

「キャリア自律」ミドルにおける有効性 ——有効性の条件をミドルの語りから探る——

島田 歌 リクルートワークス研究所・客員研究員

ミドル層の活性化において「キャリア自律」のアプローチが有効となる条件を探るため、一般的日本企業3社のミドル社員に対するインタビューをディスコース分析法で分析した。結果、ミドル個人が入社以来構築してきた主観的なキャリア像が彼らのキャリアにおける主体性をポジショニングするメカニズムが明らかになり、その主観的キャリア像が自律的なものとなるのは、ミドル個人に「独創性」が要請される時であることがわかった。

キーワード：キャリア、キャリア自律、ミドル社員、ディスコース、主体性

目次

- I. はじめに
- II. 問題意識
- III. 本研究の目的
- IV. 方法
 - IV-1. アプローチ
 - IV-2. 調査対象企業
 - IV-3. FDA：データ分析の手順
- V. 結果
 - V-1. ミドル社員の主観的「キャリア」イメージ
 - V-2. 5つのディスコース
- VI. 考察
 - VI-1. キャリア自律：ミドル社員活性化において有効となる条件
 - VI-2. 最後に

I. はじめに

I-1. 希求される自律型人材

従来「管理される」側にあった働く個人に「自律」が求められていると言われて久しい（e.g. 日本経営者団体連盟, 1999）。この「自律」は「自立」と混同されることが多いが、他者との調整を図りながら「自らを律し」つつ自己実現を達成することを意味する点で、自分の意見を持ち、一方

的に主張する状態を表す「自立」とは区別されるべき概念である（花田 *et al.* 2003）。昨今この「自律」概念が、その個人主義的意味合いを帯びた言葉の響きからか、各分野においてもはやされている傾向があるが、コンセプトとしての「自律」が人気を博している一方で、「自律型人材の必要性」はレトリックでも啓蒙的思想でもなく、組織構造の変化に伴う必然的な要請であり、自律の人材の創出の有無が組織活動の進退に大きく影響を与えることを示す研究が近年出現している（e.g. 平野 2003）。短く言えば、人事制度改革や組織改革が共通してフラット化・プロジェクト化の方向性を辿るに伴い、従来組織で働く個人を動機付けてきた「外的成長基準」（*i.e.* 終身雇用を基礎とした序列・昇進・年功序列による報酬格差など）の価値を維持することが不可能になりつつあり、自発的な動機付け要因（「内的成長基準」）に基づき成長し、成果を創出する「自律型人材」が著しくその重要性を高めてきたということである。

I-2. ミドル層停滞問題と「キャリア自律」

上記のような組織構造の変化に伴い、その組織活動におけるドライブに最も悪影響を受けているのが「ミドル層」であるという報告が後を絶たな

い (e.g. リクルートワークス研究所 2007)。ミドル層の生産性の停滞、若手層に対する悪影響、リーダーシップの欠如など、企業にとり好ましくない状態は「Corporate Soufflé」(Hay Group 2007) や「Middlecence」(Harvard Business Review 2006) などと呼ばれ、組織人材マネジメント分野において極めて問題視されているトピックである。このミドル層停滞問題について、平野 (1999)・Drucker (1999)らは、「自律型ミドル」の育成がミドル社員の活性化の鍵となると論じ、更に花田 *et al.* (2003)は、個人を自律型へと導くキー概念は「キャリア」とその自律であると論じている。金井 (2002)・大久保 (2006ab)・Arthur and Rousseau (1996)らは、キャリアは一般的に「主体的に」「デザイン」「設計」「形成」「構築」するもの、と論じ、中でもミドル期はキャリアの一大転機・勝負どころ・真の個性化が可能な時期であるとし、キャリアを「リデザイン」「再活性化」「再構築」するべき時期であるとする。厚生労働省「生涯キャリア支援と企業のあり方に関する研究会報告書」(2007)もその焦点をキャリア「自立」におき、激しい経営環境の変化に伴い、企業と働く個人の関係は、「集団の関係から個別関係へ」と移行し、「職業キャリアの自立的展開」つまり「個人の主体的なキャリア開発・形成」が求められているとする。報告書は「中年期の入り口にいたる時期」をキャリアの一つの転換期とし、中年期のキャリアの「再生」「活性化」に対し、企業内外の集中的なキャリア支援が必要であるとしている。

II. 問題意識

「キャリア」という言葉が市民権を得た感とは裏腹に、企業ミドル層においてはその概念の理解が進んでいないと言われる (島田 2007)。キャリアの「自律」に関してはその傾向が更に強いのは言うまでもない (リクルートワークス研究所 2007)。欧米においては、「Careers」という概念自体が「自律」の要素を含んで理解されていて、「自律」が特に強調される必要はなく、「career

self-reliance (キャリア自律)」という言葉もあまり耳にしない。その点からも、「キャリア」概念およびその「自律」の概念の日本企業における理解は、欧米をはじめ他国とは異なる様相を呈し、慎重に扱う必要があることが明らかである。

この点を反映したかのように、「キャリアの自律」というターム・概念を企業人事に導入する試みが数々の難題を生むことが既に指摘されている (e.g. 日経アソシエ 2007年1月16日号)。特に、従来組織に「管理される」存在であったミドル層に関しては悩める点が多いという (e.g. Hay Group 2007)。本研究予備調査²によると、「キャリア自律」という言葉がリストラなどを連想させ、否定的に受け止められる可能性が高いこと、キャリア自律を促す研修は自由参加か強制参加かという議論、キャリア自律が肯定的に受け止められ、促進される環境づくりに関する課題などが、人事が直面する問題として挙げる主な点である。

しかし、その中で最大の課題として多くの人事担当者が言及するのは、「キャリア自律」というアプローチが日本企業において、果たして実際にどの程度有効なのか、という点である。雇用側・人事側は、キャリア自律がミドル層を初めとする社員の活性化に貢献する可能性を前向きに考慮しようとする一方で、一律に自律さえ導入すれば社員は活性化するのか、自律を促進すればするほど社員が独立状態になり、まとまりがなくなるのではないかなど、憂慮する点が後を絶たず、ジレンマに陥っている状態にある。

III. 本研究の目的

s

そこで本研究は、ミドル層の活性化において「キャリア自律」というアプローチが有効となるのはどのような時か、を探ることを目的とし、一般的日本企業3社においてミドル社員への聞き取りを中心とする質的調査を行うこととした。

IV. 方法

IV-1. アプローチ

キャリア自律が高められたり低められたりする要因は、制度や教育機会の充実度であるというのが昨今のポピュラーな見解である。それゆえに、各企業では「社内 FA 制度」などの制度や、キャリアという視点から社員個人がその仕事人生を捉えなおし、自律をはかることを目的とした研修が数多く実施されるようになっている。

しかし、宮地 (2002) は、キャリア自律を遂行する自律的人材が具体的に取る行動を明らかにした研究において、ジョブデザイン行動・ネットワーク行動・スキル開発行動という 3 つの領域に分けられるキャリア自律行動の高低を分ける最も重要な要因は、制度や教育機会の充実度ではなく、個人個人の「主体性 (subjectivity)」及び「前向きさ」の程度であることを示した。関連制度・研修が意図された目的を果たしていない企業が数多いという報告 (e.g. Hay Group 2007) から、キャリア自律と個人個人の「主体性」とのより密接な関連性が予測できる。

このように個人の「主体性」がその基礎となると考えられる「キャリア自律」を追究するには、どのようなアプローチが有効であろうか。

本研究では、個人の主観を方向付ける働きをされると言われるディスコース (discourses) という概念に焦点を当てることとした。ディスコースとは、フランス語の *discours* ("話す"意) にその起源をもち、フランスの哲学者 Foucault (1926 - 1984) の研究活動により広く知られる概念である。Willig(2001)らが論じるように、ディスコース概念は大変広い意味内容をもち、音声言語に属する会話・談話・話法などがディスコースと呼ばれることが多いが、本研究では、「ある言葉や言語行為が、それが語られた、あるいは行われたコンテキストの中で何を意味し、またなぜそれを意味するようになったのか、を分析するための概念」という定義を適用した。Foucault は、この意味でのディスコースは、社会の習慣・慣例 (ひいては歴史) と深く関わっていて、ある言葉や言語行為に付与されている意味・イメージと、そうなるに至った

メカニズムやプロセスの両方が、人々の日常生活における様々な活動 (思考・行動・発言など) を方向付け、制限すると論ずる。Foucault はその方向付けのプロセスを、ディスコースが生み出す規律的権力 (Disciplinary Power) と名づけ、個人はその規律的権力が方向付ける中で、自らの意思により自らの行動を「正常」であるか吟味・調整 (self-discipline) していると主張した。本研究では、もし「主体性」をキャリア自律行動の決定要因とするなら、「キャリア」に関するディスコース (すなわちミドル個人々の「キャリア」のイメージと、彼らがそのイメージをもつに至ったメカニズム) を探り、彼らのキャリアに関する主体性がどのように方向付けられているかを見ることで、どのような時にキャリアにおける主体性が高まった状態、すなわちキャリア自律がその仕事人生を活性化している状態が起きるのか、が明らかになることを期待した。また本研究のデータ分析には、ディスコースを追及するに最適と考えられる Foucauldian Discourse Analysis 法 (以下 FDA) を用いた。

IV-2. 調査対象企業

筆者自身のミドル社員のキャリアに関する研究 (2007) において、「キャリア」概念を人事に積極的に導入し、ミドル個人によるキャリア自律行動が平均して盛んであった企業群・「キャリア」概念を導入しているがキャリア自律行動はあまり盛んでなかった企業群・「キャリア」概念の導入はなく、キャリア自律行動もほぼ見られなかった企業群から数社ずつ調査協力を依頼し、最終的に大手企業甲社 (エネルギー) ・大手企業乙社 (鉄鋼製造) ・大手企業丙社 (総合商社) が協力を承諾した。

IV-3. FDA : データ分析の手順

データの分析には、Carabine (2001) 及び Willig (2001) を組み合わせた方法を用いた。

1) 収集するデータの決定・データ収集 : FDAに

用いることのできるデータ・資料の類には制限が無く、意味のあるものであればどのようなものでも分析に使うことができる (Burr, 1995)。本研究では、ミドル社員のキャリアに関する主観を詳しく見ていくため、メインデータはミドル社員との半構造化インタビュー (平均 70 分・図表 1) とした。インタビューは各社 5 名のミドル社員 (38~46 歳) と行い、データへの分析も行ったが、分析結果として著すのは各社 3 名の例に絞った (図表 2)。また、サブデータとして人事担当者各社 1 名 (図表 2) へのインタビューを行い、更に社内向け人事関連資料・調査対象者と筆者との間の非公式な会話なども参考にした。

2) データの読み込み・「キャリア」に関するディスコースの洗い出し：各インタビューデータにおいて「キャリア」がどのように語られているか、ディスコースのテーマ・領域・対象を洗い出す。

3) 「語られていないもの」の洗い出し：テキスト上に言葉としては現れていないがディスコースを構築している「語られていないもの (absences・silences)」を探す。

4) 「逆らうもの」の洗い出し：ディスコースに対する抵抗(resistances)及び対抗的ディスコース(counter-discourses)を探す。

5) ディスコースの影響の洗い出し：特に次の 3 点を明らかにする。A) ディスコースがミドル社員にとってどのような主観的立場・姿勢を達成可能なものとしたのか見る。B) その主観的立場・姿勢がミドル社員にとってどのような行動の可能性を達成可能なものとしたかを見る。C) A及びBの結果、どのような主観的経験・思考・感情がミドル社員にもたらされたか、明らかにする。

図表 1 主なインタビュー項目
(ミドル社員向・順不同)

これまでのお仕事人生を振り返っていただけますか。
〇〇さんご自身にはキャリアがあると思われませんか。
御社におけるキャリアとはどのようなものだとお考えですか／御社ではどのようなキャリアが求められているとお考え (お感じ) ですか。
キャリアと呼ばれるものに対する考え方は入社以降変わりましたか。
キャリア「デザイン・プラン・ヴィジョン・構築」という言葉

を聞いてどのようなこととお考え (お感じ) になりますか。

図表 2 インタビュー対象者

企業名(業界)	個人名	性別年代	ポスト
甲社 (エネルギー)	A 氏	男・30 代	課長代理
	B 氏	男・40 代	課長
	C 氏	男・40 代	課長
	D 氏	男・40 代	人事課長
乙社 (鉄鋼製造)	E 氏	男・30 代	課長代理
	F 氏	男・40 代	課長
	G 氏	男・40 代	課長
	H 氏	男・40 代	人事課長
丙社 (総合商社)	I 氏	男・30 代	課長代理
	J 氏	男・30 代	課長代理
	K 氏	男・40 代	課長
	L 氏	女・40 代	人事課長

V. 結果

V-1. ミドル社員の主観的「キャリア」イメージ

各ミドル社員の語りから、彼ら個々人が主観的に構築してきた「キャリア」のイメージがどのようなものかを抽出した。主な談話と共に次に示す。

甲社ミドル社員

甲社 A 氏は、氏自身が考える「自分の強み」が活かせない配属先において疑問をもったことがあり、それが長期に渡る葛藤に繋がったと言う。「ミスマッチですね。財務というセクションに来て、したい仕事じゃないと思いました。自分には強みがあるのに活かさないだろうと。鬱みたいになりましたね。何年か続いたかな」しかし、そのような葛藤を、自らの主観を調整することで納得したと話す。「例えば俺が財務に来たのは、当時『勉強になるから』っていう上司の計らいで起きたことで、っていうのは説明されて。それって、自分の計画上の行き先と違いますよね。自分の希望と違うんだから。でも、その環境で得ることってのはたくさんあると考えて。やっぱり。だから、自分が財務に来たことは計画外だったけど、財務に来

た後の自分をコントロールして、これは自己研鑽だ、と考へて、納得しようとはしたと思う」また、A氏は社員が主体的に異動を希望していくことについては疑問をもっていると言う。「だってこれだけの大企業で、全員が自分の行きたいところに対して行きたい、って手を上げたら会社が崩壊するじゃないですか。だから甲社にいる時点で社員全員にその権利は無いわけですよ。世の中、絶対誰かが妥協したり、我慢したりしてうまく収まってると思うんで。どこかで振り落とされたり、悔しい思いをして、自分の中で気持ちを整理して生きてると思うんですよ」A氏は、もともと描いていた仕事人生におけるヴィジョンはこれまで会社生活を送る中で徐々に消滅していったと振り返る。「既得権、っていうか、福利厚生が充実して、そんなに仕事もきつなく、給料もある程度高い、っていうのに惹かれてきてる人っていうのは圧倒的に多いので、人生のビジョンみたいのを話しても、話題にもならない人が多いですよ。で、自分は結構悩んでも、そういうことを全く考へてない人達の輪に入っちゃって、すごくこう、最初は異文化の中にいるような感じで、でも気づいたら『俺の目標って何だったっけ？』って感じになる」「当時の上司も今の上司も、要はキャリアとかキャリアアップとか考へてないので、そういうことが話題にのぼることもないし、そうするとキャリアとかの重要性は日々消えていきますね」A氏はまた、甲社における仕事内容は社員個人の独創性や付加価値を要請しないため、個人の主体的な動きは特に重要ではないと語る。「(独創性を)発揮しなくても、そんなに苦労しない会社だと思うの。商品は勝手にもう、売れてるわけだから。自分の個性とか出してもっと物を売っていくとか、自分からこうしよう、ああしよう、っていうことって特に求められてないわけですよ」

甲社B氏は、自らの能力が初めて評価されたと感じたのは本社への異動辞令を受けた時であると振り返る。「上司から(本社への異動)辞令をもらって、寝耳に水って言うかね(笑)。まあ、本社で

すから、それは認めてもらえたんだなあ。それなりにね、ベースとしての能力はある、と」B氏は、キャリアヴィジョンをもっていたとしても、甲社における仕事内容及びビジネスの質は主体的にそのヴィジョンを具体化していく環境に無いと語る。「まあ一応自分なりに会社でこうなって行きたい、とかはありましたよ。でも自分の職業能力っていうか、があまり伸びるような仕事をさせてもらえなかった時期って長いんですよ。あまりにも分業が進みすぎちゃってね。ローテーションもあまりかけてもらえないから非常に狭くなっているというのが一つと、本質以外の枝葉末節にあまりにも手間をかけすぎてしまうので、本来であれば延びるはずである企画立案能力みたいなものを伸ばす時間が相対的に短かった、というので、ずっと過ごしてきたのでね。なかなかそこから主体的に行動を起こそう、っていうのは難しくなったわけです」「そんなにガツガツやらなくてもまあ仕事は回ってるし、他の会社みたいにかく技術革新しないと品物が売れなくなるとか、そういう技術屋でもないんですよ。あるいは営業屋にしても、『今月の売り上げを達成しなければ会社に帰ってくるな』というような、実はそんな厳しい商売もしてないと。だからはっきり言えば、社長も役員もそれだけの業績を求められないから、ラインの人間も、キャリアキャリアって言って、キャリア積まないと次が無いぞみたいな、危機感を煽る必要もないし、煽るべきじゃないんだろうと。目の前の仕事きちんとやってくれりゃあいいんだよ、という会社の基本的な体質、位置付けがやっぱりあるんだろうと思いますよ」B氏は、甲社の人材開発施策における変化を感じているが、自らにとっては遅すぎる変化だと考へている。「今はかなり変わりましたよ。今までと同じような、延長線上に未来そのものも無いかもしれないな、っていう、かなり本質重視でやっていかないと身がもたなくなってきたんですよ。かなりこう、頭を使う、個人の能力が伸びるような仕事ができる感じになってきてるんですよ。リソースもありますし、研修とかもありますからね。変わってきて

ますよ。変わりました。でも自分はね、その変わった頃にはもう40代だから(笑)」B氏は、甲社においては、昇進という外的基準が重要視されていると話す。「よく労働組合の人と話をしても、『金か椅子かどっちか無いと人間働かないよね』って言いますし。結構『課長で辞める』ということに対する思いってすごいですよね。課長で辞めた。家庭の中でも結婚式でも、A社の課長。そういうのがすごくあって。そこは係長じゃだめで

甲社C氏は、入社以来、仕事人生を主体的にデザイン・プランする視点からは見てこなかったと言う。「どちらかと言うと、あまり意識しないで、こう、やってきたかなという風には思っています。与えられた仕事だとか、改善したいテーマみたいなものを見つけて仕事をやってきたという感じで、行く先は、自分が選ぶと言うよりも、まあ、会社のほうが選んで、そこの仕事をやれ、という感じだったんですけれども。振り返ると、自分がやってきたことというのが今にしみじみ繋がってるなと思いますし、そういう意味では自覚的にこれから自分が将来何をやっていきたいか、って言うことを考えながら仕事をしなきゃいけないな、とは思ってるんですけどね」しかし、C氏は、研修などにおいて描く「キャリア」に関するヴィジョンを維持することは甲社では難しいと語る。「一泊二日で自分の日々の仕事を離れて、自分自身を振り返ってじっくり考える、っていう研修なんですけど。その時に例えば、何年後の自分はこうありたいかって絵を描くんですよ。で、みんなの前で発表するんですよ。だけど、全然その通りになってないですね。結局なかなか継続できないですね、思いを。日々の仕事に戻るとまた埋没して」C氏は、甲社においては結局のところキャリアデザインやプランは不必要もしくは不適當であると考えている。「まあ、あんまりだからキャリア志向とか無いんでしょうね。ここ(甲社)では、必要ないですもんね。本当はそのキャリアっていうのを考えるべきだとは思いますが。日本全体としてはそういう方向なんじゃないかな。でも恐らくうちには合

わないんですよ」C氏は、自らの仕事人生の中で重要な軸は処遇・報酬であると話す。「私は2つ(重要)だと思っていて、一つは処遇、報酬って言うんですかね、自分が働いた成果に対する評価が結果的には報酬だろう、ということで、あともう一つは名誉って言うんですか、それなりに認められて、肩書きをもらって行くことでしょうか」「やっぱり椅子が魅力的ですよ。ポジションっていうのは、具体的に、ほんとに面白い仕事してるんだけど、椅子に座ってないってのは想像できないんですよ」

乙社ミドル社員

乙社E氏は、主体的なキャリアデザイン・プランなどは乙社においては実行が難しく、したがってそのような考え方は根付かないと話した。「将来何をやりたいかというのは漠然と考えたことはあるよ。海外事務所の所長になることとかね。でもそれをより細かく、具体的に、いついつまでに何をして、その後何をして、ステップアップするために自分はどういう能力をつけて、というブレークダウンというのはしたことが無い。したところでそれが実行可能かっていったら、自分からの働きかけって、年に一回しかないわけ。一枚ピラッと人事記録表みたいなを書いて、室長との面談、しかないわけ。だからキャリアをどうしよう、こうしよう、っていうのは生まれもないわけ。キャリアって言葉は乙社には浸透しないと思う」E氏が考える氏自身の「キャリア」は、乙社の中で、一つ一つの製品に対する専門性を高めていくことであると言う。「(自分にキャリアは)あると思うよ。与えられた品種を一個一個極めて行きたいと常に思ってるし、そうしてるから。まあそんなこと言ってるって退職するまでに何品種やるのっていう話になっちゃうけど、俺は与えられた品種で一番知ってる人間になって、こいつに聞けば何でもわかる、っていう人でありたいから」E氏は、鉄鋼製造という業界及び仕事の質が氏の「視野」を設定したと考えている。「鉄ってさ、いつまでたってもベーシックって言うか、基幹産業といわれ続けて、

ほんとはつぶし効かないんだよね。工場で生産管理やりました、って外で言ったところで『だから何?』で終わっちゃう。その上社内でもやっぱりその人それぞれのスペシャリティができてきて、それが物を言うんだよね。そうすると、エネルギーを使うところって、目の前の仕事をマスターして、願わくば与えられた品種を極めるところでなってくるよね」そのような E 氏にとっての成長の基準は、「重要な仕事が集まる」ことであると言う。「大事なお客さんを任されたりすると『オッ』と思う。すごい大きなお客さん任されて、単独で商談しに行くとか、そういうの任されたりすると『オオッ』と思うよね。信頼を勝ち取っているというのが成長の一つのバロメーターだね」

乙社 F 氏は、乙社においての F 氏のキャリアは、ビジョンや計画に基づくものではなく、「結果としての」キャリアであると言う。そう考えるようになった経緯として、F 氏はまず、個人としての主体的なキャリアデザインやプランは、鉄鋼専門メーカーである乙社では現実的に不必要であると話した。「銀行とかとちょっと違うのは、何かスキルを磨いて次に、っていうのが鉄鋼の場合って余り無いんです。20年後にこういうスキルをもてないと会社で生き残れないかというところじゃないと思うんです。そうすると自分のキャリアをどうしたいか、ということも自然とあまり考えなくなると思うんです」「デザインとかしても、その後それを活かせる場がないといけない、というのもあると思うんですけど。キャリアキャリアって言うけど、実際にやってる仕事でそこまでやらなきゃできないような課題が降りかかってくるようなものでもないし」F 氏は更に、個人の創造性・独創性は鉄鋼という業界からは要請されないと言う。「オリジナリティーとかクリエイティビティーって言われますけど、そういうのが無いとうちの業界はやっていけないか、というところでもない。鉄って、ずっと昔からある話なんで」また、F 氏は、乙社の「キャリア形成」を人事側がどのように考えているのか不明であり、したがって主体性

を発揮する場は特に無いと話した。「基本的に異動は受身ですね。何か別のことをしたいと思っても、それをお願いすればするだけその確率が高まるかというところではないんです。そうなってくると自分で『こうやって行きたいんだ』っていう回路は求められなくなると思うんですよ。実際どうやって異動とか考えられているのかよくわからないんですけど。上司からしても、僕がいつ異動になるかとかほとんどわからないですよ。だからあまり『君が行きたいんだったら人事と掛け合ってみよ』とも言えない状況なので、あまり突っ込んで希望を聞かれたり、というのはあまり無いですね」F 氏は、氏の仕事人生は受身ではあるが、昇進など外的基準は重要ではないと話した。「年功序列なんで、昇進したからモチベーション上がるかというところでもないと思うんですけど。一応職位と資格があって、資格としての課長には、一応頑張ればみんななれますし。昇進するのが多くて差がつかないですね。30%くらいの方はみんな一緒に昇進するんです。残りのうち50%くらいは次の年に昇進して、あとはバラバラというぐらいなんで、ほとんど差を感じることはないんです」F 氏は、乙社で求められている人材像を「職場でなくてはならない人になること」であると理解し、それを目標としていると言う。「やっぱり一目置かれてる人って社内で調整できて、巻き込む力をもってる人ですね。そういう人は職場で何か新しい課題が降りかかってきた時に声かけられるんですね。そういう難問があったときに無くちゃならない人だなんて、職場全体の中で、この人は無くちゃならない人だなんて思われるようにしたいといつも思ってますね」

乙社 G 氏は、2002 年の乙社の統合により「統合された」側の会社に属していて、統合後、キャリアパスが見えなくなり、現在は受動的な状態にあると話した。「それまでの会社ではあったんですよ。ステップとか。でも統合しちゃったんで、それから何かよくわからなくなった。どういう風な方針で進めていくのか、ちょっと見えません」

それまでの話もブレたのかなという気がしますし、だから今はずっとと言われるがまさに」G氏は、自身の乙社におけるキャリアは、「乙社に限られたキャリア」であるが、その専門性を強調した。「私にもキャリアはありますが、非常に限られた、外部にアピールできるキャリアではないと思います。非常に専門的であると。自分のキャリアは、ずっとパイプー筋なんです。それ以外はっきり言ってそんなに興味ないんです、会社の仕事。希望してたわけではないんですけどね。やってみたら面白かったという。何か一つ、ってよく言うじゃないですか」G氏はまた、「他の選択肢がある」とは考えなかったと話した。「他にやりたいものが具体的にあったか、というと無かったんで。何かできるものがあるか、っていうと無かったんで。ずるずると会社にいたんですよ。情報も無いし。先例もないし。他に選択肢があるとか、考えたことも無かったですよね。そしたら結果的に他にできることは無くなった」G氏は、昇進など外的基準は重要ではないと語った。「部署の仲間とうまくやっていけるかな、ということが気になるだけで。そういう自分の昇進とか気にしてやってたら仕事できないですよ」G氏のモチベーションは「部署の仲間」であるという。「結構狭い世界でもあるわけです。何ていうか部落的な社会があるわけです。そのグループの。苦しい時は苦しいんだ。楽しい時は楽しい、という中で、どうせやるならいい仕事をやりたいな、と思うんです。いい仕事を取ってきて、また一緒に仕事をしたいな、ということです」G氏は、氏自身の「乙社におけるキャリア観」は、これまで自らが「現実的である」と「直感的」に判断してきたことの積み重ねにより今の状態にあると話した。「将来のキャリアについて個人がどこまで語れるかという、本当に会社によって違うし、立場によっても違うし。いくら希望もってても、実現具合というか、組織によって違うと思う。希望とかを、現実的か、現実的じゃないか、って判断する時って、うーん、経験なのかなあ、経験だけじゃないかも知れないね。まず経験、知識、人格的なもの、すごく直感的な

もの」

丙社ミドル社員

丙社I氏は、丙社に入社して最初に与えられたポジションにおいて氏自身の「個人としての価値」が生きていないのではないかと疑問に思った時から、ヴィジョンをもち、自分に付加価値をつけるべくキャリアをデザインすることを意識し始めたと言う。「当時やっていた仕事は、すごく勉強にはなるんだけど、別に自分がやらなくても、他の人がやっても多分同じような結果が出てきて、その部分であんまり個人としてのバリューが会社にとってどこまで貢献してるのかよくわからないなど。他人との差別化ができてくかもわからないし。個人として何を今後やっていきたいかとか、武器になるようなものが何で、何を方向性として今後やっていくべきかという、そういう意味でのキャリアというのを考えたのはその時からかな」キャリアデザインを意識するようになったI氏は戦略的に「自分個人のキャリアに役立つ経験」をする努力をするようになったと振り返る。「(異動のタイミングで)じゃあ僕が会社にこれをやらせてくださいという時に、何が会社側から見て、こいつを使ってやろうと思うようなコアバリューなのかな、というので、例えばフランス語ができますと。かつインドネシアとかで経験をもってる人が会社の中で何人いますか、と。多分ほとんどいない。それは一つのバリューとして、自分がこれをやりたいと言った時に、会社側もそれは確かにやらせてみて面白いかなと思わせるようなポイントだったのかなと」I氏は、会社側主導の人事異動などにおいても、主体性・創造性を失わないことで成長を続けることができていると考える。「やっぱり会社は組織なんで、この人にはここに行ってもらうしかないとか、そういうものは必ずあって、でもそれを受け入れた時にも、そこから何か学ぶことがあると。常に自分で、与えられたポストをポジティブに考えながら、自分をマネージして、仕事をマネージする。そうすることがまた自分のやり甲斐に繋がっていくし」I氏は、商社ビ

ビジネスの質上、キャリアを長期に渡ってデザインすることは難しいとし、そのため常に時代を読み、自らの方向性を調整する努力をしていると言う。

「残念なことにやっている仕事がある意味形があつて無いということがあるので、時代の要請に沿って物事をやっていかなきゃいけない。じゃあ一体どこにそういうビジネスチャンスがあつてどうなってるかというのは、要は時代が動けば物事が全部変わるので、それに沿ったキャリアを作るといのは至難の業なんですよ。そういう意味では日々やっていることが果たして将来血となり肉となるかを判断しようとしているのと、あと、その時代の動きが何を要請してるというのを見据えながら準備をするようにしてる」

丙社J氏は、入社後、同僚や先輩と自分を比較し、自らに付加価値をつけることが重要であると考えようになったとする。「化学品の営業というのは自分の望んでいた商社らしい仕事で、別に不満はなかったんだけど、ふと周りの理系の院卒とか、帰国子女とか、何らかのスペシャリティをもってる人が多いことに気がついて、自分は特別にそんなものないなあ。そういう人たちに対抗していくために、自分も武器をもつべきだし、そのためにキャリアとかデザインする必要があるなあ」とJ氏はまた、商社のビジネスにおける変化が、商社社員のキャリアに対する考え方を換え、社内のシステムにも影響を与えていると話した。「右上がりの経済の時には、今の部署で上の言うことを聞いて、一緒に仕事やってれば、いつかは自分も上のポジションに上がって、こういうキャリアになるんだろうなというのがある程度想像できたと思うんだけど、今の時代っていうのは、産業構造なんかも変わるの速いし、今やってる仕事は10年後も同じやり方でやってるという保証は全然ないでしょう。特に商社みたいな仕事は、商社不要論が言われて久しいけれども、その機能とか役割は訴えられるものじゃないとどんどん切り捨てられるし、自分たちも変わっていかなくちゃいけないし、そういう変化の激しい状況にあると、みんな

俺はこの後どうしたらいいんだろうって考えて、そういう形でキャリアを考えていってるんじゃないのかなあ。だから社内で修業生制度もあるし、人材マーケットみたいな制度もできたし、自分でこういうキャリアを積んで行きたいと思ったときには一応道はできるようになった」J氏は更に、

「時代の波」を読み、それに沿った戦略的な行動をとることが重要と考えているという。「欧米の人たちと付き合いしていく上でも、アジアを知ってるというのは一つの武器になり得ると思ったし、その一つ代表的な国として、今の中国のスペシャリストになれるのはアドバンテージだなあと。そこで、中国がね、パーッと伸びましたというときにその波にうまく乗って、自分もキャリアを作ってきたなということ、とにかく今の部署に安住しないで、中国修業生もいかなと、とにかく海外に出ようと行動したというのも、やっぱり今に繋がってると思うし」J氏のキャリアにおけるヴィジョンは、自らの専門性の延長線上において氏自身の創造性を更に発展させることにあると言う。「今はプロフェッショナルのプぐらいだけど、まず担当レベルの仕事こなして、それを一歩超えると担当をうまく使っていかに仕事を増やすとか、いかに次の投資のネタを見つけるとか、そういうのがマネージャーであつて、そこまでいけたら面白いよね。自分で自分の得意な業界をこう動かしてやろう。こういう絵を描いてやろうというのがやっぱりゴールかなと。それじゃないと面白くないと思うし。その結果として社長でも部長でも何でもいいんだけど、面白い仕事してないとやっぱり面白くないんじゃないかな」

丙社K氏は、バブル崩壊以降、入社時には特に重要とは考えなかった「世の中を見る目」とそれに基づいた主体的な思考・行動が必要になったと振り返る。「入社前の私の周りのレベルっていうのは所詮運動部であり、世の中を見る力も無ければ個人の能力も大して高くなかったと思いますよ。1%2%の人が自分なりの道を歩んでたんだと思うんですよ。でもバブル崩壊以降もう誰も守つ

てくれなくなって、誰もが自分から動くことが求められるようになった、と感じています」K氏はそこで、自らの創造性を駆使することにより、氏自身の付加価値を高めてきたと語る。「人との出会いがあったりだとか、知らない商品やマーケットについて知れる喜びだったりとか、自分では想像できなかったような消費の心理があったりだとか、そういうのは割と、自分が物を売る上で初めてわかる経験なんですよ。そこで、自分の工夫とかアクションによって色んな新たなことができたり、具体的に商売に繋がったりだとか。常に会社に『俺を使ったほうがいいんじゃない？』って言えるように創意工夫とまでは言いませんけど、自分らしさを出していけるようにはしたいと思っていますね」自らのキャリアに対して主体的な働きかけを続けてきたK氏は近年、丙社という大組織を利用して更に自らの「得意」領域を開拓してきたと語る。「7年前に台湾に来た時に、食品ビジネスが全く無い状態で来たんで、上司に『お前がやれるがやれまいが、部の業績としては全く関係ない』って言われてショックだったし、悔しかったけど、逆にそれで大組織丙社本社をうまく使いながら自分がやれる範囲というか、自分の得意分野を広げてきたんで、そういう意味で大企業でできることをエンjoyしながら自分のエリアも広げてきたかなと思いますね」K氏のヴィジョンは、専門領域において更に裁量を広げていくことであるという。「あー、僕はですねー、もう20年以上も食品営業をやってまして、やれる範囲はかなり限定的だな、と。ですから自分の強みを活かし、楽しむっていうんであれば、目標として、食品営業の責任者になりたいんですよ。別に肩書きが欲しいわけではなくて、食品営業を思うように動かしてみたい。偉くなろうとかは思ってなくて、まあそれが当面の目標ですね」

V-2. 5つのディスコース

以上、面接したミドル社員個人個人が、彼らの仕事人生に関してどのような主観的ポジション、

言い換えれば各個人の主観的な「キャリア」イメージがどのようなものが浮き彫りになった。ここで、それぞれの「キャリア」のイメージがどのように構築されてきたのか、彼らの語りの中にそのプロセス・メカニズムを探ると、主に以下のような項目が見られた。

業界・ビジネスの質

全ての面接したミドル社員の語りに現れていたのが、「業界とそのビジネスの質」というディスコースである。甲社B氏の例では、甲社が属する業界のビジネスの基本的な性質が技術革新や価値創造を要請しないため、甲社のビジネス活動においては個人がその能力を伸ばす必要性は低まるという主観が言及されていた。同様に乙社F氏の談話には、鉄鋼製造業界で仕事をしていく上では個人の創造性・独創性は特に求められていないという解釈から、自らのキャリアをデザインし、プランすることの重要性は自動的に低まるという理解が示されていた。丙社J氏は、総合商社業界のビジネスが発展していくためには時代の要請に応じていく必要があり、個人にはその時代を読みながら付加価値・武器を蓄えていく主体性が要請されているという解釈を示した。このように、各社が属する業界におけるビジネスの基本的な性質というディスコースが、ミドル社員の主観的ポジションの方向付けに影響を与えていたことが明らかである。

仕事の内容

「仕事の内容」というディスコースも、多くのミドル社員の語りに見られた。甲社A氏は、甲社におけるA氏の職務は特に個人の主体性を駆使しなくとも達成可能なものであり、そのためA氏は自らの仕事人生に対して主体的に働きかけようという発想にはなかなか至らない、という主観を示した。乙社E氏は、氏の乙社における仕事には乙社商品に対する高い専門性が要請されていて、そのためE氏は専門性を高めることに氏の時間・労力を最大限に費やそうとしているという主観を明

らかにした。丙社 I 氏は、産業構造における変化に敏感に影響を受ける商品を扱っているために、個人にも時代の変化に敏感であり続けることが要請されているという理解を示した。このように、より各論的な各ミドル社員の働く現場における「仕事内容」が、ミドル社員の主観的ポジションを方向付けてきていることが伺える。

社内の人々（上司・先輩・同僚など）・先例（「求められる人材像」の解釈）

上司・先輩・同僚など「社内の人々」がどうか、ということの影響というディスコースも、多くのミドル社員の語りに見られた。「先例を見てわが身を正してきた」という意味では、実に全てのミドル社員が言及している。甲社 A 氏は、特にキャリアビジョンをもたない同僚との日々の交流の中で、自らのビジョンが消滅していった経験や、キャリアという視点をもたない上司との日々の仕事の中でその視点の重要性が低下していった経験を語った。乙社 F 氏は、「できる」先輩・同僚を観察することで、乙社の中で「一目置かれている人材」「できると思われている人材」は、難題をあらゆる社員を巻き込みながら解決していく人材であると理解し、それを目標としていると話した。丙社 J 氏は、社内の先輩・同僚と自らを比較対照し、組織に埋もれていかないために自らがすべきことを割り出し、行動に移していったと話した。このように、社内の人々の仕事生活がどうか、社内の人々がその仕事人生をどう生きているか、とディスコースが、ある時は F 氏・J 氏の例のように「お手本」として、またある時は A 氏の例のように「この社内において『一般的』で『普通』の行動」を示す存在としてミドル社員個人の主観的ポジションに影響を与えてきたことが伺える。

人事考課・社内格付けのあり方

更に、人事考課がどのように行われているのか、また社内ではどのような格付けが意味をもっているのか、というディスコースが見られた。甲社 B

氏の語りでは、甲社において「本社内配属になること」が社内の格付けにおいて大きな意味をもつこと、B 氏及び C 氏の話では「課長になること」など「昇進すること」が重要であることが言及された。乙社各氏は受動的に異動を受け入れる仕事人生を歩んできていたのは、人事考課のあり方が社員の主体性を要請していないためという解釈を示した。丙社各氏は、社内の人事関連制度を最大限に利用し、自らの付加価値・武器を主張することによって異動を主体的に希望してきた経験を語った。人事考課のあり方につき、各社人事担当者はインタビューにおいて次のように述べている。

「いつまでもエンジンをぶら下げるような仕組みを作るかですね。可能性は非常に低くても、(管理職に昇進する)チャンスがあるぞ、という仕組みを作れば少し引っ張れるかな、とかですね(甲社 D 氏)」「(社員のキャリアは)何でもありなので。会社としてはそこ(キャリアパスを意識する)まで求めてないと思います。何でもありですから、特に周りとの比較が重要とか、昇進が重要とか、そういうこともありませぬし、目立ったパターンとかもないです(乙社 H 氏)」「働く人の意識が、(キャリアを)コントロールしたいと思ってるわけですから、そういうことができない会社というのは魅力がどんどん薄れていくわけですよ。優秀な人材をどうリテインして活用していくか、という観点に立つと、キャリアパスを提供して、個人について考えなくてはいけない、ということが、ちよつとずつ、そういった仕組みもできてきますね(丙社 L 氏)」ここから、各社ミドル社員は人事側のメッセージを人事考課のあり方により極めて正確に受け取り、主観的ポジションを定めてきていることがわかる。

一般的なキャリア自律化推奨論

最後に、一般的に社会で主張されているキャリア自律化推奨論のディスコースが、全てのミドル社員の語りに見られた。このディスコースの影響は次の 2 方向に分かれていた。まず、丙社各氏の語りでは明らかに自律的キャリアが「歩むべきキ

キャリア」として言及されていた。しかし、甲社・乙社各氏の語りでは、自律的キャリアは「不適當」「不必要」「非現実的」と描写され、「自律的ではないキャリア」こそが歩むべきキャリアであるという解釈が示されていた。すなわち、一般的キャリア自律化推奨論ディスコースは、「すべきこと」だけではなく「そうするのは不適當・不必要・非現実的であること」という意味付けをも生み出し、甲社・乙社各氏の「自律的キャリアにあえて逆らう自分」という主観的ポジションの構築に一役買っていたことが伺える。

VI. 考察

VI-1. キャリア自律：ミドル社員活性化において有効となる条件

このように、本研究ではミドル社員とのインタビューから、各個人がもつ「キャリア」イメージ、すなわち仕事人生に関する主観的ポジションを明らかにした上で、その「キャリア」の意味づけ・イメージが構築されてきたプロセスにおいて重要と思われる5点を抽出し、以上のような結果を得た。以下、キャリア自律のアプローチがミドル社員活性化において有効となる条件に関し、論点に触れて行きたい。

①主体性決定要因：主観的「キャリア」イメージ

結果からまず見えてくるのは、ミドル社員の主観的な「キャリア」イメージと、ミドル社員の主体性とそれとの関連性である。上記から明らかであるように、各ミドル社員は入社以来面接当時までの年月を通して、仕事現場におけるインタラクション・コミュニケーションを通じ、自分は自らの仕事人生において「どうあるべきか」「どうするべきか」を読み続け、彼ら個人なりの「キャリア」像を構築してきている。この飽くまでも主観的なキャリアイメージは、彼らが日常の仕事現場において自らの仕事人生を考えて行く上で、とある一定の仕事人生が「実現可能」「普通」であり、それ

を実現するためにはとある一定の思考や行動が「必要」「適當」「求められている」と感じ、判断してきた歴史の産物であり、その判断のプロセスが意識的であったか無意識的であったかに係わらず、彼らが自分の仕事人生としては、その現場において「これが適當・正常」であり「こうあるべき」であると考えるキャリア像である。彼らはそのキャリア像を現実化するために自らが「すべきこと」や現場の日常活動における思考・行動など活動の「基準」を割り出し、行動の選択肢を取捨選択してきている。ミドルの語りからは、ミドル社員がその仕事人生を送っていく上での主体性の「量」、すなわちキャリアにおいてどの程度主体性を発揮するのか、という点も、それぞれのキャリア像に基づく「基準」によって決まってきていることがわかった。つまり、上で描写した9人の例では、それぞれのキャリアイメージの内容によって、それを現実化するに足るだけの主体性が発揮されていた。ミドルの「キャリア」概念の意味づけ・イメージはこのように、発揮する主体性の「量」の決定プロセスにおいて、例えばビジョンに基づいて明日以降の仕事人生をプラン・デザイン・構築して行くのか、それとも与えられる移動先・配属先を受け入れつつ歩んで行くのか、など、ミドル個人のキャリアにおける主観的な立場・位置を定める働き（ポジショニング）をしていると考えられる。

②主体性を高めるキャリアイメージの条件

それでは、ミドルの主体性の発揮「量」を決める主観的な「キャリア」イメージが「自律的キャリア」となるのはどのような時であるか。9人のミドルがそれぞれのキャリア像をもつに至ったプロセスに関しては、先に述べたように「業界・ビジネスの質」「仕事の内容」「社内の人々のあり方」「人事考課のあり方」「一般的キャリア自律推奨論の捉えられ方」の5つの項目が抽出されたが、この5つの項目を更に深く見ると、ミドルの主観的キャリア像が自律的なものとなる際のキーワード

が見えてくる。それは、働く現場、特にこの5つの項目において、働く個人としてのミドルに「独創性」が要請されているか、言い換えれば、他人との差別化（または競争における勝ち負け）において、「新しい価値の創造」が判断基準となっているか、という点である。丙社各氏の語りに見られたように、個人に独創性が要請されている時、個人は他人と違うことをし、新しくユニークな価値を創り出せる自分を作り、維持し、発展させる必要が出てくる。そこで、個人は時代を読み、組織側のニーズを読み、その要請に応える自分の付加価値を高めるにはどうしたらいいのか、どのようなことが役立つのか、と自らの仕事人生を戦略的に考え、その基準にしたがい主体的なキャリア行動をとるようになる。彼らの主観的キャリア像が、自律的キャリアとなる瞬間である。逆に、甲・乙社各氏の語りに見られたように、働く現場において、クリエイティビティを發揮して新しくユニークな価値を創造する余地があまり無いケースにおいては、他人との差別化において独創性が最も重要な基準とはならず、個人は戦略的・主体的に仕事人生に働きかけていく必要性は低いと捉えている。この場合、彼らがもつキャリアイメージは他律的・受動的なものとなっている。

この「独創性」に関し、面接したミドル社員の語りの中で、業界・ビジネスの基本的な性質が頻繁に言及され、またミドル社員の属する企業によって異なる傾向が見られたことから、独創性の要請の程度は、その企業が属する業界・その企業のビジネスの質に、その元を発していると考えられる。言い換えれば、個人の独創性が重要となるか否かは、その企業のビジネスの主要目的が、時代を先取りする価値の創造にあるかどうかという点に大きく関わっていると見られるのである。逆に、企業のビジネスの核が安定性やルーティーン性にある場合、その現場で社員個人に要請される資質は独創性とはならず、緻密性・着実性などとなる。つまり、この点から考察できるのは、「個人への独創性の要請」が自律的キャリアイメージの構築のベースとなっていて、丙社各氏の例ではそれが各

氏のキャリアにおける主体性を高めていることが確認されたが、それは丙社のビジネスの主要目的が新たな価値創造であるというメカニズムを基礎とするものであり、同じプロセスが他の企業、例えば甲社や乙社で通用するかどうかは別問題であるということである。

③ミドルの主観の標準化

このように、ミドルのキャリアにおける主体性は、ミドル個人の主観的な「キャリア」イメージにより定まるところが大きいと考えられるが、それでは、この「キャリア」イメージに変化は起こせるのだろうか。この点に関し本研究の結果からは、乙社G氏が語ったように、ミドル期に至った彼らによる行動可能性の吟味は「直感的」なもの、すなわち無意識的なプロセスになっていることから、ミドル層に至った段階の彼らの主観的なキャリアイメージには、Foucaultが論じる「標準化³⁾」が起きていると考えられる。面接したミドル社員の語りには、標準化した主観的なキャリア像を基準として、極めて無意識的・直感的に行動を決定する彼らの姿が浮き彫りとなっていた。ここから考えられるのは、標準化したミドル社員個人個人の主観的キャリアイメージに対し、外部から変更を加えることは難しいのではないかという点である。本研究で言えば甲社のケースなど、ミドルの活性化目的に行動の可能性として新たな人事制度の導入などを試みても、それをもって彼らの「行動選択」のプロセスに介入することは容易に達成されないことが考えられる。この点は、先に触れた宮地(2002)の、制度や研修を充実させることがキャリアの自律化を高めるのではない、という主張を再確認していると言える。

④内的成長基準とキャリア自律との関連性

ここで、一般に言われる自律的キャリアのイメージはもたず、したが来の他律的キャリアを歩んではいるが、内的成長基準を達成していた乙社各

氏のケースは特筆に価する。乙社各氏は、キャリアを主体的にデザインし、構築することはせず、異動辞令を受動的に受け入れて行く仕事人生を送っている一方で、扱う商品における専門性を基準として自らを動機付けていることに言及していた。昨今、内的成長基準は自律的なキャリアを通じてこそ達成可能、という見解が一般的であるが、乙社各氏のケースは、この見解とは対照的に、他律的キャリアにおいても内的成長基準の達成は可能であることを示したと言える。

VI-2. 最後に

以上、本研究は、キャリア自律というアプローチがミドル層活性化において有効となる条件は存在するのか、存在するのであればそれは何か、を探ろうとするものであった。結果、「個人への独創性の要請」というキー概念が明らかになったことから、キャリア自律は、昨今の一般論において声高に叫ばれているような普遍的で万能なミドル活性化法ではなく、条件が現場に存在してこそ活性化に有効となるアプローチなのではないかと考える。したがって、キャリア自律の有効性を当然と仮定したかのように、その促進自体に焦点を置く議論は本末転倒であり、今後の方向性としては、キャリア自律は本来の根本的な課題である「ミドル活性化」の単なる一手段であることを念頭に置き、それを促進するか否かという議論は、そのミドル活性化における有効性を判断した上での副次的な問題として扱って行くことが重要であると考え。

注

¹ キャリア「自律」とは「他者のニーズを把握し、それとの調整はかりながら自らを律し、長期的なキャリアビジョンに基づき自らのキャリアを構築する状態」(花田 *et al.*, 2003) と定義される。一方でキャリア「自立」は「独立の意識をもち、一つの仕事・会社・キャリアパスにしがみつくことなくキャリア競争力を高めていく状態」(Waterman *et al.*, 1994) と定義される。この「自律」と「自立」の関係につき厚生労働省 (2007) は、「自ら律する」状態の中に「自ら立つ」行為が含まれると捉え、「自立」という状態に至るまでのプロセスを含む概念として「自律」を考える、とする。本研究においては、特定の企業におけるミドル社員の「企業内キャリア」を論点とし、ミドル社員の日本の労働市場における流動化には特に焦点

を当てていないため、キャリア「自律」の表現を使用することが最も適切と考えた。

² リクルートワークス研究所 2007 年シンポジウムにおいて実施した企業人事担当者へのアンケートを指す。

³ どのような行動・思考・発言などが「適切」で「正常」であるか、がディスコースの規律的権力によって方向付けられた結果、「規範」が確立されること。

参考文献

- Arthur, Michael B and Rousseau, Denise M, 1996, *The Boundaryless Career: A new employment principle for a new organizational era*, New York: Oxford University Press.
- Burr, Vivien, 1995, *Social Constructionism*, London: Routledge.
- Carabine, Jean, 2001, "Unmarried Motherhood 1830 - 1990: A Genealogical Analysis," Margaret Wetherell et al., *Discourse as Data*, Chapter 7, Milton Keynes: Open University Press.
- Drucker, Peter F, 1999, "Managing Oneself", *Harvard Business Review*, March-April.
- 花田光世, 宮地夕紀子, 大木紀子, 2003, 『キャリア自律の新展開』一橋ビジネスレビュー51 巻 1 号, 東洋経済新報社。
- Hay Group, 2007, "Corporate Soufflé - is the middle giving way?" Hay Group Transforming Learning.
- 平野光俊, 1999, 『キャリア・ドメイン: ミドルキャリアの文化と統合』千倉書房。
- 平野光俊, 2003, 『組織モードの変容と自律型キャリア発達』神戸大学大学院ディスカッションペーパー29。
- 金井壽宏, 2002, 『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP新書。
- 宮地夕紀子, 2002, 『キャリア自律の組織導入に関する研究: キャリア自律を構成する因子及びその関係性についての考察』湘南藤沢学会研究発表大会。
- Morison, Robert, Erickson, Tamara and Dychtwald, Ken, 2006, "Managing Middlecence", *Harvard Business Review*, March: 78-86.
- 日本経営者団体連盟教育特別委員会, 1999, 『エンプロイヤビリティの確立をめざして一従業員自立・企業支援型の人材育成を』日本経営者団体連盟教育研修部。
- 大久保幸夫, 2006a, 『キャリアデザイン入門 I: 基礎力編』日本経済新聞社。
- 大久保幸夫, 2006b, 『キャリアデザイン入門 II: 専門力編』日本経済新聞社。
- リクルートワークス研究所, 2007, ワークスシンポジウム「営業職のキャリア」分科会。
- 島田歌, 2007, 『ミドル社員と Middlecence』*Works Review*, Vol.2, p. 64-77.
- 高橋俊介, 2003, 『キャリア論—個人のキャリア自律のために会社は何をすべきなのか』東洋経済新報社。
- Willig, Carla, 2001, *Introducing Qualitative Research in Psychology*, Berkshire: Open University Press.