

リア展望の影響要因を探索した。結果を整理したのが図表 11 である。

キャリア満足とキャリア展望の影響要因を比較すると、異なるものがいくつか確認される。「会社規範」はキャリア満足にプラスの影響があり、転職経験や「社会規範」はキャリア展望にプラスの影響、「受動的なキャリア観」や「個性を重視するキャリア観」がキャリア展望にマイナスの影響がみられる。

この仕事観の違いに注目すると、「所属する会社のために働く」という仕事観（会社規範）は、これまでのキャリア満足にはつながるが、それが「社会や次世代のために働く」という仕事観（社会規範）まで広がらないと、これからのキャリア展望にはつながらないと解釈できそうである。そうだとすると、この検証結果は、「自分より若い世代を育成することで価値を發揮しつづける（生殖性、世代性）」という発達段階をクリアすることで、停滞することなく発達しつづけるという、先述した Erikson (1982) のライフサイクル論と整合的である。

図表 11 キャリア満足・展望の影響要因まとめ

	これまでのキャリア満足	これからのキャリア展望
配偶者あり		
子供あり		
大学院卒		
転職経験あり		+
職種		
成長価値發揮	+	+
仕事観		
社会規範		+
立身出世	-	
会社規範	+	
経済自立手段		
キャリア観		
与えられた環境(⇔自分で切り開く)		-
個性でオンリーワン(⇔ナンバーワン)		-
どんな課題にも対応(⇔特定分野)		
第二の人生を楽しむ(⇔可能な限り働く)	-	-
一生の仕事(分野)	+	+
役職		
課長(管理職)	+	+
課長(専門職)		
企業ダミー	+	+

※影響が有意であるものに関して、プラス(+)とマイナス(-)の方向を示した

また、興味深いのは、管理職であることの効果

がキャリア展望では低く、「成長価値發揮」や「(受動的ではなく)主体的なキャリア観」のほうが、キャリア展望を高めていることが確認されたことである。つまり、管理職ポストにつけなくても、これらの仕事観、キャリア観のもちようによって、キャリア展望を持ち続けられることが明らかになった。さらに、現状の管理職(専門職)は、キャリア展望につながる機能は持っていないという課題も確認された。

以上より、もはや昇進ポストが足りないなかで、従業員のキャリア展望を高めるためには、まず、「成長価値發揮」や「社会規範」といった仕事観、「(受動的ではなく)主体的なキャリア観」をもてるように働きかけることが重要であると考えられる。

最後に、今後の課題について述べる。本稿の分析は、クロスセクションデータによる分析であったため、被説明変数として扱ったキャリア満足得点とキャリア展望得点から、説明変数への逆の因果関係がある可能性を否定できない。この問題を解決するためには、パネルデータの蓄積や、追加の情報収集により人的資本の客観的変数を増やすなどの工夫が必要になる。

また、説明変数として扱った企業ごとのダミーの影響の違いを説明するために、さらなる情報収集を実施することが求められる。それにより、企業施策による、キャリア満足やキャリア展望への影響を検討することができるようになる。

注

¹ 小池(1981)は、キャリアの後半になってから昇進に差をつけることで、従業員のモチベーションを継続させるという日本の昇進システムを「ゆっくりとした昇進」と特徴づけた。

² 所属組織を超えた職業の位置づけが明確ではない日本では、昇進こそが、自己のアイデンティティを明らかにしたり、人々を評価する基準とされていること、また、組織において大きな経済的報酬や権力が与えられるということ、大きな意味をもつという。

³ 研究会の座長は高橋俊介教授(慶応大学 SFC 研究所キャリア・リソース・ラボ)、副座長は大久保幸夫氏(株式会社リクルートワークス研究所所長)である。日本を代表する主要企業 14 社の人事を研究会メンバーに迎え、2010 年 1 月から 2011 年 3 月まで、定量調査とインタビュー調

査の結果をもとに、多様な仕事観・キャリア観について活発な議論が繰り広げられた。

⁴ 各設問に対し「強くそう思う」を選択しているほど高く点数化（5点）し、それぞれの因子を構成する設問の得点を合計した後、構成する設問数で割った。

⁵ 大久保（2006）は、キャリアの成功（仕事を通じて自分が活かされていると実感でき、幸福感を味わうことができること）を獲得するために、30代半ばまではゴールを決めずに短期の目標に全力でクリアしていくこと（筏下り）、35代半ば自分が生涯かけて取り組んでもいい専門領域を選ぶこと（山登り）が重要であるという。

参考文献

- Bardwick, J.M., 1986, *The plateauing trap*. New York: Amacom. (江口順子訳, 1988, 『「仕事に燃えなくなったとき」どうするか』TBSブリタニカ)
- 今田幸子・平田周一, 1995, 『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構
- Erik H. Erikson., 1982, *The Life Cycle Competed: A Review*. NY.: Norton. (村瀬孝雄・近藤邦夫訳, 1989, 『ライフサイクル, その完結』みすず書房)
- 花田光世, 1987, 「人事制度における競争原理—昇進・昇格のシステムから見た日本企業の人事戦略」『組織化学』Vol.21 No.2 p.44-53
- 小池和男, 1981, 『日本の熟練—すぐれた人材育成システム』有斐閣
- 大久保幸夫, 2006, 『キャリアデザイン入門 I』日経文庫
- 高坂俊之・渡辺三枝子, 2005, 「キャリア発達課題との取組が職務活力感へ及ぼす影響について」『産業・組織心理学研究』19, p.29-38
- 佐藤郁哉, 2008, 『質的データ分析法』新曜社
- Schein, E.H., 1978, *Career Dynamic: Matching Individual and Organization Needs*. Adission—Wesley. (二村敏子・三善勝代訳, 1991, 『キャリア・ダイナミクス』白桃書房)
- 橋木俊詔, 1995, 『「昇進」の経済学』東洋経済新報社
- 高橋俊介, 2003, 『キャリア論』東洋経済
- , 2006, 『人が育つ会社をつくる』日本経済新聞社
- 野田稔・ミドルマネジメント研究会, 2008, 『中堅崩壊 ミドルマネジメント再生への提言』ダイヤモンド社
- 若林満, 1986, 「管理職へのキャリア発達—入社13年目のフォローアップ」『経営行動科学』Vol.2 No.1 p.1-13
- 山本寛, 2006, 『昇進の研究[新訂版]キャリアプラトー現象の観点から』創成社