Kobe University Repository : Kernel

PDF issue: 2026-03-11

組織における不本意な在職者の研究

吉﨑，雅浩

(Degree)
博士（経営学）

(Date of Degree)
2025-03-25

(Date of Publication)
2026-03-01

(Resource Type)
doctoral thesis

(Report Number)
甲第9131号

(URL)
https://hdl.handle.net/20.500.14094/0100496412

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。

博士論文

組織における不本意な在職者の研究

２０２５年1月２０日提出

神戸大学大学院経営学研究科

鈴木竜太研究室

経営学専攻

学籍番号　１９３Ｂ４０８Ｂ

氏名　吉﨑雅浩

目　次

第１章　序論 1
第１節　問題意識 1
第２節　研究課題 9
第３節　構成 10

第２章　既存研究の批判的検討 14
第１節　離職研究における不本意な在職者の理解：断念型在職者 . 15
第２節　断念型在職者になるメカニズムの謎 22
第３節　断念型在職者に対するマネジメントの課題 26
第４節　小括 29

第３章　待望型在職者という暗点 31
第１節　問題提起：不本意な在職状態を解消できないから組織に留まるのか 31
第２節　待望型在職者を理解する視点：期待と時間的焦点 35
第３節　待望型在職者に対するマネジメントの課題 45
第４節　調査課題の提示 47

第４章　調査の概要 49
第１節　本調査の妥当性 49
第２節　調査対象 50
第３節　調査方法 53
第４節　分析方法 55

第５章　待望型在職をめぐる意思決定に関する質的調査・分析 58
第１節　不本意な在職の生起 58
第２節　待望型在職者であることを決める 66

第３節　待望型在職者であることを止める 71

第６章　考察 78
第１節　不本意な在職者に関する既存研究と発見事実の統合 78
第２節　待望型在職をめぐる個人の意思決定と組織の関係 81
第３節　不本意な在職者のマネジメント 86

第７章　結論 89
第１節　要約 89
第２節　理論的含意 91
第３節　実践的含意 94
第４節　本研究に残された課題と今後の展望 97

参考文献 105

謝辞 120

「(口いっぱいにほおばったまま、うわのそらで)
縛られているわけじゃないんだろう？」
「わからんね、さっぱり。」
「縛られてるのかって聞いてるんだ。」
「縛られてる？」
「縛られてる。」
「縛られてるって、どう？」
「手足をさ。」
「誰が？　誰に？」
「おまえのやっこさんにさ。」
「ゴドーに？　ゴドーに縛られてる？　そんなばかな！　冗談じゃないよ！
(間) とにかく、今のところは。」
「ゴドーっていうのか？」
「そうらしい。」

「ディディ。」
「うん。」
「おれは、このままじゃとてもやっていけない。」
「口ではみんなそう言うさ。」
「別れることにしたら？　そのほうがいいかもしれない。」
「それより、あした首をつろう。(間) ゴドーが来れば別だが。」
「もし来たら？」
「わたしたちは救われる。」

Samuel Beckett, *EN ATTENDANT GODOT*
(安堂信也・高橋康也訳『ゴドーを待ちながら』, 2013 年,
白水社, 32-33 頁および 194-195 頁)

第１章　序論

第１節　問題意識

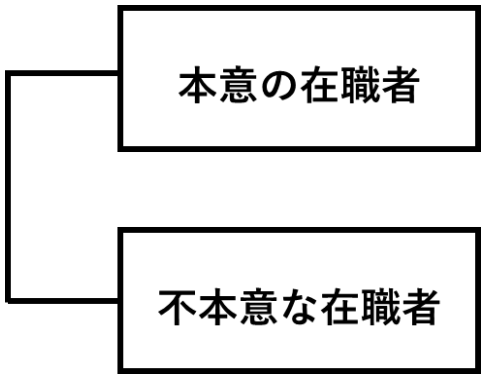
本研究の目的は、「不本意な在職者が、不本意な在職を続けてしまうことになる理由を明らかにすること」であり、これによって「不本意な在職者のマネジメントへの示唆を得ること」である。より具体的には、個人が自身の所属する組織の中での位置づけや自らのキャリア、それらの今後の見通しを踏まえながら、不本意な在職状態への対応・態度を決めているということを前提に置きながら、「個人が、不本意な在職を解消するのではなく、あえて継続する」という意思決定をする理由について理解していく。

本研究では、不本意な在職者を、仕事生活において望んでいることと実際の状況との間に乖離がある在職者として捉えている。組織の中で働く個人にとって、多くの場合、その仕事の始まりは本意の在職であろう。すなわち、仕事生活において望んでいることを満たすことのできる会社・仕事を選択して、仕事を始めたということである。しかし、仕事生活を送る中では、誰しもが不本意な在職者になりうる。別の言い方をすれば、仕事生活では、個人は常に本意を叶えた状態でいられるわけではないということである。

仕事生活において望んでいることがある限り、図 1-1 に示すとおり、２種類の在職者が存在する。それが、本意の在職者と不本意な在職者である。個人は、仕事生活を通じて、本意の在職と不本意な在職とを行きつ戻りつすることになる。本研究が主眼とするのは、このうちの不本意な在職状態にある者、つまり不本意な在職者である。

図 1-1

本意の在職者と不本意な在職者（筆者作成）



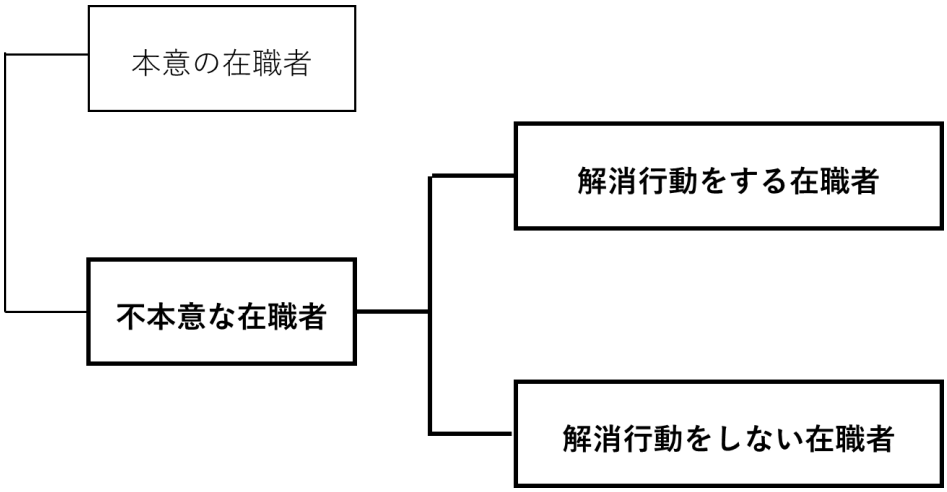
詳述するまでもなく、このような不本意な在職が生じうるのは、実際の状況を規定する要因の多くが個人のコントロール範囲の外にあるためである。すなわち、個人の意図とは関係なく実際の状況は変わりうるし、その結果、個人の持つ望みとの間に乖離が生じることもある。不本意な在職とは、稀にしか起こることのない異常な状態ではなく、働く個人であれば誰しもが経験するものである。

この点を踏まえると、「どのように不本意な在職を防ぐか」ということは理論的にも、実践的にも問いとして設定することはできない。なぜなら、個人が実際の状況に対する十全のコントロールを持ち合わせていない限り、不本意な在職は起こりうるからである。実際の状況に対して十全のコントロールを個人が持ち合わせている（あるいは、個人に持たせることができる）と仮定することは、理論的および実践的に難しい。

そうであるならば、不本意な在職者に関して何が問題になるだろうか。それは、「どのように不本意な在職を解消するか」ということである。不本意な在職を防ぐことはできなくても、仕事生活において望んでいることや実際の状況を変えることによって、不本意な在職を解消することは可能だからである。実際の状況に対する十全のコントロールを持つ個人の存在を仮定できなくとも、解消のために行動する個人の存在を仮定することはできると考える。ここで、不本意な在職者の中には、解消行動をする者と解消行動をしない者がいることを確認できる。それを図 1-2 に示す。

図 1-2

解消行動をする在職者と解消行動をしない在職者（筆者作成）



本研究では、「どのように不本意な在職を解消するか」という問題を、別の角度から考察していく。すなわち、「不本意な在職者が、不本意な在職を続けてしまうことになる理由」を理解しようとする。これを明らかにすることで、逆説的に、不本意な在職の解消についての理解も進むと考える。

不本意な在職者が不本意な在職を解消しようとして様々な努力をしているのであれば、その努力が実を結ばない原因やメカニズムを探究することが、理論的にも実践的にも重要になるだろう。「不本意な在職者が不本意な在職を解消しようとして様々な努力をしている」と考えるのであれば、「どのように不本意な在職を解消するか」という問題を真正面から考察することになる。

しかし、本研究があえて不本意な在職の「継続」に焦点を当てる理由は、不本意な在職状態にある個人すべてがそれを解消するために行動するわけではなく、そのことが理論的にも、実践的にも大きな問題となっているからである。

この問題を考察するにあたって手がかりになるのが、離職研究においてなされた問題提起である。具体的には、離職意図と離職行動との間に強い結びつきを仮定してきたために、これまでの研究で見落とされてしまった在職者がいるという指摘である。この問題提起を行った Hom et al. (2012) は、離職を選好しながらも、離職することなく所属組織に留まり続ける在職者として「断念型在職者(reluctant stayer)」という概念を提示している。この断念型在職者という存在は、従来の研究において離職意図を離職の代理変数として、また最終的な離職に強く影響する最良の予測因子として扱ってきたために、ほとんど無視されてきた在職者である(Hom et al., 2012; Hom et al., 2017)。この在職者は、第 2 章で詳述するように、離職を望みながらも、そうすることができない在職者である。

なお、reluctant stayer の日本語訳について、定訳はない。直訳すれば「嫌々ながらの在職者」や「渋々ながらの在職者」、「消極的な在職者」といったものになるだろう。あるいは、研究の文脈によっては「リラクタント・ステイヤー」とするのが適切である場合もあるだろう。しかし、本研究では、不本意な在職者の定義の一部である「仕事生活において望んでいること」に焦点を当て、「その実現を諦めている」ということを含意するために、「断念」という言葉を用いる。そのため、以降の議論では、reluctant stayer の訳語を断念型在職者で統一する。

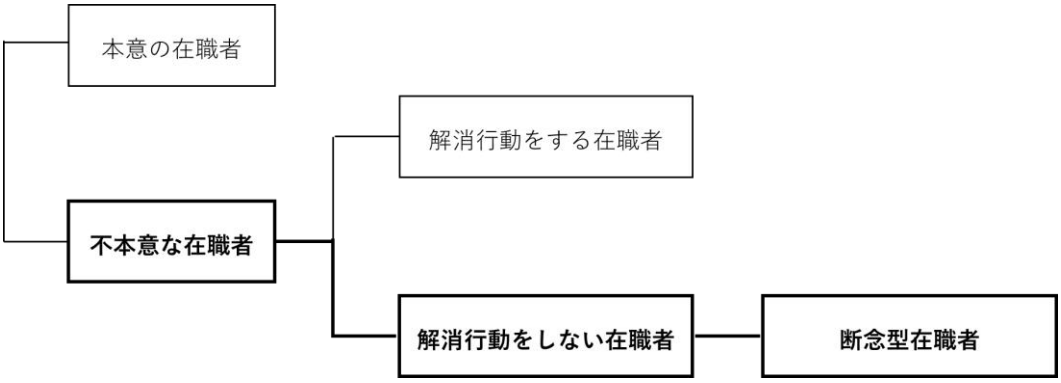
断念型在職者の議論で焦点になっている離職について、本研究に関連づけるのであれば、何らかの不本意さを組織外で解消するための行動として理解することができる。これを踏まえると、断念型在職者とは、不本意さを組織外で解消することなく在職を続けているという点で、不本意な在職者とみなすことができる。

そのため、本研究の目的（「不本意な在職者が、不本意な在職を続けてしまうことになる理由を明らかにすること」および「不本意な在職者のマネジメントへの示唆を得ること」）を達成するためには、この断念型在職者に関する議論を理解することが必要であり、有益である。

また、図 1-2 を踏まえて述べるのであれば、断念型在職者は、不本意な在職状態を解消できないために解消行動をしない在職者である。そのため、図 1-3 のように描くことができる。

図 1-3

断念型在職者（筆者作成）



しかし、ここで注意しなければならないのは、断念型在職者に関する議論が置いている前提である。その前提について、ここで簡潔に述べれば、次の三点にまとめることができるだろう。一点目の前提は、「不本意な在職状態を解消したくてもできないために、不本意な在職を続けてしまうことになる」ということである。別の言い方をすれば、不本意な在職状態を解消することができるのであれば、あえて不本意な在職状態を続けることはせずに、離職という形で解消してしまうのが、断念型在職者である。前述したとおり、「離職意図と離職行動との間に強い結びつきを仮定してきたために、これまでの研究で見落とされてしまった在職者がいるという指摘」を行ったのが、断念型在職者を提示した Hom et al. (2012) の議論である。この指摘について別の捉え方をするのであれば、離職意図と離職行動との関係を妨げるものがなくなれば、意図は速やかに行動に結びつくと考えているのである。

二点目の前提は、「不本意な在職状態を解消できないのは、不本意な在職者の内面に起因する」ということである。具体的に断念型在職者の議論では、彼・彼女

の「知覚された意志コントロール(perceived volitional control)」が低いために、離職を選好しながらもそれを実現することができないと考えている。ここでも別の言い方をすれば、知覚された意志コントロールが高い場合には、あえて不本意な在職状態を続けることはせずに、離職という形で解消してしまうと考えているのである。

三点目の前提は、一点目および二点目の前提から説明することができる。すなわち、「不本意な在職状態となった場合、速やかにその解消を志向し、あえて不本意な在職状態を続けることはない」ということである。別の言い方をすれば、不本意な在職状態を続けるのは、現在の状況ではそれを解消することができないためであると理解されるのが、断念型在職者である。

しかし、このような断念型在職者に関する議論の前提に対して、本研究は問題を提起する。すなわち、「不本意な在職状態を続ける理由は、現在の状況ではそれを解消することができないためである」という前提に立った場合、ある種の不本意な在職者の存在を見損なう恐れがあることを本研究は問題視する。そのような不本意な在職者を見損なうとすれば、本研究の目的を達成することは叶わない。

ここで見損なう恐れのある不本意な在職者とは、すなわち、日々の仕事生活の中で行ってきた組織とのコミュニケーションや、上司や同僚を通じて見聞きしてきた組織の対応など、これまでの経験も踏まえた結果、解消のための行動を意図してすることなく、不本意な在職状態を継続する者である。このような不本意な在職者の特徴は、「不本意な在職状態を続ける理由は、現在の状況ではそれを解消することができないためである」という断念型在職者の議論の前提とは異なるものである。

しかし、本研究は断念型在職者に関する議論を否定することを企図したものではない。むしろ断念型在職者を含めて不本意な在職者という存在の理解を深めるために、本研究はこのような在職者にも着目するのである。

個人が自身の所属する組織の中での位置づけや自らのキャリア、それらの今後の見通しを踏まえながら、不本意な在職状態への対応・態度を決めているということを前提に置けば、不本意な在職状態を解消することができたとしても（あるいは、解消できるという見込みがあったとしても）、不本意な在職を続けてしまうことを説明できる。より具体的に述べると、不本意な在職の解消は、必ずしも不本意な在職者自身で行われる必要はなく、組織が不本意さを生じさせている実際の状況を変えることで行われることも考えられる。組織によって解消されることを期待できるのであれば、不本意な在職者が解消行動をするための動機づけは低くなるだろう。

また、このことは、不本意な在職状態は必ずしも速やかに解消されなければならないということではなく、自ずと解消されることを待つこともできることを示唆している。すなわち、離職意図と離職行動の関係を妨げるものがなかったとしても、意図が行動を必ずしも引き起こすとは限らないのである。

さらに、不本意な在職状態を解消できるかどうかについても、異なる説明が成り立ちうる。すなわち、解消可否は不本意な在職者自身の能力や主体性の程度の問題ではなく、彼・彼女の周囲の状況を勘案した上でなされる判断の問題として理解できるのである。

ここで述べた不本意な在職者の特徴の一つである、不本意な在職状態を解消できる余地があるとしてもそれを行なおうとはしないという意味での「不作為」については、既存研究ではほとんど見過ごされてきた(Rogiers, 2022)。そのため、不本意な在職をあえて続けてしまう理由を理解するためには、既存研究の議論では不十分である。そこで、本研究ではこの点に焦点を当てて、不本意な在職者の不作為が組織との関係の中でどのように生じることになるのかを中心に考察していく。これにより、既存研究の陥穽を埋めることができる。

ここで、この「不作為」の意味するところを本研究に関連づけながら理解したい。具体的に述べれば、不作為とは「何もしない」ということではなく、「『しない』ことをしている」ということである。それでは何をしているのか。それは、不本意な在職状態を解消「する」ことなく、不本意な在職状態が解消「される」のを「待っている」のである。この「不作為」に含意される「待つ」という点に、本研究は注目する。「解消できない」在職者を理解するだけではなく、「解消されるのを待っている」在職者についても理解することで、本研究の目的である「不本意な在職者が、不本意な在職を続けてしまうことになる理由を明らかにすること」が可能になると考える。

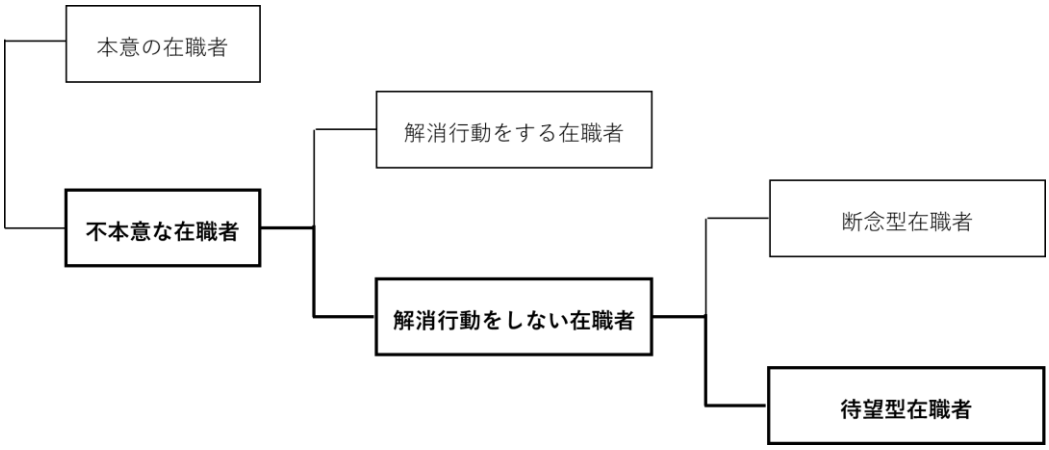
本研究では、このように「解消されるのを待っている」がゆえに不作為性を有する不本意な在職者を「待望型在職者」と呼ぶ。これは本研究独自の概念である。本研究では reluctant stayer を断念型在職者と訳したが、この待望型在職者については expectant stayer と英訳したい。実際の状況が変化して自身の望みが叶うことを待っている、つまり期待している(expectant)在職者(stayer)である。

ここで図 1-3 に、待望型在職者も追記する。不本意な在職者のうち、解消行動をしないという点では断念型在職者と同じであるものの、解消行動をしない理由は異なる。具体的には、断念型在職者が「解消できない」ことが理由であるのに対して、待望型在職者は「解消されるのを待っている」ことが理由である。そのため、両者を異なるものとして理解する必要がある。この点を踏まえたものが、

図 1-4 である。

図 1-4

待望型在職者（筆者作成）



個人にとって不本意な在職状態を継続するかどうかの判断は、キャリア・マネジメントの問題である。このようなキャリアの問題を議論するにあたっては、当該個人の置かれた組織的文脈に注目することが大切である。しかし、そのような研究は必ずしも多くはない(Akkermans & Kubasch, 2017; Hirschi & Koen, 2021)。なぜ待望型在職者による「待つ」という不作為が行われることになるのか、また断念型在職者のように「解消できない」と考えるようになるのかについて、彼ら・彼女らを取り巻く組織や彼ら・彼女ら自身のキャリアによる影響を考慮に入れながら、本研究は検討していく。既存研究の知見を踏まえた理論的検討と実際の調査に基づく経験的検討を併せることによって、既存研究に貢献することを目指す。

ここまでの説明をまとめる。本研究は、仕事生活の中で誰もが経験する不本意な在職について、そうした状態を解消するのではなく、続けてしまう理由を理解する。本研究が置いている前提は、個人は自身の所属する組織の中での位置づけや自らのキャリア、それらの今後の見通しを踏まえながら、不本意な在職状態への対応・態度を決めているということである。この前提に立つことで、既存研究の議論で見損なっていた待望型在職者の存在を捉えることができる。このことは、不本意な在職者の理解を深めることでもある。また、待望型在職者の不作為性に対する所属組織の中での経験や彼ら・彼女らのキャリアの影響については、既存研究では十分に議論されていない。この点について、本研究の議論を通じて理論的貢献を果たす。

最後に、実践上の問題意識を述べる。本研究は、「不本意な在職者が、不本意な在職を続けてしまうことになる理由を明らかにすること」によって「不本意な在職者のマネジメントへの示唆を得ること」にも関心がある。なぜなら、不本意な在職者のマネジメントには、特有の難しさがあるからである。簡潔に述べれば、不本意な在職者に対するマネジメントとして、何に焦点を当てれば良いのかが明確ではないのである。

断念型在職者の議論では、不本意な在職を続ける理由を、彼・彼女に内在する、知覚された意志コントロールの低さに求める。しかし、仮にこれを向上させることができたとしても、組織外解消を実現することにつながるだけである。すなわち、組織にとっては人的資源の喪失につながるのである。

また、待望型在職者の持つ不作為性が示唆するのは、不本意な在職状態を解消するための支援制度などを組織が用意したとしても、それらが必ずしも利用されるわけではないということである。

ここで確認しておきたいのは、不本意な在職者が組織に及ぼす影響である。後に確認するように、断念型在職という状態は当人にとっても、組織にとっても悪影響を及ぼすことが指摘されている。この点を踏まえれば、マネジメント上対応しなければならない対象として考えることができる。また、待望型在職者についてもマネジメントの対象として注意しなければならない。例えば、彼ら・彼女らの姿を見た同僚はどのように感じるだろうか。待望型在職者が不本意でありながらもそれを甘受している姿は、若手・初期キャリアを過ごす者にとって、将来の自分の姿に見えるかもしれない。そのような場合、果たして若手・初期キャリアを過ごす者にとって、その組織の中でキャリアを形成することに前向きになることができるだろうか。

このような「悪い林檎(bad apples)」が他の従業員にもたらす悪影響についても看過することはできない(Lee et al., 2018)。従業員が同じ職場で働く同僚の態度に注意を払いながら、その同僚の態度から影響を受けていることは、既存研究でも指摘されていることである(Shipp et al., 2022)。このような従業員をマネジメントするにあたっては、まずは彼ら・彼女らの実態を理解することが肝要である。

断念型在職者にせよ、待望型在職者にせよ、不本意な在職者の全てが組織に悪影響をもたらすわけでは必ずしもないだろうが、そもそも現在のところ、不本意な在職者に対する理解は不十分である。不本意な在職者の理解を通じて、組織は不本意な在職者とどのように向き合うことができるか、また向き合っていかなければならないかを考えていきたい。

本研究は、不本意な在職者について、従来の断念型在職者の議論とは異なる見

方・前提において議論を進めるものである。これによって、新たな研究の方向性を切り拓く出発点となることを目指す(Alvesson & Sandberg, 2011; Whetten, 1989)。

第２節　研究課題

前節の問題意識に基づき、本研究では、不本意な在職を主体性や積極性、コントロール感といった個人に帰着させるものとしてではなく、所属する組織や自らのキャリアに関する様々な事項を踏まえたうえで、個人が選択・判断するものとして検討することとしたい。このような捉え方が示唆しているのは、我々は周囲の状況を踏まえながら自らの態度や行動を決めているというごく自然な前提である。

後に議論するように、こうした前提を置いているからといって、断念型在職者に関する議論や離職研究の中で断念型在職者が提示されることになった問題意識を本研究が否定するものではない。断念型在職者の捉え方を変えることによって、これまでの研究上および実務上の課題にも答えることができると考える。

改めて本研究の目的を述べるのであれば、断念型在職者や待望型在職者といった不本意な在職者が、不本意な在職を続けてしまうことになる理由を明らかにすることが、一つ目の目的である。また、これを明らかにすることによって、不本意な在職者のマネジメントへの示唆を得ることが、二つ目の目的である。

この二つの研究目的を達成するために、本研究は次の研究課題に取り組む。

研究課題：なぜ不本意な在職者であり続けてしまう人がいるのか

具体的には理論的検討と経験的検討を行う。まず、理論的検討である。すなわち、不本意な在職者について既存研究ではどのように説明されているのか、また、そのような在職状態を続けてしまう要因として何に焦点を当てているのかを確認する。

不本意な在職者をどのように理解するかについて、定まった見解が存在しているわけではない。そのため、既存研究の議論を踏まえながら、本研究における不本意な在職者の捉え方を定めることになる。併せて、既存研究では説明できない点を明らかにすることで、経験的検討を行うための調査課題を提示する。

結論を先取りするならば、不本意な在職者であり続けるという判断に、彼ら・彼女らが持っている期待や、現在よりも将来の状態に関心を寄せる時間的焦点が関わることが示唆される。しかしながら、所属組織やキャリアの影響を受けて、そのような期待や時間的焦点がどのように変化することになるのかについては、

既存研究では明らかになっていない。この点を明らかにするのが、本研究の経験的検討である。ミドルを対象としたインタビュー調査を通じて、仕事生活の中で生起する不本意な在職の理解を深める。

このように理論的検討および経験的検討を行うことで、「なぜ不本意な在職者であり続けてしまう人がいるのか」という研究課題に答えることとしたい。

第３節　構成

本論文の構成は、次のとおりである。まず第２章および第３章では、不本意な在職者に関する理論的検討を行う。第２章では、離職研究において提示された断念型在職者に関する議論を踏まえたときに、不本意な在職者がどのように理解されることになるのかを確認する（第１節）。次に、働く個人が断念型在職者になるメカニズムについて、既存研究では実証的には明らかになっていないことを確認する。また、断念型在職者に関する議論、ひいては現在の離職研究の見方では見落とされてしまう在職者がいることを指摘し、この在職者の理解なくして断念型在職者になるメカニズムおよび不本意な在職者を理解することはできないことを説明する（第２節）。さらに、不本意な在職者のマネジメントに関する実践的含意を得ようとするとき、現在の断念型在職者の捉え方にはマネジメント上の悩ましい問題が伴うことを指摘する（第３節）。

第３章では、断念型在職者に関する議論の「不本意な在職者が組織に留まる理由は、不本意な在職状態を解消できないからである」という見方に対して問題を提起する。具体的には、不本意な在職状態を変えるために行動することができるのにもかかわらず、それを行わない個人がいることを指摘する。本研究ではこうした個人を待望型在職者と呼ぶ（第１節）。次に、待望型在職者を理解するうえで「期待」と「時間的焦点」という二つの要因が重要であることを説明する（第２節）。ここで簡潔に述べるのであれば、「待望型在職者であること」を決める、あるいは止めるという意思決定に期待と時間的焦点が影響しているということである。また、待望型在職者には、断念型在職者とは異なる、特有のマネジメント上の課題があることを説明する（第３節）。ここまでの理論的検討を踏まえたうえで、不本意な在職者を理解し、彼ら・彼女らに対するマネジメントへの示唆を得るために必要となる調査について説明し、調査課題を提示する（第４節）。本研究では、不本意な在職者の中でも、特に待望型在職者に焦点を当てる。

第４章および第５章では、不本意な在職者に関する経験的検討を行う。第４章では、本研究で実施した調査の概要を説明する。具体的には、本調査の妥当性（第１節）および調査対象（第２節）、調査方法（第３節）、分析方法（第４節）のそ

れぞれについて、本研究の問題意識と理論的課題を踏まえているという点で適切なものであること、また、既存研究の関心と要請に応えるものであることを説明する。

第５章では、質的調査を通じて得られたデータを分析した結果を説明する。まず、不本意な在職状態、すなわち望んでいることと現実との乖離とはどのようなものであるかを確認する（第１節）。そのうえで、どのような理由から待望型在職者であることを決めるのか（第２節）、あるいは待望型在職者であることを止めるのか（第３節）を明らかにする。

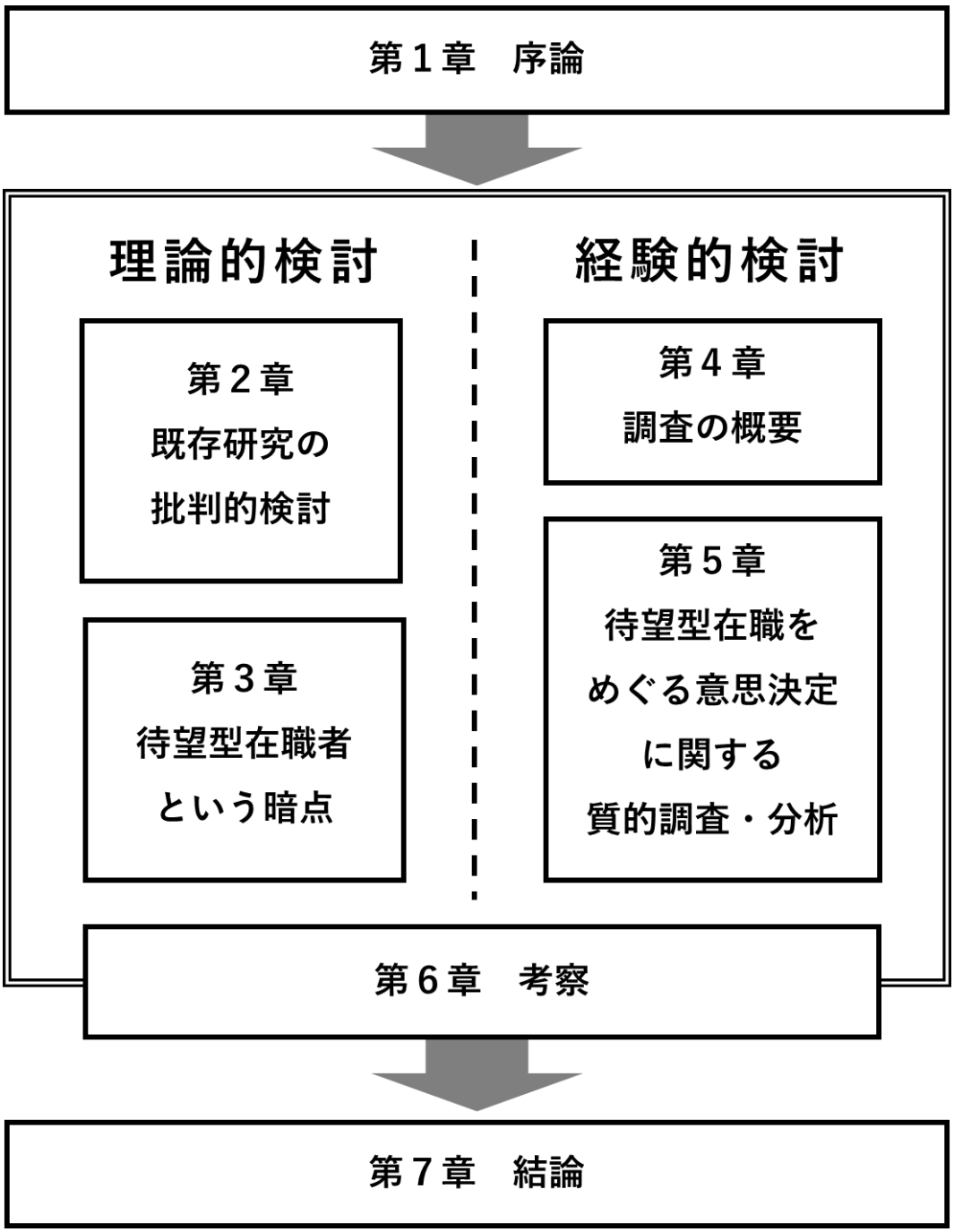
第６章では、ここまでに行われた理論的検討および経験的検討を踏まえて、研究課題に答える。まず、不本意な在職者に関して既存研究で明らかになっていることと、調査を通じて明らかになったことを統合することで、組織における不本意な在職者について説明する（第１節）。次に、個人の意思決定の結果として選択された待望型在職者について、待望型在職者であることを決めることと止めることに、組織がどのようにかかわっているのかを考察する（第２節）。そのうえで、組織が不本意な在職者をマネジメントする際の示唆を述べる（第３節）。

第７章では、本研究の結論として、各章の議論をまとめ（第１節）、理論的含意（第２節）および実践的含意（第３節）を述べる。また、本研究に残された課題と今後の展望を示し、本研究を結ぶこととする（第４節）。

以上が本論文の構成である。これを各章間の連関図としてまとめたものが、図1-5 である。

図 1-5

本研究の構成（筆者作成）



本論に入る前に、本研究の構成について補足説明をしたい。本研究は、設定した研究課題に理論的検討と経験的検討を通じて答えを出すというやや複雑な構成になっており、そのことが読み手の理解を阻害している面がある。そのため、以降の議論に関する読み手の理解を促すためには、上に述べた本研究の構成とは別に、結論を先取りしつつも、本研究の目的をどのように達成しようとしているのかを改めて述べることが肝要であると考える。

本研究の目的は、二つである。一つ目の目的は「不本意な在職者が、不本意な在職を続けてしまうことになる理由を明らかにすること」であり、二つ目の目的は「不本意な在職者のマネジメントへの示唆を得ること」である。両目的の関係は、一つ目の目的を達成する過程で行った考察とその結果によって、自ずと二つ目の目的にも答えることができると考える。

この研究目的を達成するために設定した研究課題は、「なぜ不本意な在職者であり続けてしまう人がいるのか」である。この研究課題に答えるために、理論的検討として、まず既存研究の議論を確認する。そこで確認される断念型在職者に関する議論は、「なぜ不本意な在職者であり続けてしまう人がいるのか」という研究課題に部分的に答えるものである。

しかし、断念型在職者の議論の持つ前提ゆえに、見損なわれている不本意な在職者がいることを指摘する。それが待望型在職者である。この見損なわれている待望型在職者を理解するためには期待と時間的焦点という二点が重要であることを説明し、それぞれの既存研究を検討する。

しかしながら、待望型在職者を理解するという点において、期待と時間的焦点に関する既存研究の議論では明らかになっていない点が確認される。それが、期待と時間的焦点に対して、当該個人の所属する組織や自らのキャリアがどのように影響するのかということである。

理論的検討を通じて明らかになった既存研究の間隙を埋めるために、経験的検討を行う。まず、予備的分析として不本意な在職についての理解を深めるために、不本意な在職の生起のあり様を確認する。次に、本研究において提示する待望型在職をめぐる個人の意思決定において、期待と時間的焦点、またそれらに影響を及ぼす要因がどのように関わるのかを明らかにする。

この経験的検討によって理論的検討で指摘された既存研究の間隙を埋め、理論的検討で確認した断念型在職者および待望型在職者に関する理解を深めることによって、研究課題に答える。この研究課題に答えることで、研究目的を達成する。最後に、本研究の議論が既存研究の議論および経営管理の実践において持つ意義を示す。以上が、本研究の議論のストーリーである。

第２章　既存研究の批判的検討

本章では、「なぜ不本意な在職者であり続けてしまう人がいるのか」という本研究の研究課題に対して、既存研究がどのように答えることができるかを検討する。

具体的には、まず離職研究において不本意な在職者として提示された、断念型在職者に関する議論を確認する（第１節）。次に、個人が不本意な在職状態を解消することなく断念型在職者であり続けてしまう理由を、断念型在職者になるメカニズムから理解することを試みる（第２節）。また、断念型在職者の議論を踏まえて研究課題に答えようとする一方で、断念型在職者に対するマネジメントとして、既存研究ではどのような点に焦点が当てられているのかについても確認する（第３節）。これは、本研究の目的である「不本意な在職者が、不本意な在職を続けてしまうことになる理由を明らかにすること」によって「不本意な在職者のマネジメントへの示唆を得ること」に適うものである。最後に、本章の議論をまとめる（第４章）。

結論を先取りするならば、「なぜ不本意な在職者であり続けてしまう人がいるのか」という研究課題に対して、知覚された意志コントロールが低いために、離職を望みながらも離職することができず、結果として不本意な在職状態を継続してしまうことが既存研究からは示唆される。

ここで、改めて不本意な在職者について説明する。本研究では、不本意な在職者を、仕事生活において望んでいることと実際の状況との間に乖離がある在職者として捉えている。実際の状況を完全にコントロールすることができるという前提を置かない限り、仕事生活の中で不本意な在職状態を経験することは、一般的なことである。また、個人は仕事生活の中で不本意な在職状態を経験したり、本意の在職状態を経験したりするという点で、こうした状態は決して固定的なものではなく、変転するものである。

「なぜ不本意な在職者であり続けてしまう人がいるのか」という研究課題が示すように、本研究の問題意識は、不本意な在職状態の継続の理由にある。そのため、以降で主として議論するのは、不本意な在職者の中でも「解消行動をしない」在職者についてである。具体的に本章で検討するのは、離職研究において不本意な在職者として提示された、断念型在職者である。

第１節　離職研究における不本意な在職者の理解：断念型在職者

本節では、離職研究において不本意な在職者として提示された、断念型在職者に関する議論を確認する。断念型在職者は、組織の中で問題を抱えた在職者として、離職研究において議論され始めた存在である。この断念型在職者とは、Hom et al. (2012) によって提示された在職者の概念である。これを定義に沿って述べると、「離職を選好しながらも、そうすることができないために留まっている(reluctant stayers remain because they feel they cannot leave(although they would prefer to do so))」(Hom et al., 2012, p.835)者である。本研究に関連づけて説明するのであれば、離職という形で不本意な在職状態を解消すること（すなわち、本意を叶えること）を望みながらも、そのような解消ができない（すなわち、不本意な在職状態を続けている）在職者が、断念型在職者である。

このような断念型在職者に対しては向組織的な行動を期待できないだけではなく、彼ら・彼女らは怠業やパフォーマンスの低下を行う恐れがあるために、マネジメントの視点からは問題社員として捉えられることになる(Sheridan et al., 2019; Singh, 2020)。

離職を選好しながらも、そうすることができない理由は何だろうか。この理由について、例えば断念型在職者という概念を提示した Hom et al. (2012) は、断念型在職者のサブ・セットを示しながら説明している。一つは、所属組織との間での雇用契約上の制約によって離職することができない在職者である。これは、「契約による在職者(contractual stayers)」と呼ばれている。すなわち、個人と組織との間で約束された雇用契約が、組織外解消、つまり離職の妨げになっているというものである。

もう一つは、所属組織以外の、例えば家庭の事情から離職することができない在職者である。これは、「罠にはまった在職者(trapped stayers)」と呼ばれている。すなわち、個人と組織以外のものとの間で生じた制約が、所属組織における不本意な在職の解消の妨げになっているというものである。

このような雇用契約や家族に関する制約によって、断念型在職者は自身の離職選好を実現するだけのコントロール感を持てなくなってしまっているのである。

ここからは、断念型在職者についての理解を深めるためにも、離職研究の中でこのような在職者の存在が提示されるに至った問題意識について確認していきたい。結論を先取りするならば、従来の離職研究が、離職の意思決定に関して従業員は完全な裁量権を持っているという前提を置き、離職意図を離職の代理変数として用いてきたことで、全ての在職者を一様に扱うことになり、断念型在職者な

どの特徴的な在職者の存在を見落としてきたということである(Hom et al., 2012)。断念型在職者が提示された背景にある問題意識は、既存研究が多様な在職者を見落としてしまっているという点にあった。

そもそも離職研究は、研究の初期から現在に至るまで、自発的離職の問題とそれを防ぐためのマネジメントに焦点を当ててきた。今日に至るまで 1 世紀にわたって離職研究が発展してきた背景には、自発的離職によって生じるコストや混乱等の問題に対処するという実務上の大きな問題関心がある(e.g., Hom et al., 2017; Wong & Cheng, 2020)。すなわち、「どのように従業員の離職、つまり人的資源の喪失を防ぐのか」という問題に関連して、研究が進められてきたのである。

組織から見れば、離職とは人材の流出・人的資源の喪失であり、これによって顧客へのサービス提供の支障、会社業績の低下、従業員の多様性の阻害、残った従業員の士気の低下、さらには離職の連鎖といった問題を引き起こす恐れがある(Lee et al., 2017)。そのため、従業員が離職という最終的な決断に至るまでの意思決定プロセスに焦点を当て、また、従業員が離職を考えるようになった理由についての理解を進めることに離職研究は取り組んできた(Maertz & Campion, 2004)。離職の先行要因の理解を通じて有効なリテンション・マネジメントを明らかにすることが、研究と実務のどちらからも期待されてきたのである(Posthuma et al., 2013; Rothausen et al., 2017)。

こうした問題意識を反映して、離職研究では、離職の意思決定に影響する要因や離職に至るプロセスなどを説明するモデルや理論を発展させてきた(e.g., March & Simon, 1958; Mobley, 1977; Mobley et al., 1979; Lee & Mitchell, 1994; Hom et al., 2012)。

これまでの離職研究において、離職の代理変数となり、また最終的な離職に強く影響する最良の予測要因として議論の焦点が当たっていたのが、離職意図である(Hom et al., 2012)。

もちろん離職意図に焦点を当てる研究上の意義を認めつつも、離職意図と離職行動の関係性について、注意を促す指摘もなされてきた(Wong & Cheng, 2020)。Vardaman et al. (2015) は、心理的要因によって個人の離職意図が影響を及ぼされる「ステージ１」と、構造的要因によって離職意図の実際の離職行動への転換が促進されたり、反対に阻害されたりする「ステージ２」という、離職に関する２段階のプロセス・モデルを指摘している。Vardaman et al. (2015) によればこのプロセス・モデルは、ステージ１は従業員本人のコントロール下にある一方で、ステージ２は外的要因の影響を受ける可能性が高いことを示唆しており、この点からも従業員によって形成された離職意図が必ずしも離職行動にはつながらないこ

とが理解される。まとめると、離職意図の存在が離職行動を保証すると仮定するのは問題があるということである(Rubenstein et al., 2018)。しかし、繰り返しになるが、離職意図に焦点を置いた議論は現在もなお行われ続けている。

それでは、離職意図と離職行動との間に強い結びつきを仮定してきたために、研究上で何が見落とされてきたのだろうか。それは、離職意図を持ちながらも、離職することなく組織に留まり続ける断念型在職者という存在である。離職によって自身の本意を叶えることができず、望んでいることと乖離のある状況に留まり続けているという点で、断念型在職者を不本意な在職者として捉えることができる。この断念型在職者は、離職意図が必ずしも離職につながるわけではないという問題意識を端的に示した存在である。

このような不本意な在職状態に焦点を当てた断念型在職者という概念は、どのような理論フレームワークの下で導出されたものであろうか。ここでは断念型在職者概念を導出した Hom et al. (2012) に沿って、説明する。

Hom et al. (2012) は、在職あるいは離職意図の程度の違いから従業員は様々な動機づけ状態にあるとして、それぞれの特徴と在職・離職との関係性を表した理論フレームワークを提示した。それが、「近接離脱状態(Proximal Withdrawal States)」である。これは、二つの連続的な次元（一つは離職あるいは在職に関する希望であり、もう一つはその希望をコントロールできるという知覚の程度である）の交差によって四つの在職状態を描き出すものである。

そこで導出された在職状態は、具体的には、離職を選好しているが、その選好をコントロールできるという知覚の低い「断念型在職者」および、在職を選好しているが、その選好をコントロールできるという知覚の低い「嫌々型離職者(reluctant leaver)」、在職を選好しており、その選好をコントロールできるという知覚の高い「熱狂型在職者(enthusiastic stayer)」、離職を選好しており、その選好をコントロールできるという知覚の高い「熱狂型離職者(enthusiastic leaver)」である。

なお、ここで在職状態の表現として「離職者」という言葉を用いているのは、この状態が、現在は在職しているものの、近い将来に離職することを想定しているためである。それゆえに「近接(Proximal)」なのである。また、この在職状態は、離職意図よりも離職に近い、すなわち説明力の高い要因という点でも「近接」しているということができる。

近接離脱状態という理論フレームワークで描き出された在職状態のうち、従来の離職研究においては主に熱狂型在職者と熱狂型離職者を調査してきた一方で、断念型在職者や嫌々型離職者の存在はほとんど無視されてきた(Hom et al., 2017)。

近接離脱状態に基づく在職者の分類を踏まえると、それぞれの在職者の特徴を

どのように理解することができるのだろうか。この近接離脱状態フレームワークを検証した Li et al. (2016) は、近接離脱状態によって描かれた四つの在職状態と、既存研究において離職の主な先行要因とされてきた職務満足度やジョブ・エンベデッドネスといった概念との関係性を議論している。そこで明らかになったのは、断念型在職者や嫌々型離職者と比較したとき、熱狂型在職者と熱狂型離職者については、職務満足度とジョブ・エンベデッドネスの状態が、離職意図と求職行動に大きく影響しているということである(Holtom et al., 2021)。その一方で、断念型在職者や嫌々型離職者に関してはそのような影響を見出すことができなかった。

こうした既存研究の結果は、選好をコントロールできるという知覚の低い状態である者については、従来の議論で離職行動を予測するとされていた因子の説明力が不十分であることを明らかにしている。特に、従業員が離職ではなく、組織に留まる理由を説明するジョブ・エンベデッドネス(Mitchell et al., 2001)について、断念型在職者はその程度が低いと他の研究でも指摘されている(Liu & Raghuram, 2022)。これは、ジョブ・エンベデッドネスの低さが離職を保証するわけではなく、ジョブ・エンベデッドネスの低さは離職の必要条件ではあるものの、十分条件ではないということを示唆している(Peltokorpi & Sekiguchi, 2023)。

こうした議論が示唆しているのは、従来、離職あるいは在職を予測する先行要因としてされていたものが、断念型在職者に対しては必ずしも有効ではないということである。このことは、断念型在職者には彼ら・彼女らの離職・在職に影響する特有の要因があることを示唆している。それとともに、そのような要因が明らかになっていないということも示している。

このような断念型在職者に注目する理由はどこにあるのだろうか。まず既存研究の議論では、断念型在職者の特徴が明らかになるにつれて、マネジメント上の対処が必要な在職者として理解されるようになった。すなわち、断念型在職者には負の側面があると指摘されているのである。

例えば、断念型在職者には、精神的に参ると職場の中でネガティブな感情を吐き出すようになり(Yang & Sun, 2019)、仕事上のフラストレーションが職務上のパフォーマンスの低下と逸脱行動の増加という形で表面化する(Sheridan et al., 2019)という特徴があるとされる。また、逸脱行動の増加については他の研究でも指摘されており、虐待的な監督下に置かれた断念型在職者は、離職を望みながらもそれができないというコントロールの低さを、逸脱行動という形で晴らそうとする(Singh, 2020)。このような報復行動は、手続き的不公正を認識することでも生じうる(Singh, 2023)。

これらの議論から分かるのは、断念型在職者が、彼ら・彼女ら自身に及ぼす負

の側面だけではなく、組織にとっても対処しなければならない存在であるということである。

しかし、断念型在職者が組織に及ぼす負の影響を低減させるために、彼ら・彼女らの低いジョブ・エンベデッドネス（すなわち、組織内での絆、適応、犠牲(Mitchel et al., 2001)）を高めようとすることには、注意が必要である。Allen et al. (2016) は、エンベデッドネスを高めることによって、短期的にはパフォーマンスの低下や逸脱行動を抑制できるかもしれないものの、長期的には従業員の幸福感の悪化を通じてパフォーマンスの低下と逸脱行動の増大を引き起こす恐れがあることを指摘している。

その他の議論としては、職場内での地位や年齢と併せて断念型在職者の実態を明らかにしているものがある。Fan et al. (2023) は、断念型在職者であるリーダーが部下のパフォーマンスにどのような影響を与えるのかを議論し、断念型在職者であるがゆえに放任主義的なリーダーシップ行動が増加し、その結果として部下の職務遂行に悪い影響を及ぼす可能性を指摘している。また、Garthe and Hasselhorn (2021) は、高齢労働者の中の断念型在職者のグループが、経時的にどのような変化を見せるのかを調査した。その結果、調査開始時点で既に他のグループよりもスコア（e.g., リーダーシップの質や、仕事と家庭のコンフリクト、仕事における影響力）が低く、４年を経て更に低下していることを明らかにした。また、この断念型在職者のグループには仕事能力の低下も見られる。

ここまでの議論を踏まえれば、断念型在職者には負の側面があるために、マネジメント上の対処が必要であると理解することができる。

もちろん断念型在職者のすべてが負の側面を持つとは限らない。Hom et al. (2012) によれば、前述した罠にはまった在職者は、外的な制約（例えば、安定した、現在の仕事を継続しなければならないという家庭の事情）が強いために組織に留まり続ける在職者であり、その特徴は低い忠誠心と職務の回避傾向にあるとしている。その一方で、定められた雇用契約（例えば、プロスポーツ選手の交わす雇用契約）のために組織に留まり続ける、契約による在職者は、雇用契約に期限があり、新たな機会を手に入れるためにも、その組織に留まることに好ましさを持ってはいないにもかかわらず、高いパフォーマンスを発揮する可能性がある。ただし、後者のような雇用契約を取り交わしている在職者は必ずしも多くはないだろう。そうであるならば、多くの断念型在職者の特徴とみなすことは難しいことを認識する必要がある。

断念型在職者に関する議論は様々であるが、多くの研究に共通しているのは、従業員が離職を選好しながらも組織に残り続けているために問題が生じる可能性

があるということである(Mai et al., 2016)。別の言い方をすれば、このような不本意な在職者を組織に留まらせることは良いことであるとは限らないこと(Boswell et al., 2017; Holtom et al., 2020)を示している。このような「機能不全のリテンション(dysfunctional retention)」の悪影響については、断念型在職者の議論に限らず、既存研究において注意喚起がなされている(e.g., Budjanovcanin & Woodrow, 2022; Lee et al., 2018; Verbruggen & De Vos, 2020)。

このような在職者の姿は、過去の離職研究においても指摘されてはいた。例えば、Bowen (1982) は、離職するために就職活動をしたものの魅力的な仕事を得ることができず、その結果として自尊心を低下させた従業員の存在を示している。離職を望んではいるものの、労働市場という外的要因のために結局は離職できないという点では、今日の多くの従業員も同様の状況に置かれていると考えることができる(Sheridan et al., 2019)。

また、Jackofsky (1984) は、パフォーマンスの低い従業員は、仮に好景気の状況下であっても、外部の代替的職務を手に入れることができないために、不満を抱えたままで組織に留まり続ける可能性を指摘している。現在の、安定して見込める給与や退職金といった「黄金の手錠(golden hand cuffs)」(Hulin et al., 1985, p.247)が、現在の仕事や組織を変えたいと希望する従業員の離職を妨げ、そもそも離職を考えることすら妨げている可能性がある。Hulin et al. (1985) は、そのようにして従来の組織に留まる従業員は、仕事上のインプットを下げたり、あるいは組織内での現状を改善するための行動をする可能性があることを指摘している(Lee et al., 2017)。この指摘は、様々な在職状態にある者に目を向けさせるものであり、後の断念型在職者につながる議論であった(Hom et al., 2017)。

さらに、Steers and Mowday (1979) は、代替的職務を手にすることができるにもかかわらず現在の組織に留まり続ける「不協和型・不満足在職者(Dissatisfied-stayer／dissonance present)」と、経済的制約や家庭的制約、利用できる代替的選択肢の制限から現在の組織に留まり続ける「非不協和型・不満足在職者(Dissatisfied-stayer／dissonance absent)」を描いている。特に後者の非不協和型・不満足在職者は、断念型在職者に通じるものである。Steers and Mowday (1979) によれば、非不協和型・不満足在職者は、現状に対する姿勢として、一つには組織内での異動を叶えるために努力したり、組合を組織するなどして、不満の原因を取り除くために行動する。もう一つは、代替的職務の探索行動、つまり転職活動を一定期間行う。ただし、そうした試みがうまくいかない場合には、非不協和型・不満足在職者は心身の不調をきたし、組織の期待するパフォーマンスを上げることができなくなる可能性があるとしている。

このように既存研究では、断念型在職者という概念ではないものの、これと同様の在職者の存在とそうした在職者が所属組織や彼ら・彼女ら自身に及ぼす負の影響について指摘がされてきたのである。

このような断念型在職者の特徴に焦点を当てた議論の他にも、近接離脱状態フレームワークとは異なる枠組みで、在職者のタイプを特定しようとしている議論がある。Woo and Allen (2014) は、離職意図および求職行動、現在の組織にいる理由の三点から、それぞれ特徴の異なる四つの在職者を描いている。具体的には、組織に留まることを意図しており、仕事にも没頭している「埋め込まれ型在職者(embedded stayers)」と、離職意図が低いものの組織に留まる具体的な理由もなく、無気力な「分離型在職者(detached stayers)」、職務満足度が低く、離職意図を持った「不満足型在職者(dissatisfied stayers)」、そして離職意図があり、積極的な求職活動をしている「スクリプト駆動型在職者(script-driven leavers)」である。このように在職者の状態を詳細に捉えることは、従業員の特徴と状況に合わせて適切なマネジメントを行うといった観点から必要なことであると考える。

なお、離職研究に限らず、断念型在職者と同様の在職状態にある従業員を描き出している議論もある。例えば、Stengård et al. (2016) や Stengård et al. (2017) は、労働市場には他の仕事の機会が少ないと感じ、好きでもない職場に留まり、希望しない仕事を受け入れる状態を「ロック・イン(locked-in)」と表現している。ロック・インは、現在の職場に対する好意の低さとエンプロイアビリティの低さによって構成される概念である(Stengård et al., 2019)。このような状態に陥ると、心理的な幸福度に対して否定的な影響を受けることが指摘されている（Stengård et al., 2016; Stengård et al., 2017）。Bernhard-Oettel et al. (2020) は、要求度が高く、自らコントロールできる余地の少ない、緊張を強いられる職務が、従業員をロック・イン状態にさせる要因となっていることを指摘している。

断念型在職者という不本意な在職者に関する議論から示唆されることは、不本意な在職状態の解消を望み、しかしそれを解消できないということが、個人にとっても組織にとっても大きな問題になっているということである。また、これらの議論の前提になっている考え方は、「不本意な在職状態に陥った個人は、それを解消するための行動に動機づけられる」ということである。動機づけられるからこそ、解消するための行動をできないということとの間に心理的な負担を生じさせるのである。

ここまでの議論を踏まえて「なぜ不本意な在職者であり続けてしまう人がいるのか」という研究課題に答えるのであれば、次のようになる。すなわち、断念型在職者は、彼ら・彼女らの行動を制約するものを抱えている。それらの制約によ

って自身の選好をコントロールできるという認知が低くなる、あるいはそれらの制約よりも自らのコントロール知覚が相対的に低いために、不本意な在職状態を続けざるを得ないのである。

それでは、本意の在職状態として所属組織での仕事を始めた個人が、なぜこのような断念型在職者に至ってしまうのだろうか。次節では、この点について既存研究の議論を確認する。

第２節　断念型在職者になるメカニズムの謎

本節では、個人が不本意な在職状態を解消することなく断念型在職者であり続けてしまう理由を、断念型在職者になるメカニズムから理解することを試みる。しかし、結論を先取りするならば、断念型在職者になるメカニズムに関する既存研究の説明は非常に限られている。なぜなら、これまでの離職研究では、このような断念型在職者に分類されるような不本意な在職者に焦点を当てた研究はほとんどなされていないからである(Hom et al., 2012)。また、断念型在職者を提示した Hom et al. (2012) の議論についても、純粋に理論的なものであり、実証的に明らかにされたものではない(Woo & Allen, 2014)。そのため、本意の在職者が断念型在職者になるまでのプロセスや、そこで経験される事項については、議論がなされていないのである。

また、このような現象あるいは個人に注目した研究は、様々な研究領域に散在しており、議論の範囲も限定的であるというのが状況である(Feenstra-Verschure et al., 2024)。そのため、仕事生活のなかで不本意な在職状態に陥った後、なぜそうした状態を解消することなく、不本意な在職者であり続けるのか、つまり断念型在職者になるのかについて、十分に説明することができないのである。

断念型在職者になるメカニズムの議論を妨げている原因の一つは、断念型在職者の提示の仕方にある。つまり、近接離脱状態フレームワークに関する問題である。Bergman et al. (2012) は、Hom et al. (2012) が在職者の在職・離職状態の経時的な面に焦点を当てたと主張しながらも、在職者の状態を（サブ・タイプも含めて）カテゴリーとして概念化した点を批判している。在職状態の揺れ動きや、離職プロセスの展開について示唆する一方で、それを固定的なものとして捉えていることの問題を指摘している。

この Bergman et al. (2012) による指摘を受けて Griffeth et al. (2012) は、今後の研究として、在職者の在職状態の変化を追跡して、そうした変化の引き金となる出来事を特定することを推奨している。

しかし、現在のところ、この視点に立った研究は少ない。数少ない例外に、在

職者の在職状態の経時的な変化を追った研究として、前節で言及した Garthe and Hasselhorn (2021) による量的研究がある。また、断念型在職者の特徴について実証的に示唆しているものとして Olubiyi et al. (2019) による事例研究がある。

まず Garthe and Hasselhorn (2021) は、Hom et al. (2012) の提示した四つの在職者（断念型在職者および嫌々型離職者、熱狂型在職者、熱狂型離職者）について、それぞれにどのような異なる特徴を有しているか、また時間の経過に伴ってどのような変化を生じさせるかを検討した。調査は 2 時点（2014 年と 2018 年）で行われ、分析の対象となったのは 2018 年時点の参加者 3,586 名のうち被雇用者である 2,811 名である（年齢は 53 歳のグループと 59 歳のグループがある）。

ここから明らかになったのは、断念型在職者について他の三つの在職者と比較すると、リーダーシップの質や能力開発の可能性、職場における影響力といった点で、有意にスコアが低いということである。こうした特徴は、調査開始時点の 2014 年から 4 年後の 2018 年では、さらに悪化していた。すなわち、断念型在職者は、彼ら・彼女らにとって望ましくない職場に留まり続けることで、仕事を取り巻く状況を悪化させ、仕事に関する能力やワーク・モチベーション、高年齢での被雇用といった点で問題を抱えることが懸念されている。

Garthe and Hasselhorn (2021) の考察によれば、こうした断念型在職者のネガティブな特徴が際立つことになる理由は、そもそも仕事が彼ら・彼女らに合っておらず、そのため成果を出すことができず、より良い仕事に変えるための機会も資格も手にすることができないためであるとされる。

また、Olubiyi et al. (2019) は、比較的高い離職率である小売業界の中でも低い離職率となっている店舗の非管理職従業員を対象として、事例研究を行っている。分析に用いられた参加者 15 名のうち、Hom et al. (2012) の提示した断念型在職者に該当すると考えられる者が 3 名いた。その 3 名の特徴としては、自身の価値観と所属組織の価値観との間が一致していないと考えているにもかかわらず、自身の職務については満足しているというものである。本来は自身の価値観と所属組織の価値観の一致によって職務満足が高められるとされているものの、断念型在職者においては、必ずしもそうした関係性は見出されなかったのである。この結果を踏まえるならば、断念型在職者が不本意な在職状態にもかかわらず解消しない理由については、「解消できない」という点だけではなく、その他の要因についても考慮する必要があることが示唆される。

残念ながら、断念型在職者を実証的に考察した研究は非常に限られているというのが現状である。特に上述した既存研究からは、断念型在職者の特徴やその後の変化については示唆されるものの、なぜそのような在職状態に陥ることになっ

たのかという点については明らかにならない。まとめると、これまで行われてきた議論だけでは、在職者・離職者の視点に立ち、彼ら・彼女らが留まることや離職すること、またそれぞれの間の葛藤をどのように意味づけしているのかを理解する(Rothausen et al., 2017)ことができないのである。

このことを本研究の目的と関連づけて考えるのであれば、「不本意な在職者が、不本意な在職を続けてしまうことになる理由」について、既存研究を踏まえると断念型在職者の有する制約とコントロール知覚から説明することができる一方で、なぜそのような状態に陥ることになったのかについては説明することができないということである。

また、近接離脱状態フレームワークにはもう一つ問題がある。それは、本フレームワークが必ずしもすべての在職者の状態を漏らすことなく、また重複することなく表したものではなく、捉えることのできない在職者がいる可能性があるということである。このような可能性があるのは、全ての在職者を四つのタイプ（とそれぞれのタイプにおけるサブ・タイプ）に分類することに起因するものである。すなわち、あらかじめ定めた枠に、強引に在職者を割り振っているようなものであって、在職者の実態にはそぐわない捉え方をしている可能性があるということである。簡潔に述べれば、そのような在職者の捉え方は適切なのかという問題である。

この点については、Hom et al. (2012) によって提示された当初から指摘されてきたことである。例えばMaertz (2012) は、Hom et al. (2012) の引用を行いながら、近接離脱状態フレームワークによる在職者の分類について、一般化可能性は限定的であると指摘している。この点については、Hom et al. (2012) の筆者らも、従業員の離職に対する選好と在職に対する選好は異なる次元を構成している可能性が高いと認識していたものの、一つの連続体の両端として扱うことによって単純化をしてしまったことを認めている(Griffeth et al., 2012)。

また、個人は競合するマインドセット（例えば、離職選好と在職選好）を同時に持つ可能性がある。そうした競合するマインドセットを持つことによって、緊張や葛藤が生じうる。しかし、それがどのような形で現れるのかについても、Hom et al. (2012) は説明できていない(Griffeth et al., 2012)。

まとめると、Hom et al. (2012) は議論の出発点としては大きな貢献をしているものの、その在職状態がどのように変化するのかという点については説明することができていないのである。つまり、断念型在職者になるメカニズムについては謎が残されているのである。

また、在職者を四つのタイプに強いて当てはめたことにより見落とされている

在職者がいることも示唆されている。そのような在職者を理解できなければ、断念型在職者になるというメカニズムもまた十分に理解することはできないだろう。なぜなら、個人は一つの在職状態に留まり続けるわけではなく仕事生活において様々な状態に変転するものである以上、断念型在職へと変転する前の在職状態についても理解することが大切だからである。これを理解することによって、なぜ断念型在職者になったのかについての理解も進むと期待できる。

既存研究において指摘されている断念型在職者になるというメカニズムの謎に加えて、本研究の問題意識からの指摘も行いたい。一つは、不本意な在職状態を解消「できない」という認識形成は徐々に行われる場合があるにもかかわらず、そのメカニズムについて実証的には明らかにされていないということである。既存研究において示されているのは、断念型在職者の知覚された意志コントロールの低さと、それに影響を及ぼす制約である(Hom et al., 2012)。

しかし実際には、例えば転職活動の失敗経験が続くことで不本意な在職状態を解消できないと考えるようになったり、転職に関する家族の話し合いの中で現在の状況では不本意な在職状態を解消できないと認識するようになることもあるだろう。制約があることと解消できないという認識の間（あいだ）には、時間的な間（ま）がありうるのである。現在の議論では、この時間的な間において不本意な在職状態がどのように変化しうるのかについては検討されていない。

このような時間的な間に注目したとき、断念型在職者になるというメカニズムに関して、もう一つ指摘をしたい。それは、不本意な在職状態に陥った個人は、それを解消するための行動を「速やかに」行おうとするのかということである。前節のまとめとして、既存研究の議論では不本意な在職状態に陥った個人は、それを解消するための行動に動機づけられると考えていることを述べた。別の言い方をすれば、本意ではない状況に置かれた者は、すなわち不本意な在職者は、そうした不本意な在職状態を変えようとするということである。しかし、実際には、解消行動をするまでに時間的な間をとる場合があることは想像に難くない。それでは、その時間的な間について、不本意な在職者はどのように考えているのだろうか。

断念型在職者の議論では、知覚された意志コントロールに焦点を当てていることからも推測できるように、断念型在職者自身の手で不本意な在職状態を解消することが念頭に置かれている。しかし、解消行動をするまでに時間的な間をとる場合があるという現実を踏まえると、この断念型在職者の議論とは異なる見方をすることができる。すなわち、時間的な間において自ずと不本意な在職状態が解消されるのであれば、自身が解消行動を行う必要はないと考えている可能性があ

る。

このような見方が可能になるのは、本研究が、個人は自身の所属する組織の中での位置づけや自らのキャリア、それらの今後の見通しを踏まえながら、不本意な在職状態への対応・態度を決めているということを前提に置いているためである。この前提に立って不本意な在職者を理解しようとする場合、不本意な在職状態について、必ずしも「いま・ここ」で解消しなければならないわけではなく、また「自身で」解消しなければならないものでもないと理解することができる。

ここで述べておきたいのは、断念型在職者の議論では、知覚された意志コントロールの低さという個人の内面に起因するものとして不本意な在職を捉えており、それゆえに不本意な在職状態は自らの行動によって解消しなければならないものとされているということである。このような前提のもとでは、不本意な在職状態が「解消されない」ということは、不本意な在職状態を「解消できない」と解されることになる。

このように考えると、前述したように「捉えることのできない在職者」が生じてしまう。それが、次章で提示する、不本意な在職状態でありながら、それを変えるための行動をしようとしない、待望型在職者という不本意な在職者である。

第３節　断念型在職者に対するマネジメントの課題

本節では、断念型在職者に対するマネジメントとして、既存研究ではどのような点に焦点が当てられているのかについて確認する。これは、本研究の目的である「不本意な在職者が、不本意な在職を続けてしまうことになる理由を明らかにすること」によって「不本意な在職者のマネジメントへの示唆を得ること」に適うものである。

断念型在職者の議論を踏まえながら、不本意な在職者のマネジメントを考察するとき、最も難しい問題がエンプロイアビリティ・パラドックス(employability paradox)であると考える。すなわち、エンプロイアビリティ・パラドックスの懸念があるために、断念型在職者の議論で示唆されているマネジメントの手法をとることに躊躇いが生じることになるのである。

エンプロイアビリティ･パラドックスとは､従業員に対する能力開発や投資が、彼ら・彼女らのエンプロイアビリティの向上につながり、その結果として離職リスクが大きくなることを指したものである(De Cuyper & De Witte, 2011; Nelissen et al., 2017)。ここでのエンプロイアビリティ(employability)とは､「能力を最大限活用することによって、継続的に仕事を遂行し、獲得し、創造すること(the continuous fulfilling, acquiring or creating of work through the optimal use of competences)」（Van

der Heijde & Van der Heijden, 2006, p.453. 日本語訳は、山本 (2014) による。）や「現在の仕事を続ける、あるいは望む仕事につく能力(the ability to keep the job one has or to get the job one desires)」(Rothwell & Arnold, 2007)と定義される概念である。

経営組織にとっては、人材の採用・維持・動機づけのために、また、組織のパフォーマンスを高めるためにも、従業員に能力開発の機会を提供したり、様々な研修プログラムを用意したりすることは、人材マネジメントの一つである(De Cuyper et al., 2011; Fugate et al., 2021)。こうした人材マネジメントは、組織目標の達成に寄与する人材を育てることの反面で、他社にとっても魅力的な人材を育てることにもなる。従業員の立場に立てば、開発された・身についた能力によって、現在の所属組織での仕事よりも魅力的な代替的職務を手に入れる可能性が上がるということである。こうした皮肉な状況を捉えたものが、エンプロイアビリティ・パラドックスである。

もちろん、実際にエンプロイアビリティ・パラドックスが存在するのかという点については、議論がある。例えば、De Cuyper and De Witte (2011) は、エンプロイアビリティの知覚がウェルビーイングや自己評価によるパフォーマンスといった良い結果と関連している一方で、離職意図を高めるものであることを示して、エンプロイアビリティ・パラドックスの存在を指摘している。また Baranchenko et al. (2020) は、現在の雇用者に対する内的エンプロイアビリティ(internal employability)と他の雇用者に対する外的エンプロイアビリティ(external employability)(Forrier et al., 2015)が離職意図に与える影響の違いを明らかにした。すなわち、外的エンプロイアビリティは離職意図に正の影響を与える一方で、内的エンプロイアビリティは離職意図に負の影響を与えることを示し、エンプロイアビリティ・パラドックスを引き起こすエンプロイアビリティのタイプを明らかにした。これらとは異なり、内的エンプロイアビリティによるリテンションの効果も、また外的エンプロイアビリティによる離職の効果も見出されなかった、つまりエンプロイアビリティ・パラドックスを否定した研究もある(Martini et al., 2023)。

技術革新や高齢化、事業環境の競争激化といった現代の雇用を取り巻く状況の中、研究者と実務家との間でエンプロイアビリティへの関心の高まる中にあって(van Harten et al., 2020, p.1095)、エンプロイアビリティ・パラドックスに関する議論も活発に行われている(e.g., Rodrigues et al., 2020; Moreira et al., 2020; Zhang et al., 2021)。

ここで重要なことは、このエンプロイアビリティ・パラドックスの考え方が実務家の間に広く浸透しており、実際に従業員の能力開発への投資に際しての懸念

事項となっているという事実である(De Vos et al., 2017; Nelissen et al., 2017; Yu et al., 2021)。先に例示したように、エンプロイアビリティ・パラドックスをめぐる議論において、必ずしもこのパラドックスの存在を認めるものばかりではない(e.g., Akkermans et al., 2019; Martini et al., 2023)。ただし、このパラドックスは直感的にも理解しやすく、また、これを裏付けるような指摘(e.g., Baranchenko et al., 2020; De Cuyper & De Witte, 2011)もあるために、 実務の場において考慮しなければならない問題になっている。

また、このような組織側の懸念は、キャリアや仕事を取り巻く環境の影響を受けて、さらに深刻化していると考える。仕事のデジタル化と自動化を加速させる第４次産業革命の只中にあって、キャリア開発のあり方として、生涯にわたって自己主導的かつ柔軟なキャリア開発が必要となっていることを個人は突き付けられている(Hirschi, 2018)。また、バウンダリーレス・キャリア(Arthur, 1994)やプロティアン・キャリア(Hall, 1996)といった、いわゆる「ニュー・キャリア」パラダイムに基づく議論も活発に行われている(Sullivan & Al Ariss, 2021)。こうした環境下でキャリア形成をする個人は、企業に対して単なる雇用保障を期待するのではなく、エンプロイアビリティを向上できるような職務を期待している可能性が高い(Zimmerman et al., 2019)。より多くの組織がエンプロイアビリティの向上に資するような支援や投資、制度の用意する必要性が生じるとともに――これらを用意することができなければ、人材の獲得・維持をすることができず、事業運営に支障をきたす恐れがある――、組織は否応なくエンプロイアビリティ・パラドックスを念頭に置きながらマネジメントに取り組まなければならなくなるという事態を招いていると考える。

このようなエンプロイアビリティ・パラドックスに関する懸念がある中で、断念型在職者の議論では、断念型在職者に対するマネジメントとしてどのようなものが提示されているのだろうか。Hom et al. (2012) が提示しているのは、退職を促すための施策（e.g., 再就職支援サービスの提供、早い段階での退職金の支給）である。同様の提案を Feenstra-Verschure et al. (2022) も行っている。

しかし、こうした施策を用意することは、断念型在職者以外の従業員に対しても利用する機会を与えることとなる。そうした制度は、制約の下で留まらざるを得ない断念型在職者がそうした制約を乗り越えるための支援になるよりも、エンプロイアビリティの高い従業員がより良い機会を得るために所属組織外に出るための後押しをする恐れがある。

また、断念型在職者の離職選好に対してアプローチすることも考えられる。例えば、社内でのより良いポジションを検討するためのキャリア・カウンセリング

の提供などである。こうした取り組みを通じて、断念型在職者の選好を変えるということが考えられる。

しかし、これは断念型在職者の一面（すなわち、離職を選好しているということ）に対するアプローチにすぎない。もう一面の、自身の選好を実現できるという知覚（意思決定に関するコントロールの知覚であり、Hom et al. (2012) は「知覚された意志コントロール(peceived volitional control)」という概念として提示している）の低さは変わることがない。長い仕事生活のなかで在職／離職に対する選好は変動するものである。一時的には在職を選好することになったとしても、何らかのショック(Lee & Mitchell, 1994)によって再び離職を選好するようになり、断念型在職者に戻ってしまう可能性がある。

それでは、従業員が断念型在職者となることを防ぐために、知覚された意志コントロールに対してアプローチすることはできるだろうか。ここでの問題は、知覚された意志コントロールを高めるためのアプローチはどのようなものであるかということではなく、ここに存在するエンプロイアビリティ・パラドックスをどのように考えるかということである。ここでエンプロイアビリティ・パラドックスが示唆するのは、問題社員としての断念型在職者を防ぐための投資が、（断念型在職者だけではなく）離職を選好する者に対して、在職ではなく離職を促すことになるということである。エンプロイアビリティ・パラドックスのもとで経営組織を運営している立場では、このような離職を促すことになりかねないアプローチを無批判的に肯定することは難しいと考える。

まとめると、断念型在職者の現在の捉え方を踏まえたマネジメントのあり方は、エンプロイアビリティ・パラドックスのもとでマネジメントをする立場としては受け入れ難いものであると考える。それゆえに、断念型在職者という不本意な在職者のどのような点に対してマネジメントを行いうるかということが、実践的な課題として見出されることになる。

第４節　小括

本章では、「なぜ不本意な在職者であり続けてしまう人がいるのか」という本研究の研究課題に対して、既存研究がどのように答えることができるかを検討した。まず、この検討から明らかになったことは、不本意な在職者に内在するコントロール感覚（断念型在職者の議論においては、知覚された意志コントロールとして捉えられるもの）が低いために、不本意な在職状態を解消することができないということである。その結果、本人が望まないにもかかわらず、不本意な在職者であり続けてしまうことになる。

また、こうした知覚された意志コントロールの低さに様々な要因が関わっていることは主に理論的に検討されているものの、個人が断念型在職者になるメカニズムについて実証的な議論はほとんどされていないことが分かった。不本意な在職状態を解消できないという認識形成について、それが徐々に行われるものであると考えるのであれば、本研究課題に答えるために、単に関連要因を列挙するだけではなく、断念型在職者に至るプロセスにも注目する必要がある。すなわち、断念型在職者に至るプロセスにおいて、何が不本意な在職者を断念型在職者に導いていくことになるのかを理解しなければならないのである。

さらに、「不本意な在職者が、不本意な在職を続けてしまうことになる理由を明らかにすること」によって「不本意な在職者のマネジメントへの示唆を得ること」という本研究の目的に照らして、断念型在職者のマネジメントのあり方を検討した。しかし、既存研究の議論では離職を促すための施策に焦点が当てられており、そうした施策を採用することは、人的資源の喪失というリスクを引き受けなければならないことでもある。この点について、人材不足という課題に取り組む現在の日本企業が許容できるかという疑問が呈される。こうした点を踏まえると、断念型在職者としての不本意な在職者のマネジメントには検討の余地が残されていると考える。

次章では、「不本意な在職状態を解消できないから組織に留まる」という不本意な在職者に対する既存研究の見方には、ある種の不本意な在職者を見損なう恐れがあることを指摘する。本研究では、個人が自身の所属する組織の中での位置づけや自らのキャリア、それらの今後の見通しを踏まえながら、不本意な在職状態への対応・態度を決めているということを前提に置いている。この前提を置くことによって、本章で検討した断念型在職者とは異なる、待望型在職者という不本意な在職者に焦点を当てることが可能になる。また、本章で指摘した断念型在職者になるメカニズムや彼ら・彼女らに対するマネジメントに関する研究上および実務上の課題についても、既存研究とは異なる視点に立つことで示唆を与えることができると考える。

第３章　待望型在職者という暗点

前章では、「なぜ不本意な在職者であり続けてしまう人がいるのか」という本研究の研究課題に対して、離職研究における断念型在職者の議論から答えることができる点と、必ずしも十分に説明することができない点を確認した。

本章では、これまでの断念型在職者の議論の視点をとると見損なうことになる在職者、すなわち待望型在職者に焦点を当てる。このことは、不本意な在職者のあり様を理解するという点で、また、本研究の研究課題に答えるという点で、重要である。

具体的に、まず断念型在職者の議論の「不本意な在職状態を解消できないために組織に留まる」という考え方に対して問題を提起する（第１節）。結論を先取りするならば、「不本意な在職状態をあえて解消せずに組織に留まる」という在職者の存在がありうることを示すことで、既存研究の議論の暗点を指摘する。それが、本研究で提示する、待望型在職者という不本意な在職者である。次に、その待望型在職者を理解するための視点として、期待と時間的焦点に注目する意義を説明する（第２節）。どちらも組織との関係の中で形成あるいは設定されるものであると考える。また、ここには組織的要因だけではなく、個人のキャリアの状態やそれに対する考えも影響することになる。こうした点に着目することは、個人が自身の所属する組織の中での位置づけや自らのキャリア、それらの今後の見通しを踏まえながら、不本意な在職状態への対応・態度を決めているという本研究の立場に適うものである。また、待望型在職者に特有のマネジメントの課題を確認する（第３節）。その課題は、「待つ」という意味での不作為に関わる難しさを表している。最後に、本章と前章の理論的検討の結果を踏まえて研究課題に答えるとともに、未だ明らかになっていない点を確認し、調査課題として提示する（第４節）。

第１節　問題提起：不本意な在職状態を解消できないから組織に留まるのか

本節では、断念型在職者の議論の「不本意な在職状態を解消できないから組織に留まる」という考え方に対して問題を提起する。結論を先取りするならば、「不本意な在職状態をあえて解消せずに組織に留まる」という在職者の存在がありうることを示すことで、既存研究の議論の暗点を指摘する。そのような在職者を、本研究では待望型在職者と呼ぶ。

前章では、断念型在職者の議論を中心に、既存研究において不本意な在職者がどのように理解されてきたのか、また、どのような研究上および実践上の課題があるかを確認した。これらをまとめると、不本意な在職者の何に焦点が当たっているのかといえば、望んでいることを実現するだけのコントロール感がないということである。つまり、個人の内面に起因するものとして、不本意な在職というものを理解し、議論しているのである。

単純化して言えば、「なぜ不本意な在職者であり続けてしまう人がいるのか」という本研究の研究課題に対して、断念型在職者の議論では「不本意な在職状態を解消したくても、解消できるだけの力がないために、不本意な在職者であり続けてしまう」と答えることになる。この答えは、個人に不本意な在職状態を解消する力があれば、あえて不本意な在職状態を続けることはなく、不本意さに動機づけられて速やかに解消行動を行うということを示唆している。すなわち、既存研究では「不本意さが直ちに行動に結びつく」、また「不本意さが解消行動を動機づける」と考えているのである。

しかしながら、そのような見方、あるいは議論の前提は、不本意な在職者すべての行動を説明するに足りるものだろうか。別の言い方をすれば、異なる見方、あるいは議論の前提を持ち込むことで、不本意な在職者の行動を理解する余地があるのではないだろうか。既存研究に対する本研究の問題提起は、この点にある。すなわち、既存研究が不本意な在職者の内面に起因するものとして不本意な在職を理解しようとするのに対して、本研究の見方はそれとは異なる。本研究は、個人が自身の所属する組織の中での位置づけや自らのキャリア、それらの今後の見通しを踏まえながら、不本意な在職状態への対応・態度を決めているという点に注目する。

不本意な在職状態が個人の意思決定や判断の結果として生じるとすれば、既存研究のように「不本意さが直ちに行動に結びつく」とは必ずしも言い切れないはずである。「不本意さが直ちに行動に結びつく」とは限らないとした場合、そこにはどのような不本意な在職者の姿が現れるだろうか。それが、「不本意な在職状態をあえて解消せずに組織に留まる」という在職者の存在である。こうした在職者を既存研究は見損なっているのである。

組織内キャリアを過ごす中で、今後の仕事やキャリアに対する期待を持つようになり、将来のために現在の仕事に取り組む個人は、仮に不本意な在職状態になったとしても、必ずしも「いま・ここ」でその不本意な在職状態を解消しなければならないとして解消行動に動機づけられるわけではない。なぜなら、彼ら・彼女らの不本意な在職状態が自ずと解消されることを期待できるのであれば、あえ

て自らの手で解消のために動く必要はないからである。組織の中で仕事をし、キャリアを形成している以上、組織側の動きによって解消されることも十分に期待できる。つまり、このような不本意な在職者は、組織を含めた周囲との関係・状況の中で、解消行動を行うかを判断しているのである。その判断の結果として、自ら解消行動をすることもあれば、直ちには解消行動をしないということもある。

上記のようなことが実際にありうると認めるのであれば、断念型在職者とは異なる不本意な在職者が存在することを意味している。繰り返しになるが、「不本意な在職状態をあえて解消せずに組織に留まる」という在職者の存在である。この不本意な在職者の特徴が、あえて不本意な在職状態を解消しないという意味での不作為性である。

しかし、序論でも述べたように、この不作為は「何もしない」ということを意味してはいない。正確には「『しない』ことをしている」のである。本研究に関連づけながら解すれば、不本意な在職状態を自らの行動によって解消「しない」で、不本意な在職状態が自ずと、あるいは所属組織によって解消「される」のを「待っている」のである。この「不作為」という受動的な言葉に隠された、「待つ」という主体的な含意こそが、本研究で取り上げる不本意な在職者を理解するうえで重要になると考える。本研究では、このように「待っている」不本意な在職者のことを待望型在職者と呼ぶ。

待望型在職者についての理解を進めるために、まず、その特徴である不作為性について、既存研究を踏まえながら検討したい。不作為、言い換えるならば、行動に移されることのないキャリアの願望については、既存研究ではほとんど見過ごされてきたものである(Rogiers, 2022)。このような不作為に注目した Verbruggen and De Vos (2020) は、キャリア・イナクション(career inaction)という概念を提示し、それを「キャリアを変えたいという願望に対して、ある期間にわたって十分に行動しなかったこと」(p.378)と定義した。キャリア・イナクションの特徴は、次の三点である。すなわち、（1）キャリアを変えたいと望んでいること、（2）望む変化を起こすために行動を起こせることを認識しているが、十分な方法でそれを起こさないこと、（3）この状況が一定期間継続すること、である。

Verbruggen and De Vos (2020) の問題意識は、個人の願望が叶わない理由として彼ら・彼女らを取り巻く構造的制約に焦点が当たりがちになるが、実際の個人の行動を見るとそもそも行動すらしていないという点に向けられている。この問題意識は、組織という文脈から捉えるとより明確に理解することができる。すなわち、個人は所属組織の用意する制度やサポート、また組織内での上司・同僚との関係を利用して不本意に対処する余地があるにもかかわらず、なぜそれらを利用

して、自身の不本意さに対処しないのかということである。

このような不作為が生じる要因の一つとして示唆されているのは、当該個人が抱えているキャリア上の不安や恐怖といった否定的な感情である(Spurk et al., 2022; Steiner et al., 2022)。現在の個人のキャリアを取り巻く状況の複雑性や不確実性の高さと予測可能性の低さを踏まえれば、必要な意思決定を先延ばしにしてしまう、つまり不作為となることも考えられる。あるいは、キャリア上の選択肢が多いために、その中から特定のものを選ぶのが難しいという状況が生じている可能性もある(Osipow, 1999)。この他にも、最近の議論では、職業上の後悔と不作為との間の相互作用が指摘されている(Budjanovcanin et al., 2023; Budjanovcanin & Woodrow, 2022)。

ただし、「決めていない」ということと、「決められない」ということを混同しないように注意しなければならない(Holland & Holland, 1977)。後者の「決められないために不作為になっている」と考えるのは、本研究において確認した断念型在職者の議論に通じるものである。また、現在のキャリア・イナクションの議論の焦点はこの点に当たっている。

しかし、不作為という態度が、個人にとってネガティブな要因によって生じたものであるのか、それとも主体的に選んだものなのかについては、当該個人に焦点を当てながら理解しなければならないだろう。本研究では、この不作為に「待っている」という点を見出すことによって、キャリア・イナクションの議論とも異なる焦点を置いていることを述べておく。

断念型在職者の特徴である不作為性については、キャリア・マネジメントの議論とも関わるものである。もともとキャリア・マネジメントの議論では、必要な資源を利用することができないために、個人は自らのキャリアをマネジメントすることに苦労すると考えてきた(King, 2004)。本研究に関連づけて述べれば、不本意な在職状態を変えることができないのは、解消行動をサポートする、あるいは本意の実現に利用できる資源がないためであるということである。

しかし、それとは異なる見方をするのが、不作為である。すなわち、必要な資源があるかどうかとは別に、不作為であるということがありうるのである。この点について、組織の立場から捉えると、実践上の問題も大きいことがうかがえる。例えば、問題を抱えた従業員による離職やパフォーマンスの低下といったリスクを抑えるために支援制度を整えたとしても、必ずしもそれらが従業員によって利用されるわけではないということを示唆しているのである。この点については、改めて本章第３節で検討する。

ここまでの既存研究の議論を踏まえて待望型在職者を理解しようとするならば、

不本意な在職状態を解消することなく、解消されるのを待っている在職者である。また、この「待っている」という意味での不作為は、キャリア・イナクションや断念型在職者とは異なり、主体的な意思決定の結果であることが示唆されるものである。それでは、このような不作為が生じる原因について、どのように考えることができるだろうか。

本研究では「期待」に焦点を当てる。すなわち、将来の期待があることで、現在の不作為が選択される、あるいは不作為であっても問題ないと判断されるということである。ここでの期待の中身は様々なものがあるだろうが、共通するのは「将来においては何らかの形で不本意が解消される」という期待である。この期待は、個人が自由に・ナイーブに作り上げるものではなく、組織内キャリアを過ごす中で形成されるものであり、個人を取り巻く組織の影響を大いに受けるものである。

また、本研究は「時間的焦点」にも注目する。期待というものは多くの場合、時間軸というものを想定すれば、近い将来のものから、遠い将来のものまで複数存在する。そのような様々な時間軸上の期待の中で重視しているものを示すのが、この時間的焦点である。また、現在の不本意な在職状態と将来期待される不本意な在職状態の解消（つまり、本意の実現）のどちらを重視しているかを示すのも、時間的焦点である。この時間的焦点は、組織との関係の継続意向と関わるだろう。すなわち、組織との長期的な関係継続を希望するのであれば、時間的焦点の置き方としてより遠い将来に置くことも想定されるが、反対に短期的な関係と考えているのであれば、問題となるのは現在の状況だからである。このような「時間」に注目することは、離職意図と離職の関係を考察するうえでも、また不作為を考察するうえでも重要な要素であるという先行研究の指摘にも適うものである(Peltokorpi et al., 2023; Verbruggen & De Vos, 2020)。

この期待と時間的焦点について、改めて次節で検討することとしたい。

第２節　待望型在職者を理解する視点：期待と時間的焦点

（１）　期待

本項では、待望型在職者を理解するための視点として、期待に注目する意義を説明する。前節で述べたように、将来の期待があることで、現在の不作為が選択される、あるいは不作為であっても問題ないと判断されるという点では、待望型在職者に関わる要因であると考えられる。ここでの不作為に含意されている「待つ」という点を踏まえて述べるのであれば、将来の期待を念頭において主体的に

待つという意思決定をしているのが、待望型在職者である。

しかし、本節で強調したいのは、断念型在職者が提示された離職研究の初期から、期待というものが在職・離職に関する意思決定および行動に影響する、重要な要因として議論されてきたということである。そこで、離職研究における期待に関する議論を整理することで、待望型在職者、ひいては断念型在職者を含めた不本意な在職者を理解するうえで、期待に注目することが重要であることを説明したい。

まず、本項の要旨を述べる。これまでの離職研究において、離職の意思決定に従業員の持つ期待が影響していることが指摘されてきた。その一方で、現在の断念型在職者に焦点を当てた議論では、在職者の持つ期待には焦点が当てられてはいない。従業員が不本意な在職状態になり、そうした状態から抜け出していくプロセスにおいて、在職者の持つ期待がどのような影響を及ぼしているのかを説明できていないのである。そこで不本意な在職者というものに焦点を当てるうえで、この期待を議論の俎上に載せることが重要であると考える。

次に、既存研究の議論を振り返りつつ、在職・離職に関する意思決定を行う従業員を理解するために、期待というものにはどのような理論上の意義があるとされてきたのかを確認する。

まず、離職理論の出発点となったのが March and Simon (1958=1977) によるモデルである。このモデルは、その後の離職研究や理論において知的ツールになった考え方である(Lee et al., 1999; Steel et al., 2009)。このモデルでは、自発的離職について、それを促す主要因である「移動の望ましさ」（主に職務満足度からこれを評価する）と「移動のし易さ」（主に代替的選択肢数からこれを評価する）に焦点を当てている。このモデルは、離職の決定が、単一の要因によってではなく、個人や組織、外部の労働市場の条件の組み合わせによるものであることを示したものでもある(Bolt et al., 2022)。

ここで注意しておきたいのは、このモデルにおける移動の望ましさと移動のし易さとは、現在の状況から判断したものであるということである。つまり、このモデルからは、少なくとも表面上は、将来の状況が現在の意思決定に影響を及ぼすという含意を見て取ることはできない。本項に関連づけて述べれば、期待については明示的には考慮されていなかったということである。

その後、March and Simon (1958=1977) によるモデルの基本的な仮定を精緻化して、離職の先行要因としての離職意図と離職に関する意思決定の段階を示した、プロセス・モデルが提示された(Mobley, 1977)。この Mobley (1977) によるモデルでは、不満が離職の選好に影響し、その選好が代替職務の探索と離職に伴う便益

とコストの分析を促し、その分析の結果として探索意図を形成し、代替職務のオファーを評価し、当該代替職務と現職を比較し、代替職務を選択した後に離職意図が生まれ、実際の退職につながるとしている(Lee et al., 2017)。このモデルは、従業員の離職意図に所属組織外での就業機会が決定的な影響を及ぼすことを特定するために構築されたものである(Huang et al., 2022)。また、モデルの特徴として離職意図と離職行動との間に強い関連性があることを仮定している(Wong & Cheng, 2020)。

このプロセス・モデルで興味深いのは、意思決定の背後に期待が働いているということである。例えば、従業員は最終的に昇進や希望の異動といったポジティブな結果を期待できるのであれば、現在の仕事が望ましいものであっても続ける可能性があり、その一方で、他社からより良い仕事を得られることを期待できるのであれば、良い仕事であっても辞める可能性がある(Hom et al., 2017)。すなわち、離職の意思決定の判断材料となるのは、現在手元にあるものだけではなく、将来手元にあると期待されるものも含まれるということである。

March and Simon (1958=1977) との対比で述べるのであれば、Mobley (1977) は職務満足度と離職との関係性は有意で一貫しているものの、離職の意思決定プロセスの心理をより良く理解するためには、その関係性の間に何があるのかに注目しなければならないと考えているのである。

さらに Mobley et al. (1979) では、離職を引き起こす要因として、現在の感情に基づく職務満足度および期待される将来の感情に基づく職務魅力度、獲得可能な代替的職務の魅力度を取り上げ、モデルとして提示した。Mobley et al. (1979) は、満足というものが、未来志向ではなく現在志向のものであることに注意しなければならないと強調している(p.518)。その一方で、期待というものが未来志向であり、現在の職務が将来的にどのような価値ある成果をもたらすのかという期待に基づいて職務の魅力が変わるとしている(p.518)。Mobley et al. (1979) によれば、満足と期待の間には相関関係があるかもしれないが、両者は別のものであり、それぞれが離職意図や離職に与える影響は異なるため、現在の職務に満足していたとしても、現在の職務が将来のキャリアにとっては関係しないと予期していることもある。

この点は非常に重要である。すなわち、Mobley et al. (1979) のモデルによって、不満のある従業員が退職しないのは、例えば当該従業員が将来の昇進や代替的職務の魅力度の低下を予期しているためであると説明できるようになったのである(Lee et al., 2017)。Mobley et al. (1979) のモデルの含意を、例を用いて説明した Morrel et al. (2001) を引用するならば、「若手医師は資格取得のために長時間労働

を強いられるが、それはキャリアの比較的短い期間だけであると理解しているため、我慢している」(p.237)からこそ、不満足であっても、離職せずに在職を続けているのである。

Mobley et al. (1979) のモデルはその後の研究において実証的にも支持され、将来への期待が従業員の定着を促進することを示している(Aquino et al., 1997)。このことからは、離職の意思決定プロセスにおける当該従業員の期待の変化という点について調査することが重要であると示唆される(Holtom et al., 2008)。なぜなら、期待の変化に影響する要因を理解することは、マネジメントの視点から述べると、有望な人材に対して在職の継続を促すようなポイントを理解することだからである。これと関連して、従業員がそれまでの期待が実現されないと認識したときに、どのような行動を取るのかという点についても、興味深い問いとして指摘されている(Aquino et al., 1997)。

しかし、職務満足度と比較すると、現在の離職研究においては将来の結果に対する期待効用に焦点を当てているものは少なく、それが在職継続の意思決定にどのように影響するのかについてはほとんど解明されてはいないのが現状である(Holtom et al., 2022)。

その後の離職研究では、離職意図だけではなく、現在の仕事や別の仕事を評価する契機となる「ショック」(Lee & Mitchell, 1994)が離職に与える影響についても注目されるようになった。そのショックの影響を取り込んだ自発的離職の展開モデル(Lee & Mitchell, 1994)では、離職を「個人が自分の感情および個人的な状況、職場環境を評価し、時間をかけて組織に留まるか、あるいは離れるかを決定する複雑なプロセス」(Lee & Mitchell, 1994, p.84)として捉えて、議論を行っている。このモデルは、離職プロセスの複雑さとダイナミクスを強調し、離職の先行要因だけではなく、どのように離職するのかについても焦点を当てる必要があることを示唆している(Holtom et al., 2008)。

Lee and Mitchell (1994) のモデルは、Mobley (1977) のような伝統的なプロセス・モデルから逸脱しているとされている(Maertz & Campion, 1998)が、将来への期待という要素が盛り込まれている点においては同じである。将来の計画や目標のイメージと現在との適合度合いを評価し、その結果によっては離職を決断する可能性があるということを、この展開モデルは示唆しているのである(Kulik et al., 2012; Mitchell & Lee, 2001)。

それぞれの従業員は独自の期待を持つとともに、職務や処遇、上司・同僚との関係において、自らの期待が達成されることに大きな価値を置いていると考えられている(Porter & Steers, 1973)。また、従業員がそれぞれ独自の期待を持っている

ということは、ある要因（e.g., 高賃金や虐待的監督）が離職の意思決定に一様の影響を与えることはない反面、期待が満たされない場合には離職に大きな影響を及ぼすことが予想されるのである(Porter & Steers, 1973)。このことからも、在職者の在職状態の特徴と変化を、期待に焦点を合わせて捉えることは、彼ら・彼女らを理解するという点で有用であると考える。

例えばBallinger et al. (2010) は、リーダーの交代・引き継ぎのタイミングに着目して、前任のリーダーとの間に良好な関係性を築いているメンバーが、交代・引き継ぎに伴って離職していることを明らかにした。これは、前任のリーダーとの間の良好な関係性が確実に失われることよりも、不確実ではあるものの離職によって得られるものの方を重視していると解される。すなわち、従業員は将来のキャリアを見通しながら、離職あるいは在職の意思決定をしているのである(Hom et al., 2017)。

ここまでの議論を本研究に関連づけながらまとめれば、在職・離職に関する意思決定においては現在の状況だけではなく、将来の期待の内容についても重要であるということである。断念型在職者の議論では、現在の不本意な在職状態が解消行動の動機づけにはなるものの、解消できないことで組織に留まっていると考えてきた。しかし、この議論に期待という要素を取り込むと、現在の不本意な在職状態であっても、将来の期待次第では必ずしも解消行動に動機づけられることはなく、解消行動をすることなく組織に留まっている在職者の存在を見出すことができる。それが、本研究で焦点を当てる待望型在職者である。

期待といった将来・未来に関わることを個人がどのように考えるかが現在の仕事に対する行動や態度に与える影響は大きいと推測されるにもかかわらず、これを実証的に調査した研究はわずかであると指摘されている(Lin & Liao, 2020)。待望型在職者の持つ期待に着目することによって、関連する先行研究に貢献することができると考える。

この待望型在職者の不作為性を理解するうえで、期待に注目する理由はここにある。すなわち、期待に焦点を当てなければ、待望型在職者が不本意な在職状態を続ける理由を説明することができないということである。

ここで注意が必要なのは、期待というものは多くの場合、時間軸というものを想定すれば、近い将来のものから、遠い将来のものまで複数存在するということである。そうした複数の期待があるということと、在職・離職の意思決定に関わるということをどのように理解すれば良いだろうか。この点について示唆を与えるのが、次項の時間的焦点という考え方である。この時間的焦点に着目することは、後述するように、個人が自身の所属する組織の中での位置づけや自らのキャ

リア、それらの今後の見通しを踏まえながら、不本意な在職状態への対応・態度を決めているという本研究の見方・前提とも整合的である。

（２） 時間的焦点

本項では、待望型在職者を理解するための視点として、時間的焦点に注目する意義を説明する。前節で述べたように、様々な時間軸上の期待の中で重視しているものを示すのが、この時間的焦点である。また、現在の不本意な在職状態と将来期待される不本意な在職状態の解消（つまり、本意の実現）のどちらを重視しているかを示すのも、時間的焦点である。この時間的焦点は、ある特定の地点のみに焦点が当たるとは限らず、現在と将来を同程度に重視することもあれば、いずれにも注意を向けていないということもありうる(DesJardine & Shi, 2021)。

そもそも時間的焦点とは、「過去、現在、未来への注意の割当(the allocation of attention to the past, present, and future)」(Shipp et al., 2009, p.2)と理解されるものである。この時間的焦点がどこに当てられているかによって、現在の態度や行動、意思決定は影響を受けることになる。客観的な時計の時間が過去から、現在、未来へと流れる不可逆的なものであるのに対して、時間的焦点が当てる、その時間は主観的なものであり、過去を振り返ることや現在の瞬間に焦点を当てること、あるいは未来を見据えることもできる(Griep et al., 2021)。

例えば、組織社会化プロセスにおいて、新入社員は現在のプロセスに適応するために将来に目を向けて、現在を理解するための手がかりを探そうとする(Van Maanen & Schein, 1979)。待望型在職者と関連づけて述べるのであれば、時間的焦点がどの時点に当たっているか（より具体的にいえば、過去・現在・未来に対して注意がどのように割り当てられているか）によって、現在の時点の不本意な在職状態に対する態度が決定されるということである。

ここで期待と時間的焦点の関係について述べておきたい。個人の持つ期待の中身は、数ヶ月先におけるものか、それとも数年先におけるものかで大きく異なると考えられる。ここで重要なのは、数年先における期待に焦点を当てた場合、その期待が本意の在職状態を示唆するものであれば、現時点の不本意な在職状態に対応する必要性は少なくなるということである。これは、離職意図が離職行動を保証しない理由を説明するものでもあり、離職の意思決定に際しての時間的焦点の内容が、離職意図と離職行動の関係性を調整する可能性を示唆するものである(Peltokorpi et al., 2023)。

また、期待を持つということで時間的焦点が未来に当たる場合には、現在の不本意な在職状態であっても、断念型在職者の議論とは異なり、必ずしも職務に関

してネガティブな行動・態度を引き起こすわけではないと考えられる。なぜなら、望ましい未来を実現するために、換言すると期待される未来を確かなものにするために、個人は必要な努力を投入することに動機づけられるからである(Foo et al., 2009)。

それでは、この時間的焦点はどのように決定されるのであろうか。このような時間観については、「マクロの力」、すなわち国の文化や言語の影響と、「ミクロの力」、すなわち成長過程の中で受けた周囲の人々からの影響によって形成されると考えられている(Barnes, 2021; Shipp & Aeon, 2019)。また、成人期初期までには安定的に特定の傾向を持つようになるとされている(Shipp & Cole, 2015; Shipp & Jansen, 2011)。

このような文化的および教育的、宗教的、社会階級的、家族的な要因によって決定される(Zimbardo & Boyd, 1999)という時間的焦点について、示唆を与える議論がある。それが、年齢（現在、自分が何歳であるのか）によって「人生の残り時間（制限）」を認識することで、現在の行動が動機づけられるという指摘である(e.g., Carstensen, 2006)。換言すれば、未来から現在への時間的焦点の変化には人生の残り時間をどのように認識しているかが影響しているということである。

このような未来の時間に対する主観的な感覚は、人間の動機づけに不可欠な役割を果たすとされている(Carstensen, 2006)。具体的には、個人がどのような目標を追求すべきものとして考え、実際に選択するかに関して影響を及ぼすとされている(Carstensen, 1992; Carstensen, 1995; Carstensen et al., 1999)。これを説明するのが、社会情動的選択性理論(socioemotional selectivity theory)である。

Carstensen et al. (1999) は、時間が未来に向かって開かれている、つまり多くの時間が残されていると認識した個人は「知識に関する目標」を優先するが、残り時間が限られていると認識した個人は「感情的な目標」を優先すると指摘している。社会情動的選択性理論に関する議論の多くは、若年層と高齢層とを対照的に示しながら、説明している。例えば Charles and Carstensen (2010) は、若くて健康的な人は将来の可能性のために知識や情報を得るということを重視する一方で、年齢を重ねるにつれて、親しい社会的パートナーとの時間を過ごすといった、感情や意味を重視するようになると指摘している。知識や情報を得るという目標は、未来を最適化することを目的としていると考えられ、この目標には、社会における自分の役割の理解や、職業やキャリアへの関心が含まれる(Lang & Carstensen, 2002)。

ただし、特定の年齢層が特定の目標を設定するというわけではないということに注意が必要である。若年層であっても、重篤な病気になり、残された時間に限

りがあることを認識した場合には感情重視の目標を選択することになる(Carstensen et al., 2003)。つまり、優先される目標の選択に関わる要因は、単なる年齢ではなく、残り時間の認識ということである。また Carstensen (2021) は、これまで生きてきた時間よりも、残りの人生の時間の方が、目標設定という点では重要であると述べている。

社会情動的選択性理論に関する議論を時間的焦点と関連づけて理解するのであれば、多くの残り時間を認識している個人ほど時間的焦点が将来に向けやすく、その一方で残り時間が少ないと認識している個人ほど時間的焦点が現在に向きやすいということであろう。

また、社会情動的選択性理論に関する議論では、残り時間の認識があくまで主観的なものであるということが示されている。例えば組織の文脈に当てはめてみれば、シニアの社員に対して与えられる役割や職務の責任は、会社によって様々である。年齢という点で若年者との間で差別あるいは優遇をすることはない会社においては、シニアであってもより良い処遇あるいはポストに就く可能性が担保され、人生の残り時間の認識は増大するかもしれない。また、既存研究においても、予想される退職年齢の違いによって、同年齢の個人であっても残り時間の認識が変わりうることが指摘されている(Gielnik et al., 2018)。

これを踏まえると、客観的な年齢というよりは、自身の主観的なキャリアの状態が、現在の行動を動機づけると解した方が適切であるかもしれない。

上の例からも示唆されるとおり、現在の行動の動機づけに関わる「人生の残り時間（制限）」については、字義通り「寿命」であるとは限らない。例えば Kurtz (2008) は、大学４年生を対象とした調査を通じて、当該学生たちは自身の卒業が間近に迫っていることを認識することによって、主観的幸福感と大学関連の活動への参加度を向上させることを明らかにしている。このことは、終わりを認識することで態度・行動が変化しうることを示している。ここから示唆されるのは、現在の行動を動機づけるのは何らかの「締切・期限」やそれが示す「残り時間」であって、これらはシニアに限られる問題ではないということである。

このことからも、時間的焦点は自ずと決まるというものではなく、「締切・期限」や「残り時間」についての主観的な認識によって設定されるものであると理解できる。このことが示唆するのは、主観的な認識に介入することによって、特定の時間的焦点を設定するように方向づける余地があるということでもある。この点において、後述するように、時間的焦点については実践的にも重要な論点となると考える。

さらに、キャリアも時間的焦点の設定に関わっていると考える。本研究では、

個人が自身の所属する組織の中での位置づけや自らのキャリア、それらの今後の見通しを踏まえながら、不本意な在職状態への対応・態度を決めていると考える。このことは、組織の中の個人が、組織の中で仕事をする、あるいはキャリアを形成する過程で時間的焦点を設定・変更しているということである。別の言い方をすれば、時間的焦点について、自ずと決まるものではなく、不本意な在職状態に対する態度と同様に、個人が自身と周囲の状況を踏まえながら決定されるものとして捉えるということである

しかし、このキャリアと時間的焦点が影響を及ぼす不本意な在職とは、既存研究において必ずしも関連づけて考察されてきたわけではない。

本研究に引き寄せて述べれば、そもそも在職・離職に関する意思決定は、当然のことながらキャリア上の意思決定であり、その意志決定の内容はキャリア形成に大きく関わることになる。また、将来のキャリア目標の達成のために、現在の意思決定が行われるということもある。さらには、現在の組織内外のキャリアの状況（e.g., 管理職に就いているかどうか、外的エンプロイアビリティは高いか）は、離職を意思決定する際に欠かすことのできない考慮事項である。

それにもかかわらず、Hom et al. (2012) の提示した近接離脱状態フレームワークでは、キャリアの状態が在職・離職に関する意思決定にどのように影響するのかについて示唆するものはない。離職研究においてキャリアを考慮していないという問題は、これまで繰り返し指摘されてきたことであり、また、キャリア状況と併せて離職の意思決定を検討することが求められてきた。

例えば Lee and Mowday (1987) は、キャリアの初期では従業員が自らの行った仕事の選択を評価し、仕事と組織を学ぶ中で、そこに留まるか、あるいは離職するかを決めるプロセスにある一方で、キャリアの後半になると仕事や組織の状況よりも、それ以外の要因が離職の意思決定に影響を及ぼすと述べている。また Steers and Mowday (1979) は、離職の意思決定において見落とされがちなものの一つとして仕事以外の要素があるとして将来のキャリアを挙げている。さらに Krau (1981) は、長期にわたる追跡調査の結果、離職とは、当該従業員のキャリアのタイプ、キャリア・ステージ、また組織の特徴によって影響を受けるキャリア決定であると述べている。例えば、有望な人材は 35 歳を一つの基準として昇進を期待するようになるということである。

このように在職・離職の意思決定にキャリアの状態が関わるというだけではなく、将来のキャリアの見通しも、離職あるいは在職の意思決定に影響している (Hom et al., 2017)。

例えば Hom (2010) は、時間の経過による個人のキャリア・ステージの変化が、

それまで満足度の高かった職務であったにもかかわらず離職する理由や、育児や教育を優先した離職を説明する可能性があると指摘している。そのうえで、離職に関する理論がキャリア研究の知見を統合してこなかった点を批判する。キャリア上の意思決定・行動に関する議論と離職に関する議論とをより強力に統合することによって、良い成果が生まれる可能性がある(Spurk, 2021)。

また、従業員が自らのキャリアを評価する場合、現在の仕事や組織との関係性だけではなく、将来の期待や想定という点も考慮することになる。この点は、前述した､待望型在職者の持つ期待に焦点を当てる必要がある理由にも通じている。すなわち、現在のキャリアの状態を現在の状況からのみ評価した場合と、将来の状況も含めて評価した場合とでは、その評価結果は異なるということである。

この点に関連して、Baruch and Sullivan (2022) は、過去の意思決定や将来のキャリアの結果に対する希望が、現在の意思決定にどのような影響を与えるのかについて考察するべきであると呼びかけている。また、Sturges et al. (2010) は、個人が自身のキャリアをマネジメントしようとする際、キャリアの目標やキャリアの段階、現在の組織でキャリアを築こうとしているのか、あるいは別の組織を検討しているかによって、マネジメントの内容が変わることを指摘している。このようなキャリアと時間的焦点、ひいては自らの時間をどのように考えるかという時間観との間には、密接な関係があると考えられるのである(Bal et al., 2010; Levasseur et al., 2020)。

こうした既存研究の議論を踏まえると、多数の期待の中から重点を置くものとして時間的焦点に、またその時間的焦点がどこに置かれるかに影響を及ぼすものとしてキャリアに注目することが重要であると考える。

時間的焦点は、心理学で長年研究されてきており、経営学のさまざまな領域において応用されている(Nguyen et al., 2021)。しかし、個人が時間的焦点を特定の箇所に当てるということに関して、キャリアや組織がどのように関わるのかは既存研究において明らかになっていない。この理由の一つは、成人期初期までに特定の期間に向けられ、そこで安定すると考えられてきたためであろう(Shipp et al., 2015; Shipp & Jansen, 2011)。この既存研究の間隙は、キャリアを通じて時間的焦点が変わりうるものであるという指摘(e.g., Barnes, 2021; Shipp et al., 2009; Shipp et al., 2022)があるにもかかわらず、未だに埋められていない。また、既存研究においても、時間的焦点は当該個人の置かれている状況によって規定されるという指摘がなされている(Mohammed & Marhefka, 2020)。そのため、個人とそれを取り巻く状況を併せて検討することが重要である。本研究において時間的焦点の設定に関して組織やキャリアの影響を考察することは、重要であるにもかかわらず既存

研究で見落とされている課題に取り組むことであると考える。

この時間的焦点における議論の課題に関して、社会情動的選択性理論に関する課題も同様の課題を有している。すなわち、同年齢層において主観的な残り時間の認識に差異が生じる場合、それは何が影響しているのかということである(Liao & Carstensen, 2018)。別の表現をすれば、当該個人の未来が「機会」として認識されるのか、あるいは「限界」として認識されるのかという点(Cate & John, 2007)について、何が影響しているのかが明らかになっていないということである。

繰り返しになるが、時間的焦点は自ずと決まるものではなく、個人が周囲の状況や自らのキャリアを踏まえて決定するものである。そのように考えることで、既存研究が見落としている論点、すなわち、時間的焦点の設定を考察することが可能になる。こうした考察は、時間的焦点の変動を考慮に入れることの重要性を指摘する先行研究の要請に適うものであり(Griep et al., 2021)、「なぜ不本意な在職者であり続けてしまう人がいるのか」という本研究の研究課題に答えることにも通じるものである。

第３節　待望型在職者に対するマネジメントの課題

本節では、待望型在職者に特有のマネジメントの課題を確認する。その課題は、「待つ」という意味での不作為に関わる難しさを表している。すなわち、課題の一つは、キャリア支援の制度などを用意しても、不本意な在職状態であってもそれを変えるための行動をしない者、つまり待望型在職者には活用されない恐れがあるということである。この点に関連して、キャリア・マネジメントの議論では、必要な資源を利用することができないために、個人は自らのキャリアをマネジメントすることに苦労すると考えてきた(King, 2004)。しかし、この待望型在職者に関しては、従来のキャリア・マネジメントとは異なる見方をしなければならないのである。

多くのキャリア研究が拠っている理論的背景がある。その一つは、人と環境の適合の重要性を念頭に置いているということである。これはキャリア・マネジメント研究の主流パラダイムであり、このパラダイムにおいては、個人は自らの興味や能力に合った職業に就くことで幸福につながると考える(Wang & Wanberg, 2017)。また、そうしたキャリアを追求する主体的・自律的な個人に注目しているというのも、現在のキャリア研究における潮流である。バウンダリーレス・キャリア(Arthur, 1994)やプロティアン・キャリア(Hall, 1996)などに関する、いわゆる「ニュー・キャリア」パラダイムであり、このパラダイムに基づいて議論している研究が多い(Sullivan & Al Ariss, 2021)。さらに、多くのキャリア研究は、その根

底にポジティブな視点を持ち、希望を与え、楽観的で建設的な、さらには前向きな見解を示すものとなっている(Baruch & Vardi, 2016)。

しかし、待望型在職者という不本意な在職者の姿は、こうしたキャリア研究の理論的背景では捉えるのが難しい。なぜなら、待望型在職者は、自身と環境とが不適合であっても、その不適合を解消すための行動を必ずしも起こすわけではないからである。まとめると、待望型在職者のような不本意な在職者をマネジメントするにあたって、何が重要であるのかが既存研究の議論では説明できないということである。また、所属組織から提供される制度やサポート、組織内での人間関係といった仕事上の資源について、待望型在職者が実際にどのように考えているのかは明らかになっていない。

待望型在職者に特有のマネジメントの課題として、誰が不本意な在職状態に陥っているのかが分かりにくいということもある。なぜなら、不本意な在職状態の解消のための行動を起こさないために、不本意な在職状態ではない在職者との区別がつかないのである。つまり、組織からすると、対応しなければならない在職者として焦点が当たりにくいということである。

この点については、待望型在職者が不本意な在職状態を継続するという判断に、どのような組織的要因が関わっているのかを理解することが重要であると考える。近年のキャリア研究では組織の枠を超えた自己主導型キャリアに焦点が置かれているものが多いものの、組織内キャリアのマネジメントについて、依然として組織主導でのキャリアを歩んでいる個人も多い。また、彼ら・彼女らのキャリア発達において組織は重要な役割を担っていることからも、個人のキャリアに対する組織の果たす役割を軽視してはならない(Baruch & Sullivan, 2022; Zhao et al., 2022)。このような指摘を踏まえると、キャリア・マネジメントという観点からは、個人と組織の両者の視点を考慮した研究が必要になる(Clarke, 2013)。このことは、個人がキャリア・マネジメントの主導権を握っている場合であっても変わらない(Lips-Wiersma & Hall, 2007)。

本研究に関連づけるのであれば、組織との関係のなかで不本意な在職者、特に待望型在職者になっているのであれば、予期せず組織が待望型在職者を生んでいる可能性もある。この点に焦点を当てることは、待望型在職者特有の課題の解決と、既存研究の要請の両方に応えるものであると考える。

また、断念型在職者の議論と同様に、待望型在職者についてもエンプロイアビリティ・パラドックスの問題がある。簡単に述べると、待望型在職者を見つけ、その不本意な在職状態の解消をサポートした結果、離職してしまう恐れがあるということである。つまり、いわゆる「藪蛇（やぶへび）」、あるいは「寝た子を起

こす」ということである。

例えば、組織が待望型在職者の不本意な在職状態を「いま・ここ」で解消させようとするあまり、将来の期待（本意の在職状態を実現する見込み）よりも現在の不本意な在職状態に時間的焦点が置かれ、解消行動に動機づけられることになる。その解消行動が組織内解消の場合であれば問題ないかもしれないが、離職という組織外解消を引き起こす可能性もあるのである。あるいは、待望型在職者であり続けることに期待が関わっており、しかしその期待が叶わないことを認識してしまうと、離職につながるかもしれない。キャリアに対して誤った希望を持つことは、フラストレーションや意欲の低下につながり、最終的には失敗や機会の損失につながってしまう恐れがあるという指摘(Baruch & Vardi, 2016)を踏まえるのであれば、待望型在職者に対するマネジメントは「キャリアに関する誤った期待」を持っていることを自覚させかねないものでもある。

既存研究では、時間的焦点が組織とのやり取りの中でどのように設定されるのかについては議論がなされていない。また、待望型在職者の持つ期待の形成・維持に、組織がどのように関わるのかについても明らかになっていない。すなわち、待望型在職者に対するマネジメントを考察するためには、彼ら・彼女らの期待がどのようなものから影響を受けて形成されるのかを明らかにしなければならないということである。また、時間的焦点についても、それをマネジメントの対象として、従業員に対していかなる影響を及ぼすかについては、未だ検討されていない課題である(Salmon & Wohl, 2020)。

これらを踏まえると、期待と時間的焦点に着目しながら待望型在職者の実態を調査することは、待望型在職者に対するマネジメントを考察するうえでも、また既存研究に貢献するという点でも重要であると考える。

第４節　調査課題の提示

これまでの議論を通じて論じてきたことは、不本意な在職者を理解するための視点は一つではないということである。断念型在職者の議論では、不本意な在職者自身の能力や主体性の程度の問題に焦点を当てた。しかし、それによって見損なう在職者の存在が指摘された。個人が自身の所属する組織の中での位置づけや自らのキャリア、それらの今後の見通しを踏まえながら、不本意な在職状態への対応・態度を決めているということを受け入れるとすれば、断念型在職者とは異なる不本意な在職者を捉えることが可能になる。それが、待望型在職者である。自身の不本意な在職状態が組織によって、あるいは組織の中で自ずと解消されることを期待できるのであれば、また、現在の不本意な在職状態よりも将来の本意

な状態に焦点を当てることができるのであれば、不本意な在職状態を続けるという判断も理解できる。しかし、不本意な在職者のうち、断念型在職者に関する議論は進みつつある一方で、待望型在職者の存在はほとんど無視されているのが現状である。

改めて述べると、本研究の研究課題は「なぜ不本意な在職者であり続けてしまう人がいるのか」である。この研究課題に答えるためには、既存研究において暗点となっていた在職者、すなわち待望型在職者の理解が必要である。また、この待望型在職者の理解が進むことで、結果として断念型在職者の新たな捉え方を示すことになると期待できる（この点については、第６章第１節で論じる）。簡単に述べるのであれば、期待と時間的焦点は待望型在職者だけに関わるものではなく、断念型在職者に対しても大きな影響を及ぼす可能性があるということである。換言すれば、期待と時間的焦点から待望型在職者を理論的に理解したのと同様に、断念型在職者についても理解することができうるということである。

ただし、本研究における経験的検討の主たる対象は、待望型在職者である。なぜなら、断念型在職者とは異なり、既存研究では待望型在職者に関する考察が非常に少ないためである。まずは、この研究上の空隙を埋める必要があると考える。また、断念型在職者に関する既存研究の議論において、見落とされている在職者がいる可能性が指摘されていた(Maertz, 2012; Griffeth et al., 2012)。その見落とされている在職者の一つが、待望型在職者であることを示し、断念型在職者との関係を考察することができれば、断念型在職者に関する研究に対する貢献にもなることが期待できる。

こうした点から、本研究の経験的検討は主に待望型在職者に焦点を当て、この待望型在職者の変転がどのように行われているのかを明らかにするために調査を行う。ここでの変転とは、具体的には、不本意な在職者が「待望型在職者であることを決める」ことと「待望型在職者であることを止める」ことを指している。

これを踏まえて設定した調査課題は、「不本意な在職状態を解消するための行動をあえてしない不本意な在職者、すなわち待望型在職者の変転は、どのように行われるのか」である。この調査課題は、待望型在職をめぐる個人の意思決定を理解するために設定したものである。また、このような調査課題を設定した狙いは、本章で論じた待望型在職者を理解する視点としての期待と時間的焦点に着目しながら、それらに組織的要因や当該個人のキャリアがどのように影響することになるのかを明らかにするためである。これらが明らかになることで、不本意な在職者における期待と時間的焦点の重要性と、それらを通じて不本意な在職者をマネジメントすることの可能性を示すことができると考える。

第４章　調査の概要

本章では、前章で提示した調査課題に取り組むために実施した調査の概要を説明する。具体的には、本調査の妥当性（第１節）および調査対象（第２節）、調査方法（第３節）、分析方法（第４節）である。それぞれ、本研究の問題意識と理論的課題を踏まえているという点で適切なものであること、また、既存研究の関心と要請に応えるものであることを説明する。

第１節　本調査の妥当性

本研究では、質的・帰納的アプローチによる調査を実施した。その理由は、組織で働く個人がどのように不本意な在職状態に陥り（すなわち、不本意な在職者となり）、またそこから抜け出していく（すなわち、不本意な在職者ではなくなる）のかという変転に関して、現在のところ未解明な部分が多いため、より詳細な検討が必要であると考えたからである。こうした状況に適しているのが、質的・帰納的アプローチである(Edmondson & McManus, 2007; Gioia et al., 2013)。「所与の現象に付随するすべての概念が明らかにされていない、あるいは十分には発展してきていない、あるいはほとんど理解されておらず、理解を増すためにトピックに関するさらなる探究が必要である」（Corbin & Strauss, 2008=2012, 邦訳 36 頁）ことから、本研究において質的研究を行うことは妥当であると考える。

本研究では、主として待望型在職者の変転の理解を通じて、既存研究において理論化がなされていない不本意な在職者について、帰納的に理論を開発していくことを目指す(Edmondson & McManus, 2007)。

本研究で取り上げる待望型在職者については、多くの離職研究で共通の、基礎的な仮定とは異なるものを想定しているということは既に述べたとおりである。すなわち、不本意な在職者の中には、仕事生活における希望と現実との間の乖離状態に対する解消行動をすることなく、あえて不本意な在職状態を継続させる者がいるという想定である。これは、従来の離職研究が不本意な在職状態を解消するために離職する者や、離職を選好しながらも離職することのできない断念型在職者に焦点を当ててきたのとは対照的である。既存研究では十分に議論されていない、不本意な在職者の新たな側面について、質的・帰納的アプローチはそれを調査することを可能にするのである(Rothausen et al., 2017)。

また、質的研究は、個人の経験とその経験に対する本人の解釈を理解するために不可欠なものであり、彼ら・彼女らの置かれた文脈に注意を促すものである

(Bluhm et al., 2011; Van Maanen, 1979)。本調査の狙いは、研究目的を達成するために、待望型在職者の期待や時間的焦点に、彼ら・彼女らの所属組織や自身のキャリアの状態がどのように関わるのかを理解することにある。この点を踏まえると、質的アプローチを採用することは適切であると考える。なぜなら、質的アプローチを通じて、組織から提供されるキャリア上の機会に対する個人の考えや、そのような機会が自らのキャリアに与える影響の見立てを明らかにすることができるからである(Vande et al., 2020)。

さらに本調査で採用する質的・帰納的アプローチは、既存研究から要請されているという点からも正当化される。離職研究では、質的研究が非常に少ないことが指摘されている。Allen et al. (2014) は、離職研究全体で質的な要素を含むものは 3%程度であることを指摘したうえで、質的研究を通じて離職とそれに関連するプロセスの考察がより豊かで、深い洞察を得ることができうると述べている。特に重視すべきは、離職という意思決定プロセスにおいて個人がどのような状態にあるのかに注目することで、経時的な考察をすることである(Allen et al., 2014)。

本調査は、質的・帰納的アプローチによって待望型在職者の変転を考察することによって、Allen et al. (2014) の要請に応えるものである。また、不本意な在職者という、これまでの離職研究において見落とされてきた在職状態にある者を研究の俎上に載せるにあたっては、その実態を理解することが重要になる。研究成果としてまとめられ、提示されるモデルにおいては、そのモデルのもつ因果の予測の精確性にとどまらず、「科学研究の目標としての理解の重要性(the importance of understanding as a goal of scientific inquiry)」(Lee & Mowday, 1987, p.738)も顧慮しなければならない。

本研究で焦点を当てる不本意な在職者について、彼ら・彼女らのキャリアの状態や置かれた組織的状況、またそれらを踏まえた意思決定は、より大きな文化的・制度的文脈の影響を受けることになる。西洋モデル(Western models)ではない、本研究対象者の置かれた文脈を踏まえたモデルを構築するためには、発見を重視した、質的な調査を行うことは重要であると考える(Blustein et al., 2019)。

第２節　調査対象

本調査では、コンサルティングや産業機器、エネルギー、金融、官公庁など、様々な業種の 20 名の就業経験者を対象としてインタビュー調査を行った。インタビュー協力者に関する情報は、表 4-1 のとおりである。20 名のうち 14 名が男性で、6 名が女性である。また、20 名のうち 12 名が転職を経験しており、その 12 名のうち 7 名は 2 回以上の転職を行っている。様々な特徴を持ったサンプルとな

るように、所属組織の業種および従業員規模にばらつきが出るようにサンプリングを行った。インタビュー協力者には、協力への動機づけとして謝礼という形式でプリペイドカードを提供した。ただし、インタビュー協力者の中にはこれを辞退した者もいた。

表 4-1

インタビュー協力者に関する情報（筆者作成）

#	性別	年齢	経験社数	現在/直近所属組織の業種	現在/直近所属組織の従業員規模（名）
1	男性	39	3	ゲーム	100~1,000
2	男性	38	2	産業機器	1,000~10,000
3	女性	37	1	総合電機	10,000~100,000
4	男性	38	1	ソフトウェア	100~1,000
5	男性	45	2	コンサルティング	10~100
6	女性	39	6	サービス	1~10
7	男性	37	1	陸運	100,000~
8	男性	38	1	産業機器	1,000~10,000
9	男性	37	6	エネルギー	100~1,000
10	女性	36	2	官公庁	1,000~10,000
11	男性	37	1	金融	10,000~100,000
12	男性	39	3	コンサルティング	1,000~10,000
13	男性	39	4	医療機器	100~1,000
14	男性	44	1	住宅設備機器	10,000~100,000
15	男性	38	2	エネルギー	100~1,000
16	男性	43	3	投資	10~100
17	女性	40	2	電子機器	100~1,000
18	女性	38	4	総合電機	1,000~10,000
19	女性	37	1	官公庁	10,000~100,000
20	男性	41	1	陸運	10,000~100,000

本調査のサンプルの特徴の一つは、40 歳前後（36 歳から 45 歳）の、キャリア上の中年期を過ごす、いわゆるミドルによって構成されていることである。本調査においてミドルに焦点を当てた理由は、彼ら・彼女らに関して、既存研究で必

ずしも十分な議論がなされていないためである。

例えば、キャリア上の意思決定、特に職業や職種の変更を検討している場面で、年齢以外の理由でミドルが行き詰まりを感じ、結局キャリア変更を行わない理由について、調査の余地が残っていると指摘されている(Ferraro et al., 2018)。これは不本意な在職状態にあるミドルを考察する必要性を示すものであり、本調査はこれに応じるものである。また、ミドルのキャリア（中期キャリア）については、自らの考えるキャリアと所属組織の考えるキャリアとのギャップが顕在化する時期（鈴木, 2014）であることから、不本意な在職者となりやすい時期であると考えることができる。さらに、Schein (1978=1991) は、ミドルが「自分のキャリアの前進が自分の目標・抱負・夢と一致してきたか、また、もしそうでないならこの不一致をどう解消すべきか、の問題」（邦訳 205 頁）について自問し、自己対決を行うことになると指摘する。この指摘を本研究に関連づけて述べるのであれば、ミドルによる上記の自問は彼ら・彼女らを不本意な在職者にする可能性があることを示唆していると考えられる。

これらの既存研究を踏まえると、不本意な在職者を考察するにあたって、そうした状態に陥りやすいと考えられるミドルに焦点を当てることは妥当であると考える。

これらの点に加えて、ミドルの多くは教育機関を卒業した後に 15 年以上の就業経験があることから、これまでの仕事生活の何らかの場面において不本意な在職を経験している可能性がある。不本意な在職者としての経験について広く理解するという点でも、ミドルという調査対象は適切であると考える。

また、調査対象をミドルとした理由は、既存研究における間隙という点からも正当化される。前章で確認した社会情動的選択性理論に関する議論の多くは、若年層と高齢層とを比較することで、それぞれの行動の違いの原因となる「時間」の重要性を指摘した。すなわち、人生の残り時間に関する認識・評価が現在の目標の選択に影響を及ぼし、若年層と高齢層の具体的な行動も異なりうることを論じてきたのである。しかし、中年期を過ごすミドルについては、必ずしも議論の俎上に上がってはこなかった。その理由は、中年期が若年層から高年層への単なる移行期間あるいは中間地点としてみなされていたからであると考える。

本調査の対象にミドルを選択した理由の一つは、この点にある。すなわち、後期－若年層あるいは前期－高齢層という位置づけではなく、中年期を過ごすミドルには特有の特徴があるのではないかという疑問に答えるためである。

Cate and John (2007) は、中年期を含む成人期の全範囲にわたって、将来の展望がいつ変化するのかという点について疑問を提示している。こうした指摘がなさ

れ、また中年期についても考察することが重要であると言及されてきた(e.g., Rudolph et al., 2018)にもかかわらず、多くの研究は若年層と中年層を同じように扱ったり、未だに若年層と高齢層との対比で考察が行われていたりする。

本調査を通じてミドルの時間的焦点や「残り時間」に対する認識の特徴、あるいはその変遷を明らかにすることができれば、既存研究に対する貢献にもなると考える。

なお、本調査のサンプルが筆者の知人で構成されている理由を述べる。このような構成とした理由は、調査での聴き取り内容に関連している。本調査では、インタビュー協力者に対して、不本意な在職に関連する経験を思い出し、話してもらうことを求める。これは、時にストレスを生じさせる、負担の大きい作業であると考える。また、その内容は他者には隠したいと思うようなものである可能性もある。こうした点を踏まえると、インタビュー協力者との間でラポール（「対象者と調査者のあいだの信頼関係」（佐藤, 2015b, 178 頁））を形成することは非常に重要である。十分に形成されたラポールに基づいて調査を実施できるように、本調査のサンプルを構成している。その一方で、以前からの関係性を利用した不当な搾取という「オーバーラポール」の問題（佐藤, 2002, 77 頁）が生じることのないように、本調査への協力は任意であることをインタビュー協力者に対して繰り返し説明した。

本調査のサンプリングは、理論的サンプリングと呼ばれる考え方に基づいて行った。これは、「データ分析を進めていく過程で幾つかの変数間の関連が徐々により明瞭な形で浮かび上がっていく中で、調査対象となる事例の選定方針やデータ収集の方針を決めたり軌道修正したりしていくようなやり方」（佐藤, 2015a, 254 頁）である。実際に本研究においては、研究の進展に伴ってサンプリング方針を変化させることにもなった。こうした進め方は、正当であり、また期待されることでもある(Pratt, 2009)。

第３節　調査方法

本調査では、半構造化インタビューを実施した。調査においてインタビューという方法が用いられるのは、一つには、研究の根底にある理論が複雑であること、未発達であること、そして、その解釈が狭いことに起因して、当該理論を定量的に捉えることができないためである(Lee et al., 1999)。こうした点を踏まえると、既存研究において十分には明らかにされていない待望型在職者について考察するうえで、その調査の方法としてインタビューを採用することは適切であると考える。

インタビュー手法には、具体的に、その目的や特徴などによって構造化インタビューや非構造化インタビューといった様々なものがあり、それらを分ける一つの基準は、インタビューにおいて問われる質問や回答の方法が事前に決定されているという構造化の程度である(May, 2001=2005)。本調査で実施した半構造化インタビューとは、インタビュー協力者の考え方を探索するために、インタビュー・ガイドを用いながらもその内容に固執することなく、彼ら・彼女らとの会話の中で追加の質問をしたり、質問内容を修正したりするものである（山口, 2023）。

質問の仕方やその順序を完全に標準化、すなわち構造化の程度を非常に高くした場合、インタビュー協力者の回答や洞察に合わせることができなくなり、質の低いインタビューになってしまう恐れがある(Pratt et al., 2020)。これを避けるために、半構造化インタビューを採用した。

本調査のインタビュー・ガイドは、次のとおりである。

・学校卒業後、現在までに、どのような会社で、どのような仕事をしてきたか。
・これまでの仕事経験の中で、自身の希望していることや期待していることと、現実との間にズレやギャップが生じた経験はあったか。
・そうした経験があった場合、それはどのようなことであったか。
・そうしたズレやギャップに対して、どのように対応したか。

また、離職を経験したことのあるインタビュー協力者に対しては、下記の点についても聴き取りを行った。その理由は、既存研究を踏まえて、不本意な在職者の取りうる解消行動の一つとして離職を想定していたためである。

・離職した経緯はどのようなものであったか。
・在職ではなく、離職を選択したのはなぜか。

この他に、離職を経験したことのないインタビュー協力者に対しては、過去に離職を検討したことがあったかを確認した。離職の検討経験を確認した理由は、検討の契機として自身が不本意な在職状態にあることを認識した可能性があり、この点について聴き取りを行うことで、彼ら・彼女らが不本意な在職状態に対してどのように考え、行動したかを捉えることができると考えたためである。

また、前述の「これまでの仕事経験の中で、自身の希望していることや期待していることと、現実との間にズレやギャップが生じた経験はあったか」という質問に対して話しづらいインタビュー協力者に対して、より焦点の絞られた質問を

することで話を引き出すことを意図したものである。

インタビューを通じて聴き取りをした内容だけではなく、一部のインタビュー協力者については、彼ら・彼女らの Facebook や LinkedIn といった SNS(Social Networking Service)に記載されている情報を確認した。これによって、インタビュー協力者のキャリアの志向性やキャリアの自己概念、選択についての洞察を得ることができた(Modestino et al., 2019)。

また、インタビューの最中や前後で作成した、インタビュー時の印象や他のインタビューとの関連性などを記録したフィールドノーツは、インタビューを振り返る際の手がかりであり、データ分析に先立って、その後に生成される概念の全体的な印象を与えるものであった(Merendino & Sarens, 2020)。

インタビューの時間について、一名あたりの平均は 1 時間から 1 時間 30 分程度であった。最も長いもので、約 4 時間であった。インタビューの場所については、インタビュー協力者が落ち着いて話すことのできるように、またその負担が少なくなるように、多くの場合、彼ら・彼女らの就業場所あるいは自宅の近くにある貸会議室とした。一部のインタビューは、インタビュー協力者の所属組織の会議室、あるいはオンライン上で実施した。インタビューの場所および日程については、インタビュー協力者の希望を踏まえて決定した。

第４節　分析方法

本節では、次章で示す分析結果をどのような方法で導出したかを説明する。これに先立って次章で示す分析結果について説明すると、それらは３つの節によって構成され、予備的分析として「不本意な在職の生起」を整理したもの（第１節）と、本調査の主眼である「待望型在職をめぐる意思決定」を分析したもの（第２・３節）となっている。

このうち第１節については、「仕事生活において望んでいることと実際の状況との間に乖離がある在職者」という不本意な在職者の定義に基づきながら、インタビュー・データを整理した。また、「待望型在職をめぐる意思決定」のうち「待望型在職者であることを止める」（第３節）という点については、「待望型在職者であることを決める」（第２節）で提示した説明枠組みを基にしながら、「であることを決める」ことと「であることを止める」ことの間の差異・変化を明らかにする。この第３節の分析を可能にする説明枠組みについては、以下の分析方法によって構築した。

本調査を通じて得たインタビュー・データの分析については、Miles et al. (2021) および Saldaña (2021) にしたがって、二つのサイクルでコーディングを行った。

実際のデータ分析においては、データを収集した後あるいは収集している段階から、膨大な量の質的な情報を管理可能なものへと削減すること、また、これらのデータの内容について判断を下すことが必要になる(Lee et al., 1999)。こうした作業を行うのが、コーディングである。本研究においては、インタビュー協力者の許可を得たうえでインタビューを録音し、そのインタビュー・データを書き起こしたうえで、コーディングに取り組んだ。コーディングは、「収集した観察結果を精査し、熟考し、整理し、それらを理論的に関連する抽象的な特徴や可能性のある関係性、研究課題に関連づける作業」(Locke et al., 2022, p.264)を伴うものである。

第一のサイクルでは、構造的コーディング(structural coding)を適用した。構造的コーディングとは、「データ・コーパスをコード化し分類するために、調査のトピックを表す内容に基づく、あるいは概念的なフレーズをデータのセグメントに適用するものである」(Saldaña, 2021, p.129)。Saldaña (2021) によれば、具体的な研究課題やトピックによって枠組みが決められ、進められるのが、構造的コーディングである。

前述したとおり、本調査を実施する目的は、待望型在職者を理解する視点としての期待と時間的焦点に着目しながら、それらに組織的要因や当該個人のキャリアがどのように影響することになるのかを明らかにすることにある。この調査目的を実現するために、「不本意な在職状態を解消するための行動をあえてしない不本意な在職者、すなわち待望型在職者の変転は、どのように行われるのか」という調査課題を設定したのである。このように予め調査の焦点が絞られているため、これに相応しいコーディング手法を選択するのが適切であると考えた。それが、構造的コーディングである。

続く第二のサイクルでは、パターン・コーディング(pattern coding)を適用した。パターン・コーディングとは、第一サイクルでコードという形で要約されたデータを、より少ない数のカテゴリー、テーマまたは概念にグループ化する方法である(Saldaña, 2021)。そのため、この手法によって作成されたコードは、一種の「メタ・コード」(Saldaña, 2021, p.322)であり、「より大きな絵」(Miles et al., 2021, p.79)の構成を特定する、推論的または説明的なコードである。

第二のサイクルにおいてパターン・コーディングを適用した理由は、待望型在職者の期待や時間的焦点に何が影響しており、それによって待望型在職者であることを決める、あるいは止めるという意思決定を導いているのかを明らかにするうえで有用であると考えたからである。そのため、パターン・コーディングによって作成されたコードは、待望型在職者の期待や時間的焦点に何が・どのように

影響しているのかを説明するものとなっている。

第５章　待望型在職をめぐる意思決定に関する質的調査・分析

本章では、「不本意な在職状態を解消するための行動をできるのにもかかわらず行動しない不本意な在職者、すなわち待望型在職者の変転は、どのように行われるのか」という調査課題に答えるために実施した質的調査について、そのデータと分析結果を説明する。

まず、不本意な在職状態、すなわち望んでいることと現実との乖離がどのように生じるのかを確認する（第１節）。これは、理論的検討によって捉えた不本意な在職者の姿が適切なものであるのかを、経験的に確認するものでもある。そのうえで、期待と時間的焦点の二つの視点から、待望型在職者であることを決めること（第２節）と、待望型在職者であることを止めること（第３節）について理解する。

第１節　不本意な在職の生起

本節では、調査課題に答える前段階の予備的分析として、不本意な在職がどのように生じるのかを確認する。このような確認を行う理由は、待望型在職者の変転の理由を分析および考察するにあたっては、そもそも不本意な在職状態を当事者はどのように経験するのかを理解することが有益であると考えたためである。また、理論的検討によって捉えた不本意な在職者の姿が適切なものであるのかを、経験的に確認するという狙いもある。これらに加えて、不本意な在職という経験が、仕事生活を送る個人にとって一般的であることを示すものでもある。

本研究では、不本意な在職者を「仕事生活において望んでいることと実際の状況との間に乖離がある在職者」と定義している。そのため、不本意な在職についても「仕事生活において望んでいることと実際の状況との間に乖離がある在職」とする。

この定義に基づき、不本意な在職の生起について、二つのカテゴリーの下で整理する。一つは「実際に生じた変化」であり、もう一つは「認識の変化」である。この整理の仕方としては「仕事生活において望んでいることに生じた変化」と「実際の状況に生じた変化」というカテゴリーに基づいて行うことも考えられる。しかし、本節の整理を「実際に生じた変化」と「認識の変化」に基づいて行った理由は、不本意な在職の生起が必ずしも具体的なイベントによって生じるとは限ら

ないことを明示するためである。

「望んでいることが生じないことが分かってしまう」などのように、期待していたイベントが起こらないということを「ノン・イベント」と呼ぶ。昇進や処遇、重要な職務といったものに限りがある以上、そうしたノン・イベントを経験する従業員は一定程度存在することになる。既存研究では、このようなノン・イベントを経験する個人について考察することが求められている(Sullivan & Al Ariss, 2021)。また、このようなノン・イベントだけではなく、変化の欠如に注目した研究が少なく、それが個人に与えるネガティブな影響が大きいことからも、研究の必要性が指摘されている(De Vos et al., 2021)。これらに関する議論としては、組織階層や職務における行き詰まりを表すキャリア・プラトー研究(e.g., Bardwick, 1986=1988; Ference et al., 1977; McCleese et al., 2007)などがある。

こうした指摘が示しているのは、不本意な在職の生起は、実際に生じた変化だけではなく、変化が起こらないことを契機としても生じうるということである。この点を踏まえて、本節では「実際に生じた変化」と「認識の変化」を整理のためのカテゴリーとした。

なお、不本意な在職の生起においては、一方だけが生じることもあれば、両方が生じることもあるということに留意する必要がある。

（1） 実際に生じた変化

インタビュー協力者の中には、不本意な在職の経験について、自身が望んでいること、あるいは自身を取り巻く環境についての変化として説明するケースがあった。これらのケースでは、実際に生じた変化がインタビュー協力者に対して心身の負担の大きいものであったことがうかがえる。このことは、多くの個人にとって不本意な在職の生起は、好ましくないものとして経験されるものであることを示唆するものである。

興味深いのは、不本意な在職の定義に照らせば、新しい望みを持つという前向きなことでさえも、不本意な在職の原因になるということである。後に見るように、家庭状況を踏まえたときに仕事生活に新しく望んでいることが増えたことで、結果として不本意な在職となり、それに悩んでいるケースもあった（インタビュー協力者#14 氏）。

また、先に述べたように本インタビューにおけるサンプリングは 40 歳前後のミドルで構成しているが、不本意な在職を経験した年代に共通点はなかった。つまり、どの年代であっても不本意な在職は生じうるということである。このことは、第 1 章で述べたように、「どのように不本意な在職を防ぐか」ということは理論的

にも、実践的にも問いとして設定することはできないということを示している。

実際に生じた変化として不本意な在職を経験したインタビュー協力者の語りの中から、不本意な在職の実態を端的に語っているものを引用しつつ、不本意な在職についての理解を深めていく。

① 望んでいることが実現していたが、失われてしまった

実際に生じた変化として見られるのが、本意の在職であったのにもかかわらず、つまり望んでいることが実現していたにもかかわらず、そうした状態が失われてしまったというものである。

経営組織において、外部環境への対応・適応を避けることはできない。事業の継続、ひいては組織の存続のためには、刻々と、時に急激に変わる外部環境に対応して、組織自身も変わっていかなければならないのである。その具体的な変化の過程では、組織の中で仕事をし、キャリア形成をする従業員にも大きな影響を及ぼすことになる。その結果として、これまでの組織であれば得られていたことも、得られなくなってしまうということがある。それが、「望んでいることが実現していたが、失われてしまった」ことによる不本意な在職の生起である。

次の語りは、部署異動に伴って生じた不本意な在職に関するものである。インタビュー協力者#5 氏は、望んでいた新規事業部門に異動することが叶った、本意の在職状態であった。所属組織から「玉突き」で「動かしていただいて」、その結果として獲得したポジションであった。しかし、所属組織を取り巻く環境が変わる中で、そのポジションも変化を余儀なくされることになった。

> 異動から 2 年半くらい新規事業をやるんですけど、ちょうど新規事業に移った翌年がまさにコロナに入っていて。ずっとそこからコロナ禍だったんですね。そこから転職するときも、ずっとコロナ禍だったんですけど。
>
> コロナになって、色々と「内向き」になっていくんですね、会社が。投資がかかりにくくなるっていうのがあった中で、さらに 2021 年に社長が交代するんですよね。社長が交代したり、CFO が交代したりすることによって、当時の新規事業を自分たちがやっていたときに応援してくれていた CFO とか CEO とかいなくなっているタイミングで、もう 1 回原点回帰で本業のところに投資をかけながらちゃんとやり直していくっていう経営の意思決定がされたんですよ。

そのときに、これは自分のところではかなり動きづらくなるし、やることあんまりなくなるかもしれないというようなことが起きて。さらにまた、もう（新規事業部門での仕事が）3 年目になっていて、「もう 1 回人事領域みたいなもの、どうなのか（仕事をしないか）？」みたいなところを（会社から）話してくれるものとかあったときに、「自分のキャリアをどうしようかな」と思ったときに、やっぱり新規事業みたいなところをもうちょっとやっていたいなと思って。

ただ、（その時の会社では）やれることが限られちゃうなと。社長交代して、CFO も交代して、新規事業をそんなにやらないみたいになっていたときに、せっかくだから「えいやあ」っていうふうに出ちゃう（退職する）か（と思った）。（インタビュー協力者#5 氏）

インタビュー協力者#5 氏の語りは、不本意な在職がどのように生じるのかを端的に表している。すなわち、本意の在職が個人だけの意志、あるいは能力だけによって実現するわけではないのと同様に、不本意な在職もまた、個人の意志や能力とは異なる要因によって経験しうるということである。これは、キャリア形成について考察する際の自然な前提であり、また実態であることを示している。

また、この語りには、個人のキャリアが所属組織の経営方針や人事施策を通じて所属組織の外部環境の変化に左右されることも表れている。他方で示唆しているのは、個人のキャリアは、所属組織の外部環境から直接影響を及ぼされるということではなく、あくまでも当該所属組織の経営方針や人事施策からの直接的な影響を受けるということである。

この点を踏まえると、「望んでいることが実現していたが、失われてしまった」責任について、個人は所属組織に帰属させることが容易になる。この責任の帰属がどの対象になるかということは、不本意な在職に対する個人の態度・対応に影響する可能性がある。そのため、不本意な在職状態への解消行動のあり方を考察するうえでは、当該個人が経験した不本意な在職の原因の帰属先を理解することが重要であると考える。

② 望んでいることが変化した

実際に生じた変化として見られる、もう一つのパターンが、「望んでいることが変化した」というものである。本来は本意の在職から始まった所属組織との関係も、個人のキャリア形成が進む中で、彼ら・彼女らの本意が変化するということ

がある。その結果として、不本意な在職が生じることになる。

次の語りは、部署異動を望むインタビュー協力者#2 氏によるものである。インタビュー協力者#2 氏のバックグラウンドを説明すると、新規学卒者として数年間就業した後、国内のビジネス・スクールで学び、MBA を取得した後に、現在の組織に就職している。そうした経緯から、これまで学んできたことを活かすという点から経営企画部署への異動を望むようになった。

> 仕事を変えたいなっていうのは、課長との面談で経営企画（部署）に行きたいですっていうのは毎年言っているかな。
>
> （それはいつぐらいからおっしゃっているんですか。）
>
> 3 年ぐらい前かな。大体 3 年で飽きるから今 6 年目だ、やっぱり 3 年前なんです。組織論でも同じ部署にずっといるとモチベーション下がるというのがあったけれど､それでモチベーション下がるし､職権乱用しだすなと。結構悪いこともできちゃいそうなんだよ｡やったことないけれど｡(中略)部署を跨いだ異動って、なかなか会社上難しくて。３年間ぐらい言い続けたけれど、いまだに（異動できていない)。(インタビュー協力者#2 氏)

インタビュー協力者#2 氏は、数年間にわたって望みながらも異動は実現していない、つまり、不本意な在職が数年間継続しているという状態である。ここで確認しておきたいのは、初めから現在の仕事が不本意であったいうわけではないということである。すなわち、やりがいを持ちながら仕事をしていたとしても、それとは異なる仕事やキャリアを望むようになるということを表しているのが、本ケースである。

この点を確認するために、関連するインタビュー協力者#2 氏の語りを次に示す。

> 最初の方はやりがいはあったかな。任せてくれたし。(それ以前の仕事である）バイヤーと比べると、MBA のいわゆる経営分析とか、サプライヤーが与信調査を行って安全かどうかをチェックしないといけないのだけれど、そうなると財務諸表とか見なくてはいけないから、そのあたりは MBA の知識が多少活かせた部分があったから、やりがいはあった。上司も任せてくれる人だったから。(インタビュー協力者#2 氏)

また、望んでいることの変化は、前項の「望んでいることが実現していたが、失われてしまった」という点とも関連する。すなわち、不本意な在職の生起は、両者が相互に関わりながら生じるものであることが示唆される。これに関連するのが、次の語りである。

> 何事も 3 年やると飽きるから。モチベーションも下がっているし。その優しい上司も別部署異動して、新しい課長になって。何か今はもうやりがいはないかな。（インタビュー協力者#2 氏）

この語りは、やりがいのある仕事という「望んでいること」が、仕事の習熟により、また「任せてくれる」、「優しい」上司の異動によって、仕事の場から失われてしまったことを示唆している。このことが、新たな望みを形成する、すなわち望んでいることを変化させる契機になったと考える。

また、この語りからは、本意の在職を形成する要因には、仕事だけではなく、その仕事を支える上司や同僚もあるということがうかがえる。この点については、ワーク・エンゲイジメント研究の議論が参考になるだろう。

ワーク・エンゲイジメントとは、「ポジティブで、達成感に満ちた、仕事に関連のある心の状態である活力、熱意、没頭をその特徴とする」（Schaufeli et al., 2002, p.74. 日本語訳は、Schaufeli and Bakker (2010=2014), 翻訳 25 頁による。）ものとして定義される。このワーク・エンゲイジメントの先行要因と結果を含めた概念的枠組み(Schaufeli & Bakker, 2022)として「仕事の要求度-資源モデル（理論）」が提示されている。これは、「仕事の資源」や「個人の資源」と様々な結果との関係に、ワーク・エンゲイジメントが媒介していることを、１つのモデルとして統合して表したものである（島津, 2022）。この枠組みの中にある「仕事の資源」の具体例が、部署レベルでは上司・同僚の支援や上司の公正な態度、また作業・課題レベルでは仕事の意義や成長の機会である（島津, 2022, 48 頁）。

このワーク・エンゲイジメントの議論とも関連づけるならば、仕事の資源の変化が不本意な在職の契機となること、また「望んでいること」を成立させるための要因には様々な仕事の資源が関わっていることが示唆される。

また、望んでいることの変化は仕事の場だけに限られない。仕事とは異なる生活の場において新たに希望・必要が生じたことで、それが仕事の場に対する望みとして持ち込まれることによって、不本意な在職が生じることもある。

インタビュー協力者#6 氏による次の語りは、家庭生活で生じた新たな希望・必要が、もはや在職ということさえ許さなくなったことを表している。本意の在職

を叶えたばかりであったとしても、それは仕事以外の場との兼ね合いの中で、不本意な在職に転じることがある。

> 入って（入社して）すぐに姉の癌が発覚して、ちょっと仕事している場合じゃないな。仕事よりも優先したいことがある。（中略）余命が半年と言われていたから、姉の方を優先したいと思って。（インタビュー協力者#6 氏）

このように望んでいることの変化は、仕事の場だけではなく、仕事以外の場からも生じることがある。また、それが仕事の場に持ち込まれることで不本意な在職状態になることを指摘できる。

（２） 認識の変化

インタビュー協力者の中には、不本意な在職の経験について、これまでとは異なる見方・考え方をするようになった結果として説明するケースがあった。これは、実際に生じた変化というよりは、彼ら・彼女らの認識に生じた変化である。

個人の望んでいることも、彼ら・彼女らを取り巻く環境にも変化がないにもかかわらず、何らかの契機によって、自身の望みを深く理解するようになったり、周囲の状況を改めて見直したりすることを経験することがある。それが、不本意な在職につながるのである。

前項と同様に、認識の変化により不本意な在職を経験したインタビュー協力者の語りの中から、不本意な在職の実態を端的に語っているものを引用しつつ、不本意な在職についての理解を深めていく。

認識の変化として見られるのが、本意の在職であっても、所属組織における自身の立場や位置づけが変化することによって、次第に不本意な在職状態に陥るケースである。

インタビュー協力者#10 氏は、大学で法学を専攻し、卒業後は大学で学んだことを活かすことができ、自身の関心にも合った業界で仕事を始めた。つまり、本意の在職として仕事を始めた。しかし、仕事生活が長くなり、仕事にも習熟し、自身の専門性が向上する中で、所属組織の仕事に対して徐々に不本意さを認識するようになった。その点が表れている語りが、次のものである。

> ギャップとしては、一番は、やっぱり知識がある分、その知識を活かしてこうしたらいいとか思うことはすごくたくさんあるんだけど、事務局なので、なかなか活かす場がない。自分で言うのも完全におかしな話なんだけ

ど、その辺に関してはいわゆるちょっとオーバースペックじゃないけれども、ちょっと（知識を）使い切れない。実際後輩で辞めた子とかも、やっぱりオーバースペックの方が多かったなみたいなところはあったりして。（インタビュー協力者#10 氏）

就職・入社時には自身の専門性や関心と適合していた仕事であったとしても、キャリア形成の中で「自身の専門性や関心と適合していない仕事」として認知するようになる。つまり、実際の状況に対する見方が変化したということである。

本意が叶い、その本意の在職状態から「仕事生活において望んでいること」も、「実際の状況」も実際には変化していないにもかかわらず、その認識の仕方が変化することで不本意な在職は現出することになる。

また、本意が叶ったことによって、皮肉にも自らの本意が別のものであることに気づいてしまうこともある。これは自己理解が進んだ、あるいは仕事・会社理解が進んだということとして理解することができる。これもまた、認識の変化による不本意な在職の生起である。

次の語りは、大学院修了後、希望していた公共政策に関わるコンサルティング業務に就いた、つまり本意の在職を実現したにもかかわらず、実際には不本意な在職状態に転換してしまったケースである。

そもそも結局のところ、何かコンサルティングの仕事というのは、瞬発力というか、ぱっと見の第一印象とか、相手に見せる何かすごそうな雰囲気みたいなものが求められる。そういう中では僕は割と、自分は職人肌というか、なんかずっと長くその業務をやっていくと、職人的なものについては習熟することに自信はある。なんだけど、（コンサルティングの仕事で求められていることは）私は全くもって苦手な領域だったので、なおかつ何かプロジェクトを予定通りに何か進捗させてっていうのは、自分のこともタスクを切って管理できない人間が、人（他者）のことを管理できるわけがない。ということで、そもそも向いていなかったということを、4 年半ぐらい働いて実感するに至りました。（インタビュー協力者#15 氏）

インタビュー協力者#15 氏のケースは、本意の実現が皮肉にもそれが本意ではないことを認識させてしまったものである。このことを反対から述べれば、不本意な在職状態でいる限りは、本意が「本当に本意であるのか」について考えずにいられるということでもある。さらに敷衍すれば、本意の在職の実現を促すこと

は、当該個人にとって、またそれを支援する組織にとっても必ずしもポジティブな結果に結びつくとは限らないということである。

不本意な在職の生起に着目することで、本意の在職を実現させることのリスクにも注意を向ける必要性が示された。

（3） 小括

本節の予備的分析を通じて、不本意な在職状態を当事者がどのようなものとして経験しているのかを明らかにした。まず、インタビュー協力者の多くが不本意な在職を経験しており、かつ何度も経験しているということから、このような在職状態が働く個人にとって一般的なものであることが分かる。

また、自身を取り巻く環境の変化だけではなく、環境の捉え方が変わることによっても不本意な在職が生じるということも確認された。このことは、研究においても、経営管理実践においても、不本意な在職を理解するうえでは個人の認識に焦点を当てる必要があることを示している。

さらに、不本意な在職の生起は、決してネガティブな面だけを持つものではなく、当該個人の新たな望みが生まれる、あるいは何を望んでいるのかを明らかにするという点でポジティブな面もあることが示唆された。このような不本意な在職を契機に、個人はその望みを実現するために、担当職務に励んだり、自身のキャリアについて深く考えたりするようになる可能性がある。

次節では、生じた不本意な在職に対して解消行動をすることなく、あえて不本意な在職状態を継続している在職者に焦点を当て、そうした態度・行動を導いている要因について明らかにする。

第２節　待望型在職者であることを決める

本節と次節では、「不本意な在職状態を解消するための行動をできるのにもかかわらず行動しない不本意な在職者、すなわち待望型在職者の変転は、どのように行われるのか」という調査課題に答える。本節では、変転のうち「待望型在職者になること」、これを不本意な在職者本人の立場から表現すれば、「待望型在職者であることを決めること」について検討する。

この「待望型在職者であることを決めること」について、前章で説明した分析手法によって、次の二点にまとめた。すなわち、待望型在職者であることを決めるのは、一つ目に「期待を持っており、時間的焦点も将来にある」ためであり、二つ目に「期待を持つことで、時間的焦点が現在から将来に移った」ためである。以下では、この二点について、それぞれ関係するインタビュー・データを用いな

がら説明する。

（1） 期待を持っており、時間的焦点も将来にある

待望型在職者であることを決めたインタビュー協力者の中には、理論的検討において提示したとおり、期待を持ち、時間的焦点が将来にある者がいた。彼ら・彼女らの語りからは、上手く不本意な在職状態を「やり過ごし」ている様子が示された。

本調査において目立ったのは、ジョブ・ローテーションに関する語りである。このジョブ・ローテーションが期待と時間的焦点に果たす役割の大きさは、理論的検討では明らかになっていなかった発見である。

次に示すインタビュー協力者#14 氏の語りからは、現在のところ不本意な在職状態であったとしても、予定されるジョブ・ローテーションによってそれが解消される可能性があることを認識していることが示されている。

> ジョブ・ローテーションがあるんで、やっぱり 2、3 年ぐらいで変わりますと。だから半年ぐらいやってれば、潮目変わるし、あと事業部内でも変わってくるので。あんまり先が明るいとかっていうのは考えたことがないですけれど、しばらくやっていれば、もう情勢が変わると、上が変わると一気に方向性も変わるので。市場も変わる。だから、とりあえずその時間、とりあえず最低限やっておけばいいかなみたいな。逆に最低限やっておけば、首にもならないし、人事の評価も下がらないので。お金ももらえるので。だから、しょうがないかな。（インタビュー協力者#14 氏）

インタビュー協力者#14 氏と同様に、不本意な在職状態とジョブ・ローテーションの関係に関して言及しているケースがある。それが、次に示すインタビュー協力者#20 氏の語りである。ここでは、上司や同僚という人間関係という点で職場環境が望んだものではなかったとしても、ジョブ・ローテーションによっていずれ変わるということを述べている。

> （「もうすぐ状況が色々変わってくるから、待ってくれ、耐えてくれ」って言われて、「待ちます、耐えます」ということができた理由は？）
>
> 有期刑の方がさ、だって、あとはどんなに仕事遅れてもさ、ここまで待てばこいついなくなるって思ったら、何とかなるでしょう。それが無期だと

辛いじゃない。無期懲役だもんね。明日なのか、明後日なのか。とは言っても、うちの会社は大体、基本的には３年とかが長くても異動のスパンだから、3 年待てば次はあるだろう。この馬鹿と付き合うのも 3 年だけなら我慢してやるか、ていうのもあると思う。

インタビュー協力者#20 氏は「有期刑・無期懲役」という表現を用いながら、ジョブ・ローテーションという制度が不本意な在職状態を有期刑にしていると説明している。本研究に関連づけて説明するならば、待望型在職者とは出所という望みの実現を待つ有期刑の受刑者ということになる。興味深いのは、「有期刑・無期懲役」という言葉の含意である。ここには不本意な在職状態が強いられているのと同様に、そうした状態からの解放もまた組織によって強制的になされるとしていることである。すなわち、非ー主体的な表現になっているということである。

ここでの表現を踏まえて考えるならば、ジョブ・ローテーションという制度が強固に、また長期的な実績において運用されていることは、当該組織の従業員からキャリア形成の主体性を奪うという一面があるということなのかもしれない。このような制度は、不本意な在職状態に対する従業員の心理的な負荷を緩和させる一方で、待望型在職者にさせるという機能を持っている可能性がある。

また、この二つのケースが示しているように、現在の不本意な在職状態が変わるかもしれないという将来の期待に焦点を当てることができると、不本意な在職状態に対して速やかに対応しなければならないということはなくなることが示唆される。この点に関して、不本意な在職状態に対して一定期間「待つ」ということを肯定している語りもなされている。

不満があります。変えたいです。でも変えられそうにないなとか。一旦ぶら下がりになります。なんとなく自分の中で整理がつくまでの期間があって。しばらくぶら下がったあと、アジャストさせるしかないので自分を。アジャストさせられるところからやっていくという感じでやっているかな。（インタビュー協力者#14 氏）

上の語りは、最終的には自らの手で解消行動をしなければならない可能性を念頭に置きながらも、解消行動に関する準備と適切なタイミングのために、時間を置いている様子を伺うことができる。これは、断念型在職者における既存研究の議論が不本意な在職によって速やかに解消行動に動機づけられるとしていることに対する反証になる語りである。

不本意な在職について、組織によって解消されるのを「待つ」という選択もあれば、準備が整うまで「待つ」という選択もありうる。待望型在職者という不本意な在職者の存在を示すことで、このような選択肢が個人にあることが明らかになった。

（２）　期待を持つことで、時間的焦点が現在から将来に移った

待望型在職者であることを決めたインタビュー協力者の中には、不本意な在職状態に対して組織内で解消行動をしていた者が、期待を持つことによって時間的焦点が将来に移り、結果として待望型在職者になるというケースがあった。これは、解消行動をする在職者から解消行動をしない在職者への変転のケースである。

インタビュー協力者#15 氏は、不本意な在職状態に置かれた中にあって、それを少しでも改善しようと従業員代表という立場で社長とコミュニケーションをとっていた。そういった取り組みの中で、自社の組織の親会社が変わることになり、新しい社長に交代するということが生じた。これを契機として、インタビュー協力者#15 氏は新たな期待を持つようになり、現在の不本意な在職状態については一旦受け入れつつ、今後の事態を見守るという態度に変わることになった。

次に示すインタビュー協力者#15 氏の語りは、新しい社長に対する考えを述べているものである。ここには、新たな期待が直接的に示されており、時間的焦点が将来にあることがうかがえる。

> すごい良い社長が来たな、と（思った）。さっきは親会社のことをコケにする発言をしてしまったけれど、ただ、この社長はすごい良いなっていう。そこだけが唯一の期待というか。（インタビュー協力者#15 氏）

> 重たい分析を報告する、報告会が終わってちょっとひと段落してっていうのがあって、何となく（自分の）顔を覚えてもらえたかなっていうのがあった。そのときのコメントとか、色々と思うことがないわけではないが、やっぱりその後のやりとりを経た後でも、思った通り何か良い社長だなと思った。そこにちょっとまずは期待をしたいかな。（インタビュー協力者#15 氏）

> 思いも寄らなかったところで新しい事業が始まったりする可能性もあるので、 そういう意味で言うと、仕事自体はさしあたり続けても良いかなと思う。（インタビュー協力者#15 氏）

インタビュー協力者#15 氏の語りは、期待の持つポジティブな面を描写している。この期待と時間的焦点が将来に移ることで待望型在職者になるとき、必ずしもその姿はネガティブなものではないことが示唆される。「不本意な在職の継続」をネガティブなものとして捉えることは、不本意な在職の含意を損ないかねないという点で問題がある。このことからも、不本意な在職者と断念型在職者を同一視する既存研究の見方には問題があると考える。

また、期待は組織や仕事に関するものだけではない。家庭生活に関する将来の期待も存在する。興味深いのは、そうした家庭生活に関する将来の期待によって、仕事生活における、現在の不本意な在職状態が甘受されるようになる可能性が示されたことである。

インタビュー協力者#10 氏は、自身の不本意な在職状態について語った後、インタビューの最後の場面で次のように述べた。

> もうここまでの話を全部ひっくり返す話をすると、もし今後結婚するとか、子供が産まれるってことが今後あった場合には、ハイパー働きやすい職場なので、そうなったらしがみついて給料もらい続けるしかないなっていうのはあります。（インタビュー協力者#10 氏）

このことは、待望型在職者の持つ期待の多様さと、仕事生活と家庭生活との間の影響関係を示している。これを踏まえると、待望型在職者を理解するうえでは、彼ら・彼女らのさまざまな期待が仕事生活に及ぼす影響についても考察しなければならないだろう。

（3） 小括

本節の分析からは、期待と時間的焦点が待望型在職者であることを決めるという意思決定に関わる要因であることが示された。所属組織において仕事やキャリア形成を行う中で、その組織の特徴を反映した期待と時間的焦点が設定されるようになる。このような傾向は、自らの就業期間が長くなることで、また長期的に勤務している同僚が多い職場において、顕著になるようである。

本調査のケースからは、待望型在職者であることを決めるということにジョブ・ローテーションという制度とその運用が大きく影響していることが明らかになった。ジョブ・ローテーションが実際に運用されており、自身も同僚もそれによって在職状態が変化していくことを経験し、また当該組織にいる限りはそうし

た変化が継続することを踏まえた、期待の形成がなされている。すなわち、ここで形成される期待は、現在が不本意な在職状態であったとしても、許容できる期間内においていずれ本意の在職状態になる可能性があるというものである。

一つ注意したいのは、ここでの期待は具体的な仕事内容や職場環境に関するものではなく、むしろ漠然としたものであるということである。しかし、だからこそ、本意の在職状態となる可能性が広がっているということが示唆される。

また、期待を持つことの意義についても明らかになった。すなわち、期待を持つことによって初めて、時間的焦点を将来に当てることができるということである。期待を持つことで現在の職務への取り組み姿勢が良好になるという側面だけではなく、期待を持つことで現在の不本意な在職状態に自ら対処する必要性を感じることなく、「先送り」にすることができるのである。このことは、裏返して言えば、先送りできる将来がなければ、現在の不本意な在職状態に対して「いま・ここ」で向き合わなければならなくなるということでもある。さらに、先送りすることによって自ずと、あるいは組織によって解消されたかもしれないことを、それが出来ない場合には、自らの手によって解消しなければならないということになる。

本調査を通じて、理論的検討によって提示された待望型在職者の実態を経験的にも確認することができた。また、期待と時間的焦点の関係についても示唆するものを得ることができた。さらに、時間的焦点の設定について、年齢を重ねることで自ずと決まるというよりは、仕事の文脈においては所属組織で運用されている制度や上司・同僚とのコミュニケーションからの影響が大きいことが明らかになった。

なお、本調査では理論的検討において十分に検討されていなかったものとして、家庭生活における期待が仕事生活における時間的焦点に影響を及ぼしうることが示唆された。この点については、次章第１節で考察をする。

第３節　待望型在職者であることを止める

本節では、待望型在職者の変転のうち「待望型在職者であることを止めること」について検討する。具体的には、前節において提示した「待望型在職者であることを決める」という意思決定に関わった要因が、「待望型在職者であることを止める」という意思決定のときには、どのように変化していたのかを確認する。これにより、「であることを決める」ことと「であることを止める」ことの間の差異・変化を明らかにする。

この「待望型在職者であることを止めること」について、次の三点にまとめた。

すなわち、待望型在職者であることを止めるのは、一つ目に「期待がなくなってしまった」ためであり、二つ目に「期待の実現を諦めた」ためであり、三つ目に「時間的焦点が将来から現在に移った」ためである。以下では、この三点について、それぞれ関係するインタビュー・データを用いながら説明する。

（1） 期待がなくなってしまった

待望型在職者であることを決めたインタビュー協力者の中には、そのような不本意な在職状態を甘受した理由として、いずれ期待が実現するという見込みを挙げるケースがあった。しかし、そうした見込みは必ずしも実現するとは限らない。

次に挙げるインタビュー協力者#3 氏のケースは、「つまらない」仕事であっても、しかるべき時には「すごい楽しい」経験ができることを期待していた。しかし、そうした期待がなくなってしまったことで、待望型在職者でいることができなくなり、解消行動を起こすことになった。

> すごい狭い世界で。出張もないし、それから限られた人にしか会わない。つまらないなと思っていた。だから、うちの部署には海外研修に行けるという特典が何となくあった。海外研修という制度自体は会社の制度なんですけど、当然その会社の予算とか事業の中で全員を行かせることができないから順番待ちみたいになっていた。うち（の部署）は割を行きやすく工夫されている方だったから、うちの部署の人はみんな（海外研修の）経験があって、すごい楽しいって言っていて、だからそれだけを楽しみに過ごしていた。（インタビュー協力者#3 氏）

上の語りは、「順番待ち」という表現を使いながら、いずれ海外研修に行くことができるという期待を持っていることを表現している。この期待があったからこそ、現在の仕事や組織が必ずしも本意のものではなかったとしても、解消行動を起こすことなく、在職を続けていたのである。

しかし、この期待が実現しないと認識する時が来る。

> でも、（海外研修が）叶わなくなっちゃったみたいなことを、6 年目ぐらいのときに言われて。受け入れ先がないとか、最近海外事業少ないし、他からも研修生を受け入れているし、ちょっとしばらく（海外研修に）行けないかもって言われた瞬間に、もうこの部署にも、この会社にもいる意味がないって思ってしまって。（インタビュー協力者#3 氏）

期待が実現しないとなったとき、待望型在職者であったインタビュー協力者#3氏は、その不本意な在職状態を解消するための行動に出る。それは、部署異動によって、「すごい狭い世界」での「つまらない」仕事を変えることを目的としたものであった。

> 月に1回ぐらいの面談のときに、当時の直属の上司に、「私はこの部署に来て6年ぐらい経ちました。当時の私の基準では、自分の人生で一番長く所属していることになる。(中略)もっと色々なところも見たいと思っている。その海外研修に行ったら、すごい貴重な機会だから、行けるまで頑張ろうと思っていた。でも行けないのであれば、本当にもう6年もここにいるので、ちょっと違うところに、何か違うことをやりたいと思う。もう私は手を挙げて異動しようと思っている。」(と伝えた)。(インタビュー協力者#3氏)

こうした解消行動の結果、上司の働きもあり、インタビュー協力者#3氏は海外研修の機会を実際に獲得することになった。このケースからは、期待がなくなるということは待望の対象がなくなるということであり、待望型在職の継続ができなくなることを示している。

（2） 期待の実現を諦めた

期待がなくなったわけではないにもかかわらず、待望型在職者であることを止める場合がある。それは、個人が自身の持つ期待の実現可能性がなくなったと認識することである。つまり、期待の実現を諦めたことで、待望型在職者ではいられなくなったということである。

次に挙げるインタビュー協力者#4氏の語りからは、当人の望んでいることが明確であること、またそれが実現されることを期待していることがうかがえる。しかし、このケースでは期待の実現を諦めざるを得ないことを認識するようになった。

インタビュー協力者#4氏の当時の状況を簡単に述べる。インタビュー協力者#4氏は異動先の上長に請われる形で部署異動をすることになり、自身も望んで仕事を開始した。しかし、業務負荷の大きいものであったこともあり、心身の体調を崩してしまい休職することになる。その休職からの復職に際して、元の部署では

なく、別の部署に異動することも選択肢としてはあった。しかし、実際には別の部署に異動することなく離職を選択している。

インタビュー協力者#4 氏は発達障害という診断を受け、そうした自身の抱える障害に組織から理解・配慮されながら仕事を継続することを望んでいた。実際にそうした配慮を受けて仕事を行っていた経験もある。しかしながら、今回の休職と復職の検討の中で、インタビュー協力者#4 氏は所属組織において、こうした望みを実現することはできないだろうと考え、期待の実現を諦めることになった。

これに関する語りが次のものである。

> （2 回目の休職から、もうこの会社を離れようと思ったのは、打つ手がなかったのか、それとも、色々と試行錯誤はできたんだろうけれどもそれをやる気がなかったのか、どちらでしたか。）
>
> （中略）交渉自体はできたと思う。それをしなかったのは、やり切った、打つ手がなくなった。何となく配慮する障害者として認識をしてもらうって、会社単位っていうか、会社として見てくれるものだと思っていたのだけれども、そうではなくって。（中略）人事が「何か働きやすさとか、働くうえで困ったことはありますか」とフォローするわけではない。
>
> そこのフォローは全部所属している課長ないし部長にお任せ。そうなると結局、その課長、部長がどこまでそれを理解して配慮できるでしかなくって。そうなると人によってしまう。まちまちだし。結果、前回の品質保証部にいたときはまだ良かったけど、ある程度配慮をしてもらったなっていう思いはあるんだけれども、今の、最後にいた部署については全然、もう最初から、異動前に説明していたにもかかわらず、もういきなりドンと重い量の仕事がきて、その上で扱いが普通の人と同じ状態になったので、そうか、これだとどこ行っても一緒だぞ、他の部署行っても、結局そのときの上司がどう思うかしかない。
>
> だったら、もうこの会社じゃないところを探した方が良いかなっていう風に思った。（インタビュー協力者#4 氏）
>
> もちろん、この先就職した会社も同じようなことになることは確率としては高いんだろうけれども、ちょっと今回、やっぱり期待をしていた、期待

を、事前に説明もしたし大丈夫だろう、ある程度知っている人だしと思って期待していった結果、異動したけれども駄目だったっていうところのショックが大きかった。（インタビュー協力者#4 氏）

このインタビュー協力者#4 氏の語りからは、期待の形成と実現との違いが強調される。すなわち、期待とは周囲の状況を踏まえながらも個人の中で形成するものである一方で、それが実現されるかどうかについては、組織がその期待についてどのように考えているかに左右されるということである。このことは、期待の形成と期待の実現との違いを鮮明にするものであり、待望型在職者でいるためには、期待が形成されなくてはならず、また期待の実現の可能性を認識していなくてはならないということである。

また、インタビュー協力者#4 氏の語りに示されているように、新しい組織においても同様の経験をする可能性についても想定している。それにもかかわらず、待望型在職ではなく、組織外解消を選択したのは、期待の実現を諦めることが在職および離職の意思決定に大きな影響を及ぼすことを改めて示すものである。

（３） 時間的焦点が将来から現在に移った

待望型在職者であることを止めた理由として、期待それ自体はこれまでと変わらずに持ちつつも、彼ら・彼女らの時間的焦点の当たり方が変化することによって、将来の期待よりも、現在の不本意な在職に対処しなければならないと考えるようになったためであると考えられるケースがあった。このことは、待望型在職の変転においては期待だけではなく、時間的焦点の設定のされ方についても併せて理解する必要があるという本研究の理論的検討と整合的である。

次のインタビュー協力者#14 氏のケースは、これまでの時間的焦点が変化したことで、不本意な在職状態の解消行動に取り組み始めたものである。このケースでは、「ある程度の満足ができるレベル」の組織に勤めながらも、単身赴任という形での不本意な在職状態を甘受してきた。しかし、いくつかの変化があり、時間的焦点が現在に近いところに当たるようになったのである。

いま子ども二人で。2 歳、4 歳で（妻の）ワンオペになっている。やっぱりプライベートの方が、ちょっとしんどくなっている。（中略）だんだんちょっとしんどくなってきているんで、そろそろちょっと自分からキャリアを変えなきゃいけないかなって思っていた。（インタビュー協力者#14 氏）

ここでは単身赴任の内容に変化があることを示している。単身赴任が始まった当時は、妻と 2 歳になった子どもと離れて仕事をするという状況であったが、それから二年経過した後は、妻と 2 人の子どもと離れて仕事をするという状況である。こうした家族の負担の変化によって、現在の不本意な在職状態という問題に焦点が当たるようになったことが示されている。

また、こうした家族の変化だけではなく、転職活動を検討する中で時間的焦点が現在に当たるということも示された。この点に関する語りが、次のものである。

> 漠然と転職を考えて、転職会社に登録したんですけど、エージェントとの話の中で「40 代前半の人は、書類の通過率って大体 2 割ぐらいですよ、10 社出して 2 割通って。これが 45 歳になると 15%に下がりますって言われたんですね。それをある程度真に受けていて。だとすると、転職するんであれば、今 43（歳）なんですけど、45 までをちょっとひと区切りにしておかないと、このまま 45 を過ぎて●●（現在の所属組織）に行った（就業を継続した）後で、「実はあなたはもう、いらないです」という感じになったときに自分が困っちゃうんですよね。なので、ちょっとそういう年齢的なタイミングもあって、動くならちょうど今だっていうのが、本当に今になりました。（インタビュー協力者#14 氏）

ここに示されているように、自身のキャリアに対する他者の評価やキャリアの置かれた状況に関する情報もまた、時間的焦点を変化させるということである。このケースでは、時間的焦点が変化した結果、現在から 45 歳までに焦点が当たることになったのである。そのため、待望型在職者であることを止め、不本意な在職状態の解消行動に取り組み始めているのである。

なお、本インタビュー実施の数ヶ月後、インタビュー協力者#14 氏から転職が決定したという連絡があった。このことは、時間的焦点の変化によって実際の態度・行動も変わることの証左である。

（4） 小括

本節の分析からは、期待と時間的焦点が待望型在職者であることを決める要因であるのと同様に、待望型在職者であることを止めるという意思決定にも関わっていることが示された。ここで留意しておきたいのは、待望型在職者であるためには期待が必要であるが、期待があったとしても必ずしも待望型在職者であり続

けるわけではないということである。この点については、インタビュー協力者#14氏のケースに示されているとおりである。

また、所属組織における期待の形成においては上司や制度運用のあり方が影響している一方で、時間的焦点の設定は組織的要因だけではなく、家庭や所属組織外の代替的就業機会に関する情報からも影響を受けるということが明らかになった。この点に関する理論的示唆は、時間的焦点の設定のあり方は広くキャリアという視点から捉える必要があるということである。家庭生活と仕事生活とのバランスを考慮することや代替的職務を検討することは、いずれも当該個人のキャリアに関わる問題である。つまり、個人のキャリア・マネジメントの論点である。そのため、理論的にはキャリアと時間的焦点との関係について考察することの意義が示唆されている。

また、組織における経営管理実践としては、従業員にどのような期待を持たせるかという点だけではなく、様々な要因によって設定・変更される時間的焦点に関して、組織としても注意を払わなければならないということを示した分析結果であった。

第６章　考察

本章では、これまでに行った理論的検討および経験的検討を併せて、「なぜ不本意な在職者であり続けてしまう人がいるのか」という本研究の研究課題に答える。具体的に、まず不本意な在職者に関する既存研究と発見事実を統合することによって、不本意な在職者について理解できたことを整理する（第１節）。次に、待望型在職者に焦点を当て、組織との関係の中でどのように不本意な在職を続けるという意思決定がされたのかを考察する（第２節）。これらの考察によって理解できた「不本意な在職者が、不本意な在職を続けてしまうことになる理由」を踏まえたうえで、不本意な在職者に対してどのようなマネジメントを行いうるかを論じる（第３節）。本章の考察によって、本研究の目的は達成される。

第１節　不本意な在職者に関する既存研究と発見事実の統合

本節では、不本意な在職者に関する既存研究と発見事実を統合する。これにより、「なぜ不本意な在職者であり続けてしまう人がいるのか」という研究課題に答える。

まず、不本意な在職者に関して既存研究で明らかになっていないことを改めて確認する。簡潔に述べれば、既存研究では、不本意な在職者のうち不本意な在職状態をあえて解消せずに組織に留まる待望型在職者の存在が見損なわれていた。また、彼ら・彼女らを理解するための理論的視点についても検討されていなかった。

そこで本研究では、待望型在職者の不作為性に含意される「待つ（待っている）」という点に着目し、彼ら・彼女らを理解する視点として期待と時間的焦点を提示した。このような着眼点や理論的視点を本研究がとれた理由は、個人が自身の所属する組織の中での位置づけや自らのキャリア、それらの今後の見通しを踏まえながら、所属組織との関係性、つまり在職・離職の意思決定をしているという前提を置いたためである。

経験的検討によって、期待と時間的焦点から待望型在職者について説明できることを実証した。すなわち、期待があり、時間的焦点が現在よりも未来に注意が向けられている場合に、個人は待望型在職者であることを決めることが明らかになった。

ただし、理論的検討だけでは明らかにされず、経験的検討によって新たに示唆された点がある。それは、期待に関するものである。一つ目は、「内と外の期待」

についてである。具体的には、個人は所属組織内で期待がある場合には待望型在職者を志向すると考えられるが、実際には所属組織外に期待できるかについても考慮しているということである。つまり、個人は両期待を天秤にかけており、より期待が大きい方の在職を選択するということである。このとき、所属組織外に期待するということは、不本意な在職の解消行動として離転職を行うということである。

さらに、所属組織外に期待を見出すことによって、所属組織内の現在の不本意な在職状態が問題として当該個人に理解される可能性がある。これは、所属組織内の希望によって時間的焦点が将来に当たりやすくなるのとは対照的に、所属組織外の希望によって時間的焦点が現在に当たりやすくなるということである。

こうしたことが生じる理由は、所属組織外の期待というのは不安定なものであり、短期的な機会であると理解されることが影響していると考える。ここでの不安定というのは、所属組織内の期待とは異なり、そうした期待が確かなものであるのか、いつまでその期待があるのかを捉えるのが難しいということである。短期的な機会ということは、検討に要する時間に限りがあるということであり、その結果として、将来の意思決定の問題ではなく、現在の意思決定の問題になる。これにより、時間的焦点が現在に当たるということである。

期待に関する二つ目の示唆は、短期的な期待と超長期的な期待の形成に関わる要因は異なるということである。経験的検討によって明らかになったのは、待望型在職者を生じさせる期待には、その期待が本当に実現するのか、比較的早期に判明するものと、仕事生活をかけて実現していく期待がある。前者の期待に関わるのは、直属の上司や同僚、経営層である。その一方で、後者の期待に関わるのは、長期にわたって運用実績のある人事制度である。本研究の調査では、この人事制度としてジョブ・ローテーションが大きな役割を果たしていることが明らかになった。また、直属の上司や同僚、経営層が変化することで、短期的な期待も変化しうることが示された。

超長期的な期待の形成は、限られた組織（いわゆる伝統的な日本企業における人事管理で運用している組織）によって実現できるものであり、また自律的なキャリア形成や組織の枠組みにとらわれないキャリア形成を志向する個人にとっては、必ずしも有効に機能しないと考えられる。この点を踏まえると、短期的な期待の持続的な形成を可能にする仕組みについて検討することが求められるだろう。

まとめると、「なぜ不本意な在職者であり続けてしまう人がいるのか」という問いに対しては、彼ら・彼女らの期待形成に関わる要因が短期的にも、超長期的にも用意されており、また実際に機能しているためであると説明できるだろう。

期待に関する三つ目の示唆は、個人は仕事に関する期待だけではなく、家庭に関する期待を持っており、家庭に関する期待が不本意な在職状態への態度・行動に影響するということである。経験的検討によって明らかになったのは、現在の仕事上の不本意さを甘受させるうえで、家庭に関する期待が影響している可能性である。

前章におけるインタビュー協力者#15 氏の語りが示しているとおり、将来自身の家庭を持って育児をするときに備えて、別の言い方をすれば、そうなることを期待して、仕事の面では不本意な在職状態であってもそれを継続しているということである。より踏み込んで考察すれば、解消行動をしない理由は、家庭に関する期待が最終的に実現するのかどうかが分からないためであろう。つまり、家庭に関する期待が不確定であるがゆえに、現在の不本意な在職への対応を先送りすることが可能になっているのかもしれない。

インタビュー協力者#15 氏とは異なり、現在の仕事上の不本意さに対する解消行動への動機づけに、家庭に関する期待が影響している可能性がある。このことは、インタビュー協力者#14 氏による語りから示唆される。インタビュー協力者#14 氏は家庭に関する期待を持ちえない状態にある。なぜなら、単身赴任のために配偶者に育児の負担が偏っている状態を変化させることが、現在の仕事の状況からは想定しえないためである。このことは、家庭に関する期待を持てないことで、時間的焦点が現在の不本意な在職状態に当たるようになったことを示すものである。

以上が、「なぜ不本意な在職者であり続けてしまう人がいるのか」という研究課題に対して、待望型在職者について考察することで答えた内容である。

また、本研究の経験的検討では、主として待望型在職者を対象として取り扱ったものの、その議論からは断念型在職者への示唆も得ることができた。それは、断念型在職者について、従来の知覚された意志コントロールとは別に、希望と時間的焦点から理解しうるということである。すなわち、期待がなく、期待がないために焦点を当てるべき（注意を払うべき）将来もない、望んでいることの実現を諦めてしまった在職者が、断念型在職者である。

この点を踏まえるならば、断念型在職者からの変転は、いかに所属組織において期待を持つことができるかにかかっているということもできる。また、断念型在職者への変転を、期待を喪失した結果であると考えるのであれば、断念型在職者への前段階として待望型在職者を位置づけることが可能になる。こうした理解は、断念型在職者における既存研究では明らかにされていなかった「本意の在職者が断念型在職者になるまでのプロセスや、そこで経験される事項」を説明する

ものでもある。

まとめると、本研究で経験的に確認したとおり、個人は様々な期待を持ちながら仕事をし、キャリアを歩んでいる。本研究の提示した時間的焦点は、複数ある期待のなかのどれに重点を置いているのか、また将来の期待と現在の状況のどちらに関心があるのかを示すものである。この時間的焦点を踏まえると、不本意な在職者が現在の不本意な在職状態よりも将来の本意の状態を重視するのであれば待望型在職者になると予想される。これとは反対に、将来の本意の状態が期待できたとしても現在の不本意な在職状態が当人にとって問題なのであれば、待望型在職者にはならない、あるいは待望型在職者であることを止めると考えられる。

本研究の理論的検討および経験的検討を踏まえると、現在のキャリアの状態を踏まえて時間的焦点の設定が行われることが明らかになった。具体的には、キャリアの可変性の程度である。この可変性は、発展可能性も含意している。すなわち、現在のキャリアの状態を「いま・ここ」で変えなければならないと考えるのは、つまり時間的焦点が現在に当たるのは、キャリアの可変性が今後低下することになると考えているためである。これとは反対に、キャリアの可変性が維持される場合は、必ずしも時間的焦点が現在に当たるとは限らないことが示唆された。

なお、今回の調査対象はミドルであったため調査の中で見られなかったが、シニアを対象とした場合に時間的焦点を「過去」に置いている者がいる可能性がある。上記を踏まえれば、キャリアの可変性がなくなってしまったため、時間的焦点は未来や現在ではなく、過去にあり、それが「後悔」を引き起こしていると推測される。

第２節　待望型在職をめぐる個人の意思決定と組織の関係

本節では、待望型在職をめぐる個人の意思決定と組織の関係について、三点考察する。一点目は、時間的焦点についてである。時間的焦点は自然と、年齢によって決まるわけではなく、特に組織の文脈においては、焦点を「当てる」あるいは「当てさせる」ことが論点になる。別の言い方をすれば、働く個人の寿命は組織の中で決まる面が大きく、それがキャリアの可変性の期限にも影響するということである。これを期待の実現と関連づけて述べれば、キャリアの可変性の期限内に期待が実現すると考えるのか、あるいは期限後に実現すると考えるのか、そもそも実現しないと考えるのかによって、待望型在職者に対する判断が決定されるということである。

この可変性の期限については、キャリアに関する個人それぞれの考えによって設定されることもあれば、組織が期限を設定することもある。後者の例としては、

役職定年制度や再雇用制度、管理職昇進の平均年齢などである。管理職の平均年齢を過ぎた従業員は、当該組織の中で管理職になるチャンスを失ったと認識するかもしれない。別の表現をすれば、これは将来のどこかの時点で管理職になるという期待が失われたということでもある。また、これは可変性の期限の認識をより長期なものにすることで、将来の期待形成がしやすくなるということを示唆するものでもある。

このように組織は組織内の制度や慣習を通じて、従業員に対して可変性の期限を認識させており、これが将来の期待の形成や時間的焦点にも影響を及ぼしていることが示唆された。

なお、本研究ではミドルを対象としたがゆえに、この時間的焦点が現在あるいは現在に近い将来に当たっているケースが複数見受けられた。これは、自身のキャリアを考えたときに、また現在が不本意な在職状態である場合に、それに対処する期限としての「いま・ここ」を認識し、時間的焦点に影響したものと考える。このことは既存研究による指摘とも整合的である(Carstensen, 2006)。

社会情動的選択性理論に関する議論が焦点を当てる「人生の残り時間（制限）」は、仕事生活の文脈においては「仕事生活からの引退」や「キャリアの可変性の期限」である。既存研究の議論を踏まえつつも、仕事生活の文脈においてどのように時間的焦点が定まるのかを理解するにあたって、キャリアの視点を議論の中に取り込むことは適切であると考える。

なお、時間的焦点を当てるためには、そもそも当てるべき対象がなければいけない。既存研究においては、当てるべき将来があること（あるいは、現在や過去があること）を当然視している。しかし、そうした前提は適切であろうか。例えば、キャリア意識の低い個人は仕事生活において、あるいはキャリア全般において、明確な期待を有しない可能性がある。この場合、時間的焦点はどのように設定されるのだろうか。この点については、次章の第４節で若干の考察を行う。

二点目は、待望型在職の捉え方についてである。待望型在職はカテゴリー概念であるとともに、「待っている」という点に注目すれば「まだ随分待つことができる」から「もう待てない」まで幅がある。これは、待望型在職という点では同じ在職状態であるにもかかわらず、組織外解消や断念型在職との近接性は個人ごとに異なるということである。

このことは、不本意な在職状態の特定のカテゴリーにおいて異なる態度・行動が生じているとき、それらを理解するためには、それぞれの個人が時間というものをどのように認識しているかを理解しなければならないことを示唆している。具体的に、この時に注意しなければならないのは、「期待はあるが、時間的焦点が

現在に当たる」ということの実態である。これは、待望型在職者であるという点は変わらないものの、不本意な在職状態に対する解消行動をとる可能性がある。それは、将来の期待よりも、現在の不本意な在職状態の方がより大きな問題として認識されるからである。これがまさに「もう待てない」という状態である。

このように、本研究で議論した待望型在職者について、それを単なるカテゴリー概念として理解してしまうと、本研究の議論を通じて明らかにした在職状態の変転を理解し損なう恐れがある。

三点目は、待望型在職者に「なること」と「ならないこと」の差異についてである。前章では、待望型在職者であることを決めることに関わった要因が、待望型在職者であることを止める際に、どのように変化したのかを明らかにした。ここでは、不本意な在職を経験した際に「なぜ待望型在職者にならなかったのか」という問いを検討することで、さらに待望型在職者についての理解を進める。すなわち、「待つ」ということをしなかった理由から「待つ」という判断についての考察を行う。

具体的に不本意な在職を経験した際に、待望型在職ではなく、組織外解消を選択したケースを確認する。インタビュー協力者#12 氏は、勤務していたコンサルティング会社の組織体制が変化する中にあって、これまでの働き方が望めなくなったことで不本意な在職を経験することになった。次の語りは、その不本意な在職状態に対して、どのように対応していこうとしているかを表したものである。

> 会社に残るって選択肢を否定したのは、その頃、会社がぐちゃぐちゃしていたってさっきも言ったんですけど、上の人が、パートナークラスの人が辞めていって。逆に新しく来るパートナーもいて。他社から来たパートナーが、あまり良い人ではなかった。（中略）こんなやつがこれから自分の組織の上に立つなら嫌だなと思って。（中略）そういう人を採用するのも、次のその組織のトップの人が採用しているわけで。そのトップの人が悪い人というわけではないけれど、この人が作る組織にいたいかっていうと、そうじゃないな（と思った）。（インタビュー協力者#12 氏）

この語りからは、在職を継続したとしても、将来の在職状態が本意のものである可能性がないと認識していることがうかがえる。すなわち、期待がないということであり、時間的焦点も現在に当たっていると示唆される。そのため、不本意な在職状態に対してどのように向き合うのかを、「いま・ここ」で決めなければならなくなったのである。

また、次のインタビュー協力者#16 氏の語りは、長年勤務していた組織を退職してまで転職した組織での経験に関するものである。これは、新会社の経営者候補として採用されたにもかかわらず、入社後に新会社の立ち上げが中止となったことで、経営者候補というポジションを失ってしまったケースである。このような不本意な在職に対して、インタビュー協力者#16 氏は速やかに組織外解消のための行動を起こした。

> でも自分は別にA法人（仮名）に興味があったわけじゃないんで。一応少しは労務をやってましたけど。ちょっとその話（新会社の立ち上げ）が難しくなった中で､居続けるのは難しいなと思って｡(インタビュー協力者#16氏)

この語りからも、インタビュー協力者#12 氏と同様に、期待がなければ待望型在職者になる余地がないということが端的に示されている。実際にインタビュー協力者#16 氏は数ヶ月でこの組織を離職している。

このケースからもう一つ示唆されるのは、期待というものは、組織に関するものだけではなく、その組織の提供する仕事に関するものとがあるということである。実際には組織や仕事だけではなく、同僚に関する期待や顧客に関する期待といったように、何に関する期待なのかという点については多様であると考えられる。このことは、待望型在職を形成する期待の内容によっては、不本意な在職状態への態度・行動も変わる可能性があることが示唆される。

さらに、次のインタビュー協力者#13 氏は、自身の望んでいたマネジャーとしての役割を果たすことができなかった、また、それが許されなかったことによって不本意な在職を経験したケースである。上述した二つのケース（インタビュー協力者#12 氏および#16 氏）が「期待が失われてしまった」というものであったのに対して、インタビュー協力者#13 氏のケースは「期待を形成することができなかった」というものである。

> （アシスタント・マネジャーに○○社で昇格されて、でも何も変わっていないということに関して、そもそもアシスタント・マネジャーになりますよって言われた時の説明って、人事なり、もしくは上司なりからあったのでしょうか。）
>
> アシスタント・マネジャーになるから、具体的にあなたにはこういう権限

がつきます、みたいな、そういった職務権限の説明はなかったですね。ただ、一般的に考えれば、例えばマネジャーがいます、アシスタント・マネジャーがいますとかだったら、（アシスタント・マネジャーに）そんなに権限はないかもな、みたいに思うけれど、当時部長、室長がいて、アシスタント・マネジャーがいて、その下にグループが紐づくんだったら、ある程度決められるんじゃないかなって思っていた。だから、そこはたぶん見込みの甘さだったのかもしれないですね。

僕が求めるマネジャー像が、自分のこと、自部門のことは、ある程度自分で決められて、もちろんフィードバックもらって手直しするとかに関して、全然、大いにアリですけど、ある程度方向性とかは自分で決められるもんだって、それがマネジャーだと思っていたので、そこのギャップですかね。

（こういった点に関して何か上司とか会社と話した経験ってありますか。）

権限をください、みたいな？

（単刀直入に言ってしまうと。）

権限をくださいみたいな、直接的な言い方はしなかったですね。なんでしなかったのか。言えば良かったのかもしれないですけど、何かそこで変わりそうな気がしなかったっていう。

言ったところで。その上長と僕は人間関係としては良かったと思ってるんですよ。今でも。ただ、その人の仕事の進め方としてやっぱり全部自分は知っておきたいみたいな、マイクロ・マネジメントって言ったらあれですけど。自分が知っておいた上で話を進めてもらわないと、なんか納得しないみたいなタイプだったんで。「権限委譲しますか」って言って、「します」と言ったとて、たぶんそのプロセスは変わらないじゃないかなっていう。言ったことないんで分かんないです。

これまでの人間関係を通じて、その性格はもうそんなに変わらないよなって。たぶんみんなそうだと思うんですよね。（中略）変えられなさそうなものとして、社風と人間性は絶対変えられないと思ってるんですよね。（イン

タビュー協力者#13 氏）

このインタビュー協力者#13 氏の語りは、期待形成をすることのできない理由について明らかにしている。また、期待を形成するということは、個人が勝手に行うものではなく、自身の置かれた状況において「期待できるかどうか」という期待形成の可能性についての判断を行うことでもあることが分かる。

この点を踏まえると、待望型在職者に「なること」と「ならないこと」の差異は、所属組織や担当職務に対して期待を持つことのできる余地が存在しているかどうかの検討結果によるものであると説明できる。

以上の考察に加えて、本研究の重要な示唆の一つは、従業員の期待や時間的焦点に対する影響は、彼ら・彼女らとの直接的なやりとりを通じてのみ生じるというわけではないということである。すなわち、所属組織のマネジャーや役員の日頃の言動、同僚の姿から、徐々に所属組織での自身のキャリアに関する期待がつくられるということである。また、そうした期待が自らにとって好ましいものであれば時間的焦点も現在よりは将来に置かれる一方で、好ましくない期待を持った場合には時間的焦点も現在に近づく可能性もあるだろう。

第３節　不本意な在職者のマネジメント

本節では、調査を通じて見出されたことを整理しつつ、不本意な在職者のマネジメントに対する示唆を説明する。まず、理論的検討において確認された不本意な在職者のマネジメントに関する課題は次のとおりであった。一つは、エンプロイアビリティ・パラドックスの懸念がある中で、マネジメントの対象を何に設定すれば良いのかが明確ではないということである。もう一つは、待望型在職者に特有のものとして、不本意な在職状態の解消に資する制度や支援を利用してもらうために、どのような働きかけが必要であるかが分からないということである。

本研究の重要な示唆は、理論的検討に基づいて期待という点に議論の焦点を当てたことで、不本意な在職状態の継続に組織が影響を及ぼしていることが明らかになったことである。このことは、別の言い方をすれば、組織が従業員の期待形成に関わることによって、あえて現在の不本意な在職状態を継続させるように仕向けることができるということでもある。すなわち、本研究の議論を通じて、不本意であったとしても良い形でとどまってもらうことについて検討する意義があることを示したのである。

このことは、組織外解消としての離職を防ぎ、また将来展望を諦めてしまう断念型在職者にもならせないようにするために、期待形成を通じた不本意な在職者

のマネジメントを行うことである。反対に、従業員の在職・離職の意思決定に大きな役割を果たす期待という点に注意を払わなければ、組織は意図せず従業員に期待を諦めさせてしまい、離職や断念型在職へと方向づけてしまう恐れもある。

第１章で述べたように、また経験的検討から示したように、仕事生活を送る中では誰しもが不本意な在職者になりうる。企業は自らの行動（戦略の遂行（例：M&A）や人事制度の運用（例：評価、配置転換）など）の結果として、従業員の本意の在職状態を変化させてしまうことがある。そこでの問題は、「どのように不本意な在職を防ぐか」ということではなく、「どのように不本意な在職を解消するか」である。本研究は、「どのように不本意な在職を解消するか」という点について、「いつ」という時間的焦点を持ち込むことで、既存研究の議論の前提である「速やかに解消行動を行う」と考えては見損なってしまう在職者、すなわち待望型在職者を見出した。

本研究の調査からは、不本意な在職状態を生じさせた不本意さを「いま・ここ」で解消させることは難しくても、将来の本意の在職状態を期待させることによって、不本意な在職状態を受容させ、待望型在職者として組織に留まらせることが可能であることが示された。これとは反対に、将来ではなく「いま・ここ」の不本意な在職状態に焦点が当たってしまうと、解消行動の過程で組織内解消できないと諦めてしまい、断念型在職者になる恐れがあることも示された。また、この諦めは所属組織との間で生じる感情であるため、その組織との関係について継続の意思がなければ、組織外解消につながるものでもある。

これらの点をまとめると、不本意な在職者のマネジメントとしては、「いま・ここ」での解消に焦点を当てることを前提にするのではなく、将来の期待を持たせることによって、待望型在職者として組織に留めることも一つのあり方であることが示唆された。

本研究のマネジメント上の示唆のもう一つは、個人が不本意さの解消を組織内で行おうとするかどうかは、必ずしも制度やマネジメントの有無によらないということである。これは待望型在職者に関する理論的検討において示唆され、経験的検討において確認されたことである。

不本意な在職者は、不本意な在職状態の解消行動をするにあたって、所属組織との間で行われることになる交渉の内容を想定している。その想定は、組織との間で交渉した結果として不本意な在職状態を解消することができるのか（すなわち、結果予期）、また、解消するだけの価値のある、つまり関係を継続させたいと思える組織や仕事であるか（すなわち、関係継続意思）に関するものである。これらについて、当人が否定的に判断するならば、断念型在職あるいは組織外解消

へと向かうことになる。

これを踏まえると、不本意な在職状態の解消に資する制度やマネジメントを用意するだけではなく、そうした制度の有効性や、交渉相手としての組織の信頼性を高めることによって、不本意な在職者は「解消できない」という「言い訳」ができなくなり、組織内解消に向かうことになる。ただし、言い訳ができなくなった結果、組織内解消ではなく組織外解消に向かう可能性も示唆された。この点については、関係継続意思がある場合、言い訳できなくなることが組織内解消に向かうものの、関係継続意思がない場合には、言い訳できなくなるため組織外解消に向かうとして説明することができる。

なお、この言い訳については、組織との関係だけではなく、自身のキャリアの置かれた状態とも関係する。すなわち、解消行動を起こさない場合に自身の今後のキャリアを諦めることになると認識することで、「待っている」という言い訳ができなくなるということである。このように考えると、期待と言い訳は表裏一体のものであると捉えることもできる。

これらの点をまとめると、不本意な在職者のマネジメントとしては、制度の有効性と交渉相手としての組織の信頼性を高めることによって、解消行動に動機づけることができることが示唆された。

最後に、待望型在職者であることをもって、組織が彼ら・彼女らをマネジメントの対象とせず、放置してしまうのであれば、それは不適切である。なぜなら、引き続き将来の期待を持っていたとしても、時間的焦点が必ずしも将来に当たっているとは限らないからである。

理論的検討および経験的検討で明らかにしたように、待望型在職者も年齢を重ねたり、キャリアを発達させたりする中で、時間的焦点が将来から現在に移動することが予想される。それに備えて、継続的に従業員の期待形成に関わり続けることが組織には求められる。また、そうした取り組みの成否は、当該従業員の持つ自らのキャリアや将来の見通しに関する主観的認識に左右されることになるだろう。

第７章　結論

第１節　要約

本研究の目的は、「不本意な在職者が、不本意な在職状態を続けてしまうことになる理由を明らかにすること」であり、これを通じて「不本意な在職者のマネジメントへの示唆を得ること」であった。この目的を達成するために、「なぜ不本意な在職者であり続けてしまう人がいるのか」という研究課題を設定して、理論的検討および経験的検討を行い、これらの検討結果を併せて研究課題に答えることとした。

まず第２章および第３章では、不本意な在職者に関する理論的検討を行った。第２章では、離職研究において提示された断念型在職者に関する議論を踏まえたときに、不本意な在職者がどのように理解されることになるのかを確認した（第１節）。すなわち、不本意な在職状態を解消することができないから留まらざるを得ない者として、不本意な在職者を理解することができた。

次に、働く個人が断念型在職者になるメカニズムとそこで前提とされている考え方について、研究上の課題があることを指摘した（第２節）。具体的には、「不本意な在職状態を解消することができない」という認識形成のプロセスについて、実証的には明らかにされていないことを指摘した。また、断念型在職者の議論では、個人は不本意さを認識すると速やかに解消行動に動機づけられると考えているが、そのように考えることで不本意な在職状態をあえて続ける在職者の存在を見落としてしまうことを指摘した。このような見落としが生まれてしまう理由は、不本意な在職状態を継続させている要因を、断念型在職者の議論では個人の内面、具体的には「知覚された意志コントロール」に求めているためである。

さらに、不本意な在職者のマネジメントに関する実践的含意を得ようとするとき、現在の断念型在職者の捉え方にはマネジメント上の悩ましい問題が伴うことを指摘した（第３節）。具体的には、知覚された意志コントロールに焦点を当てているために、不本意な在職者に対するマネジメントとして離職を促すための施策が提案されるものの、これには断念型在職者以外の従業員に対しても同施策の利用機会を与えてしまうという点で問題がある。また、離職選好を在職選好に変えることができたとしても、このような選好は仕事生活の中で変化するものである。そのため、不本意な在職者に対するマネジメントとして、何に焦点を当てるのが良いのかについて判然としないという問題がある。

第３章では、断念型在職者に関する議論の「不本意な在職者が組織に留まる理

由は、不本意な在職状態を解消できないからである」という見方に対して問題提起を行った。具体的には、本研究では不本意な在職を、断念型在職者に関する従来の議論のように個人の内面に起因する問題として捉えるのではなく、個人が自身と周囲の状況を踏まえながら判断・選択されるものとして考える。ここでの自身と周囲の状況とは、所属する組織の中での位置づけや自らのキャリア、それらの今後の見通しなどである。このように考えることによって、本研究で待望型在職者と呼ぶ、不本意な在職状態を変えるための行動をあえて行わない在職者の存在に注目することが可能になった（第１節）。

次に、待望型在職者を理解するうえで「期待」と「時間的焦点」という二つの要因が重要であることを説明した（第２節）。すなわち、「待望型在職者であること」を決める、あるいは止めるという意思決定に、待望型在職者自身の期待と時間的焦点が影響しているということである。具体的には、現在の不本意な在職状態について、許容できる将来において自ずと解消されることが期待できるのであれば、個人は必ずしも解消のための行動を起こさない、すなわち「待つ」ことを決めるのである。また、自ずと解消されることが期待できたとしても、将来の本意な状態よりも現在の不本意な在職状態に当事者の関心がある場合、すなわち時間的焦点が将来ではなく現在に当たっている場合には、不本意な在職状態は解消されなければならない問題として立ち上がることになる。

さらに、待望型在職者に特有のマネジメント上の課題として、不本意な在職状態を解消するための支援制度を用意しても活用されるとは限らないこと、誰が待望型在職者であるかを確認することが難しいこと、また、エンプロイアビリティ・パラドックスの下でマネジメントしなければならないことを説明した（第３節）。

ここまでの理論的検討を踏まえたうえで、不本意な在職者を理解し、彼ら・彼女らに対するマネジメントへの示唆を得るために必要となる調査について説明し、調査課題を提示した（第４節）。具体的には、「不本意な在職状態を解消するための行動をあえてしない不本意な在職者、すなわち待望型在職者の変転は、どのように行われるのか」という調査課題を設定した。これを明らかにすることによって、理論的検討では明らかにすることのできなかった、不本意な在職者であり続けるという判断の基になった期待や時間的焦点に何が影響しているのかという点を考察できるようになるのである。

第４章および第５章では、不本意な在職者に関する経験的検討を行った。第４章では、本研究で実施した質的・帰納的アプローチによる調査の概要を説明した。まず、不本意な在職という未解明な点の多いものの実態を明らかにするうえで、質的・帰納的アプローチによる調査が妥当であることを説明した（第１節）。その

うえで、調査対象の選定理由（第２節）や調査方法として半構造化インタビューを採用した理由（第３節）、構造コーディングおよびパターン・コーディングに基づいてデータ分析が実施されたこと（第４節）を説明した。まとめると、本調査は本研究の問題意識と理論的課題を踏まえているという点で適切なものであること、また、既存研究の関心と要請に応えるものであることを説明した。

第５章では、質的調査を通じて得られたデータを分析した結果を説明した。まず、不本意な在職状態、すなわち望んでいることと現実との乖離とはどのようなものであるかを確認した（第１節）。そのうえで、期待と時間的焦点に焦点を当てながら、個人が待望型在職者であることを決める（第２節）、あるいは止める（第３節）という意思決定がどのように行われるのかを明らかにした。

第６章では、ここまでに行われた理論的検討および経験的検討を踏まえて、研究課題に答えた（第１節）。具体的には、理論的検討で描いた待望型在職者について経験的検討においても捉えることができたこと、また、所属先の上司や同僚の言動、実際に運用されている制度を踏まえながら個人は期待の形成と時間的焦点の設定を行っていること、待望型在職者が断念型在職者に変転する可能性があることを示した。次に、個人の意思決定の結果として選択された待望型在職者について、待望型在職者であることを決めることと止めることに、組織がどのように関わっているのかを考察した（第２節）。ここまでに明らかになった不本意な在職者の理解を踏まえて、組織が不本意な在職者をマネジメントする際の示唆を述べた（第３節）。

第２節　理論的含意

本研究の理論的含意は、次の四点にまとめられる。一点目は、組織における待望型在職者の存在を指摘し、理論的検討および経験的検討を通じて、その実態を明らかにしたことである。二点目は、既存研究で示された断念型在職者とは異なる捉え方を提示したことである。三点目は、在職および離転職の意思決定における期待の重要性を、改めて経験的検討によって確認したことである。四点目は、時間的焦点は自ずと決まるものではなく、個人がその置かれた組織内・外や自らのキャリアの状況を踏まえて設定していることを明らかにしたことである。

一つ目の理論的含意、すなわち、組織における待望型在職者の存在を指摘し、理論的検討および経験的検討を通じて、その実態を明らかにしたという点について述べる。

これまでの離職研究では、離職意図が必ずしも離職につながらないために生じる、様々な在職者と彼ら・彼女らの特徴に焦点を当てる必要があるとされてきた。

その中で注目されてきたのが断念型在職者である。

しかし、本研究での理論的検討の結果、既存研究において見落とされている在職者の姿が明らかとなった。それが、期待と時間的焦点によって不作為性を持った、待望型在職者という在職者である。より具体的に述べれば、この不作為性に含意される「待つ」という主体的な行為が、期待と時間的焦点によって生じうることを理論的に示した。

このような見落としは、より良いマネジメントを実践するためにも看過できず、先に述べたように、様々な在職者とその状態を明らかにするという離職研究の問題意識にも合わないものである。特に、この在職者の特徴である不作為性については、従業員の働きがいを高め、パフォーマンスにつなげるために組織が用意した人事制度（e.g., 社内公募制度）や職場内・上司・同僚からのサポート等が有効に利用されないという問題とも関連することになる。

また本研究は、理論的検討によって明らかにした待望型在職者について、質的調査を通じた経験的検討によって、なぜ個人が待望型在職者であることを決めるのかを考察した。これによって、不本意な在職者が、不本意な在職を続けてしまうことになる理由を説明することを可能にした。

断念型在職者が提示された背景にある問題意識（すなわち、多様な在職者の存在を理解することの重要性）を尊重しつつ、離職研究において重要視されていたにもかかわらず、近年では脇に追いやられていた視点（在職と離職の意思決定に影響を及ぼす、個人の持つ期待）を取り込むことで新たな議論を展開したことは、離職研究に対する大きな貢献であると考える。

また、量的データでは描写することが困難な不本意な在職者の実態を、質的調査を通じて得たデータとともに提示できたという点では、方法論上でも貢献している(Rothausen et al., 2017)。

二つ目の理論的含意、すなわち、既存研究で示された断念型在職者とは異なる捉え方を提示したという点について述べる。新しい捉え方をすることによって、断念型在職者の変転やそれを導く要因についても示唆を得ることができるようになった。

既存研究における断念型在職者の捉え方は、彼ら・彼女らの知覚された意志コントロールという内面に注目するものであり、また、不本意さを経験すると速やかに解消行動に動機づけられるという想定をしていた。しかし、そうした捉え方が特定の不本意な在職者の姿（すなわち、本研究で議論してきた待望型在職者）を見損なうことにもなった。

本研究は、待望型在職者に関する調査・分析および考察を通じて、断念型在職

者の新しい捉え方をも提案するものであった。すなわち、断念型在職者とは、もはや期待が実現しないことを理解しており、期待がないために焦点を当てるべき将来もなく、現在の問題状況に焦点を当てている在職者であるという理解である。

既存研究では、なぜ断念型在職者になるのかというプロセスについて、理論的に示唆されていた(Hom et al., 2012)ものの、実証的には十分に明らかにされてこなかった。この断念型在職者についても、待望型在職者と同様に、彼ら・彼女らの持つ期待と時間的焦点に注目することによって、その変転プロセスを描き出すことが可能になると考えられる。

また、待望型在職者と断念型在職者との関係を考察することによって、不本意さを経験した個人が速やかに断念型在職者になるわけではなく、待望型在職者というステップを踏む可能性があることを示唆することができた。

本研究の議論は、既存研究における断念型在職者の問題意識を踏まえつつ、その新たな捉え方を提示することによって、議論の展開の方向性・着目点を示したという点で意義があると考える。

三つ目の理論的含意、すなわち、在職および離転職の意思決定における期待の重要性を、改めて経験的検討によって確認したという点について述べる。このことは、Mobley (1977) によって提示された離職のプロセス・モデル以降、在職および離職の意思決定の背後にあった期待という重要な要因を、離職研究の議論に取り戻したということでもある。

従来の離職研究の議論の多くは、離職の先行要因として、また離職の代理変数として離職意図に焦点を当ててきた。また、離職の意思決定において、現在の問題状況としての職務満足度の低さが及ぼす影響を強調してきた。このような離職意図や職務満足度と比較して、将来の結果に対する期待効用が在職継続の意思決定に及ぼす影響は、ほとんど明らかにされてこなかった (Holtom et al., 2022)。

本研究は、離職研究の議論を発展させてきた様々なモデルにおける期待の位置づけを確認しながら、経験的検討において改めてその重要性を示した。従業員の持つ独自の期待に注目し、彼ら・彼女らが自らの期待の達成に大きな価値を置いていること(Porter & Steers, 1973)を理解することは、断念型在職者に関する議論の問題意識であった、多様な在職者のあり様の理解に適うものであるとともに、離職研究の中の議論の間隙を埋めるものである。この点において、本研究の議論は理論的貢献を果たしたと考える。

最後に四つ目の理論的含意、すなわち、時間的焦点は自ずと決まるものではなく、個人がその置かれた組織内・外や自らのキャリアの状況を踏まえて設定していることを明らかにしたという点について述べる。このことは、不本意な在職者

が自身の在職状態にどのように対処するかについて、彼ら・彼女らのキャリアのフェイズが影響していることを明らかにしたということでもある。

従来の離職研究では、離職の意思決定に当事者のキャリアの状態が影響していることが指摘されてはいたものの、この点に焦点を当てた議論は少なかった。こうした議論の不足は、研究上、若年者からシニアに至るまで離職の意思決定に影響する先行要因が同様のもので、与える影響も変わりがないという、実際とは異なる前提を置いている点で不適切である。また、不本意な在職者の実態の理解を損なうものでもある。

そこで、本研究ではミドルを対象として質的調査を行った。これにより、彼ら・彼女らが現在のキャリアをどのように認識しており、その認識が不本意な在職状態に対する行動や態度にどのような影響を与えているのかを、考察することが可能になった。

本研究は、キャリアの視点を離職研究において議論する研究(e.g., Seibert et al., 2013)に更なる知見を提供するものであり、学際的研究を求めるキャリア研究からの呼びかけ(Akkermans & Kubasch, 2017)に応えるものであるという点で、大きな貢献をしていると考える。

これらの点に加えて、待望型在職者の不作為性に、どのような組織的要因が影響を及ぼしているのかを明らかにしたことも本研究の理論的貢献の一つである。

不作為性に関する議論(e.g., Verbruggen & De Vos, 2020)は端緒についたところであり、そもそも不作為をどのようなものとして理解するのかについても、定まった見解があるわけではない。本研究は、待望型在職者に焦点を当てることで、彼ら・彼女らの不作為には「待つ」という作為が含意されていることを看取した。これにより、待望型在職者が「待つ」と判断した要因を理解するという方向性で、議論を展開することができた。

そのため本研究の議論は、キャリアにおける不作為の議論に貢献するものでもある。なお、本研究の採用した視点は、組織におけるキャリア上の意思決定は個人に完全なコントロール権があるわけでも、また組織に完全なコントロール権があるわけでもない以上、お互いにどのような影響を与えているのかに焦点を当てたという点で、適切なバランスの下で議論を行ったものでもある(Baruch, 2006)。

第３節　実践的含意

本研究の実践的含意は、次の二点にまとめられる。一点目は、不本意な在職者がマネジメントの対象となりうることを示したことである。すなわち、本研究の議論は、断念型在職者や待望型在職者に対する経営管理実践のあり方も示すもの

であった。二点目は、組織の意図しないところで待望型在職者や断念型在職者を生んでいる可能性を示したことである。このことは、多くの日本企業に共通した現象である可能性と、それが個人のキャリアを取り巻く状況や彼ら・彼女ら自身のキャリア意識の変化によって組織に新たな課題を突き付けていることを示唆するものである。

一つ目の実践的含意、すなわち、不本意な在職者がマネジメントの対象となりうることを示したという点について述べる。言い換えれば、本研究はマネジメントの対象として「不本意な在職者」を提示するものであった。

従来の断念型在職者の議論を含めた離職研究やキャリア研究では、自らの希望に合った意思決定をして、具体的な行動に移すことのできると考えるコントロール知覚に焦点が当てられてきた。すなわち、このコントロール知覚を高めることによって、従業員はたとえ不本意な在職状態になったとしても、それに対処することができ、また、組織としてもコントロール知覚を高められるように従業員を支援することで、組織内に不本意な在職者が生じないようにすることがマネジメントの一つとして示唆されている。

しかし、従業員のコントロール知覚を高め、またそのために組織が従業員の能力開発に投資するということは、実際にそのような事態が生じる可能性が高まるかどうかは別として、従業員の離職の可能性を高めるという「エンプロイアビリティ・パラドックス」(De Cuyper & De Witte, 2011; Nelissen et al., 2017; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006)の懸念をマネジメント層に生じさせる。

本研究では、不本意な在職を上のように個人の内面に起因するものとして捉えるのではなく、個人が所属組織において仕事をする中で、またキャリアを形成する中で経験したことを踏まえて、不本意な在職に対する態度・行動のあり方を「判断」していると考えた。このように考えることで、その判断に影響を及ぼす要因を特定すること、また、そのようにして特定した要因に対してどのようなマネジメントがありうるかを検討することができることを示した。本研究の議論を踏まえて述べれば、そうした要因として着目したのが、期待と時間的焦点であった。

マネジメントの対象として期待と時間的焦点に注目することが重要であるのは、不本意な在職状態にあったとしても、将来的に不本意な在職状態を解消できると考えることができるのであれば、不本意な在職者は引き続き組織内に留まり、仕事を続けようとする。すなわち、組織と個人の両者にとって良い形で、待望型在職者になるということである。これを踏まえると、不本意な在職状態をしばらくは甘受しつつも仕事に取り組んでもらうために、従業員にどのような期待を持たせるかがマネジメントの焦点となる。

また、不本意な在職者の時間的焦点が現在に当てられている場合には、不本意な在職状態を継続しようとせず、組織外解消を志向することが示唆される。つまり、待望型在職者が離職者になるということである。そのため、どのような期待を持たせるかだけではなく、現在の問題よりも将来の期待に目を向けさせることも、不本意な在職者のマネジメントにおいて必要となる。

さらに、断念型在職者について、時間的焦点が現在に当たっており、期待を持つことができていない在職者として捉えられることを示した。この断念型在職者に対して、既存研究では離職を促すという方策が提案されていたところを、本研究では良い形での待望型在職者になってもらうということを提案できる。このような提案ができる理由は、不本意な在職状態が実践的には必ずしもネガティブなものではないことを本研究が示唆したからである。従来の断念型在職者の議論では、彼ら・彼女らに対するマネジメントは離職を促すものであり、エンプロイアビリティ・パラドックスの懸念があった。本研究の議論は、このような懸念に対する一つの答えを示したものである。

本研究では期待と時間的焦点に焦点を当て、それらが組織の中での経験やキャリア形成のプロセスで定まっていくことを明らかにすることによって、マネジメントの対象として期待と時間的焦点を捉えられることを指摘した。これによって、不本意な在職者をマネジメントできることを示した。この点で、本研究の議論は、実践的な貢献の大きいものでもあると考える。

二つ目の実践的含意、すなわち、組織の意図しないところで待望型在職者や断念型在職者を生んでいる可能性を示したという点について述べる。このことは、本研究が「組織による意図せぬ期待形成・喪失」の実態を指摘したことで、経営管理実践において注意すべき点を示したという点で意義があると考える。

第５章の質的調査･分析を通じて明らかにしたように、待望型在職者の中には、現在のところは不本意な在職状態であっても、所属組織のジョブ・ローテーションが「仕事生活において望んでいること」を実現させる可能性を想定しており、それゆえに現在の状態を甘受している者がいた。このことは、本来は人的資源管理・人材マネジメントの一つとして運用される制度が、その機能として従業員の期待形成にも役割を果たしているということである。

しかし、ここで問題となりうるのは、現在の不本意な在職状態を甘受してしまい、解消行動に動機づけられないということである。不本意な在職状態は、自身の所属する組織内の、あるいは／およびキャリアの問題を示しているにもかかわらず、それを将来に「先送り」してしまうことになる。この「先送り」の結果として不本意な在職状態が解消されたとしても、それは自らが解消したものではな

い。このことは、結局のところ、本研究が批判的に検討した既存研究の議論の焦点、つまり個人の知覚された意志コントロールの低さにつながるものかもしれない。あるいは、自身のキャリア形成における主体性や当事者意識を低下させることになるかもしれない。

また、将来に「先送り」された不本意な在職状態の解消が起こらなかった場合には、待望型在職者は断念型在職者に変わりうる恐れがある。断念型在職者の特徴が所属組織や同僚に対してネガティブな影響を生じさせる恐れがあることは、第２章で述べたとおりである。

もちろん断念型在職者も、社会情動的選択性理論(e.g., Carstensen, 1992; Carstensen, 1995; Carstensen et al., 1999)が示すように、高年齢層になり、人生の残り時間を認識することによって仕事やキャリアの目標を変更した結果、本意の在職者になる可能性もある。しかし、日本における働く個人を取り巻く状況の変化は、そうした本意の在職者への変転を阻害する恐れがある。定年制の延長・廃止や、一生涯にわたる労働参画が社会的に、また組織に対して求められる中にあって、終わりのない仕事生活を想定する個人は、仕事やキャリアの目標変更による断念型在職からの変転を行うのが困難になるかもしれない。換言すると、定年延長などで残り時間が長くなると、目標変更のタイミングが後ろ倒しになり、断念型在職の状態も長くなる可能性があるということである。

また、解消行動に動機づけられないということを別の論点から述べれば、現在の状況に適応しようとしなくなるということでもある。Van Maanen and Schein, (1979) が指摘しているように、現在の状況に適応するために、将来に目を向けるというのが組織社会化プロセスで行われる。しかしながら、将来に目を向けることで、結果として現在の状況に適応することを妨げてしまう面もあるということを、本研究の議論は示唆している。このような陥穽に注意を向けさせるという点でも、本研究には実践的に意義があると考える。

第４節　本研究に残された課題と今後の展望

今後、本研究で議論してきた不本意な在職者の理解をさらに進め、彼ら・彼女らに対するマネジメントを考察していくにあたって、本研究には主に三つの課題が残されていると考える。

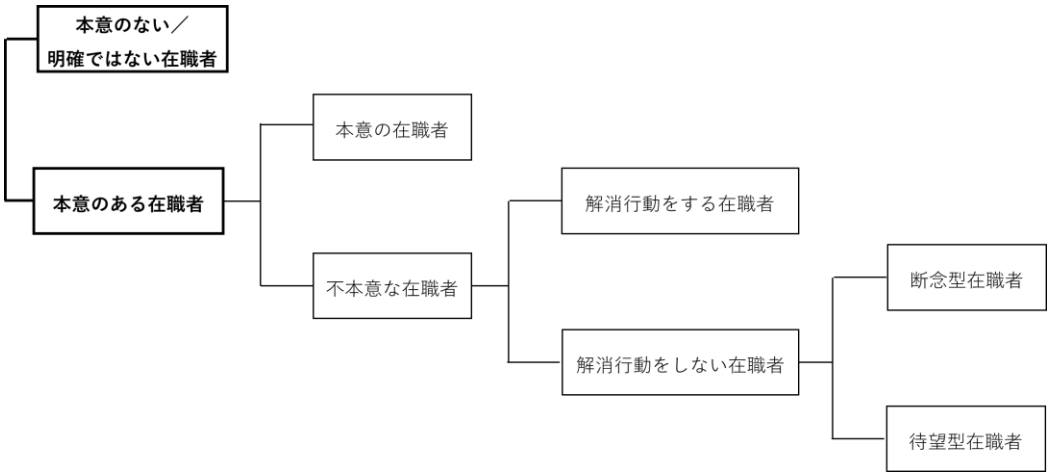
第一の課題は、関連研究の検討が限られているということである。本研究では、離職研究における断念型在職者の議論を出発点としつつ、その議論の前提に立つと見落とされてしまう在職者、すなわち待望型在職者に対する考察も行うことによって、不本意な在職者の全体像を理解しようと試みた。待望型在職者に焦点を

当てることによって、これまでの断念型在職者の議論では捨象されてきた、個人が自身の所属する組織の中での位置づけや自らのキャリア、それらの今後の見通しを踏まえながら、不本意な在職状態への対応・態度を決めているという点に着目した。

しかし、本研究の議論もまた、特定の在職者のあり様を視界の隅に追いやってしまったことは否定できない。具体的には、仕事生活において望んでいることが明確ではない在職者の存在が、不本意な在職者とどのように関連するのかについて、検討が不十分である。このような在職者を本研究で議論した在職者と関連づけるのであれば、図 7-1 のようになる。

図 7-1

本意のない／明確ではない在職者と本意のある在職者（筆者作成）



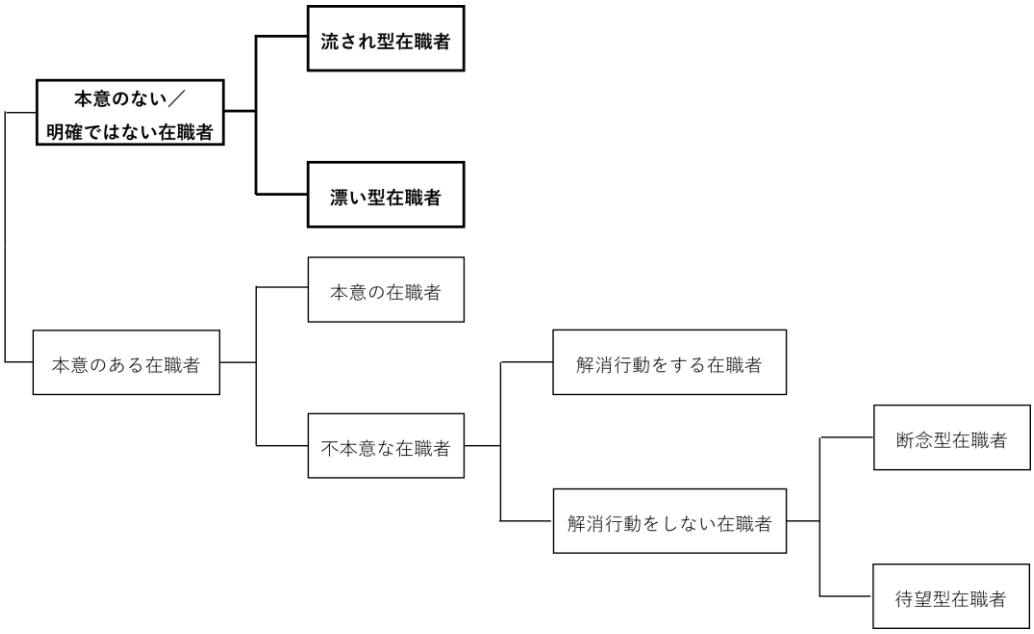
仕事生活において望んでいることが明確ではない在職者、すなわち本意を持っていない、あるいは本意を明確に認識していない在職者に関連する議論の一つとして、キャリア・ドリフトがある。キャリア・ドリフトとは、「自分のキャリアが定まっていないのに、自分のキャリアに関する意識や関心が低い状態」（鈴木, 2001, 9 頁）を表した概念であり、「特に自分の意思を持って（キャリアの――引用者注）舵取りをすることをせずに、状況に流されている状態」（鈴木, 2007, 98-99 頁）である。つまり、個人によるキャリアの方向づけが低い状態、言い換えればキャリア意識の低い状態である。このことからキャリア・ドリフトを、キャリア・デザインの反対語としても捉えることができる（金井, 2002）。

このキャリア・ドリフトには、将来に対する見通しがある程度明確となってお

り、現在のキャリアの方向性に沿って仕事生活を送り、主体的に自身のキャリアを考えることのない「流され型」と、自身の将来が不透明であり、現状のキャリアが進んでいる方向性も分からない「漂い型」の 2 つのタイプがある（鈴木, 2001; 鈴木, 2007）。どちらのタイプにも共通している、つまりドリフトしている在職者の特徴は、主体的に自らのキャリアの方向づけを行おうとはしていないということである。このような在職者を図 7-1 に加えると、次のようになる（図 7-2）。

図 7-2

流され型在職者と漂い型在職者（筆者作成）



このようなキャリア・ドリフト状態にある在職者のキャリアに対する非-主体的な姿勢は、本研究で論じた待望型在職者の「待っている」という不作為性と重なりつつも、異なる。すなわち、自身のキャリアを取り巻く現在の状況に対して具体的な行動をとらないという点では両者は共通しているものの、具体的な行動を取らない理由には相違がある。キャリア・ドリフト状態にある在職者は、本意を持っていない、あるいは本意を明確に認識していないために、その本意の実現に向けて具体的な行動をするという動機づけが生じない。それに対して待望型在職者は、将来的には本意が自ずと実現すると考え、現在の状況に対して行動をしなくても良いという判断をしていると考えられる。

しかし、こうした待望型在職者の判断は、自らのキャリアを主体的にマネジメ

ントするという姿勢をいずれ損なう恐れがある。なぜなら、「将来的には本意が自ずと実現する」のであれば、そこにマネジメントの必要性は生じないからである。その結果、自らのキャリアに対する主体性が低下していき、やがてはキャリア・ドリフトの様相を呈することになるかもしれない。また、キャリア・ドリフトを続けた結果、改めて自らの本意を認識する機会があったとしても、本意の実現に向けてどのようにキャリアをマネジメントすれば良いのかがもはや分からなくなっているかもしれない。その姿は、断念型在職者にも重なるだろう。

このキャリア・ドリフトを時間的焦点の議論とも関連づければ、特定の時間に焦点が当たっていない状態、つまり時間的焦点の弱い状態であると捉えることができる(Shipp et al., 2009; Shipp et al., 2022)。これは、将来と現在とのどちらに時間的焦点が置かれているかによって不本意な在職に対する個人の態度および行動が異なるとする本研究の議論では取り扱うことのできていない、別の在職者を示唆するものである。

また、断念型在職者に関連する議論においても、キャリア・ドリフトを示唆するものもある。例えば Woo and Allen (2014) は、離職意図が低いものの組織に留まる具体的な理由もなく、無気力な「分離型在職者(detached stayers)」を示している。このような在職者の「組織に留まる具体的な理由」がないにもかかわらず組織に留まり続ける姿は、キャリア意識が低く、現在の状況に流されるままのキャリア・ドリフト状態にある個人とも重なるものである。

こうした在職者の見落としは、従来の断念型在職者の議論が待望型在職者の存在を見損なうものであったのと同様に、問題であると考えられる。

本研究で議論の俎上に載せた研究群について、在職者の持つ本意というものを議論の前提としていたために、その選択にある程度の恣意性があったことは否定できない。本節では本研究の議論をキャリア・ドリフトの議論と関連づけながら若干の考察を行うことで、不本意な在職者を理解するために、より多くの関連研究を検討する必要があることを示した。こうした検討を進めることは、不本意な在職者の理解を深めるというだけではなく、不本意な在職者に関する知見をもって貢献できる研究領域を探索するという点でも重要である。

第二の課題は、調査対象者の属性の問題のために、不本意な在職者について限定的な理解に留まっているということである。その一つが、調査対象者の属性が限られているということであり、具体的にはその年代である。本研究では、ミドルを対象としたインタビュー調査を通じて獲得したデータから、個人が不本意な在職者となり、そのような不本意な在職状態を続けてしまう理由を明らかにした。そのため、特定の年代を調査対象として焦点を当てたことによる影響を、本研究

で行われた考察から排除することができていない。本研究では、不本意な在職状態を続けるという判断において、不本意な在職者のキャリアや、彼ら・彼女らと組織の関係が影響していることを論じた。それにもかかわらず、キャリアや組織との関係に当然影響するであろう不本意な在職者の年代について、調査対象をミドルに限定してしまっているのである。

例えば 50 代以上のシニア層が不本意な在職状態となった場合、当該組織でのキャリアの終わりが見えているために、特に行動することのない待望型在職者となり、残りの組織内キャリアを過ごすかもしれない。この場合に彼ら・彼女らが期待していることは、仕事生活の「引退」であろう。あるいは、仕事生活に残された時間を意識することで仕事生活で望んでいることを変化させ、比較的短期間かつ円滑に本意の在職者に移行するかもしれない(Carstensen, 2006; Carstensen et al., 1999)。

こうした判断は、ミドルが待望型在職者であることを決める判断とは異なるものである。不本意な在職状態が自ずと解消されると考えているという点で共通しているものの、ミドルの待望型在職者が引き続き組織内で仕事を行うことを想定しながら不本意な在職状態でいるのに対して、シニアの待望型在職者は離職（定年退職・引退）を想定しながら不本意な在職状態でいるのである。こうした相違は、現在の仕事に対する取り組み姿勢にも影響すると考えられる。

また、改めて本研究の問題意識に戻って、より広い観点で述べるのであれば、そのような待望型在職者の姿を見ている若手・初期キャリアを過ごす者に対しても、異なる影響を及ぼすだろう。若手・初期キャリアを過ごす者にとってのミドルの待望型在職者の姿は、不本意な在職状態を一時的には甘受しつつも、将来に向けて仕事に取り組むことの大切さを示すものかもしれない。その一方で、不本意な在職状態が問題ではなくなる日、つまり仕事生活の終わりを待つシニアの待望型在職者の姿は、それを見ている若手・初期キャリアを過ごす者に当該組織でキャリア形成することの不安感を生じさせるかもしれない。

本研究では、調査対象をミドルに限定したために、不本意な在職者の理解が不十分になってしまったことは否定できない。本節では例としてミドルとシニアを対比しながら若干の考察を行うことで、不本意な在職者の年代によって、不本意な在職者の姿も、彼ら・彼女らが他の従業員に与える影響も異なりうることを示した。今後は、不本意な在職者の年代にも焦点を当てながら検討を進めることで、不本意な在職者の行動あるいは不作為の背後にある動機・考えの多様さを理解することが重要である。

第三の課題は、本研究において「組織」という概念で捉えているものについて、

十分に議論ができていないということである。本研究では、不本意な在職状態への対応に関する個人の判断に、組織がどのように関わっているかを考察した。すなわち、日々の仕事生活の中で行ってきた組織とのコミュニケーションや、上司や同僚を通じて見聞きしてきた組織の対応など、これまでの経験も踏まえたうえで、個人が不本意な在職状態への対応を決めていることに焦点を当てたのである。しかし、本研究で繰り返し使用してきた「組織」という言葉の含意について、これまでの議論の中では詳細に検討することができていない。

「組織」が何を意味するのかという点について、その捉え方はこの言葉を用いる当事者と使用する場面によって様々である。例えば、所属する企業全体を捉えたものとして組織という言葉を用いている場合もあれば、職場あるいは同僚を捉えたものである場合もある。それぞれの「組織」が不本意な在職状態に関する個人の判断に与える影響は異なると考えられるのにもかかわらず、本研究では「組織」という言葉の下で一緒くたにして議論を行ってきた。このことは、本研究で考察してきた不本意な在職者が不本意な在職状態を続けてしまう理由や、彼ら・彼女らに対するマネジメントへの示唆を不明瞭なものにしてしまう恐れもある。

今後の研究では、例えば組織と職場の持つ性質の違いに注目するということが考えられる。産業の発達が企業規模の拡大と企業組織の複雑化をもたらした結果、組織と職場の性質が異なるものになったことで、経営管理論においてマネジメントの単位としての職場に注目する意義が指摘されている（鈴木, 2013）。そうした指摘の一方で、個人のキャリア形成に果たす役割に関して、組織と職場がどのように異なるのかという点についての議論は十分ではないと考える。

本研究に関連づけながら、より踏み込んで述べれば、不本意な在職者が「この場所」で自らのキャリアを歩んでいきたいと考えるとき、「この場所」が組織を指すのか、あるいは職場を指すのかによって、不本意な在職状態に対する個人の対応も、マネジメントのあり方も異なるはずである。例えば、組織ではなく現在の職場との関係の中でキャリア形成を志向する不本意な在職者に対しては、ジョブ・ローテーションなどの異動制度は不本意な在職状態の解消に寄与しないどころか、結果として離職を促すことになる恐れがある。また、社内公募制度や社内FA（フリー・エージェント）制度を用意したとしても、彼ら・彼女らはそうした制度を利用することはないだろう。その結果、不本意な在職状態を解消できない場合には、やがて断念型在職者になるかもしれない。

しかし、「この場所」が職場ではなく組織を指す場合、上記の制度は不本意な在職者にとって不本意な在職状態を解消するための支援制度となる。また、将来的にこれらの制度を利用できるため、しばらくは不本意な在職状態でありながらも

組織・職場に留まろうとする、つまり待望型在職者であることを決めるかもしれない。このように、キャリア形成を望む「この場所」が組織を指すのか、あるいは職場を指すのかによって、同じ不本意な在職者と制度であっても、その相互作用の結果は異なることになるのである。

本研究の議論では組織それ自体に対する考察が不十分であったことは否定できない。本節では例として組織と職場を対比しながら若干の考察を行うことで、不本意な在職者と「組織」の関係をより詳細に検討する必要があることを示した。こうした検討を進めることは、不本意な在職者のマネジメントに関する実践的含意を得るという点でも重要である。

最後に、本研究の議論のボーダーについて簡単に述べる。本研究で論じてきたことは、不本意な在職者をどのようにマネジメントしていくかということを超えて、個人が人生の中でどのように仕事生活を送り、またそうした仕事生活を終え、やがて人生を終えていくのかに関わる問題でもあった。本研究は、仕事生活において不本意な在職状態を避けられないとしながらも、より良い形で待望型在職者であるように方向づけることの重要性を示唆してきた。

しかしながら、仕事生活、ひいては人生の終わりを避けられない以上、将来に対する期待を持たせるばかりではなく、どのように終わりを迎えるのかを支援することもマネジメントの課題になるだろう(Cregan et al., 2023)。「人生100年時代」と呼ばれる中にあって、高年齢者の雇用確保および就業確保について、企業には経営上の課題として取り組むことが求められている。その際に必要となるのは、従業員により良い期待を持たせるというよりは、仕事生活の良い最後を迎えさせるためのマネジメントである。

このようなマネジメントは、高年齢者の仕事生活の最後を見届けることになる若手社員にとっても良い影響を及ぼす可能性がある。それは、若手社員に中期的な期待の形成を促すというよりは、長い時間を経ながら育まれる仕事観・キャリア観・人生観に対する影響である。仕事生活の最後をより良い形で迎える高年齢者の姿を見ることによって、若手社員もまた、遠くの将来に向けて現在の仕事に取り組むことに動機づけられることになるだろう。

本研究で取り扱った論点およびその考察は、経営・マネジメントという領域を包含しつつ、個人と組織が関わりあいながら、いかにしてより良い仕事やキャリア、人生をつくっていくことができるかという点においても示唆を与えるものである。

本節で示した議論の方向性を含めて、本研究を出発点として多くの調査研究を行うことによって、不本意な在職者の理解と彼ら・彼女らに対するマネジメント、

また、より良い仕事・キャリア・人生の形成に関する考察を深めることが望まれる。

参考文献

【外国語文献】

Akkermans, J., & Kubasch, S. (2017). # Trending topics in careers: a review and future research agenda. *Career Development International*, *22*(6), 586-627.

Akkermans, J., Tims, M., Beijer, S., & De Cuyper, N. (2019). Should employers invest in employability? Examining employability as a mediator in the HRM–commitment relationship. *Frontiers in psychology*, *10*, 717.

Allen, D. G., Hancock, J. I., Vardaman, J. M., & Mckee, D. L. N. (2014). Analytical mindsets in turnover research. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(S1), S61-S86.

Allen, D. G., Peltokorpi, V., & Rubenstein, A. L. (2016). When "embedded" means "stuck": Moderating effects of job embeddedness in adverse work environments. *Journal of Applied Psychology*, *101*(12), 1670-1686.

Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization. *Academy of management review*, *36*(2), 247-271.

Aquino, K., Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Hom, P. W. (1997). Integrating justice constructs into the turnover process: A test of a referent cognitions model. *Academy of management Journal*, *40*(5), 1208-1227.

Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of organizational behavior*, *15*(4), 295-306.

Bal, P. M., Jansen, P. G., Van der Velde, M. E., de Lange, A. H., & Rousseau, D. M. (2010). The role of future time perspective in psychological contracts: A study among older workers. *Journal of vocational behavior*, *76*(3), 474-486.

Ballinger, G. A., Lehman, D. W., & Schoorman, F. D. (2010). Leader–member exchange and turnover before and after succession events. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *113*(1), 25-36.

Baranchenko, Y., Xie, Y., Lin, Z., Lau, M. C. K., & Ma, J. (2020). Relationship between employability and turnover intention: The moderating effects of organizational support and career orientation. *Journal of Management & Organization*, *26*(2), 241-262.

Bardwick, J. M. (1986). *The plateauing trap: How to avoid it in your career... and your life.* American Management Association. （江田順子訳『「仕事に燃えなくなった

と き」どうするか』, 1988 年, ティビーエス・ブリタニカ) .

Barnes, S. J. (2021). Stuck in the past or living in the present? Temporal focus and the spread of COVID-19. *Social Science & Medicine*, *280*, 114057.

Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human resource management review*, *16*(2), 125-138.

Baruch, Y., & Sullivan, S. E. (2022). The why, what and how of career research: a review and recommendations for future study. *Career Development International*, *27*(1), 135-159.

Baruch, Y., & Vardi, Y. (2016). A fresh look at the dark side of contemporary careers: Toward a realistic discourse. *British Journal of Management*, *27*(2), 355-372.

Bergman, M. E., Payne, S. C., & Boswell, W. R. (2012). Sometimes pursuits don't pan out: Anticipated destinations and other caveats: Comment on Hom, Mitchell, Lee, and Griffeth (2012). *Psychological Bulletin, 138*(5), 865–870.

Bernhard-Oettel, C., Stengård, J., Leineweber, C., Westerlund, H., Peristera, P., & Östergren, P. O. (2020). Stuck at a workplace: What's work control, demands and learning got to do with it? A longitudinal multilevel study on Swedish permanent employees in situations of 'workplace locked-in'. *The International Journal of Human Resource Management*, *31*(14), 1771-1792.

Bluhm, D. J., Harman, W., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2011). Qualitative research in management: A decade of progress. *Journal of management studies*, *48*(8), 1866-1891.

Blustein, D. L., Ali, S. R., & Flores, L. Y. (2019). Vocational psychology: Expanding the vision and enhancing the impact. *The Counseling Psychologist*, *47*(2), 166-221.

Bolt, E. E. T., Winterton, J., & Cafferkey, K. (2022). A century of labour turnover research: A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*, *24*(4), 555-576.

Boswell, W. R., Gardner, R. G., & Wang, J. (2017). Is retention necessarily a win? Outcomes of searching and staying. *Journal of Vocational Behavior*, *98*, 163-172.

Bowen, D. E. (1982). Some unintended consequences of intention to quit. *Academy of Management Review*, *7*(2), 205-211.

Budjanovcanin, A., Rodrigues, R., & Guest, D. (2023). Regret in organisational life: An overview and research agenda. *Applied Psychology*, *72*(2), 413-418.

Budjanovcanin, A., & Woodrow, C. (2022). Regretting your occupation constructively: A

qualitative study of career choice and occupational regret. *Journal of Vocational Behavior*, *136*, 103743.

Carstensen, L. L. (1992). Social and emotional patterns in adulthood: Support for socioemotional selectivity theory. *Psychology and Aging, 7*(3), 331–338.

Carstensen, L. L. (1995). Evidence for a life-span theory of socioemotional selectivity. *Current directions in Psychological science*, *4*(5), 151-156.

Carstensen, L. L. (2006). The influence of a sense of time on human development. *Science*, *312*(5782), 1913-1915.

Carstensen, L. L. (2021). Socioemotional selectivity theory: The role of perceived endings in human motivation. *The Gerontologist*, *61*(8), 1188-1196.

Carstensen, L. L., Fung, H. H., & Charles, S. T. (2003). Socioemotional selectivity theory and the regulation of emotion in the second half of life. *Motivation and emotion*, *27*, 103-123.

Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American psychologist*, *54*(3), 165-181.

Cate, R. A., & John, O. P. (2007). Testing models of the structure and development of future time perspective: Maintaining a focus on opportunities in middle age. *Psychology and Aging, 22*(1), 186–201.

Charles, S. T., & Carstensen, L. L. (2010). Social and emotional aging. *Annual review of psychology, 61*(1), 383-409.

Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research.* 3rd ed. Sage Publications（操華子・森岡崇訳『質的研究の基礎　グラウンデッド・セオリー開発の技法と手順』, 2012 年, 医学書院）.

Cregan, C., Kulik, C. T., Perera, S., & Sardeshmukh, S. (2023). When time is running out: A growth curve analysis of older workers' retirement intentions. *Journal of Organizational Behavior*, *44*(5), 760-775.

De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, *40*(2), 152-172.

De Cuyper, N., Van der Heijden, B. I., & De Witte, H. (2011). Associations between perceived employability, employee well-being, and its contribution to organizational success: a matter of psychological contracts?. *The International Journal of Human Resource Management*, *22*(07), 1486-1503.

De Vos, A., Forrier, A., Van der Heijden, B., & De Cuyper, N. (2017). Keep the expert!

Occupational expertise, perceived employability and job search: A study across age groups. *Career Development International*, *22*(3), 318-332.

De Vos, A., Jacobs, S., & Verbruggen, M. (2021). Career transitions and employability. *Journal of Vocational Behavior*, *126*, 103475.

DesJardine, M. R., & Shi, W. (2021). How temporal focus shapes the influence of executive compensation on risk taking. *Academy of Management Journal*, *64*(1), 265-292.

Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of management review*, *32*(4), 1246-1264.

Fan, X., Wang, D., Wang, F., & Kraimer, M. L. (2023). When leaders are forced to stay: The indirect effects of leaders' reluctant staying on subordinates' performance. *Journal of Organizational Behavior*, 1–18.

Feenstra-Verschure, M. T., Kooij, D., Freese, C., Van der Velde, M., & Lysova, E. I. (2022). "Locked at the job": a qualitative study on the process of this phenomenon. *Career Development International*, *28*(1), 92-120.

Feenstra-Verschure, M. T., Kooij, D., Freese, C., van der Velde, M., & Lysova, E. I. (2024). Building on job immobility concepts: a conceptual model and future research agenda on "locked at the job". *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *11*(1), 213-233.

Ference, T. P., Stoner, J. A., & Warren, E. K. (1977). Managing the career plateau. *Academy of Management review, 2*(4), 602-612.

Ferraro, H. S., Prussia, G., & Mehrotra, S. (2018). The impact of age norms on career transition intentions. *The Career Development International, 23*(2), 212–229.

Foo, M. D., Uy, M. A., & Baron, R. A. (2009). How do feelings influence effort? An empirical study of entrepreneurs' affect and venture effort. *Journal of Applied Psychology*, *94*(4), 1086-1094.

Forrier, A., Verbruggen, M., & De Cuyper, N. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational behavior*, *89*, 56-64.

Fugate, M., Van der Heijden, B., De Vos, A., Forrier, A., & De Cuyper, N. (2021). Is what's past prologue? A review and agenda for contemporary employability research. *Academy of Management Annals*, *15*(1), 266-298.

Garthe, N., & Hasselhorn, H. M. (2021). Leaving and staying with the

employer—Changes in work, health, and work ability among older workers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, *94*, 85-93.

Gielnik, M. M., Zacher, H., & Wang, M. (2018). Age in the entrepreneurial process: The role of future time perspective and prior entrepreneurial experience. *Journal of Applied Psychology*, *103*(10), 1067-1085.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, *16*(1), 15-31.

Griep, Y., Germeys, L., & Kraak, J. M. (2021). Unpacking the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: Moral licensing and temporal focus. *Group & Organization Management*, *46*(5), 819-856.

Griffeth, R. W., Lee, T. W., Mitchell, T. R., & Hom, P. W. (2012). Further clarification on the Hom, Mitchell, Lee, and Griffeth (2012) model: Reply to Bergman, Payne, and Boswell (2012) and Maertz (2012). *Psychological Bulletin, 138,* 871-875.

Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of management perspectives*, *10*(4), 8-16.

Hirschi, A. (2018). The fourth industrial revolution: Issues and implications for career research and practice. *The career development quarterly*, *66*(3), 192-204.

Hirschi, A., & Koen, J. (2021). Contemporary career orientations and career self-management: A review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, *126*, 103505.

Holland, J. L., & Holland, J. E. (1977). Vocational indecision: More evidence and speculation. *Journal of Counseling Psychology, 24*(5), 404-414.

Holtom, B. C., Lee, S. H., Lee, T. W., & Li, J. J. (2022). Quasi-field Experiment Examining the Effects of Career Opportunities on Organizational Embeddedness and Intent to Stay. *Journal of Managerial Issues*, *34*(4), 312-333.

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, *2*(1), 231-274.

Holtom, B. C., Reeves, C. J., Lei, Z., & Darabi, T. (2020). Reluctant stayers: Constructing a profile and examining the consequences. *Journal of Managerial Issues*, *32*(4), 402-359.

Holtom, B. C., Sekiguchi, T., Kiazad, K., & Qin, J. (2021). Job embeddedness and the

psychological contract of the future. In M. Coetzee, & A. Deas (Eds.), *Redefining the Psychological Contract in the Digital Era: Issues for Research and Practice* (1st ed., pp. 149-177). Springer.

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of applied psychology*, *102*(3), 530-545.

Hom, P.W., Leong, F.T.L. and Golubovich, J. (2010), Insights from vocational and career developmental theories: their potential contributions for advancing the understanding of employee turnove", Liao, H., Martocchio, J.J. and Joshi, A. (Ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management* (*Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 29*), Emerald Group Publishing Limited, Leeds, 115-165.

Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological bulletin*, *138*(5), 831-858.

Huang, W., Wang, D., Pi, X., & Hewlin, P. F. (2022). Does coworkers' upward mobility affect employees' turnover intention? The roles of perceived employability and prior job similarity. *The International Journal of Human Resource Management*, *33*(12), 2442-2472.

Hulin, C. L., Roznowski, M., & Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological bulletin*, *97*(2), 233-250.

Jackofsky, E. F. (1984). Turnover and job performance: An integrated process model. *Academy of Management review*, *9*(1), 74-83.

King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of vocational behavior*, *65*(1), 112-133.

Krau, E. (1981). Turnover analysis and prediction from a career developmental point of view. *Personnel Psychology*, *34*(4), 771-790.

Kulik, C. T., Treuren, G., & Bordia, P. (2012). Shocks and final straws: Using exit-interview data to examine the unfolding model's decision paths. *Human Resource Management*, *51*(1), 25-46.

Kurtz, J. L. (2008). Looking to the future to appreciate the present: The benefits of perceived temporal scarcity. *Psychological Science*, *19*(12), 1238-1241.

Lang, F. R., & Carstensen, L. L. (2002). Time counts: Future time perspective, goals, and

social relationships. *Psychology and Aging, 17*(1), 125-139.

Lee, T. W., Hom, P., Eberly, M., & Li, J. J. (2018). Managing employee retention and turnover with 21st century ideas. *Organizational dynamics*, *47*(2), 88-98.

Lee, T. W., Hom, P. W., Eberly, M. B., Junchao (Jason) Li, & Mitchell, T. R. (2017). On the next decade of research in voluntary employee turnover. *Academy of management perspectives*, *31*(3), 201-221.

Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of management review*, *19*(1), 51-89.

Lee, T. W., Mitchell, T. R., & Sablynski, C. J. (1999). Qualitative research in organizational and vocational psychology, 1979–1999. *Journal of vocational behavior*, *55*(2), 161-187.

Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management journal*, *30*(4), 721-743.

Levasseur, L., Shipp, A. J., Fried, Y., Rousseau, D. M., & Zimbardo, P. G. (2020). New perspectives on time perspective and temporal focus. *Journal of Organizational Behavior, 41*, 235-243.

Li, J. J., Lee, T. W., Mitchell, T. R., Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (2016). The effects of proximal withdrawal states on job attitudes, job searching, intent to leave, and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, *101*(10), 1436-1456.

Liao, H.-W. and L. L. Carstensen. (2018). Future Time Perspective. *GeroPsych, 31* (3), 163-167.

Lin, T. T., & Liao, Y. (2020). Future temporal focus in resilience research: when leader resilience provides a role model. *Leadership & organization development journal*, *41*(7), 897-907.

Lips-Wiersma, M., & Hall, D. T. (2007). Organizational career development is not dead: A case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *28*(6), 771-792.

Liu, X., & Raghuram, S. (2022). The effects of latent withdrawal profiles on employee turnover, destinations and job performance. *Human Resource Management Journal*, *32*(2), 384-405.

Locke, K., Feldman, M., & Golden-Biddle, K. (2022). Coding practices and iterativity: Beyond templates for analyzing qualitative data. *Organizational research*

methods, *25*(2), 262-284.

Maertz Jr, C. P. (2012). Further clarifying proximal withdrawal states and the turnover criterion space: Comment on Hom, Mitchell, Lee, and Griffeth (2012). *Psychological Bulletin, 138*(5), 859-864.

Maertz Jr, C. P., & Campion, M. A. (1998). 25 years of voluntary turnover research: A Review. *Management Journal,(35)*, 1036-1054.

Maertz Jr, C. P., & Campion, M. A. (2004). Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory. *Academy of Management journal*, *47*(4), 566-582.

Mai, K. M., Ellis, A. P., Christian, J. S., & Porter, C. O. (2016). Examining the effects of turnover intentions on organizational citizenship behaviors and deviance behaviors: A psychological contract approach. *Journal of Applied Psychology*, *101*(8), 1067-1081.

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley（土屋守章訳『オーガニゼーションズ』, 1977 年, ダイヤモンド社）.

Martini, M., Gerosa, T., & Cavenago, D. (2023). How does employee development affect turnover intention? Exploring alternative relationships. *International Journal of Training and Development*, *27*(1), 39-56.

May, T. (2001). *Social research: Issues, methods and process.* 3rd ed. Maidenhead: Open University Press（中野正大監訳『社会調査の考え方　論点と方法』, 2005 年, 世界思想社）.

McCleese, C. S., Eby, L. T., Scharlau, E. A., & Hoffman, B. H. (2007). Hierarchical, job content, and double plateaus: A mixed-method study of stress, depression and coping responses. *Journal of Vocational Behavior*, *71*(2), 282-299.

Merendino, A., & Sarens, G. (2020). Crisis? What crisis? Exploring the cognitive constraints on boards of directors in times of uncertainty. *Journal of Business Research*, *118*, 415-430.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2021). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, *44*(6), 1102-1121.

Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2001). 5. The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in organizational behavior*, *23*, 189-246.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, *62*(2), 237-240.

Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, *86*(3), 493-592.

Modestino, A. S., Sugiyama, K., & Ladge, J. (2019). Careers in construction: An examination of the career narratives of young professionals and their emerging career self-concepts. *Journal of Vocational Behavior*, *115*, 103306.

Mohammed, S., & Marhefka, J. T. (2020). How have we, do we, and will we measure time perspective? A review of methodological and measurement issues. *Journal of Organizational Behavior*, *41*(3), 276-293.

Moreira, A., Cesário, F., Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2020). Competences development and turnover intentions: the serial mediation effect of perceived internal employability and affective commitment. *European Journal of Management Studies*, *25*(1), 5-22.

Morrell, K., Loan-Clarke, J., & Wilkinson, A. (2001). Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover. *International Journal of Management Reviews*, *3*(3), 219-244.

Nelissen, J., Forrier, A., & Verbruggen, M. (2017). Employee development and voluntary turnover: Testing the employability paradox. *Human Resource Management Journal*, *27*(1), 152-168.

Nguyen, L. T., Chen, S., & Kwan, H. K. (2021). CEO temporal focus and corporate philanthropy: The moderating role of ownership. *Sage Open*, *11*(1), 21582440211004126.

Olubiyi, O., Smiley, G., Luckel, H., & Melaragno, R. (2019). A qualitative case study of employee turnover in retail business. *Heliyon*, *5*(6), e01796.

Osipow, S. H. (1999). Assessing career indecision. *Journal of Vocational behavior*, *55*(1), 147-154.

Peltokorpi, V., Allen, D. G., & Shipp, A. J. (2023). Time to leave? The interaction of temporal focus and turnover intentions in explaining voluntary turnover behaviour. *Applied Psychology*, *72*(1), 297-316.

Peltokorpi, V., & Sekiguchi, T. (2023). The interaction of the five-factor personality traits and job embeddedness in explaining voluntary turnover: A necessary-condition perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *32*(5),

688-701.

Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, *80*(2), 151-176.

Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of management*, *39*(5), 1184-1220.

Pratt, M. G. (2009). From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of management journal*, *52*(5), 856-862.

Pratt, M. G., Kaplan, S., & Whittington, R. (2020). Editorial essay: The tumult over transparency: Decoupling transparency from replication in establishing trustworthy qualitative research. *Administrative Science Quarterly*, *65*(1), 1-19.

Rodrigues, R., Butler, C. L., & Guest, D. (2020). Evaluating the employability paradox: When does organizational investment in human capital pay off?. *The International Journal of Human Resource Management*, *31*(9), 1134-1156.

Rogiers, P., Verbruggen, M., D'Huyvetter, P., & Abraham, E. (2022). Stuck between me: A psychodynamic view into career inaction. *Journal of Vocational Behavior*, *136*, 103745.

Rothausen, T. J., Henderson, K. E., Arnold, J. K., & Malshe, A. (2017). Should I stay or should I go? Identity and well-being in sensemaking about retention and turnover. *Journal of Management*, *43*(7), 2357-2385.

Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel review*, *36*(1), 23-41.

Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel psychology*, *71*(1), 23-65.

Rudolph, C. W., Kooij, D. T., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Occupational future time perspective: A meta-analysis of antecedents and outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(2), 229-248.

Saldaña, J. (2021). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. SAGE Publication.

Salmon, M. M., & Wohl, M. J. (2020). Longing for the past and longing for the future: A phenomenological assessment of the relation between temporal focus and readiness to change among people living with addiction. *Frontiers in Psychology*, *11*, 1794.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, *12*, 10-24（島津明人総監訳、井上彰臣・大塚泰正・島津明人・種市康太郎監訳『ワーク・エンゲイジメント　基本理論と研究者のためのハンドブック』, 2014 年, 星和書店）.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2022). Work engagement: A critical assessment of the concept and its measurement. In W. Ruch, A. Bakker, L. Tay, & F. Gander (Eds.), *Handbook of positive psychology assessment* (pp. 273-295).

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, *3*, 71-92.

Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individuals and organizational needs.* Reading, MA: Addison-Wesley（二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』, 1991 年, 白桃書房）.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., Holtom, B. C., & Pierotti, A. J. (2013). Even the best laid plans sometimes go askew: Career self-management processes, career shocks, and the decision to pursue graduate education. *Journal of Applied Psychology*, *98*(1), 169-182.

Sheridan, S., Crossley, C., Vogel, R. M., Mitchell, M. S., & Bennett, R. J. (2019). Intending to leave but no place to go: An examination of the behaviors of reluctant stayers. *Human Performance*, *32*(2), 53-68.

Shipp, A. J., & Aeon, B. (2019). Temporal focus: Thinking about the past, present, and future. *Current Opinion in Psychology*, *26*, 37-43.

Shipp, A. J., & Cole, M. S. (2015). Time in individual-level organizational studies: What is it, how is it used, and why isn't it exploited more often?. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, *2*(1), 237-260.

Shipp, A. J., Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2009). Conceptualization and measurement of temporal focus: The subjective experience of the past, present, and future. *Organizational behavior and human decision processes*, *110*(1), 1-22.

Shipp, A. J., Gabriel, A. S., & Lambert, L. S. (2022). Profiles in time: Understanding the nature and outcomes of profiles of temporal focus. *Journal of Applied Psychology, 107*(9), 1640–1654.

Shipp, A. J., & Jansen, K. J. (2011). Reinterpreting time in fit theory: Crafting and recrafting narratives of fit in medias res. *Academy of Management Review*, *36*(1),

76-101.

Singh, R. (2020). “I want to leave, but there is nowhere to go” An examination of how reluctant stayers respond to abusive supervision. *International Journal of Organizational Analysis*, *28*(2), 474-487.

Singh, R. (2023), ""“Reluctant stayers do not get what they want”: the relationship between procedural injustice and workplace incivility", *International Journal of Emerging Markets*, *18*(9), 2663-2679.

Spurk, D. (2021). Vocational behavior research: Past topics and future trends and challenges. *Journal of Vocational Behavior*, *126*, 103559.

Spurk, D., Hofer, A., Hirschi, A., De Cuyper, N., & De Witte, H. (2022). Conceptualizing career insecurity: Toward a better understanding and measurement of a multidimensional construct. *Personnel Psychology*, *75*(2), 253-294.

Steel, R. P., & Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, *19*(4), 271-282.

Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1979). *Employee turnover and post-decision accommodation processes* (p. 0098). Graduate School of Management, University of Oregon.

Steiner, R., Hirschi, A., & Akkermans, J. (2022). Many roads lead to Rome: Researching antecedents and outcomes of contemporary school-to-work transitions. *Journal of Career Development*, *49*(1), 3-17.

Stengård, J., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., & Leineweber, C. (2017). Stuck in the job: Does helplessness precede being locked-in at the workplace or vice versa? An analysis of cross-lagged effects. *Journal of vocational behavior*, *102*, 15-27.

Stengård, J., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., Leineweber, C., & Aronsson, G. (2016). Stuck in a job: being “locked-in” or at risk of becoming locked-in at the workplace and well-being over time. *Work & Stress*, *30*(2), 152-172.

Stengård, J., Berntson, E., Leineweber, C., & Bernhard-Oettel, C. (2019). Who gets stuck in their workplaces? The role of matching factors, between individual and job, and demographics in predicting being locked in. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, *4*(1), 8, 1-18.

Sturges, J., Conway, N., & Liefooghe, A. (2010). Organizational support, individual attributes, and the practice of career self-management behavior. *Group & Organization Management*, *35*(1), 108-141.

Sullivan, S. E., & Al Ariss, A. (2021). Making sense of different perspectives on career

transitions: A review and agenda for future research. *Human Resource Management Review*, *31*(1), 100727.

Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human resource management*, *45*(3), 449-476.

van Harten, J., De Cuyper, N., Guest, D., Fugate, M., Knies, E., & Forrier, A. (2020). Introduction to special issue on HRM and employability: mutual gains or conflicting outcomes?. *The International Journal of Human Resource Management*, *31*(9), 1095-1105.

Van Maanen, J. (1979). Reclaiming qualitative methods for organizational research: A preface. *Administrative science quarterly*, *24*(4), 520-526.

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Towards a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 209–264). JAI Press.

Vande Griek, O. H., Clauson, M. G., & Eby, L. T. (2020). Organizational career growth and proactivity: A typology for individual career development. *Journal of Career Development*, *47*(3), 344-357.

Vardaman, J. M., Taylor, S. G., Allen, D. G., Gondo, M. B., & Amis, J. M. (2015). Translating intentions to behavior: The interaction of network structure and behavioral intentions in understanding employee turnover. *Organization Science*, *26*(4), 1177-1191.

Verbruggen, M., & De Vos, A. (2020). When people don't realize their career desires: Toward a theory of career inaction. *Academy of Management Review*, *45*(2), 376-394.

Wang, M., & Wanberg, C. R. (2017). 100 years of applied psychology research on individual careers: From career management to retirement. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 546-563.

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution?. *Academy of management review*, *14*(4), 490-495.

Wong, K. F. E., & Cheng, C. (2020). The turnover intention–behaviour link: A culture-moderated meta-analysis. *Journal of Management Studies*, *57*(6), 1174-1216.

Woo, S. E., & Allen, D. G. (2014). Toward an inductive theory of stayers and seekers in the organization. *Journal of Business and Psychology*, *29*, 683-703.

Yang, T., & Sun, J. M. (2019). A Resource Depletion Spiral? A Moderated Mediation

Model of Emotional Exhaustion and Venting at Work. *Journal of Organizational Psychology*, *19*(6), 91-106.

Yu, H., Yan, C., Zhang, L., Dong, Z., Cheng, L., Zheng, X., & Zhao, Z. (2021). Does the employability paradox exist or not? An inverted U-shaped model. *Frontiers in Psychology*, *12*, 588793.

Zhang, X., Deng, H., Xia, Y., & Lan, Y. (2021). Employability paradox: The effect of development idiosyncratic deals on recipient employees' turnover intention. *Frontiers in Psychology*, *12*, 696309.

Zhao, Q., Cai, Z., Zhou, W., & Zang, L. (2022). Organizational career management: a review and future prospect. *Career Development International*, *27*(3), 343-371.

Zimbardo, P. G., & Boyd, J. N. (1999). Putting time in psychological perspective: a valid, reliable individual-differences metric. *Journal of Personality and Social Psychology*, *77*(6), 1271-1288.

Zimmerman, R. D., Swider, B. W., & Boswell, W. R. (2019). Synthesizing content models of employee turnover. *Human Resource Management*, *58*(1), 99-114.

【日本語文献】

金井壽宏(2002)『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP 研究所.

佐藤郁哉(2002)『フィールドワークの技法　問いを育てる、仮説をきたえる』新曜社.

佐藤郁哉(2015a)『社会調査の考え方　上』東京大学出版会.

佐藤郁哉(2015b)『社会調査の考え方　下』東京大学出版会.

島津明人(2022)『新版　ワーク・エンゲイジメント　ポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日を』労働調査会.

鈴木竜太(2001)「キャリア・ドリフト論序説：キャリア・プラトーではない停滞の存在」,『経営と情報：静岡県立大学・経営情報学部／学報』, 14 (1), 7-18 頁.

鈴木竜太(2007)『自律する組織人　組織コミットメントとキャリア論からの展望』生産性出版.

鈴木竜太(2013)『関わりあう職場のマネジメント』有斐閣.

鈴木竜太(2014)「組織内キャリア発達における中期のキャリア課題」,『日本労働研究雑誌』, 56 (12), 35-44 頁.

山口富子(2023)「第 1 章　質的研究におけるインタビュー法」（1-33 頁）山口富子編『インタビュー調査法入門　質的調査実習の工夫と実践』ミネルヴァ書房.

山本寛(2014)『働く人のためのエンプロイアビリティ』創成社.

謝辞

本研究は、多くの方々からのご指導とご支援のもとに成り立っている。紆余曲折するキャリアを見守り、また、研究活動を支えてくださった、すべての方々に心から感謝申し上げる。

まず、ご多忙の中にもかかわらず、インタビュー調査に協力してくださった方々に厚く御礼申し上げたい。残念ながらお一人お一人の御名前を記すことは叶わないが、本調査に関わってくださった方々のご協力がなければ、本研究が成立することはなかった。また、本研究に関する貴重なアドバイスと研究活動に対する励ましの言葉をいただくこともあった。ここに感謝の意を表したい。

神戸大学の研究者の方々の中で、誰よりも先に感謝を申し上げなければならないのは、指導教員の鈴木竜太先生である。鈴木先生には、まず研究生として、その後博士課程後期課程の学生として受け入れていただいた。研究のトレーニングをしておらず、経営学研究に関する理解も浅い、30 代後半の学生を受け入れ、指導をすることになった先生のご負担はいかばかりであっただろうか。これまで諦めることなく、辛抱強くご指導くださったことに、心から感謝申し上げる。鈴木先生のもとでなければ、「組織における不本意な在職者の研究」に取り組むことはできなかったであろう。ましてや博士論文としてまとめることも叶わなかったに違いない。鈴木先生には「研究の考え方」を徹底的に教えていただいた。特に、二転三転（あるいは七転八倒）しながら進めてきた本研究を振り返ると、先生が繰り返し伝えてくださった「研究のモチベーションを探る」ことの大切さを実感する。これまで以上に努力を重ね、意義のある研究に取り組むことによって、学恩に報いたい。

論文審査およびゼミの場において、服部泰宏先生、砂口文兵先生から貴重なご指導を賜った。深く感謝申し上げる。服部先生からいただいたご指摘および示唆によって、本研究を着実に前に進めることができた。また、服部先生の研究および教育に対する姿勢から、多くのことを学ばせていただいた。砂口先生は、お忙しい中にもかかわらず、私だけのためにデータ分析に関する勉強会を開いてくださった。また、研究に関して不手際の目立つ私に対して、決して突き放すことなく、厳しくも温かい指導をしてくださった。博士候補者資格論文の審査においては、庭本佳子先生からいくつもの有益なコメントをいただいた。

神戸大学では、研究科の垣根を越えて、多くの先生方から学ばせていただいた。特に国際協力研究科の木村幹先生と、国際文化学研究科の井原駿先生（当時、現 津

田塾大学）には、授業中にご指導いただいただけではなく、オフィスアワーで研究およびキャリアのご相談に乗っていただいた。木村先生からは研究計画の作り方と論文の書き方を教えていただいた。また、井原先生からは学術論文の基礎を教えていただいた。感謝申し上げたい。

鈴木竜太ゼミでは、多くの先輩や学友に恵まれた。紙幅の都合により全員の御名前を記すことはできず恐縮ではあるが、感謝申し上げたい。久保雄一郎さん（神戸大学）は、博士課程後期課程の進学に悩む私の背中を力強く押してくださった。進学後は、一学年上の先輩として、研究活動に関して基本的なところから、辛抱強く教えてくださった。博士課程後期課程の研究生活の中で、多くの時間を一緒に過ごさせていただき、たくさんのことを学ばせていただいた。土屋佑介先生（大阪産業大学）は、研究の進め方や博士課程後期課程の過ごし方などについて、懇切丁寧にアドバイスをくださった。また、共著論文の執筆や組織調査を通じて、OJT(On the Job Training)で研究指導をしてくださった。大野陽子先生（兵庫県立大学）は、お会いするたびに叱咤激励してくださった。大野先生からいただいた「石に齧りついても」という御言葉のおかげで、本論文を完成させることができた。辺見英貴先生（長崎大学）からは、自分らしい研究をすることの大切さを学ばせていただいた。山﨑京子先生（立教大学）には、先生のゼミにお招きいただき、実務家の方々とディスカッションする機会をいただいた。船越多枝先生（大阪経済大学）には、博士論文のみならず、キャリアに関するご相談にも乗っていただいた。松尾健治先生（大阪公立大学）と市村陽亮先生（大阪公立大学）には、博士論文を完成させることができなかったという失意の中でご相談に乗っていただき、温かい御言葉をいただいた。特に松尾先生からは、私の就職活動においても多大なるご支援を賜った。今井悠資さん（現 株式会社グロービス）、大矢隆紀さん（現 オーバーン大学博士課程）、陳青さんからは、ゼミや日常的なやりとりを通じて、多くの刺激をいただいた。博士課程後期課程の同期であり、研究活動の先輩である服部ゼミの林部由香さん（現 岡山商科大学）からは、様々な場面でアドバイスをいただいた。また、博士課程後期課程への進学にあたってサポートしていただいた。

2022 年度からは、一橋大学大学院経営管理研究科イノベーションマネジメント・政策プログラム(IMPP)を受講させていただいている。受け入れてくださった青島矢一先生（構想責任者）と江藤学先生（プログラムディレクター）に感謝申し上げたい。青島矢一先生からいただく「面白いと思うよ。」という御言葉には、暗中模索の日々を過ごすなかで、何度も勇気づけられた。吉岡（小林）徹先生からは、本研究に関することだけではなく、学会発表に際して詳細なアドバイスを

いただいた。軽部大先生からは、イノベーション理論の授業を通じて、研究論文の読み解き方から研究者としてのあり方に至るまで、多くのことを教えていただいた。酒井健先生からは、経営学における研究方法論および手法とともに、調査協力者の方々に向き合う姿勢についても学ばせていただいた。谷口諒先生（明治大学）は、研究の行き詰まりに悩む私に優しく声をかけてくださり、本研究を進めるうえで有益な文献を紹介してくださった。片岡純也先生（現 日本大学）からは、学会発表や論文投稿の結果が芳しくなく、落ち込んでいた際に、温かい御言葉をいただいた。また、イノベーションリサーチセミナーでは、市川類先生、大山睦先生、中島賢太郎先生、カンビョンウ先生、小泉秀人先生、金柄式先生（現 亜細亜大学）、米倉誠一郎先生（デジタルハリウッド大学、県立広島大学）から有益なコメントをいただいた。

IMPP の同期生であり、研究仲間である、一橋大学大学院の橘樹さんと柳京旼さんからは、イノベーションリサーチセミナーなどにおいて、有益なコメントやアドバイスをいただいた。特に橘さんには、主催する「お茶会」に呼んでいただき、所属組織・国の枠を越えて、同世代の大学院生・研究者と交流する機会をいただいた。また、IMPP の先輩である横田一貴さん（現 横浜国立大学）には、主催する「離職研究会」にお招きいただき、離職研究に関心のある大学院生同士でディスカッションする機会をいただいた。良き研究者となることをもって、彼らの温かい友情に応えたい。

組織学会研究発表大会（2022 年 6 月および 2023 年 6 月）および経営行動科学学会年次大会（2022 年 10 月）において行った研究発表に対して、多くの先生方からコメント・アドバイスをいただいた。学会という場での研究発表と質疑応答を通じて、自身の研究の価値を深く考えることができたとともに、研究者としての心構えもできるようになった。感謝の意を表したい。

博士課程後期課程における研究活動に対して、神戸大学 「異分野共創による次世代卓越博士人材育成プロジェクト」による研究専念支援金および研究費の提供を受けた。「神戸大学 SPRING スカラシップ研究学生」として選ばれたことは名誉なことであるとともに、不安定な経済状態のなかでの経済的な支えとなった。厚く御礼申し上げたい。また、神戸大学大学院経営学研究科中小 M&A 研究教育センター(MAREC)からは、「第 1 回中小 M&A 研究教育センター助成」を受けた。同センターによる様々な支援によって、研究を発展させることができた。この場を借りて感謝したい。

振り返ってみると、これまでにいただいた様々なご縁によって、研究の世界に導かれたことを感じる。学士課程（慶應義塾大学総合政策学部総合政策学科）で

は、岡田順太先生（現 獨協大学）に大変お世話になった。岡田先生が研究者というキャリアを選んだときのお話（「問題をつくること・問題を解くこと」）は、今でも心に残っている。授業（「国家と法Ａ・Ｂ」）および課外ゼミ（「模範議会」プロジェクト）を通じて、学ぶことの楽しさを教えていただいた。田中法昌先生（元大阪府警察本部長、現 公益財団法人全国防犯協会連合会代表理事）には、在学中から現在に至るまで、公私ともにお世話になっている。社会安全政策の課題や解決策について、実際に現場に足を運び、当事者の方々のお話をお聴きしながら考えることの大切さを教えていただいた。太田達也先生には他学部の学生であるにもかかわらずゼミに受け入れていただき、刑事政策の研究と実際について教えていただいた。また、膨大な先行研究と真摯に向き合う姿勢を身につけることができたとすれば、それは太田先生のご指導の賜物である。

修士課程（一橋大学大学院商学研究科経営学修士コース、MBA）では、守島基博先生（現 一橋大学名誉教授、学習院大学）のもとで学んだ。守島先生からは興味・関心のある現象を追究することの面白さを教えていただいた。また、守島先生の登壇されるシンポジウムにも参加させていただいたことで、研究者の果たす社会的役割やその影響力を学ぶことができた。書き上げた論文に対する先生のコメント（「今は、いかにも MBA らしい論文ですが、もう少しアカデミックにすれば、博士論文まであと何歩かというレベルです。」）は、良き心残りとなり、その後研究の世界に進む際の原動力の一つとなった。佐々木将人先生には、古典講読の授業を通じて、古典を忠実に理解することの大切さや研究に求められる誠実さを教えていただいた。また、MBA の学生であった私に「研究者という道もありますよ。」と声をかけてくださった。研究者という道を示してくださったことに、深く感謝したい。

また、修士課程在籍当時、慶應義塾大学の花田光世先生（慶應義塾大学名誉教授）の研究会に参加させていただき、研究発表の機会もいただいた。花田先生からは、理論との向き合い方に自覚的になることや、世界観・人間観といった物事の見方に注意を払うことの大切さを教えていただいた。同研究会で出会った小山健太先生（現 東京経済大学）には、主催する勉強会やゼミに呼んでいただいた。研究者としてのキャリアを歩むにあたって、今後も小山先生から学び続けたい。

研究者という生き方を示し、研究の世界に導いてくれた友人たちにも、心からの感謝を伝えたい。慶應義塾大学田中法昌研究会で出会った奥山優衣さんには、ここまで導いていただいたことに感謝したい。研究者という生き方が選択肢としてあることを教えてくれたのは、彼女である。また、現実離れした将来の希望について語る私に、「その目標に向かって、あなたは努力し続けられる人だと思う。

本当に応援している。」と励ましの言葉をかけてくれたことを、これまで忘れたことはない。同じく慶應義塾大学田中法昌研究会で出会ったのが、荒井悠介さん（現明星大学）である。出会った当初から、荒井さんは私に大学院への進学を熱心に勧めてくださった。このことは、私のキャリア形成に大きな影響を及ぼしている。また、研究や仕事、人間関係に関して様々な悩みを抱える私にとって、荒井さんは良き相談相手であり、常に心強い味方でいてくださった。高田直樹さん（現 一橋大学）は、私が一橋大学大学院商学研究科経営学修士コース在籍時に住んでいた中和寮の隣室の住人であり、当時は同研究科修士課程（研究者養成コース）に在籍されていた。そうしたご縁もあり、在学中および私が修了した後も、折に触れて研究および進学に関するご相談に乗っていただいた。また、私が博士課程後期課程に進学した際には、研究者としてのキャリア形成や研究活動に関する具体的なアドバイスをいただいた。高田さんのアドバイスを踏まえて行った数々の意思決定の結果として、現在の私がある。

現在所属している熊本学園大学では、自由な環境のなかで研究に取り組むことができている。こうした環境をつくり、支えてくださっている教職員および関係者の皆様に感謝を申し上げたい。熊本学園大学の一員として、「師弟同行・自由闊達・全学一家」という建学の精神を胸に、より一層、研究・教育に励みたい。

最後に、私事で恐縮だが、家族に感謝の気持ちを伝えたい。妻の彩は、私が前職を退職して博士課程後期課程に進学しようとしたときも、また、先の見えない大学院生活を過ごす中にあっても、私を信じ続けてくれた。そこに迷いや不安もあったとは思う。しかし、それでも私に賭けてくれたことに対して、深く感謝する。娘の陽香は、いつもとびきりの笑顔で私たちを幸せにしてくれる。「パパ！」と呼ぶ元気な声は、厳しい研究生活を送る中での心の支えとなった。ありがとう。

2025 年 3 月 3 日

熊本学園大学 研究室にて

吉﨑 雅浩