

中高年ホワイトカラーのキャリアチェンジ3

ポータブルスキルの発揮度と適応感の関係

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）

これまで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を対象に、転職後の適応に関する研究を続けてきた。今回は、その中でもポータブルスキルと呼ばれる一般的な職務遂行のスキルと、職場の特徴に着目し、本人の持つこれらの特徴と、転職後の環境の適合度が、彼らの適応を高めるかを検討した。その結果、ポータブルスキルでは一致度の高さと不一致度の低さが、職場の特徴では不一致度低さのみが満足度を上げていた。ただし、ポータブルスキルの適合の影響は、仕事の裁量が高い場合には、抑制された。

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いえない（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。

そこで、これまで中高年の転職後の適応を促進する要因について検討を進めてきた（今城・藤村、2014、2015）。これらの研究から一貫して見えてきたのは、組織や仕事を変える決断を的確に行い、その後の適応を実現するためには、自己のキャリア観や働くモチベーションを意識することに加えて、その実現のために、組織側の要請とそれに応えるための自分の力量を知ることの重要性であった。ただし本人の要因だけでなく、それを組織がサポートすることの重要性も示唆されている。

この研究では、引き続き転職を経験した中高年ホワイトカラーを対象に、自分の能力が十分に活かされていると感ずることが持つ効用について検討する。

1.1 個人と環境の適合

個人と仕事や組織などの環境との適合に関しては、これまで数多くの議論や実証研究が行われてきた。その中で、個人と環境の適合を整理する視点として、「適合対象」「適合の仕方」「適合内容」の3つが提案されている（Edwards & Shipp, 2007）。適合対象には、仕事や組織がある。適合の仕方の違いは、個人と対象の類似度による適合である

Supplementary Fit、個人が対象によって必要とされるものを補う、あるいは、個人が必要とするものを対象が補う Complementary Fitがある。適合内容には、スキルや性格特性、価値観などがある。

つまり、適合にはさまざまな側面があるが、これまでの実証研究では、仕事満足や離職、組織へのコミットメント、パフォーマンスといった望ましい結果変数との間に、概ね正の関係があることが示されている（Kristof-Brown et al, 2005）。

適合研究の知見からは、中高年ホワイトカラーの転職後の適応は、仕事との適合や組織との適合が高い場合に促進されるといえる。

1.2 仕事との適合と組織との適合

環境との適合がポジティブな結果をもたらすことについては実証研究で示されているものの、そのメカニズムは様々である。例えば、

仕事との適合と組織との適合では、結果変数によって関連性の強さが異なることがわかっている。仕事のパフォーマンスは仕事との適合のほうが関連性が高く、離職意図や組織へのコミットメントとの関連は、組織との適合のほうが強い(Kristof-Brown et al, 2005)。

中高年転職者の場合、それぞれの適合はどのように彼らの適応を促進するのだろうか。彼らは仕事の経験が十分であるため、即戦力として期待されることが多い(人材サービス産業協議会(以下、JHR), 2013)。転職者本人にも自分が培ってきた能力が新しい仕事で活かされるはずとの期待があることから、その期待通りに自分の強みとする能力が仕事で発揮されることは、満足度を高めるだろう。仕事の能力が十分に発揮される環境は、転職者の客観的な活躍を通じて、あるいはそうでなくても、少なくとも転職者の効力感の高まりを通じて(Scroggins, 2008 ;Tims et al, 2014) 転職者の適応感を高めると考えられる。

一方、組織で長く勤めた経験のある中高年ホワイトカラーには、例えば仕事のスピードや組織内の人間関係のあり方など、自分の慣れた仕事スタイルがあると考えられる。これまでの人と組織の適合に関する研究では、価値観における適合が主に扱われてきて、その効用は確認されているが、特に中高年転職者に着目した際には、仕事の進め方の違いが、転職後の適応に影響する可能性が高い(JHR, 2013)。そこで、本研究では組織との適合の観点から、仕事の進め方や人間関係のあり方での適合と、価値観の適合の両方について検討を行う。

1.3 仕事の裁量度による影響

中高年転職者は、仕事が一人前にできるようになっていることから、若手よりも仕事の裁量が大きい可能性がある。その場合には、仮に自分の得意とする能力が仕事で発揮される程度がさほど大きくないと思う状況であっ

たとしても、仕事のやり方そのものを変更すればよいと、仕事との適合の低さはあまりネガティブな影響を及ぼさない可能性がある。

これを支持するような研究結果が、job craftingやproactivityの研究から得られている(レビューは、Demerouti, 2014; Grant & Ashford, 2008)。しかし、これらの研究の多くは、個人の特性に着目したものであり、Grant & Ashford (2008)もレビューの中で、環境要因の研究を行うべきと述べている。

そこで本研究では、仕事の裁量が仕事面での適合の影響を調整する効果についても検討を行う。性格特性とパフォーマンスの関連性は、自律性が高い環境下で強まることが示されていることから(Barrick & Mount, 1993)、本研究でも同様の現象を予測する。

2. 方法

2.1 使用データと項目

本研究では、JHRで実施した「中高年ホワイトカラーの採用実態調査」のデータを用いる。転職経験のある40～55歳の会社勤務の男性(従業員規模50名以上1000名未満、事務系ホワイトカラー、取締役クラスを除く)に対して、2013年6月にインターネット調査を行ったものである。なお、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1カ月以上2年以内の者に限定した。年齢層(40～44歳、45～49歳、50～55歳)および業種(製造業、非製造業)が均等になるようにデータ収集を行い、有効回答数は321名である。

使用した項目は、JHRで開発した「ポータブルスキル」(16項目)、「職場の特徴」(13項目)である。「ポータブルスキル」については、現在の仕事での「重要度」と自分にとっての「得意度」(いずれも6件法)を、「職場の特徴」については、現在所属している組織の「現状」と自分にとって好ましい「理想」(いずれも5段階の両側尺度)をたず

ねた。適応を表すものについては、ここでは仕事に対する全体的な「仕事満足」として、会社、職場、仕事などに関する満足度(6件法)10項目の平均値を用いた($\alpha=0.96$)。

2.2 多項回帰分析

2つの評価や測定結果の一致度や適合度を指標化する際に、これまでは両者の差の絶対値や差の2乗値などが用いられてきた。しかし、このような差を用いる分析には問題があることが指摘されている(Cronbach, 1958)。そこで本研究では、多項回帰分析を用いて、応答局面法による検討を行う(Shanock et al, 2010)。この方法は、評価の一致やずれが結果変数に及ぼす影響を、統合的に理解することが可能になることが長所とされている(Edwards, 1994)。

多項回帰分析のモデル式は下記の通り。

<ポータブルスキル>

$$\text{仕事満足} = b_{p0} + b_{p1}(\text{重要度}) + b_{p2}(\text{得意度}) + b_{p3}(\text{重要度})^2 + b_{p4}(\text{得意度})^2 + b_{p5}(\text{重要度})(\text{得意度}) + e_p$$

<職場の特徴>

$$\text{仕事満足} = b_{s0} + b_{s1}(\text{現状}) + b_{s2}(\text{理想}) + b_{s3}(\text{現状})^2 + b_{s4}(\text{理想})^2 + b_{s5}(\text{現状})(\text{理想}) + e_s$$

また、応答局面法の算出方法は下記の通り。

<ポータブルスキル>

$$a_{p1} = b_{p1} + b_{p2} ; \text{重要度}=\text{得意度} \text{ のライン上の変化}$$

$$a_{p2} = b_{p3} + b_{p4} + b_{p5} ; \text{重要度}=\text{得意度} \text{ のライン上の局面性、マイナスの場合上に凸}$$

$$a_{p3} = b_{p1}-b_{p2} ; \text{重要度}=-\text{得意度} \text{ のライン上の変化}$$

$$a_{p4} = b_{p3}-b_{p4} + b_{p5} ; \text{重要度}=-\text{得意度} \text{ のライン上の局面性、マイナスの場合上に凸}$$

<職場の特徴>

$$a_{s1} = b_{s1} + b_{s2} ; \text{現状}=\text{理想} \text{ のライン上の変化}$$

$$a_{s2} = b_{s3} + b_{s4} + b_{s5} ; \text{現状}=\text{理想} \text{ のライン上の局面性、マイナスの場合上に凸}$$

$$a_{s3} = b_{s1}-b_{s2} ; \text{現状}=-\text{理想} \text{ のライン上の変化}$$

$$a_{s4} = b_{s3}-b_{s4} + b_{s5} ; \text{現状}=-\text{理想} \text{ のライン上の局面性、マイナスの場合上に凸}$$

3. 結果

16個のポータブルスキルの重要度と得意度にはどの程度ずれがあるかを確認した。重要度のほうが得意度よりもZスコアで0.5より高くなる人、逆に得意度のほうが0.5より高くなる人、そのいずれでもなく両方が似通っている人の3群に分けて、比率を確認したところ、最も偏りがあったもので順に、40.5%、17.1%、42.4%であった。全体的に重要度のほうが得意度よりも評定が高い傾向があったが、極端な偏りのある結果ではなかったため、多項回帰分析を行うこととした。

13個の職場の特徴について同様に偏りを確認した結果、理想>現状、理想<現状、理想=現状の順に、最も偏りがあったものでも38.3%、18.1%、43.6%で、こちらも偏りが極端なものはなかったため、多項回帰分析を行った。職場の特徴は、両側尺度でたずねているため、(A)と(B)のどちらを志向する人が多いかや、どちらのタイプの特徴を持つ組織が多いかによって、分布の特徴はポータブルスキルの場合のように一貫していなかった。

ポータブルスキルの分析結果は表1の通りである。すべてのポータブルスキルで R^2 は有意となり、重要度と得意度によって満足度は有意に予測できることが示された。応答局面法の分析結果を見ると、 a_{p1} と a_{p4} が概ね有意であった。 a_{p1} は正の値であることから、重要度と得意度がともに高くなるほど、満足度が高まっていたことがわかる(図1-1参照)。 a_{p4} は負の値をとっていたことから、重要度と得意度の乖離が大きくなるほど、満足度は下がる傾向にあった(図1-2参照)。 a_{p2} はいくつかのスキルにおいて有意な、あるいは有意傾向の負の値をとっていたことから、これらのスキルにおいては重要度と得意度がともに高くなるほど満足度が高まる傾向は、両者の

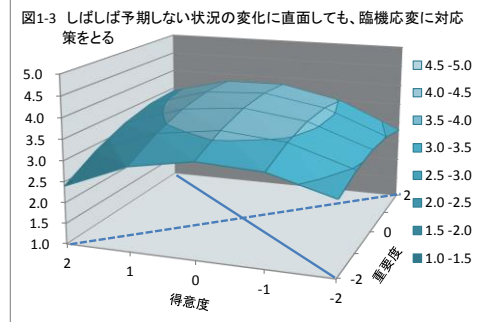
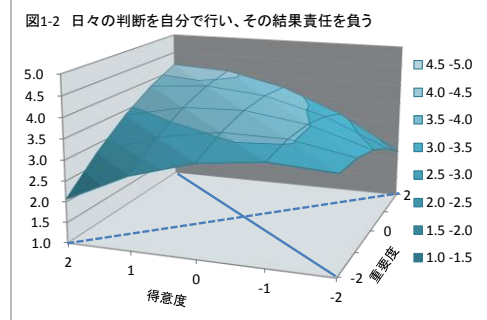
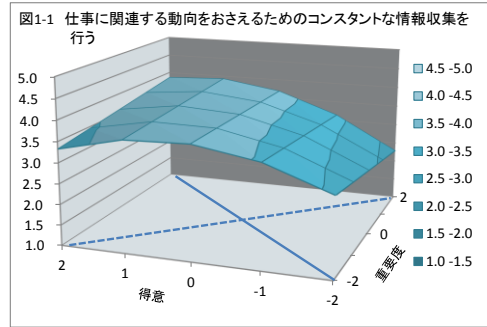
表1 ポータブルスキルを説明変数とする多項回帰分析

	R ²	応答曲面の分析				ルール ^{注1}	主体 ^{注2}			
		a _{p1}	a _{p2}	a _{p3}	a _{p4}					
仕事の仕方	現状の把握	仕事に関連する動向をおさえるためのコンスタントな情報収集を行う	.071 **	0.24 **	-0.08	0.26 *	-0.22 *	.106 *	.070	
		複雑な情報やデータに対する評価・分析を行う	.081 **	0.21 **	-0.04	0.08	-0.37 **		.135 **	.058
	課題の設定	新しい商品・技術・仕事のやり方を考える	.084 **	0.17 *	-0.05	-0.12	-0.34 **		.140 **	.082
		自分なりの問題意識に基づいて、目標や課題を自ら設定する	.068 **	0.17 *	-0.14 *	0.12	-0.22 *		.204 **	.041
	計画の立案	最終的なゴールに向けて、効果的なシナリオを描く	.076 **	0.17 *	-0.12 †	-0.07	-0.26 *		.115 *	.069
		課題の優先順位をつけ、具体的な実行計画を立てる	.062 **	0.15 †	-0.13 *	0.07	-0.22 **		.173 **	.108 †
	課題の遂行	品質基準・納期を厳守しながら、業務を確実に実行する	.085 **	0.18 *	-0.07	-0.09	-0.43 **		.173 **	.150 *
		強いプレッシャーの中で明確な達成基準をクリアする	.072 **	0.26 **	-0.03	-0.01	-0.21 *		.110 *	.090
	状況への対応	日々の判断を自分で行い、その結果責任を負う	.103 **	0.21 **	0.00	-0.04	-0.40 **		.165 **	.121 **
		しばしば予期しない状況の変化に直面しても、臨機応変に対応策をとる	.091 **	0.17 †	-0.18 *	-0.10	-0.30 **		.179 **	.037
人との関わり方	社外対応	顧客・社外関係者に難しい内容を的確に納得感高く伝える	.070 **	0.08	-0.08	-0.05	-0.40 **		.108 *	.049
		専門や価値観・役割の異なる多様な人々や利害の対立する顧客・社外関係者との調整・合意の獲得を行う	.066 **	0.19 *	-0.10 †	-0.05	-0.21 *		.083 †	.086
	社内対応	経営層・上司・関係部署などに難しい内容を的確に納得感高く伝える	.100 **	0.19 *	-0.10 †	0.15	-0.28 **		.089 *	.105
		専門や価値観・役割の異なる多様な人々や利害の対立する社内関係者との調整・支持の獲得を行う	.063 **	0.21 **	-0.06	-0.02	-0.27 **		.090 *	.145 *
	部下マネジメント	能力や専門の異なる部下・メンバーの動機づけ・育成・指導を行う	.078 **	0.15 *	-0.05	-0.14	-0.37 **		.116 **	.046
		部下やメンバーの持味を把握した業務の割り当てを行う	.054 **	0.12	-0.02	-0.19 †	-0.30 **		.120 **	.030

† p < .10 * p < .05 ** p < .01

注1) ルールに従った判断を重視 (n=129) 注2) 主体的な判断を重視 (n=86)

図1 ポータブルスキル 応答曲面分析の結果



評定値がともに高くなる、あるいは低くなるほど、弱まる結果となった(図1-3参照)。a_{p3}は「コンスタントな情報収集」で有意な正の値となったことから、重要度が高いのに対して、得意度が低い場合のほうが、重要度は低いと得意度が高い場合と比べて、満足度が低下する傾向があることが示された(図1-1)。

職場の特徴では、いくつかの特徴においてR²は有意とならず、これらの特徴については現状、理想、あるいはその両者の適合度は満足度を予測しない結果となった(表2)。またR²は、「仕事の成果の見えにくさ」「上下関係の気にならなさ」「合理ではなく気持ちを重視するか」を除くと、ポータブルスキルと比べると低い水準にとどまった。

応答局面の分析結果でも、ポータブルスキルほど一貫した傾向は見られなかったが、組織の価値観を中心に、a_{s4}でいくつか有意な負の値が得られた。これらの特徴では、現状と理想に乖離があるほど、満足度が低まる傾向があった(図2-3参照)。a_{s1}は有意にならなかったことから、ポータブルスキルのように、一致していることには意味がなかった(図2-1参照)。a_{s3}は「仕事の成果の見えにくさ」と「プロセス重視」でプラスの有意な値となったことから、仕事は自分の理想よりも成果が見えにくかったり、プロセス重視の場合に、満足度は低下した(図2-2参照)。またa_{s3}は「同僚の助け合い」「上下関係の気にならなさ」でマイナ

表2 職場の特徴を説明変数とする多項回帰分析

	R ²	応答曲面の分析				
		a _{s1}	a _{s2}	a _{s3}	a _{s4}	
組織における仕事の進め方の特徴	(A)多くの仕事を同時に進める (B)一つの仕事に集中する	.029 †	0.04	0.02	0.04	-0.24 **
	(A)仕事の成果が見えやすい (B)仕事の成果が見えにくい	.087 **	-0.11	0.00	0.40 **	-0.07
組織における対人関係の特徴	(A)スピード感が求められる (B)自分のペースで進められる	.033 †	0.10	0.06	-0.14	-0.18 †
	(A)臨機応変な対応 (B)計画にそった確実な遂行	.039 *	-0.14	0.00	0.04	-0.29 *
組織における対人関係の特徴	(A)個人の役割や責任が明確 (B)集団で協力して成果をあげる	.021	0.01	0.10	0.04	-0.18 †
	(A)同僚とは切磋琢磨する (B)同僚とは助け合う	.031 †	-0.09	0.10	-0.28 *	-0.14
組織で重視される価値観	(A)上下関係が明確 (B)上下関係は気にならない	.074 **	0.12	0.07	-0.30 **	-0.18 †
	(A)創造や変革に貪欲 (B)現実的な問題解決を重視	.017	-0.14	0.03	0.04	-0.11
組織で重視される価値観	(A)結果を評価する (B)プロセスや努力を評価する	.037 *	-0.09	-0.03	0.47 **	-0.37 **
	(A)効率の良さが評価される (B)創造性や企画力が評価される	.041 *	-0.06	0.02	0.22	-0.43 **
組織で重視される価値観	(A)組織から与えられた役割の遂行 (B)仕事自体のやりがいを重視	.048 **	-0.03	0.08	-0.02	-0.30 **
	(A)合理性を重視 (B)気持ちや感情を重視	.101 **	-0.17	0.08	0.10	-0.46 **

† p < .10 * p < .05 ** p < .01

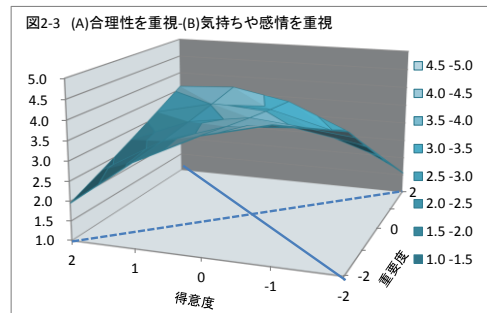
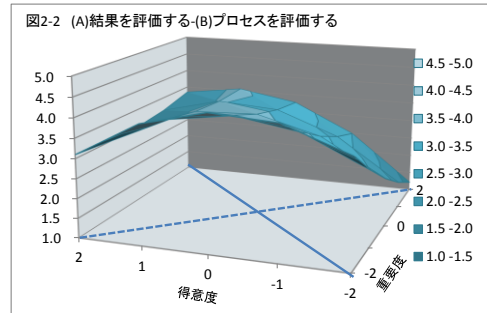
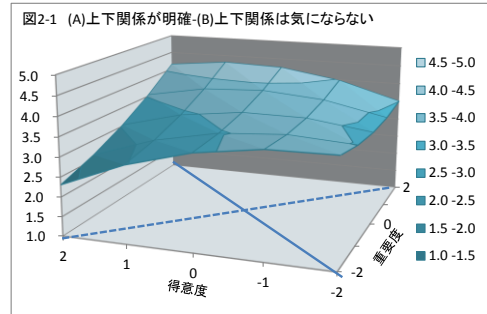
スの有意な値となったことから、本人が上記の特徴を現状以上に理想とする場合に、満足度は低下した(図2-1参照)。

仕事の特徴の「(A)個人の主体的判断を重視-(B)ルールに従った判断を重視」で、現状が(A)よりのもの(評定値が1と2)と(B)よりのもの(評定値が4と5)に分けて、ポータブルスキルの多項回帰分析を行った結果を、表1の右端2列に示した。ルールに沿った仕事の進め方が求められる職場のほうが、主体的な意思決定が重視される職場よりも、全体にポータブルスキルの重要度と得意度が満足度に与える影響が大きくなる傾向にあることがわかる。

4. 考察

中高年ホワイトカラーの転職者において、仕事や組織との適合が、重要であることを示す結果となった。また本分析では、組織との適合以上に、仕事との適合が重要であった。仕事との適合において、重要度も得意度も高いレベルでの一致のほうが、重要度も得意度もさほどレベルが高くない場合の一致度と比べると影響が大きいことは、先行研究の結果とも符合する結果である(Kristof-Brown et

図2 職場の特徴 応答曲面分析の結果



al, 2005)。仕事に重要なポータブルスキルが、自分の得意とするものであるほど、満足度が高まることは想像に難くない。これが中高年転職者にとって、どういう意味を持つのだろうか。

Murphy & Burck(1976) は、中年期はキャリアの転換点であると主張し、中年期の心理状態として、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挙げている。

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し、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。

本研究で扱った中高年期の転職者は、自分が上記のような変換点にあることを強く意識

すると考えられる。仕事での活躍は、もう一度自分の価値やポジティブな自己概念を獲得するための重要な意味を持つと考えられるため(Pratt et al, 2006)、今後の研究では自我のあり方もあわせて測定し、仕事での活躍の意味と重要性を検討することが必要だろう。もちろん、適合が客観的なパフォーマンスを高めたり、離職を減らす効果があるかについても、今後の重要な検討課題である。

職場の特徴については、やはり先行研究どおり、価値観のずれは満足度を下げる要因になっていた。しかしそれ以外の仕事の進め方や人間関係のあり方については、単に現状と理想のずれの程度というよりも、ある種の方向性を持つことがわかった。例えば、プロセス志向の人にとって結果志向の職場で働くことはさほどダメージではないが、結果志向の人がプロセス志向の職場で働くのは難しいことが示唆された。各志向の性質によると考えられるが、なぜこのような現象が生じるのかについてはさらに検討を進めたい。実務へのインプリケーションとして、上記のような、ずれ方によって適応を阻害する可能性が高まる特徴が何かを理解することで、転職者の組織への適応支援のヒントを得ることが期待される。

本研究ではポータブルスキルでの一致度の影響を裁量の大きさが調整する効果についても検討した。その結果、仕事の進め方に裁量が認められない場合のほうが、そもそものポータブルスキルの重要度と得意度の一致が及ぼす影響は強くなった。職務に特化したテクニカルなスキルとは異なり、ポータブルスキルの場合は、仕事の進め方を自分で決めることができれば、ある程度本人の強みを活かす方向にもっていくことが可能であるとも考えられる。ポータブルスキル活用のレベルでの仕事の裁量拡大が、本当に中高年ホワイトカラー転職者の適応を促進することができるのか、今後はフィールド実験などの介入研究に

よって、効果の検証を行いたい。

Cronbach, L. J. (1958). Proposals leading to analytic treatment of social perception scores. *Person perception and interpersonal behavior*, 353, 379.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of applied Psychology*, 78(1), 111.

Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*.

Edwards, I. R., & Shipp, A. I. (2007). The Relationship Between Person-Environment fit and Outcomes: An Integrative. *Perspectives on organizational fit*, 209.

Edwards, J. R. (1994). The study of congruence in organizational behavior research: Critique and a proposed alternative. *Organizational behavior and human decision processes*, 58(1), 51-100.

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

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.

Levinson, D. J. (1986). A conception of adult development. *American psychologist*, 41(1), 3.

Murphy, P. P., & Burck, H. D. (1976). Career development of men at mid-life. *Journal of Vocational Behavior*, 9(3), 337-343.

Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of management journal*, 49(2), 235-262.

Scroggins, W. A. (2008). The relationship between employee fit perceptions, job performance, and retention: Implications of perceived fit. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20(1), 57-71.

Shanock, L. R., Baran, B. E., Gentry, W. A., Pattison, S. C., & Heggstad, E. D. (2010).

Polynomial regression with response surface analysis: A powerful approach for examining moderation and overcoming limitations of difference scores. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 543-554.

Tims, M., B. Bakker, A., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy-performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490-507.

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

今城志保・藤村直子 (2015). 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. 経営行動科学学会 第18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>

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>.

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.

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.