

組織におけるキャリア中期の危機

－セミプロフェッションの心理的視点から－

櫻木晃裕*
sakuragi@myu.ac.jp

＜目次＞

- | | |
|----------------|----------------------|
| 1. はじめに | 5. 各変数の抽出 |
| 2. キャリア理論の体系 | 6. 分析と考察(1)－年齢階層別の比較 |
| 3. 研究のフレーム・ワーク | 7. 分析と考察(2)－変数間の相関関係 |
| 4. 調査の概要 | 8. おわりに |

主題語: セミプロフェッション(Semi-Profession)、キャリア(Career)、キャリア中期の危機(Mid-Career Crisis)、養護教諭(Yogo Teacher)、組織(Organization)、成果(Performance)、モチベーション(Motivation)、自己効力(Self-Efficacy)、学習(Learning)、主成分分析(Principal Competence Analysis)、因子分析(Factor Analysis)、多重比較検定(Post-Hoc Test)、スピアマン相関分析(Spearman's Correlation Coefficient by Rank Test)

1. はじめに¹⁾

「組織²⁾」がその形態を存続、維持、そして発展させていくためには、継続して一定水準以上の成果を達成することがその要件となる。そして、組織全体の成果とは、組織を構成するメンバーである「組織成員」一人ひとりの成果の総体でもある。これらから、①組織成員とは組織機構を構成する主体であり、②組織機能を運営する主体であり、③組織成果を規定する主体であると認識される。このような組織成員に対する経営資源としての認識として、櫻木(2012)、櫻木・村田(2013)では、Barney(1991)の「資源ベース論(resource based perspectives)³⁾」を援用して、「持続的な競争優位の源泉」としての組織成員(人間)の重要性を

* 宮城大学事業構想学部教授

1) 本研究については、科学研究費補助金(基盤研究(C)一般26380511)「セミプロフェッションのキャリア開発：養護教諭のCDP(代表研究者：櫻木晃裕)」の助成を受けておりその研究成果の一部である。

2) 本研究においては、組織とは「①2人以上のメンバーが、②共通の目的を持ち、③協働するシステム」として定義している。

提示して4つの条件を指摘している。

- ① 付加価値を生む資源であること
- ② 希少な資源であること
- ③ 模倣が不可能であるか困難であること
- ④ その資源に代えることができる代替資源が存在しないこと

このような組織成員は、所属する組織における「職務(job)」に基づく遂行行動を通じて、特定の仕事経験を蓄積することで「キャリア(carrier)」を形成する。キャリアとは、単純な職歴(職務経歴)ではなく、組織成員がある組織に加入して、その組織に所属しながらの職務遂行を通じてさまざまな経験を蓄積し、あるいは知を形成して、最終的にその組織からの退出に至るプロセス全体(総体)のことである。このようなキャリアにかかわる概念は、「組織行動論⁴⁾」における主要な研究領域でもある。

ところで、組織成員のキャリアは、いつも本人の望むような方向に順調に形成されていくものではなく、紆余曲折を経て形成されていくと考えられる。例えば、Schein(1978)は、キャリア発達の段階モデルとしてキャリアの9段階(「成長・空想・探索」「エントリー」「基本訓練」「キャリア初期正社員」「キャリア中期正社員」「キャリア中期危機」「キャリア後期(指導者・非指導者)」「衰え・離脱」「引退)を設定しており、段階ごとに「直面する一般課題」「特定の課題」を示している。このなかでも、第6段階の「キャリア中期の危機(35-45歳)」の重要性について指摘している。

本研究の目的は、このような組織成員の「キャリア中期の危機」に対して、成果を直接的に規定する「モチベーション」概念に焦点をあてて定量的に分析することで、組織成員のキャリア中期の危機の「現状」およびキャリア形成における「課題」について、実証的に考察するものである。キャリアにかかわる研究では、生涯発達心理学を理論的根拠においた段階モデルを提示する成果が顕著な反面、実証的な研究についての蓄積はそれほど多くな

3) 資源ベース論の観点では、組織の競争優位の源泉を、組織の内部で蓄積されている特殊な資源から求めていることが特徴である。同じ業界に属する組織ごとの競争力の差異は、保有する経営資源の異質性に依拠しており、それに基づいて組織ごとに経営戦略が策定されることになる。

4) 組織行動論は、「組織」と「組織における人間の意識と行動」にかかわる側面をその研究対象としている心理学と経営学との複合領域である。キャリア以外にも、モチベーション、コミットメント、モラル、職務満足、ジョブ・デザイン、コンフリクト、組織ストレス、グループ・ダイナミクス、組織風土、組織文化などの概念を扱う。また、「組織心理学(Organizational Psychology)」あるいは「ミクロ組織論(Micro Organization)」と呼ばれることもある。詳細は、田尾(1999)、Robbins(2005)などを参照されたい。

い。本研究からは、実証研究として有効な視座を提供することが可能となる。

本研究の方法として、調査対象者の心理的諸変数を抽出し、年代階層群に基づいて諸変数の差異(高低)を比較分析して、「キャリア中期の危機」における特徴について明らかにする。また、Schein(1978)の「キャリア中期の危機」については「35-45歳」と規定されているものの、本研究においては「40歳代(40-49歳)」をその分析の対象とする。そして、本研究における「観測変数」として組織成員の心理的諸変数が仮定されるために、それぞれの組織成員の職務内容の差異あるいは雇用形態の差異、所属組織の業態あるいは規模などの組織的特性が大きな影響を及ぼすことを抑制してより精緻な分析を実施するために、同一職務に従事する組織成員を調査対象とすることで統制変数をより多くしている。そのため、本研究の調査対象としては、公立学校に勤務する「養護教諭(Yogo Teacher)⁵⁾」のみを調査・分析の対象とする。対象者は、全て常勤の地方公務員である。

このような公立学校に勤務する教諭(養護教諭)については、Etzioni(1969)が指摘するように、「セミプロフェッション⁶⁾」として分類される。セミプロフェッションの構成要件としては、櫻木(2009)が指摘している、①被雇用者(組織から独立していない)であること、②一定水準以上の専門性を持つこと、③ある程度の自律性を持つこと、④成果を規定する中核人材であること、を用いるものとする。

このようにして、分析の精度を高めるために同一職務の組織成員を調査対象としていることから、分析結果に対する過度な一般化については、一定の注意が必要であることを指摘する。論理実証主義に基づく研究においては、「実証的有効性」と「理論(結果)一般性」について、これらの2項は一定のトレード・オフの関係にあるために、前提となる研究目的に基づく優先順位に対して明確に規定することが必要となる。

5) 養護教諭の英訳については、櫻木(2013)で指摘したように、「日本養護教諭教育学会(Japanese Association of Yogo Teacher Education)」において、「School Nurse」ではなく「Yogo Teacher」を使用していることに準拠するものである。養護教諭は、①保健室に常駐して学校内における怪我・疾病などの応急処置を行う、②学級担任や保健体育科の教科担任と相談や協力して健康教育や性教育などの保健指導を行う、これらの2つの側面を有している。

6) Etzioni(1969)は「プロフェッションとしての要件を十分に備えていない、しかし、専門的な知識や技術によって成り立つ職業」と規定し、該当する職業として、看護師、ソーシャル・ワーカー、初等教育の教師などをあげている。また、田尾(1999)は、「職業の特徴として、被雇用者が前提であること、つまり、自前で資源を調達しクライアントにサービスできる機会が乏しい、自立自営が困難または不可能である、しかも雇用されると雇用されると先行している法的制度が確立したプロフェッションに一方的に応諾を強いられることもある」と述べている。さらに、宮下(2001)は、このような人材を「組織内プロフェッショナル」と定義して「企業など組織に雇用され、職務に対する主体性と専門性を持ち、組織の中の中核として評価される人材」と説明して、「セミプロフェッション」と類似する見解を述べている。

2. キャリア理論の体系

ここでは、本研究の理論的背景にかかわるキャリア研究について、体系化による理論特徴を提示する。人間の成長に基づく行動の変化・変容を分析対象としたキャリア研究では、「発達段階論的アプローチ」に拠るものが少なくない。そして、これらの研究系譜として、次の3つがあげられる。

- ① ライフサイクル論(Erikson, Levinson)
- ② キャリアサイクル論(Super)
- ③ 統合理論(Schein)ーキャリアサイクル論とライフサイクル論との統合理論

Erikson(1982)は、ライフサイクル論に基づく8つ発達段階⁷⁾を提示して、段階ごとの達成されるべき発達段階と達成する際の危機の存在を指摘している。このなかで第7段階の「成人期・壮年期(adulthood)」における課題が「世代性(generativity)」という概念で示され、この課題が達成できないことは、「停滞する危機(活動に発展性を失った停滞)」を発生させる原因となることが指摘されている。その後、第8段階の「老年期(maturity)」を迎えるが、自我の統合性を達成して「絶望の危機」を回避するためには、前段階での課題達成が要件となる。

Levinson(1978)は、4つの段階を設定したライフサイクル論において、「児童期・青年期」「成人前期」「中年期」「老年期」を提示し、そのなかで「成人前期」と「中年期」の間の40~45歳の時期を「中年への過渡期」と規定して、「暫定的な生活構造の見直し」「より安定し確固とした生活構造の再構築」が要求されることを指摘している。

Super(1953,1984)は、キャリアサイクル理論に基づいて、人間の発達段階を5段階⁸⁾で説明し、そのなかでも、第4段階である「維持段階」が始まる45歳までに自分のキャリアを確立しているかどうかに基づいて、その後、「成長」「維持」「停滞」のいずれかを辿ることになることを指摘している。

Schein(1978)は、このようなキャリアサイクル理論をその理論的基礎として、ライフサイクル理論との発展的統合を達成した。Scheinは、①生物社会的サイクル、②キャリアサイ

7) Erikson の提示した8つの発達段階とは、「乳児期」「幼児期初期」「遊戯期」「学童期」「青年期」「前成人期」「成人期」「老年期」のことである。

8) Superの提示した5つの段階とは、「成長(~14歳)」「探索(15~24歳)」「確立(25~44歳)」「維持(45~64歳)」「衰退(65歳~)」のことである。

クル、③家族サイクルの3つのサイクルが、個人の発達に対して相互作用を通じて影響を及ぼしていることを述べている。そして、キャリアサイクルとして9段階⁹⁾を設定し、段階ごとに「直面する一般課題」「特定の課題」を示している。このなかで第6段階が「キャリア中期の危機(35~45歳)」である。キャリア中期の一般課題としては、「自分の抱負に照らして自分の歩みの主要な評価を行い、現状維持か、キャリアを変えるか、あるいは新しいより高度な手応えのある仕事に進むか決める。」などの4つがあげられる。特定の課題としては、「自分のキャリア・アンカー(才能、動機、価値)を知るようになる。」「自分の将来にとって自分のキャリア・アンカーの意味を現実的に評価する。」などの5つがあげられる。いずれにしても、人間はいつでも順調なキャリア形成が可能なのではなく、多くの紆余曲折を経ての結果なのである。そのなかでも、キャリア中期におけるキャリア評価、再設計、再構築が重要な意味を持つことは、これまでのライフサイクル論、キャリアサイクル論からも確認される。本研究では、このキャリア中期およびキャリア中期の危機の概念について、Scheinのキャリアサイクルの段階の概念を援用する。

3. 研究のフレーム・ワーク

本研究では、組織成員である養護教諭の一人ひとりの仕事成果を代替する変数として、「モチベーション(motivation)¹⁰⁾」の概念を採用する。これは、Vroom(1964)、坂下(1985)の「 $P(\text{performance}) = f(\text{ability} \times \text{motivation})$ 」のモデルに依拠している。つまり、組織成員の「能力」が同程度の場合には、モチベーションの高い方がより高い成果が期待できる、また能力の高い組織成員でもモチベーションが低い場合には、それほど高い成果は期待できないということでもある。

ところで、組織成員の成果を予測する概念として、モチベーション以外にも能力を用

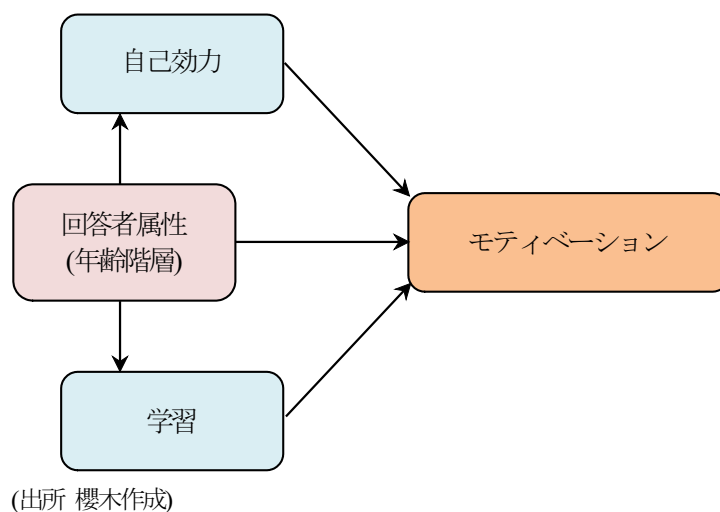
9) Scheinの提示した9つの段階「成長・空想・探索」「エントリー」「基本訓練」「キャリア初期正社員」「キャリア中期正社員」「キャリア中期危機」「キャリア後期(指導者・非指導者)」「衰え・離脱」「引退」は、あくまでも「キャリアサイクル」における段階であり、「生物社会的サイクル」「家族サイクル」にもそれぞれの段階が提示され、「直面する一般問題」「特定の課題」が指摘されていることに注意が必要である。

10) モチベーションとは、「ある方向に向かって個人の行動を喚起し、その行動を持続させるプロセスの総称」である。仕事に対する動機づけのことを、特に、「ワーク・モチベーション(work-motivation)」とよぶこともある。

いることが想定される。しかしながら、能力という概念に対して、これを一般化して共有できるような調査尺度を設計することは、その概念の特性上も極めて困難であるといわざるを得ない。一方、モチベーションの概念に対しては、多くの研究成果が蓄積され有効な調査尺度も普及していることから、これを用いることは「論理的整合性」と「実証的有効性」との2つを担保する方法であるといえる。

モチベーションを測定する尺度として、Edwards(1954)、櫻木(2011、2012、2013)に基づいた質問項目を設定している。また、モチベーションを規定する概念として、本研究ではBandura(1977)の「自己効力(self-efficacy)¹¹⁾」、「学習(learning)¹²⁾」とを仮定し、質問項目として設定している。なお、質問項目の尺度は、リッカート5件法を用いている。

<図 1>は、本研究における分析フレーム・ワークである。



<図 1> 本研究の分析フレーム・ワーク

- 11) 自己効力は、人間がある状況や問題に直面した際、その問題をいかにかうまく処理することができるのかという「効力期待(efficacy expectation)」に対する本人の「主観的認知」である。人間はこの自己効力が高いほどモチベーションも高く、結果として高い成果が期待できるとされる。自己効力は自然発生的に形成されるのではなく、①自己の課題達成による直接経験、②他者への行動観察による代理経験(モデリング)、③他者からの言語的説得、④生理的な反応変化の体験による情動的喚起、これらの4つを情報源として形成される。
- 12) 学習は、ある発現させた行動と、自己の達成結果・未達成結果あるいは他者の達成結果・未達成結果との関係について一定水準の因果関係を認知して、次回の行動(繰り返し、強化、抑制、修正など)に影響を及ぼすメカニズムを構築する過程である。

本研究では、回答者の属性として性別、年齢階層、在籍年数、取得免許の種類などを設定している。そして、年齢階層(20歳代、30歳代、40歳代、50歳代、60歳代)ごとのモチベーション、自己効力、学習の得点を抽出し、年齢階層群による多重比較検定による差異を分析することで、40歳代の組織成員の心理的特徴と課題を提示するものである。

4. 調査の概要

本研究における調査概要は、次に示す通りである。アンケート調査(53問)は2012年に実施され、結果として653票の有効回答を得た。性別については、全員が女性であることが確認された。年齢階層については、20~29歳143(21.9%)、30~39歳121(18.5%)、40~49歳192(29.4%)、50~59歳182(27.9%)、60歳以上15(2.3%)と、40歳代が最も多く、次いで50歳代が多い結果である。在籍年数については、1年未満129(19.8%)、1年~3年未満221(33.8%)、3年~5年未満126(19.3%)、5年~10年未満147(22.5%)、10年以上30(4.6%)と、1年~3年未満が最も多い結果である。また、専修免許取得者は、15(2.3%)という結果である。さらに、アンカーについては、管理6(0.9%)、専門215(32.9%)、安定276(42.3%)、自律33(5.1%)、変革98(15%)と安定アンカーが最も多いものの、不明25(3.8%)についても一定数が確認されている。

調査名	養護教諭の皆さんの意識と行動に関する調査
調査対象	平成24年度A県養護教諭修会に参加した養護教諭
調査方法	質問紙によるアンケート調査 養護教諭研修会の当日に配布し研修終了後記入し事務局が回収した
調査日	2012年
調査内容	属性(8問) 仕事意識・行動・環境(35問) メタ認知(10問)
有効回答	653(全員女性)
学校長	男性559(85.6%) 女性94(14.4%)
年齢階層	20~29歳143(21.9%) 30~39歳121(18.5%) 40~49歳192(29.4%) 50~59歳182(27.9%) 60歳以上15(2.3%)
在籍年数	1年未満129(19.8%) 1年~3年未満221(33.8%) 3年~5年未満126(19.3%) 5年~10年未満147(22.5%) 10年以上30(4.6%)
取得免許	二種134(20.5%) 一種496(76%) 専修15(2.3%) その他8(1.2%)

キャリア 管理6(0.9%) 専門215(32.9%) 安定276(42.3%) 自律33(5.1%)
 変革98(15%) 不明25(3.8%)

5. 各変数の抽出

ここでは、養護教諭の心理的諸概念に対して、これを年齢階層に基づいて差異を検討するための変数を抽出するために、「主成分分析(principal competence analysis)」を実施している。本研究の主成分分析では、①「分散共分散行列」を出発行列として、②第1主成分の固有値が1.0以上、第2主成分の固有値が1.0未満となることを基準として、③そこから抽出された第1主成分の因子負荷量が0.5以上の質問項目群を採用するものとする。これにより、養護教諭が仮定したこれらの質問項目に対して、どのような「総合的概念」として認知しているのかが確認される。

最初に、「モチベーション」にかかわると仮定している6の質問項目について「主成分分析」を実施した。その結果、出発行列「分散共分散行列」の第1主成分の固有値1.9333、第2主成分の固有値0.7528が抽出されたものの、仮定した質問項目である「仕事の達成の後心地よい疲労を感じている」の因子負荷量が0.4127(基準値0.5未満)であることが確認された。そのため、その質問項目を除いて再び主成分分析を実施した。その結果<表 1>、出発行列「分散共分散行列」では、第1主成分の固有値1.8546、第2主成分の固有値0.6122であり、第1主成分の寄与率が52.71%、第1主成分における5つの質問項目全ての因子負荷量が0.55以上であることが確認された。

これら2つの主成分分析の結果から、設定した5つの質問項目は1つの概念に集約が可能であることいえる。つまり、調査対象者は、これら5つの質問項目を総合したものに対して、これをモチベーションという総合的特性として認知していると考えられる。

<表 1> モティベーションに対する主成分分析

出発行列		分散共分散行列	
		Z1	Z2
固有値		1.8546	0.6122
寄与率		0.5271	0.174
累積寄与率		0.5271	0.7011
因子 負 荷 量	1. 仕事を通してさらに成長したい	0.5648	0.4156
	2. 立派な仕事や優れた業績を残したい	0.7579	-0.314
	3. 自分の仕事分野で第一人者になりたい	0.8528	-0.3551
	4. すすんで新しい仕事に取り組んでいる	0.6822	0.4157
	5. 仕事に対して意欲的に取り組んでいる	0.5921	0.6291

(出所 調査データの分析に基づいて櫻木が作成)

<表 2> 学習に対する主成分分析

出発行列		分散共分散行列	
		Z1	Z2
固有値		1.0816	0.4160
寄与率		0.4989	0.1918
累積寄与率		0.4989	0.6905
因子 負 荷 量	21. 自分の成功体験から学ぶことが多い	0.6909	-0.7119
	22. 自分の失敗体験から学ぶことが多い	0.6810	0.0122
	23. 他者の成功事例から学ぶことが多い	0.7557	0.2945
	24. 他者の失敗事例から学ぶことが多い	0.7807	0.3714
	25. 他者の意見には、よく耳を傾ける	0.5833	0.2619

(出所 調査データの分析に基づいて櫻木が作成)

<表 2>は、養護教諭の「学習」に対する主成分分析の結果である。学習として仮定している5つの質問項目についての主成分分析では、出発行列「分散共分散行列」の場合、Z1の固有値が1.0以上、Z2が1.0未満であること、5つの質問項目の因子負荷量が全て0.5以上であることから、学習については1つの主成分として収束することが確認された。つまり、5つの質問が仮定されるものの、養護教諭は学習に対し1つの包括的な概念として認知していると考えられる。ここでの主成分は「学習」とする。

次に、養護教諭の自己効力にかかわる概念を抽出して多面的な分析をするために、「因子

分析(factor analysis)を実施している。因子分析では、共通性の推定ではSMC法を、因子負荷行列の推定では主因子法(反復解法)を使用している。また、因子数については、相関行列の固有値の1.0以上を基準として決定している。さらに、因子の解釈のために直交回転である「varimax回転」(因子間の相関関係を仮定していないことが前提である)を実施して、そこから抽出された因子負荷量が0.5以上を基準として、それぞれの因子を構成する項目として採用している。これにより、仮定した自己効力にかかわる質問項目に対して、養護教諭がどのように心理的に分類して認知しているのかが確認される。

<表 3> 自己効力感にかかわる因子分析

質問項目	F1	F2
12. 他者よりも能力が優れている	0.7767	0.0946
13. 他者よりも行動力が優れている	0.7501	0.1255
11. 仕事をするとき、自信を持ってやるほうである	0.6725	0.1050
16. 期待されている役割にはよく応えている	0.5841	0.2267
17. 世の中に貢献できる力があると思う	0.5799	0.2353
14. 何かを決めるとき、迷わず決定するほうである	0.5584	0.1733
18. 勤務校を異動しても成果が出せると思う	0.5041	0.4012
15. 結果の見通しが見つからない仕事でも積極的に取り組む	0.3402	0.1403
19. 養護教諭以外の仕事に就いても成果が出せると思う	0.1846	0.9202
20. 民間企業でも成果が出せると思う	0.1899	0.8204
固有値	4.2623	1.4207
寄与量	3.0474	1.8730
寄与率	0.3047	0.1873

(出所 調査データの分析に基づいて櫻木が作成)

<表3>は、「自己効力」にかかわる10の質問項目に対する因子分析の結果である。この因子分析では、主因子法(反復解法)のより抽出された固有値の基準(1.0以上を基準として因子数を決定する)から、2つの有効な因子が抽出された。

第1因子の固有値は4.2623であり、「12.他者よりも能力が優れている」「13.他者よりも行動力が優れている」「11.仕事をするとき、自信を持ってやるほうである」「16.期待されている役割にはよく応えている」「17.世の中に貢献できる力があると思う」「14.何かを決めるとき、迷わず決定するほうである」「18.勤務校を異動しても成果が出せると思う」の7つの質問項目から構成されることが確認された。これらの質問項目は、養護教諭としての能力認知(主観

的認知)、有能意識、役割期待などを測定するものである。そのため、この第1因子に対しては、「組織内自己効力」とネーミングする。第1因子の寄与率は30.47%である。

第2因子の固有値は1.4207であり、「19.養護教諭以外の仕事に就いても成果が出せると思う」「20.民間企業でも成果が出せると思う」の2つの質問項目から構成されていることが確認された。これらの質問項目は、養護教諭以外の仕事に対する能力認知(主観的認知)である。そのため、この第2因子に対しては、「組織外自己効力」とネーミングする。第2因子の寄与率は18.73%である。そして、2つの因子による累積寄与率(直交回転であるvarimax回転を採用しているので明示する必要がある)については、49.20%である。

また、質問項目の「15.結果の見通しがつかない仕事でも積極的に取り組む」については、第1因子にやや近い傾向があるものの、設定された基準(varimax回転後の因子負荷量が0.5以上であること)に拠り、因子を構成する質問項目としての採用から除去された。

このように、年齢階層群による差異の検討(多重比較検定)に用いる「モチベーション」「学習」「組織内自己効力」「組織外自己効力」の4つの変数が抽出され、その変数を構成する質問項目について決定した。これに基づいて、調査データの各サンプルに対して、再変数化(4つの変数それぞれの平均得点抽出)を実施した。

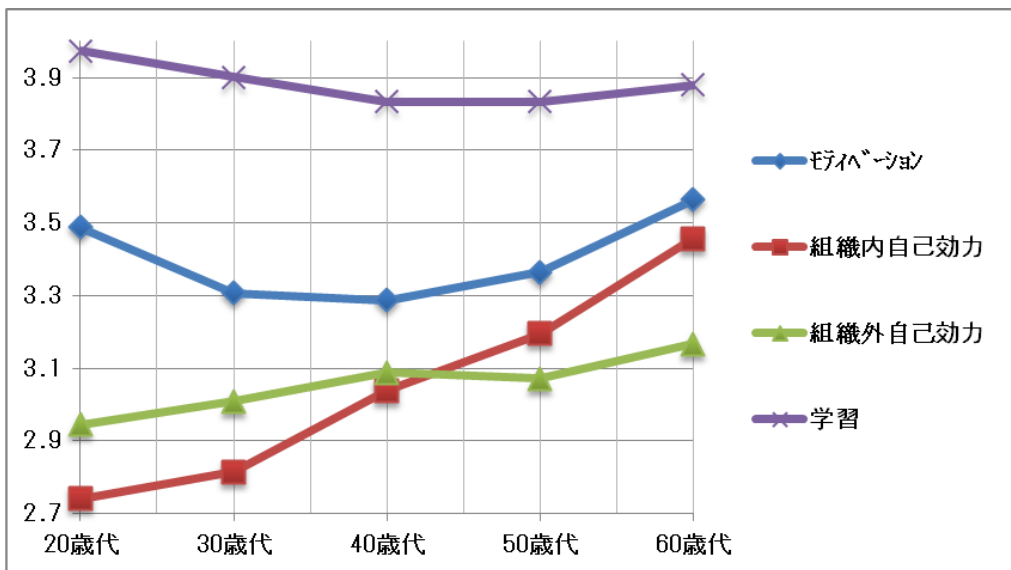
6. 分析と考察(1)一年齢階層別の多重比較

4つの変数それぞれの平均得点(得点)については<表4>、「モチベーション(3.3651)」「組織内自己効力(2.9853)」「組織外自己効力(3.0391)」「学習(3.8778)」のように、「学習」については極めて高い得点傾向が、「組織内自己効力」についてはやや低い得点傾向が、「モチベーション」については一定水準の得点傾向が確認された。また、「組織外自己効力」のSD(標準偏差)が0.7908と、他の3つの変数と比較すると大きな分散結果が抽出され、調査対象者の個人差の大きな変数であることが確認された。

<表 4> 各変数の年齢階層比較(多重比較検定)

年代	モチベーション	組織内自己効力	組織外自己効力	学習
20	3.4881	2.7413	2.9441	3.9734
30	3.3074	2.8146	3.0083	3.9008
40	3.2875	3.0387	3.0885	3.8333
50	3.3648	3.1954	3.0714	3.8341
60	3.5633	3.4571	3.1667	3.88
平均	3.3651	2.9853	3.0391	3.8778
SD	0.5928	0.5752	0.7908	0.4611
** <0.01 * <0.05	20 > 40*	60・50 > 40* > 30・20**		20 > 40*

(出所 調査データの分析に基づいて櫻木が作成)



(出所 調査データの分析に基づいて櫻木が作成)

<図 2> 各変数の年齢階層比較

それぞれの変数ごとに年齢階層(5群)による差異を検討(表4・図2)すると、「モチベーション」については、20歳代3.4881、30歳代3.3074、40歳代3.2875と低下傾向にあり、40歳代でボトムを形成して、その後、50歳代3.3648、60歳代3.5633と上昇傾向にあることを示し

ている。このように、40歳代の「モチベーション」が年齢階層群のなかで最小水準であることを考えると、組織成員の「キャリア中期の危機」について、その実証的有効性を推定することが可能であるといえる。

また、「組織内自己効力」については、20歳代2.7413、30歳代2.8146、40歳代3.0387、50歳代3.1954、60歳代3.4517と、一貫して上昇傾向にあることが確認された。そして、「組織外自己効力」についても、20歳代2.9441、30歳代3.0083、40歳代3.0885、50歳代3.0714、60歳代3.1667と、「組織内自己効力」の場合と同様に、ほぼ一貫して上昇傾向にあることが確認された。前述のように、自己効力は、①自己の課題達成による直接経験、②他者への行動観察による代理経験(モデリング)、これらを重要な情報源として形成されることから、現実の職務経験が蓄積されることで上昇されることは、妥当性の高い結果であるといえる。Bandura(1977)、坂下(1985)、田尾(1999)、櫻木(2012)などでも同様の指摘をしている。

さらに、「学習」については、20歳代3.9734、30歳代3.9008、40歳代3.8333と低下傾向にあり、40歳代でボトムを形成して、その後、50歳代3.8341、60歳代3.8800と上昇傾向にあること、これは「モチベーション」と同様の傾向であることを示している。ただし、「学習」と「モチベーション」とを比較すると、「学習」の変化の方が緩やかであることが確認される。

次に、抽出された4つの変数について、年齢階層群間に統計的有意差があるのかどうか、「多重比較検定(post-hoc test) : Tukey-Kramer法¹³⁾」による比較分析を実施した。その結果(表4)、「モチベーション」については、 $F=3.5908 > F(0.99)=3.3482$ 、 $P=0.0066 < 0.01$ が抽出され、多重比較検定そのものの有効性(1%水準)について確認された。最大値は60歳代の3.5633、最小値は40歳代の3.2875である。そして、「20歳代」と「40歳代」との2群間に統計的有意差(5%水準)があり、20歳代「モチベーション」は40歳代「モチベーション」よりも有意に高いこと、あるいは40歳代「モチベーション」は20歳代「モチベーション」よりも有意に低いことが確認された。組織成員の「モチベーション」を高めることに対して、年齢階層の差異から何らかの考慮をする必要性があるといえる。

また、「組織内自己効力」については、 $F=20.2466 > F(0.99)=3.3482$ 、 $P=9.94E-16 < 0.01$ が抽出され、多重比較検定そのものの有効性(1%水準)について確認された。最大値は60歳代の3.4571、最小値は20歳代の2.7413である。そして、「60歳代・50歳代」と「40歳代」と「30歳代・20歳代」の3群間に統計的有意差が確認された。「60歳代・50歳代」と「40歳代」との間は5%水準の有意差が、「40歳代」と「30・20歳代」との間は1%水準の有意差がそれぞれ抽出

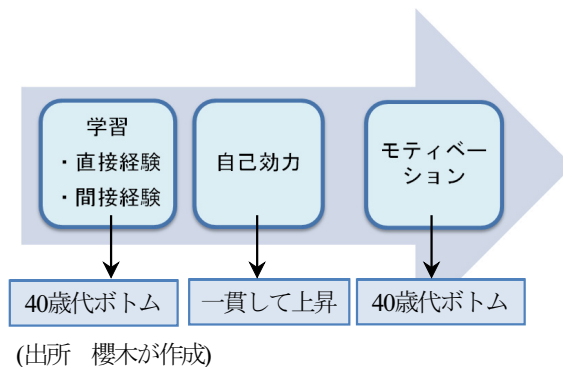
13) 本研究における多重比較検定では、「Tukey-Kramer法」以外に「BonFerroni/Dunn法」でも実施しているが、同様の分析結果を得ている。

されている。組織成員の「組織内自己効力」を高めることに対して、年齢階層の差異に基づいて何らかの考慮をする必要性があるといえる。

そして、「学習」については、 $F=2.4917 > F(0.95)=2.3857$ 、 $P=0.042 < 0.05$ が抽出され、多重比較検定そのものの有効性(5%水準)について確認された。最大値は20歳代の3.9734、最小値は40歳代の3.8333である。そして、「20歳代」と「40歳代」との2群間に統計的有意差(5%)が確認された。組織成員の「学習」意識あるいは「学習」行動を高めることに対して、年齢階層の差異に基づいて何らかの考慮をする必要性があるといえる。

一方、「組織外自己効力」については、 $F=0.9232 < F(0.95)=2.3857$ 、 $P=0.4499 > 0.05$ が抽出され、多重比較検定そのものの有効性について確認されていない。最大値は60歳代の3.1667、最小は20歳代値の2.9441である。多重比較検定そのものの有効性が確認されていないことから、「組織外自己効力」を高めることに対して、年齢階層による差異に基づいて何らかの考慮をする必要性は高くないものといえる。

<図3>は、組織成員個人の成果の方向性に基づいて、「学習」「自己効力(組織内・組織外)」「モチベーション」を配置したものである。Bandura(1977)、坂下(1985)、櫻木(2012)などで、モチベーションを直接的に規定する概念として、自己効力の有効性が提示されている。そして、その自己効力を規定する情報源として、直接経験、間接経験、言語的説得、情動的喚起の4つが示されている。このなかで、直接経験と間接経験とが、自己効力を形成する有効な情報源として機能するためには、組織成員に学習メカニズムが構築されることが必要である。その結果、学習→自己効力→モチベーション→成果の機能連関が可能となるのである。



<図 3> 成果の方向性と3つの変数

本研究における調査の分析結果からは、「モチベーション」「学習」「組織内自己効力」「組織外自己効力」の4つの変数全てで40歳代を基準として50歳代、60歳代への上昇傾向とともに、①「モチベーション」「学習」における20歳代を基準として30歳代、40歳代への低下傾向と、②「組織内自己効力」「組織外自己効力」における20歳代を基準として30歳代、40歳代への上昇傾向、これらの相異を抽出したことは、本来、「自己効力」が「学習」と「モチベーション」との媒介変数として、学習→自己効力→モチベーション→成果を連関させる機能をしていない可能性は否定できないと考えられる。

7. 分析と考察(2)－変数間の相関関係

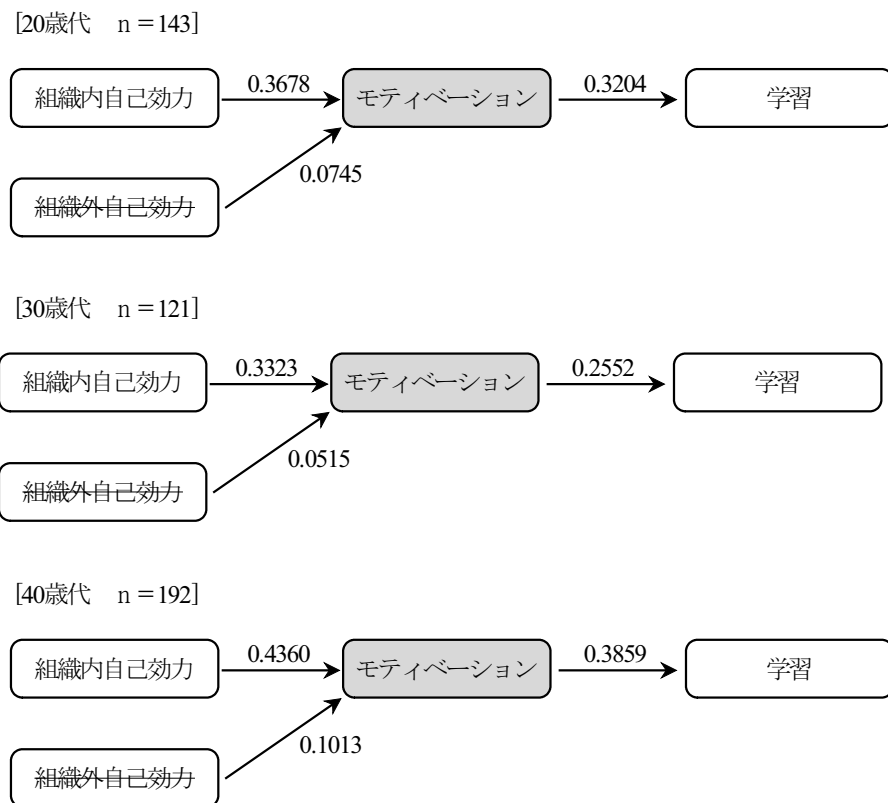
ここでは、「モチベーション」と他の3変数との関係性を検討するために、「スピアマン相関分析」(Spearman's correlation coefficient by rank test)：分布の正規性を仮定しない)を実施した。その結果<図 4>、3つの相関分析全てにおいて、有効な相関関係のあることが確認¹⁴⁾された。そのなかでも、「モチベーション」と一定水準以上(同順位補正相関係数0.3以上)の相関関係にあるのは、「組織内自己効力」「学習」の2変数であり、特に、「モチベーション」と「組織内自己効力」との相関の方が高い結果が抽出された。



(出所 調査データの分析に基づいて櫻木が作成)

<図 4> モチベーションと他の変数との相関分析(数字は相関係数)

14) これは、①抽出された「同順位補正Z値」が $Z(0.995)=2.5758$ よりも大きいこと、②抽出された「同順位補正P値(両側確率)」が0.1よりも小さいこと、これらの2つの条件を満たしていることに依拠している。そして、その際に抽出された「同順位補正相関係数」が2変数間の相関係数となる。



(出所 調査データの分析に基づいて櫻木が作成)

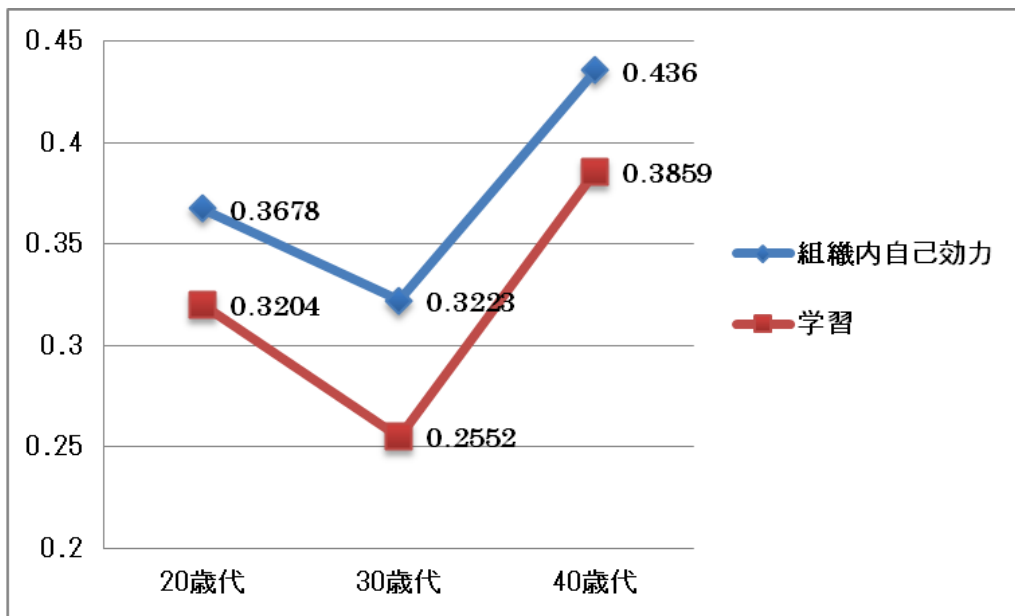
<図 5> 20-40歳代のモチベーションと他の3変数との相関分析(数字は相関係数)

さらに、20歳代(n=143)、30歳代(n=121)、40歳代(n=192)それぞれの群を対象として、「モチベーション」と他の3変数との関係性について検討するために、同様にスピアマン相関分析を実施¹⁵⁾した。その結果<図5>、20歳代、30歳代、40歳代の全ての群において、「モチベーション」と「組織内自己効力」「学習」の2変数との間には、統計的に有意な水準の相関関係のあることが確認された。また、「モチベーション」と「組織外自己効力」との間に

15) 本研究では、「キャリア中期の危機」について、その対象となる年齢階層を40歳代と仮定している。そして、40歳代の「モチベーション」が低いという特徴に対して、その原因を20歳代あるいは30歳代の職務遂行を通じての経験、そこから形成される「学習メカニズム」にあることを推定している。そのために、50歳代、60歳代の組織成員の分析については言及をしないことを前提とする。キャリア理論に基づく年齢階層を援用している以上、40歳代の諸状況が50歳代あるいは60歳代の「原因変数」となることは仮定されるものの、50歳代あるいは60歳代の諸状況が、遡及して40歳代の原因変数となることは、当然否定されるのである。

は、いずれの年代においても、統計的に有意な水準の相関関係は抽出されていないことが確認された。これらの結果については、調査対象が公務員(公立学校に勤務する養護教諭)であること、常勤職員であることから、途中で退職して民間企業に転職すること、公立学校組織において異なる職務(一般教諭あるいは事務職員)へ転換すること、これらの選択可能性は極めて低く、抽出された「組織外自己効力」の得点の高低は、養護教諭の現実のモチベーションに対して高い重要性を持つ原因として考えるのは困難であるといえる。

また、「モチベーション」と「学習」および「組織内自己効力」との相関係数について、年齢階層群による比較<図6>をみると、①全ての年代において、「モチベーション」と「組織内自己効力」との相関係数の方が、「モチベーション」と「学習」との相関係数よりも高いこと、②「組織内自己効力」および「学習」の2変数ともに、高い方から40歳代、20歳代、30歳代の順(30歳代がボトム)であること、この2つが確認された。



(出所 調査データの分析に基づいて櫻木が作成)

<図 6> モチベーションとの相関係数の差異

先行研究であるBandura(1977)、坂下(1985)、田尾(1999)、櫻木(2012)などの成果から、「自己効力」が「モチベーション」を規定する有効な要因であることは確認されている。そうす

ると、20歳代あるいは30歳代との比較において40歳代の「自己効力」が高いことから、40歳代の「モチベーション」が他の2群(20歳代、30歳代)よりも高くなることを推定するものであろう。ところが、抽出された結果として40歳代の「モチベーション」は、他の2群との比較において低い水準であることが確認されている。これについては、30歳代の仕事経験(行動→結果→評価→報酬→自己効力→行動→…)と、それに基づいて形成される「学習メカニズム」が、養護教諭の「自己効力」形成に対して適切な機能を果たしていないことが、最も重要な原因であると推定する。

また、「20歳代-30歳代」にかけて「モチベーション」と「学習」は同様の低下傾向にあり、2変数間の相関係数が低下していることから、「モチベーション」の規定要因としての「学習」の影響は小さくなることが理解される。ところが、「30歳代-40歳代」にかけて「モチベーション」と「学習」はさらに低下傾向にあるものの、「モチベーション」の規定要因としての「学習」の影響は、「20歳代-30歳代」とは反対に大きくなるという結果が抽出されている。

これらのことから、「キャリア中期の危機」として40歳代の「モチベーション」が低い傾向については、以下の2点を重要な課題として指摘することが可能である。

- ① これまでの研究から有効と考えられていた「自己効力」上昇に因る「モチベーション」上昇のメカニズムが、30歳代において機能不全に陥る可能性の高いこと
- ② 「学習」行動の低下は「モチベーション」を低下させるという、組織成員(養護教諭)にも組織(公立学校組織)にもマイナスなメカニズムが機能している可能性の高いこと

そして、「キャリア中期の危機」は、組織成員の現実的な「モチベーション」低下により示されるものの、その低下の原因となるものは、その前段階である「キャリア中期(正社員)」において発生し、形成され、構築されることを、組織成員に対して有効なキャリア開発を目的とするプログラムを設計、実施する際には十分に認識することが必要であろう。

これを本研究の調査対象に援用すると、公立学校に勤務する養護教諭の場合、採用され配属された後、その勤務校における職務遂行を通じてさまざまな経験を蓄積し、あるいは知を形成していくのである。その際、20歳代から30歳代における職務遂行過程において、①自分自身の行動に対してプラスの評価がなされる場合には、その行動を継続、強化する認知が喚起される、②マイナスの評価がなされる場合には、その行動を抑制、修正する認知が喚起される、これらの認知に基づく一連の過程が学習メカニズムに対して、何らかの

機能不全を発生させることになる」と推測される。そして、養護教諭の「キャリア中期」において、本来克服されるべき課題を残したままに、30歳代から40歳代への「キャリア中期の危機」に影響を及ぼし、結果として、40歳代の養護教諭の「モチベーション」は低水準として抽出される原因となる。

本研究において実施したような定量分析を実施すれば、「モチベーション」が最大の年齢階層はどれなのか、あるいは最小の年齢階層はどれなのか、これらを実証的に抽出することは十分可能であろう。しかしながら、現実のマネジメントにおいて有効な示唆を得ようとするならば、結果の水準のみに焦点を当てるのではなく、その結果を招いた要因あるいは原因について、感覚的ではなく論理的に分析、考察することが肝要である。

8. おわりに

本研究では、「キャリア中期の危機」について、「セミプロフェッション」としての「養護教諭」の「モチベーション」を検討するという視点から定量分析を実施してきた。そして、本研究の調査対象である養護教諭の場合には、①20歳代、30歳代、40歳代と年齢階層が高くなるにしたがい「モチベーション」は低下する傾向にあること、②40歳代の「モチベーション」が最小であること、③50歳代、60歳代と年齢階層が高くなるにしたがい上昇する傾向にあることから、これらが確認されることで、結果的に「キャリア中期の危機」の存在をマネジメント領域において実証的に考察してきた。

そして、「自己効力」の有効性にかかわる研究(Bandura.1977、坂下.1985、田尾.1999、櫻木.2012など)から、40歳代の「モチベーション」の低水準の原因となるのは、30歳代において、本来は高い「自己効力」は高い「モチベーション」を規定すると推測する「学習メカニズム」が、現実的には高い「自己効力」が高い「モチベーション」を規定しない(「自己効力」の高水準と「モチベーション」の低水準とが有効な相関関係にある)、つまり、学習メカニズムにおける機能不全が発生している可能性の高いことを指摘した。

さらに、30歳代において低下する「学習(直接学習・間接学習)」が、養護教諭の認知過程においてマイナスの機能連関をすることで、これも「モチベーション」低水準の原因となることも併せて指摘した。

これら一連の分析結果に基づいて、40歳代の組織成員(養護教諭)の「モチベーション」

の低水準という「現象的側面」の問題を解決するためには、20歳代から30歳代に至る職務遂行経験を通じての「構造的側面」を再検討することで、「人間と組織」にかかわる「HRM (human resource management) システム」の「原理的側面」を正確に体系的に理解するとともに、「CDP (career development program) = キャリア開発プログラム」の視点からは長期的、体系的なプログラム設計と実施が重要である。本研究については、この分析結果について、これを調査対象組織および調査対象者全体で共通認識するとともに、学校組織における成果に対する定義づけの実施、成果志向を重視した「評価システム」の再構築、納得性の高い「フィードバック・システム」の設定を提案するものである。

なお、本研究については、特定の調査対象群に対して時系列分析をしたものではなく、特定の時期(調査実施時期)における調査対象に対して、年齢階層群の心理的諸変数を抽出し分析したものであることには、調査結果を解釈する際に一定の注意が必要であることを指摘する。そして、①調査対象群の多様性の確保、②可能な範囲内の時系列分析、これらによる研究の一層の精緻化を今後の課題とするものである。

既に、本調査(n=653)以外に、B調査(n=208)、C調査(n=226)、D調査(n=287)、E調査(n=38)、F調査(n=71)とほぼ同様の質問項目および調査尺度を使用した質問紙によるアンケート調査も実施しており、引き続き「セミプロフェッション」の40歳代における「キャリア中期の危機」について実証的に分析するとともに、このような「危機」を回避、抑制するのに有効なCDP開発にも積極的に取り組んでいくものである。

【謝辞】

本調査の実施に際して、御快諾、御協力いただいたA県養護教諭の皆様には、深謝の意を表するものである。

【参考文献】

- 齊藤征雄(2012)『世阿弥の能を読む』幻冬舎ルネッサンス新書
 坂下昭宣(1985)『組織行動研究』白桃書房
 櫻木晃裕(2009)「セミプロフェッションの意識と行動」『人材育成学会第7回年次大会論文集』人材育成学会、pp.221-226
 櫻木晃裕(2011)「リーダーシップ行動の認知に基づく組織成員の意識と行動」『人材育成学会第9回年次大会論文集』人材育成学会、pp.149-154
 _____(2012)「モチベーションの統合理論の有効性検証—人的資源管理からの考察—」『日本近代学研究』第36集、韓国日本近代学会、pp.431-450
 _____(2013)「養護教諭の意識と行動に対するメタ認知—これからのCDPの基本的視座—」『日本近代学研究』第40集、韓国日本近代学会、pp.349-366
 _____(2014a)「養護教諭の仕事意識と仕事行動に対する多面的考察 報告書」宮城大学櫻木研究室

- _____ (2014b)「キャリア中期の危機にかかわる現状と課題—モチベーションの視点からの考察—」『人材育成学会第12回年次大会論文集』人材育成学会, pp.149-154
- _____ (2015a)「組織成員のキャリア発達にかかわる実証的考察—「風姿花伝」の視座から—」第31回韓国日本近代学会 国際学術大会 学術論文発表要旨集,韓国日本近代学会, pp.339-353
- _____ (2015b)「リーダーシップ認知とモチベーションとの関係性—理想と現実のリーダーシップ・スタイル差異から—」『日本近代学研究』第48集, 韓国日本近代学会, pp.425-445
- 櫻木晃裕・村田美由紀(2013)「日本における社会福祉法人の制度と人材マネジメント」『日本近代学研究』第42集, 韓国日本近代学会, pp.479-500
- 世阿彌(1412)『風姿花伝』[水野聡訳(2005)『現代語訳 風姿花伝』PHPエディターズ]
- 田尾雅夫(1999)『組織の心理学[新版]』有斐閣ブックス
- 二村英幸(2015)『個と組織を生かすキャリア発達の心理学[改訂増補版]』金子書房
- 水野聡(2005)『現代語訳 風姿花伝』PHPエディターズ・グループ
- 宮下清(2001)『組織内プロフェッショナル』同友館
- Bandura,A.(1977)Self-efficacy :Toward a Unifying Theory of Behavior Change *Psychological Review*(84), pp.191-215
- Barney,J.B.(1991)“Firm Resources and Sustained Competitive Advantage” *Journal of Management* vol.17, pp.99-120
- Edwards,A.L.(1954)*Edwards Personal Preference Schedule* Psychological Corporation
[肥田直野 他訳編(1970)『EPPS 性格診断』日本文化科学社]
- Erikson,E.H.(1982) *The Life cycle completed* Nortn
[村瀬孝雄 近藤邦夫訳(1989)『ライフサイクル、その完結』みすず書房]
- Etzioni,A.(ed)(1969) *The Semi-professions and Their Organizations*. Free Press
- Hall,D.T.(1976)*Career in Organizations* Goodyear Publishing Co.Inc.
- Levinson,D.J.(1978)*The seasons of a man's life* Random House
[南博訳(1992)『ライフサイクルの心理学(上・下)』講談社学術文庫]
- Locke,E.A. Latham,G.P.(1984)*Goal Setting* Prentice-Hall Inc.
[松井賚夫 角山剛訳(1984)『目標が人を動かす 効果的な意欲づけの技法』ダイヤモンド社]
- Robbins,S.P.(2005)*Essentials of Organizational Behavior 8th Edition* Prentice-Hall
[高木晴夫訳(2009)『新版 組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社(2009)]
- Schein,E.H.(1965)*Organizational Psychology* Prentice-Hall Inc.
[松井賚夫訳(1966)『組織心理学』岩波書店]
- Schein,E.H. (1978)*Career Dynamics* Wesley Publishing Company Inc.
[二村敏子 三善勝代訳(1991)：『キャリア・ダイナミクス』白桃書房]
- Super,D.E.(1953)A theory of vocational development *American Psychologist*, pp.185-190
- Super,D.E.(1984)Career and life development In D.Brown, L.Brooks & Associates(ed.)*Career choice and development : Applying contemporary theories to practice* Jossey-Bass
- Vroom,V.H. (1964) *Work and Motivation* John Wiley & Sons,Inc.
[坂下昭宣 榊原清則 小松陽一 城戸康章訳(1982)『仕事とモチベーション』千倉書房]
- 全国養護教諭連絡協議会 <http://www.yougo.jp/>(2015/9/1確認)
- 日本養護教諭教育学会 <http://yogokyoyu-kyoiku-gakkai.jp/wp/>(2015/9/1確認)

논문투고일 : 2016년 07월 08일
 심사개시일 : 2016년 07월 17일
 1차 수정일 : 2016년 08월 03일
 2차 수정일 : 2016년 08월 03일
 게재확정일 : 2016년 08월 15일

 <要旨>

組織におけるキャリア中期の危機

－セミプロフェッションの心理的視点から－

櫻木晃裕

我々は、組織成員を考える際、「キャリア」の概念を用いることがある。個々のキャリアを常に順調に形成できるわけではない。本研究の目的は、「キャリア中期の危機」について定量的に検証をすることである。最初に、キャリア理論の先行研究のレビューがなされて、「キャリア中期の危機」については、Schein(1978)の概念が援用された。次に、本研究のフレーム・ワークが提示された。そして、養護教諭に対するアンケート調査(n=653)が実施され、調査結果に対する多変量解析が実行された。その結果、養護教諭において、以下の点が確認された。(1)40歳代のモチベーションが最も低いレベルであること。(2)モチベーションと自己効力との関係性において、機能不全を発生する可能性が高いこと。(3)モチベーションと学習との関係性において、マイナスの機能を発生する可能性が高いこと。最後に、問題の発生原因は、30歳代の仕事経験を通じての学習メカニズム構築にあることが指摘された。

Mid-Career Crisis in Organizations

－Aspect of the Psychological Viewpoint for Semi-Profession－

Sakuragi, Akihiro

When we recognize about an Organization Member, we may use the concept of the "Career". We cannot always form individual Career smoothly. A purpose of this study is to inspect it by Quantitative Analysis about "Mid-Career Crisis". The precedent study of the Career Theory was reviewed first, and about "Mid-Career Crisis", a concept of Schein (1978) quoted it. Then, the framework of this study was shown. And, the Questionary Survey for the Yogo Teacher and the Multivariate Analysis for the findings were carried out (n=653). As a result, the following points were confirmed. (1) Motivation in its 40s is the lowest level. (2) Being more likely to generate a malfunction in Motivation and a relationship with the Self-Effect. (3) Being more likely to produce a negative function in Motivation and a relationship with the Learning. Finally it had it pointed out that the origin of the problem was Learning Mechanism Construction that we turned on the experience that worked in the 30s.