

# 管理職ポスト減少社会の 前向きなキャリア ——キャリア満足・展望の影響要因の探索——

萩原 牧子 リクルートワークス研究所・研究員

本稿の目的は、昇進によらない前向きなキャリアのありかたを探索することである。大手企業の従業員に対する調査データから、キャリア満足や展望の影響要因を実証分析により検証した。その結果、管理職ポストはもはやキャリア展望に大きな影響を与えていないこと、「価値を発揮したい」「社会のために次の世代のために」という仕事観や、キャリアに対して主体的であることのほうが、キャリア展望につながっていることが示された。

**キーワード：昇進、管理職ポスト、キャリア観、仕事観、キャリア形成**

## 目次

- I. はじめに
  - I-1. 本研究の目的
  - I-2. 先行研究
- II. データ
  - II-1. 調査概要
  - II-2. 合成変数の作成
- III. 分析
  - III-1. 基本クロス集計
  - III-2. 回帰分析
- IV. 総括

## I. はじめに

### I-1. 本研究の目的

「自分が入社したときは、だいたい40歳過ぎくらいからみんな課長になって、そのうち何人かが部長になって。みんな同じように行くんだろうと思っていたんですけど、どうも周りをみていると違うなど。なれないひとたちが、結構たくさんできてきたんです。」これは、本研究の一環で実施したインタビュー調査のコメントのひとつである。高度経済成長から低成長へ転換し、リストラクチ

ャリングなどによって組織階層のフラット化が進行して、管理職の減少につながった(山本 2006)。とくに、バブル入社といわれる現在の40歳前半は、少ない管理職ポストを大人数で奪い合うことになっている。もはや、だれもが管理職になれるというかつての昇進モデルは崩れてしまい、多くの企業でポスト不足によるモチベーションの低下が問題視されている。

管理職ポストに代わって、海外の取り組みを参考に専門職キャリアを設置した企業もあったが、本来の職務領域の専門職を育成するキャリアというよりは、昇進レースからはずれたキャリアの受け皿と位置づけられていたり(今田・平田 1995)、変化に対応できない極めて狭い範囲でのスペシャリストを育てる結果になり(野田・ミドルマネジメント研究会 2008)、新しいキャリアとして機能していないという。また、自身でキャリアを切り開くという意識づけを従業員に求める動きも高まったが、こちらも効果を疑う企業が多い。自律的キャリア形成というのは、外部労働市場が発達している米国において、個人の視点で転職によってキャリアを形成していくというのがもともとの概念であったが、現在では、経営の視点から、従業

員が同一企業内においてキャリアを形成するうえでも重要なものとして認識されている（高橋 2003）。つまり、個人が動機や価値観をしっかり認識することで、同一企業内でも充実したキャリアを切り開けるという考え方なのである。しかし、もともとの概念と混合されがちであり、従業員に誤って理解されて、従業員の組織内でのキャリア継続を難しくしてしまう場合もある（高橋 2006）。

いまだに、ポスト不足を解消する新たなキャリアが開発できないなか、いわゆる、「ゆっくりとした昇進<sup>1</sup>」システムを見直し、早い段階で個人にキャリアを選択させる制度の確立や、それを可能にする環境を整えるために、組織内の意識改革を求める提言もある（今田・平田 1995）。キャリアに対する価値観が多様化し、働きかたが選択できるというのは望ましい方向であるように思われるが、現在の日本の勤労者にとっての昇進がもつ意味の大きさを考慮すると（山本 2006）<sup>2</sup>、意識改革にはまだまだ時間がかかりそうである。

いま、この状況において、なにか打つ手はないのだろうか。それを探索するのが本稿の目的である。具体的には、大手企業の従業員に対する調査データから、キャリア満足やキャリア展望の影響要因を実証分析により検証した。それにより、課長（管理職）に昇進していなくても、停滞するのではなく、自身のキャリアを前向きにとらえるための要因を探索したい。

本稿の構成は次のとおりである。本節ではこの後、先行研究のレビューを行う。IIでは分析で活用するデータについて説明し、IIIでは、基本クロス集計で年齢による昇進実態を把握したあと、前向きなキャリアの影響要因について回帰分析を行う。最後にIVで総括と今後の課題について述べる。

## I-2. 先行研究

日本における昇進に関する研究は、労働経済学や経営学の分野で数多く蓄積されてきた。出世を決める要因分析（橋本 1995）や、昇進競争の仕組みや選抜実態を分析するもの（小池 1981, 若林

1986, 花田 1987, 今田・平田 1995 など）は、その代表的な研究である。

多くの研究が、客観的な昇進確率を問題の中心に分析しているなか、日本で昇進できないことの従業員への影響に注目したのが山本（2006）である。組織のなかで昇進の可能性が低下する「プラトー（高原状態）」現象が従業員のキャリア・コミットメントなどのキャリア意識や、行動、業績の低さに影響していることを実証的に分析し、構造的に必然であるプラトー現象に対し、組織が従業員の停滞を緩和するために取り組むことが重要であるという。

昇進できないことをどのように受け入れ、行動を変化させていくのか。プラトー化が進行する過程としては Bardwick（1986）の仮説が参考になる。停滞を感じてこれまで以上に仕事に打ち込む「理性的対応」段階、停滞が長期化すると、現実を認めずに昇進にまだ期待をもつ「反発」段階、そのあと、現実を受け入れ「あきらめる」段階に達して仕事から離れていく。そして、新しい価値観をもつことで、「再活性化」段階を迎えることができるという。

また、本研究の対象者が、年齢的に対峙する課題としては心理学の理論が参考になる。Erikson（1982）のライフサイクル論によると、35歳～65歳というのは、人間が生涯発達していく段階のなかでの成熟期にあたり、自分より若い世代を育成するという発達課題（生殖性、世代性）を抱え、これをクリアできないと停滞してしまうという。また、Schein（1978）は、40前後を職業生活の先が見えることにより、無気力感に支配されるという段階（中期キャリア危機）と捉え、「自身の職業上の理想と現実のギャップを理解し、キャリアを再検討する」という理想の現実吟味の課題を乗り越える必要があるとする。高橋・渡辺（2005）は、30歳代の雇用者を対象に、キャリア発達課題が職務活力感に及ぼす影響を分析し、現実吟味の重要性を明らかにしている。

先行研究の知見を踏まえ、本稿では、これまで注目されてこなかった、「昇進とは違う」前向きな

キャリアの影響要因について実証的に分析したい。

## II. データ

### II-1. 調査概要

本稿では、現在の日本人のキャリア観・仕事観の実態を把握することを目的に立ちあがった「21世紀のキャリアを考える研究会」の実施した定量調査を活用する<sup>3</sup>。調査対象は研究会のメンバーである金融・保険、メーカー、商社、通信サービス、コンサルティングなどの各業界を代表する大手企業13社に勤務する大卒以上の正規従業員で、新卒入社3年以内、30歳前後、40歳前後、50代、女性の5群である。実施方法は、各企業の人事を通じて、研究会事務局が設定した調査画面のURLをメール、もしくは、書面にて調査対象者に案内してもらい、調査対象者が調査画面に直接アクセスして回答する形式がとられた。なお、個人の調査回答は研究会事務局のみ閲覧でき、回答者個人の情報が企業の人事に共有されないことが明記された。調査回収数は7,999で、対象者の条件に合わないサンプルや回答態度の疑わしいサンプルを削除し、さらに、企業によって回答数が偏らないように上限数を調整したあとの分析対象サンプル数は5,716である。本稿では、そのうち40歳前半の男性876サンプルのみをおもな分析対象とする。後述するように、対象企業において管理職の昇進スピードに明確な差が表れるのがこの年齢段階だからである。

### II-2. 合成変数の作成

調査では、キャリアや仕事に関して複数の設問で聞いている。分析に先立ち、因子分析によって複数設問の構造を確認し、合成変数を作成する。

#### ① キャリア展望尺度

キャリアに対する自己評価に関して「強くそう思う」から「まったくそう思わない」までの5段階

階評定の12設問を、主因子法により因子分析を行ったところ、3因子が抽出された(図表1)。内的一貫性を $\alpha$ 係数により推定したところ、それぞれ0.851, 0.779, 0.648で高い値が確認された。そこで、第1因子を「キャリア満足」、第2因子を「キャリア展望」、第3因子を「生活満足」と名付けた。

図表1 キャリア自己評価の因子行列

|                                   | 1            | 2            | 3            |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| これまでのキャリアについて満足している               | <b>0.784</b> | 0.158        | 0.159        |
| これまでの仕事やキャリアに自分なりの誇りや納得感を持っている    | <b>0.692</b> | 0.335        | 0.159        |
| 私は自分らしいキャリアをつくりあげている              | <b>0.630</b> | <b>0.437</b> | 0.140        |
| 失敗も成功も含め、これまで「いい仕事の経験」を確実に積み重ねてきた | <b>0.599</b> | 0.345        | 0.209        |
| 今の仕事に満足している                       | <b>0.574</b> | 0.184        | 0.231        |
| これまでつちかったネットワーク(交友関係)に満足している      | 0.397        | 0.251        | 0.323        |
| これからのキャリアや人生を、自分で切り開いていける         | 0.177        | <b>0.819</b> | 0.167        |
| これからのキャリアや人生について、前向きに取り組んでいける     | 0.379        | <b>0.568</b> | 0.310        |
| これからのキャリアや人生は、明るいと思う              | 0.386        | <b>0.525</b> | 0.286        |
| これまでのキャリアは自分で切り開いてきた              | 0.230        | <b>0.521</b> | -0.034       |
| 家族・パートナーとの関係に満足している               | 0.118        | 0.053        | <b>0.659</b> |
| 仕事以外の生活に充実感ややりがいを感じている            | 0.223        | 0.139        | <b>0.657</b> |
| 固有値                               | 2.78         | 2.11         | 1.34         |
| 寄与率                               | 23.14        | 17.56        | 11.21        |
| $\alpha$ 係数                       | 0.851        | 0.779        | 0.648        |

本研究では、前向きなキャリアを検討するにあたり、このうち、これまでの仕事やキャリアに対する満足である「キャリア満足」と、これからのキャリアや人生の見通しである「キャリア展望」の2つに注目する。それにより、自身のキャリア評価を、「現在まで」と「これから」という時間軸にわけて検証できる。将来の組織内キャリアを規定していた従来の昇進モデルが崩れたなかで、キャリアの見通しにつながるほかの要因を探索するという本稿の目的からすると、「現在まで」満足しているだけでなく、これからも見通しがつくという「キャリア展望」があることが重要であり、この2つの変数を活用することで、それらの影響要因の違いを検証してみたい。

キャリア満足とキャリア展望の得点範囲は4点

～20点で、キャリア満足、キャリア展望が高いほど高得点になる。

図表3 仕事観の因子行列

② 仕事観

仕事に対する考えを「強くそう思う」から「まったくそう思わない」までの5段階評定の35設問を、主因子法により因子分析を行った。天井効果・フロア効果の確認や複数の因子に高い付加量を示している設問を削除した結果、28設問で5因子が確認された(図表3)。内的一貫性を $\alpha$ 係数により推定したところ、それぞれ0.876, 0.792, 0.764, 0.726, 0.547でほぼ高い値が確認された。そこで、第1因子を「成長価値発揮」、第2因子を「社会規範」、第3因子を「立身出世」、第4因子を「会社規範」、第5因子を「経済自立手段」と名付け、「強くそう思う」ほど、点数が高くなるように合成得点を作成した<sup>4</sup>。得点幅は1点～5点である。

③ キャリア観

キャリアに対する考えが(A)と(B)のどちらに近いかを聞く9設問を、主因子法により因子分析を行った結果、4因子が確認された。内的一貫性を $\alpha$ 係数により推定したところ、それぞれ0.580, 0.566, 0.335と、内的一貫性が不十分な値であった(図表4)。よって、キャリア観に関しては、合成変数は作成せず、各因子のなかで最も付加量が高い設問を、その因子の代表設問として活用することにした。(B)に近いほど高く点数化し、得点幅は1点～5点である。各因子の代表設問は、「B:与えられた環境により出来上がる(⇔A:自分で切り開く)」、「B:個性を活かしてオンリーワンになる(⇔A:社会や社内での評価を得てナンバーワンになる)」、「B:どのような課題にも対応できるようになる(⇔A:自分で決めた特定分野を深めていく)」、「B:可能な限り早く引退し第二の人生を楽しむ(⇔A:体力と仕事が続く限りいつまでも働く)」の4設問である。

|                          | 1            | 2            | 3            | 4            | 5            |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 自分ならではの価値を生み出すもの         | <b>0.708</b> | 0.175        | 0.078        | 0.086        | -0.012       |
| 創造性・独自性を活かして自分らしさを表現すること | <b>0.672</b> | 0.185        | 0.137        | 0.080        | -0.060       |
| 新たな課題や困難な課題にチャレンジすること    | <b>0.629</b> | 0.189        | 0.063        | 0.292        | 0.038        |
| 自分の能力をフルに発揮すること          | <b>0.625</b> | 0.127        | 0.015        | 0.230        | 0.153        |
| 与えられるものではなく、自分で創り出していくもの | <b>0.596</b> | 0.157        | 0.077        | 0.174        | -0.043       |
| やりがいや達成感を味わうこと           | <b>0.589</b> | 0.166        | 0.134        | 0.192        | 0.142        |
| 自分のやりたいことをやること           | <b>0.527</b> | 0.177        | 0.184        | -0.085       | -0.032       |
| 人間としての器を大きくするためのもの       | <b>0.494</b> | 0.147        | 0.177        | 0.238        | 0.224        |
| 社会との接点として自分の世界を広げるもの     | <b>0.470</b> | 0.203        | 0.184        | 0.128        | 0.181        |
| できないことができるようになるためのもの     | <b>0.443</b> | 0.249        | 0.163        | 0.204        | 0.119        |
| 仲間と一緒にするもの               | <b>0.405</b> | 0.198        | 0.032        | 0.216        | 0.175        |
| 時が経つのも忘れて没頭するもの          | <b>0.403</b> | 0.204        | 0.177        | 0.205        | -0.017       |
| 社会、国のために役立つことをすること       | 0.194        | <b>0.654</b> | 0.068        | 0.224        | 0.074        |
| 世の中に存在する問題を解決すること        | 0.349        | <b>0.583</b> | 0.135        | 0.102        | -0.045       |
| 誰かの役に立つこと                | 0.373        | <b>0.546</b> | -0.055       | 0.130        | 0.212        |
| 次の世代に何かを伝えていくこと          | 0.377        | <b>0.469</b> | 0.060        | 0.278        | 0.013        |
| 人に感謝されること                | 0.324        | <b>0.467</b> | 0.078        | 0.152        | 0.215        |
| 社会的地位・評価を得るためのもの         | 0.168        | 0.076        | <b>0.694</b> | 0.157        | 0.158        |
| 所属や肩書きを与えてくれるもの          | 0.078        | 0.070        | <b>0.664</b> | 0.190        | 0.081        |
| 権限・裁量を獲得するためのもの          | 0.290        | 0.093        | <b>0.604</b> | 0.197        | -0.006       |
| 金銭的成功を獲得するためのもの          | 0.087        | -0.022       | <b>0.564</b> | -0.084       | 0.288        |
| 所属する会社を成長・発展させるためのもの     | 0.246        | 0.173        | 0.125        | <b>0.614</b> | 0.062        |
| 会社を代表して社会における会社の評価を高めること | 0.192        | 0.227        | 0.212        | <b>0.608</b> | 0.042        |
| 給料分以上の成果や価値を生み出すこと       | 0.345        | 0.132        | 0.134        | 0.382        | 0.129        |
| 周囲(顧客、同僚、上司など)の期待に応えること  | 0.308        | 0.176        | 0.164        | 0.382        | 0.253        |
| 経済的に自立するためのもの            | 0.020        | 0.073        | 0.257        | -0.061       | <b>0.577</b> |
| 成人したら仕事をするのが当たり前だ        | 0.014        | 0.021        | 0.104        | 0.138        | <b>0.526</b> |
| 勤勉に働くことは大切なことである         | 0.117        | 0.172        | -0.003       | 0.318        | 0.363        |
| 固有値                      | 4.70         | 2.10         | 2.03         | 1.88         | 1.22         |
| 寄与率                      | 16.80        | 7.49         | 7.26         | 6.70         | 4.36         |
| $\alpha$ 係数              | 0.876        | 0.792        | 0.764        | 0.726        | 0.547        |

図表4 キャリア観の因子得点

|                                                                | 1            | 2            | 3            | 4            |
|----------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| (A)自分で切り開いていくもの<br>(B)与えられた環境によって出来上がっていくもの                    | <b>0.665</b> | -0.030       | 0.074        | 0.062        |
| (A)中長期で具体的目標に向かって進むもの<br>(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         | <b>0.590</b> | 0.193        | 0.210        | 0.050        |
| (A)節目を意識し主体的に変化を仕掛けていくもの<br>(B)一つのことにとどまってやり続けることで形成されるもの      | <b>0.435</b> | 0.181        | -0.117       | 0.028        |
| (A)社会や社内での評価を得てナンバーワンになること<br>(B)自分の個性を活かしてオンリーワンになること         | 0.036        | <b>0.579</b> | -0.102       | 0.141        |
| (A)自分自身の市場価値を高め競争社会を勝ち抜くもの<br>(B)勝ち負けではなく自分なりの幸せを実現するもの        | 0.278        | <b>0.535</b> | 0.021        | 0.257        |
| (A)無駄な回り道をせず効率的に築くもの<br>(B)多様な経験や試行錯誤を通して築き上げるもの               | 0.082        | <b>0.529</b> | 0.075        | -0.117       |
| (A)自分で決めた特定分野を深めていくこと<br>(B)どのような課題にも対応できるようにすること              | 0.077        | -0.011       | <b>0.831</b> | -0.046       |
| (A)体力と仕事が続く限りいつまでも働きたい<br>(B)可能な限り早く引退し第二の人生を楽しみたい             | 0.218        | 0.055        | 0.039        | <b>0.575</b> |
| (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<br>(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 | 0.043        | -0.030       | 0.047        | -0.369       |
| 固有値                                                            | 1.12         | 0.98         | 0.77         | 0.58         |
| 寄与率                                                            | 12.45        | 10.82        | 8.59         | 6.39         |
| α係数                                                            | 0.580        | 0.566        |              | 0.335        |

### III. 分析

#### III-1. 基本クロス集計

ここでは、まず調査対象企業の昇進構造について確認したい。年齢5歳刻みごとの男女別の役職についてのクロス集計を図表5に示した。男性の30代後半になると課長（管理職）と部長を合わせた、いわゆる管理職の割合が3割を超え、40代前半には過半数になる。管理職ではないもののうち、部下のいない課長（専門職）は、30代後半、40代前半ともに2割前後である。一方、女性の管理職の割合は、30代前半までは男性と同じ割合で増えるが、それ以降は男性よりも割合が少なくなる傾向がみられる。

定量調査では、40代後半からの調査対象者数が減ること、また、5歳刻みでの年齢でしか把握できないことから、これ以上の詳細は検討できないが、調査企業に追加でアンケートをとったところ、大半の企業での課長（管理職）昇進の時期はこのデータのとおりであり、また、もっとも昇進する割合が多いのは40歳までで、昇進できる割合は男性正社員の5割前後であることが確認できた。

図表5 役職（年齢・男女別）

|       |    | n   | 部長以上  | 課長<br>(管理職) | 課長<br>(専門職) | 係長    | 役職につ<br>いていな<br>い |
|-------|----|-----|-------|-------------|-------------|-------|-------------------|
| 20代後半 | 男性 | 966 | 0.2%  | 1.8%        | 0.0%        | 15.9% | 82.1%             |
|       | 女性 | 454 | 0.2%  | 0.9%        | 0.0%        | 21.8% | 77.1%             |
| 30代前半 | 男性 | 846 | 0.9%  | 5.2%        | 1.4%        | 40.7% | 51.8%             |
|       | 女性 | 368 | 1.4%  | 5.2%        | 1.6%        | 42.9% | 48.9%             |
| 30代後半 | 男性 | 500 | 10.2% | 21.6%       | 19.4%       | 36.4% | 12.4%             |
|       | 女性 | 191 | 5.8%  | 7.3%        | 12.0%       | 34.0% | 40.8%             |
| 40代前半 | 男性 | 876 | 7.9%  | 43.2%       | 20.7%       | 19.6% | 8.7%              |
|       | 女性 | 170 | 7.1%  | 21.2%       | 22.9%       | 22.4% | 26.5%             |

男性全体の5割前後しか課長（管理職）に昇進できないということと、30代後半ですでに3割強が管理職に昇進していることから単純に計算すると、40代前半にはあと2割しか昇進できない。つまり、40代前半で管理職に昇進できていないことは、本人にとって昇進の遅れを感じることにつながることが予想される。そこで、男性の30代後半、40代前半の役職ごとの、出世の早さに対する本人評価のクロス集計を行った（図表6）。

課長（管理職）以上であると、同年齢・同期と比べての出世が早いことに「強くそう思う・そう思う」「どちらかというと思う」の割合が高い。また、課長であっても、専門職（部下がいない）の場合は、出世に対する自己評価は、係長以下と同じくらい低い傾向が確認される。また、課長（管理職）以上と、課長（専門職）以下の出世に対する自己評価の差は、40代前半になると、より明確になり、課長（専門職）以下の、「まったくそう思わない・どちらかというと思わない」は8割を超える。

図表6 同年齢・同期と比べて出世が早い

|          |         | n   | 強くそう思<br>う・そう思<br>う | どちらかとい<br>うと思う | まったくそ<br>う思わな<br>い・ど<br>ちらかとい<br>うと思<br>わな<br>い |
|----------|---------|-----|---------------------|----------------|-------------------------------------------------|
| 30<br>後半 | 部長以上    | 51  | 29.4%               | 33.3%          | 37.3%                                           |
|          | 課長(管理職) | 108 | 25.9%               | 43.5%          | 30.6%                                           |
|          | 課長(専門職) | 97  | 4.1%                | 28.9%          | 67.0%                                           |
|          | 係長以下    | 244 | 7.4%                | 23.8%          | 68.9%                                           |
| 40<br>前半 | 部長以上    | 69  | 27.5%               | 30.4%          | 42.0%                                           |
|          | 課長(管理職) | 378 | 13.0%               | 42.3%          | 44.7%                                           |
|          | 課長(専門職) | 181 | 3.3%                | 11.6%          | 85.1%                                           |
|          | 係長以下    | 248 | 0.8%                | 9.3%           | 89.9%                                           |

では、男性40代前半で管理職に昇進できていないことが、キャリア満足やキャリア展望にどの

ような影響を与えているのだろうか。キャリア満足尺度とキャリア展望尺度の代表設問と役職のクロス集計を作成した（図表7）。

キャリア満足については、管理職のほうが高い傾向がみられるが、これからのキャリアや人生を切り開けるかについては、役職は関係がないように思われる。従来は、管理職ポストが組織内キャリアを規定しているように考えられてきたが、昇進モデルが崩れてしまった現在では、いまの管理職ポストは「現在まで」のキャリアの満足には影響するが、「これから」のキャリアの展望にはつながらないことを意味するのかもしれない。

図表7 キャリア満足・展望と役職(男性40前半)

|                           |         | n   | 強く思う・そう思う | どちらかという思う | まったくそう思わない・どちらかというと思わない |
|---------------------------|---------|-----|-----------|-----------|-------------------------|
| これまでのキャリアに満足している          | 部長以上    | 69  | 43.5%     | 47.8%     | 8.7%                    |
|                           | 課長(管理職) | 378 | 47.4%     | 38.4%     | 14.3%                   |
|                           | 課長(専門職) | 181 | 37.0%     | 34.8%     | 28.2%                   |
|                           | 係長      | 248 | 27.8%     | 40.7%     | 31.5%                   |
| これからのキャリアや人生を、自分で切り開いていける | 部長      | 69  | 43.5%     | 46.4%     | 10.1%                   |
|                           | 課長(管理職) | 378 | 41.3%     | 44.2%     | 14.6%                   |
|                           | 課長(専門職) | 181 | 40.9%     | 44.2%     | 14.9%                   |
|                           | 係長以下    | 248 | 35.1%     | 49.6%     | 15.3%                   |

### III-2. 回帰分析

前節では、男性40代前半で課長(管理職)に昇進できていないことは、男性全体の昇進可能な割合からみて、30代後半のときよりその後の課長(管理職)昇進可能性が少なくなっていること、また、昇進の早さに対する本人の自己評価も低めていることが確認された。また、管理職かどうか、キャリア満足には影響を与えるが、キャリア展望には影響を与えていない傾向がみられることが示された。

本節では、男性40代前半での、キャリア満足得点とキャリア展望得点を被説明変数にした回帰分析を試みる。さまざまな変数をコントロールしたうえで、管理職ポストや、仕事観、キャリア観などのキャリア満足やキャリア展望への影響を検証したい。記述統計量を図表8に示した。

図表8 記述統計量

|                                                         | 最小値  | 最大値 | 平均値   | 標準偏差 |
|---------------------------------------------------------|------|-----|-------|------|
| キャリア満足得点                                                | 6    | 30  | 20.18 | 4.18 |
| キャリア展望得点                                                | 4    | 20  | 12.89 | 2.69 |
| 配偶者あり                                                   | 0    | 1   | 0.88  | 0.32 |
| 子供あり                                                    | 0    | 1   | 0.71  | 0.45 |
| 大学院                                                     | 0    | 1   | 0.12  | 0.33 |
| 転職経験あり                                                  | 0    | 1   | 0.24  | 0.43 |
| 営業・渉外                                                   | 0    | 1   | 0.36  | 0.48 |
| 事務                                                      | 0    | 1   | 0.14  | 0.35 |
| 企画                                                      | 0    | 1   | 0.12  | 0.33 |
| ハードウェア                                                  | 0    | 1   | 0.17  | 0.38 |
| ソフトウェア                                                  | 0    | 1   | 0.09  | 0.28 |
| その他職                                                    | 0    | 1   | 0.11  | 0.31 |
| 成長・価値発揮                                                 | 1.33 | 5   | 3.53  | 0.57 |
| 社会規範                                                    | 1.60 | 5   | 3.58  | 0.68 |
| 立身出世                                                    | 1    | 5   | 2.88  | 0.72 |
| 会社規範                                                    | 1.25 | 5   | 3.55  | 0.64 |
| 経済自立手段                                                  | 1.67 | 5   | 3.90  | 0.65 |
| (B)与えられた環境によって出来上がっていくもの<br>→(A)自分で切り開いていくもの            | 1    | 5   | 2.37  | 0.99 |
| (B)自分の個性を活かしてオンリーワンになること<br>→(A)社会や社内での評価を得てナンバーワンになること | 1    | 5   | 3.57  | 1.02 |
| (B)どのような課題にも対応できるようになること<br>→(A)自分で決めた特定分野を深めていくこと      | 1    | 5   | 3.26  | 1.15 |
| (B)可能な限り早く引退し第二の人生を楽しみたい<br>→(A)体力と仕事が続く限りいつまでも働きたい     | 1    | 5   | 2.93  | 1.31 |
| 一生の仕事決めている                                              | 0    | 1   | 0.38  | 0.49 |
| 課長(管理職)以上                                               | 0    | 1   | 0.51  | 0.50 |
| 課長(専門職)                                                 | 0    | 1   | 0.21  | 0.41 |
| A社                                                      | 0    | 1   | 0.06  | 0.24 |
| B社                                                      | 0    | 1   | 0.05  | 0.21 |
| C社                                                      | 0    | 1   | 0.09  | 0.29 |
| D社                                                      | 0    | 1   | 0.08  | 0.28 |
| E社                                                      | 0    | 1   | 0.12  | 0.32 |
| F社                                                      | 0    | 1   | 0.11  | 0.31 |
| G社                                                      | 0    | 1   | 0.15  | 0.35 |
| H社                                                      | 0    | 1   | 0.06  | 0.24 |
| I社                                                      | 0    | 1   | 0.10  | 0.31 |
| J社                                                      | 0    | 1   | 0.05  | 0.21 |
| L社                                                      | 0    | 1   | 0.13  | 0.34 |

まず、管理職ポストの影響をみる重要な説明変数として、課長(管理職)以上ダミー、管理職(専門職)ダミーを投入する。また、そのほかの影響要因を探索するために、仕事観因子を投入する。仕事観因子の「立身出世」因子は、仕事において昇進を獲得することに重きを置く価値観であり、組織内キャリアにおいては、まさにキャリア満足や展望に大きな影響を与えることが想定される変数である。それに比べて、ほかの4つの仕事観因子がどのようにキャリア満足や展望に影響を与えるのかを検証したい。

キャリア観に関しては、代表設問4つと、自分の一生の仕事(分野)を決めているかの問いに「はい」と答えたひとりのダミー変数を投入する。ここでは、環境が大きく変化するなかで必要性が叫ばれるようになった、個人の自律的なキャリア形成

がキャリア展望につながっているのかを「B：与えられた環境により出来上がる（⇔A：自分で切り開く）」の変数により検証したい。また、自分がこの山を登ると「腹決め」することが<sup>5</sup>、キャリア満足や展望につながっているのかどうかを「B：どのような課題にも対応できるようになる（⇔A：自分で決めた特定分野を深めていく）」の変数と、自分の一生の仕事（分野）を決めているというダミー変数により検証したい。

なお、意味合いが近いように思われる説明変数もあることから、各回帰分析では説明変数間で多重共変性の検証も行い、すべて問題がなかったことを先に付け加えておく。

図表9 キャリア満足得点の推定結果

|                          | モデル1       | モデル2       |
|--------------------------|------------|------------|
| (定数項)                    | ***        | ***        |
| 配偶者あり                    | 0.022      | 0.021      |
| 子供あり                     | 0.039      | 0.046      |
| 大学院                      | -0.019     | -0.031     |
| 転職経験あり                   | 0.051      | 0.063 *    |
| 営業・渉外 (事務職ベース)           | 0.048      | 0.096 **   |
| 企画                       | -0.015     | 0.004      |
| ハードウェア                   | 0.045      | -0.019     |
| ソフトウェア                   | -0.010     | 0.011      |
| その他職                     | 0.019      | 0.029      |
| 成長・価値発揮                  | 0.307 ***  | 0.275 ***  |
| 社会規範                     | 0.032      | 0.052      |
| 立身出世                     | -0.126 *** | -0.124 *** |
| 会社規範                     | 0.092 **   | 0.084 **   |
| 経済自立手段                   | -0.038     | -0.030     |
| (B)与えられた環境によって出来上がる      | -0.009     | -0.007     |
| (B)自分の個性を活かしてオンリーワンになる   | 0.013      | 0.002      |
| (B)どのような課題にも対応できるようになる   | 0.050      | 0.053 *    |
| (B)可能な限り早く引退し第二の人生を楽しみたい | -0.082 **  | -0.085 **  |
| 一生の仕事決めている               | 0.160 ***  | 0.162 ***  |
| 課長(管理職)以上 (係長以下ベース)      | 0.177 ***  | 0.162 ***  |
| 課長(専門職)                  | 0.041      |            |
| A社 (G社ベース)               |            | -0.030     |
| B社                       |            | -0.114 *** |
| C社                       |            | -0.039     |
| D社                       |            | 0.051      |
| E社                       |            | -0.132 *** |
| F社                       |            | -0.105 **  |
| H社                       |            | -0.033     |
| I社                       |            | -0.037     |
| J社                       |            | -0.072 **  |
| L社                       |            | -0.050     |
| N数                       | 875        | 875        |
| F値                       | 14.046 *** | 10.902 *** |
| 修正済み決定係数                 | 0.238      | 0.253      |

※係数は標準化係数である

\*\*\*は1%水準、\*\*は5%水準、\*は1%水準で有意であることを示す

キャリア満足得点を被説明変数にした回帰分析の結果を図表9に示した。まず、モデル1をみてる。転職経験の有無や職種は、キャリア満足得

点に有意に影響しない。それらをコントロールしたうえで、役職の影響をみてみると、課長（管理職）であることは、係長以下であることよりも、キャリア満足得点を高める影響がある。一方で、課長（専門職）であることは、係長以下とくらべて、キャリア満足得点に有意な影響はない。管理職ポストとは違うキャリアのありかたとして、専門職を設置する企業があるが、この結果からは、現状ではそれがキャリア満足にはつながっていないことが示された。

ほかの変数の影響をみると、「立身出世」がキャリア満足にマイナスの影響を与えていることが確認される。ただし、仕事観因子のなかで、最も影響が大きいのは「成長価値発揮」であり、プラスの効果がある。また、「会社規範」も、プラスも影響が確認される。

キャリア観に関しては、「B：可能な限り早く引退し第二の人生を楽しみたい（⇔A：体力と仕事が続く限りいつまでも働きたい）」がマイナスの影響がある。また、一生の仕事（分野）を決めていることが、キャリア満足にプラスの影響を与えている。ただし、「B：どのような課題にも対応できるようになる（⇔A：自分で決めた特定分野を深めていく）」は、キャリア満足に影響しない。どうやら、一生の仕事（分野）と決めているその仕事（分野）とは、必ずしも、なにか特定の分野を指しているということではなさそうだ。

つぎに、企業によるキャリア満足の違いをみるために、企業ダミー変数を投入した（モデル2）。その際、モデル1では入れていた課長（専門職）は、説明変数から落とした。課長（専門職）は、企業によって設定している場合としていない場合があり、それを投入したままにしておくと、企業ダミー変数との多重共変性の恐れが発生するからである。もっともサンプル数が多いG社と比較すると、B社、E社、F社、J社で有意にキャリア満足にマイナスの影響がみられる。これらに関しては、企業ごとの施策の情報を集め、再検討する価値があると思われる。

つぎに、キャリア展望得点を被説明変数にした

回帰分析の結果をみている（図表 10）。まず、モデル 3 をみると、転職経験があることがキャリア展望にプラスの影響を与えているが、職種は有意な影響がみられなかった。

図表 10 キャリア展望得点の推定結果

|                          | モデル3       | モデル4       |
|--------------------------|------------|------------|
| (定数項)                    | ***        | ***        |
| 配偶者あり                    | -0.001     | 0.000      |
| 子供あり                     | 0.020      | 0.029      |
| 大学院                      | -0.028     | -0.031     |
| 転職経験あり                   | 0.139 ***  | 0.113 ***  |
| 営業・渉外 (事務職ベース)           | -0.022     | 0.001      |
| 企画                       | 0.026      | 0.021      |
| ハードウェア                   | -0.041     | -0.078 *   |
| ソフトウェア                   | -0.020     | -0.001     |
| その他職                     | -0.009     | 0.005      |
| 成長・価値発揮                  | 0.271 ***  | 0.248 ***  |
| 社会規範                     | 0.081 **   | 0.093 **   |
| 立身出世                     | -0.008     | -0.010     |
| 会社規範                     | 0.007      | 0.008      |
| 経済自立手段                   | -0.026     | -0.024     |
| (B)与えられた環境によって出来上がる      | -0.222 *** | -0.221 *** |
| (B)自分の個性を活かしてオンリーワンになる   | -0.066 **  | -0.075 **  |
| (B)どのような課題にも対応できるようになる   | 0.008      | 0.011      |
| (B)可能な限り早く引退し第二の人生を楽しみたい | -0.059 *   | -0.062 **  |
| 一生の仕事決めている               | 0.117 ***  | 0.123 ***  |
| 課長(管理職)以上 (係長以下ベース)      | 0.110 ***  | 0.089 ***  |
| 課長(専門職)                  | 0.038      |            |
| A社 (G社ベース)               |            | -0.005     |
| B社                       |            | -0.079 **  |
| C社                       |            | -0.007     |
| D社                       |            | -0.003     |
| E社                       |            | -0.040     |
| F社                       |            | -0.094 **  |
| H社                       |            | -0.052     |
| I社                       |            | 0.002      |
| J社                       |            | -0.056     |
| L社                       |            | -0.060     |
| N数                       | 875        | 875        |
| F値                       | 20.342 *** | 14.743 *** |
| 修正済み決定係数                 | 0.317      | 0.32       |

※係数は標準化係数である

\*\*\*は1%水準、\*\*は5%水準、\*は1%水準で有意であることを示す

それらの変数をコントロールしたうえで、役職の影響をみていると、課長（管理職）であることは、係長以下であることよりも、キャリア展望得点を高める影響がみられる。これは、前節のクロス集計では、確認できなかった影響である。一方で、課長（専門職）であることは、係長以下とくらべて、キャリア満足得点に有意な影響はない。この結果からは、現状では課長（専門職）が、管理職ポストに代替するような、将来につながるキャリアとして機能していない様子がうかがえる。

仕事観因子の影響をみると、影響があると想定していた「立身出世」はキャリア展望に対して有

意な影響がみられない。一方で、「成長価値発揮」が大きくプラスの効果があり、つぎに「社会規範」がプラスの影響がある。

キャリア観に関しては、「B：与えられた環境によって出来上がる（⇔A：自分で切り開いていくもの）」と、B：可能な限り早く引退し第二の人生を楽しみたい（⇔A：体力と仕事が続く限りいつまでも働きたい）」がキャリア展望得点にマイナスの影響を与えている。そして、「B：自分で決めた特定分野を深めていくこと（⇔A：どんな課題にも対応できるようになること）」が、キャリア展望得点にマイナスの影響を与えていて、また、一生の仕事（分野）を決めていることが、キャリア展望にプラスの影響を与えている。どうやら、一生の仕事（分野）と決めているその仕事（分野）とは、特定の分野というわけではなく、どんな課題にも対応するという柔軟性をもつほうが、キャリア展望につながるということを意味しているのかもしれない。

つぎに、企業によるキャリア展望得点の違いをみるために、企業ダミー変数を投入した（モデル 4）。もっともサンプル数が多いG社と比較すると、B社、F社で有意にキャリア展望にマイナスの影響がみられる。企業ごとの施策の情報を集め、再検討する必要があると思われる。

キャリア展望得点の回帰分析で興味深いのは、課長（管理職）以上の効果の低さである。「成長価値発揮」や「B：与えられた環境により出来上がる」というキャリア観の影響のほうが、キャリア展望得点に対する影響は大きく、課長（管理職）以上であることの効果は、転職経験や「社会規範」とさほど変わらないくらいである。つまり、管理職ポストにつけなくても、これらの仕事観、キャリア観の持ちようによって、キャリア展望を維持できるということになる。

## V. 総括

本稿では、昇進によらない前向きなキャリアのありかたを探索するために、キャリア満足とキャ

リア展望の影響要因を探索した。結果を整理したのが図表 11 である。

キャリア満足とキャリア展望の影響要因を比較すると、異なるものがいくつか確認される。「会社規範」はキャリア満足にプラスの影響があり、転職経験や「社会規範」はキャリア展望にプラスの影響、「受動的なキャリア観」や「個性を重視するキャリア観」がキャリア展望にマイナスの影響がみられる。

この仕事観の違いに注目すると、「所属する会社のために働く」という仕事観（会社規範）は、これまでのキャリア満足にはつながるが、それが「社会や次世代のために働く」という仕事観（社会規範）まで広がらないと、これからのキャリア展望にはつながらないと解釈できそうである。そうだとすると、この検証結果は、「自分より若い世代を育成することで価値を発揮しつづける（生殖性、世代性）」という発達段階をクリアすることで、停滞することなく発達しつづけるという、先述した Erikson (1982) のライフサイクル論と整合的である。

図表 11 キャリア満足・展望の影響要因まとめ

|                     | これまでの<br>キャリア満足 | これからの<br>キャリア展望 |
|---------------------|-----------------|-----------------|
| 配偶者あり               |                 |                 |
| 子供あり                |                 |                 |
| 大学院卒                |                 |                 |
| 転職経験あり              |                 | +               |
| 職種                  |                 |                 |
| 成長価値発揮              | +               | +               |
| 仕事観                 |                 |                 |
| 社会規範                |                 | +               |
| 立身出世                | -               |                 |
| 会社規範                | +               |                 |
| 経済自立手段              |                 |                 |
| キャリア観               |                 |                 |
| 与えられた環境(⇔自分で切り開く)   |                 | -               |
| 個性でオンリーワン(⇔ナンバーワン)  |                 | -               |
| どんな課題にも対応(⇔特定分野)    |                 |                 |
| 第二の人生を楽しむ(⇔可能な限り働く) | -               | -               |
| 一生の仕事(分野)           | +               | +               |
| 役職                  |                 |                 |
| 課長(管理職)             | +               | +               |
| 課長(専門職)             |                 |                 |
| 企業ダミー               | +               | +               |

※影響が有意であるものに関して、プラス(+)とマイナス(-)の方向を示した

また、興味深いのは、管理職であることの効果

がキャリア展望では低く、「成長価値発揮」や「(受動的ではなく)主体的なキャリア観」のほうが、キャリア展望を高めていることが確認されたことである。つまり、管理職ポストにつけなくても、これらの仕事観、キャリア観の持ちようによって、キャリア展望を持ち続けられることが明らかになった。さらに、現状の管理職(専門職)は、キャリア展望につながる機能は持っていないという課題も確認された。

以上より、もはや昇進ポストが足りないなかで、従業員のキャリア展望を高めるためには、まず、「成長価値発揮」や「社会規範」といった仕事観、「(受動的ではなく)主体的なキャリア観」をもてるように働きかけることが重要であると考えられる。

最後に、今後の課題について述べる。本稿の分析は、クロスセクションデータによる分析であったため、被説明変数として扱ったキャリア満足得点とキャリア展望得点から、説明変数への逆の因果関係がある可能性を否定できない。この問題を解決するためには、パネルデータの蓄積や、追加の情報収集により人的資本の客観的変数を増やすなどの工夫が必要になる。

また、説明変数として扱った企業ごとのダミーの影響の違いを説明するために、さらなる情報収集を実施することが求められる。それにより、企業施策による、キャリア満足やキャリア展望への影響を検討することができるようになる。

## 注

<sup>1</sup> 小池(1981)は、キャリアの後半になってから昇進に差をつけることで、従業員のモチベーションを継続させるという日本の昇進システムを「ゆっくりとした昇進」と特徴づけた。

<sup>2</sup> 所属組織を超えた職業の位置づけが明確ではない日本では、昇進こそが、自己のアイデンティティを明らかにしたり、人々を評価する基準とされていること、また、組織において大きな経済的報酬や権力が与えられるということで、大きな意味をもつという。

<sup>3</sup> 研究会の座長は高橋俊介教授(慶応大学 SFC 研究所キャリア・リソース・ラボ)、副座長は大久保幸夫氏(株式会社リクルートワークス研究所所長)である。日本を代表する主要企業 14 社の人事を研究会メンバーに迎え、2010 年 1 月から 2011 年 3 月まで、定量調査とインタビュー調

査の結果をもとに、多様な仕事観・キャリア観について活発な議論が繰り広げられた。

<sup>4</sup> 各設問に対し「強くそう思う」を選択しているほど高く点数化（5点）し、それぞれの因子を構成する設問の得点を合計した後、構成する設問数で割った。

<sup>5</sup> 大久保（2006）は、キャリアの成功（仕事を通じて自分が活かされていると実感でき、幸福感を味わうことができること）を獲得するために、30代半ばまではゴールを決めずに短期の目標に全力でクリアしていくこと（筏下り）、35代半ば自分が生涯かけて取り組んでもいい専門領域を選ぶこと（山登り）が重要であるという。

## 参考文献

- Bardwick, J.M., 1986, *The plateauing trap*. New York: Amacom. (江口順子訳, 1988, 『「仕事に燃えなくなったとき」どうするか』TBSブリタニカ)
- 今田幸子・平田周一, 1995, 『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構
- Erik H. Erikson., 1982, *The Life Cycle Competed: A Review*. NY.: Norton. (村瀬孝雄・近藤邦夫訳, 1989, 『ライフサイクル, その完結』みすず書房)
- 花田光世, 1987, 「人事制度における競争原理—昇進・昇格のシステムから見た日本企業の人事戦略」『組織化学』Vol.21 No.2 p.44-53
- 小池和男, 1981, 『日本の熟練—すぐれた人材育成システム』有斐閣
- 大久保幸夫, 2006, 『キャリアデザイン入門 I』日経文庫
- 高坂俊之・渡辺三枝子, 2005, 「キャリア発達課題との取組が職務活力感へ及ぼす影響について」『産業・組織心理学研究』19, p.29-38
- 佐藤郁哉, 2008, 『質的データ分析法』新曜社
- Schein, E.H., 1978, *Career Dynamic: Matching Individual and Organization Needs*. Adission -Wesley. (二村敏子・三善勝代訳, 1991, 『キャリア・ダイナミクス』白桃書房)
- 橋木俊詔, 1995, 『「昇進」の経済学』東洋経済新報社
- 高橋俊介, 2003, 『キャリア論』東洋経済
- , 2006, 『人が育つ会社をつくる』日本経済新聞社
- 野田稔・ミドルマネジメント研究会, 2008, 『中堅崩壊 ミドルマネジメント再生への提言』ダイヤモンド社
- 若林満, 1986, 「管理職へのキャリア発達—入社13年目のフォローアップ」『経営行動科学』Vol.2 No.1 p.1-13
- 山本寛, 2006, 『昇進の研究[新訂版]キャリアプラトー現象の観点から』創成社