

<論文>

# 高年齢者の組織社会化 — 論点の探索 —

吉澤 昭人

高年齢者の雇用、ことに雇用促進は重要な課題である。一方で高年齢者の組織社会化という論考はみあたらない。現在一般的に理解されている組織社会化の枠組みに対して高年齢者をあてはめると何が論点として明らかになるかを分析した。分析の結果、以下の3点が明らかになった。①高年齢者の組織参入時における態様に留意し実質的な類型ごとに分析をする必要がある、②高年齢者は特性上組織社会化の二次的成果が得にくいという性質を持つ、③高年齢者は一次的成果をすでに獲得している部分があるが、組織社会化が不要とまでは言えない。ただし、獲得済みの能力等を組織社会化の一次的成果とすると誤解を生じる、である。

キーワード：高年齢者 組織社会化

## 1 問題意識

今日の日本において高年齢者の雇用促進が必要不可欠である点は論を俟たない。現行の制度においても、政府は65歳までの雇用の確保を企業に求めている。同時に政府は70歳まで働ける社会の構築を目指している。今後高年齢者の雇用継続、促進がより重要な政策課題となってくるのは明らかである。

高年齢者の雇用を考える場合、入り口である雇用の開始という局面は高年齢者以外の人員の雇用開始局面とは状況が異なっている点には留意が必要である。健康面や職務遂行能力の蓄積度合い（または減少）、あるいは肉体的な運動能力の低下といった点が見逃せないファクターとなる。新卒の場合や中途転職の場合とは考慮すべき点が異なるといえる。しかしながら、新卒や転職者と共通する問題もある。彼・彼女らが従来のキャリアをいったんリセットし、新

たなフェーズに入るという意味では「雇用」の開始局面である点は同じである。ただし、特徴的なのは一般的な就職や再就職と同様に「全く新たな、あるいは従来との業務とは異なる内容で」「新人としてあるいは従来とは異なる地位で」「全く新しい組織」に入るというケースもあれば、「業務は同じ」「地位も（事実上）同じ」「組織も同じ」というケースも存在するという点である。研究・研修機構（2016b、2017）は、60代前半継続雇用者に対して、①定年前後で仕事の内容を変えない「無変化型」、②定年前後で仕事の内容は変えないが、管理職から外すなど責任の重さを変える「責任変化型」、③定年前後で仕事の内容を変える「業務変化型」の3つの類型を設定している。

組織社会化という観点から見た場合、上記の分類は以下のように引き直して表現できる。注目すべき点は、文面上は継続雇用であっても、組織社会化が問題になる場合があるという点である。すなわち、①無変化型の場合は格別、②責任が変化した場合、本人の意識改革が必要となる。今までの立場とは異なる形で組織にかかわる以上、従来への認識のままでいる発想や行動は許されない。肩書を外し、いわゆる「一兵卒」になるという場合であれば、新人と言えなくもない。よって組織社会化の考察対象となる可能性はあるのである。③業務変化の場合、バリエーションがある。同じ職場で仕事のみが変わるのであれば組織社会化はおそらく問題にならない（従来から行われてきた通常の配置転換の延長としてとらえる方が適切と思われる）が、職場が変わる、あるいは（形式的であっても）関連会社へ転出する場合には会社、組織は変更されるのであるから、組織社会化の問題は生じてくるのではないかと考えられるのである。

無論、実態はより複雑になると推測される。別会社への転職でも事業所（建物）が同じ場でメンバーもOBが多い、といったような場合は新たな場所での再出発という感覚は薄いであろう。逆に仕事の内容が変わらない（①無変化型）という場合であっても、そもそも本人が専門職（例えば販売職）で職場（店舗など）が変わってしまった場合は環境変化が大きく、組織社会化の要素を考慮する場面が出てくると想像される。また、前述の分類は定年を契機とした継続

雇用を念頭に置いた分類であるが、退職して全く新しい組織に就職する場合も想定される。継続雇用が一定期間ののち終了しても引き続き働きたい（働かなければならない）場合もあるであろう。かかる場合であっても、退職者が自らの力で新たな就職先を見つけるケースもあれば、新たな就職先を従前まで所属していた組織があっせんをするなどの配慮をして、継続雇用に準じて考える方がよいケースもある。

高齢者の再出発にはバリエーションがあり、組織社会化がかかわってくる度合い（重要度）が異なっている。換言すれば組織社会化の把握、分析はより多層的に行う必要があると考えられるのである。

確かに一つの分類として、高齢者の再出発を継続雇用と再雇用に分けて考えるやり方もある。継続雇用は環境変化が少ないうえ、まったくの新人と同等には考えにくい。対象となる概念が再雇用であり「別の会社へいく」すなわち「縁が切れる」と考えれば確かなにはっきりとした区分があるように見える。ただし、すでに述べたように両者に分けた場合であっても、いずれかのみが存在するのではなく、バリエーション（グラデーション）が存在している点は看過すべきではない。継続雇用にしても、少なくとも契約形態が変化をしたという意味では今までとは違う働き方である。ポジション（肩書）も変わる場合があり、全く新しい仕事に就く場合もある。程度の差こそあれ、組織社会化の問題に直面するケースはあると考えられるのである。高齢者の再スタート時における組織社会化の問題は従来の組織社会化でとらえられてきた対象とは特質が異なるものの、応用的な問題として改めてとらえる意味があるといえる。

では、特に何が問題となるのであろうか。組織社会化は多くの蓄積のある分野である。しかし高齢者を対象とした場合に、従来の分析枠組みにおいてとらえようとした場合に何らかの留保が必要な論点が生じると予想される。論点を明らかにし、分析の土台を構築するのが本稿の目的である。

## 2 先行研究

高年齢者に対象を絞った組織社会化に関する研究は日本語文献では見いだせなかった。やや古いが、高橋（1993）は過去の組織社会化研究をレビューしている。組織社会化の研究対象となる個人としては新規参入者が大半であるが、少数ながら管理職や企業の最高責任者を対象とした研究もあるとしている（p.10）。新規参入者は必ずしも「若者」あるいは「新卒者」だけで構成されているとは限らないが、「新規参入者」をどのように定義しているか（年齢別に分けるなど）は確認ができなかった。

組織社会化の問題は、新規の職場参入者に対する対応の問題である。大企業を中心として新規一括採用を原則としてきた日本社会においては、職場の新規参入者とは大卒（ないし高卒、短大卒）の新人社員を指す場合が通常である。18～22歳前後の「若者」が新規参入者とはほぼ同義となっている。実際、過去の研究においても、組織社会化は新規学卒者の初期キャリアの文脈で論じられる場合が多い（たとえば道谷（2007）、竹内・竹内（2015））。竹内の場合は表題を「新規学卒者」としており、いわゆる「新卒者」を対象としているのは明らかである。道谷の研究では、調査は対象企業の人事部を通じて任意で協力してもらったとしており、企業側に人材の選択をゆだねていると推測される。したがって対象者の年齢は明らかでない。そもそも同研究が高年齢者も「新規参入者」あるいは「新人」としてとらえ、高年齢者の層も含めて組織社会化を論じている意図があるか否かが問題とはなるが、論文全体の趣旨から考慮すると高年齢者は対象とはしていないと推測される。

限られた先行研究のみによる判断ではあるが、高年齢者の組織社会化という視点は高年齢者の雇用問題がより政策上重要となってきた今日の段階に至ってもあまり意識されてこなかったと解される。したがって、組織社会化の既存の枠組みに高齢者を「付け合わせる」あるいは「代入してみる」作業は有意義であると解される。

### 3 分析方法

高齢者を対象として、組織社会化を考える場合に従来の枠組みを使うとどのような論点抽出されるのであろうか。かかる点を明らかにするため、組織社会化の分析枠組みに高齢者を投入したと想定し、考慮すべき点を見つけ出していく。具体的には竹内（2019）の論述を基礎として、高齢者を対象として同じ枠組みで論考を行った場合に生じる点を明らかにしていく。

竹内（2019）は組織社会化研究の分類と枠組みという議論において、過程アプローチと内容アプローチという分類を挙げている<sup>1</sup>。前者は促進要因としての個人、組織、社会に注目するものである。後者は「新規参入者が組織社会化過程でどのような知識や態度、行動を学習し、身に着けるべきかについて検討するものである」（p.152）としている。組織社会化学習内容（learning content）だとも表現している。本稿4章以下の分析では上記促進要因と組織社会化学習内容の個別内容を高齢者の場合にあってはめて考察をしていく。なお、便宜上、高齢者が新規参入者となるに際して、以前の職場（会社）からの口利きやあっせん等が一切なく、以前の会社（所属組織）とは無関係な職場（会社）へ自力で入職した者を「新規高齢参入者」<sup>2</sup>、「新規高齢参入者」に該当しないものを「準新規高齢参入者」と表現する。

## 4 分析

### 4-1 定義からの分析

組織社会化とはそもそも何か、既存の定義から考えてみる。組織社会化の定

---

<sup>1</sup> 組織社会化研究の全体的枠組みについては、竹内(2019)pp.152-153を参照。竹内は個人、組織、社会という3つの促進要因が組織社会化学習内容である一次的適応結果および職務態度や職務成果といった二次的職務結果に影響を及ぼすとしている。

<sup>2</sup> 退職前に会社（組織）が転職エージェントなどを通じて新たな就職先発見の便宜を図ってくれた場合は「新規高齢参入者」に含めて考える。金銭的負担などを会社（組織）側が行ってはいるが、新たな就職先とは当該会社（組織）自体は無関係と考えられるからである。

義を一義的に確定させるのは困難であるため、近年刊行された産業組織心理学と組織行動論のテキストを参考にした。竹内（2019）はバウアーらの定義を挙げて「新規参入者が組織の外部者から内部者へと移行していく過程」（p.151）であるとしている。服部（2019）は「組織内での役割を遂行することと、組織のメンバーとして参加することによって不可欠となる、価値観、能力、期待される行動、社会的な知識などを正しく理解していくプロセス」（p.94）であるとしている。本稿は組織社会化の正確な定義を吟味する点は目的とはしていないため、定義の妥当性については論考しない。上記定義を所与のものとして以下高年齢者との関係で論を進めていく。

日本の高年齢者を対象にした場合、竹内の挙げる定義で確認しておく点は「外部者」「内部者」の境界である。いわゆる「新卒」や（高年齢者ではない転職者などの）「新人」の場合、当該人材は簡潔に言えば「今までは自社や当該職場に無関係だった人」であり、外部者として内部者とは異なるという点は明らかである。あえて両者の境界を問題とする必要はない。しかし、高年齢者の場合は境界的な存在である点に留意が必要である。考えるべき二つの次元がある。一つは、新たに入ってきた会社そのものとは無関係であったとしても「同じ業界」あるいは「類似ないし関連した業界」で仕事をしていた、という場合である。「業界事情によく通じた者」を雇用した（新規参入させた）場合、あるいはコラボレーションや下請けといった形で当該組織にかかわっていた（俗な表現を使えば「以前から『出入り』していた」）者を雇用した場合、竹内らの定義そのままでは外部者（を雇用した）となる。しかし彼・彼女らを一概に外部者と言い切ってよいのかどうか疑問が残るのである。当該対象人物が高年齢者の場合にはいずれも起こりうるケースであると考えられる。服部（2019）は上記問題を事前に回避すべく、社会化の入れ子構造という概念を紹介している。国や産業・業界への社会化という中に会社、さらに職場への社会化というものがあり、「組織社会化」とは会社と職場への社会化として論じている（p.95）。服部の立場に立てば、業界レベルでの「内部者」であっても、組織社会化を論

考する上では内部者とは考えないのである。服部の考え方を応用しても、依然として「以前から『出入り』していた者」をどう扱うかという疑問が残らないわけではない。ただ当該組織のメンバーであるか（組織から「給与」ないし「賃金」が支払われているかどうかメルクマールとなると解される）否かが明瞭になれば一応区別はつくと考えられる。単純な外部者、内部者という二者択一では高齢者の組織社会化の把握は困難である点に留意すべきである。

もう一つの次元は、前章でも述べたように、新しい会社（組織）とは言っても前の会社（組織）と何らかの実質的なつながりがある場合である。会社とのつながり方にも段階（トーンないしグラデーション）があり、明確な区分がしづらいというのが実態である。つながりが強い関連会社への移動（出向などが想定される）であっても移動先はプロパー社員が大半という場合であれば移動した当人は「新規高齢者参加者」といえる場合もありうると考えられる。

以上の考察に基づくと、竹内の挙げる定義は簡潔で明瞭であるが、高齢者の再雇用のような場合を想定すると限界がある。高齢者を対象に加えて論考する場合は参加のいきさつや態様によりいくつかの「区分け」ないし「整理」が必要となってくる点が示唆されている。

次に、服部の定義に着目する。服部は「価値観、能力、期待される行動、社会的な知識」といった要素を主な例として挙げ、諸要素を正しく理解していくプロセスが組織社会化であるとしている。では高齢者が新規参加者となった場合、すべてを新たに理解、学習する必要はあるだろうか。換言すれば、要素間に要不要あるいは強弱があるのではないか。本人の経験や知識、あるいは人脈を生かして再就職する場合であれば、新たに（新職場固有の）価値観の習得が中心となると解される。

一方、未経験分野の業務に就く場合を考えると、従来からの組織社会化同様、すべての要素の理解、習得が必要となる。高齢者が新規参加者となる場合は定義に基づく典型的な組織社会化の概念をそのまま適用して効果の判定ができる否かの吟味がやはり必要であると考えられる。

次節以降では竹内の枠組み<sup>3</sup>に基づき、組織適応結果に対する規定要因と組織社会化学習内容という要素を、高齢者を対象とするとどのような点が明らかになるのかを論じていく。

## 4-2 促進要因（組織、個人、社会）

組織社会化の過程アプローチにおける促進要因として、組織、個人、社会化主体の3つが想定されている。以下個別に検討する。

### 4-2-1 組織要因

組織要因には①採用施策と②組織社会化戦術③導入研修がある。

①採用施策ではリアリティ・ショックへの対応が重要となる。リアリティ・ショックの内容はア) 現実的会社状況ショック、イ) 職務・職場環境ショック、ウ) 労働ショック、エ) 組織内キャリアショックの4つがあるとされる。高年齢者が新たな職場に入る場合、ア)、ウ)、エ)については大きな要素とはならないと推測される。各々高年齢者の場合は時間的な経験がある程度カバーすると考えられるからである。加えて、エ)においては年齢の特性上、すでに一定のキャリアを形成しており、キャリア形成の期待が通常の新規参入者と比べて重要な問題とはなりにくいと考えられる。新規参入のありよう（全く新たな職場への「新規高年齢参入者」となるのか、関連会社などで従事をする、ないし、職位あるいは職場が変わるだけの「準新規高年齢参入者」なのかという点）により相違が生じる可能性（特に後者においてはさらにグラデーションが生じうる）があるものの、基本的には同様の傾向になると推測される。

②組織社会化戦術とは、「新規参入者の組織社会化を推進するために企業が行う一連の取り組み」（竹内、2019、p.156）である。竹内はヴァン・マーネンとシャイン（1979）を引用して6つの対になる次元が存在するとしている。すなわち、ア)「集団的—個別的」次元、イ)「公式的—非公式的」次元、ウ)「順

---

<sup>3</sup> 脚注1を参照

次的一場当たりの」次元、エ)「固定的一可變的」次元、オ)「連続的一分離的」次元、カ)「付与的一剥奪的」次元である。以下、各々の次元を高年齢者にあてはめてみる。ア)「集団的一個別的」については、新規高年齢参入者の場合、準新規高年齢参入者の場合ともに、いずれともなりうるケースが想定できるが、高年齢者の参入時には個別事情が多様である(健康面、能力面、参入のいきさつやタイミングなど)点を重視すれば個別的になる傾向があると推測される。準新規高年齢参入者はより個別的傾向が高くなる。集団的な組織社会化過程が新卒者を典型として企図されている、換言すれば同じスタートラインに立っている人間には実行しやすい、同じスタートラインに立っていない人間には実行が難しい点を考えれば、ある意味では当然の帰結である。イ)「公式的一非公式的」次元では、新規高年齢参入者の場合は公式的な戦術が取られる場合もあるであろうが、全体として多くの場合は非公式になるであろうと推測される。高年齢者に対して「研修」を行うというのは、入職したごく初期の段階を別にすれば想定しにくいからである。ウ)「順次的一場当たりの」に関しては、キャリア発達の順序性を問題とする本次元では、高年齢者に対してはいずれの組織的社会化戦術も強く行われるケースはないと予測される。「固定的一可變的」次元は社会化促進の機会や昇進などの今後の時間的予定の明確性を示す次元であり、高年齢者の場合は(定年がない、などの一部の例外的な組織を除けば)入職後の勤続年数がおおよそ数年～十数年であり、時間的な見通しがいまいであるという状況は想定しにくい。総じて固定的であるといえる。オ)「連続的一分離的」次元は新規参入者に先輩社員が支援する程度を見る次元である。高年齢者が「先輩社員」をもつというケースはブルーカラーの作業技能の伝承や、IT関連のスキルないし作業を学ぶといった場合は想定できなくはないが、ホワイトカラー一般の能力に関する「先輩社員」の場合は想定が難しいと考えられる。結果的には「分離的」すなわち先輩の支援・サポートはない状態が多いと想像される。最後にカ)「付与的一剥奪的」次元であるが、高年齢者を対象とした場合、付与的(個性、特徴を認め、尊重し、それらを受け入れながら

社会化を行う)な社会化にならざるを得ないであろう。新規参入者のパーソナリティやアイデンティティを尊重しない(剥奪的)で変容をさせる社会化のやり方は高年齢者には不適切であろう。

組織社会化戦術と(二次的)組織適応結果との関係は、「サックスらは(中略)6次元が制度的に実施されているほど(中略)職務満足やコミットメント、職務成果、組織や仕事との適合知覚は高まることを明らかにしている」(竹内、2019、pp.159-160)とされる。したがって高齢者の場合、上記の考察に基づけば、最後の次元(カ)の「付与的」以外は非制度的な方向へ傾きがちである。高年齢者に対する組織社会化戦術には本質的に限界ないし課題があると考えられる。

③導入研修については、そもそも効果について検証が不十分である上、高年齢者に対しての導入研修というものがあるのか、どの程度実施できているのかというデータや事例などを見いだせなかった。したがって本項目に関しては何ら分析、推測ができない。

#### 4-2-2 個人要因

個人要因として①就職活動と②プロアクティビティがある。

①本項目でいう就職活動とは、「新規参入者が就職活動時に行っていた就職活動に関する態度や行動」(竹内、2019、p.162)である。既存研究から「入社前の新規参入者の就職活動状況および就職活動時のキャリア態度が入社後の組織適応結果に影響を及ぼす」(同、p.164)とされている。高年齢者の場合、すでに述べたように自力で全く新しい職場に入ってきた場合(「新規高年齢参入者」)には本項目をそのまま適用してもよいと解される。問題は「準新規高年齢参入者」である。彼・彼女が参入前に行った行動のうち、どこまでを「就職活動」とみなすかを吟味する必要がある。新規参入前にいた社内での活動によって、行先(全くの退職となる場合は別として、どのような処遇となるかが社内での活動によって決まるとすれば一種の就職活動とみなしうる)が変

わってくる可能性があるからである。すべての準新規参入可能性者が定年後に社内で何らかのポジションを得たいとは限らない、あるいは活動をしなくても何らかの措置が講じられる場合もあるため、何らかの基準で「就職活動類似」の活動の範囲ないし有無を定める必要が出てくると推測される。

②プロアクティビティ（プロアクティブ行動）については、組織参入（入社）後の初期に行う行動であるため、新規高年齢参入者も準新規高年齢参入者も新たな職場に入った後の行動として同様に考察ができると思われる。

#### 4-2-3 社会化主体

組織化社会化主体は既存研究では上司と同僚が重要な存在であるとされる（竹内、2019、p.166）。彼・彼女らの役割を明らかにする研究として、①「サポート」に注目してその効果などを検討する研究と、②「関係性」に着目して効果などを検討する研究があり、①についてはサポートが手厚いと、一次、二次的な組織適応結果に好ましい効果をもたらすとの実証があるとしている（同）。②に関してもリーダーやメンバーの交換関係（LMX, TMX）が良好であれば組織や仕事への職務態度に効果的な影響があるとしている（同）。

組織要因の項で検討した通り、新規高年齢参入者、準新規高年齢参入者は、上司、同僚ともに関係形成のやり方やあり方が通常の場合とは異なる。上司が年下である場合やさらには、以前は部下であったというケースもありうる。同僚にしても年下である場合が大半となろう。高年齢者の新規参入ではそもそも一般的にイメージされる上司、同僚というものが想定しづらい状況にある点に留意が必要であろう。かかる場合にはサポートや交換関係から生じる効果への期待は薄いと考えられる。

#### 4-3 組織社会化学習内容

組織社会化学習内容は「何をもって新規参入者が組織に適応したかを判断する際の重要な指標」（竹内、2019、p.169）である。概念設定には代表的な3種

の分類があるとされ、本稿では竹内が取り上げた分類のうちチャオら (Chao et al.,1994) による6次元の分類を基に考察する。チャオらは①歴史(企業や職場の成り立ちや沿革)、②言語(仕事上および組織内で使われる専門用語や略語、隠語)、③社内政治(組織内の派閥など、力関係を含めた社内政治の状況)、④人間(職場のメンバーとの良好な人間関係の構築)、⑤組織目標と価値観(企業の目標や規範、価値観の理解と受容)、⑥熟達(仕事の効率的なやりかたや必要なスキルの獲得)をあげている。以下では、新規高年齢参入者、準新規高年齢参入者がこれらの学習内容をア)すでに獲得しており、改めて身に着ける必要はない、イ)多少の調整で既存の知識を獲得できる、ウ)通常の場合と同様に組織社会化の過程で習得していく必要があるという3段階で分析していく。ア)、ないしイ)の要素が強ければ組織社会化は必要ない、あるいは組織社会化のプロセスが弱くても(既存のスキル蓄積により)同等の成果が表れ、一時的学習成果は習得されたとみなされる可能性が高いという結果になる。

①については、新規高年齢参入者は組織社会化を通じて獲得の必要がある。準新規高年齢参入者はその参入形態相違により程度の相違はあっても、おおよそすでに獲得済みであると解される(ア)に相当)。②については、参入する組織(会社)に固有の言葉や言い回しを除けば、高年齢の参入者は改めて学習する必要はなさそうである(全く「畑違い」の業界に新規参入する場合をのぞき、少なくとも「業界」用語には通じている)。準新規高年齢参入者は②についてはあらたに獲得する必要はないと判断できる。よってア)ないしイ)といえるであろう。③については、②に準じて考えてよいであろう。④は新規高年齢参入者、準新規高年齢参入者ともに学ぶ必要があろう。むしろ準新規高年齢参入者の方が従前とは立場が変わるケースも多いため、良好な人間関係構築には慎重な学びが必要となると考えられる。ウ)の段階である。⑤についてはいずれの新規参入者も基本的には改めて習得が必要であろう。ウ)の段階といえる。準新規参入者で、子会社や別組織に移った場合でも形式上は別の会社(組織)に行くのであるから組織目標や価値観は異なるのが普通である(目標、規

範、価値観が全く同じならば別組織にする意味がない)。⑥はいずれの新規参入者も習得が必要であるが、準新規高年齢参入者の場合は一定の過去の蓄積が応用できる場合もあるであろう。イ)ないしウ)の段階に相当する。

本項を総括すると、組織社会化学習内容を個別に見た場合、新規高年齢参入者でも改めて習得する必要性が低いものもある(例えば②)が、組織社会化が不要とは言えないと解される。準新規高年齢参入者の場合ではおおよそ習得が済んでおり必要ない要素がある一方で、むしろ慎重に習得する(俗な言い方を使えば「頭を切り替える」)必要があるものもある(例えば④)。いずれの場合でも、いわゆる新人と比べ、組織社会化による学習成果が得られない場合でもカバーが利く要素と、組織社会化をむしろ積極的かつ慎重に行う必要性がある要素は明らかになったといえる。少なくとも高年齢者に対して一次的成果を得るための組織社会化は不要とは言えないであろう。ただし、すでに習得済みの技能がある場合は、組織社会化の結果として習得したものではない点を組織側が理解していないと誤解を招き、組織社会化にかかわる資源の浪費となるであろう。

## 5 結論

本稿では、高年齢者の組織社会化を考える場合、新たな段階(新規参入)がどのような態様で行われるかによって従来の枠組みをそのまま適用できる(必要がある)場合と適用には留保ないし工夫が必要な場合がある場合があるのではないかという問題意識のもと、従来の組織社会化の基本枠組みをトレースして検証を行ってきた。抽出できた内容は以下の通りである。第一に、主に定義の分析により、高年齢者の新規参入時の状況は新卒などとくらべてバリエーションがあり、おおよそ組織社会化は「新規高年齢参入者」のみならず、「準新規高年齢参入者」でも必要になる場面はあるという点を確認できた。組織社会化の効果を検証するためには、高年齢者を実質的な面から何らかの分類を行い、類型ごとに組織社会化行動の様子を把握する必要がある。第二に、主に組

組織社会化戦術の観点から高齢者はその特性および新規参入のいきさつの上で、組織社会化を行にくい要素があり、二次的効果を得にくい恐れがあると明らかになった。第三に、主に組織社会化学習内容の分析を通じ、高齢者はすでに保持している技能、能力があり、組織社会化の結果すなわち一次的な効果として得た場合とは区別したほうが良いという点が示唆された。高齢者への組織社会化行動は不要とは言えないが、労力を投じて行っても（すでに獲得済みであるため）無駄となるものがある、あるいは、組織社会化行動の成果として形成されたという理解は誤解を招く可能性がある。以上3点が本分析から得られたインプリケーションであり、今後考察を進めるべき論点である。

## 6 限界と課題

本稿における限界の第一は、概念操作ないし推測による検証であって実証可能性が不明という点である。一般的な常識に基づいて、組織社会化の枠組みの個別内容に対して逐一高齢者をあてはめてみたにすぎず、実証可能性を示したわけではない。データをもとに実証できなければ、高齢者の組織社会化において従来の枠組みを調整、変更する必要があるかどうかも明らかにできないのである。また、紙幅の関係上「準新規高齢参入者」をさらに細分化、整理できなかった点も限界といえる。

今後の課題として、高齢者の新規参入者を従来の組織社会化の枠組みでとらえられる類型と、とらえられない類型に区別、分類する必要がある（グラデーションが生じる可能性もある）。次に、実証可能性が明らかになった後、新たな枠組みでとらえる必要が生じた場合、どのように枠組みを設定するかという問題がある。つまり枠組みの調整という問題である。従来の枠組みを多少変更するだけで充分であるのか、あるいは相当な発想の転換が必要かの見極めが必要となってくる。本稿においては分析枠組み再考の必要性の指摘にとどまっており、実行が課題として残っている。

発展的課題として、組織社会化の適応限界という問題がある。組織社会化は、

組織側は変化しないという前提となっている。企業の規模や新規参入者の特性次第ではかかる前提を外して考える場合も出てくると考えられる。新規参入者が組織の基準に沿って社会化するだけでなく、組織の側が新規参入者によって変わっていく状況もありうるのである。専門性の高いベテランの転職者が入ってきた場合やプロ経営者と言われる人材がスカウトされトップマネジメントが交代した場合などが事例として想定される。本人のみならず受け入れる組織の側の意識改革も必要となるであろう。かかる場合は組織変革の議論にもつながり、組織社会化の議論と交錯する場面でもある。一方、参入する高年齢者が全くの新規参入者とは言えないケースでは組織変革の議論にはなりにくい場面も想定される。実力のある元幹部社員が定年となりいったんは退職するものの、従来の専門性を活かして社内の別の（畑違いの）職場に移るような場合である。組織社会化の議論にはなりうるが、組織変革の議論の対象とはなりにくいケースであると想像される。

上述のように、組織社会化の射程範囲あるいは組織変革とのリンクという問題とも言い換えられる分野が広がっている<sup>4</sup>。本稿では組織社会化の射程範囲の問題は一切論じられなかった。今後の課題としたい。

## 参考文献

- 高橋弘司（1993）「組織社会化研究をめぐる諸問題」経営行動科学、8巻1号、pp.1-22
- 竹内倫和、竹内規彦（2015）「企業の導入研修と新規学卒者の組織社会化に関する実証的検討」日本労務学会全国大会研究報告論集 45, pp.446-453
- 竹内倫和（2019）「人と組織の適応」角山剛編『組織行動の心理学』初版、7章所収、北大路書房
- 服部泰宏（2019）「組織社会化」鈴木竜太・服部泰宏『組織行動 組織の中の人間行動を探る』初版、5章所収、有斐閣

---

<sup>4</sup> 同様の指摘は竹内（2019、p.175）も行っている。

道谷里英 (2007) 「新入社員の組織社会化に影響を及ぼす要因：初期キャリアの発達段階の視点から」産業組織心理学研究、20巻2号、pp.3-14

労働政策研究・研修機構 編 (2016a) 『JILPT 調査シリーズNo. 156 高年齢者の雇用に関する調査 (企業調査)』独立行政法人労働政策研究・研修機構

労働政策研究・研修機構 編 (2016b) 『労働政策研究報告書 No.186 労働力不足時代における高年齢者雇用』独立行政法人労働政策研究・研修機構

労働政策研究・研修機構 編 (2017) 『第3期プロジェクト研究シリーズNo.2 人口減少社会における高齢者雇用』独立行政法人労働政策研究・研修機構

労働政策審議会 職業安定分科会 雇用対策基本問題部会 (2019) 「高年齢者の雇用・就業機会の確保及び中途採用に関する情報公表について(報告)」厚生労働省、2019年12月25日、<https://www.mhlw.go.jp/content/11703000/000581181.pdf> (2020年9月20日閲覧)

(よしざわ あきと 本学非常勤講師)