

# Works

キャリア  
動線を  
育むもの

35  
1999.8-9  
定価 700円  
(本体価格 667円)  
ワークス研究所  
RECRUIT



プロジェクトレポート：キャリアデザイン支援に向けた「キャリアモデル」の研究 古野 庸一（ワークス研究所主任研究員） 藤江 嘉彦（ワークス研究所研究員） 小野 晶子（ワークス研究所研究員）

I. キャリアデザインの「必要性」と「難しさ」 II. キャリアモデル構築とその理論背景 III. キャリアモデルを用いた転職経験者のキャリア志向分析 IV. キャリアモデル活用から抽出された考察 V. モデルを使うことによる効果、今後の展開

楠木 建（一橋大学商学部助教授） 久慈 洋子（ウィルソン・ラーニング ワールドワイド 取締役R&D部長） 渡辺 深（上智大学文学助教授） リー・J・リッチモンド（メリーランド州ロヨラカレッジ教育学教授） ハーベイ・シュメルターディビス（キャリア・ディベロップメント・コンサルタント） デボラ・P・ブロック（サンフランシスコ大学教育学部教授）

研究会報告：エンployアビリティの向上を主眼とした「日本版コミュニティ・カレッジ」創設へのアプローチ 村田 弘美（ワークス研究所研究員） 杉浦 舞（ワークス研究所客員研究員） 苅谷 剛彦（東京大学大学院教育学研究科助教授） 黒澤 昌子（城西大学経済学部助教授） 山田 礼子（プール学院大学国際文化学部助教授）

調査研究レポート：技術人材の流動化阻害要因の抽出とその解決策の提言～エンジニアの最適配置が産業競争力強化につながる 豊田 義博（ワークス研究所主任研究員） 土肥 正和（ワークス研究所研究員）

交差点：迷える学生たちに大学と企業は何を提供すべきか

高木 晴夫（慶應義塾大学大学院経営管理研究科ビジネススクール教授） vs 古野 庸一（ワークス研究所主任研究員）

時評：労働者派遣法の改正審議をめぐる迷走

鈴木 敦雄（ワークス研究所主任研究員）

# キャリア動線を育むもの

就職、異動、転職、独立……。働く個人に注目すれば、それが自発的か否かに拘わらず一人ひとり独自のキャリアの軌跡が存在する。それを「キャリア動線」と呼びたい。この動線は何によって生まれ、育つのか。断続的ではない、自立した動線になるためには何が必要なのか。ワークス研究所が追いつけたい壮大なテーマである。

プロジェクトレポート	2
<b>キャリアデザイン支援に向けた「キャリアモデル」の研究</b>	
古野庸一（ワークス研究所 主任研究員） 藤江嘉彦、小野晶子（ワークス研究所 研究員）	
[イントロダクション]	3
I キャリアデザインの「必要性」と「難しさ」	4
II キャリアモデル構築とその理論背景	8
III キャリアモデルを用いた転職経験者のキャリア志向分析	14
IV キャリアモデル活用から抽出された考察	20
V モデルを使うことによる効果、今後の展開	30
インタビュー・寄稿	32
研究会報告	42
<b>エンployアビリティの向上を主眼とした「日本版コミュニティ・カレッジ」創設へのアプローチ</b>	
村田弘美（ワークス研究所 研究員） 杉浦 舞（ワークス研究所 客員研究員）	
研究会参加者 刈谷剛彦（東京大学大学院 教育学研究科 助教授） 黒澤昌子（城西大学 経済学部 助教授） 山田礼子（プール学院大学 国際文化学部 助教授）	
調査研究レポート	48
<b>技術人材の流動化阻害要因の抽出とその解決策の提言</b>	
エンジニアの最適配置が産業競争力強化につながる	
豊田義博（ワークス研究所 主任研究員） 土肥正和（ワークス研究所 研究員）	
交差点	54
<b>迷える学生たちに大学と企業は何を提供すべきか</b>	
高木晴夫（慶應義塾大学大学院 経営管理研究科ビジネススクール 教授） VS 古野庸一（ワークス研究所 主任研究員）	
著者からのメッセージ	58
『すぐれた組織の意思決定』 印南一路（慶應義塾大学 総合政策学部 助教授） 『世界大不況への警告』 ポール・クルーグマン 訳者 三上義一（作家） 『リーダーシップ・エンジン』 ノール・M・ティシー、イーライ・コーエン 訳者 一條和生（一橋大学 社会学部 助教授）	
人材マーケットの「論点」	60
木下雅也（仕事の教室 編集長） 三牧義明（デジタルビーイング 編集長） 馬場洋介（Uターン・インターンビーイング 編集長）	
時評	62
<b>労働者派遣法の改正審議をめぐる迷走</b>	
鈴木敦雄（ワークス研究所 主任研究員）	
インフォメーション	64
読者の皆様より／研究テーマのご案内	

# キャリアデザイン支援に向けた「キャリアモデル」の研究

ワークス研究所 主任研究員 古野庸一

ワークス研究所 研究員 藤江嘉彦

ワークス研究所 研究員 小野晶子

I キャリアデザインの「必要性」と「難しさ」  
● 古野庸一 .....4

II キャリアモデル構築とその理論背景  
● 藤江嘉彦 .....8

- II-1: キャリアデザインに役立つキャリアモデル
- II-2: キャリアモデル構築の試み
- II-3: キャリアモデル仮説

III キャリアモデルを用いた転職経験者のキャリア志向分析  
● 藤江嘉彦・小野晶子 .....14

- III-1: 調査概要
- III-2: キャリアデザインシーンにおけるキャリア志向診断
- III-3: アセスメントによるキャリア志向測定の試み

IV キャリアモデル活用から抽出された考察  
● 小野晶子 .....20

- 考察1. 「志向・職業観」はどこからやってくるか
- 考察2. 本人の志向表現とインタビュー診断にはなぜ違いが生じるのか
- 考察3. 仕事満足度は何に影響されるのか

V モデルを使うことによる効果、今後の展開  
● 古野庸一 .....30

- 参考文献 .....31
- インタビュー: 自分にとっての「ゴール」はどこにあるのか? .....32  
● 楠木 建(一橋大学商学部/イノベーション研究センター 助教授)
- インタビュー: コンピテンシー・マネジメントによる企業内キャリアサポート .....34  
● 久慈洋子(ウイルソン・ラーニング ワールドワイド 取締役R&D部長)
- インタビュー: キャリア形成におけるネットワークの重要性 .....36  
● 渡辺 深(上智大学文学部 助教授)
- 寄稿: アメリカの企業におけるキャリア開発——方法とモデル—— .....38  
● リー・J・リッチモンド(メリーランド州ロヨラカレッジ 教育学教授 大学院教育カウンセリング学科ディレクター)  
● ハーベイ・シュメルター・ディビス(キャリア・ディベロップメント・コンサルタント)  
● デボラ・P・ブロック(サンフランシスコ大学 教育学部 教授)

企業が「雇用」そのものを保障するのは困難だということが、次第に明らかになりつつある。変革を起こしはじめた企業は言うのかもしれない、「雇用を保障するのは能力だけです」と。そして、社会も一気に「自由と自己責任の社会を目指そう」という論調に変化しつつある。「従業員」として自らの「雇用」どころか「キャリア形成」をも企業に預けてしまっていた個人だけが、戸惑いを隠せずにいる。しかし、このような個人を、企業や社会は責めることができるのだろうか。事実、個人が自らキャリアをデザインしようとしたとき、その手助けとなる情報は驚くほど未整備である。そのサポート機能のひとつであり、キャリアデザインのためのヒントとなる「キャリアモデル」についての研究レポートが以下である。

『キャリアデザインの「必要性」と「難しさ」』では、自分のキャリアに責任を持つことが必要になった個人にとって、キャリアデザインがなぜ重要なのか。そして、キャリアデザインとはどのような作業なのか。その難易度の高さを説き、支援ツールとしてのロールモデル、キャリアモデルについて提唱、解説している。

『キャリアモデル構築とその理論背景』では、個人軸からキャリアデザインをすることの重要性、キャリアに関する先行研究とその課題について言及し、新たなキャリアモデル構築にあたっての指針と理論背景、新たに仮説設定したキャリアモデルについて解説している。

『キャリアモデルを用いた転職経験者のキャリア志向分析』では、仮説設定したキャリアモデルを実際に用いてキャリア志向が判別できるか、アセスメントによって簡便にキャリア志向を把握することができるか、について行った調査検証を報告している。

『キャリアモデル活用から抽出された考察』では、①「志向・職業」はどこからやってくるのか、②本人の志向表現とインタビュー診断にはなぜ違いが生じるのか、③仕事満足度は何に影響されるのか、など我々が持つ問題意識に対してキャリアモデルによって知り得たことを報告する。

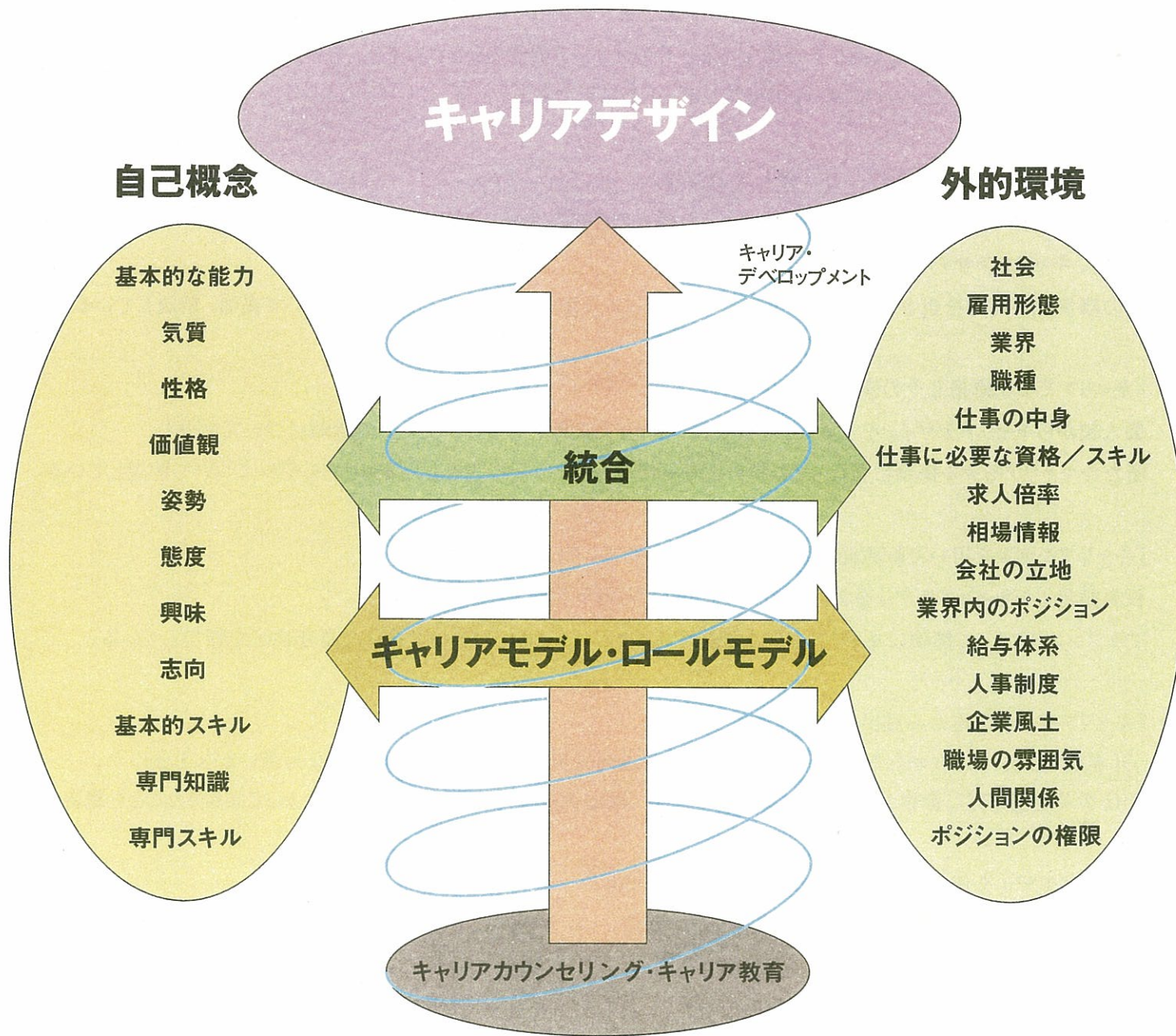
『キャリアモデルを使うことによる効果、今後の展開』では、今回の調査による考察と、今後の継続研究などの展開について述べている。

個人がキャリアデザインを行うためには何が欠けているのか。キャリアデザインをサポートする機能としてどんなキャリアモデルが有効か。今回のレポートが、これらの議論に貢献できれば幸いである。

# I キャリアデザインの「必要性」と「難しさ」

古野庸一  
ワークス研究所主任研究員

キャリアデザインのプロセス



## キャリアを取り巻く環境

バブル崩壊以降、企業の雇用のあり方は、急速に変わりつつある。新卒大量採用から厳選採用。年功序列制から実力主義制へ。終身雇用の実質的崩壊。人件費の変動費化。これらの現象は、正しいかどうかは別にして、現実には起きている事実である。グローバル競争、ITを中心とした技術革新、高齢化、規制緩和というトレンドを考えれば、企業の雇用のあり方は、景気の変動にかかわらず、今後も益々ドラスティックに変わっていくと考えたほうがいい。

このような時代において、個人は、自分のキャリアに責任を持ち、自らのキャリアを自らで切り開いていく必要がある。そのことは個人も認識し始めているが、きちんと理解しているとは言いがたい。高度成長期に育ち、「いい大学に入って、いい会社に入社し、一生勤め上げること」を絶対的な価値と信じてきた個人にとって、現在のドラスティックな動きには、なかなか意識がつかない。事実、バブル経済崩壊以前の91年以前に入社した人たちにインタビューしてみると、「会社がなんとかしてくれるだろう」という甘えが見え隠れする。

## キャリアデザインの必要性

さて、自分のキャリアに責任を持たなければならなくなった個人にとって、キャリアデザインをすること、キャリアゴールを設定していくことは、有益な作業と思われる。

デザインすることなく、流れのままに身を任せ、キャリアを積んでいくというもひとつのスタイルと思われるし、否定するつもりもないが、流れ着いた先が自分の思っていたところと違ったとしても文句は言えまい。キャリアに対する納得感という意味で、キャリアデザインは重要である。そのことは、キャリア

選択の場面で、特に顕著である。

個人が自分のキャリアを考えようとするのは、「仕事を探そう・転職しよう」と思うキャリア選択時である。まず目が行くのが、具体的な求人の数や、知り合いなどから聞く他社での仕事の様子などである。しかし、既存の働き方、組織・雇用形態が変化している真っ只中においては、最初から既存の働き方のイメージや、組織・雇用形態を前提にして、未来のキャリア選択を行うのはリスクが大きい。現時点では企業内に存在する業務やポジションに就いていても、いつ何時それが組織外にアウトソースされるかもしれないからであり、また、SOHOに代表されるような新しく創出された雇用形態が視野から漏れてしまうことによって、結果として機会損失に陥ってしまうからである。そのような状況下においては、キャリア選択の前に、まずキャリアデザインが必要である(P7の図表参照)。

## キャリアデザインとは

キャリアデザインに関しては、学問的にはほとんど扱われていないが、キャリアカウンセリング、キャリアガイダンス理論の中で語られていることが多い。カウンセリング心理学の世界で、最初にキャリアの概念を導入したのは、スーパー(Super, D.E.)である。彼は、キャリアカウンセリングを「個人が自分自身と職場の中での自分の役割に関して、統合・発展させ、現実に照らして吟味し、自分自身にとって満足であり、社会にとっても利益のあるように、自己概念を現実化させることを援助すること」と定義している。

このスーパーの言う「自己概念の現実化」のためにキャリアデザインという方法論が必要になってくる。実践的に言えば、キャリアカウンセリングやキャリア教育の一環として、個人にキャリアデザインを描いてもらう場合が多い。逆に、キャリアデザインを行うために、キャリアカウンセリングやキャリア教育を

受けるということもしばしばである。このようにキャリアカウンセリング、キャリア教育とキャリアデザインは緊密な関係にある。

あらためてキャリアデザインを定義すると、「個人の現在から将来のキャリア生活において、満足感、納得感、自己効力感を高めるために、現実と自己概念の統合を図り、自分なりのシナリオに落とししていく作業」と言うことができるだろう。

### キャリアデザインを行うために

キャリアデザインを行うためには、現実と自己の統合を図らなければならない。スーパーとボーン(Bohn,U.J.,1970)は、キャリアパターンの規定因子を、外発的因子と内発的因子に分けたが、キャリアデザインにおいても、現実(外的環境)を知ることと自己概念(自分)を知ることが必要である。自己概念と言われるものには、基本的な能力(知的/身体的/音楽的/美的……)、気質、性格、価値観、姿勢、態度、興味、志向、基本的スキル(対人/対課題)、専門知識、専門スキルといった、様々な要素がある。一方、外的環境としては、社会、雇用形態、業界、職種とその仕事の中身、各々の仕事に必要な資格/スキル、求人倍率、相場情報、求人している会社の立地、業界内のポジション、給与体系、人事制度、企業風土、職場の雰囲気、人間関係、求人しているポジションの権限というようなものがある。

自己概念に関しては、自己の過去の棚卸しを行ったり、キャリアアセスメントを行ったり、友人、両親、同僚等からのフィードバックをもらうことによって、自己理解を図っていく。一方、外的環境に関しては、新聞、情報誌、知人、友人、両親、専門家などから、情報を得ることはできる。しかしながら、自己を知り、外的環境の情報を得たととしても、それらを統合することができなければ、キャリアデザインを描くことは難しい。事実、自己概念と外的環境の統合という作業が難しいために、キャリア

デザインを途中で断念している人が多い。

この統合を容易にする方法が、ロールモデルを使ったアプローチである。ロールモデルとは、平たく言うと、憧れの先輩モデルである。先輩は、伝記に載るような偉人もあれば、身近なところでは、父親、母親、親戚、あるいはOB・OG、会社の先輩もある。多くの人生の先輩に出会えば、共感し、憧れる人に出会う確率も高まる。彼等の働き方、職業観を学ぶことによって、自分の中にあるこだわり、価値観が浮き彫りにされることも多い。そして、将来の自分の働き方を、そのような先輩を見ることによって、リアリティをもって描くことが可能になる。すべての芸事が模倣から始まるように、憧れの先輩を模倣することからキャリアデザインは始まり、実際に働くことを通して、「自分らしさ」=自分だけのキャリアデザインは描かれていく。

### 「家づくり」との対比

以上のことを「家づくり」とのアナロジーで再度考察していく。自分が住む家を専門家に頼まず、自分だけで設計することは難しいのと同様、個人が独自でキャリアデザインを行うことは難しい。デザインするためには、様々なツール、専門的な支援が必要である。建築家が土地の形状、風通し、日当たり、建築条件を精査するように、自分の資質、スキル、経験、能力、志向、価値観、嗜好を精査しなければならない。俗に言う自己分析である。

しかしながら、自己分析は、個人作業に依るところが大きいので、納得性は高いが、主観的である。自分の持っている能力、スキルが世の中で通じるものなのかどうか、自分がどのくらいのポジションにあるかを見極めるには、専門家や他の人の意見が必要である。志向・価値観もアセスメントツールを使わなければ相対的な自分のポジションを知るのは難しい。

家を設計するために、土地の精査は必須だが、それだけで

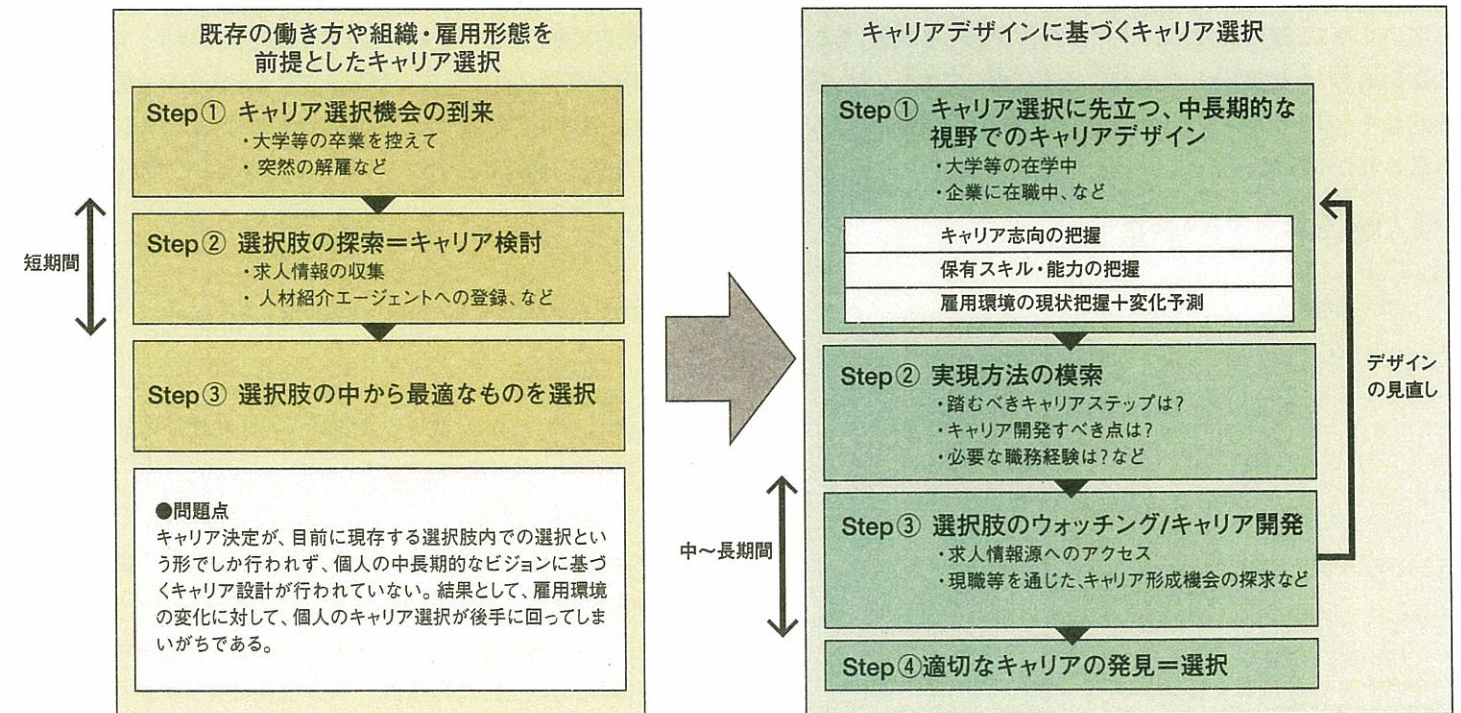
は十分でない。どんな家を建てるのか決めなければならない。モデルハウスを見たり、建築家の過去の作品を見ることによって、想像を膨らませていく。どんな家が心地よいか、ライフスタイルに合っているか、機能的か、予算はどうか、というようなことを考えていく。キャリアデザインも同様に、モデルになるような人とたくさん会い、自分なりのモデルを作っていく。自分の能力を活かせるか、スキルを伸ばせるか、ライフスタイルに合っているか、というようなことを考慮してデザインしていく。

### キャリアモデルの提案

100人いれば100通りの家の建て方があるのと同様に、100

人いれば100通りの働き方が存在する。キャリアデザインを描く時間とコストは有限なので、100人の働き方をいくつかに類型化した方が使い勝手がよい。類型化されたものを「キャリアモデル」と定義する。「キャリアモデル」は、「家づくり」のための住宅展示場に該当する。住宅展示場を見ることで、自分に合ったスタイルが明確化されるように、「キャリアモデル」も、自分に合った働き方を具体的にイメージするのに役立つ。ワークス研究所では、そのような「キャリアモデル」の作成を試みている。Ⅱ章以降では、既存のキャリアに関する先行研究・理論とその課題、「キャリアモデル」の設計、調査、インタビュー、分析、およびその活用に関して報告する。

### キャリアデザインに基づくキャリア選択



藤江嘉彦  
ワークス研究所研究員

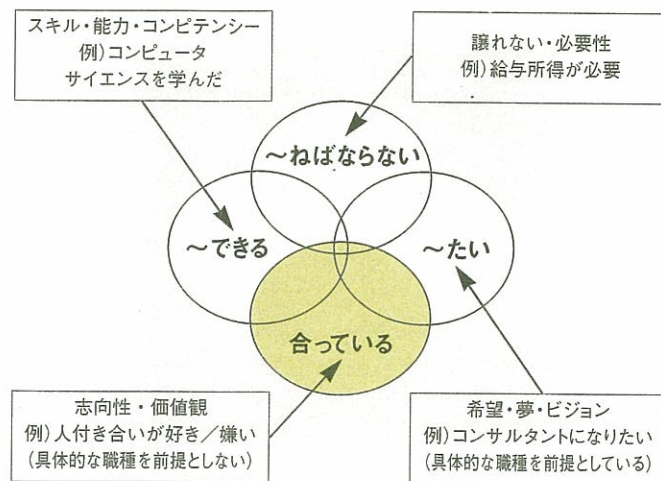
## 1. キャリアデザインに役立つキャリアモデル

### 個人の志向性を軸としたキャリアデザイン

実際にキャリアデザインの方法論は様々ありうるが、個人のパーソナリティ、志向性、価値観、能力、スキル、希望、所得額等の必要性といった「個人軸」からの観点、その時々々の雇用環境や求人ニーズという「企業・雇用環境軸」からの観点、それらを統合して、過去・現在・未来の中で自分のキャリアを位置づけていくという「時間軸」からの観点などが必要になってくるだろう。

「企業・雇用環境」が変動している現在、キャリアデザインをまず「個人」の観点から描き始めるのが妥当だと思われる。各個人にとってみれば、「企業・雇用環境軸」はあらかじめ与えられた前提ではなく、選択可能なものであるのに対して、「個人軸」はそうではないからだ。さらに、「個人軸」の中でも「志向性・価値観」という要素に特に着目した。求人・求職シーンを俯瞰していく中で、現状が「能力・スキル」や「希望・必要性」を動かないもの（＝前提）とした選択に過度に偏っており、中・長期的なキャリアデザインという視野で見ると妥当性に欠けると思われたからだ。

#### 「個人軸」を構成する4要素



既存の組織・雇用形態を前提とせずに、まず個人のパーソナリティ・志向から「キャリア志向」を明らかにし、その後、その志向性と現実とのギャップを把握したり、志向を実現するためにはどうすればいいかを模索していくというアプローチが望ましいと思われる。

そして、これらを整理する枠組みとしてキャリアモデルが必要となってくる。

### キャリアデザインとキャリアモデル

ワークス研究所では、キャリアデザインあるいはキャリアデザイン支援のためのキャリアカウンセリング現場において必要と思われるキャリアモデルの作成に、まず取り組んだ。キャリアモデルとはその名の通り、個人がキャリアを考え、選択する際に方向性を示し、そのモデル（ひな形、模範）となるものである。働く父親、就職した先輩、転職した同僚の様子、有名人の伝記など具体的な個人の姿がキャリアモデルそのものである。また、世の中の規範や価値観類型、働き方をパターン化したモデルなど、様々なものがキャリアモデルとして機能している。

### キャリアに関する理論および研究レビュー

モデルの作成にあたり、まず既存のキャリアに関する研究成果をレビューし、その課題について言及したい。

キャリアに関する研究は、今世紀はじめにさかのぼる。パーソンズの職業選択理論 (Parsons, F., 1909) は、個人の特性と職業の特性のマッチングに言及した研究で、その後のキャリアデザインの方法論に多大な貢献をした。ホランドの職業選択理論 (Holland, J.L., 1973) と同様、人と職業のマッチング理論としては、現在でも有用な理論である。しかしながら、従来

からあった批判（職業選択の非合理性やダイナミズムに対する観点から抜けている）とともに、現実面では、採用する企業側の情報が十分に流通・ディスクロズされていない点や、採用条件が十分に言語化できていないという点において実践的ではなかった。また、そもそも日本では職業の選択というよりは、就職時には業界/会社の選択であったり、転職時には、転職先の会社のブランド、年収、ポジションが重要だったりするわけであり、理論としては有用でも、実践では使いにくいという点があった。

職業選択をよりダイナミックな観点から捉えなおし、生涯発達理論として発展させたのが、ギンズバーグ (Ginzberg, E., 1951, 1972, 1984) である。同様のキャリア発達理論として、スーパー (1957)、エリクソン (Erikson, E. H., 1963)、レビンソン (Levinson, D. J., 1978) 等の理論は有名であり、しばしば企業内でのキャリアデザイン研修で使われているが、どちらかといえば、理論の紹介という扱われ方が多く、実際に活用できる人はごく少数に止まっている。

スーパー等の理論をより発展させたのが、シャイン (Schein, E. H., 1978) のキャリア・サイクル・モデルであり、キャリアアンカー理論である。そこでは、組織で働く人のキャリアに関して、現実感のある、実践的なモデルを提唱している。実際に、弊社のキャリア・デザイン・プログラム、キャリア・アセスメント・プログラムでもキャリアアンカー理論がベースとなっており、現在、キャリアの分野では、最も利用されている理論であると思われる。キャリアアンカーとは、個人が選択を迫られたときに、その人が最も放棄したくない欲求、価値観、能力であり、その個人の自己概念の中心を示すものである。シャインはキャリアアンカーを当初5つ、その後8つのアンカーに分けた。

キャリアアンカーは、キャリアモデルのひとつとも言えるが、同様のモデルは古くからいくつかある。グルドナー (Gouldner, A. W., 1957) は、ローカルモデルとコスモポリタンモデルを提唱した。前者は組織志向であり、後者は職業志向である。後に、コッター (Kotter, J. P., 1979) はジェネラリストとスペシ

ヤリストというモデルを提唱し、その後、米国ではデュアルラダー制度、日本では専門職制度という形で、人事制度として定着した。

### 理論背景1 キャリアアンカー

キャリアアンカーは、シャイン (1978) が定義した、キャリアの諸選択を組織化し制約する自己概念をいう。

- ① 経営管理志向：人の管理に興味を持ち、組織の中で経営管理者として昇進していきたいという志向。
- ② 専門志向：人を管理することよりも、専門分野にこだわり、その分野でのスキルアップを目指す志向。
- ③ 安定志向：自分が所属する組織や生活が安定していることを望み、与えられた範囲内で仕事をしていきたいという志向。
- ④ 自律志向：自分自身のやり方や基準で物事を進めていきたいという志向。必ずしも独立を前提としない。
- ⑤ 起業家志向：自分の創造性を活かして、新しい事業を立ち上げたいという志向。必ずしも独立を前提としない。

なお、上記の概念は米国の雇用環境下で開発されたが、リクルートがビジネスマン2万人を対象に行った調査 (1998) でも、同様のキャリア志向因子が抽出できることが検証された。

### 既存モデルの課題—キャリアアンカーに照らして

キャリアデザインを描いていく上で、現在のところシャインのキャリアアンカーが有効なツールとされているが、いくつかの点で活用しにくいことも事実である。

1つめに高校生・大学生などの未就業者にとって使いにくいという問題がある。キャリアアンカーは、仕事経験を通じて明確になっていくものであるため、その経験がない高校生・大学生にとって、自分のキャリアアンカーを把握することは困難だ。結果として、高校生・大学生に対しては、キャリアアンカーの概念を説明することで終わっているのが現状であり、それを活用してキャリアデザインを描くことは難しい作業である。

2つめに組織間キャリア、組織外キャリアに関して使いにくいという問題がある。シャインは、組織内個人にフォーカスして、キャリアアンカー理論を発展させていった。アンカーは、

組織間をまたがるキャリア、組織外のキャリアにも応用できるが、組織内外のキャリアモデルを包括できる概念とは言えない。例えば、ワークス34号で紹介したようなインディペンデント・コントラクター、ダブルワーカー、テレワーカー、ローンレンジャー、フリーター、派遣社員、専門コンサルタントのような働き方をひとまとめにして、自律性のキャリアアンカーとして扱うことは難しい。特にこの領域は、企業のリストラ、スリム化、人件費の変動費化というトレンドとともに、ボリュームが増していくことも考慮すると、組織に縛られないキャリアを組織内キャリアと同等に、あるいはそれ以上に扱う必要性を感じる。

3つめに、統合概念であるがゆえに使いにくいという問題がある。シャインは、キャリアアンカーを動機、欲求、価値観、能力、才能などの統合概念として捉えた。キャリアという概念が複雑であるがゆえに、アンカーは複合概念にならざるを得ないことは理解できるが、「やってきたこと」つまり過去の職務経歴と「何ができるか」といった能力の問題と「何が合っているか」といった適応性・志向性の問題と「何をしたいのか」といった希望の問題のそれぞれを、人は統合でなく混乱して使っていることがしばしばである。統合させるためにも、一度、分解して理解させ、統合させていくやり方のほうがより現実的であると思われる。つまり現在の日本には、やりたいことはシステムコンサルタントであるが、志向は変化多様のことを好み、やってきたことは経理を3年、できることはわからないというような人が多く存在する。そういう人であるからこそ、キャリアカウンセリングを望んでいるのである。そのような人に対して、いきなりキャリアアンカーの話をしては混乱してしまう。その前段階において、「やりたいこと」「合っていること」「できること」「やってきたこと」を整理させていく作業が必要であり、その際に、必要なツールを用意していく必要がある。

4つめの問題は、MITビジネススクールの卒業生インタビューをもとに、帰納的にモデルを発展させてきたことにある。キャリアモデルは、100人いれば100様のモデルが存在する類

のものである。インタビューしていきながら帰納的にカテゴリー分けすれば、分け方は恣意的になり、インタビューするごとに新しいモデルを追加していくことになる。インタビューを大量に行い、そのモデルを普遍的なモデルに仕立てていく方法もあるが、どこかで、より基本的な説明原理から演繹されるフレームワークを持たない限り、使いやすいモデルにはならない。

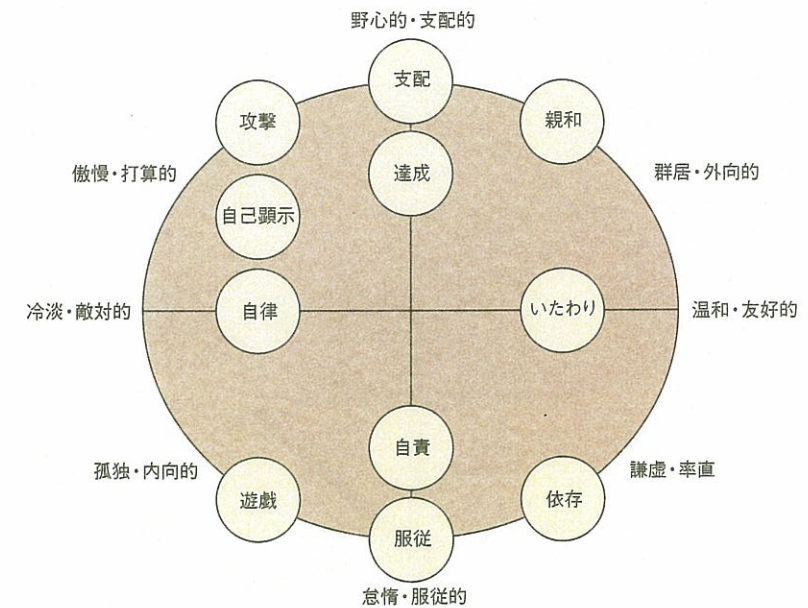
USCビジネススクールのドライバー(Driver, M. J., 1979)は、キャリア志向をその方向性とひとつのところに止まる期間の2つのディメンジョンを用いて、4つのキャリアモデル(キャリアコンセプト)をあらわした。また、達成欲求、自律欲求のような欲求レベルとキャリアモデルの関連性を明らかにしている。ドライバーのモデルは、シャインのモデルに比べると、演繹的であり、組織内で働くことを前提にしていないという観点で先進的であると言える。

ワークス研究所では、前述したような先行研究・理論の課題を踏まえ、日本の現状に照らし合わせ、ドライバーのフレームワークを参考にしながら、キャリアモデル作成に取り組んだ。次に、実際のキャリアモデルの設計について報告する。

### 理論背景2 ドライバーのキャリアモデル

- ① Steady State Career Concept  
ステディステイトは、キャリアを、法律関連の仕事のように、一生を通じてひとつの職業を続けるようなものとして捉えることによって特徴づけられる。このキャリアコンセプトにとっては専門性の向上と尊敬の獲得が、成功のポイントとなる。
- ② Linear Career Concept  
リニアは、一貫してある明確に定義されたはしごを昇りつづけることによって特徴づけられる。組織マネジメントキャリアを例にとれば、組織のトップに上り詰めることが最終的な成功である。
- ③ Spiral Career Concept  
スパイラルは、一連の異なるキャリアによって特徴づけられる。各々のキャリアは約10年程度続けられる。各々は過去のキャリアを活かして構築されるが、そこで新しいスキルを開発することもできる。このキャリアコンセプトにとっての成功とは、各自の潜在能力を最大限に伸ばすことにある。
- ④ Transitory Career Concept  
トランジトリーは、新しい挑戦的な仕事であることをきっかけとして、1～4年間程度の短い期間で様々な分野の仕事や契約を渡り歩くスタイルによって特徴づけられる。このキャリアコンセプトにとっての成功とは、より大きな挑戦を行うことができる能力の開発にある。

## 2. キャリアモデル構築の試み



### 対人円環モデルと社会的欲求

これらの欲求のうち、社会的欲求と言われるものは、左図に示されるような「野心的・支配的/怠惰・服従的」と「温和・友好的/冷淡・打算的」という2軸で構成される「対人円環モデル」上に配置されることが知られている。この2軸は個人の「対人スタイル」を構成するものであり、交友関係やリーダーシップなど、多様な人付き合いの分析において普遍的に見出されてきたものとされている。左図の対人円環モデルに、個人のワークスタイルを規定する重要な要素である、持続/変化という「時間軸」を加えてx-y-zの3軸としたものを、キャリアモデル構築のための作業仮説とした。

### キャリアモデル構築の指針

前節でレビューした課題を踏まえて新しいキャリアモデル構築の指針を整理すると、以下になるだろう。

- ① 仕事・組織経験だけに依存しない、より一般的な個人の志向性から構成されていること
- ② 組織内労働という既存の働き方のみに立脚しないこと
- ③ 能力・スキルを分離し、まず志向性に焦点を絞ること
- ④ キャリアデザインにおける利用シーンから演繹された、使いやすいさを追求すること
- ⑤ 個人の働き方、仕事の仕方などワークスタイルの観点が入っていること

以上の指針を踏まえ、ワークス研究所では、会社・組織観を前提としない、個人の「欲求」をフレームワークとするキャリアモデルの構築を試みた。欲求に着目した理由は前述のドライバーの研究に加えて、個人にとって馴染みやすいこと、測定が比較的容易であり実績があること、研究の歴史が長く利用に値する先行研究があったことなどである。利用した欲求リストを以下に示す。

### 理論背景3 欲求リスト

人間のパーソナリティを、「その人がどのような欲求をもっているか?」という角度から捉えようとする考え方には、長い歴史がある。今回の調査においては、欲求理論で知られるH.マレーの欲求リストの中から、仕事や職場環境と関連が深いと思われる「15の欲求」を選び、それらを因子分析することにより、キャリアモデルを構成する軸の抽出を試みた。利用した15の欲求リストを以下に示す。  
[社会的欲求] 達成欲求、自己顕示欲求、支配欲求、自律欲求、依存欲求、親和欲求、いたわり欲求、遊戯欲求、服従欲求、自責欲求  
[時間・空間的欲求] 変化欲求、秩序欲求、持久欲求、集中欲求

### キャリアモデル構築の実際

欲求から設定した作業仮説を検証するために、我々はまず転職情報誌購読者2000人に対してアンケート調査を行った。

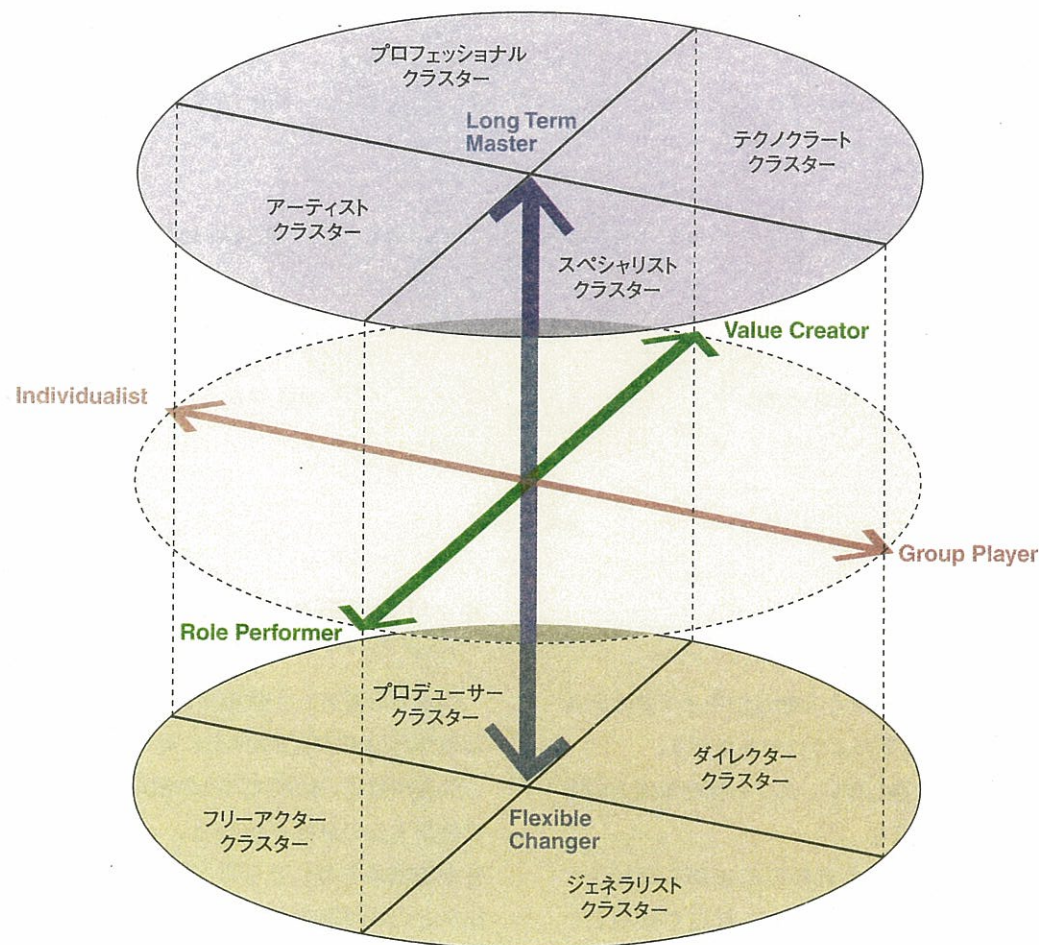
調査項目は、60問の社会的欲求を明らかにする設問(「人前で話をするのが好きか?」といった、仕事に限らない一般的な社会的欲求を尋ねるもの)で構成した。また、既存のキャリア志向との関連性を調べるために、前述のシャインのキャリアアンカーを参考に作成した、5つのキャリア志向を明らかにする設問(「常に新しい分野に挑戦したいか?」といった、仕事に関わる志向性を尋ねるもの)も調査項目に加えた。

調査結果より、キャリアモデルを構成する以下の主要な3軸が抽出された。これは大枠においては先に示した作業仮説を裏付けるものである。



左図の各因子は、15の欲求とシャインのキャリア志向を合わせてくり直したものである。キャリアモデルを構成する軸や因子は、細かく取ればいくつでも選択することができる。しかし、個人が使うためには、できるだけシンプルなモデルであることが望ましい。そのためモデルを構成する軸は3つとした。

### 3. キャリアモデル仮説



#### 3軸8クラスターからなるキャリアモデル

調査結果にワークスタイルの観点を加えて、ワークス研究所では、仮説として上図のようなキャリアモデルをたてた。これは個人の志向を3つの対立軸でとらえ、それらを掛け合わせて8クラスターに分割するものである。3つの対立軸は各々、① Value Creator Oriented = 価値創造志向 (Value 志向と略記) / Role Performer Oriented = 既存役割志向 (Role 志向と略記)、② Group Player Oriented = 集団帰属志向 (Group 志向と略記) / Individualist Oriented = 個人自律志向 (Individual 志向と略記)、③ Long Term Master Oriented = 長期持続志向 (Long Term 志向と略記) / Flexible Changer Oriented = 柔軟変化志向 (Flexible 志向と略記) と名づけた。この3軸の掛け合わせで①テクノクラート、②スペシャリスト、③ダイレクター、④ジェネラリスト、⑤プロフェッショナル、⑥アーティスト、⑦プロデューサー、⑧フリーアクターの8クラスター

ができる。各クラスターの名称については通常用いられている意味合いとは異なるものもあるため、次ページの定義を参照されたい。

**キャリアモデルの3軸**

① Value Creator Oriented (価値創造志向) / Role Performer Oriented (既存役割志向)

- ・ Value 志向: 新しい価値や枠組みを創造していこうという志向。より難易度の高い仕事や影響力の増加を求める。
- ・ Role 志向: 既存のポジションや役割に自らを合わせていこうとする志向。既存の選択肢や与えられた役割の範囲内で自分にとって最適なものを選ぼうとする。

② Group Player Oriented (集団帰属志向) / Individualist Oriented (個人自律志向)

- ・ Group 志向: 人と接することを好み、なんらかの帰属集団を求める志向。
- ・ Individual 志向: 自分の基準や好みで状況を判断し動かしたいという志向。一般的な意味での独立志向と重なることも多いが、同一ではない。

③ Long Term Master Oriented (長期持続志向) / Flexible Changer Oriented (柔軟変化志向)

- ・ Long Term 志向: 自分の領域を限定して、そこで求められる技術やスキルを持続的に身につけ、それを仕事に活かしていきたいという志向。
- ・ Flexible 志向: 自分の領域を限定せずに、目的や状況変化に応じて柔軟に対応していこうという志向。

#### 各クラスターの説明

このキャリアモデルは志向・欲求のみに基づいているため、8つのクラスターがそのまま現実の職種や仕事分類と一致するわけではない。各クラスターの名称は、各々のコアとなるイメージを伝えるためのものであり、各々の特性は3つの軸から演繹的に導出される。

キャリア志向は仕事・組織経験によって助長・変化・熟成されるものであるとされている。そのため、あるキャリア志向を持ち、ある業務においてそれが満たされている人を想定すると、その人のキャリア志向とその人が従事する業務のワークスタイルとの間には深い関連性があると考えられる。

キャリアモデルについてのイメージを共有していただくためにも、ここでは一歩踏み込んで各クラスターを、ワークスタイルに照らして記述してみよう。

##### ①テクノクラートクラスター

集団に帰属しながら、なんらかの領域にじっくりと取り組み、新しい価値や枠組みを創出していくことを好むクラスター。何らかの専門領域を持ち、それを活かした価値創造によって組織に貢献していくタイプであり、専門的経営者や参謀などに多く現れる志向性だと考えられる。

##### ②スペシャリストクラスター

集団に帰属しながら、既存の領域・役割にじっくりと取り組み、その中で結果を出すことを好むクラスター。専任職や専門職などがすぐに思い浮かぶが、それらに限らず、組織において、自分の領域と役割を「これだ」と決めている人に多く現れる志向性だと考えられる。

##### ③ダイレクタークラスター

集団に帰属しながら、目的や状況に対して柔軟に対応し、新しい価値や枠組みを創出していくことを好むクラスター。必要であれば、それまでの仕事や職場環境が大きく変化することも厭わない。マネジメント職や経営管理者に多く現れる志向

性だと考えられる。

##### ④ジェネラリストクラスター

集団に帰属しながら、既存の役割の中で、目的や状況に対して柔軟に対応し、結果を出すことを好むクラスター。このクラスターにおいて、よりよい組織や職場に帰属していることの重要性が他よりも高い場合、従来型の日本の雇用形態との親和性は高いだろう。

##### ⑤プロフェッショナルクラスター

自分の価値観に従って、なんらかの領域にじっくりと取り組み、新しい価値や枠組みを創出していくことを好むクラスター。この志向性を追求した結果、高い専門性を武器に社会の表舞台で活躍している人々をイメージするのは容易だ。そういうタイプの職業として、専門コンサルタントや建築家などが挙げられるだろう。

##### ⑥アーティストクラスター

自分の価値観に従って、既存の領域・役割にじっくりと取り組み、その中で結果を出すことを好むクラスター。自分のコミットする領域の選択は、何よりも自分の好みから行なうため、それが社会ニーズに合うか否かは、このタイプにとっては二の次かもしれない。

##### ⑦プロデューサークラスター

自分の価値観に従って、目的や状況に対して柔軟に対応し、新しい価値や枠組みを創出していくことを好むクラスター。自分なりのビジョンを持ち、それを実現するために様々な資源を利用し、組み合わせ、今までにないものを作り上げるタイプ。文字どおりプロデューサーである。

##### ⑧フリーアクタークラスター

自分の価値観に従って、既存の役割や構造の中で、目的や状況に対して柔軟に対応しながら、結果を出すことを好むクラスター。ことさらに社会構造を変えてやろうとは思わない。所与の環境の中で、自分の価値観に合うものを柔軟に選択していくタイプ。若年層を中心に、今後注目していくべきクラスターであると思われる。



# キャリアモデルを用いた 転職経験者のキャリア志向分析

藤江嘉彦  
ワークス研究所 研究員

小野晶子  
ワークス研究所 研究員

## 1. 調査概要

### 調査目的と方法

前節では、個人の「志向性」を軸にしたキャリアモデルを仮説設定した。ここからは、このキャリアモデルが実際に使えるかどうかを検証する。キャリアモデルを用いて一人一人のキャリア志向がどこまで明確にとらえられるかを検証する作業を行ったのである。

この作業は以下のことを目的として行われた。

- ① キャリアモデルを用いることによって、キャリアデザイン場面において、実際に個人のキャリア志向が判別できるのか
  - ② 設問肢を用いたアセスメントによって、簡便にキャリア志向を把握することはできるのか
- 検証方法としては、対面インタビュー2時間と、89問からなるアセスメント調査という手法を採用した。

### 対象者データ

調査対象者を設定するにあたっては、自分のキャリアデザインに興味を持ち、積極的に考えてきた人をターゲットとしたいと考えた。そのため、自分のキャリアにおいて「転職」を乗り越えてきたキャリアデザインに関心の高い人、との仮説に基づき、『B-ing』『TECH-B-ing』の読者で、1回以上の転職経験を設定した。

対象者48名のデータの詳細は右図の通りである。国内の20～50歳代の人口構成と比較すると、性別や職種において、いくつかの偏りや特徴が表れている(データ内に記載)。Ⅲ、Ⅳにおける全てのレポートはこれらの特徴を踏まえて捉えていただきたい。

今回得られた結果と比較対照するためにも、「組織に所属する転職未経験者」、「独立経験者」、「早期退職者」、「未就職者」などいくつかの対象者に広げて同様の検証を継続する必要がある。今回は継続する検証を前提として行われた調査・インタビューの中間報告である。

対象者データ	
サーベイ・インタビュー対象者 人数 ……………48名 母集団収集方法: 求人情報誌「B-ing」 「TECH-B-ing」の読者登録者の中の 転職・転社の経験者 男女別: 男性43名、女性5名	インストラクター ……………1名 ビル管理 ……………2名 販売促進 ……………1名 医療関連専門職 ……………1名 印刷関連職 ……………1名 無職 ……………1名 建設技術関連職 ……………1名 営業事務 ……………2名 コンサルタント ……………1名 スポーツ関連指導員 1名
年齢: 20～24歳 ……………3名 25～29歳 ……………8名 30～34歳 ……………15名 35～39歳 ……………13名 40～44歳 ……………4名 45～49歳 ……………3名 50歳～ ……………2名	平均年齢: 34.73歳
職種: SE ……………11名 カスタマーサポート ……………7名 システム管理 ……………3名 機械設計 ……………1名 営業サポート ……………1名 営業 ……………3名 セールスエンジニア ……………1名 販売職 ……………1名 生産管理 ……………1名 デザイナー ……………3名 経理 ……………1名 タクシー乗務員 ……………1名 商品開発 ……………1名 商品管理 ……………1名	最終学歴: 高校卒 ……………11名 専門学校卒・短大卒 ……………7名 大学卒 ……………29名 修士卒 ……………1名 平均転社回数: ……………2.18回
	このような属性とインタビューの結果から、以下のような特徴を踏まえておく必要がある。 ・女性が少ない ・職種がやや技術系に偏る ・専門志向の高い人が多い ・所属組織は小規模の人が多い。 フリー・派遣者も含む ・独立志向が高く大手企業志向低い ・殆どが転職に対する抵抗感・ マイナスイメージを持っていない

## 2. キャリアデザインシーンにおけるキャリア志向診断

### インタビュー調査手法の概要

ここでは、対象者それぞれの「キャリア志向」を対面インタビュー約2時間によって診断した結果を報告する。

インタビュー手法をとったのは、実際のキャリアデザインやカウンセリング場面を想定して、個人の「キャリア志向」をどこまで判別できるかを検証するためである。

検証のためには、キャリア志向の形成に影響を与えたり、キャリア志向を表す表現をつぶさに聞き取ることが重要である。そこで、以下のような観点・項目を重視してインタビューした。

- ・最終学歴から現在に至るまでの履歴
- ・学校選択理由
- ・キャリア選択理由
- ・配属
- ・その際に感じたこと
- ・仕事経験上感じたこと、考えたこと
- ・回答以外の本人の志向をあらわす情報

こういった観点を聞き取り、それに対して得られた回答より、それぞれのキャリア志向を、前説で設定したキャリアモデルの3軸、①Value Creator(価値創造)-Role Performer(既存役割) ②Group Player(集団帰属)-Individualist(個人自律) ③Long Term Master(長期持続)-Flexible Changer(柔軟変化)に照らして診断するという手法をとった。

診断基準の詳細については、後述する「キャリア志向3軸の診断基準」の節で説明したい。

### 検証結果

今回検証作業をすすめる中で、48名をキャリアモデルに照らして見るにより「キャリア志向」をインタビューによって診断することができるという実感をえた。

ただし、診断を適確に行うためには、それぞれの軸の判断基準を一般化・明確化することの重要性を強く感じた。

ちなみに48名のキャリア志向は、以下のような結果だと判断できた。

- テクノクラート 7名
- スペシャリスト 6名
- ダイレクター 3名
- ジェネラリスト 5名
- プロフェッショナル 12名
- アーティスト 5名
- プロデューサー 5名
- フリーアクター 3名
- 未確定 2名

各クラスターの人数を見ると、プロフェッショナル志向に顕著な偏りが見られた。そして、3軸のそれぞれの診断では、Long Term志向にキャリア志向のベクトルが傾いている点にも特徴があった。

### キャリア志向3軸の診断基準

ここからは、先に指摘した、対象者を診断するうえで重要な3軸の診断軸の診断基準について説明を加える。実際のインタビュー時にどんな表現、どんなことを判別したか、その「判断基準」と「各軸の判断の難しさ」などを示したい。

### Value Creator-Role Performer軸の診断基準

Value Creator (価値創造)に位置づけた対象者は、以下のよう要素によって判断された。

- ・周囲への働きかけが多い
- ・世の中に与える影響力の大きさを意識している
- ・実務上の変化や突発事項に耐えられる
- ・経営に興味関心がある
- ・難易度の高い仕事にやり甲斐を感じる
- ・現状の変革を求める
- ・権限を求める
- ・意欲的である

一方、Role Performer (既存役割)に位置づけた対象者は、以下のよう要素によって判断された。

- ・置かれているポジション、位置づけ、役割、状況がしばらく変化していない
- ・目標とする明確なモデルがあり、それに近づこうとする
- ・職業名がはっきりしており、内容も明確
- ・業績よりも、プロセスで物事を評価する
- ・心の充実感・ゆとり・安定を重視する
- ・マイペースである

この軸の判別では、Valueを「付加価値を生む仕事」や「クリエイティブな仕事」と混同しがちな点が困難であった。「Value Creator」と判断する場合は、クリエイティブな仕事を志向するかどうかを判別するのではない点に気がつけた。「Value Creator」か「Role Performer」かを判断する際、前者は置かれている状況・環境・フィールドの変革へのチャレンジ、後者は置かれる状況・環境・フィールドのうえでのチャレンジに重きが置かれることを基準とした。

### Group Player-Individualist軸の診断基準

Group Player (集団帰属)に位置づけた対象者は、以下のよう要素によって判断された。

- ・チームで推進する仕事が好きである
- ・集団の中でうまくやっていける
- ・人好きである
- ・一人でいるのが嫌いである
- ・労働条件、会社の指標を気にする
- ・フリーで働くイメージを持っていない
- ・携わる領域でフリーとしての労働市場が発達していない
- ・「やりたい」より「やるべき」を優先する

一方、Individualist (個人自律)に位置づけられた対象者は、以下のよう要素で判断された。

- ・独立志向が強い
- ・組織に執着がない
- ・単独で物事を進めるのが好きである
- ・組織との関係を、対等な契約関係ととらえている
- ・自分の名前で仕事をしたい
- ・「やるべき」より「やりたい」を優先する

この軸では、「独立志向」が必ずしもIndividual志向の判断基準にはならない。独立志向がなくても、組織内で組織の枠を越えたパフォーマンスを追求する場合、組織との契約意識を強く持っている場合も「Individualist」と判断した。

### Long Term Master-Flexible Changer軸の診断基準

Long Term Master (長期持続)に位置づけられた対象者は、以下のよう要素によって判断された。

- ・現在携わっている分野を変えるつもりがない
- ・現在携わっている分野・領域を極めることを決意している
- ・ものごとを深く探求することが好きである
- ・特定の分野に秀でていう自信を持っている
- ・長い間興味を持ち続けている分野・領域・仕事がある
- ・資格取得が実際に役立つ領域で仕事をしている
- ・配属、異動に対しては、自分の興味分野を重視する

一方、Flexible Changer (柔軟変化)に位置づけた対象者は以下のよう要素によって判断された。

- ・現在携わっている分野・領域外に対する興味・関心が高い
- ・やりたいこと、仕事に対して柔軟に適應できる
- ・過度のこだわりがない
- ・状況変化への欲求が高い
- ・専門領域を特定していない
- ・今後、仕事領域の広がりの可能性が高い仕事を好む
- ・あいまい度の高い仕事が好きである
- ・知識や専門技術よりもコミュニケーション力・判断力・決断力が重視される仕事が好きである

この軸で判断が難しいのは、

- ・どちらの志向性も高いケース
- ・年齢、キャリアによって変化する場合

である。

例えば、現在はソフトウェアの領域で高い技術を修得していて、この分野に携わっていくつもりであった。しかし、技術だけではなく、業務領域や役割を拡大させる志向を持っていた。また、全く関連のない分野にも以前から関心を持っており、そ

らの仕事とのダブルワーカーを目指す可能性もある、というケースがあった。この場合、「今後関心領域が広がる可能性が高い」「それまでも度々新しい分野にチャレンジしてきている」ことからFlexible Changerと判断した。どちらが「より」高い志向かを判断することに努めた。

年齢によって変化する場合とは、Flexible志向が、キャリア初期とキャリア後期では違う意味を指すことが多いために起こるケースである。キャリア後期においては、「ひとつの業務を継続するよりも多くの仕事に関わりたい」「いくつかの業務を組み合わせたい」「変化そのものを好む」といった意味でFlexible志向を指すが、キャリア初期においては「もう少し多くの仕事・分野を体験してみたい」という意味を指す場合が多い。今回は、その両方をFlexible志向と判断した。

3軸を共通して判断が難しいケースもあった。欠乏感・強い憧れは強調されるが、ある程度満たされてしまった志向は強調されないなどのケースである。ある分野で専門性のある程度身につけた人は「専門技術を身につけたい」とは言わない、などがこの典型的な例である。こういう場合は、本人の「表現」よりも実際にとった「行動」で判断するように心がけることが必要であった。

### 基準の設定による結論

今回48名をインタビューし、これらの診断基準を設定することによって個人のキャリア志向が明らかになることを確信した。今後、更に検証作業を進めることにより、この基準をブラッシュアップし一般化することができれば、より正確な基準が設定でき、個人の「キャリア志向」を明確にできると考えられる。

### 3. アセスメントによるキャリア志向測定の試み

キャリアモデル実用化のためには、アセスメントを用いて各人のキャリア志向を簡便に測定することによって、キャリアデザインやキャリアカウンセリング現場における使いやすいツールを提供していくことが重要だと思われる。

そこで、調査対象者に、キャリアモデルに照らしてキャリア志向を測定するための、設問肢を用いたアセスメントを受けてもらい、その使い勝手や妥当性の検証を試みた。

#### アセスメントの設問肢と算出ロジック

設問肢は、キャリアモデル設定のために行った2000人に対する事前調査と同じものを用いた。設問肢の一部を下に記す。

アセスメントの設問肢	
● Value志向のための設問	<ul style="list-style-type: none"> <li>何か新しい価値を世の中に提供したい</li> <li>困難な目標をたてて、達成することに喜びを感じる、他</li> </ul>
● Role志向のための設問	<ul style="list-style-type: none"> <li>人に愛され、認められることを強く望んでいる</li> <li>仕事の範囲は、ある程度定められている方が楽である、他</li> </ul>
● Group志向のための設問	<ul style="list-style-type: none"> <li>人に気軽に道を尋ねることができる</li> <li>同じ会社に勤め続けたい、他</li> </ul>
● Individual志向のための設問	<ul style="list-style-type: none"> <li>自分の能力を最大限に引き出す仕事を求めて、常に転職を意識している</li> <li>所属する組織とは常に距離をおきたい、他</li> </ul>
● Long Term志向のための設問	<ul style="list-style-type: none"> <li>目標を立て、こつこつそれを実現することが多い</li> <li>これだけは自分の領域であると言える領域を持ちたい、他</li> </ul>
● Flexible志向のための設問	<ul style="list-style-type: none"> <li>同じ仕事を5年以上続けたくない</li> <li>経営管理スキルを磨きたい、他</li> </ul>

この設問に対する回答結果から、以下の算出方法を用いて、各人のキャリア志向を算出した。

アセスメントの算出ロジック	
設問肢からキャリア志向を求める際に、以下の手順をとった。	
まず、設問結果を	
① Value Creator Oriented 因子、② Role Performer Oriented 因子、③ Group Player Oriented 因子、④ Individualist Oriented 因子、⑤ Long Term Oriented 因子、⑥ Flexible Changer Oriented 因子、の6つの因子毎に集計した後、標準化した。	
次に3軸を構成する組合せごとに各因子を比較し、大きな方を各軸の志向とした。ただし、因子間の差異があまり大きくない場合は、対立軸上の双方の因子が、互いに強すぎる場合でも、あるいは弱すぎる場合でも、志向性がはっきりしないという意味で、「どちらとも言えない」とした。「どちらとも言えない」場合は、以下の合致率の測定結果から除いた。	

#### アセスメントの精度

アセスメントが実際に使えるための条件は、アセスメントによる測定結果と、臨床におけるカウンセラーの診断結果との間に整合性があることである。そのため、インタビューによる診断結果と比較して、アセスメントの妥当性を検証した。なお前節で述べたインタビューによるキャリア志向診断では、アセスメントによる測定結果は参考にしていないため、両者の診断結果は独立しており、比較には意味があると言える。

比較は、3つの軸の各々について行った。48人全体についての比較結果は、以下に示すように合致率7～8割であった。

アセスメントとインタビュー結果との合致率	
Value / Role 志向軸	70.8%
Group / Individual 志向軸	71.0%
Long Term / Flexible 志向軸	80.0%

#### キャリアの理解度による合致度の違い

ただし、アセスメントの精度を評価するためには、以上の結果だけでは十分とは言えない。アセスメント結果は、キャリアに対する志向性の強さの度合いや、個人がどの程度、自分自身のキャリアに対する志向性について客観的に把握しているかどうかなどに影響されると考えられるからだ。

そこで、次に個人のキャリア志向に対する理解の度合いによって合致度が変化するかどうかを調べた。インタビュー結果から、個人を「比較的自分のキャリア志向を自覚している人(高理解者)」と「比較的自分のキャリア志向が見えていなかったり、迷っていたりしている人(低理解者)」とに分けた上で、各々について集計した。結果は以下の通り。

キャリアの理解度による合致率		
	高理解者	低理解者
Value / Role 志向軸	76.9%	66.7%
Group / Individual 志向軸	78.6%	62.5%
Long Term / Flexible 志向軸	100%	66.7%

すなわち、自分のキャリアを客観的に捉えている人のほうが、アセスメントによる測定精度も高かったことになる。ただ、このようなアセスメントの実際の用途を考えてみれば、「低理解者」の人々のほうにこそ、その利用ニーズがあると思われる。本人のキャリアに対する意識の如何ではなく、より基本的な欲求・志向をとらえることによる測定基準の整備と測定精度のさらなる向上が今後の課題となるだろう。

#### 今後の改善ポイント

以上の結果より、今回のキャリアモデルについて、アセスメントを利用したキャリア志向測定の可能性は検証されたと言っていると思われる。ただし、今回用いたアセスメントは、キャリアモデル設計の予備調査に利用したものと同一であり、今後実用化していくためには、いくつかのポイントを改善していく必要があるだろう。たとえば、

- ・軸によって寄与する設問の数にばらつきがある点
- ・キャリア志向を直接尋ねるための設問もいくつか含まれており、純粋に社会的欲求のみから導出したとは言えない点
- ・キャリアモデル設定に先立ち、事前に想定したものをそのまま利用しているため、今回の調査プロセスの中で明らかになつたり、不足が感じられた観点なども反映されていない点などを改善していく必要がある。課題として述べた、キャリアの理解度による測定精度のブレなどにも影響していると思われるからだ。

こうして整備したアセスメントは、個人が自分自身でキャリアデザインをする際の支援ツールや、キャリアカウンセリングを効率よく進めていくための、事前準備ツールとしての利用が期待される。

小野晶子  
ワークス研究所 研究員

## 考察1.「志向・職業観」はどこからやってくるか

ここからの3つの考察は、キャリアモデルを使用することによって、我々が持っている問題意識に対して知り得たこと、今後のキャリアモデルの活用を模索するうえでわかったことの報告である。

1つめは、「志向・職業観」は何によって形成されているか、いつ形成されたのか、そして今後どれくらい変化する可能性があるのだろうか、といった問題意識に対しての考察である。

そこでまず、「志向」や「職業感」に影響を与えている要素について、インタビューで得た情報を抽出してみたい。

### 「職業観」は何の影響を受けているか

今回のインタビューから「キャリア志向」に影響を与えている要素を抽出すると、「就業以前に形成された志向」と「仕事経験によって形成された志向」の2通りに分類された。

「就業前に形成された志向」は、今回のインタビューでは、「育った環境」「親の職業」「就業前の助言」による影響、最終学歴などの「学校選択理由」から見ることができると考えた。

「仕事経験によって形成された志向」は「仕事経験」からどのように価値観・考え方が変化したかを見てみたい（右ページの表参照）。

### 就業以前の経験・環境による影響

「育った環境」「親の職業」「就業前の助言」が与える職業への影響としては、

・「父が卸売の自営業をやっていたので客とのやりとりによる面白さが想像できた」

・「親が安定した会社に入ることを希望していた」などの回答があった。こういった身近な人による幼少の頃から

の影響は強烈なインパクトがあり、生涯の目標を決定する際に、影響を与えている。特にこの影響が大きい人は、48名中6名だった。人数は多くないが、志向として根つき、変化しにくい印象を受けた。

「学校選択理由」としては、

・「会計やコンピュータに興味があったので商学部に進んだ」

・「絵を描くのが好きで美術史を学ぶ学科に進んだ」

などの回答があった。

最終学歴の選択は、幅広い選択肢の中から自分の意思決定を迫られる最初の経験で、就業前に形成された志向が表れる瞬間である。このような最終学歴の選択理由が、そのままキャリア決定にもつながっているケースは48名中9名だった。

### 仕事経験による影響

仕事経験による影響の例としては、

・「設計を希望して会社を退職したが、再就職で半導体開発のサポート職に就いた。ここで得た知識とスキルを活かして今後もやっていきたい」

などがあった。少なくとも自分の興味・志向が顕在化していない仕事を「たまたま」「会社の配属で」あるいは「ちょっとしたきっかけで」やってみた結果、「自分に向いていた」「興味が湧いた」「面白かった」というふうになり自己発見し、キャリアを転換したり決定した例である。このようなケースは、就業前に形成された志向によってキャリアを決定するケースよりも出現率が高く、48名中28名だった。

この結果によると、「志向」は、経験した仕事や携わった仕事によって影響を受けることが多いことが言える。従って、今回それぞれの対象者が示した「志向」や「職業観」により判断した「キャリア志向」は、今後も携わる経験によって変化していく可能性が高いと言える。

育った環境・親の職業・就業前の助言	学校選択理由	仕事経験
<ul style="list-style-type: none"> <li>・「好きなことをやれ」と言われる。</li> <li>・「ネームバリューのあるところに行ってくれば」「配属希望が通るところに行け」などと言われる。</li> <li>・父が卸売で商売に失敗。客との会話のやり甲斐・面白さが想像できた。</li> <li>・「大学の学費は自分で出すように」と言われる。</li> <li>・父が鉄鋼メーカー。工学部出身。メリットがないので工学部はやめておけと言われる。</li> <li>・親に「いい会社・安心できる会社に行きなさい」と言われる。教職もとっておくように勧められる。</li> <li>・兄が無線の開発者。いずれはコンピュータの時代が来ると思っていた。</li> <li>・兄の造船所で設計を手伝う。</li> <li>・親は法学部などへの進学を希望していた。</li> <li>・実家は専業農家。公務員をやりながら後を継いで欲しいと言われるが、断った。</li> <li>・親は大学進学を望む。サラリーマン家庭。</li> <li>・親に浪人するなら進学は反対だと言われる。</li> <li>・親も兄弟も自動車整備工。バイク車などのエンジニアとしてやっていきたいと思っていた。</li> <li>・父が大手の請負技能工。</li> <li>・父は機械加工の職人。おじが白バイに乗っていた。</li> <li>・親が大学院に行けるなら行きなさいと言う。</li> <li>・家業は農業。重労働の仕事はいやだと思っていた。</li> <li>・母が医療関連サービス。海外におぼの友人。</li> <li>・親は地元の国公立しか行かせてくれなかった。</li> <li>・親は理容業。何をやっても賛成してくれた。</li> <li>・父がアパレルのオーナー。</li> <li>・家業が酒屋。</li> <li>・大学中退して米国に留学した先輩に影響を受ける。</li> <li>・父は大手企業に勤める。</li> <li>・父が職人だった。</li> <li>・親が鉄鋼会社に勤める。進路には何も言わず。</li> <li>・大学を薦める親に反発した。</li> <li>・親は材木業。進学に反対される。</li> <li>・親は安定した会社を望む。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地元の大学に。小さい頃から工作が好きでロボット・プラモデルを作っていたので、電子学科に。</li> <li>・数学が得意だったので工業高校へ。コンピュータが伸びると思ったがすぐに向いていないと感じる。</li> <li>・大学受験を避けて付属高校から行ける大学に。国語・古文は好きではなく数学・化学が好きだったので工学部を選択。</li> <li>・成績が良いと目指すところは医学部くらいしかなかった。金も入ると思ったから。</li> <li>・メジャーな大学以外に行きたくなかった。志望校に落ちたので合格した大学に。経済学部はつぶしがきくと聞いたので。</li> <li>・自動車工学がやりたかったが、大学受験につまずき、得意の数学で経理の専門学校へ。</li> <li>・物理が好きだったから物理学科へ。</li> <li>・工学部を志望したが、落ちて親の知人の紹介で法学部へ。</li> <li>・音楽やその録音に興味を持って芸術系の大学へ。選択に迫られるといつも好きな方を選んだ。</li> <li>・高校に入って、コンピュータでプログラム開発など実践的なことがやりたくなり情報処理の専門学校へ。</li> <li>・大学を受けるが4浪して、短大に方向転換。どこでもよかったが、情報通信コースを選ぶ。</li> <li>・絵を描くのが好きで、美術史を学ぶため史学科に進む。</li> <li>・かっこいいのでマスコミを目指して、新聞学科に進む。</li> <li>・漠然と英語が好きだったので英文科に進む。</li> <li>・プログラマーになりたいので専門学校の電子学科に進む。</li> <li>・建築デザインに興味があった。物理・化学に特化せず幅広く学べるので工業経営科に。</li> <li>・中学から興味を持っていたコンピュータサイエンスをやりたいかった。</li> <li>・コカ・コーラのCMに感動して、マスコミ志望に。英語が好きだったのでアメリカの大学の日本校に。</li> <li>・学生運動の終わり頃で次世代のことばかり考えていた。せせこましいことを考えたくなかったので都市計画を勉強した。</li> <li>・中国が好きで、中国語が学べる大学に。</li> <li>・父に就職に強い学校だと聞いたので。数字が好きだったので、経営・経済系を選んだ。</li> <li>・アクションタレントを目指して首都圏の大学へ。</li> <li>・文化史に興味があり茶道演習などのある大学へ。</li> <li>・弁護士、警察官志望だったので、法学部へ。</li> <li>・旅行が仕事にできたらと思い、観光の専門学校へ。</li> <li>・親の希望で家業を継ぐために、建築関係に。</li> <li>・高卒で金融に入ろうと思っていたので商業科へ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・販売、営業を経験。</li> <li>・営業事務を経験してから貿易事務に転職。その後、インストラクターを経てプログラマーに。</li> <li>・経理。データ管理意見。</li> <li>・システムサポート。</li> <li>・たまたま手伝った会社でトレースを覚え、その後一貫して機械設計の分野にたずさわる。</li> <li>・営業経験後、転職してシステム統括。</li> <li>・撮影技師を経験するが、当初から興味のある分野の編集職に転職。</li> <li>・プログラミング、ソフトウェア開発。</li> <li>・技術開発。セールスエンジニア。</li> <li>・転職してやった写植業務が自分の好きな仕事で、その後しばらく写植オペレーターとして働く。</li> <li>・プログラム開発、経理経験後、両方を活かせる会社に転職。</li> <li>・SE。</li> <li>・配送。システム統括。雑務。現在システム開発会社への転職を考えている。</li> <li>・製造・メンテナンス。設計。</li> <li>・プログラマー。</li> <li>・営業。文房具店。システムサポート。</li> <li>・昔からの趣味を職業にして、デザイナーに。</li> <li>・アミューズメント店舗スタッフ、販促スタッフを経験し、販促系の広告作成の専門に。</li> <li>・営業事務。システムサポートを経てテクニカルライター志望。</li> <li>・CADオペレーター。営業事務。</li> <li>・自動車整備の専門性を極めて、車商品の商品開発に。</li> <li>・サービスエンジニア。生産管理。</li> <li>・トラブルシューティング。システムサポート。</li> <li>・製本。合気道指導。</li> <li>・プログラマー。鍼灸師。</li> <li>・スポーツ用品販売。営業。商品管理。</li> <li>・都市計画技術士。</li> <li>・アパレルの営業・MD。</li> <li>・営業経験を活かして販売促進として転職。</li> <li>・自営。運転手。</li> <li>・現場監督。システム設計。営業。</li> <li>・ルートセールス。プログラマー。</li> <li>・営業。販売。警備。</li> <li>・配送から経理分野に転職。その後も経理として働く。</li> <li>・書類作成。ビル保守・点検。</li> <li>・販売職からデザインを経験。現在はデザイナーとして独立している。</li> <li>・営業事務。販売。</li> </ul>

## 考察2. 本人の志向表現とインタビュー診断には なぜ違いが生じるのか

キャリアモデルを用いて個人のキャリア志向を明らかにするなかで、本人が表現する「志向」と、インタビュアーが類推する「志向」との間に違いが生じることがあった。

ここでは、前項(P16~17)で報告したような診断基準で3軸によって診断し、本人の「キャリア志向」を明らかにしながら、そういった“違い”がなぜ生じるのかについて考察してみた。

### 1 事例

#### まだ専門分野を決められない ジェネラリストクラスターのAさん

Role志向×Group志向×Flexible志向

明朗で快活な話し方や返答が特徴であるAさんの年齢は現在20代半ば。大学卒業後、「身近で自分が興味を持てる業界」に絞り込んで就職活動をし、中堅の食品会社に就職する。

この会社で販売を約1年経験した後、販売の仕事には興味があったものの、やっているうちに誰でもできる仕事という気がしてきたことや、職場への不満を理由に退職。

その頃ビジネスマンに憧れていて、アルバイトで営業を経験する。その後、きちんとした仕事に就きたいと考え、営業職で就職活動をする。

試用期間半年の会社に入社するが、試用期間中に続けていくことを断念する。徐々に信頼関係を作っていく営業スタイルを望んでいたため、即決スタイルの営業にはなじめなかったとのこと。

現在は、ものを売る仕事は向いていないと思っている。人に喜ばれる究極の仕事、ホテルマンを目指してみたい。

特徴のあるコメント

- ・「メジャーな大学よりあまり有名でない大学に行きたかった」
- ・「自分はこれができるという何かを身につけたい」

- ・「偉くなりたい、お金持ちになりたいという気持ちは全然ない」
- ・「どうせやるなら世界を舞台に何かやりたい」

Aさんのキャリア志向は「ジェネラリスト」と診断した。本人の言う“ホテルマン”のような職業をキャリア志向と捉え、Role志向×Group志向×Long Term志向的な志向と考えられるので「スペシャリスト」が当てはまるが、あえて「ジェネラリスト」と判断している理由は2つある。

1つめに、インタビューで聞き取った話の内容から、Aさんがまだ志向する専門分野が見つからない、あるいは定めたくない段階にあると判断したからである。他のインタビュー対象者の例からも明確になってくるが、Long Term志向が強く出る人は、少なくともいくつかの仕事を経験すると、興味関心を強く持つ分野が出てきて、好きではない分野がはっきりしてくる。Aさんの場合、そういった分野がまだ経験できていない、あるいは「世界を舞台に」などの発言から、具体的に分野を定めずに「模索すること」「新分野にチャレンジすること」そのものを好む傾向があるとも考えられるからである。

2つめに、これまで経験してきた役割がまだLong Term志向を裏付ける市場価値(技術スキル)に至っていないことが挙げられる。本来それほど継続志向が強くないでも、経験により、高い技術力を身につけると、分野を定めてキャリアを歩む志向が出てくる。あるいはその技術の市場価値によっては、キャリア選択を優位にしていくツールともなるので、簡単にそれをリセットしたくなくなることもある。

こういった観点から、Aさんは現時点で「ジェネラリスト」と診断した。

### 2 事例

#### 謙虚な価値志向者 プロフェッショナルクラスターのBさん

Value志向×Individual志向×Long Term志向

もの静かで落ち着いた風貌のBさんの年齢は、現在40代後半。

高校時代の先輩の影響で都市計画に興味を持ち、学生時代から設計事務所でアルバイトをし、公共機関から委託される仕事などもこなした。そのままアルバイト先に就職するが、建設コンサルタント会社に転職。

あまりに仕事にのめり込み、どうせのめり込むなら自分の空間(場所・金・仲間)が欲しいと考え、仲間4人と独立し、3年間売上げを伸ばし続ける。過酷な労働もこなし、区切りもいいということで3年で解散する。

しばらく休養の後、誘いを受け、フリーとして会社を手伝う。その後、自分のこれまでの自信をくつがえされるような技術者に会う。その人物の「発想力」や「説得力」に完全に打ちのめされ、彼が立ちあげた会社に入社し、改めて自分を鍛える決心をする。

10年弱勤めた後、新たな経営者との出会いがあり、望まれて技術コンサルタント会社を2社経験する。

今後は、子供が成人するまで働こうと思っているが、基本的にフリーの意識で好きなようにやっていきたいと言う。自分がどうやりたいか、満足できるかを大切にやっていきたい。他の分野では自分を売り込めない、仕事分野を変えるつもりはない。仕事は当然プロとして結果を出すものだが、自分にとって今一番の喜びは、ボランティア活動だと語る。

特徴のあるコメント

- ・「やる気のない人と仕事をやってもしょうがない」
- ・「組織に未練はない」
- ・「安易に受け入れられるような仕事には価値がないと思

い、関心が失せてしまった経験もある」

- ・「誰でもできることをやるのはシステムと言うのであって、考えることとは違う」

Bさんのように、「子供が成人するまで」「好きなようにやっていきたい」というコメントが多い場合、Value志向/Role志向の軸はRole志向だと判断しがちである。ところが、今回Bさんを「プロフェッショナル」と判断した理由は、インタビューの結果、高い技術を獲得するための著しい努力が判断できたからである。本人のコメントも、技術を高めることにどれくらい精神力を費やしてきたのかを読み取ることができるものが多かった。

逆説的ではあるが、このようにすでに努力を重ねてきた人、技術を習得してきた人は、「高度な技術を身につけたい」などの発言をあまり強調しない(このような特徴は他にも数人のケースに見られた)。

それから、Bさんの場合にもうひとつ特筆すべきは、年齢の影響である。現在、Bさんはボランティア活動に心の充実を感じている。しかし、20~30代からそれを「心のゆとり」「やり甲斐」の最優先と考えるケースと、Bさんのようにある程度キャリアを極め、ある年齢を過ぎて本来の自分の欲求に目覚めたり、立ち返ったりするケースとは明らかに違いがある。Ⅲ-2で述べた基準では、「心のゆとり」はRole志向の典型例として挙げたが、今回「発想力」に挑戦し続けるBさんは、Value志向と判断した。

もし、より深い本質的な欲求を探るならば別の判断も可能かもしれないが、キャリアモデルが明らかにすべきなのは、キャリアデザインに役立てるための現実的な志向である点を重視し、それを避けて分類した。

このように、キャリアの周期を見ていくと、年齢によって志向に変化が表れることも明らかになる。年齢による変化をキャリアモデルで効果的に捉えることは、今後の検証の課題でもある。

## 3

年齢・家族が影響している  
プロデューサークラスターのCさん

Value志向×Individual志向×Flexible志向

年齢よりも若く見えるが、謙虚でユーモアのある語り口調のCさんは、現在30代半ば。

大学卒業後、家業の影響もあり衣料品メーカーに就職。営業経験後、業界の常識よりはかなり早くからマーチャンダイジング(MD)の仕事任せられる。

約10年後、自分の企画があたりにあたったことで勢いによって、仲間と一緒に独立。しかし、独立してみると予想外のことが多く、上手くいかずに3カ月で断念する。

その後同業者から誘いがあって再就職するが、条件的な理由で退職。同業内で、以前から希望していた会社に再び転職する。

厳しい会社だし、1年ごとの契約なので、今は続けていけるようにがんばることだけを考えている。扱っている商品が好きなので、他の条件は気にならない。この仕事は、下手な情報よりも「生の情報を持っているかどうか」「売り場をしっかりと見ているかどうか」が大事。チームをつくって新しい企画を考えたりしてみたいとは思いますが、独立はもう考えていないと語る。

## 特徴のあるコメント

- ・「上昇志向はない」
- ・「遠い将来は考えないようにしているんです」
- ・「やれば良いと思いますが、30過ぎていたので他の業界でやっていこうとは思っていません」

現時点でCさんは独立志向を強調はしないが、過去の経験を見ると、転職を通じて常に自分の能力を担保に契約交渉してきたり、1年契約でリスクを負って仕事をしてきている。そ

うした姿勢は、強いIndividual志向の表れと見ることができ

る。インタビューから聞き取った内容からは、Value志向も強く表された。これまでの企画に要したエネルギーは、既存役割意識からは生まれにくいものだと考える。

Cさんの「志向」表現は、本来の志向に、年齢という社会制度的概念や家族という経済的・立場的概念が強く影響を及ぼしていると思われる。

別な観点にも言及すると、Cさんのキャリア志向は一見プロフェッショナルに見えるが、「プロデューサー」に分類した点がある。「営業職」の場合、何を専門性と見るべきかという基準だが、Cさんの場合一定の商品におけるマーケティングの知識と分析力、そして業界知識と現場判断力を身につけて仕事をしており、Long Term志向にも見えるが、様々な分野において共通する「交渉力」「情報収集力」「企画力」などの統合的な能力も活かした仕事志向であると考えられるので、Flexible志向と判断した。

## 4

独立や管理業務に憧れる  
フリーアクタークラスターのDさん

Role志向×Individual志向×Flexible志向

周囲のペースに巻き込まれず、マイペースな印象を受けるDさんの年齢は現在30代半ばである。

大学中退後、家業の店を継ぐ。約10年間営んだ末に、経営状態の悪化で撤退を決意し就職する。

他業界の店舗スタッフを希望して求職活動をするが、30歳を超えて未経験では駄目と言われる。未経験でできる職業を考えて運転手として就職。運転が好きだし、先が読めて精神的にも楽な仕事だった。

約1年後、怪我などの理由により退職。もう一度、運転手以外の仕事もやってみたいと考えるが、やはり30歳過ぎで

は受入れ先がなく断念して、再び運転手の仕事に就く。

体力が続けば、今後しばらくは同じ仕事を続けるつもりである。デスク業務や管理業務にも憧れているし、また物販関係の店を経営してみたいとも思っている。

## 特徴的なコメント

- ・「一人でいるのが好きだ」
- ・「真夏でも真夜中でも、車を磨くことは苦にならない」
- ・「ポストが上がっていくと大変なので、自分の力で勝負するほうが気楽でいい」
- ・「朝出かけるときは、課長もヒラもない。結果が出るか出ないかで平等な世界」

Dさんのキャリア志向は「フリーアクター」と判断した。

本人が希望している「管理業務」の仕事はGroup志向がフィットするが、インタビューの結果、これも本人の意思表現とは多少違った判断をした。

Dさんは家業の経営と運転業務以外の仕事は経験したことがなく、年齢を理由にそれにトライするチャンスさえ奪われている。したがって、当然ながら未知の仕事に興味を強く示している。しかし、インタビュー中に出てきた本人のコメントには「一人でいるのが好き」など強いIndividual志向が読み取れた。

また、家業を営んでいた際に使っていた土地を活かしたいので、「独立も考えている」とのことであったが、社会に対する影響力を持ちたいなどのValue志向は強く表現されなかった。経営者よりもフリーランスの感覚に近いと考える。よって、フリーアクターと判断した。

## 違いの生じる原因とキャリアモデルの活用

このように、診断事例を見てみると、本人が表現する「志向」とインタビューで診断される「志向」には違いの出る例が少なくない。そういった違いの出る原因を挙げてみると、以下のような観点が出てくる。

- ・キャリアにおける成功体験を積んでいないため「志向」が定まっていない場合。
- ・チャレンジ意欲が旺盛で、それが「志向」を上回る場合。
- ・「志向」がある程度達成されていて、表現の中でことさらに強調されない場合。
- ・本人が、仕事は「するべきもの」であり自分の「志向」を探る必要を考えたことのない場合。

実際のキャリアデザインシーンでは、違いは否定すべきものではなく、こういった「ずれ」を発見することで、自分が気づかなかった「志向」を認識することが重要だと思う。

ただ、特に4つめの観点のように、本人が「志向」を考えるべきものと認識していない場合、キャリアの選択が常に「～してくれと言われた」「～すべきだった」といった言葉で表現され、キャリア志向がなかなか意思表示されない。こういった人の場合、自分の「志向」に目をむけることなく、周囲に要望されるままにキャリアを歩んでしまう傾向があった。こういったケースこそが、キャリアモデルによって「志向」を明らかにし、認識する必要性の高いケースだと感じる。

更に、キャリアモデルが必要なのはこういったケースばかりではない。今回インタビューした対象者の中で、かなり自己分析力がある人でも、自分の「志向」表現が一貫している人はまれであり、「志向」の認識がどれだけ困難かを感じさせられた。「志向」把握の作業は多くの人にとって、キャリアモデルなどの手助けがあって初めて成立するのではないかと考える。

### 考察3. 仕事満足度は何に影響されるのか

ここでの考察は、「仕事満足度」は一体何の影響を受けているのか、という問題意識に対してキャリアモデルを用いることによって、知り得た情報からの考察である。

今回のインタビューで、仕事の満足度にはかなり個人差があることがわかった。そこで「キャリア志向」と現在の「仕事・役割」が合っているかどうか「仕事満足度」にどのような影響を与えるかを考えてみたい。

#### 仕事満足度が高い プロフェッショナルクラスターの場合

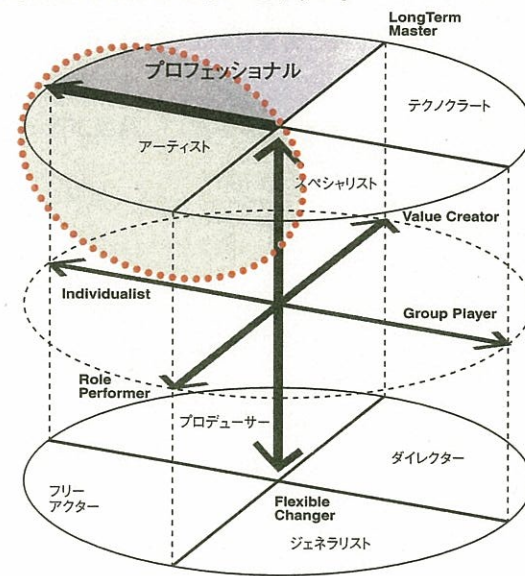
30歳代後半のEさんは、フリーのシステムエンジニアである。インタビューから、Eさんは「プロフェッショナル」と診断した。

フリーになるまでの15年の間Eさんは、比較的大きな組織に所属していた。その間、組織による配属や判断基準などによって、納得のいかない環境におかれがちであり、Eさんはそれに対する不満が大きかったと言う。本人は「やりたい仕事」「技術の向上」が関心事で、官僚的な組織のリーダーになることには関心がなく、昇進試験も断っていた。組織の思惑によって、自分の選択が左右されることが最も嫌だったというのだ。

現在、EさんはフリーのSEになり、「やりたい仕事を選びやすい」「待遇がいい」という理由で、現在の状況には非常に満足している。しかし、年齢を重ねることによって仕事が得にくくなることもあり、現状のような仕事の選び方が、今後でもできるかどうか不安なので、また組織に所属することも考えているとのことだ。

Eさんの仕事は、様々な職場で特定の高い技術を提供することが要求されるため、「Long Term」がフィットするといえる。一方、Eさんは「仕事を選べる」ことを現在の仕事を選んだ強い理由と答えており、仕事の変化性よりも特定の分野でのクオリティを追求することから、「Long Term」志向である点で、Eさんの志向と役割から求められる志向が一致していることが言える。

また、フリーのSEという仕事は、高い自律志向が必要なことからIndividual志向が要求される仕事である。Eさんの欲求の中では、「プロフェッショナル」の中でもIndividual志向が特に強い。その意味で、現在の仕事はEさんの欲求を満足させる仕事だといえる。再び組織に所属する可能性があると発言しているが、これが、Eさんの高いIndividual志向を束縛する環境であれば、やがて仕事に対する不満が大きくなる可能性も考えられるのではないだろうか。



#### 仕事満足度が高い ダイレクタークラスターの場合

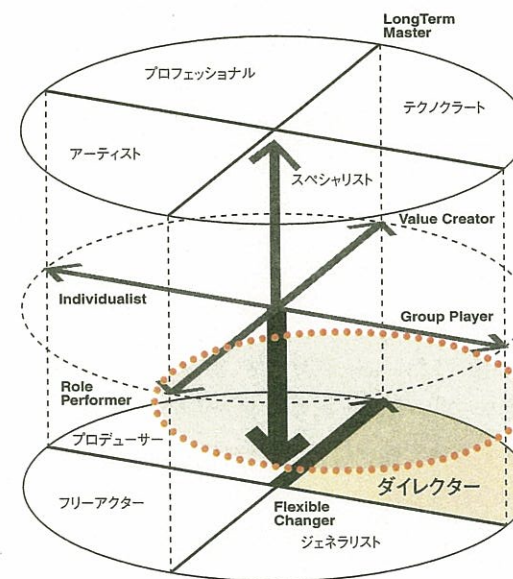
30歳代半ばのFさんは、比較的小規模なソフトウェア会社のSEである。インタビューからFさんは「ダイレクター」と診断した。

Fさんは、専門学校を卒業して小規模なソフトウェア会社に就職し、初心者からプログラミングの仕事を始める。入社して2~3年たつと、プロジェクトリーダーとしての役割もこなすようになった。その後も、プログラムだけではなく自分から進んで、要件の交渉、説明、協力会社の窓口と責任ある仕事を任

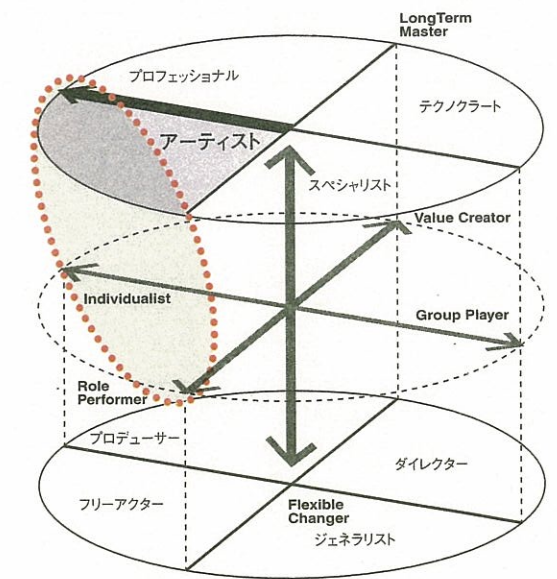
せられ、社内外とコミュニケーションをとりながら、仕事する機会が増えていく。その後、会社の経営陣に対して、技術の立場から新しい設備投資の提案もしたが受け入れられなかった。それらの理由により、転職を考えたという。

現在、新しい分野・商品の知識を身につけるために外資系ソフトウェア会社に転職し、そこでトップを目指している。今後は、権限があつて、マネジメントのできる技術者になりたい。そして、コンピュータ業界の中でどんどん新しいことを発信していきたいとのこと。

Fさんは、現在仕事に対する満足度が非常に高い。Fさんがこれまで携わってきた仕事は、最初はプログラミングでRole志向、Long Term志向がフィットする仕事であったが、徐々にValue志向、Flexible志向が要望されるようなフィールドに仕事領域が広がっていった、あるいは仕事経験の中で、自らそういった仕事を求めていったようである。Fさんのケースは、Value志向、Flexible志向が強く、そういった働きかけに対する期待度が、より高いフィールドを求めて転職することによって、自分の仕事に対する満足感を一層高めた典型的な例と言える。



### IV キャリアモデル活用から抽出された考察



#### 仕事満足度が高い アーティストクラスターの場合

40歳代前半のGさんは、医療関連の専門職である。インタビューからGさんは「アーティスト」と診断した。

生きることのおもとして農業に早くから興味を持ったGさんは、農機具関連の企業に入社するが、担当した業務のプログラミングが自分の志向と合わず、転職の決意をする。

その後いくつかの仕事経験を経て、専門の学校に4年間通い、現職に就く。患者さんのために自分の経験と能力を重ね合わせ、予想して治療していく仕事は、自分の能力を全部出せる仕事。分業や歯車ではなく、自分で全部やらなければならない、その結果として効果が上がり、反応が得られるのは非常に面白いし励みになると感じている。これからも、反自然的ではなく、自然に生きていきたいとのこと。

Gさんの現職にフィットする志向性は、Long Term志向、Individual志向だと思われる。そして、Gさんはインタビューの結果、「自分で全部やる仕事」など、3つの軸の中でも特にIndividual志向が強いタイプであることがわかる。よってIndividual志向を満たす、現在の仕事に対する満足度が高くなっていると考えられる。

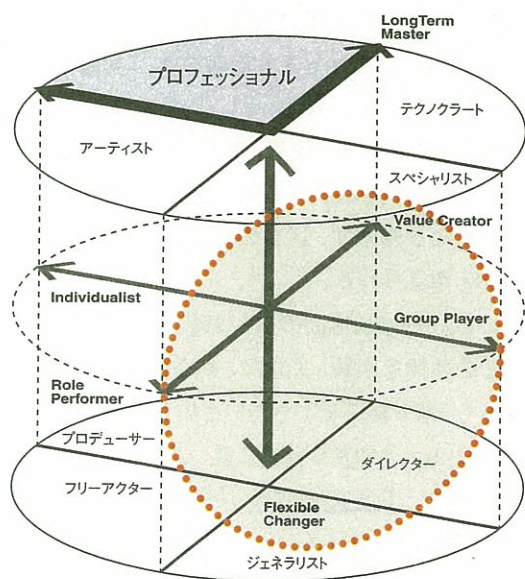
GさんのLong Term志向の強さは確認できないが、少なくともたくさんの職業を経験した上で、現在はLong Termで今の仕事にじっくり取り組んでいきたいという志向に至っていることは事実である。最初から現職に就くよりも、ある程度の状況変化を経た後に、自分の志向性に納得感が生まれている、とも言えるのではないだろうか。

**仕事満足度が低い  
プロフェッショナルクラスターの場合**

30歳代半ばのHさんは、現在大手企業の関連会社で、WEBのコンテンツのコンサルテーションなどの営業をサポートする仕事をしており「プロフェッショナル」と診断した。

Hさんは現職に至るまで、一環してオーディオ機器・パソコンなどの雑誌編集に携わりヘッドハンティングなどにより、いくつかの職場を経てきている。マニアではなく、ユーザーの視点に立ったクオリティ重視の仕事にこだわりを持って仕事をし続けてきた。

携わっていた雑誌が廃刊になり、「生活のために」やむなく現職に就いた。ここで初めて大手企業(関連会社)に勤めることになった。しかし、親会社にも遠慮が必要で、全てのことが自主的に決められない状況下におかれたことで、Hさんは組織のしがらみに強く不満を感じている。しかし、経済的な事情もあるので気に入った仕事が見つかるまで仕事をしないわけにはいかないとのこと。



本心は自分の名前で仕事をしたい、フリーの発想で仕事をしたいと考え、長期にわたってじっくりとクオリティの高いものをつくっていける仕事を強く望んでいる。

Hさんはプロフェッショナルの中でも、Individual志向、Value志向が特に強いと思われる。しかし、経済的な理由で現在携わっている仕事はGroup志向、Role志向がフィットする仕事である。

このギャップの大きさが、Hさんの仕事満足度が低い理由だと思われる。

**仕事満足度が低い  
ジェネラリストクラスターの場合**

20歳代後半のIさんは、大手関連会社より官庁へ出向し、システム統括・事務を担当している。インタビュー内容からIさんは、現段階では「ジェネラリスト」と診断した。

最初の就職先は、社員旅行などの福利厚生が充実した会社だということに魅力を感じて入社したが、半年で学ぶことがないと感じ、転職した。今の仕事はシステム全体の仕組みを知ることができる中枢のセクションなので、格好がいい面白いが、自分のキャリアとしてみると、なんのスキルも身につかないことを不安に感じている。仕様書づくりや雑務などの誰にでもできる仕事なので、能力が衰えていくような気がする、とのこと。

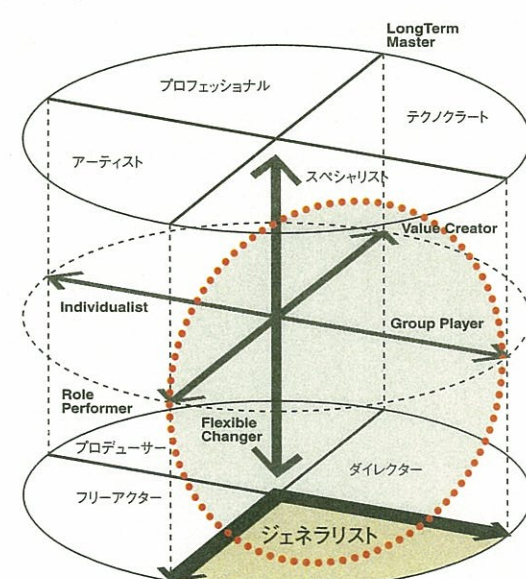
今後は、大手企業でシステムに関わる仕事、小さな企業で経営の仕事、取得した資格を活かしてできる仕事、をやってみたい。40代には管理職になりたい、とのこと。

Iさんの場合、Flexible志向が強いあるいは、「キャリア志向」がまだ定まっていないと思われる。今後望む仕事は現在の仕事を経験する中で徐々に見つけつつあるが、現段階では希望する仕事の範囲が広く、まだ選択肢が絞り込まれていないことがわかる。

一方、Iさんが現在携わっている仕事は、Role志向、Group

志向がフィットする仕事であると言える。そう考えると、Iさんの場合、キャリア志向は満たされているのだが、仕事満足度は決して高いとは言えない。その理由のひとつは、志向性がまだ定まっていないことがあげられるのだが、もうひとつは、「ジェネラリスト」特有の理由もあるのではないだろうか。「ジェネラリスト」の場合、目標とする「キャリア志向」に到達しても、満足度の低いケースが目についた。それは、Group志向、Role志向が強いので、その欲求が職場環境・福利厚生・仕事条件へ向かう場合が多く、それによって満足度が左右される度合いが大きいからである。

そういった傾向が、Iさんの「福利厚生の充実した会社」「大手企業」「管理職」などの待遇の充実を求めるコメントからも顕著である。Iさんのような欲求が強い場合、キャリア志向の達成とは別に、仕事満足度が変化する傾向は続くのではないかと考えられる。



**キャリアデザインとこだわり軸**

各ケースを見てみると、それぞれの「キャリア志向」の中でも、特に本人が重視するベクトル(こだわり軸)があり、それが現在の仕事・役割とマッチしている場合は満足度が高く、逆に仕事・役割に合う志向性とのギャップが大きいと、仕事に対して強い不満感を示すことがわかる。

また、重視するベクトルが満たされていると、他のベクトルが合わない場合でも、本人の解釈次第で満足を得ることもできるのではないと思う。例えば一定期間なら「修業のため」「勉強のため」と思っ必要を感じることもあるだろうし、そうではなくても、自分の志向とのギャップを「自覚した上で」納得して選択する場合もあるだろう。

一方、キャリア志向と「役割」がマッチしていても、職場環境や仕事条件を理由に不満足を表すケースもあった。このように、目先の状況に満足感が左右されて職業選択や転職をしがちな場合、選択の一回一回には理由があっても、その選択の連続の結果に納得感があるとは限らないことを見落としがちである。

こういった意味で、キャリアモデルで自分の「キャリア志向」あるいは「こだわり軸」を知ることは、短期的な満足感だけではなく、中長期にわたったキャリアにおける満足感を得るためのキャリアデザインにヒントをもたらすものであると考える。



古野庸一  
ワークス研究所主任研究員

## まとめと今後

これまでキャリアデザインは、雇用環境・求人ニーズなどの「受け皿」ありきで考えるのが、労働市場での暗黙の了解であったように思う。そういった状況の中で個人は、ともすれば本人の「志向」を二の次にして、その時々の雇用環境や求人ニーズに合わせたキャリアデザインをしてきたのではないだろうか。従って、志向以外の「年齢」「性別」「能力」「スキル」「実績」といった要素によってキャリア決定が常に影響されがちであったといえる。

今回は、個人の志向をあらためて見直してみることで、各々の「志向」を明らかにすることを優先した。そして、次にその「志向」と現在の仕事の役割とを照らし合わせてみた。その結果、「志向」と「役割」のマッチングが仕事満足の要因になっていることが明らかになってきた。

こういったサーベイとインタビューによる調査によって、個人がキャリアをデザインする際に、まず「キャリア志向」を把握することの重要性がある程度明らかになったといえる。

今回提唱した3軸、8モデルのキャリアモデルの検証は、これからも引き続き行う。特に3つの軸に関しては、キャリアモデルを扱う際に最も有効な軸かどうかの検証は、より多くのインタビュー、データをもとに行っていきたいと考えている。

また、この研究は、研究のための研究に終わらせるのではなく、個人がキャリアデザインを行う際の有効なツールに仕立てていかなければ意味がない。そのためには、自分がどのモデルに属しているのか、簡単にわかるようなセルフアセスメントを用意していく予定である。

また、それぞれのモデルに対して、なるべく多くの成功事例、失敗事例を追跡する必要がある。それぞれの事例には、こだわっている価値観、キャリアパス等の情報を網羅し、個人がキャリアデザインを描いていくときに参照できる情報を把握していきたいと考えている。

社会人に対しては、ワークスタイルサーベイも同時に用意し、「現在の仕事」と自分のキャリア志向が適合しているかどうかわかるものが必要だと考えている。

これらの一連のツールとともに、キャリアアセスメントツール、自己分析ワークシート、仕事に関する情報（給与相場、求められる知識／スキル／資格／ワークスタイル、適合しやすいキャリアモデル等）、労働市場全般の情報（産業別／職種別／地域別の求人倍率、産業予測、労働市場予測等）、教育研修に関する情報（キャリアモデルごと／職種別等）、キャリアデザインワークシート等のツールも必要となる。このようなツールは、今後就学者あるいは社会人のためのキャリア教育、キャリアカウンセリングの場面において、活用されることと考えている。

## 参考文献

- Anastasi, A., Urbina, S. (1997) "Psychological Testing" 7th Ed., Prentice-Hall .
- Bolles, R.N. (1997) "What Color Is Your Parachute?" 1998 Ed., Ten Speed Press.
- Brown, D., Brooks, L. & Associates (1996) "Career Choice and Development" 3rd Ed., San Francisco : Jossey-Bass.
- Buss, A.H. (1986) "Social Behavior and Personality" Lawrence Erlbaum Associates. (大淵憲一監訳「対人行動とパーソナリティ」北大路書房、1991年)
- Driver, M.J. (1979) "Career Concepts and Career Management in Organizations" Prentice-Hall.
- Driver, M.J., Brousseau, R.B., and Hunsaker, P.L. (1993) "The Dynamic Decision Maker" Jossey-Bass .
- Erikson, E.H. (1963) "Identity" W.W. Norton & Co. (岩瀬庸理訳「アイデンティティ—青年と危機—」金沢文庫、1969年)
- Gouldner, A.W. (1957) "Cosmopolitans and Locals: Toward an analysis of latent social roles 1" Administrative Science Quarterly, 2.
- Gottfredson, L.S. (1981) "Circumscription and compromise: A development theory of occupational aspirations" Journal of Counseling Psychology, 28 (6).
- Hall, D.T. (1996) "The Career is dead: Long live the career" San Francisco: Jossey-Bass.
- Harvighurst, R. (1953) "Human development and education" New York: Longman.
- Herr, E.L., & Cramer, S.H. (1988) "Career Guidance and Counseling Through the Life Span : Systematic Approaches" 3rd Ed., Scott, Foresman & Co.
- Holland, J.L. (1992) "Making Vocational Choices" 2nd Ed., Psychological Assessment Resources, Inc.
- Kotter, J.P. (1979) "Power in Management" New York : AMACOM. (谷光太郎・加護野忠男訳「パワー・イン・マネジメント」白桃書房、1981年)
- Levison, D.J. (1978) "The Seasons of A Man's Life" New York : Alfred Knopf. (南博訳「ライフサイクルの心理学」講談社学術文庫、1977年)
- McClelland, D.C. (1961) "The achieving society" Princeton, NJ : Van Nostrand .
- Miller, D.C. & Form, W.H. (1951) "Industrial sociology" New York : Harper & Row .
- Shein, E.H. (1978) "Career Dynamics" Addison-Wesley. (二村敏子・三善勝代訳「キャリア・ダイナミクス」白桃書房、1991年)
- Sukiennik, D., Bendat, W., Rautman, R. (1995) "The career fitness program: exercising your options" Goursuch Scarisbrick.
- Super, D.E. (1957) "The Psychology of Career" Harper & Brothers. (日本進路指導学会訳「職業生活の心理学」誠信書房、1960年)
- Zunker, V.G. (1998) "Career Counseling : Applied Concepts of Life Planning" 5th Ed., Brooks/Cole Publishing Company .
- 大淵憲一・堀毛一也編「パーソナリティと対人行動」誠信書房、1996年
- 日本進路指導学会編「キャリアカウンセリング その基礎と技法、実際」実務教育出版、1996年
- 平野光俊「キャリアディベロップメント—その心理的ダイナミクス—」文真堂、1994年

《インタビュー》

# 自分にとっての「ゴール」はどこにあるのか?

楠木 建 一橋大学商学部/イノベーション研究センター 助教授

## 「パス出し人生」ではなく、「ゴールをめざす人生」へ

大学生を教える現場にいて、最近、キャリアデザインの必要性といった話をする機会是非常に多くなっています。ところが、「キャリアデザイン」という話に仕事をしたことのない大学生がどう反応するかという、「計算をし始める」のです。

世の中には、どこかにうまい手というのがあって、その一番うまい方法にいかにか近づかか計算をする。うまい手はインターネットビジネスかもしれないし、ストックオプションをやっている会社かもしれない。ともかく、そのうまい手の正解探しをする。それはある意味で、昔の財閥志向・大企業志向と論理的には同じです。

そういった傾向にある学生に、私がキャリアについて話す場合使うのが、「サッカーのメタファー」です。

学生である君たちは、いまはまだ社会というフィールドの外に在るけれど、いずれそのフィールドに入っていくことになる。そうなったときに絶対に忘れてはならないのは、君たちがやるべきことは、ボールを「ゴール」に入れることである。そしてボールをゴールに入れるためには、その「ゴールがどこにあるのか」をぼんやりとでもいいから、つねに認識しておかなければならない、ということです。

オールドパラダイムの中では、永遠にパスだけを出し続ける人生を送る人が圧倒的に多かった。とりあえず次はどこにパスするか、ということに全神経を集中させて、人生を送っていく、という人です。たぶん彼らの中には、いいパスというのがある。大蔵省に入るとか。しかしそのパスを出した人は、次はまた「主計局に行く」というパスに集中する。そして次は主計局次長というパス、その次は次官……。つねに目前にパスを出すところがあるだけで、「ゴール」へのシュートはない。そしていつの間にか、とんでもないところに立ったりする。だから君たちに重要なのは、パスを出したらすぐ

オーバーラップすることだ、過去の自分からパスを受けて、めざすゴールをめがけてドリブルをしていくことだ、とっているのです。

では、「ゴール」というのは何かというと、ごく一般的な言葉でいえば、「価値」みたいなものだと考えています。つまり、世の中に与えたい自分のバリューです。

ある女子学生の例でいえば、彼女のゴールは「生きているという状態を尊重できる社会をつくること。これをやったとか、あれはできなかった、というのではなく、その人が存在する状況自体を、みんなが大切に思える社会をつくること」でした。このゴールをめざして彼女はある会社に入社したのですが、その会社で働くことが、どうそのゴールにつながるかはわかりません。しかし、そこに入社して、そこから先、ゴールをめざしながらつながっていくというストーリーを彼女自身が組み立てられればいい。いまの段階でそれ以上は望まなくていいと、私は考えているんです。

## キャリアは「主体的に決定」する

ただ多くの学生にとって問題なのは、このゴールが見つからない、ということです。見つけたとしても、それが他律的な基準による「選択」の結果でしかない。主体的に判断してはいても結局、ある一定の範囲、周囲の価値観との比較の中から選択したものであることが多い。

本来、ゴールは本人が主体的に決定するのが理想です。わかりやすくいうと、例えば好きなタイプの男性は?と聞かれたときに、一般論としては属性を出すしかない。身長はこれくらいで、体重はこれくらい。こんな職業で、趣味はこれで性格はこう、というような。「選択」というのは、そのスペックに当てはまる何人かの男性を評価し、加重平均で1人を選ぶ。つまり、属性分解してその加重平均を取って、一元的な

尺度にならして、選択肢の中からスコアの高いほうを取る、ということです。しかし実際に結婚を決めるときというのは、そんな選択はしません。この人にしようと「主体的に決定」していきます。

キャリアというのも結婚と同様で、そもそも個人が決定するものであるために、平均値で議論することは意味がない。また訴求的にしか善し悪しを判断できないので、事実上比較することは不可能なわけです。

にもかかわらず学生が「選択」してしまうのは、彼らは働いた経験がないから。社会や会社というものを、すべてイメージネーションの世界で理解するしかない。実態がわからない場合、人はやはり平均値を知りたいがります。どんなにインパクトがある情報であっても平均値を取って、結局は選択肢の一つとして並べてしまう。だからこれは、ある面では仕方がないことなのかもしれないと、私は思っています。

## 問題をえぐり出し、コミットメントできるか

仕方がないけれど、だからといってあきらめているわけはありません。「主体的な決定」のできるレベルにまで学生たちのマインドを向上させようと、例えば、自分で問題を立てるといことの難しさや楽しさ、社会的な意味などを、とりあえずひな形でいいからわかってもらうための授業を私は行っています。

商学部の必修科目であるフィールドワークを例にとれば、300人いる学生を30人くらいずつのチームに分けて、彼らが日常生活を送っている中で気づいた問題を一つ取り上げさせる。そして、その問題の社会的解決に、チームでどこまで貢献できるか、ということを経験させるというものです。

この授業で一番大切なのは、問題を自分で設定すること、複雑な物事の本質を凝縮して、問題をえぐり出すと

いうことです。これができる能力が「コンセプチュアル・スキル」という、非常に汎用性の高い能力であり、私がいまの学生に最も身につけてほしいと思っているものです。コンセプチュアル・スキルを身につければ、「主体的な決定」ができるようになるし、自分はこれをやらなければならない、というコミットメントとしてのゴールも見つけることができます。

しかし最近、「すべては能力主義で評価されます」といったような情報がやたらと耳に入ってくる。そうすると学生は、ついテクニカル・スキルを身につけようとしてしまう。問題解決能力や専門能力、パソコンができるとか、英語が話せるということのほうが、大切なことのように思ってしまうわけです。テクニカル・スキルはあくまで手段にすぎないにもかかわらず、です。

ですから私たちは、先程紹介したフィールド・ワークのような授業をしたり、さまざまな人生を歩んできた人を呼んで講演会を開いて、コンセプトをもってキャリアを歩んでいる人が実際にいるぞ、と、その人はこんなにも素敵である、ということを学生に見せている。非常に迂遠な方法で労働集約的ですが、いまはそこからやっていくしかないと思っています。

私はあくまでも学生には、価値を作ることのできる人、イノベーターになってもらいたいと思っています。しかし何もしないでいると学生は、イノベーションをせずにカリキュレーション(計算)してしまう。世の中のうまい手を計算しだしてしまうのです。そうならないためにも、労働集約的にイノベーターの実例を見せながら伝えていこうと思います。

「コンセプチュアル・スキル」を身につけることの重要性を理解し、主体的なキャリア決定を支援するようなツールがまだまだ不足していると感じます。

楠木 建  
(くすのき・たける)  
1964年生まれ。一橋大学商学部、同大学大学院商学研究科修士課程および博士課程を経て、92年より現職。94年から95年までポッコニー大学経営大学院(イタリア)の国際比較システム講座を担当。専攻はイノベーションの組織論。著書として「Innovation in Japan」(共著)、Oxford University Press他。

《インタビュー》

# コンピテンシー・マネジメントによる企業内キャリアサポート

久慈洋子 ウィルソン・ラーニング ワールドワイド 取締役R&D部長

## 「自分のキャリアは自分で選択せよ」

最終的には、企業がやってほしいことと個人がやりたいことが一致するというのが、双方にとっていちばん幸せな姿だと思います。

しかし、日本企業はこれまで、年次による機械的なローテーションを中心として、どちらかといえば「やりたいこと」よりも「できること」を優先した人材マネジメントを行ってきました。昔からいわれてきた「手を挙げて自分が行きたいところに行く」という制度も、うまく導入でき根づいているという企業は、数えるほどしかないのではないのでしょうか。

さらに、現在は、人件費をどれだけ抑制し、限られた人的資源のパフォーマンスをいかに最大化するかに、かなりドラステックに注力しています。個人のことをそれ以上に考える余裕がない、というのが企業側の実情でしょう。

個人のキャリアサポートという点では、企業と個人の間にはあきらかに、「自分のキャリアは自分で責任を持って選択する」方向に、動いていて、企業の側も社員に対し、「自分のキャリアは自分で選択せよ」とメッセージを発しつつあるにもかかわらず、そのために企業として何をやらなければいけないかについては、試行錯誤をしているという段階にあります。

つまり、個人が自らのキャリアをデザインし、やりたいことを明確にしていた場合、企業はその個人の「やりたい」というモチベーションを活かし、パフォーマンスを上げるようなマネジメントをどう行っていくのか、ということです。

この、これまでの「できること」優先のマネジメントから、「やりたいこと」を大切に管理するマネジメントへ向かっていく途上の現段階での折衷案として出てきたといえるのが、「向いていること」でマネジメントする方法です。「やりたいこと」という以前に、「向いていること」にできるだけ行かせましょう、と、「向いている」という意味は、企業側にとっては、「好き嫌い

ではなく、「できる」ということの変換であり、個人の側にとっても、これからできることを見つけ出していくことで、最終的にはやりたい仕事につけるようになりますよ、ということです。

これが、コンピテンシー・マネジメントといわれるものの意味だと考えています。

## コンピテンシー・マネジメントが自立を促す

コンピテンシーとは、組織のビジョン／戦略を実現するために必要な知識・スキル・態度 (KSA: Knowledge, Skill, Attitude) の総体を指し、行動として明確に定義され、観察／測定が可能なものです。

コンピテンシー・マネジメントを行うにあたり、企業はまず、自社の各職務ごとのコンピテンシー・プロフィール(その職務に求められるコンピテンシーの種類とそのレベル)を明らかにします。それと同時に、社員各自のコンピテンシー・アセスメントを行い、その結果とコンピテンシー・プロフィールとを比べることにより、社員の各職務に対する向き不向きを測るわけです。

さらに、その「求められる姿」と「現在の自分の姿」のギャップを埋めるために、各自が必要と考える研修を自主選択し、自分が今後つきたい職務、または向いている職務につくために必要な能力を、個人がそれぞれ開発する。この研修が、「選択研修」であるとか「コンピテンシーベースの研修」といわれるもので、カフェテリアプランの一環として、ここ数年、採用する企業が増えているものです。

社員が、社内での明確なキャリア・パスをイメージしている、いわばキャリアデザインを描いている場合は、めざすキャリアにおいて必要となるコンピテンシーがわかります。これまでの企業のように、期待されるものはわかるが、それを身につけたら自分の将来にどう役に立つのかがいまひとつ明確でない、ということがなくなり、積極的に、必要なスキルをラーニングすることに熱心になります。

久慈洋子

(くじ・ようこ)

1952年生まれ。東京大学大学院教育学研究科教育心理学専門課程修了。85年日本ウィルソン・ラーニング(現ウィルソン・ラーニング ワールドワイド)入社。リサーチ部マネジャー、R&D部長を経て、現職。心理学の成果を企業の現実の仕事のなかにかに活かしていくか、人が楽しく充実感を持って働けるためにはどうしたらよいか、を研究テーマとしている。

一方、「自分のキャリアは自分で選択せよ」といわれても、これまではジョブ・ローテーションで動いてきたために、希望の職種や仕事をいきなり選ぶことができない。自分の人生を俯瞰し、自ら手でキャリアデザインを描かなければ、企業の論理に流されてしまうということに気づいていても、それをどう描けばいいかわからない。そういう人も少なくありません。その場合、このコンピテンシー・マネジメントによって、自らの価値観・職務に対する姿勢・基本的スキルなどを棚おろしし、キャリアデザインを描きかけが得られ、さらに具体的にキャリアデザインを描くことで、今後必要となる能力が明確になり、身につけていくことも可能になります。

「コンピテンシー」を社内の共通語として使うことで、結果として社員は自立の方向へ向かい、「やりたいこと」で企業と個人がつながるための道筋についてコミュニケーションをとることが可能になっていくでしょう。

このようなマネジメント自体が、社員のロイヤリティを得る新しい企業要件となる可能性もあります。

## 企業を超えて通用するコンピテンシーとは?

ただ個人にとって問題なのは、その企業で通用するコンピテンシーが、別の企業に行っても通用するかどうか、という点です。その会社のなかでしか通用しないコンピテンシーは、もうあまり価値を持たないでしょう。

この点について調査をしてみると、「リーダーシップ」ひとつ取ってみても、企業ごとにあきらかに違う。企業によって戦略は違うし、カルチャーだって違うわけだから、それも当然なわけです。ですから、企業を超えたスタンダードなコンピテンシーがあるという構造になるのではないかと考えています。

この場合に参考になるのがアメリカの状況です。たとえば、「昨日入社しました」という人が「もう今日からプロジェクトミ

ーティングで的を射た発言をしています」ということがなぜ可能なのか。それは、ある業務単位でキャリアを積んでいると、その会社のプロジェクトの中身を詳細に知らなくても、何が問題点かわかるようになるからです。そういう意味での特定業務に共通するプロ意識は、スタンダードなコンピテンシーのひとつになるでしょう。

## 理想のジョブマッチングが実現する

このスタンダードなコンピテンシーというのが社会的な共通言語として確立されれば、転職市場も大きく変わっていくでしょう。つまり、これまで中途採用の条件などで使われていた、「その仕事に対する経験年数」といったものにかわってコンピテンシーが使われる。「コンピテンシーがこのレベルの人を募集します」という表記がされるようになって、そうなればジョブマッチングも、よりうまくいくのではないかと思うのです。

今のところはまだ、そうした状況になるまでには至っていませんが、それほど遠い話では決していないと思います。実際、3年前に私たちがコンピテンシー・マネジメントについて説明に回ったときには、どこの人事部も、担当者としては関心はあるけれど全社全体としてはまだそこまでいっていない、という状況でした。それが最近になって、「あの話をもう一度聞きたい」とクライアントのほうからおっしゃっていただけるほど、たった2~3年で、企業側のニーズも高まってきたわけですから、これからの展開が非常に楽しみといってもいいでしょう。

むしろそうした状況が到来しても、いろいろなコンピテンシーについてのレベルを測るとともに、「好き嫌い」、つまり、その仕事を「やりたいか、やりたくないか」というジャッジを個人が下すことは依然として重要です。その両輪の片方が定まりつつある状況だからこそ、個人にとって、明確なキャリアデザインを自ら描く重要性が増していると思うのです。

## 《インタビュー》

## キャリア形成におけるネットワークの重要性

渡辺 深 上智大学文学部 助教授

## 「どこに着地するか」という危機管理が必要

失業率が最悪の数字を記録したことは、さまざまな場面で語られています。大企業の倒産や大量解雇によって、離職せざるをえない状況におかれた労働者が増えているということです。こうした状況下において、労働者が考えておかなければならないのは、いかに自己防衛の手段を整えておくかではないでしょうか。

アメリカに『あなたのパラシュートは何色ですか?』というベストセラーの転職マニュアルがあります。今にも墜落しそうな飛行機から脱出するときにあなたの命を救うのは、唯一パラシュートである。パラシュートを使って「どこに安全に着地するのか」を日ごろから考えておくことが、危機管理のために必要である、というコンセプトで書かれたマニュアルです。

では、その着地場所はどのように探すのか。私の調査によると、日本でもアメリカと同様に、人的ネットワークを活用して転職する労働者が多く、また、人脈を用いると良質な就業情報が多くもたらされる、ということがわかりました。

ネットワークにはさまざまな形がありますが、強い紐帯(構成員を結びつけて、社会を上げているもの。地縁や血縁、利害関係など)で出来上がっているのは、家族や親戚、親しい友人、仕事上の仲間といったネットワークでしょう。転職の際に役に立つ情報を得られるネットワーク——紐帯もやはり、頻りに会っていつも相談に乗ってくれるこうした強い人的つながりです。日本では今のところ、強い紐帯が多くの就業情報と、その結果としての望ましい転職をもたらしています。事例研究によっても、日本の労働者が前職の先輩や取引先の知り合いなどと頻りにつきあいを維持しており、職業領域に結びついたこのような強い紐帯が、就業情報の伝播や共有に役立っていることがわかります。

## キャリアは仲間との共同産物である

しかし今後はこうした状態も、かなり変化してくるのではないかと感じています。強い紐帯である社内の仲間というのは、その企業が倒産した場合、全員が丸ごと失業することになり、ネットワークとしてはほとんど役に立たなくなります。セーフティネットとして考えるならば、企業の外のネットワーク、たとえば学生時代の仲間であるとか、知り合いの知り合いといった、弱い紐帯のネットワークのほうが、今後は重要になっていくのではないのでしょうか。

スタンフォード大学社会学部教授のグラノヴェッターの調査でも、そうした結果が示されています。つまり、現在においては、「いつも会っている人(強い紐帯)」よりも「めったに会わない人(弱い紐帯)」からのほうが役に立つ情報を得られる、ということです。これは、強い紐帯と比べて、弱い紐帯が結果的に多様な人々を結びつける、という想定から説明されています。

いつも会っている人々は、すでに知っている同じ情報を共有していますが、逆にたまにしか会わない人の場合は、新鮮な、今まで知らなかったような情報をもたらしてくれる。それが、満足のいく転職へとつながる、というわけです。

いずれにしても「パラシュートで着地する場所」は、ネットワークによる情報から探せる、ということです。ということは、転職を視野に入れたキャリア形成は、決して一人で行うものではなく、仲間とともに作り上げるものであるということになります。今後さらに転職が活発になれば、各人が転職した先で新たなネットワークを築き、そこからまた新たな情報を得ることになるでしょうから、やはりキャリアは仲間との共同産物である、といえるわけです。

## 「渡り職人」的なキャリアの出現

もちろん最近では、キャリア形成のパターンも大きく変わりつつあります。

企業は生き残りのために、得意分野である中核部分だけを残し、それ以外の部分は外部からパートタイマー、派遣社員、契約社員などを調達する。いわゆる雇用の外部化が急速に進んでおり、社内には昇進するためのポストというものが消失しています。また企業は、新しいパートナー、新しい技術、新しい市場を求めて、他の企業と、いわゆる戦略的提携を展開しています。こうなると、企業としての枠組みはあいまいになり、ビジネスはプロジェクト単位で推進されるようになるといってもいいでしょう。労働者はこのなかでキャリアを追求することになるわけです。

こうした世の中になると、いくなれば「渡り職人」タイプの人材が活用されるようになるでしょう。プロジェクトが立ち上がった段階で参加し、ある特定の役割をこなす、プロジェクトが完遂すれば、また別のプロジェクトに移る、そんな存在です。さらに、彼らのような人材をコーディネートする役割も必要になる。これは従来のゼネラリストとは違い、コーディネーターとしてトータルな知識と広い視野をもって、人を集めてマネジメントしていくという仕事を担当します。こうして、これまでにはなかったようなキャリアが、数多く出現してくるわけです。

また労働環境の変化は、ライフスタイルにも影響を及ぼします。企業に属することをアイデンティティにそぐわないと考える人が、増えてくるのではないのでしょうか。実際に私が会ったなかには、アイデンティティはミュージシャンであり、生活費を稼ぐために公務員をしている、という人もいました。そこまでいなくても、在宅勤務などが実現しつつあり、9時から5時まで働くというのが規範ではなくなっています。

## キャリアデザインはネットワークの影響を受ける

こうして今後は、キャリアのあり方が時間的空間的に多種多様になり、自由なキャリアづくりが行えるようになることは間違いありません。

しかしそうなった場合、人生というロングタームのなかにおいて今自分がどこにいて、今後どんなキャリア形成をしていくのか。どこに向かって人生を歩んでいくのか。まさに「パラシュートで着地する場所」を測るジャイロスコープのようなモノが必要になります。キャリアデザインの必要性が叫ばれて、それを形づくるためのツールが求められているというのも、そういう背景からだと思えます。

ただ、こういったツールさえあれば、キャリアデザインを自らのプレファランスや個人のテイストだけで、完全に作り上げることができるかという、それは不可能でしょう。社会的にいうと、個人のプレファランス自体も、周りにあるネットワークや仲間からのさまざまな情報の影響によって、作られることがままあるからです。

学生が就職活動をする場合などは顕著で、オピニオンリーダーのような学生が金融業界へ行くとなると、その周囲にいる学生も金融業界を調べだしたりします。就職して2~3年たつと個人プレファランスというのが確立されるのですが、それでもやはり仲間からの影響は少なからず受けます。

また、社会生活を送っていれば偶発的な出来事が数々あるわけで、特に転職した場合や、周囲に転職者が現れた場合には、ネットワークが広がり、よりさまざまなイベントが起こります。ですから大切なのは、個人がキャリアデザインをするときに、今の労働市場でどういうオプションがあるのかといったメカニズムを、前もって知ることです。そのためには、周囲に広がるネットワークに気づくことが大切なのではないでしょうか。

渡辺 深

(わたなべ・しん)

1949年東京生まれ。上智大学文学部卒業、UCLA社会学博士。88年上智大学文学部講師、93年より現職。専門は、経済社会学、組織社会学、ネットワーク分析。著書に『転職のすすめ』(講談社現代新書)、共著書に『モビリティ社会への展望』(慶應義塾大学出版会)、訳書にM・グラノヴェッターの『転職』(ミネルヴァ書房)がある。

リー・J・リッチモンド  
ACA(アメリカカウンセリング協会)とNCDA  
(全米キャリアディベロップメント協会)の元会  
長。キャリアカウンセラー(NCCC)。

ハーベイ・シュメルターディビス  
NOICCのキャリアディベロップメントトレー  
ニング研究所のマネジャー兼キャリア・ディベロ  
ップメント・スペシャリスト。

デボラ・P・ブロック  
“Career Planning and Adult Development  
Journal”編集委員。リッチモンド氏との共著に  
“Soul Work”(Davies-Black Publishing)など。

《寄稿》

# アメリカの企業におけるキャリア開発 —— 方法とモデル ——

リー・J・リッチモンド メリーランド州ロヨラカレッジ 教育学 教授/大学院 教育カウンセリング学科 ディレクター  
ハーベイ・シュメルターディビス キャリア・ディベロップメント・コンサルタント  
デボラ・P・ブロック サンフランシスコ大学 教育学部 教授

## 労働に対する価値観の変化

近年、アメリカの企業におけるキャリア開発業務(キャリアに関するコンサルティングを含む)の基礎となる哲学は、急激かつ抜本的な変化を遂げた。1970年代後半までは、企業は概ね、会社にとっての利益のみを目的に従業員の労働をとらえていた。しかし、80年代の好景気を支えた産業界の構造転換は、働く個人の関心と欲求にも変化をもたらし、彼らは給与と安定だけでなく、職場における自己実現と心理的な報酬を求めようになった。このような心理的变化に、80年代後半から90年代前半にかけてのM&A、ダウンサイジング、規模の適正化といった企業の変化が加わって、従業員に「転職勧奨」が行われる環境下にもかかわらず、企業の倫理責任や、従業員とその家族の幸福に関する新しい考え方が生まれたのである。

## AT&T分割による企業文化の激変

ひとつの例をAT&Tに見ることができる。AT&Tはかつては世界最大の企業であり、アメリカ市場で約98%のシェアを占め、実質的な独占状態であった。AT&Tの企業文化は、従業員が愛情を込めて「マ・ベル(母なる電話会社)」と呼んでいたように、会社が面倒をみてくれるため、従業員は雇用の安定性について心配する必要はまったくなく、生涯にわたって雇用が保障される、というものであった。しかし、1985年に裁判所がAT&Tは独占企業であり、独禁法に違反している、との判決を下したことにより、状況は一変する。この判決を境に、AT&Tは分割による小規模化を行わざるを得なくなった。最初の分割によって各地域の市内通話を供給する小さな「ベビー・ベル(赤ん坊電話会社)」と、単独で長距離通話

を供給するAT&Tとが設立された。以後、AT&Tはさらに細分化されていくのである。

AT&Tの従業員にとって最大の衝撃だったのは、数千人規模のシステマティックなレイオフであった。85年以前は独占状態であったAT&Tには、たとえ生産性が低くても従業員全員を雇用し続ける資金的な余裕があった。この前提が崩れたのである。会社が生き残るためには、「瘦せてケチな」体質に改めなければならない、これは以前とは正反対の価値観であった。多くの従業員が新しい企業文化を嫌って会社を去っていったが、そのうちの多くは会社にとって価値のある人材であった。モラルは著しく低下した。従業員の心理、働き方、企業文化が変化していった。

## キャリアの自己管理

このような激しい変化の中で、AT&Tは、会社が必要とする人材を確保し、従業員のモラルを高めるためには、全員を対象としたキャリア開発プログラムを構築しなければならない、ということに気づいた。このプログラムの目的は従業員の支援にあるが、それと同時に、効果的なキャリア開発プログラムによってAT&Tが最も優秀な人材を確保し、従業員のモラルを向上させることが可能になり、会社の競争力を強化することにつながる、と考えたのである。このプログラムは80年代後半から試験的に行われ、その後、全社規模で実施された。

最も大きな課題は、会社の中に新しい価値と基準が生まれていることに対する従業員の理解を深めさせることであった。会社が従業員に対して最初に理解を求めた最も重要な課題、それは、自分のキャリアを自分自身で管理することである。従業員の面倒をみるのは、もはや会社の責任ではない。しかし、従業員自身が自分のキャリアを管理しなければ

ならない一方で、キャリアに関する有効な決定を下せるよう従業員を支援するシステムとプログラムの構築は、会社の責任となった。もはや、上にあがるのが社内での唯一の価値ではなくなった。従来、昇進は、高い業績をあげた従業員に対し、会社にとって価値のある存在であることを認める唯一の方法であった。しかし、いまや、会社にとって重要な能力を獲得することは高い価値を置かれながらも、それが必ずしも昇進によって認められることではなくなった。今までにない手段が出現した。

従業員は、AT&Tで働くことを幸せだと感じられる役割やキャリアの方向性を見つけることを求められた。会社は、従業員に対し、職種の転換や降格を願い出る者も含め、誰もが価値のある存在であることを知ってほしかったのである。このような方向転換の根本にあるのは、会社の中でそれぞれに最も適した役割を見つけることに価値を置く、という考え方である。自分に適した役割を見つけれなかった従業員は、会社を去っても構わない。もちろん、この選択肢は最後の手段である。

## AT&Tの新しいキャリア開発プログラム

これらの目標を達成するため、AT&Tはキャリア開発に関するいくつかのプログラムを構築した。

1つめは、「短期キャリア開発プログラム」である。これは、従業員が上司との間で、キャリア開発に関する有効な話し合いを行うための手続きとシステムを提供することを目的としている。キャリア開発に関するこの話し合いは、1~2年の期間における短期的な目標を設定するためのものと位置づけられた。このプログラムは「個人の成長のマネジメント」と名づけられた。

2つめのプログラムは、キャリアに関する長期的な目標と

計画を設定するものである。このプログラムは3日間にわたるキャリア計画ワークショップと、全従業員を対象に作成された、誰でも閲覧できるキャリア計画ハンドブックで構成されている。プログラムの目的は、従業員が3~5年の期間におけるキャリア上の目標を設定することを支援し、その目標の明確化と達成のために、従業員がAT&Tのリソースシステムを活用したり、上司の助言を得られるようにすることにあった。

管理職社員には、直属の部下とキャリア開発に関する話し合いを行うことが義務づけられた。管理職社員は、キャリア開発に関して直属の部下と話す際に有効な助言ができるように「キャリア開発者としてのマネジャー」という研修を受講することになった。キャリア開発に関する話し合いは、業績評価のための面接とは別に行われた。

また、従業員が社内で空きのある仕事を探したり、自分の経歴書を掲示したりできる、オンラインの職務掲示システムも開設された。さらに、AT&Tのすべての社内ライブラリーに、社内の主要な部署、明確に定義された仕事の種類と内容、自分の技術や能力が社内の職務分野に適合しているかを調べることができる技能モデルなどが記載された「AT&Tキャリア・リファレンス・ガイド」をはじめとする、キャリアに関する参考資料が設置された。キャリアに関する企業広報物が閲覧できるようになり、そこには企業が従業員の昇進のみに価値を置くのではなく、従業員が最もやりたいことを認めるという価値観の広がりを推進するため、「上向きだけが道ではない(Up Is Not the Only Way)」といった記事もあった。

## アメリカ郵政公社のキャリア開発プログラム

80年代後半、政府がその一部を保有し、80万名以上の従業員を擁する米国郵政公社も、AT&Tと同じような理由によ

## 《寄稿》

り、同様のプログラムを実施した。「上向きだけが道ではない」は、全従業員中わずか11%しか昇進させることができない企業にとって重要なコンセプトとなった。「生涯キャリア」という概念も導入された。キャリアは働き方、レジャー、学習、家族という「ビッグ・フォー」という概念の中で語られるようになった。このような環境の中で、従業員がこれら4つの分野のそれぞれについて計画を立てることを支援するプログラムが構築され、そのプログラムを補強するためにキャリア情報センターが設立された。

郵便業務に関して現在実施されているプログラムに、「メンテナンス指導者養成プログラム」がある。80万人を超える郵政公社の従業員のうち、4万2000名がメンテナンス業務に携わっている。高い能力を持ったメンテナンス業務のマネジャーを確保し、適性のある新しいマネジャーを養成するために構築されたのが、この指導プログラムである。これは期間2年の公式プログラムで、1年ごとに10名の指導者と10名の研修者が選ばれる。キャリアカウンセラーと技術的な専門家で構成されるプログラム実施チームが、2年間を通じて指導者と研修者の両方に協力してプログラムを進行させる。プログラム期間中は、断続的にトレーニングとワークショップが実施される。興味、性格、達成度、目標に関する評価結果は、それぞれの参加者が設定する自分のキャリア開発プランに組み入れられる。参加者は「ビッグ・フォー」のそれぞれについて目標を設定する。このプログラムの基本となる哲学は、人生は経験の積み重ねであり、学ぶことは楽しいことであり、自己実現は可能であり、働くことは、神聖な努力だ、という純粋な考え方である。

## 調和の重要性

このようなプログラムは米国郵政公社だけのものではな

い。最近、ヒューレット・パカードは社員に対し、生産性に関する目標と同時に、レジャーに関する目標も設定するよう求める新しい方針を示した。これと同じように、5大監査法人のひとつ、アーンスト・アンド・ヤングは、共感と人間性を重視する方針を新たに設定した。99年5月4日付の『ニューヨーク・タイムズ』に掲載された「企業のバーンアウト予防対策 (Some Companies Derail the Burnout Track)」という記事の中で、筆者のカウフマンは、多くの企業が従業員の幸福度を増し、緊張、不満、バーンアウト(燃え尽き)を低減するための努力を始めていることを指摘した。世界的な競争が激化している現在、アメリカでは企業が高い価値を持つ労働者を確保しようとする動きが見られる。この結果、企業は従業員一人一人が仕事だけでなく、仕事を生活の他の分野に結びつけることに意義と目的を見いだすことを支援したいと考えるようになっている。これが実現すれば、従業員が内面的な調和を保ち、他人との関係における調和、仕事の対象との調和、仕事そのものとの調和をとることが可能になるのである。

## キャリア開発の新理論

これらの動きの基盤を支えているのは、キャリア開発に関する新しい理論である。このような理論のひとつに、アンナ・マイラー・ティッドマン博士によるライフキャリア理論がある。Lifecareerとは、以下の主張に基づくプロセス理論である。

『人生はそのものが体系だっており、精神的、主観的な意向が方向性を与え、その決定は右か左かであって、正しいか誤りかではない。我々は誰でも自分自身のreality(現実)を生活の中で実行・定義をし、自己認識self-concerningや自己効能self-efficacyがその選択には必要である。それらは、知性や体験、そして直感と同様のものである。』

もうひとつの新しい理論は、L.S.ハンセン博士による「統

合的人生設計」というものである。ハンセン博士は、世界市場、新しい技術、職場の多様化、女性の役割の変化、家族の変遷を組み入れた、統合的なライフワーク計画のモデル作りを提唱している。ハンセン博士の理論の中核をなすテーマは、労働の喜びは、働く人の個人的な興味を世の中が必要としている仕事に結びつけることにある、という考え方である。

ブロックとリッチモンドの新しい著作、『SoulWork—愛する仕事の見つけ方、自分の仕事の愛し方』では、これを「調和状態」と呼んでいる。人が自らの欲するものを世の中が必要としている仕事に結びつけることができたとき、他人との関係や、自分が働いた結果得られるものとの関係が調和するような、内面的な調和の感覚が生まれる。仕事の意義を十分に理解する能力は、まさに、魂のなせる技である。なぜならば、その理解は、あらゆるものに繋がっているという感覚がなければ達せられないものだからだ。

人は人生において何に関心を持ち、何に価値を置くかを考えると、仕事と人生の意味に行き着く。人の興味を通じて性格と仕事を結びつけるジョン・ホルランドの理論は、企業のキャリアカウンセリングプログラムで広く用いられ、その有効性を試されてきた。ホルランドの理論の基本原則は、ホルランド、パウエル、フリッツェによる「自分探し(Self-Directed Search)」の技術マニュアルで以下のように説明されている。

- ・ほとんどの人は、「現実的」「研究的」「芸術的」「社会的」「起業的」「伝統的」の6つの性格タイプのいずれかに分類できる。
- ・職場の環境にも、「現実的」「研究的」「芸術的」「社会的」「起業的」「伝統的」の6種類があり、それぞれの環境は、その性格を持つ人によって支配されている。
- ・人は自分の技術や能力が発揮でき、自分の姿勢や価値観を表現でき、納得できる課題や役割を引き受けることのできる環境を探し求める。たとえば、現実的な人は現実的な環境を探し求めるのである。

・人の行動は、その人の性格と職場環境の性質の相互作用によって左右される。

しかしながら、人が仕事に調和、連続性、意味を見いだすためには、自分の価値観や才能に基づいた選択をしなければならぬ。エドガー・シャインは、経営管理能力、専門性、安定性、自律性、創造的起業家精神といった、キャリア・アンカーとしての才能、動機、価値観について述べている。キャリア・アンカーとは、人が仕事を安定して続けられるに値する個人の価値観をもち続けることである。

## 従業員の幸福と企業の発展

今日のアメリカ企業や組織は、従業員個々人の満足を通じて生産性を向上させることを目指している。企業や組織は革新と安定、組織のニーズと個人のニーズのバランスをとる必要があることを認識して、多様化を推進し、高い能力を発揮するメンバーによるコミュニティの形成に努めている。社内および社外のキャリアカウンセラーは、従業員一人一人の満足と企業業績の関係を重視している。彼らは現在、働き方、レジャー、学習、家族の分野における個人の満足が、企業の業績に複雑に結びついていることを、これまでになく強く認識しているのである。

# エンプロイアビリティの向上を主眼とした 「日本版コミュニティ・カレッジ」創設へのアプローチ

村田弘美  
ワークス研究所研究員  
杉浦 舞  
ワークス研究所客員研究員

## 再燃する コミュニティ・カレッジ論

日本の雇用政策において、職業教育の重要性を指摘する声が高まっている。エクステンション・プログラムの拡充やコミュニティ・カレッジの創設などがその具体案としてあげられているが、これらは、古くはリカレント教育の一環として、学校関係者の間で議論されていたものだ。しかし今、職業教育に注目が集まる背景には、従来とは異なった事情がある。それは、生涯教育の範疇にとどまらず、職業能力の向上こそが労働市場における「雇用可能性」を高めるという視点で捉えられているからだ。企業の教育コスト削減も、この動きと無縁ではない。また他方では、3.2%ともいわれる mismatch 失業を低減させるために、600校を超える公共職業能力開発施設で行われている職業訓練を見直すべきという声も聞かれている。

そこで本稿では、コミュニティ・カレッジの現状などについて報告する。

図表1 コミュニティ・カレッジの4機能

- 1) 4年制大学の前期課程  
(2年間の準学士号取得課程、4年制大学の3年次への編入が可能)
- 2) 職業技術取得教育  
(職業資格の取得や地元企業の要請に即した教育)
- 3) 生涯教育  
(趣味講座・市民講座など)
- 4) 補習教育  
(高校中退者などドロップアウト者を対象とした基礎教育)

## マイクロソフト・TIなど 企業も支援

アメリカのコミュニティ・カレッジは、1901年に当時のシカゴ大学総長 William Rainey Harper氏によって初めての公立短大 Joliet Junior College が創設されたのを嚆矢とする。現在、全米各州に1132校あり、その1割はカリフォルニア州に設置されている。18歳以上であれば誰でも入学でき、学費も安いという理由から、老若男女約550万人がそこで学んでいる。

コミュニティ・カレッジをクリントン政権の高等教育拡充政策が支援している。各州の構造的失業対策として、Job Training Partnership Act に基づく通学援助、企業内教育訓練の支援により、産業界と地元教育機関の連携がなされるようになった。マイクロソフトのCEO、ビル・ゲイツ氏は「アメリカは向こう7年間ハイテク産業のリーダー的存在であり、我が国の新しい職の80%がハイテク産業のものとなると予測されているが、コミュニティ・カレッジはデジタル・エイジのあらゆる求職の機会を満たす技能者を養成するという意味で大変重要な役割を果たしている」<sup>※1</sup>と述べている。また、テキサス・インスツルメンツのジム・アダムス会長は「コミュニティ・カレッジはアメリカの教育システムの中で打ち勝つスキルを身につけ、生き残る手助けをしてくれる」<sup>※2</sup>と語っている。

マイクロソフト社はワシントン州にあるベルビュー・コミュニティ・カレッジと提携し、IT技術者養成などコンピュータ関連のプログラムを開設している。同社は他州の20~25校に対しても700万ドルの資金を提供し、運営にも携わっている。他の分野でも、地元企業と連携してプログラムを開設する例は多い。

## 中堅技能職の養成

70年代後半から航空宇宙産業やコンピュータなどのハイテク産業が急速に発展し、産業構造の変化にともなって、高度な技術、知識、訓練を必要とする新しい職種が続々と生まれた。4年制大学や大学院がこれらの人材を養成する役割を担う一方で、その高度な専門職をサポートする「中堅技能職」の必要性が高まり、その育成が急がれた。

コミュニティ・カレッジの職業教育プログラムはその中堅技能職の養成を目的としている。準専門的職業中心ではあるが、歯科衛生士、X線技師、工学技師など、人気の高い医療関係をはじめ会計・簿記事務、秘書、速記者、コンピュータプログラマー、不動産技術者、アカウント・アシスタントなど職種は多岐にわたる。最近では、既に学士の資格を持っているビジネスマンや看護婦などが再教育を受けるケースも多いという。

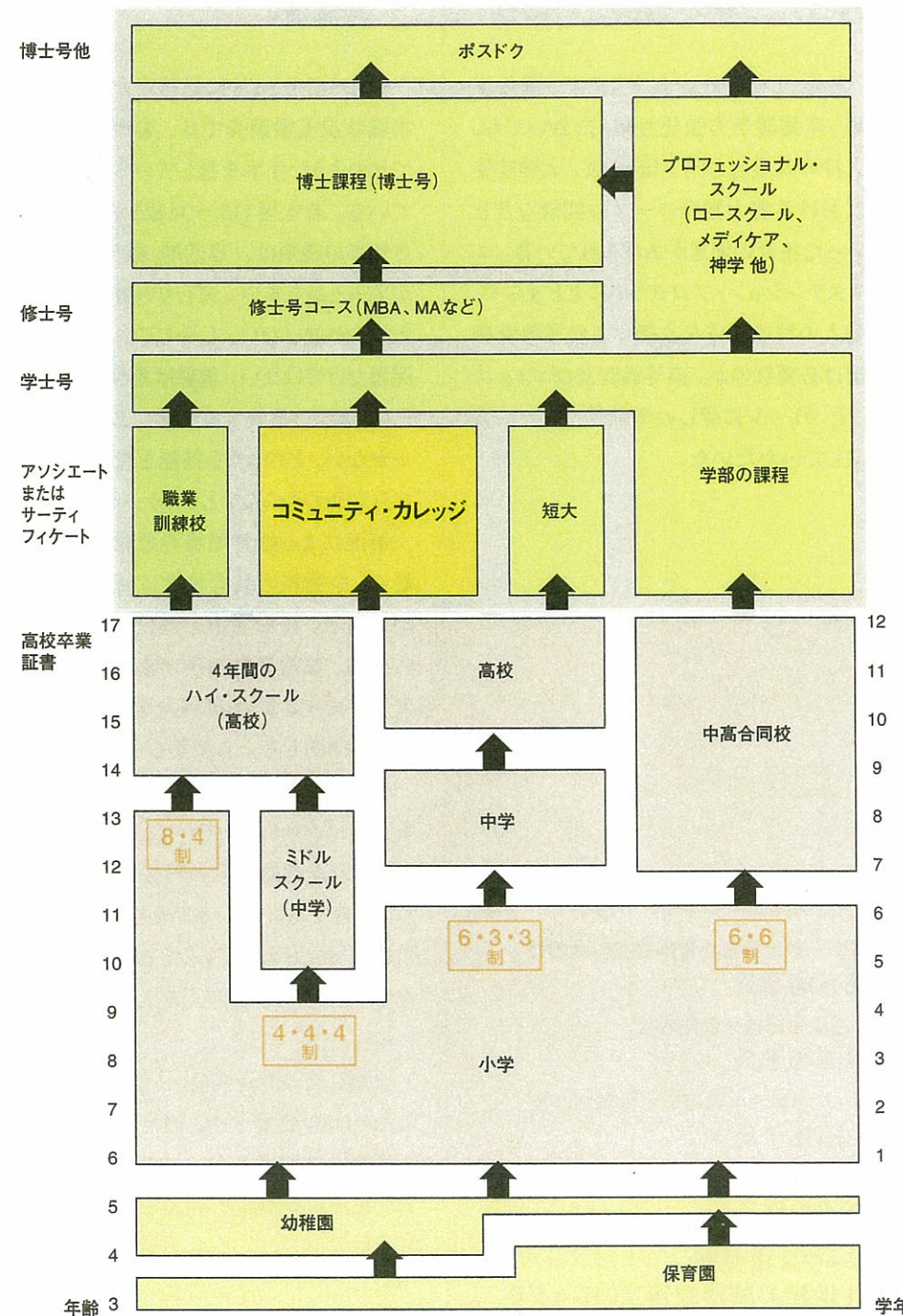
## Co-opプログラムの活用により 即戦力採用が可能

ジョブサービスは殆ど全てのコミュニティ・カレッジにあり、カウンセラーによるきめ細かなカウンセリングやキャリア設計及び職業紹介が行われている。Co-opプログラム(インターンシップ)も地元の企業を中心に盛んに行われている。

オハイオ州のシンシナティ・ステイツ・テクニカル・アンド・コミュニティ・カレッジでは、準学士向けプログラムを52講座、免許・資格取得のためのプログラムを20講座持っている。職業能力プログラム習得後、Co-opを介して地元企業でのOn the job trainingを行っている。会計技術を習得した者はCPA事務所などで、金融ビジネス管理を専攻した者は信用組合や銀行などで、それぞれカレッジで習得したスキルを企業で実践している。即戦力となることを実証し、1年間に2883もの仕事を紹介、96年では卒業生の98%が卒業後6カ月以内に仕事のオファーを受けた。

日本には、公的な職業訓練施設や専門学校・各種学校に代表される民間の教育機関など多くの職業教育機関が存在している。しかし、アメリカとはそのプログラムや運営方法などにおいて仕組みが異なっているようだ。日本が参考にすべき点はどこか。次項ではこの辺りの問題を考えてみた。

図表2 米国における教育構造



## ■雇用可能性を重視した「日本版コミュニティ・カレッジ」構想

6月11日に政府がまとめた「緊急雇用・産業競争力強化対策」においても、人材の就業能力向上策として、大学院等における能力開発コースの開設などといった施策の促進があげられている。エクステンション・プログラムにとどまらず、個人の技能形成を支援する職業教育機関は必要なのか。高等教育及びコミュニティ・カレッジに詳しい学識者の方々に議論していただいた。

出席者(50音順)

東京大学大学院教育学研究科助教授  
荻谷剛彦氏

城西大学経済学部助教授  
黒澤昌子氏

プール学院大学国際文化学部助教授  
山田礼子氏

カレッジマネジメント編集長  
中津井泉氏

ワークス研究所  
21世紀の雇用政策プロジェクト

## 1. 専門・技術職を希望する若年者

昨年8月と10月に総務庁が実施した求職状況実態調査では、失業者に対してどのような仕事を探しているかを聞いている。若年層(15~34歳)が探している仕事の種類は、「専門的・技術的職業」が22%と最も多い。流行りの専門職に就きたいが就けない。しかしこれは需給の問題だけではない。前職は希望する仕事と全く別で、希望する仕事に必要なスキルがない、どのような技能を身につけたら良いかわからないというケースが多い。

不況による経営環境の悪化などを背景に、企業側の教育投資は減少する傾向にある。長期雇用を前提とする企業内訓練、職能資格制度が崩れ、未経験者を育成するよりも即戦力を採用するほうが効率的と考える企業も少なくない。

個人の意識も変わりつつある。このまま企業に寄りかかっている、市場に放り出された途端に何の価値もなくなってしまわないかという危機感から、労働市場で評価してもらえる能力や資格を身につけたいと考える人が増加している。

企業に寄りかからない「個人」を支えるための教育資金や、他社でも通用する技能を習得するための教育プログラムを求める声が高まっている。

## 2. 「学位」と「職業資格」と「生涯賃金」とのリンク

アメリカでは転職に際して学位(degree)が重視されている。職業能力を測る客観的なものさしのひとつとして機能し、市場で流通している。

日本では正規従業員の割合も減少し、流動的な身分の人が増えているのも事実である。自費を払い、自分の時間を割いて教育訓練を受ける場合、「自分のキャリアアップにつながる」「給与が上がる」「職に就くのに有利になる」などといった確信がない限り、安易な受講はしないはずである。アメリカでは、単位の取得・学位認定と生涯賃金がリンクするという学位の経済的効果が歴然としている。受講費用の負担が大きいものもあるが、収入につながる資格・学位を得られることが受講意欲を高めている。

コミュニティ・カレッジで最も人気が高いのは「医療関係」で年間5万6000人が、次いで「経営学・ビジネス関係」で2万4000人が職業資格を取得している。学歴別の年間所得は、コミュニティ・カレッジ卒とハイ・スクール卒を比較すると男子で1万ドル前後の差がついている(図表3・4)。また、人気の高いプログラム別の初任給額を見ると、1位は「歯科衛生士」で3万1750ドルと、やはり高い収入の得られるプログラムに集中していることがわかる(図表5)。

## 3. 市場原理の導入

アメリカのコミュニティ・カレッジの85%は公設で、州が設置しているものが多い。各都道府県で認可している日本の専修学校と機能的には近いものをイメージするが、似たような公的機関を現在の枠組みの中で立ち上げても、アメリカと同じように機能させるのは難しい。

アメリカのコミュニティ・カレッジがうまく機能している要因は、プログラムの柔軟性やティーチングスタッフにある。プログラムについては、職業資格を取得するもの、資格要件を維持するためのもの、地場の企業の要請によるものなど様々であるが、どれも最先端の技術を習得するものである。昨年クリントン大統領が定めたWorkforce Investment Actでは、国が補助する職業訓練機関のクオリティ・コントロールを重視している。州ごとの委員会を発足させ、統一基準をクリアしているか審査させるというものである。受講者の職業資格取得状況や、就職先まで詳細なチェックが入る。その審査を通らないと、助成金や奨学金が出ないという厳しいものであるが、国が費用を助成するものについて、費用対効果を把握するのは当然のことである。カレッジ側もプログラムの査定など、品質維持に躍起になる。

自然科学系のプログラムでは大学の教員も多いが、職業系プログラムは企業で

現役で働いているビジネスマンなどパートタイムのティーチングスタッフで構成されている。日本の学校がそうであるように、専任制では常に最先端の技術を維持するのは難しく、プログラムがマンネリ化しやすい。アメリカではソフトも人も常に入

れ替わる仕組みを採用することで成功している。成功すればプログラムは継続できるが、失敗すれば次回は無い。徹底した市場原理が導入されていることが、日本との決定的な違いである。

図表3 学歴別年間所得・中間値 (\$)

	ハイ・スクール卒		カレッジ卒	
	男	女	男	女
1994	18,215	13,479	26,663	21,351
1993	18,900	14,146	27,532	22,472
1992	18,943	14,697	28,880	23,031
1991	19,835	13,552	29,695	23,262
1990	20,404	14,719	30,418	23,453
1989	21,620	14,886	31,398	23,680
1988	22,087	14,243	32,294	24,060

出典: Statistical Handbook of Working America

図表4 コミュニティ・カレッジで取得された職業資格と学位 人気上位10

免許/職業資格(Certificate)	授与数	準学士(Associate degree)	授与数
医療関係専門技術	56,659	一般人文科系	167,448
経営学、ビジネス	24,176	医療関係専門技術	76,848
機械修理	14,888	経営学、ビジネス	71,766
プロテクティブ・サービス	13,507	エンジニアリング	20,208
精密機器関連	9,486	プロテクティブ・サービス	17,445
職業としての家政科	7,595	機械修理	9,747
パーソナル・サービス	6,744	教育学	9,687
エンジニアリング	6,203	芸術	8,757
建設関係	5,544	あらゆる分野にまたがった専攻	8,246
交通関係	4,935	コンピュータ・情報	7,701

出典: National Center for Education Statistics, IPEDS data files

図表5 コミュニティ・カレッジの  
人気プログラムと初任給

出典: AACC Hot Program Survey, 1997

プログラム名	初任給(\$)
歯科衛生士	31,750
製造技師	30,675
テレコミュニケーション・情報関係	29,268
身体治療士補助	28,782
看護婦	28,777



#### 4. 職業訓練プロデューサーの 介在

アメリカではコーディネーターやプロデューサーといわれる人たちが重要な役割を果たしている。職業プログラム・コーディネーターなど名称は色々あるが、何がマーケットに求められているかを察知し、最適なティーチングスタッフ、教材を用意するほか、学生の獲得など、学校運営全体に関わっている。UCバークレーのNCRVE (National Center for Vocational Education) の報告書に、“Work-based Learning”のケーススタディがあるが、ここでもプロデューサーの存在が成功の大きな要因のひとつであるとしている。

日本は「学校」という箱があって、その中に教える先生と知識が入っているという硬直的な仕組みになっている。日本においては地元企業との結びつき、連携が弱いのが問題であり、アメリカのコミュニティ・カレッジに見習うべき点は多い。

#### 5. 地域における産業と雇用と 教育のリンケージ

雇用は地域に密着して発生している。地域ごとに必要とされる職種や求められる能力も違う。地域の特性と教育をいかに繋ぐことができるかをまず考えなくてはならない。

地域間の労働移動の傾向は変化しており、地方から東京への移動は減りつつ

ある。雇用問題はむしろローカルで解決すべき問題となりつつある。

アメリカでの成功例に、地域密着型で、地域の地場産業と提携しているものが多い。地域の各企業のニーズを取り入れたプログラムなので、受講者のスキルレベルやポテンシャルについて雇用者である企業側も理解しやすく、また受け入れやすい。Co-opと連動しているプログラムも多く、採用に直結しやすい仕組みができています。

#### ■まとめ

アメリカのコミュニティ・カレッジの職業技術習得課程としての機能を中心に議論をし、参考になる例も多いことがわかった。日本版コミュニティ・カレッジ創設にあたってのポイントをまとめると以下のとおりである。

#### <社会的制度面>

- A. 学位の取得(準学士: associate)が可能。
- B. 政府の支援による、安価な料金設定と入学資格の容易さ。
- C. 年齢設定がない。
- D. 「学位」「職業資格」「生涯賃金」の3つがリンケージしている。

#### <運用面>

- E. 民間現役を中心としたティーチング・スタッフの登用。
- F. 企業など、市場のニーズにあったプログラムとその継続的な査定。常に先端的なプログラムを保持。また、プログラムの品質維持が可能なチェックシステムの導入。
- G. 「職業訓練プロデューサー」の介在。プログラム、教材、教師、学生など、資源の全体的なコーディネート。
- H. 地域をベースとした運営。地元企業に必要とされる人材の養成など、採用に直結できる仕組みづくり。
- I. 受講者(学生)の主体的な参画。

これまで見てきたように、社会的制度面の違いや、運用面など、既存の日本の職業訓練機関との差異は大きい。

しかし、コミュニティ・カレッジは、長期的に、個人の能力を高め、市場評価ができる機能を持つ、流動化を支える要となり得るものである。アメリカでは他国からの留学生も受け入れ、様々な技能を持つ人材を、自国内にとどまらず創り出している。日本においても、具体化に向けて、今後、更に積極的に検討を進めるべきと考える。

#### 苜谷剛彦氏

東京大学大学院教育学研究科 助教授

#### 生活の場である コミュニティとの繋がりを

アメリカと日本の決定的な違いはジョブとスキルと賃金の3つの関係。日本の雇用システムがアメリカ的になれるかどうかには疑問を呈しておきたい。市場原理についてはある程度入れざるを得ないが、アメリカ的にスキル中心で行けるのか、階層間格差が拡大する社会に突き進めるのかどうか。日本人の働き方が本当にアメリカ的になるのかどうかを考えると、日本の強みである人と人との繋がりを大切にしたり、平等を重視し集団でやるという風土が依然残っており、コンセンサスがまだできていないように思える。

コミュニティ=地域社会とすると、住む場所、働く場所、子供が育つ場所でもある。教育訓練機関と生活する場との繋がりを考えずに教育訓練だけ取り出して進めると、社会の安定が保てず、機能しなくなるのではないかと。



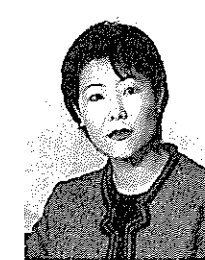
(かりや・たけひこ)  
東京大学大学院教育学研究科修士課程修了、ノースウエスタン大学大学院博士課程修了、Ph.D. (社会学) 取得。主な著書に「大衆教育社会のゆくえ」(中央公論新社) 他。

#### 黒澤昌子氏

城西大学経済学部 助教授

#### 教育の質を高めるための クオリティ・コントロールが必要

日本の積極的労働政策への支出額はGNPに占める割合が低い。個人に対する技能形成のための補助をもっと行うべきではないか。コミュニティ・カレッジのような、個人ベースによる技能形成機関の推進において必要なことは、訓練で得た能力の評価の確立や、教育内容や質についての情報の整備、ならびにクオリティ・コントロールである。政府でもできるが、プライベートセクターに任せてもいい。加えて、常に先端の技能ということを考えたと指導員は固定化せず柔軟な雇用形態にすることが不可欠ではないか。コミュニティ・カレッジは、中小企業にとって非常にメリットがある。訓練には多額の固定費がかかるが、特定の産業が地域的に集積している場合、コミュニティベースで訓練コースをコーディネート、あるいは提供することは皆の利益に繋がるし、地域の産業が必要としている訓練を施すことにより、ミスマッチが少なくなる。



(くろさわ・まさこ)  
ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス大学院博士課程修了、経済学Ph.D. 取得。主な著書に「企業の経済学」(放送大学教育振興会) 他。

#### 山田礼子

ブール学院大学国際文化学部 助教授

#### マーケットメカニズムを 取り入れることがキーポイント

終身雇用制を前提に成り立っていた企業内教育も今後は縮小し、企業外が中心になっていくように思う。ホワイトカラー・ブルーカラー・グレーカラーを分類し、既存の高等教育機関と提携することは可能ではないか。工学系ではアメリカのNTU (National Technological University) の例が参考になる。ビジネス系では社会人大学院の活用であるが、アカデミックな思考だけのみならず普通のビジネスセクターが行っている研修プログラムをも視野に入れたようなプログラム開発が必要であろう。また、専修学校をコミュニティ・カレッジ化することもひとつの方法だが、公的な支援だけでなく、独立採算制や、マーケットメカニズムをどう取り入れるかがキーポイントとなる。



(やまだ・れいこ)  
カリフォルニア大学ロサンゼルス校教育学大学院博士課程修了、Ph.D. 取得。主な著書に「プロフェッショナルスクール」(玉川大学出版部) 他。

# 技術人材の流動化阻害要因の抽出とその解決策の提言

## エンジニアの最適配置が産業競争力強化につながる

豊田義博  
ワークス研究所主任研究員

土肥正和  
ワークス研究所研究員

※本調査は、平成11年5月に通産省委託研究として実施された。

産業競争力の強化を目指し、新規産業を創出していく上では、技術人材が技術ベンチャー企業、産官学の研究セクター等に効率的に配置される環境を整備することが急務である。しかし、現状は、そうした技術人材の流動性が確保されているとは言い難い。理系学生の大企業就職志向は引き続き根強く、技術人材は、企業内雇用システムにとらわれ、あるいは社会的信用という旧来型の価値観に阻まれ、流動することに躊躇を見せる。

本調査研究は、こうした環境・価値観が取り巻く日本の技術人材の流動性阻害要因の検証とその改善策提唱を目的に実施された。以下は本報告書の仮説および提言部分に関する抜粋である。

### 流動化阻害要因の仮説

#### 1 理系学生・技術人材に関する阻害要因

初期段階・高等教育課程における進路決定のプロセスには、技術人材の「主体性を失わせ」「創造性の発揮を押し止め」「画一的な価値観を醸成し」「一面的な選択軸を与える」仕組みが含まれている。

- (1) 高校時における  
文・理コース選択システム

コース選択の意味、キャリアイメージ、個人の志向とは連動せず、成績で選択される仕組みになっている。

#### (2) 理系学科間ヒエラルキー

学科選択についても、「電気・電子>機械>工業化学」といった偏差値的な序列が暗黙のうちに存在し、学力で専攻が決定。

#### (3) 学部内進路ヒエラルキー

規模、知名度の高い企業が今もゴールであり栄誉。教授推薦枠に対し、成績順に規模・知名度の高い企業に入るという前近代的なマッチングが今も存在。

#### (4) 研究室教授の強すぎる権力

就職先を教授に委ねるケースは、マスター、ドクターでも変わらず、閉鎖的な就職(マッチング)構造の「優秀な学生を大企業に流し込む」図式が現在も成立。

#### (5) 研究開発環境に対する強い執着

施設、設備、ロケーションに対する執着は強く、環境の良好なところ=資金力のある大組織へと選択が傾斜。

#### (6) 技術人材に対する

社会的評価の低さ

技術人材の多くは、企業の中に埋没がちであり、存在価値に比して社会的な評価が低い存在。日本のエンジニアの平均給与はアメリカを下回る。

#### 2 ベンチャー企業への就職・転職に関する阻害要因

ベンチャー企業自体が持つ構造的課

題も阻害要因となっている。

#### (1) 実態認知度の低さ

大企業に比べ、認知の機会が著しく欠落し、就職機会の欠損に通じている。

#### (2) リスクの大きさ

小規模=経営の不安定さ、信用の低さ、低賃金が存在。また、大企業が1社で提供できるようなキャリアアップイメージを提供できない。

#### (3) 採用力の低さ

採用マンパワー、ノウハウがない。

#### (4) 技術人材の起業・独立志向の低さ

「会社に入る」ことが上位概念で、起業・独立はアウトサイダーであるかの価値観。法人設立コストや税制など「起業・独立を支援する社会制度・システム」の欠如。敗者復活(起業の失敗を評価する、個人の全責任としない)がありえない社会通念。

### 3 ホワイトカラー全般についての阻害要因

日本の労働市場は体系的に未分化であり、技術人材市場固有の阻害要因以上に、ホワイトカラー全般にわたる流動化阻害要因が存在する。

#### (1) 労働市場の機能不全

##### ① 様々な制約による機能の未成熟

職業紹介事業や労働者派遣事業は、規制緩和の方向へと向かいつつあるものの様々な制約の中で、サービス・機能の高度化そのものが大きく遅れている。

##### ② 需給マッチングシステムの未整備

#### 転職する際の阻害要因 (複数回答)

(%)

	全体	コンピュータ職	技術・研究・開発職	生産管理職			
				管理・監督系職	建築・土木系職	製造系職	保守・修理系職
今の仕事の経験・キャリアは世間一般では通用しにくいと思う	33.3	29.3	32.2	35.6	26.2	36.0	40.7
適当な転職先を探す手段が思いつかない	30.0	24.8	29.0	32.7	28.2	37.9	32.8
今まで年功序列で上がってきた給料が下がってしまう	28.1	22.1	28.3	31.2	24.6	36.7	35.0
退職金の額が下がってしまう	22.6	22.1	28.9	32.2	8.8	25.1	22.6
転職するとこれまでの人間関係が無になってしまう	14.9	13.6	11.3	14.1	21.3	15.3	18.1
家族の理解が得られない	13.7	12.2	11.0	12.7	14.1	15.8	11.9
金融機関へのローンなどの返済ができなくなってしまう	12.7	10.4	12.4	14.6	12.4	14.3	13.6
子どもの教育費の工面ができなくなってしまう	12.3	8.4	11.0	11.7	13.0	17.5	11.9
企業年金の継続ができなくなってしまう	9.6	9.4	11.1	11.7	6.1	10.1	11.9
社宅や寮、住宅補助などの恩恵が受けられなくなってしまう	8.5	6.9	10.3	8.8	6.6	7.6	9.0
金融機関などからの社会的信用を失ってしまう	5.8	6.7	5.9	7.8	6.1	5.7	6.8
今の会社に住宅資金などの借金をしている	5.4	6.0	6.7	7.8	3.3	3.4	2.3
世間体が悪くなってしまう	4.7	2.0	3.7	4.9	4.4	6.7	4.0
その他	6.4	11.2	9.5	4.4	7.7	4.4	4.5

リクルート「ビジネスマンの就業意識に関する調査1997」

仕事遂行能力の共通言語化が未整備。履歴書の記述内容は、職務記述には不適。

#### (2) 内部労働市場の構造

##### ① 遅い昇進・選抜

欧米に比べ遅い選抜は会社に対する忠誠心を担保する手法であり、転出・流動化を抑制。

##### ② キャリアパス・能力育成ルールを明示しない組織

配属・キャリアパスは「会社の都合」優先であり、個人の意思の尊重は二次的。個人が自らのキャリアを自立的にデザインする機会・システムは脆弱。

##### ③ ポータビリティの低い職能資格

日本の職能資格制度は、能力・評価のポータビリティが低く、制度そのものが人材の流動性を抑制。

##### ④ 横並び構造の給与相場

同期入社者の給与をある時期までほぼ一律に制御する職能資格制度は、自立的キャリア設計に対する自覚を抑制。春闘など同業間格差のない賃金形態は、転職意欲を削ぐ。

#### (3) 就職・転職に関する意識形成

##### ① 単一価値観の進路選択

「良い(偏差値の高い)大学」「良い(規模が大きく知名度の高い)会社」との単

一な価値観は消えず、「大企業志向」は根強い。

##### ② キャリア教育の欠如

自分の志向・適性を見出す機会がないまま、就職活動を始めている現状。

##### ③ 転職に対する社会的評価

家族・親族等の理解、社会的評価、世間体が転職(とりわけ大企業を転出する場合)阻害要因となっている。

#### (4) 転職コスト

##### ① 退職金・年金支給額減少等のリスク

途中退出による退職金、年金の支給額減少、自営業に対する制度的不利等。

## 流動化促進のための提言

流動化阻害要因の仮説に基づき、ビジネスマン・大学生対象のキャリア形成に関する調査、米国ビジネスマンのキャリアアップ、同国の教育システムに関する調査等を行い、流動化促進のための施策の提言を行った。

## I 労働市場の機能活性化

### 規制緩和と官民連携

ジョブマッチングに関する厳しい規制をさらに緩和。官・民双方の強みを活かす。

### 能力・スキルの相場形成

技術人材としてのキャリアが「共通言語」で語られ、「社会認知」されること。

### テクノロジー(専門性)を核とした市場化

テクノロジーをコアにした「職種別労働市場」の形成。

### インターネットの双方向性の活用

双方向性を利用した活力のある市場形成の実現。

### 具体的施策

#### →技術人材のヴァーチャル労働市場構築

●インターネット上に、仮想市場を構築。マッチング、スキル・能力の評価機能を持たせる。

#### →日本版レジメシステム構築

●既存の履歴書フォーマットを全廃し、職務経歴書機能を持つレジメを開発。「共有言語化」により能力・スキルのポータブル化を図る。

#### →アウトプレースメント新システム構築

●企業が送り出す人材に「支度金」を付けるシステムにより、受け入れ側のリスクを低減。

## II 社会的技能形成の仕組み構築

### 企業内技能形成から社会的技能形成へのシフト

社内限定の技能ではなく、社会性を持った技能へと昇華していくことで、テクノロジーをコアとした労働市場との連結が可能となる。

### 技術レベルの明確化と向上

技術レベルを担保し、かつ一定水準を維持する高度技能者の教育訓練の仕組みが求められる。

### 技術人材の社会的ステイタス向上

しかるべき能力・スキルを持った人材は社会的に評価されるべき。

### 具体的施策

#### →日本版PE資格制度の導入

PE(Professional Engineers)制度:アメリカ50州にまたがる技術者資格。4年間の実務経験などの条件があり、基本的技術試験にパスした後、本試験。90年余りの歴史があり、技術者の世界標準資格として注目されている。

#### →日本版「コミュニティ・カレッジ」構想の推進

#### →技術人材キャリア認定制度の構築

#### →企業と大学(院)との交流促進

## III 企業と個人の対等な関係形成

### 企業従属的雇用からの脱却

個人と企業が、対等な関係で契約できる新たな雇用システムの確立、浸透。

### 個人差・格差の是認

企業内の評価に留まらず、「格差」を是認する施策。

### 具体的施策

#### →人材活用活性化指標の作成

●職種別採用、事業部別採用、早期選抜システム、社内公募システム等を推奨。「個人の自立」「選択の機会提供」に積極的な企業を評価する指標作成・結果公表で企業の変革を促進。

※1 新卒での就職時、職種別・事業部別採用をすることについて学生の7割以上が肯定的。  
 ※2 自分が経営幹部候補か否かを早めに提示してほしいとするのは社会人全体の62.1%。

#### →初任給格差の是認

●終身雇用、年功序列制度の崩壊とともに、一律初任給制は職種別・個人別の能力別初任給制度へ移行。

●大学教育改革も視野に入れ、従来の大学差別に見られる「入学時の偏差値」ではなく、「学内で学んだ内容」で格差がつく方向を目指す。

※3 今後、スキルによって初任給に差がつくことへの賛同は社会人で71%、学生でも69%を占める。

#### →「試用期間」概念の拡大導入

●すでに能力が顕在化し活躍が見込める人材と、顕在化せず見極めが難しい人材の雇用・契約形態を分け、後者は、「試用期間契約」とする。

#### →企業への解雇権提供

●企業と個人の対等な関係形成のため、個人に選択権を委ねると同時に企業側にも選択権を与える。

●ただし、あまりに無秩序な解雇が行われるのを避けるため、解雇実施企業の翌年の雇用保険料を引き上げるなどの措置を設けることも考えられる。これを原資にして被解雇者の教育訓練投資に充てることもできる。

※4 社会人の74.7%が「仕方のないこと」としつつもレイオフの必要性について認めており、個人の選択権確保と同時に企業への選択権を与えるという考え方に一定の理解を示す。

## IV 自立的な就職・転職意識醸成

### 初期教育課程からの社会との接点醸成

教育課程において産業社会を「観察」「経験」する機会を拡充する。

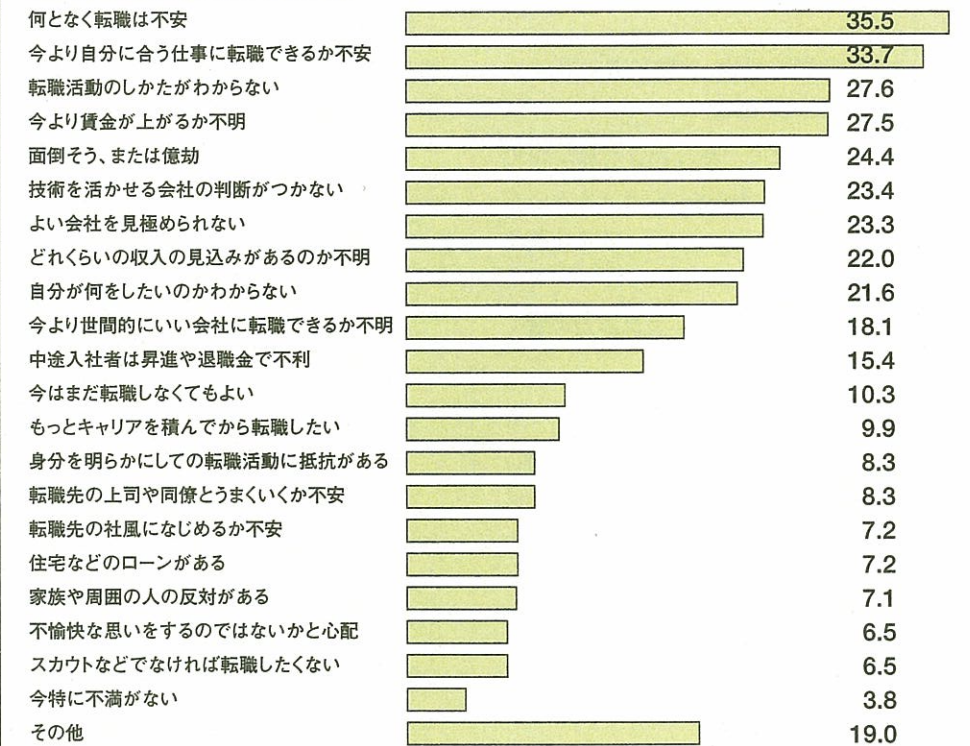
### 多様な教育システムの是認

「全員一律」という大原則を撤廃。多様な人材を生み出すためには教育のあり方も多様であるべき。

### 職業選択をサポートする仕組み構築

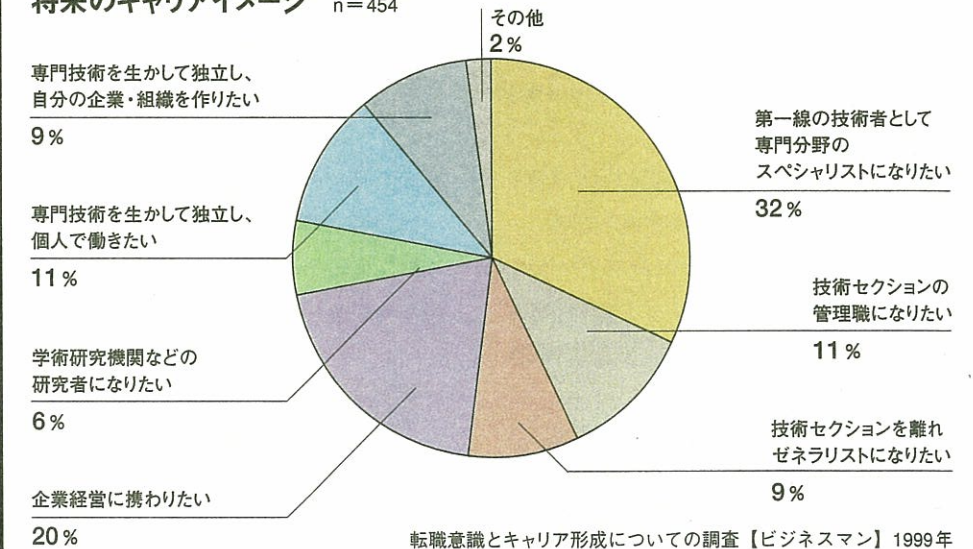
個人の適性を見極めた上で職業選択をサポートする仕組みを充実させる。

## 転職に関する意識 (複数回答) (%)



リクルート「理工系学部出身者の意識調査1997」

## 将来のキャリアイメージ (n=454)



転職意識とキャリア形成についての調査【ビジネスマン】1999年

※5 転職意識とキャリア形成についての調査【ビジネスマン】1999年  
 ※6 就職活動とキャリア形成についての調査【大学生】1999年

具体的施策

→体験学習的授業、体験学習主導スキルの考案・普及

●全ての学校で一律な教育を施すのではなく、多様な教育内容・チャネルを有することが、画一的ではない職業観醸成に寄与する。

→コンピテンシー・ベースの教育内容・評価システム

●コンピテンシー(ある成果に向かって優れた業績をあげる動機、特性、価値観、スキルを総合し行動する能力で、測定可能なもの)概念をベースにした教育・評価カリキュラムを設計することは、長期的に見て産業競争力の源泉ともなり、かつ個人の能力・志向等の早期認識にもなり、職業選択時のミスマッチの解消につながる。

→日本版“National Take Your Child to Work Day\*”の設立

●子供達の職業感醸成のために、職場・仕事の実態を見学する機会を提供。

\* アメリカでは企業が従業員の子弟を1日仕事場に招待する日を設けている。

→「文系・理系」という進路選択方法の見直し

→インターンシップの自主規制撤廃

●今後より機能するものへと発展させていく上では、「採用とは直結しない」等の自主規制を撤廃し、「就職との直結」を容認することが望まれる。

→理系を対象とした起業・経営カリキュラムの普及促進

→キャリアカウンセラー資格の認定

●人材ビジネスにおける新たな産業分野ともなるカウンセリング・アセスメントの仕組みを社会的に広め、そのクオリティを向上すべく、国による公認資格化を図る。

※5 仮に有料であったとしても社会人全体の66.1%がキャリアカウンセリングサービスの利用意向がある。利用意向なしのうち63%が「カウンセラーの資質が確かなものかわからない」を挙げている。

→大学就職部のキャリアセンター化

※6 大学生のうち60.6%が今後の大学就職部にキャリアアプラン形成等のカウンセリング機能を強く望んでいる。

V 転職コスト是正

長期勤続を前提としない制度・法整備

今後、さらなる転職の増加、個人事業主の増加など多様な働き方が増え、多様な家庭環境が現れることを想定し、退職金、年金、健康保険、税法上の措置が不利にならない=コストの変わらない制度への転換が急がれる。

VI 理系大卒就職の構造改革

推薦制度の改革・オープン化

採用時の専門性とのリンク、それに伴う給与格差などを導入。より公正で意味のある推薦制度への変革が必要。

VII ベンチャー企業認知向上策

テクノロジーを核とした接点醸成

技術人材と企業の接点を、労働市場(cf. 技術人材のヴァーチャル労働市場構築(P.50))や教育現場に作ることで、ベンチャー企業への人材シフトを促進。

VIII ベンチャーリスクに対する施策

雇用リスクの改善

従来の正社員雇用の考え方だけでは人材のシフトは難しく、新たな契約形態の創出により、このリスクを改善。

研究開発環境の向上

大学生、社会人ともに、研究開発環境を不安視する声はあり、これは大企業に所属する人間ほど顕著である。ベンチャー企業各社の自助努力だけでは解決が難しく、何らかの支援が必要。

人材採用の支援

ベンチャー各社が行っている経費・マンパワー投与などに替わるサポートが必要。

ハイリターンの実現

リスクを低減するだけでなく、ハイリターンを実現する仕組みが不可欠。アメリカのベンチャー支援に見られる経営指導体制から、企業・個人のリターンを高める施策まで、広く整備する。

具体的施策

→ベンチャーネットワーク組織による経営支援

●同一分野に属するベンチャーの上位

調査概要

1. 調査名 転職意識とキャリア形成についての調査【ビジネスマン】1999年
2. 調査対象 企業に働く技術人材:スペシャリストとエンジニアのためのインターネット就職サイト「Sim-Career」の登録者 約6000名
3. 調査方法 電子メールアンケート
4. 調査期間 1999年3月17日～3月22日
5. 集計サンプル数 454サンプル

調査概要

1. 調査名 就職活動とキャリア形成についての調査【大学生】1999年
2. 調査対象 就職活動を始めた大学生(理系、3年生・M1):大学生対象のインターネット就職サイト「リクルートナビ」登録者 約20000名
3. 調査方法 電子メールアンケート
4. 調査期間 1999年3月17日～3月22日
5. 集計サンプル数 3435サンプル

組織として「事業協同組合」「投資事業組合」「純粋持株会社」を設立し、強力な経営支援を行う。

●組織のCEOには、ベンチャーですでに成功を収めた人物を充て、ファイナンス等のプロフェッショナルをコーディネートする。

●国は「法人税の全面的減免」など、直接の融資などではなく税制面などでの優遇措置を採る。

→知的所有権の個人所有化促進施策

●企業と個人の持ち合い促進、個人所有の際の特許料減免措置などで、個人へのハイリターンな仕組み創出。

→工業所有権と著作権の統合管理

●知的所有権として今後主流になるソフトウェア特許などは工業所有権(特許庁管轄)、著作権(文化庁管轄)、どちらも分類が難しい現状にある。

IX 起業・独立支援施策

起業リスク・独立リスク低減

個人で事業を始めるに当たっての金銭面(法人化コスト等)、税制面等のリスクを解消。敗者復活の仕組みとして、経営の失敗に対し個人責任低減を図る。

ダブルジョブの推進

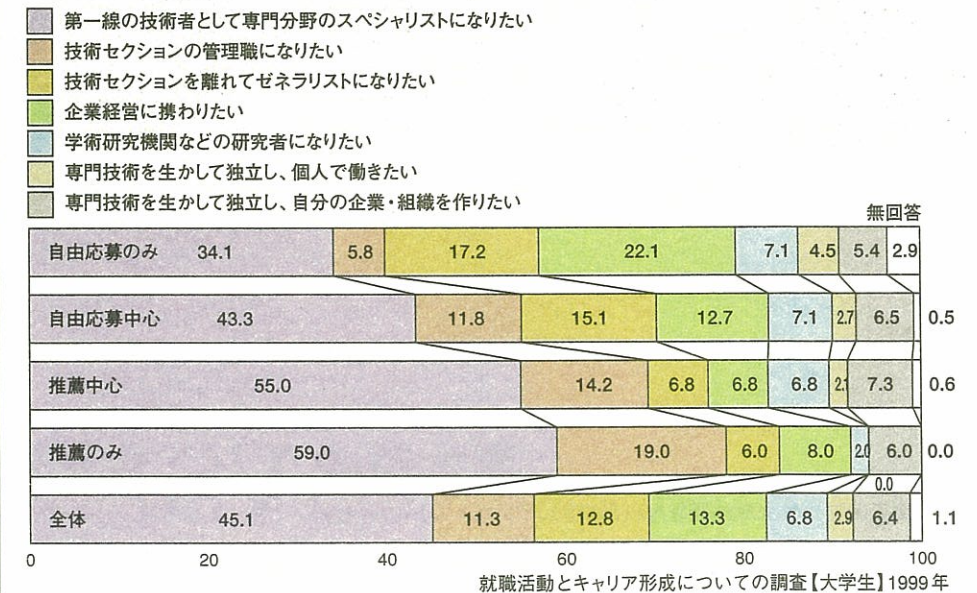
一社への忠誠な勤務に縛られずに「企業における副業禁止規定の撤廃」「国立大学等研究者の民間企業経営規制廃止」などを推進する。

ベンチャー企業転職への不安 (複数回答) (%)

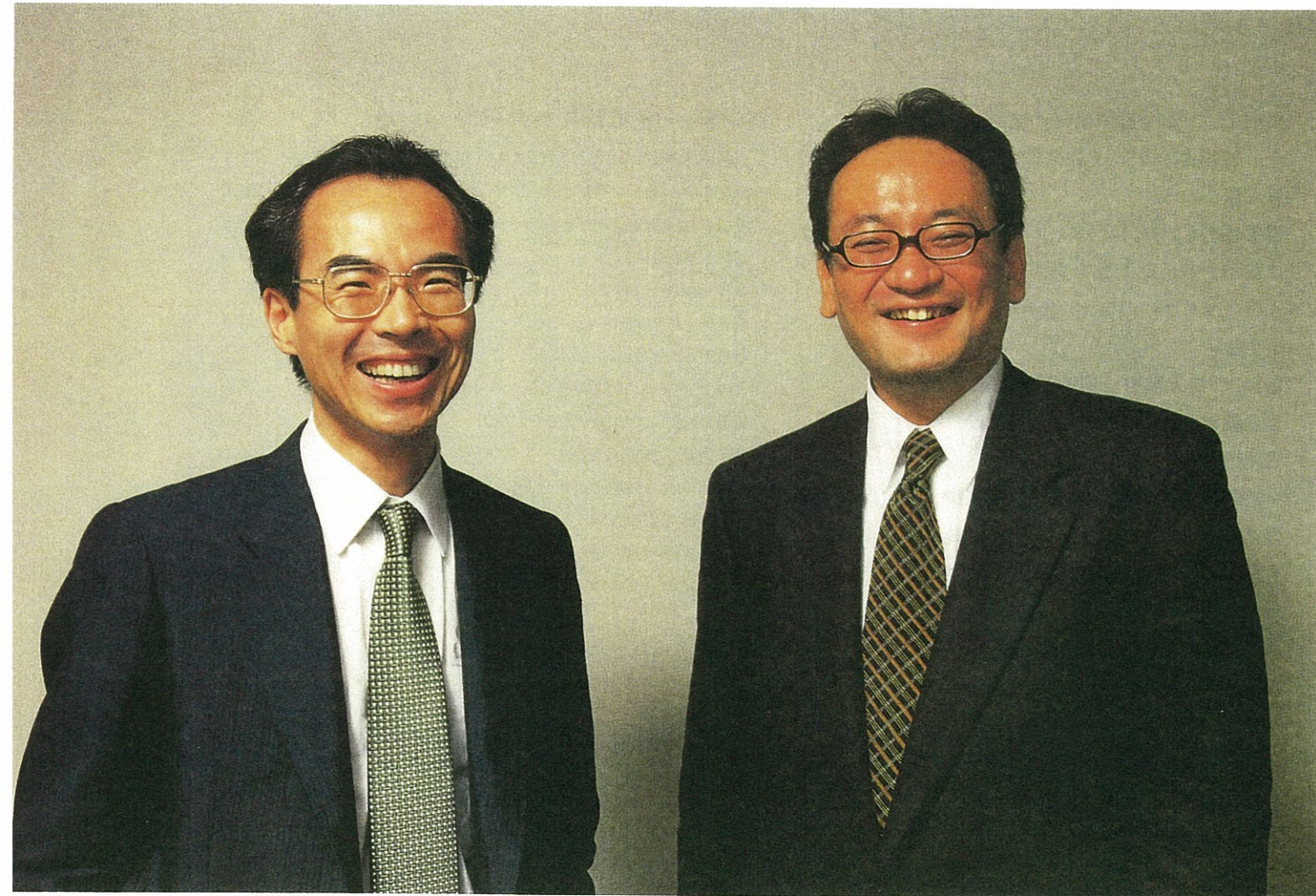
どの会社が有望でどの会社がそうでないかの見分けがつけにくい	71.1
規模が小さく経営が不安定であること	68.9
どのような会社があるのかわからないこと	47.6
給料水準が低いこと	42.0
休日・休暇が少ないこと	29.7
福利厚生が充実していないこと	34.1
社員教育が充実していないこと	13.7
どのようなキャリアが積めるのかわからないこと	35.9
社員の能力にばらつきが大きそうなこと	28.6
研究開発のための設備が十分でなさそうなこと	35.0
研究開発のための費用が十分でなさそうなこと	40.1
自由な研究開発ができそうでないこと	13.4
家族や周囲の賛成を得られそうにないこと	26.9
自分に対する社会的な評価が低くなりそうなこと	14.1
その他	5.9
無回答	0.7

転職意識とキャリア形成についての調査【ビジネスマン】1999年

推薦・自由応募と将来のキャリアイメージ (%)



「平成10年度わが国の技術人材基盤に関する調査研究」報告書の詳細についてのお問合せ先 (株)リクルート ワークス研究所 Tel.03-3575-5323 (担当:土肥)



## 高木晴夫 VS 古野庸一

慶應義塾大学大学院経営管理研究科(ビジネススクール)教授

ワークス研究所主任研究員

就職難の今だからこそ  
大学と企業の新しい  
関係が必要になる

**古野** 私は現在、「キャリア」について研究しております。そこから生まれた商品のひとつに、学生向けのR-CAP(リクルート・キャリア・アセスメント・プログラム)という適職診断のプログラムがあります。開発にあたっては105の職種について、実際に満足感を持って働いている人にインタビューやアンケートを行いました。そこで彼らの興味・志向・価値観のデータを取って、どういう人であればその職種に満足できるかをプログラム化したわけです。プログラムの利用者自身のデータがどの職種のデータに近いかを見て、カウンセリングもできますし、適職を探すことができるようになりました。

**高木** 慶應ビジネススクール(以下KBS)の卒業生のデータをR-CAPで集めてみたらおもしろそうですね。実は今、KBSの学生のうち6割が自費で通っているんです。少し前までは企業から派遣されてきた学生が8割以上だったのですが、様変わりしました。自分のキャリアを考えてKBSに入ったとか、早期退職プログラムの割増退職金を利用してとか、いろいろな背景がありますが、卒業後は新たに就職先を探さなければいけない学生が増えたのに、それに対するサービスは提供できていないんです。今は、人材紹介会社をお願いしています。

**古野** そうですか。実はR-CAPの開発

を始める前は、職種ごとに興味や価値観などの差異があるかどうかわからなかったんです。ところが実際にデータを集めてみると、ずいぶん差異がありました。

**高木** いろいろな研究に展開できそうですね。

**古野** 私はアメリカに留学しましたが、そのときに強く印象に残ったのは、心理学とビジネスがきちんと融合しているということでした。日本ではとかく心理学が学術的な方向にだけ使われがちですが、もっとビジネスの世界と融合すべき点多いと思います。でも一般的に心理学者からはビジネスの世界は、ワーク・ストレスを発生させる敵みたいに使われていたりしますね(笑)。アメリカでは心理学の学者がビジネススクールで教えるのは珍しくないことです。

**高木** 日本でもこれからは変わっていくと思いますよ。日本の大学は否応なく淘汰の時代を迎えます。ある新聞に、今後生き残れるのはブランド的価値のある大学か、就職しやすい大学か、学費の安い国公立大学しかないと書いてあって、私もそのとおりだと思いましたが、そういう時代には、たくさんある私学は就職に焦点を合わせてカリキュラムを作り直すなくては行けない。KBSも同じですね。雇い主が求めるものを身につけさせるカリキュラムが組めるかどうか。学者のほうも、単に学問のために勉強するのだけというつもりも思っているとすれば、就職に役立たないから淘汰されてしまうでしょう。

**古野** 国公立大学教員の兼業禁止など、少々時代後れだと思えるのですが。

**高木** いや、私学でもなかなかそこまで思い切れないところが多いと思います。というのは、自分の研究をビジネスに結びつけていく発想がないから(笑)。周りもそういうふうに見えないですね。しかし経営学などでは、どんどん新しい動きが生まれてもよい時期に来ています。

大学で対人スキルを  
教えないといけない  
時代がやってきた

**古野** 企業は対人スキルを強く求めていると思いますが、果たして大学はそういうことを教えるところなのかどうかという問題が出てきますね。従来のアカデミズムの立場からは否定されがちですが、現実問題としていかがでしょうか。

**高木** 対人スキルを私はビジネス・コミュニケーション・スキルと呼んでいますが、これを教えないではいけなくなっています。たとえば、簡単な電子メールでちゃんとコミュニケーションできるか、自分の企画をプレゼンテーションできるか、わかりやすくコンパクトに話せるか。そして日本の場合にはちゃんと根回しができるか。今の若い人たちはそれを身につける機会をあまり持っていないんです。

**古野** 場の雰囲気を見る力とか。ビジネスの現場では、そういう能力が大事ですから。

**高木** それを訓練する場がなくなってきたし、訓練の量も減りましたね。サークル数が減っていますし、若い人たち自身が穏やかで浅い関係しか求めないんで

す。そもそも若い人同士でさえ接近できないし、心理的距離を縮めることができずにかえって離れようとしていますね。だから、どうしても対人スキルについて、標準化したことを最低限教えずにはいけない。

**古野** 学生は社会経験がないために、対人スキルの重要性をよくわかっていないので、ついわかりやすい「資格」などに走ってしまいがちです。

**高木** コミュニケーション・スキルが必要だとか重要だということを、きちんと教わっていないからでしょうね。経営や就職に関するマスコミ、リクルートもそのひとつかもしれないけれど(笑)、そこから学生に対して発信されている情報は「資格が大事」というものが多くて、コミュニケーションが大事だとはあまりいわれない。そうすると学生は素直に、「資格を取らなきゃ」と思ってしまうんです。その一方で、私が学部生にコミュニケーション・スキルの必要性を教えると、とてもよくわかった、といいますね。学生もまったく気づいていないわけではない。

## 職能別社会が 成立しにくい 日本の問題点とは

**高木** 日本の場合、社会全体がギルドを構成していないですね。社会が職能別になっていないのです。職人さんの場合は別ですが、大卒でいわゆるキャリア的存在の人たちが就職職種においてはありませぬ。アメリカの場合は「ジョブ」とい

ったときに、日本でいうスキルを組み合わせさせていけば、その「ジョブ」を達成するのに必要な部品の職能能力が明快に存在しているし、そのジョブに就ける人のくくりがあるんですよ。それに基づいた訓練の場も提供されます。日本ではそういうものがほとんどないでしょう。

**古野** 医者、弁護士ぐらいでしょうか。

**高木** そうですね。だから日本ではジョブと資格が対応しないんです。学生はわかっていないけれど(笑)。

**古野** 一方、30歳ぐらいの人を募集するとき、経理なら経理のキャリアがないとだめという場合がほとんどです。でもキャリアは資格じゃない。業務経験ですよ。ところが現実には、日本の会社では営業を5年やってしまうともう経理になれないという仕組みがあったりする。そこで何か社会的に通用する新たな資格——アメリカでいう「ジョブ」を達成する部品の職能能力——を作っておけば、もっと転職の可能性が広がるんじゃないかと思えます。

**高木** それを大学段階でやればいいんですけどね。

**古野** 一方で、20歳ぐらいで職種を決めてしまうのは難しい。

**高木** アメリカでは決めちゃうでしょう。

**古野** そういう人もいますけれど、20代のうちにはもっと緩やかに動いていますよね。いくつか仕事をして、それからMBAを取ろうとビジネススクールにやってくる。緩やかに流動化していて、いろいろな仕事を試す時間があります。

**高木** しかしそれは幅はあるにせよ、あ

るファンクションの中に入っているんじゃないでしょうか。営業なら営業、デザインならデザインとか。

**古野** 私の友人・知人を見ていると、けっこう、違う仕事に動く人もいましたね。

**高木** ビジネススクールを出た後のキャリアは違うでしょう。あまり動かない。

**古野** それはそうです。私が考えるのは30歳以降は決まってもいい。でもその前を固定化するのはどうかと思うのです。日本の場合、大学卒業時には、会社を決めなければいけないと学生も思い込み、あたふたしているように見えるんです。それで一生が決まるような社会は健全ではないと思うのですが。

**高木** お言葉を返すようですが(笑)、私はそれって就職マスコミが作り上げた部分もかなりあると思いますよ。KBSに入ってくる人もそうなんです。アメリカのビジネススクールのイメージが強いのか、年俸がすごく高くて、カッコいいスーツを着て肩で風切って歩いています、というような人間の集まりだと思って入ってくる。ところが実際には泥臭い人だったくさんいるわけです(笑)。

**古野** そうでしょうね(笑)。

**高木** それから、よく学生の大企業志向が批判されるけれども、その志向を作っているのはよくある就職指南の本です。『面接の達人』みたいな。あの手の本に登場する会社はほとんど大手企業でしょう。学生はみんなそれを読んでイメージを作るし、面接にも備える。素のまま勝負しようという豪傑が育つ環境じゃないです(笑)。

## 学生に発想の転換を 促すためには ロールモデルを提供すべき

**古野** 日本ではいっぺん入ってることがどういうわけか大事ですね。入社試験が入学試験みたいに思われていて、そこでも1等賞を取らないとだめだと思ってる。

**高木** あ、私はそれについてはいくらでも反論できる(笑)。日米を比較するのが簡単でわかりやすい。まず、アメリカ社会は一人でしか生きていけないですね。家庭の中でもすぐ自立しないと行けない、なぜなら両親が別れちゃうかもしれないから。両親は仕事で忙しいうえに、離婚のおそれがある。それなら一人で生きる糧を身につけないとだめなことになりますよ。自分をいくらで売り込み、どうやってボスにとりいれば自分が伸びる仕事をもらえるか、さらにどうすれば有利に転職できるかという発想方法の人ばかりだもの。

**古野** それはよくわかります(笑)。

**高木** 日本は、一人では生きていけないようにして家庭の中でおとなしくしなきゃいけない。ママが望むような形で、あるいはパパができなかったような形でやってほしいとママにいわれながら大きくなる。どうやっていいのかわからないうちに大学生になり、なんの職業教育も受けないうちに就職活動をするとなれば何を頼ればいいのかってことになると、どうしてもメディア頼みになってしまう。先輩たちも一度は大企業

に入っているから、僕も、と思う。しかたない部分が多いですよ。

**古野** でもそれでいいのかというと……。

**高木** いや、これはいい悪いじゃない。日本の経営は変わらざるをえないのですから、生き残るために変わっていただくですよ。

**古野** それでリストラもやらないといけないし、年功序列は崩れるし、終身雇用もなくなる。だから自分の力をつけなければいけない。この点について、学生はきちんと理解しているのでしょうか。

**高木** よくわかっていないですね。彼らの親はだいたい50歳前後で、ちょうどリストラ対象世代にあたります。本来彼らが参考にすべきなのは、キャリアを積み上げていこうと頑張っている30歳前後の人たちなのですが、その世代とふれあう機会はほとんどないのが実情です。

**古野** アメリカのビジネススクールの場合、実際に頑張っているアントレプレナーが日替わりで話をしに来てくれたりするので、自然にロールモデルが得られますね。日本の大学では先輩が来るとしてもリクルーターだったりする(笑)。だから、会社の話をしたり就職のハウツーを話すだけで、本当の仕事の話になりにくい。

**高木** 従来どおりに就職部が主催するセミナーなどではそうなりがちなんです。

**古野** でも今後は、新しいロールモデルに接する機会を、大学も企業も提供する努力が必要ですね。それが学生に自分の新しい可能性を知らせる、いい手段になると思います。



**高木晴夫**  
(たかぎ・はるお)  
慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授。1949年生まれ。73年慶應義塾大学工学部管理工学科卒業後、同大学院工学研究科修士・博士課程を経て、84年ハーバード大学経営大学院博士課程修了。経営学博士。『マルチメディア時代の人間と社会』(共著・日科技連出版社)、『ネットワークリーダーシップ』(日科技連出版社)など著書多数。ビジネススクールと学部での指導のほか、学生相談室カウンセラーも務め、学生気質に詳しい。



**古野庸一**  
(ふるの・よういち)  
ワークス研究所主任研究員。1962年生まれ。86年東京大学工学部船舶工学科卒業後、リクルートに入社。南カリフォルニア大学ビジネススクールでMBAを取得。現在はビジネスマンのキャリア形成を中心に研究活動を行うかたわら、経営企画分野にもタッチしている。

## 著者からのメッセージ

### 『すぐれた組織の意思決定』

組織をいかに戦略と政策

著者/印南一路

(中央公論新社、本体1900円+税)

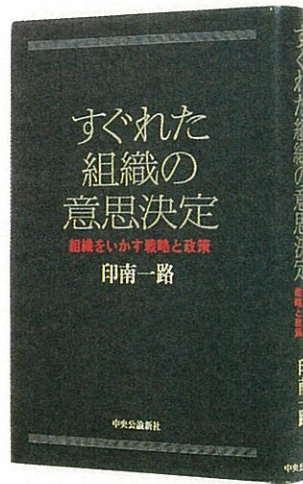
#### 組織の真理モデルを再構築すべき

拙著の特徴はいくつかあります。

まず、第一は組織の意思決定=経営という統一視点を、戦略・文化・組織内政治・倫理などの大きなトピックのみならず、持ち株会社・執行役員制度・水平組織など最近の主要な話題も全て考察したことです。組織論や経営論の分野は、理論のジャングルともいわれ、実に多くの理論がありますが、これらを並列的に扱うのではなく、組織の意思決定という視点から見て体系付けています。

第二は、バーナード、サイモンによって確立されたいわゆる近代組織論をさらに発展させたということです。近代組織論は、勤や経験に経営を委ねる立場や、ありもしない、あるいは相互に矛盾した組織の一般原則を求め、立場から決別し、意思決定という統一視点を組織論を科学的に記述しました。

ただし、組織論や経営論にはサイモン以降多くの知見が蓄積されました。そこで、組織構造や戦略などといった客観的なもののみならず、文化や倫理、組織内政治など、価値判断を伴う難しい意思決定を正面から扱うことで、近代組織論の発展版を展開したつもりです。具体的には、「組織政策」「組織の真理モデル」「動機付けされた意思決定人」などの新しい概念を出しました。また、エンタラップメントなど、これまでの日本の経営学が扱ってこなかったテーマも扱っています。



印南一路

いなみ いちろ。慶應義塾大学総合政策学部助教授。スタンフォード大学客員研究員、ゼロック社パロアルト研究所客員研究員。東京大学法学部卒業後、富士銀行、厚生省勤務ののちハーバード大学、シカゴ大学に留学。シカゴ大学経営大学院助教授を経て94年より現職。

第三は、組織変革を中心テーマにしたことです。日経新聞で伊丹敬之先生(一橋大学教授)に「変わろうとして変わらない日本の組織を解明する基礎理論」と言っていました。結論は、例えば「顧客第一」のような、皆が信じている「組織の真理モデル」を再構築する必要があるということです。これは言うのは簡単ですが、実行するのは大変なことです。場合によっては創業者理念の一部否定が必要だからです。利害調整では片付かない路線対立や社内政治が生じます。

#### 日本の組織論を広くカバー

よく読んでいただければわかるのですが、著者は日本の組織の特徴を、経営者=従業員連合軍であると思っています。つまり、米国の企業経営が、トップマネジメント対株主のバランス・オブ・パワーであるのに対し、日本の場合、長期雇用、年功序列、従業員の中からの経営者選別に象徴されるように、従業員と経営者層が連合軍を形成しています。メリットは経営の長期的視点、時間をかけた人材育成、社内ノウハウの蓄積等です。デメリットは、当然のことながら、従業員の利益に反すること(解雇)が容易でない、外部チェックが利かない、トップマネジメントが暴走する、(アメリカから見た)外部信用が低いということです。コンピュータ・ネットワークを利用した取引や社内の知識管理・学習が今後活発化し、個々人の創造的生産性がより重要になると、経営者=従業員連合軍とこれに基づいた諸システム、特に人事システムは、デメリットが大きくなってきます。

日本では「組織論」の授業はほとんどありません。本書は、「組織」をきちんと勉強したい人のために、組織の基礎から現代トピックまでカバーする教科書でもあります。じっくり読んで頂ければ幸いです。

### 『世界大不況への警告』

(原題/The Return of Depression Economics)

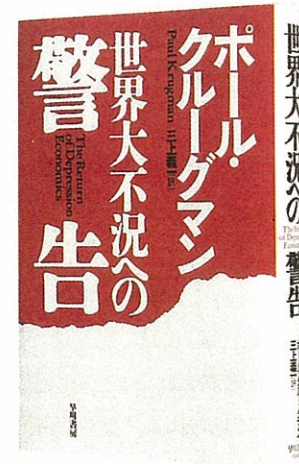
著者/ポール・クルーグマン 訳/三上義一

(早川書房、本体2000円+税)

#### 世界の、日本の経済を深く洞察

「まぼろしのアジア経済」という論文でアジアの経済危機を見事に予言した、アメリカの経済学者、ポール・クルーグマンMIT大学教授が、ここ数年のグローバル経済の激動について深い洞察を展開する。97年のタイの通貨危機はフィリピン、マレーシア、インドネシア、韓国、香港を揺るがし、中南米諸国にまで波及した。98年ロシア経済が危機に陥ると、ブラジルだけでなく、アメリカの大手ヘッジファンド、ロングターム・キャピタル・マネジメントを破綻させ、それを機にアメリカの株価が急落、あと一步のところまで本格的に景気が後退するところだった。

なぜタイの通貨切り下げが連鎖的に他国に



飛び火したのか。不況に喘ぐ日本経済に良薬はあるのか。教授がメスを入れているのは、まさにこれらの問題であり、マーケット化、オンライン化、グローバル化した「インターネット経済」の問題点やヘッジファンドの「妖怪」ぶりを平易に解説し、その対応策を論じている。

日本については、ユーモアたっぷりにベビー・シッター組合の逸話を使って調整インフレ政策の必要性を強調、日本の陥った「流動の罠」(金利を下げてでも需要が伸びない)は、アメリカやヨーロッパでも起こりうる論じている。目からウロコは間違いなしである。(訳者筆)

(著者略歴/ポール・クルーグマン)

イェール大学助教授、MIT大学教授。大統領経済諮問委員会上級エコノミスト、スタンフォード大学教授などを歴任。世界銀行、EC委員会などの経済コンサルタントを務める。現在最も人気のある経済学者の一人。著書多数。

(訳者略歴/三上義一)

みかみ・よしかず。インターナショナル・スクールに通い、上智大学卒業後はフランス通信社、APF通信社に勤務。NYでタイム誌の記者・編集者を経て、現在は執筆活動。ポール・クルーグマン著書の訳は「グローバル経済を動かす悪かな々々」に続いて2作目。

### 『リーダーシップ・エンジン』

持続する企業成長の秘密

著者/ノール・M・ティシー + イーライ・コーエン 訳/一條和生

(東洋経済新報社、本体2200円+税)

#### トップのストーリーも読み所です

著者であるノール・ティシーは私のミシガン大時代の恩師であり、その縁で今回の訳を任されました。彼の持論は決して珍しいものではありません。成功を持続させる企業の条件は、第一に組織の各層にリーダーがいること、第二にそうしたリーダーを持続的に生み出せることとし、リーダーを持続的に育成できる仕組みこそ、リーダーシップ・エンジンであり、それがあれば企業は持続する成長を達成できると語っています。

日本では、リーダーシップというどうもトップにだけ必要なものと思われがちです。しかし、ソニーが繁栄を続けられるのは5代にわたってすばらしい経営者が続いているから。



大切なのは持続性なのです。昨今、組織をフラットにしようという企業も多いですが、「管理型」組織でリーダーが育っておらず、結局、機能しない状態に陥っているケースも少なくないようです。

リーダーとは何か、それを現場で、ビジネスと連動する中で育てていくという、一見日常的に思えることを概念化したのが、この本です。「Business Week」誌の97年のベスト・ビジネス書に選ばれた理由も、そのあたりにあるのではないのでしょうか。(訳者談)

(著者略歴/ノール・M・ティシー)

ミシガン大学ビジネススクール教授。リーダーシップ論、組織変革分野が専門。GEの経営開発研究所長を務めたほか、コカ・コーラ、ロイヤル・ダッチ・シェル、アメリカテックなどのコンサルティングを行ってきた。著書多数。

(訳者略歴/一條和生)

いちじょう・かずお。一橋大学社会学部助教授。同大学大学院社会学研究科博士課程を経て、88年より同大学同僚専任講師。90年ミシガン大学ビジネススクールでPh.D取得。著書に「Enabling Knowledge Creation」(共著・Oxford University Press)、「バリュー経営」。

# 人材マーケットの「論点」

「働く個人」は今、何を考えているのか？

## 「雇用の安定を求める不安定さ」と 「雇用の不安定を是認する安定さ」



仕事の教室編集長  
木下雅也

ミスマッチの解消、実践能力訓練の推進、自主選択方式による能力開発事業、総合人材ニーズの調査……

6月10日、政府がまとめた「緊急雇用対策と産業競争力強化対策」(案)には、従来までの労働行政の観点では強調されることのあまりなかった言葉が随所に見られる。雇用助成金等の施策により、古くは石炭・繊維産業から石油化学・電機・自動車産業へ、などと労働力の水平移動を中心に雇用の安定を図ってきたこれまでの雇用対策から考えれば、趣の異なった内容となっている。

新規産業の創出、ベンチャー企業の育成など国際的産業競争力の強化が、もう一方の柱となっている対策案だけに、新しい産業や企業の勃興を人材供給の面から後押ししスピードアップを図るためには、労働者一人一人の能力の向上とこれからの人材需要の把握が不可欠であったわけだが、産業間の水平移動による雇用安定策から需要と供給のベストマッチによる雇用創出策へと政策が抜け出た形となったことは、意味ある一歩と記憶されるべきだろう。特に、労働者のエンプロイアビリティの向上を図る職業教育・能力開発学習に焦点が合わせられている点に注目したい。

11年前、臨時教育審議会で生涯学習社会が提唱されて以来、「いつでも、どこでも、自らに適した手段で学ぶことができ、その学習成果が適切に評価される社会」の実現に向けて、各都道府県や市町村での生涯学習推進センター設置を中心に生涯学習の振興策がとられている。ただ、「学習成果の適切な評価」という側面では有効な方策が打たれていないと、生涯学習行政の致命的課題となっ

ている。これが実現しなければ、産業社会との接点は生まれてこないわけだが、今回の緊急雇用対策には職業教育と雇用創出を有機的に結び付ける意図が込められているわけで、よりダイナミックな動きが期待できる。少なくとも、産業社会で有用と評価されている職業教育が、それを行う主体が営利を目的とした民間教育事業者であることを理由に、生涯学習推進行政から締め出されるような事態はなくなるはずだ、と思いたい。

文部省が提唱している「生きる力の育成」とは、激しい社会変化の中で主体的に選択・行動できる力の育成、安定なき社会に必要な資質の向上、である。「雇用の安定を保障されている教師に、変化を当たり前を受け止める不安定な社会の中で生きていく力を育成させるなんて、パラドックス以外のなにものでもない」という皮肉な声も聞こえてきはその、小・中学校や高校では、この方針に基づいたカリキュラム等教育改革が行われつつある。改革が成功すれば、生きる力の身についた若者が産業社会に参加する日はそう遠いことではない。

安定なき社会で雇用だけが安定するはずもなく、変化を前提とする社会の中で雇用の安定を求めることの方が不安定な施策である。今後、雇用は安定しないことを前提に個人が自己研鑽に自由に投資できるような対策を打ち続けることが、自立した個人の活力を安定的に担保できる社会の必須条件だと思う。今回の緊急雇用対策が雇用の不安定を是認した対策であることを信じていたい。

きのした・まさや  
都市銀行、総合商社、電機メーカー等大手企業の新規卒業者採用関連業務を経験後、「就職ジャーナル」等就職情報誌の企画・編集に従事。95年より、高校生の進路選択から社会人のキャリア形成学習までを主眼とした生涯学習関連の事業企画を担当。「ケイコとマナブ」『仕事の教室』編集長。

## 「自分にピッタリな仕事をネットで探す社会」の到来は間近に迫っている。 真にオープンな労働市場をインターネットが創り出す。



デジタルビーイング編集長  
三牧義明

みまき・よしあき  
広告制作から異分野の情報通信事業に携わり10年、95年秋より現部署へ異動し現在に至る。インターネットを利用した求人求職情報サイトのプロデュースを手がけ、「リクルートナビ」「Digital Beeing」「Sim-Career」等のWEBサイトを展開している。

2000年3月に卒業する大学生向けの就職情報WEBサイト「リクルートナビ」は35万名もの大学生会員からの支持を受け、「就職活動はリクナビで」という現象を生んでいる。時間や距離の制約を越えたインターネットの利点が学生ならではの感性や情報共有の速さをもって急速に普及したといえるだろう。

例えば会社説明会の予約、人気企業の説明会予約日にはどこかで情報を掴んだ学生からのアクセスが集中し、瞬間に席は埋まってしまふ。現状ではまだメディアとして発展途上レベルであり、このような使い方は過渡的な現象であるといえる。

世の中にある選択行動のうち、求人情報は企業からの一方的な情報提供に終わっているのが現状であり、情報の非対称性が色濃く残っている分野であるが、早晚この状態は崩れ

ていくだろう。

個人が求めている「本当の／本音の」情報をいかに伝えることができるか。往々にしてそういった情報は企業側にとっては「都合の悪い／隠しておきたい」情報であることが多い。しかし選択のための情報がオープンになっていない場合は健全な市場とはいえない。いまだ企業と個人の化かし合いである求人求職の場をいかにして健全な「労働市場」に発展させるか。非常に大きなテーマであり、越えるべきハードルも高いが、インターネットの発達で、その後押しをするに違いないと思っている。何年掛かるのかわからないが、「ネットで自分にピッタリな仕事が探せる」社会づくりに真摯に取り組んでいきたいと思っている。

## 企業で培ったノウハウ・経験を生かして地域のサポーターに。 UIターン志向者と地域との新たなパートナーシップが地方への人材流動化を促進する。



UIターンビーイング編集長  
馬場洋介

ばば・ひろすけ  
1986年リクルート入社。98年より現職。地方への人材流動化による地域の活性化と個人の豊かなライフスタイル実現をテーマに活動中。中央省庁、県、市町村のUIターン促進、交流人口の拡大、地域の産業振興など施策の企画立案・実施事業にも携わる。年間約160日の出張で日本全国を飛び回る。

大企業のリストラなど都市部での雇用環境悪化の影響を受け、UIターン志向者が増加している。一方、UIターン志向者を受け入れる地域側でも雇用環境は都市部同様に厳しく、UIターン者の求人数は減少している。

とはいえ、特に人口の流出・高齢化が進行している農山漁村地域では、次世代の地域産業を創造する担い手として都市部からのノウハウを有した人材への期待は大きい。

このようなUIターン志向者と地域側とのミスマッチを解消する手段として北海道では、都市部に住む様々なノウハウを持った人材を「地域サポーター(北の交流大使)」として任命して北海道に登録し、人材を必要としている市町村に紹介するという仕組みの事業を平成10年度からスタートした。

「北の交流大使」を活用する地域側のメリッ

トは、人材不足の解消、都市部のニーズ把握のほか、UIターン予備軍の獲得にある。一方、「北の交流大使」本人にとってのメリットは、報酬を得て地域産業おこしに関わりながら地域のことを知ることができ、UIターンのリスクを減らすことができる点にある。

実際に、洞爺村では特産品の加工・販売をグレードアップさせ、生産・販売組織の法人化を図るために、外資系食品メーカーに30年勤めた人を「北の交流大使」に任命した。

地域にいくなりUIターンするのではなく、UIターン志向者と地域側がお互いのことを知りながらスムーズにUIターンしていく「北の交流大使」のような施策が今後増えていくことが予測される。そして、このような事業のパリエーションが増えることにより地方への人材の流動化がさらに促進されるであろう。



# 労働者派遣法の改正審議をめぐる迷走

ワークス研究所主任研究員

鈴木敦雄

(すずき・あつお)

96年3月、「官民競生」による労働市場の確立を提言した「就業機会の拡大研究会」に事務局として参加。97年12月には職安法の改正に関する意見書を発表する。昨年10月には規制緩和委員会「雇用・労働分野WG」のヒアリングに出席するなど、労働市場関連法制の見直しと市場の変化を数年來ウォッチしている。

労働者派遣法と職業安定法の改正案が6月30日に参院本会議で可決、7月7日に公布された。5月21日に衆院を通過してからは、あれほど大騒ぎしていたマスコミの報道がめっきりと減り、審議の状況がまるでわからなくなってしまった。会期の大幅な延長は、緊急雇用対策にも入っている重要法案の審議すらも散漫にしてしまったようだ。だが、参院の労働・社会政策委員会では派遣法の改正をめぐる激しい攻防が続いていたらしい。「らしい」と書いたのは、インターネットによる審議中継でのみその模様を知ることができたからで、発言の意味するところを理解するには何とも心許なかったからである。だが幸いにも、全国労働組合総連合のホームページに審議概要が掲示されていて、やり取りの詳細を知ることができた。そして、ますますこの派遣法改正をめぐる割り切れない思いがつのってしまったのである。

それはつまり、実際に働いている派遣労働者や、派遣労働者を雇用している派遣会社の声が聞こえてこないからだ。たとえば、今回の改正の目玉である適用対象業務のネガティブリスト化(=港湾運送や建設、警備などの業務を除いた原則自由化)とセットで実施される、新たに認められる業務についての派遣期間の上限規制(1年)の問題である。

東京都が実施した「派遣労働に関する

実態調査1998」(1999年3月)で派遣労働者に改正法案に対する意見を聞いているのだが、この期間制限に対して「継続的に働くことが難しくなり、雇用状態がより不安定になる」との回答が68.5%と圧倒的に多いのである。ほぼ同時期に実施された大阪府の調査「労働者派遣事業の実態と派遣労働者の就労状況に関する調査」(1999年6月)でも、「一つの派遣先でどのくらい働きたいか」を聞いているのだが、これによると「1年を超える期間」との回答が68.2%と全体の3分の2をしめ、なかでも「3年超」がもっとも多くなっている(35.0%)。これらの結果から想像できることは、派遣期間の1年の制限を派遣労働者は必ずしも歓迎していないということである。

東京都の調査結果は国会でもたびたび引用されたのだが、それは決まって中途解約に関するデータだった。「派遣先による派遣契約の中途解除を経験したことのある派遣元が57.1%に上っている」ため、派遣先に対する規制を強化しなければならないという文脈なのだが、このデータの解釈の仕方は当を得たものではない。なぜならその理由のトップが「派遣先の要望とのミスマッチ」(65.9%)であり、「派遣先の事業計画の変更・中止」(59.2%)を上回っているからである。しかも「派遣労働者の勤務状況」を理由

とするものが30.0%ある。つまり、中途解約は派遣先のみならず、派遣元や派遣労働者自身の事情によっても起こっていることになる。

実は同調査では、派遣労働者にも「派遣契約途中で仕事を変えられたり打ち切られた経験」の有無を聞いているのだが、「ある」と回答したのは13.9%、一方で「派遣契約途中で自分から仕事をやめた経験」のある人が14.7%とほぼ拮抗している。ただしこちらの場合もその理由を見ると、「自分の都合」(45.5%)ばかりでなく、「提示された仕事内容と実際との相違」(26.8%)、「職場の人間関係」(25.2%)、「派遣先の扱いに対する不満」(23.6%)となっているので、単に中途解約の比率だけで問題の所在を明らかにすることはできないということであろう。

東京都調査の陰でほとんど話題にならなかった大阪府の調査では、派遣先からの打ち切りが35.7%、派遣元からが10.2%、派遣労働者の申し出によるものが53.8%となっている。さらに、それぞれその理由を見ると、派遣先からの場合が「事業計画の急な中止・変更」(61.6%)、「派遣労働者の技能等と派遣先の要望との相違」(45.4%)、派遣元の理由によるものが「派遣先の受入れ体制に問題」(38.6%)、「派遣先に対する派遣労働者からの苦情申し出」(36.1%)、派遣労働者では「家庭の事情で働けなくなった」(62.4%)、「自分の能力では仕事を十分

にこなせない」(43.8%)となっている。やはり三者それぞれに責任があるのだ。

さて、そこで。少し考えてみたいのは今後起きるであろう変化である。何ののかの言っても大きな改正であるだけに、当事者の態度や行動もそれぞれ変わるに違いない。

たとえば派遣労働者が派遣会社を選別する目が厳しくなる。どんな派遣先でどんな仕事ができるのか、派遣を通じて正社員になれるチャンスがあるのか、教育体制は充実しているか、社会保険やフリンジベネフィットのレベルはどうか、給与水準のみならず能力の向上に伴う昇給はあるか、自分の適性や技能をよく見極めて派遣先を選定してくれるのか、そしてどんな経営理念を持っているのか……。

派遣先はどうだろう。たとえば従業員の調達手段や雇用管理形態の選別が強化される。派遣労働者に仕事を任せるとのパートタイマーを活用するか、あるいは業務委託で賄うか一括でアウトソーシングするか。また、派遣だとしても希望にぴったりのスタッフを選りすぐって紹介してくれる派遣会社はどこか。採用手段のひとつとして機能し、社員教育まで代行してくれるような派遣会社はないのか……。

そして派遣会社も変わる。募集広告では求める技能のレベルを明確にし、登録時の評価・選別も強化する。派遣先での

業務の成果を査定し、それが時給や派遣料金に反映される。派遣先の選定にあたっては、派遣労働者の技能のみならず適性や志向なども考慮してマッチング精度を上げる。より「高く売れる」人材を育成するためにも、登録者の教育にさらに熱が入る。派遣先からの多様なニーズに応えるため複合型の事業展開を模索する……。

公・労・使という三者協議による審議会形式に限界が見える。派遣労働者を代表しない労働組合。もっぱら正社員で構成される組合員を代表するその立場は、正社員の雇用を守ろうとするものであって、派遣労働者の声や立場を代弁してはいないのではないかと。なればこそ「常用代替の阻止」を錦の御旗に掲げているのではないかと。他方、エゴが前面に出すぎるきらいのある使用者側。コストダウンを叫び、能力の高い派遣労働者であっても派遣料金の引き上げには応じず、旧態依然とした身分格差のもとで本来行うべき雇用ミックスを押し進める度量もない。そして、“find people jobs (careers)”という派遣事業の根幹を誰も語らず、当事者である人々の声は黙殺される。

一体誰のための法改正なのか。それは妥協の産物であってはならない。「3年後の見直し」などと悠長なことはいわず、早速今日からでも当事者による実りある議論がなされることを期待したい。

読者の皆様より

ワークス研究所の機関誌として新創刊しましたWorksに、読者の皆様よりたくさんのお声をいただきました。その一部をご紹介します。今後も多数のお声を待ちたいです。また、ワークス研究所、研究テーマに関するご意見やご感想なども歓迎いたします。同封アンケートにて、あるいは電子メールにてお寄せください。

▶ 大変内容が吟味されており、装丁なども含め、素晴らしい機関誌です。今後も是非レベラダウンせぬよう、頑張ってください。

(非鉄金属・人材開発室長)

▶ ポイントにアンダーラインが引かれたり、他にはないデザインで読みやすい。

(公団・総裁)

▶ いろいろな切り口での意見、見解の発信を期待しています。あまりテクニカルな内容にならない広い視野、志に立った内容をお願いします。

(コンピュータ・通信・販売支援部主任)

▶ 大変刺激的な情報提供に感謝しています。問題認識と弊社での実態とが一致してきます。「自立した人」を社員にどう増やしていくのか——まず評価方法を改革するところが要かもしれないと考えています。

(ソフトウェア・取締役部長)

▶ 34号(6・7月号)の「自営業の復権」は、全般にわたり大変興味深く読みました。当社も45〜

50歳以上の社員を対象に「セカンドライフ・プランニング」のコースを準備し、自営業への積極的な取り組みをテーマとしてトレーニング、セミナーを行っています。

(医療用機械器具卸・HRMコンサルタント)

▶ 34号の「自営業の復権」は、気づかなかった視点でとても参考になりました。私は会社という組織のなかで、50歳以降は「自営業」をしていたように思います。サラリーマンは定年後に「自営業」という目標を持って、サラリーマン生活自体も変わるのではないのでしょうか。定年後のサラリーマンが自営しながらNetworkしていく、というのが新しいライフスタイルになるのかもしれません。

(研究所・代表)

▶ 34号「自営業の復権」について。労働環境の動きの激しさが生々しく伝わってきた。国際環境の変化など、マクロな傾向を知るのに参考になった。(Worksは)重要な情報ソースのひとつとして

考えているので、これからも興味ある記事を掲載してほしい。

(大学教授)

▶ 最近、会社経営の傍らで大学院(博士課程)に進み、大学生といっしょに勉強している。そんななかで、インターンシップの機会がない彼らが社会で必要とされる能力、例えば期限付きでプロジェクトを運営する能力が欠落していると感じる。企業側の努力(インターンシップの受け入れ)だけでかなり解決できる問題であり、当社でも対応しようと考えている。

(建設・代表取締役専務)

▶ 従来の日本の経営に基づく人事諸制度は、30〜40年の長期間で全社と従業員との間の収支を決済するという思想のもとに組み上げられている。既得権をある程度尊重しながら、短期決裁の制度に順次置き換えていかなければならないが、容易なことではないと思っている。

(半導体・電子・代表取締役社長)

研究テーマのご案内 ワークス研究所では、以下にある4つのテーマをプロジェクトとして推進しています。

研究プロジェクト	概要
雇用ミックス(ワークモデル)	正社員主体の単一な雇用システムだけでは、もはや人的資源の有効活用は困難となってきています。企業・個人・社会の現状・今後のニーズを調査等を通じて明らかにし、その3者における運用可能性を実証研究しつつ、多様な雇用システムの複合体(雇用ミックス)から成る新たな日本型雇用モデルを提唱していきます。
能力の市場性評価と個人主導型キャリア開発	モビリティを前提とした社会に向け、企業内外をまたぎ、マッチングの言語としても機能する「能力評価手法=新コンピテンシー」を具現化します。キャリアデザイン・キャリアカウンセリング・レジメサービスなどの個人のキャリア支援機能、民間を主体とした教育訓練機能のあり方を研究します。
モビリティ機能	ジョブサーチやマッチングの仕組みについて、職業紹介・派遣事業の役割、仕事や処遇に関する情報流通・相場形成のあり方といった観点から、その機能の高度化・多様化の可能性を探ります。さらに法制面からも、労働移動に適応した社会システムのあり方を検討し、企業と個人との関係、労働市場のあるべき姿を提示します。
21世紀の雇用政策	ダイバーシティ(多様性)・モビリティを前提に21世紀に向けた社会基盤について、民間の視点での研究及び政策提言を行います。また、スモールビジネス支援、新しい自営業の領域など雇用機会の拡大、ソーシャルセキュリティの個人化移行、流動化におけるリスクシェアリングなど、複雑化した問題について多角的な視点で研究します。

人材MIX型「バーチャルプロジェクト」体制を目指します。共同研究者としてご参加、ご協力ください。

社内研究員に限らず、社外の多様な方々とリネージュした人材MIX型「バーチャルプロジェクト」体制を目指します。

研究の趣旨にご賛同いただける企業経営者、研究者など、さまざまなフィールドでご活躍される方々を客員研究員、研究協力者としてひろく募っています。みなさまのご参加、ご協力をお待ちしています。

お問い合わせ先

(株)リクルート ワークス研究所

E-mail: works@r.recruit.co.jp TEL: 03-3575-5849 FAX: 03-3575-6886

# Works

No.35 1999 8-9

発行人 大久保幸夫

編集長 豊田義博

ワークス研究所研究員 大久保幸夫

小笹芳央

豊田義博

鈴木敦雄

吉野庸一

村田弘美

土肥正和

波田野匡章

笠井恵美

小野晶子

藤江嘉彦

杉浦 舞

編集制作 石井恵美

アートディレクター 若田友康

表紙アートディレクター 柏本郷司

デザイン WKT

表紙デザイン 永井雄二

編集協力 千葉 望

石黒淳子

峰岸和弘

カメラマン 海原修平

校正 ディクシオン

DTP制作 (株)リクルートコンピュータパブリッシング

印刷 (株)北斗社

©株式会社リクルート 本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

## Works 宅配サービスのご案内

定期購読は1回から6回までご指定になれます。(隔月偶数月10日発行)

ご購読料 1冊700円(消費税込み・送料無料)

年間購読 6冊4200円(消費税込み・送料無料)

バックナンバーもご購読いただけます。

(No.1〜22については送料1冊100円のみのご負担でご送付いたします。)

## お申し込み方法

電話 ☎0120-022-844 月〜金(祝休)9:00〜17:30

ハガキ 官製ハガキに以下の項目をご記入のうえ、お送りください。

①名前・ふりがな ②送付先住所(〒) ③電話番号 ④誌名(「Works」)

⑤定期購読開始号および回数または バックナンバー号数および冊数

⑥お支払い方法(郵便振替 またはクレジットカード)

\*以下クレジットカード支払いの場合

⑦カード番号(16桁) ⑧カード有効期限 ⑨カード名義

宛先 〒105-0021 東京都港区東新橋1-2-5

リクルート東新橋ビル (株)リクルート 予約購読係

## お支払い方法

郵便振替 商品発送後、2週間後に振込案内を別送いたします。

代金は一括払い、振込手数料はお客様負担となります。

クレジットカード JCB、VISA、MASTER、OMCカードがご利用になれます。

手数料はかかりません。

\*宅配便にてお届けします。

まれに発売日以降のお届けになる場合がありますのでご了承ください。

「Works」最新号の内容について、インターネットでご覧いただけます。

<http://www.recruit.co.jp/mplaza/>

『Works』次号(36号)の発行は10月12日(火)です。