

# 組織における中心方向への移動が キャリア・アダプタビリティに与える影響の検討

Effect of Moving toward Organizational Centrality on Career Adaptability

市 村 陽 亮

本研究の目的は、組織内へと包含されていく経験は個人のキャリア形成にとってどのような影響をもたらすのかを明らかにすることである。2時点で調査を実施し、組織における中心方向への移動をT2とT1の組織中心性の差分として算出した。そして、中心方向の移動がキャリア・アダプタビリティに与える影響を検証した。結果から、中心方向の移動とキャリア・アダプタビリティは直線関係ではなく、逆U字の関係となることが明らかとなった。現代においても組織における経験は、キャリア形成に影響する。今後も検討が必要であろう。

キーワード：中心方向の移動, キャリア・アダプタビリティ, 停滞, 接近, 後退, 逆U字

## 目 次

- I 序論
- II 先行研究レビューと仮説導出
- III 方法
- IV 結果
- V 考察
- 引用文献一覧

---

## I 序論

### 1 背景

キャリアとは社会から切り離されたものではなく、政治や経済、歴史、社会的文化的発展によって影響を受ける、社会的構築物である (Higgins, 2001; Dries, Pepermans, & Kerpel, 2008)。社会環境の大きな変化に伴って、キャリアという概念は、その捉え方が大きく変わってきたと言われている (Dries et al., 2008; Parker & Inkson, 1999)。企業の安定的な成長によって特徴づけられていた社会環境においては、伝統的キャリアが支配的であった。伝統的なキャリアは、ひとつの組織内での地位や賃金の上昇として捉えられ、特定の職業的フレームにおける競争優位の源泉

となる能力（コンピテンシー）の向上というロジックに基づいて構築されるものであった。一方、経済のグローバル化が進行し組織の再構築も頻繁に起きるようになり、科学技術が加速的に進歩するようになったことで、不確実性が増大した社会環境においては、ニューキャリアと呼ばれる新たなキャリア形成が着目されるようになった。ニューキャリアとは、伝統的キャリアと対比されるものであり、組織のなかでの向上ではなく自身の価値観に基づいた成功を目指して組織間を跨ぎながら行われる継続的学習を通して構築されるものである。（以上、キャリアの変化については、Arthur, Inkson & Pringle, 1999; Baruch & Peiperl, 2000; Baruch, Szucs & Gunz, 2015; Dries et al., 2008; Parker & Inkson, 1999 らに基づいている）

以上のように、キャリア形成は組織のなかで組織が主導して構築されるものから、個人によって個人が主導して構築されるものへと変化したと言える。しかし、近年、キャリア形成についてニューキャリアの論者たちが言うほど変化が起きていないのではないかと指摘されるようになった（Baruch, 2006; Clarke, 2013; Lips-Wiersma & Hall, 2007）。組織内でのキャリア形成はその意義を失っておらず、体系的なトレーニングプログラムなどの企業内トレーニングや外部研修、またはジョブローテーションなど、幅広く個人の能力伸長、新たな経験の獲得に繋がる開発機会が組織によって提供されている（Clarke, 2013）。新たな社会環境となったことで、組織はキャリア形成における役割の放棄を迫られているのではなく、支援者という新たな役割へと移行する必要があると指摘されている（Baruch, 2006）。

キャリア形成をめぐる、組織と個人の関係やそれぞれが果たす役割はラディカルではないが変化してきている。組織はキャリア形成において主導的な役割ではなくなり、組織は「指示とコントロール」のアプローチから「支援的かつ開発的」なアプローチへと移行すべきであるとされる（Baruch, 2006）。上述したように、組織が開発機会の提供元として今もその役割を失っていないこと、またそれらが従業員のキャリア形成にポジティブな影響があることは論じられてきた。しかし、その一方で、「組織の一員となっていくこと」が現代のキャリア形成において、どのような意義を持ちうるのかは取り上げられてこなかった。

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、伝統的な組織内キャリアにおいては、この中心方向の移動が重要であるとされている（Schein, 1978）。

ひとつの組織でキャリアを終えることが当たり前でなくなったとしても、数年程度、ひとつの組織においてキャリアを積むことはありえるだろう。その際に得られるものは、開発機会だけではない。中心方向への移動は、自身のキャリア形成への関心に影響する可能性がある（市村, 2018）。組織内へと包含されていく経験は個人のキャリア形成にとってどのような影響をもたら

組織における中心方向への移動がキャリア・アダプタビリティに与える影響の検討（市村陽亮）

すのだろうか。これが、本研究を通じて明らかにする問いである。

## II 先行研究レビューと仮説導出

本研究は、組織の中心方向への移動は個人のキャリア形成にどのような影響を与えるのかを明らかにすることが目的である。この問題を考えるうえで、市村(2018)が参考になるだろう。市村(2018)では、組織の中心方向への移動が個人のキャリア形成に対して与える影響について、インタビュー調査から定性的にアプローチしている。この研究では、インタビューイ 10 名のうち 8 名が転職を経て現企業へ入社しており、一社のみでキャリアを終わるわけではない個人、という本研究の前提とも親和的である。

市村(2018)によれば、「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」によってキャリア形成に与える影響が異なることが示唆されている。中心方向の移動は、キャリア形成全般への関心と組織内キャリア形成への意欲、及び組織外キャリア形成への意欲の 3 つと関連していた。

興味深いことは、移動が生じていない、つまり停滞においてもキャリア形成に対してなにも影響がないわけではなく、停滞がきっかけとなってキャリア形成全般への関心が高まることである。市村(2018)では、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なるのではないかと推察されている。一方、組織の中心方向への移動、つまり接近は、キャリア形成全般への関心を高め、組織内キャリア形成への意欲を高めるとされる。最後に、組織の中心方向から離れていく後退では、キャリア形成全般への関心を高め、組織外キャリア形成への意欲を高めるだろうとしている。

以上、市村(2018)をもとに、組織の中心方向の移動がキャリア形成にもたらす影響を整理してきた。中心方向への移動は、後退、停滞、接近のいずれにおいてもキャリア形成全般への関心を高める可能性が示唆されている。しかし、市村(2018)は定性的な研究であるため、接近、停滞、後退それぞれが有する影響の強度は不明である。本研究に大きく関わる組織の中心性、キャリア形成について先行研究をレビューし、中心方向の移動とキャリア形成がどのような関係となるのか、仮説を導出する。

### 1 組織の中心性 (Organizational Centrality)

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) を挙げるができる (O'hara, Beehr, & Colarelli, 1994)。O'haraら(1994)は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。

権力 (power) とは、公的な地位からもたらされる権限と定義される (O'hara et al., 1994)。権力は、さまざまなリソースからもたらされ、システムの外で生じる重大な出来事に関する珍しく貴重なリソースと知識のコントロールも含まれる。

センシティブな情報へのアクセスとは、組織内にある秘匿性の高い情報にどの程度アクセスできるかの程度を指す。組織の秘匿性の高い情報とは4つのタイプに分類され、a) 職務に関連する、もしくは所有者に関する情報、b) 管理職が従業員についてどのように考えているかについてのフラクナなディスカッション、c) 組織の政治的な側面に関する情報、d) 組織において生じている重要な出来事についての説明、がある。

意思決定への参加とは、組織全体に影響を及ぼすような意思決定の場への参加を表す。こうした場面への参加は、従業員自身のフォーマルな立場を超えた意思決定を可能にする人物であると従業員に感じさせるため、中心方向への接近を感じやすくなる。

O'hara らの組織における中心性は、定義にあるように、中心性に関するいまの認識を明らかにするものであるが、本研究で明らかにしたいことは、中心方向の移動 (接近、停滞、後退) である。中心方向にどの程度移動したかは、ある時点 (T1) における組織における中心性と T1 から未来に進んだ時点 (T2) での組織における中心性の差分として把握することができるだろう。つまり、T2 における中心性から T1 における中心性を引いた差分がプラスであれば接近、0 であれば停滞、マイナスであれば後退である。本研究では、これを用いて組織における中心方向の移動を把握する。

## 2 Career Adaptability と中心方向の移動についての検討

キャリア全般に対する関心を明示的に取り上げ、重要な次元として取り上げている研究として、キャリア・アダプタビリティ (Career Adaptability) 研究を挙げることができる (Savickus, 2002; Savickus & Porfeli, 2012)。キャリア・アダプタビリティはキャリア構築理論に基づいて構成された概念である (Savickus, 2005)。キャリア構築理論では、発達を個人と環境の統合の結果として生じる社会環境への適応によって促されるものとして捉えている。こうした考え方は、個人のキャリア形成が組織における中心方向の移動 (社会的環境の変化) によって影響を受けると想定する本研究の立場と親和的である。よって、キャリア・アダプタビリティのレビューを通じて、中心方向の移動が個人のキャリア、特にキャリア・アダプタビリティに与える影響を予測する。

キャリア・アダプタビリティとは「大なり小なりそれまでの社会と適合してきた自己を変え

るほどの影響を持つ、いま、もしくは将来に生じると予測される課題、大きな転換、職務役割上のトラウマに対処する個人の資源を示す心理社会的構成概念である (Career adaptability is a psychosocial construct that denotes an individual's resources for coping with current and anticipated tasks, transitions, traumas in their occupational roles that, to some degree large or small, alter their social integration)」と定義される (Johnston, 2018; Savickas, 1997). つまり、キャリア上に生じる出来事（多くの場合、困難を伴う）に対して対応する資源 (resource) と準備 (readiness) のことをキャリア・アダプタビリティと言い、キャリア・アダプタビリティをもたらす態度や行動として、関心 (concern)、コントロール (control)、好奇心 (curiosity)、そして自信 (confidence) の4つの次元が示されている。関心は将来への備えに向き合い携わっている程度を、コントロールは意志決定において誠実で責任を負うことによって示されるような自己規定の程度を、好奇心とは個人が状況を調査し、機会についての情報を求める程度を、最後に自信とは問題を解決し、障害を克服するために必要なことを実行する能力があるという確信の程度を意味する (Savickus & Porfeli, 2012).

友人や家族からの支援は仕事環境における変化や挑戦に対処するうえで効果的で価値ある資源として扱うことができるとされる (Butterfield, Borgen, Amundson, & Erlebach, 2010). そして、支援はキャリア・アダプタビリティに対しポジティブな効果を持つとされる (Hirschi, 2009). これらは、中心方向の移動とキャリア形成に対する関係について論じたものではないが、リソースの増大はキャリア・アダプタビリティを促進するだろうという示唆を得ることができる。上述したように、中心方向の移動は、権力の増大、貴重な情報へのアクセス、意思決定の場への参加という特徴によって捉えられる。これらは、いずれもキャリア形成上の資源となりうるだろう。つまり、中心方向に近づけば近づくほど、キャリア・アダプタビリティ、つまり関心、コントロール、好奇心、自信は高くなると予測される。

しかし、先に論じたように、中心方向の移動は、停滞や後退であってもキャリアの関心を高める可能性が市村 (2018) から示唆されている。これは、どのように考えればいいのか。

### 3 仮説導出

先行研究を踏まえると、組織における中心方向の移動が正に増大するほど、キャリア・アダプタビリティ (関心、コントロール、好奇心、自信) は高くなる一方で、中心方向の移動が負に増大する場合もキャリア・アダプタビリティを高めると考えられる。つまり、中心方向の移動とキャリア・アダプタビリティの関係は、単純な線型ではなく U字を描くと想定されるのである。これは、キャリア・アダプタビリティの4次元を従属変数に、中心方向の移動の二乗項を独立変数としたときに、中心方向の移動の二乗項が正の影響を持つと理解できる。よって、以下の仮説1～4を導くことができる。

- H1：中心方向の移動の二乗項は、キャリアへの関心を有意に高くする
- H2：中心方向の移動の二乗項は、キャリアにおけるコントロールを有意に高くする
- H3：中心方向の移動の二乗項は、キャリアにおける好奇心を有意に高くする
- H4：中心方向の移動の二乗項は、キャリアにおける自信を有意に高くする

以上の仮説を検証することを通じて、中心方向の移動がキャリア形成に与える影響を明らかにすることが本研究の目的である。

### III 方法

#### 1 調査手続き

本研究では、中心方向への移動をある時点と別の時点における組織の中心性 (O'hara et al., 1994) の差分として捉える。よって、2時点での調査を行った。最初のデータは、Amazon M Turkにて米国在住者を対象に2020年の2,3,7月(T1)に収集された。最終的なサンプル数は360名であり、男性215名(59.7%)、女性145名(40.3%)であった。次のデータは、同じくAmazon M Turkにて、T1時点の調査参加者を対象として2021年8月~10月に収集された。組織の中心方向の移動が短期的に生じるものではないと考えたことから、1年以上の期間が開くようにデザインされた。この時点でのサンプル数は、193名で男性が122名(63.2%)、女性が68名(35.2%)であった。T1、T2の両方に参加した193名のうち、重複回答を削除したのち、パートタイマーではなく、かつこの1年の間に転職経験がないものを分析対象とした。パートタイマーの場合、組織における中心方向の移動が生じにくい可能性があること、転職をした場合、移動がリセットされる可能性があること考慮したためである。結果、最終的な分析対象となったデータ数は、98名であった。男性が59名(60.2%)、女性が39名(39.8%)であった。年齢構成としては、20代が5名(5.1%)、30代が31名(31.6%)、40代が35名(35.7%)、50代以上が27名(27.6%)であった。

調査にあたって回答の信頼性を高めるために、Oppenheimer, Meyvis, & Davidenko(2008)を参考にして、質問項目のなかにInstructional manipulation checks(IMC)を2問、含ませた。両方のどちらにも適切に答えている回答のみを用いて分析を行った。

#### 2 使用した尺度

本研究で使用した尺度は以下の通りである。統制変数をのぞいて使用した尺度の測定では、すべて5段階のリッカート法にて調査協力者に評価された(1=まったく当てはまらない~5=非常に当てはまる)。

組織における中心方向への移動がキャリア・アダプタビリティに与える影響の検討（市村陽亮）

**組織における中心性** O'hara ら (1994) によって作成された尺度を用いた。O'hara らは中心性を権力、情報へのアクセス、意思決定への参加の3次元で捉え、操作化している。また、同時に1次元で中心性を捉える、組織中心性一般尺度も作成している。本研究ではT2時点での組織中心性得点からT1時点での組織中心性得点を引いた差分を組織における中心方向の移動として捉える。よって、3次元の個別の変化を扱うと中心方向の移動の影響を捉えにくくなると考え、1次元で中心性を捉える組織中心性一般尺度を用いた。

**キャリア・アダプタビリティ** Savickus & Porfeli(2012) によって作成され検証された尺度を用いた。関心、コントロール、好奇心、自信の4次元を各6項目で測定する尺度である。当該項目についてはT2時点のみに盛り込まれた。

**統制変数** 統制変数としては、ジェンダー、年齢、企業規模が用いられた。キャリア・アダプタビリティは、文化や制度による違いから影響を受けるとされている(Savickus & Porfeli, 2012)ことから、ジェンダーや年齢による影響を考慮する必要があると考えた。また、企業規模によって組織文化なども変化する可能性があることから、企業規模による影響も考慮した。

### 3 分析手続き

本研究の分析は、すべてR statics(version 4.0.2)を使用して行われた。まず、使用した尺度の妥当性を確かめるために、組織の中心性及びキャリア・アダプタビリティにおいて確証的因子分析を行った。組織の中心性は、T1時点でのデータを用いて1因子を想定した確証的因子分析を行った。結果、高くないが十分に妥当と言える結果を得た(CFI=.988, RMSEA=.079,  $\chi^2=17.91$ ,  $p<.01$ ,  $df=5$ )。また信頼性についても高い値を得ることができた( $\alpha=.91$ )。次に、T2時点でのデータを用いて、キャリア・アダプタビリティの確証的因子分析を行った。4因子を想定して実施したところ適合度は高いとは言えなかったものの、使用には耐えうる値であると判断した(CFI=.782, RMSEA=.088,  $\chi^2=461.282$ ,  $p<.001$ ,  $df=246$ )。信頼性についても確認したところ、それぞれ十分な値であった(関心: $\alpha=.78$ , コントロール: $\alpha=.72$ , 好奇心: $\alpha=.80$ , 自信: $\alpha=.71$ )。よって、既存の項目をそのまま用いることとした。

因子分析ののちに、キャリア・アダプタビリティの下位4次元を従属変数として、階層的重回帰分析を用いて、組織の中心方向の移動がキャリア・アダプタビリティに与える影響の検証を行った。まず、第一段階として統制変数及び組織の中心方向の移動を独立変数として投入した。次に、組織の中心方向の移動の二乗項を加えて検証を行った。最後に、第一段階と第二段階の説明率の変化が有意であるか、モデル間の平方和の検証を行った。この手続きを、キャリア・アダプタビリティの下位次元ごとに4セット実施した。

## IV 結果

使用した主要な尺度の基礎統計量は以下の通りであった。

Table.1 主要な変数の基礎統計量

	最小値	最大値	平均(SD)	中央値
組織中心性(2019)	1.20	5.00	3.93(1.01)	4.17
組織中心性(2021)	1.20	5.00	4.01(0.96)	3.83
中心方向の移動	-1.80	2.20	0.09(0.66)	0.00
中心方向の移動 <sup>2</sup>	0.00	4.84	0.44(0.86)	0.04
CA_関心	2.00	5.00	3.74(0.69)	3.83
CA_コントロール	2.17	5.00	4.15(0.54)	4.17
CA_好奇心	1.17	5.00	3.76(0.75)	3.83
CA_自信	2.67	5.00	4.28(0.49)	4.33

## 1 階層的重回帰分析による検定結果

キャリア・アダプタビリティの下位4次元を従属変数、組織における中心方向の移動、及びその二乗項を独立変数とした階層的重回帰分析の結果として、以下の Table.1 から Table.3 を得た。キャリア・アダプタビリティの下位次元のひとつである好奇心は、モデルそのものが有意ではなく、また有意な変数間の関係を見出すこともできなかった。よって仮説 H3「中心方向の移動の二乗項は、キャリアにおける好奇心を有意に高くする」は支持されなかった。紙幅の都合で好奇心を従属変数とした分析結果の詳細は省略する。

Table.2 中心方向の移動がキャリアの関心に与える影響

	キャリアの関心	
	Step1	Step2
性差		.05
年齢		-.07
企業規模		.01
中心方向への移動		-.11
中心方向への移動 <sup>2</sup>		<b>-.27 ***</b>
R <sup>2</sup>	.00	.09
ΔR <sup>2</sup>		<b>.09 **</b>
F	1.00	<b>2.93 *</b>

n=98, <sup>†</sup>p<.1 \*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Table.2 はキャリアの関心を従属変数とした階層的重回帰分析の結果である。Step1 では有意



組織における中心方向への移動がキャリア・アダプタビリティに与える影響の検討（市村陽亮）

な関係はなくモデル自体も有意ではないが ( $F=1.00$ ,  $P=n.s.$ ), Step2 にて, 中心方向への移動の二乗項を投入すると, 二乗項が有意に負の効果を持ち ( $\beta =-.27$ ,  $p<.001$ ), モデル自体も有意となった ( $F=2.93$ ,  $p<.05$ ). また, step1 と比較し説明率が有意に上昇した ( $\Delta R^2=.09$ ,  $p<.01$ ). よって, H1「中心方向の移動の二乗項は, キャリアへの関心を有意に高くする」は支持されなかった.

Table.3 中心方向の移動がキャリアのコントロールに与える影響

	キャリアのコントロール	
	Step1	Step2
性差	<b>.34 **</b>	<b>.33 **</b>
年齢	-.02	-.02
企業規模	-.02	-.02
中心方向への移動	-.08	-.01
中心方向への移動 <sup>2</sup>		<b>-.14 *</b>
R <sup>2</sup>	.06	.10
$\Delta R^2$		<b>.03 *</b>
F	2.64	<b>3.09 *</b>

n=98, <sup>+</sup>p<.1 \*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Table.3 はキャリアのコントロールを従属変数とした階層的重回帰分析の結果である。Step1 では, 性差が有意に正の効果を持っていたが ( $\beta =.34$ ,  $p<.01$ ), モデルは有意ではなかった ( $F=2.64$ ,  $p=n.s.$ ). Step2 にて, 中心方向への移動の二乗項を投入すると, 性差の影響は引き続き観察されただけでなく ( $\beta =.33$ ,  $p<.01$ ), 二乗項が有意に負の効果を持ち ( $\beta =-.14$ ,  $p<.05$ ), モデル自体も有意となった ( $F=3.09$ ,  $p<.05$ ). また, step1 と比較し説明率が有意に上昇した ( $\Delta R^2=.03$ ,  $p<.05$ ). よって仮説 H2「中心方向の移動の二乗項は, キャリアにおけるコントロールを有意に高くする」は支持されなかった.

Table.4 中心方向の移動がキャリアの自信に与える影響

	キャリアの自信	
	Step1	Step2
性差	.19	.17
年齢	.00	.00
企業規模	-.01	-.01
中心方向への移動	.00	.09
中心方向への移動 <sup>2</sup>		<b>-.15 *</b>
R <sup>2</sup>	-.01	.05
$\Delta R^2$		<b>.06 *</b>
F	.85	<b>2.00 +</b>

n=98, <sup>+</sup>p<.1 \*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Table4 は、キャリアの自信を従属変数とした階層的重回帰分析の結果である。Step1 では、有意な関係を見出すことはできず、モデル自体も有意ではなかった ( $F=.85, p=n.s.$ )。Step2 にて、中心方向への移動の二乗項を投入すると、二乗項が有意に負の効果を持ち ( $\beta = -.15, p<.05$ )、モデル自体も 10% 水準ではあるが有意となった ( $F=2.00, p<.10$ )。また、step1 と比較し説明率が有意に上昇した ( $\Delta R^2=.06, p<.05$ )。よって、仮説 H4「中心方向の移動の二乗項は、キャリアにおける自信を有意に高くする」は支持されなかった。

## V 考察

分析結果から、すべての仮説は支持されなかったと言える。好奇心をのぞいて、キャリア・アダプタビリティを構成する 3つの次元と中心方向への移動の関係は、予想した通りに直線関係ではなかったが、予想と異なり U 字ではなく上に凸の逆 U 字の曲線関係であった。

この結果を解釈するにあたって、x 軸を中心方向への移動、y 軸を関心、コントロール、自信とした場合に頂点がどこにくるかが明らかになれば、中心方向への移動とキャリア・アダプタビリティの関係を知る手がかりを得ることができるだろう。よって、頂点となる中心方向への移動  $=x$  の値を算出したうえで、中心方向への移動とキャリア・アダプタビリティの関係について考察を行う。

### 1 中心方向への移動とキャリア・アダプタビリティの関係

各回帰分析における Step2 は関数  $f(x) = \beta_0 + \beta_1 x + \beta_2 x^2 + \beta_3 x^2 \dots$  と表現することができる。x は中心方向への移動であるから、これは中心方向への移動の二次関数である。二次関数の頂点座標 (a, b) は  $a = -\beta_1 / 2\beta_2$  で求めることができることから、関心と中心方向への移動の頂点は .067、コントロールと中心方向への移動の頂点は、-.036、自信と中心方向への移動の頂点は .278 となる。なお、中心方向への移動は、T2 時点での組織における中心性 (最大 5, 最小 1) から T1 時点での組織における中心性 (最大 5, 最小 1) を引いた差分である。よって、中心方向への移動の最小値は -4 であり最大値 4 のため、頂点座標 a は負の値にもなりうる。

さて、こうした頂点の位置を鑑みると、関心とコントロールは、 $x =$  中心方向の移動がほぼゼロの時点を経験している。つまり、中心方向への移動がほとんどない場合に、関心やコントロールが最も高くなり、近づいたり遠ざかったりすると関心やコントロールは低下していくことがわかる。自信は関心やコントロールに比べるとやや中心に近い位置に頂点があるものの、ゼロに近い位置であることは変わらない。中心方向の移動が停滞することで、キャリアへの関心が高まることは、市村 (2018) から示されている。しかし、組織の中心から遠ざかることや逆に近づくことでキャリアへの関心やコントロール、自信が下がるというのはなぜだろうか。

まず、中心から遠ざかる場合と近づく場合では、異なるメカニズムによってキャリア・アダプ

タビリティへの影響が引き起こされている可能性があるだろう。Burnett, Shapiro & Li(2015)が、組織による支援の知覚と責任をとる行動の関係が逆U字となることをふたつのメカニズムから説明していることから、十分に可能性がある考え方であろう。例えば、中心から遠ざかる場合は、自尊心の低下に繋がり自分は無力であると感じることでキャリアへの関心やコントロール、自信が低下するのかもしれない。しかし、このメカニズムは遠ざかることによる効果は説明するが、近づくことによる影響を説明しない。

では、中心方向へと近づくことが関心やコントロール、自信の低下に繋がるのはなぜだろうか。ひとつの可能性として、仕事上もしくは組織的埋め込み (Job / Organizational Embeddedness; 以下、組織的埋め込みと表記) が挙げられる。組織的埋め込みは、Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski, & Erez(2001)によって提示された概念であり、従業員が組織に残る、留まるのはなぜかという問いの答えとなる概念である。この概念の特徴は、愛着などの従業員の態度ではなく、組織や仕事には従業員を留ませようとする特徴があり、それらをどの程度有しているか（それらにどの程度埋め込まれているか）によって先の問いに答えようとしている点にある。Mitchellらが言うように、組織的埋め込みとは、従業員を絡めとるネットや蜘蛛の巣のようなもの (Mitchell et al., 2001, p. 7) として想定されている。

組織的埋め込みを踏まえて、改めて中心方向の移動とキャリア・アダプタビリティについて検討してみよう。中心方向の移動は、権力の増大やセンシティブな情報へのアクセス、意思決定への参加の程度の増大を指すものであった。これは、組織的にますます埋め込まれていく過程として捉えることができるだろう。組織的埋め込みは組織内キャリアの成功に繋がることが指摘されているが (Kiazad, Kraimer, Seibert, & Sargent, 2020), それはキャリアの成功が組織によって規定されていくとも考えられるのかもしれない。つまり、組織によってキャリアが形成されていくため、自身によってキャリア上の出来事や変化に対応する、適応する必要が減少し、キャリア・アダプタビリティが減少していくと考えられる。

## 2 学術的意義と実践的意義

本研究の意義は、これまで論じられてこなかった、組織における中央方向への移動が個人のキャリア形成、特にキャリア・アダプタビリティに与える影響を明らかにしたことである。特に、本研究では2時点のデータを用いていることから、因果関係として中央方向の移動とキャリア・アダプタビリティの関係を示唆することができた。さらに、その関係は直線ではなく、逆U字であり、停滞によって高まり、後退や接近によって低くなることが示唆された。こうした発見は、近年、ニューキャリアを前提とした研究に大きな注目が集まり、十分に注意が向けられてこなかった組織内での移動が個人のキャリア形成に影響を与えることを示した点に大きな意義があると言えるだろう。現代において、組織が個人のキャリア形成に与える影響は、今後も着目に値するトピックであろう。また、停滞が最もキャリアへの関心やコントロールを高めるという結果は、キャ

リアの停滞をネガティブなもの捉えるキャリア・プラトール研究に対して、停滞のもつ意味の多様性、複雑性を示したと言えるだろう。

次に実践的含意としては、中心方向への移動がキャリアへの関心の低下に繋がる可能性を示した点に見出すことができる。一般に、中心から遠ざかる後退においては、ネガティブな影響を予想し、ケアを行うことも多いだろう。一方で、中心方向に近づく接近は、組織内においては良いこと、成功であり、大きな注意が払われない可能性がある。しかし、接近に際してもキャリアへの関心を失わず、主体性を維持できるように何らかの支援が必要であることが本研究から示唆されている。

### 3 本研究の限界と展望

本研究の限界のひとつとして挙げられることは、中心方向の移動の測定方法である。中心方向の移動はT2の中心性からT1の中心性を引いた差分である。この方法に一定の妥当性はあると考えられるが、しかし、 $5-5=0$ と $1-1=0$ の間に違いはない、という前提に立っている。しかし、もともと中心に近い位置から動いていない場合と周辺に近い位置から動いていない場合で違いはないと言えるだろうか。さらに言うならば、仮に調査時点を増やしT3を設けた場合、T1→T2で接近し、T2→T3で停滞した場合とT1→T2で停滞しT2→T3で停滞した場合、T2→T3における停滞はどちらも本研究と同じような効果を持ちうるだろうか。本研究の結果は、こうした疑問に答えることはできない。今後の研究に期待されることであろう。

別の期待される研究としては、Burnettら(2015)の研究にあるように、中心方向の移動とキャリア・アダプタビリティの関係を調整する効果をもつ要因の検討が挙げられる。つまり、よりU字を強めたり弱めたりする要因の検討である。例えば、本研究で論じた組織的埋め込みはそうした要因となりうるかもしれない。これを探求していくことで、企業が従業員のキャリア形成を支援していくうえでの更なるヒントを得ることが期待される。

### 引用文献一覧

- Arthur, M., Inkson, K., & Pringle, J. (1999). *The new careers: Individual action and economic change*. Sage.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human resource management review*, 16(2), pp.125-138.
- 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.
- Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E., & Erlebach, A. C. (2010). What helps

- and hinders workers in managing change. *Journal of Employment Counseling*, 47(4), pp.146-156.
- 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.
- Dries, N., Pepermans, R., & De Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career: Is "satisfied" the new "successful"?. *Journal of managerial Psychology*, 23(8), pp.907-928.
- Higgins, M. C. (2001). Changing careers: The effects of social context. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(6), pp.595-618.
- Hirschi, A. (2009). Career adaptability development in adolescence: Multiple predictors and effect on sense of power and life satisfaction. *Journal of vocational behavior*, 74(2), pp.145-155.
- 市村陽亮 . (2019). 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—. *宮崎公立大学人文学部紀要*, 26(1), pp.17-32.
- Johnston, C. S. (2018). A systematic review of the career adaptability literature and future outlook. *Journal of Career Assessment*, 26(1), pp.3-30.
- Kiazad, K., Kraimer, M. L., Seibert, S. E., & Sargent, L. (2020). Understanding organizational embeddedness and career success: Who and what you know. *Journal of Organizational Behavior*, 41(7), pp.678-693.
- Lips - Wiersma, M., & Hall, D. T. (2007). Organizational career development is not dead: A case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(6), pp.771-792.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121.
- 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), 198-216.
- Oppenheimer, D. M., Meyvis, T., & Davidenko, N. (2009). Instructional manipulation checks: Detecting satisficing to increase statistical power. *Journal of experimental social psychology*, 45(4), pp.867-872.
- Parker, P., & Inkson, K. (1999). New forms of career: The challenge to human resource

- management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 37(1), pp.76-85.
- Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *The career development quarterly*, 45(3), pp.247-259.
- Savickas, M. L. (2002). Career Construction: A Developmental Theory of Vocational Behavior, In Duane Brown and associates (Eds.), *Career choice and development* (pp. 147-205), John Wiley & Sons, Inc.
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of vocational behavior*, 80(3), pp.661-673.
- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley.

謝辞

本研究は JSPS 科研費 JP 18K12844 の助成を受けたものです。