

若年就業者のキャリア展望と  
組織定着の関係に関する実証研究

——専門職従事者と非専門職従事者の比較を通じて——

尾 形 真実哉

甲南経営研究 第49巻 第3号 抜刷

平成 20 年 12 月

# 若年就業者のキャリア展望と 組織定着の関係に関する実証研究

——専門職従事者と非専門職従事者の比較を通じて——

尾 形 真 実 哉

## 1. はじめに

本稿の目的は、若年ホワイトカラー（非専門職従事者）と若年看護師（専門職従事者）の組織内における将来の見通し（本稿ではキャリア展望と呼ぶ）が、組織への定着や愛着にどのような影響を与えているのかを理解することである。

近年、我が国のキャリア形成のあり方が変化してきた。日本の経営の強さを支えてきた終身雇用が崩壊したと指摘され、労働市場も流動化してリストラや転職が一般化している。このような環境は、今まで長期的で情緒的に結ばれていた企業と個人間の心理的契約（psychological contracts: Rousseau, 1995）が、短期的で経済的なものに変化してきたと言える（蔡, 2002）。

企業と個人の関係性は本当に短期的になったのか。本稿は、長期的な組織と個人の関係性を示す若年就業者のキャリア展望に着目し、キャリア展望を形成する先行要因の検討と、それが組織への愛着や定着にどのような影響を及ぼすのかについて若年就業者を対象に分析・考察を行ってきたい。

本稿の流れは、以下の通りである。はじめに、我が国におけるキャリア形成のあり方について、その変化や変化に影響を与えた要因についての考察が

若年就業者のキャリア展望と組織定着の関係に関する実証研究（尾形真実哉）  
行われ、現在の我が国におけるキャリア形成のあり方について検討される。  
その後、本稿で取り組む研究課題が提示され、調査方法と調査対象、分析に  
用いられた尺度について説明が加えられる。続いて、定量分析によって2つ  
のモデルが分析され、その結果についての考察が加えられる。最後に本稿の  
問題点が指摘される。

## 2. 理論的検討

### 2-1. 我が国におけるキャリア形成の変化

我が国におけるキャリア形成は、終身雇用と年功序列が一般的だった以前  
とその様相を変えている。終身雇用制と年功序列制が一般的だった以前の我  
が国では、企業が従業員の一生を面倒みるという仕組みがあった。そのよう  
な環境では、企業が個人のキャリアを管理していた。終身雇用制は、従業員  
の組織への強くて、長期的な忠誠心やコミットメントを醸成させ、モチベー  
ションの長期的な持続を可能にした。長期的に企業に自分自身の人生を預け  
るのであれば、企業の成長・発展は自分自身の人生や生活にも反映してくる。  
企業の発展と自分自身の経済上、仕事上の発展とが密接に関連していれば、  
企業活動への努力投入がより大きく、長期的になる。それゆえ、企業に対し  
て、長期的で強い忠誠心が醸成されていた。それが1980年代に注目された日  
本企業の強さの理由としてもあげられた。また、スキルや知識、ノウハウは  
長期間をかけて人間に蓄積されるため、終身雇用制が企業内での熟練形成や  
技術蓄積を可能としていた。

この終身雇用制と密接に関連して機能していたのが年功序列制である。相  
互の関連性は、労働者の賃金と生産性の関係から理解することができる。加  
護野・小林（1991）は、終身雇用制と年功序列制の密接した関係性を若年期  
の「見えざる出資」で説明した。日本企業においてある期間を捉えてみると、  
賃金・生産性と勤続年数の関係は不均衡な関係にあるが、雇用期間が長期に

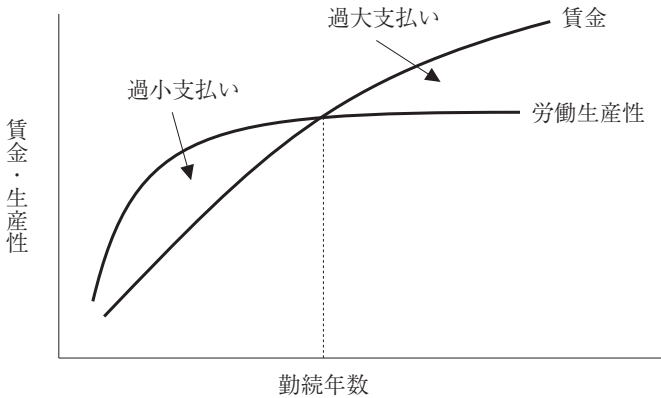


図1. 日本企業における生産性と賃金の関係性

出所：加護野・小林 (1989), 77頁。

わたる場合、その関係は均衡関係になる。つまり、働き盛りのころは、従業員は企業に対し本来もらうべきものを預けたままで、ベテランになったときにその預けたものを取り返す仕組みになっている。つまり、年功序列型賃金制度により見えざる出資を多く蓄積させ、終身雇用制によって後にその出資を取り返すことができるシステムとなっていた (図1)。

このようなシステム下においては、企業と個人の間に長期的な関係性が約束されていたし、途中で会社を辞めることは損失となった。しかしながら、1990年代のバブル崩壊により、企業がリストラや組織のフラット化、非正規社員の雇用などを進めたために、相互の長期的な立場に基づく暗黙の契約にひずみが生じてきた。また、変化と不確実性が人事部門にはびこり、従業員のキャリア・パスにも影響を与えた。それゆえ、従業員は業績を残しても、もはや職務の安全は保障されないということを理解し始めた。そして、労使双方とも、暗黙の保障や約束を伴うような契約を敬遠するようになって、これまで長期的で温情的だった労使関係は短期的で取引的な性格を強めることになる。現在の経済環境において、組織と従業員の間でなされる伝統的な心

表1. 個人と企業の関係性の相違によるキャリア形成の比較

| 以前の個人と企業の関係性                                | 近年の個人と企業の関係性                                   |
|---|--|
| 入社から定年まで（よほどのことがない限りリストラはありえない＝会社との長期的な関係性） | いつでもリストラの危機に直面している（会社との長期的な関係性の消失）             |
| 1つの会社だけに通用する知識やスキルを身につけておけばよかった             | どこに行っても通用する知識やスキルを身につけておかなければならない              |
| 従業員のキャリア・デザインは会社に委ねられた（従業員のキャリアは会社が管理）      | 自律的に自分自身のキャリアをデザインしなければならない（従業員のキャリアは従業員自身が管理） |
| その分、終身雇用、年功序列が保障されていた（一企業内キャリア）             | より自分自身を評価・成長させてくれる会社に移ろうとする意識（＝バウンダリーレス・キャリア）  |

出所：筆者作成

理的契約はもはや妥当なものではなくなった（Jones, 1999）。

このような状況が個人のキャリア形成にも影響を与え、会社任せだった個人のキャリア形成は、自分自身で自律的に行わなければならなくなった（表1）。労働市場においても組織と組織の境界線が希薄化しており、そのような組織間を自由に移動するキャリア形成のあり方（バウンダリーレス・キャリア：boundaryless career, Arthur and Rousseau, 1996）<sup>(1)</sup>が提唱されている。

## 2-2. 我が国におけるキャリア形成の普遍性

我が国におけるキャリア形成に関して、上述のような変化が生じているのは間違いない。同時に、そのような変化が、終身雇用制、年功序列制が崩壊したと言わせている。

しかしながら、労働政策研究・研修機構は、働く人々に対して望ましいキャリア形成のあり方を一企業キャリア、複数企業キャリア、独立自営キャリア

(1) バウンダリーレス・キャリアに関する理論的考察については、金井（2002）、宇田（2007）を参照されたい。

アの3つの中から選択してもらった調査を1999年から2004年に渡って実施した。その結果、毎年圧倒的に多いのが一企業キャリアであった。この結果から、できれば1つの企業で勤めあげたいという意識が、日本人の中に根強く残っている事が理解できる。外的な環境要因によって、企業と個人の関係性が短期的なものになってきたとはいえ、我々日本人の中に、以前のような長期的な関係性を求める意識が残っている可能性は高い。そして、そのような従業員の意識をマネジメントすることが組織にとっても重要なものかもしれない。それゆえ、我が国においては、組織と個人の間で、長期的な関係性を構築することを前提に、キャリア形成が行われることが相応しいと考えられる。

### 2-3. 本稿の研究課題

本稿では、組織と個人の関係性は、長期的なことが望ましいという前提に立ち、組織内でのキャリア展望を持つことの意味について検討していきたい。

本稿は、そのような長期的な組織と個人の関係性を捉えるために、若年就業者が抱くキャリア展望に焦点を定めた。尾形・金井(2008a)では、組織内での個人行動は、将来への時間展望に大きく依存していることが論じられている。自分が所属する会社で長期的なキャリア展望を抱くことができれば、若年就業者の組織定着や組織コミットメントに大きな影響を与えることができ、若年就業者の早期離職を抑制しリテンションに影響を与えることができるのではないだろうか。それゆえ、本稿では、キャリア展望の先行要因とキャリア展望が、若年就業者の組織への愛着と定着に与える影響について検討していく。

本稿では、キャリア展望の先行要因として、4つの感情をあげている。このような4つの感情を先行要因としてあげている理由として、感情が人間行動の源泉になっているという主張に基づいている(例えば、金井・高橋, 2008, Lord et al., 2002)。それが有能感、受容感、成長感、幻滅感の4つで

若年就業者のキャリア展望と組織定着の関係に関する実証研究（尾形真実哉）

ある。有能感や受容感は、組織への適応を促進する感情として取り上げられている（Feldman, 1977）。また、キャリア初期の若年就業者の組織適応課題としてリアリティ・ショック（reality shock）があげられる。リアリティ・ショックは、組織参入前の理想や期待と組織現実の間にギャップや相違があることで生じる心理現象であり、それがキャリア初期の若年就業者の組織への定着を阻害し、早期離職の原因であるとされている（Dean, 1980, Dean et al., 1988, 尾形, 2007, 小川, 2005, 佐々木, 1993, Schein, 1978）。本稿の幻滅感は、このリアリティ・ショックと同様のものと言える。

これらの感情が、若年就業者の当該組織内でのキャリア展望の形成に影響を与えていると推測することが可能である。有能感は仕事に対して抱く感情、受容感は組織や職場の人間関係に対して抱く感情、成長感是自己自身の能力に対する感情という3つの感情、さらに、組織や仕事に対するネガティブな感情であり、組織への適応を阻害する要因として捉えられる幻滅感も含め、それらをキャリア展望の先行要因として捉えている。

さらに、組織と個人の関係性を捉えるためにキャリア展望と組織コミットメント、離職意思の関係性を捉えていきたい。組織コミットメントは、当該組織への愛着を示し、離職意思は当該組織を去る意思を示しており、組織と個人の関係性を示す概念として用いることができる。

本稿の仮説としては、当該組織内での明確なキャリア展望を抱かせることによって、組織への愛着や定着を促進させることができるというものである。

### 3. 調査対象と調査方法

本稿は、2つの異なる母集団に質問票調査を実施している。そこから得られた異なるデータを比較しながら分析を行った。以下がその詳細である。

### 3-1. 量的調査

#### 3-1-1. 若年ホワイトカラーに対する調査

若年ホワイトカラーへの質問票調査は、筆者の個人的なつながりによるスノーボール・サンプリングによって実施された。それゆえ、量的調査のサンプルは、異なる職場で働く個人に対して実施されている。ホワイトカラーに対して実施された質問票調査のサンプルの内訳は、男性が141名、女性が85名、不明1名の合計227名である。職歴別にわけると入社1年目が65名、2年目が78名、3年目が82名、不明が2名である。

#### 3-1-2. 若年看護師に対する質問票調査

看護師への質問票調査は、A病院の入職1年目から3年目までの看護師に対して実施された。看護師に対して実施された質問票調査のサンプルの内訳は、男性が22名、女性が204名、不明11名の合計237名である。職歴別にわけると入職1年目が74名、2年目が93名、3年目が59名、不明が11名である。

以上のサンプルを合計すると、質問票調査の対象者は、男性163名、女性289名、不明12名の464名、入社（職）1年目が139名、2年目が171名、3年目が141名、不明13名である。

### 3-2. 比較分析の意義

さらに、異なる母集団内によって形成されたカテゴリーを比較することによって、その母集団同士の異同を見ることが可能となる。金井（1990）は、比較ケース分析の強みは、単一のケース分析および単一の母集団では看過されがちな調査対象の理論的属性が浮き彫りにされる点にあると主張している。専門職従事者と非専門職従事者の間には、職務内容や職務コンテキスト、組織形態やマネジメント手法の相違など多くの相違点が存在している。これらの相違が存在している異なる母集団を比較することによって、個人の内面的



若年就業者のキャリア展望と組織定着の関係に関する実証研究（尾形真実哉）  
な要因だけではなく、個人を取り巻く外的環境要因の影響についても考察が  
広げられ、より深い現象の理解につながると言えよう（Brady and Collier,  
2004）。

### 3-3. 測定尺度

本稿で用いられる変数は全部で7つである。それぞれについてどのように  
測定されているのかを以下で説明していきたい。

#### (1) キャリア展望

本稿の調査では、キャリア展望を「私は、この会社（病院）での自分の将来  
像がイメージできる」、「私は、将来、この会社（病院）で取り組んでみた  
いと思っていることや目標がある」という2つの質問項目で測定している  
( $\alpha = .65$ )<sup>(2)</sup>。

#### (2) 組織コミットメント

情緒的コミットメントは感情的なつながりを意味する概念であり、組織へ  
の愛着や組織のメンバーへの仲間意識、誇りなどに関する組織と個人の関係  
性を捉えたものである（鈴木、2002）。本稿の調査では、情緒的コミットメ  
ントを「私は、現在の会社（病院）の社員（看護師）であることを誇りに思  
う」、「私は、現在の会社（病院）に愛着を持っている」、「私は、現在の会社  
に対し、忠誠心を感じている」という4つの質問項目で測定している ( $\alpha =$   
.81)。

#### (3) 離職意思

本稿の調査では、離職意思を「私は、現在の会社（病院）にずっと居続け  
るつもりだ (R)」、「機会があれば他の会社（病院）に転職したい」という

---

(2) 一般的に信頼性係数 Cronbach  $\alpha$  は .7 以上が受容可能範囲と言われているが、  
 $\alpha$  が .6 以上の数値であれば分析に用いるケースは多いため、本稿でも用いること  
にした。

2つの質問項目で測定している ( $\alpha=.74$ )。

(4) 有能感

本稿の調査では、有能感を「私は、自分に与えられた仕事を正確に、効率的にこなすことができる」、「私は、現在の仕事を、他人から助言やサポートがなくても、こなすことができる」という2つの質問項目で測定している ( $\alpha=.62$ )。

(5) 受容感

本稿の調査では、受容感を「私は、職場の同僚に、仲間として受け入れられていると感じる」、「私は、組織の一員として、同僚から認められていると感じる」という2つの質問項目で測定している ( $\alpha=.74$ )。

(6) 成長感

本稿では、成長感を「現在の仕事で、自分の力を精一杯発揮できていると思う」、「仕事を通して、自分が成長しているという実感がある」、「現在の仕事で、自分が十分に活かされていると思う」という3つの質問項目を用いている ( $\alpha=.70$ )。

(7) 幻滅感

本稿の調査では、幻滅感を「私は、現在の会社(病院)に幻滅感を覚えている」、「私は、自分自身の能力に幻滅感を覚えている」、「私は、現在の仕事内容に幻滅感を覚えている」という3つの質問項目を用いている ( $\alpha=.62$ )。幻滅感とはキャリア展望を遮断すると考えられる。

これら尺度の相関関係を表したのが以下の表2、3である。

#### 4. 分析結果

上述で説明が加えられた尺度を用いて、本稿では2つの重回帰分析を行った。1つ目は、キャリア展望の先行要因に関する分析であり、有能感、受容感、成長感、幻滅感を独立変数に、キャリア展望を従属変数として重回帰分

表2. ホワイトカラーの尺度間の相関関係表

|              | M     | SD    | 1       | 2      | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       | 8       | 9     |
|--------------|-------|-------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|
| 1. 性別        | 1.38  | .485  | 1.000   |        |         |         |         |         |         |         |       |
| 2. 勤続年数      | 2.08  | .807  | -.073   | 1.000  |         |         |         |         |         |         |       |
| 3. キャリア展望    | 2.97  | .886  | -.254** | -.123  | 1.000   |         |         |         |         |         |       |
| 4. 組織コミットメント | 3.009 | .842  | -.111   | -.040  | .605**  | 1.000   |         |         |         |         |       |
| 5. 離職意思      | 3.367 | 1.091 | .182**  | .166*  | -.520** | -.602** | 1.000   |         |         |         |       |
| 6. 有能感       | 2.729 | .865  | .136*   | .295** | .078    | .021    | .079    | 1.000   |         |         |       |
| 7. 受容感       | 3.465 | .823  | .039    | .206** | .344**  | .388**  | -.255** | .326**  | 1.000   |         |       |
| 8. 成長感       | 2.971 | .746  | .078    | .122   | .397**  | .485**  | -.334** | .282**  | .527**  | 1.000   |       |
| 9. 幻滅感       | 2.724 | .798  | -.037   | .046   | -.417** | -.466** | .379**  | -.174** | -.384** | -.463** | 1.000 |

\* $p < .01$ , \*\* $p < .001$

表3. 看護師の尺度間の相関関係表

|              | M     | SD   | 1      | 2      | 3       | 4       | 5      | 6      | 7       | 8       | 9     |
|--------------|-------|------|--------|--------|---------|---------|--------|--------|---------|---------|-------|
| 1. 性別        | 1.90  | .297 | 1.000  |        |         |         |        |        |         |         |       |
| 2. 勤続年数      | 1.93  | .766 | -.126  | 1.000  |         |         |        |        |         |         |       |
| 3. キャリア展望    | 2.249 | .834 | -.143* | .062   | 1.000   |         |        |        |         |         |       |
| 4. 組織コミットメント | 2.776 | .756 | -.028  | -.064  | .653**  | 1.000   |        |        |         |         |       |
| 5. 離職意思      | 3.687 | .887 | .124   | .212** | -.510** | -.501** | 1.000  |        |         |         |       |
| 6. 有能感       | 2.473 | .745 | -.098  | .437** | .194**  | .073    | .123   | 1.000  |         |         |       |
| 7. 受容感       | 3.266 | .819 | .022   | .306** | .343**  | .359**  | -.119  | .323** | 1.000   |         |       |
| 8. 成長感       | 2.866 | .682 | -.082  | .223** | .573**  | .455**  | -.293* | .362** | .551**  | 1.000   |       |
| 9. 幻滅感       | 2.993 | .681 | -.085  | -.014  | -.366** | -.425** | .372** | -.126  | -.303** | -.440** | 1.000 |

\* $p < .01$ , \*\* $p < .001$

析を行うモデル（これをモデル1と呼ぶ）である。2つ目は、キャリア展望が組織との関係性に与える影響の分析で、キャリア展望を独立変数とし、組織コミットメントと離職意思を従属変数として重回帰分析を行うモデル（これをモデル2と呼ぶ）の2つである。以下でそれぞれの分析結果について示していこう。

#### 4-1. 分析モデル1：キャリア展望の先行要因に関する分析

1つ目のモデルは、キャリア展望を形成する先行要因に関する分析である。本稿では、キャリア展望を形成する先行要因を有能感、受容感、成長感、幻滅感の4つをあげている。それらの4つの先行要因が、若年就業者のキャリア展望にどのような影響を与えているのかを重回帰分析によって行った。その結果が表4である。

若年ホワイトカラーのキャリア展望に影響を与えている先行要因は、受容感 ( $\beta=.176, p<.01$ ) と成長感 ( $\beta=.239, p<.01$ )、幻滅感 ( $\beta=-.224, p<.001$ ) の3つであるのに対し、専門職従事者の若年看護師のキャリア展望に影響を与えている先行要因は、成長感 ( $\beta=.508, p<.001$ ) の1つだけであった。そこに専門職従事者のキャリア形成において、何を重要視しているのかが理解できる。その点については、後のディスカッションで深く考察してみたい。

#### 4-2. 分析モデル2：キャリア展望が組織と個人の関係性に与える影響に関する分析

2つ目の分析モデルは、キャリア展望が組織との関係性に与える影響についての分析である。ここで、組織との関係性を表す変数として組織コミットメントと離職意思の2つを用いている。キャリア展望を独立変数とし、組織コミットメントと離職意思を従属変数として重回帰分析を行った。その結果

表4．重回帰分析結果

|                            | キャリア展望               |                    |
|----------------------------|----------------------|--------------------|
|                            | ホワイトカラー              | 看護師                |
| 性別                         | -.299***<br>(-5.412) | -.108*<br>(-1.980) |
| 勤続年数                       | -.201<br>(-3.431)    | -.089<br>(-1.457)  |
| 有能感                        | .004<br>(.072)       | -.012<br>(-.197)   |
| 受容感                        | .176**<br>(2.614)    | .090<br>(1.347)    |
| 成長感                        | .239**<br>(3.491)    | .508***<br>(7.285) |
| 幻滅感                        | -.244***<br>(-3.852) | -.112<br>(-1.840)  |
| <i>F</i> 値                 | 20.215***            | 22.465***          |
| <i>R</i> <sup>2</sup>      | .359                 | .383               |
| 調整済み <i>R</i> <sup>2</sup> | .341                 | .366               |

\**p*<.05, \*\**p*<.01, \*\*\**p*<.001  
( )内は *t* 値

が表5である。分析の結果、ホワイトカラーでキャリア展望が組織コミットメントに正の影響を与え ( $\beta=.621, p<.001$ )、離職意思には負の影響を与えていた ( $\beta=-.490, p<.001$ )。看護師においても、キャリア展望が組織コミットメントに正の影響を与え ( $\beta=.664, p<.001$ )、離職意思には負の影響を与えていた ( $\beta=-.527, p<.001$ )。

分析結果からもわかるように、非専門職従事者である若年ホワイトカラーと、専門職従事者である若年看護師の双方において、キャリア展望が組織への愛着や離職意思に影響を与えていることが理解できる。

このことから、若年就業者の組織への定着を促進するためには、当該組織におけるキャリアの展望を抱かせることが重要であり、そのためには、若年

表5. 重回帰分析結果

|                            | 組織との関係性             |                      |                     |                      |
|----------------------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
|                            | ホワイトカラー             |                      | 看護師                 |                      |
|                            | 組織コミットメント           | 離職意思                 | 組織コミットメント           | 離職意思                 |
| 性別                         | .046<br>(.820)      | .063<br>(1.058)      | .054<br>(1.062)     | .079<br>(1.421)      |
| 勤続年数                       | .035<br>(.649)      | .108<br>(1.865)      | -.098<br>(-1.934)   | .254***<br>(4.598)   |
| キャリア<br>展望                 | .621***<br>(11.097) | -.490***<br>(-8.173) | .664***<br>(13.015) | -.527***<br>(-9.508) |
| <i>F</i> 値                 | 42.738***           | 28.930***            | 57.180***           | 37.665***            |
| <i>R</i> <sup>2</sup>      | .369                | .284                 | .436                | .339                 |
| 調整済み <i>R</i> <sup>2</sup> | .361                | .274                 | .428                | .330                 |

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$   
( )内は *t* 値

就業者にキャリア展望の先行要因となる受容感や成長感を抱かせる経験をさせ、幻滅感を抑制することが重要な組織的施策になると言えるであろう。

また、若年就業者の組織内キャリア発達と組織定着を促進させるためには、当該組織内での長期的なキャリア展望が重要な要素になるということが示唆されたと言える。

#### 4-3. 分析のまとめ

本稿は、若年就業者のキャリア展望を形成する先行要因の検討と、それが組織への愛着や定着にどのような影響を及ぼすのか、若年就業者を対象に分析・考察してきた。

その結果、組織内でのキャリア展望は、組織への愛着や定着に影響を与えており、そのキャリア展望を形成させる要因として受容感や成長感の醸成、幻滅感の抑制などがあげられる。また、専門職従事者と非専門職従事者の間で、キャリア展望を形成させる先行要因が異なることが示された。

## 5. ディスカッション

分析結果をうけて、本稿の発見事実について考察を加えていきたい。

### 5-1. キャリア展望とキャリア形成

本稿における分析の結果、若年就業者のキャリア展望が組織への定着やコミットメントを高めていることがわかった。尾形・金井（2008）では、早期離職者と在職者のインタビューデータを分析し、その相違として、在職者は現在の仕事経験が将来の理想自己（possible selves: Markus and Nurius, 1986）<sup>(3)</sup>に連鎖しているのに対し、早期離職者の場合は現在の仕事経験と将来の理想自己の間に断絶があることを見出している。本稿の分析結果も同様に、当該組織内でのキャリアの見通しを良好にさせることで組織と個人の関係性も良好に保つことが可能になることを示している。組織と個人の関係性が短期的になってきているという指摘があるが、組織と個人の長期的な関係性を築くことが、若年就業者の組織への愛着や定着を促進していることが示された。

---

(3) ポッシブル・セルフズは、過去と将来における自己表現から導かれている。今現在の自己とは親密に関連してはいるものの、今現在の自己とは異なるものであり（Markus and Nurius, 1986）、個人のゴール、動機、恐怖、不安を表現する自己概念の要素として概念化されたものである（Oyserman and Markus, 1990）。つまり、この可能自己は、自分が将来どのようになりたいのか（希望自己）、自分が実際にどのようにありうるのか（予期自己）、そして、自分がこのようになるのではないかと恐れているのか（不安自己）の3つの自己からなる（白井, 2001, 80頁）。組織行動論の領域において、このMarkusらのポッシブル・セルフズに明示的に着目した代表的な研究として、Ibarra（1999）をあげることができる。Ibarraは「暫定的自己（provisional selves）」という概念を用いて、個人が新しい職業的アイデンティティを取り入れていく様相について34人の管理者になる前の個人に対するインタビュー調査から考察している。詳しい検討については、尾形・金井（2008）を参照されたい。

## 5-2. キャリア展望の先行要因に関する考察

本稿の分析結果から、若年就業者に長期的なキャリア展望を抱かせるためには、組織や職場からの受容感や自分が成長していると実感できること、さらに、組織や仕事への幻滅感を抱かせないことが重要であることがわかった。

それでは、どのようにすれば、若年就業者にこのような感情を醸成・抑制できるのか。組織側の視点から考察してみたい。組織や職場から受け入れられたと感じる受容感を生起させるためには、グループ・イニシエーションを通過させることが重要である。Feldman (1977) は、社会化における加入儀礼を、従業員としての適性の増加に役立つ“タスク・イニシエーション”と従業員としての受容感の増加に役立つグループ・イニシエーションにわけて捉えている。Feldman は、グループへの加入儀礼は、感情的側面のサポートとして、適切な行動の見本として、作業問題の解決を可能とする源として重要であると指摘している。具体的なグループ・イニシエーションとしては、同僚によって秘密の情報を与えられたときや新人がその秘密を破らないことを期待されていると感じたときがあげられている。また、非公式なランチグループに誘われたとき、同僚の家に招待されたとき、グループへの加入儀礼の合図として、特別な機会を設けてご飯を食べたときなどと答えた新人もいた。このような経験をすることによって、若年就業者は、受容感を感受することになる。さらに、企業において、誰もが経験する組織的通過儀礼を設けることによって、新人の受容感を醸成することも可能であろう<sup>(4)</sup>。

成長感を感受させるためには、自分自身の成長を実感できる経験を積ませることが重要であり、そのためには、日々、単調で容易な仕事を割り当てる

---

(4) 例えば、尾形(2007b)では、厳しい導入時研修が組織的通過儀礼となって、新人の組織成員となる心理的レディネスを高めると同時に、既存成員が新人の受け入れを準備する心理的レディネスも高めていることを事例分析によって明らかにしている。



若年就業者のキャリア展望と組織定着の関係に関する実証研究（尾形真実哉）

のではなく、仕事そのものから自分自身の成長を実感できるような挑戦的な職務を割り当てることが重要であろう。さらに、仕事そのものからだけではなく、上司や同僚が仕事の成果について適切にフィードバックを行うことも重要である。このように、仕事や周囲の人から成長を実感できるような機会が、若年就業者の成長感を醸成することができると考えられる。組織には、そのような職務のデザインが求められる（Hackman and Oldham, 1980, 金井, 1982, 田尾, 1987）。さらに、組織側が若年就業者のキャリア発達を支援するキャリア・デベロップメント・プログラム（CDP）を充実させることによって、さらなる自己成長を期待させることが可能になると考えられる。このような教育制度の充実化も若年就業者の成長感を醸成することが可能になるであろう。

幻滅感の場合は、醸成するのではなく抑制する感情である。Wanous (1973, 1992) は、組織に入る前に先立って新人が抱く仕事への期待が、典型的な組織における採用活動の実践の結果として膨張され、それが現実の組織に参入することで幻滅感（リアリティ・ショック）につながり、離職行動を引き起こすと主張した。そこで、そのような離職行動を抑制するために RJP (realistic job preview) を提唱した。RJP とは、現実に基づいた情報を採用プロセスにおいて提供することで、入社後の幻滅感を低減し、離職を少なくしようというものであり、その効果には幻滅感を抑制するワクチン効果、自己決定・自己選択を支援するスクリーニング効果、入社した組織への愛着や一体化を高めるコミットメント効果、入社後の役割期待をより明確かつ現実的なものにする効果の4つがあげられている。組織は、新人が組織に参入する前段階から組織参入後の円滑な組織内キャリア発達を見据え、有効的な採用プロセスを実施し、適切な情報の量と質を意識して提供することが求められる。

### 5-3. 専門職従事者と非専門職従事者におけるキャリア展望の先行要因の相違に関する考察

当該組織内でのキャリア展望の先行要因について、専門職従事者と非専門職従事者の間で相違が見出された。非専門職従事者である若年ホワイトカラーのキャリア展望の先行要因は、受容感と成長感、幻滅感の3つであるのに対し、専門職従事者の若年看護師は、成長感の1つだけであった。この相違について考察してみたい。

若年ホワイトカラーの場合、特殊な専門的スキルを有しているわけではない。取り組む仕事も協働作業が中心となり、他者から受け入れられることが組織への定着に重要となってくる。また、長期的なキャリア展望を抱く者にとって、当該組織の既存成員とより良い関係性を築くことも重要になる。さらに、一般的にホワイトカラーの場合、どのような仕事に就くのかは入社してみないとわからないことが多い。そのような状況では、配属が決まり予想や期待と異なる仕事であった場合など、幻滅感を受けやすい可能性は高いと考えられる。そのような幻滅感は、若年ホワイトカラーの希望や夢を喪失させ、当該組織内でのキャリア展望を遮断し、結果的に早期離職につながると考えられる。

それに対して、看護師の場合は、プロフェッショナルであり、自分自身のスキルへの依存度が高い。とりわけ、看護師のように、他者の命に関わるような責任の重い仕事に携わる者にとっては、自分自身のスキルを少しでも早く上達させることが求められる。そのような状況では、自分自身を成長させることができる環境を求めており、「この病院では、自分自身のスキルを上達させることができる」という成長感を受感させることで、キャリア展望を醸成することができると考えられる。また、看護師の場合は、仕事に携わる前に、ある程度の予期的社会化 (anticipatory socialization)<sup>(5)</sup> が達成されている。ホワイトカラーのように、自分が携わる仕事は何なのかもわからない状

若年就業者のキャリア展望と組織定着の関係に関する実証研究（尾形真実哉）

況とは異なり、看護師の場合は自分がどのような仕事に携わることになるのか、どのようなスキルを求められているのかといった情報を事前に多く有して<sup>(6)</sup>おり、そのような事前情報が幻滅感を抑制していると考えられる。あるいは、もし幻滅感があったとしても、予想の範囲内なのかもしれない。いずれにせよ、そのような幻滅感がキャリア展望を阻害することはないという結果が示された。専門職従事者である看護師は、自分自身のスキルの熟達に専心しており、その成長感がキャリア展望につながると考えられる。

若年ホワイトカラーと若年看護師のキャリア展望の先行要因として双方に影響を与えていたのが成長感のみであった。職種に関わらず、若年就業者のキャリア発達のキーワードとして成長感をあげることができるであろう。

#### 5-4. キャリア展望とポジティブ心理学<sup>(7)</sup>

当該組織内での長期的な関係性を築くためには、キャリア展望が重要であることがわかった。そのようなキャリア展望は、自分自身の将来に対するポジティブなイメージであり、希望や夢と関係してくる。

希望は、心理学や組織行動論、さらには経済学<sup>(8)</sup>の領域において取り上げられているトピックである。白井（2001）は、過去—現在—未来のすべてを統合的に含めた時間展望について考察し、希望を持つことができれば、現在がどんなに辛くても耐え抜くことができるということを強制収容所に収容され

---

(5) 予期的社会化については、尾形（2008）を参照されたい。

(6) そのような予期的社会化を達成させる要因として実習の存在があげられる。尾形（2006）は、看護大学生が経験する臨床実習には、①ワクチン効果、②教育的効果、③キャリア支援効果の3つの効果があることをインタビューデータから抽出している。

(7) ポジティブ心理学については、Cameron et al., (2003), Lopez and Snyder (2003) や鳥井編（2006）、組織行動論の領域においては金井・高橋（2004b）などを参照されたい。

(8) 玄田編（2006）や山田（2004）など。

た人間の行動などを例に考察している。組織行動論の領域においてはキャリア発達に関する加藤 (2004) の研究があげられる。加藤は、ホワイトカラー9名に対するインタビュー調査からキャリア・ミスト (career mist) とキャリア・ホープ (career hope) というペア概念を提示している。キャリア・ミストとは、「自己の将来キャリアに関する不透明感」(164頁)と、キャリア・ホープを「自分の将来に関する不透明感の中でも、自分にとって望ましい状態に到達できる可能性はある、という感覚」(173頁)と定義し、キャリアの行く末にたちこめる霧の中におけるひとすじの希望という意味で用いている。そこでは、このペア概念を用いてキャリア・ホープを求めてキャリアを模索する個人のキャリア・マネジメントの様相が表現されており、希望が個人のキャリア発達に与える影響について理解することができる。<sup>(9)</sup>

同様に、夢は、人間行動を動機づけるモチベーターとなる。夢を組織行動論の領域で扱っている研究はほとんど目にはできないが、金井・高橋 (2004) は、達成がきわめて困難でかつ具体化できない目標を「夢」と呼び、夢を追い求めていくことが意欲の大いなる源泉となることを主張し、モチベーションの夢理論を提唱している (69頁)。

キャリアという長い道程を支える強力なモチベーターとして希望や夢の存在を取り上げることは重要である。長期的なキャリアのモチベーションを持続させるためには、自分自身のキャリアを展望するだけでは不足している。そのキャリア展望の中に、キャリアを強力に引率する希望や夢の存在が必要になってくる。

---

(9) Kato and Suzuki (2006) や加藤・鈴木 (2008) は、この概念を用いて日本におけるホワイトカラーのキャリア発達モデルを実証的に検証しており、キャリアにおける希望の重要性が理解できる。

若年就業者のキャリア展望と組織定着の関係に関する実証研究（尾形真実哉）

## 5-5. キャリア展望が見え過ぎることはポジティブか

キャリア展望が良好で、全てが明解になるのがはたしてポジティブなのであろうか。ある程度、将来に対する不確実性があっても、それは決してネガティブではないのかもしれない。その点に関しては、Mitchell, Levin and Krumboltz (1999) が提唱した、計画された偶発性 (planned happenstance) や Gelatt (1991) の積極的不確実性 (positive uncertainty), 先述した加藤 (2002) のキャリア・ミスト／ホープといった理論との関係性が見出せる。

計画された偶発性 (planned happenstance) とは、Mitchell, Levin and Krumboltz (1999) が提唱した概念であり、「偶然に起きる予期せぬできごとからもキャリアは形成され開発させるものである」という意味である。Mitchell et al., は、むしろその予期せぬ出来事を積極的にキャリア形成に活用すること、必然化することの重要性を説いている。キャリアは必ずしも用意周到、綿密に計画し準備できるものではない。むしろ、偶発的にやってくる絶好のチャンスを見逃さないようにし、常にチャンスに備えて心を広く開いておかなければならない。大切なことは、予期せぬ出来事を避けるのではなく、むしろ積極的に自ら創造することであり、自分のキャリアにそれを積極的に活かすことであるとしている。

Gelatt (1991) は、変化の激しい労働市場においては、与えられた情報が必ずしも、ある個人が職業生活をまっとうするまで真実であるとは限らなくなったと論じ、積極的不確実性 (positive uncertainty) を主要概念とするキャリアにおける意思決定の新たな枠組みを提示した。そのためのガイドラインとして、①情報は限られており、変化し、主観的に認知されたものである。②意思決定は、目標に近づくと同時に、目標を創造する過程でもあるという2つを提示した。Gelatt (1991) の積極的不確実性は、意思決定の合理的・認知的な側面だけでなく、夢や創造性と言ったこれまで軽視されていた側面がむしろ重要であると主張している（渡辺編，2003，78頁）。

Mitchell et al., (1999) や Gelatt (1991) の理論は、確実に正確な事前情報を得ることは不可能であるから、そのような不確実性をポジティブに捉え、将来起こるであろうキャリアの機会に準備をしておくことが重要であることが示唆されている。また、加藤 (2002) の理論に従うならば、むしろ、自分の将来に関する情報が全て得られて、先が見えてしまったと同時に、将来への希望も失ってしまうことになる。

若年就業者に対しても、時にその展望に霧が差し込むような不確実性を組織の側で用意することが、長期的なモチベーションの持続に有意義かもしれない。キャリア展望の良さと不確実性の高さのバランスが重要であろう。

本稿は、長期的な組織と個人の関係性を示すキャリア展望という概念について、その先行要因の検討と組織への愛着や定着にどのような影響を及ぼすのかについて若年就業者を対象に分析・考察を行ってきた。まだ探索的な段階ではあるが、環境の変化により組織と個人の関係性やキャリア形成のあり方も変化してきているなか、いまだに我々の中には組織と長期的な関係性を求める意識が強いということが示唆されたと言えよう。

個人のキャリア形成は、経済状況や世界情勢、文化的要因といったマクロ要因に大いに影響を受ける。Schein (1978) は、キャリア開発の構成要素として、社会と文化、組織、個人の3つをあげ、これらの相互作用を十分に考慮しなければならないと論じている (邦訳書、2頁)。我々のキャリアは、マクロ的要因とミクロ的要因の擦り合わせによってダイナミックに形成されるものである。それゆえ、我が国のキャリア形成においては、マクロ要因の変化と同時に、変化することのないミクロ要因が潜んでいることを理解することも重要であろう。

## 6. 本稿の問題点

本稿において、長期的なキャリア展望が組織への定着や愛着を促進することが理解できたが、まだまだ探索的な域を脱していない。今後、さらに大規模な調査を実施することによって、我が国における個人のキャリア展望の全体像が見えてくるのではないだろうか。

また、調査対象も若年就業者だけではなく、ミドルやシニアのキャリア展望を調査することによって、世代間の相違を把握することができ、より深い理解につながるであろう。

さらに、本稿は、専門職従事者である若年看護師と非専門職従事者である若年ホワイトカラーの比較分析を行ったが、相互の分析結果について、深い考察には至っていない。今後、両者のさらなる検討が求められる。

最後に、当該組織内におけるキャリア展望を抱かせ、組織への定着や愛着を高めたとしても、成果を生み出すコア人材になるかどうかは別問題である。今後は、キャリア展望を抱いた個人が、組織の生産性や成果にどの程度貢献しているのかについて理解することが求められる。

本稿においては、上述のような問題点が存在しているが、それは同時にキャリア研究の大きな発展の可能性を示すものでもある。

### 参 考 文 献

- Arthur, M. B. and D. M. Rousseau (1996), *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press.
- Brady, H. E and D. Collier (2004), *Rethinking social inquiry: diverse tools, shared standards*, Rowman & Littlefield publishers, Inc. (泉川泰博・宮下明聡訳『社会科学の方法論争：多様な分析道具と共通の基準』勁草書房，2008年)。
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. and R. E. Quinn (2003), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- 蔡仁錫 (2002), 「心理的契約の違反と人的資源管理システムの変革戦略」『組織科学』

- 第35巻第3号, 73-82頁。
- Dean, R. A. (1983), "Reality shock: The link between socialisation and organizational commitment," *Journal of Management Development*, Vol. 2, pp. 55-65.
- Dean, R. A., Ferris, K. R. and C. Konstans (1988), "Occupational Reality Shock and Organizational Commitment: Evidence From The Accounting Profession," *Accounting Organizations and Society*, Vol. 13, No. 3, pp. 235-250.
- Feldman, D. C. (1977), "The Role of Initiation Activities in Socialization," *Human Relations*, Vol. 30, pp. 977-990.
- Gelatt, H. B. (1991), *Creative Decision Making: Using Positive Uncertainty*, Crisp publications, Inc.
- 玄田有史編 (2006), 『希望学』中央公論新社。
- Hackman, J. R. and G. R. Oldham (1980), *Work redesign*, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Hall, D. T. (1976), *Careers in Organizations*, Goodyear Publishing.
- Ibarra, H. (1999), "Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, pp. 764-791.
- Jones, A. B. (1999), *Knowledge Capitalism: Business, Work and Learning in the New Economy*, Oxford University Press. (野中郁次郎監訳, 有賀裕子訳『知識資本主義』日本経済新聞社, 2001年)。
- 加護野忠男・小林孝雄 (1991), 「資源抛出と退出障壁」今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業』東京大学出版会, 73-92頁。
- 金井壽宏 (1982), 「職務再設計の動機的效果についての組織論的考察」『神戸大学経営学部研究年報』第28巻, 103-245頁。
- 金井壽宏 (1990), 「エスノグラフィーにもとづく比較ケース分析: 定性的研究方法への一視角」『組織科学』第24巻, 第1号, 46-59頁。
- 金井壽宏 (2002), 『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP 新書。
- 金井壽宏・高橋潔 (2004a), 『組織行動の考え方』東洋経済新報社。
- 金井壽宏・高橋潔 (2004b), 「ポジティブ組織行動 (POB) で職場に光を当てる」『THINK!』No. 10, 66-73頁。
- 金井壽宏・高橋潔 (2008), 「組織理論における感情の意義」『組織科学』第41巻第4号, 4-15頁。
- 加藤一郎 (2004), 『語りとしてのキャリア: メタファーを通じたキャリアの構成』白桃書房。
- 加藤一郎・鈴木竜太 (2008), 「30代ホワイトカラーのキャリア・マネジメントに関する実証研究: ミスト=ドリフト・マトリクスの視点から」『経営行動科学』第20巻第3号, 301-316頁。
- Kato, I and R. Suzuki (2006), "Career "mist," "hope," and "drift": conceptual framework for understanding career development in Japan," *Career Development International*, Vol. 11, No. 3, pp. 265-276.



若年就業者のキャリア展望と組織定着の関係に関する実証研究（尾形真実哉）

- Lopes, S. J. and C. R. Snyder (2003), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures*, American Psychological Association.
- Lord, R. G., Klimoski, R. J. and R. Kanfer (2002), *Emotion in the workplace: understanding the structure and role of emotions in organizational behavior*, Jossey-bass.
- Markus, H. and P. Nurius (1986), "Possible selves," *American Psychologist*, Vol. 41, pp. 954-969.
- Mitchell, K. E., Levin, A. S. and Krumboltz, J. D (1999), "Planned Happenstance: Constructing Unexpected Career Opportunities," *Journal of Counseling and Development*, Vol. 77, pp. 115-124.
- 尾形真実哉 (2006), 「予期的社会化が新人の組織適応に与える影響：新人看護師と新人ホワイトカラーの定性的比較分析」『神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフシリーズ』#0601。
- 尾形真実哉 (2007a), 「新人の組織適応課題：リアリティ・ショックの多様性と対処行動に関する定性的分析」『人材育成研究』, 第2巻第1号, 13-30頁。
- 尾形真実哉 (2007b) 「人材育成マネジメントの多面的効果：組織社会化戦術の統合的視点による分析」神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフシリーズ#0613。
- 尾形真実哉 (2008), 「若年就業者の組織社会化プロセスの包括的検討」『甲南経営研究』第48巻第4号, 11-68頁。
- 尾形真実哉・金井壽宏 (2008), 「組織行動論 (organizational behavior: OB) への時間展望概念導入の試み：「希望の心理学」適用のための理論的考察と予備的実証分析」神戸大学大学院経営学研究科ディスカッションペーパー#875。
- 小川憲彦 (2005), 「リアリティ・ショックが若年就業者の就業意識に及ぼす影響」『経営行動科学』第18巻第1号, 31-44頁。
- Oyserman, D. and H. R. Markus (1990), "Possible selves and delinquency," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 59, pp. 112-125.
- Rousseau, D. M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, SAGE Publications.
- 佐々木政司 (1993), 「組織社会過程における新入社員の態度変容に関する研究：幻滅経験と入社8ヶ月後の態度・行動の変化」『経営行動科学』第8巻第1号, 23-32頁。
- Schein, E. H. (1978), *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley. (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房, 1991)。
- 島井哲志編 (2006), 『ポジティブ心理学：21世紀の心理学の可能性』ナカニシヤ出版。
- 白井利明 (2001), 『<希望>の心理学』講談社現代新書。
- 鈴木竜太 (2002), 『組織と個人：キャリアの発達と組織コミットメントの変化』白桃書房。
- 田尾雅夫 (1987), 『仕事の革新』白桃書房。
- 都筑学 (2004), 『希望の心理学』ミネルヴァ書房。

- 宇田忠司 (2007), 「境界のないキャリア概念の展開と課題」『北海道大学経済学研究』第57-1, 63-84頁。
- Wanous, J. P. (1973), "Effects of a realistic job preview on job acceptance, job attitudes, and job survival," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 58, pp. 327-332.
- Wanous, J. P. (1992), *Organizational entry: Recruitment, Selection, and Socialization of newcomers*, 2nd ed., Addison-Wesley.
- 渡辺三枝子編 (2003), 『キャリアの心理学：働く人の理解＜発達理論と支援への展望＞』ナカニシヤ出版。
- 山田昌弘 (2004), 『希望格差社会』筑摩書房。