

キャリア形成初期段階における学習行動

Learning Behavior at the Initial Stage of Career Development

櫻木晃裕

SAKURAGI Akihiro

宮城大学 事業構想学群

Miyagi University, School of Project Design

【キーワード】

キャリア形成初期段階
学習行動
学習プロセス
モデリング
バイアス

Initial Stage of Career Development
Learning Behavior
Learning Process
Modeling
Bias

【Correspondence】

櫻木晃裕
事業構想学群
sakuragi@myu.ac.jp

【Support】

本研究は JSPS 科研費 23K01536 「初期
キャリア形成のためのストレス・コーピ
ング：LGBTQ を包括したモデル設計」の
助成を受けた研究成果の一部である。

【COI】

本論文に関して、開示すべき利益相反
関連事項はない。

Received 2024.05.29

Accepted 2024.09.02

Abstract

This study was conducted to compare differences in learning behaviors among age groups of the members of an organization at the initial stage of their career development and to identify the characteristics of such differences. First, an H value corrected for ties = 20.9868 > 11.3449 = χ^2 (0.99) and a P value corrected for ties = 0.0001 < 0.01 were extracted as a result of normality test, the Kruskal–Wallis test, and a non-parametric multiple comparison test. The findings verified significant differences among age groups and significant differences at the 1% level between 1) a group of people in their 20s and people in their 40s and 2) between a group of people in their 20s and people in their 50s. Subsequently, the Z value corrected for ties = 4.6679 > 2.3263 = Z (0.99) and the P value corrected for ties = 1.52E-06 < 0.01 were extracted for the entire sample as a result of the Mann–Whitney test of “learning behavior from unsuccessful experience” and “learning behavior from successful experience.” From comparison between two groups of people in their 20s, Z value corrected for ties = 1.1434 < 2.3263 = Z (0.99) and P value corrected for ties = 0.1264 > 0.01 were extracted as a result of the Mann–Whitney test, which proved that no significant difference exists between the two groups. Such analytical results demonstrated that the level of the learning behavior of people in their 20s was high and that they would learn from both successful and unsuccessful experiences. The final section presents conclusions of the study and directions for the development and expansion of related future studies.

* This study is a part of research findings supported by a JSPS Grant-in-Aid for Scientific Research (23K01536) “Stress Coping for Early Career Development: Model Designing Including LGBTQ.”

はじめに

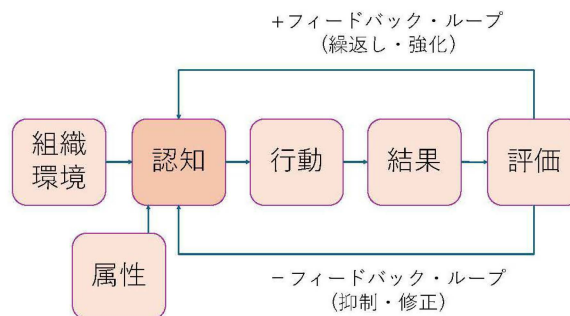
新しく組織に加入した成員は、組織環境に適応することで「社会化(socialization)」の段階を経験する(Katz,1980)。この段階においては、仕事内容・方法を理解するだけでなく、職場における行動基準、暗黙の約束事、自分への役割期待などについても学習して、他のメンバーから組織の一員であることを認識されることが重要である。社会化の段階を順調に経験した後、職場における社会的な安全性・安定性、心理的な拠り所を確立することで、職務遂行上の自分の影響力を拡大したり、仕事を通じての達成感を強く求めるようになる。これが「刷新(innovation)」の段階である。刷新の段階は、行動的な時期であり高い成果の達成が可能な時期でもある。

我々は、一人ひとりの成員が高い成果を達成することで組織全体の成果へと機能連関させて、結果的に「継続事業体(going concern)」としての組織を存続、発展させていくための最重要概念として、社会化の段階における「学習(行動・プロセス・メカニズム)」を提示することができる。

「図表 1」は、成員個人の学習プロセス・モデルである。このモデルでは、最初に「組織環境」から何らかの刺激が成員に伝達され、成員はその刺激に対してある「認知(cognitive)」を形成する。また、成員本人の「属性」も、認知に何らかに影響を及ぼす。成員はその認知に基づいて何らかの意思決定を行い、特定の「行動(behavior)」を発動させる。そして、その行動は一定の「結果(consequences)」をもたらす。その際、もたらされた結果が組織において望ましいものならば、組織から高い評価、賞賛、昇給・昇格など「正(+)の報酬(reward)」を得ることになる。ところが、もたらされた結果が組織において望ましくないものならば、組織から注意、批判、叱責、不快な顔をされるなどの心理的制裁、降格などの「負(-)の報酬」を受けることになる。成員が正の報酬を与えられた場合には、その報酬を評価して「フィードバック・ループ」を経由し、自分の意思決定、行動が正しいことを学習することで、次にも同様の意思決定、行動を繰り返し、さらには強化する選択をするという自己認知を形成する。一方、組織から負の報酬を受けた場合にも、フィードバック・ループを経由して認知に影響を及ぼすものの、自分の意思決定、行動が正しくないことを学習することで、次には意思決定を変更したり、行動を抑制または修正したりする。

このような認知に基づく学習が継続されることで、成員の選択する意思決定あるいは行動は、組織の基本的価値に適正と見做されるものに集約する。これが、集団内分散の縮小である。また、意思決定あるいは行動が組織からの逸脱と見做され基本的価値に馴染めない成員については、職務権限(公式的権力)が縮小することで、組織における中心的役割からの移動を余儀なくされる。そして、状況次第では、組織からの退出ということもある。組織において異質性の高い成員の権限(公式・非公式)比重が低くなることは、相対的に同質性の高い成員の権限比重を高めることになり、組織の基本的価値をさらに強化することで固有の「組織文化」を構築する。

新しく組織に加入した成員の、組織における基本的価値に対する学習は、成員の個人レベルに帰属する問題として限定するのではなく、組織の存続、発展のため最重要概念であり課題であることが確認される。



図表 1 組織における個人の学習プロセス・モデル
(出所 本研究の基本的視座として櫻木作成)

本研究の目的

本研究の目的は、キャリア形成の初期段階にある組織成員の学習行動について、年齢階層による差異の比較検討を試みることで、その特徴を明らかにすることである。本研究の方法としては、数量化された調査データに対する多変量解析を実施して、その結果を分析、考察するものである。

本研究の分析に使用する調査データは、JSPS 科研費一般 26380511(代表研究者：櫻木晃裕)において、成員の意識と行動を分析する目的で実施された定量調査の一部である。なお、キャリア形成の探索段階、エントリー段階の研究については、櫻木(2023a.b)などから確認できる。

[調査概要]

- ・調査票名 養護教諭の皆さんの意識と行動に関する調査
- ・調査対象 平成 26 年度 A 県養護教諭修会に参加した養護教諭
- ・調査方法 質問紙調査：研修日に配布，研修終了後に記入，事務局が回収
- ・調査実施 2014 年
- ・調査内容 属性(8 問) 仕事意識・行動・環境(60 問) 社会的支持の有無(4 問)
- ・有効回答 287/287(100%)
- ・性別 女性：287(100%)
- ・校長性別 男性：189(65.9%) 女性：98(34.1%)
- ・年齢階層 20 代：41(14.3%) 30 代：35(12.2%) 40 代：77(26.8%) 50 代：134(46.7%)
- ・取得免許 二種：9(3.1%) 一種：273(95.1%) 専修：5(1.7%)

本研究に使用するデータは、櫻木(2015)と同様に、養護教諭研修会に参加した養護教諭の回答に基づいている。分析変数である組織成員の意識と行動に対して、「性別」「業種」「職種」「職務」「雇用形態」などの条件は全て「統制変数」として機能している。本研究では、「年齢階層」以外に属性として使用するものとして、「校長性別」「勤務先在籍年数」「取得免許」などを設定している。調査対象群の職業特性に対する一定水準の考慮は必要であるものの、性別、業種、職種、雇用形態などに起因する多様性を統制した上で分析する変数にフォーカスできることは、実証的有効性を重視する際に妥当性の高いものといえる。

キャリア形成の初期段階については、櫻木(2023c.d.2024)と同様に、Schein(1978)の「キャリア・サイクル理論」における「キャリア・ステージ」の概念を援用する。Schein は「キャリア・サイクル」として 9 段階を設定しており、段階ごとのおおよその年齢をビルト・インしている。

- ①「成長・空想・探索段階(0～21 歳)」
- ②「エントリー段階(16～25 歳)」
- ③「基本訓練段階(16～25 歳)」
- ④「キャリア初期正社員段階(17～30 歳)」
- ⑤「キャリア中期正社員段階(25 歳～)」
- ⑥「キャリア中期の危機(35～45 歳)」
- ⑦「キャリア後期段階(指導者・非指導者)(40 歳～引退)」
- ⑧「衰え・離脱段階(40 歳～引退)」
- ⑨「引退段階」

本研究の「キャリア形成の初期段階」は、Schein の「キャリア初期正社員段階」に相当している。年齢階層は 20 代である。Schein と同様のキャリア・サイクル理論では、Super(1953.1984)の 5 段階モデルがある。この 5 段階とは、「成長(～14 歳)」「探索(15～24 歳)」「確立(25～44 歳)」「維持(45～64 歳)」「衰退(65 歳～)」のことであり、本研究における「キャリア形成の初期段階」については、「確立(25～44 歳)」段階の前半部分が相当する。

分析と考察 (1)

ここでは、分析に使用する「学習」の概念を構成する質問項目群を抽出している。「学習」の概念については、「自分の成功体験から学ぶことが多い（自己成功）」「自分の失敗体験から学ぶことが多い（自己失敗）」「他者の成功事例から学ぶことが多い（成功モデリング）」「他者の失敗事例から学ぶことが多い（失敗モデリング）」「他者の意見には、よく耳を傾ける（傾聴）」の5問を仮定している。

本研究では、仮定した5問に対する「主成分分析」を実施して、この5問が総合的概念としての「学習」を構成するものとして有効かどうかの検討をする。「分散共分散行列」を出発行列として、第1主成分の固有値が「1.0以上」、第2主成分以下の固有値が「1.0未満」となることを基準にして、そこから抽出された第1主成分の因子負荷量が「0.5以上」の質問項目を採用する。

「図表2」は、「学習」にかかわる質問項目群に対する主成分分析の結果である。出発行列は分散共分散行列であり、主成分の固有値がZ1では1.1083と1.0以上、Z2以下では1.0未満であり、Z1における5問の「因子負荷量」が全て0.5(0.5764~0.7959)以上であることから、「学習」の概念を構成すると仮定された5問は1つの主成分として認知され、収束することが確認された。

主成分	Z1	Z2	Z3
固有値	1.1083	0.3796	0.287
寄与率	0.5151	0.1764	0.1334
累積寄与率	0.5151	0.6916	0.825
	Z1	Z2	Z3
因子負荷量 1	0.5764	-0.7803	-0.136
2	0.7506	-0.1489	0.1423
3	0.7806	0.1927	-0.2532
4	0.7959	0.3819	-0.2796
5	0.6591	0.1147	0.7082

図表2 「学習」にかかわる主成分分析
(出所 調査データに基づき櫻木が分析, 作成)

次に、年齢階層4群(20代, 30代, 40代, 50代)の「学習」について検討をしている。分析方法としては、「学習」に対する「正規性検定」を実行し、この変数に正規性のある場合、Bartlett検定の後に一元配置分散分析、パラメトリック多重比較検定(Turkey-Kramer法・Bonferroni法など)を実行することになる。正規性のない場合には、Kruskal-Wallis検定の後にノンパラメトリック多重比較検定(Steel-Dwass法・Steel法など)を実行することになる。

「学習」に対する正規性検定の結果、 $\chi^2=90.134 > 18.4753$, $p=1.16E-16 < 0.01$ が抽出され、「学習」には正規性のないことが確認された。「学習」における年齢階層ごとの平均順位(図表3)については、20代が193.9268, 30代が151.2714, 40代が141.4091, 50代が128.3134と、20代が最上位であり、30代, 40代と続き、50代が最下位であることが確認された。

年齢階層	順位和	平均順位	平均値	標準偏差
20代	7951	193.9268	4.2537	0.4605
30代	5294.5	151.2714	3.9543	0.5293
40代	10888.5	141.4091	3.9403	0.4485
50代	17194	128.3134	3.8821	0.4334

図表3 「学習」に対する年齢階層別の平均順位・平均値
(出所 調査データに基づき櫻木が分析, 作成)

Miyagi University Research Journal

そして、Kruskal-Wallis 検定の結果、同順位補正 H 値 = 20.9868 > 11.3449 = $\chi^2(0.99)$ 、同順位補正 P 値 = 0.0001 < 0.01 が抽出され、年齢階層の各群間には一定水準の統計的有意差のあることが確認された。さらに、ノンパラメトリック多重比較検定 (Steel-Dwass 法) により、どの群間に統計的有意差が抽出されるのかの検討を試みた結果 (図表 4)、「20 代-40 代の 2 群間 (N=118)」「20 代-50 代の 2 群間 (N=175)」の 2 つにおいて、いずれも 1%水準の統計的有意差を確認している。

	順位和	N	期待値	分散	順位和-期待値	棄却値 5%	棄却値 1%	検定統計量	基準点 5%	基準点 1%
20代-30代	1784	76	1578.5	8867.167	205.5	241.9172	293.1611	2.1823	2.5691	3.1133
20代-40代	3006.5	118	2439.5	30389.5	567	447.8536	542.7199	3.2525	2.5691	3.1133
20代-50代	4882.5	175	3608	74671.31	1274.5	702.0228	850.7282	4.664	2.5691	3.1133
30代-40代	2061.5	112	1977.5	24666.88	84	403.4887	488.9575	0.5348	2.5691	3.1133
30代-50代	3351	169	2975	61664.86	376	637.9596	773.095	1.5142	2.5691	3.1133
40代-50代	8613.5	211	8162	171410	451.5	1063.634	1288.938	1.0905	2.5691	3.1133

図表 4 「学習」に対する年齢階層別のノンパラメトリック多重比較検定
(出所 調査データに基づき櫻木が分析、作成)

- ・ 20 代-40 代 順位和 - 期待値 = 567 > 542.7199 = $p < 0.01$
検定統計量 = 3.2525 > 3.1133 = $p < 0.01$
- ・ 20 代-50 代 順位和 - 期待値 = 1274.5 > 850.7282 = $p < 0.01$
検定統計量 = 4.664 > 3.1133 = $p < 0.01$

抽出された統計検定量の数値が、20 代-50 代 = 4.664 > 3.2525 = 20 代-40 代と、20 代-50 代の差異は 20 代-40 代よりも大きいことが確認される。これらのことから、「学習(学習行動)」については 20 代が最も高く、年齢階層が高くなるほどに低下傾向がみられること、特に 20 代-40 代および 20 代-50 代との差異の大きいことが確認された。

分析と考察 (2)

ここでは、組織成員が学習する際に、「自己の成功経験(自己成功)」「自己の失敗経験(自己失敗)」「他者の成功モデリング(成功モデリング)」「他者の失敗モデリング(失敗モデリング)」の各々からの「学習(学習行動)」が、どの程度機能しているのか、そして何らかの特徴があるのかを検討している。

まず、「自分の成功体験から学ぶことが多い」「自分の失敗体験から学ぶことが多い」「他者の成功事例から学ぶことが多い」「他者の失敗事例から学ぶことが多い」の 4 問に対して、総合した概念である「学習」の場合と同様に「正規性検定」を実施した。

その結果、「自分の成功体験から学ぶことが多い」では、 $\chi^2 = 561.2949 > 18.4753$, $p = 5.2E-117 < 0.01$ が抽出され、正規性のないことが確認された。「自分の失敗体験から学ぶことが多い」では、 $\chi^2 = 5593.3758 > 18.4753$, $p = 6.5E-124 < 0.01$ が抽出され、正規性のないことが確認された。「他者の成功事例から学ぶことが多い」では、 $\chi^2 = 596.4302 > 18.4753$, $p = 1.4E-124 < 0.01$ が抽出され、正規性のないことが確認された。「他者の失敗事例から学ぶことが多い」では、 $\chi^2 = 604.9802 > 18.4753$, $p = 2.1E-126 < 0.01$ が抽出され、正規性のないことが確認された。このように、4 つの「学習(学習行動)」の全てにおいて正規性のないことが確認された。

Miyagi University Research Journal

平均順位については、「自分の成功体験から学ぶことが多い」が 504.9216, 「自分の失敗体験から学ぶことが多い」が 660.6547, 「他者の成功事例から学ぶことが多い」が 566.9773, 「他者の失敗事例から学ぶことが多い」が 565.1463 が抽出された。このように, 「自分の失敗体験から学ぶことが多い」が最上位であり, 「他者の成功事例から学ぶことが多い」, 「他者の失敗体験から学ぶことが多い」と続いて, 「自分の成功体験から学ぶことが多い」が最下位である。このように「成功」から学習する場合には「間接経験」から, 「失敗」から学習する場合には「直接経験」からという傾向の強いことが確認された。ここでは, 原因帰属における自己合理化傾向の表出について, ある程度抑制されていることが推測される。

次に, 4つの「学習(学習行動)」に差異があるのかどうか検討するために, Kruskal-Wallis 検定を実施した。その結果, 同順位補正 H 値 = 45.6703 > 11.3449 = $\chi^2(0.99)$, 同順位補正 P 値 = 6.66E-11 < 0.01 が抽出され, 4つの「学習(学習行動)」の各群間には一定水準の統計的有意差のあることが確認された。

そして, ノンパラメトリック多重比較検定 (Steel-Dwass 法) により, どの各群間に統計的有意差が抽出されるのか検討を試みた結果(図表 5), 「自己成功-自己失敗 (N=574)」「自己失敗-成功モデリング (N=574)」「自己失敗-失敗モデリング (N=574)」の 3 つにおいて 1%水準の統計的有意差を確認している。また, 「成功モデリング-自己成功 (N=574)」では 5%水準の統計的有意差を確認している。

	順位和	N	期待値	分散	順位和-期待値	棄却値 5%	棄却値 1%	検定統計量	基準点 5%	基準点 1%
自己成功-自己失敗	71364.5	574	82512.5	2870359	-11148	4352.536	5274.509	-6.5801	2.5691	3.1133
自己成功-成功モデリング	77995.5	574	82512.5	2839517	-4517	4329.089	5246.095	-2.6806	2.5691	3.1133
自己成功-失敗モデリング	78208.5	574	82512.5	2822478	-4304	4316.081	5230.332	-2.5619	2.5691	3.1133
自己失敗-成功モデリング	89318.5	574	82512.5	2792012	6806	4292.724	5202.027	4.0732	2.5691	3.1133
自己失敗-失敗モデリング	89371	574	82512.5	2769448	6858.5	4275.343	5180.964	4.1213	2.5691	3.1133
成功モデリング-失敗モデリング	82642.5	574	82512.5	2748913	130	4259.463	5161.72	0.0784	2.5691	3.1133

図表 5 4つの「学習(学習行動)」に対するノンパラメトリック多重比較検定

(出所 調査データに基づき櫻木が分析, 作成)

- ・自己成功-自己失敗 順位和-期待値 = [-11148] > 5274.5091 = p < 0.01
検定統計量 = 6.58 > 3.1133 = p < 0.01
- ・自己失敗-失敗モデリング 順位和-期待値 = 6858.5 > 5180.964 = p < 0.01
検定統計量 = 4.1213 > 3.1133 = p < 0.01
- ・自己失敗-成功モデリング 順位和-期待値 = 6806 > 5202.0272 = p < 0.01
検定統計量 = 4.0732 > 3.1133 = p < 0.01
- ・成功モデリング-自己成功 順位和-期待値 = [4517] > 4329.089 = p < 0.05
検定統計量 = 2.6806 > 2.5691 = p < 0.05

このように, 学習行動として「自己失敗」を機能させる傾向の極めて高いことは, 「自己成功」との有意差, 「失敗モデリング」「成功モデリング」との有意差を考えると, 自分の成功を過度に抑制することで, 結果として自分の失敗を他者あるいは組織から指摘されるのを回避しようとする意識の存在が推測される。また, 他者の成功・失敗への認知を客体化することの意味としては, 他者に対して, 自分の成功・失敗への認知(特に失敗の場合)を客体化させようとする意識の表出として推測される。これらは「恥」の感情に対する統制行為であり, それが意識下にあるのか無意識であるのかについての探究は, 重要な研究課題でもある。

分析と考察（3）

ここでは、「学習(学習行動)」としての「失敗経験(自己失敗+失敗モデリング)」と「成功経験(自己成功+成功モデリング)」との2群間に一定水準の統計的有意差があるのかどうか、20代においてはどのような傾向があるのかについて検討している。

分析する変数に正規性のない場合、2群間の差異については Mann-Whitney 検定を実行することになる。その結果、全体($N=287$)としては同順位補正 Z 値 $=4.6679 > 2.3263 = Z(0.99)$ 、同順位補正 P 値 $=1.52E-06 < 0.01$ が抽出されたことで、2群間に1%水準の統計的有意差のあることが確認された。Mann-Whitney 順位については、「失敗経験」の平均順位は 613.0505(順位和 351891)、「成功経験」の平均順位は 535.9495(順位和 307635)が抽出されている。

「図表6」は、年代ごとの失敗経験、成功経験の平均順位の概念的な位置づけを示している。20代($N=41$)における「失敗経験」と「成功経験」との比較については、Mann-Whitney 検定の結果、同順位補正 Z 値 $=1.1434 < 2.3263 = Z(0.99)$ 、同順位補正 P 値 $=0.1264 > 0.01$ が抽出されたことで、2群間には統計的有意差のないことが確認された。20代の Mann-Whitney 順位については、「失敗経験」の平均順位は 86.1585(順位和 7065)、「成功経験」の平均順位は 78.8415(順位和 6465)が抽出されている。

30代($N=35$)における「失敗経験」と「成功経験」との比較については、Mann-Whitney 検定の結果、同順位補正 Z 値 $=1.6 < 1.6449 = Z(0.95)$ 、 $2.3263 = Z(0.99)$ 、同順位補正 P 値 $=0.0548 > 0.01$ が抽出されたことで、2群間には統計的有意差のないことが確認された。30代の Mann-Whitney 順位については、「失敗経験」の平均順位は 75.2786(順位和 5269.5)、「成功経験」の平均順位は 65.7214(順位和 4600.5)が抽出されている。ここでの同順位補正 Z 値は 1.6 であり、5%水準の基準 Z 値 $=1.6449$ には近いレベルではあるものの、統計的有意性については確認されていない。

40代($N=77$)における「失敗経験」と「成功経験」との比較については、Mann-Whitney 検定の結果、同順位補正 Z 値 $=3.2438 > 2.3263 = Z(0.99)$ 、同順位補正 P 値 $=0.0006 < 0.01$ が抽出されたことで、2群間には1%水準の統計的有意差のあることが確認された。40代の Mann-Whitney 順位については、「失敗経験」の平均順位は 168.7403(順位和 25986)、「成功経験」の平均順位は 140.2597(順位和 21600)が抽出されている。

50代($N=134$)における「失敗経験」と「成功経験」との比較については、Mann-Whitney 検定の結果、同順位補正 Z 値 $=3.0258 > 2.3263 = Z(0.99)$ 、同順位補正 P 値 $=0.0012 < 0.01$ が抽出されたことで、2群間には1%水準の統計的有意差のあることが確認された。50代の Mann-Whitney 順位については、「失敗経験」の平均順位は 284.8955(順位和 76352)、「成功経験」の平均順位は 252.1045(順位和 67564)が抽出されている。

これらの分析結果から、20代の「学習(学習行動)」は高い水準にあり、「成功経験」からも「失敗経験」からも同程度のレベルで学習していること、30代の「学習(学習行動)」は20代との比較において低下傾向が確認されているものの、20代と同様に「成功経験」からも「失敗経験」からも近いレベルで学習していることが理解される。また、40代の「学習(学習行動)」は20代との比較において高い水準であるとはいえず、「失敗経験」からの学習レベルと比較すると「成功経験」からの学習レベルは低いことが理解される。そして、50代の「学習(学習行動)」も40代と同様に20代との比較において高い水準であるとはいえず、「失敗経験」からの学習レベルと比較すると「成功経験」からの学習レベルは低いことが理解される。

前述のように30代の「学習」については、その水準こそ統計的有意差の抽出されないレベルではあるものの、「失敗経験」からの学習と比較すると「成功経験」からの学習においては、一定の低水準傾向を顕在化させていることには、成果達成主体である組織成員に対する「人材育成(CDP = career development program)」を機能させ、結果として有効な「組織運営(management)」を実行するという視点からも大いに注意が必要であろう。

20代 平均順位=193.9268	30代 151.2714	40代 141.4091	50代 128.3134
失敗経験 86.1585			
成功経験 78.8415			
	失敗経験 75.2786		
	成功経験 65.7214	失敗経験 168.7403	
		成功経験 140.2597	失敗経験 284.8955
			成功経験 252.1045

図表 6 年代ごとの失敗経験、成功経験の平均順位の概念的位置づけ
(出所 調査データに基づき櫻木が分析、作成)

おわりに

本研究では、キャリア形成初期段階にある 20 代の組織成員の学習行動について、多面的な検討を試みた。最初に、「自己成功」「自己失敗」「成功モデリング」「失敗モデリング」「傾聴」の 5 つが、「学習」という総合的変数として認知されること、20 代の学習が他の年齢階層との比較において一定水準の高さのあることを確認した。次に、自己-モデリング(他者)、成功-失敗の 4matrix を比較した結果、4 つの比較で統計的差異を確認した。そして、20 代は失敗経験からも成功経験からも同レベルで学習しているものの、年齢階層が高くなるほど成功経験からの学習の機能が低下することを確認した。成員が学習プロセスのフィードバックに基づいて、自分の意思決定と行動結果の成否を認知し有効な行動喚起を実施するためには、自己合理化、自己正当化などの「バイアス(bias)」を低減させることが重要で、組織に加入して直後の「社会化」段階から関係している。キャリア形成初期段階の支援には、直接経験、間接経験いずれもキャリア開発の重要資源であることの意識、確認、浸透、定着を意図したマネジメントの実践展開こそ最重要課題といえる。

謝辞

査読いただいた先生方から丁寧なご教授をいただいたことを、記して深謝申し上げる次第である。

文献

櫻木晃裕(2015). 「キャリア中期の危機にかかわる追加検証 -40 歳代のモチベーションを中心にして-」. 『人材育成学会第 13 回年次大会論文集』. 123-128. 人材育成学会

櫻木晃裕(2023a). 「キャリア形成の探索的段階におけるバイアス」. 『第 46 回韓国日本近代学会国際学術大会学術論文発表要旨集』. 341-356. 韓国日本近代学会

櫻木晃裕(2023b). 「キャリア形成のエントリー段階における認知バイアス -キャリア・サイクル理論からの検討-」. 『宮城大学ジャーナル』. 3(1). 3-11. 宮城大学

櫻木晃裕(2023c). 「キャリア形成の初期段階における組織社会化」. 『第 47 回韓国日本近代学会国際学術大会学術論文発表要旨集』. 426-439. 韓国日本近代学会

櫻木晃裕(2023d). 「キャリア形成初期段階における阻害要因 -情報の非対称性と認知バイアスの視点から-」. 『人材育成学会第 21 回年次大会論文集』. 22-27. 人材育成学会

櫻木晃裕(2024). 「キャリア形成の初期段階に対する視座と実践展開 -20 代のモチベーションの特徴から-」. 『第 48 回韓国日本近代学会国際学術大会学術論文発表要旨集』. 388-400. 韓国日本近代学会

Katz, R. (1980). Time and work: Toward an integrative perspective. In B.M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*. 2. 81-127. Greenwich, CT: JAI Press.

Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.

〔二村敏子・三善勝代訳(1991). 『キャリア・ダイナミクス』. 白桃書房〕

Super, D.E. (1953). A theory of vocational development. *American Psychologist*. 8(5). 185-190

Super, D.E. (1984). Career and life development. In D. Brown, L. Brooks & Associates (ed.) *Career choice and development: Applying contemporary theories to practice*. San Francisco: Jossey-Bass.

JSPS 科研費 26380511 「セミプロフェッションのキャリア開発：養護教諭の CDP」(代表研究者：櫻木晃裕)

JSPS 科研費 JP17K03936 「キャリア中期の危機に対する有効なコーピングの構築」(代表研究者：櫻木晃裕)