

# キャリア自律に関わる要因が現在の仕事へのコミットメントに与える影響 について

## ——年代および管理職・非管理職の違いに着目して——

仁田 光彦 (株式会社リクルートマネジメントソリューションズ)  
久安 美沙子 (株式会社リクルートキャリアコンサルティング)  
河田 敏季 (株式会社リクルートキャリアコンサルティング)  
小澤 春奈 (株式会社リクルートキャリアコンサルティング)  
内藤 淳 (株式会社リクルートマネジメントソリューションズ)

### <概要>

現代の労働者は、環境変化の中で自らのキャリアを主体的に考え行動すること（キャリア自律）を企業組織から求められる一方で、納得のいくキャリア実現のために自身もキャリア自律を志向する傾向が高まりつつある。キャリア自律はワーク・エンゲージメントを高める等、個人・組織にとってポジティブな効果が確認されている一方で、離職を促す可能性も指摘されている。本研究では、キャリア自律を心理的要因と行動とに分け、ワーク・エンゲージメントに与える影響、およびそうした関係が年代や職位によって異なるかについて、探索的に検討を行う。一般企業3社2375名のデータを用い、共分散構造分析を行った結果、心理的要因が、キャリア自律および、現在の仕事に対するコミットメントを高めることが明らかになった。さらに、年代および職位の違いを多母集団同時分析によって検証を行った結果、年代によってその関係性が異なることが明らかとなった。

<キーワード> キャリア自律、仕事へのコミットメント、管理職/非管理職・年代

### 問題

近年、経済のグローバル化、技術の変化、事業サイクルの短期化などにより、労働者は、自らのキャリアを主体的に考え行動すること（キャリア自律）が求められるようになってきている（堀内・岡田, 2009, 尾野, 2022, 梅崎ら, 2023）。一方、個人だけで自律的なキャリア形成を行うことには困難が想定され、企業が個人のキャリアを支援し、企業と個人双方でキャリア開発に取り組んでいく必要性が益々高まっている（北村, 2022, Waterman et al., 1994）。

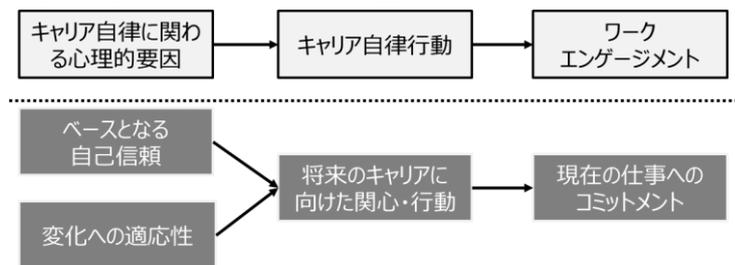
キャリア自律については、様々な定義がなされている。例えば、花田（2001）は、キャリア自律を実践できる人材として、自分の価値観をベースとしたキャリア開発の重要性を認識し、自分自身を継続的にモチベートし、自分の意志をベースに主体的に行動でき、チャンスを能動的にとらえ、事態を切り開くことができる人材と定義し、平野（2003）は、自律型人材とはこれまでの分化した経験を回顧して、今この仕事に意味づけ、統合しながら将来を肯定的に展望できる人材であると定義している。また、堀内・岡田（2009）はキャリア自律を「自己認識と自己の価値観、自らのキャリアを主体的に形成する意識をもとに（心理的要因）、環境変化に適応しながら、主体的に行動し、継続的にキャリア開発に取り組んでいること（キャリア自律行動）」と定義し、キャリア自律には心理的側面と行動的側面があることを示した。さらにキャリア自律に関連する概念としては、バウンダリレス・キャリア（Arthur, 1994）やプロティアン・キャリア（Hall, 1996）といった考え方も提唱されている。特にプロティアン・キャリアは、個人の心理的成功を目標とし、移り変わる環境に対して自己志向的に変幻自在に対応していくキャリアのことを指し（渡辺, 2007）、キャリア自律とも関連の深い概念である。

キャリア自律は、個人・組織にとってポジティブな影響をもたらすことが実証的に明らかにされてきている。例えば、田中（2004）では、キャリアの見通しが職務満足度、組織コミットメント、職務関与などの職務態度を高めることが明らかにされ、堀内・岡田（2009）では、「主体的仕事行動」が仕事充実感を促し、情緒的コミットメントが促進されること、「職業的自己イメージの明確さ」が直接的に仕事充実感につながっていることが明らかにされている。また、パーソル総合研究所（2021）の調査でも、キャリア自律度が高い就業者は、ワーク・エンゲージメントが高く、その影  
MITSUHIKO NITA, (株)リクルートマネジメントソリューションズ, mitsuhiko\_nita@recruit-  
ms.co.jp

響は会社へのコミットメントや会社満足度への影響よりも高いことが指摘されている。一方で、個人の自律性を高めるという観点から、組織に対するコミットメントの低い人材を増加させ、離転職の可能性を高めることも指摘されている（宮島，2012）。こうした状況を踏まえると、キャリア自律が個人や組織にどのような影響を与えるかについては、引き続き実証的な観点からの検証が必要であると考えられる。また、堀内・岡田（2009）では、キャリア自律の影響やキャリア自律の程度について、年齢やキャリア発達段階による違いを考慮することの重要性を指摘している。例えば、尾野（2022）では、キャリア自律と離転職意思の関係において、20代・30代では相関がみられなかったものの、40代では主体的キャリア形成意欲と離転職意思との間に正の相関がみられた。このような年齢やキャリア発達段階の差異を考慮した研究は、実践場面での支援を想定すると特に重要であると考えられるが、現状そうした研究は多くない。

そこで本研究では、キャリア自律に関わる要因がワーク・エンゲージメント（現在の仕事に対してコミットメントがもっている状態）に与える影響について、仮説検証的に検討を行うことを目的とする。その際、堀内・岡田（2009）で指摘されているように、キャリア自律を、キャリア自律に関わる心理的要因、キャリア自律行動に分けて検討を行い、具体的には図表1の構造を想定する。加えて、年代（30代・40代・50代）および職位（管理職・非管理職）の違いにより、各変数間の影響が異なるかどうかについて探索的に検討することを目的とする。

図表1 本研究で仮定している構造



## 方法

### <対象者>

キャリアデベロップメントサーベイ（以下CDS）を利用している企業3社において、2022年～2024年に実施された社員データ2375名を対象とした。本研究で用いたCDSは、株式会社リクルートキャリアコンサルティングが提供するサービスで、社会環境が大きく変化する中で、企業も個人も変化に対応する力が求められるようになったことを背景に開発されたアセスメントである。組織で働く個人に、自身のキャリア状態を把握するために有用な情報を提供するほか、回答結果を集計・分析することで組織状態の把握にも活用されている。2015年よりサービス提供を開始しており、2024年10月までのべ210社、22645名に提供されている。

本研究で使用したデータについて、各社における年代、職位別の人数内訳は図表2の通りである。なお、30代×管理職のデータが27名含まれていたが、他に比べ人数規模が極端に少ないため分析対象からは除き、2348名を分析対象とした。2348名の性別の内訳は、男性1919名、女性419名、無回答10名であった。

図表2 各社の年代および職位別人数内訳

会社		30代	40代		50代		合計
		非管理職	管理職	非管理職	管理職	非管理職	
A社	業種：精密機器メーカー 従業員規模：2500名～4999名	160	75	149	100	320	804
B社	業種：電気機器メーカー 従業員規模：2500名～4999名	246	104	299	137	140	926
C社	業種：輸送用機器メーカー 従業員規模：10000名～	224	94	100	119	81	618
合計		630	273	548	356	541	2348

### <分析に使用した変数>

CDSは、キャリア自律を促す心理的変数として「ベースとなる自己信頼」、「変化への適応性」を測定している。この2尺度は、Hall (1996) がプロティアン・キャリアを形成するために必要な2つのメタ・コンピテンシーとして想定する「アイデンティティ」と「アダプタビリティ」の概念を踏まえて開発された尺度となっている。また、キャリア自律行動を示す変数としての「将来のキャリアに向けた関心・行動」とワーク・エンゲージメントを示す変数としての「現在の仕事へのコミットメント」から構成されている。各変数の詳細の測定方法については、以下である。なお、各変数の信頼性係数は図表3の通りである。

#### 1. 「ベースとなる自己信頼」

ありのままの自然体の自分を受け入れ、自己理解にもとづき自分なりの自信がもてている状態をリッカート形式、5件法で測定する。本概念は、Hall (1996) が述べている「アイデンティティ」に緩やかに対応するものであり、具体的には、「何かを決めるときに立ち返る、自分なりの判断軸をもっている」「あまり人と自分を比べたりしないほうだ」等を代表とする12項目について、日頃の行動や考えにあてはまる程度を回答する。

#### 2. 「変化への適応性」

変化を前向きに捉え、変化に対して柔軟に対応していく姿勢を一对比較形式、5件法で測定する。本概念は、Hall (1996) が述べている「アダプタビリティ」に緩やかに対応するものであり、具体的には、「変化は気が重いのでできるなら避けたいと思うほうだ⇔変化を自分にとっての機会だと受け止めるほうだ」、「手順がきちんと決まっていなくて安心できないほうだ⇔決められたやり方にはこだわらず柔軟に物事を進めるほうだ」等を代表とする19項目について、日頃の意識や行動、考えに近い程度を回答する。

#### 3. 「将来のキャリアに向けた関心・行動」

自分の将来に対する関心をもち、自社内・自社外に関わらずキャリアに役立つ情報収集やキャリアプランニングを行っている状態をリッカート形式、5件法で測定する。具体的には、「自分が所属している組織以外の事業の動向にも関心をもち、他部門の社員とも交流している」「将来のことを視野に入れて、今から少しずつ取り組んでいることがある」等を代表とする18項目について、日頃の行動や考えにあてはまる程度を回答する。

#### 4. 「現在の仕事へのコミットメント」

ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度 (Utrecht Work Engagement Scale: UWES) の日本語版 (Shimazuら, 2008) 項目を参考に、現在の仕事にコミットメントがもてている状態をリッカート形式、5件法で測定する。具体的には、「今の仕事に対するやる気に満ちている」「今の仕事に誇りを感じている」等を代表とする5項目について、日頃の行動や考えにあてはまる程度を回答する。

図表3 各変数の信頼性係数

変数名	$\alpha$
1. ベースとなる自己信頼	0.87
2. 変化への適応性	0.88
3. 将来のキャリアに向けた関心・行動	0.93
4. 現在の仕事へのコミットメント	0.92

(サービス開発時の9713名データを元に算出)

### <分析の手順>

【分析1】 共分散構造分析を用いて「ベースとなる自己信頼」と「変化への適応性」という心理的変数が、「将来のキャリアに向けた関心・行動」および「現在の仕事へのコミットメント」に与える影響について因果モデルを構築し検証を行う。

【分析2】分析1の因果モデルをベースに、30代×非管理職、40代×管理職、40代×非管理職、50代管理職、50代×非管理職の属性別に多母集団同時分析を実施し、各群の間でパス係数に有意な差が見られるかの検証を行う。

## 結果

### 【基礎集計】

全体および属性（30代×非管理職、40代×管理職、40代×非管理職、50代×管理職、50代×非管理職）ごとの各変数の平均・標準偏差を比較したものが図表4である。属性別集計において、1要因分散分析を行った結果、「ベースとなる自己信頼」「変化への適応性」「将来のキャリアに向けた関心・行動」「現在の仕事へのコミットメント」それぞれで、主効果は有意だった（ $F(4, 2343) = 18.44, p < .001$ ,  $F(4, 2343) = 31.44, p < .001$ ,  $F(4, 2343) = 23.27, p < .001$ ,  $F(4, 2343) = 8.22, p < .001$ ）。また、多重比較において、有意差が確認された箇所（ $p < .05$ ）は図表4に示す通りである。全般的に非管理職層と比較して、管理職層の得点が高い傾向、また、非管理職層の中では、30代が他の年代と比較して高い傾向が確認された。

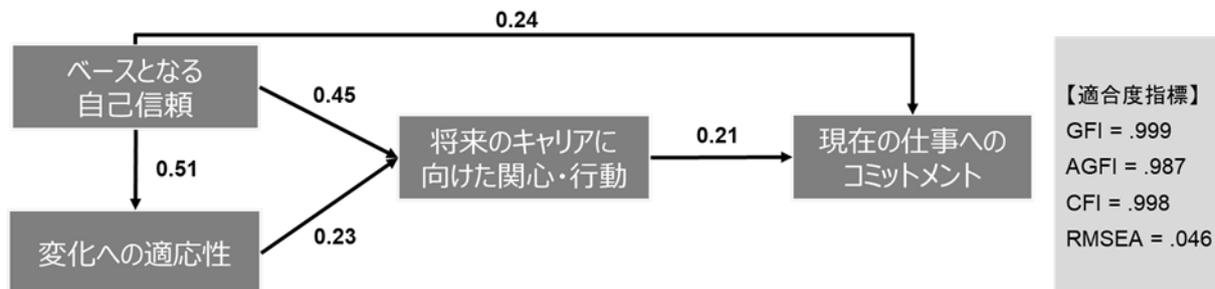
図表4 全体および属性別の各変数の平均・標準偏差

変数	全体 (n=2348)	30代		40代		50代		多重比較において 有意差が確認された属性
		非管理職 (a) (n=630)	管理職 (b) (n=273)	非管理職 (c) (n=548)	管理職 (d) (n=356)	非管理職 (e) (n=541)		
ベースとなる自己信頼	3.33 (0.87)	3.34 (0.92)	3.58 (0.81)	3.17 (0.88)	3.54 (0.79)	3.22 (0.84)	a<bd, c<abd, e<d	
変化への適応性	3.16 (0.93)	3.24 (0.96)	3.46 (0.89)	2.98 (0.94)	3.44 (0.85)	2.93 (0.85)	a<bd, c<abd, e<abd	
将来のキャリアに向けた関心・行動	3.25 (1.01)	3.30 (1.00)	3.58 (0.94)	3.05 (1.05)	3.49 (0.96)	3.07 (0.95)	a<bd, c<abd, e<abd	
現在の仕事へのコミットメント	3.38 (1.14)	3.28 (1.16)	3.60 (1.11)	3.26 (1.13)	3.58 (1.16)	3.37 (1.08)	a<bd, c<bd, e<b	

### 【分析1】 共分散構造分析

設定した因果モデルについて、Amos29.0を用いて、共分散構造分析を行った。結果は図5となり、適合度指標はGFI= .999 AGFI= .987 CFI= .998 RMSEA= .046と良好な適合を示したことから、下図の因果モデルを想定することは可能と考えられる。また、図表5に示されているすべてのパス係数が有意であった。

図表5 共分散構造分析の結果（図表内の係数は標準化解）

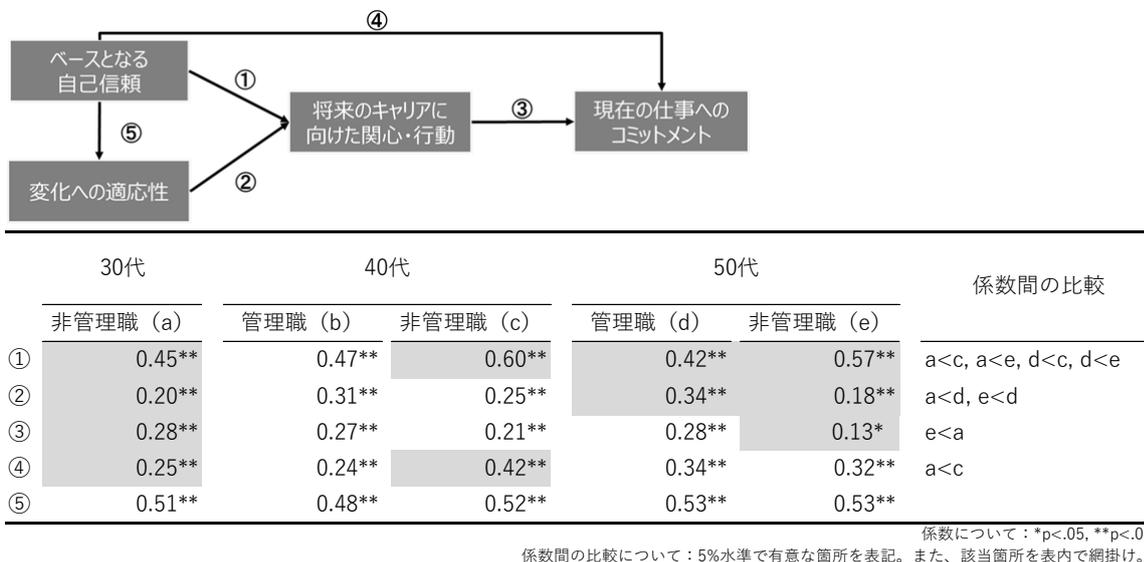


### 【分析2】 多母集団同時分析

続いて、30代×非管理職、40代×管理職、40代×非管理職、50代×管理職、50代×非管理職の属性別に多母集団同時分析を実施するため、個別集団でのモデル適合度を確認した。30代×非管理職、40代×管理職、40代×非管理職、50代×管理職、50代×非管理職における個別集団での適合度はそれぞれ、GFI= .999, .994, 1.000, .999, .997, AGFI= .992, .937, .999, .987, .970, CFI= 1.000, .988, 1.000, 1.000, .995, RMSEA= .000, .095, .000, .000, .065と適合は悪くなく、一定の配置不変性が確認されたため、次に多母集団同時分析を実施した。適合度指標はGFI= .989 AGFI=

.974 CFI= .985 RMSEA= .025であり、モデルに使用される変数の数の影響を受けにくい指標であるRMSEAの値が改善したことから、モデル適合は良いと判断した。各群のパス係数を比較したところ、図表6内の係数間の比較で提示したパス係数間で有意な傾向の違い ( $p<.05$ ) が確認された。

図表6 多母集団同時分析の結果 (図表内の係数は非標準化解)



### 考察

基礎集計の結果、全般的に非管理職層と比較して、管理職層の得点が高く、非管理職層の中では、30代が他の年代と比較して高い傾向が確認された。また共分散構造分析の結果、「ベースとなる自己信頼」および「変化への適応性」が、「将来のキャリアに向けた関心・行動」を促進し、「現在の仕事へのコミットメント」を高めることが確認された。Hall (1996) によると、「アイデンティティ」「アダプタビリティ」が、プロティアン・キャリアを形成するためのメタ・コンピテンシーであるとされているが、それらと概念的に対応する「ベースとなる自己信頼」および「変化への適応性」が「将来のキャリアに向けた関心・行動」を高めるという結果は、こうした知見と整合していると考えられる。また、「将来のキャリアに向けた関心・行動」が「現在の仕事へのコミットメント」を高めることは、堀内・岡田 (2009) における、キャリア開発行動が仕事充実感を高める関係性と整合していると考えられ、自分の将来に関心を持ち、キャリアに役立つ情報収集やキャリアプランニングを行うことが、結果的に現在の仕事へのコミットメントを高めるということが改めて確認されたといえる。

また、多母集団同時分析の結果、年代×職位別において、いずれのパス係数も有意であり、どの属性においても、モデルがあてはまることが確認された一方で、属性別にモデル係数の値において有意差も確認された。まず、「ベースとなる自己信頼」から「将来のキャリアに向けた関心・行動」へのパス係数 (①) では、40代・50代×非管理職が、30代×非管理職・50代×管理職よりも高く、「変化への適応性」から「将来のキャリアに向けた関心・行動」へのパス係数 (②) は、50代×管理職層が、30代・50代×非管理職層よりも高かった。30代×非管理職層に着目すると、心理的要因双方がキャリア自律行動に与える影響が相対的に低い傾向にある。30代×非管理職層は、その他年代の非管理職層と比較して、心理的要因の平均点が高い傾向にあり、キャリア自律行動の実践において、心理的要因が与える影響が相対的に低くなっている可能性がある。堀内・岡田 (2012) では、30-40代のキャリア自律の要因として、自己の再認識・再構築に加えて、自律的仕事取り組み姿勢や主体的キャリア形成意識をあげている。そのため、30代×非管理職層のキャリア自律行動には、本研究では対象としていない、仕事に対する姿勢やキャリアに対する意識の高さも影響している可能性が考えられる。また、キャリア自律行動に与える影響において、40代・50代×非管理職層では「ベースとなる自己信頼」、50代×管理職層では「変化への適応性」がそれぞれ高かった。40代・50代×非管理職は全般的に各変数の値が低かったことを踏まえると、特にこうした対象層においては、確かな職業的アイデンティティを形成し、自然体の自分を受け入れ、自己信頼ができていることが、自律的なキ

キャリア形成を行ううえで重要である可能性を示唆している。一方で、50代×管理職層は、社内において安定的なキャリアを築いていることが想定される層で、実際「ベースとなる自己信頼」の平均点が高く、標準偏差が小さく、結果的に「ベースとなる自己信頼」がキャリア自律行動に与える影響が小さくなっている可能性がある。50代×管理職層にとっては、変化自体を好み、楽しめるかといった要素がキャリア自律行動を起こすきっかけとなる可能性が考えられる。

次に「将来のキャリアに向けた関心・行動」から「現在の仕事へのコミットメント」へのパス係数(③)は、30代×非管理職が、50代×非管理職よりも高かった。30代×非管理職層は自律的なキャリア形成の渦中にある年代(尾野, 2022)と考えられ、将来のキャリアに関心を持ち行動すること自体が、現在の会社や仕事を見つめる機会となり、「現在の仕事へのコミットメント」につながる可能性が考えられる。一方で、50代×非管理職層は「将来のキャリアに向けた関心・行動」の平均点が低く、現状維持を志向する人が多い層と想定される。こうした層があえてキャリア自律行動をとる場合、自社内で今後も安定したキャリアを維持継続できるかという懸念や将来に対する危機感を背景とするケースも想定され、結果として「現在の仕事へのコミットメント」への影響が低くなっている可能性が考えられる。

最後にその他の観点として、「ベースとなる自己信頼」から「現在の仕事へのコミットメント」へのパス係数(④)は、40代×非管理職が、30代×非管理職よりも高かった。40代×非管理職層においては、「ベースとなる自己信頼」を起点とするパス係数(①、④、⑤)がいずれも高い。40代×非管理職層は、この先、昇進が期待できないケースも増えてくる。そのため、自身の満足や充実感などの「内的キャリア」に目を向けることも求められるため、ありのままの自己を受け入れる「ベースとなる自己信頼」をもてるかどうか、キャリア自律行動やワーク・エンゲージメントを高める重要な要素となっている可能性がある。また、「ベースとなる自己信頼」から「変化への適応性」へのパス係数(⑤)では、年代×職位別における差異はなかった。自分を受け入れ、自己信頼が高まることで、変化に対して前向きに取り組めるようになるという傾向は、年代や職位に関わらず一般的な傾向として考えられる。

## 本研究の実践的な価値と今後の課題

本研究の結果、2種の心理的要因がキャリア自律行動および現在の仕事へのコミットメントを促進させることが明らかとなり、組織におけるキャリア自律促進の重要性が示唆された。また、その際、年代や職位によって心理的要因がキャリア自律行動や現在の仕事へのコミットメントに与える影響が異なっていることも示唆されており、実践上の支援を検討する際には、個人の年代や職位に合わせた関わりを想定する必要があるだろう。

本研究の課題として、対象データが大手メーカー企業に偏っていることが想定される。30代×非管理職層において、キャリア自律行動を高めること自体が、現在の仕事へのコミットメントを高める結果となっていたが、こうした関係性が、他業種・中小規模の企業においても同様の示唆が得られるかどうかについては引き続き検討が必要である。また、本研究では年代の解釈において、キャリア発達の観点を中心に検討しているが、世代の違いが反映されている可能性もあり、今後、縦断研究等を通じて検討していく必要がある。さらに、本研究では、年代と職位に焦点を当てており、キャリア発達に影響を与える可能性のある性別を考慮に入れられていない。女性のキャリア形成には男性に比べて多様な要因が介在することが示唆されており(若林, 1985)、性差についても、今後検討すべき重要なテーマであると考えられる。

## 主要な引用文献

- Douglas, T. Hall. (1996). *The Career is Dead—Long live the Career A relational approach to careers*. Jossey-Bass Inc. (尾川丈一, 梶原誠, 藤井博, 宮内正臣 [訳] 2015 プロティアン・キャリア—生涯を通じて生き続けるキャリア—キャリアへの関係性アプローチ 亀田ブックサービス).
- 堀内泰利, & 岡田昌毅. (2009). キャリア自律が組織コミットメントに与える影響. 産業・組織心理学研究, 23(1), 15-28.
- 堀内泰利, & 岡田昌毅. (2012). キャリア自律の心理的プロセス—大手民間企業正社員へのインタビュー調査による探索的研究. キャリアデザイン研究, 8, 77-92.
- 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, 29(2), 73-86.
- 株式会社パーソル総合研究所 (2021). 従業員のキャリア自律に関する定量調査.
- 尾野裕美. (2022). 就業者のキャリア自律と離転職意思, キャリア焦燥感との関連. 産業・組織心理学研究, 36(1), 53-63.