

中高年ホワイトカラーのキャリアチェンジ

キャリアの継続性と適応の観点から

今城志保（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）

藤村直子（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. 研究の背景

高齢化が進む日本では、2020年には働く人の2人に1人が45歳以上となる。転職市場を見ても、以前と比べて中高年の転職者が増えつつあるようである（インテリジェンス、2014）。一方で、中高年の労働移動の問題を指摘する調査結果も報告されている（みずほ総研、2011）。産業構造の変化に伴い、今後さらに労働移動を進める必要性は指摘されているが、これまでひとつの会社に勤め続けることを当然のこととして働いてきた中高年の転職は、若い労働者にとってのそれとは異なる難しさをはらんでいると考えられる。そこで本研究では、業種や職種の変化を伴う転職（キャリアチェンジ）を中高年になって経験したホワイトカラーを対象にインタビューを行い、彼らの転職の実態とその成功要因を明らかにすることを目的とする。

<視点1；キャリアの成功とは>

何を持ってキャリアの成功とするかは多義的である。ひとつの見方として、外的・客観的キャリアの成功と、内的・主観的キャリアの成功の2つに分ける考え方がある（Arthur et al, 2005）。これらのキャリアの成功の間には、正の相関があることがメタ分析の結果から報告されているものの、その関連性はあまり強いものではない（Ng, et al, 2005）。

現実を見れば中高年ホワイトカラーで、特にキャリアチェンジを経験した人の場合、多くは年収のダウンを経験する（みずほ総研、2011）。しかし条件面で多少見劣りがする転職であっても、本人にとって前向きな転職はありえる。そこで本研究では、主観的キャリ

アの成功の要因を明らかにするためのインタビューを行うこととした。

中高年ならではのキャリアの特徴として、若年層に比べて過去の経験の蓄積が大きいことがある。現在の仕事や職場をどう評価するか、これまでの仕事経験が影響することは言うまでもない。インタビューでは直近の転職や新たな仕事への適応の様子だけでなく、これまでのキャリアについても尋ねることで過去の経験が主観的キャリアの成功にどのように影響するかについても検討する。

<視点2；キャリアの意思決定>

キャリアの意思決定のあり方には大きく分けて2つある。ひとつは、自分のやりたいことを実現するために、主体的に新しい機会を探索するもので、プロティアンキャリア（Hall, 2004）の考え方はこれに当てはまる。他方、中高年になってからの変化は、会社の倒産やリストラといった外的環境によってもたらされることのほうが多いが、前者の主体的なキャリア探索と比べると、当人がどのようにキャリアの選択や意志決定を行うのかについての研究があまりない（Blustein, 2001）。

Scheinが論じたように、実際には、主体的キャリアの歩み方としての「キャリアアンカー」と、ある現状での生き残りをかけた「キャリアサバイバル」の両方のバランスをとりながら、キャリアの選択がなされると考えられる（金井、2003）。本研究では、中高年ホワイトカラーの転職に際して、この2つの視点のバランスがどう取られているかについても見ていきたい。

<視点3：組織社会化>

新しい組織や仕事への適応は組織社会化と呼ばれ、これまで数多くの研究が行われてきた。Bauerら(2007)のメタ分析の結果からは、組織側の受け入れ態勢と組織参入者自身のプロアクティブ行動のどちらもが有効であることが示されている。

中高年の転職の場合、組織の受け入れ態勢は若年層ほど整っていないものと思われる。組織は即戦力として中高年転職者を見る傾向があり、そもそも受け入れのために何かを行う必要性を感じていない場合も多いと考えられる。

転職者が自ら組織に溶け込むための努力はどうだろうか。2013年に人材サービス産業協議会が行った調査では、中高年を採用したくない理由として「給与が高い」が最多であったが、それに続いて「新しい仕事を覚えるのに時間がかかる」「自分のやり方を押し通そうとする」が多く選ばれた。つまり中高年転職者は変化に適応しにくいと見られている。中高年になると、自分の仕事スタイルが確立されているため、それを変化させることは若年層に比べると容易ではないかもしれない。またプライドの高さから、わからないことを素直に尋ねられないこともあるかもしれない。

そこで、今回のインタビューでは、中高年転職者が転職に際して考えたことや不安、転職を成功させるために自ら行ったこと、周囲の人のかわりを尋ねて、彼らの組織社会化の現状を検証する。

2. 方法

現在の勤務先にキャリアチェンジ(業種・職種の両方もしくはいずれかが変化)して転職した40~55歳の会社勤務男性に対してインタビュー調査を行った。インターネット調査を通じて、指定した属性(従業員規模50名以上、部長以下、事務系ホワイトカラー)に該当した516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38名のうちから日程調整できた12名にインタビューを実施した。対象者選定にあたっては、業種、職種、転職理由、転職方法に著しい偏りが出ないように配慮した。インタビュー実施時期は2014年6月、所要時間は1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)転職の理由や方法(3)現在の適応状況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。

インタビューにて職務経歴を確認したところ、12名中3名はキャリアチェンジといえないなどの理由から不適切であると判断し、分析には9名のデータを用いた(表1)。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。キャリアチェンジ後の適応プロセスについて、最終的に11の概念を抽出し、概念を包括する4カテゴリーを作成した(表2)。概念とカテゴリーの関係を示して結果図をまとめたものが図1である。

3. 結果

中高年のキャリアチェンジにおいては「キャリア意識」のもち方が転職後の「適応状況」に影響を及ぼすこと、本人の「行動・姿勢」や「環境」が適応のプロセスに影響していることを確認することができた。以下、各概念の内容について説明する。

表1 インタビュー対象者のプロフィール

	現在の属性			現在の会社への転職状況				
	年齢	業種/職種	役職	業種変化	職種変化	年収	転職理由	転職方法
A	46	サービス/経理	部長	あり	なし	増加	前職への不満	知人紹介
B	47	サービス/その他	課長	あり	あり	増加	前職への不満	知人紹介
C	47	製造/営業	課長	あり	あり	同じ	前職への不満	ハローワーク
D	45	サービス/総務・法務	部長	あり	あり	減少	倒産	知人紹介
E	44	流通・小売/人事	部長	あり	あり	増加	希望職種に就くため	民間人材紹介会社
F	55	不動産/経理	課長	あり	あり	減少	経営不振	知人紹介
G	40	その他/経営企画	課長	あり	あり	減少	経営不振	知人紹介
H	53	建設/総務		あり	あり	減少	前職への不満	ハローワーク
I	48	商社/購買・物流		あり	あり	減少	前職への不満	直接応募

3.1 キャリア意識

【概念 自分への期待を把握】が9名中7名に確認された。現在の勤務先への転職に際して、自分が為すべきこと、果たすべき役割を把握しているということである。経営者や上司から明示的に言われた場合もあれば（Bなど）、仕事内容の説明のなかで役割について語られていた場合もある（Gなど）。

対極例としては、自分の何が評価されて採用されたか、何を期待されているかということに対して、関心がないケースである（H）。

【概念 力量の適切な理解】が9名全員に確認された。これまでの職務経験から、自分が何が得意で、どういう場面で力を発揮できるかを理解しているということがあてはまる。強みについては、業務スキル（A 予算管理スキルなど）や職務遂行能力（G 優先順位付けなど）に関するものがあつた。また、力を発揮できる場面については、組織ステージ（E 再生期）やトップのタイプ（F 若い起業家）などがあつた。自分ができないことに対する発言もここに含めている（B 営業が不得意）。

対極例としては、自身の力量に対する過大評価が挙げられる（C、H）。

【概念 明確なキャリア志向】が9名中6名に確認された。これまでの職業生活において、仕事内容やキャリア構築についての自分なりの意思がある状態である。初期キャリアの頃から、明確なキャリア目標を掲げて、そこに向かって職務選択を繰り返してきたのは1名のみであつた（E 人事を目指した段階的な転職）。中年期まで大企業に勤めた人については、転職後にキャリア志向が明確になっているケースが確認された（F 中堅中小企業に行きたいなど）。

対極例としては、自分には意思がないというものである。知人に請われて転職しているケース（D）、就職が困難で希望を考える余裕がないケース（H）などが確認された。

3.2 行動・姿勢

【概念 主体的なインプット】が9名中5名に確認された。現在の勤務先への転職に際して、自ら進んで情報を取りに行った行動があてはまる。まず転職前の情報収集が確認された。「B:（前職退職後、入社までの）4カ月ぐらいの中で、いろんな商業施設を見に行ったりとか、本読んだりとか、そういった事

前勉強をした上で入社しました」などである。入社後については、業務の周辺情報を含めて、積極的に周囲から情報収集している行動が確認された。「D:当然分からない部分は聞き

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
キャリア意識	自分への期待を把握	7	10	1	3	2	1	1		1		1
	対極例	1	3								3	
	力量の適切な理解	9	26	6	2	1	1	4	2	6	1	3
	対極例	2	5			4					1	
キャリア意識	明確なキャリア志向	6	19	1	3		1	6	4	4		
	対極例	4	6			1	1			1	3	
	主体的なインプット	5	13	4	3		2		3			1
	対極例	1	2								2	
行動・姿勢	-1持論(対課題)	5	18	4			5	2	4	3		
	-2持論(対人)	7	20	4	4	2	3	2	4	1		
	仕事に対する責任感	5	6	1	1		2		1	1		
	対極例	1	1								1	
行動・姿勢	新しい仕事・環境に抵抗がない	6	10	1			1	1	2	2		3
	対極例	1	1								1	
環境	受け入れ態勢	6	13	3	3		2		3	1		1
	対極例	2	4			3					1	
適応状況	力の発揮	6	16	5	6	1		1	1	2		
	満足感	5	7	1	1	1			1	3		
	対極例	3	11			6		2			3	
	将来の肯定的な見通し	7	14	3	2		2	2	2	2		1
対極例	2	4			2						2	
総計		9	209	34	28	23	21	21	27	27	18	10

ますし、それはもう若い子でも年上でもその情報に特化している人間には何でも聞きます」などである。

対極例としては、必要最小限のことのみ確認したというものであった（H）。

【概念 -1 持論（対課題）】が9名中5名に、【概念 -2 持論（対人）】が9名中7名に確認された。過去の成功・失敗体験をふまえて、仕事を進めたり（対課題）、対人関係構築や部下マネジメントを行う（対人）際の自分なりの方略をもっているということである。「対課題」については「D:やっぱり仕事を理解することですね、1日も早く。全体の概要から、どういう流れで仕事が、各セクションの仕事がどういうふうに分担されているかというのを理解することが、僕は一番だと思っているんです」などである。「対人」については、「B:頭ごなしに“ダメだ”って言いませんでしたからね。まず、何でそういうふうになっているのかというのを、自分の中で理解した上で」などである。

【概念 仕事に対する責任感】が9名中5名に確認された。どんな状況でも仕事を投げ出さないということがあてはまる。「A:やっぱり、仕事は仕事なんで、やらなければ先に進めないのであれば、どんな仕事であろうと、

それはやっていかなきゃいけないってところはあるですね」などである。

対極例としては、投げやりな姿勢がうかがえるものがあつた（H）。

【概念 新しい仕事・環境に抵抗がない】が9名中6名に確認された。業種・職種が変わる状況や、職場の風土が異なることに対して抵抗なく受容していることがあてはまる。「D:業種が変わっても僕はあまり抵抗がないので」「I:(新しいことをスタートするのに)そんなに不安はないです」などである。

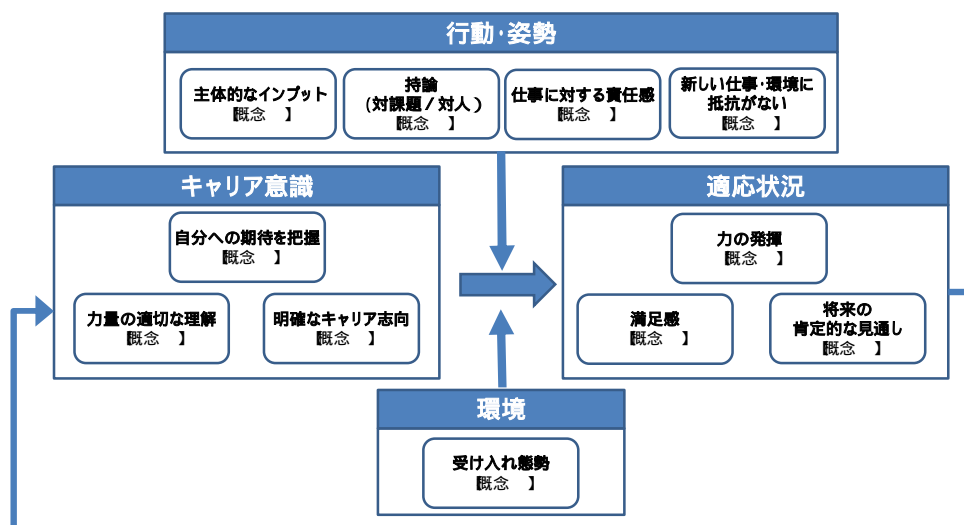
対極例としては、職場環境が変わることへの抵抗感があつた（H）。

3.3 環境

【概念 受け入れ態勢】が9名中6名に確認された。現在の勤務先に入社するにあたり、ポジティブな環境要因があつたかどうかである。知り合いの社長からの誘いや取引先からの紹介での入社など後ろ盾があるケースに加えて（A、B、D、Fなど）、職場メンバーが好意的な態度であつたことなどがあてはまる（B、G）。いずれも社内での信頼関係構築に関するものである。

対極例としては、会社からのサポートがないものがあてはまる（C、H）。

図1 中高年のキャリアチェンジ後の適応プロセス



3.4 適応状況

【概念 力の発揮】が9名中6名に確認された。現在の勤務先で成果をあげている状況などがあてはまる。課題解決していったエピソードが語られていた(A、Bなど)。

【概念 満足感】が9名中5名に確認された。現在の仕事やこれまでのキャリアに対する肯定的な感情である。仕事に意義を感じる(A、Fなど)、「自分に合っている(“身の丈に合っている”」)(G)などである。

対極例としては、会社(C)、仕事内容(E)、労働条件(H)に対する不満があった。

【概念 将来の肯定的な見通し】が9名中7名に確認された。自分の将来に対して前向きな展望をもっているかどうかである。転職意向がなく、このまま今の会社で働きたいケース(Aなど)と転職意向があつて新天地を志向するケース(Fなど)の両方があった。

対極例としては、将来に対する不安やあきらめが挙げられる(C、H)。

4. 考察

本研究では、キャリアチェンジを経験した中高年ホワイトカラーを対象にインタビュー調査と分析を行った。その結果、図1に示したような概念がキャリアチェンジ後のキャリアの成功に及ぼす影響が見えてきた。

まず、キャリア意識については、3つの要素が抽出された。これらはScheinが自分のキャリアを考える際の3つの問いに相当する。自分のキャリアの目標や理想を明確にもつWillにあたる「明確なキャリア志向」と、自分への期待の正しい理解を示すMustにあたる「自分への期待を把握」、さらにそのどちらにも関連し、転職を決める際に特に重要な自己の能力認知であるCanにあたる「力量の適切な把握」である。今回の対象者の中には、E、Gのように「明確なキャリア志向」が顕著な人もいれば、A、B、Dのように「明確なキャリア志向」と「自分への期待を把握」の

バランスが取れた人も、Iのように「自分への期待を把握」が顕著な人もいた。ただし強弱はあれど、3つの視点を兼ね備える人のほうがキャリアにおける成功を収める傾向がみられた。

今後の可能性を大きく見積もることができる若年の転職者と比べると、中高年の転職者ではそれまでの経験を活かす意味で「力量の適切な把握」の重要性が高まることが予想される。つまり、自分のやりたいことや組織からの要請のいずれも、それを行う力が現時点で自分に備わっていることが重要だと考えられる。また職種によっても「力量の適切な把握」の重要度は異なる可能性がある。

次に組織社会化に関しては、やはり本人からの歩み寄りや進んで学ぶ姿勢といった行動と、組織の受け入れ態勢の両方が新しい職場への適応に関連していた。本人側の行動としては、いわゆるプロアクティブ行動といった積極性・意図性を含む概念(Grant & Ashford, 2008)とは意味合いの異なるものとして「責任感」「新しい仕事・環境に抵抗がない」「持論」といった要素も抽出された。Bauerら(2007)のメタ分析の結果からは、組織側の受け入れの態勢と、組織参入者自身のプロアクティブ行動を媒介する変数として、役割の明確さ、自己効力感、社会的な受容の向上が上げられていたが、「責任感」は社会的受容を促進させる効果が期待できる。きちんとした仕事ぶりは周囲の人からの信頼感を得るためには不可欠だろう。また「新しい仕事・環境に抵抗がない」は、プロアクティブ行動ほど強いものではなく、素直さや受容性の高さを示すものである。著者らがかかわって作成した人材サービス協議会の“ミドルマッチフレーム”では、組織への適応を促進する行動特徴として「謙虚に他者の意見に耳を傾ける」をあげているが(今城ら、印刷中)、この点も組織社会化を考える際の視点になりうる事が示された。

また意外な結果として「持論」がプラスの影響を及ぼしていた。持論は下手をすると柔軟性を欠く要因にもなりえるが、今回のインタビュー対象者の場合、それをうまく使って新しい環境に適応していることがわかった。この点も、仕事経験の長い中高年転職者に特徴的であると考えられる。異なる環境下で特定の行動をうまく適用するためには、その行動を抽象化して学習する必要があるが、応用性の高い持論の形成を可能にする能力自体が適応を促進する可能性がある。

中高年の転職者であっても、組織からのサポートはキャリアの成功に重要であることが示された。今回の対象者は仕事内容そのものの変化を伴う転職であったが、仕事そのものの適応以上に、新しい会社での対人ネットワークの構築の重要性や難しさが数多く述べられていた。このことは、仮に同業種、同職種への転職であったとしても、社会化のためのサポートと時間を必要とすることを示唆している。さらに組織のサポートは、仕事内容もさることながら、転職者が対人ネットワークを築くためのものである場合に、より効果を発揮すると考えられる。今後、中高年の転職者が増加することが予想されるが、そこに向けて企業はある程度の受け入れ態勢を整える必要があるだろう。

最後に、キャリアの成功であるが、インタビューの結果からは、「力の発揮」「満足感」「将来の肯定的な見通し」の3つの要素が抽出された。多くの対象者で3つの要素ともにプラスのコメントが見られたが、例外もあった。Eは自分の力が発揮できているとしながらも現状に不満を感じている。これは彼のキャリア意識には「明確なキャリア志向」の要素が強く、今の職場ではそれがかなえられない不満によるものである。キャリア意識の「明確なキャリア志向」と「自分への期待の把握」のバランスによって、力は発揮したとしても、長期的にその組織で働き続ける選択を

しない可能性がある。できれば長期的に働ける場所が転職先としては望ましいとのコメントもインタビューの中では多く聞かれた。長期的な関係を築くためには、組織と個人は、キャリア意識についてある程度の理解と合意を得ることが必要になるだろう。

キャリアチェンジを伴う中高年のキャリアの成功のためには、キャリアの志向は重要であるものの、自分の力量や組織からの期待認知を含めて、キャリアの意思決定がなされていた。組織社会化では、中高年転職者であっても組織側からのサポートを、特に対人ネットワークの構築について必要としていることがわかった。また、長い仕事経験で得た持論をうまく使いつつも、自分から学ぶ姿勢や素直さといった新しい環境に適応する努力も役立っていた。そしてキャリアチェンジの結果、新しい組織で活躍することでは不十分な場合があり、個人と組織でキャリア意識のすり合わせが必要なことが示唆された。今後は、定量データも用いてさらに検討を進めたい。

Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of organizational behavior*, 26(2), 177-202.

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.

Blustein, D. L. (2001). Extending the reach of vocational psychology: Toward an inclusive and integrative psychology of working. *Journal of Vocational Behavior*, 59(2), 171-182.

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28, 3-34.

Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of vocational behavior*, 65(1), 1-13.

Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 58(2), 367-408.

今城・中村・須東・藤村 (印刷中). 中高年ホワイトカラーの転職の実態と課題. 経営行動科学掲載予定

インテリジェンス (2014). 平均年齢は何歳まで上がった? 転職成功者の年齢調査. <http://doda.jp/guide/ranking/083.html>

人材サービス産業協議会 (2013). 中高年ホワイトカラーの中途採用実態調査 企業編.

http://119.245.209.66/app_def/S-102/wordpress/wp-content/uploads/2013/11/中高年ホワイトカラーの中途採用実態調査_企業編.pdf

金井壽宏 (2003). キャリア・デザイン・ガイド 白桃書房

みずほ情報総研 (2013). 産業構造転換と雇用・人材育成政策に関する調査.

本研究における調査は、厚生労働省委託事業「平成26年度キャリアチェンジのための汎用的スキルの把握方法の検討及びキャリア・コンサルティング技法開発等の実施」の一環で実施したものである。