

平成 30 年 6 月 15 日現在

機関番号：32689

研究種目：挑戦的萌芽研究

研究期間：2015～2017

課題番号：15K13042

研究課題名(和文) 日本企業における「新たなキャリア」意識の検討と競争力の高いマネジメント施策の創造

研究課題名(英文) Emergence of "New Careers" and its Impact on Management Practices in Japanese Organizations

研究代表者

竹内 規彦 (Takeuchi, Norihiko)

早稲田大学・商学大学院(大学院経営管理研究科)・教授

研究者番号：40387569

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,600,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、予測困難かつ変動の激しい今日の企業社会における組織人の「新たなキャリア意識」の特定化と、その実情を踏まえた職場及び組織におけるキャリア形成支援を組み込んだ競争力の高い人材マネジメント施策の探求を試みた。具体的には、萌芽する「新たなキャリア意識」の特徴の析出・明確化、「新たなキャリア意識」に適合した職場・組織要因の析出・明確化、及び自律的なキャリア形成の「機会」創出と「能力」向上を組み込んだ人材マネジメント施策の検証・提起の3点を試みた。研究成果は随時論文化され、国内外の主要学会で発表されたほか、海外の主要ジャーナルに積極的に投稿され、既に一部の論文は主要誌に掲載されている。

研究成果の概要(英文)：This research project planned to investigate issues relevant to the emerging career paradigm conceptualized as "new careers" in Japanese work organizations, given the increased uncertainties and changes in today's organizational and institutional environments. Specifically, the research aimed at exploring the patterns of individual career orientations as well as the effective human resource management (HRM) practices that are supportive to the development of different types of career orientations. To achieve this goal, both qualitative and quantitative surveys over Japanese employees and managers were conducted. Several papers supported from this research funding have been published in major international journals, such as Human Relations, Journal of Managerial Psychology, and so forth.

研究分野：組織行動/人的資源管理

キーワード：キャリア HRM

1. 研究開始当初の背景

欧米のキャリア研究では、90年代に“New Career”(「新たなキャリア」)と呼ばれる概念が提起され、組織内での目的合理性を追求するキャリア意識(例えば、組織階層の中での賃金上昇や社会的地位向上など特定の目的のためにキャリアを選択)とは異なる性質のキャリアやその意識の研究が進んでいる。具体的には、組織よりも個人の内的な価値観や志向性を重視する「プロティアン(変幻自在な)・キャリア」(e.g., Hall, 2004)、新しさと充実感を求めて非連続的な移動を繰り返す「変動的キャリア」(e.g., Peiperl, & de Janasz, 2014)などの概念化が進み、実証的な検討もなされつつある。

一方、日本のキャリアに関する主要研究は主に長期雇用を前提とした経営システムの枠組みの中で、キャリア意識を検討する傾向が強い。新入社員を対象とした時系列の意識調査結果によると、「1社に最低2~3年勤めれば転職してもいい」及び「自分のキャリアプランに反する仕事をがまんして続けるのは無意味だ」と回答した新入社員の割合は、本研究課題の着想時点(2014年)に4割を超え、過去最高を記録した。このように、働く側の意識変化や日本の企業社会の枠組みが大きく変化する状況の中、日本における「新たなキャリア」意識がどのようなものであり、また新たなキャリア意識を持つ人材を企業がいかに活用し、個人と組織の強みを引き出していくかは、重要な研究課題であると考えた。

2. 研究の目的

以上の背景から、本研究課題では、予測困難かつ変動の激しい今日の企業社会における組織人の「新たなキャリア意識」の特定化と、その実情を踏まえた職場及び組織におけるキャリア形成支援を組み込んだ競争力の高い人材マネジメント(human resource management: HRM)施策を明らかにすることを目的とした。

3. 研究の方法

研究初年度は、主として(1)既存文献のレビュー(新たなキャリア概念の定義、個人の自律的なキャリア管理など、新たなキャリアを促進するHRMマネジメント施策の実際・詳細など)、(2)企業に勤務する従業員及び管理者を対象とする定性(インタビュー)調査の実施、及び(3)仮説・概念モデルの設定により、次年度に実施予定の定量的なサーベイの準備を進めた。2年目は、(1)測定尺度の作成・質問紙調査のデザイン、(2)少人数サンプルによる予備調査の実施と尺度や項目の微調整、(3)大規模サンプルによる定量的サーベイの実施など、質の高いデータ収集を目指した。3年目は、(1)定量データの収集を継続するとともに、(2)収集したデータの多変量解析、(3)統合モデルの構築

などを試みた。

なお、課題遂行の過程で、成果は随時論文文化され、国内外の主要学会での研究発表、また海外主要ジャーナルを中心とした論文投稿が精力的に行われた。

4. 研究成果

主な研究成果として、図1の分析モデルに即して解析を行った結果について報告する。

3要因交互作用項を含む階層的重回帰分析の結果、以下の3点が明らかとなった。

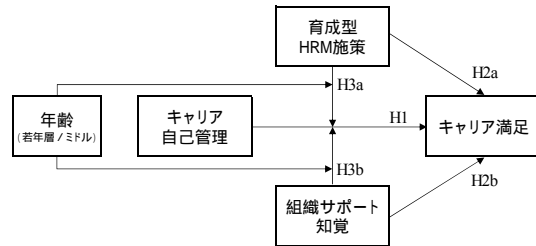


図1. 分析枠組み

第1に、新たなキャリアの主要な構成概念である「キャリア自己管理」は、キャリア満足に有意な正の効果を示していた。すなわち、組織内の従業員のキャリア自己管理が高まるほど、彼・彼女らのキャリアに対する満足度が高まる点が明らかとなった(H1の支持)。

第2に、組織要因である「育成型HRM施策」及び「組織サポート知覚」はともに、キャリア満足に有意な正の効果を示していた。すなわち、(1)会社において広範な教育プログラムや育成を目的とした業績評価やフィードバックなどを含む育成型HRM施策が実施されているほど、また(2)会社からサポートを受けているという従業員の知覚が高まるほど、従業員のキャリア満足が高まる点が明らかとなった(H2a・H2bの支持)。

第3に、個人のキャリア自己管理とキャリア満足の関係における組織要因(育成型HRM・組織サポート知覚)の調整効果は、個人の年齢により異なることが明らかとなった。具体的には、図2の通り、若年従業員層(20~30歳)では、キャリア自己管理とキャリア満足の正の関係は、組織による育成型HRM施策の実施度が高い状況において強まるが、同施策の実施度が低い状況において弱まる。一方で、同じく図2より、ミドル層(31~45歳)では、キャリア自己管理とキャリア満足の正の関係は、育成型HRM施策の実施度が高い状況において弱まる(ほぼ効果がないフラットな状況である)のに対し、実施度が低い状況下においては顕著に強まっている。とりわけ、ミドル層は、育成型HRM施策が実施されていない環境下で、キャリア自己管理行動に積極的に従事した場合にキャリア満足の著しい改善が見られる点は興味深い。

なお、同様の年齢による交互作用パターンの違いは、育成型HRM施策を組織サポート知覚に置き換えても確認できる(図3)。

したがって、若年層では、組織によるサポ

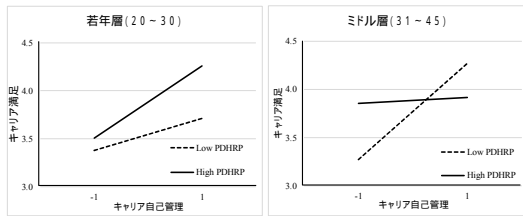


図2. 年齢・キャリア自己管理・育成型HRM施策(PDHRP)がキャリア満足を予測する3要因交互作用効果
注: PDHRP = 育成型HRM施策

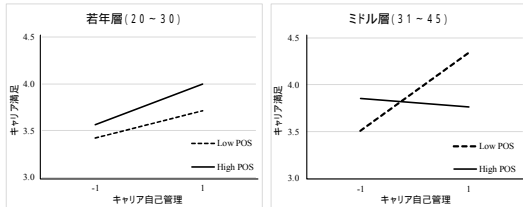


図3. 年齢・キャリア自己管理・組織サポート知覚(POS)がキャリア満足を予測する3要因交互作用効果
注: POS = 組織サポート知覚

ート資源（育成型 HRM 施策・組織サポート知覚）と個人によるキャリア自己管理とがキャリア満足を高める上で、「相乗効果」（synergistic effect）を發揮する一方、ミドル層では、両者の「補償効果」（compensatory effect）が確認された（H3a・H3b の支持）。

以上の結果は、近年キャリア研究の領域で注目されつつある資源保存理論（conservation of resources theory）及び社会情動的選択理論（socio-emotional selectivity theory）を支持する結果である。一方、実践的な含意及び実務上の留意点としては、以下の4点が挙げられる。第1に、企業並びに個人は、組織のサポート環境やライフステージの変化に伴い、柔軟なキャリア・マネジメント戦略を考える必要があるだろう。

第2に、本研究の育成型 HRM 施策は、従業員側の知覚に基づいて測定されている。そのため、人事施策の運用側である人事部側と制度の受け手である現場の従業員との認知ギャップに留意する必要がある。

第3に、組織サポートの欠如を経験している中高年社員へのキャリア支援が特に重要である。結果からも明らかのように、組織サポートの欠如したミドル社員は、キャリア自己管理行動に従事した場合、キャリア満足度は著しく改善する。そのため、自律的なキャリア開発に対する気づきを早期から芽生えさせるだけでなく、キャリアに関する自律的行動をいかに実践に移していくかをミドル層に支援していく必要があるだろう。

最後に、本研究の最終変数であるキャリア満足は、単に個人の主観的幸福感のみを高めるだけでなく、従業員のリテンション、組織文化の浸透、組織開発への積極的関与、ひいては顧客サービス志向など組織成果と密接に関わる重要な指標を改善させる効果を持つことが確認されている。そのため、企業は、従業員のキャリア満足度を個人の問題として矮小化して捉えた場合、組織的リスクが顕在化する可能性があることも留意する必要がある。

これらの示唆をより強固なものにするためにも、今後さらなる検証の蓄積が必要であ

る。

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕(計 8 件)

(1) 竹内規彦 (2018). 「『若手人材の獲得競争時代』における新人の育成：科学的なエビデンスをもとに」『オムニ・マネジメント』, 27(3), 2-7

(2) Jung, Y., & Takeuchi, N. (2018). A lifespan perspective for understanding career self-management and satisfaction: The role of developmental human resource practices and organizational support. *Human Relations*, 71(1), 73-102.

doi:10.1177/0018726717715075

(3) 竹内規彦 (2017). 「戦略的人資源管理研究における従業員モチベーション：文献レビュー及び将来展望」『日本労働研究雑誌』, 684, 4-15.

(4) 鄭龍権・竹内規彦 (2017). 「日本の公認会計士における組織及び職業的アイデンティフィケーション：基本属性及び職務態度との関係に関する探索的研究」『早稲田国際経営研究』, 48, 57-70

(5) Jung, Y., Takeuchi, N., & Takeuchi, T. (2016). Understanding psychological processes of applicants' job search. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 4(3), 190-213. doi: 10.1108/EBHRM-07-2015-0032

(6) Takeuchi, T., Takeuchi, N., & Jung, Y. (2016). The neglected role of career maturity in newcomer socialization: A longitudinal analysis. *Proceedings of the 2016 European Academy of Management (EURAM) Conference*, 1-38.

(7) Jung, Y., & Takeuchi, N. (2016). Gender differences in career planning and success. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 603-623. doi: 10.1108/JMP-09-2014-0281

(8) Takeuchi, N., Takeuchi, T., & Jung, Y. (2015). Socialization and careers for graduate newcomers: A longitudinal analysis. *Proceedings of the British Academy of Management (BAM) 2015 Conference*, 1-23.

〔学会発表〕(計 12 件)

(1) Jung, Y., & Takeuchi, N. (2017). Family friendly work practices in Japanese firms: Their impacts on employee turnover. *Presented at the 2007 annual meeting of the Academy of International Business (AIB)*.

(2) Jung, Y., & Takeuchi, N. (2017). Age-related differences in the relationships between individual and organizational career management and career satisfaction. *Workshop on Research Advances in Organizational Behavior and Human Resources*.

- (3) Takeuchi, N., & Jung, Y. (2017). A lifespan perspective for understanding career self-management and satisfaction: The role of developmental human resource practices and organizational support. **日本経営学会 関東部会シンポジウム (Theme: “Frontiers of Organizational Behavior Research”)**
- (4) 鄭龍権・竹内規彦 (2016). 公認会計士の組織及び専門的職業に対するコミットメントが職務態度に与える影響：所属組織の形態による差異に着目して. **経営行動科学学会第 19 回年次大会**
- (5) 安江勉・竹内規彦 (2016). 中間管理職の上位者に対するフォローシップが部下との関係性の質に与える影響. **経営行動科学学会第 19 回年次大会**
- (6) 鄭有希・竹内規彦 (2016). 企業のワーク・ライフ・バランス施策が従業員の離職抑制をもたらす心理学的メカニズム. **日本応用心理学会第 83 回大会**
- (7) Takeuchi, N., Takeuchi, T., & Jung, Y. (2016). Does organizational support promote young newcomers' adjustment? It depends on career match. *Presented at the 76th annual meeting of Academy of Management (AOM)*.
- (8) Takeuchi, T., Takeuchi, N., & Jung, Y. (2016). Linking pre-entry job search and post-entry socialization among newcomers. *Presented at the 76th annual meeting of Academy of Management (AOM)*.
- (9) Takeuchi, N., Takeuchi, T., & Jung, Y. (2015). Socialization and careers for graduate newcomers: A longitudinal analysis. *Presented at the 29th Annual British Academy of Management (BAM) Conference*.
- (10) Jung, Y., & Takeuchi, N. (2015). Family friendly work practices and voluntary turnover: Testing a psychological process of turnover intentions. *Presented at the 11th International Labour and Employment Relations Association (ILERA) European Congress*.
- (11) 竹内規彦・竹内倫和・鄭有希 (2015). 新卒採用者の組織サポートはなぜ入社初期の適応を高めるのか: キャリアマッチの観点から. **産業・組織心理学会第 31 回大会**
- (12) 竹内倫和・竹内規彦 (2015). 企業の導入研修と新規学卒者の組織社会化に関する実証的検討. **日本労務学会第 45 回全国大会**

6. 研究組織

(1) 研究代表者

竹内 規彦 (Norihiko Takeuchi)

早稲田大学・商学大学院 (大学院経営管理研究科)・教授

研究者番号: 40387569