

修士論文（要旨）
2025 年 7 月

中小企業に中途入社した社員の適応プロセスに関する質的研究
——知覚された上司支援およびプロアクティブ行動に着目して——

指導 松田 チャップマン 与理子 教授

国際学術研究科
国際学術専攻
心理学実践研究学位プログラム ポジティブ心理分野
222J2054
香川 友喜枝

Master's Thesis
July 2025

"A Qualitative Study on the Adaptation Process of Mid-Career Employees in
Small and Medium-Sized Enterprises: Focusing on Perceived Supervisor Support
and Proactive Behaviors"

Yukie Kagawa

222J2054

Master of Arts Program in Positive Psychology

Master's Program in International Studies

International Graduate School of Advanced Studies

J.F. Oberlin University

Thesis Supervisor: Yoriko Matsuda-Chapman

目次

第1章 研究の背景と課題の明確化	1
1.1 中途採用者の重要性の高まりと社会的背景	1
1.2 人材確保と中途採用の構造的課題	1
1.3 中途採用者における職場適応の難しさ	2
第2章 先行研究と課題	2
2.1 組織社会化・組織再社会化の理論的枠組み	2
2.2 中途採用者に関する先行研究と今後の視点	4
2.3 知覚された支援（POS・PSS）理論とプロアクティブ行動理論	5
第3章 本研究の目的と意義	7
3.1 研究の目的	7
3.2 研究の意義	7
第4章 研究の方法	7
4.1 調査協力者の概要	7
4.2 用語の定義	8
4.3 調査方法とデータ分析のプロセス	9
4.4 分析方法	12
4.5 倫理的配慮と妥当性の確保	12
第5章 結果	14
5.1 M-GTA による概念とカテゴリーの生成	14
5.2 ストーリーライン	14
5.3 各カテゴリーと概念の説明	17
第6章 考察	23
語りと理論の相互作用合から描く中小企業に中途入社した社員の適応プロセス	23
6.1 前職経験と新たな職場文化との葛藤に向きあう	24
6.2 支援的関与により「中途意識の鎧」が緩む	25
6.3 能動的行動と前職経験の相互作用による役割形成	26
6.4 信頼の感知と視野の拡張が進む相互作用	27
6.5 自己効力感の高まりと内的適合の深化	28
6.6 主体的関与から組織貢献へ展開する革新行動	28
第7章 結論と実務示唆	29
7.1 本研究の成果	29
7.2 本研究の意義	29
7.3 本研究の限界と今後の課題・実務への示唆	30
7.3.1 研究の限界と今後の課題	30
7.3.2 実務への示唆	31
7.3.3 中小企業における中途採用者支援の実務ポイント	32

引用文献

本研究は、中小企業に中途入社した社員がどのように組織に適応していくかのプロセスを明らかにし、その過程で知覚された上司支援（PSS）およびプロアクティブ行動がいかに組織適応に関連しているかを質的に検討したものである。

近年、少子高齢化や生産年齢人口の減少により労働力不足が深刻化している。このような状況下で、企業は新卒一括採用だけではなく中途採用による人材確保が不可欠となってきた。日本の企業の大半を占める中小企業においては、とりわけ慢性的な人手不足が続いており、中途採用者の活躍が強く期待されている。一方、中小企業では、制度的な支援体制が不十分な場合も多く、中途入社した社員が職場への適応に困難を抱えるケースも少なくない。

本研究では、産業保健師および公認心理師として日常的に中小企業の職場に関わっている筆者が、業務上関わりのある企業の中から協力の得られた5社を対象に、条件を満たす9名の中途入社社員に対して半構造化インタビューを実施した。

修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（以下：M-GTA）を用いて収集したデータを分析し、逐語録から19の概念、7つのカテゴリー、1つのサブカテゴリーを抽出し、組織適応に至るプロセスの構造を明らかにした。

その結果、中小企業に中途入社した社員の組織適応プロセスは、段階的かつ多面的に進行することが明らかになった。

中途入社社員は、しばしば＜前職の呪縛＞を抱えた状態で新たな職場に参入する。また同期入社が存在しないことが多く、＜一人新人の心細さ＞を感じることもある。加えて、＜新しい職場文化に戸惑う＞ことにより【新しい職場での不安感】が増幅される。こうした不安感＜上司の細やかな助言＞や＜要所要所でのフィードバック＞といった【上司の支援】、および＜家族のサポート＞を通じて徐々に軽減されていく。不安感が軽減することにより、経験者という自負や、気負いは徐々に抑制され＜中途意識の鎧を脱ぐ＞ようになる。これらのことは、【自発的な積極行動】として＜積極的な挨拶や質問＞＜とにかく観察＞などを[常にこころがける]ようになる。さらに、＜自己啓発奮起＞が高まり過去の＜経験と現職のすりあわせ＞が始まる。これらは相互に影響しながら、やがて【新たな役割を見つけ出す】。こうした過程の中で、＜同僚から相談をされる＞＜幹部社員からの声掛けをうける＞といった機会を通じて、【周囲からの信頼を感知】が生じる。この信頼感＜担当外の業務も知る気概をもつ＞ようになり、結果的に信頼関係を深めるという相互関係を形成する。その結果、＜仕事の自分流が認知される＞ようになり＜職場でやっていけると感じる＞など実感を得るようになると【自信がつく】。自信が深まるとともに、視野が広がり＜周囲への配慮＞を意識し始め、＜会社全体への提案＞を行うなど組織の関与が深まっていき、【革新行動志向】へと繋がっていき、中小企業に中途入社した社員の組織適応がすすんでいくプロセスである。

以上より、中小企業における中途入社社員の組織適応は、知覚された上司支援と個人の主体的行動との相互作用が重要であることが示唆された。

本研究は、大企業や新卒中心だった組織社会化研究に対し、中小企業に中途入社社員に焦点をあてた点、さらに＜前職の呪縛＞＜中途意識の鎧＞などのメタファを用いて心理的葛藤と克服過程を構造化した点に独自性が認められる。

実務への示唆としては、日常的な声かけやフィードバックといった柔軟な支援の重要性が示された。また、本人の自発的な行動を促す職場文化や、信頼を育む環境づくりの必要性も明らかになった。

さらに、産業保健職が中立的立場で支援し、心理的背景に寄り添いながら、組織全体への支援力を高める役割を果たすことが期待される。

今後の人的支援の在り方や、職場定着支援に対する理論的・実践的貢献するものである。

引用文献

- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81, 199-214.
- Blake E, Ashforth, David M, Sluss, Alan M, Saks (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 447-462.
- 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, 730-743.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- 木下 康仁 (2020). 定本 M-GTA 実践の理論化をめざす質的研究方法論. 医学書院.
- 鴻巣 忠司 (2011). 新卒採用者と中途採用者の組織社会化の比較に関する研究—個人の革新行動に与える影響を中心として—. 神戸大学大学院経営学研究科.
- 中原 淳 (2012). 経営学習論—人材育成を科学する—. 東京大学出版会.
- 森晃 爾・永田 智久・小田上 公法 (2023). 健康経営を科学する—実践を成果につなげるためのエビデンス—. 大修館書店.
- 尾形 真実哉 (2017a). 中途採用者の組織適応課題に関する質的分析. 甲南経営研究, 57, 57-106.
- 佐藤 祐樹 (2014). 知覚された組織的支援 (Perceived Organizational Support) 研究の展望—理論的基礎・先行変数・結果変数および測定尺度について—. 経営行動科学, 27, 13-34.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- 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, 1-22.
- 田中 秀樹. (2021). 中小企業における中途採用者の組織適応及び働きがい・定着意識向上に関する研究. 日本労働研究雑誌, 64-77.
- 米井 隆 (2015). 営業職における中途採用者の組織適応の研究立教ビジネスデザイン研究, 第 12 号.