

中高年ホワイトカラーのキャリアチェンジ2

転職後の適応に影響を及ぼす要因の検討

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）

中高年の転職は今後増加が見込まれる。彼らの転職後の適応を規定する要因について、今城・藤村（2014）では業種や職種の異なる転職を経験した中高年ホワイトカラーへのインタビュー調査を行い、転職後の適応プロセスのモデルを作成した。本研究ではそのモデルを量的調査によって検証した結果、モデルは概ね支持された。さらに変数感の関係性を詳細に検討した結果、組織サポートがある場合は、キャリア意識は適応行動を促進し、その結果適応感が高まるが、組織のサポートが不十分な場合は、キャリア意識の高さが、直接、適応感を高めることが確認された。

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、中高年の転職者が増えつつあるが（インテリジェンス、2014）、中高年の労働移動はスムーズに進んでいるとは言えない（みずほ総研、2011）。特に技術や資格のないホワイトカラーの中高年にとって、転職

のハードルは高い。

今城・藤村（2014）では、中高年ホワイトカラーを対象に、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際の実態とその成功要因を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。中高年のキャリアチェンジにおいては、“自分への期待を把握”“力量の適切な理解”“明確なキャリア志向”といった「キャリア意識」のもち方が、転職後の“力の発揮”“満足感”“将来の肯定的な見通し”などの「適応状況」に影響を及ぼすことが確認された。適応のプロセスには、本人の“主体的インプット”“持論（対課題/対人）”“仕事に対する責任感”“新しい仕事・環境に抵抗がない”などの「行動・姿勢」、および“会社の受け入れ態勢”の「環境」が影響していた。インタビュー調査の結果からは、キャリアの志向のみならず、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ること、中高年転職者でも組織からのサポートが効果的であること、経験から学習した持論をうまく活用すること、そして主体性だけでなく仕事に向かう責任感や柔軟性が適応を促進することが示唆された。

本研究では、中高年ホワイトカラーのキャリアチェンジ後の適応プロセスについて、定量調査による図1のモデルの検証を行う。

2. 方法

転職経験のある40～55歳の会社勤務男性516名（従業員規模50名以上、事務系ホワイ

図1 中高年のキャリアチェンジ後の適応プロセス

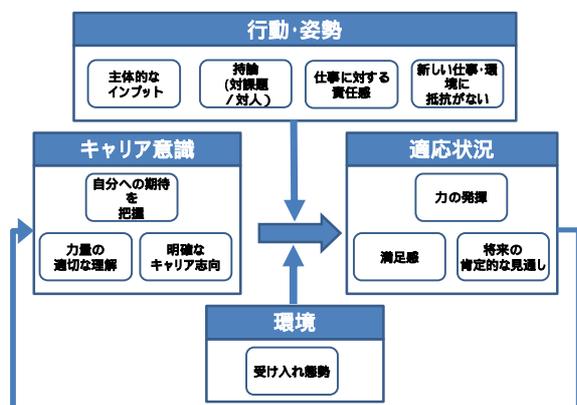


表1 転職実態

表1-1 キャリアチェンジ状況

業種のみ変わった (業種・職種への 転職)	104	34.2%
職種のみ変わった (業種・業種への 転職)	37	12.2%
業種も職種も変わった (業種・業種への 転職)	163	53.6%
計	304	100.0%

表1-2 転職回数

1回 (今回がはじめて)	54	17.8%
2回	53	17.4%
3回	91	29.9%
4回以上	106	34.9%
計	304	100.0%

表2 分析対象者の属性

表2-1 年齢

40-44歳	119	39.1%
45-49歳	82	27.0%
50-54歳	92	30.3%
55-59歳	11	3.6%
計	304	100.0%

表2-3 役職

事業部長・部長	43	14.1%
課長・係長	102	33.6%
一般社員	159	52.3%
計	304	100.0%

表1-3 転職方法

直接応募	57	18.8%
ハローワーク(職業 安定所)	74	24.3%
民間人材紹介会社	56	18.4%
求人情報誌・転職情 報サイト	62	20.4%
家族や友人・知人・縁 故	42	13.8%
その他	13	4.3%
計	304	100.0%

表2-2 従業員規模

50名以上100名未満	67	22.0%
100名以上 1000名未満	150	49.3%
1000名以上 10000名未満	66	21.7%
10000名以上	21	6.9%
計	304	100.0%

表2-2 職務系統

営業系 (営業・販売・接客等)	140	46.1%
事務系 (経理・総務・人事等)	107	35.2%
企画系 (経営企画・マーケティング・ IT系等)	57	18.8%
計	304	100.0%

トカラー、取締役クラスを除く)に対して、2015年7月にインターネット調査を行った。現在の勤務先での転職後の適応に関する質問を行うため、入社後半年以上3年以内の者に限定した。仕事内容の記述から事務系ホワイトカラーに該当しない者を除き、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304名を分析対象とした(表1、表2)。

今城・藤村(2014)のインタビュー結果を基に、各概念に対応する項目を作成した(6件法)。因子分析により尺度のまとまりを確認した結果、キャリア意識は「自分への期待を把握」と「力量の適切な理解」が1尺度となったため、「期待と力量の把握」とした。「明確なキャリア志向」は1尺度にまとまった。

社会化の成功をどのように定義・測定するかについても、さまざまな考えが提案されて

表3 使用した変数の項目数、信頼性、項目例

カテゴリ	尺度	項目数	信頼性	項目例
キャリア意識	期待と力量の把握	5	0.92	自分に対する組織からの期待を理解することは重要である/自分が得意な仕事の種類や組織のタイプなどを理解している
	明確なキャリア志向	6	0.89	常日頃、自分のやりたい仕事を周囲に話している/自分が望む職業生活を送るために、具体的な計画を立てている
行動姿勢	主体的行動	10	0.92	自分から組織や仕事の情報を積極的に取りに行った/どんな状況であっても、仕事には全力で取り組んだ/これまで培った仕事を進めるうえでのコツを活用した
	対人ネットワーク構築	3	0.78	社内での人脈づくりを行った/周囲と積極的にコミュニケーションをとるようにした/これまで培った人間関係を円滑にするうえでのコツを活用した
適応状況	力の発揮	2	0.78 ※	会社が期待する成果を出している/自分の力を十分に発揮できている
	人間関係適応	2	0.74 ※	上司とうまくやれている/職場の人とうまくやれている
	将来の肯定的な見通し	3	0.83	将来この会社でがんばっていきたいと思える/現在の会社で、自分のさらなる成長が期待できる/現在の会社で、自分のやりたい仕事ができる会社

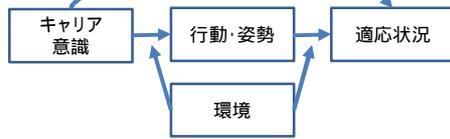
※2項目のため項目間相関を用いている

いる。今城・藤村(2014)では適応状況として「力の発揮」「将来の肯定的な見通し」「満足感」を挙げたが、因子分析の結果、自分の力が発揮できていると思う程度である「力の発揮」と、今の会社で将来やっていけると思う程度である「将来の肯定的な見通し」に加えて、上司や同僚とうまくやっていると思う程度である「人間関係適応」の3つを適応状況とすることとした。さらに、これら3つをまとめたものとして、「現在の会社に転職後、新しい環境への適応は、どの程度うまくいったと思いますか」という項目への回答である総合的な「適応感」を用いる。

行動・姿勢については、因子分析の結果、「主体的インプット」「責任感」と「持論」のうち課題に関するものがまとまったため、これを「主体的行動」とした。また、先行研究では、社会化行動には情報やフィードバックの探索活動に加えて、対人関係構築が取り上げられることが多いため(Bauer & Erdogan, 1996; Kammeyer-Mueller, Livingston, & Liao, 2011)、本研究でもこれに関する項目を追加したところ、対人関係に関する「持論」とこれらの項目がまとまったため「対人ネットワーク構築」とした。

組織サポートに関しては、面談、研修、会社情報の提供、役割期待の伝達、理念共有、対人ネットワーク構築支援など9項目についてフォローの有無を聞いた結果をもとに、9

図2 分析モデル：
中高年のキャリアチェンジ後の適応プロセス



項目すべてにあると回答した170名（55.9%）を「組織サポート高群」、4項目以下しかあると回答しなかった84名（27.6%）を「組織サポート低群」とした。

図1は概念モデルとして作成したが、分析にあたっては、図2のモデルを用いることにした。キャリア意識を起点として、個人は新たな仕事の環境に適応するための行動を起こすと考えられる。社会化行動が適切に行われた結果として、個人は新たな環境への適応感をもつとする媒介モデルである。適応を支援する環境要因は、新規参入者の社会化行動を促進し、行動が適応を高める媒介効果を強める働きがあると考えられる。

欧米の組織社会化に関する研究では、新規参入者の社会化行動と組織側の働きかけの両方が組織社会化の成功に寄与するとのモデルや検証の枠組みが多く提案されている（Bauer & Erdogan, 1996; Bauer et al., 2007; Ashforth, Sluss, & Saks, 2007）。しかし残念ながら、両者と組織社会化の関連性についての実証研究は、十分に行われているわけではない（例外として、Kim, Cable, & Kim, 2005; Gruman et al., 2006）。一方、先行研究の質的レビューを行ったAshforth, Sluss, & Harrison（2007）は、両者の関連性について、相互に効果を強化しあうのではないかと論じている。

今回対象とする中高年は、社会人として既に一人前であることから、新人や若手に比べると本人が参入後にどのような行動をとるかの影響は比較的大きいと考えられる。そこで本研究の分析モデルの作成にあたって、個人の行動を媒介するモデルを立てることが適当であると考えた。一方で、職種や業種の変化

表4 使用した変数の記述統計量

		平均値	標準偏差	
キャリア意識	期待と力量の把握	組織サポート高群 4.08	0.87	
		組織サポート低群 3.89	1.16	
	明確なキャリア志向	組織サポート高群 3.88	0.79	***
		組織サポート低群 3.24	1.08	
行動姿勢	主体的行動	組織サポート高群 4.17	0.77	
		組織サポート低群 4.23	0.84	
	対人ネットワーク構築	組織サポート高群 4.11	0.80	*
		組織サポート低群 3.79	0.96	
適応状況	力の発揮	組織サポート高群 3.98	0.93	***
		組織サポート低群 3.31	1.40	
	人間関係適応	組織サポート高群 4.12	0.93	**
		組織サポート低群 3.62	1.42	
	将来の肯定的な見通し	組織サポート高群 3.95	0.95	***
		組織サポート低群 2.83	1.47	
	適応感	組織サポート高群 4.26	0.96	***
		組織サポート低群 3.89	1.46	

組織サポート高群 n=170 / 組織サポート低群 n=84 *p<.05 **p<.01 ***p<.001

を伴う転職であることから、組織側でもある程度の受け入れ態勢を整えている可能性があり、今城・藤村（2014）でも組織サポートの影響を確認している。そこで組織側の働きかけは、参入者個人の適応に向けた行動の影響を強める効果があると考えた。

また Ashforth, Sluss, & Harrison（2007）では、個人の社会化行動と組織の社会化施策はそれぞれ独立して、適応に正の効果を及ぼすことを予測していることから、本研究でもキャリア意識から適応状況への直接の効果を検討する。

分析に際しては、「組織サポート高群」と「組織サポート低群」で、共分散構造分析の多母集団分析を行った。

3. 結果

使用した変数の記述統計量は表4のとおりである。t検定の結果、組織サポート高群と低群では「明確なキャリア志向」「対人ネットワーク構築」「力の発揮」「人間関係適応」「将来の肯定的な見通し」「適応感」で有意差が見られ、いずれも組織サポート高群で高い値を示した。属性については、転職回数や年齢、転職時期、役職などには両群に違いはなかったものの、会社規模のみ組織サポート高群の方が有意に高い結果となった。つまり組織サポート高群とは、相対的に規模の大きな会社に転職をした、適応度の比較的高い集団であるといえる。

共分散構造分析のためのモデル構築に際しては、2つのキャリア意識に関する尺度から、2つの社会化行動へのパスと、社会化行動から適応感へのパス、さらにキャリア意識から適応感への直接のパスを引いた。3つの適応感から総合的な適応感へのパスは、2群でほぼ違いが見られなかったため、等値の制約を置いた。結果は、図3-1、3-2に示す。モデルの適合度は十分な値を示した($\chi^2=7.27, df=11, p=.78; GFI=.99, AGFI=.95, RMSEA=0$)。

キャリア意識が新規参入者の社会化行動を媒介して、適応感に影響を及ぼす媒介モデルは、組織サポート高群でのみ見られた。これは、組織サポートという環境要因がキャリア意識から行動へのパス、さらに行動から適応状況へのパスに影響を与えるとの点では当初の予想通りの結果であった。

ただし組織サポート低群でも、限定的ではあるが、キャリア意識が社会化行動を促進す

る効果が認められた(「期待と力量の把握」から「主体的行動」へのパス、「明確なキャリア志向」から「対人ネットワーク構築」へのパス)。キャリア意識の高い人は、環境が整っていない場合でも行動を起こすことが示された。

キャリア意識は両群ともに、直接適応状況に影響を及ぼしたが、その強さや有意なパスが得られたかどうかは、群間で違いがあった。また、予測していなかったものの、キャリア意識から適応感への直接のパスにも、組織サポートの程度が影響を及ぼしていた。

4. 考察

今城・藤村(2014)のモデルを検証することが本研究の目的であったが、キャリア意識が社会化行動を媒介して適応に繋がるモデルは、組織のサポートが十分に得られる場合にのみ見られる結果となった。

図3-1 中高年のキャリアチェンジ後の適応プロセス(組織サポート高群)

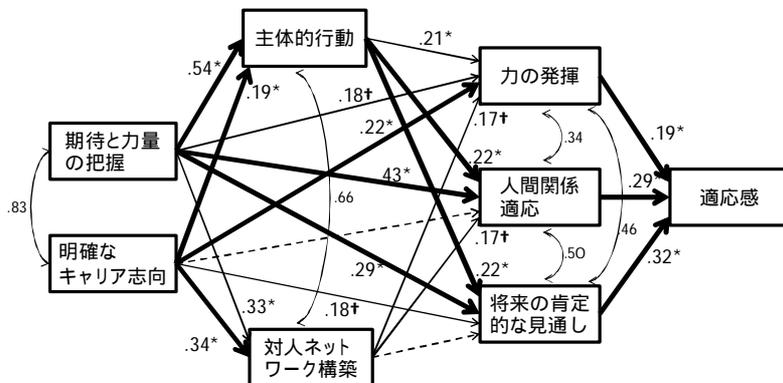
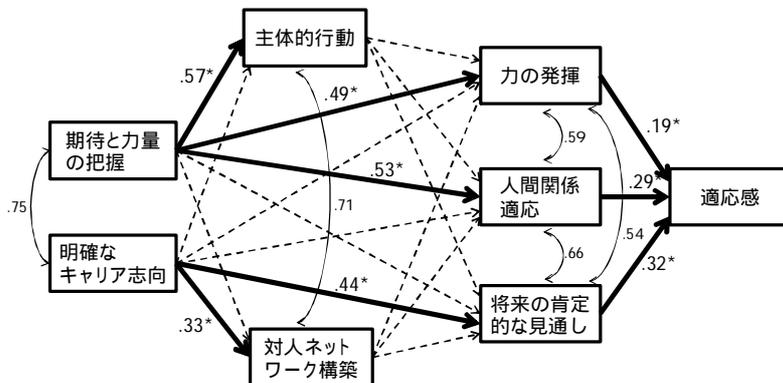


図3-2 中高年のキャリアチェンジ後の適応プロセス(組織サポート低群)



社会化行動と組織の社会化施策の交互作用について検討を行ったGruman et al. (2006) やKim et al. (2005) では、組織の社会化施策の効果は、社会化行動が少ない人により強く見られるとの結果を得ており、彼らは組織の社会化施策は個人の社会化行動を代替するものであるとの議論を展開している。

本研究では、逆に組織サポートが高い場合にのみ、社会化行動の媒介効果が、得られる結果になった。先行研究の質的レビューを行ったAshforth, Sluss, & Harrison (2007) では、社会化行動と組織のサポートが相互に効果を高めあう理由として、組織の社会化政策は、社会化行動を学習へと結びつける効果があるのではないかと論じている。それに関連して、組織の社会化施策があるほど新規参入者は観察や情報やフィードバックの探索活動を行うことや (Gruman et al., 2006; Saks & Ashforth, 1997)、情報収集コストを低く見積もる傾向があることなどが (Teboul, 1995) 先行研究で示されている。

図3-1、3-2の分析結果では、組織サポートの程度が高い群においてのみ、「期待と力量の把握」から「対人ネットワーク構築」へのパスと、「明確なキャリア志向」から「主体的行動」へのパスが有意となっていた。これは、特定のキャリア意識の人が、組織のサポートがあることで促進される社会化行動があることを示している。組織からの期待とそれに応える力量が自分にあるかをキャリア意識の中心に据える人は、期待に応じてしっかりと仕事をしたいと思っており、戦略的に対人ネットワークを築くことはあまり行わないが、組織からの対人ネットワーク構築のサポートがあれば、仕事の一貫としてそれを行おうとするだろう。キャリア志向が明確な人は、自分の考えるキャリアの成功に向けて対人ネットワークを築くことには熱心でも、周囲の期待には十分気が回らないかもしれない。その場合でも、組織からのサポートによって

周囲の期待を認識できるようになるだろう。

また組織サポートの高い群でのみ、行動と適応感には有意な関連性が得られた。社会化行動の結果、適応していると思えるためには、自分の行動の結果の良し悪しに関する情報が必要である。組織サポートが高い場合には、上司や周囲の人から自分の評価を聞く機会を多く得ることが出来るためだと考えられる。

しかし組織サポートの程度の低い場合でも、キャリア意識は、適応感を有意に高める効果があった。また、キャリア意識の高い新規参入者は社会化行動を起こしている。これは一見すると、Gruman et al. (2006) やKim et al. (2005) が論じた組織のサポートと個人の社会化行動が代替関係になっていることを示唆する結果に思われる。しかし、社会化行動の結果として、適応感が高まったわけではないことから、やはり両者は代替関係にあるとはいえない。

キャリア意識の高さが、直接適応感に関連していたことから、キャリア意識が高ければ、行動の程度にかかわらず、適応感をもつ傾向があった。これは、社会化行動の1つとされる物事を良い方向に解釈するポジティブ解釈 (positive framing) (Ashforth & Black, 1996) が両者を媒介した可能性が考えられる。Ashforth & Black (1996) では、ポジティブ解釈はパフォーマンスの自己評価を有意に予測していた。組織からのフィードバックが十分得られない分、自分なりに適応状況を良い方向に解釈した可能性が考えられる。

一方で、自己の評価する適応状況は、上司や周囲の人によるその人の適応評価とは必ずしも一致しない。自己評価の限界は多くの研究で指摘されており (Dunning, Heath, & Suls, 2004)、実際には新規参入者は十分に活躍できていない可能性もある。この点に関しては、今後ポジティブ解釈の媒介効果を検討することや、結果変数として他者評価や客観的なパフォーマンス指標を測定することが

必要である。

ちなみに、キャリア意識から適応評価への直接のパスは、組織サポート高群でも有意であった。しかも、組織サポート高群でのみ、「期待と力量の把握」から「将来の肯定的な見通し」へのパスと、「明確なキャリア志向」から「力の発揮」へのパスは、有意であった。期待される役割や責務の遂行を重視する人は、自分なりに十分な職務遂行はできていると思っけていても、組織からのフィードバックがなくては、その組織でやっていける見通しは得られにくいのかもかもしれない。また明確なキャリア志向をもつ人は、自分のキャリア構築の機会があるかには興味があるが、組織に役立つ能力発揮がなされているかについては、組織からのフィードバックによって意識するのかもしれない。

キャリア意識から適応状況への直接のパスは、本人が状況をポジティブに解釈するだけでなく、ポジティブな解釈を促進するような情報が組織サポートによって与えられることによって生じる可能性が示された。この点も今後の検討課題といえる。

本研究の知見は、実務にどのようなインプリケーションがあるだろうか。中高年の転職であっても、組織サポートはかなりの影響があることがわかった。標準化統合効果を見ると、「期待と力量の把握」が「適応感」に及ぼす影響は、組織サポート高群では0.20であったのに対して、組織サポート低群では0.12であった。「明確なキャリア志向」が「適応感」に及ぼす影響は、組織サポート高群では0.42であったのに対して、組織サポート低群では0.30にとどまった。つまり、同程度のキャリア意識の人が転職した場合に、組織サポートがあるのとないのでは、適応に差が出てしまう。

今回のデータでは組織サポート高群は、規模の大きい会社への転職者であった。しかし、

中小企業にもできることはあるだろう。分析結果が示すように、組織からのサポートは、新規参入者に対して、必要な情報やフィードバックを与えることで、適切な行動の促進や、状況の解釈を助ける働きをしているようである。このことを踏まえて、お金や時間の余裕がない中でも、上記のような機能をどのようにして新規参入者に提供するかを工夫することが効果的だと考えられる。

2つのキャリア意識の相関は高く、いずれも高いほうが適応感が高まる結果になったが、相対的に「期待と力量の把握」の方が「明確なキャリア志向」よりも適応感に及ぼす影響は大きかった。これも、即戦略としての期待の高い中高年の転職ならではの特徴かもしれない。組織からの期待や自らの力量の把握は、今後転職する中高年ホワイトカラーが意識すべき重要なポイントであるといえるだろう。

- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Harrison, S. H. (2007). Socialization in organizational contexts. *International review of industrial and organizational psychology*, 22, 1.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 447-462.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (1996). Organizational socialization. *APA Handbook of I/O Psychology*, 3.
- Dunning, D., Heath, C., & Suls, J. M. (2004). Flawed self-assessment implications for health, education, and the workplace. *Psychological science in the public interest*, 5(3), 69-106.
- Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 90-104.
- 今城志保・藤村直子 (2014). 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。経営行動科学学会 第17回大会
- 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>
- Kammeyer-Mueller, J. D., Livingston, B. A., & Liao, H. (2011). Perceived similarity, proactive adjustment, and organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 225-236.
- Kim, T. Y., Cable, D. M., & Kim, S. P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232.
- 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。
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Socialization tactics and newcomer information acquisition. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 48-61.
- Teboul, J. C. B. (1995). Determinants of new hire information-seeking during organizational encounter. *Western Journal of Communication*, 59, 305-326.