

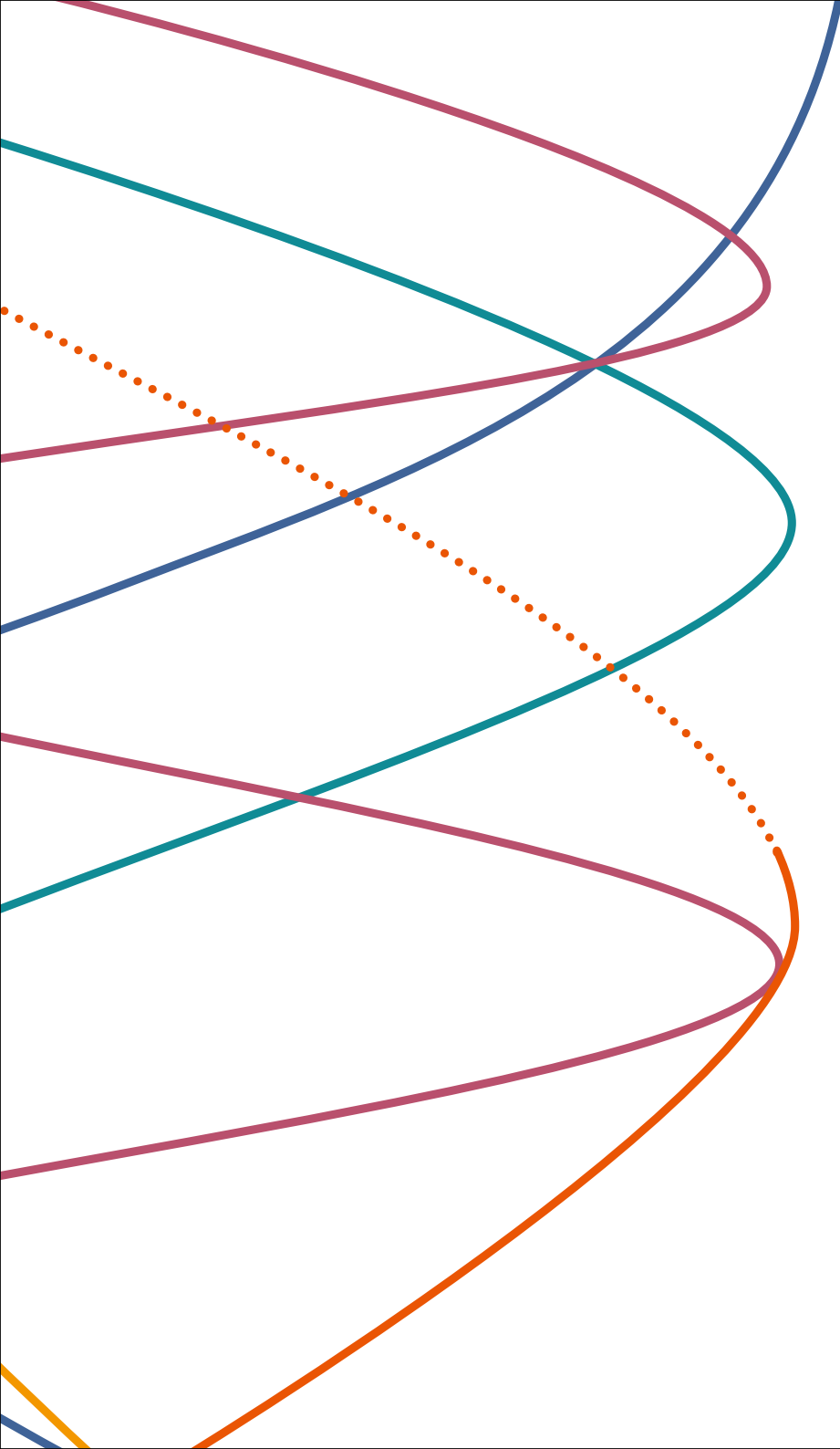
Works
Report

2019

マルチサイクル・デザインの時代

100年ライフのキャリアを考える

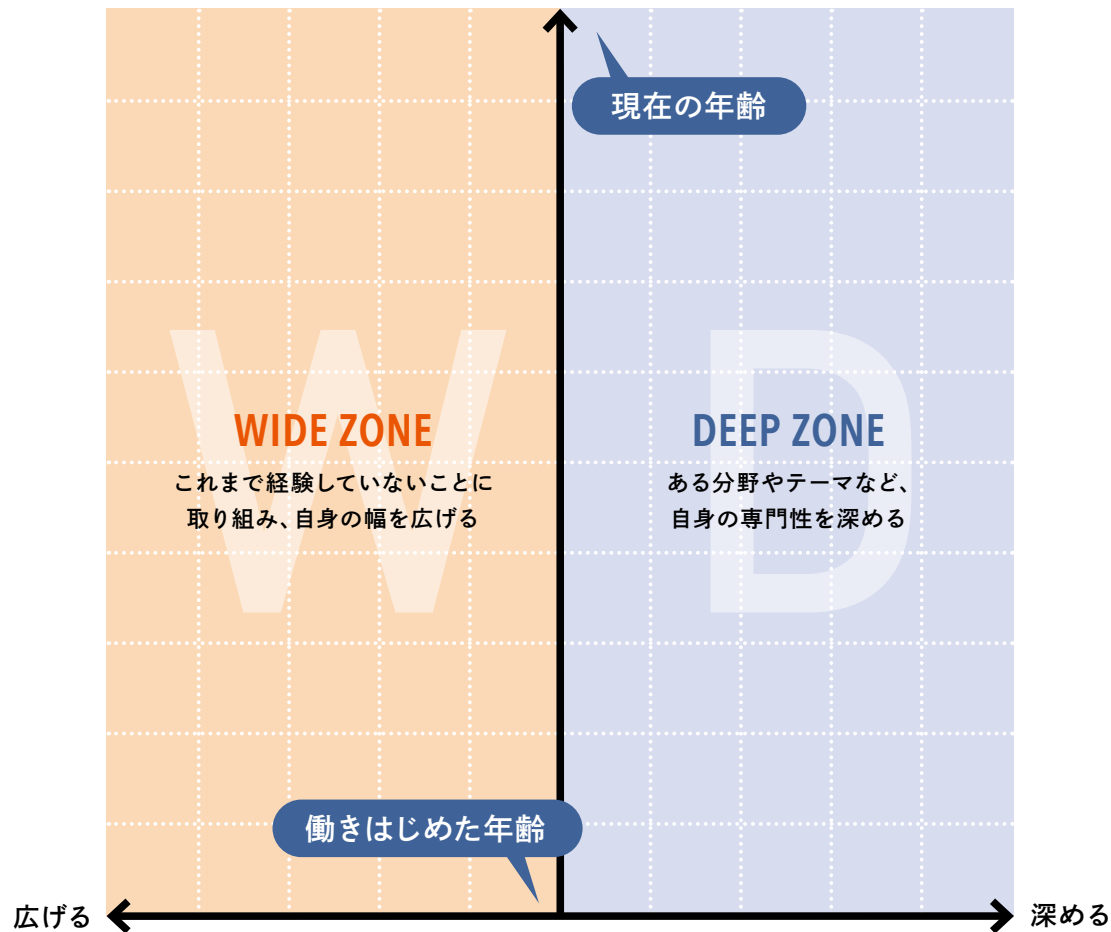
「キャリア曲線を描く調査」分析レポート



Contents

Introduction	調査のアウトライン	02
分析	① キャリア曲線を5つに分類してみた	09
分析	② 役割に虫眼鏡をあててみた	15
分析	③ 学習行動のつながりを探ってみた	20
分析	④ 転機をつぶさに探索してみた	25
分析	⑤ ファーストキャリアに着眼してみた	31
Conclusion	キャリア・オーナーシップを育む7つの視点	36

あなたのキャリアを、 「広げる×深める」の曲線で表現してみてください。

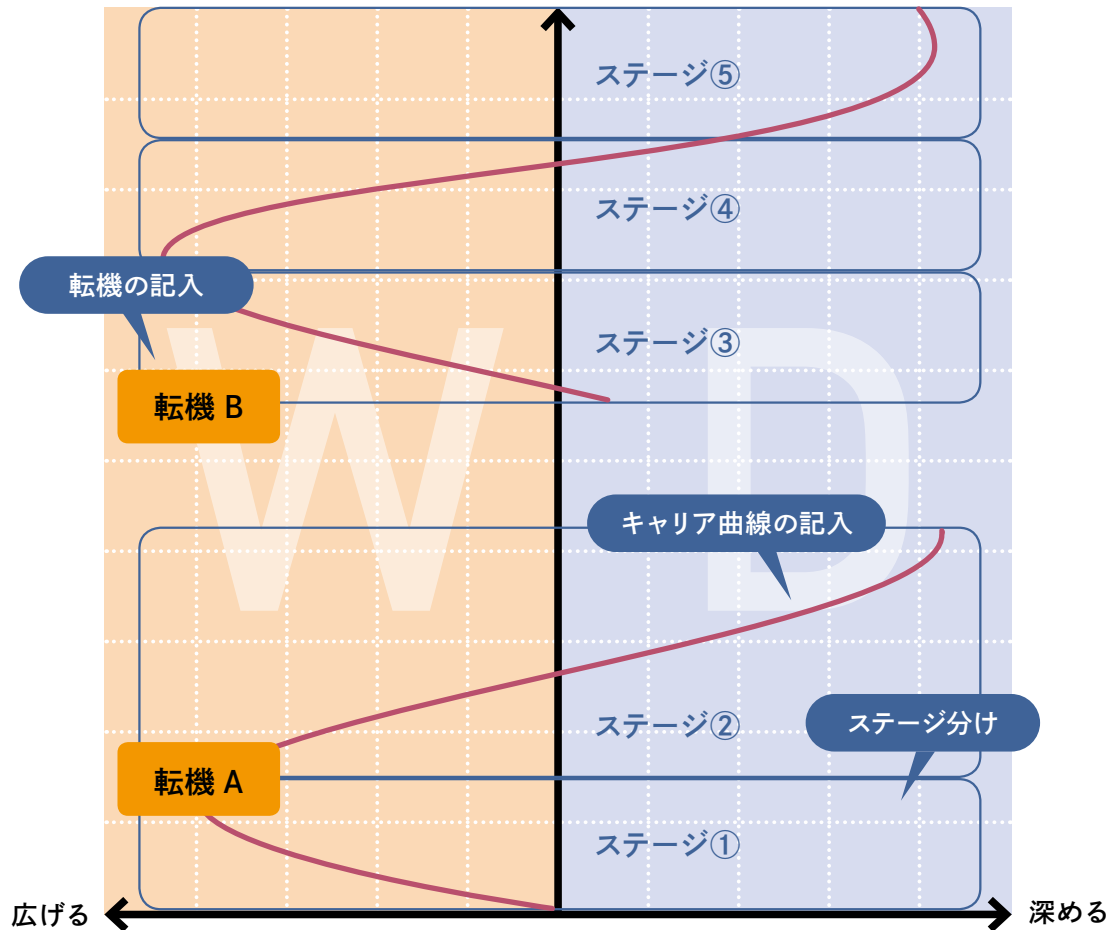


ひとのキャリアは、これまで経験していないことに取り組み、自身の幅を広げる時期と、ある分野やテーマなど、自身の専門性を深める時期に分けることができます。そして、その時期は明確に二分されるというより、ある時までは広げていたけれど、ある時を境に、深める方向に転換するような緩やかな変化だと考えられます。そして、その変化の仕方は、時代とともに変わっているはずですが、

社会が徐々に成長を遂げていた昭和の後期を想定してみましょう。この時期は、会社に雇用されるという働き方が一般化した時期。また、多くの会社が、会社の成長・発展に合わせて、高校や大学で学んできたことと特につながらない部門や仕事に配属したり、それまでの仕事とは関係のない仕事へと異動させることが一般化した時期でもあります。だから、多くの人は、会社に入り、これまで経験していないことに取り組み、自身の幅を広げるという時期を長く続けていました。ですが、キャリアも中盤を迎えると、それまでの仕事経験を通じて何らかの専門性を見出し、その専門性を軸に、キャリアの後半を「深める」期間として過ごしていく人が主流を占めていたように思います。つまり、「広げる」から「深める」へ。ひとつの大きなサイクルを回すというキャリアです。

平成の時代に、そのような状況に変化が生まれました。経済成長の終焉、グローバル化の進展、テクノロジーの進化。大企業の消失・解体が当たり前のものとなりました。仕事にも激変が訪れました。多くのひとは、穏やかにワンサイクルを回すキャリアからの離脱を余儀なくされました。そして、平成の世は終焉を迎え、新たな元号のもとで、人生100年時代がスタートを切ります。マルチサイクルでキャリアをデザインする時代が本格化するのです。

そんなワークをしてもらう調査を実施。 キャリア曲線が、全部で1200枚集まりました。

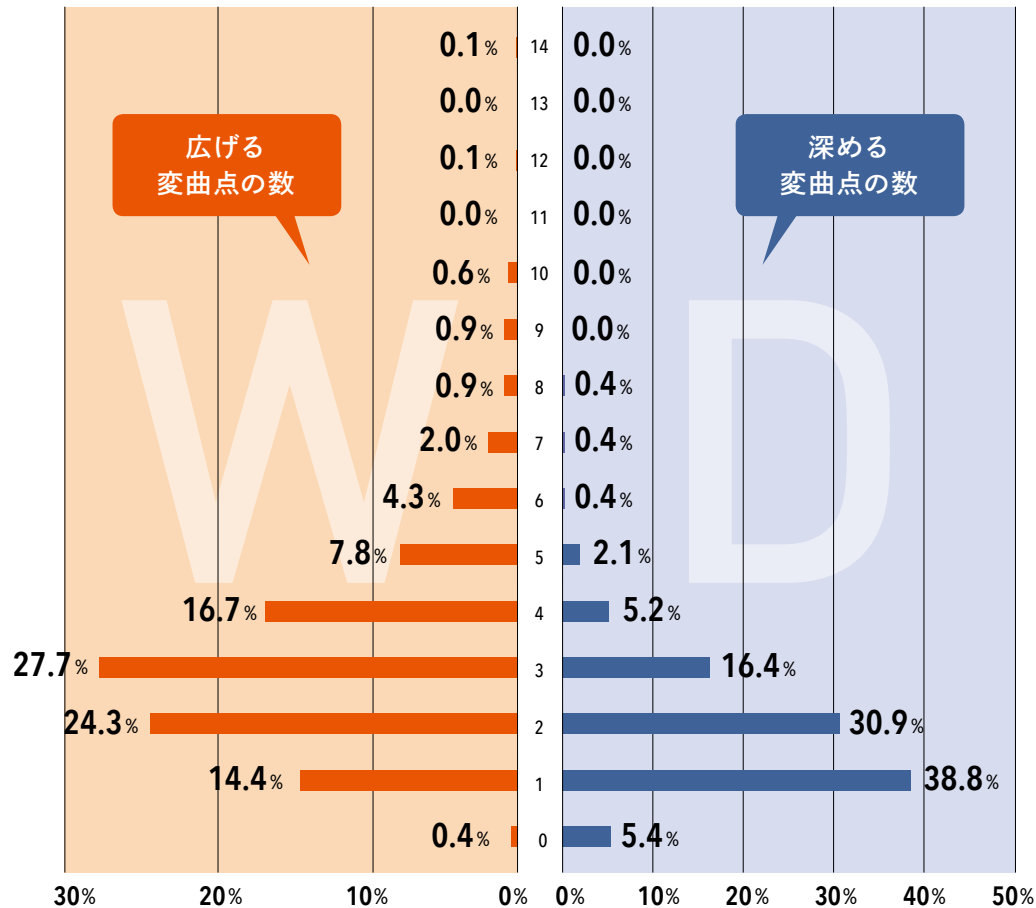


マルチサイクル型のキャリアは、すでに始まっています。平成の間に、きっと多くの人が「広げる」と「深める」を繰り返し、サイクルシフトを重ねているはずですが、その実態はどうなっているのか。調べてみました。平成時代に10年以上働いてきた35歳から64歳までの方々に、キャリア曲線を描いてもらいました。キャリア曲線は、一本の線で描いてもらいました。働きはじめてから、現在までの仕事状況を思い返して、時期ごとの「広げる」「深める」の度合いや、その変化を、線の位置や曲がり方で表してもらいました。仕事をしていなかった期間は、線を記入しないようお願いしました。

キャリア曲線の記入を終えたら、その曲線を、いくつかのステージに分けてもらいました。キャリア曲線の動きは、「異動」「昇進・昇格」「離職・転職」「結婚・出産」といった節目の出来事、「大切な人との出会い」「思い出に残る仕事」といった経験などによって、そのひとのキャリアのステージが、何段階かにわたって変化してきたことを浮かび上がらせています。そのような変化のタイミングを意識して、3～7程度をめでにいくつかのステージに区分してもらいました。ステージ数の上限は10としました。

転機についても尋ねました。「これまでの自身のキャリアの中で、仕事の状況やプライベートな出来事などにより、仕事に向かう姿勢が大きく変わった、という転機はありますか」と尋ね、ある人には、その転機の位置を記入してもらいました。転機の時期は、ある出来事があった一時点でも、一定期間でもいいものとなりました。また、転機の位置がいずれかのステージと同じ時期になっても、ステージをまたがるようになっても、働いていない時期に重なっても構わないものとなりました。

波形は一人ひとり実にさまざま。 「広げる」と「深める」の変曲点に着目しました。

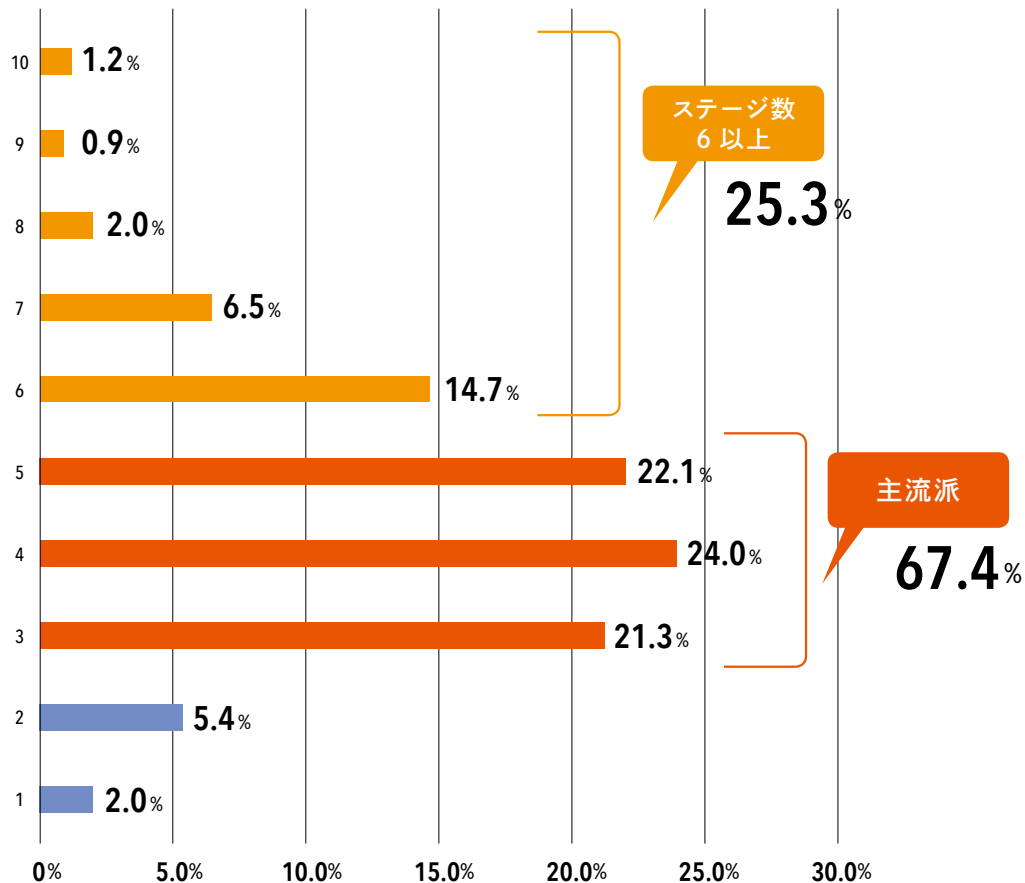


1200人のキャリア曲線は、一人ひとりの仕事履歴、人生履歴を映し出したもの。ひとつひとつが個性的であり、一つとして同じものはありません。緩やかな曲線、激しく左右に振れる曲線など、見ていて飽きません。その一番の特徴は「広げる」から「深める」へと転じる変曲点（**広げる変曲点**）、「深める」から「広げる」へと転じる変曲点（**深める変曲点**）の存在。それぞれの変曲点が、一人ひとりのキャリア曲線の中にいくつあるか、着目してみました。

「**広げる変曲点**」の平均値は**3.1**。変曲点が2ないしは3の人で過半数を占めていました。「広げる変曲点」が1あるいは0と少ない人も15%弱と一定数いますが、4以上の人はその倍以上の33.2%いました。「**深める変曲点**」の平均値は**1.9**。1の人が38.8%と最も多く、ついで2の30.9%。ゼロの人も5%強いました。「深める変曲点」が3以上の人は、25%弱と4人に1人にも満たません。「広げる変曲点」と「深める変曲点」の総数は、3526と2136。比率をパーセント換算すると**62:38**。この数字は、それぞれのゾーンの滞在期間を表しているとも取れます。「**広がるゾーン**」に**6割強**、「**深めるゾーン**」に**4割弱の期間滞在**する、そんな日本人の平均像が、この数字からは浮かび上がってきます。

キャリア曲線についての特徴を、もうひとつ。曲線が切れている、つまり、**働いていないブランク期間がある人が35%存在**していました。女性が高いですが男性もたくさんいます。期間は数か月から20年以上の長期までさまざま。出産、育児に限らず、色々な理由で、ひとは働くことを中断しています。これもマルチサイクル化の証左といえるでしょう。キャリアにブランクがあることは、これまで否定的にとらえられてきましたが、ブランクがあることが当たり前な時代がすでに到来しています。

ステージの数は3～5が主流派。 人はすでにマルチステージなキャリアを歩んでいます。



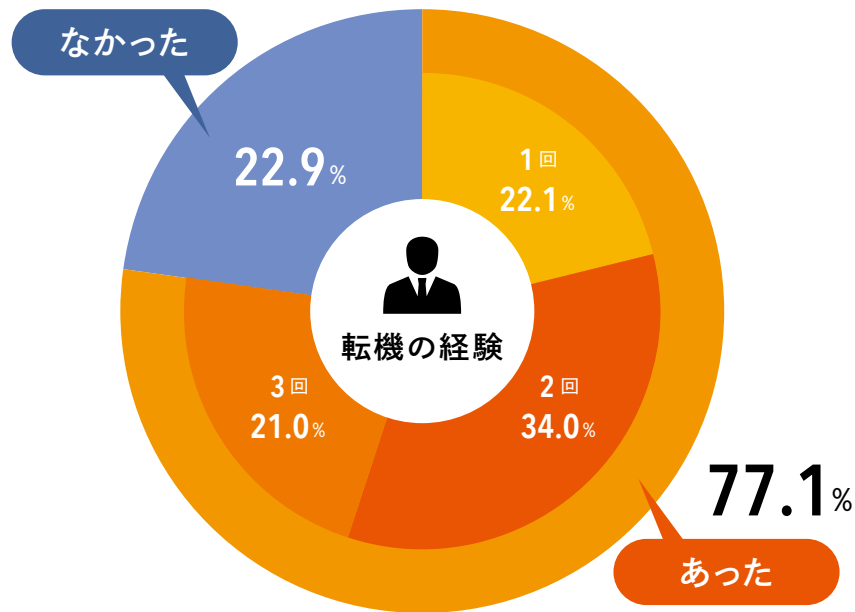
人生100年時代という言葉の火付け役となった書籍「ライフシフト」。お読みになった方も多いと思います。この本の中に「3ステージ型人生は終焉する」というメッセージが出てきます。教育、仕事、引退という3つのステージに区分けられる生き方ではなく、仕事がいくつものステージに分かれたり、仕事の後に教育の期間があったり、というマルチステージ型の人生になる、という指摘でした。

しかし、です。自身の仕事人生を、ひとつのステージでとらえている人は多くはないのではないかと。これまでの仕事人生を振り返ると、そこにはいくつかの節目があり、いくつかのステージに分かれている、というように人はとらえているのではないかと。私たちはそう考えました。そして、キャリア曲線の中に点在する変曲点や、波形の左右への変化は、そのようなステージの移り変わりと密接に関係しているのではないかと考えました。集まったワークシートに描かれたステージの数は、4つの人が最も多く、24.0%。3～5のいずれかの数であった人は67.4%を占める主流派です。一方で、6以上のステージ数を書き込んだ人も25.3%を占めます。

年齢とともにステージ数は増える傾向にはありますが、緩やかなものでした。勤めている会社の規模や就業形態などとの関係を見ても、強い傾向は読み取れません。年収データからは、関係が読み取れました。現在年収100万円未満の方々のステージ数は少なく、700万円以上の方々のステージ数は多い傾向にあります。年収が高まっていく過程には、いくつかの節目が存在するとみることができます。

職種についての違いはほとんど見られませんでした。公務員のステージ数は顕著に多くなっていました。ローテーションによる異動、それも前職との関連があまりない異動が多い公務員の特徴が表れているといえそうです。

転機があった人77.1%。 サイクルシフトの表れといえるでしょう。



転機による変化

① 働く価値の再発見

- ・大切にしたい価値観や行動指針の発見
- ・自身なりの仕事のやり方、進め方の確立

② 仕事以外の価値の発見

- ・働くことよりも大切なものの気づき
- ・働くこと以外のことへの取り組み

③ 新しいテーマの発見

- ・新たなテーマへの興味・関心
- ・社会の問題を身近に

例えば、人事異動で、これまでと全く違う仕事を担当するようになった時。重要な仕事やポストを託され、仕事に大きく力が入った時。あるいは、仕事が思うように行かずに、悶々としていた時期。そして、家族が増え、生活のリズムが大きく変わった時等々。そのような状況や大きな環境変化が訪れる中で、仕事に向かう姿勢が大きく変わるような転機を、きっと多くの人が経験しているでしょう。そして、キャリア曲線の形に変化をもたらす大きな要因となっていることでしょう。転機は、サイクルシフトを誘発しているに違いありません。

そうした転機の経験者は77.1%。やはり数多くの人が転機を経験していました。それも、1回ではなく2回以上経験している人が55.0%と過半数を占めています。マルチサイクルに生きている人が、すでにたくさんいることを予見させる結果です。

このような転機は、人にどのような変化をもたらしているのか。それについても、今回の調査では質問しています。回答結果から、3つの変化が浮かび上がってきました。1つめは「働く価値の再発見」。働くうえで大切にしたい価値観や行動指針に気づいたり、自身なりの仕事のやり方、進め方を確立している人がたくさんいました。2つめは「仕事以外の価値の発見」。働くことよりも大切なものに気づいたり、働くこと以外のことに取り組みはじめるような変化です。3つめは「新しいテーマの発見」。新たに興味や関心を持つ題材と出会ったり、社会の問題を身近に感じるようになる、という変化です。こうした変化こそが、サイクルシフトが起きていることの証左です。マルチサイクルに生きる、とは、単に仕事や会社が変わるような物理的な変化を重ねることではなく、自身の考え方や価値観が変わっていくことなのです。

それぞれのステージでは何が起きていたのか。 多面的にリサーチしました。

●キャリア曲線調査

ステージ①

ステージ②

ステージ③

ステージ④

ステージ⑤

Q. どのような役割をしていましたか？

- マネジャー
- リーダー
- アドバイザー
- プロフェッショナル
- フロントランナー
- プレイヤー
- サポーター

Q. どのような「学習行動」をしていましたか？

- 仕事の中での学び
- 研修などの教育機会での学び
- 読書やウェブ検索での学び
- セミナー、スクール、勉強会での学び
- 試しにやってみる経験
- 仕事時間外の、仕事に関する対話
- 社内外の人との新たな交流
- 特定の人との深い交わり
- 生き方、働き方についての内省
- 価値観、ものの考え方の転換

Q. 仕事以外に、何をしていましたか？

- 自己啓発活動
- 地域・社会活動
- 家族の一員としての活動
- 芸術・趣味・スポーツ活動
- その他の余暇活動
- 生き方、働き方についての内省
- 価値観、ものの考え方の転換

Q. 何をするか、自分で決めていましたか？

Q. 仕事のやり方、自分で決めていましたか？

Q. 影響を受けた人と出会いましたか？

Q. どの仕事レベルでしたか？

- 基本習得レベル
- 定型業務を一人でできるレベル
- 常時期待以上の成果をあげられるレベル
- 「自分ならではの」が高く評価されるレベル
- 「第一人者」として認められているレベル

Q. 生き生きと働いていましたか？

「キャリア曲線調査」は、キャリア曲線を描いてもらうワークシートに加えて、そのワークシートへの回答結果に沿った調査票にも回答してもらいました。その調査票の内容に簡単に触れておきましょう。まずは、各ステージの実態質問です。

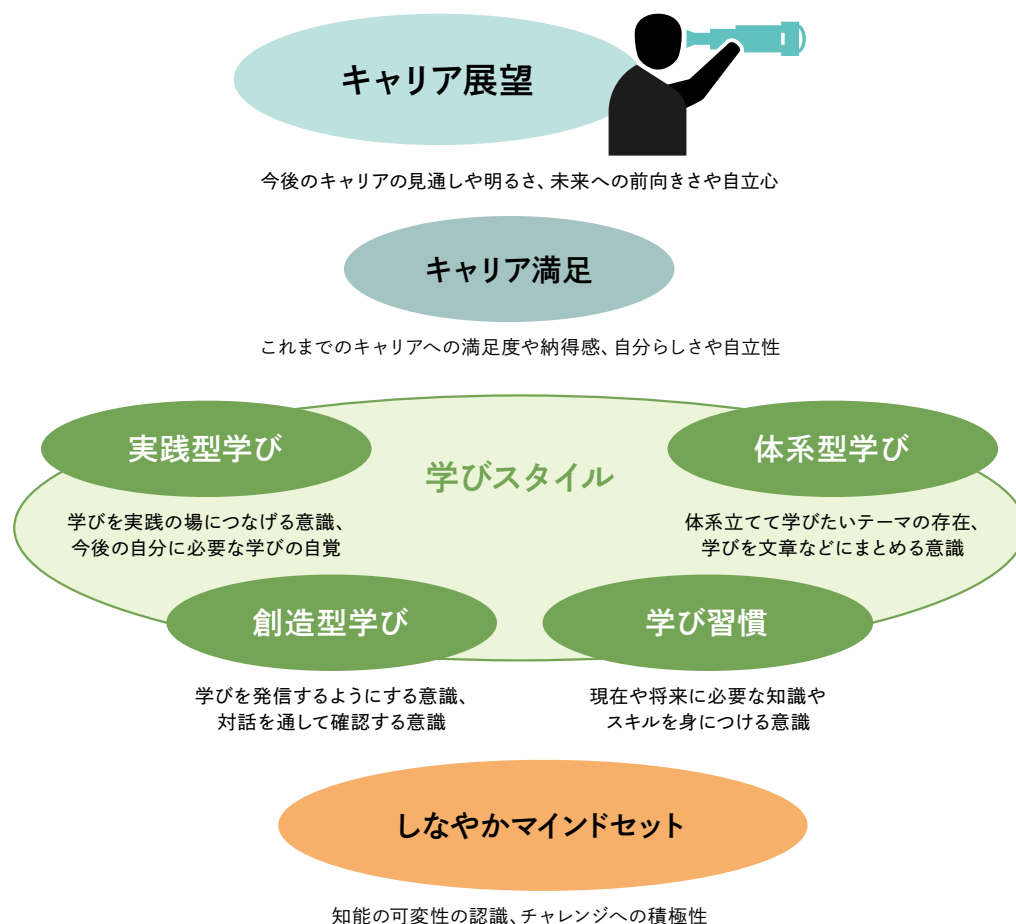
そのステージでは、**仕事の中でどんな役割を担っていたのか**について尋ねています。ステージごとに、担っている役割は変わっているはず。そして、役割の変化は、キャリア曲線の変化と密接に関係していると考えられます。

学習行動についても尋ねました。学ぶことは「広げる」「深める」のいずれにも必要です。キャリア曲線の変化と学習行動の間にも密接な関係があるはず。学習行動は、研修を受けたり本を読んだりするような行動だけではなく、関係者との頻繁な対話や、試行錯誤を重ねることなど、**広く仕事での課題解決行動**について尋ねました。そうした行動から人は必ず学んでいるからです。

仕事以外の活動についても尋ねました。仕事以外の社会的役割を担うことは、ワークライフバランスの観点から望ましいことといわれていますが、質問の趣旨はそうではありません。**仕事以外の活動**をすることが、**自身の価値観の変容**をもたらし、**サイクルシフト**を促すのではないかと、という仮説があるからです。

これ以外にも、仕事の内容や仕事のやり方の自己決定性、影響を受けた人との出会い、そのステージでの**仕事レベル**についても尋ねています。そして、ステージを通して「**生き生きと働いていたか**」を最後に訪ねています。私たちリクルートワークス研究所のミッションステートメントは「**一人ひとりが生き生きと働ける次世代社会の創造**」。一人ひとりが生き生きとしていたかどうかは、私たちにとってとても大切な問題なのです。

キャリア展望を持っていること。 キャリア・オーナーシップの最重要ファクターです。



「キャリア曲線を描く調査」の質問票の最後では、その人の現在の状態について尋ねています。尋ねたのは、以下の7つの項目でした。

- ◎キャリア展望（今後のキャリアの見通しや明るさ、未来への前向きさや自立心）
- ◎キャリア満足（これまでのキャリアへの満足度や納得感、自分らしさや自立性）
- ◎実践型学び（学びを実践の場につなげる意識、今後の自分に必要な学びの自覚）
- ◎創造型学び（学びを発信するようにする意識、対話を通して確認する意識）
- ◎体系型学び（体系立てて学びたいテーマの存在、学びを文章などにまとめる意識）
- ◎学び習慣（現在や将来に必要な知識やスキルを身につける意識）
- ◎しなやかマインドセット（知能の可変性の認識、チャレンジへの積極性）

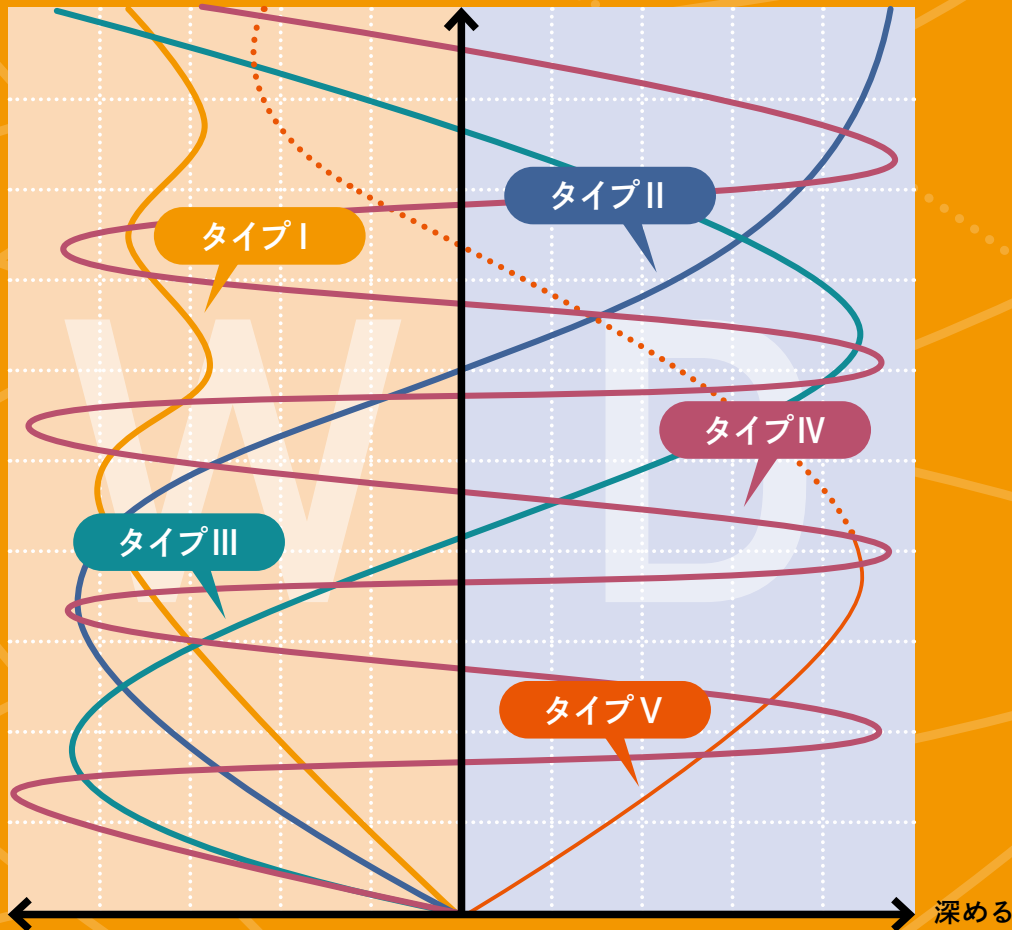
この7つの項目は、**マルチサイクル・デザインのカギ**になるものです。変化に富んだ時代に、**自身のキャリアの主人公として、オーナーシップを持って、生き生きと働き続けるうえでのキーファクター**です。「キャリア展望」は、その中核となるものでしょう。「キャリア満足」は「キャリア展望」を支える土台です。マルチサイクルに生きる＝学び続けることが必要な時代においては、「実践型学び」「創造型学び」「体系型学び」「学び習慣」から構成される「学びスタイル」が確立していることがキャリア・オーナーシップを確かなものにするはずで、そして、変化に適応し自身が変わることに積極的な「しなやかマインドセット」を持っていることが、すべての基盤となります。

次のページから始まる分析編では、この7つの項目がしばしば登場します。特に、中核的な項目である「**キャリア展望**」との関係が、随所で提示されます。着眼点は、「**キャリア曲線**」「**役割**」「**学習行動**」「**転機**」「**ファーストキャリア**」の5つ。キャリア・オーナーシップを育むポイントが、きっと見えてくるはずで、

分析

①

キャリア曲線を5つに分類してみた



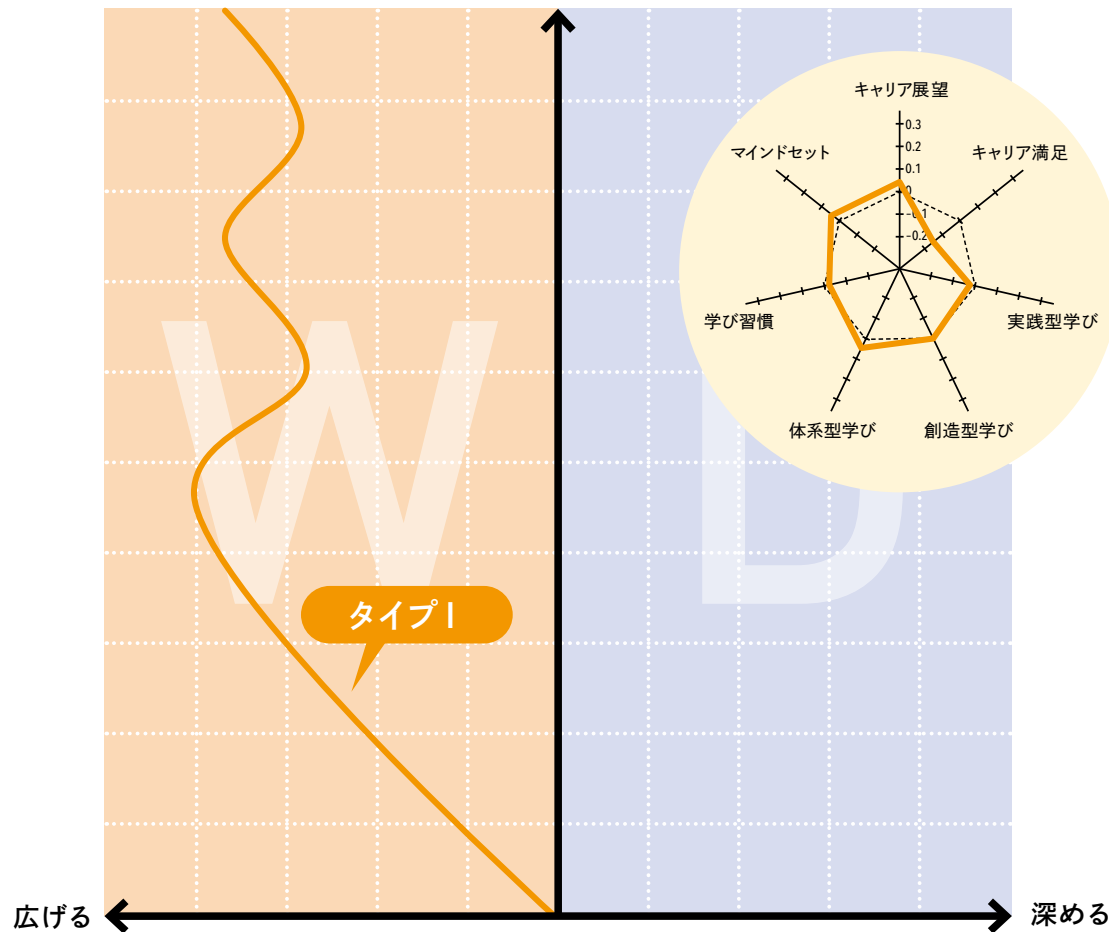
キャリア曲線は、まさに人それぞれ。書き方にも個性が表れていました。ダイナミックに一筆書きで一気に書き上げている人、何度も何度も消しては書き直した跡が残っているような人、定規を使ってきちんと仕上げている人などなど。ですが、思っていた以上に、同じようなものが散見されました。そこで、パターン分類をしてみることにしました。まずは、キャリア曲線が一本の線か、途中で途切れているのか、つまり働いていないブランク期間があるのかに分けることにしました。一本の線でも、曲線で緩やかに繋がっているものと、あるところまでは高めていた曲線が突然ゼロリセットされるような鋭角的な描き方をするものもありましたので、それらを分け、23分類の初期モデルを作りました。

初期モデルを見ていくと、面白いことがわかりました。ブランクがあるものも、ブランク後の動きは、一本線のものと同じように分類できたのです。そこで、一本線で描かれているものを統合し、5つのタイプに集約し、ブランクがあるものはその派生タイプとして同じように5つにまとめ、ブランクが複数あるケースは別のタイプとし、計11タイプに再分類しました。

このパートでは、一本線で描かれている779のサンプルをもとに、5つのタイプについてご報告します。

(分析・執筆 豊田義博)

タイプ1は「広げて広げて」。 穏やかな変化を過ごしてきた5.9%の少数派。



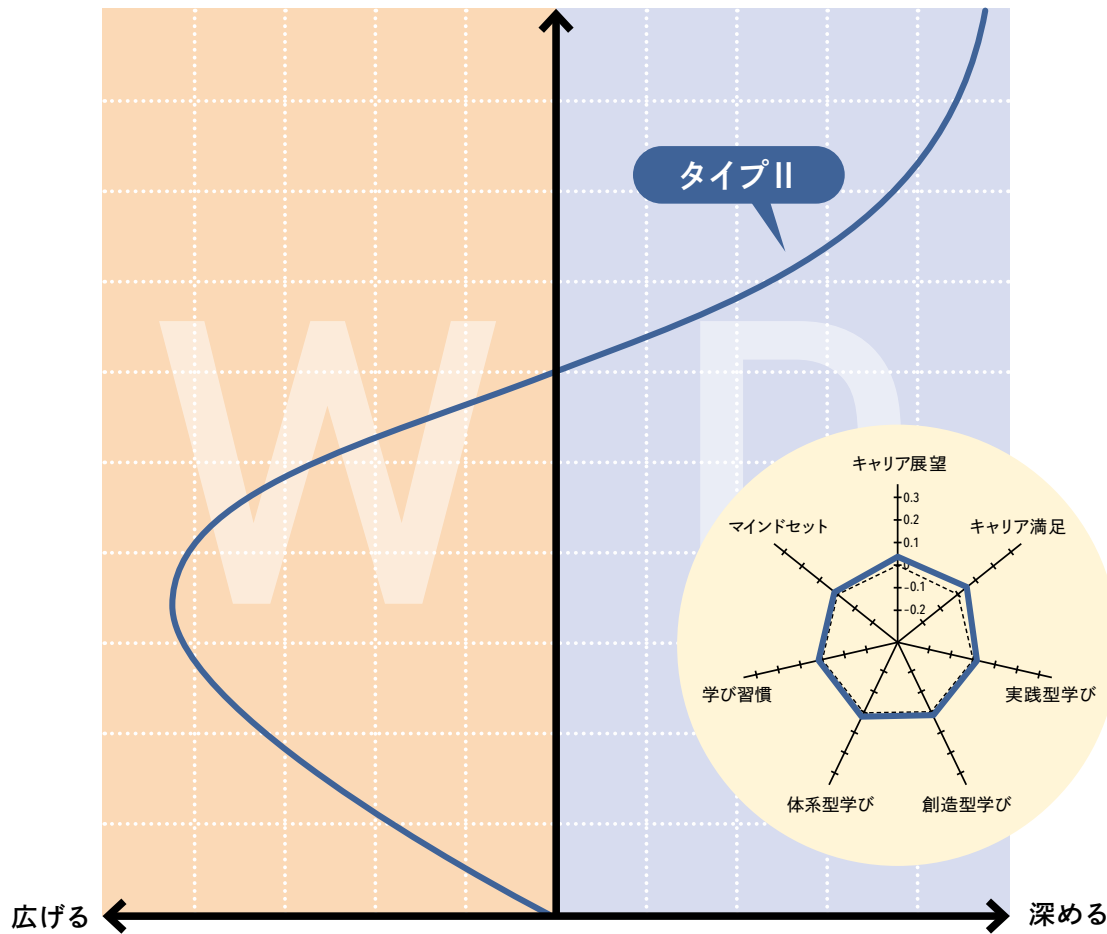
タイプ1は「広げて広げて」。働き始めてから現在に至るまで、**キャリアのすべてを広げるゾーンで過ごしてきたタイプ**です。といっても、ずっとなだらかな状態にあるわけではありません。波形はそれなりに起伏に富んでいます。「広げる変曲点」の平均値は2.6ですので、2～3回の波が起きていることになります。ですが、ステージ数は少なめ。転職経験も同様に少なくなっています。「深める変曲点」は、深めるゾーンに行っていない人たちですので、誰にもありません。この5つのタイプの中では、淡々としたキャリアであるとみることができそうです。存在比率は5.9%と少数派です。

学歴を見ると、短大・専門学校卒の比率がやや多め、女性の比率が高く、非正規雇用者の比率も高くなっています。そうした分布から推測されるとおり、平均年収は、この5つの中では最も低くなっています。

7角形のレーダーチャートを見ると、「**キャリア展望**」のスコアは平均をやや上回っているのに比べて、「**キャリア満足**」のスコアがマイナスに大きく振れているという顕著な特徴があります。「キャリア展望」の支えとなる「キャリア満足」が低いのは、根拠なき楽観のようにも感じられます。

原因はどこにあるのか、データを探っていくと、「**役割**」の**変化**に、気になる傾向がありました。あまり変化がなかったり、あるステージにおいては何の役割も担っていないと回答する人がいたりしています。こうした「役割」の傾向は、このタイプの転職の少なさとも関連していそうです。「深めるゾーン」に行かないとは、どのようなことか、さらなる探索が必要です。

タイプIIは「広げて深める」。 36.3%を占めるシンプルなワンサイクル・キャリア。

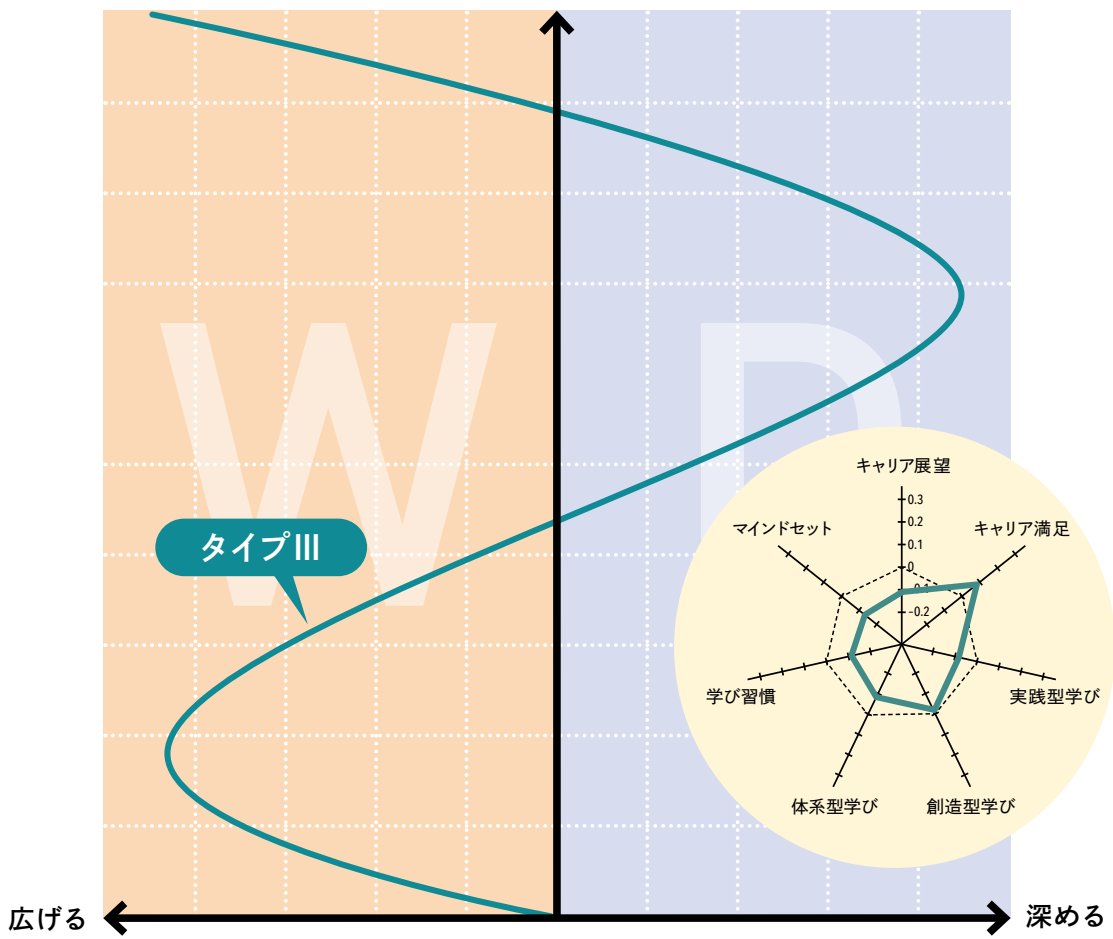


タイプIIは「広げて深める」。キャリアをスタートしてしばらくは「広げるゾーン」に滞在していますが、ある時期を境に、「深めるゾーン」に移行していくタイプです。私たちが昭和モデルと仮説立てしたワンサイクル・キャリアは、平成の時代にも数多く存在しました。比率も36.3%と多数派です。

実際のキャリア曲線を見ても、見本に示したようなきれいなカーブを描く人がたくさんいましたが、キャリアの前半に「揺らぎ」がある人も少なくありません。「広げる変曲点」の平均値は1.9ですので、広げるゾーンにいるキャリア前半においても、「広げる」を2回繰り返している人が標準的です。ですが、「深める変曲点」の平均は1.1。広げるから深めるに転じて、今、深めている最中だったり、深めて安定している人が大半です。ステージ数は、タイプIと同様に少なめ、転職数も同じように少なくなっています。このタイプのもうひとつの特徴は、転職経験者の少なさです。**ひとつの会社で、これまでのキャリアを作り上げている人の比率が、5つのタイプの中で最も高くなっています。**やはり「昭和モデル」といえるのかもしれません。

レーダーチャートに注目すると、「キャリア展望」「キャリア満足」のスコアがそろって高めになっています。順調にキャリアを重ねてきた、これからも順調に行けるだろう、という意識が表れています。しかし、キャリア・オーナーシップのベースとなる4つの「学びスタイル」のスコアは、ほとんど平均的なもの。取り立てての強みはありません。このタイプの人たちが、マルチサイクルに対応できるかどうかには、疑問が残ります。ちなみに、このタイプには50～60代ももちろん含まれていますが、**35～44歳の比率がやや高め**であることも特徴のひとつ。この人たちのキャリア曲線が、今後どのように進化していくのか、注目したいところです。

タイプIIIは「広げて深めて広げる」。 これまでの経験とは異なる領域に転じた11.7%。

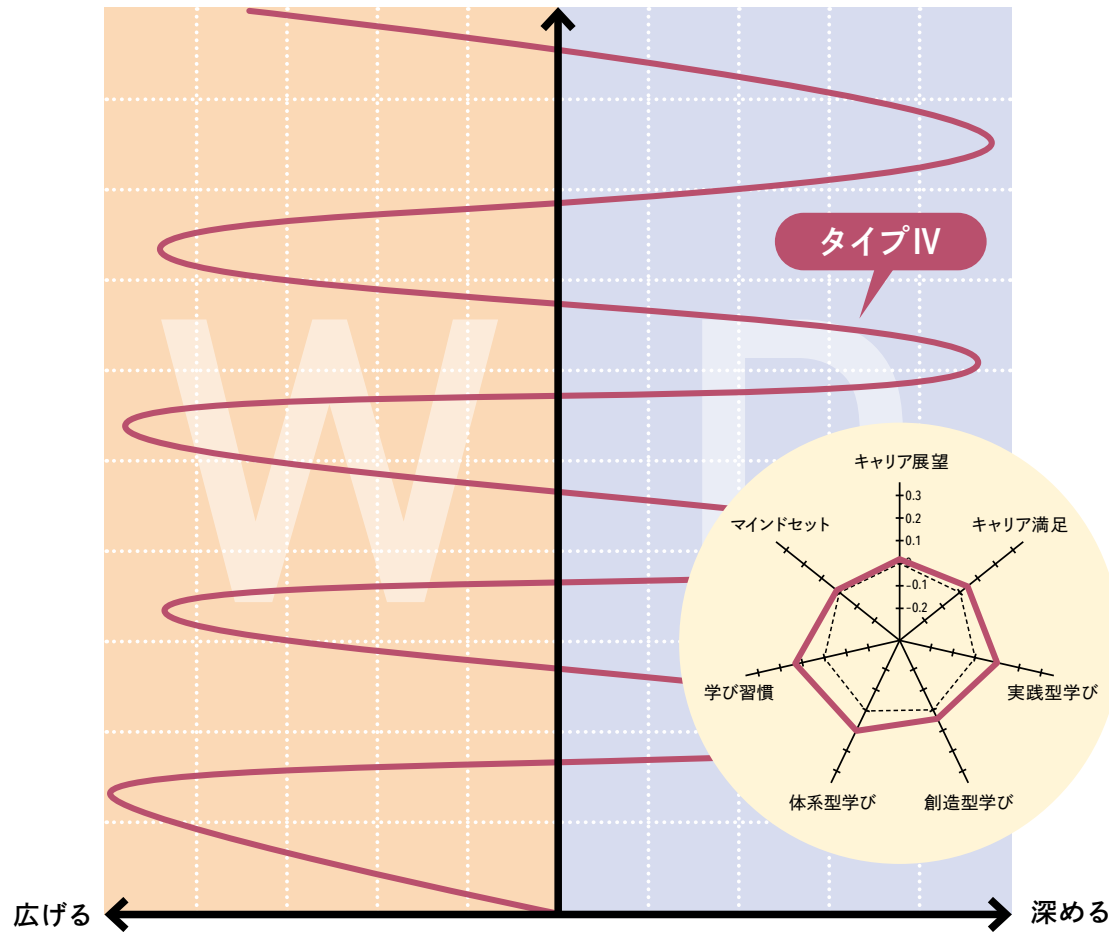


タイプIIIは「広げて深めて広げる」。キャリア初期は「広げるゾーン」に、そこから転じて「深めるゾーン」へと移行し、後期に再び「広げるゾーン」に転じているタイプです。「広げる変曲点」の平均値は3.1と多め。キャリア初期に「揺らぎ」があるパターンが多い点は、タイプIIと相通ずるものがあります。「深める変曲点」の平均値は1.1。キャリア中期に何か一つを深めています。比率は11.7%と少数派です。

ステージの数は平均的なものですが、転機の頻度は、この5タイプの中で最も高くなっています。そして、その転機は、キャリア後期の「広げるゾーン」への再度の転入と重なっている人が多い傾向があります。このタイプの年齢構成には大きな特徴があります。それは、60～64歳の比率が高いこと。定年後に、それまでの仕事経験とは全く異なる分野の仕事に転じていく人はたくさんいますが、その人たちの多くがこのタイプに含まれていると考えられます。しかし、30代、40代の人たちもたくさん含まれていますので、シニアのモデルというわけではありません。これまでの経験とは全く異なる領域に転じていったタイプと考えてよさそうです。

レーダーチャートは、そうした状況をよく表した結果となっています。「キャリア満足」スコアはとても高いのに、「キャリア展望」は大きく平均を下回っています。キャリア中期までの経験から培われたであろう「キャリア満足」が、「キャリア展望」の支えになっていません。その原因は、「学びスタイル」スコアの低さにありそうです。変化への対応には学びは不可欠。そのスタイルが確立されていないことが、キャリア展望を曇らせているのでしょう。「しなやかマインドセット」の低さも気になります。これからどうやっても、自分を変えることなどできない、という意識は、マルチサイクル時代に生きる上では大きな障害となるのです。

タイプⅣは「マルチサイクル」。 「広げる」と「深める」を繰り返す41.6%の最大勢力。



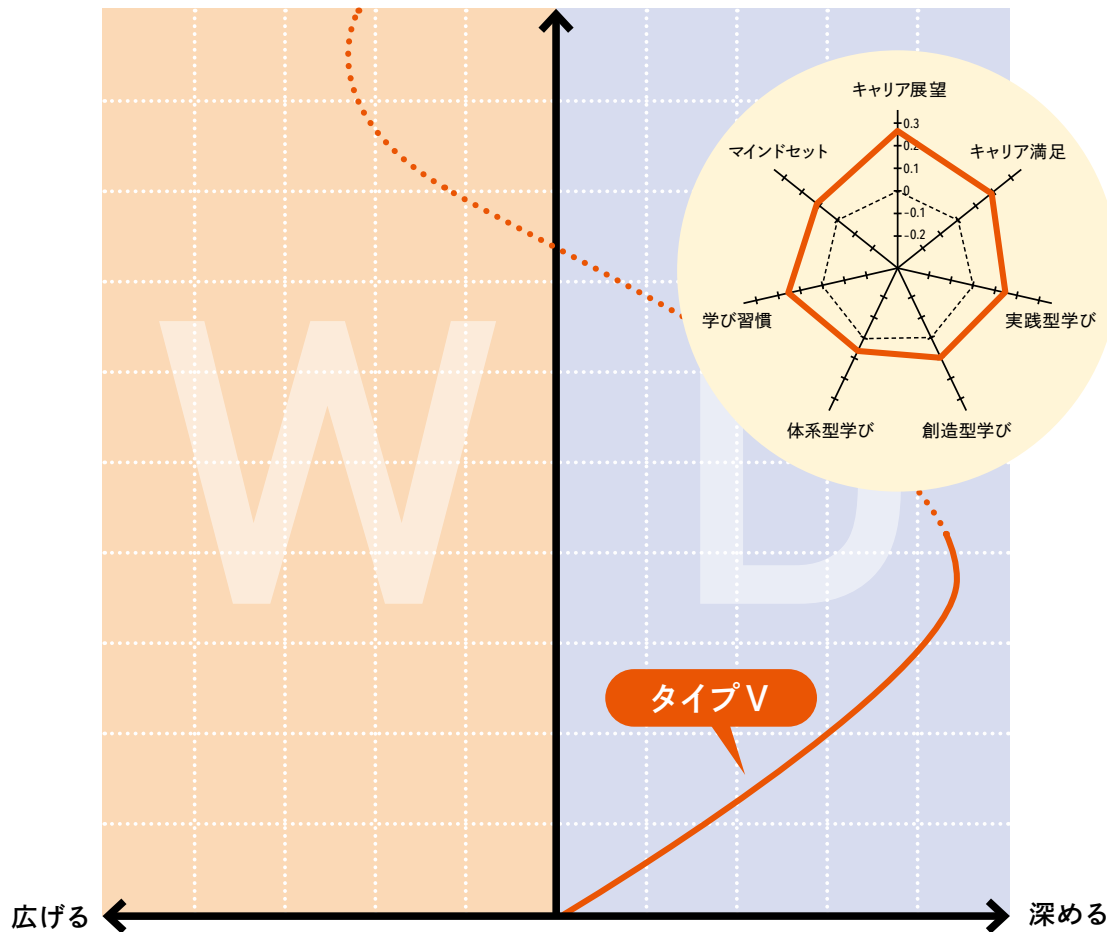
タイプⅣは「マルチサイクル」。「広げるゾーン」と「深めるゾーン」との間を2回以上行き来しているタイプです。私たちが平成型と仮説立てしたタイプとみられます。比率は41.6%と最大勢力。

「広げる変曲点」の平均値は3.7、「深める変曲点」の平均値は2.7。これまでの3つのタイプとは大きく異なることがこの数字からも読み取れます。4回弱広げて、3回弱深める、そして広げるの次は深める、深めるの次は広げる、という変化を繰り返す激しさが読み取れます。やはり、マルチサイクル・キャリアは数多く生まれていました。

ステージ数はやはり多くなっています。変化が激しさを表した結果です。転機の頻度はタイプⅢとさして変わりませんが、やはり多めです。男性が多くを占め、平均年齢も5タイプの中で最も高くなっています。

レーダーチャートに目を転じると、「**学びスタイル**」スコアの高さが目を引きます。「実践型学び」「体系型学び」「学び習慣」がしっかりと確立されていることが見て取れます。激しい変化への対応が、そのようなスタイル確立をもたらしたのかもしれませんが、そのようなスタイルを初期から持っていたから変化に対応できたのかもしれませんが。そうした経緯も手伝ってか、「**キャリア満足**」のスコアは**まずまず高いもの**となっています。しかし、「**キャリア展望**」スコアはさして高くありません。再び訪れるであろう「**予期できない変化**」に対して、慎重に構えているのでしょうか。それとも、「広げると深めるを繰り返す」だけでは、何か足りないのでしょうか。探索する必要があります。

タイプVは「深めるからスタート」。 次世代型の可能性を秘めた4.5%の超少数派。



タイプVは「深めるからスタート」。今回集まったワークシートの大半は、キャリアスタート時には「広げるゾーン」へと入るキャリア曲線を描いています。しかし、このタイプの人たちは、最初から「深めるゾーン」に入ります。いきなり「深める」からスタートしているのです。4.5%と超少数派ですが、気になるタイプです。

男性比率がかなり高く、30～40代が多くなっています。正社員比率がとても高く、平均年収もこの5タイプの中ではかなり高めです。職種を見ると専門職・技術職が過半数を占めています。学んできた内容、専攻を活かすなどして、初期から自分の専門領域を定めてスタートを切っているものとみられます。

しかし、このタイプは、ずっと深めっぱなしというわけではありません。「広げる変曲点」の平均値は1.9、「深める変曲点」の平均値は1.8ですから、初期に深めていても、その後「広げるゾーン」へと移行するのが基本形。そのような変化を表すように、ステージ数もやや多めですし、転職の頻度もタイプⅢ・Ⅳに次ぐものとなっています。

レーダーチャートは極めて特徴的。ひとことでいえば、すべて高い。「キャリア展望」スコアは、他のタイプのスコアを大きく凌駕していますし、「キャリア満足」も極めて高い。「学びスタイル」も「しなやかマインドセット」も高いレベルで確立されています。マルチサイクル・デザインの一つのモデルともいえそうです。ただし一つ気になる傾向が。このタイプの人たちには、ワーカホリックな傾向が見て取れます。仕事以外のアクティビティがあまり高くないのです。もっと視野を広げることができると、さらに素敵な次世代型になれるのかもしれない。

分析 ② 役割に虫眼鏡をあててみた



マネジャー

直属のメンバーを持ち、部・課・グループを統率する役割

アドバイザー



関係者に知識・スキルや助言などを提供する役割



フロントランナー

新しいテーマや案件を担当する役割



サポーター

案件や周囲の人々を手助けする役割

リーダー



案件やプロジェクトを率先して推進する役割

プロフェッショナル



常に仕事で高い成果を上げることを期待される役割



プレイヤー

担当する案件を自分の力で形にする役割

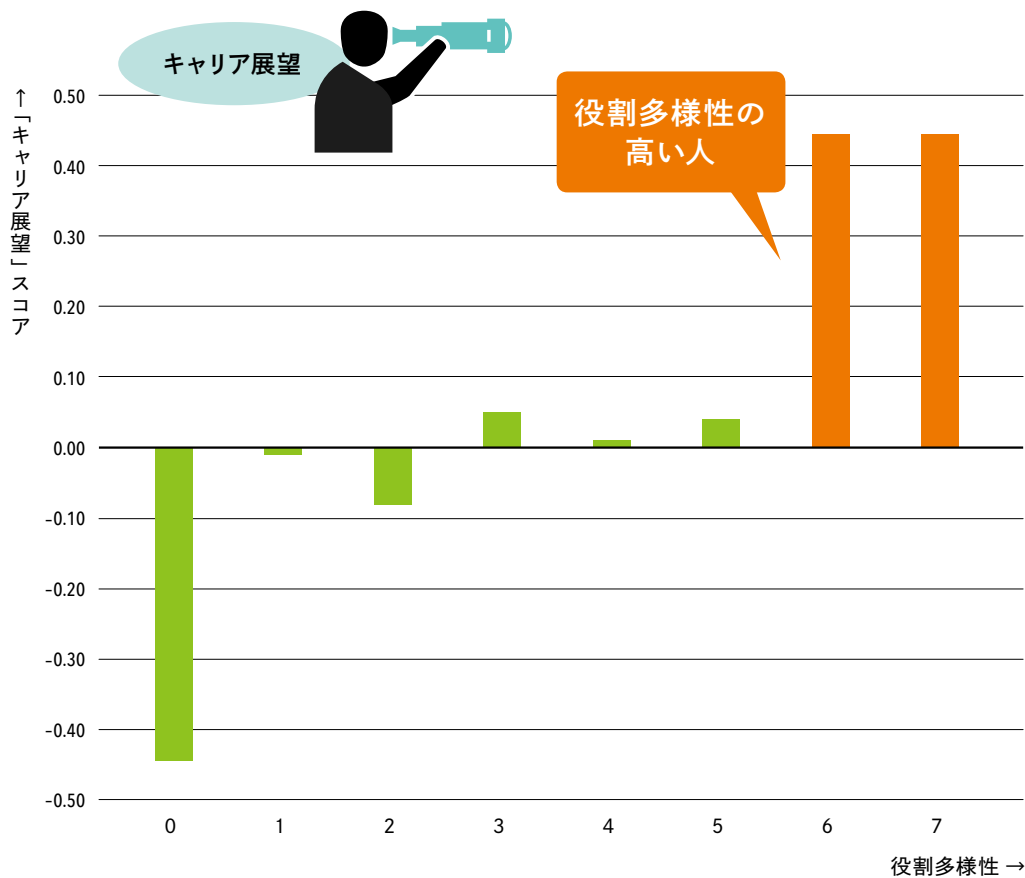
「キャリア曲線を描く調査」では、人々がキャリアの各ステージでどのような「役割」を担ってきたのかについて確認しました。ここでは、その役割に虫眼鏡をあてることで、みえてきたいくつかのポイントについて解説します。

もし、「あなたが仕事で担っている役割は何ですか？」と聞かれたら、何が思い浮かぶでしょうか。現在管理職の人は、“マネジャー”を連想されるかもしれませんが、プロジェクトを率いている人は“リーダー”が思い起こされるかもしれません。私たちは、「すべての人は仕事をするうえで何らかの役割を担っている」と考え、7つの役割を提示し、それぞれのステージでどれくらいその役割を担っていたかについて問いました。7つの役割とは、マネジャー・リーダー・アドバイザー・プロフェッショナル・フロントランナー・プレイヤー・サポーターを指します。

次ページからは、回答者から得られたデータを分析した結果に基づいて明らかになったことを紹介していきます。具体的には、役割を担うということはキャリア展望やキャリア満足にどのような影響があるのか、各ステージと役割にはパターンがあるのか、長いキャリアのどのタイミングでどの役割を担っていった方がいいのか、といったことについて解説していきます。

(分析・執筆 津田 郁)

役割を幅広く経験することが、 「キャリア展望」と「キャリア満足」につながります。



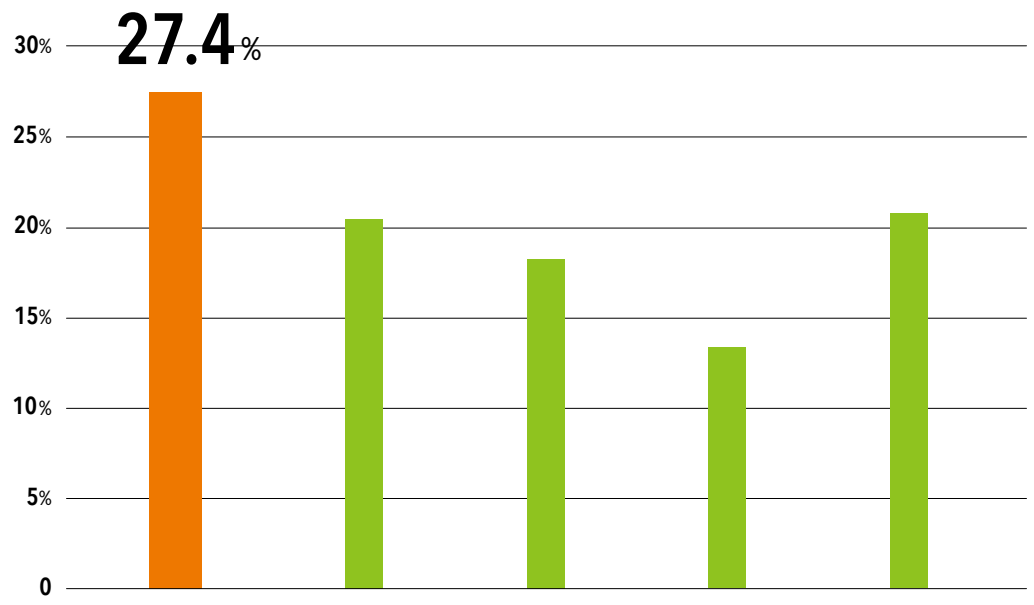
人生 100 年時代を迎えると、人々はこれまでより多くのステージを経験しながらマルチサイクル・キャリアを歩んでいくことになるでしょう。ステージが変わるきっかけはいろいろあるでしょうが、役割の変化も大きな要因だと考えられます。では、**キャリアを通じていろいろな役割を担っていくことは、「キャリア展望」や「キャリア満足」にはどのように影響するのでしょうか。**

ここでは、**キャリアを通じてどれくらいさまざまな役割を経験したかという「役割多様性」に注目しました。**たとえば、これまでのキャリアで前ページの7つの役割をすべて担ったことがある人は役割多様性が高く、逆にすべてのステージで単一の役割を担ってきた人は役割多様性が低いということです。

分析を行ったところ、明らかな差が確認されました。**役割多様性が高い人たちは、キャリア展望のスコアもキャリア満足のスコアも高い傾向にあることがわかりました。**ひとつの役割にとどまらず多くの役割を担ってきたことが、キャリアの見通しやこれまでのキャリアの満足につながっているということです。

では、どうすればキャリアを通じてさまざまな役割を経験することができるのでしょうか。実は、**役割多様性が特に高い人たちにはある特徴がみられます。それは、ひとつのステージでも複数の役割を担っているということです。**あるステージにおいて、リーダーとプロフェッショナルの役割を担っていたり、マネージャーとアドバイザーの役割を担っていたりといった具合です。**自分の役割をひとつに固定せず、単一のステージでいくつかの役割意識を持って取り組むことが、豊かなキャリアを歩むための秘訣といえるでしょう。**

衝撃的な発見です。 役割を認識していなかった人が、こんなにたくさん。



※ステージ⑤における役割認識度



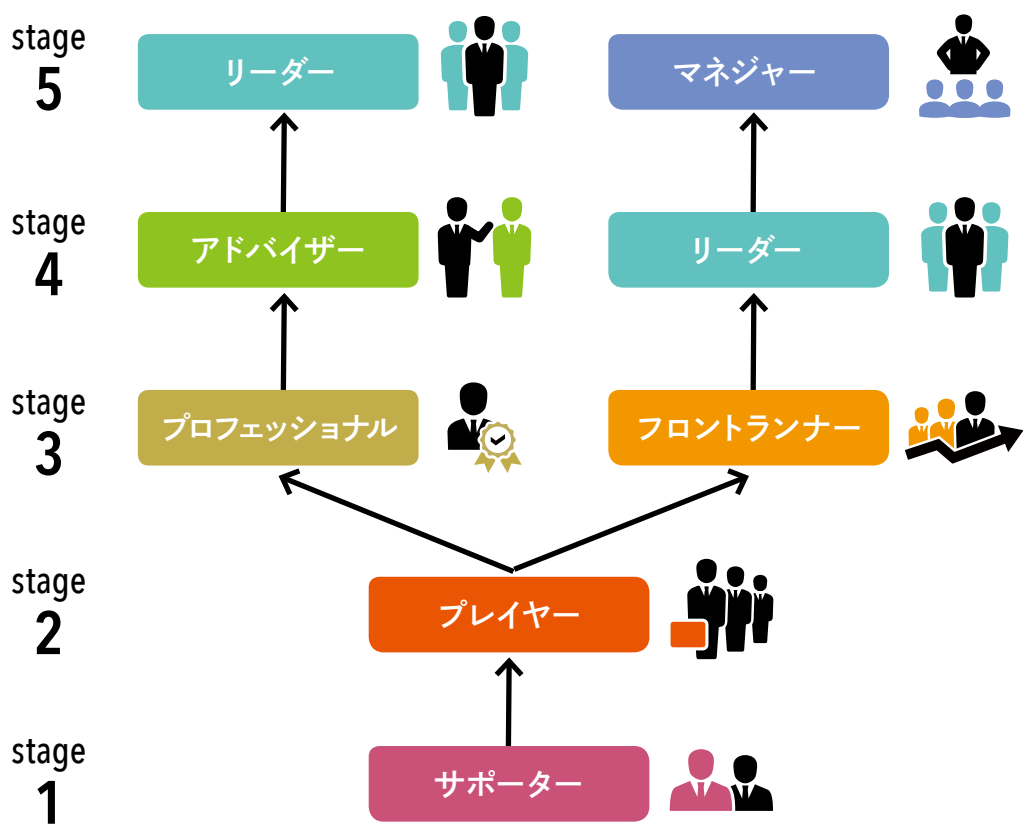
今回の調査では、思いもかけない意外な発見がありました。私たちは、多くの人は各ステージにおいて、少なくともひとつは何らかの役割を担っていると考えていました。そして、役割について確認する問いには、幅広く7つの役割を用意し、それを「担っていた」か「少しは担っていた」か「担っていなかった」かで問いました。しかし結果を見ると、どの役割についても担っていなかったと答えた人が多くいたのです。つまり**役割を認識していない人が、たくさんいたのです。**

役割認識についてステージ①からステージ⑤まで確認したところ、**ステージ①においては約6割の人が、ステージ⑤においても3割近くの人が、役割の認識をしていませんでした。**確かに、ステージ①は仕事に就いて初めてのステージですので、なかなか自分の役割を認識することは難しいかもしれません。しかしながら、ステージ⑤ともなれば、豊富な経験や知識を有しているはずで、それらを生かして、たとえばアドバイザーとして周囲の人に接することは可能でしょう。もちろん、役割のなかには、マネージャーのように誰かから設定されるものもあります。しかし、プレイヤーやサポーターなど、どの役割にも該当しないという人は、本来いないはずで

大切なことは、**役割は誰かに与えられるものではなく、自分で設定するもの**と考えることではないでしょうか。「自分は、現在のステージにおいてどのような役割を担うべきか」と自身に問い、**役割意識を持って日々の仕事に取り組む**ことが、「役割を担っている」ということになり得ます。16ページで述べた通り、多様な役割を担うことはキャリアの展望や満足に影響しています。そして、どのような領域のどのような仕事であっても、何らかの役割を担うことができるはずで

典型的な2つの役割変化パターン。

それは、誰かが決めたこと？ それとも自分で決めたこと？

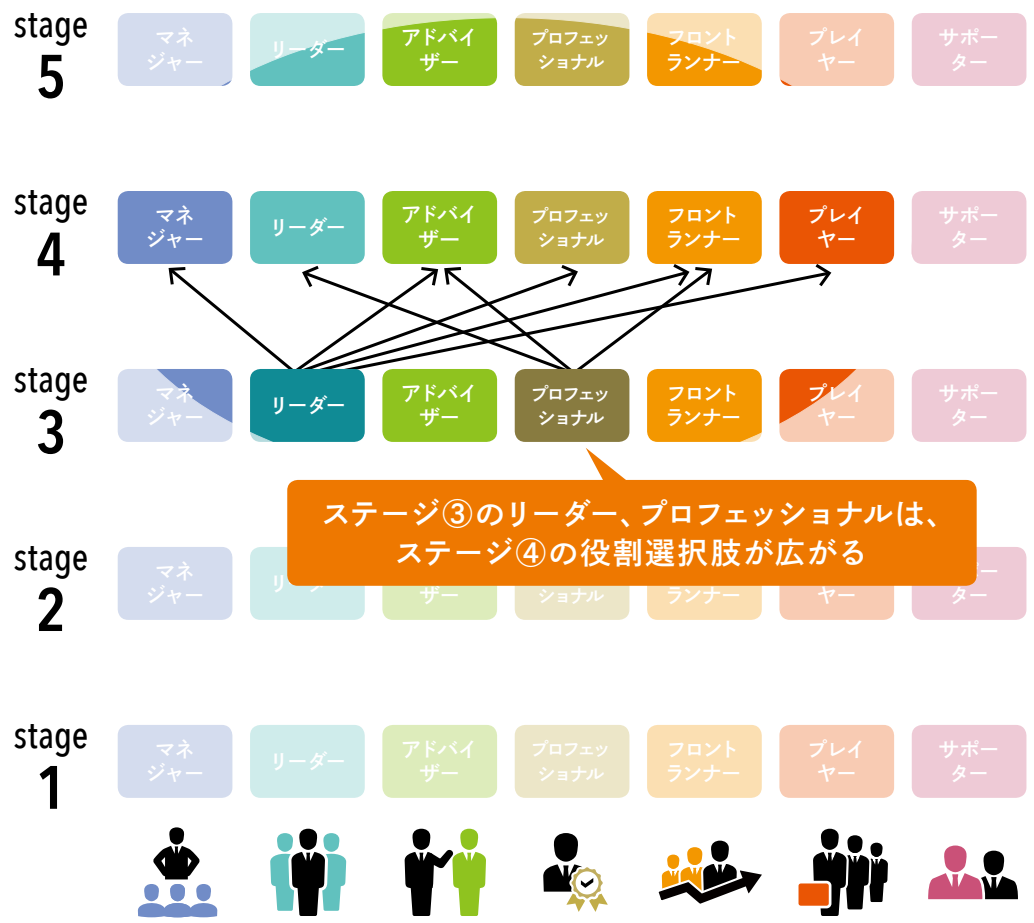


多くの人は、どのような役割を担いながらキャリアを歩んでいるのでしょうか。分析の結果2つの典型的な役割変化のパターンがみつかりました。今回の調査の回答者のうちで、ステージ①からステージ⑤までを経験されている方を抽出して分析した結果です。少し具体的に説明すると、「あるステージで、特定の役割を担った人は、次のステージではどの役割に移行しやすいか」という役割が移る傾向について確認しました。そして、代表的な2つの役割変化パターンが浮かび上がってきたのです。

ステージ②までは同じサポーター→プレイヤーの役割を経験するのですが、ステージ③から役割が分岐していきます。一方は、プロフェッショナル→アドバイザー→リーダーと役割が変化します。プレイヤーから、高い成果を期待されるプロフェッショナルとなり、アドバイザーとして周囲を助け、それら周囲の人たちとともに率先してプロジェクトを推進するリーダーとなっていくことがこの特徴といえます。もう一方は、ステージ③から、フロントランナー→リーダー→マネジャーと役割が変遷します。こちらは、フロントランナーとして新しいテーマに挑戦して、リーダーとしてより大きなプロジェクトを推進し、マネジャーへと成長していくことがみてとれます。いずれも絵に描いたような素敵なキャリア・ストーリーです。

役割変化パターンからは、ステージの変化とともに役割も変化しており、連続したステージで同じ役割を担うことは少ないということがわかります。裏返せば、多くの人は、自身のキャリアにおいてステージが変わるとは、自分自身の役割が変わった時だと認識しているということです。つまり、自身の役割を主体的に設定することで、ステージ変化を自立的に起こすことができるということです。自身の役割をどうとらえるかが、マルチサイクル・デザインの基本だといえそうです。

彩り豊かなキャリアを歩むために、 鍵となるステージと役割があります。



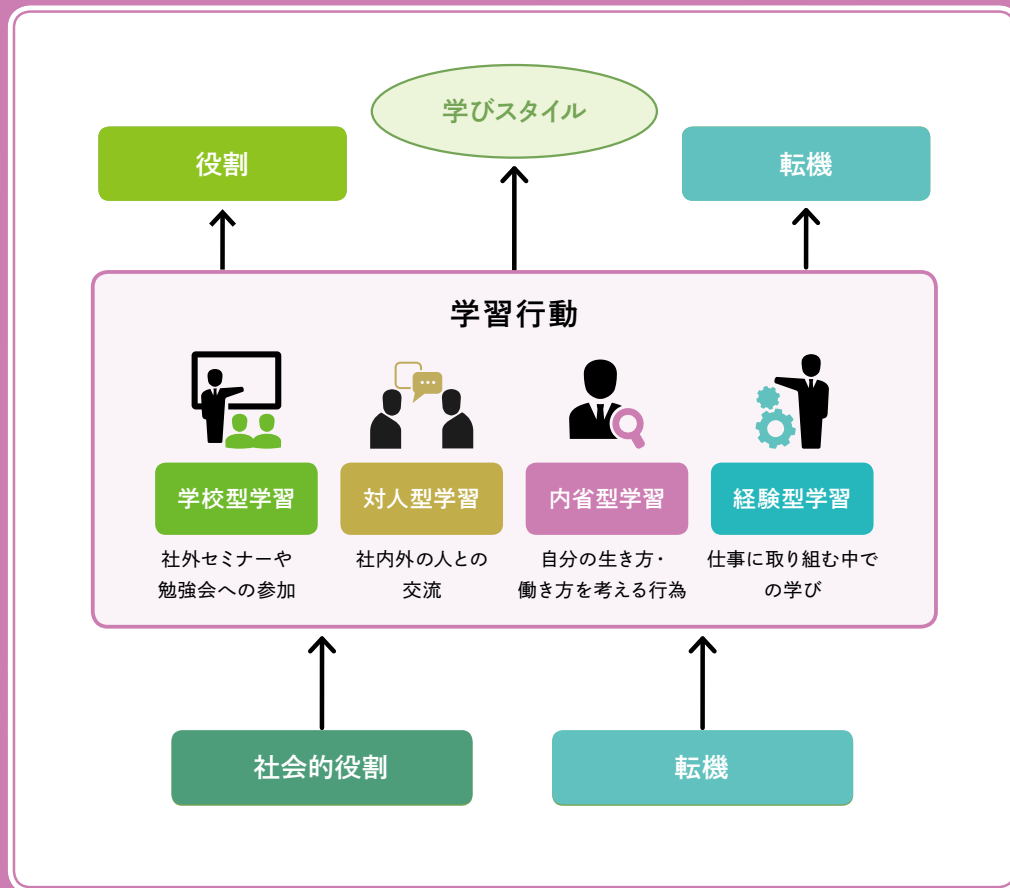
「広げる」と「深める」を繰り返しながらステージを積み重ねていくマルチサイクル・デザインの時代。人々は、これまでより多くのステージを経験していくことが予想されます。そうなった時、広がりのある豊かなキャリアを歩むためには、「次のステージを多くの選択肢から選べる」ということが重要になります。

前ページで紹介した2つの役割変化パターンでは、ステージ③で役割が分かれてきましたが、実はこのステージ③にどの役割を担うかは、重要なポイント。このステージでのリーダーの役割とプロフェッショナルの役割は、次のステージへの選択肢が最も多い役割であることがわかりました。左の図のように、リーダーの役割からは5つのパスが、プロフェッショナルの役割からは3つのパスが、ステージ④の役割にのびています。これは、ステージ③でリーダーの役割を経験した人は、次のステージでマネジャー・アドバイザー・フロントランナー・プロフェッショナルの役割に移行しやすいことを示しています。

こうしたキー役割はステージ③に限ったものではありません。ステージ①のプレイヤー、ステージ②のリーダー、ステージ④のプロフェッショナル・フロントランナー・アドバイザーが次ステージの選択肢が多い役割だとわかっています。

私たちがお伝えしたいのは、単に「ステージ③ではリーダーの役割を担いましょう」ということではありません。もちろん、このステージのリーダーの役割は、次の選択肢が多いことは事実です。しかし、より重要なことは、次のステージを意識して新たな役割を担う時、「この役割を担って経験できることは、自分自身のキャリアにどのような幅をもたらすか」と考えることではないでしょうか。

分析 ③ 学習行動のつながりを探ってみた



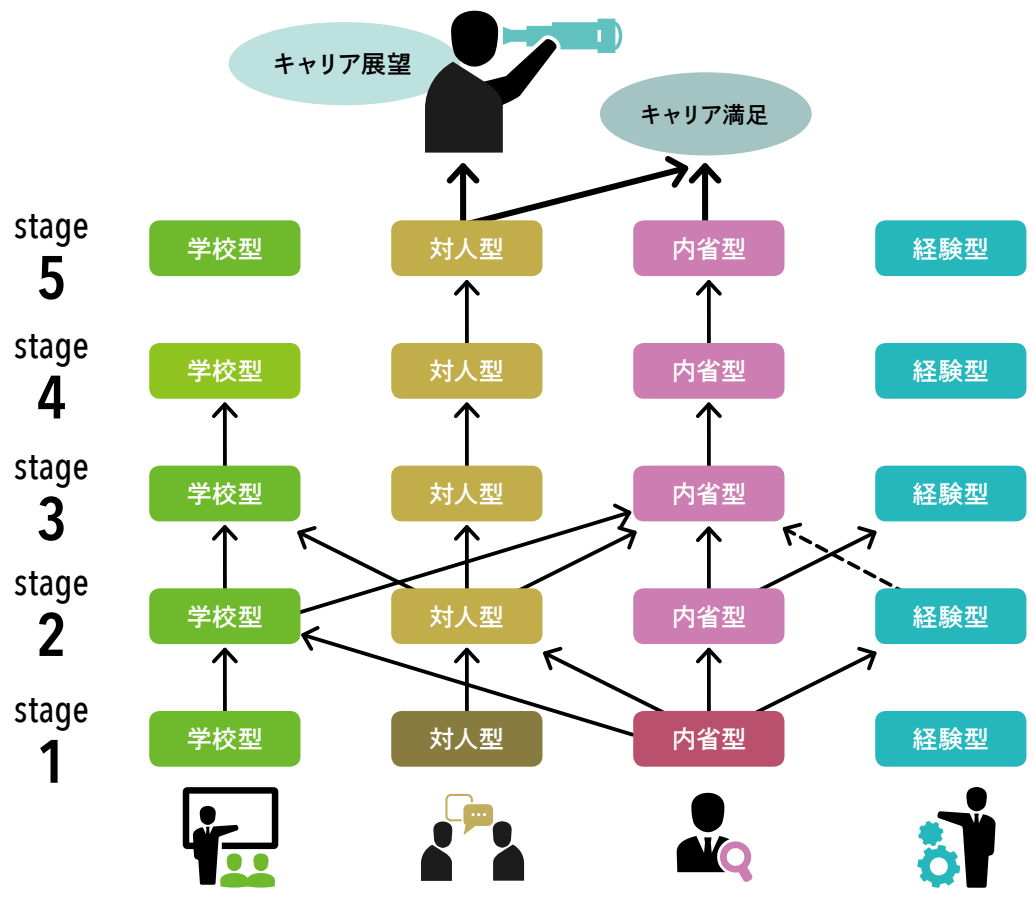
100年ライフのキャリアは変化の連続です。キャリア曲線の変曲点を迎えた時、次のステージで新たな役割を担う時、転機を迎えた時。そうした機会のすべてにおいて、新たな学習が必要となります。同じ仕事をしていたとしても、求められるレベルが変化すればおのずと新たな学習を行っている人もいることでしょう。学習は、マルチサイクル・キャリアの最重要テーマです。

では、100年ライフのキャリアをデザインしていくためにはどのような学習が必要なのでしょうか。「キャリア展望」を開かれたものにするためには、どのような「学習行動」を積み重ねていくこと重要なのでしょうか。研修に参加したり、社会人大学院に通ったりすることだけでなく、仕事の中での実践的な学習も多くあるはずです。そこで、学習の概念を幅広くとらえ、社外セミナーや勉強会への参加といった「学校型学習」、社内外の人との交流による「対人型学習」、自分の生き方・働き方を考える「内省型学習」、仕事に取り組む中で「経験型学習」の4つの「学習行動」を分析フレームの中核に置くこととしました。

分析ポイントの1つめは、「学習行動」は、その後のキャリアにどのようにつながっているのか。具体的には「学びスタイル」の形成との関係、次のステージでの役割との関係を見ていきます。2つめは、どのような経験が「学習行動」につながるのか。具体的には、仕事以外の社会的役割との関係、そして、転機との関係を見ていきます。

(分析・執筆 辰巳哲子)

初期の内省型と対人型の学習行動が、 学習行動の連鎖を引き起こしていました。



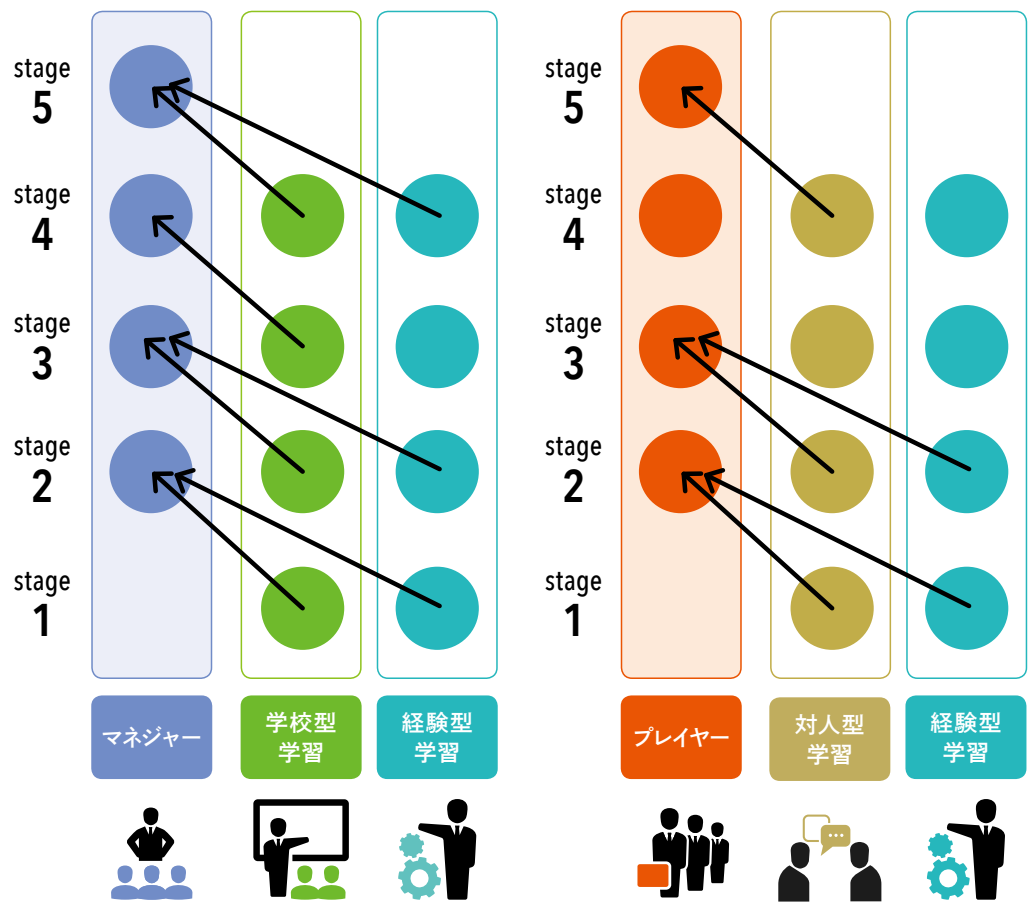
※学びスタイル確立群の学習行動のステージ推移

20 ページでご紹介した通り、「学びスタイル」の確立は、100 年ライフのキャリアにとって極めて重要なテーマです。では、そのような「学びスタイル」を確立している人たちは、これまでどのように学んできているのでしょうか。どのような「学習行動」を重ねてきているのでしょうか。その検証を行うために、まず、対象を「学びスタイルが確立している群（確立群）」と「学びスタイルが確立していない群（未確立群）」に分け、それぞれの群について「あるステージでの学習行動が、次のステージでのどのような学習行動にどのように影響しているのか」を分析しました。分析は、15 ページの役割分析同様に、ステージ①からステージ⑤までを経験されている方を抽出して行いました。

分析の結果、確立群では、キャリア初期における「内省型」「対人型」の学習行動が、その後の幅広い学習行動の経験につながり、キャリア展望やキャリア満足に影響していることが明らかになりました。矢印の分岐が最も多い「内省型」と「対人型」の学習行動が、その後の長期的な学習行動の継続に影響しているのです。

ステージ①で、自分の今後の生き方や考え方について考えたり、価値観や考え方を柔軟に変えたりする内省型学習をしていると、ステージ②での多様な学習行動が促進されていました。そして、ステージ③までで学習行動の広がり収束し、その後は他の学習行動へ展開することはありません。また、ステージ⑤で対人型の学習行動をしていることが、キャリア満足もキャリア展望も高めていることがわかっています。一方で、未確立群については、キャリア満足やキャリア展望につながる学習行動の経路は見られませんでした。

学校型・経験型学習がマネジャー役割に、 対人型・経験型学習がプレイヤー役割に生きています。

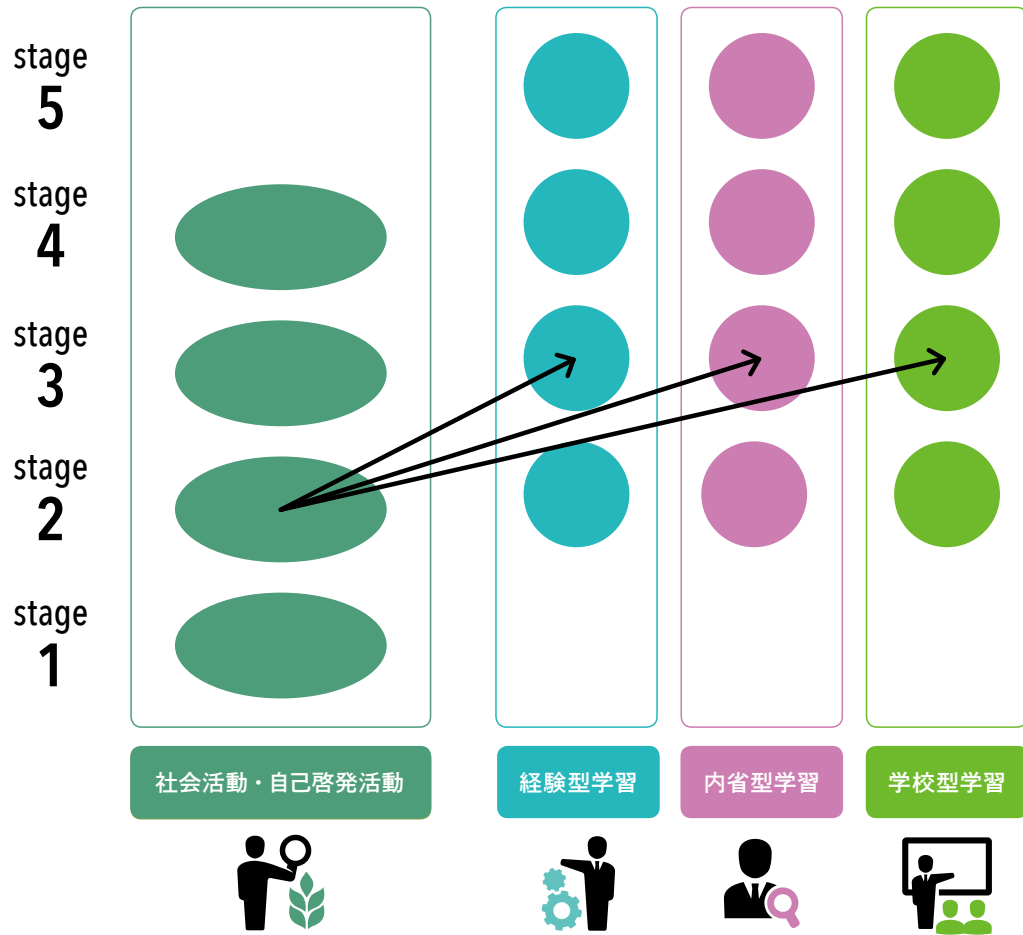


学んだことを活かして、新たな役割を担う。そのようなつながりは生まれているのでしょうか。あるステージの学習行動と、次のステージでの役割とのつながりを見ることで、その検証ができます。ここでは、15 ページの7つの役割を「マネジャー役割(マネジャー・リーダー・アドバイザー)」「プレイヤー役割(プレイヤー・プロフェッショナル・フロントランナー)」「サポーター役割」の3つに分類し、4つの学習行動とのつながりを見ていきます。

分析の結果、次のステージのマネジャー役割、プレイヤー役割への関連性が高い学習行動が浮かび上がりました。ひとつは、**学校型学習がマネジャー役割へとつながるパス**です。集合研修を義務づけられるなどの体系立てられた学習行動を経験することが、マネジャー役割へのアサインにつながるという構図は、日本企業の職務任用の構図を映し出すものです。一方、**プレイヤー役割は、対人型学習によって促されています**。上司や同僚などの他者から学ぶことでプレイヤー役割を果たす準備ができるでしょう。

経験型学習は、次のステージのマネジャー役割とプレイヤー役割双方へのつながりを生んでいますが、つながり方は異なっています。マネジャー役割にはステージ⑤まで影響しますが、プレイヤー役割に影響するのはステージ③まででした。マネジャー役割は学校型学習からのつながりが明確ですが、経験型学習からの影響も長期にわたります。ステージを問わず、両者の学習行動を行うことで、マネジャー役割を担う確率は高まります。一方で、プレイヤー役割は、経験型学習の効果が初期段階だけにとどまるので、プレイヤー役割を新たに獲得したり、磨きをかけるには、対人型学習を意識するなど異なる学習行動を組み合わせることが必要となるでしょう。

ステージ②での社外活動経験が、 学校型・内省型・経験型学習を生み出しています。

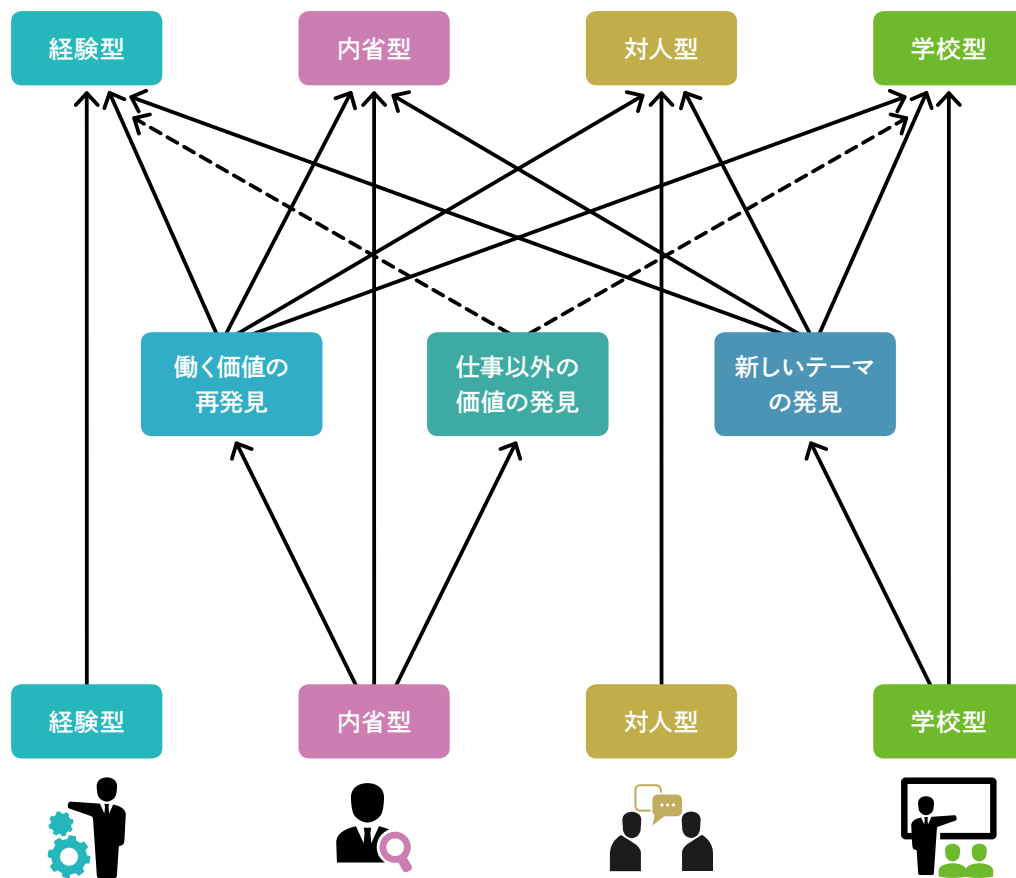


仕事以外の活動に従事したり、様々な社会的役割を担うことが、キャリア展望を高めるとわれています。私たちが昨年実施した「100年ライフ調査」では、どのようなコミュニティに所属して活動しているかを調査していますが、仕事以外のコミュニティに参加している人のキャリア展望は総じて高く、最も高かったのは「ボランティアやNPO活動」に参加している人たちでした。そうしたコミュニティへの参加が、あらたな学習を誘発しているのかもしれませんが、では、どのような「社外活動」が、どのような「学習行動」を促進するのでしょうか。

ここでは、調査設問にある社会的役割の項目を活用して、◎社会活動（家族の一員として・地域の活動）、◎芸術・趣味・スポーツなどの活動、◎自己啓発活動の3つの社会活動が、次のステージでの学習行動に及ぼす影響を検討しました。その結果、ステージ②での社会活動・自己啓発活動が、次のステージでの学校型、内省型、経験型学習を促進していることが明らかになりました。

キャリアのステージ②は、多くの経験を得て、スキルも高まり、自分なりに成長を実感する時期です。学習行動もそれなりにしていることが考えられます。その時期に家族や地域と深く交わったり、仕事を離れた自己啓発的な活動に従事することが次のステージでの学習行動につながっています。ステージ②において、社外活動をすると、より自分に必要なスキルを自覚したり、次のキャリアの展開を考えたり、目標を定めたりするのに有益で、そのことが、学習行動の促進に影響していると考えられます。このことから、初期キャリアが終わったら、いったん外のことに目を向けてみる時期を意図的に作ることが、長期的なキャリアには必要だということがわかります。

転機は、学習の宝庫。 学習を生んでも、学習から生まれてもいました。



仕事に向かう姿勢が大きく変わるような「転機」。6ページにあるように、そのような転機は「働く価値の再発見」「仕事以外の価値の発見」「新しいテーマの発見」という3つの変化をもたらします。学習行動は、転機とどのようなつながりがあるのでしょうか。転機と学習行動の関係を分析してみました。転機につながる学習行動もあるでしょうし、転機によって誘発される学習行動もあると考えられます。両方のつながりを見てみました。

まずは、転機につながる学習を見ていきましょう。内省型学習は、「働く価値の再発見」や、「仕事以外の価値の発見」をもたらしていました。確かに、このままのキャリアでよいのか、何か変えたほうがよいのではないかと、といった自分の生き方を見つめるような内省型学習を経て、新たな価値観に触れたり仕事以外のことに対する関心を持ったりする経験は誰しも持っていることでしょう。また、学校型学習は「新しいテーマの発見」といった変化をもたらしています。新たな知識を獲得することで、転機につながる興味関心が生まれています。

転機によって誘発される学習を見てみましょう。「働く価値の再発見」「新しいテーマの発見」という変化は、学校型・対人型・内省型・経験型のすべての学習行動を促進していました。やはり、転機は学習と密接なつながりがありました。しかし、「仕事以外の価値の発見」という変化が起きると、学校型・経験型の学習行動は減る傾向にありました。仕事以外に関心が高まることによって、職場での仕事を通じた学びや体系だった学習をしなくなる、ということです。気持ちが目の前の仕事から離れ、別の活動に目が向いているのかもしれませんが、仕事以外のことに従事する時間が増えたことで、学習時間や機会が減っているのかもしれません。

分析 ④ 転機をつぶさに探索してみた



グループA

仕事の場
の変化

海外勤務で価値観の違い、文化の違いなどに影響を受けた
転勤で今までの経験が通用せず、新たな環境に適應することの大変さを感じた。

守る対象が増えた。生きる目的・働く目的がクリアになった。
子育てが一段落し再び仕事を始め、働くことの大切さ、楽しさを感じた。

グループB

ライフイベント



グループC

職務・役割
の変化

周囲に守られている状況から、自分で切り開く立場になった。
10人の部下を持ち、楽しさと難しさを学んだ

社外の人と共同作業し、生きた仕事のスキルや情報を得るため自ら動くことを学べた。

仕事、生き方やものの考え方に大変影響を受けた人物と出会った。

グループD

仕事の価値や
意味の深化



グループE

仕事や生活上
の問題

親の死によって、介護に興味を持った。資格を取り働き始め、
仕事の重要性をととも感じた。

身内の病気をきっかけに、働き方を変え、今後について改めて考えた。

皆さんは、これまで仕事への姿勢が大きく変わるような「転機」を経験したことはあるでしょうか？ 転機となる経験を見てみると、転職や転勤、昇進・昇格、ライフイベント、人との出会いや自分の病気など、多様かつ複雑な様相が浮かび上がりました。そこで私たちは、転機に関わる経験のパターンに基づいて、転機を5つのグループに分けてみました。

グループAには、転職や転勤、海外赴任など「仕事の場の変化」を経験した人が多く含まれました。比率は35.3%と最も多くなっています。

グループBは、結婚や恋愛、子供の誕生・自立などの「ライフイベント」を経験した人が多く含まれました。比率は25.8%とグループAに次いでいます。

グループCは、昇進・昇格、異動など「職務・役割の変化」を経験した人が多く含まれました。12.4%の少数派です。

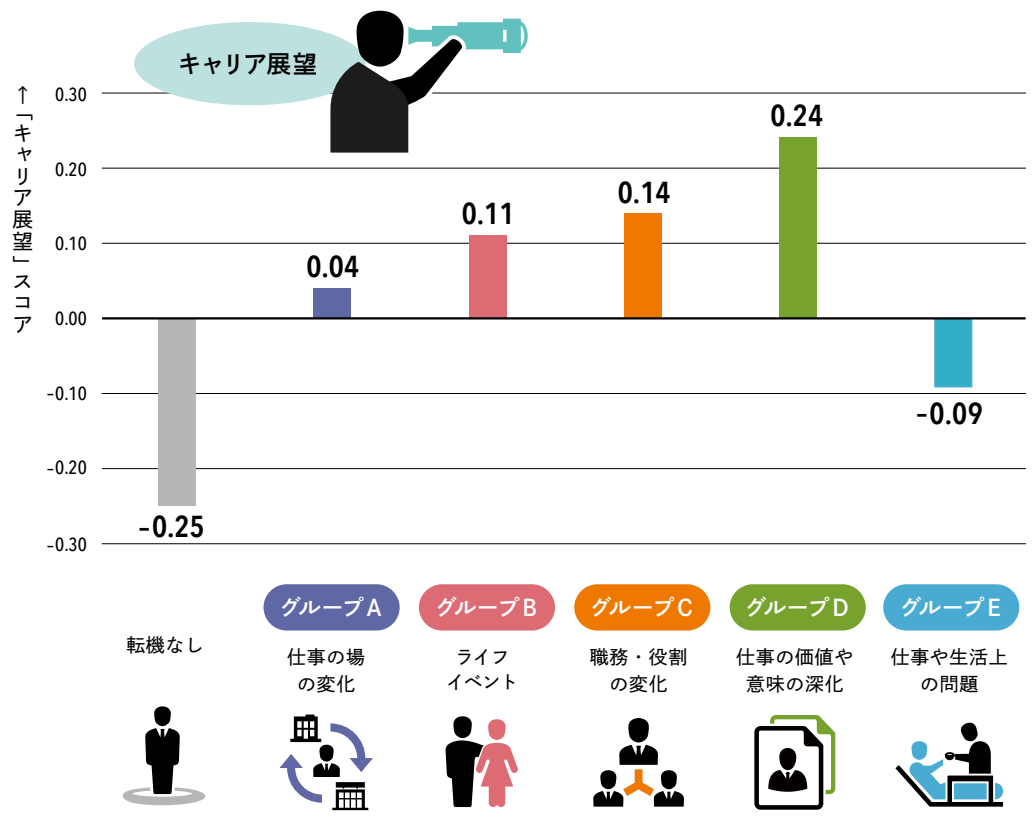
グループDは、仕事の価値や意味を深く考えたり、重要な人と出会うなど「仕事の価値や意味の深化」をした人が多く含まれます。11.9%とこれも少数派。

グループEは、仕事での不満や悩み、挫折や病気など「仕事や生活上の問題」を経験している人が多く含まれました。14.6%を占めています。

このパートでは、この5つのグループの違いに着目して、「転機」が人にどのような影響をもたらすのかを探索してみました。

(分析・執筆 大嶋寧子)

苦しいことも、自分を見つめなおしたことも。 転職はキャリア展望のブートキャンプです。

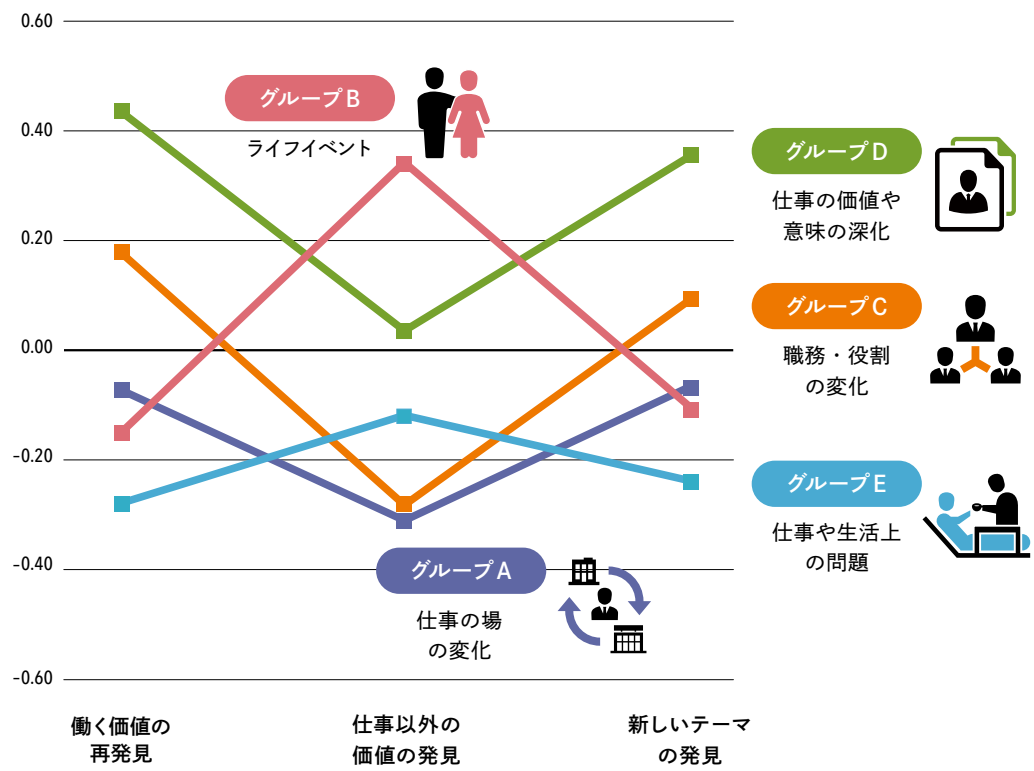


転職の最中は、苦しいことも多いものです。部下との関係に悩んだ人、これまでのスキルが通用しなかった人、転職先で孤軍奮闘した人もいました。一方で、転職に向き合い、自分の仕事への姿勢を見直した経験は、キャリアの先行きをより見えやすくしてくれるようです。実際、**転職を経験した人としていない人を比べると、転職を経験した人のほうがキャリア展望のスコアが高い傾向がみられました**。苦しくとも実りのある転職は、キャリア展望を鍛えてくれる「ブートキャンプ」なのです。

とはいえ、転職となる経験はとても多様です。キャリア展望との関係が一様と考えるのも不自然です。そこで、転職の5つのグループ別に、それぞれに当てはまる人のキャリア展望スコアの平均値を見てみました。まず、転職や転勤、海外赴任など「仕事の場の変化」を経験した人が多い**グループA**の場合、**転職経験者の中ではキャリア展望のスコアが高くありませんでした**。一方、結婚や恋愛、子供の誕生・自立などの「ライフイベント」を経験した人が多い**グループB**と、昇進・昇格、異動など「職務・役割の変化」を経験した人が多い**グループC**は、**比較的キャリア展望が高い傾向にありました**。

キャリア展望が最も高かったのは、仕事の価値や意味を深く考えたり、重要な人と出会うなど「仕事の価値や意味の深化」をした人が多いグループDです。外形的な変化ではなく、内面的変化こそが、展望をもたらすことが改めて確認できます。しかし、仕事での不満や悩み、挫折や病気など「仕事や生活上の問題」を経験している人が多い**グループE**は、**キャリア展望がはっきりと低い傾向にありました**。このような問題を抱えてしまうと、確かに展望は曇りそうですが、活路はないのでしょうか。この後のページで探索しています。

仕事だから、ライフイベントだから。 転機による変化は、そんなに単純ではありません。



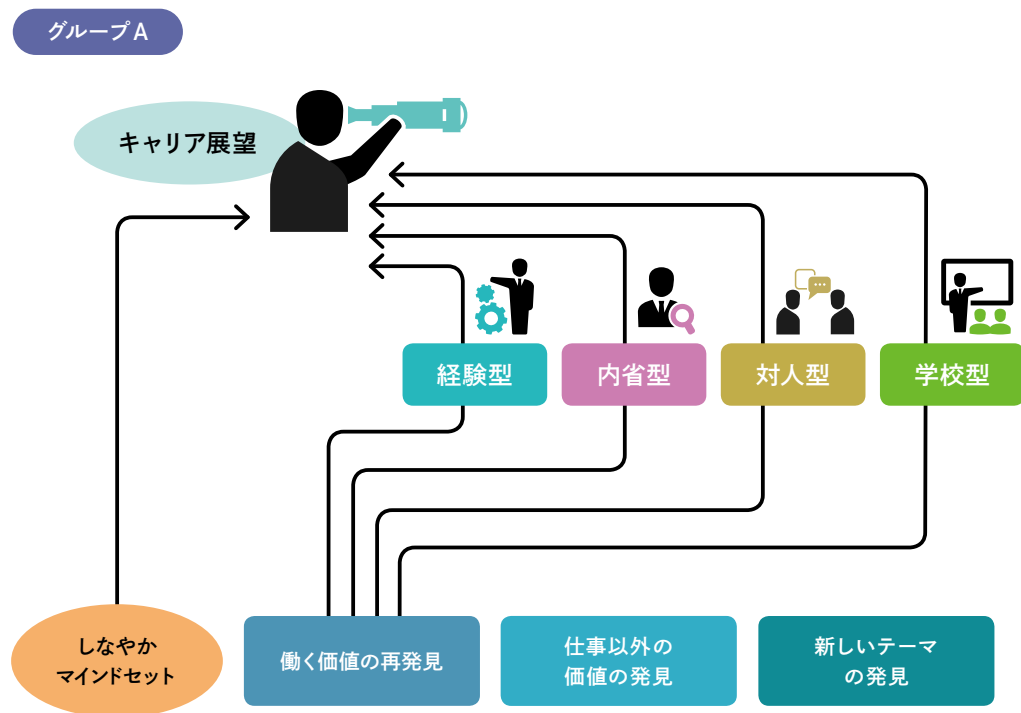
※転機のグループ別に見た変化のスコア

転機は、どんな変化をもたらしているでしょうか。06 ページで見たように、転機による変化は、仕事で大切にしたいもの、進みたい方向を発見する「働く価値の再発見」、働くことより大切なものを見出したり、仕事以外のことに取り組み始める「仕事以外の価値の発見」、新たなテーマに興味・関心を持つようになったり、社会問題を身近に感じる「新しいテーマの発見」の3つに分けられました。

転機の5グループごとに3つの変化を示すスコアを見てみましょう。グループA「仕事の場の変化」は、意外なことに「働く価値の再発見」「新しいテーマの発見」のスコアが小幅なマイナスでした。変化が起きるためには、仕事の場を変えること以外のプラスαが必要なかもしれません。グループB「ライフイベント」は、「仕事以外の価値の発見」のスコアが高く、「働く価値の再発見」や「新しいテーマの発見」のスコアは小幅なマイナスでした。グループBには、子どもの誕生や自立など、ライフイベントを仕事により深く向き合うきっかけとしている人がいました。そのために、仕事に関わる変化も大幅なマイナスにはならなかったと考えられます。グループC「職務・役割の変化」は、「働く価値の再発見」「新しいテーマの発見」のスコアがプラス、「仕事以外の価値の発見」のスコアがマイナスでした。仕事への姿勢を深めるが、仕事以外に目を向けにくくなる、そんな状況が見えてきます。

グループD「仕事の価値や意味の深化」は、3つの変化すべてがプラスでした。自分の中を掘り下げるなかで、仕事だけでなく、家族や人生など、仕事以外に向き合う姿勢も変わっていく。そんな姿が見えるようです。グループE「仕事や生活上の問題」は、3つの変化すべてでスコアがマイナスでした。仕事、仕事以外の両面で前向きな変化につながりにくい、苦しい状況が浮かび上がりました。

仕事の場の変化、意識の変化だけでは足りない。 グループAのキャリア展望のカギは学習行動でした。



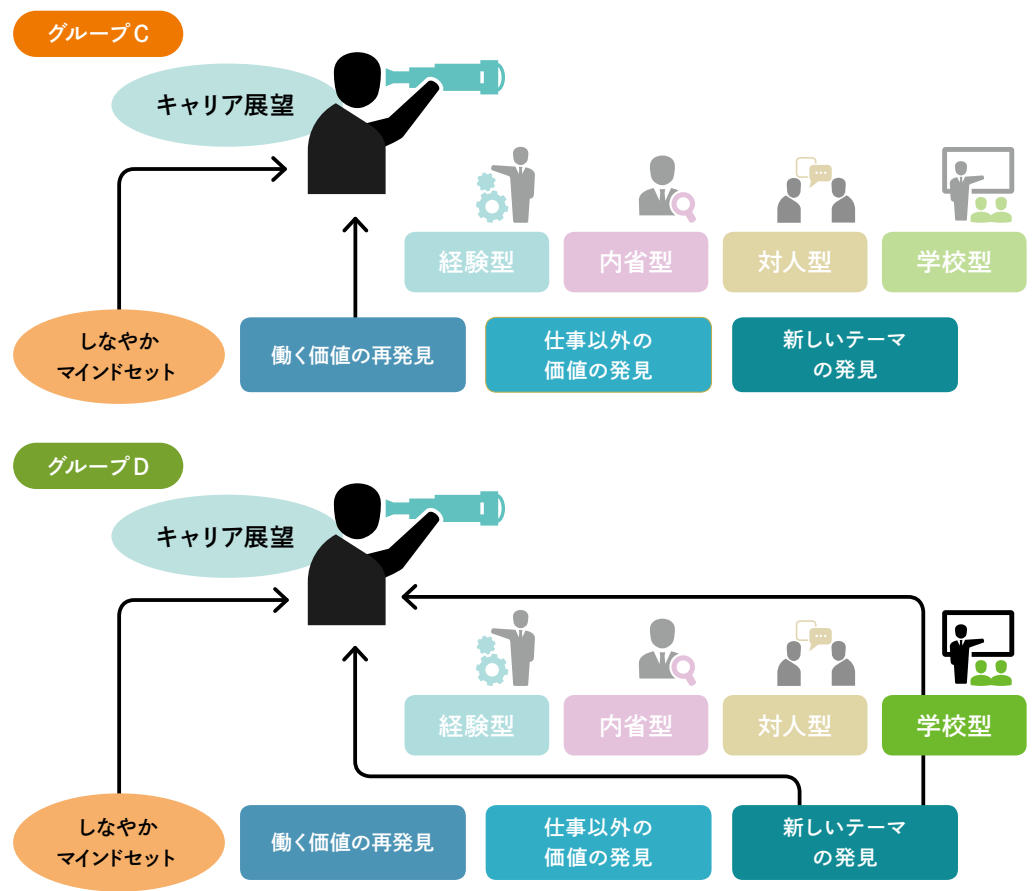
※転機による変化からキャリア展望への影響パス分析

転機のグループによってキャリアの展望や、転機によって生じている変化には大きな差がありました。転機の正体をつかむためには、それぞれのグループごとに、どんな変化がキャリアの展望に関わっているのか、あるいはどんなプラスαがあれば、キャリアの展望を持ちやすくなるのかを見ていく必要があります。そこでまず、転職や転勤、海外赴任など「仕事の場の変化」に関わるグループAについて、転機がもたらす3つの変化がキャリア展望に及ぼす影響のパスを分析してみました。なお、ここでは、転機の次のステージの「学習行動」との関係も見ています。転機によって生じた変化を学習という形で結実させることを通じて、キャリアの先行きが見えやすくなる、そんなルートがあると考えたからです。

グループAの場合、「働く価値の再発見」が4つの学習行動それぞれを通じて、キャリア展望を高めていました。一方で、「仕事以外の価値の発見」「新しいテーマの発見」のいずれも、直接的にも間接的にもキャリア展望を高めることにつながっていませんでした。27ページで、グループAは転機が変化に結びつきにくいことを指摘しましたが、仮に変化に結びついて、それでは十分でないようです。仕事への姿勢、いわば「意識」が変化するだけでなく、次ステージでの学習という主体的な「行動」を伴う場合にのみ、キャリアの展望を高めると考えられます。

職業人生の長期化により、人は常に次のキャリアの可能性を模索する必要に迫られるようになると言われます。ですが、単に仕事の場を変えてみるだけでは、十分ではないのかもしれない。仕事の場を変えたいと思った時、「そこでどんな発見ができそうか」、「どんな形でその発見を深めていけそうか」考えてみると、個人のキャリアにとってより良い結果がもたらされそうです。

キャリア展望が高くても、メカニズムは違う。 私たちがより学ぶべきは、グループCとDのどちら？



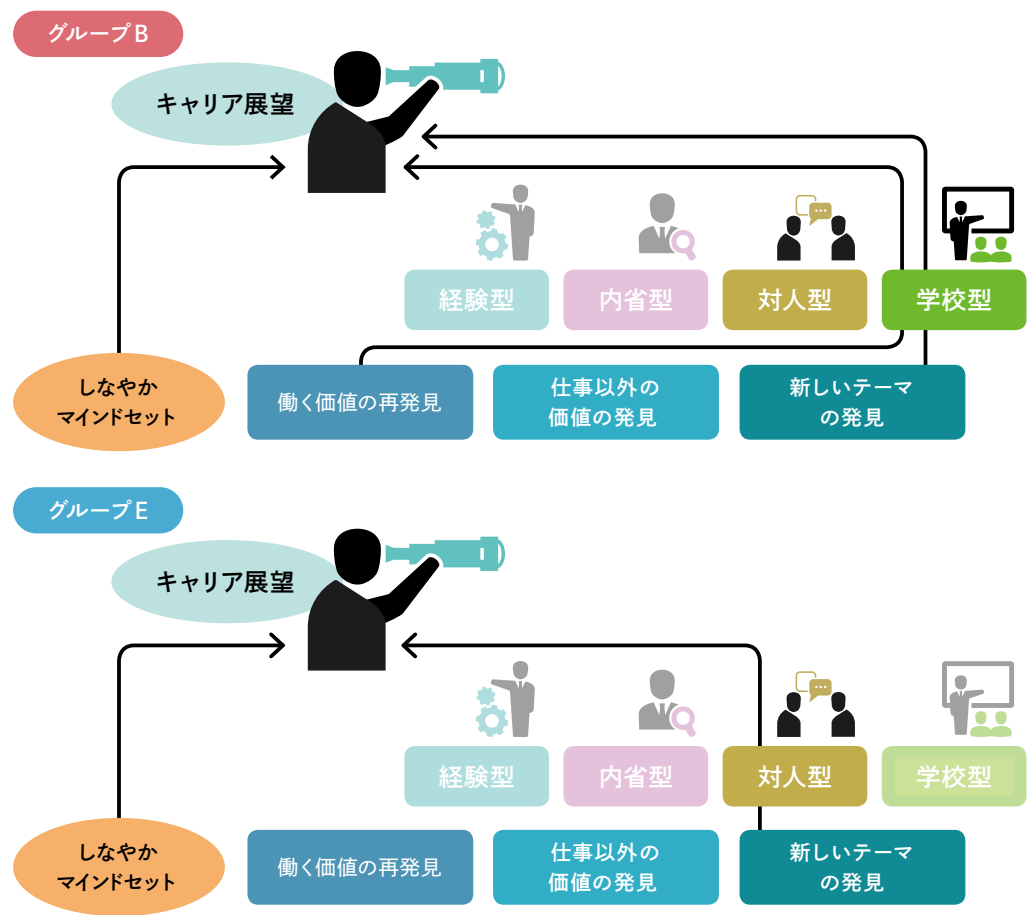
昇進・昇格、異動など、「職務・役割の変化」に関わるグループC、仕事の価値や意味を深く考えたり、重要な人と会うなど「仕事の価値や意味の深化」に関わるグループDは、転職を通じて仕事に関わる変化が生じやすいグループです。これらのグループでは、転職による変化はどのようにしてキャリアの展望に関わっているのでしょうか。見てみました。

昇進・昇格、異動など組織の中での立場の変化を経験している人が多いグループCでは、「働く価値の再発見」がダイレクトに、キャリアの展望につながる一方、変化がその後の学びを通じてキャリア展望を高める影響は確認できませんでした。

日本の多くの組織では、従業員が長くその組織に留まることを前提に人材マネジメントを行っています。その組織で昇進・昇格や異動を経験し、さらに仕事に関する前向きな変化を経験している人は、次のステージでの学びの有無に関わりなく、組織におけるキャリアの展望を持ちやすくなっている可能性があります。これと異なるのが、グループDです。「新しいテーマの発見」が直接キャリアの展望を高めるだけでなく、学校型学習を通じて間接的にもキャリア展望にプラスの影響をもたらしていました。

26 ページで、グループDの人は、他のグループの人と比べてキャリアの展望が高いことを紹介しました。仕事の価値や意味を深く考えたり、重要な人とつながりながら自分なりのテーマを見つけていくことは、転職や昇進・昇格、海外赴任などの転職と比べれば地味かもしれませんが、これこそが仕事に関わる前向きな変化を起こしやすく、キャリアの展望を高めやすいと考えると、見え方は変わってくるのではないのでしょうか。

ライフイベントや苦しい問題と直面しても、 学習を通じて展望を高めるルートがありました。



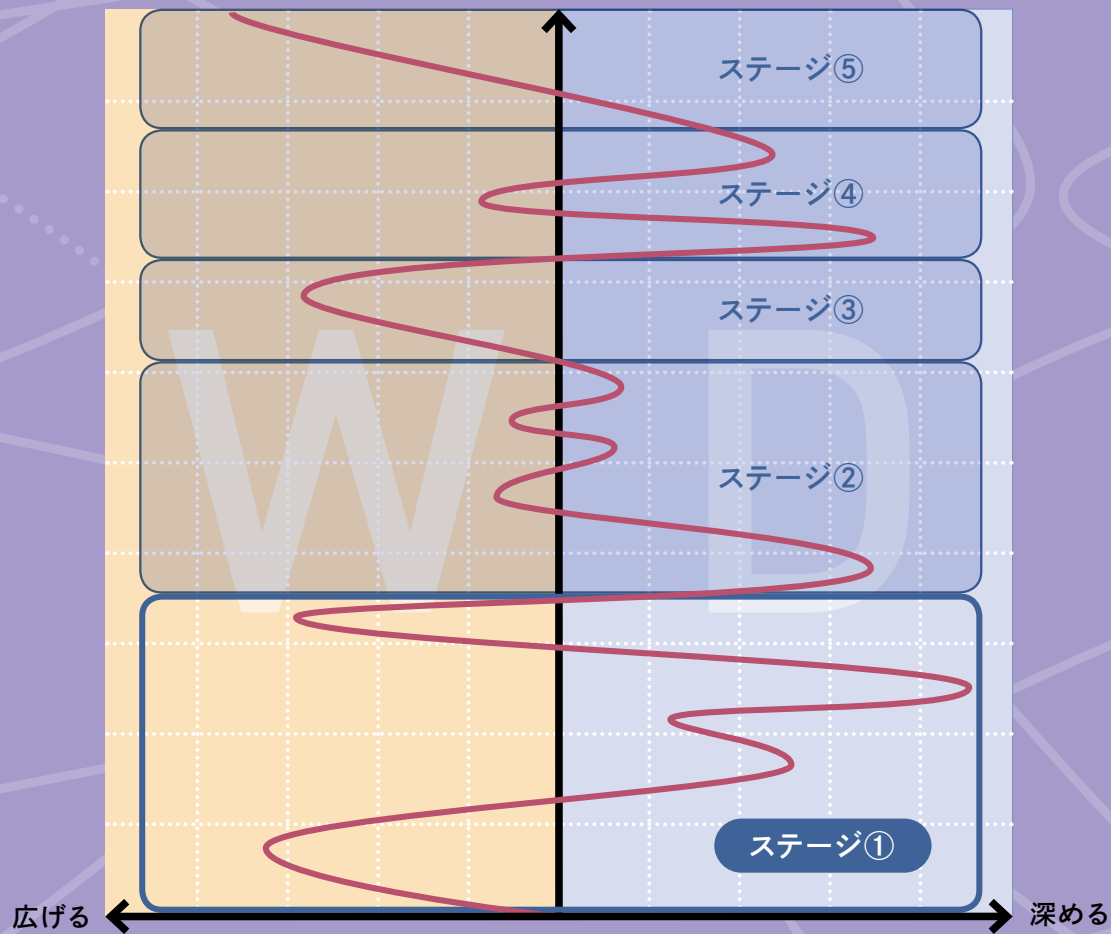
「ライフイベント」に関わるグループ B、「仕事や生活上の問題」に関わるグループ E は、仕事に関わる変化と関係のあまりないグループです。これらのグループでは、転機による変化はどのようにキャリアの展望に関わっているのでしょうか。

グループ B は「働く価値の再発見」や「新しいテーマの発見」のスコアは小幅なマイナスでした (27 ページ)。しかし、グループ B の中には、子の誕生や自立などを機会に、働くことを見つめなおしている人もいます。転機を通じた変化がキャリア展望に及ぼす影響を分析すると、「働く価値の再発見」や「新しいテーマの発見」が学習を通じてキャリア展望を高めるルートが確認できました。

一方、グループ E は「働く価値の再発見」「仕事以外の価値の発見」「新しいテーマの発見」のいずれの変化も生じていません。グループ E に当てはまる人は解雇やマタニティハラスメント、自分や家族の病気など、自分ではコントロールできない問題に直面している人も多く含まれます。前向きな変化が起こらないのは無理ありません。しかし、グループ E の中には、苦しい経験の中から「新しいテーマの発見」をしている人がいました。例えば、親の死によって介護に関心を持ったある人は、その後に資格を取り、介護の分野で働き始めていました。分析結果 (下段) を見てみると、グループ E においても「新しいテーマの発見」がその後の学習を通じて、キャリアの展望を高めるルートが、弱いながらも確認できました。

仕事や生活上の問題は、だれもが経験する可能性があることです。その問題に直面した時、解決すべきテーマを見出し、学習を通じてキャリアの展望を高めるルートがあることは、ひとつの希望になるのではないのでしょうか。

分析 ⑤ ファーストキャリアに着眼してみた



あなたの仕事人生はどこでどのように始まったでしょうか。大きな会社?小さな会社?営業?事務?楽しい仕事?つらい仕事?最初の上司はどんな人?最初の仕事は、その人のキャリアに大きな影響を与えるといわれています。日本でも、それを意識した仕組みや文化があります。「新卒一括採用」はそのひとつ。学校を卒業したばかりの学生を企業がまとめて採用してくれます。この仕組みを背景にして「生え抜き」文化が根付き、最初に入る会社を重要視する文化があります。「新卒カード」という、最初に入る会社の重要性を語る言葉も広く知られています。しかし、仕事人生の最初の仕事の何が重要で、何がその後のキャリアに影響するのかは明らかになっているとは言い切れません。

いま就職活動中の学生からは、「企業規模」や「仕事の内容」「一緒に働く人」などのポイントが最初の会社を選ぶ決め手として挙げられます。こうしたポイントは、100年ライフのキャリアを自律的にデザインしていくことが求められるこれからの時代に、本当に重要なポイントなのでしょうか。

今回の調査では、回答者のキャリアのステージごとに詳細な回答を頂いています。仕事人生の最初の第一歩にあたるステージ①の回答は、その個人のファーストキャリアにあたる部分についての情報です。このステージ①の情報や、回答者の初職に関するデータを分析することで、日本のこれまでの就業社会におけるファーストキャリアの意味をじっくりと考えてみたいと思います。

(分析・執筆 古屋星斗)

学歴も大企業も関係なし。 カギは「仕事のやり方」にありました。

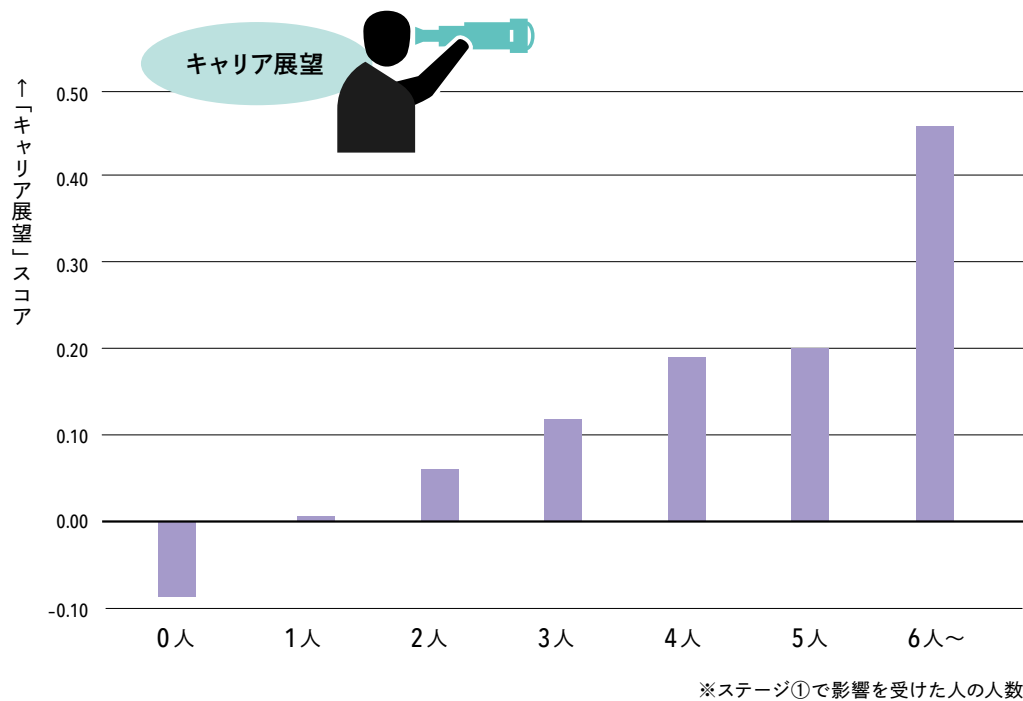


「キャリア展望」は、どのようなファーストキャリアづくりによってもたらされるのでしょうか。就職前の学生に聞くと「安定した会社に入りたい」という人も多そうです。やはり、これまでも言われてきた通り「大学を出て安定した大企業に入る」がキャリアを作っていくうえで、理想でしょうか？

今回、キャリア展望スコアと、個人のタイプ、就職した会社の属性、そして最初の仕事の特徴を組み合わせた統計的な分析によって出てきたのは意外な結果でした。高卒・大卒といった学歴も、大企業か中小企業かという企業規模も実は関係ありません。一番関係していたのは、自分が最初に取り組む仕事そのもののありかたでした。仕事そのもの、といっても「仕事の内容」ではなく「仕事のやり方」でした。最初の仕事でその「やり方」を自分で決めることができている程度が高かった人は、良好な「キャリア展望」を獲得できているのです。新人、若手のころは、どんな仕事をするかを自分で決めることは難しいもの。しかし、その仕事をどのようにやるか、には、ある程度の裁量があるものです。その創意工夫の余地を活かして、自分なりに仕事のやり方を考えて進めていた人が、自分なりの仕事の型や「学びスタイル」を身につけることで「キャリア展望」を獲得していくものと考えられます。

仕事の進め方の裁量の大きい会社を見つける、ということも大切です。就業体験型のインターンシップは有効な手段のひとつ。現場に入って実際の仕事を体験しながら、会社への理解を深めることができます。面接の際にも若手の社員が出てきたら「やりがい」を聞く前に、「日々の仕事でどんな工夫をしているか」を聞くこともできます。最初の仕事選びで重要なのは、有名な企業や業務内容・職種を選ぶことではなく、「その会社で働くときに、仕事のやり方を自分で決められるか」を見極めることなのです。

「師匠やロールモデル」との出会いが、 キャリア展望を拓いていました。



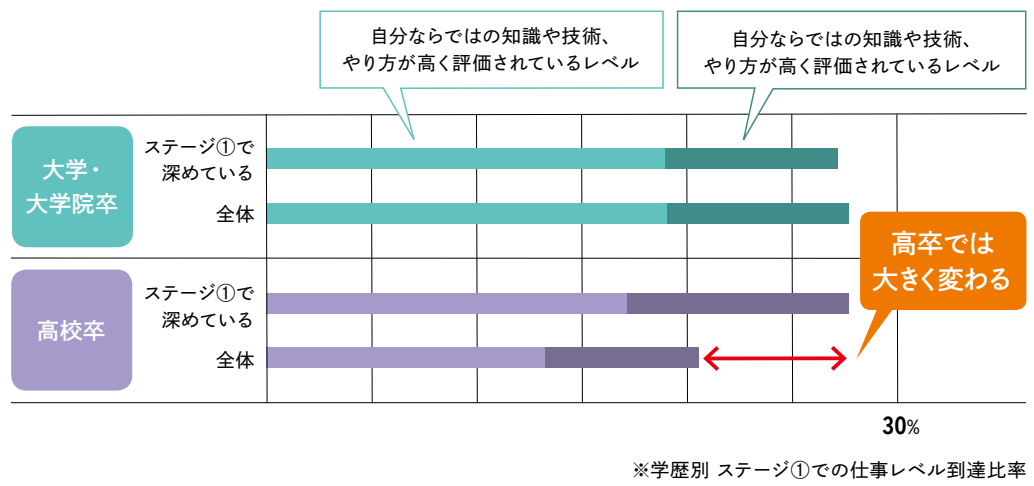
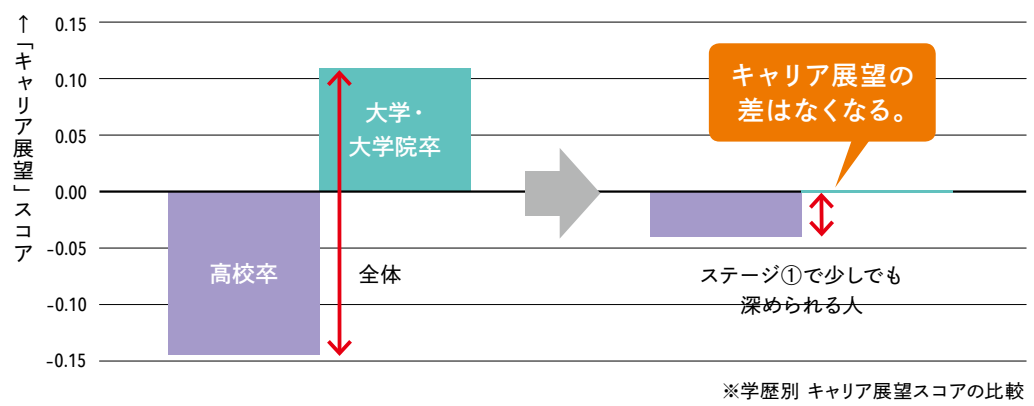
仕事人生の始まり。学校生活を卒業し仕事が始まるとともに、ライフスタイルも大きく変わります。初めての職場、初めてのことに直面し、たくさんの人と会うこととなります。今回の調査からは、ファーストキャリアにおいて「仕事のやり方や仕事に取り組む姿勢」に強く影響を与えた人がいたか、が現在のキャリア展望と強く関係していることが明らかになりました。影響を受けた人が多ければ多いほど、キャリア展望スコアは高まっています。このシンプルな図式が物語るのは、キャリアの第一段階において「影響を受けた人」を見つけることの重要性です。

ステージ①で「影響を受けた人」はどこにいたのでしょうか。まずは自分の会社。「職場の上司」や「チームのリーダー」といった日ごろ関わる人だけでなく、「直接の上司ではない先輩」や「社長・会長」まで、実に会社のなかの様々なところに“師匠”や“ロールモデル”はいました。さらに、「影響を受けた人」は会社や職場だけとは限りません。調査の回答からは「学生時代の友人」「バイト先の先輩」「お客様」から「父・母」「夫・妻」など、私生活で関わる人まで含めて非常に多様な回答が寄せられました。

実は、全回答者のうちの半数の人が「ステージ①で影響を受けた人はいなかった」と答えています。ファーストキャリアにおける師匠やロールモデル探しは、簡単なこととは言えません。しかし、現在ステージ①にいるすべての人の回りにも社内外問わず師匠やロールモデルになりうる人はたくさんいます。飲み会も残業も減ったと言われる昨今ですが、それはそれだけいろいろな人の話を聞く自由な時間が増えているということ。探して、そして、この人だ!と思ったら、勝手に弟子入りしてしまうぐらいの気持ちで、行動してみてください。

高卒者のキャリアづくりが次世代のヒント？

「初期に深める」が、学歴の差を解消していました。

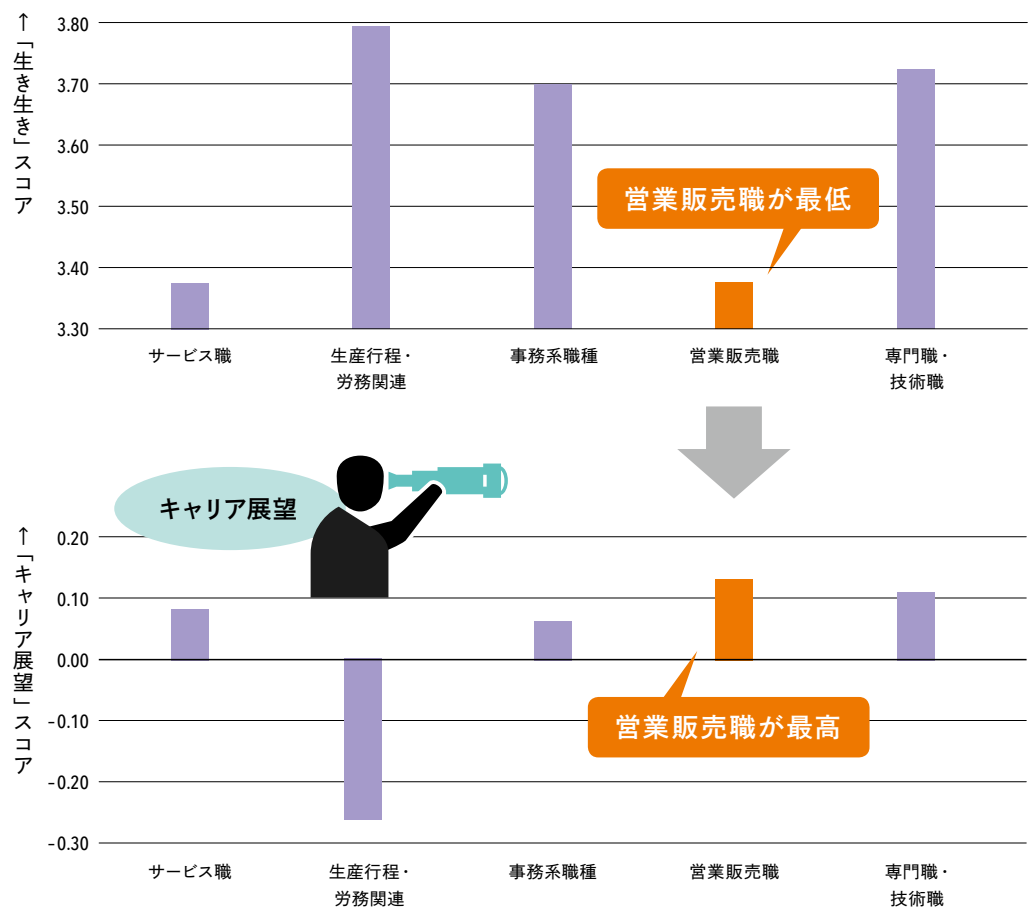


高卒が大卒かといった「学歴」は大きな違いを生んできました。初任給、就職先の規模、離職率。また、高卒者は地域・現場採用でひとつの職種に限定されたキャリアを歩み、大卒者は本社採用でジョブローテーション、という違いもありました。こうした学歴の違いが生むキャリア展望の違いは、入職した職種など様々な要素によって打ち消されることがわかっていますが、今回の調査で回答してもらった“キャリア曲線”からも明らかになったことがあります。キャリア曲線におけるひとつの要素によって、学歴によるキャリア展望スコアの差がみごとになくなるのです。

それは「ステージ①で少しでも仕事を“深められていたか”」。「ステージ①に、深めるキャリア曲線を描きこんでいた人」に限定すると、大卒と高卒のキャリア展望の差はなくなります。そして深めたことがある人は、高卒者では仕事のプロフェッショナルレベルが急速に高まっているのに比べ、大卒者では高まっていません。これまでの高卒者における特定の地域で特定の仕事を、というジョブを重視した初期のキャリアづくりが、ステージ①で「深める」ことの意味を作っているのではないのでしょうか。自分の仕事領域が見定まっているからこそ、自分が将来やるべき仕事がかつているからこそ、初期の「深める」の意味が出てくるのです。

そして、こうしたジョブを重視し仕事領域を見定めたキャリアづくりは、現代においてエリア総合職や職種別採用という形で大卒者にも広がっています。過去の高卒者のキャリア形成に学ぶ点は間違いなくあります。若い世代における専門職志向の高まりが指摘されますが、専門性を追求するキャリアをつくるうえでは、新人時代にはいろいろと広げながらも、興味を持ったことには強くコミットし「初期に深める」ことが大きな意味を持つはずで。

つらい新人時代に意味はあるでしょうか。 もし、今、「生き生き」できていないとしても……。



「若いころの苦勞は買ってでもしろ」「石の上にも三年」というのは、今も昔も、言葉を変えて大人から若者へ伝えられているファーストキャリアづくりのキーワードです。しかし、つらい仕事はつらいもの。耐えきれず転職してしまう人もたくさんいます。何故我慢できないのか、と責める人もいますが少し待ってください。この「つらさ」は、そのつらさを乗り切って成功した人にとっては自明の大事なことでしょうが、未来のキャリアにどう効いてくるのかを言語化できていないのではないのでしょうか。

今回の調査からは、そんな疑問に対してもひとつの回答が得られます。つらい新人時代を経験した価値が後々生きてくるケースがあることが明らかになりました。例えば、**営業販売の仕事**。ノルマがあったり、お客さんから厳しいことを言われたり、飛び込みで知らない人と話さないとイケなかったり。営業はイヤ、という学生が多いことはそんな世間にあふれる新人時代の体験談に原因があるのかもしれませんが。しかし、新卒で採用された、特に文系の大学生のうちの一定数が最初に配属されるのが営業販売職であることもまた事実です。データを見ると、確かに**ステージ①**の「生き生きスコア」は全職種中最低レベル。しかし、**初職が営業販売職であった人の「キャリア展望」スコアは最高になっています**。そう、ファーストキャリアで営業販売の仕事に就くことで、つらい新人時代を乗り越えた恩恵を受けていたのです。顧客接点業務は個人の裁量の高い仕事。34 ページの結果とも関連しているのでしょうか。

大学生や若手社会人の皆さん。やらないうちから「自分には無理」とあきらめるのはまだ早い。その裏に、あなたのキャリアにとってのお宝が眠っているかもしれませんよ？

キャリアの主観と向き合おう



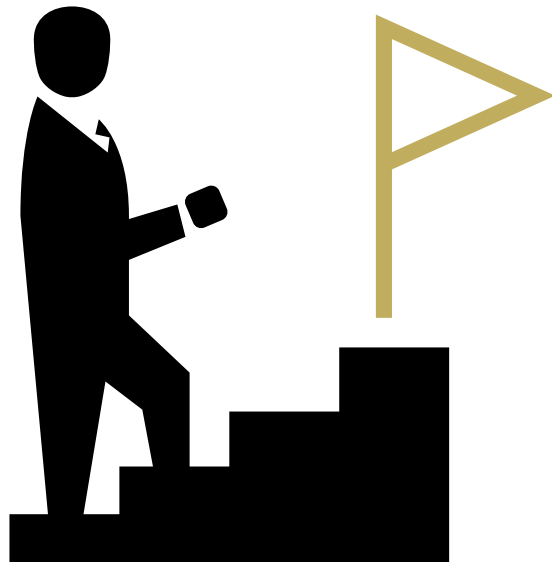
この調査を行う前に、キャリア曲線を描いてもらうワークショップを幾度か試行しました。参加して頂いた方のキャリア曲線は、この調査結果同様に、とてもバラエティに富んだものでしたが、それ以上に大きな驚きがありました。キャリア曲線をグループメンバーで共有し、キャリアストーリーを披露しあってもらったのですが、職種への着目、会社や職場への着目、顧客への着目など、キャリア曲線を描く基準が、人それぞれで実に多様だったのです。誰に教えられたわけではなく、一人ひとりが、自分の中に大切にしている軸を持ち、その軸をもとにキャリア曲線を描いていたのです。キャリアには客観的側面と主観的側面があります。その主観的側面の「何」が、自分にとっては大切なのか。その多様さに改めて気づいた瞬間でした。と同時に、この主観の軸に気づくことが、人をとっても生き生きとさせることにも気づきました。自分の主観と向き合うことが、キャリア・オーナーシップを育むスタート地点だったのです。

キャリアの変曲点を大切にしよう

キャリア曲線に現れる変曲点。「広げる」から「深める」へと方向を変えるとき、あるいは、「深める」から「広げる」へと方向を変えるときには、何かが起きています。そして、変曲点の数は、今後さらに増えていくことが予想されます。ですが、変曲点が多い人は、キャリア展望が高い、という関係は見出せませんでした。それは、変曲点の中に、自らの意思で創出されたものではなく、所属していた企業の意向や偶発的なライフイベントなどによるものが数多く含まれているからなのでしょう。しかし、今後増えるであろう変曲点を、チャンスにしない手はありません。変曲点を、自分にとって、意味のあるものにすることが問われます。変曲点の気配を感じた時には、立ち止まって考えてみてください。この変化を、自分の中でどう位置付けるかを。変化の気配が長く訪れていないことにも留意が必要です。それは停滞を意味するかもしれません。自身を変化の中に置き続けることが、キャリア・オーナーシップを育む土台となるのです。



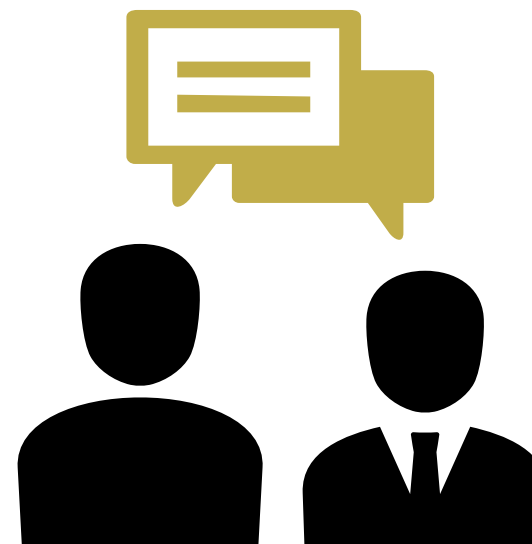
その時その時の自分の役割を自分でデザインしよう



長くキャリアを続ける中で、ひとの役割はステージごとに変わっていく。そのような傾向があることを、今回の調査結果は表してくれました。そのような役割の変化は、変曲点の存在と密接に関係しているのではないかと考えられます。新たな役割を引き受けることは「広がる」への変化を、その役割にコミットし、自らの在り方を変えていくことは「深める」への変化を指すでしょう。そして、これまで多様な役割を引き受けた、役割多様性の高い人のキャリア展望は明確に高くなっています。しかし、残念なことに、実に多くの人が自身の役割を認識していませんでした。所属企業から与えられた役割だけを認識している人も多くいると考えられます。役割は自分でデザインする。その時その時の状況を踏まえ、いま、自分はどのような役割を果たすべきか。そのような役割の主体的な認識と設計が、変曲点をより意味あるものとし、キャリア・オーナーシップを育むことにつながるのです。

多様な学習のレパートリーを活かそう

社会の変化が緩やかな時代に、キャリア・オーナーシップを支えるのは専門性でした。過去の学習と経験によって築かれた専門性が、その人のキャリア展望を拓いたのです。しかし、変化の激しい時代には、その図式が揺らぎます。身につけた知識やスキルは、あっというまに古くなってしまいます。社会の変化に対応し、かつ自身がありたい状態を思い描き、ギャップが生じたときは学習することで、自身を再び良好な状態に導く「学びつづけ」が問われます。また、学習のあり方も多様になっています。形式化された知識を体系的に学ぶ学習だけではなく、ひととの対話や仕事を通して、あるいは自分の仕事や生き方を振り返ることから得られる気づき、さらには、何かを試してみたり、アウトプットしてみることから得られる気づきも学習です。自身の状況に合わせて、学習行動、学びスタイルをアレンジしていく。それが、キャリア・オーナーシップを育む基盤となるのです。



転職による「内なる変化」を大切にしよう



転職は、キャリア展望の「ブートキャンプ」でした。転職を経験することで、キャリア展望が拓かれていくことが確認されました。しかし、その実態をつぶさに見ると、転職のきっかけだけでは、キャリア展望は拓けてはいませんでした。キャリア展望につながっていたのは、働くということについての価値を改めて自分に問い直したり、これまで意識していなかった新たなテーマと出会ったり、といった「内なる変化」でした。昇進、昇格のようなポジティブな転職も、そうした外形的な事実ではなく、職務や役割が変わったことによる「働く価値の再発見」が生まれることで、キャリア展望が高まっていたのです。逆に、そのような目に見えるような外的な変化がなくても、仕事の中のちょっとした出来事や人との出会いの中で、仕事の価値や意味を問い直すような転職では、キャリア展望は明確に高まるのです。同じ会社で、同じ仕事をしていても、「内なる変化」は訪れます。その自覚こそが、キャリア・オーナーシップをもたらすのです。

役割、転機、学習をつなげよう

キャリア曲線の変曲点が生まれるのは、役割の変化によるものかもしれません。異動や転職による物理的な変化だけではなく、自身が主体的に役割を担いにいったことに起因するかもしれません。あるいは、転機によるものかもしれません。きっかけは、仕事に関することかもしれないし、関係ないことかもしれません。そして、目に見える外的な変化だけではなく、心の中に芽生える「内なる変化」が、変曲点を呼び起こしているかもしれません。それとも、学習の変化によるものかもしれません。新たな学習により、自身の知識だけではなく、意識や姿勢に変化が生まれたからかもしれません。役割と転機と学習。この3つは、ここまでの分析からもわかるように、相互に密接につながりあっています。時には学習が起点となり、あるいは役割や転機が起点となり、と、その構図は一様ではありませんが、それぞれがつながることで、キャリア展望が高まっていることは確かです。つなげることで、キャリア・オーナーシップが育まれるのです。



キャリア曲線を描くことから始めてみよう



人生の節目では、キャリアの棚卸しをすることが大切だ、といわれています。キャリア研修やキャリアに関するワークショップに参加し、自身のキャリアを振り返ったことがある人も多いのではないのでしょうか。そんな機会を通して、大切にしてきたことや、どうありたいと思ってきたのかという「自分」と改めて出会い、未来が拓ける想いをした人もいるでしょう。自身のキャリアを「広げる×深める」で振り返り、キャリア曲線を描く、という、今回の調査手法そのものが、実は、より効果的なキャリアの棚卸しにつながる、という仮説とそれなりの感触を、私たちは持っています。自身のキャリア曲線を描き、ステージに分け、つぶさに振り返ることで、これまで意識していなかった自分と出会うことができるとできる。そのメソッドを生み出すための調査プロジェクトです。その輪郭は見えてきました。キャリア曲線を描くことから、キャリア・オーナーシップを育み始めてみませんか。

Works Report 2019

リクルートワークス研究所

〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17
リクルートGINZA8ビル
株式会社リクルート
TEL 03-6835-9200
<http://www.works-i.com>

マルチサイクル・デザインの時代

100年ライフのキャリアを考える

「キャリア曲線を描く調査」分析レポート

「人生100年時代のライフキャリア」プロジェクト第二期

〈プロジェクトメンバー〉

豊田義博（主幹研究員）

辰巳哲子（主任研究員）

大嶋寧子（主任研究員）

津田 郁（研究員）

古屋星斗（研究員）

阪口祐子（アソシエイト）

〈実査協力〉

株式会社インテージ

〈分析監修〉

高田治樹（目白大学専任講師）

〈分析支援〉

ヒストリカルデザイン株式会社

株式会社リベルタス・コンサルティング

〈デザイン〉

株式会社トライ・エックス