

Online Papers

ISSN: 2433-9369

Japanese Association of Industrial Counseling TODAY

オンライン論集

日本産業カウンセリング学会

TODAY

VOL. 1 No.1 Jun. 2018



一般社団法人 日本産業カウンセリング学会

オンライン論集『日本産業カウンセリング学会 TODAY』創刊に向けて

本誌、オンライン論集『日本産業カウンセリング学会 TODAY』は、勤労者の健康、福祉、能力開発に貢献することを目的として、産業領域のカウンセラー、キャリアコンサルタント、臨床家、研究者などが立場や分野を超えた会員の相互啓発と社会への提言を目指し、2018年に創刊しました。

産業領域でのカウンセリング、キャリアコンサルティングに限らず、働く人たちの現状などについての情報、取組などを振るって原稿をお寄せください。そのほかにも、価値ある情報と思われるが、体裁の整った論文には至っていない、客観的データが十分得られなかったなど、査読付き論文集へ投稿を躊躇している方は、本誌への投稿をご検討ください。原則、自由投稿ですので、多くの方の積極的な投稿を歓迎いたします。

発行は電子刊行物として、産業カウンセリング学会指定の方法でウェブ上に公開します。

投稿いただける内容は、

(1) レポート（取組報告、体験報告、研修会報告、その他）

企業や団体、学校などでのカウンセリング、コンサルティングなどの実践者が行った取組についての報告や会員が参加した研修などの体験に基づく報告など、関係領域の進展や促進をするために発表など。

(2) ディスカッションペーパー

研究の進展と交流を促進するために、研究の過程または成果を公刊に先立って、迅速かつ簡易な方法で発表するもの。同一内容または一部を修正した論文の公刊はこれを妨げない。

発行希望者は、発行論文のタイトル名、本文の入った Word 形式の電子ファイルおよび「投稿論文チェックリスト」を、日本産業カウンセリング学会事務局『日本産業カウンセリング学会 TODAY』編集委員会に提出してください。

2018年6月吉日

日本産業カウンセリング学会 TODAY
編集委員長 小玉一樹

もくじ

レポート

EAPの実践報告 -20年の総括として-	1
松本桂樹 (株式会社ジャパンEAPシステムズ)	
セルフ・キャリアドック導入支援に向けた研修の報告	10
高橋 浩 (ユースキャリア研究所)	
将来の目標がなく焦る大学1年生に対する相談事例	19
渡部昌平 (秋田県立大学)	

ディスカッションペーパー

アジャイルキャリアの理論と概念に関する探索的研究	23
吉川雅也 (関西外国語大学)	
看護師の組織アイデンティフィケーションと職務満足が離転職意思に及ぼす影響	36
小玉一樹 (福山平成大学)	

EAPの実践報告 –20年の総括として–

松本桂樹¹ (株式会社ジャパンEAPシステムズ)

要旨

日本企業にEAPが導入されるようになり、およそ20年が経過した。この20年でEAPのサービス自体も多様化してきている。本稿では老舗EAPプロバイダーにて最古参カウンセラーとして働いてきた実務経験を振り返り、主観的総括を行った。

EAPはこの20年で広く普及したといえるが、何をEAPと呼び、何をEAPとは呼ばないかが徐々に曖昧になってきている印象がある。そういうなかで近年は、特にストレスチェックに関わるサービスがEAPの中心に位置づきつつある。

EAPは相談者の問題を捉え、解決のためにその道のプロフェッショナルに適切にリファーすることが大事な機能となっている。ただし昨今は、ハラスメントなど次々と社会に新たな問題が現れ、その都度、例えば「ハラスメントカウンセラー」といった新たな資格者が誕生する事態となっている。新たな社会現象に対し、誰がその専門家を担うのかは流動的ともいえ、多様な問題に対して「専門家につなぐ」という対処法が追いつかなくなっている。今後はプロフェッショナルサポートに頼るばかりでなく、当事者同士の支えあいなどピアサポートへとつなげていく支援が重要になっていくと考察された。

キーワード： EAP, メンタルヘルス, パフォーマンス, ストレスチェック

はじめに

EAPが日本に導入され、企業内に浸透し始めたのが、恐らく2001年頃と思われる。労働省(2000)から「事業場における労働者の心の健康づくりのための指針」、いわゆるメンタルヘルス指針が示されたことで、外部EAP機関がメンタルヘルス対策における「事業場外資源」と位置づけられた。自殺や過労死、精神疾患の労災申請の増加も相まって、その対策の担い手として2001年頃から外部EAP機関が多く創設されたように記憶している。筆者らが行った調査(松本ら,1997)によると、1996年に上場企業の人事担当者を対象に行ったアンケートでは、「EAPを知っている」と回答した比率は9%程度であった。当時と比べ、今やEAPは広く普及したといえる。

しかし、EAPという言葉が広まるにつれて、EAPという言葉がより広義に使用されるようになり、EAPという言葉が指し示す内容が漠然としてきた印象を持っている。以前はEAPというと、国際EAP協会の定義を踏まえ、パフォーマンスモデルを前提としたフルラインのパッケージサービスを指すものだったが、現在はEAPが「法人契約によって無料で使える社外の相談機関」といった使われ方になってきているように感じられている。

ところで、筆者がEAPに従事するようになったのは1997年のことだった。当時は精神科医療機関との兼務であり、黎明期のEAPにおける主な業務はやはり営業であった。当時、EAPはまだあまり知られていないサービスだったため、営業場面では数少ない競合他社の情報も含め、企業人事担当者に「EAPとは何か」を説明して歩いていた。1998年から

¹東京都新宿区高田馬場 4-3-7

メールアドレス：matsumoto@jes-inc.co.jp

顧客企業が増えて行き、その頃から自らの活動内容を学会等で報告する機会も増えてきた。ただその際、外部EAP機関として自らの取り組みを発表すると、参加者から「学会で自社サービスを営業するな」と意見をもらうことが幾度かあった。例えば、企業内のカウンセラーが自社の取り組み内容を紹介したところで、それが営業的に捉えられることはないと思われる。外部EAP機関が発表を行うと営業的に受け取られるおとは、興味深くもあり心外でもあった。

このような理由もあり、外部EAP機関としては自らの活動を説明する際は、営業的にならないよう控えめに行ってきた経緯があるが、我々の具体的な活動内容を紹介することも現場の実態を伝え、かつ後進の専門家のために価値があるのではと考えている。そこで本稿では、20年に渡って実施してきた筆者らのEAPの取り組み内容について紹介し、今後のEAPについて展望してみたい。

EAPのサービス内容

EAPとは

EAPは、企業などの組織に勤める従業員個人および家族と同時に、企業組織に対して提供される総合的な相談サービスといえる。例えば、職場の人間関係に問題があったり、精神疾患に罹患してしまったり、家庭内で夫婦関係に問題があったりすると、当然勤労者は仕事に身が入らなくなり、業務のパフォーマンスが低下してしまうことが考えられる。EAPは組織との契約のもと、このような問題を早い段階で専門相談に繋げて従業員や家族の問題解決の手助けを行い、結果として従業員の業務のパフォーマンスを上げて企業組織にも貢献していこうという点が目的となっている。勤労者個人へのサポートと同時に組織全体のパフォーマンス向上を目指す点が、いわゆる民間のカウンセリングサービスとは異なった特徴といえる。

尚、国際EAP協会（Employee Assistance Professionals Association）ではEAPを、Table 1の2点を援助するために作られた職域におけるプログラムと定義づけている（EAPA,2010）。

Table 1 EAPの定義 ※日本語訳は筆者による

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 職場組織が、生産性に関連する諸問題に着手をすること。2. 従業員であるクライアントが、職務上のパフォーマンスに影響を与えうる個人的問題（健康、結婚、家族、家計、アルコール、薬物、法律、情緒、ストレスなどを含むが、これらに限定されるものではない）に気づき、解決をすること。 |
|---|

また、国際EAP協会が示しているEAP機関が提供するサービスラインナップのガイドラインはTable 2の通りであるが（EAPA,2010）、日本における外部EAP機関が提供している標準的なフルラインのサービス内容は、概ねTable 3の通りといえる。例えば、相談窓口、教育研修など、メンタルヘルズ指針において求められている対策内容も、パッケージ化される形で提供されている。相談サービスに関しては、契約企業の従業員およびその家族には基本的に無料（サービス費用は企業負担）で、しかも相談者のプライバシーには十分配慮された形で提供される。

Table 2 EAPによる直接のサービス ※日本語訳はジャパンEAPシステムズによる

<p>A. 問題の把握/アセスメントおよび紹介 EAPは、クライアントの抱える問題の把握およびアセスメントを行い、適切な行動プランを作成し、必要に応じて、問題解決に適した手段の推奨や適切な援助が可能な機関の紹介を行なう。</p> <p>B. 危機介入 EAPは、従業員やその家族と認められる方、ならびに組織が直面する危機に対し、迅速な介入措置を行なう。</p> <p>C. 短期の問題解決対応 EAPは、どのようなときに短期の問題解決対応を行い、またどのようなときに専門家や地域の相談機関を紹介を行なうのか、その判別のための手順を定める。</p> <p>D. モニタリングおよびフォローアップ EAPは、クライアントの状態向上のための適切なフォローアップやモニタリングチェックが確実に行われるよう手続きを定める。</p> <p>E. 組織のリーダーのトレーニングサービス EAPは、組織のリーダーがその従業員に、EAPのプログラムの目的や手続きを伝え、またEAPのプログラムにおけるリーダーの役割を説明できるようにするためのトレーニングサービスを提供する。</p> <p>F. 組織のリーダーへのコンサルテーション EAPは、組織のリーダーに対し、職務遂行能力や行動あるいは医療上の問題を抱える従業員をマネジメントし、適宜EAPを紹介することができるよう、個別のコンサルテーションを行なう。</p> <p>G. 組織へのコンサルテーション EAPは、組織に対し、従業員のウェルビーイングを脅かす可能性のある問題や方針、日常業務、ならびに慣例に関するコンサルテーションを行なう。</p> <p>H. プログラムの推進と教育 EAPは、従業員やその家族と認められる方、ならびに組織のリーダーが、プログラムを躊躇なく利用できる雰囲気を醸成するため、プログラムの発展向上や広報資料の作成、ならびに広報活動を行なう。</p>

Table3 主な外部EAP機関のサービス内容

<ul style="list-style-type: none"> ●電話相談/Eメール・オンライン相談/面接相談 ●問題のアセスメント ●短期で解決可能な問題へのカウンセリング ●適切な専門機関の紹介とフォローアップ ●人事・管理職へのコンサルテーション ●社員・管理職への教育研修 ●ストレスチェック ●危機介入・自殺のポストベンション ●EAP利用状況の定期報告 ●EAPサービスのプロモーション活動 ●職場復帰支援

最近では、これらのサービス内容に加えて、ハラスメント加害者への対応や、アサーション、マインドフルネスなどの個別のトレーニングプログラム、そしてセルフ・キャリアドックなどキャリアに関するサービスなども、企業からの依頼が多くなっている。

EAPの具体的かかわり

相談活動

EAPが導入されると、まず社員に対して利用方法が記されたチラシやパンフレットなどが配布される。チラシには無料で相談できる旨の説明と同時に相談例なども記されることで、なるべく相談の敷居が下がるよう工夫がなされている。

チラシを見た社員からは、例えばTable 4のような内容の相談が電話・メール、もしくは面談を通して寄せられることになる。相談対応は、臨床心理士や精神保健福祉士、産業カウンセラー、キャリアコンサルタントなどの有資格者が対応を行っている。尚、公認心理師の国家資格化に伴って、今後は公認心理師の採用が進んでいくことが見込まれている。

Table 4 社員からの相談例(IT関連企業勤務)

30代男性SE。妻と2になる娘との3人暮らし。仕事の納期が迫っていて時間に追われており、この1ヶ月は時間外労働が100時間を超えている。妻も仕事をしている関係で、家ではある程度家事もやらなくてはならない。寝るのがつい深夜になってしまう。

自分としては、なんとかいいものを作りたいと頑張っているのだが、そうはいつでも納期は待ってくれず、「今のままでは、後々深刻なバグが見つかるのでは」と気になって仕方がない。ただ、上司は「まあ、大丈夫だよ」と話しており、自分が心配しすぎなのではと考え、あまりこういう気持ちを上司には話せない。

職場でも家庭でも気が張り詰めていて、頭のなかで仕事のことばかりが気になって、ゆっくりできる余裕がない。睡眠不足も相まって、疲れがかなりたまっている。特に朝方がつらく、すぐ起き上がることができない。出勤間際まで、仕事を休む言い訳をあれこれ探しているが、そうは言っても休む訳にはいかない。自分は、どうしたらいいのか...

Table 4のような相談が寄せられた場合、「医療機関につなげる必要があるか」「社内の産業保健スタッフにもつなげられそうか」「上司に情報提供を行うことを本人が了承してくれるか」などなど、様々な検討ポイントが発生する。社員が自分の状態を自ら上司などに伝えることができたら良いが、こういう状況になると「上司に申し訳ない」「他の社員も大変なのに、自分だけ弱音を吐く訳にはいかない」と、自分からは助けを求められないことも多い。効果的なサポートのためには、社内産業保健スタッフ・上司・人事労務担当・医療機関・家族などと連携していくことが必須であり、EAPはこの連携を積極的に行っていく。

もし民間のカウンセリング機関でTable 4のような相談を受けた場合、恐らく1~2週間に1回50分程度の面談が設定され、継続して社員本人にカウンセリングが行われることになるであろう。一般のカウンセリング機関では、電話での相談対応を行っていない場合も多く、何よりも本人の状態を本人承諾の上、カウンセリング機関から職場にフィードバックを行ったり、人事部門や管理職に職場環境改善の提案を行なうことなどは、まずないといえる。EAPの関わりの特徴は、積極的な職場連携にあると言っても過言でない。

管理職へのコンサルテーション

EAPでは社員個人の支援と同時に、管理職や人事担当をサポートする機能を重要視している。特に「マネジメント・リファーマル」というプロセス、「マネジメント・コンサルテーション」という関わりは、EAPの特徴的なかわりといえる。上司が部下にEAPへ相談に行くことを促す試みを「マネジメント・リファーマル」と呼び、いかにして問題となっている部下と関わるか、その上司自身と相談を行なう活動を「マネジメント・コンサルテーション」と呼んでいる。

筆者が勤務するEAP機関では、新規紹介経路として、管理職・人事からの紹介による相談は全体の25%を占めている。相談内容としては概ね1位が「精神疾患の疑われるケース」、2位は「勤怠問題が生じているケース」、3位が「対人関係に問題のあるケース」と続いている。

例えば、EAPではTable5のような相談を受けることが多い。この場合、困っている人は遅刻を繰り返す本人よりも、主に上司や周囲の同僚たちとなる。社員が自ら行動改善してくれるのを受動的に待つだけでは、なかなか事態は変わらず、上司や周囲の社員もトラブルのカバーに回るなど、部署全体のパフォーマンスが低下してしまう。問題を放置すれば、当該部下や周囲の同僚にもダメージが広がり、結果として顧客とのトラブルや事故につながるなど、リスクも大きくなってしまう。

Table5 管理職からの相談例

3ヶ月ほど前から、遅刻や欠勤を繰り返すようになった部下（43歳男性）がいる。朝出勤した際に酒の臭いがするときもあり、仕事上のトラブルも増えている状況。「休みが多いようだけど、どうした？」と声をかけても、「いえ、心配いりません、大丈夫」の一点張り。注意をしても遅刻や欠勤は改善せず、ミスは変わらず続出するため、周囲のスタッフからも「課長、なんとかして下さい！」と不満の声が出て来ている。

本人に、産業医に相談してみるように勧めても「別に病気じゃありませんから」と聞き入れない。強くたしなめると、余計に本人の状態が悪化してしまうのではと考え、なかなか強く注意もできず、対応に困ってしまっている…。

繰り返されているのに本人が自覚をしておらず、かつなかなか改善がなされない問題というのは、アルコール問題が代表的といえる。アルコール依存症は「否認の病」ともいわれ、本人が病気を認めてくれないために、専門医療機関へのリファーマルが難しい。いかにして問題となる社員を早期にEAPへつなげ、解決を目指すかというプロセスに関しては、コンストラクティブ・コンフロンテーション（Constructive Confrontation：建設的直面化）と呼ばれる技法がある（川上，2007）。業務上の問題を取り上げて本人に直面し、期間を区切る形で「自己改善か専門機関受診か」の選択を迫る。その後、一定期間モニターを行い、自己改善ができなかった場合には受診を方向づけていく（Figure 1）。

教育研修・プロモーション

企業のメンタルヘルス対策においても、EAP活動においても、相談サービスと同時に重要な機能を持つのが社員及び管理職に対して行われる教育研修である。多くの部下を抱える管理職に研修を行なうことは、組織のキーパーソンに対するメンタルヘルス問題への啓蒙・啓発となり、管理職本人及び部下の問題発生の予防・早期対応へとつながる利点を持っている。

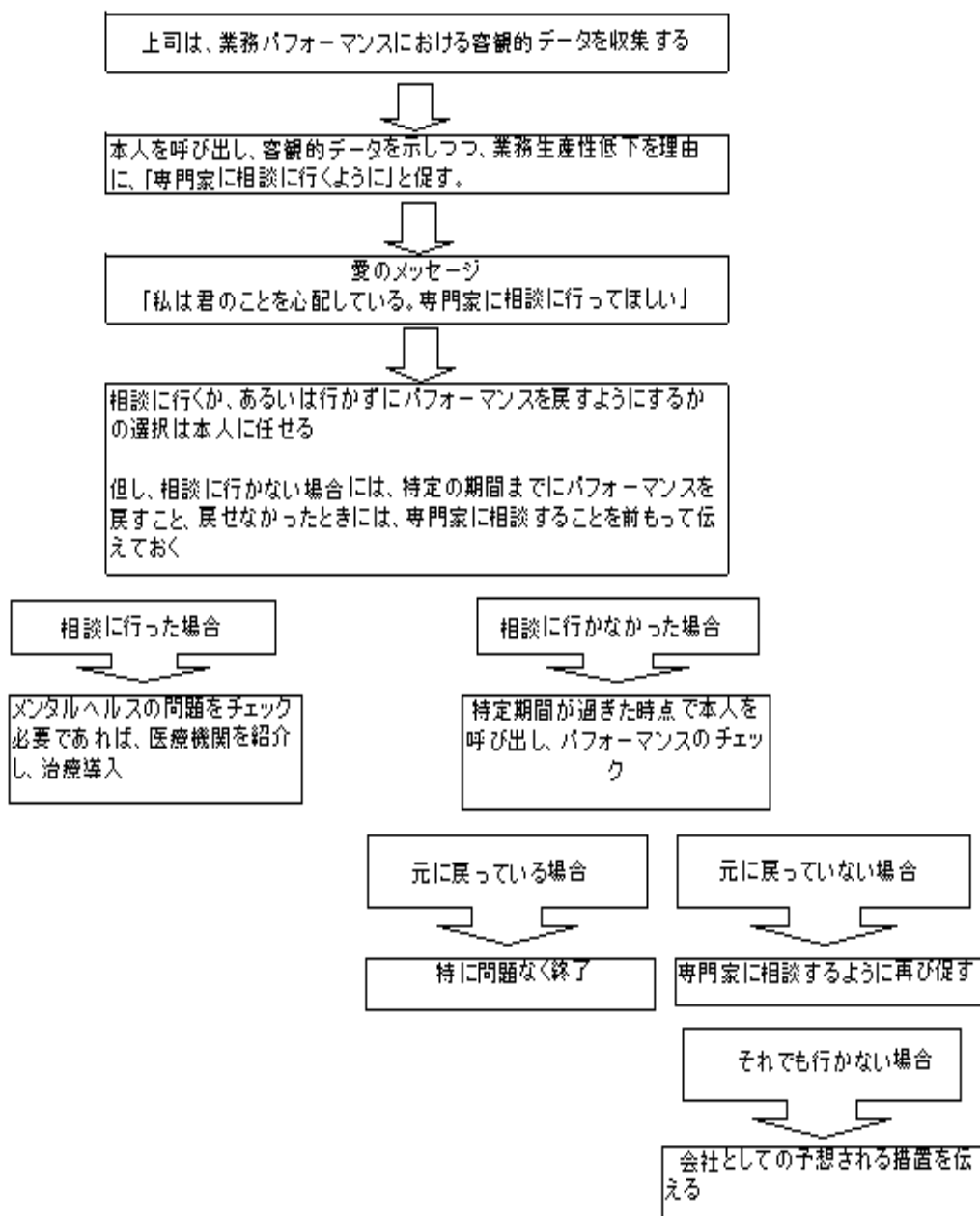


Figure1 コンストラクティブ・コンフロンテーションの流れ

研修メニューとしては、Table 6 のような内容が例として挙げられる。中心となっているのは、メンタルヘルズ指針に示される「ラインケア」の二本柱である「職場の環境改善」と「部下への相談対応」に関するレクチャーおよび演習といえ、先述したコンストラクティブ・コンフロンテーションのロールプレイなども実施される。

EAPにおける教育研修は、コンサルテーションとしての機能と同時にプロモーションとしての意義も大きい。カウンセラーが多くの管理職と直接顔を合わせて研修を実施できれば、その後の相談のしやすさにもつながる。管理職としては、「困ったときにはいつでも

Table6 管理職教育研修例

1. ストレス・メンタルヘルスの基礎知識
2. うつ病の基礎知識と早期発見のポイント
3. ラインケアと傾聴トレーニング（ロールプレイ）
4. 部下の職場復帰への対応
5. ストレス・マネジメント法
6. アサーション・トレーニング
7. 事例ディスカッション
8. 職場環境改善ワークショップ

相談できる」という安心感を得ることができる。実際、管理職研修を行った後は大抵、社員からの相談が増える傾向にあった。

危機介入・自殺のポストベンション

企業はときに様々な災害、事件の舞台となる可能性を持っている。業務関連の事故のみならず社員の自殺問題も企業にとって大きな危機であり、その対応には細心の注意が必要になる。ちなみに自殺者1名あたり、未遂者が最低10名は存在すると考えられている。同時に、自殺問題は未遂や既遂1件あたり、深刻なショックを受ける家族・知人が最低でも5人はいると推定され（高橋, 2004）、自殺問題のために莫大な心理的ダメージを受ける人は、毎年100万人以上いる計算になる。

不幸にも社員の自殺が発生してしまった場合、身近な人や関係者に早めにケアを行い、起こりうる心身の変化（PTSDなど）の正しい知識・対応策を伝え、精神的なダメージを防ぐ関わりを「ポストベンション」と呼んでいる。筆者が勤める機関では、Table 7のような手順によって職場にカウンセラーを派遣し、「このことで苦しんでいるのは自分だけではないのだ」「今の自分の状態は異常ではないのだ」という気づきや安心の提供につながっているものと感じている。

これらの取り組みは、普段から企業に「何かの際はポストベンションをします」と伝えていないと、そもそも依頼が寄せられない。20年、EAPを行うなかで大きな変化としては、毎年ポストベンションで出向いていく機会が多くなったことも挙げられる。

Table 7 自殺のポストベンションの流れ

- 1) 出来事の実事確認（主に人事担当者より）
- 2) ケア対象者の確認（主に管理職よりヒアリング）
- 3) ケア対象者の当面の対応確認
- 4) 全社的な内外相談窓口の開設準備
- 5) 対象者別ケア方法の確認
- 6) 配布資料の確認
- 7) 訪問相談の日時・場所設定と対象者への招待方法の確認
- 8) 企業へ訪問相談（面談）実施
- 9) 対象者の了解をもとに職場へのフィードバック
- 10) 対象者へのフォローアップ（1ヶ月後 3ヶ月後 6ヶ月後）

職場復帰支援（リワーク）

日本では、メンタルヘルス指針の影響もあり、メンタルヘルス不調により休業した労働者が円滑に職場復帰し、就業を継続できるようにするためのサービスを行なっている機関が多い。筆者の勤務するEAP機関でも、相談者の約半数は休職絡みの相談となっている。

社内の休職にかかる就業規則見直しのコンサルティング、職場復帰支援プログラム策定のサポート、実際の休職者に対する個別の職場復帰プラン策定、休職者に対するリワーク・プログラムの実施、職場復帰前のリハビリプログラム策定、産業医による復職可否判断をサポートする情報提供、復帰後のフォローアップなど、職場復帰にかかる様々な局面でEAPが社内体制を補完するサービスを行なうようになっている。

ただ現在は、多くの会社において復職にかかる段取りや基準がマニュアル化され、そのマニュアルに沿って運用されるようになってきているといえよう。また、リワーク・プログラム自体はEAPで行われるよりも精神科医療機関におけるリワークデイケアで実施される傾向が高まっている。

ストレスチェック

労働安全衛生法の改正に伴い、2015年12月から50人以上の事業場に対してストレスチェックの実施が義務づけられた。ストレスチェックについては、これまでも一部の意識高い大企業に対してEAP機関がサービス提供を行っていたが、2015年12月からは法律に基づく形で実施が義務づけられたため、多くの企業にEAP機関によるストレスチェックサービスが導入されることになった。

このストレスチェックの提供として、①実施の支援、②結果の分かりやすい提示支援、③結果を踏まえた環境改善支援の3つに分けられるが、専門家による支援としては特に②と③が重要となる。職場のストレス判定図の結果を分かりやすく解説し、その結果を踏まえて部署の管理職と対策を検討したり、部署の社員を集めて職場環境改善のワークショップをファシリテートする機会がととも増えているといえる。ストレスチェックにまつわる関わりは、今度もより増えていくことが見通される。

専門サービスのあるべき姿について

EAPの真価

これまで見てきて分かる通り、EAPは社員が困ったとき、最初に繋がれるようにデザインされたプログラムとなっている。例えば、EAPは「パフォーマンス向上」を目的としている。病院のように「病気の治療」を目的とする機関を勧めた場合、相手から「私は病気じゃないので病院には行きません」と言われてしまったら、周囲は手を出せなくなってしまう。しかし、EAPは仕事ぶりをよくしていくための機関であり、欠勤なり仕事のミスなどパフォーマンス低下の明確な根拠があれば、上司はその根拠をもとに社員をEAPに勧めやすいといえる。明確な根拠があれば、社員も否認の余地がないといえよう。

またEAPは通常、複数の相談方法（電話・Web・面談など）を何回か無料で利用できる設定になっている。これらも、対応に困った周囲の上司などが当該社員をEAPにつなぎやすいよう企図したものである。病気だと認識していない社員に「病院に行きなよ」と勧めても、その社員が自分でお金を払って病院に行くのは相当ハードルが高いことだといえる。無料で、アクセスしやすい方法で相談できるのが特徴である。

あるべき支援の形

以上のように、EAPは問題となる社員を専門家につなぐという点で優れたサービス設計がなされているプログラムといえ、20年以上にわたって多くの勤労者の支援を行ってきた経験からも、その効果を実感してきた。EAPが普及し、専門家の活用も進み、世の中としても気軽に専門家に相談できる時代になってきたことを実感している。

ただ、「悩みごとを専門家に相談する」という行為が、本来あるべき姿とは思えない。EAPのルーツは、専門家につなぐというより、「同じ問題を持つ仲間が集まる場につなぐ」という関わりであった。悩みごとは、本来は仲間や家族や友人や上司や同僚など、身近な人に相談できて、解決に向かっていくことが理想の姿だと考えている。

EAPは、顧客企業の人事や管理職から問題を丸投げされる存在として活用されることも多いといえる。職場で抱えきれない問題をEAPがしっかり受け取ることで、余裕のない職場は安心できるのだといえる。しかし、困難な事態を外部の専門家に委ねるだけでは専門家の依存が高まるばかりである。いつか仲間同士の支え合いに還元されることが、専門家の目指すべき方向性ではないかと考えている。

そのためには、発生している問題や現象が分かりやすく整理・説明され、職場のなかで理解が進むことが重要といえる。何が起こっているのかの理解を支援し、特に上司に「なるほど!」と思ってもらえることができれば、その後は職場の仲間同士の支え合いで対応していきけるはずである。特に回復者となった社員や関わった上司には、その克服体験をもとに支援者として機能できるようになってもらえたら、その後も自律的に支え合う組織のキーパーソンとなることのできるのではと夢想している。

おわりに

さほど新しい言葉ではないが、例えば「ハラスメント」など新たな言葉が生まれる度に、そこに専門性が持ち込まれ、いつの間にか専門のカウンセラー制度が作られ、教育研修や資格試験が行われて権威が持ち込まれる。そのこと自体は、言葉が社会を作るという観点からも必要なプロセスだと認識しているが、問題となるのはその権威を纏ったカウンセラーが、自らの自己保存を優先してクライアントに関わってしまうことであろう。カウンセラーは、あくまで自分がいなくてもクライアントがやっつけていけるように目指す姿勢が重要だと考えている。

引用文献

- 労働省(2000). 事業場における労働者の心の健康づくりのための指針(平成12年8月9日基発第0212001).
- 松本桂樹・市川烈・米沢宏・木村武登・藤原誠二・市川光洋(1997). 企業のメンタルヘルス対策についての調査研究—日本におけるEAP導入の展望—. カウンセリング研究 30, 1, 18-24.
- Employee Assistance Professionals Association(EAPA)(2010). EAPA Standards and Professional Guidelines for Employee Assistance Programs.
- 川上憲人・堤明純監修(2007). 職場におけるメンタルヘルスのスペシャリスト BOOK. 東京, 培風館.
- 高橋祥友・福岡詳編(2004). 自殺のポストベンション. 東京, 医学書院.

レポート

セルフ・キャリアドック導入支援に向けた研修の報告

高橋 浩¹ (ユースキャリア研究所)

要旨

厚生労働省は、2018年度からセルフ・キャリアドック普及拡大加速化事業を展開し、企業へのセルフ・キャリアドック導入の勧奨と支援を開始している。筆者は、その事業を担うキャリアコンサルタントを対象に、職務のレディネスを高める研修を担当する機会を得た。主な研修内容は、人材育成ビジョン・方針の支援の前提となる「組織の見立て」、人事や組織に実施結果をフィードバックする「全体報告書の書き方」、守秘義務と情報共有のジレンマを解消する「倫理問題解決のプロセス」、キャリア形成の課題抽出のための「キャリア形成の構造」、関係各署との連携を図るための「コミュニティ・アプローチの3つの連携スタイル」であった。研修後のアンケートの結果、全体として高い満足度が認められ、特に「全体報告書の書き方」、「倫理問題解決のプロセス」に対する満足度が高かった。一方、「セルフ・キャリアドックの導入の事例・苦労話」については更なる情報提供を求める要望が寄せられた。

キーワード：キャリアコンサルティング、コミュニティ・アプローチ、セルフ・キャリアドック

背景と問題

国家資格キャリアコンサルタントの主な活動の場は企業が34.2%と最も多い（労働政策研究・研修機構、2018）。このことは、従業員のキャリア形成に対するキャリアコンサルタントの関心の高さを示唆しており、キャリアコンサルティングが、需給調整機関や人材ビジネス、学校だけでなく、企業領域にも拡大しつつあるといえる。また、日本再興戦略改訂2015（内閣府、2015）では、「働き手が自らのキャリアについて主体的に考える習慣を身に付ける環境を整備することが重要」であることや、未来投資戦略2018（内閣府、2018）では「労働者が『気づき』の機会を得て、主体的にキャリア形成を行えるよう、年齢、就業年数、役職等の節目において企業内外でキャリアコンサルティングを受けられる仕組みの普及」に取り組むなど、政府方針としても企業内のキャリアコンサルティングの重要性と普及の必要性が掲げられている。これを受けて、厚生労働省はセルフ・キャリアドック（以下、SCD）と称する企業内のキャリアコンサルティングの導入を推進している。SCDとは、企業の人材育成ビジョン・方針に基づき、従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援することを目的とした、体系的・定期的なキャリアコンサルティングの実施等からなる統合的な取り組みのことである（厚生労働省、2017）。厚生労働省は、2016年度～2017年度にかけてSCD導入推進事業を実施し、2017年11月に『「セルフ・キャリアドック導入」の方針と展開』（厚生労働省、2017）というガイドラインを発行した（以下、ガイドライン）。さらに、2018年度からは、SCD普及拡大加速化事業を開始し、東京と大阪に拠点を設置して企業へのSCD導入の勧奨と実施・運営の支援を行っている。

¹ 東京都豊島区駒込 4-15-5

メールアドレス：h.takahashi@youthcareer.biz

このガイドラインでは、SCDにおける標準的プロセスとその解説が掲載されている。しかし、実際にキャリアコンサルタントがSCDを導入・実施する際には、この解説に掲載されている内容以外に留意すべき点や実施すべき活動は多い。実践に当たっては、ガイドラインを補足していく必要がある。

目的

筆者は、このSCD普及拡大加速化事業において、導入勧奨および実施サポートを担うキャリアコンサルタントを対象に、SCD導入・実施のレディネスを高めるための研修講師を担当する機会を得た。この研修では、SCDを実施する際に必要となる補足事項を中心に解説を行ったので、その内容について紹介し、研修の成果と課題について述べることにする。

研修方法

- 実施時期** 2018年6月1日の1日間（6時間）。
- 研修講師** 国家資格キャリアコンサルタントの保有者である筆者を含め2名。
- 参加者** SCD普及拡大加速化事業において、導入勧奨および実施サポートを担う国家資格キャリアコンサルタントの保有者9名（男性6名、女性3名）。
- 研修方式** 座学およびグループ・ワークによる演習。
- 研修内容** SCDの標準的プロセスの順に、当該プロセスにおける強調すべき点、補足すべき留意点・強調点を解説した（Table 1）。

Table 1 SCD導入支援に向けた研修プログラム（1日、6時間）

	標準的プロセス（厚生労働省、2017）	留意点・強調点
0. セルフ・キャリアドックとは		SCDの定義
1. 人材育成ビジョン・方針の明確化	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者のコミットメント ・人材育成ビジョン・方針の策定 ・社内への周知 	組織の問題を見立てる
2. セルフ・キャリアドック実施計画の策定	<ul style="list-style-type: none"> ・実施計画の策定 ・必要なツールの整備 ・プロセスの整備 	全体報告書の書き方
3. 企業内インフラの整備	<ul style="list-style-type: none"> ・責任者等の決定 ・社内規定の整備 ・キャリアコンサルタントの育成・確保 ・情報共有化のルール ・社内の意識醸成 	倫理問題解決のプロセス
4. セルフ・キャリアドックの実施	<ul style="list-style-type: none"> ・対象従業員向けセミナー（説明会）の実施 ・キャリア研修 ・キャリアコンサルティング面談を通じた支援の実施 ・振り返り 	キャリア形成の構造
5. フォローアップ	<ul style="list-style-type: none"> ・セルフ・キャリアドックの結果報告 ・個々の対象従業員に係るフォローアップ ・組織的な改善措置の実施 ・セルフ・キャリアドックの継続的改善 	連携の3つのスタイル

研修内容

SCDとは

本研修では、SCDの全体像について共有する所から始めた。まず、SCDの定義に基づいてその概要を解説した。SCDのより正確な定義は次のようなものである。

企業がその人材育成ビジョン・方針に基づくキャリアコンサルティング面談と多様なキャリア研修などを組み合わせて、体系的・定期的に従業員の支援を実施する従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取り組み、また、そのための企業内の「仕組み」である（厚生労働省、2017）。

これにはいくつかのポイントがある。第1は、「企業の人材育成ビジョン・方針に基づく活動」ということである。すなわち、組織の目的や方針と関連なく行われるのではなく、組織に寄与するキャリアコンサルティングということである。ただしこれには、組織の発展と個人の成長の両方の相乗効果を狙おうとする前提があり、決して組織優先の発想ではない。目前のクライアントのみの福利を追求するだけでなく、組織の利益にもなり得るキャリアコンサルティングをすることを意味する。

第2は、「キャリアコンサルティング面談と多様なキャリア研修などを組み合わせる」ということである。個人面談のことをあえてキャリアコンサルティング面談と称するのは、SCDにおけるキャリアコンサルティングが企業内で一般的に行われている人事評価等を目的とした個人面談とは異なるという含意である。また、個人面談の他にキャリア研修、そしてそれ以外にも効果的な手法や活動があるのであれば、それを合わせて実施すべきであるというメッセージである。

第3は、「体系的・定期的に」ということである。どのような社員層に対してどのようなキャリアコンサルティングを実施するか体系的に整備し、何らかのタイミングを持って実施するよう計画するということを意味する。ただし、随時キャリアコンサルティングを行うことを妨げるものではない。

第4は、「従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する」ということである。主体的であるから、従業員が自分のキャリア形成について積極的に考え、課題を明らかにし、その達成に向けた行動ができるように支援することである。

第5は、「総合的な取り組み」、「企業内の仕組み」ということである。主体的キャリア形成を行うために組織の関係各々が連携して多様な手段を講じるとともに（総合的）、これを属人化せず担当者が代わっても継続的に実行できるような仕組みを構築するということである。このためには、仕組みを組織内のルールとして明文化し周知することが求められる。また、PDCAサイクルがなされることも含まれる。

つまりSCDは、従業員個人に対する局所的なキャリアコンサルティングだけではなく、従業員と組織の両者の活性

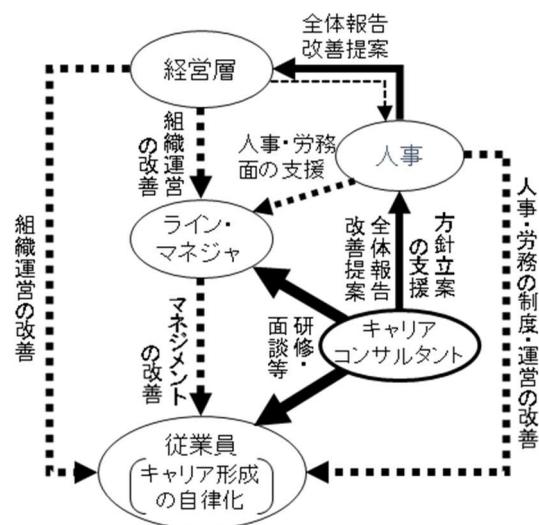


Figure 1 SCDにおけるキャリアコンサルタントの役割

化に向けた組織的な活動である (Figure 1)。

以上の通り、SCD に関する基本的理解を受講者と共有したうえで、標準的プロセスの各ステップにおける補足すべき留意点・強調点を解説した。

人材育成ビジョン・方針の明確化

このステップにおけるキャリアコンサルタントの役割は、人事や人材育成の担当者が組織の人材育成ビジョン・方針を立案するのを支援することである。この点は、従来のキャリアコンサルティングにはなかった役割である。単に、個人面談を行うだけではなく、従業員のキャリア形成に影響を及ぼしうる組織の方針に対してもかかわることになる。重要なことは、組織、従業員、そしてキャリア形成支援のプロであるキャリアコンサルタントの3つ視点を持ち合わせながら、人材育成ビジョン・方針の作成の支援をすることである。プロの視点とは、従業員のキャリア形成上の問題を組織全体から俯瞰し、その問題がどのような要因と相互作用して発生・維持されているかを明らかにすること、すなわち、「組織を見立てる」ことである。これは、人と環境の相互作用によって問題が生じるとするコミュニティ・アプローチの捉え方である。従業員視点のキャリア形成上の問題、組織視点の人材育成の問題 (場合によっては、経営上の問題も絡んでいる可能性もある)、環境要因 (組織の理念、風土、規範、制度、構造、労働条件など) がどのように関連し合っ問題が発生・維持しているのか、問題発生・維持のメカニズムを明らかにするのである (Figure 2)。

研修では、エクササイズとして、架空の組織における従業員のキャリア上の問題について、従業員の意見、組織の抱える問題、環境要因を提示し、これらがどのように関連しあっているか、そしてどのように介入すべきかについて演習を行った。

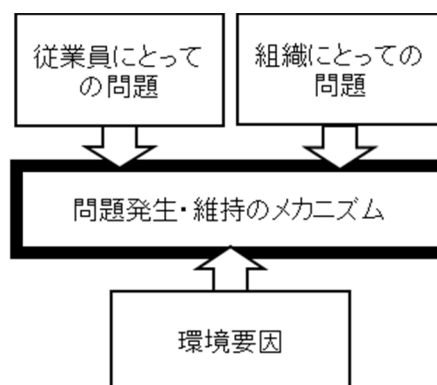


Figure 2 組織の問題を見立てる視点

セルフ・キャリアドック実施計画の策定

このステップにおけるキャリアコンサルタントの役割は、人材育成ビジョン・方針と従業員の実態 (あるいは人材育成の現状) とのギャップを分析し、具体的な人材育成戦略へ落とし込むこと、あるいはその支援をすることである。ギャップ分析で明らかとなった課題を、入社年数と各種従業員の層別とをクロス表で捉え、必要なキャリア研修あるいはキャリアコンサルティング面談、その他の施策を検討していく。

また、必要なツールを整備する。主なツールとしては、面談 (記録準備) シート、個別報告書、全体報告書、アンケートが挙げられる。面談 (記録準備) シートとは、キャリアコンサルティング面談でクライアントとキャリアコンサルタントが共有するシートであり、自己理解、仕事理解、キャリア・ビジョンとその課題などを記録するものである。特定の様式は定められていないため、新たに作成するよりもジョブ・カードを用いる方が簡単である。

個別報告書とは、一般にキャリア・カルテと呼ばれるものであり、キャリアコンサルタントが聴取した事実、検討した見立て、行った対応、課題などを記録するシートである。個人情報がかかるので、基本的にキャリアコンサルタント以外が閲覧することはできない。アンケートとは、キャリアコンサルティング面談やキャリア研修などの実施後にその効果や感想といった情報を得るためのツールであり、必要に応じて項目をアレンジして良い。

最後に、全体報告書とは、キャリアコンサルティング面談の結果を人事部門等に報告するものである。ここに、守秘義務の問題がかかわってくるが、全体報告書は、あくまでも全体

の傾向を記述・分析し改善提案をするものであって、個人を特定しその発言・特徴などを示すものではない。個人の意見・情報を盛り込む際は、本人の了解を得て必要最低限の情報を人事部門等へ伝えることはできる。キャリアコンサルティング面談ではサーベイ等では得られない従業員の実態や本音を把握することができるので、これらの情報を基に組織におけるキャリア形成を阻害する要因を抽出し、それらを除去する措置や、効果的な新たな措置を組織に講じるよう全体報告書において提案することが可能となる。あくまで従業員の自律的なキャリア開発と組織の人材育成ビジョン・方針の両者を実現するものとして用いるべきものである。

しかし、キャリアコンサルタントにとって、全体報告書を作成することになじみのないものは少なくない。本研修では、「より効果的な全体報告書を書くために、実例を見ての感想、疑問、意見をグループ内で討議する」という演習を行った。

企業内インフラの整備

このステップで行うことは、責任者等の決定、社内規定の整備、キャリアコンサルタン

Table 2 倫理問題解決のプロセス 水野（2018）をもとに筆者が整理

第1段階：状況に関する情報を集める	事実と想像を分離。複数の観点から考察。単一解の模索を避ける
第2段階：倫理綱領に沿って考える	倫理ジレンマを経験する
第3段階：5つの道德原理の内、どれが衝突し、どれが優先されるか	①自律尊重の原理（自己決定）、②無危害原理、 ③仁恵原理（利益供与）、④正義原理（平等・公正）、 ⑤（クライアントへの）忠誠原理
第4段階：可能な解決策を練る	創造的な解決策（第三の道）。同僚の援助を得る
第5段階：解決策実行の結末を予測	誰（カウンセラー、クライアント、第三者）にどのような影響があるか
第6段階：望ましい解決策を選ぶ	①公平か、②報道されても良いか、 ③他のカウンセラーに勧められるか
第7段階：選択した解決策を実践する	望む結果が得られたか

Table 3 ジョブ・カード様式1-1とキャリア形成の構造

ジョブ・カード様式1-1の項目	キャリア形成
価値観、興味、関心事項等	WILL & Must
強み等	Can & Must
将来取り組みたい仕事や働き方等	キャリア・ビジョン&ロードマップ
これから取り組むこと等	行動計画
その他	阻害要因（個人的事情）

トの育成・確保、情報共有化のルール、社内意識の醸成である。本研修では、この中から情報共有化のルールについて重点的に扱った。なぜなら、SCDを推進していく中で関係各署との情報共有は欠かせない一方で、守秘義務とのジレンマが生じるという問題を抱えるからである。

そこで、まず、キャリアコンサルティング協議会の倫理綱領の第5条（守秘義務）、第11条（組織との関係）を改めて確認した。情報共有と守秘義務のジレンマを克服するために、本人の了解を得ることが一般的な解であるが、SCDを推進する受講者にはさらに踏み込んだ検討が可能になるよう、倫理問題解決のプロセス（水野, 2018）について紹介した（Table 2）。まず、ここで重要なことは、倫理には5つの道德原理、すなわち、①自律尊重の原理〔自己決定〕、②無危害原理、③仁恵原理〔利益供与〕、④正義原理〔平等・公正〕、⑤（クライアントへの）忠誠原理があること、そして倫理問題は時としてこれらの原理の間でジレンマが生じ、このジレンマの解消に向けて創造的な解決を図ること、その解決策をより確実なものとなるように検証することであった。

例えば、従業員のキャリア形成を促進することは仁恵原理に沿うものだが、そのために個人の秘密を関係各署と共有することは無危害原理や忠誠原理に反するというジレンマが生じることになる。本研修では、情報共有と守秘義務のジレンマが生じた事例を題材に、グループで倫理問題解決のプロセスを用いて検討する演習を実施した。

セルフ・キャリアドックの実施

このステップでは、キャリア研修やキャリアコンサルティング面談などを通じて、従業員のキャリア形成を支援していく。ここで強調したことは、キャリアコンサルティング面談では、自ら面談を利用する意思のない非自発的来談の可能性が高いことである。問題解決を求める来談者とは異なる面談アプローチが求められる。SCDはもとよりキャリア形成における人間ドックという発想であるから、従業員それぞれの自発的キャリア形成について

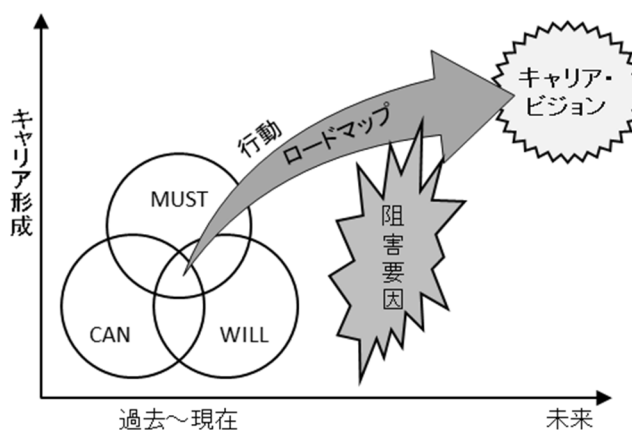


Figure 3 キャリア形成の構造

て点検をすることが SCD の主

たる狙いとなる。そこで、自発的キャリア形成について解説を行った。自発的キャリア形成は、自己理解（したいこと **Will** とできること **Can** の理解）と仕事理解（すべきこと **Must** の理解）をし、それらの重複部分が拡大した将来の自己像、すなわちキャリア・ビジョンを明確にし、これに向けてロードマップを描き、同時にロードマップの阻害要因（職場の環境要因、家庭や個人的な事情など）を解消あるいはバネにしつつ、キャリア・ビジョンに向けての行動を起こすことよってなされる（**Figure 3**）。したがって、自発的キャリア形成の点検とは、これらのどこに停滞があるかを点検することであり、これによって従業員の課題が明らかとなる。そして、この課題の達成に向けての行動計画立案とその実行を促進していくことが **SCD** では求められるわけである。

これらの点検において、ジョブ・カードは有効なツールである。なぜなら、上記のような点検項目が端的に盛り込まれているからである（**Table 3**）。ジョブ・カードを用いて、自発的キャリア形成の点検を行い、従業員にこれを自覚させ、課題達成を促すようにかかわるようなアプローチをとる必要があるといえる。

フォローアップ

このステップでは、キャリア研修やキャリアコンサルティング面談などの実施後のフォローアップを行う。2つの意味のフォローがある。1つは、組織に対するフォローであり、人事あるいは経営層に対して全体報告書を提出し、効果や課題について知らせることと、必要な改善提案を行うことである。もう1つは従業員向けのフォローであり、施策実施後の効果維持、あるいは更なる介入の必要性に応じた処置を行うことである。後者について、キャリアコンサルタントは、従業員への面談を行うだけでなく、ラインマネジャーや人事部門、経営層など関係部署を含めて連携を図ること、そして、その連携には3つのスタイル（コンサルテーション、コラボレーション、コーディネーション）があることを説明した（**Figure 4**）。また、各スタイルの事例を交えて紹介することで、受講者の理解度を深めた。この3つの連携スタイルはコミュニティ・アプローチの手法であり、セルフ・キャリアドックにおいては、以下のように解説できる。

コンサルテーション キャリアコンサルタントと上司と従業員の三者関係における支援であり、キャリアコンサルタントが上司にキャリア形成支援に関する知見を付与することによって、上司の部下に対するキャリア形成支援力をより効果的なものにする方法である。これによって、キャリアコンサルタントは1名の上司を支援することによって、上司が持つ複数の部下を支援できるので、キャリアコンサルタントの影響範囲を拡大させることができる。

コラボレーション キャリアコンサルタントと上司や人事などと協働して、両者ができる支援を並行して従業員に実施する方法である。複数の関係者による支援のため非常に強力な介入方法である。この時、共通の問題意識と方針をもって、それぞれが持つ機能を有効に発揮できるよう役割分担と介入計画をもって支援することが求められる。

コーディネーション キャリアコンサルタントは従業員の問題とその背景にあるニーズを確認し、この問題に効果的に介入できる専門家や専門機関、あるいは非専門家を探し出し従業員へつなぐことである。多様な問題に対してどのような専門家・専門機関・非専門家が有効に機能するかを知っておく必要がある。また、リファーと違い、従業員と専門家・専門機関をつないだ後も経過を観察し、適宜適切なコーディネーションを行う必要がある。キャリアコンサルタントの守備範囲を超えた問題に対しても対応が可能となる方法である。

研修のまとめ

最後に、本研修の内容を踏まえて、参加者各自が企業に対して SCD の導入を勧奨する際の手順やポイントを書き出すことを行った。このねらいは、第 1 に、参加者自身の学びをベースに SCD 導入勧奨のアプローチ方法を創造してもらうこと、第 2 に、これらを共有してより多様なアプローチを獲得すること、最後に、検討したアプローチを足掛かりに今後、導入勧奨の経験を積みながら、そのアプローチのブラッシュアップを図りノウハウと蓄積してもらうことであった。したがって、研修後にこれを回収し全参加者で共有できるようにした。

まとめ

研修成果

研修直後、受講した 9 名に対して、研修の理解度、教材内容、研修日数・時間、講師の話し方、研修内容を踏まえた総合評価について、「大変満足」、「満足」、「ふつう」、「やや不満」、「不満」の 5 件法で回答を求めた。その結果、大変満足が 89%、満足が 11%という高い評価が得られた。特に参考になった内容は、①「全体報告書の内容や書き方」(56%：5 名/9 名)、②「倫理問題解決のプロセスや守秘義務について」(33%：3 名/9 名)であった。この 2 点については特に有益であったと考えられた。一方、もっと知りたかった内容は、「セルフ・キャリアドックの導入の事例・苦労話」(33%：3 名/9 名)が挙げられた。この背景には、SCD の導入勧奨のためのセールスポイントの把握、導入勧奨の経験不足を補完しようとする意図があると考えられた。

今後の課題

SCD の導入には障害が多い。特に、人材を重視していない組織、人材に関する問題・課題を持たない組織においては、SCD の価値が認められず、人事担当者レベルで必要性を感じていても経営者レベルでは理解されないという事例にしばしば遭遇する。SCD 普及拡大加速化事業においても、正にこの問題に向き合っていかなければならない。これまでの SCD 導入の成功事例ならびに SCD の効果例をより多く収集するとともに、本事業においても試行錯誤をしつつ成功事例を蓄積し、導入方法のベストプラクティスを抽出していく必要があるだろう。今後、SCD 導入に関する事例検討会や各企業との勉強会を通じてこれらの充実化を図ってゆきたい。

また、SCD 導入後は、従業員と組織の両者にメリットのある活動を展開する必要がある。そのためには、個人と環境の相互作用の視点から組織を見立て、関係部署間の連携によるチーム活動が求められるであろう。今後、SCD の更なる普及が見込まれる中、企業内で活動するキャリアコンサルタントには、コミュニティ・アプローチの知識とスキルが不可欠なものとなるだろう。実践的なコミュニティ・アプローチの学習機会が求められる。

引用文献

- 厚生労働省 (2017). 「セルフ・キャリアドック導入」の方針と展開
水野修次郎 (2018). カウンセラーの倫理講義 2 産業カウンセリング学会第 7 期スーパー
ビジョン養成講座講義編資料.
内閣府 (2015). 日本再興戦略改訂 2015.

内閣府 (2018). 未来投資戦略 2018.

労働政策研究・研修機構 (2018). キャリアコンサルタント登録者の活動状況等に関する調査 労働政策研究報告書, No.200.

宇留田 麗 (2003). コラム1 コラボレーション 下村晴彦 (編) よくわかる臨床心理学 ミネルヴァ書房.

将来の目標がなく焦る大学1年生に対する相談事例

渡部昌平¹ (秋田県立大学)

要旨

「将来の目標がない」「(大学生活が)物足りない」「将来の目標があり資格取得を目指す周囲を見て、このままでいいのかと焦る」大学1年生に対し、効率的に短期にキャリア・カウンセリングが終結するとされる社会構成主義キャリア・カウンセリングを実施した。社会構成主義キャリア・カウンセリングを用いて過去・現在の本人の興味・関心を整理し、そこから将来に向けて林業や旅行業務資格について調べることにし、趣味で農業を行うという方向性を確認し、本人納得の上で2回の相談を終結した。

キーワード：キャリア・カウンセリング，社会構成主義，大学1年生，将来の目標

問題・目的

欧米で盛んとなっている社会構成主義キャリア・カウンセリングが近年、本邦でも紹介・実践され始めてきている。下村(2008)はSuper以降の理論について概観し、野淵(2009)はSavickas, Cochranの研究を採り上げている。

社会構成主義キャリア・カウンセリングでは、効率的に短期にカウンセリングが終結するとされる。例えばSavickas(2011)は、標準的に3回程度でカウンセリングが終結するとする。社会構成主義キャリア・カウンセリングでは問題の原因(過去)や問題そのもの(現在)というより、問題の解決(未来)に焦点を当てるからだとされる。過去や現在に触れるのは、問題解決(未来)の資源発見のためである。即ち、未来の目標設定に効果的・効率的な技法と言われる。

本研究では、「将来の目標がない」「(大学生活が)物足りない」「将来の目標があり資格取得を目指す周囲を見て、このままでいいのかと焦る」大学1年生に対し、2回の社会構成主義キャリア・カウンセリングを実施し、将来の方向性の明確化と大学生活の充実についての支援を行った。

方法

事例

A 大学1年生 B。男性。

主訴

「将来の目標がない」「(大学生活が)物足りない」「将来の目標があり資格取得を目指す周囲を見て、このままでいいのか」と焦り、×年12月に来談。

¹ 秋田県秋田市下新城野街道端西 241-438
メールアドレス：watanabe-s@akita-pu.ac.jp

結果

第1回：×年12月

(1) これまで「満足していたこと＝もの足りていたこと」を整理

- ・ 高校ではカヌー部に入部し、総体で入賞するほどのめり込んだ。2人乗りの後ろのほうで、前の人に合わせるのが好きだった。
- ・ 中学では野球部で補欠だった。部員同士で話すのが好きだった。
- ・ 大学に入って最初の夏休みは、ヒッチハイクで39台の車を乗り継ぎ、四国へ行った。また北海道に20日間かけて自転車旅行に行った。作家の沢井耕太郎(※注:「深夜特急」の作者)からの影響を強く受けた。
- ・ 大学はもともと森林に興味を持っていたので(関係する学科に)入学した。

(2) 今後やろうとしていることについて整理

- ・ 年明けにニュージーランドへ海外短期留学(2週間)する予定。
- ・ 来年は九州に自転車旅行に行きたい。

(3) 自分にとって刺激になること・好きなことを整理

- ・ 旅行によく行っているが、(風景や食事などよりも)人と接するのが好き。

(4) 将来について考えるための課題について整理

- ・ 森林に興味(本来は他大学の森林学科に生きたかった由)があり、土壌にも興味がある。おじさんが県庁で「木こり」をやっているその仕事に興味があるとのことなので、そのおじさんにインタビューしてくることとした。また合わせて(森林系の)学科の先輩の進路を調べてみることにした。
- ・ 旅行が好きで旅行の企画を立てる人(旅行代理店)に興味があるとのことなので、旅行業務の資格について調べることにした。

(5) 日々の生活を満足させるための課題設定

- ・ 京都でオーストラリア人と仲良くなり、もっと英語が上手になりたいと思ったとのことで、「英語を勉強したい」ということを確認した。
- ・ 大学生活に非日常を、とのことなので「寮で作物を作る(ベランダにプランターを置くなど)」「自転車部創部」などを検討することとした。

(6) 結果

本人に将来の目標の明確さと、(課題を実施した場合の)日々の充実度を10段階で評価してもらったところ、将来の目標は相談前が3だったものが相談後は6に、日々の充実度は相談前が2だったものが相談後は7になったと評価された。

フォローアップのため、年明けの1月第2週に経過を報告してもらうこととした。

第2回：×+1年1月

(1) 第1回相談後の活動について

- ・ 旅行資格は調べた。国家資格があることが分かり、テキストまでは見ていないが興味がある。
- ・ 林業についておじに聞いてみたが、木こりではなかった。林業者と県庁の仲介をしているようで、林業を学ぶのであれば林業の技術と県のことも学んだほうがいいと言われた。
- ・ 家族旅行で沖縄に行った。

(2) 目標の明確さ：10段階で7

- ・ 2月にニュージーランド海外短期留学に行くので、今年は英語の勉強をする。6月に

英検か TOEIC の試験を受ける。

- ・ 旅行業務資格について、さらに調べてみる。(林業についてはちょっと保留)
- (3) 日々の生活の充実：10段階で6
- ・ 英語は勉強する。
 - ・ 春休みはニュージーランドのほか自動車の合宿免許へ行く予定。
 - ・ 夏休みは全部つぶして九州自転車旅行をする予定。
 - ・ 専門については本を読む以外やるべきことが分からない。とりあえず「夜と霧」を読もうと思っている。
- (4) 今後の課題・方針
- ・ 自分の中では、将来について「面白い／やりがいがある」で選びたいと思う一方、「安定」を気にしている面がある。
 - ・ 本当は、農業は面白いしやりがいがあると思うが、(農業は)安定していないと思っている。だから旅行の仕事をして、趣味で農業をしようと思っているのかもしれない。
 - ・ 祖母がリンゴ農家をやっていて、それを残したい気持ちもある。ただ当面学生生活があり、リンゴ農家の手伝いはできない。九州旅行はやめられない。
 - ・ (今は)本業があって趣味で農業をしようか、という感じ。今後は農業以外で面白くてやりがいのある仕事を探していきたい。

考察

未来の目標が明確になることで、学生の積極性や学生生活の充実度は向上する。なぜなら未来の目標が明確化することで、「未来の目標の達成のために今、やらなければならないこと」が明確になるからである。

しかし単に「未来の目標を持つ」と言うだけでは、学生は具体的な目標が持てない(渡部・土屋, 2012)。「目標が持てない」「目標をどう持っていいかわからない」という学生は少なくない。そこで学生自らが過去や現在を振り返って自らの興味や関心、価値観を明確化し、「あって欲しい未来」を考えさせることが有効となる。

以上のように、近年、欧米で隆盛する社会構成主義キャリア・カウンセリングを用いて、学生個人の興味や関心、価値観を明確化することで、(学生自らの興味や関心、価値観に基づいた)未来の目標を確認させ、未来の目標の達成に向けた現在の積極性・行動を後押しすることができた。未来の目標がある程度具体的になり、今やりたいこと・やらなければならないことが明確になれば、学生は積極的に行動し始め、学生生活も充実する。またそれを「紙に書く」「人の前で話す」「人に応援してもらう」ことで、さらに積極的な行動を導くことができるのではないだろうか。

学生生活の充実には、もちろん学生が自主的・意欲的に行動することが欠かせないが、決定に自信を持ってない学生や決定できない学生も少なくなく、そのためにも大学や教員側が「過去・現在と未来とを接続する」支援を行うことが重要になってくると考えている。

引用文献

- 下村英雄(2008). 最近のキャリア発達理論からみた「決める」について, キャリア教育研究, 26, 31-44.
- 野淵龍雄(2009). スーパー, D.E.の後に来るものーサヴィカス, M.L.とコフラン, L.に着目

して一, キャリア教育研究, 27, 9-14.

Savickas, M.L.(2011). *Career Counseling*: American Psychological Association.

渡部昌平・土屋梨恵(2012). 本学におけるキャリア教育の方向性の検討(1)～学生の実態把握を中心に, 秋田県立大学総合科学研究彙報, 13, 53-58.

アジャイルキャリアの理論と概念に関する探索的研究

吉川雅也¹ (関西外国語大学)

要旨

本稿の目的はアジャイルキャリアの理論や概念を整理し、それらの説明を試みるものである。ソフトウェア開発の分野では情報技術の利用範囲拡大やユーザのニーズ多様化などにより従来型の計画重視モデルが立ちゆかなくなり、状況に応じて俊敏に計画を変更したり成果物に修正を加えたりしていく適応重視モデルが広まっている。これに着想を得たのがアジャイルキャリアである。キャリア開発においても社会や産業構造の変化、価値観の多様化などにより、計画を立て直線的にキャリアを進めようとする計画型のキャリア開発モデルだけでなく、状況や環境への適応を重視する適応型キャリア開発モデルの重要性ないし必要性が高まっている。こうしたキャリアをアジャイルキャリアという。本稿ではソフトウェア開発におけるアジャイルモデルの理論的背景や基本的概念を参照しながら、アジャイルキャリアの理論や概念について探索的に検討する。

キーワード：アジャイルキャリア，キャリア開発

とある若者の成功物語

新潟県妙高市にひとりの中学生がいた。あるとき彼はビートボックスに出会い、その魅力の虜となる。ビートボックスとは人の肉声のみで楽器演奏のような音を出すパフォーマンスのことである。彼は夢中でビートボックスの練習に取り組み、インターネットで海外のビートボクサーたちのパフォーマンスを研究した。高校時代には動画投稿サイトである YouTube で自らのパフォーマンスを全世界に向けてアップするようになった。

高校を卒業した彼はビートボクサーが集まる東京に向かい、都内のスーパーに就職する。昼間は社会人として働く傍ら、毎晩社宅でビートボックスの練習をしては動画に撮影し、それを YouTube に投稿し続けた。睡眠時間を削っての作業であった。昼間の仕事のストレスもあった。しかしビートボックスへの情熱、そして YouTube へ動画を投稿することで自分は世界とつながっているのだという自負が彼を支えた。

数年後、彼に転機が訪れる。TV ゲーム「スーパーマリオブラザーズ」の音楽や効果音をビートボックスで演奏した動画が 24 時間で 20 万アクセスを集めた。1 週間で 100 万アクセス、2 週間で 200 万アクセスのメガヒットとなった。このヒットにより彼の元に YouTube 本社からパートナー制度へのオファーが舞い込み、YouTuber としての活躍の道が開けることになる。当初はビートボックスの動画が中心であったが、他の YouTuber の活躍からもヒントを得て、話題の商品を紹介したりゲームの実況を行ったりするなど柔軟にスタイルを変化させ、それによって新しいファンを獲得。さらに知名度は上がる。

2018 年 5 月には彼の YouTube チャンネル登録者数は 600 万人を超えた。新潟のビートボックス好きの中学生だった彼は、十数年の時を経て、いまや名実ともに日本国内ナンバーワンの YouTuber となった。

彼の名を HIKAKIN (ヒカキン) という。(HIKAKIN, 2013, 2018a, 2018b, 2018c)

¹関西外国語大学 外国語学部 講師

アジャイルキャリアとは何か

アジャイル(Agile)とは“俊敏な”を意味する言葉である。ソフトウェア開発モデルの分野では従来型の計画重視の開発モデルが限界を迎え、状況に合わせて柔軟に計画を変更したり成果物を修正したりすることができる適応重視のアジャイルモデルが広がっている。アジャイルキャリアはこれに着想を得たもので、計画を重視するタイプの従来型のキャリア開発モデルに対して、想定外の出来事への対応や方向性の転換など、俊敏なキャリア開発を重視するモデルということになる。

前述の HIKAKIN のケースを振り返ってみよう。中学生の彼にとって、YouTuber として活躍することは約束された成功の道であったのだろうか。否、中学生の HIKAKIN には YouTuber としての活躍はおろか、YouTube という言葉すら認識がなかったのではないだろうか。ビートボックスが好きだったという一心で練習を重ね、動画を作成して投稿し続けた。その結果、予想もしなかったようなキャリアを歩むことになったわけである。その時々で、例えばビートボックスの大会に出る、ビートボクサーとして有名になる、といった目標はあったかもしれないが、計画に落とし込んでやるべきことをリストアップしていくような直線的なキャリアを描くことはできなかつただろう。このように将来が漠然とした状況では従来型の方法でキャリアを描くことは難しい。

こうしたキャリアのあり方は計画的なものではなく、状況に適応することで形作られていったと言えるだろう。これがアジャイルキャリアである。アジャイルキャリアでは計画そのものを否定するわけではないものの、比較的短期間の計画やタスクを中心に考え、また計画を変更することも厭わない。こうした俊敏かつ柔軟なキャリア開発の結果、あらかじめ意図していた場所ではないかもしれないが、個人のキャリアが形成されていく。

HIKAKIN の場合はビートボックスを上達させる、毎日 YouTube に動画を投稿するというその時々タスクを積み重ねることでキャリアを作り上げていった。YouTube はその性質上、ひとつの動画にどれくらいアクセスがあったか、つまり成果を明確に確認することができる。また視聴者からのコメントもリアルタイムで表示されたため、そうした感想を次の動画に反映させ、方向を修正していくことができる。有名 YouTuber となってからもビートボックスだけでなくゲーム実況などに分野を広げていき、小中学生にも人気のある YouTuber となった。ビートボックスだけでは一部のユーザーにしか動画が閲覧されないため、意識してスタイルを変化させていった結果である。まさにアジャイル、すなわち俊敏かつ柔軟なキャリア開発だと言えるだろう。

本稿の目的

本稿の目的は、ソフトウェア開発におけるアジャイルモデルの理論や概念などを整理することを通して、キャリア開発におけるアジャイル、すなわちアジャイルキャリアの概念の説明を試みることである。

ここでアジャイルキャリアの用語の成り立ちについて説明しておこう。キャリアの理論を分類する方法には様々なパターンがあるが、松本(2015)はこれを「準備型」と「適応型」の2つに分けている。「準備型」とは将来を考え計画を立て準備していくことを重視するもので、特性因子論やキャリア発達理論が含まれる。これらは一般的な従来のキャリア開発のモデルで、将来の目標やビジョンなど何らかの方向性を描いたり計画を立てたりして、そこに向かって進んでいく計画重視、直線型のモデルである。特性因子論は自分の特性と職業の特性がマッチングする箇所を目標としてそこに進むものであるし、キャリア発達論は人生

あるいは職業生活におけるフェーズを意識し、その課題やゴールをクリアすることを意図するものである。ここでのキャリアとは想定される出来事で構成され、特性のマッチングする点に向けて、あるいは各個人のライフステージごとに目安として提示される発達段階ごとに進んでいくのだと考えられている。

一方の「適応型」とはキャリアを歩むうえで発生する出来事や組織のニーズなど、状況に適応しながらキャリアをつくっていくことを重視するものである。トランジションや転機の理論 (Bridges, 2007; Schlossberg, 1989), ハプンスタンス学習理論 (Mitchell, Levin & Krumboltz, 1999; Krumboltz & Levin, 2004; Krumboltz, 2009), バウンダリーレス・キャリア (Arthur, 1994), プロティアン・キャリア (Hall, 2001, 2004), キャリア・サバイバル (Schein, 1995) などが当てはまるだろう。いずれも想定外あるいは計画外の出来事を理論に内包し、計画を否定はしないものの、それよりも適応を重視する。

キャリア開発理論を「準備型」と「適応型」に分ける考え方は、後述するソフトウェア開発のモデルの「計画型」と「適応型」に相似の関係にあると見てよい。また森本・渡辺・櫻井・木塚・永瀬(2015)は女性 IT 技術者の働き方について分析を行い、ライフイベントによる不確実性が高い女性にとってはその時々状況に応じてキャリアを考えていくアジャイル型キャリア開発という概念を提案している。こうした先行研究、そして後述するソフトウェア開発におけるパラダイム転換を踏まえて、本研究ではキャリア理論を計画重視モデルと適応重視モデルに分類し、後者をアジャイルキャリアと呼ぶ。

アジャイルなパラダイムを持つ諸理論は、概念を提示しキャリア開発に新しい視点をもたらす認知的効果は大きい。将来がうまく思い描けないとき、想定外の出来事に翻弄されそうなき、計画だけではなく適応という道があることを教えてくれる理論がひとつの光になることは少なくないだろう。例えばハプンスタンス学習理論はキャリアを歩むうえでは計画外の出来事があってよいし、それを引き起こし上手く使うことが重要だという視点をもたらしてくれる。バウンダリーレス・キャリアの概念は、組織の枠を越えてキャリアを作っていくことがあってもよいのだとして、キャリアには様々な可能性があること、そしてキャリアとは自由なものだということ気付かせてくれる。

しかしながらこれらアジャイルなキャリア開発の諸理論は、具体的にどのようにそうしたキャリアを進めていくのかといった実践的な側面の議論が十分ではないという課題がある。この課題に対し吉川(2018)では、ソフトウェア開発におけるアジャイルモデルのひとつである SCRUM の開発プロセスを援用し、アジャイルキャリア開発のプロセスモデルを構築することを試みた。

しかしソフトウェア開発のアジャイルモデルには様々な流派があり、決して SCRUM だけが唯一のものではない。そもそもソフトウェア開発のアジャイルモデルに着想を得たとはいえ、アジャイルキャリアのモデルは独自に開発されてよいとも考えられる。そのように考えたとき、アジャイルキャリア開発のモデルとして SCRUM のみにこだわることは、本来アジャイルモデルが目指している俊敏さや柔軟性からは離れてしまう危険性がある。

そこで本稿では今一度アジャイルモデルの基本に立ち戻り、その理論的背景、基本的な原則や価値について整理することを通し、アジャイルキャリアについての理論的背景や基本原則の検討を行うこととする。

本稿の以降の構成を説明しておく。最初がソフトウェア開発における計画重視と適応重視についてである。前述の通り、アジャイルキャリアはソフトウェア開発モデルの諸理論から着想を得たものである。アジャイルキャリアの概念を説明するには、まずはソフトウェア開発モデルにおける大きな変化について語る事が不可欠だと考える。IT の議論にしばしお付き合いいただきたい。

次にアジャイルな人事制度である。アジャイルという概念がソフトウェアに留まらず、ま

たキャリアのみならず、人的資源の分野へも適用されている点に言及する。アジャイルのアナロジーとしての有用性を確認するものである。

続いてソフトウェアのアジャイルモデルの源流となった Takeuchi & Nonaka(1986)を確認する。これは 1980 年代の日本の製造業における新商品開発プロセスを分析したもので、アジャイルモデル、特に SCRUM の誕生に大きな影響を与えているものである。

その後、アジャイルの原理原則に立ち戻るため、「アジャイル開発宣言(Manifesto)」、「アジャイル開発 12 の基本原則(Principles)」を確認し、これをキャリア開発に置き換えた文章を提示する。アジャイルキャリアの基本原則のプロトタイプである。

最後に本稿をまとめ、また今後の課題や展望について述べる。

なお、特に但し書きの無い場合、「アジャイルモデル」は IT 分野におけるアジャイルを指し、「アジャイルキャリア」はキャリア分野におけるアジャイルを指す。また「アジャイルキャリア」はアジャイルなキャリアの概念そのものを指し、「アジャイルキャリア開発」はアジャイルなキャリアを開発することを指す。

ソフトウェア開発モデルにおける計画と適応

ソフトウェア開発において、デファクトスタンダードはウォーターフォールモデルからアジャイルモデルへと移行している。ウォーターフォールモデルとは滝の流れが上から下へと流れていき決して戻ることがないように、プロジェクトのフェーズ（一般的には分析、設計、実装、テスト）はひとつずつ進行し後戻りすることがないとする計画重視型のモデルである。対してアジャイルモデルとは俊敏という意味の通り、プロジェクトの状況や顧客のニーズに応じて機動的に計画や成果物を変化させ、短期間・小規模の開発を反復させることにより、最終的なアウトプットを完成させようとする適応重視型のモデルである。

なぜそのような変化が起きたのか。それには様々な要因があるが、大きな流れでいえば次のように説明できるだろう。これまでは企業の業務や社会的なインフラなど、限られた範囲でのみ IT が利用され、必然的に構築されるシステムの種類も限定的であった。例えば人事管理システム、財務分析アプリケーション、交通機関の券売機など、どのような機能があればシステムとして十分なものが明確なシステムである。アウトプットが明確である以上、事前に計画を立てることができた。そういった場合、ウォーターフォールモデルを用いて事前に細かな計画を立て、分析、設計、構築、テストといったフェーズを順に進めていくことが効率的であり合理的であった。

しかし昨今ではインターネットやスマートフォン、SNS などの普及により広く IT が利用されるようになり、一般ユーザがソフトウェアに触れる機会が増えた。一般ユーザは自らのニーズが何かを把握していることは稀で、開発されたアプリケーションを使ってはじめて、それが、自分が求めていたものかどうかの判断ができる。例えばスマートフォンのアプリや一般消費者を対象としたショッピングサイトなどは、一度リリースされた後もユーザの意見を取り入れて柔軟にリニューアルを加えていく。さもなくば、新しく出てきた競合アプリに敗れてしまう。最初から完成形を定めておくことが困難となった現在では、数週間から最長でも 2~3 ヶ月程度という非常に短い単位で反復的に開発を進め、ユーザの意見を取り入れるタイプの機動的な開発手法が同様に効率的かつ合理的になった。これがアジャイルモデルと呼ばれる種類のソフトウェア開発の方法論である。

ウォーターフォールモデルとアジャイルモデルとの差異はいくつかあるが、その本質はモデルの中に想定外の要因を含めるかどうかである。物事が原則として想定通りに進むことを前提とするのがウォーターフォールモデルであり、ゆえに計画を重視してプロセスを

固めてから進めることになる。逆にアジャイルモデルは物事が基本的には想定通りにいかないことを前提とし、その帰結として俊敏かつ柔軟なプロセスを重視することになる。

これをアナロジーとしてキャリア開発に当てはめたものがアジャイルキャリアである。長期的な計画を立てて進んでいくタイプのキャリア開発ももちろんあってよいが、社会の変化の激しい昨今では、個人も組織も長期的な展望を描きづらい。そこで比較的イメージしやすい数年程度の目標、あるいは大まかな方向性を立てて事を進め、行き着いた先で改めて次のステップを考える適応型のキャリア開発が現実的に映るのではないだろうか。

組織管理における計画と適応

計画重視パラダイムから適応重視パラダイムへの変化を他分野へのアナロジーとして活用する例は本研究にとどまらない。例えば桜井・高部(2018)は伝統的な日本企業の仕事の進め方をウォーターフォール型になぞらえ、今後はアジャイル型の仕事の進め方、またその土台として同様にアジャイルな人事制度や評価制度が必要になるとし、アジャイルな人事制度を導入する際の従来型制度との齟齬や課題について分析を行っている。これによると従来型の年次目標管理制度や全社共通の評価基準はアジャイル型人事評価制度に適応できなくなるとし、日本企業がアジャイルを導入する方法として、社内に特区的に切り出した部署をつくり、そこからアジャイルを段階的に導入していく方法を提唱している。また、ある程度の試行錯誤が許容される仕事でなければアジャイル型の仕事の進め方や諸制度の導入は難しいとも指摘する。アジャイルモデルを論じる際に注意しなければならないのは、ウォーターフォールとの対比が善悪二元論のように理解される危険性である。ウォーターフォールモデルもアジャイルモデルも手法のひとつであり、組織の特性や事業、また許容されるリスク等によって適合度が異なるのは当然である。これは重要な指摘である。

またカップリ・テイビス(2018)は、すでに人事分野ではアジャイルの一部を取り出し、業績査定や部下育成、採用など、様々な分野で「簡易なアジャイル化」が進行していると指摘する。例えばマネージャが部下育成のためのコーチング技術を学ぶプロセスとして、時間を必要とする集合研修ではなく、1週間に90分のビデオを1本ずつ視聴して実務に活かしていくというアジャイルな手法が取られているという。ちなみにアジャイルモデルのひとつであるeXtreme Programming(以下、XPと略す)はベストプラクティスの集合体である(Beck,1999)。XPはアジャイルという言葉が登場するより前に存在しており、アジャイル前史ではXPという言葉がアジャイルを意味する言葉であった。その成り立ち上、アジャイルモデル全体として“実践事例を眺めてみて、自分のケースに適用できるものから適用していく”というベストプラクティスのスタンスが根付いている。人事分野という畑違いの分野であってもアジャイルから何らかの着想を得てすぐに実践に移せる機敏さは、アジャイルモデルのこうした性格によるものだとも言えるだろう。

以上のように企業の人的資源管理においてもアジャイル化が進んでいる以上、人的資源管理を組織における個人の側からみた組織行動、とりわけキャリア開発の分野でもアジャイル化を取り入れられる可能性は十分にあると考えられるだろう。

アジャイルモデルの理論的背景

アジャイルモデルのひとつであるSCRUMはSchwaber(2001)においてその全体像が広く知られることとなったが、そこではSCRUMがTakeuchi & Nonaka(1986)から着想を得

たものだということが記されている。

Takeuchi & Nonaka(1986)は 1980 年代当時、世界的に見ても競争力の高かった日本の製造業の新製品開発手法を分析したものである。従来型のアプローチはリレー競走のようなもので、スペシャリストから成るグループが自分たちの仕事を終わると次のループにバトンをおわたすプロセスだとして、これをリレーアプローチと称した。これに対して日本の製造業では、製品開発プロセスの最初から最後までを同じメンバーで、またフェーズも重なり合いながら開発を行うとして、これをラグビーアプローチと表現した。

従来のリレーアプローチでは商品コンセプトが決まってから開発が妥当かどうかのチェックを行い、その後に商品の設計がスタートする。ラグビーアプローチでは商品コンセプトが決まれば、開発の妥当性をチェックし終わる前にエンジニアが前倒しで設計を開始する。こうしたフェーズの重なりによって商品開発の速度を速めることができる。またラグビーアプローチでは開発の進捗によっては決定事項を再検討しながら反復的に開発を進めるとする。これは従来のアプローチには見られないものである。

ラグビーアプローチで製品開発を行う企業にヒアリングを行った結果は、こうしたチームには次の 6 つの特徴がみられたという。

1. 不安定さを内包する

プロジェクトが開始した時点で明確なコンセプトやプランが存在することは少ない。しかしトップマネジメントはプロジェクトチームに大きな裁量と挑戦的な課題を与えることで緊張感を維持させようとする。ホンダの技術担当役員は「メンバーを 2 階に上げてはしごを外して飛び降りろと言っているようなものだ」と説明した。

2. 自己組織化するプロジェクトチーム

全く情報がない場所からのスタートであるがゆえに、プロジェクトチームはスタートアップ企業のようにプロジェクトを開始させ、自らの形を自らつくりあげる。こうしたチームには、自律性、限界の超越、多様なメンバーによる刺激や相互作用という 3 つの特徴がある。ホンダの事例では、当初、ヒット車種であるホンダ・シビックをスケールダウンしたモデルを開発することになっていたが、議論の末、全く新しいコンセプトを持つ車種を開発することに消め、設計を一からやり直した。その結果として生まれたのがホンダ・シティである。

3. 開発フェーズを重複させる

リレーアプローチではひとつのフェーズが完了してから次のフェーズに向かう。チェックポイントによってリスクをコントロールできるが、同時にボトルネックとなりプロジェクトを遅延させたり停止させたりする。ラグビーアプローチではフェーズを重ねて実施することで、プロジェクト全体で発生する誤差を吸収することができる。富士ゼロックスの中型コピー機開発の事例では、当初はフェーズをひとつずつ進めるモデルが検討されていたが、フェーズを再定義して集約し、フェーズの数を減らすとともに複数のフェーズが重なりあって進むモデルとなった。フェーズが重なる様をお皿の上で一切れ一切れが重ねられて並ぶ刺身になぞらえ、刺身方式と呼んだ。

4. “マルチ学習”

プロジェクトメンバーは外部の情報源とも連絡を取り合うことで、市場の変化を迅速に開発に反映させることができる。そのために多層学習（個人、チーム、企業のマルチレベルでの学習）、多機能学習（専門分野以外の学習）を促進するための制度が設けら

れている。ホンダ・シティ開発プロジェクトでは、設計に行き詰まったメンバーをヨーロッパに派遣、メンバーは現地視察の中でミニクーパーに出会い、それがホンダ・シティのデザインに影響を与えた。

5. 絶妙のコントロール

プロジェクトメンバーは主に当該プロジェクトに従事するが、コントロールはされていない。マネジメントは創造性と自主性を損なうような厳しいコントロールを避ける。その代わりに自己コントロール、仲間との相互コントロール、愛によるコントロールを行う。キャノンでは新製品開発に関する特許をメンバー全員の連名で出願した。またホンダのエンジニアは「1%の成功は99%の間違いによって支えられている」と考えている。このようにメンバーのつながりを重視し、お互いに尊重し支え合うような関係性をうまく維持する。

6. 組織的な学習転移

ひとつのプロジェクトでのマルチ学習だけではなく、その後のプロジェクトや組織全体に対しても学習を共有していく。あるプロジェクトの中心人物を次のプロジェクトにもアサインするといった方法などである。富士ゼロックスは前述の刺身方式を改良して後続のプロジェクトに活用し、新製品開発期間を4年から2年に短縮した。

Takeuchi & Nonaka(1986)は製造業の新商品開発プロセス、すなわちハードウェアを扱ったものである。しかしこれを新しい何かを生み出すプロジェクトだと捉えれば、ソフトウェア開発への示唆になる点も多いだろう。原著では上記の6つの特徴を紹介する節の冒頭に“Moving the scrum downfield”という見出しが掲げられており、これを野中(2018)では自ら「スクラムを組んで進め」と訳している。ラグビーアプローチのコンセプトを一言で示したキーワードだと言えるだろう。

こうしたラグビーアプローチのスピード感と変化を受け入れる柔軟性、そしてスクラムを組むというメタファを取り入れ、ソフトウェア開発モデルとしてのSCRUMが生まれたわけである。従来型のソフトウェア開発では年単位の計画が定められる。そして分析、設計、実装、テストのフェーズは順に進められ、ひとたびフェーズが進むと前に戻ることはなかった。しかしアジャイルモデルでは通常、全体の計画が年単位で決められることはなく、例えばSCRUMでは最長1ヶ月の小さな単位の中で分析、設計、実装、テストを繰り返す。必然的にそこで開発されるのは小さなモジュールとなるが、開発の結果やユーザの反応などをフィードバックさせ、反復的にシステムを開発していく。こうした様子は日本の製造業の「スクラムを組んで進む」様子に重なる部分が多いだろう。

アジャイルキャリアのマニフェストと基本原則

アジャイルモデルにはSCRUMをはじめ様々な個別の方法があることは先に述べたとおりだが、アジャイルな方法論に携わる研究者・開発者らによってアジャイルモデルが基盤としてもつ哲学として、ソフトウェア開発宣言、アジャイルソフトウェア12原則が定められている。ラグビーモデルからSCRUMが生まれたように、アジャイルモデルの基本原則はアジャイルキャリアを考えるうえでの示唆となるだろう。

Table1 アジャイルソフトウェア開発宣言(Manifesto)

プロセスやツールよりも個人と対話を、
包括的なドキュメントよりも動くソフトウェアを、
契約交渉よりも顧客との協調を、
計画に従うことよりも変化への対応を、
価値とする。
すなわち、左記のことがらに価値があることを認めながらも、
私たちは右記のことがらにより価値をおく。

出典：平鍋・野中(2013)より抜粋

Table2 アジャイルキャリア開発宣言(Manifesto)

キャリアに関する一般論やツールよりも自分自身の納得や満足を、
包括的・長期的キャリア計画よりも行動に移せる日々の課題、成長が実感できる結果を、
利己的なキャリアを描くよりも組織や他者とも協調したキャリアを、
キャリア計画に従うことよりも社会や身の回りの状況の変化に対応することを、
価値とする。
すなわち、左記のことがらに価値があることを認めながらも、私たちは右記のことがら
により価値をおく。

出典：吉川(2018)を一部修正して作成

マニフェスト

アジャイルソフトウェア宣言を Table1 に示す。文字通り、アジャイルなモデルを用いるプログラマの宣言である。「左記のことがら」とされる従来型のパラダイムにも敬意を表しながらも、それよりも「右記のことがら」とされるアジャイルなパラダイムに重きをおくとする。

これをアジャイルキャリア宣言として“翻訳”を行ったものを Table2 に示す。なお、“翻訳”に際しては文言をそのまま置き換えるのではなく、ソフトウェア開発におけるこれらの言葉の意味を踏まえ、キャリア開発、とりわけアジャイルなキャリア開発の諸理論の用語を用いた意識を行った。

全体としては、アジャイルキャリア宣言はアジャイルキャリアの基本的な価値を示すものになる。状況次第では従来型の計画重視キャリア開発が有効な局面もあるだろう。これに価値を認めつつも、アジャイルキャリアとしての価値を宣言する。

ひとつめ、ソフトウェア開発におけるプロセスやツールとは、ウォーターフォールモデルそのものや、プロジェクトを管理したりソフトウェアを開発したりするためのツール群を意味する。これらがうまく機能する時もないわけではないが、昨今では多くの場合、プロジェクトの現状に即していないが従わなければならない足枷となる。それよりも個人との対話とあるが、これはプロジェクトのメンバーがその瞬間の問題やタスクについて率直に話し合いながらプロジェクトを進めていくことである。これをアジャイルキャリアに置き換えると、本心では納得していないが従わなければならないと思っている一般論、キャリア開発のきっかけではなく答えとして与えられるアセスメントツールやその結果よりも、自分との対話を適切に行い、主観的な満足や納得を重視する姿勢に価値をおくことだと言い換えることができる。

次の包括的なドキュメントとは、ソフトウェア開発の初期に作られるものの、プロジェクトが進むにつれて実態から乖離し意味を成さなくなる計画書、あるいはソフトウェアとい

う成果物とは別に作らなければならない膨大なマニュアルを指す。そうではなく、動くソフトウェアがあれば、それ自体がプロジェクトの履歴になり、ソフトウェアのソースコード（プログラムの記述内容）そのものがマニュアルにもなる。これらをキャリア開発でいえば、当初は情熱を掲げて作ったものの現実的ではなかったり方向性が変わったりしてしまった計画やタスクに固執するのではなく、実際にキャリアを進められている実感、成長しているという感覚を本人が持つこと、それ自体がキャリア開発のエビデンスなのだということである。

契約交渉よりも顧客との交渉というのは、顧客に対して隙を見せまいとする姿勢、うかつに約束して言質を取られまいとする対立的な姿勢ではなく、よいソフトウェアをつくるために顧客と同じ方向を向きコミュニケーションを取る勇気である。キャリアにおける顧客とは誰だろうか。これは社会や組織ということになるだろう。キャリア開発は基本的には個人の作業ではあるが、環境や状況を無視して進められるものではないことは適応型の名が示すとおりである。身勝手なキャリアではなく共存的なキャリアを重視する。

最後の計画に従うより変化への対応をとという文は特に説明は不要だろう。キャリア開発においても同じことが当てはまる。

基本原則

次にアジャイルソフトウェアの12原則をTable3に示す。これはアジャイルソフトウェア開発宣言よりも具体的な活動指針と言えるものである。ソフトウェア開発のプロジェクトを俊敏なものに変えていこうという意志、またソフトウェアは顧客優先であり、プログラマ自身の力を信じて行われるものだというスタンスが表れている。

Table3 アジャイルソフトウェア12原則(Principles)

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. 顧客満足を最優先し、価値のあるソフトウェアを早く継続的に提供します。2. 要求の変更はたとえ開発の後期であっても歓迎します。変化を味方につけることによって、お客様の競争力を引き上げます。3. 動くソフトウェアを、2-3週間から2-3ヶ月というできるだけ短い時間間隔でリリースします。4. ビジネス側の人と開発者は、プロジェクトを通して日々一緒に働かなければなりません。5. 意欲に満ちた人々を集めてプロジェクトを構成します。環境と支援を与え仕事が無事終わるまで彼らを信頼します。6. 情報を伝えるもっとも効率的で効果的な方法はフェイス・トゥ・フェイスで話すことです。7. 動くソフトウェアこそが進捗の最も重要な尺度です。8. アジャイル・プロセスは持続可能な開発を促進します。一定のペースを継続的に維持できるようにしなければなりません。9. 技術的卓越性と優れた設計に対する不断の注意が機敏さを高めます。10. シンプルさ（ムダなく作れる量を最大限にすること）が本質です。11. 最良のアーキテクチャ・要求・設計は、自己組織的なチームから生み出されます。12. チームがもっと効率を高めることができるかを定期的に振り返り、それに基づいて自分たちのやり方を最適に調整します。 |
|--|

出典：Agilemanifesto.org(2010)

Table4 アジャイルキャリア 12 原則(Principles)

1. キャリアへの自己の納得・満足を最優先し、価値のあるライフキャリアを先送りすることなく今すぐ継続的に作ります。
2. キャリア開発の方向性の変更はたとえキャリア開発に関する計画や具体的取り組みの後期であっても歓迎します。変化を味方につけることによって、内的キャリアの充実とエンプロイアビリティを引き上げます。
3. 自分自身が明確に感じられる成長の実感やキャリアの前進を、数週間から数ヶ月とすることができるだけ短い時間間隔で生み出します。
4. 所属する組織や社会のニーズと発展は、自分のキャリア開発を通して日々同時に考えていかなければなりません。
5. 好奇心に基づき、興味・関心の持てるテーマを集めてキャリアに関する探索的行動や学習をリストにします。そのテーマについての行動が進むようリソースを自ら集め、プロジェクトが終わるまで自らの価値観を信じます。
6. キャリアに関する思考を深めるもっとも効率的で効果的な方法は自分との対話、すなわち思考を紙に書き出すこと、誰かに考えを語ることです。
7. 自分自身が明確に感じられる成長の実感やキャリアの前進こそが進捗の最も重要な尺度です。
8. アジャイルキャリア・プロセスは持続可能なキャリア開発を促進します。一定のペースを継続的に維持できるようにしなければなりません。
9. キャリア開発の諸理論に基づいたキャリア開発のビジョンと、キャリア開発における優先順位付け取捨選択、意思決定に対する不断の注意が機敏さを高めます。
10. シンプルさ（世間や他人の価値観に影響されず自らの価値観や好奇心に基づいて行動できる量を最大限にすること）が本質です。
11. 最良のキャリアプランニングやキャリアデザインは、進めながら具体的になっていく最初は曖昧なキャリアビジョンから生み出されます。
12. キャリアを開発するために自分がもっと効率を高めることができるかを定期的に振り返り、それに基づいて自分のやり方を最適に調整します。

出典：Agilemanifesto.org(2010)を元に作成

先ほど同様、アジャイルソフトウェアの 12 原則をキャリア開発に置き換え、アジャイルキャリア 12 原則へと“翻訳”を行うとすれば Table4 に示したような表現になるだろう。いくつかまとめて確認していくこととする。

まず、アジャイルの根幹は想定外の出来事に対応するため、俊敏で柔軟なスタンスを取ることである。原則 1～原則 3 がそうした点を反映させている。

ソフトウェアのアジャイルとキャリアのアジャイルとの大きな違いは、そのプロジェクトがチーム・組織単位で遂行されるものか、基本的に個人で遂行されるものかという点である。ソフトウェアは様々なステークホルダーが存在する中で進められるが、キャリアは基本的には個人のものである。そこでアジャイルキャリアを考える際、ソフトウェアのアジャイルというメンバー間のコミュニケーションは、個人の内的キャリアを巡る自分自身の対話であると定義し、原則 6 を置き換えた。しかしながらキャリアは個人単独で完結するものではなく、他者や組織との関わりも重要である。その点を考慮し、原則 4 のように組織や社会の要請もキャリア開発の要素として重要だとする文章を含めた。

アジャイルが俊敏であるためには、短期間に実際に可動するソフトウェアをリリースし、これを反復していくことが前提である。キャリアでいえば短期間で自分自身が実感できる成長、あるいは成果を出すこと、またそれを続けていくということになるだろう。そのプロ

セスを通して将来のビジョンがより明確になっていく。これらの点を考慮したのが原則 3 や原則 7, 原則 8, 原則 9, 原則 11, 原則 12 である。

アジャイルモデルが現場のプログラマたちに受け入れられたのは、そのプロセスが楽しいものだったからだという点が多い。ソフトウェアを開発する者にとって、設計や実装の中で創造性を発揮して工夫していく点が動機づけのひとつとなる。従来の計画型ではプロジェクトを厳格に構造化しすぎることにより、現場での創意工夫の裁量が少なくなる。それに対してアジャイルモデルでは短いサイクルの中でプログラマが現場で議論し合い、自発的に創意工夫をしていくことを前提としている。これをアジャイルキャリアに当てはめるとすれば、ともすれば社会通念や身近な人物の影響を受けやすいキャリア開発において、まずは自分自身の興味・関心を大切にしていく姿勢ではないだろうか。こうした点を鑑みて置き換えられたのが原則 5, 原則 10 である。

まとめ

本稿ではこれまでの計画重視のキャリア開発に対して適応重視のキャリア開発であるアジャイルキャリアという概念を提示した。アジャイルなパラダイムはソフトウェア開発の分野で生まれたものだが、人的資源管理の分野ではアジャイル人事が提唱されるなど、他分野への転用が行われている。アジャイルキャリアの理論を探索するため、ソフトウェア開発におけるアジャイルモデルのベースのひとつとなった 1980 年代の日本企業のラグビーアプローチ、またアジャイルモデルの基本的な概念であるマニフェストや 12 原則を参照し、これをアジャイルキャリアに置き換える作業を行った。これによりアジャイルキャリア開発の概念を理解しやすい形にまとめることを試みた。

以上が本稿の小括である。最後に今後の課題と留意点、そして展望について述べる。

まず課題である。ソフトウェアのアジャイルモデルがラグビーアプローチに示唆を得ながらも独自の哲学や実践を作り上げたように、アジャイルキャリアについてもソフトウェアのアジャイルモデルを参照しながらも、アジャイルキャリア独自の原則やプラクティスなどを構築していくことが大きな課題となるだろう。様々な議論や論考を重ねるアジャイルなスタイルで探索を続けたい。

また冒頭には YouTuber である HIKAKIN のキャリアをアジャイルキャリアの一例として提示したが、アジャイルキャリアの概念を広く浸透させるためには、大学生の就職活動や組織内でのキャリア形成、あるいは組織を超えたキャリアチェンジなど、一般的な事例での説明も必要となるだろう。

次に留意点として、アジャイルキャリアはキャリア開発をするうえでのひとつのモデルあるいはツールであることに触れておく。従来型の計画重視のキャリア開発が適切な場合もあるだろう。あくまでキャリアを開発するうえでの選択肢を増やすことが肝要である。

加えて、アジャイルキャリアを歩むにあたって、それが理論的な裏付けや実践的な知見に乏しい単なる場当たりの行動になってはいけない。ソフトウェア開発におけるアジャイルや既に広く認められている適応型キャリア開発の諸理論との関係を整理しながら、また実際のアジャイルなキャリア開発の事例を精査しながら、理論としての妥当性を高めていく必要があるだろう。

最後に展望についてである。キャリア理論の多くはアメリカを発祥とするものであるゆえ、これらを日本において実践的に活用する場合、文化や慣習が異なる点を考慮し、そのまま適用してよいのか、あるいは修正を加える必要があるのか、また修正がどのようにしてなされるべきか、慎重に判断すべきものである。しかしソフトウェアのアジャイルモデ

ルが「スクラムを組んで進む」ような日本企業の新製品開発に示唆を得て生まれたものだという点を考慮すると、アジャイルなパラダイムを持つキャリアの理論は、日本製品の逆輸入とまで言うことはできなくとも、相対的に日本人にとって適用しやすい理論だと考えることもできるだろう。例えば異動・配置転換による教育的なジョブローテーションや総合職採用など、日本企業に特徴的な労務管理のスタイルをアジャイルキャリア開発の観点から再評価し、これからの日本的なキャリア開発のあり方を考察することも可能ではないだろうか。

アジャイルの概念に立ち戻っていえば、これから働き方や職業が多様化していく時代において、アジャイルキャリアの概念を有効に活用できるよう、原則やプロセスなどの基本的概念、また事例やツールなどを整備していくことも必要だろう。

アジャイルという考え方は将来のゴールが見えないときに有効だという説明を重ねてきたが、アジャイルキャリアは決してフリーランスや起業家の方々が新しい働き方やビジネスを模索するときのみに使えるというものではない。将来の進路を考える生徒・学生が自らの方向性を探索するとき、そうした若い方々が実際に就職活動の最中にあるとき、あるいは組織で活躍する方々が組織の中でより充実したキャリアを重ねていこうとするとき、もちろん組織を超えて活躍の場を見出したいとき、そして男女問わず様々なライフイベントが起こるなかで自らのキャリアにおいて柔軟な変化を必要とするときなど、アジャイルキャリアの考え方が適用できる局面は数多くあるだろう。

結びに代えて、アジャイルモデルのひとつである XP を紹介した Beck(1999)の副題であり、また XP の信条でもある箴言を紹介しておこう。(翻訳は平鍋・野中,2003 による。)

“Embrace Change.” (変化ヲ抱擁セヨ)

引用文献

- Agilemanifesto.org(2010). Principles behind the Agile Manifesto (日本語訳: アジャイル宣言の背後にある原則) , <<http://agilemanifesto.org/iso/ja/principles.html>>2018年6月27日アクセス
- Arthur, M.B. (1994). The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.15, pp295-306.
- Beck, Kent (1999). *Extreme Programming Explained: Embrace Change*, Addison Wesley Professional. (長瀬嘉秀・テクノロジックアート訳『XP エクストリーム・プログラミング入門ー変化を受け入れる』ピアソンエデュケーション, 2000年)
- Bridges, W. (2007). *Transitions 2nd Edition*, Da Capo Press. (倉光修・小林哲郎訳『トランジション 人生の転機を活かすために』パンローリング, 2014年)
- Hall, D. T. (2001). *Careers in and out of Organization*, Sage Publications.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.65, pp1-13.
- 平鍋健児・野中郁次郎(2003). アジャイル開発とスクラム 顧客・技術・経営をつなぐ協調的ソフトウェア開発マネジメント, 翔泳社.
- HIKAKIN(2013). 僕の仕事は YouTube, 主婦と生活社.
- HIKAKIN(2018a). お金を語るのにはカッコいい・僕の夢とお金/HIKAKIN・300円の牛井のおいしさに『みんな、これをやっていたのか!』と衝撃を受けた ~ユーチューバー・HIKAKIN さんインタビュー【前編】 <<https://www.froggy.money/8437/>> 2018年6月27日アクセス

- HIKAKIN(2018b). お金を語るのはカッコいい・僕の夢とお金/HIKAKIN・全員抜いてやる!『トップ・オブ・トップ』になることを決意した瞬間 ~ユーチューバー・HIKAKINさんインタビュー【中編】<<https://www.froggy.money/8557/>>2018年6月27日アクセス
- HIKAKIN(2018c). お金を語るのはカッコいい・僕の夢とお金/HIKAKIN・HIKAKINがラーメン屋を開くなら?『ユーチューバーとは真逆の頑固店』~ユーチューバー・HIKAKINさんインタビュー【後編】<<https://www.froggy.money/8584/>>2018年6月27日アクセス
- ピーター・カッペリ, アナ・テイビス (有賀裕子訳) (2018)「採用, 評価から育成までアジャイル化する人事」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー2018年6月号「アジャイル人事」』 pp.40-52.
- Krumboltz, J. D. and Levin, A. S. (2004). *Luck is No Accident: Making the Most of Happenstance in Your Life and Career*, Impact Publishers. (花田光世・大木紀子・宮地夕紀子訳『その幸運は偶然ではないんです! 夢の仕事をつかむ心の練習帳』ダイヤモンド社, 2005年)
- Krumboltz, J.D. (2009). The Happenstance Learning Theory, *Journal of Career Assessment*, Vol.17, pp.135-154.
- Mitchell, K.E., Levin, A., Krumboltz, J.D. (1999). Planned Happenstance: Constructing Unexpected Career Opportunities, *Journal of Counseling & Development*, Vol.77, pp.115-124.
- 野中郁次郎(2018).相互主観を醸成しながらスクラムを組んで進め, <<https://www.recruit-ms.co.jp/issue/interview/0000000668/>>2018年6月28日アクセス
- 松本雄一(2015). キャリアデザインと能力形成, 電子情報通信学会 通信ソサイエティマガジン, Vol.8(2014-2015) No. 4, pp.227-233.
- 森本千佳子・渡辺知恵美・櫻井浩子・木塚あゆみ・永瀬美穂(2015). 女性 IT 技術者のキャリア課題とアジャイル型キャリア開発の提案, 経営情報学会 2015 年度春季全国研究発表大会 予稿原稿集, pp.261-264.
- Schein, E. H. (1995). *Career Survival: Strategic Job and Role Planning*, Jossey-Bass. (金井壽宏訳『キャリア・サバイバル 職務と役割の戦略的プランニング』白桃書房, 2003年)
- Schlossberg, N. (1989). *Overwhelmed*, Lexington Books. (武田圭太・立野了嗣監訳『「選職社会」 転機を活かせ』日本マンパワー出版, 2000年)
- 桜井一正・高部陽平(2018). 伝統的な組織を俊敏に変える3つのステップ 日本企業が『アジャイル』を実践する方法, DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー2018年6月号「アジャイル人事」, pp.26-39.
- Schwaber, K.(2001). *Agile Project Management with Scrum*, Developer Best Practices. (テクノロジックアート編, 長瀬嘉秀・今野睦・スクラムエバンジェリストグループ訳『アジャイルソフトウェア開発スクラム』ピアソン・エデュケーション, 2003年)
- Takeuchi, Hirotaka and Nonaka, Ikujiro(1986). The new new product development game: Stop running the relay race and take up rugby, *Harvard Business Review*, January-February 1986, pp.137-146.

看護師の組織アイデンティフィケーションと職務満足が離職意思に及ぼす影響

小玉一樹¹ (福山平成大学)

要旨

本研究の目的は、看護師の組織アイデンティフィケーションと職務満足が離職意思に及ぼす影響を明らかにすることである。看護師は専門性の高い職業である反面、組織に属することで初めてその専門性を発揮できる職業である。したがって、看護師の職務態度や職務行動は、職業人としてだけでなく組織人としての影響を受けると考えられる。そこで、本研究では女性看護師($n=272$)の離職意思に対する組織アイデンティフィケーションが及ぼす影響を直接効果、職務満足を媒介した間接効果に区分し検討を試みた。分析の結果、看護師の離職意思に及ぼす組織アイデンティフィケーションの直接効果は $\beta = -.32(p<.01)$ 、媒介変数である職務満足の間接効果は、 $\beta = -.12(95\%CI [-.24, -.02])$ であった。この結果から、看護師の離職意思は専門性の発揮できる職場環境の望ましきだけでなく、所属する組織そのものに対する同一視が強く影響を及ぼしていることが示された。

キーワード：組織アイデンティフィケーション、職務満足、離職意思、看護師

問題

少子高齢化や医療技術の進歩により看護師へのニーズが高まる中、我が国の医療現場では看護師不足が深刻化している。看護師不足の問題は単に量的な問題だけではなく、看護師不足による技術の伝承の機能不全をもたらす、熟練看護師の不足を生じるなど、結果として看護の質的な低下をもたらすことが予想される。近年の常勤看護師の離職率は 11.0%前後で推移しており(日本看護協会, 2017)、高い離職率の一方で復職率が低い職業である。看護師は女性が 90%を占める特異な専門分野であることも、看護師不足の要因の一つであるとされる(韓, 2012)。

看護師の離職に関するこれまでの研究 268 件の文献検討を行った下田(2014)は、看護師の離職に影響を及ぼす要因として、“労働条件などの職務環境”、“ストレスなど精神的身体的健康”、“教育システム”、“ワーク・ライフ・バランス”、“ハラスメント”が検討されていることを報告している。これらの離職に及ぼす要因は、看護師の離職についての具体的対策を検討する上で有効な研究であると考えられる。看護師の離職に関する研究は、これらの先行研究が示す社会学や人的資源管理論などのマクロ的アプローチのほか、心理学の観点からのミクロ的アプローチによる研究も盛んにおこなわれている。中でも、個人の職務や職場環境などを通じて形成される主観的な感情である職務満足は、看護領域だけでなく、様々な組織において研究されており、職務満足が高いほど、離職行動が少ないとする報告は多い(厨子・井川, 2012 など)。

¹広島県福山市御幸町上岩成正戸 117-1

メールアドレス：k_kodama@heisei-u.ac.jp

産業・組織心理学や組織行動論などの心理的なアプローチにおいては、離職に影響を及ぼす要因として職務満足や組織コミットメントなど、組織や職務などに対する個人の心理的な要因によって説明する方法がとられてきた。しかしながら、組織からの離脱の原因となる心理的プロセスは未だ明らかになっていないわけではない。

本研究では、この問題を看護師の集団帰属として捉え、社会的アイデンティティ理論(Social Identity Theory)をアプローチ方法として検討する。具体的には、組織アイデンティフィケーション(Organizational Identification; Ashforth & Mael, 1989 など)と離転職への影響が指摘される職務満足の相互作用によって、看護師の離転職意思との関係性を検討するものである。

組織アイデンティフィケーション

近年、個人と組織の関係を表す帰属意識研究に影響を与えているアプローチ方法が社会的アイデンティティ理論である(Tajfel & Turner, 1986 など)。社会的アイデンティティ理論アプローチは、狭義の社会的アイデンティティ理論と自己カテゴリー化理論(Self-categorization theory; Turner, 1985 など)の2つの理論に基づいたアプローチである。双方の理論は、それぞれは独立した理論であるが、個人の集団帰属を検討する上で2つの理論を併せて社会的アイデンティティ理論アプローチとして用いられることが多い。

社会的アイデンティティは“個人が情緒的および価値的な意味づけを伴って、ある社会集団に帰属しているという知識である”と定義され(Tajfel, 1972)、自己と帰属する集団とを同一化し帰属集団の一員として自分を理解して行動するとされる。一方、自己カテゴリー化理論では、個人は複数の異なる準拠集団に所属しているが、その中でどの集団が心理的に重要になるかは状況に応じて違い、内集団の成員性とその効果は文脈的基盤を持っているとされる(Hogg & Abrams, 1988)。つまり、何が内集団の成員性として顕著なものになるかは、その時々に応じた利用可能な社会的比較によって変化する。そして、社会的アイデンティティのレベルで自己を理解したときには、内集団の特徴を自分自身が強く持っていると感じ、自己ステレオタイプ化が生起する。すなわち、自己が属するカテゴリーが顕在化している場合には、自分をその枠にあてはめようとする。

こうした社会的アイデンティティ理論を組織文脈に取り入れた概念が組織アイデンティフィケーションである。組織アイデンティフィケーションとは、“組織成員であることを自己に定義づけ、準拠集団成員としての自己を統合すること”であると定義した(Ashforth & Mael, 1989)。そのような知識が組織の成功や失敗を自分自身のものであるとして認識させるため、組織成員は組織の目的のために努力を惜しまなくなる。また、彼らは、組織アイデンティフィケーションは、自己を組織の価値観との調和を前提とした心理状態であるロイヤルティ、インボルブメント、コミットメントなどとは相違した概念であることを強調している。

また、Dutton, Dukerich, & Harquail (1994)は、成員の組織に対する同一視は、組織それ自体のイメージの影響を受けると考えている。そして、組織の肯定的なイメージが個人の自尊感情を高めることによって、成員の組織に対する同一視が高まるという一連の仮説を提示している。一方、外部から否定的な評価を受ける組織成員は、肯定的な社会的アイデンティティを獲得するため、懸命に努力するとされる。それは、肯定的な自尊感情を維持するための行動と同じことになると述べた。

その他の組織アイデンティフィケーション研究においても、従業員の組織アイデンティフィケーションが高まることで、組織に留まりたいという気持ちが高まり、組織内の他者との協力を惜まず、選択が必要な場面において組織目標に基づいた意思決定を下すなど、組織にとって望ましい行動に結びつくことが指摘されており、個人の組織に対する帰属意識を検討する上で有益な概念であると考えられている(Hogg & Terry, 2000; van Knippenberg & van Schie, 2000 など)。

Riketta (2005)は組織アイデンティフィケーションに関する先行研究から 96 の独立変数についてメタ分析を行っている。このメタ分析では離転職意思、欠勤率、パフォーマンス、役割外行動、組織コミットメント、職務満足、ジョブ・インボルブメントなどの変数との関係が検討されており、組織アイデンティフィケーションと職務態度およびパフォーマンスとの高い相関関係がみられることが報告されている。

小玉(2017)は組織アイデンティフィケーションを“組織価値の内在化を伴う組織成員としての認知による組織との絆の強さ”と再定義し、企業に勤務する正社員と非正規社員の組織アイデンティフィケーションが職務態度や職務行動に及ぼす影響を検討している。その結果、組織成員の職務態度や職務行動を予測するためには、組織コミットメントよりも認知をベースとした組織アイデンティフィケーションの方が適していることを指摘している。しかし、組織よりも職業の価値観に影響を受ける専門性の高い職業に従事する者は、組織よりもそれぞれの専門性を自己の社会的アイデンティティとして捉えている可能性を指摘している。

職務満足

職務満足(job satisfaction)について、Locke (1976)は“自分の職務についての評価や職務経験から生じる心地のよい肯定的な感情の状態”と定義している。職務満足とは、組織成員が組織に所属し、職務に従事することによって形成されるものであり、仕事そのもの、職務権限、職場の人間関係、作業条件、給与、地位などに対して、どの程度の満足を感じているのかを示すものである。また、職務満足は、組織成員の職務や職場環境などを通じて形成される主観的な感情でもあるため、組織成員の意識や行動に影響を及ぼす概念である。そのため、職務満足は離転職意思を予測する変数として取り上げられることが多い。これまでの研究では、職務満足と離職率の間には一貫した負の相関が認められる(島津, 2004)。Griffeth, Hom & Gaertner (2000)の離職に関するメタ分析の結果によれば、職務満足と実際の離職の相関は $r = .17$ であったとされ、両者の関係はそれほど強くはなく、他の要因と相互に作用することによって離転職への影響は変化すると考えられる。

組織アイデンティフィケーションと他の概念との関係性

組織アイデンティフィケーションと他の概念間関係に関して、Riketta (2005) のメタ分析の結果では、組織アイデンティフィケーションと職務満足の間には $r = .54$ の有意な相関があるとされる。たとえば、小玉(2010)の企業従業員を対象とした組織アイデンティフィケーション研究では、組織アイデンティフィケーションと職務満足の相関は正社員、パートタイマーともに $r = .61 (p < .001)$ であったことを報告している。また、組織アイデンティフィケーションと離転職意思の関係についても、2つの変数間には $r = -.48 (p < .01)$ の負の相関があることが報告されている。これらの結果から、組織アイデンティフィケーションが離転職意思に影響を与える要因であることを示唆している。

これら3つの概念の関係について、van Dick, Christ, Stellmacher, Wagner, Ahlswede, Grubba, Hauptmeier, Hohfeld, Moltzen, & Tissington (2004) が、地方銀行2行、コールセンター、医療機関の4サンプルを対象に検討している。van Dick *et al.* (2004)は、組織アイデンティフィケーションが職務満足を介して離転職意思に及ぼす間接効果が4つのサンプルともに有意であったことを報告している。しかしながら、その値は、一般企業従業員は $\beta = -.30 \sim -.45 (ps < .05)$ と高かったが、医療従事者の組織アイデンティフィケーション

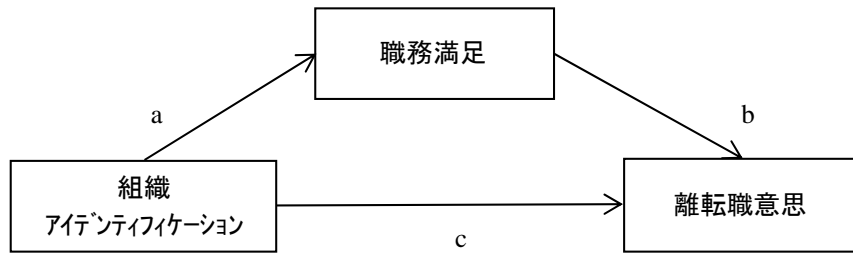


Figure 1 組織アイデンティフィケーションが職務満足感を媒介して離転職意向に影響を及ぼすモデル

出典: van Dick, Christ, Stellmacher, Wagner, Ahlswede, Grubba, Hauptmeier, Hohfeld, Moltzen, & Tissington (2004)

が職務満足に及ぼす影響は、 $\beta = -.10$ ($p < .01$)であった。いずれの値も一般企業従業員よりも医療機関従事者が低い値を示したことについて、van Dick *et al.* (2004)は2つの医療組織が調査前に組織統合があったと述べている。しかし、この調査に用いられた医療機関従事者のサンプル($n=459$)の構成は、医師、看護師、教育者が63%、医療機関の管理者37%であったとされ、他の3つのサンプルとは異質であるため、一般の企業従業員をサンプルとしたものとの差が生じたと考えられる。これらの結果をみる限り、組織アイデンティフィケーションと離転職意思の関係を職務満足が媒介するというモデルは、職種の専門性の影響を受けられる可能性があると考えられる。

Gouldner(1957)は、プロフェッショナルが自己の行動規範をどこにおくかについて、ローカルとコスモポリタンという2つの志向を用い分類している。コスモポリタン志向とは、専門家社会にロイヤルティをおき専門的スキルへの興味を示すが、所属組織に対してはそれほどロイヤルティを示さない人々をさしている。一方、ローカル志向とは、所属する組織にロイヤルティをおき組織内での貢献や組織内での立場を重視するが、専門的スキルに対してのコミットメントが低い人々であるとされる。

この2つの志向の下では、医師のように医療技術と知識を持ち、それを発揮することを重視するコスモポリタンと一般企業人のように組織メンバーとして目標達成のために尽力するローカルとは一個人の中では両立しないといわれている(Blau & Scott, 1962)。たとえば、一般の企業に勤務するローカルにとっては上司の命令や指示に従うことが当然であるが、医師のようなコスモポリタンにとって、自分の個性を没してまで組織に従うことは耐え難いことであると推察される。

同様に、看護師としての職業的アイデンティティは、よりよい医療サービスを提供する上で看護師には必要不可欠であると考えられる。その意味からは、看護師をコスモポリタン志向と捉えることもできる。しかし、看護師は専門的な知識や技術によって成立する職業でありながらも、自前でサービスを提供する機会はなく、組織に雇用されることが前提となっていることからセミプロフェッションといわれる(田尾, 1999)。すなわち、彼らはコスモポリタン志向とローカル志向の2つの側面を持ち合わせており、彼らの職務態度や職務行動は少なからず両志向から影響を受けると考えられる。専門職であってコスモポリタンとローカルが両立することについては、組織内の研究職はコスモポリタン志向とローカル志向を両立するものが高業績であるという三崎(1998)の研究結果からもうかがえる。

本研究では、これまで明らかとなっていない看護師の組織アイデンティフィケーション、職務満足、離転職意思の関係性について、媒介分析(Mediation analysis, Baron & Kenny, 1986)の枠組みに依拠した検討を行う。Figure 1に示した本論文の基本的な仮説の枠組みは、van Dick *et al.*(2004)が用いたものと同じモデルである。本研究では離転職意思に対する組

組織アイデンティフィケーションが及ぼす影響を直接効果 (direct effect) と職務満足を媒介した間接効果 (indirect effect) に区分し把握する。

以上の議論に基づいて、看護師の組織アイデンティフィケーション、職務満足、離転職意思の関係性について、以下の仮説が導出される。

仮説 1 組織アイデンティフィケーションは離転職意思に対して負の影響を及ぼす(c)。

仮説 2 組織アイデンティフィケーションは職務満足に対して正の影響を及ぼす(a)。

仮説 3 職務満足は離転職意思に対して負の影響を及ぼす(b)。

仮説 4 離転職意思に対する組織アイデンティフィケーションの影響は、職務満足によって媒介される。

→ 職務満足を媒介した組織アイデンティフィケーションの間接効果が有意な負の値を示す。

これらの仮説のうち1～3が支持されていることは、過去の研究でも示されている。しかし、我が国の組織アイデンティフィケーション研究においては一般企業の従業員を対象とした研究のみに限られるため(小玉, 2012ほか)、看護師を対象に検証を行うことで、組織アイデンティフィケーションに関する理解を深めることができる。その意味から、本論文の貢献は、仮説4の検証結果によって評価される。

方法

調査対象者と手続き

看護師の組織アイデンティフィケーションと職務満足が離転職意思に及ぼす影響を検討するため、2012年2月にインターネット調査を行った。看護師に直接アンケートを配付し回収する方法をとると、多くの対象者にアプローチすることが難しく、実現可能性の面でごく限られた医療機関に所属する看護師となることが多い。一方、インターネット調査を用いることで、回答者は調査会社に登録した人に限られるという限界はあるものの、さまざまな医療機関の看護師をサンプルに含めることができる利点があるため、本研究ではインターネット調査を用いることにした。

インターネット調査会社に登録しているモニターで、現在病院に勤務している看護師を対象とした。インターネット調査会社のモニターに対して、ウェブ上で調査の目的、成果公表の方法のほか、1) 本調査が自由意思によるものであること、2) 調査より得られたデータは施設や個人が特定できないよう統計処理が行われることを説明した。回答は個人情報保護に関する国内法令、監督官庁、一般社団法人日本マーケティング・リサーチ協会が定めるガイドラインなどの規範を遵守している調査会社を經由して回答を回収した。なお、調査への参加はウェブ上での回答をもって同意を得たものとした。

サンプル総数には1割の男性看護師が含まれていたが、本研究では女性のみをサンプルとした($n=272$)。なぜなら、この1割の男性看護師を分析に含めることによってバイアスがかかることも考えられ、女性が9割を占める看護職の特徴が相殺される可能性もある。こうした看護職の特徴を明確に捉えるには、女性看護師のみを分析の対象とすることが適切であると考えた。分析対象のサンプルの平均年齢は38.2歳(± 8.6)、経験年数は13.3年(± 8.3)、勤続年数は5.6年(± 6.4)であった。

Table 1 分析の用いた変数の平均, 標準偏差, 相関

変数	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 性別	1.88	.33	1.00								
2 年齢	38.24	8.53	-.02	1.00							
3 未既婚	1.63	.48	.05	.17 **	1.00						
4 こども有無	1.57	.50	.06	.28 **	.56 **	1.00					
5 経験年数	13.01	8.22	.08	.77 **	.13 *	.20 **	1.00				
6 勤続年数	5.81	6.50	-.09	.40 **	.01	-.02	.46 **	1.00			
7 外来診療科数	3.21	1.57	.04	-.01	.05	-.08	-.01	-.01	1.00		
8 組織アイデンティフィケーション	2.30	.63	.05	.06	.10 +	.03	.05	.05	.04	1.00	
9 職務満足感	2.62	.61	.04	.02	.14 *	.06	-.03	-.02	.05	.70 **	1.00
10 離転職意思	2.56	.96	-.03	-.20 **	-.06	-.05	-.18 **	-.02	-.12 *	-.44 **	-.40 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

Note) 変数1～7はコントロール変数

1. 性別は, 男性:1, 女性:2として分析
3. 未既婚は, 未婚:1, 既婚:2として分析
4. こども有無は, こども無し:1, こども有り:2として分析

調査項目

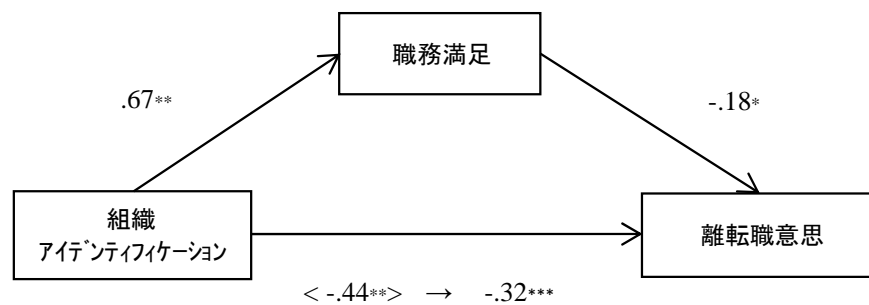
組織アイデンティフィケーション 小玉(2011)の組織同一視尺度が, 組織アイデンティフィケーションの評価のために用いられた。質問項目は「この病院で働いていることは, 私のイメージを決める大きな要因だ」「私とこの病院との間には強い絆がある」「この病院の目標は, わたしが目指している目標と同じだ」「『あなたはこの病院らしい人だ』といわれると, とてもうれしい」「この病院が成功すると自分のことのようにうれしい」「この病院の従業員なのだと実感することが多い」の6項目であった。対象者はそれぞれの項目について, 「あてはまらない」を1, 「あてはまる」を4とする4段階の尺度上で評価した。総合的な組織アイデンティフィケーション得点は, すべての項目の平均を求め分析に用いた($\alpha=.86$)。

職務満足 職務満足の質問項目は「今やっている仕事は, 私の人生において意義あるものである」「今の仕事は自分に適している」「私の受け取る給与は私が病院に対して行う貢献度に見合っている」の3項目とし, それぞれの項目について, 「そう思わない」を1, 「そう思う」を4とする4段階の尺度上で評価した。職務満足の得点は3項目の平均得点を分析に用いた($\alpha=.73$)。

離転職意思 離転職意思を測定する質問項目は, 「今の病院を辞め, 他の病院に移りたいと思っている」の1項目のみとした。対象者は「そう思わない」を1, 「そう思う」を4とする4段階の尺度上で評価し, 離転職意思の得点とした。

分析方法

組織アイデンティフィケーションを独立変数, 離転職意思を従属変数, 職務満足を媒介変数とする Figure 1 のモデルについて検討した。その際, 年齢, 未既婚(未婚:1, 既婚:2), こどもの有無(こども無し:1, こども有り:2), 経験年数, 勤続年数, 外来診療科数の影響を制御するためにコントロール変数として用いた。



Note1. 係数は標準化係数を表す

** $p < .01$, * $p < .05$

Note2. <>内は媒介変数投入前の標準化係数を表す

Note3. →の右側の値は、職務満足を統制した場合の標準化係数を表す

Note4. コントロール変数は図から削除している

Figure 2 組織アイデンティフィケーションが離転職意思に与える影響に対する職務満足の媒介効果

結果

媒介分析の実施にあたり、まず、コントロール変数、組織アイデンティフィケーション、職務態度である職務満足および離転職意思との相関分析を行った。その結果を Table 1 に示す。

看護師の組織アイデンティフィケーションと職務満足との相関は $r = .70$ ($p < .01$)、離転職意思との相関は $r = -.46$ ($p < .01$)であった。つぎに、組織アイデンティフィケーションが離転職意思に及ぼす影響を、職務満足を媒介変数として分析を行った(Figure 2)。組織アイデンティフィケーションから離転職意思へのパス係数の変化は、組織アイデンティフィケーションから離転職意思への直接のパス係数から職務満足を媒介した後のパス係数の変化を示している。組織アイデンティフィケーションが離転職意思に及ぼす影響について、職務満足を媒介することによって、組織アイデンティフィケーションから離転職意思への影響は $\beta = -.44$ ($p < .01$)から $\beta = -.32$ ($p < .01$)へと変化した。職務満足による間接効果は $\beta = -.12$ であった。この値についてブートストラップ法(サンプリング 2000 回)による 95%信頼区間の推定を行った結果、間接効果は有意であることが示された(95%CI [-.24, -.02]) (Table 2)。

以上の結果、看護師の組織アイデンティフィケーションが離転職意思に及ぼす影響は、媒介変数である職務満足によっても説明されることになり、職務満足の部分媒介効果が認められた。

考察

本研究の目的は、看護師を対象に組織アイデンティフィケーションと職務満足の相互作用によって離転職意思が生じるのかについて検討することであった。そのため、本研究では看護師の組織アイデンティフィケーションが職務満足を媒介して離転職意思に与える影響について検討を行った。

Table 2 組織アイデンティフィケーション→職務満足→離転職意思モデルにおける変数間の標準化係数

	標準化係数	標準誤差	t 値	p 値	95%CI
組織アイデンティフィケーション→職務満足	.67	.04	15.32 **	.00	
職務満足→離転職意思	-.32	.11	-4.28 **	.00	2.5% 上限: -.24 2.5% 下限: -.02
組織アイデンティフィケーション→離転職意思	-.18	.12	-2.44 *	.02	

** $p < .01$, * $p < .05$

以下では、本研究における仮説について検証する。まず、仮説1から仮説3は、3者間の関係性に関するものであり、媒介分析を行う上での基本仮説である。分析の結果、これらの仮説は過去の研究結果と同様に、組織アイデンティフィケーションは職務満足に対して正の関係性、離転職意思に対して負の関係性が示された。また、職務満足は離転職意思に負の影響を及ぼしていた。これらの結果は、Ricketta (2005)のメタ分析の結果とも整合している。つぎに、本研究の主目的である仮説4は、離転職意思に対する組織アイデンティフィケーションの影響が職務満足によって媒介されるというものであった。すなわち、看護師の組織アイデンティフィケーションが離転職意思に及ぼす影響に対する職務満足の間接効果が有意な負の値を示すかを問うものである。分析の結果、組織アイデンティフィケーションと離転職意思の関係に対する職務満足の間接効果は有意な負の値を示した。この結果、仮説4は支持されたといえる。組織アイデンティフィケーションを独立変数、離転職意思を従属変数、職務満足を媒介変数とするモデルが看護職者での部分媒介効果が成立したという結果は、専門性の高い職務に就く看護師の組織アイデンティフィケーションは離転職意思への直接効果だけでなく、職務満足を促すことによって、間接的に離転職意思を抑制すると理解される。

Gouldner(1957)のローカルとコスモポリタンという捉え方から判断すれば、職務の専門性の高さは、自己が同一視するものは職業なのか、それとも組織なのかに関係している。たとえば、プロフェッションとしての医師は組織よりも専門性に対する高いアイデンティティを持っているといえるであろう。本研究の結果からは、セミプロフェッションであるとされる看護師の離転職意思は、専門性を発揮できる職務環境の望ましさだけでなく、所属する組織との関係に対するポジティブな認知が離転職意思に強く影響を及ぼすといえる。

本研究の結果は、看護師が離職する心理のプロセスを理解する上で有用であった。本来、組織アイデンティフィケーションは自己概念に組織をどう位置づけるかという概念であり、組織に居続けるか離れるかということは想定されているわけではない。しかし、組織アイデンティフィケーションのアプローチ方法となっている社会的アイデンティティ理論では、人は肯定的な自尊心を得るため、あるいは維持するために動機づけられることを前提としており、人は肯定的な社会的アイデンティティを獲得し、維持するために努力するという原理がある(柿本, 2001)。逆に、否定的な社会的アイデンティティ、すなわち低い自尊心が植えつけられる場合は、人はそれを不快に思い、その状態を改めようと個人を動機づける(Hogg & Abrams, 1988)。このような社会的アイデンティティ理論の原理によって、組織成員は職務満足が高まると考えられる。それでもなお、組織成員であることに違和感がある場合に初めて、組織に居続けるかそれとも離れるかという意思決定に影響を及ぼすといえるであろう。

本研究の結論として、組織アイデンティフィケーションは離転職意思を予測する上で有力な変数であり、この効果は組織アイデンティフィケーションの影響を受けた職務満足に

よっても生起するといえる。この研究結果は実践的にも有用であり、看護師の組織アイデンティフィケーションを高めることによって、組織からの離脱が軽減される可能性があると言えよう。

最後に、本研究の課題について述べておきたい。まず、離転職意思と実際の離転職の関係についてである。離転職意思は調査時点での対象者の意識であり長期的に安定しているわけではないため、実際の離転職を証明することはできない。このことは、本研究が横断的研究によって実施されていることに起因している。これらの課題について、今後は本研究モデルの縦断的研究が必要となろう。

つぎに、離転職意思について、1項目のみで測定していることである。離転職意思の質問項目として3項目を用意していたが、3項目の平均値による信頼性係数 α は基準を充たしていなかったため1項目のみを用いた。今後は複数の設問を用意し分析に用いることによって、変数の安定性が増すと考えられる。

引用文献

- Ashforth, B.E., & Mael, F. (1989), Social Identity Theory and the Organization, *Academy of Management Review*, **14**, 20–39.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986), The moderator - mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, **51**(6), 1173.
- Blau, P. M., & Scott, W. R. (1962), *Formal organizations: A comparative approach*. Stanford University Press.
- van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Hohfeld, C., Moltzen, K., & Tissington, P. (2004), Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction, *British Journal of Management*, Vol. **15**, No. 4, 351-360.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994), Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.
- Gouldner, A. W. (1957), Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles. I. *Administrative science quarterly*, 281-306.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. & Gaertner, S. (2000), A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium, *Journal of Management*, **26**, 463–488.
- 韓慧 (2012), 日本における看護師不足の実態, 東アジア研究, (10), 1-24.
- Hogg, M. A. & Abrams, D. (1988), *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. London and New York: Routledge. (吉森 護・野村泰代 (訳) 1995. 社会的アイデンティティ理論 北大路書房)
- Hogg, M. A. & Terry, D. J. (2000), Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, **25**, 121-140.
- 柿本敏克 (2001), 社会的アイデンティティ理論 社会的認知ハンドブック 北大路書房, 120-123.
- 小玉一樹(2011), 組織同一視尺度の開発と信頼性・妥当性の検討, 広島大学マネジメント研究, 第11号, 55-67.
- 小玉一樹(2017), 組織アイデンティフィケーションの研究, ふくろう出版
- van Knippenberg, D. & van Schie, E. C. M. (2000), Foci and correlates of organizational

- identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **73**, 137-147.
- Locke, E. A. (1976), *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1343. Chicago: Rand McNally.
- 三崎秀央. (1998), 研究開発従事者の準拠集団, 業績, モチベータ. *経営行動科学*, **12**(2), 89-101.
- 日本看護協会(2017), 2016年「病院看護実態調査」結果速報, ニュースリリース
(http://www.nurse.or.jp/up_pdf/20170424103637_f.pdf) 閲覧 2017年6月9日
- Riketta, M. (2005), Organizational identification: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, **66**, 358-384.
- 島津美由紀(2004), 職務満足感と心理的ストレス: 組織と個人のストレスマネジメント. 風間書房.
- 下田真梨子(2014), 看護師の離職に関する文献検討, 高知大学看護学会誌,8(1), 29-38.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986), *The social identity theory of intergroup behavior; the psychology of intergroup relations*, Chicago: Nelson-Hall.
- Turner, J. C. (1985), Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behavior. *Advances in group processes*, **2**, 77-122.
- Tajfel, H. (1972), *Experiments in a vacuum. The context of social psychology: A critical assessment*, Oxford, England: Academic Press, 7, 438.
- 田尾雅夫 (1991), 組織の心理学. 有斐閣
- 厨子直之・井川浩輔 (2012), ナレッジワーカーのパフォーマンス・マネジメント—ソーシャル・サポートと離職の関係における職務満足・組織コミットメントの媒介効果—, *経営行動科学*, **25**(2), 113-128.

オンライン論集「日本産業カウンセリング学会 TODAY」編集委員会委員

編集委員長 小玉一樹

編集委員 市川佳居, 坂柳恒夫, 下村英雄, 高橋 浩, 廣川 進 (五十音順)

オンライン論集 日本産業カウンセリング学会 TODAY 第1巻 第1号

ISSN 2433-9369

2018年6月30日発行

編集 「日本産業カウンセリング学会 TODAY」編集委員会
委員長 小玉一樹

発行 一般社団法人 日本産業カウンセリング学会
会長 小澤康司