

ミドル社員と Middlelscence

—ミドル 38 人の主観的キャリアを探求して—

島田 歌 リクルートワークス研究所・客員研究員

ミドル社員が仕事上の目標や動機を失い、停滞状態 (Middlelscence) に陥る要因を探求するため、ミドル社員の主観的キャリアを質的調査法により調査した。その結果、ミドルは葛藤期を経て行動を起こす「アクティブミドル」、発想を転換し現状に納得する「ニュートラルミドル」、諦め停滞する「Middlelscence ミドル」の 3 タイプに分けられた。3 タイプが示した傾向を比較・分析し、その特徴を描写した。

キーワード: キャリア, キャリアデザイン, Middlelscence, ミドル社員, キャリアの自律

目次

- I. はじめに
- II. 問題意識
- III. 本研究のアプローチ及び目的
- IV. 方法
 - IV-1. 面接法について
 - IV-2. 面接対象者について
 - IV-3. 面接の手順
 - IV-4. テキストの分析法
- V. 結果
 - V-1. ミドル 3 タイプ
 - V-2. 「アクティブミドル」の経験
 - V-3. 「ニュートラルミドル」の経験
 - V-4. 「Middlelscence ミドル」の経験
 - V-5. まとめ
- VI. 考察

I. はじめに

「私の子供達が大きくなったら、仕事ではなく、『キャリア』をもってほしい。」とは、ブレア現英国首相の言葉である。この「キャリア」という概念が、世界的に注目を集め、議論されているのは、人類の歴史の中で初めてのことと言える。日本社会においても、IT の革新、グローバルイゼーショ

ン、市場競争の激化などの環境の変化の中で、個人が、従来の「終身雇用」の色の濃い雇用関係に身を置くのではなく、「自己責任」において「キャリアを形成する」時代になったと言われていて、それに伴いこの「キャリア」という概念の重要性が急激に高まった。同時に、教育機関、政策機関から企業の人事部門に至るまで、多岐に渡る社会の各機関がこの「キャリア」に対する関心を急速に高めてきていることは言うまでもない。

この「キャリア」という領域において、日本社会では最近まで、NEET の急増、教育機関におけるキャリア指導の不足など若年層のキャリア問題、あるいは高年層の雇用問題、「ライフキャリア」問題などが特に注目を集めていて、その中間に位置する主に 40 代の「ミドル層」のキャリアはそれほど話題にのぼることがなかった。その一方で 1990 年代から、欧米を初めとして、劇的な市場・ビジネス環境の変化に伴う組織のフラット化、リストラクチャリング等により、ミドルマネージャーの役割が変化しているとし、その機能、存在意義等を再検証する研究が多く行われるようになった (e.g. Dopson and Stewart 1990)。これらの研究は主に、環境と組織の構造的変化の結果、組織の中間に位置する中堅層社員の将来は悲観的である、とするものであった。

これらの1990年代の研究の延長線上において、2000年代になって、中堅層社員が働く目標や動機を失う「Middlelscence」に陥っている、という問題が、欧米を初めとして注目されるようになった (e.g. Harvard Business Review, March 2006)。Middlelscence とは、企業の中堅層社員が組織内で仕事上の目標や動機を失った結果機能不全に陥り、転職したり企業内にやる気のないまま残留したりすることで、いずれのケースにせよ組織活動を妨害し、その生産性に打撃を与える状態を言う。本研究は、この Middlelscence と呼ばれる現象に焦点をあて、最近まであまり注目されることの無かったミドル層のキャリアの現状を探求してみようとするものである。

II. 問題意識

「ミドル社員の停滞」というものは、それ自体特に新しい現象ではない。社員がミッドキャリアにさしかかった頃に、行き詰まり感や燃え尽き感、幻滅感や失望感などを経験し、機能不良状態に陥ることは、過去においても常に存在した現象である (Dychtwald *et al.* 2006)。「中年」に差し掛かった人々の二極化が起こる背景については、生涯発達心理学の分野において幅広く研究されている (e.g. Erikson 1982; Levinson 1992)。「中年」の時期に自らのアイデンティティについて再度悩み、考え直す状態が現れることも確認されている (岡本 1994)。40代・50代の人々が経験することで広く知られる Mid Life Crisis という概念においても、キャリアにおける停滞感はその一部を成している。

それでは、なぜ今改めて Middlelscence が問題であるのか。

Middlelscence が特に現段階で問題となるのは、多方面にわたる「変化」が、組織における危機、及び個人における危機を誘引しつつあることが危惧されているからである。まず第一に、組織から見てこのミドル社員の停滞問題は労働力の分布における変化が起こそうとしている危機と考えられ

る。組織のパフォーマンスに関する先行研究が示しているように、ミドル層は現場で活動するラインマネージャー以下のスタッフとシニアマネジメント層との間に位置するため、その動向は組織活動の方向性及び効率性を大きく左右すると言われる (e.g. Currie and Procter 2005; Haneberg 2005)。この点について現段階で特に問題となるのが、日本の企業においてミドル層を占める構成員における変化である。団塊の世代の退職が近づくにつれ、バブル期 (1987年から1992年) に採用された社員たちが組織の核心であるミドル社員の立場を占めるようになってきている。バブル期の企業における採用方法は、大量に採用することを重視していたため、その前後の時期に比べて採用の基準を低めていたといわれている。その時期に採用された社員たちが、生産性・効率性などの点で劣っていることや、仕事上の目標無く仕事生活を送っているためにシグナリング効果を与えていることなどが産学問わず話題になっている (e.g. 三神 2005)。このような状態、すなわち組織活動のコアの部分を占めるミドル社員たちが「停滞」し、『限りなく無意味な、もしくは有害な存在』 (Bolchover 2005) として組織内に残留している状態を放置した場合、その帰結はどのようなものであろうか。企業の生産性とビジネスの発展が今までに見ない大打撃を受ける状態が誘引されることが危惧されないだろうか。

第二に、ミドル社員の停滞状態を個人から見た場合、それは彼らを取り巻く環境における様々な変化が起こそうとしている「成長の危機」 (高橋 2005) であると考えられる。ビジネス環境の劇的な変化・経営スタイルの変化による組織の「フラット化」に伴い、ミドル層の役割にも大きな変化が生まれているとされるが、その変化に対応する適切なトレーニングを受ける機会が無く、組織内のキャリアディベロップメントの機会も得られていないといわれている (e.g. TD, January 2006)。成長を実感しないミドル層がそのまま組織に残留し、目標なく会社生活を送っているというこの状態は、「キャリアの陳腐化」とも呼ばれ、問題視さ

れている(高橋 2005)。また、平均寿命が延びたことや、男女の雇用機会を均等にしようとする動きなどからも、人生設計・家族計画にも大幅な変化が来たされていて、生活者として責任が重いミドル社員の生活と仕事との融合が難しくなっている。さらに、個人の価値観・仕事観の多様化に伴い、成長の基準は昇進やサラリーの上昇などの外的基準から、個人の心理的・内的基準にシフトしてきている(e.g. Inglehart 1997) 現代の状態が、この「成長の危機」の問題をさらに複雑化している。

このように、ミドル社員の停滞の問題は、組織・個人両サイドにとって緊急に対応すべき由々しき現象であると考えられる。従来の研究は、ミドル社員の停滞状態の要因は主にその立場、すなわちポジションの非効率性にあるとし、その点につきマネジメント的視点から、企業側に立って議論する傾向があった。しかし、上述したように、現段階におけるミドル社員の停滞の問題は、ポジションについての問題に留まらず、より有意義な働きかけをするためには、より包括的に探求するアプローチが必要であることが明らかである。ここで、Middlecence という概念は、ミドル社員をキャリアのアクター(行為者)、はたらく一個人として捉え、ミドルの停滞状態は、その包括的な存在における各問題を反映しているとする。そのような視点からミドル層の停滞問題を見直すことは、ミドル層がそのキャリアを再活性化する要因の発見に繋がると考えられる。

III. 本研究のアプローチ及び目的

以上を踏まえ、本研究ではミドル社員のキャリアにおける停滞問題をより包括的に探求するため、次のようなアプローチを試みた。まず、本研究では、ミドル層を一つの均質的な実在として捉えるのではなく、各ミドル社員を働く一個人、一キャリア行為者として捉えることを目指した。そのために、本研究は Social Constructivist 的視点に立ち、質的調査法を用いることとした。次に、各ミ

ドル社員がそのキャリアにおいてどのような経験をしているのかを探求するために、彼らの主観的キャリアを調査することにした。キャリアには公に判断できる客観的キャリア(経歴・賃金など履歴書的な要素)という側面と、個人個人がその仕事歴を通じてどのように彼ら自身の経験を理解・解釈しているか、ということの問題とする主観的キャリアという側面とがある(Bailyn 1989)が、主観的キャリアを調査することでミドル層の主観的経験を明らかにすることを試みた。

このように、本研究は、企業のみドル層の主観的キャリアを質的調査法によって調査し、彼らのキャリア行為者としての経験を探求することにより、ミドル層の停滞問題への対応のあり方を探ろうとするものである。

IV. 方法

IV-1. 面接法について

聞き取り調査法として、一対一の半構造化面接法を採用した。面接における質問は、Hermanns (1995)及び Mitchell et al. (1999)の提案に従い構成し、2006年7月に行ったパイロットインタビューにより試験し、校正してインタビューアジェンダとして纏めた(図表1)。面接参加者の叙述の自発性を増すため、サンプリングの段階ではインタビューアジェンダを提示せず、仕事人生について自由に語ってもらい調査、という形で調査内容を提示した。

図表1 インタビューアジェンダ

- | | |
|----|---|
| 1. | 〇〇さんが、このような仕事の誘いがあったら良いのに、と思うことがありましたら、そのお仕事について話してください。 |
| 2. | その仕事の話が実現する確率を上げるにはどうしたら良いと思われませんか?/その仕事の実現が阻まれているのはどのような理由によると思われますか? |
| 3. | 〇〇さんがどのように今のお仕事をされるようになったのか、物語風に話していただけますか?そのためには、ご自身がお仕事やキャリアについて考え始められた頃にさかのぼって、その頃から今まで、考えたこと、行動したことなどを話していただくのが |

良いと思われます。ご自身にとって重要なことには何でも興味がありますので、どうぞ時間をかけてお話しください。

4. ご自分のキャリアに満足していらっしゃいますか？なぜ(満足もしくは不満足)ですか？
5. 何か付け加えることはありますか？

IV-2. 面接対象者について

日本の各業界（例：金融、建設、電気機器、出版、小売、商社など）の従業員 30000 人以上の大企業を対象とした。営業職を対象とした（以下参照）ため、公的機関は対象に含めないこととした。

ミドル社員の定義は、既存研究において一貫したものが存在せず、その定義は各組織により異なると言われている(e.g. Dopson and Stewart 1993)。日本におけるミドル社員は、一般に組織内での役名により他と区別されている。本研究においては基本的に、各組織における課長または次長を中堅層とし、係長はマネジメントレベルではなく、部長はシニアマネジメントであると考え、対象外とした。また、本研究では、各企業の連絡担当者にその企業における「ミドル社員」の定義、面接参加者の最終選出を委託することで、定義の変動の余地を残すこととした。

また、面接対象者の職種については、営業部門に属するミドル社員を対象とした。営業職は日本企業の人員構成において大きな比率を占めるという意味で代表的な職種であるだけでなく、その仕事内容が広範でキャリアパスが必ずしも明確でなく、本研究の目的に照らし、キャリア上の停滞感を引き起こす要因が他職種より多いと推測されたためである。

IV-3. 面接の手順

面接参加者のサンプリングでは、上記基準に従い、従業員数 30000 人以上の企業のミドル社員（30 代後半から 40 代）をターゲットとした。まず、そのような企業に勤める知人に連絡をとり、各社内でのサンプリングを依頼した。次に、知人

に企業のリストを見せ、その企業群にコネクションがあるかを聞き、ある場合は紹介を依頼した。さらに、知人がいない企業にはレターや E メールを送り、面接への協力を依頼した。面接参加者の性別は特に定めず、最終的な決断は各企業のサンプリング担当者に任せた。

以上の協力依頼の結果、13 業界 22 社が協力を承諾し、合計 38 人のミドル社員との面接が実現した(図表 2)。最年少の面接参加者は 30 歳、最年長は 55 歳であった。年齢の分布は 30 代 18 名、40 代 15 名、50 代 2 名となった。参加者 38 名のうち、男性は 32 名、女性は 6 名であった。

本面接調査は 2006 年 9 月及び 10 月に東京に於いて行った。各面接はおよそ 60 分から 120 分の間に納まった。全てのインタビューはデジタルオーディオ録音し、全内容のワード文書への転写は転写サービス業者に委託した。

図表 2 個別面接対象者

業界	企業名	個人名	性別, 年齢	ポスト
化学	A 社	MJ	男, 39	課長
銀行	B 行	KT	男, 48	課長
	C 行	MK	男, 33	部長代理
		HS	男, 39	課長
証券	D 社	KM	男, 37	課長
		SN	男, 32	課長代理
		NN	男, 35	課長
食品	E 社	HN	男, 45	課長
		BY	男, 44	課長
運輸	F 社	HH	男, 40	課長
	G 社	SS	男, 50	課長
出版	H 社	HJ	女, 32	課長代理
商社	I 社	NK	男, 35	課長
		MS	男, 40	課長
		KK	女, 40	課長
		KU	男, 43	副部長
	J 社	YM	男, 35	課長
	K 社	SA	女, 31	課長代理
車輜	L 社	MM	男, 45	課長

		SU	男, 40	課長
通信	M社	TA	男, 35	課長
		YA	女, 30	課長代理
	N社	ST	男, 30	課長代理
エネルギー	O社	AS	男, 33	課長代理
		YK	男, 49	課長
		MT	男, 45	課長
		AT	男, 33	課長代理
小売	P社	KS	男, 32	課長代理
	Q社	TS	女, 31	課長代理
建設	R社	MB	男, 41	課長
電機	S社	FO	男, 41	課長
		T社	SK	男, 55
	U社	NM	男, 33	課長
		YS	女, 31	課長代理
	V社	HC	男, 39	課長
		NC	男, 45	部長代理
		TC	男, 42	課長
		HE	男, 40	課長

IV-4. テキストの分析法

テキストの分析にはナラティブ分析法 (Riessman 1993)を適用した。Riessman (1993) は、ナラティブ分析法は、面接対象者が面接調査において提供した談話が物語 (ナラティブ) に近い状態である場合、例え面接法がナラティブ面接法でなくても活用することができるとする。本研究では、各面接参加者の自発的な回答を促した結果、提供されたデータは物語の集大成に近い形態を呈したため、ナラティブ分析法が分析法として適当であると判断した。

手順は、まずインタビューの音声ファイルを聞きつつテキストを精読し、テキストを「逸話」に分割する。次に、各逸話を1) 意味内容、2) 文法上の節やフレーズ、3) 面接者が取った「問」などどのようにナラティブが語られたか、に応じてさらに「文節」に分割する。分割した各文節を吟味し、意味内容が本研究目的に沿わない文節は

削除する。そのようにして縮小された逸話の中の各文節を、1) 要旨、2) 方向付け、3) 出来事とその順序、4) 行動、経験などの評価、語り手自身の態度、5) 結末、6) 現在時点から見る結果 (“coda”) に分類し、各逸話の「core narrative」(核となるナラティブ) を抽出する。この作業を全てのインタビューテキストについて行い、抽出された全 core narratives を比較する。

V. 結果

V-1. ミドル3タイプ

上記の手順を経て、面接参加者 38 名それぞれが語った主観的キャリアを分析した結果、87 の Core Narratives が得られた。それらは内容により、「キャリア初期の仕事に対する態度」「キャリア意識の芽生え」「キャリア概念についての考え方」「葛藤の内容」「葛藤後」「全体的な主観的キャリア像」という項目に分類された。全項目の時系列的な関係を洗い出してみると、全面接参加者に、キャリア初期においては仕事・キャリアに関し「意識していない」「考えていない」状態であったこと、キャリア中期に差し掛かった頃にキャリア概念を意識し始めたこと、キャリア中期以降にキャリアにおける「葛藤」²⁾の時期を経験していたこと、という共通した流れが見られた。その一方で、キャリア中期以降に関する Core Narratives の内容を各項目内において比較すると、全面接参加者が 3 つの異なる傾向を示していて、それにより彼らを 3 つのグループに分類できることがわかった。その代表的な特徴を図表 3 に示した。

図表 3 ミドル3タイプ・代表的な特徴

時期	Core Narratives 項目	アクティブミドル	ニュートラルミドル	Middlescenceミドル
キャリア初期	仕事に対する態度	キャリアに対する意識・プラン・ビジョン無し		
～キャリア中期	キャリア意識の芽生え	自発的	自発的/半強制的	半強制的
	キャリア概念についての考え方	自律的	他律的	他律的・反発感
	キャリアにおける「葛藤」の内容	キャリアデザイン	キャリアの他律性	環境・被害意識
	「葛藤」後	内省・行動	発想の転換・納得	諦め・停滞感
面接時点	主観的キャリア全体像	充実	普通	停滞

まず、キャリア初期にはあまり深く考えていなかったが、キャリアという概念を自発的に意識し、キャリアとは自律的な、デザインを必要とするものであると考えていた 15 名のミドルがいた。このグループは、自分のキャリアデザインの内容について葛藤を経験していて、その状況を自ら「内省し、行動を起こす」ことで乗り越えてきた経験を持ち、その面接時点での主観的キャリア全体像は充実したものであった。このグループを「アクティブミドル」と呼ぶ。次に、キャリア初期には特に意識していなかったが、キャリアはもともと他律的・受動的なものであると考えているという 14 名のミドルがいた。このグループは、自らのキャリアの「他律性」について葛藤する傾向があり、その状況を、「発想を転換」することで「受け入れ」「納得した」経験を持ち、その帰結として面接時点での主観的キャリア全体像は特に飛躍も停滞もしていない、というものであった。このグループを「ニュートラルミドル」と呼ぶ。最後に、キャリア初期以降、「考えていない」仕事生活を送っていたが、キャリア概念を半強制的に知るようになる一方で、キャリア概念そのものに反発の態度を示した 9 名のミドルがいた。このグループは、キャリアという考え方に合わない自分の状況は「環境」のせいであると被害者的に捉えていて、その葛藤状態に関して「諦める」傾向があり、面接時点での主観的キャリア全体像は「停滞」であった。このグループを「Middlelscence ミドル」と呼ぶ。

以下、これらの 3 つのタイプにおける異なった主観的キャリアの特徴を、その代表的な Core Narratives と関連する実際のインタビューからの引用を加えつつ、タイプ別に詳細に見ていく。

V-2. 「アクティブミドル」の経験

アクティブミドルは、他のグループのミドルと同様、そのキャリアの初期においては仕事・キャリアについて「特に深く考えていない」状態であったことが示された。しかし、アクティブミドルに特徴的だったのは、以下に述べる彼らの「自発

的」な思考・行動は、彼らがしばしば経験していた「危機感」に基づいていた点である。

危機感：能動的に行動する必要性

「このまま言われるままに仕事を続けていくと、多分私は一生リテール営業しかできないキャリアの人になると思ったんですね。それがすごく怖くて、とにかく自分で何かしなければと思ったんですね」(TS, 31 歳女性, 課長代理)

若手社員と呼ばれる時代には、アクティブミドルは共通して、自分の存在意義を作り出そうとしていたとする。

若手社員の時代：存在意義を作る

「その場所において欠くことが出来ない存在に自分自身を作り上げると。そのために、振られた仕事は全部請けると。支店にいた頃だったら、トップセールスになるという目標のもとに、時間だけじゃないんだけど、時間は誰よりも働くと。誰よりも電話をかけると。手紙を書くあるいはタクシーなりにも乗って、芦屋にもでかけ、と。無駄かと思われるようなピンポン営業をしたりと。そういう積み重ねなのかなあと。そういった中でかなり顧客のことを知れたし、顧客を作ってきたし、成果を出してきて」(SN, 32 歳男性, 課長代理)

がむしゃらな若手社員と呼ばれる時代が終わる頃、アクティブミドルは共通して自発的に「キャリア」というものを意識する経験をしていた。

キャリア意識の芽生え：自発的

「(強みを活かせなかった仕事の後)今度はじゃあ新しい仕事を何かやりますかという時に、できればフランス語を使って何か仕事ができませんかという事で。その時くらいに初めて、キャリアというか、自分が一体自分として武器になるようなものというのが何で、何を方向性として今後やっていきたいかというのが、初めて、その前後ぐらいに」(NK, 35 歳男性, 課長)

また、この頃「付加価値をつける」ことへの意識の発生が見られた。

「会社的には問題なんだけれども、自分的には、お客さんが、D社のNNじゃなくて、NNさんとならお取引をする、ということをお客さんに言わせるかどうか。要するに、自分じゃなきゃこの仕事は出来ていないかどうか。ということが、キャリアの中でいくつ、そういう経験をしていくか、ということが僕にとっては大事だし、それが人の付加価値なのかな、と」(NN, 35歳男性, 課長)

更に、同じ頃自分のキャリアを「デザイン」するという発想も共通して生まれている。

キャリア意識の芽生え：キャリアデザインの発想

「化学品の営業を3年弱やってたんだけど、欧米に出張した時にふと思ったというか、自分のキャリアをデザインする時に、振り返って自分は特別にスペシャリティがないなあ。でその頃一番悔しかったのは、欧米のメーカーとしゃべってる時に、アジアを聞かれても説明できない。で思ったのが、これから欧米の人たちと付き合いっていく上でも、アジアを知ってるのは一つの武器になりうると。それならせつかく修業生(制度)があるし、中国行こうかなと」(YM, 35歳男性, 課長)

アクティブミドルの葛藤は概してそのキャリアデザインの枠の中で起きていた。共通して見られたのは、葛藤の内容を内省・行動により克服し、ステップアップしている傾向であった。

葛藤：後ろ向き意識→内省して克服

「(プロジェクトがうまく進まないのを)組織のせいにしちゃって、組織がでかすぎるからうまくいかないんだって。悶々としたり転職考えたりしましたが、結局うじうじ文句ばかり言って自分の頭使ってないって気づいたんで。それから、うーん、人のせいになくなりましたね。この会社でこれが出来ないって思うんじゃないかって、この会社で出来ることはやりつくしたって言うように考える。それが一番でかいと思います」(TA, 35歳男性, 課長)

葛藤：勉強不足→行動し克服

「銀座支店で営業2年間やってた時に、周りのお

客さんが経営者だとか、偉い人たちが多くて、経営者的な視点をもっている人たちが多くて、その、彼らの本当の悩みっていうのは、自分の勉強不足で解決できないなど。というのに気づいて、色々悩んだ挙句、経営学も残念ながら勉強してこなかったし、そこの、勉強を基本的に集中してやることで、初めて経営者の資産の悩みの解決を、自分が提供できるんだなど。そういうことがわかり、留学候補生に応募して、留学しました」(NN, 35歳男性, 課長)

アクティブミドルがキャリアデザインをしている際、自分の強みと会社のニーズを併せて考えている傾向が示された。

キャリアデザインの要素：会社のニーズからみた自分の強み

「自分にこれをやらせてくださいって言おうとする時に、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。それが、キャリアに関して最初に、自分がやりたいこと、そしてそれが将来何につながるか。会社にとっていいことなのか、自分にとっていいことなのか。その辺のことを考え始めた最初の」(NK, 35歳男性, 課長)

また、キャリアデザインが可能な自分であるために、「時代の要請を読む」「タイミングよく提案する」「環境を味方につける」「結果を出していく」努力をしていることが示された。

キャリアデザインの要素：時代の要請

「振り返ると、時代が要請しているものに逆らおうとしても、やっぱり、逆らえないものがあるので。そこは受け入れるしかないと思って。その意味で、若干運命論的なところもあって。ただ、その時に準備をしていないとタイミングを逃しちゃう。だから準備は常にしていて、時代がどう動いて、その時代が何を要請してるというのを見据えながら準備してる」(NK, 35歳男性, 課長)

キャリアデザインの要素：タイミングよく提案

「98年くらいに海外で色々技術が出てきたので、

それをまともに見ない組織はどうかしている、って当時の専務に直訴しまして、こういう部門を作れ、って言ったんです。そしたら誰がやるんだ、っていわれたので僕がやります、って言いました」
(NC, 45 歳男性, 部長代理)

キャリアデザインの要素：社内で環境を作る

「やっぱり、成功してる人って、見てたら知らない間にそういう環境を作ってるんですね。そういう人を間近で見て学べたのは大きかったです。本当に会社にとって必要な人材というのは、どんな関係であってもその関係を楽しんでいるし、必要とされているし、多分そういう環境を作り出せない人間というのは、どこにいてもだめかな」(TA, 35 歳男性, 課長)

キャリアデザインの要素：結果を出していく

「あと、その場その場で色々やっぱり提案していかないといけないので、それが、予算取りであったり、それに関する効果であったり、お客さん PR していく、とか、そこをきっちりとしていかないと、まあ、掴んでこれなかったらもう言うのは一方でありますね」(HC, 39 歳男性, 課長)

アクティブミドルは共通して、そのキャリアに対し、常に独立して動こうとする態度を示した。

キャリアデザインの要素：独立の態度

「こういう時代ですから、自分の身を守るために色々早め感じて自分で動かないと。機敏に。そうでないと今はいい仕事にありつけないし、最悪の場合には首になってしまうので」(KT, 48 歳男性, 課長)

「親父メーカーのサラリーマンだったんですけど、結構いいとこまで行って、結構これからって言う時に肺がんになっちゃって、半年入院して、退院した翌日からもう出社して来いって言われて、当然肺片方ないんで、歩くだけで呼吸が苦しいというか、で、それがわかるや否や一週間後にもういきなり左遷ですよ。そういうのがあって、サラリーマンというものに対して不信感が。僕が中3の時。それからですね。自分で掴み取ったものしか信用できないと」(TA, 35 歳男性, 課長)

その一方で、彼らは会社から離脱するほどの独立した態度をとるのではなく、自らのキャリアに関し、その機会を与えた「会社」に感謝を示した。

キャリアデザインの要素：会社を与える機会

「一つ一つのチャンスという意味では、満足してるかどうかわからないですけど、感謝してる。そういう機会をずっともらってきて、自分も努力するんですけど、50%は会社からチャンスを与えてもらってこそで」(NK, 35 歳男性, 課長)

V-3. 「ニュートラルミドル」の経験

ニュートラルミドルと判断された 14 名の経験からは次のような特徴が表れた。まず、彼らは共通して、キャリアはもともと他律的・受動的なものとして捉えていることが示された。

キャリアの定義：他律的

「会社という組織の中でどのように自分を活かせるか、そういうのがキャリアですよ」(HN, 45 歳男性, 課長)

「俺はやっぱり、自分も周りの人間も組織の大きな袋の中に入って、寄らば大樹の陰的に仕事をしていくもんだと思ってたんで。1%2%の人がその所謂『自分だけの道』を歩むもんだと」(KU, 43 歳男性, 副部長)

キャリアを自ら「形成」するという考え方は非現実的であるとするニュートラルミドルもいた。

キャリア「形成」：錯覚である

「自分のやりたいように（キャリアを）形成しようと思ったら、社長でなくてはいけないわけですね。組織の中にいる以上、自分の好きなようにはできないですから、自分でキャリア形成だと言ってもですね、それは錯覚かもしれないですね」
(HN, 45 歳男性, 課長)

ニュートラルミドルは、他のグループのミドルと同様に、入社時には「特に何も意識せず」「流れに乗った」形で就職先を決めたとした。

入社時：流れに乗る

「(キャリアへの意識が)あるわけじゃない。無い無い。だって就職も推薦で決まっちゃったでしょ。就職活動なんか何も無いし。ちょうど僕の年っていうのはバブルの弾けた翌年なのよ。だから周りの人間も案外楽しんでたわけね。もう流れに乗っただけ」(MJ, 39歳男性, 課長)

入社後の配属や異動に関しては、「適材適所である」と理解していたことが示された。

配属：適材適所

「そんなにね、立派にこれをやりたいとか言うのは無かったんですよ。たまたま営業という職種に配属されたので、その中で自分的には自分はこの仕事に合ってるな、合ってるに違いない、という自覚をして」(MM, 45歳男性, 課長)

若手社員時代には、受動的に仕事をしていたとする。

若手社員時代：他律的キャリア

「言葉にすると情けないかも知れないけど、ほんと別に、ビジョンも何も無いから。こんな大きい会社でさあ、若手の時代なんてただ言われたことやるぐらいしかできないじゃん。だから別にそれはちゃんとかなし。大阪に赴任してください、って言われればはい、って。そこで3年間働いて、東京に転勤になって」(BY, 44歳男性, 課長)

「(ここまでのキャリアは)半強制的ではあるんですけどね。要するに、自分が意図してここに来ようとは思ってませんでしたから。その流れの中で来てるんで。要するに流されてきちゃってますんでね」(MJ, 39歳男性, 課長)

所謂「やりたいこと」はわかるものではなく、「やりたいこと」と無縁の他律的キャリアがキャリアとして現実的であると考えられる傾向が表れた。

他律的キャリア：キャリアとしての現実的な姿

「やりたいこと、とかそういう話ですけど、例えば仕事が100種類あって、全部試してみないと自分がやりたいことかどうかわからないじゃないですか。で、例えば大学生に何やりたいんだ、って

言っても無理ですよ。判断を下すような材料は無いわけですから。結婚相手選ぶときだって全員から選ぶわけじゃなくてたまたま出会った人と結婚するわけで。ですから自分で切り開かないキャリアが現実的だと、こう思うんですよ」(HN, 45歳男性, 課長)

他律的なキャリアがキャリアとして理想的であると考えられる傾向も表れた。

他律的キャリア：キャリアの理想的な姿

「目指しているものは特に無かったんですが、営業をこれだけやってきた間に、海外にも50カ国くらい出張で行けましたし、だからラッキーだなと。人生でこんな国に絶対行くとも想像できないような国とかに行けたわけですよ。その仕事を狙って自分で得たわけではないですから。向こうから来た」(MM, 45歳男性, 課長)

「会社は導くつもりは無かったんだろうけど、単純に適材適所で振ってくれただけなんだろうけど。そういう意味では、(技術から営業に異動したことで)開眼させてもらえたなと思ってる。すごい視野が広がったんですよ」(MJ, 39歳男性, 課長)

「自分で切り開こうという発想が無いわけですよ。まあ、とりあえず与えられたところで能力を発揮できれば良いと。意外なところに配属されてですね、予想外に成果をあげるというのはこれは結構快感なわけですよ。なんだこんなことも出来るのかと。自分でわかってることって知れてるじゃないですか。それを使ってやったとしても、こんなちっこい人生になっちゃうわけですよ」(HN, 45歳男性, 課長)

その一方で、葛藤を経験したニュートラルミドルは、主に、自らの他律的なキャリアに関する疑問や不安・不満を感じていた。

葛藤：他律的キャリアに対する疑問

「ほんとにこの環境に依存してていいのかなあっていう、違和感みたいのを覚えたんだよね。その前は全然意識してなくて。本店に来るまではいいペースで来てる、着々と俺は進んでるな、なんて

思っ。でも本店に来ると先が無いのよ。30メートルくらい先に部長がいて。55歳くらいの人。まだここにいるぞと。ちょっと待てよと。ほんとにこれでいいのか、と」(AT, 33歳男性, 課長代理)
「このままこの環境にいますと、変化に耐えられない自分になっちゃうんじゃないか、っていうのが怖くて。あの、安住してしまう。このままずっと、ただただ言われるままにやってっていいのか、ってすごい思った」(AS, 33歳男性, 課長代理)

他律的キャリアを歩む上で、自分は「組織の歯車」であると感じたとするニュートラルミドルは、その状況を「マインドシフト」「発想の転換」によって「納得」する様子が表れた。

組織の歯車感：マインドシフトにより納得

「(組織の)歯車っていう感じは正直ずーっとあるけど、組織の歯車じゃなくて、組織の一員と考えるようにしてるから。そうすれば全然ネガティブじゃないよね」(MS, 40歳男性, 課長)

他律的キャリア：マインドシフトにより納得

「今度は肩をたたかれて、営業に行きなさいと。ちょっと待てよと。ちょっと考えさせてくれと言ってる間に周りを固められちゃって、もう行かないきゃと。ええっ？と。でも、まあこれも何かの運命だろうと考えて」(MJ, 39歳男性, 課長)

葛藤の要因となった他律的キャリアを「物の見方を変える」ことにより受け入れようとする様子が表れた。

他律的キャリア：マインドシフトにより納得

「客観的に、キャリアをコントロールするのは無理だけど、主観の部分でシフトすれば、ある程度。物の見方を変えればね、という風に思ってるね」(AS, 33歳男性, 課長代理)

「いや、もう別に昔からこういうことがしたい、っていう願望が無い人間だったから、(意外な異動が続いても)まあこんなもんだらうと。思っちゃえば楽だよ」(BY, 44歳男性, 課長)

「現実的」なものの見方を維持しようとする様

子も表れた。

他律的キャリア：多くを望まないようにする

「経験は一回しかできないんだよ。どうせ。だから無理なんだよ。あれもこれもってというのは。多くを望まなければハッピーでいられるでしょ。俺はこれでいいよ」(BY, 44歳男性, 課長)

他律的キャリア：割り切る

「会社内でどんなことでも、(異動の)意思決定がおりたら、理想とか色々言わずに、とりあえず割り切るようにしてる」(AS, 33歳男性, 課長代理)

このように、ニュートラルミドルに共通して見られた傾向は、全てにおいて「納得する」ように自分の主観を調整している様子であった。

他律的仕事人生：納得する方向に主観を調整する

「うー、満足するように、生きている」(AT, 33歳男性, 課長代理)

「自分の仕事人生としては、幸せなんだろうなあ。トータルでは、幸せって言わないと罰が当たるし」(AS, 33歳男性, 課長代理)

「もちろん俺よりもっと幸せな人はいっぱいいるのは知ってるけど。でもバブル後でいわゆる中小の人でリストラされた人とかいっぱいいるのに比べて俺らは食いつぶれ無いから。だから、えーと、俺は、普通」(BY, 44歳男性, 課長)

V-4. 「Middlecence」ミドルの経験

Middlecence ミドルであると判断された9人の経験を概観すると、次のような代表的な特徴が見られた。まず、入社時は、他のグループのミドルと同様に、特にビジョンや目標もなく、「何も考えていない」状態で、それが一般的もしくは当然のことであったと話した。

入社時：当然「何も考えていない」

「全然というか何も考えてなかったですね。ええ。大体、日本の教育制度で来ている人たちはそんな感じじゃないですか？日本の会社は基本的に、配属を決めて、で、それを天職だと思いなさいっていうスタンスですから」(TC, 42歳男性, 課長)

若手社員時代はその「考えていない」状態を継続した形で過ごした様子が表れた。

若手社員時代：キャリアという意識無し

「会社の中でもそういうこと（キャリア）を意識しないでも、えー、それなりに、こう、楽しく過ごせちゃう、みたいなね」（YK, 49歳男性, 課長）

そのような中で、「キャリア」という概念は「会社から言われた」形で知るようになったという。

キャリアへの意識：半強制的

「個人やって、法人やって、今本部にいて、ちょうど2年半。まあその、欧米的発想からすれば、ここ数年入ってきた、そのキャリアっていうのを、まあ人事もがやがや言ってますけどね、それをまあ、僕も、勉強しないと」（HS, 39歳男性, 課長）

しかし、Middlescence ミドルは共通してそのキャリアという概念に対し反発の態度を示した。その叙述には、キャリアという考え方に合わない自分の状況を被害者的に考え、組織や周りの環境のせいにしてしていることが表れた。

キャリア「形成」：反発

「今までの銀行員って、終身雇用ってことできて、で、いきなり景気全体も悪くなって、大企業もつぶれていく。それでいきなりキャリア形成はあなた達が決めるんですよ。成果主義なんですよ。そういうのはやっぱり人事の怠慢ってことで。外部のコンサルの入れ知恵かもしれないですけど。今までブラックボックスで囲ってきて、いきなりその、パンってはずして、じゃあ今後のキャリアを決めていいですよ、って言われても、やっぱり今までそういう風にされてないんで。人事研修とかそういうの、ずーっとその、この組織の中で頑張るにはどうしたらいいの？ちゅうことしか教えてないですから。いきなり、じゃあ一人で頑張って、みたいな。その準備はまあちょっと半年ぐらいの研修で後はやってね、っていうのはやっぱりちょっと」（HS, 39歳男性, 課長）

Middlescence ミドルの葛藤の内容は主に、自分

の納得のいかない状況は自分をとりまく環境が理由であるという解釈に基づくことが示された。

葛藤：能力が伸びない環境

「もう、20年以上経ってるわけですよ。会社に入ってから。でもねえ、私と同じくらいの人たちで、部長とかなりますよ。ほんとに。そういう意味でね、あんまり能力が伸びるような環境で仕事させてもらってないですから、自分の職業能力、っていうか、があまり。会社全体としてね、そういう傾向があるんですよ。枝葉末節にこだわるっていうんですか？だから自分に全く自信ないですし、なかなかこう、変化を起こそうっていうのは大変だと思いますよ」（YK, 49歳男性, 課長）

葛藤：キャリアパスが確立されていない環境

「まあ営業なんですけど、今のクラスまでは騙し騙しやってこれたんだけど、今の段階になるとその、ちょっと次のキャリアっていうんですか、それはこの会社では、正直なところ何なんだろうと。見当たらないですよ」（FO, 41歳男性, 課長）

葛藤：専門性が育たない環境

「今まですごい、ここ（会社）では、ジェネラルにしてきて、何だろう、一つの知識とか、スキルが身につく環境にいなかったから、今更何にもできない。自分は駄目だって思う。本当に何が出来ます、っていうのが果たしてあるのかなと思う」（SA, 31歳女性, 課長代理）

葛藤：キャリア「形成」が難しい環境

「やっぱり今までそういう文化が無かったから。銀行の中で。それ（キャリア形成）は当然なんだよというのかも知れないけど、今まで明文化されてなくても、やっぱりルールでずっとじゃあ、あなた達はウチの組織で頑張るよ、って言ってたわけですよ」（HS, 39歳男性, 課長）

葛藤：能動的になれない環境

「部署が能動的に何かをすることを求めないような雰囲気だから、エネルギーをどこに使ったらいいかわからなくて、エネルギーが生まれては腐っていくみたいな感じになって、そしたら鬱状態になって」（YS, 31歳女性, 課長代理）

葛藤：自分を主張できない環境

「やっぱりものすごく自分を殺してやってきたと思うのね。色々。(出る杭が打たれる例を目の当たりにした後) 自分の中で、自分のここでの役割はこうあるべきだ、って必要以上に思い込んで、自分の意見を言わず、隣とは波風を立てないことを何よりも優先してきたし、自分にずっと嘘をついているような感じで」(HJ, 32歳女性, 課長代理)

友人と比較し劣等感のある自分, 所謂「やりたいこと」が無い自分, 与えられた仕事に打ち込めない自分に葛藤する Middlescence ミドルもいた。
葛藤：劣等感

「やっぱりバリバリやってる奴は結構いるじゃない？ 弁護士になった奴もいりゃあ、所謂第一線でバリバリやってるやつなんかの話とか聞いてると、俺ってやばいんじゃないのかなあ、こんなんでいいのかって思うわけよ。正直自分はずっと低迷って感じだから」(KS, 32歳男性, 課長代理)

葛藤：やりたいことがわからない

「やりたいことって考えても出てこないよね。だから考えるのが辛かった。わかんなかったから。でも、やりたいことがわかっているべきだ、そうじゃないと落ちこぼれ、負け組、みたいな世間の雰囲気があるから、適当にひねり出してこなきゃいけない」(YS, 31歳女性, 課長代理)

葛藤：配属された仕事に情熱がもてない状況

「何で出版社に行って営業？ っていうのがずっと付きまとして。上司にそのうち絶対営業の面白さがわかるって言われてそういうもんかと思って何年も経ったんだけど。でもやっぱり自分が情熱をもって出来る仕事じゃないので、言われたことをやるだけで、そこでキャリアアップとか、自分を磨くとか、何か目標をもって頑張るとか考えられない」(HJ, 32歳女性, 課長代理)

Middlescence ミドルは、葛藤中・葛藤後のおのおの状況において「あきらめ」の境地にあることが示された。

葛藤中・葛藤後：あきらめ

「今はもう、半分あきらめ入っちゃってるから。

成長を求める気持ちもないし。ここで四の五の言っって、波風が立つまで行かないけど、何か事を起こすんだったらもういいや、っていう気持ちもあっておとなしくしてる。もうこのままこの組織のカルチャーの中で流れに乗っちゃったほうが自分の的にも楽だし」(SA, 31歳女性, 課長代理)

「少しはキャリアとかどうにかしようとかあったんだけど、組織の中で結構上の人から言われてるうちになんかなくなっちゃった」(YA, 30歳女性, 課長代理)

「いつかどうにかしようと思いがらずると、何か面倒になってとととと年を取ってしまったんで、もういいやと」(TC, 42歳男性, 課長)

「狩猟に出ない、農民みたいに生きているって感じ。ハーフリタイア？ もうキャリアとか、これからとか、そういうことも考えないようにしてます。辛いから」(YS, 31歳女性, 課長代理)

V-5. まとめ

以上、タイプ別にミドル社員の主観的キャリアの特徴を見てきたが、ここで今一度項目別比較における重要事項について簡潔に纏めておきたい。まず、キャリア初期におけるキャリアに対する態度については、全タイプ、すなわち全面接参加者が共通して「意識がなかった」とした点が挙げられる。次に、キャリア中期に差し掛かろうとする時期に、彼らがキャリア概念をどのように知り、それをどう捉えたのかというところで、彼らのその後のキャリアに対する態度における相違がある程度決まってきた点である。アクティブミドルが自発的にキャリアは自律的なものと捉えていたのに対し、ニュートラルミドルはキャリアを他律的なものと考え、Middlescence ミドルはキャリア概念自体に反発の態度をとっていた。この態度の相違は、面接時点まで持続していた。最後に、キャリアへの意識の芽生え方とキャリア概念の捉え方の違いに伴い、全ミドルが経験していた「葛藤」の対象および葛藤状態への対応のあり方が大きく違ってきていた点である。キャリアデザインの内

容についての葛藤を、アクティブミドルは能動的なアクションで乗り越えた。キャリアの他律性についての葛藤を、ニュートラルミドルはそれが現実的であると発想を転換し、納得するよう主観をシフトした。自らの望ましくない状況は環境のせいであると考えた **Middlescence** ミドルは、諦めの状態から停滞感に陥っていた。

このように、キャリア初期には大差ない状態にあったミドル社員が異なるタイプへと歩を進め、面接時点において「充実」「普通」「停滞」という全く異なった主観的キャリア全体像を呈するようになった軌跡を、3 タイプの主観的キャリアの項目別比較から垣間見ることができる。

VI. 考察

このように、本研究では、38 人のミドル社員がキャリア行為者としてどのような経験をしてきているのか、その主観的キャリアを質的調査法によって探求し、以上のような結果が得られた。これらの結果から、ミドル社員のキャリアとその停滞についてどのようなことが学べるであろうか。

まず、面接したミドル社員の3タイプを分ける根底に、各ミドルが「キャリアという概念そのものをどう捉えているか」ということが深く関わっていたことに再び注意を喚起したい。一般に、現代のホワイトカラー層の社会生活・ビジネス環境においては、キャリアという概念が市民権を得たと考えられている傾向にあるが、本研究において各ミドルのそれに対する解釈や態度は非常に異なるものであった(図表3)。この点から、現在のミドル層については、キャリア概念の捉えられ方は必ずしも画一的ではなく、またその概念自体を受け入れることに抵抗を示すケースも少なくないことが推測される。キャリア概念そのものが各人にとってどのような意味をもつのかという基本的な部分を確認することが、ミドルのキャリアを考える際に不可欠な第一段階であると考えられる。

次に、結果からキーワードとして浮かび上がるのは、キャリアの「自律」と「他律」という対照

的な概念である。アクティブミドルが自発的にキャリアの「自律」を追求している一方で、ニュートラルミドル及び **Middlescence** ミドルは他律的なキャリアを当然のものと考えていた。この結果から、現在、キャリアを取り巻く変化の中で他律的キャリアは過去のものとなり、キャリアの「自律化」が強く求められていると示唆されている(e.g. 高橋 2003)が、現在のミドル世代の意識においては、その転換はまだ始まったばかりに過ぎないと考えられる。現在のミドル世代は、他律的なキャリアを典型とする日本的雇用慣行が当然として機能していた時期に入社し、新入社員・若手社員時代を過ごしてきた層であり、キャリアの自律化に対しレジスタンスを示す傾向が特に強いと推測される。更に、その中でもバブル期に入社した者には特にその傾向が顕著であろうことも予想される。

ここで、このキャリアの自律と他律について2点考察を加えたい。1点目は、ニュートラルミドルが、キャリアは元来他律的なものと考えている一方で、実際にはその他律性について葛藤し、納得しようとしていること、またその主観的キャリア全体像が「普通」であったことから、他律的なキャリアから主観的キャリアにおける充実感を導くことには、現段階で既に限界があるのではないかと推測されることである。この点から、ミドルが主観的キャリアにおける停滞状態に陥ることを防ぎ、より充実感のある主観的キャリアをもつアクティブミドルが現場に増えていくためには、ミドル社員がその意識の中で、キャリア概念を自律的なフレームで考え直すことが必要であると考えられる。2点目は、それでは、その自律的なフレームとはどのようなものなのだろうかという点である。アクティブミドルのケースを振り返ると、彼らが自らのキャリアをデザインする際に、「顧客の反応」という要素³がそのガイドとして機能していたことがわかる。彼らの回答には、彼らが顧客との絶え間ない対話(サービスの提供・それに対する顧客の反応)において、自分自身の「武器」「付加価値」はどこにあるべきかを見出し、育成

している様子が表れている。対照的に、ニュートラルミドルや Middlecence ミドルは、他律的キャリアの枠組みを維持しているため、この要素をガイドとして用いる必要がなく、その発想が出てきていない。この点に、営業部門のミドル社員という、キャリアパスが広範かつ不明確な立場において、キャリアの「自律化」がどのような方向性をもっていくべきかが示されているのではないだろうか⁴。

ここまで見てきたように、現在のミドル社員は、人生のミドル期というライフサイクルにおける一つのターニングポイントにあることに加え、キャリアという概念における変化、すなわち従来慣れ親しんできた他律的なキャリアからキャリアの自律化への変化を、キャリア中期に達した段階で経験している。すなわち、従来のミドル層が経験していた「中年期の葛藤・停滞」に加えて、現在のミドル層はそのキャリアの構造の変化にも直面している。その点で、現在のミドル層は従来のミドル社員より、更に複雑化した状況下にあると言うことができよう。金井(2002)が強調するように、キャリアの中間点にあるミドル社員には、より充実した、価値ある仕事を成し遂げる時間が残されている。しかし、現在のミドル層のキャリアを取り巻く環境は更にその複雑さを増し、ミドルが充実した主観的キャリアをもつことが益々難しい状態にあることが本研究の結果からも明らかである。

このように複雑化した環境下にある現在のミドルの停滞問題に、今後更に踏み込んでいくには、どのような方向性が考えられるだろうか。本研究では、アクティブミドルが現場に増え、Middlecence の発生を防ぐには、ミドルがそのキャリアを自律の枠組みで意識することが重要であると結論付けられた。この点を鑑み、他律的キャリアを歩んできたミドル社員が自律的なマインドフレームをもつようになるそのプロセスを更に詳細に見ていくことが重要となるだろう。その際、ミドルの主観的キャリアという視点から一歩踏み込み、どのような外的な出来事がミドルの内的な成長に関連しているのかという視点を盛り込んで

いくことも一つの研究課題として挙げられるであろう。

注

¹ 分類内容はこの限りではなく、また、1から6全ての項目を満たすとも限らない。

² キャリアにおいて行き詰まり、焦燥感などを経験する状態を指す。

³ この「顧客の反応」という要素は時に、「組織のニーズ」「時代の要請」という言葉で語られてもいる。

⁴ 高橋(2003)はこの点について、営業のあり方は顧客利益のために自律的に仕事を作り上げていくプロフェッショナル職種へと変化していると論じている。

参考文献

- Bailyn, Lotte, 1989, "Understanding Individual Experience at Work: Comments on the Theory and Practice of Careers." Michael B. Arthur, Douglas T. Hall and Barbara, S. Lawrence eds. *Handbook of Career Theory*, Cambridge: Cambridge University Press, 477-489.
- Bolchover, David, 2005, *The Living Dead*, Chichester: Capstone Publishing.
- Currie, Graeme and Procter, Stephen, 2005, "The Antecedents of Middle Managers' Strategic Contribution: The Case of a Professional Bureaucracy," *Journal of Management Studies*, 42(7): 1325-1356.
- Dopson, Sue and Stewart, Rosemary, 2001, "Information Technology, Organisational Restructuring and the Future of Middle Management," *New Technology, Work and Employment*, 8.1: 10-20.
- Dychtwald, Ken, Erickson, Tamara and Morison, Robert, 2006, *Workforce Crisis*, Boston: Harvard Business School Press.
- Erikson, Erik, 1982, *The Life Cycle Completed: A Review*, New York: Norton.
- Haneberg, Lisa, 2005, "Reinventing Middle Management", *Leader to Leader*, Fall: 13-18.
- Hermanns, H., 1995, "Narratives Interview," Uwe Flick et al., eds, *Handbuch Qualitative Sozialforschung*, Munich: Psychologie Verlags Union, 182-85.
- Inglehart, Ronald, 1997, *Modernization and Post-Modernization: Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*, Princeton: Princeton University Press.
- 金井壽宏, 2002, 『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP新書。
- Levinson, Daniel, 1978, *The Seasons of Man's Life*, New York: Knopf.
- 三神万里子, 2005, 『パラサイト・ミドルの衝撃——サラリーマン45歳の憂鬱』NTT出版。
- Mitchell, Kathleen, Levin, Al and Krumboltz, John, 1999, "Planned Happenstance: Constructing Unexpected Career Opportunities," *Practice and Theory*, 77: 115-24.
- Morison, Robert, Erickson, Tamara. and Dychtwald, Ken, 2006, "Managing Middlecence," *Harvard Business Review*, March: 78-86.
- Riessman, Catherine Kohler, 1993, *Narrative analysis*, California: Sage.
- 高橋俊介, 2005, 「成長の危機——ひとと組織を救う多様なキャリア」『Works』70号: 57-62。
- , 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。