

21世紀のキャリアを考える研究会より

キャリア観によるタイプ分類の特徴

SFC 研究所上席所員(訪問) 高橋 俊介

リクルートワークス研究所との共同研究会である、「21世紀のキャリアを考える研究会」では、昨年夏よりスタートした、参加企業13社の社員調査の分析が進みつつある。今回は大学卒社員にターゲットを絞り、新卒入社3年以内から50代まで、幅広くデータを収集した。結果的には日本を代表するような大企業中心に5000を超える有効データが採取できたことは大きな意味があったと考えている。今回の調査の分析結果の包括的説明は、別の機会で行うこととして、最初に取りかかったキャリア観によるクラスター分析の結果を簡単に紹介したい。

今回はキャリア観については、図表1に示すように、相反する考え方を組み合わせて9つの軸を設定した。それらの軸でクラスター分析を繰り返した結果、意味合いを引き出しやすい6つのクラスターを得ることができた。一つ一つ概略を説明しよう。

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

出所:「21世紀のキャリアを考える研究会」より

図表1 6つのクラスターとその特徴

まず「ナンバーワンプロフェッショナル」であるが、目標に向かって切り開いていく、競争社会で自分が選んだ特定分野でナンバーワンになっていくという目標意識の強い主体的上昇志向の強い人である。今や世の中には企業家やトップアスリートなどの主体的上昇志向の人生観のメッセージがあふれているが、そういう生き方をイメージさせる。その次が「競争型ジェネラリスト」で、上昇志向が強くナンバーワンプロフェッショナルに近いが、最大の違いはジェネラリスト指向がとても強いところである。旧来の大組織のジェネラリストとしての出世パターンをイメージさせる。

それに対して、「オンリーワンプロフェッショナル」は、特定活躍分野を主体的に意識するところはナンバーワンに近いが、上昇志向は強くない。さらに多様な経験を生かしてオンリーワンをじっくり目指していくという位置づけだ。生涯現役でありたいという気持ちが一番強いのが特徴のひとつだ。「自律型エンジョイ人間」は、ワークライフでライフに重きを置くのが特徴で、自分なりの幸せを主体的に追い求めるタイプだが、早期引退指向が最も強い。もう一つの驚くべき傾向は、このクラスターの構成比率は新卒3年以内で最も高く、50代に向けて年齢とともに減少していくことだ。仕事の負荷が大きくなると、上司に「ワークライフバランスっていう言葉ご存じですか」という若手社員が最近結構いるという話を聞くが、そういうイメージだろう。

「組織型仕事中心人間」は目標指向が薄くジェネラリスト指向だが、競争意識はそれほど強くなく、時間をかけて経験を積みたい。何よりの特徴はエンジョイ人間の逆で、ワーク中心の人生観ということで、典型的仕事人間というイメージだ。オンリーワンに次いで生涯現役指向が強いのも、仕事を愛しているからだだろう。最後の「適応型ジェネラリスト」は主体性が最も低い一方自分なりの幸せ、オンリーワンでありたいと思いつながら、ジェネラリスト指向がやや強いという、若干矛盾した側面を持つ。よく言えば会社や環境に合わせて柔軟に適応していくという特性があると思われる。

このキャリア観とともに、仕事観、つまりあなたにとって仕事とは何かという質問をしている。それらの多くは前回解説したような内因的仕事観、功利的仕事観、規範的仕事観に分類出来る。キャリア観クラスターと仕事観の関連を見ると、キャリア観による分3つの仕事観の比重の違いは認められるものの、最もはっきり出るのは、仕事観そのものが全体としてはっきりしているかいないかだ。結論的に言うと適応型ジェネラリストは全体的に仕事観の意識のレベルが低い。つまり仕事とは自分にとって何かを意識せずに働いている層といってもよい。

キャリア観や仕事観自体は不変のものではない。むしろ変化して当たり前だ。逆に社会に出る前から社会経験なしにキャリア観や仕事観が強く固定化することが危険な面もある。同時に特定のキャリア観が個人や会社にとって好ましいキャリア観、好ましくないキャリア観に分類できるわけではない。途中で遷移していくパターンにこそ、柔軟

で主体的なキャリア形成のポイントがあるように思われる。そういう意味で、ワークス研究所の大久保所長が使う、「初期の川下り型キャリア」のように、20代はそれらの強い意識なしに柔軟に自分を仕事に適応させていくなかで、徐々に自分なりの主体性の強いキャリア観仕事観を形成して、他のクラスターに移っていくというキャリアは、むしろとても健全に思える。しかしその適応型ジェネラリストが若いほど少なく、50代に向けてその構成比が増大しているというのは、大きな課題がありそうだ。

仕事観が社会人になって大きく変化したかという質問もしているが、当然ながらイエスの人たちのほうがより明確な仕事観を持っている。興味深いのはその影響要素だが、社会人になる前の親の影響がとても強いのはあらためて驚かされる。特に最近の親は何歳になっても子供を手元に置きたがる傾向が強く、それが新卒就職内定率の低下の大きな要因であるミスマッチを、勤務地の面から加速させているという意見も強いので、親の影響も両面でもとらえなければならぬだろう。

一方社会人になってからの影響要素は、大きく社内の上司先輩同僚などの人間関係と社外の刺激に分かれる。主体的なプロフェッショナル指向などに、本や講演など自己啓発、社外関係が大きく寄与していることに注目すべきだろう。入社時に持っているキャリア観や仕事観を、あるいはそれらが希薄な人に対して、徐々にキャリア自律教育やキャリア支援などを通じて、自分らしい納得のいく、かつ変化の激しい時代に対応できるキャリア観仕事観の確固たる構築につなげていくことは、企業にとってとても重要な役割ではないだろうか。

例えばまだ管理職になっていない人たちに対する質問で、管理職志向が強いかわいさを聞いている。昨今の若者は管理職志向出世指向が弱まっていることを危惧する声をよく聞くが、一方で組織の年齢構成と学卒社員比率の上昇など考えあわせると、皆が管理職志向出世指向になられても企業は対応できないのも事実である。深まる専門性のニーズへの対応、グローバルやダイバーシティーなど働く環境の激しい変化といった環境で、組織の活性をどう維持向上させていくのかを考えると、管理職志向のある意味適切なマネジメントが存在しなければ、組織内アンマッチが深刻な問題となる。

当然管理職志向が最も強いのは競争型ジェネラリスト、わずかの差でナンバーワンプロフェッショナルとなる。逆に出世を望まない最大グループが適応型ジェネラリスト、ライフ重視の自律的エンジョイ人間以上であるのが注目に値する。全体的に仕事観の意識が希薄なこの層は、昔であれば周りとの相対的な関係や、漠然とした出遅れたくないという気持ちで、管理職をそれなりに指向してきた層ではないかと感じるのだが、今はあえて特定の仕事観やキャリア観を形成することが、リーダーへの意欲をかきたてるために必要ということだろう。自律型エンジョイ人間のようにあえて出世でない人生を選ぶというより、適応型ジェネラリストは管理職の仕事が辛そうで、それ以外の明確な道



を見つけているわけではないという、消極的理由である可能性を感じる。

現在注目して作業中である分析は、クラスターごとに年代的にどう成長していくのかの成長パターン、クラスターや仕事観の変化のパターンを明らかにすることで、21世紀型のキャリアプロセスを考えていきたいということだ。またみなさんにとって有用と思われる分析結果が抽出できたら、また別の形で報告していく予定です。