

# 組織内キャリア発達における 中期のキャリア課題

鈴木 竜太

(神戸大学教授)

本論文の目的は、キャリア発達論においてあまり注目されてこなかった中期キャリアに着目し、この時期のキャリア課題とその背景を理論的に検討することである。近年、キャリア論の中で注目をあびてきたニューキャリア論においては、組織がキャリアに責任を持つのではなく、個人が自分のキャリアに責任を持つことが主張された。しかしながら、これまでの、企業組織に属して昇進をしていく従来のキャリアモデルとの対比から、自分のキャリアに責任を持ちつつ、組織内でキャリアを発展させていくようなキャリアへの注目が結果として減少してしまった。改めて、キャリアの主導権の2つの主体を考慮すると、組織内キャリアにおいては、組織の要請（組織の目指すキャリア発達）と、個人の要請（自分の望むキャリア発達）の双方が重なりあう部分がある。そしてこの2つの要請が、キャリアの停滞と責任の回避という、組織内キャリアを歩む個人のキャリア中期における課題を引き起こしていると考えられる。

## 目次

- I はじめに
- II ニューキャリア論の特徴と新たな課題
- III 2つのニューキャリア論の展開と組織との関係
- IV キャリア中期におけるキャリア課題——停滞と責任の回避
- V 結び

## I はじめに

本論文の目的は、キャリア発達論においてあまり注目されてこなかった中期キャリアに着目し、この時期のキャリア課題とその背景を検討することである。ここでいうキャリア中期とは30歳代半ばから40歳代にかけての年代を指す。この年代に着目する理由は次の2つである。1つは、キャリアの発達論においてこの時期における課題について十分な検討がなされてこなかったことである。後に述べるが、キャリアの発達論では、仕事

世界に入り自身の（仕事上の）アイデンティティを確立する時期と40歳代後半のいわゆる「中期の危機」と呼ばれるプラトー期に研究の焦点が多く当たっていた。これは、この時期固有のキャリア上の課題が多く存在するからである。その一方で、アイデンティティが確立してからプラトー期を迎える間の期間に関しては、初めての管理職研究などの一部の例外をのぞけばそれほど多くの注目が当たっていなかった。しかしながらこれまでのキャリアの発達論は、1つの組織を歩むいわゆる組織内キャリアを前提としており、改めてニューキャリア論と呼ばれる新しいキャリア観を踏まえて、この理論的な空隙を検討する必要がある。

2つ目は、特に日本における近年の企業状況の変化によって、新たな課題が浮き彫りになっていると考えるからである。近年では、組織のフラット化やスリム化といった組織体制の変革によって管理職のポストは減少する一方、若い人には管理

職になりたくないという人も増えているとも言われる。また、日本ではこの20年の間に、キャリアを自分で考える必要があるという考え方が定着してきた。今では大学生のみならず、高校生や中学生においてもキャリア教育がなされている。このようにこれまでの典型的な日本におけるキャリアのあり方がかわってきている現在、改めて組織内キャリアに着目し、特に中期のキャリアにおける課題とその背後を理解することは意味あることであろう。なぜなら、中期キャリアにおいて組織の中での自分の位置づけが明確になってくるからである。中期キャリアにさしかかるに従って、組織は個人に対し期待を明確化する。特に日本ではいわゆる遅い昇進のもと、中期キャリアから各個人に昇進をはじめとして様々なキャリア・パスが示される。もちろん管理職として登用するのもその1つである。その結果、この中期キャリアの時期にはじめて自身の考えるキャリアと組織の考えるキャリアの相違が見えはじめることになる。管理職になることを嫌がる人々というのもこのような背景が顕在化していると言うことができよう。中期キャリアは組織内キャリアを歩む人にとって、個人のキャリアへの個人と組織の思惑が交差する時期と言うことができる。また近年の自律的キャリアの志向がこの思惑の交差をより顕在化させているということができよう。

近年のキャリア論では、後に述べるようにニューキャリア論と呼ばれる個人により焦点をしばったキャリア論が展開されるようになり、特定の組織の中を歩んでいく組織内キャリア(Organizational Career)への理論的な注目は減少してきた。しかしながら、組織内キャリアというあり方が消えた訳ではなく、依然として組織内キャリアを前提としてキャリアを考える人、あるいは組織との関係の中で自分のキャリアを考える人が多いことは疑いがない(Sullivan and Baruch 2009)。また組織側においても、従業員のキャリアを組織の責任から従業員個人の責任として考えてもらうことは1つの潮流ではあるが、従業員に組織に対しての責任を考えてもらう必要もある。本論文が注目する中期キャリアの時期は組織に対する責任(組織を背負う意識)が醸成される必要

のある時期でもある。組織との距離が縮まる中期キャリアにおいて、組織と個人の間でキャリア発達をどのように考えるのかという点はキャリア・マネジメントにおいて重要な問題であろう。

本論文では、上記問題意識をふまえて、ニューキャリア論とキャリア発達論を検討した後、組織との関係の中のキャリアについて、特に停滞と背負う意識に着目しながら中期キャリアの課題について検討していく。

## II ニューキャリア論の特徴と新たな課題

### 1 ニューキャリア論の特徴——バウンダリレス・キャリアとプロテアン・キャリア

1990年代から2000年前半にかけてのキャリア研究は、いわゆるニューキャリア論と言われる個人に着目したキャリア理論に多くの研究の注目が集まっていた<sup>1)</sup>。例えば、Arthurらが提唱してきたバウンダリレス・キャリア(Boundaryless career)では、組織や産業、あるいは専門性など、これまで境界とされてきたものをあたかも何もないかのようにキャリアを歩む人々に焦点をあててきた(Defillipi and Arthur 1994; Arthur 1994; Arthur, Inkson, and Pringle 1999)。このバウンダリレス・キャリアを指向する際には、3つのKnowingに基づくコンピテンシーが重要になる。それらは、Knowing why, Knowing how, Knowing whomに基づくコンピテンシーである。まずKnowing whyは、自身のアイデンティティ、心理的成功、価値観に関わり、自分がなぜそのようなキャリアを指向するのかについての理由、自身の職業的な価値につながる。Knowing howは、自身の専門能力や知識に関わり、既存の専門性の枠すらも超えるバウンダリレス・キャリアを指向する上では、自分にいったいどのような専門能力や知識、技術があるのかを理解することが重要になることは自明であろう。最後に、Knowing whomは、人的ネットワークに関わる観点である。これは自身がどのようなつながりを持っているかを知ることである。既存の専門コミュニティある

いは企業のような組織の枠を超えるためには、これらの枠内のネットワークにとどまらず、自身特有のネットワークを持つことがバウンダリレス・キャリアを指向する上では重要になる。もし自身の専門能力やネットワークが、特定のコミュニティや組織に依存するもの、あるいはその範囲内に収まるものであるならば、それはバウンダリレス（境界のない）・キャリアにはなりにくい。

また、Arthur らのバウンダリレス・キャリアに先立ち Hall は、プロテアン・キャリア (protean career) を提示した (Hall 1976, 2004)。プロテアン・キャリアは、地位や収入といった客観的な価値ではなく、個人的な価値に基づく心理的成功 (psychological success) を重視するキャリアであり、組織ではなく個人によって主導されるキャリアである。プロテアン・キャリアでは、2つのコンピテンシーが重要になる。1つはアダプタビリティ、もう1つはアイデンティティ (あるいは自己の気づき) である。アダプタビリティは、変化する環境に対して学び適応する意欲と能力を指し、アイデンティティは自己へのフィードバックに基づく自身の欲求や動機、能力、価値、関心などの明確な自己イメージ、自己認識があることを指す。これらは両者を持つことが重要であり、片方だけでは不十分である。例えば、アダプタビリティだけが、変化する状況に対応するだけで

は、人はカメレオンのように状況に反応するだけになってしまう。一方、アイデンティティだけがある場合は、変化に対して逆に麻痺的、防御的になり、自己イメージを守るために回避的な行動をとるようになってしまう。バウンダリレス・キャリアやプロテアン・キャリアに代表されるこれらのニューキャリア論の特徴は、個人の責任を強調することにより (Brousseau et al., 1996; Arthur, Inkson, and Pringle 1999; Lips-Wiersma and Hall 2007)、両親や同僚、組織、あるいは社会によって定められたものというよりはむしろ、個人にとって個人的に意味のある目標を達成することを意味している (Hall and Mirvis 1996) ことが特徴的である。

## 2 ニューキャリア論と伝統的なキャリアパラダイムとの違い

さて、これらニューキャリア論は、組織内を歩む伝統的なキャリアつまり組織内キャリアとの違いから生まれてきた。ここではバウンダリレス・キャリア、プロテアン・キャリアの伝統的なキャリアとの違いを通して、ニューキャリア論の特徴をよみみることにしよう。まず、表1は、バウンダリレス・キャリアと伝統的キャリアパラダイムの違いを示したものである。

表1 Ellig and Thatchenkery (1996) によるバウンダリレス・キャリアと伝統的キャリアの違い

伝統的キャリアパラダイム	バウンダリレス・キャリア
規範的：単一の外部的な視点から判断される『良いキャリア』	主観的：主体自身の解釈あるいは主観的な意味づけによってその価値や重要性が決まるキャリア
タスク志向：小さな仕事へと分化されたより大きい仕事と、その結果としてのスペシャリストの拡散	結果志向：正しい結果のためならいかなるコンピテンシーをも利用し、しばしばゼネラリスト、スペシャリスト双方の役割が混合する
ユニバーサルなキャリア・コンピテンシー：キャリア形成には、狭い専門分野における熟練が必要	コンテキストにおけるキャリア・コンピテンシー：キャリア形成には、状況に応じて異なる、広い分野でのコンピテンシーが必要
垂直的昇進：発達は地位、権力、責任の階段をいかに早く上るか、によって測られる	複数の方向への成長：主体は、階層的動向とは関係のない、内在的な報酬のあるキャリアを形成する
組織目標と個人目標の乖離：小規模の企業家を除いて、プロフェッショナルとしての生活、仕事生活は個人的なあるいは家族生活から分離される	組織目標と個人目標の統合：大企業における自立的な個人の拡散は、従業員があたかも事業主のように振る舞うことを可能にし、個人的な目的と組織的な目的の統合を可能にする

出所：加藤 (2004)

バウンダリレス・キャリアでは、成功や目的は伝統的なキャリアパラダイムが外的に決まるものであるのに対し、主観的なものであり、個人の意味付けによって決まる。また、キャリアの発展は伝統的なキャリアパラダイムが、垂直方向への上昇のみを想定しているのに対し、バウンダリレス・キャリアは、様々な方向への発展の可能性を含んでいる。

一方、プロテアン・キャリアの伝統的キャリアとの違いを示した表が、表2である。既に述べたように、伝統的キャリアが組織によって責任が持たれることに対して、プロテアン・キャリアは個人にその責任を置く。また、成功基準は、伝統的キャリアが職位や給与といった客観的な基準であるのに対し、プロテアン・キャリアでは心理的な成功となる。そして、伝統的なキャリアが鍵とする態度が、組織コミットメントであることに対して、プロテアン・キャリアが鍵とする態度は、仕事満足感やプロフェッショナル・コミットメントである点が特徴的である。

さて、2つのニューキャリア論の理論と伝統的なキャリアパラダイムの違いをみてみると、両者の違いは鮮明になる。2つのニューキャリア論に共通する点は、個人が自分のキャリアの主導者になる点、あるいは多方向、自由な方向への発展を考える点、客観的な成功よりは主観的な成功を重視する点である。これらが伝統的なキャリアパラダイムとの相違ということになる。そしてこれらのキャリアを歩むために、バウンダリレス・キャリアは3つのKnowingをコンピテンシーの源泉とし、プロテアン・キャリアではアダプタビリティとアイデンティティをメタコンピテンシーとして

いるのである。

しかし一方で、この2つのニューキャリア論の概念の違いはわかりにくい。Briscoe, Hall, and Frautschy DeMuth (2006) は、概念尺度レベルでこの2つの概念の相違を統計的に検討したが、両者は独立の概念ではあるが相互に関連しあう概念であると結論づけている。また、Gubler, Arnold, and Coombs (2014) によれば、プロテアン・キャリアが、特定のキャリア・パスを歩もうとする個人の動機に焦点を当てているのに対し、バウンダリレス・キャリアは主として異なる移動の形を考慮してきたと言う。

つまり、プロテアン・キャリアが動機に着目するのに対し、バウンダリレス・キャリアはその道筋(キャリア・パス)に着目してきたということである。このことから考えれば、両者の概念はオーバーラップするものの、概念レベルで見れば、バウンダリレス・キャリアは、組織の枠をはじめとする既存の様々な境界(枠)を超えていくことを強調するが、プロテアン・キャリアでは外的な主体(例えば組織)あるいは客観的な成功といったものによってキャリアが彩られるのではなく、自分の内的な意志を強調する(Briscoe, Hall, and Frautschy DeMuth 2006)。つまり、プロテアン・キャリア志向の人であっても、組織の枠や専門の枠などを超えてキャリアを歩もうという意識を持たない人もいるし、一方バウンダリレス・キャリア志向をもった人(典型的には一つの組織にとらわれず自由にキャリアを歩もうと考える人)であっても、自身のキャリアの発展に関しては組織に依存するというケースもあるということである。この点から考えれば、確かにニューキャリア論は伝

表2 プロテアン・キャリアと伝統的キャリアの違い

イシュー	プロテアン・キャリア	伝統的キャリア
誰が責任をもつか	個人	組織
中心的価値	自由な発達	昇進や昇級
(組織間) 移動の程度	高い	低い
成功の基準	心理的成功	職位や給与
鍵となる態度	職務満足、プロフェッショナル・コミットメント	組織コミットメント

出所: Hall (2004) を参考に著者作成

統的なキャリアパラダイムへのアンチテーゼとして示された概念ではあるが、組織内キャリアと必ずしも排他的な概念ではないことが分かる。1つの組織でキャリアを歩むにしても、プロテアン・キャリア指向を持つことは十分にありうるし、組織からの様々なキャリア発達の機会を得ながら、バウンダリレスな指向を持つことも想定できるはずである。ニューキャリア論が対立軸として想定しているのは、1つの組織にとどまることなく、そこにおいて組織に自分のキャリアを預けることである。ニューキャリア論の主張は、これまでの伝統的なキャリア観に沿わない新しいキャリア観を持った人々を理解しようとする試みでもあったが、一方で、ニューキャリア論自体が新しいキャリア観を生み出していったとも言える。しかしその中で、自分で自分のキャリアを舵取りするというニューキャリア論の主たる特徴と組織内キャリアは、「両立しない」「キャリア発達に対する個人と組織のアプローチの間には収斂することがほとんどない」ものとして考えられてきたのである(Lips-Wiersma and Hall 2007)。しかしながら、キャリアの責任を自身が担うニューキャリア論という考え方を理論的にも実践的にも手にして、今一度組織内キャリアを考える必要があるだろう。

### Ⅲ 2つのニューキャリア論の展開と組織との関係

バウンダリレス・キャリアとプロテアン・キャリアは、それぞれ概念が提示された後、いくつかの実証研究が蓄積される。しかし、その方向は2つの概念によってやや異なる。バウンダリレス・キャリアの実証研究は、量的な研究だけでなく、特徴的なコンテキストや専門性を持つ対象に対する質的研究もなされてきた<sup>2)</sup>。一方プロテアン・キャリアの実証研究はその尺度による量的な研究が中心となった。これらの研究は、それぞれの概念を鍵概念として、新しい世代のキャリアを理解しようと試みるとともに、それぞれのキャリアを促進するものや阻害するものを検討する研究が多い。これらの研究のほとんどは、個人に焦点を当

てられている(宇田 2013)。

#### 1 組織内キャリア発達とニューキャリア

しかし近年の研究では、組織や制度などの外的な構造が個々人のキャリアの志向に影響を与えることが断片的に示唆されている。例えば、Zaleska and de Menezes (2007) は、イギリスの企業で働く従業員を対象に人的資源施策が、2つのコホートにおいてどのように従業員の組織への態度に影響があるかを調査した。彼らの研究関心は、1990年代後半から2000年代にかけてニューキャリア論の考え方が浸透していく中で、キャリアを支援するような人的資源施策が従業員の組織へのコミットメントにどのような影響を与えているかということであった。もしニューキャリア論の考え方が浸透しているのであれば、組織内キャリアの発達を支援するような人的資源施策は、組織コミットメントにマイナスの影響を与えると考えられる。なぜなら、自分の責任でキャリアを舵取りしようとする意識が強い人々に、特定の方向でキャリア発達を促すことはバウンダリレスなキャリアを制限する可能性があるからである。しかし、2つの世代に対する調査では、仮説は否定され、仕事への挑戦や研修などの伝統的なキャリア発達の人事施策も含め、キャリア発達の施策は組織コミットメントにプラスの影響をあたえていた。彼らは他の結果を含む調査の結果について、依然として(少なくとも調査対象とした6社の従業員に関しては)伝統的なキャリアの考え方が根付いているのではないかと結論づけている。

また、Matsumoto, Kato, and Suzuki (2007) は、中期キャリアに属す30歳代の日本企業で働く従業員を対象にした調査において、企業特殊スキルと状況適応スキルの組織へのコミットメントの関係を明らかにしている。ここでいう企業特殊スキルとは、当該企業においてのみ価値があるスキルであり、組織を離れるとそのスキルの評価が著しく低下するようなスキルである。また状況適応スキルは、自分の持っているスキルを状況に合わせて使いこなすことができるスキルを指す。ニューキャリア論の観点から考えれば、企業特殊スキルが高い人は、組織へのコミットメントが高くなり、

逆に状況適応スキルが高い人は特定の組織にこだわらずどこでも働けると認識しているが故に、組織へのコミットメントが低いと考えられる。しかしながら調査では、企業特殊スキル、状況適応スキルの双方とも、それぞれのスキルが高い人ほど組織へのコミットメントが高いことが示された。状況適応スキルが組織コミットメントにプラスの影響を与えたことについて、Matsumoto, Kato, and Suzuki (2007) は、調査の対象が中期キャリアであることを踏まえ、状況適応スキルが高い人は組織の中でも重要な仕事をまかされていることが考えられ、そのことが、組織コミットメントを高めていることを理由として挙げている。彼らの調査では、あわせて組織を背負う意識に対しても調査が行われ、これについても同様に、状況適応スキルが高い人ほど組織を背負う意識が強くなることが示された。彼らの結果からは、組織は組織内だけで通用するスキルだけでなく、組織外でも活躍ができるようなキャリア発達を支援しても、必ずしも組織から離れるわけではなく、むしろ組織に対してより貢献意識をもつことを示唆している。

Kraimer et al. (2011) は、組織のキャリア発達へのサポートの仕事業績と転職の可能性への影響について実証研究を行った。彼らの結果は、組織のキャリア発達へのサポートは必ずしも仕事業績と線形の関係があるわけではなく、キャリア機会 (career opportunity) によってその関係が異なることを示した。キャリア機会とは、所属する組織において自分のキャリア関心や目標に適合した自分の仕事や機会がどれほどあるかの知覚である。彼らの結果は、このキャリア機会の知覚が高い人においては、組織内キャリア発達へのサポートは、仕事業績にポジティブな影響を与えるが、キャリア機会の知覚が低い人は、組織内キャリア発達へのサポートは仕事業績に影響しないことが示された。また反対に、キャリア機会の知覚が低い人は、組織内キャリア発達へのサポートがあるほど、転職の可能性が高まることが示された。これは、組織内に十分なキャリア機会、つまり個人のキャリアを満たすような機会が組織の中にあれば、組織が従業員のキャリアを組織の主導で発達させるよう

な取り組みをしても、それは仕事業績につながるが、そのような機会を提供することができなければ、従業員のキャリアに組織が関わることはむしろ転職や離職を促してしまうという事である。

これらの研究の結果からは、断片的ではあるが、組織の取り組みや組織側のキャリアへのアプローチ (組織内キャリア発達) が、転職や離職あるいはそれに関わる組織へのコミットメントに影響することが分かる。そしてそれは単に組織が個人のキャリア発達を組織に貢献する形で促進することが、個人のキャリア発達を阻害することにつながり、個人の組織への貢献意欲を失わせるといったニューキャリア論を念頭においたロジック、あるいは組織内キャリア発達を促すことが、組織への貢献意欲やより良い組織内キャリアの醸成につながるといった伝統的キャリアパラダイムに基づくロジックだけではない、やや複雑な関係にあることが示されていると言える。

## 2 個人と組織によって形成されるキャリア

このニューキャリア論の観点から改めて組織内キャリアを見直す、とらえ直すことを示唆する研究もある。Lips-Wiersma and Hall (2007) は、組織内キャリアにおけるニューキャリアの可能性を論じた上で、組織が大きな変革を行って行く際に、組織が従業員のキャリアに対してマネジメントしようとする施策に対して、個人が自身のキャリアのイニシアティブ (責任) をどのようにとっていくのかを質的調査から明らかにした。彼らの調査からは、全般的に従業員は組織が変革されていく中で、自身のキャリアの責任を取ろうと行動をしていたことが明らかになった。その点では、伝統的キャリアパラダイムにあるように、単純に組織のキャリア発達施策に応じて、組織が思う通りに従業員のキャリアを発達させることは難しいことを示した。しかし一方で、5つのキャリア発達の局面<sup>3)</sup>において、組織と個人の間で、キャリアは「ダンス」するとも述べるように、個人は組織側からのキャリア施策を拒否するばかりではなく、うまく折り合っていく必要があることを述べている。なぜなら、仕事や経験から気づきや学びがあることを考えれば、キャリアが発達するため

には、個人の方だけではなく組織の方も非常に有効だからである。彼らは、組織内キャリアの見通しが揺らぐような組織変革期に焦点を当て、個人のキャリアの責任と組織のキャリアの責任の相互作用について検討をしたが、日本の組織に所属する中期キャリアに属する人々にとっても、この2つの責任の関係を見る事で、キャリアの課題が見えてくると考えられる。というよりは、現代の中期キャリアにおけるキャリア課題は、このキャリアの責任の所在とその相互作用が背景にあると考えられるからである。

#### IV キャリア中期におけるキャリア課題 ——停滞と責任の回避

ここまでニューキャリア論の展開を概観する中で、組織内キャリアの再検討の必要性を議論してきた。ここまでの議論を踏まえると、改めて組織内キャリアを考える上では、単純にキャリアをマネジメントする主体が組織あるいは個人と考えるのではなく、組織と個人のそれぞれの意図の相互作用という観点で考える必要がある。特に、本論文が着目する中期キャリアにおいては、この点がより顕著になると考えられる。なぜなら、これまでのキャリア発達論が示すように、この時期には、組織側からの要請が大きくなるからである。例えば、Hall (2002) は、キャリア中期に求められる仕事の側面の要請として、他者の指導育成スキルの開発や仕事のより広い視点の開発をあげている。また、Schein (1978) は、中期キャリアの時期に直面する問題として、次の6つをあげる。それらは、1. 専門を選び、それにどれだけ関わるようになるかを定める。あるいは、ゼネラリストおよび/または管理者となる方に向かう、2. 技術的に有能であり続け、自分の選択した専門分野あるいは管理において学び続ける、3. 組織の中で明確なアイデンティティを確立し、目立つようになる、4. 自分自身の仕事の責任だけでなく、他者のそれも含む、より高度な責任を引き受ける、5. 当該職業において生産的な人間になる、6. 抱負、求めている前進の型、進捗を測定するための目標などによって、自分の長期キャリア計画を開発する、で

ある。これらのことから、組織内キャリアにおける中期キャリアでは自身の専門性あるいはアイデンティティを確立していくと同時に、後進への指導や管理、あるいは専門性の追求か管理者やゼネラリストといったどちらかのキャリアの選択がこの時期に組織内キャリアを歩む個人が直面する課題としてはあることが分かる。

##### 1 キャリアの停滞と組織内での責任の回避

すでに述べたように、中期キャリアを対象とした調査はそれほど多くない。また、日本におけるキャリアの中期キャリアに焦点を絞った調査も数少ない。日本の研究結果から見えてくる中期キャリアにおける問題の1つは、キャリアが停滞をしてしまうことである。ここで言う停滞は、キャリア・プラトーが示すような、キャリアの進捗がなくなってしまうことではなく、自身のキャリアが定まっていけない状態である。加藤・鈴木 (2007) は、キャリア・ミスとキャリア・ドリフトというキャリアの状態を示す2つの概念からキャリアの状態を4つのタイプに分けた。キャリア・ミスとは、自己の将来キャリアの不透明感を示す概念で、自身の将来のキャリアが見通せる状態はミス(霧)が晴れた状態で、全く見えない状態はミスが濃い状態と言える。またキャリア・ドリフトは、自己のキャリアへの関心が低い状態を指し、キャリア・ミスが濃く、キャリア・ドリフトの状態、つまり将来の自己のキャリアの見通しが全く見えないが、自分自身でキャリアを舵取りする意欲も特にない状態を「漂い型」のキャリア・ドリフトと呼んでいる。ここでいうキャリアの停滞は、この「漂い型」のキャリア・ドリフトを指す。これらの状態は、非連続な組織内異動を繰り返す一方で、それらの非連続性をうまく統合できていない(あるいは統合しようとしないう)結果起こってしまう停滞である。

もう1つの課題は、典型的には「管理職になりたくない症候群」に代表されるように、組織におけるより大きな責任を回避する問題である。元山 (2013) は、一般社員から管理職になる移行期に焦点を当て、その節目で新任管理職が直面する移行課題を明らかにした。それらの課題は、管理

職務の遂行にまつわる問題と心理的な抵抗や障害の2つのカテゴリに分けられたが、心理的な抵抗や障害からは、現場を離れることが寂しいといった実務から離れる戸惑い、あるいは管理職適性や業績達成の不安、さらには自分のアイデンティティや持ち味を見失うといった課題があげられた。

鈴木(2007)は、組織の中のより大きな責任を担う意識を、組織を背負う意識と呼んだ。組織の全ての人が高い組織を背負う意識を持つ必要はないが、組織の中で中期キャリアにいる人の多くは、組織とすれば背負う意識がある程度持つてほしい時期でもある。しかしながら、鈴木(2007)の調査では、組織を背負う意識は、情緒的な組織コミットメントと異なり、同僚との関係や職場の状況、年齢の影響は受けず、自身の組織内キャリアへの見通しといった個人的な要因が影響を与えていることが示されている。つまり、ある一定の世代になれば組織を背負う意識が醸成されるわけではなく、同じような世代であっても背負う意識を強く持つ人とそうでない人に分かれてしまうということである。実際には、背負う意識が強くなくとも、能力に伴って中期キャリアの人々に組織の中での責任ある立場を任せる必要がある。また、後輩や部下を育成するといったより広い視野で組織全体に利をもたらすような責任を果たしてもらう必要もある。伝統的キャリアパラダイムのもとでは、組織内キャリアが上昇するような組織における責任が増すことは1つのキャリアサクセスの基準であった。また、キャリア・プラトー研究にあるように、組織の中の責任が増えていかないことが、組織へのコミットメントや職務満足を下げるような問題を引き起こすことが示されてきた。しかしながら、現在ではむしろ一定の世代に組織を背負う意識を持たせること、組織の責任が増えて

いくことを受容してもらうことが問題となっていると考えられる。

## 2 ニューキャリア論と組織内中期キャリアの接点

Lips-Wiersma and Hall (2007)が述べるように、個人の責任と組織によって相互作用的に構築されていくものであるならば、組織内キャリアを考える上では、個人と組織の間のキャリアの責任について改めて考える必要があるであろう。つまり、ここまで示してきたキャリアの停滞、あるいは組織内での責任の回避という中期キャリアでの課題は、伝統的キャリアパラダイムやニューキャリア論の視点だけでは十分に理解できないと考えられる。

そこで、2つのキャリア観を基に作成したものが表3である。表3は、キャリア・マネジメントの2つの主体の主体性の有無によって構成されるマトリクスである。これまで検討してきたように、組織側が従業員のキャリアに積極的で、個人が自身のキャリアの責任に自覚がない状態は、伝統的なキャリアパラダイムが想定する姿である。また、反対に組織側が従業員のキャリアに消極的で個人が自身のキャリアに責任を十分に自覚している状態は、ニューキャリア論が想定している姿である。本論文が問題にしたいのは、残りの2つのセルである。

ここに中期キャリアのキャリア課題の源泉があると考えられる。まず、組織側も個人もキャリアに対して責任の自覚がない状態が、キャリアの停滞を引き起こすと考えられる。組織側は従業員の長期的なキャリア発達には責任を持たず、組織側の都合によって異動や役割変更を行っていく。一方で個人もそれに応じて仕事を行っていくが、自身の組織内キャリアについては組織が十分に考えてくれているだろうという見立てから、自分の

表3 キャリアの主体性の有無によるキャリア論の位置づけと課題

		組織側の責任	
		積極的	消極的
個人側の責任	自覚している	調和と対立	ニューキャリア論
	自覚していない	伝統的キャリアパラダイム	停滞

キャリアを考えることをしなくなってしまう。つまりその人のキャリアの責任がエアポケットに入ってしまう状態である。このような状態では自分がどのようになるかは自分には分からず、自分の仕事におけるアイデンティティが確定しないままに中期キャリアを過ごしてしまうことになる。

一方、組織側、個人側ともその人のキャリア・マネジメントに対して積極的な場合、そこに対立が起こる可能性がある。「管理職になりたくない症候群」に代表されるような組織内での責任の回避は、組織側の考えるキャリアの道筋と個人の志向するキャリアの対立の現れでもある。

このように、現在の中期キャリアにおけるいくつかのキャリア課題は、伝統的キャリアパラダイムからニューキャリア論のキャリア観へと移行する、つまり、キャリアの責任が組織側から個人側へと移行するという趨勢の中で、起こっている問題であると考えることができる。言い換えれば、組織が従業員にその人のキャリアの責任を渡したつもりで受け取っていない状態、あるいは従業員が受け取ったつもりだったが、組織がまだ離していない状態において起こると考えられるのである。

## V 結 び

本論文では、キャリア発達論においてあまり注目されてこなかった中期キャリアに着目し、この時期のキャリア課題とその背景を検討してきた。そして、現在の中期キャリアの問題である、キャリアの停滞と組織内の責任の回避という問題が、組織と個人の責任の所在の認識によって引き起こっている可能性があることを指摘した。最後に、それらを踏まえて中期キャリアにおけるキャリア課題について改めて考えることにしよう。1つ目の中期キャリアの課題は、言うまでもなく、自身のキャリアの責任の所在についてきちんと認識することであろう。伝統的キャリアパラダイムは間違いで、ニューキャリア論のキャリア観が正しいというわけではない。自身のキャリアを組織に預けようと思えることは決して悪いことではない。ただ、預けることのリスクも自覚する必要

がある。2つ目の課題は、自身の組織内での役割を認識するということである。前節で示した2つの中期キャリアの問題は、別の角度から理解すれば、個人の組織の中での役割認識に関わる問題である。キャリアの停滞は、組織、個人とも自身の組織内での役割、アイデンティティが定められないことを引き起こすし、責任の回避は組織の役割期待と個人のキャリアの齟齬から引き起こされている。より良い組織内キャリア発達のためには、中期キャリアにおいて、組織と個人が組織内で果たすべき役割について十分な調和がとれていることが重要である。このような役割認識は、組織内あるいは職場内での関わりあいによってもたらされる(鈴木 2013)。つまり、自身を自己分析することだけではなく、他者との関係の中で、自身のアイデンティティを模索し、それに準じた役割を自他ともに認識する必要がある。周囲との関わりとそれによる役割やアイデンティティの認識を絶えず行っていくこと、本論文の枠組みで考えれば、対立から調和が現在の中期キャリアのキャリア課題になろう。

最後に、キャリア論における理論的な課題について述べることにしたい。キャリア論は、伝統的キャリアパラダイムへのアンチテーゼとして、ニューキャリア論を提唱してきた。その結果、キャリア論はこれまでの伝統的なキャリアとは異なるキャリア観を持つ人々のキャリアを捉えることができたと同時に、日本で見られたように、新しいキャリア観を提示することで人々のキャリアに関する考えを豊かにしてきた。特に伝統的なキャリア観に対して違和感をもつ人々にとってニューキャリア論は、自分自身のキャリアを肯定するような役割を果たしてきたと言える。しかしその一方で、多くの組織内キャリアを歩む人々にとっては、その狭間で十分な焦点があたっていなかった。本論文でも指摘したように、ニューキャリア論と組織内キャリアは決して排他的な関係にはない。そう考えれば、Lips-Wiersma and Hall (2007)が述べるように、組織内ニューキャリア、つまり特定の組織でのキャリアを歩んでいるが、自身でキャリアをマネジメントするというタイプの人々の問題に今一度理論的な焦点を当てる必要がある

だろう。それは、なにより依然として特定の組織内でのキャリアを中心に自身のキャリアを考える人が多いからでもある。

本論文は、その端緒を切ったに過ぎず、具体的な中期キャリアにおける問題も様々顕在化していると考えられる。また、ニューキャリア論の展開から理論的に検討したに過ぎない。今後、組織内キャリアならびに中期キャリアを焦点にした実証研究が求められよう。

- 1) バウンダリレス・キャリア、プロテアン・キャリアの他には、ポストコーポレートキャリア、カレイドスコープキャリアなどの概念がある。
- 2) バウンダリレス・キャリアの研究蓄積に関しては、宇田(2007, 2013)が詳しい。
- 3) それらは、能力やエンプロイアビリティの発達、戦略的、構造的統合、文化的統合、ダイバーシティマネジメント、コミュニケーションである。

#### 参考文献

宇田忠司 (2007) 「境界のないキャリア概念の展開と課題」『経済学研究』57 (1), 63-84.

—— (2013) 「フリーランス・クリエイターのキャリア戦略とコンテンツ産業の構造」, 金井壽宏・鈴木竜太編著『日本のキャリア研究——専門技能とキャリア・デザイン』白桃書房.

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.

——・鈴木竜太 (2007) 「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.

鈴木竜太 (2007) 「大卒ホワイトカラーにおける組織を背負う意識に関する実証研究」『国民経済雑誌』第196巻第3号, 57-73.

—— (2013) 『関わりあう職場のマネジメント』有斐閣.

元山年広 (2013) 「管理職への移行におけるトランジション・マネジメント」, 金井壽宏・鈴木竜太編著『日本のキャリア研究——組織人のキャリア・ダイナミクス』白桃書房.

Arthur, M. B. (1994) "The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry" *Journal of Organizational Behavior*, 15 (4), 295-306.

Arthur, M. B., Inkson, K. and Pringle, J. K. (1999) *The New Careers: Individual Action and Economic Change*. London, Sage pub.

Briscoe, J. P., Hall, D. T., and Frautschy DeMuth, R. L. (2006) "Protean and Boundaryless Careers: An Empirical Exploration" *Journal of Vocational Behavior*, 69 (1), 30-47.

Brousseau, K. R., Driver, M. I., Eneroth, K., and Larsson, R. (1996) "Career Pandemonium: Realigning Organizations

and Individuals" *Academy of Management Executive*, 10 (4).

Defillippi, R. J., and Arthur, M. B. (1994) "The Boundaryless Career: A Competence-based Perspective" *Journal of Organizational Behavior*, 15 (4), 307-324.

Ellig, J. and Thatchenkery, T. J. (1996) "Subjectivism, Discovery, and Boundaryless Careers: An Austrian perspective," in Arthur, M. B., and Rousseau, D. M. (eds.) *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press, 171-186.

Gubler, M., Arnold, J., and Coombs, C. (2014) "Reassessing the Protean Career Concept: Empirical Findings, Conceptual Components, and Measurement" *Journal of Organizational Behavior*, 35 (October), 23-40.

Hall, D. T. (1976) *Career in organization*, Glenview, IL: Scott, Foresman.

—— (2002) *Careers in and out of organization*, Sage Pub.

—— (2004) "The protean career: A quarter-century journey" *Journal of Vocational Behavior*, 65 (1), 1-13.

—— and Mirvis, P. H. (1996) "The New Protean Career: Psychological Success and the Path with a Heart." In D. T. Hall et al. (eds.) *The Career is Dead: Long Live the Career: A Relational Approach to Careers*, San Francisco, Jossey-Bass.

Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., and Bravo, J. (2011) "Antecedents and Outcomes of Organizational Support for Development: the Critical Role of Career Opportunities" *Journal of Applied Psychology*, 96 (3), 485-500.

Lips-Wiersma, M., and Hall, D. T. (2007) "Organizational Career Development is Not Dead: A Case Study on Managing the New Career during Organizational Change The New Career in Organizational Context" *Journal of Organizational Behavior*, 792 (December), 771-792.

Matsumoto, Y., Kato, I., and Suzuki, R. (2007) "Are We Bad Dancers? Skills and Its Influences on Career in Japan", *Kobe University School of Business Administration Discussion Paper Series*, 2007・30.

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年.)

Sullivan, S. E., and Baruch, Y. (2009) "Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration" *Journal of Management*, 35 (6), 1542-1571.

Zaleska, K. J., and de Menezes, L. M. (2007) "Human Resources Development Practices and Their Association with Employee Attitudes: Between Traditional and New Careers" *Human Relations*, 60 (7), 987-1018.

すずき・りゅうた 神戸大学大学院経営学研究科教授。  
最近の主な著作に『関わりあう職場のマネジメント』(有斐閣, 2013年)。経営組織論・組織行動論専攻。