

Title	早期キャリアチェンジを行ったMBA生に関する一考察
Sub Title	
Author	中川, 近典(Nakagawa, Chikanori) 渡辺, 直登(Watanabe, Naotaka)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2011
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	<p>2005年(平成17年)の数値において大卒の就業者の35.9%が3年以内に会社を辞めるといわれている。これは15年前の1990年(平成2年)の26.5%から10ポイント近く上昇している。</p> <p>若者が早期に離転職することによる彼ら自身へのキャリアへの影響は大きい。特にスキルが未熟な状態で会社を辞めることで、キャリア形成においてマイナスに働く場合もある。</p> <p>また、彼らを雇用した会社にとっても、一人当たり数十万円～数百万円という採用コストを掛けて、これから育てようと思っている人材に簡単に辞めてしまわれる損害は大きいと考えられる。</p> <p>このような若者のキャリアチェンジ(離転職)の増加の原因として、キャリアのミスマッチであるとか、忍耐力の欠如であるといったようなことが一般的論として語られている。キャリアチェンジには一般的にポジティブな(年取が上がる、より自分が好きな仕事ができる)や、ネガティブな側面(現在の職場から辛いから逃げ出したい)があり理由は様々である。</p> <p>私は本論文において離転職の経験のあるビジネススクール生10名を対象として、彼らの離転職の背景について考察する。</p> <p>組織心理学において離転職と言うものは組織適応への失敗と考えられる場合が多いが、私はこの一般論が実際に支持されるかの検討をする。</p> <p>研究方法としてはインタビュー形式による質的な調査を行う。調査対象者として、入社3年以内にキャリアチェンジ(離転職)の経験がある人物および、比較対象として離転職しなかった人物を合わせて10名、13ケースである。彼らにキャリアチェンジに至った理由や背景について時系列に非構造的に語ってもらい、それを分析した。時期によるキャリア課題については1.「キャリアの選択」(就業前18-22歳)、2.「リアリティショック」(参入期22-23歳)、3.「組織社会化」(適応期23-25歳)の3つに分類した。</p> <p>インタビューの結果、組織選択の失敗に該当するケースはなかった。リアリティショックまたは組織社会化の1つでも失敗したのは10ケースあり、その失敗の時期の組み合わせにより1.ポジティブ型、2.準ポジティブ型、3.準ネガティブ型、4.準ネガティブ型に分類した。</p> <p>結果を分析すると、13ケースのうち、ポジティブ型に該当する3ケースを除いた10ケースではリアリティショックまたは組織社会化の失敗があった。このことからキャリアチェンジの要因としてはやはり適応の失敗が大きく影響していると考えられる。</p> <p>しかし、ポジティブ型に該当する適応の失敗がない例外のケースも存在した。このようなケースは組織心理学での「適応の失敗」という狭い定義で語られるべきものでなく、よりポジティブな行動を意味するといえる。</p>
Notes	修士学位論文. 2011年度経営学 第2680号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002011-2680

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文 2011年度

論文題名

早期キャリアチェンジを行ったMBA生に関する一考察

主 査	渡辺 直登
副 査	清水 勝彦
副 査	大藪 毅
副 査	

2012年 1月 6日 提出

学籍番号	81030878	氏 名	中川 近典
------	----------	-----	-------

所属ゼミ	渡辺直登研究会	学籍番号	81030878	氏名	中川 近典
(論文題名) 早期キャリアチェンジを行ったMBA生に関する一考察					
(内容の要旨)					

論 文 要 旨

2005年（平成17年）の数値において大卒の就業者の35.9%が3年以内に会社を辞めるといわれている。これは15年前の1990年（平成2年）の26.5%から10ポイント近く上昇している。

若者が早期に離転職することによる彼ら自身へのキャリアへの影響は大きい。特にスキルが未熟な状態で会社を辞めることで、キャリア形成においてマイナスに働く場合もある。

また、彼らを雇用した会社にとっても、一人当たり数十万円～数百万円という採用コストを掛けて、これから育てようと思っている人材に簡単に辞めてしまわれる損害は大きいと考えられる。このような若者のキャリアチェンジ（離転職）の増加の原因として、キャリアのミスマッチであるとか、忍耐力の欠如であるといったようなことが一般的論として語られている。キャリアチェンジには一般的にポジティブな（年収が上がる、より自分が好きな仕事ができる）や、ネガティブな側面（現在の職場から辛いから逃げ出したい）があり理由は様々である。

私は本論文において離転職の経験のあるビジネススクール生10名を対象として、彼らの離転職の背景について考察する。

組織心理学において離転職と言うものは組織適応への失敗と考えられる場合が多いが、私はこの一般論が実際に支持されるかの検討をする。

研究方法としてはインタビュー形式による質的な調査を行う。調査対象者として、入社3年以内にキャリアチェンジ（離転職）の経験がある人物および、比較対象として離転職しなかった人物を合わせて10名、13ケースである。彼らにキャリアチェンジに至った理由や背景について時系列に非構造的に語ってもらい、それを分析した。時期によるキャリア課題については1.「キャリアの選択」（就業前18-22歳）、2.「リアリティショック」（参入期22-23歳）、3.「組織社会化」（適応期23-25歳）の3つに分類した。

インタビューの結果、組織選択の失敗に該当するケースはなかった。リアリティショックまたは組織社会化の1つでも失敗したのは10ケースあり、その失敗の時期の組み合わせにより1.ポジティブ型、2.準ポジティブ型、3.準ネガティブ型、4.準ネガティブ型に分類した。

結果を分析すると、13ケースのうち、ポジティブ型に該当する3ケースを除いた10ケースではリアリティショックまたは組織社会化の失敗があった。このことからキャリアチェンジの要因としてはやはり適応の失敗が大きく影響していると考えられる。

しかし、ポジティブ型に該当する適応の失敗がない例外のケースも存在した。このようなケースは組織心理学での「適応の失敗」という狭い定義で語られるべきものでなく、よりポジティブな行動を意味するといえる。

目次

第1章 問題意識と研究目的	5
1-1 問題意識の背景	5
1-2 本研究の目的と意義	7
第2章 文献研究	6
第3章 研究方法	14
第4章 インタビュー	16
第5章 インタビュー分析	46
第6章 考察	68

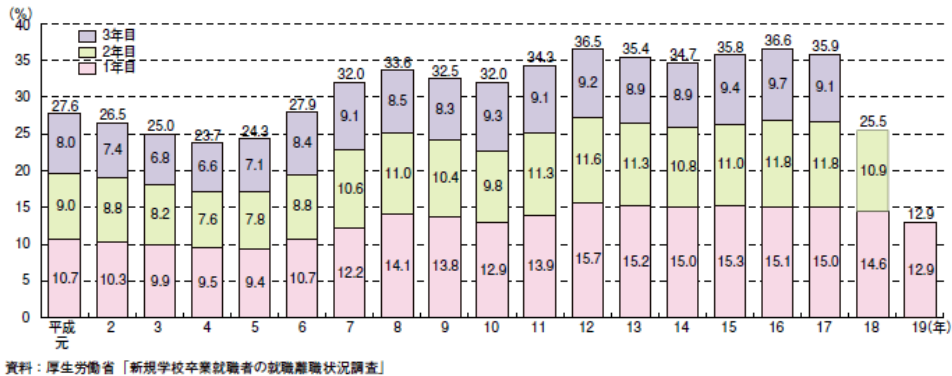
<参考文献>

第1章 問題意識と研究目的

1-1 問題意識の背景

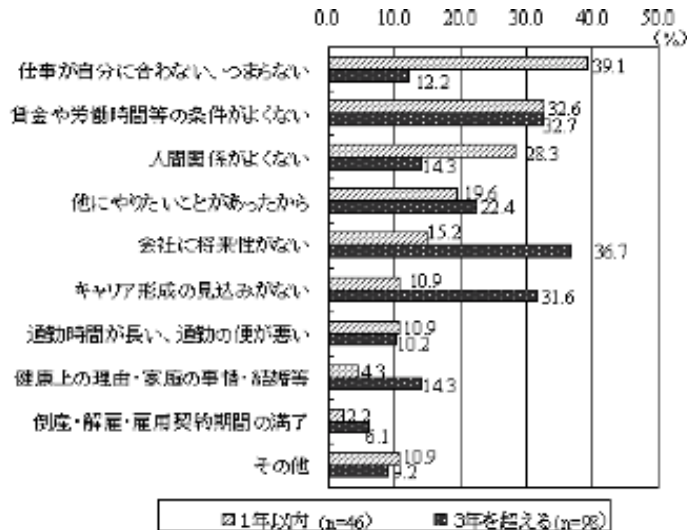
2005年（平成17年）の数値において大卒の就業者の35.9%が3年以内に会社を辞めるといわれている。これは15年前の1990年（平成2年）の26.5%から10ポイント近く上昇している。

在職期間別離職率の推移（大学卒業者）



注) この離職率は厚生労働省が管理している雇用保険被保険者の記録を基に算出したものであり、新規に被保険者資格を取得した年月日と生年月日により各学歴に区分している。

入社1年以内・3年を超えてから離職した正社員の離職理由



(資料出所) 平成15年9月 若年者キャリア支援研究会報告書 厚生労働省職業能力開発局

1-2 本研究の目的と意義

若者が早期に離転職することによる彼ら自身へのキャリアへの影響は大きい。特にスキルが未熟な状態で会社を辞めることで、キャリア形成においてマイナスに働く場合もある。

また、彼らを雇用した会社にとっても、一人当たり数十万円～数百万円という採用コストを掛けて、これから育てようと思っている人材に簡単に辞めてしまわれる損害は大きいと考えられる。

このような若者のキャリアチェンジ（離転職）の増加の原因として、キャリアのミスマッチであるとか、忍耐力の欠如であるといったようなことが一般的論として語られている。キャリアチェンジには一般的にポジティブな（年収が上がる、より自分が好きな仕事ができる）や、ネガティブな側面（現在の職場から辛いから逃げ出したい）があり理由は様々である。

私はこの卒業論文において離転職の経験のあるビジネススクール生 10 名を対象として、彼らの離転職の背景について考察する。組織心理学において離転職と言うものは組織適応への失敗と考えられる場合が多い。私はこの一般論が実際に支持されるかの検討をする。

第2章 文献研究

2-1 各学問分野からみたキャリアチェンジ

(1) 経済学的観点からみたキャリアチェンジ

労働経済学において、キャリアチェンジは主に労働移動として研究されてきた。労働移動は労働市場における労働者の移動であり、企業内移動、企業間移動、職種間移動、地域間移動、産業間移動、さらにそれが重なった複合的な移動が含まれる（石田・井関・佐野,1978）。すなわち、キャリアチェンジは企業間移動を中心に扱われてきた。キャリアチェンジはマクロ的には、産業構造・職業構造の変化や技術革新、景気の循環による人的資源の再配分に該当し、労働市場における労働力の不均衡を是正する機能を持つ。キャリアチェンジはミクロ的には、個人の就業選択行動にあたる。キャリアチェンジによって適材適所に労働力が配分され、労働者の技能形成が行われれば、労働条件の改善に結び付くと考えられる。理論的にみると、ミスマッチ理論(Jovanconic,1979)では、職務の特性や労働時間などの労働条件と本人のもつ技能などとのマッチングを重視し、それらのミスマッチがキャリアチェンジの原因であるとする。また人的資源理論の立場(Becker,1975)では、労働者が修得した知能・技能等の人的資源の質や多寡がキャリアチェンジに影響を与えているとしている。

(2) 社会学的観点からみたキャリアチェンジ

産業社会学や職業社会学においては、キャリアチェンジは主に職業移動として研究されてきた。職業移動とは社会移動の一種であり、社会構造の一種であり、社会構造における

地位を示す職業の移動を意味する。また、職種、職位などの個々の職業上の地位の変化を示す。例えばキャリアチェンジによって、社会階層が上昇、または下降するというとらえ方は社会学的観点からみているといえる。

(3) 心理学的な観点から見たキャリアチェンジ

産業・組織心理学や職業心理学においては、キャリアチェンジに影響を与える個人要因や組織要因、さらにはキャリアチェンジに至る心理過程について、主に研究されてきた。そして、組織と個人との適合において、経済学における分析で重視される職務や組織要因とともに、個人のもつ特性が重視される。たとえば、価値観、職務満足、組織コミットメントなど多くの心理的概念が検討されている。

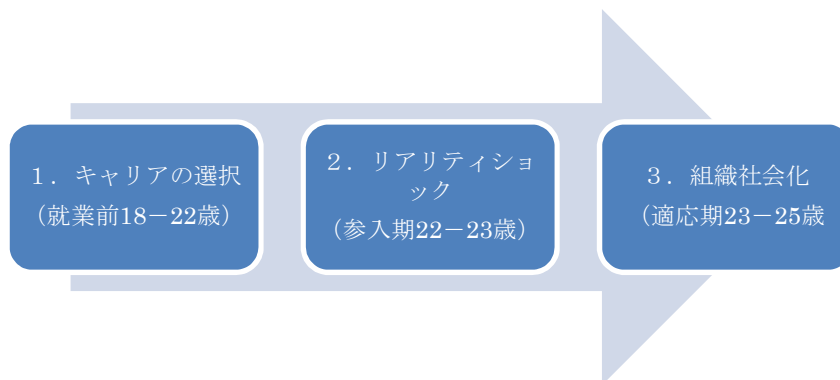
これまで経済学および社会学における分析では、キャリアチェンジと類似した現象を労働者の移動というマクロの社会レベルで主にとらえてきた。これに対して、心理学における分析では個人レベルで取り上げできた。しかし、経済学においても個人レベルの分析がされなされなかったわけではなく、最近では増加している。たとえば、個人のライフスタイル・タイプが移動性向に影響を与え、キャリアチェンジ等の職業選択に至るという労働移動のライフスタイル・モデルを提案している研究（石田ら,1978）や、個人属性や満足度が離職性向に与える影響を分析している研究がみられる（中村,2001）。社会学的研究においても同様である。キャリアチェンジ結果からみて、組織と個人とのマッチングまたはミスマッチの過程における社会的関係すなわちネットワーク機能などを分析している研究もみられる（渡辺,1991,1992）

本修士論文においては、この中の（3）心理学的な観点からキャリアチェンジについて考えていく。

2-2 MBAについて

ビジネススクールで取得できる学位である MBA とは、英語の Master of Business Administration の頭文字を取ったもので、日本語では「経営学修士」と訳される。元々は米国で誕生した高等教育過程であるビジネススクールは、「経営としてのトップのリーダーシップの育成」、「経営のプロフェッショナルの養成」等を目的としている。全日制の2年修了のコースがメインであるが、1年コースや、夜間のパートタイムコース等も存在する。MBA は基本的に大学を卒業していれば誰でも受験が可能であるが、実際には2~3年以上の実務経験を持っている人物が多い。また、学生も企業から派遣されてくる者を除けば、キャリアチェンジやキャリアアップを考えて入学する学生が多いといえる。

2-3 新規学卒者の時期によるキャリア課題



1. キャリアの選択 (就業前 18-22 歳)

発達段階

Ginzberg によればキャリア選択に関するタスクへの取り組みは、まず 3 つの段階に従う。11 歳まで *fantasy*(幻想)の時期、16 歳まで *tentative* (一時的) の時期、17 歳から *realistic* (現実的) の時期 である。*realistic* の時期は大人になるまで何年もつづく。そして、キャリアについての選択がなされると、次のタスクはその実行となる。しかし、代替的な選択肢とその実施の間に存在する仲介的 (*intervening*) 段階がある。それは、選択肢を明確化し、いくつかの初期的な疑念を解消する時である (Tideman&O'hara,1963)。これは不協和音の解消(*dissonance reduction*)の期間と呼ばれている。この期間に関する調査は Vroom (1966) の MBA 学生に対するものがある。

意思決定

Soelberg(1966)は、本人が明確に認識する以前にすでに無意識的な選択が行われ明確化のタスクが遂行されていることを明らかにした。人々は、自分や他人によって認められる以前に、既に深い内面(*deep down inside*)にて意思決定を行っているということである。

自己尊重

Hall ら(1989)によれば人々は一般的に、自己尊重(*self-esteem*)を増加させ維持しようとしていると始めに仮定する。人は環境の中で効果的に活動できる自分を知ると、自分自身による全体的な人間として価値を置くのである。したがって、経験が自己尊重を増加させる。

キャリア・サブアイデンティティ

Hallら(1989)によればキャリア・サブアイデンティティとは特定のキャリア領域において働くことと関連するアイデンティティの側面として定義してもよい。キャリアロール(期待)とキャリア・サブアイデンティティの間の一致をキャリア・アジャストメントと定義される。キャリア・サティスファクションはこのキャリア・アジャストメントに与える価値の程度である。キャリア・インボルブメントは、キャリア・サブアイデンティティと他の相対的な比較による重要性である。

職業的な選択

Hallら(1989)によれば職業的な選択(Occupational selection)は、アジャストメントとサティスファクションが高い満足度で達せられるキャリアロールを選択するプロセスである。このプロセスは、単純にキャリアロールを選ぶことではなくて、キャリアを通じて発達させられる自己の側面(スキル、関心等)を選ぶことである。

サブアイデンティティの発展、特にナレッジや能力、動機に関連するキャリアロールの発達と一致するのがキャリアグロースである。

キャリア選択とグロース、そしてインボルブメントはスパイラル状のサイクルを形成することができる。このスパイラルにキャリアディベロップメントという言葉をあてることができる。

Aspiration level theory

Hallら(1989)によれば特定のタスク状況に対する個人の志向は、当人現在の自己尊重レベルと相関関係にある。この概念は、Aspiration level theoryによって支持されている。サブアイデンティティとキャリアロールの適合を得るために自己尊重は重要な要因である。自己を批判的、客観的に眺めたときに現れるかもしれないネガティブな自分自身についても、自己尊重はそれに脅かされず受け入れせるのである。したがって、自己尊重のレベルが高いほど、自己により気づけるのであり、よりよいキャリア選択が可能になるのである。

人 - 環境適合研究

Pervin(1968)は、人 - 環境適合研究のパイオニアである。90年代にはこの概念に新たなエネルギーが注ぎ込まれ、その中心的な役割をSchneider(1988)とCableら(1996)が担っている。この心理学における人 - 環境適合の研究は、パフォーマンス変数よりも情動に関連する変数(転職など)をよりよく予測する(Schneider et al., 1997)。

2. リアリティショック (参入期 22-23 歳)

リアリティショック

The attraction-selection-attrition (ASA) model: Scheneider

ASA モデルは Scheneider の要約によれば次のようなものもある。まず、人々は組織の特徴と特徴として表明された組織構造、戦略、文化などに基づいて引きつけられる。したがって attraction の法則は組織が公式にメンバーを選択する機会を持つ以前に、組織が形式的な人格を発達させる傾向があることを示唆している。それは、特定のタイプの組織に対して志願者が抱く選好に内在するものである。

2 番目に、公式および非公式な選択戦略を通じて、組織は職場環境と適合性があるか、組織の特徴と適合する個人を選択する。選択はさらに組織に入れる応募者のタイプをコンピテンシー、関心そして組織のゴールと一致するパーソナリティーによって制限することができ組織の同質性及び形式的な人格の傾向を増加させる。

3 番目に、同質性は職場環境に適合しない人が組織を去ったり、解任されたりすることで増加していく。

Scheneider ら(1997)は、彼らの研究を Argyris (1957)の初期の研究である”Personality and Organization”と結びつけている。Argyris は、組織は文化を形成し、人々を引きつけ、適合する人々に報酬を与えるが、そうでないものを放出することを描写した。このプロセスをシュナイダーらは、異質な思考を排除するためにネガティブな効果を持ちうることを指摘した。

就職時における研究から特定の従業員と雇用主の特性の親しさは応募者を引きつける上でポジティブな関連があることが示された。

企業イメージ

初期の知覚はどのように形成されるか。Turban(2001)によると、雇用主として企業のイメージと学生の親しみは企業の一般的イメージや提供される仕事の挑戦と同じく、すべての学生を引き付けるうえでポジティブな関連を持っている。ターバンによると就職活動は企業の見えざる側面を知るための手掛かりを与えるものである。学生の期待は就職活動時の雇用者と雇用主の関係性に対しての経験によって最もよく形成される。

リアリティショック

高い期待をもった学生が組織に入った後にどうなるか。Vroom と Deci(1971)によると、実際に働くリアリティショックによって就職の意思決定の直後にバラ色に見えたようには、選択した組織のことが見えなくなる。シュナイダーの ASA 理論によって説明すると、リアリティショックは就職時に最大であり、やがて組織への社会化によってそのギャップ

は減少する傾向にあり、合わない人は去ることになる。

リアリティショックの原因は、企業がポジティブな面だけを伝えることにある。Wanous(1992)によれば、ポジティブとネガティブの両側面伝える企業のほうが、結果として学生の高い満足と雇用の維持を達成している。正直な情報の提供はネガティブな影響を及ぼすようには思われない。

3. 組織社会化 (適応期 23-25 歳)

Fisher(1986)や Van Maanen(1976)の研究を下に、Ashforth&Saks (1996,p.149)はプロセスとしての社会化を、「個人が新しい役割と機能を組織環境内で効果的に行うために必要な信念、価値、志向、技術などをいかに学ぶかに焦点をあて・・・したがって、社会化は組織の新規参入者の調整を促進するのである」のように描写した。

社会化が組織に頻繁に適用されるモデルのオリジナルを発達させたのは、Brim(1966)であり、さらに続いて Van Maanen&Schein(1978)がある。このモデルは以下の方法で構成されている。①個人的 対 集合的 individual vs. collective ②公式 対 非公式 formal vs. informal ③一貫的 対 ランダム的 sequential vs. random ④連続的 対 離散的 serial vs. disjunctive ⑤付与的 対 剥奪的 investiture vs. divestiture Jones(1986)は、これらの社会化戦術の側面を発達させ、それらを二極的な制度的アプローチにした。このモデルを用いたいくつかの実証研究が存在している。その結果として、組織が用いる社会化戦術は社会化の結果に関連することがわかった。(Jones,1986;Ashforth&Saks,1996;Saks&Ashforth,1997)。さらに、制度的な社会化アプローチの使用は、現状維持的な役割志向の保護により結びついておることがわかった。そして、個人化アプローチは、成功的な役割上のイノベーションと関連することが分かった。

参入後の組織内社会化のプロセスは、一般に「段階モデル」(stage model,1974;Feldman1976;Wanous,1992)と呼ばれるモデルによって定型化される。段階モデルとは、キャリア発達の影響を受け、組織内社会化過程を時系列に類型化し、個人が組織に社会化していく上で達成が必要な課題群を設定したものである。キャリア発達における段階と同様に、個人は段階をひとつひとつ踏んで社会化を達成していくという想定がなされている。これまで段階モデルは数多く提示されてきたが、とくに新規参入者の直面する課題はどの組織でも共通するものが多いため、モデル段階と課題は、それぞれの間で比較的に通ったものとなっている。

組織社会化の課題は「文化的」(cultural)、「役割的」(role)、「技能的」(technical)の3つに区分できる。文化的課題とは、組織や(職場)集団の規範・規則(すなわち総体としての組織・集団文化)の受け入れを意味する。組織にはそれぞれ特有の文化があり、同時に組織文化に影響を受けた下位文化(サブカルチャー)一主として組織内の集団の文化一も

存在する。新規参入者が文化を受け入れる際には、日常的な職務遂行に加えて、組織における過去の成功物語・伝説（例：創業者の一見突飛な意思決定が会社の窮地を救った）や、組織に特有の儀式（例：米国企業でよくおこなわれる大がかりな営業部員の表彰式）に触れることによって、組織の中で「やるべきこと」「やってはならないこと」を暗示した規範と規則を学ぶ。これは新規参集者が集団文化を受け入れる場合においても同様である。

役割的課題とは、組織や集団の中で個人に割り当てられた役割を獲得し、正しく理化したうえで、必要十分な遂行（パフォーマンス）をおこなうことを指す。日本の組織における新規参入者の役割は、垂直的（組織におけるタテの位置づけ）にはほとんどの場合最下位で、組織から与えられる権限もきわめて小さく、一部の専門的職務以外には適性や能力を十分に考慮した配置が行われないため、時として行き当たりばったりな職務の割り当てを甘受せざるを得なくなり、水平的（同ヨコの位置づけ）にも不安定なものとなる。このような状況においては新規参入者が早期に適切な「役割志向性」(role orientation)を獲得し、組織における自分の役割を明確に理解したうえで行動を起こすのは困難であるといえる。実際組織における個人の役割は必ずしも明確ではなく、曖昧であったり過剰負担であったりといった問題も多い。さらに役割は、タテ方向の昇進やヨコ方向の職務移動などの組織内移動があった場合に生じるため、組織の成員は、常に役割的課題に関する再社会化のプロセスにあると考えられる。

最後に、技能的課題とは、組織から与えられた職務遂行に必要な技能を獲得し、やはり必要十分な遂行（パフォーマンス）を示すことを意味する。技能については、学習で習得した専門的知識を実践の場で活かすかという、いわゆる「学校から仕事への技能移転」(social-to-work technical transition)の課題を始めとして、職務が要求する技能水準満足させるための学習に関する課題、さらに避けることができない技能陳腐化克服の課題まで、広範な達成課題を含んでいる。一般の新規参入者にとって重要な問題は、実際の組織での職務遂行に不慣れであり、なおかつ技能的に未熟であるがゆえの「低水準の遂行」しか示すことができないことである。これに、集団で職務を遂行することや、組織での仕事に不可欠な報告責任や厳しい締め切り設定などに不慣れなことも加わり、遂行が低いレベルに留まってしまい、新規参入者は自信を失いやすくなる。技能水準を上げるための効果的な方法の検索と動機づけ、さらに自発的な学習が技能的課題達成には有効である。

これら 3 つの課題群は、組織参入を期機に現実的な要求となり、たとえそれらを十分に成し遂げて社会化に成功したとしても、その後の文化・役割・技能の変容や変更に伴って、再び新たな課題としての個人の再社会化が必要となってくる。

課題群を構成する個々の課題はそれぞれ達成の難易度が異なるため、実際には文化的課題をすべて達成してから次に難しい課題の達成を試みる、というようなことはない。むしろ、3 つの課題群それぞれにおいて、比較的やさしい課題から難しい課題へと順番に達成していくこととなる。達成がやさしい課題は主として（職場）集団文化・役割・技能に関わるものであり、難しい課題は組織の文化・役割・技能に関連したものと考えてよい。課題

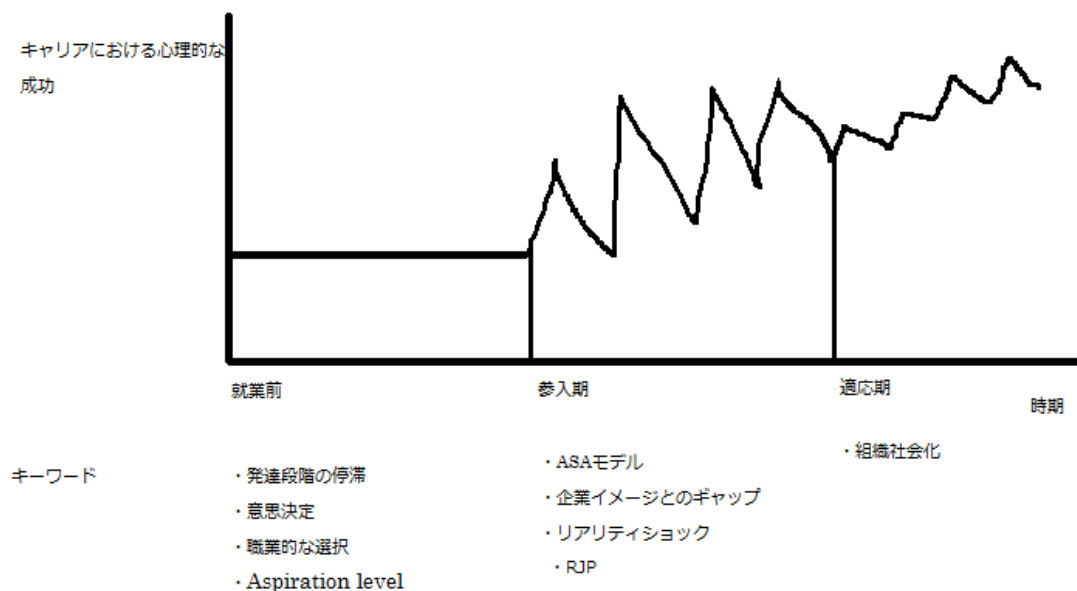
達成には、予期社会化の程度、個人の特性と志向性、集団・組織文化の社会化促進施策および環境が大きな影響を与えることはいうまでもない。

しかし、今日では、段階モデルを用いた組織内社会化のプロセスの定型化よりも、むしろそのプロセスにおいて個人がどのようにして諸課題を達成していくかに重点が置かれている。言い換えれば、課題の達成には個人自身の学習、周囲・所属集団と組織からの働きかけが必要であり、段階モデルにおいて「何の」(What)課題を達成するかより、実際に「どのようにして」(How)学習を行い、働きかけを受けて課題を成し遂げていくかが重視されている。

Relational influences and socialization(関係的な影響と組織社会化)

社会化とは、組織の新しいメンバーが外部者から内部者への役割移行をする学習と発達のプロセスである。伝統的な社会の観点では、新規雇用者が一方的に組織の内部者とのインタラクションから社会化されていくとしていた。しかし、Major(1999)が指摘するように、今日では新規雇用者が新しい技術や価値、国際的な領域にアクセスすることが増加している。したがって、新規雇用者が組織の内部者に教えたりしているのである。

キャリア段階とキャリアの心理的な成功の概念図



第3章 研究方法

インタビュー形式による質的な調査を行う。調査対象者として、入社3年以内にキャリアチェンジ（離転職）の経験がある人物および、比較対象として離転職しなかった人物を合わせて10名程度予定している。彼らにキャリアチェンジに至った・キャリアチェンジをしなかった理由や背景、について時系列に非構造的に語ってもらう。

調査的面接について

調査的面接法は、面接者（interviewer）が面接対象者すなわちインフォーマント（interviewee, informant）と対面し、会話を通して量的データ（数量・数値を用いて示すデータ）あるいは質的データ（ことばや文字などを用いて示すデータ）を収集する技法である。面接におけるデータとは、面接者からインフォーマントへの質問に対する回答およびそれにかかわる情報のことである。

非構造化面接法

非構造化面接法では構造化面接法のような構造（形式）は仮定されていないか、あるとしてもごく弱く、むしろ面接によって構造をさぐっていくのにふさわしい面接方法である（原・海野,1984）。探索的調査、発見的調査、仮説生成のための調査に適している。

非構造化面接法における回答のしかたや回答の内容はインフォーマントの自由にまかされる自由回答方式が用いられることが多い。構造化面接法と同じく他記式であるが、回答の記入方法は統一されていない。サンプル・サイズは小さく、インフォーマントの数はひとりから多くても30~40名くらいまでが一般的である（Oppenheim,1992）。調査者は、有意抽出法によって、調査目的や調査テーマに関する情報を収集するのにもっともふさわしい特性あるいは典型的な特性を持つと思われるインフォーマントを選ぶ。また、調査者が面接者の役割も果たすのがふつうである。

面接前にリサーチ・クエスチョンと大ざっぱな質問の流れは決めておくが、厳密なシナリオ作成はしない。面接者は事前に課題を明らかにしておき資料なども数多く読んでおくものの、面接に際しては、簡単な質問項目やおおまかなテーマを準備している程度のもが多い。

ナラティブ（物語・口述）面接法（narrative interview）

口述史(oral history)の聞き取りによる構成するライフ・ヒストリー（個人の一生の記録あるいは過去から現在にいたる生活記録）（谷,1996）のように、面接者の質問に答える対話形式でインフォーマントに過去の出来事の発端から結末までを時系列に語ってもらい、その内容を編集する技法である。

質問事項

1. キャリア選択に関連する質問（入社前）

「あなたが入学した大学の学部を選んだ理由はなんでしたか？」

「あなたの就職活動における軸となる価値観は何でしたか？」

「就職活動を経てどのような会社に内定をもらいましたか？」

「内定した会社の中でその会社を選んだ理由は何ですか？」

2. リアリティショックに関連する質問（入社直後）

「仕事の内容や会社の雰囲気は当初想定していたものと違いはありませんでしたか？」

「入社したことを後悔しませんでしたか？」

「学生生活から社会人生活に移行した際はどのような感じがしましたか？」

3. 組織社会化に関連する質問（入社1年後以降）

「あなたは所属していた企業の文化や特性が好きでしたか？」

「あなたは職場環境に慣れることができましたか？」

「あなたの職場の上司・同僚・部下との関係はどうでしたか？」

4. 将来に関する質問

「将来的にはどのような仕事に就きたいと考えていますか？」

第4章 インタビュー

No.1 A氏インタビュー

大学はどのような学部ですか？

理工学部電器電子情報通信工学科です。その学部を選んだ理由は、高校の時に理数科にいたこと、いろんなジャンルを浅く広く勉強したかったからです。これとって将来のことは決めていませんでした。この学部は実験で非常に忙しく、他の学部に行けばよかったと考えたこともありました。

就職活動はどうでしたか？

3年生の終わりから4年生にかけて始めました。少し始めるのが遅かった気がします。受けた会社の数は少なかったです。車が好きだったのと、音楽が好きだったのでカーオーディオ・車載機器メーカーを選びました。研究室の推薦ではなく自分で受験しました。カーオーディオメーカーで内定をもらったので就職活動はそこで辞めました。時期は5月から6月頃でした。割と早めに就職活動は終わらせました。他に行きたいと思う会社も特にはありませんでした。決め手となったのは、(会社がビジネスで)扱っているものと、人事の採用担当の人が、同じ大学出身だったことがありました。その人事の人とは結構仲良くなり、入社後もそれは続きました。その後、入社までは研修などはとくにありませんでした。

入社後はどうでしたか？

すぐに研修が6カ月間ありました。3か月営業研修と、3か月工場のラインに入る研修でした。配属発表はその研修の後でした。研修は、営業がものすごく面白かったです。カー用品店の店頭立ち実際に売りました。ノルマはなかったが数字は求められました。工場は少しきつかったですが、研修自体は特に問題はありませんでした。ただ、研修が長かったので早く働きたかったです。配属の希望は研修の終わりごろに出す時がありました。配属先は大きくわけて、市販の事業部とOEMの事業部があり、市販の事業部のほうが人気がありました。仕事はある時は面白かったです。自分は2007年入社でそのあとのリーマンショックを経験しました。自分の直接の顧客は国内の車両部品メーカーでしたが、最終的な顧客はアメリカの自動車メーカーだったので、売上の落ち込みが大きかったです。そのため当時(入社1年目)はあまり仕事がありませんでした。仕事がない時は見積もりばかりでつまらなかったです。社内ですることがない時は苦痛でした。しかし、それはあまり長く続きませんでした。仕事内容については、研修の間に希望の配属先の部署とかなり関わらせてもらっていたので、配属前に想定していたこととそんなにギャップはありませんでした。また、もともと自分がその部署に入りたいと思ってい

たのでとコンタクトを取っていました。特に、飲み会や仕事場で話をききました。その時に「この職場を志望するのは珍しいね」と言われました。なぜなら、だいたい市販品のほうが作るのが楽で、OEMのほうが客先がいるぶん製品の要求が厳しいからです。だから市販品の事業部のほうが配属の人気がありました。仕事内容についての情報自分からかなり取りに行きました。研修中は毎日みんなで出社して、退社してちょっと飲んで帰るという感じだったので、学生から社会人に切り替える辛さというものはあまりなかったです。一人だったらもしかしたら辛かったかもしれません。みんなで行くので遅刻も無くなります。けど、研修中の座学は結構寝ていました。入社して1年後くらいは雑務ばかりでした。あんまり仕事をしていない記憶がないです。本来のこの部署の仕事である設計の仕事はあまりなく、お手伝い的な感じでした。部長は新入社員である私がいきなり難しい仕事はできないだろうと考えていたようです。それについては少し不満がありました。部長は「まだ早い」といっていて、それに対し自分は「それではいつまでたっても早いのではないか」「やってみないとわからないのではないか」と考えました。配属された部署はもともとチーム制になっていて、私たちはD社チームでした。人数は多く結構入れ替わりは激しかったです。配属当初は15人くらいいました。割と社内では主要なチームであるという認識がありました。しかし、その後どんどん減りました。なぜなら最終的な納入先であるG社の販売があまりうまくいっていなかったからです。最終的には5~6人で担当することになりました。人数が減ることによって仕事の負担はかなり増えました。それは時間的にも、役割的にもです。徹夜をするときもありました。設計はトラブルが起るとそうなることがありました。量産的な製品で不良が出ると致命的だからです。しかし、チームの人達はとても優しい人たちでした。部長は厳しく毎日怒られていました。人が嫌だったということはあまりありませんでした。ただ部長は嫌いでした。非常に怒る人だったからです。怒られた時はただ「すみません」と言うしかありませんでした。部長にはデスクの横に呼び出されて「なんでこんなことになってるの？」などと言われたことがあります。会社全体についてはまったりした社風だったと思います。(経営において)危機感があまりないと感じていました。個人的にはいつ潰れてもおかしくないと思っていました。会社が「何で食べていくのか？」というのが全然わかりませんでした。将来的な事業の柱などもよくわかりませんでした。上の年齢層の人達も「やばい」とは言っていましたが、「仕事が取れない以上は仕様がなし」と考えていました。会社に入ったことを後悔したことはあったと思います。自分のいた事業部がずっと赤字だったので、それに対してやりきれない思いはありました。会社として営業力をつけなくてはいけないと思っていたので、営業に行きたいと考えたことはありました。それは2~3年目だったと思います。実際に面談で用紙の記入の際に営業希望とも書いていました。それに対して面談を担当した部長は「技術者としてもまだ半人前だからまだ早すぎる」と言っていました。それに対して自分でもその通りだと思う節はありました。

なぜ **KBS** に入ろうと考えましたか？

最終的に会社を辞めて **KBS** に入ろうと思った理由は、2年目の終盤あたりからもうエンジニアはやりたくないと思えるようになったからです。営業やマーケティングなどもっと表に出る職業のほうが魅力的に感じました。また、エンジニアはかなり給与などの面でも社内で報われない仕事であるとも考えていました。他にも、この仕事を一生この会社でやっていきたくないとも考えました。それでキャリアチェンジしたいと思うようになりました。会社の経営に対する方針もあまり好きではありませんでした。特に自分の入社2年目に競合他社のV社と合併統合がありましたが、規模が大きくなっただけで、全くシナジーが生まれたという印象はありませんでした。また自分が設計したものが製品になるのは面白いと感じていましたが、それ以外は特に仕事が面白いと感じたことはありませんでした。**KBS** は3年目の始めぐらいに知りました。それは友達から教えてもらいました。なぜなら友達に結構愚痴っていたからです。**MBA** に受かったら会社を辞めるつもりでした。実際に結果が出て受かりましたが、その相談は会社の人にはしませんでした。最終的には（辞める年度の）12月ごろに話をしました。周りは「辞めてどうするの？」という感じの反応でした。「そんなの（**MBA**）行っても意味ないよ」という人さえいました。

将来的にはどのように考えていますか？

今後のキャリアとしては営業、マーケティング、コンサルティングを考えています。今度は裏方と言うよりも、自分が前に出る仕事をしたいと考えています。もとのエンジニアの仕事はするつもりはありません。そもそも **KBS** の入学の目的がキャリアチェンジだったからです。特に製造業のコンサルティング等は自分の強みをいかせると考えています。ただ自分はあまりキャリアプランを考えて **MBA** を取ろうとしているという感じではないかもしれません。

その他にキャリアに影響を与えたと考えられることはありますか？

特にありません。

No.2 B氏インタビュー

大学はどのような学部ですか？

環境情報学部です。その学部にしよと思った理由は理系っぽい名前だったからです。もともと小学校で祖父を亡くしたのを機会に医学部を目指していました。しかし、学閥などがあると聞いていたので地方大学の医学部に行きたいという気持ちはなく、都市の主要大学の医学部を考えていました。けれども、現役時代は全滅でした。両親に「一つも受からないのはどうなの？」と言われ、次の年に他に受けられそうなところはないかとさがしていたところ、環境情報学部が小論文と数学で受けられると聞いて、受験することに決めました。あまり行く気はありませんでしたが、両親が入学することを望んだので、仮面浪人するつもりで入学を決めました。しかし、入学後におもしろそうなことがあったので必ずしも医学部行かなくてもいいと思うようになりました。その後ホームページ制作会社等もつくり小遣い稼ぎも始めました。その頃は将来金融に行くか、起業をしようかというふうに考えるようになりました。

就職活動はどうでしたか？

その後大学3年の1~2月ごろから就職活動を始めました。しかし、その時はやはり起業したいと考えていました。ただその時は起業する自身がなくて企業は出来ませんでした。その他に知人の伝手で、広告代理店と銀行は内定を出してもらえると感触があったので、就職活動自体はあまり心配していませんでした。起業はしたかったですけど、ちゃんとした会社を作るには何をすればよいのかというイメージをその時点ではつかむことができませんでした。そこで始めは会社に入って社会勉強をすることを考えました。社会人を経験して会社の仕組みを知りたいと思いました。結局4年生の夏くらいまで就職活動をやりました。ただ行きたい会社がありませんでしたので、いわゆる就職偏差値が高い会社上位50社程度受けました。内定は30社くらいもらいました。業種はバラバラで広告代理店、メガバンク、生保、損保、メーカー、証券などです。ITバブルで景気がよかったです。しかし、最終的には全部断りました。特に大手広告代理店でロビーに就活生が数百人集められて、次々と面接を受けていく様子を見て、「何だこれ？」「ここはないな」と思ったこともありました。大企業に行くのはそのた何百人の一人であると痛感し、テンションが下がりました。その後大企業での就職は辞め、ベンチャー企業で内定をもらいました。

入社後はどうでしたか？

内定をもらってすぐに4年生の夏から働き始めました。その業務は人材研修のベンチャーでした。そこに行くことになった決め手は面接です。「将来起業したいから、ベンチャー

で早めに勉強したい」と言ったところその社長は理解を示してくれました。その人に対しては「いい人だなあ」というイメージを抱きました。この会社には1年半くらいいました。また、仕事は非常におもしろかったです。しかし入社前の社長との面接で「将来の経営幹部として期待している」と言われましたが、実際入社後に大量マネージャークラスの人材を採用したため、いきなり上（ポスト）に蓋をされたと感じました。本当は社長は自分を幹部にするつもりはないのではないかと思いました。それは同期内でも話題になっていました。また、労働時間が長く（週100時間程度）でそれはきつかったです。ただそれ自体は大きな不満ではありませんでした。そこの会社の雰囲気にかんして、人材の質はばらばらという感じでした。経歴がピカピカの人とそうではない人が混在していて、経歴がよい人たちと仕事するのは楽しかったですが、経歴があまりよくない人達と働くのはストレスを感じていました。なぜなら正直そのような人は学歴コンプレックスがあり、自分を顎で使うようなところや、上からの説教をするようなところがあったからです。最終的に同僚が会社を作るという話が持ち上がったので、それに乗っかり退職することにしました。自分は将来の保証を求めようという気持ちはあまりありません。そして、会社を始めようと準備を始めました。ただ、資金調達がうまくいかず、その計画は頓挫しました。

次の会社はどうでしたか？

その後、人材紹介会社に入りたいと考え集転職活動を行い、人材紹介会社に入社することになりました。その会社はおもしろい人が多く、また待遇も良いと思いました。その会社名前を言えば会ってくれる人も多く、また仕事で会える人も会社の上層部の人達でした。営業に行くのも面白かったですし、求職者から頼られるのもやりがいを感じました。しかし、社内で一緒に仕事をするキャリアカウンセラーで少しえらそう人がいたり、中間管理職で親会社から天下ってくる人がいて、その人たちはあまり優秀な感じがしませんでした。人間関係はうまくいく場合もあったし、そうでない場合もありました。それに関しては、自分はあまり気にしていませんでした。リーマンショック後に早期退職制度が導入され優秀な人から抜けていき、それでも人員削減目標に達さなかったのであまり優秀ではない人をリストラするといったことが行われ、会社がギスギスしてきた感じはありました。例えば仲良かった同僚が辞めるまで面談を繰り返されるのを見たりするのは気持ちのいいものではありませんでした。また、そうなる则周りの人も会社で生き残りたいと考えてごまをすり始めたりして、健全ではなくなる感じがありました。企業理念に関しても自分の入社当時は「お客様のために」という感じだったのが、会社の余裕がなくなってくると「飯のタネと思って人を押し込め」といったようにきれい事がなくなって金儲け主義になったのはどうかなと思いました。また、その頃プライベートで結婚が破談になったため、そのために貯めておいた貯金の使い道がなくなったため、MBAに行つて勉強してもいいんじゃないかと思ひ始めました。大学のサークルの動機にもKBSに行つている友人がいたので相談したりしました。また、リーマンショックの後に会社が人を絞るだろうことを想定してい

たので、早期退職に乗っかりたいという気持ちもありました。あと、起業したいという目的もありました。そのように考えていた時、宮崎に出向になりました。それに関しては、すでに **KBS** に行くことを計画していたので辞めるのになんか悪いなあと思いました。宮崎での仕事は非常に面白かったです。宮崎支社はその時点で組織表に名前がなく、ゼロから組織を作っていくという感じでした。そこには退職するまで1年ほどいました。

将来的にはどのように考えていますか？

将来的には通信機器を扱うベンチャーに就職する予定です。ここに決めようと思った理由は人の紹介があったからです。起業を辞めて就職することにした理由は、まず信用している人からの紹介だったという安心感と、社長ともすごく気が合ったというのがあります。仕事としても企画のトップに転身できるというのも魅力的ですし、将来起業するとしても現時点としては第一歩としていいと考えたからです。

その他にキャリアに影響を与えたと考えられることはありますか？

他にキャリアに影響を与えていた要素としては小中高でやっていたテニスがあると思います。もともと私がいた学校はあまりテニスが盛んな学校ではありませんでした。しかし、自分で努力して切り開き、全国大会に出たりしていました。それが成功の原体験としてあると思います。そのように王道ではないとは言えない成功体験があり、それをキャリアにあてはめると、いい大学に入っていい会社に入って昇進していくことだけが成功ではないと考えるようになったと思います。

No3. C氏インタビュー

大学はどのような学部ですか？

アメリカの大学の経済学部です。高校時代は何をやりたいのかわからなかったのですが、経済学部であればビジネスと通じているので、応用が利くだろうと非常に漠然とした思いからです。また元々6歳ごろからアメリカの教育を受けていたので、日本の大学に行くことは全く想定していませんでした。なぜかという、ステレオタイプではありますが日本の大学生はみんな遊んでいて勉強をしないとか、教授陣があまり面白くないと考えていたからです。就職を意識したのは大学1年生の頃からです。年上の友人がインターンシップをしていたのもあって、私も早くやらないといけないと危機感を持ちました。そして大学2年生の時に金融業界でインターンをしました。期間は2カ月ほどでしたが、仕事はあまり面白いとは思いませんでした。仕事の内容としては個人の富裕層向けコンサルタント業務のアシスタントです。仕事内容は淡々としていましたが、顧客からのクレームが多くそれに対応するのが大変でした。上司2人のミスが多かったのが原因だったと思います。次の年の大学3年生のときにもまたインターンシップをしました。それも金融業界におけるコンサルティングでした。仕事内容は電話営業でした。その仕事もあまり自分に合っていたとは思いませんでした。なぜなら、扱っている商品自体があまり好きではなかったのと、営業が電話で行うものだったからです。また、上司が2人いたのですが、そのうちの1人が急に来なくなったということもありました。それでインターンとしてはどうしたらいいかわからないといったことになったりしました。ただ、前の年に金融業界があまり面白くなかったと感じたにもかかわらず、この年も金融業界にしたのは、やはり経済学部は金融業界でのインターンシップが主流であるのと、将来違う業界で働くことになるとしても、金融業界で経験を積んでおくことは自分のキャリアにとってプラスになると考えていたからです。4年生になって、本格的に就職活動を始めて、金融業界も受けてはいましたが、以前のインターンシップであまり仕事が気に入らなかったのも、その業界に進むことに疑問を持っていました。それと同時に自分の就職活動の軸を何に置くかと考えたときに、自分が最も成長できる分野に行きたいという思いはありました。そういった時に、インターネットベンチャーの求人をたまたま見つけたので、面白そうだと考えて話を聞きに行きました。そこがいいなと思った理由として、1つめはベンチャーなので、新卒で入社したとしてもいろいろな仕事をまかせてもらえると思ったことと、2つめはITは業界の最終ニーズがあるところなので、それが面白いと考えたからです。最終的そこで内定をもらいました。大学4年生の後半だったと思います。そこに決めた理由としては1つめは私の面接官を担当した事業企画のマネージャーが私のバックグラウンドで金融に行くことよりも、あえてベンチャーに行ったほうがキャリアの差別化が図れるのではないかとアドバイスしてくれたこと、2つめは彼自身が魅力的な人物に思えたので、一緒に働く上で相性がいいのではないかと考えたことも理由としてあります。そして卒業後すぐにそこで働くことに

なりました。

入社後はどうでしたか？

入社後の主な仕事はIT業界の研究業務です。Web2.0が起こってきた時期だったので、その環境の業界地図を作ること、世界のインターネット業界の消費者の動向を調べることなどをしていました。また、将来的に日本市場で商社などとアライアンスを組んでビジネスをするという話もあったので、その意味で日本人というバックグラウンドが期待された面もあったかもしれません。その時点で社員の中で日本人は私だけでした。仕事としては非常に面白かったです。しかし、入社前の私が見通しが甘かったと感じたのは、ベンチャーは何もないことからスタートしているので、新卒で入った私としては会社というものがどういったシステムで成り立っているかがわからず、自分が会社の中で何をどうすればいいのかがわからなことです。具体的にいうと、上司と一緒にワークフローを作っていたときに、実際他社でもワークフローを作ったことがなかったので、どうやってワークフローをつくるマネジメント層に伝えるにしても、彼らが事業計画として何を具体的に考えているかがわからなかったり、自社のIT部門が実際に何ができるかがわからなかったりと、他部門のことがよくわからないと、そもそも自分が何をリサーチすればよいかかわらなくなったりすることがありました。そういったことに関して限界だなと思ったこともありました。ただ、それに対して入社したことに後悔はありませんでした。また、実際に社会人を始めたことに関しても、ベンチャーだったというのもあって、自由な雰囲気の仕事さえきちんとやっていたら文句は言われたいという感じだったので、とくに会社で不自由を感じたことはありませんでした。しかし、仕事を始め4~5カ月ごろに金融に戻ろうかなと思いはじめました。金融であればワークフローや組織などがしっかりしているのではないかと考えたからです。そして金融業界も受け、選考が進んだりしましたが、サブプライム直後の厳しい状況ということもあって、決まりませんでした。まだ、しばらくその会社にいましたが、次の年のビザの抽選が外れ、それ以上その会社で働くことができなくなりました。

そのころビザの抽選を待って日本に一時帰国していた時に、ちょうど父親の会社で英語ができる人物が退職し、すぐに人員がほしいので働いてほしいという話がきたのでそこで働くことにしました。会社は歯科業界におけるコンサルティングをしており、私の業務はそこでの営業サポートと海外とのリエゾン関係が主でした。実際に働いてみて会社で問題だと思ったことがあります。それは、営業がやっていることと実行部隊の歯科医師の先生の専門知識の量がかなり解離していて、営業担当と顧客の歯科医師の話がかみ合わなかったことです。それで営業だけでは仕事にならず内の歯科医師がそれに対応しなければいけないという事態もけっこうありました。それで歯科医師激務になり、それに嫌気がさして辞めていく歯科医師も多かったです。そのため、人の入れ替わりは結構激しかったです。ただ、

父から入社前から話は聞いていたこともあって、入社後にそれに驚いたということはありませんでした。ただ、直属のクリニックにおいて、その従業員との関係が難しかったというのがあります。私がコスト削減の提案等をした際に、それに対して従業員が「なんであなたが口出ししなければいけないのか」などと、激昂したことなどもありました。また、社長（父）に対する愚痴が私にきたりもしました。そこは自分でも結構苦勞した点だと思っています。

なぜ **KBS** に入ろうと考えましたか？

働いていく中で、将来的に自分は起業をしたいと思うようになり、その準備としてマーケティングの仕事をやりたいと考えキャリアチェンジを図ることにしました。しかし、今の経歴で直接マーケティングの仕事につくことは難しいだろうと考え、それならばまず大学院に行ったほうが良いと考え **KBS** に行くことにしました。また、自分はずっと海外で過ごしていたので、日本での経歴があったほうが良いなと考えたのも理由です。

将来的にはどのように考えていますか？

起業したいと考えています。ただ、今の時点でどういった分野で企業するかというアイデアはありません。できればブランド関連や服飾、化粧品などを考えています。それにつながるようなキャリアとして今はマーケティング分野を希望しています。起業をしたい理由としては、私の性格上、人に使われるのはあまり好きではないからです。将来的に自分で会社を経営していきたいと考えています。

その他にキャリアに影響を与えたと考えられることはありますか？

特にありません。

No.4 D氏インタビュー

大学はどのような学部ですか？

総合政策学部です。なぜこの学部を選んだかという、将来の選択肢を狭めたくないという気持ちがあったからです。

就職活動はどうでしたか？

就職を意識したのは3年生の終わりごろです。その時から金融業界に行きたいと考えていました。その理由は金融業界は友人の親が働いていて、給料が良いということをきいていたのと、マーケットと関わる仕事なので「同じ日を過ごすことはない」と考えていたからです。就職活動では、10社程度受けて、証券会社と人材紹介会社から内定をもらいました。結局証券会社に行くことに決めたのですが、その理由としては、将来的な汎用性が金融業界のほうが高いのではないかと考えたからです。それは学部を選んだ時と同じような感覚だったと思います。

入社後はどうでしたか？

入社後は3カ月研修でした。研修はとても楽しかったです。学校のような感じでした。1グループ25~30名程度でずっと一緒に過ごして金融知識の座学などを受けるといった感じです。そのグループのメンバーとはかなり仲良くなりました。入社当初は通勤時間が長いのは辛かったです。それ以外は学校生活から切り替えに関して大きな苦労はしませんでした。研修中に配属希望を出していましたが、それが通ることが限らないということも理解していました。実際の配属の事例が出たのは7月です。関東地区の支店での営業でした。配属に関しては第一志望の東京ではなかったのですが、関東に残れたのはよかったですと思いました。配属後はまず初めにOJTを受けながら電話対応をしました。そのすぐ後に顧客の新規開拓として、飛び込み営業をしました。最初はどやっというかわからなかったのですが、なれて来れば機械的にやることができました。夏の暑い時期の外回り等では「なんで大学出ているのにこんなことをやっているのだろう」と思いました。この仕事について少し後悔しましたが、会社を辞めようと思うほどではありませんでした。また、営業を経験しなければ、最終的に昇進する道が開けないので、仕方がないとも思っていました。

2年目からは顧客の新規開拓から、上司の顧客を引き継ぎの仕事が増えてきました。すると段々収益が求められるようになりました。職場環境については恵まれていると感じていました。不条理なことはたまにありましたが、基本的には許せる範囲内でした。会社全体の経営理念としては納得できないところもありました。特に経営理念では顧客第一といっているにもかかわらず、実際は顧客よりも会社が生き残ることを考えていることに少しギャップを感じました。しかし、同業他社と比べると社風としておっとりしているところが

あったので、結果的にはこの会社を選んで良かったと思います。

入社 5 年目にプライベートバンキング部に移動しました。もともとはホールセールへの移動を希望していたので、希望通りの配属ではありませんでした。ただ、その時期がリーマンショック直後だったので、ホールセール自体があまり人を募集しておらず、「しょうがない」という納得感はありました。また、直属の上司が私が東京配属を希望していたことを人事に伝えてくれていたので、地方への配属にはなりませんでした。それは日頃、上司とのコミュニケーションがうまく取れていた結果だったと思っています。プライベートバンキング部は前の部署に比べてより限られた富裕層が顧客だったので、仕事の難易度としては上がったと思います。ただ、普段なかなか会えない人と会うことができるのは貴重な機会だと考えていました。ただ、ずっと違うことをやりたいとは思っていません。特に自分に近い先輩の人でホールセールの人だったので、その人から話をきいてやはりホールセールをやりたいと考えていました。部署の雰囲気については、プライベートバンキングに入ってきた同期は、みんな会社での成績が優秀な人物が集められていたという感じだったので、雰囲気はよかったと思います。また、私自身もある程度営業成績として結果を残せていたと思います。そうでなかったらもっと早い段階で仕事を辞めていたかもしれません。仕事自体は営業時代もプライベートバンキング部門に配属されてからもあまり楽しいと思ったことはありませんでしたが、営業成績で結果を残すことによって、それに合わせた報酬をもらっていたので満足はしていました。

なぜ KBS に入ろうと考えましたか？

KBS に行こうと思ったのは経営層は MBA が持っている人が多いので、そういう人たちと話すのがロジックがしっかりしている人が多いので、そのような知識を自分も得たいと考えたからです。もう一つはやはりホールセールをやりたいと考えていたので、プライベートバンキングは自分のやりたいことと少し違うかなと考えていました。それでキャリアチェンジをしたいと思います。社内移動の可能性については、年に一回に配属希望の調査があったので、そこでホールセールの希望を書いていたのですが、やはりリーマンショック後で、部署としても赤字だったので、人は余っていたので移動はむずかしい状況でした。また、将来的に移動できたとしても社内で他との関係もあるので何年後に移動できるかはわかりませんでした。また、移動するにしてもある程度結果を残す必要がありましたが、一番下として入った自分が持っている顧客層から短期間で大きな成果を残すのが難しいと感じていました。そのような状況では先が見えない感じでした。自分のキャリアビジョンと理想を比較したときに、自分の理想を現実にあわせて下げていかななくてはいけないと感じていました。それでとりあえず休職できる可能性を考えながら KBS を受験したところ合格しました。結果的に人事に相談したところ休職はできませんでした。しかし、年齢的に今しかないと考えていました。また、会社には海外への MBA の派遣制度はありましたが、そ

の年の募集はすでに終わっていて、またそれから英語の勉強をして、海外派遣制度で留学して返ってくるのはかなり先になりそうでした。そして、応募しても受かるという保証はありませんでした。それで結局 **KBS** に行くことを決断しました。

将来的にはどのように考えていますか？

将来的にはやはり金融業界で投資銀行業務やホールセールをやりたいと思っています。ただ、現在の金融業界の景気動向としては厳しさも感じています。それ以外はコンサルタントかプライベートバンキングに戻ることも考えています。前職のプライベートバンキングに戻ることは必ずしも本望ではありませんが、場合によっては仕方がないとも考えています。

その他にキャリアに影響を与えたと考えられることはありますか？

同じ研修グループの同期が何人か海外の **MBA** を会社派遣で行っていることです。彼らが行く時は特に何も思っていませんでしたが、いざ自分が **MBA** に興味を持った時に早めに申し込んでおけばよかったと思いました。25名のグループの中で3名実際に派遣されているので、自分が申し込んでおけばチャンスはあったと思います。ただ、その時は営業成績がよく現状で満足していた部分もあったので、それ以上の問題意識はもっていませんでした。それがある意味心残りであるとは言えると思います。

No.5 E氏インタビュー

大学はどのような学部ですか？

理学部の化学科です。この学部を選んだ理由は大学に進学するときに、父が強く勧めたからです。元々は日本史や経済に興味があって化学は苦手だったのですが、あえて父の勧めもありこの学部を選びました。当時は親の言うことを聞くのがいいと思っていたので、この進路選択に疑問はありませんでした。大学入学後は非常に熱心に勉強をしました。勉強自体はあまり面白いとは思いませんでしたが、義務感でやっていたところはあったと思います。ただ、この学部に入ったことを後悔もしませんでした。将来的には、成績がよかったので大学院に行くことも考えたのですが、父に反対され進学はしませんでした。父の反対を押し切り、自分で学費を出してまで大学院に行く価値はないと思ったからです。

就職活動はどうでしたか？

就職活動は大学3年生の6月頃から意識し始めました。その頃は電機メーカーを志望していました。それは父が働いていた業界だったのと親戚等にも電機メーカーで働いている人が多かったのも、その影響はあったと思います。就職活動では5社ほど受験しました。そのうち、通信業界、ファスニング事業（ファスナーの製造）メーカー、空調メーカーから内定をもらいました。その中でファスニング事業メーカーに入社することにしました。その理由は海外で働くチャンスが一番あるのはその会社だと思ったからです。

入社後はどうでしたか？

4月からファスニング事業メーカーの生産技術職として入社しました。新入社員研修は地方の工場で2カ月ありました。最初の2週間は座学で、その後は実際に工場に入って実習でした。メッキ工程の部署で、自分が大学で専攻していた分野に近い業務でした。研修終了後もそのままその部署に配属になるのかと思っていたのですが、実際は（親会社ファスニング事業メーカーの）買収先のボタンメーカーへの出向という配属になりました。こちらへの配属は正直非常に嫌でした。理由は、配属されると予定されていた地方での生活の準備をすでにしていたのと、出向というものが左遷というイメージが伴ったからです。また、研修中にその出向先の会社のよくない噂も聞いていました。6月に実際その会社で業務を始めたのですが、まわりは生え抜きの社員ばかりだったので、周りが私の扱いに困っていた感じは見受けられました。向こうも私をどの部署に配属したらよいかをすぐにはわかりかねたらしく、半年ほどいろいろな部署をたらい回しにされました。また、自分は新入社員にも関わらず親会社からの代表者という位置づけだったので、正直現場の人との付き合い方には苦勞しました。例えば、親会社と買収先の子会社の給料の話が合わないといったことです。当時そういった環境が辛く入社を後悔したこともありました。ただ、最低3年は頑張らなくてはと思っていたので辞めるつもりはありませんでした。その後1年目の1月

に最終的に所属先が決まりました。そこは今まで自分が学んでいたことは全く関係のない機械の設計の部署でした。しかし、私は最初図面さえも読めない状況でした。そこに配属になって「すごく大変だな」と思いました。ただ、仕事なのでしょうがないと思いました。その後必死に努力し、1年ほどで業務に慣れ、自分で一通り仕事を一人で回せるようになりました。実際周りからみても、仕事ができたと見えたようで新卒採用のパンフレットに載ったりしました。ただ、自分と比較できる同年代の人はいなかったのが自分がどれぐらいの業務レベルを必要とされているかはわかりませんでした。また、その職場にいた間に形式上、親会社からの出向から子会社への転籍になりました。理由は会社が本体からグループ会社に人を移動させている時期だったため、その一環でした。その時は「子会社に行くことになるのか」といった不安はありました。職場の雰囲気について考えると出向になってよかったと思います。親会社は古くて大企業病のようなところがありますが、私が出向した子会社は中小企業っぽく、個々の社員の権限も大きかったと思います。実際私自身も工場長と話す機会がよくありました。グループ全体の会社の社風についてはグループの創業者の経営理念には共感していましたが、2代目の社長の経営方針については「言っていることとやっていることが違う」と感じることはありました。それは特に親会社が官僚主義になっていたという点においてです。私の業務である設計についてはあまり好きではなく、苦手意識も感じていましたが、「やるしかない」と考えていました。また、私の業務評価も、親会社からの出向だったので誰が評価しているか分からず、やる気をなくすことにつながりました。

その後入社から約2年後にまた親会社の戻ることになりました。そのときは半年後に将来中国への赴任が決まっていたので、その前の準備として人事付きで生産開発センターに配属になりました。それも研修の一環だったので、私と働いている上司は私の評価者ではなく、宙ぶらりんな感じがして「自分は何なのだろう」と考えたこともありました。また、その業務は自分で探さなければいけないという指示があり、これと言った仕事はなかったので、何をやってよいかわかりませんでした。しかも自分はそこに本配属であるわけではなかったので、自分の仕事に対しての責任を上司が取ってくれるという姿勢もありませんでした。そういう意味では結構辛かったです。そして次の年に中国に赴任になりました。そこは中国にある子会社の工場でした。その日本人は私一人でした。そこでは工場管理の管理職のような仕事をしました。正直そこは最悪でした。また、その工場には日本人は私一人しかいなかったのですが、その工場の近くに親会社の直属の工場がありそこに日本人がいたのですが、その人からは結構パワーハラスメントのような言動も受けました。また、私のいた工場は改善すべき点が多く、また日本からの対応もあつたので業務負荷は非常に高かったと思います。その後、私自身が過労で体調を崩したのと親会社がこの子会社の経営から手を離れることが決定したため、しばらくしてから日本に戻ることになりました。それは私にとって良かったと思います。

なぜ KBS に入ろうと考えましたか？

中国から帰国後に会社にこれ以上いることにも行き詰まりを感じたのと、中国の工場でかなり経営に近いことをやっていたのでそれをさらに追求したいと考えたのでキャリアチェンジをしたいと考え KBS に入学することを決めました。

将来的にはどのように考えていますか？

今までは大企業にいるのが当たり前だと思っていたのですが、これからは自分で起業するか、自分の尊敬できる経営者のもとで働きたいと思っています。私は親会社と子会社の両方を経験することができたので、大企業的雰囲気と中小企業的な雰囲気の両方を見比べることができたと考えています。その経験を通して私は官僚的ではない中小企業のほうが合っているかなと感じています。

その他にキャリアに影響を与えたと考えられることはありますか？

特にありません。

No.6 F氏インタビュー

大学はどのような学部ですか？

理工学部の物質開発工学科です。この学部を選んだ理由として1つめは高校時代は理系なので、自然と理工学部を選んだのと、2つめはその時に新しい材料のアルミ合金などが社会的に注目されていたので、その分野を学べば社会的にも貢献していけると考えたからです。また、元々自動車やバイクに興味があったので、材料の分野からそういった会社で仕事ができればいいかなと考えてもいました。実際に入学してみると、化学というよりは工学の学部という感じだったので少し違うなとは思いました。しかし、ゼミでは自分のやりたかった分野の勉強をすることができました。

就職活動はどうでしたか？

就職を意識したのは大学3年生の3月くらいからです。ただ、その時点では大学院行く予定でした。ただ、私は大学の体育会に所属していて企業のリクレーターがたくさんくるので社会人に会う機会はよくありました。その時は大学院に行った後の2年後にまた就職活動をするので、その練習のような感じでとらえていました。また、部活の同期は文系が多かったので、彼らは皆就職活動をしていたのでその影響を受けたというもありました。実際に就職活動では金融、商社、メーカー、ベンチャーなどを10社程度受け、証券会社、銀行、自動車メーカー、精密機械メーカー、ベンチャーのコンサルタント職で内定をもらいました。そしてその中で、ベンチャー企業のコンサルタント職に進むことを決めました。その理由としてはまず父親のこれからは転職が当たり前の時代になるので、会社名で決めるよりも自分がプロフェッショナルとして専門性を高められる職種に就いたほうが良いというアドバイスをもらっていたのと、そのベンチャー企業の懇親会等の行くと、内定者が優秀な人が多くモチベーションも高かったので切磋琢磨でき、一緒に働いておもしろそうだったからです。また大学院進学については、就職活動をしていく中で実際にメーカーで働いている大学院卒のOBに会って大学院のことをきくと「大学院ではたいしたことを学んでいない」という答えが返ってくるが多かったので、大学院に行くより早く働き始めたほうが良いのではないかと考えました。そのほうが生涯年収も多いだろうし、大学院は自分が行きたいと思った時に、また行けばよいのではないかと考えました。

入社後はどうでしたか？

入社後はすぐに3カ月研修がありました。仕事が製造系のコンサルタントなので、工場研修やIT研修などがありました。研修は夜遅くまであり結構ハードでしたが、私は何とかできたと思います。その後の配属は希望通りコンサルティング部門になりました。最初の業務は顧客のヒアリングを上司と一緒にいくことや、データ分析といった仕事でし

た。業務の内容としては、研修でやったことと近かったこともあり、配属前に考えていた仕事内容と大きなギャップはありませんでした。ただ、業務時間に関しては思ったよりハードだったと思います。クライアント先の部品製造の改善提案をするときなども、かなり長い時間張り付きで現場を見る必要があります、業務が深夜まで及ぶことがしばしばでした。その時はプライベートの時間がほとんどなく、入社を後悔したことはありました。ただ業務内容自体はそんなに嫌いではありませんでした。職場の雰囲気については長時間労働が好きな人が多かったように思います。ただ仕事がやりにくいか苦手な人がいるということはありませんでした。また、会社自体も若い人たちが多く、上司も年齢が近かったので意見が言いやすかったように思います。一年ぐらいたつとプロジェクトのグループの中で自分は一番下ではなく調整や提案も少しずつできるようになりました。ただ、ある時から、自分のやっているコンサルティングの幅ってというのがすごく狭いなと感じるようになりました。そのきっかけとしては、将来市場から消えそうで商品の製造ラインのコンサルティングをクライアントから頼まれた時があったのですが、正直そこをコンサルティングするよりも根本の経営をどうにかしたほうが良いと思ったことです。また、その時の私の仕事の内容が改善の延長のようなものだったのですが、連続した改善では対処できない範囲のイノベーションが存在するのに自分の仕事ではそこに対しての影響力を与えることができないと考え、より大きいインパクトを与えることのできるポジションや会社に行きたいと思うようになりました。また、私の所属していた会社がリーマンショック後に業績が悪くなり、それも私がキャリアチェンジをすることに影響を与えたと思います。実際に自分の会社の業績が悪くなったという経験を通して特に企業再生について興味を持つようになりました。

なぜ **KBS** に入ろうと考えましたか？

KBS に行こうと考えた理由はまず、企業再生で有名な先生がいたことと、キャリアを変えたいと思っていましたが、企業再生の分野について知識をあまり持っていなかったので、その知識を身につけたいと考えました。**KBS** に行くことを決めてからは、コンサルタントの仕事自体はプロジェクトに長期的に関わらなくてはいけず、途中で辞めることは難しくなるため、会社と交渉し、コンサルティング中心の仕事からコンサルティングが終わったお客さんのアフターのサポートであったりやシステムの保守をする部署を兼務といった形で業務を少し変えてもらいました。

将来的にはどのように考えていますか？

将来的にはやはり企業再生をやりたいと考えていますが、あまり限定はしていません。金融やコンサルティングなどをしたいと考えています。そういった分野の仕事としては銀行や戦略コンサルティングといった業務を扱う会社に入りたいと考えています。

その他にキャリアに影響を与えたと考えられることはありますか？

一つは自分の所属していた会社が民事再生になったことです。それが企業再生というビジネス分野を知ることになったきっかけになりました。

二つ目は家族からの影響です。父親は私に「プロフェッショナルとして専門性を高められる職種に就いたほうがいい」と言っていたのですが、実際は大企業などの安定した仕事に就いてほしいという気持ちもあったと思います。それは私にとって矛盾に感じました。結局、就職先は自分で決めました。

No.7 G氏インタビュー

大学はどのような学部ですか？

環境情報学部です。この学部を選んだ理由は、高校時代はまだやりたいことが決まっていなかったのですが、父がたまたまこの学部を知っていてそれを教えてくれたのがきっかけです。実際に調べてみると広く浅くいろいろなことが学べそうなのがいいと思ったのでここに進学したいと思うようになりました。AO入試で入学したのですが、その時の願書に将来ITネットワーク系のことをやりたいと書いたのですが、それが評価されたのかもしれませんが。実際に入学してみて、学校にいろんな人がいると感じたのと、ある特定のことを勉強することを強制されるわけではなかったので入学してすごくよかったです。また、入学後は音楽系のサークルに入ったのですが、そこで広報や映像演出の仕事に携わったのでそれはすごくいい経験になったと思います。また、その時に興味があったのはエモーショナルデザインやヒューマンインターフェイスといった分野で、製品の使いやすさやデザインが人間工学的な観点だけではなく、感情に訴えかけるデザインである必要であると考えていました。そのころから表現の分野に興味があったのですが、クリエイターのようには0から1のものを作るに関して自分は適性はないと考えていたので、できたものを改良したりアイデアを統合したりといった商品企画やマーケティングに進みたいと思っていました。

就職活動はどうでしたか？

就職活動を意識したのは3年生の10月ごろからです。自分の興味のある分野として、メーカーや広告業界を中心に考えていました。それらの業界で20~30社程度受けたと思います。広告業界ではクリエイティブ職に興味があったのですが、そこでは決まらず、今となってはあまり適性がなかったのかなと考えています。最終的に割と早い時期に外資系のメーカーで内定が出たので就職活動を終了しました。職種は営業です。将来的にはマーケティングや企画に興味はあったのですが、営業の最前線で経験を積むのは悪くないと考えたのと、その会社の製品が好きだったので入社を躊躇することはありませんでした。

入社後はどうでしたか？

実際に入社すると、3カ月ほど研修をしました。内容は主にITの講習とチームビルディングです。それが終わるとOJTが始まりました。仕事はコンシューマーセールスといって量販店向けの営業です。特に最初は自社製品を扱う量販店内に設けられた専門店舗の管理が主な業務でした。配属前に想定した仕事と実際の仕事ではかなりギャップがありました。特に感じたのが、自分の担当する顧客である量販店についてです。量販店はバイイングパワーが非常に強いのでメーカー側である私たちに対してとても高圧的でした。仕事は非常に泥くさかったと思います。けれども自分の働いている部署の人たちはとてもよい人が多

かったと思います。ただ、給与がベースの部分とインセンティブの部分があり、そのインセンティブの部分を目標の達成によって社内で奪い合うという状況でした。よって会社全体でいえばかなり競争的な環境だったと思います。それは伝統的に会社の本社のある国でやっていたやり方をそのまま日本で導入していたようです。それについては味方を敵のように扱わなければならないことがあったので、社内の人間関係がぎくしゃくすることもありました。私はそういうやり方ではなく会社全体の利益を公平割ってそれを分配したほうがよいと考えていました。ただその時はその目標を達成するのに必死でありそれについては考えませんでした。

その後、しばらくして量販店内に設ける専門店舗の新規出店の営業の担当に異動になりました。そこでは新規出店のための分析から交渉まで自分の権限ですることができたので非常におもしろかったです。仕事の満足度については、お金の流れや現場の人のやり取りの仕方が学べたのですごくよかったと思っていました。しかしその反面、「こんなことしたかったっけ？」と考えてもいました。自分のやりたかったことはもっとコンセプトに関連ある仕事だったのではなかったのかと考えていました。ただ、それについては自分に必要な経験であると割り切って考えていました。ただ、やはり人間関係がぎすぎすしているとは感じていました。また、仕事の担当や会社の組織が非常にころころ変わるのでそれに対して不信感をもっていました。その原因としては日本は大きな市場を持つ本社から見ると一つの支社に過ぎなくプレゼンスも小さかったので、本社からのガバナンスが効いていなく、日本のトップがあれこれ現場に無理をさせたのだと思います。

なぜ **KBS** に入ろうと考えましたか？

KBS に行こうと思ったのは、元々自分のやりたいことと実際の仕事はずれていると感じていたのでキャリアチェンジしたかったからです。また、会社のマーケティングがかなり本社から統制されていて日本でできる仕事は限られていたので自分が仕事ができるチャンスはこの会社ではないと考えていました。そして、また再び人事異動を打診されたタイミングに「もういいかな」と思いました。それで退職することにしました。そして敢えて海外の **MBA** ではなく **KBS** を選んだのは、海外の **MBA** は高額である金銭的なことと、日本の **MBA** の方が協力的な文化があつてよいと考えたからです。

将来的にはどのように考えていますか？

将来的にはやはりマーケティングの仕事をしたいと考えています。自分は一から何かを作ることは向いていないと考えるので起業家のタイプではないと思います。何かを改良して統合していくことの方が得意なので、将来的にはマーケティングマネジメントや **CMO** といった方向を目指していきたいと思います。また、前職である営業に戻る可能性についてはそれがマーケティングをやるにあたって必要であるならそうするかもしれません。

なぜならやはり営業を知っているマーケターは重要だと考えるからです。

その他にキャリアに影響を与えたと考えられることはありますか？
特にありません。

No.8 H氏インタビュー

大学はどのような学部ですか？

教育学部の英語英文学科です。その時は教師になりたかったのでその学部を選びました。入学後は大学がきちんと生徒を教育環境を提供してないと感じ不満でした。また、教師になりたくてこの学部に入ったのですが、大学生活を送るうちに社会経験のある教師になったほうがいいと思うようになりました。それで教職を取らずに就職することにしました。また、私の場合は学部時代に留学をしたため、教職単位を全てとるのは難しかったものもあります。

就職活動はどうでしたか？

就職を意識したのは2年生の後半ごろです。留学中に同じ大学の先輩から就職活動の話をして危機感を抱いたからです。留学から帰ってきた3年生の始め頃からNGOをやり始め、そこでは発展途上国の学生の奨学金を集めるファンレイジングの活動をしました。3年生の後半からそこでインターンもしました。その頃志望していた業界はコンサルタントか金融業界です。そのような業界を志望していた理由は若いうちに力をつけられると考えたからです。また、そこで身につけられる能力は違う業界でも活かすことができるので転職の選択肢が増えると思いました。結局コンサルタントは選考に残らなかったのですが、金融業界の選考がいくつか進み3年生の2月に外資系証券で内定が出ました。そこがほぼ第一希望の会社だったので、選考中の他の会社も断り就職活動が終了しました。この会社を選んだ理由は友人が働いていて部署の雰囲気がいいということを知っていたのと、面接を通して会社文化に対するフィット感が高いと感じていたからです。フィット感と言うのはこの会社の人達は自分の知識や経験をひけらかす感じではなく人の立場に立って話せる人が多いということです。また、「会社で長く働く必要はないのでキャリアのステップとして考えてください」と会社の方でも言っていたので、仕事に対する価値観も自分に似ていると感じました。内定後はメンターを会社が付けてくれ、その人と入社までにたまに会って食事をしたりしました。その中で自分が働く予定の会社の組織についての情報をかなり得ることができました。

入社後はどうでしたか？

入社後は2週間の研修があり、その後に本配属になりました。職種はミドルオフィスという会社の中の管理部門です。主な業務はフロント部門で行われた取引の決済やリスク管理など様々です。入社直後は仕事についてなにもわからなかったのについていくのが非常に大変で上の人に怒られながら何でもやるといった感じでした。また、その時の上司が外国人だったので言語的なコミュニケーションも大変でした。ただその人は人柄的にはとてもいい人でした。その上司の下に自分の同僚として他に二人いたのですが、そのうちの一人

とは仕事で喧嘩することが多くコミュニケーションが大変でした。そこでの仕事内容は非常に属人的で仕事のやりかたも人によって違うので、それを学ぶのも非常に大変でした。また、入社前に想定して仕事とギャップを感じたことは、自分がかかわるフロント部門の人達と仕事場が物理的に分断されており、セクショナリズムが存在していたことです。私の所属部門の人達は自分の部署の仕事や責任を増やさないで、かつ社内的には仕事をきちんとしているという姿勢も見せようとしており、そのやり方には反感を持ちました。ただ、入社を後悔するほど不満に思うほどではありませんでした。

仕事に慣れてきた入社 1 年後くらいには、人の入れ替わりがあり仕事に保守的な人が加わりました。それによりセクショナリズムはさら強化され、自分たちの範囲外と思われる仕事をしようとする人が多かったです。そのような組織文化を私は嫌いでした。ただ、自分がそれについて意見をいっても入社して 1 年ほどしかたっていないので、きいてもらえませんでした。会社全体としては非常にビジネスが伸びており、将来性を感じていました。仕事自体は自分のできる仕事の権限が大きくなり、やりがいを感じていました。その後 3 年目に職場を異動することになりました。

次の職場は株のデリバティブの営業支援です。そこに移動した理由は自分と関わりのあった人が新たに株のデリバティブをやることになり、その人から引き抜かれたからです。また、同じ仕事を 3 年ほどやっていて自分の仕事は早くこなせるようになっていたため、新たなチャレンジをしてみたいのもありました。仕事内容は前より商品の知識が高度に必要になりました。その部署の仕事のモチベーションが高い人たちが集まっていました。上司も自分たちがいかに楽をするかということよりも、会社が利益を上げることが重要だと考えていたので、自分と仕事に対する価値観が合いました。そこには 1 年ほどいました。

その後、昇進して店頭取引のデリバティブの営業支援の部署にマネージャーとして移動しました。しかし、そこでパワーゲームが起きました。私は名目上はそのマネージャーだったのですが、前からその部署にいた人が実質的な仕事の権限を握っていました。当初はその人が私に仕事を委譲する予定だったのですが、実際に仕事の委譲は行われませんでした。その後名目上のマネージャーもいつのまにかその人になっていました。1 年ぐらいその部署で働きましたが、その部署は閉鎖され香港に移ることになりました。香港に仕事を引き継いだ後、株のデリバティブのトレーディングサポートの部署に異動することになりました。

その部署に異動したことは自分が会社を退職するきっかけとなりました。その部署の雰囲気は最悪でした。マネージャーが全く仕事をしようとしせず、また部署のメンバーもそれに対して何も言いませんでした。また、同僚とのコミュニケーションもありませんでした。

自分が何の仕事をしているかさえもきちんと把握していない人もいました。その部署は社内でも問題のある部署であるといわれていました。辞める人が非常に多く、また新しい人を入れるのですが、また人が辞めていくといった繰り返しでした。また、その部署で扱っている商品は非常に新しく複雑であったため、私もそれについてうまく理解することができませんでした。4~5カ月後に仕事に慣れ始めたのですが、部署内で商品の担当が変わりました。ここで扱う業務は今までとは全く別のものでした。そういう部署移動が頻繁に繰り返されるうちに私はこの会社でマネジメントに上がることはかなり難しいと考えるようになりました。自分がこんなにぐるぐる異動させられるのは、そもそも会社側に私のキャリアについての明確なビジョンがないため、場当たりの異動させていると考えました。そうすると異動をさせているマネージャーに対しても信頼が置けなくなりました。自分としては入社5年ほどでマネージャー等ある程度安定的なポジションに就くつもりでした。このように異動を繰り返されると、自分の未来のキャリアに不安になりました。

なぜ KBS に入ろうと考えましたか？

入社3年目ころから海外のビジネススクールに行こうと考え始めました。もともと私は自分の仕事のオプションリティーを増やしたいと考えていました。それまでの仕事では社内キャリアとしては有効に使える経験をしてきたと思いますが、何か特定の専門性があるわけではなくそれに対して不満に思っていました。ただ、その時は社内で昇進があったため実行には移しませんでした。その後結局 KBS に進学することを決めました。その理由は海外のビジネススクールを準備するための期間がなかったのと、将来日本で働く予定だったので日本の社会をもっと理解したいと思ったからです。また、入社3年目ころから自分の仕事は汎用性のあるスキルが身に着くものではないと考えるようになりました。入社当初は金融業界は汎用性のあるスキルが身に着くと考えていたのですが、それはコーポレートファイナンス等を行う一部の仕事であり、自分の職種ではそれが難しいため、そこから抜け出したいと考えるようになりました。

将来的にはどのように考えていますか？

正直今のところ将来に対するビジョンが見えません。ただ現実的に就職できる分野を探さなくてはいけないと思っています。金融業界には積極的には戻りたいとは思っていません。ただ、手元の収入は大事だと思っていて、それを考えると金融業界に戻る可能性はあります。その一つとして金融業界のマーケティングが可能性としてあります。将来的にその分野が伸びるかは疑問ですが、短期的に給料のことを考えるとその分野がいいのかもしれない。その時々において仕事の何に重きを置くかということはすごく変わると思います。給料のことを全く考えないのであれば教育業界に携わりたいという気持ちはあり、またその業界に自分の適性があるとも思います。ただ、教育業界は非常に儲からない業界なので現時点では教育業界にはいかないと思います。

その他にキャリアに影響を与えたと考えられることはありますか？
特にありません。

No.9 I氏インタビュー

大学はどのような学部ですか？

経済学部です。この学部を選んだ理由は、もともと実家が商売をやっていたのでビジネスに近い学問を選びたいと考えたからです。実際に入ってみて入学してこの学部を選んでよかったと思いました。

就職活動はどうでしたか？

就職を意識したのは3年生の後半です。その時は就職またはMBAに進学することを考えていました。MBAに興味を持つきっかけとなったのは父がそういう進路があるということを知ったのが高校生のときに教えてくれたからです。就職活動で受けた業界は父のビジネスと関係のある住宅設備関係や大手メーカーなど10~15社です。いくつかで会社で内定をもらいました。ただ途中からそれらの業界だけに絞ることに疑問がわいて、コンサルタントや人材紹介など他の業界も受けるようになりました。こちらの業界ではベンチャー系でいくつか内定をもらいました。最終的に4年生の5月ころITシステム系のベンチャー企業に行くことにしました。ここを選んだ理由としてはまず、将来的にMBAに行きたいと会社に伝えたのですがそれについて理解があったことです。また、大企業の一つの歯車というよりは若いうちから大きな仕事ができるとも考えました。特に、若いうちから営業先の経営層や役員に会えるというのは非常に魅力的に感じました。また、MBA進学に関しては実務経験があったほうがいいときいたのでとりあえず就職することにしました。内定をもらってから会社に入社するまで週2回ほど働く予定の会社でアルバイトをしました。その時に会社の社風や仕事についてより理解を深めることができたと思います。また、その時はコンサルタントの仕事を手伝っていたのですが、自分はコンサルタントよりも営業向きだということにその時気づきました。

入社後はどうでしたか？

入社後はまず研修が本社で2週間ありました。その後は希望通り営業に配属になりました。最初の仕事はOJTで部長やマネージャーの仕事を見ながら覚えていくといった感じでした。また、電話営業などをしました。今までその支社では新人はほとんど取ったことなかったので、仕事は決められておらず試行錯誤しながらやりました。仕事内容に関して、新卒で他の会社の営業を経験したことがなかったので、仕事はこういうものだと考えていたので入社前に想定していた仕事との大きなギャップはありませんでした。自分からやりたいことを提案して上司から同意をもらえれば結構なんでもできるといった感じでした。また、上司が人間的に尊敬できる人で自分に期待もかけてくれていたので環境としてもよかったと思います。1年ぐらいたちパートナー企業（販売代理店）の担当をいくつか持たされるようになりました。それにより仕事の領域が少し広がったと思います。仕事内容には満足し

ていました。しかし、会社に対しての不満はあったと思います。それは報酬に対する制度や入社してくるメンバーが自分のころと変わったことです。段々と尖ってない人が入ってくるようになったと思います。そうすると仲良しクラブのような雰囲気になりつつあり、それには納得ができませんでした。また、会社は競合が増えるているにもかかわらず、製品のバージョンアップや価格の見直しなどをやっていませんでした。そのような状況で会社の営業利益が減ってきていましたが、会社は経営の方向転換をしようとしていませんでした。それについて会社の経営層に対して不満を持ちました。

なぜ **KBS** に入ろうと考えましたか？

3年働いて **MBA** に行こうというのは入社前から考えていました。もちろん3年たっても辞めないという選択肢もありましたが、やはり自分の幅を広げという気持ちがありました。自社の **CRM** ソフトだけで経営課題にアプローチするというよりはもう少し幅広く経営課題にアプローチしたいと思うようになりました。そのように思うようになったきっかけとは、顧客の会社の経営問題について **CRM** のソフトだけでは解決できない問題が多くあったからです。ただ途中の段階で支社長が会社改革のために本社に異動するので、私がそれに付いていく話があり、**MBA** に行くのを辞めようと思いましたが、それは先延ばしになり、不満に思いました。それが自分の進路を決める上で影響があったかもしれません。結局自分の扱っている案件が落ち着いた段階で退職して **KBS** に進学することにしました。

将来的にはどのように考えていますか？

将来的には自分は営業が合っていると思うので選択肢としてそれは一つ考えています。もともと辞めた理由が経営の問題を抱える顧客に一つのソリューションではなく幅広い解決策を提案したいという気持ちがあったので、そのようなサービスを扱う営業がコンサルタントも考えています。どちらにしても次の仕事はキャリアチェンジというよりは前職の延長上になると思います。

その他にキャリアに影響を与えたと考えられることはありますか？

特にありません。

No.10 J氏インタビュー

大学はどのような学部ですか？

商学部です。商学部で何を勉強しているかということは入学前は全然わからなくて、他に文学部という選択肢もあったのですが、家族に相談したところ、文学部は就職も厳しいし、将来キャリア積むことを考えるとお金の動きや経済がどうなっているかということをもっと知った方がいいというアドバイスをもらい、商学部を選びました。実際に入学してみて、自分の勉強したいことができたので非常に満足していました。

就職活動はどうでしたか？

就職を意識したのは大学3年生の5~6月ごろです。夏休みのインターンに参加したほうが就職活動が有利になると思っていたので、それに向けて意識しました。実際に夏休みに外資系証券会社とコンサルタントファームでインターンをすることになりました。実際にインターンをしてみて、学校の勉強とは違う経験できましたし、周りに優秀な人が多かったのも、そのような経験ができたことはすごくよかったです。そのころはグローバルに展開していて、有名な会社がいいと思っていました。実際会社に入らないとどうしているかはわからないので、まず自分がその会社に入ることにステータスを感じられるところがよいと思っていました。そのころから金融業界に行きたいと考えていて、特に外資系金融は選考が早いので、それより選考が早いのはコンサルティング業界ぐらいで、その2つを中心に受けていました。コンサルティング業界の選考は残らなかったのですが、大学3年生の2月に外資系証券の投資銀行部門で内定をもらったので、他を断り就職活動を終えました。そこに決めた理由としてはインターンをやった部署で職場の雰囲気も知っていたこともあります。卒業まではUSCPAの勉強を大学2年のころからやっていたので、その勉強をし、大学4年生の時に取得しました。USCPAを取ろうと思ったきっかけはたまたまその資格を持っていた人が身近にいたのと、大学で簿記が全然できなかったので専門学校に行くことにしたのですが、段々とそれが楽しくなったからです。USACPA取得後の大学4年生の夏休みに内定先の部署からインターンにこないかという話をもらったので、実際にインターンをして会社の人と接する機会があったのでそこで会社の情報をかなり得られたと思います。

入社後はどうでしたか？

入社後は1カ月くらい研修がありました。研修が終わって5月に投資銀行部門で不動産を扱う部署に配属になりました。そこでは不動産の価値評価を行い実際に投資するか否かを判断する仕事をしていました。実際にやってみて不動産というのは非常に特殊な分野で専門用語が多く、専門知識が必要とされる分野なのですがそのような勉強に使える時間はなかったのでひたすらわからないままやらなければいけず、それは入社前に想定していた仕

事像とギャップを感じました。部署の雰囲気としては体育会系で強く怒られたり、上下関係も非常に厳しかったと思います。また、この部署は私がいた会社が競合の中でかなり強かったのですが、その分仕事が一番きつと言われていました。特に、会社の派遣社員が帰った後の7時以降から夜中に12時にかけて、新入社員である私と同期のもう一人が全て電話を取らなければいけないという慣習が部署にはあり、実際に私が自分の仕事ができるのは夜中の12時以降でした。それから朝方まで毎日仕事をしました。それで上司に私の仕事が遅いと思われるのは理不尽に感じました。また土日私に通訳代わりに呼び出されたりしました。このように本来の業務と関係のないところに長時間費やされるのは非常に不満に思っていました。それは入ってみないとわからないことでした。そのような職場環境に我慢できなくなった同期が入社後しばらくして辞めてしまい、結局それらの仕事は全て私がやることになりました。それで私も早く抜け出さなければと思うようになりました。それで社内で空いているポジションを探したのですが空いておらず、社外に空いているポジションがあったので入社9カ月ほどで転職しました。

次の仕事は競合の外資系証券のファイナンスの部署です。この部署に入った理由は投資銀行部門に比べて長時間労働ではないのと、大学時代から会計の勉強をしていて興味があったからです。実際入ってみてワークライフバランスがかなりよくなりました。ここでの仕事内容は国内のグループ会社の連結会計の仕事です。また、手間がかかる仕事などはインドにアウトソーシングしていたので日本でやるのは付加価値の高い仕事ばかりでした。チームメンバーや部署の雰囲気もスマートな人が多く非常によかったと思います。また入社後しばらくして仕事にも慣れ、仕事スピードもかなり早くなりそれが自分でも実感できたので仕事が面白いと思いました。ただ、私が働いていたところにリーマンショックがあったので社内の10%の人員削減が行われ、実際自分の周りで突然解雇された人もいたので、次は自分ではないかという恐怖感がありました。また、人が減らされたことによって仕事の負担も急に重くなりました。年俸制の仕事だったので業務時間が増えても給料が上がることはありませんでした。

なぜKBSに入ろうと考えましたか？

退職してKBSに行こうと思ったのは、また近いうちに人員整理があり自分が解雇されるのではないかという恐怖感があったのと、景気が良くない時期給料が少なくなるのでその時間を勉強に時間を当てたほうが良いのではないかと思ったからです。また、自分の周りでも将来的に昇進するにはMBAが必要だということを聞いていました。実際に以前働いていた会社でも学士しか持っていない人を解雇し、修士を持っている人は解雇しないといった事例はあったので修士は必要だと考えていました。また、そのころ私はテレビに出演していたのですが、許可もらって出演していたのですが、途中から会社側はテレビ出演を許可しない方向に急に態度が変わり始めました。私は仕事はきちんとやっていたし、収録

は土日に行われ、会社には迷惑をかけていなかったはずなのですが会社はそれを許しませんでした。ただ、会社はそういうものだから仕方がないとも考えました。しかし、会社の言うことにしたがったとしても、景気次第でいきなり解雇されるという状況も起こりえるので、会社の言うことに従う気持ちにはなり得ませんでした。それで退職することにしました。

将来的にはどのように考えていますか？

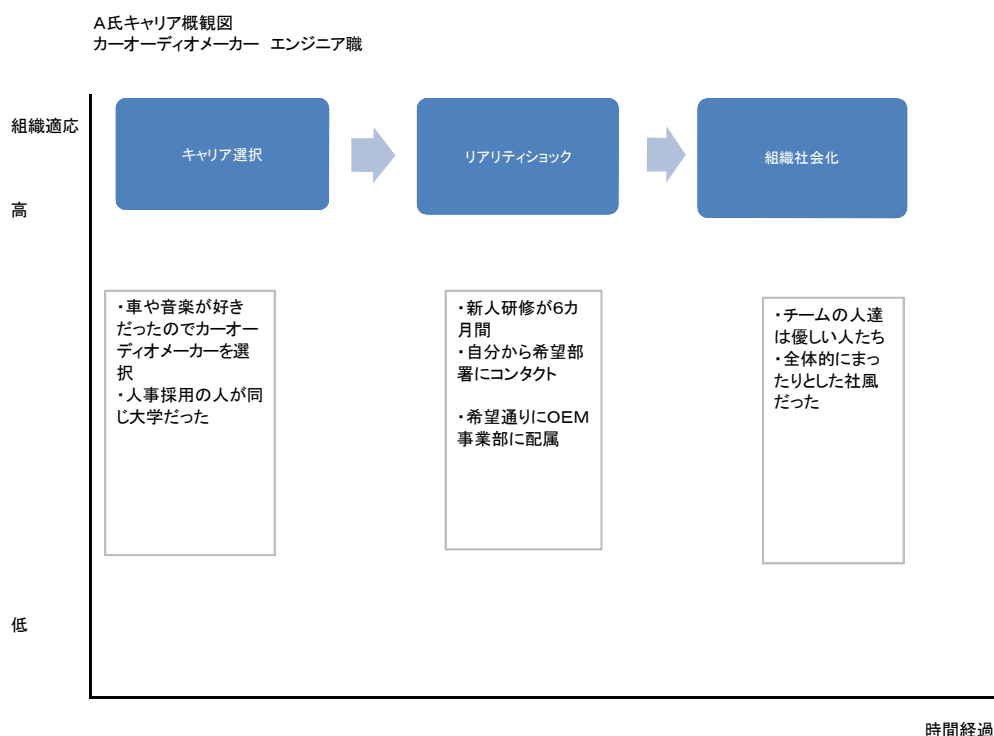
将来的にはファイナンスの部門で管理職にはなりたいと思っています。そのような目標を踏まえたうえで、女性であることが不利にならない職場を選びたいと思っています。そういう意味では長期的に働ける事業会社などもいいかなと思っています。

その他にキャリアに影響を与えたと考えられることはありますか？

一つはマクロ経済の動向がキャリアに与える動向です。景気次第で会社の就業環境が非常に変わるということがわかりました。2つめは、父からの影響です。やはり社会で長く働いているので、キャリアについてどのような選択をすればよいかということに多くのアドバイスをもらったと思います。

第5章 インタビュー分析

No.1 A氏インタビュー分析



キャリア選択

A氏がカーオーディオ車載機器メーカーに入社することを決めた理由は「車が好きだった」と、「音楽が好きだった」からである。また、会社を決めるにあたって「人事採用の人が、同じ大学出身」であったことでその「人事の人とは結構仲良くなった」ことも影響している。就職活動において出会った社員の雰囲気よかったためその会社に決めるというのは割とある。

結論的には、会社について多くの情報を得ていたはいないが、就職活動で自分が好きな製品を扱う会社に納得して就職活動を終わることができているので、キャリア選択としては成功したと言える。

リアリティショック

A氏の入社した会社は新入社員研修が約6カ月あり、これは平均的な新入社員研修の期間に比べ長い。「研修中は寮に入り毎日にみんなで出社して、退社してちょっと飲んで帰る」という生活が約6カ月にわたって行われていることからわかるように、学生の延長のような生活を入社後しばらく過ごせることで、学生生活から社会人生活の切り替えをスムーズ

ズに行える機能をもっている。また、この時に多くの同期とインフォーマルな関係を築くことができるので、これが後々の会社への組織適応に有利に働くと思われる。会社側をそのような効果を望んで研修を行っていると思われる。

また、A氏は「研修中から配属希望の部署とかなり関わらせてもらっていた」「自分がその部署に入りたいからもともとコンタクトを取っていました」「飲み会や仕事場に話にいきました」とあるように研修中から自分の配属希望の部署にアプローチしていたことがわかる。そこで情報を得ることによって配属後に、自分がすると想定している仕事と実際の仕事のギャップを埋めることができている。それが結果としてリアリティショックを受けることを防いでいる。

組織社会化

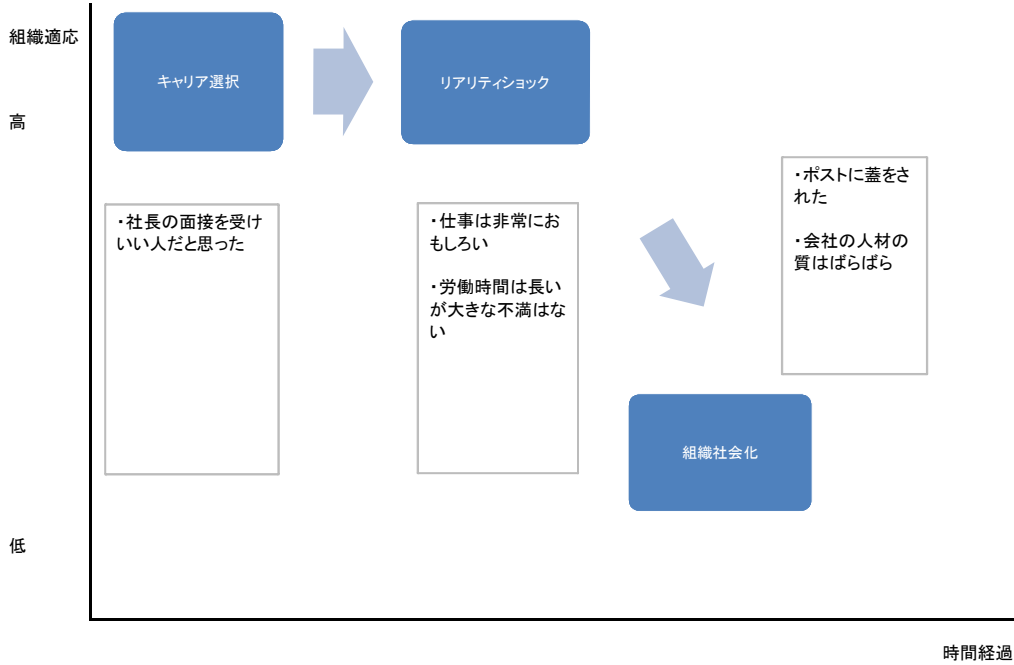
A氏の組織社会化に関してはそれほど組織社会化に失敗したと思われるエピソードはインタビュー中にはそれほど語られていない。実際インタビューの中でも「チームのとても人達はやさしい人達でした」「人が嫌だったということはありませんでした」とあるように組織社会化はスムーズに進んだと考えられる。ただ、「部長には厳しく毎日怒られていました」「部長は嫌いでした」とあるように必ずしも部署全体の人々にポジティブな感想をもったわけではない。また、納入先の販売がうまくいっていなかったため、部署の人数が減らされ「人数が減ることによって仕事の負担がかなり増えました」とあり、外部環境の変化により本人の努力ではコントロールできない事態も起こっている。結論としてはW氏が組織社会化に失敗はしていないといえる。

キャリアチェンジの要因

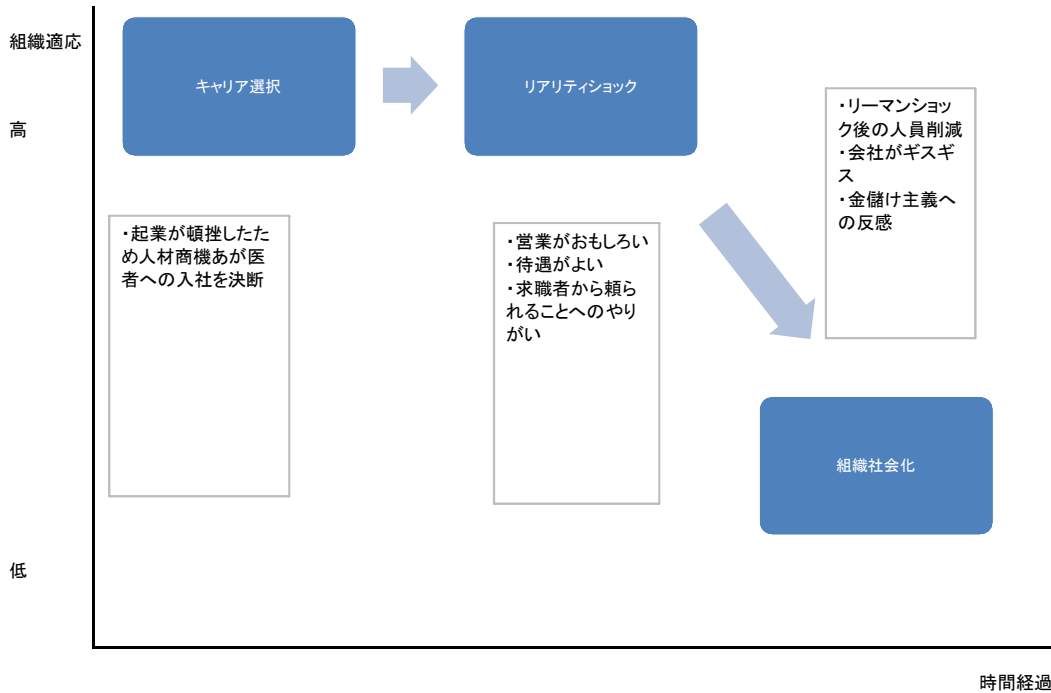
A氏がキャリアチェンジを図った要因としては「2年目の終盤からもうエンジニアはやりたくないと思うようになった」「営業やマーケティングなどもっと表に出る職業の方が魅力的に感じました」があげられる。ただ、それは入社前から考えていたことではなく、入社後に考えたことである。入社前は車に関連した会社で働くことを希望しており、入社後も自分の希望した部署に配属されている。しかし、実際仕事を始めてからしばらくしてから「エンジニアは社内でもかなり給与などの面でも社内で報われない仕事である」と考えるようになったのである。つまり、自分の希望していた仕事の就くことができたのだが、実際に働いてみてそれは自分の望む仕事ではないことに気付いたことになる。それで実際に配属希望で営業などの他部署を希望したが、社内での移動はできず、退職してMBAに行くことになった。A氏が卒業後に現在希望している営業、マーケティング、コンサルティングなどの業務につくことができればキャリアチェンジの希望が叶えられたことになり、MBAに進学した意義は大きいと思われる。

No.2 B氏インタビュー分析

B氏キャリア概観図(1社目)
人材研修ベンチャー



B氏キャリア概観図(2社目)
人材紹介会社 営業



キャリア選択

1 社目

B 氏の 1 社目のキャリア選択については、まず学生時の就職活動においてかなりの数の内定をもらっている。まず数多くの大企業から内定をもらったが「大企業に行くのはその他何百人の一人であると痛感」し、途中からベンチャーへの就職活動に切り替え内定を得た。ただ、入社する会社を選んだ基準は、社員に対して「いい人だなあ」というイメージを抱いた点などをあげており、やや漠然としている。

2 社目

2 社目は起業しようと準備をしたがその計画が頓挫したため、結果的に入社している。よく選んでその会社に入社したようにはインタビューからは見受けられないが、その割には入社後の適応は良かったようである。

リアリティショック

1 社目

B 氏は 1 社目の会社には学生時代から働いており、その意味では学生生活から社会人生活への切り替えは連続的に行われており、そこで大きな失敗はなかった。しかし、「入社前の社長との面接で将来の経営幹部として期待していると言われましたが、実際は入社後に大量のマネージャークラスの人材を採用したため、いきなりポストに蓋をされたと感じました」とあるように自分の会社での待遇については入社前の想定とギャップを感じている。それが B 氏のキャリアチェンジに影響を与えた可能性はある。

2 社目

2 社目では実際に働いてみて「その会社はおもしろい人が多く、また待遇をよいと思いました」「営業に行くのもおもしろかったですし、求職者に頼られるのもやりがいを感じました」とあるようにそれほど仕事内容に対して不満はなかったようである。しかし、「リーマンショック後に早期退職が導入され・・・会社がギスギス感じがありました」とあるようにマクロ経済の動向が会社にあたえる影響については想定外であった。特に、企業理念に関して最初はお客様のためにといい感じだったのが、経営状況が悪くなると金もうけ主義になったことに対して B 氏はかなり失望している。

組織社会化

1 社目

B 氏は 1 社目の会社の社員について「経歴がよい人たちと仕事するのは楽しかったですが、経歴があまりよくない人達と働くのはストレスを感じました」とある。ただ、それが直接キャリアチェンジに影響をあたえるほどではなかったと思われる。

2 社目

インタビューでは 2 社目について「人間関係はうまくいく場合もあったし、そうでない場合もありましたが、自分はあまり気にしていませんでした」と言っている。しかし、「リーマンショック後に早期退職が導入され・・・会社がギスギス感じがありました」とあるようにマクロ経済の動向が会社にあたえる影響については想定外であった。特に、企業理念に関して最初はお客様のための感じだったのが、経営状況が悪くなると金もうけ主義になったことに対して B 氏はかなり失望している。よって、組織社会化に関してはあまりうまくいったといえるだろう。

キャリアチェンジの要因

1 社目

B 氏起業を目指し会社を退職している。しかし、その後で起業の計画は頓挫したため、他業種に転職している。

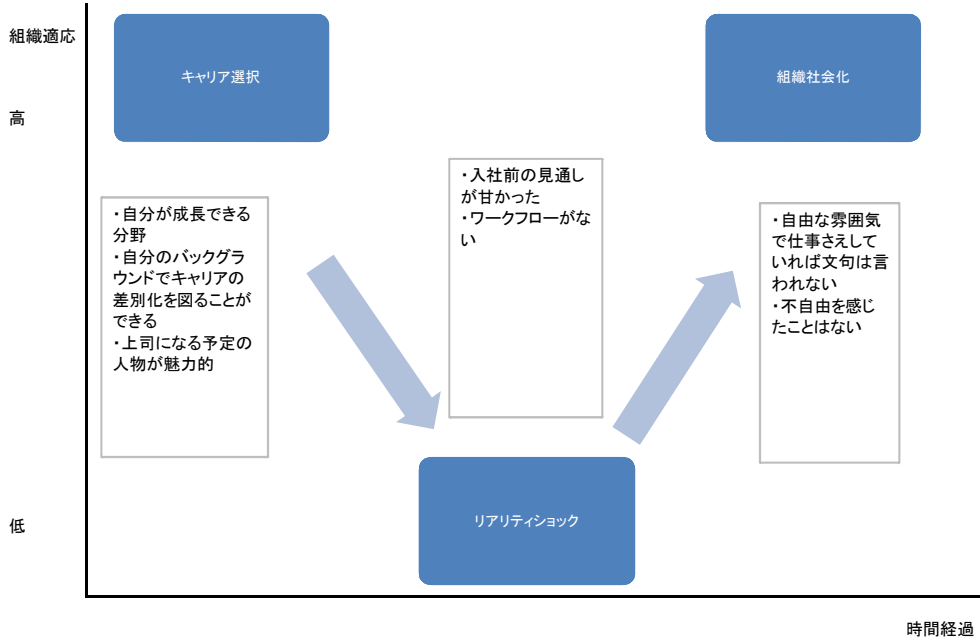
2 社目

B 氏は 2 社目を退職するにいたって理由として「プライベートでの結婚が破談になった」ことや「会社の早期退職制度に乗っかりたかった」ことをあげている。また本来の B 氏のやりたかったことは起業であり、それが KBS に進学することを決める遠因にもなっている。

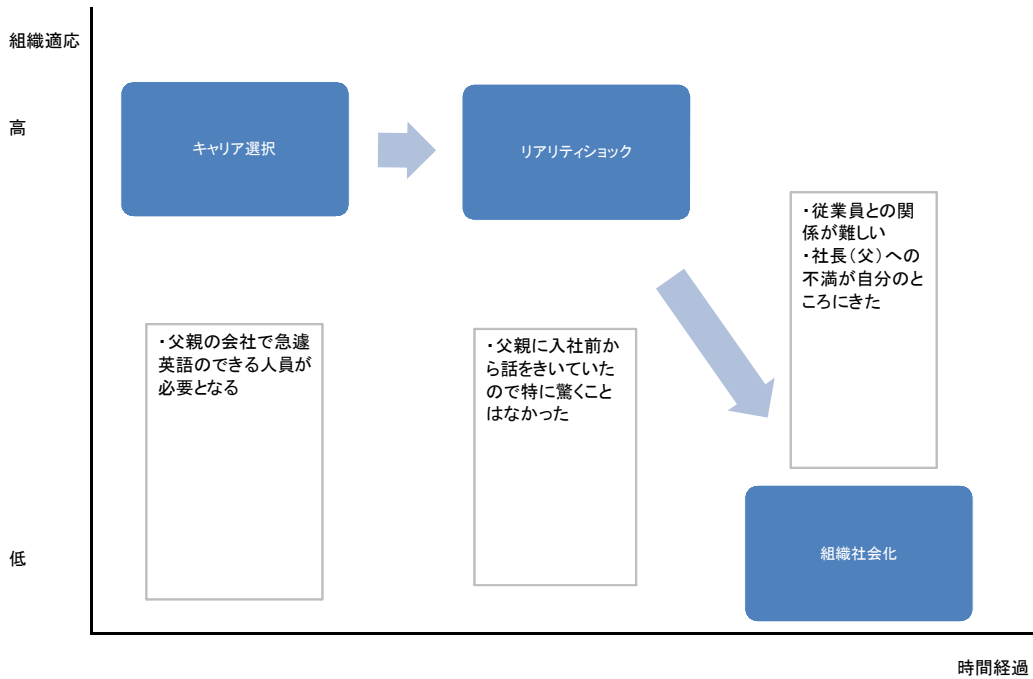
B 氏は本来やりたかった起業ではなく、通信機器を扱うベンチャーへの就職を決断している。ただこれに関しては「仕事としても起業のトップに転身できるというのも魅力的ですし、将来起業するとしても現時点としては第一歩としていい」と考えている。B 氏は短期間の間に転職や進学を決断しており、本人が「自分は将来の保証は求めようとする気持ちはない」といっているように、本質的にキャリアチェンジにあまり躊躇しないパーソナリティーの持ち主である。

No.3 C氏インタビュー分析

C氏キャリア概観図(1社目)
IT系ベンチャー リサーチ職



C氏キャリア概観図(2社目)
医療系コンサルタント



キャリア選択

1 社目

C氏は大学生時代において2度金融業界でインターンシップを経験している。1度目の金融業界でインターンシップで仕事は面白くないと感じていたが、2度目も金融業界をインターンシップ先として選んでいる。この理由としてはC氏の所属していた「経済学部は金融業界でのインターンシップが主流である」ことと、「将来違う業界で働くことになるとしても、金融業界で経験を積んでおくことは自分のキャリアにとってプラスになると考えていた」ことを理由としてあげている。しかし、実際の就職活動では金融業界は選ばなかった。それはやはり2回のインターンシップで金融業界で働いてみて気にいらなかったことが理由となっている。もし、インターンシップを経験していなければ、金融業界に進みキャリアのミスマッチが起こっていた可能性があり、やはりインターンシップがキャリアの選択に与える影響は大きいと言える。

結果的にC氏はインターネットベンチャーでのリサーチ職に入社することを決めている。その理由としては仕事が面白そうであることと、上司との相性を理由としている。

2 社目

C氏が2社目に入社した理由は「日本に一時帰国していた時に、ちょうど父親の会社で英語ができる人物が退職し、すぐに人員がほしいので働いてほしい」ことを理由としてあげている。よってこの会社を最初から強く志望して入社したわけではないということであろう。しかし、家族の経営している会社であることから、入社をためらう気持ちは弱かったことが想定される。

リアリティショック

1 社目

C氏は入社後に「入社前の私の見通しが甘かったと感じた」と感じている。その理由は社内のワークフローがきちんとしていなかったからである。ベンチャー企業ではワークフローがしっかりしていないというのは入る前から想定できることであるとも言えるが、まだインターンシップ以外の職務経験のない学生時代においてはそれは難しいかもしれない。

2 社目

実際に入社してみて会社内で「人の入れ替わりは結構激しかった」ことを痛感している。しかしそれは入社前からC氏の耳に入っていたことであり、そういう意味では入社前後においてリアリティショックを与えるほどのギャップはなかったと見られる。

組織社会化

1 社目

会社組織に関して、C氏は「自由な雰囲気の仕事さえきちんとやっていれば文句は言われないという感じだったので、とくに会社で不自由を感じたことはありません」と言っている。これは組織風土とC氏の職場環境への指向が一致していたと言えるだろう。その意味で組織社会化はおおむね成功していたといえる。

2 社目

2社目の組織に関して、C氏は人間関係に難しさがあつたことをインタビューで言及している。会社の経営者はC氏の家族であり、そういう意味ではどれほど社内の仕事や経営についてC氏が意見を出すべきかという領域が曖昧になり、それが元々いる従業員との確執につながったのかもしれない。これがC氏のキャリアチェンジに与えた可能性がある。

キャリアチェンジの要因

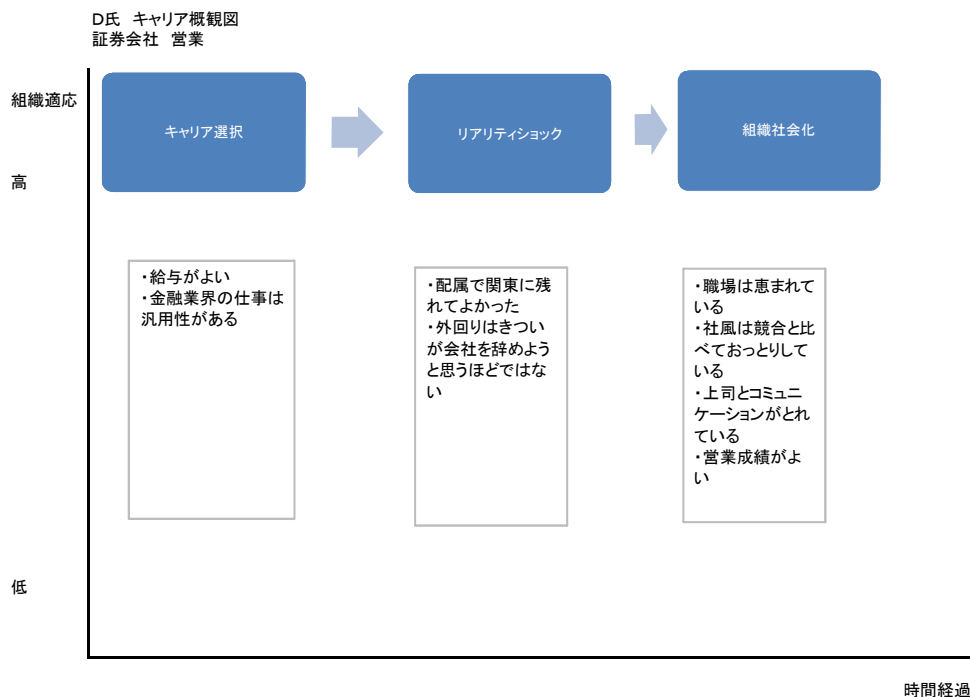
1 社目

C氏が1社目の会社を退職した理由は就業ビザが下りなかったため、それ以上の就業が困難になったためである。これは外部環境による要因であり、C氏に選択の有無があつた訳ではない。

2 社目

C氏が2社目を退職し、KBSに進学しようとした理由として、「起業の準備としてマーケティングの仕事をやりたい」ということを上げている。つまりキャリアチェンジを望んでいるが、急に今までの仕事からマーケティング職に変わることは難しいため、その準備としてKBSに進学した。今後、C氏の望むマーケティング職に就くことができれば、キャリア目標を達成したことになる。

No.4 D氏インタビュー分析



キャリア選択

D氏が会社を選んだきっかけとなったのは「金融業界は友達の親が働いていて、給料が良いということを知っていた」からである。就職活動で受けた会社は10社程度であり、これは文系の学部生としては少ない方であると言える。その中から、証券会社と人材紹介会社から内定をもらったが、証券会社に行くことをきめたのは「将来的な汎用性が金融業界のほうが高い」とからである。D氏は学部を選んだ時も「将来の選択肢を狭めたくないという気持ちがあった」とインタビューで答えており、常に選択肢を持っていたいという気持ちが強いと思われる。

リアリティショック

D氏は入社後は3カ月という比較的長い期間が研修を受けており、これは学生生活から社会人生活にスムーズに適応するにあたって大きな役割を果たしたと見られる。また、配属に関しても自分の希望が通ることは限らないと理解していた。仕事に関して「大学を出ているのになぜこんなことをやっているのだろう」と不満に思っているが、それが会社を辞めたいと考えるほどではなかった。また、自分の仕事である営業についても「営業を経験しなければ、最終的に昇進する道が開けないので、仕方がないと思っていました」と述べている。会社全体の経営理念では「顧客第一」といっているにもかかわらず、実際は顧客よりも会社が生き残ることを考えていてギャップを感じました」と言っている。それでも、その時々において仕事や環境に不満があったとしても、それをなるべく肯定的に捕えるように努力しており、リアリティショックはそれほど強くなかったと思われる。

組織社会化

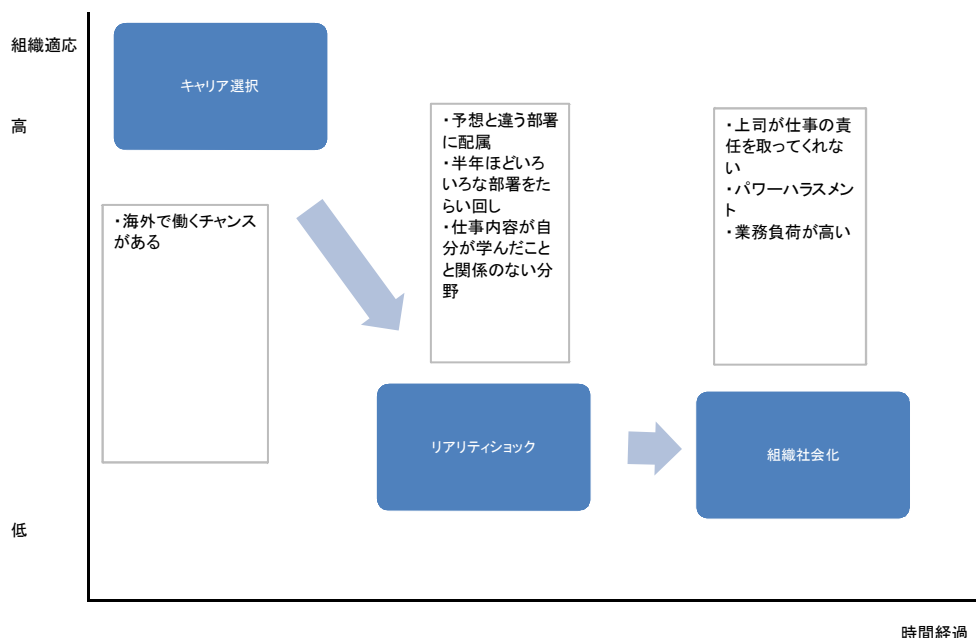
D氏は会社について「職場環境については恵まれていると感じていました」や、「同業他社と比べると社風がおっとりしているところがあったので、結果的にはこの会社を選んでよかったと思います」と答えている。また、「上司とのコミュニケーションがうまく取れていた」ことや、「ある程度営業として結果は残せていた」ことから、職場や仕事への適応はうまくいったと思われる。

キャリアチェンジの要因

D氏が会社を退職してKBSに進もうとした理由は「経営層はMBAを持っている人が多いので、そういう人たちと話すときロジックがしっかりしている人が多いので、そのような知識を自分も得たいと考えた」ことと、もともとのプライベートバンキングの仕事からホールセールの仕事へキャリアチェンジしたかったからである。D氏は早いうちから社内派遣の海外MBAに応募しなかったことを後悔しており、「年齢的に今しかない」と考えKBSに入学している。今後、D氏が望むプライベートバンキングの部署での仕事に就くことができればキャリアチェンジの目標を実現したことになる。

No.5 E氏インタビュー分析

E氏キャリア概観図
非金属メーカー 生産技術職



キャリア選択

E氏のキャリア選択でまず特徴的なのは家族からの影響を強く受けていることである。まず、大学部を選ぶ際にも元々は文系が得意科目であったが、家族からのアドバイスにより敢えて理系を選択している。また、大学院の進学も考えていたが、これも家族に反対され進学を辞めている。就職活動においても、家族や親戚が働いている電機メーカーを志望した。ただ家族の影響を強く受け進路を決めたことについて本人は後悔しているわけではない。結果的に通信業界、非金属メーカー、空調メーカーから内定をもらっているが、「海外で働くチャンスが一番ある」と考え非金属メーカーを選択している。

リアリティショック

E氏は新入社員研修後の配属で予想と違う部署に仮配属されている。それに関して「配属は非常に嫌だった」と感想を述べている。その仮配属後も「半年ほどいろいろな部署をたらいまわし」にされ、「当時はそういった環境が辛く入社を後悔」もした。

また、仕事内容も自分の学んでいたことと全く関係のない機械の設計であり、「すごく大変だな」と感じていた、そういう意味でA氏のリアリティショックはかなり大きかったと言えるだろう。しかし、「最低3年はがんばらなくてはいけない」と思っており、この時点退職はしていない。

組織社会化

E氏は想定された配属とは違う子会社の出向になり、非常にショックを受けたが「職場の

雰囲気を見ると子会社に出向になってよかったと考えている。その理由は「親会社は古くて大企業病のようなところがあるが、出向した子会社は中小企業っぽく、個々の社員の権限も大きかった」からである。また、最終的には業務にも慣れ、新卒採用のパンフレットに載ったりしたことなどから、結果的には一つ目の職場での組織社会化はうまくいったと考えられる。

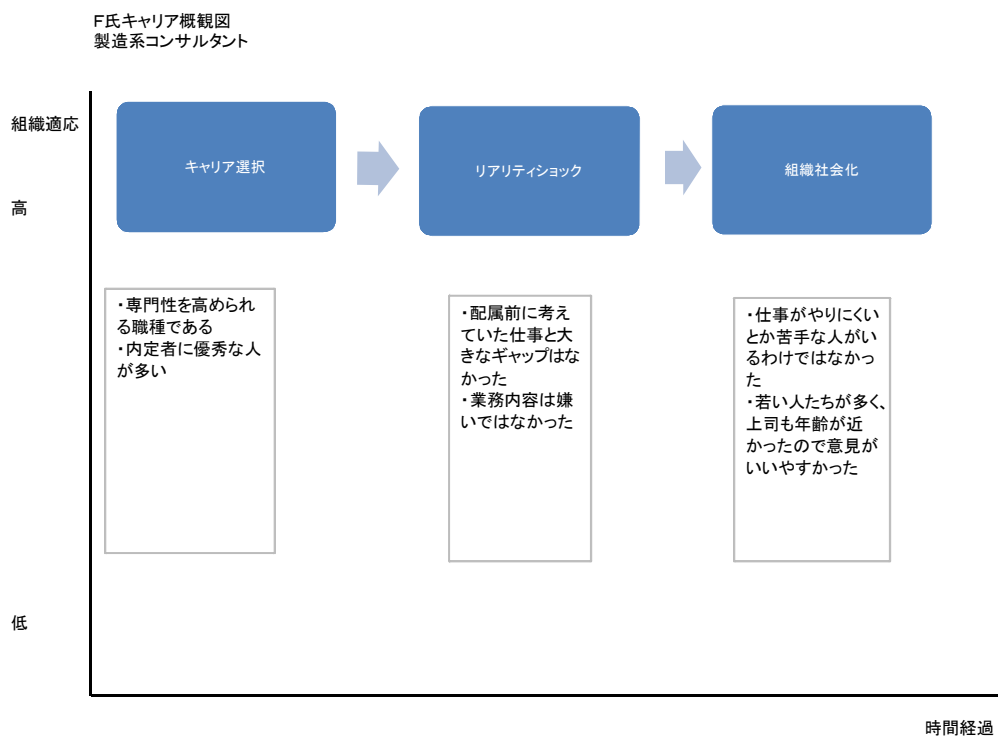
しかし、その後中国の工場への赴任が決まり状況は変化する。赴任の準備のため生産開発センターに異動になるが、「そこに本配属になるわけではなかったもので、自分の仕事に対して責任を上司が取ってくれるわけではなくありませんでした」、「そういう意味では結構辛かったです」と言っている。

そして、実際に中国の工場に配属になるが、「そこは最悪」であり、近くの工場の現地の日本人にはパワーハラスメントのような言動も受ける。しかも、工場での業務負荷は高かった。よってそこでは組織社会化はうまくいかなかったとあまりうまくいかなかったと考えられる。

キャリアチェンジの要因

M氏が会社を退職し、KBSに入学しようとしたきっかけはことと、「中国でかなり経営に近いことをやっていたのでそれをさらに追及したい」と考えたからである。また、中国の工場での組織社会化がうまくいかなかったことも影響していると思われる。

No.6 F氏インタビュー分析



キャリア選択

F氏は就職活動で証券会社、銀行、自動車メーカー、精密機械メーカー、ベンチャー企業のコンサルタント職と多数の内定先を得ているが、その中でベンチャー企業のコンサルタント職を選択している。その理由としては家族から「専門性を高められる職種に就いた方がいい」とアドバイスされたことや、「内定者が優秀な人が多かった」ことをあげている。また、大学院に進学することも当初考えていたが、大学院卒のOBから話をきき「大学院ではたいしたことを学んでいない」という感想を持つに至ったため、進学することを辞めている。

リアリティショック

F氏は入社後の仕事内容に関して「配属前に考えていた仕事内容と大きなギャップはなかった」、「業務内容自体はそんなに嫌いではなかった」と回答している。しかし、「業務が深夜まで及ぶことがしばしば」で、「業務時間が思ったよりハードだった」と感じ、プライベートの時間がほとんどなく入社を後悔していた。ただ、入社当初においてそれが退職を考えるほどではなかったと思われる。

組織社会化

F氏は会社組織について、「仕事がいやになるとか苦手な人がいるわけではなかった」し、「若い人たちが多く、上司も年齢が近かったので意見がしやすい」と感じていた。

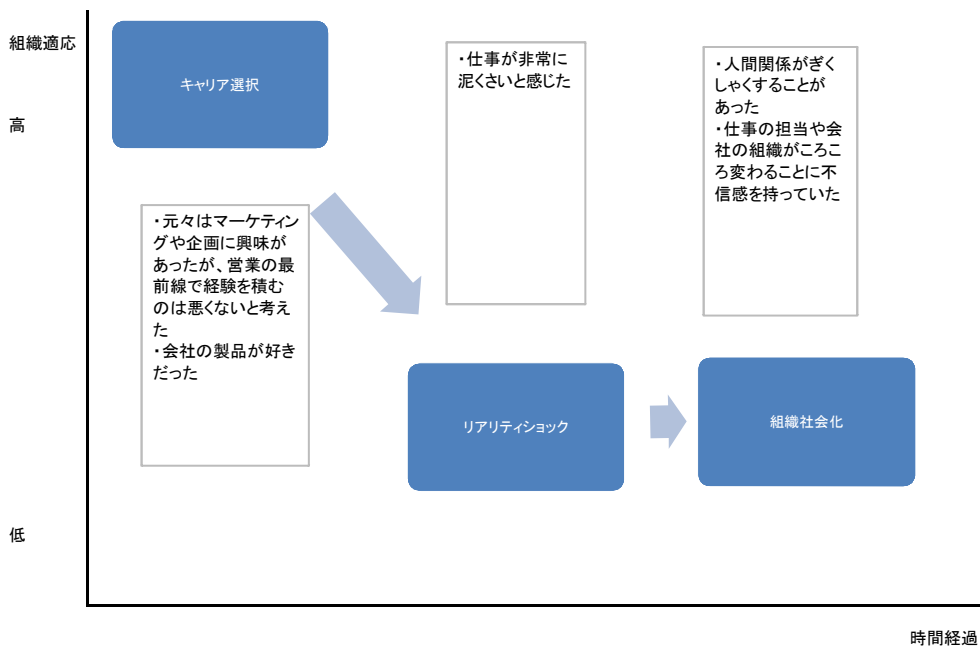
よって組織社会化はうまくいったと考えられる。

キャリアチェンジの要因

F氏は入社2年目ころから「自分のやっているコンサルティングの幅がすごく狭いな」と感じるようになった。また、それまでの業務の延長ではイノベーションが起こった時に対処すべき方法ができないため、「よりインパクトを与えることのできるポジションや会社に行きたい」と考えるようになった。つまり、それまでの業務にすごく不満があるわけではなかったが自分のやっていることに無力感を感じるようになり、キャリアチェンジを図りたくなると想定される。また、会社の経営状態が以前よりも悪くなったこともキャリアチェンジの遠因になっている。

No.7 G氏インタビュー分析

G氏キャリア概観図
外資系メーカー 営業職



キャリア選択

G氏は学生時代はエモーショナルデザインやヒューマンインターフェイスといった分野に興味を持っていた。また、それに関連して表現に分野に興味があったが、クリエイターのようにまったく新しいものを作ることには適性がないと感じていた。

就職活動では広告代理店やメーカーを中心に会社を受けていた。その中で外資系目メーカーに営業職で内定を得た。もともとはマーケティングや企画に興味があったのだが、そ

の職種に就くための準備として「営業で経験を積むのも悪くない」と考えたのと、その「会社の製品が好きだった」ためその会社に入社することを決めた。

リアリティショック

G氏は実際に入社してみて、自分の顧客である量販店の職員が非常に高圧的であり「仕事が非常に泥くさい」と感じた。また、仕事に関して「新規出店のための分析から交渉まで自分の権限ですることができた」ので非常に面白いと感じたこともあった。

組織社会化

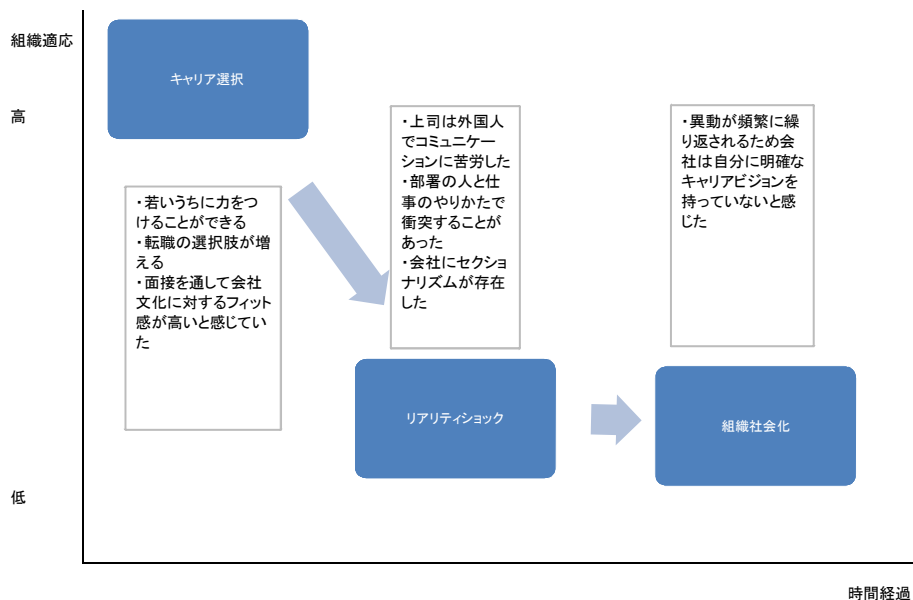
G氏は会社組織に関して、「自分の働いている部署の人達はとても良い人が多い」と感じていた。しかし、会社全体で言えばかなり競争的な環境であり、インセンティブの部分を目標の達成によって社内で奪い合うという状況であり、「人間関係がぎくしゃくする」こともあった。それについてG氏はそういうやりかたではなく会社全体の利益を公平に割ってそれを分配したほうがよい」と考えていた。また、仕事の担当や会社の組織が非常にころころかわることに関して不信感を持っていた。それらを考えると、部署内という限定的な部分では適応はうまくいっていたが、会社全体への価値観については本人の考えとそぐわない部分があり、それほど適応はうまくいっていないと考えられる。また、自分が学生時代にやりたいと考えていたコンセプトを提案するような仕事ではなかったので、「こんなことやりたかったっけ?」と考えることもあった。よって組織社会化はうまくいかなかったと考える。

キャリアチェンジの要因

G氏がキャリアチェンジをした理由としては「もともとやりたいことと実際の仕事とがズレていたこと」と、「社内で自分の本来やりたいマーケティングなどの仕事ができるチャンスがない」と考えたからである。今後それらの仕事にキャリアチェンジすることができればG氏の本来の目的が達成されたことになる。

No.8 H氏インタビュー分析

H氏キャリア概観図
外資系証券 ミドルオフィス



キャリア選択

H氏はもともと教師志望であり、教師になることを考えて教育学部に入学した。しかし、大学生活を送るうちに「社会人経験のある教師になったほうがいい」と思うようになったことや、留学をしたことで教職の単位を全て4年で取ることが難しくなり、学部時代の途中から民間企業への就職活動に切り替えた。

就職活動ではコンサルタント業界や金融業界を志望していた。その理由は「若いうちに力をつけられる」と考えたからである。H氏はまた汎用性のあるキャリアを身につけたいという気持ちが強かった。結局外資系証券のミドルオフィスの仕事で内定を得てそこに入社することを決めた。数ある会社の中からこの会社を決めたのは「会社に対するフィット感が強い」と感じたためである。

リアリティショック

H氏が入社目に想定していた仕事像と実際の仕事についてギャップを感じたのは会社のセクショナリズムである。所属部門の人は自分の仕事や責任を増やさないようしようと考えている人達が多くH氏はそれに対して反感をもっていた。また、上司が外国人であったことや、同僚と対立することが多かったというエピソードもあり、入社当初はコミュニケーションに苦労した面も窺える。しかし、入社を後悔した程ではなくリアリティショックは中程度であったといえるだろう。

組織社会化

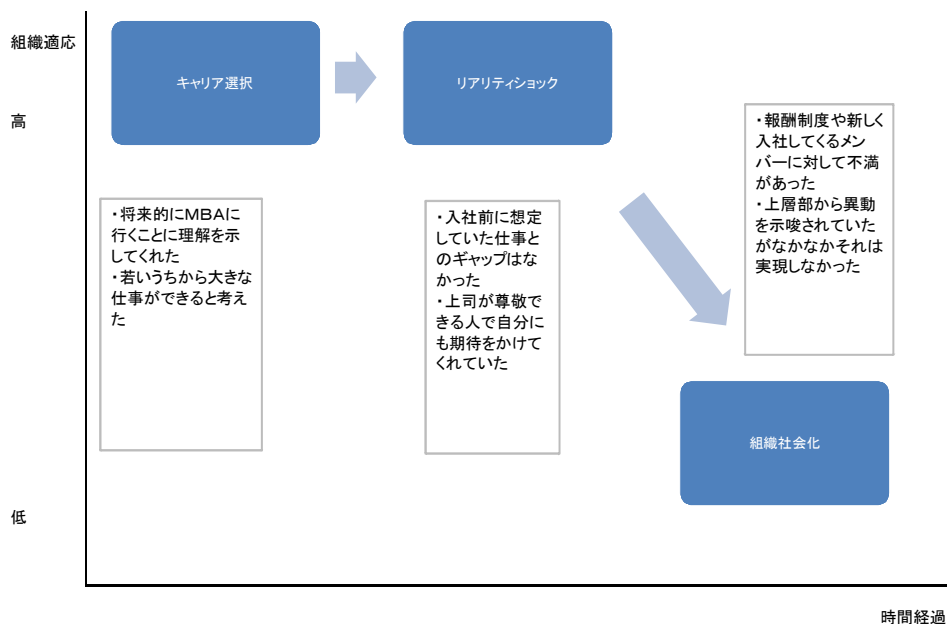
H氏は最初に配属された部署の組織文化は嫌いではあったが、組織適応は比較的良好であった。その後入社4年目に引き抜きがあり、違う部署に異動した。2番目の部署はモチベーションの高い人たちが集まっており、上司も「自分たちがいかに楽をするかというよりも、会社が利益を上げることが重要である」と考えており、仕事に対する価値観がH氏と合致した。しかし、3番目の部署に異動になりその部署の雰囲気は「最悪」であると感じた。また、異動が短期間に繰り返されるためH氏はマネージャーに対する不信感を強めていった。それらが結果的にH氏のモチベーションを下げ、組織社会化がうまくいかなかった原因となった。

キャリアチェンジの要因

H氏がキャリアチェンジをするきっかけとなったのは、元々自分のキャリアのオプションナリティーを増やしていきたいと考えて選んだ金融業界であったが、入社3年目ごろから自分のやっている仕事は必ずしもキャリアのオプションナリティーを増やす仕事ではないと考えるようになったためである。そのためよりオプションナリティーを増やせる仕事へのキャリアチェンジを図りたいと思うようになった。その準備として海外MBAを考えるようになったが、時期的なものや将来のキャリアを考えてKBSに進学することにした。

No.9 I氏インタビュー分析

I氏キャリア概観図
IT系ベンチャー 営業職



キャリア選択

I氏は大学生のころから将来の選択肢の一つとしてMBA進学を考えていた。大学3年時に就職活動をして、家族の仕事と関係のある住宅設備関係やメーカーでいくつか内定をもらったが、途中から業界を変更し、最終的にITシステム系のベンチャーに行くことにした。その会社に決めた理由は将来のMBA進学に理解を示してくれたことと、若いうちから大きな仕事ができると考えたからである。MBA進学は実務経験があったほうが良いと聞き、とりあえずは就職をすることをきめた。

リアリティショック

I氏は内定を得たあと入社するまで週に2回その会社でアルバイトをした。その時に社風や仕事についてより理解を深めることができ、入社後のリアリティショックを和らげることに役だったと考えられる。また、そのアルバイトの経験を通して自分は社内においてはコンサルタントよりも営業向きであるということに気付くことができた。

実際の配属後は、その支社で新入社員はほとんど取ったことがなかったということもあり、割と型にはめられることなく仕事できた。また、本人が仕事とはこういうものだと割り切って考えることができていたので、入社前に想定していた仕事像と実際の仕事の大きなギャップもなかった。これらを考えるとI氏のリアリティショックはあまりなかったと言えるだろう。

組織社会化

I氏は自分の所属していた組織に関して「上司が人間的に尊敬できる人で、また自分に期待もかけてくれたので環境としてもよかった」と考えていた。また仕事内容にも満足していた。しかし、会社に対しては報酬制度や新しく入社してくるメンバー、経営方針に対して不満があった。また、上層部から異動の可能性が示唆されていたがなかなかそれは実現されず、その会社の態度がI氏の会社に対する不満を強める結果になった。

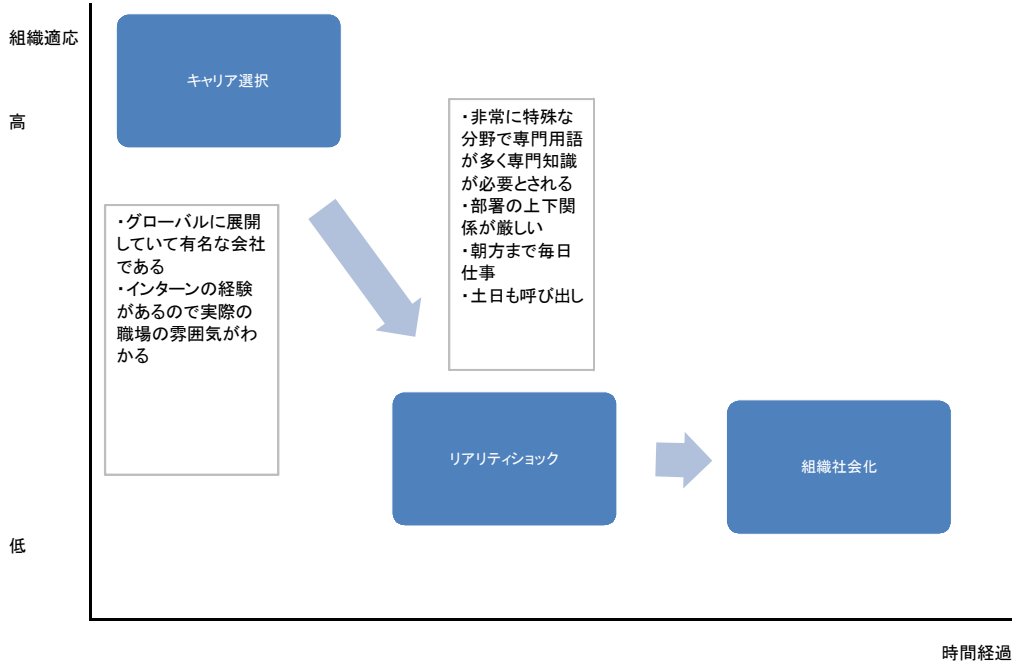
これらを考えると、I氏は部署の人間関係といった部分的な組織社会化はうまくいっていたが、会社全体といった意味での組織社会化はそれほどうまくいっていなかったと想定される。

キャリアチェンジの要因

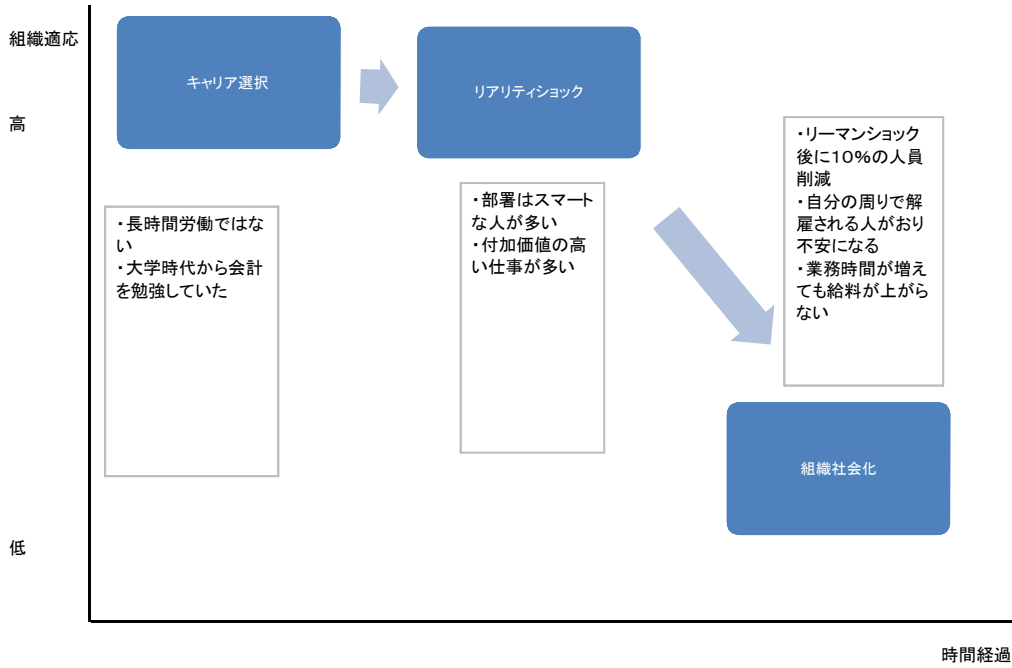
I氏が退職してKBSに行こうと思った理由は「もともと大学時代からMBA進学を考えていた」ことや、「自分の幅を広げより広い経営課題にアプローチしたい」と考えたからである。また、自分の異動に関して会社がなかなか煮え切らない態度を取っていたことも影響した。ただ、I氏はKBS卒業後、以前の仕事の延長上にある営業やコンサルタントになろうと考えており、職種を大きく変えることは考えていない。

No.10 J氏インタビュー分析

J氏キャリア概観図(1社目)
外資系証券 投資銀行部門



J氏キャリア概観図(2社目)
外資系証券ファイナンス職



キャリア選択

J氏は学生時代に会社を選ぶ条件として、実際に会社に入るまではどういふことをやっているかはわからないので「グローバルに展開」して「有名な会社である」といった外面的な条件を重視していた。大学3年生のときに外資系証券会社とコンサルタント会社でインターンをし、就職活動でもそれらの業界を中心に回った。その中でインターンの経験のある外資系証券会社で内定をもらい、そこに入社を決めた。その会社を決めた理由として実際にインターンで働いて職場の雰囲気を知っていたことも影響した。

リアリティショック

1 社目

J氏は内定した会社で大学4年生の時の夏休みにインターンをした。それにより入社予定の会社についての情報をさらに得ることで、会社に対する理解が深まった。

入社後、新社員研修を経て投資銀行部門の不動産を扱う部署に配属になった。そこは不動産の分野の専門知識や専門用語に対する理解が必要な部署であり、それはJ氏にとって想定外であった。また職場環境においても体育会系であり、上下関係が非常に厳しかった。また夜の業務時間の大部分を新社員の担当である電話対応に追われ、実際の自分の業務ができるのは深夜から朝方にかけてであった。また、土日も自分の業務とは関係のない通訳業務などで会社にしばしば呼び出された。それらはJ氏にとって入社前に想定していた業務環境とはかなり違い、それは以前のインターンにおいても知り得ないことであった。そのような職場環境はJ氏に非常に大きなリアリティショックを与えたと考えられる。

2社目について、J氏は入社してみて1社目と比べてかなりワークライフバランスが改善されたと感じた。また入社後しばらくして仕事にも慣れ、仕事のスピードもかなり早くなったため仕事が面白いと感じるようになった。よって、この会社では大きなリアリティショックはなかったと思われる。

組織社会化

1 社目

入社1年以内で退職したため省略

2 社目

J氏は2社目の組織に対して、「チームメンバーはスマートな人が多く雰囲気が非常によい」と感じた。よって所属部署での組織社会化はうまくいっていたといえる。しかし、入社2年目の年にリーマンショックがあったため、会社で人員削減が行われることになった。

それに J 氏は恐怖感を覚え、また自分の身近な人が突然解雇されるといったことを体験したため、会社に対する不信感が強まっていった。

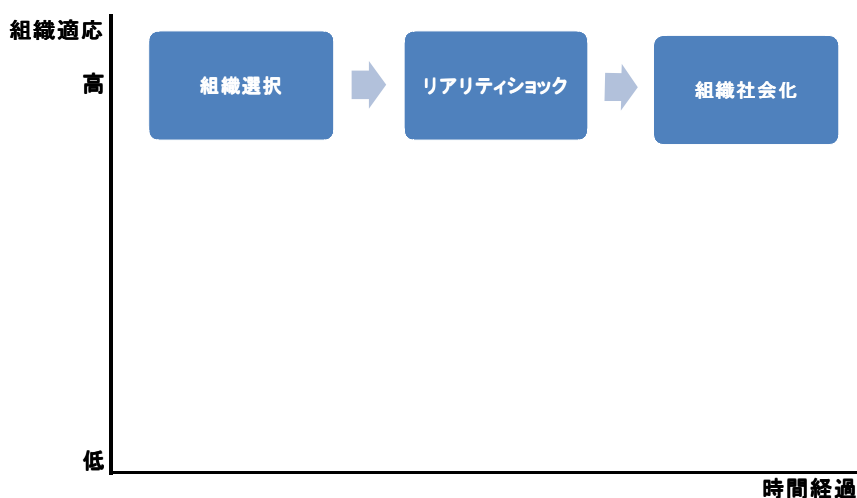
キャリアチェンジの要因

J 氏がキャリアチェンジをしようと考えたのは、会社の人員整理が行われる中で自分が解雇される可能性があることに苦痛を覚えたことや、自分の業界ではいずれ MBA が必要になると考えたこと、会社にテレビ出演を反対されたことが理由である。テレビ出演に関しては会社がすでに人員整理をしていたので、自分がもしテレビ出演を辞めたとしても身分の保証がないと感じ、会社に従うという気持ちは起こらなかった。

考察

インタビューの結果、組織選択の失敗に該当するケースはなかった。リアリティショックまたは組織社会化の1つでも失敗したのは10ケースあり、物をその失敗の時期により1. ポジティブ型、2. 準ポジティブ型、3. 準ネガティブ型、4. 準ネガティブ型に分類した。

1. ポジティブ型



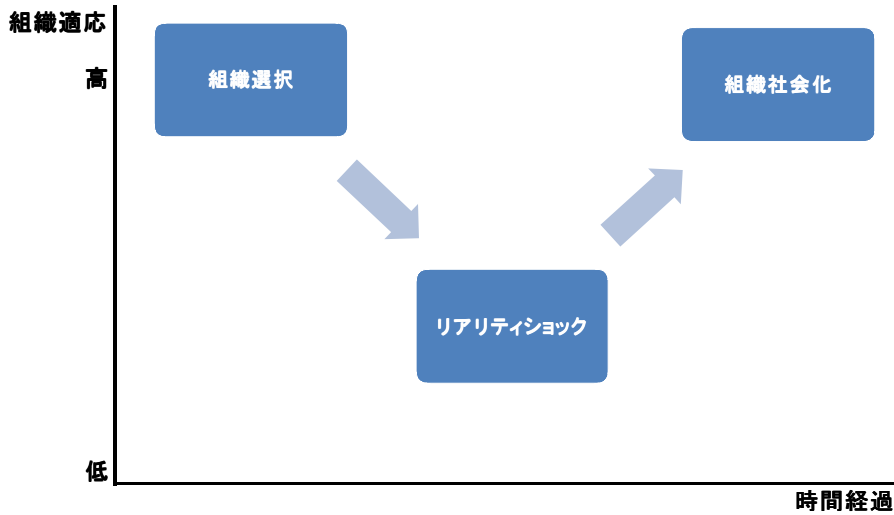
「ポジティブ型」これは組織選択の失敗なし、リアリティショックもなし、組織適応の失敗もなかったパターンである。このケースで言えることは人は適応の失敗がなくても会社を辞めるケースがあるということである。ポジティブ型の人達が会社を辞めるケースを個別に見ていくと、A氏の場合、入社後に営業やマーケティングなどの表に出る仕事の方が魅力的に感じたからである。これは元々理系出身であるA氏が学生のうちには気付かなかった仕事のオプションである。

D氏会社での営業成績もある程度残せており、会社内でのコミュニケーションもうまくいっていたことから仕事や組織適応もうまくいっていたにもかかわらずキャリアチェンジをしたいと思うようになった。営業の仕事をしていたが、社内の先輩でホールセールの仕事をしている人物があり、その人の姿をみてホールセールの仕事をしたと考えるようになった。つまり仕事をしていく中で身近な人から新しい仕事を知り、興味をもったことになる。

F氏は業務は嫌いではなく、社内の人間関係にも特に問題がなかったが自分のやっているコンサルティングの幅が狭いと感じ、よりインパクトのあるポジションや会社に行きたいと考えるようになった。

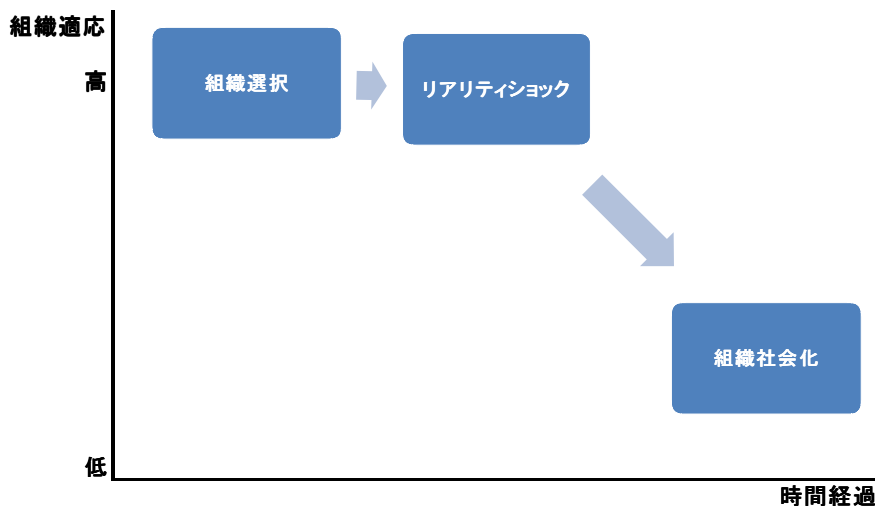
ポジティブ型の人達をまとめるとそれまでの仕事や社内の人間関係に問題はないが、より新しい可能性を求めてキャリアチェンジをした人である。

2. 準ポジティブ型



「準ポジティブ型」は組織選択では失敗がなかったが、リアリティショックはあった、しかし、最終的には組織社会化成功したパターンである。C氏の1社目がこれに該当する。C氏は入社後に自分の仕事にはワークフローがないことを知り、自分の入社前の見通しが甘かったと考えた。しかし、実際に入社してしばらく経つと、自由な雰囲気であることがC氏の職場に対する価値観と一致し、組織社会化がうまくいった。これは入社直後は仕事や組織に不満を抱えていたとしても、しばらくすると組織適応がうまくいく例を示している。

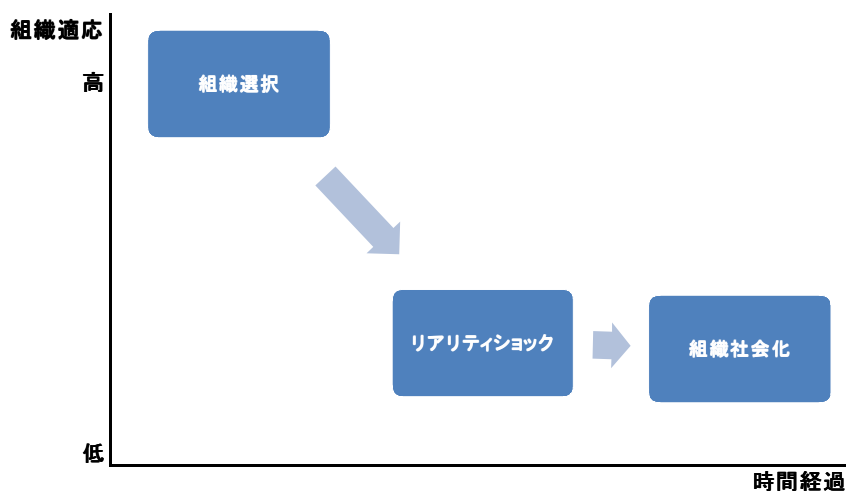
3. 準ネガティブ型



「準ネガティブ型」はキャリア選択の失敗、およびリアリティショックはなかったが組織

選択に失敗したパターンである。B氏の1社目では入社直後は仕事は非常におもしろいと考えていたが、入社1年後以降では「ポストに蓋をされた」ことや「会社の人材の質はばらばら」であると感じ組織に不満を持つようになった。B氏の2社目では入社直後は「営業がおもしろい」や「待遇がよい」と感じていたが、入社後1年後以降にはリーマンショック後に人員削減があり会社がギスギスしてきたことに居心地の悪さを感じるようになった。C氏は入社直後にあらかじめ想定していた仕事とのギャップは感じなかったが、入社後しばらくして従業員との関係が難しく、適応がうまくいかなかった。I氏も入社直後はあらかじめ想定していた仕事とのギャップは感じなかったが、しばらくして職場の異動が実現しなかったことから会社に不満を持つようになった。J氏の2社目においては入社直後は部署の雰囲気や仕事内容に満足していたが、しばらくして会社の人員削減が始まったことから会社に対する信頼が下がっている。

4. ネガティブ型



B氏は予想と違う部署に配属され入社直後にリアリティショックがあった。その後、様々な部署を経験したがパワーハラスメントがあったり、業務負荷が非常に高かったりと非常に適応に苦勞する環境だった。結果的に入社1年後以降も適応はうまくいったとは言えなかった。G氏は入社直後に仕事が非常に泥くさいと感じリアリティショックがあった。その後入社1年後以降も人間関係がぎくしゃくすることがあったり、仕事の担当や組織がころころ変わることによって会社に対し不信感を持ち組織社会化がうまくいかなかった。

以上の結果を考えると、13 ケースのうち、1. ポジティブ型に該当する 3 ケースを除いた 10 ケースではリアリティショックまたは組織社会化の失敗があった。このことからキャリアチェンジの要因としてはやはり適応の失敗が大きく影響していると考えられる。

しかし、「1. ポジティブ型」に該当する適応の失敗がない例外も存在する。D氏は会社への適応はうまくいっていたが働いていく中で違う仕事をやっていく中で別の職種に興味をもち、それを実現するためにキャリアチェンジを行った。また、F氏も会社への適応はうまくいっていたが、自分の仕事の経営課題に対する影響力の小ささを感じ、よりインパクトをポジションや会社に行きたいと考えキャリアチェンジを行った。これらは現状の不満からくるキャリアチェンジではなく、より自分のやりたい仕事に近づきたいという思いから行われるキャリアチェンジである。自分がやりたい仕事に学生時代の就職活動でめぐりあうことができれば、それは幸運である。しかし、学生時代は会社から得られる情報は限られており、実際に自分の働く予定の会社で働いている人に会う機会も少ない。その中で自分にとって最適な仕事を見つけることは非常に困難な作業であるといえるだろう。よって、実際に働く中で様々な仕事をし、様々な人々と会うことで新しい仕事の可能性が見えてくることもある。そこで社内でその仕事に異動することできればよいが、それは多くの場合非常に難しい場合が多い。そこで妥協して仕事をやり続けていくこともできるが、ある程度リスクを取ることができる人ならば、社外に出ることも検討する。その際に新しい仕事への橋渡しとなるのがビジネススクールである。ビジネススクールで自分のこれまでのキャリアと関連のある分野の学問だけでなく、これから自分のキャリアに加えていきたい分野の学問を学ぶことでキャリアチェンジが可能になることもある。

このように自分の望むキャリアに近づけていこうと努力する姿勢は、組織心理学での「適応の失敗」という狭い定義で語られるべきものでなく、よりポジティブな行動を意味すると考えられる。

<参考文献>

- ・ Agris, C. (1957) *Personality and organization*. New York: Harper & Row.
- Turban, D. R.(2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of applicant population. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 293-312
- ・ Ashforth, B.E. & Saks, A.M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39, 149-178.
- ・ Brim, O. (1966) Socialization through the life cycle. In O. G. Brim & S. G. Wheeler (Eds.), *Socialization after childhood*. New York: John Wiley
- ・ Douglas T.Hall 2002 *Careers In and Out of Organizations*
- ・ Fisher, C.D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 101-145
- ・ Ginzberg, E., Ginzburg, J. W., Axelrad, S., & Herma, J.L. (1951). *Occupational choice*. New York: Columbia University press
- ・ 宗方比佐子ら 2002 *キャリア発達の心理学*
- ・ Pervin, L.A. (1968). Performance and satisfaction as function of individual-environment fit. *Psychological Bulletin*, 69, 56-68
- ・ Schneider, B., Kristof-Brown, A., Goldstein, H. W., & Smith, D.B.(1997). What is this thing called fit? In N Anderson & P. Herriott (Eds.), *International handbook of selection and assessment* (pp.393-412). London: Wiley
- ・ Soelberg,P.O. (1966). Unprogrammed decision making. Paper presented at the 26th annual meeting of the Academy of Management, San Francisco.
- ・ 鈴木淳子 2002 *調査的面接の技法*
- ・ Tideman, D.V., & O'Hara, R. P. (1963). *Career development: Choice and adjustment*. New York: College Examination Board.
- ・ Vroom.V, (1966). *Organizational choice: A study of pre- and post-decision processes*.
- ・ Vroom, V., & Deci, E. (1971). The stability of post-decision dissonance: A follow-up study of job attitudes of business school graduates. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 36-49.
- ・ Wanous, J.P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, and socialization of newcomers* (2nd ed.) Reading, MA: Addison-Wesley.
- ・ 山本寛 2005 *組織とキャリアの研究*