

数字でみるキャリア自律

～サーベイの活用と限界～

慶應義塾大学 SFC 研究所 キャリア・リソース・ラボラトリー 研究員

宮地 夕紀子

1. はじめに

キャリア・ラボでは委託研究調査のひとつとして、サーベイの企画実施分析を受託している。数は多くはないが、近年の傾向として、委託元である企業の関心が一般的なモラルサーベイや帰属意識調査から、キャリア意識や満足・展望を把握するためのサーベイへシフトしているのではないかと感じている。仕事に満足しているか、やりがいがあるか、給与に満足しているか、上司はあなたの話を聞いてくれているか、職場に不満はないか、仕事や心身に不安はないか—一般的なモラルサーベイではその時点での満足感や意識や不安感等について従業員に尋ねるのが主流である。たとえるなら、その時点での企業の健康診断をしていることになる。健康診断とは言っても、異常値がどこにあるかを判断する標準的基準があるわけではないが、今現在、組織内におかしな兆候がないかどうかをチェックすることが狙いであったとも言えよう。

キャリア自律調査では、従業員のこれまでのキャリア満足や意識に加えて、これからのキャリア意識・展望・それを支える行動についても聞いている。具体的にはこれからの自分のキャリアに展望はあると思うか、これから自分のキャリアは自分で決めていこうと思うか、仕事を自分で広げているか、新しいネットワークを広げているか等の質問項目である。一般的なモラルサーベイが健康診断であるとするれば、このキャリア自律調査の場合、企業の今後の活動を支える筋肉や肺活量を調べる体力調査と言えるのではないかと。筋肉のつけ方や体の作り方は個々人の志向で異なる。キャリア自律の場合も、企業の個別のアプローチがあり、そのロジックもキャリア自律のモデルも、作り方も異なる。指標が高ければ一律に良し、と言えないところもある。指標の組み合わせと、その企業の組織ビジョンの組み合わせという問題もあろう。また必ずしも企業主導ではなく、組合という視点からのキャリア自律というアプローチもある。

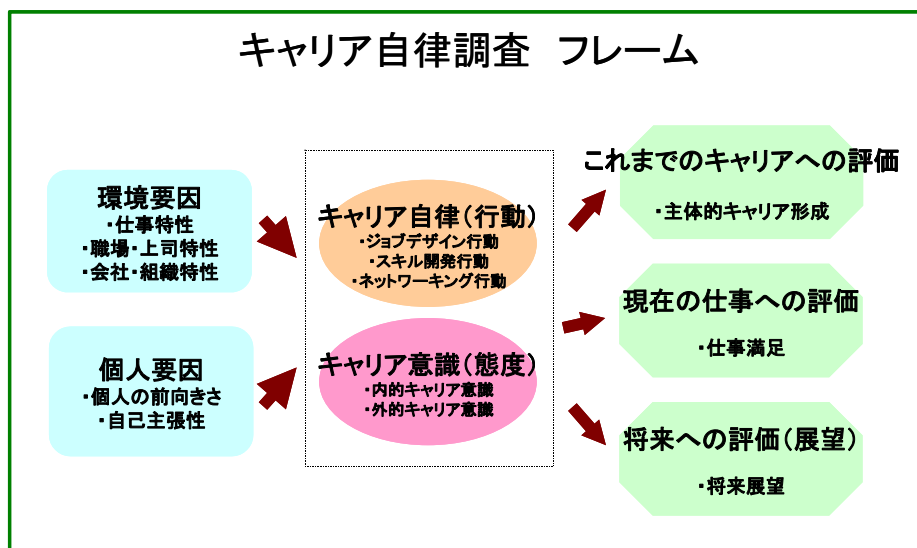
従って我々の場合、こういった依頼を受けた際には定型的なサーベイを実施するというよりも、その都度その企業・組織にとっての問題意識を伺いながら、またその時点で組織的に重要であると思われる項目を取り入れながら調査項目、質問項目へ落とし込んでいくことが多い。今回とりあげるデータについても、定型的な質問項目を最初に叩き台として使用するが、ディスカッションを元にして項目を加えていった。今回は、ある企業（A社）のキャリア自律調査をもとにして、キャリア自律を数字で見るということについて、その使い方、また一方で限界について考えていきたいと思う。

2. 調査の概要

調査の基本的枠組みは2002年度に実施されたCRL研究会におけるキャリア自律調査と同様である。キャリア意識（態度）と行動を中心に据え、それらがキャリアの満足度や組織残留意識に与える影響について調べると同時に、環境要因（職場・上司・組織等）や個人要因がキャリア意識や行動にどう影響を与えるのかを調べることを狙いとした(図1)。今回依頼があったのはA社の労働組合からで、対象は組合員となっている。

データ収集はA社のイントラネット経由の収集を中心として、約1ヶ月行われた。モラルサーベイの場合、期間中に業績の発表等があると、大きく回答がふれることがあるため、あまり長期に渡る収集期間は不安定な回答の要因となり、好ましくない。かといって短すぎると回収率が低下するため、安定したデータが得られる適切な時期と期間を選ぶのが望ましいであろう。また近年、回答者・収集者双方の利便性を考慮して、ウェブによるデータ収集を行うケースが増えている。ウェブの場合、たとえばサーバーへのアクセス・データの送信の記録をたどれば回答者を特定化することが可能であり、それによって回答がゆがめられるのでは、という懸念も全くないとは言えない。回答者にIDやパスワードが個別にふられない場合は一個人が二回、なりすまして回答することも比較的容易にできる。個人を特定化するようないし無制限は、多少の回答のゆがみが生じることは避けられないが、これは質問紙を紙で回収する手法でも生じるリスクなので、むしろ質問紙の配布形式の場合に考えられる、選択肢の回答個数を間違えたり、サブクエションの回答方法を誤ったりするエラーを、プログラミングによって防ぐことができるメリットのほうが大きいであろう。些細なことではあるが、データの収集はその組織に合った方法を選択することが望ましい。

【図1】キャリア自律調査のフレーム

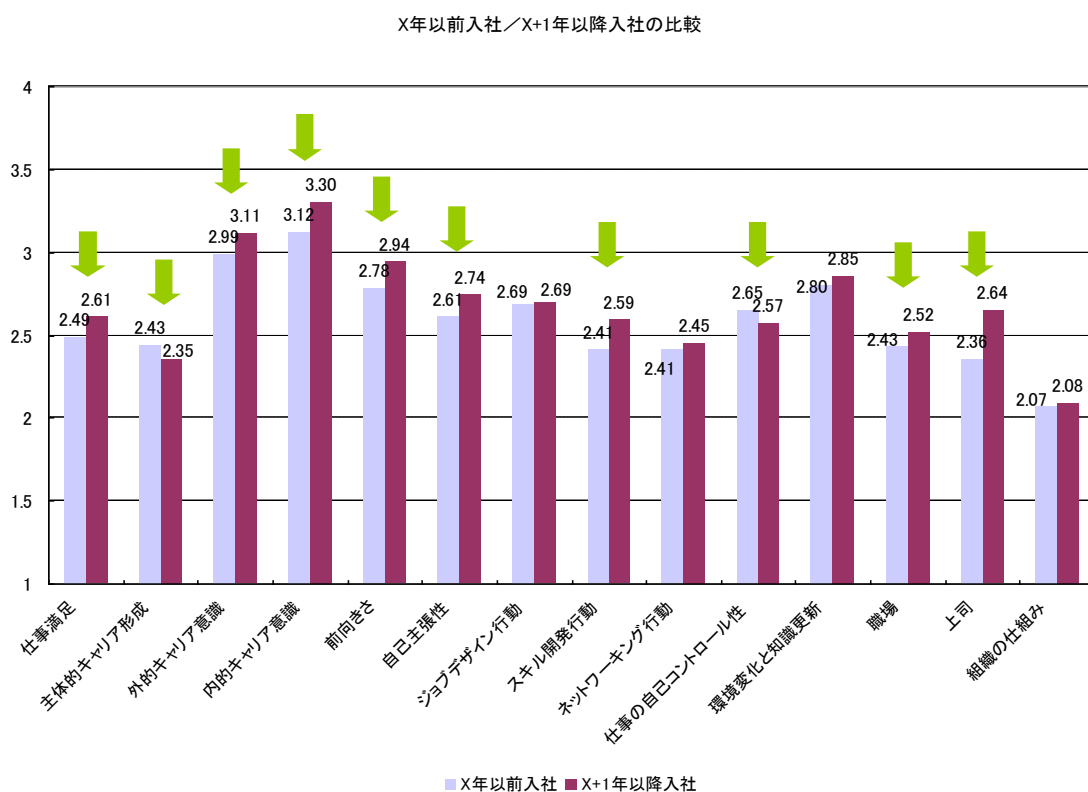


3. データ分析

分析の際には、主として因子分析（変数の分散を利用して、似たような回答傾向を持つ質問同士をとりまとめていく手法）によってスケールを作成し、そのスケールから分析を行うことが多い。一つ一つの質問項目について見ていくこともあるが、複数の質問項目をとりまとめることで安定したスケールによって、より質の高いデータとなる。今回は14のスケールを作成し、これを中心にして分析を行った。

色々な分析の切り口があるが、顕著に差が出た例として、A社における、ある年度から前の入社組とその年度からあとの入社組とに標本を2分割して比較したものをここではとりあげる(図2)。

【図2】X以前入社組とX+1年以降入社組の比較



X年とは、A社にとって採用における変化の年であるという仮定のもとに設定している。それまでのいわゆるバブル採用から、やや採用の絞り込み始めた時期がX+1年である。

まず、図2において矢印が示しているスケールは、2つの標本に有意な差がありと検定(1%有意)されたものである。ほとんどのスケールでこの2つのグループには何らかの差があるという結果が統計上は出ている。しかも、ほとんどの指標はX+1年以降入社が優勢となっている。

『有意差がない』とされた指標から見ると、ジョブデザイン行動とネットワークング行動は、キャリア自律行動3つのうちの2つであり、これらに差がないという結果となっている。一般的な傾向として、これらの行動レベルは経験と伴に上がっていくものだが、A社の場合、若手を中心としたX+1年以降入社

もそれ以前入社も差が無い、ということになっている¹。特にジョブデザイン行動（自分で仕事を広げたり深めたり工夫をしている、いろいろな人を巻き込んでいくといった仕事開発行動）の場合、そのスケールの特質から言って、仕事の自己コントロール性（自分で仕事の進め方や段取りを決めなければならない等、仕事に対する自分のコントロール性が高いこと）との相関が高い。当然、年齢が上がってキャリアを積んでいくほどにこの仕事の自己コントロール性は高くなっていくのだが、このA社でもX年以前入社のほうが仕事の自己コントロール性は上がっている。ところがそれがジョブデザイン行動とは連動していない。

次に、有意差があるスケールを見ていくと、上述のように仕事の自己コントロール性と主体的キャリア形成の2つについてはX年以前入社がX+1以降入社よりも高いという結果となっている。主体的キャリア開発というのは、これまでの自分のキャリアについて、有効なネットワークや知識スキル等を積み重ねてきたか、自分自身でそれを作り上げてきたという意識があるかどうか、という間になるため、若年層が低くなりがちなのはそれなりに理解できよう。また、仕事の自己コントロール性については述べたとおりで、年齢層が上がるにつれ、高まっていくのは一般的傾向と合致している。

その他の指標については、<X年以前入社<X+1以降入社>という図式が成り立っている。今回の調査対象が組合員となっているため、会社全体の傾向として言うことはできないが、これらのデータはA社においては、A社におけるキャリアが長くなると、ほとんどの指標が落ちていくということを示している。

あくまでもデータのみを観察すると、以上のようなことが言える。

4. 数字から直接は見えないこと—データが持つ意味を考察する

3. で見たような「X年を境とした入社年度従業員グループの差」がどんな意味を持つてくるのか、これは単純にデータを見ただけでは解らない。若手がより優秀で、X年以前入社と同じくらい行動をとっていると解するのか、それともキャリアが長い人であっても、若手と変わらないレベルでしか行動をとっていないと見るのか、それとも若手で実力のある層の退職が少なからず起きているのか、それは現場であるA社自身に真実がある。これらのデータを解釈するプロセスにおいては、A社のビジネス特性や成り立ちといったことまで含めて、依頼者と一緒に考察を加えていく必要がある。

A社の事業の特徴として、非常に速い環境変化、技術変化がある。一度蓄積されたスキルや知識がすぐに使えなくなる可能性が高いことを従業員は不安に感じており、それにキャッチアップし続けなければならないプレッシャーもまた強い。エンジニアが中心の従業員構成で、新しいスキル開発に対する姿勢がより強い。比較的新しい会社であり、まだ『定年退職』という概念が従業員にとってリアリティあるものとして認識されていない。そういった状況下において、「よりA社でキャリアの長い人たち」の意識レベルや行動レベルが低くなっていくとすると、どんな意味が考えられるであろうか。

これはスケールに含まれない質問項目の回答にも裏づけされることであるが、従業員がA社で働き続ける上でのイメージや見通しを持つための、キャリアモデルが存在しにくいという特徴がある。安定的な環境下で、経験の積み重ねがそのまま評価・成果に繋がるようなビジネスモデルの企業であれば、長いキャリアを積んだ先輩がキャリアモデルとなりやすい。こういう企業であれば何年後にどんな職位で、どんな

¹ 但し今回の場合、2. で述べたように、今回の調査対象が組合員であることを考慮する必要がある。

仕事をしているのか、なんとなくの見通しがつくもので、そこに至るまでにどんな仕事をしていけばいいのか、そのモデルから学ぶことができる。

しかしA社のようなビジネス特性、環境条件下、企業環境下などを合わせて考えると、必ずしも5年上の先輩が、そのまま5年後の自分のモデルにはなり得ないという状況が生まれ易い。少なくとも先輩の『経験の積み重ね』を見るのが、キャリアモデルを見ることにはなり難い。

そういったA社でのキャリアが比較的長い標本群と比較的短い群を比較したとき、ジョブデザイン行動やネットワーク行動には差が無い、スキル開発に至っては短い群の方が優勢であるとなると、キャリアの短い標本組は先輩を見てどう感じるだろうか。伝統的な意味でのキャリアモデルがそもそも立ちにくいことは既に述べたとおりである。また、ポジションにドライブされるというよりも、スペシャリティにドライブされるエンジニアが従業員構成比において、相対的に高い組織である。しかしキャリア自律の行動の2つについて、X+1年以降組にしてみればX年以前入社を見て、自分たちとそれほど変わりが無いと思うだろう。スキル開発行動に至っては、X+1年以降組である自分たちの方がどうも熱心にやっているような気がする、ということになる。これでは、スペシャリスト、プロフェッショナルのキャリアモデルとしても、諸先輩がどうも優れているようには見えない、そう感じている可能性は否定できない。

これらはあくまでも推測に過ぎない。またキャリアモデルという概念そのものに対しても、A社が肯定的に捉えるか、それとも変化の激しい環境において、キャリアモデルなどそもそも無いほうが良いと考えるのか、それはA社の考え方である。

このような展開はデータから直接導かれるものではなく、様々な状況を推測しながらなされるものである。単に「若手の方がほとんどの指標で高い数値を出している」という結論ではなく、実際には何が問題になっているのかを現実に照らし合わせて考えていかなければ、データを活用できたことにはならない。それには、データから一歩踏み込んでいく必要がある。

5. 自由記述を活かす

記述回答は定量的に扱えないとはいえ、重要な情報源である。

質問項目の1つに、キャリアの不安について聞くものがあり、その不安内容の特定化を更に問う問がある。質問紙で用意したいくつかの要因・理由から選べない場合、具体的にどんな不安なのかを自由に記述回答してもらった。その記述回答による不安内容は、次の3つに大別される。1. 女性の働き方に対する不安、2. 時間のタイトさに関する不安、3. 会社そのものの存続に関する不安、である。

女性の働き方、キャリアについては特に選択肢に用意していなかったため女性自身が、未婚の女性は結婚したときのこと、妊娠したときに働き続けるにはどうすればよいのかという不安を述べている。結婚、子育ての女性たちも、両立に困難を見出している様子が書かれている。子育てや生活における仕事は必ずしも女性だけの問題ではないが、実際・現実には女性の肩にかかってこざるを得ないという問題がある。今後女性の活用に真剣に取り組むのであれば、こうした声に着目し、更に活用の仕組みや制度に取り組む必要があるだろう。

時間のタイトさに関する不安については、長時間労働によるストレス、バランスを崩しがちという様子が書かれている。この時間のタイトさについては、他の質問項目に別の形で現れてきていると思われるの

で、それを取り上げてみたい。

【図3】あなたのキャリア成長にとって必要なものは何ですか？

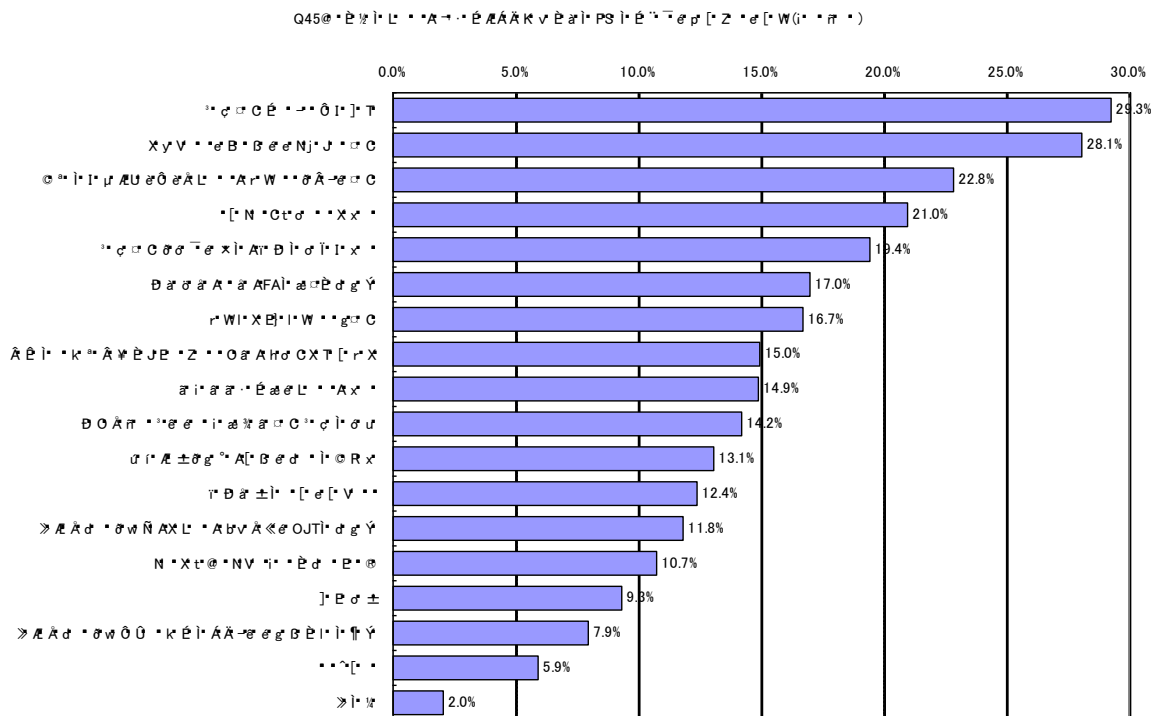


図3はトップには『教育研修に割く時間的余裕』、次に『スペシヤリティを高めるテクニカル研修』、次に『自分の棚卸と振り返り、キャリアビジョン研修』、『ワークライフバランス支援』という選択肢が続いていく。実はこの『キャリアビジョン研修』や『ワークライフバランス』という言葉は、その組織にも依るが、あまり好まれない傾向がある。特にこのA社の場合、他の質問項目への回答から見ても、キャリアの志向性として、スキル・知識や資格重視の傾向が高い。特にこういう企業の場合、キャリアビジョン、ワークライフバランスという言葉はどちらかと言えば会社から従業員への干渉として、嫌われるのが一般的である。また、平均年齢が高い組織ではこうした言葉が好まれることはあっても、比較的若い企業で好まれるということはあまり聞いたことが無い。

ところが、両オプションとも20%を超える人が選択しており、これは少数派と切り捨てられない数である。過去に別の標本データがあるわけではないので、これを多いと感じるのは筆者の感覚でしかないが、少なくとも『教育研修を受けるための会社の経済的支援』や『社内公募・応募』といった選択肢より上であるということは事実である。

ここで自由記述の内容に立ち返り、時間のタイトさ、これがずっと続くのだろうかという不安さが自由記述の特徴としてあったことと併せて考えると、「ちょっと立ち止まって考えたい」「仕事にとられる時間があまりに大きすぎる」ということの一つの表現として、キャリアビジョンやワークライフバランスの選択肢が上位に来たのではないかと考えられる。トップの『教育研修に割く時間的余裕』

という選択肢も、『時間的余裕』というところに反応したのではないだろうか、ということも考えられなくはない。

勿論、本当にキャリアビジョンを考えたい、ワークライフバランスについて考えたいという気持ちがあるのだと思うが、それが何からきているかということ考えたときに、この自由記述を見ていて、拘束時間の長さや、いくらやっても終わらない作業、といった疲労感から来ているものではないかと感じた。

データ考察で色々な意味でキャリアモデルが立ちにくく、それが不安の要因になっているのではないかと述べてきたが、これも併せて考えると、次のようなことが言えないだろうか。

今この現状は時間的・物理的に非常にタイトであり、一方でこの先どう自分がキャリアをつくっていいのかも、従業員にとって見通しが立てにくい状況である。長く働いている人たちのキャリア自律行動が向上しているようにも見えないし、意識も高まってははいないように感じる。今後、長期的に成果を出し続ける人材を育成するにあたっては、このタイトさの状況・認識を緩和させ、またキャリアモデルをたてることで、そうでなくてもキャリア展望を持たせることによって、A社で働き続けることの価値を見出してもらうような施策を考えていかねばならない。また、これまでは比較的年齢層の若い従業員を中心に事業を展開していくことができたが、今後は徐々に平均年齢も上昇していくことになる。その時に、キャリアを積んでいくとはどういうことなのか、環境変化の激しい状況下におけるキャリアづくりとは何か、教育なり経営者からのメッセージなりで、伝えていく必要があるのではないだろうか。

ここまで来て逆説的な言い方であるが、実は、この程度のことは現場を見ている人なら容易に想像がつくことで、依頼者にとって何か突飛で目新しい発見ではないだろう。しかしデータを使い、読み込んでいくことによって、その感覚を裏づけすることにもなるし、そこから確信を得ていくこともできる。その為には、データをそのまま見るのではなく、複数の指標の組み合わせや、そのバランスや自由記述、あらゆるデータを俯瞰しながら意味を見出すという作業が不可欠であろう。

6. まとめ

データ分析をするたびに思うのは、何かすばらしい発見などはそうあることではない、ということである。勿論、それまで思っていたこととは逆の結果が出てきたり、予測しなかった結果が出てきたりすることもあるが、良く考えてみると『なるほど、そう考えられないこともないな』ということが殆どで、実は元から何となく思っていたことが、改めて数字で出てくるということがほとんどである。

データ分析の話を取く際には、データから直接的に「うまいもの」が出てくることはない旨をご説明するようにしている。むしろ出て欲しくない結果が出てしまうことも少なくない。例えば、中高年の方が仕事への意識や活動が停滞しているのではと考えても、数値は若手の方が低く出たりする。質問紙法の限界ということもあるが、サーベイ・データはある意味穴だらけである。測りたいと考えたものしか質問紙には載らないし、当然データも出てこない。それ以外の『何か』があっても、その情報は収集できないのである。

ネガティブなことばかりを書いたが、それでもサーベイは実施する意味はあると考えている。例えば、こうした現状把握と課題把握をすることで、企業内の教育研修制度や人事施策・サービスへ結果をフィードバックしていくことは必要であるし、教育研修の内容においてこういったデータを使うことで、内容に

深みが出てくるのである。また、上述の『それ以外の何か』を考察で発見することができたならば、次のサーベイにそれを反映していくことで、サーベイの質の向上が為されるという進歩もある。

その都度内容が更新されていくために、定点観測という視点からはいささか問題があるかもしれないが、環境のダイナミズムに対応したサーベイということをテーマに、今後も取り組んでいきたいと考えている。