

# 組織内と組織外におけるミッドキャリアの構築\*

室 松 慶 子

ミッドキャリア期には、自分の才能・欲求・価値を知ると同時に現在のキャリアの状況を考えさせられる危機が多くの人に訪れる。さらにそれは中年期と重なり、体力や気力の衰えを感じ自分の価値観や能力を発揮できるような生活を切望するようになる。人生100年時代において、ミッドキャリア期が重要であるといえよう。ミッドキャリア期を上手に過ごす戦略を考える上にもその特質を解明する必要がある。本研究は、大学卒業後銀行に就職した中年期にある同窓生というある程度同質の背景をもつ職業人を研究対象者とし、ミッドキャリア期にどのようなトランジションを送ったのかを調査して分析した。その結果、組織内と組織外でのキャリア形成の性質が異なり、後者ではキャリア・アンカーを反映していることがわかった。対象者全員に今後のキャリアへの積極的・成長志向的な態度が維持されているという共通点があることがわかった。

keywords：ミッドキャリアの危機、人生半ばの過渡期、転職、キャリア・アンカー、転職

## 目 次

- 1 序論
- 2 研究方法
- 3 分析の視点
- 4 研究対象者の特徴
- 5 キャリアヒストリー
- 6 考察
- 7 結論

戦略が必要とされる。

本研究は、ミッドキャリア期における職業人のトランジションに焦点をあて、転職・危機を経験したか、これまでの仕事のやり方を変えたような経験はあるかに注目し、外的／内的キャリアを解明することを目的とする。

## 1 序論

ミッドキャリア期には多くの人に危機が訪れ、35歳から45歳は「ミッドキャリアの危機」の段階とされる (Schein, 1978)。キャリア・アンカーが安定し、自分の才能・欲求・価値を知ようになる。自分の将来の姿を認識するようになり、現在のキャリアの状況を考えさせられる。その上、ミッドキャリア期は中年期とその時期が重なる。「人生の正午」(Jung, 1931)、「中年の危機」(Jaques, 1965)、「人生半ばの過渡期」(Levinson, Darrow, Klein, Levinson & McKee, 1978)といわれるように、中年期は自分の人生について考えさせられ、危機を伴う。

人生100年時代といわれているが、ミッドキャリア期の送り方が重要ポイントであるといえるだろう。ミッドキャリア期を上手に過ごすキャリア

## 2 研究方法

ミッドキャリア期にある日本人男女を対象とし質問票調査を実施した。研究対象者は、同じ大学の同じ学部同窓生である。学力や専攻分野という学問的興味の点でかなり同質な背景をもち、卒業後に銀行へ就職したというさらなる共通点を持つ。調査によって個人のキャリアヒストリーを明らかにした。

研究は、キャリア開発の視点 (Schein, 1978)を取り、キャリアを生涯を通じた人間の全体像の観点から捉え、仕事のみならず社会の中に生きる自己や家族に関連する諸活動がどう影響し合うかを考慮した。

質問票は以下の項目を含み、選択式・記述式の多数の詳細な質問が用意された：これまでの歩み（履歴書を含む）、所属組織別のキャリア、転職、

キャリア・アンカー (Schein, 2006)、家族関係、キャリア。

トランジションの分析の視点として以下に注目した：中年期、ミッドキャリア、実績2つ、ランク付けされた転機2つ、危機、仕事のやり方を大きく変えた経験、仕事－家族－自己の相互作用、キャリア・アンカー、内的／外的キャリア。

### 3 分析の視点

分析の視点として第2節にあげた項目の中から、中年期、ミッドキャリア、仕事のやり方を大きく変えた経験、キャリア・アンカー、内的／外的キャリアの5項目について、キャリア研究におけるこれらの概念を本節において確認しておきたい。

#### 3.1 中年期

中年期については、これまで生涯発達心理学で研究されてきており、自分の人生の意義、方向性について無意識のうちに考える時期とされている。35歳が「中年の危機」(Jaques, 1965)、40歳が「人生の正午」(Jung, 1931)、40歳から45歳が「人生半ばの過渡期」(Levinson et al., 1978)と呼ばれる。人生半ばの過渡期には、「これまでの人生で何をしてきたのか」と疑問を抱くようになる。自分の体力と気力の衰えを感じたり、他人の病気や死に触れる機会が多くなり、限りある命であるということを思い知らされる。残る年月をもっと賢明に使いたい、有意義に過ごしたいと思うようになる。

#### 3.2 ミッドキャリア

「ミッドキャリア」とは何か、Hall (1986)は2つの考え方をあげている。1つは個人の仕事生活の時間的な中間の時期であり、もう1つはキャリアの段階として個人が主観的に確立したと認識する時期である。Hall (1986)は後者の立場をとる。どちらのアプローチをとっても、キャリアの転換がある場合には職業ごとにミッドキャリアが存在し、“multiple midcareers” (Hall, 1986:126)があると考ええる。

前者のアプローチからミッドキャリアを考える

と、伝統的な中断期間のないキャリアを歩む場合、中断した場合、遅く仕事を始めた場合、キャリアの転換があった場合等、キャリアの時間的な中間点は個人の仕事生活のパターンによって異なる。

Schein (1978)は、キャリア・サイクルを9段階設定している。様々な職業の人びとがおり、組織のキャリア開発過程や個人の才能やモチベーション等の個人的要因、そして他の予測しにくい事情によって各段階を通過する速さは異なるため、各段階の年齢域は広く設定されている。そして、キャリア・サイクルの段階の分析は、特定の年齢や人生の段階に体系的に結びつけるのではなく、大ざっぱな分類と見るほうがよいと述べている。ミッドキャリアは25歳以降から45歳くらいと考えられるが、はっきりと年齢ではいえない。またミッドキャリアは20年以上あるいはそれ以上にわたって続くと言及している。

Schein (1978)は、第6段階をミッドキャリアの危機と呼び、35歳から45歳としている。その1つの側面として、いかに自分の専門分野の最先端に居続けるか、あるいは最先端に居続けようとしさえするのかという問題をあげている。急速に変化する知識、若者たちからの競争、自分のエネルギーレベルの低下に直面するからである。キャリアと家庭の要求が対立する時期ともなりえる。

ミッドキャリアの危機以降は2方向に分かれる。第7A段階「非指導者役にあるキャリア後期」と第7B段階「指導者役にあるキャリア後期」である。多くの人びとが前者に留まるとされる。部内者化境界線と階層境界線を通過した者だけが後者に進むことができる。すなわち、「ミッドキャリアの危機」がどちらの段階へ進むかの分岐点になっている。

本研究では、Hall (1986)の前者の立場をとり、Schein (1978)のこれらの言及から、ミッドキャリアの危機として明確に述べられている35歳から45歳をミッドキャリアの中心と理解し、ミッドキャリアを30歳から50歳くらいと解釈する。

#### 3.3 仕事のやり方を大きく変えた経験

金井 (2002)は、働く個人が異動やワンランク責任の重い業務への配属等の節目に「一皮むけた経

験」をしたかどうか、個人のキャリア形成に重要な影響を及ぼすという。「一皮むけた経験」とは、アメリカで成功している経営幹部から採取された「これまでのキャリアにおいて、自分が一皮むけるのに最も貢献した具体的な経験」の結果がまとめられた McCall Jr., Lombardo and Morrison (1988)において quantum leap experience (量子力学的な飛躍となった経験) と表現されているものを金井 (2002) が日本で研究し、日本語で表したものである。本研究では、これをよりわかりやすい表現として「仕事のやり方を大きく変えた経験」として調査し、分析の1つの視点とした。

### 3.4 キャリア・アンカー

キャリア・アンカーは、Schein (1975) のスローン・スクール (MIT 経営大学院) 同窓生の調査から発展した概念である。その後の研究によってキャリア・アンカーは8種類認められた (Schein, 1987): 専門・職能別能力 (TF)、経営管理能力 (GM)、自律・独立 (AU)、保障・安定 (SE)、起業家的創造性 (EC)、奉仕・社会貢献 (SV)、純粋挑戦 (CH)、生活様式 (LS)。

キャリア・アンカーは、職業上の自己イメージであり、「人が選択を行わなければならない場合にあきらめることのできない関心あるいは価値」(Schein, 1978; 1991: 148) である。個人は唯一のキャリア・アンカーを持ち、それは変化しないとされている。キャリア初期の間に何年も経験を積むことによって徐々に明らかになって安定していくと考えられている。従って、ミッドキャリア期はキャリア・アンカーが既に確立している時期である。

Feldman and Bolino (1996) は、キャリア・アンカーを3種類に分類した: 才能をベースとする TF、GM、EC; 欲求をベースとする SE、AU、LS; 価値観をベースとする SV、CH である。室松 (2014) は、これらの3種類は層をなし、1人が各々の層から1つずつキャリア・アンカーを持つことは可能であるとする考えを示し、多重性と相互排他性を説明するモデルを提案した。

### 3.5 内的キャリア／外的キャリア

本研究では、内的キャリアと外的キャリアの両面からキャリアを考える視点 (Van Maanen & Schein, 1977) を採用する。外的キャリアは、履歴書のように、ある職業において歩む客観的にわかるステップである。一方、内的キャリアは、ある職業において個人が考える歩みであり、主観的な解釈と評価である。Hall (1976) は、前者を客観的キャリア、後者を主観的キャリアと呼んでいる。

## 4 研究対象者の特徴

本研究では、大学同窓生男女6名を研究対象者とした。これらの同窓生の共通の特徴としては、以下があげられる。まず同じ大学の出身であることから、同程度の学力を持つと考えられる。さらに、同じ学部出身であることから、同じ学問分野への興味を持つといえる。そして卒業後は銀行に就職したという共通点をもつ。調査時の年齢は、40代半ばから50歳前後の中年期にあった。大学卒業時から働いており、ミッドキャリア期を過ごしてきた。就職した銀行は様々だが、それらの銀行は全てその後合併したり破綻をしている。

6名の年齢は、50歳前後が3名 (A氏、B氏、C氏)、40代半ばが3名 (D氏、E氏、F氏) である。性別は、男性が5名 (A氏、B氏、C氏、D氏、F氏)、女性が1名 (E氏) である。

入行後、3名が20代後半に銀行の制度により米国にMBA留学している。銀行の海外支店への赴任を経験している者は3名いる。

6名のキャリア・アンカーは様々である。A氏とD氏がSV、B氏がEC、C氏がGM、E氏とF氏がLSである。Schein (1978) は、スローン・スクール同窓生の44名のようになかなか同質の背景をもつ人々でさえキャリア・アンカーが異なっていると言及している。また、Schein (1975, 1977) は、キャリア・アンカーは必ずしも職業を反映していないと報告している。従って、同じ専攻の同窓生であり、銀行員という職業を選択しても、6名のキャリア・アンカーに多様性があるのは自然なことである。

これら6名のキャリアヒストリーを観察すると、

2つのカテゴリーに分類することができる。A氏、B氏、F氏のカテゴリーとC氏、D氏、E氏のカテゴリーである。この分類は、年齢や性別、MBA留学の有無、海外勤務の有無やキャリア・アンカーによるものではない。2つのカテゴリーは、銀行から転職をしたか否かによる分類である。以下の節で各人のキャリアヒストリーを見ていく。

## 5 キャリアヒストリー

### 5.1 銀行内のキャリア形成

#### 5.1.1 A氏

50歳前後のA氏は、現在も銀行に勤めている。大学卒業後、2年後に銀行より英会話学校に派遣され英会話ができるようになった。その後営業の現場に配置された。そこで優秀な先輩と同じ職場で働くことが転機2となった。商業銀行業務の重要な部分を経験し、その先輩の仕事の仕方に大いに影響を受けた。これが、A氏の仕事のやり方を大きく変えた経験となった。その数年後、20代後半でこれまでとは全く違う業務へ配置された。これをA氏は転機1としている。この頃、自分・家庭・仕事のニーズのバランスを取れるような柔軟なキャリアを送りたいと意識し始める。30代前半でヨーロッパにある支店に赴任し、6年間勤務した。ここで30代半ばに危機が訪れる。業績不振である。その後帰国し、様々な業務を経験し現在に至る。40代半ば及び40代後半で、2度の銀行の合併を経ているが、このことについては触れられていない。海外支店でのチーフの経験等、ある程度の達成感を感じている。今後の転職の希望はなく、60歳以降の起業を選択肢として検討していく予定である。

#### 5.1.2 B氏

50歳前後のB氏は、現在も銀行に勤めている。大学卒業後6年目の20代後半にマネジメントの勉強のため米国の大学院へ銀行より派遣され、修士号を取得している。帰国後、企画部にて国際的プロジェクトの準備・運営を担当した。これをB氏は実績の1つと考え、また同時に転機2と捉えている。30代半ばで支店へ赴任し、30代後半に企画部に戻る。そしてここで実績を上げる。この頃、リ

スクを負担し、障害を乗り越え、自分の能力に頼って起業し、その努力を世に示したいというキャリアを意識する。40代前半で、銀行再編を経験する。40代半ばで別の部署に異動する。その後2回目の銀行再編を経験する。B氏は、この2度の再編を転機1と捉えている。そして、これが同時に仕事のやり方を大きく変えた経験となった。銀行再編により、異なるカルチャーの組織の中で、仕事の進め方等を学んだのである。その後本店において順調に昇進を重ねた。危機はなかったという。自分の現在を、転職や起業をせず銀行員を続けることに若いころ思い描いていたことと異なると考えるが、前向きな思考は同じであるという。年齢的に銀行から一般企業への出向・転籍の対象者となることから、ばくぜんとしているがいつでも転職できるように準備はしている。

#### 5.1.3 F氏

40代半ばのF氏は、現在も銀行に勤めている。20代後半で銀行の派遣によるMBA留学で米国で学んでいる。修士号取得後、帰国せずそのまま4年半の米国の支店勤務となる。不動産ファイナンスに関り、30歳前後の業績を実績の1つとしてあげている。帰国後は証券会社に出向となるが引き続き不動産ファイナンスに関り、すぐに独学で宅地建物取引主任の資格を取得した。30代半ばで銀行は合併する。合併後の銀行で不動産ファイナンスの分野で順調に昇進する。40歳前後にはビジネス新規開始で実績をあげている。そして同時期の40歳前後で銀行が2回目の合併となる。F氏は、これを転機1としている。転機としたのは、最初に入った銀行へ思い入れがあるからである。F氏が就職活動をしていた頃は売り手市場であった。不動産会社を志望していたが、会社の雰囲気が気に入らずその銀行への就職を決めた。F氏によると「就職」ではなく「就社」であった。それが、40歳前後で就職活動時代に考えていた不動産会社の系列の銀行との合併となったのだ。合併後の会社に社風として魅力を感じる自信がなかったという。しかし、その後、F氏は合併後の銀行で順調に昇進を重ねている。40代半ばの現在は、自信と経験がついていると感じている。ばくぜんとし



いるが、いつでも転職できるように準備はしている。仕事のやりかたを大きく変えた経験や危機はなかったという。

## 5.2 転職者のキャリア形成

### 5.2.1 C氏

50歳前後のC氏は、6回転職をし、現在の職場は7社目である。大学卒業後、銀行に就職した。就職した頃、世の中をもっとよくするために、何か価値あるものを実現できる仕事をしたい、と意識する。20代後半から銀行による派遣で米国に留学し、MBAを取得する。帰国後2年後に米国の支店勤務を経験する。そして、30代半ばで銀行を退職する。銀行には11年間勤務した。

C氏は、銀行勤務に大変満足していた。この職において求めていたものは、仕事そのもの、自己成長の可能性、給与、であるが、それらを得られたと強く思っている。また、順調に昇進し、給与にも大変満足しており、この職で成功していたと考えている。

転職は自発的にした。外資系企業へである。この職において、C氏は仕事のやり方を大きく変えた経験をする。物事を考えるフレームワーク、プロジェクト・マネジメント、プレゼンテーションの技術について学び、その後の仕事を進める上での土台となっている。この会社には2年間在籍し、転職した。

第3の職には、30代半ばから40代初めまでの5年半在籍した。ここで、C氏は自身の代表となる実績2つと転職1をあげている。実績の1つは、企業の立ち上げと事業拡大である。このことに関ったことが転職1となっている。事業への関り方が銀行や第2の職とは異質であったことで厳しさと喜びを知った。そして、40代前半でもう1つの実績をあげた。C氏は、ここでの仕事に大変満足していた。この組織での職が、7つの職の中、職を通して一番成長したと感じる職であり、同時に一番辛かった経験がある職である。C氏は、ヘッドハンティングされ、第4の職へ転職をする。40代前半である。地道にマネジメントの勉強をしようと考え転職した。

第4の職において、転職2が訪れる。大規模な外

資系の会社で経験として学ぶことがあった。自己成長の可能性、承認や昇進の機会を求めていたが、全く得られなかった。ここでの仕事にあまり満足していないし、成功しているともあまり思わない。1年半で転職することになる。責任を持たされないことが辞めたいと思う理由であった。

第4の職についてから、40代後半の現在まで、C氏は危機にあるという。第3の職にあるときから、自分は何がしたいのかわからないという状況にあった。現在も自分としては総括できていないという意味において、危機は続いているという。

第5の職の仕事にはまあ満足し、この職では成功したと強く思う。達成感を求めたが、それは得られなかった。ヘッドハンティングされ転職する。在籍は1年だった。

40代半ばで、第6の職に就く。達成感を求め、それは得られた。給与も前職より大幅にアップし、大変満足していた。7ヶ月後、ヘッドハンティングされ外資系会社に転職した。

現在の職では、承認や会社の良好な経営方針を求めている。それらは得られている。給与はアップした。昇進も順調にしていると思う。仕事に大変満足している。成功していると強く思っている。しかし、達成感の欠如を感じている。自分にとっての終の棲家を見つけるため転職はしたいと思っている。7つの職のどの職も天職と思っていない。

C氏は、職業上で「青い鳥」を追いかけ続け、仕事に自己実現や自分の幸福を過度に期待し続けていると自分で分析している。40代は「迷いの時代」であったという。

### 5.2.2 D氏

40代半ばのD氏は大学卒業後銀行に就職し、5年半勤務した。銀行での仕事には大変満足していた。これまでの職の中で一番成長した職であると感じている。銀行は自発的に辞めた。退職したことが転職1であり同時に危機であるとしている。

D氏は、高校・大学時代には公認会計士になりたかった。独立した仕事に憧れていたが、金融業界ではスペシャリストを育成する機運があり、専門家になりたいD氏と銀行とのマッチングがうまくいき就職した。銀行では楽しく仕事をした。ど

こへ行っても通用する実力をつけたいと考えていた。そんな時に、ある税理士事務所継承の話が持ち上がり、独立志向と相まって銀行を辞めた。

1年間、専門学校に通いながら受験勉強に専念した。その間、税理士試験を数科目受験し、1年後、その税理士事務所に勤務するため地方へ転居した。税理士事務所で働きながら通信教育で勉強し、数年に渡り資格取得のための数科目を受験する。30代初めに税理士試験に合格し、税理士の登録をする。この職が一番辛かった職である。6年間務めた。

30代半ばで退職し、自分の税理士事務所を立ち上げた。この独立が転機2であり、また同時に仕事のやり方を変えた経験となっている。40歳の時には、世の中をもっとよくするために何か価値あるものを実現できる仕事をしたい、と意識し始めた。独立してから13年を経ているが、転職の希望はない。自営業に満足しているためである。現在の仕事を天職であると思っている。将来は、自営業として独立したいと思っている。

### 5.2.3 E氏

40代半ばのE氏は、大学卒業後銀行に就職した。数種のセクションを各々2～3年経験した。達成感と良好な労働条件を求め、それらは得られたと思っている。仕事には満足し、この職で成功していたと考えている。収入には大変満足していた。30代の始め、銀行が破綻し国有化された。これがE氏の転機1である。

翌年、E氏は自発的に退職する。この年、第1子の妊娠と出産があり、これが仕事のやり方を大きく変えた経験となる。仕事から家庭運営へと中心を移した。そして、この頃、自分のニーズ、家族のニーズ、仕事のニーズのバランスを取れるような柔軟なキャリアを送りたい、と意識し始める。

30代半ばで、米国の州立大学で会計講座に通い始める。夫の仕事の関係で米国に在住であった。2年後、米国公認会計士の資格を取得する。そして、米国の会計事務所に就職するが、1年半で退職する。40歳前後である。夫の転勤に伴い帰国したからである。帰国後就職活動をし、同年外資系企業に勤務する。この職において、実績をあげた。こ

の職は40代半ばに3年で去ることになる。夫が海外転勤のため転居するからである。E氏は、仕事を辞めたことを転機2としている。専業主婦となった。

若いころは1つの企業を定年まで勤め上げると考えていたが、現在はその点で大きく違っているとE氏はいふ。ばくぜんとしているがいつでも転職できるように準備はしており、将来は生活にメリハリをつけるために復職を希望している。

## 6 考察

両カテゴリーのメンバーに共通していること、それは皆、銀行での仕事に満足していたということである。その後、その組織を去るか否かは、銀行への不満があるか否かではなく、人生の全体像の中の自己・家族・キャリアの相互作用により、各々のキャリア上の選択がその道へと導いたと言える。また、実績、転機、仕事のやり方を変えた経験、危機が重なっている場合が多かったことが共通点としてあげられる。

### 6.1 組織内におけるキャリアの構築

銀行に継続して勤務している3名は、組織内でキャリア形成を行った。そして、銀行のシステムを上手に利用した。A氏、B氏、F氏は、英会話学校、MBA留学等、銀行の制度による学びである。もちろん、それに選抜される実力はあるのだが、自力の開拓ではない。F氏の資格取得も銀行業務に関連している。A氏・F氏の海外勤務は銀行の支店へである。

3名とも2度の合併を経験している。すなわち、組織のピラミッドは2回変形しているが、そのピラミッドの中でSchein (1978)のミッドキャリアの危機である第6段階から部内者化境界線と階層境界線を通過し、第7Bの段階、すなわち「指導者役にあるキャリア後期」へと進んだ。実際、B氏とF氏は危機が無いという。

B氏とF氏のさらなる共通点は、転機1が銀行の合併であることである。B氏は、40代初めと40代半ばで起きた2回の銀行再編を転機1としてあげている。そしてその転機が同時に仕事のやり方を大

大きく変えた経験となっている。異なるカルチャーの組織の中での仕事の進め方等を学んだことである。転職をポジティブな学びとし、これを機に大きく飛躍している。F氏は、30代半ばと40歳前後の2回の銀行合併を経験しているが、2回目の合併を転職1としてあげている。社風に関する懸念があったが、その後の順調な昇進を見る限り問題はなかったようである。このように、合併の影響は、B氏、F氏が転職と捉えたように、「カルチャー」や「社風」という環境の変化に敏感になったことである。それは、裏を返せばそれまでの自分の所属する組織の文化が肌にあっていることを示しているし、組織で働く者にとって目に見えないカルチャーや社風が重要であることを物語っている。

キャリア・アンカーの視点から見ると、組織内キャリア形成の銀行員がSV、EC、LSというヴァリエーションを見せており、キャリア・アンカーの特質が特に彼らのキャリアに関っているわけではないといえる。

3名の共通点は、転職と仕事のやりかたを大きく変えた経験が重なっていたり、実績と転職が重なっていたり、実績を上げた時期に転職が来たり等、これらの節目が重複していることである。実績を上げながら、転職を前向きに捉え、それを経験として学びながら、キャリア成長しているといえる。

## 6.2 組織外におけるキャリアの構築

満足していた銀行を自ら辞職した3名は、組織外でキャリアの構築を行うが、その性質はそれぞれ以下のように分析できる：人生半ばの過渡期とミッドキャリアの危機を経験したC氏、キャリアチェンジのトランジションを送ったD氏、家庭を優先したE氏である。

### 6.2.1 「人生半ばの過渡期」で模索する

C氏は、大学卒業後、すぐに世の中をもっとよくするために、何か価値あるものを実現できる仕事をしたい、と意識した、すなわち、キャリア・アンカーのSVが根底にあった。しかし、本研究のキャリア・アンカーのアセスメントによると、GMという結果を示している。それは、組織の中

で高い地位につき、部門を越えて人々の努力を結合し、担当ユニットの成果に責任をもちたいというものである。アセスメントによると、SVは、C氏の第2のキャリア・アンカーである。すなわち、奉仕・社会貢献という価値観を持ちながら、GMという才能をベースとするキャリア・アンカーがC氏を突き動かし、理想を求めて転職を繰り返したと考えられる。自分の能力を発揮したいという気持ちが第1にあるといえる。

C氏は、30代半ばで外資系の第2の職において、その後の仕事を進める上での土台となった仕事のやり方を学んだ。仕事のやり方を大きく変えたこの経験は、ちょうどミッドキャリアに差しかった時点での大きな学びとなった。

現在C氏は、自らがトップに立つピラミッドを探している状況であると言える。C氏は、40代半ばから現在の50歳前後まで、危機にあると認識している。「青い鳥」を追いかけ続け、40代は「迷いの時代」であったと本人が記述するように、仕事を自己実現や自分の幸福の源と考えている。実際に就職してみないとその組織が実際に自分の能力が発揮できる望む環境であるかどうかはわからない。そのため、C氏は、達成感や承認、責任を持たされること、会社の経営方針等に関して自己実現を可能にする理想の環境を求め、転職したと考えられる。それだけ自己のキャリアを真剣に考え、仕事を幸福の源として捉えているからであると思われる。C氏は、実績をあげながら、7つの所属先での職をどれも天職と考えていない。現在、高い地位にあり、高い給与でありながらも、危機にあると感じている。終の棲家となる理想の職を求め、天職といえる職への転職を願っていると思われる。

人生半ばの過渡期には、外面的には成功しているように見えても、内面的には絶望に陥っている場合もある(Levinson et al., 1978)。C氏は、「人生半ばの過渡期」の状況にあり、また同時に「ミッドキャリアの危機」の状況でもある。自分を見つめ、内省し、試行錯誤している様子がうかがえる。自分のキャリアに真摯に向き合っているからこそこのような過渡期を過ごすのである。Levinson et al. (1978)は、重要なのはこの時期に疑問を抱い



たり模索をし、それらを最善に活用することであるという。このような過渡期を過ごさない者は、後にそのつけを払う結果となるという。

## 6.2.2 キャリアチェンジのトランジション

D氏の危機は、20代後半に銀行を辞めたことである。これは、ミッドキャリアの危機や人生半ばの過渡期ではなく、キャリアチェンジのトランジションである。独立開業まで7年かかっているが、キャリアチェンジには時間がかかるものである(Ibarra, 2003)。C氏は、Ibarra (2003)のキャリアチェンジのための戦略のいくつかを実践している：税理士事務所の継承というチャンスをつかんだ、数科目ある資格試験科目を受験しては合格していくという小さな勝利を積み重ねた、転居して人間関係を変えた、目指したい職についている徒弟制度の師匠のような導いてくれる人を見つけた、専門職の新しい行動様式を学ぶ税理士事務所で働いた、等である。

自身の独立志向があったとしても、継承という話が持ち上がった時にそれをチャンスと捉え、楽しんでいた銀行を辞職して無職の状態で資格取得の学校へ通うという行動に移すことは、本人が危機と捉えているように、勇気が要ったであろう。第2の職は最も辛かった経験がある職であるが、それを乗り越えた。現在の職を天職と捉えている。キャリアについて、D氏は、実力をつけることが大事であると考えている。そして、仕事も大事だが、人間として生まれた目的が何かあるのではないかと思っている。D氏のキャリア・アンカーは価値観をベースとするSVであり、D氏の価値観を反映している。また、D氏の第2位のキャリア・アンカーは才能をベースとするTFであり、専門職についていることを反映している。

## 6.2.3 家庭を優先したキャリア

C氏、D氏に関しては、銀行の合併は、彼らが銀行を去った数年後にそのプロセスが行われた。両氏とも銀行合併の影響を受けておらず、合併に関する言及も調査票の中にない。これに対し、E氏は、辞職前に銀行の破綻を経験しており、最も影響を受けている。これが転機1である。さらに、

この破綻と同時期に妊娠・出産をしたため、自発的に辞職している。

その後のE氏のキャリアを見ると、家庭を優先している。配偶者の転勤に伴い米国での在住時に米国の資格を取得する等機会を活用しているが、夫婦でキャリアを追究するデュアル・キャリア家族においてE氏の応化が高かった。度重なる海外への転勤や帰国を夫に合わせ自らの職業上のキャリアが中断している。仕事を辞め、専業主婦になったことが転機2である。将来の復職を希望し、キャリアのサイクルの再開 (Bailyn, 1978)を目指している。

E氏は、危機はないとし、第1の銀行での職を除き、専業主婦を含めた第2から第4の職を天職であると考えている。E氏のキャリア・アンカーは、自分・家族・仕事のニーズのバランスを取れるような柔軟なキャリアを送りたいという欲求をベースとするLSであり、E氏のキャリアを反映している。

## 7 結論

本研究は、ミッドキャリア期のトランジションに焦点をあて、ある程度同質の背景をもつ職業人を対象として危機、転機、実績、仕事のやり方を大きく変えた経験、キャリア・アンカー等を調査した。その結果、キャリアヒストリーから6名を2つのカテゴリーに分けることができた。大学卒業後に銀行に就職し組織内でキャリア形成した者と、銀行を辞職してキャリア形成した者である。

前者は、銀行で合併を2回経験したがそれを危機とせず組織のピラミッドの中で順調に昇進していった。組織のカルチャーや社風には敏感であった。組織の制度を利用して学校へ通ったり、実績を転機としたり、転機を仕事のやり方を大きく変える経験としながら、キャリアを構築してきた。組織に働く者として、キャリア・アンカーとの関連は見られなかった。

後者は、3名がそれぞれの道を自ら切り開きながらキャリアを構築した。それらの道は、キャリア・アンカーが方向を示していたかのように、キャリア・アンカーを反映していた。ミッドキャリア



の危機、人生半ばの過渡期、キャリアチェンジ、家庭を優先したキャリア、という特徴が見られた。3名共それぞれミッドキャリアの特徴を色濃く示していた。

Schein (1978; 1991: 209-210)によると、「最もむずかしいキャリア中期および中年期の問題は、人生への積極的・成長志向的な態度を維持するという問題」である。6名全員のミッドキャリア期にこのような態度は維持されていた。

さらに、将来のキャリアについてどうありたいかという問に対して、全員がポジティブな回答を示した: 家族を大切にしつつ元気かつ前向きに、常に自己の能力向上を図りつつ前向きにチャレンジ、常に自分の能力向上を追い求めていく、挑戦の機会を得て結果を残す、といった姿勢であった。これらの回答から、ミッドキャリア期を終えようとしている現在も積極的・成長志向的な態度を維持しておりキャリア後期への移行はスムーズであると推測できる。

#### <注>

\* 本稿は、National Career Development Association (全米キャリア開発協会) の年次大会である2018 NCDA Global Career Development Conferenceにおいて口頭発表した研究 (Muromatsu, 2018) に加筆修正したものである。

#### References

- Bayiln, L. (1978). Accommodation of work to family. In R. Rapoport & R. N. Rapoport (Eds.), *Working couples* (pp. 159-174). London, Routledge and Kegan Paul.
- Feldman, D. C. & Bolino, M. C. (1996). Careers within careers: Reconsidering the nature of career anchors and their consequences. *Human Resource Management Review*, 6, 89-112.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glensview IL, Scott, Foresman.
- Hall, D. T. (1986). Breaking career routines: Midcareer choice and identity development. In D. T. Hall (Ed.), *Career development in organizations* (pp. 120-159). San Francisco CA, Jossey-Bass Publishers.
- Ibarra, H. (2003). *Working identity: Unconventional strategies for reinventing your career*. Boston MA, Harvard Business School Press.
- Jagues, E. (1965). Death and the mid-life crisis. *International Journal of Psycho-analysis*, 43, 502-514.
- Jung, C. G. (1931). The stages of life. *The collected works of Carl G. Jung*, Vol. 8, Princeton University Press, 1960.
- 金井壽宏 (2002). 『仕事で「一皮むける」: 関連「一皮むけた経験」に学ぶ』東京, 光文社
- Levinson, D. J., Darrow, C. N., Klein, Levinson, M. H. & McKee, B. (1978). *The seasons of a man's life*. New York, Ballantine Books.
- McCall Jr., M. W., Lombardo, M. M. & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. New York, The Free Press.
- 室松慶子 (2014). キャリア・アンカーの複合性と相互排他性: 言語学研究の視点からの分析. 『東洋法学』 58 (2), 190-212.
- Muromatsu, K. (2018). Transitions of a university's alumni: The case of bankers. Paper presented at the 2018 NCDA Global Career Development Conference: *Leading the Way by Integrating Theory, Research and Practice*. National Career Development Association.
- Schein, E. H. (1975). How "career anchors" hold executives to their career paths. *Personnel*, 52(3), 11-24.
- Schein, E. H. (1977). Career anchors and career paths: A panel study of management school graduates. In J. Van Maanen (Ed.), *Organizational careers: Some new perspectives* (pp. 49-64). Chichester, John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading MA, Addison-Wesley. (二村敏子・三善勝代訳 (1991). 『キャリア・ダイナミクスーキャリアとは、生涯を通しての人間の生き方・表現である』東京, 白桃書房)
- Schein, E. H. (1987). Organizational behavior at various systems levels. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 155-171). Englewood Cliffs NJ, Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (2006). *Career anchors self-assessment*. (3rd edn.) San Francisco CA, Pfeiffer.
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1977). Career development. In J. Hackman & J. L. Suttle (Eds.), *Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change* (pp. 30-95). Santa Monica CA, Goodyear.