

自治体新人職員の組織適応課題と対処方策⁽¹⁾ — 自治体における組織社会化の一側面

田 井 浩 人

はじめに

自治体の組織には、競争試験または選考による選抜を経て定期的に新たな人材が参入してくる。しかし当然のことながら、彼ら・彼女らは初めから十分に自らの職務を遂行できるわけではない。新人職員たちは、当初は右も左も分からないような状態から、組織の一員として日々を過ごす中で学習と経験を積み成長していく存在である。

その過程では、なかば不可避免的に、所属する組織に円滑に馴染める人々とそうではない人々が分化してくる。組織に円滑に適応していくことができる人々は、組織や職場、またそこで共に働く職員たちに対してより深い愛着や強い一体感を感じ、自らの業務にもより前向きな姿勢で取り組むことができるだろう。だが、反対に後者の人々は、組織に上手く馴染むことができず、そのことに思い悩んだり、強い不満を抱いたりするようになる。そのような状態が長く続くと、やがて仕事に対するモチベーションは低下し、最終的には離職という選択につながる場合もある。こうした入職後のミスマッチングが生じることはある程度仕方ないとしても、組織の中で孤立し仕事へのやりがいも持てないような状態が続くことは、職員本人にとっても組織にとっても不幸な事態である。

このような問題意識から、経営学や産業・組織心理学の領域で、新規参入者の組織への適応過程に焦点を当てる研究が展開されてきた。この組織への適応過程は一般に「組織社会化 (organizational socialization)」と呼ばれ、これまでに多くの知見が蓄積されている。しかしながら、後述するように、従来の組織社会化論は主として民間企業の労働者を議論の対象としている一方、自治体などの行政組織を対象とした研究はいまだ手薄であり、特

(1) 本稿は、『自治労 次代を担う研究者育成事業 第Ⅲ期 (2019～2020) 研究報告論文集』所収の拙稿「自治体新人職員の組織適応に関する実証研究 — 組織社会化論の観点から —」の一部に加筆・修正を行ったものである。

に日本においてはほぼ皆無である。その結果、そもそも自治体の新人職員たちは組織への参入後にどのような出来事に遭遇し、それにいかにして対処しているのかといった実態面に関する基本的な知識すら乏しいのが実情である。

そこで本稿では、日本の自治体組織を対象として、新人職員の組織適応過程の実態について探究していく。この作業を通じて、今後の研究のための基礎となる知識を獲得するとともに、自治体における人事行政の実践に対しても一定の示唆を与えることが目的である。

1 先行研究

1.1 組織社会化とはなにか

本節では、組織社会化に関するこれまでの研究を概観することで、その概念や論点について説明し、本稿の研究課題を導出する。組織社会化に関する研究は現在まで半世紀以上に及ぶ蓄積があり、ここでそのすべてを網羅的に論じることは到底できないため、以下では研究を遂行する上で必要な範囲内において先行研究の議論を整理する。

まず、組織社会化とは、元々は社会学における社会化（socialization）の下位概念である（高橋1993）。社会化の概念それ自体も、これまでの長い歴史を通じてさまざまな紆余曲折と変節を経ているが、その過程で社会学以外の学問領域に輸出されるようになり、たとえば政治学においては政治的社会化（political socialization）という用語は今日広く普及している。本稿のキーワードである組織社会化も、そうした社会化研究の大きな潮流の一端として登場してきた概念である。

これは大雑把に言えば、ある個人が外部の新参者から組織の一員になっていく一連の過程を表す概念であるが、その学術的な定義は論者によって様々である。しばしば参照される定義としては、「個人が組織の役割を引き受けるために必要とされる社会的知識や技能を獲得していく過程」（Van Maanen & Schein 1979: 211）や、「新人が新たな役割、規範、価値を学ぶことで変化し、組織に適応していく道り」（Wanous 1992: 187）などがある。また日本では、高橋がそれらを統合する形で、「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ていく過程」として組織社会化を定義している（高橋1993：2）。

組織社会化を通じて何を学ぶかという点で若干の違いはあるものの、これらの定義はいずれも組織に参入する個人が組織の一員となるために必要な知識や規範などを身につけて

いくという点で一致している。そのため、研究の方向性としては、こうした適応の過程がどのように進行するのか、そこで個人は何をどのように学習し、その帰結としてどのように変化するのか、また組織の側からは、個人にどのような内容をいかにして伝達し、その成果として何を享受するのか、といった事柄が中心的な論点となってきた。

先行研究は、こうした組織社会化の過程を段階的に記述する理論的モデルを構築し、組織社会化の達成／失敗が、組織の生産性やパフォーマンス、あるいは個人の職務パフォーマンスや組織コミットメント、職務満足、ストレス、離職といった重要なアウトカムと関連することを明らかにしてきた (Moyson et al. 2017)。さらに他方では、組織社会化を促進／阻害するような先行要因についても研究が進められてきた。ここでは、組織による社会化戦術 (tactics) の行使や、個人の側における情報探索をはじめとした主体的行動 (プロアクティブ行動) が組織社会化に及ぼす影響などが議論されてきた (e. g. Jones 1986; Morrison 1993; Van Maanen & Schein 1979)。

以上のような研究は民間企業の労働者を対象とするものがほとんどであったが、組織社会化の具体的な過程や変数間の影響関係は組織の置かれている環境や課業の性質によって大きく異なることが指摘されている⁽²⁾ (Ashforth et al. 2007; Fisher 1986)。そこで、近年では組織社会化論の文脈化とローカライズが目指されるようになり、行政組織を対象とした研究も海外の行政研究において次第に関心を集めつつある。

1.2 行政学における研究

行政組織を対象とした組織社会化論は、古くはアメリカの連邦政府機関の職員を対象に、キャリア初期の組織コミットメントの変化を分析したBuchanan (1974) の古典的研究などがあるが、行政学の領域において注目されるようになったのは比較的最近のことである。これまでアメリカやEU諸国を中心に研究が進められてきたが、その関心は大きく分けて次の二つがあるように思われる (Moyson et al. 2017)。

一つ目は、経営学における研究と同様に、組織社会化を通じて新人職員が有能な組織の一員へと変化していく過程や変数間の因果関係に焦点を当てる研究である。これらの研究は、主に人と組織の適合 (person-organizational fit) という観点から、組織による選抜や訓練、メンタリングまたは課業や組織の特性が、新人の組織コミットメントや職務満足、離

(2) 民間企業以外を対象とした研究が以前に存在しなかったわけではない。たとえば、初期の研究であるVan Maanen (1975) は、警察組織の新人警察官を対象としている。

職意思、役割認識などに及ぼす影響について分析している⁽³⁾。そこでは、行政官僚制に特徴的な集権的な組織構造が個人と組織との価値適合を阻害することなど、行政学独自の知見も得られている (Peng et al. 2015)。

二つ目は、行政職員の属性を社会全体の構成分布に近づけることが民主的な行政運営に寄与することを主張する代表的官僚制論を念頭に、組織社会化による価値観や態度の変化に着目する研究である⁽⁴⁾。これらの研究は、組織社会化による均質化作用と人種や性別などの属性による効果の相対的な影響力を検討するものであり、たとえばアメリカの黒人警察官が組織社会化を通じて警察部局の価値観と結びつくことで、人種的な偏見に基づいた捜査 (レイシャル・プロファイリング) を行うようになることを明らかにした Wilkins & Williams (2009) の研究などがある⁽⁵⁾。

その一方、日本では、学校教員や看護師の組織社会化を扱った研究が教育学や看護学の領域でなされているものの、自治体の行政職員を対象とした研究は管見の限りほとんど見当たらない。日本の行政研究においては、関連するテーマとしてOJTなどの研修制度に関する議論がなされてきたが (稲継2008、2011、遠藤・小野寺2007、大森2015、鬼頭2015、西尾1993、榊原2005など)、その中でOJTと組織社会化を明確に結びつけて論じている研究は鬼頭 (2015) のみである。もっとも、鬼頭 (2015) はOJTの多様性を明らかにすることを目的とした研究であり、組織社会化については、「新採職員が仕事のやり方を覚えていく過程は組織社会化のプロセスの一部であり、職場での教育方法としてはOJTが主要な役割を果たしていると考えられている」 (鬼頭2015: 34) と言及されるに留まっている。

1.3 本稿の研究課題

このように、行政学における組織社会化研究は、組織社会化の過程やメカニズムに関し

-
- (3) 他方、新人職員の側の行動に着目する研究として、新人職員が構築する社会的ネットワークの観点から行政組織における組織社会化を分析した Hatmaker (2015) がある。
 - (4) こうした関心は特にEU圏の研究者に見られる。そこには、新たにEU官僚となった人々が出身国の利益にとらわれることなく、EU全体の利益や価値を考えるようになるためにはどうすればよいかという実践的な問題意識がある。
 - (5) もっとも、組織社会化の影響力については議論が分かれている。たとえば、アメリカの警察官と福祉部局のケースワーカーを対象に調査を行った Oberfield (2014) では、新人のアイデンティティやモチベーションは、組織社会化の影響を受けた後でもなお入職以前の態度によって強く規定される傾向があることが報告されている。

て経営学における研究とは異なる独自の知見を生み出してきた。しかし、Moyson et al. (2017)によれば、行政組織における組織社会化の実態を詳細に論じた研究は少なく、中でも研修やメンタリングのような公式制度と比べて、職場における上司や同僚との関わりや住民との関係構築などを通じたインフォーマルな側面に着目した研究はわずかしかない。

この点に関して、日本では自治体職場におけるOJTの実態や効果について一定の研究の蓄積はあるものの、それらの研究は基本的に組織社会化の観点からなされたものではなく、特に新人職員の視点から組織への適応過程を分析するような研究は管見の限り見当たらない。だが、個人差はあるにせよ、自治体の新人職員が所属する自らの組織に適応していく過程は決して平坦なものではなく、多かれ少なかれ一定の困難や葛藤に直面することになるだろう。したがって、新人職員が円滑な組織適応を果たしていく上では、それらの課題にどのように対処するのかということが重要になるが、その実態は依然としてブラックボックスとなっている。

しかし、研究の不在はその必要性が低いことを意味しない。否、むしろ、“自治体の行政組織において新人がいかに組織へと適応していくのか”という問題は、少なくとも次の三つの理由から重要である。

第1に、今日の自治体組織は、慢性的な予算と人員の不足に悩まされている一方、提供する行政サービスはますます高度化・多様化しており、自治体職員は、時には相矛盾するようなさまざまな要求に迅速かつ効果的に応答しなければならないという圧力に晒されている。しかし、職員を訓練しそのモチベーションを高めていく上で、行政組織は民間企業と比べて金銭的なインセンティブに頼ることが一般的により困難である。そのため、新人職員に必要な知識と技能を習得させ、組織の価値や文化を伝達し、コミットメントを醸成するための非経済的な手段として組織社会化の重要性は増しつつある (Moyson et al. 2017)。

第2に、同様に人的資源管理の観点からは、「新人」という時期に着目することが重要だからである。民間の新入社員のキャリア発達過程を継続的に調査した若林らの一連の研究によると、入職後3年目までの上司との人間関係のあり方が、当人のその後のキャリアを強く規定していた (若林1987、若林ほか1980、1984)。上司から期待され支援を受けた新人は、より仕事に意欲的になることで高いパフォーマンスを発揮し、その成果が評価されることでさらなる期待をかけられる、といった一連のサイクルを繰り返していくことで、組織内でのキャリア発達初期の段階で早期分化していくという仮説がそこでは提唱されている。また、このキャリアのスタート期は新人が組織の一員としてのアイデンティティ

を確立していく期間でもあり、当人たちのその後の人生にとっても切実な意味を持っている。

第3に、行政職員の意識や行動に関する研究はこれまで数多くなされているが、そうした一定の思考・行動様式がどのように生成され、あるいは変化していくのかという動的な側面にはあまり関心が払われてこなかった。そのため、たとえば“自治体の新人職員は日々の経験を通じて住民に対してどのような態度を身につけていくのか”といった疑問に答えるための知識を我々は十分に持ち合わせていない。だが、「官僚はどのような存在として、またいかにして、“作られる”のか」（Oberfield 2014:2）という問いは、行政官僚制組織の維持と再生産のメカニズムを解明する上で重要な論点であり、組織社会化はそのための手がかりとなりうる。

以上の議論を踏まえて、本稿では探索的なアプローチに基づいて、自治体の新人職員の組織適応過程の一端を明らかにする。具体的には、新人職員に対するインタビュー調査のデータの分析を通じて、彼ら・彼女らが組織へ適応していく過程でどのような課題に直面し、またそれらの課題にいかに対処しているのかを記述し、考察を行う。

2 分析の枠組みと方法

2.1 組織社会化の段階モデル

新人の組織への適応過程を説明する枠組みとして、組織社会化の段階モデル（stage model）がある。段階モデルでは、個人の組織適応をいくつかの段階に分けた上で、各段階に固有の課題を順次達成していくことで社会化が進行していくことが想定されており、これまでに数多くのモデルが考案されている（e.g. Buchanan 1974; Feldman 1976; Schein 1978; Wanous 1992）。論者によってモデルの中身は様々であるが、①予期的段階、②遭遇段階、③調整段階、④安定段階という四つの段階が存在していることについては比較的多くの合意がある（Ashforth et al. 2007）。

最初の「予期的段階」とは、組織参入以前の時期に、個人がその組織や職業に対する期待やイメージを形成していく過程であり、予期的社会化とも呼ばれる。就職活動の際の情報収集はもちろんのこと、それ以外にも家族や友人との会話やメディアを通じた学習など、あらゆる経路を通じて事前の期待形成が行われる。その次の「遭遇段階」は、個人が組織に参入した直後から始まり、その主要な適応課題はリアリティ・ショックへの対処である。

実際に組織に入って仕事を始める時期になると、組織や仕事の現実に直面し、当初抱いていた理想や期待とのギャップを感じることで、幻滅や葛藤、ショック、驚きなどを経験することになる。続く「調整段階」では、対人ネットワークへの統合や自己イメージの変化などを通して個人が新しい現実の要求に対処していくことで、組織への適応が図られていく。Feldman（1976）は、この段階の新人に要求される具体的な活動として、仕事に習熟する、人間関係を構築する、自己の役割を明確化する、将来の昇進（昇任）の程度を見積もる、という4点を指摘している。最後の「安定段階」は、以上の一連の過程がひとまず終了し、個人と組織の相互受容がなされていく過程である。この段階になると、メンタリングの終了や最初の昇進、組織の秘密の共有、ストレスの軽減など、個人が組織の一員であることを示すシグナルや行動が現れるようになるという。

本稿は組織参入後の初期段階における適応過程を分析することを目的としているため、このうち②遭遇段階と③調整段階の場面が主な議論の対象となる。だが、紙幅の制約があるため、以下ではその中でも特に後者の調整段階に焦点を当てることで、以下の分析を進めていくこととしたい⁽⁶⁾。

(6) 以上のような段階モデルに対しては、最初の予期的段階はともかく、組織参入後の各段階を明確に識別できるのか、各段階は本当に連続的な順序に従うのかといった批判がなされており（Ashforth et al. 2007; Fisher 1986）、また具体的に各段階が入職後のどの程度の時期に相当するのかという点についても議論は一致していない。Fisher（1986）が「ヒューリスティックな装置」と形容するように、段階モデルは一種の理念型として、組織社会化における個人の学習と変化に関する大まかな見取り図を提供するという意味では有用だが、経験的な分析用具として十分な厳密さを備えているとは言い難い。したがって、ここで遭遇段階と調整段階とを明確に区別する実益は乏しいようにも思われるが、先行研究では前者と関連するリアリティ・ショックの問題は一つの独立した論点として扱われる傾向があるため、今回はこのような形で整理を行った。

なお、本稿の元となった拙稿（脚注(1)を参照）では、新人職員が遭遇するリアリティ・ショックの内容についても分析を行っている。ここでその詳細を論じることはできないが、主要な発見事実として、①新人職員が抱くギャップは基本的に世間一般に流布する「公務員」や「お役所仕事」のイメージと現実とのズレから生じていること、②そのズレは「“お堅い職場”というイメージが良い意味で裏切られた」といったように、肯定的なギャップとしても経験される場合があること、③全般的な傾向として、組織参入前の予期的社会化（自治体職員という職業に対するイメージや期待の形成）が十分ではなく、そのことが皮肉にも深刻なリアリティ・ショックをもたらしていないこと、などが観察されている。

2.2 方法

2.2.1 調査の概要

データの収集方法として半構造化インタビューを採用し、2020年10月から11月にかけて実施した。

(1) 対象

調査の対象は、調査時点において福岡県内の五つの自治体に勤務する新人職員14名である。なお、本調査における「新人職員」の範囲は「入職後3年目以内の雇用期間の定めのない常勤の職員」としている。「新人」の定義は先行研究でも様々であるが、入職後3年目までを目安とする研究が比較的多いこと（小川2012、尾形2012など）、そして自治体の場合は入職後3年程度が経過した時期を目安に最初の異動が行われる一般的な慣行があることを考慮したためである。

対象者の選定および調査の依頼に際しては、自治労福岡県本部の協力を得た。具体的には、はじめに自治体の人口規模や地域特性を考慮して県内の5団体（3市2町）を選定した。その後、各自治体の単組支部から、勤続年数や性別のバランスを取りつつ候補者を紹介してもらい、その中から調査協力への同意が得られた新人職員を対象とした。なお、近年では自治体でも経験者採用が盛んになされるようになってきていることに鑑みて、対象者は必ずしも初職であることに限定していない。

インタビューの属性は、勤続年数が1年目の職員4名、2年目の職員5名、3年目の職員5名である。性別は男性8名に対して女性6名であり、年齢は18歳から34歳までの範囲であった。また、職種は事務職12名、専門職2名（学芸員および理学療法士各1名）であり、14人中4名が以前に他の組織で勤務した経験を有していた（表1）。加えて、インタビューの中で、「これまでに一度でも離職や転職を考えたことがある」という新人はわずか2名のみであり、また「次に異動してみたい部署はあるか」という質問に対しても、過半数の8名が「現在の部署でそのまま働きたい」と回答していた。つまり、今回のインタビューの全般的な傾向として、現状に対してある程度満足しており、組織にそれなりに上手く適応することができている人々であると言える。

表1 インタビュー어의属性

項 目	n	項 目	n		
団体区分	市	8	性 別	男性	8
	町	6		女性	6
勤続年数	1年目	4	年 齢	18～24歳	6
	2年目	5		25～29歳	6
	3年目	5		30歳以上	2
職 種	事務職	12	前 職	なし	10
	専門職	2		あり	4

出所：筆者作成

(2) 調査手続き

調査は対象者1人につき1回で、インタビュアー（筆者）とインタビュー어가1対1で対面する形式で行われた。所要時間は1人あたり1時間程度であり、最短で40分、最長で1時間12分である。調査に際しては、事前にインタビューガイドを作成し、入職後に感じたギャップやこれまでに最も印象に残っている出来事、自らのキャリアに関する考えなど7項目について尋ねたほか、インタビュー어의語りに応じて柔軟に聞き取りを行った⁽⁷⁾。

また倫理的配慮として、対象者には事前に研究の趣旨やデータの取り扱い方法のほか、調査への協力は任意であることや、結果を公表する際のプライバシー保護と匿名性の確保などについて書面を用いて説明し、当該書面への署名により同意を得た。また、記述の正確性を担保するために、同意が得られた調査対象者には作成した逐語録を後日に送付し、当日の発言内容と齟齬がないかどうかを確認した。

2.2.2 分析方法

録音された当日の音声記録から逐語録を作成し、それを元データとして、新人職員たちが組織に適応していく過程で直面した困難や葛藤の経験とそれらの課題への対処方策に着目して分析を進めた。具体的な手順として、まず個別の元データから上記のテーマに関する語りを分類し、前後の文脈を考慮しつつコード化を行った。その後、すべてのデータをコードごとに統合し、類似の意味内容を持つ発話を抽象化してラベルを付与する作業を複数回繰り返すことで段階的にカテゴリを抽出した。

(7) 紙幅の関係上、本稿ではインタビュー調査から収集されたデータの一部のみを扱っている。

なお、本稿ではインタビューの語りの固有性や多様性に留意しつつも、同時に自治体の新人職員にある程度共通する要素を析出することを重視し、以下では複数名のインタビューによって言及された論点に焦点を絞って分析を進めていくこととしたい。

3 分析結果

分析の結果、新人職員が主に直面する組織適応上の課題として、「OJTの機能不全」「やりがいの希薄化」「仕事や職場への戸惑い」「住民に対する葛藤」という四つのカテゴリが得られた⁽⁸⁾。さらに、それらの課題への対処方策として、「受け入れ・割り切り」「主体的な学習」「現状の変革」「人間関係の構築」の四つが抽出された。その結果をまとめたものが次の表2である。以下、順番に説明していこう。

表2 仕事の中で直面する課題と対処方策

カテゴリ		具体例
課題	OJTの機能不全	不親切なマニュアル、前任者の不在、前例のない業務、メンターとの不一致
	やりがいの希薄化	業務のマンネリ化、残業の多さ
	仕事や職場への戸惑い	文書ルールに対する違和感、職場の慣行や業務体制への抵抗感、周囲の考え方との相違
	住民に対する葛藤	考え方・価値観の相違、理不尽なクレームや要求との遭遇、行政の無力さを感じる、プライベートに関わる
対処方策	受け入れ・割り切り	仕方がないと受け入れる、深く考えないようにする
	主体的な学習	知識を習得する、独自のマニュアルを作る、周囲を観察したり聞き耳を立てたりする
	現状の変革	上司に訴える、まずは自分からやってみる
	人間関係の構築	積極的に聞く、率先して挨拶する、進んで雑用を引き受ける、課外の職員との親交を深める

出所：筆者作成

(8) また、「組織に適応する／している」という状態がどのような意味内容で理解されているのかという点についてデータを分析した結果、新人職員にとって、組織への適応は、①自らの業務に習熟すること、②職場の戦力として認められること、③職場で良好な人間関係を築くこと、という三つの観点から意味づけがなされていた。

3.1 直面する課題

3.1.1 OJTの機能不全

新人の組織適応過程において、与えられた業務を遂行するために必要な知識や技能を習得することは主要な課題の一つである。自治体の職場では、新人職員は最初に一連の集団研修を通じて基礎的な法令知識や文書ルールなどを学ぶが、各々の業務遂行に関する実際的な知識や手続きについては職場でのOJTを通じて学んでいくことが一般的である。しかし、特に初年度のOJTのあり方について、それが十分に機能していないために困惑するケースが少なくない。

たとえば、職場に配属された新人は、まずはマニュアルや引継書などを参照しながら業務を進めていくことになる。だが、「ずっといると何回も同じ仕事をやっているから慣れてしまったのか、初めての人が見たらわからないようなマニュアル」になっていたり、「細かいところになると見当たらないというか、人に仕事張り付いているような状態」になっていたりするため、仕事を覚えるのに苦労するという悩みが多く語られていた。

そのような場合は、次に職場の上司や先輩職員を頼ることになるが、その業務に最も精通しているのは一般的には当該業務を担当していた前任者である。しかし、一部の新人は、その前任者が異動していたりすでに退職したりして、職場内に業務の詳細を知っている職員がおらず、十分な指導を受けられないという状況に置かれていた⁽⁹⁾。

他の人がやっている仕事もある程度表面的にはわかるけど、詳しいことってなったら [以前の] 担当しかわからないので。その人の異動先は図書館だったんですね。近くはあるので比較的庁舎にもいらしていたんですけど、聞きたい時に聞けないとかは結構ありました。一応、引継書みたいなものは貰っているんですけど、そもそもそこに書いてある用語がわからないし。

さらに、自治体によってはメンター制度やブラザー・シスター制度などを整備することで、新人職員のサポートを担当する職員を公式に配置するという仕組みをとっている場合がある。メンターとして配置された先輩職員による心理的・精神的な支援が職場に馴染む

(9) 最も極端な場合には、「これまでに前例がない仕事なので、何をどこまでやればいいのかわからないし、そもそも行政関係の仕事のルールがまったくわからない」といったように、これまでに前例のない業務を割り当てられたため、すべてが手探りの状態から仕事を覚えていったという新人も存在していた。

ために有効だったという語りがある一方で、業務の具体的な内容や進め方に関しては相談しにくかったり、相談しても十分な応答がなされなかったりすることに悩むという経験もしばしば語られていた。たとえば以下のように、同じ職場というだけで業務内容が異なる職員がメンターとして配置されたため、ほとんど関わりを持ってなかったという事例がある。

[メンターは] 変な人ではないんですけど、業務が全然違うというのもあって、何かを聞く機会はあまりなかったと思います。同じチームではあるんですけど、〇〇という業務を担当しているのが僕と先輩の2人だけで、あとは皆まったく違うことをしているので。

3.1.2 やりがいの希薄化

二つ目は、仕事のやりがいの希薄化である。当初は新鮮な気持ちで仕事に取り組むことができていたものの、次第にやりがいや面白さを感じられなくなっていくという現象は、新人職員の多くが経験する課題の一つであった。今回の調査では、こうしたやりがいの希薄化は、主として次の二通りの経路から生じていた。

一つは、仕事のマンネリ化である。最初の職場に配属されて数か月から半年程度までの時期は、自らが担当する業務のやり方を覚えていくことに無我夢中の状態であり、そもそも仕事のやりがいや面白さといったことを考える余裕自体がない場合が多い。しかし、1年目の後半頃の時期になると、次第に業務にも慣れはじめ、精神的にも多少は余裕ができるようになり、仕事のマンネリ化を感じるようになることで徐々にやりがいが希薄化していくという傾向がみられるようになる。たとえば、次のような語りがその典型である。

1年目だからできることもあまりなくて、本当に毎日同じ業務をしていました。…
(中略) … [1年目の] 秋とか冬あたりですかね。ちょっとずつ新しいこともさせてもらってはいたんですけど、秋冬は毎日の日常業務に慣れてそれをひたすらしてっていう。最初は楽しかったんですよ。最初のうちは仕事は楽しいなって感じだったんですけど、でも同じ仕事を毎日していると前みたいに楽しさは見いだせなくなっていきましたね。

もう一つは、業務量の過多に起因するやりがいの希薄化である。慢性的に業務量が多く残業時間も長いような部署に配属された新人職員は、仕事にやりがいを見出すなどというよりも、「今はこなしていくことに精一杯」であり、「こうしたっていうよりは事務作

業をこなすために時間に追われている」ような状況に葛藤していた。業務の負担が重いことで精神的にも疲弊してしまうといった現象は新人職員に限られるものではないが、仕事や職場環境にまだ不慣れな新人にとって、より一層深刻な問題として受け止められている可能性がある。

3.1.3 仕事や職場への戸惑い

三つ目は、仕事や職場への戸惑いである。これは、知識や技能の不足から職務を十分に遂行できないということではなく、組織や職場の（しばしば暗黙の）ルールや慣行、または業務体制に対して、それらを容易には受け入れることができずに葛藤するという経験である。高橋（1993）は、組織社会化の課題を、組織内で達成される技能形成を表す「技能的側面」と組織における個人の文化受容を表す「文化的側面」とに区別しているが、これは後者の文化的側面に近い。たとえば、仕事を始めてまだ日の浅い新人職員が行政組織の独特な文書ルールなどに対して違和感を覚えることは珍しくない。

「これはこの言い回しじゃないとダメ」みたいなルールが結構あって、やっぱり法律を仕事にしているってところがあるのかな。不満というか、難しいなって思うところはありましたね。最近びっくりしたのは、「何々が済みました」って言うじゃないですか。あれに送り仮名を付けるか付けないかで意味合いが変わるって言われたんです。送り仮名を付けると、こう、動きとして決済をとっているみたいな感じになって、「済」だけだったら動きじゃなくてこれは名詞で止まるから、この文章は名詞の方で書いて、みたいなことがあって。それはそんなに大事ななって思いながら聞いていたんですけど。他にも基本的に文章には和暦で記入しないとイケないとかあって、正直どうなのかと思えます。

このような戸惑いの経験は、単なる不慣れさから生じる違和感というだけではなく、往々にしてそれ以上の抵抗感と結びついている。インタビューの中で、新人職員の多くは従来の仕事の進め方や業務体制に対して明確に問題意識を表明しており、それを容易には受け入れがたいと考えていた。以下の事例では、申請書の厳格すぎるチェック体制の非効率さや一貫性のなさに対する新人職員の率直な思いが語られている。

業務の中で一番時間がかかるなって思っているのが書類のダブルチェックとかの部分

で、私も1年目にチェックを自分でやっていたんですけど、そんなにそこに時間をかける必要が果たしてあるのかとは思っています。たとえば申請書を書いてもらう時に、加入の申請であれば黒のボールペンで書いてくれ、離脱であれば赤のボールペンで書いてくれとか。そこがちゃんとなっているかどうかとか、一つでも抜けていれば、担当した人が上に名前を書くようになってるのでその人のところまで持って行って訂正してくださいと言ったりとか、そういう細かい、言ってしまうと何でも良さそうなことを厳密にチェックする。なのに、もっと大きなお金の面の申請とかはダブルチェックなしでそのままずっと通っていったりとかするものもあるんですよね、実際のところ。重きを置くところが若干違うんじゃないかなって言うのはありますね。

さらに、インタビューの中には、こうした職場の慣行や業務体制への抵抗感からさらに進んで、周囲の職員との考え方や価値観の相違や組織全体のシステムにまで考えを巡らせる者もいる。次の事例に登場する新人職員は、上司や先輩など周囲の職員の多くが「事なかれ主義」に陥っていることに不満を覚えつつ、同時にそれが組織の人事異動に関する慣行から生じていることを指摘している。

もちろん人間ですから一括りにはできないですけど、[職場の上司や先輩は] 思っていたイメージ通り「事なかれ」というか、それが多数派だと思います。でも、それは仕方がないと言ったら違うかもしれないんですけど、なんというかルールが第一じゃないですか。当たり前ですけど、すべてのことはルールに則るって言う。そこを優先すると、もうそれ以外の新しいこととか違うこととかできない、こんな生活だったらできないだろうなって。忙しそうだしきつそうだし、2年や3年ですぐに部署や担当が変わったらそれは覚えるので手一杯で、ある分野で長期的なビジョンみたいなものを誰も持つことができないと思うんですよね。

3.1.4 住民に対する葛藤

四つ目は、住民に対する葛藤である。今回の調査では、すべてのインタビューが何らかの形で住民に対する自らの思いや考えを述べていたが、その多くは実際に業務の中で住

民対応をした際の経験から、その難しさや精神的な負担について言及するものであった⁽¹⁰⁾。

住民との関係において新人職員がまず直面するのは、「これまで出会ったことがないタイプの人」と向き合わなければならないという事態である。当然ながら住民の中にもいろいろな人がいるということは認識されつつも、新人職員は業務の中で接する住民との考え方や価値観の違いに戸惑いを覚えるという「洗礼」を受けることになる。

言い方は悪いですけど、話が通じない人、これまで出会ったことがないタイプの人と関わることになった時の衝撃というか、こんな人もいるんだってというような。…（中略）…「こういうことをやってよ」みたいな。「できませんよ」って言っても「そんなことを言われても困る」ってなって延々と。なかなか難しい方もいっぱいいらっしゃるのかなど。どんな担当になってもこういう話は出てくると思うんですけど、まあ、洗礼を受けたのかなって。

加えて、住民対応が必要な部署に配属された新人職員が、ほぼ必ずと言ってよいほど口にするのは、住民からの（少なくとも当人にとっては）理不尽なクレームや要求に遭遇するという経験である。また、そこまではいかなくとも、自らの業務とは関わりのない世間話や愚痴などを窓口や電話で延々と聞かされるという出来事なども、印象深い経験として多くの新人に共有されている。以下に見られるように、一般的にそうしたエピソードは、やるせなさや恐怖、または怒りの感情を伴って語られていた。

初めて窓口で「殺すぞコラ」みたいな威圧的な人が来た時はとても印象的でした。僕が入って3か月くらい経った頃でしょうか。いや、もう本当に怖かったですね。差し押さえされたことに怒って来た人で、「何勝手にしよるんか」ってすごい剣幕で言われてですね。もう初めてそんなこと言われたから何も言えなくなったんですよ、すっかり縮こまってしまって。

さらに、住民との関わりの中で生じる葛藤の中には、上記のようなどちらかと言えば住民側の態度に起因するケース以外のものもある。たとえば、以下の事例では、困っている

(10) ただし、本稿では厳密な区別を行っていないが、こうした住民との関わりから生じる苦悩や葛藤は、組織社会化というよりは、その近接概念である職業的社会的化（高橋1993）とより密接に関連する要素である可能性がある。

住民を助けることができなかつたことで行政の限界を感じたという経験や、住民のプライバシーに深く関わらなければならないことによる精神的なストレスなどについて語られていた。

どうやったらできるのかを皆で頭使って考える、できる方法を考えるんですけど、それでもできない時ってというのが辛いですね。やっぱり法律の壁って言うんですかね、他の人に不公平になったりとかもしてしまうので。

児童扶養手当はひとり親家庭が対象なので、その人がひとり親になった経緯や元の旦那さんとの関係がないっていうのを確認しないといけないんですけど、ここまで深く聞き取りしないといけないのかって思って。…（中略）…なるべく気にはしないようにしているんですけど、如何せん地元で就職しているからですね、知っている人もたまに来ることがあって。知らない人だったらまだ深く聞けるっていうところはあるんですけど、仮に向こうが自分のことを覚えていたとしたら、この人にここまで話さなきゃいけないのだろうかと思われるんじゃないかっていう、こっちの勝手な葛藤があって。

3.2 対処方策

それでは、以上のような諸課題に対して、新人職員たちはどのように対処しているのだろうか。分析の結果、そこでは「受け入れ・割り切り」「主体的な学習」「現状の変革」「人間関係の構築」という四つが、主な対処方策として採用されていた⁽¹¹⁾。

3.2.1 受け入れ・割り切り

第1は、現状をあるがままに受け入れたり、やむを得ないこととして割り切ったりするという選択である。たとえ現状に不満や問題意識を持っていたとしても、新人職員にはその問題を解決するための知識や経験が乏しく、また権限も十分ではない。そのため、ひと

(11) この点と関連して、組織社会化論では、個人が組織適応のために実践する主体的・積極的な行動を「プロアクティブ行動」と呼び、研究が進められてきた。具体的には、情報探索などのセンスメイキング、組織内における対人関係の構築、ポジティブ・フレーミング、仕事変更の交渉などが指摘されている（Ashford & Black 1996）。プロアクティブ行動とは、出来事や問題が生じる以前にそれを予測し、率先して状況を作り出したりコントロールしたりする未来志向の行動であるとされるため（Bindl & Parker 2010）、厳密にはここでの議論とは若干異なる部分はあるものの、以下で見るようにそれらと類似した行動類型が今回の調査でも確認されている。

まずは現状に折り合いをつけていくという戦略が採用される。次の四つの語りに示されているように、新人たちは、「1年目だからしょうがない」「あまり深く考えないようにする」「致し方ない部分もある」「諦めがつく」といった表現を用いて困難な現実をフレーミングすることで事態に対処しようとしていた。

[仕事を教えてくれる人は] いないですね。一応、もうひとり [同じ業務の担当者が] いたんですけど、囑託の方だったので、書類のこととかは何もわからないような状況で。前年度の書類を見ながらずっと書類を作っていました。…(中略)…ただもう、我慢です。1年目だからしょうがないかなということ、我慢して他のところで発散するという形でした。スポーツしたりして、体を動かして。

どうにかこうにかして自分で時間を管理して、残業の時間をだいぶ短縮することは出来たんですけど、それ以上はもう現行の制度じゃどうしようもない部分があるので、その点に関してはもう慣れるしかないかなって思っていますね。とりあえずもうあまり深く考えないようにしようっていうのはありますけどね。

[事務が縦割りになっていることに対して] 正直仕方がない部分は多少あるのかなってちょっと思っている自分があるんですね。当初は嫌で、誰かがやれるならやれよってくらい思ってたんですけど。でもやっぱり違う部署のことに口を出して間違えていたりしたらまずいなあと思ってきて。致し方ない部分もあるのかなって思っちゃってきている感じです。だから自分の中では消化されつつあります。良くはないんですけど。

[住民からのクレームに対して] 最初の方は「いや頑張ってるんですよ」っていう風に思ったりとか、電話の中でも話せるタイミングがあったら「こういうこともしてますよ」って言おうとしていたんですけど、言ってくる人には何を言っても無駄だし、言いたいただけなんだろうって思って、もうただ「すみません」って。諦めがつくというか、最初の頃は結構強烈なことを言われたりして次の日まで落ち込むこともあったんですけど、電話を取るのが怖くなったりとか。今はもう、そういう人もいるして。

このように、現状を割り切って受け入れるという戦略は、新人職員が直面する様々な課

題に対して最も頻繁に用いられる対処方策である。これは状況に慣れることで自然と折り合いがついていくという場合もあれば、「深く考えない」ようにしたりすることで意図的に受容が図られている場合もある。特に、住民からのクレームに対しては、「ある程度心を無にして対応できるようになりました」といったように、一種の処世術として困難な状況を乗り切ろうとしている新人も少なくなかった。

3.2.2 主体的な学習

第2は、主体的な学習である。新人が組織に適応するために学習すべき内容には、職務への熟達、組織内の政治、言語、人間関係、目標・価値、歴史など様々なものがあるが（Chao et al. 1994）、今回のインタビューで主に語られていたのは、そのうち一点目と関連した知識や技能の習得についてである。

わかりやすいのは、いわゆる自己啓発（自学）であろう。新人職員たちは、業務のスキマ時間や仕事終わりの時間などを利用して書籍や資料を読んだりすることで、積極的に知識を身につけようとしていた。そこでは、自身の興味や関心から取り組むというよりは、「いつまでもおんぶに抱っこじゃ駄目だろうと思って」といったように、なるべく早く上司や先輩に負担をかけないようにになりたいという動機がより強く働いているようである。次の語りにあるように、主体的な知識の習得は周囲の職員に受け入れられるためにも必要な条件であると考えられている。

行政の仕事って、なかなか普段の生活でしないようなことなので、それに対して学ぶ姿勢ってというのがすごく大事なと。法律とかいろいろ関わってくるので、そこを何も知らないで働くよりは、しっかりとその知識をつけて、理解してからですね、働いた方が周りにも受け入れられやすいかなとは思っています。

こうした自己啓発と並んで、新人たちが積極的に取り組んでいたのはマニュアルの作成である。これは、先に述べたようなマニュアルの未整備や不十分さという状況の中で、自分たち自身で作っていかざるを得なかったという事情が多分に関係している。ただ、そのような場合であっても、単に個人用のメモという形式ではなく、きちんとしたマニュアルの形で文書を残そうとしている新人が多かったことは特徴的である。そこでは、自分たちが苦労した分、後任者にはしっかりと引き継ぎをしたいという思いが語られていた。

マニュアルを作るっていうのはやっていますね。言葉で教えてもらったことを覚えているうちにわかりやすく文書でまとめたりとか。…（中略）…いや、これまで「マニュアルが」なかったんですよ。やっぱり、まあ役所仕事というか、公務員って細かい処理がめちゃくちゃ多いんで、すべてをマニュアルにまとめて網羅するっていうのがなかなかこう、業務量的にも難しいところがあるのかなって。じゃあそこは下っ端の私がいあまり「仕事を」振られないうちに自分で作ってやっていこうと。ちゃんとマニュアル化した方が将来的にも困る人は少なくなるなっていうのもあるので。

その他にも、同じ職場の先輩の働きぶりを観察するという方法も、新人の職務熟達にとって有効である。こうした観察を通じた学習の形態はモデリングと呼ばれるが、インタビューの中には、自らの経験の少なさを補うために、周囲に聞き耳を立てたりするなどして積極的に学習の場を構築しようとしている者もいた。

先輩に聞くっていうのはもちろんなんですけど、聞き耳を立てるといふか。たとえばイレギュラーなことがあれば、ある人は誰かしらに相談するわけじゃないですか。そういう時に、僕が当事者じゃなくてもその話を聞くようにしておく。そうすると、自分は直面していないけどそういうケースがあったという話が耳に入るので経験値は増えていくのかなって思っていて、それは結構意識していますね。

3.2.3 現状の変革

第3は、現状の変革である。これはそれまでのやり方にただ従うのではなく、新しいアイデアを提案したり、それを実行に移したりする行動を指す。“組織の色に染まる”という形での適応ではなく、個人が主体的に周囲の環境を革新していくことで適応を図るあり方である。

とはいえ、たとえ現状に不満や違和感があったとしても、それを実際に表明したり行動を起こしたりすることは負担が大きく、なかなか難しいとも考えられる。しかし意外にも、今回のインタビュー14名のうち半数の7名が、現状を変革するために何らかのアクションを起こした経験を有していた。たとえば、上で挙げた「申請書の厳格すぎるチェック体制」に疑問を感じていた新人職員は、その後、実際に直属の上司である係長に自らの考えを訴えることで、これまでの慣行を変えることに成功していた。

係長とかに相談させてもらったんですけど、人員の話だったり制度で決まっていたりとか、そういったところで現状はこうするしか他に方法がないっていうのがあるみたいで、なかなか変えようってなると難しいところはどうしてもあるみたいです。それでも、実はさっきの申請書の話も当初はトリプルチェックまで入れてたんですよ。一人がチェックしてそれをもう一人がチェックしてって感じで。そこまでする必要はあるのかみたいなお話をさせてもらって、それでようやくトリプルではなくダブルになって。

ただし、こうした変革行動はどのような状況でも生じるわけではない。新人たちは、現状に異論を呈することのリスクを適切に評価し、むやみに周囲の反発を招かないように慎重に立ち回っている。たとえば、その多くはいきなり職場で現状の問題点を指摘したり改善案を提言したりするのではなく、まずは仲の良い先輩に内々に相談したり、公式の機会である課長面談の場を利用したりすることで、自らの意見を表明するようにしていた。また、そのタイミングも重要であり、新人職員の多くは、入職後1年目や2年目の時期までは表立った行動はとらず、「心の内に秘めておく」のだという。それは、「仕事がある程度ちゃんとわかった上での意見」だからこそ、周りも耳を傾けてくれると考えられているためである。

うちの課では一人は常に窓口にいるんですけど、お客さんが二人来たら当然誰かが出ていかないといけない。それで最初は近くにいる人が出ていけばいいじゃないかって思ってたんですよ、待たせているわけだから。でもうちの課ではそうなくて、次に出る人っていうのが決まっています。その人が遠くでもテクテク歩いていく、近くの人にはそれを見ているっていう状態で、それはちょっと違うのかなあと。…（中略）…それは気付いた人が行ったらいいんじゃないかって思いますけど。だから、年度頭にある課長面談で「違うと思います」って言いました、今年の初めです。1年目と2年目は心に秘めていて、3年目になったからみたいな。

もともと、新人の提案は必ずしも受け入れられるわけではなく、上司からは往々にして「できない理由」や「しない方がいい理由」が提示される。そうした説得に対しては、合理的な理由があるとして納得する場合もあれば、そうではない場合もある。

上の事例では、結局のところ課長からは明確な回答が得られず、現在まで状況は変わっていない。そのことに対して当人は納得しておらず、すぐに周りの働き方までは変えられ

ないとしても、「まずは自分からやってみる」ことで、窓口に人が来た際には、自らの順番であるかどうかにかかわらず率先して対応するようにしているという⁽¹²⁾。

一方、同様に新人職員の訴えかけに対して課長から明確な回答が得られなかったケースでも、そうした上司の無責任な対応に失望し、現状を変えることを諦めてしまった事例も存在している。

定時になったら外線は取らないっていう課もあれば、ここの課みたいに誰かしらがまだ残っていれば何時であっても取るっていう場合もあるんです。日中も電話が多いので、日によっては仕事が進まない時もあるんで、その終わらなかった分を時間外で皆さんしてると思うんですけど、その時間外までずっと電話を取っていたら、残っている意味はなにって思ってしまうことがあって。それで、そのことを課長面談の時に言ってみたんです。「電話は何時まで取ればいいんですかね」って聞いたら、「ちょっと私にはわからないので、主査か主幹に言ってください」って言われて。そこは課長じゃないんだって思って、結局何時まで取ればいいのかわからなくて、今でも居たらずっと取ってますけどね。…（中略）… [主査や主幹への相談は] 結局してないです。言いにくいですよ、お二人も [電話を] 取っていらっしやるので。

3.2.4 人間関係の構築

最後は、人間関係の構築である。Ashford & Black (1996) によれば、知識や情報が不足しがちな新人にとって、組織内における積極的な人間関係の構築は、自らの置かれている状況を定義し、必要とされる技能や役割行動を身につけたり組織の方針やルールを理解したりする上で役立つと同時に、周囲から適切な支援を受けるためにも必要な行動であるとされる。

(12) この「まずは自分からやってみる」という方法は、次の語りに見られるように、入庁してまだ日が浅く、職場での意見表出が難しいと考える新人職員にも利用されている。「計算機って、前の数字が見えないじゃないですか。あれをなんで使うんだって思っていて。やっぱり役所ではまだまだ現役なんです。エクセルだったら前の処理や数字が見えるから絶対にそっちのほうが良いのって。…（中略）… [周りにエクセルを勧めたりすることは] ちょっとまだできないですね。やっぱりまだ1年とか経っていないので。どうしても年功序列の部分があるので、下の段階だとまだまだ言えないことがあるので。でも自分はエクセルを使ってますね。周りは何も言わないです。たぶん、周りもわかっているんですけど、エクセルの方が絶対に良いっていうのが。でも体が勝手に動いちゃうんでしょうかね」。

今回のインタビューたちも、周囲から受け入れられるのをただ待つばかりではなく、自分から率先して挨拶をしたり、進んで雑用を引き受けたりすることで、積極的に職場に溶け込もうと努力していた。次の語りに見られるように、そこで特に重視されるのは「聞く」ことであり、たとえば仕事でわからないことを上司や先輩に尋ねるという行為は、単に不明な点を解消するというだけではなく、ある意味ではそれを口実として「気軽に話せる関係」を作るということが目指されていた。

やっぱり最初は本当に何もわからないと思うんですよ。ただ、そこを自分の中で消化してしまうんじゃなくて、絶対に先輩だったり上司だったり聞くことは大事だと思いましたね。もう何もわからなくてもいいからとりあえず聞くっていう。仕事の話もそうですし、プライベートのこともですね、やっぱり気軽に話せる関係を作るために積極的に話すべきだなと思いますね。

また、今回のインタビューでは、基本的には同じ職場の上司や同僚との関係構築に焦点が当てられていたが、中には他課の職員などとも積極的に関わることで、意識的に人脈の拡大に努めているようなケースもあった。

自分の課だけじゃなくて、他の課の人とも絶対に仲良くなったほうがいいというのはありますね。というのも、僕はいま〇〇課にいますけど、役場はそれだけが仕事じゃないからですね。ほかにもいろんな仕事がありますし、自分も異動する可能性もありますから、そういう意味で人脈を広げて、こういう仕事をしている課もあるんだってことを知っておくのも一つだし、人脈を広げた方がやっぱりどうしても仕事をしやすい環境を作りやすいのかなって思いますね。

このような関係構築のための積極的行動は、多くの場合、前項で挙げたような具体的な課題の解決に直接つながるものではないが、新人職員が自分たちにとって働きやすい環境を構築し、組織への適応を果たす上で重要な役割を果たしていると推察される。

4 考 察

まとめると、分析の結果、新人職員が組織に適応していく過程で直面する主な課題として、①OJTの機能不全、②やりがいの希薄化、③仕事や職場への戸惑い、④住民に対する葛藤の四つが、そしてこれらの課題への対処として、(イ)受け入れ・割り切り、(ロ)主体的な学習、(ハ)現状の変革、(ニ)人間関係の構築の同じく四つのパターンが存在していることが判明した。最後に、このような分析結果が持つ含意について次の4点を指摘しておきたい。

第1に、自治体職場におけるOJTの機能不全は先行研究でも長らく指摘されてきた問題であるが（稲継2011など）、そうした状況が今日でもなお継続している可能性が示唆された。特に、業務マニュアルや引継書の未整備や不十分さは多くの新人職員に共通する悩みである。そのため、実態としては職場の上司や先輩職員による指導・訓練がOJTの中心を占めている様子が窺えるが、それらは属人的な性質が強いがゆえに、前任者が異動してしまったような場合に十分な教育が施されないという事態が生じてしまう。近年導入が進んでいるメンター制度は、こうした属人的要素を制度化によって乗り越えるための仕組みとして理解できるが、その目的はあくまで新人職員に対する心理的・精神的な支援が中心となるため、業務に関する具体的な相談ができる相手がいないことに悩む新人職員も少なくなかった。

第2に、新人職員の組織適応過程において、彼ら・彼女らは単なる受動的な存在ではなく、自らが組織に適応していくために能動的な役割を果たしているということである。こうした新人職員の主体性の発揮は、理念としては重視されつつも、これまでの行政研究の文脈の中でその実態が経験的に示されることはあまりなかったのではないと思われる。それに対して、本稿では新人職員に対するインタビュー調査を通じて、組織に適応していくために新人職員がとる様々な反応・行動について、少なくとも四つの基本的なパターンがあることを明らかにした。

第3に、加えてここで特徴的なのは、新人職員たちが抱く悩みや葛藤は、単に個人的な次元のものに留まらず、往々にして業務体制の非効率さや住民に対する不親切さといった

現状に対する規範的な問題意識⁽¹³⁾を伴っており、さらにはそうした現状を変えようと実際に行動を起こすようなケースも多々観察されたことである。その際、新人職員たちは決して向こう見ずというわけではなく、意見を表明するタイミングを慎重に見極めたり、提案が受け入れられやすい状況を作り出そうとしたりするなど戦略的に行動していた。

このような新人職員の振る舞いは、若林（1995）が組織社会化の帰結の一つとして提示した「創造的組織人」と重なる部分が多い。これは、組織の重要な使命や目標を受け入れるが、必ずしも既存の体制や慣行には追従せず、時には現状の革新を担う原動力となりうるような人々を指す。少なくとも入職後の初期段階においては、そうしたメンタリティや気概を持つ職員は相当数存在している可能性がある。

しかしながら、第4に、その一方では困難に直面した際に、それを仕方がないものとして受け入れたり諦めたりするという選択もしばしばなされていた。このように現実と折り合いをつけていくことは、必ずしも当初の問題意識を放棄することとイコールではなく、また現実問題としてそれ以外の選択肢が容易には見つからない場合もあるかもしれない。また、中には一種の処世術として、意識的に「深く考えないようにする」といった戦略が採用されているケースも存在していた。だが、そうした対応が習慣化してしまうことは、現状に対する思考停止や事なかれ主義的な態度を助長するという意味で、あまり好ましいとは言えないだろう。

先の若林（1995）の類型に当てはめれば、これは「会社人間」や「指示待ち人間」と呼ばれるタイプと親和的である。「会社人間」とは、自己と組織を同一視することで組織の指示に忠実に従うような過剰社会化の状態であり、片や「指示待ち人間」は、仕事を個人の生活や目標達成のための手段として考えるがゆえに消極的な働き方に終始するような状態を指す。両者は一見すると対極的な存在でありながら、現状に対する受容という面では、実は同じ方向を向いている。

以上の議論からは、単に組織に適応できる／できないという二元論を超えて、その具体的な帰結にまで目を向ける必要があることが示唆されている。新人職員が創造的組織人として組織に適応していくか、あるいは会社人間や指示待ち人間に近づいていくか、その分岐にはいろいろな条件やきっかけが作用するだろうが、分析の中で示された一つの重要な要因は、職場の上司や同僚による支援のあり方である。第3節で紹介した「残業時間中の

(13) それは崇高な理想や目標というよりは、もっと日常的かつ素朴な違和感に基づくものである。「市民感覚」と言い換えてもよいかもしれない。

電話対応」の事例では、当初は面談の場で意見を述べたものの、課長からぞんざいな対応をされたため、現状を変えることを諦めてしまった新人職員の姿が描かれていた。当然ながらこの一回の出来事によってその後の適応の方向性が決定づけられるというわけではないが、こうしたことが繰り返されるような職場では、新人職員が当初抱いていた熱意や規範意識は次第に萎えてしまうことは想像に難くない。権限が少なく知識や経験も不足しがちな新人職員にとって、周囲の真摯なサポートは不可欠なのである⁽¹⁴⁾。本稿では組織への適応過程における新人職員の側の能動的な役割に着目してここまで議論を展開してきたが、組織としては、決してそこに甘えるべきではない。

おわりに

本稿では、インタビュー調査から収集したデータの分析を通じて、自治体の新人職員の組織適応過程の実態について探索してきた。ここまでの記述を通じて、その様相をそれなりのリアリティを持って描くことができたのではないかと思う。

ただし、今回の調査では、結果的にインタビューの大半がある程度円滑に組織に適応できている人々であったこともあり、本稿の分析結果が自治体の新人職員一般に共通する特徴であるとまでは断言できない。今後は、組織に上手く適応することができていないような新人職員に対しても調査の射程を広げることで、より現象の核心に迫るような発見があるかもしれない。

さらに、本稿では十分に扱えなかった組織や職場の側の要因が新人職員の組織社会化にいかなる影響を及ぼすのか、さらには組織と個人の相互作用がいかなるダイナミクスを生み出すのかといった点を、日本の自治体という文脈の中で捉えていくことも残された重要な課題である。この点に関しては、本稿の元となった研究の一環⁽¹⁵⁾として新人職員に対するアンケート調査に基づく分析を行っており、また別の機会に改めて論じることとした。

(14) 紙幅の都合で割愛したが、インタビューの中でも、こうした周囲の支援が円滑な組織適応のために重要であったという趣旨の語りは度々なされている。特に、「住民からの非難や苦情に相対した時に上司や先輩が矢面に立ってくれた」という経験は、複数のインタビューにとって印象に残る出来事として記憶されていた。

(15) 脚注(1)を参照。

このように、日本の行政研究において、組織社会化という研究主題はまだまだ未開拓の領域として残されている。しかし、すでに指摘したように、自治体をはじめとした行政組織における組織社会化の問題は、組織の人的資源管理の観点から重要であるのみならず、伝統的な官僚制組織論や官僚行動論に対する新たなアプローチとしての可能性をも秘めている。本稿が将来の研究の進展のための一助となれば幸いである。

(たい ひろと (公財) 日本都市センター研究室研究員)

【謝辞】

本稿を執筆するにあたり、全日本自治団体労働組合（自治労）から多大なご支援を頂きました。また、インタビュー調査の実施に際しては、自治労福岡県本部および各単組の皆様からご助力を頂いたとともに、インタビューの皆様からは、大変お忙しい中にもかかわらず早く調査へのご協力を頂きました。この場を借りて心より感謝申し上げます。

キーワード：新人職員／組織社会化／組織適応／半構造化インタビュー

【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): 199-214.
- Ashforth, B., Sluss, D., & Harrison, S. (2007). Socialization in organizational contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 22: 1-70.
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Vol. 2)*, American Psychological Association: 567-598.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4): 533-546.
- 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.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management (Vol. 4)*. Greenwich, CT: JAI Press: 101-146.
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3): 433-452.
- Hatmaker, D. (2015). Bringing networks in: A model of organizational socialization in the public sector. *Public Management Review*, 17(8), 1146-1164.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2): 262-279.

- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78(2): 173-183.
- Moyson, S., Raaphorst, N., & Groeneveld, S. (2017). Organizational socialization in public administration research: A systematic review and directions for future research. *The American Review of Public Administration*, 48 (6): 610-627.
- Oberfield, Z. (2014). *Becoming Bureaucrats: Socialization at the Front Lines of Government Services*. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania Press.
- Peng, S., Pandey, S., & Pandey, S, K. (2015). Is there a nonprofit advantage? Examining the impact of institutional context on individual-organizational value congruence. *Public Administration Review*, 75(4): 585-596.
- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Industrial and Organizational Needs*. Reading, MA: Addison-Wesley. (エドガー・H・シャイン (1991) 『キャリア・ダイナミクス』 (二村敏子・三善勝代訳) 白桃書房)。
- Van Maanen, J. (1975). Police socialization: a longitudinal examination of job attitudes in an urban police department. *Administrative Science Quarterly*, 20(2): 207-228.
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior (Vol. 1)*. Greenwich, CT: JAI Press: 209-266.
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational Entry: Recruitment, Selection, and Socialization of Newcomers*: Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wilkins, V., & Williams, B. (2009). Representing blue: Representative bureaucracy and racial profiling in the Latino community. *Administration & Society*, 40(8): 775-798.
- 稲継裕昭 (2008) 『プロ公務員を育てる人事戦略PART 1 — 職員採用・人事異動・職員研修・人事評価』ぎょうせい。
- 稲継裕昭 (2011) 『プロ公務員を育てる人事戦略PART 2 — 昇進制度・OJT・給与・非常勤職員』ぎょうせい。
- 遠藤哲哉・小野寺哲夫 (2007) 「自治体経営における学習する組織 — 福島県内自治体のデータを用いた組織戦略と組織心理学的観点との統合 — 」『青森公立大学経営経済学研究』13巻1号、35-52頁。
- 大森彌 (2015) 『自治体職員論再論～人口減少時代を生き抜く～』ぎょうせい。
- 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巻2号、91-112頁。
- 小川憲彦 (2012) 「組織社会化戦術と役割志向性の関係における個人学習の媒介効果と組織文化の調整効果 — 変革志向の人材をいかに育成するか — 」『法政大学イノベーションマネジメント研究センターワーキング・ペーパー』125号、1-36頁。
- 鬼頭文隆 (2015) 「OJTの様式の多様性に関する実証的研究 — 地方自治体職員へのインタビュー結果の分析を通して — 」名古屋大学大学院教育発達科学研究科博士論文。
- 榊原國城 (2005) 「職務遂行能力自己評価に与えるOJTの効果 — 地方自治体職員を対象として — 」『産業・組織心理学研究』18巻1号、23-31頁。
- 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巻1号、1-22頁。
- 西尾勝 (1993) 「政策とは何か — そのあり方の研修での生かし方」山梨学院大学行政研究センター・自治体大学校自治研修協議会編『政策と公務研修』良書普及会。

若林満（1987）「管理職へのキャリア発達 — 入社13年目のフォローアップ」『経営行動科学』2巻1号、1-13頁。

若林満（1995）『創造的組織人』ストアーズ社。

若林満・南隆男・佐野勝男（1980）「わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程：その経時的分析」『組織行動研究』6号、5-131頁。

若林満・南隆男・佐野勝男（1984）「わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程 — 入社7年目時点でのフォロー・アップ」『組織行動研究』11号、3-61頁。