

KONAN UNIVERSITY

リアリティ・ショック(reality shock)の概念整理

著者	尾形 真実哉
雑誌名	甲南経営研究
巻	53
号	1
ページ	85-126
発行年	2012-07-30
URL	http://doi.org/10.14990/00002075

リアリティ・ショック (reality shock)
の概念整理

尾 形 真実哉

甲南経営研究 第53巻 第1号 抜刷
平成24年7月

リアリティ・ショック (reality shock) の概念整理

尾 形 真 実 哉

1. 本稿の目的

本稿の目的は、学生から社会人への移行 (school to work transition) で生じる組織適応課題であるリアリティ・ショック (reality shock: 以降 RS と略記する) について、その概念を理論的に整理していくことにある。

若年就業者の早期離職問題が社会問題となって久しい。この問題の原因のひとつがRSと言える。しかしながら、このRSの理解はまだまだ乏しいのが現状である。企業の人事管理者にとっても若年就業者自身にとっても、RSの理解は重要な課題と言えよう。企業にとって若年就業者の早期離職は、多大なコストをかけて新人を採用・教育しても、それに費やした費用の見返りを取り戻すことを不可能にする。また、有能な新人を失ってしまうことで組織の活性化に失敗し、それは同時に企業文化や技術の維持と後世への伝授も阻害してしまうことにつながる。若年就業者個人にとってもキャリア初期の経験は重要な意味を持つ。キャリア初期の人間関係がその後のキャリアにも影響を与えることが実証されているし (若林他, 1980), 知識やスキルの乏しい新人が試行錯誤を経て一人前になっていく時期は、誰のキャリアにとっても印象深いものであり、そのアイデンティティを形作る根幹を成す (松嶋・上野山・木村・金井, 1999)。Feldman (1980) は、キャリア初期の成功が、

リアリティ・ショック (reality shock) の概念整理 (尾形真実哉)

より成功に満ちた機会とさらなる成功への欲望に繋がるサクセス・スパイラル・シンドローム (success spiral syndrome) の源泉になると主張し, Kotter (1979) も, キャリア初期段階のパワー開発に成功した個人が, 「成功シンドローム」を生み出すことができると主張した (邦訳書, 158頁)。これらの主張から, キャリアのスタート期は, 重要な意味を持つことが理解できよう。それゆえ, RS によって早期に離職をすることは, 能力開発に重大な遅滞が生じ, 今後のキャリア形成にもネガティブな影響を及ぼしかねない。それは結局, 長期的なキャリア全体に関わってくる。

このように, 若年就業者の早期離職問題は, 企業にとっても若年就業者自身にとっても, 解決すべき重要な課題であり, その原因のひとつとされる RS の理解を深めることは, 若年就業者の早期離職問題の解決のためにも有意義である。

本稿の構成は以下の通りである。はじめに, RS とはどのような現象なのか, その定義について検討していく。続いて, その RS がどのようにして生じるのか, その発生メカニズムについて検討され, その後, RS の多様性について論じられる。そして, そのような RS に個人と組織はどのように対処していくことが求められるのか, その対処行動について検討がなされた後, RS が個人に与える影響について示される。最後に, 今後の研究展望と本稿のまとめと続いていく。以上が本稿の構成である。

2. 既存研究の検討

2-1. RS とは

RS は, 組織行動論の研究領域の組織社会化論 (organizational socialization) で取り上げられる現象である。組織社会化とは, 新しいメンバーが, その組織あるいはグループの価値システムや規範, 要求されている行動パターンを学び, 適合していくプロセスをいい (Schein, 1968; Van Maanen, 1976), そ

こで取り上げられる初期適応課題がRSである。このRSを克服することによって円滑な組織への社会化が達成されることになる。以下では、RSがどのような現象として捉えられているのかについて見ていきたい。

Hall (1976) は、RSを「高い期待と実際の職務での失望させるような経験との衝突」と表現し、未使用の潜在能力症候群 (syndrome of unused potential) を引き起こすと指摘した (p.70)。そして、RSによって引き起こされた未使用の潜在能力症候群は、新人の自己イメージや態度、大望やモチベーションの全てをネガティブな方向に大きく変化させてしまうと指摘している。Schein (1978) は、個人にはキャリア初期の発達課題と解決されるべき問題があり、組織の側にも解決すべき問題があると主張し、その1つとしてRSの解決をあげている。そこではRSを「個人が仕事に就く際の期待・現実感のギャップに由来するもの」と定義し (邦訳書, 105頁)、その発達課題が解決されない場合、①可能性の高い新人の辞職、②モチベーションの喪失と自己満足の学習、③キャリア初期に能力の不足している部分を発見し損なう、④キャリア後期に必要な価値観や態度と異なる価値観と態度の学習などといった否定的結果を招くことになると指摘している。さらに、Dean (1983) は「組織に入る前の期待と組織に入った後の認識の間の相違といった、応募者から正従業員への推移によって生じる認識の変化」をRSと定義し、組織コミットメントに影響を与える前提要因であると指摘した。これらの定義から、RSは「組織参入前に形成された期待やイメージが組織参入後の現実と異なっていた場合に生じる心理現象で、新人の組織コミットメントや組織社会化にネガティブな影響を与え、早期離職を促進するもの」と捉えることができる。

RSに関する実証研究は、それほど多くはなく、Dean, Ferris, and Konstans (1988) や尾形 (2012)、小川 (2005) があげられる。Dean et al. は、新人が感受するショックを職務に限定し、職業的RS (occupational reality shock: ORS) と呼んだ。そこでは、ORSを「組織に所属する前に形成された個人の

表 1. RS の定義と新人に与える影響

研究者	定義	与える影響
Hall (1976)	高い期待と実際の職務での失望させるような経験との衝突	未使用の潜在能力症候群 (syndrome of unused potential) を引き起こす
Schein (1978)	個人が仕事に就く際の期待・現実感のギャップ	<ul style="list-style-type: none"> ・可能性の高い新人の辞職 ・モチベーションの喪失と自己満足の学習 ・キャリア初期に能力不足な部分を発見しそこなう ・キャリア後期に必要なものと違う価値および態度の学習
Dean (1983)	組織に参加する前に形成された期待と正式な組織構成員となった後の個人の認識の間の相違	コミットメントの変化
Dean, Ferris and Konstans (1988)	個人の組織構成員になる前の期待と組織の構成員になったあとに形成された期待の間に生じる不一致	<ul style="list-style-type: none"> ・社会化過程の失敗 ・コミットメントの低下

仕事への期待と組織のメンバーになった後の仕事に対する知覚の相違」と定義し、ORS が組織コミットメントに与える影響について、同じ都市にある製造会社と会計会社の2つの企業に所属する新人を対象に調査を実施している。その結果、双方の企業でORSが、組織コミットメントに負の影響を与えていることが示された。尾形 (2012) は、ホワイトカラーと看護師のRSのコンテンツに焦点を当て、どのコンテンツが若年就業者の離職意思と情緒的コミットメント、組織社会化に影響を与えているのかを分析している。ホワイトカラーの場合は、情緒的コミットメントに負の影響を及ぼしているのが、仕事ショックと対人関係ショック、評価ショックの3つであり、職業的社会化に負の影響を及ぼしているのが対人関係ショック、文化的社会化に負

の影響を及ぼしているのが対人関係ショック、離職意思に正の影響を及ぼしているのが他者能力ショックと評価ショックの2つであった。一方、看護師の情緒的コミットメントに負の影響を及ぼしているのが、仕事ショックと同僚ショック、組織ショックの3つであり、職業的社会化に負の影響を及ぼしているのが仕事ショック、文化的社会化に負の影響を及ぼしているRSはなく、離職意思に正の影響を及ぼしているのが仕事ショックと組織ショックの2つであった。以上のように、ホワイトカラーと看護師が遭遇するRSのコンテンツには多様性があり、離職意思や情緒的コミットメント、組織社会化に影響を与えるコンテンツも異なることが示されている。小川(2005)においては、RSを仕事の内容や会社の姿、制度の現実との食い違いで測定しており、これら全てをまとめてRSとしている。分析の結果、RSが上司への信頼感や組織コミットメントを低下させることが示されている。

2-2. RSの発生メカニズム

RSが発生するメカニズムには、組織参入の前段階(予期的社会化段階)と組織への参入段階の双方が密接に関連している。ここからは、RSの発生メカニズムについて予期的社会化段階に注目しながら見ていくことにしたい。

2-2-1. 予期的社会化とは(anticipatory socialization)

予期的社会化とは、組織社会化の前段階を表現したものである。Van Maanen(1976)が指摘するように、組織社会化は長い時間を経て達成されるものであり、組織に入ってから開始されるものではない。個人が生まれ育った家庭環境や地域、学校教育、採用プロセスなどの影響によって、組織に参入する前から社会化は始まっている。そのような組織参入前の段階を予期的社会化と呼ぶ。Porter, Lawler, and Hackman(1975)によると、個人は新しい組織や組織内の新しい地位に就くとき、既存の価値観や態度、期待の体系

リアリティ・ショック (reality shock) の概念整理 (尾形真実哉)

を持ったまま到達するが、完全な白紙状態ではないという。個人は、教育制度や様々な種類の組織と様々な契約形態を交わし (例えば、パートタイム労働やアルバイト、消費者など)、特定の組織から採用され、友人や親戚、採用担当者から得た情報をもとに働く組織を選択している。それゆえ、既存の組織や職務に関するイメージをある程度持ち組織へと参入していく。このような点から、Porter et al. は予期的社会化のことを参入前到達 (prearrival) と呼んでいる。Van Maanen (1976) も、予期的社会化を組織に入る前段階と位置づけている。そこでは、家族や仲間、教育制度、そしてメディアなどの文化的影響を通じて学習が行われ、その結果、社会的に広範している古い習慣 (例えば、人間は働かなければならない) を内面化することから、選んだ仕事と関係ある特定の振る舞いをするための指針 (例えば、医者はその患者と個人的な関係になってはならない) へと範囲を広げることになると主張している。Van Maanen は、個人が発達上の境界点に近づいたとき、予期的社会化がより重要な意味を持つと論じている。

2-2-2. 予期的社会化ステージの主要トピック

次に、予期的社会化段階の主要トピックとして、RS に関係する情報の質と情報源、訓練、期待の3つについて検討していきたい。

(1) 予期的社会化に影響を与える情報と情報源

予期的社会化の段階で入手する情報は、職場への適応を左右する重要な要因となる。Jablin (1987) は、予期的社会化における情報に焦点を定め、情報源の特徴やメッセージの特徴、さらには受信者の特徴が予期的社会化に与える影響を提示している。このモデルでは、予期的社会化を職業的予期的社会化と組織的予期的社会化に分類しており、さらには職業的予期的社会化が組織的予期的社会化に先立つということを提示している。Jablin は、職業的

予期的社会化を「幼少の頃から開始されており、様々な情報源から多くの職業についてのイメージが形成される社会化のことで、社会にはどのような職業があるのか、その職業がどのようなものかを理解していること」と定義している。それに対して、組織的予期的社会化は「特定の組織から受け取る情報によって、当該組織についてのイメージが形成され、その組織がどのような組織かを理解していること」と定義し、職業的予期的社会化と組織的予期的社会化の両者を区別している。さらに、それぞれの予期的社会化の内容から理解できるように、職業的予期的社会化は幼少の頃から、組織的予期的社会化は組織との関わりを持った時点から開始されることが理解できる。よって、時間的には職業的予期的社会化が組織的予期的社会化に先立つことになる。さらに、Jablin は、予期的社会化に影響を与える情報源を家族や友人、教育、メディアといった社会的情報源と採用プロセスで企業が提供する組織的情報源の2つに分類している。

この組織的情報源に関して、経営の実践にも有益な知見を提供しているのが、採用プロセスでの情報提供に関する Wanous (1973, 1992) の一連の研究である。Wanous は、職場参入に先立って新人が抱く仕事への期待が、採用プロセスの間に膨張され、それが現実の組織に参入することで幻滅感につながり、離職行動を引き起こすと主張した。Wanous は、そのような離職行動を抑制するためには、採用者が職場参入前に抱く非現実的な期待を抑制することが重要であると指摘し、採用プロセスの際にネガティブな側面も含めた、現実に基づく職務情報を採用希望者に提供することを提唱した。それが、RJP (realistic job preview : 現実主義的な職務の事前提供) である。この RJP は、ある程度の効力を持ち、若年層の早期離職を抑制できることがメタ分析でも実証され (Phillips, 1998)、実践的にも有益な示唆を提供している⁽¹⁾。ま

(1) Wanous (1992) は、RJP には、自己決定・自己選択を支援するスクリーニング効果、組織での現実にとまなう幻滅感を和らげるワクチン効果、入社した組織への

リアリティ・ショック (reality shock) の概念整理 (尾形真実哉)

た、採用プロセスに関する情報源には、RJP 以外にもインターンシップや OB・OG 訪問などが予期的社会化に影響を与え、組織参入にポジティブな影響を与えることが指摘されている (Feldman and Weitz, 1990; 荻谷・沖津・吉原・近藤・中村, 1992)。

(2) 予期的社会化に影響を与える教育・訓練

Schein (1971) が組織社会化のプロセスにおいて、教育とトレーニングの成果は、境界線を移行する際に顕在化すると主張しているように、学校から職場への移行 (school to work transition) は、まさにその時期に該当する。予期的社会化の期間に、自分の携わる職務と直結した訓練を受けていることで、職務に関する正確な情報や自分の職務適性や強み・弱みを理解することができ、それは組織社会化や適応にポジティブな影響を与えることになる。Tannenbaum and Mathieu (1991) では、社会化トレーニングが訓練者のコミットメントや自己効力、モチベーションに影響を与えることができ、さらに、訓練者の期待や欲望を充足させることは、訓練後の態度発達に重要な役割を果たすことを実証している。また、尾形 (2009) は、入社前の導入時研修が、新人達の組織参入を円滑なものにしていることを事例研究によって明らかにしている。

このような職場参入前の訓練は、先にも提示した予期的社会化の正確な情報源の 1 つであり、個人の職務能力を向上させるだけでなく、期待の形成・抑制にも役割を果たすことができる。

愛着や一体感を高めるコミットメント効果、入社後の役割期待をより明確かつ現実的なものにする効果の 4 つがあると主張している (p. 50)。我が国における RJP 研究は多くはないが、根本 (2002) や金井 (1993, 1995) があげられる。

(3) 予期的社会化段階で形成される期待の対象

以上のように、個人は予期的社会化の段階から、多様な情報源や教育・訓練から多様な情報を得て、組織参入後の期待を形成することになる。この期待が、RSを生じさせる主要な原因となる。Louis (1980) は、新人の期待として①自己、②仕事、③組織の3つを、Dean (1983) は、①職務内容期待、②職務コンテキスト期待、③キャリア期待の3つを提示している。Deanによると、職務内容期待と職務コンテキスト期待は、実際の仕事と職場の風土への反応を含む期待であり、キャリア期待は、自分の将来的キャリアに関する信念としている。そして、キャリア期待には、垂直的、水平的異動の双方を含む組織内での異動、中間管理職と上級管理職への昇進の機会、昇給、キャリア・プランニングへの組織的支援に関する期待、組織間での異動に関する期待を含むものであると主張した。そして、これらの期待は、Dean (1983) や Dean et al. (1988) が論じているように、社会的固定観念、幼少時の経験、職業トレーニング、組織エントリー（組織の採用プロセス、選抜・オリエンテーションプロセス）の4つから影響を受けることになる。さらに、尾形 (2004a) では、入社を直前に控えた個人12名に対して聞き取り調査を実施し、就職を直前に控えた個人の期待として、①自己、②タスク、③職務環境、④報酬の4つが抽出されている（表2）。

また、期待とは若干異なるが、尾形 (2011a) は、就職する企業や職場に何を求めているのか、就職活動中の大学生679名に対する質問票調査を実施している。その結果、多くの就職活動生が就職する企業に求めているのが良き人間関係であることが示されている。そして、このような志向性が満たされなければ、RSとして若年就業者の組織適応を阻害する可能性があることが論じられている。

ここまで、予期的社会化に影響を与えるものとして、情報の質と情報源・訓練・期待の3つに焦点を当て検討してきた。このような予期的社会化の段

表 2. 入社を直前に控えた個人の期待の分類

期待	自己	自己の能力		
		信頼の獲得		
	タスク	職務内容		
		多忙さ		
	職務環境	会社	方向性	
			社風	
		職場		
		人間関係	関係の良しさ	
	同僚からの受容			
	報酬	内的報酬	自己成長	知的成長
				精神的成長
				技能的成長
		自立		
外的報酬		給料		
		出世		
	出会い			

出所：尾形 (2004a)

階を経て、個人は組織へと参入していく。そして、この予期的社会化段階に形成された期待と組織現実の相違が、RSを生じさせることになる。ここまでのRSの発生メカニズムをまとめたのが図1である。

ここまで、RSの発生メカニズムについて検討してきた。既存研究の多くが、組織参入前に個人が抱く期待やイメージと実際の組織現実とのギャップや相違によってRSが生じると定義している。さらに、RSの結果として、新人の離職や欠勤の増加、職務モチベーションや組織コミットメントの低下といった、新人と組織の双方にとってネガティブな結果を引き起こす現象であることが理解できる。

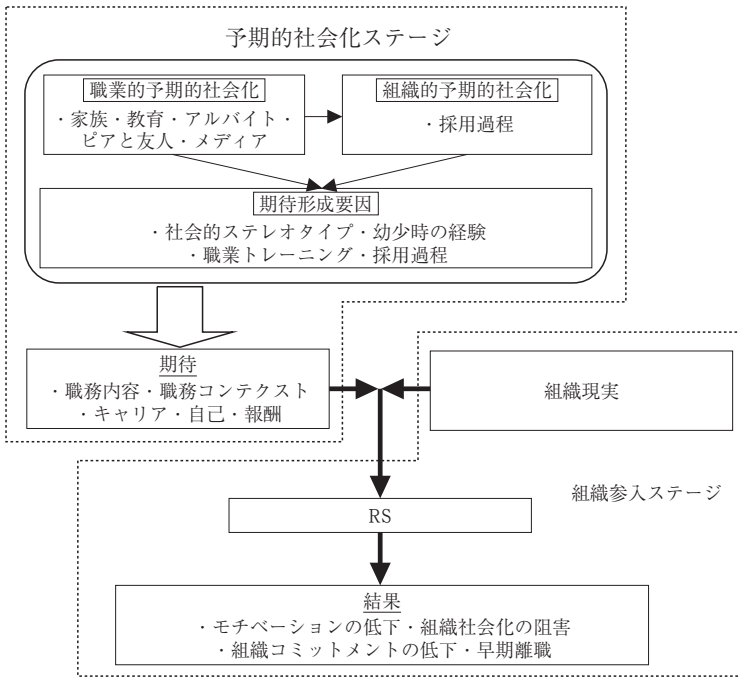


図1. RS 発生のメカニズムとその帰結

出所：尾形 (2012)

3. RS の多様性

しかしながら、上述のような共通点は、RS という現象の理解を硬直化させていると言える。このような理解の硬直化は、RS の多様性の存在を看過させてしまっている。よって、ここからは、既存研究の RS に対する理解の硬直化を打破し、RS の多様性について検討していくことにしたい。

3-1. 入社前の期待と現実の組み合わせによる心理現象の分類

既存研究のような組織参入前の期待と現実のミスマッチについては、尾形

リアリティ・ショック (reality shock) の概念整理 (尾形真実哉)

(2006) において検討されている。そこでは、入社前の期待と入社後の現実の組み合わせによって生じる新人の心理現象を表3のようにまとめている。

表3. 期待と現実の組み合わせによる分類

	ネガティブな現実	ポジティブな現実
期待大	① RS	② 素通り
期待小	③ 素通り	④ ポジティブ・サプライズ

出所：尾形 (2006)

ここでの分類は、期待と現実の組み合わせによって、RSが生じる場合と生じない場合を明確にすることができる。本稿が考察していくRSは①であり、既存研究で論じられている期待と現実のミスマッチにより生じるRSである。②と③は、入社前の期待と現実がマッチしていた場合であり、この場合、RSには遭遇しない。それゆえ、「素通り」と呼んでいる。素通り現象については、尾形・元山 (2010) が詳しい。そこでは、a. 組織参入前に形成される期待が組織現実と適合していた場合、b. 組織参入前の環境と組織参入後の環境がそれほど変化せず、境界線が曖昧な場合、c. 予備的学習の達成度合いが高い場合に、RSに遭遇しない個人の存在が見出されている。この素通りは、RSに遭遇しないという点で、ポジティブであると考えられるが、ネガティブな側面も存在しているという。素通り現象のネガティブな影響として、学生から社会人への移行によるアイデンティティの変化に気づき難くしてしまっている点をあげている。アイデンティティが変化したことに気づかない場合、それはアイデンティティの彷徨を生み出しかねない。自分は今どのようなことが求められているのかに、いつまでも疎いままになってしまう。また、自分の適性や能力不足にいつまでも気づかないまま組織内でのキャリアを発達させ、キャリアの停滞を引き起こすというネガティブな結果につながることになる。素通り現象は、このような覚醒の機会や学習促進

の機会を喪失すると論じられている(尾形, 2006)。^④の「ポジティブ・サプライズ」は、期待や予想以上に現実が優れており、良い意味で裏切られた場合を言ったものである。このポジティブ・サプライズは、RSとは反対に、組織に対する愛着などを高め、若年就業者の組織適応を促進すると言えよう。

本稿では、表3における①のRSに焦点を定め、深く考察していくことにしたい。

3-2. RSの前提条件とRSの多様性

3-2-1. 期待以外の前提条件

既存研究においては、先述したような期待がRSを生じさせる原因として捉えられている。また、その期待にも多様なコンテンツが存在していることが示されている。しかしながら、RSを生じさせる前提条件は、期待だけではないことが尾形(2007)で論じられている。そこでは、RSを引き起こす前提条件を3つ提示している。1つ目が既存研究で論じられている期待、2つ目が過信、3つ目が覚悟である。以下で、それぞれについて触れていこう。

(1)期待

既存研究のほとんどが、RSの前提条件として期待をあげている。本稿でも、期待をRSの前提条件として提示するのは同じだが、期待の性質と対象に着目する必要がある。尾形(2007)では、期待にも楽観的な期待以外に、厳しさへの期待という性質の期待もRSを引き起こす要因となっていることが見出されている。

(2)過信

尾形(2007)で提示されている2つ目の前提条件が、「過信」である。先に提示された期待の分類やRSの内容に関して自己に対する期待、自己に関

リアリティ・ショック (reality shock) の概念整理 (尾形真実哉)

する RS があげられている。この自己に関する期待は、いわゆる、自分自身の能力や適性に対する過信があり、自己に関する RS は、その過信が打ち砕かれた際に生じるものであると考えられる。よって、この過信も RS を引き起こす前提条件として提示することが可能である。

(3) 覚悟

尾形 (2007) で提示されている 3 つ目の前提条件が、「覚悟」である。厳しい現実が待っていると覚悟していた個人が、予想以上の厳しい現実遭遇した場合、あるいは、予想していた過酷な現実ではなく、拍子抜けするような現実遭遇した場合、RS を生じさせる要因となる。

以上のように、RS を生じさせる前提条件は、期待だけではないことが理解できる。それゆえ、RS を抑制するためには、期待だけに焦点を定めては不十分であると言える。

3-2-2. RS のコンテンツの多様性

ここまで、RS を生じさせる前提条件について論じてきた。続いては、組織に参入した個人は、どのような RS を感受しているのか。そのコンテンツの多様性を見ていくことにしたい。

Dean et al (1988) は、RS を職務に限定し職業的 RS として分類しており、鈴木 (2002) では、RS のタイプを組織と仕事の 2 つに分類している。また、尾形 (2004) は、新人ホワイトカラー 28 名に対するインタビュー調査を実施し、彼 (女) らが遭遇する RS の内容分析を行っている。その結果、①会社の方針・制度、②職場の雰囲気、③人間関係、④配属、⑤職務内容、⑥自己の職務遂行能力と職務適性、⑦社会の現実、⑧職場外活動の 8 つが、新人ホワイトカラーが遭遇する RS の内容として抽出している。そして、この 8 つを組織、仕事、自己、社会生活の 4 つに分類している。さらに、尾形

(2012) は、入社1年目から3年目までの若年ホワイトカラー227名と若年看護師237名を対象に質問票調査を実施し、若年就業者のRSが組織適応に与える影響を比較分析している。その結果、若年ホワイトカラーが感受するRSのコンテンツには、①仕事、②対人関係、③他者能力、④評価の4つが、若年看護師が感受するRSのコンテンツには、①仕事、②同僚、③組織の3つであることが示されている。このことから、職種によって感受するRSのコンテンツが異なることが理解できる。

以上のように、若年就業者が遭遇するRSのコンテンツには、多様性があることが理解できる。

3-2-3. RSの性質の多様性

さらに、尾形(2004b)では、実際に、RSに遭遇して、組織を離れる個人もいれば、組織に留まる個人もいるという現実に着目し、その相違はどのようなものかを離職者が遭遇したRSと在職者が遭遇したRSの内容を比較し、抽出している。そこでは、離職者のRSと在職者のRSの間には、①RS解消に対する自己完結性の相違、②RSの正当化可能性の相違、③展望への連鎖と遮断の3つの相違が抽出されている。⁽²⁾ それぞれについて詳しく見ていきたい。

1つめは、解決における自己完結性の高低の相違である。在職者のRSは、個人の主体的な働きかけによって解決できる可能性が高く、離職者のRSは個人の主体的な働きかけによって解決できる可能性が低い性質のものであった。2つめの相違は、RSの正当化可能性の相違である。在職者のRSは、遭遇した個人にとって正当化が可能な内容のものであるのに対し、離職者のRSは個人が正当化することができない性質のものであると同時に、そのこ

(2) 同様の観点に基づいた事例分析として尾形(2005a)があげられる。

リアリティ・ショック (reality shock) の概念整理 (尾形真実哉)

とに関して会社からの納得のいく説明がなされていないことが指摘されている。3つめの相違は、在職者が感受したRSは、それが個人の将来にとって何らかの意味があるものとして捉えられているのに対し、離職者のRSは将来への成長に結びつくものではなく、むしろ自分自身の将来に対する見通しを遮断する性質のものであると指摘している⁽³⁾。以上をまとめたのが表4である。

表4. 在職者のリアリティ・ショックと離職者の
リアリティ・ショックの内容相違

相違する内容	在職者	離職者
解決への自己完結性	高い	低い
正当化可能性	高い	低い
展望への影響	連鎖	遮断

ここまでみてきたように、RSのコンテンツの多様性もあるが、RSの性質にも多様性が存在していると言える。このような性質の相違が、組織に居続けるか、離れるかを左右することになる。

3-2-4. RSの構造の多様性

尾形(2007)では、職種の特異性を含んだRSの構造に着目し、期待の内容と組織現実の内容の組み合わせによって異なる3つの構造がRSに存在していることを見出している。以下では、RSの3つの構造について見ていきたい。

1つ目が、既存型RSの構造である。既存研究でのRSは、楽観的な、あるいは非現実的な期待に対して、それに反する厳しい現実が待っていた場合に遭遇する現象であると捉えられている(図2)。

(3) キャリア・デザインにおける長期展望の重要性については、尾形(2008)や尾形・金井(2008)があげられる。

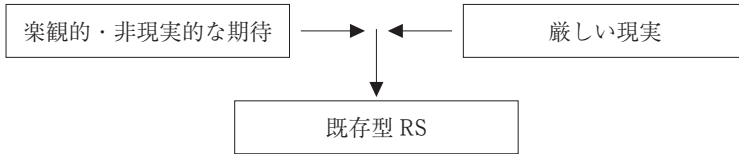


図 2. 既存型 RS の構造

出所：尾形 (2007)

2つ目が、肩透かしという RS の一構造である。この肩透かしという現象は、自分自身を鍛えてほしいために、厳しい組織現実を期待していた個人が、実際は、自己成長を促すような現実ではなかったときに生じる現象を言ったものである。尾形 (2007) では、このような現象も、組織参入前の期待が組織参入後の現実で裏切られて生じる RS と同様の現象といえるため、RS の一構造として分類している (図 3)。

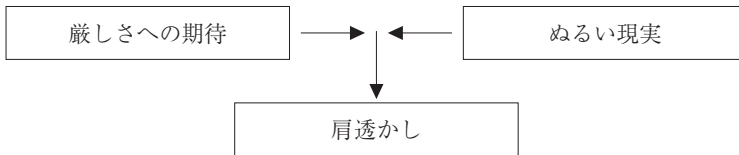


図 3. 肩透かしの構造

出所：尾形 (2007)

さらに、専門職型 RS という 3 つ目の構造が見出されている。尾形 (2007) は、看護師への就職を直前に控えた看護大学生 10 名に対してインタビュー調査を実施し、看護大学生が就職前に抱く期待を聞いている。しかしながら、就職を直前に控えた看護大学生のほとんどが看護師となって働くことへの楽観的で、非現実的な期待は形成されていなかった。尾形 (2007) は、就職を直前に控えた看護学生 of 期待が抑制されている要因として、自分の就く仕事と直結した専門的な教育、特に、実習の存在をあげている。実習では、実際の病院で医師や実際の看護師と共に働き、実際の患者を担当することになる。

リアリティ・ショック (reality shock) の概念整理 (尾形真実哉)

そのような経験が、将来看護師として働くことになる看護大学生に、病院で働くことの厳しい現実を把握させている。それゆえ、看護大学生が組織 (病院) 参入前に抱く見通しには、期待というよりも、むしろ厳しい現実が待っているという覚悟のほうが強く抱かれている。多くの既存研究では、このような現実把握による期待の抑制は、RS を抑制すると考えられている。しかしながら、尾形 (2007) では、多くの新人看護師は、先に提示したような2つのRSとは異なる構造のRSに遭遇していることを見出している⁽⁴⁾。それが図4の専門職型RSである。

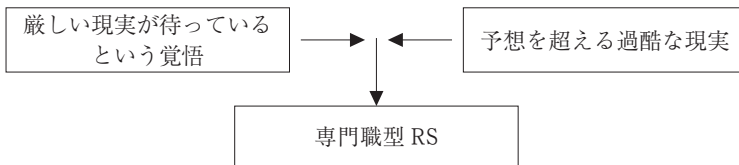


図4. 専門職型RSの構造

出所：尾形 (2007)

ここまで、RSを生じさせる前提条件の多様性、組織現実の多様性、両者の組み合わせによる構造の多様性の3つについて提示してきた。それをまとめたのが表5である。

今後は、これらの多様なRSが若年就業者の組織適応にどのような影響を及ぼしているのかを検証することが求められる。

(4) 我が国における看護学の領域では、経営学の領域以上に多くのRSに関する既存研究がある。例えば、精神衛生学の視点からRSを実証しているもの (宗像他, 1986) やRSと看護教育の関わり方を考察したもの (千田, 1986), RSに遭遇する新人看護師をどのように支えていくかを考察したもの (内藤他, 1986, 後藤, 1986), RSに陥る時期と要因の関連性について縦断的に実証しているもの (勝原他, 2005; 近藤, 2002), その回復過程と回復を妨げる要因を実証しているもの (水田, 2004) など、実に多くの視点からRSについて考察がなされており、その蓄積量は経営学の領域よりも多いと言える。また、これらの研究の基盤となっている研究が、Kramer (1974) であり、その歴史も古い。

表5. RSの多様性を生み出す組み合わせ

	前提要因	遭遇する現実	生じるRS
期待	組織に対する楽観的な期待	厳しい組織	既存型RS
	仕事に対する楽観的な期待	過酷な仕事	既存型RS
	自己成長に繋がる組織への期待	ぬるい組織	肩透かし
	自己成長に繋がる仕事への期待	たやすい仕事	肩透かし
	人間関係の良さに対する期待	人間関係の悪さ	既存型RS
過信	自己能力に対する過信	自己能力の低さ	既存型RS
覚悟	厳しい組織に対する覚悟	予想以上に厳しい組織	専門職型RS
		ぬるい組織	肩透かし
	過酷な仕事に対する覚悟	予想以上に過酷な仕事	専門職型RS
		たやすい仕事	肩透かし
	厳しい人間関係に対する覚悟	予想以上に厳しい人間関係	専門職型RS

出所：尾形 (2007)

3-2-5. RSの発生時点の多様性

さらに、時間軸によってRSを分類することもできる。ほとんどの既存研究では、RSを組織参入時において生じる現象として捉えている。しかしながら、尾形(2004a)では、RSと同様の現象に、組織参入前に遭遇している個人の存在が見出されており、それをプレントリー・ショック(pre-entry shock)と名付けている。さらに、Fisher(1986)は、RSの既存研究のほとんどが入社当初のみの問題として捉えていることを批判し、それは社会化の

リアリティ・ショック (reality shock) の概念整理 (尾形真実哉)

後半になってからも遭遇する現象であると指摘している (p.119)。そのような Fisher の主張を実証するかのように、尾形・元山 (2010) では、担当者から新任管理職への移行に際し生じるような入社数年経過してから遭遇する RS の存在が見出されている。そして、尾形・元山 (2010) では、組織参入前に遭遇する RS をプレエントリー・ショック、既存研究で論じられている RS をエントリー・ショック、さらに、組織参入後数年経ってから遭遇する RS をポストエントリー・ショックとして RS のサブカテゴリーに分類している (図5)。

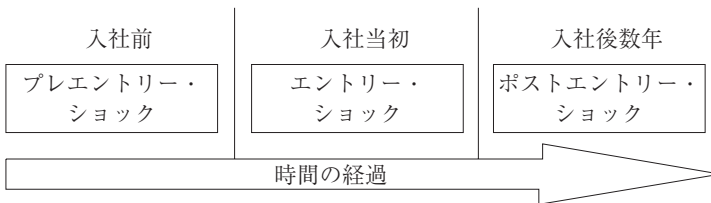


図5. RS の3つのサブカテゴリー

出所：尾形・元山 (2010)

尾形・元山 (2010) では、これらの3つの RS のサブカテゴリーを分類する基準として、①生じる時点、②職業的役割の変化、③環境の変化、④影響を与える意思決定の4つを提示している (表6)。

また、尾形・元山 (2010) で論じられているポストエントリー・ショックと同様の概念を提示しているのが小川 (2003) である。そこでは、Schein (1971) のキャリア・コーン (図6) の概念を用いて、それぞれの境界線を移動する際に生じる心理的移行課題を入社時のエンタランス・ショック、部署異動によって生じるクロス・ファンクショナル・ショック、昇進によるランキング・ショックに分類している。ここでのエンタランス・ショックが既存研究で論じられている RS と同様の概念であり、クロス・ファンクショナル・ショックとランキング・ショックが組織参入後数年経過してから生じるもの

表6. RSのサブカテゴリーの分類基準

	プレエントリー・ ショック	エントリー・ ショック	ポストエントリー・ ショック
生じる時点	組織参入前	組織参入直後	組織参入後数年
職業的役割の変化	なし	あり	生じる場合もあるし、 ⁽⁵⁾ 生じない場合もある
環境の変化	なし	あり	生じる場合もあるし、 生じない場合もある
影響を与える意思決定	参加	退出	退出

出所：尾形・元山 (2010)

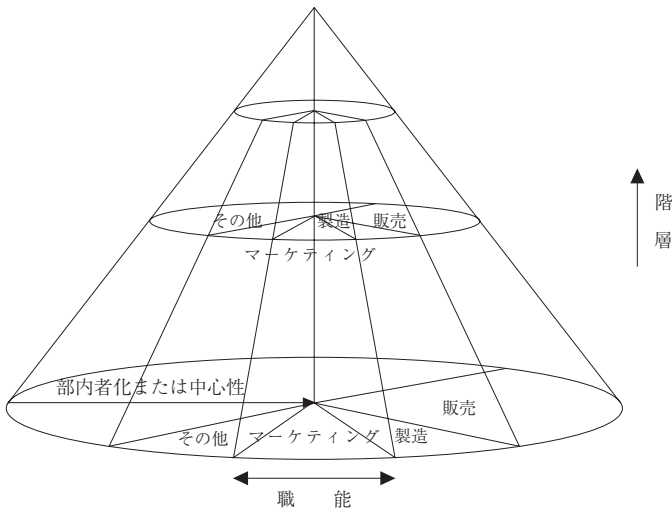


図6. Schein (1971) のキャリア・コーン

(5) 新任管理者への移行の場合には、必ずこの職業的役割の変化が生じることになるが、そのような昇進や異動といった場面以外でも日々の仕事生活において（例えば、突然の会社の倒産や買収など）、生じる可能性は否定できない。よって、ここでは双方の可能性を考慮している。ただし、このポストエントリー・ショックは、昇進や異動と言った際に、遭遇する可能性が高いとは言えるであろう。

リアリティ・ショック (reality shock) の概念整理 (尾形真実哉)

である。

さらに、内藤 (2011) では、海外帰任者の組織への再適応について考察されている。そこでは、海外帰任者の組織再適応を期待ギャップが阻害しているとし、帰任者の組織への再適応を促進するためには、期待ギャップを減少させることが重要であると論じている。ここで言う期待ギャップが、本稿で論じているポストエントリー・ショックと同類の概念である。

これらの RS のサブカテゴリーが、個人のキャリア発達にどのような影響を与えることになるのかを考察することは今後の課題であるが、既存研究のように、RS が組織参入時だけで生じる現象ではないことが示されている。しかしながら、RS とは学校から職場への移行時に生じる心理的現象のことを言ったものであり、組織参入前や組織参入後数年経過してから遭遇する同様の現象を RS として捉えて良いのかについては、さらなる議論が必要であろう。あくまでも RS は、学生から社会人への移行時の適応課題であり、組織参入後のアイデンティティや環境の変化時に遭遇するものとは異なる概念であると言える。

3-3. RS の多様性に関するまとめ

ここまで、RS の多様性について検討してきた。具体的には以下の通りである。

- ① RS の前提条件には期待以外に過信や覚悟も存在していること
- ② 期待にも多様な性質が存在していること
- ③ 新人が遭遇する RS のコンテンツには多様性が存在していること
- ④ 在職者と離職者の感受する RS は性質が異なること
- ⑤ RS の構造には多様性があること
- ⑥ RS は発生時点によって分類することができること

RS は、組織参入前の期待が現実とは異なった際に生じる心理状態という

単純なものではなく、非常に複雑で、理解が難しい心理現象であると言える。それゆえ、組織としてそれを解消するためには、より深い理解が求められる。

4. RS への個人と組織の対処行動

さらに、組織に参入した個人は、そのような RS に対応していかなければならない。ここからは、そのような RS に対して個人や組織はどのように対処していかなければならないのかについて見ていくことにしたい。

4-1. RS に対する個人的アクション

4-1-1. 組織参入前の個人的アクション

RS を抑制するためには、正確な情報を獲得し、正確な期待を形成することが重要である (Wanous, 1973; 2002)。それは、個人の情報探索 (information-seeking) 行動や情報獲得 (information acquisition) 行動の重要性を示している。情報探索や情報獲得の議論は、個人の組織参入やキャリア・トランジションで生じる不確実性、役割曖昧性、役割葛藤の低減に役割を果たし、それが新しい環境や地位への適応や社会化を促進させ、結果として組織コミットメントや職務満足、在職率を高めることができると主張されている (Kramer, 1994; Miller and Jablin, 1991; Morrison, 1995 など)。例えば、自分の参加する組織に事前にインターンシップで働いてみることによって、直接的に情報を獲得したり (Feldman and Weitz, 1990)、OB・OG 訪問を行うことで、実際に当該組織で働いている個人から間接的な情報を獲得することができる (荻谷・沖津・吉原・近藤・中村, 1992)。そうすることで、組織参入前に正確な期待や自信の形成が可能になり、RS を抑制することが可能になる。⁽⁶⁾

(6) しかしながら、その一方で、将来に対する不確実性をポジティブに捉えている理論も存在している。そのような理論の代表として、予期せぬ出来事を避けるので

4-1-2. 組織参入後の個人的アクション

新人が組織に参入し、職場に適応して、当該組織内でキャリアを発達させるためには、適応課題であるRSに対処し(coping)、克服して行かなければならない。尾形(2007)では、RSの対処行動を質的調査から自分自身の力で克服しようとする自己完結型か同僚や上司、同期などの力を借りて克服しようとする他者依存型の2つに分類している。さらに、そのような自己完結型と他者依存型の対処行動には、ポジティブな性質とネガティブな性質の双方が考えられ、相互の組み合わせによって、2×2のマトリックスで表現している(図7)。

例えば、組織参入課題を克服することを成長機会と捉え、自分で努力し、学習し、克服していくようなタイプは、肯定的自己完結型コーピングに分類することができる。また、組織参入課題の克服を諦めたり、妥協したり、解決を先送り⁽⁷⁾にしてしまうようなタイプは、否定的自己完結型コーピングと言える。さらに、参入課題に直面し、苦しんでいるときに、上司や職場の先輩、メンターや同期、友人、家族など、多くの他者の激励や支えによって、克服することができた場合は、肯定的他者依存型コーピングに、直面している適応課題が、上司や職場の先輩、同僚などに原因を帰属させることによって克

はなく、むしろ積極的に自ら創造し、自分のキャリアにそれを積極的に活かすことが重要であると主張した Mitchell, Levin and Krumboltz (1999) の計画された偶発性 (planned happenstance) や変化の激しい労働市場においては、個人の客観性と出来事の予測性についての仮定が、より幅広く、より不確かな見解に置き換えられるべきであると主張した Gelatt (1991) の積極的不確実性 (positive uncertainty) があげられる。Mitchell et al. (1999) や Gelatt (1991) の理論は、確実で正確な事前情報を得ることは不可能であるから、そのような不確実性をポジティブに捉え、将来起こるであろうキャリアの機会に準備しておくことが重要であることが示唆されている。

(7) 鈴木(2002)は、RSによる組織への違和感と疑問の解消の先送りによって、新人の組織コミットメントは低下し、停滞したままで社会化過程を過ごしていくことになる^(139頁)と指摘している。

ポジ テイ ブ 性質	肯定的自己完結型 コーピング	肯定的他者依存型 コーピング
	否定的自己完結型 コーピング	否定的他者依存型 コーピング
ネガ テイ ブ		
	自己完結型	方法 他者依存型

図7. RS に対する個人的コーピングの4次元

出所：尾形 (2007)

服しようとしているタイプを否定的他者依存型コーピングとして分類することが可能である。さらに、先の表5で分類されたように、RSのタイプ別によって、対処行動も異なると考えられる。対処行動に関して蓄積が多いストレスやバーンアウトの領域でも、コーピングをいくつかのタイプに分類しているが（例えば、Coleman, 1973; Dewe, 1989; Etzion et al. 1983; Jacobson, 1983; Lazarus and Folkman, 1984; Leiter, 1991 など）、社会に出たばかりの新人が遭遇するRSへの対処行動に焦点を当てることは、ストレス・コーピングやバーンアウト・コーピングとは異なる側面が見出せると考えられる。

入社後数年後に遭遇するポストエントリー・ショックの解消は、仕事や組織、組織内の他者に関する知識が備わっているため、独力で解決することができる可能性は高い。しかしながら、それらの知識が乏しい新人が、独力でRSを克服することは難しい。それゆえ、上司や同僚は、積極的に彼（女）らとコミュニケーションを取り合うことで、その解消に役割を果たすことが求められる。また、新人自身も組織内の重要な他者を見つけ、積極的に支援を求める行動を起こすことが、RSの早期解消と円滑な組織適応を促進する

リアリティ・ショック (reality shock) の概念整理 (尾形真実哉)

ことができる。

4-2. RS に対する組織的アクション

4-2-1. 組織参入前の組織的アクション

先に論じたように、RS を生じさせる要因は、組織参入の前段階（予期的社会化段階）と関連している。組織と個人が、この段階で直接的な関係性を持つのは、採用プロセスである。この段階で、組織は就職希望者に対して、組織や職務、組織内でのキャリアパスや報酬に関する正確な事前情報を提供することは重要であろう。既存研究においても、ネガティブな情報を含めた事前情報の正確な提供によって、RS を抑制することができるかと主張している (Wanous, 1973, 1992)。しかしながら、既存研究のように、期待のコントロールを強調し過ぎ、不安を増大させ、厳しさへの覚悟を形成した個人が、予想に反するぬるい環境に遭遇した場合、肩透かしという RS につながる可能性が存在していることも忘れてはならない。このことは、組織の事前情報の提供には+の効果と-の効果が並存していることを示唆している。組織は、既存研究で論じられているような RS の抑制手段が、必ずしも RS の抑制につながるというわけではなく、逆に RS を生じさせる要因にもなる諸刃の剣であることを理解する必要がある。

また、近年は、多種多様な採用方法の工夫もなされている (尾形, 2005, 2011; 労務行政研究所編集部, 2001)。採用プロセスにおける情報提供ではなく、採用方法そのものが、当該組織が求めている人材像を表現する情報源になる場合もある。さらに、採用プロセスから得られる間接の情報だけではなく、内定が決まっている採用予定者に前もって当該組織で働いてもらうインターンシップや導入時研修は、直接的な情報を入手できるため、RS を抑制できる有益な方法の1つである (Feldman and Weitz, 1990; 尾形, 2004b, 尾形, 2009など)。

組織は、新人が組織に参入する前段階から、組織参入後の新人の円滑な組織内キャリア発達のことを考え、有効的な採用プロセスを実施し、適切な情報の量と質を意識して提供することが求められる。

4-2-2. 組織参入後の組織的アクション

上記のような組織参入前に実施される抑制方法が採られたとしても、簡単にRSを抑制することはできない(金井, 2002)。そこで、組織参入前の抑制方法だけではなく、組織参入後の対処方法も必要になってくる。

尾形(2007)では、RSにいくつかの構造が見出されているが、それぞれの構造によって、その対処方法が異なると考えられる。例えば、既存型のRSに遭遇している新人の克服を援助するためには、組織内キャリアカウンセリングなどのケアリングや教育制度の充実化を図ると同時に、職場参入前に抱いていた組織へのコミットメントや職務へのモチベーションを高めるため、再動機づけを行うことが求められるであろう。また、肩透かしに対する組織の対処方法として、新人に責任・自律性を提供することが対処法の1つとしてあげられる⁽⁸⁾。さらに、専門職型RSへの対処法として、組織参入後のケアが非常に重要になると論じ、具体的には、組織内キャリアカウンセリングや教育制度を充実させるだけではなく、組織、あるいは職場全体が、新人をバックアップする制度(例えば、公式なメンタリング制度など)を充実させることが重要であろう。田尾・久保(1995)は、バーンアウトへの制度的対処の重要性を指摘し、①教育研修制度の充実、②キャリア開発、③作業条件の整備と改善、④参加と自律性の保障、⑤ネットワーク構築への支援の5

(8) 金井(1994)では、任せること目的(何のために任せるのか)と任せる側の事業、業務、仕事に関する知識(任せる側がよく知っているから任せる場合と任せられる側のほうがよく知っているから任せる場合)の3×2の6つのセルによって任せ方のバリエーションを提示している。そこでは、新人に任せることのパラドクスが論じられている。詳しくは金井(1994)を参照されたい。

リアリティ・ショック (reality shock) の概念整理 (尾形真実哉)

つを制度的コーピングとして提唱している (90-94頁)。RS への組織的対処も同様に、田尾・久保 (1995) が論じるような制度の充実化は、重要な組織的アクションの1つと言える。

既存研究では、RS への組織的対処は、組織参入前の期待マネジメントばかりが強調されているが、新人をバックアップする制度の充実化や新人の動機的效果につながる職務再設計や再配置などと言った組織現実のマネジメントも重要である。

以上をまとめると表7になる。

表7. RS への組織的アクション

	組織参入前	組織参入後
個人的アクション	<ul style="list-style-type: none">・情報探索行動 (インターンシップや OB/OG 訪問)・自己分析	<ul style="list-style-type: none">・積極的問題解決行動・自己学習による克服・他者 (上司や先輩) からの援助
組織的アクション	<ul style="list-style-type: none">・RJP・導入時研修	<ul style="list-style-type: none">・組織内キャリアアカウンセリングなどのケアリングや教育制度、メンタリング制度などの適応促進策の充実化・職務再設計や再配置

ここまで、RS への対処行動として個人と組織の双方の観点から、組織参入前後の対処行動について見てきた。個人と組織の双方が、RS へ上手く対処できるように、組織参入前後で状況に合わせた対処行動が求められる。

5. RS が新人に与える影響

ここからは、RS が組織に参入したばかりの新人にどのような影響を及ぼすことになるのかを見ていくことにしたい。

5-1. RS のネガティブな影響

RS に関する実証研究は、それほど多くはないが、実証されているほとんどの研究において、組織への愛着を表す組織コミットメントや上司への信頼感、組織社会化、離職意思に影響を及ぼしていることが示されている (Dean et al., 1988; 尾形, 2012; 小川, 2005)。さらに尾形 (2007) では、RS のネガティブな影響として新人の自己無力感と他者不信感を醸成してしまうことを指摘している。例えば、RS の克服から逃避したり、克服を諦めたり、解決を先送りにするなどで克服しようとした場合、自分自身の力ではどうにもならないという自己無力感を学習することになり、それはキャリア全体を通じて、同じように課題に直面しても自分の無力さに原因を帰属させ、克服することを諦めてしまう態度をとり続けてしまうことになると考えられる。また、RS を上司や職場の先輩、同僚に原因を帰属させることで克服しようとした場合、職場の他者に対して不信感を醸成させ、そのような不信感は、職場での人間関係や仕事そのものにも否定的な影響を与えることになる。キャリア初期の人間関係の不信感の醸成は、組織内での人間関係の構築やネットワークの広範化にもネガティブな影響を与え、新人の組織適応や組織内キャリア発達の阻害要因になると考えられる。また、原因を他者に帰属することで、自己内省機会を失い、自分自身の知識不足や足りない部分を見過ごしてしまうことにつながる。このことは、自己理解や成長の機会を自ら放棄していると尾形 (2007) では指摘している。

5-2. RS のポジティブな影響

上述したように、RS それ自体は、組織に参入したばかりの新人にとって、ネガティブな現象であることは否定できない。しかしながら、尾形 (2006)、(2007) は、このRS そのものに、あるいは、RS への個人的対処行動の結果に、ポジティブな効果があることを見出している。まず、1つ目のポジティ

リアリティ・ショック (reality shock) の概念整理 (尾形真実哉)

ブな効果が覚醒効果である。新人が遭遇する RS には、学生から社会人へとアイデンティティが変化し、今までの常識が通用しなくなることに、あるいは、今までの自分の適性や能力がどの程度のものか気づかせてくれる効果が存在していると考えられる。Katz (1980) は、日々の流れのスムーズで継続的な流れを止めるような事態を中絶的トランジション (interruptive transitions) と呼び、個人を明確な地位から不明確な地位へ変化させ、知っていることから知らないことへ、馴染みから不慣れへと変化させる役割があると主張した。そのような中絶的トランジションは、個人が以前の前提や関係、責任、確立された行動のパターンを取り替えるという意味で、一貫性を欠く接合点を表現しているという。同様に、Van Maanen (1977) は、個人が自分達の仕事生活に関しての正確な日々の前提条件を発見したり再形成したりする機会をブレイクポイント (breakpoint) と呼んだ。RS は、中絶的トランジションやブレイクポイントと同様の役割を果たしていると言えるであろう。

2つ目が、動機づけ効果である。人を動機づける要因の1つとして、認知的ギャップやズレ、不協和の存在があげられる (金井, 2006; 2009)。Festinger (1957) では、認知的不協和に遭遇した個人は、その不協和を低減しようと何らかの行動に移すことが論じられており、⁽⁹⁾ 認知的不協和が個人の動機づけにつながっていることが理解できる。RS も認知的ギャップや認知的不協和と類似性もある (尾形, 2004) という点で、RS が新人の行動を喚起させる可能性もある。

3つ目として、先述の覚醒効果と動機づけ効果に関連して、学習促進効果があげられる。覚醒効果で自分の適性や知識不足に気づかされ、それを補うために、個人は学習することを動機付けられ、組織や職場、仕事に関する知識を習得することができる。RS には、このような学習促進効果が存在して

(9) Festinger (1957) では、①行動に関する認知要素を変えること、②環境に関する認知要素を変えること、③新しい認知要素を付加することの3つをあげている。

いると言える。

4つ目が、ネットワーク広範化促進効果である。先述の学習促進効果と関連しているが、RSに遭遇した新人は、職場の同僚に留まらず、部署外、組織外の人々から助言やアドバイスを得ようと行動し始める者もいる。このような情報収集活動は、新人の組織内外のネットワークを広範化させる効果があると考えられる。

尾形(2012)においては、このようなRSのポジティブ効果が量的調査によって明らかになっている。そこでは、若年ホワイトカラーが感受する他者能力ショックが、職業的社会化を阻害するのではなく、促進するという結果になった。そこでは、職場の同僚の能力が低いため、他者に頼るのではなく、仕事上の課題を自分自身で積極的に学習することによって克服し、仕事に関するスキルや知識を高めた結果であると推測することができると論じている。

さらに尾形(2007)では、RSを克服することによって得られる短期的効果とRSへの克服経験が個人のキャリア全体に与える長期的効果の2つの側面があることが示されている。そこでは、RSの効果を短期的視点で捉えるならば、現在自分が携わっている職務や組織(あるいは職場)への適応に関わるものであると言える(adaptation to job と adaptation to organization)。このような短期的な適応には、今現在、自分が携わっている仕事にいかに取り組んでいくかに関わってくるといえるであろう(ジョブ・デザイン)。このような適応は、個人がそこで上手く生存するためのコンピテンスを備えることができるかどうかというキャリア・サバイバル(career survival; Schein, 1995)に関わってくると言える(表7)。

それに対して、長期的視点で捉えるならば、RSというネガティブな経験から良質な学習を行い、それが個人の人生全体に影響を与えるキャリア適応力(career adaptability: Hall, 2002)の形成に影響を与えることになると考えられる。そして、そのような良質な経験は、自分のキャリアを決める際の、

リアリティ・ショック (reality shock) の概念整理 (尾形真実哉)

指針にも制約にもなる自己イメージであるキャリア・アンカー (career anchors: Schein, 1990) や持論の形成 (金井, 2005) に関わり, そのようなキャリア・アンカーや持論は, 自分自身のキャリア・デザインに影響を与えることになると考えられる。新人がRSに直面して, その克服に苦しんでいる際には, 辛い経験であったとしても, キャリア全体を通して, 回顧的に振り返った際には, その経験がキャリア全体にポジティブな影響を与えていたということも大いに考えられることである。

このように, RSへの対処行動には, 短期的な効果だけではなく, その経験が個人のキャリア全体に影響を及ぼすような, 長期的な効果も存在していると言える (表8)。

表8. RSの短期的効果と長期的効果

RS	
短期的視点と効果	長期的視点と効果
場面, 経験	人生 (キャリア)
職務と組織への適応 (adaptation to job and organization)	キャリア適応力 (career adaptability)
キャリア・サバイバル (career survival)	キャリア・アンカー (career anchors)
ジョブ・デザイン	キャリア・デザイン

出所: 尾形 (2007)

ここまで見てきたように, RSのポジティブな側面に関する知見が深まれば, 組織としては, RSを抑制するだけではなく, “ショック療法”として上手く若年就業者をRSに遭遇させ, 学生時代の自己イメージやアイデンティティを打破し, 気づきを与え, 当該組織の構成員として, 社会人として新たなアイデンティティを構築させるきっかけを提供することも可能になるかもしれない。⁽¹⁰⁾ Van Maanen (1976) は, 個人を社会化させる方法の1つとして新人に, 地位・価値・品位・評価を下げる経験 (debasement experiences) を

させることも有効であると主張している。これは、一連の自己卑下や不名誉、屈辱や冒涇を通じて新人を型にはめていくプロセスを言ったものであり、そのプロセスによって、新人の自己イメージを取り上げ、以前の役割を手放すことを強制し、新しい行動的性質を創造する。学生から社会人への移行では、学生時代のアイデンティティや若者文化からの脱却が求められる。新人をRSに遭遇させることによって、以前の自己イメージやアイデンティティを破壊し、当該組織の構成員として新たなアイデンティティを構築させるきっかけを提供することも可能になるかもしれない。同様に Louis (1980) においても、組織に参入したばかりの新人が、新しい役割を身につける古い役割を捨て去るプロセスには、古い役割を一気に捨て去るプロセス (tabula rasa process) と徐々に古い役割を脱ぎ捨てるプロセス (event-anniversary process) の2つがあると主張している。Van Maanen (1976) が言う地位・価値・品位・評価を下げる経験 (debasement experiences) は、タブラ・ラサ・プロセスに該当すると言える。

RSには、ポジティブな側面も提示されており、RSを素通りすることが必ずしもポジティブではないことが主張されている。組織は、このようなRSの持つポジティブな側面を活用し、新人を育成するため、RSを意図的に新人に遭遇させるようなマネジメントを行うことも有効的かもしれない。しかしながら、それを実行するためには、ショックを受け、自信を消失させた新人をバックアップする組織体制が整っていることが前提条件として求められるであろう。

(10) 組織参入後の新人への組織的アクションは、いかに当該組織にふさわしい個人にさせていくのかという組織の社会化戦術 (Van Maanen and Schein, 1979; Jones, 1986; 小川, 2005b) に関連する。

6. 今後の研究展望

RS の今後の研究展望として4点あげることができる。

1つ目に、さらなる研究成果の蓄積である。先述したように、RS に関する既存研究は、それほど多くはない。それゆえ、多くの実証研究の蓄積が求められる。具体的には、予期的社会化や職種の違いによる比較分析によって、RS のさらなる多様性が抽出できると考えられる。尾形 (2012) では、大卒ホワイトカラーと専門的教育を受けた看護師の RS について分析がなされている。そこでは、RS の因子構造や影響を与える成果変数も異なっていることが示されている。これら以外にも例えば、大卒技術者や医師、弁護士、教師など多様な予期的社会化を経て組織に参入する職種間の比較などは、さらなる RS の理解につながるであろう。

2つ目に RS のポジティブ効果についてさらなる検討が求められる。RS にもポジティブな効果の存在が指摘されて始めている。既存研究で論じられている通り、基本的には RS はネガティブな現象である。しかしながら、ポジティブに機能する場合がある。どのような場合にポジティブに働くのか。その点を理解することが求められるであろう。

3つ目に組織的抑制・対応策の研究である。RS の組織的抑制策として研究蓄積が多いのが採用活動時の RJP である。それゆえ、この RJP に関する研究の蓄積が求められるが、我が国においてこの RJP に関する研究はほとんど目にする事ができない。そこには、日本企業の採用特性が大いに関わっている。Wanous が提唱した RJP は、アメリカの採用方式において有効性を発揮するものである。わが国において、この RJP を有効に活用するためには、その採用方式をアメリカのそれと同じにすることがまず必要となる。つまり、新卒一括採用を職種別採用に変えることである。⁽¹¹⁾ アメリカのような職種別採用が徹底している国では、RJP のような事前に適切な職務情報を伝え

ることは効果があると考えられるが、新卒一括採用が中心で、就職ではなく就社という流れがまだ強いわが国では、その理論をそのまま適用するのは難しい。新卒一括採用を採用していた多くの日本企業にとって、その採用方法を職種別採用に変更することは、今まで日本企業全体に浸透してきたジェネラリスト育成思考を転換させ、それに対応する教育制度を開発する必要性も出てくる。このように、採用方法をひとつ変えるだけで、多くの変革が求められる、それに伴うコストも同時に考慮していかなければならなくなる。Wanous の言う RJP とは異なるが、インターンシップ直結採用という制度を活用する企業も増えている。実際にどのような職場に配属されるかは不明のままではあるが、どのような組織なのか、働くとはどのようなことなのか、実際に働いている先輩社員は、どのような人達なのかを理解することができ、RS の抑制にも役割を果たしてくれるであろう。また、尾形 (2009) においては、導入時研修の事例を取り上げ、この導入時研修が、新人の組織参入時の RS を緩和するワクチンとしての機能を果たし、円滑な組織適応を促進していることを提示している。以上のように、さらなる組織的な抑制策に関する研究蓄積が期待される。

4 つ目に他者低減サポートに関する研究である。前述した組織的サポートと同様、上司や同僚、同期といった重要な他者からのサポートが RS の低減にどのような役割を果たしているのかについて理解が求められる。例えば、組織への社会化を促進するエージェントである社会化エージェント (socialization agent) の研究は多い (例えば、藤井・金井・開本, 1996; Gundry and Rousseau, 1994; 金井, 1989b; Louis, Posner and Powell, 1983; Major,

(11) 尾形 (2011c) では、上場している日本企業を対象に実施された質問票調査の結果、回答を得られた173社に対して、日本社会全体の採用活動において修正すべき点を自由記述であげてもらった結果、6社 (6.7%) が「新卒一括採用そのもの」と回答している。

リアリティ・ショック (reality shock) の概念整理 (尾形真実哉)

Kozlowski and Chao, 1994; Newcomb, 1966; 尾形, 2009; 尾形, 2011b; 尾形, 近刊; 小川, 2005b; Ostroff and Kozlowski, 1993; Van Maanen and Schein, 1979) が, RS を低減するエージェントの研究は, ほとんど目にはできない。組織に参入したばかりの新人が直面する RS をいかに克服していくかは, 重要な課題となる。そして, その課題を克服するためには, 新人ひとりの力では困難を伴う。それゆえ, どのような他者が新人の RS 解消にどのような役割を果たすのかを理解しておくことは重要である。組織が新人に指導者として先輩社員をあてがうメンター制度だけでは不十分である。どのような時にどのようなサポートが必要なのか, RS を低減し, 新人の組織適応を促進するジャスト・イン・タイムの他者サポート (尾形, 近刊) の研究が求められる。

以上の4点が今後の研究展望としてあげられる。

7. ま と め

昨今, 我が国においてもキャリアへの注目が高まっており, RS という言葉に耳にする機会は増えた。しかしながら, まだまだその概念の理解は不十分なものである。本稿においては, RS について理論的に整理し, 正確な理解と理解の深化を図ってきた。

はじめに RS の定義について触れ, その後, RS の発生メカニズムが示された。続いて, 既存研究で看過されてきた RS の多様性について①前提条件の多様性, ②コンテンツの多様性, ③性質の多様性, ④構造の多様性, ⑤発生時点の多様性が示された。これらの多様性の提示は, RS の理解の正確性と深化につながるであろう。さらに, RS への個人的/組織的抑制・対処法についても検討がなされた。既存研究では, 組織参入前の採用過程における情報提供に焦点が当てられているが, それだけでは不十分である。組織参入前後での個人と組織の双方からの働きかけが重要である。最後に, RS が個

人に与える影響としてネガティブな効果とポジティブな効果の双方が提示された。とりわけ、RSのポジティブな側面について、さらなる議論が求められるであろう。最後に、今後のRS研究の展望として、①異なる職種間の比較などの実証研究の蓄積、②RSのポジティブ効果の研究、③RJP以外の組織的抑制・対応策、④RSの他者低減サポートに関する研究の4つが提示された。これらの課題に取り組むことで、RSのさらなる理解につながるであろう。

本稿が、今後のさらなる研究蓄積の礎になることを望みたい。

参 考 文 献

- 千田サダ子 (1986), 「リアリティ・ショックの問題に看護教育はどうかかわるか」『看護展望』Vol. 11, No. 6, 15-22頁。
- Coleman, J. C. (1973), "Life stress and maladaptive behavior," *American Journal Occupational Therapy*, Vol. 27, pp. 169-180.
- Dean, R. A. (1983), "Reality shock: The link between socialisation and organizational commitment," *Journal of Management Development*, Vol. 2, pp. 55-65.
- Dean, R. A., Ferris, K. R. and Konstans, C. (1988), "Occupational reality shock and organizational commitment: evidence from the accounting profession," *Accounting Organizations and Society*, Vol. 13, No. 3, pp. 235-250.
- Dewe, P. J. (1989), "Stressor frequency, tension, tiredness and coping: some measurement issues and a comparison across nursing groups," *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 14, pp. 308-320.
- Feldman, D. C. (1980), "A socialization process that helps new recruits succeed," *Personnel*, Vol. 57, pp. 11-23.
- Feldman, D. C. and B. A. Weitz (1990), "Summer Interns: Factors Contributing to Positive Developmental Experiences," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 37, pp. 267-284.
- Etzion, D., Pines, A. and Kafry, D. (1983), "Coping strategies and the experience of tedium: A cross-cultural comparison between Israelis and Americans," *Journal of Psychology and Judaism*, Vol. 8, No. 1, pp. 41-52.
- Festinger, L. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Row, Peterson and Company. (末永俊郎監訳『認知的不協和の理論: 社会心理学序説』誠信書房, 1965).
- Fisher, C. D. (1986), "Organizational Socialization: An Integrative Review," in Rowland, K. M. and G. R. Ferris (Eds.), *Research In Personnel and Human Resources Management*, Vol. 4, pp. 101-145.

リアリティ・ショック (reality shock) の概念整理 (尾形真実哉)

藤井博・金井壽宏・開本浩矢 (1996), 「ミドル・マネジャーにとってのメンタリング：メンタリングが心的活力とリーダーシップ行動に及ぼす効果」『一橋ビジネスレビュー』第44巻第2号, 50-78頁.

Gelatt, H. B. (1991), *Creative Decision Making: Using Positive Uncertainty*, Crisp publications, Inc.

後藤桂子 (1986), 「新卒看護婦のリアリティ・ショック対策としてのプリセプターシップ」『看護展望』Vol. 11, No. 6, 29-31頁.

Gundry, L. K. and D. M. Rousseau (1994), “Critical Incidents in Communicating Culture to Newcomers: The Meaning is the Message,” *Human Relations*, Vol. 47, No. 9, pp. 1063-1088.

Hall, D. T. (1976), *Careers in Organizations*, Goodyear Publishing.

Hall, D. T. (2002), *Careers In and Out of Organizations*. Sage Publications.

芳賀久美代・鈴木幸子・河野順子・荒井悦子・三森郁子・小川京子・池永克世・江崎誠 (1999), 「新卒看護婦のリアリティ・ショック病棟の特殊性によるショックの程度と要因の違い」『第30回日本看護学会看護管理』106-108頁.

Jablin, F. M. (1987), “Organizational Entry, Assimilation, and Exit,” in Jablin, F. M., Putnam, L. L., Roberts, K. H. and L. W. Porter (Eds.), *Handbook of Organizational Communication*, Saga Publications.

Jablin, F. M. and L. Sussman (1983), “Organizational group communication: A review of the literature and model of the process,” in Greenbaum, H. H., Falcione, R. L. and S. A. Hellweg (Eds.), *Organizational communication: Abstracts, analysis and overview*, Vol. 8, pp. 11-50, Beverly Hills, CA: Sage.

Jacobson, S. F. (1983), “Stressed and coping strategies of neonatal intensive care unit nurses,” *Research in Nursing and Health*, Vol. 6, pp. 33-40.

Jones, G. R. (1986), “Socialization tactics self-efficacy and newcomer’s adjustments to organization,” *Academy of Management Journal*, Vol. 29, pp. 262-279.

加藤一郎 (2004), 『語りとしてのキャリア：メタファーを通じたキャリアの構成』白桃書房.

Katz, R. (1980), “Time and Work: Toward an Integrative Perspective,” in Staw, B. M. and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 2, JAI Press, pp. 81-127.

近藤美月 (2002), 「新人看護師のリアリティ・ショックに関する縦断的研究：リアリティ・ショックに陥る時期と要因の関連性について」『第33回日本看護学会看護管理』257-259頁.

Kotter, J. P. (1979), *Power in Management: How to Understand, Acquire, and Use It*, Amacom. (谷光太郎・加護野忠男訳『パワー・イン・マネジメント』白桃書房, 1981年).

Kramer, M. (1974), *Reality Shock: Why Nurses Leave Nursing?*. The C. V. Mosby Co.

- Kramer, M. W. (1994), "Uncertainty reduction during job transitions: An exploratory study of the communication experiences of newcomers and transferees," *Management Communication Quarterly*, Vol. 7, No. 4, pp. 384-412.
- 金井壽宏 (1989), ピア・ディスカッションを通じての「気づき」の共有『組織科学』第23巻第2号, 80-90頁.
- 金井壽宏 (1993), 「エントリー・マネジメントと日本企業の RJP 指向性: 既存研究のレビューと予備的実証研究」『神戸大学経営学部研究年報』第40巻, 1-66頁.
- 金井壽宏 (1994), 「「任せる」ことの機微: 自律的状况における新人の情報アプローチ」『組織科学』第28巻第3号, 69-84頁.
- 金井壽宏 (1995), 「個人と組織の短期的適応力と長期的適応力: 日本企業でのエントリー・マネジメントをめぐる試論」企業行動研究グループ編『日本企業の適応力』日本経済新聞社, 71-114頁.
- 金井壽宏 (2002), 『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP 研究所.
- 金井壽宏 (2005), 『リーダーシップ入門』日本経済新聞社.
- 金井壽宏 (2006), 『働くみんなのモチベーション論』NTT 出版.
- 金井壽宏 (2009), 『危機の時代の「やる気」学』ソフトバンククリエイティブ株式会社.
- 苅谷剛彦・沖津由紀・吉原恵子・近藤尚・中村高康 (1992), 「先輩後輩関係に“埋め込まれた”大卒就職」『東京大学教育学部紀要』第32巻, 89-118頁.
- 勝原裕美子・ウィリアムソン彰子・尾形真実哉 (2005), 「新人看護師のリアリティ・ショックの実態と類型化の試み: 看護学生から看護師への移行プロセスにおける二時点調査から」日本看護管理学会誌第9巻第1号, 30-37頁.
- Kramer, M. W. (1994), "Uncertainty reduction during job transitions: An exploratory study of the communication experiences of newcomers and transferees," *Management Communication Quarterly*, Vol. 7, No. 4, pp. 384-412.
- Lazarus, R. S. and Folkman, S. (1984), *Stress, Appraisal, and Coping*, Springer Publishing Company, Inc. (本明寛・春木豊・織田正美訳, 『ストレスの心理学: 認知的評価と対処の研究』実務教育出版, 1991).
- Leiter, M. P. (1991), "Coping patterns as predictors of burnout: The function of control and escapist coping patterns," *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 12, pp. 123-144.
- Louis, M. R. (1980a), "Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational settings," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp. 226-251.
- Louis, M. R., Posner, B. Z. and G. N. Powell (1983), "The availability and helpfulness of Socialization practices," *Personnel Psychology*, Vol. 36, pp. 857-866.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W. J. and G. T. Chao (1995), "A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes and the Moderating Effects of role Development Factors," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, No. 3, pp. 418-431.

リアリティ・ショック (reality shock) の概念整理 (尾形真実哉)

- 松嶋登・上野山達哉・木村水早子・金井壽宏 (1999), 「組織変革過程における新人の適応と育成: ホームオフィス制度実施下の組織における事例研究」『神戸大学経営学部研究年報』第 XLV, 155-237頁.
- Miller, V. D. and Jablin, F. M. (1991), "Information seeking during organizational entry: influences, tactics and a model of the process," *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, pp. 92-120.
- Mitchell, K. E., Levin, A. S. and Krumboltz, J. D. (1999), "Planned Happenstance: Constructing unexpected career opportunities," *Journal of Counseling and Development*, Vol. 77, pp. 115-124.
- 水田真由美 (2004), 「新卒看護師の職場適応に関する研究: リアリティ・ショックからの回復過程と回復を妨げる要因」『日本看護科学会誌』 Vol. 23, No. 4, 41-50頁.
- Morrison, E. W. (1995), "Information usefulness and acquisition during organizational encounter," *Management Communication Quarterly*, Vol. 9, No. 2, pp. 131-155.
- Morrison, E. W. (1993), "Newcomer Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources, and Outcomes," *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 3, pp. 557-589.
- 宗像恒次・及川尚美 (1986), 「リアリティ・ショック精神衛生学の視点から」『看護展望』第11巻第6号, 2-7頁.
- 内藤陽子 (2011), 「組織再社会化における情報入手行為と組織適応: 海外帰任者を対象としたモデルの構築と検証」『組織科学』第45巻第1号, 93-110頁.
- 内藤寿喜子・木村チヅ子・川畑貴美子 (1986), 「リアリティ・ショック: 新卒看護婦をどう支えていくか」『看護展望』第11巻第6号, 23-28頁.
- 根本孝 (2002), 「新卒者の就職と RJP (現実的の仕事情報) の実態: 大卒若年層および企業アンケート調査による考察」『明治大学経営論集』第50巻第1号, 37-59頁.
- Newcomb, T. M. (1966), "The General nature of peer group influence," in Newcomb, T. M. and Wilson, E. K. (1966), *College peer group*, pp. 2-16. Aldine Publishing Co.
- 尾形真実哉 (2004a), 「新人の職場への適応プロセス: リアリティ・ショックと適応戦略の変容に関する経時的分析」『神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフシリーズ』#0404.
- 尾形真実哉 (2004b), 「リアリティ・ショックの内容分析: 新人ホワイトカラーの適応課題の抽出と離・在職者の内容相違の抽出」『神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフシリーズ』#0423.
- 尾形真実哉 (2005a), 「社会人になる: 組織に留まる新人, 辞める新人」(金井壽宏編) 『働きながら学ぶことの真の意味とパワー: このアプローチを意識したキャリア・人事面での教材開発』神戸大学大学院経営学研究科 COE 教材開発シリーズ.
- 尾形真実哉 (2005b), 「ソニー株式会社の採用革新: FLEX ENTRY 制度導入による新人採用マネジメントの事例」『神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフシリーズ』#0525.
- 尾形真実哉 (2006), 「リアリティ・ショックのタイポロジーと効果: 学生から社会人

- への移行に沿った定性的パネル調査による分析』『六甲台論集—経営学編—』第52巻第4号, 49-66頁.
- 尾形真実哉 (2007), 「新人の組織適応課題: リアリティ・ショックの多様性と対処行動に関する定性的分析」『人材育成研究』第2巻第1号, 13-30頁.
- 尾形真実哉 (2008), 「若年就業者のキャリア展望と組織定着の関係に関する実証研究: 専門職従事者と非専門職従事者の比較を通じて」『甲南経営研究』第49巻第3号, 41-65頁.
- 尾形真実哉 (2009), 「導入時研修が新人の組織社会化に与える影響の分析: 組織社会化戦術の観点から」『甲南経営研究』第49巻第4号, 19-61頁.
- 尾形真実哉 (2011a), 「大学生の職業志向性に関する実証研究: 就職活動中の大学生に対するアンケート調査から」『甲南経営研究』第52巻第2号, 51-81頁.
- 尾形真実哉 (2011b), 「クリティカル・インシデント・メソッドによる若年看護師の組織適応分析: キャリア初期の経験学習に焦点を当てて」『人材育成研究』第6巻第1号, 3-18頁.
- 尾形真実哉 (2011c), 「日本企業の新卒採用行動傾向に関する記述統計分析: 上場企業に対する質問票調査から」『甲南経営研究』第52巻第3号, 23-80頁.
- 尾形真実哉 (2012), 「リアリティ・ショックが若年就業者の組織適応に与える影響の実証研究: 若年ホワイトカラーと若年看護師の比較分析」『組織科学』第45巻第3号, 49-66頁.
- 尾形真実哉 (近刊), 「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』
- 尾形真実哉・金井壽宏 (2008), 「組織行動論 (organizational behavior: OB) への時間展望概念導入の試み: 「希望の心理学」適用のための理論的考察と予備的実証分析」『神戸大学大学院経営学研究科ディスカッションペーパー』#2008・30.
- 尾形真実哉・元山年弘 (2010), 「キャリア・トランジションにおける個別性の探求: 新任マネジャー, 新人看護師, 新人ホワイトカラーへの移行に関する比較分析」『甲南経営研究』第50巻第4号, 45-103頁.
- 小川憲彦 (2003), 「大卒者のキャリア初期段階における衝動的離職プロセス」『六甲台論集—経営学編—』第50巻第2号, 49-77頁.
- 小川憲彦 (2005a), 「リアリティ・ショックが若年者の就業意識に及ぼす影響」『経営行動科学』第18巻第1号, 31-44頁.
- 小川憲彦 (2005b), 「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, 79-93頁.
- Ostroff, C. and S. W. J. Kozlowski (1993), "The Role of Mentoring in the Information Gathering Processes of Newcomers during Early Organizational Socialization," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 42, pp. 170-183.
- Phillips, J. M. (1998), "Effects of Realistic Job Previews on Multiple Organizational Outcomes: A Meta-Analysis," *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 6, pp. 673-690.

リアリティ・ショック (reality shock) の概念整理 (尾形真実哉)

- Porter, L. W., Lawler, E. E., III and J. R. Hackman (1975), *Behavior in Organizations*, New York: McGraw-Hill.
- 労務行政研究所編集部 (2001), 「変わる企業の採用事情」『労政時報』第3485号, 2-50頁.
- Schein, E. H. (1968), "Organizational socialization and the profession of management," *Industrial Management Review*, Vol. 9, pp. 1-16.
- Schein, E. H. (1971), "The Individual, The Organization, and the Career: A Conceptual Scheme," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 7, pp. 401-426.
- Schein, E. H. (1978), *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley. (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房, 1991年).
- Schein, E. H. (1990), *Career Anchors: discovering your real values*. Revised edition. San Diego, CA: Pfeiffer. (金井壽宏訳『キャリア・アンカー：自分の本当の価値を発見しよう』白桃書房, 2003年).
- Schein, E. H. (1995), *Career Survival: Strategic job and role planning*. San Diego, CA: Pfeiffer. (金井壽宏訳『キャリア・サバイバル：職務と役割の戦略的プランニング』白桃書房, 2003年).
- 鈴木竜太 (2002), 『組織と個人：キャリアの発達と組織コミットメントの変化』白桃書房.
- Tannenbaum, S. I. and J. E. Mathieu (1991), "Meeting Trainees' Expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy and motivation," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 6, pp. 759-769.
- 田尾雅夫・久保真人 (1996), 『バーンアウトの理論と実際：心理学的アプローチ』誠信書房.
- Van Maanen, J. (1976), "Breaking in: Socialization to Work," in Robert Dubin eds., *Handbook of Work, Organization, and Society*, Chicago: Rand McNally, pp. 67-130.
- Van Maanen, J. (1977), "Experiencing organization: notes on the meaning of careers and socialization," in Van Maanen, J eds., *Organizational careers: Some new perspectives*, John Wiley & Sons, pp. 15-45.
- Van Maanen, J. and E. H. Schein (1979), "Toward A Theory of Organizational Socialization," in Staw, B. M (eds.), *Research In Organizational Behavior*, JAI Press Inc. pp. 209-264.
- 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：その継時的分析」『組織行動研究』第6巻, 5-131頁.
- Wanous, J. P. (1973), "Effects of a realistic job preview on job acceptance, job attitudes, and job survival," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 58, pp. 327-332.
- Wanous, J. P. (1992), *Organizational entry: Recruitment, Selection, and Socialization of newcomers*, 2nd ed., Addison-Wesley.