

キャリア開発行動とその成果
－キャリア志向、キャリア行動、キャリア支援に着目して－

Career Development Behavior and Their Outcomes:
Focusing on Career Orientations, Career Behavior, and Career Support Systems

2012年 9月

須東	朋広	Tomohiro Sudo
城戸	康彰	Yasuaki Kido

キャリア開発行動とその成果
－キャリア志向、キャリア行動、キャリア支援に着目して－

Career Development Behavior and Their Outcomes:
Focusing on Career Orientations, Career Behavior, and Career Support Systems

須東 朋広*

Tomohiro Sudo

城戸 康彰

Yasuaki Kido

Abstract

This study examines how career behaviors of the people working in firms and the firms' activities in supporting their career development affect their career outcomes, such as job satisfaction, and their contribution to the firm. We collected questionnaire data from people who were aged over 35. All the samples (N=1258) were put into the analysis.

Results show the following :

- 1) Proper career behaviors enhance their career outcomes, that is, job satisfaction, employee's contribution to the firm, and the extent of their specialty.
- 2) Their career outcomes are also promoted by their superior's support of their career development and good workplace climate.

Finally theoretical and practical implications of these findings are discussed.

1. 問題意識と研究目的

これまで、日本的雇用システムは長期雇用慣行（終身雇用制）を前提に新卒者を採用し、一定の期間になると異動やジョブローテーションをして、継続的な OJT を施しながらゼネラリストとして養成してきた。定期昇給や充実した福利厚生制度によって従業員の生活を安定させ、定年まで雇用保証をして、その見返りとして従業員の人事権を取得して人材の有効活用を行ってきたといえる。従業員は仕事と生活を会社に任せていれば安心で無事に過ごせて

きたのである。

バブル崩壊以後、日本経済の成熟化と長引く不況などいくつかの要因が重なり産業社会は低迷した。それに伴い人事制度は見直され、日本的雇用システムの維持が困難になり、以前のような会社任せのキャリア形成から個人がキャリアに関する意思決定を行うようになってきた（高橋，2003）。雇用形態の多様化は個人の働き方の多様化につながり、働き方の選択に対して個人の自律性と自己責任が求められるようになった（花田他，2003）。また社員の自律的で主体的なキャリア形成への転換に向けて企業も HRM 施策として支援するように求めている（日本経団連，2006）

こういう動きは顕著になっており、心理学・発達学の観点、社会学の観点、職業指導・職業心理学の観点、経験学習の観点からなど様々なキャリア研究も報告されているが、キャリア志向やキャリア行動の変化について十分に実証されているわけではない。

本稿の目的は、組織横断的な大量データに基づき35歳以上の人たちのキャリア志向やキャリア行動を分析して、その実態を明らかにすることにある。特にその際に、キャリア開発行動とともにキャリアの成果も扱い、キャリア行動や支援活動とそれがどのようなキャリア成果をもたらしているかを明らかにする。

35歳をエリクソン（1989）は成熟期の始まりと呼び、この時点で自分を振り返り、深く内省する時期であるとしている。この時に自分のいままでの仕事経験をどう統合するか、一緒に仕事をしている人達とどう伴に過ごすかで、人生後半のキャリアに大きく影響するとしている。日本企業では入社して10年経って一人前とよく言われる。それは仕事スキルの習得もさることながら、会社での自分の立ち位置や組織、人事制度を理解する頃合いである。こういった観点から、本研究では、35歳以上の働く人のキャリア開発行動が成果にどう結び付いているかを調査することにした。

2. 先行研究のレビューと分析モデルの設定

2. 1 先行研究のレビュー

冒頭で述べたように、日本企業は長期雇用を前提に人材管理システムを構築していたため、雇用の保障や安定雇用の見返りとして自律的なキャリア意識は総じて乏しかったといえる。その結果、個人の専門性を高めることへの配慮はなくプロレベルの人材を育成したり、個人の能力や会社への貢献を独立して評価されることはなかったといえる（城戸・須東，2006）。

しかし、今では企業環境の変化等により自律的なキャリアを前提に人材管理システムを構築するようになってきている。自律的キャリアに関して、花田他（2003）は、「環境変化に対応しながら、主体的に行動し、継続的にキャリア開発に取り組んでいること」（p.6）と定義している。主体的ではあるが、自己中心的ではなく企業をとりまく環境の変化にも柔軟に対応しな

がらキャリア開発に取り組むことを自律的キャリアとしている。こういったキャリア行動であるために、高橋（2003）は、キャリア自律行動が取れている人は充実感や満足度の高いキャリアであると評価することを示した。

では、こういった自律的キャリアを追求する人は、どういった行動をとるのであろう。

第一に、自分のキャリア計画をつくりそれを実現するように行動する、つまり主体的なキャリア行動をとることがあげられる。Hall（2002）は、プロティアン・キャリアという概念を提示している。プロティアン・キャリアでは、キャリアは組織によってではなく個人によって形成されるものであり、個人の要求にあうように方向転換がなされると、個人の主体性が強調される。そこでは、「自分が何をしたいのか」が前提になり、昇進や地位・給与に代わって、自由や成長することが中心的価値観になる。

第二として、自己のキャリアを実現するために、積極的に学習行動をとることが特徴となる。三輪（2011）は、組織内あるいは企業グループ内、顧客等の組織外の人たちとの密接な対人関係による学習行動の重要性を強調している。組織内には、多様な知識がいろいろな場所に蓄積されている。こういった知識には暗黙知的な面もあり、その知識を獲得するには文脈までを共有した密接な対人関係をもつことが条件となる。また、顧客の情報が必要であると同時に、顧客と共に知識を協創することも起きてくる。これらのことより、OJTにより職場で学習することは重要であるが、他方で知識の獲得や創造といった面で、職場外での学習行動が必然的に求められてくる。これは、会社の仕事を覚える初期キャリアの段階を超えるとより重要になってくる。荒木（2008）は、こういった学習行動を「越境的学習」と呼び、「日本企業の知識労働者は、社内外の勉強会といった緩やかな実践共同体に参加し、そこでの活動からキャリア発達が促されている」（p.125）としている。

第三に、自己の計画に基づきキャリアを実現することは大事であるが、同時に柔軟な姿勢も求められる。多くの組織が急速で予測もつかない変化に直面している。その結果、事業の改廃や業績の変化により、組織や仕事自体変化してしまい、当初立てていた計画通りにキャリアが進まなくなってしまう。変化にうまく対応していくことが自己のキャリア実現には必要となってくるのである。Krumboltz et.al.（2004）は、「ハプンスタンス・アプローチ」を提唱しており、予期せぬ出来事が個人のキャリアを妨げることがあるが、それを避けるのではなく起きたことを最大限に活用する、また人的ネットワークを活用しチャンスを自らつくり出すことが重要であるとしている。

こういった行動を決めてくるものに、個人のキャリア志向がある。シャイン（1991）のいう「キャリア・アンカー」はこれに該当する。シャインは、自分の才能や価値観といったものに対する自己イメージをキャリア・アンカーと呼び、その人の職業生活の拠り所となるものと捉えている。キャリア・アンカーは、職業人生の中で必ずしも直ぐにわかるものではな

いが、アンカーに沿ったキャリアを歩むのであればキャリア発達も促進される。三輪(2011)は、このキャリア志向が、学習行動、さらには仕事の成果や満足度に関係するという仮説を立て実証している。

個人のキャリア行動も重要であるが、自律的に行動する個人に対して、組織はそれを支援する立場となる。企業は、従業員に自律を促していく中で、それぞれの能力や適性、意思と意欲に応じた自己選択型のメニューを策定するなど、多様な教育訓練の機会を提供し、キャリア形成支援を積極的に進める姿勢が欠かせないとしている(日本経団連, 2006)。石山(2011)も、最近ではキャリア開発関連制度として社内公募制、社内FA制、自己申告制のようにキャリアにおける選択肢の提供と自己決定を拡大する動きがあるとしている。

支援において重要なのは、まず上司である。日常的に部下と接しながら、部下の仕事ぶりを見てアドバイスをしたり、改善点を指摘して育成するのは上司である。上司は、部下の育成責任者ともいえよう。ただ、近年では上司が、教え込むのではなく、部下の成長やキャリアの発達を支援する立場にあるという考えが主流となっている。コリンズ(2009)は、認知的徒弟制という概念を提唱した。認知的徒弟制とは、学習者主体の熟達プロセスにおいて、上司は、①モデリング、②コーチング、③スキャフォールディング、④フェイディングという4つの外的介入(支援)を用いるというものである。

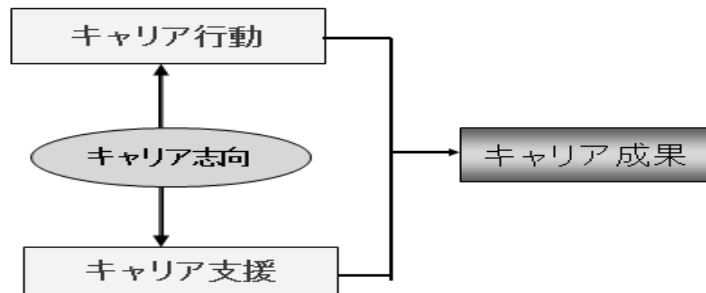
人材育成において職場の働きを見落とすことはできない。とくに、職場において先輩等とのマンツーマンの関係で行われるOJTは、個人の技能形成という点では大きな働きをしてきた。小池(1991)は、職場で様々な職務経験を積み重ねて人材が育成されていくシステムが日本企業にはあり、これが「知的熟練」の形成となり、それが日本企業の強みとなっていると論じてきた。知的熟練は、OJTを通して、ある関連する仕事群のうち簡単なものからより高度なものへと、また狭い範囲の仕事からそれと関連する別の仕事へと経験を積んでいくことで形成される。

また、異動や昇進も人材の成長を促す良質な経験を提供するという点で重要な要素となる。異動の重要性は、既に指摘されていることである、知識や技能の幅を広げる、より大きな視点をもつことができるといった点で効果がある(小池, 1991)。また、昇進は、権限や仕事の幅が広がることを意味しており、このことが組織における自己の重要性の認識を高めたり、成長の機会を増やすことが考えられる。

2.2 キャリア分析モデル

以上のレビューに基づき、図1のキャリア分析モデルを設定した。

図1 キャリア分析モデル



この分析モデルの特徴の1つは、「キャリア成果」をとり入れていることである。キャリア研究では、キャリア行動を明らかにする研究は多いが、キャリア行動や支援行動といったキャリア開発行動と、その結果としてのキャリア成果との関係を見る研究はあまりない。われわれは、キャリア成果として、組織にとっての成果と個人にとっての成果に分けて調査する。

第2の特徴は、「キャリア志向」を「キャリア行動」や「キャリア支援」に影響する要因として捉えていることである。つまり、個人のキャリア志向に合った「キャリア行動」や「キャリア支援」をすることにより「キャリア成果」も高まるのではないかと仮定している。

3. 調査の方法と分析結果

3. 1 調査の方法

前節の分析モデルによりキャリア行動や成果を分析するために、2011年3月19日から21日にかけて、全国の民間企業に勤務する正社員に対し、株式会社マクロミルを通じて Web による質問紙調査²を行った。4120名に本調査の回答依頼メールを発信し、1698名より有効回答を得た（有効回答率41.2%）。フェース項目以外の質問は、「1. そう思わない」、「2. あまりそう思わない」、「3. ややそう思う」、「4. そう思う」の4点スケールである。キャリアや成果に関する質問項目数は、総数124であり、内訳は以下の通りである。

- i) キャリア行動に関する項目 43項目
- ii) キャリア志向に関する項目 26項目
- iii) キャリア支援に関する項目 40項目
- iv) 成果に関する項目 15項目

² 法政大学院政策創造研究科諏訪康雄研究室が共同で実施した法政大学院小峰隆夫研究室の研究費助成を受けた調査である。

調査票の質問項目は、キャリア行動に関しては、高橋（2003）、花田他（2003）のキャリア自律の先行研究や、三輪（2011）のネットワーク活動、仕事・学習活動などの設問を使用した。キャリア志向は、シャイン（1990）や三輪（2011）、石山（2011）などの設問から採用した。キャリア支援の質問項目は、山本（2009）のHRMに関する設問や、「オーナス調査2.0」³の設問から採用した。成果については、三輪（2011）や「オーナス調査2.0」（2011）の設問を使用している。

3. 2 回答者の属性

有効回答者の内訳は男性1258名、女性440名であった。年齢別では35歳～39歳589名、40歳～44歳483名、45歳～49歳370名、50歳～54歳230名、55歳以上26名、であった。勤務先会社の規模は29人以下が387名、30人以上99人以下が293名、100人以上299人以下が273名、300人以上999人以下が259名、1000人以上2999人以下が175名、3000人以上4999人以下が60名、5000人以上が251名であった。役職は一般クラス834名、主任クラス243名、係長クラス199名、課長クラス251名、部長クラス119名、役員クラス20名、その他32名であった。職種は経営・管理職が144名、専門職が153名、技術職が430名、営業職が206名、事務職が459名、販売・窓口職が59名、保安・サービス職が56名、現業・労務職が143名、その他が48名あった。職種は、広範囲に渡っているが、管理職の他、専門職、技術職、営業職、事務職等が回答者の多い職種となっている。

なお、以下の分析には、35歳以上の1258名が使用された。

4. 分析結果

4. 1 因子分析

前節にある4つの質問群ごとに因子分析（主因子法・Promax 回転）を行い、尺度の構成を行った。

(1) キャリア行動

「キャリア行動」に関係する43項目の因子分析を行った。固有値の変化から解される因子にいずれも .40以上の因子負荷量を示さなかった項目を順次削除して因子分析を行った結果、固有値の変化と解釈可能性から5因子解が妥当であると判断した。紙数の関係から因子分析の結果は省略する（他の因子分析結果も同様）。

第1因子⁴：「社外交流活動」と呼べるもので、社外の専門家や業界の人たちと積極的に交流し、

³ 法政大学院政策創造研究科諏訪康雄研究室が共同で実施した法政大学院小峰隆夫研究室の研究費助成を受けた調査で、2011年1月23日～25日の期間で株式会社マクロミルを通じて行われた Web 調査である。

知識や情報を収集する活動を行なっていることを指す。

第2因子：「顧客や目的志向の行動」と呼べ、顧客やユーザーの要望に絶えず注意を払い、より高い目的を志向したり、仕事の改善や工夫をする行動をとっていることである。

第3因子：「主体的仕事行動」と呼べ、仕事を進める上で自発的であり、仕事の質を高めるように努めていることを意味している。

第4因子：「変化対応行動」と呼ぶことができ、職場の仕事や制度が変わっても動揺せずに対応していることを指す因子である。

第5因子：「社内人脈による学習」と呼べるもので、社内の人たちと良好な関係を持ち知識やスキルを学んだり、共有する行動を指す。

(2) キャリア志向

「キャリア志向」に関しても前述と同様のプロセスを踏み分析をした結果、次の4因子が抽出された。

第1因子：「専門志向」と呼ぶことができ、専門性を高めるために専門領域を持ち、それにコミットメントし、努力・学習することを指す。

第2因子：「会社貢献とマネジメント志向」と呼ぶことができ、会社に貢献し、昇進して重要な意思決定をしたり、人の管理や指導をする仕事をしたい志向を指す。

第3因子：「自立志向」と呼ぶことができ、自分のキャリア形成や将来は自分で決めていくものであり、自分自身で切り開いていきたい志向を指す

第4因子：「独立志向」と呼ぶことができ、束縛されない働き方の追求、自分のアイデアで新しい事業や製品を作り独立・起業をしたい志向を指す。

(3) キャリア支援

「キャリア支援」に関しても前述と同様のプロセスを踏み分析をした結果、次の6因子が抽出された。

第1因子：「上司からの支援」と呼ぶことができ、上司からキャリアや仕事、プライベートなどへのアドバイス、仕事機会や学習機会など支援してもらうことを指す。

⁴ 質問項目の1例を示すと、因子「社外交流活動」は、次の質問項目から構成されている。「色々な職種や業界の人との交流を広げている」「高度な専門家との交流を通じて知識を深めている」「色々な人との交流を通じて情報交換の幅を広げている」「多様な人脈を使って現在のプロジェクトに必要な知識を効率よく入手している」「会社を越えた集まりやネットワークに参加している」「自分にはない知識を社内外から探して取り入れている」「情報交換ができる社外の人脈形成を積極的に行っている」「社外の学習機会を積極的に活用している」「常に将来性のある専門知識を探して学んでいる」「外部の専門家との交流を通じて有益な知識や情報を入手している」「最新の高度な知識を仕事に取り入れようとしている」「新しいネットワークづくりに取り組んでいる」「他社の先進的な取り組みなどを仕事の参考としている」

第2因子：「人事制度の充実と適切な運用」と呼ぶことができ、自己申告や休業等、評価等人事制度が整備・充実しており、適切な運用がなされていることを指す。

第3因子：「良い職場」と呼ぶことができ、仕事目標が提示され、情報共有、コミュニケーションが良好であり、職場は効率的に運用、助け合う雰囲気がある状態を指す。

第4因子：「仕事上の高い要求」と呼ぶことができ、仕事の責任・権限が重く、ノルマ・目標が高い、仕事量が多く、締切や納期に追われている状態を指す。

第5因子：「公正人事」と呼ぶことができ、適材適所、管理職の昇進が納得でき、人事評価の公平感、公正感があることを指す。

第6因子：「自主裁量」と呼ぶことができ、仕事の量や手順、ペース、退社時間など自分で裁量を持っている状態を指す。

(4) キャリア成果

「成果」に関しては、次の3因子が抽出された。

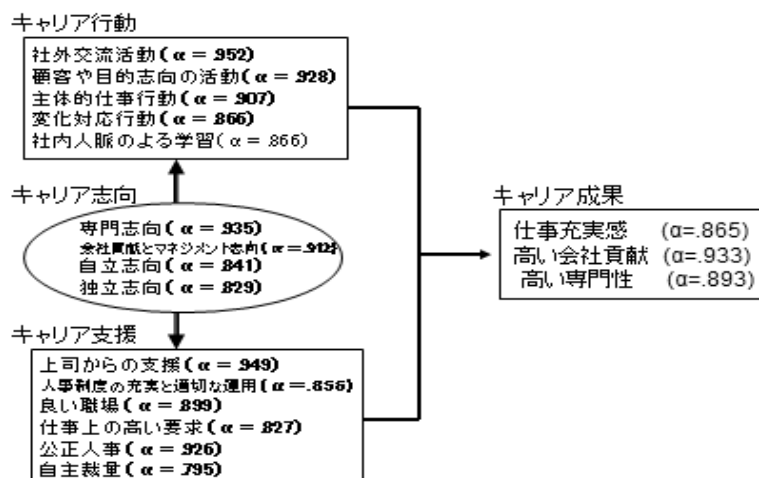
第1因子：「仕事充実感」と呼ぶことができ、仕事のやりがい、満足感、コミットメントが高いことで、仕事を続けたい、仕事をしている自分を誇らしく思っている状態をいう。

第2因子：「高い会社貢献」と呼ぶことができ、能力を発揮して高い成果をあげており、会社からも評価され必要とされていることを指す。

第3因子：「高い専門性」と呼ぶことができ、業界や社内で一目置かれる専門性を持っており、専門家として独立できる自信を持っていることを指す。

因子分析から得た変数を図1のキャリア分析モデルの構成要素にあてはめると、図2のよう

図2 使用変数と信頼性係数



になる。

信頼係数 α は、ほとんどが .80 以上であり、使用する変数の信頼性として問題ないといえよう。なお、キャリア行動、キャリア志向、キャリア支援、成果の変数間の相関関係各変数間の相関関係は紙面の関係で省略する。結果は「自立志向」と「人事制度の適切な運用」「公正人事」を除き、各変数間には正の相関（1% 水準で有意）が見出された。キャリア行動、キャリア意識、成果との間には比較的強い相関があることが明らかになった。

4. 2 重回帰分析による因果関係の分析

図1のキャリア分析モデルに沿って分析するために、3つのキャリア成果変数を従属変数とした重回帰分析を行なった。方法的には、次の手順で階層的重回帰分析を行った。モデル1で、「キャリア行動」または「キャリア支援」の各変数を独立変数として投入した。モデル2では、性別（ダミー）、年齢、学歴、役職、社員数（会社規模）を独立変数として追加して重回帰分析を行なった。そして、モデル3は、キャリア志向と他変数との交互作用の効果をみるために、交互作用項を投入したモデルである。

(1) キャリア行動を独立変数とした重回帰分析

表1は、「仕事充実感」を従属変数とした重回帰分析の結果であり、表2と表3は、それぞれ「高い会社貢献」、「高い専門性」を従属変数としたものである。

1) 仕事充実感との関係

モデル1で、「仕事充実感」に影響する「キャリア行動」に関する変数を見てみると、「社外交流活動」「顧客や目的志向の行動」「主体的仕事行動」、「変化対応行動」、「社内人脈による学習行動」が、「仕事充実」に有意な正の作用をすることがわかる。つまり、職場環境等の変化に対応していること、顧客やユーザーの要望を理解し、望んでいる目的を問い直したり、仕事への取組みを改善したりしていること、そして社内外での交流や学習を通じて自分なりの発想で自発的に仕事を行うことが、仕事充実感につながっているということである。

モデル2において、役職が高いほど仕事充実感を高めているが、それ以外では有意な効果がなかった。また、モデル3で投入した交互作用の効果をみると有意な効果があり、キャリア志向として会社貢献とマネジメント志向を持ち主体的仕事行動をとっていると、会社への貢献も高くなるという結果がでている。これは容易に想像できる結果であるが、会社に貢献する気持ちが強く、そういう人に自立的に行動できる条件を与えることで、仕事充実感も高まるということを実証する結果となっている。

表1 仕事充実感（独立変数；キャリア行動）の重回帰分析結果

	MODEL1	MODEL2	MODEL3
	β	β	β
社外交流活動	.071**	.064**	.066**
顧客や目的志向の行動	.070**	.069**	.070**
主体的仕事行動	.166***	.160***	.173***
変化対応行動	.090***	.088***	.089**
社内人脈による学習行動	.267***	.268***	.268***
性別ダミー		-.016	
年齢		-.018	
学歴		.008	
役職		.054**	
社員数		-.014	
会社貢献マネジメント志向×主体的仕事行動			.047**
R ²	.301***	.304***	.303***
調整済R ²	.299***	.300***	.300***
R ² 変化量		.003	.002**

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

2) 高い会社貢献との関係

モデル1で、「高い会社貢献」に影響する「キャリア行動」に関する変数を見てみると、「社外交流行動」、「顧客や目的志向の行動」、「主体的仕事行動」、「変化対応行動」、「社内人脈による学習行動」が、「高い会社貢献」に有意な正の作用をすることがわかる。つまり、「仕事充実感」と同じように、職場環境等の変化に対応していること、顧客やユーザーの要望を理解し、望んでいる目的を問い直したり、仕事への取組みを改善したりしていること、そして社内外での交流や学習を通じて、自分なりの発想で自発的に仕事を行うことで、成果を高めているということである。

表2 高い会社貢献（独立変数；キャリア行動）の重回帰分析結果

	MODEL1	MODEL2	MODEL3
	β	β	β
社外交流活動	.103***	.071*	.096***
顧客や目的志向の行動	.325***	.308***	.326***
主体的仕事行動	.117***	.122***	.127***
変化対応行動	.087***	.092***	.085***
社内人脈による学習行動	.078**	.087**	.080***
性別ダミー		.076***	
年齢		-.004	
学歴		-.010	
役職		.081***	
社員数		-.070***	
会社貢献マネジメント志向×主体的仕事行動			.060***
R ²	.352***	.369***	.356***
調整済R ²	.350***	.366***	.353***
R ² 変化量		.017***	.003***

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

モデル2においては、人材の特性と高い会社貢献との関係を見ると、男性と役職が高いほど成果を高めている。また小規模な会社ほど成果は高くなっている。

また、モデル3で投入した交互作用の効果をみると、「仕事充実感」と同じように、有意な効果があり、キャリア志向として会社貢献とマネジメント志向を持ち主体的仕事行動をとっていると、会社への貢献も高くなるという結果がでている。つまり、会社に貢献する気持ちが強く、そういう人に自立的に行動できる条件を与えることで、成果も高まるということを実証する結果となっている。

3) 高い専門性との関係

モデル1で、「高い専門性」に影響する「キャリア行動」に関する変数を見てみると、「社外交流行動」、「顧客や目的志向の行動」、「変化対応行動」が「高い専門性」に有意な正の作用をすることがわかる。つまり、職場環境等の変化に対応していること、顧客やユーザーの要望を理解し、望んでいる目的を問い直したり、仕事への取組みを改善したりしていること、そして社外での人脈や専門家との交流や学習をすることで、高い専門性を獲得することになっているのである。

モデル2で、人材の特性と仕事充実感の関係をみると、男性と学歴、役職が高いほど専門性を高めている。また小規模な会社ほど充実感が高くなっている。

また、モデル3で投入した交互作用の効果をみると、有意な効果があった。自立志向や会社貢献マネジメント志向を持ち、主体的仕事行動をとっていると会社への貢献も高くなるという結果がでている。会社に貢献する気持ちが強く、将来に対して責任をもった人に自立的に行動できる条件を与えることで、成果も高まるということを実証する結果となっている。

表3 高い専門性（独立変数；キャリア行動）の重回帰分析結果

	MODEL1	MODEL2	MODEL3-1	MODEL3-2
	β	β	β	β
社外交流活動	.448***	.388***	.443***	.444***
顧客や目的志向の行動	.333***	.299***	.334***	.330***
主体的仕事行動	-.043	-.040	-.016	-.039
変化対応行動	.079***	.093***	.078***	.081***
社内人脈による学習行動	-.040	-.024	-.039	-.036
性別ダミー		.147***		
年齢		-.008		
学歴		.044**		
役職		.114***		
社員数		-.094***		
会社貢献マネジメント志向×主体的仕事行動			.041**	
自立志向×主体的行動				.039**
R ²	.457***	.505***	.454***	.459***
調整済R ²	.455***	.502***	.457***	.457***
R ² 変化量		.048***	.002**	.002**

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

重回帰係数をみると、モデル1から3まで0.4を超えて比較的高い値を示している。また、モデル1にデモグラフィック変数を加えたモデル2ではR²も有意に高まっており、モデル2がより説明力があることがわかる。

(2) キャリア支援を独立変数とした重回帰分析

表4は、「仕事充実感」を従属変数とした重回帰分析の結果であり、表5と表6は、それぞれ「高い会社貢献」、「高い専門性」を従属変数としたものである。

1) 仕事充実感

モデル1で、「仕事充実感」に影響する「キャリア支援」に関する変数を見てみると、「上司からの支援」、「良い職場」、「公正人事」、「自主裁量」が、「仕事充実感」に有意な正の影響を与えている。つまり、上司からの成長機会が提供されることや、職場でのコミュニケーションが活発で情報共有がなされ助け合う雰囲気があること、仕事で自主的な判断ができることが、仕事の充実感を高める働きがあるのである。しかし、公正な人事制度の運用は、充実感を高める働きがあるが、異動や休業等の制度が充実し適切に運用されていることは、充実感とは有意な関係がない。

モデル2で、人材の特性と仕事充実感の関係をみると、女性と役職が高いほど充実感を高めており、5%水準で有意と有意確率は低いが小規模な会社ほど充実感が高くなっている。

モデル3で投入した専門志向と公正な人事の交互作用の効果をみると、有意な関係があり、キャリア志向として専門志向をもち公正人事がなされていると、仕事充実感が下がるという

表4 仕事充実感（独立変数；キャリア支援）の重回帰分析結果

	MODEL1 β	MODEL2 β	MODEL3 β
上司からの支援	.319***	.325***	.323***
人事制度の充実と適切な運用	-.028	-.014	-.030
良い職場	.125***	.120***	.123***
仕事上の高い要求	-.015	-.003	-.017
公正人事	.189***	.178***	.178***
自主裁量	.183***	.171***	.193***
性別ダミー		-.061***	
年齢		.000	
学歴		.010	
役職		.061***	
社員数		-.039*	
専門志向 × 公正人事			-.045**
R ²	.341***	.348***	.343***
調整済R ²	.339***	.344***	.340***
R ² 変化量		.007***	.002**

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

結果がでている。専門志向の強い人にとって公正な人事管理の展開は、思い通りの仕事をすることを阻害していることが予想される。

2) 高い会社貢献

表5で、従属変数「高い会社貢献」に影響する「キャリア支援」の変数を見てみると、「上司からの支援」、「良い職場」、「仕事上の高い要求」、「自主裁量」が、「高い会社貢献」に有意な働きをすることがわかる。つまり、「仕事充実感」と同様に、上司の支援があり職場状況が良いこと、そして自由裁量の度合いが高いことは、会社への貢献を高める。しかし、「会社への貢献」には、人事制度はあまり関係せず、仕事上で高い要求を課すことが、会社への貢献を高める働きをする。「高い仕事の要求」は、キャリア成果の中でも仕事への充実感と会社への貢献とは異なる効果をもっているといえよう。

表5 高い会社貢献（独立変数；キャリア支援）の重回帰分析結果

	MODEL1	MODEL2	MODEL3
	β	β	β
上司からの支援	.100***	.097***	.102***
人事制度の充実と適切な運用	-.020	.012	-.020
良い職場	.249***	.245***	.254***
仕事上の高い要求	.086***	.079***	.088***
公正人事	-.011	-.039	-.009
自主裁量	.254***	.230***	.253***
性別ダミー		.051***	
年齢		.005	
学歴		.011	
役職		.113***	
社員数		-.080***	
自立志向 × 自主裁量			.045***
R ²	.271***	.294***	.273***
調整済R ²	.268***	.289***	.270***
R ² 変化量		.023***	.002**

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

モデル2で、人材特性の影響をみると、役職や企業規模の影響は、仕事充実感と変わらないが、会社貢献では、男性の方が有意な影響をもつという結果になっている。また、モデル3の交互作用の結果も、予想通り自立志向の高い人に自主裁量があると、「会社への貢献」は高まることになっている。

3) 高い専門性

同様に、「高い専門性」を従属変数とした重回帰分析の結果をみると、概ね仕事の充実感などと同じ結果がでている。ただし、ここでは「人事制度の充実」が有意な変数となっている。

専門性を高めるには、充実した人事制度を活用することが大事な要件といえるかもしれない。モデル2では、「学歴」が有意な変数となっており、学歴の高さと専門性の高さには関係があるといえよう。モデル3の自立志向と自主裁量、良い職場の交互作用もともに有意な関係になっている。

表6 高い専門性（独立変数；キャリア支援）の重回帰分析結果

	MODEL1	MODEL2	MODEL3-1	MODEL3-2
	β	β	β	β
上司からの支援	.140***	.126***	.142***	.140***
人事制度の充実と適切な運用	.059*	.121***	.060**	.061**
良い職場	.168***	.164***	.174***	.163***
仕事上の高い要求	.194***	.166***	.196***	.194***
公正人事	.024	-.028	.026	.025
自主裁量	.168***	.127***	.167***	.176***
性別ダミー		.167***		
年齢		.001		
学歴		.068***		
役職		.157***		
社員数		-.155***		
自立志向 × 自主裁量			.051**	
自立志向 × 良い職場				.041**
R ²	.294***	.380***	.297***	.296***
調整済R ²	.291***	.376***	.294***	.293***
R ² 変化量		.086***	.003**	.002**

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

5. 考察と今後の課題

図2にあるモデルおよび使用変数により35歳以上で企業に働く人を対象に分析を行ってきた。分析結果から以下の点がいえよう。

5. 1 キャリア行動と成果の関係

われわれの発見の一つは、仕事充実感や会社への貢献といったキャリアの成果を高めるには、適切なキャリア行動をとることが効果的であることが実証されたことである。つまり、高い目的意識をもち主体的に仕事に取り組むこと、また社内人脈等を通じた学習行動をとること、そして職場の変化にも柔軟に対応していくこと、これらを促進することがキャリア成果を高めるのである。この結果は、花田他（2003）や高橋（2003）らの主張を裏づけることになっている。また、Krumboltz et.al.（2004）の「ハプンスタンス・アプローチ」も、直接測定したものではないが、このアプローチが効果的であることは示唆している。

冒頭で、従来の日本型の雇用では、専門性を高めることは難しかったと述べた。今回の結果では、専門性を高めるには、目的志向の行動をとることや変化対応行動、社外交流行動をとることが有効であることが発見されている。社内人脈よりは社外の専門家等との交流が望

ましく、企業特殊的な要素が強い社内人脈からの学習よりは、社外の専門家との関係で汎用性を高めることが専門性を築くには重要なことが明らかになった。業務の複雑化や高度化、またグローバル化による海外人材との接触は、高度の専門性を求めることになる。この専門性を高めることが日本企業の課題といえるが、われわれの結果は、ここにあげた行動が専門性を高める上で効果的であることを示唆している。

5. 2 キャリア支援とキャリア成果の関係

キャリア支援とキャリア成果の関係では、概ねモデルで想定した効果があることが明らかにされた。上司の支援や、情報共有がなされ助け合う風土のある職場、自主裁量が認められていることが、キャリア成果を高める。会社への貢献を高めるには、これらに加え仕事上の高い要求も必要となる。支援的な面だけでなく、高い目標や要求を課すことが部門や会社の成果を高めるには求められるといえよう。

人事制度に関しては、仕事の充実感で公正人事は有意になっているが、高い会社貢献や専門性の構築ではほとんど影響していない。働きやすさなどと違い、キャリア成果を高めるという点では、人事制度の働きは限定的なのかもしれない。むしろ、上司や職場といった対人関係やキャリア行動に直接的に関係する要因の方がキャリア成果を高めるには重要といえよう。

5. 3 人材特性とキャリア成果の関係

人材特性を加えたモデル2の結果を見ると、全般的に重回帰係数 (R^2) の値はモデル1よりも有意に高まっており、人材特性を加えることでキャリア成果の説明力は高まっている。その中でも注目されるのが、「役職」と「社員数 (企業規模)」が有意な効果をもっていることである。つまり、役職があがるほど、また企業規模が小さい方がキャリア成果は高まるのである。

文献レビューの箇所でも、昇進の効果について述べたが、まさに昇進がもたらす効果を実証することになっている。経験を積むにつれ能力も高まり、キャリア的に充実することが従来の日本型雇用論の下では考えられるが、年齢の高まりはキャリア成果に影響していない。35歳を越えると、年齢ではなく、役職がキャリア成果に強く関係することが明らかになった。

規模に関しては、キャリア成果の3変数を規模別にみると、100~300人未満の規模で、平均値は最も高く、規模が拡大するにつれ平均値は低下している。この規模の企業では、キャリア行動であげている行動がとりやすい状況にあることが想定される。

5. 4 今後の課題

今回の調査結果から、キャリア成果とキャリア行動やキャリア支援との関係が判明した。ただし、この結果は一般性の程度では限定的であるといえる。そもそもキャリアは、過去の職務経験を積むことにより形成されるもので、キャリア成果はこういった経験の結果といえる。本調査データは一時点で収集されたものであるため、こういった過去の経験を取り入れたものではない。キャリア成果を確かめるには、時系列的な研究も必要といえよう。

また、今回の分析モデルでは、「キャリア行動」と「キャリア支援」は独立したものとしてキャリア成果との関係のみをみるものであった。「キャリア行動」と「キャリア支援」が組合せてどういう効果を「キャリア成果」にもたらすかを分析することも必要であろう。

(参考文献)

- 荒木淳子 (2008)「職場を越境する社会人学習のための理論的基盤の検討」経営行動科学 21 (2), 119-128
- 石山恒貴 (2011)「組織内専門人材における専門領域コミットメントと越境的能力開発の役割」イノベーションマネジメント 8,17-33
- エリクソン, E.H. (1989)『ライフサイクル、その完結』みすず書房
- 城戸康彰・須東朋広 (2006)「人事部の新時代に向けて」産業能率大学紀要 27 (1), 21-46
- 小池和男 (1991)『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社
- Krumboltz, J.D., & Levin, A.S. (2004) Luck is No Accident. Impact Publishers.
- コリンズ, A. (2009) 認知的徒弟制 (学習科学ハンドブック第4章, 培風館)
- シャイン, E. (1991)『キャリア・ダイナミクス』白桃書房
- 高橋俊介 (2003)『キャリア論』東洋経済新報社
- 日本経団連 (2006)「主体的なキャリア形成と支援のあり方ー組織と個人の視点のマッチングー」
- 花田光世・宮地夕紀子・大木紀子 (2003)「キャリア自律の新展開」一橋ビジネスレビュー 夏号. 51 (1), 6-23
- Hall, (2002) Protean careers of 21st century," Academy of Management Executive, 10 (4), pp.8-16
- 三輪卓巳 (2011)『知識労働者のキャリア発達』中央経済社