

マルチサイクル・デザイン の時代がやってくる

——— 豊田 義博



Yoshihiro Toyoda: リクルートワークス研究所 主幹研究員

東京大学卒。1983年リクルート入社。採用広報の制作業務、『就職ジャーナル』『ガテン』などの就職情報誌の編集業務を経て、1999年ワークス研究所発足時より同所員として活動。近年は、新しい時代のライフキャリアの探索を中心に活動している。ライフシフト・ジャパン株式会社取締役CRO、産学協働人材育成コンソーシアム理事、高知大学客員教授、金沢工業大学大学院客員教授を兼任。著書に『なぜ若手社員は「指示待ち」を選ぶのか?』(PHPビジネス新書)、『若手社員が育たない。』『就活エリートの迷走』(ちくま新書)、『新卒無業。一なぜ、彼らは就職しないのかー』(東洋経済新報社、共著)などがある。

100年ライフのキャリアを考える

人生100年時代という流行語を生み出した書籍『ライフシフト』。冒頭には「教育、仕事、引退」という3ステージモデルの崩壊が謳われる。1つの会社、1つの仕事というワンステージの仕事人生では、立ちいかなくなっていく、という論点提示だ。同書の趣旨に大きく賛同したうえで、あえてその論点を批判するところから、本稿をスタートしたい。

これまでも、キャリアはマルチステージだった

そもそも、これまでのキャリアはワンステージではなかった、と思うのだ。心理学の泰斗であるユンクやエリクソンは、人生の発達段階(ライフ・ステージ)という概念を提唱しているが、キャリア理論の古典的存在であるD・E・スーパーは、その概念をベースに、図表①のようなモデルを構築している。最初のステージである成長段階を、『ライフシフト』の著者・グラットン氏らのいう「教育」、最後のステージである解放段階を「引退」に当てはめたとすれば、「仕事」のステ

図表① スーパーのライフ・ステージ論

発達段階	年齢	発達課題
成長段階	0～14歳	家庭や学校での経験を通じて、仕事に対する空想や欲求が高まり、職業への関心をよせる。
探索段階	15～24歳	学校教育・レジャー活動・アルバイト・就職などから、試行錯誤を伴う現実的な探索を通じて職業が選択されていく。
確立段階	25～44歳	前半は、キャリアの初期であり、自分の適性や能力について現実の仕事の関わり関わりを繰り返す時期。 後半は、職業的専門性が高まり、自分の能力・適性を活かすことに関心を持ち、キャリアを確立する。
維持段階	45～64歳	自己実現の段階となり、安定志向が高まり、既存のキャリアを維持することに関心を持つ。
解放段階	65歳～	職業世界から引退する時期。セカンドライフ（新しい役割の開発）が新たな課題となる。

ージは3~4に分かれていることになる。ちなみに、このモデルが提唱されたのは1970年代。欧米においても、1つの会社、1つの仕事で人生を過ごす人が多勢を占めた時代のものだ。

キャリアには「年齢に応じてステージが変わる」「安定期と移行期(トランジション)を幾度か繰り返す」「ステージごとに成長していく」という理念型がある。スーパーのモデルも、その後の多くのキャリア理論や研究においても、こうした理念型がベースとなっている。つまり、これまでも、キャリアは決してワンステージではなかったのだ。

マルチサイクルというパラダイム転換

これまでも、日本人は、さまざまな仕事、さまざまな役割、そして人によってはさまざまな会社での経験を経て、幾度かの移行を繰り返し、マルチステージのキャリアを歩んできた。

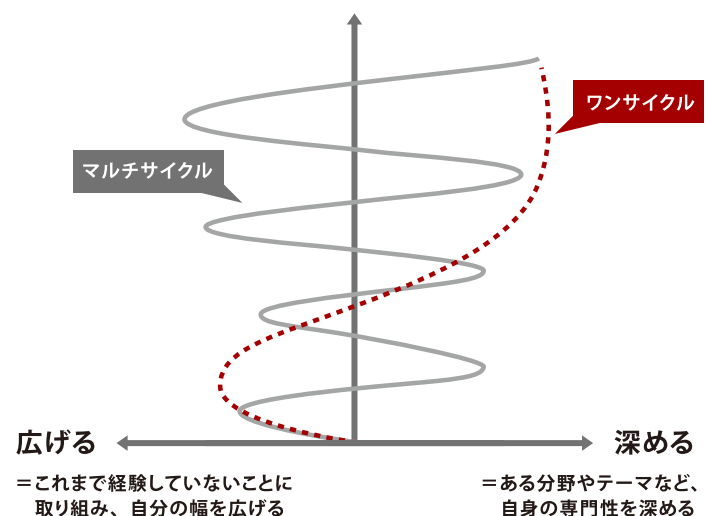
しかし、ワンサイクルだった。

20世紀においては、さまざまな仕事・役割・会社経験があったとしても、あるいは起業独立を果たしていたとしても、多くの人の職業キャリアはワンサイクル。つまり、1つの職業アイデンティティを、時をかけて作り上げていくものであった。

それが、21世紀にはマルチサイクルになる。さまざまな仕事をするにとどまるのではなく、ステージシフトを通して1つの職業アイデンティティへの統合を目指すだけでなく、仕事に向かう姿勢が大きく変わるような転機への遭遇のたびに、サイクルシフトを繰り返し、新たな職業アイデンティティの再創造を重ねるようなスタイルだ。

これまでは、キャリアの前半戦で、さまざまな新しい仕事、つまりはこれまで経験していないことに取り組み、自身にとっての幅を「広げる」ステージがあり、自身の専門性の核が出来上がったところから、ある分野やテーマなど、自身の専門性を「深める」ステージへと移行するというワンサイクルだった。それが、「広げる」と「深める」を繰り返していくようになるのだ(図表②)。

図表② マルチサイクル時代のキャリア曲線



平成の時代に、そのような変化は既に始まっている。経済成長の終焉、グローバル化の進展、テクノロジーの進化。大企業の消失・解体が当たり前のものとなり、なくなる仕事、同じ呼称でも中身がまったく変わる仕事も激増した。多くの人は、穏やかなワンサイクルのキャリアからの離脱を余儀なくされた。そして、令和の時代に、マルチサイクルなキャリアは、当たり前のものとなっていく。マルチサイクルに対応したキャリアデザイン＝マルチサイクル・デザインが求められているのだ。

「キャリア曲線を描く調査」という試み

マルチサイクルなキャリアは、既に始まっている。平成の間に、多くの人が「広げる」と「深める」を繰り返し、サイクルシフトを重ねているはずだ。その実態を探索するべく、調査を実施した。平成時代に10年以上働いてきた方々に、「広げる」と「深める」という軸を使ってワークシートにキャリア曲線を描いてもらうという試みだ^{*1}。

キャリア曲線は、1本の線で描いてもらうこととした。働き始めてから現在までの仕事状況を思い返して、時期ごとの「広げる」「深める」の度合いや、その変化を、線の位置や曲がり方で表してもらうこととした^{*2}。

キャリア曲線の記入を終えたら、その曲線を、いくつかのステージに分けてもらった。キャリア曲線の動きは、「異動」「昇進・昇格」「離職・転職」「結婚・出産」といった節目の出来事、「大切な人との出会い」「思い出に残る仕事」といった経験などによって、その人のキャリアのステージが、何段階かにわたって変化してきたことを浮かび上がらせている。そのような変化のタイミングを意識して区分けしてもらった^{*3}。

転職についても尋ねた。「これまでの自身のキャリアのなかで、仕事の状況やプライベートな出来事などにより、仕事に向かう姿勢が大きく変わった、という転職はありますか」と尋ね、ある人は、その転職がどの時期に起きたのか、その位置をワークシートに記入してもらった^{*4}。転職はサイクルシフトを誘発するのではないか、という仮説によるものだ(図表③)。

キャリア曲線を描いてもらうワークシートに加えて、そのワークシートへの回答結果に沿った調査票にも回答してもら

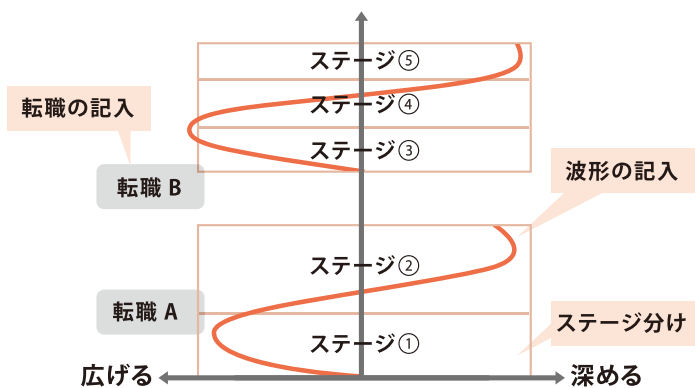
*1 35歳から64歳までの、現在働いている人を対象とした。

*2 仕事をしていなかった期間は、線を記入しないものと定めた。

*3 ステージ分けは、3～7程度をめぐとした。ステージ数の上限は10と設定した。

*4 転職の数は、3を上限とした。転職の時期は、ある出来事があった一時点でも、一定期間でもいいものとした。また、転職の位置がいずれかのステージと同じ時期になっても、ステージをまたがるようになっても、働いていない時期に重なっても構わないものとした。

図表③ 「キャリア曲線を描く調査」という試み



った。調査票は3部構成となっている(図表④)。

第1部は、「各ステージの状況」。中核は3つの項目だ。1つ目は「役割」。そのステージでは、仕事のなかでどんな役割を担っていたのかについて尋ねた。ステージ変化により、担っている役割は変わっているのではないかと。そして、役割の変化は、キャリア曲線の変化と密接に関係しているのではないかと、という仮説によるものだ。

2つ目は仕事以外の「社会的役割」。仕事以外の社会的な活動に従事し、なんらかの役割を担うことが、自身の価値観の変容をもたらし、サイクルシフトを促すのではないかと、という仮説からの設問だ。

3つ目は「学習行動」。学ぶことは「広げる」「深める」のいずれにも必要となる。キャリア曲線の変化と学習行動との間にも密接な関係があるはずだ。研修を受けたり本を読んだりするような行動だけではなく、関係者との頻繁な対話や、試行錯誤を重ねることなど、広く仕事での課題解決行動について尋ねた。そうした行動によって人は必ず学んでいるからだ。

こうした中核質問以外にも、仕事の内容や仕事のやり方の自己決定性、影響を受けた人との出会い、そのステージでの仕事レベルについても尋ねている。そして、ステージを通して「生き生きと働いていたか」を最後に尋ねている。私たちリクルートワークス研究所のミッションステートメントは「一人ひとりが生き生きと働ける次世代社会の創造」。一人ひとりが生き生きとしていたかどうかは、私たちにとってとても大切な問題だと考えている。

調査票の第2部は、「転機の詳細」だ。転機のきっかけとなったのは、どのような出来事だったのか、そして、そうした転機によって、仕事をするうえでの意識・価値観にはどのような変化があったのかを尋ねた。

第3部は「過去・現在・未来の認識」。以下の7つの項目だ。

◎キャリア展望

今後のキャリアの見通しや明るさ、未来への前向きさや自立心

◎キャリア満足

これまでのキャリアへの満足度や納得感、自分らしさや自立性

◎実践型学び

学びを実践の場につなげる意識、今後の自分に必要な学びの自覚

◎創造型学び

学びを発信するようにする意識、対話を通して確認する意識

図表④ 「キャリア曲線を描く調査」の全体像

ワークシート	キャリア曲線の記入	
	ステージ分け	転機の記入
調査票	各ステージの状況 ・役割 ・社会的役割 ・学習行動	転機の詳細 ・回数 ・きっかけ ・意識・価値観の変化
	過去・現在・未来の認識 ・キャリア展望・キャリア満足 学びスタイル ・実践型学び・創造型学び・体系型学び・学び習慣 しなやかマインドセット	

◎体系型学び

体系立てて学びたいテーマの存在、学びを文章などにまとめる意識

◎学び習慣

現在や将来に必要な知識やスキルを身につける意識

◎しなやかマインドセット

知能の可変性の認識、チャレンジへの積極性

この7つの項目は、マルチサイクル・デザインのカギになるものだ。変化に富んだ時代に、自身のキャリアの主人公として、オーナーシップを持って、生き生きと働き続けるうえでのキーファクターだ。「キャリア展望」は、まさにその中核。「キャリア満足」は「キャリア展望」を育む支えとなる。マルチサイクルに生きる＝学び続けることが必要な時代においては、「実践型学び」「創造型学び」「体系型学び」「学び習慣」から構成される「学びスタイル」が確立していることがキャリアオーナーシップを確かなものにする。変化に適応し自身が変化することに積極的な「しなやかマインドセット」を持っていることも大きく問われる。

「変曲点」「ステージ」「転機」からうかがえる平均像

回収したサンプル数は1200強。それぞれのキャリア曲線は、一人ひとりの仕事履歴、人生履歴を映し出したもの。緩やかな曲線、激しく左右に振れる曲線など、実にさまざまなものであった。その一番の特徴は「広げる」から「深める」へと転じる変曲点(広げる変曲点)、「深める」から「広げる」へと転じる変曲点(深める変曲点)の存在だ。

一人ひとりのキャリア曲線のなかに描かれた「広げる変曲点」の平均値は3.1。「深める変曲点」の平均値は1.9。この数字は、それぞれのゾーンの滞在期間を表しているともとれる。「広げるゾーン」に6割強、「深めるゾーン」に4割弱の期間滞在する、そんな日本人の平均像が、この数字からは浮かび上がってくる。

変曲点や曲線の左右への変化は、「ステージ」の移り変わりと密接に関係していると考えられる。ワークシートに描かれたステージ数の平均は4.5。3、4、5のいずれかの数であった人が67.4%と3分の2を占めるが、6以上のステージ数を書き込んだ人も25.3%を占めている。大半の人が、既にマルチステージなキャリアを生きていることが改めて確認された。

では、マルチサイクルは、どの程度生まれているのだろうか。環境の変化が訪れるなかで、仕事に向かう姿勢が大きく変わるような転機を、どの程度の人が経験しているのか。その比率は77.1%。2回以上経験している人が55.0%と過半数を占める。マルチサイクルに生きている人が既にたくさんいることを予見させる結果だ。

このような転機は、人の意識や価値観にどのような変化をもたらしているのか。調査結果から、3つの変化が浮かび上がってきた。1つ目は「働く価値の再発見」。働くうえで大切にしたい価値観や行動指針に気づいたり、自身なりの仕事のやり方、進め方を確立している人が多く生まれていた。2つ目は「仕事以外の価値の発見」。働くことよりも大切なものに気づいたり、働くこと以外のことに取り組み始めるような変化だ。3つ目は「新しいテーマの発見」。新たに興味や関心を持つ題材と出会ったり、社会の問題を身近に感じるようになる、という変化である。

こうした変化こそが、サイクルシフトが起きていることの証左だろう。マルチサイクルに生きるとは、単に仕事や会社が変わるような物理的な変化を重ねることではなく、自身の考え方や価値観が変わっていくことなのだ。

キャリア曲線 5つのタイプ

多彩なキャリア曲線ではあるが、「広げる」「深める」という動きに着目し、パターン分類を試みた。本稿では、キャリア曲線が1本線で描かれている779のサンプル^{*5}を対象に分類された5つのタイプの概要を紹介したい(図表⑤)。

タイプⅠは「広げて広げて」。働き始めてから現在に至るまで、キャリアのすべてを「広げるゾーン」で過ごしてきたタイプだ。といっても、ずっとなだらかな状態にあるわけではなく、波形はそれなりに起伏に富んでいる。「広げる変曲点」の平均値は2.6。2~3回の波が描かれている。だが、ステージ数は少なめ。転機経験も少なくなっている。全体に占める比率は5.9%と少数派だ。学歴をみると短大・専門学校卒の割合がやや多めで、女性の比率が高く、非正規社員の比率も高くなっており、平均年収もこの5つのなかでは最も低くなっている。

タイプⅡは「広げて深める」。キャリアをスタートしてしばらくは「広げるゾーン」に滞在しているが、ある時期を境に「深めるゾーン」に移行していくワンサイクルのキャリアだ。比率は36.3%と多数派である。実際のキャリア曲線でも、見本に示したようなきれいなカーブを描く人がたくさんいたが、キャリアの前半に「揺らぎ」がある人も多い。「広げる変曲点」の平均値は1.9であり、キャリア前半において「広げる」を2回重ねている人が標準的だ。ステージ数はタイプⅠと同様に少なめで、転機数も同じように少なくなっている。このタイプのもう1つの特徴は転職経験者が少ないことだ。1つの会社でこれまでのキャリアをつくり上げている人の比率が、5タイプのなかで最も高くなっている。

タイプⅢは「広げて深めて広げる」。キャリア初期は「広げるゾーン」に、そこから転じて「深めるゾーン」へと移行し、後期に再び「広げるゾーン」に転じて

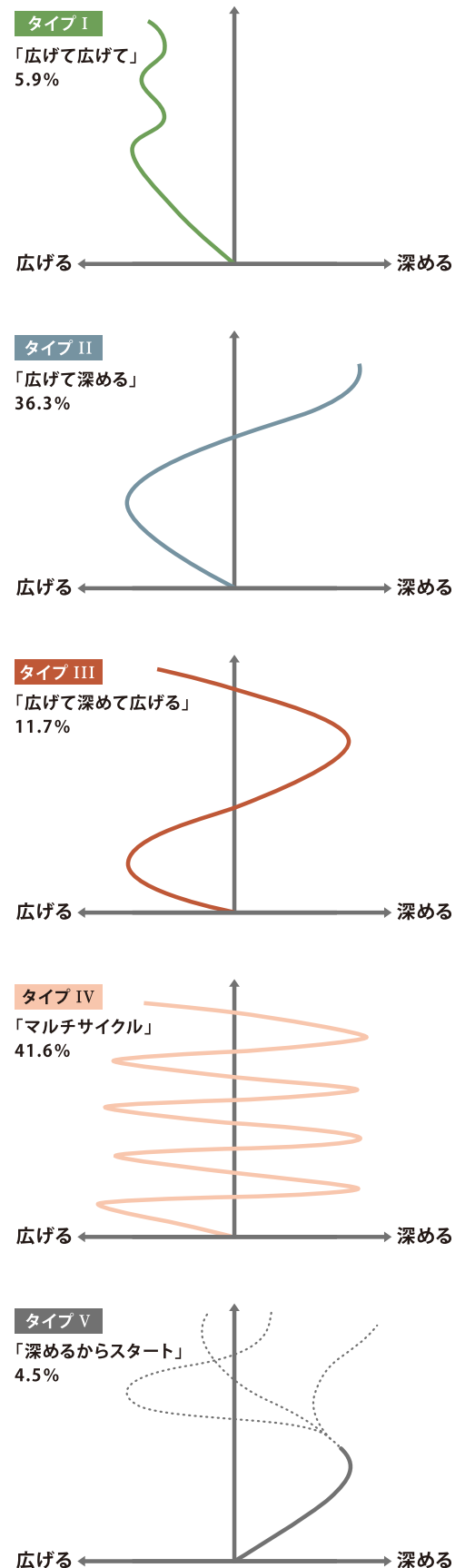
*5 キャリア曲線が切れている、つまり、働いていないブランク期間がある人は、予想以上に多く、全体の35%を占めた。これも、マルチサイクル化が進んでいる1つの証左といえるだろう。

いるタイプだ。「広げる変曲点」の平均値は3.1と多め。キャリア初期に「揺らぎ」があるパターンが多い点は、タイプⅡと相通ずるものがある。比率は11.7%と少数派だ。ステージ数は平均的だが、転機の頻度はこの5タイプのなかで最も高くなっている。そして、その転機は、キャリア後期の「広げるゾーン」への再度の転入と重なっている人が多い。60~64歳の比率が高いため、定年後に異なる分野の仕事に転じていく人たちの多くがこのタイプに含まれていると考えられる。しかし、30代、40代も多く含まれる。これまでの経験とはまったく異なる領域に転じていったタイプと捉えていだろう。

タイプⅣは「マルチサイクル」。「広げるゾーン」と「深めるゾーン」との間を2回以上行き来しているタイプだ。比率は41.6%と最大勢力になっている。「広げる変曲点」の平均値は3.7、「深める変曲点」の平均値は2.7。これまでの3つのタイプとは大きく異なることがこの数字からも読みとれる。マルチサイクルなキャリアは数多く生まれていた。ステージ数はやはり多くなっている。転機の頻度もタイプⅢと同様に高くなっている。男性が多くを占め、平均年齢も5タイプのなかで最も高くなっている。

タイプⅤは「深めるからスタート」。今回集まったワークシートの大半は、キャリアスタート時には「広げるゾーン」へと入るキャリア曲線を描いているが、このタイプは、いきなり「深める」からスタートしている。比率も4.5%と超少数派だ。男性、正社員の比率がかなり高く、平均年収もこの5タイプのなかでは最も高い。専門職・技術職が過半数を占めており、学んできた内容や専攻を活かすなどして、初期から自分の専門領域を定めてスタートを切っているものとみられる。しかし、ずっと深めっぱなしというわけではない。「広げる変曲点」の平均値は1.9であり、初期に深めていても、その後「広げるゾーン」へと移行するのが基本形。そのような変化を表すように、ステージ数もやや多めで、転機の頻度もタイプⅢ、Ⅳに次ぐものとなっている。

図表⑤ キャリア曲線
5つのタイプ





5タイプの「過去・現在・未来の認識」を比較する

これら5タイプは、自身のキャリアや学びスタイルをどう捉えているだろうか。「過去・現在・未来の認識」の7項目のスコア^{*6}を一覧化したレーダーチャートを見ると、それぞれの特徴がみてとれる(図表⑥)。

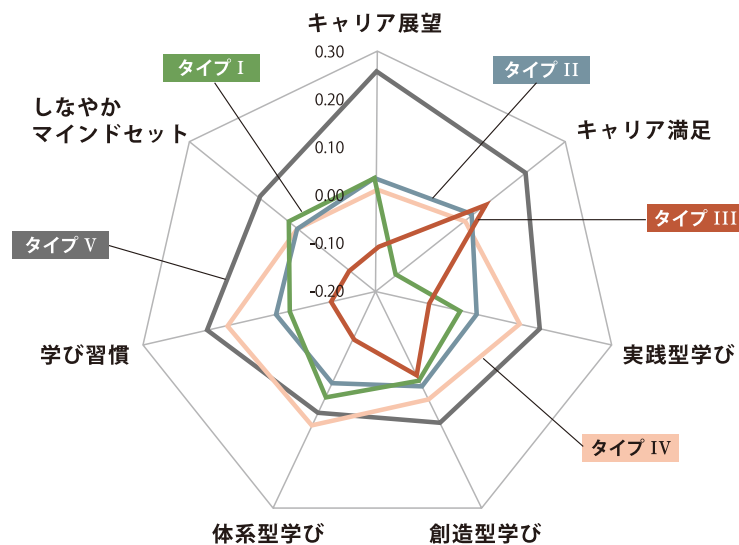
タイプⅠは、「キャリア展望」のスコアは平均をやや上回っているのに比べて、「キャリア満足」のスコアがマイナスに大きく振れている。過去から現在までの「キャリア満足」が低いのに「キャリア展望」がひらけているのは、根拠なき楽観のようにも感じられる。

タイプⅡは、「キャリア展望」「キャリア満足」のスコアがそろって平均を上回る。順調にキャリアを重ねてきた、これからも順調に行けるだろう、という意識が表れている。しかし、キャリアオーナーシップのベースとなる4つの「学びスタイル」のスコアは平均前後。マルチサイクルに対応できるだろうか。

タイプⅢの「キャリア満足」スコアはとても高いが、「キャリア展望」は大きく

*6 因子分析によって得られた因子得点。数字が大きいほど、その項目・要素を豊かに持ち合わせている。平均が0になるように補正されている。

図表⑥ キャリア曲線 5つのタイプ別認識スコア



平均を下回っている。キャリア中期までの経験から培われたであろう「キャリア満足」が、「キャリア展望」の支えとなっていない。原因は「学びスタイル」スコアの低さにありそうだ。変化への対応には学びは不可欠。そのスタイルが確立されていないことが、キャリア展望を曇らせていると考えられる。

タイプⅣでは、「学びスタイル」スコアの高さが目を引く。激しい変化への対応がスタイル確立をもたらしたのだろう。学びスタイルを初期から持っていたから変化に対応できたのかもしれない。実態はその相乗効果なのだろう。「キャリア満足」のスコアはますます高いものとなっているのも頷ける。しかし、「キャリア展望」スコアはさして高くない。「広げる」と「深める」を繰り返すだけでは、キャリア展望は高まらないようだ。

タイプⅤの「キャリア展望」スコアは、ほかのタイプのスコアを大きく凌駕している。「キャリア満足」も極めて高い。「学びスタイル」も「しなやかマインドセット」も高いレベルで確立されている。深めることからスタートするのは、マルチサイクル・デザインの1つの理想型といえるかもしれない。

ステージシフトは「役割」の変化である

前述の通り、今回の調査では、ステージ数の回答の平均値は4.5であった。そのステージ分けだが、調査のガイダンスでは、どのように分けるのか明確な基準は示していない。本人の主観にゆだねる方式となっている。では、このステージ分けを、回答者は、どのような基準で行ったのだろうか。異動、昇進・昇格、転職などのタイミングによるのではないかと仮説を置いていたが、それを裏付けるように、ステージの変化と密接な関係を持つと考えられる項目がみえてきた。それは「役割」だ。自身が担っていた役割が変わったときに、ステージがシフトした、と回答している傾向が浮かび上がってきた。

今回の調査では、以下の7つの役割を提示し、それぞれのステージでその役割をどの程度担っていたかについて尋ねている^{*7}。

◎マネジャー

直属のメンバーを持ち、部・課・グループを統率する役割

◎リーダー

案件やプロジェクトを率先して推進する役割

◎アドバイザー

関係者に知識・スキルや助言などを提供する役割

◎プロフェッショナル

常に仕事で高い成果を上げることを期待される役割

*7 「担っていた」「少しは担っていた」「担っていない」の3件法。

◎フロントランナー

新しいテーマや案件を担当する役割

◎プレイヤー

担当する案件を自分の力で形にする役割

◎サポーター

案件や周囲の人々を手助けする役割

あるステージで担っていたと回答した項目と、次のステージで担っていたと回答した項目との差異を調べると、異なる項目に回答している傾向がみられた。仮説通り、異動、昇進・昇格、転職など、自身の役割が変わるタイミングで、自身のキャリアのステージがシフトしていると多くの人が捉えた結果だと考えられる。

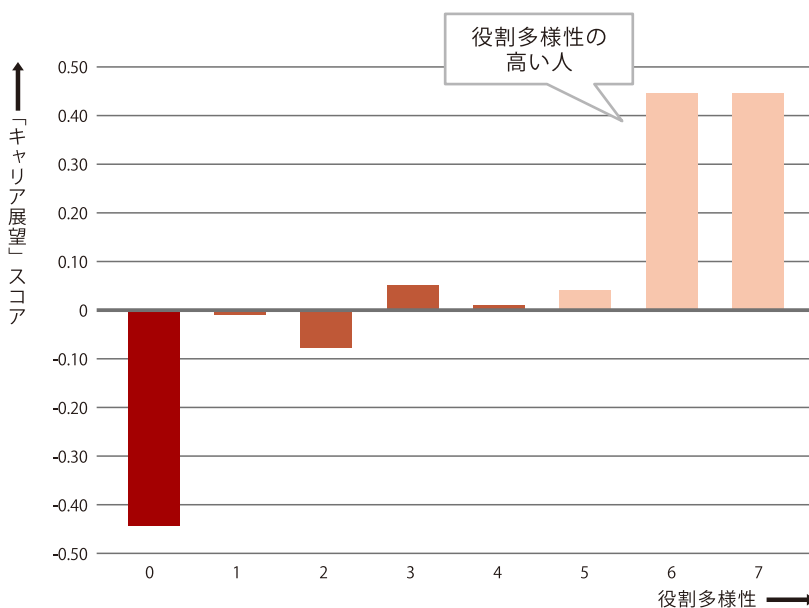
では、キャリアを通じていろいろな役割を担っていくことは、「キャリア展望」や「キャリア満足」にどのように影響するのだろうか。それを確かめるために、キャリアを通じてどれくらいさまざまな役割を経験したかという「役割多様性」に注目した*8。

分析からは、明らかな差が確認された。役割多様性が高い人たちは、「キャリア展望」のスコアも「キャリア満足」のスコアも高い傾向が確認できたのだ。1つの役割にとどまらず多くの役割を担ってきたことが、キャリアの見通しやこれまでのキャリアの満足につながっているということだ(図表⑦)。

では、どうすればキャリアを通じてさまざまな役割を経験することができるのだろうか。実は、役割多様性が特に高い人たちにはある特徴がみられる。それは、1つのステージでも複数の役割を担っているという点だ。あるステージにおいて、リーダーとプロフェッショナルの役割を担っていたり、マネジャーと

*8 これまでのキャリアで7つの役割をすべて担ったことがある人の役割多様性スコアは7、すべてのステージで同じ役割しか担ってこなかった人の役割多様性スコアは1と定義した。

図表⑦ 役割多様性とキャリア展望の関係



アドバイザーの役割を担っていたり。自分の役割を1つに固定せず、単一のステージでいくつかの役割意識を持って取り組むことが、キャリア展望を高めることにつながっているようだ。

しかし、今回の調査では、こうした役割認識をまったくしていない人が多数に上ることも確認された。ステージ①においては約6割の人が、ステージ⑤においても3割近くの人が、いずれの役割も担っていないと回答したのだ。仕事に就いて初めてのステージ①であれば、自分の役割を認識できていない人が多くいたとしても不思議ではない。だが、ステージ⑤ともなれば、豊富な経験や知識を有しているはずだ。

大切なことは、役割は誰かに与えられるものではなく、自分で設定するものだと考えることではないだろうか。「自分は、今のステージにおいてどのような役割を担うべきか」と自身に問い、役割意識を持って日々の仕事に取り組むことが、「役割を担っている」ということになり得る。どのような領域のどのような仕事であっても、何らかの役割を担うことができるはずだ。

転機グループによって異なるキャリア展望

次に、サイクルシフトのトリガーだと考えられる「転機」に着目しよう。仕事への姿勢が大きく変わるような「転機」を、8割近くの人が経験していると回答しているが、転機となるきっかけは多様だ。5つのグループに分類した*9。

*9 潜在クラス分析による分類。

◎グループA「仕事の場の変化」

転職や転勤、海外赴任などを経験した人が多く含まれる(構成比35.3%)

◎グループB「ライフイベント」

結婚や恋愛、子どもの誕生・自立などを経験した人が多く含まれる(25.8%)

◎グループC「職務・役割の変化」

昇進・昇格、異動などを経験した人が多く含まれる(12.4%)

◎グループD「仕事の価値や意味の深化」

仕事の価値や意味を深く考えたり、重要な人と出会うなどをした人が多く含まれる(11.9%)

◎グループE「仕事や生活上の問題」

仕事での不満や悩み、挫折や病気などを経験している人が多く含まれる(14.6%)

転機を経験した人としていない人を比べると、転機を経験した人のほうが「キャリア展望」のスコアが高い傾向がみられたが、5つのグループによって、その傾向は大きく異なっていた。「キャリア展望」が最も高かったのはグループDだ。

グループC、グループBが続く。最も比率の高いグループAの「キャリア展望」スコアは平均をやや上回る程度だ。そして、グループEは「キャリア展望」がはっきりと低い傾向にあった(図表⑧)。

この傾向の違いは、転職による変化がどのように起きているかで説明できる。転職による変化として、①「働く価値の再発見」、②「仕事以外の価値の発見」、③「新しいテーマの発見」の3つがあることは先に触れたが、転職の5グループごとに、この①～③の変化を示すスコアには大きな違いがあった(図表⑨)。

グループA「仕事の場の変化」は、意外なことに「働く価値の再発見」「新しいテーマの発見」のスコアが小幅なマイナス。変化が起きるためには、仕事の場を変えること以外のプラスαが必要なのだろう。

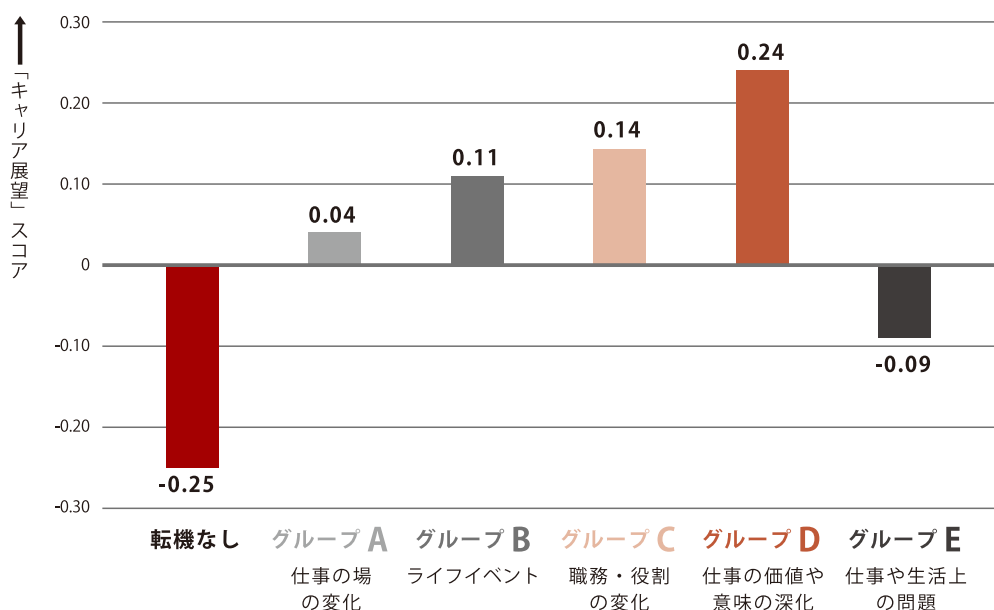
グループB「ライフイベント」は、「仕事以外の価値の発見」のスコアが高く、「働く価値の再発見」や「新たなテーマの発見」のスコアは小幅なマイナスだった。グループBには、子どもの誕生や自立など、ライフイベントを仕事により深く向き合うきっかけとしている人がいる。そのために、仕事に関わる変化も大幅なマイナスにはならなかったと考えられる。

グループC「職務・役割の変化」は、「働く価値の再発見」「新しいテーマの発見」のスコアがプラス、「仕事以外の価値の発見」のスコアがマイナス。仕事への姿勢を深めるが、仕事以外に目を向けにくくなる、そんな状況がみえてくる。

グループD「仕事の価値や意味の深化」は、3つの変化すべてがプラスだ。自分自身を掘り下げるなかで、仕事だけでなく、家族や人生など仕事以外に向き合う姿勢も変わっていく。そんな姿がみえてくる。

グループE「仕事や生活上の問題」は、3つの変化すべてでスコアがマイナス

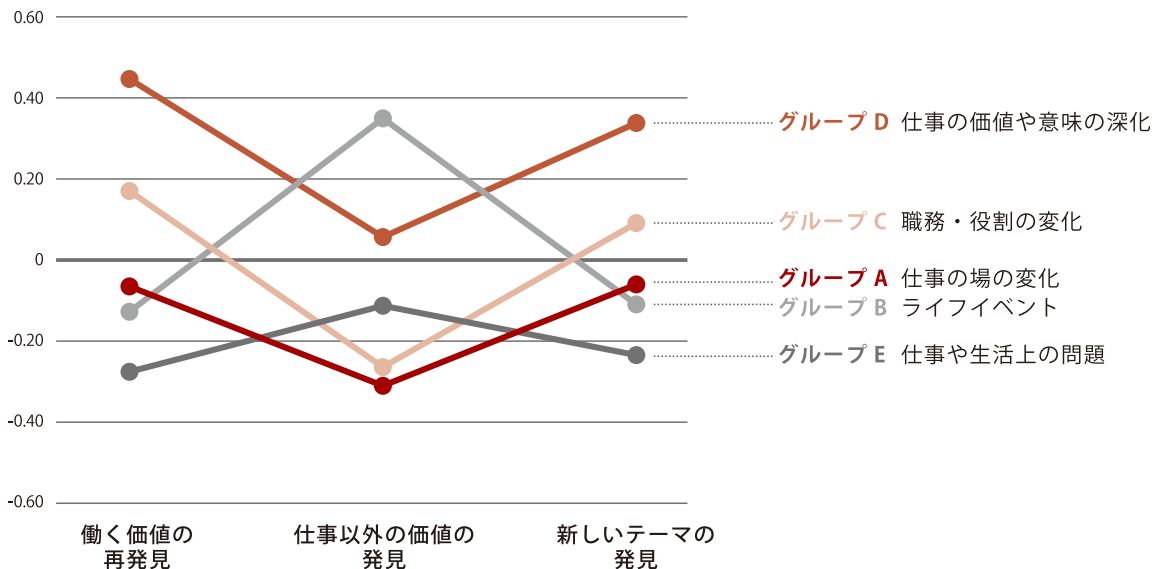
図表⑧ 転職とキャリア展望の関係



だった。仕事、仕事以外の両面で前向きな変化につながりにくい苦しい状況が浮かび上がる。

こうしてみると、重要なのは、転職の有無やきっかけ以上に、転職によって意識や価値観の変化が起きているかどうか、だということがはっきりと読みとれる。

図表⑨ 転職グループ別の「転職による変化」



変化を誘発し、かつ、 変化によって誘発される「学習行動」

では、転職による意識や価値観の変化は、何によってもたらされているのか。転職があったという認識だけでは変化は生まれないのならば、何が転職による変化を生み出すトリガーとなるのか。浮かび上がってきたのが「学習行動」だ。

この調査では、学びの概念を幅広く捉えた質問を用意し、回答結果から、社外セミナーや勉強会への参加といった「学校型学習」、社内外の人との交流による「対人型学習」、自分の生き方・働き方を考える「内省型学習」、仕事に取り組むなかでの「経験型学習」の4つの「学習行動」を抽出した^{*10}。

*10 因子分析により、それぞれの尺度を定めた。

分析の結果、「学習行動」がさまざまな要素と関連していることがみえてきた。たとえば「学びスタイル」の確立には、キャリア初期における「対人型」「内省型」の学習行動が影響していることが浮かび上がった。これらの学習行動がその後の幅広い学習行動につながり、「キャリア展望」や「キャリア満足」にも影響していることが明らかになった。

役割を担うことへの影響もみえてきた。あるステージでの「学校型」「経験型」の学習行動が次のステージでのマネージャー役割につながる、「対人型」「経験型」の学習行動がプレイヤー役割につながる、という構図が浮かび上がった。

仕事以外の社会的役割が学習行動を生み出す、という構図も明らかになった。「社会活動(家族の一員としての活動や地域の活動)」「自己啓発活動」が、次のステージでの学校型・内省型・

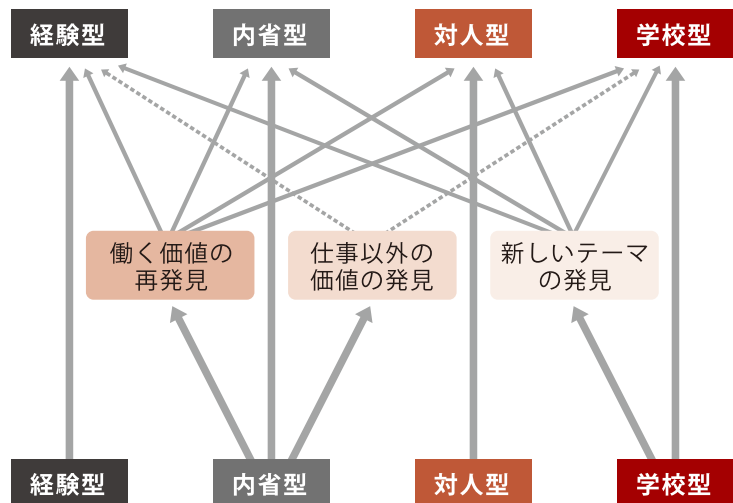
経験型の学習を促進していることがみえてきた。社会的役割を担っている人は、総じてキャリア展望が高いという傾向がみてとれるが、それは、学習行動を生み出しているからだと考えられる^{*11}。

このように、学習行動は、何かを生み出したり、何かから生み出されたり、というさまざまな連鎖構造をなしているのだが、転機による変化に関しても、ダイナミックな連鎖が生まれていた(図表⑩)。

まずは、転機につながる学習だ。内省型学習は、「働く価値の再発見」や、「仕事以外の価値の発見」をもたらしていた。自分の生き方・働き方を見つめるような内省型学習を経て、新たな価値観に触れたり仕事以外のことに対する関心を持ったりする経験は、誰しもしていることだろう。また、学校型学習は「新しいテーマの発見」をもたらしていた。新たな知識を獲得することで、転機につながる興味や関心が生まれている。

転機によって誘発される学習をみてみると、「働く価値の再発見」「新しいテーマの発見」という転機は、学校型・対人型・内省型・経験型のすべての学習行動を促進していた。しかし、「仕事以外の価値の発見」という転機は、学校型・経験型の学習行動を抑制していた。気持ちが仕事から離れて別の活動に目が向き、仕事以外のことに従事する時間が増えたことで、学習時間や機会が減っている、という図式が浮かび上がる。

図表⑩ 学習行動と転機による変化の関係



*11 この傾向が統計的に有意に表れているのは、ステージ②において社会的役割を担ったケースであった。キャリアのファーストステージでは目の前の仕事に向き合い、自身の基軸を固めたうえで、セカンドステージでは視野を広く捉え、社会的役割を担うことで、その次の学習行動が生まれる、という構図が浮かび上がる。

キャリアオーナーシップを育む連鎖のダイナミズム

今回の分析結果から浮かび上がるのは、「役割」「社会的役割」「転機」「学習行動」が相互に影響しあう連鎖のダイナミズムだ。

ステージシフトと強いつながりがある「役割」の変化。サイクルシフトと密接につながる「転機」による変化。これらは相互に影響しあい、また、仕事以外の「社会的役割」を担うことが、「役割」の変化や、「転機」をもたらすことに影響を及ぼす。

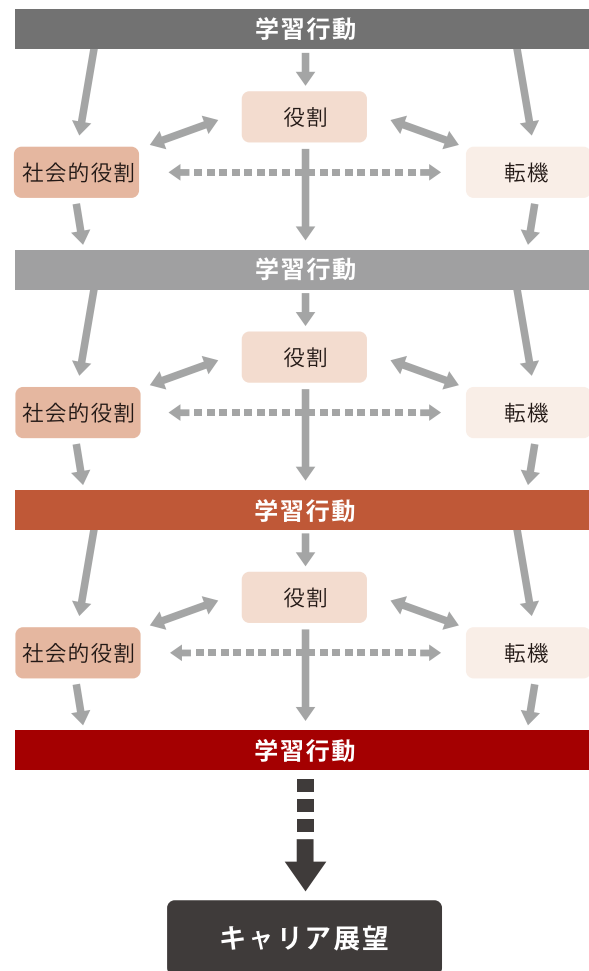
そして、「学習行動」は、こうした連鎖全体を引き起こすトリガーであり、また、こうした連鎖により、新たな「学習行動」が誘発されていく。そして、そうした「学習行動」が、新たな「役割」「社会的役割」「転機」を呼び込んでいく。こうした連鎖により、個人のなかには、変化に対応するうえで欠かせない環境適応性^{*12}が備わっていく。その蓄積が、「キャリア展望」を高めていくのだ(図表①)。

キャリアオーナーシップを持っているとは、こうしたプロセスを自覚的に内在させることにほかならない。つまりは、それがマルチサイクル・デザインなのだ。そして、推進していくドライブは、自身をよく知ること尽きる。

人生の節目では、キャリアの棚卸しをすることが大切だ、といわれる。キャリア研修やキャリアに関するワークショップに参加し、自身のキャリアを振り返ったことがある人も多いだろう。そんな機会を通して、大切にしてきたことや、どうありたいと思ってきたのかという「自分」と改めて出会い、未来がひらける想いをした人もいたに違いない。

自身のキャリアを「広げる×深める」で振り返り、キャリア曲線を描く、という今回の調査手法そのものが、実は、より効果的なキャリアの棚卸しにつながる、という仮説とそれなりの感触を、私たちは持っている。自身のキャリア曲線を描き、ステージを分け、つぶさに振り返ることで、これまで意識していなかった自分と出会うことができる。この調査を通して、改めてはっきりとした手応えを感じている。一人ひとりがキャリア曲線を描き、これまでと違う観点から自己との対話を図ることで、キャリアオーナーシップを高める。そんな機会を創造するために、今後も探索を深めていきたい^{*13}。

図表① キャリア展望を高めるメカニズム仮説



*12 リクルートワークス研究所では、「自己信頼」「変化志向・好奇心」「当事者意識」「達成欲求」から構成されると定義している。

*13 本レポートは、2017年度よりスタートした「人生100年時代のライフキャリア」プロジェクトを起点としたものである。詳細は下記URLをご参照いただきたい。
<http://www.works-i.com/research/100/>