

社会貢献研修が新入社員の組織社会化プロセスに与える影響 —配属後のプロアクティブ行動の促進要因

Employee Volunteering as a Newcomer Onboarding Training Enhances Organizational Socialization:
Exploring the Positive Impact on Proactive Behavior

藤澤 理恵

Abstract

The purpose of this study is to examine the impact of employee volunteering as a newcomer onboarding training on the organizational socialization process, especially in terms of experiences that promote proactive behavior. In this study, we examined whether learning about corporate philosophy and practicing active listening through the program promote proactive behavior. The interactions with autonomy supportive workplace climate was also examined. Three waves of data were used: before (t1), immediately after (t2), and four months after (t3) the employee volunteer program as training for new employees. The results showed that under control conditions of pre-program positive listening attitudes (t1), the practice of active listening (t2) positively influenced proactive behavior (t3). An interaction-effect was also found between the practice of active listening and an autonomy-supportive workplace climate.

キーワード

組織社会化、プロアクティブ行動、傾聴、社会貢献活動、CSR

1. 問題意識と本研究の目的

近年、従業員の社会貢献・ボランティア活動 (employee volunteering) が従業員個人や、企業活動にもたらす貢献についての研究が積み重ねられてきている (例えば Jones, 2010; 小林, 2016; Rodell, Breitsohl, Schröder, & Keating, 2016; Voegtlin, & Greenwood, 2016 など)。日本の学校教育においても、ボランティア学習やサービス・ラーニング、プロジェクト・ベースド・ラーニングなどと呼ばれる経験学習型教育実践とその研究が広がりを見せており (河井, 2018)、社会貢献活動の経験が学生の社会人基礎力を高める (石川・板倉・松本, 2014; 曾根・武山・金谷・石垣, 2015) など、職業生活への参入を意識した成果が報告されている。しかし、新入社員が組織に参加していくプロセスである組織社会化研究において、社会貢献・ボランティア活動の意義は検討されていない。

他方、新入社員の組織社会化をめぐる状況とし

ては、複雑さを増す事業環境を背景に、指示に頼るだけでなく創意工夫や役割変革にも早期から取り組んでほしいとの期待が寄せられる傾向があるが (尾形, 2016; 小川, 2012a)、新入社員に変革志向の意識や行動を促す要因は十分に明らかにされていない (小山, 2014; 尾形, 2016; 小川, 2012a)。しかし、一般従業員においては社会貢献活動への参加が仕事や組織における変革行動の契機となることが示唆されており (藤澤・香川, 2022; 藤澤・高尾, 2020; 石山, 2018)、同様の効果が新入社員においても生じる可能性がある。

そこで、「社会貢献プログラムは、新卒新入社員の変革志向的な組織適応を高めるか」というリサーチクエスションのもと、本研究を進めることとした。会社の外に出て仕事外の活動をする経験が、むしろ自社への組織社会化を促すということは、必ずしも自明の現象とは考えられていない。その効果の実証とメカニズムの解明につながる仮説の検証を行い、今後の研究の可能性と研究課題を示すことが本研究の目的である。

論文受稿日：2020.10.19 論文受理日：2022.7.10

*FUJISAWA, Rie：株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所
東京都立大学大学院 経営学研究科 博士研究員

(Institute for Organizational Behavior Research, Recruit Management Solutions Co., Ltd. /
Graduate School of Management, Tokyo Metropolitan University)

検証にあたって、新入社員研修として社会貢献プログラムを実施しているA社の協力を得た。A社は外資系IT企業で、4ヶ月程度の新人研修期間を経て職場に配属されると、早期の自律的な職務遂行が期待される。組織社会化プロセスで早期の変革志向形成が求められる状況にあり、本研究の対象として適切と考えた。社会貢献プログラム参加前・終了直後・配属後の3時点の質問紙調査を実施し、社会貢献プログラムが組織社会化プロセスにおける変革志向の成果とされるプロアクティブ行動を促進するかを検証した。

まず、次節においてA社の社会貢献プログラムの背景や目的といった文脈を確認した上で、関連する先行研究を概観して仮説を導出し、それらを検証していく。

2. A社の社会貢献プログラムの文脈

A社は外資系のIT企業で、コンピューターやソフトウェアの開発・製造・輸入・販売・保守まで幅広く事業を展開している。日本法人として設立から50年以上が経過し、従業員規模は2500名以上、日本市場に根差して事業を行っており例年60名前後の日本の大学・大学院卒社員を採用してきた。

社会貢献プログラムは2015年度より、新卒新入社員研修の一環として導入されている。発案者は

当時の役員であり、自身が自社のボランティアプログラムに参加した経験をもとに、企業理念を体感的に理解する機会として新卒新入社員研修に取り入れるよう人事部門に提案したという。A社では、創業以来の企業理念として、企業市民として地域に貢献することがうたわれている。プログラムの目的は、そうした自社の社会貢献の理念を理解し地域社会への貢献を考えること、多様性を理解しコミュニケーションをはかること、地域社会にあるニーズやリソースを理解することに置かれている。

A社では、新卒新入社員が主に研修のみに従事する期間を経て、例年7~8月頃に各部署に配属され業務を開始する。配属前研修の内容は、業務に関わる技術的な知識やスキルの習得が中心であり、当該プログラムのような業務との関連が薄い課外活動を中心とした研修は他に行われていない。新人研修は人事部門の管轄下で進められているが、社会貢献プログラムだけは企業の社会貢献活動を管轄するCSR部門が担当している。

当該プログラムでは、経営理念の理解と共に、多様な人々と共に活動し地域のニーズとリソースを理解するための中核的なスキルとして「傾聴」を学び実践することが重視される。オリエンテーションでは自社の経営理念についての講話があり、その後、半日程度の傾聴スキルの研修を受け

表1 プログラム例

	日時	内容	調査タイミング
第1回 オリエンテーション	4月11日 (2H)	・社会貢献活動概要説明 ・プログラム説明 ・参加希望グループ アンケート	
第2回 オリエンテーション	4月18日 (2.5H)	・経営理念についての講話 ・参加グループ発表と自己紹介ワーク ・アンケート調査についての説明	・事前アンケート (t1)
前日 オリエンテーション	5月29日 (8H)	・傾聴ワークショップ ・プログラム主旨確認、注意事項 ・活動準備のグループワーク	
プログラム実施	5月30・31日 (8H x 2)	・グループA：都内施設・NPOで社会貢献体験 1日目は主に事業の手伝い 2日目は「利用者に喜んでもらえる企画」 を考えて実施 ・グループB：福島県訪問 (1泊2日) 被災地、施設の見学 復興支援に関わるリーダーとの対話 学校訪問など	
振り返りセッション	6月3日 (2.5H)	・活動の振り返り ・自分たちにできること	・終了後アンケート (t2)
(担当者よりメール で連絡)	10月	(配属から2~3か月経過時点に当たる)	・配属後アンケート (t3)

た翌日に、3分の2ほどが都内の複数の福祉施設やNPOを、3分の1ほどが福島県の東日本大震災の被災地域をそれぞれ2日連続で訪問し、現地での活動の数日後に半日程度の振り返りセッションが行われる。プログラム例を表1に示す。

都内の福祉施設やNPOでは、1日目は主に利用者への対応を手伝い、2日目は「施設利用者に喜んでもらえる企画」を考えて実施する。喜んでもらえるようにと関わることで、傾聴を実践し、自分とは異なるように見える相手を深く理解する体験をしてほしいとの意図がある。受け入れ施設の顔ぶれや手伝いの内容には、年度をまたいで継続したものと年度によって異なるものがある。

福島県の被災地域での活動では、1泊2日で、現地施設や住民を訪問し、復興のリーダーに会うなどして、自分たちにできる貢献を考える。現地の受け入れ体制やニーズは毎年変化し、活動内容や訪問先は年度により異なる。

プログラム運営は、日ごろからボランティア希望者と支援ニーズをもつ団体などをマッチングしたり活動を企画したりしている中間支援組織と、被災地やNPOへの人脈のある社員ボランティアがコーディネートした。有志社員が、業務時間も使いながら企画・運営に関わることができたのは、A社の主体性や自律性を重んじる風土や、フレックスタイム制や裁量労働制などによる個人裁量の大きい人事・労務制度によるところが大きい。

著者は、この企画・運営に関わった有志社員の紹介で調査に関わるようになった。先に述べたように、社会貢献プログラムの主たる目的は、多様な人々とのコミュニケーションと地域理解を通じて企業市民として地域に貢献するという経営理念を理解することに置かれている。しかし、有志社員は、自社では自律を重んじる風土ゆえに職場での若手への関わりが手薄になりがちであり、研修期間を終えて職場に配属された新卒新入社員が自律的な職務遂行を求められる環境に戸惑い悩むケースが多いという問題意識をもっていった。そして、有志社員自身が、ボランティア活動から自律的に仕事に向き合う姿勢を学んだという実感から、新入社員の配属後の職場・職務適応にもよい効果があるのではないかと考えていた。著者は、

有志社員の問題意識も踏まえ、次節で見ていくような先行研究に基づいた仮説を示しながら、CSR部門の担当者や中間支援組織のスタッフと協議を重ねて質問紙を設計した。

なお、A社および中間支援組織との間では、あくまで研究協力としてデータをご提供いただくこと、たとえプログラムの利益とならない結果が明らかになったとしても、社名や団体名を匿名化する限りにおいて学術的な発表・出版は何ら制約されないことを確認している。また、回答者には、の調査票の提示にあたって、研究倫理に配慮し、匿名・集計化したデータを研究目的で用いることを説明し、許諾を得た。

3. 先行研究と仮説の導出

「社会貢献プログラムは、新卒新入社員の変革志向的な組織適応を高めるか」というリサーチクエスションに関連する先行研究をレビューし、仮説を導出する。まず、従業員の社会貢献・ボランティア活動についての先行研究、続いて、組織社会化プロセスにおけるプロアクティブ行動についての先行研究を取り上げる。

3.1 従業員の社会貢献活動と組織にとっての成果

近年、CSR（企業の社会的責任）活動がHRM（人的資源管理）にもたらす効果が論点となり、例えば、有能な人材の採用に役立つ、従業員を動機づけ組織へのコミットメントやアイデンティフィケーションを引き出す、適正労働のガイドとなる、能力開発に役立つなどの研究成果が報告されている（Voegtlin & Greenwood, 2016）。“雇用されている個人が、社外の非営利活動または寄付団体のために計画された活動に時間を割くこと”（Rodell et al., 2016, p.57）などと定義される従業員ボランティア研究もそのような潮流の1つと言え、従業員の組織市民行動や仕事上の成果、離職抑止などにポジティブな影響を与えることが実証されている。そのメカニズムとして、以下のようなものが検証されている。

第一に、社会的比較の作用である。社会的アイデンティティ理論によれば、人には外集団との接

点における比較（社会的比較）において、所属集団（内集団）の良いところを強調するいわゆる内集団びいきの認知が生じる（Hogg & Abrams, 1988）。Bartel（2001）は、企業ボランティア活動における社外の人や活動との接点において、自社の評価を高めるような社会的比較が生じ、組織コミットメントや組織市民行動が促されることを実証した。また、Jones（2010）やKim, Lee, Lee, & Kim（2010）は、自社への誇りが増して自身と組織のアイデンティティの重なりが大きくなる場合に、組織コミットメントや組織市民行動が高まることを実証している。

第二に、ジョブ・デザインの違いに起因する、仕事に関する欲求の補完に着目する研究がある。Grant（2012）やPajo and Lee（2011）は、仕事とボランティアのジョブ・デザインの違いに着目し、他者に影響を与える度合いや、友好的な関係性、使うスキルの幅や問題解決の機会など、仕事で経験しにくいジョブ・デザインがボランティア活動で満たされるため、補完的・代替的に職務満足や組織コミットメントが高まることを実証している。Rodell（2013）もまた、仕事で満たされない意味深い経験への欲求がボランティアへの参加動機となることを示しているが、反対に仕事で意味深い経験をしたために仕事外活動にも意味深さを求める場合もあるとしている。

ジョブ・デザインの差異より広く、社会文化的な差異の経験に着目する研究も近年行われている。職業を通じて培ったスキルを用いた社会貢献活動（「プロボノ」と呼ばれる）への参加が、仕事とは異質な文脈や異文化の境界を往還する「越境」の経験となることに着目した研究がみられる。越境の経験では、異文化における物の見方や他者との関わり方が経験され、既存の組織や仕事を変革する契機となる。自社が社会に提供する価値を捉え直す内省を媒介にジョブ・クラフティングが生じる（藤澤・高尾, 2020）、自社とは異質な知識を得てナレッジ・ブローカーとしての行動が強まる（石山, 2018）、仕事で積みにくいプロジェクトマネジメントの経験を仕事に生かす（高橋・梅崎, 2020）などの報告がある。

まとめると、従業員にとって社会貢献・ボラン

ティア活動への参加は、自社の良い組織イメージを知覚したり、仕事経験に不足する要素を補ったり、組織や仕事に変革的に関わる姿勢をもつ機会となることが先行研究から示唆される。

これらの先行研究は、新入社員の組織社会化に与える影響を取り立てて強調しない。しかし、組織への誇りや愛着が高まったり、他者に与える影響を意識しながら問題解決に関わる姿勢を学んだり、組織や仕事に変革的に関わる姿勢を養ったりする効果は、新入社員が仕事に主体的に向き合う姿勢を形成することにつながり、組織社会化プロセスにも良い影響を与えられられる。

3.2 組織社会化プロセスにおけるプロアクティブ行動

続いて、組織社会化プロセスにおける変革志向的な適応行動であるプロアクティブ行動についてレビューする。

3.2.1 組織社会化とプロアクティブ行動

組織社会化は、「個人が組織内の役割を引き受けるのに必要な社会的知識や技術を獲得する過程」（Van Maanen & Schein, 1979; p.211）などと定義され、新入社員が組織の一員となり成果をあげられるようになっていくプロセスを明らかにする研究領域である。

代表的な研究枠組みとして、組織からの働きかけが新入社員の適応に及ぼす影響や、そのような効果を媒介する学習について明らかにしようとする組織社会化戦術の研究が蓄積されてきた。初期の研究では、組織からの働きかけ次第で、与えられた役割を忠実に遂行する保守的な役割志向と、何らかの変化を加えようとする変革的な役割志向のいずれかが新入社員に形成されるとされた。新人研修に代表されるような集团的・公式的な働きかけである制度的社会化戦術が新入社員の保守的役割志向を高め組織への適応を促すとされ、反対に制度的社会化戦術を施さないことが変革的役割志向を高めるがそれは組織への不適応的な側面を伴うと考えられてきた（Allen & Meyer, 1990; Jones, 1986; Van Maanen & Schein, 1979）。

しかし近年では、社会化成果は制度的社会化戦

術の有無への単純な反応ではなく個人差のある学習プロセスに媒介されること (Saks & Ashforth, 1997a)、制度的社会化戦術であってもそれが促す学習の内容次第で変革志向が形成されること (Ashforth, Sluss, & Harrison, 2007) が論じられ、変革志向の組織社会化成果を促すプロセスやメカニズムの実証研究が行われている (Ashforth, Sluss, & Saks, 2007; Mignerey, Rubin, & Gorden, 1995; 小山, 2014; 小川, 2012a)。

組織社会化における変革志向の成果として近年注目されるのが、プロアクティブ行動 (Ashford & Black, 1996; Crant, 2000; Grant & Ashford, 2008; Morrison, 1993a; 1993b; 尾形, 2016; 小川, 2012b など) である。従業員が、おかれた環境に影響を与えようとして取る先取的行動であり、未来志向で変革志向の行動とされる (Grant & Ashford, 2008)。組織行動の文脈ごとに適切なプロアクティブ行動があるとされ (Crant, 2000)、組織社会化研究においては、新入社員が主体的な情報探索や関係性構築を通じて状況または自分自身、あるいはその両方を変えることで自身と環境との適合を高めようとする行動群が研究されてきた (Cooper-Thomas & Barke, 2012; Saks & Ashforth, 1997b)。情報とフィードバックの探索による意味形成、同僚や上司との関係構築、職務変更の交渉、ポジティブフレーミング (Ashford & Black, 1996)、フィードバックと観察 (Saks & Ashforth, 1997b) などが含まれる。

制度的社会化戦術など組織の働きかけと個人のプロアクティブ行動が適応につながるメカニズムは、いずれも不確実性の低減と社会化資源へのアクセスによって説明される (Fang, Duffy, & Shaw, 2011; Lapointe, Vandenberghe, & Boudrias, 2014; Saks & Gruman, 2018; Saks, Uggerslev, & Fassina, 2007)。不確実性の低減とは、例えば役割の曖昧さ (role ambiguity) と役割間の葛藤 (role conflict) が減ること、社会化資源へのアクセスとは、例えば役割に関する情報や同僚や上司からの支援や承認が得られることである。役割遂行に必要な知識や技術は、組織の文脈や人々の関係性に埋め込まれており、特に新入社員には簡単に獲得できない。よって、組織側が制度的社会化戦術を通じて情報

や社会的資源へのアクセスを提供することと、個人側がそれらの獲得に積極的に関わることの両方によって、役割に関連する不確実性の低減と社会化資源へのアクセスが相互的に進むとされる。

実証的にも、組織の制度的社会化戦術と個人のプロアクティブ行動の両方が作用して新入社員の組織適応が進むこと (Kim, Cable, & Kim, 2005; 小川, 2012b)、役割の明確さ、自己効力感、社会的受容の高まりの媒介によって、仕事上の成果、職務満足、組織コミットメントといった組織社会化成果が高まること (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, & Tucker, 2007) などが確かめられている。

3.2.2 プロアクティブ行動の先行要因

プロアクティブ行動の先行要因として最も検討されているのは個人要因で、自己効力感や環境に積極的に働きかけるプロアクティブ性格などが多く実証されている (Fuller Jr & Marler, 2009; Gruman & Saks, 2011; Parker, Williams, & Turner, 2006など)。

また、組織からの制度的社会化戦術がプロアクティブ行動を促すことも実証的に確認されている (Gruman, Saks, & Zweig, 2006; Mignerey et al., 1995; Saks & Ashforth, 1997b)。しかし、多くはそのメカニズムを実証していない。希少な研究である Parker et al. (2006) は、認知的動機づけの媒介を強調している。認知的動機づけとは、行動の利益がリスクを上回ると判断する、行動する責任が自分にあると考えるなど、行動を動機づける認知状態を指す。Parker et al. (2006) は、プロアクティブ性格と職務自律性および同僚からの信頼によって、役割についての自己効力感と長期視点で目的を考える柔軟な役割志向が形成され、それらが認知的動機づけとなりプロアクティブ行動が行われることを実証している。日本の文脈においては小川 (2012a) が、組織の歴史や社員の活動の裏にある動機などに関する理解を含む組織目標に関する学習と、仕事への向き不向きや自身の価値観の理解などを含む自己イメージについての学習の媒介で、制度的社会化戦術が新入社員の変革志向を促すことを示している。

認知的動機づけの媒介は、制度的社会化戦術以

外の先行要因がプロアクティブ行動を促すメカニズムも説明する。仕事で変革的な行動を起こすためには、小さな成功体験が有効とされる (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2013)。成功体験を積むことで、プロアクティブ行動のメリットを理解したり、スキルや自信が身につくにつれてリスク認知が低下したりする認知的動機づけになると考えられる。

また、Grant and Ashford (2008) は、プロアクティブ行動を促す状況要因を、関わる相手への説明責任があり (Accountability)、曖昧で (Ambiguity)、自律的に活動することが求められる (Autonomy) という3つの特徴で整理している。説明責任、曖昧性、自律性の高い状況が、主体的な不確実性低減の必要と利益の認知を高め、プロアクティブ行動を動機づけると考えられる。

3.3 仮説の導出

従業員ボランティア研究および組織社会化におけるプロアクティブ行動研究の知見を踏まえ、検証仮説を導出する。

制度的社会化戦略は、変革志向行動への認知的動機づけとなる学習を個人にもたらす場合にプロアクティブ行動を促す。そのような学習の1つとして小川 (2012a) により、組織の歴史や社員の活動の裏にある動機などの理解を含む、組織目標に関する学習が提示されている。

A社の社会貢献プログラムでは、自社の社会貢献の理念を理解し地域社会への貢献を考えることが目的とされ、経営理念に関する講話や、社会貢献の実践活動を通じ、理念への共感的理解が促される。このような企業理念の共感的理解は制度的社会化戦略がもたらす組織目標に関する学習として機能し、配属後の仕事・職場における役割形成や関係性形成の手掛かりとなってプロアクティブ行動を促すだろう。

仮説1 社会貢献プログラムを通じた経営理念の共感的理解が、配属後のプロアクティブ行動を促す

また、プロアクティブ行動の成功体験は、さらなるプロアクティブ行動の認知的動機づけを高め

る。よって、社会貢献プログラム内においてプロアクティブ行動をとりやすい活動環境が提供され、成功体験を積むことができれば、職場におけるプロアクティブ行動が促される可能性がある。

一般にボランティア活動では、参加者の自発性が重視され、また活動の非金銭的な価値の多様さを反映して参加者の役割が曖昧になりやすい (Farmer & Fedor, 1999)。すなわち、社会貢献プログラムでは、説明責任、曖昧性、自律性というプロアクティブ行動を認知的に動機づける状況 (Grant & Ashford, 2008) が生まれやすいと考えられる。

A社のプログラムでは、多様な人々とコミュニケーションをとってニーズを理解することがプログラムの目的・成果として強調されており、傾聴についての考え方やスキルを習得する事前ワークショップが実施され、終了後のセッションでも傾聴実践を振り返る投げかけがなされる。また、傾聴実践によって現場の人々のニーズを知らなければ活動が進められないデザインとなっているため、傾聴実践は社会貢献プログラム内の役割明確化のプロセスと重なるプロアクティブ行動の位置づけとなる。よって、社会貢献プログラムにおいて傾聴を実践することが、プロアクティブ行動の成功体験となり、配属後の職場におけるプロアクティブ行動の認知的動機づけにつながるだろう。

仮説2 社会貢献プログラムにおける傾聴実践が、配属後のプロアクティブ行動を促す

プロアクティブ行動は状況要因に影響されるため、配属後のプロアクティブ行動の程度は、配属後の職場の状況の影響を受けると考えられる。企業理念の共感的理解や傾聴実践といった社会貢献プログラムを通じた経験や学習が配属後のプロアクティブ行動を促す効果は、配属先の職場における自律・変革行動を奨励する風土との間に交互作用を生じるだろう。

仮説3 社会貢献プログラムを通じた経験や学習が配属後のプロアクティブ行動を促す効果には、配属後の自律・変革を奨励する

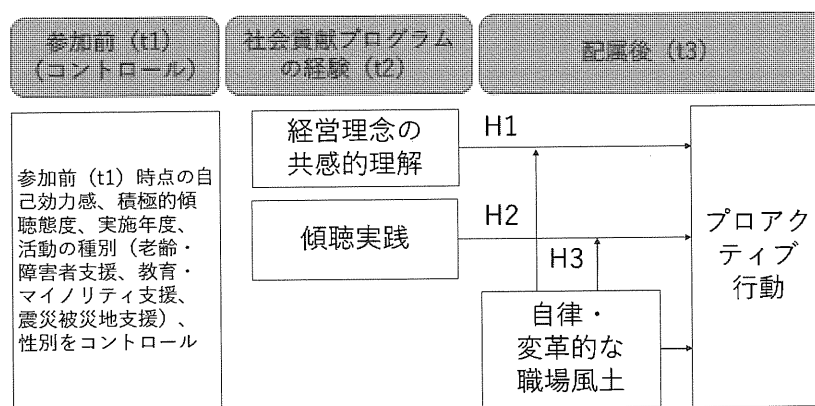


図1 本研究の検証モデル

職場風土との交互作用が生じる

本研究では以上の仮説に基づき、社会貢献プログラムが新入社員の組織社会化プロセスにおいて変革志向行動を促す効果を、プロアクティブ行動に着目して検証する。図1に検証モデルを示す。

4. 方法

4.1 調査対象と調査方法

A社の2017年度（60名）・2018年度（68名）の新卒入社社員、計128名を対象に、社会貢献プログラムへの参加前（t1）、プログラム終了直後（t2）、配属後（プログラムの約4か月後、職場への配属から2～3か月後）（t3）の3時点で質問紙調査を行った。

研修効果として望ましい回答へのバイアスが生じる懸念があるため、無記名であること、個人で

はなく集計データを研究目的および次年度プログラムの改善目的でのみ用いること、良い経験ではなかった部分も率直に回答してほしいことなどを調査責任者である著者から説明したのち、プログラム担当者からメールで社内アンケートシステム上のサイトを案内した。回答は無記名とし、データ照合のため3回共通のIDを入力してもらった。

回答者属性を表2に示す。t1・t2アンケートは研修会場で各自のPCから回答サイトにアクセスし記入してもらったため回答率は100%である。配属後のt3調査の回答数と回答率は2017年度48名（80.0%）、2018年度59名（86.8%）である。3時点のデータがそろった107名分を分析に用いた。

各年度の新入社員の8割以上に回答を得たものの統計的分析を厳密に行う上で十分なサンプル数とはいえない。しかし、データ収集が多年度に及ぶことで採用環境の変化やプログラムの改変など

表2 調査対象者の属性

		2017年度	2018年度	合計
性別	女性	21 (25)	20 (26)	41 (31)
	男性	39 (33)	48 (43)	87 (76)
ボランティアへの参加経験	なし	34 (24)	36 (30)	70 (54)
	あり	26 (24)	32 (29)	58 (53)
プログラムで参加した活動の種別	高齢・障害	20 (16)	31 (28)	51 (44)
	学習・マイノリティ支援	10 (7)	13 (11)	23 (18)
	震災復興支援（福島）	30 (25)	24 (20)	54 (45)
合計		60 (48)	68 (59)	128 (107)

単位：人

括弧内は配属後アンケート（t3）の回答人数

データ解釈の背景が大きく変わる可能性を考慮し、2年度分のデータで分析を行うこととした。

4.2 測定尺度

【プロアクティブ行動 (t3)】

Ashford and Black (1996) を参考に、情報探索とフィードバック探索による意味形成(“役割を明確にしたり仕事に習熟するための情報を、自分から取りに行く”)“役割遂行における自分の改善点に関する情報や周囲からの指摘を積極的に求める”)、関係性構築(“業務を遂行する上で感じる不安や違和感について、関係者に素直に相談する”)、職務変更の交渉(“自分のやりたいことを伝え、他者から自分への期待や任される役割を変えようとする”)、Cooper-Thomas and Burke (2012) および Ostroff and Kozlowski (1992) を参考に、観察(“職場における他者を観察し、望ましい行動を知る”)とロールモデリング(“仕事での活躍のモデルとなる人物を見出し、その成功要因を自分に取り入れようとする”)の6項目を用い、「1. あてはまらない」～「5. あてはまる」の5件法で測定した。最尤法プロマックス回転による因子分析で因子は分かれず、6項目を1因子の尺度として用いた ($\alpha = .764$)。

【経営理念の共感的理解 (t2)】

「プログラム全体について、次の質問にお答えください」という設問を提示した上で、“プログラムの説明と実際の体験を通じて自社の理念への共感度は深まりましたか”というオリジナルで作成した項目に対し、「1. 理念への共感度は深まらなかった」「2. 理念への共感度はあまり深まらなかった」「3. 理念への共感度が深まった」「4. 理念への共感度がとても深まった」の4件法で測定した。

【プログラムにおける傾聴実践 (t2)】

「準備期間から当日の活動において経験したこととして、次のことはどの程度あてはまりますか」という設問を提示した上で、“先入観を持たず、相手の話に深く耳を傾けた”というオリジナルで作成した項目に対し、「1. あてはまらない」～「5. あてはまる」の5件法で測定した。

【自律・変革的な職場風土 (t3)】

Morgeson and Humphrey (2006) の職務自律性

を参考に、“仕事を実行するにあたって、自分なりの工夫をしたり、意思決定をする余地がある”、“働く時間や場所についての制約が少なく自己裁量がある”、“新しいやり方やより良い方法を提案することが奨励されていると感じる”の3項目を、オリジナルで“異質なものの見方や考え方に価値を見出す組織である”の1項目を作成し、「1. あてはまらない」～「5. あてはまる」の5件法で測定した。最尤法プロマックス回転の因子分析で因子は分かれず、4項目を1因子の変数として用いた ($\alpha = .638$)。

【コントロール変数】

先行研究において、自己効力感がプロアクティブ行動を促すとされるため、プログラム以前の自己効力感の影響をコントロールした。自己効力感にはより長期的な態度に関わるものと、特定場面における状況の克服に関わるものがあるとされる(坂野・東條, 1986)。一般性自己効力感について、坂野・東條 (1986) および Schwarzer and Jerusalem (1995) を参考に、“結果の見通しがつかないことでも、積極的に取り組んでゆくほうだ”、“十分に熱心に取り組めば、私はいつも難しい問題をなんとか解決することができる”、“私には、世の中に貢献する力があると思う”の3項目を、社会貢献に関する特定場面の自己効力感について、内閣府『平成26年版子ども・若者白書』から“私の参加により、変えてほしい社会現象が少し変えられるかもしれないと思う”、プログラムの目的を反映し“価値観や境遇の異なる人とも関係を築き、信頼を得ることができると思う”を用い、「1. あてはまらない」～「5. あてはまる」の5件法で測定した。最尤法プロマックス回転の因子分析で因子は分かれず、5項目を1因子の変数として用いた ($\alpha = .662$)。

プログラムにおける傾聴実践の成功体験としての効果を捉えるため、プログラム以前からの傾聴的態度の影響をコントロールした。巽ら (2010) を参考に積極的傾聴について、“言葉には表現されていない相手の気持ちにも注意しながら、相手の話を聞いている”、“自分は相手の立場になって話を聞いている”など4項目を用い、「1. あてはまらない」～「5. あてはまる」の5件法で測定した (α

= .679)。

そのほか、実施年度、活動の種別（高齢・障害者支援、教育・マイノリティ支援、震災被災地支援）、性別をダミー変数化してコントロール変数とした。

4.3 分析方法

年度や活動種別によって大きな偏りや相違がないかを相関分析で確認し、その上で、仮説検証のための重回帰分析を行った。

5. 結果

5.1 相関分析

本研究で用いた変数の記述統計量と相関分析表を表3に示す。

2018年度ダミーが積極的傾聴 (t1) との間に正の相関 ($r = .336, p < .01$) を示し、年度ごとの特徴として、2018年度新入社員にプログラム参加前の積極的傾聴の態度が強い傾向がみられた。震災被災地支援ダミーが男性ダミーとの間に負の相関 ($r = -.249, p < .01$) を示し、活動種別の特徴として、震災被災地支援活動に女性の参加が多い傾向がみられた。プログラム参加前の積極的傾聴 (t1) とプログラムにおける傾聴実践 (t2) の相関係数は .246 ($p < .05$) と弱い正の相関であった。社会貢献プログラムにおける傾聴実践は、日頃の傾聴的態度以外の要因、例えばプログラム参加のモチベーションや、傾聴ワークショップの内容、

派遣先の状況などプログラムに関連する要因の影響も受けている可能性が考えられる。

5.2 配属後のプロアクティブ行動への重回帰分析

プロアクティブ行動 (t3) に及ぼす影響を重回帰分析によって検討した。STEP1で参加年度、活動種別、性別、自己効力感 (t1)、積極的傾聴 (t1) をコントロールし、STEP2でプログラムを通じた経験や学習に関する変数である経営理念の共感的理解 (t2) と傾聴実践 (t2) を、STEP3で配属後の状況要因である自律・変革的な職場風土 (t3) を投入し、STEP4でSTEP3において有意な係数を示した傾聴実践 (t2) と自律・変革的な職場風土 (t3) との交互作用を投入した。結果を表4に示す。

経営理念の共感的理解 (t2) は、プロアクティブ行動 (t3) に対して有意な係数を示さなかった。よって、制度的社会化戦術を通じた学習プロセスとして、社会貢献プログラムを通じた経営理念の共感的理解が配属後のプロアクティブ行動を促すとした仮説1は支持されなかった。

傾聴実践 (t2) は、STEP2、STEP3のいずれにおいても、プロアクティブ行動 (t3) に対して有意な正の係数を示した ($\beta = .316, p < .01, \beta = .317, p < .01$)。社会貢献プログラムにおける傾聴実践が成功体験となり、配属後のプロアクティブ行動を促すとした仮説2は支持された。

STEP4において、傾聴実践 (t2) と配属後の自律・変革的な職場風土 (t3) との間の交互作用は有意な正の係数を示した ($\beta = .164, p < .05$)。プロ

表3 相関分析表

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 年度ダミー_2017	0.449	0.500											
2 年度ダミー_2018	0.551	0.500	-1.000										
3 種別ダミー_高齢・障害	0.411	0.494	-0.143	0.143									
4 種別ダミー_教育・マイノリティ支援	0.168	0.376	-0.054	0.054	-0.376 **								
5 種別ダミー_震災被災地支援	0.421	0.496	0.183	-0.183	-0.712 **	-0.383 **							
6 性別ダミー_男性	0.710	0.456	-0.045	0.045	0.115	0.177	-0.249 **						
7 自己効力感 (t1)	3.895	0.603	-0.174	0.174	-0.025	0.045	-0.009	0.019					
8 積極的傾聴 (t1)	4.070	0.640	-0.336 **	0.336 **	0.012	0.157	-0.131	0.111	0.297 **				
9 経営理念の共感的理解 (t2)	3.206	0.595	-0.059	0.059	0.031	0.097	-0.104	0.048	0.160	0.303 **			
10 傾聴実践 (t2)	4.477	0.731	0.132	-0.132	0.053	-0.089	0.014	0.135	0.255 **	0.246 *	0.337 **		
11 自律・変革的な職場風土 (t3)	3.991	0.665	-0.009	0.009	0.012	-0.107	0.069	-0.009	0.247 *	0.046	0.166	0.116	
12 プロアクティブ行動 (t3)	4.023	0.644	-0.062	0.062	-0.040	0.107	-0.041	-0.073	0.376 **	0.257 **	0.254 **	0.387 **	0.526 **

** $p < .01$, * $p < .05$

表4 役割志向と自己効力感から配属後のプロアクティブ行動への重回帰分析の結果

	プロアクティブ行動 (t3)							
	Step1		Step 2		Step 3		Step 4	
	β	VIF	β	VIF	β	VIF	β	VIF
年度ダミー_2018	-0.058	1.166	0.031	1.254	0.038	1.254	0.039	1.254
種別ダミー_老齢・障害	0.024	1.252	0.011	1.258	0.030	1.259	0.033	1.260
種別ダミー_教育・マイノリティ支援	0.097	1.271	0.136	1.314	0.203 *	1.336	0.231 **	1.373
性別ダミー_男性	-0.116	1.081	-0.158 †	1.106	-0.165 *	1.106	-0.191 *	1.139
自己効力感 (t1)	0.333 **	1.107	0.255 **	1.169	0.141 †	1.235	0.151 †	1.241
積極的傾聴 (t1)	0.174 †	1.240	0.065	1.385	0.087	1.387	0.097	1.392
経営理念の共感的理解 (t2)			0.079	1.215	0.006	1.243	-0.040	1.345
傾聴実践 (t2)			0.316 **	1.345	0.317 **	1.345	0.394 **	1.631
自律・変革的な職場風土 (t3)					0.470 **	1.109	0.456 **	1.118
自律・変革的な職場風土 (t3) × 傾聴実践 (t2)							0.164 *	1.316
Total R^2	0.184		0.283		0.482		0.502	
Total 調整済み R^2	0.135		0.224		0.433		0.450	
F	3.767 **		4.828 **		10.009 **		9.676 **	

** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .10$

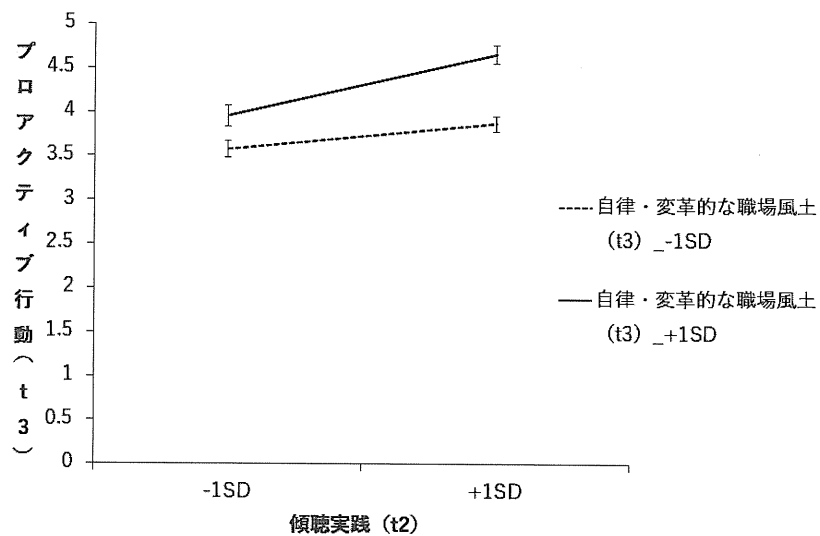


図2 単純傾斜分析の結果

アクティブ行動は状況要因からの影響を受けるため、社会貢献プログラムを通じた経験や学習が配属後のプロアクティブ行動を促す効果には、配属後の自律・変革を奨励する職場風土との交互作用が生じるとした仮説3は支持された。交互作用の単純傾斜分析の結果を図2に示す。傾聴実践 (t2) がプロアクティブ行動 (t3) を促す効果は、自律・変革的な職場風土 (t3) の水準が高い場合により強く表れた。

6. 考察

本研究の目的は、「社会貢献プログラムは、新卒新入社員の変革志向的な組織適応を高めるか」というリサーチクエスチョンを検証し、社会貢献プログラムへの参加が従業員にもたらす変革志向の効果の新入社員の組織社会化プロセスにおける実証可能性と研究課題を検討することであった。組織社会化プロセスにおける変革志向の成果であるプロアクティブ行動に着目し、新人研修として行われる社会貢献プログラムにおける経験や学習

が、配属後のプロアクティブ行動に及ぼす影響を検討した。

以下に、分析結果について考察し、本研究において明らかになった学術的知見を提示する。

6.1 社会貢献プログラムにおける傾聴実践が、プロアクティブ行動の成功体験となる効果

本研究では、社会貢献プログラムを通じた経営理念の共感的理解と傾聴実践が、それぞれプロアクティブ行動を促進することを予想したが、経営理念の共感的理解の効果は見いだされず、傾聴実践のみに配属後のプロアクティブ行動を高める効果が確認された。

先行研究の知見から、制度的社会化戦術の一つとしての社会貢献プログラムを通じた組織目標に関する学習が、プロアクティブ行動を促すと考えられたが、そのような効果は見いだされなかった。その理由として、第一に、経営理念への共感が増したとしても、そのような情報は組織目標に関する学習としては抽象的すぎて、職場や担当業務の社会化資源にアクセスする手掛かりとしては機能しなかった可能性がある。さらには、測定の不十分さが考えられる。企業理念への理解が深まったかをたずねた一項目では、企業理念に一定程度以上に共感して入社した新入社員の学習による変化を十分に測定できなかったことが考えられる。

他方、プログラムにおける傾聴実践は、配属後のプロアクティブ行動を促進した。プログラム参加前の積極的傾聴の影響をコントロールしたことから、日ごろの傾聴的態度の程度によらず、社会貢献プログラムにおいて傾聴を実践した経験が配属後のプロアクティブ行動に影響したといえる。

プロアクティブ行動は、変革志向の行動をとる利益がリスクを上回るといった認知的動機づけに促される。説明責任・曖昧性・自律性の3つが、プロアクティブ行動の必要性や正当性を高め、その実行を動機づける状況の特徴とされるが、会社外・仕事外の社会貢献活動にはまさにそのような状況があるために、プログラム内での役割や関係性を構築するためのプロアクティブ行動としての傾聴実践が促されたと考えられる。そして、プログラムにおける傾聴実践が、主体的に変革志向の

行動をとることへの自信を高めたり、得られる利益を理解したりする成功体験となり、配属後の職場におけるプロアクティブ行動の認知的動機づけを高めたと考えられる。

6.2 傾聴実践による成功体験と自律・変革的な職場風土は、独立かつ相補的にプロアクティブ行動を促す

社会貢献プログラムにおける傾聴実践のプロアクティブ行動への効果は、配属後の自律・変革的な職場風土との間に交互作用を示した。自律・変革的な行動が奨励される職場では、傾聴実践によるプロアクティブ行動の成功体験がより活かされやすい。

相関分析において、傾聴実践 (t2) と自律・変革的な職場風土 (t3) との間には有意な相関関係がみられなかった。また、重回帰分析においても、STEP2からSTEP3の傾聴実践の係数はほぼ変化しなかった。よって、両者は相互に独立かつ相補的な関係において配属後のプロアクティブ行動を促すと考えられる。このことは、個人要因と状況要因がそれぞれプロアクティブ行動を促す (Parker et al., 2006) という先行研究の示唆に沿った結果と言える。

6.3 本研究における学術的示唆

上記の結果から、社会貢献プログラムがプロアクティブ行動の成功体験の機会となり、一種の制度的組織社会化戦術として機能するために、新入社員の組織社会化プロセスに変革志向の成果をもたらすことが示唆された。新入社員の組織社会化プロセスにおける社会貢献プログラムの効果は、これまで従業員ボランティア研究においても組織社会化研究においても着目されず、領域のあいだに置き忘れられていたようなテーマであった。本研究がその効果やメカニズムの一端を実証したことで、今後の研究の意義と実証可能性が示唆された。

役割や成果の期待が曖昧になりやすく、プロアクティブ行動を動機づける状況要因が揃いやすい社会貢献活動には、仕事におけるプロアクティブ行動に向けた成功体験となりその促進要因となる

学習が埋め込まれている。そのメカニズム解明の手掛かりとして、プロアクティブ行動の成功体験を通じた認知的動機づけという制度的社会化戦術の機能が示唆された。

7. 今後の研究課題

本研究では、プロアクティブ行動に着目し、その認知的動機づけプロセスとしての機能を検証することにより、社会貢献プログラムの組織社会化プロセスへの影響を検討していける可能性が示された。同時に、今後に向けて多くの課題も明らかになった。本研究における不足や限界を踏まえ、明らかになった今後の研究課題およびリサーチデザインを示す。

7.1 本研究の限界

第一に、概念の操作化と測定が不十分であったことが、本研究の不足点として挙げられる。例えば、経営理念の共感的理解と傾聴実践は1項目ずつであり妥当性が確かでない。また、複数項目で測定した尺度にも α 係数が十分に高くないものがある。このような操作化と測定の不十分さにより、分析結果が頑健なものとなっていない。

第二に、複数の年度・種別の経験の多義性をリサーチデザインに十分に取り入れられていない可能性がある。実際に、重回帰分析において教育・マイノリティ支援ダミーが有意な係数を示しており、今回測定できた変数とは別の要因が、配属後のプロアクティブ行動を促した可能性がある。例えば、社会課題解決への意欲が強く変革に積極的な人物特性などの影響が考えられるが、本研究では考慮できていない。

第三に、本研究の結果は、A社の文脈におけるものであり、その一般化可能性の程度が明らかでない。A社プログラムでは、多様な人々とコミュニケーションを取りそのニーズを理解するという目標が掲げられ、傾聴スキルを学ぶ事前ワークショップが実施され、派遣先で「施設利用者に喜んでもらえる企画を考えて実施する」といった課題が提示されるなど、傾聴実践のリスクを下げ利益を強調し動機づける構造や働きかけがあった。

さらに、A社は日本に根差してはいるが外資系企業であり、分析において配属後の職場風土をコントロールしたものの、サンプル全体に自律を求める風土の影響やそれを好む人材特性への偏りがあり、傾聴実践が効果を生む職場環境があった可能性も排除できない。

7.2 今後の研究課題とリサーチデザイン

これらの不足点や限界をふまえた今後の研究課題とリサーチデザインとして、第一に、測定精度を高め概念間の関係を検証していく必要がある。本研究の問題意識は、従業員ボランティア研究と組織社会化研究という2つの研究領域にまたがっている。どのような変数やメカニズムがこれらの研究領域に橋を架けつつ、現象をよく捉え、学術的発見につながるかを見極めていくプロセスの途上に本研究は位置づけられる。今後は、本研究において新入社員の組織社会化プロセスや変革志向の成果に対して影響を及ぼすことが示唆された変数に焦点をあて、より精緻な測定を試みるリサーチデザインが考えられる。

また、例えば個人の社会貢献への志向など、本研究が測定の対象としなかった変数が組織社会化プロセスにおける社会貢献活動の影響に関わっている可能性も示唆された。よって第二に、今後のリサーチデザインとして、量的検証に限定しない質的アプローチにより、本研究の結果が有効となる範囲や条件を確認するとともに、社会貢献プログラムが組織社会化プロセスに与える影響の関連要因を新たに見出していく必要がある。

第三に、学術的な発見事項や実務的示唆の一般化可能性を検証し、高めていくことが必要である。そのためのリサーチデザインとして、複数企業の比較を行っていくことが有益であろう。その際、A社のバイアスとして懸念されたような特徴とは異なる特徴をもつ企業へバリエーションを広げていく理論的サンプリングが望ましく、社会貢献活動に対する企業姿勢の違いや、職場風土や業務上における個人裁量や変革志向の度合いのバリエーションへの考慮が必要と考えられる。

【謝辞】

本研究にご協力くださったA社新入社員の皆さまおよびA社プログラムに関わられたすべての皆さまに心よりの感謝と御礼を申し上げます。また、投稿にあたり匿名レフェリーの皆さまに多くの示唆に富むコメントを頂戴しましたことに厚く御礼申し上げます。

引用文献

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). "Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation." *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858.
- 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. E., Sluss, D. M., & Harrison, S. H. (2007). "Socialization in organizational contexts." *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 22, 1-70.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). "Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models." *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 447-462.
- 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.
- Bartel, C. A. (2001). "Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification." *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 379-413.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). "Job crafting and meaningful work." In B. J. Dik, Z. S. Byrne & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and Meaning in the Workplace*, 81-104. Washington, DC: American Psychological Association.
- Cooper-Thomas, H. D., & Burke, S. E. (2012). "Newcomer proactive behavior: Can there be too much of a good thing." *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, 56-77.
- Crant, J. M. (2000). "Proactive behavior in organizations." *Journal of management*, 26(3), 435-462.
- Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2011). "The organizational socialization process: Review and development of a social capital model." *Journal of Management*, 37(1), 127-152.
- Farmer, S. M., & Fedor, D. B. (1999). "Volunteer participation and withdrawal." *Nonprofit Management and Leadership*, 9(4), 349-368.
- 藤澤理恵・香川秀太(2022)「仕事とボランティアを越境するプロボノの学び：贈与と交歓を志向する情動的ジョブ・クラフティング」『経営行動科学』32(1・2), 29-46.
- 藤澤理恵・高尾義明(2020)「プロボノ活動におけるビジネス- ソーシャル越境経験がジョブ・クラフティングに及ぼす影響—組織アイデンティティとワークアイデンティティによる仲介効果」『経営行動科学』31(3), 69-84.
- Fuller Jr, B., & Marler, L. E. (2009). "Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature." *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 329-345.
- Grant, A. M. (2012). "Giving time, time after time: Work design and sustained employee participation in corporate volunteering." *Academy of Management Review*, 37(4), 589-615.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). "The dynamics of proactivity at work." *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). "Socialization preferences and intentions: Does one size fit all?" *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 419-427.
- Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). "Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study." *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 90-104.
- Hogg, M. A., & Abrams, D. (1988) *Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes*. London: Routledge.

- 石川美智子・板倉朋世・松本明美(2014)「看護大学に在籍する学生の課外活動と社会人基礎力との関連性」『獨協医科大学看護学部紀要』7, 11-21.
- 石山恒貴(2018)『越境的学習のメカニズム: 実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・ブローカーの実像』福村出版
- Jones, G. R. (1986). "Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations." *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- Jones, D. A. (2010). "Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 857-878.
- 河井亨(2018)「経験学習におけるリフレクション再考「行為についてのリフレクション」と「行為の中のリフレクション」の関係性についての考察」『ボランティア学研究』18, 61-72.
- Kim, T. Y., Cable, D. M., & Kim, S. P. (2005). "Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit." *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232-241.
- Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., & Kim, N. M. (2010). "Corporate social responsibility and employee-company identification." *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569.
- 小林智穂子(2016)「社員による企業ボランティア参加に関する現状と課題」『全労済協会「公募研究シリーズ」』61, 一般財団法人 全国勤労者福祉・共済振興協会
- 小山健太(2014)「組織社会化におけるリアリティ・ショック後の認知的プロセス-保守的役割志向と変革的役割志向の異質性-」『人材育成研究』9(1), 33-52.
- Lapointe, É., Vandenberghe, C., & Boudrias, J. S. (2014). "Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The mediating role of role clarity and affect-based trust relationships." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 599-624.
- Mignerey, J. T., Rubin, R. B., & Gorden, W. I. (1995). "Organizational entry: An investigation of newcomer communication behavior and uncertainty." *Communication Research*, 22(1), 54-85.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). "The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work." *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
- Morrison, E. W. (1993a). "Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization." *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 173-183.
- Morrison, E. W. (1993b). "Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes." *Academy of Management Journal*, 36(3), 557-589.
- 内閣府(2014)『平成26年版 子ども・若者白書』.
- 尾形真実哉(2016)「若年就業者の組織適応を促進するプロアクティブ行動と先行要因に関する実証研究」『経営行動科学』29(2・3), 77-102.
- 小川憲彦(2012a)「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-」『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.
- 小川憲彦(2012b)「組織社会化戦術とプロアクティブ行動の相対的影響力-入社1年目従業員の縦断的データからドミナンス分析を用いて-」『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』121.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1992). "Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition." *Personnel Psychology*, 45(4), 849-874.
- Pajo, K., & Lee, L. (2011). "Corporate-sponsored volunteering: A work design perspective." *Journal of Business Ethics*, 99(3), 467-482.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). "Modeling the antecedents of proactive behavior at work." *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.

- Rodell, J. B. (2013). "Finding meaning through volunteering: Why do employees volunteer and what does it mean for their jobs?." *Academy of Management Journal*, 56(5), 1274-1294.
- Rodell, J. B., Breitsohl, H., Schröder, M., & Keating, D. J. (2016). "Employee volunteering: A review and framework for future research." *Journal of Management*, 42(1), 55-84.
- 坂野雄二・東條光彦(1986)「一般性セルフ・エフィカシー尺度作成の試み」『行動療法研究』12(1), 73-82.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997a). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 234-279.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997b). "Socialization tactics and newcomer information acquisition." *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 48-61.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2018). "Socialization resources theory and newcomers' work engagement." *Career Development International*, 23(1), 12-32.
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). "Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model." *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413-446.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). "Generalized self-efficacy scale. Measures in health psychology: A user's portfolio." *Causal and Control Beliefs*, 1(1), 35-37.
- 曾根志穂・武山雅志・金谷雅代・石垣和子(2015)「被災地ボランティア活動が看護学生の自己イメージと社会人基礎力、自己効力感に与える影響と学生の思い」『石川看護雑誌』12, 115-125.
- 高橋宏明・梅崎修(2020)「プロボノプログラムがコンサルタントの技能形成に与える影響」『イノベーション・マネジメント』17, 39-57.
- 巽あさみ・住吉健一・川口仁美・佐野雪子(2010)「短時間で行う積極的傾聴研修の効果—2時間30分で実施する管理監督者研修の検討—」『産業衛生学雑誌』52(2), 81-91.
- Van Maanen, J. & Schein, S. H. (1979). "Toward a theory of organizational socialization". In Staw, B. M. (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, 1, Greenwich, CT: JAI Press Inc., 209-264.
- Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). "Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis." *Human Resource Management Review*, 26(3), 181-197.

