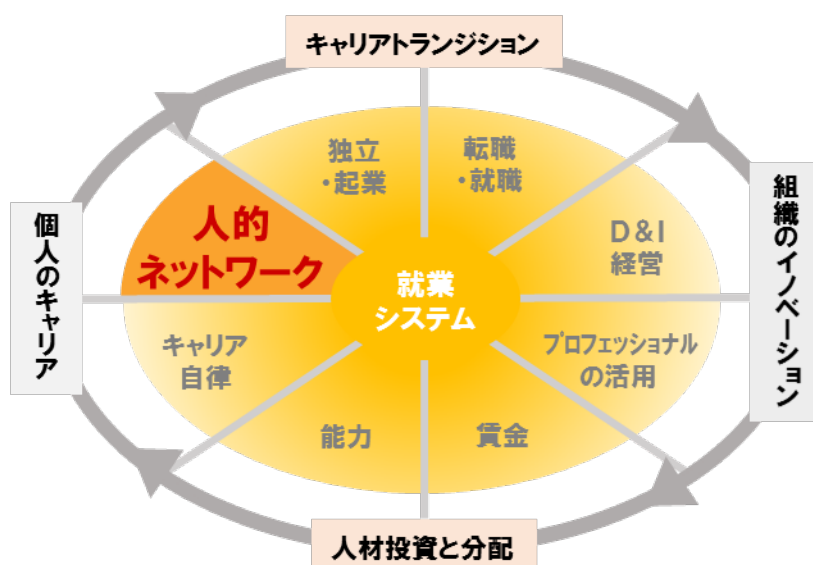


Web 連載

# 労働政策で考える「働く」のこれから

<http://www.works-i.com/column/policy/>



## 一人材ネットワーク

- Vol.1 キャリアは、自分と、「人的ネットワーク」の2つでつくられる
- Vol.2 日本だけ異なる、入職経路としての「SNS」
- Vol.3 “広い人脈”は、キャリアをつくるために有効か
- Vol.4 女性の再就業に「効く」人的ネットワークは何か？

## キャリアは、自分と、 「人的ネットワーク」の2つでつくられる

### キャリアトランジションは自分だけではできない

キャリア形成に関する既存の調査研究では、年齢や学歴、職歴や、能力、志向といった、本人の特性に着目することが非常に多い。キャリアとは本人が働いてきた軌跡なので、本人の特性に注目するのはきわめて自然だ。しかし、「組織で働く」という行為は、複数の人員で構成される集合体において、自分自身が何らかの役割を果たすことであり、他者とのかかわりなくして成立しない。キャリア形成において「人とのかかわり」は、本人の特性同様、本質的な意味をもつはずである。

実際、このような問題意識のもと、既存の調査研究を読み込んでいくと、キャリア形成のさまざまな場面における「人的ネットワーク」の影響を指摘している調査研究にいくつも出会う。そこで本稿では、人的ネットワークが、就職や転職、起業などのキャリアトランジションにどのような影響をもたらすのかについて、代表的な研究概念をいくつか紹介する。

### 「人的ネットワーク」とキャリア形成

最初に、人的ネットワークの定義について整理しておこう。我々は「100年キャリア時代の就業システム」における8つのカテゴリーの1つに、「人的ネットワーク」をおいた。ここでの人的ネットワークとは、個人のキャリアにおいて「家族や友人、人脈が、キャリアトランジションや幸福感の基盤となる」ものであり、人的ネットワークには、家族・友人・人脈と幅広い人間関係が含まれる。

このような人的ネットワークとキャリアトランジションの関係を表す代表的な研究概念には、以下のようなものがある。

## <人的ネットワークとキャリアトランジションの関係>

- ・他者を通じてキャリアを選択する「モデリング」
- ・就職や転職など、新たな仕事情報を伝達する「紐帯」
- ・入社後の組織適応を促す「社会化エージェント」
- ・深刻な貧困につながる「社会的降格」

図表1 人的ネットワークとキャリアトランジション



※筆者作成

## 「モデル」の存在によってキャリア選択が変わる

まず、就職や起業といった個人のキャリア選択は、「モデル」の影響を受けることが知られている。たとえば、下記のような話を聞くことはないだろうか。

・Aの両親は2人とも仕事でよく海外に行く。Aも大学生のときに留学した後、グローバル企業に就職した。

・Bの学校の先輩はみな、地元で就職して、仕事や遊びで県外にでることもほとんどない。Bも地元の会社に就職するつもりだ

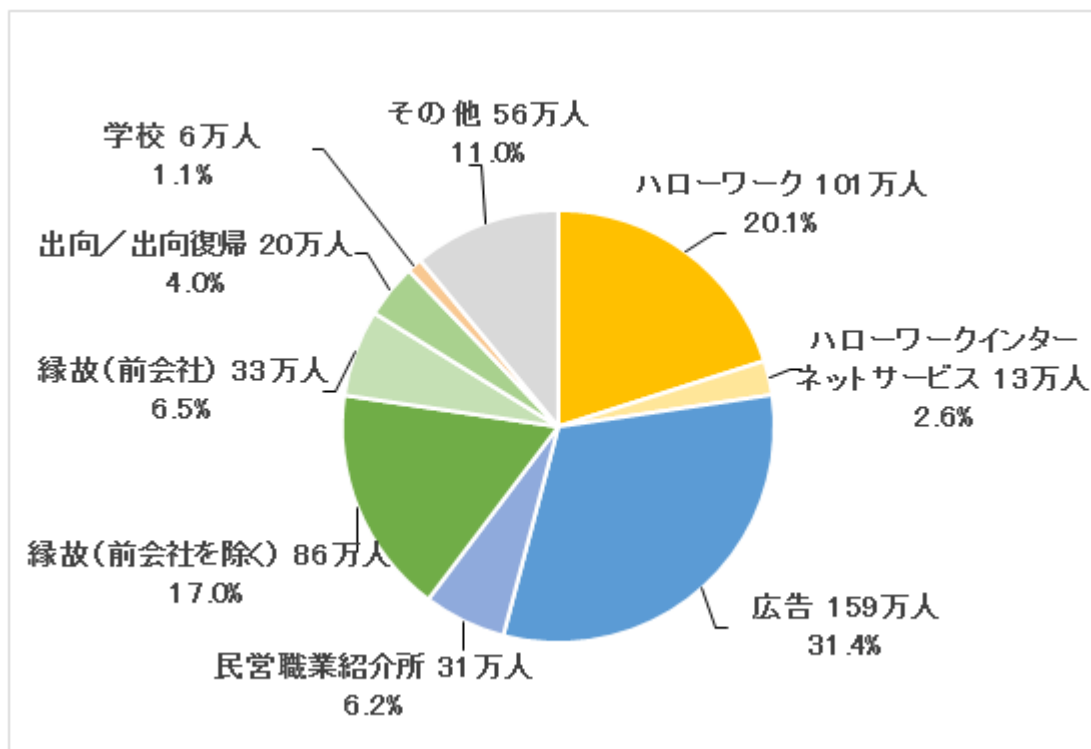
Aも、Bも、身近な人の働き方をモデルにして(モデリング)、そのモデルと同じようなキャリアを目指している。ある職業についている人が身近にいれば、就職の選択肢にその職業が入るのに対し、そのような人がいなければ選択肢にはなりにくいことや<sup>\*1</sup>、周囲に起業家がいるかが、起業を志すかに影響を与えることが知られている<sup>\*2</sup>。

このように、個人が、他者の行動やその結果を観察することで、何かを代理的に経験し、行動が変化する事象を説明するのが、アルバート・バンデューラの「社会的学習理論」である。人はモデルを見ている間に、モデルの活動の象徴的な特徴を学び、これを自身が同じことを行うときの道標とする<sup>\*3</sup>。

## 就職先や転職先の情報は「紐帯」によってもたらされる

仕事を探す主な手段には、求人情報サイトやハローワークに加え、「縁故」がある(図表2)。家族や知人、以前の仕事の同僚は、本人の能力や適性について理解しているため、縁故は効率的・効果的な入職経路となり得る。フリーランスが仕事を獲得するうえでも、人とのつながりは重要である<sup>\*4</sup>。

図表2 転職入職者の入職経路



出所: 厚生労働省「平成 29 年雇用動向調査結果」より作成

人的ネットワークが、キャリア選択の情報伝達経路となることを体系化したのは、マーク・グラノヴェッターの「弱い紐帯の強み(The Strength of Weak Ties)」の理論である<sup>\*5</sup>。グラノヴェッターは、人同士のかかわりを、家族や職場の同僚のように毎日顔を合わせる「強い紐帯(Strong Tie)」と、学生時代の友人やかつての仕事仲間といった「弱い紐帯(Weak Tie)」に分け、ふだん接点をもたず、知っている情報が異なる「弱い紐帯」のほうが、転職に役立つ情報をもたらすことを実証した。

その後の研究により、就職と転職、ブルーカラーとホワイトカラー、日本と米国、調査の実施時期によって、「弱い紐帯」と「強い紐帯」の影響は異なることが明らかになっているものの、新たな仕事に関する情報入手と人的ネットワークには密接な関係があることは確かである<sup>\*6</sup>。

## 「社会化エージェント」が入社後の適応を促す

就職や転職などのキャリアトランジションを通じて、新たな組織に参入した個人が次に直面するのが「組織社会化」である。組織社会化とは、その組織ならではの規範や仕事の進め方を身につけ、組織の一員になることであり、ヴァン・マーネンやエドガー・H.シャインによって理論化された<sup>※7</sup>。

### 企業による組織社会化施策の例

- ・人事部が SNS 上で内定者のコミュニティを運営する
- ・転職者の受け入れ時に相談相手となる先輩社員をおく
- ・海外事業所に異動する社員に、駐在経験者から経験談をレクチャーする

組織社会化がうまくいけば、満足度やモチベーションは向上し、失敗すれば、離職意向や早期離職につながる事がわかっている。この組織社会化を促す存在を「社会化エージェント (Socialization Agent)」という。社会化エージェントの代表的なものが、上司やメンター、同僚などである<sup>※8</sup>。

労働市場の流動性が高い海外では、組織社会化への関心は高く、膨大な研究蓄積がある。一方、日本では発展途上のテーマではあるものの、近年、社会化エージェントに焦点を当てた研究が増えつつある。特に「即戦力採用」として、入社後の立ち上がりを転職者に任せきりにしやすい中途採用においても、上司や同僚によるサポートの重要性が指摘され始めている<sup>※9</sup>。

## キャリア形成を困難にし、貧困につながる「社会的降格」

ここまで、人的ネットワークがキャリアトランジションを促進する理論について紹介してきた。反対に、人的ネットワークの喪失と、キャリア形成や経済的な困窮が相補的に進んでいくことも知られている。

- ・20 歳代・卒業後就職できず→非正規→正規→給与が支払われないため退職→家族関係が悪化→ネットカフェ生活
- ・40 歳代：正規・現業→正規・現業・非正規繰り返し→家族関係上トラブル→寮へ移動→退職・退寮→建設日雇い・野宿生活

出所：特別非営利活動法人釜ヶ崎支援機構・大阪市立大学大学院創造都市研究科  
『若年不安定就労・不安定住居者間取り調査』報告書 —『若年ホームレス生活者』への支援の模索』

これは、釜ヶ崎支援機構と大阪市立大学が間取りを行ったネットカフェ難民などの事例の一部である<sup>※10</sup>。ほかにも、仕事や収入が不安定になる過程で、人的ネットワークが失われていく事例がいくつも出てくる。

仕事を失い収入が途切れると、家族関係が悪化し、それにより家を出ざるを得なくなる。住所がないと定職につけず、ますます経済的に困窮する。金銭的なゆとりを失えば、知人に会うこともできない。借金を繰り返せば、周りの人は離れていく。事態がさらに悪化すると、カウンセラーなど福祉の支援者とも関係を断ってしまう。

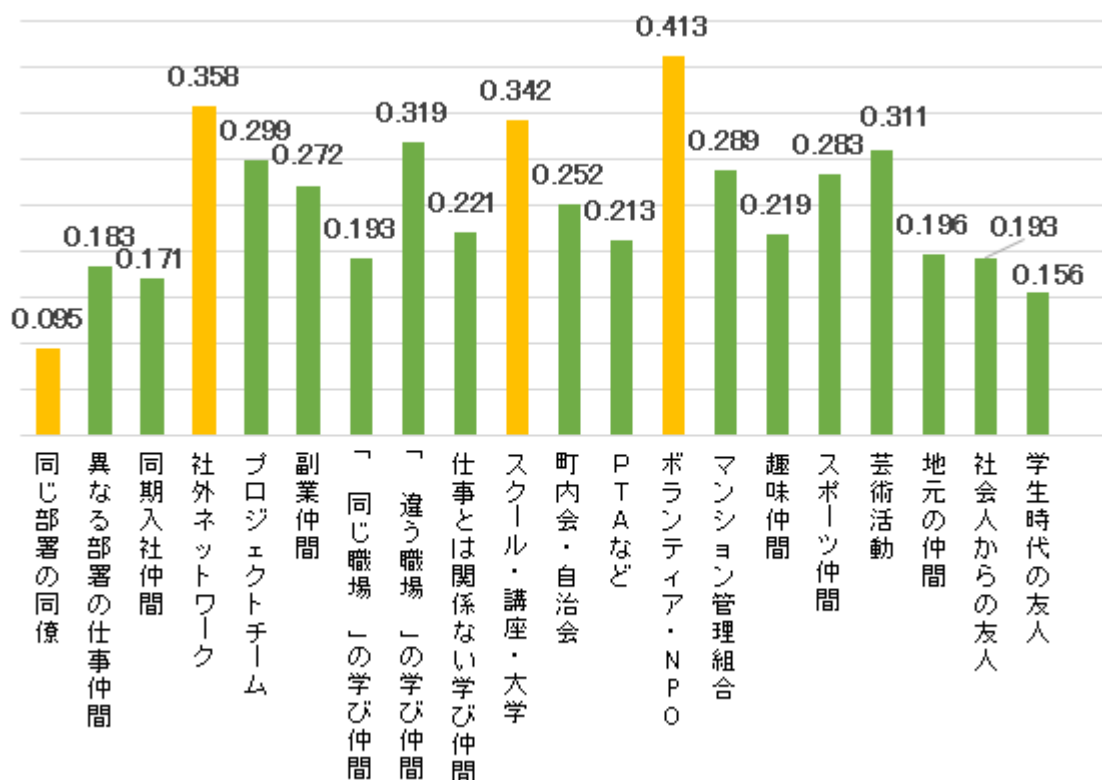
このように、貧困にいたる過程で、カウンセラーや知人、家族といった人的ネットワークを失い、それにより事態が不可逆的に深刻になっていくことを、セルジュ・ポーガムは「社会的降格 (Social Disqualification)」と表現した<sup>※11</sup>。社会的降格で見られるように、社会生活を送るのに必要な財や社会関係が欠けていることを社会的排除という。逆に、そのようなものが満たされている場合を、社会的に包摂されているという。

## 豊かな人的ネットワークが、明るいキャリア展望を生む

以上、キャリアトランジションと人的ネットワークのかかわりについて紹介してきた。ここで取り上げた研究や理論は、人的ネットワークとキャリア形成の関係を表すものの一部でしかない<sup>※12</sup>。それにもかかわらず、人的ネットワークは、キャリアトランジションにさまざまな形で影響を与えていた。

人的ネットワークの重要性は、リクルートワークス研究所の分析でも明らかになっている(図表3)。ふだん、「同じ部署の同僚」だけとつき合っている人よりも、「社外ネットワーク」「スクール・講座・大学」「ボランティア・NPO」など、社外のコミュニティにも所属している人のほうが、これからの人生やキャリアに対して、明るく、前向きなイメージをもっているのである。

図表3 所属コミュニティと「キャリア展望」の関係



※値は因子得点。

出所:リクルートワークス研究所「人生 100 年時代のライフキャリア」

あらためて考えてみれば、「働く」とは社会参加の一形態のため、社会関係である人的ネットワークとキャリアトランジションに密接な関係があるのは当然である。近年、職業寿命の長期化により、キャリア形成の重要性が増している。キャリア形成に大きな影響を与える人的ネットワークにも、もっと注目すべきである。



## 人的ネットワークに関するキャリア政策の検討

海外も含めれば、人的ネットワークに関する研究蓄積は多数あるものの、どのような人的ネットワークをもつかは個人の自由であるため、あらゆる政策介入がただちに認められるわけではない。節度のある政策検討が必要なのは言うまでもない。その一方で、誰もが十分な人的ネットワークをもっているわけではないからこそ、人的ネットワークに関する知見の蓄積や検討が必要でもある。大きく3つの政策検討が必要だと思われる。

まず、長期的なキャリア形成の節目に人的ネットワークが与える影響に対する知見の蓄積である。長期雇用のもと内部労働市場が高度に発達してきた日本では、海外に比べ、労働移動と人的ネットワークの関係についての研究が少ない。今後は、職業人生の長期化により、転職や起業する個人が増えていく。人的ネットワークという観点からキャリアトランジションのメカニズムを解明し、施策を検討していく必要がある。

次に、人的ネットワークとキャリア形成の関係を、当事者である個人にしっかりと伝えていくことである。どのような人的ネットワークをもっていれば、個人のキャリアトランジションが円滑になるかの構造的な知見を、現時点では、一般的な個人はほとんどもっていない。人的ネットワークに関するトピックスを、キャリア教育の授業や、キャリアコンサルタントの資格試験に組み込むことで、知識の伝搬ができるようになる。個人の知識が増えれば、長期的には、その個人が企画する企業の施策や社会の制度も変わっていく。そのためにも、個人に情報を伝えていくことが非常に重要である。

最後に、人的ネットワークに関する調査研究にもとづく、具体的な施策の設計である。たとえば、「人物の特徴を知る社員を介した採用のほうで、適切な評価ができる」という知見からは、かつて自社を辞めた社員の「出戻り歓迎」施策が出てくる。かつての同僚の多くが優秀だといふのであれば、その人物が再び活躍する可能性は高く、「一度辞めたら二度と会社の敷居をまたがせない」といった慣習は不毛でしかない。

また、モデリングの知見からは、キャリア教育のプログラムで、学生が目標とし得る人物との出会いを組み込む重要性も浮かび上がる。だが、キャリア教育の授業では、外部から人を招聘する予算のないものもあると聞く。講師による講義だけが、キャリア教育として最善かは再考の余地があるだろう。

このような具体策に関しては、どのような施策が有効かを調査したうえで、助成金や事業化を検討していくことが期待される。

個人のキャリア形成は、ともすれば個人だけで行うものだと考えてしまいがちだ。しかし、実際には他者とのかかわりのなかで、学び、成長し、新たなチャンスを得ていく。職業人生が長くなり、キャリア形成の重要性が増しているからこそ、人的ネットワークという観点からキャリア形成施策を再考する時期に来ている。

- 
- ※1 Danesh Karunanayake Margaret M. Nauta (2011), “The Relationship Between Race and Students’ Identified Career Role Models and Perceived Role Model Influence”  
石黒 格、杉浦 裕晃、山口 恵子、李 永俊 (2012)『「東京」に出る若者たち—仕事・社会関係・地域間格差』
- ※2 Robert F. Scherer, Janet S. Adams, Susan S. Carley, Frank A. Wiebe (1989) “Role Model Performance Effects on Development of Entrepreneurial Career Preference”  
リクルートワークス研究所 (2018) 「産業政策からキャリア政策としての『起業』」[http://www.works-i.com/column/policy/1802\\_05/](http://www.works-i.com/column/policy/1802_05/)
- ※3 A.バンデュラ (2012) 『社会的学習理論 オンデマンド版—人間理解と教育の基礎』
- ※4 ダニエル・ピンク (2014) 『フリーエージェント社会の到来—組織に雇われない新しい働き方』
- ※5 M.グラノヴェッター (1998) 『転職—ネットワークとキャリアの研究』
- ※6 渡辺 深 (2014) 『転職の社会学—人と仕事のソーシャル・ネットワーク』
- ※7 Schein, E. H. (1967), “Organizational Socialization and the Profession of Management,” Industrial Management Review, Vol. 9, pp. 116.  
Van Maanen, J. and E. H. Schein (1979). “Toward of Theory of Organizational Socialization,” Research in Organizational Behavior, 1: 209-264.
- ※8 Fisher, C. D. (1986), “Organizational Socialization: An Integrative Review,” In Rowland, K. M. and G. R. Ferris (Eds.), Research In Personnel and Human Resources Management, Vol. 4, pp. 101-145.
- ※9 『経営学習論—人材育成を科学する』中原 淳  
リクルートワークス研究所 (2017) 「メンバーシップ型の日本での転職—『転職=即戦力』幻想の先へ」[http://www.works-i.com/column/policy/1712\\_03/](http://www.works-i.com/column/policy/1712_03/)
- ※10 特別非営利活動法人釜ヶ崎支援機構・大阪市立大学大学院創造都市研究科 (2008) 「『若年不安定就労・不安定住居者聞き取り調査』報告書—『若年ホームレス生活者』への支援の模索」
- ※11 セルジュ・ポーガム (2016) 貧困の基本形態—社会的紐帯の社会学
- ※12 夫婦のキャリア形成では、役割分業や同調行動が見られることなどもよく知られている。

## 日本だけ異なる、入職経路としての「SNS」

### SNS で転職すると入社後満足度が高い

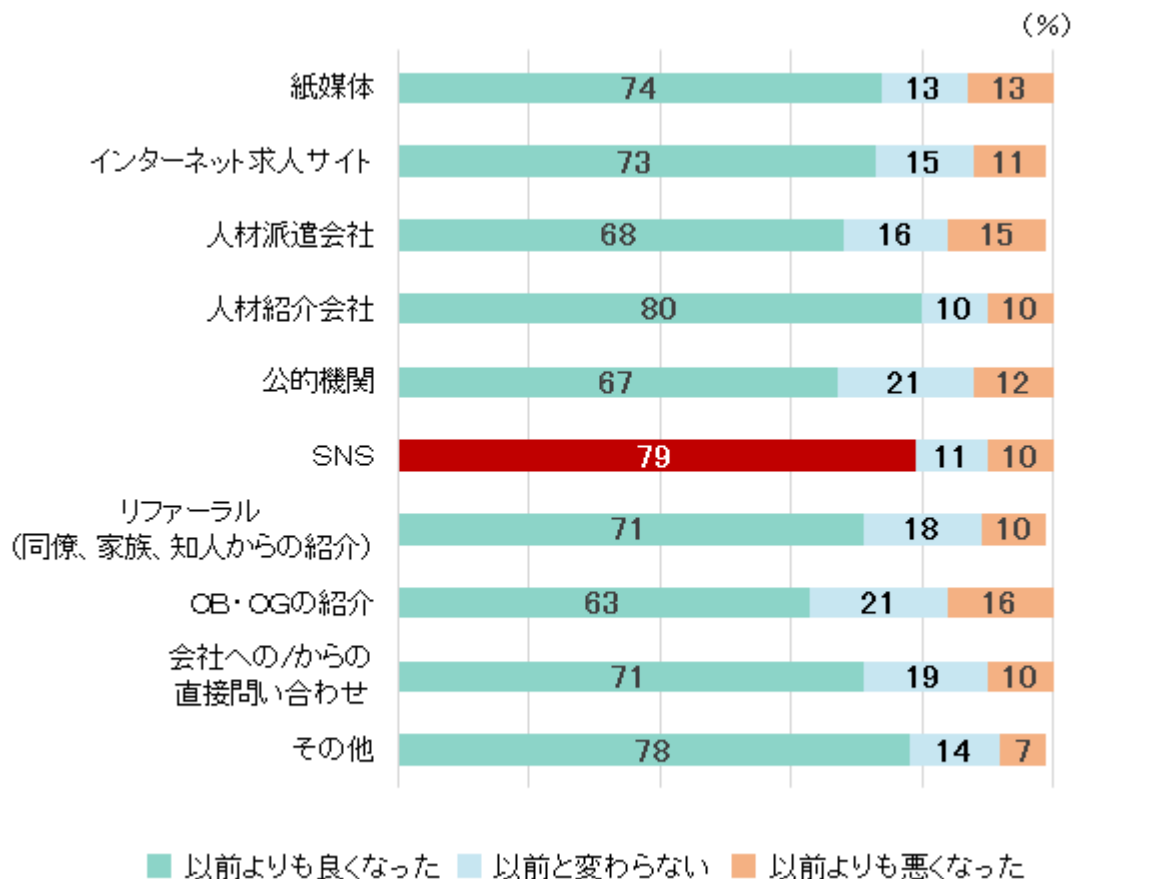
前回のコラム「キャリアは、自分と、『人的ネットワーク』の2つでつくられる」で取り上げたように、人的ネットワークは新たな仕事につくきっかけになる<sup>\*1</sup>。本稿では、人的ネットワークの1つである SNS (ソーシャル・ネットワーキング・サービス) に着目する。

今や、「Facebook」や「LINE」といった SNS を利用している人は多い。総務省「平成 29 年通信利用動向調査」によれば、インターネット利用者のうち、全世代で 50% 強、20 代 30 代に限れば 70% 強が SNS を利用したことがあるという。インターネット上で人と人とのつながりを維持・促進する SNS は、人的ネットワークの今日的な仕組みである。

そのうえ、SNS 経由で仕事につくと、入職後の満足度が高いこともわかっている。リクルートワークス研究所が世界 13 カ国で行った、入職者の求職行動に関する調査結果を見てほしい(図表 1)。

「SNS」経由での入職は、入社後の満足度が、「以前よりも良くなった」が 79% とすべての経路のなかで人材紹介会社に次いで高く、「以前よりも悪くなった」も 10% と「その他」に次ぐ低さとなっている。同じ人的ネットワークの一種である「リファーマル(同僚、家族、知人からの紹介)」や「OB・OG の紹介」と比べても、「SNS」経由の満足度の変化が良いことがわかる。

図表 1 入職経路による満足度の違い



※有効数字 1 桁以外小数点以下四捨五入。回答者全員における割合。

端数誤差により合計が 100%にならないことがある。

出所:ポストン コンサルティング グループ、リクルートワークス研究所 「求職トレンド調査 2017」

## 企業にとって、SNS は優秀な人材の宝庫

SNS は、企業の人材採用において、なくてはならないものになりつつある。かつては、媒体に求人情報を掲載したり、職業紹介会社を活用したりといった採用手法が主流だったが、「ダイレクトリクルーティング」といわれる、SNS などの潜在的な候補者プールに直接アプローチする企業が増えている。

アメリカでは、ダイレクトソーシング（SNS に登録している個人に企業側から連絡をとること）を行っている企業が、2012 年は 6.8%だったが、2013 年には 12.1%とほぼ倍増した。フルタイムのソーシング専任者を置く企業も回答企業の 60.5%に達しており、人材採用においてダイレクトリクルーティングは既に中核的な手段になっている。必要に応じて、社外のサービスを利用する企業も 9.3%ある（CareerXroads “Source of Hire Report 2014”）<sup>※2</sup>。

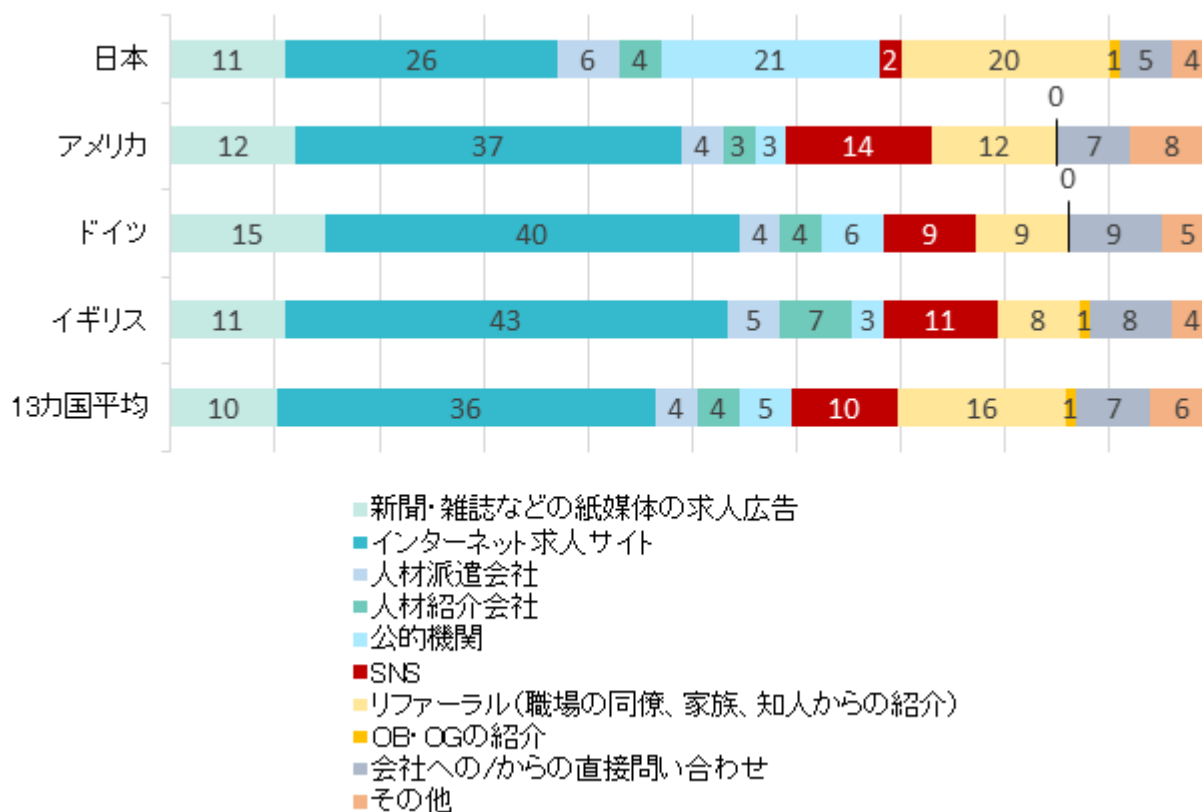
**SNS は、自身の人的ネットワークを維持・発展させる仕組みではあるものの、面識のない企業の採用担当者が、個人の公開している情報を閲覧し、直接連絡できるという点で、旧来の人的ネットワークとは性質が異なる。**

とりわけ、ダイレクトリクルーティングのように人材採用の専門家が介在すると、SNS の登録情報や他者とのやりとりから、職歴や志向、他者からの評価を読み取ることができるため、個人と企業のマッチングの精度が高くなる。このような特徴により、SNS 経由の入職後の満足度は高くなると考えられる。

## 日本における入職経路としての SNS

入職者の満足度が高く、海外ではダイレクトリクルーティングを行う企業が増加しているにもかかわらず、日本では、SNS は入職経路としてまだまだ浸透していない。「最も有効な求職手段」として SNS を挙げる割合は、13 カ国平均が 10%のところ、日本は 2%と、13 カ国中、最も低い（図表 2）。

図表 2 国別の入職経路(最も有効な求職手段)



※有効数字 1 桁以外小数点以下四捨五入。回答者全員における割合。

端数誤差により合計が 100%にならないことがある。

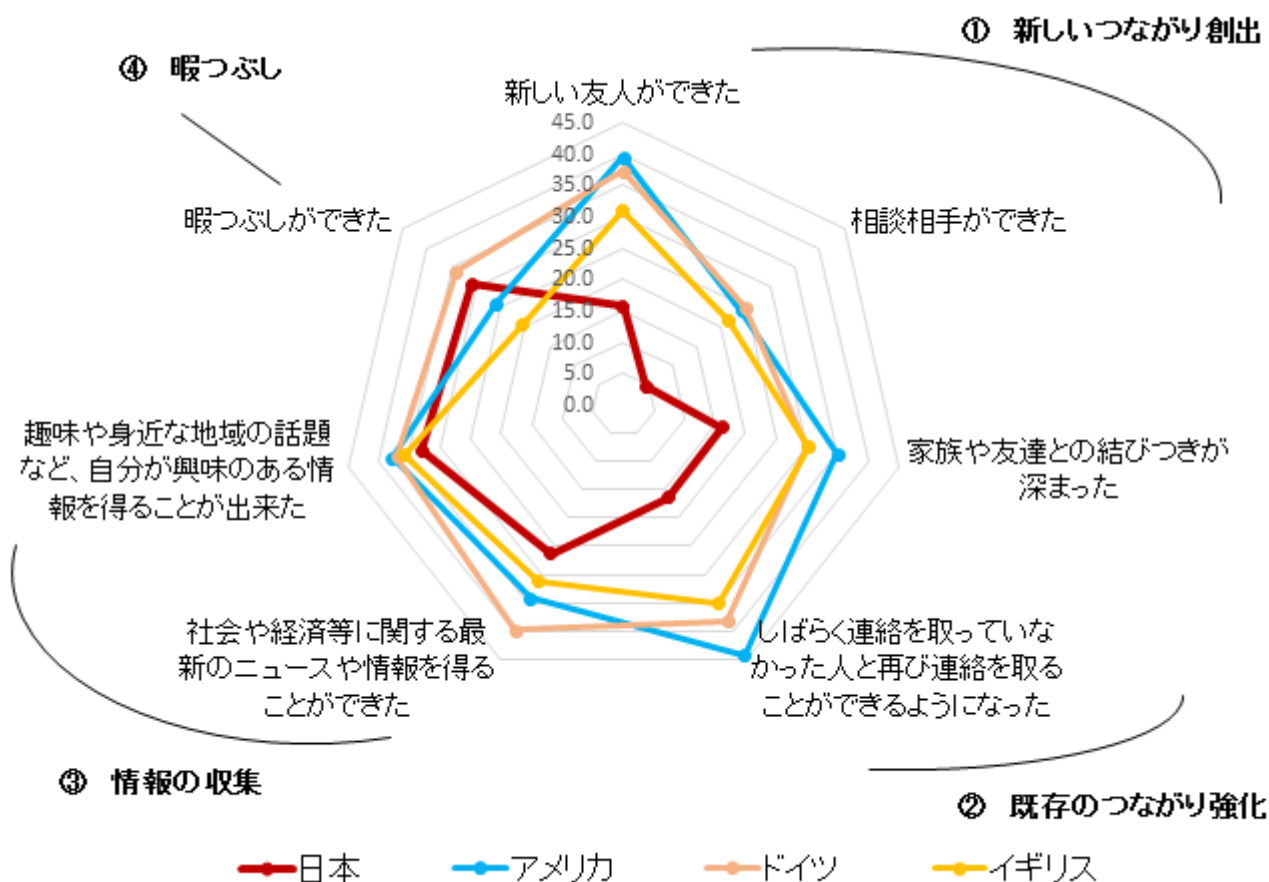
出所:ポストン コンサルティング グループ、リクルートワークス研究所「求職トレンド調査 2017」

この背景には、労働市場の流動性が高い国では、職歴を公開し転職のきっかけとする「LinkedIn」のような SNS が浸透しているのに対し、長期雇用が根づいてきた日本では、周囲から「転職意向をもっている」と思われることを懸念し、そのような情報を SNS で公開したがるなことがある。

実際、SNS の使い方も、日本と諸外国では異なっている。総務省の調査研究では、SNS を利用して良かったことという項目に関して、「情報の収集」が多いのは日本も欧米諸国も同じだ

が、「新しいつながり」や「既存のつながり強化」といった人的ネットワークに関しては、欧米諸国は高く日本だけが数値が低い(図表3)。SNSには人的ネットワークを維持・促進する機能があるものの、日本ではそのような使われ方はあまりしていないのである。

図表3 ソーシャルメディアを利用して良かったこと(国際比較)



出所:総務省「平成30年版情報通信白書」



## 円滑なキャリアトランジションを支える人的ネットワーク

人的ネットワークが円滑なキャリアトランジションを支えることは既に調査研究で明らかになっている(参照:「[キャリアは、自分と、『人的ネットワーク』の2つでつくられる](#)」)。しかし、日本では、人的ネットワークの一種である SNS の利用用途は、情報収集に偏っている。長寿化にともない、ライフステージに応じた転職環境の整備が期待されるなか、人的ネットワークに関してどのような政策的アプローチがあり得るのだろうか。

人的ネットワークがもつ可能性は古くから知られつつも、誰もがそのような人的ネットワークをもたないがゆえに、これまでは、職業紹介事業や求人広告事業などの「公式的経路」の整備が重要だと考えられてきた<sup>※</sup>。ハローワークや民間人材サービスを労働市場で積極的に位置づけ、問題を抑制するための法改正も行われてきた。

しかし、主体的なキャリア形成の重要性が増す今日となつては、環境整備だけではなく、働く個人に直接、人的ネットワークの重要性を伝える時期に来ている。

そのためには、まず、働き続ける能力、いわゆるエンプロイアビリティを高めるうえで、SNS 上の人的ネットワークがどのような役割を果たすのかの調査研究が必要である。例えば、求人サイトの検索結果に SNS 上でつながっている人物を表示することや、さらにはそこからその個人に直接コンタクトすることがどのような求職結果をもたらすのか。SNS がもつネットワーク情報やビッグデータの分析によって解明すべき点はつきない。

2010 年代以降、世界的にエビデンスにもとづく政策決定 EBPM(Evidence Based Policy Making)へのシフトが明確に進んでいる。これまで労働政策は、政府統計を中心とする大規模調査とその分析をもとに検討されることが多かったが、SNS など、今後は民間がもつビッグデータの分析もその一端に入ってくるだろう。とりわけ、SNS は、人的ネットワークや個人の複数年におよぶ行動ログのデータを蓄積しており、政府統計とは異なる知見の発見につながる可能性が極めて高い。個人情報保護や、民間データの公的活用など、データを分析する前提の整備も含めて、調査研究の推進が強く期待される。

加えて、人的ネットワークを維持・推進するツールである SNS を通じたキャリア形成の仕方について、個人に伝えていくべきである。近年、日本の大学でも、学生が安易にインターネットを使って、信頼を落としたり、後々問題とされたりして、将来困らないようにとは教えている。しかし、海外の大学では、キャリアアップのための SNS の使い方を教えている。なかには大学が協力し、人脈が重要な起業のためのプログラムに「LinkedIn 活用のオンライン講座」を組み込んでいる州もある。今後は SNS の「守り」の使い方だけでなく、キャリアアップのための「攻め」



の SNS の使い方を、個人も習得していく必要がある。大学のキャリアや IT リテラシーに関する教育プログラムに、そのようなトピックスを組み込んでいくことが期待される。

SNS の普及により、個人が人的ネットワークを広げる手段は飛躍的に拡大した。人的ネットワークは個人のものであるため、政策対応に節度が求められることはいわずもがなである。だからといって、キャリア形成に資する有力な情報を普及させない理由にはならない。当たり前のように当たり前ではない「人的ネットワークとキャリア形成」についての政策促進が、今日的なツールである SNS についても期待される。

---

※1 渡辺 深(2014)『転職の社会学—人と仕事のソーシャル・ネットワーク』

※2 ダニエル・ピンク(2014)『フリーエージェント社会の到来—組織に雇われない新しい働き方』

リクルートワークス研究所(2018)「Works University 米国の人材ビジネス 15.ダイレクトリクルーティング」

※3 蔡苳錫、守島基博(2002)「転職理由と経路、転職結果」『日本労働研究雑誌』では次のように述べられている。「本研究は、逆説的に、公式的経路の役割の重要性を示唆することになるだろう。なぜならば、職業紹介所や求人広告などの公式的経路は、労働市場において不利な立場に置かれている人々にとっては欠かせない転職経路となっているからである。したがって、転職後の賃金変動や満足度が、どのような経路を使ったかによって生じるものではなく、転職時の位置強度や転職理由などによって大きく決まってくるとすれば、公式的経路は、経済的な不平等の再生産を是正する制度的枠組みかもしれない。公式的経路という制度的な枠組みが存在しないと、労働市場に不利な立場に置かれている人々の経済的な不平等がさらに拡大することは言うまでもない」

## “広い人脈”は、キャリアをつくるために有効か

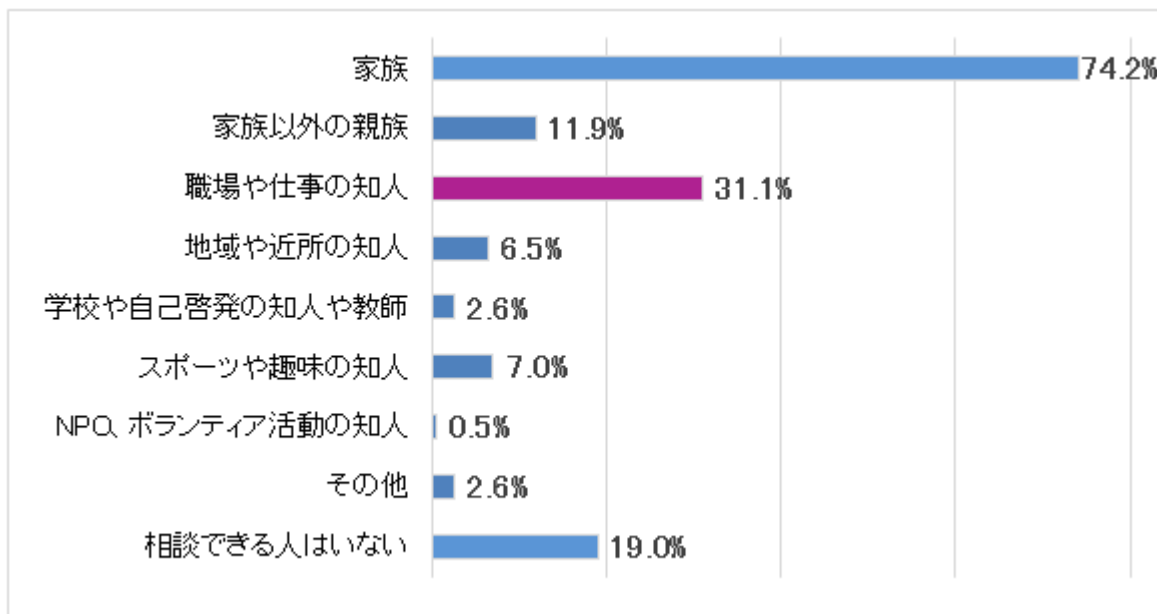
人脈が広い、顔が広い、という言葉は個人の優秀さを表す表現の1つとして定着している。たとえば、社内人脈の豊富さは、企業内特殊技能の高さに直結するため、これまでの日本企業の人事体系においては重要な業務遂行スキルであったといえよう。では、社外の人的ネットワークの価値についてはどうだろうか。今回は、職場や仕事以外のコミュニティとのネットワークを保有することが、個人のキャリア展望にどう影響するのかを検討する。

なお、今回は、特に高い企業内特殊技能が求められる現役世代(30~49歳の男性、正規社員)を対象として分析を行うことで、日本社会における人的ネットワークの価値を浮き彫りにしたい。

### ミドルの男性が保有する二大ネットワーク、家族・職場

まずは現状を整理したい。図表1は「相談できる人」がいるコミュニティとして複数回答で挙げた結果であり、全回答者のうち何%がそれぞれのコミュニティに相談できる人がいる、と回答しているかを表している。このデータによれば、「家族」が74.2%と最も多く、「職場や仕事の知人」が31.1%と2番目に多い。「家族以外の親族」の11.9%を除けば、10%を超えている選択肢はほかにはなく、家族や職場がミドルの正規社員男性にとっての二大ネットワークだといえよう。特に家族については7割以上の個人が相談できるとしているため、**家族+α**がミドル男性の保有ネットワークの基本形態と考えられる。

図表 1 相談できる人(複数回答)



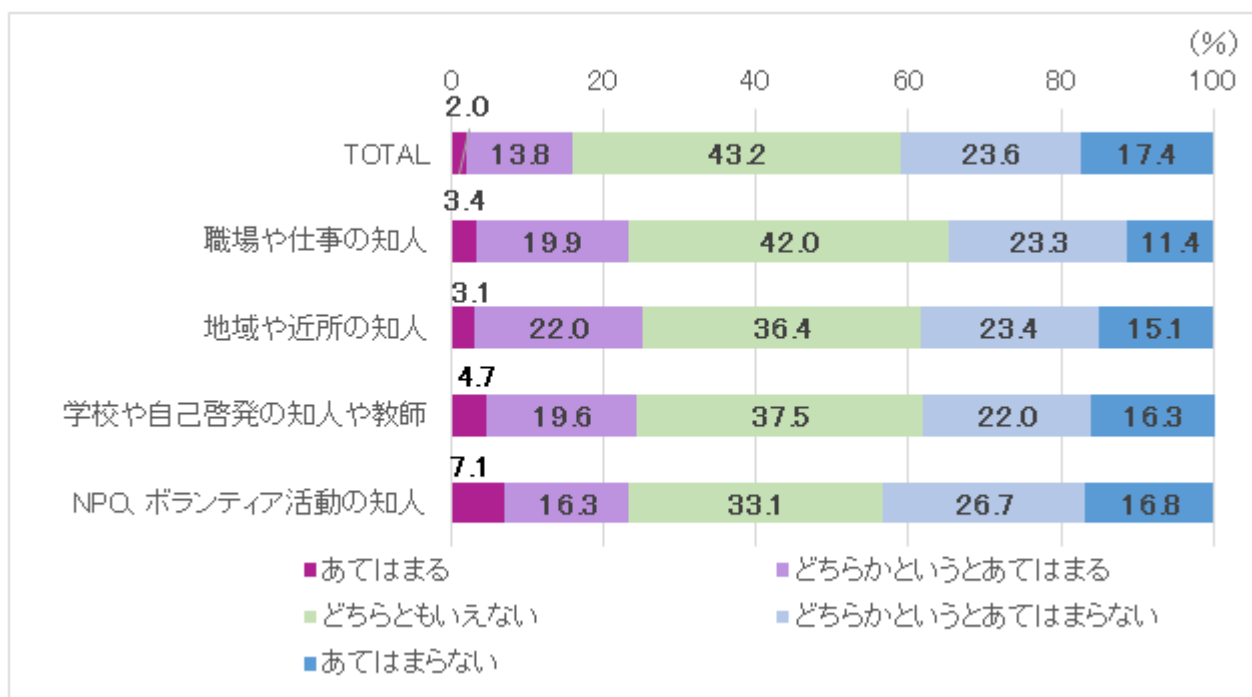
出所:リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査 2018」

図表 1 では、「地域や近所の知人」「学校や自己啓発の知人や教師」「NPO、ボランティア活動の知人」といった、積極的な社外活動によって生まれたと考えられるネットワークが存在する、と回答した個人が少数ではあるが存在している。今回の目的はこうした現代日本社会におけるインフォーマルなネットワークといえる“社外の人的ネットワーク”の価値を検証することであり、特にこの 3 つのネットワークを保有している者について注目することとしたい。

## キャリア意識への影響

社外の人的ネットワークの保有は、「越境学習<sup>※1</sup>」や「組織間キャリア発達<sup>※2</sup>」といった文脈で、本業の業務遂行に正の影響を有することが示唆されている<sup>※3</sup>。また、先のコラム「キャリアは、自分と、『人的ネットワーク』の2つでつくられる」でも触れたように、マーク・グラノヴェッターは転職において人的ネットワークが果たす役割に注目し、転職する際に、強い紐帯を持つ人よりも弱い紐帯を持つ人から役に立つ情報を得る傾向があることを明らかにした。今回は複数の社外ネットワーク保有に注目し、分析を進めたい。社外に広くネットワークを保有することに、個人のキャリアへの見通しを広げる効果が存在するのだろうか。

図表2: 今後のキャリアの見通し



出所:リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査 2018」

図表2にそれぞれのネットワークを保有する個人のキャリアの見通しについてのデータを整理している。たとえば、「キャリアの見通しが開けていた」に「あてはまる」と最も肯定的に回答した個人の割合は、「職場や仕事」ネットワーク保有者(3.4%)と比較すると、「学校や自己啓発」(4.7%)及び「NPO、ボランティア」(7.1%)は少々高いものの、「地域や近所」はわずかに低い。

社外の人的ネットワークは一定の肯定的な影響を与えている可能性が示唆されるものの、単に社外の人的ネットワークを保有していることが直接肯定的な影響に繋がるかという、そうではない。

## 「キャリアの見通し」に社外人的ネットワークはどう影響するか

ここまで、データを整理する形で社外の人的ネットワークに注目してその影響を見てきたが、最後に社外の人的ネットワークがキャリアの見通しに対してどういった影響を与えているのか、統計的処理を行うことで一步踏み込んだ検証を行いたい。

今回は、「今後のキャリアの見通しが開けていた」に対して「あてはまる」と回答した者を5、「あてはまらない」と回答した者を1とする5段階の整数の値を被説明変数とする、重回帰分析によって検証する<sup>※4</sup>。

その結果が以下の図表3である。

図表3「今後のキャリアの見通しが開けていた」を被説明変数とする重回帰分析結果

説明変数	係数(下段は有意水準)
保有する社外ネットワーク数	0.288 5%水準で有意
社外ネットワークダミー (何らかの社外ネットワークを 持っているか)	有意でない
コントロール変数	
年齢	-0.010 1%水準で有意
週労働時間	-0.004 1%水準で有意
年収(百万円単位)	0.036 1%水準で有意
配偶者ダミー	0.110 1%水準で有意
大卒ダミー	0.048 10%水準で有意
勤務先従業員規模(千人)	有意でない
学び直しダミー	0.300 1%水準で有意

図表3については、「キャリアの見通し」について、社外ネットワークを多く保有していることが有意に良い影響を与えることを示している。つまり、単に社外の人的ネットワークを保有することが

重要であるというよりは、保有する社外ネットワークの数が多いほど、キャリアの見通しが開けていると回答した者が増加する傾向が見られることが確認された。キャリアの見通しにおいては、複数のコミュニティとかかわりを持ち、浅くとも広い人脈のなかで、自身のキャリアパスを検証することが効果的であることを示唆している<sup>※5</sup>。

### “浅く広い”社外の人的ネットワークの形成という最適解

図表3の結果から、複数の社外の人的ネットワークを広げることは自身のキャリアを見つめるきっかけとなると総括できる。

30～40代男性正規社員のキャリアの見通しの形成につながる、“浅く広い”社外の人的ネットワーク形成。特に図表3の結果では、年齢が高く、週労働時間が長く、年収が低い個人についてキャリアの見通しが形成されにくい結果が出ている。40代後半で昇進せず給与水準が比較的低い社員に対して、社外の人的ネットワーク形成をサポートするプログラムの提供は、キャリアの見通しを失いパフォーマンスも低下していく社員に対する、効果的な政策的解決策になる可能性がある。

公的なサポートとして、企業に所属する個人が社外の人的ネットワークに広く参加できるよう、休暇制度活用の促進（ボランティア休暇取得率などの見える化など）や、企業の副業解禁に向けた制度整備など、できることは多い<sup>※6</sup>。また、学び直し活動を行っている者とキャリアの見通しが立っている者に高い相関関係が見られるため、社外の人的ネットワークを広げることと合わせた、学び直し活動の支援は効果的である可能性が高い。

コミュニティ形成の支援自体も有効であろう。東日本大震災復興のなかで、地域のイベント実施に対して費用の補助が行われるという施策が行われたことがあるが、地域のイベントの対象を広く定義し、町内の祭りから、地域で行う清掃活動、文化活動まで幅広くコミュニティ形成が活性化され、これに伴いさまざまなネットワークが構築された。特にネットワークの広がり都市部に比べて限界のある地方において、個人の横断的なネットワーク形成を主眼においたコミュニティ形成支援は、そのエリアの魅力を高めるだろう。

今回確認できたように、社外のネットワーク、特に“浅く広い”社外の人的ネットワークはキャリア自律のきっかけとなる可能性がある。現代では、社外で顔が広いと転職してしまうから、と忌避するだけでは優秀な人材は採用できない。“浅く広い”ネットワーク形成の効果的な仕組みをつかった企業こそが、結果として採用力が増し優秀な人材を集めることのできる、100年キャリア時代のミドル人材育成のリーディングカンパニーとなるのではないだろうか。

- ※1 石山恒貴(2018)『越境的学習のメカニズム』福村出版 に詳しい。
- ※2 山本寛(2008)『転職とキャリアの研究(改訂版)』創成社 に詳しい。
- ※3 石山(2018)P.205 では、「ボランティア、地域コミュニティ、異業種交流会という、所属する企業とは明確に異なる領域の人々と交流する3種類の社外活動」について言及されている。
- ※4 以下のモデルを検討する。

“キャリアの見通しが開けているダミー”=F(①個人属性、②所属組織の属性、③学び直しダミー、④保有するネットワーク数)  
 +u(誤差項)

このモデルの分析によって、“社外に人的ネットワークを保有することは、キャリアの見通しを広げるのか”を検証する。

社外の人的ネットワークの広がりから、自己の所属している組織に囚われない横断的で自律的なキャリアパスを描くことができるようになると考えられるが、実際はどうだろうか。

このモデルにおいて①個人属性については、年齢、週労働時間、年収、配偶者がいるかいないか、学歴(大卒以上か)、によってコントロールする。②所属組織については、従業員規模を変数として導入し、大企業と中小企業の差を制御する。③学び直しダミーについては自己啓発活動を行っているかどうかを制御したうえで、④社外ネットワークの保有の有無および保有数、を説明変数として上述の問いを検証する。

結果の詳細は以下のとおりであった。

VARIABLES	(1) careeroutlook_score
careeroutlook_score	.
キャリアの見通しスコア	(.)
old	-0.010***
年齢	(-4.677)
workhours	-0.004***
週労働時間	(-4.351)
income100	0.036***
年収(百万円)	(6.064)
spouseholder_damy	0.110***
配偶者ダミー	(4.408)
daisotsu_damy	0.048*
大卒以上ダミー	(1.939)
corporate_size1000	0.002
勤務先従業員規模(千人)	(0.246)
manabinaoshi	0.300***
学び直しダミー	(12.139)
outsidecommunity_damy	-0.225
社外ネットワーク保有ダミー	(-1.484)
num_exnetwork	0.288**
保有する社外ネットワーク数	(2.102)
Constant	2.778***
	(29.056)
Observations	7,101
R-squared	0.045
Adj R-squared	0.0440
F-stat	37.32

t-statistics in parentheses  
 \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

※キャリアの見通しスコアは、「今後のキャリアの見通しがひらけていたか」という質問に対して「あてはまる」を5、「あてはまらない」を1とする5段階の整数の値をとる。

配偶者ダミーは、配偶者がいる者に1、いない者に0。

学び直しダミーは、自己啓発活動を行っている者に1、それ以外は0。

社外ネットワーク保有ダミーは、「地域や近所の知人」「学校や自己啓発の知人や教師」「NPO、ボランティア活動の知人」のいずれかに相談相手がいると回答した者を1、それ以外は0。

保有する社外ネットワーク数は、「地域や近所の知人」、「学校や自己啓発の知人や教師」、「NPO、ボランティア活動の知人」のなかで相談相手がいるネットワーク数(最小0～最大1)。

※5 マーク・グラノヴェッターの「弱い紐帯の強み」の理論とも整合的である。

※6 そのほか、社外での活動の場として、社外で組織化されている労働組合活動も想定され得る。



## 女性の再就業に「効く」人的ネットワークは何か？

### 就業希望が求職活動につながらない問題

総務省「平成 29 年就業構造基本調査」によれば、非労働力人口のうち就業希望がある人は約 860 万人に上る。人手不足が深刻化するなか、就業希望者の再就業をいかに円滑にしていくのか、離職期間の有無に関わらず、人が生き生きと働ける環境を整備するのが、政策的な課題となっている。

しかし現状では、現在就業していない人の再就業は必ずしも円滑ではない。上記の就業希望者のうち、求職活動を行わない人は約 480 万人と、半数以上を占める。求職活動を行わない理由はさまざまだが、自分に合った仕事が見つかりそうにないという諦めや、やりたい仕事が見つからない、仕事の探し方がわからないなどの理由が多い<sup>\*1</sup>。

### トランジションを支える要素としての「相談」

非就業から再就業への移行は、人が人生で経験する節目(トランジション)の1つといえる。トランジションのモデルを提唱したウィリアム・ブリッジズによれば、人がトランジションを経験する際には、それまでの「何かを終えること」と、新しい「何かを始めること」の間にある混乱や苦悩の時期(中立圏)をうまく通り抜ける必要がある。ブリッジズのモデルに従うならば、働く希望があっても動き出せない人は、諦めの理由となるような不安や、踏み出す先の見えなさにより、中立圏で立ちすくんでいるといえる。

このような混乱や苦悩の時期を通り抜ける助けになると考えられるのが、信頼できる相手への「相談」である。誰かに相談することは、それ自体が精神的なサポートとなる場合もあれば、自分の思考の整理や必要な情報の入手を通じて、より良い行動を促す場合もある。

ここで注意すべきは、どのような時、誰に対する「相談」が有効なのかという問題である。「キャリアは、自分と、『人的ネットワーク』の2つでつくられる」の回で紹介したように、「弱い紐帯の強み」理論を提唱したマーク・グラノヴェッターは、転職においては、家族や職場の同僚のように毎日顔を合わせる人との「強い紐帯(Strong Tie)」よりも、学生時代の友人やかつての仕事仲間などとの「弱い紐帯(Weak Tie)」が有効であると指摘した。

しかし、再就業の場合に同じことが当てはまるとは限らない。たまにしか会わない人からの新規の情報よりも、家族や親族、地域の知人など、濃密な関係をもつ人への相談と、それによる安心感が大きな意味を持つことは十分考えられる。

## 家族や前の職場の知人への相談が求職活動を促す可能性

就業希望者のなかでも最大のシェアを占めるのは、有配偶女性である。そこで、リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査 2018」のデータを用いて、就業希望のある 54 歳以下の有配偶女性<sup>※2</sup>を対象に、「求職活動を行っているかどうか」と「相談」がどのように関わりを持つのかを分析した(結果は図表1)<sup>※3</sup>。ここでは、相談相手として「家族・親族」「地域や近所の知人」「仕事や職場の知人」「学校や自己啓発の知人や教師」「趣味やスポーツの知人」「その他の知人」のそれぞれがいるかどうかを考慮している。

図表1では、統計的に有意な差が認められる変数の行を青で示し、係数の列で違いを表す数字(オッズ比)を表示した。オッズ比は1よりも大きい場合に求職活動を行う傾向にあること、1を下回る場合は求職活動を行わない傾向があることを示している。

結果をみると、相談相手に「仕事や職場の知人」がいる場合、10%の有意水準ながら、女性は求職活動を行う傾向があった。分析対象は現在就業していない有配偶女性なので、「仕事や職場の知人」は、かつての(離職前の)仕事を通じた知人を指すと考えられる。この半面、「家族・親族」「地域や近所の知人」「学校や自己啓発の知人や教師」「趣味やスポーツの知人」「その他の知人」は有意な差をもたらしていなかった<sup>※4</sup>。

「かつての仕事や職場の知人」への相談は、「家族・親族」や「地域や近所の知人」など頻りに顔を合わせる知人、あるいは「学校や自己啓発の知人や教師」「趣味やスポーツの知人」「その他の知人」などへの相談からは得にくい情報を提供していると考えられる。具体的には、育児と仕事の両立のノウハウや、希望する職種で求められるスキル、両立に対する最近の職場の状況などである。これらの「働くこと」に関わる一次情報が再就業への不安を和らげ、女性の再就業に有益な影響を及ぼしている可能性がある。

図表1 就業希望のある女性の求職活動に関する分析

従属変数（求職活動あり= 1、なし=0）	係数	標準誤差
配偶者年収	0.000	0.000
子どもの状況（レファレンス：子あり末子3歳未満）		
子どもなし	1.254**	0.497
子どもあり・末子3歳未満	1.048**	0.442
自己啓発ダミー(前年)	0.755*	0.414
相談相手ダミー		
家族・親族	0.242	0.439
地域や近所の知人	0.706	0.482
仕事や職場の知人	1.928*	1.090
学校や自己啓発の知人や教師	0.953	1.103
趣味やスポーツの知人	0.387	0.823
その他の知人	0.420	0.631
定数項	-0.448	0.553

※54歳以下の有配偶女性（既卒、社会人経験あり、過去に1回以上の退職経験あり）で、就業希望のある非就業者（内定者を除く）。

ロジット分析。\*\*は5%有意水準、\*は10%有意水準。

サンプル数=233。Pseudo R2=0.077

出所：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査 2018」

## 再就業支援における一次情報の重要性

とはいえ、誰もが「かつての仕事や職場の知人」に相談できるとは限らない<sup>※5</sup>。したがって、かつての仕事や職場の知人がいない女性も、働くことに関する一次情報を入手できるようにしていくことが、就業を希望する女性の背中を「もうひと押し」していく可能性がある。例えば、子育て中の女性が活躍する企業に、採用ありきではなく話を聞ける場を設けることや、離職期間を経て再就業をした女性から直接、保育園での子どもの過ごし方、再就業した職場での注意点、両立のノウハウを聞ける機会をつくり、「働いたあと」の不安を解消しやすくすることなどが考えられる。

## トランジションの形が違えば、必要な人的ネットワークも変わる

なお、若者の転職、中高年期の転職、病気離職からの復職、介護離職からの復職など、トランジションに関わる立場や状況が変われば、必要な人的ネットワークも変わってくる可能性が高い。精神的な支えを提供する強いつながりが必要な場合もあれば、刺激しあえるコミュニティが重要な場合もある。想定外の新しい情報が行動を促す場合もあれば、具体性に富む一次情報が安心感を生む場合もあるだろう。

政策面では、どのような人的ネットワークをもっていれば、人は様々なトランジションを実現しやすくなるのかを明らかにし、個々人が必要な人的ネットワークを構築することを支えることが有効だろう。同時に、人的ネットワークを通じて人が得ている支えを補完できるよう、情報提供や交流の場を提供していくことも重要である。

---

※1 リクルートワークス研究所 研究プロジェクト「誰もが履歴書の空白を経験しうる時代、『ふたたび、いきいき働ける』が個人と地域の未来を救う」参照。

※2 具体的には、54歳以下の有配偶女性（既卒、社会人経験あり、過去に1回以上の退職経験あり）で、就業希望のある非就業者（内定者を除く）を分析対象とした。

※3 ここでは従属変数が2値変数（求職活動あり=1、求職活動なし=0）の場合に、従属変数が1になる確率（係数はオッズ比として示される）を分析するロジット分析を行っている。

※4 図表1の分析ではこのほか、末子が3歳未満の場合と比べて、子どもがいない女性や末子が3歳以上の女性で、求職活動が行われる傾向がみられた。一方、前年の自己啓発のオッズ比はマイナスであるため、自己啓発を行うことは翌年の求職活動に対してマイナス方向の差をもたらしている。この背景として、子どもが小さいなどの理由で、再就業のタイミングを少し先に設定する女性が、今自宅でできる備えとして自己啓発を行うケースがあることと、自己啓発が優先され、求職活動が先送りになっているケースの双方が考えられる。

※5 図表1の分析対象女性のうち、「仕事や職場の知人」を相談相手として挙げたのは8.5%であった。

労働政策センター

中村天江  
大嶋寧子  
古屋星斗

- |       |                               |               |
|-------|-------------------------------|---------------|
| Vol.1 | キャリアは、自分と、「人的ネットワーク」の2つでつくられる | 2018.10.30 公開 |
| Vol.2 | 日本だけ異なる、入職経路としての「SNS」         | 2018.11.6 公開  |
| Vol.3 | “広い人脈”は、キャリアをつくるために有効か        | 2018.11.13 公開 |
| Vol.4 | 女性の再就業に「効く」人的ネットワークは何か？       | 2018.11.20 公開 |