

変化の時代、 キャリアの罭

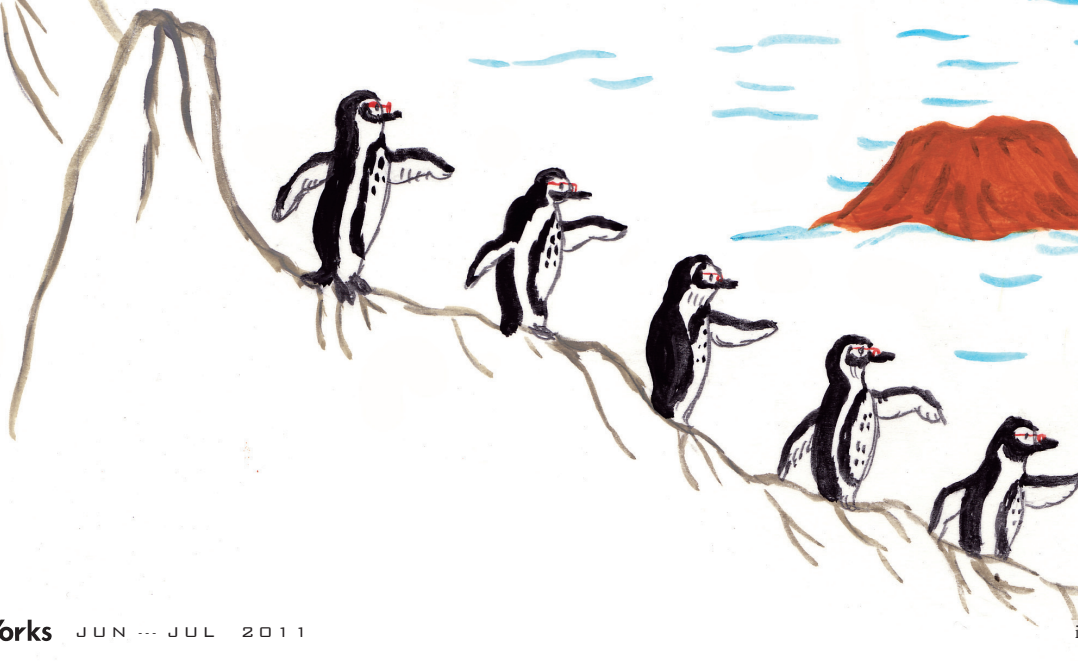
なぜ今、キャリア観・仕事観なのか

SECTION 1

13社5000人調査で見えた
仕事観・キャリア観の現実 —— P8

SECTION 2

115人キャリアインタビュー
「罭」を探り出す5つの論点 —— P14



はじめに

後ろ向きで轍を眺め続けていていいのか

キャリア。英語ではcareerとつづる。『働くひとのためのキャリア・デザイン』（金井壽宏著、PHP新書）によると、馬車を表すcarriageや、何かを運ぶ人やものを指すcarrierと同じ語源を持つ言葉だ。キャリアはこの本で、「長い目でみた仕事生活のパターン」と説明されていることも考え合わせると、目に浮かぶのは「ゆっくり進む馬車の後部に後ろ向きに腰かけ、自分が乗る馬車の轍（わだち）を見ている」というイメージだ。

馬車が主要な交通手段だった時代、街道に刻まれた轍は鉄道のレールのような役割を果たしていた。轍に車輪をはめこんで走っていれば、道を違えず目的地に着けたのだ。ほんの十数年前まで（一部では今でも）、日本の大企業で働くビジネスパーソンのキャリアとは、街道に刻まれた轍に沿って進むようなものだったのではないだろうか。ずっと後ろ向きで、轍を眺めているだけでも、その行程に大きな問題が生じることはあまりなかった。

だが、現在は21世紀に突入して10年あまり。大企

業で働いていても、大きな変化にさらされ、高度な専門性も求められる仕事環境になってきている。企業という馬車が進んでいる場所は、交通量の多い街道から未開の荒地へと変わってきたのだ。

こうなると馬車の手綱を他人に任せきりにして、既に出来上がった轍（キャリア）にばかり視線を向けているのは、かなり危険なことだとわかる。何しろ進んでいるのは未開の荒地だ。突如、道がなくなったり、行き止まりになったりするかもしれない。時には視線を上げて周囲に目を配り、自ら手綱を握ることも求められるようになるだろう。

今回の特集は、日本の大手企業14社、慶応義塾大学キャリアリソースラボ、そしてワークス研究所で結成した「21世紀のキャリアを考える研究会」の研究成果を報告するものだ。大企業のホワイトカラーのキャリア観や仕事観の現状を明らかにしたうえで、「変化と専門性の時代」の、後ろ向きに轍を眺めているだけではない、キャリアとの向き合い方を示していきたい。

五嶋正風（本誌編集部）



なぜ今、キャリア観・仕事観なのか

大手企業14社、慶応大キャリアリソースラボ、ワークス研究所で結成した「21世紀のキャリアを考える研究会」。その活動を振り返ると、なぜ今、キャリア観・仕事観に注目するのかが見えてくる。

本特集は、「21世紀のキャリアを考える研究会」の研究成果を基に構成している。特集の冒頭に、まずこの研究会が何を明らかにしようとし、どんな活動を展開したのかを紹介する。そのことがそのまま、なぜ今、日本の大企業で働くホワイトカラーのキャリア観、仕事観に注目したのかの答えとなるからだ。併せて、21世紀のキャリア観、仕事観のあり方を探っていくうえでキーワードとなる、「変化」と「専門性」の解説も加えたい。

研究会発足のきっかけは、ワークス研究所主幹研究員の豊田義博が、ビジネスパーソンキャリアのあり方について研究を重ねている慶応義塾大学大学院教授（当時）、高橋俊介氏を訪ねた打ち合わせだった。



豊田義博

ワークス研究所
主幹研究員

2009年秋のことだ。

豊田の研究テーマは、「働く若者」。インタビューや調査を重ねるなかで、若手社員や就活中の学生の中に、新しいキャリア意識が芽生え始めていることに気づいていた。「自身のキャリアイメージを明確に描くことを重視し、それが描けなかったりぼやけたりすると、『自分は成長していないのでは』と強く不安を感じるようです」と豊田。

高橋氏も、若者がキャリアに関してどんな価値観を持っているか、すなわち若者のキャリア観について、変化を実感していると応じた。さらに、「変化しているのは若者だけではない」という方向に話は展開した。たとえば、ミドルは以前に比べて昇進できる人が絞られるなど、想像していたキャリアコースと現実が乖離する「キャリアの危機」に直面している。シニア、女性にもキャリア観の変化は起こっているのではないかと……。 「ですが、企業側がそうした変化の全体像を把握しているとは思えませんでした」（豊田）

そこで、大企業で働くホワイトカラーのキャリア観の現状を把握し、全体像を地図化して示せれば、企業

側が今後の人事、キャリア施策を企画する助けになると考えた。また、キャリア観に大きな影響を及ぼすであろう、働き方に関する価値観、すなわち仕事観も視野に入れていくことにした。

こうして企業の参加を募って定量、定性調査を実施し、仕事観、キャリア観の実態に迫る。その上で課題を見出し、処方箋も描いていくという研究会の骨子が固まっていった。

参加企業が積極的に関与
ユニークな調査に結実

キャリアリソースラボ、ワークス

図表1 ■ 研究会参加企業

アクセンチュア
NTTデータ
サントリーホールディングス
ソニー
ソフトバンク
損害保険ジャパン
日産自動車
日本銀行
日本電気
博報堂
日立製作所
三井物産
三菱地所
三菱東京UFJ銀行

研究所が、これまでの研究活動で縁のある企業に協力を要請したところ、声をかけたほとんどの企業が参加を表明した。「私たちの問題意識を日本の大企業も共有していると、意を強くしました」（豊田）。参加企業は前ページの図表1の通りだ。

研究会の座長に高橋氏、副座長にワークス研究所所長の久保幸夫が就任。第1回研究会は2010年1月に開かれ、これまでに10回開催している。同研究会の特徴は、参加企業の積極的なコミットメントにある。「アンケート調査の質問作成や分析にご意見をいただいただけではありません。一部の企業ではインタビュー調査の調査員も引き受けてもらいました」（豊田）。このように参加企業が深く関与した研究成果を基にした企画だから、読者のみなさんにも納得感のある、興味深い内容となっているはずだ。

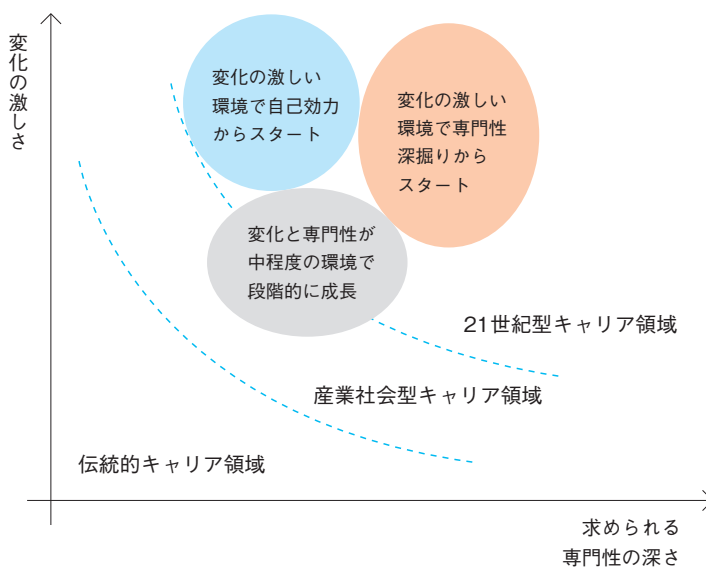
**21世紀キャリア観の前提は
高まる変化と専門性の影響**

21世紀のキャリア観、仕事観を読み解くうえで前提となるのは、仕事の環境が、大きく、また予期できない「変化」にさらされる度合いが高まることと、仕事に求められる「専門性」の度合いが高まっていくということだ。

高橋氏は仕事環境の変化が激しくなる要因として、「テクノロジーの進化」「多様性の進展」「競争の激化」の3点を挙げる。

テクノロジーの進化では、デジタル技術（IT）の発達、技術の進

図表2 ■ 環境とキャリア領域の関係性



出典：「21世紀のキャリアを考える研究会」作成の資料を基に編集部作成

歩を連続性のあるものから非連続なものに変えたことが、最も影響が大きいという。「自動車の内燃機関の性能向上はずっと連続的でした。これがデジタル技術を活用する電気自動車となると、一気に進歩が非連続になるのが、その典型です」（高橋氏）

多様性の進展の代表例はグローバル化だ。国籍の違う人と協働することは当然、変化の要因となる。従業員なかで女性や高齢者、非正規従業員の構成比が上昇し、働く人の価値観が多様化することも仕事環境に変化をもたらすだろう。

最後は競争の激化だ。「株主プレッシャーの高まり、一度成立したビジネスモデルの寿命が短くなっていることなどは、突き詰めると競争の激化が原因です」（高橋氏）

変化の増大に加えて、体系的かつ先端的な専門知識を、実務経験とは別に習得、学習し続けることが求め

られる仕事が増加する。それが「専門性」の度合いが高まるということだ。大学院レベルの専門知識が必要で、就職後も知識の向上が求められる仕事が増えていくということだ。

変化と専門性への要請が高まることをグラフ化したのが、上の図表2だ。全体としては、「20世紀型」ともいえる産業社会型キャリア領域から、右上に開いた扇状に、21世紀型キャリア領域へとシフトしていくことが求められている。単純に右上への直線移動とならないのは、仕事によって変化への対応と専門性向上の、求められる度合いが違うからだ。この図は、個人サイドから見ればそれぞれの職種など仕事（キャリア）領域として見られるが、企業サイドに立てば、企業や事業部のビジネス領域と見ることもできる。この図を念頭に置きつつ、特集を読み進めることをお勧めしたい。

13社5000人調査で見た 仕事観・キャリア観の現実

研究会に参加した大手企業13社の5000人が回答した、仕事観、キャリア観のアンケート調査。20代、30代の「若者」と、40代、50代の「中高年」の対比に注目し、研究会メンバーの慶大キャリアリソースラボ・吉澤康代氏がレポートする。

「21世紀のキャリアを考える研究会」は、参加企業のうち13社の約5000人に、仕事観、キャリア観の実態を把握するアンケート調査を実施した。ここでは、「新卒3年以内」「30歳前後」「40歳前後」「50代」という4つの年代グループについて、仕事観やキャリア観がどのように異なるのか、それらの価値観と仕事やキャリアに関する満足度（以下「仕事キ

ャリア満足）に、どんな関連があるのかについての分析結果を報告する。「新卒3年以内」「30歳前後」の「若者」、「40歳前後」「50代」からなる「中高年」の対比に注目して、読み進めていただきたい。

この調査では、仕事観を「内因的」「功利的」「規範的」の3分類、計11要素に構造化した。（9ページ、図表3参照）「内因的」は、仕事そのもの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、仕事が自己表現そのものであるとする価値観だ。「功利的」は、仕事は社会的評価や経済的成功を得るためのもので、それらを失うことを回避するためのものでもあるとする価値観。「規範的」は、親や学校などによってすり込まれたものや、出来事や経験を通じて気づき、内在化した「仕事とは～すべきものである」といった価値観を指す。

豊かであることが当然の社会で、「自分らしさ」を大切にしながら、ほめられて育ってきた世代が社会人となる時代を迎えている。経済的な

自立や豊かさより「自分らしさ」の追求に動かされる世代は、自分らしさに通じる内因的仕事観を重視するだろう。

だが、私たちの多くは「自分らしさの追求」だけでなく、家族のため、会社や顧客のため、そして広くは社会のために価値を生み出し、社会を担っている。変化の激しい、先の見えない時代だからこそ、仕事人、プロフェッショナルとしてどう仕事に取り組み、価値を生み出していくべきなのかという規範が求められている。こうした前提から規範の仕事観にも焦点を合わせたところに、本調査の特徴がある。

中高年で強い仕事観は
会社規範と世代継承のみ

仕事観の年代別特徴を見ていこう（10ページ、図表3を参照）。まず、仕事観は、年齢が上がるにつれて平均値が低くなっていく。つまり、年を重ねた人ほど仕事観は弱いといえる。ほとんどの仕事観において、中



吉澤康代氏

慶應義塾大学 大学院
政策・メディア研究科特別研究講師

Yoshizawa Yasuyo_慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科修士課程修了、博士（政策・メディア）。メーカー系シンクタンクで働き方の研究に取り組んだ後、現職。ライフキャリアにおける「働きがい」の変化・変容について研究する。研究会には慶大キャリアリソースラボから参加。調査・分析を担当。著書は『スウェーデン 自律社会を生きている人びと』（共著、早稲田大学出版部）。

高年よりも、若者のほうが平均値は高くなっている。

中高年で強い仕事観は、規範的仕事観に分類される、「会社規範」「世代継承」の2つだけだ。年齢が上がるにつれて、マネジメントの役割、組織を代表する立場、後輩・部下育成の役割を担うことが多くなることから、この2つの仕事観が強まるのではないかと考えられる。このように「年を重ねることによって2つの仕事観が強まる」という見方に加えて、今の中高年は会社への帰属意識が強い世代とも考えられるだろう。

「自分で切り開くもの」か
「振り返ればそこに」か

次にキャリア観について説明していこう。この調査では、キャリアに関する価値観を「キャリア観」として、AとB、2項目が対立する質問を18個用意した。そして、どちらの項目が自分の考えに近いかを聞いている（11ページ、図表5を参照）。

年代ごとに対立する項目のどちらを選ぶ傾向にあるのか、キャリア観の特徴を見ていくと、若者は、

「中長期で具体的目標に向かって進むもの」

「節目を意識し、主体的に変化を仕掛けていくもの」

「自分で切り開いていくもの」

「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」

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だという価値観にまとめられる。

こうした傾向には、キャリア自律論が学校や就活に浸透する中で、「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していくべき」という流れが生まれ、その影響を受けた世代特性が反映されていると考えられる。

一方、中高年には、

「仕事の連鎖の結果として振り返ると出来上がっているもの」

「多様な経験や試行錯誤を通して築き上げるもの」

と回答する傾向が見られた（12ページ、図表6参照）。

この年代にとってキャリアとは、「目標に向かって進む」「自分で切り

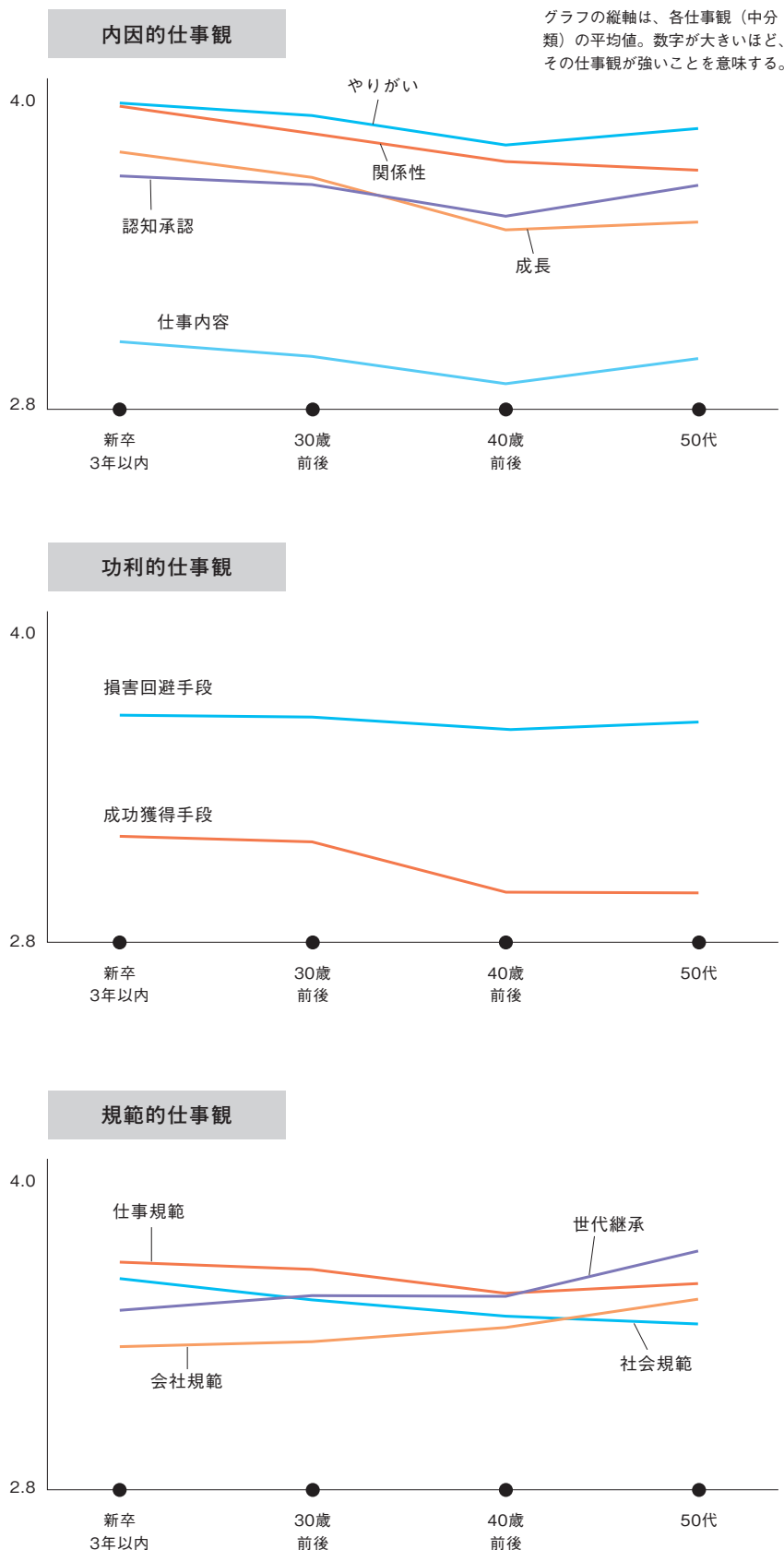
図表3 ■ 仕事観の構造化と質問項目

大分類	中分類	小分類
内因的 仕事観	やりがい	<ul style="list-style-type: none"> ・やりがいや達成感を味わうこと ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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
	関係性	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の存在価値を認めってもらうためのもの ・責任のある仕事をまかされること
	仕事内容	<ul style="list-style-type: none"> ・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・独自性を生かして、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
功利的 仕事観	成功獲得手段	<ul style="list-style-type: none"> ・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
	損害回避手段	<ul style="list-style-type: none"> ・家族を経済的に支えるためのもの ・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
規範的 仕事観	社会規範	<ul style="list-style-type: none"> ・社会、国のために役立つことをすること
	会社規範	<ul style="list-style-type: none"> ・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
	仕事規範	<ul style="list-style-type: none"> ・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
	世代継承	<ul style="list-style-type: none"> ・次の世代に何かを伝えていくこと ・人を育てること

「あなたにとって仕事とはどのようなものですか」という31項目の質問に対して、「1 まったくそう思わない」～「5 強くそう思う」の5段階評価による回答を得ている。

出典：「21世紀のキャリアを考える研究会」作成の資料を基に編集部作成

図表4 ■ 年代別仕事観の強弱



開いていく」というよりも、「これまでを振り返って納得する」ものなのだ。また、この年代はそもそもキャリアについてあまり深く考えず、そのことに疑問を持たずに、会社からいわれるままに働いてきた人が多い世代ともいわれている。こうした特性も、中高年の回答傾向に影響しているのではないだろうか。

年代別にキャリア観を見たときに、もう一つ特徴的なことがある。それは、年齢が上がるにつれて、「どちらとも言えない」という回答の割合が増えていくことだ。この点について「キャリア観の明確度」を割り出し、より詳しく見てみよう。

キャリア観の明確度とは、対立する質問A、Bのどちらかを問わず、明確にA、もしくはBと回答する傾向値のことだ（「私の考えはAまたはBに近い」=2点、「どちらかという私の考えはAまたはBに近い」=1点、「どちらとも言えない」=0点とした）。

明確さが大切なのは
若者よりも中高年

年代別に、このキャリア観の明確度を比較していくと、ほとんどのキャリア観において、年代が上がるにつれて明確度が低くなることがわかった。仕事観と同様、若者はキャリア観の明確度が高く、中高年は低いという傾向が見られたのだ。

中高年は仕事を含めた人生において、多様な経験を積んでいる。そうした蓄積が、キャリアのあり方として特定の方向性を選びづらくさせて

出典：「21世紀のキャリアを考える研究会」作成の資料を基に編集部作成

いると思われる。

この調査では、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も聞いている。

「今の仕事に満足している」

「失敗も成功も含め、これまで『いい仕事の経験』を確実に積み重ねてきた」

「これまでのキャリアについて満足している」

「これまでの仕事やキャリアに自分なりの誇りや納得感を持っている」
「私は自分らしいキャリアをつくりあげている」

について、5点尺度法の平均を算出し、「仕事キャリア満足」とした。

年代別に「仕事キャリア満足」と「仕事観」、「キャリア観の明確度」の相関を見ると、まず大きな傾向として2つのことがわかった。

①「仕事キャリア満足」は、概ね「仕事観」「キャリア観の明確度」と、弱い正の相関があった。

②これらの相関は年代が上がるにつれて大きくなる傾向が見られる。

仕事キャリア満足は、はっきりとした仕事観、キャリア観を持つことで高まり、その傾向は若者よりも中高年で強いということだ。つまり中高年のほうが、仕事観、キャリア観を明確に持っていることが、仕事キャリア満足に結びつくということになる。この傾向を別の分析手法で、さらに詳しく検討してみよう。

**若者はキャリア研修より
仕事観を高める経験を**

「仕事キャリア満足」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（13ページ、図表7を参照）。「仕事キャリア満足」に対して、「仕事観」と「キャリア観の明確度」が、どれほどの説明力を持っているのかを年代別に示したものだ。

「仕事キャリア満足」を説明する要因はほかにもあるため、「仕事観」と「キャリア観の明確度」の説明力は高いとはいえないが、これらの分析結果から大きく3つの発見があった。
発見① 「仕事キャリア満足」に効果があるのは、「キャリア観の明確度」よりも「仕事観」。

発見② 年代が上がると、「仕事キャリア満足」に対する「仕事観」の影響が大きくなる。

発見③ 若者の「仕事キャリア満足」に効果があるのは「仕事観」。「仕事キャリア満足」に「キャリア観の明確度」がより効果を発揮するのは、中高年。

一般的に、仕事観やキャリア観は年齢を重ねていくなかで、多様な経験を通じて形成されると考えられてきた。だが今回の分析では、若者のほうがよりはっきりとした仕事観、キャリア観を持っていた。一方で、キャリア観や仕事観を明確に持つことは、仕事キャリア満足を高め、その

(13ページに続く)

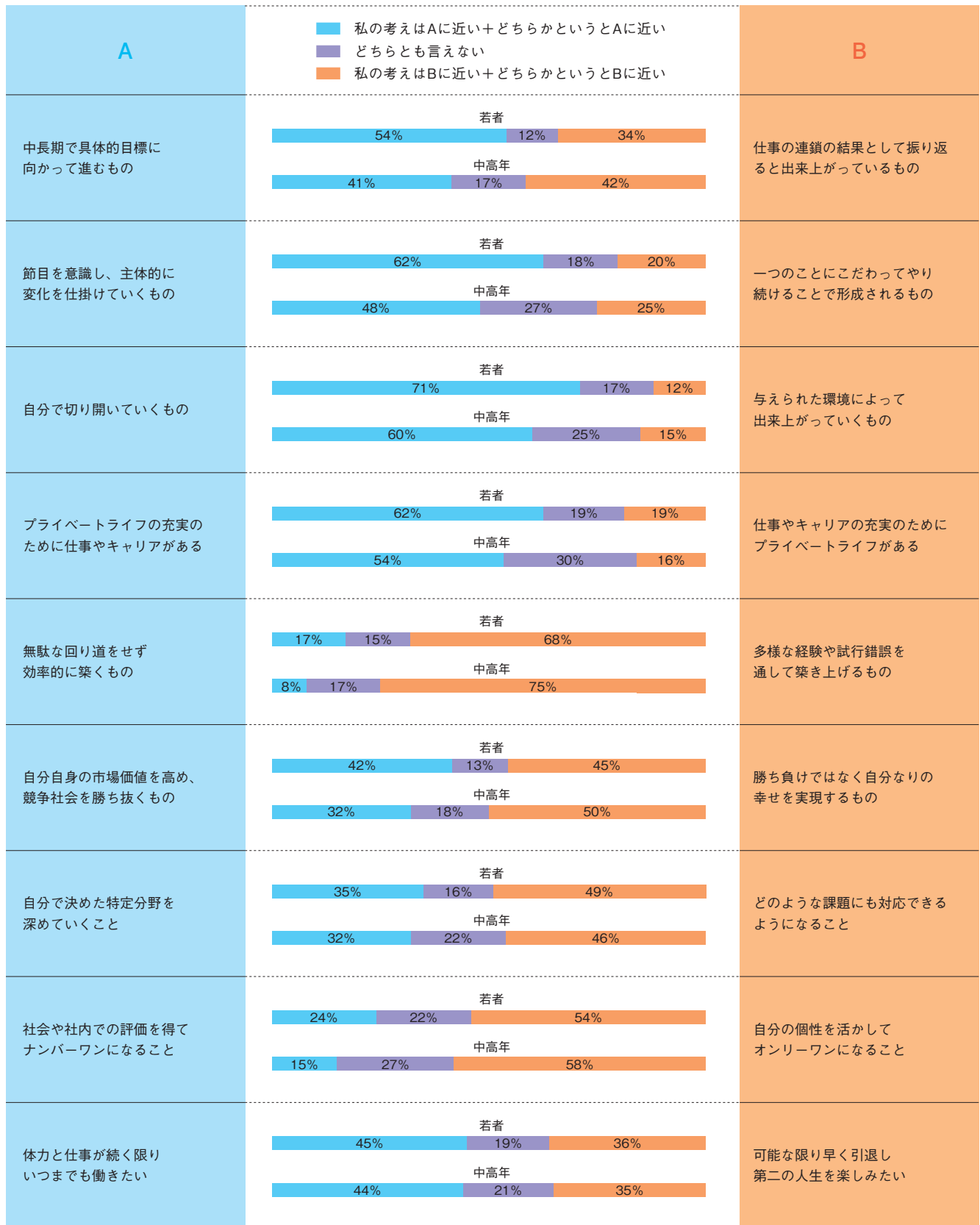
図表5 ■ キャリア観の質問項目

A	B
中長期で具体的目標に向かって進むもの	仕事の連鎖の結果として振り返ると出来上がっているもの
節目を意識し、主体的に変化を仕掛けていくもの	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
自分で切り開いていくもの	与えられた環境によって出来上がっていくもの
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	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
無駄な回り道をせず効率的に築くもの	多様な経験や試行錯誤を通して築き上げるもの
自分自身の市場価値を高め、競争社会を勝ち抜くもの	勝ち負けではなく自分なりの幸せを実現するもの
自分で決めた特定分野を深めていくこと	どのような課題にも対応できるようになること
社会や社内での評価を得てナンバーワンになること	自分の個性を生かしてオンリーワンになること
体力と仕事が続く限りいつまでも働きたい	可能な限り早く引退し第二の人生を楽しみたい

2項目が対立する質問を18個用意。どちらの項目が自分の考えに近いかを聞いた

出典：「21世紀のキャリアを考える研究会」作成の資料を基に編集部作成

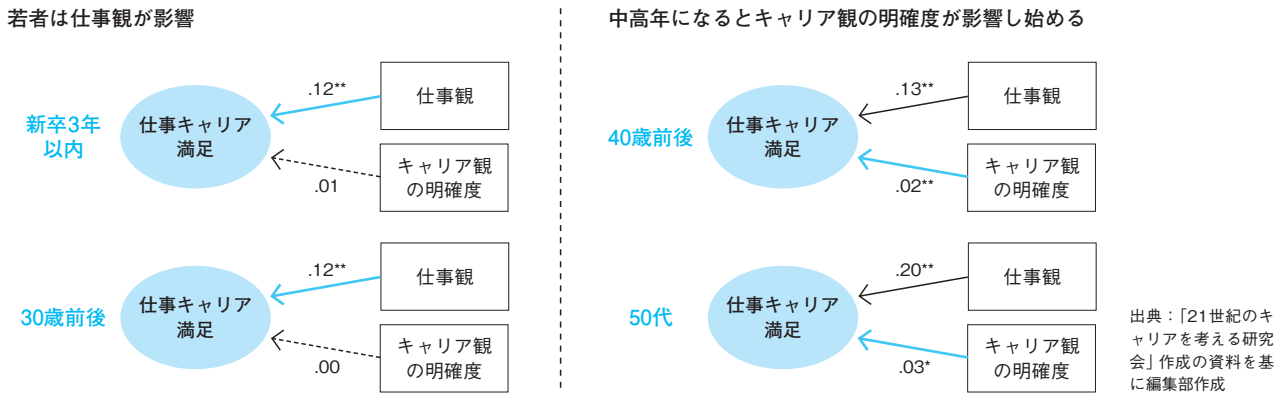
図表6 ■ 若者と中高年、キャリア観の違い



若者は「中長期で具体的目標に向かって進むもの」「節目を意識し、主体的に変化を仕掛けていくもの」「自分で切り開いていくもの」、中高年は「仕事の連鎖の結果として振り返ると出来上がっているもの」「多様な経験や試行錯誤を通して築き上げるもの」と回答する傾向。

出典：「21世紀のキャリアを考える研究会」作成の資料を基に編集部作成

図表7 ■ 「仕事観」「キャリア観の明確度」が、仕事キャリア満足に与える影響



※「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^2 ** $p < .001$ * $p < .05$

効果は若者よりも中高年のほうが大きいことがわかった。

若者は中高年に比べてキャリア観や仕事観が明確だが、明確であることが仕事キャリア満足にはあまり結びついていない。一方、中高年は若者に比べて、キャリア観、仕事観ともに曖昧で明確ではない傾向がある。だが、キャリア観、仕事観を明確に持つことで、仕事キャリア満足が高まるようになる。

このように見ていくと、若者は、キャリア観の明確化と仕事観の醸成では、後者のほうが仕事キャリア満足度を高めることにつながりやすいといえる。そもそもこの年代で仕事観、キャリア観が明確なのは、若い人に特有の、ある種の思い込みが影響している可能性も考えられる。「主体的、能動的にキャリアに取り組むべきだ」という価値観を、学校や就職活動ですり込まれた世代であることも、考慮する必要があるだろう。

彼らにキャリアを考えさせ、明確にキャリアビジョンを描くような研

修や施策を実施しても、それは仕事キャリア満足に大きな効果はもたらさないだろう。むしろ仕事観を高められるような工夫、たとえば挑戦的な仕事経験、仕事や役割の意味づけ、上司や先輩からの指導・支援、自己啓発などの学習の推奨が、仕事キャリア満足により結びつくといえる。

キャリア観の明確化で「中年の危機」の克服を

では、中高年はどうだろうか。会社人生、仕事人生も後半にさしかかり、キャリアについて考える機会や自身のキャリアをテーマにした研修などからは、遠ざかることが多いのではないだろうか。しかしこの年代は、これまでの仕事、キャリア、人生を振り返る時期に当たる。体力の衰えに直面し、人生の目標や夢を見直したり、これまでの生き方や価値観でよかったのか、という問いかけが始まったりする。いわゆる「中年の危機」だ。バブル崩壊前に入社し、

キャリアについてあまり深く考えてこなかった世代という指摘もある。キャリア観、仕事観が曖昧で、揺れ動いているといえる（中高年は仕事観、キャリア観の明確度が、若者に比べて低いという分析を思い出してほしい）。

一方で中高年は、仕事観もそうだがキャリア観が明確なほうが、仕事キャリア満足は高まることから、今回の分析でわかっている。仕事観やキャリア観が揺れがちな中高年こそ、キャリア研修の効果が期待できる。「キャリアの振り返り」「キャリアビジョンの作成」を通じて、キャリア観、仕事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。これまでのキャリアを含めた人生を受け入れ、自分なりに納得することが、仕事キャリア満足度を高めるといえるだろう。

調査の概要

研究会参加企業のうち13社の従業員を対象に実施。調査時期は2010年8～9月。n=4,997：男性（n=4,254）、女性（n=743）、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）。

115人キャリアインタビュー 「罨」を探り出す5つの論点

次に、これまでの仕事人生を振り返った、115人へのインタビュー調査の成果を紹介する。そこには、隠れていた「キャリアの罨」のありかを明確にする、5つの論点が浮かび上がってきた。

このセクションでは定性インタビュー調査の成果を基に、21世紀型キャリアを考えるうえで焦点となる5つの論点を紹介する。インタビュー調査には、研究会参加企業のうち6社が協力。20代から40代まで、幅広い職種で働く人のインタビューが集められた。今回提示する5つの論点は、インタビュー記録の分析から導き出されたものだ。それぞれの論点についてどんなキャリアの罨が想定できるのか。どうすれば罨を避け、生き生きとしたキャリアが描けるようになるのかを提示していく。どんな人たちが関係する論点なのか、「論点レーダーチャート」も参考してほしい。よりよいキャリア形成のため、人事は何ができるのかを意識しながらお読みいただきたい。

調査の概要

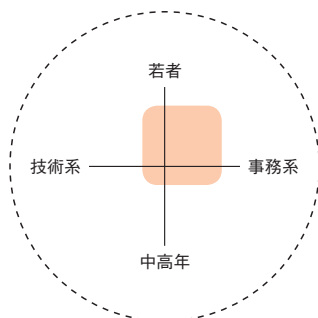
研究会参加企業のうち6社の回答者を対象に、半構造化インタビューで実施。調査時期は2010年12月～2011年3月。対象者は大卒以上の115人：男性（107人）、女性（8人）、新卒3年以内（32人）、30歳前後（50人）、40歳前後（33人）

論点 1

変化の大きな事業環境で

「自己効力感」と「先物キャリア」で 先の読めない変化に振り回されない

論点レーダーチャート



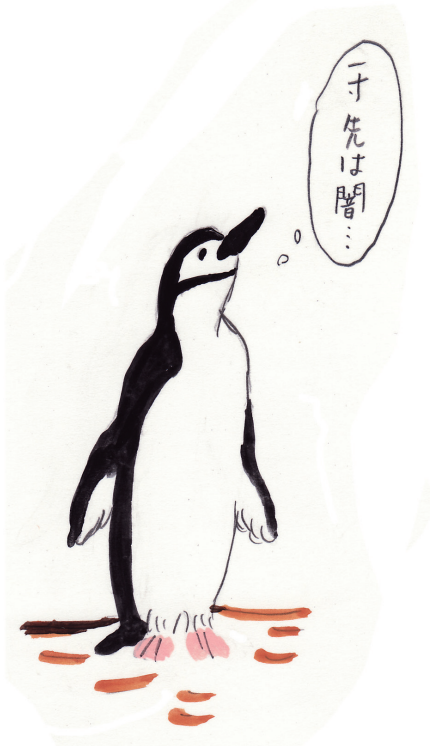
この論点で取り扱うのは、7ページの図表2に描かれている3つのグループのうち、主に左上の「変化の激しい環境で自己効力からスタート」にあてはまる仕事（事業領域）に従事する人たちのキャリアのあり方だ。求められる専門性の深さはさほどではないが、事業部の離合集散が激しいなど、大きく、予測困難な変化にさらされている。先端技術に

あまり依存しない、消費者向けサービス業などでよく見られるパターンと言える。

**強みを表現できない
能力の蓄積も不十分**

変化の激しい環境においては、どんなキャリアの罨が想定されるのだろうか。それは、変化に振り回され、その結果守りに入ってしまうパターンだ。

自分の強みを「顧客視点を持っている」などと漠然としか表現できない人や、「得意技」程度の能力の蓄積にとどまっている人もいて、30歳を超えても、具体的なキャリアイメージができていないケースが見られた。「キャリア選択肢の広がりに出



合わないまま、可能性は見えても決められないまま、家族や住宅ローンといった背負うものを持つと、会社依存に流れやすいようです」と、高橋俊介氏。

ワークス研究所研究員の萩原牧子は、インタビュー調査のなかで、まさにこのパターンの畏に陥った人の話を聞いた。その企業は、もとは比較的安定的な事業に携わり、社風もゆったりしていたが、その後M&Aなども経て環境変化の激しい事業に取り組む企業へと変貌していった。M&Aの過程ではリストラもあったという。「インタビュー対象者の話からは、『会社は守ってくれない』という意識が強く感じられました。マネジャーに昇進すると業績達成を強く求められる。だから昇進しない程度の業績をほどほどにあげつつ、家庭生活も大事にしつつ、その日その日をやり過ごしているという話を聞きました」(萩原)

キャリアに受け身でも 自己効力感は形成できる

次に、変化の激しい環境で、望ましいキャリアを築いているパターンを見てみよう。

キャリアに対しては受け身でも、目の前の仕事に主体的に取り組み、「どんな仕事が降ってきてでもなんとかする」という汎用性の高い自己効力感(外界の事柄に、自らが何か働きかけられるという感覚)を形成しているタイプが見いだされたという。変化が激しい環境のなかで主体的に仕事に取り組み、それによって自己効力感を養いながら徐々にキャリアを絞り込むケースだ。

部署解散など予想外の環境激変があっても、固定化したキャリア観を持っていなければ、柔軟に環境変化を受け止めることができる。そのうえでしっかりした仕事観や職業的信念を持ちながら主体的に仕事することで成果も生み出し、自己効力感を養えることになる。「どんな仕事であっても楽しく取り組む能力の自覚なども、キャリアを固定化せず、変化をチャンスとして取り込むためには有効です」(高橋氏)

変化の激しい環境では、キャリア

のスタート期にはキャリア意識そのものが不要となる。だが、しばらくそうした環境で働き続けていると、普遍性の高い形で自身のキャリア観やキャリアビジョンが見えてくるといふ。

キャリア後半期までに、徐々に自分が登る山(専門分野)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ていくことが有効になる。「普遍性、抽象性が高い強みに気づくことで、自分らしいキャリアへのソフトランディングが可能になるのです」(高橋氏)

萩原は、先述の変化に振り回されている人の話を聞いた企業で、うまく変化の波に乗っている人の話も聞くことができた。

ある40代男性は、「変化が激しいからこそ、仕事に主体的に取り組んでいる」と話していた。今取り組んでいる仕事を通じて身につくことは当然として、それ以上に知識スキルを身につけたいという。そういう考えから、休日や平日の退社後は、自己啓発に努めている。必要な時間を確保するため、会社の仕事は定時に終わるように、効率よく進めることを追求していた。「自分の武器を増やしていきたい。変化の激しさを

●インタビューの言葉から

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。課長昇進後、任された仕事につい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。

(会社の合併の影響で出向や異動が多かった) 課長 40歳前後

受け入れ、それに乗っていけば、キャリアは後からついてくる」と語っていたのが印象的だったという。

変化の激しい環境においては、若年期に、どのようにして自己効力感を形成するかがポイントになってくる。そのポイントについて高橋氏は、「見えやすく定量化できる、かつ関係する要因が限られた業務で、主体性を持って成果を出すことがいちばんです」という。

大部分を自己裁量で進められる仕事や、コンパクトだが全体像が見えやすい仕事を、若年のうちから数多く体験できると、自己効力感に加えて、規範的仕事観であるプロ意識が同時に形成される効果もある。

**異質な集団に入っても
「適応すれども同化せず」**

変化の激しい環境では社会性を鍛え、異質な集団にも進んで飛び込んで適応していかなければ、変化を受け入れることはできない。だが一方で、飛び込んだ組織に同化しきってしまわないバランス感覚も重要だ。「適応すれども同化せず」という姿勢が大事になる。

自ら手を挙げて新しい仕事にチャレンジできる、希望の部署に異動できるなど、キャリア自律を促す風土や制度のある企業では、自分から変化を仕掛けることができる。「そういう企業で働く人は、新しい環境に適応しようとするが、過度な同化は避ける傾向がある。変化に適応するだけでなく、変化に振り回されな

●インタビューの言葉から

30代になって、仕事は積み上げだと思うようになった。何をやっていても、必ず何かにつながると思う。

(転職、合併、出向など、計9回職場が変わった) 広告関連職 40歳前後

が感じられます」(高橋氏)

また高橋氏は、「キャリア目標ははっきりしていないことと、キャリアに対して仕掛けないことは、違うことなのです」とも言う。わからないことや新しい分野のことは組織内外の多様な人たちに聞きに行く、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(ブランドハップンスタンス)理論で推奨されている行動が、このパターンではとても大切になる。キャリア目標を持つことよりも、キャリアの行き先を意識せずに、布石を打つ習慣を身につけるべきなのだ。

高橋氏は、変化の激しい環境における望ましいキャリア形成のポイントとして、次の5点を挙げる。

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、結果的にこれからの成長領域に身を置ける可能性を高める。さらに、ある段階で流れを読み、それを自分のキャリア領域にしていく「先物キャリア」への注目が重要だ。

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、問題解決志向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・弱い分野といった辺境組織でのフリーハンドな仕事経験などが、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. 自分の背骨へ継続的投資を行う

このパターンで成功する人には、もともと緩やかな専門性志向を持っているながら、目の前の仕事はその志向とはあまり関係なくても、自分の柱になる専門分野や能力を継続的に意識し活用する傾向がある。幅広い経験を積むなかで、結果的に自分のキャリアの背骨が形成され、自分が求める分野の仕事に、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づく

一見不連続な仕事経験のなかでも、主体的に仕事に取り組むことで、普遍性の高い自分らしい強みを意識するようになる。それが、重要な仕事において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1つの専門性ではなく、さまざまな仕事経験から結果として出来上がった、複数の一定レベル以上の専門性の組み合わせで、自分らしいキャリアイメージを作る。



佐藤和博氏

組織人事1部
営業部門人事課 課長

20代は「激流下り」のイメージ 自己効力感醸成の仕掛けが課題

今回の調査で、当社のインタビュー記録を読んでまず感じたのは、「若手が思ったより草食系というか、比較的受け身だな」ということです。

半年ほど前、人事部門で当社のキャリア形成イメージについて話し合ったことがありました。このときの20代のイメージは、「激流下り」です。普通の会社なら3年の間に起こる出来事が、1年間で起こってしまうような変化の激しい事業環境で、自ら激流に飛び込むような気概で、もみくちゃになりながらも経験を積んでほしいと思っています。このイメージを前提にすると、「草食」「受け身」というのはやや物足りない印象ではあります。

変化が押し寄せてきて 受け身にならざるを得ない

ただ、最近の若者は草食系だと一刀両断するのも、少しかわいそうだとも思っています。先日、30歳を迎えた社員にインタビューする機会がありました。その方は、「最初の数年は変化の激しさについていくのがやっとといった感じで、キャリアについて自分なりの考えを持つことがほとんどできなかった。それを受け身といえ、そうかもしれない。30歳になってようやく、自分のキャリ

アについて考えられるようになった。むしろ20代は、キャリアについて意識するよりも環境適応力・順応力を身につけるフェーズだったのかもしれない」と話していました。思った以上に環境変化が押し寄せてきて、受け身にならざるを得ないところがあるのかもしれませんが。若手が自らのキャリアについて仕掛けていけるように、また自己効力感を醸成するためにも、「今年1年、仕事で何をできたか、それは自分の成長にどうつながったのか」を振り返るような場の設定が必要だと感じます。

当社のキャリア形成イメージに話を戻しましょう。20代は「激流下り」と述べましたが、30代は「山登り」か「波乗り」だと設定しました。自ら極めたい専門性を設定して、それを登り詰めていくのが「山登り」ですが、変化の激しい事業環境である当社の場合、「波乗り」のイメージも必要だし、むしろこのイメージでキャリアを形成する人のほうが多数派だと感じます。次々とやってくる仕事、環境変化の波にうまく乗っていく。いい波を見定め、そこにパドリングで近づいていくイメージです。これは高橋俊介先生が指摘する、「先物キャリア」に近い感覚なのだと思います。

新しい技術の自己学習 携帯事業の好調が後押し

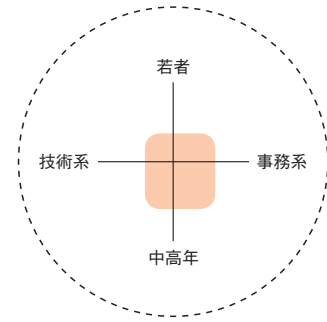
「山登り」に関していえば、携帯電話事業の好調がいい影響を与えていると感じています。かつてソフトバンクの前身の時代の携帯電話純増シェアは、3位が指定席でした。当社がソフトバンク傘下となった頃から、孫正義社長は「ソフトバンクは圧倒的ナンバー1を目指す」と言っていました。当初は社員も、「そんなことを言われても現実は……」という感じてましたが、純増数は2008年から2010年にかけて3年連続年間純増数ナンバー1を獲得し、着実に実績を積み重ねています。

かつて技術系など専門職の人たちは、「自らの専門性を高める」と言っても、機器などを提供するベンダー主催の勉強会に出席する動きが見られる程度でした。それがここ数年は、自己投資をしてでも新しい技術の勉強に取り組むようになってきています。こうした「山登り」に熱心に取り組む姿勢は、携帯電話事業の好調が影響していると感じます。

企業概要

サービス開始/1994年 本社所在地/東京都港区
従業員数/約6300人(単体)(2010年7月時点)
売上高/1兆7238億円(単体、2011年3月期)

段階的成長はいつまで保てるか やがて訪れる不連続局面への備えを



この論点で扱うのは、7ページの図表2に描かれている3グループのうち、中央下の「変化と専門性が中程度の環境で段階的に成長」に該当する仕事領域（事業領域）のキャリアのあり方だ。

この事業領域は、長期にわたって安定的な収益を上げ、会社の屋台骨を支えてきたような、大規模な中核事業などでよく見られる。事業モデルが安定していることから、かなり長期にわたるキャリアパターンも確立されている。社内ポジションの上昇と自身の段階的成長がリンクしている、産業社会型（20世紀型）キャリアパターンがまだ有効な領域だ。

問題は、21世紀に入り、そうした事業領域においても、求められる専門性や変化の度合いが高くなっているということだ。徐々に、場合によっては急激に、産業社会型キャリア

領域から21世紀型キャリア領域に事業領域が変化することが起こりうる。図表2中央下の「変化と専門性が中程度の環境で段階的に成長」領域が、右上に動いていくイメージを想像してほしい。「専門性と変化が中程度という環境のもと、段階的成長の後に待ち構えているであろう不連続な局面にも対応できる、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が理想的です」（高橋氏）

**会社担う中枢分野
優秀な人材も集う**

このパターンの人は、入社時やキャリア初期にはSEや営業といった大きくり職種を選択することが多く、キャリア観は緩やかにしか持っていない。仕事には基本的に前向きであり、変化の激しさと専門性が共

に中程度という環境で、予見可能性のある段階的成長を繰り返している。

企業の中核ともいえる確立された中核事業の大きなピラミッド組織に入った若者が、率直に自分の能力不足を実感したケースや、その分野の素晴らしい先輩、上司の存在などに触れて刺激を受け、適応しつつ仕事を通じて成長する人などが見られた。「会社の中核分野ですから、それなりに優秀な人材が投入されています。仕事に前向きなら、適度なスピードの昇進や役割の拡大を通じて、ゆっくりだが確実に目線が上がって成長していくのです」（高橋氏）。事業環境が安定的なままなら、ミドルまでの成長ストーリーは、比較的描きやすいパターンといえる。

メーカーで一貫して鉄道関係の仕事に携わってきたある部長は、新卒である系列会社の1期生として入社した。「自分たちで歴史を作っていくことに憧れて入社したが、その会社はなくなってしまい転属した。処遇面で面白くないことはあったが、仕事内容は変わらなかったし、当時の上司がよい上司で、ふてくされることもなく続けられた」とキャリア初期を振り返っていた。

オレってやでがエロ？



●インタビューの言葉から

最近の若手には、他部署で同じだけ稼げるならいいが、稼げないならもっと働けと、内心思っている。直属の部下には、それを言える関係がある。ありがたい。

部長職 40歳前後

所属部門はできたばかりで大変な思いもしたが、できる上司に恵まれ、夢中で駆け抜けられたという。着実に昇進を重ね、部長となった今では、「私と一緒にプロジェクトを組んだ人に不幸な思いをさせない、後悔させない。部下の育成も同じ思いで取り組んでいます」と語る。この部長は安定的な事業環境における、段階的成長の好例といえるだろう。

だがこれからは、成長の間に環境は徐々に変化し、専門性もより求められるようになっていく。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い可能性が高まっている。キャリア中期以降で想定される不連続なキャリアを、どう乗り越えていくかが課題になる。

社外にも目を向けて
キャリア不連続を克服

たとえばこんなケースがあった。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してきたSEの話だ。世の中ではユニックスやウインドウズへ技術の中心が動いているのに、会社ではそれらをあまり導入せず、メインフレー

ム事業にとどまっていることにモチベーションを保てなくなったことがあった。「このままではいけない」と、データベースやネットワークなどの自学自習を始め、資格も多く取得した。その後、会社がユニックスなども手掛けるようになった。このSEは、「あのときの勉強が本当に役立った」と振り返っている。

世の中の動きに危機感を覚え、社外にも目を向けて、ユニックスやウインドウズに関する技術を自学自習したことが、後に訪れたキャリアの不連続の克服につながったのだ。

キャリア中期以降の不連続キャリアには、経営職へのキャリアジャンプをどう成功させるかという問題もある。

かつての総合電機業界などでは、大型顧客向けIT分野といった中核事業の大型組織において段階的にキ

ャリアアップした延長線上に、重要顧客を担当したまま役員まで登りつめるといったキャリアパスが、営業やSEに存在していた。しかし現在は経営人材のプロ化が進み、経営職は「現場好きのたたき上げ経験」だけでは難しい職種になっている。

一方で、「次世代リーダー育成」という言葉に象徴されるように、「現場経験を持ちつつ、より幅広い知識や経験も兼ね備えた、プロ経営職の育成が企業の大きな課題となります」と高橋氏は言う。

技術やノウハウが確立した大型組織に長く在籍し、段階的連続的に成長してキャリアアップしてきた人たちには、「仕事を前向きにやっていたらキャリアは自然にできる」という意識が生じやすい。人数を限り、遅すぎないタイミングで、本人の適性や覚悟に頼るだけでなく、会社主導の育成の仕組みを整備することを通じて、経営職へのキャリアジャンプを促すことが必要だろう。「経営職へのキャリアジャンプ失敗」という罫にはまる人が多発すれば、それはそのまま、経営人材不足という形で企業経営に跳ね返ってくることになる。

段階的成長のなかで自分らしいキ

●インタビューの言葉から

このままではいけないと、自分でデータベースやネットワークなどの勉強を始めた。後に会社がその分野も手掛けるようになり、勉強が本当に役立った。

SE 40歳前後

キャリア観が形成されないまま、キャリアに迷いや不透明感が出るミドルの例も見られた。その状態で家族、住宅ローンといった背負うものができる、「会社へのぶら下がり」につながる。

段階的成長後、迷いが出る時期に背負うものがある人は、徐々に会社へのぶら下がりを考え始める。「変化に振り回され、受け身になりあきらめたというよりは、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、気がついたときには結果的にキャリアの選択肢を狭めてしまうのです」(高橋氏)

ソフトランディングへ 4つのポイントとは

高橋氏は段階的成長後の、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として、4点を挙げる。

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、仕事とは別の場で自ら仕掛けるといふ、スキル開発に関するキャリア自律行動が重要となる。伝統的中核事業に長く在籍することを通じた蓄積的キャリア形成に対して、外的環境の変化を感知することで生じる問題意識から危機感を持つ。そう

●インタビューの言葉から

6、7年すれば恐らく第一線から退いて、関連会社に行くことになる。そこでどう過ごそうかな、くらいのイメージしかない。

営業 40歳前後

して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。

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あえて過去の蓄積と決別し、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もあった。体育会出身でスパルタ教育スタイルを押し出し、人材育成の第一線で活躍していた人が、コーチングなどの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った。過去の蓄積に頼らない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を築くことにつながる。

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

外国人との仕事経験が契機となり、スキルの組み合わせを仕掛けた例が見られた。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、この例にもあてはまる。大型組織中核事業に長く在籍し、ローテーションが少ない人にとっては、キャリア形成の重要性や、形成パターンの多様性にいち早く気づくことがポイントとなる。

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を形成

大型組織中核事業にいる人であっても、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、ついに自分の進むべき道に出合えることがある。品質管理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して、自分から仕掛けたり偶然を生かしたりすることによって、幅広い経験をした女性の事例があった。これも自分らしいキャリア構築の好例だ。はっきりした仕事観とキャリアを意識した布石的な行動判断、そして冷静な自己理解と環境理解があれば、育児休職も、地に足の着いた自分らしいキャリアにたどり着く糧となることを物語っている。

●インタビューの言葉から

特にマネジャーになってから、頭打ち状態。最近では会社にしがみつくことを考えなくてはいけないのかなど、思うようになってきた。

SE 40歳前後



花松甲貴氏

情報・通信グループ
人事総務本部
金融総務グループ 主任

読み取れた従業員のキャリア意識変化 自律を促す施策の再設計に生かしたい

実は5年前にも、ある研究機関のキャリア意識調査に協力したことがありました。このときの当社の従業員のキャリア意識は、調査に参加していた十数社のなかでも最も低く危機感を覚えました。

かつては感じられた キャリア意識の低さ

もともと当社は、従業員を「ゆりかごから墓場まで」面倒を見るときという気風の強かった会社で、年金や財形貯蓄といった福利厚生も充実しており、従業員は「キャリアや人生設計はあまり考えなくてもよい」という意識が強かったと思います。それが5年前の調査結果につながっていたのだと見ています。

ですがちょうどその頃は、メガコンペティションを勝ち抜くために、当社でも従業員のキャリア自律を促すような研修などの施策を次々と打ち出すようになりました。そうした諸施策の実施や、社会全体の空気が変化したこと、そしてキャリア意識を比較的強く持った人が入社するようになってきたことなどの影響で、当社の従業員の意識もかなり変化してきたようです。

今回参加したアンケート調査でも、そうした変化が読み取れました。5

年前の調査では底辺レベルだった従業員のキャリア意識が、今回の調査では概ね中位程度となったのは、「従業員のキャリアに対する意識が非常に低く、受け身」という“日立の常識”の1つが、多少は世間の常識にアジャストしてきた結果なのかなと思います。

このように定量調査で見えた「従業員のキャリア意識の変化」は、定性インタビュー調査でも確認できました。私もインタビュアーを務めたのですが、ある特定の国で働くことを強く希望している方がいました。従来の日立の従業員の多くが持っていた、「与えられた仕事には主体性を持って臨むが、『どんな仕事をしたいか』の自己主張はあまり強くない」といった仕事観から見るとかなり違ったタイプといえます。

従来とは違うタイプの 従業員が増えてきた

また、若手の従業員で、「30代ではこうなりたい、ミドルマネジャーとしてはこんな仕事をしたいと思っているが、今のまま仕事をしているのでは到達できそうにないのが悩み」と話す方もいました。これらの方々は従来の日立の多数派からすると、かなり明確なキャリア観を持っ

ているといえます。こうした従来とは違ったタイプの従業員が徐々に増えていることも、定量調査で見られたキャリア意識向上に結びついているのではないかと思います。

当社のこれまでのキャリア自律を促す施策は、たとえば人事異動について本人の希望を聞く面談や、FA制度、公募制度などの定期実施は、「従業員のキャリア意識が非常に低い」ことを前提に設計されているように感じています。

一方で「会社の戦略に従って人材は配置されていく。その配置に向かって能力を向上させていく」といった道があることも従業員に知らせていく必要があると思います。

今回の調査からは、「若いうちから計画重視のキャリア観ばかり確立しようとするのは、必ずしもいい結果を生まない。まずは自律性のある仕事観を醸成することがキャリア仕事満足度を向上させる」ということがわかったとも聞いています。こうした新たな知見も、従業員のキャリア意識変化に応じた施策の再設計に生かしていきたいと思っています。

企業概要

設立/1920年 本社所在地/東京都千代田区
従業員数/3万1065人(単体、2010年3月末現在)
売上高/1兆9388億円(単体、2010年3月期)

キャリア自律なき社会化作用は弊害も 21世紀におけるベストミックスは

この論点では、価値観に関する社会化作用について言及する。社会化作用とは、新たに組織に加わった人に、仕事や日常の交流、研修を通じて、一定の価値観を浸透させていく作用のことだ。

熱心に就職活動に取り組む若者が、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を、入社前に形成してしまうケースが時々見受けられる。そのこと自体は悪いことではなく、キャリアに前向きなためだと受け取ったほうがよい場合が多い。

だが、最初の配属先が本人の希望とまったくかけ離れた部署であったり、本人の意思に基づかない頻繁なジョブローテーションがなされたりすることで、キャリアステップのイメージと現実にギャップが生まれてくる。「キャリア初期に上昇志向や焦りが強いと、このギャップが原因で挫折してしまう危険があります」

●インタビューの言葉から

法人営業の華々しいイメージがあったが、実際は事務中心でモチベーションが上がらなかった。やがて大きな案件を扱うようになり、何度も壁にぶつかった。そのたびに上司や周囲が支えてくれて、「支社のため、会社のために」という思いが強くなった。 営業 30歳前後

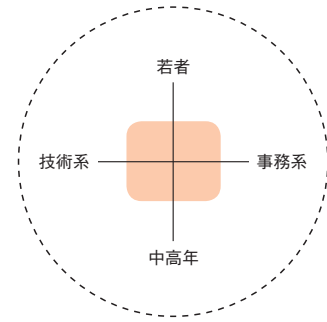
と、高橋氏は言う。

**ギャップに悩む若者も
社会化作用で適応する**

ところが社会化作用が強い企業では、イメージと現実のギャップに悩む若手であっても、上司や先輩たちによる内省支援によって、組織へ適応していくことが可能になる。さらには上司、先輩への同化願望に発展する場合さえある。こうして、固定的キャリアイメージの崩壊が挫折につながらず、組織内で共有された仕事観を身につけた人材へとソフトランディングしていくことになる。

ある30歳前後の営業職は、入社前、「まずはこの業務を経験、次はあの業務とステップを踏み、次第に経営層へ」と、自分なりにキャリアステップのイメージを描いていた。だが現実はいち描いていたステップ

論点レーダーチャート



とはまったく違い、法人営業一筋となった。「学生時代こうなると知っていたら、絶対入っていなかった」と笑う。

だが上司や同僚の影響で、仕事観やキャリア観は徐々に変化していった。最初の配属先では「とにかく自分が成長しなければ」という思いが強かった。それが次の配属先では、周囲への感謝から「支えてくれる方のために、会社のために」という思いが強くなったという。

「営業を続けたい」という気持ちと、



●インタビューの言葉から

「専門的な武器を身につけたい」という気持ちが併存したこともある。だが、営業として自信をつけることで、「やりたいことはどこでもできる」と、部署へのこだわりが薄れていったと振り返っている。

こうしたパターンが組織風土として確立されていれば、キャリア初期にキャリアイメージ崩壊を経験しても退職に至るような事態は回避できることになる。また、強い社会化作用があれば、個人に明確なキャリア観がなくても、組織内で共有された仕事観を支えに、それなりに順調にキャリアを形成していけることにもなる。

だが、キャリア自律を促す風土や制度が弱く、同化を求める社会化作用ばかりが強い組織は、「大きな変化にさらされる時代においては、課題を抱えることになりかねません」と高橋氏は言う。

たと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や、軋轢を伴う変革や創造を実行できるリーダーが育つのかという問題だ。ビジネスモデルや戦略、経営ビジョンと、必要な人材像の連携が課題となってくるだろう。

また、どこかの時点でその人なりの自律的キャリア像ができない場合、家族や住宅ローンなどの背負うものができた時点で、強い帰属意識が伴った会社ぶら下がりとなっていく可能性もある。変化が激しくなると、社会化作用一辺倒ではなく、キャリア自律とのバランスが重要になってくるのだ。

研究職として1つのことに集中し、直列的に仕事をするイメージを持っていた。実際は常時事業部の方とコミュニケーションしながら、並列的に進めるものだった。

研究職 30歳前後

キャリア自律はないが
人が育つ仕組みはある

研究会メンバーの豊田も、社会化作用とキャリア自律風土のバランスに関心を寄せる。今回のインタビュー調査を通じて、「よい意味での社会化作用が、まだまだ残っている企業が存在することがわかったのは、発見だった」と振り返る。上司や同僚がよってたかって新入社員を指導する。時にはほめ、時にはしかりながら、本人の能力や適性に合った道を探していく。「確かにそこにキャリア自律はありませんが、それなりに人が育つ仕組みではあるのです」(豊田)

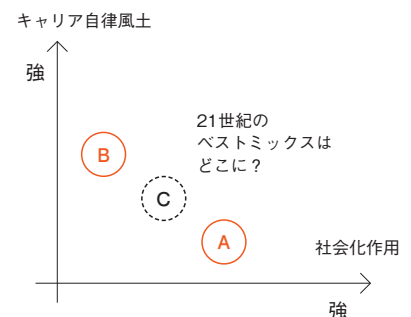
一方で、十数年前にはそうした社会化作用が強く働いていたのかもしれないが、現在は弱体化しているように見受けられる企業もあったという。「そういう企業では、上司がほめたり、小言を言ったり、一緒に飲みに行ったりという様子が、インタビュー内容から感じられない。上司との生き生きとしたコミュニケーションが感じられないのです」(豊田)

キャリア自律風土の強弱を縦軸、社会化作用の強弱を横軸にとって図示すると(右図参照)、自律風土が

弱く、社会化作用が強い、古きよき日本企業はA地点ということになる。一方、上司と部下のコミュニケーションが見られなくなった企業は、知らず知らずのうちに、キャリア自律風土は強まったが社会化作用は弱い、B地点に移っているところが多いのではないだろうか。

高橋氏の指摘する「キャリア自律なき社会化作用の弊害」を考えると、B地点の企業は、単純にA地点に回帰すればよいという話ではなさそうである。「キャリア自律風土と社会化作用のバランスのとれた、C地点を探っていく必要があります」(豊田)

図表8 ■ キャリア自律風土と社会化作用のバランス



自律風土が弱く、社会化作用が強い、古きよき日本企業はA地点。最近ではキャリア自律風土は強まったが社会化作用は弱いB地点の企業が増えている。21世紀のベストミックス、C地点はどこにあるのだろうか？



足立 敦氏

業務プロセス革新企画室
新モデル企画グループリーダー

「腹決め」している人の多さに疑問 インタビューでわかったその真意

当社は、深めていく専門性を早期に決めるというよりは、いろいろな経験を積んでもらうなかで、企業人としての成長を実現していくという、どちらかといえばゼネラリスト志向の人が多い会社です。去年からは、この傾向をさらに強めていく施策に取り組んでいます。入社して8年から10年程度を「キャリア開発期間」と設定しました。この間に、保険料をいただく営業部門、保険料のお支払いにかかわる査定や問い合わせに対応するサービスセンター、関連事業の子会社、そして管理部門の4分野のうち、少なくとも3分野を経験してもらおうと考えています。

キャリア開発期間を終えたあたりで、経験した分野のなかから、営業、査定など、本人の適性を踏まえた分野で活躍していく道を見つけてもらうようと考えています。また、次世代リーダー候補者と目される人には、さらに厳しい経験を積んでもらいます。

インタビュー調査に先立つ定量のアンケート調査では、「自分で追究したい専門分野を腹決めしている」という人がかなりいるという結果が出ました。「当社はゼネラリスト志向が多いのではないのか？」と少し疑問に思い、続くインタビュー調査

で「腹決め」の内容を詳しく聞いてもらうことにしました。

すると、インタビュー回答者がいう「腹決め」とは、狭い分野を特定して専門性を決めたという意味ではなく、「私は営業分野でいく」「査定分野で成長していきたい」というように、「今後取り組んでいきたい大まかな仕事の分野を自分で決めた」という意味だとわかりました。ゼネラリスト志向を強める施策と矛盾しない結果で、「予想通り」と感じました。

成長に影響を与えたのは 上司や職場の同僚と回答

もう1つ、定量調査の結果で活用させていただいた項目があります。「あなたは、いつ頃特に成長したと感じたのか？ どのような要素が、その成長に貢献していたと思うのか？」という質問です。成長の時期については、20代に伸びたという回答が多く寄せられました。そして成長に影響を与えたのは「上司や職場の同僚」という回答が圧倒的に多かったのです。「比較的若い時期の、上司、同僚が成長に影響を与える」と読み取れる結果ですから、これらのデータを基に、去年は「よき上司、リーダーづくり」をテーマにマネジ

ヤー育成の施策を進めました。

業務遂行力に限らない マネジャーに求める能力

以前は、当社も個人としての業務遂行能力が高い人、たとえば営業成績のよい人が課長、部長と昇進するのが通常のパターンでした。ですがここ数年、マネジャーとして昇進する人には個人としての業務遂行能力だけでなく、組織運営力、チームワーク向上力も求めるようにしています。業務遂行能力を縦軸、チームワーク向上力を横軸にとったグラフでいうなら、これまでは直線が垂直に近い人ほど、昇進が早かったということになります。ここ数年は、横軸方向も伸びている人、業務遂行能力とチームワーク向上力を両立している人をマネジャー適格者として登用しています。

「営業一筋で、役員まで昇進というキャリアパターンがなくなりつつある」という指摘がありましたが、当社のマネジャー登用の方針も、その話と呼応しているように感じます。

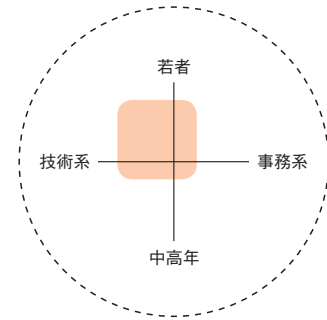
企業概要

設立/1888年 本社所在地/東京都新宿区 従業員数/1万7294人(単体、2010年3月末現在) 正味収入保険料/1兆2588億円(2010年3月)

論点 4

研究・開発職のキャリア

論点リーダーチャート



専門性深掘りで背骨を得た技術者 キャリアの幅をどうデザインするか

この論点では、7ページの図表2に描かれている3つのグループのなかで右上に位置している、「変化の激しい環境で専門性深掘りからスタート」に該当する仕事領域（事業領域）のキャリアについて言及していく。

**大学院レベルの知識を
入社後も深め続ける**

この事業領域で求められる専門知識は体系的で、かつ先端的なものだ。そうした知識を大学院などで身につけ、入社後も学習を継続し深め続けていく必要がある。技術系の研究職、開発職などでよく見られる領域といえるだろう。

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た結果、キャリアの幅の拡大を求められることも起こりうるパターンだ。

このパターンの人は、当初から「特定の専門分野を深掘りしたい」という固定的なキャリア観を持ち、深掘りを通じて成長していく。「その過程で組織の持つキャリア自律風土や社会化作用の影響を受け、キャリアと能力の幅の可能性に気づくことがあります」（高橋氏）。その結果、固定的なキャリア観がやや柔軟でより

普遍性の高いそれへと変化し、自ら仕掛け、能力の幅を広げていくことができるようになるという。

冒頭でも触れたが、特に大学院などで専攻した体系的な知識が、仕事に直接生かせる分野に多いキャリアモデルだ。ただ、昨今は専門分野が細分化、深化していることから、キャリア初期に少なくとも数年以上は特定分野を深掘りしないと、以後のキャリアで背骨となる専門性にならない可能性がある。

最初の深掘り期間は、取り組む専門分野の技術的な深さや広がりにもよるが、比較的時間を要しない分野であっても、「ある程度深めた」という実感を本人が持つまでに数年はかかるだろう。「仕事領域が、顧客付加価値創造に直接つながるような製造に関連する分野になると、10年くらい必要な場合もあります」（高橋氏）

このように特定分野を深掘りし、

その分野をノーベル賞レベルにまで極められれば、それは技術者としては幸せなキャリアだろう。だが、変化が大きい環境下では、「この道一筋」を追い求めつつ、1つの会社に勤め続けるのは、困難を伴うことも多い。

**特定領域の技術者を
商品開発のプロに育てる**

今号の「進化する人と組織」（42ページ参照）で取り上げた、窒化ガリウム半導体に取り組むベンチャー、パウデックを経営する河合弘治氏は、元ソニーの研究者だ。ソニーで深掘りしてきた「窒化ガリウム半導体を省エネに活用する」という分野をさらに追究するため、河合氏はベンチャー起業というキャリアアチェンジに挑むことになった。

●インタビューの言葉から

入社してみたら、ほかの人はあまり私が得意な領域の知識を持っていないことがわかった。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のだと思う。

（カメラメーカーから転職。転職前後を通じてレンズ設計に携わるが、転職して守備範囲が広がった） 開発職 30歳前後

以前は技術に強いこだわりがあったが、それだけではだめなのかなと思うようになった。物の売り方、マーケティングなど、エンジニア以外にも興味がある。いろんなことを知りたい。

開発職 30歳前後

旅先で出会った人や先輩など、周囲には波乱万丈な人がいっぱいいて、予想もしない場所で生きるの面白いと思った。だから常に柔軟でいたい。

開発職 30歳前後

せっかく深掘りした専門技術をその後のキャリアに生かしていくためにも、「その分野一筋」以外にもキャリアの幅を広げていく必要があるだろう。

その一例として高橋氏が挙げるのが、「特定領域の背骨を持った技術者を、商品企画のプロに育てていく」というパターンだ。

高橋氏によれば、商品企画はいわば総合芸術のような仕事領域だ。「専門分野の背骨がないまま、キャリア初期から商品企画ばかりを繰り返していると、ただの調整屋になってしまう恐れがあります」（高橋氏）。技術の裏付けがあることが日本の商品企画の特色だとするならば、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は、企業戦略上も極めて重要な意味を持つ。

プラスアルファの何か 模索を続ける技術者たち

研究会メンバーで慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特別研究講師の吉澤康代氏は、ある企業に転職してきた複数の技術者に対してイ

ンタビューを実施した。「その人たちは、これまである特定分野を深掘りした経験のある人ばかりでしたが、今後もその分野の深掘りをずっと継続するのは、違う方向性を考えていました」。あるいは別の新技術、あるいはマーケティング、はたまたグローバル展開など、これまでの専門性にプラスアルファする何かを模索している様子だったという。「そうしたプラスアルファを身につけることができたならば、そのことがよい商品企画につながっていく。そんな商品企画のできる人材になりたい」と語っていたことが印象的でした」（吉澤氏）。高橋氏の指摘する、技術の背骨を持った商品企画のプロを目指すという技術者が、実際に存在することを示すエピソードだ。

今回、この論点においては工学系の技術者に焦点を当てたが、「実は知的財産や特許関連分野といった、文系の領域においても大学院と初期キャリアが直結しているようなケースが存在します」（高橋氏）。ただ、文系で専門性の高い仕事の場合は、仕事の内容や進め方が、技術者ほどは教育とリンクをしていないせいか、

特定の専門分野の深掘りがうまくできていない例も散見される。そういった場合、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、自己効力感が形成されにくくなることも考えられる。

理系と同様に、文系の専門知識についても、入社後も学習を継続し深め続けられる環境を整えることが日本企業の課題だろう。

深掘りから幅の拡大へ つなげる5つのポイント

高橋氏は専門知識の深掘りからキャリアの幅拡大へとうまくつなげるポイントとして、次の5点を挙げる。

1. 専門知識の深掘りのなかで、普遍的な学びを身につける

1つの専門性を深掘りした際に学びの普遍性が高いと、ほかの分野の概念的理解も容易になる。学びの普遍性は、学び方の能力と言い換えることもできる。「なぜ」を繰り返す思考特性、数少ない具体的事例から過度で単純なパターン化を避ける意識などが求められる。周囲からの内省支援や自己啓発からの気づきも重

要だ。学びの普遍性が低いと、ほかの分野で応用が利かないという問題が生じてしまう。

2. 深掘りする仕事の、幅の広さを 実感する

深掘りしていく仕事の中身を、「ある生産プロセスのコスト削減」など、定量化しやすく限られた要素の追求で成立するものばかりにしないようにしたい。幅広い視点が必要な「顧客価値の創出」にかかわる仕事や、個人の問題解決志向だけでは完結せず、製造ラインとの調整が求められる仕事など、幅広さが感じられる仕事に意識的に取り組むとよい。

3. アウトプット志向や競争意識を 持つ

専門性の蓄積それ自体が目的化し

ない、アウトプット志向の仕事観を持つことも大切だ。それが普遍性の高い幅広い能力の開発につながる。「専門性は手段であって目的ではない」という仕事の成果への志向があると、学び方も変化する。「その分野のトップを目指す」という競争的意識を持って技術を深掘りした後、布石を打つことでチャンスを得て視野と能力を広げ、リーダー、プロデューサー、そしてビジネスの成功を目指すようになった事例があった。

自己ブランド意識を
普遍性の高いものに

4. 普遍性の高い自己ブランド意識 を抱く

「レンズ技術に強い」といった直接的で具体的な自己ブランド意識から、「新規事業に取り組むならぜひ声を掛けたい人」といった普遍性のある自己ブランド意識に、どう移行できるかが問題だ。複数の専門性の組み

合わせを目指し、隙間を埋めるような役割を意味あるキャリアとして意識するといったことが求められる。

5. キャリアの選択肢の幅に気づく

技術深掘りによる「この道一筋」の専門家を目指す以外の、キャリアの幅に気づく瞬間も必要だ。専門性深掘りを意識してきた人は、最初からキャリアの選択肢を広げて考えないまま、連続的にキャリアを作ってきているので、どこかの時点で選択肢の広がりがあることを実感し、そのなかの少なくとも1つに魅力や自身の可能性を感じる事が大切だ。

就職のときの専門職志向で単線的なキャリアイメージが、外国人研究者との出会いによって崩され、目指す人材像の幅が広がった事例や、管理職でありながら学会など社外の世界でも専門分野で活躍し評価されている上司を見て、管理職を目指すようになった事例などからもわかるように、多様な人との出会いも契機となる。

●インタビューの言葉から

将来も技術に口出しできる知識のあるマネジャーになりたい。統括マネジャーはずっと開発に携わってきた人だが、関連する学会の最近の論文もよく読んでいる。あの人のようになりたい。

開発職 入社3年以内





菅牟田健一氏
プラットフォーム企画本部
人事統括マネージャー

40代技術職が語る「迷い」「ゆらぎ」 新たなキャリアパターンの手掛かりも

もともと当社の事業内容は、BtoCかBtoBかといえば、後者に軸足があります。また、法人のなかでも、社会インフラを支える大企業や官公庁など、公共性の高い事業に取り組むお客さまが多数いらっしゃいます。そういったお客さまに情報や通信、その両方が融合したシステムを提供していく仕事に従事する社員が、当社では多数を占めることになります。

そういう背景もあり、高橋俊介先生の分類にあえて従うなら、「変化の激しさと、求められる専門性の高さが、どちらも中程度」という領域で、10年からそれ以上の時間をかけ、段階的にキャリアのステップを踏んでいく社員が、これまでは多かったと思います。

「所有から利用へ」という 情報・通信システムの潮流

しかし、提供する技術や商品の変化は激しいものの、お客さまやビジネスモデルは比較的安定的であった状況も、技術の一層の進化、グローバル化の影響を大きく受けるようになっていきます。たとえば、情報・通信システムにおける「所有から利用へ」という大きな流れです。従来、大企業の情報・通信システムは、事業の根幹にかかわるものほど、ソフ

トもハードも自前で所有するというのが主流でした。ところが最近では、企業の事業システムにもインターネットを経由したクラウドコンピューティングを導入するような動きが目立ち始めています。インターネットの雲のなかにあるサービスを利用するというわけです。当社のお客さまからも、「当社の従来のシステムと、クラウドを活用したシステムをうまく融合してほしい。しかもあまりコストをかけずに」といった要望が舞い込むようになってきているのです。

当社は今回の調査で、研究、開発、SEなど技術系の20代から40代まで、30人あまりにインタビューを実施しました。特に40代の人たちから、これまでの自らのキャリアを振り返って、「迷い」や「ゆらぎ」を口にするコメントが多く聞かれました。こうした「迷い」「ゆらぎ」は、彼らの仕事の内容が、急激な事業環境変化やグローバル化への対応を迫られていることが影響していると感じています。

当社としてもこうした変化やグローバル化の波を受け、社員にキャリア自律を促す施策を充実させてきました。節目で自らのキャリアを考える機会を設けたり、キャリアアドバイザー制度を確立したりといった取

り組みです。

一方で、具体的な社内キャリアのパターンについては、従来型の「組織内を縦に上昇していく」以外には、あまり明示できていない点が課題だと感じています。先ほどの40代の「迷い」「ゆらぎ」は、「変化とグローバル化時代の新たな社内キャリアパターン」が明示できていないことにも端を発しているように思います。

若い人たちのインタビューコメントからは、明るい材料も見出すことができました。現役としてピカイチの技術を持ちつつ、マネージャーとしても昇進している上司を見た若手の、「自分も将来あになりたい」というコメントがいくつかの部門で見られました。これは最近の若手から時折聞かれる、「管理職にはなりたくない」という言葉での管理職とはまた違った、技術リーダーとでも呼べるようなマネージャー像がしっかり実在していることを示しています。「変化とグローバル化時代の新たな社内キャリアパターン」を示していくためにも、こうしたコメントは大きなヒントになると考えています。

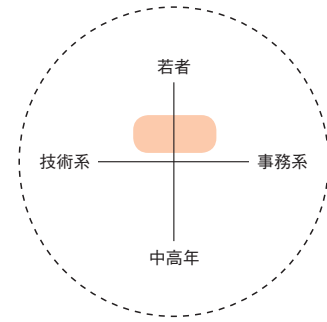
企業概要

設立/1899年 本社所在地/東京都港区 従業員数/2万4871人(単体、2010年3月末現在) 売上高/1兆9193億円(単体、2009年度)

論点 5

若手のキャリア

論点レーダーチャート



組織と一線、楽に稼ぎたい若者の出現 働きかけが衰えた影響という見方も

この論点でいう「若手」とは、主に入社から30歳前後までの人たちを指す。若手社員たちのキャリアには、どんな畏が待ち受けているのだろうか。

**功利的な人生観に安住
仕事の面白さを知らない？**

最初の畏に陥りそうなタイプは、功利的な人生観を持った若者だ。

このタイプにはテクニックで就職活動を乗り切った人が多い。キャリア観やキャリア目標が大事という呪縛にとらわれていて、それらが見つからないことには焦りを感じている。

一方で、組織からの同化を求める働きかけには抵抗があり、功利的発想からか、若い頃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き、上昇志向もあまり感じられない。

学生時代は、就職活動にはそれほど熱心でなく、競争に勝ちたいとい

う上昇指向もなかったようだ。だが、ありのままの自分を生かした就職をまじめに考えるという、堅実で現実的な面もある。「ワークライフバランスを若年時から重視し、会社に振り回されたくないという防衛的な功利性のせいか、組織への帰属意識は弱い。このタイプは、まだ仕事の面白さにはまっぴりではないだけなのかもしれない」（高橋氏）

金銭については、出世の象徴的価値としての側面には興味がないが、使用価値としては重視している。そのため、テクニックを弄してお金を稼ぐことを考えがちだ。「生涯この仕事を続けたい」と思えるほどの仕事に巡り合っていないせいか、早期引退志向も強い。管理職が魅力的ではないと思っており、なりたいたとしても、それは報酬が増えるからという現実的理由による。

「このタイプは新たに登場した型であり、その先行きは予見しにくい」（高橋氏）。健全な仕事観を形成する

ようなキャリア自律の働きかけや、強い社会化作用によって仕事の面白さに気づかせる支援をしていく必要があると、高橋氏は指摘する。

豊田は、企業の社会化作用の弱体化が、功利的な人生観を持った若者を増やしているのではないかという。「最近はもともと就活に熱心ではない人であっても、活動を通じて仕事観を大きく膨らませていく傾向があります。『入社したら、ビッグプロジェクトが自分を待っている！』という気分です」

ところが実際入社すると、待っているのはビッグプロジェクトのような「ハレ」の日ではなく、日常的な「ケ」の日の連続だ。それに加えて社会化作用が弱まった企業では、「ケ」の日の連続の意味を教えてくれるような先輩からの働きかけも希薄になっている。「こうして入社前に熱くなっていた仕事観は冷めていき、『この程度の仕事なら、コミットはこのくらいでいいか』と、功利的な若者になっていくのではないのでしょうか」（豊田）

若手のキャリアの畏、第二のパターンに目を転じよう。固定的なキャリア観に縛られた若手が、それによ

●インタビューの言葉から

働かずにお金が入ってくる仕事に就くのが夢。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。 営業 新卒3年以内

ってキャリアの深掘りができず、幅も広がらないというパターンだ。

このパターンに該当する人も就活には前向きだった人が多い。就活に熱心に取り組んだ結果、自分なりの仕事観やキャリア観をしっかりと持つようになる。そうした仕事観、キャリア観の形成には周囲の人からの影響も見られるし、採用活動における企業からのメッセージの影響を明らかに受けている例もあった。入社後は、明確な仕事観やキャリア観を基礎にして、仕事には前向きに取り組むが、「まだ、これという自分の仕事観やキャリア観を生かせそうな仕事が見つからないといいます」（高橋氏）。学生時代の数少ない体験を仕事に生かしたいという願望に縛られ、今の仕事を楽しめない事例も見られた。

固定的なキャリア意識が強い若手が、組織の人事慣行と不整合を起こすパターンもあった。かなり明確なキャリアプランを当初から持っており、それが実際に仕事を始めた後の現実と合致しない。会社内でキャリアプランを実現する道筋も見えない。その結果、仕事への前向きな姿勢や、仕事からの学びが損なわれるというものだ。

固定的キャリア観から脱出 考えられる3つの打ち手

こうした若者が固定的キャリア観から脱するために、どんな打ち手が考えられるだろうか。高橋氏は次の3点を挙げる。

- ①先々のキャリアステップまで決めるのではなく、節目の意識と次のステップへの仕掛けという、「節目のデザイン」を意識する（させる）。
- ②内省の支援を含めた、強い社会化作用によって組織への同化を促し、固定的なキャリア観を捨てさせ、組織に共有される仕事観をすり込む。
- ③自身の社会性を鍛え、社内外問わず、規範の仕事観の形成につながるような刺激を受ける。それによって若年時のキャリア観から脱する。

最後に紹介する毘は、仕事に対して受け身な人が、固定的なキャリア

観による呪縛を受け、キャリアや働き方の選択肢を狭めるパターンだ。

「医者」「鉄道」など、子どもの頃からの夢はあっても、人との衝突や軋轢を避け、自己主張もしてこなかった結果、入社後も受け身で流され続けることになる。夢に挑戦することには現実感が持てない。そうこうするうちに家族やローンなど背負うものが出てくる。「気がつけばキャリアの選択肢は狭まっていて、現状維持しかないと覚悟してしまいます」（高橋氏）。こうしたパターンが生まれたのは、受動的な人が、「好きを仕事に」「夢を追い」といったメディアなどからのメッセージを受け止め過ぎた結果なのかもしれない。このパターンの人たちにも、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していく必要があるだろう。



●インタビューの言葉から

いつ病気になるかわからないし、収入が給料だけは危険。学生時代も金もうけの方法を常に考えていた。出世して給料が増えるならいいが、手取り増でも時給に直すと下がるのでは。

SE 新卒3年以内

まとめ

個人にはキャリア意識がベースの投資行動 組織には自律と社会化作用の両輪化が求められる

高橋俊介氏 慶應義塾大学キャリアリソースラボラトリー上席所員

変化が激しく、求められる専門性が高まる21世紀の仕事環境において、個人サイドから見ても、また組織サイドから見ても望ましいキャリアを築いていくために重要なポイントを提示することで、特集のまとめにかえたいと思う。

「キャリアショック」を乗り越えられるか、否か

まずは、個人に向けたポイントを



Takahashi Shunsuke_東京大学工学部航空学科卒業。日本国有鉄道(現JR)、マツケンゼン・ジャパンを経て、89年ワトソンワイアット入社。93年に同社代表取締役社長に就任。97年7月に社長を退任し、個人事務所ピープル・ファクター・コンサルティング代表に。2010年4月から現職。『人材マネジメント革命』(プレジデント社)、『キャリア論』『キャリアショック』(ともに東洋経済新報社)、『スローキャリア』(PHP研究所)など著書多数。

提示していきたい。ここでも7ページの図表2に描かれている、3つのグループに沿って話を進めていこう。

最初に取り上げるのは、中央下の「変化と専門性が中程度の環境で段階的に成長」の仕事領域で働く人たちのことだ。

この領域では、比較的長期にわたる段階的成長が可能な、産業社会(20世紀)型キャリアパターンがまだ有効な企業が多数存在する。そのまま定年を迎えられる人もいるが、問題は、この領域であっても変化と求められる専門性の度合いが徐々に増し、領域が右上にシフトしているということだ。シフトの結果、ある企業のポジションが産業社会(20世紀)型キャリア領域と21世紀型キャリア領域の境界を越えてしまうと、その企業で働く人は、突如として変化にさらされ「キャリアショック」に見舞われることになる。そのショックは、産業社会型(20世紀型)キャリア領域にいた期間が長い人、つまり若手とミドルでいえば、ミドルのほうがより大きくなるだろう。

この「キャリアショック」を乗り越えられる人とそうでない人の差は、どこでつくのだろうか。私は、「キャリア意識をベースとした投資行動」をどれだけ実践しているかが、その分かれ道になると考えている。

「キャリア意識をベースとした投資行動」とは、第一には今の仕事に直接関係ないことを含めて、知識スキルを身につけること。第二は社内外に、「弱い絆」の人脈を広げることだ。

今の仕事とは関係ない知識スキルを身につけるには、自己啓発が有効だろう。知識スキルが身につくだけでなく、志を同じくする人とつながりを持つ機会にもなる。また、社会規範、仕事規範などの仕事観は、社外に出て行う自己啓発を通じて、より高まるようだ。自己啓発は仕事観、つまり仕事に対する価値観を変容していくことにも効果を発揮する。

弱い絆づくりは、仕事を通じてでも可能だ。たとえば、最近はグローバル化の進展で、海外の現地法人で働く外国人が日本を訪問し、会議を開いたり、一緒に数週間働いたり

いう機会が増えているようだ。

短い時間でも共に働いた外国人を、「せっかくだから」と飲み会や食事会に誘う行動は、弱い絆づくりにつながる。「プライベートまで苦手な英語で話すのは勘弁してほしい」としり込みしては、人脈は広がらないだろう。

弱い絆の人脈を広げ、今の仕事とは直接関係ない知識スキルを身につけておくことは、突如訪れるかもしれない「キャリアショック」に負けない、幅広く、バランスのとれた仕事観の醸成にもつながるのだ。

「変化と専門性が中程度の環境で段階的に成長」領域で働く人に関していえば、特に焦点を当てたいのはミドルの人たちだ。彼らが、弱い絆の人脈を広げる、今の仕事とは直接関係ない知識スキルを身につけるといった、「キャリア意識をベースとした投資行動」をどれだけ実践していけるか。これが個人にとって重要なポイントの第一となる。

**問題になってくるのは
キャリア意識の中身**

続いて7ページの図表2に描かれている3つのグループのうち、上の2つ、「変化の激しい環境で自己効力からスタート」「変化の激しい環境で専門性深掘りからスタート」の

領域で働く人たちに言及しよう。この領域で、とりわけ脚光を浴びるのは若手だ。

前提として指摘しておきたいのが、「変化の激しい時代だからこそ、キャリア自律は非常に重要。だが、変化が激しいからこそ、キャリアは計画的に形成しにくくなっている」という、「21世紀のキャリアのパラドックス」だ。

変化が激しく、求められる専門性も高度な仕事領域で働く人たちは、変化に振り回されないためにも高いキャリア意識を持っている。若い人たちは就職活動などを通じて、「キャリアは会社任せにせず、個人主導で考えるべきだ」という、キャリア自律論の影響も受けている世代だ。なおさらキャリアへの意識は強くなるだろう。

キャリアに対して意識が高いことは、変化の激しい時代において悪いことではない。ただ、ここで問題になるのは意識の中身だ。

キャリア自律に強い関心を持つ若者のなかで、とりわけ「キャリアの計画、目標」に重点を置く人を時折見かける。たとえば10年も先のなりたい姿、あるべき姿を設定し、そこに向けて「まずはこんな経験、その次はあんな経験」と、細かいプランを立てるような人だ。

だがこうした計画、目標を重視す

る姿勢は、「変化が激しいからこそ、キャリアは計画的に形成しにくくなっている」というパラドックスの後半部分とバッティングしてしまう。

キャリア意識を持つことは確かに重要だが、その中身は計画や目標の重視ではない。若者にとっても重要なのは、ミドルと同様にキャリア意識をベースとした投資行動であり、キャリアの節目を意識した、自分からの仕掛けなのだ。これが個人に向けたポイントの第二となる。

**社会化作用一本槍では
変化にうまく対応できない**

次に、組織に向けたメッセージへ話題を変えよう。ここでキーワードとなるのは、セクション2の論点3で豊田氏も言及した、「キャリア自律と社会化作用のバランス」だ。

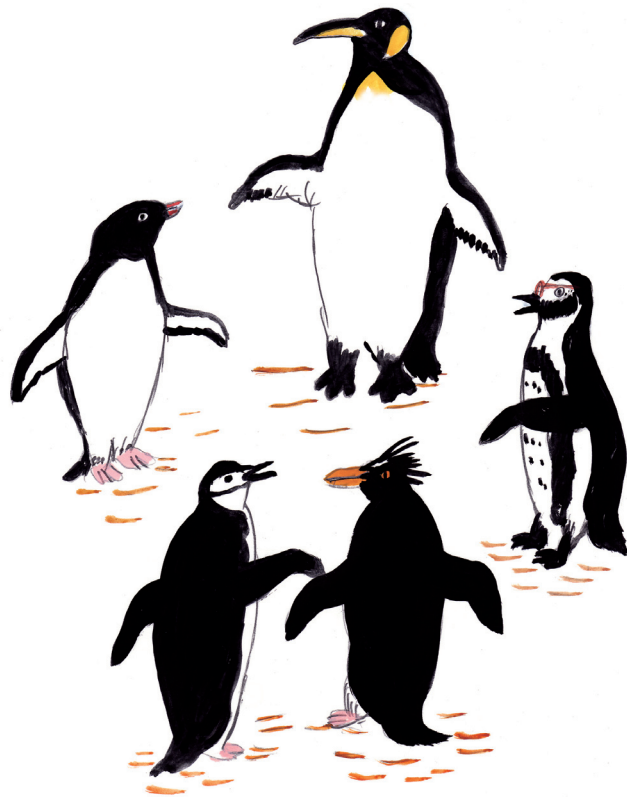
論点3でも見てきたように、社会化作用の強い風土を持つ企業は、キャリア自律の意識が低い従業員であっても、組織の一員が立派に務まるビジネスパーソンに育て上げることができる。変化の度合いと求められる専門性が中程度で、産業社会型(20世紀型)キャリアが未だに通用する企業では、従業員のキャリア自律意識が弱くても、強い社会化作用のある風土さえ維持していれば、大きな問題は起きなかったといえる。

だが、従業員がより大きな変化にさらされ、高度な専門性が求められる企業ではどうだろうか。競争力の源泉となるプロ人材が育たない、同化の圧力ばかり強まり、不連続な変化に対応できないといった問題が発生するだろう。つまり、「社会化作用は強力だがキャリア自律は弱い」という企業では、変化の時代にはうまく対応できなくなる。社会化作用とキャリア自律が、車の両輪となることが求められるのだ。

同化を求める社会化作用は
適用が難しくなってくる

「社会化作用は強力だがキャリア自律は弱い」という、かつての産業社会型（20世紀型）日本企業の社会化作用は、新たな構成員に同化を求めるものだった。だが、21世紀はダイバーシティの時代だ。外国人、女性、高齢者、非正規従業員など、多様な価値観を持った人たちが組織の構成員となるため、同化をベースとした社会化作用の適用は難しくなってくる。ダイバーシティを前提とした、21世紀の社会化作用は、異質な者同士が互いに適応しあう形でなければならない。

適応をベースとした社会化作用の一例として挙げられるのが、「意図的な一律性の確保」だ。「〇〇社の



〇〇ウェイ」といった価値観を、従業員で共有するような取り組みがその一例に挙げられる。

多様な価値観を持った人の集まる会社だけど、△△という価値観だけはすべての従業員が持っていて、大切だと思っているようにしよう。共通部分以外の差異については、できるだけお互いに適応しあっていこう、というアプローチだ。〇〇ウェイのなかにキャリア自律を促す価値観も組み込み、共有していけば、産業社会型（20世紀型）日本企業ではなかなか困難だった、「社会化作用とキャリア自律の両輪化」も可能になるだろう。

ところで、社会化作用は弱い、キャリア自律意識は強いという企業は存在するのだろうか。外資系の投資銀行などがそうだが、一言でいうなら、弱肉強食となるだろう。また、社会化作用は徐々に弱まり、一方でキャリア自律の働きかけや支援はあまり整備されていない企業も増えているようだ。どちらの場合も突然の変化に見舞われれば、キャリア脱落者は続出するだろう。それらの道ではなく、「社会化作用とキャリア自律の両輪化」こそが、21世紀型キャリアに対応していかなければならない、多くの日本企業のあるべき姿だと思う。