

「バブル世代」は、本当に 特殊な就業意識を持つのか ——団塊ジュニア世代との比較から——

清瀬 一善 リクルートワークス研究所・主任研究員

本稿の目的は、バブル世代の就業意識の特徴を、団塊ジュニア世代との比較を通じて明らかにすることである。大企業に勤務するバブル世代及び団塊ジュニア世代を対象にした調査を実施し、成長実感や仕事・職場満足の原因を世代別に分析した。その結果、仕事を通じた成長実感の要因は「出世志向」や「専門性発揮」などで両世代に共通するが、仕事・職場満足の原因は、バブル世代が「管理職であること」「出世志向」などであるのに対し、団塊ジュニア世代は「チャレンジ志向」「自身の専門性を活かせる仕事に就く」ことであるという点が示された。

キーワード： バブル世代, 団塊ジュニア世代, 就業意識, 成長実感, 仕事観

目次

- I. はじめに
 - I-1. 問題意識
 - I-2. 先行研究
- II. 就業実態の検証
 - II-1. 分析データ
 - II-2. サンプルの特徴
 - II-3. 就業意識の世代別実態
- III. 就業意識に関する定量分析結果
 - III-1. 仕事・職場満足度に関する分析
 - III-2. 成長実感に関する分析
 - III-3. 分析結果のまとめ
- IV. 考察と提言

I. はじめに

I-1. 問題意識

多くの大企業において、いわゆるバブル世代（1967～1970 年生まれ）は人員構成上の大きなボリュームゾーンとなっている。その理由は、バブルによる空前の好景気を背景に、1989 年から1992 年にかけて、各社が大量採用を実施したため

である。そしてこの世代は、バブル崩壊直後から、将来のポスト不足や成長機会の不足など、人事管理上の潜在的なリスクを抱える世代として、大企業の人事担当者に認識されてきた。

現在、40 代後半を迎えたバブル世代は、各企業において管理職としての活躍が期待される世代となった。しかしながら、大企業における 40 代の管理職比率は、就業構造基本調査（2012）によれば、1992 年と比較して 20%程度下落している¹。ただでさえ採用数が多かったことに加え、バブル崩壊以降、日本の大企業が組織のフラット化や M&A を推進した結果、管理職ポストの数は現状維持もしくは減少していることが原因と考えられる。その結果、この世代では、管理職になれないまま定年を迎える人材が、団塊世代に比べて増える可能性が高い。この事実は、給与所得の低下や定年後の生活資金の不足という問題を引き起こしつつある。企業は、バブル世代が直面するこれらの問題に対し人事施策面でどのように対処するか、真剣に考えるべきタイミングに来ている。

また、管理職ポスト数が今後大幅に増加することも考えにくいことから、バブル世代が直面している問題は、バブル期以降のすべての世代に共通

する課題となる可能性が高い。ただし、どのような人事施策が有効なのかについては、世代によって差異がある可能性がある。その理由は、バブル世代は買い手市場の中で就職したのに対し、ポストバブル世代は就職氷河期を経験していることから、就業意識が異なる可能性があるためである。これらの世代の就業意識を把握することは、企業が今後ミドルの活性化に向けた人事施策を検討する上で有益であると考えた。

そこで、大企業勤務のバブル世代と団塊ジュニア世代の大卒以上の社員を対象に、就業意識に関する調査を実施した。本稿で特に注目したのは、就業意識のうち、仕事・職場満足度（今、働いていて幸せか）と成長実感（今の仕事を通じて成長を感じているか）の2点である。本稿は、バブル世代と、就職氷河期世代の代表である団塊ジュニア世代との間で、就業意識にどのような差があるのかを比較することを通じて、これらの世代に対して、企業が人材マネジメント上、どのような施策を講じるべきかを検討するものである。

I-2. 先行研究

世代別の就業意識については、これまで多くの調査研究が行われてきた。我が国における世代別の就業意識調査として代表的なものは、労働政策研究・研修機構（JILPT）が1999年から2011年まで6回に渡り実施している「勤労生活に関する調査」である。浅尾（2013）は、6回の調査結果を基に、「バブル世代」の勤労意識は、初職への就職から10年程度の間において特殊性が見られたものの、2011年調査時点では他の世代との差は見られないと結論付けている。また、下村（2013）は、同調査（第6回）を用いて、中高年（40代、50代）の職業スキルに対する自己認識が高いことを明らかにしている。また、ミドル世代の就労意向については、内閣府（2014）や的場（2014）が生活目的で60歳以降も働く意欲のあるミドルが増加していることを明らかにしている。次に、就業意識に関連する分野として、モチベ

ーションに関する先行研究をレビューする。当該分野では、欧米において組織行動論の分野で古くから多くの研究が存在する。代表的な理論としては、ハーズバーグによる二要因理論（Herzberg 1966）、マズローの欲求5段階説（Maslow 1970）、マクレランドによる「達成・権力・親和・回避」の欲求理論（McClelland 1987）がある。これらの研究は、労働者全般に関し、その内発的動機と就労意欲にフォーカスしたものである。

一方、日本においては、特にモチベーションの源泉にフォーカスした研究がいくつか存在する。玄田・神林・篠崎（2001）は「能力開発の機会」が、阿部（2005）は管理職においては給与面でのインセンティブが、それぞれ労働意欲向上に寄与することを示している。また、奥井（2008）は、ミドルのモチベーションには、勤続年数の長さがマイナスに、管理職に就いていることがプラスに働くことを明らかにしている。また、世代としてのミドル期における就業意識の変容に関しては、シャインが「中期ミドル危機」という表現（Shein 1978）で、日本では山本（2006）が「キャリアプラトー」という現象として定義している。

仕事観については、仕事と生活という対立軸での研究が古くから行われている。代表的なものが、三隅・矢守（1992）の研究である。この研究では、仕事中心の生活を送っている日本人の比率が徐々に減少していることが明らかにされた。また、組織コミットという文脈でも多くの研究が存在する。その草分けといえるのが、関本・花田（1987）の研究で、その成果を基にした研究が宮入（2004）の研究である。これらの研究では、日本人の企業への帰属意識に関し、「企業依存型」「伝統型」「自己主体型」などに類型化し、その変化を時系列に追っている。ただし、これらの研究では、どちらかという仕事そのものよりも企業と個人の関係性の変化に着目したものとなっている。仕事に対する個人の意識に焦点を当てているのが、萩原（2011）が大手企業社員向けの調査結果を基に行った研究である。この研究において萩原は、ミドルのキャリア展望には、管理職ポストは大きく影

響せず、むしろ「価値を発揮したい」「社会のために次の世代のために」といった仕事観や、キャリアに対して主体的であることが影響していることを明らかにした。

これらの先行研究は、萩原（2011）を除いて、企業規模、学歴、職種などを限定せず、広く「労働者一般」の特徴を捉えているが、「大企業」「大卒以上」「正社員・正職員」にまでは限定されていない。そこで本稿では、日本企業が直面しているバブル世代問題に実践的なインプリケーションの提示を行うべく、大企業勤務の大卒以上の正社員・正職員（いわゆるホワイトカラー）に限定した研究を行うこととした。

II. 就業実態の検証

II-1. 分析データ

本稿で分析するデータの概要は図表1の通りである。本研究では、大企業勤務のバブル世代の特徴を団塊ジュニアの世代と比較検証することに注力するため、調査対象を、人員規模1000人以上の企業・団体に勤務する大卒以上の正社員・正職員とした。調査自体は40代750名を対象に実施したが、このうち、本稿で使用するのは、バブル世代（348名）と団塊ジュニア世代（251名）である。調査期間は2014年11月7日～14日で、調査手法はインターネットモニター調査である。以降では、このサンプルを用いた分析を行う。

なお、本来であれば、バブル世代が団塊ジュニア世代と同世代であった時期との比較をするべきであるが、本稿ではバブル世代と団塊ジュニア世代それぞれの現在の就労意識を比較している。その理由は、過去に同種の調査を行っていないこと、また、現在のバブル世代に過去を振り返ってもらって回答を得た場合でも、記憶の誤りが発生する可能性があることから、厳密な比較ができないリスクがあるためである。よって、本研究では、厳密な比較ができないという限界を認識したうえで、異なる年齢層の間での比較を行うこととした。

図表1 調査概要

調査対象	単体の人員規模現 1,000 人以上の組織で現在働いている大卒以上のバブル世代（調査実施時点で44～47歳）及び団塊ジュニア世代（調査実施時点で40～43歳）の男女
調査エリア	日本国内（調査対象の特性に鑑み、地域別の割り付けは行っていない。また、海外居住者は対象としていない）
回収数	バブル世代：348名、団塊ジュニア世代：251名
調査期間	2014年11月7日～14日
調査方法	インターネットモニター調査

II-2. サンプルの特徴

本節では、分析対象としたバブル世代、団塊ジュニア世代の特徴を示す。

① 勤務先の種類

勤務先の種類を示したのが図表2である。バブル世代、団塊ジュニア世代ともに、民間（内資）企業勤務者が大多数（バブル世代：91.1%、団塊ジュニア世代：86.5%）を占めている。ただし、団塊ジュニア世代では、民間（外資）が9.6%、国立・公営・公益法人が3.2%と、バブル世代に比べてやや比率が高めとなっている。この理由としては、団塊ジュニア世代は、就職活動時期において、国内大手企業が採用数を抑制したため、外資系企業や公的機関への就職を志向し、初職に就いた層が一定数いたことが考えられる。なお、カイ二乗検定の結果、有意性が確認できなかったことから、勤務先の種類に関しては、世代間で差は存在しないといえよう。

図表2 勤務先の種類

	n	（%）			
		国立・公営・公益法人	民間（内資）	民間（外資）	その他
バブル世代	348	2.3	91.1	6.0	0.6
団塊ジュニア世代	251	3.2	86.5	9.6	0.8

p>0.05

② 職種・役職

職種の種類を集計したのが図表3である。バブル世代、団塊ジュニア世代ともに、「管理職」「事務職」「専門職・技術職」「営業・販売職」の比率が高く、この4職種で、バブル世代の94.0%、団塊ジュニア世代の89.6%を占めている。このことから、今回の分析対象サンプルのほとんどがいわゆるホワイトカラーであることが確認できる。なお、カイ二乗検定の結果、有意性が確認できなかったことから、世代間で職種に差は存在しないといえよう。

他方、役職の種類を集計した図表4を見ると、バブル世代が、課長クラス以上（管理職）の比率が37.3%なのに対し、団塊ジュニア世代は21.9%と、大きな差が見られた。賃金構造基本調査のデータに比べ、管理職比率が低いのは、調査対象を

昇進年齢が遅い大企業に限定したことが影響していると考えられる。なお、役職の種類と世代に関するカイ二乗検定を行ったところ、1%で有意であった。つまり、役職に関しては、世代間に差が存在することが明らかになったのである。そのため、以降の分析においては両者を別グループとして取り扱うこととした。

図表3 職種の種類

	n	サービス職	保安・警備職	農林漁業関連職	運輸・通信関連職	生産工程・労務職	管理職	事務職	営業・販売職	専門職・技術職	分類不能
バブル世代	348	3.2	0.6	0.0	0.6	1.4	27.9	20.4	11.8	33.9	0.3
団塊ジュニア世代	251	2.8	0.8	0.0	0.8	3.6	19.9	24.3	13.1	32.3	2.4

p>0.05

図表4 役職の種類

	n	部長クラスの管理職	専門職(部長クラス待遇)	課長クラスの管理職	専門職(課長クラス待遇)	係長・主任クラス	役職には就いていない
バブル世代	348	4.3	2.0	33.0	8.0	29.9	22.7
団塊ジュニア世代	251	1.6	1.6	20.3	6.0	34.7	35.9

p<0.01

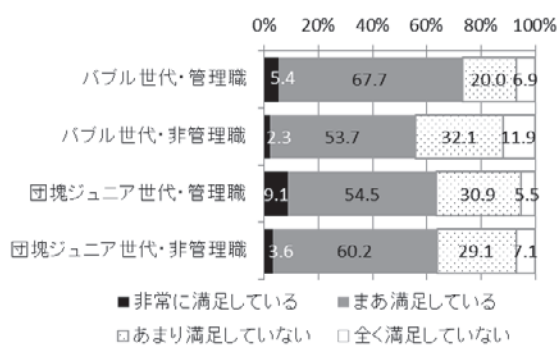
II-3. 就業意識の世代別実態

本節では、バブル世代と団塊ジュニア世代における①仕事・職場満足度、②成長実感、③専門性に対する自己認識、④就業必要年齢の4点について、世代・役職別クロス集計結果を基に比較する。

① 仕事・職場満足度

世代・役職別に仕事・職場満足度を比較した結果が図表5である。バブル世代は、管理職において満足している層（「非常に満足している」と「まあ満足している」の合計）が73.1%に達しているのに対し、非管理職では56.0%にとどまっており、役職に就いていることが満足度に影響を与えている可能性を物語っている。それに対して団塊ジュニア世代は、管理職・非管理職ともに、満足している層が63%程度となっており、回答の分布に役職による差はあまり見られない。この理由としては、バブル世代においては、管理職昇進レースにおおよその決着がついたのに対し、団塊ジュニア世代はまだ昇進レースの最中にあることが影響しているのかもしれない。

図表5 世代・役職別 仕事・職場満足度

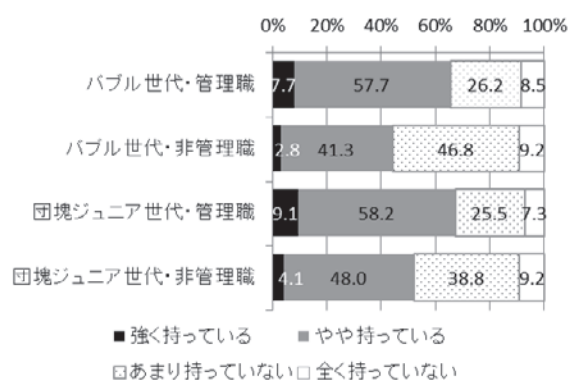


② 成長実感

世代・役職別の成長実感を比較した結果が図表6である。これを見ると、バブル世代、団塊ジュニア世代ともに、職場満足度に比べ、管理職と非管理職との差が大きくなっている。バブル世代で

は管理職において成長実感を持っている層（「強く持っている」と「やや持っている」の合計）が65.4%に達しているのに対し、非管理職では44.1%にとどまっている。また団塊ジュニア世代においても、バブル世代と同じ傾向が見られており、管理職では67.3%が成長実感を持っているのに対し、非管理職では52.1%にとどまっている。管理職になった方が成長実感を得やすい、もしくは、成長実感がある人材が管理職になっている可能性があるかと推察される。

図表6 年代・役職別 成長実感

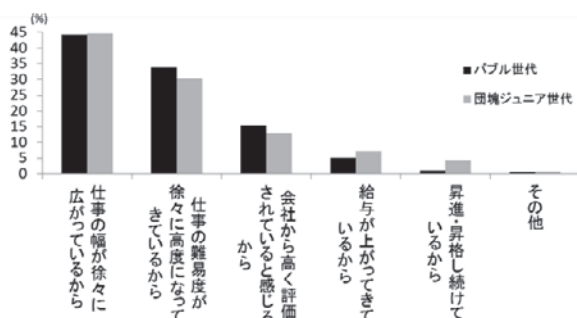


成長を感じる理由、感じない理由についての回答結果が、それぞれ図表7、図表8である。バブル世代、団塊ジュニア世代ともに成長実感を持つ層は、仕事の「幅」や「難易度」といった担当する仕事の高度化を通じて成長を感じているのに対し、成長実感がない層は、仕事の幅の他に、給与、評価に成長のなさを感じている。世代間で比較してみると、バブル世代と団塊ジュニア世代で、回答傾向に大きな違いはない。ただし、バブル世代は団塊ジュニア世代に比べ、明示的な報酬（給与・昇進・昇格）よりも、仕事の中身（難易度）に成長を実感すると回答している比率が高いことがわかる。

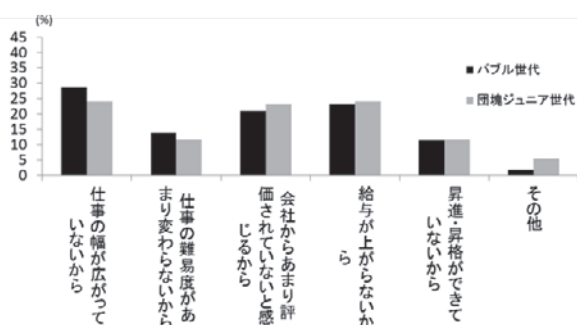
また、職場満足度と成長実感の回答結果を比較すると、バブル世代・団塊ジュニア世代ともに職場満足度の満足度に比べ、成長実感は高くないという傾向が見られる。このことは、今の仕事や職場に満足していても、必ずしも成長を実感しているわけではないということの意味しているのかも

しれない。

図表 7 世代別 成長を感じる要因



図表 8 世代別 成長を感じない要因



③ 専門性に対する自己認識

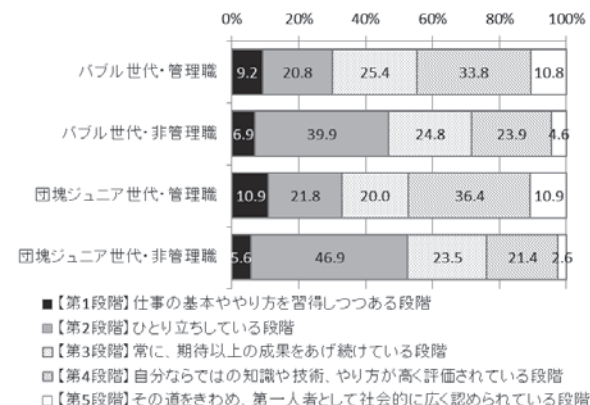
専門性に関しては、リクルートワークス研究所がワーキングパーソン調査で用いている5段階尺度を採用した。具体的には、【第1段階】仕事の基本ややり方を習得しつつある段階、【第2段階】ひとり立ちしている段階、【第3段階】常に、期待以上の成果をあげ続けている段階、【第4段階】自分ならではの知識や技術、やり方が高く評価されている段階、【第5段階】その道をきわめ、第一人者として社会的に広く認められている段階である。世代・役職別の回答状況を集計したのが、図表9である。専門性に対する自己認識であることから、自身に対する有能感を示すデータとも解釈することができる。

バブル世代、団塊ジュニア世代ともに、管理職の方が、高いレベルにあるとの回答比率が高く、それぞれ65%以上が、第3段階以上のレベルであると認識している。逆に、非管理職においては、2段階以下の比率がバブル世代で46.8%、団塊ジ

ュニア世代で52.5%と、管理職に比べて自己評価が低めに出ている。

世代間での違いはそれほど大きくないことから、管理職に昇進できているという事実が、自身の有能感にプラスの影響を与えている可能性がある。

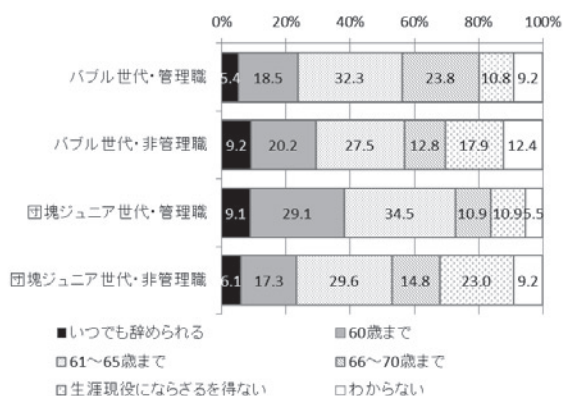
図表 9 世代・役職別 専門性に対する自己認識



④ 就業必要年齢

就業必要年齢では、「生活のために何歳まで働く必要があるのか」について、「いつでも辞められる、60歳まで、61～65歳まで、66～70歳まで、生涯現役にならざるを得ない、わからない」の6種類の選択肢で確認した。この問いに対する世代・役職別の回答結果を集計したのが図表10である。これを見ると、就業必要年齢を低めに回答している層が最も多いのは団塊ジュニア世代の管理職で、38.2%が60歳までに働く必要が無くなると回答している。その一方で、同じ団塊ジュニア世代でも、非管理職においては、23.0%が生涯現役にならざるを得ないと考えている。またバブル世代は、管理職でも23.8%が66～70歳まで働く必要があると回答しているし、非管理職においては、17.9%が生涯現役にならざるを得ないと回答している。この結果からは、少なくとも、バブル世代が団塊ジュニア世代より将来を楽観的に考えているとは言えない。むしろ、バブル世代の方が現実的な観点で60歳以降の就業の必要性を捉えている可能性がある。また、世代よりも管理職であるかどうか、就業必要年齢の違いに関係しているように思われる。

図表 10 世代・役職別 就業必要年齢



III. 就業意識に関する計量分析結果

III-1. 仕事・職場満足度に関する分析

前章までの集計結果から、バブル世代と団塊ジュニア世代では、異なる特徴点が抽出された。この結果を踏まえて、団塊ジュニア世代と比較した際のバブル世代の特徴は何かについて、順序ロジスティック回帰分析を行った。本節における分析の課題は以下の2点である。

1. 仕事・職場満足度は、バブル世代において役職による差が大きかったが、いったい何が大きな影響を与えているのか。
2. 団塊ジュニア世代では役職による差がなかったが、ではいったい何が仕事・職場満足度に影響を与えているのか。

分析は、被説明変数を「仕事・職場満足度」とし、説明変数としては、クロス集計で差が見られた「現在の役職」をコントロール変数とした上で、「専門性の高さ」「専門領域の業務への従事」及び「仕事観」を投入した。以降、各変数の概略を説明する。

「仕事・職場満足度」に関しては、前章で述べた4段階尺度をそのまま用いた。「現在の役職」については、課長以上（管理職）ダミー（課長以上管理職を1、非管理職を0）及び課長以上（専門職）ダミー（課長相当職以上の専門職を1、その他を0）とした。

「専門性に対する自己認識」については、前章で述べた5段階尺度をそのまま用いた。「専門領域の業務への従事」については、自身が専門分野だと認識している領域の仕事に現在従事できているかどうかを、「1. はい」「0. いいえ」で確認したものである。

「仕事観」に関しては、適切な変数を設定するために、仕事をする上で重視することを「非常に大切である」から「全く大切でない」まで4段階評価で測定した19設問に対し、主因子法により因子分析を行った。複数の因子に高い負荷量を示している設問を削除した結果、14設問で四つの因子が確認された。尺度の信頼性を α 係数で推定したところ、それぞれ0.840、0.684、0.614、0.651と、一定程度の高い値が確認された。そこで、各因子を以下のように名づけた。第1因子：社会貢献志向、第2因子：出世志向、第3因子：個人志向、第4因子：チャレンジ志向。その結果が図表11である。また、以降で行う分析の便宜上、この四つの因子に関し、「非常に大切である」ほど、点数が高くなるように合成得点を作成した²。得点幅は1～4点である。

図表 11 仕事観に関する因子行列

	1	2	3	4
顧客の役に立つ	0.858	0.058	0.158	0.188
人に感謝される	0.710	0.115	0.285	0.146
世の役に立つ	0.663	0.138	0.155	0.234
指揮命令する	0.068	0.707	0.178	0.120
大きな権限を持つ	0.037	0.689	0.063	0.229
仕事において注目される	0.249	0.585	0.298	0.064
海外事業に関わる	0.050	0.355	0.085	0.238
自分しかできない仕事をする	0.200	0.170	0.659	0.162
個人で成果を上げる	0.070	0.275	0.518	0.074
自己裁量を持つ	0.127	0.026	0.507	0.313
時間・場所の自由がある	0.140	0.074	0.341	0.067
挑戦機会がある	0.215	0.202	0.181	0.707
様々な経験をする	0.187	0.237	0.256	0.478
新しいものを生み出す	0.204	0.207	0.125	0.416
固有値	4.87	1.61	1.22	1.08
寄与率	13.11	11.74	10.98	9.40
α 係数	0.840	0.684	0.614	0.651

本稿での分析に用いた変数の記述統計量をまとめると、図表12の通りとなる。

図表 12 記述統計量

	バブル世代		団塊ジュニア世代	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
仕事・職場満足度	2.560	0.720	2.620	0.685
成長実感	2.480	0.722	2.520	0.728
課長以上(管理職)	0.374	0.484	0.219	0.414
課長以上(専門職)	0.101	0.301	0.076	0.265
専門性の高さ	2.930	1.090	2.780	1.032
専門領域の業務への従事	0.638	0.481	0.693	0.462
社会貢献志向	3.195	0.569	3.242	0.604
出世志向	2.486	0.561	2.500	0.568
個人志向	2.941	0.447	2.936	0.498
チャレンジ志向	2.984	0.508	3.040	0.520
サンプル数	348		251	

分析結果は図表 13 に示した通りである。

まず、現在の役職との関連について見ると、バブル世代は課長以上(管理職)であることに有意な関係があったのに対し、団塊ジュニア世代では関係がなかった。また、課長以上相当の専門職であることは、バブル世代、団塊ジュニア世代両世代において、仕事・職場満足度に影響を与えなかった。これらの結果から考えられるのは、専門職制度は、少なくとも社員にとっての仕事・職場満足度には貢献していない可能性が高いことと、バブル世代については、「管理職に就く」ことがモチベーションの源泉になっている可能性があるということである。

次に、専門性に対する自己認識について見ると、バブル世代では、「専門領域の業務への従事」及び「専門性の高さ」が正に有意であった。専門性の高さに対する自己認識は、自身の「有能感」に近い指標であることから、バブル世代は、「自身の専門性を活かせる仕事で、高い専門性を発揮できている」と思っているほど、満足度が高まるということを示唆していると思われる。一方、団塊ジュニア世代では、「専門領域の業務への従事」については正に有意であったが、「専門性の高さ」は仕事・職場満足度に影響を与えていないことから、「自身の専門性を活かせる仕事に就けている」ということに価値を感じている可能性があると思われる。

また、仕事観においては、バブル世代では有意な影響は見られなかった一方で、団塊ジュニア世

代では、チャレンジ志向に正の有意な影響が見られた。チャレンジ志向を構成する変数は、「挑戦機会がある」「様々な経験をする」「新しいものを生み出す」であることから、団塊ジュニア世代においては、仕事・職場満足度は、「新しい何かに挑戦したい」という仕事観に影響を受けている。他方、バブル世代については、仕事観によって仕事・職場満足度が変わることはなく、他の要素に影響を受けていると解釈できる。

ここでの結果を総括すると、バブル世代は、「管理職であること」「自身の専門性が高い領域で仕事ができていること」、つまり、自分が得意な分野でマネジメント業務に従事していることが仕事・職場満足度に影響を与えている。それに対し、団塊ジュニア世代は、「自身の専門性を活かせる仕事に就けている」こと及び「新しい何か」に挑戦できることが影響していると考えられる。

図表 13 仕事・職場満足度に関する分析結果

	バブル世代	団塊ジュニア世代
課長以上(管理職)	0.673 ※※	-0.016
課長以上(専門職)	0.61	0.263
専門性の高さ	0.4 ※※	0.233
専門領域の業務への従事	1.041 ※※	0.625 ※
社会貢献志向	0.073	-0.021
出世志向	0.246	0.153
個人志向	0.131	-0.387
チャレンジ志向	-0.253	0.826 ※※
サンプル数	348	251
対数尤度	631.26	464.61

注：分析方法は順序ロジットモデル。表の値は標準化されていない係数。※※、※はそれぞれ、1%、5%有意水準で統計的に優位であることを示す(「平行性の仮定」は成立している)。

III-2. 成長実感に関する分析

次に、成長実感について分析する。

前章までの集計結果から、バブル世代と団塊ジュニア世代では、仕事・職場満足度と同様、成長実感にも異なる特徴点が抽出された。本節での分析の課題は以下の2点である。

1. クロス集計時に明らかになった成長実感要因である「仕事の幅」「難易度」に該当する要素は何か。

2. バブル世代と団塊ジュニア世代との間で成長実感要素には違いがあるのか。

成長実感に関しても、仕事・職場満足度を実施したものと同様に、「仕事観」「現在の役職」「専門性に対する自己認識」に係る8変数を説明変数にした回帰分析を行った。その結果は図表14に示した通りである。

まず、現在の役職で見ると、バブル世代のみ、管理職であることが正に有意であった。バブル世代については、管理職ポストに就くことと自身の成長とを関連づけて考える傾向があると思われる。他方、専門職であることは成長実感に影響を与えなかったことから、専門職制度は現状、仕事・職場満足度にも成長実感にも寄与しないものとなっていると考えられる。

次に、専門性に対する自己認識について見ると、仕事・職場満足度と同様、バブル世代、団塊ジュニア世代ともに、「専門領域の業務への従事」が正に有意であった。「自分の関心がある領域で仕事ができている」ことは、満足度に加え、成長実感にも影響を与えていることが明らかとなった。加えて、「専門性の高さ」についても、バブル世代、団塊ジュニア世代ともに正に有意であった。このことから、「自身が専門分野だと認識していて、かつ得意である仕事分野で」仕事をしていることが、成長実感に影響していると考えられる。

また、仕事観に注目すると、成長実感に正に有意であるのは、バブル世代、団塊ジュニア世代ともに、「出世志向」である。「出世志向」を構成する変数は、「指揮命令する」「大きな権限を持つ」「仕事において注目される」「海外事業に関わる」である。前述の「現在の役職」で有意であった「管理職であること」及び専門性に対する自己認識で明らかとなった「専門分野での能力発揮」とあわせて解釈すると、「自身の高い専門性を活かせる分野で仕事をして成果を出す→成果を出せば出世して偉くなる（管理職になる）→偉くなれば大きな仕事を任せてもらえる→その仕事を通じてさらに成長する→さらに偉くなれる」という出世志向の

強い個人にとっての好循環、もしくは、役職は与えられなくても、「自分の高い専門性を活かせる分野で仕事をして成果を出す→さらに高レベルの仕事を与えてもらえる→出世に近づいていると感じられる」といった意識の連鎖が成立している可能性を読み取ることができる。

この分析で興味深いのは、成長実感に関しては、課長以上（管理職）以外の影響要素が、バブル世代と団塊ジュニア世代で同じであるという点である。つまり、「成長実感」の要因に関しては、世代間の差があまりないということになる。

図表14 成長実感に関する分析結果

	バブル世代	団塊ジュニア世代
課長以上(管理職)	0.496 ※	0.361
課長以上(専門職)	0.383	0.095
専門性の高さ	0.486 ※※	0.497 ※※
専門領域の業務への従事	0.771 ※※	0.961 ※※
社会貢献志向	0.367	0.169
出世志向	0.633 ※※	0.547 ※
個人志向	0.226	-0.559
チャレンジ志向	0.19	0.607
サンプル数	348	251
対数尤度	642.62	475.24

注：分析方法は順序ロジットモデル。表の値は標準化されていない係数。※※、※はそれぞれ、1%、5%有意水準で統計的に優位であることを示す（「平行性の仮定」は成立している）。

III-3. 分析結果のまとめ

以上の分析結果をまとめると以下の通りとなる。バブル世代については、自身の専門性が高いこと、そしてその専門領域の仕事に従事できていること、さらに管理職であることが仕事・職場満足度、成長実感双方に影響を与えている。さらに、成長実感には出世志向という仕事観も影響を与えている。この事実は、管理職でなくても、出世志向が強い人にとって魅力的である「管理職昇格につながるような高難易度もしくは注目度の高い仕事機会」が与えられ、それが本人の成長実感につながっていることを意味しているのかもしれない。また、管理職であることが仕事・職場満足度、成長実感双方に影響を与えているという結果は、大

企業勤務者に限定しても、奥井（2007）が指摘した「管理職に就いている」ことがモチベーションに影響しているという結論があてはまることを示している。

一方、団塊ジュニア世代については、バブル世代と異なり、専門性の高さや管理職であることが仕事・職場満足度につながっていない。別の変数である「チャレンジ志向」の影響が強かったことから、この世代に対しては、「挑戦し甲斐のある仕事機会」をいかに提供できるかがキーになると考えられる。ただし、成長実感に関しては、バブル世代とほぼ同じで、「専門性の高さ」や「出世志向」の影響が見られた。

図表 15 分析結果のまとめ

	バブル世代		団塊ジュニア世代	
	仕事・職場満足度	成長実感	仕事・職場満足度	成長実感
課長以上(管理職)	+	+		
課長以上(専門職)				
専門性の高さ	+	+		+
専門領域の業務への従事	+	+	+	+
社会貢献志向				
出世志向		+		+
個人志向				
チャレンジ志向			+	

IV. 考察と提言

本稿は、大企業の人材マネジメント上の課題となっているバブル世代の就業意識の特徴について、定量調査を通じた団塊ジュニア世代との比較を基に検証した。以下、その結果について改めて三つのポイントを整理する。

バブル世代は、自身を過信していない

- 団塊ジュニア世代と比較して、自身の専門性や就業必要年数について、甘い評価は行っていない。
- 特に管理職層においては、団塊ジュニア世代よりシビアな自己評価を行っている。
(団塊ジュニア世代の方が、自己評価が甘い比率が高い)

「管理職であること」「出世」が、バブル世代、

団塊ジュニア世代に共通する成長実感の源泉

- 旧来からの日本型インセンティブシステムが機能していると信じている可能性がある。
- 逆に言うと、企業がこのシステムが維持されているように見せている可能性もある。

団塊ジュニア世代は、「自身の専門分野の仕事ができること」「チャレンジ機会があること」に満足する

- バブル世代が「管理職であること」「専門性の高さ」に影響されるのとは異なる。
- 団塊ジュニア世代には、バブル世代と同じインセンティブ（「管理職」）を提供しても満足度を高められない可能性がある。

このうち、一番大きなポイントは、バブル世代は、浅尾（2013）が指摘したように、団塊ジュニア世代と比較して差はあるものの、それほど大きな差が見られないという点である。もちろん、仕事・職場満足度の要因は異なっているが、類似点も多い。この理由は、浅尾（2013）が推論していたように、就職した時期の経済情勢こそ異なっていたものの、初職に就いてから10年を超えたころから、大企業で企業人としての行動様式を獲得していった結果、40代の現在では、類似した就業意識を持つに至ったのかもしれない。会社が提供する仕事・教育機会を通じた同質化圧力が、異なる特性を持つ世代を均質化させていった可能性がある。

今回明らかになった事実のうち、人材マネジメント上、大きな課題となりそうなポイントを3点指摘したい。

一点目は、成長実感の要因が、バブル世代、団塊ジュニア世代ともに「出世志向」になっていることである。ここには、大きく二つの問題が内包されている。一つは、日本企業の社員への動機づけの方法が、いまだに「出世志向」のまま変わっていないことである。この点に関し、調査結果を基に筆者が本研究の一環で参加しているミドル問

題に関する研究会³において、大手企業 10 社の人事責任者とディスカッションしたところ、「これは、世代的な特徴や社員個人の意識の問題ではなく、大手企業の人材マネジメントのあり方に起因している可能性が高い」との回答を複数の人事責任者から得ている。研究会参加企業のある人事部長の言葉を借りれば、「この調査結果は、日本の大手企業の多くが、昇進レースをギリギリまで長く引っ張ることで、できるだけ多くのミドルを頑張らせているという実態を如実に示している」ということなのであろう。ただし、問題意識において言及したように、管理職になれる比率は低下傾向にあることから、キャリアパスの複線化など、管理職昇格以外で意欲を高める方策を検討する必要がある。

二点目は、前述した同質化圧力がもたらす問題である。今後、企業が継続的に成長するためには、イノベーションが重要と指摘されているが、過度に同質化された組織では、イノベーションは期待しづらい。最低限の組織知は共有しつつも、多様性のある個を維持できる組織風土の構築が求められる。そのためには、キャリアパスの複線化や、多様な評価項目を取り入れるなど、異なる個性を持つ個人がモチベーションを維持しつつ、自身の強みを高められるような評価・処遇の仕組みの導入が重要になるのではないかと。

三点目の課題は、キャリアパスの複線化がうまくいっていないという点である。今回明らかになったように、「専門職制度」が成長実感にも仕事・職場満足度にも寄与していないことは大きな問題である。今回の調査結果を見る限り、野田(2008)が指摘するように、きわめて狭い範囲でのスペシャリストを輩出するだけとなり、本来の意味での「専門職」として機能しなかったようである。そして結果的に、実質単線型のキャリアパスしか提供できない日本企業において、「成長」を感じさせる唯一の手法が「管理職への出世」になっていて、その結果が、今回の調査で表出したとも考えられる。

3 点目の課題は、バブル世代が自身のキャリア

をシビアに見ているのに比べ、団塊ジュニア世代は自身のキャリアに対する見通しが甘いという点である。この理由には、バブル世代が入社ハードルこそ低かったものの、同期が多い中で競争を続けてきたために会社から厳しく自身の能力を問われてきたのに対し、団塊ジュニア世代は、入社ハードルこそ高かったものの、同期が少ない環境下であまり激しい競争に巻き込まれずにこれまでのキャリアを過ごしてきたことが影響している可能性がある。しかしながら、団塊ジュニア世代は今後企業経営の中核を担うことが期待される世代であるため、その能力を開花させるためには、バブル世代と同様に、厳しい競争環境下で切磋琢磨する機会を提供することが必要となるであろう。

これらの問題に対する解決策を検討する上で、一つのヒントとなりそうなのが、団塊ジュニア世代の仕事・職場満足度に影響を与えている要素である「チャレンジ志向」である。バブル世代の満足度はこの志向の影響を受けないが、少なくとも団塊ジュニア世代は、「挑戦機会」「新しいものを作り出す」と満足度の間に関係性があることから、団塊ジュニア世代向けには、管理職以外の道として、専門職制度に頼るのではなく、個々に適した「挑戦機会」や、「多様な経験」が可能になるアサインを検討する必要があるだろう。40 歳前後からの戦略的な出向や海外現地法人への派遣など、単なるジョブローテーションにとどまらない機会提供が求められる。「出世」「管理職であること」が成長実感に影響を与えているバブル世代に関しても、少なくとも今後「出世」「管理職」というキャリアパスの提示が困難になる以上、この種の施策を通じて、意識変革を図ることが必要になると思われる。これらの機会を通じて、3 点目の課題として挙げた「団塊ジュニア世代」の甘さも改善されることが期待される。

最後に本調査の限界と課題について言及する。まず、本調査で用いたデータは、バブル世代の現在の就労意識と、団塊ジュニア世代の現在の就労意識に関するものであるため、年齢差やそれがもたらす社内での立場の違いから生じる意識の差を

排除しきれず、厳密な意味での世代間比較にはなりづらい点が挙げられる。加えて、すべて被験者の主観に基づく回答であるため、回答結果は必ずしも事実を正確には示していない可能性がある。また、本稿で扱ったデータは、インターネットモニター調査によるものである。日本においてはインターネットがかなり普及していることと、対象とする層（従業員規模1,000人以上の大企業勤務で、大卒以上の40代男女）のITリテラシーのレベルを考慮し、対象としての妥当性に大きな問題はないと考えて実施したが、男女比、大学時代の専攻分野や業種、職種など、インターネットモニター調査に生じやすい回答者の偏りは存在した。調査結果の妥当性については、今後、企業への追加聞き取り調査を通じて確認を重ねていきたい。

注

- 賃金構造基本調査（厚生労働省 2012）によれば、1992年時点での管理職比率（課長以上合計）は、40代前半：51.1%、40代後半：66.5%であったが、2012年では、40代前半：30.4%、40代後半でも44.7%まで下落している。
- 各設問に対する回答を、「非常に大切である（4点）」「まあ大切である（3点）」「あまり大切でない（2点）」「全く大切でない（1点）」に点数化し、それぞれの因子を構成する設問の得点を合計した上で、各因子を構成する設問数（3～4）で除した。
- 研究会の座長は守島基博教授（一橋大学）で、副座長は柳川範之教授（東京大学）である。日本を代表する主要10社の人事責任者を研究会メンバーに迎え、2014年9月から2015年3月まで、定量調査結果や各社の人事課題を基に、各社の課題やミドル活性化に向けた方策について議論を行った。

参考文献

- 浅尾裕, 2013, 「世代別の就業と勤労生活に関する意識」『Business Labor Trend』2013.7, 3-9。
- 下村英雄, 2013, 「成人の職業スキル・生活スキル・就業意識」『Business Labor Trend』2013.7, 22-28。
- 阿部正浩, 2005, 「人事制度改革は従業員にどう影響したか」都留康・阿部正浩・久保克行『日本企業の人事改革』第6章, 東洋経済新報社, 145-162。
- 玄田有史・神林龍・篠崎武久, 2001, 「成果主義と能力開発：結果としての労働意欲」『組織科学』34(3):18-31。
- 関本昌秀・花田光世, 1987, 「企業帰属意識の構造化と影響要因の研究」『産業・組織心理学研究』Vol.1, No.1, 9-20。
- 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」『組織科学』Vol.21 No.2, 44-53。
- 関本昌秀・花田光世, 1992, 「企業帰属意識の変化」『法学研究』65(1), 287-312。

- 宮入小夜子, 2004, 「企業における従業員意識の変化とその対応—1989年帰属意識調査との比較による組織コミットメントに関する研究—」『日本橋大学紀要』3, 37-51。
- 萩原牧子, 2011, 「管理職ポスト減少社会の前向きなキャリア」『Works Review』Vol. 6。
- 三隅二不二・矢守克也, 1992, 「日本人の就労価値観」『組織科学』25(4), 83-96。
- 奥井めぐみ, 2008, 「生え抜きミドル層のやる気を高めるためには」『Works Review』Vol. 3。
- 下村英雄, 2013, 「成人の職業スキル・生活スキル・就業意識」『Business Labor Trend』2013.7, 22-28。
- 的場康子, 2014, 「40・50代の老後に向けた経済的不安と就労意識」『LIFE DESIGN REPORT AUTUMN 2014.10』第一生命経済研究所。
- 内閣府, 2014, 『平成25年度 高齢期に向けた「備え」に関する調査結果（全体版）』
(<http://www8.cao.go.jp/kourei/ishiki/h25/kenkyu/zentai/index.html>, 2015.2.10)。
- 労働政策研究・研修機構, 2011, 『第6回 勤労生活に関する調査（2011年）』
(<http://www.jil.go.jp/kokunai/reports/report001.htm>, 2015.2.10)。
- 総務省統計局, 2012, 『平成24年度 就業構造基本調査』
(<http://www.stat.go.jp/data/shugyou/2012/>, 2015.2.10)。
- 野田稔, 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。
- Schein, E.H., 1978, Career Dynamics: Matching Individual and Organization Needs. (=1991, 二村敏子・三善勝代訳, 『キャリア・ダイナミクス』白桃書房)。
- 山本寛, 2006, 『昇進の研究』創成社。
- MacClelland, C. David, 1987, Human Motivation, Cambridge University Press in UK. (=2005, 梅津祐良・藪部明史・横山哲夫訳『モチベーション 「達成・パワー・親和・回避」 動機の理論と実際』生産性出版)。
- Maslow A.H., 1970, Motivation and Personality. (=1987, 小口忠彦訳, 『人間性の心理学』産能大出版部)。
- Herzberg, Frederick, 1966, Work and the Nature of Man (=1968, 北野利信訳『仕事と人間性』東洋経済新報社)。