

# 「21世紀のキャリアを考える研究会」 研究報告書

## 「21世紀のキャリアを考える研究会」について

### <主催>

慶應義塾大学 SFC 研究所キャリア・リソース・ラボ、株式会社リクルート ワークス研究所

### <趣旨・目的>

次世代 HRM デザインの方向性、次世代キャリアデザインの方向性を探索するために、幅広い年代のキャリア観・仕事観・キャリア評価等の現状、形成プロセスをリサーチ・体系化する。

### <内容>

- 論点整理…キャリア観・労働観 / これまでのキャリア理論の整理・課題抽出
- フィールド調査…インタビュー調査・定量調査の計画・実施
- インプリケーション…仮説検証、今後に向けての方向性・解決策の議論

### <体制>

座長 高橋俊介（慶應義塾大学 SFC 研究所キャリア・リソース・ラボ 上席所員（訪問））

副座長 大久保幸夫（株式会社リクルート ワークス研究所 所長）

参加企業（五十音順）

アクセンチュア株式会社

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ

サントリーホールディングス株式会社

ソニー株式会社

ソフトバンク株式会社

株式会社損害保険ジャパン

日産自動車株式会社

日本銀行

日本電気株式会社

株式会社博報堂

株式会社日立製作所

三井物産株式会社

三菱地所株式会社

株式会社三菱東京 UFJ 銀行

調査・分析 吉澤康代（慶應義塾大学 SFC 研究所 キャリア・リソース・ラボ）

豊田義博 萩原牧子（株式会社リクルート ワークス研究所）

事務局 豊田義博 阪口祐子（株式会社リクルート ワークス研究所）

## <研究会の実施概要>

- 第1回 2010年1月28日(木) 問題提起/問題意識の共有
- 第2回 2010年3月4日(木) 「キャリア観」についてのレビュー
- 第3回 2010年4月22日(木) 「キャリア理論」についてのレビュー
- 第4回 2010年5月11日(火) 各社の論点・議題報告(1)
- 第5回 2010年6月24日(木) 各社の論点・議題報告(2)  
(2010年6～7月:プレ調査実施)
- 第6回 2010年7月29日(木) 定量調査の項目案提示・議論  
(2010年8～9月:定量調査実施)
- 第7回 2010年9月30日(木) 定量調査の結果共有・議論
- 第8回 2010年10月21日(木) 定量調査の分析・議論
- 第9回 2010年12月16日(木) 定量調査の分析・インタビュー調査の設計についての議論  
(2010年12～2011年2月:インタビュー調査実施、分析)
- 第10回 2011年5月17日(火) インタビュー調査の分析結果共有・研究会の総括

## <各調査概要>

### 1) プレ調査:グループインタビュー

2010年6～7月、計6回、研究会参加企業の従業員から計31名を対象に実施  
新卒3年以内(6名/5名)、30歳前後(5名)、40歳前後(5名)、50代(4名)、女性(6名)  
問題意識とプレ調査の結果を踏まえ、仕事観を構造化

### 2) 定量調査

2010年8～9月、研究会参加企業のうち13社の従業員を対象に実施  
大卒以上 n=5,716:男性(n=4,254)、女性 n=(1,462)  
新卒3年以内(n=1,301)、30歳前後(n=1,534)、40歳前後(n=1,559)、50代(n=603)、  
女性(n=719 ※前述の群にも女性は含まれるが、それとは別にデータ収集)

### 3) インタビュー調査

2010年12月～2011年2月、定量調査協力企業のうち6社の回答者を対象に実施  
大卒以上115名:男性(107名)、女性(8名)  
新卒3年以内(32名)、30歳前後(50名)、40歳前後(33名)

## 目次

Part1 定量調査結果のアウトライン	5
Part2 定量調査のテーマ別分析	29
Part3 フリーコメント分析	57
Part4 インタビュー調査結果の分析と考察 「21世紀のキャリアモデルと課題」	63
付録 定量調査設問・単純集計値一覧	85

## Part1 定量調査結果のアウトライン

## 1. データについて

本稿では、「21世紀のキャリアを考える研究会 アンケート調査」で得られた大卒以上 5,716名のデータを用いた分析を行う。大卒以上データ (n=5,716) を抽出するにあたっては、大卒以上以外 (n=981) を除外し、Q14 仕事観、Q16 キャリア観及び Q18 自己評価のそれぞれに無反応なサンプル (n=175) を除外した。さらに、各社において各対象群が 200 サンプルを超える場合は、ランダムに 200 サンプルを抽出した。

年代別の分析については、アンケート調査実施の際に用いた「対象群」の「新卒3年以内 (n=1,301)」「30歳前後 (n=1,534)」「40歳前後 (n=1,559)」「50代 (n=603)」のカテゴリーを用いる (他の対象群として「女性 (n=719)」もあるが、年代別の分析では取り扱わない)。

## 2. 仕事観


### 2.1. 仕事観 (3 分類、11 要素) の構造化と質問項目

本調査は仕事観を「内因的」「功利的」「規範的」の3分類、計11要素で構造化し、20代から50代の日本人がどのような仕事観を持っているのかを明らかにするものである。

内因的仕事観とは、仕事を通じて経験する達成感や成長、誰かの役に立ち、認められるという感覚、自己表現そのものが仕事であるとする価値観であり、「やりがい」「成長」「関係性」「認知承認」「仕事内容」の5要素を設定した。功利的仕事観は、仕事とは、社会的評価や経済的成功を得るためのものであり、逆にそれらを失うことを回避するためのものでもあるという価値観で、「成功獲得手段」「損害回避手段」の2要素で構成した。規範的仕事観は、親や学校、会社や国家、あるいは宗教、政治、イデオロギーなどによって刷り込まれたものや、出来事や経験から気づいて内在化した「仕事とは～すべきものである」という価値観である。ここでは「社会規範」「会社規範」「仕事規範」「世代継承」の4要素で構成している。

1-1 仕事観の構造化と質問項目

大分類	中分類	質問項目	α	
内因的 仕事観	やりがい	やりがいや達成感を味わうこと	0.75	
		新たな課題や困難な課題にチャレンジすること 自分の能力をフルに発揮すること		
	成長	人間としての器を大きくするためのもの 社会との接点として自分の世界を広げるもの できないことができるようになるためのもの		0.69
		関係性		誰かの役に立つこと 人に感謝されること 仲間と一緒にするもの
	認知承認	自分の存在価値を認めてもらうためのもの 責任のある仕事をまかされること		0.61
仕事内容	自分のやりたいことをやること ゲームのように楽しむもの 創造性・独自性を活かして、自分らしさを表現すること 時が経つのも忘れて没頭するもの	0.68		
功利的 仕事観	成功獲得手段	社会的地位・評価を得るためのもの 権限・裁量を獲得するためのもの 金銭的成功を獲得するためのもの 家族を経済的に支えるためのもの	0.69	
	損害回避手段	経済的に自立するためのもの 所属や肩書きを与えてくれるもの	0.53	
規範的 仕事観	社会規範	社会、国のために役立つことをすること	—	
	会社規範	所属する会社を成長・発展させるためのもの 会社を代表して、社会における会社の評価を高めること	0.73	
	仕事規範	自分ならではの価値を生み出すもの 周囲 (顧客、同僚、上司など) の期待に応えること 世の中に存在する問題を解決すること 与えられるものではなく、自分で創り出していくもの 給料分以上の成果や価値を生み出すこと	0.72	
	世代継承	次の世代に何かを伝えていくこと 人を育てること	0.64	

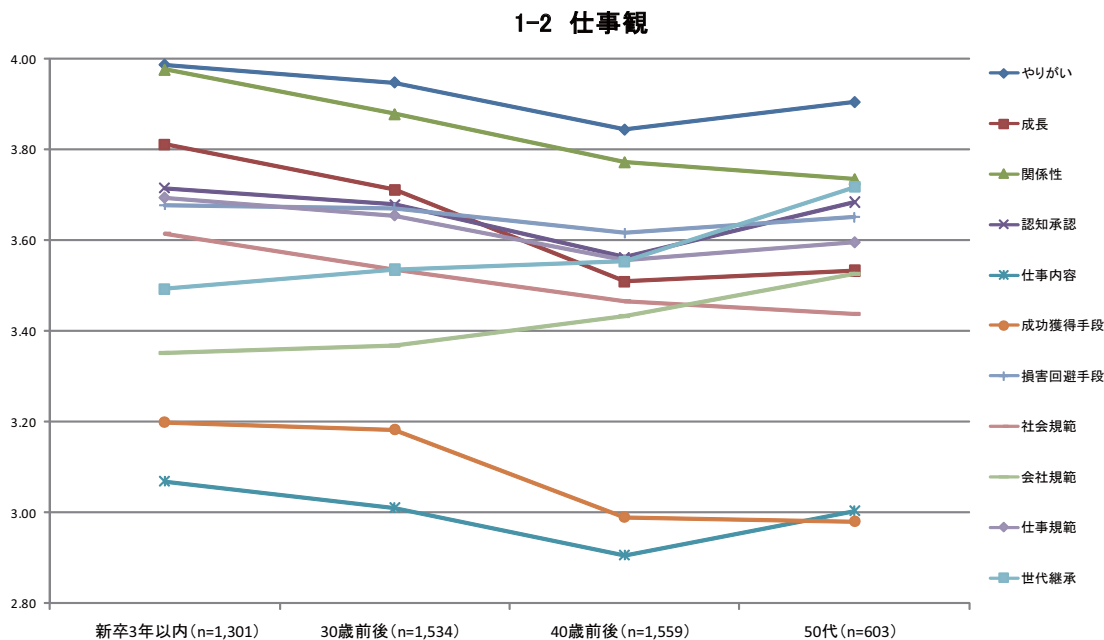

 ・各質問項目は5点尺度法  
 ・中分類ごとに項目得点の平均で尺度化  
 ・計11の仕事観尺度を作成

本調査では「あなたにとって仕事とはどのようなものですか」という問に対して31の質問項目を設定し、それぞれについて「1.まったくそう思わない」～「5.強くそう思う」の5段階評価で回答を得ている。それらのデータで因子分析（主因子法、バリマックス回転）を行った結果、第一因子が「やりがい」「成長」「認知承認」「仕事内容」「仕事規範」、第二因子が「関係性」「社会規範」「世代継承」、第三因子が「成功獲得手段」、第四因子が「社会規範」、第五因子が「損害回避手段」で構成された。

本稿では、信頼係数 $\alpha$ の値を参考に、当初想定した仕事観（3分類、11要素）の構成概念の妥当性を優先し、11の仕事観尺度（質問項目得点の平均値）を作成した。以下、仕事観について11の尺度を用いた分析を行う。

## 2.2. 年代別に見た仕事観

11の仕事観について、年代別の主な特徴を概観してみる。まず、新卒3年以内、30歳前後、40歳前後、50代ごとに各仕事観の平均値を算出し、年代間の比較を行う。次に各年代でどのような仕事観が上位に上がってきているのかを見てみる。



まず大きな特徴として、概ね仕事観の平均値は年代が上がるにつれて低くなるということである。40歳前後、50代よりも、新卒3年以内、30歳前後で仕事観の平均値が高く、ほとんどの仕事観で新卒3年以内の平均値が一番高い。年代が上がるにつれて平均値が高くなる仕事観は「会社規範」「世代継承」だけである。

もう一つの特徴として、新卒3年以内の平均値が最も高く、それ以降低下し、40歳前後が最も低く、50代で少し持ち直すというパターンが見られた。「やりがい」「成長」「認知承認」「仕事内容」「損害回避手段」「仕事規範」がこれに該当する。

各年代でどのような仕事観が上位に上がってきているのかを見てみると、どの年代においても「やりがい」「関係性」の平均値が高く上位にきていることが分かる。「やりがい」「関係性」は全年代に共通して重視されている仕事観といえる。

年代によって仕事観の順位に違いが見られたのは「成長」「損害回避手段」「世代継承」である。「成長」は、新卒3年以内（3.81で3位）、30歳前後（3.71で3位）では上位だが、40歳前後（3.51で7位）、50代（3.53で7位）で順位を落とす。

「損害回避手段」については、年代別に平均値を比較すると、40歳前後が最も低いが、さほど大きな差は見られ

ない。しかし、年代別に順位を見ると、新卒3年以内（3.68で6位）、30歳前後（3.67で5位）、40歳前後（3.62で3位）と順位を上げ、50代（3.65で5位）で順位を下げています。

「世代継承」は新卒3年以内で平均値が最も低く（3.49で8位）、30歳前後（3.54で7位）、40歳前後（3.55で6位）と上昇し、50代（3.72で3位）で最も高い。50代では「やりがい」「関係性」に次いで上位にあがっている。

### 1-3 年代別仕事観平均値の順位表

「仕事観\_成長」は新卒3年以内、30歳前後で上位（3位）、40歳前後、50代で順位を下げる（7位）。

逆に、「仕事観\_世代継承」は新卒3年以内、30歳前後で順位が低く、40歳前後、50代で上位に。

「仕事観\_損害回避手段」は新卒3年以内、30歳前後、40歳前後で順位を上げている。

新卒3年以内(n=1,301)	30歳前後(n=1,534)	40歳前後(n=1,559)	50代(n=603)	女性(n=719)	全体(n=5,716)
仕事観_やりがい 3.99	仕事観_やりがい 3.95	仕事観_やりがい 3.84	仕事観_やりがい 3.90	仕事観_やりがい 3.74	仕事観_やりがい 3.90
仕事観_関係性 3.98	仕事観_関係性 3.88	仕事観_関係性 3.77	仕事観_関係性 3.74	仕事観_関係性 3.73	仕事観_関係性 3.84
仕事観_成長 3.81	仕事観_成長 3.71	仕事観_損害回避手段 3.62	仕事観_世代継承 3.72	仕事観_成長 3.72	仕事観_成長 3.66
仕事観_認知承認 3.72	仕事観_認知承認 3.68	仕事観_認知承認 3.56	仕事観_認知承認 3.68	仕事観_損害回避手段 3.63	仕事観_損害回避手段 3.65
仕事観_仕事規範 3.69	仕事観_損害回避手段 3.67	仕事観_仕事規範 3.56	仕事観_損害回避手段 3.65	仕事観_認知承認 3.54	仕事観_認知承認 3.64
仕事観_損害回避手段 3.68	仕事観_仕事規範 3.65	仕事観_世代継承 3.55	仕事観_仕事規範 3.60	仕事観_仕事規範 3.41	仕事観_仕事規範 3.60
仕事観_社会規範(Q14.25) 3.61	仕事観_世代継承 3.54	仕事観_成長 3.51	仕事観_成長 3.53	仕事観_社会規範(Q14.25) 3.39	仕事観_世代継承 3.53
仕事観_世代継承 3.49	仕事観_社会規範(Q14.25) 3.53	仕事観_社会規範(Q14.25) 3.47	仕事観_会社規範 3.53	仕事観_世代継承 3.37	仕事観_社会規範(Q14.25) 3.51
仕事観_会社規範 3.35	仕事観_会社規範 3.37	仕事観_会社規範 3.43	仕事観_社会規範(Q14.25) 3.44	仕事観_会社規範 3.16	仕事観_会社規範 3.37
仕事観_成功獲得手段 3.20	仕事観_成功獲得手段 3.18	仕事観_成功獲得手段 2.99	仕事観_仕事内容 3.00	仕事観_成功獲得手段 3.06	仕事観_成功獲得手段 3.10
仕事観_仕事内容 3.07	仕事観_仕事内容 3.01	仕事観_仕事内容 2.91	仕事観_成功獲得手段 2.98	仕事観_仕事内容 2.74	仕事観_仕事内容 2.96

## 2.3. 仕事観の影響要因

これまでに見た仕事観は、どのようなことに影響されて形成されてきたのだろうか。本調査では、仕事観に影響を及ぼした要因について「社会人以前」「社会人以降」に分けてきている。社会人以前の影響要因としては、「親（76.1%）」「友人（41.9%）」「アルバイト（31.0%）」「大学・学校の部活動やクラブ・サークル（30.9%）」が上位を占めている。社会人以降では「先輩や同僚（70.6%）」「上司（63.2%）」「日々の仕事（61.5%）」となっている。これらの結果を整理すると、11の仕事観は「人」「出来事」「経験」に影響されているといえる。人の要素は「上司」「先輩や同僚」「親」であり、出来事は「受験」「昇進・昇格」「結婚」、経験では「自己啓発」「海外留学」「学校の講義」「書籍・講演」が挙げられる。

### 1-4 「仕事観について影響していること」

社会人以前	全体(n=5,716)	社会人以降	全体(n=5,716)	社会人以前&以降	全体(n=5,716)
親	76.1%	先輩や同僚	70.6%	社会人以前:親	76.1%
友人	41.9%	上司	63.2%	社会人以後:先輩や同僚	70.6%
アルバイト	31.0%	日々の仕事	61.5%	社会人以後:上司	63.2%
大学・学校の部活動やクラブ・サークル	30.9%	顧客・取引先	34.0%	社会人以後:日々の仕事	61.5%
就職活動	29.7%	結婚	29.4%	社会人以前:友人	41.9%
書籍・講演	23.2%	親	28.9%	社会人以後:顧客・取引先	34.0%
大学・学校の先生	21.0%	会社の人との就業時間外の交流・飲み会など	27.6%	社会人以前:アルバイト	31.0%
大学・学校の講義・ゼミ	20.2%	昇進・昇格	26.5%	社会人以前:大学・学校の部活動やクラブ・サークル	30.9%
受験	17.9%	部下や後輩	26.3%	社会人以前:就職活動	29.7%
兄弟・親戚	17.7%	子供の誕生・育児	25.1%	社会人以後:結婚	29.4%



### 1-5 11の仕事観に共通する影響要因



では、それぞれの仕事観はどのような要因に影響されてきたのだろうか。各仕事観を従属変数、影響要因（社会人以前と社会人以降）を独立変数とした重回帰分析を行った。表 1-6 は、各仕事観について有意水準 1% で有意な  $\beta$  係数のうち、.05 以上の影響要因を掲載したものである。意外にも「自己啓発」が複数の仕事観（「やりがい」「成長」「関係性」「認知承認」「仕事内容」「社会規範」「会社規範」「仕事規範」）において影響要因としてあがっている。「やりがい」「成長」「関係性」「認知承認」「会社規範」は、「上司」「先輩・同僚」が影響要因の上位にあがっている。「仕事内容」「仕事規範」は、「上司」「親」「学校の講義」が影響している。「成功獲得手段」「損害回避手段」は「昇進・昇格」「就職活動」、「社会規範」は「書籍・講演」「学校の先生」が影響している。

1-6 仕事観の主な影響要因

	人	出来事	経験
仕事観_やりがい	②上司(.112) ③先輩・同僚(.072)		①自己啓発(.131) ④学校の部活動など(.063) ⑤【前】海外留学・生活(.051)
仕事観_成長	①上司(.102) ③先輩・同僚(.074)	⑤受験(.065)	②自己啓発(.082) ④【前】海外留学・生活(.072)
仕事観_関係性	②上司(.073) ④【前】友人(.066) ⑤先輩・同僚(.064)		①自己啓発(.098) ③学校の部活動など(.068)
仕事観_認知承認	②上司(.127) ⑤先輩・同僚(.053)	①昇進・昇格(.133) ③受験(.066)	④自己啓発(.057)
仕事観_仕事内容	②上司(.069) ⑤【前】親(-.054)	③受験(.067)	①自己啓発(.11) ④学校の講義など(.06)
仕事観_成功獲得手段	③上司(.072)	①昇進・昇格(.154) ②受験(.098) ④就職活動(.071) ⑤子どもの誕生・育児(-.056)	
仕事観_損害回避手段	②【前】親(.074) ④【後】恋人(.067)	①昇進・昇格(.134) ③就職活動(.073) ⑤結婚(.062)	
仕事観_社会規範	③学校の先生(.054)		①自己啓発(.116) ②書籍・講演(.08)
仕事観_会社規範	①上司(.124) ③顧客・取引先(.072) ⑤先輩・同僚(.055)	②昇進・昇格(.084)	④自己啓発(.069)
仕事観_仕事規範	②上司(.069) ⑤【前】親(-.054)	③受験(.067)	①自己啓発(.11) ④学校の講義など(.06)
仕事観_世代継承	②上司(.081) ③大学・学校の先生(.08) ④部下や後輩(.078) ⑤【前】親(.049)		①自己啓発(.102) ⑤【前】書籍・講演(.054)

各仕事観を従属変数、影響要因（社会人以前／以降）を独立変数とした重回帰分析の結果。（ ）内は $\beta$ 、有意水準1%で有意な $\beta$ のうち、.05以上のもの。  
【前】は社会人以前、【後】は社会人以降。

## 2.4. 年代別に見た仕事観からの考察

ここまで年代別に仕事観の違いを概観してきた。年代による仕事観の違い、仕事観の移り変わりは、これまでライフステージ論やキャリア論で議論されてきた各年代の課題や特性、さらに時代や社会背景の影響を受けた世代特性を反映したものといえる。

仕事観「成長」は年代が若い方が強く、年代が上がるにつれて重要度を下げていた。「人間としての器が大きくなる」「自分の世界を広げる」「できないことができるようになる」という「成長」は、年を重ね、多様な経験を蓄積する過程で成し遂げられるものである。経験の浅い新卒3年以内、30歳前後は成長途中であり、仕事とはそこでの様々な経験から成長を遂げるためのものであるという価値観が強く表れているといえる。他方、若い世代と比べて、年月を長く生き、多様な経験をしている40歳前後、50代は、ここに挙げる「成長」を既に経験していることから、仕事とはそのような成長を遂げるためのものであるという価値観が薄れていると考えられる。

年代が上がるにつれて強くなる仕事観は「会社規範」「世代継承」であった。年代が上がると、チームや部署をマネジメントする役割、組織を代表する立場、後輩や部下を育成する役割を担うようになることから、「会社規範」の

仕事観が高まると考えられる。会社において上位ポストにつく人が増えるという年代の影響だけでなく、上の年代の方が会社への所属感や帰属意識が高いという世代の影響もあるだろう。また、年代が上がると自分の成長よりも、他者の成長や育成へと視野が広がっていくことから、仕事観として上の年代で「世代継承」が重視されているといえよう。

「損害回避手段」は、年代が上がるとともに仕事観として上位に上がってきた。新卒3年以内で6位、30歳前後で5位、40歳前後で3位と順位を上げ、50代で5位であった。30～40代にかけては、子どもや家族をもち、経済的に家計を支える役割を担う年代であり、他の仕事観と比べて仕事を「損害回避手段」として捉える価値観が強まっていると考えられる。50代になると、子どもが自立を迎えることから「損害回避手段」の仕事観が順位を落とすといえよう。

最後に、仕事観の平均値が、新卒3年以内で最も高く、それ以降低下して、40歳前後で最も低く、50代で少し持ち直すというパターンがあった。この40歳前後で仕事観が最も低下するという現象には「中年の危機」が関連していると考えられる。これまでの生き方や価値観でよかったのか、将来に向けての軌道修正が模索されることから、仕事観も揺るがざるをえない。つまり、仕事観の平均値が低下する時期といえる。そして、50代で平均値が持ち直すのは、人生の見直し、軌道修正が成されて価値観、仕事観が再び安定していくからといえるだろう。

### 3. キャリア観

#### 3.1. キャリア観の質問項目

本調査では、キャリアに関する価値観を「キャリア観」とし、18項目を用意した。それらを2項目（A vs. B）の対立質問（9セット）にし、どちらの項目が自分の考えに近いかをきいている。回答は「私の考えはAに近い」「どちらかという私の考えはAに近い」「どちらとも言えない」「どちらかという私の考えはBに近い」「私の考えはBに近い」である。

1-7 キャリア観の質問項目

	A	1 私の 考え はA に近い	2 どち らか とい うとA	3 どち らと も言 えない	4 どち らか とい うとB	5 私の 考え はB に近い	B
Q16-1	(A)中長期で具体的目標に向かって進むもの	1	2	3	4	5	(B)仕事の連鎖の結果として振り返るとできあがっているもの
Q16-2	(A)節目を意識し、主体的に変化を仕掛けていくもの	1	2	3	4	5	(B)一つのことにとこだわってやり続けることで形成されるもの
Q16-3	(A)自分で切り開いていくもの	1	2	3	4	5	(B)与えられた環境によって出来上がったもの
Q16-4	(A)プライベートライフの充実のために仕事やキャリアがある	1	2	3	4	5	(B)仕事やキャリアの充実のためにプライベートライフがある
Q16-5	(A)無駄な回り道をせず効率的に築くもの	1	2	3	4	5	(B)多様な経験や試行錯誤を通して築き上げるもの
Q16-6	(A)自分自身の市場価値を高め、競争社会を勝ち抜くもの	1	2	3	4	5	(B)勝ち負けではなく自分なりの幸せを実現するもの
Q16-7	(A)自分で決めた特定分野を深めていくこと	1	2	3	4	5	(B)どのような課題にも対応できるようになること
Q16-8	(A)社会や社内での評価を得てナンバーワンになること	1	2	3	4	5	(B)自分の個性を活かしてオンリーワンになること
Q16-9	(A)体力と仕事が続く限りいつまでも働きたい	1	2	3	4	5	(B)可能な限り早く引退し第二の人生を楽しみたい

#### 各キャリア観の明確度指標

- 「私の考えはA/Bに近い」 ⇒ 2点
- 「どちらかというA/B」 ⇒ 1点
- 「どちらとも言えない」 ⇒ 0点

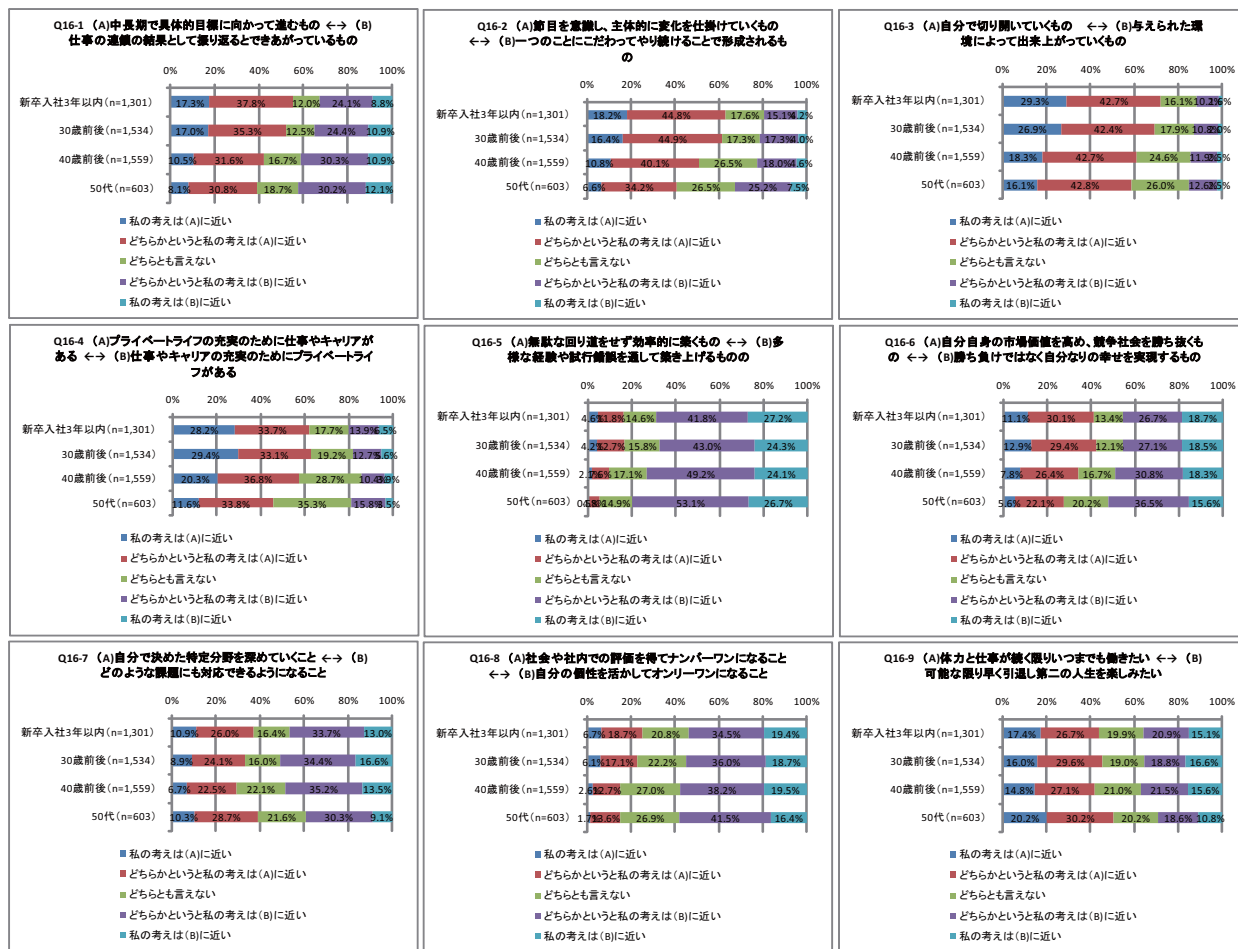
#### 3.2. 年代別に見たキャリア観

年代ごとにキャリア観を見てみると、新卒3年以内、30歳前後では「中長期で具体的目標に向かって進むもの（新卒3年以内55.1%、30歳前後52.3%）」「節目を意識し、主体的に変化を仕掛けていくもの（新卒3年以内63.0%、30歳前後61.3%）」「自分で切り開いていくもの（新卒3年以内72.0%、30歳前後69.3%）」「プライベートライフの充実のために仕事やキャリアがある（新卒3年以内61.9%、30歳前後62.5%）」と回答する傾向がある。

キャリアとは、仕事一辺倒ではなくプライベートも大切にしながら、計画や目標を持ち、主体的、能動的に取り組むことで実現できるものであるという価値観である。

一方、40歳前後、50代では、「仕事の連鎖の結果として振り返るとできあがっているもの（40歳前後41.2%、50代42.3%）」「多様な経験や試行錯誤を通して築き上げるもの（40歳前後73.3%、50代79.8%）」「勝ち負けではなく自分なりの幸せを実現するもの（40歳前後49.1%、50代52.1%）」と回答する傾向がある。キャリアは、多様な経験や試行錯誤の結果振り返るとできあがっているもので、それは自分なりの幸せを実現するものであるという価値観である。

### 1-8 年代別キャリア観

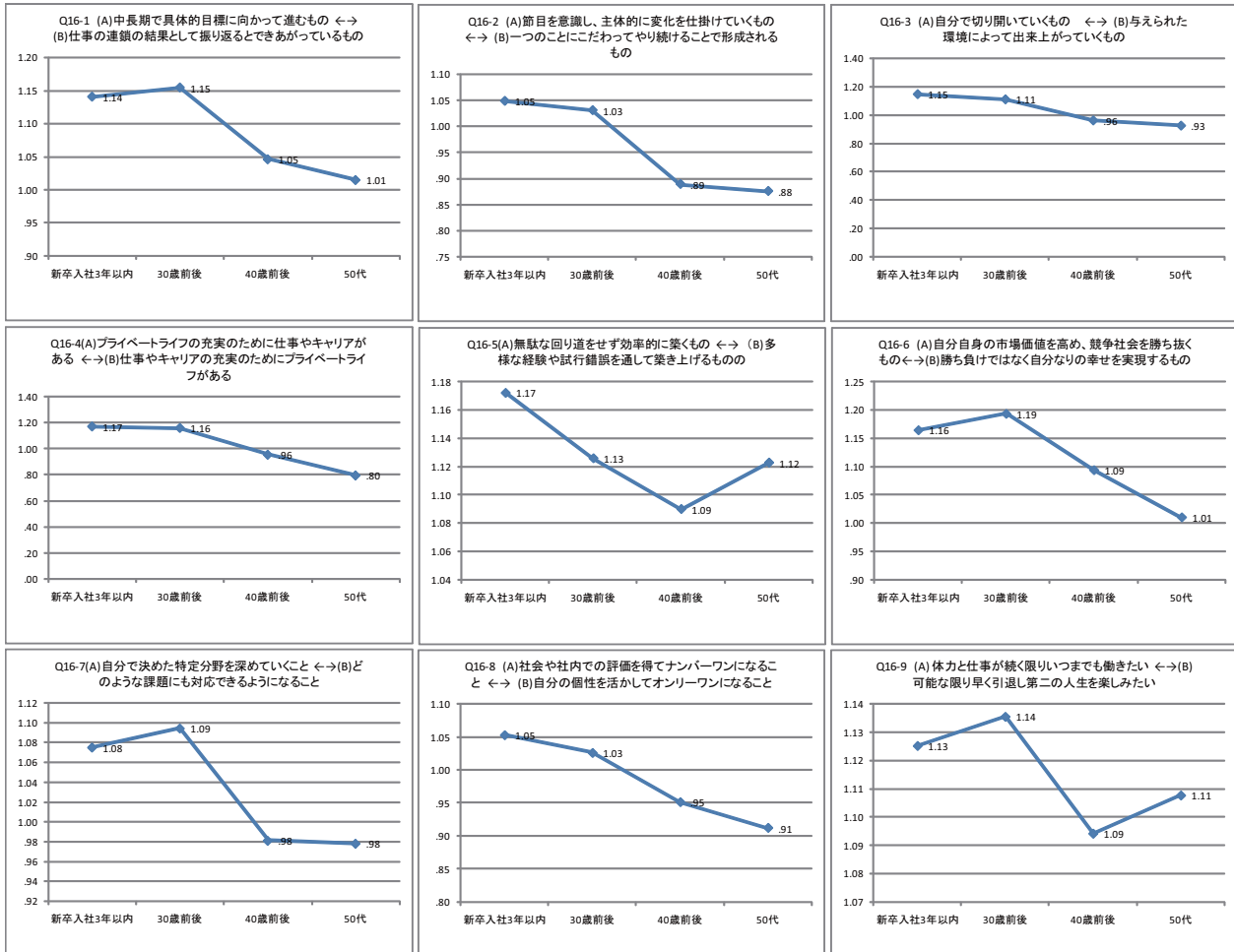


### 3.3. キャリア観の明確度

年代別にキャリア観を見た時にもう一つ特徴的なことがある。それは年代が上がるにつれて「どちらとも言えない」の回答割合が増えることである。この点を「キャリア観の明確度」から見てみよう。

まず、キャリア観の明確度だが、対立質問A、Bのどちらかを問わず、明確にAもしくはBと回答する傾向値とし、「私の考えはA/Bに近い」を2点、「どちらかという私の考えはA/Bに近い」を1点、「どちらとも言えない」を0点とした。A、Bは価値観を問うものであり、それらの考え方に優劣はない。A、Bのいずれにしても、キャリアについて明確な価値観を持っているかどうかを重視すべきと考えた。

### 1-9 年代別キャリア観明確度



年代別にキャリア観の明確度を比較すると、ほとんどのキャリア観で、年代が上がるにつれて明確度が低くなっていることが分かった（ただし「A. 無駄な回り道をせず効率的 vs. B. 多様な経験や試行錯誤」「A. 体力と仕事が長く限り vs. B. 可能な限り早く引退」は年代による統計的有意差が見られなかった）。仕事観と同様に、新卒3年以内、30歳前後でキャリア観の明確度が高く、40歳前後、50代で低いという傾向が見られた（例えば「A. 中長期で具体的目標 vs. B. 仕事の連鎖の結果」の明確度は、新卒3年以内が1.14、30歳前後が1.15と近似しており、40歳前後は1.05、50代が1.01と近似している）。

年を重ね、仕事を含めた人生で多様な経験を経ているながら、キャリアのあり方として特定の方向性を選べていない。40代、50代の方が、キャリア観が揺らいでいるといえるだろう。

### 3.4. 年代別に見たキャリア観からの考察

年代によるキャリア観の違い、移り変わりも、仕事観と同様に年代と世代の特性を反映している。年代別に見たキャリア観の分析から、新卒3年以内、30歳前後において、キャリアとは仕事一辺倒ではなくプライベートも大切にしながら、計画や目標を持ち、主体的、能動的に取り組むことで実現できるものとする傾向が見られた。20代、30代は、仕事に関する自分の興味・関心を探索し、様々な新しい体験を試行する年代であり、キャリアは主体的、能動的に取り組むものというこの年代のキャリア観に通じるところがある。また、「変化する環境やそこにおける自分の役割、可能性を主体的、能動的に、会社任せにせず、個人主導で考え、取り組むべき」というキャリア自律論が登場して久しいが、それが学校や就職活動に浸透していく過程で「仕事やキャリアは主体的に取り組むべきで、そこに自分らしさや自己実現を見いだしていくべき」という流れを生み、その影響を受けた世代ともいえるだろう。

40歳前後、50代については、キャリアは多様な経験や試行錯誤の結果振り返るとできあがっているもので、それは自分なりの幸せを実現するものであるという傾向が見られた。40代はそれまでの仕事やキャリアを振り返り、過去から現在までのキャリアと将来のキャリアのすり合わせをする時期でもある。50代は、キャリア全体を評価し、それまでの仕事経験や知識をどのように活かしていくかを模索する時期である。

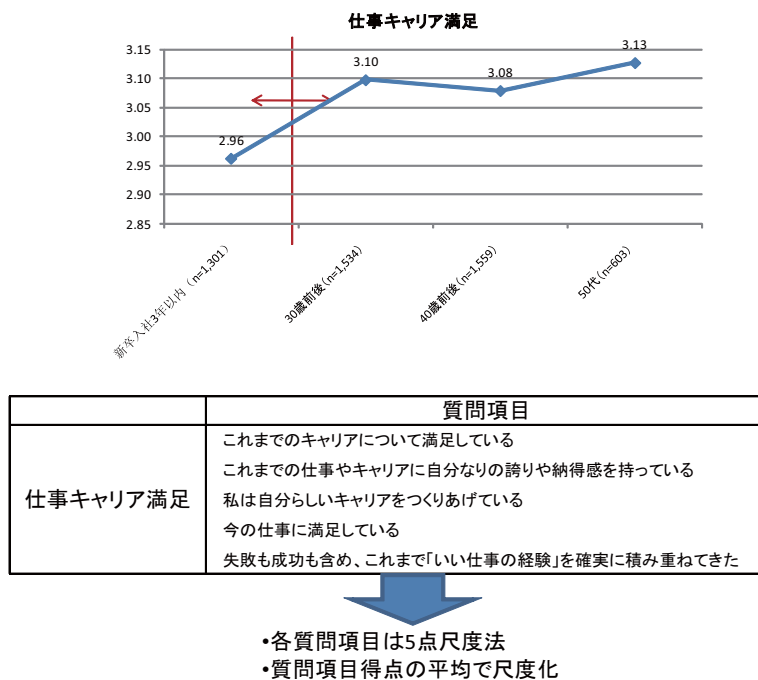
このような40代、50代の特性は、「キャリアは多様な経験や試行錯誤の連鎖であり、振り返った時にできあがっているもの」というキャリア観につながる。この年代にとってキャリアとは「目標に向かって進む」「自ら切り開いていく」ものというよりも、「これまでを振り返って納得する」ものといえる。また、この年代はそもそもキャリアについて考えず、会社からいわれるまま、疑問を持たずに働いてきた世代ともいわれている。会社から与えられた仕事を積み重ね、その経験をキャリアとして受け入れていこうとする世代特性も影響しているだろう。

## 4. 仕事キャリア満足

### 4.1. 仕事キャリア満足の質問項目

本調査では、過去から現在の仕事とキャリアの自己評価についても聞いている。「これまで」から「今」に至るまでの仕事とキャリアについての満足や誇り、納得感である。これらに関する5項目（5点尺度法）の平均を算出し、「仕事キャリア満足」とした。

1-10 年代別仕事キャリア満足のグラフと仕事キャリア満足の質問項目

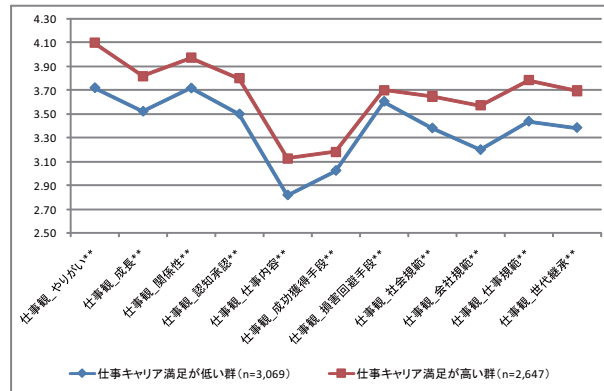


### 4.2. 仕事キャリア満足の特徴

年代別に仕事キャリア満足の平均値を見ると、新卒3年以内が2.96と最も低く、それ以降は30歳前後で3.10、40歳前後で3.08、50代で3.13となっている。過去から現在までの仕事とキャリアについての自己評価であるため、仕事経験の年月が短いことが新卒3年以内で低い値となっている可能性がある。

また、仕事キャリア満足の全体平均3.05を基準に、仕事キャリア満足の低い群 (n=3,069) と高い群 (n=2,647) に分け、それぞれの群について仕事観の平均値を比較してみたところ、すべての仕事観について、仕事キャリア満足が高い群で高い平均値を示していた。つまり、「仕事キャリア満足が高い方が、仕事観が高い」もしくは「仕事観が高い方が、仕事キャリア満足が高い」ということである。この傾向は、後述する相関分析でも確認できる。

1-11 仕事キャリア満足高群／低群の仕事観平均値



### 4.3. 仕事キャリア満足と仕事観、キャリア観の関係

#### 4.3.1. 相関分析

仕事キャリア満足は、ほとんどの仕事観と弱い正の相関がある。「成功獲得手段（全体の相関係数 .09）」「損害回避手段（同 .06）」との相関は低いが、それ以外の仕事観とは概ね .15 ～ .20 位の相関であった。それらの仕事観を持っていることが、仕事キャリア満足に結びついている。しかし、仕事は成功獲得の手段であり、経済的に窮地に立たないようにするための手段であるとする価値観は、仕事キャリア満足と関連が薄い。

これらの相関を年代別にみると、年代が上がるにつれて相関係数が大きくなっていることが分かる。例えば、「やりがい」は新卒3年以内で .26、30歳前後で .30、40歳前後で .33、50代で .36 となっている。数値としては小さな変化ではあるが、上昇傾向があるといえるだろう。ただし、「成功獲得手段」「損害回避手段」は年代が上がるにつれて相関係数が小さくなり、有意でなくなる。

1-12 仕事キャリア満足と仕事観(年代別)相関係数表

	仕事キャリア満足との相関係数					
	全体 (n=5,716)	新卒3年以内 (n=1,301)	30歳前後 (n=1,534)	40歳前後 (n=1,559)	50代 (n=603)	女性 (n=719)
仕事観_やりがい	.298**	.264**	.304**	.332**	.361**	.285**
仕事観_成長	.228**	.218**	.226**	.257**	.309**	.275**
仕事観_関係性	.197**	.200**	.149**	.244**	.309**	.212**
仕事観_認知承認	.212**	.245**	.183**	.229**	.227**	.189**
仕事観_仕事内容	.240**	.228**	.222**	.259**	.317**	.240**
仕事観_成功獲得手段	.091**	.115**	.111**	.106**	.051	.056
仕事観_損害回避手段	.053**	.067*	.102**	.029	.026	-.010
仕事観_社会規範	.152**	.149**	.127**	.163**	.218**	.182**
仕事観_会社規範	.249**	.260**	.232**	.234**	.224**	.269**
仕事観_仕事規範	.304**	.311**	.280**	.298**	.396**	.334**
仕事観_世代継承	.222**	.196**	.139**	.266**	.325**	.261**

\*\*、相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

キャリア観については、その明確度と仕事キャリア満足の相関をしてみる。仕事観よりも相関が低く、概ね .01 ～ .10 台であった。ただし「A. プライベートライフの充実 vs. B. 仕事やキャリアの充実（全体の相関係数 -.07）」は弱い負の相関が見られ、「A. 自分自身の市場価値 vs. B. 勝ち負けではなく」「A. 体力と仕事が続く限り vs. B. 可能な限り早く引退」は相関が有意でなかった。

年代別に見ると、ほとんどのキャリア観はその明確度と仕事キャリア満足の相関が、年代が上がるにつれて大きくなるという傾向が見られた（「A. プライベート充実のための仕事 vs. B. 仕事充実のためのプライベート」を除く）。

「A. 自分で切り開く vs. B. 与えられた環境」は、新卒3年以内で .07、30歳前後で .08、40歳前後で .13、50代で .27 と上昇している。

1-13 仕事キャリア満足とキャリア観の明確度(年代別)相関係数表

	仕事キャリア満足					
	全体(n=5,716)	新卒3年以内 (n=1,301)	30歳前後 (n=1,534)	40歳前後 (n=1,559)	50代(n=603)	女性(n=719)
Q16.1 明確度: (A) 中長期で具体的目標に向かって進むもの / (B) 仕事の連鎖の結果として振り返るとできあがっているもの	.070**	.038	.073**	.067**	.191**	0.06
Q16.2 明確度: (A) 節目を意識し、主体的に変化を仕掛けていくもの / (B) 一つのことこだわってやり続けることで形成されるもの	.104**	.042	.115**	.125**	.175**	.162**
Q16.3 明確度: (A) 自分で切り開いていくもの / (B) 与えられた環境によって出来上がっていくもの	.103**	.070*	.075**	.133**	.267**	.115**
Q16.4 明確度: (A) プライベートライフの充実のために仕事やキャリアがある / (B) 仕事やキャリアの充実のためにプライベートライフがある	-.065**	-.082**	-.025	-.089**	.003	-.04
Q16.5 明確度: (A) 無駄な回り道をせず効率的に稼ぐもの / (B) 多様な経験や試行錯誤を通して築き上げるもの	.056**	.002	.051*	.108**	.126**	0.05
Q16.6 明確度: (A) 自分自身の市場価値を高め、競争社会を勝ち抜くもの / (B) 勝ち負けではなく自分なりの幸せを実現するもの	.010	-.045	.012	.039	.127**	0.00
Q16.7 明確度: (A) 自分で決めた特定分野を深めていくこと / (B) どのような課題にも対応できるようにすること	.077**	.045	.056*	.119**	.170**	0.06
Q16.8 明確度: (A) 社会や社内での評価を得てナンバーワンになること / (B) 自分の個性を活かしてオンリーワンになること	.038**	.009	.048	.045	.132**	0.04
Q16.9 明確度: (A) 体力と仕事が続く限りいつまでも働きたい / (B) 可能な限り早く引退し第二の人生を楽しみたい	.005	-.021	.030	.005	.077	-.06

\*\* 相関係数は 1% 水準で有意(両側)です。

これらのことから一部の仕事観、キャリア観を除いて、仕事観、キャリア観を明確に持つことは、仕事キャリア満足度を高める傾向があり、その傾向はキャリア観よりも仕事観の方が高く、20代、30代よりも40代、50代の方が強いといえる。仕事キャリア満足度を高めるのはキャリア観よりも仕事観であり、40代、50代の方が仕事観、キャリア観を明確に持つことが仕事キャリア満足に結びつくのである。

#### 4.3.2. 年代別の階層的重回帰分析

仕事キャリア満足と仕事観、キャリア観のこの傾向を別の分析からも検討してみる。図表 1-14 は、仕事キャリア満足度を従属変数、仕事観とキャリア観の明確度を独立変数とした階層的重回帰分析を年代別に行った結果である。 $R^2$  は回帰モデルの説明力を示す。仕事キャリア満足度を説明する要因は他にもあるため、どの年代においてもこの回帰モデルの説明力は高いとはいえないが、仕事観全体、キャリア観の明確度全体の  $\Delta R^2$  をみていくと、大きく3つの発見がある。

1-14 階層的重回帰分析の結果(年代別)

モデル	従属変数: 仕事キャリア満足							
	新卒入社3年以内		30歳前後(n=1,534)		40歳前後(n=1,559)		50代(n=603)	
	1	2	1	2	1	2	1	2
独立変数	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
仕事観 やりがい	.04	.04	.22 **	.22 **	.17 **	.14 **	.09	.04
仕事観 成長	.00	-.01	.05	.05	.04	.04	.02	.03
仕事観 関係性	-.02	-.01	-.07 *	-.08 *	.03	.03	.04	.03
仕事観 認知承認	.08 *	.08 *	-.04	-.04	.02	.01	.02	.02
仕事観 仕事内容	.07 *	.08 *	.04	.04	.06 †	.06 †	.09	.06
仕事観 成功獲得手段	-.03	-.03	-.06 †	-.06 †	-.03	-.02	-.15 **	-.11 *
仕事観 損害回避手段	-.02	-.01	.05 †	.06 †	-.06 *	-.04	-.04	-.05
仕事観 社会規範	-.01	-.02	-.01	-.01	-.02	-.03	-.04	-.04
仕事観 会社規範	.14 **	.14 **	.13 **	.13 **	.08 *	.08 **	.03	.05
仕事観 仕事規範	.16 **	.16 **	.13 **	.12 **	.04	.02	.24 **	.21 **
仕事観 世代継承	.00	.00	-.08 *	-.08 *	.08 *	.07 *	.11 *	.11 *
Q16.1 キャリア観の明確度		.02		.01		.00		.05
Q16.2 キャリア観の明確度		-.02		.03		.03		.04
Q16.3 キャリア観の明確度		.01		-.02		.05 *		.13 **
Q16.4 キャリア観の明確度		-.04		-.02		-.10 **		-.04
Q16.5 キャリア観の明確度		.00		.02		.04		.04
Q16.6 キャリア観の明確度		-.04		-.02		.01		.00
Q16.7 キャリア観の明確度		.01		.00		.06 *		.03
Q16.8 キャリア観の明確度		-.03		.00		-.02		.03
Q16.9 キャリア観の明確度		-.02		.02		.00		-.02
$\Delta R^2$	.012 **	.001	.012 **	.000	.013 **	.002 **	.020 **	.003 *
$R^2$	0.12 **	0.13 **	0.12 **	0.12 **	0.13 **	0.15 **	0.20 **	0.23 **
F	15.98 **	9.36 **	19.24 **	10.75 **	21.62 **	13.54 **	13.61 **	8.74 **

\*\* p < .01 \* p < .05 † p < .1

まず、仕事キャリア満足に対して、キャリア観の明確度よりも仕事観の方が説明力がある。仕事キャリア満足に対する効果は、キャリア観よりも仕事観が明確な方が大きいといえる。

二つ目は、仕事キャリア満足に対する仕事観、キャリア観の明確度の説明力は、年代が上がると大きくなる。仕事キャリア満足に対する仕事観、キャリア観の明確度の効果は、年代が上がると大きくなる。

三つ目の発見は、新卒3年以内、30歳前後は、仕事キャリア満足に対してキャリア観の明確度は効果がなく、仕事観が効果を持つ。キャリア観の明確度が効果を持つのは40歳前後、50代である。ただし、この年代でもキャリア観の明確度よりも仕事観の方が仕事キャリア満足に与える効果が大きい。

#### 4.3.3. 仕事キャリア満足と仕事観、キャリア観の関係分析からの考察

一般に仕事観やキャリア観は年を重ね、多様な経験を通じて形成され、醸成されていくと考えられていた。しかし、今回の分析結果では、20代、30代の若い年代の方がはっきりとした仕事観やキャリア観を持っていた。また、仕事観やキャリア観を明確に持つことは仕事キャリア満足を高め、その効果はキャリア観よりも仕事観を明確に持つ方が大きく、さらに40代、50代の方が大きかった。

若い年代ははっきりとした仕事観、キャリア観を持っているが、それらの価値観は上の年代ほど仕事キャリア満足に結びついていない。若い年代の仕事キャリア満足に効果を持つのは、キャリア観ではなく仕事観である。つまり、若い年代は、キャリア観を醸成するよりも、仕事観を醸成する方が仕事キャリア満足を高めるといえる。

そもそもこの年代で仕事観、キャリア観が明確なのは、若い人特有のある種の思い込みであることが考えられる。また、主体的、能動的にキャリアに取り組むべきという価値観が学校や就職活動ですり込まれた世代でもある。そこに加えて、キャリアについて考えさせ、キャリアビジョンを描かせるような研修・施策を行っても、それは仕事キャリア満足に効果をもたらさない。むしろ、仕事観を持てるような工夫（例えば、チャレンジングな仕事経験、仕事や役割の意味づけ、上司や先輩からの指導・支援、自己啓発など学習の推奨など）が仕事キャリア満足の向上に結びつくと考えられる。

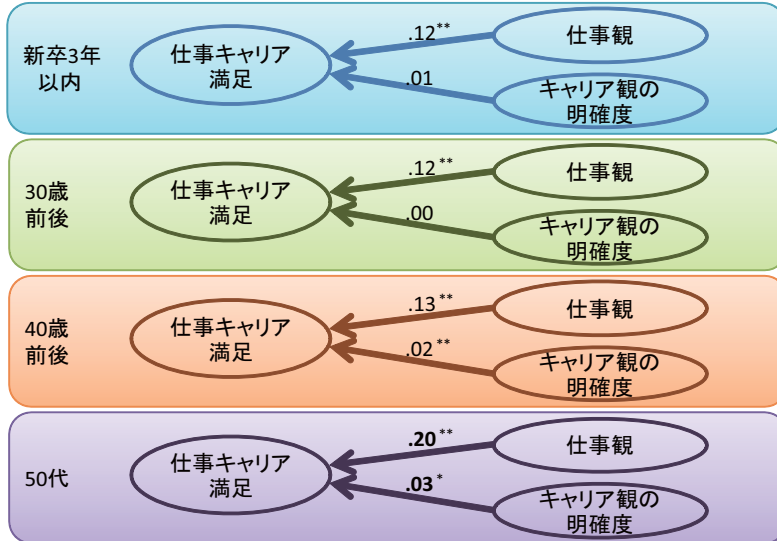
他方、仕事観、キャリア観そのものは年代が上がると曖昧になるが、仕事観、キャリア観を明確にもつことが仕事キャリア満足に及ぼす効果は、40代、50代の方が大きい。つまり、仕事観やキャリア観を明確にするようなキャリア研修は、上の年代で効果が期待できる。この年代で仕事観、キャリア観が曖昧になり、揺れ動くのは、人生の折り返し地点を経験し、これまでの仕事、キャリア、人生を振り返る「中年の危機」にあるからである。だからこそ、そのような危機を乗り越え仕事観、キャリア観が再び明確になる人ほど仕事キャリア満足が高くなると考えられる。

しかし、この年代は、会社人生、仕事人生も後半にさしかかり、将来像や将来のビジョンは自ずと描けるだろうということから、若い年代と比べてキャリアについて考える機会、自身のキャリアをテーマにした研修などから遠ざかっている。また、世代論としてバブル崩壊前に入社した40代以上は「キャリア」について特段考えずにこれまできたという指摘もある。仕事観やキャリア観が揺れる40代、50代にこそキャリア研修を実施し、「キャリアの振り返り」や「将来ビジョンの作成」を通じて仕事観、キャリア観を明確に持てるように支援することは、中年の危機の克服につながる。そして、これまでの仕事やキャリアを含めた人生を受け入れ、納得していくことが、仕事キャリア満足を高めることにつながっていくと考えられる。



1-15 階層的重回帰分析の結果(年代別)の図

仕事キャリア満足は、キャリア観よりも仕事観の影響を受け、その影響は年代が上がると大きくなる。そもそも仕事観、キャリア観は年代が若い方が高いが、それらの仕事キャリア満足への影響は年代が高い方が大きい。



※「仕事キャリア満足」を従属変数、11の「仕事観」、9の「キャリア観の明確度」を独立変数とした階層的重回帰分析の結果  
 数値はΔR<sup>2</sup> \*\* p<.01 \* p<.05

## 5. キャリア観クラスター分析

### 5.1. クラスター分析の結果

大卒以上データ (n=5,716) を用いて、キャリア観の9つの質問項目 (AかBの対立質問の9セット) によるクラスター分析を行い、以下6つのクラスターを抽出した。

- ナンバーワンプロフェッショナル (n=753)
- 競争型ジェネラリスト (n=734)
- オンリーワンプロフェッショナル (n=858)
- 自律型ワークライフ人間 (n=882)
- 仕事中心ハードワーカー (n=1,046)
- 適応型ジェネラリスト (n=1,443)

表 1-16 はクラスター分析の結果である。キャリア観の9つの質問項目はAかBの対立質問であるが、回答は「私の考えはAに近い」=1、「どちらかという私の考えはAに近い」=2、「どちらとも言えない」=3、「どちらかという私の考えはBに近い」=4、「私の考えはBに近い」=5となっている。クラスター分析結果の数値は、1に近ければAの考えに近く、5に近ければBの考えに近いという解釈をした。

1-16 クラスター分析結果

(A)=1・・・(B)=5	クラスター					
	ナンバーワン プロフェッショナル (n=753)	競争型ジェネ ラリスト (n=734)	オンリーワン プロフェッ ショナル (n=858)	自律型ワーク ライフ人間 (n=882)	仕事中心 ハードワー カー (n=1,046)	適応型ジェネ ラリスト (n=1,443)
Q16-1 (A) 中長期で具体的目標に向かって進むもの ← (B) 仕事の連鎖の結果として振り返るとできあがっているもの	1.95	2.26	2.44	2.02	3.30	4.15
Q16-2 (A) 節目を意識し、主体的に変化を仕掛けていくもの ← (B) 一つのことこにこだわってやり続けることで形成されるもの	2.18	2.01	2.78	2.44	2.52	3.09
Q16-3 (A) 自分で切り開いていくもの ← (B) 与えられた環境によって出来上がっていくもの	1.81	1.88	1.91	1.94	2.44	3.03
Q16-4 (A) プライベートライフの充実のために仕事やキャリアがある ← (B) 仕事やキャリアの充実のためにプライベートライフがある	2.23	2.01	2.52	1.86	3.33	2.17
Q16-5 (A) 無駄な回り道をせず効率的に築くもの ← (B) 多様な経験や試行錯誤を通して築き上げるもの	2.74	3.54	4.09	3.99	3.95	4.09
Q16-6 (A) 自分自身の市場価値を高め、競争社会を勝ち抜くもの ← (B) 勝ち負けではなく自分なりの幸せを実現するもの	1.87	1.96	3.39	4.26	2.84	4.12
Q16-7 (A) 自分で決めた特定分野を深めていくこと ← (B) どのような課題にも対応できるようになること	2.02	4.15	2.00	3.12	3.94	3.47
Q16-8 (A) 社会や社内での評価を得てナンバーワンになること ← (B) 自分の個性を活かしてオンリーワンになること	2.65	2.74	4.06	4.01	3.35	3.92
Q16-9 (A) 体力と仕事が続く限りいつまでも働きたい ← (B) 可能な限り早く引退し第二の人生を楽しみたい	2.52	3.08	1.78	3.82	2.05	3.67

ブルー 1点台  
 黄色 4点台  
 オレンジ 4点台ではないが、各項目において1番大きいスコアを示しているもの

まず、「ナンバーワンプロフェッショナル」は効率的、競争的なキャリア観を持ち、目標達成や主体的行動の持ち主であり、特定分野でナンバーワンを目指す傾向がある。全体の13.2% (n=753) を占め、20代、30代前半の割合が高い。「競争型ジェネラリスト」も効率的、競争的なキャリア観を持ち、目標達成や主体的行動の持ち主であるが、オールラウンドでナンバーワンを目指すクラスターである。全体の12.8% (n=734) を占め、20代、30代前半の割合が高い。特定分野でナンバーワンを目指すのが「ナンバーワンプロフェッショナル」で、オールラウンドでナンバーワンを目指すのが「競争型ジェネラリスト」である。

「オンリーワンプロフェッショナル」は、試行錯誤しながら目標を達成し、主体的に行動する。自分なりの価値を大切に、特定分野でオンリーワンを目指すクラスターである。全体の15.0% (n=858) を占め、50代、女性の割合が高い。「自律型ワークライフ人間」も試行錯誤しながら目標を達成し、主体的に行動する。自分なりの価値を大切に、どちらかというオールラウンドでオンリーワンを目指す。プライベート重視で早く引退し第二の人生を目指したいというクラスターである。全体の15.4% (n=882) を占め、20代、30代前半の割合が高い。

「仕事中心ハードワーカー」は、試行錯誤しながら与えられた環境に柔軟に対応し、仕事の連鎖の結果を積み上げ、仕事・キャリアを重視するタイプである。オールラウンドでオンリーワンでありながら競争を勝ち抜き、働き続けたいという傾向がある。全体の18.3% (n=1,046) を占め、40歳前後、50代の割合が高い。「適応型ジェネラリスト」も試行錯誤しながら与えられた環境に柔軟に対応し、仕事の連鎖の結果を積み上げるタイプであり、どちらかというオールラウンドでオンリーワンを目指す、自分なりの価値を大切に、プライベート重視で早く引退し第二の人生を目指したいというクラスターである。全体の25.2% (n=1,443) を占め、40歳前後、50代、女性の割合が高い。

### 1-17 キャリア観クラスターの特徴

※キャリア観クラスター:Q16キャリア観に関する9質問を用いたクラスター分析の結果

ナンバーワンプrofessional	競争型ジェネラリスト	オンリーワンプrofessional
<ul style="list-style-type: none"> <li>•n=753、全体の13.2%</li> <li>•20代、30代前半の割合が高い</li> <li>•効率的、競争的で目標達成、主体的行動の持ち主。特定分野でナンバーワンを目指す。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•n=734、全体の12.8%</li> <li>•20代、30代前半の割合が高い</li> <li>•効率的、競争的で目標達成、主体的行動の持ち主。オールラウンドでナンバーワンを目指す。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•n=858、全体の15.0%</li> <li>•50代、女性の割合が高い</li> <li>•試行錯誤しながら目標達成、主体的行動の持ち主。自分なりの価値を大切に、特定分野でオンリーワンを目指す。</li> </ul>
自律型ワークライフ人間	仕事中心ハードワーカー	適応型ジェネラリスト
<ul style="list-style-type: none"> <li>•n=882、全体の15.4%</li> <li>•20代、30代前半の割合が高い</li> <li>•試行錯誤しながら目標達成、主体的行動の持ち主。自分なりの価値を大切に、どちらかというとオールラウンドでオンリーワンを目指す。プライベート重視で早く引退し第二の人生を目指したい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•n=1,046、全体の18.3%</li> <li>•40歳前後、50代の割合が高い</li> <li>•試行錯誤しながら与えられた環境に柔軟に対応し、仕事の連鎖の結果を積み上げ、仕事・キャリアを重視するタイプ。オールラウンドでオンリーワンでありながら競争を勝ち抜き、働きたい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•n=1,443、全体の25.2%</li> <li>•40歳前後、50代、女性の割合が高い</li> <li>•試行錯誤しながら与えられた環境に柔軟に対応し、仕事の連鎖の結果を積み上げる。自分なりの価値を大切に、どちらかというとオールラウンドでオンリーワンを目指す。プライベート重視で早く引退し第二の人生を目指したい。</li> </ul>

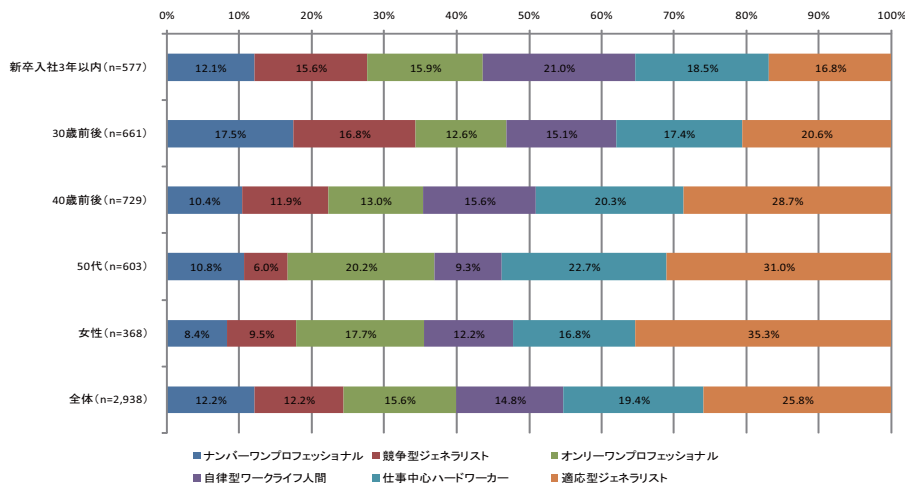
### 5.2. キャリア観クラスターの属性

6つのキャリア観クラスターの属性について、「年代」「役職」「管理職意向」などの点から見てみる。まず、年代についてであるが、ここでは新卒入社3年以内から50代まで全ての年齢群でサンプルのある5企業に限定して、年代別にキャリア観クラスターの割合を見てみる。

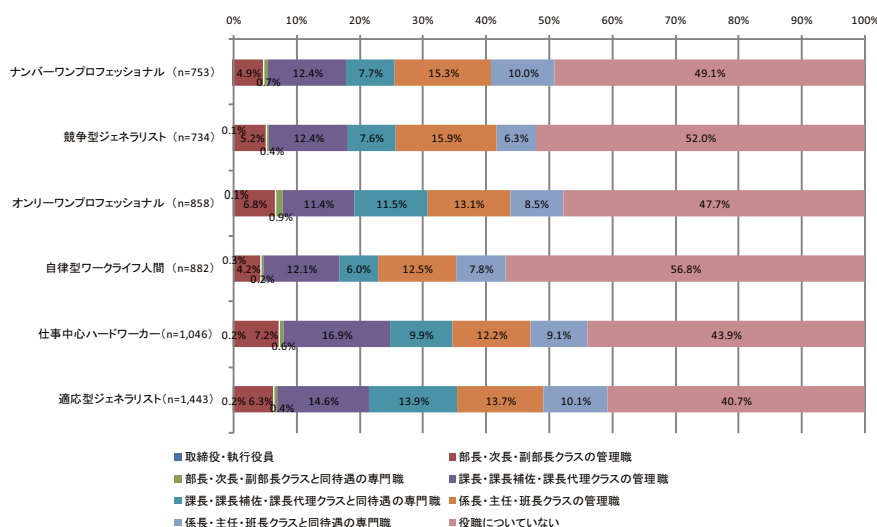
まず大きな特徴として、「仕事中心ハードワーカー」と「適応型ジェネラリスト」は年代が上がるにつれてその割合が高くなっている。両クラスターとも50代で最も多く「仕事中心ハードワーカー」が22.7%、「適応型ジェネラリスト」が31.0%を占める。反対に、「自律型ワークライフ人間」は若い年代で割合の高いクラスターといえる。新卒3年以内が最も多くて21.0%を占め、30歳前後、40歳前後で減少し、50代では9.3%に留まる。

年代間で比較した場合、「競争型ジェネラリスト」は新卒3年以内（15.6%）、30歳前後（16.8%）と若い年代で割合が高く、40歳前後（11.9%）、50代（6.0%）では割合が低い。同様に「ナンバーワンプrofessional」も上の年代よりも、新卒3年以内、30歳前後で割合が高くなっている。また、「オンリーワンプrofessional」は他の年代と比べて50代（20.2%）で割合が高くなっている。

1-18 年代別キャリア観クラスターの割合  
「新卒入社3年以内」から「50代」まで全年齢群でサンプルのある企業(5社)  
対象群



1-19 キャリア観クラスター別に見た現在の役職



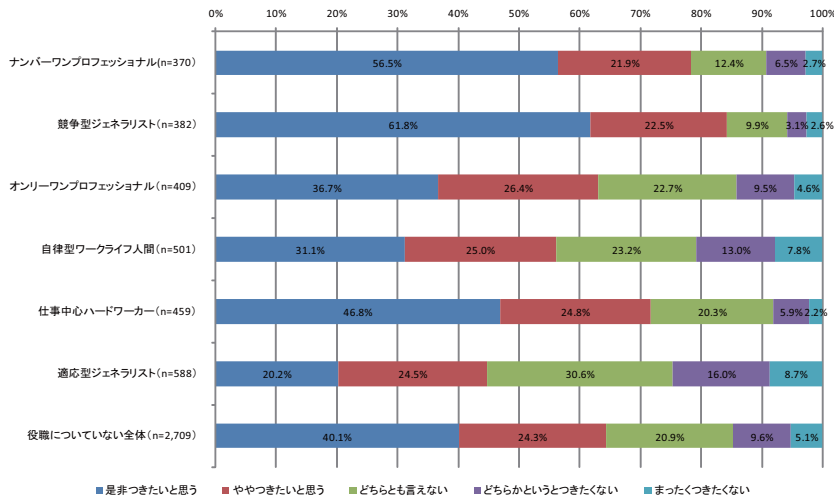
次に、現在の役職について見てみると、役職についている割合が高いクラスターは「適応型ジェネラリスト (59.3%)」「仕事中心ハードワーカー (56.1%)」である。部長・次長・副部長クラスの管理職、課長・課長補佐・課長代理クラスの管理職が他のクラスターと比べて割合が高く、「適応型ジェネラリスト」で 21.5%、「仕事中心ハードワーカー」では 24.9% を占めている。一方、役職についていない割合が 56.8% と高いのが「自律型ワークライフ人間」である。若い年代に多いクラスターであることが影響していると考えられる。

では、役職についていない 2,709 名について、キャリア観クラスターごとの管理職意向を見てみる。役職についていない層全体では、「是非つきたいと思う (40.1%)」と「ややつきたいと思う (24.3%)」を合わせて 64.4% が管理職意向を示し、逆に管理職意向がないのは 14.7% であった（「まったくつきたくない (5.1%)」と「どちらかというつきたくない (9.6%)」）。

キャリア観クラスター別に見ると、「適応型ジェネラリスト」で管理職を志向するのが 44.7% と最も低く、「どちらともいえない」が 30.6% であった。適応型ジェネラリストは役職についている割合が最も高いが、役職についていない適応型ジェネラリストでは管理職意向が低い。「どちらともいえない」が多いのは、「競争」といった上昇志向ではなく、与えられた仕事、環境で試行錯誤しながらキャリアを積んでいくというキャリア観が反映されているといえよう。逆に、適応型ジェネラリストの次に管理職の割合が高かった「仕事中心ハードワーカー」では、管理職についていない層の 71.6% が管理職意向を示していた。また、「競争型ジェネラリスト (管理職意向割合 84.3%)」「ナンバーワンプロフェッショナル (同 78.4%)」も管理職意向割合が高く、競争を勝ち抜きジェネラリスト、プロフェッショナルとして働きたいというキャリア観が管理職意向の高さと関連しているといえるだろう。

他方、管理職意向割合が比較的低かったのは「自律型ワークライフ人間 (管理職意向割合 56.1%)」「オンリーワンプロフェッショナル (同 63.1%)」である。自律型ワークライフ人間はプライベートを重視し、オールラウンドでオンリーワンを志向し、オンリーワンプロフェッショナルは特定分野でオンリーワンを目指すというキャリア観が、管理職意向割合の低さに影響していると考えられる。

### 1-20 キャリア観クラスター別に見た管理職意向



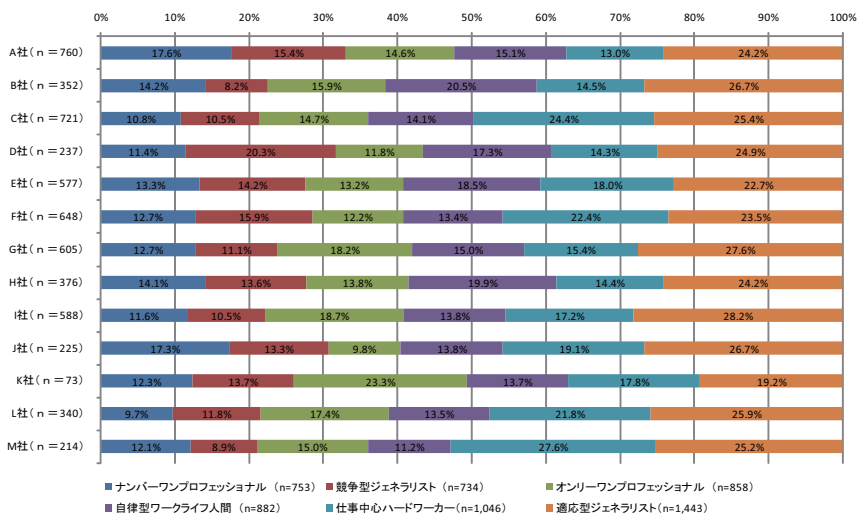
最後に、調査参加企業 13 社別にキャリア観クラスターの割合を見てみる。本調査では各社の事情を踏まえ、調査対象者の均等な割り付けは行わなかった。よって、ここでの分析は、各社の特徴というよりも、各社の調査対象者に見られる特徴と捉える必要がある。

まず、「ナンバーワンプロフェッショナル」であるが、他者と比べて割合が高いのは A 社(17.6%)、J 社(17.3%)であった。A 社は「競争型ジェネラリスト」の割合も比較的高く(15.4%)、プロフェッショナルであれジェネラリストであれ、競争に勝ち抜いてキャリアを積んでいくという志向が比較的高いといえる。

A 社の他に「競争型ジェネラリスト」の割合が高いのは D 社(20.3%)、F 社(15.9%)である。D 社は「自律型ワークライフ人間」も 17.3%と比較的多く、上昇志向だけでなく、プライベートを重視する志向も見られる。F 社は「仕事中心ハードワーカー」が 22.4%と多く、競争志向で仕事を重視する傾向があるといえるだろう。

「オンリーワンプロフェッショナル」の割合が高い企業は K 社(23.3%)、I 社(18.7%)、G 社(18.2%)であった。K 社は「適応型ジェネラリスト」の割合が低く 19.2%に留まることから、ジェネラリストよりもプロフェッショナルを志向する傾向があるといえる。逆に、I 社と G 社は適応型ジェネラリストの割合が高く(I 社は 28.2%、G 社 27.6%)、特定分野でオンリーワンを目指す層と柔軟に環境に適応しながらオールラウンドでオンリーワンを目指す二つの傾向が見られる。

### 1-21 企業別キャリア観クラスター分布



「自律型ワークライフ人間」の割合が高かったのはB社(20.5%)、H社(19.9%)、E社(18.5%)である。B社は「適応型ジェネラリスト」が26.7%と比較的多く、H社は「仕事中心ハードワーカー」が14.4%とやや少ないことから、プライベートを重視する傾向があるといえよう。反対に「仕事中心ハードワーカー」の割合が高いのはM社(27.6%)、C社(24.4%)、L社(21.8%)である。この三社は「自律型ワークライフ人間」の割合が低く、仕事が重視される傾向があることが分かる。

### 5.3. キャリア観クラスターと関連のある仕事観

このような6つのキャリア観クラスターはどのような仕事観と関連があるのだろうか。各キャリア観クラスターを決定づける仕事観を明らかにするために、各キャリア観クラスターであるか否かを従属変数、11の仕事観を独立変数としたロジスティック回帰分析を行った。図表1-22を見ると、例えばナンバーワンプロフェッショナルであるか否かに影響する仕事観として、「成功獲得手段」「仕事規範」「仕事内容」「社会規範」「成長」「世代継承」「関係性」が有意となっている。

ナンバーワンプロフェッショナルを決定づける仕事観の上位は「成功獲得手段」「仕事規範」「仕事内容」「社会規範」である。競争型ジェネラリストでは、「成功獲得手段」「仕事規範」「認知承認」「会社規範」であった。両クラスターに共通して上位に上がってきた仕事観は「成功獲得手段」「仕事規範」であった。仕事とは成功を獲得するための手段であり、仕事で周囲の期待に応え、価値を生み出していくべきだという仕事観は、競争を勝ち抜いてプロフェッショナルもしくはジェネラリストになるというキャリア観を持つクラスターと関連があるといえる。

オンリーワンプロフェッショナルは「やりがい」「仕事内容」「社会規範」「認知承認」が上位に上がっていた。ナンバーワンプロフェッショナルと共通しているのは、「仕事内容」「社会規範」である。プロフェッショナルを志向するキャリア観は、自分のやりたいことや創造性、独自性にこだわる一方、仕事で社会のために役立ちたいという仕事観が影響している。

1-22 ロジスティック回帰分析の結果  
従属変数:各クラスター、独立変数:仕事観

ナンバーワンプロフェッショナル		競争型ジェネラリスト		オンリーワンプロフェッショナル	
	Exp(B)		Exp(B)		Exp(B)
成功獲得手段	1.901 **	成功獲得手段	1.839 **	やりがい	1.485 **
仕事規範	1.561 *	仕事規範	1.318 *	仕事内容	1.235 **
仕事内容	1.204 *	認知承認	1.223 *	社会規範	1.145 **
社会規範	1.154 *	会社規範	1.135 *	認知承認	1.128 †
成長	.826 *	世代継承	.821 **	関係性	.880 †
世代継承	.808 *	仕事内容	.719 **	損害回避手段	.817 **
関係性	.660 **	Cox-Snell R2 乗	.032	成功獲得手段	.722 **
Cox-Snell R2 乗	.044	Nagelkerke R2 乗	.060	Cox-Snell R2 乗	.032
Nagelkerke R2 乗	.082	カイ2乗	14.157 *	Nagelkerke R2 乗	.057
カイ2乗	13.080 **			カイ2乗	13.327 **

自律型ワークライフ人間		仕事中心ハードワーカー		適応型ジェネラリスト	
	Exp(B)		Exp(B)		Exp(B)
成功獲得手段	.802 **	会社規範	1.424 **	関係性	1.337 **
認知承認	.773 **	認知承認	1.216 **	損害回避手段	1.314 **
会社規範	.767 **	世代継承	1.147 *	世代継承	1.090 †
Cox-Snell R2 乗	.018	損害回避手段	.766 **	会社規範	.922 †
Nagelkerke R2 乗	.030	Cox-Snell R2 乗	.020	社会規範	.921 *
カイ2乗	4.739 **	Nagelkerke R2 乗	.032	認知承認	.844 **
		カイ2乗	10.401 **	成功獲得手段	.694 **
				やりがい	.687 **
				仕事規範	.544 **
				Cox-Snell R2 乗	.083
				Nagelkerke R2 乗	.122
				カイ2乗	8.369 **

\*\* < .01 \* < .05 † < .1

## 1-23 キャリア観クラスターと関連のある仕事観

ロジスティック回帰分析の結果から

※参考「クラスター回帰分析：クラスター←= 仕事観」

ナンバーワンプロフェッショナル	競争型ジェネラリスト	オンリーワンプロフェッショナル
成功獲得手段 仕事規範 仕事内容 社会規範	成功獲得手段 仕事規範 認知承認 会社規範	やりがい 仕事内容 社会規範 認知承認
自律型ワークライフ人間	仕事中心ハードワーカー	適応型ジェネラリスト
成功獲得手段 認知承認 会社規範	会社規範 認知承認 世代継承	関係性 損害回避手段 世代継承

自律型ワークライフ人間を決定づける仕事観としては、「成功獲得手段」「認知承認」「会社規範」が上位に上がっていた。仕事とは社会的、経済的な成功を得るためのものであり、自分の存在価値を認めてもらい、会社のために働くことであるという仕事観のバランスが、自律型ワークライフ人間であるか否かに関係している。

仕事中心ハードワーカーを決定づける主な仕事観は「会社規範」「認知承認」「世代継承」、適応型ジェネラリストについては「関係性」「損害回避手段」「世代継承」であった。与えられた仕事に邁進し、必ずしもナンバーワンでなくても、競争を勝ち抜きながら働き続けたい仕事中心ハードワーカーであることに影響するのは、仕事とは会社を発展させるためのものであり、その貢献を認めてもらうためのものであるという価値観といえる。適応型ジェネラリストは、与えられた仕事、環境に対応しながら、自分なりの価値観やプライベートを大切に、早く引退して第二の人生を目指したいとする傾向がある。環境への適応については「関係性」の価値観が、引退後の生活については「損害回避手段」がこのキャリア観クラスターでは影響していると考えられる。

### 5.4. キャリア観クラスター別に見た仕事観の影響要因

キャリア観クラスターごとで仕事観の影響要因に違いがあるのだろうか。大卒データ全体で仕事観の影響要因として選択された割合と比べて、2.0ポイント以上の差のある項目を見てみる（図表 1-24、1-25 参照）。

ナンバーワンプロフェッショナルと競争型ジェネラリストでは、共通して「昇進・昇格」「受験」「就職活動」が、全体データと比べて選択される割合が高い影響要因として挙げられる。両クラスターは、目標を達成し、競争を勝ち抜いてナンバーワンを目指すというキャリア観が共通しており、「競争」を象徴するような「昇進・昇格」「受験」「就職活動」の影響を受けている。両者の違いは「社内の人との繋がり」である。競争型ジェネラリストでは「先輩・同僚」「上司」「会社の人との飲み会」が挙げられている。オールラウンドでジェネラリストを志向することから、社内の人間関係が影響要因となっている。

1-24 キャリア観クラスター別に見た影響要因(1)

	ナンバーワンプロフェッショナル		競争型ジェネラリスト		オンリーワンプロフェッショナル				
	選択%	全体%との差	選択%	全体%との差	選択%	全体%との差			
人			先輩・同僚	74.1	3.5	学校の先生	28.3	7.3	
			上司	66.5	3.3	【後】社会人以降の知人・友人	30.5	5.7	
			【前】友人	44.7	2.8	友人	44.9	3.0	
出来事	昇進・昇格	30.5	4.1	昇進・昇格	31.1	4.6	異動・職種変更	23.5	2.5
	受験	21.2	3.4	就職活動	32.8	3.2			
	就職活動	32.5	2.9	転職	14.4	3.2			
	転職	13.4	2.2	受験	20.2	2.3			
経験			会社の人との飲み会	31.1	3.4	書籍・講演	29.5	6.3	
						自己啓発	29.8	5.8	
						学校の講義など	24.6	4.4	
						学校の部活動など	34.8	4.0	
						【前】海外留学・生活	14.6	3.4	
						日々の仕事	64.1	2.6	

【前】は社会人以前、【後】は社会人以降 全体%との差が+2.0ポイント以上の項目

1-25 キャリア観クラスター別に見た影響要因(2)

	自律型ワークライフ人間		仕事中心ハードワーカー		適応型ジェネラリスト				
	選択%	全体%との差	選択%	全体%との差	選択%	全体%との差			
人	【前】兄弟・親戚	20.3	2.6	上司	70.1	6.9	配偶者	27.2	2.6
	【後】恋人	12.9	2.6	顧客・取引先	39.5	5.4			
	【後】親	31.3	2.4	先輩・同僚	74.7	4.1			
	【後】大学の友人	23.9	2.2	部下・後輩	29.3	3.0			
	【前】友人	44.0	2.1						
出来事			昇進・昇格	31.6	5.2	結婚	33.3	3.8	
			国内転勤	12.0	3.5	子どもの誕生・育児	28.6	3.5	
			異動・職種変更	23.8	2.8				
			受験	20.7	2.8				
			就職活動	32.2	2.5				
経験	アルバイト	33.9	2.9	学校の部活動など	34.7	3.8	日々の仕事	64.1	2.6
	【後】スポーツ・趣味など	16.8	2.7	アルバイト	33.7	2.7			
	【前】海外留学・生活	13.6	2.4	会社の研修	16.6	2.4			
			会社の人との飲み会	29.8	2.2				
			学校の講義など	22.3	2.1				

【前】は社会人以前、【後】は社会人以降 全体%との差が+2.0ポイント以上の項目

オンリーワンプロフェッショナルでは、「書籍・講演」「自己啓発」といった学習に関する経験と、学生時代の経験として「学校の先生」「学校の講義など」「学校の部活動など」が挙げられている。特定分野でオンリーワンを目指すクラスターであり、その分野を深めるような学習経験や、特定分野を深める礎となる学生時代の経験が影響しているといえるだろう。

自律型ワークライフ人間は、プライベートでの人との繋がりや経験が影響要因として挙げられている。全体データと比べて「親」「兄弟・親戚」「友人」「恋人」「アルバイト」「スポーツ・趣味など」で選択される割合が高い。プライベートを重視し、早く引退して第二の人生を目指す志向があることから、影響要因としても仕事や会社ではなくプライベートに関連することが挙げられているのだろう。

仕事中心ハードワーカーは、仕事やキャリアを重視する志向があることから、会社や仕事での繋がり、出来事、経験が影響要因として挙げられている。会社や仕事での繋がりとしては「上司」「先輩・同僚」「部下・後輩」「顧客・取引先」「会社の人との飲み会」が挙げられる。会社での出来事や経験では「昇進・昇格」「国内転勤」「異動・職種変更」「会社の研修」が挙げられている。「受験」「就職活動」も選択される割合が高く、ナンバーワンプロフェッショナルや競争型ジェネラリストと類似しているが、仕事中心ハードワーカーの特徴は「国内転勤」「異動・職種転換」といった会社での経験や出来事が影響要因として挙げられているところにある。また、学生時代の「アルバイト」「学



校の部活動など」「学校の講義など」も影響要因として選択される割合が高い。

適応型ジェネラリストは「配偶者」「結婚」「子どもの誕生・育児」といったプライベートな人との繋がり、出来事が影響要因として挙げられている。適応型ジェネラリストもプライベートを重視し、早く引退して第二の人生を目指す傾向があるが、自律型ワークライフ人間は比較的若い年代の割合が高く、適応型ジェネラリストでは40歳前後、50代の割合が高いという違いがある。同じようにプライベートや第二の人生を重視していても、適応型ジェネラリストの方が年代が上で、結婚や子どもの誕生・育児を経験していることから、それらが影響要因として選択される割合が高いと考えられる。他方、自律型ワークライフ人間は若い年代が多く、結婚や子どもの誕生・育児をまだ経験していないことから、それ以外の家族や友人、恋人、アルバイトといったことが影響要因として挙げられているのだろう。

### 5.5. キャリア観クラスター分析からの考察

仕事観もキャリア観も若い年代の方が明確であり、年を重ねて経験値が増すにつれて、はっきりと選びきれないという傾向が見られた。このことには、年代の移り変わりだけでなく、世代特性の影響もあると考えられる。キャリア観が社会背景や人生の移り変わりの中で変化していくと考えれば、キャリア観クラスターも固定的ではなく流動的であるとするのが妥当であろう。キャリア観は、その時代を象徴するような出来事、仕事やプライベートでの様々な経験、出来事、人との繋がりや影響を受けて変化し、どのキャリア観クラスターに属するかもその時々で変わってくる。20代に競争型ジェネラリストであっても、それ以降30代、40代、50代で競争型ジェネラリストであるとは限らない。

例えば、年代別のキャリア観クラスターの分布を見ても、年代の移行によって所属するキャリア観クラスターがどのように変わっていくのか推測できる。ナンバーワンプロフェッショナルと競争型ジェネラリストは新卒3年以内、30歳前後で割合が比較的高いが、年代が上がると減少する。そして、適応型ジェネラリスト、仕事中心ハードワーカーは、40歳前後、50代と上の年代の方が割合が高く、オンリーワンプロフェッショナルについては50代で割合が最も高い。若い年代の方が、競争を勝ち抜いて、プロフェッショナルあるいはジェネラリストとしてナンバーワンを目指そうという上昇志向が強いことは理解できる。その志向が、年代が上がるとつれて、様々な成功も失敗も含めた経験を経て、効率的に競争を勝ち抜くということだけでなく、与えられた仕事や環境に試行錯誤しながら取り組み、その連鎖がキャリアであるという志向に変わり、適応型ジェネラリストや仕事中心ハードワーカーへ展開していく。あるいは、競争してナンバーワンになるのではなく、プロフェッショナルとしてオンリーワンを目指すという志向に変わっていくと考えられる。

このようにキャリア観クラスターは、今後の年代や環境の変化によって移り変わるものと考えられるが、各キャリア観クラスターで仕事観に影響を及ぼした影響要因は過去の出来事や経験であり、固定的なものとして注意する必要がある。例えば、ナンバーワンプロフェッショナルと競争型ジェネラリストでは、「受験」「就職活動」「昇進・昇格」といった競争での成功体験がないと、「ナンバーワンを目指す」という志向になりにくい。オンリーワンプロフェッショナルでは、「学校の先生」「学校の講義など」「書籍・講演」「自己啓発」といったプロフェッショナルの基盤を築く経験や出会いが必要である。仕事中心ハードワーカーを志向するには、「上司」「先輩・同僚」「部下・後輩」「顧客・取引先」といった会社や仕事を通じた繋がりや、「昇進・昇格」「国内転勤」「異動・職種変更」といった出来事から仕事観が醸成される経験がないと難しいだろう。

## 6. リーダーシップと専門性

企業においてどのように人が育つのか。「リーダーシップ」と「専門性」の2軸から見ていきたい。

リーダーシップとは、三隅（1984）のPM理論によると、集団の目標達成や問題解決に関する機能に関わる「Performance＝目標達成行動」と、集団の維持を目的とする機能に関わる「Maintenance＝集団維持行動」によって構成される。本調査では、Pの職務レベルに関して「あなたが目標達成や問題解決の責任を負っている職務の大きさはどのレベルですか」という問を設定し「日常業務レベル」から「経営変革のレベル」までの5段階評価で回答を得ている。また、その達成度について「その職務をどの程度のレベルでできていると思いますか」という問

を設定し、「とても高いレベルでできている」から「あまりできていない」までの5段階評価で回答を得ている。さらに、Mの職務レベルに関して「あなたはその職務において、社内外のどの範囲の人たちと関わっていますか」という問を設定し、「特定の部署の少数の人と」から「様々な部門の多くの人々や社外の多様な人たちと」までの5段階評価で回答を得て、また、その達成度について「その人たちと関わるにあたり、関係者との信頼関係をつくり、良い影響を与えることが、どの程度できていると思いますか」という問を設定し、「とても高いレベルでできている」から「あまりできていない」までの5段階評価の回答を得ている。リーダーシップの得点は、2つの機能の職務レベルと達成度を掛算したものを合計し、偏差値化（標準化したデータ×10+50）した。

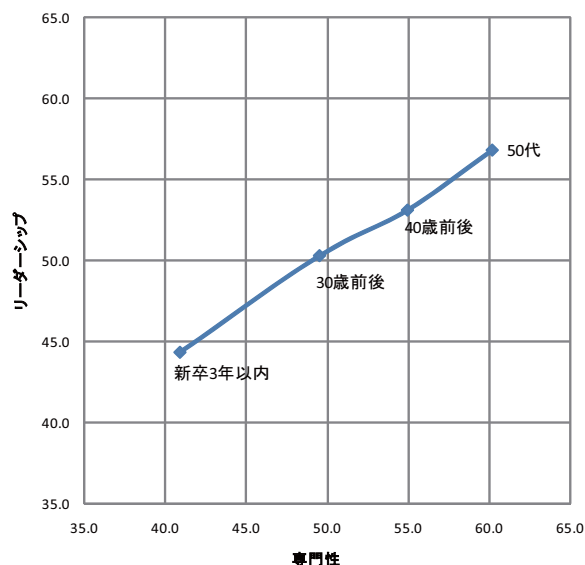
専門性は、特定分野・領域について、それを自らの強みと認識し、仕事に必要な知識と技術を持っていることを意味する。本調査では、「あなたは現在の仕事（分野）において、どの段階まで達していると、上司や顧客から思われていますか」という問に対して、「第1段階 仕事の基本ややり方を習得しつつある段階」から「第5段階

その道をきわめ、第一人者として社会的に広く認められている段階」までの5段階評定で回答を得ている。専門性の得点は、それを偏差値化（標準化したデータ×10+50）した。リーダーシップの得点と専門性の得点は、レベルが高いほど高い（平均は50）。

### 6.1. 年代別に見たリーダーシップと専門性

リーダーシップと専門性について、年代別に平均値を線で結んだグラフを作成した（図表1）。年代が上がるにつれ、リーダーシップと専門性が高くなっていく傾向がみられる。

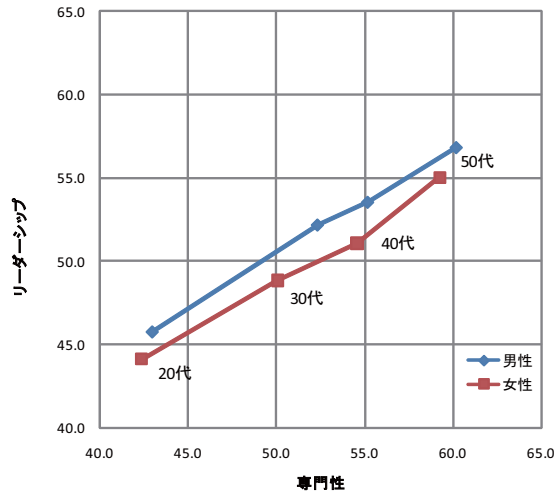
1-26 年代別のリーダーシップと専門性



### 6.2. 男女別に見たリーダーシップと専門性

つぎに、男女別のグラフを作成した（図表1-27）。男性のほうが各年代のリーダーシップと専門性が高い傾向がある。男性が20代から30代の伸びが大きく、30代から40代の伸びが小さいのに比べ、女性は20代から30代の伸びが大きいものの、男性ほど年代間の伸びに大きな差は見られない。

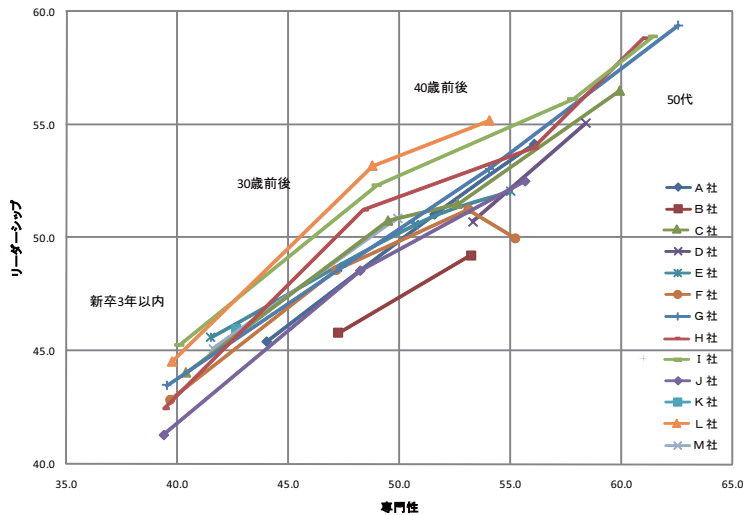
### 1-27 男女別のリーダーシップと専門性



### 6.3. 企業別に見たリーダーシップと専門性

つぎに、企業別のグラフと、各年代間の距離の図表を作成した（図表 1-28）。なお、企業により、調査を実施していない年代もあるので図表を見る際は注意が必要である。企業によりグラフの形状に特徴が見られる。たとえば、C社は30前後から40前後にかけての距離（つまり伸び）が短く、40前後から50代にかけて、再度伸びる。F社は、40前後までの距離は長い、40前後から50代の距離は短い。

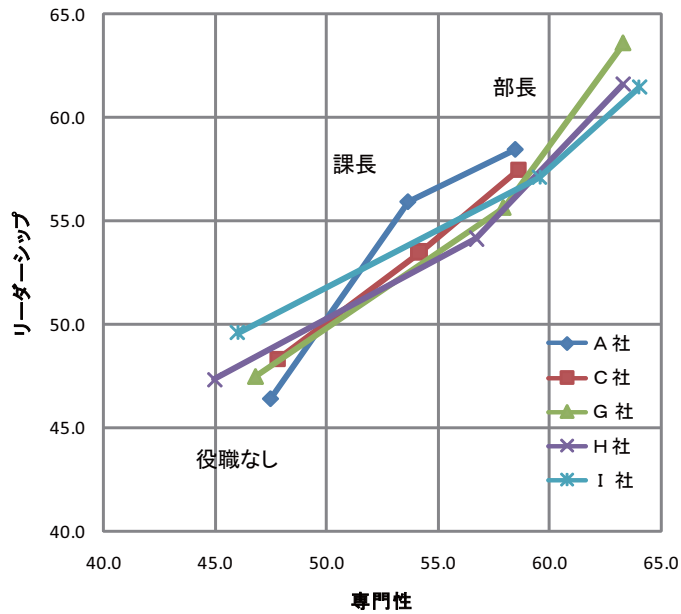
1-28 企業別のリーダーシップと専門性と年代間の距離



### 6.4. 役職別に見たリーダーシップと専門性

企業別のグラフを作成した（図表 1-29）。ここでは、部長職のN数が40以上ある5社についてのみグラフ化している。全体的に役職なしから課長までに専門性の伸びが大きく、課長から部長までにリーダーシップの伸びが大きい。ただし、企業により特徴があり、A社は乙型、つまり課長までのリーダーシップの伸びが大きい。

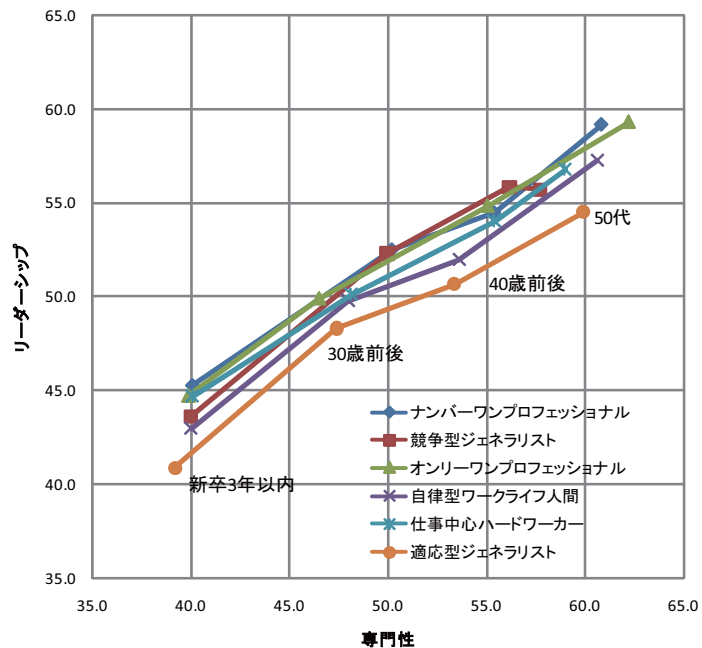
### 1-29 役職別のリーダーシップと専門性と役職間の距離



### 6.5. クラスター別に見たリーダーシップと専門性

クラスター別のグラフを作成した（図表 1-30）。クラスターごとにグラフの形状に特徴がある。オンリーワンプロフェッショナルは、ほかのクラスターの伸びが停滞する 30 歳前後から 40 歳前後も伸び続ける。競争型ジェネラリストは、前半の伸びは著しいが、40 歳前後から 50 代にかけてはほとんど伸びない。仕事中心ハードワーカーも、後半になるほど伸びが停滞する。自律型ワークライフ人間や適応型ジェネラリストは、比較的リーダーシップが低い傾向がある。

1-30 クラスター別のリーダーシップと専門性

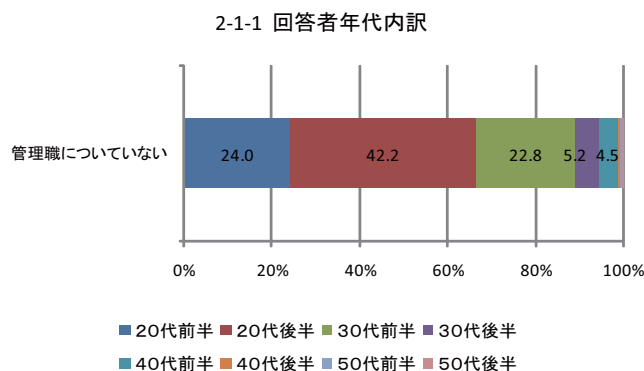


## Part2 定量調査のテーマ別分析

## 1. 若手の管理職意向について

事業構造、組織構造の変容にともない、管理職の位置づけや職務内容、任用率が変貌する中で、「管理職にはなりたくない」という意向を持つ若手社会人が急増している。彼らは、どのような仕事観、キャリア観を持ち、自己をどのように評価しているのだろうか。

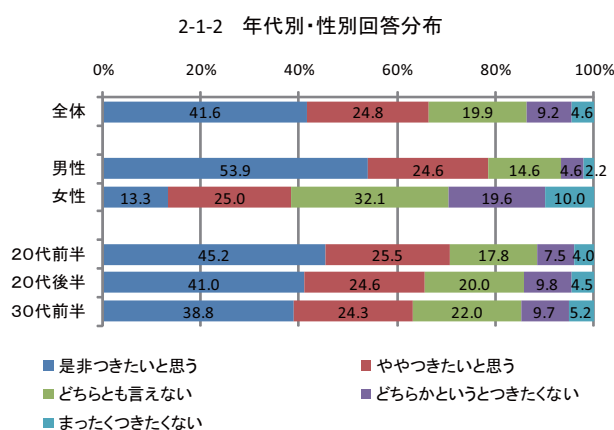
役職についていない人に対し、SQ5「あなたは、今後管理職（部・課などの責任者として組織・人員をマネジメントする職）につきたいと思いますか」を訊いた。



役職についていない人は、30代前半までで80%を超えている。このパートでは、「管理職にはなりたくない」という若手社員が増えているという認識に基づき、その仕事観、キャリア観についての考察をすすめる。そのため、以降の集計・分析対象は、20代～30代前半（以下、若手社員）に絞った。

### 1.1 「管理職になりたいかどうか」は、年代や性別によって違うのか

若手社員のSQ5に対する回答を、性別、年代別に集計し、2-1-2に表した。



全体では、「管理職に是非つきたいと思う」と回答した人が40%を超えており、「どちらかというつきたくない (9.2%)」「まったくつきたくない (4.6%)」と、つきたくないと回答した人は、全体の10%強であった。しかし、男女別の回答分布を見てみると、男女によって傾向がかなり異なっていることがわかる。男性では、「是非つきたいと思う」と回答している人が53.9%と半数を超えているのに対し、女性は13.3%である。「どちらかというつきたくない」「まったくつきたくない」を合わせた割合も、男性は6.8%と1割に満たないのに対し、女性は29.6%と3割近くになっている。以上から、男性と女性では、管理職になることに対する意欲が大きく異なっていることがうかがえる。なお、女性の中には、業務職・一般職が含まれているが、5%未満であり、管理職につきたくないと考えている人が3割程度いる、という傾向は、女性総合職にもあてはまるといえる。

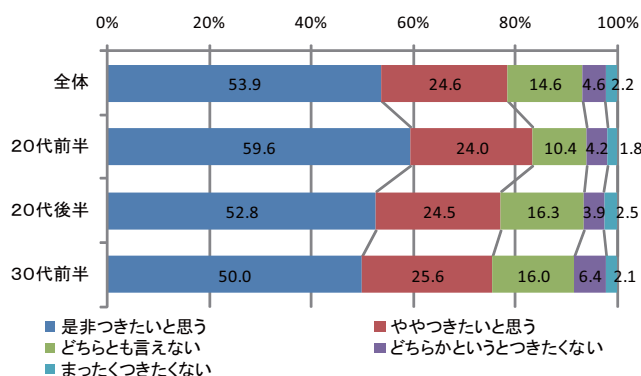
年代別では、20代前半から30代前半にかけて、「是非つきたいと思う」が次第に減少していくことがわかる。一方、「どちらともいえない」「まったくつきたくない」の回答が増加している。職務経験やライフイベントなどが、管理職への意欲に影響を及ぼしている可能性がある。

## 1.2 若手男性の管理職意向：若手男性全体と年代別の違い

前項のまでの分析では、女性が全体の30%程度含まれていた。前項の通り、男性と女性では、管理職につきたいかどうかが大きく異なるため、別々に分析を進める必要がある。

これ以降は、若手の男性社員に限定し、分析を進める。

2-1-3 20代～30代前半（若手）男性の管理職意向



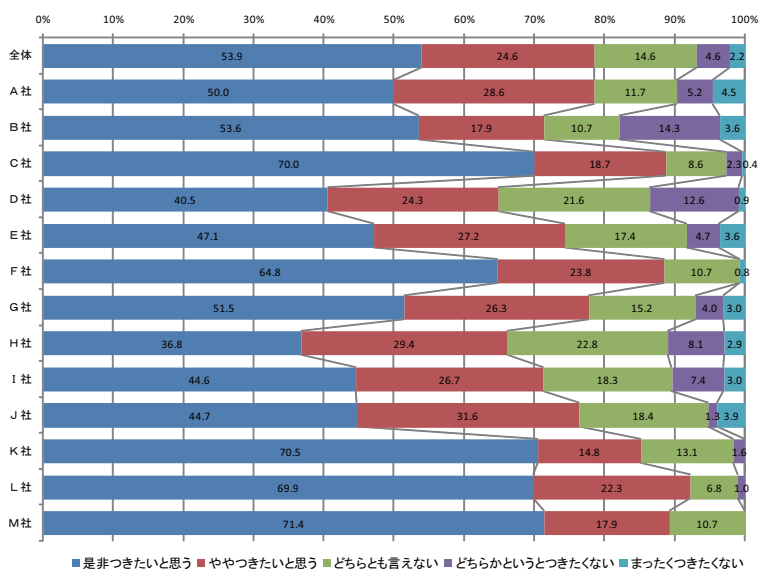
若手男性の53.9%が、管理職に「是非つきたいと思う」と考えており、「まったくつきたくない」と考えているのは、全体の2.2%に過ぎない。

年代別に見ていくと、「是非つきたいと思う」の割合が最も多いのは、20代前半で、およそ60%となっている。「是非つきたいと思う」の割合は年代ごとに減り、「どちらかというつつきたくない」の割合が、年代ごとに増えている。しかしながら、30代前半でも、半数の人が管理職に「是非つきたいと思う」と考えている。

## 1.3 若手男性の管理職意向：企業別

若手の男性が、管理職になりたいかどうかは、企業によって異なるのかを確認するために、企業別にSQ5の回答分布を集計した。

2-1-4 企業別\_20～30代前半男性の管理職意向



各企業によりサンプル数が違う、サンプルが少ない企業がある、などの問題はありますが、2-1-4 から、管理職になりたいか否かは、企業によって異なることが読み取れる。C社、L社は、「是非つきたいと思う」割合が有意( $\alpha < .05$ )に多く、D社は「どちらともいえない」「どちらかというとなつきたくない」が有意に多い。

つまり、企業の風土（そもそもの人材構成、管理職の権限や役割など）が、管理職になりたいかどうかに影響を及ぼすと考えられる。

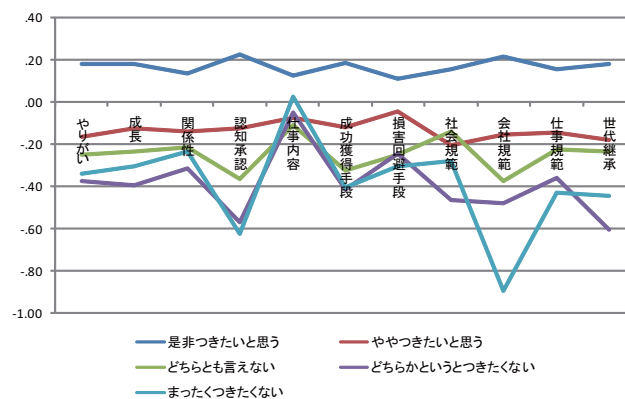
#### 1.4 若手男性の管理職意向：管理職につきたい人とつきたくない人

では、「管理職につきたい」と考えている人と「管理職につきたくない」と考えている人は、どこが違うのであろうか。これを明らかにするために、「是非つきたいと思う」～「まったくつきたくない」の5つのグループに分け、仕事観、キャリア観などについて、分析をしていく。なお、「まったくつきたくない」グループは、サンプル数が少ないため一般化はできないが、特徴的であるため、取り上げることにした。

2-1-5 仕事観

	全体	是非つきたいと思う	ややつきたいと思う	どちらともいえない	どちらかというとなつきたくない	まったくつきたくない
やりがい	4.00	4.18	3.84	3.75	3.63	3.67
成長	3.76	3.94	3.63	3.52	3.36	3.45
関係性	3.96	4.09	3.82	3.74	3.65	3.72
認知承認	3.72	3.94	3.60	3.35	3.15	3.09
仕事内容	3.09	3.22	3.02	2.99	3.04	3.12
成功獲得手段	3.23	3.42	3.11	2.91	2.82	2.83
損害回避手段	3.70	3.81	3.66	3.45	3.46	3.40
社会規範	3.60	3.76	3.40	3.47	3.14	3.32
会社規範	3.41	3.62	3.25	3.03	2.93	2.51
仕事規範	3.72	3.87	3.58	3.49	3.36	3.29
世代継承	3.55	3.73	3.37	3.32	2.95	3.11

2-1-6 若手男性の管理職意向と仕事観



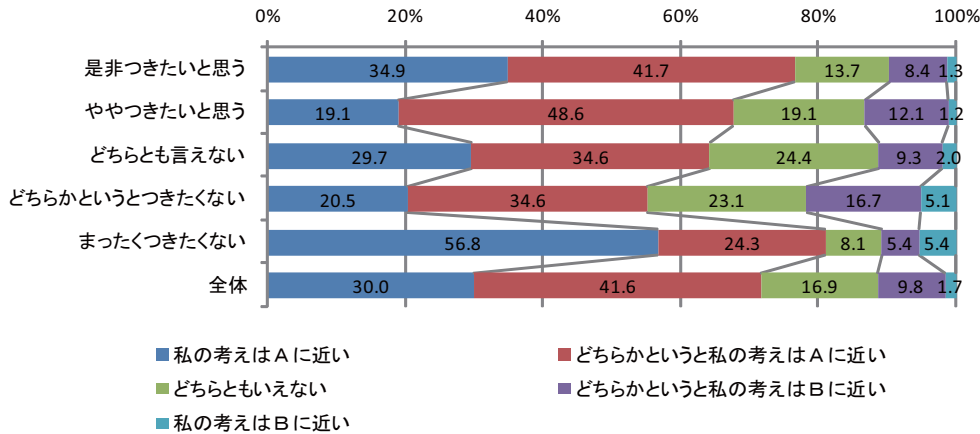
2-1-5は、11の仕事観のSQ5の回答グループ別の平均点である。2-1-6は、平均偏差(グループ平均値-全体平均値)を示した折れ線グラフである。「是非つきたいと思う」グループについては、11の仕事観すべてについて、全体平均値を上回っており、その他のグループよりも有意に高いものがほとんどである。特に【認知承認】【会社規範】の値が高くなっている。「どちらかというとなつきたくない」グループは、11の仕事観のうち6つが5つのグループ中最も低くなっている。中でも【成長】【社会規範】【世代継承】が特に低い。「まったくつきたくない」グループは、【認知承認】【会社規範】が低くなっているが、【仕事内容】【社会規範】では「是非つきたいと思う」グループとの有意差も見られておらず、仕事において、何が重要で、何が重要でないかのメリハリがはっきりしていることがうかがえる。



## 1.5 キャリア観

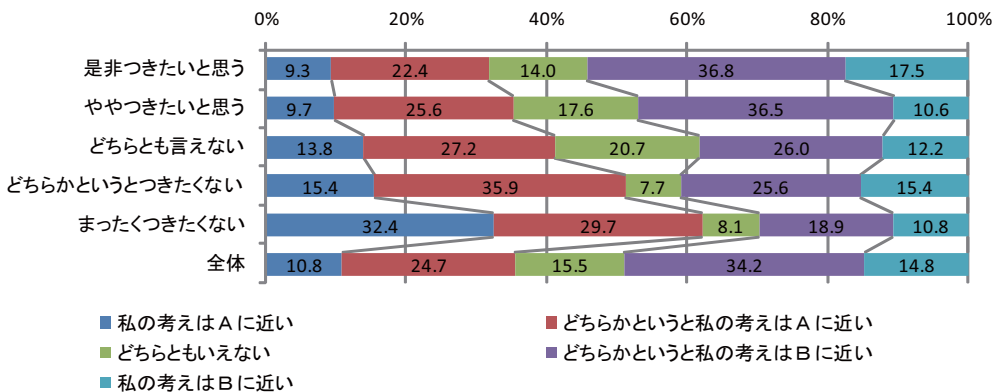
キャリア観については、キャリアの方向性を左右する主要な3つの項目（キャリアに対する主体性：主体⇔環境依存、キャリアの方向性：ジェネラリスト⇔プロフェッショナル、キャリア意向：No.1⇔Only1）を取り上げて、集計を進めた。

2-1-7 キャリア観 A：自分で切り開くもの／B：環境により出来るもの



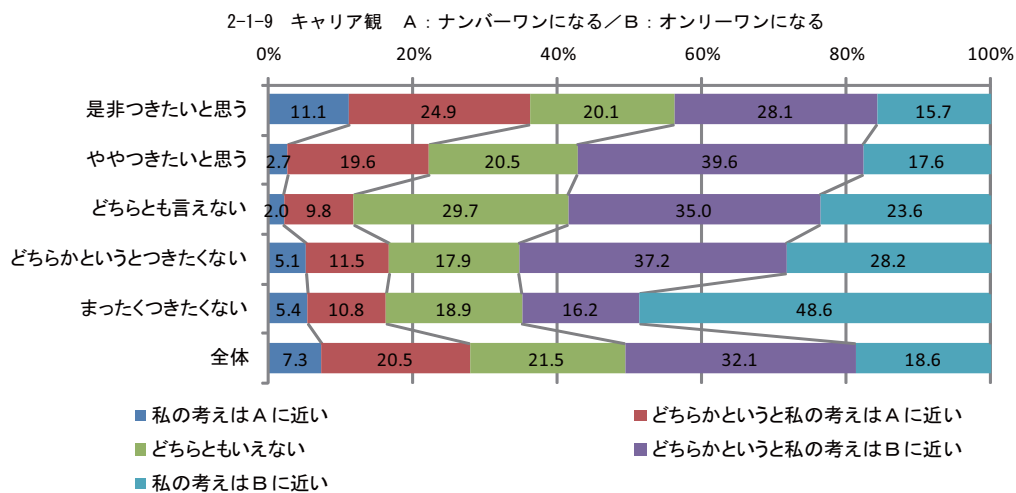
キャリア主体性は、「是非つきたいと思う」グループは、「私の考えはA.自分で切り開くものに近い」もしくは「どちらかという私の考えはA.自分で切り開くものに近い」(以下、主体性がある)との回答割合が約80%である。「ややつきたくないと思う」「どちらとも言えない」と減り、「どちらかというつきたくない」グループは、“主体性がある”回答は、60%を割っている。つまり、「是非つきたいと思う」グループには、キャリアを主体的に築こうとしている人が多いと考えられる。

2-1-8 キャリア観 A：特定分野を深める／B：どんな課題にも対応できる



次にキャリアの方向性について考える。「是非つきたいと思う」グループは、「私の考えはA.特定分野を深めるに近い」もしくは「どちらかという私の考えはA.特定分野を深めるに近い」(以下、プロフェッショナル志向)が、30%強にとどまっている。「ややつきたいと思う」「どちらとも言えない」では増加傾向にあり、「どちらかというつきたくない」グループでは、プロフェッショナル志向が半数を超えている(51.3%)。

「是非つきたいと思う」グループは、「どちらかという私の考えはB：どんな課題にも対応できるに近い」「私の考えはB：どんな課題にも対応できるに近い」(ジェネラリスト志向)の方が多く、54%に上っている。

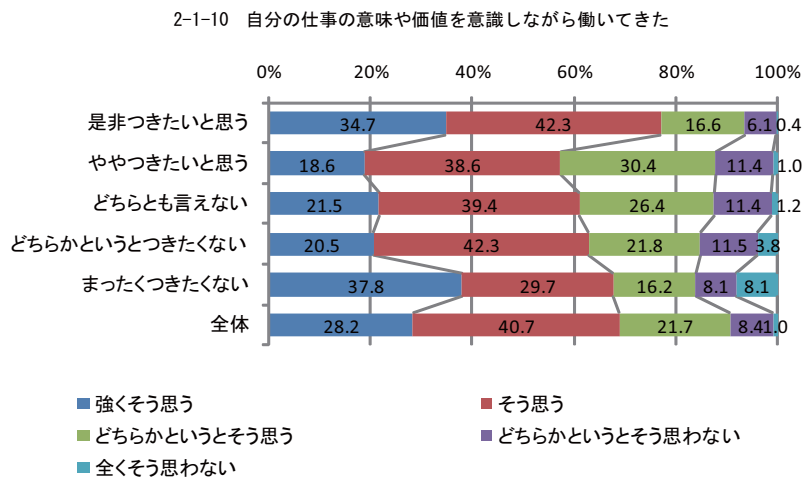


最後に、キャリア意向について考える。「是非つきたいと思う」グループは、「私の考えはB. オンリーワンになるに近い」もしくは「どちらかという私の考えはA. オンリーワンになるに近い」（以下、Only1志向）が、44%にとどまっている。「ややつきたいと思う」「どちらとも言えない」では、Only1志向は増加傾向にあり、「どちらかというつきたくない」グループでは、60%を超えている（65.4%）。

一方「是非つきたいと思う」グループは、「ナンバーワンに近い」「どちらかというナンバーワンに近い」が多く、36%を占める。

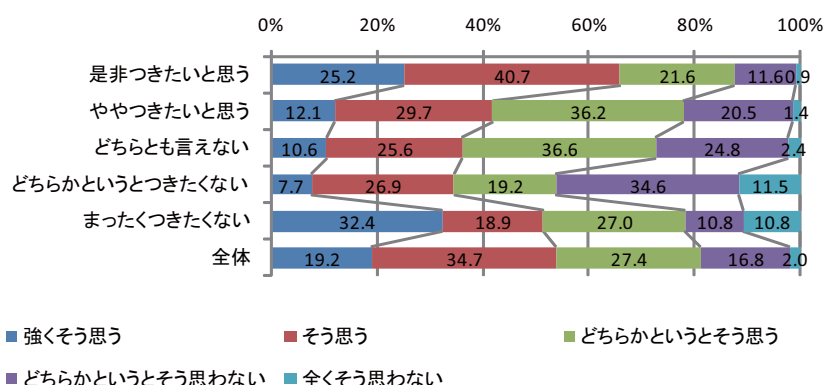
## 1.6 これまでの仕事やキャリアに対する意識

Q9では、これまでどのような気持ちで働いてきたか、ということを知っている。仕事やキャリアに対する考え方は管理職意向に影響をすることが確認するために、各グループの回答分布を集計した。



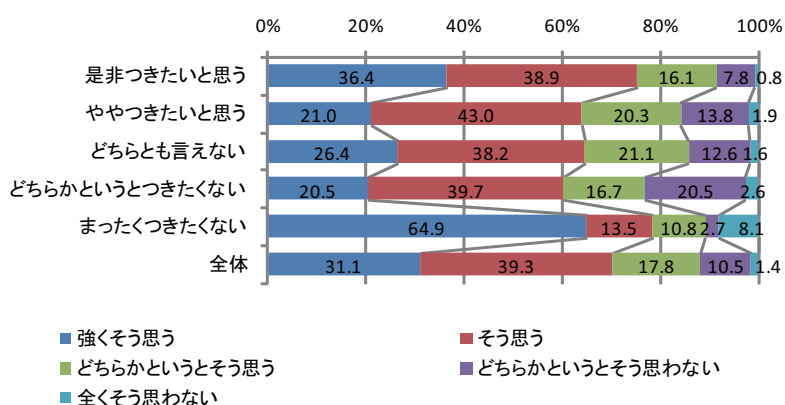
すべてのグループで、「強くそう思う」「そう思う」と回答した割合は、50%を超えている。中でも、「是非つきたいと思う」グループは、「ややつきたいと思う」「どちらとも言えない」グループに比べて、仕事の意味や価値を意識しながら働いてきたと考えている割合が有意に多く、77.0%に上っている。

2-1-11 自分のキャリアを、意識しながら働いてきた



「是非つきたいと思う」グループは、「強くそう思う」「そう思う」の回答が65.9%に上っており、自分のキャリアを意識しながら働いてきた人が多いと言える。一方、「ややつきたいと思う」グループは、「どちらかというと思わない」との回答が20.5%あり、その他のグループより有意に多い。つまり、キャリアを意識しながら働いてきた人はそれ以外のグループに比べると少ないことを示している。

2-1-12 人生をどうありたいか自分自身に問いながら生きてきた



どのグループにおいても、「強くそう思う」「そう思う」の回答が60%を超えている。中でも、「是非つきたいと思う」グループは多く、「強くそう思う」「そう思う」を合わせて75.3%である。人生をどうありたいか自分自身に問いながら生きてきた人が多いと考えられる。

一方、「どちらかというつきたくない」グループは、「どちらかというと思わない」「そう思わない」が、他のグループに比べると多く、23.1%である。

## 1.7 キャリア評価

これまでのキャリアや仕事について、また、これからのキャリアや仕事についての評価をQ18で訊いている。

「是非つきたいと思う」グループは、ほとんどの項目で、その他のグループより有意に高くなっている。

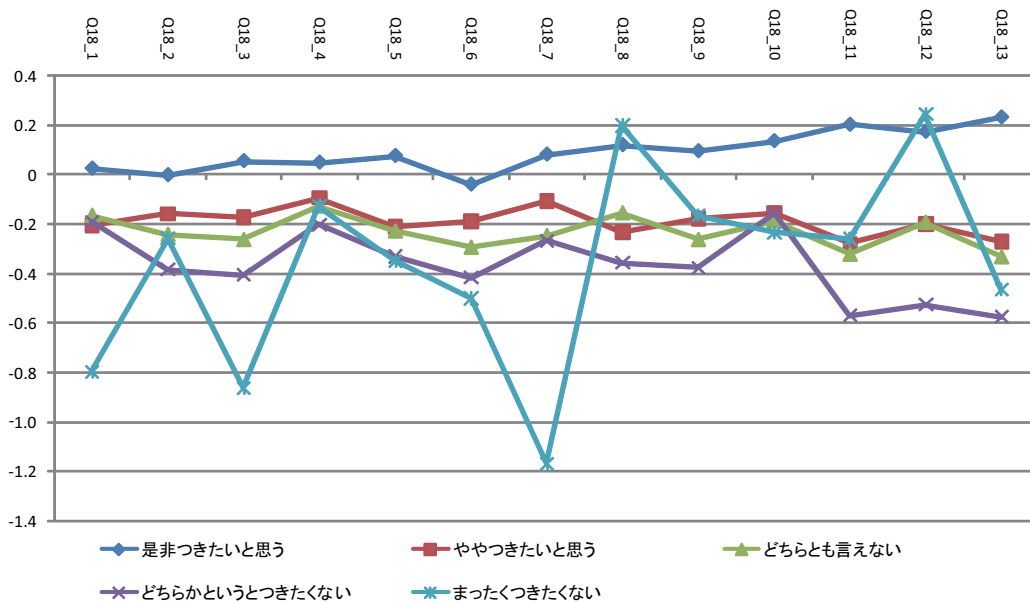
「まったくつきたくない」グループは、Q18\_1 キャリア満足やQ18\_3 これまでの仕事・キャリアに対する納得感、Q18\_7 今の仕事に対する満足感是非常に低いが、Q18\_8 仕事以外の生活の充実については、「是非つきたいと思う」グループと同等である。

「どちらかというつきたくない」グループは、13項目すべてで低めになっている。特に、Q18\_11 今後の前向きさ、Q18\_12 切り開きについて低いことが特徴であり、今後のキャリアや人生についての不安を感じている可能性がある。

### 2-1-13 キャリア評価

	全体	是非つきたいと思う	ややつきたいと思う	どちらとも言えない	どちらかというときたくない	まったくつきたくない
Q18_1 これまでのキャリアについて満足している	3.20	3.23	3.00	3.04	3.01	2.41
Q18_2 これまで「いい仕事の経験」を確実に積み重ねてきた	3.74	3.74	3.58	3.50	3.36	3.49
Q18_3 これまでの仕事・キャリアに誇りや納得感を持っている	3.48	3.54	3.31	3.22	3.08	2.62
Q18_4 これまでのキャリアは自分で切り開いてきた	3.07	3.12	2.98	2.94	2.87	2.95
Q18_5 私は自分らしいキャリアをつくりあげている	3.24	3.32	3.03	3.01	2.91	2.89
Q18_6 同年齢、同期と比べて出世が早い	2.39	2.35	2.20	2.10	1.97	1.89
Q18_7 今の仕事に満足している	3.11	3.20	3.00	2.87	2.85	1.95
Q18_8 仕事以外の生活に充実感ややりがいを感じている	3.64	3.76	3.41	3.48	3.28	3.84
Q18_9 家族・パートナーとの関係に満足している	3.81	3.91	3.64	3.55	3.44	3.65
Q18_10 これまでつちかったネットワークに満足している	3.50	3.64	3.35	3.32	3.35	3.27
Q18_11 今後キャリアや人生について前向きに取り組んでいける	3.77	3.98	3.50	3.45	3.21	3.51
Q18_12 今後キャリアや人生を、自分で切り開いていける	3.54	3.71	3.34	3.35	3.01	3.78
Q18_13 これからのキャリアや人生は、明るいと思う	3.36	3.59	3.09	3.02	2.78	2.89

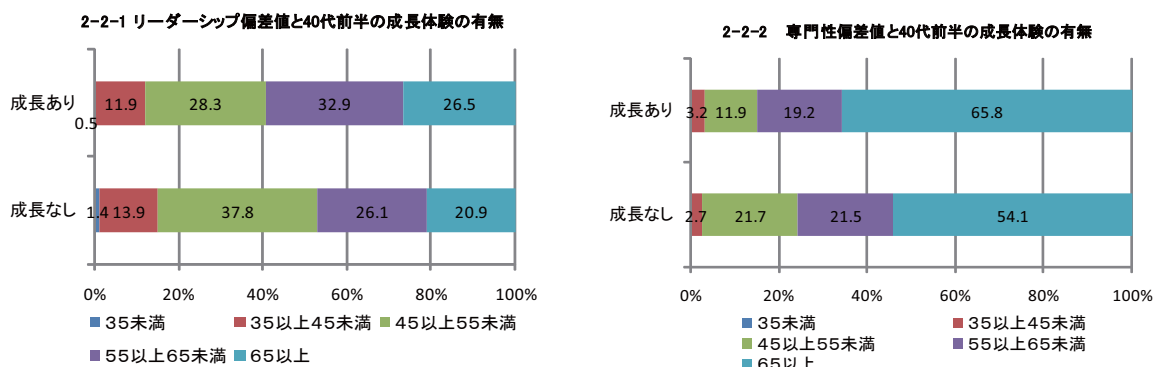
### 2-1-14 キャリア評価



## 2. 40代以降の成長経験のキャリアへの影響

### 2.1 はじめに

少子高齢化による定年の延長、次世代への技能や経験の継承の必要性など、50代以降に求められるパフォーマンス、働き方が変わりつつある。そこで、50代以降もパフォーマンスを維持・継続するためには、どのような要素が必要か、ということを検討した。



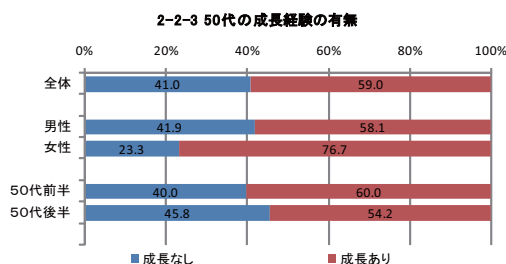
2-2-1、2-2-2は、50代男性について、40代前半の成長経験の有無によりグループ化し、リーダーシップ、専門性のそれぞれの偏差値分布を示したものである。40代前半の成長経験があるグループは、リーダーシップ、専門性ともに、偏差値65以上の割合が有意に多い。

つまり、40代以降に成長したと感じた経験がある、と回答した場合、50代のリーダーシップ、専門性偏差値が、高くなる傾向があることがわかった。

### 2.2 定義と分析対象

“はじめに”の項で示した通り、40代前半の成長体験により、リーダーシップや専門性に差が生まれるようである。では、40代以降の成長体験が、仕事観やキャリア観、キャリア評価に影響を及ぼすのか、ということを中心に検証していきたい。

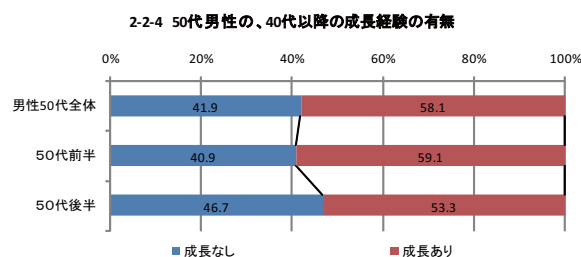
以降は、Q10「入社から今までで、あなたが特に成長したと感じたときはいつですか」において、40代以降に成長したと感じたと回答したケースを「成長経験あり」、そうでない場合を「成長経験なし」として集計・分析を進めた。



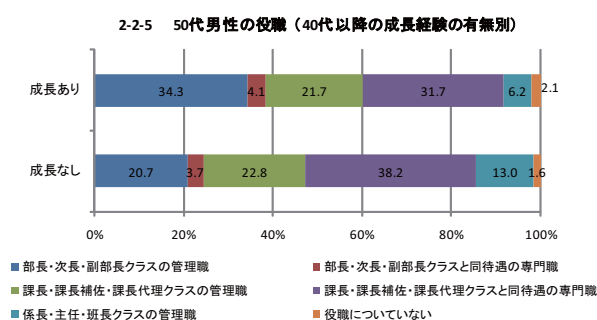
50代の回答者は、617名（男性587名、女性30名）で、364名（59.0%）が「40代以降に成長したと感じた経験があった」と回答している。50代前半、後半ともに、半数強の人が「40代以降に成長したと感じた経験があった」と回答している。

なお、女性の数が少ないため、以下の分析は男性（587名）に絞って行う。

## 2.3 50代男性の成長経験



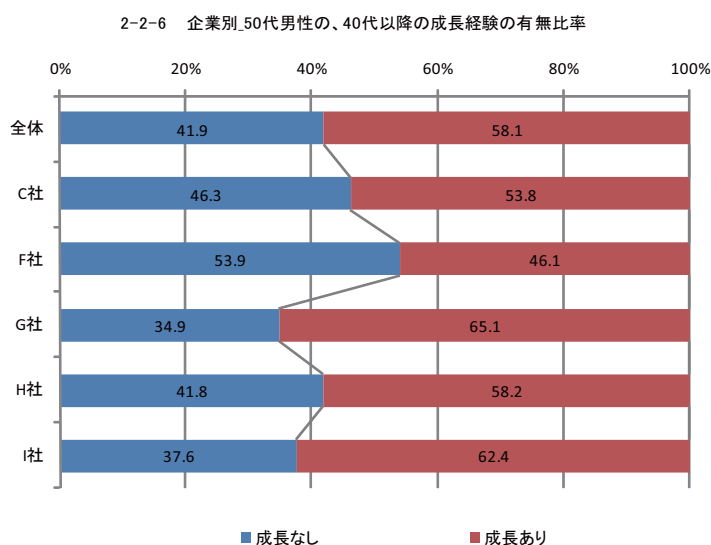
2-2-4の通り、50代前半、後半を比べると、前半の方が若干「成長あり」グループが多いが、比率について有意な差は認められなかった。そのため、前半・後半は分けず、50代全体として分析を進める。



2-2-5は、各グループに属する回答者の役職比率を示したグラフである。「成長経験あり」グループは、「成長経験なし」グループに比べて、部長・次長・副部長クラスの管理職が有意に多い。また、係長・主任・班長クラスの管理職は、有意に少なくなっている。今回、成長経験は40代以降の成長を取り上げているため、40代以降での部長や次長など上級管理職への就任も、成長経験に影響している可能性があるといえよう。

## 2.4 企業による差

50代の回答者は、C社、F社、G社、H社、I社に在籍している。各企業別に、成長経験の有無を示したのが2-2-6である。



2-2-6 から、成長経験の有無のグループ比率は、企業によって異なっていることがわかる。C社やF社は、「成長なしグループ」が有意に多い。一方、G社は「成長ありグループ」が有意に多くなっている。

このことから、40代以降の成長経験の有無は、企業によって異なる。これは、企業の40代以降の人材戦略（役割の付与、配置の考え方）によって異なると考えることができる。

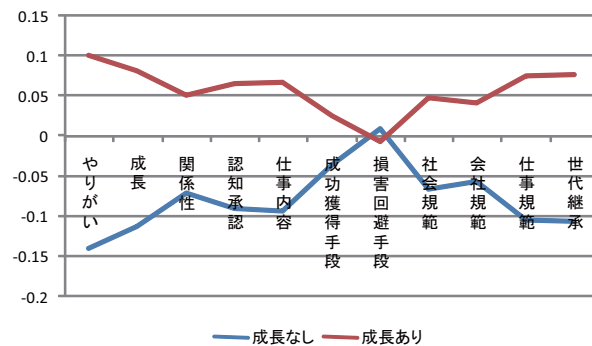
## 2.5 成長経験と仕事観

成長経験の有無により、仕事観が違っているのか、また、違うとすればどのような点が違うのかを明らかにするために、各グループの仕事観得点を算出した(2-2-7)。また、平均偏差(グループ平均得点-全体平均得点)を、折れ線グラフで表した(2-2-8)。

2-2-7 仕事観得点

	成長あり	成長なし	50代男性
やりがい	4.18	3.72	3.91
成長	3.94	3.48	3.53
関係性	4.09	3.72	3.74
認知承認	3.94	3.28	3.68
仕事内容	3.22	3.01	3.01
成功獲得手段	3.42	2.88	2.98
損害回避手段	3.81	3.45	3.65
社会規範	3.76	3.38	3.43
会社規範	3.62	2.96	3.52
仕事規範	3.87	3.44	3.60
世代継承	3.73	3.22	3.72

2-2-8 成長経験の有無と仕事観得点

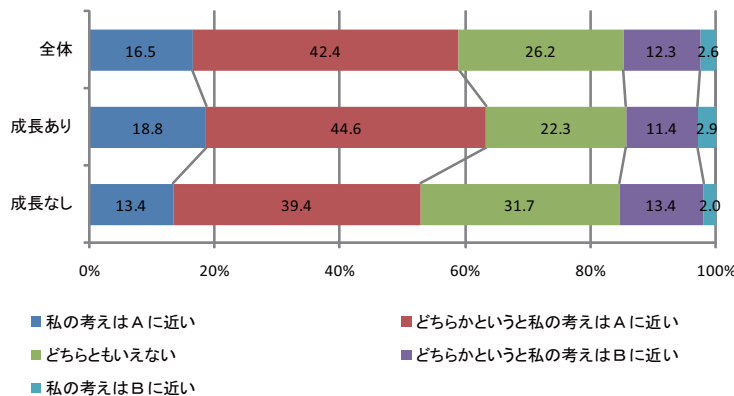


11の仕事観のうち、【成功獲得手段】【損害回避手段】【社会規範】【会社規範】を除く7つの仕事観の平均得点において、成長ありグループの方が有意に高かった。特に、【やりがい】について差が大きく、成長ありグループは、成長なしグループに比べ、0.24点高かった。次いで、【成長】(0.19点差)となっており、50代になっても、仕事にやりがいや達成感を求め、それを通じて成長していこうとする気持ちがより強いといえる。また、【世代継承】も0.18点差となっており、育成や世代継承に対しても、成長なしグループに比べると積極的である可能性が高い。

## 2.6 キャリア観

次に、キャリア観を見ていく。ここでは、キャリアに対する考え方を左右すると考えられる3つの設問(主体性、方向性、意向性)に限定して、集計を行った。

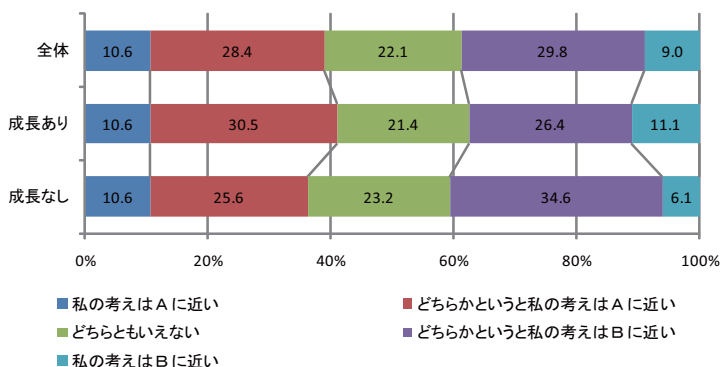
2-2-9 キャリア観 A:自分で切り開くもの/B:環境により出来るもの



成長ありグループは、“自分で切り開く” “どちらかという自分で切り開く” という回答が6割強を占めた。しかしながら、この比率について、有意な差は認められなかった。成長なしグループは、“どちらともいえない” という回答が、成長ありグループに比べて有意に多かった。成長なしグループは、キャリアは主体的に切り開くのか、

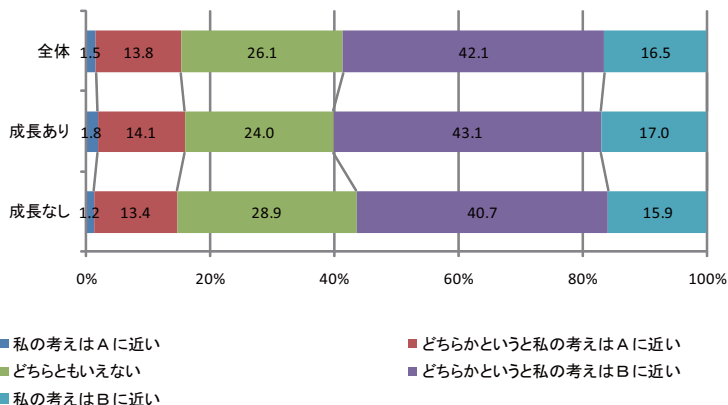
環境に依存するののかについて、不明瞭な人が多い可能性がある。

2-2-10 キャリア観 A: 特定分野を深める/B: どんな課題にも対応できる



キャリアの方向性について、成長なしグループは、成長ありグループよりも“どちらかという私の考えはB. どんな課題にも対応できるに近い”が、有意に多い。つまり、成長なしグループの方が、ジェネラリスト志向の人が多くといえる。

2-2-11 キャリア観 A: ナンバーワンになる/B: オンリーワンになる



キャリア意向については、特に有意差は見られていない。

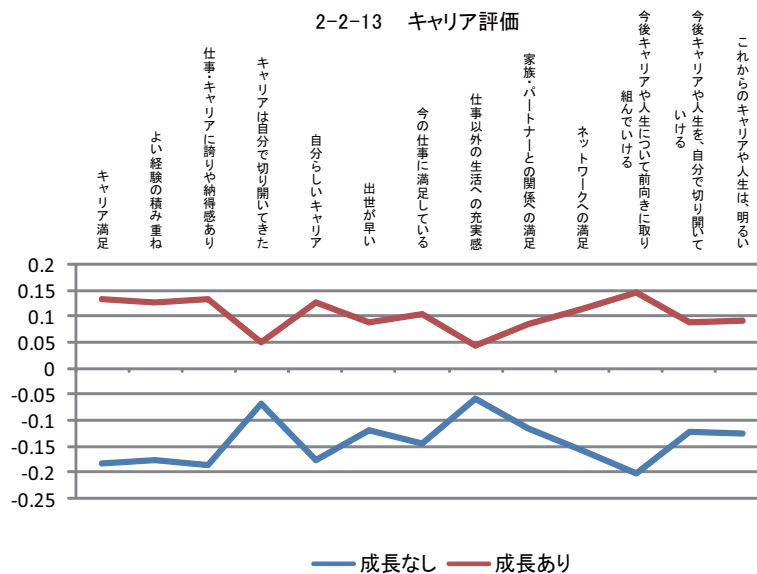
2-2-9～2-2-11 を通じて、成長なしグループは比較的「どちらともいえない」が多く、キャリア軸が不明瞭である人が多い可能性がある。

## 2.7 キャリア評価

2-2-12 キャリア評価

	成長あり	成長なし
Q18 これまでのキャリアについて満足している	3.33	3.02
Q18 これまで「いい仕事の経験」を確実に積み重ねてきた	3.88	3.57
Q18 これまでの仕事・キャリアに誇りや納得感を持っている	3.77	3.45
Q18 これまでのキャリアは自分で切り開いてきた	3.29	3.17
Q18 私は自分らしいキャリアをつくりあげている	3.47	3.16
Q18 同年齢、同期と比べて出世が早い	2.18	1.97
Q18 今の仕事に満足している	3.35	3.10
Q18 仕事以外の生活に充実感ややりがいを感じている	3.49	3.39
Q18 家族・パートナーとの関係に満足している	3.91	3.70
Q18 これまでつちかったネットワークに満足している	3.49	3.22
Q18 今後キャリアや人生について前向きに取り組んでいける	3.72	3.37
Q18 今後キャリアや人生を、自分で切り開いていける	3.43	3.22
Q18 これからのキャリアや人生は、明るいと思う	3.06	2.84



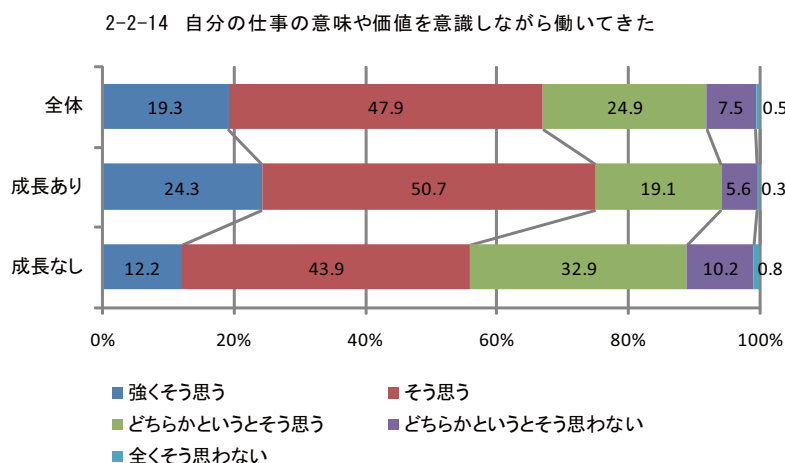


「これまでのキャリアは自分で切り開いてきた」「仕事以外の生活に充実感ややりがいを感じている」については、成長ありグループと成長なしグループ間に有意な差が認められなかった。それ以外の 11 項目は、有意な差が認められた。

成長ありグループと成長なしグループを比較すると、「今後キャリアや人生について前向きに取り組んでいける」で、0.35 と最も大きな差があった。また、「これまでのキャリアについて満足している」「これまでの仕事・キャリアに誇りや納得感を持っている」は、それぞれ 0.32 の差があった。これらから、成長ありグループは、これまでのキャリアに満足しており、今後の展望も明るいと考えていることがわかる。

## 2.8 これまでのキャリア

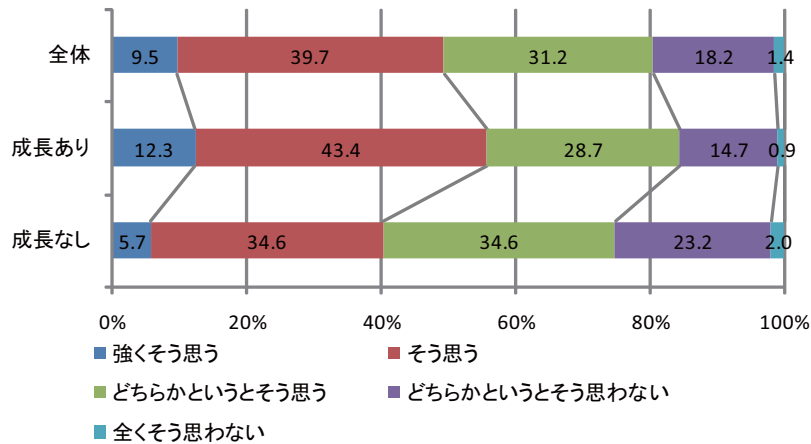
前項で、成長ありグループは、「これまでのキャリアに満足している」「これまでの仕事・キャリアに誇りや納得



感を持っている」傾向があることを述べた。そこで、Q9 の働き方、キャリアを意識してきたかという質問への回答分布についても、2-2-14～2-2-16 に示す。

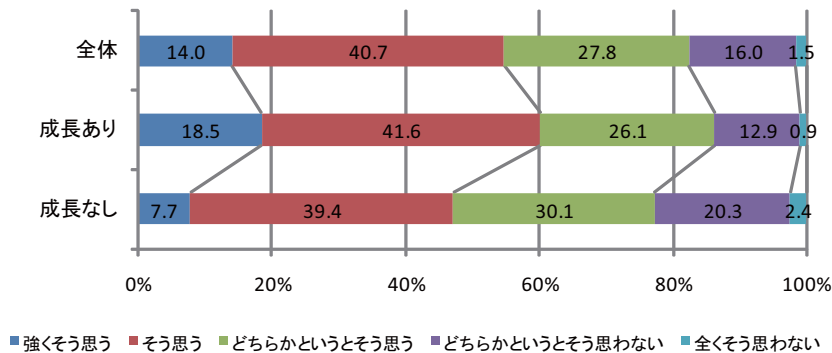
成長ありグループは、「自分の仕事の意味や価値を意識しながら働いてきた」に対し、“強くそう思う”と回答している割合が有意に多い。一方、成長なしグループは、“どちらかというと思わない”が有意に多くなっている。

2-2-15 自分のキャリアを、意識しながら働いてきた



「自分のキャリアを、意識しながら働いてきた」について、成長ありグループは、“強くそう思う”“そう思う”という回答が、成長なしグループに比べて有意に多く、55%に上っている。一方、成長なしグループは“どちらかというと思わない”という回答が有意に多く、“どちらかというと思わない”“そう思わない”を合わせると、グループ全体の4分の1に該当する。

2-2-16 人生をどうありたいか自分自身に問いながら生きてきた



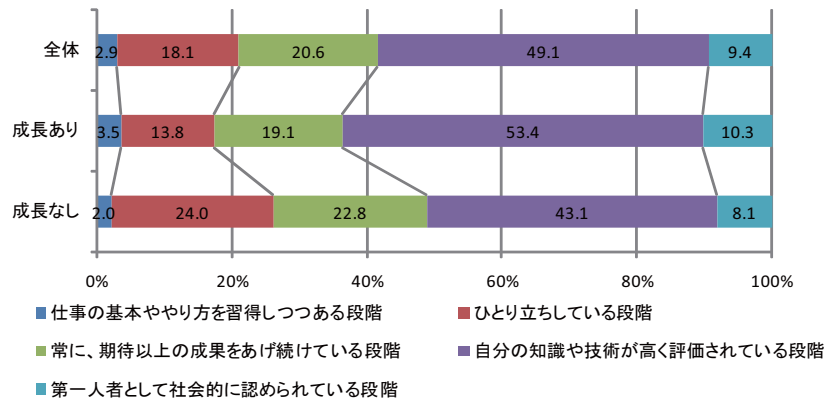
「人生をどうありたいか自分自身に問いながら生きてきた」について、成長ありグループは、“強くそう思う”が、成長なしグループに比べて有意に多く、“強くそう思う”“そう思う”を合わせると60%に上る。

2-2-14～2-2-16から、成長ありグループは、自分のキャリアや人生、人生における仕事の位置づけを意識してきたということがわかる。

## 2.9 専門性

Q11では、「あなたは現在の仕事(分野)において、どの段階まで達していると、上司や顧客から思われていますか」と尋ねている。この設問への回答分布を2-2-17に示した。

2-2-17 50代男性の成長段階認識  
(40代以降の成長経験有無別)



成長ありグループは、“自分の知識や技術が高く評価されている段階”との回答が53%に上り、成長なしグループよりも有意に多い。成長なしグループも、最も多い回答は、成長ありグループと同様“自分の知識や技術が高く評価されている段階”であり、43%に上っている。一方、“ひとり立ちしている段階”という回答も4分の1程度あり、この割合は、成長ありグループに比べて有意に多い。

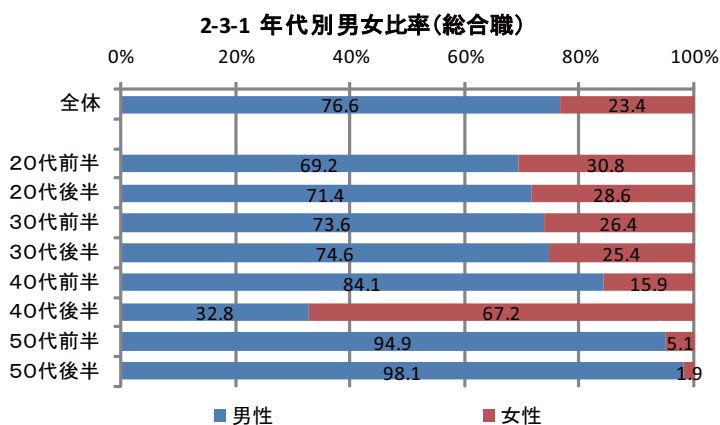
つまり、成長ありグループでは、自らをの専門性が確立していると認識している人が成長なしグループに比べて多くなっている。

### 3. 男女の差について

育児支援に取り組む企業が増えたことにより、女性の就業率が高まり、M字カーブの凹みが、比較的緩やかになってきていると言われている。しかしながら、企業における女性の管理職の増加傾向は、顕著に見られていない（日本企業のCSR 一進化の軌跡—経済同友会）。若手の管理職意向の項で具体的な割合は示したが、女性は「管理職につきたくない」と考えている割合が、男性に比べて明らかに多く、「管理職になりたい」と考える割合が明らかに少ない。このような意識の差は、どのようなところから生まれているのかをこの項では明らかにしていきたい。

#### 3.1 男女比と分析対象

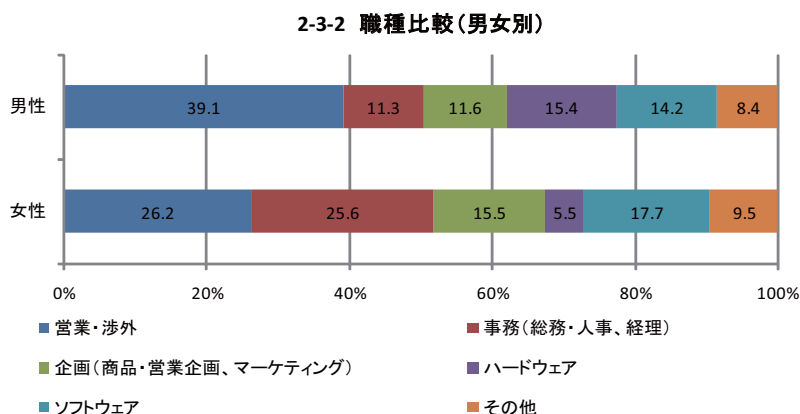
まず、今回の回答者全体の男女比を図 2-3-1 で年代別に示す。なお、本項の趣旨から、女性の一般職はのぞき、男女とも総合職のみとした。



全体の割合は、男性 76.6%、女性 23.4%であり、一般的な労働統計と同等の比率となっている。しかしながら、40代後半以降は、男女比に歪みがあるため、ここでの分析対象は、20代前半～40代前半とした。

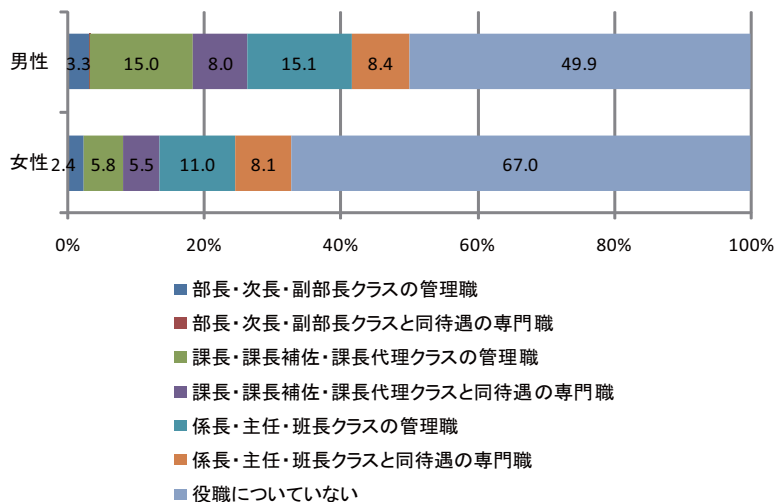
#### 3.2 属性の詳細

次に、職種や役職に関する男女差を見ていく。



2-3-2は、Q4で聞いた職種の回答分布である。男性は、40%程度が営業・渉外職であり、職種としては最も多い。女性は、営業・渉外職が最も多いが、その比率は、26%であり、事務（総務・人事、経理）と同等である。

2-3-3 役職比較(男女別)

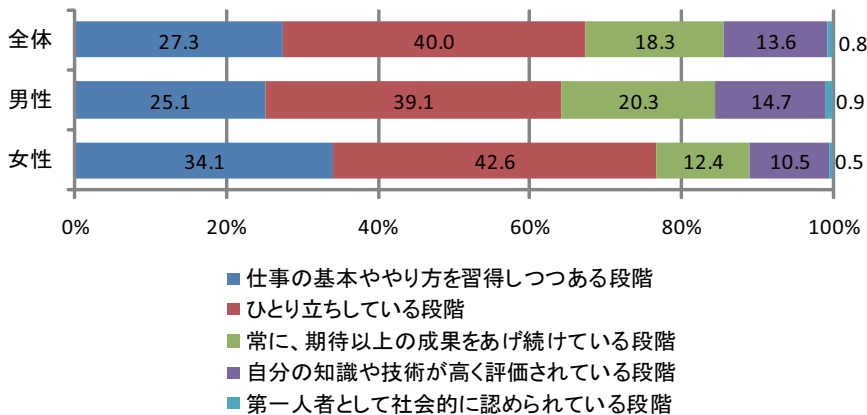


2-3-3は、Q5で聞いた役職の比率である。若手が多いこともあり、男女ともに、役職についていない人が多い。男性は半数が、女性は、7割近くが役職についていない。

### 3.3 プロ段階

2-3-4は、Q11「あなたは現在の仕事（分野）において、どの段階まで達していると、上司や顧客から思われていますか」への、回答分布である。

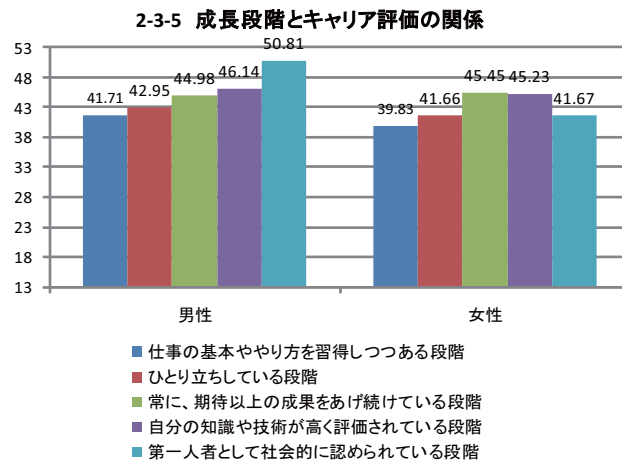
2-3-4 成長段階の認識(男女別)



女性は、「仕事の基本ややり方を習得しつつある段階（以下、見習い）」、もしくは「ひとり立ちしている段階（以下、一人前）」との回答で77%に達している。男性も、見習い、もしくは一人前までが64%であるが、「常に、期待以上の成果をあげ続けている段階」や「自分の知識や技術が高く評価されている段階」との回答も、女性に比べると有意に多い。

職務の大きさレベルだけでなく、職務の習熟度合いの認識についても、男女によって異なることがわかった。

また、Q18では、仕事やキャリアについての詳細項目の評価を求めている。以降、Q18の13項目を単純に足した得点（最小値 13点、最大値 65点）を、仕事・キャリア評価総合得点とする。

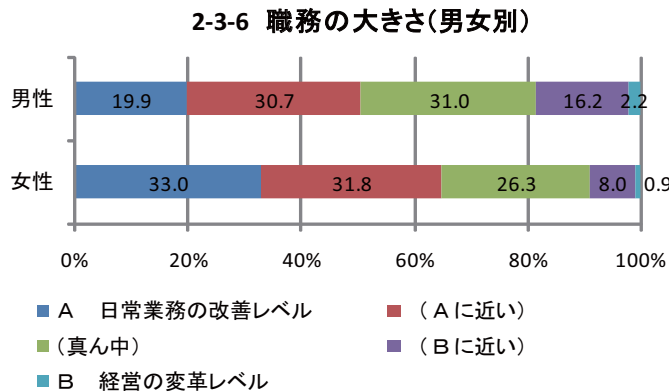


仕事・キャリア評価総合得点は、男女の差はあるが、専門性段階があがるにつれて、得点も高くなっていくことがわかる。男性は女性よりも、自身の専門性が確立していると認識している比率が高いため、男性全体の仕事・キャリア評価得点も高くなるといえる。

### 3.4 職務の大きさ

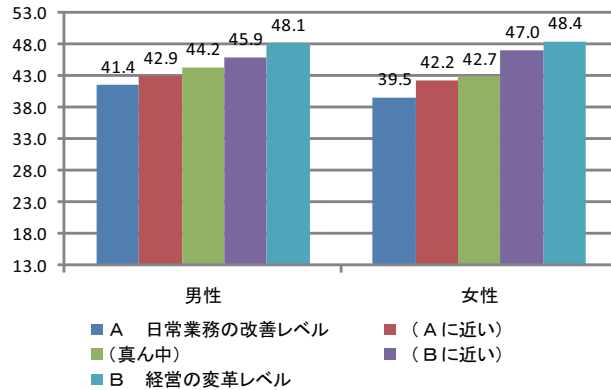
Q13 では、職務の大きさや職務に関わる人間関係のレベルを尋ねている。以下は、各問に対する回答分布と、それぞれのグループの仕事・キャリア評価総合得点である。

Q13 では、「あなたが目標達成や問題解決の責任を負っている職務の大きさはどのレベルですか」と尋ね、5段階で回答を求めている。



女性は、「日常業務の改善レベル」、「日常業務の改善レベルに近い」との回答が、60%を超えている。「経営の変革レベル」もしくは、「経営の変革レベルに近い」と回答したのは1割に満たない。一方男性は、「経営の変革レベル」もしくは、「経営の変革レベルに近い」との回答が2割程度、「真ん中」との回答が最も多く、31%であった。職種や役職との関連もあるが、職務の大きさが、男女で異なることがわかった。

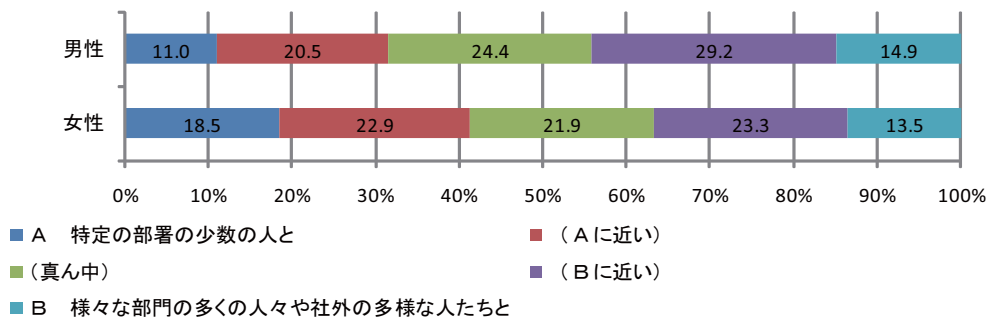
2-3-7 仕事・キャリア評価総合得点  
(職務の大きさ、男女別)



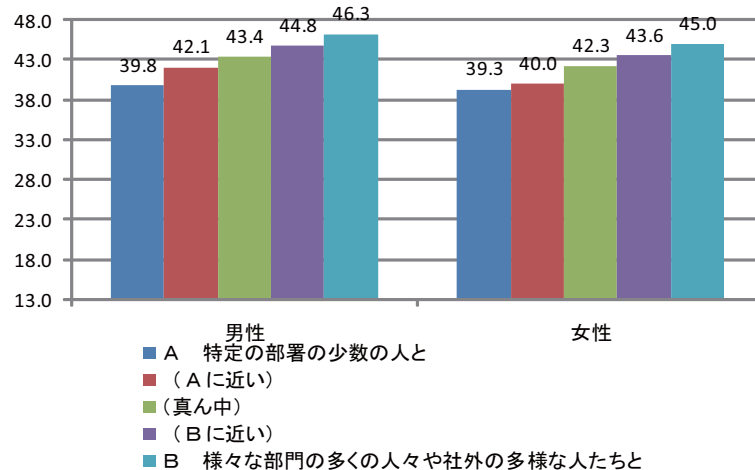
2-3-7は、業務レベルごとの仕事・キャリア評価総合得点を男女別に集計し、グラフ化したものである。男女ともに、業務レベルが大きくなるにつれて、仕事・キャリア評価得点が高くなっていることがわかる。男性は、業務レベルとしては経営変革レベルのものを遂行している割合が多く、全体としては仕事・キャリア評価得点が高くなっている。

Q13-2では、「あなたはその職務において、社内外のどの範囲の人たちと関わっていますか」と尋ね、5段階で回答を求めている。

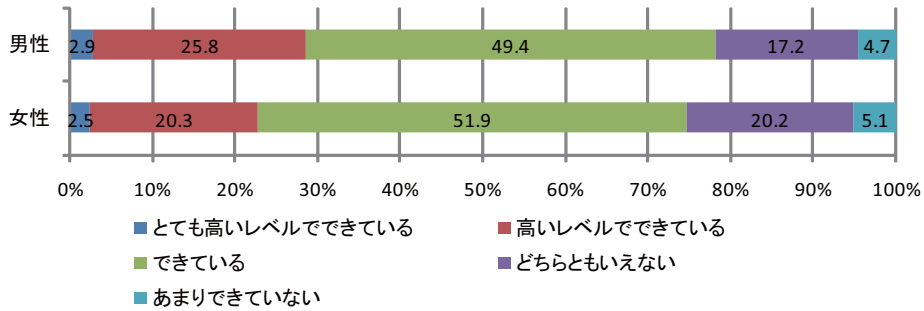
2-3-8 職務で関わる人間関係(男女別)



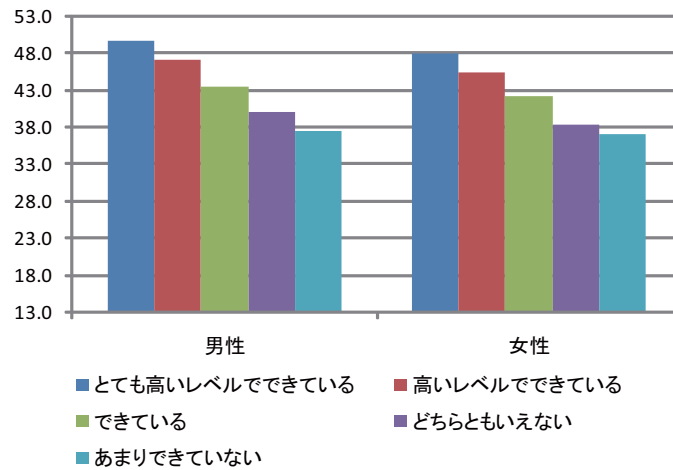
2-3-9 仕事・キャリア評価総合得点  
(職務で関わる人間関係の幅、男女別)



2-3-10 職務で関わる人たちとの信頼関係レベル(男女別)



2-3-11 仕事・キャリア評価総合得点  
(職務で関わる人たちとの信頼関係レベル、男女別)



2-3-8～2-3-11は、職務で関わる人間関係のレベルと、その信頼関係のレベルの回答分布、それぞれの仕事・キャリア評価総合得点である。

回答の割合について、女性は、“特定の部署の少数の人と”の関わりにとどまっている人が、男性に比べると有意に多い。信頼関係については、“どちらともいえない”という回答が有意に多い。男性は、信頼関係が“高いレベルでできている”との回答割合が、女性に比べ有意に多くなっている。

仕事・キャリア評価得点については、仕事上の人間関係の幅が広がるにつれて、高くなっている。また、信頼関係ができていくほど、仕事・キャリア評価得点が高くなっているといえる。

以上、職務の責任の大きさや職務における人間関係の幅・信頼レベルにより、仕事・キャリア評価総合得点が異なっていること、また、男性・女性では、職務の責任の大きさや職務上で築く人間関係の幅や質が異なることがわかった。これらのことが、仕事・キャリア評価の男女差に大きく影響を及ぼしていると考えられる。

### 3.5 企業別

ここでは、キャリア評価が企業によって異なるのか、ということを確認する。

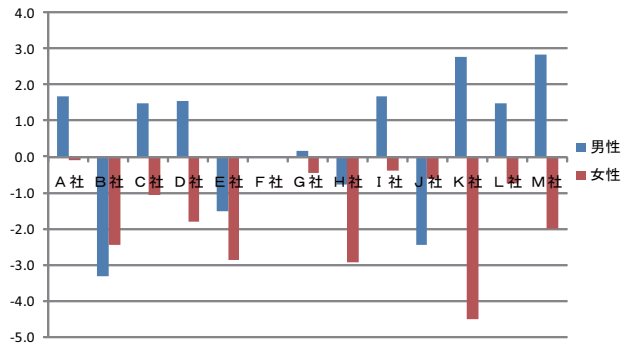
Q18では、仕事やキャリアについての詳細項目についての評価を行なっている。ここでは、Q18の13項目を単純に足した得点（最小値 13点、最大値 65点）を、仕事・キャリア評価得点とし、比較分析をする。



2-3-12 仕事・キャリア評価総合得点の企業別平均値  
(20代～40代前半総合職の平均値は43.2点)

	男性	女性
A社	44.8	43.1
B社	39.8	40.7
C社	44.6	42.1
D社	44.7	41.4
E社	41.6	40.3
F社	43.1	
G社	43.3	42.7
H社	42.4	40.2
I社	44.8	42.8
J社	40.7	42.5
K社	45.9	38.6
L社	44.6	42.4
M社	46.0	41.2

2-3-13 仕事・キャリア評価総合得点 (企業別平均偏差)



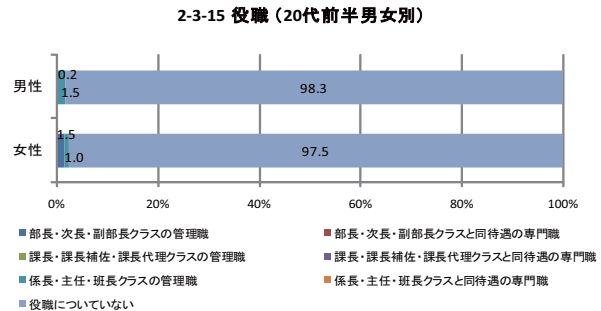
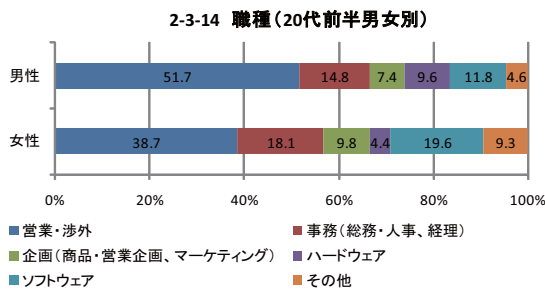
2-3-13の通り、仕事・キャリア評価総合得点が男女によって大きく異なる企業と、男女差がほとんど見られない企業がある。男女間に有意差が認められたのは、A社、C社、I社、K社、M社であった。企業風土（人事制度、職務レベルなどを含む）が、仕事・キャリア評価総合得点に影響を及ぼすと考えられる。

### 3.6 20代前半の仕事観・キャリア観の性差

ここまでは、20代前半～40代前半の総合職全体について、分析を行ってきた。

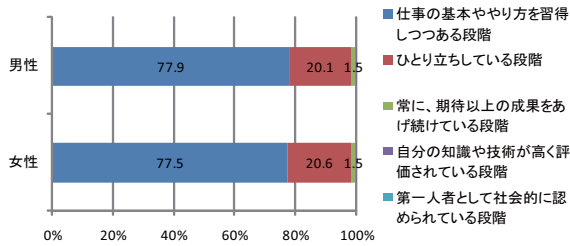
その中で、仕事観やキャリア評価に大きく影響を及ぼすと考えられる、役職、職種、成長段階の認識、職務の責任の大きさ、職務による人間関係の幅と質などが、男女によって大きく異なっていることがわかった。そこで、それらの差が最も小さい20代前半に限定し、仕事観やキャリア観の分析を行い、性差を明らかにしていきたい。

### 3.7 20代前半の役職や職務の責任の大きさ

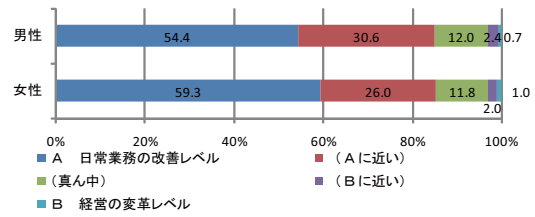


2-3-14、2-3-15で、20代前半総合職の職種と役職を示した。なお、男性は458名、女性は204名である。職種は、全体傾向で見られたのと同様に「営業・渉外職」「ハードウェア」比率について、男女差が見られる。役職については、男性・女性ともに、98%が「役職についていない」と回答している。

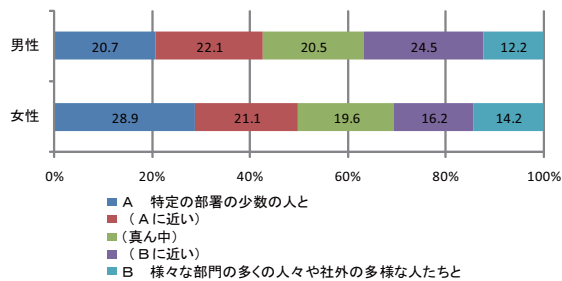
2-3-16 成長段階認識(20代前半男女別)



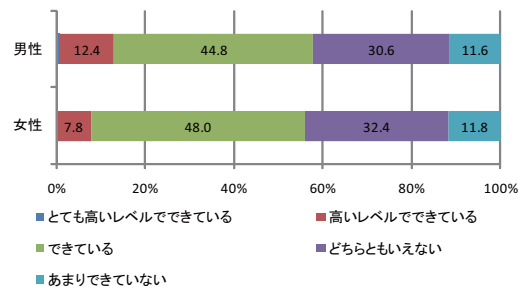
2-3-17 職務の大きさ (20代前半男女別)



2-3-18 職務で関わる人間関係 (20代前半男女別)



2-3-19 職務で関わる人たちの信頼関係レベル (20代前半男女別)



2-3-16 は、職務における成長段階の認識、2-3-17～2-3-19 は、職務における責任の大きさと、人間関係についての回答分布である。

上記において、男女間で有意差が認められたのは、2-3-18 人間関係の幅についてであり、「特定の部署の少数の人」という回答が、男性に比べ女性が多かった。それ以外は、有意差はなかった。

以上から、20代前半は、役職、職務の責任の大きさ、職務上の人間関係の幅や質などの影響が小さくなっており、仕事観やキャリア観の性差を確認するのに適していると言えよう。

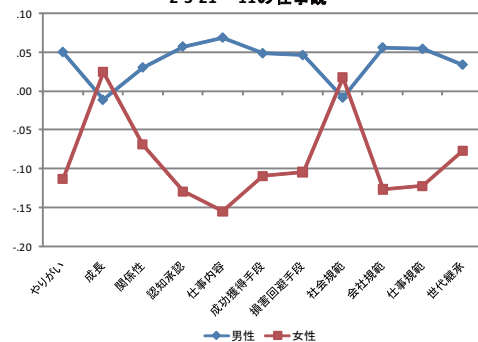
### 3.8 仕事観について

ここでは、11の仕事観が男女によって、どのように異なっているかを分析する。2-3-20、2-3-21 は、男女それ

2-3-20 仕事観得点

	男性	女性	20代前半
やりがい	4.03	3.86	3.98
成長	3.83	3.86	3.84
関係性	4.00	3.90	3.97
認知承認	3.76	3.58	3.70
仕事内容	3.08	2.86	3.01
成功獲得手段	3.26	3.10	3.21
損害回避手段	3.78	3.63	3.73
社会規範	3.54	3.56	3.55
会社規範	3.40	3.22	3.35
仕事規範	3.70	3.53	3.65
世代継承	3.46	3.35	3.42

2-3-21 11の仕事観



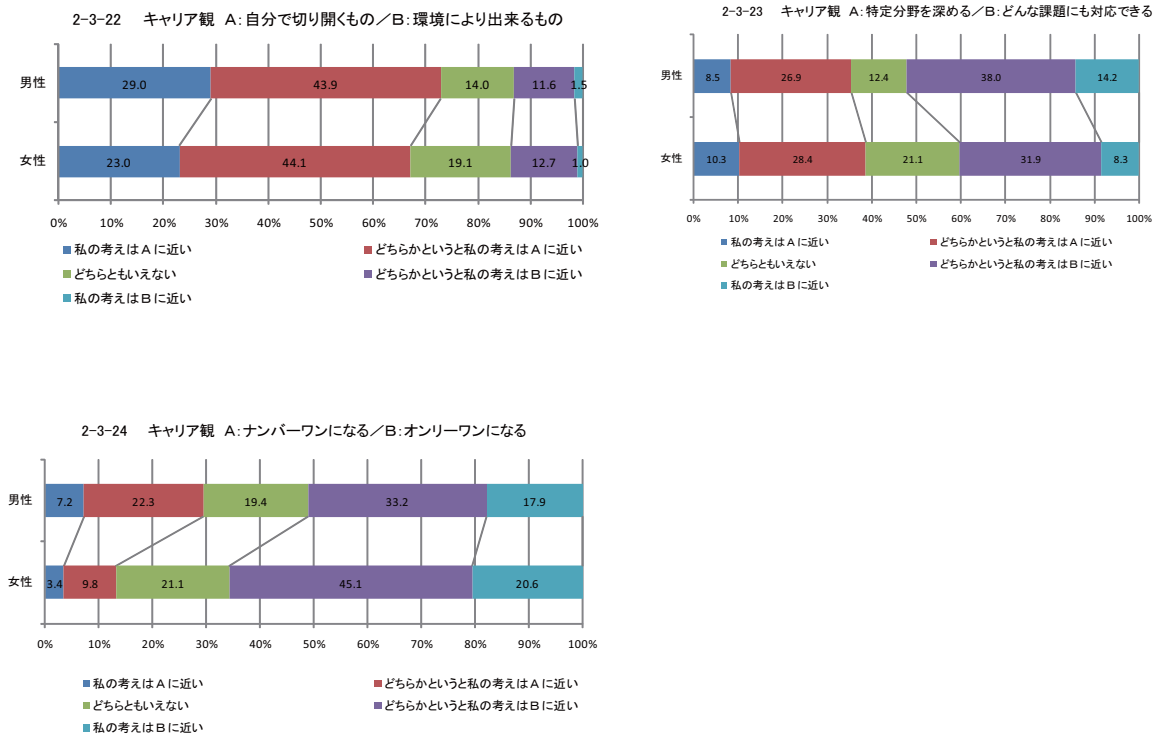
ぞれの11の仕事観を集計した値と、その平均偏差をグラフ化したものである。

仕事観の値が大きいものは、男性では【やりがい】【関係性】【成長】であり、【仕事内容】が最も小さい。女性では、【関係性】【やりがい】【成長】であり、【仕事内容】が最も小さい。このように、仕事に対して最も求めているものが異なる、という特徴があるものの、仕事観の強弱の傾向は、似通っている。

しかし、平均偏差を示した 2-3-21 からは、男女の違いが確認できる。【成長】【関係性】【社会規範】の 3 つ以外、つまり 8 つの仕事観で男性の方が有意に高かった。【仕事内容】における差が最も大きい (0.22) が、【認知承認】【会社規範】【仕事規範】での差 (順に、0.19、0.18、0.18) も大きかった。

### 3.9 キャリア軸について

次に、Q16 の「あなたにとって、『キャリア』とはどのようなものですか」に対する回答を見ていく。



キャリア主体性について、男性・女性ともに“私の考えはA.「自分で切り開くもの」に近い”“どちらかという私の考えはA.「自分で切り開くもの」に近い”との回答が、70%前後となっている。キャリア主体性については、男女間で有意な差は認められなかった。

キャリア方向性について、“私の考えはB.「どんな課題にも対応できる」に近い”“どちらかという私の考えはB.「どんな課題にも対応できる」に近い”の回答が、男性では、52%に上るが、女性は40%にとどまっている。男性の方が、ジェネラリスト志向が多いと考えられるが、有意な差は認められていない。なお、“どちらともいえない”は、女性の方が有意に多かった。

キャリア意向性について、男性はナンバーワン志向が30%程度なのに対し、女性では13%、オンリーワン志向が、男性は51%に対し、女性は66%であった。ここでは、“どちらかという私の考えはA.「ナンバーワンになる」に近い”が、男性の方が有意に多く、“どちらかという私の考えはB.「オンリーワンになる」に近い”が、女性の方が有意に多かった。

これらから、男性は女性に比べると、ナンバーワン志向が高く、女性は男性に比べオンリーワン志向が高いと考えられる。

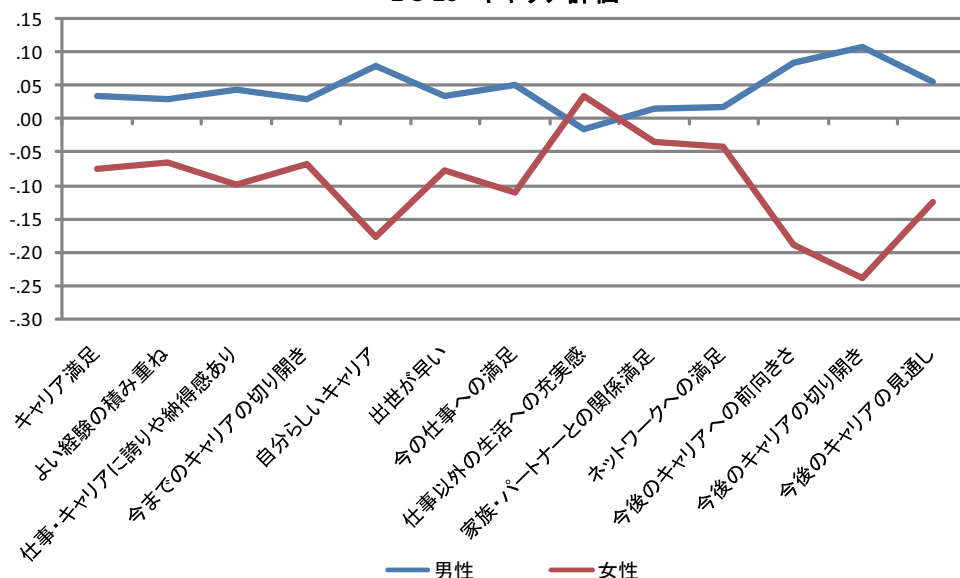
### 3.10 キャリア評価

最後に、Q18の各項目平均値について検討する。2-3-25は、Q18の各項目の男女別の平均値である。2-3-26は、平均偏差を折れ線グラフで示したものである。

### 2-3-25 キャリア評価

	男性	女性	20代前半
Q18 これまでのキャリアについて満足している	3.06	2.96	3.03
Q18 これまで「いい仕事の経験」を確実に積み重ねてきた	3.40	3.31	3.37
Q18 これまでの仕事・キャリアに誇りや納得感を持っている	3.26	3.12	3.22
Q18 これまでのキャリアは自分で切り開いてきた	2.92	2.82	2.89
Q18 私は自分らしいキャリアをつくりあげている	3.10	2.84	3.02
Q18 同年齢、同期と比べて出世が早い	2.17	2.05	2.13
Q18 今の仕事に満足している	3.06	2.90	3.01
Q18 仕事以外の生活に充実感ややりがいを感じている	3.66	3.71	3.68
Q18 家族・パートナーとの関係に満足している	3.79	3.74	3.77
Q18 これまでつちかっただネットワークに満足している	3.55	3.49	3.53
Q18 今後キャリアや人生について前向きに取り組んでいける	3.77	3.50	3.68
Q18 今後キャリアや人生を、自分で切り開いていける	3.53	3.18	3.42
Q18 これからのキャリアや人生は、明ると思う	3.44	3.26	3.39

### 2-3-26 キャリア評価



男女ともに、「出世の早さ」「これまでのキャリアは自分で切り開いてきた」については、職務経験が浅いため、得点が低くなっている。

また、「仕事以外の生活に充実感ややりがいを感じている」「家族・パートナーとの関係に満足している」といった、仕事以外の部分への評価が高くなっていることも男女に共通している。「今後キャリアや人生について前向きに取り組んでいける」については、男女ともに高めの傾向であるが、「今後キャリアや人生を、自分で切り開いていける」については、男性は高く、女性は低めになっている。

「私は自分らしいキャリアをつくりあげている」と、今後のキャリアや人生について尋ねた「これからのキャリアや人生について前向きに取り組んでいける」「これからのキャリアや人生を、自分で切り開いていける」「これからのキャリアや人生は、明ると思う」の3項目は、男性の方が有意に高くなっている。女性は、キャリア構築については消極的である可能性がある。

ここまで、社会人のスタート地点ともいえる20代前半の男女比較において、男女によって仕事観やキャリア軸、キャリア評価が、20代前半ですでに異なっていることがわかった。

### 3.11 ライフイベントによる差

女性就業率のM字カーブは、結婚や出産などのライフイベントに伴う離職により影響する。つまり、結婚・出産といったライフイベントは、「働く」ということに少なからず影響している。

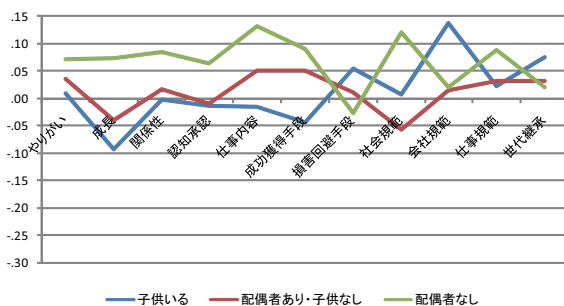
ここでは、仕事観やキャリア観が、ライフイベントによりどのような影響を受けるのか、また、それは性差があるのかといった疑問を解消したい。

そのため、ここでは回答者から、結婚、出産などが少数である20代前半は除き、分析対象を20代後半～40代前半とした。さらに、Q7、Q8の回答から回答者の属性を「配偶者なし」「配偶者はあるが、子供はいない」「子供がいる」という3つに分類し、仕事観や仕事・キャリア評価についての分析を行う。

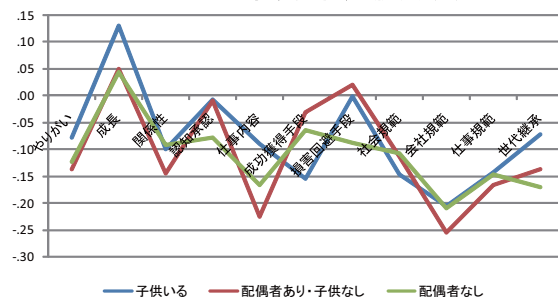
2-3-27 11の仕事観の平均得点一覧

	男性			女性			20代後半～40代前半
	子供いる	配偶者あり・子供なし	配偶者なし	子供いる	配偶者あり・子供なし	配偶者なし	
やりがい	3.91	3.93	3.97	3.82	3.76	3.77	3.90
成長	3.56	3.61	3.73	3.78	3.70	3.70	3.65
関係性	3.84	3.86	3.93	3.74	3.70	3.75	3.84
認知承認	3.62	3.62	3.69	3.62	3.62	3.55	3.63
仕事内容	2.95	3.02	3.10	2.88	2.74	2.80	2.97
成功獲得手段	3.06	3.15	3.20	2.95	3.07	3.04	3.10
損害回避手段	3.70	3.65	3.62	3.64	3.66	3.56	3.64
社会規範	3.53	3.46	3.64	3.38	3.41	3.42	3.52
会社規範	3.50	3.38	3.38	3.16	3.11	3.15	3.36
仕事規範	3.63	3.64	3.70	3.46	3.44	3.46	3.61
世代継承	3.60	3.56	3.55	3.45	3.39	3.36	3.53

2-3-28 仕事観(男性、家族状況別)



2-3-29 仕事観(女性、家族状況別)



2-3-27と2-3-28、2-3-29は、11の仕事観の平均得点一覧と、平均偏差のグラフ化である。男性は、グループ（ライフイベント）によって、仕事観の傾向（波形）が異なるのに対し、女性はグループ間でそれほど傾向が異ならない。

まず、男性について見ていく。子供がいるグループは、【損害回避手段】と【会社規範】が、他のグループに比べて有意に高い。配偶者あり・子供なしグループは、【成功獲得手段】は、子供がいるグループに比べ有意に高いが、それ以外の項目は、特に差は認められていない。結婚していないグループは【成長】【社会規範】が、他の2グループよりも有意に高く、【関係性】【認知承認】【仕事内容】【成功獲得手段】【仕事規範】は、子供がいるグループよりも有意に高い。

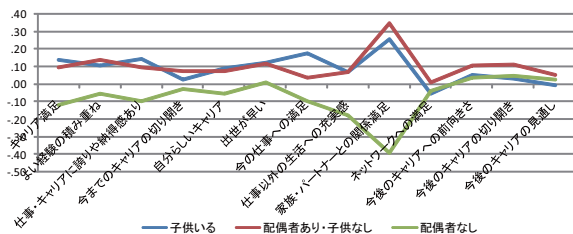
次に女性だが、女性は、3グループ間に有意な差が見られなかった。

上記から、男性はライフイベントにより仕事観が変わる可能性があるが、女性は仕事観が変わりづらい。社会人のスタートを切った時点から、仕事に求めるものが異なっている、ということもあるが、仕事観が大きく変わった場合、女性は仕事を辞め、専業主婦になる、という選択肢があることも、影響していると考えられる。

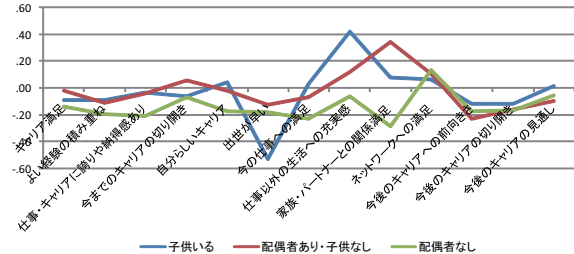
## 2-3-30 キャリア観の平均得点一覧

	男性			女性			20代後半～40代前半
	子供いる	配偶者あり・子供なし	配偶者なし	子供いる	配偶者あり・子供なし	配偶者なし	
Q18 これまでのキャリアについて満足している	3.34	3.30	3.08	3.11	3.18	3.06	3.20
Q18 これまで「いい仕事の経験」を確実に積み重ねてきた	3.86	3.89	3.70	3.66	3.64	3.55	3.75
Q18 これまでの仕事・キャリアに誇りや納得感を持っている	3.65	3.60	3.41	3.47	3.46	3.29	3.50
Q18 これまでのキャリアは自分で切り開いてきた	3.10	3.15	3.05	3.01	3.13	3.01	3.08
Q18 私は自分らしいキャリアをつくりあげている	3.33	3.32	3.18	3.28	3.22	3.07	3.24
Q18 同年齢、同期と比べて出世が早い	2.42	2.42	2.31	1.77	2.17	2.11	2.30
Q18 今の仕事に満足している	3.26	3.13	2.99	3.12	3.02	2.85	3.09
Q18 仕事以外の生活に充実感ややりがいを感じている	3.69	3.69	3.45	4.04	3.74	3.56	3.62
Q18 家族・パートナーとの関係に満足している	4.08	4.17	3.44	3.91	4.17	3.54	3.83
Q18 これまでつちかかったネットワークに満足している	3.41	3.48	3.43	3.53	3.57	3.60	3.46
Q18 今後キャリアや人生について前向きに取り組んでいける	3.69	3.74	3.67	3.52	3.41	3.46	3.64
Q18 今後キャリアや人生を、自分で切り開いていける	3.44	3.52	3.46	3.29	3.25	3.24	3.41
Q18 これからのキャリアや人生は、明るいと思う	3.19	3.25	3.22	3.21	3.09	3.13	3.20

2-3-31 キャリア評価（男性、家族状況別）



2-3-32 キャリア評価（女性、家族状況別）



次に、仕事・キャリア評価を見ていく。

男性は、子供いるグループと配偶者あり・子供なしグループは、ほぼ同じような傾向となっており、配偶者なしのみ、傾向が異なっている。「これまでのキャリアは自分で切り開いてきた」「これまでにつちかかったネットワークに満足している」と今後のキャリアに関する3項目の、合わせて5項目は、3つのグループ間の有意な差は見られていない。それ以外の8項目は、配偶者なしグループが、他の2つのグループに比べて有意に低くなっている。「今の仕事への満足」は、子どもがいるグループが突出して高くなっている。

女性の子供いるグループは、「仕事以外の生活に充実感ややりがいを感じている」が突出して高くなっており、逆に「同年齢、同期と比べて出世が早い」は、突出して低くなっている。それ以外に特徴的な部分はないが、「これまでの仕事・キャリアに誇りや納得感がある」「自分らしいキャリアをつくりあげている」「今の仕事に満足している」は、配偶者なしグループよりも有意に高くなっている。配偶者あり・子供なしグループは、「家族・パートナーとの関係に満足している」が高い。つまり、女性については、配偶者の有無、子供の有無により、仕事に関する部分の評価は大きな差が出ていないが、仕事以外の部分での評価差が大きくなっている、といえる。

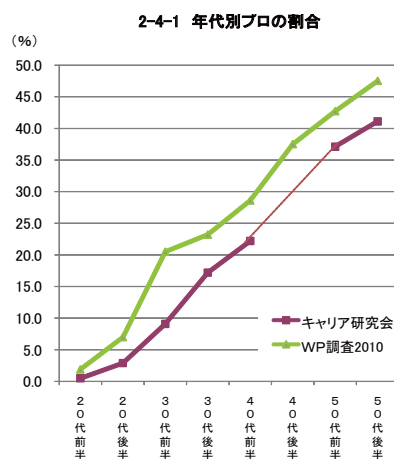
## 4. プロフェッショナル人材

特定分野・領域について、それを自らの強みと認識し、仕事に必要な知識と技術を持っているひとを、プロフェッショナル人材と定義する。プロフェッショナル人材がどれほど存在するのか、また、どのように育成されるのか、影響要因などについて分析してみたい。

ここでは、本研究会の調査だけでなく、首都圏で働く 9931 名を対象にしたワーキングパーソン調査（以下、WP 調査）2010 も合わせて活用する。それにより、各業界を代表する企業で働くひとと、一般的な労働者とを比較したり、また、ワーキングパーソン調査にしかない設問を活用することで、プロについて幅広く探索してみたい。各調査において、「正社員」で、「一生の仕事（分野）を決めていて」、それが「現在の仕事（分野）であり」、現在の仕事（分野）で、「常に期待以上の成果をあげ続けている段階以上である」と回答したひとを、プロフェッショナル人材（以下プロとよぶ）とする。

### 4.1 年代別のプロの割合

年代別のプロの割合をグラフにした（図 2-4-1）。両調査を比較すると、本研究会での調査のほうが、一般的な労働者（WP 調査）よりも各年代のプロの割合が低い傾向がみられる。また、年代があがるとともにプロの割合は増えるが、50 代後半になってもプロの割合は半数に届かず、本研究会で 4 割強、一般的な労働者（WP 調査）で 5 割弱である。



※キャリア研究会のデータは40代後半はN数64にて傾向値

### 4.2 プロはどのように育成されるのか

プロはどのような人たちなのか。また、どのように育成されるのか。それを探索するために、30代と40代のプロとそれ以外（ノンプロとよぶ）の違いを見ていきたい。

まず、本研究会の調査データを活用し、職種別のプロの割合を整理した（図 2-4-2）。理系職種のほうがプロの割合が高いような印象があるが、実際は営業・渉外職といった文系職種でも、プロが存在することが確認される。

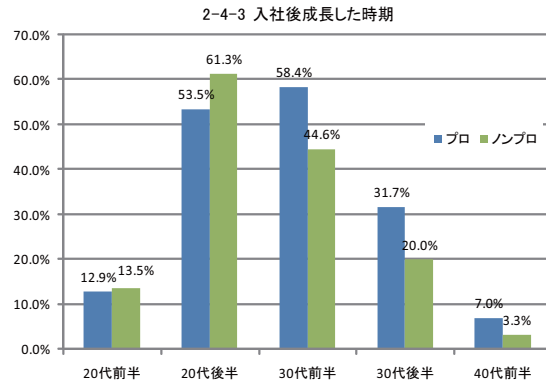
**2-4-2 職種別プロの割合**

	n数	割合 (%)	
		プロ	ノンプロ
営業・渉外	976	16.29	83.71
事務(総務・人事・経理)	528	12.88	87.12
企画(商品企画、営業企画、マーケティング)	406	14.04	85.96
ハードウェア開発	401	20.20	79.80
ソフトウェア開発	412	18.69	81.31
その他	292	10.62	89.38
<b>TOTAL</b>	<b>3015</b>	<b>15.69</b>	<b>84.31</b>

次に、本研究会での調査データを活用し、入社後の成長した時期の違いを見てみる。調査では、「入社してから今までで、あなたが特に成長したと感じたときはいつですか。複数あるかたは、3つまで選択してください」という間で、20代前半から50代後半までの8つの選択肢の回答を得ている。プロとノンプロの成長した時期の選択

率をグラフ化した。図 2-4-3 からは、プロがノンプロに比べて、30 代前半以降、30 代後半、40 代前半と、継続して成長している傾向が見られる。

次に、ワーキングパーソン調査 2010 を活用し、これまでの経験として、プロとそれ以外の人事異動や海外赴任経験の違いをしてみる (図 2-4-4)。プロのほうが、両経験ともに、経験している割合が高い。定期的な人事異動



があるために、特定分野・領域についてのプロフェッショナル人材を育成できないという企業側の声もきかれるが、データでは、むしろ、定期的な人事異動、そして、海外赴任経験という、距離のある異動経験が、プロフェッショナル人材を育成する経験として機能している様子が見える。

### 4.3 プロのスキル・能力

ワーキングパーソン調査 2010 (追加調査) を活用し、プロとそれ以外のスキル・能力に対する自信の違いを見てみたい (図 2-4-5)。どのスキル・能力も、プロのほうが自信が高い傾向がみられる。プロフェッショナル人材

2-4-4 異動や海外赴任経験の有無

	n数	定期的な人事異動 (%)		海外赴任経験 (%)	
		ある	ない	ある	ない
TOTAL	2533	47.8	52.2	7.0	93.0
プロ	669	52.9	47.1	10.3	89.7
ノンプロ	1864	46.0	54.0	5.8	94.2

になるには、(特定分野・領域についての専門性だけでなく、) マネジメントスキルも求められることを示唆しているかもしれない。

### 4.4 プロのキャリア評価

本研究会の調査を活用し、プロとそれ以外のキャリアに対する自己評価の違いを見てみた (図 2-4-6)。プロのほうがあらゆるキャリアに対する自己評価が高い。とくに、これまでのキャリアについての満足や、これからのキャリアや人生についての前向きな見通しは、大きな違いがみられる。プロフェッショナル人材になることは、個人のキャリアにとっても前向きな効果をもたらすようである。

2-4-5 スキル・能力に対する自信(自信がある. 計)

	n数	マネジメントスキル		グローバル化に対応		次々に新しいことをやること		どんな人でもうまくやっっていくこと	
		論理的にものごとを考えること	ストレスマネジメント	グローバル化に対応	グローバル化に対応	次々に新しいことをやること	次々に新しいことをやること	どんな人でもうまくやっっていくこと	どんな人でもうまくやっっていくこと
TOTAL	1120	33.7	66.5	45.6	27.0	53.3	47.9	53.3	47.9
プロ	302	44.4	79.5	56.3	32.4	66.2	57.9	66.2	57.9
プロ以外	818	29.8	61.6	41.7	25.0	48.5	44.3	48.5	44.3

2-4-6 キャリア評価(強く思う+ そう思う)

	n数	これまでのキャリアについて満足している		これからのキャリアや人生について前向きに取り組んでいく		仕事以外の生活に充実感ややりがいを感じている	
		満足している	満足している	前向きに取り組んでいく	前向きに取り組んでいく	充実感ややりがいを感じている	充実感ややりがいを感じている
TOTAL	3015	40.4	40.4	55.9	55.9	58.4	58.4
プロ	473	60.3	60.3	75.7	75.7	65.5	65.5
ノンプロ	2542	36.7	36.7	52.2	52.2	57.1	57.1



## Part3 フリーコメント分析

## 1. トランジション（フリーコメント分析より）

調査では、社会人になってからキャリア観・仕事観が「大きく変わった」「一部変わった」と答えた人に対して、「それはどのような変化ですか。また、いつごろ、どのような契機によるものでしょうか。ご自由にお書きください」と、変化の内容、時期、きっかけを聞いている。自由記述なので、「大きく変わった」「一部変わった」と回答した人でも、この設問には回答していない人もいるし、時期のみ、変化内容のみ、もしくは、きっかけのみを記述している人もいる。ここでは、この設問を活用して、社会人になってから、キャリア観・仕事観がどのように変化していくのかを、男性サンプルを対象に分析していきたい。

### 1.1. いつ×変化内容

まず、変化内容についてのすべての記述を取り出しコード化した。具体的には、変化内容を簡単に表現する形でコード化したあと、同じ領域にコード化したものを、繰り返し比較・検討して、コード化の妥当性を検証した。このプロセスを繰り返し、さらに少数の領域へとコーディングを実施した。その結果、変化の内容を5つの大分類、13の中分類、82の小分類に分けることができた。それを、「いつ起こった」変化なのかで編集した。

いつ起こったのかの年代ごとに、大分類、中分類の変化コードの回答数、回答率を表にした（図3-1）。「仕事の目的」「キャリア」「バランス」「能力・意識の獲得」「取組姿勢・手法」という5つの大分類で変化内容を見てみると、全体では「能力・意識の獲得」に関する回答率が過半数であり、つぎに「キャリア」が続く。年代による変化内容の違いを見てみると、若いときほど、「能力・意識の獲得」の変化の回答率が高く、20代で56.1%、30代で50.7%、40代で48.9%である。「キャリア」の変化の回答率をもっとも40代が高く（33.0%）、つぎに20代（25.2%）である。「取組姿勢・手法」の変化の回答率は、30代（16.3%）が最も高い。

3-1 変化がいつ起こったか×変化コード(大分類・中分類)

	ALL		20代		30代		40代		年月の積み重ね	
	n数	%	n数	%	n数	%	n数	%	n数	%
<b>仕事の目的</b>	<b>170</b>	<b>8.7</b>	<b>28</b>	<b>8.3</b>	<b>21</b>	<b>9.3</b>	<b>8</b>	<b>9.1</b>	<b>13</b>	<b>8.1</b>
<b>キャリア</b>	<b>437</b>	<b>22.4</b>	<b>85</b>	<b>25.2</b>	<b>45</b>	<b>19.8</b>	<b>29</b>	<b>33.0</b>	<b>38</b>	<b>23.6</b>
キャリア意識	152	7.8	27	8.0	12	5.3	6	6.8	21	13.0
キャリア領域	39	2.0	6	1.8	3	1.3	2	2.3	2	1.2
キャリア主体性	83	4.3	19	5.6	10	4.4	7	8.0	5	3.1
出世志向	63	3.2	9	2.7	8	3.5	6	6.8	3	1.9
転職意向	17	0.9	5	1.5	2	0.9	1	1.1	2	1.2
<b>バランス</b>	<b>143</b>	<b>7.3</b>	<b>19</b>	<b>5.6</b>	<b>19</b>	<b>8.4</b>	<b>6</b>	<b>6.8</b>	<b>10</b>	<b>6.2</b>
<b>能力・意識の獲得</b>	<b>1084</b>	<b>55.6</b>	<b>189</b>	<b>56.1</b>	<b>115</b>	<b>50.7</b>	<b>43</b>	<b>48.9</b>	<b>94</b>	<b>58.4</b>
能力・スキル	44	2.3	11	3.3	5	2.2	3	3.4	2	1.2
視野	362	18.6	50	14.8	39	17.2	14	15.9	33	20.5
志向価値観	343	17.6	63	18.7	38	16.7	16	18.2	32	19.9
自己評価(ポジティブ)	113	5.8	21	6.2	11	4.8	1	1.1	12	7.5
自己評価(ネガティブ・内省)	222	11.4	44	13.1	22	9.7	9	10.2	15	9.3
<b>取組姿勢・手法</b>	<b>193</b>	<b>9.9</b>	<b>35</b>	<b>10.4</b>	<b>37</b>	<b>16.3</b>	<b>9</b>	<b>10.2</b>	<b>9</b>	<b>5.6</b>
TOTAL: 有効回答数	1948		337		227		88		161	

※いつの経験か不明なもの、n数の少ない50代を表示していないので、年代の合計≠ALL

もうすこし詳細に見るために、いつ起こったのかの年代ごとに、小分類の変化コードの回答数、回答率を表にした（図3-2）。ここでは、回答数が12以上ある小分類のみ表記している。年代ごとに回答率が高いものから取り出したランキング表も作成した（図表3-3）。

3-2 変化がいつ起こったか×変化コード(小分類)

大分類	中分類	小分類	ALL		20代		30代		40代		年月の積み重ね	
			n数	%	n数	%	n数	%	n数	%	n数	%
仕事の目的		会社・組織に貢献したい	22	1.1	9	2.7	2	0.9	0	0.0	1	0.6
		社会のために仕事がしたい	85	<b>4.4</b>	6	1.8	13	<b>5.7</b>	7	<b>3.0</b>	8	<b>5.0</b>
		自分のために働くことが大切	20	1.0	3	0.9	3	1.3	0	0.0	3	1.9
		仕事は生活・金のため	39	2.0	9	2.7	1	0.4	0	0.0	1	0.6
キャリア	キャリア意識	人生・キャリアを考えるようになる	140	<b>7.2</b>	27	<b>8.0</b>	10	<b>4.4</b>	4	<b>4.5</b>	21	<b>13.0</b>
		スペシャリストからジェネラリスト志向へ	24	1.2	4	1.2	3	1.3	1	1.1	1	0.6
		専門性の追求・スペシャリスト志向へ	15	0.8	2	0.6	0	0.0	1	1.1	1	0.6
		受け身から主体的なキャリア観へ	49	2.5	15	<b>4.5</b>	5	2.2	2	2.3	2	1.2
		受動的なキャリア観へ	34	1.7	4	1.2	5	2.2	5	<b>5.7</b>	3	1.9
		出世志向	33	1.7	3	0.9	5	2.2	4	<b>4.5</b>	2	1.2
バランス		出世志向	30	1.5	6	1.8	3	1.3	2	2.3	1	0.6
		転職も選択肢になる	15	0.8	4	1.2	2	0.9	1	1.1	1	0.6
		仕事と生活のバランスをとる	40	2.1	5	1.5	3	1.3	1	1.1	5	<b>3.1</b>
能力・意識の獲得	能力・スキル	仕事ばかりが人生ではない	15	0.8	3	0.9	0	0.0	0	0.0	0	0.0
		生活を大切に	69	<b>3.5</b>	7	2.1	12	<b>5.3</b>	3	<b>3.4</b>	2	1.2
	視野	仕事のノウハウを獲得	12	0.6	3	0.9	2	0.9	1	1.1	1	0.6
		柔軟な考え方ができる	31	1.6	7	2.1	3	1.3	2	2.3	1	0.6
		(自分中心→)周囲の大切さを知る	162	<b>8.3</b>	25	<b>7.4</b>	16	<b>7.0</b>	5	<b>5.7</b>	18	<b>11.2</b>
		視野が広がる	78	<b>4.0</b>	10	3.0	7	<b>3.1</b>	4	<b>4.5</b>	7	<b>4.3</b>
	志向価値観	組織・メンバーの育成観	41	2.1	2	0.6	10	<b>4.4</b>	4	<b>4.5</b>	1	0.6
		目標・やるべきことの明確化	56	2.9	7	2.1	5	2.2	0	0.0	3	1.9
		責任感	86	<b>4.4</b>	18	<b>5.3</b>	8	<b>3.5</b>	2	2.3	2	1.2
		自律意識	55	2.8	6	1.8	9	<b>4.0</b>	4	<b>4.5</b>	5	<b>3.1</b>
		プロ意識・仕事への自負	25	1.3	4	1.2	3	1.3	1	1.1	4	2.5
		どんな仕事もキャリアにつながる	14	0.7	4	1.2	2	0.9	0	0.0	0	0.0
		価値観の多様性に気づく	19	1.0	3	0.9	1	0.4	1	1.1	4	2.5
		結果の積み重ねが大切	30	1.5	5	1.5	5	2.2	2	2.3	5	<b>3.1</b>
		付加価値・能力向上の必要性	42	2.2	12	<b>3.6</b>	5	2.2	2	2.3	4	2.5
		給料以外の価値観を得る	15	0.8	4	1.2	1	0.4	0	0.0	2	1.2
	自己評価(ポジティブ)	キャリアの重要性・意味がわかる	12	0.6	0	0.0	0	0.0	2	2.3	2	1.2
		キャリアの積み上げ方は様々だとわかる	22	1.1	5	1.5	1	0.4	2	2.3	1	0.6
成長を実感		42	2.2	9	2.7	4	1.8	1	1.1	9	<b>5.6</b>	
仕事のやりがいを感じる		22	1.1	7	2.1	3	1.3	0	0.0	2	1.2	
自分への自信		15	0.8	1	0.3	3	1.3	0	0.0	0	0.0	
適性の理解		13	0.7	1	0.3	0	0.0	0	0.0	1	0.6	
自分への自信を失う		16	0.8	8	2.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
自身の力の限界を知る		22	1.1	2	0.6	2	0.9	2	2.3	3	1.9	
自己評価(ネガティブ・内省)	会社に対する信頼感を失う	19	1.0	2	0.6	2	0.9	0	0.0	0	0.0	
	社会・仕事の厳しさを知る	28	1.4	14	<b>4.2</b>	2	0.9	0	0.0	1	0.6	
	現実的になる	19	1.0	6	1.8	0	0.0	1	1.1	3	1.9	
	自分自身を見つめ直す	36	1.8	5	1.5	5	2.2	4	<b>4.5</b>	2	1.2	
	自分の存在価値を考える	28	1.4	3	0.9	7	<b>3.1</b>	0	0.0	2	1.2	
	働く目的、仕事の意義を考える	23	1.2	4	1.2	1	0.4	0	0.0	2	1.2	
	仕事観・価値観を考える	12	0.6	0	0.0	1	0.4	0	0.0	1	0.6	
	主体的に仕事に取り組む	53	2.7	7	2.1	11	<b>4.8</b>	3	<b>3.4</b>	3	1.9	
取組姿勢・手法	仕事を楽しむ	21	1.1	5	1.5	6	2.6	0	0.0	0	0.0	
	新しい分野・仕事への挑戦	32	1.6	13	<b>3.9</b>	7	<b>3.1</b>	2	2.3	0	0.0	
	結果・評価にこだわる	21	1.1	2	0.6	6	2.6	1	1.1	2	1.2	
	仕事を通して成長したい	26	1.3	4	1.2	4	1.8	2	2.3	2	1.2	
	仕事への取り組み姿勢を考える	12	0.6	1	0.3	1	0.4	1	1.1	0	0.0	
	TOTAL:有効回答数		1948		337		227		88		161	

※いつの経験か不明なもの、n数の少ない50代を表記していないため、年代の合計≠ALL  
 ※各年代内の回答率が3%以上5%未満を太字、5%以上を赤字にしている  
 ※TOTALのn数が11以下の小分類は表示していない

3-3 変化がいつ起こったか(年代)×変化コード(小分類) ランキング

20代	30代	40代	積み重ね
1 人生・キャリアを考えるようになる	1 (自分中心→)周囲の大切さを知る	1 <b>社会のために仕事がしたい</b>	1 人生・キャリアを考える
2 (自分中心→)周囲の大切さを知る	2 <b>社会のために仕事がしたい</b>	2 (自分中心→)周囲の大切さを知る	2 (自分中心→)周囲の大切さを知る
3 責任感	3 <b>生活を大切に</b>	2 <b>受動的なキャリア観へ</b>	3 成長を実感
4 受け身から主体的なキャリア観へ	4 <b>主体的に仕事に取り組む</b>	4 <b>視野が広がる</b>	4 社会のために仕事がしたい
5 <b>社会・仕事の厳しさを知る</b>	5 人生・キャリアを考えるようになる	4 <b>組織・メンバーの育成観</b>	5 視野が広がる
6 <b>新しい分野・仕事への挑戦</b>	5 <b>組織・メンバーの育成観</b>	4 人生・キャリアを考えるようになる	6 仕事と生活のバランスをとる
7 付加価値・能力向上の必要性	7 <b>自律意識</b>	4 <b>出世・昇進にこだわらない</b>	6 自律意識
		4 <b>自分自身を見つめ直す</b>	6 結果の積み重ねが大切

※その年代にしかないものを太字、年代が上がることでランキングに入り続けているものを青字にしている

これらから、社会人になってから年を重ねながら経験する、キャリア観・仕事観の変化の流れが読みとれる。20代では「社会・仕事の厳しさを知り」、「(自分中心→)周囲の大切さを知り」、「人生・キャリアを考え」、「付加価値・能力向上の必要性」を感じながら、「主体的にキャリア」を捉え、「責任感」を持ち「新しい分野・仕事へ挑戦」していく。年代があがると「社会のために仕事がしたい」という思いや「組織・メンバーの育成観」が醸成され、家族が増える時期でもある30代では、「生活を大切に」という考えとともに、仕事に対して「主体的に」「自

律意識」を高めて取り組むようになる。そして、40代になると、いままでの「自分自身を見つめ直し」、ますます「社会のために仕事がしたい」という思いは高まり、「出世・昇進」に対するこだわりは薄れ、キャリアに対しては「受動的」になる。

## 1.2. きっかけ×変化内容詳細

年代ごとにおこる変化内容の特徴を見てきたが、ここでは、「どのような契機により」その変化が起こったのかを探索するために、年代ごとに代表的な変化に対する、フリーコメントの内容を抜粋してみたい。

### 1.2.1. 20代の変化

「人生・キャリアを考えるようになる」

- ◎社内の人々と話をすることで、自分自身のキャリアを考えるようになった（現在新卒3年以内）
- ◎3年目あたりから研修や周囲の人の影響で、それまでキャリアについてはほとんど考えたことはなかったが、キャリア形成をしっかりと考えて仕事をしなければならないという考えに変わってきた（現在30歳前後）
- ◎社会人になってから周りの人達の仕事ぶり等に触発され、自身のキャリアアップについて、学生時代には考えることがなかったが、考えるようになった（現在40歳前後）

「(自分中心→) 周囲の大切さを知る」

- ◎ほぼ独学で仕事をしていて、死ぬほど働いたにもかかわらず成果が全く上がらなかった経験から、「人から学ぶ」姿勢が社会人になり、かなり強くなった（現在新卒3年以内）
- ◎自分で仕事が消化しきれず、ミスを起こしてしまった際に、先輩、関係する人たちに最大限の力で支えてもらった。いかに人間関係の構築が大切かを痛感している（現在新卒3年以内）
- ◎入社2年目の時、自分の失敗を社内の皆さんに助けられ1人で仕事を行っていないという当たり前のことをあらためて痛感した。また、多くの失敗や迷惑をかけていた中で、信じてついてきてくれる顧客がおり、支えられたことが強い精神を作るきっかけとなりました（現在30前後）

「責任感」

- ◎社会人になって初めて、自分の責任＝会社の責任ということに直面。また、周りの先輩社員の真摯な姿を目の当たりにし、日々緊張感を持って、1つ1つの業務に向き合わなければならないという意識が強くなった（新卒3年以内）
- ◎20代後半に色々仕事で失敗して、仕事が勉強とか趣味でないと感じて、真剣にやり出したと思う（現在40前後）
- ◎社会人になってすぐに、自分の仕事に責任を持つことになって、仕事、キャリアとは単に収入を得るための手段ではないということが分かった（現在50代）

「受け身から主体的なキャリア観へ」

- ◎部長、課長からの影響で、自分から動かないと成長はないと思うようになった（現在新卒3年以内）
- ◎社会人になる前後から、就職氷河期やリストラが当然となり、それまでの「与えられた仕事を淡々とこなすこと」という考えから「自発的に切り開くもの」という考えにシフトした。また、結婚して家庭を持つと数十年間にわたって経済的基盤を確保し続けなければならないので、数十年後のライフプランを具体的に考えるようになったため、合わせてキャリアプランを考えるようになった（現在30前後）
- ◎入社3年目くらいのころ、人事異動を見て、「がんばればステージは用意される」と感じた（現在30前後）

### 1.2.2. 30代の変化

#### 「社会のために仕事がしたい」

- ◎入社7年目に、全く異なる業務に出向へいったとき。最終的に評価を得て大きな仕事をするのがキャリアの目的だと考えていたものが、社会的に意義のある仕事をし、社会に貢献し共に働く者を助けていくことがキャリアの目的だと考えるようになった（現在30前後）
- ◎5年くらい前に上司との会話の中で教えていただいた。何のために仕事をするのか？を考えるようになった。大きく言えば社会貢献のため今の自分に何ができるのか考えるようになった（現在40前後）
- ◎3、4年前から。日々の仕事と自身の病気が契機。社会的な貢献を意識（現在40前後）
- ◎30代の最初の海外勤務で、ある意味、日の丸を背負って働く日本人の大きな夢・ビジョン・厳しい現実、直に触れる機会があり、社内外、日本人・外国人に接し、自身の会社の役割、お客様が求めている自身の会社の役割、自身ができる役割を強く認識してから、大きく変わった。強いインパクトを受けたが、得がたい経験だと認識している（現在50代）

#### 「生活を大切に」

- ◎昨年から体調を崩して、会社を休職することになり、自らの人生を会社だけでなく、家族を含めたプライベートの充実を意識して考えるようになったことが契機です。社会人になったら仕事に専念することが最重要だと考えていたが、仕事とプライベートをしっかりと分け、プライベートの充実あってこそその仕事だと考えるようになった（現在30前後）
- ◎結婚後30代半ばに子供が生まれ自らの家庭を持つことにより、仕事に打ち込むためには家庭（私生活）の安定が欠かせないと強く実感するようになりました（現在40前後）
- ◎30代に3度病入入院して。心身の健康までは会社に売らない。休日は家族と趣味のために（現在50代）

#### 「主体的に仕事に取り組む」

- ◎社会人になって7年目ぐらいに、未開拓の分野に取り組みはじめたことにより、指示されたことではない仕事をしているという意識をしたこと（現在30前後）
- ◎30歳のころ、こなす仕事に飽きてきて、仕事は与えられるものではなく創るものだと気付いた（現在40前後）
- ◎30代前半、上司による。今までの上司と違い、「考えて仕事をする」ことを徹底的に指導された（現在40前後）
- ◎30代前半。当社に転職したときであり、仕事を覚えがむしゃらに進み、またその時に家族が出来たことがきっかけ。仕事はやらされるものではなく、自分で行うものであると実感したこと（現在50代）

#### 「組織・メンバーの育成観点」

- ◎35歳ごろ、担当からリーダーとなりました。リーダーになった当時は、自分でも仕事を持っていましたが、それ以降徐々に全てチームメンバーに任せるようになりました。その中で、モチベーションを含めた人の動かし方や育成、チーム内の雰囲気作りを意識した仕事のスタイルに変化したと感じています（現在40前後）
- ◎30代になって、処遇や昇格のために仕事に取り組むのではなく、同僚や部下にどのような好影響を与えることができるかを強く考えるようになった（現在40前後）
- ◎4年前、自分より若い人との仕事で悩んだことも影響している。仕事の中で自分自身で課題解決に向かうことだけでなく、多くの人を育てたり意欲を高めたりすることでより大きな成果を生み出すことを考えるようになっていく。仕事を通じた社会貢献を真剣に考えるようになった（現在40前後）

### 1.2.3. 40代

#### 「受動的なキャリア観へ」

- ◎40代を境に。自分が望むだけでなく、運・出会い・上司等様々な要素が噛み合わなければ先に進むことは

出来ない（現在 40 前後）

- ◎上司との関係が、意思疎通ができず複雑。キャリア形成は、自分の努力だけでなく、上司との関係が大きく左右すると思った（現在 50 代）
- ◎日々の生活や仕事に追われる中で。7 年ほど前から単身赴任を続けて。現在の仕事が自分が目指しているキャリアとずばり一致しているわけではないので、少しずつ変化してしまっている認識がある。生活環境の（意図しない）変化も影響している（現在 50 代）
- ◎30 代の後半から 40 代の前半ごろ、大きな仕事の一部の人たちに任されている現状をみて。キャリアは一部の人たちのものだという感じがした（現在 50 代）

「視野が広がる」

- ◎35～45 歳のとき複数の異動により大局的な見方が出来るようになった（現在 50 代）
- ◎40 歳前後。社会人になり、多くを経験し、種々の職種、仕事、人生、など多様性が理解できるようになった時（現在 50 代）
- ◎30～40 前半。海外駐在員（6 年間）・海外長期出張（11 年間）により、世の中の多様性を受け入れられるようになった。ものごとを鳥瞰できるようになった（現在 50 代）

「出世・昇進にこだわらない」

- ◎以前は出世したいと思いましたが、今はあまり思わず、むしろ自分の生活を大事にしたいと考えるようになった。働いても働かなくても給与はたいして変わらない、自分の力に限界を感じた、年取って人生をエンジョイしたいという気持ちが強くなったというのが主な理由（現在 40 前後）
- ◎契機は最後の昇進。地位の高さは価値があると思っていたが、過大評価をされては意味がないと思うようになった（現在 40 前後）
- ◎40 にもなり昇進昇格だけがキャリアではないことに気づいた。また、自分だけでなく人を育てることが自分の役割であり今後のキャリア・課題として捉えるようになった（現在 40 前後）

「自分自身を見つめ直す」

- ◎ここ 5 年ほど、業界の盛衰を感じ。自己実現を再確認し続けるなかで（現在 40 前後）
- ◎42 歳での出向。それまでの経験値を根本から見直せたすばらしい期間だった（現在 50 代）

以上のコメントからは、社会人になってから年を重ねながら経験する、キャリア観・仕事観の変化が、上司や先輩、同僚、部下ができること、仕事の失敗や異動、海外赴任経験、ライフイベントや自身の病気、景気などの影響を受けている様子がうかがえた。

## Part4 インタビュー調査結果の分析

### 「21 世紀のキャリアモデルと課題」

2010年12月から2011年2月にかけて、6社・115人の社員（20代～40代）に個別インタビューを実施。具体的なキャリア形成プロセスを検証したところ、21世紀のキャリアを考える上で重要になるとと思われる要素が浮かび上がってきた。ここではその要素と代表的な事例を紹介し、21世紀のキャリアモデルと課題について考えてみたい。

## 1. 21世紀的キャリアを考える上で重要な「3つの要素と6つの軸」

21世紀的キャリアを考える上で、21世紀以前と何が異なるのかを考えていくと、以下のような3つの要素と6つの軸が見えてくる（表4-1）。第一の要素は「仕事要素」。仕事の中でも特に、それぞれが携わってきた（携わっている）仕事に求められる専門性の深さがどの程度なのかという軸と、仕事そのものの変化の激しさがどの程度であるかという2つの軸である。第二の要素は「個人要素」。これは、個人がどの程度主体的に仕事や学習に取り組んでいるかという軸と、キャリアに関して明確なイメージを持つか持たないか、またそれにこだわるか柔軟に考えるかというキャリアに対する基本的な態度の軸という2つの軸で捉えることができる。そして第三の要素は「組織要素」である。特に、キャリアに大きな影響を与えているのは、組織としてキャリアの自律風土や制度がどの程度浸透しているかという軸と、仕事観やキャリア観などの価値観に対してどの程度支配的な影響を与える組織であるかという組織の社会化作用の軸があると考えられる。

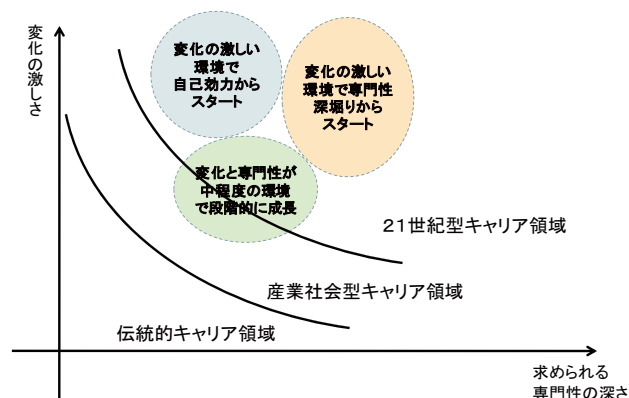
4-1 3つの要素と6つの軸

仕事要素 (何を経験しているか)	求められる専門性の深さの問題 (仕事において最も重要な能力の問題)	専門性の深掘りを求められる職務か、幅広い普遍的な能力を求められる職務か。能力の深さや幅でもある。 1 実務経験などを通じて得られる対人関係や課題解決能力など、幅広い基盤的能力が重要な仕事。 2 経験や自己啓発に加えて普遍性の高い学習能力などにより形成される、特定分野の概念的専門性や知見が重要な仕事。 3 特定分野の体系的かつ先端的な専門知識を、実務経験とは別に習得し学習し続けることが求められる仕事。
	仕事の変化の激しさの問題	組織や仕事としての安定度合い、事業・商品・組織やプロジェクトの改廃などが頻繁で不安定だったり、キャリアステップが予想可能もしくは予見困難だったり。 1 内容と仕事役割が大きく変化せず、予見可能性が高い仕事。 2 内容と仕事役割は変化するが段階的で、ある程度予見可能な変化の仕事。 3 内容の変化が激しく、かつ予期しない形で起こる仕事。
個人要素 (どのような考えを持っているか)	仕事に対する主体性の問題	個人として確固たる仕事観を持ち、主体的に仕事や学習に取り組んでいる。逆に、仕事観が強くなく受け身で仕事に対応している。
	キャリアに関して固定的か柔軟かの問題	キャリアに関して明確なイメージを持つか持たないか、また、そのキャリアイメージにこだわるかこだわらないか。 1. キャリアに関して自ら明確なキャリア観とキャリアビジョン、キャリアゴールを意識し、それにこだわっている。 2. 自分らしいキャリアイメージやキャリアビジョンがあり、それを意識し布石は打つが、状況変化には柔軟に対応する。 3. キャリアビジョンを考えず状況に応じて柔軟に新たな仕事に対応し、キャリアは結果としてできるものと考えている。
組織要素 (どのような環境に身を置くか)	キャリア自律風土・制度の問題	自分から異動やプロジェクトなどを仕掛けられる風土と制度があるかどうか。また、組織として多くの人にその習慣があり、キャリアの管理可能性への認識が高いかどうか。あるいは逆に、個人の管理可能性が低い要素である会社主導のローテーションや顧客都合などが支配的であったり、管理可能性が低いと多くの人が認識しているか。
	組織における社会化作用の問題	仕事観キャリア観など価値観に関する社会化作用（研修や日常の交流や仕事を通じて一定の価値観を浸透させる）が強い組織か、弱い組織か。組織において周囲の人による刷り込みや成長支援作用が強いかわいいか。

特に、「仕事要素」である専門性の深さと変化の激しさの度合いの変化に注目し、その変化とキャリア領域の関係性を整理したものが、表4-2である。左下に位置するのが、いわゆる伝統的キャリア領域。典型となるキャリアモデルは、組織のキャリア自律風土や制度の浸透度が低く、社会化作用が高いため、個人と企業・組織が同化するパターンである。それが次第に、専門性の深さや変化の激しが高まることによって、産業社会型キャリア領域から、21世紀型キャリア領域へとシフトしていく。表の右上になるほどキャリア自律風土・制度の浸透度が高い組織にいるキャリアモデルとなるが、このような組織で社会化作用が低くなると、キャリア脱落組を多く生み出す組織になる可能性が高まる。



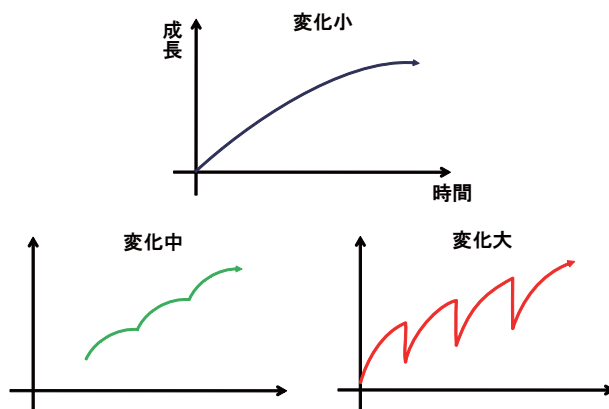
#### 4-2 環境とキャリア領域の関係性



また、仕事の変化の激しさは、個人の成長の仕方に大きな影響を与えている（表 4-3）。内容が大きく変化せず、予見可能性が高い仕事においては、徐々に仕事を習得し習熟していくというなだらかな成長曲線を描くが、内容の変化が激しく、かつ予期しない形でその変化が起こる仕事においては、変化によって常に学び直しが必要なのこぎり刃型の成長曲線となる。その中間ともいえる仕事の内容は変化するがそれがある程度予見可能な仕事の場合においては、変化に応じて階段状の習得・習熟が見られる成長曲線を描く。つまり、変化の小さな伝統的キャリア領域においては、個人の成長はなだらかな成長曲線を描き、変化がやや早くなる産業社会型キャリア領域では段階的成長となり、変化が激しい 21 世紀型キャリア領域では大きなリセットが繰り返されるのこぎり刃型の成長に変化すると考えられる。

かつて個人がいかに明確なキャリア観を持つかが個人の成長にも企業の成長にも重要であると言われていたが、常に大きなリセットが求められる変化の激しい 21 世紀に、個人が明確なキャリア観を固定的に持ち続けることには矛盾が生じているのである。

#### 4-3 変化の激しさと成長曲線



### 企業・組織が働きかけること

21 世紀的キャリアの重要な要素となる、「仕事要素」「個人要素」「組織要素」について、企業が果たす役割を考えてみよう。

まず、仕事要素は、業種・職種特性や経営環境に加えて、自社の事業戦略や組織戦略によって特徴づけられる。例えば、同じ業務をどの程度体系的に、あるいは専門性を重視して行うかは、何を自社の強みにするのかという戦略的な意思決定に関係している。つまり、企業自身が経営上の必要性から、21 世紀の仕事環境を加速させている

ともいえる。

一方、個人要素は、個人がどのような考え・行動傾向に根ざすのかによって仕事環境への個人の対応の仕方や態度は異なり、それがよい方にも悪い方にも作用する。しかし、これらの個人要素は、社会人以前に受けた影響や個人のパーソナリティに加えて、仕事特性や組織特性によって変化しうるし、変化させることが可能である。つまり、組織要素となるキャリア自律風土や社会化作用などを左右する組織が行う人材育成やキャリア形成支援は、当然その仕事環境の変化に合わせて、かつ個人特性に働きかける形で変化・深化させなければならない。

## II. 21世紀型キャリアモデル

ここでは、21世紀的キャリアとして成功している3つのキャリアモデルを、インタビューのコメントも交えながら紹介したい。

### キャリアモデル1：変化の激しい環境で、専門深掘りからキャリアを拡大

高度な専門性を求められる仕事に就き専門性を深掘りする一方で、変化の激しい環境に置かれることによってキャリアの幅を広げるケースである。

#### <固定から柔軟なキャリア観へ>

当初から特定の専門分野の深掘りといった固定的キャリア観を持ち、それを通じて成長していくものの、組織の持つキャリア自律風土と社会化作用などでキャリアと能力の幅にも気づくパターン。それにより、固定的キャリア観がやや柔軟でより普遍性の高いものへと変化し、自ら仕掛けて能力の幅を広げていくことができる。

#### <大学院専攻との連続性>

特に、大学院での専攻の理論的体系的知識が仕事でも直接的に活かせる分野に多いキャリアモデルである。ただし、専門性が細分化・深化しているので、最初に数年以上は深掘りしないと、以後のキャリアで背骨となる専門性にならない。

#### <数年から10年程度の深掘り後キャリアの幅を拡大>

最初に深掘りする期間は、特定専門分野の技術的深さや広がりにもよるが、ある程度深めたという実感が出るまで、比較的限られたコストダウンの技術のようなものでも数年はかかる。仕事が顧客の付加価値創造につながる製造などに関連する分野になると10年くらい必要な場合もあるが、その場合は逆に深掘りと同時に広がりもある程度生まれる。

#### <工学系の技術者が中心だが文系も存在>

工学系の技術者が中心になりがちなキャリアモデルだが、知的財産や特許関連など、法学系大学院の専攻から初期キャリアが直結しているケースもある。ただし、文系で専門性の高い仕事の場合、仕事の仕方が技術者ほど教育とリンクしていないのか、大学院専攻からの連続的な深掘りになりにくいケースもある。その場合、若年時に、大学院での専攻を活用したいというイメージにとらわれ過ぎると、焦りが出たり自己効力感が形成されにくいリスクがある。これは、MBAやMOT、法科大学院など社会人プロフェッショナル大学院が日本で定着しにくいことと背景が重なり、日本型企业組織の特徴でもある。

#### <専門深掘りになる職種とならない職種>

例えば、「商品企画」という仕事は専門深掘りになるだろうか。一般的な商品企画そのものはいわば総合芸術のようなもので、マーケティングなら深掘り可能だが、キャリア初期から商品企画ばかりだと、調整能力はついても背骨ができない可能性がある。初期キャリアから普遍性の高い専門性を深める仕事に就くのはこのパターンとしてありだが、そうでない仕事なのに初期から長期間異動がなく、深掘りできない仕事が続くと危険である。水平分業的産業構造で実際の物づくりは外部に任せるといった商品企画が日本企業は得意でないようだが、技術の裏付けのあることが日本の商品企画なのであれば、技術の背骨を持った技術者を商品企画のプロに育てていくという道筋が企業戦略上も極めて重要になる。

#### (事例1)

大学で勉強していたLSIの研究を活かして半導体設計に携わる。最初は半導体設計。その後何回か異動し、現在は家電製品開発を担当している。「自分の好きな仕事に徐々に近づいてきたと感じている。入社する前からこの仕事をしたいと考えていた。大学での研究が評価されて、半導体設計に携われ、今も結果的にその知識も役立っている。幅広い知識があるのが自分の強みだと思う。以前は技術に強いこだわりがあった。でも、それだけだと駄目なのかなと思うようになった。エンジニア以外にも興味がある。物の売り方、マーケティングにも興味がある。いろんなことを知りたい」

#### (事例2)

大学で電子情報を勉強し、教授の紹介でメーカーに入社。その後、転職。前職の経験から家電製品のキーパーツ設計を担当するが、守備範囲が広がる。「就職して専門技術が身について成長できた。ゼロからスタートして教わった部分もあるが、自分で勉強もした。この分野で一流と言われる技術者になりたいと思ってやっていた。職人的な方向を考えていた。事業縮小のタイミングで転職。同じ家電製品のキーパーツ設計だが、担当範囲が広くなり、いろいろな人と関わって相手に合わせることも学んだ。自分の技術がしっかりあるので、相手に合わせることもできたと思う」

#### (事例3)

大学時代の研究をそのまま続けて、LSI・電気回路設計系を担当。新しい物づくりのチャンスを作り出し、製品化させた。「最初、仕事は学生時代やってきたことの延長線上にあり、学生時代やっていたことが使えるんだなと思った。4年目に、ゼロから新しいものを作る経緯で、物づくりの概観がわかった。経験値が上がった。入社時はLSIの設計技術者としてのキャリアアップを何となく考えていた。でも、今を想像はしていなかった。旅先で出会った人や先輩など、周囲には波乱万丈な人もいっぱいいて、予想されていないところで生きるのって面白いと思った。だから常に柔軟にいたいと思う。最初は技術領域だったけど、自分の仕事領域が広がってきていて興味の範囲も広がっている。LSIを一生懸命やるけど、何か違うことがあると柔軟に変わる」

#### (事例4)

大学である分野の金融保険商品の勉強をしてきた。入社前からその仕事を志望し、配属された。異動はするものの一貫してその金融保険商品に関わる。「最初から今の仕事を希望し、それを伝えてきた。希望通りに配属されてきて満足している。もともと志望していた営業も経験して、よりその深みや面白みを学び、この分野でやっていきたいと思った。仕事を通じての醍醐味や面白みは深まっていると思う。このところマネジメントもするようになり、プロフェッショナル+マネジメントの役割を必要とされていると自覚している。金融保険商品の分野では今後、世界標準を身に付けたい。海外の企業との提携なども実現したい」

#### (事例5)

大学院で情報系専攻。データベース関係の研究を行い、それが活かせる分野で仕事をしたいと入社。「入社後の仕事内容や雰囲気は予想通りだった。入社後すぐにグループ議論に加われるのが、結構悪くないなと思っている。細かい仕事を短納期で同時にいくつもったり、社内事務や開発管理などは最初は時間がかかって苦労した。でも、それらを1年くらいで乗り越えたら、大企業だからこそ大きな製品を開発でき、全体を見られるという醍醐味を感じた。将来も技術に口出しできる知識を持っているようなマネージャーになっておきたいと思っている。現在の上位上司は開発を行ってきた人で、最近の関連学会の論文などもよく読んでおり、こういう人になりたいと思っている」

## 専門深掘りからキャリア拡大へ進むポイント

### 1. 深掘りにおける学びの普遍性を身につける

一つの専門分野を深掘りしたときの学びの普遍性が高いと、他の専門分野についても概念的理解がしやすい。学びの普遍性は学び方の能力とも言える。「なぜ」を繰り返す思考特性、具体的な事例からの過度で単純な一般化を避ける意識などが重要。周囲の内省的支援や自己啓発などの気づきも重要である。学びの普遍性が低いと、他の分野で使えない、あるいは同分野の技術でも活用目的が異なると使えないといった問題が発生する。

### 2. 深掘りする仕事の幅の広さを実感する

深掘りする仕事の性質が、コストなど定量化しやすい限られたパラメータの追求ではなく、顧客価値の創出などの広い視点の必要な価値創造や製造工程との調整など、自分個人の問題解決思考だけでできないといったように、仕事の幅が広がることも大切である。転職で同じ専門技術だが異なる仕事環境への適応を求められる、など技術の深掘りに加えて視点や能力の幅を求められる場合も、純粋技術の深掘り以外の幅が少しずつ伴って成長でき、徐々にキャリアが拡大するタイプ。

### 3. アウトプット指向や競争意識を持つ

専門性の蓄積活用が目的化しないアウトプット指向の仕事観を持つことも必要である。それによって普遍性の高い幅の広い能力に高まる。専門性は手段であって目的ではないという、高い目線での仕事の成果指向性があると、学び方が変わる。その分野での一番を目指す競争意識で技術を深掘りした後、布石も打ちチャンスを得て、うまく視野と能力が広がり、リーダー、プロデューサー、ビジネス的成功を目指すようになった事例もある。ビジネス視線の気づきとヨコのリーダーシップ発揮経験などが効果的だった。

### 4. 普遍性の高い自己ブランド意識を抱く

自己ブランド意識として、ある技術に強いといった直接・具体的な自己ブランド意識から、新しいことを立ち上げるときに一緒にやりたい人といった普遍性・抽象性の高いものに、いかに移行できるか。複数の専門性の組合せ技の習得や隙間の役割を自らのキャリアとして意識していくなど、仕事上のイメージを自らのキャリア像として考えられることも肝心である。

### 5. キャリアの選択肢の幅に気づく

技術の深掘りの専門家以外のキャリアの幅に気づく瞬間も必要である。専門深掘りを意識してきた人は、ある意味最初からキャリアの選択肢を広げて考えずに連続的にキャリアを作ってきているので、ある時点で選択肢の広がりがあることを実感し、その中の少なくとも一つに魅力や自身の可能性を感じる事が大切である。就職のときの専門職単線的キャリアイメージが、外国人研究者との出会いで崩され、目指す人材像の幅が広がった事例や、上司に管理職でありながら学会など外の世界でも専門分野で活躍し評価されている人がいて管理職を目指す気になった事例など、多様な人との出会いが重要である。

## キャリアモデル2：変化の激しい環境で、自己効力感を養いキャリアを絞り込む

固定的なキャリア観を持たない人が、予想外の変化が激しい環境の中で主体的に仕事に取り組むことによって自己効力感を養い、徐々にキャリアを絞り込むケースである。

### <変化をチャンスにする柔軟主体からのスタート>

部署解散など予想外の環境激変があっても、固定的キャリア観を持たないからこそ、柔軟に環境の変化を受け止めることができる。そこで、しっかりした仕事観や職業的信念を持って主体的に仕事をする事で、自ら成果を生み出し自己効力感を養えるのである。どんな仕事でも楽しく行う能力の自覚なども、キャリアを固定化せずに変化をチャンスとして取り込むのに有効である。当初はキャリア意識そのものが不要で、その後普遍性の高い形でのキャリア観やキャリアビジョンが見えてくる。徐々にキャリア後半までに自分の登る山を腹決めするとともに、自己ブランディングの立ち位置を意識するという意味で、キャリアを緩やかに固定化し仕掛けていくことが有効である。

普遍性・抽象性の高い強みへの気づきで、自分らしいキャリアへソフトランディングする。

#### <自信と誇りのバランスの問題>

自信はキャリア初期に限られた要素の中で、自分の裁量で目に見える成果目標を目指し、それを実現することで形成される。誇りは実績に関係なく、自分の所属する会社や卒業校のステータスや専門性・知識そのものの蓄積で勝手にできあがる可能性もある。誇りはあっても自信がないと、周囲や自分に過度に批判的になるし、誇りも自信もないと卑屈になる。一方で自信はあっても誇りが無い人、つまり健全な仕事観なき自己効力感、仕事倫理的に問題を起こす可能性がある。

#### <自己効力感はどう若年期に形成されるか>

見えやすく定量化できる、かつパラメータの限られた業務において、自らの主体性で成果を出すことが一番である。仕事観がしっかり形成されていれば、それが自身の仕事の質的基準につながり、成果が見えやすかったり想定しやすかったりする。しかも、自己裁量でかなりできる仕事や、コンパクトだが全体像が見える仕事を若いうちに体験できると、自己効力感に加えて規範的仕事観であるプロ意識などが同時に形成される。

#### <変化の時代は適応すれど同化せず>

社会性を鍛えて異質に飛び込んで適応していかないと変化を受け入れられないが、同化しないバランスも重要である。自分から新しい仕事にチャレンジできる、やりたい方へ異動できるなど、キャリアの自律を促す風土や制度のある組織では、自分から変化を仕掛けることができるので、適応するが同化しようとし無い。むしろ、変化に適応するだけでなく、振り回されず肥やしにするしぶとさにつながっている。自己効力感と仕事観を若いうちからしっかり持つことで、適応しても同化しない可能性が高まる。一方でキャリア自律風土が弱く社会化作用ばかりが強いと、組織同化することで、その後の激しい変化に逆に適応できなくなる危険性がある。

#### <布石的行動で予期せぬ次のチャンスをつかむ確率を上げる>

キャリア目標がはっきりしていないことと、キャリアを仕掛けないことは異なる。わからないことや新しい分野のことは組織内外のいろいろな人に聞きに行く、自分なりのアイデアを常にキーパーソンに伝達しておくなどといった、チャンスと呼び込む布石行動、いわゆる計画的偶発性理論的な行動が、このパターンの場合とても重要である。キャリア目標を持つことより、キャリアの行先を意識せずに布石を打つ習慣を身につける。キャリア観よりキャリアの知恵が重要なのである。

#### (事例1)

大学院を卒業し研究所に配属されたエンジニア。1年目に部署が解散。「2年連続就職活動という感じだった。未経験だけどやってみたくて今の部署を希望し、やりたいことに進めていると感じている。でも、エンジニアじゃなくてもいいかなと思う。明日から営業と言われても自分なら面白さを見つけられる。実際、販売応援や広報の手伝いなど、エンジニア以外の仕事も機会があれば積極的にやっている。何もでも楽しみを見つけられる。どんなにきついつまらない仕事でも、楽しみがある。専門を言うのは好きじゃない。成長しないと終わり。自分が今までやったことのないことを、ちょっとした工夫で積み重ねると成長できて、もっと面白い仕事ができるかもしれない。留まりたくない」

#### (事例2)

転職や合併など事業の大きな変化を経験し、会社に頼るのではなく、自分自身がスキルを身につけていくことが大事だと痛感し、さまざまな勉強を頑張っているエンジニア。「スキルアップしたくて転職をし、国際部門を希望。ボスが日本語を話せないアメリカ人という部署に配属されたことをきっかけに、海外との交渉や異文化の人たちと議論を重ねて物を作っていき経験をし、スキルが向上したと思う。もっと世界で活躍できるようになりたいと思うので、英語だけでなく、いろいろな技術系の資格を取得しようと勉強も頑張っている。自分らしく生きていきたい。この会社に定年までいないと思うし、どこに異動するかもわからない。その不安があるからこそ、勉強をもっとして、武器を身につけたい。体を壊して退職していく仲間もいるが、自己責任。だからこそ、ただ仕事をするのではなく、プライベートの時間もしっかり作ってスキルを磨いていこうと思うようになった」

### (事例3)

転職、吸収合併、出向など、あわせて9回職場が変わっている人。その時々、がむしゃらに仕事をして、そこで積み上げたものが今活きていると感じている。「20代はがむしゃらにやっていた。仕事は覚えるけど何のために仕事をしているのか、そのときはわからなかった。やりたい仕事をやっている人は周りにいたが、自分は何をしたいのか、答えがなかった。30代になって、仕事は積み上げだと思えるようになった。何をやっていても、必ず何かにつながると思う。転職も悪くない。これ面白いかもと見つかったのが、広告の仕事。わからないなりにやってきたけど、今となってはその蓄積を実感している。インターネット上の広告の仕事は、まだわからないことが多く、その中でこの分野を作ってきたというのが大きいと思う。そして、未だに成長していると思っている。この10年は変化が多かったが、その中にいられたことが一番よかったと思う」

### 普遍的自己効力感が自分らしいキャリアに絞り込まれるポイント

#### 1. 流れに乗る先物キャリアを意識する

最先端にこだわる仕事観などが、結果的に成長領域に身を置く可能性を高める。さらに、ある段階でその流れを読み、それをキャリアドメインとする先物キャリアが重要である。

#### 2. 自分らしく成果を出せる環境を選択する

ゼロベースで考える問題解決思考のプロジェクト的な仕事の連鎖や、会社にとって新しい分野・弱い分野など辺境組織でのフリーハンドの仕事経験などが、自己効力感に加えて普遍性の高い能力の獲得と自覚に結びつく。

#### 3. 自分の背骨への継続的投資を行う

もともと緩やかな専門性指向があり、目の前の仕事と関係なくとも、自分の柱になる専門分野や能力を継続的に意識し、活用しようとする傾向がある。それによって幅広い経験をした後、結果的に自分の背骨が形成されていき、その分野の仕事に予期せぬ形であってもたどり着くことができる。

#### 4. 普遍性の高い自分の強みに気付く

一見不連続な仕事経験の中にも、主体的な仕事の仕方でのリーダーシップなどの普遍性の高い自分らしい強みを意識するようになり、それが重要な仕事に徐々に自らのキャリアを仕掛けていくことにつながる。

#### 5. 結果的に形成された複数の専門性を組み合わせる

当初から意図的に深掘りした一つの専門性ではなく、様々な仕事経験から結果としてできあがった複数の一定レベルの専門性の組合せで、自分らしいキャリアのイメージを作る。

### キャリアモデル3：専門性や変化は中程度の環境で、着実にキャリアを築く

段階的成長から自分らしさへ収斂するキャリアモデルである。専門性と変化が中程度の環境のもと、段階的成長ののちの不連続局面で自分らしいキャリアにソフトランディングするパターンである。

#### <柔軟なキャリア観から時間をかけてキャリアイメージ形成>

就活や入社するときからキャリア観がSEや営業という大きな職種選択レベルでゆるやかである。仕事には基本的に前向きで、変化の激しさと専門性が共に中程度という環境において、予見可能性のある段階的成長を繰り返している。その間、キャリア自律や社会化作用で徐々に自分のキャリアを自ら意識し、仕掛けていき、キャリア後半に自分らしいキャリアへとソフトランディングしていくパターンである。

#### <後半での不連続キャリアに自律的に対応>

成長の間にも、環境は徐々に変化し、専門性が求められていく。そのため、予見可能性と連続性のある段階的成長が、生涯を通じては継続されなくなる。その境界領域であるキャリア中期以降での不連続キャリアをどう乗り越えるかが課題になる。

### <確立された中核事業領域でのキャリアからスタートするのが典型的パターン>

企業の中核ともいえる確立された大型分野、中核事業、営業などの大きなピラミッド組織に入る若年者が、率直に自分の力不足を実感したり、その分野でのすごい先輩・上司の存在などに触れ刺激を受け、適応的に仕事を通じて成長する。ある意味会社の中核分野なので、それなりの優秀人材が投入されている。キャリアを固定化せず、仕事に前向きで、適度なスピードの昇進や役割アップを通じてゆっくりだが確実に目線が上がり成長していく。

### <不連続的な経営職へのキャリアジャンプは可能か>

昔の総合電機では、金融機関などの大型顧客に向けたIT分野の営業やSEたちには、大型組織の中核事業内での段階的キャリアアップの延長線上に、現場からたたき上げ、重要顧客担当のまま役員や副社長まで上り詰めるキャリアパスが存在した。しかし今は、現場好きのたたき上げにとって、経営職はギャップの大きい職種になっている。一方で、現場経験はあるが現場たたき上げではないプロの経営職の育成が、企業にとっては大きな課題である。段階的連続的に成長しキャリアアップしてきた人たちの中には、仕事を前向きにやっていたらキャリアは自然にできるという意識が、技術やノウハウが確立した大型組織の中核事業に長く在籍していると生じやすい。しかも、ローテーションを行っても、その大きな組織内にとどまるパターンが少なくない。そのため、人数を限っても、遅すぎないタイミングで、本人の適性覚悟に加えて会社主導の育成の仕組みによって、経営職としてのキャリアジャンプが必要であろう。ただこのパターンでキャリアを形成できる人は一握りであり、それ以外の人たちの後半キャリアでは、自分らしいキャリアへの自律的ソフトランディングが必須となる。

#### (事例1)

入社後、定期的な異動を繰り返すSE。「それぞれの異動先で、無線の技術、回路、ソフトウェアなど一通り身につけた。自分は一つのことを長く続けていきたいという方。今やっていることを、今後も続けていきたいと思っている。シニアマネージャーになって、正直、技術者として物を作ったりするほうが楽しいと思う。事業戦略を考えたり、人の残業時間を管理したり、そんなのは面白くない。多少義務感が入っている。でも、今までも必ずしも自分で選んだ仕事をやってきたわけではない。結果としてそれが自分の成長として身につけているなど実感する。最初は怖かったアメリカ人との仕事も、成長の糧になったし、与えられたミッションをできるだけこなしていくことで、成長していけるのかなと思っている」

#### (事例2)

入社以来ずっと同じ部署で、メインフレームのソフトウェア開発を担当するエンジニア。安定した環境で仕事をしてきた。「自分の成長のきっかけは2点。一つは上司が替わったとき。優しくった上司から、厳しい感じで気分屋の上司になったとき、自分で考えないと!と思うように。上司との付き合い方という面では難しくなったが、自分が成長するキッカケにはなった。もう一つは、世の中がUNIXやWindowsへと動いても、会社ではメインフレームのみを行っていることにモチベーションが下がったとき。このままではいけないと、自分で情報処理関係のデータベースやネットワークなどの勉強をはじめ、資格なども多く取得。その後、会社がUNIXなどもやることになり、このときの勉強が本当に役立った。自分を高めるための勉強が、成長のキッカケになったと思う」

#### (事例3)

メーカーに入社し、営業を担当。12年間同じ上司のもとにいて大きな影響を受け、熱い思いで顧客と部下に向かう部長職。「できる上司がいて部門が創成期だったということもあって、大変だったけど夢中でできた。自分は働くのは当たり前と思っていて、自分に厳しく働く。アウトプットは当然だから、能力ないんだったら時間を割いて倍働くという考え方。でも、最近、何で働くのかわからない若い人がすごく多くて、他へ行って同じだけ稼げるんだたらいいけど稼げないんだたらもっと働けと内心思っている。直属の部下とは、それを言える関係であり、ありがたい。感謝している。自分と一緒にプロジェクトを組んだ人には不幸な思いをさせない、後悔させない。部下育成も同じ。プロジェク

トがうまくいったら、『誰々がうまくやったよね』と部下はちゃんと立て上に上げる。こういう人が陰で支えているというのを、言わない人があまりにも多いので、逆に自分は一生懸命やっている。キャリア自己啓発には興味がなくて、顧客のキーマンと接して、この人はどうしたいのかを掴むのが自分の目的・目標。そういうのをきちっとやらないといけな  
いと思う。最近、顧客と時間的に離れてきているので、意識して行こうと思っている。部長になったことで、顧客とももっと上の人と折衝できると思うし。中にいるばかりでは絶対ずれるので、意識して行こうと思う」

#### (事例4)

着実に成長し、「いずれは経営に入る」と考え、物事に常に前向きに取り組む営業職。「入社3年目頃、難しいお客様  
の営業をしなければならず、『こんなの本当にやらないといけな  
いのか』と葛藤したことがある。そのとき、斜に構えて後ろ向きに取り組むより、会社が決めた話は仲間が決めた話なのだから、それを否定するのではなく、一緒にやっ  
ていこうがすべてにおいてうまくいくと学ぶ。さらに、ある専門分野に特化した仕事では、一生懸命勉強するとただ  
け信頼されるし、他社にも当然勝てるし、いいものができると感じることができ、勉強することがベースになった。そ  
して今、会社全体でどうかという、視野の広い捉え方ができるようになってきた。会社でのキャリアの最終目標は『社  
長になる』。これは入社するときから言っている。何も言わずになれる人はいないし、思っていないでになれる人は多分  
ないはず。でも、ことさら肩に力を入れるのではなく、普通にやっていく。振り返ってみても、今までのいろんな仕事  
はちゃんといい方向に進んでいるから」

#### (事例5)

大学では生物化学系を専攻しメーカーに入社後、情報システム部門で働くSE。コンピュータが肌に合わない  
と異動を希望し、CS向上などを担当。その後、環境関連の仕事をし現在に至る。「コンピュータアレルギーのところがあ  
ったので、SEは苦手だった。ふてくされたりもしていたが、後々SEの経験が役立ったことも。また、大学の恩師の影  
響で、ずっと英語の勉強は続けていた。海外とのやりとりができる部門を希望していたのもその影響。また、大  
学時代に恩師の方針でチームで動き、その面白さを実感していたので、個人プレイの傾向のあった以前の仕事は辛  
かった。やっと今、目的にたどり着いたという感じ。このチャンスを、ぜひ活かしたい。これからが大事な時期  
だと思う。農学博士か工学博士の学位をとりたいという思いもある。欲張りだとは思いますが、ドクターにな  
ると世界に通用するし。そして今の仕事を続けてビジネスを大きくしていきたい」

#### (事例6)

SEとなり、入社以来ずっと金融のシステムを担当。着実にプロジェクトを経験し、リーダーとして成長。SEから  
マネジメントへ関心・意欲が移る。「大学は情報系ではなく、IT知識がない状態で入社。最初は製品の説明書を見ても  
専門的表現が多くてピンとこないことが多かった。でも、何度も調べたりして自分の身になるようにしてきた。情  
報処理の資格も、基本から高度まで計画を立てて勉強し、取得。さらに、マネジメントの勉強もしている。会社  
からのフォローや教育の機会もあるが、個人の時間を使って自己啓発も行っている。部長クラスでの役割は、20  
～30のプロジェクトを瞬時に頭を切り替えて管理していくこと。大変な激務だとは思いますが、やりがいのある  
仕事だと思っているので、ぜひ部長クラスにはなりたい。そのためにチームとして仕事をするというスタンスを  
意識し、上司・部下を巻き込んで一つのユニットとしていい仕事をしたい」

### 段階的成長後の自分らしいキャリアへのソフトランディングのポイント

#### 1. 自らの危機感やキャリア自律意識で新たなスキルを獲得する

仕事で身につく以外の新しいスキルを、仕事とは別に自分で仕掛けるスキル開発的キャリア自律行動が重要となる。  
伝統的中核事業に長くいることでの蓄積的キャリア形成に対して、外的環境の変化を感じる問題意識から危機感  
を持ち、中堅になってから新しい技術・スキルを自分で勉強した人が、結果的にキャリア中期でも新しい流れに



乗れている事例がある。また、大学恩師の影響もあり、仕事しながらも常に博士号の修得、英語の勉強などスキルアップのためのスキル投資行動の結果、初期には向いていないと思っていた経験も役立ち、やっと自分らしい新しいタイプの仕事に出会ったという中高年の事例もある

## 2. 自らの過去の蓄積から脱して新たな手法を身につけ、その道のプロになる

顧客のプロや人材育成のプロなどが、過去の蓄積に決別し、顧客ニーズや組織環境の変化に対応して新しいスタイルを身につけ続け、何らかの分野のプロとして活躍するケース。体育会出身のスパルタスタイルで人材育成の第一線で活躍していた人が、コーチングなど新しい手法を身につけ、新たな環境に効果的な人材育成力を持つ部門リーダーになった事例がある。過去の蓄積に頼らないスタイルのリニューアルやスキルの入れ替えが、自分らしいキャリアへ導くことになる。

## 3. 多様な人からの刺激で自分らしいキャリアを意識する

多様な人からの刺激という意味で、外国人との仕事経験が契機となって、スキルの組合せ技を仕掛けた例もある。一定の年齢までにキャリアに関する問題意識やキャリアの選択肢への刺激を受けることが重要なのは、ここでも間違いない。特に、大型組織の中核事業に長くいてローテーションが少ない人には、キャリア形成の重要性和その多様性に気づくことが重要条件となる。

## 4. しっかりした仕事観と冷静な自己理解で主体的にキャリア形成を行う

大型組織の中核事業にいる人でも、狭いキャリア目標ではなく、キャリア意識による布石や自己啓発を繰り返すことで、ついに自分の生きる道と出会える。結果として自分らしいキャリアへソフトランディングが可能となる。品質管理での基盤技術を理解した後、多様な人々へのリーダーシップを発揮し、一方で育児休職も経験するなど、自分から仕掛けたり偶然を活かすことで幅広い経験をした女性の事例は、技術プラスヨコのリーダーシップの合わせ技で自分らしいキャリアを構築した好例である。はっきりした仕事観とキャリアを意識した布石的行動判断、冷静な自己理解と環境理解があると、育児休職さえも成長の糧として、地に足の着いた自分らしいキャリアにたどりつけるというケースである。

# III. 21世紀型キャリアモデルにおける典型的課題

冒頭に挙げた「仕事要素」「個人要素」「組織要素」のいずれかの要素によって、うまくキャリアイメージを築き上げていけなくなっているケースもある。ここではそんな、21世紀型キャリアモデルにおける典型的な課題をまとめてみたい。

## III-1 変化の激しい環境（仕事要素）における典型的課題

### 課題モデル1：変化に振り回され守りに入るパターン

#### <変化の激しい環境で、自己効力感があってもキャリアビジョンが見えない>

変化の激しい環境でキャリアは受け身でも、目の前の仕事への主体性と仕事観で、よく言えばどんな仕事が増えてきてもなんとかするといった汎用性の高い自己効力感を形成してきた。実際、海外など多様な経験があり、変化の中でキャリアや人生の選択肢は広がって見えている例もあるが、顧客視点など極めて漠然としていたり、得意技程度の能力の蓄積に留まっていたり。30歳を超えても、具体的キャリアイメージが出来ていないケースもある。

#### <そのまま背負うものを持ち、防御と生き残りへ>

激しい変化の中で長期間、受け身的に振り回されると、選択肢の広がりに出会わないまま、あるいは可能性は見えても決められないまま背負うものを持ち、会社依存に流れる。会社帰属意識が高いわけではない。出世した上司の姿が魅力的ではないとも言う。しかし自分からキャリアを仕掛ける強い働きかけをしないままだと、激しい変化の環境では、中年期において、組織帰属意識の低い会社依存になりやすい。

#### <受け身のローテーションの連鎖で背負うものができる会社依存>

激しい環境変化というより会社都合のローテーションの連鎖でも、同様のケースが起り得る。周囲の業務的支援や内省的支援も不十分のままローテーションで単に経験職務の幅が広がっても、規範的内因的仕事観が不十分で仕事に主体的に取り組まないと、多様な経験のシナジーが出てこないし、自覚されない。そうなると、自己効力感や、単なる経験の幅ではない普遍性の高い能力の開発や経験の組合せ技ができる前に、背負うものができてしまい、損害回避の仕事観だけが強くなり守りに入るパターンに陥る。

#### (事例1)

事業の影響で出向や異動が多かった課長職。その場その場で全力を尽くしてきている。「一度決めたらそれに対して最大限努力する。そもそもできないことは約束しないというスタンスで仕事をしてきた。担当課長に昇進したあと、受けたものに対して必要以上に考えすぎ、半年休職した経験が影響している。復職後は前よりも気楽に考えられるようになった。入社前に希望していた職種ではないがそれに近い仕事は多かった。何か考えて新しいことを生み出す仕事はやりがいがあると感じている。経営戦略や会社全体が見渡せる仕事にも興味がある。しかし、現在、具体的には考えていない。以前と比べても仕事観はあまり変化していない。入社時の面接でも同じようなことを言っていた」

#### (事例2)

入社してすぐ、組織の大きな変化に巻き込まれたSE。最初は希望していた領域の仕事に就けたものの難しくてついていけず、その状態のまま組織自体が関連会社に移ってしまい、ひとり取り残される状況に。「一寸先は闇というのが実感。スキル面では、対応できる技術が広がったが、必要だから習得したまでで、失ったもののほうが大きく、成長したという実感が薄い。とりあえず今は、目の前にやることがある、仕事ができるということのほうが大事。仕事中心に成果を出していくことが大事だと思っているが、10年後も同じことをやっているという想像ができない」

### 課題モデル2：仕事へののめり込みから距離を置く功利的人生観パターン

#### <テクニク就活で功利的な人生観>

テクニクで就活を乗り切り、キャリア観やキャリア目標が大事であるという呪縛はあるが、見つからない焦りを感じている。一方で上司への同化や組織からの社会化の働きかけにも抵抗があり、功利的発想で若年時からワークライフバランスを重視する。組織からも仕事からも一歩距離を置くが、上昇志向が弱く、転職などのテクニクで出世を目指すわけでもない。

#### <堅実で現実的な仕事観>

学生時代、就活を頑張ることにそれほど熱心でなく、就活で勝ちたいという上昇指向もなく、ただありのままの自分としての就職をまじめに考えていたという堅実で現実的なタイプ。目標や夢によって仕事ドライブをかける情熱家タイプではない。仕事観は規範的。ワークライフバランスを若年時から重視し、会社に振り回されない防衛的功利性があるので、組織帰属意識は弱い。まだ仕事の面白さにはまっていないだけかもしれない。

#### <使用価値としての報酬の重要性>

お金や出世の象徴的価値としての面には興味がないが、使用価値としてお金を重視している。そのため、テクニク的にお金を稼ぐことを考える。生涯仕事をしたいというほどの仕事に巡り合っていないからか、早期引退指向が強い。管理職は魅力的ではないと思っていたり、なりたいたとしても報酬が増えるからという現実的理由による。

#### <仕事観と仕事主体性の働きかけが必要>

この層は新しいタイプであり、その先行きは予見しにくいだが、就職時からの悲観的で前向きでない能動的で固定ともいえる。キャリア自律も功利的に活用する可能性があるが、健全な仕事観を形成するキャリア自律の働きかけや強い社会化作用で仕事の面白さに気づかせる支援をする必要がある

[報酬重視の会社選択から背負うもので受け身になる伝統的功利パターン]

自律指向ワークライフ系は最近の顕著な傾向だが、もともとそれに近いパターンが全くなかったわけではない。ハイリスクを伴わないある程度の高給与イメージのある会社や業界は、採用市場でも仕事内容やキャリアより生活水準重視の功利性を持った人や損害回避指向の人が集まりやすいのではないかと。十分な規範的内因的仕事観の確立が遅れ、背負うものを持って損害回避ばかりが強まると、早期から依存的に。これに対し新しい功利タイプは会社への帰属意識は弱く、会社に振り回されるリスクを避けるための功利性なので、将来このパターンになるのかどうか不明。

#### (事例1)

大学院で情報分野を学び、就職の際も情報分野で考えSEとなる。「面接は2社しか受けず、今の会社の内定が出たのもう1社は辞退した。就職活動が好きではなかったのも、あまりたくさん受けたくはなかった。時代がよかったと思う。今は他の企業も見るとかと思うが、お金もかかるし、なるべく早くばつと終わらせたい。キャリア観については、今は模索中。会社で給料をもらっているが、それは永遠に約束されているわけではなく、先は誰にもわからない。いつ自分が病気などで倒れるかわからないので、給料しか収入がないのは危ないと考えている。学生時代も、お金をもうける方法を常に考えていた。技術を磨きたいとは思いますが、出世には興味がない。出世して給料が増えるのならいいが、手取りが増えても時給に直すと下がってしまうような気がする」

#### (事例2)

世の中のものをもっと最先端で動かしている企業というテーマで就職活動をした営業担当。「前例がなく、自分が初めてというのが昔から好き。人と違うことをしたいという気持ちが強く、面接で多少人と違う話をしてもらってそれを評価してくれる企業であれば、自分に合っているのではないかと考えた。社会人になって、学生時代のアルバイトと比べて働く時間は少し多いくらいで、こんなに給料をもらえるのかと思った。販売代理店に当社の商品を勧めるのが仕事だが、商品の人気が高いので、非常に売り込みやすく圧倒的に楽。退屈だとも思うこともある。ただし、仕事は生活のためと割り切っている人はつまらないと思う。仕事も楽しみながら頑張り、面白くなければ面白くするようにしていかないと成果は上がらないと思う。とはいえ、トップを取ってしまうと目標が上がって大変になるので、目標の8~9割が達成できればいい。自分より下の人たちがいるから目立たないし、自分のやりやすさを壊してまでトップを目指したいとは思わない。働かなくてもお金が入ってくるような仕事に就くのが夢。今のままの業務で収入が上がればそれに越したことはないが、今の収入は不満なので、昇格を目指す」

#### (事例3)

入社以来、同じ領域で経験を積むSE。部署名などは変わっているが、やっている仕事はずっと同じ。現在マネージャー。「日々の業務をこなしてきて、その経験が成長につながっていると思う。主任やマネージャーに昇格したことも、自分の成長のキッカケにはなっていない。肩書きがつくと、周囲の人が話をよく聞いてくれるということはあるが。仕事へのポリシーやこだわりも特にない。20代の頃は土曜日でも仕事の日と決めてとにかくがむしゃらに、目の前にある仕事をするという感じだった。最近はふと何で仕事をするのかと考えることもあるが、食べていくためには仕方ない。マネージャーになってからは休日は出勤しない。手当がないのに、行き帰りの時間ももったいない。だからといって仕事の手を抜くわけではない。仕事よりプライベートが優先とは思っている程度。将来どうしようということもあまり深く考えたことはなく、当面はこのままという感じか」

#### (事例4)

営業担当。就活の際、特に志望イメージがなく、志望動機に苦労した。最初に内定が出た現在の会社に決定。「面接での志望動機で、それはほかの会社でもできるのでは?と聞かれ困る。それ以降、説明会で聞いた話を盛り込みながらエントリーシートを作成。装飾、創作していた。就活には正解だろうが、果たしてよかったのか。仕事では、いきなりカッコいい仕事ができると『思わなきゃいけない』と思っていたが、入ったらまず覚えなきゃいけないこと、知

らないことがたくさん。まだまだ子どもだなと気づいた。今の延長上のキャリアはありだとは思いますが、自分がそうなりたいかどうかはわからない。やりたくないと思っているわけでもない。でも、これで果たしていいのかな、と思う。今の上司を尊敬しているし、すごいと思う。でも、しんどいし見えない。上司が仕事以外のことを楽しんでやっているのがわからない」

### III-2 固定的キャリア観（個人要素）による典型的課題

#### 課題モデル3：固定的キャリア観を持って就職するも、社会化作用で変化するパターン

##### <熱心な就活による固定的キャリアイメージと現実のギャップ>

業界や企業によっては、熱心に就職活動を行った者の中に、入社後の固定的で具体的なキャリアステップのイメージが形成されるケースが時々見受けられる。功利的な人生観が強いというより、キャリアに前向きと考えたほうがよいケースが多い。しかし、初期キャリアで幅を持たせる施策に基づき、実際に入社した会社でその通りのキャリアにならない、あるいは頻繁に行われる自分の意思に基づかないジョブローテーションなどによって、すぐに現実とのギャップが現れる。当初から上昇志向と焦りが強いと、このギャップで挫折してしまう危険がある。

##### <人による強い社会化作用の連鎖>

上司・先輩の内省的支援により、組織に適応していく。さらには、上司・先輩への同化願望に発展する場合もある。これにより、固定的キャリアイメージの崩壊による挫折に至らず、組織内で共有された仕事観にソフトランディングしていくパターン。人からの影響を素直に受けるタイプが多く、そういう人を採用していることで、個人のキャリア自律を意図したはずの企業の思惑に反して社会化の連鎖が組織内で起きているのではないか。

##### <企業の事業ポートフォリオや業態論・戦略論との適合性が課題>

このパターンが組織風土として確立されると、例えば強いキャリア意識が必要なプロフェッショナル領域や専門領域の人材、軋轢を伴う変革創造のリーダーが育つのか課題が残る。理想的縦型 OJT による社会化が強い場合、経営環境に大きな変化が起きたとき業態論・戦略論や経営ビジョンと人材像の連携が課題である。

##### <当初からの緩やかなキャリアビジョンと社会化のバランス>

帰国子女で海外への思いがあり、大学院での専攻が仕事で活用可能。しかし、最初からキャリアを狭く絞らず、社会化を受け入れることによって仕事観の強化があり、幅広い経験から徐々にキャリアが絞り込まれて行く事例パターンもあった。キャリア初期でも、将来のキャリアビジョンがあることで仕事以外の自己研鑽をしている例もあり、ソフトランディングが可能。キャリアゴールでなくキャリアビジョンを持つことは、幅広い初期キャリアと矛盾しないばかりか、そのあとのキャリアに良い影響がある。

##### <将来の会社依存の危険性>

どこかで自分なりの自律的キャリア像ができないと、背負うものを持った時点で会社帰属意識が強い会社依存になっていく可能性もある。変化が激しくなると、社会化作用だけでなくキャリア自律とのバランスが重要になる。

#### (事例1)

多くの壁を上司や先輩など周囲の人に支えられながら乗り越えてきたと実感している営業担当。「法人営業の華々しいイメージを持っていたが、実際は事務中心でモチベーションが上がらなかった。ただ、今思うと、ここで基礎をしっかり押さえられたことが後の仕事の幅につながったと思う。大きな仕事を扱うようになって何度も壁にぶつかった。そのたびごとに、上司や周囲が支えてくれて、『支えてくれる職場のために、会社のために』という思いが強くなった。さらに、その後の上司の教えもあり、『お客様のために何ができるか』を徹底的に考えるようになって、自分の行動が顧客へシフトしたように思う。リーマンショックによって、業務内容も大きく変化し、さらにグローバル化も身近に迫ってきた。たった数年でこの変化なので、今後も環境は激変するだろうし、その環境に合わせて自分を磨き続けることが大切だと思っている」

#### (事例2)

「40歳くらいになったとき、一流の経営者と対等に話ができるようになりたい」というキャリアイメージを持って就職した営業担当。その思いは今も変わらず、「理想のキャリアイメージの実現のために、漠然とした理想のキャリアステップを抱いていた。しかし、実際にそのキャリアステップの通りに仕事を担当したときに、物足りなさや矛盾を感じることも多く、失望感を覚えることも。会社のあり方への疑問を上司にぶつけたこともあった。しかし、企業全体や日本経済・世界経済を俯瞰する仕事に異動して、自分のそれまでの視野の狭さが恥ずかしいとも思うように、『海外』への希望もより強いものになってきて、留学にも挑戦する予定。これまでは決して思い描いた通りのキャリアではなかったが、今ようやく見えてきたというのが正直な気持ち」

#### (事例3)

システムの運用・構築に関わり、結婚や出産などのライフイベントを経てきちんと働いていけるキャリアを目指した女性SE。「入社後最初は、数年くらいで自分の領域を身につけていけるのだろうと考えていたが、なかなか難しいことがわかってきた。どのような専門性を身につけられるのかは、現在悩みつつある。上司はいろいろなところで経験を積ませていきたいのかなと感じる。そういう意味では、いろいろと回り道しても良いのかな、と感じている」

#### (事例4)

ある特定の職種を希望して就職し、3年目に念願かなうものの、実際に業務についてみると自分の性格には向かないと実感。「一生の仕事とするものは決めていない。現在の職種をキャリアゴールに想定していたが、リセットされた。上昇志向がないわけではないけれど、自分がこうなりたいていうのはない。やりたい部署に行かせてくれたのも、やらせてくれたんだなと思っている。必ず理由があるんだと思っている。必ずしも自分の行きたいところに行くのが正しいことではないなど。思いもよらない異動があったら、それはそれで折り合いをつけられるし、つけるべき。普通のことを普通にやる。そうすればいい仕事ができるという自信がある」

### 課題モデル4：前向きだが固定的キャリア観に縛られ、深掘りも幅も出ないパターン

#### <就活に前向きだった若年層の試行錯誤>

変化と専門性の時代に対峙しながら就活を前向きに頑張り、そこで自分なりの仕事観・キャリア観をしっかりと持つ。人や会社のメッセージの影響を明らかに受けている例もある。仕事には前向きに取り組むが、自分の仕事観やキャリア観が活かされるこれといった自分らしいキャリアがまだ見つからない。親からの専門性呪縛があり、学生時代の数少ない体験の活用願望に縛られて、今の仕事を楽しめない事例もある。今後、就活での自己分析の仕事観・キャリア観が大きく変化するか、そのままそれが満たされる仕事に出会うか、あるいは単に仕事観・キャリア観が弱まり徐々に受け身になってしまうか予断を許さない。今の仕事と関係のないスキルアップや資格取得でチャンスを待つ例もあるが、地に足の着いたキャリア形成につながるかは不明である。

#### <キャリア固定意識が強い新人が組織の人事慣行とアンマッチ>

かなりはっきりしたキャリアプランを当初から持っていたものの、やってみると現実とギャップがあると感じたり、会社都合でその道に進めなかったり、仕事への前向きさや学びが損なわれるパターン。あるいは高度専門性を求められていない組織環境で専門性にこだわるパターン。会社主導でのジェネラリスト上昇志向モデルの会社において、キャリア早決め、キャリア観先行すると危険である。

#### <憧れ、こだわり、オンリーワンのまま年を重ねる>

主体的だが固定的な生き方や、学生時代からの憧れを捨てきれない。むしろ、それを持ち続けることで、厳しい現実で頑張ることができる。最初は決めていなかったが試行錯誤するなかで、憧れやこだわりに近いものの将来の夢を見つけ、それを頼りに頑張れるパターンもある。早く腹決めしないとイケないという環境からのプレッシャー

があるのか、腹決めの前に選択肢を広げる経験なしに、見つかったと考えてしまう危険性のあるパターンである。

#### ＜固定的キャリア観から一旦脱するために＞

- 1) 先々のキャリアステップまで決めずに節目のみ意識し、節目の時に次のステップへの仕掛けを考えるが、普段は目の前の仕事にのみめり込む。節目のデザイン重視の、キャリアの固定化をしない、主体性キャリア自律を学ぶ。
- 2) 内省的支援含めた強い社会化作用で組織同化させることで、固定的キャリア観を捨てさせ、組織共有されている仕事観を刷り込む。
- 3) 自身の社会性を鍛え、社内外問わず自ら仕掛けて多様な人から内省的・規範的・仕事観形成の刺激を受けて、若年時のキャリア観を脱して自分の仕事観的スタイルを身につける。

#### （事例1）

自分が苦手とする営業力を身につけたいと就職をした営業担当者。ただし、最終的な目標は弁護士になることだという。「20歳くらいのとき、将来のキャリアについて真剣に考えるようになった。最終的な目標は司法試験に合格し、弁護士になること。弁護士になると営業力も絶対必要になる力だと思い、また弱点を克服したくて、営業職を選んで就職した。提案力や営業力を会社で身につけたい。一方で、最終的な目標に向かって日頃から勉強し進んでいくだけ」

#### （事例2）

「とにかく特許」と就職活動し、内定した現在の会社に入社した人。知的資産部門に配属されたものの、特許関係へのこだわりは変わらず。「企画部門で会議への出席の確認や資料の取りまとめなどのスタッフ職を担当しているが、ますます特許部門への配属を希望。上司に働きかけをしている」

#### （事例3）

経理・財務を一貫して希望。途中、希望通りの職種に就いたものの、会社都合でまた希望ではない部署に異動してしまった人。「入社して10年間、ずっと経理・財務しか希望を書いていない。並行して税理士の勉強もずっとやっている。そういうスキルアップを、お金をかけて、ない時間を削ってやっているの、そこも見て欲しかった。10年たったら行けばいいという中・長期なビジョンを入社するときから持っていたが、ここにきてだいぶ方向がぶれてきた。転職もそろそろ考えなければいけないころなのかとも思う。たぶん、人事が望んでいるスキルと、自分が欲しいと思っているスキルが違うのだと思う」

#### （事例4）

大学時代に語学留学や卒論のテーマにもした「韓国」にこだわり、韓国と取引する部門に配属された女性営業。「母が大学教授で子育てをしながらずっと仕事をしていた。とことん追求・探求していく姿を見て、自分も専門性を持ったスペシャリストに憧れた。就職の際は、語学留学や卒論のテーマにもした「韓国」に進出している企業を中心に活動。しかし、実際に韓国営業をやってみて感じたのは、女性が入り込める限界のようなもの」

### 課題モデル5：固定的キャリア観の呪縛から、受け身のまま選択肢を狭めるパターン

#### ＜非現実的夢を捨てきれないパターン＞

医者や鉄道など子供のころからの夢はあっても、人とのコンフリクトを避け、自己主張をしなかったため、社内でも受け身的に流されてきたキャリア。夢にトライするも、現実的でない。そのうち背負うものが出てきて、気づくとキャリアの選択肢が狭まっており、それしかないかと覚悟するパターン。受動的な人が「好きを仕事に」「夢を追え」などのメッセージを受け止めた結果かもしれない。

#### ＜決めないことで選択肢を狭める＞

自分から現実的で主体的な取り組みをしないまま、選択肢が狭まっていくなかで、それしかないというキャリアもありうる。決断の先送りで、結果として決めざるを得なくなるパターン。いつからでも、とらわれを捨てれば、仕事を楽しみ自分らしいキャリアに気づく可能性がないわけではない。キャリア自律の働きかけや強い社会化作用で苦境を抜け出す支援をする必要がある。

#### (事例1)

転居を伴う異動によって、妻がうつ病と診断された法人営業担当者。もともと海外勤務が夢だったが、現状では難しいと考えている。「仕事では、自分のやりたいことが必ずしもできないと思っている。だから、今は求められているものに応えようという気持ちでいる。もともと海外に行って仕事をしたいという気持ちがあった。しかし、家族もできて、子どももいて、海外に連れていけるのか。今は良くないと思う。海外に行くことで全員ハッピーになるという状況がすべてそろわないと、日々流れているこの流れに逆らって特別な決断するのは難しい」

#### (事例2)

入社以来、一貫して同じ事業領域の仕事をしてきた女性。「女子校を卒業して社会人となったが、最初の数年は男性社会に馴染めず、特に1～2年目は泣いて過ごすことが多かった。会社に入って3年は辞めてはならないと考えていたが、4年目くらいから適当に対処できるようになった。仕事には、一切興味・関心はない。やりたいことが仕事というふう考えたことがない。仕事とは、やらなくてはならないもの、宿題と同じようなもの。ただし、やっている以上、取り組んでいる分野で一番詳しい者でありたい。そうなれば、自分ができない(無理)と言え、それ以上追及されず楽だから。違った領域へ手を伸ばすことは考えていない。同じ苦しみをまた10年しなくてはならないと思うと、それはできない」

#### (事例3)

子どもの頃からの医者への夢を抱えたまま、その時々で断念を繰り返してきたエンジニア。「医療の道に進みたいと思っていたのだが、大学進学の際、親の意見もあって理工学部へ。大学3年のときに医学部を受験し直そうかと思ったが、まずは卒業しようと切り替え、結局大学院まで進んだ。その流れでSE職に就職。しかしやはり医療への夢を実現したくて、受験勉強の時間を確保しようと研究所を志望。大学時代の専攻を活かして研究所に入ったものの、業務は多忙で思ったように受験勉強の時間を作れず、2度挑戦したが結果を出せず。年齢的にも30歳を目前にして断念。近々結婚予定。こうして家庭を持つという条件を付けることで、今後のキャリアの方向も決められるのではないかと思う。これから働いていける確たる自信を持てるものを探している状態で、今が一番揺らいでいる時期かもしれない」

### III-3 組織のキャリア自律と社会化作用(組織要素)による典型的課題

#### 課題モデル6:柔軟だが受け身の新卒が、社会化作用により前向きな仕事観へ

##### <人との関係性に前向きで素直な若年層の社会化>

新卒就職時期のキャリア観・仕事観が弱いものの、体育会経験者、地方のコミュニティ活動経験者など、もともと社会性を受け入れて成長してきた若年層の事例。人間関係と仕事に素直で前向きであるので、社内の社会化作用を強く受けやすいが、出向や海外勤務、顧客など幅広い組織や人の影響を若年時から受けることで、内向きでない規範的仕事観の強化もされると尚良い。

##### <上昇志向が強く、仕事や人間関係に前向きな場合>

上昇志向が強くても、社会化作用を受け入れて成長していく例もある。学生起業経験者が、初期キャリアで社会

化を受け入れながらも、キャリア中期に組織内での創造変革を目指す事例もあった。

#### <将来的な会社依存の危険性>

どこかで自分なりの自律的キャリア像ができないと、家族など背負うものを持った時点で会社帰属意識が強い会社依存になっていく可能性もある。やはり変化が激しくなるほど、社会化作用とキャリア自律の両立バランスが重要。

#### (事例1)

学生時代はアメフト一色で、就職活動でもアメフトのOBから声がかかり入社。現在も、社会人リーグに所属し、仕事とアメフトを両立させている。「就職のとき、会社で何ができて、将来こんな人になりたい、などとはまったく考えていなかった。強いて言えば、自分が存在するフィールドであれば、仕事なんて何でもできると思っていた。さすがに、導入研修で一緒になった同期が皆、これまで自分が付き合ってきた集団とは明らかに違い、大変なところに入ってしまったと思った。しかし、与えられたものを全てチャンスと思って、貪欲に仕事に取り組んだ。社会人リーグでアメフトも続けている。仕事もアメフトも両輪。どちらが欠けても自分ではない。仕事は、結果を出して当たり前。目標は達成してから、さらにいくら伸ばせるかが勝負だと思う。仕事をするうえでの自分のスタンスは、学生時代のアメフトの監督から叩き込まれたことを間違いなく踏襲している」

#### (事例2)

父と同じ仕事を目指した男性。仕事にやりがいと充実感を感じている。「小さい頃、よく父の担当するお客様のところへ一緒についていった経験がある。その中で、お客様に頼りにされている父親の姿がまぶしく格好よく思えた。だから、軸はお客様のサポートができる法人営業と決めていた。ただし法人営業といっても幅広いため、自らの乏しい知識で職務を限定するのではなく、会社から与えられる目標を一つ一つクリアして幅を広げていきたいと考えている。すべての業務は、その場その場で全力投球でやっており、『ここで頑張っていこう』という想いが強まっている」

### 課題モデル7：迷いが出て行き詰まり、ぶら下がりにまっていたるパターン

#### <仕事主体性で段階的に成長するが、自分らしい強みができない>

組織や仕事に適応しながら前向きに仕事をしてきた結果、ポジションや役割の緩やかな上昇とともに段階的に成長している。しかし、特定専門性でも、抽象性の高い形でも、自分の今後の活躍分野やキャリアイメージが形成されないパターンが多く見られる。変化と専門性は中程度で、段階的に成長するも先見えず迷いが出始める段階である。

#### <段階的成長後キャリア不連続へ>

自分らしいキャリア観が形成されないまま段階的成長を遂げてきた結果、現在の延長線上にあるはずのキャリア展望を見失う。PMの分野で上を目指してきた例でも、成長してきたはずが、その先のキャリア不連続観によって、30～40歳になりキャリアに迷いや不透明観が出ている。

#### <背負うものができるぶら下がりにつながる>

段階的成長の後、迷いが出る時期に家族など背負うものがある人は、そろそろ会社ぶら下がりを考え始める。変化に振り回され受け身になってあきらめたというより、キャリア意識そのものが40歳まで形成されにくかったため、気がついた時には結果的にキャリアの選択肢を狭めてしまっていたというところ。特に、自身の担当分野が過去の花形であり、かつては優秀人材が投入されたものの競争力や将来性が低下しつつある分野だと、なおさら厳しい。

#### <キャリア自律風土の不足が最大問題>

「自分から異動を希望した人はろくなことになっていない」というキャリア観の例もあった。キャリア自律にネガティブなイメージが共有されていると、制度があっても機能しない。



### 【天下り的なキャリアパスイメージが中高年をますます受け身にする】

一定年齢でグループ会社への出向・転籍などの、いわゆる第2のキャリア丸抱えのキャリアパスイメージ、雇用保証メッセージが、守り・ぶら下がり意識を助長している面もある。

#### （事例1）

新卒で最初に経理・財務会計分野に配属されたのがキッカケで、その専門性を追求し、転職も繰り返してきた男性。「20代は自分の成長のために吸収する時期だと思っていた。将来のイメージはあまりわからず、がむしゃらにやっていけばぼんやり出てくるだろうと思っていた。総合的な力で勝負するには自分の能力は足りないと思っていた。ニッチな専門的な世界で職人的に磨いていけば、周りに勝てるのではないかと思っていた。たまたま経理に配属されたのをキッカケにして、専門的に進めてきた。30代は、自分の成長だけでなく、家族を養うという意味を考え、安定性で転職した。ずっと経理・財務会計分野で来たが、今一区切りがついてしまっている状態。これからどうしようか悩んでいる」

#### （事例2）

技術専門系でいくかプロジェクトマネジメント系でいくか、さらにどの専門領域でいくのかなど、さまざまな岐路に立ち迷っているエンジニア。「最初の頃は技術力を高めたいという思いが強かったが、実務経験ではプロジェクトマネジメント系の仕事が多かった。さらに、当社では大規模なシステムに関われるのも魅力。そこで、技術専門系でいくのか、プロジェクトマネジメント系でいくのか、職種面での迷いがある。また、新卒のときは、大学院で専攻していた制御工学やロボット工学の技術を伸ばしていきたいと思っていたものの、実際はハードウェア技術に特化したキャリアになってきている。物足りなさを感じるし、迷いも生じている」

#### （事例3）

SEとして就職し、長年、大規模システムの開発に携わってきたプロジェクトマネージャー。「会社に入った頃は、部長になりたいとか、社長になりたいとか、そういうことはあんまり考えていなくて、システムとかソフトウェア、コンピュータをやりたくて入社した。だから、そういう職種をずっとやっていきたいという思いがあった。役職がどうこうというのはあまり考えず、ただ年数とか自分の経験に応じて与えられる責任が大きくなってきたので、それに一つひとつ応えてきて、今に至っている。これから先どうなりたいというのも、本音でいうと、自分はあまり考えていない。逆に、これ以上役職がついて、現場の仕事がもっと少なくなっていくというほうがちょっと寂しいなという思いがある。役職がつくのは確かに嬉しいし、給与もあがるし、憧れもある。ただ、実力がなにかで役職だけもらっても仕方ないと思っている。自分自身、仕事が好きというわけではないし、余暇とか家族、プライベートのために仕事をしているというのがある。オンオフはしっかりしたくて、休みがなくなったりするのは嫌だ。でも、与えられた以上やらなくては行けないと頑張るけど。サラリーマンである以上、それが義務。大変なプロジェクトを任せられると、一刻も早く楽な状態にしたいと頑張ることはある」

#### （事例4）

システム開発に携わり、現在、30人くらいのチームを率いるプロジェクトマネージャー。「もともと開発をやりたいたいというのはあったが、この先どうなっていくのかは、正直考えられない。特にマネージャーになってから頭打ち状態で、なかなかキャリアアップ（昇進）しない。売り上げを増やしたり、資格を取ったり、ありとあらゆることをやってはみたものの上がない。資格を取ったら人事制度が変わって昇給据え置きなんて言われたり。以前は、好きなときに好きなことをやって、好きな資格を取って、上げてもらえるのなら上がればという感じでやっていた。しかし最近では、会社にしがみつくことを考えなくては行けないのかなって思うようになった。しがみついたために資格も維持しなければいけなかったり、そこそこの売り上げを続けていかないと行けないとか。以前はそんなこと気にしなかったけれど。それなりに平和な暮らしが送れると思っていたので。最近になって、年上の人たちがどんどんいなくなったり、資格のない人が

肩を叩かれたり。水面下でいろいろあるようなので、そういうのを見ていると、のほほんとしてはいけな、贅沢を言っははいけなと思うようになった。非常に後ろ向きになってきて、残ることを真剣に考える」

## 課題モデル8：キャリア初期に仕事や組織に恵まれず、成長が弱いパターン

### <キャリア初期の不遇>

キャリア初期に仕事に恵まれず、上司のリーダーシップにも恵まれないと、よほど主体的な人でないと、なかなか自分から仕事主体性もキャリア主体性も切り開けない。適応力はあっても成長の望みが乏しい環境に置かれた場合も同様である。そのため、ジェネラリスト上昇志向も専門性獲得も、仕事自体へののめり込みも乏しくなりがちである。長いキャリアでこのような期間が一時的にあった場合は、将来に向けた投資的なスキルアップや人脈構築に励むなどの対応方法はあるが、初期キャリアが長年これだと、後々のキャリア形成に大きな負の影響が出かねない。本人としても会社としても対応すべき課題である。

### <いつキャリアの広がりに出会えるか>

今後のキャリア形成が厳しく、そのまま背負うものができると守りになっていく可能性がある。一方で、10年目にしてやりがいのある仕事に出会い、初めて選択肢の広がりや自身の足りない部分が見えて、さらなるチャレンジで成長し続けたいとなった例もある

### <仕事や上司に恵まれない若年層をどう防ぎ対応するか>

- 1) キャリアアドバイザーやメンターなどの活用で個の支援を行う
- 2) 比較的受け身のキャリア観の人でもイメージできる異動の受け皿の提供をする
- 3) 初期配属とその後のフォローの仕組みを作る

苦境から自分自身で抜け出せないパターンは、仕事のタイプというより支援の質の問題に負うところが大きい。受動的な人を支援し変化させる能動的キャリア自律の働きかけや、強い社会化作用で苦境を抜け出す支援をする必要がある。変化が激しい中で、誰もが予見可能な段階的成長が可能な組織に配属されるわけではない。変化が激しい中でキャリア自律のみでは、初期からキャリア脱落組を増やすことになってしまう可能性がある。

### (事例1)

博士課程に進むか悩んだ末、新しい環境で研究したほうが成長を見込めると考えた研究者。「この研究所には、学生時代、学会活動に注目していたし、著名な研究者がいたので惹かれた。企業訪問時も研究の中身の話をきちんとしてくれたので、このような環境で仕事がしたいと思った。ところが入社してみると、自分を取り巻く局所的な研究環境が想像以上に悪かった。グループ構成やタイミングも悪く、研究テーマへの理解や開発に対する価値観にも疑問があった。実験を開始したときには、技術的な指導者（主任）が異動し、指導者が不在になってしまったし。少々腐りがちになっているが、何とかしたいと考えている。ただ、入社後の今の状況は、長期的に見たら無駄にはならないとは思いますが、今の自分にとって、現在の研究環境の悪さによって失われている知識と新たな技術の習得が重要だと再認識させられている」

### (事例2)

将来はグローバル性のある仕事に就きたいと、日本の大学・大学院で学んで日本企業に就職した中国人社員。「グローバル部門でバリバリ仕事をしたいと思っていたが、配属先はグローバル部門ではあるものの、書類手続き中心。しかも案件が少ない部署。希望とは大きくかけ離れた業務で、今はやりがいを感じていない。グローバル部門にいる他の同期5人はすでに担当業務もあり海外出張にも出ているが、自分は海外出張もない。しかも、職場であまり話ができる相手がおらず、孤立しがち。とりえず期待はずれの業務なので、1年後をめどに職場異動でSEとして技術力を高められる職場に異動することを考えたい。そのため、この1年間は、ネットワークや情報系の資格取得を目指していこうと思う」

(事例3)

営業担当。入社当初担当した仕事が巨大プロジェクトすぎて、自分自身の担当業務のやりがいを感じられない日々を過ごした。「大きな組織を相手にしていたため、自分が感じられると想像していた営業のやりがいはあまりなかった。書類は多いし、社内手続きも調整作業ばかり。入社時に描いていた営業の姿はそこになかった。4年くらいルーティンワークで事務能力ばかりあがって成長実感はなかった。『営業能力が上がっている』とはまったく思えなかった。10年経って、当社が代表企業として他社と組む案件で、他社の担当者とのやりとりや協力会社をとりまとめる責任を持つことになり、成長できることを見つけたのは、このあたり。仕事が面白いと感じるようになるなんて夢にも思わなかった。同じ業務をやるにも見方が変わってきた。ただ、取りまとめるだけでなく、常に現状よりいい仕事を、という能力を身につけたいと思っている。お客様の対応であったり、営業活動の仕組みの改善などができるようになりたい」



## 付録 定量調査設問・単純集計値一覧

※特に表記のない設問についてはN=5716 表中数値はすべて%

Q1 あなたの現在の年齢を教えてください		
20代前半		11.6
20代後半		24.8
30代前半		21.2
30代後半		12.1
40代前半		18.3
40代後半		1.1
50代前半		8.9
Q2 あなたの性別を教えてください		
男性		74.4
女性		25.6
Q3 あなたの最終学歴を教えてください		
4年制大学		78.4
大学院		21.6
短期大学		0.0
その他		0.0
Q4 あなたの現在の職種は次のうちどれにあてはまりますか		
営業・渉外		35.7
事務(総務・人事・経理)		16.0
企画(商品企画、営業企画、マーケティング)		13.4
ハードウェア		13.7
ソフトウェア		13.1
その他		8.1
Q5 あなたの現在の役職は次のうちどれにあてはまりますか		
取締役・執行役員		0.2
部長・次長・副部長クラスの管理職		5.9
部長・次長・副部長クラスと同等の専門職		0.9
課長・課長補佐・課長代理クラスの管理職		13.6
課長・課長補佐・課長代理クラスと同等の専門職		10.0
係長・主任・班長クラスの管理職		13.6
係長・主任・班長クラスと同等の専門職		8.8
役職についていない		47.4
(Q5で「役職についていない」を選択した方のみ)		
SQ5 あなたは、今後管理職(部・課などの責任者として組織・人員をマネジメントする職)につきたいと思いませんか		
N=2709		
是非つきたいと思う		40.1
ややつきたいと思う		24.3
どちらとも言えない		20.9
どちらかというにつきたくない		9.6
まったくつきたくない		5.1
Q6 あなたはこれまでに転職したことがありますか		
ある		17.8
ない		82.2
Q7 現在、配偶者の方はいらっしゃいますか		
いる		53.3
いない		46.7
(Q7で「いる」を選択した方のみ)		
SQ7-1 配偶者の方は、働いていますか		
N=3046		
働いている		48.5
働いていない		51.5
(Q7で「いる」を選択した方のみ)		
SQ7-2 あなたのご家庭では、家事(洗濯、掃除、料理など)や育児を、どのように分担なさっていますか。		
N=3046		
すべて私がする		1.5
私のほうが多い		9.7
私と配偶者で半分ずつする		12.9
配偶者の方が多い		55.9
すべて配偶者がする		20.0
Q8 現在、お子様はいらっしゃいますか		
いる		37.8
いない		62.2
Q9 以下の項目について、あてはまるものを選んでください		
自分の仕事の意味や価値を意識しながら働いてきた		
強くそう思う		23.0
そう思う		42.1
どちらかというと思う		25.1
どちらかというと思わない		8.8
全くそう思わない		1.0
自分のキャリアを、意識しながら働いてきた		
強くそう思う		14.6
そう思う		34.3
どちらかというと思う		29.8
どちらかというと思わない		19.1
全くそう思わない		2.1
人生をどうありたいか自分自身に問いながら生きてきた		
強くそう思う		23.1
そう思う		38.1
どちらかというと思う		24.5
どちらかというと思わない		12.7
全くそう思わない		1.6

Q10 入社から今までで、あなたが特に成長したと感じたときはいつですか。複数ある方は、3つまで選択してください		
20代前半		30.4
20代後半		51.3
30代前半		29.6
30代後半		16.6
40代前半		6.1
40代後半		2.8
50代前半		0.8
50代後半		0.1
無回答		0.1
Q11 あなたは現在の仕事(分野)において、どの段階まで達しているか、上司や顧客から思われていますか。下記の段階のうち、最も近いと思われるものに○をつけてください。		
仕事の基本ややり方を習得しつつある段階		24.3
ひとり立ちしている段階		38.1
常に、期待以上の成果をあげ続けている段階		18.6
自分の知識や技術が高く評価されている段階		17.3
第一人者として社会的に認められている段階		1.7
Q12 あなたは、自分の一生の仕事(分野)とするものを決めていますか		
はい		31.8
いいえ		68.2
(Q12で「はい」と答えた方のみ)		
SQ12-1 それは、現在の仕事(分野)ですか		
N=1818		
はい		77.2
いいえ		22.8
(Q12で「はい」と答えた方のみ)		
SQ12-2 一生の仕事(分野)と決めたものに関して、上司や人事と共有していますか		
N=1818		
はい		45.8
いいえ		54.2
Q13 あなたが目標達成や問題解決の責任を負っている職務の大きさはどのレベルですか。下記の段階のうち、最も近いと思われるものに○をつけてください		
A 日常業務の改善レベル		21.3
(Aに近い)		29.5
(真ん中)		30.4
(Bに近い)		16.2
B 経営の変革レベル		2.7
SQ13-1 あなたは、その職務をどの程度のレベルでできていると思いませんか。下記の段階のうち、最も近いと思われるものに○をつけてください		
とても高いレベルでできている		2.2
高いレベルでできている		21.5
できている		49.2
どちらともいえない		19.3
あまりできていない		7.8
SQ13-2 あなたはその職務において、社内外のどの範囲の人たちと関わっていますか。下記の段階のうち、最も近いと思われるものに○をつけてください		
A 特定の部署の少数の人と		12.0
(Aに近い)		21.1
(真ん中)		23.7
(Bに近い)		28.4
B 様々な部門の多くの人々や社外の多様な人たちと		14.9
SQ13-3 あなたは、その人たちと関わるにあたり、関係者との信頼関係をづくり、良い影響を与えることが、どの程度できていると思いませんか。下記の段階のうち、最も近いと思われるものに○をつけてください		
とても高いレベルでできている		2.9
高いレベルでできている		25.9
できている		49.8
どちらともいえない		17.1
あまりできていない		4.3
Q14 あなたにとって、「仕事」とはどのようなものですか。以下の各項目について、ご自身のお考えに近いものを選んでください。		
やりがいや達成感を味わうこと	強くそう思う	32.0
	そう思う	45.6
	どちらかというと思う	18.7
	どちらかというと思わない	2.8
	全くそう思わない	0.9
新たな課題や困難な課題にチャレンジすること	強くそう思う	19.3
	そう思う	46.6
	どちらかというと思う	28.2
	どちらかというと思わない	5.0
	全くそう思わない	0.9
自分の能力をフルに発揮すること	強くそう思う	22.9
	そう思う	46.6
	どちらかというと思う	24.8
	どちらかというと思わない	5.0
	全くそう思わない	0.8
人間としての器を大きくするためのもの	強くそう思う	22.8
	そう思う	42.6
	どちらかというと思う	25.8
	どちらかというと思わない	7.2
	全くそう思わない	1.6
社会との接点として自分の世界を広げるもの	強くそう思う	24.5
	そう思う	45.6
	どちらかというと思う	23.9
	どちらかというと思わない	4.9
	全くそう思わない	1.1

できないことができるようになるためのもの		
	強くそう思う	11.4
	そう思う	32.5
	どちらかというそう思う	36.8
	どちらかというそう思わない	16.3
	全くそう思わない	3.0
誰かの役に立つこと		
	強くそう思う	29.7
	そう思う	45.4
	どちらかというそう思う	21.8
	どちらかというそう思わない	2.6
	全くそう思わない	0.6
人に感謝されること		
	強くそう思う	22.5
	そう思う	40.8
	どちらかというそう思う	28.2
	どちらかというそう思わない	7.3
	全くそう思わない	1.2
仲間と一緒にするもの		
	強くそう思う	20.0
	そう思う	43.4
	どちらかというそう思う	28.7
	どちらかというそう思わない	6.8
	全くそう思わない	1.1
自分の存在価値を認めてもらうためのもの		
	強くそう思う	15.1
	そう思う	41.1
	どちらかというそう思う	30.9
	どちらかというそう思わない	10.3
	全くそう思わない	2.6
責任のある仕事をまかされること		
	強くそう思う	16.5
	そう思う	47.5
	どちらかというそう思う	29.0
	どちらかというそう思わない	5.7
	全くそう思わない	1.3
自分のやりたいことをやること		
	強くそう思う	11.3
	そう思う	29.2
	どちらかというそう思う	33.7
	どちらかというそう思わない	21.4
	全くそう思わない	4.3
ゲームのように楽しむもの		
	強くそう思う	4.1
	そう思う	12.4
	どちらかというそう思う	26.1
	どちらかというそう思わない	38.8
	全くそう思わない	18.5
創造性・独自性を活かし自分らしさを表現する		
	強くそう思う	14.0
	そう思う	38.5
	どちらかというそう思う	33.7
	どちらかというそう思わない	11.7
	全くそう思わない	2.0
時が経つのも忘れて没頭するもの		
	強くそう思う	4.6
	そう思う	15.7
	どちらかというそう思う	32.9
	どちらかというそう思わない	35.5
	全くそう思わない	11.3
社会的地位・評価を得るためのもの		
	強くそう思う	7.2
	そう思う	30.4
	どちらかというそう思う	38.8
	どちらかというそう思わない	18.9
	全くそう思わない	4.7
権限・裁量を獲得するためのもの		
	強くそう思う	3.3
	そう思う	14.9
	どちらかというそう思う	34.3
	どちらかというそう思わない	37.7
	全くそう思わない	9.9
金銭的成功を獲得するためのもの		
	強くそう思う	13.5
	そう思う	37.9
	どちらかというそう思う	34.4
	どちらかというそう思わない	12.3
	全くそう思わない	2.0
家族を経済的に支えるためのもの		
	強くそう思う	36.5
	そう思う	41.5
	どちらかというそう思う	17.2
	どちらかというそう思わない	3.6
	全くそう思わない	1.2
経済的に自立するためのもの		
	強くそう思う	35.7
	そう思う	46.0
	どちらかというそう思う	15.7
	どちらかというそう思わない	2.0
	全くそう思わない	0.5
所属や肩書きを与えてくれるもの		
	強くそう思う	3.5
	そう思う	18.2
	どちらかというそう思う	36.3
	どちらかというそう思わない	31.1
	全くそう思わない	10.8

仕事以上に価値のあることは見つからない		
	強くそう思う	0.7
	そう思う	3.8
	どちらかというそう思う	10.8
	どちらかというそう思わない	42.0
	全くそう思わない	42.7
成人したら仕事をするのが当たり前だ		
	強くそう思う	27.4
	そう思う	33.5
	どちらかというそう思う	23.9
	どちらかというそう思わない	10.4
	全くそう思わない	4.8
勤勉に働くことは大切なことである		
	強くそう思う	22.5
	そう思う	43.9
	どちらかというそう思う	26.7
	どちらかというそう思わない	5.5
	全くそう思わない	1.5
社会、国のために役立つことをすること		
	強くそう思う	16.2
	そう思う	35.4
	どちらかというそう思う	34.0
	どちらかというそう思わない	11.7
	全くそう思わない	2.7
所属する会社を成長・発展させるためのもの		
	強くそう思う	14.1
	そう思う	42.6
	どちらかというそう思う	31.2
	どちらかというそう思わない	9.5
	全くそう思わない	2.6
会社を代表し社会での会社の評価を高めること		
	強くそう思う	8.2
	そう思う	30.7
	どちらかというそう思う	37.3
	どちらかというそう思わない	18.8
	全くそう思わない	5.1
自分ならではの価値を生み出すもの		
	強くそう思う	19.8
	そう思う	42.6
	どちらかというそう思う	29.0
	どちらかというそう思わない	7.6
	全くそう思わない	1.0
周囲(顧客、同僚など)の期待に応えること		
	強くそう思う	17.8
	そう思う	46.8
	どちらかというそう思う	28.7
	どちらかというそう思わない	5.7
	全くそう思わない	1.1
世の中に存在する問題を解決すること		
	強くそう思う	13.2
	そう思う	32.1
	どちらかというそう思う	34.3
	どちらかというそう思わない	17.1
	全くそう思わない	3.3
与えられるものでなく自分で創出していくもの		
	強くそう思う	18.5
	そう思う	44.4
	どちらかというそう思う	31.4
	どちらかというそう思わない	5.2
	全くそう思わない	0.6
給料分以上の成果や価値を生み出すこと		
	強くそう思う	12.9
	そう思う	34.8
	どちらかというそう思う	36.8
	どちらかというそう思わない	12.9
	全くそう思わない	2.6
次の世代に何かを伝えていくこと		
	強くそう思う	12.9
	そう思う	32.2
	どちらかというそう思う	35.0
	どちらかというそう思わない	16.3
	全くそう思わない	3.5
人を育てること		
	強くそう思う	18.7
	そう思う	43.7
	どちらかというそう思う	29.1
	どちらかというそう思わない	7.1
	全くそう思わない	1.4

Q15 Q14の質問であなたが「1.強く思う」「2.そう思う」と付けた項目群について、そのような考え方には、次のうちどのような事柄が影響していると思われますか。「社会人以前」と「社会人以降」に分けて、それぞれあてはまるものをすべて選んでください。	
<b>&lt;社会人以前&gt;</b>	
親	76.7
兄弟・親戚	17.8
大学・学校の先生	21.1
友人	42.2
恋人	10.5
受験	18.0
大学・学校の講義・ゼミ	20.4
海外留学・海外生活	11.3
大学・学校の部活動やクラブ・サークル	31.1
就職活動	29.9
アルバイト	31.2
学外でのスポーツ活動・社会活動	9.7
書籍・講演	23.4
自身の結婚	4.4
自身の離婚	0.1
子供の誕生・育児	3.0
自身の怪我・病気	1.7
親族の病気・看護・介護	2.1
親族・友人の死	3.4
宗教	0.8
親の離婚	1.0
<b>&lt;社会人以降&gt;</b>	
上司	63.7
先輩や同僚	71.2
部下や後輩	26.5
顧客・取引先	34.3
社会人以降に知り合った知人・友人	25.1
親	29.1
兄弟・親戚	9.7
学生時代の友人	21.9
配偶者	24.8
恋人	10.4
昇進・昇格	26.7
異動・職種変更	21.2
国内転勤	8.5
会社派遣による海外留学・海外勤務	5.3
自費での海外留学	11.0
転職	11.3
日々の仕事	62.0
会社の人との就業時間外での交流(飲み会など)	27.9
会社実施の研修・会社派遣による研修	14.3
自己啓発による読書、社会人教育の受講、講演等の参加	24.2
スポーツ・趣味・社会活動	14.2
結婚	29.7
離婚	1.5
子供の誕生・育児	25.3
自身の怪我・病気	4.6
親・兄弟の病気・看護・介護	3.5
親族・友人の死	5.4
宗教	0.8
Q16 あなたにとって、「キャリア」とはどのようなものですか。以下の各項目について、ご自身のお考えに近い番号を選んでください。	
A: 目標を目指すもの/B: 仕事の成果として確立する	
私の考えはAに近い	13.8
どちらかという私の考えはAに近い	33.7
どちらともいえない	14.7
どちらかという私の考えはBに近い	27.2
私の考えはBに近い	10.8
A: 節目を意図し変化する/B: 一つの事を続けて形成	
私の考えはAに近い	13.8
どちらかという私の考えはAに近い	42.1
どちらともいえない	21.8
どちらかという私の考えはBに近い	17.9
私の考えはBに近い	4.6
A: 自分で切り開くもの/B: 環境により出来るもの	
私の考えはAに近い	23.0
どちらかという私の考えはAに近い	42.4
どちらともいえない	20.6
どちらかという私の考えはBに近い	11.7
私の考えはBに近い	2.2
A: プライベート充実が目的/B: 仕事の充実が目的	
私の考えはAに近い	25.1
どちらかという私の考えはAに近い	34.6
どちらともいえない	23.2
どちらかという私の考えはBに近い	12.2
私の考えはBに近い	4.9
A: 効率的に築くもの/B: 試行錯誤して築くもの	
私の考えはAに近い	3.2
どちらかという私の考えはAに近い	9.6
どちらともいえない	16.0
どちらかという私の考えはBに近い	46.1
私の考えはBに近い	25.0
A: 社会で勝ち残ること/B: 自分なりの幸福実現	
私の考えはAに近い	9.5
どちらかという私の考えはAに近い	26.9
どちらともいえない	14.9
どちらかという私の考えはBに近い	29.3
私の考えはBに近い	19.5
A: 特定分野を深める/B: どんな課題にも対応できる	
私の考えはAに近い	9.0
どちらかという私の考えはAに近い	24.9
どちらともいえない	18.9
どちらかという私の考えはBに近い	33.6
私の考えはBに近い	13.6
A: ナンバーワンになる/B: オンリーワンになる	
私の考えはAに近い	4.3
どちらかという私の考えはAに近い	14.9
どちらともいえない	23.6
どちらかという私の考えはBに近い	37.5
私の考えはBに近い	19.6
A: いつまでも働きたい/B: 早期引退して楽しみたい	
私の考えはAに近い	16.5
どちらかという私の考えはAに近い	28.6
どちらともいえない	20.1
どちらかという私の考えはBに近い	19.9
私の考えはBに近い	15.0

Q17 これまでお聞きしてきた「仕事」「キャリア」についての価値観は、社会人になってから変化がありましたか。あてはまるものを選んでください	
大きく変わった	28.8
一部変わった	38.1
あまり変わっていない	30.5
全く変わっていない	2.6
SQ17 上の質問で「1.大きく変わった」「2.一部変わった」とお答えの方にお伺いします。それは、どのような変化ですか。また、いつごろ、どのような契機によるものでしょうか。ご自由にお書きください。(自由回答)	
Q18 以下の各項目について、あてはまるものを選んでください	
これまでのキャリアについて満足している	
強く思う	8.9
そう思う	29.2
どちらかというと思う	37.6
どちらかというと思わない	19.2
全く思わない	5.2
これまで「いい仕事の経験」を確実に積み重ねてきた	
強く思う	20.2
そう思う	40.2
どちらかというと思う	30.5
どちらかというと思わない	7.7
全く思わない	1.4
これまでの仕事・キャリアに誇りや納得感を持っている	
強く思う	12.9
そう思う	38.2
どちらかというと思う	35.2
どちらかというと思わない	10.9
全く思わない	2.8
これまでのキャリアは自分で切り開いてきた	
強く思う	7.6
そう思う	24.0
どちらかというと思う	39.3
どちらかというと思わない	25.1
全く思わない	4.0
私は自分らしいキャリアをつくりあげている	
強く思う	8.7
そう思う	29.3
どちらかというと思う	40.2
どちらかというと思わない	18.4
全く思わない	3.3
同年齢、同期と比べて出世が早い	
強く思う	2.0
そう思う	7.8
どちらかというと思う	26.3
どちらかというと思わない	41.5
全く思わない	22.5
今の仕事に満足している	
強く思う	8.2
そう思う	27.4
どちらかというと思う	36.8
どちらかというと思わない	20.4
全く思わない	7.3
仕事以外の生活に充実感ややりがいを感じている	
強く思う	18.5
そう思う	39.5
どちらかというと思う	28.7
どちらかというと思わない	11.3
全く思わない	2.1
家族・パートナーとの関係に満足している	
強く思う	28.8
そう思う	36.7
どちらかというと思う	23.7
どちらかというと思わない	8.7
全く思わない	2.1
これまでつちかったネットワークに満足している	
強く思う	14.9
そう思う	35.2
どちらかというと思う	33.2
どちらかというと思わない	14.5
全く思わない	2.2
今後キャリアや人生について前向きに取り組んでいける	
強く思う	16.0
そう思う	40.6
どちらかというと思う	34.1
どちらかというと思わない	8.0
全く思わない	1.2
今後キャリアや人生を、自分で切り開いていける	
強く思う	10.6
そう思う	33.6
どちらかというと思う	41.3
どちらかというと思わない	13.0
全く思わない	1.4
これからのキャリアや人生は、明るいと思う	
強く思う	9.8
そう思う	25.3
どちらかというと思う	41.6
どちらかというと思わない	19.7
全く思わない	3.5



## 「21世紀のキャリアを考える研究会」(所属および肩書は研究会参加時点のもの)

**座長** 高橋 俊介 慶應義塾大学 S F C 研究所キャリア・リソース・ラボ 上席所員 (訪問)  
**副座長** 大久保 幸夫 株式会社リクルート ワークス研究所 所長

### 参加企業 (社名五十音順)

吉川 眞知 アクセンチュア株式会社 部門人事担当 人事部 マネジャー  
飯笹 俊幸 アクセンチュア株式会社 人事部  
徳田 潤 アクセンチュア株式会社 リクルーティング 人事部  
磯谷 元伸 株式会社 N T T データ 人事部 人事担当 部長  
針生 拓 株式会社 N T T データ 人事部 人事担当 課長  
宮脇 潤治 サントリーホールディングス株式会社 人事部 課長  
菅原 久里子 サントリーホールディングス株式会社 人事部  
古寺 猛生 ソニー株式会社 人事企画室 統括部長  
池山 一誠 ソニー株式会社 人事部門 人材開発部 人材開発企画 Gp 統括課長  
長崎 健一 ソフトバンクモバイル株式会社 人事本部 人事企画部 部長  
佐藤 和博 ソフトバンクモバイル株式会社 人事本部 組織人事 1 部 営業部門人事課 課長  
足立 敦 株式会社損害保険ジャパン 人事部 課長  
藤井 正之 株式会社損害保険ジャパン 人事部 人材開発グループ 課長代理  
八幡 誠 日産自動車株式会社 人事部 採用・異動グループ 課長 (タレントマネジメント担当)  
戸田 広記 日産自動車株式会社 人事部 採用・異動グループ 課長代理  
坂本 哲也 日本銀行 総務人事局 総務課長  
富田 淳 日本銀行 総務人事局 企画役 (人事制度企画グループ長)  
和田 季之 日本銀行 総務人事局 統括参事役  
菅牟田 健一 日本電気株式会社 IT プラットフォーム企画本部 人事統括マネージャー  
近藤 誠司 日本電気株式会社 人事部 人事企画グループ 人事エキスパート  
樽見 真代 日本電気株式会社 人事部  
田沼 泰輔 株式会社博報堂 人材開発戦略室 室長代理 兼 キャリア開発部長  
上原 直人 株式会社博報堂 人事局 人事部 マネジメントプランニングディレクター  
花松 甲貴 株式会社日立製作所 人事総務本部 金融・AP 総務部 金融総務グループ 主任  
田中 一也 株式会社日立総合経営研修所 人事企画グループ 部長代理  
佐野 格 三井物産株式会社 人事総務部 総合調整室 室長  
山田 伸之 三井物産株式会社 人事総務部 総合調整室  
相川 雅人 三菱地所株式会社 人事部 副長  
堀田 慶一 株式会社三菱東京 U F J 銀行 人事部 採用・キャリアグループ 次長  
新井 雄一郎 株式会社三菱東京 U F J 銀行 人事部 採用・キャリアグループ 上席調査役  
坪田 悟史 株式会社三菱東京 U F J 銀行 人事部 採用・キャリアグループ 調査役  
森 恵美子 株式会社三菱東京 U F J 銀行 人事部 採用・キャリアグループ 調査役

### 調査分析

吉澤 康代 慶應義塾大学 S F C 研究所キャリア・リソース・ラボ 上席所員 (訪問)  
萩原 牧子 株式会社リクルートワークス研究所 研究員

### 研究協力

井駒 恵美子  
新開 佐和子  
服部 利恵  
平林 美佐  
清水 由佳 トライ・アングル企画  
株式会社シーベース

### 事務局

豊田 義博 株式会社リクルートワークス研究所 主任研究員  
阪口 祐子 株式会社リクルートワークス研究所



---

「21 世紀のキャリアを考える研究会」  
研究報告書

2011 年 5 月発行

発行  
慶應義塾大学キャリア・リソース・ラボ  
株式会社リクルート ワークス研究所

本報告書に関するお問い合わせ先：ワークス研究所 豊田義博 / 阪口祐子 [hrm\\_research@r.recruit.co.jp](mailto:hrm_research@r.recruit.co.jp)

© 慶應義塾大学キャリア・リソース・ラボ © 株式会社リクルート  
本冊子記事の無断複製転載を禁じます

---

