

### A社における従業員のキャリア自律の現状

林, 絵美子 / 梅崎, 修 / 武石, 恵美子

---

(出版者 / Publisher)

法政大学キャリアデザイン学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

生涯学習とキャリアデザイン : 法政大学キャリアデザイン学会紀要 = Lifelong learning and career studies

(巻 / Volume)

12

(号 / Number)

1

(開始ページ / Start Page)

89

(終了ページ / End Page)

100

(発行年 / Year)

2014-09

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00010299>

---

〈研究ノート〉

# A社における従業員のキャリア自律の現状

法政大学キャリアデザイン学部教授 武石恵美子  
法政大学キャリアデザイン学部准教授 梅崎 修  
キャリアコンサルタント 林 絵美子

---

## 1. 問題意識と研究の課題

本稿は、長期継続雇用をベースに人事管理を行う A 社の従業員調査結果を利用して、いわゆる日本の雇用システムの下でキャリア開発を行う企業において従業員の自律的キャリア意識がどのような現状にあるのか、について分析を行うことを目的とする<sup>1)</sup>。

日本では、従業員の育成やキャリア開発は、大企業を中心に長期継続雇用を前提としながら、企業内異動を通じた経験の蓄積を通じて、主として組織主導で行われてきた(久本、2008など)。内部労働市場が発達している日本企業では、組織の構造を熟知している人事部門や職場の管理職が、従業員のキャリア開発を推進していくことの効果が高いと考えられ、企業サイドが、責任を持って従業員個人のキャリアを開発してきたといえる。従業員個人からみれば、将来のキャリアについて主体的に考えることをしなくても、一定のキャリア形成を実現できた状況があった。太田(2008)は、雇用の流動性が低く雇用の継続を最優先する日本においては、企業が本人の意思にかかわらず需要に応じた要員配置を行い、異動に関して従業員の希望を考慮するはずの自己申告制度も形骸化しているケースが多いとして、個人が仕事を選ぶ傾向が強い欧米企業と比較して日本におけるキャリア形成の特徴を指摘している。

しかし、経済のグローバル化や各種技術の急速

な変化、少子高齢化に伴う労働力供給構造の変化などにより、企業経営を取り巻く環境は大きく変化し、日本企業においても、長期継続雇用をベースにして企業が従業員のキャリア開発を主導するシステムの見直しを迫られている。それに対応して、従業員が自身のキャリアを自律的に展望し、開発することの必要性が強調されるようになってきている。

自律したキャリアについての概念に関しては、2種類の概念が提起されてきた。1つは「プロティアン・キャリア (protean career)」であり、もう1つは「バウンダリーレス・キャリア (boundary less career)」である (Briscoe & Hall, 2006)。

プロティアン・キャリアとは、Hall (1996、2002) によって提唱された概念で、企業組織と個人の心理的契約が変化して、組織ではなく個人が主体的にキャリア形成に取り組み、他者から評価されることよりも、個人の仕事における満足度や成長感などの心理的成功を目指す自己志向的キャリアである。移り変わる環境に対して、変幻自在 (プロティアン) に適応していくキャリアのあり方を意味する。プロティアン・キャリアを形成する上で、アイデンティティとアダプタビリティの2種類のコンピテンシーが必要だとされている。変化に対応するときに自分自身を見失うと自らの価値観で判断することができず変化に流されることとなるためにアイデンティティが必要であり、一方で、外的な変化に対応する上では適応

力が求められることになる。

もう1つのバウンダリーレス・キャリアは、Arthur & Rousseau (1996) によって提唱された概念であり、職務、組織、仕事と家庭、国家、産業という境界を超えて展開するキャリアを意味する。これは、伝統的な組織内キャリア (organizational career) と対置される概念である。その典型例として、シリコン・バレーの技術者が、企業を横断的に移動しながらキャリアを形成するケース等が紹介されている。その際、コミュニティカレッジやスポーツクラブなど、企業組織の枠を超えて形成される外部のネットワークが活用され、企業の外に関心が向くことが重要となる。

Briscoe, Hall, & DeMuth (2006) が、プロティアン・キャリアとバウンダリーレス・キャリアを測定するための尺度を開発して以降、この尺度を利用した研究が蓄積されてきた。具体的には、キャリア満足度やエンプロイアビリティ (De Vos & Soens, 2008)、モチベーション (Segers, Inceoglu, Vloeberghs, Bartram, & Henderickx, 2008)、組織コミットメント (Çakmak-Otluoğlu, 2012) などとの関連を分析することにより、自律的キャリアを解釈する試みがなされてきている。

こうした課題認識に立ち、武石・林 (2013) において、Briscoe et al. (2006) の尺度を用いて、比較的若い年齢層 (25～39歳) の男女正社員を対象にアンケート調査 (以下「2011年調査」という。) を実施し、日本におけるキャリア自律の現状分析を行った。この研究において、アメリカで開発された尺度が日本においても同様の構造として抽出されることを確認し、自律的キャリアのタイプがキャリア満足度等のキャリア意識と相関するとともに、勤め先の状況や仕事特性と関連性があることを明らかにした。2011年調査は、多様な企業属性で働く従業員を対象に行ったが、この研究でも示されたように、キャリア意識は職場の状況等と関連があると考えられることから、この点に関して掘り下げた分析を行うのが本稿の目的である。

本稿では、長期雇用をベースに人事管理制度を構築してきた日本の大企業 A 社の従業員を対象に、2011年調査と同じ項目で調査を実施し、2011年調査結果と比較検討することにより、伝統的な日本企業における従業員のキャリア自律の意識の特徴を明らかにする<sup>2)</sup>。分析の進め方は、武石・林 (2013) と同様の手法をとっている。

## 2. 測定尺度

### (1) キャリア意識に関する尺度

キャリア意識に関しては、2011年調査と同じ尺度を用いた。具体的には、以下に掲げる①～④について、既存の尺度を使って質問を構成した<sup>3)</sup>。尺度の質問には、すべて7点法によるリッカートスケールで回答を求めており (1点が「全くあてはまらない」、7点が「非常にあてはまる」)、尺度を構成する項目の得点の合計点を求めて該当項目数で除した得点を使用している。したがって、すべて1-7点に分布する尺度となる。

#### ①プロティアン・キャリア、バウンダリーレス・キャリア

Briscoe et al. (2006) において開発されたプロティアン・キャリアとバウンダリーレス・キャリアの2種類の尺度を日本語に翻訳した武石・林 (2013) を用いた。プロティアン・キャリアを測定する14項目、バウンダリーレス・キャリアを測定する13項目、合計27項目を使用した。具体的な項目は表1に示す。

#### ②キャリア満足度

自身のこれまでのキャリアについての満足度を把握する尺度で、Greenhaus, Parasuraman, & Wormley (1990) を山本 (1994) が日本語に訳した5項目を使用した。信頼性係数  $\alpha = .854$  である。

#### ③時間軸に関する意識

測定尺度は、Shipp, Edwards, & Lambert

(2009) の TFS (Temporal focus scale) を日本語に翻訳した武石・林 (2013) を用いた。TFS は、ZTPI (Zimbardo & Boyd, 1999) と TOS (Holman & Silver, 1998) を、Shipp et al. (2009) が 12 項目に編集したもので、今回はその中から、「現在」3項目、「過去」3項目、「未来」3項目の計 9項目で測定した。信頼性係数の  $\alpha$  は、「現在」が .705、「過去」が .826、「未来」が .660 である。

#### ④心理的契約

本研究で使用した心理的契約の尺度は、Hui, Lee, & Rousseau (2004) が開発したものを日本語に翻訳した武石・林 (2013) を用いた。Hui らは、心理的契約を 3つの次元、すなわち、「取引的契約 (transactional contract)」、「関係的契約 (relational contract)」、「バランス契約 (balanced contract)」に分け、それぞれ 5項目で測定している。それぞれの内容は以下のとおりである。

- a. 取引的契約は、貢献とそれに対する報酬を明確にする短期的な交換関係を意味し、経済や金銭的な要素によって特徴づけられる。信頼性係数  $\alpha = .621$  である。
- b. 関係的契約は、無期限時間フレームによる取り決めで、貢献とそれに対する報酬を明確にする関係ではなく、互惠的、忠実性などによって特徴づけられる関係である。信頼性係数  $\alpha = .809$  である。
- c. バランス契約は、取引的契約と関係的契約をハイブリッドさせたものである。無期限の時間軸と互いの関係的配慮を重視するが、貢献に対する報酬も考慮するような関係である。信頼性係数  $\alpha = .849$  である。

## (2) その他の就業意識に関する尺度

A社の従業員調査においては、上記以外にも、従業員の就業意識に関して広範な内容により調査を実施している。本稿では、以下①～⑦について、キャリア自律との関連をみることにした。それぞれの質問には、5点法によるリッカートスケールで回答を求めており（1点が「まったくその逆」、

5点が「まったくその通り」)<sup>4)</sup>、尺度を構成する項目の得点の合計点を求めて該当項目数で除した得点を使用している。したがって、すべて 1-5点に分布する尺度となる。

#### ①総合満足度 (1項目)

「総合的に考えて、あなたは現在の会社に満足している」

#### ②今後の勤続意欲 (1項目)

「あなたは、今後ともわが社で働きたいと思っている」

#### ③仕事のやりがい (12項目)

「あなたは、現在の仕事にやりがいを感じている」

「あなたは、現在の仕事に適性を感じている」

など

#### ④公正な人事処遇 (12項目)

「わが社の人事考課制度は、評価されるべき人材像が明確になっている」

「あなたに対する人事考課（考課がない人は周囲からの評価）は、成果に見合っていると思う」

など

#### ⑤経営姿勢への信頼感 (10項目)

「あなたは、社長方針や本部方針を理解している」

「わが社では、上司の言動や判断は、経営ビジョンや本部方針に沿って行われている」

など

#### ⑥上司のマネジメント (13項目)

「あなたの上司は、部下との信頼関係を築くべく努力している」

「あなたの上司は、あなたの学習課題が何かを明確に示している」

など

#### ⑦働きやすい職場環境 (13項目)

「あなたの職場には、お互いに相談したり協力し合う雰囲気がある」

「あなたの職場では、役職や年次にかかわらず、闊達な議論が行われている」

など

### 3. 調査概要

#### (1) A社の概要

調査対象のA社は、従業員約4000人の戦前に創業された建設会社である。古い歴史をもつ企業であり、正社員・総合職に関しては、長期勤続、定期昇給、長期育成を基盤とした伝統的な日本の雇用慣行を維持している。ただし、建設業は、総合職以外の地域限定職の働き方等が広がってきており、その上、全国平均からすれば低いのが、最近、若手社員の離職が増える傾向がある。

#### (2) 調査方法

A社の協力を得て、従業員全員（取締役を除く）を対象にキャリア意識等のアンケート調査を実施した。調査実施は2012年8月から9月。3899名の有効回答を得た（有効回答率 92.8%）。調査方法は、調査用のWEBサイトを開設し、本サイトにアクセスを依頼して回答する方式をとった。

さらに、A社人事部の協力を得て、人事マイクロデータを入手し、これをアンケート調査とマツチングさせて、分析に使用している。

回答者の基本属性は、男性3468人（88.9%）、

表1 プロティアン・キャリア、バウンダリーレス・キャリアに関する因子分析結果

#### プロティアン・キャリア

	第1因子	第2因子	共通性
私にとって最も重要なことは、自分自身でキャリアを選択していくことである	0.690	0.256	0.541
私のキャリアを決めているのは自分だ	0.663	0.311	0.536
全般的にいうと、私は自立したキャリアを歩んでいる	0.609	0.185	0.405
結局のところ、キャリアアップできるかどうかは、自分自身にかかっている	0.609	0.074	0.377
私のキャリアは、いつも自分がコントロールしている	0.607	0.309	0.464
キャリア上の成功や失敗の責任を負うのは自分だ	0.576	0.028	0.332
勤め先から成長するチャンスが与えられないとしても、自分でそれを見つけるようにしてきた	0.547	0.084	0.306
新しい仕事を見つけなければならぬ時は、他の人に頼るのではなく、自分の力で対処する	0.524	0.228	0.327
重要なことは、自分が正しいと考えるキャリアであって、会社とは関係ない	-0.003	0.760	0.413
一番大切なことは、他の人の考えではなく、自分の考えるキャリアの成功である	0.239	0.569	0.330
会社や組織の都合に反してでも、自分の中の優先順位を大切にキャリアを切り拓く	0.243	0.562	0.438
会社から自分の価値観に反することを言うように求められても、私は自分の良心に従うだろう	0.157	0.548	0.498
過去を振り返ると、会社から意にそぐわないことを頼まれたとき、私は基本的に自分の価値観にしたがってきた	0.106	0.501	0.598
他の人が自分のキャリアをどう評価しようと、あまり気にしない	0.144	0.434	0.446
固有値	4.742	1.872	
寄与率(%)	33.87	13.37	

#### バウンダリーレス・キャリア

	第1因子	第2因子	共通性
自分の勤め先以外の人と働くことはワクワクする	0.854	-0.062	0.733
いろいろな会社の人と交流することは楽しい	0.841	0.005	0.708
自分の部署にとどまらず他部署との交流や調整を求められるような仕事は楽しく思う	0.765	0.048	0.587
社内外のいろいろな組織出身の人たちとプロジェクトに取り組んだりすることは楽しい	0.730	0.045	0.536
私は、新しく経験することやこれまで体験したことのない状況に直面するとワクワクする	0.679	0.017	0.462
振り返って考えてみると、社外との交流が求められるような仕事を希望してきた	0.596	-0.055	0.358
何か新しいことを習得できるような仕事を求める	0.508	-0.063	0.262
勤め先の会社から少し離れて働くことは楽しい	0.477	-0.196	0.266
もし今の会社が終身雇用を保証してくれるなら、他の会社に移ることは絶対でない(逆転)	-0.046	0.868	0.756
理想のキャリアがあるとすれば、それは一つの勤め先で働き続けることだ(逆転)	-0.065	0.759	0.580
他の勤め先を探すよりも、なじみのある会社に所属している方がよいと思う(逆転)	-0.024	0.712	0.508
ひとつの勤め先にずっと働き続けられるという見込みが欲しい(逆転)	0.050	0.657	0.434
もし今の勤め先に働き続けることができないとしたら、私は途方にくれるだろう(逆転)	-0.091	0.653	0.435
固有値	4.402	3.135	
寄与率(%)	33.87	24.12	

注：最尤法（バリマックス回転）で因子を抽出した。

女性 431人 (11.1%)、平均年齢は 43.8歳 (標準偏差は 12.46) であった。

## 4. 分析結果

### (1) プロティアン・キャリアとバウンダリーレス・キャリアの因子分析結果

まず、Briscoe et al. (2006) が開発したプロティアン・キャリアを測定する 14項目、バウンダリーレス・キャリアを測定する 13項目のそれぞれについて、因子分析 (最尤法、バリマックス回転) を行った。プロティアン・キャリア尺度からは、「自己指向」と「価値優先」という 2因子が、バウンダリーレス・キャリア尺度からは、「バウンダリーレス思考」と「移動への選好」という 2因子が抽出された。これは、武石・林 (2013) と同様の構造であった (表 1)。

各尺度の平均を 2011年調査と比較したものが、表 2である。その結果、自身のキャリアを自己決定する意識である「自己指向」や、社外のネットワーク構築に関心をもつ「バウンダリーレス思考」については差が小さいが、会社よりも自分の価値観を優先してキャリアを決定する「価値優先」や、転職志向につながる「移動への選好」は 2011年

調査よりも低い。特に「移動への選好」が 2011年調査に比べると 0.25ポイント低い点に A 社の特徴がある。後述するように、「移動への選好」の尺度は、組織への不満等を背景にしながら組織から離脱する意向を表す尺度と解釈できるが、A 社において、この意識が 2011年調査に比べると低く、定着志向が高いといえる。

また、尺度間の相関をみると、「自己指向」、「価値優先」、「バウンダリーレス思考」の 3つに関しては相互に正の相関関係がみられるが、「移動への選好」との相関は弱いかマイナスであり、この構造も 2011年調査とほぼ同様である。

### (2) キャリア意識との関連分析

これら 4つの尺度について、先に述べた『キャリア満足度』、『時間軸に関する意識』に関する 3尺度、『心理的契約』に関する 3尺度との関連について相関分析を行った (表 3)。

全体に相関係数は大きいとはいえないが、以下の点に関して、A 社の特徴が指摘できる。

『キャリア満足度』との相関については、「自己指向」とプラス、「移動への選好」とマイナスの相関関係にあり、この係数の絶対値は 2011年調査 (「自己指向」とは .149、「移動への選好」とは

表 2 自律的なキャリア意識に関する 4 尺度の基礎統計、相関係数

	N	平均	標準偏差	①	②	③	④
①自己指向	3853	4.54 (4.53)	0.703	-			
②価値優先	3851	4.07 (4.22)	0.724	.426 ***	-		
③バウンダリーレス思考	3851	4.51 (4.45)	0.768	.442 ***	.234 ***	-	
④移動への選好	3851	3.70 (3.95)	0.988	-.033 **	.107 ***	.084 ***	-

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

注：平均の ( ) 内の数値は、2011年調査のデータである。

表 3 自律的なキャリア意識に関する 4 尺度とその他のキャリア意識との相関係数

	キャリア満足度	時間軸に関する意識			心理的契約		
		過去	現在	未来	取引的契約	関係的契約	バランス契約
①自己指向	.298 ***	.048 ***	.397 ***	.303 ***	-.096 ***	.158 ***	.213 ***
②価値優先	.086 ***	.075 ***	.131 ***	.213 ***	.131 ***	.023	.066 ***
③バウンダリーレス思考	.091 ***	.110 ***	.326 ***	.296 ***	-.037 **	.104 ***	.139 ***
④移動への選好	-.211 ***	-.067 ***	-.140 **	-.061 ***	.053 ***	-.205 ***	-.167 ***

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

- .198) に比べて高い。

『時間軸に関する意識』は、「自己指向」、「バウンダリーレス思考」と現在志向、未来志向との間に、「価値優先」と未来志向との間に、比較的顕著なプラスの関係がみられた。この傾向は2011年調査とほぼ同様である。

『心理的契約』に関してみると、「自己指向」及び「バウンダリーレス思考」と関係的契約、バランス契約との間にプラスの相関関係、「移動への選好」と関係的契約、バランス契約との間にはマイナスの相関関係が確認できた。「バウンダリーレス思考」と関係的契約、バランス契約とのプラスの相関関係については、2011年調査では有意ではなかったため、A社の特徴といえる。

以上をまとめると、「自己指向」「価値優先」「バウンダリーレス思考」の3つの尺度は、相互に関連しながら自律的なキャリア意識を構成する指標ととらえることができる。この中でも特に「自己指向」は、キャリア満足や、組織と取引的ではなくバランスのとれた関係性を意識する傾向と関連しており、自律的でありながらも組織との良好な関係につながる意識と考えられる。「自己指向」

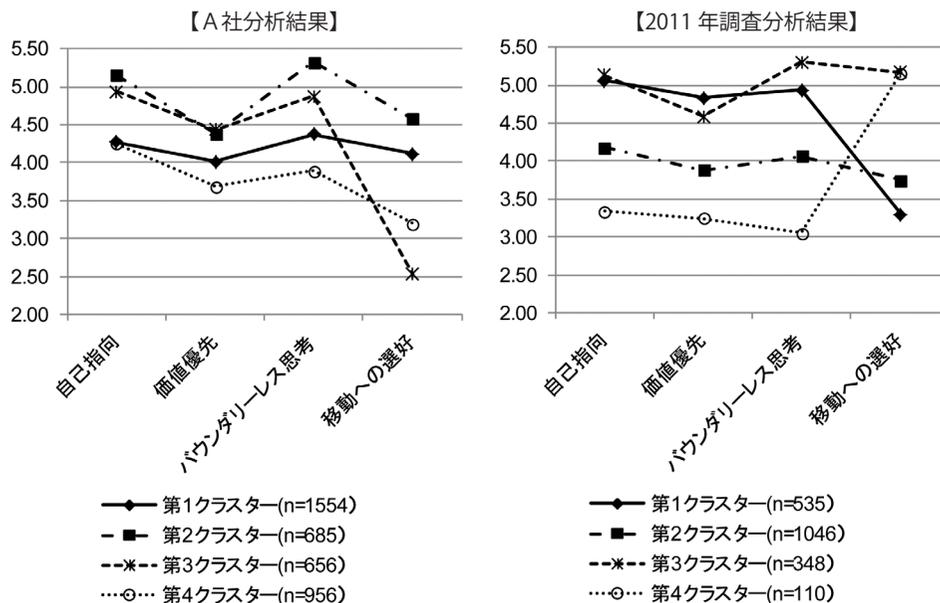
ほどではないが、「バウンダリーレス思考」も組織との良好な関係と一定の関連がみられる。一方で、「価値優先」については、『心理的契約』の関係的契約やバランス契約との相関が低く、他の2つの尺度に比べると組織との良好な関係を示す意識との関連は希薄といえる。

また、「移動への選好」は、他の3つの尺度とは異なり、キャリア満足度とはマイナスの相関を示し、組織との取引的・短期的な契約関係を意識する傾向がみられるなど、現状への不満から組織を離れたという意識を反映しているとみることができる。

### (3) 自律的なキャリア意識の類型化

自律的なキャリア意識の類型化のために、2011年調査を分析した武石・林(2013)と同様に、4つの尺度の得点を用いて、対象者をケースとし、Ward法によるクラスター分析を行った。クラスター数4の場合が最も解釈可能であったので、4つのクラスターを抽出した結果に基づいて、以下の分析を進めることとする。クラスター別の4つの尺度の平均値を図1に示した。この4つの類型

図1 自律的なキャリア意識に関する4尺度によるクラスター分類



は2011年調査と比較して、以下の特徴が指摘できる。

まず、4つのクラスター間で「自己指向」、「価値優先」の差が小さいこと、「移動への選好」が高い(5.00を上回る)クラスターがないこと、があげられる。次にクラスター別の特徴をみると、4つの尺度が中程度の「第1クラスター(自律度中、移動選好中)」が全体の40.4%を占め最も多い。2011年調査では、「第2クラスター」がこれにあたり、全体の51.3%を占めていた。「自己指向」、「価値優先」、「バウンダリーレス思考」の3つの尺度の点数が高く「移動への選好」が低い「第3クラスター(自律度高、移動選好低)」は17.0%を占めている。これは2011年調査の「第1クラスター」に該当するが、この調査では26.2%であったので、A社はこの割合が低い。4つの尺度が比較的高い得点である「第2クラスター(自律度高、移動選好高)」は17.8%を占め(2011年調査の「第3ク

ラスター」に該当するが、17.1%であった)、「第3クラスター(自律度高、移動選好低)」とほぼ同じ比率である。A社と2011年調査の大きな違いは、「第4クラスター(自律度低、移動選好低)」が抽出された点で、このグループは全体の24.8%を占める。2011年調査では、自律度が低くかつ移動選好が高い「第4クラスター」の類型が抽出されたが、A社において自律度と移動選好がともに低いクラスターが存在した点に特徴があるといえよう。

#### (4) キャリア満足度等との関連分析

以上の4つのクラスター別に、『キャリア満足度』等の平均値を算出した結果を表4に示した。

自律度が高く移動選好が低い「第3クラスター」は、キャリア満足度が最も高く、『時間軸に関する意識』に関しても過去、現在、未来という時間軸を意識する傾向が「第2クラスター」と同様に高い。『心理的契約』では、組織との互恵的な契

表4 クラスター別、キャリア意識の平均値(標準偏差)

	第1クラスター 自律度中、移動選好中		第2クラスター 自律度高、移動選好高		第3クラスター 自律度高、移動選好低		第4クラスター 自律度低、移動選好低	
キャリア満足度	3.98	(0.66)	4.09	(1.04)	4.42	(0.85)	4.04	(0.87)
時間軸に関する意識								
過去	4.12	(0.89)	4.41	(1.27)	4.51	(1.05)	4.17	(1.01)
現在	4.66	(0.67)	5.31	(0.91)	5.32	(0.76)	4.81	(0.76)
未来	4.08	(0.71)	4.50	(1.09)	4.55	(0.95)	3.99	(0.81)
心理的契約								
取引的契約	3.80	(0.60)	3.66	(0.91)	3.73	(0.91)	3.68	(0.74)
関係的契約	3.98	(0.70)	4.12	(1.02)	4.46	(0.92)	4.12	(0.86)
バランス契約	3.91	(0.78)	4.00	(1.12)	4.29	(0.98)	3.87	(0.89)

表5 クラスター別、就業意識の平均値(標準偏差)

	第1クラスター 自律度中、移動選好中		第2クラスター 自律度高、移動選好高		第3クラスター 自律度高、移動選好低		第4クラスター 自律度低、移動選好低	
総合満足度	3.23	(0.80)	3.19	(1.03)	3.74	(0.82)	3.53	(0.78)
今後の勤続意欲	3.15	(0.75)	3.24	(1.09)	3.96	(0.80)	3.62	(0.76)
仕事のやりがい	3.17	(0.45)	3.31	(0.68)	3.56	(0.51)	3.28	(0.50)
公正な人事処遇	2.89	(0.38)	2.94	(0.56)	3.15	(0.51)	3.00	(0.43)
経営姿勢への信頼感	3.17	(0.41)	3.31	(0.58)	3.56	(0.51)	3.32	(0.45)
上司のマネジメント	3.25	(0.54)	3.45	(0.74)	3.57	(0.67)	3.37	(0.56)
働きやすい職場環境	3.16	(0.44)	3.32	(0.61)	3.44	(0.54)	3.24	(0.46)

約関係を示す関係的契約やバランス契約の得点が高い。自律度が高く移動選好も高い「第2クラスター」については、『時間軸に関する意識』は「第3クラスター」と同程度に高い水準であるが、『キャリア満足度』や『心理的契約』の得点は「第3クラスター」と比べて低い水準である。A社に特徴的な、4つの尺度の得点が低い「第4クラスター」では、4つの尺度が中程度の「第1クラスター」と似た傾向を示しており、『キャリア満足度』、『時間軸に関する意識』は共に高いとはいえない。『心理的契約』についても、組織との互恵的な関係を示す関係的契約は「第1クラスター」よりも高いが、移動選好が低い点で共通している「第3クラスター」とは大きな違いがある。

次に、表5により、就業意識との関連をみていきたい。

『総合満足度』や『今後の勤続意欲』など、ここで取り上げている仕事に関するポジティブな意識の得点がすべてにおいて最も高いのが、自律度が高く移動選好が低い「第3クラスター」である。このクラスターは、『経営姿勢への信頼感』も高く、『上司のマネジメント』を高く評価し、また『職場環境』に関しても働きやすいと評価するなど、職場に対する肯定的な評価が高い。自律度が高いが移動選好も高い「第2クラスター」に比べ「第3クラスター」では、『総合満足度』、『今後の勤続意欲』の得点の高さが顕著である。

また、4つの尺度が低い「第4クラスター」であるが、『総合満足度』や『今後の勤続意欲』は、「第3クラスター」に次いで高く、仕事への満足度が「移動への選好」の低さにつながっていると考えられる。しかし、『経営姿勢への信頼感』、『上司のマネジメント』、『働きやすい職場環境』などは、「第2クラスター」と同水準もしくはそれよりも低く、「移動への選好」が低い2つのクラスターでも、自律度の高低によって、「第3クラスター」と「第4クラスター」の間には、意識の特徴の違いが顕著にみられている。

キャリア意識や就業意識との関連をみる限りにおいて、自律度が高く移動選好の低い「第3クラ

スター」が、組織との良好な関係を築いているといえる。一方で、「移動への選好」が低く勤続意欲が高くても、自律度が低いタイプである「第4クラスター」は、満足度こそ高いものの、組織との関係において必ずしも良好とはいえない点に留意が必要である。また、自律度は高いが移動選好も高い「第2クラスター」も組織との関係においては、「第4クラスター」と比べて違いはみられない。自律度も移動選好も中程度の「第1クラスター」は、全体の4割を占めるが、満足度を含む各指標において低い数値となっている。

#### (5) 個人属性、客観的なキャリア等との関連

4つのクラスターが、個人属性や客観的なキャリアとどのように関連しているかについてみていきたい。

まず個人属性別の特徴である(表6)。

男性は「第1クラスター」が41.3%と多く、女性は「第4クラスター」が31.7%と多い。また、「第3クラスター」は男性に比べて女性が若干多い傾向にある。

年齢別には、45歳以上で「第4クラスター」が3割を超え、年齢が上がると、自律度も移動選好もともに低いタイプが多くなる。一方で34歳以下の若い年齢層では、反対に自律度も移動選好もともに高い「第2クラスター」が高くなる傾向がある。組織との関係が良好であるとみられる「第3クラスター」の割合は年齢による差は小さい。

学歴別には、大学院卒は「第2クラスター」が多く、高校卒は「第4クラスター」が多くなっている傾向がある。

次にキャリアの特徴等との関連についてみていきたい(表7)。

入社経路に関して新卒採用と中途採用を比べると、新卒採用の方が移動選好が高い傾向がみられ、「第1クラスター」、「第2クラスター」の割合が高く、反対に中途採用では「第3クラスター」が高い。中途採用者の方が、自律度が高く移動選好が低いという点で、組織との関係が良好なタイプが多いことがわかる。

表6 個人属性別、各クラスターの割合

	N	第1クラスター 自律度中、移動選好中	第2クラスター 自律度高、移動選好高	第3クラスター 自律度高、移動選好低	第4クラスター 自律度低、移動選好低
計	3851	40.4	17.8	17.0	24.8
性別					
男性	3425	41.3	18.0	16.8	24.0
女性	426	33.1	16.0	19.2	31.7
年齢層					
24歳以下	241	35.7	32.0	17.8	14.5
25-29歳	559	42.9	25.6	15.0	16.5
30-34歳	256	41.0	21.9	18.8	18.4
35-39歳	257	47.1	15.6	13.2	24.1
40-44歳	621	41.5	15.6	17.6	25.3
45-49歳	474	37.1	13.5	17.9	31.4
50-54歳	497	38.0	14.3	17.7	30.0
55-59歳	509	38.5	12.0	16.3	33.2
学歴					
大学院(博士・修士)	477	42.2	24.6	16.7	16.5
大学(学部)	2399	40.6	18.5	16.6	24.3
高専・短大	256	40.2	16.8	16.4	26.6
高校	636	38.7	10.8	18.2	32.2

表7 キャリアの特徴別、各クラスターの割合

	N	第1クラスター 自律度中、移動選好中	第2クラスター 自律度高、移動選好高	第3クラスター 自律度高、移動選好低	第4クラスター 自律度低、移動選好低
採用					
新卒採用	3089	40.6	18.7	16.2	24.5
中途採用	383	38.4	14.1	21.9	25.6
役職					
一般社員	2071	41.1	19.4	17.2	22.3
主任	385	40.3	15.6	16.6	27.5
作業所長	494	43.9	11.7	14.8	29.6
課長	577	35.4	17.3	17.2	30.2
部長	180	36.1	25.0	19.4	19.4
昇進の速さ(本人判断)					
はやい	62	29.0	27.4	24.2	19.4
ややはやい	402	31.6	23.6	21.9	22.9
平均的	1833	43.4	18.5	15.9	22.2
ややおそい	632	43.4	12.3	17.7	26.6
おそい	497	37.4	15.5	14.9	32.2
比べる社員がいない	423	35.9	18.4	18.0	27.7

役職別には、部長職で自律度が高い「第2クラスター」、「第3クラスター」が多い傾向がみられる。一方で、課長職や作業所長といった職階では、「第4クラスター」が他の役職に比べて高く、中間管理職において、このクラスターが多い点に留意が必要である。

昇進の速さに関して自己評価を求めているが、これとの関連をみると、昇進がはやいと感じていると自律度の高い「第2クラスター」、「第3クラスター」が多い。反対に昇進がおそいと感じていると、「第4クラスター」が多い傾向がみられている。

## 5. 結論と考察

以上、本稿では、自律的なキャリア意識の特徴について、長期雇用をベースに人事管理を行うという点で伝統的な雇用システムの企業 A 社の従業員を対象に実施した調査結果を、同様の内容で全国レベルで実施した 2011 年調査を分析した武石・林 (2013) の結果と比較しながら、検討を進めてきた。A 社における自律的なキャリア意識の特徴として、次の点が明らかになった。

第 1 に、自律的なキャリア意識は、オリジナルな尺度である Briscoe et al. (2006) の研究、及びその尺度を日本で適用した武石・林 (2013) の研究結果と同様の構造であることが確認できた。すなわち、プロティアン・キャリア尺度からは、「自己指向」と「価値優先」という 2 因子が、バウンダリーレス・キャリア尺度からは、「バウンダリーレス思考」と「移動への選好」という 2 因子が抽出され、尺度間の相関に関しても、先行研究と同様の構造であることが明らかになった。ただし、「価値優先」及び「移動への選好」については、2011 年調査に比べて低い得点となっており、特に「移動への選好」が低い点に A 社の特徴がある。後述するように、この尺度は組織への不満等を背景に、組織から離脱する意向を表す尺度と解釈でき、A 社において、この意識が 2011 年調査に比べると低いといえる。

第 2 に、これらの尺度は、『キャリア満足度』、『時間軸に関する意識』、『心理的契約』といったキャリアに関連する意識と、一定の関連がみられた点も 2011 年調査と同様である。「自己指向」、「価値優先」、「バウンダリーレス思考」の 3 つの尺度は、相互に関連しながら自律的なキャリア意識を示す指標ととらえることができる。この中でも特に「自己指向」は、キャリア満足や、組織と取引的ではなくバランスのとれた関係性を意識する傾向と関連しており、自律的でありながらも組織との良好な関係につながる意識と考えられる。一方で「移動への選好」は、他の 3 つの尺度とは異なり、キャリア満足とはマイナスの相関を示し、組織との取

引的・短期的な契約関係を意識する傾向がみられ、現状への不満から組織を離れたいという意識を反映しているとみることができる。

第 3 に、4 つの尺度を使用してクラスター分析を行った結果において、「自己指向」、「価値優先」、「バウンダリーレス思考」の 3 つの尺度の点数が低いという点で自律度が低く、かつ「移動への選好」が低い「第 4 クラスター (自律度低、移動選好低)」が抽出された点が、2011 年調査と異なる点である。これ以外に、自律度も移動選好も高い「第 2 クラスター」、自律度が高く移動選好が低い「第 3 クラスター」が、2011 年調査と同様に抽出されることも確認できている。

第 4 に、クラスター別の分析結果を総合すると、自律度が高く移動選好の低い「第 3 クラスター」が、キャリア満足度や総合満足度など就業に関する満足度が高く、組織との関係も良好であり、このタイプが増えることが組織にとっては重要であると考えられる。一方で、移動選好が低く、比較的満足度も良好であるが、組織との関係において必ずしも良好といえないのが、自律度も移動選好も低い「第 4 クラスター」である。仕事にある程度満足して定着志向が高いという点で「第 3 クラスター」と「第 4 クラスター」には共通点があるが、自律度も高い「第 3 クラスター」は組織に対する肯定的な意識が強い点で「第 4 クラスター」と明確な違いが確認できている。キャリア自律の意識が組織との関係において重要であるといえる。その意味で課題が多い「第 4 クラスター」は全体の 1/4 を占めており、特に年齢が高い層や課長職、作業所長職などの中間管理職層に多い点に留意が必要である。

以上から、「自己指向」、「価値優先」、「バウンダリーレス思考」という特徴であらわされる自律的な従業員のキャリア意識を高めることは、長期雇用をベースにする日本の伝統的な企業における組織との関係においても有効であることが示唆された。これが組織の外への移動を選好する意識とは異なる次元のものであることを踏まえ、本研究で抽出された「第 3 クラスター」の従業員のタイ

ブを組織の中でどのように開発していくのかが、日本企業においても重要な人事管理上の課題といえそうである。

---

注

- 1) 本研究は、科学研究費補助金（挑戦的萌芽研究 課題番号 22653045、研究代表者：武石恵美子）の助成を受け、5名の研究者による研究会を組織して実施したものである。
- 2) 武石・林（2013）は、従業員の年齢層が25-39歳を対象にしており、A社の調査対象と年齢が異なるため、A社のデータ分析において、25-39歳のデータを抽出した分析も併せて行った。その結果、年齢計の分析結果と大きな違いはみられないことから、以下のA社のデータ分析にあたっては、全社員を対象とした分析結果を用いた。
- 3) これらの尺度を採用した理由、意義及び各尺度を構成する質問内容については、武石・林（2013）を参照されたい。
- 4) A社では、同じ内容の調査を過去に実施しており、その際5点法で回答を求めたために、その結果と比較することを重視してこれらの項目については5点法で回答を求めた。

参考文献

- Arthur, M.B., & Rousseau, D.M. (1996) *The boundaryless career : The Boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, Oxford : Oxford University Press.
- Briscoe, J.P., & Hall, D.T. (2006) "The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications," *Journal of Vocational Behavior*, 69, pp.4-18.
- Briscoe, J.P., Hall, D.T., & DeMuth, R.L.F. (2006) "Protean and boundaryless careers : An empirical exploration," *Journal of Vocational Behavior*, 69, pp.30-47.
- Çakmak-Otluoğlu, K.Ö. (2012) "Protean and boundaryless career attitudes and organizational commitment: The effects of perceived supervisor support," *Journal of Vocational Behavior*, 80, pp.638-646.
- De Vos, A., & Soens, N. (2008) "Protean attitude and career success : The mediating role of self-management," *Journal of Vocational Behavior*, 73, pp.449-456.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S., & Wormley, W.M.(1990)"Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes," *Academy of Management Journal*, 33, pp.64-86.
- Hall, D.T. (1996) "Protean careers of the 21<sup>st</sup> century," *Academy of Management Executive*, 10, pp.8-16.
- Hall, D.T. (2002) *Protean careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA:Sage.
- Holman, E.A., & Silver, R.C. (1998) "Getting 'stuck' in the past: temporal orientation and coping with trauma," *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, pp.1146-1163.
- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D.M. (2004) "Employment relationships in China: Do workers relate to the organization or to people?," *Organization Science*, Vol.15, No. 2, pp.232-240.
- Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D., & Henderickx, E. (2008) "Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators," *Journal of Vocational Behavior*, 73, pp.212-230.
- Shipp, A.J., Edwards, J.R., & Lambert, L.S. (2009) "Conceptualization and measurement of temporal focus : The subjective experience of the past, present, and future," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110, pp.1-22.
- Zimbardo, P.G., & Boyd, J.N. (1999) "Putting

time in perspective: A valid, reliable individual differences metric,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, pp.1271-1288.

太田肇 (2008) 『日本の人事管理論—組織と個人の新しい関係』中央経済社.

武石恵美子・林洋一郎 (2013) 「従業員の自律的なキャリア意識の現状—プロティアン・キャリ

アとバウンダリーレス・キャリア概念の適用」『キャリアデザイン研究』Vol.9、pp.35-48.

久本憲夫 (2008) 「第三章 能力開発」仁田道夫・久本憲夫編『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版、pp.107-161.

山本寛 (1994) 「勤労者のキャリア意識とキャリア上の決定・行動との関係についての研究」『経営行動科学』第9巻、第1号、pp.1-11.