

# 組織における中心性再考

## — キャリア形成にもたらす影響について —

Reconsideration of Organizational Centrality; Impact on Individual Career

市 村 陽 亮

本研究は、現代において、Schein(1978)が提唱した組織の中心方向の移動が、個人のキャリア形成における心理状態にもたらす影響について改めて検討を行うものである。インタビュー調査により、中心方向への移動の停滞・接近・後退によって、キャリア形成に対する関心の高まりやポジティブな感情やネガティブな感情の想起が生じることが明らかとなった。企業組織における異動がキャリア形成における心理状態に影響することが明らかとなったことで、キャリア形成において企業組織が有する影響の一端が示された。

キーワード：キャリア, 組織の中心性, 中心方向の移動, 職務への飽き

### 目 次

- I はじめに
- II 方法
- III 結果
- IV 考察
- 参考文献一覧

---

## I はじめに

### 1 目的

本研究は、Schein(1978)が提唱した組織の中心方向の移動が、個人のキャリア形成における心理状態にもたらす影響について改めて検討を行うものである。

Schein(1978)は、個人の組織内におけるキャリア形成は、職種などの水平的移動や昇格や昇進といった垂直的移動だけでなく、組織内部に向かう中心方向への移動が存在することを指摘している。中心方向への移動とは、古参メンバーからの信頼や在籍期間、責任の獲得からもたらされるものであり、インクルージョンやメンバーシップの次元に沿ったものであるとされる (Schein,1979,p.38)。そして、この中心方向への移動を「組織的・職業的内心円や中心への移動 (movement toward the inner circle or the core of the occupation or organization) と称し、以下の Fig.1 に示すような円錐

状の組織内キャリア形成モデルを示した。

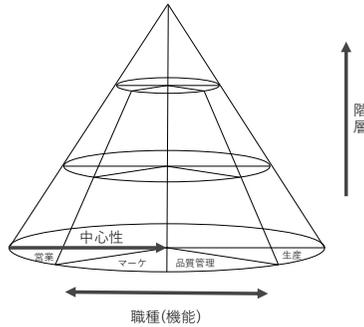


Fig.1 Schein(1978)の組織内キャリア形成モデル(キャリアコーン)

※ Schein(1978)をもとに筆者作成

円錐の形状が示すように、職位の上昇である垂直方向の移動は中心への移動も含むものではあるが、それは必ずしも一致するものではなく、職位の上昇を伴わなくとも中心方向への移動は生じることが言及されている(Schein, 1978)。注意が必要なことは、この中心方向の移動は、あくまでも「外的キャリア」の移動を表すものである、ということである。外的キャリアとは、「ひとが心理的にどのようにそのキャリアを主観的に歩んでいるかを示す内的キャリアと対比される言葉で、多かれ少なかれ、本人以外のひとが見ても目にできるキャリア」(金井, 1999, p.77)という意味である。組織における役割や知識、価値観の獲得過程である組織社会化(organizational socialization)や組織のアイデンティティを自己に内面化していく過程である組織アイデンティフィケーション(organizational identification)とはこの点で異なる。

Schein(1978)の論じた中心方向の移動やキャリアコーンは、キャリア論を語る上で近年でも取り上げられる(奥林・上林・平野, 2010; 金井, 1999; 上林, 2016)ものであるが、しかし、継続的に研究の蓄積がされてきたとは言い難い。

Schein(1978)の主張した組織の中心方向の移動を捉える概念として、組織における中心性(Organizational Centrality)がある(O'hara, Beehr, & Colarelli, 1994)。O'haraら(1994)は上述のキャリアコーンや中心方向の移動についてのレビューから組織における中心性概念を「従業員が、所属する業務体系内における個人間関係から形成されるネットワークに統合されている程度(the extent to which an employee is integrated into the network of interpersonal relationship within the work system)」と定義した。そして、組織における中心性は、権力(power)、センシティブな情報へのアクセス(Access to Sensitive Information)、意思決定への参加(Decision Making)によって把握することができる(O'hara et al., 1994)とし、操作化を行なっている。このような操作化が行われたにも関わらず、組織における中心性概念そのものを使用した研究や類似した概念に着目し

個人のキャリア形成について論じた研究はわずかである (Orpen, 1998; Seibert, Kraimer, & Liden, 2001). また, そのどちらも, 実際の給与 (salary) や昇進 (promotion) といった外的かつ組織内における成功に着目しており, 心理的変数はキャリアに対する満足のみを使用している. つまり, 個人の外的キャリアを描き出すものとして生み出された組織の中心性が, 個人の内的キャリアに対して与える影響については, 見過ごされてきたのである.

組織における中心性は, 現代において, 個人のキャリア形成に対し, 特にそのキャリア形成における心理状態に対してどのような影響を有するのであろうか. これが, 本研究の問いであり, 本研究はこの問いに対してアプローチしようという試みである.

キャリア研究では近年, 改めて組織を含む制度構造へと注目が注がれつつある. バウンダリーレスキャリア (Arthur & Rousseau, 1996; Sullivan & Arthur, 2006) やプロティアンキャリア (Hall, 1976; 1996; 2004) が提示されてから 20 年ほどが経過し, 多くの議論が重ねられてきた. そのなかで, 個人は主体性を有し自律した存在であることを無批判に前提とし (Inkson, Gunz, Ganesh, & Roper, 2012; Roper, Ganesh & Inkson, 2010), 個人の過度の強調や組織を含めた制度構造から独立したもののようキャリアを捉える, という誤謬が散見されるようになった (Tams & Arthur, 2010). その現状への反省と批判から, いま, 改めて組織などの制度構造とキャリア形成における主体性 (Career Agency) の関係がどのように記述されるのかが問われているのである (Tams & Arthur, 2010). 以上のような議論は特に主体性について論じられたものであるが, 個人が組織などの制度構造から様々な影響を受けながら, 心理状態や行動が生じていることを示唆するものである. 本研究は, こうした主張と同様の認識に立ち, 組織における中心性が個人のキャリア形成の心理状態に与える影響を明らかにしようとする試みである.

次章にて詳述するが, 本研究はインタビューによってデータを収集, 分析しており, 定性的な研究である. これは, 上述のように組織における中心性が個人のキャリア形成における心理状態にどのような影響があるかについては知見の蓄積が少なく, また Schein(1978) が概念を提示した頃とは少なからず時代背景, 社会状況が変化しているためである. つまり, それらの理由から, 理論的に仮説を立て検証するのではなく, 探索的な仮説導出型の研究を本研究は志向している. よって, 仮説導出型の研究と親和性の高い定性的手法を選択した.

## II 方法

### 1 調査手法

焦点を合わせた半構造化インタビューを実施した. 本研究は, 組織における中心方向への移動とキャリア形成の関わりを明らかにすることが目的である. 組織における中心性もキャリア形成も日常的に意識し, 考慮されていることではないと考えられるため, ナラティブストーリーなど

インタビューの自由な語りには任せるのではなく、インタビュアーによって焦点を絞り、調査協力者の回顧的な内省を促す「焦点を合わせたインタビュー」が適切と判断し実施した。

インタビューにおいては、調査協力者の仕事生活の始まりから現在に至るまでを振り返ってもらったうえで、職位の上昇や組織の中での立ち位置が変わったと思う経験について質問を行った。そして、それらの経験が自身のキャリア形成の主体性に与えた影響について語りを促した。

## 2 調査手続き

2018年3月22日から4月3日にかけて調査を実施した。ヘルプデスク・コールセンターなどのビジネス・プロセス・アウトソーシングを請け負う企業の正社員であり、かつリーダーやマネージャーといった管理対象を持つ従業員を対象とした。人事担当者から対象となる30名に声がけ頂いた。リーダーやマネージャークラスに限定した理由は、キャリアコーンが示すように職位の上昇に伴って中心方向の移動を経験している可能性が高いためである。

調査に際して、事前に参加については任意であること、また人事に対してインタビュー内容を、個人が特定できるような形で公表されることはないことを伝えている。またインタビュー実施時にも、改めて参加の可否について確認するとともに、インタビューを通して得た内容は研究でのみ使用し、それ以外では使用しないこと、個人がわかるような情報については公表しないことを文面で提示し、同意の署名を頂いた方のみ、調査協力者とした。

## III 結果

### 1 調査協力者

10名の調査協力を得た。3名が女性で7名が男性、20代が2名、30代が8名であった。決裁権や部下の業績評価の責任を有する課長クラスは3名、課長代理が2名、5名はリーダークラスであった。また、10名のうち2名を除く8名が、転職を経て、現企業へと入社した中途入社者であった。

### 2 インタビュー結果及び分析

結論から言えば、組織における中心性は、その停滞を知覚することで自身のキャリアを振り返る契機となる可能性がインタビューから示唆された。つまり、「現状、組織における中心性をどの程度知覚しているか」というよりは、過去と現在の中心性の差分として知覚される「移動」（以後「中心方向の移動」と称する）が生じているのかどうか、また、その「移動が接近として知覚されているのか、後退として知覚されているのか」が、個人のキャリア形成に対して重要な影響を及ぼしていることが示唆されたのである。そして、もうひとつ重要な発見は、現在、少な

くとも調査協力者が所属している企業では「中心方向への移動」について考慮された異動とはなっておらず、マネジメントされてきていない、ということである。

以上のような発見に至った背景には、多くの調査協力者が語る「職務への飽き」という現象への着目がある。以下では、まず、その現象について内容と発生のメカニズムについて記述し、中心方向の移動の停滞と職務への飽きの関係について明らかにする。そして、次に中心方向の移動の停滞に伴って生じる職務への飽きがキャリア形成にもたらす影響について論じる。それとともに、中心方向の移動の「接近/後退」の違いについて、インタビューから明らかにする。最後に、中心方向の移動がマネジメントされていない現状について明らかにしていく。

## 2-1. 中心方向の移動の停滞 — 職務への飽きという現象

調査を通じて印象深かったことが、職務への飽き、についての語りを多くの調査協力者が口にしたことである。多くが、仕事人生を始めた2～5年目の間で、そうした経験をしている。そして、この「飽きた」という知覚は、必ずしも職種の移動（水平方向の移動）や職位の上昇（垂直方向の移動）とは関係しないことも示されている。例えば、新卒で今の企業に入社し、6年目となったA氏は、4年目や5年目のときのことを次のように語っている。

なんかこう、同じ事ばかりずっとしていると止まっていると言うか。けっこう業務変わってるほうなんですけど、社内の中で比べると。なので、一つのことをずっとしているって訳ではないんですけども。(A氏)

この語りに表れているように、A氏は短いスパンで様々な業務に携わっている。それも決して類似性の高い異動ではなく、受付業務から受注後の入力業務などのバックヤードへの異動、また複数のオペレーターを管理するスーパーバイザーへの異動も経験している。直接部門や間接部門を跨いでの異動も経験しているが、それでも、「同じことをずっとして」おり「止まっている」という知覚に繋がっているのである。

また職位の上昇という垂直方向の異動も、「職務への飽き」を起こさない、もしくは解消に繋がるわけではないことが、示唆されている。入社して15年になり、社内システムの保守管理を行う部署に所属している、管理職B氏は自身の現状を次のように語っている。

だからなんか変な話、飽きたって言うか今日も変わらない、マンネリ化してきたところが出てきてるのかなと思う一方、じゃあ自分が何かしてるかって言うとそれで何か

---

<sup>1</sup> 性別などの情報については個人の特定に繋がる恐れもあることから記載しない。

してるわけでもないし、今のままでいいかって思うのもあったりもして。うーん。

(B氏)

B氏は、今の企業に対して強い不満を持っているわけではない。また、自身の職務内容自体についてもポジティブに捉えている。

いやいや良かったと思いますよ。いい会社だと思うし。しっかり制度もしているし。それなりの給与をもらっているし、やりたいこと、結構システムとしてシステムに対する興味の部分においてはやりたいことやってきているので。非常に良いところだと思いますけどね。

(B氏)

B氏は15年間の間にオペレーター業務からシステム部門への異動という水平方向の移動も経験し、また管理職への昇進という垂直方向の移動も経験している。そして、今の企業や仕事内容そのものについて不満があるわけでもない。しかし、それでも現状に対し、「飽きた」「マンネリ」と感じているのである。そのほかの調査協力者においても、個別の状況は違うものの類似した語りが見られた。また中途入社者のうち4名は、そうした「飽きた」ことがきっかけとなって転職に至ったことを語っている。

職務への飽き、という現象についての語りのなかで注目されるのは、「マンネリ」や「止まっている」といった停滞感、変化のなさ、についての言及である。しかし、以上に見てきたように、水平や垂直の移動(変化)はしており、その移動については当然、認識している。ここを踏まえて解釈すると、職務への飽きについての語りで言及されている停滞は、中心方向の移動ではないかと推察されるのである。水平方向の移動を経験したとしても、キャリアコーンの外周部分を移動するだけで、中心方向の移動は生じないと考えられる。また、Schein(1978)も指摘するように、垂直方向の移動は必ずしも中心方向の移動に繋がらないため停滞として認知され、結果、職務への飽きが生じると説明できる。こうした垂直方向の移動が、組織における中心方向の移動を伴わない可能性については、キャリアの停滞を表す概念であるキャリア・プラトーの議論において、責任という異なるワードを用いているが類似したことが言及されている。つまり、組織内では、しばしば昇進をしても責任などが全く変わらない場合があり、また反対に、公式的な昇進はないが、役割としての責任が増加する場合がある、ということである(Feldman & Weitz, 1988)。

職務への飽きが生じるうえで、中心方向の移動と別に、もうひとつ注目されることが、職務の熟達である。鈴木(2001)は、キャリアへの無関心を概念化したキャリア・ドリフトの議論の中で、キャリア・ドリフトを生じさせる要因として職務への飽きについて言及している。そこでは次のように言及されている。「しかし、この仕事への適応が、逆に仕事への関心を失わせてしまう。

ほとんどの企業組織において、全社的な意思決定に関わる仕事を任せることはない。多くの場合、新人は、… (中略) …組織の外郭部分の仕事を担当することになる。… (中略) …結果として、社会化過程を終えるころには、仕事がこなせるようになり、安定感や単調感を仕事に対して感じるように」(鈴木, 2001, p.13) なるのである。このことは本研究のインタビューにおいても観察されている。今の企業に在籍して13年目になるC氏は、管理部門へと異動する前の自身の状況を次のように振り返っている。

*自分自身の業務の適性と言うか、ある程度どういったお客さんの業務であっても、ある程度できるなっていう感覚があったので、多少飽きてた部分もあったと思うんですね。(C氏)*

また、6年ほど勤めていた企業を辞め、現在の企業へと転職してきて1年ほどが経過したD氏は前職の仕事に次のように言及している。

*あと単調な業務でした、ずっと。なので、長くなれば長くなるほど仕事へのやりがいと言うかそういうもの、一緒に働いていた方も含めて、失ってきているような状況でしたね。*

*(D氏)*

Katz(1980)が指摘したように、順応の段階になると、こういった仕事でも慣れにより定型感と単調感につながる。しかし、職務の熟達のみで職務への飽きが生じるのではなく、上述のように、中心方向の移動が伴わないこととの組み合わせで生じていると考えられるのである。鈴木(2001)の記述において「全社的な意思決定への参加」について言及されており、これは組織における中心性を構成する要素のひとつである(O'hara et al., 1994)。鈴木(2001)においてどこまで意識されていたかは定かではないが、職務への飽きが、中心方向の移動の停滞と職務の熟達から生じることを暗示していると言えるだろう。

## 2-2. 中心方向の移動の停滞・接近・後退がキャリア形成に与える影響

鈴木(2001)では、中心方向の移動の停滞と職務の熟達によってもたらされる職務への飽きは、キャリア形成に対する無関心を促進する要因とされている。しかし、今回の調査においては、むしろ、この停滞が自身のキャリア形成について振り返る契機となっている可能性が示唆されている。例えば前出のA氏は、先の発言に続けて、次のように語っている。

*なんか、あの自分が同じことをずっとしてると、ちょっとこれでいいのかなとか、やっぱり自分を振り返った時にやっぱりそう思ってしまうので。*

*(A氏)*

また、職務についてまだ慣れていなかった状況については次のように言及している。

最初の頃はやっぱり業務を覚えることで精一杯だったりとか、こなすことで精一杯だったので、あまり自分を客観視したりですとか、えっと、マインドのこと、内面を見返すみたいなことはなかったんですけども。

もう難くこなせるようになると作業だけっていうのはやっぱり物足りないですよ、やっぱり。

(A氏)

入社9年目となるE氏の語りからも同様のことを読み取ることができる。

教育(前の職務)の時は、とりあえず、その時はもうちょっとまだ目の前のことにいっぱい、とにかく、その日を超えることに必死だったりしたので。例の発声練習をしてたりとかもそうですけど、全然先を考える余裕というかなくて。で、ちょっと30になった時に何か立ち止まって、私大丈夫かなみたいな感じで。30になる3年前ぐらいから、いいのかなあいいのかなあ、というところで。

(E氏)

E氏では職務への飽きについては明確な言及がないものの、職務に慣れることに必死な時期ではなく、その後、自身のキャリアについて内省している点で、両者の語りは共通している。鈴木(2001)との違いについての詳細な考察は次章に譲る。ここでは、中心方向の移動の停滞がキャリア形成にもたらす影響について詳述するとともに、接近や後退についても触れていきたい。

停滞は、「大丈夫かな」(E氏)といった発言に見られるように、リスクのある状態として認識され、不安感を掻き立てる。そして、それは転職活動などに繋がるケースも見られた。例えば前出のD氏は、停滞をきっかけに現在の企業へと転職している。またA氏も、他社の求人情報を閲覧するなどの活動に至ったと話している。このように、中心方向の移動の停滞は、組織内でのキャリア形成に進んでいた個人に自身のキャリアを見直すきっかけとして機能するのかもしれない。組織内キャリアとして形成されてきた自身のキャリアを、組織から切り離して考えるようになるのである。それは、基本的には組織外のキャリア形成に目を向けるようになることを意味するようである。

一方、組織の中心方向へと移動していく「接近」は、組織内キャリアへと目を向けるきっかけとなるようである。転職して現企業に入り11年目となり課長であるF氏の語りには、それが色濃く現れている。F氏もまた他の調査協力者と同様に、現企業に入社して3~4年目に「悶々とし」ており、それは短いスパンで異動を繰り返していたためだと語っている。その中で、「転職となった」と語るのが、客先への出向による業務経験であった。その経験について、F氏は次のように語っ

ている。

すごいいろんなことを、自力でなんとかしないといけないという責任感が芽生えた時期で。そこで、お客さんといろんな調整だったりとか、自分たちでうまく設計する、業務を設計するだったりとか、そういったことを通して、かつ仕事を持って帰って、新しく迎え入れたメンバーたちにその業務を教えるだとか。だから、オペレーションは、オペレーションを兼ねてるんですけども、ひとつレイヤーが、弊社の業務の中でひとつレイヤーが上がったというような状況になって。

中略

そこでやっぱりある意味、責任感が(大きくなる)。ちょっと社内だと、いくらでも助けしてくれる人がたくさんいると思うんですけども。社外、お客様のところに入ってだと、やっぱり自分でちゃんと物事進めていかないといけないですし。その人の責任、まあ、放置するわけではないですけど。その人に任せるところが大きくなりますので。その意味で責任感だとか全然違うのかなと。(F氏)

客先に向いての仕事というのは、電話を介したこの企業においては珍しい業務であり、自社を背負って仕事をする経験だったと言えるだろう。ゆえに、F氏の「レイヤーが上がった」という語りに表れているように、より中心に近い仕事を担っているという知覚を生んだと解釈できる。そして、この経験をきっかけとして、当時、悶々としており、「将来と言うかこの会社でこの先どうなるかなって言う、どうやって行けばいいかなって言う色々考えた時期だった」F氏は、「自分のモチベーションが明らかに変わった」と言う。そのモチベーションの変化は次のように語られている。

元々メンバー抱えていましたけど、その中でまた育成してメンバーが成長する過程での喜びだったりとか、また同じように送り出したメンバーが遅くなって帰ってくるだったりとか、そういうメンバーとまた肩を並べて仕事できるようになったりとか、そういうところにモチベーションと言うか喜びとか、シフトしていったのはあるのかなと思います。

(F氏)

以上のF氏の事例に見られるように、中心方向への接近を通じて、組織内でキャリア形成していくことについて、非常にポジティブに受け止めるようになっていくことが見て取れる。停滞が、組織内キャリアから自身を一度引き離し見つけ直す機会になる一方で、接近は組織内キャリアへ

と目を向けさせ、またポジティブな感情を引き出すと言えそうである。

最後に「後退」についてだが、今回の調査の中で、明確に中心方向からの後退を示すような語りは聞くことはできなかった。しかし、接近することに魅力を感じない、といった語りを得ることはできた。前出のE氏である。E氏は現在の仕事内容そのものやそこから得られる経験には価値がある、と感じている一方で、組織内で昇進していく、といったことには関心を持っていない。それは、ひとつに、過去に自身の仕事を企業から軽く扱われた、という認識があることと、自身より等級が上の従業員が必ずしもその等級に見合う成果を出していないという認識に起因している。その結果、E氏は次のように語っている。

本当に、この場所、この会社に関わらず、もう本当に全く違うところとかに行くと、何でもいいんじゃないかなとか、経験さえできれば、別にここの組織で上がっていくっていうことが、そんなに、なんなんでしょう、価値っていうことに、価値というのが感じられていないので。

なんか、あの感覚としては三ツ星レストランにただ働きしてる、そういう感覚、とにかくさせてもらってるはちょっと言い過ぎですけど、そういう感じに近いかもしれないです。

(E氏)

過去に自身の仕事を企業から軽く扱われた<sup>2</sup>という経験は、E氏にとって、強くネガティブな出来事として記憶されていた。それは、自分が想定していたよりも、「組織は、組織の中心から遠くに自分を位置している」と認識させたからかもしれない。もし、そうであれば、中心方向からの後退は、強いネガティブな感情とともに、組織外のキャリアへと従業員を強く動機づける可能性があるだろう。

### 2-3. 中心方向の移動のマネジメント

中心方向の移動については、現状、本研究で調査を行った企業においては、意図のあるマネジメントがなされていない、少なくとも従業員からはマネジメントされていると認識されていないことが調査から示唆された。それは、職務への飽きを経験していたタイミングで管理部門へと異動したことで中心方向への接近を知覚し<sup>3</sup>、組織内キャリア形成へと動機付けられたC氏は、その経緯を「ラッキーとしか言いようがない」と振り返る。

---

<sup>2</sup> 詳細の記述は個人の特定の恐れがあるため記載しない。

<sup>3</sup> C氏は管理部門に異動したことで、仕事を「経営者とやるようなことも増えた」といったことや、仕事のなかで「全社だったりグループだったり経営の視点」を持つようになったことを語っており、このことから中心方向への接近を知覚していると解釈している。

ラッキーですね。本当に運が良かったと、自分自身がそういう仕事をやっているわけでもないですし、経験があるわけでもない中で、そういったことも、まぁ実際当時あんまりなかったんですよね。上をやっている人からそう言われてたこともないので。ラッキーとしか言いようがないのかなと。 (C氏)

前項の E 氏の経験にしても、企業が中心方向からの後退（に類似した状況）を意図的に生み出しているとは考えにくい。E 氏が語るように、会社の都合、経営上の判断として行われたことで E 氏の仕事を軽んじる（と E 氏が認識すること）が生じたのだが、それはあくまで予期せざる逆機能であったと考えられる。

組織の中心方向に対する停滞・接近・後退は、そのいずれもが意図的にデザインされたものとは言いがたく、マネジメントされているわけではなさそうである。しかし、Schein(1978)が指摘したように、中心方向の移動は個人のキャリアに影響する大きな要素のひとつであり、その影響力は現代においても色あせていないことが、本研究から示唆される。特に停滞と後退については、ネガティブな感情を想起させる可能性も示されており、離転職活動へと繋がる可能性もあるのである。

## IV 考察

### 1 中心方向の移動と組織内/組織外キャリアへの関心の関係

本研究の調査結果のなかで興味深いことのひとつは、中心方向の移動の停滞と職務の熟達によってもたらされる「職務への飽き」が、自身のキャリアを内省する機会となっていることであり、鈴木(2001)による言及と異なる点である。果たして、中心方向における停滞はキャリア形成に目を向けさせるのか、向けさせないのか、どちらなのだろうか。現時点では、その両方に可能性が開かれており、中心方向の停滞によるキャリアへの関心への影響を調整するメカニズムが存在する可能性が、本研究から示唆されていると考えられるだろう。

少なくとも、中心方向の停滞は、組織内キャリアから自身を引き離して考える契機とはなりそうである。前出の A 氏は自身のキャリア形成において迷いがあるとして、次のように語っている。

明確なキャリアっていうところで、課長になりたいとかこういう役職になりたいとか、こういう働き方とか、こうなりたいっていうのはあっても、会社の示している何かポジションとかで、何か目指すっていう明確なところはないっていう感じですね。 (A氏)

一方で、中心方向の停滞は必ずしも積極的なキャリア形成の探索に繋がる訳でもない。A氏と同様に職務への飽きを経験しているB氏の語りから、そのことが伺える。

まあやっぱり時々なんか違う業界っていうところでチャレンジしたいなと思いつつも、とは言え何か全力で頑張ろうとかはしてないです。

なんだろうって。いつも違うことしようって考えつつ結局答えはなくて何もしないっていう。

(B氏)

中心方向の停滞はキャリアを振り返る契機、組織内キャリアから自身を切り離して考えるきっかけにはなりそうである。しかし、それが必ずしも積極的なキャリア探索や強い関心に結びつく訳ではない。B氏は家族についての言及や収入についての言及も繰り返しており、家庭の状態やそれに伴う収入維持への意識の違いが影響しているのかもしれない。また、在籍の年次や現在の年齢といった要素も考えられるだろう。

以上のことから、次のような仮説が導出できるだろう。

H1: 中心方向の移動の停滞はキャリア形成への関心を高めるだろう。

H2: 中心方向の移動の停滞とキャリア形成への関心の関係は、配偶者の有無、扶養家族の有無、現企業への在籍年次、現在の年齢によって調整されるだろう。

また、前章で論じてきたように、組織における中心方向への接近は組織内キャリア形成への関心を高めると考えられる。一方、組織における中心方向からの後退は組織内キャリアへの関心を抑制し、組織外キャリアへの関心を高めると考えられる。よって、次のような仮説が導出できる。

H3: 組織における中心方向への接近は組織内キャリア形成への関心を高めるだろう。

H4: 組織における中心方向からの後退は組織内キャリア形成への関心を抑制し、組織外キャリア形成への関心を高めるだろう

キャリア・プラトールに関する研究を鑑みると、従来、仕事に飽きる、停滞感を感じるということはネガティブな現象として捉えられてきた(江口, 2008; 山本, 2002)。基本的には対処すべき問題として扱われてきたと言えるだろう。しかし、本研究で確認してきたように、中心方向への移動における停滞と職務への飽きは、個人のキャリア形成に対する関心を高める可能性がある。もしかしたら、停滞感を感じる事が個人のキャリア形成にとって重要な意味を有するかもしれ

ないのである。さらに言えば、中心方向の移動については、停滞のみを扱うことは十分ではないと考えられる。なぜなら、従業員は日々の仕事の内容や与えられるフィードバック、一緒に仕事をやる相手が誰なのかといった変化から、敏感に中心方向の自身の位置を確認しており、接近・停滞・後退は、その程度の大きさはあるだろうが、連関して生じていると考えられる<sup>4</sup>。

以上に論じてきたように、組織における中心性とキャリア形成における心理状態の関係について今後検討を進める上で、停滞をネガティブなものと固定せずに現象を観察し、さらには接近や後退も含めた移動を広く捉えることが必要だと言えるだろう。

## 2 理論的, 実践的含意

組織における中心方向への移動における停滞が生じていることや、それが問題として浮かび上がってきた背景については山本 (2016) によって論じられてきた。しかし、山本 (2016) はあくまで停滞のみに着目し、また停滞の生じる背景やそれへの対処といった点に主眼が置かれている。また、基本的にその停滞をネガティブなものとして描いている。上述してきたように、本研究は、これまで十分に検証されてこなかった組織における中心性に改めて着目し、特に個人の内的キャリアに与える影響について探求してきた。それによって、個人が自分自身によってキャリアを形成する時代となった現代においても (Baruch & Peiperl, 2000; Baruch, Szucs & Gunz, 2015; Clarke, 2013), 組織における中心性が個人のキャリア形成の心理状態に影響を及ぼすことが明らかとなり、またその影響は決してネガティブなものだけではないことが明らかとなった。これが本研究の主要な理論的含意である。特に、中心方向における停滞が、自身のキャリアへの関心を高めるきっかけになる、ということは、今後さらなる検証によってそのメカニズムの解明が期待されるであろう。

実践的含意としては、中心方向の移動を意識した異動の重要性を指摘した点に求めることができる。本研究を通じて明らかにしたように、中心方向の移動については十分に意識されていない場合がある。しかし、それが組織内キャリアに目を向けるのか、組織の外を強く志向することになるのかに影響を与えている可能性がある。例えば、中心方向からの後退が生じそうな異動の場合、それが意図したものでないのであれば、何らかのサポートを従業員に与える必要があるかもしれない。こうした点へと目を向けることを示した点が、本研究の実践的含意と言えるだろう。

## 4 本研究の限界, 及び展望

本研究の限界として指摘せねばならないことは、組織の中心性や中心方向の移動を個人の知覚として議論を進めた点に求められる。第1章において論じたように、元来、組織の中心性や中心

---

<sup>4</sup> 紙幅の都合で割愛したが、インタビューにおいて、営業先の担当者のクラスが上がったことや会議のメンバーの変化から中心性の移動を感じている、といった語りが得られている。

方向の移動は外的キャリア、である。そのため、インタビューの解釈にあたっては、経営者との会議に出席するようになったことや社内の情報にアクセスするようになったと言った O' hara ら (1994) の指摘した3つの要素をもとに判断を行なった。しかし、あくまで従業員本人の回顧に基づくインタビューデータであるため、本人の知覚したこと、としての把握となってしまった。O' hara ら (1994) が定量調査にあたって上司評価も同時に用いていることを踏まえると、厳密に組織の中心性や中心方向の移動を捉えられているとは言い難いかもしれない。

また、これに関連してもうひとつ挙げるとすれば、上司や組織からの当該従業員の中心性や中心方向の移動についての評価と本人の評価のギャップを捉えることができなかつたことがある。E氏の語りに見られたように、ギャップによって強い感情や態度が引き起こされる可能性がある。外的キャリアとしての中心性、中心方向の移動を議論するのであれば、こうした点も考慮した研究を今後目指すべきであろう。

最後に、一社に所属する10名程度の従業員を対象とした調査であったため、一般化して語る事ができる事象であるとは言えないことも本研究の限界である。しかし、この点については、本研究の主旨と照らせば、今後委ねるべき限界であろう。中心方向の移動の停滞がキャリア形成の関心に与える影響やその影響を調整する要因について、本研究で提示した関係が広く当てはまる法則であるのかは、今後、量的手法によって明らかにしていくことが期待される領域である。

## 参考文献

### 【日本語文献】

- 江口健二郎 (2011). 「キャリア・プラトール現象に関する研究」『経営戦略研究』, 5, pp. 109-122.
- 奥林康司・上林憲雄・平野光俊 (2010). 『入門 人的資源管理』, 中央経済社.
- 金井壽宏 (1999). 『経営学入門シリーズ 経営組織』, 日本経済社出版.
- 上林憲雄 (2016). 『人的資源管理』, 中央経済社.
- 鈴木竜太 (2001). 「キャリア・ドリフト論序説: キャリア・プラトールではない停滞の存在」『経営と情報: 静岡県立大学・経営情報学部/学報』, 14(1), pp. 7-18.
- 山本寛 (2002). 「組織従業員のキャリア・プラトール現象と昇進の原因帰属」『経営行動科学』, 16(1), pp.1-14.
- 山本寛 (2016). 『働く人のキャリアの停滞・伸び悩みから飛躍のステップ-』, 創世社.

### 【英語文献】

- Arthur, M.B. & Rousseau, D. (1997). *Boundaryless careers: Employment in the new organizational era*, Oxford University Press.
- Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). "Career management practices: An empirical survey and

- implications,” *Human resource management*, 39(4), pp. 347-366.
- Baruch, Y., Szűcs, N., & Gunz, H. (2015). “Career studies in search of theory: the rise and rise of concepts,” *Career Development International*, 20(1), pp. 3-20.
- Clarke, M.(2013). “The organizational career: Not dead but in need of redefinition,” *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), pp. 684-703.
- Feldman, D. C., & Weitz, B. A. (1988). Career plateaus reconsidered. *Journal of Management*, 14(1), pp. 69-80.
- Inkson, K., Gunz, H., Ganesh, S., & Roper, J. (2012). “Boundaryless careers: Bringing back boundaries,” *Organization Studies*, 33(3), pp. 323-340.
- Katz, R. (1980). Time and Work, Towards an Integrative, Perspective. *Research in organizational behavior*, 2, pp. 81-127.
- O'hara, K. B., Beehr, T. A., & Colarelli, S. M. (1994). Organizational centrality: A third dimension of intraorganizational career movement. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 30(2), pp.198-216.
- Orpen, C. (1998). The effects of organizational centrality on employee career success and satisfaction. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 26(1), pp. 85-87.
- Roper, J., Ganesh, S., & Inkson, K. (2010). “Neoliberalism and knowledge interests in boundaryless careers discourse,” *Work, Employment & Society*, 24(4), pp. 661-679.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs* . Addison Wesley Publishing Company.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of management journal*, 44(2), pp. 219-237.
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). “The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility,” *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), pp. 19-29.
- Tams, S., & Arthur, M. B. (2010). New directions for boundaryless careers: Agency and interdependence in a changing world. *Journal of Organizational Behavior*, 31(5), pp. 629-646.

