

キャリアの行き詰まりに関する一考察¹

吉崎 雅浩²

A Study on Career Stalemate

YOSHIZAKI Masahiro

1. はじめに

今年度は、個人にとっての問題状況であるキャリアの行き詰まりに注目して、関連する議論を整理した。本活動報告では、キャリア・プラトー(Career Plateau)、不本意な在職(Reluctant Staying)、ロックト・イン(Locked In)およびキャリア・イナクション(Career Inaction)に関する議論を紹介する。

2. 議論の紹介

①キャリア・プラトー(Career Plateau)

キャリアの途上で、職位上あるいは職務上の行き詰まりを経験することが個人にはある。このような行き詰まりを捉えた概念が「キャリア・プラトー」である。こうした状態になると、個人は職務満足度を低下させ、所属組織や同僚の助けとなるような行動も控えるようになっていたり(Hurst et al., 2017)、離職を望むようになっていたりする(Heilmann et al., 2008)ことが指摘されている。このことは、キャリア・プラトーが組織にとっても何らかの対応が必要になる状態であることを示している。しかし、こうしたキャリア・プラトーに対する対応には課題も多い。その一つは、組織が個人に提供できる職位や職務は常に限定的であるということに関係している。すなわち、職位上あるいは職務上の行き詰まりの解消あるいは回避のためにすべての従業員の希望を満たす職位や職務を与える、ということではできないのである。このことは、キャリア・プラトーが多くの従業員にとって避けることのできないものであることを示している。

②不本意な在職(Reluctant Staying)

近年の離職研究において、「不本意な在職」という概念が注目を集めている。これは、「離職意図」があるものの「その意図を実現できるという認識」が低いという在職状態である

¹本研究は 2022 年度昭和女子大学現代ビジネス研究所の研究助成を受けたものである。

² 昭和女子大学現代ビジネス研究所 研究員

(Hom et al., 2012)。こうした状態になると、個人は心理的な幸福度やキャリア満足度を低下することが指摘されている(Holtom, et al., 2020)。また、こうした状態になった従業員にはパフォーマンス低下や問題行動が見られることが示されており(Sheridan et al., 2019)、不本意な在職は組織にとって解決すべき問題であると考えられる。しかし、不本意な在職に関する研究は端緒についたばかりである。不本意な在職状態になった個人の特徴について議論されている一方で、そうした状態に陥るプロセスやそれを解消できない理由は明らかになっていない。そのため今後の研究においては、不本意な在職に陥るメカニズムについて探究することが求められるだろう。

③ロックト・イン(Locked In)

キャリアの希望を完全に叶えることができる個人は多くない。競争の激しい労働市場にあって、個人は自身のキャリアを上手くマネジメントしていかなければならない。しかし、そうした状況にうまく適応できない者もいるだろう。すなわち、キャリア・マネジメントをすることに負担を感じ、キャリア・マネジメントをしなければならぬ状況に混乱する者である。こうした状態を指しているのが「ロックト・イン」である。ロックト・インとは、「好きでもない職場に留まり、希望しない仕事を受け入れつつも、労働市場には他の仕事の機会が少ないと感じている」状態を表したものである(Stengård et al., 2016; Stengård et al., 2017)。このような状態は心理的な幸福度に対して悪影響を及ぼすと指摘されており、具体的な研究として Stengård et al. (2019)は、担当職務とそれに必要な能力とのミスマッチが及ぼす影響を議論し、Bernhard et al. (2020)は、職務設計の工夫によるロックト・インの予防または軽減の可能性を示している。

④キャリア・イナクション(Career Inaction)

キャリアを歩む中で、自らのキャリアをより良い方向に変えようとする気力がなくなることがある。そうした状態を表しているのが「キャリア・イナクション」という概念である。キャリア・イナクションとは、「自分のキャリアに望ましい変化をもたらすために、一定期間にわたって、変化をもたらすだけの十分な行動をとらない」状態を表したものである(Verbruggen & De Vos, 2020)。この概念が提示された背景には、人々が希望するキャリアの実現に向けた行動をとらなかつたり、あるいは、早期に諦めてしまつたりするケースが多いという問題意識がある。従来の研究の焦点が、希望するキャリアの実現を妨害する構造的な障壁に当てられていることが多いのに対して、キャリア・イナクションが注目するのは、個人の行動や心理状態である。こうした状態になると、個人の幸福度とパフォーマンスに重大なリスクを抱えることになることが指摘されている(Verbruggen & De Vos, 2020)。

3. おわりに

上で紹介した議論のうち、特に不本意な在職、ロックト・インおよびキャリア・イナクションについては、キャリアの希望と現実を一致させることができない、あるいは、調整することができないという点に注目している。また、そうした不一致あるいは不一致を解消できないことで、個人と組織にとって悪影響が生じるという共通点もある。この議論の延長線上には、いかにして個人のキャリアの自律性を高めるのかという研究課題が設定される。

しかし、次の点に注意しなければならない。すなわち、個人の自律性を高めるだけでは「キャリアを叶えるための離職」という結果を生んでしまい、組織にとっては「人的資本の損失」が生じるということである。個人がキャリアの希望を叶えるという点では、組織も制約の一つとして捉えられる。しかし、個人のキャリア発達において組織が果たす役割の大きさを考えると、まずは組織の中でキャリアの行き詰まりを解消するための努力をすることが重要である。組織の立場から捉えるのであれば、キャリアの行き詰まりを組織の中で解消するように動機づけ、また、そうした解消行動を向組織的行動に結びつけるためのマネジメントについて考察していかなければならない。個人と組織による「ダンス」(Lips - Wiersma & Hall, 2007)に焦点を当てた研究が求められているのである。

<参考文献>

- Bernhard-Oettel, C., Stengård, J., Leineweber, C., Westerlund, H., Peristera, P., & Östergren, P. O. (2020). Stuck at a workplace: What's work control, demands and learning got to do with it? A longitudinal multilevel study on Swedish permanent employees in situations of 'workplace locked-in'. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(14), 1771-1792.
- Heilmann, S. G., Holt, D. T., & Rilovick, C. Y. (2008). Effects of career plateauing on turnover: A test of a model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(1), 59-68.
- Holtom, B., Reeves, C. J., Lei, Z., & Darabi, T. (2020). Reluctant Stayers: Constructing a Profile and Examining the Consequences. *Journal of Managerial Issues*, 32(4), 402-359.
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological bulletin*, 138(5), 831-858.
- Hurst, C. S., Baranik, L. E., & Clark, S. (2017). Job content plateaus: Justice, job satisfaction, and citizenship behavior. *Journal of Career Development*, 44(4), 283-296.
- 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*, 28(6), 771-792.
- Sheridan, S., Crossley, C., Vogel, R. M., Mitchell, M. S., & Bennett, R. J. (2019). Intending to leave but no place to go: an examination of the behaviors of reluctant stayers. *Human Performance*, 32(2), 53-68.
- Stengård, J., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., Leineweber, C., & Aronsson, G. (2016).

Stuck in a job: being “locked-in” or at risk of becoming locked-in at the workplace and well-being over time. *Work & Stress*, 30(2), 152-172.

- Stengård, J., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., & Leineweber, C. (2017). Stuck in the job: Does helplessness precede being locked-in at the workplace or vice versa? An analysis of cross-lagged effects. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 15-27.
- Stengård, J., Berntson, E., Leineweber, C., & Bernhard-Oettel, C. (2019). Who gets stuck in their workplaces? The role of matching factors, between individual and job, and demographics in predicting being locked in. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(1), Article 8.
- Verbruggen, M., & De Vos, A. (2020). When people don't realize their career desires: Toward a theory of career inaction. *Academy of Management Review*, 45(2), 376-394.