

# 「公務員」はどのように形作られるのか 自治体新人職員の組織社会化と態度形成

田 井 浩 人

## ＜要 旨＞

新人が組織に適応し変化していく過程は組織社会化と呼ばれる。近年、行政組織を対象とした研究が進みつつあるが、組織社会化が新人の態度形成に及ぼす影響やその過程は十分に解明されていない。そこで本稿<sup>(1)</sup>は、日本の自治体新人職員を対象として、新人の態度・価値観の規定要因や組織適応との関連を探索的に分析する。上司・同僚・住民・仕事・組織という5つの要因が、新人のPublic Service Motivation、住民への信頼、ルール遵守志向に及ぼす影響を分析し、組織適応の媒介効果を検証した。その結果、仕事の重要性の知覚や組織理念の伝達が組織適応を促進し、PSMや住民への信頼を高める一方、ルール遵守志向に対する組織社会化の影響は限定的であること等が明らかとなった。以上の結果は、組織社会化による態度や価値観の形成・変容プロセスは一様ではなく、その特性に応じて変容可能性や因果構造は異なることを示唆している。

## 1. 研究の背景と目的

近年、行政職員の意識（態度、価値観、選好、動機づけ等）を扱う研究が相次いで公刊されており、日本でもその必要性が広く認識されるようになってきている（北村編，2022；小林ほか，2008；嶋田，2020；林ほか，2021）。行政研究において、このような職員個人の内面に着目することが重要である理由は、それが個人の特定の行動や意思決定に結びつくと想定されるからであり（Oberfield, 2012）、ひいては政府のパフォーマンスの改善（Moyson et al., 2017）や政府に対する信頼の向上（Wang & Van Wart, 2007）といった、ガバナンスの質や実効性をめぐる問題とも関連すると考えられるからである。たとえば自治体における協働の場面では、協働の制度や場の設計の巧拙のみならず、現場の職員の住民

に対する意識や態度が、その成否を一定程度左右する可能性が指摘されている（Yang, 2005；小田切・新川，2008）。

しかし、当然のことながら、彼ら・彼女らは生まれながらにして「公務員」であるわけではない。新たに組織に参入する新人職員たちは、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（田井，2022）。したがって、仮に「公務員」に一定の思考や行動の型が存在するとすれば、その多くは、公共部門における日々の業務や組織内での生活を通じて形成・獲得されたものである（Kaufman, 1960）。

こうしたキャリア初期の適応や学習の過程は組織社会化と呼ばれ、主に経営学や組織・産業心理学の領域で研究が積み重ねられてきた。そこでの主要な関心は、新規参入者を「有能な組織の一員」へと変

（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』所収の拙稿の一部に、大幅に加筆・修正を施したものである。また、本稿はJSPS科研費21K01296、22K13334の成果の一部である。

化させることであり、円滑な組織社会化の達成が、高い職務パフォーマンス、職務満足度や組織コミットメント、ストレスの低下や離職の減少などにつながる事が明らかにされてきた (Bauer et al., 2007; Chao et al., 1994; Fisher, 1986)。こうした研究の大半は民間企業の新人を念頭に置いたものであるが、近年では行政組織を対象とした研究も次第に着手されつつある (Hatmaker, 2015; Hatmaker & Park, 2014; Kjeldsen, 2014; Kjeldsen & Jacobsen, 2013; Oberfield, 2012, 2014; Paanakker, 2021; Peng et al., 2015; Wilkins & Williams, 2009; 田井, 2022)。経営学における組織社会化研究と比較すると、これらの研究では、Kaufman (1960) 以来の伝統を意識しつつ、人的資源管理の視点に加えて、組織社会化を通じたアイデンティティの形成や裁量行使の仕方などに着目することがその特徴である。

しかしながら、行政学における組織社会化研究はなお発展途上であり、実証的知見は全般的に不足している。特に、既存研究は組織による研修やメンタリングなどの公式制度の役割を検討するものが多い一方で、職場内の人間関係や住民との関わりといったインフォーマルな側面に着目した研究は相対的に乏しく (Moyson et al., 2017)、行政組織における組織社会化を促進または阻害する要因は十分に特定されていない。

また、組織社会化による態度等の変容可能性やその程度についても見解は一致していない。一方では、採用段階の選抜プロセスを通じた同質化圧力 (Garand et al., 1991) や、個人の性格特性や経歴 (Oberfield, 2014) の方が個人の態度のより強力な予測因子であると主張する研究があり、他方では組織社会化による態度変容のインパクトを強調する研究もある (Wilkins & Williams, 2009)。その原因の一つは、これらの研究がそれぞれ異なる態度を分析対象としていることにありと考えられるが、明確には検証されていない。

加えて、組織社会化の実態は、各組織が置かれている環境や文脈によって異なることが指摘されている (Ashforth et al., 2008)。だが、日本では学校教員や看護師の組織社会化に関する研究はそれなりに蓄積がある一方、国や自治体の一般的な行政職員を

対象とした研究は管見の限りほとんど存在しない。関連する論点として、職場のOJTや研修制度に関する議論は存在するが、その多くは制度論的な記述または分析であり、組織社会化研究の枠組みを明示的に用いた研究は見当たらない。その結果、日本の行政組織における組織社会化の内実は、理論的にも実証的にも依然としてブラックボックスとなっている (田井, 2022)。

そこで本研究では、日本の自治体に勤務する新人職員を対象として、組織社会化に作用する諸要因が、新人の組織社会化とそれを通じた態度・価値観の形成（あるいは変容）に及ぼす影響を探索的に明らかにすることを目的とする。理論的・実証的な知見が不足している現状に鑑みて、特定の仮説を厳密に検証するのではなく、組織社会化の多様な先行要因 (antecedents) と帰結 (outcomes) を幅広く射程に含めて分析を行い、その関連性を多角的に検討する。その作業を通じて上述した先行研究のギャップを補うとともに、将来の研究に向けた知見や仮説の導出を目指す。

## 2. 分析枠組み

組織社会化とは、新人が組織に適応するために、職務の遂行に必要な知識や技能を身につけ、組織の役割や規範、価値を内面化していくプロセスである (Van Maanen & Schein, 1979; Wanous, 1992; 高橋, 1993)。本研究では、こうした組織社会化の基本的な定義と枠組みに依拠して、新人は組織への参入後、日々の業務や組織内での生活を通じて徐々に組織に適応していき、その帰結として一定の態度・価値観が形成される、または既存の態度・価値観の変容を経験することを想定する (Romzek, 1990)。すなわち、自治体新人職員の組織社会化は、大きく分けて、組織への適応とそれを通じた態度・価値観の形成という2段階のプロセスで進行すると考える。また繰り返しになるが、本研究は組織社会化の先行要因と帰結の双方をできる限り幅広くとりあげ、それらの変数間の関係性を分析することに力点を置く。したがって、分析にあたっては、①組織への適応をどのように把握するか、②どのような態度・価値観を対

象とするか、③新人職員の組織社会化に影響を及ぼす要因はなにか、という3点の検討が必要となる。以下では、本研究の分析枠組みを構築し、リサーチ・クエスチョンを提示する。

## 2-1. 組織への適応

第1に、組織への適応をどのように把握するか、すなわち「組織に適応している／できている」という状態をどのような指標で測定するのが問題となる。この点に関しては先行研究でもさまざまな議論があるが、ここでは組織への適応を個人の特定の心理的状态から捉える立場を採用する（尾形，2012；竹内・竹内，2009）。具体的には、組織コミットメントと人-組織適合（person-organization fit; P-O fit）の2点から組織への適応度合いを評価する。

もっとも、他方では、職務上の役割の明確化や業務への習熟、職場における社会的受容（Feldman, 1981; Bauer et al., 2007）、さらには組織の歴史や言語、政治力学などに関する具体的な学習や知識の獲得（Chao et al., 1994）を、適応のより直接的な指標と捉える見解もある。こうした見方に立てば、組織コミットメントのような個人の態度は、適応の直接的な指標というよりはその二次的な成果として位置づけられる。ただ、このように直接的か間接的かという違いはあるものの、いずれの立場でも、それが適応の状態や程度を示すメルクマールであることに変わりはない。本研究の主たる関心は適応それ自体ではないため、議論の過度な複雑化を避ける意味でも、ここでは上述した2つの変数を用いて分析を進めていく。

前者の組織コミットメントとは、個人の組織に対する帰属意識や関与の程度を意味する概念であり、適応の指標もしくはその成果として先行研究で最も頻繁に利用されている変数の一つである（Bauer et al., 2007）。Allen & Meyer (1990) によると、組織コミットメントは、経済的・功利的な理由による存続的側面、組織に留まることについての規範意識や義務感による規範的側面、組織への愛着に基づく情緒

的側面に区別されるが、本研究では最後の情緒的側面に注目する。組織に円滑に適応している個人ほど、当該組織に対してより強い愛着を示すと考えられるためである。

次に、後者の人-組織適合は、「組織の規範や価値と個人の価値観との調和」（Chatman, 1989: 339）として定義される<sup>(2)</sup>。人-組織適合は、組織加入前の選抜プロセスを通じて進行し、組織加入後の社会化を通じて達成される（Chatman, 1991）。新人が自らの価値観と組織の価値観とを擦り合わせていく過程は組織社会化における不可避の課題であり（Van Maanen & Schein, 1979）、その調和は適応の重要な一側面である。先行研究に従って、本研究では、人-組織適合を、組織との適合感や一体感に関する個人の知覚から把握するアプローチを採用する（Edwards et al., 2006; Sluss & Thompson, 2012）。

## 2-2. 態度・価値観の形成

次に、どのような態度・価値観を分析の対象とするのが問題となる。検討に値する仮説はさまざまに考えられるが、日本における研究の不足を補うという本研究の目的に照らして、ここでは諸外国の先行研究で議論されてきた次の3点に着目した。すなわち、Public Service Motivation（以下「PSM」と表記する）、住民への信頼、ルール遵守志向である。

第1に、PSMは「自己や組織の利益を超えたより広い政治体全体の利益のために、個人を適切に動機づける信念や価値観、態度」（Vandenabeele, 2007, p. 547）であり、公共部門における職員のパフォーマンスや行動を理解するための中核的な概念である（Ritz et al., 2016）。これまでの研究を通じて、個人のPSMは組織参入後も一定程度可変的であり（Moynihan & Pandey, 2007; Perry, 2000）、特に新人の時期の組織社会化によって大きく変化することが指摘されている（Kjeldsen, 2014; Perry, 2020; 田井, 2020）。

第2は、住民への信頼である。主に経営学の領域で蓄積されてきた既存の研究では、組織（企業）の

(2) 人-組織適合の概念には、それ以外にも、個人と組織が相互に不足している資源（例：能力）を補い合うという側面を含む場合があり、特に補完的適合（complementary fit）と呼ばれる（Kristof-Brown et al., 2005）。

顧客に対する新人の態度形成という側面はこれまであまり関心が払われてこなかった。だが、行政学や公共政策論の文脈では、行政のプリンシパルでありクライアントでもある住民に対する信頼形成は重要な課題である。しかし、日本の自治体職員を対象とした以前の調査では、全般的にみて、職員は住民に対して否定的な見方をしている傾向があることが報告されている（小林ほか，2008）。Yang (2005) によれば、こうした行政職員の市民に対する信頼の水準は、個人の性格特性や政府バッシングなどの影響に加えて、その人の過去の経験によっても強く規定されるという。この議論に基づけば、新人の時期の経験は、その後の住民に対する信頼や態度にまで持続的な影響を及ぼすことが予想される。

最後は、ルール遵守志向である。法令や規則、手続きに基づいた業務遂行は行政官僚制における第一義的な原則であり、基本的には遵守されるべきものである。しかし同時に、あまりに拘り定規的な法令解釈や運用を行ったり、組織の慣行や前例に固執しすぎてしまったりすることは、形式主義や事なかれ主義という逆機能を生じさせる（Merton, 1968）。アメリカの警察官等を対象に組織社会化の実態を調査したOberfield (2014) は、行政職員が保有する業務の正確かつ慎重な遂行やルールへの固執といった規範の強さは、入職以前の社会化経験や個人の性格特性に多くは依存するものの、新人の時期の経験によっても影響を受けることを指摘している。

### 2-3. 組織社会化のエージェント

新人の組織社会化に影響を及ぼす諸要因には、大別して組織による働きかけと、新人の情報探索行動や性格特性など個人の側に起因する要因の2種類がある（Bauer et al., 2007; Feldman, 1981; Saks & Ashforth, 1997）。近年では両者を統合したうえでその相互作用を分析する研究も進みつつあるが（e.g. Gruman et al., 2006）、ここでは主として前者の組織的要因に着目する。それは、本研究が日本の自治体組織という特有の文脈における組織社会化の問題に焦点を当てているためである。ただし、以下で述べるように、本研究では組織内部の要因に視野を限定せず、先行研究ではあまり検討されてこなかった組

織外部の要因にも注目している。

こうした組織内外の要因を包括的に検討するうえでは、組織社会化のエージェント（担い手）に関する議論が参考になる。エージェントは新人の学習における情報源であり、その内容や伝達の仕方が組織社会化のあり方に影響を及ぼす（Cooper-Thomas & Anderson, 2006）。先行研究は主要なエージェントとして職場の上司や同僚の役割に注目してきたが、実際には必ずしも人に限定されるわけではなく、組織の制度や儀式、さらには個人の経験なども含まれる（尾形，2012）。ここでは、先行研究の議論を踏まえつつ、日本の自治体組織の文脈を考慮して、①上司、②同僚、③住民、④仕事、⑤組織という5つの視点を設定した。

第1は、上司との関係である。上司は新人の組織社会化の主要な担い手であり、新人は上司との関係性に基づいて組織そのものに対するイメージや態度を構築する（Sluss & Thompson, 2012）。また、業務遂行に必要な知識やスキルの獲得には公式の研修やマニュアルの存在が大きいものに対して、組織の暗黙知的な文化や規範を学習するうえでは、上司や同僚などの既存成員が主要な役割を果たす（Cooper-Thomas & Anderson, 2006）。なかでも、職場における直属の上司との関係が重要である。直属の上司は、新人に対する指導や助言に加えて、職場の環境整備を行ったりするなど多面的な役割を担っている。部下である新人と上司の間では、相互に必要な情報、知識、期待、援助、支持などの資源のやり取りがなされるが、この二者間の相互作用は垂直的交換関係（leader-member exchange; LMX）と呼ばれる（Graen, 2003）。

第2は、同僚との関係である。こちらは垂直的交換関係との対比で、水平的交換関係（team-member exchange; TMX）と呼ばれる。職場の同僚（特に先輩職員）は、新人のOJTを担い、業務遂行上のノウハウや職場での立ち居振る舞いなどの行動規範を伝達する。また時には身近な相談相手として精神的支援を行うなど、上司とは異なる形で新人の組織社会化に対して重要な影響を及ぼす（中原，2010）。水平的交換関係の質の高さは、垂直的交換関係と同様に、新人の組織社会化を促進することが指摘され

ている（竹内・竹内，2011）。

第3は、住民との関係である。前項で論じた住民への信頼と同様に、従来はこうした組織外部の要因には十分な関心が払われてこなかった。しかし、Oberfield（2014）が指摘するように、住民の側の態度や行動は、行政職員の組織社会化に対して少なくとも影響を及ぼす。また、自治体の新人職員に対するインタビュー調査を行った田井（2022）によると、職務上の印象深い出来事として、多くの新人が住民とのコミュニケーションの困難さや批判を受けた経験を挙げていた。そこで、本研究では、対住民関係のなかでも、仕事の中で住民から直接的に受ける非難の多さや、（少なくとも当人からすれば）理不尽な要求への遭遇頻度というネガティブな側面をとりあげることで、それが新人の組織社会化に及ぼす影響を検討する。

第4は、新人が従事する仕事（業務）の性質である。先行研究では、仕事は組織社会化の先行要因というよりは適応の対象として扱われることが一般的であるが、仕事の自律性やフィードバックなどの職務特性と組織適応との関係を分析した尾形（2015）や、仕事内容（規制サービス／給付サービス）が新人のP S Mに及ぼす影響を検討したKjeldsen（2014）などの研究がある。これに対して、本研究が注目するのは仕事の重要性や有効性に関する新人職員の認知である。勇上・佐々木（2013）によると、民間の労働者と比べて、日本の公務員は自らの仕事为社会にとって有益であることを重視する傾向がある。そのため、新人職員にとって、社会的に意義があると感じられるような仕事に従事することは、組織社会化の促進につながると考えられる。

第5は、組織の制度的要因である。新人の組織適応を支援する組織の諸施策は組織社会化戦術（socialization tactics）と呼ばれ、これまで精力的に研究が進められてきた（Jones, 1986; Van Maanen & Schein, 1979; 小川, 2006 ; 竹内・竹内, 2011）。組織社会化戦術には、集散的・公式的な研修等の制度的戦術と、属人的なO J T等の個別的戦術が識別さ

れているが、ここでは前者に着目する。竹内・竹内（2011）は、組織社会化戦術が組織への適応を促すメカニズムとして、社会的情報処理理論やコミュニケーション理論の観点から、組織が個人に対して求める望ましい態度や行動に関するメッセージやシグナルが、組織の人事管理施策を媒介して伝達されることを指摘している。この議論に基づいて、本研究では、組織の人材育成に関する理念が、研修や人事評価などの制度を通じてどの程度伝達されているのかという点に着目する。

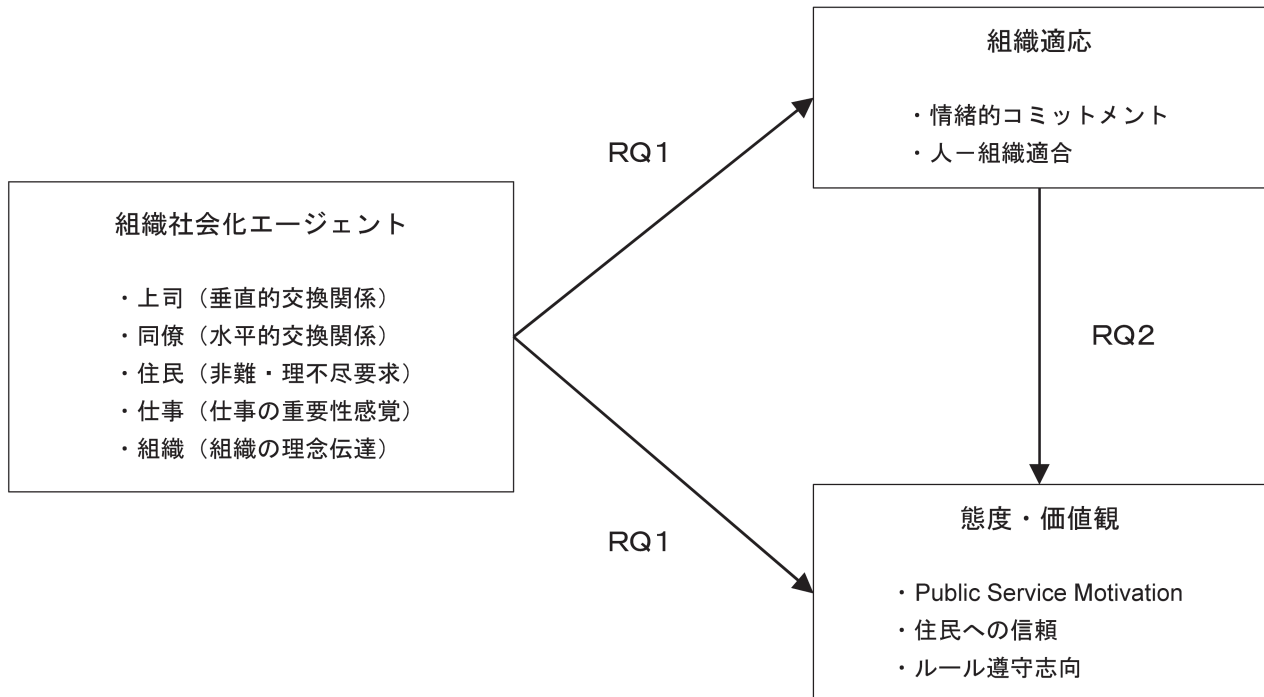
## 2-4. リサーチ・クエスチョン

本節では、新人職員の組織への適応や職務に関連する態度・価値観の形成において、上司、同僚、住民、仕事、組織といった多様な組織社会化エージェントが影響を与える可能性があることを議論してきた。しかしながら、先行研究では、たとえば上司や同僚との良好な交換関係の構築が新人の組織適応を促進することなどは指摘されているものの（竹内・竹内, 2009）、P S Mや住民への信頼、ルール遵守志向のような態度・価値観に対して、それらの要因がどのような影響を及ぼしうるのかについては、理論的にも実証的にもほとんど検討されていない。加えて、組織社会化エージェントは組織への適応を通じて間接的に新人職員の態度・価値観の形成に寄与するのか、それとも組織適応とは無関係に独立した影響を及ぼすのかという因果の経路も依然として不明瞭である。こうした先行研究のギャップを踏まえ、次の2つのリサーチ・クエスチョン（R Q）を設定した（図1）。

**R Q 1**：新人職員の組織適応、P S M、住民への信頼、ルール遵守志向は、組織内外のどのような要因によって規定されるのか。

**R Q 2**：P S M、住民への信頼、ルール遵守志向といった態度・価値観は、上記の要因によって直接的に形成されるのか、それとも組織適応を媒介して間接的に形成されるのか。

図1 本研究の分析枠組み



出所）筆者作成。

### 3. 方法

#### 3-1. 調査の概要

調査は全日本自治団体労働組合（自治労）の協力のもと、2020年10月から12月にかけて自記式の質問紙法によって実施した。対象は2018年度以降に新たに入職した自治体の常勤職員であり、調査時点での在職期間は最短で0年6か月、最長で2年8か月である<sup>(3)</sup>。調査手法として、自治労本部を通じて各自治体の単位組合（単組）に所属する新人職員に質問紙を配布し、回答の匿名性を確保したうえで単組ごとに回収、郵送してもらうという手続きをとった。質問紙の配布先は、調査への協力を得られた単組の中から、組織の規模や地域を考慮して1県、3市（うち1政令市）、3町の7自治体を選定し、組織規模を考慮して県・市職労に各100枚、町職労に各30枚、合計490枚を配布した。最終的に回収された

調査票は334枚であり、そのうち有効回答数は $n = 262$ であった（有効回答率53.47%）。

#### 3-2. 使用する変数

以降の分析で使用する従属変数は①組織適応、②P S M（Public Service Motivation）、③住民への信頼、④ルール遵守志向の4つであり、独立変数は⑤垂直的交換関係、⑥水平的交換関係、⑦非難・理不尽要求、⑧仕事の重要性感覚、⑨組織の理念伝達の5つである。なお、①組織適応は他の従属変数と独立変数の媒介変数でもある。尺度の妥当性を担保するために大部分は先行研究で用いられた項目を引用・参照しているが、一部の変数については本研究の目的に合わせて新たに項目を作成した<sup>(4)</sup>。

##### （1）従属変数

① 組織適応：情緒的コミットメントは、Meyer et al. (1993) の組織コミットメント尺度とそれを邦訳した高橋（1999）を参照し、「私はこの組織に、

（3） 「新人」の定義や範囲は先行研究でも一貫していないが、日本では入職後3年目までを一つの目安とする研究が比較的多いこと（e.g. 尾形, 2012）、加えて自治体の場合は、入職後3年程度が経過した時期に最初の異動が行われる一般的な慣行があることから、本研究では、調査対象を在職期間が満3年以内の常勤の職員とした。

（4） 各変数の信頼性係数（Cronbach's  $\alpha$ ）は表1に記載している。

愛着を感じていると思う」などの6項目から測定した。次に、人一組織適合は、「私はこの組織で自分の価値観を維持することができる」などの3項目を用いた (Takeuchi et al., 2021; 竹内, 2009)。当初、これらは別個の変数として設計されたが、探索的因子分析の結果、1因子に収束し、さらにスクリープロットにおいて第1因子の固有値が5.10、第2因子が0.89と大きな乖離が見られたことから、両者を統合して扱うこととした。

- ② P S M (Public Service Motivation) : Pandey et al. (2008) の短縮版尺度を使用し、「社会にとって有意義な行政サービスを提供することは、私自身にとっても重要な意味をもっている」などの5項目から測定した。この短縮版尺度は先行研究でも多く利用されており、尺度の信頼性と基準関連妥当性が検証されている (Pandey et al., 2008; Wright, et al., 2013; 林ほか, 2021)。オリジナルである Perry (1996) の尺度では、P S Mの下位次元として「政策形成への関心」「公益へのコミットメント」「思いやり」「自己犠牲」という4つの下位次元が識別されているが、短縮版尺度は、そのうち「政策形成への関心」を除く3つの次元と対応している (Wright et al., 2013)。
- ③ 住民への信頼 : Yang (2005) の尺度を用いて測定した。この尺度は、住民一般の能力 (ability)、誠実性 (integrity)、正直さ (honesty)、善意 (benevolence) に対する行政職員の認知・評価を問うている。具体的には、「住民のことは信頼できる」や「自治体職員の仕事に対して住民はたいへい協力的である」などの5項目である。
- ④ ルール遵守志向 : ルールに対する態度を測る尺度として、Oberfield (2014) の官僚的アイデンティティ (bureaucratic identity) 尺度があるが、特定の職種を念頭に置いた項目や日本の文脈には馴染みにくい項目が複数含まれている。そこで、渡辺ほか (2010) が開発した形式性追求志向尺度の中から「マニュアル志向」と「責任回避」の一部を参考に、それらを組み合わせて測定した。調査では「行政職員である以上、たとえ個人的には肯定できないルールであってもそれに従うべきだ」

などの8項目で尋ねたが、探索的因子分析の結果、そのうち5項目のみを使用することが適当と判断された。

## (2) 独立変数

- ① 垂直的交換関係 : 金井 (2000) を一部改変した堀内・岡田 (2016) の尺度を参照して、「直属の上司は、私の仕事に満足しているかどうかを十分明確に伝えてくれた」などの7項目から測定した。ここでは対象を「直属の上司」に限定したほか、異動経験のある回答者に対しては、現在まで最も長く在籍した職場 (課室) の状況を想定して回答するように指示している (次の水平的交換関係も同様)。
- ② 水平的交換関係 : 同様に堀内・岡田 (2016) を参照して、「同僚は、私の能力や持ち味を十分わかってくれていた」などの7項目から測定した。同僚の範囲は「同じ職場の先輩・同期・後輩」を想定して回答するように指示している。
- ③ 非難・理不尽要求 : 仕事の中で住民からの非難や理不尽な要求に遭遇する頻度を測定するために、「仕事の中で住民からの苦情や批判を頻繁に受けた」と「住民や地域の団体から理不尽な要求をされたことがよくある」の2項目を独自に作成した。
- ④ 仕事の重要性感覚 : Wright (2007) のミッション誘意性 (mission valence) に関する項目を参考にしつつ、自身が従事する業務が地域や社会にとってどの程度役立っているかという認識を捉えるため、「自分の仕事が住民のためになっていると実感できる」などの4項目を独自に作成した。
- ⑤ 組織の理念伝達 : 組織が掲げる人材育成に関する理念が個人にどの程度伝達されているかという観点から、「仕事を通じて私はなにを学んでいくべきかについて、組織から明確に伝えられている」などの5項目を独自に作成した。

以上の変数ならびに各項目の一覧を本稿末尾の付表1に掲載している。なお、このうちP S Mとルール遵守志向は7段階、その他は5段階のリッカートスケールにより測定した。加えて、統制変数として、性別、年齢、勤続年数、学歴、職種、民間企業での勤務経験、課室をまたぐ異動の経験、所属自治体区

域内での居住歴<sup>(5)</sup>、所属自治体ダミーを分析に投入した。

### 3-3. 分析手法

前節で提示した2つのリサーチ・クエスチョンに  
 応答するため、次の2つの分析を行った。第1に、  
 4つの従属変数ごとにそれぞれ重回帰分析（OLS）  
 を実施し、それらの規定要因を検討した。第2に、  
 組織適応の媒介効果を確認するために、構造方程式  
 モデリング（SEM）による媒介分析を実施した。  
 行論の都合上、詳細は以降の該当箇所ですら記述す  
 る。なお、分析にはR（ver. 4.5.0）を使用した（R  
 Core Team, 2025）。

## 4. 結 果

サンプル全体の平均年齢は25.31歳（ $SD=$   
 3.86）、平均勤続年数は1.22年（ $SD=0.86$ ）で  
 あった。その他の統制変数および各従属変数と独立  
 変数の記述統計量を表1に示す。また、表2は従属  
 変数および独立変数間の相関係数の一覧である。従  
 属変数間の相関関係を確認しておく、組織適応、  
 PSM、住民への信頼の間には弱～中程度の相関が  
 見られるのに対して、ルール遵守志向は組織適応お  
 よびPSMと有意な相関関係を持たず、住民への信  
 頼との間には有意な負の相関が示されている。

表1 記述統計量

| (n=262)   |      |       |      |      |                     |
|-----------|------|-------|------|------|---------------------|
| Variables | Mean | SD    | Min  | Max  | Cronbach's $\alpha$ |
| 従属変数      |      |       |      |      |                     |
| 組織適応      | 2.95 | 0.72  | 1.11 | 5.00 | .902                |
| PSM       | 4.30 | 0.89  | 1.00 | 6.80 | .740                |
| 住民への信頼    | 2.60 | 0.63  | 1.00 | 4.00 | .792                |
| ルール遵守志向   | 4.50 | 0.74  | 2.60 | 7.00 | .625                |
| 独立変数      |      |       |      |      |                     |
| 垂直的交換関係   | 3.62 | 0.73  | 1.00 | 5.00 | .899                |
| 水平的交換関係   | 3.89 | 0.63  | 2.00 | 5.00 | .900                |
| 非難・理不尽要求  | 2.93 | 1.07  | 1.00 | 5.00 | .863                |
| 仕事の重要性感覚  | 3.27 | 0.78  | 1.00 | 4.75 | .747                |
| 組織の理念伝達   | 3.02 | 0.69  | 1.00 | 5.00 | .826                |
| 統制変数      | n    | %     |      |      |                     |
| 性別：女性     | 126  | 48.09 |      |      |                     |
| 学歴：大卒・院卒  | 199  | 75.95 |      |      |                     |
| 職種：事務職    | 172  | 65.65 |      |      |                     |
| 異動経験：有    | 18   | 6.87  |      |      |                     |
| 民間経験：有    | 48   | 18.32 |      |      |                     |
| 居住歴：なし    | 40   | 15.27 |      |      |                     |
| 居住歴：15年未満 | 69   | 26.34 |      |      |                     |

出所）筆者作成。

表2 主要変数間の相関関係

|            | 1      | 2      | 3       | 4      | 5      | 6      | 7       | 8      | 9 |
|------------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|---------|--------|---|
| 1 組織適応     | 1      |        |         |        |        |        |         |        |   |
| 2 PSM      | .467** | 1      |         |        |        |        |         |        |   |
| 3 住民への信頼   | .345** | .249** | 1       |        |        |        |         |        |   |
| 4 ルール遵守志向  | .075   | .084   | -.210** | 1      |        |        |         |        |   |
| 5 垂直的交換関係  | .424** | .225** | .175**  | .076   | 1      |        |         |        |   |
| 6 水平的交換関係  | .416** | .221** | .133*   | .117   | .520** | 1      |         |        |   |
| 7 非難・理不尽要求 | -.109  | -.040  | -.465** | .185** | -.050  | .001   | 1       |        |   |
| 8 仕事の重要性感覚 | .383** | .289** | .402**  | -.108  | .145*  | .208** | -.233** | 1      |   |
| 9 組織の理念伝達  | .482** | .423** | .331**  | .064   | .369** | .333** | -.156*  | .246** | 1 |

注）\*\*  $p < .01$ ；\*  $p < .05$

出所）筆者作成。

（5） 「居住歴15年以上」を基準として「居住歴なし」および「居住歴15年未満」のダミー変数を作成した。

4-1. 重回帰分析

組織適応、P S M、住民への信頼、ルール遵守志向を従属変数とし、垂直的交換関係、水平的交換関係、非難・理不尽要求、仕事の重要性感覚、組織の理念伝達を独立変数としたうえで、ロバスト標準誤差を用いた重回帰分析を実施した<sup>(6)</sup>。その推定結果を表3に示す。

分析の結果、第1に、組織適応は垂直的交換関係、水平的交換関係、仕事の重要性感覚、および組織の理念伝達といずれも有意な正の関係があることが確認された。第2に、P S Mについては、仕事の重要性感覚および組織の理念伝達との間に有意な正の関係が示された。第3に、住民への信頼は、非難・理

不尽要求と有意な負の関係を示した一方で、仕事の重要性感覚および組織の理念伝達とはいずれも有意な正の関係が示されていた。第4に、ルール遵守志向については、水平的交換関係および非難・理不尽要求との間に有意な正の関係が認められた。しかし、決定係数の値が他のモデルと比べて顕著に低く ( $Adjusted R^2=.057$ )、分析に用いた独立変数だけでは、その個人差を十分に説明できていない可能性がある<sup>(7)</sup>。

以上の結果から、分析に投入した5つの独立変数は、各従属変数にそれぞれ異なる影響を及ぼしており、変数間の影響関係は一樣ではないことが示された。

表3 重回帰分析の推定結果

|                         | 組織適応    | P S M   | 住民への信頼   | ルール遵守志向 |
|-------------------------|---------|---------|----------|---------|
| Variables               | $\beta$ | $\beta$ | $\beta$  | $\beta$ |
| 性別（女性）                  | .010    | .093    | .085     | -.125*  |
| 年齢                      | -.064   | -.151   | -.098    | .059    |
| 勤続年数                    | -.154** | -.063   | .035     | -.122   |
| 学歴（大卒・院卒）               | .071    | .023    | .031     | -.135*  |
| 職種（事務職）                 | .030    | .000    | -.200**  | .034    |
| 異動経験                    | -.037   | -.002   | .002     | .027    |
| 民間経験                    | .071    | .093    | .012     | .048    |
| 居住歴（なし）                 | .148**  | .025    | .047     | -.054   |
| 居住歴（15年未満）              | -.038   | -.035   | .017     | -.095   |
| 垂直的交換関係                 | .164*   | .030    | .063     | -.018   |
| 水平的交換関係                 | .162*   | .059    | -.006    | .177*   |
| 非難・理不尽要求                | .046    | .106    | -.332*** | .195**  |
| 仕事の重要性感覚                | .235*** | .151*   | .195***  | -.107   |
| 組織の理念伝達                 | .279*** | .353*** | .172**   | .070    |
| Adjusted R <sup>2</sup> | .420    | .227    | .377     | .057    |

注1) \*\*\*  $p<.001$  ; \*\*  $p<.01$  ; \*  $p<.05$

注2) その他の統制変数として自治体ダミーを投入している。  
出所) 筆者作成。

4-2. 媒介分析

加えて、前項の分析では、組織適応、P S M、住民への信頼に対して、複数の独立変数が共通して有意な関連を有していることが示されている。この結果は、これらの要因が組織適応を媒介して新人職員の態度・価値観に間接的な影響を与えている可能性を示唆している。そこで、組織適応を媒介変数とし

た媒介分析を実施し、その経路効果を検証した。分析にはRのlavaanパッケージを使用し、構造方程式モデリングの枠組みのもと、ブートストラップ法（3,000回リサンプリング）によって間接効果を検証した。有意性の判定にあたっては、95%信頼区間がゼロを含まず、かつ、 $p<.05$ の場合に有意と判断した。併せて、各独立変数の直接効果および総合

(6) 多重共線性の影響を確認するため各独立変数のV I Fを算出した。その結果、V I Fの値は1.1～3.6の範囲に収まっており、一般的な推奨基準であるV I F<5を満たしていた。

(7) なお、モデル全体は5%水準で有意であった ( $F=1.836$ ,  $p<.05$ )。

効果についても検討した。

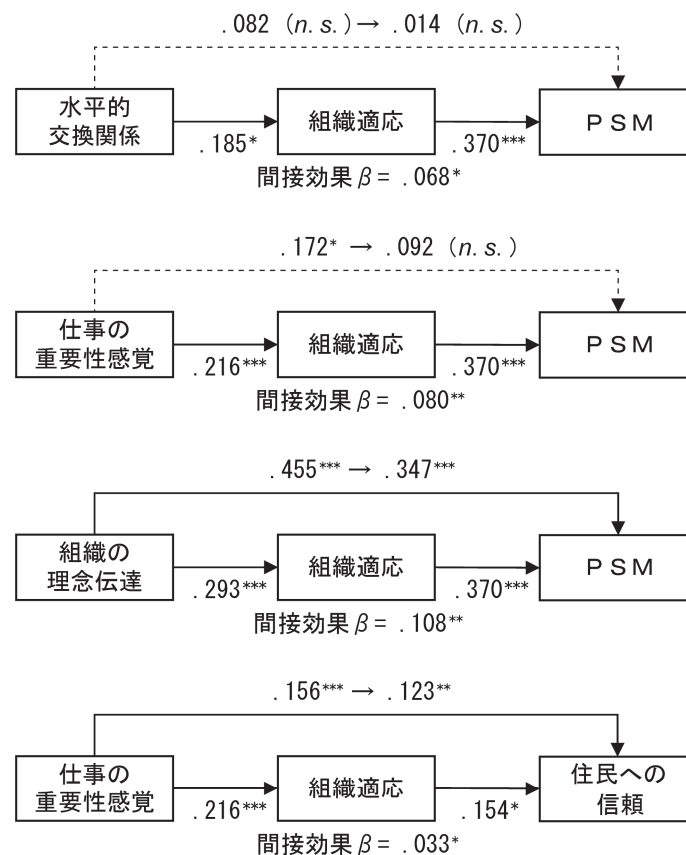
合計15のモデルを構築し、3つの各従属変数（P S M、住民への信頼、ルール遵守志向）に対する組織適応を介した5つの独立変数の効果を分析した結果、そのうち4つのモデルにおいて間接効果が有意であった。その結果を図2で示し、その詳細や他のモデルの分析結果については本稿末の付表2に掲載している。

第1に、水平的交換関係、仕事の重要性感覚、組織の理念伝達は、組織適応を媒介してP S Mに対する有意な間接効果を有していることが確認された。このうち、仕事の重要性感覚については、間接効果（ $\beta = .080$ ,  $p < .01$ ）と総合効果（ $\beta = .172$ ,  $p < .05$ ）が有意であるのに対し、直接効果は有意ではなかった。すなわち、P S Mに対する仕事の重要性感覚の効果は組織適応を通じて間接的にのみ影響を及ぼすことが示唆されている（完全媒介）。これ

に対して、組織の理念伝達はP S Mに対して直接効果（ $\beta = .347$ ,  $p < .001$ ）および間接効果（ $\beta = .108$ ,  $p < .01$ ）の双方が有意であったことから、組織適応を介した間接的な影響に加えて、それとは独立した直接的な効果を持つことが確認された（部分媒介）。さらに、水平的交換関係に関しては間接効果（ $\beta = .068$ ,  $p < .05$ ）のみが有意であり、直接効果および総合効果は共に有意ではなかった。この結果は、P S Mに対する水平的交換関係の影響は組織適応を通じた間接的な経路に限られ、直接的な効果は認められなかったことを意味している。

第2に、住民への信頼を従属変数としたモデルでは、仕事の重要性感覚が組織適応を通じて住民への信頼を高める有意な間接効果（ $\beta = .033$ ,  $p < .05$ ）を示した。同時に直接効果（ $\beta = .123$ ,  $p < .01$ ）も有意であったことから、ここでは部分媒介が成立していると理解することができる。他方、非難・理

図2 媒介分析の推定結果（間接効果が有意なモデル）



注1) \*\*\*  $p < .001$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$

注2) 各モデルには他の独立変数および統制変数をすべて投入している。

出所) 筆者作成。

不尽要求や組織の理念伝達の間接効果は有意ではなく、重回帰分析の結果と同様に直接効果のみが有意であった。

第3に、ルール遵守志向に関しては、水平的交換関係と非難・理不尽要求の直接効果が有意であったが、いずれのモデルでも有意な間接効果は認められなかった。

## 5. 議 論

前節では、自治体の新人職員を対象として、5つの社会化要因（上司、同僚、住民、仕事、組織）と、新人の組織適応および態度・価値観（P S M、住民への信頼、ルール遵守志向）との関係を検討した。その結果を踏まえて、以下3点にわたり考察を行う。

第1に、組織適応を促す要因として、直属の上司や同僚との交換関係、社会的に意義のある仕事に従事しているという知覚、そして組織が伝達する理念や人材ビジョンの浸透度合いが、重要な役割を果たしていることが確認された。このうち、上司や同僚との良質な交換関係の存在や制度的な組織社会化戦術の行使が新人の組織適応を促進することは、民間企業を対象とした先行研究の知見とも整合的である（Jones, 1986; Sluss & Thompson, 2012; 竹内・竹内, 2011）。その一方、住民からの非難や理不尽な要求が新人の組織適応を阻害するといった関係は観察されなかった。もっとも、近年の感情労働に関する議論を踏まえると（Goodwin et al., 2011）、過酷な住民対応が常態化することで新人の精神的な消耗をもたらし、そのことが間接的に組織適応を妨げる可能性は否定できない。

第2に、新人の組織適応と態度・価値観（P S M、住民への信頼、ルール遵守志向）に対する各独立変数の影響や説明力は必ずしも一様ではなかった。たとえば、P S Mや住民への信頼に対しては仕事の重要性感覚と組織の理念伝達といった職務の意味づけや役割理解を促す要因が共通して正の影響を及ぼしていたが、上司や同僚との交換関係は直接的な関係を持たなかった。さらに、住民への信頼に対しては、住民からの非難や理不尽な要求に遭遇する経験が有意な負の影響を及ぼしていたことは注目に値する。

この結果は、行政職員と住民との関係が単なる業務上の関わりを超えて、職員の対住民意識の形成に深く関わっている可能性を示唆している。Yang (2005) が指摘するように、とりわけ新人期における否定的な経験は一時的なものに留まらず、その後も持続的に影響を及ぼす可能性があり、看過できない問題性を孕んでいる。そしてルール遵守志向に関しては、同僚との交換関係や住民からの非難や理不尽な要求を受ける経験が有意な関連を示したが、そもそもモデルの説明力が低く、その個人差を十分に説明できていない。その解釈としては、業務内容（例：規制業務か給付業務か）のような他の要因がより大きな影響を及ぼしている可能性や、Oberfield (2014) が指摘するように、組織社会化の影響よりも個人の性格特性や入職前の社会化経験に由来する部分が大きいといった可能性が考えられる。仮に後者の解釈が妥当する場合、ルール遵守志向はP S Mや住民への信頼と比較して、組織参入後の可塑性が相対的に低いことが推察される。

第3に、媒介分析の結果からは、P S Mや住民への信頼形成において、組織適応が媒介変数として機能する経路が存在することが明らかとなった。なかでも、仕事の重要性感覚と水平的交換関係はP S Mに対して直接的な効果を持たず、組織適応を介した間接的な効果のみが有意であった。この結果は、新人が仕事の意義を実感したり、同僚と良好な関係を築いたりすることで、まずは組織への適応が進み、その結果としてP S Mが醸成されるという2段階のプロセスの存在を示唆している。一方、住民への信頼については、組織適応を通じた間接効果も一部で確認されたが、その影響はP S Mと比較して限定的であった。住民からの批判や理不尽な要求といった否定的な経験が信頼を損なう要因として作用していたことから、住民への信頼は、組織社会化だけではなく、対住民経験によって直接的に影響される部分が大きいことがうかがえる。このように、ルール遵守志向のみならず、P S Mと住民への信頼に関しても、両者の間には異なる組織社会化プロセスが存在している可能性がある。

## 6. 結 論

本研究では、日本の自治体組織に勤務する新人職員を対象として、組織社会化を通じた組織への適応と態度・価値観の形成の規定要因を探索的に分析した。上司・同僚・住民・仕事・組織という多様な組織社会化エージェントによる影響を検討した結果、従属変数として設定した複数の態度・価値観に対して、これらの要因はそれぞれ異なる強さと経路で影響を与えており、その因果構造は一樣ではないことが観察された。

本研究の理論上の貢献として、第1に、新人の態度形成に対する組織適応の媒介効果に着目した点は、P S M研究や信頼研究と組織社会化研究とを架橋する意義を有する。たとえば媒介分析の結果は、仕事の重要性感覚などのいくつかの要因が、組織適応という中間過程を経由して間接的に新人のP S Mに影響を及ぼす可能性を示唆しているが、これは、Perry (2000) が仮説的に提示した、P S Mが組織に埋め込まれた公共的価値 (public values) の内面化を通じて醸成されていくプロセスの存在を支持している<sup>(8)</sup>。

第2に、分析の結果は、非難や理不尽な要求を受ける経験が新人の住民への信頼を低下させる一方で、仕事の意義づけや理念の伝達といった組織からの働きかけが、その負の影響をある程度緩和する可能性を示している<sup>(9)</sup>。このことは、住民側の態度といった組織外部の要因が新人の組織社会化に対して重要な影響を及ぼしうることを、そして組織内部の要因と外部環境との相互作用を考慮した従来よりも広い理論的枠組みが必要であることを意味している。

第3に、P S M、住民への信頼、ルール遵守志向

がそれぞれ異なる要因と経路によって規定されていたことは、組織社会化を通じた態度・価値観の形成は一樣に進行するわけではなく、今後は個々の態度・価値観ごとに、より深掘りした分析が必要であることを示している。特に、ルール遵守志向についてはモデルの大幅な見直しが不可欠であり、その際には個人の性格特性など組織社会化以外の要因にも着目したうえで、その相対的な影響力を見極めていくことが求められる。

他方、本研究にはいくつかの明確な限界がある。まず、今回の分析は一時点の横断的データに基づいており、厳密な因果関係の検証とはなっていない。そのため、たとえば本研究では先行要因が組織適応を媒介してP S Mや住民への信頼に影響すると想定したが、「P S Mや住民への信頼が高い職員ほど組織に適応しやすい」という逆の因果関係も否定できない。組織社会化の概念自体が経時的・動態的な変化を意味する以上、縦断的調査による分析が求められることは必然である。

加えて、先行研究では、自発的な情報探索や対人ネットワークの構築といった個人のプロアクティブ行動が組織社会化の成否に重要な役割を果たすことが指摘されているが (Bindl & Parker, 2011; Hatmaker & Park, 2014)、本研究は新人職員に対する組織や外部環境の影響に焦点を当てた一方、個人の側の要因を考慮できていない。同様に、本研究では組織社会化が進行することによる役割の明確化や業務への習熟といった中間過程を分析から捨象している。因果関係をより正確に理解するためには、今後はこうした組織と個人の相互作用や中間過程を包括的に捉えていくことが課題となる。

最後に、研究の知見を実務に活用するためには、さらに詳細な調査と分析が必要である。たとえば、

- 
- (8) この議論に従うと、反対に公共的価値が希薄な組織に所属する新人は、組織社会化が円滑に進行するほどむしろP S Mが低下していくという可能性も考えられる。このことは、P S Mに限らず、組織のデフォルト (初期位置) がどこにあるのかが、組織社会化の帰結を検討するうえで極めて重要であることを示唆している。
- (9) この点を検証するため、追加で組織の理念伝達と非難・理不尽要求の交互作用項を投入した重回帰分析を実施した。その結果、交互作用項の効果は10%水準で有意傾向 ( $\beta = .089$ ,  $p < 0.1$ ) となり、理念の伝達度合いが高いほど非難・理不尽要求の負の影響が緩和される傾向が見られた。他方、仕事の重要性感覚と非難・理不尽要求の交互作用項の効果は有意ではなかった。また、関連して日本の自治体職員を対象とした過去の調査でも、仕事のやりがいを実感できている職員ほど、住民と積極的にコミュニケーションを図ろうとする傾向があることが観察されている (小田切・新川, 2008)。

新人職員を生活保護ケースワークなどの対住民業務に従事させることは、住民からの非難や理不尽な要求に直面する機会を増やし、結果として住民への信頼を損なうリスクがある一方で、仕事の意義や重要性の実感が信頼の向上に寄与する可能性も考えられる。本研究ではこのような両義的な結果が示されたが、その絡まりを解きほぐしていくためには、量的な研究のみならず質的研究を通じた詳細なプロセス

の解明が不可欠である。

行政職員の組織社会化をめぐる諸問題は、行政官僚制の維持と再生産のメカニズムを解明するという行政学の根幹的な使命とも関わる、重要かつ興味深い研究テーマである。上記のような限界はあるものの、本稿が行政組織における組織社会化に対する理解をわずかにでも拡張し、今後の研究の進展に向けた一助となれば幸いである。

(たい ひろと 北海学園大学法学部講師)

キーワード：新人職員／組織社会化／Public Service Motivation／住民への信頼／ルール遵守志向

#### 【参考文献】

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Harrison, S. H. (2008). Socialization in organizational contexts. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley & Sons Ltd, 1-70.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), 707-721.
- 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.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *The Academy of Management Review*, 14 (3), 333-349.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (5), 492-516.
- Edwards, J. R., Cable, D. M., Williamson, I. O., Lambert, L. S., & Shipp, A. J. (2006). The phenomenology of fit: Linking the person and environment to the subjective experience of person-environment fit. *Journal of Applied Psychology*, 91 (4), 802-827.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6 (2), 309-318.
- 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.
- Garand, J. C., Parkhurst, C. T., & Seoud, R. J. (1991). Bureaucrats, policy attitudes, and political behavior: Extension of the bureau voting model of government growth. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1 (2), 177-212.
- Goodwin, R. E., Groth, M., & Frenkel, S. J. (2011). Relationships between emotional labor, job performance, and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 79 (2), 538-548.
- Graen, G. B. (2003). Interpersonal workplace theory at the crossroads: LMX and transformational theory as special case of role making in work organizations. In G. B. Graen (Ed.), *Dealing with Diversity, LMX Leadership: The Series (Vol. 1)*. Greenwich, CT: Information Age Publishing, 145-182.
- Gruman, J., Saks, A., & Zweig, D. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69 (1), 90-104.

- Hatmaker, D. (2015). Bringing networks in: A model of organizational socialization in the public sector. *Public Management Review*, 17 (8), 1146-1164.
- Hatmaker, D. M., & Park, H. H. (2014). Who are all these people? Longitudinal changes in new employee social networks within a state agency. *The American Review of Public Administration*, 44 (6), 718-739.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29 (2), 262-279.
- Kaufman, H. (1960). *The Forest Ranger: A Study in Administrative Behavior*. Baltimore: Johns Hopkins Press.
- Kjeldsen, A. (2014). Dynamics of public service motivation: Attraction-selection and socialization in the production and regulation of social services. *Public Administration Review*, 74 (1), 101-112.
- Kjeldsen, A., & Jacobsen, C. (2013). Public service motivation and employment sector: Attraction or socialization? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23 (4), 899-926.
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of 124 person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58 (2), 281-342.
- Merton, K. R. (1968). *Social Theory and Social Structure (Rev. 3)*. NY: Free Press.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review*, 67 (1), 40-53.
- 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. (2012). Socialization and self-selection: How police officers develop their views about using force. *Administration & Society*, 44 (6), 702-730.
- Oberfield, Z. (2014). *Becoming Bureaucrats: Socialization at the Front Lines of Government Services*. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania Press.
- Paanakker, H. (2021). Perceptions of the frontline craft: Assessing value convergence between policy makers, managers and street-level professionals in the prison sector. *Administration & Society*, 53 (2), 222-247.
- Pandey, S. K., Wright, B., & Moynihan, D. P. (2008). Public service motivation and interpersonal citizenship behavior in public organizations: Testing a preliminary model. *International Public Management Journal*, 11 (1), 89-108.
- 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.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6 (1), 5-22.
- Perry, J. L. (2000). Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10 (2), 471-488.
- Perry, J. L. (2020). Providing opportunities for newcomers to learn public service values. In: *Managing Organizations to Sustain Passion for Public Service*. Cambridge University Press, 183-204.
- R Core Team. (2025). R: A language and environment for statistical computing. *R Foundation for Statistical Computing*, Vienna, Austria. <<https://www.R-project.org/>>
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76 (3), 414-426.
- Romzek, B. (1990). Employee investment and commitment: The ties that bind. *Public Administration Review*, 50 (3), 374-382.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Socialization tactics and newcomer information acquisition. *International Journal of Selection and Assessment*, 5 (1), 48-61.
- Sluss, D. M., & Thompson, B. S. (2012). Socializing the newcomer: The mediating role of leader-member exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119 (1), 114-125.
- Takeuchi, T., Takeuchi, N., & Jung, Y. (2021). Toward a process model of newcomer socialization: Integrating pre- and post-entry factors for newcomer adjustment. *Human Resource Development Quarterly*, 32 (3), 391-418.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, 9 (4), 545-556.

- 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.
- Wang, X., & Van Wart, M. (2007). When public participation in administration leads to trust: An empirical assessment of managers' perceptions. *Public Administration Review*, 67 (2), 265-278.
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, and socialization of newcomers (2nd ed.)*. 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.
- Wright, B. E. (2007). Public service and motivation: Does mission matter? *Public Administration Review*, 67 (1), 54-64.
- Wright, B. E., Christensen, R. K., & Pandey, S. K. (2013). Measuring public service motivation: Exploring the equivalence of existing global measures. *International Public Management Journal*, 16 (2), 197-223.
- Yang, K. (2005). Public administrators' trust in citizens: A missing link in citizen involvement efforts. *Public Administration Review*, 65 (3), 273-285.
- 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』第25巻第2号, pp. 91-112
- 尾形真実哉 (2015) 「若年就業者の組織適応と不適応を分ける要因に関する実証研究」『甲南経営研究』第56巻第2号, pp. 57-92
- 小川憲彦 (2006) 「組織社会化戦術が若年就業者の組織適応に与える影響」『人材育成研究』第1巻第1号, pp. 79-93
- 小田切康彦・新川達郎 (2008) 「住民とのコミュニケーションに関する行政職員の意識・行動特性 — A自治体の職員への調査を基にした分析」『計画行政』第31巻第3号, pp. 36-44
- 金井篤子 (2000) 『キャリア・ストレスに関する研究 — 組織内キャリア開発の視点からのメンタルヘルスへの接近』風間書房
- 北村亘編 (2022) 『現代官僚制の解剖 — 意識調査から見た省庁再編20年後の行政』有斐閣
- 小林良彰・金宗郁・中谷美穂 (2008) 「地方分権時代の職員意識」同『地方分権時代の市民社会』慶應義塾大学出版, pp. 121-148
- 嶋田博子 (2020) 『政治主導下の官僚の中立性 — 言説の変遷と役割担保の条件』慈学社出版
- 田井浩人 (2020) 「日本の自治体組織を対象としたPublic Service Motivationの実証的研究」九州大学大学院法学府博士論文
- 田井浩人 (2022) 「自治体新人職員の組織適応課題と対処方策 — 自治体における組織社会化の側面」『自治総研』No. 527, pp. 70-97
- 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』第8巻第1号, pp. 1-22
- 高橋弘司 (1999) 「態度の測定 (II) : 組織コミットメント」渡辺直登・野口裕之編『組織心理測定論 — 項目反応理論のフロンティア』白桃書房, pp. 131-154
- 竹内倫和 (2009) 「新規学卒就職者の個人—環境適合が組織適応に及ぼす影響: 個人—組織適合と個人—職業適合の観点から」『産業・組織心理学研究』第22巻第2号, pp. 97-114
- 竹内倫和・竹内規彦 (2009) 「新規参入者の組織社会化メカニズムに関する実証的検討: 入社前・入社後の組織適応要因」『日本経営学会誌』第23巻, pp. 37-49
- 竹内倫和・竹内規彦 (2011) 「新規参入者の組織社会化過程における上司・同僚との社会的交換関係の役割 — 縦断的調査データによる分析 —」『組織科学』第44巻第3号, pp. 132-145
- 中原淳 (2010) 『職場学習論 — 仕事の学びを科学する』東京大学出版会
- 林嶺那・深谷健・箕輪允智・中嶋茂雄・梶原静香 (2021) 「公共サービス動機づけ (Public Service Motivation) と職務満足度等との関連性に関する実証研究 — 最小二乗回帰と分位点回帰による特別区職員データの分析 —」『年報行政研究』Vol. 56, pp. 165-188
- 堀内泰利・岡田昌毅 (2016) 「キャリア自律を促進する要因の実証的研究」『産業・組織心理学研究』第29巻第2号, pp. 73-86
- 勇上和史・佐々木昇一 (2013) 「公務員の働き方と就業動機」『日本労働研究雑誌』No. 637, pp. 4-19
- 渡辺成・高橋尚也・井出野尚・大久保重孝・玉利祐樹・羽鳥剛史・竹村和久 (2010) 「あいまい事態における形式性追求傾向が組織内での違反に対する意識と社会的判断に与える影響」『日本社会心理学会第51回大会論文集』, pp. 762-763

付表 1 主要変数の測定項目

**(1) 情緒的コミットメント**

- ①私はこの組織に愛着を感じていると思う
- ②私は組織という「家族」の一員になっているように思う
- ③私の仕事生活の残りを今の組織で過ごせたら、とても幸せだ
- ④この組織は私にとって個人的に重要な意味を持っている
- ⑤私は、この組織の問題をまるで自分自身の問題であるかのように感じている
- ⑥私は、自分はこの組織の一員なのだと強く感じることもある

**(2) 人—組織適合**

- ①私の価値観は組織の価値観と適合している
- ②私はこの組織で自分の価値観を維持することができる
- ③私の価値観は組織の価値観と違うため、この組織とは合わない (R)

**(3) Public Service Motivation**

- ①社会にとって有意義な公共サービスを提供することは、私自身にとっても重要な意味をもっている
- ②より良い社会を実現するためには、私は自身を犠牲にすることをいとわないだろう
- ③個人的な成功を収めることよりも、社会をより良くしていくことの方が重要だと思う
- ④日々の出来事を通じて、自分がいかに他者に助けられているのかをたびたび実感する
- ⑤たとえ人から馬鹿にされたとしても、私は他者の権利を守るために行動することをためらわないだろう

**(4) 住民への信頼**

- ①住民のことは信頼できる
- ②住民は自治体職員の仕事をあまり理解していない (R)
- ③自治体職員の仕事に対して住民はたいい協力的である
- ④規則があいまいなとき、住民は自分の都合のよいように解釈しがちである (R)
- ⑤住民は必ずしも正直ではない (R)

**(5) ルール遵守志向**

- ①行政職員である以上、たとえ個人的には肯定

できないルールであってもそれに従うべきだ

- ②仕事の中で迷ったときには、前例やマニュアルに従っておくべきだ
- ③仕事の中で批判を受けても、きちんと規則や手続きを守っていれば問題はない
- ④行政職員としては、どのような仕事であれルールに従って進めることが重要だ
- ⑤個人的に不都合があると感じた場合でも、きまりに反していなければそのままにしておくのは仕方がない

**(6) 垂直的交換関係**

- ①直属の上司は、私の仕事に満足しているかどうかを十分明確に伝えてくれた
- ②直属の上司は、私の能力や持ち味を十分的確に把握してくれていた
- ③私が仕事で困難な状況にぶつかったときは、直属の上司はもっている力（権限など）を十分に行使し対応してくれた
- ④従来と違うやり方で仕事を進めるなど、自分の職務に変化を持ち込もうとしたとき、直属の上司はそれを真剣に検討してくれた
- ⑤仕事上での私と直属の上司とのコミュニケーションは十分効果的であった
- ⑥直属の上司は、日頃、職務上私に何を望んで（期待して）いるかを十分はっきりと伝えてくれた
- ⑦直属の上司は、私の仕事上の問題や希望を十分理解してくれていた

**(7) 水平的交換関係**

- ①私が仕事上で何かをやり遂げたときなどには、同僚はそれを認め、祝福してくれた
- ②私と同僚とのコミュニケーションは十分スムーズであった
- ③同僚は、私の仕事上の問題や希望を十分理解してくれていた
- ④従来と違うやり方で仕事を進めるなど、自分の職務に変化を持ち込もうとするとき、同僚は実際にそれを応援してくれた
- ⑤同僚は、あなたのキャリアや仕事のことで相談にのってくれたり、アドバイスをしてくれたりした
- ⑥私が仕事で困難な状況にぶつかったときは、

同僚は相談にのってくれたり、アドバイスをしてくれたりした

⑦同僚は、私の能力や持ち味を十分わかってくれていた

**(8) 非難・理不尽要求**

①仕事の中で、住民からの苦情や批判を頻繁に受けた

②住民や地域の団体から理不尽な要求をされたことがよくある

**(9) 仕事の重要性感覚**

①私の仕事が住民の福利の向上とどのように関係しているのか、よくわからない (R)

②私の仕事は地域全体の発展のために役立っていると感じる

③仕事を通じて住民から感謝されたことはほとんどない (R)

④普段から、自分の仕事が住民のためになっていることを実感できる

**(10) 組織の理念伝達**

①この組織の人材育成基本方針の内容についてよく知っている

②仕事を通じて私はなにを学んでいくべきかについて、組織から明確に伝えられている

③人事評価のプロセス（目標設定や評価面談）は、組織の人材ビジョンを十分に反映する形で実施されている

④この組織が理念として掲げる自治体職員のあり方を十分に理解している

⑤自治体職員として求められる態度や能力について、研修等を通じてしっかりと教わった

注) (R) は逆転項目。

出所) 筆者作成。

付表2 媒介分析の推定結果（全体）

| モデル                      | 間接効果    |      |               | 直接効果      | 総合効果      |
|--------------------------|---------|------|---------------|-----------|-----------|
|                          | $\beta$ | SE   | 95%CI         | $\beta$   | $\beta$   |
| 1 垂直的交換関係→組織適応→PSM       | .060    | .032 | [.009, .134]  | -.023     | .037      |
| 2 水平的交換関係→組織適応→PSM       | .068 *  | .032 | [.012, .136]  | .014      | .082      |
| 3 非難・理不尽要求→組織適応→PSM      | .012    | .016 | [-.015, .045] | .077      | .089      |
| 4 仕事の重要性感覚→組織適応→PSM      | .080 ** | .029 | [.031, .142]  | .092      | .172 *    |
| 5 組織の理念伝達→組織適応→PSM       | .108 ** | .037 | [.043, .186]  | .347 ***  | .455 ***  |
| 6 垂直的交換関係→組織適応→住民への信頼    | .025    | .014 | [.002, .056]  | .029      | .054      |
| 7 水平的交換関係→組織適応→住民への信頼    | .028    | .018 | [.001, .070]  | -.035     | -.007     |
| 8 非難・理不尽要求→組織適応→住民への信頼   | .005    | .007 | [-.008, .020] | -.201 *** | -.196 *** |
| 9 仕事の重要性感覚→組織適応→住民への信頼   | .033 *  | .017 | [.005, .069]  | .123 **   | .156 ***  |
| 10 組織の理念伝達→組織適応→住民への信頼   | .045    | .023 | [.006, .095]  | .112 *    | .157 **   |
| 11 垂直的交換関係→組織適応→ルール遵守志向  | .009    | .017 | [-.021, .051] | -.027     | -.018     |
| 12 水平的交換関係→組織適応→ルール遵守志向  | .010    | .018 | [-.027, .051] | .196 *    | .206 *    |
| 13 非難・理不尽要求→組織適応→ルール遵守志向 | .002    | .005 | [-.007, .015] | .133 **   | .135 ***  |
| 14 仕事の重要性感覚→組織適応→ルール遵守志向 | .012    | .021 | [-.028, .058] | -.112     | -.100     |
| 15 組織の理念伝達→組織適応→ルール遵守志向  | .016    | .027 | [-.042, .068] | .059      | .075      |

注1) \*\*\*  $p < .001$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$

注2) 推定にはブートストラップ法(3,000回リサンプリング)を用いた。

注3) 各モデルには他の独立変数および統制変数をすべて投入している。

出所) 筆者作成。