

SPECIAL EDITION I - 1

# 「人とのつながり」が 未来のキャリアを拓く

——— 中村 天江



Akie Nakamura

リクルートワークス研究所 主任研究員

1999年リクルート入社、2009年リクルートワークス研究所に異動。「労働市場の高度化」に関する調査・研究や、未来の働き方の提言を行っている。厚生労働省「同一労働同一賃金の実現に向けた検討会」等の政府委員をつとめる。専門は人的資源管理論。博士(商学)。中央大学大学院戦略経営研究科客員教授。著書に『採用のストラテジー』(慶應義塾大学出版会)など。『マルチリレーション社会』のプロジェクトリーダーをつとめた。

## 大切なのは、知人の数より人間関係の質

日本・アメリカ・フランス・デンマーク・中国で行った国際調査によれば、良質な人間関係は、職業キャリアやライフキャリアにプラスに寄与する。その一方、質をとまなわない知人の増加は、足枷になることが明らかになった。日本は人間関係が家族や職場に閉じがちなうえ、人間関係の質も乏しい。いまあるつながりに安住するのではなく、人とのつながりの質を大事に、人間関係の幅を広げていくことが大切である。

## 人生100年、幸せに生きるには？

大変なことがあったとしても、トータルで見れば良い人生だった。人生の終わりにそう思えたら、とても幸せなことだろう。

だが、長い人生、何が起こるかわからない。新型コロナウイルスにより、まさか世界中の社会機能が停止し、家族にも会えなくなるなど、誰が予想できただろう。経済活動もままならず、雇用情勢の悪化や就労意欲の減退も懸念されつつある。

そもそも新型コロナウイルスの感染が拡大する以前から、テクノロジーの進展やグローバル化により、失職リスクの上昇が懸念されていた。高齢化はハイスピードで進展するが、高齢者の就労環境の整備は大きく後れを取っている。

人生100年時代には、「いつか仕事がなくなるかもしれない」という心構えのもとで、幸せを追求していくスタンスが求められるのだ。

## 未来を拓くのは「人とのつながり」

失職リスクを乗り越え、発展的なキャリアをつくる方法として、最もよく知られているのは、市場価値の高いスキルや経験を積むことだ。いまや、高度な技術やマネジメントの経験を有する人材は引く手あまたで、熾烈な人材獲得競争が起きている。いざとなれば、失業保険や公的職業訓練などのセーフティネットを活用できることも、よく知られている。

だが、失職リスクを乗り越えるのに、もう一つ、有効な方法があるのをご存知だろうか。それは「人とのつながり」である。

長期雇用が根付いていた日本ではあまり耳にしないが、労働市場が流動的な国では、知人の紹介や誘いで仕事を移ることがよくある。グラノベッターの紐帯理論など、「人とのつながり」によって転職や起業がしやすくなるとの研究結果も存在する\*1。

職業キャリアの形成に寄与するだけでなく、「人とのつながり」はさらに、幸福感をもたらし、新たな挑戦のきっかけにもなる。ハーバード大学の75年におよぶ追跡調査でも、良質な人間関係が幸福度を高めることが明らかになっている\*2。ライフキャリアの充実においても、「人とのつながり」はなくてはならないものだ。

人生を取り巻く環境が不安定になればなるほど、「人とのつながり」のありがたみを感じるようになる。そこで、本稿では「人とのつながり」とキャリア形成について論じる。

\*1 Granovetter, M.S., 1995, "Getting a job: A study of contacts and careers" The University of Chicago Press (渡辺深訳『転職—ネットワークとキャリアの研究』ミネルヴァ書房、1998)

\*2 Harvard Medical School, "The study of adult development"

## つながり方は、5カ国それぞれ

『マルチリレーション社会』のプロジェクトでは、「人とのつながり」や個人と企業の関係性を明らかにするために、日本・アメリカ・フランス・デンマーク・中国で、民間企業で働く30代40代を対象に、「5カ国リレーション調査」を行った。

この5カ国を選んだのは、人と人、人と企業の関係に異なる特徴があるからだ。日本は長期雇用が根付き、和を重んじる。アメリカは契約社会で、解雇も珍しくなく、労働市場が競争的。フランスは連帯を重んじ、雇用保障が強く、実は平均勤続年数は日本とほぼ同じである。デンマークは世界幸福度ランキングで何度も1位になっているが、企業の解雇権を認めているフレキシキュリティの国<sup>\*3</sup>。中国はグワンシ(血縁や人脈などの関係)が公私両面に影響し、経済成長にとまない労働条件の改善が著しい。

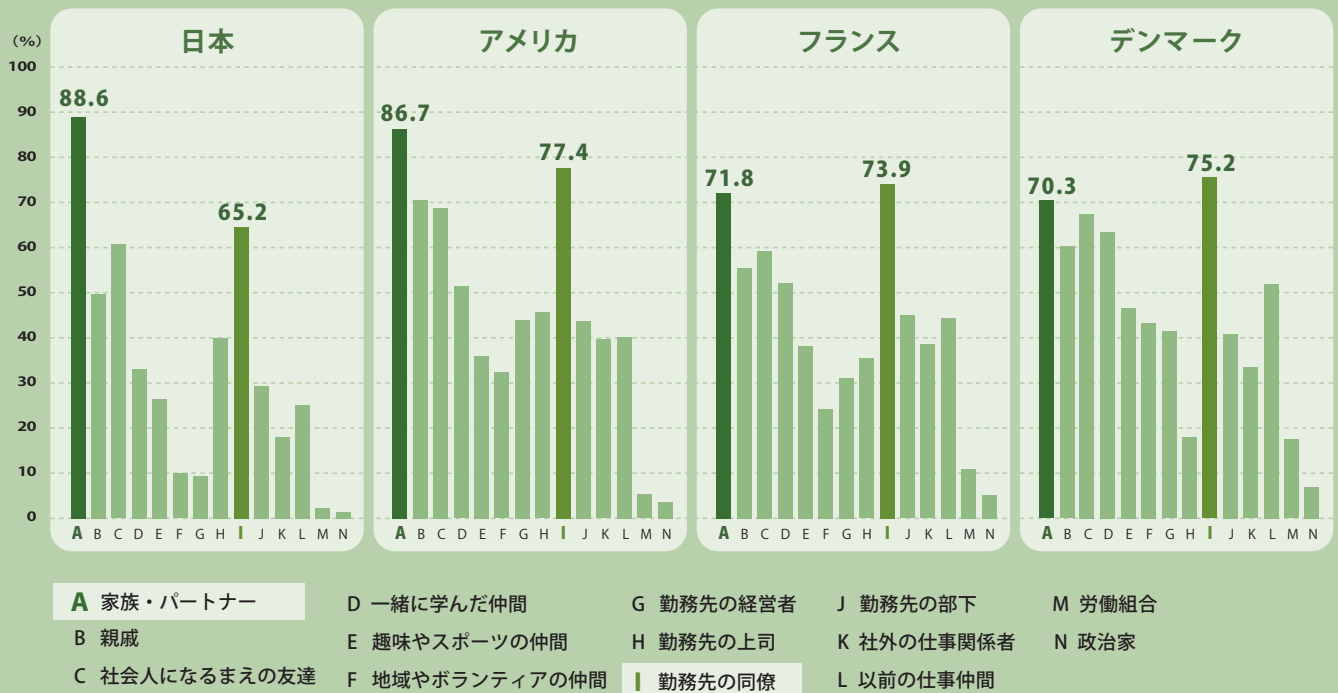
このように5カ国には、労働市場の仕組みや、企業の人材マネジメントの特徴、個人の価値観など、重層的な違いがある。そのような異なる前提を考慮したうえで、「人とのつながり」に共通の特徴があれば、それは「人とのつながり」がもつ極めて根源的な性質といえるだろう。

そこで、以下では「5カ国リレーション調査」のデータを用いて、「人とのつながり」の重要性を明らかにしていく<sup>\*4</sup>。

\*3 フレキシキュリティ (flexicurity) とは、柔軟性という意味の "flexibility" と、保障または安定性という意味の "security" を合わせた造語。労働市場や組織の柔軟性を拡大する一方、特に労働市場内外の弱い立場にあるグループの安定性(雇用保障および社会保障)の拡大を試みる政策で、北欧諸国などでみられる。

\*4 回答者数は、日本621名、アメリカ624名、フランス624名、デンマーク165名、中国629名の計2663名である。詳細はリクルートワークス研究所(2020)「5カ国リレーション調査 データ集」をご覧ください。

図表① 交流のある人間関係



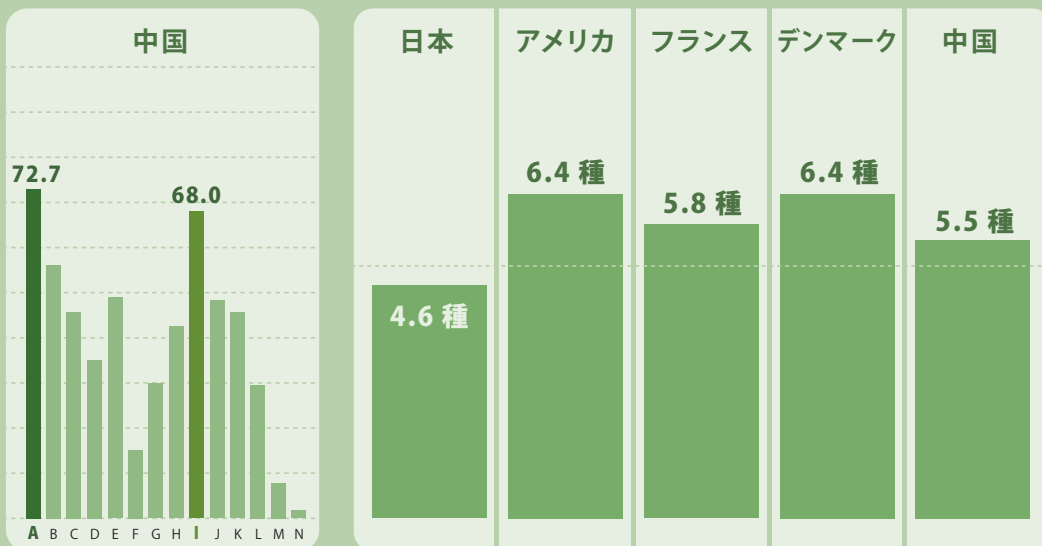
## 日本は、家族と職場に閉じがち

まず、国別に「交流のある人間関係」をまとめたのが図表①である。どの国でも、「家族・パートナー」と「勤務先の同僚」が2大人間関係になっている。また、「社会人になるまえの友達」もそれなりに多い。この点は、日本と他国で大きな違いはない。

ところが、日本は、「一緒に学んだ仲間」「趣味やスポーツの仲間」「地域やボランティアの仲間」「社外の仕事関係者」「以前の仕事仲間」が少ない。その結果、交流のある人間関係の種類は4.6と、他国より1、2種類少ない(図表②)。

日本で人間関係の平均数が少ないのは、社会に出てから人間関係の幅が広がらないからだ。背景には、日本の雇用慣行がある。長期雇用が根付いていた日本では、人材の流動性が乏しく、長時間労働が常態化しやすい。働き方改革が進んだいまなお、社会人大学院やプライベートのつきあいにいい顔をしない上司や職場の雰囲気があるとも、しばしば耳にする。その結果、人間関係が家庭と職場に閉じ、社外の人脈が広がらないのである。

図表② 交流のある人間関係の種類のアverage



出典:リクルートワークス研究所(2020)「5カ国リレーション調査」

## 人間関係の「質」もともなわない日本

人間関係の幅が狭かったとしても、深くつきあっているならいいとの意見もあるだろう。実際、「人とのつながり」において、「知り合いの多さ」と「つきあいの深さ」のどちらが大切かという数と質の命題は、繰り返し話題になる。

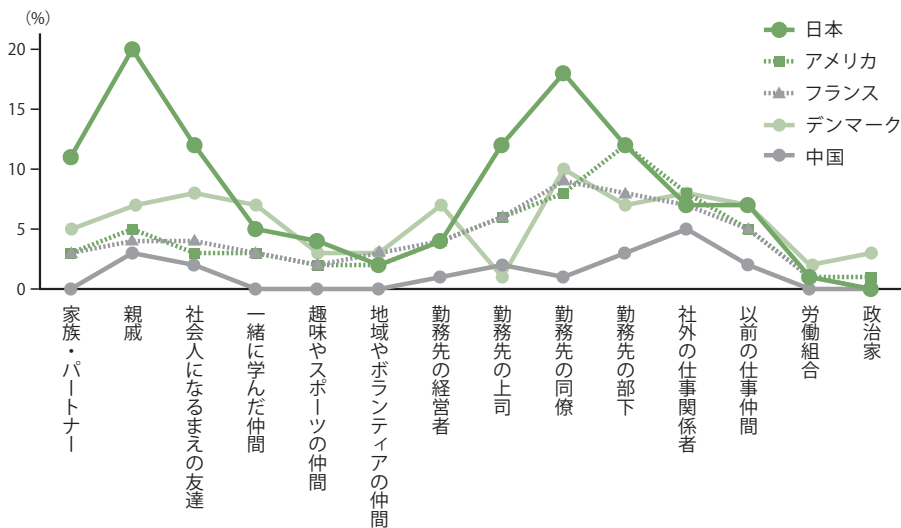
ところが、日本では、人間関係の質も不十分なのである。図表③は、交流はあるが、質のともなわない人間関係の保有率をまとめたものである。

ここでは、「一緒に過ごすと活力がわく」「仕事がうまくいくよう助言や支援してくれる」「キャリアの新たな挑戦を後押ししてくれる」「もしも生活に困ったら助けてくれる」と感じている人間関係を、質をとまなう人間関係とし、逆に、これらのどれにもあてはまらない人間関係を、質をとまなわない人間関係としている\*5。

図表③から、日本は質のともなわない人間関係の保有率が、他国より高い傾向にあることを確認できる。とくに「家族・パートナー」「親戚」「勤務先の上司」「勤務先の同僚」という基礎的な人間関係で、質がともなっていない。日本でも再婚や転職が増えているとはいえ、まだまだメジャーではないため、一度人間関係ができるという意味を問い直すことなく、無為に関係を続けているのだろう。

\*5『マルチリレーション社会』のプロジェクトでは、互恵的な質をとまなう人間関係を「リレーション」と呼んでいる。

図表③ 質をとまなわない人間関係の保有率



## 「人間関係の数」vs「つきあいの質」の分析

「人とのつながり」が人生の幸福感やキャリアの見通しと密接にかかわるといふ先行研究が存在する一方、「5カ国リレーション調査」からは、日本では人間関係の幅が狭く、質のともなわない関係も多いことが明らかになった。

そこであらためて、国別に、人間関係の数と質がキャリア形成に影響をおよぼすのかどうかを統計的に確認する。具体的には、性別や職種、転職回数などをコントロールしたうえで、人間関係を説明変数に、「現在、幸せである」と「突然会社を辞めることになっても、希望の仕事につける」を被説明変数とした重回帰分析を行った。なお、人口が少ないデンマークは回答者数が少ないため、この分析からは除いている。

分析の結果が図表④である。図表④ではとくに、「質をともなう人間関係の種類」と「質をともなわない人間関係の種類」における、標準化係数のプラスマイナスと\*\*\*、\*\*、\*、+というマークの有無に注目いただきたい。

補足すると、\*\*\*、\*\*、\*、+というマークが入っている変数は、統計的に有意に「現在、幸せである」や「突然会社を辞めることになっても、希望の仕事につける」に影響を与えていることを意味する。また、各変数の標準化係数の値がプラスならその変数が大きくなるほど、幸福度や希望の仕事につけると考える割合が高まり、逆に、標準化係数の値がマイナスならその変数が大きくなるほど、幸福度や希望の仕事につけると考える割合が低くなる。

図表④ 「人とのつながり」との関係

(標準化係数(値))

現在、幸せである	日本	アメリカ	フランス	中国
性別ダミー	0.105 *	-0.133 **	-0.042	0.046
職種ダミー__事務職	-0.035	-0.057	0.010	-0.001
職種ダミー__技術職	-0.051	-0.004	0.089 +	0.048
職種ダミー__専門職	-0.063	-0.036	0.015	0.036
無期雇用ダミー	-0.002	0.079 *	0.020	-0.012
労働時間(z)	-0.128 **	-0.035	-0.114 **	-0.061
賃金(z)	0.156 **	0.121 **	0.094 *	0.085 +
転職回数(z)	-0.074 +	-0.127 **	-0.110 **	-0.046
質をともなう人間関係の種類	0.252 ***	0.079 *	0.165 ***	0.079 +
質をともなわない人間関係の種類	-0.009	-0.157 ***	-0.101 *	-0.217 ***
定数	***	***	***	***
サンプルサイズ	621	624	624	629
調整済み決定係数	0.112	0.105	0.065	0.055

突然会社を辞めることになっても、希望の仕事につける	日本	アメリカ	フランス	中国
性別ダミー	0.062	-0.110 **	-0.090 *	-0.056
職種ダミー__事務職	-0.020	-0.056	0.036	0.025
職種ダミー__技術職	0.071	0.009	0.066	0.120 *
職種ダミー__専門職	-0.047	0.002	0.035	0.058
無期雇用ダミー	-0.100 *	-0.078 *	-0.169 ***	-0.075 +
労働時間(z)	-0.073 +	-0.061	-0.056	-0.060
賃金(z)	0.153 **	0.075 +	0.082 *	0.096 *
転職回数(z)	0.041	0.015	-0.024	0.050
質をともなう人間関係の種類	0.164 ***	0.081 *	0.097 *	0.023
質をともなわない人間関係の種類	-0.046	-0.123 **	-0.137 **	-0.147 ***
定数	***	***	***	***
サンプルサイズ	621	624	624	629
調整済み決定係数	0.058	0.056	0.077	0.052

注：重回帰分析の結果、\*\*\*は0.1%、\*\*は1%、\*は5%、+は10%水準で統計的に有意なことを意味する。

ダミー変数のリファラングループは、性別は男性、職種はサービス職その他職種、無期雇用は有期雇用。

(z)のついている変数は、各国内での標準得点の値を用いている。

## 幸せも仕事も、良質な人間関係から

まず、図表④の上段から、人間関係と幸福度の関係について確認しよう。日本・アメリカ・フランス・中国のいずれにおいても、統計的に有意に、「質をとまなう人間関係の種類」が多いほど、「現在、幸せである」と感じる割合が高くなる。

一方、アメリカ・フランス・中国では、「質をとまなわない人間関係の種類」が多いほど、「現在、幸せである」と感じる割合が低くなる。日本も統計的に有意ではないが、「質をとまなわない人間関係の種類」の標準化係数はマイナスの値であり、「質をとまなわない人間関係の種類」が多いほど、「現在、幸せである」と感じる割合は下がる可能性がある。

つまり、幸せに生きていくためには、質をとまなわない人間関係を広げるとはむしろマイナスで、質をとまなう人間関係を増やしていくことが有効なのである。

続いて図表④の下段から、人間関係と「突然会社を辞めることになっても、希望の仕事につける」の関係について確認しよう。

日本・アメリカ・フランスでは、「質をとまなう人間関係の種類」が多いほど、希望の仕事につけると考える割合が有意に高くなる。中国も統計的に有意ではないが、標準化係数は他国同様プラスの値となっている。一方、アメリカ・フランス・中国では、「質をとまなわない人間関係の種類」が多いほど、希望の仕事につけると考える割合が下がる。日本も統計的に有意ではないが、標準化係数は他国同様マイナスの値である。

以上から、人間関係が豊かであるほど希望の仕事につくことができ、質をとまなわない人間関係が多いほど希望の仕事につくことは難しい、ということができる。

まとめると、幸せな人生を送るためにも、失職リスクを乗り越えるためにも、「質をとまなう人間関係の種類」は多いほうがよい。一方、「質をとまなわない人間関係の種類」を多いままにすることは、幸福度や就労可能性を損ないかねない。

## 人間関係で大切なのは数より質

分析を通じ、幸せなライフキャリアを送るためにも、失職リスクを乗り越えて職業キャリアを形成するためにも、質をとまなう人間関係が大切なことが明らかになった。どの国でもやはり、良質な「人とのつながり」はキャリア形成においてとても重要なのだ。

一方で、ただ知人を増やし、「一緒に過ごす」と活力がわく、「仕事」がうまくいく

よう助言や支援してくれる」「キャリアの新たな挑戦を後押ししてくれる」「もしも生活に困ったら助けてくれる」といった質がともなわないままでは、むしろキャリア形成に悪影響をおよぼすことも明らかになった。

これらをまとめると、やみくもに知り合いを増やしたり、望まないしがらみを抱えたままにしたりしておくことは、充実したキャリアを築く足枷となる。質のともなわない人間関係を、質をとまなう人間関係に育てていくことが大切なのである。

## 利己的を恐れることは利他的ではない

充実した人生を送るには、人間関係の質を高め、質をとまなうつながりを増やすことが大切である。しかし、日本はつながりの数が少なく、その少ない人間関係に質がともなっていない。極端ないい方をすれば、つながりに安住し、関係性の質を高めることを放棄しているといえるだろう。

日本では、自身のキャリアに有効だからと人間関係を求めるのは、あまりに利己的で、かえって人間関係を損なうといわれることがある。しかし、人間関係は一方的に深めることはできない。利己的にならないために、何もせずに関係性を放置するのは、実は、利他的でもないのである。

利他的でありたいければ、まずは自身が関係づくりのために行動するところから始める必要がある。相手にとって意味のある関係にできて初めて、人間関係は深まっていくのだ。

そのためにはまず、すでにある家族や職場の人間関係を一度棚卸しし、自身のかかわり方を見直すべきだろう。人間関係は、自分のことをアピールしなくても、助言を求めたり、小さな手助けをしたりといった「小さな行動」<sup>\*6</sup>を通じて深めていくことができる。

また、あまりに負担が大きく、改善の見込みのない人間関係からは離れることも考えられる。そのうえで、越境学習などを通じてサードプレイスをみつけ、人間関係を広げていく。

そうするとしだいに人間関係が豊かになっていく。そして、それが結果的に自身のキャリアにも良い影響をもたらすようになる。

人間関係は、あるものではなく、育てるものだ。「人とのつながり」を「人のかかわり」にしていくのは自分自身である。

つきあいを深めていきたいあの人に、まずは、これまでのかかわりとは違う、小さな“ギフト”を渡してみるのはどうだろう。

\*6 1-2では、4つの小さな行動が人間関係を深めるのに有効なことを示している。