



# Discussion Papers In Economics And Business

キャリア自律と組織を背負う意識との関係性に関する考察  
—キャリアの選択肢と組織内対人関係の調整効果を踏まえて—

新沼 真奈美  
古野 泰生  
西口 雄一  
平 拓也  
開本 浩矢

Discussion Paper 23-03

February 2023

Graduate School of Economics  
Osaka University, Toyonaka, Osaka 560-0043, JAPAN

キャリア自律と組織を背負う意識との関係性に関する考察  
—キャリアの選択肢と組織内対人関係の調整効果を踏まえて—

新沼 真奈美\*  
古野 泰生†  
西口 雄一‡  
平 拓也§  
開本 浩矢††

要旨

本研究では、組織を背負う意識という概念に焦点を当て、キャリア自律との関係性を検証することで、先行研究では射程に収められていなかった、キャリア自律と自社・自組織への貢献意識・貢献行動との関係性をとらえることを試みた。

X社（総合化学メーカー）の従業員 300 名を対象に調査を実施し、その結果を分析したところ、企業がキャリア自律を支援・促進することは必ずしも離職や転職を促すわけではなく、むしろ従業員の組織への貢献意識につながる事が明らかになった。特に、主体的キャリア形成意欲、職業的自己イメージの明確さとネットワーク行動を高めることが、従業員の組織に対する積極的な意欲、組織変革や組織の重要な責任を引き受ける覚悟につながるということが確認できた。

JEL 分類番号：M12、M51、M54

キーワード：組織コミットメント、情緒的コミットメント、組織を背負う意識、キャリア自律

---

\* 旭化成株式会社 人事部人事室

† 旭化成株式会社 人事部人事室

‡ 旭化成建材株式会社 企画管理部 総務・人事室

§ 旭化成建材株式会社 企画管理部 総務・人事室

†† 大阪大学大学院 経済学研究科 Email:hirakimoto@econ.osaka-u.ac.jp

## 1. 研究の背景

近年、グローバル競争の加速、コスト競争から付加価値提供へのビジネスモデルの変化、IoT や AI をはじめとした仕事やビジネスの仕組みを大きく変える技術発展等、事業を取り巻く環境が多様化、複雑化してきている。従来の延長線上の発想が通用しない将来の予測が困難な時代になりつつある中で、将来にわたり会社が成長し続けるためには、多様な従業員が自ら考え主体的に行動すること、一人一人が自身の能力を最大限発揮することが必要となる。

また、終身雇用が必ずしも保証されなくなったこと、多様な働き方が浸透したこと、健康寿命が延び人生 100 年時代となったことなどの働き手を取り巻く環境変化等により、主体的な人生設計や会社に頼らないキャリア自律や世の中に通用する専門性の追求の必要性がかつてなく高まってきている。

このような様々な世の中の変化が起きている中で、企業と従業員はこれまでどちらかという雇用する側/される側という関係であったが、今後は互いに「選び/選ばれる」関係に変化（進化）していこう。そのため、高い専門性を持つ優秀な人材に選ばれ、会社に貢献し続けてもらうための環境を提供することが企業の継続的な成長のためには必要不可欠となるであろう。

以上を踏まえて、個人のキャリア自律と自社・自組織への貢献意識との関係性を明らかにすることで、今後企業が優秀な人材を獲得し、定着させるための人事施策の検討に繋げることを本研究の目的とする。

## 2. 先行研究

### 2.1 キャリア自律

キャリア自律 (Career Self-Reliance) は、1980 年代後半のリストラクチャリングを経て 1990 年代半ばに米国で提唱され始めた概念である。日本においても 2000 年代に入りキャリア自律に関する実証的な研究が活発に行われるようになった。

たとえば、平野 (2003)、福武 (2004)、田中 (2004) の研究では、キャリア自律に関する個人の心理的メカニズムを理解するうえで実践的な視点を提供するものである。しかし、キャリア自律の心理的側面の分析にとどまっており、キャリア自律に関する行動的側面に関する議論は十分に展開されていない。

一方、高橋 (2003) はキャリア自律の行動的側面に焦点を当てた実証的研究を行い、その結果として、キャリア自律行動を提示している。それによるとキャリア自律行動とは、主体的ジョブデザイン行動、ネットワーキング行動、スキル開発行動から構成される概念であり、主体的ジョブデザイン行動とネットワーキング行動が自身の価値観や動機、興味に照らして充実した、満足度の高いキャリアをもたらすことを示している。ただし、高橋 (2003) ではキャリア自律の行動的側面のみに焦点が当てられ、その心理的側面については十分に明らかにされていない。

これに対し、堀内・岡田 (2009) は、キャリア自律の心理的要因と行動的側面の両方を包括した実証研究を行った。キャリア自律の心理的要因が、職業的自己概念の明確さ、主体的キャリア形成意欲、キャリアの自己責任自覚、職業的自己効力感の 4 因子から構成される一方

で、キャリア自律の行動的側面は主体的仕事行動、キャリア開発行動、職場環境変化への適応行動の3因子から構成されるとした。堀内・岡田は先行研究が心理的側面または行動的側面の一方のみでキャリア自律を論じてきたことと異なり、両面からキャリア自律を捉えているといえる。さらに、彼らはキャリア自律の心理的要因がキャリア自律行動を促進していること、そしてキャリア自律がキャリア充実感を介して組織のために進んで貢献しようとする情緒的コミットメントを高めることを確認した。すなわち、キャリア自律の心理的側面が行動的側面を規定し、行動的側面が組織との関わりを促していることを主張しているのである。

本研究では、キャリア自律と自社・自組織への貢献意欲の関係の因果関係を明らかにすることを目的としている。したがって、堀内・岡田の指摘にならない、キャリア自律に関する個人の意識だけではなく、その意識に基づいた行動についても言及したいと考えた。

よって、本研究では、キャリア自律を「自己認識と自己の価値観、自らキャリアを主体的に形成する意識をもとに（キャリア自律の心理的要因）、環境変化に適応しながら、主体的に行動し、継続的にキャリア開発に取り組んでいること（キャリア自律の行動的要因）（堀内・岡田、2009）」と定義することとした。

## 2.2 組織を背負う意識

組織コミットメントは、情緒的コミットメントと功利的コミットメントの2つの概念に分類される（Allen&Meyer, 1990）。情緒的コミットメントとは、組織の理念や価値観への共感、またはその組織や仲間に対する愛着があるためその組織に居続けたいと思う感情からなるコミットメントである。一方、功利的コミットメントは、対価や報酬があるため、その組織に居続けるという交換関係からなるコミットメントである。

この組織コミットメントが高い人は、離職や転職をしにくいという側面、組織の価値観や判断基準を内面化し、それに沿った行動をとるという側面があり、会社が人材確保をする上では重要な概念とされている。一方で、組織変革やイノベーションが重要視される場合には、組織コミットメントはそれを阻害するものとして取り扱われている。

VUCA時代ともいわれる昨今において、組織をリードする優秀人材の育成と組織変革を進めていかなければならない状況の中で、組織への共感・愛着や組織との交換関係から組織に長期間居続けようという組織コミットメントを高めるだけでは不十分であり、組織の出来事を自分事と捉え、組織の重要な役割・責任を引き受ける覚悟につながるような組織コミットメント、すなわち鈴木（2007）が提唱する組織を背負う意識が必要であると考えられる。

以上より、本研究では、自社・自組織への貢献意識として、組織コミットメントに加え、組織を背負う意識を取り上げ、キャリア自律意識との関係性について取り扱うこととする。なお、組織コミットメントは、情緒的コミットメントと功利的コミットメントの2要素を取り上げることが一般的であるが、本研究の研究課題や意図を考慮し、情緒的コミットメントのみを取りあげることとする。

## 2.3 仮説の設定

キャリア自律と組織を背負う意識について、鈴木（2007）は、「自律的なキャリアを支援す

ることで人材流出を促進してしまうのではないかと指摘する一方で、「従業員に対して、自律的なキャリアを促しながらも、組織内でのキャリアの見通しあるいは、この組織の中でのその人が成長できる余地を示すことによって、自律的なキャリアの結果として組織に対しコミットメントや組織を背負う意識を持つことになる」とも提唱している。

本研究では、この鈴木（2007）の提唱を受け、まずは従業員のキャリア自律が促進されると自社・自組織への貢献意識が低くなるのかどうかを検証することとした。したがって、仮説1が導出される。

仮説1 キャリア自律が促進されると、自社・自組織への貢献意識が低くなる

仮説1の提示を踏まえた上で、たとえ従業員のキャリア自律が促進されたとしても、自社内でのキャリアパスの選択肢が提示されれば、組織を背負う意識が刺激されることを通じて、離職することなく、自社・自組織への貢献意識を高めるのかどうかを検証することとした。つまり、キャリアパスの選択肢が提示されることが、キャリア自律と自社・自組織への貢献意欲との関係性をポジティブに調整することを検証する。よって、仮説2が導出される。

仮説2 キャリア自律が促進されても、自社内のキャリアパスや選択肢を提示することで自社・自組織への貢献意識が高まる

上司との人間関係である垂直的交換関係については、若林・南・佐野（1980）、若林・斉藤（1988）などの研究において、上司との良好な関係が組織社会化や職業適応、キャリア発達に影響を与えることが示唆されている。また、職場の同僚や周囲との人間関係である水平的交換関係については、田中（2004）においてはキャリア見通しを促進することが示唆されている。これらの先行研究をふまえ、堀内・岡田（2016）は、垂直的交換関係および水平的交換関係が仕事経験からの学びを媒介し、キャリア自律を促進することを指摘している。

職場における上司や同僚との良好な関係が組織への貢献意識を高める場合もあれば、逆に劣悪な関係であるために組織への貢献意識を低くする場合もあると考えられる。このように、上司や同僚との人間関係はキャリア自律に関係があるだけでなく、自社・自組織への貢献意識に直接に影響を与えることも予想される。以上から仮説3が導出される。

仮説3 キャリア自律が促進されても、垂直的・水平的交換関係により自社・自組織への貢献意識が高くなる

### 3. 分析方法

#### 3.1 調査対象

総合化学メーカーX社の総合職または管理職に該当する55歳以下の従業員を対象に、webシステムにてサーベイ調査を実施した。2020年11月19日～12月4日を回答期間とし、上記

条件に合致する 360 名をランダムに抽出し、アンケート調査への回答を依頼した。最終的に有効回答は 300 名となり、有効回答率は 82.8%であった。

### 3.2 変数の操作化

キャリア自律については、堀内・岡田 (2016) をもとに、①職業的自己イメージの明確さ、②主体的キャリア形成意欲、③キャリアの自己責任自覚、④職場環境変化への適応行動、⑤キャリア開発行動、⑥ネットワーク行動、⑦主体的仕事行動という 7 つの因子に分類し、それぞれの因子について 2~3 問、合計 19 問の質問を用意した(表 1)。また、堀内・岡田 (2016) から、垂直的交換関係、水平的交換関係についてそれぞれ 3 問ずつ、計 6 問を採用した (表 2)。

組織コミットメントについては、鈴木 (2007) をもとに、組織を背負う意識について 4 問、情緒的コミットメントについて 3 問、計 7 問を用意した (表 3)。

また、内部キャリアパスや選択肢の提示 (以下、キャリア選択肢) にかかわる項目として、鈴木 (2007) より、キャリア・ミスト、キャリア・ホープ、キャリア・ドリフト、キャリア・プラトーの 4 因子計 5 問を採用した (表 4)

さらに、コントロール変数として、性別については男性を 1 とする男性ダミー変数を分析に採用した。職種についてはスタッフ、営業、製造、生産技術、研究・開発、その他と分類した上で、その他を除く各職種を 1 とする職種ダミー変数を採用した。さらに、X 社の事業領域・部門をスタッフ、製造・生産技術(SSKH)、研究・開発、基礎化学品(BM)、建材、ヘルスケアと分類した上で、スタッフを除く各部門を 1 とする領域ダミー変数を分析に採用した。

表 1 : キャリア自律についての質問項目

要因	質問項目
職業的自己イメージの明確さ	自分の能力を発揮できる仕事上の得意分野が見つかっている
	私はどんな仕事をやりたいのか明らかである
	私は何を望んで今の仕事をしているのかわかっている
主体的キャリア形成意欲	私はこれからのキャリアには、あまり関心がない (R)
	これからのキャリアを、より充実したものにしたいと強く思う
	キャリア設計は、自分にとって重要な課題である
キャリアの自己責任自覚	キャリア形成は、自分自身の責任である
	キャリアは周りの環境によって決められていくものだと思う (R)
職場環境変化への適応行動	新しい環境や状況にも、割合早く馴染んで対応している
	職場環境がどう変わっても動揺しないで対応している
	新しい職場に移ってもすぐに自分らしさを発揮している
キャリア開発行動	自分の職種、業界分野における最新動向を常に情報収集している
	社会・経済の動きや成り行きに関する情報を、積極的に収集している
	仕事のために新しい知識・技術を積極的に学ぶように努めている

ネットワーク行動	新しい人間関係が構築できるように、社内外の活動に積極的に参加している
	仕事と直接関係ない人とも積極的に交流するようにしている
主体的仕事行動	自分の満足感を高めるように、仕事のやり方を工夫している
	常に自発的に仕事を行っている
	仕事の進め方や企画を立てる上で、今までの延長線上のやり方ではなく自分なりの発想を持って取り組んでいる

※Rは逆転項目を意味している。

表2：垂直的交換関係と水平的交換関係についての質問項目

要因	質問項目
垂直的交換関係	上司は日頃、職務上私に何を望んで（期待して）いるかや私の仕事に満足しているかどうかを十分明確に伝えてくれる
	従来と違うやり方で仕事を進めたり、困難な状況にぶつかったときは、上司はその持っている力（権限など）を十分に行使し対応してくれる
	上司はあなたのキャリアのことで相談に乗ってくれたり、アドバイスをしてくれる
水平的交換関係	私が仕事上で何かをやり遂げた時などには、同僚はそれを認め、祝福してくれる
	従来と違うやり方で仕事を進めたり、困難な状況にぶつかったとき、同僚は実際にそれを応援・支援してくれる
	同僚はあなたのキャリアのことで相談に乗ってくれたり、アドバイスをしてくれる

表3：自社・自組織への貢献意識についての質問項目

要因	質問項目
背負う意識	私は所属組織を背負っていくという自覚がある
	私は所属組織で起こる問題をあたかも自分の問題のように感じる
	私たちの世代が所属組織の中心になっていかなければならないと思う
	私たちの世代が所属組織を担っていく必要があると思う
情緒的コミットメント	私は所属組織の一員であることを誇りに思う
	私は所属組織に愛着を持っている
	私は所属組織に貢献したいと感じている

表4：キャリア選択肢についての質問項目

要因	質問項目
キャリア・ミス	この会社では、自分のキャリアの見通しが立てにくい (R)
キャリア・ホープ	この会社で仕事を続けていると、希望通りのキャリアを築けそう
キャリア・ドリフト	私は自分の将来のキャリアに関してさほど関心を持っていない (R)
キャリア・プラト	私は社内における自分の地位が今後高くなりそうにないと思う (R)
	私は社内における自分の責任や権限が今後大きくなりそうにないと思う (R)

※Rは逆転項目を意味している。

## 4. 結果

### 4.1 信頼性分析

キャリア自律の7因子、組織を背負う意識、情緒的コミットメント、キャリア選択肢、垂直的交換関係、水平的交換関係について、それぞれ信頼性分析を行った(表6)。

その結果、多くの因子については信頼性係数が $\alpha = .600$ 以上となり十分な信頼性が得られたため、各質問項目の回答の平均値を合成変数として算出した。ただし、いくつかの因子では信頼性係数が想定を下回ったため、以下に述べるような対応をとった。

まず、キャリア自律の7因子のうち、キャリアの自己責任自覚については、信頼性係数が $\alpha = .428$ だったものの、質問数が2問であったことから質問項目の削除を行わず、他の因子と同様に合成変数を算出し、因子の得点とした。

また、4項目(キャリアホープ、キャリア・ミス、キャリアドリフト、キャリアプラト)を合成したキャリア選択肢についても信頼性分析を行ったところ、十分な信頼性係数ではなかった。キャリアドリフトを除く3項目で合成すると、信頼性係数が $\alpha = .712$ と十分な値となったため、キャリアドリフトを除いた3項目を最終的なキャリア選択肢として合成した。

表6：各項目の信頼性分析結果

	$\alpha$
キャリアの自己責任自覚	0.428
主体的キャリア形成	0.785
職業的自己イメージ	0.783
職場環境変化への適応行動	0.811
ネットワーク行動	0.798
キャリア開発行動	0.737
主体的仕事行動	0.706
組織を背負う意識	0.837
情緒的コミットメント	0.848
垂直的交換関係	0.878
水平的交換関係	0.803
キャリア選択肢	0.712

### 4.2 仮説の検証



仮説1は「キャリア自律が促進されると、自社・自組織への貢献意識が低くなる」であった。そこで、背負う意識および情緒的コミットメントをそれぞれ目的変数とし、属性にかかわるダミー変数およびキャリア自律の7因子を独立変数とする重回帰分析を行った。その結果が表7-1、表7-2である。

表7-1は背負う意識を目的変数にした場合の結果である。表7-1をみると、キャリア自律を想定した7項目のうち、職業的自己イメージの明確さは、 $\beta = .231$  ( $p < .01$ )、主体的キャリア形成意欲は、 $\beta = .225$  ( $p < .01$ )、ネットワーク行動は、 $\beta = .121$  ( $p < .05$ )であり、3項目に関してはいずれも組織を背負う意識に対して有意でポジティブな影響を与えていることが示されている。また、ダミー変数のうち、年齢は有意でネガティブな影響を、職階は有意でポジティブな影響を与えていることが示された。

仮説では、キャリア自律が促進されることは組織を背負う意識を低下させると想定していたが、重回帰分析の結果からは逆の方向が確認された。つまり、職業的自己イメージが明確になったり、主体的なキャリア形成意欲が高まることはむしろ組織を背負う意識を高めることが示されたのである。

表7-2は情緒的コミットメントを目的変数にした場合の結果である。キャリア自律を想定した7項目のうち、職業的自己イメージの明確さは、 $\beta = .393$  ( $p < .01$ )、主体的キャリア形成意欲は、 $\beta = .146$  ( $p < .05$ )、ネットワーク行動は、 $\beta = .106$  ( $p < .10$ )であり、3項目に関してはいずれも情緒的コミットメントに対して有意でポジティブな影響を与えていることが示されている。一方で、キャリア開発行動は、 $\beta = -.140$  ( $p < .05$ )であり、情緒的コミットメントに対して有意でネガティブな影響を与えていることが示されている。

仮説ではキャリア自律が情緒的コミットメントにネガティブな影響を与えると想定していたが、重回帰分析の結果を見ると、キャリア自律の複数の因子はむしろ情緒的コミットメントを向上させることが示された。一方で、キャリア開発行動という因子のみ仮説で想定したように、情緒的コミットメントを低下させる効果を持つことが明らかになった。

以上の結果から、自社・自組織への貢献意欲のうち、組織を背負う意識という側面では、キャリア自律はむしろ貢献意欲を高めるといえるが、情緒的コミットメントという側面では、一部のキャリア自律因子が貢献意欲を低下させることが明らかになった。したがって、仮説1は部分的にのみ支持されたといえる。

表 7-1：背負う意識の重回帰分析結果

変数名	背負う意識(β)
年齢	-.281 **
職階	.404 **
男性ダミー	.091 +
スタッフダミー	.164
営業ダミー	.131
製造ダミー	.199 *
生産技術ダミー	.178
研究・開発ダミー	.107
SSKHダミー	-.078
研開本ダミー	.026
BMダミー	.046
建材ダミー	.076
ヘルスケアダミー	-.021
職業的自己イメージの明確さ	.231 **
キャリアの自己責任自覚	.018
職場環境変化への適応行動	.017
ネットワーク行動	.121 *
主体的仕事行動	.097
主体的キャリア形成意欲	.225 **
キャリア開発行動	-.004
$R^2$	.399 **

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

表 7-2：情緒的コミットメントの重回帰分析結果

変数名	情緒的コミットメント(β)
年齢	-.025
職階	.061
男性ダミー	.035
スタッフダミー	-.077
営業ダミー	-.027
製造ダミー	.014
生産技術ダミー	.002
研究・開発ダミー	-.120
SSKHダミー	-.156
研開本ダミー	-.100
BMダミー	-.047
建材ダミー	-.012
ヘルスケアダミー	-.115
職業的自己イメージの明確さ	.393 **
キャリアの自己責任自覚	-.025
職場環境変化への適応行動	.063
ネットワーク行動	.106 +
主体的仕事行動	.005
主体的キャリア形成意欲	.146 *
キャリア開発行動	-.140 *
$R^2$	.281 **

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

仮説 2 は「キャリア自律が促進されても、自社内のキャリアパスや選択肢を提示することで自社・自組織への貢献意識が高まる」であった。この仮説を検証するため、背負う意識および情緒的コミットメントを目的変数、キャリア自律に関する 7 因子を説明変数、キャリア選択肢を調整変数とする重回帰分析を行った。

また、仮説 3 は、「キャリア自律が促進されても、垂直的・水平的交換関係により自社・自組織への貢献意識が高くなる」であった。この仮説を検証するため、背負う意識および情緒的コミットメントを目的変数、キャリア自律に関する 7 因子を説明変数、垂直的交換関係および水平的交換関係を調整変数とする重回帰分析を行った。

ただし、キャリア自律が 7 因子、目的変数が 2 因子あり、調整変数が 3 因子あり、交互作用項の組み合わせは膨大である。したがって以下では組み合わせのすべての結果は掲載せず、有意な結果のみ抜粋して示すことにした。まず、背負う意識を目的変数とした交互作用項を含む重回帰分析結果のうち有意なものを表 8-1 から表 8-6 で示している。

表 8-1 は「主体的仕事行動×水平的交換関係」の単純傾斜分析と交互作用分析結果である。その結果、水平的交換関係が高い場合、主体的仕事行動が背負う意識に与える影響は認められないが ( $\beta = -.015, p = .892$ )、水平的交換関係が低い場合、主体的仕事行動が背負う意識を有意に促進していた ( $\beta = .275, p = .008$ )。

表 8-2 は「主体的仕事行動×垂直的交換関係」の分析結果である。その結果、垂直的交換関係が高い場合、主体的仕事行動が背負う意識に与える影響は認められないが ( $\beta = -.021, p = .845$ )、垂直的交換関係が低い場合、主体的仕事行動が背負う意識を有意に促進していた ( $\beta = .315, p = .001$ )。

表 8-3 は「ネットワーク行動×キャリア選択肢」の分析結果である。その結果、キャリア

選択肢が高い場合、ネットワーク行動が背負う意識に与える影響は認められないが ( $\beta = -.034, p=.524$ )、キャリア選択肢が低い場合、ネットワーク行動が背負う意識を有意に促進していた ( $\beta = .185, p<.01$ )。

表 8-4 は「ネットワーク行動×垂直的交換関係」の分析結果である。その結果、垂直的交換関係が高い場合、ネットワーク行動が背負う意識に与える影響は認められないが ( $\beta = -.067, p=.219$ )、垂直的交換関係が低い場合、ネットワーク行動が背負う意識を有意に促進していた ( $\beta = .190, p<.01$ )。

表 8-5 は「職業的自己イメージの明確さ×キャリア選択肢」の分析結果である。その結果、キャリア選択肢が高い場合、職業的自己イメージの明確さが背負う意識に与える影響は認められないが ( $\beta = -.078, p=.384$ )、キャリア選択肢が低い場合、職業的自己イメージの明確さが背負う意識を有意に促進していた ( $\beta = .254, p<.01$ )。

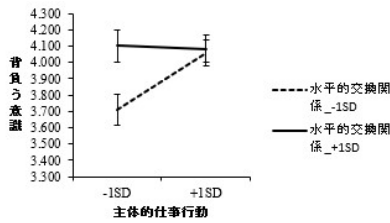
表 8-6 は「職業的自己イメージの明確さ×垂直的交換関係」の分析結果である。その結果、垂直的交換関係が高い場合、職業的自己イメージの明確さが背負う意識に与える影響は認められないが ( $\beta = .056, p=.517$ )、垂直的交換関係が低い場合、職業的自己イメージの明確さが背負う意識を有意に促進していた ( $\beta = .216, p=.002$ )。

仮説 1 の結果からキャリア自律はむしろ、組織を背負う意識を高めることが明らかになっていたが、以上の交互作用項を含む重回帰分析の結果からはキャリア選択肢をしっかりと提示している場合や垂直的交換関係・水平的交換関係の良好な場合には、キャリア自律と背負う意識との関係性は統計的には有意ではなくなった。一方でキャリア選択肢を提示できていない状態や垂直的交換関係・水平的交換関係が良好でない場合には、両者の関係は有意でポジティブなものであり、仮説 1 の結果と整合的であった。

仮説 2 ではキャリア選択肢を提示することがキャリア自律性による組織を背負う意識の低下を補填する関係性を想定していたが、分析結果はキャリア選択肢のなさをキャリア自律性が補填するような関係性を示唆するものであった。

仮説 3 では、垂直的交換関係および水平的交換関係がキャリア自律と組織を背負う意識との関係性にポジティブな調整効果を持つことを想定していたが、結果はネガティブな調整効果を持つことが示された。垂直的交換関係が高い場合には、キャリア自律は背負う意識に影響しないが、垂直的交換関係が低い場合には、キャリア自律が背負う意識を促進することが明らかになった。同様に水平的交換関係は低い場合にのみ、キャリア自律が背負う意識を刺激した。

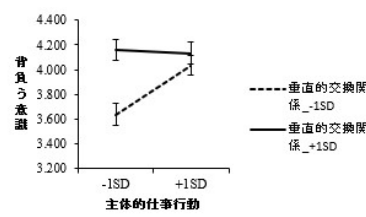
表 8-1 主体的仕事行動×水平的交換関係



変数名	背負う意識
年齢	-.266 **
職階	.409 **
男性ダミー	.093 +
スタッフダミー	.173
営業ダミー	.129
製造ダミー	.198 *
生産技術ダミー	.183
研究・開発ダミー	.129
SSKHダミー	-.067
研開本ダミー	.032
BMダミー	.063
建材ダミー	.084
ヘルスケアダミー	-.016
主体的キャリア形成意欲	.208 **
キャリア開発行動	.003
主体的仕事行動	.098
水平的交換関係	.125 *
職業的自己イメージの明確さ	.211 **
キャリアの自己責任自覚	.029
職場環境変化への適応行動	.012
ネットワーク行動	.127 *
主体的仕事行動*水平的交換関係	-.112 *
$R^2$	.415 **

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

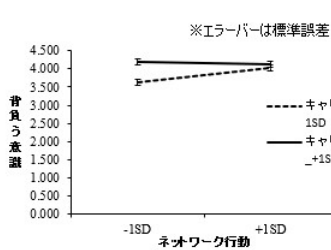
表 8-2 主体的仕事行動×垂直的交換関係



変数名	背負う意識
年齢	-.219 *
職階	.369 **
男性ダミー	.085 +
スタッフダミー	.177
営業ダミー	.148
製造ダミー	.214 *
生産技術ダミー	.197 +
研究・開発ダミー	.130
SSKHダミー	-.095
研開本ダミー	.047
BMダミー	.041
建材ダミー	.065
ヘルスケアダミー	-.046
主体的キャリア形成意欲	.230 **
キャリア開発行動	.003
主体的仕事行動	.111 +
垂直的交換関係	.185 **
職業的自己イメージの明確さ	.157 *
キャリアの自己責任自覚	.001
職場環境変化への適応行動	.028
ネットワーク行動	.108 *
主体的仕事行動*垂直的交換関係	-.135 **
$R^2$	.439 **

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

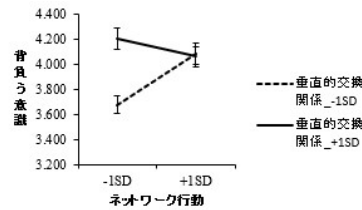
表 8-3 ネットワーク行動×キャリア選択肢



変数名	背負う意識
年齢	-.247 **
職階	.363 **
男性ダミー	.059
スタッフダミー	.178
営業ダミー	.129
製造ダミー	.182 *
生産技術ダミー	.152
研究・開発ダミー	.095
SSKHダミー	-.044
研開本ダミー	.045
BMダミー	.061
建材ダミー	.088
ヘルスケアダミー	.028
主体的キャリア形成意欲	.209 **
キャリア開発行動	.046
主体的仕事行動	.109 +
ネットワーク行動	.097 +
キャリア選択肢	.202 **
職業的自己イメージの明確さ	.155 *
キャリアの自己責任自覚	.002
職場環境変化への適応行動	.007
ネットワーク行動*キャリア選択肢	-.171 **
$R^2$	.454 **

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

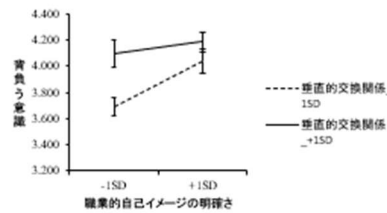
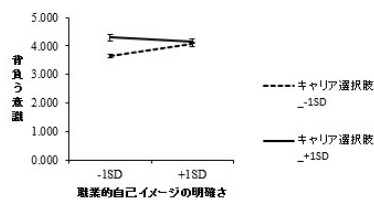
表 8-4 ネットワーク行動×垂直的交換関係



変数名	背負う意識
年齢	-.200 *
職階	.341 **
男性ダミー	.074
スタッフダミー	.129
営業ダミー	.094
製造ダミー	.177 *
生産技術ダミー	.130
研究・開発ダミー	.079
SSKHダミー	-.065
研開本ダミー	.047
BMダミー	.033
建材ダミー	.074
ヘルスケアダミー	-.030
主体的キャリア形成意欲	.221 **
キャリア開発行動	-.026
主体的仕事行動	.146 *
ネットワーク行動	.079
垂直的交換関係	.150 **
職業的自己イメージの明確さ	.176 **
キャリアの自己責任自覚	.014
職場環境変化への適応行動	.036
ネットワーク行動*垂直的交換関係	-.197 **
$R^2$	.457 **

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

表 8-5 職業的自己イメージ明確さ×キャリア選択肢 表 8-6 職業的自己イメージ明確さ×垂直的交換関係



変数名	背負う意識
年齢	-.243 **
職階	.388 **
男性ダミー	.047
スタッフダミー	.239 +
営業ダミー	.192
製造ダミー	.214 *
生産技術ダミー	.219 *
研究・開発ダミー	.172
SSK員ダミー	-.026
研開発ダミー	.048
BMダミー	.066
建材ダミー	.081
ヘルスケアダミー	.038
主体的キャリア形成意欲	.225 **
キャリアの自己責任自覚	-.004
職場環境変化への適応行動	.008
キャリア開発行動	.052
ネットワーク行動	.113 *
主体的仕事行動	.121 *
職業的自己イメージの明確さ	.085
キャリア選択肢	.221 **
職業的自己イメージの明確さ*キャリア選択肢	-.190 **
$R^2$	.457 **

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

変数名	背負う意識
年齢	-.229 *
職階	.385 **
男性ダミー	.071
スタッフダミー	.177
営業ダミー	.141
製造ダミー	-.213 *
生産技術ダミー	.181
研究・開発ダミー	.138
SSK員ダミー	-.061
研開発ダミー	.026
BMダミー	.044
建材ダミー	.074
ヘルスケアダミー	-.023
主体的キャリア形成意欲	.224 **
キャリアの自己責任自覚	.008
職場環境変化への適応行動	.006
キャリア開発行動	.012
ネットワーク行動	.107 *
主体的仕事行動	.140 *
職業的自己イメージの明確さ	.131 *
垂直的交換関係	-.165 **
職業的自己イメージの明確さ*垂直的交換関係	-.100 *
$R^2$	.431 **

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

次に情緒的コミットメントを目的変数とした交互作用項を含む重回帰分析結果のうち有意なものを表 9-1 から表 9-6 で示している。

表 9-1 は「ネットワーク行動×水平的交換関係」の単純傾斜分析と交互作用分析結果である。その結果、水平的交換関係が低い場合、ネットワーク行動が情緒的コミットメントに与える影響は認められないが ( $\beta = .012, p = .824$ )、水平的交換関係が高い場合、ネットワーク行動が情緒的コミットメントを有意に促進していた ( $\beta = .147, p = .018$ )。表 9-2 は「ネットワーク行動×垂直的交換関係」の分析結果である。その結果、垂直的交換関係が高い場合、ネットワーク行動が情緒的コミットメントに与える影響は認められないが ( $\beta = -.026, p = .658$ )、垂直的交換関係が低い場合、ネットワーク行動が情緒的コミットメントを有意に促進していた ( $\beta = .122, p = .024$ )。表 9-3 は「ネットワーク行動×キャリア選択肢」の分析結果である。その結果、キャリア選択肢が高い場合、ネットワーク行動が情緒的コミットメントに与える影響は認められないが ( $\beta = -.037, p = .525$ )、キャリア選択肢が低い場合、ネットワーク行動が情緒的コミットメントを有意に促進していた ( $\beta = .170, p = .001$ )。表 9-4 は「主体的キャリア形成意欲×垂直的交換関係」の分析結果である。その結果、垂直的交換関係が高い場合、主体的キャリア形成意欲が情緒的コミットメントに与える影響は認められないが ( $\beta = .028, p = .760$ )、垂直的交換関係が低い場合、主体的キャリア形成意欲が情緒的コミットメントを有意に促進していた ( $\beta = .203, p = .002$ )。表 9-5 は「職業的自己イメージの明確さ×キャリア選択肢」の分析結果である。その結果、キャリア選択肢が高い場合、職業的自己イメージの明確さが情緒的コミットメントに与える影響は認められないが ( $\beta = .112, p = .246$ )、キ

キャリア選択肢が低い場合、職業的自己イメージの明確さが情緒的コミットメントを有意に促進していた( $\beta = .327, p < .01$ )。

仮説1の結果からキャリア自律の「キャリア開発行動」を除き、むしろ情緒的コミットメントを高めることが明らかになっていたが、以上の交互作用項を含む重回帰分析の結果からはキャリア選択肢をしっかりと提示している場合や垂直的交換関係・水平的交換関係の良好な場合には、キャリア自律と情緒的コミットメントとの関係性は統計的には有意ではなくなった。一方でキャリア選択肢を提示できていない状態や垂直的交換関係・水平的交換関係が良好でない場合には、両者の関係は有意でポジティブなものであり、仮説1の結果と整合的であった。ただし、唯一キャリア自律の「ネットワーク行動」と情緒的コミットメントとの関係性だけは、水平的交換関係がやや有意(10%水準)でポジティブな調整効果を持つことが示された。すなわち、水平的交換関係が良好な場合に、ネットワーク行動を活発に行う者ほど、情緒的コミットメントが高いことが明らかになった。

仮説2ではキャリア選択肢を提示することがキャリア自律性による情緒的コミットメントの低下を補填する関係性を想定していたが、分析結果はこうした想定とは整合的でなかった。キャリア選択肢のなさをキャリア自律性が補填するような関係性を示唆するものであった。

仮説3では、垂直的交換関係および水平的交換関係がキャリア自律と情緒的コミットメントとの関係性にポジティブな調整効果を持つことを想定していたが、ネットワーク行動を除き、ネガティブな調整効果を持つことが示された。垂直的交換関係が高い場合には、キャリア自律は情緒的コミットメントに影響しないが、垂直的交換関係が低い場合には、キャリア自律が情緒的コミットメントを促進することが明らかになった。同様に水平的交換関係は低い場合にのみ、キャリア自律が情緒的コミットメントを刺激した。

以上の結果より、仮説2は支持されなかったが、仮説3は自社・自組織への貢献意識のうち、情緒的コミットメントに対するネットワーク行動と水平的交換関係についてのみ部分的に支持されたといえる。

表 9-1 ネットワーク行動×水平的の交換

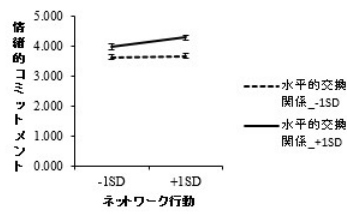


表 9-2 ネットワーク行動×垂直的の交換

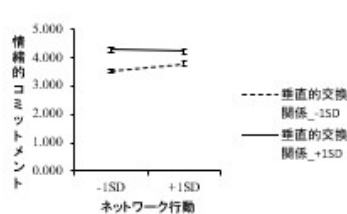
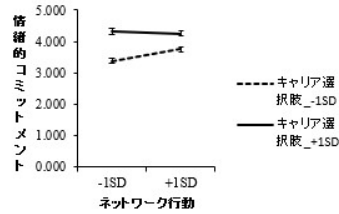


表 9-3 ネットワーク行動×キャリア選択肢



変数名	情緒的コミットメント(β)
年齢	.005
職階	.112
男性ダミー	.048
スタッフダミー	.009
営業ダミー	-.005
製造ダミー	.046
生産技術ダミー	.054
研究・開発ダミー	-.012
SSKHダミー	-.147
研開本ダミー	-.117
BMダミー	-.031
建材ダミー	-.013
ヘルスケアダミー	-.094
ネットワーク行動	.098 +
水平的交換関係	.269 **
主体的仕事行動	.021
職業的自己イメージの明確さ	.294 **
主体的キャリア形成意欲	.117 *
キャリアの自己責任自覚	-.042
職場環境変化への適応行動	.044
キャリア開発行動	-.122 *
ネットワーク行動*水平的交換関係	.099 +
R <sup>2</sup>	.348 **

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

変数名	情緒的コミットメント(β)
年齢	.094
職階	-.005
男性ダミー	.015
スタッフダミー	-.071
営業ダミー	-.029
製造ダミー	.021
生産技術ダミー	-.020
研究・開発ダミー	-.094
SSKHダミー	-.142
研開本ダミー	-.078
BMダミー	-.063
建材ダミー	-.023
ヘルスケアダミー	-.122
ネットワーク行動	.059
垂直的交換関係	.332 **
主体的仕事行動	.080
職業的自己イメージの明確さ	.263 **
主体的キャリア形成意欲	.139 *
キャリアの自己責任自覚	-.045
職場環境変化への適応行動	.062
キャリア開発行動	-.151 *
ネットワーク行動*垂直的交換関係	-.109 *
R <sup>2</sup>	.386 **

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

変数名	情緒的コミットメント(β)
年齢	.017
職階	.011
男性ダミー	-.018
スタッフダミー	.018
営業ダミー	.035
製造ダミー	.025
生産技術ダミー	.012
研究・開発ダミー	-.080
SSKHダミー	-.090
研開本ダミー	-.060
BMダミー	-.013
建材ダミー	.004
ヘルスケアダミー	-.012
ネットワーク行動	.082
キャリア選択肢	.414 **
主体的仕事行動	.015
職業的自己イメージの明確さ	.245 **
主体的キャリア形成意欲	.109 *
キャリアの自己責任自覚	-.066
職場環境変化への適応行動	.024
キャリア開発行動	-.055
ネットワーク行動*キャリア選択肢	-.154 **
R <sup>2</sup>	.420 **

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

表 9-4 主体的キャリア形成意欲×垂直的の交換関係

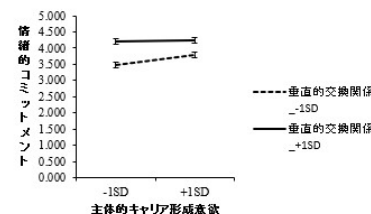
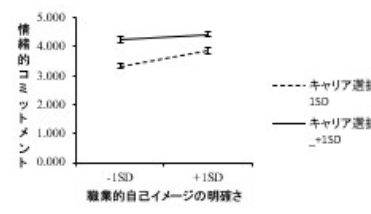


表 9-5 職業的自己イメージの明確さ×キャリア選択肢



変数名	情緒的コミットメント(β)
年齢	.063
職階	.032
男性ダミー	.031
スタッフダミー	-.025
営業ダミー	.014
製造ダミー	.046
生産技術ダミー	.009
研究・開発ダミー	-.036
SSKHダミー	-.137
研開本ダミー	-.097
BMダミー	-.061
建材ダミー	-.028
ヘルスケアダミー	-.124
主体的キャリア形成意欲	.105 +
垂直的交換関係	.343 **
キャリアの自己責任自覚	-.049
職場環境変化への適応行動	.045
キャリア開発行動	-.130 *
ネットワーク行動	.068
主体的仕事行動	.083
職業的自己イメージの明確さ	.255 **
主体的キャリア形成意欲*垂直的交換関係	-.097 +
R <sup>2</sup>	.384 **

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

変数名	情緒的コミットメント(β)
年齢	.013
職階	.034
男性ダミー	-.022
スタッフダミー	.072
営業ダミー	.091
製造ダミー	.056
生産技術ダミー	.070
研究・開発ダミー	-.016
SSKHダミー	-.080
研開本ダミー	-.057
BMダミー	-.010
建材ダミー	-.003
ヘルスケアダミー	-.005
職業的自己イメージの明確さ	.203 **
キャリア選択肢	.425 **
主体的キャリア形成意欲	.118 *
キャリアの自己責任自覚	-.071
職場環境変化への適応行動	.020
キャリア開発行動	-.056
ネットワーク行動	.098 +
主体的仕事行動	.018
職業的自己イメージの明確さ*キャリア選択肢	-.118 *
R <sup>2</sup>	.410 **

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

## 5. 考察

### 5.1 理論的インプリケーション

これまで、キャリア自律が組織コミットメントに及ぼす影響について、多くの実証研究がなされてきた。たとえば、堀内・岡田(2009)では、キャリア自律はキャリア充実感を介し、組織コミットメントを高めるとの結論を導いている。一方、キャリア自律という概念はリストラクチャリングとともに生まれてきた経緯もあり、またキャリア自律の行動的側面からもその高まりは結果的に離職や転職といった組織から離れていく結果をもたらすことが予想することができる。つまり、キャリア自律を高めたいという組織の要請は果たして、キャリア満足などを通じて従業員の組織への関わりを高めるのか、それとも組織外への機会探索を通じて離職・転職を高めるのかという疑問はキャリア自律を高める人事施策を運用する上では避けて通れない課題だといえる。

また、たとえキャリア自律が組織コミットメントを高めるとしても、組織コミットメントの向上が単に組織への愛着やリテンションにつながるだけでは、組織としても心もとない。先行研究では、キャリア自律の帰結として組織コミットメントが高まることまでは検証しているが、それが組織への貢献意欲や貢献行動に繋がっているかまでは言及されていなかった。そこで、我々は鈴木(2007)の提示する、組織に愛着を持ち、組織に長期間い続けるという行動に繋がる組織コミットメントとは異なる、組織に対する積極的な行動、組織変革やコアメンバーとして組織の重要な責任を引き受ける覚悟につながる別の概念として組織を背負う意識に着目したのである。

本研究では、鈴木(2007)にならい、組織を背負う意識を分析モデルに導入し、キャリア自律との関係性を検証することで、先行研究では射程に収められていなかった、キャリア自律と自社・自組織への貢献意識・貢献行動との関係性をとらえることを試みた。従来の研究では、組織への貢献意欲や行動につながる意識として情緒的コミットメントを含む組織コミットメントに焦点を当てていたが、本研究はそれらに加えて組織を背負う意識を分析対象に加えた点に独自性を有しているのである。

前節の結果をみると、キャリア自律が促進されると、自社・自組織への貢献意識が低くなるとの仮説1は支持されなかった。特に組織を背負う意識に対しては、キャリア自律的な行動はまったくネガティブに作用することはなかった。キャリア自律が高まれば高まるほど、組織を背負う意識も高まることが示された。一方で、キャリア自律の因子のうち、キャリア開発行動についてのみ、情緒的コミットメントに対してネガティブな効果が確認できた。

以上の結果はキャリア自律を高めるキャリア開発行動は本質的に自組織以外の外部情報を得る行動を含むが、組織に積極的に関わり、貢献しようという意識をむしろ高めるのである。堀内・岡田(2009)によれば、キャリア自律はキャリアの充実を通じて、組織コミットメントを高めるとされるが、こうした作用機序は組織コミットメントだけでなく、組織を背負う意識にも援用できることが示唆される。

企業の人事施策として、従業員のキャリア自律を促進することは必ずしも組織への愛着を低下させるわけでもなく、むしろ積極的なかわりや責任感を向上させることが明らかになったといえる。この結果は実務上力強いものであると考える。キャリア自律を高める人事施



策を進めることで、従業員の離職・転職が促進されるような危惧はそれほど考慮しなくてよいのである。

ただし、同業他社の最新動向の情報収集をしたり、新しい知識を積極的に学ぶといったキャリア自律行動は、情緒的コミットメントを低下させる可能性があった。同業他社の情報を獲得することは、他社との比較を通じて自社への肯定的感情を傷つけるのかもしれない。一方、そうした行動は組織への責任や積極的なかわりを低下させないので、他社の動向を情報収集するといったキャリア開発行動の負の側面は強く懸念するには当たらないといえるだろう。

キャリア自律と自社・自組織への貢献意識の関係において、キャリアパスや選択肢の提示が調整要素として作用するとの仮説2は支持されなかった。一方、垂直的・水平的交換関係のうち、水平的交換関係については、一部仮説で想定した調整効果を持つことが明らかになった。よって仮説3は部分的に実証されたと判断した。仮説2および仮説3では、キャリアパスの明示や職場での人間関係の良好さが、キャリア自律が自社・自組織への貢献意識を低下させるという負の側面を調整すると仮定している。本研究では、そもそもキャリア自律が貢献意識を低下させるのではなく、むしろ向上させることが示された。さらに調整効果を持つと想定した多くの変数が負の調整効果を持つことも示された。たとえば、キャリアパスの明示がなされるほど、キャリア自律が貢献意識を高める効果が弱くなるということである。この調整効果の解釈は困難であるが、一つの解釈として、キャリアの選択肢が不明瞭な従業員にとっては、キャリア自律はキャリア満足を通じて、貢献意識を高めるものの、すでにキャリア選択肢が明確な従業員にとってはすでにキャリア満足が高いため相応に貢献意欲も十分に高いのではないかと推察することができるだろう。十分に高い貢献意欲があるため、キャリア自律が高まったとしてもその効果が表れないのではないだろうか。

## 5.2 実践的インプリケーション

以上の分析結果を通して、キャリア自律のうち主体的キャリア形成意欲、職業的自己イメージの明確さ、そしてネットワーク行動は、自社・自組織への貢献意識に対してポジティブな影響を及ぼすことが明らかになった。この結果はすなわち、キャリアを自分自身で築いていこうとする意識、自分がどのような強みがあり、どのような仕事をやりたいのかが明らかになっていること、社内外を含めた新しい人間関係を自ら形成していくための行動、これらが高まることによって、組織に対するより積極的な行動、組織変革や組織の重要な責任を引き受ける覚悟につながっていくということである。

具体的な施策としては、上司とのキャリア面談の実施、公募人事制度の拡充、部門間異動の拡充、個人のキャリア情報の一元化および見える化、キャリアパスやロールモデルの提示、部門を超えた人材交流や社外との人脈形成等の施策に加えて、経営状況説明会等による社内情報の積極的な開示、組織ミッションを個人の目標に落とし込み個人の仕事が組織に貢献していることを伝えること、愛社精神や一体感を醸成する社内イベントの開催等も有用と考える。

従業員にキャリア自律が求められる一方で、会社が従業員のキャリア自律を支援、促進す

ることは、離職を促すことにもつながりかねないというジレンマを抱えていたが、ここまでの結果を踏まえると、職業的イメージの明確さやネットワーク行動などのキャリア自律の促進によって、会社への貢献意識が高まることが分かった。終身雇用が必ずしも保証されなくなり、多様な働き方が浸透している昨今、雇用される従業員は自律したキャリア形成ができる環境を求めている。こうしたキャリア自律を組織としても支援することの持つ、離職をうながすのではないかというジレンマは存在しなかった。人材不足が叫ばれる一方、離職率が高止まりする中で、従業員のリテンションを図る意義は大きい。自律したキャリア形成ができる環境がむしろ、従業員の会社へのロイヤリティを高め、リテンション施策にもなりうるということは実務上大きな発見である。

### 5.3 本論文の限界と課題

本研究の限界を述べる。まず結果の一般可能性についてである。本研究は、特定の一社（製造業・大企業・設立約 100 年）において対象者をランダムに選出し調査を行った。したがって今後の研究では、業種、企業規模などを変えることで一般可能性を高めることが必要であると同時に、年齢（世代）、所属部門（職種）、新卒入社／中途入社、勤続年数などの特定の属性が結果に与える影響についても分析していくことが求められる。こうした分析は今後益々働き手の多様化が進んでいく中では有益なものとなるであろう。

また、調査への回答はすべて調査対象者が行なっているため、いわゆるコモン・メソッド・バイスの可能性を否定できない。分析に用いた変数間に過度の相関はなかったが、目的変数と説明変数を測定を異時点で行うなどの工夫が今後必要となるだろう。

最後に、本研究では自社・自組織への貢献意識を情緒的コミットメントと組織を背負う意識という 2 変数によって測定した。貢献意識をより精緻に測定するためには 2 つ以外の概念も分析に取り入れる必要があるだろう。また貢献意識だけでなく、それを反映した貢献に関わる行動を分析に取り入れることで、結果の妥当性はより高まることも指摘できる。

上記のような限界があり、今後のさらなる研究が求められるものの、組織を背負う意識を検証した調査自体が非常に少ないこと、キャリア自律意識が高まると自社・自組織への貢献意識が低くなるという定説と異なる研究結果になったこと、キャリア自律を意識だけでなく、行動を含めて操作化していることを考えると、本研究で得られた知見は理論的にも実践的にも非常に興味深いものであると考える。

### 参考文献

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.

鈴木竜太（2007）大卒ホワイトカラーにおける組織を背負う意識に関する実証研究 国民経済雑誌, 196(3), 57-73.

高橋俊介（2003）キャリア論 東洋経済新報社

田中亮偉（2004）キャリアの見通しの形成過程—キャリア初期から中期に注目して 奥林康司・平野光俊（2004）キャリア開発と人事戦略 中央経済社 pp. 155-170.

平野光俊（2003）組織モードの変容と自立型キャリア発達 神戸大学経営大学院ディスカッション・ペーパー, 2003・29.

福武基裕（2004）自主・自律のキャリア形成を支援するキャリア開発—キャリアの規定因に注目して 奥林康司・平野光俊（2004）キャリア開発と人事戦略 中央経済社 pp. 133-154.

堀内泰利・岡田昌毅（2009）キャリア自律が組織コミットメントに与える影響 産業・組織心理学研究, 23, 15-28.

堀内泰利・岡田昌毅（2016）キャリア自律を促進する要因の実証的研究 産業・組織心理学研究, 29, 73-86.

若林満・斉藤和志（1988）役割開発能力の形成とキャリア発達—民間企業の間管理職を中心に— 経営行動科学, 3, 63-73.

若林満・南隆男・佐野勝男（1980）わが国産業組織における大学新入社員のキャリア発達過程—その経時的分析— 組織行動研究, 6, 3-131.

A Study of the Relationship between Career Self-reliance and Sense of  
Responsibility for the Organization  
-Focusing on the Moderating Effect of Career Choice and Interpersonal  
Relationships-

FURUNO Yasuo\*  
NISHIGUCHI Yuichi†  
HIRA Takuya‡  
NIINUMA Manami§  
HIRAKIMOTO Hiroya\*\*

Abstract

This study focused on the concept of sense of responsibility for the organization and attempted to capture the relationship between career self-reliance and willingness of behavior for contributing to the organization.

We conducted a survey of 300 employees of Company X (a general chemical manufacturer) and analyzed the results. The results revealed that organizational support of employees' career self-reliance does not encourage employees to leave their organizations, but rather leads to a sense of contribution to the organization. In particular, it was confirmed that increasing the desire for independent career development, clarity of professional self-image, and networking behavior leads to employees' positive motivation toward the organization, organizational change, and readiness to take on important organizational responsibilities.

JEL code:M12、M51、M54

Key words: organizational commitment, affective commitment, soshiki-wo-seou ishiki (sense of responsibility for organization), career self-reliance

---

\* Asahi KASEI Corporation

† Asahi KASEI Corporation

‡ Asahi KASEI Construction Materials Corporation

§ Asahi KASEI Construction Materials Corporation

\*\* Graduate School of Economics, Osaka University Email:hirakimoto@econ.osaka-u.ac.jp