するが、新入社員に対するOffJT、OJTの場面で、先輩あるいは上司が一つ一つ丁寧に教え、かつ質問しやすい雰囲気をつくること、そして小さなことでもポジティブなフィードバックをすることなどを通じて、早期に人間的な信頼関係を築くこと、が関係するであろう。この点への企業側の対応としては、新入社員教育担当者あるいは彼らを預かる職場の担当者に、新入社員の心理の状態に対する指導のポイントを、ケーススタディ的にトレーニングすることが重要である。最近注目されているメンター(mentor)制度の導入も有効であろう。(久村, 2003)

また、職場の人間関係に関連して3.1.4(1)で見たように、項目19「同期の大切さを感じた」も見過ごすことのできない点である。予備調査のインタビューからも、リアリティ・ショックの緩和には同期入社の子のサポートがかなり有効と思われる。

は、リアリティ・ショックを含むストレス状態への対応能力の問題であるが、この点に関しては、生得的あるいはこれまでの人生経験のなかで培われた考え方の影響が大きいと考えられるが、入社時にどのような「対処態度」をとるのかの調査を行い、それに基づいて個別に指導することが重要となろう。

5 おわりに

本研究では、新入社員の企業への適応(定

着)意識を規定する心理的要因の探索と、そこから考えられる適応への方策の示唆を得ることを目的とした。その結果、新入社員への指導におけるポジティブなフィードバックの重要性、指導する側の姿勢および内容のポイントをある程度見いだすことができた。

しかしながら、3の結果での傾向は、実務の経験を経るにしたがって変化することが予想され、離職率が30%を超える3年目の終わりまで、縦断的に変化を追う必要がある。また、定着の促進策を考える上では、離職した社員の心情も調査する必要がある。

本研究では、入社後半年という時期に限定されたデータで分析を行っているため、新入社員の時系列的、立体的な意識構造に迫ることはできていない。そのためには彼らの2年目、3年目の意識および在籍状態をフォローする必要がある。また、離職率の高いソフトウェア会社社員という限定された業種の分析であり、他業種の新入社員の同時期のデータとの比較も必要である。

さらには、離職した新入社員の意識のより深層には、社会に出ることに対する忌避、すなわちモラトリアムの感覚があることも推測される。それは大久保(2002)が指摘するように、職業、仕事の正確な知識の不足、自分の進路(将来像)を描く動機づけの低さ、確信の持てなさ、「なぜ社会に出る(働く)のか」「生きるとは何か」という根本的潜在的な問いに対する答の無さ、そしてそれらを獲得する場あるいは機会の無さなどから「働く」ということの現実的なイメージが持ちにくくなっていることが推測される。これらの問題に関しては離職した社員の調査が必要になろう。

最後に、調査にあたってご協力いただいた会社の関係者の皆様に深甚なる感謝の意を表します。

〔文 献〕

Edwards, J.R. 1992 A cybernetic theory of stress, coping, and well-being in organizations. *Academy of Management Review*, 17, 238 - 274

- 久村恵子 2003 メンタリング in 宗方比佐子, 渡辺直登編「キャリア発達の心理学」第6章 川島書店 127 - 153
- Hughes, E.C. 1958 Men and Teir Work. Free Press
- Mowday, R.T., Porter, L.M., & Steers, R.M. 1982 Employee-organization linkagees: The psychology of commitment, absenteeism, and ternover. Academic Press
- 内閣府編 2003a「平成15年版国民生活白書」第2章 ぎょうせい 71 - 72
- 内閣府編 2003b「平成15年版国民生活白書」資料編 ぎょうせい 238 - 258
- (財)社会経済生産性本部編 2003「平成15年度新入社員「働くことの意識」調査報告書」(財)社会経済生産性本部 113 - 122
- 大久保幸夫 2002「新卒無業」東洋経済新報社 65 - 75
- Super, D.E. 1957 The Psychology of Careers. Harper & Brothers
- 高橋雅也 2004「新入社員の初期適応過程の研究」文教大学大学院人間科学研究科修士論文
- 高橋弘司 2003 組織社会化 in 宗方比佐子, 渡辺直登編「キャリア発達の心理学」第2章 川島書店 31 - 54
- Wanous, J.P. 1992 Organizational Entry: Recruitment, Selection, and Socialization of Newcomers. Addison - Wesley

