

キャリア意識がキャリア停滞時の行動におよぼす影響（2）

中年期ホワイトカラーを対象とした定量調査による仮説の検証

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）

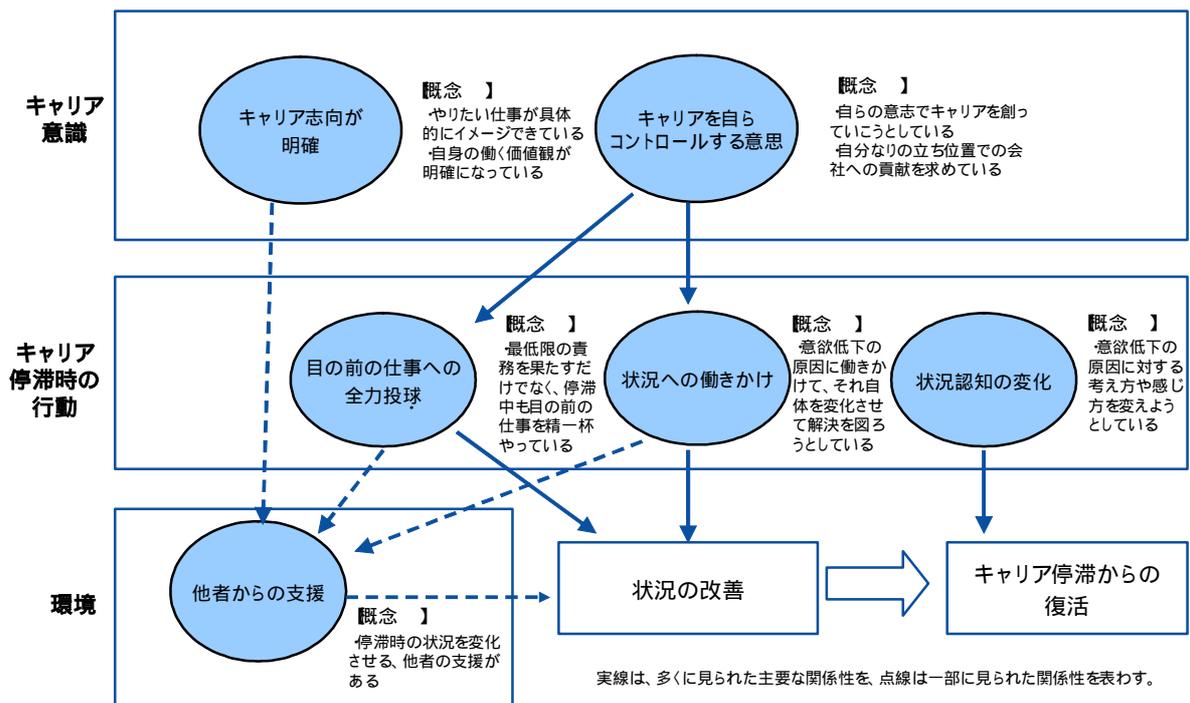
1. 背景・目的

2013年4月に改正高年齢者雇用安定法が施行され、一定の経過措置のもと、希望者全員が65歳までの継続雇用制度の対象となった。老齢厚生年金の支給開始年齢の段階的引き上げも進行しており、企業、個人ともに、“年齢にかかわらず長く働く”ということへの関心が高まってきている。いわゆる中年期のキャリア危機ともいえる40代、50代のキャリア停滞感や仕事への意欲低下は、勤続期間が延長したビジネスパーソンにとって、その後のキャリアに及ぼす影響は今後大きくなっていくことが予想される。雇用する企業にとっても、中年期従業員の活性化という人

材マネジメント課題の重要性は増していくだろう。

今城・藤村（2012）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認知の仕方や対処方法を探索的に明らかにするためにインタビュー調査を行った。分析結果をもとに構築したモデルは図1のとおりである。キャリア志向が明確で（概念）自らキャリアをコントロールする意思をもっていると（概念）目の前の仕事に全力投球できたり（概念）意欲低下を引き起こしている状況への働きかけを自ら行ったり（概念）状況を変えられない場合にもそれに対する認知の仕方を変えたりする（概念）対処行動をとることができ、その結果、状況変化に際して他者

図1 キャリア停滞からの復活プロセス



からの支援を得られる場合もあり（概念 ）、状況が改善されて、キャリア停滞から復活する、という一連のプロセスとなる。中年期のホワイトカラーがキャリアの危機に直面し、その状況から復活するには、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」が重要であることが示唆される結果となった。

本研究では、構築した仮説モデルの検証を、定量調査によって行う。また今城・藤村（2012）では復活した人のみを対象にインタビューを行ったが、本研究では停滞群も対象とし、比較検討を行う。

2. 方法

2012年11月に、40～55歳の会社勤務男性412名（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、役職は一般社員～部

表1 停滞群・復活群別の職種内訳

	停滞群	復活群	計
営業・販売・サービス	102	109	211
マーケティング・営業企画	19	16	35
経営企画・事業企画・事業開発	22	17	39
総務・法務・広報	27	28	55
人事・労務	7	9	16
財務・経理	14	15	29
購買・物流	15	12	27
計	206	206	412

表2 停滞群・復活群別の役職内訳

	停滞群	復活群	計
部長相当	27	36	63
課長相当	102	92	194
係長相当	52	53	105
一般社員	25	25	50
計	206	206	412

長相当）を対象にインターネット調査を行った。入社から現在に至るまでの仕事に対する意欲・やる気の推移パターンとしては、30代後半以降のある時期を境に（1）上昇から低下へと転じ、低下したままの人（以下、「停滞群」）（2）低下から上昇へと転じ、やる気が回復した人（以下、「復活群」）それぞれ206名ずつである。キャリア停滞時期を30代後半以降と規定したのは、おおよそ入社10年目までの初期キャリアでのものを排除するためである。回答者の停滞群・復活群別の職種、役職は表1、2のとおりである。役職は部長相当に復活群が相対的に多く見られるが、職種を含めて、2群間には統計的に有意な差は見られなかった。

調査項目には、図1の概念に対応して「キャリア志向の明確さ」「キャリアを自らコントロールする意思」「目の前の仕事への全力投球」「他者からの支援」に該当する項目を準備した（全て6件法）。因子分析の結果、「キャリアを自らコントロールする意思」「目の前の仕事への全力投球」については、因子が分かれなかったため、まとめて「主体的なキャリア行動」として扱うこととする。また今回は、調査項目への回答として、キャリア停滞から復活した人を復活群とするものの、前回の研究のインタビュー分析の中で、対極例が多く復活したとは言えない人も含まれたため、停滞からの復活度を示すものとして、仕事に対する動機付けがどの程度あるかを測定する「仕事のやりがい」（今城・藤村・本合, 2010）を用いる（6件法）。また、「意欲低下理由」「復活理由」を問う項目も準備した。分析に用いた主要な尺度の項目数、信頼性、項目例は、表3のとおりである。

分析では、停滞群と復活群の違いを検討したうえで、共分散構造分析による多母集団分析を行い、図1のモデルの検証を行った。

表 3 使用した変数の項目数、信頼性、項目例

尺度	項目数	信頼性	項目例
仕事のやりがい	7	0.87	自分で判断し、主体的に進めることが求められる / 自分がかかわっている仕事の全体像を把握できる
キャリア志向の明確さ	6	0.82	先々やってみたい仕事を具体的にイメージできる / 仕事を通じて、社会や組織にどのような貢献をしたいかがはっきりしている
主体的なキャリア行動	5	0.84	職業生活の送り方には、自分で責任をもちたい / どんな仕事でも自分なりに意味を見出して、精一杯取り組む 自身のキャリアについて相談できる 知人・友人がいる / 異動や昇進において、自分を推してくれる人がいる
他者からの支援	4	0.70	

3. 結果

使用した概念の記述統計量は表 4 のとおりである。復活群と停滞群では全ての変数で有意差が見られた。復活群の方が停滞群よりも仕事のやりがいは高かったものの、意欲低下時のキャリア志向の明確さ、主体的なキャリア行動、他者からの支援ではいずれも復活群よりも、停滞群のほうが高い値を示した。

意欲低下の理由については、「自分の評価に納得できなかった」など 10 項目から上位 3 つまでを選択してもらった。その結果をまとめたものが表 5 である。停滞群では、「雇用の安定性」「賃金」「昇進見込み」といった理由を上げる人が復活群に比べて有意に多かった。一方復活群では、「仕事の裁量」「仕事上のミス」「上司との人間関係」を選択する人が、復活群と比べて有意に多かった。

共分散構造分析は、停滞群、復活群、2 群での多母集団分析を行った。モデルの構築は原則、図 1 を参考に行った。「キャリア志向の明確さ」は「他者からの支援」に影響を及ぼした結果、状況の改善につながるとした。また「キャリア志向の明確さ」と「キャリアを自らコントロールする意思」の間には、同モデルでは関係性が示されていないものの、今回用いた「主体的なキャリア行動」の尺度は、「キャリアを自らコントロールする意思」と「目の前の仕事への全力投球」を合わせた意味内容になっていることから、「キャリア志向

表 4 使用した変数の記述統計量

		平均値	標準偏差	
仕事のやりがい	停滞群 (n=206)	3.93	0.81	**
	復活群 (n=206)	4.36	0.69	
キャリア志向の明確さ	停滞群 (n=206)	4.22	0.96	**
	復活群 (n=206)	3.90	0.90	
主体的なキャリア行動	停滞群 (n=206)	3.66	0.91	**
	復活群 (n=206)	3.14	0.96	
他者からの支援	停滞群 (n=206)	3.28	0.91	**
	復活群 (n=206)	3.00	0.88	

*検定の結果 ** p<.001

表 5 意欲低下の理由

	停滞群	復活群
仕事の裁量が低かった	19	3.6**
自分の評価に納得できなかった	94	87
雇用の安定性に不安を感じた	25	1.0**
賃金が低かった	2.6	12*
昇進の見込みがなくなった	78	34**
労働時間が長かった	34	4.0
仕事を通じて学べるものが少なかった	39	3.6
仕事上で大きなミスをした	1	7*
仕事上の責任が重すぎた	13	11
上司との人間関係が悪かった	51	71*
職場の人間関係が悪かった	17	2.0
仕事の達成感が感じられなかった	7.0	8.6†
健康上の不安があった	15	8†

*検定の結果 * p<0.5 ** p<0.1

の明確さ」から「主体的なキャリア行動」へのパスを引く。「主体的なキャリア行動」が「他者からの支援」を引き出すことで、「仕事のやりがい」をあげるパスも引く。最後に「キャリア志向の明確さ」から「仕事のやりがい」への直接の影響も考えられることから、ここにもパスを引いて、モデルを構築した。

当初分析を行ったモデルはいわゆる飽和モデルであったため、2 群ともに有意にならなかった「主体的なキャリア行動」から「他者からの支援」へのパスを除いて、最終モデルとした。分析の結果は、図 2 - 1、2 - 2 に示す。モデルの適合指標は十分な値が得られた ($\chi^2 = .40, df = 2, p = .82; CFI = 1, RMSEA = 0$)。復活群では、「キャリア志向の明確さ」から「仕事のやりがい」、あるいは「他者からの支援」から「仕事のやりがい」への直接のパスはいずれも有意にならず、「キャリア志向の明確さ」から「キャリアの主体的行動」を介して「仕事のやりがい」を高めるパスのみ有意であった。停滞群では、「キャリア

志向の明確さ」から「仕事のやりがい」への直接のパスは有意傾向 ($p = .07$) で、それ以外のパスは全て 1% 水準で有意であった。

4. 考察

4.1 復活群と停滞群の違い

まず、停滞群と復活群の違いについて考察を行う。仕事のやりがいについては、予想どおり復活群のほうが高かった。しかし、意欲低下を経験した当時の志向の明確さや主体的キャリア行動、他者からの支援はいずれも停滞群のほうが高い値を示していた。これは、現在から当時を振り返って回答を求めたことで、現在との比較で昔のほうがよかったと思われたことによるものと考えられる (Schwarz & Oyserman, 2001)。ちなみに、現在のキャリア志向の明確さ、主体的キャリア行動、他者支援では、いずれも復活群が有意に高くなっていった (停滞群、復活群の順に 3.11, 3.67; 3.98, 4.39; 2.92, 3.27)。復活群では、意欲停滞時よりも現在のほうが、キャリアの志向は明確性、主体的なキャリア行動、他者からの支援のいずれも有意に高まっており、状況の改善に成功したことで、今後のキャリアについての見通しが好転したことが伺える。

意欲低下理由を見てみると、停滞群のほうが、昇進見通し、賃金、雇用不安など、自分の裁量度が比較的低いと思われる理由を挙げている。停滞群が復活できない理由の一つとして、仮に個人が主体的に行動したとしても、効果が得にくいといった環境要因が考えられる。あるいは、同じ状況下にあっても、復活

図 2-1 キャリア停滞からの改善プロセス (復活群)

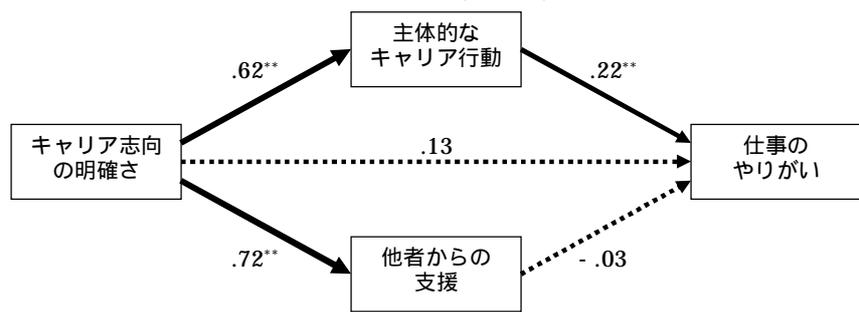
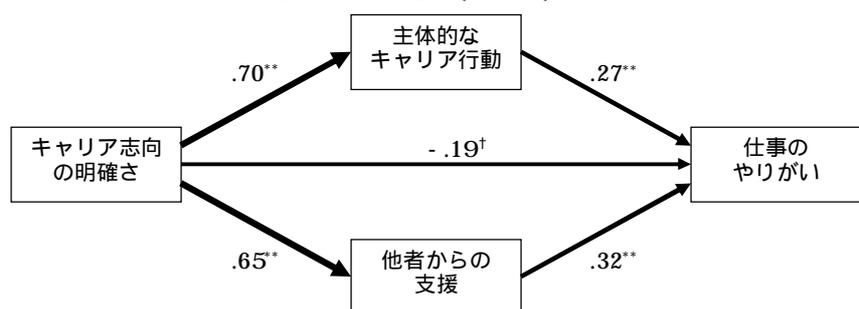


図 2-1 キャリア停滞からの改善プロセス (停滞群)



群のように自分で努力する余地のある理由に原因帰属を行うのではなく、外的な要因に原因を帰属させたことで、復活することへのあきらめが生じたのかもしれない。今後のホワイトカラーのキャリアを考える際には、昇進機会の減少など厳しい環境が意欲低下の理由となる可能性は低くなく、意欲低下の理由とキャリア停滞からの復活の関係性についてはより詳細な検討が求められる。

4.2 キャリア停滞からの復活モデルの検証

復活群では、仕事のやりがいに直接影響を及ぼしたのは、主体的なキャリア行動のみで、キャリア志向の明確さは、主体的なキャリア行動を介して、仕事のやりがいを高める効果があった。今城・藤村 (2010) でも、キャリアの志向が明確であったとしても、それを行動につなげるためのキャリアを自らコントロールする意思がなくては、状況の改善にはつながらないとの議論を行っており、これとは矛盾しない結果であった。Krumboltz (2009) の Happenstance Learning Theory では、キャリア志向を明確に持っていたとしてもそのおりのキャリアが歩めるわけではないため、

個人はチャンスを生かせるように、様々な活動に積極的に取り組む姿勢を身につけることの重要性を説いている。あるいは目標設定理論でも、人は目標があるだけでなく、それを達成できるとの見込みがあるときに行動への動機が高まるとされている (Locke & Latham, 2002)。このような先行研究の議論からも、停滞場면을打開するためには、将来のキャリアに対する希望をもつだけでは不十分で、自らが意思をもち、自ら進んで行動を起こすことの重要性が伺える。

キャリア志向を明確にもつことは、主体的なキャリア行動を促す点で重要であり、これは停滞群、復活群ともに見られた結果であった。一方、停滞群においてはキャリア志向の明確さは、仕事のやりがいを低めてしまう直接のパスが確認された。キャリア志向が明確であると主体的なキャリア行動は強まり、これは仕事のやりがいにプラスの影響を及ぼすが、行動を伴わないキャリア志向の明確さは、自分のありたい姿と現実との間の縮められないギャップを意識させ、その結果仕事のやりがいが低下したと考えられる。

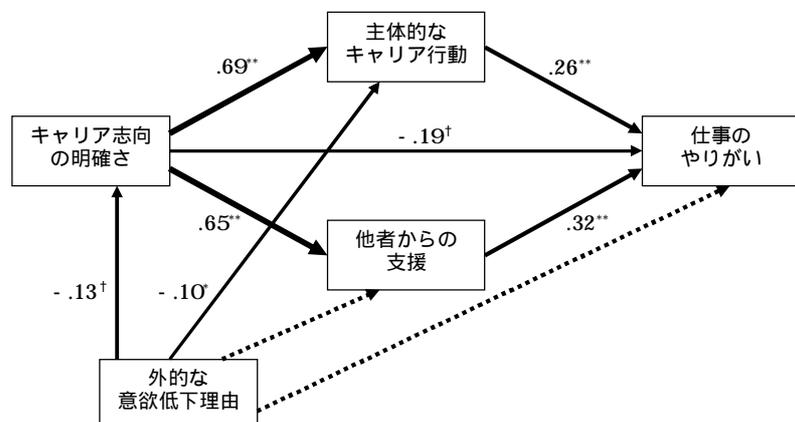
前に論じた低下理由の影響を考えると、自分の力では本当に克服が難しい環境下では、本研究では検討していないものの、図1のモデルに示された「状況認知の変化」を用いることも必要になるかもしれない。その場合でも、単に状況を受け入れるのみでは、意欲喪失形の停滞に陥ってしまうことになり、本人にとって満足感の高い職業生活を送ることが難しくなる (今城・藤村・本合, 2010)。「状況認知の変化」を用いるとともに、その次のステップとしては、やはり主体的な行動が必要になると考えられるが、この点は今後の検討課題としたい。

他者からの支援については、キャリア志向が明確であることが、他者からの支援を得やすい環境を整える効果が、両群ともに見られた。しかし復活群の場合は、他者からの支援を受けられる環境にあることには、仕事のやりがいを高める効果はなかった。これは復活するためには、自らの主体的な行動こそが重要であると解釈できるものの、復活群の11%程度の人が、復活の一番の理由として他者からの支援を選択している。一般には他者からの支援については仕事のやりがいは高めなかったが、特定の状況下では他者からの支援が有効に働く可能性が残されている。

一方停滞群では、他者からの支援が得られる環境にあると、仕事のやりがいは高まった。停滞群のほうが、雇用、賃金、昇進といった外的な理由を挙げる傾向があることはすでに述べたが、仮に停滞群が自分ではどうしようもない状況に置かれている、あるいはどうしようもない状況であると原因帰属している場合、他者からの支援を得ることは状況の改善につながると考えられる。

ここで、復活群と停滞群を比較した前段の議論から、2群の違いは、キャリア志向の明確さ、主体的なキャリア行動といった個人特徴の違いではなく、置かれた環境の厳しさに起因するものではないかとの疑問が出てくる。そこで追加分析として、図2の共分散構造分析のモデルに、「外的な意欲低下理由(雇用不

図3 キャリア停滞からの改善プロセス (停滞群)



安、低賃金、昇進見込みの低さ、のいずれかが選択された場合 1、それ以外は 0)」を追加したモデルを作成した。

分析の結果、復活群では「外的な意欲低下理由」はモデルに何も影響をおよぼさなかった。一方で停滞群では、「外的な意欲低下理由」があると、キャリア志向の明確さや主体的なキャリア行動が弱まる傾向が有意にあった。この結果を図 3 に示す。

外的な意欲低下理由が 2 群で異なる影響を与えたことから、実際の環境の厳しさだけでなく、2 群間で原因帰属のあり方の違いが影響した可能性がある。同様に昇進の見込みが断たれたときに、復活群の人はその環境下でも自分がすべきことを考えて積極的に行動した結果、状況が改善する。一方停滞群の人はどうしようもないと考えて行動を見送ってしまい、状況が改善しないといったことが予想される。たとえば、Parker(1984)は Locus of control が自己にある人のほうが、外にある人と比べて、状況は変化可能であると思う傾向があり、結果的により適応的であることを示している。このような認知傾向の影響についても今後検討する必要がある。

4.3 本研究の限界と今後の展望

復活群と停滞群の結果を比較してきたが、上記の考察からもわかるように、それぞれの群の中でも仕事のやりがいにはそれなりのばらつきがある。また、回答時点での復活と停滞のグラフ選択を回答者には求めたが、停滞群の中には復活をし始めているが、まだその途上にある人が含まれるかもしれない。また復活群では他者からの支援が直接仕事のやりがいに影響がなかったものの、復活の初期のころは他者の支援が重要な意味を持っていたにもかかわらず、すでに復活した人にとっての、意味合いが薄れたために有意な影響が得られなかったことはないか、などの疑問が残っている。今後は横断的研究ではなく、縦断

的な研究を行うことで、意欲の低下から復活に向けたプロセスの理解がもっと進むことが期待される。

今城・藤村(2010)とあわせて、本研究では中高年ホワイトカラーのキャリア停滞からの復活要因を検討してきた。上記に述べたような限界があるものの、ここまでの結果から、「キャリア志向の明確さ」「主体的なキャリア行動」「他者からの支援」のうち、最も重要な役割を担っていると思われるのが、「主体的なキャリア行動」であることがわかった。キャリア行動の方向性を決め、他者からの適切な支援を得るためには、明確なキャリア志向をもつことは重要だが、全てのホワイトカラーがそれを実現できるわけではない。昇進を希望していたにもかかわらず、その可能性がないとき、それがかなわない場合にどのようにすればキャリア停滞から抜けだすことが可能だろうか。本研究で得られた結果からは、自らの不遇の原因を環境だけに帰属せず、自分ができることが何かを考えつつ、主体的に行動を起こすことが一つの解決策になると思われる。今後は具体的な解決策の有効性の効果の実証研究も進めていきたいと考えている。

引用文献

Krumboltz, J. D. (2009). The happenstance learning theory. *Journal of Career Assessment, 17*(2), 135-154.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist, 57*(9), 705.

Parkes, K. R. (1984). Locus of control, cognitive appraisal, and coping in stressful episodes. *Journal of personality and social psychology, 46*(3), 655.

Schwarz, N., & Oyserman, D. (2001). Asking questions about behavior: Cognition, communication, and questionnaire construction. *American Journal of Evaluation, 22*(2), 127-160.

今城志保・藤村直子(2012). 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 *経営行動科学学会 第15回大会*

今城志保・藤村直子・本合暁詩(2010). キャリア停滞と仕事の意欲低下 見通し不全型の停滞と意欲喪失型の停滞 *産業・組織心理学会 第26回年次大会*