

キャリア意識がキャリア停滞時の行動におよぼす影響

中年期のホワイトカラーを対象としたインタビュー調査から

今城 志保 藤村 直子

(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)

1. 環境変化がキャリアに及ぼす影響

グローバル化やビジネス環境の変化、テクノロジーの発展などによってわれわれの働く環境は急速に変化している。このような環境変化がキャリアに与える影響について Savickas ら (2009) は、組織も個人も環境に適応するための柔軟性が求められることになり、個人のキャリアも特定の職種での固定的なパスを進むという従来型のものではなく、その時々環境にあわせた対応が求められると論じている。また、プロティン・キャリアやバウンダリーレス・キャリアといった概念を用いた最近の論文でも、環境に合わせた対応の主体は、個人の側に、より求められると述べている (Hall, 2004; Sullivan, 2011)。これらの議論から、個人にキャリアの意思決定が求められる機会は増すことが予想される。

日本の現状はどうだろう。企業のグローバル化は今後さらに進むと予想される。終身雇用の崩壊に代表される、組織と個人の関係性の変化もさほど急速に進むとは思えないものの、以前ほどひとつの会社ですっと仕事がある保障はない。これらの変化からは、Savickas ら (2009) が指摘するように、個人が自らのキャリアをコントロールすることが以前にも増して求められると考えられる。さらに、今後は 65 歳まで働くことが多くの人にとって当然になる。今いる組織に 65 歳までとどまった場合、そこでどのように仕事をするかは、個人にとってはもちろん、組織にとっても、彼らの活躍が組織業績に及ぼす

影響を考えると重要な問題である。

本研究は、日本企業のホワイトカラーが直面しつつある以上の変化にうまく適応するために必要な知見を得ることを目指す。

1.1 中年期のキャリアの特徴と危機への対処

Murphy & Burck(1976)は、中年期はキャリアの転換点であると主張している。彼らの主張は男性を対象とした研究に偏っているものの、中年期に共通に見られる心理状態として、ポジティブな自己概念の低下、人生の意味への疑問、個人的な価値の見直し、人生への漠然とした不満、若いときの理想とのギャップをあげている。さらに中年期に共通した社会的な経験事項として、キャリアや経済力の頭打ち、子供の独立、若者や新たなテクノロジーの脅威、などをあげている。Levinson(1986)も成人発達論の中で、社会人になる若年期、老化を迎える高年期とあわせて、中年期を移行期のひとつとしている。日本でも、岡本 (1985) が中年期に自我同一性の再体制化が行われることを示している。

以上の先行研究から、中年期のホワイトカラーは、キャリアの危機を経験する可能性が高いといえる。先行研究は実施時期の古いものが多く、特にキャリアの転換には環境変化が大きな影響を与える可能性があるため、改めて研究を行う意味があると考えられる。

1.2 キャリアの危機への対処行動

Latack & Havlovic (1992) は職業上のストレス対処に関する先行研究をレビューし、課

題・仕事にフォーカスするか、感情・反応にフォーカスするか、焦点の違いの軸と、認知的な対処か、行動的な対処かの対処方法の違いの軸の2軸で対処方法をまとめる枠組みを提案している。例えば課題に対する認知的な対処では、手元にある仕事を構造化したり、優先順位をつけることなどがあげられる。反応に対する認知的な対処は、自分にはどうすることもできないと言い聞かせたりすることなどである。課題に対する行動的な対処では、他の人にアドバイスを求めることが含まれるし、反応に対する行動的な対処には、仕事以外の気晴らしをすることが含まれる。

今回の研究対象である中年期のホワイトカラーも、キャリアの危機に対して上記のような対処行動をとると考えられる。ただし本研究は、そのときの対処行動にとどまらず、より長期的な視点でそれが対象者のその後のキャリアにどのようにつながっているかに注目する点において、Latack & Havlovic (1992)とは異なる視点での研究となる。

今城・藤村(2010, 2011)では、中年期のホワイトカラーを対象に、キャリアの危機のひとつとして、昇進の行き詰まりが働く意欲にもたらす影響について研究を行ってきた。研究の結果、個人が持つ職務や組織との関係性についての志向の違いによって、昇進の行き詰まりの意味づけが異なることが示された。キャリアの危機状況をどのように認知するかがキャリア志向によって異なるとすれば、その結果として異なる対処行動が採られる可能性がある。

そこで本研究では、日本の中年期のホワイトカラーへのインタビュー調査を行い、キャリアの危機の認知の仕方や対処方法を探索的に明らかにすることをねらいとする。

2. 方法

40～55歳の会社勤務男性で、30代後半以降にキャリア危機を経験した10名に対してインタビュー調査を行った。データ収集方法としては、インターネット調査を通じて、会社勤務男性5257名から指定した属性(勤務先の従業員規模1000名以上、転職経験なし、年収400万円以上、大卒以上、職種は事務系ホワイトカラー)で1376名に絞った。その中から、30代後半以降のキャリア停滞後にやる気を回復した145名に対してインタビュー協力意向を確認し、同意のとれた25名のうちから日程調整できた対象者にインタビューを実施した。対象者選定にあたっては、職種、キャリア停滞時期や理由に著しい偏りが出ないように配慮した(表1)。インタビューの実施時期は2011年2月、所要時間は一人あたり約90分間である。主な質問は(1)職務経歴の確認(2)キャリア停滞時の状況(3)現状と今後の見通しである。インタビューは対象者の許可を得て録音し、テキスト化した。

分析にあたっては、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ(木下, 2003)を用いてデータを解釈した。キャリア停滞からの復活プロセスについて、最終的に6概念を抽出し、概念を包括する3カテゴリを作成した(表2)。概念とカテゴリの関係を示して結果図をまとめたものが図1である。

表1 インタビュー対象者のプロフィール

	現在の属性			キャリア停滞時の状況		
	年齢	業種/職種	役職	停滞時期	理由	復活方法
A	49	製造/経理	部長相当	4代前半	上司	上司の異動
B	48	金融/その他	係長相当	3代後半	上司	上司の異動
C	55	製造/営業	課長相当	4代後半	左遷	自分の異動
D	51	製薬/監査	課長相当	4代後半	仕事、上司	自分の異動
E	47	建設/営業	部長相当	3代後半	上司	上司/自分の異動
F	46	建設/営業	課長相当	3代後半	仕事	仕事の成果
G	48	製造/事業企画	課長相当	4代前半	昇進見込み低下	自分の異動
H	51	製薬/教育研修	課長相当	4代前半	異動	昇進
I	46	通信/サービス/物流	係長相当	3代後半	仕事、上司	上司の異動
J	41	流通/小売/商品企画	係長相当	3代後半	上司	自分の異動

3. 結果と考察

3.1 概念の内容

3.1.1 キャリア意識

「キャリア志向が明確」【概念】が10名中9名に確認された。やりたい仕事を具体的にイメージしていることや、働く価値観や志向が明確になっていることがあてはまる。前者の例としては、「営業のその組織のトップとかにはなりたいたいというか、そういうことを実践する権限というかね、そういうのがある立場に行きたいなと」(E)、「自分の希望としては、営業は営業だったんですけど、いわゆる医療機関じゃなくて、OTCを扱っている薬局を営業として回りたかった」(H)など、後者の例としては、「(会社が)認めてくれてるってことなんで、だからもうちょっと頑張ってみるかとかって言うところが、やっぱり一番大きい」(A)、「自分の好きなことをやっていられればいい」(I)などである。

対極例としては、「(こういう仕事をしていきたいというのは)決まってないですね」(B)である。経験した仕事に対するやりがいについても、明快な返答が得られなかった。

「キャリアを自らコントロールする意思」【概念】が10名中8名に確認された。社内での異動希望(C、E、I)、社外への転職可能性も視野に入れて(A、E、F)、自らの意志でキャリアを創っていかうとしていること

が代表的なものである。また、「30過ぎて、どんな道に自分が行くんだろうと思ったときに、ちょっと何か考える時間が欲しかった。(中略)本業の中で自分がどうやってこれから会社に貢献していけるのか、何だろうというのはずっと考えていました」(F)など、自分なりの立ち位置での会社への貢献を求める姿勢も含まれる。

対極例としては、「今まで、40前半ぐらいまでに自分の50代、60代、あるいは、それ以降の自分の将来像みたいなものを具体的に考える機会がなかった」(B)、「本人の希望なんていうのは最後の、特に管理職なんていうのは最後の話なんで、異動させるなんていうのは、もう会社の都合で異動させるのが先」(G)など、自分のキャリアを会社に委ねているものなどである。

これら2つの概念をまとめて、「キャリア意識」というカテゴリーとした。

3.1.2 キャリア停滞時の行動

意欲低下していた間でも、「目の前の仕事への全力投球」【概念】をしていたのが10名中7名だった。「そのときもやっぱり夢中でやっていましたね」(F)、「やっていけばやっていったなりに、なんていうんですか、別に道を究めるじゃないですけども、それなりの仕事ができるように努力はしたかなとは思います」(E)などである。

表2 概念一覧とヴァリエーション数

カテゴリー	概念	人数	ヴァリエーション数	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
キャリア意識	キャリア志向が明確	9	41	5	6	1	6	4	4	5	5	5	5
	対極例	1	1	1									
	キャリアを自らコントロールする意思	8	22	5	4	2	3	3		2	2	1	
	対極例	3	13		8	1				4			
停滞時の行動	目の前の仕事への全力投球	7	10	2	1	1	1	3		1			1
	対極例	4	4		1	1				1		1	
	状況への働きかけ	7	11	1			2	3	1	1		2	1
	対極例	4	12		7	1	2			2			
	状況認知の変化	8	12	2	1	1	2	1			3	1	1
環境	他者からの支援	5	8	1		2		3	1				1
総計		10	134	16	18	16	11	17	12	12	11	11	10

対極例としては、「仕事はしてましたよ、してたけど、(中略)頑張ろうなんて思えなかったですよ」(C)など、最低限の責務を果たしていたものである。

意欲低下の原因そのものに働きかけて、それ自体を変化させて解決を図ろうとする「状況への働きかけ」【概念】を行っていたのは10名中7名だった。「ほかの部署に異動してくれとあって、やっぱり言うんですよね、上司に」(A)など異動の相談をしたり(他D、E)意欲低下の原因となっている上司と直接話をしたり(D、E)「その上の部長にも話は結構しました」(I)などさらに上の上司に相談をしていた(他G)。会社の相談室に行ったものもあった(F、I)。

対極例としては、「これでいいのかな?と。でも、そんなことは言えないじゃないですか」(B)「管理職ですので、当時。人事にかけ合うなんてばかなことは、それはしないんで」(G)など、自ら働きかけを行うことは不可能であると考えているものなどである。

意欲低下の原因そのものに働きかけるのではなく、それに対する考え方や感じ方を変

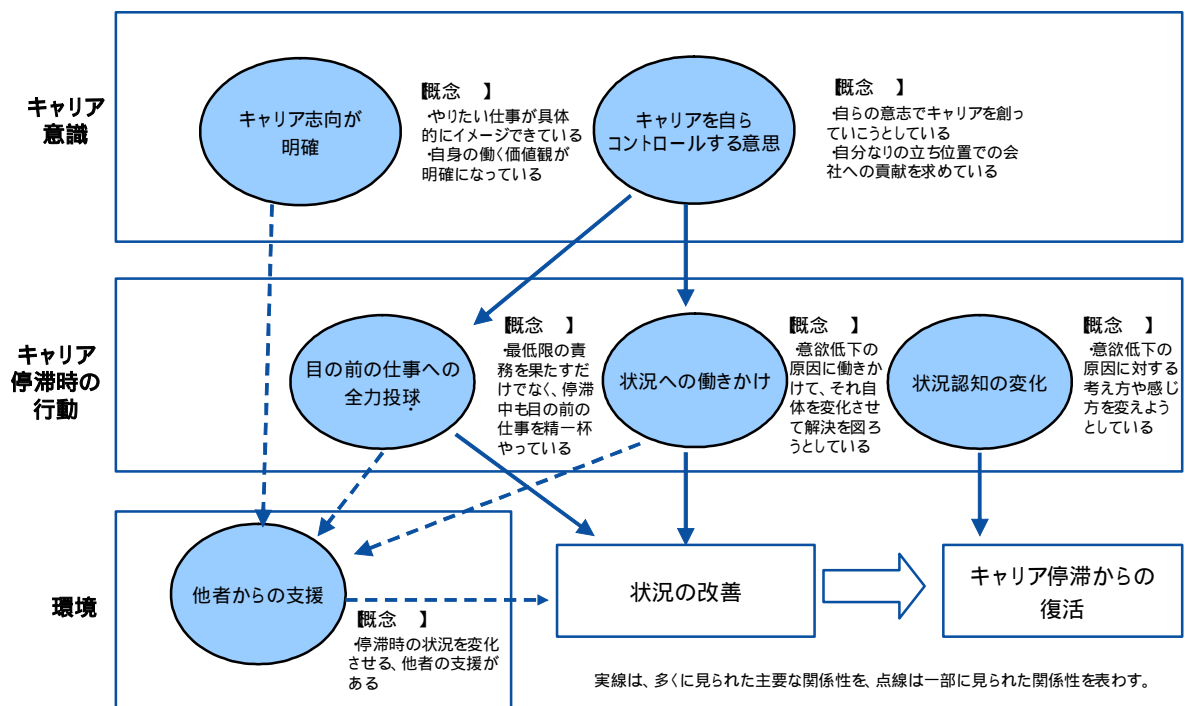
えようとする「状況認知の変化」【概念】を行っていたのは10名中7名だった。「会社にいたら、いやな上司とか、例えばいやなセクションになったら、3年我慢すればいいとか、いつかは変わるだろうって、自分で望みを置かないと、モチベーション上がんないと思うんですよ」(A)など、好ましくない状況は有期であると考えるもの(他J)や、「実際1~2年やってみますと、(中略)まんざら向いてなくもないかなとは思えるようにはなってきました」(D)といったポジティブな側面に着目する(他H)ものなどがあつた。

これら3つの概念をまとめて、「キャリア停滞時の行動」とした。

3.1.3 環境

意欲低下をもたらす状況を改善する環境要因として「他者からの支援」【概念】が10名中5名に確認された。「(異動できたのは)どなたかが引っ張ってくれたんだというふうには思ってます。(中略)営業のときに、面倒見てくださった方です」(C)「親しい上の方に相談したときに幾つかポジションを言

図1 キャリア停滞からの復活プロセス



われたんですよ。「ここかここかここ、どれがいい？」みたいな感じで、その中で経営企画部を選びました」(E) などである。

3.2 概念間の関係

本研究のインタビューでは、意欲低下の状況から復活した人のみを対象にしたにもかかわらず、いずれの概念にも対極例が確認されている。ひとつには、対極例の多かったB、D、Gについては、本人認知では復活しているものの、インタビュー内容からは、まだ停滞気味であったことが影響していると考えられる。加えて、本人の組織との関係性に関する志向によって、キャリア停滞からの復活プロセスに、いくつかのパターンが存在する可能性が示唆された。具体的には、所属組織にコミットし、そこから得る報酬や誘因によって欲求の充足を得る「組織志向」と、所属組織よりも自分の仕事に強くコミットし、仕事を通して欲求の充足を得る「仕事志向」による違いである。インタビュー対象者の志向については表3のとおりである。対象者抽出の際の事前調査では、今城・藤村(2011)と同じ項目を使用し、組織・仕事志向のいずれの傾向がより強いかを確認した。その結果もふまえて、インタビュー内容から対象者の志向を推定したところ、入社以来、ずっと組織志向である5名、ずっと仕事志向である1名、組織から仕事へと志向が変化した6名とに分かれた。

ずっと組織志向で、停滞状況から復活しているA、E、Fに共通しているのは、キャリア志向が明確で【概念 1】、キャリアを自らコントロールする意思があるため【概念 2】、キャリア停滞中も目の前の仕事に全力投球しているうちに【概念 3】、キャリア停滞から復活するというプロセスである。組織への貢献を重視しているため、貢献できてさえいれば仕事内容には強いこだわりがなく、目の前の仕事にまい進しながらキャリア停滞を乗り越え

て行っている状況がうかがえる。例えばFは、本業で会社に貢献したいという志向が明確で、自分に何ができるかをずっと考えてきた中で、上司からの指南もあり、スタッフから営

業に異動になった。当初は仕事に適応できず、相談室に通うまでになったが、精一杯取り組んでいるうちに成果が出るようになり、現在はさらに前向きに取り組んでいる。

ずっと仕事志向であるJは、アパレルの仕事をしていきたいというキャリア志向が入社以来ずっと明確で【概念 1】、合わない上司との衝突で意欲低下したものの、やりたい仕事には携われていたために仕事には全力投球で取り組み【概念 2】、やがて自分の異動によってキャリア停滞から復活している。ただし、本人の実力や組織からの要請によって、自分のやりたい仕事で成果をあげることができなくなった場合には、キャリア志向に関する軌道修正が必要になるかもしれない。

組織から仕事に志向が変化した4名のうちC、H、Iは、キャリア志向の明確さ【概念 1】、キャリアを自らコントロールする意思【概念 2】ともに有しており、キャリア停滞をきっかけに自身にとってのやりたい仕事を再定義できたため、仕事志向への転換が図れた。例えばHは、入社以来MRとして成長することを志向してきたが、業績があがってきた矢先に突然の研修部門への異動によって意欲低下した。その後、営業出身者による研修の再構築がミッションであることがわかり、自身がそこでの責任者に昇進した後、研修スタッフという仕事を究めていきたいという思いを強くしている。この3名は、もともと組織志向がさほど強いわけではなかったため、志向の転換の難易度が低かったのかもしれない。

表3 組織・仕事志向

	インタビューから解釈した志向	事前調査の結果
A	組織	組織
B	組織 仕事	仕事
C	組織 仕事	仕事
D	組織	組織
E	組織	仕事
F	組織	組織
G	組織	組織
H	組織 仕事	仕事
I	組織 仕事	仕事
J	仕事	組織 仕事

上記に照らして、ずっと組織志向であるGを見てみると、キャリア志向は明確であるものの【概念】、キャリアを自らコントロールする意思【概念】では対極例のみであるため、目の前の仕事に全力投球していなかった【概念】。状況が変化しても復活しきれていないのは、やりたいことがあっても、それを実現しようとする本人の意識や行動が見られないからではないだろうか。また、キャリア停滞をきっかけに組織から仕事へと志向が変化しているBは、キャリア志向の明確さ【概念】、キャリアを自らコントロールする意思【概念】ともに対極例のみで、キャリア停滞時の状況への働きかけもなかった【概念】。そのため、仕事志向への転換を機に、仕事にやりがいを見出す状況にはなれていないようだ。本人認知で復活しているとしているのは、状況が好転するのを耐えて待つだけのメンタル面でのタフさがあったからかもしれない。

以上のような志向による概念間の関係の違いに、キャリア停滞・意欲低下の理由を併せて考えると、理由が仕事だった場合、これをきっかけにキャリア志向にポジティブな変化が見られると、停滞からの復活プロセスにプラスの影響があるようだ。理由が上司の場合には、上司もしくは自分が異動するのを待つしかないという状況には変わりないとしても、ただ待つだけでなく、目の前の仕事を精一杯やっていると、かえってキャリア停滞が本人にとっての成長の機会になることがあるようだ。実際、A、Eは、他者の支援【概念】の力も借りて、異動後にはやりがいのある仕事機会を得ていた。

4. 今後に向けて

今回のインタビューの結果から、中年期のホワイトカラーがキャリアの危機に直面したときには、どのようなキャリアを目指したいかに関する「キャリア志向の明確さ」と自分

のキャリアは自らで創るとの「キャリアを自らコントロールする意思」が、その後の対処行動に影響を及ぼしていたことがわかった。Savickas(2002)はキャリア・アダプタビリティの要素として、関心(concern)、コントロール(control)、好奇心(curiosity)、自信(confidence)の4つを提案した。本研究で抽出した、「キャリア志向の明確さ」は関心と好奇心に、「キャリアを自らコントロールする意思」は、コントロールと自信に緩やかに対応している。ただし本研究の結果から、危機への対処を成功させるためには、自らキャリアをコントロールしようとする意思が特に重要であることがわかった。目標が定まるだけでなく、そこに向けた行動を起こすためには、強い意志や自分はできるといった信念が必要であることを示すものである。自分のキャリアを考えさせるような研修では、志向を明確にするだけでは不十分で、それを実現する意志と効力感を高めるための工夫も必要になる。

また組織志向か仕事志向かの違いは、本人の置かれた状況との相互作用で対処行動がうまくいくかを規定していた。具体的に今回の対象者では、もとは組織志向であったが環境への適応で仕事志向にうまく転換が図れた人は、今後のキャリアに一定の見通しが付いたといえる。志向の転換に成功した人と、成功しなかった人では何が違っていたのかは、今後の重要な検討課題である。

引用文献

- Hall, D. T. (2004). The protean career, A quarter century journey. *J. Vocat. Behav.*, 65, 1-13.
- Latack, J. C., & Havlovic, S. J. (1992). Coping with job stress: A conceptual evaluation framework for coping measures. *J. Org. Behav.*, 13, 479-508.
- Levinson, D. (1986). A conception of adult development. *Am. Psychol.*, 41, 3-13.
- Savickas, M. (2002). Career construction: A developmental theory of vocational behavior. In D. Brown, & associates (Eds), *Career Choice and Development* (4th ed.). (pp149-205). San Francisco: Jossey Bass.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J., Duarte, M. E., Guichard, J., et al. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *J. Vocat. Behav.*, 75, 239-250.
- Sullivan, S. E. (2011). Self direction in the boundaryless career era. In P.J. Hartung, & L. M. Subich (Eds), *Developing self in work and career: Concepts, cases, and contexts.* (pp. 123-140). Washington, DC: APA.
- 今城志保 藤村直子 (2010). キャリア停滞と仕事の意欲低下 - 管理職志向と専門職志向の違い -. 経営行動科学学会第13回大会発表論文.
- 今城志保 藤村直子 (2011). キャリア停滞と仕事の意欲低下② - 昇進意欲と組織との関係性がもたらす影響 -. 産業組織心理学会第27回大会発表論文.
- 木下 康仁 (2003). グラウンデッドセオリー・アプローチの美談 弘文堂
- 岡本 祐子 (1985). 中年期の自我同一性に関する研究. *教育心理学研究*, 33, 23-34.