

|                  |                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Title            | テレワーク普及による企業の組織社会化戦略および非公式組織への影響                                                                                                                                                                                  |
| Sub Title        |                                                                                                                                                                                                                   |
| Author           | 中村, 剛太(Nakamura, Gota)<br>大藪, 毅(Ôyabu, Takeshi)                                                                                                                                                                   |
| Publisher        | 慶應義塾大学大学院経営管理研究科                                                                                                                                                                                                  |
| Publication year | 2024                                                                                                                                                                                                              |
| Jtitle           |                                                                                                                                                                                                                   |
| JaLC DOI         |                                                                                                                                                                                                                   |
| Abstract         |                                                                                                                                                                                                                   |
| Notes            | 修士学位論文. 2024年度経営学 第4261号                                                                                                                                                                                          |
| Genre            | Thesis or Dissertation                                                                                                                                                                                            |
| URL              | <a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002024-4261">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002024-4261</a> |

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2024 年度）

論文題名

テレワーク普及による企業の組織社会化戦略および非公式組織への影響

|     |           |
|-----|-----------|
| 主 査 | 大藪 毅 専任講師 |
| 副 査 | 大林 厚臣 教授  |
| 副 査 | 林 洋一郎 教授  |
| 副 査 |           |

|     |       |
|-----|-------|
| 氏 名 | 中村 剛太 |
|-----|-------|

## 論文要旨

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |      |    |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----|-------|
| 指導教員                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 大藪 毅 | 氏名 | 中村 剛太 |
| <p>(論文題名)</p> <p>テレワーク普及による企業の組織社会化戦略および非公式組織への影響</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |      |    |       |
| <p>(内容の要旨)</p> <p>本研究は、テレワーク環境の普及が組織社会化理論および非公式組織理論に及ぼす影響を分析・考察し、コロナ禍以降の組織社会化におけるニューノーマルの在り方を提案することを目的とした。組織社会化の統合モデル、およびバーナードの非公式組織論をベースに、コロナ禍以降のテレワーク比率上昇が各理論に及ぼす影響を明らかにすべく、アンケート調査および因子分析、相関分析、共分散構造分析を実施した。</p> <p>分析の結果として、以下の発見事項が得られた。第一に、テレワーク比率の拡大は、制度的組織社会化戦術を減少させ、非公式組織における機能を低下させる。特に、集団・公式的戦術の減少は、非公式組織機能への影響における重要な媒介変数となっており、非公式組織におけるコミュニケーション機能、凝集性の確保などに負の影響を大きく与えていた。第二に、テレワーク比率の拡大は、個人のプロアクティブ行動を促進する。過剰な個人行動は組織の凝集性に悪影響を及ぼすリスクも存在するが、目標志向性を高める効果が示唆された。</p> <p>上記を踏まえ、以下の提言を行った。第一に、企業は従来型の制度的な集団ベースの組織社会化戦術を部分的に維持しつつも、コロナ禍で活発化した個人のプロアクティブ行動を最大限活用する新たな組織社会化プロセスを構築すべきである。企業主体でイニシアティブを取りつつ、個人の自律性も両立させることが今後の重要な課題となるであろう。第二に、戦略的なオフィス回帰も検討する余地がある。インフォーマルなコミュニケーション、組織の凝集性を再強化しつつも、従来のような集団ベースの支配に頼らない施策を講じるべきである。第三に、世代間の組織参入経験の差に留意し続ける必要がある。本研究で、世代によって組織社会化経験には大きな差が存在することが明確になった。若年層のプロアクティブ行動に対して、組織社会化を促していく立場である高年次の社員が理解を進めていく必要性が高まっていくであろう。</p> |      |    |       |

## 目次

1. 序論
  - 1.1. 研究背景と目的
  - 1.2. 本論文の構成
2. 先行研究の検討
  - 2.1. 組織社会化
    - 2.1.1. 組織社会化の概要
    - 2.1.2. 組織社会化の統合モデル
    - 2.1.3. 組織社会化戦術
    - 2.1.4. 個人のプロアクティブ行動
    - 2.1.5. 組織社会化の一次的成果
    - 2.1.6. 組織社会化の二次的成果
    - 2.1.7. 小括
  - 2.2. 非公式組織
    - 2.2.1. 非公式組織の定義
    - 2.2.2. 非公式組織の特性・機能
    - 2.2.3. 小括
  - 2.3. 日本におけるテレワーク環境
    - 2.3.1. テレワーク普及の実態
    - 2.3.2. テレワークが就業者に与える影響
    - 2.3.3. テレワークの生産性
    - 2.3.4. 小括
3. 調査・分析
  - 3.1. 仮説の構築と研究目的
  - 3.2. 方法
    - 3.2.1. 調査・分析概要
    - 3.2.2. 測定尺度
4. 分析結果および考察
  - 4.1. 分析結果
  - 4.2. 仮説の検証
  - 4.3. 考察
5. 要約と結論
6. 研究の限界
7. 謝辞
8. 参考文献

## 1. 序論

### 1. 1. 研究背景と目的

2020 年初頭、新型コロナウイルスの感染拡大によって、全世界の人々の生活様式や日常の行動の在り方に大きな変化がもたらされた。日本においても外出の自粛に伴う人流の制限が広まり、人々は物理的な制約下に置かれることとなる。日常生活、学校教育、企業活動など、人間の物理的接触を前提としてきたありとあらゆる場面における「前提」が破壊され、人々はその破壊に対して新たな生活の在り方を模索し続けた。

2024 年現在、新型コロナウイルスの感染拡大傾向は概ね弱まり、人々の社会活動は再び平静を取り戻しつつある。しかしながら、コロナ禍を乗り切ったのち「従来の姿に戻ったもの」のみならず、「コロナ禍を経て新たな様式が定着したもの（ニューノーマル）」の存在が非常に大きい点を留意すべきである。消費者の購買行動、学校教育、行政手続き、病院診療に至るまで、あらゆる場面においてオンライン化が進み、コロナ禍が収束した現在においてもその新たな様式は人々の日常に完全に定着していると言っても過言では無い。これらのニューノーマルの中でも、非常に大きな存在と言えるものが「多様な働き方」の普及と定着である。

テレワークの普及の実態に関しては先行研究レビューにおいて詳細を後述するが、筆者自身、大学を卒業し新社会人として企業に入社したのは、2022 年 4 月のことである。未だコロナ禍のあらゆる制限が継続されている時期であり、入社式も対面形式とオンライン形式のハイブリッド型、新入社員研修も週 2～3 日程度はオンラインにて行われるなど、物理的な制約が大きい中で社会人/会社員生活をスタートした。

しかし、結局筆者自身は新卒入社後 1 年目に退職という選択をした。当時、自分のキャリアを見据えた際に大学院進学が最適解であると結論付け、特に違和感や未練はなく、迷わず退職を選択した。当該企業に対するロイヤリティ、やりがいや楽しさ、企業に属すること自体への幸せ、同僚との密接なつながりや仲間意識などを感じるものが少なく、抵抗感も生まれなかったと記憶している。

その後ビジネススクールに進学したことで、組織マネジメント関連の理論に複数触れる機会に恵まれた。その中で、自分の退職経験と結びつくのではないかと目に留まった理論が、組織社会化理論および非公式組織論である。各理論の詳細は後述するが、自身が組織の一員として完全に適応せず、ロイヤリテ

ィの形成が不十分となり、同僚との一体感等も醸成されなかった背景に存在する理論として上記 2 つが重要なポイントなのではないかと考えた。

上記 2 つの理論通りに進んでいけば、組織社会化すなわち組織への適応に成功し、ロイヤリティの形成に繋がっていたはずである。筆者の経験と理論を比較し、最も異なっていた点は何かと考えると、前述した「多様な働き方」という環境下であった点である。組織社会化理論が形成された当時は、時代背景を鑑みれば、当然社員は企業という同じ物理的空間を共有しているという前提が存在したはずである。筆者の経験においては、前述の通り入社直後から対面形式とオンライン形式のハイブリッドワーク環境にあった。

上記で述べた理論と背景の比較を踏まえ、テレワーク環境の普及によって、組織社会化理論および非公式組織論における「前提」が破壊されたのではないか、という問題意識を有したため、研究課題として扱うこととした。よって本論文では、テレワーク環境の普及が組織社会化理論および非公式組織論に及ぼした変化を分析、考察し、企業の組織社会化に関するニューノーマルとなり得る規範を提案することを目的とする。

また、本研究の意義について、実務上および学術上の 2 点に分けて記す。まず実務上の価値としては、社会人としてのキャリアを通して全ての場面において有用な内容であると考ええる。組織社会化を「受ける側」と「促す側」としての立場、非公式組織の構成員としての立場など、会社員であれば当事者となる可能性は極めて高い。理論を意識せずとも、日常的な組織内での行動は組織社会化理論や非公式組織論で説明できるものが多い。そうした日常的な社内での相互作用の背景にある理論を意識し、現在および今後の働き方の変化によって、ボトルネックとなる要素や課題を示唆出来るという面で、研究意義が存在すると思う。

また、学術上の価値としては、組織社会化研究自体は盛んであるものの、全体的に一般論に近い研究が多数であり、「ある特定の状況における」組織社会化研究は極めて少ない。本論文においては、コロナ禍以降のテレワークの普及という時事的にタイムリーな状況における組織社会化研究となっており、また現在のようなテレワークの普及度合いは直近 4 年間程で出現したものであることから、そのような状況下における研究自体も少ない。本論文によって多様な働き方がスタンダードとなる今後の社会での組織社会化戦略を論じることにより、重要な示唆を与えることが可能であると思う。

## 1.2. 本論文の構成

本論文の構成は、次の通りである。まず第 1 章において、本論文の研究背景および目的を示した。次の第 2 章「先行研究の検討」において、本論文でフォーカスする分野の先行研究レビューを行う。組織社会化の定義や統合モデルの検討により全体観を示したのち、統合モデルに沿って組織社会化が進むと仮定したうえで各分野の詳細をレビューする。また、非公式組織の定義および機能に関しても概観していく。また、日本におけるテレワーク環境の普及状況についても概観すべく、実態やその影響についてレビューを行う。第 3 章「調査・分析概要」においては、まず先行研究の検討をベースにした仮説を示した後、具体的な調査・分析方法を示す。そして第 4 章の「分析結果および考察」において、調査で得られた回答および分析結果を用いて仮説の検証を行い、考察を行う。最後に、第 5 章の「要約と結論」において本研究で得られた結果および発見事項を要約するとともに、提言を行う。

## 2. 先行研究の検討

### 2. 1. 組織社会化

#### 2. 1. 1. 組織社会化の概要

組織社会化(organizational socialization)は、「社会化(socialization)」の下位概念に位置づけられるものである。社会化は様々な学問分野において定義づけられ研究が進んでいるが、それらに共通する見解・解釈の要素として、柴野(1992)は、①社会化は成員性の習得である、②社会化は基本的に学習の過程である、③社会化は他者との相互作用を通してパーソナリティを社会体系に結びつける過程である、という3要素を見出している。

その下位概念である組織社会化研究は、現在に至るまで数多くの研究が蓄積される中で、研究の多様化・細分化が進んでいる(福本, 2011)。しかしながら他分野での社会化研究と比較すると(例: 教育社会学での社会化研究)、その数は未だ不十分であり、評価に値する研究が質・量共に不十分である(高橋, 1993)。「不確実な研究は驚くほど多く、系統だった研究は相対的にもっと少ない」(Fisher, 1986)という批判さえある。

上記のように、組織社会化に関する研究は混沌状態にあり、研究者によって焦点を当てる対象や導き出す結論、前提としての組織社会化の定義も多種多様な状況である。代表的なものとしては、「個人が組織の役割を引き受けるのに必要な社会的知識、技能を獲得するプロセス」(Van Maanen & Schein, 1979)が挙げられる。日本においては、高橋(1993)が組織社会化研究を広くレビューしたうえで、「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」と定義づけている。本論文においては、高橋(1993)の定義を引用し、組織社会化の定義として用いていくこととする。

古典的な組織社会化研究においては、Van Maanen & Schein(1979)に代表されるように、組織内における個人の活動が、集合的に組織存続へ寄与する一連の過程を示すという潮流が強かった。その後の組織社会化研究においては、個人の在り方を扱うミクロな研究と、組織存続を扱うマクロ研究に分化していくこととなる(福本, 2011)。本論文に当てはめた場合は、前者のような、「個人の組織への適応」というミクロな視点による研究であると言える。

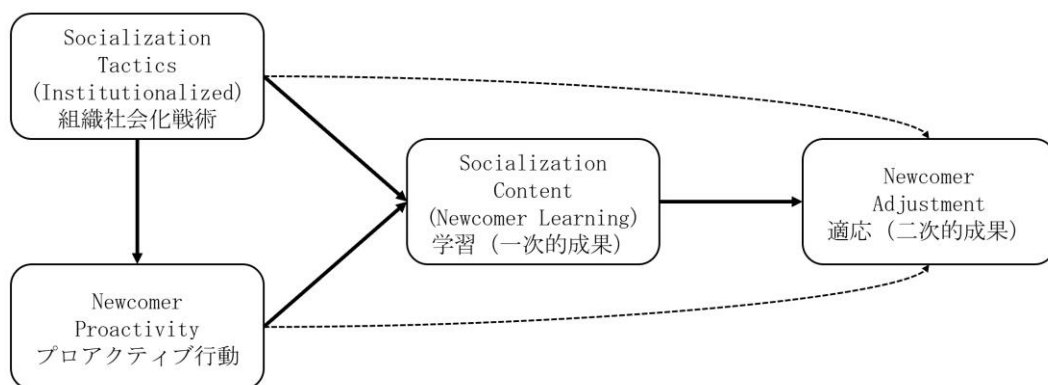


### 2. 1. 2. 組織社会化の統合モデル

前項で述べたように、本論文における組織社会化の定義は、高橋(1993)が提唱した「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」である。つまり、個人が新規参入者として組織に加わり、組織と個人との間で何らかの相互作用が働くことで最終的には組織に適応したという状態に至る一連のプロセスが存在するということである。本項においては、組織社会化が進み、最終的な組織適応の状態に至るプロセスを体系的に整理することを目的とし、先行研究の検討を行う。

組織社会化の一連のプロセスを体系的に示した研究としては、Ashforth et al.(2007)の研究が代表的な例として挙げられる。組織社会化戦術の分類やその影響を体系的に整理した研究の中において、組織社会化のプロセスを表す統合モデルを示している。(図1 組織社会化の統合モデル)

図1 組織社会化の統合モデル



(出所) Ashforth et al.(2007)より、筆者訳・一部修正

このモデルでは、主に4要素によって組織社会化プロセスが進むことを示している。まず第一に、組織社会化戦術(Socialization Tactics)では、企業から個人に対して社会化を促すような働きかけがなされる。第二に、プロアクティブ行動(Newcomer Proactivity)においては、社会化に向けた個人の能動的な行動、すなわち組織社会化戦術の対比として、個人から組織への働きかけとも解釈できる要素が示されている。第三に、組織社会化の成果・要素としての学習(Newcomer Learning)においては、組織社会化の一次的な成果としての学習内容が示されている。第四に、適応(Newcomer Adjustment)においては、組織社

会化の最終的な（二次的な）成果としての、組織への適応状態が示されている。

要約すると、組織社会化においては、組織から個人へ、個人から組織への双方の働きかけが存在し、それらが相互作用することにより組織社会化の成果を生み出す。また組織社会化の成果は、まず「学習」として現れ、最終的には「適応」として現れていく。本論文においては、このモデルが示すプロセスを経て組織社会化が進行していくと仮定し、上記の4要素について、次項以降さらに詳細に先行研究をレビューしていくこととする。

### 2. 1. 3. 組織社会化戦術

本項では、前項でレビューした組織社会化の統合モデルの4要素のうち、組織（企業）から個人に対して組織社会化の達成を促すような働きかけである、組織社会化戦術(Socialization Tactics)に関する先行研究をレビューしていく。

そもそも、組織社会化戦術の解釈の前提としては、企業から個人に組織社会化を促す施策であることに加え、個人を受動的な存在として捉えていることに留意する必要がある。特にこのような個人を受動的な存在、つまり単に組織社会化を「受ける」(reactive)存在として捉える傾向は、伝統的な初期の組織社会化研究においてよく見られるものである。

前項でもレビューした Van Maanen & Schein(1979)の研究においては、組織社会化戦術を複数の次元に分類して整理している。①集団対個人(collective vs individual) ②公式対非公式(formal vs informal) ③規則対不規則(sequential vs random) ④固定対可変(fixed vs variable) ⑤連続対断続(serial vs disjunctive) ⑥付与対剥奪(investiture vs divestiture) というように、それぞれが対立構造を持つ6つの次元に整理している。

また、Jones(1986)は、組織社会化戦術の性質を変えれば、個人としての適応の性質も連関して変化すると指摘し、Van Maanen & Schein(1979)の組織社会化戦術6次元の構成をベースに、さらなる整理を行っている。ここでは、2×3の6次元による新たな整理がなされた。まずは、制度的(Institutionalized)と個別的(Individualized)という対比によって2次元に大きく分け、さらに文脈的(Context)、内容的(Content)、社会側面的(Social aspects)という3次元に分類することにより、Van Maanen & Schein(1979)の6次元整理を補強する形となった。(図2 組織社会化戦術の分類)

この次元整理において、制度的な組織社会化戦術に分類されている、集団・公式・規則・固定・連続・付与的な組織社会化戦術を取った場合、個人は役割保持的な反応(custodial role orientation)を示す。また、個別的な組織社会化戦

術に分類されている、個人・非公式・不規則・可変・断続・剥奪的な組織社会化戦術を取った場合、個人は革新的な反応(*innovative role orientation*)を示す。このように、初期の組織社会化戦術においては、あくまで個人は受動的な存在であり、組織主体の施策の性質によって、個人はその戦術に対応した反応を示すことが強調されている。

図 2 組織社会化戦術の分類

|                            | Institutionalized 制度的       | Individualized 個別的                |
|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| Context<br>文脈的             | 集団 Collective<br>公式 Formal  | 個別 Individual<br>非公式 Informal     |
| Content<br>内容的             | 規則 Sequential<br>固定 Fixed   | 不規則 Random<br>可変 Variable         |
| Social<br>aspects<br>社会側面的 | 連続 Serial<br>付与 Investiture | 非連続 Disjunctive<br>剥奪 Divestiture |

(出所) Jones(1986)より、筆者訳・一部修正

また、個人に対する働きかけといった視点においては、組織におけるその個人以外の他者からの働きかけにも着目する必要がある。組織社会化研究の領域においては、新規参入者の組織社会化をサポートする存在として、社会化エージェント(*Socialization agent*)が頻繁に取り上げられている。Fisher(1986)は、新規参入者は様々な方法で組織の規範や価値、行動、スキルを学習するが、それらのほとんどは他者（社会化エージェント）からの学習であるとし、社会化エージェントが組織社会化に及ぼす影響の大きさを指摘している。

社会化エージェントには様々な種類が存在するが、Louis et al.(1983)は、社会化に必要なアイテムを訓練(*practices*)、経験(*experience*)、人(*people*)の3つであるとし、さらに具体的に10分類を提示した。Nelson & James(1991)は、Louis et al.(1983)の10分類を修正し、新規参入者の組織社会化における支援源を、①Formal orientation ②Training session ③Buddy/senior worker ④Secretary/support staff ⑤Business trips ⑥Daily interactions/peers ⑦Supervisor ⑧Mentor/sponsor ⑨Other newcomers ⑩Social/recreational

activities の 10 カテゴリに分類した。さらに Nelson & James(1991)は、10 カテゴリそれぞれの、有用性(availability)と有益性(helpfulness)の定量分析を行った。その結果、Daily interactions/peers（同僚との日常的な交流）が、有用性 81.32%（100%が満点）、有益性 4.03（リッカート尺度）となり、最も重要な社会的支援源となっていることが確認された。

また、尾形(2012)は、社会化エージェントのうち人的サポートに関する分析を行っており、上司からのサポート、および同僚からのサポートが重要な役割を担っていると指摘している。具体的には、上司からのサポートは情緒的コミットメントの促進および離職意思の低減に効果を及ぼし、同僚からのサポートは文化的社会化に効果を及ぼすことが指摘されている。組織や職場の不文律や暗黙のルール等に関しては、日々共に働き、コミュニケーションを取る中で学習していくことが最も効果的であると考察されている。

本項でここまで述べたように、組織社会化プロセスの中でも、個人に対する組織や他者からの働きかけは非常に重要な役割を担うものである。しかし本項冒頭で説明したように、あくまで個人を受動的な存在として捉えていることが初期の組織社会化研究の特徴であるが、より能動的な存在として捉えた研究がその後増えることとなる。次項では個人の能動的な行動に焦点を当てたい。

#### 2. 1. 4. 個人のプロアクティブ行動

繰り返し述べているように、古典的な組織社会化研究における新規参入者は、組織社会化戦術を受動的に受けるのみの存在として捉えられているものが多い。しかし本来の新規参入者の姿は、能動的かつ自己社会化への動機づけを持つ存在であり、能動的、プロアクティブな行動を取る者である(Bell & Staw, 1989)。単なる受動的な存在ではなく、自らも人間関係の構築やネットワークキング活動など、実際に社内で行動を起こす、起こさなければならない場面は実際に多く存在する。古典的な組織社会化研究では、そうしたリアリティのある個人の動きを完全に反映することが難しいため、個人の能動的な行動も含めて組織社会化プロセスを考える必要がある。

組織社会化領域における個人のプロアクティブ行動に関する研究は多く蓄積されているが、その定義としては、「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」(Grant & Ashford, 2008)などが広く浸透しているものである。しかしながら、他の組織社会化領域の研究同様、研究者によって定義づけは異なる者が多いほか、「個人の能動的な行動」という概念で捉えた場合、組織社会化以外の領域にも勿論用いられている概念

であるため、適切な定義として確立しているものを選別することは難しい。本論文においては、Grant & Ashford(2008)の定義を用いることとする。

次に、具体的に個人のどのような行動がプロアクティブ行動として認識されてきたのかを検討する。Ashford & Black(1996)は、「意味形成行動（情報探索、フィードバック探索）」「関係性構築（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4つに分類し、プロアクティブ行動の性質を区別している。また、Grant & Ashford(2008)では、「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つの分類を用いている。また、Seibert et al.(2001)では、「発言」「革新」「政治的知識」「キャリアの主導」という4要素で提示している。これらを見ても分かるように、個人のプロアクティブ行動を測る尺度は多種多様に広がりを見せている。しかしながら、戦術した「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」(Grant & Ashford, 2008)という定義と照らし合わせてみれば、上記の尺度それぞれの背後に共通の定義が存在することは明白である。よって本論文では引き続きこの定義づけを引用することとする。

ここまで、前項および本項においては、組織社会化戦術とプロアクティブ行動を中心にレビューを進めてきた。これらは、組織社会化の統合モデル(図表2)においては、いわゆるインプットを指す。組織から個人への働きかけ、個人から組織への働きかけの両作用がインプットとして機能することにより、組織社会化の成果としてのアウトプットが生み出されていく。次項以降では、このアウトプットに関する先行研究を検討していく。

#### 2.1.5. 組織社会化の一次的成果

組織社会化の成果において、まず一次的なものとして「学習」が挙げられる。学習の内容に応じた分類については、多くの研究者によって提唱されてきた。代表的な例を如以下で例示し、比較していく。

例えばFisher(1986)は、①組織（価値観・目標・文化など）、②職場集団（価値観・規範・人間関係など）、③職務遂行（スキル・知識など）、④個人の変容（アイデンティティ・セルフイメージ・動機づけなど）の4つにカテゴリー分けしている。

Schein(1968)の研究では、①組織目標、②目標達成に向けた優先すべき手段、③組織構成員としての責任、④効率的なパフォーマンスを行うための行動パターン、⑤アイデンティティ維持、組織の統合に関する規則・原理、の5次元に

整理している。

Louis(1982)は、①仕事の基礎の習得、②イメージ、役割のアイデンティティの構築、③人間関係構築、④物事がどのように、なぜ進んでいくかを理解するフレームの構築、⑤関係のあるプレーヤーをマッピング、⑥タスクや社会的ネットワークの中に自分を配置すること、⑦固有言語の学習、組織特有のシンボルの解読、⑧評価法の理解、という比較的細かな 8 次元の整理をしている。

上記のように、多くの研究者が各々の観点から多様な次元整理を行っており、学習内容の幅広さと区別法の多様さが感じられる。

その中でも、Chao et al.(1994)が提唱した尺度は広く浸透しているものである。組織社会化の成果としての学習内容を測定するための尺度を提唱しており、① **performance proficiency**（職務の効率性、熟練性、必要技能）、② **people**（良好な人間関係の獲得）、③ **politics**（企業内政治、関係性や力関係など）、④ **language**（専門用語や社内の通用語）、⑤ **organizational goals and values**（組織目標、価値観の理解）、⑥ **history**（職場の歴史的成り立ち、それに伴う習慣や暗黙知）の 6 次元に分類し、これらを組織社会化プロセスで学習すべき内容として定めている。

この尺度は他研究で広く検討・引用されている。例えば Takeuchi & Takeuchi(2009)はこの尺度を日本社会において再検証することにより、①組織に関連する学習内容（組織次元）、②課業に関連する学習内容（課業次元）の 2 次元で学習内容が構成されていたことを報告している。

また、Haueter et al.(2003)は、先述の Chao et al.(1994)の尺度に対する批判を行い、次元の再整理を試みた。具体的には、先述の尺度のうち③④⑤⑥を集約して「組織(organization)」、②を「集団(group)」、①を「職務役割(task)」とすることで、新たに 3 次元に整理した。批判による再整理を行った本研究であったが、Haueter et al.(2003)と Chao et al.(1994)の両研究に共通する研究結果として、組織社会化学習内容の獲得は、その後の組織適応すなわち組織社会化の二次的成果を有意に促進することが明らかにされている。

ここまで本項では、組織社会化の一次的成果としての学習内容に焦点を当てて先行研究レビューを行った。多数の説を挙げたため、以下の表にてまとめて提示しておく。(図 3 組織社会化の学習内容分類に関する諸説)

図 3 組織社会化の学習内容分類に関する諸説

| 研究者                       | 分類                                                                                                                                                        |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fisher(1986)              | ①組織（価値観・目標・文化）②職場集団（価値観・規範・人間関係）<br>③職務遂行（スキル・知識など）<br>④個人の変容（アイデンティティ・セルフイメージ・動機づけ）                                                                      |
| Schein(1968)              | ①組織目標 ②目標達成に向けた優先すべき手段 ③組織構成員としての責任<br>④効率的なパフォーマンスを行うための行動パターン<br>⑤アイデンティティ維持、組織の統合に関する規則・原理                                                             |
| Louis(1982)               | ①仕事の基礎の習得 ②イメージ、役割のアイデンティティの構築<br>③人間関係構築 ④物事がどのように進んでいくかを理解するフレームの構築<br>⑤関係のあるプレーヤーをマッピング<br>⑥タスクや社会的ネットワークの中に自分を配置すること<br>⑦固有言語の学習、組織特有のシンボルの解読 ⑧評価法の理解 |
| Chao et al. (1994)        | ①職務の効率性、熟練性、必要技能 ②良好な人間関係 ③企業内政治<br>④専門用語や社内の通用語 ⑤組織目標、価値観の理解 ⑥歴史                                                                                         |
| Haueter et al. (2003)     | ①組織 ②集団 ③職務役割                                                                                                                                             |
| Takeuchi & Takeuchi(2009) | ①組織に関連する学習内容（組織次元）<br>②課業に関連する学習内容（課業次元）                                                                                                                  |

先述した組織社会化戦術とプロアクティブ行動という 2 つのインプットの成果であり、尚且つ次ステップの二次的成果に対して有意に働くことが検証されていることから、学習は組織社会化の統合モデルの中でも非常に重要な役割を担っていることが極めて明白である。

## 2. 1. 6. 組織社会化の二次的成果

ここまでの先行研究レビューにおいては、組織から個人への組織社会化戦術、個人から組織へのプロアクティブ行動、それらの成果としての学習、という組織社会化の一連のプロセスに沿ってレビューを行ってきた。これら組織社会化プロセスの最終的な成果、二次的な成果として、組織適応(adjustment)が存在する。ここで留意すべき点としては、本論文においては「組織社会化の二次的成果」としての組織適応を扱うこととなるが、組織適応という概念は一般的には非常に広いものであり、組織適応に影響する変数も、組織社会化領域以外から由来するものが非常に多いという点である。そのため、組織適応という成果を特定の分野領域から完全に捉え、説明することは非常に難しいと言わざるを得ない。これらの点を考慮しつつも、本項ではあくまで組織社会化の成果としての組織適応、という文脈から先行研究レビューを行いたい。

組織社会化領域に限定してもなお、組織適応に対する捉え方は、研究者によ

って非常に異なる部分が多い。本項ではその例を幾つかレビューしていく。

組織社会化の成果としての組織適応を体系的に検討した研究の例として、**Bauer & Erdogan(2012)**の研究を例示する。この研究では、組織適応の結果を短期的・中長期的結果、さらに中長期的結果の中でも態度的・行動的結果という整理を行っている。具体的な内容として、まず短期的結果としては「内部の者からの受容(Acceptance by Insiders)」、「役割の明確性(Role Clarity)」、「自己効力感(Self-efficacy)」の4要素を挙げている。また、中長期的結果のうち、態度的結果として「職務満足(Job satisfaction)」、「組織コミットメント(Organizational commitment)」、「離職意向(Turnover intentions)」の3要素を挙げ、さらに行動的結果としては「パフォーマンス(Job performance)」「離職(Turnover)」の2要素を挙げている。

また、組織適応の捉え方という面で、**尾形(2011)**の研究を例示する。尾形は組織適応を「組織社会化」「組織コミットメント」「キャリア展望」「職務満足」を統合した概念として捉えており、それらを包括的に捉えた定義として、「上手く組織になじみ、愛着が高く、組織内での長期的展望をもち、職務満足度が高い」状態が組織適応の状態であると述べている。

ここまで例示したように、組織社会化領域における組織適応を説明する変数は数多く存在する。しかし、本項冒頭で述べたように、本当に「組織社会化が説明変数となって」組織適応を説明することが出来ているのかについては留意する必要がある。組織社会化によって生起された心理状態が、果たしてこれらの指標や尺度で正確に測定され得るのかという点については、明確な回答を示す研究が未だ存在しないというのが現状である(**高橋, 1993**)。

## 2.1.7. 小括

本節では、組織社会化の統合モデルをベースに、統合モデルのプロセスを経て組織社会化がなされると仮定し、プロセスの各要素に関連する先行研究をレビューしてきた。組織から個人への働きかけとしての組織社会化戦術、個人からの働きかけとしてのプロアクティブ行動、それらの一次的成果としての学習、さらに二次的成果としての組織適応という流れによって、組織社会化が果たされることを確認した。

一連の検討を踏まえると、二次的成果としての組織適応に関して、組織社会化成果として適切に説明、表現がなされている先行研究が比較的少ないことが明確になった。説明変数としての組織社会化の適切さを検討する研究が、今後より一層必要になってくるであろう。



## 2. 2. 非公式組織

### 2. 2. 1. 非公式組織の定義

本論文は、序論で述べたように、筆者自身の社会人経験における退職時の経験を基に問題意識を持ったことによる研究である。まず自身の組織への適応という点での問題意識から、前節で組織社会化理論に関する先行研究をレビューし、組織への新規参入者が組織適応を果たすプロセスを体系的に整理し、検討を行った。

本節においては、筆者の経験のうち、テレワーク環境の普及によって、同僚や先輩社員との直接的なコミュニケーション、業務の本質的な内容以外の面での相互作用などを感じづらく、社員同士のつながりやコミュニティ感が不足していた経験があるため、そういった組織におけるインフォーマルな関係性に着目したいと考え、非公式組織論に着目することとする。

非公式組織の概念を提言したのは、バーナードの主著『経営者の役割』（原題：The Function of the Executive, 1938）の第9章である。本節では、バーナードの非公式組織論をベースとして、非公式組織の内容についてのレビューを行っていく。

まず非公式組織について述べる前に、バーナードによる公式組織の定義に触れておく。主著においては、公式組織を「a system of consciously coordinated activities of forces of two or more persons」（Barnard, 1938, 9. 75）と定義づけている。邦訳では「二人以上の人々の意識的に調整された活動ないし諸力の体系」と訳されている。加えて、公式組織を成立させる条件として、①共通目的、②協働意欲（貢献意欲）、③伝達（コミュニケーション）を挙げている。ここで着目すべき点としては、飯野(1978)が考察するように、「consciously coordinated」「意識的に調整された」という部分である。つまり、組織が主体となって、個人に対して意図的な調整がなされるという解釈をしている。

また、バーナードの「組織」に対する概念で特徴的と言えるのが、協働体系に基づく組織という解釈である。協働体系について、主著においては、「少なくとも一つの明確な目的のために2人以上の人々が協働することによって、特殊の体系的関係にある物的、生物的、個人的、社会的構成要素の複合体である。」（Barnard, 1938, p. 65）と説明・定義されている。この定義の中の、「2人以上の人々が協働」するシステムを「組織」と呼ぶこととし、すなわち協働体系の下位体系として位置付けられたものが「組織」とした。

公式組織の概要は上記の通りであり、それらを踏まえたうえで非公式組織について検討する。バーナードは主著において、「非公式組織とは、個人的な接触

や相互作用の総合」「人々の集団の連結」と定義づけており、「共通ないし共同の目的は除外されているが、それにもかかわらず、重要な性格をもつ共通ないし共同の結果がそのような組織から生ずる」としている(Barnard, 1938, p. 120)。

これを踏まえると、公式組織との第1の区別として、非公式組織では共通の目的を持たずとも、人々間の接触や相互作用が繰り返されているという点が挙げられる。共通の目的を持たないということは、すなわち個人的な各々の目的に基づいた行動であると考えられる。そもそも共通の目的が存在しないにもかかわらず、組織内での接触や相互作用が生まれ、「共通ないし共同の結果」が生ずる背景には、何らかの無意識の力が働いていることが推測される。磯村(1998)が指摘するように、個人の感情や欲求、利害が自然に形成する人間関係や行動の集合体こそが、非公式組織の正体であると解釈できる。バーナードも主著において、「非公式組織とは、不明確なものであり、むしろ決まった構造をもたず、はっきりとした下部単位をもたない」(Barnard, 1938, p. 121)と説明している。論理的・合理的な視点から非公式組織を完全に捉えることは困難であり、あくまで無意識的に自然形成されていく集団であると言えよう。

さらに Barnard(1938)では、非公式組織の形成において、人間の能動的活動欲求、およびその前提として社会的結合欲求の存在が影響しているとも指摘している。つまり、「誰かと何かをしている」こと自体への満足感が存在しており、他者との相互作用自体に満足の原因があることも多いと考えられる。

本項では、ここまで公式組織および非公式組織の定義と概要についてレビューしてきたが、この2つの組織が切っても切り離せない関係性である、ということは明確である。Barnard(1938)においても、公式組織と非公式組織は相互依存的に発展していくことが主張されており、全体社会は公式組織によって構造化されるが、非公式的な人間の結合関係は必ず公式組織に先行すると指摘している。すなわち、公式組織の発生は、必然的に非公式組織の創造にも繋がるが、反対に、非公式組織的な人間関係が存在しなければ、公式組織も創造され得ない、ということである。公式組織・非公式組織間の密接な関係性が明確になったところで、次項において非公式組織がもたらす具体的な効果や機能をレビューしていく。

## 2.2.2. 非公式組織の特性・機能

Barnard(1938)は、公式組織における非公式組織の不可欠な機能として、3機能を挙げている。1点目が伝達・コミュニケーション・意思流通の機能、2点目が公式組織の凝集性維持、3点目が個人の全人性を確保する機能である。

まず 1 点目の伝達機能を具体的に検討する。公式な経路を通した場合に、必ず意思決定を必要とする問題が発生してしまう場合や、特定の職位において客観的権威を失墜してしまう場合など、大きな負担を伴うような種類の目に見えない要素（事実、意見、疑問）などを非公式に流通させる機能である。現実の企業に置き換えて考えてみると、例えばミーティングや意思決定前の根回し、会社や上長の決定に対する疑問点に関する意見交換など、非公式な場で多くコミュニケーションがとられる場面は数多い。それらを非公式的な人間の繋がりの中で活性化させることにより、公式組織の目標達成を支える重要な役割を果たしている。

2 点目の凝集化機能は、個人の協働・貢献意欲と、客観的権威の安定を調整することにより、組織の凝集性を維持し、命令受容性などを高める効果を持つ。

3 点目の個人の全人性を確保する機能とは、公式的な「調整された人間行為」に依存せず、人間行為の主観的な感覚によって、道徳的責任感覚を機能させるものである。公式的な支配を受けないため、自律的な人格、自尊心、自主的選択力の強化維持にもつながり、個人の目的と組織の目的を共存させることも可能となる。自律、自主的に目標追求に向けた能力開発を行うなどの効果もある。

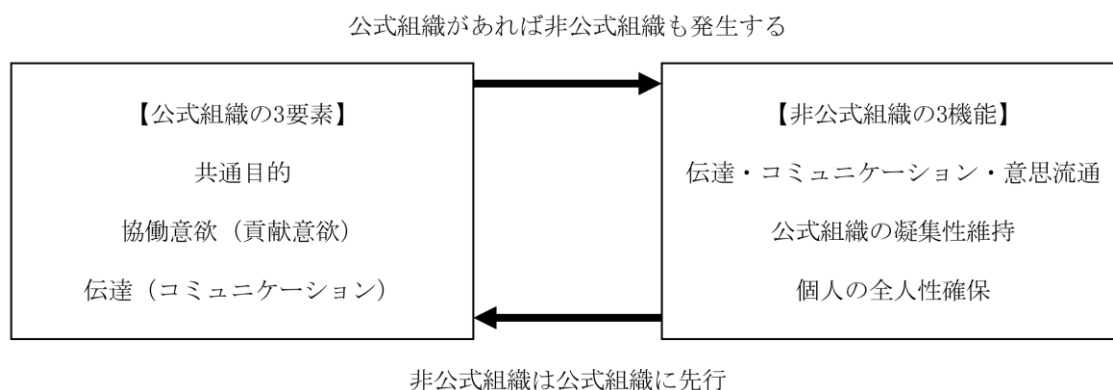
上記 3 点が非公式組織の持つ重要な機能であり、公式組織の運営や目標達成において必要不可欠な存在であることが見て取れる。いわば公式組織にとっての潤滑油のような存在が非公式組織である。Barnard(1938)においても、論理的・理性的な公式的制度や政策と、非理性的で感情的な人間の相互作用から生ずる習慣や行為とを、非公式組織を通じて互いに調整・修正し合う作用があることを指摘している。

このような公式組織と非公式組織の相互作用を踏まえると、前項で述べたように、両組織は相互依存的に成り立っていることが明白である。むしろ、非公式組織は公式組織のどの階層・場面にも見出されるものであり、公式組織の基盤としての機能は非常に大きいことが考察できる。非公式組織の「伝達・凝集化・全人性確保」という 3 機能が、公式組織における「共通目的・協働意欲・コミュニケーション」という 3 要素と密接に関連していることも明らかである。

### 2.2.3. 小括

本節ではここまで、非公式組織の概要および公式組織において非公式組織が及ぼす効果について先行研究をレビューしてきた。公式組織と非公式組織の関係性について、簡略に以下の図にて示す。（図 4 公式組織と非公式組織）

図 4 公式組織と非公式組織



（出所）Barnard(1938)を参考に筆者作成

前節でレビューした組織社会化は、個人の組織への適応という面で比較的小規模な視点からの研究であったが、非公式組織論はマクロな視点によって組織を捉えているものである。しかしながら、本節で述べたように、非公式組織は「個人的な接触や相互作用の総合」「人々の集団の連結」(Barnard, 1938)であり、個々人の感情や欲求、意思の集合体である。組織社会化によって個々人は組織に適応し、その適応した個々人の感情や欲求の集合体が非公式組織なのであれば、両者の間には何らかの相関関係があることが推測できる。本論文においては、組織社会化によって個人の適応過程を考察し、その個々人の集合体である非公式組織に及ぼす影響を考える、という面で両者を関連させながら論じていくこととする。

## 2. 3. 日本におけるテレワーク環境

### 2. 3. 1. テレワーク普及の実態

本論文では、序論にて述べたように、テレワーク環境の普及によって、前述した組織社会化や非公式組織をはじめとする、職場世界における従来の理論において何らかの変化が生じているのではないかという問題意識を起点にしている。前節までの先行研究レビューにおいては、従来の職場世界における理論を中心に検討を進めてきた。そこで本節では、日本社会におけるテレワーク環境の普及について検討することにより、本論文の前提となる先行研究レビューを完成させたい。

まず初めに、用語の定義を明確化する。「テレワーク」に関しては、国土交通省がテレワーク人口実態調査において用いている、「ICT（情報通信技術）等を活用し、普段出勤して仕事を行う勤務先とは違う場所で仕事をする、又は、勤務先に出勤せず自宅その他の場所で仕事をする」（国土交通省, 2024, p.5）という定義を引用して用いることとする。また、上記定義におけるテレワークをしたことがある人のことを「テレワーカー」と呼ぶ。また、国土交通省の同調査においては、「雇成型」と「自営型」のテレワーカーを区別して調査を行っている。「雇成型」に関しては、「民間会社、官公庁、その他の法人・団体の正社員・職員、及び派遣社員・職員、契約社員・職員、嘱託、パート、アルバイトを本業としている」人とし、「自営型」に関しては「自営業・自由業、及び家庭での内職を本業としている」人であると定義している(国土交通省, 2024, p.5)。本論文においては、基本的には企業組織におけるテレワークに着目するため、前者の「雇成型」テレワーカーに着目していくこととする。

次に、現在の日本社会におけるテレワーク普及の現状を見ていくこととする。本論文執筆および後述の調査実施に最も近いデータとして、国土交通省(2024)の「令和 5 年度テレワーク人口実態調査」からデータを引用する。まず雇成型テレワーカーの割合に関しては、2023 年において全国で見ると 24.8%、また勤務地域別でみた場合、首都圏勤務においては 38.1%となっている。コロナ禍以降最も割合が高かった 2021 年のデータでは、全国で 27.0%、首都圏勤務で 42.3%となっており、コロナ禍の鎮静化に伴って多少のより戻しがみられている。しかしながら、コロナ禍直前の 2019 年のデータでは、全国で 14.8%、首都圏勤務で 19.1%となっており、コロナ禍以前と比較すると依然として約 2 倍の雇成型テレワーカーが存在していることが明らかになっている。

また、雇成型テレワーカーのうち、週 1 日以上テレワークを実施する人の割合はコロナ禍をきっかけに増加し、2023 年では約 7 割が週 1 日以上のテレワークを実施していることが明らかになっている。ただし、1 週間当たりの平均テレワーク日数はピーク時の 2020 年、2021 年の 2.4 日から、2023 年では 2.3 日と若干の減少を見せている。

テレワーカーの人数規模は拡大し、週 1 日以上安定的にテレワークを実施している就業者の割合が増えているのに対し、1 週間当たりの平均テレワーク日数が若干の減少を見せているという結果から、テレワークと出社勤務を組み合わせたハイブリッドワークが拡大傾向にあることが明らかになっている。さらに、雇成型テレワーカーのうち、今後もテレワークを継続する意向がある人の中でも、7 割以上の就業者が週 1 以上の出社と組み合わせたハイブリッドワークを希望しているデータもあることから、ハイブリッドワーク環境が今後も継続的に

拡大していくことが予測できる。

さらに、テレワークに対する就業者の意向を年齢別に調査したデータでは、若い年代ほど、テレワークを認めた方が最適であると回答した人数が多く、役職別の調査においても、同じ役職でも年齢が若い方が、テレワークをより高頻度で認めた方が最適であると回答している。このように、若年就業者の方がテレワークに対して前向きな捉え方をしている場合が多く、今後のテレワーク環境の普及に対して大きな影響を及ぼしていくと考察する。

### 2.3.2. テレワークが就業者に与える影響

前項においては、コロナ禍以降のテレワーク率の増加、およびハイブリッドワーク環境の更なる拡大傾向がデータによって明らかになった。本項では、そのようなテレワーク普及によって、具体的に就業者に対してどのような効果・影響を及ぼすかについて先行研究・データの検討を進めていく。

まず、前項でも引用した国土交通省(2024)の「令和5年度テレワーク人口実態調査」のデータから参照していく。初めに、テレワークが個人や社会に対して与える良い影響・悪い影響に関する調査データを見ると、まず良い影響として約67%が「通勤の負担が軽減される」に対して肯定的に回答しており、最多となっている。「通勤に費やしている時間を有効に使える」「BCPの確保」も半数以上が回答し、次いで多くなっている。一方、テレワークの悪い影響として回答されているものとして、「運動不足になる、外出が減る」が最も多く、「オン・オフの切り替えが難しくなる」「コミュニケーションが取りづらく、業務効率が低下する」などが次いで多くなっている。また、内閣府(2023)の調査においても同様の趣旨でテレワークのデメリットに関するアンケート調査を実施しており、「テレワークで不便な点」に関する調査を行っている。それによれば、最も多く回答されたのが「社内での気軽な相談、報告が困難」であり、次いで「画面を通じた情報のみによるコミュニケーション不足やストレス」、「取引先とのやりとりが困難」が多く回答されたものとなっている。

また、OECD(2020)による研究調査においては、テレワークがもたらす正の効果・負の効果がまとめられている。正の効果をもたらす要因としては、ワークライフバランスの改善、通勤時間の減少、オフィススペースの削減、労働市場のマッチング向上、離職率低下による採用コスト削減などが挙げられている。一方、負の要因としては、コミュニケーションの低下、人事管理の困難さ、従業員間のスキル・知識共有の困難さ、サービス残業の存在などが挙げられている。

このように、テレワークは就業者に対して、空間的・時間的な柔軟性を提供する反面、主にコミュニケーション面において不便さを与える傾向が顕著である。そもそも企業活動において、情報の収集や処理、その活用などは、メンバー間のコミュニケーションという社会的構造を背景にしているものである(Rice & Shook, 1990)。すなわち、テレワークの導入というコミュニケーション手法の根本的な変化は、全ての企業活動の前提となるコミュニケーション構造が変化したものと捉えることも出来る。実際、佐々木ら(2023)の研究などでも、コロナ禍においてテレワーク環境が組織にコミュニケーション障害をもたらすことが明らかにされている。

また、もう 1 点着目すべきテレワークの影響として、労働生産性への影響が挙げられる。次項において詳細にレビューを行う。

### 2. 3. 3. テレワークの生産性

テレワークが就業者の労働生産性に対して及ぼす影響について、本項で先行研究レビューを行う。前提として、テレワークの概念自体はコロナ禍以前から存在するものであり、テレワークの生産性に関する先行研究も複数存在している。しかしながら、そのようなテレワーク研究と、コロナ禍以降におけるテレワーク研究は区別する必要がある。理由としては、テレワークの普及率は先述したようにコロナ禍以降 2 倍以上に増加しており、社会的にテレワークの浸透が進んでいることから、就業者のテレワークに対する意識や捉え方も異なることに加え、コロナ禍を機に Zoom 等の情報通信技術を駆使したテレワーク環境の整備が爆発的に進んだことなど、外部環境も大幅に異なるためである。本論文においては、コロナ禍をきっかけとしたテレワーク環境の浸透という前提の下で研究を行うため、コロナ禍以降の研究に特にフォーカスを当てるものとする。

日本においては 2020 年初頭からコロナ禍が本格化し、未だ 5 年も経っていないため、コロナ禍におけるテレワーク研究は非常に日が浅い。そのため、研究者や調査機関によって、テレワークの生産性に対する結論は未だにばらつきが大きい。

例えば内閣府(2023)の調査において、就業者に対してコロナ禍以降のテレワークにおける生産性の変化を質問したところ、2023 年のデータでは増加したと回答した人が約 25%、減少したと回答した人が約 15%と、増加した就業者の割合が僅差で高いという結果が出ている。また、峰滝(2023)は、テレワークの実施割合が、定常的業務と創造的業務の双方に対して増加させる効果を及ぼすことを

指摘し、オンラインでのコミュニケーション、情報共有、キャリア形成やスキルアップのサポート体制を強化することの重要性も述べている。また、岩崎ら(2021)の研究では、「労働生産性」「健康状態」「対人関係満足度」「業務満足度」の4要素からテレワークの効用の定量分析を行っており、テレワーク時間の増加が労働生産性に対して正の影響を与える一方で、健康状態、対人関係満足度、業務満足度に対しては負の影響を与えることを指摘した。

これらのように、テレワークが労働生産性に正の影響を与えると結論付けた研究は複数存在するが、多くの研究において、主にコミュニケーションや対人関係に課題が存在することも同時に指摘している。

一方、森川(2023)の研究のように、必ずしも本質的に生産性が上がるわけではないと指摘する研究も存在する。森川(2023)では、テレワークの主観的生産性は頭打ち傾向にあると指摘している。普段の職場での生産性を100とした際、全雇用者に対する調査では60(2020年)から81(2022年)、在宅勤務継続者に対する調査では73(2020年)から83(2022年)と推移しており、そもそも普段の職場と比較した際の主観的生産性が低いというデータが出ている。また、このデータが出た背景に関して、まず在宅勤務継続者の生産性向上は、経験を通じた学習効果、設備やソフトウェアへの投資効果などを含む「内部効果」を表していると指摘する。さらに、在宅勤務生産性の平均値上昇は、在宅勤務の生産性が低かった雇用者の職場回帰の効果のみから生じているとも主張している。つまり、テレワークを活用するという行為がソーティング効果を生み出し、テレワークではパフォーマンスを発揮できない就業者がテレワーク環境から離脱することで、数字としての「テレワークによる生産性」が増加しているのみである、と解釈することが出来る。

このように、労働生産性に対してテレワークが好影響を及ぼすのか、悪影響を及ぼすのか、研究者間で一致した見解は未だ存在していないのが現状である。年月の浅さも大きな要因の1つであるように思われるが、より一層の研究の蓄積が望まれる。

#### 2.3.4. 小括

本節では、テレワークおよびハイブリッドワーク環境の普及、それらが就業者の生産性に及ぼす影響などに関して先行研究レビューを行った。全体的な傾向としては、テレワークおよび出社勤務を組み合わせたハイブリッドワーク環境が拡大傾向にあるものの、就業者に対してコミュニケーション面を中心に負荷がかかっている現状も明らかになった。OECD(2020)の研究も指摘しているよ



うに、長期的には多くの社会的・経済的指標に対して良い影響を与える可能性があるものの、全体的な影響・効果についてはさらなる実証分析の蓄積が必要不可欠であると言える。

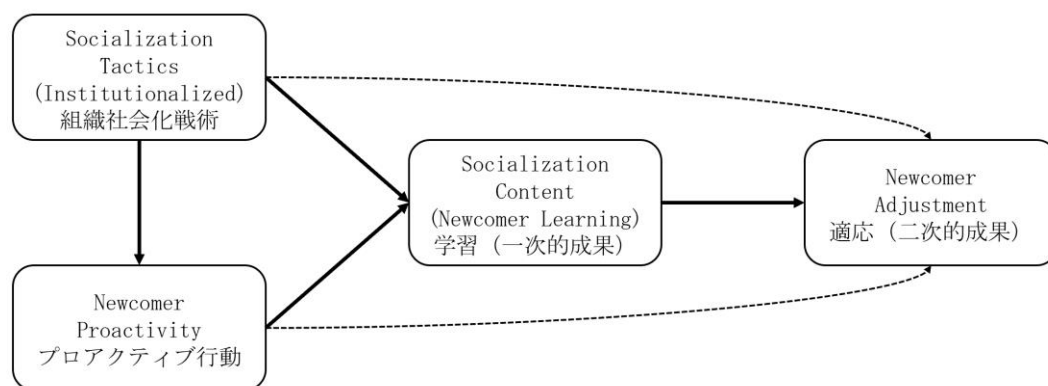
### 3. 調査・分析

#### 3.1. 仮説の構築と研究目的

第2章では、組織社会化、非公式組織、テレワーク環境の3分野にわたって先行研究レビューを行った。本章では、冒頭に先行研究レビューの要約および仮説の構築を行ったうえで、具体的な調査・分析の手法について述べていく。

まず組織社会化に関しては、組織社会化の統合モデルに示されたプロセスに沿って先行研究レビューを行った。以下に統合モデルを再掲する。

(再掲) 図1 組織社会化の統合モデル



(出所) Ashforth et al.(2007)より、筆者訳・一部修正

まず、企業から個人への働きかけが組織社会化戦術である。日本企業に当てはめた場合、新入社員に対する研修やサポート、キャリアパスの提示、引継ぎなど、新規参加者が受動的に向き合うものとなっている。それに対し、個人が組織や他者に能動的な働きかけを行うものがプロアクティブ行動である。情報探索行動やフィードバックを求める行動、社内での関係性構築に向けた行動などが当てはまる。これらの組織社会化戦術やプロアクティブ行動の相互作用によって、学習と適応という一次・二次的成果が生み出されるのが組織社会化のプロセスである。

序論で述べたように、本研究の出発点は、筆者自身の社会人経験において組織に適応しきれずに退職に至った、という原体験である。それを踏まえると、この組織社会化プロセスを用いて原因を探っていくことが妥当であると考えられるため、本論文でも中心的に扱う理論としたい。

もう1点の原体験は、同僚や先輩とのつながりの薄さであった。この体験に

紐づく理論として取り上げたのが、非公式組織である。メンバー間の個人的接触や相互作用が終結したものであり、非理性的で感情的なつながりである非公式組織には、複数の機能が働いていることが先行研究で明らかにされていた。具体的にはコミュニケーション、凝集化、個人の全人性確保である。筆者自身の原体験においては、これらの機能が効果的に作用していたとは考えられない場面が多かったため、非公式組織が何らかの機能不全に陥った背景も探りたい。

また、筆者の原体験における重要な前提が、テレワーク環境である。職種や年次によって多少の差はあるものの、全体の傾向としては一括的に出社を指示されることは減少し、個人にとってはより柔軟な環境で作業することが多くなった。生産性の面では未だ統一した見解が無い現状が見られたが、いずれの研究においてもコミュニケーション面で課題が大きいことが明らかにされていた。

上記の先行研究レビューおよび筆者の原体験を踏まえ、序論で述べたように、テレワーク環境の普及によって、組織社会化理論および非公式組織論における何らかの「前提」が破壊されたのではないかと、という面から問題意識にアプローチしていく。

まず筆者の原体験から、テレワーク環境では比較的柔軟に研修体制が設計されており、従来のような全新入社員の一括研修も勿論存在したものの、配属先や専攻毎に分かれた研修など、カスタマイズが進んでいる印象が強かった。そもそも全員が一堂に会するという行為そのものが困難であったという前提も考慮すべきであるが、そうした面からも、制度的、全体的な研修およびトレーニングは減少しているのではないかと推測する。この点から、以下の仮説を設定する。

### 仮説 1-1

テレワーク比率の拡大は、制度的組織社会化戦術を抑制する。

また、前章で扱った組織社会化戦術の種類に関する先行研究(Jones, 1986)を参照すると、集団的な組織社会化戦術の対比は、個別的(Individual)な組織社会化戦術となっている。仮説 1 が指示された場合、集団ベースから個人ベースへ、という潮流が存在することから、個人の判断や行動に委ねる側面が強くなることも推測される。一括的・集団的な学習場面が減少するのであれば、個人は自ら情報や知識を得るための行動を起こす必要性が高まる。この点から、以下の仮説を設定する。

### 仮説 1-2

テレワーク比率の拡大は、個人のプロアクティブ行動を促進する。

#### 仮説 1-3

制度的組織社会化戦術と個人のプロアクティブ行動は逆相関の関係にある。

また、テレワークに関する先行研究レビューで述べたように、テレワーク環境においては主にコミュニケーション面で大きな障害が残っている。先述のように、非公式組織の機能は、メンバー間の個人的なつながりや相互作用を前提としているものであり、コミュニケーションが阻害されると非公式組織の機能にも影響を及ぼすことが推測される。一方、集団的な組織社会化戦術では、同僚が一枚岩となることが推測できるため、インフォーマルな関係性も強まるものだと予測できる。また、仮説 1-3 が正しいければ、プロアクティブ行動は集団的な組織社会化戦術と逆相関するため、非公式組織には負の影響を与えることも推測される。この点から以下の仮説を設定する。

#### 仮説 2-1

テレワーク比率の拡大は、非公式組織の機能に対して負の影響を及ぼす。

#### 仮説 2-2

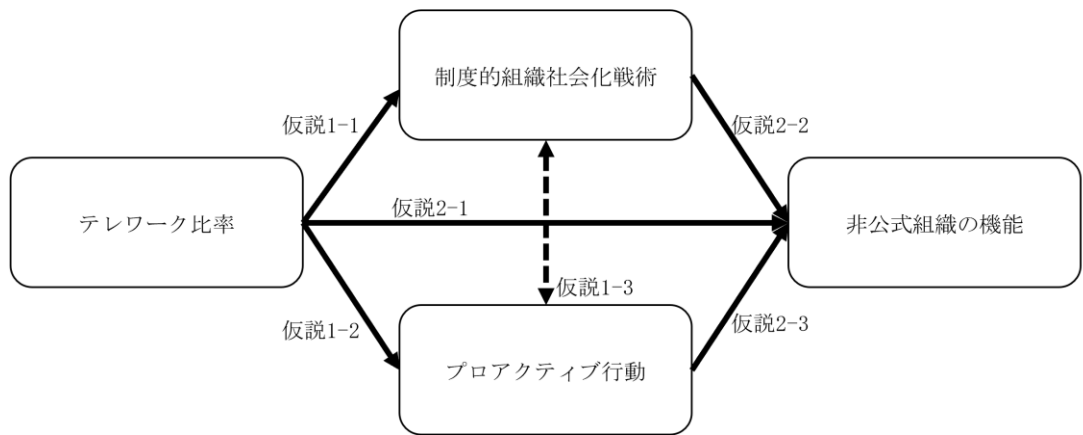
制度的組織社会化戦術は、非公式組織の機能を促進する。

#### 仮説 2-3

個人のプロアクティブ行動は非公式組織の機能に対して負の影響を及ぼす。

上記の仮説を検証することを目的の中心に据え、実際に調査分析を行って得られたデータを用いた考察を行うこととする。研究目的を表した本研究のフレームワークを、以下に図示する。(図 5 本研究の分析フレームワーク)

図 5 本研究の分析フレームワーク



### 3. 2. 方法

#### 3. 2. 1. 調査・分析概要

本論文では、アンケート調査によってデータの収集を行った。Microsoft Forms を使用してアンケート調査を作成し、対象者を「現在企業に正社員として雇用されている、もしくは雇用されたことがある方」とし、アンケート配布方法は主にインターネット上、一部対面形式で用紙記入の形を用いた。インターネットに関しては、LINE・Facebook・LinkedIn・Instagram 上で無差別の形式で計 3 回の配布を行った。回答サンプルとして計 130 名からの回答を得た。

表 1 アンケート調査のサンプル属性

|        |             |     |        |        |            |     |        |
|--------|-------------|-----|--------|--------|------------|-----|--------|
| 1. 入社年 | 2009年以前     | 13  | 10.0%  | 2. 業種  | メーカー/製造業   | 41  | 31.5%  |
|        | 2010年～2014年 | 24  | 18.5%  |        | 金融/保険      | 39  | 30.0%  |
|        | 2015年～2019年 | 15  | 11.5%  |        | 運輸         | 11  | 8.5%   |
|        | 2020年～2022年 | 60  | 46.2%  |        | 流通/小売/商社   | 11  | 8.5%   |
|        | 2023年以降     | 18  | 13.8%  |        | 建設/不動産     | 8   | 6.2%   |
|        | 計           | 130 | 100.0% |        | サービス業      | 5   | 3.8%   |
| 3. 職種  | 営業職         | 50  | 38.4%  |        | 通信         | 3   | 2.3%   |
|        | 専門職         | 31  | 23.8%  |        | 出版/マスコミ    | 3   | 2.3%   |
|        | 企画職         | 18  | 13.8%  |        | 医療/福祉      | 3   | 2.3%   |
|        | 研究開発職       | 4   | 3.0%   |        | 官公庁/自治体    | 2   | 1.5%   |
|        | 技術職         | 4   | 3.0%   |        | その他        | 4   | 3.1%   |
|        | その他         | 23  | 17.7%  |        | 計          | 130 | 100.0% |
|        | 計           | 130 | 100.0% | 4. 社員数 | 1001人～     | 115 | 88.5%  |
| 4. 社員数 |             |     |        |        | 501人～1000人 | 5   | 3.8%   |
|        |             |     |        |        | 101人～500人  | 7   | 5.4%   |
|        |             |     |        |        | ～100人      | 3   | 2.3%   |
|        |             |     |        |        | 計          | 130 | 100.0% |

### 3. 2. 2. 測定尺度

各項目で使用した測定尺度を記す。まず組織社会化戦術の測定尺度は Jones(1986)で提唱された Scales Measuring Socialization Tactics を筆者により和訳、一部修正し用いた。先行研究と同様に、「非常に当てはまる」から「全く当てはまらない」までの 7 段階尺度で回答を収集し、尺度構成について検討すべく因子分析を実施した。

因子の抽出では主因子法を用い、固有値 1 以上の基準を設けてバリマックス回転を行った。400 以上の因子負荷量を持つ 12 項目で手続きを繰り返した結果、固定・規則的戦術( $\alpha=.850$ )、集団・公式的戦術( $\alpha=.801$ )、連続・付与的戦術( $\alpha=.824$ )の 3 因子が抽出され、先行研究の解釈とおおむね一致するような、制度的組織社会化戦術に関する因子が抽出された。

表 2 組織社会化戦術尺度の因子分析結果

| 項目                                                         | 固定・規則<br>的戦術 | 集団・公式<br>的戦術 | 連続・付与<br>的戦術 | 共通性  |
|------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|------|
| 私の企業では、キャリアパスが明確に示されている                                    | <b>.893</b>  | -.032        | .064         | .803 |
| 私の企業では、「ある役割の次はこの役割」、「ある職種の次はこの職種」といったような、はっきりした異動のパターンがある | <b>.747</b>  | -.060        | -.216        | .608 |
| 他の社員のキャリアや経験を観察すれば、この組織における将来のキャリアパスが予測できる                 | <b>.720</b>  | .163         | -.112        | .558 |
| 役割や職務のステップアップに伴う研修を受けた                                     | <b>.699</b>  | .156         | .007         | .513 |
| 私の企業では、キャリアパスの各段階を経るのにかかる時間がよく分かっている                       | <b>.613</b>  | .121         | .218         | .438 |
| 私の企業では、新入社員の間に「同じ船に乗っている」ような感覚がある                          | .196         | <b>.839</b>  | .160         | .767 |
| 新入社員同士で、仕事を理解するために互いにサポートした                                | .066         | <b>.788</b>  | .340         | .740 |
| 私の企業では、すべての新入社員が同様の学習/研修経験を経ている                            | -.024        | <b>.586</b>  | .085         | .351 |
| 入社後の研修は、「仕事関連の基礎知識」を与えるために設計されているように感じた                    | .419         | <b>.486</b>  | .116         | .425 |
| 経験豊富な先輩社員は、新入社員の指導・トレーニングを自身の主要な仕事のひとつとして捉えている             | -.009        | .148         | <b>.838</b>  | .725 |
| 先輩社員を観察することで、組織における自分の役割を明確に理解できる                          | -.046        | .177         | <b>.824</b>  | .712 |
| ほとんどの同僚が、個人的にサポートしてくれている                                   | .045         | .453         | <b>.601</b>  | .568 |
| 因子寄与                                                       | 2.962        | 2.231        | 2.016        |      |
| $\alpha$ 係数                                                | .850         | .801         | .824         |      |

プロアクティブ行動の測定尺度に関しては、Ashford & Black(1996)の中で提唱された尺度を筆者が和訳・一部修正して用いた。「よく行う」から「行わない」までの 5 段階尺度で回答を収集し、同様に因子分析を行った。

因子の抽出では主因子法を用い、固有値 1 以上の基準を設けてバリマックス回転を行った。400 以上の因子負荷量を持つ 20 項目で手続きを繰り返した結果、フィードバック/交渉/ポジティブフレーミング( $\alpha=.936$ )、ネットワーク構築( $\alpha=.874$ )、情報探索( $\alpha=.719$ )の 3 因子が抽出された。

表 3 プロアクティブ行動尺度の因子分析結果

| 項目                                         | FB・交渉・<br>ポジティブ<br>フレーミング | ネットワーク<br>構築 | 情報探索        | 共通性  |
|--------------------------------------------|---------------------------|--------------|-------------|------|
| 自分の仕事に対する意見を上司に求めること                       | <b>.761</b>               | .115         | .012        | .592 |
| 割り当てられた職務について上司や同僚などと話し合うこと                | <b>.755</b>               | .382         | -.045       | .718 |
| 自分に割り当てられた仕事を終えた後にその仕事ぶりに対するフィードバックを求めること  | <b>.736</b>               | .149         | .006        | .563 |
| 割り当てられた仕事をしている最中その仕事ぶりに対するフィードバックを求めること    | <b>.732</b>               | -.085        | .128        | .560 |
| 自分に課せられている要求事項について上司や同僚と話し合うこと             | <b>.729</b>               | .246         | -.055       | .595 |
| 自分の仕事で変更したい点について上司や同僚などと話し合うこと             | <b>.725</b>               | .344         | .018        | .644 |
| 上司にコメントを求めること                              | <b>.716</b>               | .242         | -.105       | .582 |
| 上司や同僚があなたに期待していることについて彼らと話し合うこと            | <b>.707</b>               | .202         | .169        | .568 |
| 自分の置かれている状況を「問題」ではなく「やりがいのあること」としてとらえようとする | <b>.697</b>               | .341         | .228        | .654 |
| 自分の置かれている状況を「脅威」ではなくむしろ「チャンス」としてとらえようとする   | <b>.697</b>               | .379         | .074        | .634 |
| 物事の明るい面を見ようとする                             | <b>.616</b>               | .304         | .172        | .502 |
| 自分の部署外の人たちと付き合いをおとすこと                      | .423                      | <b>.770</b>  | .070        | .776 |
| 社内の別の部署の人たちに自分から話しかけること                    | .411                      | <b>.708</b>  | .158        | .694 |
| 社内の別のセクションに所属するより多くの人たちと個人的に知り合おうとする       | .554                      | <b>.662</b>  | .177        | .777 |
| 人と出会うためにオフィスでの社交行事に参加すること                  | .415                      | <b>.592</b>  | .131        | .539 |
| 会社主催の社交的集まりに出席すること                         | .083                      | <b>.592</b>  | .138        | .376 |
| 職場の飲み会への参加                                 | .008                      | <b>.497</b>  | .318        | .348 |
| 組織の体制（部門間の関係・権限関係等）について覚えようとする             | .013                      | .095         | <b>.993</b> | .995 |
| 組織における部門間の関係や権限関係について学ぼうとする                | .360                      | .421         | <b>.471</b> | .529 |
| 組織内の重要な方針や手順について学ぼうとする                     | -.009                     | .253         | <b>.469</b> | .284 |
| 因子寄与                                       | 6.608                     | 3.548        | 1.774       |      |
| $\alpha$ 係数                                | .936                      | .874         | .719        |      |

非公式組織の機能測定については、Barnard(1938)が提唱する非公式組織の 3 機能に対して、尺度を作成、引用した。伝達・コミュニケーション・意思流通の機能と、個人の全人性確保の機能については筆者が測定尺度を作成し、凝集性の維持機能については、Carron et al.(1985)で提唱された、集団凝集性の尺度として度々引用されている Group Environment Questionnaire を参考に、筆者が一部修正し用いた。「非常に当てはまる」から「全く当てはまらない」の 5 段階尺度で回答を収集し、因子分析を行った。

因子の抽出には最尤法を用い、固有値 1 以上の基準を設けてプロマックス回転を行った。.400 以上の因子負荷量を持つ 13 項目について手続きを繰り返した結果、コミュニケーション/凝集性( $\alpha=.944$ )、目標志向性( $\alpha=.788$ )の 2 因子が抽出された。

表 4 非公式組織の機能測定尺度の因子分析結果

| 項目                                                               | コミュニケーション・凝集性 | 目標志向性       | 共通性  |
|------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|------|
| 日頃のコミュニケーションは、効率よく必要なときに取ることが可能である                               | <b>.994</b>   | -.270       | .762 |
| 会議やミーティング以外の場（例：オフィスの廊下、エレベーター、喫煙所、飲食店など）で、仕事に関するコミュニケーションが活発である | <b>.952</b>   | -.141       | .776 |
| 会議やミーティングの前に、根回しや相談によって事前のコミュニケーションを取っている                        | <b>.774</b>   | -.203       | .465 |
| 会議やミーティングでは言いにくいことを、それ以外の場で相談できる機会が多い                            | <b>.759</b>   | -.058       | .530 |
| 社員間の交流は活発である                                                     | <b>.757</b>   | .164        | .738 |
| 同僚は、全員が協力し合っている                                                  | <b>.755</b>   | .160        | .730 |
| 会社や部署の目標のみならず、私自身の目標も尊重されていると感じる                                 | <b>.715</b>   | .170        | .675 |
| 同僚と一緒にいると楽しい                                                     | <b>.682</b>   | .145        | .596 |
| 同僚と共に仕事することに満足している                                               | <b>.653</b>   | .269        | .696 |
| 同僚は、お互いを大切な存在であると思合っている                                          | <b>.617</b>   | .320        | .703 |
| 会社/部署の目標達成は、私にとっても重要である                                          | -.282         | <b>.934</b> | .659 |
| 会社/部署の目標達成のために積極的に努力したいと思っている                                    | -.012         | <b>.772</b> | .586 |
| 私自身の目標を達成するために、自身の能力を高めることが出来ている                                 | .191          | <b>.558</b> | .466 |
| 因子寄与                                                             | 6.870         | 4.172       |      |
| $\alpha$ 係数                                                      | .944          | .788        |      |



#### 4. 分析結果と考察

##### 4. 1. 分析結果

前章で得られた回答、因子分析結果および年次・テレワーク比率の変数を含めて、相関分析を行った（表 5）

表 5 相関行列

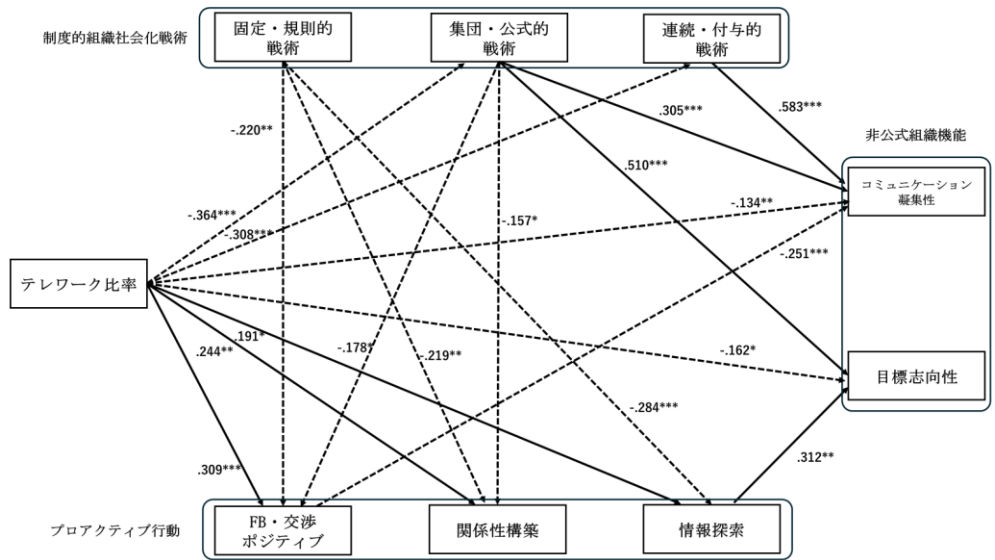
| 変数               | 1        | 2        | 3       | 4        | 5       | 6       | 7        | 8      | 9       | 10     |
|------------------|----------|----------|---------|----------|---------|---------|----------|--------|---------|--------|
| 1. 年次            |          |          |         |          |         |         |          |        |         |        |
| 2. 研修時テレワーク比率    | -0.49*** |          |         |          |         |         |          |        |         |        |
| 3. 固定・規則的戦術      | 0.21*    | 0        | (.850)  |          |         |         |          |        |         |        |
| 4. 集団・公式的戦術      | 0.5***   | -0.36*** | 0.25**  | (.801)   |         |         |          |        |         |        |
| 5. 連続・付与的戦術      | 0.15     | -0.31*** | 0       | 0.47***  | (.824)  |         |          |        |         |        |
| 6. FB・交渉・ポジティブ   | -0.53*** | 0.37***  | -0.26** | -0.34*** | -0.07   | (.936)  |          |        |         |        |
| 7. 関係性構築         | -0.31*** | 0.27**   | -0.24** | -0.28**  | -0.15   | 0.67*** | (.874)   |        |         |        |
| 8. 情報探索          | -0.11    | 0.21*    | 0.27**  | -0.05    | 0.03    | 0.31*** | 0.49***  | (.719) |         |        |
| 9. コミュニケーション・凝集性 | 0.38***  | -0.49*** | 0.1     | 0.67***  | 0.76*** | -0.4*** | -0.32*** | -0.09  | (.944)  |        |
| 10. 目標志向性        | 0.36***  | -0.25**  | 0.33*** | 0.49***  | 0.35*** | -0.1    | 0.01     | 0.28** | 0.47*** | (.788) |

(注) 対角線上の ( ) は  $\alpha$  係数を表す。

\*\*\*  $p < .001$  \*\*  $p < .01$  \*  $p < .05$

上記の結果を踏まえ、共分散構造分析を実施し、パス図を作成した（図 6）

図 6 パス図



(注) \*\*\*  $p < .001$  \*\*  $p < .01$  \*  $p < .05$  実線は正・破線は負の関係を表す。統制変数からのパス・非有意のパスは省略

共分散構造分析においては、図 5 に示した本研究の仮説を基にした分析フレームワークをベースにパスを想定した。しかし本研究の限界においても後述す

るが、アンケートによって得られたサンプル数が、分析フレームワーク通りのパス図を作成するには不足していたため、仮説 1-3 で示した「制度的組織社会化戦術と個人のプロアクティブ行動は逆相関の関係にある」を証明することが困難であった。制度的組織社会化戦術とプロアクティブ行動の相互パスを組み込むことが出来なかったため、本分析においては制度的組織社会化戦術からプロアクティブ行動への単方向パスとすることにより、モデルの適合度を確保することとした。

まず、テレワーク比率が各因子に及ぼす影響について検討する。全体の傾向としては、制度的組織社会化戦術に対しては負の影響を、プロアクティブ行動に対しては正の影響を示し、非公式組織機能に対しては負の影響を示していた。具体的には、集団・公式的戦術（パス係数 $=-.364 / 0.1\%$ 水準）、連続・付与的戦術（ $-.308 / 0.1\%$ ）に対して負の影響を及ぼし、フィードバック・交渉・ポジティブフレーミング（ $.309 / 0.1\%$ ）、関係性構築（ $.244 / 1\%$ ）、情報探索（ $.191 / 5\%$ ）に対して正の影響を及ぼしている。また、コミュニケーション・凝集性（ $-.134 / 1\%$ ）、目標志向性（ $-.162 / 5\%$ ）に対して負の影響を及ぼしていた。

次に、制度的組織社会化戦術が各因子に及ぼす影響について検討する。全体の傾向としては、プロアクティブ行動に対しては負の影響を、非公式組織機能に対しては正の影響を及ぼしていた。具体的には、まず固定・規則的戦術による作用として、フィードバック・交渉・ポジティブフレーミング（ $-.220 / 1\%$ ）、関係性構築（ $-.219 / 1\%$ ）、情報探索（ $-.284 / 0.1\%$ ）に対する負の作用がみられる。また、集団・公式的戦術による作用として、フィードバック・交渉・ポジティブフレーミング（ $-.178 / 5\%$ ）、関係性構築（ $-.157 / 5\%$ ）に負の作用をもたらすのに対し、コミュニケーション・凝集性（ $.305 / 0.1\%$ ）、目標志向性（ $.510 / 0.1\%$ ）という非公式組織機能の 2 因子に対しては正の影響を及ぼしていた。また、連続・付与的戦術は、コミュニケーション・凝集性（ $.583 / 0.1\%$ ）に正の影響を及ぼしていた。

次に、プロアクティブ行動が各因子に及ぼす影響について検討する。まずフィードバック・交渉・ポジティブフレーミングは、非公式組織機能のうちコミュニケーション・凝集性（ $-.251 / 0.1\%$ ）に対して負の影響を及ぼしており、情報探索は、非公式組織機能のうち目標志向性（ $.312 / 1\%$ ）に対して正の影響を与えていた。

また、テレワーク比率が制度的組織社会化戦術およびプロアクティブ行動を通じて非公式組織機能に与える影響をさらに検討すべく、共分散構造分析と媒介分析を組み合わせることで再度分析を行った。具体的には、テレワーク比率を独立変数、制度的組織社会化戦術およびプロアクティブ行動を媒介変数、非公式組

組織機能を従属変数とするパスモデルを構築し、R上で媒介分析を実施した。結果としては、まず制度的組織社会化戦術のうち、集団・公式的戦術因子が重要な媒介変数となっており、テレワーク比率と非公式組織機能（コミュニケーション・凝集性）の負の関係を強化する作用を持っていた。一方、プロアクティブ行動のうち、情報探索因子は部分媒介となっており、非公式組織機能の目標志向性に対して正の影響を部分的に媒介していることが明らかになった。

#### 4. 2. 仮説の検証

まずは前節における分析結果を整理する。まずテレワーク比率は、制度的組織社会化戦術（集団・公式的戦術、連続・付与的戦術）に対して負の影響を及ぼし、プロアクティブ行動（フィードバック・交渉・ポジティブフレーミング、関係性構築、情報探索）に対して正の影響を与えていた。また、非公式組織の機能に対しては負の影響を与えていたが、特に集団・公式的戦術が負の影響を強化する重要な媒介変数となっていたほか、情報探索は部分的に正の影響を媒介していた。

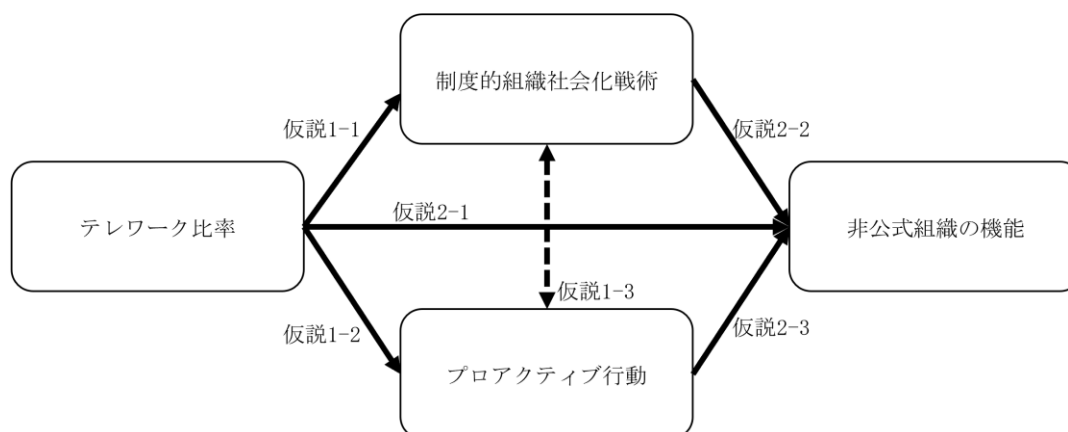
また、制度的組織社会化戦術のうち、集団・公式的戦術はコミュニケーション・凝集性、目標志向性に、連続・付与的戦術はコミュニケーション・凝集性に対して、それぞれ正の影響を与えていた。

また、プロアクティブ行動のうち、フィードバック・交渉・ポジティブフレーミングは、コミュニケーション・凝集性に対して負の影響を及ぼし、情報探索は目標志向性に対して正の影響を与えていた。

制度的組織社会化戦術とプロアクティブ行動の相互関係については、前節で述べたようにサンプル数の限界から、正確な相互関係のパスをモデル化することが不可能であった。しかしながら、単方向の影響としては、制度的組織社会化戦術はプロアクティブ行動に負の影響を及ぼすことが読み取れるため、逆相関が存在することを推測することは可能である。

上記の結果を踏まえ、仮説の検証を行う。以下に、本研究の分析フレームワークを再掲する。

(再掲) 図 5 本研究の分析フレームワーク



まず「仮説 1-1 テレワーク比率の拡大は、制度的組織社会化戦術を抑制する。」は概ね支持されたと言えよう。固定・規則的戦術に対するパスは有意水準に達していなかったが、他の 2 戦術の結果を鑑みると、おそらくサンプル数の増加によって改善できる結果であると解釈した。

また、テレワーク比率はプロアクティブ行動の 3 因子全てに正の影響を与えており、「仮説 1-2 テレワーク比率の拡大は、個人のプロアクティブ行動を促進する。」は支持されたと言えよう。

また、「仮説 1-3 制度的組織社会化戦術と個人のプロアクティブ行動は逆相関の関係にある。」は、完全に検証することが出来なかった。サンプル数の限界もあり、本研究の限界とも言えよう。しかしながら前述のように、制度的組織社会化戦術はプロアクティブ行動に対して負の影響を及ぼす傾向が強く、推測ではあるが逆相関の可能性も否定できない。

続いて、「仮説 2-1 テレワーク比率の拡大は、非公式組織の機能に対して負の影響を及ぼす。」については、上記の結果を鑑みると支持されたと言えよう。また分析結果から、集団・公式的戦術が重要な媒介変数となっていることに留意する必要がある。

「仮説 2-2 制度的組織社会化戦術は、非公式組織の機能を促進する。」についても、概ね支持されたと言えよう。固定・規則的戦術からは有意なパスが見られなかったが、他の 2 因子からはいずれも 0.1%水準で有意なパスが見られるため、概ね支持という表現を用いたい。

「仮説 2-3 個人のプロアクティブ行動は非公式組織の機能に対して負の影響を及ぼす。」については、部分的に支持されなかった。フィードバック・交渉・

ポジティブフレーミングは、コミュニケーション・凝集性に対して 0.1%水準で有意な負の影響を与えているが、情報探索は目標志向性に対して正の影響を与えており、さらに先述のように、テレワーク比率からの影響においては正の部分媒介変数となっている。一概にプロアクティブ行動が非公式機能を抑制しているとは言えないため、部分的に支持されなかったものとする。

#### 4. 3. 考察

続いて、このような結果が生まれた原因、背景について考察を行う。序論および仮説構築において述べたように、本論文における重要なテーマは、テレワーク環境の普及が、組織社会化理論および非公式組織理論における何らかの「前提」を破壊しているのではないかと、という点である。この点について、先行研究および調査・分析結果を踏まえると、主に以下 2 点の前提が破壊もしくは変化しつつあるのではないかと推察する。

1 点目は、企業が就業者に対して行う「空間的・時間的支配」が及ばなくなったという点である。例えば新入社員を 1 つの大会議室に集めて行うような一括研修・トレーニングなどは、従来型の制度的組織社会化戦術の代表例と言えるが、それらも全て「空間的・時間的支配」という前提の上に成り立っていた形である。制度的戦術を取れば個人は役割保持的反応を示すため、新入社員は「企業が求める役割を全うする」ような志向が強まる。また、制度的戦術の中でも、特に集団・公式的戦術は非公式組織におけるコミュニケーション機能および凝集性を高める重要な媒介変数となっていた。このことから、集団ベースで画一的に役割保持的反応を促していくことが、非公式組織をより強固なものにしていたことが推測される。

一方、テレワークの普及は就業者に柔軟性を与える反面、企業の空間・時間的支配力は弱まり、集団ベースの組織社会化は容易ではなくなった。従来のような画一的な役割保持的反応を促すことも難しく、非公式組織の機能低下（コミュニケーション・凝集性）にも繋がっていると考えられる。

2 点目に、企業の就業者に対する支配力が弱まったことにより、集団ベースでの学習プロセスが減少し、組織社会化の成否が個人に依存する状態になりつつある点だ。従来の新入社員は、「企業主体の」組織社会化施策を受動的に享受していれば、そのほとんどが様々な学習、技能習得を経て組織社会化に成功していたはずである。しかし前述のように制度的な組織社会化戦術が減少した、すなわち企業主体の集団に対する組織社会化施策が減少したのであれば、新規参入者は自らが能動的に組織社会化行動を起こす必要性が高まる。むしろ、自ら

の行動の有無、成否によって組織社会化の成果が左右されてくるという面では、個人に依存した組織社会化プロセスになっているとも捉えられる。

このような個人に依存しつつある組織社会化プロセスには、良い面と悪い面の双方が存在する。良い面としては、プロアクティブな行動を起こす個人の能力がより求められるため、個の力が比較的高まる可能性がある点だ。自らあらゆる知識・スキルに関する情報を収集し、学習し、他社員との関係性構築を通してネットワークを作り出していく過程を否定なしに繰り返す必要があるため、そうした個人の能力は高まっていく。また、パス分析にも表れていたように、例えば個人で情報探索行動を繰り返すことが、個人の目標志向性を高めていき、結果的には組織の目標達成にも寄与する、ということも分析結果から推測できる。一方、ネガティブな面としては、集団としての繋がり、凝集性の低下などが挙げられる。パス解析にも表れていたように、過度な個人行動（フィードバック要求、職務内容に関する交渉など）は、組織の凝集性やコミュニケーションに対してネガティブな影響を与えることが否定できない。また、研修やトレーニングの設計・提供の柔軟化により、人事担当者の負担が増えるなど、新たなタスクの増加も予想される。しかしながら、働き方の分野のみならず、人材やスキルなど、人事関連の分野においては多様性を追求する社会風潮が年々強まっており、遅かれ早かれ、集団ベースの組織社会化から個人ベースの組織社会化へ移行する流れも強まる可能性が高いと考える。

続いて上記 2 点を踏まえ、今後の組織社会化の在り方に関する展望および提言を、以下の 3 点に集約する。

第一に、組織社会化理論の観点から、今後企業が取るべき新入社員マネジメントに関して述べる。先述のように、企業は従来のような物理的拘束力を就業者に対して発揮することは困難になりつつあり、組織社会化の主体は企業から個人へと移行しつつある。この流れを、企業にとってポジティブなパワーとして活用していかなければならないことは明白な事実である。しかしながら、組織社会化のイニシアティブを完全に個人に委ねるということは、採用時点で十二分にその能力を担保していない限り、企業にとってはリスクが高い行動であろう。さらに、実際に本研究で明らかになったように、制度的組織社会化戦術の減少および過剰なプロアクティブ行動は、コミュニケーション・凝集性という面に悪影響を及ぼしている。集団か個人かという両極端にはならないよう、双方の強みをバランス良く活用可能な組織社会化プロセスを設計しなければならない。

例えば、従来のようなマニュアル・ガイドライン的な研修から、ロールモデルとなる社員を用いた研修などのように、「ある一定の道筋や目標は企業主体で示しつつも、それに至るプロセスや学習の手法は個人に委ねる」といったよう

な、企業がコントロール可能な範囲内において個人のプロアクティブ行動を最も活性化出来るような制度設計を模索することが有用ではないだろうか。個人のプロアクティブ行動を最大限推奨、活用しつつ、イニシアティブを企業と個人でバランスよく調整した組織社会化プロセスを構築していく必要が高まっていくと推測する。

第二に、今後の流れとして、従来のようにオフィス出社型に回帰することを検討する企業も増えるであろう。実際、海外企業では Amazon が 2025 年から週 5 日出社を義務付けることを発表しているほか、日本企業でも、LINE ヤフーがフルリモート勤務を認めていたものの、2025 年から週 1 日あるいは月 1 日の出社を指示することを発表するなど、オフィス回帰へと舵を切る企業も目立ってきている。いずれも、コミュニケーションの質の低下による弊害が目立ったことによる対応であると考えられる。しかしながら、このようなオフィス回帰の流れは、単に従来のような物理的拘束力、支配力を企業が取り戻すために行われるものではないだろう。万一そのような動機で企業側がオフィス回帰を促したとしても、一度企業の物理的支配から解放された就業者にとって、再度柔軟性を奪われるという体験は、エンゲージメントの低下に繋がりがかねない。つまり、あくまでインフォーマルな場面も含めたコミュニケーションの質を確保し、凝集性を高めるための施策であって、その前提には、コロナ禍における組織社会化プロセスの変容によって培われた個人のプロアクティブ行動能力を組織のために活かす、という考え方が存在すべきである。そうした考えを有しているのであれば、企業にとってオフィス回帰も有効な選択肢の 1 つであると言える。

第三に、世代による価値観・経験の差に考慮する必要性が高まると推測する。本研究の調査分析によって、世代によって組織に新規参入する際の体験に大きな差があることがデータとして明確になった。表 5 の相関行列を見てみても、年次とテレワーク比率は 0.1%水準で約 -0.5 と有意な負の相関を示しているほか、集団・公式的戦術には有意な正の相関、プロアクティブ行動には全体的に負の有意な相関を示している。つまり、年次が高い社員は「集団の中で学び、集団の中で成長する」という思考が強く、現在の若手社員のようにプロアクティブ行動によって組織に適応していく過程を経験した者が少ないため、完全に若手社員の立場や行動を理解することは簡単ではない。しかしながら、現在の新入社員の研修設計やトレーニング管理をする立場にあるような年次の社員は、おそらく大半が「集団ベース前提」で過ごしてきた年次の社員であろう。そうした先輩社員が、現在の環境で入社してくる社員への理解を怠ってしまうと、前述のような個人のプロアクティブ行動を活かした組織社会化プロセスは機能

不全に陥るであろう。だからこそ、新入社員を受け入れる立場にある社員は、考え方や価値観の違いを「ジェネレーションギャップ」等の言葉で一括りにするのではなく、個々人のプロアクティブな行動が活発化している背景を理解し、その強みを発揮させる環境を整えることが重要な使命なのである。



## 5. 要約と結論

本章では、本研究の要約および結論を示す。

本研究は、テレワーク環境の普及が組織社会化理論および非公式組織理論に及ぼす影響を分析・考察し、コロナ禍以降の組織社会化におけるニューノーマルの在り方を提案することを目的とした。組織社会化の統合モデル、およびバーナードの非公式組織論をベースに、コロナ禍以降のテレワーク比率の上昇がそれぞれに及ぼす影響を明らかにすべく、アンケート調査および因子分析、相関分析、共分散構造分析を実施した。

分析の結果として、以下の発見事項が得られた。第一に、テレワーク比率の拡大は、制度的組織社会化戦術を減少させ、非公式組織における機能を低下させる。特に、集団・公式的戦術の減少は、非公式組織機能への影響における重要な媒介変数となっており、非公式組織におけるコミュニケーション機能、凝集性の確保などに負の影響を大きく与えていた。第二に、テレワーク比率の拡大は、個人のプロアクティブ行動を促進する。過剰な個人行動は組織の凝集性に悪影響を及ぼすリスクも存在するが、目標志向性を高める効果が示唆された。

上記を踏まえ、以下の提言を行った。第一に、企業は従来型の制度的な集団ベースの組織社会化戦術を部分的に維持しつつも、コロナ禍で活発化した個人のプロアクティブ行動を最大限活用する新たな組織社会化プロセスを構築すべきである。企業主体でイニシアティブを取りつつ、個人の自律性も両立させることが今後の重要な課題となるであろう。第二に、戦略的なオフィス回帰も検討する余地がある。インフォーマルなコミュニケーション、組織の凝集性を再強化しつつも、従来のような集団ベースの支配に頼らない施策を講じるべきである。第三に、世代間の組織参入経験の差に留意し続ける必要がある。本研究で、世代によって組織社会化経験には大きな差が存在することが明確になった。若年層のプロアクティブ行動に対して、組織社会化を促す立場にある高年次の社員が理解を進めていく必要性が高まっていくであろう。

以上のように、働き方の大きな変化を経たことによって、組織社会化の主体は企業から個人へと移行しつつある。この変化を企業の競争力向上に結び付けるためにも、画一性から柔軟性へと、新入社員マネジメントにおける重点をシフトさせていく必要性が高まっていくであろう。

## 6. 研究の限界

本章では、本研究における限界を二点示す。

第一に、小規模なサンプルから得られた結果であるという点である。サンプル数は130に留まっており、共分散構造分析でモデリングを行う際に、サンプル数の制限により仮説通りのパス図を完全に描くことが出来なかった。

第二に、業種や企業規模を分析に反映しきれていない点である。前述の通り、サンプル数に限界があったため、業種や企業規模を変数として分析に組み込むことが不可能であった。

今後の研究課題としては、より大規模なサンプルを用いることでより一般化された、普遍的に活用できる研究成果が求められる。また、業種、企業規模などの変数を加えることで、企業特性ごとの詳細な分析も必要である。つまり、どのような職種ではどのような戦術が効果的なのか、どのような企業規模ではどのような組織社会化がなされているのか、等の詳細な研究が今後求められる。

## 7. 謝辞

本研究論文執筆にあたり、主査として終始丁寧なご指導・ご助言を賜り、専門的な知見によって私の研究を大きく前進させてくださった、慶應義塾大学大学院経営管理研究科の大藪毅先生に深く感謝申し上げます。また、副査である大林厚臣教授、林洋一郎教授にも感謝いたします。

また、日々の研究過程において活発な議論を交わし、研究室活動において1年間切磋琢磨し合ったM46期大藪ゼミ生にも感謝の意を表します。学術的な知見は勿論のこと、互いの研究活動を励まし合いながら困難な時期を共に乗り越えることが出来ました。

最後に、本研究論文におけるアンケート調査にご協力いただいた皆様をはじめ、様々な面からサポートをいただいた全ての方々に感謝の意を表します。

## 8. 参考文献

- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.199>
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Harrison, S. H. (2007). Socialization in organizational contexts. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2007*, 1–70. John Wiley & Sons Ltd.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press. (C. I. バーナード. (1968). 経営者の役割 (新訳). 山本安次郎・田杉競・飯野春樹(訳). ダイヤモンド社.)
- Bell, N. E., & Staw, B. M. (1989). People as sculptors versus sculpture: The roles of personality and personal control in organizations. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of Career Theory*, 232–251. Cambridge University Press.
- 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(5), 730–743. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730>
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 4, 101–145. JAI Press.
- 福本俊樹. (2011). 組織社会化概念の再定位. 神戸大学大学院経営学研究科大学院生ワーキング・ペーパー, 201112a, 1-25.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
- Haueter, J. A., Macan, T. H., & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, 63(1), 20–39. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00017-9](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00017-9)
- 飯野春樹. (1978). バーナード研究. 文真堂.
- 磯村和人. (1998). 組織の基盤としての非公式組織: 複雑で多様な利害, 感情, 欲求の調整. 商學論集, 67(1), 59-75.

- 岩崎凜久・太田一晴・山田倫太郎. (2022). テレワークが労働者に与える影響についての定量分析: 「労働生産性」「健康状態」「満足度」の視点から. *三田商学研究学生論文集*, 2021, 31-48.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262–279. <https://doi.org/10.2307/256188>
- 国土交通省. (2024). 令和5年度テレワーク人口実態調査-調査結果-.
- Kram, K. E. (1988). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. University Press of America.
- Louis, M. R. (1982). Managing career transition: A missing link in career development. *Organizational Dynamics*, 10(1), 68–77.
- Louis, M. R., Posner, B. Z., & Powell, G. N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, 36(4), 857–866. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00512.x>
- 峰滝和典. (2023). コロナ禍におけるテレワークの効果に関する実証分析. *経営情報学会 全国研究発表大会要旨集*, 202211, 303-306.
- 森川正之. (2023). 在宅勤務の生産性ダイナミクス. *経済研究*, 74(1/2), 1-34.
- 内閣府. (2023). 第6回 新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work?. *Journal of Organizational Behavior*, 12(6), 543–554. <https://doi.org/10.1002/job.4030120607>
- OECD. (2020). Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?. Washington, DC, USA: OECD Publishing.
- 尾形真実哉. (2012). 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.
- Ronald E. Rice, & Douglas E. Shook. (1990). Relationships of job categories and organizational levels to use of communication channels, including electronic mail: A meta-analysis and extension. *Journal of Management Studies*, 27(2), 195–229. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1990.tb00760.x>
- Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9, 1–16.

- 柴野昌山. (1992). 社会化と社会統制. In 柴野昌山・菊池城司・竹内洋 (Eds.), 教育社会学. 有斐閣.
- 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.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–266. JAI Press.
- Takeuchi, N., & Takeuchi, T. (2009). A longitudinal investigation on the factors affecting newcomers' adjustment: Evidence from Japanese organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 928–952.  
<https://doi.org/10.1080/09585190902770783>

(付録)

## 付録 1 アンケート調査の質問項目

### 【基本情報】

あなたの企業への入社年を教えてください。

あなたの企業の業種を教えてください。

入社時の職種に最も近いものをお答えください。

あなたの企業の従業員数を教えてください。

入社直後（研修中）の、ご自身の平均的な出社/テレワーク比率について教えてください。

入社後の【1 部署目（初期配属）】における、ご自身の平均的な出社/テレワーク比率について教えてください。

### 【組織社会化戦術】

私の企業では、すべての新入社員が同様の学習/研修経験を経ている

新入社員同士で、仕事を理解するために互いにサポートした

ほとんどの研修は、他の新入社員とは別々に行われた

私の企業では、新入社員の間に「同じ船に乗っている」ような感覚がある

入社後の研修は、「仕事関連の基礎知識」を与えるために設計されているように感じた

研修中、先輩社員からは物理的に隔離された

仕事の手順や作業方法に十分精通するまで、通常業務には当たらなかった

仕事に関する知識は、試行錯誤の中で自ら習得したものが多い

私の企業では、「ある役割の次はこの役割」、「ある職種の次はこの職種」といったような、はっきりした異動のパターンがある

役割や職務のステップアップに伴う研修を受けた

私の企業では、キャリアパスが明確に示されている

私の企業では、新入社員が学習・経験を得ていくプロセスや順序が明確化されていない

他の社員のキャリアや経験を観察すれば、この組織における将来のキャリアパスが予測できる

私の企業では、キャリアパスの各段階を経るのにかかる時間がよく分かっている

私の企業では、新しい仕事の割り当てやトレーニングがいつ始まるかについてほとんど分からない

将来のキャリアに関する情報の大部分は、非公式な情報（うわさ話など）を通じて得られている

経験豊富な先輩社員は、新入社員の指導・トレーニングを自身の主要な仕事の一つとして

捉えている

先輩社員を観察することで、組織における自分の役割を明確に理解できる

経験豊富な社員から、仕事の遂行方法についてはほぼ指導を受けていない

自分の仕事の前任者とはほとんどコミュニケーションが取れない

この組織では、スキルや能力が非常に重要であると感じさせられている

ほとんどの同僚が、個人的にサポートしてくれている

この会社で受け入れられるために、態度や価値観を変えなければならなかった

先輩社員の期待に応えられるまで、距離感を感じた

### 【プロアクティブ行動】

組織における部門間の関係や権限関係について学ぼうとすること

組織における力関係について学ぼうとすること

組織内の重要な方針や手順について学ぼうとすること

組織の体制（部門間の関係・権限関係等）について覚えようとする

会社主催の社交的集まりに出席すること

人と出会うためにオフィスでの社交行事に参加すること

職場の飲み会への参加

自分の部署外の人たちと付き合おうとすること

社内の別の部署の人たちに自分から話しかけること

社内の別のセクションに所属するより多くの人たちと個人的に知り合おうとすること

割り当てられた仕事をしている最中その仕事ぶりに対するフィードバックを求めること

上司にコメントを求めること

自分に割り当てられた仕事を終えた後にその仕事ぶりに対するフィードバックを求めること

自分の仕事に対する意見を上司に求めること

割り当てられた職務について上司や同僚などと話し合うこと

自分に課せられている要求事項について上司や同僚と話し合うこと

自分の仕事で変更したい点について上司や同僚などと話し合うこと

上司や同僚があなたに期待していることについて彼らと話し合うこと

自分の置かれている状況を「脅威」ではなくむしろ「チャンス」としてとらえようとする

自分の置かれている状況を「問題」ではなく「やりがいのあること」としてとらえようとする

物事の明るい面を見ようとする

上司のことをよく知ろうとする

上司とよい関係を築こうとすること

上司との時間や接点を多く持とうとすること

### 【非公式組織機能】

会議やミーティング以外の場（例：オフィスの廊下、エレベーター、喫煙所、飲食店など）で、仕事に関するコミュニケーションを取ることが出来る

会議やミーティングでは言いにくいことを、それ以外の場で相談できる機会が多い

会議やミーティングの前に、根回しや相談によって事前のコミュニケーションを取っている

日頃のコミュニケーションは、効率よく必要なときに取ることが可能である

会社/部署の目標達成のために積極的に努力したいと思っている

会社/部署の目標達成は、私にとっても重要である

同僚と一緒にいると楽しい

同僚と共に仕事をすることに満足している

同僚は、全員が協力し合っている

社員間の交流は活発である

同僚は、お互いを大切な存在であると思合っている

会社や部署の目標のみならず、私自身の目標も尊重されていると感じる

私自身の目標を達成するために、自身の能力を高めることが出来ている