

## 若手社会人の越境実施への自社における活動の影響 —ポジティブフレーミングを媒介として—

リクルートワークス研究所 古屋星斗\*

The effects of in-house activities as preliminary boundary crossing activities in  
young workers:  
Mediating effects of positive framing

Shoto FURUYA  
(Recruit Works Institute)

In recent years, there has been a growing interest in crossing the border from the company as a viable option for career development. It is pointed out that although there are many people who wish to do boundary crossing, only a few have been able to do so. Boundary crossing is not easy to do. The purpose of this research is to examine the factors that promote boundary crossing, and to clarify the process leading to the implementation of boundary crossing by examining the in-house activities. This research conducted an internet survey of employees under the age of 29 whose first job was as a regular employee, and 1542 sample. This research used a structural equation modeling analysis to verify an analytical model in which activities at the company are mediated by positive framing to promote boundary crossing. The results showed that the in-house activities had a significant impact on boundary crossing implementation, mediated by the formation of positive framing, controlling for past boundary crossing implementation. In addition, this mediation relationship was fully mediated.

Keywords : boundary crossing, positive framing, in-house activities, young workers

### 1. 問題

近年、大手企業に所属しつつ地方の中小企業での活動を促すイベントに多数の若手社会人が詰めかける<sup>1</sup>、企業横断コミュニティに数千人の若手が所属する<sup>2</sup>など、単なる理念や理論的目標に留まらない具体的な行動として、自社からの越境に関する関心が高まりつつある。越境という語には様々な用法があるが、最低限意味

するのは異なるコミュニティや状況間を横断するという行為や事態である(香川, 2015)。企業の人材育成施策としても、大手企業を中心に、スタートアップ企業や中小企業に若手や幹部候補社員を派遣し、越境を通じて育成する取組も始まっている<sup>3</sup>。社会人の越境は職業生活上の実現可能性の高い選択肢として、急速に浮上しつつあると言える。

例えば、越境の一形態であると考えられる副業について、その希望者の割合は32.6%(リクルートワークス研究所, 2019)と3人に1人にのぼる。潜在的副業希望者は2200万人である

\*リクルートワークス研究所研究員、法政大学大学院政策創造研究科研究生。

とする試算もある（みずほ総合研究所，2018）。その一方で，実際に副業を実施している社会人は 4.0%にとどまる（総務省，2018）。越境は決して実現しやすいものではない（青山，2015）のである。こうした希望して実行する者と希望するが実行できていない者という分化した異なる状況の二者が混在する状態について，若年層において自身の職業生活やライフスタイルを開示・発信できる層とそうでない層が分かれていることが指摘されている（三浦・天笠，2019）など，特に若年層における分化の課題として捉えられる。今後，社会として越境の実施を促すためには，実行者と実行しない者の違いを考える必要がある。越境の難しさを克服するにはどうすれば良いのか議論の必要がある（青山，2015）なかで，越境をできたか・できなかったか，あるいはどの程度しているかという差異につき，個人の活動の観点からどういった説明が可能であろうか。換言すれば，越境という具体的な行動を起こしている者のキャリア形成状況を検討し，越境実施に至るプロセスを検討することは，越境の希望者に比して越境実施者が著しく少ない，という現状に示唆を与えると考えられる。特に，希望するが実行できないという個人にとって重要な示唆となるだろう。

同様に，人材育成上，越境をさせたいが手があがらない，という課題を抱える企業にとっても重要である。既に社員研修の一環としてプロボノ活動や社会人インターンシップといった形態の越境を組み込む企業も出現している。副業・兼業を解禁した企業のうち 34.0%が本業への還元効果が感じられると回答した結果もある（リクルートキャリア，2020）。企業にとっては，越境経験を獲得した社員が外部で得たものを自社組織・職場に還元することで，組織間での知識移転を促し（中西，2018），特にビジネス環境が変化する中においては新たな環境にふさわしい知識やスキルを探索することに繋がる（長岡，2015）。また，イノベーションや知識創造といった近年の企業経営の重要要素が生み出

される契機にもなりうる（中原，2010）。社外活動の経験が一部の本業の業務遂行状況に正の影響を与えることも指摘されている（石山，2018）。こうした越境の組織にとっての意義は，人材活用上の取組として企業が越境を促す必要性を高めている。このように，越境実施に至るプロセスの検討は企業による人材育成方策の検討にも有益である。

越境実施に至るプロセスの検討について本稿は自社における活動に注目する。越境実施以前の状況として，多くの社会人（社員）に共通する活動の場は自社における業務活動であることは言うまでもない。無論，越境という用語の最低限意味するものは，異なるコミュニティや状況間を横断するという行為や事態（香川，2015）である。このため，石山（2020）では，越境元（自社）と越境先（社外）それぞれに根ざした自己が対話することにより越境が生起すると整理するなど，越境を前提としない事前の活動として，自社における活動が存在していると言える。こうした事前の活動が越境実施とどのような関係にあるだろうか。また，その形成においては，単に事前の活動がその後の活動を促進するという関係だけではない，両者を繋ぐ要素として個人の心理的枠組みの変化が生じていると考える。Akkerman & Bakker (2011) は，境界の存在自体が曖昧であり，まずは境界が区分されているかどうかを認識できない状態が生じるとする。境界を区分し認識するという過程が越境の必要要素であるとすれば，越境実施は個人の心理的变化と密接な関係にあると考えられる。

本稿ではこうした問題意識のもと，若手社会人の越境実施が促されるプロセスを越境実施と自社における活動の関係から明らかにすることを研究課題とするとともに，その媒介としての心理的枠組みの変化を検証することを目的とする。

## 2. 先行研究と仮説の提示

### 2.1 越境の実施と自社における活動

個人の越境という具体的活動を考えるにあたって、その理論的背景を整理する。Vygotsky (1962) に理論的源泉を持つ活動理論においては、Engeström (1987) ら以降、異質なコミュニティや活動の間をいかに越境し、コミュニティや活動の境界を越えた取組を生成するかに注目が集まってきた。Engeström は拡張的学習の理論において、状況や文脈を越境し、新たな活動の仕組みを再組織化する過程を強調している。特定の状況や文脈における知識・技術の蓄積よりも、異なる状況や文脈を越えることによる葛藤、矛盾の発生を契機として拡張する水平的な学習の広がり注目している。

個人が越境する際の「境界」とは、行為や相互作用の断絶を引き起こす社会文化的相違であるとされる (Akkerman & Bakker, 2011)。越境のプロセスは、互いにとって異質な文化に触れあうことで、いったん熟達した経験・実践の層やそれまでのコミュニティのあり方が揺さぶられ崩れていくという、「熟達や既存の枠組みの動揺と破壊」が起こる過程である (香川, 2015)。ここで、境界の一方通行の移動 (移行) と異なり、越境は境界の継続的な往還という特徴を有する。この往還を捉え、石山 (2018) は、越境の範囲について「越境者が境界を往還し、境界をつなぐ、一連のプロセス全体」と定義している。さらに、越境の起点については、自らが準拠している状況とは異なる状況に踏み出し、流動的なアイデンティティを形成することの重要性を強調し、「境界を往還しているという個人の認識の有無」と位置付けている (石山, 2018)。

こうした熟達や既存の枠組みの動揺と破壊 (香川, 2015) や流動的なアイデンティティの形成 (石山, 2018) が起こる場については、異なる集団の成員が同じ場に集まり何らかの境界上の課題の解決に向けて協働する越境ラボラト

リー (Engeström, et al., 2003)、あるテーマに関する関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団である実践コミュニティ (Wenger, et al., 2002) などが提示される。組織的・意図的な場として形成され得るほかに、「気づかれざる日常の越境場」 (香川, 2015) の存在があり、日頃の文化的資源について、普段とは違う利用方法や意味付与、あり方を問うことは、越境に限らずコミュニティの柔軟なデザインに役立つ (香川, 2015) と指摘されている。一見、社会文化的な相違がないように感じられる日常空間においても、越境に至るプロセスは成立しうる。また、自社・職場における活動について、職場が持つ他者性に注目して獲得できる支援の状況を検証した中原 (2010) は、かわりを大切にしている人が社内・社外の双方にいる者の方が「視野の拡大」のスコアが高い傾向を指摘しており、自社での活動と社外での活動を複合的に検証する重要性を指摘している。館野 (2012) は、社内・社外の勉強会にどちらも参加していた人の成長実感が最も高かったことを実証しており、双方に何らかの関係性があることが示唆される。社内での経験について、金井 (2002b) の一皮むける経験や堀内・岡田 (2016) の転機経験の研究は、自社での業務において実践できる経験が仕事経験を通じた学びを促進し、キャリアの自律に繋がることを指摘しており、自社における活動がその後のキャリアの広がりにも積極的な影響を与えることを示している。

こうした議論を踏まえ、本稿では越境実施を、(自社)境界を往還しているという個人の認識が生起することとし、自社における活動を、自社における仕事経験が認識されることと定義する。

### 2.2 越境実施のための心理的枠組みとその形成

越境という具体的行動を対象とした際に、境界を往還しているという個人の認識はどう促さ

れ、構築されるのであろうか。この点を捉えるため、ポジティブフレーミングの概念を導入する。ポジティブフレーミングとは、置かれた状況の認知的フレームを明示的にコントロールすることで、状況の理解を変える認知的自己管理メカニズムである (Ashford & Black, 1996)。例えば、物事の良い面を見ようとしたり、状況を脅威ではなく機会として捉えようとしたりすることである (Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000)。この際に、フレーミングとは、提示された問題を認識するために個人が、状況を規定するための準拠枠を設ける現象ないしプロセスのことである (上田, 2003)。尾形 (2016) は、こうしたポジティブフレーミングに関する議論を踏まえて「本来ならば、フレーミングは、個人の意思決定の準拠枠となる知識の構造と捉えられ、行動とは異なる」と留保しつつ、特にポジティブフレーミングについてネガティブな現状を積極的に捉え直して行動をすること (「ポジティブフレーミング行動」) として検証した。尾形 (2016) は、ポジティブフレーミングの形成要因について分析の結果から、「職場の特性によって喚起されるというよりは、個人に依存する傾向がある」と指摘した。この個人への依存について、尾形 (2016) は具体的に個人特性 (「時間展望」) をポジティブフレーミングの形成要因と指摘しているほか、Wanberg & Kammeyer-Mueller (2000) は、開放性の影響を明らかにした。Harrison, et al. (2011) は、多様な好奇心 (diversive curiosity) が影響することを指摘している。Deng (2021) の大学生のオンライン教育への満足度に対する調査においても検証がなされ、同様に多様な好奇心がポジティブフレーミングの形成を促進することが指摘されている。このように個人のパーソナリティが影響を与えると指摘するもののほか、職場での自分の活動内容や活動時間をコントロールする気持ちは強い (「コントロール欲求」が高い) と、ポジティブフレーミングも高まることが検証されている (Ashford

& Black, 1996)。こうした自社の職場での活動との関係については、上司との関係構築や職場における情報探索といった活動が、ポジティブフレーミングと強い相関を持つことが知られている (Cooper-Thomas et al., 2014, Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000)。この背景には、「あるプロジェクトで厳しい納期を与えられた際に、ポジティブフレーミングを用いた新人は、上司が自分を信頼しているからこそ厳しい期限が与えられたのだと考える」 (Cooper-Thomas & Burke, 2012) と例えられるように、日々の仕事がポジティブフレーミングの活用を生起するという、職場における業務の中で活用されるポジティブフレーミングの性質がある。Ashford & Black (1996) は職場での情報取得などの活動によって、状況をコントロールできるようになる点も指摘している。同時に、職場における活動がその後の個人のキャリアの広がりにも積極的な影響を与えることが示されており (中原, 2010 など)、こうした点から、職場における業務の企画・推進や業務に関する学びといった、自社における活動がポジティブフレーミングを活用する機会を増加させ、その形成を増進する可能性が考えられる。以上から、次の仮説を設定する。

仮説 1: ポジティブフレーミングに対して正の関係性を有する自社における活動が存在する。

### 2.3 ポジティブフレーミングと越境実施

ポジティブフレーミングを通じて越境実施が促進されるかどうかを検証するにあたり、ポジティブフレーミングにどのような要素の形成を促進する効果が検証されているかを整理する。この点について、Ashford & Black (1996) は、ポジティブフレーミングが新入社員の仕事への達成度認識や満足度に正の影響を与えていると指摘した。この結果について Ashford & Black は、ポジティブフレーミングが高まることで個

人にとって新しい状況をコントロールしているという認識が高まり、更なる自信に繋がるとともに、自身がどのような行動をとるべきかについて影響を及ぼすとしている。実際の状況やその中での個人の実際の能力は変わらないが、状況の理解を変える (Ashford & Black, 1996) ことの効果は大きい。また、尾形 (2016) は、日本における若年就業者の組織適応に対してポジティブフレーミングが積極的な影響を及ぼしていることを指摘した。Kim, et al. (2005) は、ポジティブフレーミングが制度化された社会化戦略と関係することによって、人と組織のフィット感の高まりに寄与するとした。ポジティブフレーミングは平凡な状況をより面白く見せる (Harrison, et al., 2011) のである。

更に、ポジティブフレーミングについて個人の具体的な行動との関係性についても検証されている。Rodopman (2009) は、組織への新規参入者を対象とした研究において、ポジティブフレーミングが組織市民行動の高まりと関連していることを指摘するとともに、反生産的業務行動 (counterproductive work behaviors) の低下との関連性も指摘している。Deng & Yao (2020) は、大学・学生間の適合性を媒介としてポジティブフレーミングがインストラクターとの関係構築等に影響を有することを検証している。

こうした特定の心理状況の形成・変化が特定の行動を促すという議論について、Fredrickson の拡張・形成理論 (broaden-and-build theory; Fredrickson, 1998) によれば、行動が心理状況を規定する一方で、(積極的な) 心理状況が行動を促進する構造が指摘されている。この点について、石山 (2013) は越境で直面する多様な意見への対処の基盤として「社会的地位、立場の捨象」や、越境の開始にあたり意図的に「アウェイ」に位置することに肯定的な意義を見出すことの重要性など、心理的転換、特に状況の理解の仕方の転換を伴う概念を越境プロセスの開始において抽出している。本稿において

は、ポジティブフレーミングの獲得によって個人の行動を惹起する効果が検証されてきたこと、越境の開始において状況の理解の転換が指摘されることをふまえ、ポジティブフレーミング獲得による心理的变化が、潜在的に越境に意欲を持つ若手社会人に越境の開始を促していると考えられる。以上から、以下の仮説が導かれる。

仮説 2: 越境実施に対して、正の関係を有するポジティブフレーミングが存在する。

## 2.4 ポジティブフレーミングによる媒介効果

越境実施という行動の成立構造について、先述の通り石山 (2020) は「自社-越境先」の構造で議論を進めている。本稿は、この自社と越境先 (自社外) の往還の前提として、「日常の越境場」(香川, 2015) を介在して成立することを想定する。つまり、自社 (「日常の越境場」) における活動が、その後の自社と越境先の往還を促進していると考えられる。

また、上記の先行研究の整理を踏まえると、特定の行動に対してはその前提となる心理状況が存在しており、その心理状況の形成を促す要素が存在することが推定される。この心理状況について、本稿ではポジティブフレーミングを導入した。それは、ポジティブフレーミングが事後的に形成可能であるとされる (Harrison, et al., 2011 など) こと、また、その形成がその後の個人のキャリア形成に積極的な影響を与えている (Ashford & Black, 1996 ほか) こと、更に具体的な行動を促す効果が確認されていること (Rodopman, 2009 ほか)、特に組織への新規参加者や若手社会人にとっての重要性が検証されてきたことから、本稿の研究課題に対して媒介変数として選択することが有効であると考えられるためである。

先行研究より導出した仮説 1 及び 2 からは、個人の越境実施を促すポジティブフレーミング

が存在し、このポジティブフレーミングの構築を促す自社における活動が存在するという本稿の研究の枠組みが設定できる。ここで、ポジティブフレーミングは媒介要素として位置付けられるが、その媒介関係については完全媒介を想定する。館野（2012）は社外での勉強会の参加者を分析したうえで「明確な参加理由がないままに社外に出ても成長実感につながらない可能性がある」と指摘する。この指摘においては、事前の心理状況の変化がない場合越境の効果が限定的であることを示唆しており、本稿でも越境実施の媒介となるポジティブフレーミングについて完全媒介を想定し位置付ける。以上から、仮説 3 が設定される。

仮説 3：自社における活動はポジティブフレーミングを媒介（完全媒介）として越境実施に正の影響を与える。

### 3. 方 法

#### 3.1 調査サンプル

調査は 2019 年 9 月 4 日～6 日に実施したインターネット調査である<sup>4</sup>。調査ではポジティブフレーミングの先行研究が若年者や組織への新規参加者を対象として検証が進んでいることを踏まえ、若手社会人（29 歳以下）を対象として実施した。このため、調査対象は回答時点で 29 歳以下の就業者であり、3 年以上の就業経験がある者である。また、初期のキャリア形成上の状況にある程度の枠組みを設けるため、最終学歴を大学・大学院卒者、初職に正規の社員・従業員で入職した者に限定した。また、性別及び現職就業形態、現居住地（4 区分：首都圏・京阪神・東海・その他）によって平成 27 年度国勢調査による人口動態に合わせた割り付けをしている。結果として 2126 件の回答を得た。今回は、雇用形態の変化による影響を除外するために現職が正規の社員・従業員であるものに限定し、また分析に用いる質問項目へ

回答した対象を分析対象とするため、1542 件が対象となった。この 1542 件について、回答者の平均年齢は 27.5 歳（SD = 1.30）、男性が 57.9%（平均年齢 27.6 歳，SD = 1.25）、女性が 42.1%（平均年齢 27.4 歳，SD = 1.35）であった。現職の勤務先の規模は、300 人未満企業が 43.5%、300～999 人が 19.7%、1000～4999 人が 16.9%、5000 人以上が 19.9%であった。

調査では、過去の越境実施の頻度を統制することを目的とし、越境実施に関する同一の質問を二つの異なる時点について尋ねる形式で実施している（初職入職 1～3 年目及び回答現在）。こうした回顧データについては、回顧データが直面する記憶の正確さの問題に注意する必要がある。中澤（2019）は、回顧データが限界に直面する事項として、①（家庭の）収入や資産、②アスピレーションに代表される意識項目、③成績、を例示し「いずれも遠い昔の記憶があやふやになりがちで、信頼性に疑問符が付く」と指摘している。その上で、重要な事実関係の項目については回答のブレや誤りが生じにくいと考えられ、回顧調査でもそれなりに信頼できるデータが集められるとしている。また、保田（2012, 2017）は、回顧調査について記憶の信頼性からの限界性を指摘しつつ、「記憶の経年劣化の小さいイベントは、年度をまたぐエピソード全体をまとめて尋ねることで記憶の関連付けを積極的に行う方が前後の関係を正確に捉えやすい」と指摘している。こうした指摘をふまえて、本稿で取り扱う回顧データは、① 20 歳台を対象としており、入職からの時間の経過が比較的短い、②アスピレーションや意識ではなく、活動の頻度を問う設問である、③入職後の初期キャリアに関して尋ねており、20 歳台の社会人にとって重要性の高い事象だと考えられる、という特徴を有している。③については、例えば、「仕事で重大だった出来事」を 1 つ回答する調査において、20 歳台においては「正社員としての就職」を挙げる者が 32.1%を占めて最多だった（下村，2009）こと、また、キャ

リア初期の職場における関係性が20歳台社会人の職業アイデンティティ形成の促進要因になっていることが確認されていること（正木・岡田，2010）など，入職1～3年目を中心とするキャリア初期の重要性を示す論は枚挙に暇がない。こうした点をふまえ，本稿の活動頻度に関するデータは，信頼に足る情報が収集できる蓋然性が高いと考えられる。

### 3.2 測定尺度

越境実施の尺度については，社会人の職業生活上の越境実施の頻度を測定する3項目に対する5件法の質問を用いた（「非常によく行った」から「全く行わなかった」）。質問では「あなたは就職してから3年目までに，以下のような活動についてどの程度の頻度で行いましたか」という設問で尋ね，コミュニティや状況間を横断している点が明示された項目として，「社外の勉強会への参加」「業務上の接点のない人々との交流」「これまで参加したことのなかったコミュニティへの参加」という項目とした（=0.82）。同様の3項目について，「あなたは現在，以下のような活動についてどの程度の頻度で行いましたか」という設問でも尋ねている（=0.85）。妥当性検証のため，他者からの業務支援（中原，2010）より，日常業務において最もかかわりを大切にしている者とかかわりについて「自分にはない専門的知識・スキルを提供してくれる」など6項目（=0.89）との関係を確認した。越境実施は他者からの業務支援とは独立した概念であるが，かかわりが深い他者と認識する対象には社外の者が一定程度含まれており（中原，2010），一定の関係があると考えられる。このため，他者からの業務支援とは弱い相関を示すと考えられ，実際に，他者からの業務支援とは  $r = 0.27$  ( $p < .01$ ) と弱い相関が確認されており，妥当性が確認される。

ポジティブフレーミングについては，尾形（2016）が実施したポジティブフレーミングに関する4項目の設問（「自分の将来に対しては

非常に楽観的である」「自分に都合よく物事が運ぶだろうとは期待しない」（反転），「結果がどうなるかはっきりしない時は，いつも一番良い面を考える」，「いつも物事の明るい面を考える」）を設定し5件法（「よくあてはまる」～「全くあてはまらない」）で調査した（=0.78）。

自社における活動については，コミュニティや状況間の横断を前提とせず自社の組織において実施できる活動の頻度を測定する5項目の設問群を作成した。社会人への職業生活上の転機経験への調査（堀内&岡田，2016）や「一皮むける経験」（金井，2002b）を参考に，「新規事業などゼロからの立ち上げ」や「困難なプロジェクト経験」といった項目について，自社の組織内で行われた活動であることを明示する観点から設問設計を行った。更に対象が若手社会人であることから，職場における学習活動の観点からの設問設計も行い，職場での学びについて上司との関係に着目した研究（中原，2010）から，職場における業務経験談を通じた学習に関する項目，及び公式・非公式のOff-JTに関する項目を設定した。結果として質問は，就職してから3年目までの活動の頻度として，「所属する組織における新規企画の提案・推進」「仕事における業務改善の提案・推進」「先輩・上司から仕事の進め方についての話を聞いた」「職場での勉強会・研究会への参加」「職場における研修や教育プログラムへの参加」の各項目に対して5件法（「非常によく行った」から「全く行わなかった」）により調査した（=0.79）。なお，合計得点の平均値によって，各測定尺度の得点を算出している。

個人の属性に関する統制変数については，性別（女性ダミー，女性=1，男性=0），年齢，企業規模（現職大手企業ダミー，1000人以上企業在職者=1，1000人未満企業在職者=0）を設定した。

## 4. 結 果

### 4.1 因子構造の確認

本調査は、独立変数と従属変数に関するデータを同一の回答者から得ているため、変数間関係が過度に強調されてしまうコモンメソッド・バイアスの影響が懸念された<sup>5</sup>。コモンメソッド・バイアスの影響を検証するために、ハーマンの単一因子テスト (Podsakoff & Organ, 1986) を実施した。15 項目からなるすべての観測変数を対象として、固有値 1.00 以上を抽出条件とした探索的因子分析 (最尤法, 回転なし) を行った結果, 4 つの因子が抽出された。それら 4 つの因子によって説明される全観測変数の分散の割合は 76.1% であった。また, 最も大きい固有値を有する第 1 因子によって説明される全観測変数の分散の割合は 27.6% であった。以上の検定結果より, 今回のサンプルにおいてはコモンメソッド・バイアスによる影響の可能性は低いと判断した。

また, 主要な 4 変数 (自社における活動, 越境実施スコア 1~3 年目時点, ポジティブフレーミング, 越境実施スコア回答時点) について, 確認的因子分析を行った。仮説の 4 因子モデル, 自社における活動, 越境実施スコア 1~

3 年目時点 2 つを統合した 3 因子モデル, すべての質問項目を統合した 1 因子モデルと比較した。なお, 誤差項の共分散は考慮に入れていない。表 1 に示されるように, 複数の適合度指標において 4 因子モデルの適合度が最も高かった。Δカイ二乗検定は, 比較するモデル間の自由度の差 (Δ df) と検定する信頼区間の水準を用いて, カイ二乗分布表から求められた値を, Δカイ二乗値が上回っている場合に有意性が確認される (Colquitt, 2001; Schermelleh-Engel, et al., 2003)。3 因子モデル及び 1 因子モデルと, 4 因子モデルとの間の Δカイ二乗値は分布表から求められた値を上回っており有意であった。また, 4 因子モデルでは潜在変数から観測変数へのパスはすべて 0.1% 水準で有意であり, 次に行う構造方程式モデリングには 4 因子モデルを採用することとした。

また, 分析に使用した変数の記述統計量と変数間の相関係数を表 2 に示した。

### 4.2 仮説の検証

本稿では仮説検証のため, 自社における活動スコアを独立変数, ポジティブフレーミング・スコアを媒介変数とし, 越境実施スコア (1~3 年目時点) を統制し, 越境実施スコア (回答

表 1 確認的因子分析の結果

	$\chi^2$	$\chi^2$ の 有意確率	df	$\Delta\chi^2$	$\Delta df$	$\Delta df$ のとき 95% 信頼区間となる $\Delta\chi^2$ の値	$\Delta\chi^2$ 検 定結果	TLI	CFI	RMSEA	SRMR
4 因子モデル	1662.0	0.00	84	-	-	-	-	0.85	0.88	0.11	0.06
3 因子モデル	2226.8	0.00	87	564.79	3	7.81	有意	0.80	0.84	0.12	0.07
1 因子モデル	4455.9	0.00	90	2793.93	6	12.60	有意	0.61	0.67	0.17	0.10

表 2 記述統計量と相関係数

	平均値	標準偏差	最小値	最大値	1	2	3	4	5	6	7
1 年齢	27.50	1.30	25	29	-						
2 性別 (女性ダミー)	.42	.49	0	1	-.09 **						
3 在職企業規模 (1000 人以上ダミー)	.37	.48	0	1	.00	-.05 *					
4 越境実施スコア (1~3 年目時点)	2.72	1.03	1	5	-.01	-.04	-.02	(.82)			
5 越境実施スコア (回答時点)	2.71	1.05	1	5	-.00	-.09 **	.00	.67 **	(.85)		
6 自社における活動スコア	3.16	.82	1	5	-.01	.01	.10 **	.63 **	.52 **	(.79)	
7 ポジティブフレーミング・スコア	2.95	.62	1	5	-.00	-.03	.06 *	.35 **	.39 **	.36 **	(.78)

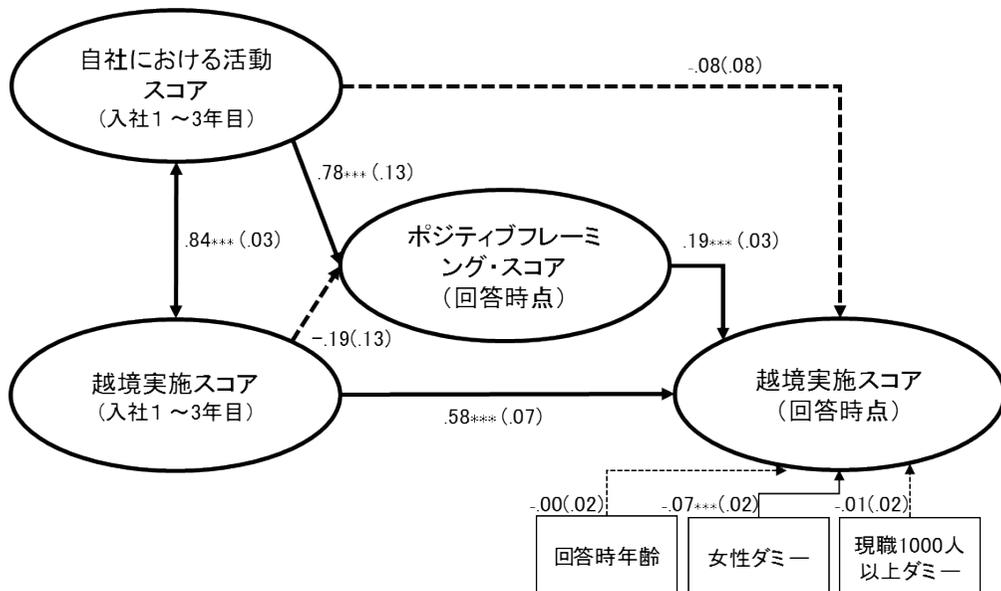
\*\*p<0.1,\*p<0.5; 観測変数の単純平均によって合成化して作成した変数間の相関係数; () 内は信頼性係数  $\alpha$  の値

時点)を従属変数とする構造方程式モデリングによる分析を実施した。仮説としては、従属変数に対して自社における活動スコアが媒介変数により完全媒介されるモデルを想定しているが、全体の構造を把握する観点から独立変数及び越境実施スコア(1~3年目時点)から従属変数に対してパスを引いた。これにより、入社1~3年目の越境実施スコアをコントロールした上で、自社における活動スコアが回答時点の越境実施スコアに対してどのような関係を有するのか検証する。また、従属変数に対して年齢、性別、企業規模を統制した。企業規模を統制した関係上、現職企業規模について「わからない」と回答した者は分析対象から除外されている。結果を図1に示した。

その結果として、まずモデルとデータとの適合度を示す適合度指標が慣例的な基準を上回っ

ていることが確認できた( $\chi^2(112) = 517.23$ , CFI=0.965, TLI=0.953, SRMR=0.038, RMSEA=0.048)。カイ二乗適合度検定は棄却されているが、中・大標本(サンプルサイズ1542)のため他の適合度指標の値が良好であることによる)。本稿で設定した仮説から構成された媒介モデルは、比較的高い適合性を有している。この結果は、本稿で設定した分析枠組みの有効性を示すものと言える。

続いて図1を用いて具体的な検証を行っていく。図1で入社1~3年目の越境実施スコアをコントロールした上で、仮説1について、ポジティブフレーミング・スコアに対して入社1~3年目の自社における活動スコアが、0.1%水準で有意な正の係数を有していることが確認できる。仮説2についても、ポジティブフレーミング・スコアは、回答現在の越境実施に対して



- 注1) 数値は標準化偏回帰係数を示す。点線は有意でないパス。双方向矢印は共分散。
- 注2) 本モデルとデータの適合度は、 $\chi^2(112) = 517.23$ , CFI=0.965, TLI=0.953, SRMR=0.038, RMSEA=0.048 (upper bound 0.053)。サンプルサイズは1542。
- 注3) 実際の分析モデルには、推定に必要な各観測変数の誤差変数及び内生性を持つ各潜在変数における攪乱変数が含まれているが、図を明瞭にする観点から表示しない。
- 注4) また、同じ潜在変数を構成する項目の誤差項間および同一の質問項目である越境実施スコア間に限り共分散を追加したが表示は省略した。
- 注5) \*\*\*p<0.001

図1 越境実施スコアに関する構造方程式モデリング結果

0.1%水準で有意な正の係数を示していることが確認できる。仮説1・2について、図1の分析において支持された。

また、仮説1・2が支持された結果を踏まえ、仮説3について、回答時点の越境実施スコアと1～3年目の自社における活動スコアとの間をポジティブフレーミング・スコアが媒介しているかどうかを検討する。間接効果の検定には、Sobel (1982) のソベル検定が用いられるが、より洗練された方法として Preacher & Hayes (2004, 2008) が、間接効果をその標準誤差の信頼区間を用いて検定する方法を提案している。調査対象に対してリサンプリングを 2000 回繰り返して生成したブートストラップ標本を用い、バイアス修正済みの 95% 信頼区間検定により、独立変数と回答時点の越境実施スコアの間接効果を推定した。この結果、1～3年目の自社における活動スコアから、ポジティブフレーミング・スコアを媒介して、回答時点の越境実施スコアへ至る標準化間接効果は 0.15 (s.e.=0.05,  $p<0.01$ ; 信頼区間 95% : 下限 =0.05, 上限 =0.25) であり、信頼区間が 0 を含んでいないことから間接効果は有意と判断した。図1より、1～3年目の自社における活動スコアは直接的に有意な影響を回答時点の越境実施スコアに与えていない ( $\beta =0.08$ , s.e.=0.07, n.s.) が、有意な間接効果の存在が認められた。これにより、1～3年目の自社における活動スコアがポジティブフレーミング・スコアを媒介として、回答時点の越境実施スコアへ正の影響を与えるという点において完全媒介の関係を有することが明らかになった。このため、仮説3は支持された。

また、1～3年目の越境実施スコアは直接的に有意な正の影響を回答時点の越境実施スコアに与えているが、これを分析モデルに組み込み統制したうえでなお、上記の1～3年目の自社における活動スコアから回答時点の越境実施スコアへの媒介関係が存在していた。

## 5. ディスカッション

### 5.1 考 察

本稿では、29歳以下の正規の社員・従業員について、入社1～3年目の自社における活動が越境実施にどのような影響をもたらすのかを検討した。この結果として、以下の点を確認することができる。

第一に、29歳以下正規の社員・従業員の越境実施スコアの形成について、入社1～3年目の越境実施スコアを制御したうえで、1～3年目の自社における活動スコアが高まることによって、ポジティブフレーミング・スコアが高まり、さらにその形成を媒介として越境実施スコアが高まる、という一連のプロセスが明らかになった。過去に越境実施をしていた者がその後においても越境実施を行い得ることは容易に想定できる。今回の結果においては、過去の越境実施を制御した上で、自社における活動がその後の越境に対して有意な影響を有するプロセスが明らかになった点が重要である。この点が意味するのは、「境界の往還」を惹起するために有効な越境以前の要素が存在している可能性である。

この点について、石山 (2020) は対話的自己論 (Hermans & Kempen, 1993; 溝上, 2013) に越境の概念を導入し整理を試みている。石山は、越境した個人に生じる自己との対話は、多元化している自己世界に異なる境界が組み込まれることで生じるとし、その上で「自社における自分」と「越境先における自分」間のポジションの移行が越境を生起させていると整理した。本稿の結果は、この「自社における自分」ポジション自体が動揺しうるものであり、その動揺前後に起こる微細な移行が、その後のより大きな移行である越境を惹起する可能性を示唆している。越境と言えば、副業・兼業やコミュニティ参加など社外での取組など、業務の外側で何かを実施することが想起される。他方で本稿の結果からは、境界の往還を前提としない

日々の自社内の業務で能動的に可能な活動が、その後の越境実施と一定の関係を有することが確認された。これは、「境界の往還」に境界の往還を前提としない前段階が存在していることを意味している。

第二に、自社における活動と越境実施との関係をポジティブフレーミングが完全媒介していた点である。石山の言うように、個人にとっての越境が「境界を横断したという認識」によってもたらされるとするならば、個人が意思決定の準拠枠組みを有し、横断を意識的に行うことの価値は大きい。境界を横断すること自体は、越境にとって当然に必須の要素ではある（香川、2015）。しかし、それだけで必然的に越境となるのではなく、実施の意思決定を行った実感があって初めて、個人のキャリア形成上越境となりうる。これは自身のキャリアの振り返り、節目における内省がキャリア・デザインの契機となる（金井、2002a）という議論とも繋がる。単なる行動の繰り返しが直ちにキャリアの展望に直結するのではないことを示唆する。

第三に、これは実践的な示唆となるが、社外活動を通じて自社の社員を育成しようとする際に、その準備段階として自社における活動の重要性が明らかになった点も挙げられる。冒頭で触れた通り大手企業を中心にスタートアップ企業や中小企業への出向や副業での従事を人材育成プログラムに組み込む動きが出ている。自社内では育成が思うようにいかないと感じた企業の具体的な施策である。こうした取組は始まったばかりで試行錯誤の段階と言えるが、本稿の結果を踏まえれば、社外でのプログラムと自社内におけるプログラムを組み合わせ、特に自社内におけるプログラムを「日常の越境場」での準備段階として意識的に組み込み一連の取組として実施することで、対象社員に意思決定の準拠枠が形成され、能動的な越境実施が促されると考えられる。

## 5.2 今後の課題

本稿の限界については、第一に、過去の活動の頻度の設問について回顧調査になっている点である。文中でも述べた通り、回顧法には記憶の信頼性の観点等から限界が存在し、調査コストや研究の時間的制限を度外視すればパネル調査を実施することが望ましいことは言うまでもない。少なくとも従属変数と独立変数を時間的に分離して回答を得ることで、コモンメソッド・バイアスの問題を回避する必要がある。今後の課題として、こうしたデザインによる調査・検証が試みられる必要がある。

第二に、活動の頻度の回答についてリッカート尺度によるものとなっている点も挙げられる。一定期間における活動の頻度を計量的に分析する場合、データを離散変数として回数で収集することが最も実態に即していると考えられる。理論的には活動実施の回数は整数値しかとらない離散変数、また、間隔尺度である。このため理論的には一定期間における回数を尋ねる質問としてデータ収集が可能と考えられるが、具体的な回数を記録・記憶している回答者は稀であることを勘案して、今回のような認識を聴取する形式で行っている。回答者に伴走する、記録して貰う、などの手法によって正確に回数を把握することで調査していく手法がありうる点については留意する必要があるだろう。

第三に、分析対象が限定されている点が挙げられる。年齢の限定性に加え、最終学歴も大学卒・大学院卒を対象を限定しており、また初職が正規の社員・従業員の者に限ったデータとなっている。より高い年齢層、学生起業など企業の採用の外側で入職していく者、または、非正規雇用である者を含めた越境実施メカニズムについては更なる調査が必要である。キャリア形成の多様性の加速が叫ばれる昨今、より多様な構造が存在する可能性が想定される。

## 注

- <sup>1</sup> 例えば、中部経済産業局、NPO 法人 G-NET が 2019 年 10 月・2020 年 1 月に実施した「新しい働き方会議 2019」
- <sup>2</sup> 例えば、2000 名以上の大手企業の若手中堅有志社員が所属する「ONE JAPAN」
- <sup>3</sup> 例えば、東芝が幹部候補社員向けにスタートアップ企業へ 1 年間出向する「社外留職制度」を開始するほか、経済産業省でも半年～1 年程度スタートアップ企業へ出向する取組が行われる
- <sup>4</sup> リクルートワークス研究所が実施主体となり、筆者も調査票の設計や実査に参加した「若手社会人のキャリア形成に関する実証調査」。調査結果については以下の HP でも公開されている (2021 年 10 月 24 日閲覧)。https://www.works-i.com/research/works-report/item/youthcareer.pdf
- <sup>5</sup> Podsakoff & Organ(1986)によれば、すべての観測変数を対象とした探索的因子分析(最尤法、回転なし)によって、固有値 1.00 以上の因子が 1 つしか抽出されない場合と、第 1 因子によって説明される全観測変数の分散の割合が過半数を超える場合には、コモンメソッド・バイアスの影響が懸念される。

## 参考文献

- Akkerman, S. F., & Bakker, A. 2011 Boundary crossing and boundary objects. *Review of educational research*, **81** (2), 132-169.
- 青山征彦 2015 越境と活動理論のことはじめ 香川秀太・青山征彦 越境する対話と学び 新曜社, 19-33.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. 1996 Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, **81**, 199-214.
- Colquitt, J. A. 2001 On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, **86** (3), 386-400.
- Cooper-Thomas, H. D., & Burke, S. E. 2012 Newcomer proactive behavior: Can there be too much of a good thing. *The Oxford handbook of organizational socialization*, 56-77.
- Cooper-Thomas, H. D., Paterson, N. L., Stadler, M. J., & Saks, A. M. 2014 The relative importance of proactive behaviors and outcomes for predicting newcomer learning, well-being, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, **84**

(3), 318-331.

- Deng, Z. 2021 The Relationship Between University Students' Curiosity and Their Satisfaction with Online Education Courses: The Mediating Role of Information Seeking and Positive Frame. *In 2021 6th International Conference on Social Sciences and Economic Development*, 914-920.
- Deng, Y., & Yao, X. 2020 Person-environment fit and proactive socialization: Reciprocal relationships in an academic environment. *Journal of Vocational Behavior*, **120**, 103446.
- Engeström, Y. 1987 *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Oriental-Konsultit Oy. (山住勝弘・松下佳代・百合草禎二ほか訳 拡張による学習—動理論からのアプローチ 新曜社, 1999)
- Engeström, Y., Engeström, R., & Kerosuo, H. 2003 The discursive construction of collaborative care. *Applied linguistics*, **24** (3), 286-315.
- Fredrickson, B. L. 1998 What good are positive emotions? *Review of general psychology*, **2** (3), 300-319.
- Harrison, S. H., Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. 2011 Curiosity adapted the cat: the role of trait curiosity in newcomer adaptation. *Journal of Applied Psychology*, **96** (1), 211-220.
- Hermans, H. J., & Kempen, H. J. 1993 *The dialogical self: Meaning as movement*. San Diego Academic Press. (溝上慎一・水間玲子・盛岡正芳訳 対話的自己—デカルト/ジェームズ/ミードを超えて 新曜社, 2006)
- 堀内泰利・岡田昌毅 2016 キャリア自律を促進する要因の実証的研究 産業・組織心理学研究, **29** (2), 73-86.
- 石山恒貴 2013 実践共同体のプロローグによる、企業外の実践の企業内への還流プロセス. *経営行動科学*, **26** (2), 115-132.
- 石山恒貴 2018 越境的学習のメカニズム 福村出版.
- 石山恒貴 2020 越境概念における組織内外の「意味の交渉」—多次元化された自己の認知と葛藤— *経営行動科学*, **32** (1・2), 11-28.
- 香川秀太 2015 「越境的な対話と学び」とは何か 香川秀太・青山征彦 越境する対話と学び 新曜社, 35-64.
- 金井壽宏 2002a 働くひとのためのキャリア・デザイン PHP 研究所.
- 金井壽宏 2002b 仕事で「一皮むける」—関連「一皮むけた経験」に学ぶ— 光文社新書.
- Kim, T. Y., Cable, D. M., & Kim, S. P. 2005

- Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, **90** (2), 232-241.
- 正木澄江・岡田昌毅 2010 キャリア初期の職場における関係性が職業的アイデンティティに及ぼす影響 産業・組織心理学研究, **24** (1), 29-42.
- 三浦 展・天竺邦一 2019 露出する女子, 覗き見る女子—SNSとアプリに現れる新階層 ちくま新書.
- 溝上慎一 2013 ポジショニングによって異なる私—自己の分権的力学の実証的検証— 心理学研究, **84** (4), 343-353.
- みずほ総合研究所 2018 みずほインサイト 副業・兼業の広がりの可能性 1～2兆円の賃金増。新たなスキル習得効果も <https://www.mizuho-ir.co.jp/publication/mhri/research/pdf/insight/jpl181015.pdf>
- 長岡 健 2015 経営組織における水平的学習への越境論アプローチ 香川秀太・青山征彦 越境する対話と学び 新曜社, 65-81.
- 中原 淳 2010 職場学習論—仕事の学びを科学する 東京大学出版会.
- 中西善信 2018 知識移転のダイナミズム 実践コミュニティは国境を越えて 白桃書房.
- 中澤 渉 2019 回顧調査とパネル調査の特性を考える:「教育と職業」の調査に関連して 日本労働研究雑誌, **61** (4), 64-68.
- 尾形真実哉 2016 若年就業者の組織適応を促進するプロアクティブ行動と先行要因に関する実証研究 経営行動科学, **29** (2・3), 77-102.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. 1986 Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of management*, **12** (4), 531-544.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. 2004 SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, **36** (4), 717-731.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. 2008 Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, **40** (3), 879-891.
- リクルートキャリア 2020 兼業・副業に対する企業の意識調査 (2019).
- リクルートワークス研究所 2019 全国就業実態パネル調査 2019.
- Rodopman, O. B. 2009 The role of proactivity during organizational entry: Proactive socialization tactics, citizenship and counterproductive work behaviors. *University of South Florida Scholar Commons*.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. 2003 Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, **8** (2), 23-74.
- 下村英雄 2009 成人キャリア発達とキャリアガイダンス—ライフライン法の予備的分析を中心とした検討 独立行政法人労働政策研究・研修機構ディスカッション・ペーパー, **7**, 35-77.
- Sobel, M. E. 1982 Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological methodology*, **13**, 290-312.
- 総務省 2018 就業構造基本調査 2017 年版.
- 館野泰一 2012 職場を越境するビジネスパーソンに関する研究—社外の勉強会に参加しているビジネスパーソンはどのような人なのか 中原 淳 (編著) 職場学習の探求 生産性出版, 282-312.
- 上田 泰 2003 組織行動研究の展開 白桃書房.
- Vygotsky, L. S. 1962 *Thought and language*, Cambridge: The MIT Press. (柴田義松訳 思考と言語新訳版 新読書社, 2001)
- Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. 2000 Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of applied psychology*, **85** (3), 373.
- Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. 2002 *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business School Press. (野村恭彦監修 コミュニティ・オブ・プラクティス ナレッジ社会の新たな知識の実践 翔泳社, 2002)
- 保田時男 2012 パネルデータの収集と管理をめぐる方法論的な課題 理論と方法, **27** (1), 85-98.
- 保田時男 2017 回顧式家族調査 NFRJ-16R のねらいと経過 家族社会学研究, **29** (2), 216-222.
- (令和3年6月23日受稿, 令和3年10月24日受理)