

『1対 N 時代の到来に向けたわが国の人材育成の在り方調査』

調査報告書

2020 年 11 月

PwC Japan

政策提言：人材育成／教育改革チーム

目次

| | |
|--|----|
| 目次 | 2 |
| I. 本プロジェクトの目的及び進め方 | 3 |
| 1. 問題意識 | 3 |
| 2. 近年の労働市場と政策の動向 | 4 |
| 3. 不安定性が高い時代の労働政策とは：注目した政策 | 5 |
| 4. 多様性×不確実性の高い時代における労働政策：「1対N」について | 6 |
| (1) 「1対N」の可能性と定義 | 6 |
| (2) 「1対N」時代に必要になること | 7 |
| II. 本調査の概要 | 9 |
| 1. 調査分析軸と結果の概要 | 9 |
| (1) 分析軸とその想定 | 9 |
| (2) 調査結果の概要 | 10 |
| III. 「1対N」時代においても職を確保できる人材要件に係る調査 | 15 |
| 1. 先行研究 | 15 |
| 2. アンケート調査 | 25 |
| (1) 調査概要 | 25 |
| (2) 回答者の概要 | 28 |
| (3) 本調査結果の概要 | 32 |
| (4) キャリア展望が明確でありかつジョブ・クラフティングを有する人材の能力開発に資する要因分析 | 43 |
| (5) 統計分析 | 65 |
| (6) 総括 | 74 |

I. 本プロジェクトの目的及び進め方

1. 問題意識

2018年11月に日本経済団体連合会（以下、経団連と記す）は、Society5.0社会の到来に向け企業、個人、行政・国の対応策案を示した。それと前後して経団連会長と大手企業の経営者が、終身雇用を前提とした雇用関係の維持が将来的に難しくなると発言し、多くの雇用者やこれから社会に出る若年者に少なからず衝撃を与えたことは記憶に新しい。この発言の背景には、経済社会が直面する「技術的变化」、「社会経済的变化」がもたらす不確実性の高まりがある。前者は、具体的にデジタルトランスフォーメーションがあげられるが、同変化と後者の変化は不可分であることは、このたびの新型コロナウイルスの拡大により立証されたと言える。事業者及び労働者による技術変化への対応力の差異が、円滑な事業運営や職の確保、感染リスクからの回避に大きく影響した。これまでデジタル化に消極的であった行政機関が自身の組織はもとより、事業者等のデジタル技術導入に向け急速に動き始めたことは、技術的变化が一層進み、社会経済が大きく変わることを予感させる。

この技術の急速な進化は、同時に組織の形態、さらには雇用者の期待役割や活用にも変化をもたらす。これまでの企業活動は、一組織においてニーズ・シーズの可視化→市場調査→研究・開発→製品化・商品化→市場への提供を一気通貫で行ってきたが、技術の変化に連動して人々の行動、考え方がほぼ同じスピードで変化していくなかでは、従来の手順を踏襲しては変化をキャッチアップできない。また、近年顕在化しつつある課題は、従来の地理的・制度的な境界を超え、グローバル、ローカルにも広がっており、組織や国の枠を超え、さまざまな人々の知見と創造／想像力を結集し課題解決していく必要がある。

「Society5.0」は、「デジタル革新と多様な人々の想像・創造力の融合によって、社会の課題を解決し、価値を創造する社会」と定義されているが、企業、行政機関、さらには個人が同社会の到来に向け仕組みづくりや能力開発をしていくことが求められている。

振り返って、日本企業の現状はどうであろうか。現在から約30年前の1989年の「World Stock Market Capitalization Ranking」では、首位から5位までの全て、さらには上位20社中14社(7割)を日本企業が占めていた。しかし30年後の2019年では、上位をGAFを含む米国IT企業と中国IT企業が占め、日本企業は50位以内に自動車メーカー1社がランクイン(43位)するにとどまっている。この30年間で日本企業の世界的位置づけは大きく後退したといえよう。

このような状況に陥った要因は何だろうか。1つに多様性の受容が考えられる。そもそも、わが国の人材のキャリア形成は、画一的だといわれる。高校／大学を卒業した直後に就職し、就業後も女性を中心とした育児休業等を除き、就業期間中に長期の休業や短時間勤務等、時間的空白を作らないことを前提にキャリア形成が行われている。また、就業期間中も、仕事偏重傾向が強く、有給休暇を取得するにも1週間以上の連続休暇を取得することを躊躇する者は少なくない。こうしたわが国における画一的なキャリアや生活スタイルが、多様な考えを受容し融合させ、創造的なモノやサービスを創出すること、生産性を高めるアイデアが提供される「場」「機会」を喪失させてきてしまったのではないだろうか。

今後さらに不確実性が高まる時代においては、多様性に富んだ考え方の受容と同時に、労働者一人ひとりが次代に備え能力開発をしていく必要がある。画一的な価値観・生き方は、規模の経済が働いた時代においては有益であった。しかし、不確実性が高い時代では、次に何が求められるかを推測することが求められる。しかし、それは根拠（エビデンス）に基づき推測されなければならないが、デジタル化が加速す

るこれからの時代においては、そのスピードも速く、価値観が多様であり、それらに応える技術や知識も変動的であろう。

では、その状況に対応していくには、どのような仕組みが必要なのであろうか。また、どのような「人材」をターゲットにそれらを構築していくべきなのだろうか。数多くの先行研究に基づけば、創造性ある人材は、所属組織内はもとより、その枠組みを超えた「場」へ積極的に参画し、知見やスキルを習得していることが明らかである。また、当該人材は、自分の価値観を持ち、キャリア展望も明確に持つ傾向にある¹。もちろん、キャリア展望が明確であるために、その実現に必要な能力の習得が可能な「場」に向いている、と言う逆の因果関係もあるだろう。いずれにせよ、当該人材は、「終身雇用を維持できない」時代においても、組織に依存することなく、自らを活かす「場」の確保が可能であると考えられる。そうであるならば、キャリア展望が明確であったり、時代が要する能力を有する人材の要件を明確にし、その要件を満たす「場」や「機会」を、未だ当該要件を満たしていない人材へ提供するのが有益ではないだろうか。

上記の問題意識より、多くの先行研究に当たってみたが、非組織依存的な人材の要件や明確なキャリア展望を有していない人材がどの程度いるのか、また、自らキャリアを構築し能力開発をしていける人材は、どのような方法で習得しているのかを明らかにした研究は見当たらない。特に、量的数値については、全く把握されていないようである。

そうであるならば、不確実性の高い時代の到来に備え、現状で組織依存的な人材や、将来的に雇用を確保できない可能性のある人材がどの程度いるかを把握し、彼らが労働市場から排除されないようセーフティネットを講じていくことは、大いに意義のあることであろう。

以上のことから、弊社では、不確実性の高い時代の到来に先駆け、多くの人材が労働市場から退出しないような社会的仕組みや企業等による支援策を検討すべく、調査を実施することとした。

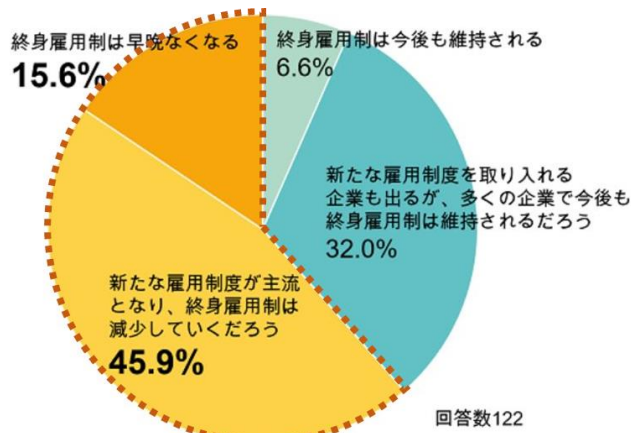
2. 近年の労働市場と政策の動向

まず最初に、近年の企業における雇用保障に対する考え方を確認しておきたい。図表 I -1 は、大手企業を対象に、終身雇用制の今後の予測をたずねたものである。終身雇用制が維持されると回答した割合は38.6%（「終身雇用制は今後も維持される」と「新たな雇用制度を取り入れる企業も出るが、多くの企業で今後も終身雇用制は維持されるだろう」を合算）で、終身雇用制は減少または無くなると回答した61.5%（「新たな雇用制度が主流になり、終身雇用制は減少していくだろう」と「終身雇用制は早晚なくなる」の合算）を大きく下回る。同アンケートは経営層の回答ではないが、終身雇用制を前提とした雇用管理を再考する企業が多いことが分かる。

こうした状況に対応すべく、行政から様々な施策が講じられている。図表 I -2 は、各省庁が取り組む施策の概要を示しているが、多くは多様な価値観・生き方を醸成、または支援する具体策としての副業・兼業の普及、解雇規制の柔軟化等「攻め」の政策である。また、これらは「Society5.0」が謳う、創造性×多様性の実現に資する内容であることが推察できる。

¹ これら先行研究については、本書Ⅲ-1を参照願いたい。

図表 I-1 大企業における終身雇用制の終焉



資料：日経 HR「人事経験者向けに終身雇用制や新卒一括採用の今後に関するアンケート(2019)」より抜粋
 ※割合の合計値が、各項目の小数点以下の数値の関係から、必ずしも各項目の合計の小数点の末尾の数字と一致しないことがある。

図表 I-2「多様な価値観・生き方」に関する各省庁の取組概要

| | |
|-------|---|
| 内閣府 | ・ 「新たな価値・市場の創造」に向けて、「多様な価値観・生き方」を中心とした社会のあり方を創造し、イノベーションを活性化するための仕掛けや、多様な働き方と人材力強化の両立に向けた雇用制度改革の推進を模索している |
| 厚生労働省 | ・ 働き方改革関連法等、労働者目線で、「多様な価値観・生き方」を認める働き方のあり方を推進している（特に、「副業・兼業」といった雇用形態の多様化を検討） |
| 経済産業省 | ・ 企業に対して、「多様な価値観・生き方」における人材マネジメントのあり方に加え、兼業・副業、テレワーク等、多様で柔軟な働き方を自由に選択できる施策を提示している |
| 国土交通省 | ・ 産学官関係者からなる「都市の多様性とイノベーションの創出に関する懇談会」を設置し、多様な生き方ができる都市の在り方とそれを誘導する政策について検討を進めている |

資料：各省庁 HP 掲載資料より、PwC 人材育成検討チーム整理

3. 不安定が高い時代の労働政策とは：注目した政策

しかし、不確実性や多様性の高まりに乗じて「攻め」の施策を多数打っても、それを活用できる人材は多くない。むしろ施策活用要件を満たしていない、どのように対策を講じたら良いかわからない人の方が多いのではないだろうか。そして、そのようなタイプの人材は、組織に依存しがちで、終身雇用が維持できなくなった際には失業等、就労機会を失ってしまう可能性が高いと推測される。

現行の政府の施策が主に「攻め」の戦略であるならば、同時に不確実性の高い時代に応じた「守り」の戦略も固めておく必要がある。わが国の起業率の低さは、チャレンジして失敗した際のセーフティネットの不十分さを指摘するものが多い。「攻め」の施策を成功させるには、失敗を受容し、再チャレンジを可能とするセーフティネットの整備が必須である。

では、不確実性の高い時代におけるセーフティネットの労働施策とは何だろうか。本調査検討グループでは Society5.0 が謳う、「多様性」と「創造性／想像性」に資するセーフティネット策として、デンマークで 1990 年代に実施された「フレキシキュリティ」に注目した。「フレキシキュリティ」とは、柔軟性

(flexibility)と安全性(security)の合成語で、雇用の柔軟性を担保しながら、手厚い失業保障によって労働者の生活安定を図る労働政策のことで、「積極的労働市場政策」とも言われる。同国では、企業等による解雇規制を柔軟化する一方で、失業した労働者の能力開発機会を確実に担保する仕組みを構築したことが、多様な生き方、キャリア形成に寄与したと言われている。わが国においても、2008年のリーマンショック時に多数の非正規労働者が職を失った折、注目されたことがある。

不確実性が高まる社会の到来は、新たなビジネスを創造する機会でもある。その機会を成果として結実させていくためには、わが国においても、チャレンジ性を高める「攻め」の施策と合わせて、そのチャレンジが失敗しても再チャレンジできるよう、必要な能力やスキルを習得できる「場」を、わが国の雇用慣行と親和性を持たせつつ確保していくことが必要だと考える。

4. 多様性×不確実性の高い時代における労働政策:「1対N」について

(1) 「1対N」の可能性と定義

以上のように、経済社会及び技術の変化に耐えうる施策を検討する必要があるものの、それらがわが国の労働市場特性・雇用慣行に親和的でなければ社会的に受容されない。その特性の1つとして「長期雇用(終身雇用²)」があげられる。海外では各労働者の能力やキャリアの進展等に応じて就業先を変更する「転職」が積極的に活用されるが、わが国では初職で就職した企業等に定年まで勤務するケースが未だ多い³。この長期にわたる雇用関係の維持を前提に、わが国の企業等は内部労働市場を発達させ、組織内OJTを中心に人材を育成し内部昇進させ、技能を蓄積してきた。また、この仕組みにより企業等は従業員に将来的なキャリアビジョンを明確に持たせ、そのビジョンの実現に向け企業等が責任を持ち、主導的に能力開発機会を提供することができたと言える。

しかし、急速なグローバル化やIT技術の進展は、企業等が市場動向を都度読みながら新たな事業を立ち上げていく必要性を高め、従来の人事管理では必要な人材を、必要な時に、必要なだけ確保することが困難になってきている。たとえば、ビジネスモデルの短命化は、企業等が事業に必要な知見やスキルを有する人材を、必要な期間だけ確保することに有意性を持たせることになり、人材を長期に雇用し育成するインセンティブを小さくする。また、この雇用慣行の変化は、労働者の安定した収入源と能力開発機会の両者を喪失させる可能性がある。まさに、「守り」の労働市場政策が必要になる。

同状況を回避する方法として、一人の労働者が複数の企業等と就労関係を構築することが考えられる(図表I-3参照)。しかし、労働者は企業等が自身のキャリアに必ずしも責任を負うものではない点に留意する必要がある。従来からの雇用関係の変化は、企業等が責任を持って従業員にキャリア展望を示し、必要な能力開発機会を企業等主導型で提供するのではなく、労働者が自らキャリア展望を設定し、その実

² 冒頭紹介した経団連会長や大手自動車メーカー社長の言葉のように、わが国では「終身雇用」が多用されるが、60歳を雇用関係の一区切りとする「定年制」があるため、必ずしも「終身雇用」に当たらない、との指摘は多い。また国際比較研究では、海外でもほぼ同様の傾向がみられることから、近年では「終身雇用」ではなく、「長期雇用」の使用が一般的となりつつある。しかし、「終身雇用」は市民権を得た言葉であることから、本稿においても同用語を使っている。

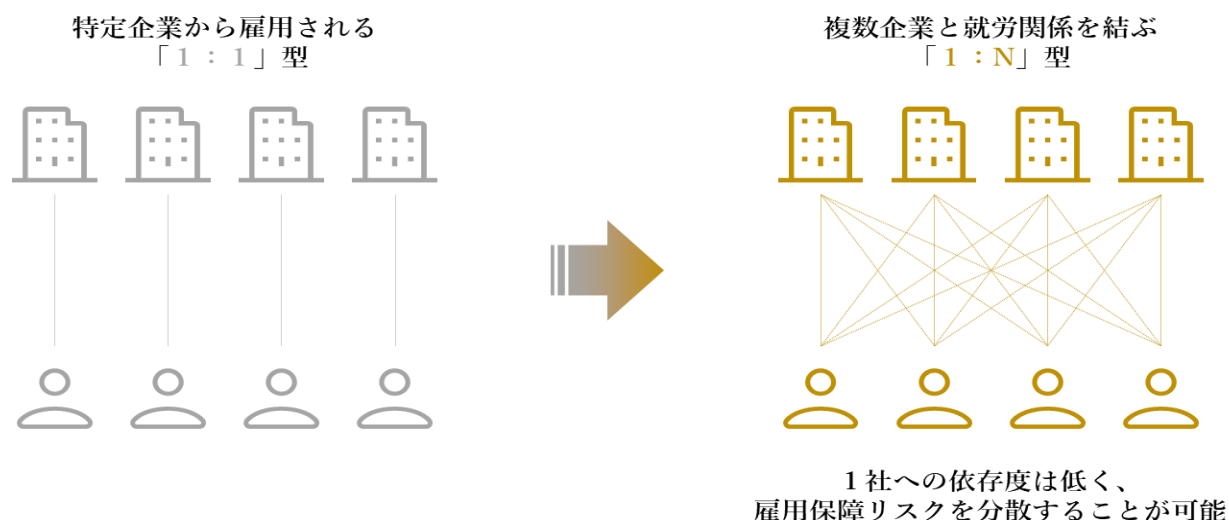
³ 厚生労働省の「賃金統計基本調査」やOECD Databaseよりイタリア、ベルギー、フランス等EU諸国も長期雇用であるとし(特に、女性では前述の国に加えスウェーデン、ノルウェー、オランダは日本より長期雇用の傾向がみられる)、日本の労働市場の特性として長期雇用や年功制を指摘するのは必ずしも正しくないとする研究者も多い。

現に向けスキルや知識を開発し、自身のエンプロイアビリティを高めていく点にある。

一方、労働者が複数の企業等と就労関係を持つことは、ビジネスモデルの新陳代謝が激しいなかで、企業等にとっては、事業に必要な知見や能力を有する人材を、組織内で多大なコストをかけて育成・確保する必要が軽減されることや、必要な労働力を必要な時に確保しやすくなり、大きな固定費を確保する必要がなくなるメリットをもたらす。こうした新たな就労関係は、一見すると解雇規制が緩和されたように見えるが、これまでの日本型雇用慣行を踏襲しながら、多様な人材の確保を容易にすることを前提としている点がポイントである。労働力人口が減少するなか、企業等は一定数の労働者を確保することを重視しており、これまでの雇用関係を大きく変えることはないだろう。

以上を前提とすると、労働者が複数企業等と就労関係を構築することは、企業等と労働者の両者にとって win-win になると同時に、日本型の積極的労働政策になりうると考える。なお、この労働者が複数の企業等と就労関係を結ぶ状態を「1対N」と定義することとする。

図表 I -3「1対N」時代の、企業等と労働者の就業関係のあり方



資料：PwC 人材育成検討チーム作成

(2) 「1対N」時代に必要になること

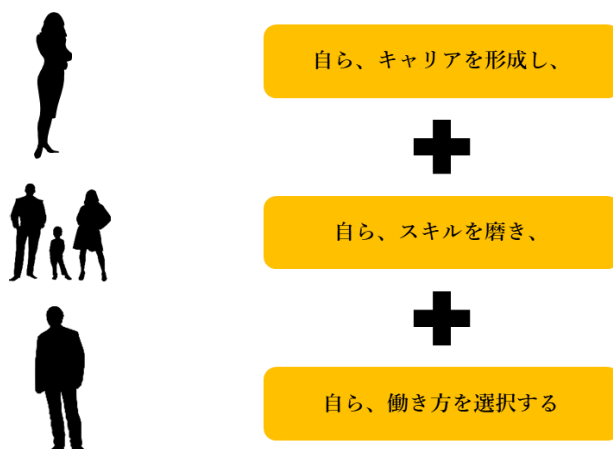
1対Nの就労関係では、従来のように企業等が従業員へ積極的に教育投資をするインセンティブが小さくなる。また、不確実性が高く、かつ流動性が高い社会においては、企業等は「キャリアの成功型」を示し必要な能力やスキルを提供することが難しくなるため、企業等が主導して提供する能力開発機会は最小限にとどめられ、個々の従業員が個別に能力開発することを「支援する」方向に移行すると考えられる。現に、従業員の自律的なキャリア形成を支援することに取り組む企業は40%程度あり、労働者側も自身の職業生活設計を自ら考えていきたいと考える傾向が強まりつつある⁴。また、アメリカでは1980年代以降、

⁴ 企業の取り組み状況に関するデータの出所は、企業活力研究所(2018)『経営革新と「稼ぐ力」の向上に向けた仕事とキャリアの管理に関する調査研究報告書』p.95。また、労働者の意識に関するデータの出所は、平成29年度「能力開発基本調査」である。

市場競争激化、産業構造の変化、技術革新の進展や労働者の就業意識・就業形態の多様化に伴い、労働者に求められる職業能力が「企業内で通用する能力」から「企業を超えて通用する能力」へ移行しており、1990年に入って以降は、経営者は自社における永続的な雇用を保障しない代償として、従業員に対して他社でも通用する高い技術や能力である「エンプロイヤビリティ」を身につけるための教育・訓練の機会を提供する動きが活発化している。

このエンプロイヤビリティを高めるうえで重要なことは「キャリア自律」である。「キャリア自律」とは、自分の価値観をベースとしたキャリア開発の重要性を認識し、自分自身を継続的に動機づけし、自分の意思をベースに主体的に行動でき、チャンスをも動的にとらえ事態を切り拓くことができることを指す（花田、2001）⁵。1対Nの就労関係においては、所属先企業等に依存せず自らキャリアゴールを設定し、それに資する仕事に従事できるよう自ら必要な能力やスキルを磨いていくことが求められる。また、その能力開発においては、必ずしも現在所属している企業等で行う必要はなく、欲する能力やスキルの習得機会を提供してくれる企業・プロジェクト等で働く「働き方」を選択していくことも必要になる。1対N時代はまさに、自己裁量性が必要になり、自らキャリアを開拓していくことが求められるのである。

図表 I-4「1対N」時代に人材が求められること



資料：PwC 人材育成検討チーム作成

⁵ 花田光世（2001）「キャリアコンピテンシーをベースとしたキャリア・デザイン論の展開—キャリア自律の実践とそのサポートメカニズムの構築を目指して」CRL Research Monograph No.1

II. 本調査の概要

本章では、前章で述べた1対N時代の到来に必要な「守り」の積極的労働政策（施策）を考察すべく実施したアンケート調査の結果概要を紹介する。

1. 調査分析軸と結果の概要

(1) 分析軸とその想定

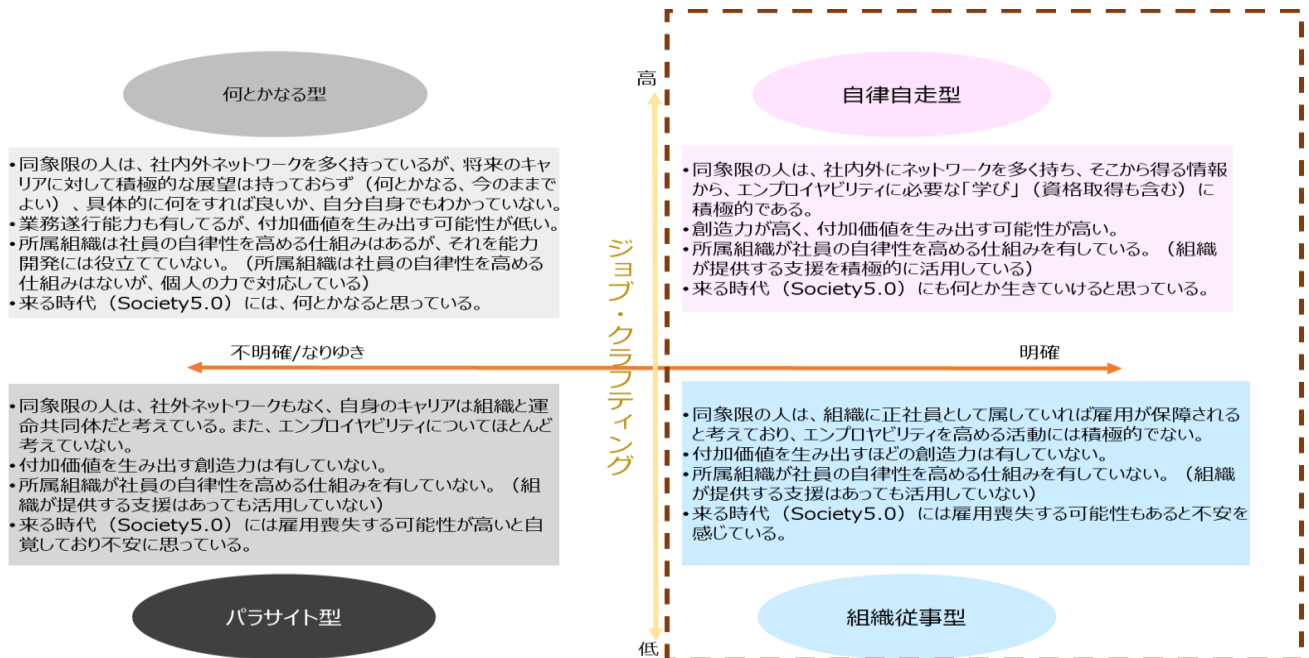
「守り」の積極的労働政策を検討するにあたり、キャリア展望が明確な者が、どのように能力開発しているかを明らかにすることが有効だと考え、同要因を抽出するためのアンケート調査を実施した（調査実施時期：2020年3月、分析対象サンプル：2993）。また、分析ではキャリア展望の明確性と「労働者が主体的に自らの仕事を定義し、創意工夫すると言う行動」と定義される「ジョブ・クラフティング」の高低度合いを分析軸として4象限（II-1-(1)-1）をつくり、各象限に該当する4タイプの要因を明らかにすることとした。なお、各4タイプの想定はII-1-(1)-2のとおりである。

II-1-(1)-1 本調査の分析軸

| | (略称) | n | % |
|---------------------------|--------|------|-------|
| キャリア展望明確でジョブクラフティングあり | 自律自走型 | 828 | 27.7 |
| キャリア展望明確であるがジョブクラフティングなし | 組織従事型 | 361 | 12.1 |
| キャリア展望不明瞭であるがジョブクラフティングあり | 何とかなる型 | 700 | 23.4 |
| キャリア展望不明瞭でジョブクラフティングなし | パラサイト型 | 1104 | 36.9 |
| 合計 | | 2993 | 100.0 |

※割合の合計値が、各項目の小数第2位以下の数値の関係から、必ずしも100%にならないことがある。

II-1-(1)-2 本調査の分析軸



(2) 調査結果の概要

① キャリア自律の状況

不確実性の高い時代においては、自らキャリアのゴールを設定し、その実現に向け能力開発をする「キャリア自律」が求められる。本アンケート調査ではキャリア自律の程度を 27 設問で確認しており、各設問に対し「まったく当てはまらない」から「良く当てはまる」までの 6 選択肢で回答してもらっている。これらを「まったく当てはまらない」を 1 点、肯定的回答になるにしたがって加点し「良く当てはまる」を 6 点としてカテゴリーごと（全 7 カテゴリー。下表の II-1- (2) -1 参照）の点数を算出した。なお、「キャリア自律全項目合計」は、全カテゴリーの合計点である⁶。

その結果、「自律自走型」が全項目で最も得点が高いことが示された。なかでも、「主体的ジョブデザイン行動」、「ネットワーク行動」、「スキル開発行動」の 3 つは、キャリア展望が明確なグループの 1 つである「組織従事型」との得点差が大きかった。同 3 カテゴリーには社内外の人材との関わり合い方や社会動向へのアンテナの感度等に関する項目が含まれており、能力開発の場の範囲が広い「自律自走型」は、関わり合う人材が多様であるがゆえに社会動向の情報感度が高いと考えられる。

また、本結果から、キャリア展望の明確度よりもジョブ・クラフティングがキャリア自律の醸成に影響する可能性が示唆された点も注目すべきである。たとえば、「組織従事型」と「何とかなる型」を比較すると、すべての項目で後者の点が高い。キャリア自律項目には、組織の枠にとらわれず社内外の人材と積極的に関わり、社会の動向に関心を持ちながらも自分の価値観を実現することをたずねる設問が多く含まれる。すなわち、「何とかなる型」は「組織従事型」に比して組織を超えた活動に積極的であり、活動を通してスキルを開発している可能性がある。

図表 II-1-(2)-1 キャリア自律に関する得点(平均点)

| | Q14.1-4 自己指向 得点 | Q14.5-6 価値優先得点 | Q14.7-9 バウンダリー レス思考得点 | Q14.10-11 職場環境への 適応行動得点 | Q14.12-16 主体的ジョブ デザイン行動 得点 | Q14.17-20 ネットワーキ ング行動得点 | Q14.21-27 スキル開発行 動得点 | Q14_全問 キャリア自律 全項目合計 |
|--------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|---------------------------|
| 自律自走型 (n=828) | 18.80 | 8.66 | 13.59 | 9.00 | 22.72 | 17.29 | 30.73 | 120.78 |
| 組織従事型 (n=361) | 16.47 | 7.39 | 10.61 | 7.30 | 17.85 | 12.67 | 23.07 | 95.37 |
| 何とかなる型 (n=700) | 17.62 | 8.14 | 12.60 | 8.35 | 21.22 | 16.24 | 28.28 | 112.45 |
| パラサイト型 (n=1104) | 14.63 | 6.69 | 8.98 | 6.35 | 15.68 | 11.35 | 19.55 | 83.23 |

※割合の合計値が、各項目の小数第 2 位以降の数値の関係から、必ずしも各項目の合計の小数点の末尾の数字と一致しないことがある。

⁶ キャリア自律についてたずねた 27 問は、先行研究結果からキャリアの自律性を代表するものとして厳選したものである。分析にあたり因子を分けるべく因子分析を試みたが 1 つの因子しか抽出できなかったため、点数化して分析することとした。

② 自己啓発等に投じる時間について

仕事能力は従事する業務を通して必要な知識やスキルを習得する「OJT」方式が多いが、それ以外の学びも重要であることは周知である。本調査では自己啓発に投じる時間についてたずねてみたが、週当たりの「自己啓発等時間計」は「自律自走型」が 92.4 分と多くの時間を投じていることがわかった。次いで「何とかなる型」と「組織従事型」61.2 分で同じ結果となったが、前者は就労日に多くの時間を割き、後者は非就労日に多くの時間を投じるといった特徴がみられた。これは就労時間との関係があると推測され、後者は就労時間が長いために非就労日に自己啓発等の時間を確保していると考えられる（以上、図表Ⅱ-1-(2)-2 参照）。

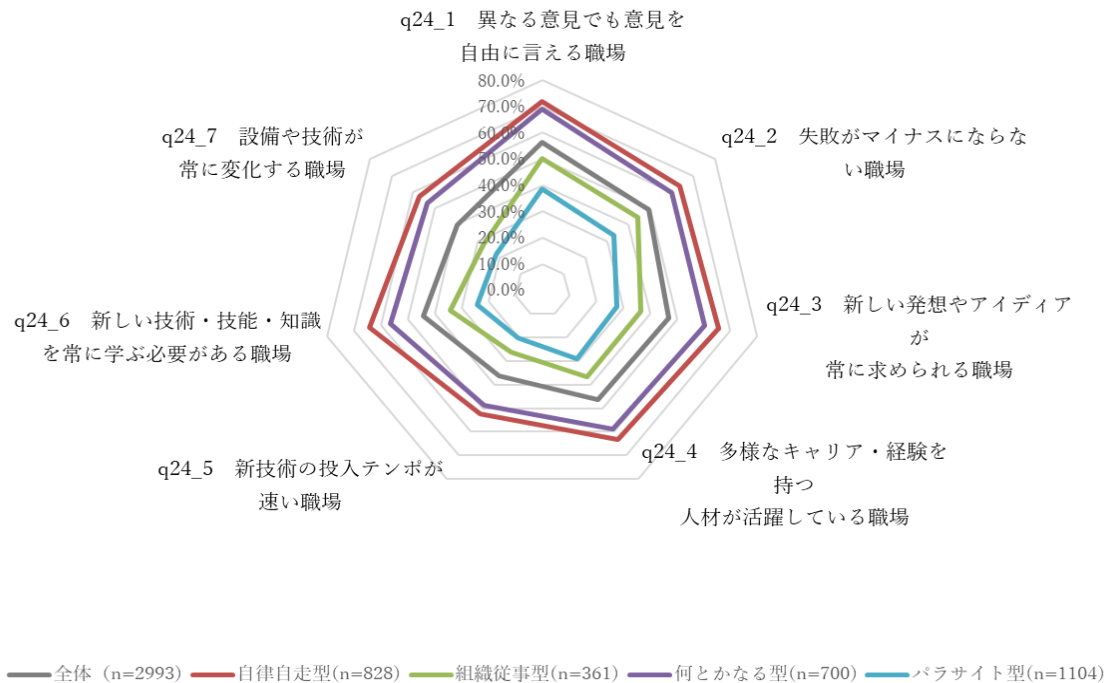
図表Ⅱ-1-(2)-2 1日あたりの就労時間と平日／休日の自己啓発等時間(平均)

| | 就労時間 (1日あたり) ※単位：時間 | 【平日】 | 【休日】 | 自己啓発等時間計 (週あたり) ※単位：分 |
|-----------------|---------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| | | 自己啓発、学習、 訓練 ※単位：分 | 自己啓発、学習、 訓練 ※単位：分 | |
| 自律自走型 (n=828) | 8.97 | 26.40 | 66.00 | 92.40 |
| 組織従事型 (n=361) | 9.08 | 18.00 | 43.20 | 61.20 |
| 何とかなる型 (n=700) | 8.73 | 18.60 | 42.60 | 61.20 |
| パラサイト型 (n=1104) | 8.77 | 9.60 | 21.00 | 30.60 |

③ 職場特性について

能力開発やキャリア自律を支援する制度等はないが、職場環境や職場マネジメントの差異が従業員の能力開発に影響することは少なくない。本調査では、職場の特性を図表Ⅱ-1-(2)-3 の 7 項目について、「当てはまる」から「まったく当てはまらない」までの 4 択から 1 つを回答してもらった。なお、図表は「当てはまる」と「どちらかといえば当てはまる」に回答した合算値を示している。

図表 II-1- (2) -3 職場の特性



赤線の「自律自走型」は全項目において高い割合となっており、次いで紫線の「何とかなる型」が続く。中でも「新しい技術・技能・知識を常に学ぶ必要がある職場」は、「自律自走型」が他色の線に比して高い。「異なる意見でも意見を自由に言える職場」や「失敗がマイナスにならない職場」、「新しい発想やアイデアが常に求められる職場」、「多様なキャリア・経験を持つ人材が活躍している職場」についても「自律自走型」と「何とかなる型」は全体値（灰色の線）より高く、「組織従事型」は各項目とも全体値より低いことがわかる。キャリアスキルの開発の醸成には、前述の要素が不可欠であると指摘できる。

④「自律自走型」と「組織従事型」の要因

上記の結果を踏まえ「自律自走型」と「組織従事型」の2つの差異を明らかにすべく、二項ロジスティック回帰を用いて多変量解析を行った。最初の分析は「キャリア自律得点」を投入しないモデル式である。「キャリア自律得点」を投入しない理由は、本人の意向が強く影響しないなかで何が強く影響するかを考察するためである。分析結果は図表 II-1-(2)-4 のとおりである。なお、各変数の解説については、本報告書のⅢ章を参照願いたい。

モデル1の結果から「自律自走型」と「組織従事型」の違いを考察する。「資格の有無」は、「自律自走型」は1%水準で正に有意、「組織従事型」では5%水準で正に有意の結果となり、両タイプとも資格を有していることが特性要因だと言える。しかし、「週あたりの自己啓発時間」については、「自律自走型」は1%水準で正に有意であるが、「組織従事型」は統計的に有意な結果は得られなかった。これは、「自律自走型」は週あたりの自己啓発時間が長いことが要因としてあげられる。また、職場特性変数で「自律自走型」は「新しい発想やアイデアが常に求められる職場」が1%水準で正に有意、「多様なキャリア・経験を持

「人材が活躍している職場」が 10%水準で正に有意、「新しい技術・技能・知識を常に学ぶ必要がある職場」が 1%水準で正に有意の結果となったが、「組織従事型」はこれらの変数を含め正に有意なものはない。同結果は、「自律自走型」の職場には、新しい知識等や発想が求められる職場であり、日々の業務を通してこれらを習得する機会があるほか、多様なキャリアを有する人材がいると言える。一方、「組織従事型」は「設備や技術が常に変化する職場」で 1%水準で負に有意な結果となった。すなわち、「組織従事型」の職場は保守的な職場である可能性が示唆される。また、「働き方の裁量度得点」も同タイプは 10%水準で負に有意である。この結果は、職場が保守的であるがゆえに働き方の裁量も制約的である可能性を指摘できる。なお、「自律自走型」の「キャリア自律を促進するための支援制度」は 5%水準で負に有意であった。同結果の解釈は、職場が創造的であり、他流試合的要素を有しているために、あえて企業等が制度を整備しなくても問題はなく、制度の有無を認識していないと考えられる。

次に、キャリア自律得点が追加されたモデル 2 について、モデル 1 からの変化点に注目しながら解釈する。「自律自走型」は、「キャリア自律」変数に加わっても職場特性の「新しい発想やアイデアが常に求められる職場」（10%水準で正に有意）と「新しい技術・技能・知識を常に学ぶ必要がある職場」（5%水準で正に有意）は統計的有意でありモデル 1 と変化はないが、「多様なキャリア・経験を持つ人材が活躍している職場」は有意でなくなった。また、「キャリア自律」変数については、「バウンダリーレス思考」、「主体的ジョブデザイン行動」及び「スキル開発行動」は 1%水準で正に有意であるが、「価値優先」は 10%水準で負に有意となった。同結果は、「自律自走型」は社内外の人とのネットワーキングづくりを通して、自らの仕事のやり方を見直し進化させる行動をとっていながらも、所属先企業等の意向も考慮する傾向があると言える。モデル 1 で有意だった項目が有意でなくなった点については、キャリア自律変数に社内外と関わる要素が入ることにより、必ずしも所属職場の多様性が高い必要がなくなったと考えられる。一方、「組織従事型」は「キャリア自律」変数に加わっても職場変数に変化はなかった。「キャリア自律」変数については、「ネットワーキング行動」が 1%水準で負に有意となった。すなわち、「組織従事型」は、社内外の活動には消極的であり新しいネットワークを構築することがないと言える。両キャリアタイプの差異は、組織の枠を超えた行動の有無にあり、当該行動が能力開発に影響を与えていることが示唆されたと言える。

図表Ⅱ-1-(2)-4 「自律自走型」と「組織従事型」の要因分析(2項ロジスティック回帰)

| | モデル1 | | | | モデル2 | | | | | | | | | | | |
|--|--------|------|-------|--------|--------|------|-------|--------|--------|------|------|--------|--------|------|------|--------|
| | 自律自走型 | | 組織従事型 | | 自律自走型 | | 組織従事型 | | | | | | | | | |
| | B | 標準誤差 | 有意確率 | Exp(B) | B | 標準誤差 | 有意確率 | Exp(B) | B | 標準誤差 | 有意確率 | Exp(B) | B | 標準誤差 | 有意確率 | Exp(B) |
| 資格の有無(基準=あり) | .616 | .105 | *** | 1.851 | .338 | .133 | ** | 1.402 | .411 | .115 | *** | 1.508 | .377 | .137 | *** | 1.458 |
| 週あたりの自己啓発時間 | .002 | .000 | *** | 1.002 | .000 | .001 | | 1.000 | .002 | .000 | *** | 1.002 | .001 | .001 | | 1.001 |
| 働き方の裁量度得点 | .004 | .019 | | 1.004 | -.045 | .025 | * | .956 | -.009 | .021 | | .991 | -.033 | .025 | | .967 |
| キャリア開発支援制度の有無 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| キャリア自律を促進するための支援制度 (027_3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11) | -.155 | .082 | ** | .856 | .158 | .126 | | 1.171 | -.035 | .091 | | .966 | .115 | .128 | | 1.122 |
| 従来型能力開発支援制度(027_12, 13, 14, 15) | -.046 | .081 | | .955 | .004 | .114 | | 1.004 | -.029 | .088 | | .972 | .029 | .116 | | 1.029 |
| 職場特性 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 異なる意見でも意見を自由に言える職場 | .049 | .077 | | 1.050 | .034 | .097 | | 1.034 | -.050 | .084 | | .951 | .017 | .099 | | 1.017 |
| 失敗がマイナスにならない職場 | .099 | .075 | | 1.104 | .050 | .097 | | 1.052 | .099 | .081 | | 1.104 | .040 | .098 | | 1.041 |
| 新しい発想やアイデアが常に求められる職場 | .230 | .076 | *** | 1.259 | -.099 | .101 | | .905 | .147 | .084 | * | 1.158 | -.047 | .100 | | .954 |
| 多様なキャリア・経験を持つ人材が活躍している職場 | .131 | .075 | * | 1.140 | .006 | .100 | | 1.006 | .030 | .081 | | 1.030 | .015 | .101 | | 1.015 |
| 新技術の投入テンポが速い職場 | -.030 | .077 | | .970 | -.053 | .108 | | .948 | -.112 | .085 | | .894 | .028 | .110 | | 1.029 |
| 新しい技術・技能・知識を常に学ぶ必要がある職場 | .312 | .081 | *** | 1.367 | -.093 | .108 | | .911 | .177 | .089 | ** | 1.193 | -.094 | .109 | | .910 |
| 設備や技術が常に変化する職場 | .087 | .081 | | 1.091 | -.320 | .114 | *** | .726 | -.005 | .089 | | .995 | -.257 | .115 | ** | .773 |
| キャリア自律 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 自己指向特性 | | | | | | | | | .020 | .021 | | 1.020 | .047 | .022 | ** | 1.048 |
| 価値優先性 | | | | | | | | | -.065 | .035 | * | .937 | -.035 | .039 | | .966 |
| バウンダリーレス思考 | | | | | | | | | .104 | .026 | *** | 1.110 | .054 | .028 | * | 1.056 |
| 職場環境への適応行動 | | | | | | | | | -.006 | .040 | | .994 | .039 | .044 | | 1.040 |
| 主体的ジョブデザイン行動 | | | | | | | | | .080 | .024 | *** | 1.083 | -.020 | .025 | | .980 |
| ネットワークング行動 | | | | | | | | | .003 | .026 | | 1.003 | -.141 | .029 | *** | .868 |
| スキル開発行動 | | | | | | | | | .086 | .014 | *** | 1.090 | .011 | .015 | | 1.011 |
| 企業規模(基準=100人以下) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 101-300人 | -.168 | .142 | | .845 | .117 | .170 | | 1.124 | -.036 | .155 | | .964 | .130 | .172 | | 1.139 |
| 301-1000人 | -.145 | .148 | | .865 | -.220 | .200 | | .802 | .047 | .159 | | 1.048 | -.212 | .202 | | .809 |
| 1001人以上 | -.239 | .132 | * | .788 | -.038 | .173 | | .962 | -.039 | .144 | | .962 | -.015 | .177 | | .985 |
| 性別(基準=男性) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 女性 | -.097 | .108 | | .908 | -.494 | .145 | *** | .610 | -.156 | .119 | | .855 | -.505 | .147 | *** | .604 |
| 業種(基準=製造業) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 鉱業・建設業 | .043 | .205 | | 1.044 | .041 | .251 | | 1.042 | .090 | .222 | | 1.095 | .043 | .256 | | 1.044 |
| 情報通信業 | -.331 | .211 | | .718 | -.274 | .278 | | .760 | -.060 | .232 | | .941 | -.386 | .282 | | .680 |
| 卸売・小売業 | -.124 | .191 | | .883 | -.510 | .271 | * | .601 | -.202 | .211 | | .817 | -.530 | .274 | * | .589 |
| 金融・保険業、不動産業・物品賃貸業 | -.065 | .184 | | .937 | -.106 | .252 | | .900 | -.056 | .201 | | .946 | -.135 | .255 | | .874 |
| 医療・福祉 | -.340 | .232 | | .712 | .017 | .293 | | 1.017 | -.357 | .253 | | .700 | .012 | .295 | | 1.012 |
| その他サービス業 | .088 | .161 | | 1.092 | -.175 | .215 | | .840 | .105 | .175 | | 1.111 | -.198 | .217 | | .820 |
| その他 | -.054 | .179 | | .947 | .108 | .223 | | 1.114 | -.099 | .195 | | .906 | .129 | .225 | | 1.137 |
| 職種(基準=一般事務職) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 企画職 | .368 | .167 | ** | 1.444 | .543 | .222 | ** | 1.722 | .242 | .182 | | 1.274 | .579 | .226 | *** | 1.784 |
| 営業職 | .379 | .152 | ** | 1.461 | .204 | .216 | | 1.226 | .216 | .166 | | 1.241 | .225 | .220 | | 1.252 |
| SE職 | .162 | .222 | | 1.176 | .781 | .279 | *** | 2.184 | .129 | .241 | | 1.137 | .838 | .282 | *** | 2.312 |
| 研究・開発・設計職 | .377 | .214 | * | 1.458 | .913 | .268 | *** | 2.493 | .669 | .234 | *** | 1.952 | .892 | .270 | *** | 2.440 |
| 製造関連職、組立・操作職、機械・加工職 | .025 | .208 | | 1.025 | .073 | .265 | | 1.076 | .134 | .229 | | 1.143 | .034 | .267 | | 1.035 |
| 高度専門職 | .575 | .222 | *** | 1.778 | .143 | .318 | | 1.154 | .577 | .242 | ** | 1.780 | .139 | .319 | | 1.149 |
| 保育・社会福祉系専門職、教職 | .321 | .290 | | 1.379 | .549 | .346 | | 1.732 | .239 | .313 | | 1.270 | .575 | .349 | * | 1.777 |
| サービス職 | .124 | .221 | | 1.132 | .469 | .273 | * | 1.598 | .135 | .242 | | 1.145 | .392 | .277 | | 1.480 |
| 保安職、運輸・通信職、建設・探掘従事者 | .073 | .262 | | 1.075 | .366 | .294 | | 1.442 | -.051 | .283 | | .950 | .340 | .298 | | 1.404 |
| その他 | .651 | .391 | * | 1.918 | .147 | .638 | | 1.159 | .500 | .416 | | 1.649 | .197 | .640 | | 1.217 |
| 役職(基準=一般社員・職員) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 課長補佐、係長、主任相当職 | .483 | .128 | *** | 1.621 | .086 | .172 | | 1.090 | .348 | .138 | ** | 1.416 | .123 | .174 | | 1.131 |
| 課長・課長相当職 | .625 | .187 | *** | 1.869 | .220 | .248 | | 1.247 | .521 | .204 | ** | 1.684 | .231 | .251 | | 1.260 |
| 部長相当職以上 | .609 | .257 | ** | 1.838 | 1.064 | .297 | *** | 2.898 | .535 | .282 | * | 1.708 | 1.077 | .302 | *** | 2.936 |
| 役員 | .664 | .336 | ** | 1.943 | .597 | .418 | | 1.817 | .682 | .371 | * | 1.977 | .634 | .423 | | 1.885 |
| 学歴(基準=高卒) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 専修学校・各種学校、高専・短大 | .181 | .157 | | 1.198 | .375 | .188 | ** | 1.456 | .209 | .172 | | 1.232 | .400 | .190 | ** | 1.491 |
| 大卒 | .384 | .136 | *** | 1.468 | .205 | .173 | | 1.228 | .374 | .147 | ** | 1.453 | .204 | .175 | | 1.226 |
| 院卒 | .465 | .206 | ** | 1.593 | .422 | .262 | | 1.525 | .382 | .225 | * | 1.466 | .404 | .265 | | 1.497 |
| 年齢 | -.014 | .006 | ** | .986 | .010 | .008 | | 1.010 | -.002 | .007 | | .998 | .006 | .008 | | 1.006 |
| 回答者の年収 | -.009 | .054 | | .991 | -.094 | .070 | | .910 | -.049 | .059 | | .952 | -.065 | .071 | | .937 |
| 定数 | -3.648 | .402 | *** | .026 | -1.405 | .500 | *** | .245 | -7.304 | .510 | *** | .001 | -1.237 | .530 | ** | .290 |
| N | 2993 | | | | 2993 | | | | 2993 | | | | 2993 | | | |
| R2乗 | 0.113 | | | | 0.372 | | | | 0.067 | | | | 0.109 | | | |

※ *:10%水準、**:5%水準、***:1%水準

III. 「1対 N」時代においても職を確保できる人材要件に係る調査

1. 先行研究

(1)一般財団法人企業活力研究所『経営革新と「稼ぐ力」の向上に向けた仕事とキャリアの管理に関する調査研究報告書』(2018年)

本調査は、グローバル競争の激化や不確実性の高い時代において、企業は『稼ぐ力』を有した人材育成や仕組みの構築に取り組むべきであるとして、「稼ぐ力」の醸成に必要な要素を明らかにしたものである。合わせて「人生100年時代」を迎え職業キャリア年数が延伸するなか、労働者自身が自らの仕事やキャリアを企業等側の事情だけでなく、自ら主体的に管理し能力発揮機会を開拓していくことが求められる。

上記趣旨に基づき同調査では、企業等側からの考察として①「日本的雇用慣行」の変容と実態の把握、②「人生100年時代」における労働者のキャリア意識と企業等に対するエンゲージメントの実態把握を労働者及び企業の人事担当者を対象としたアンケート調査から考察している。

① 企業における「日本的雇用慣行」の変容と実態

日本的雇用慣行とは、人事部による新卒一括採用、職務範囲・働く場所・時間が無制約であることを前提とした雇用条件、年功制を加味した賃金体系、OJTをベースとした企業特殊技能の習得を重視した人材育成体系、企業単位で結成した労働組合等、一つの組織に長期にわたって属することを前提とした人事管理システムに基づき雇用管理することを指す。欧米が仕事の内容、権限、責任の範囲等「仕事(JOB)」を定め、それらを適切に遂行できる「人」を雇用し管理する「ジョブ型」と呼ばれるのに対し、日本は前述の仕組みを有し「組織のメンバー」として「人」を確保・育成することから「メンバーシップ型」と呼ばれている。

わが国の雇用管理システムは労働人口を確実に確保できる経済成長が見込まれ、かつ大量生産を軸とした工業化社会においては大変有益であったが、社会経済の不確実性が高く、市場の流動性を迅速にとらえながら事業を見直し再考する必要がある時代においては、柔軟性が高い雇用管理システムへ移行することが望ましいとされている。

本調査では、こうした組織の再編成に対する意見をとらえ、「「稼ぐ力」を確保・育成している組織においては、従来の日本型雇用慣行から移行している」との仮説に基づき考察したものである。なお、同調査では日本型雇用慣行を(a)採用方法(中途採用の割合)、(b)職務の限定の有無、(c)年功序列性の有無、(d)キャリアパスの在り方(単線型/複線型)、(e)異動における人事権、(f)雇用の期間(長期継続雇用)の6つの視点から考察している。なお、同調査では「稼ぐ力」と「エンゲージメント」について指標を設け、その指標値の高低をもってそれぞれの施策の影響/効果を分析している⁷。

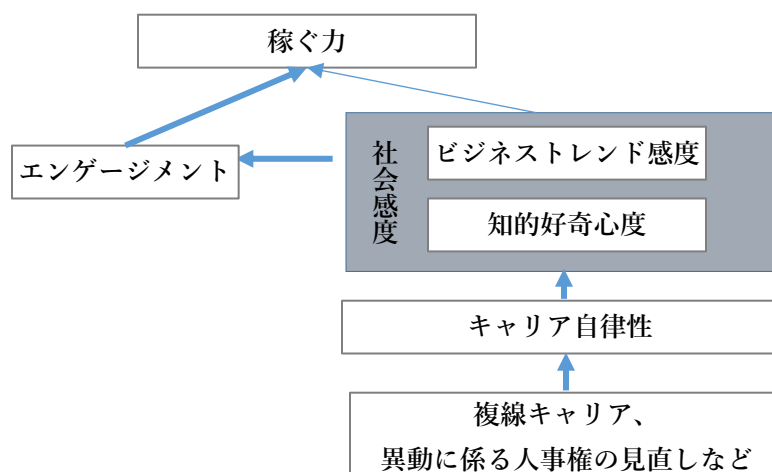
⁷ 「稼ぐ力指標」については以下の12項目の設問について、その適合度の高いものに最も点数を与え、それが下がるに従って点数を下げ指標化している。項目は以下のとおり。「組織に与えられた業績目標を達成している」「従業員(正社員)がそれぞれの目的、目標をもって仕事している」「組織が目指すべき価値観が共有されている」「コミュニケーションが活発で風通しが良い」「お互いに協力し合うチームワークがある」「他部門と協力し合い全体最適が図られている」「次の世代を育てる体制ができている」「個々の成長意欲が高い」「人材が成長している」「多様な人材を活用することによる価値創造ができている」「失敗を恐れず新しい取組み、方法にチャレンジしている」「新しいものを思考し創造するゆとりがある」

その結果、(b)職務の無限定性、(c)年功序列制、(f)雇用期間の3つは、稼ぐ力やエンゲージメントの指標値に差異はなかったが、(d)キャリアパスは複数のキャリアパスがあること、(e)異動における人事権については従業員の意向に配慮した辞令の発出が「稼ぐ力」や「エンゲージメント」の高さと関連性があることを指摘した。なお、(a)採用方法については、中途採用が50%以上になると「稼ぐ力」が低下する傾向がみられた。ダイバーシティ・マネジメントにおいては、価値観を共有するまでのコミュニケーション・コストがかかることが指摘されているが、本結果は中途採用が一定の割合を超えると、多様性による創造力の成果が出る前にコミュニケーション・コストがクローズアップされてしまう可能性が示唆されたと言える。

②「人生100年時代」における労働者のキャリア意識と企業に対するエンゲージメントについて

同調査では「稼ぐ力」や「エンゲージメント」を高める要因も考察している。その結果、直近1～2年の話題やビジネストレンド及び技術に関する認識度を示す「ビジネストレンド感度」や、サービス・製品についての知識度を示す「知的的好奇心度」を高く有している者ほどエンゲージメントや稼ぐ力が高いことを明らかにしている。さらに、会社としてキャリアの自律性を支援する施策を実施していることが「ビジネストレンド感度」や「知的的好奇心度」を誘発し、稼ぐ力やエンゲージメントを高める可能性があるとしている。

III-1-(1) 「稼ぐ力」に影響する要素



資料：(一) 企業活力研究所 (2018) 『経営革新と「稼ぐ力」の向上に向けた仕事とキャリアの管理に関する調査研究報告書』

「稼ぐ力」の発揮には、まずは従業員の「エンゲージメント」が重要になる。したがって、「エンゲージメント」という仲介変数を高めることが結果的に稼ぐ力を高めると想定すると、エンゲージメントを高めるビジネストレンド感度や知的的好奇心度を高めることが重要になる。また、これらを高める方法として、組織的に従業員のキャリア自律性を高めることが指摘されたことから、(i)組織をあげた従業員のキャリア

また、「エンゲージメント指標」についても同様の措置で配点し指標化している。同指標に関する設問は以下の通り。「職場の人間関係に満足している」「仕事にやりがいを感じている」「今後も今の会社で働きたい」「会社のために一生懸命仕事をしたい」「勤務先の経営理念・経営方針に共感している」「個々人の事情に応じた柔軟な働き方ができる」「仕事と仕事以外の生活の両立がしやすい」

ア自律への支援の実施、(ii) ビジネストレンドへの意識や知的好奇心を高めることを通して、(iii) エンゲージメントを高め、それらが (iv) 稼ぐ力を高める可能性があるまとめることができる。

(2)堀内康利・岡田昌毅(2016)「自律キャリア⁸を促進する要因の実証研究」、『産業・組織心理学研究』Vol.29, No.2, pp.73-86

同論文は、先行研究の研究知見をもとにキャリア自律を促進する要因を考察したものである。

ここでキャリア自律の促進要因に係る先行研究を確認する理由は、前述の(1)の調査研究にて、キャリア自律支援が「稼ぐ力」等を生み出す基盤要因であると指摘されたためである。

キャリア自律とは、自分の価値観をベースとしたキャリア開発の重要性を認識し、自分自身を継続的にモチベートして自分の意思をベースに主体的に行動でき、チャンスをもとめ積極的にとらえ事態を切り拓くことができることを言う(花田、2001)⁹。

このキャリア自律については、2000年以降多くの研究が行われている。その背景には、わが国のみならず、海外においても事業の不確実性が高まる中、組織が従業員へ将来的に必要な知識やスキルを提供することが難しくなり、労働者自らエンプロイアビリティを高めることが求められ始めたからである。

キャリア自律の具体的な行動については、高橋(2003)¹⁰において主体的ジョブデザイン行動¹¹、ネットワーク行動¹²、スキル開発行動があげられているほか、堀内・岡田(2012)は①仕事経験を通じた自律的な仕事姿勢と行動の習得、自己の気づきや自己の再構築をもたらす経験 ②上司や社内外の人間関係 ③仕事やキャリアの大きな転機経験がキャリア自律の促進要因となることを明らかにしている。

前述の先行研究のほか、国内外で蓄積された知見を踏まえ、同論文ではキャリアへの考え方を大きく転換させる「転機経験」、上司との関係性(同論文では「垂直的交換関係」としている)及び自分自身の周囲人材からの支援状況(同論文では「水平的交換関係」としている)がキャリア自律の心理的要因(職業的自己イメージの明確さ、主体的キャリア形成意欲、キャリアの自己責任自覚)及び行動要因(主体的仕事行動、キャリア開発行動、職場環境変化への対応行動、ネットワーク行動)に与える影響を考察している。

その結果、「垂直的交換関係」と「水平的交換関係」は「仕事経験からの学び」を介してキャリア自律の心理的要因とキャリア自律の行動要因の両者へ正の影響を与えることを明らかにしている。特に、「垂直

⁸ 本稿では「キャリア自律」という文言を多用しているが、ここでは、敢えて堀内・岡田の論文内にある「自律キャリア」を用いている。

⁹ 同文は本稿のIでも記述したが、本項においても再掲する。出所は花田光世(2001)「キャリアコンピテンシーをベースとしたキャリア・デザイン論の展開—キャリア自律の実践とそのサポートメカニズムの構築を目指して」(CRL Research Monograph No.1)である。

¹⁰ 高橋俊介(2003)『キャリア論』東洋経済新報社

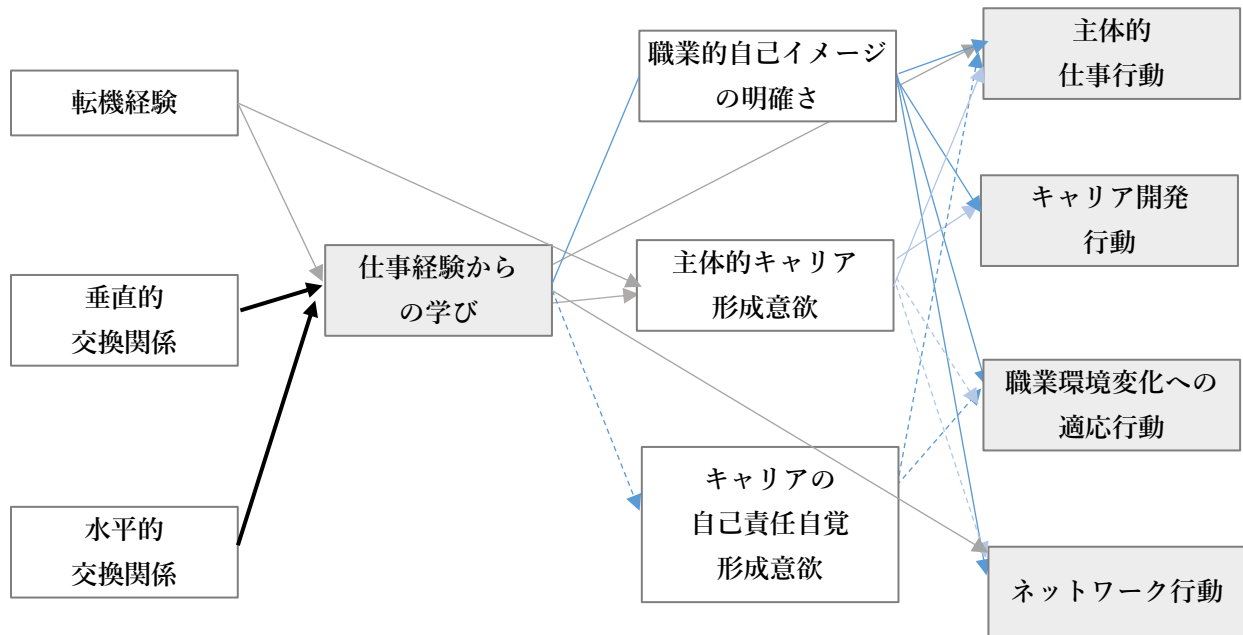
¹¹ 主体的ジョブデザイン行動とは、自分の価値観やポリシーを持って仕事に取り組んでいることや社会の変化、ビジネス動向について、自分なりの見解(考え)をもっている、部署・チームを超えて、積極的に周囲を巻き込みながら仕事をしている等の行動であると定義される。

¹² ネットワーキング行動とは、新しい人間関係が構築できるように、社内の活動に積極的に参加していること、勤務先以外にも活動する場を持っていること、仕事と関係のない人とも積極的に交流するようにしていること、新しいネットワークづくりに常に取り組んでいることと定義される。

的交換関係」は直接的に「職業的自己イメージの明確さ」「職場環境変化への適応行動」に影響する。すなわち、上司や社内外の人間関係がキャリア自律に大きく影響していると言える。

また、「転機経験」は、仕事経験からの学びに影響を与えるだけでなく「主体的キャリア形成意欲」に正に影響することを示しているとして、転機経験のある人材は、転機経験がない人材に比してキャリア自律の心理的、行動的要素に影響することを指摘している。

III-1-(2) 自律キャリアを促進する要因



資料：堀内康利・岡田昌毅（2016）「自律キャリアを促進する要因の実証研究」

(3) 石山恒貴(2018)「副業を含む社外活動とジョブ・クラフティングの関係性-本業に対する人材育成の効果の検討」『日本労働研究雑誌』No.691、pp.82-92

同論文は、副業や越境学習¹³といった「社外活動」が創造性の創出要因として注目されるなか、「社外活動」の種類、その実施目的及びその性質が本業における人材育成への影響、なかでも「ジョブ・クラフティング」への影響を考察したものである。

「ジョブ・クラフティング」とは、労働者が主体的に自らの仕事を再定義し、創意工夫すると言う行動を意味し、労働者が主体的に業務に取り組むため、仕事の成果につながるといわれている（Wrzesniewski & Dutton, 2001）¹⁴。石山は、「ジョブ・クラフティング」に関する個人の取組み6項目、同僚との協働によ

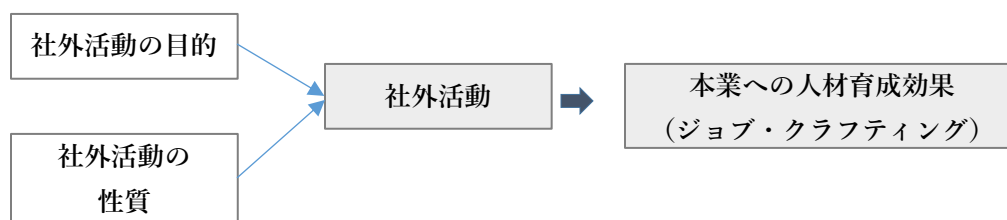
¹³ 越境学習の定義は明確化されていないが、社会人の社外勉強会・交流会等「組織外」で「就業時間外」に、「個人の自由意志」で行われるものであるとともに、所属する組織や職場という日常と異なる場で、様々な人々と交流し、その交流における葛藤や矛盾等を通して日常の文脈では獲得できない新鮮な視点を得ることに重点を置いた学びの機会とされている。

¹⁴ Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E.(2001) "Crafting a Job; Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work", *Academy of Management Review*, 26(2), PP.179-201

る取組み 6 項目のうちから 10 項目を選択し、それらを因子分析して「改善ジョブ・クラフティング」と「職場イベント」と言う 2 項目に分けたうえで分析している。なお、「社外活動」の種類は、副業、ボランティア、プロボノ、趣味・サークル、地域コミュニティ、勉強会・ハッカソン、自社の業務外、異業種交流会の 8 つが用いられている。また、社外活動の目的については、「転職先を探すため」や「自分の成長のため」等をはじめとする 20 項目、社外活動の性質については「活動するにあたって、新たなスキルや知識を身に着ける必要がある」や「試行錯誤が奨励されている」等の 16 項目が選択されているが、これらはすべて先行研究の結果を踏まえて選択されており恣意性は除去されている。

その結果、社外活動の目的が「副収入」である場合は本業の行動に影響をもたらすことはないが、活動を通じた成長を目的としている場合は、社外活動は人材育成に正の効果をもたらすことを明らかにしている。また、本業に不満を持ちキャリアの探索をすべく社外活動に臨む場合には、本業の行動に負の影響をもたらすことも指摘した。「社外活動」の種類については、「ボランティア」、「異業種交流」、「地域コミュニティ」は、主体的に成長を目的として多様な人々と交流し、日常の文脈では獲得できない新鮮な視点を獲得場合には、本業への人材育成に効果があるとしている。なお、「副業」については、社会活動の目的と性質の条件が一致する場合にのみ人材育成効果がある。すなわち、目的と性質の条件を満たす社外活動は、本業への能力開発に正の効果をもたらす可能性が高いことから、目的を明らかにし、その達成に資する活動を選択していくことが重要であると言える。

III-1-(3) 社外活動がジョブ・クラフティングに影響する要因



資料：石山恒貴(2018)「副業を含む社外活動とジョブ・クラフティングの関係性」

(4)川上淳之(2018)「なぜ副業をするのか—自由と制約のあいだで」、玄田有史編著『30 代の働く地図』岩波書店、pp.99-130 及び「成長の機会としての副業—多様な副業、動機、余暇とのバランス—」(2020.1.8 社内講演会)

同氏は、わが国において現在「副業」に関し、各種データからその内質と動向を把握している第一人者である。「副業」は、これまでの政府統計において必ずしも重点的に取り組まれてきたとは言えないが、2017 年 3 月の官邸による「働き方改革実行計画」において「柔軟な働き方がしやすい環境整備」の必要性が指摘される中で「副業や兼業は、新たな技術の開発、オープンイノベーションや起業の手段、そして第二の人生の準備として有効である。わが国の場合、テレワークの利用者、兼業・副業を認めている企業は、いまだ極めて少なく、その普及を図っていくことが重要である」とうたわれてから、「副業」はにわかに注目を浴びている。しかしながら、「副業」のイノベーションへの影響を考察している研究はまだ見当たらない。唯一、川上が国レベルのデータを用いて、「副業」がイノベーションに及ぼす影響を考察している。その結果を見ると、海外データでは起業と労働生産性は負の相関があるものの、社内起業と労働生産

性は正の相関関係にあることが指摘されている。一方、日本はもともと起業も社内起業の割合も低く、「副業」も実行割合が低いため、この関係性を考察することは難しい。ただし、副業の保有傾向の強い国では社内起業数が多いことは指摘されている。この点から、今後、わが国においても「副業」の増加が、社内起業等のケースを増やし、さらに社内起業を通して労働生産性が高まる可能性は捨てきれない。

総務省の「就業構造基本調査」によると、わが国における副業の保有者割合は5%程度を推移しており、2017年は前回調査の2012年の5.7%から6.4%に増加している。同数値はEU加盟国平均の5.1%¹⁵を上回り、わが国で「副業」が活発化していることがうかがえる。しかし、「副業」を有している人材の30.6%が兼業農家・林家・漁家であり、次いで正規の職員・従業員以外(28.1%)、役員・自営業・家族従業者・内職(21.9%)となっており、個人所得(本業)の少ない就業者が副業を保有していると言える。これは副業を持つ目的からもうかがえ、「生計を維持する(生活費や学費を稼ぐ)ため」(49.3%)、「生活を維持する最低限の費用以外に、貯蓄や自由に使えるお金を確保するため」(34.8%)が上位2つとなっている¹⁶。しかし、「副業」は収入だけが目的とは限らない。「新しい知識や経験を得るため」(13.1%)や「様々な分野の人とつながり、人脈を広げるため」(12.9%)、「自分の知識や能力を試してみたいため」(12.5%)等非金銭的理由も少なからずあり、副業希望者においては、前述の理由が、それぞれ22.5%、15.7%、15.6%となっており、能力開発の手段として「副業」を検討していることがわかる。

では、「副業」は成長機会の場としての効果を有するのだろうか。同氏は先に紹介したデータを用いて、「副業」の能力開発効果を分析している。

その結果、「副業」の能力開発効果は、「副業」を保有する動機により異なり、収入動機よりもスキル開発動機において能力を高める可能性がある」と指摘する。また、本業の職業によっても効果が異なり、本業が協業的職業である場合よりも分析的職業に従事している場合、その効果が高いとしている。さらに、川上は「副業」を実施した前後1年間の賃金率の変化を本業で従事する職業別に分析しており、分析的職業では協業的職業に比して1年後の賃金上昇率が高いことを明らかにしている。加えて、スキル動機による副業保有者は、自己啓発も併せて行う傾向があるとしている。

川上は同様の分析を慶應義塾大学パネルデータ設計・解析センターの「日本家計パネル調査」のデータからも確認している。その結果、運動能力を求められる仕事(製造・建築等の作業員、運輸・通信従事者、保安従事者等)では「副業」の有無は賃金率に影響しないが、コミュニケーション能力が求められる仕事(サービス職、販売従事者)や、思考力・分析能力が求められる仕事(管理職、専門・技術職、事務職)では副業保有者の賃金が上がっていることを明らかにしている。具体的にはコミュニケーションを要する職種で副業非保有者では前年から変化がないが、保有者は前年より380円高く、管理職・専門技術職・事務職では、非保有者で賃金に変化がないのに対し、保有者は620円高くなっている。副業は能力開発に効果を持ち、その効果は本業で求められている仕事内容により差異があると言える。

最後に、「副業」と働き手のワーク・ライフ・バランス(生活時間、生活の満足度、ストレス、健康)の関係について、川上は前述のリクルートワークス研究所のデータを用いて、以下のことを明らかにしている。そもそも「副業」は余暇時間のなかで行うことが多い。したがって、生活の満足度や健康に留意し、労働生産性の低下に配慮する必要がある。同分析から明らかになった点は次の2点である。

第一に、スキル動機の副業保有は、生活の満足度を高めるケースと下げるケースの2パターンに分かれ

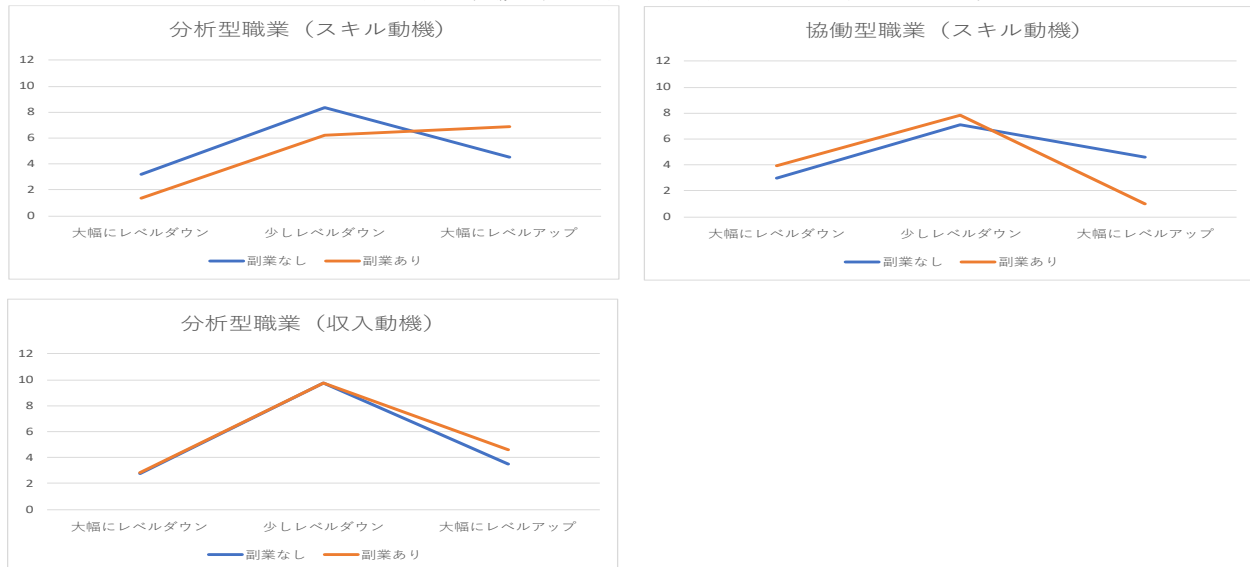
¹⁵ EU諸国の平均値は、「Eurostat」から得られる2018年調査の値。

¹⁶ リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査 2019年調査」

ること、仕事・家庭生活との間でストレスを感じる傾向にあるとしている。

第二に、スキル動機の副業保有者は副業非保有者に比して疲労を感じる傾向が強い点を指摘している。

III-1-(4) 副業の動機別 副業の能力開発への影響に係る分析



資料：川上淳之氏による社内講演会における発表資料（2020年1月8日開催）

(5) 武石恵美子(2019)「適材適所を考える—従業員の自律性を高める異動管理」『生涯学習とキャリアデザイン』Vol.17, No.1, pp.3-19、法政大学キャリアデザイン学会

「適材適所」とは、自社への適性を見極め採用した人材を、仕事が求める能力を習得させ人的資源としての価値を高めたうえで、その能力を発揮できる適正な「場」＝職場・仕事に配置することである。それにより、経営資源としての有効性を発揮し、経営目的達成のための人的資源を経営に投入（インプット）し、経営成果（アウトプット）につなげると言う人的資源管理の役割を果たすことが可能になる。

同論文は、この「適材適所」の実行が、長期雇用を前提とした日本企業において、これまでは組織構造を熟知している人事部門や上司により実行されてきたが、高齢化等人口構造の変化（Demography）、人材の多様化（Diversity）、デジタル技術の活用（Digitalization）の「3つのD」の変化に伴い、「適材適所」の人事権はどこに所在すべきかを検討したものである。

従来の「適材適所」は、組織主導で実行されてきた。しかし、将来が予測できない状況で、人材育成の方向性を見極めることは難しく、強引に育成しても失敗する可能性が高い。特に近年は、多様な価値観や個人のバックグラウンドを活かしてイノベーションにつなげたいとする「ダイバーシティ経営」を推進する企業も増加しているが、その経営戦略を進めるにあたり従来型の「適材適所」、すなわち異動管理をはじめとする人事管理の在り方が齟齬を起こし始めていると指摘する先行研究は少なくない¹⁷。また、諏訪

¹⁷ 代表的なものとして、以下の先行研究がある。武石恵美子「ダイバーシティ推進と転勤政策の課題」、松原光代「転勤政策が総合職の能力開発に与える効果」、今野浩一郎「転勤と人事管理」（すべて佐藤博樹・武石恵美子編著（2017）『ダイバーシティ経営と人材活用—多様な働き方を支援する企業の取組み』東京大学出版会）、一守靖（2018）「人事部機能の集権化・分権化の方向性とその課題—日系企業と外資系企業の比較から」（『日本労働研

(2017)¹⁸は、キャリアの展開は自己実現の過程であるとして、キャリアの保障を通じて、生活の保障はもとより自己実現の機会を保障すべきであるとして、「キャリア権」を「労働権を中心において、職業選択の自由と教育（学習）権を統合した性格の権利」と位置づけて雇用政策及び企業の雇用管理を展開させるべきと主張する。すなわち、「組織決定型」から「個人決定型」への雇用管理への移行が重要だとしている。

このような多数の先行研究が指摘する自律的キャリア形成を重視する社会への移行に対応した人事管理の必要性を踏まえ、武石は、「自己選択型の異動管理」や「個人プラン型人材育成」等の人事管理と「自律的やキャリア意識や行動」の関連性を考察している。その結果、組織主導型ではなく自らキャリアを形成していく人事制度（自己選択型の配置・異動、個人プラン型能力開発、評価基準の明確化・成果型評価、キャリア支援策の充実）が構築されている組織においては、個々人のキャリア自律意識を高めキャリアへの満足度や仕事への満足度を高める効果があることが確認された。

これまでの人事の仕組みは、組織が必要な人材を人事権によって配置し、組織が目指す人材を育成し組織運営を図ってきた。しかし、これからは個人が自ら今後を見据え、組織に貢献する人材に育ち、個々の多様な能力を組み合わせパフォーマンスを発揮するよう「自律性」を高めるべく支援していくことを検討すべきであると指摘する。まさに、労働者による自律的なキャリア形成がカギになるのである。

(6) 諏訪康雄(2017)『雇用政策とキャリア権』弘文堂

本書は、少子高齢化、情報化、国際化そしてデジタルトランスフォーメーションと言う時代の大きな転換期における雇用政策と関連する労働法のあるべき姿について論じたものである。

「キャリア」とは、ある個人の過去、現在、未来を貫く時間軸上で、個人の経験、思考、感情、行動が複雑に絡まり合い形成されるものである。その一部は生活とも関連するが、多くの場合は職業を核に形成され、このキャリア形成が円滑に発展・維持されないと人々は十分な報酬と働き甲斐を期待できなくなり、経済は人的資源が枯渇化し、社会は不安定に陥ることになる。時代の大きな転換点にある現代においては、この「キャリア形成」の在り方を、変化に応じ見直し・支援することが求められている。

諏訪は、欧米の「ジョブ型」と異なり「メンバーシップ型」をとるわが国の雇用形態について、「社会にあまねく広がった実態と言うよりは、よく目につく、良好とされる雇用に備わっていた基本属性」であり、これに同慣行と親和性を持った他のアプリケーション（年功制、長期雇用、新卒一括採用等）が戦略的合理性をもって追加されていったと論じている¹⁹。しかし、この日本型雇用慣行は、雇用の流動化、外部労

究雑誌』No.698、pp.51-61）、今野浩一郎（2012）『正社員消滅時代の人事改革』（日本経済新聞出版社）、佐藤博樹（2019）『ダイバーシティ経営と人事マネジメントの課題—人事制度改革と働き方の柔軟化』（鶴光太郎編著『雇用システムの再構築に向けて』日本評論社、pp.153-180）等

¹⁸ 諏訪康雄（2017）『雇用政策とキャリア権—キャリア法学への模索』弘文堂

¹⁹ 「ジョブ型」、「メンバーシップ型」の詳細については、濱口桂一郎(2013)『若者と労働-「入社」の仕組みから解きほぐす』（中公新書ラクレ）を参照願いたい。簡潔に解説すると、「メンバーシップ型」とは労働者の仕事内容や就業場所等を予め決めない包括的な雇用契約の下で、企業側が配置や異動に関して幅広い裁量性を持ち、組織の論理で従業員の仕事内容や就業場所を決定できる人事管理の仕組みを指す。同人事管理下では、企業（主に人事部門）が人事権を有するため、従業員のキャリアも企業主導型キャリア管理となる。これに対し「ジョブ型」は、「仕事」をベースとしてそれに合致した能力を持つ個人を採用・配置し、それゆえに仕事の内容、範囲、責任、権限等が明確

働市場の見直し、同一労働・同一賃金論、専門職志向、女性のライフサイクルと就労パターンの多様化に加え、冒頭に示した社会変化の中で、その仕組みはもとより、それらを支えてきたわが国の労働法政策と齟齬をきたしつつあることから、諏訪はこれからの社会に順応した「キャリア権」の導入を主張しているのである。

「キャリア権」とは、わが国における個人の主体性尊重、幸福追求の権利（憲法 13 条）、職業選択の自由（憲法 22 条 1 項）と勤労権（憲法 27 条 1 項）に根拠を置きながら、キャリア形成のための基盤的考え方となる「教育を受ける権利・受けさせる義務または学習権」（憲法 26 条）を個人が有する権利として位置付けるものである。すなわち、労働権を中心に職業選択の自由と教育権を融合した、国民一人一人に認められた権利として「キャリア権」を位置づけているのである。これについては、ILO（国際労働機関）の雇用政策に関する条約（122 号）と勧告においても、「完全雇用、生産的な雇用及び職業の自由な選択を促進するための積極的な政策」（1 条 1 項）と「自己に適する職業に必要な技能を習得し、ならびにその職業を置いて自己の技能及び才能を活用するための可能な最大限の機会を有すること」（同 2 項 C 号）が求められている。諏訪は、時代の不確実性が高まり、外部労働市場の比重が高まる社会においては、個人のキャリア形成が円滑に形成されなかったり、転職や失業があってもキャリアの中断ができるだけ生じないよう準備することが肝要であり（公助）、個人においても変化の時代に対応すべく「変化対応力を醸成し、長い職業生活において断片化しやすいキャリアを自分なりに統合し、エンプロイヤビリティを高める工夫が要請される」（自助）²⁰としている。まさに「キャリア権」は、職業をめぐる人間の自己実現の権利だと言えるが、個人が所属する企業や組織がキャリア開発支援として果たす共助の役割も大きくなる。この点について、諏訪は「キャリア権」に伴い生じるいくつかの課題の 1 つとして人事労務管理のコスト増大を指摘している。具体的には、個々人のキャリアがより明確に意識されることにより、組織は個人ごとにキャリアを考える必要性が生じ、労使による個々人のキャリア展望の共有、各自のキャリア展望に沿った技能形成、職歴の展開、さらには「キャリア権」の視点に立った個人重視の組織編成と運用等、組織面や職場マネジメント面におけるコストが従来より増すであろうことを指摘している。

なお、不確実性の高い時代の到来に伴うキャリアの在り方については、すでに Baruch（2004）²¹が指摘していることも併せて紹介しておく（III-1-(5)）。

に明記された雇用契約の下で人事管理をしていく仕組みである。同人事管理下では、個人の能力や現場の業務を良く知る現場監督者に人事権があり、個々人も自身のキャリアを自律的に形成していくことが基本となる。

²⁰ 諏訪康雄(2012)「職業能力開発をめぐる法的課題—『職業生活』をどう位置付けるか?」『日本労働研究雑誌』No.618,pp.4-15

²¹ Barych. Y.(2004) “Transforming Careers: From Linear to Multidirectional Career Paths: Organizational and Individual Perspectives”, *Career Development International*, Vol.9, pp.58-73

Ⅲ-1-(5)キャリアをとらえる視点の変化

| | 伝統的な状況 | 今後の状況 |
|--------------|---------------|----------------|
| 環境の特徴 | 安定的 | 変動的 |
| キャリア選択 | 初期の年齢（一度だけ） | 様々な年齢で繰り返し |
| キャリアの責任の主体 | 組織 | 個人 |
| キャリアの見通し（空間） | 1つの組織 | 複数の組織 |
| キャリアの見通し（時間） | 長期 | 短期 |
| キャリアの変化の方向 | 上昇する | 多様に変形する |
| 事業主の期待 | 忠誠心、コミットメント | 仕事への専念 |
| 労働者の期待 | 雇用保障 | エンプロイアビリティへの投資 |
| キャリア上昇の基準 | 勤続に応じた上昇 | 成果や能力に応じて上昇 |
| 成功の意味 | 職位の上昇など競争での勝利 | 達成感など内的なもの |
| 育成方法 | 計画的にジェネラリスト育成 | OJTで専門性育成 |
| キャリアの特徴 | 直線的 | 多面的 |

資料：武石恵美子(2017)『キャリア開発論』（中央経済社） p.6 より引用

2. アンケート調査

(1) 調査概要

<調査目的>

「デジタル革新と多様な人材の想像・創造力の融合によって、社会の課題を解決し、価値を創造する社会」の Society5.0 では、日本型雇用慣行を見直し多様な人材が活躍可能な人事管理システムへの移行が求められている。具体的には、工業社会や高度成長期において機能したメンバーシップ型の日本型雇用慣行から、多様な人材の知恵を組織の枠や国等を超えて結集することを可能とし、求められる価値に対する確かな能力を有する人材の確保と、各自が持つ能力を適正に処遇する雇用管理への移行である。すなわち、不確実性が高まる当該社会の到来は、企業等による長期雇用保障や組織主導による能力開発機会の提供が困難になるため、労働者は自らのエンプロイアビリティを高めるべく自律的にキャリアを形成する必要がある。また、これに伴い組織は個々のエンプロイアビリティ醸成を支援する人事管理体制、職場支援体制の整備が求められると言える。

本調査では Society5.0 の到来により、各労働者と各組織の就労形態が「1対1」の労働契約（正確には、心理的契約）関係から、一人の労働者が複数の所属先と労働契約を締結する「1対N」の関係になると想定し、当該社会において労働者がエンプロイアビリティを高める要素は何かを考察する。「1対N」時代の到来は、組織主導型の能力開発ではなくなるからこそ、個々人のキャリア開発スキルの差異が将来のキャリア開発及びキャリア実現に大きく影響すると考えられる。したがって、個々人のキャリア開発スキルを高めていくこと、支援していくことが重要になる。しかしながら、メンバーシップ型の雇用慣行が主流であるがゆえに外部労働市場が未発達なわが国において、自律的にキャリアを形成できる人材は多くない。このような実態を踏まえ、本調査では雇用者のなかで、将来的キャリア展望を明確に持ち、かつ自らそのキャリア展望の実現に向け行動している人材の要因を明らかにすることを通して「1対N時代」の到来に向けた組織及び社会のあるべき支援を明らかにすることを目的とする。

<仮説>

上記目的の分析に際し、本調査では先述の先行研究から導出された結果を踏まえ、以下の仮説を設定した。

仮説1 キャリア展望が明確な人材は、自らのキャリア展望を実現しようとするスキル等を有しているために、Society5.0 やデジタルトランスフォーメーションが進む時代（本調査における、「1対N時代」）が到来しても、雇用に対する不安が小さい。

仮説2-1 仮説1の人材は、キャリア自律的行動性が高い。

仮説2-2 仮説1の人材は、キャリア自律的行動性の一環でもある社内外の活動に積極的である（自己啓発に積極的である）。

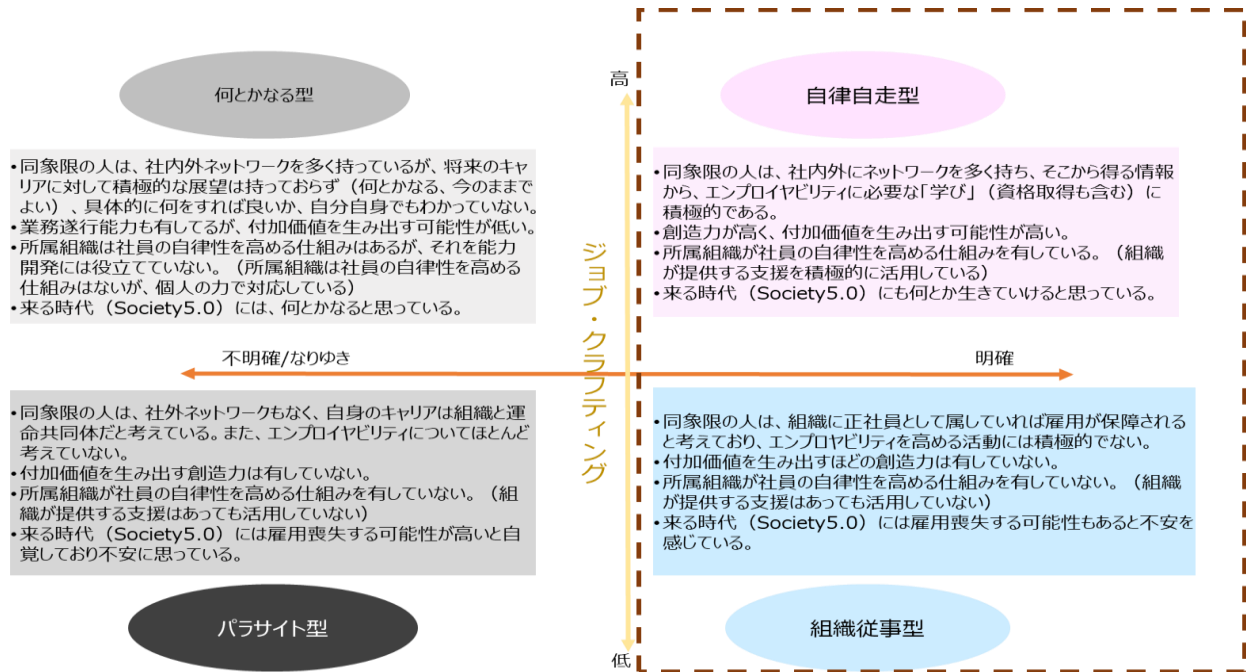
仮説3 仮説1の人材が所属する企業等では、自己選択型キャリアの醸成を支援する人事管理制度が整備されている。

また、分析は、本書冒頭の「1. 問題意識」に示したとおり、組織依存的な人材や明確なキャリア展望を有していない人材の量的把握、自らキャリアを構築し能力開発をしていける人材の学びの状況の明確

化を踏まえ、「キャリア展望の有無」と「ジョブ・クラフティング」の高低度合いを分析軸として4象限をつくり、各象限の特性を考察することとしている。

「キャリア展望の有無」については、本節の(4)、(5)にて詳細を解説するが、将来どのようなキャリアを歩んでいきたいかを9つの選択肢から回答してもらい、それらを「キャリア明確」と「キャリア不明瞭/なりゆき」に2分したものである。一方、「ジョブ・クラフティング」は、「労働者が主体的に自らの仕事を定義し、創意工夫すると言う行動」と定義されており、価値の創出に向け自らスキルや能力を開発し成果を生む能力だと言える。同項目に関する全15問の回答を点数化し、中央値以上/以下で2分した。この2つを分析軸として4象限を作り、キャリア展望を有し、かつ能力やスキルを自ら高めて成果を出す可能性がある人材、すなわち「自律自走型」で能力を開発し成果を生み出す人材の特性を明らかにし、「自律自走型」以外のタイプ（組織従事型、何とかなる型、パラサイト型）と比較し支援策を検討することとした(下図Ⅲ-2-(1)-1参照)。

Ⅲ-2-(1)-1 本調査の分析軸



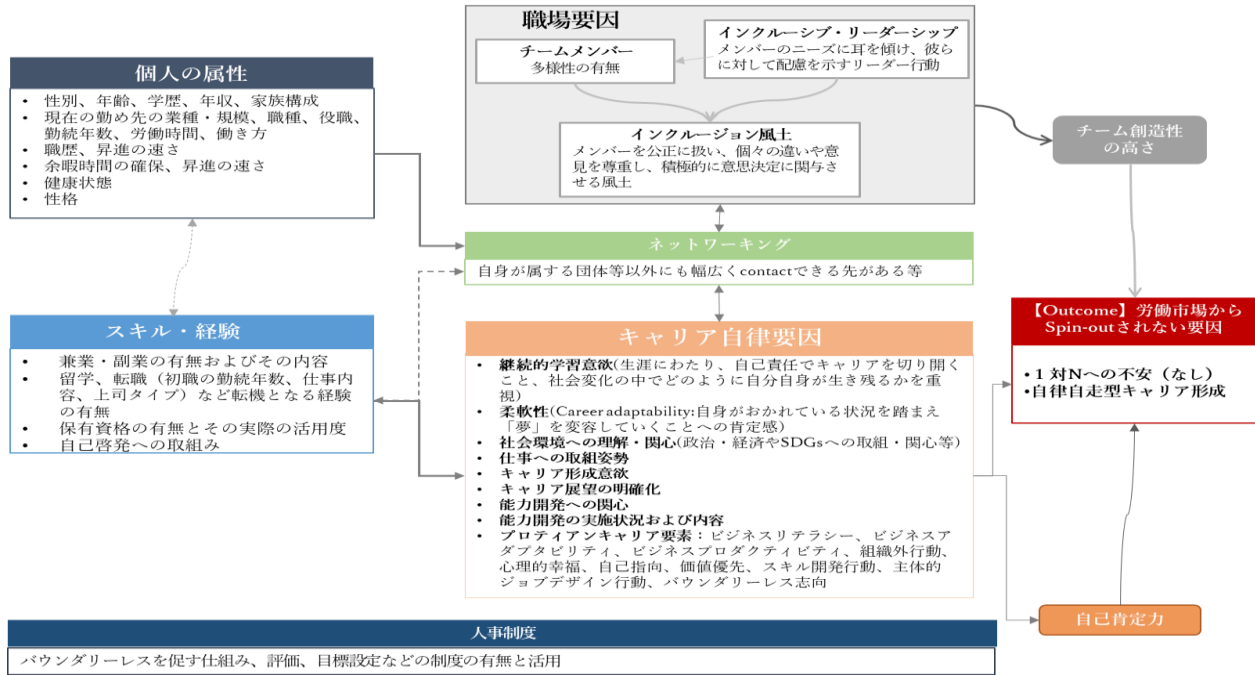
<調査項目>

上記目的と仮説を踏まえ、以下のとおり調査項目を設定した。また、各変数の関係性（影響）は、下図のとおりである。

■調査項目

- (1) 1対N時代の到来に際しての雇用不安及びキャリア意識
- (2) 雇用不安の有無とキャリア自律との関係
- (3) キャリア自律ができていない人材の能力・経験要件
- (4) キャリア自律を有している人材の職場要因

III-2-(1)-2 調査項目の概要と仮説検証の構図



<調査対象>

アンケート調査は、Society5.0の到来による就業形態の変化（1対1→1対N）で影響を強く受けるであろう世代を対象に実施した。また、その影響は企業主導型のキャリア管理下にある正規雇用者において最も強く表れると仮定し、全産業の正規雇用者3000人を対象に調査をすることとした。具体的な調査対象要件は以下のとおりである。

- ・雇用形態 正規雇用
- ・年齢 20歳～55歳
- ・地域 全国
- ・業種 全産業
- ・学歴 高卒以上
- ・年収 200万円以上

なお、各年代層及びその年代層に属する性別による特徴を考察するため、調査対象の3000サンプルを以下のように層別に振り分けた。

| | 25～29歳 | 30～39歳 | 40～49歳 | 50～55歳 | |
|----|--------|--------|--------|--------|------|
| 男性 | 250 | 500 | 500 | 250 | |
| 女性 | 250 | 500 | 500 | 250 | |
| 合計 | 500 | 1000 | 1000 | 500 | 3000 |

<調査方法>

インターネットモニターリサーチ

<調査時期>

2020年3月26日～3月29日

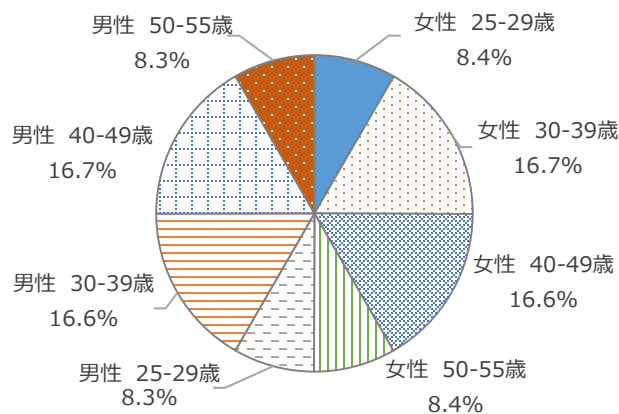
<分析対象>

調査は3000サンプルを収集すべく実施したが、収集したサンプルにおいて業種や職種が不明な7サンプルについては集計から除外し、全2993サンプルを分析対象とすることとした。

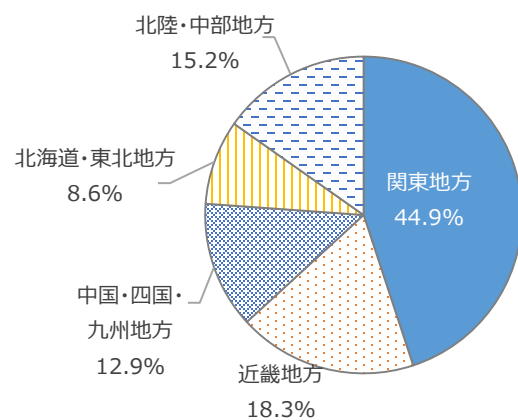
(2) 回答者の概要

全2993サンプルの概要は以下の図表のとおりである。前述のとおり、性別と年齢層別に回答者サンプルを配分しているため、男女ともに25-29歳と50-55歳の層の割合は他の層の半分の割合となっている(図表Ⅲ-2-(2)-1²²)。

地域は「関東地方」に居住する者が全体の約45%を占める(図表Ⅲ-2-(2)-2及び図表Ⅲ-2-(2)-3)。



図表Ⅲ-2-(2)-1:性年齢層別(n=2993)



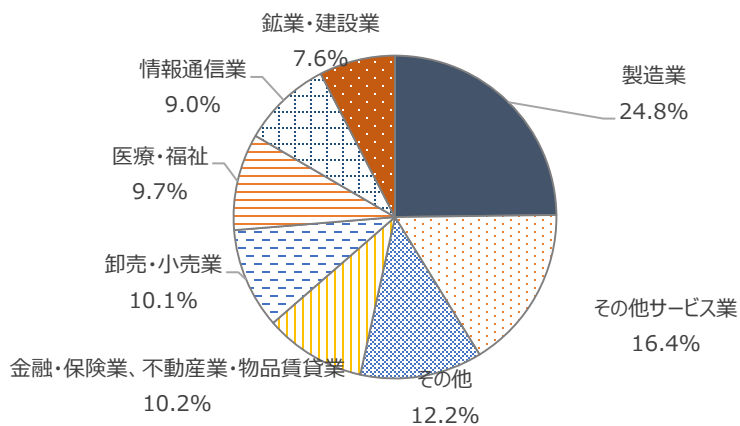
図表Ⅲ-2-(2)-2:地方別(n=2993)

²² 以降の図表についても、割合の合計値が、各項目の小数第2位以降の数値の関係から、必ずしも100%にならないことがある。

| 地方区分 | 都道府県名 | 割合 | 地方区分 | 都道府県名 | 割合 |
|----------|-------|-------|------------|-------|------|
| 北海道・東北地方 | 北海道 | 3.9% | 近畿地方 | 三重 | 1.3% |
| | 青森 | 0.6% | | 滋賀 | 1.0% |
| | 岩手 | 0.3% | | 京都 | 2.1% |
| | 宮城 | 1.5% | | 大阪 | 8.1% |
| | 秋田 | 0.6% | | 兵庫 | 4.1% |
| | 山形 | 0.7% | | 奈良 | 1.1% |
| | 福島 | 1.0% | | 和歌山 | 0.6% |
| 関東地方 | 茨城 | 1.6% | 中国・四国・九州地方 | 鳥取 | 0.3% |
| | 栃木 | 1.4% | | 島根 | 0.5% |
| | 群馬 | 1.1% | | 岡山 | 1.3% |
| | 埼玉 | 6.2% | | 広島 | 1.7% |
| | 千葉 | 4.7% | | 山口 | 0.7% |
| | 東京 | 20.7% | | 徳島 | 0.4% |
| | 神奈川 | 9.2% | | 香川 | 0.5% |
| 北陸・中部地方 | 新潟 | 1.6% | | 愛媛 | 0.7% |
| | 富山 | 0.8% | | 高知 | 0.3% |
| | 石川 | 0.7% | | 福岡 | 3.4% |
| | 福井 | 0.5% | | 佐賀 | 0.2% |
| | 山梨 | 0.3% | | 長崎 | 0.5% |
| | 長野 | 1.0% | | 熊本 | 0.6% |
| | 岐阜 | 1.1% | | 大分 | 0.4% |
| | 静岡 | 1.9% | 宮崎 | 0.4% | |
| | 愛知 | 7.3% | 鹿児島 | 0.4% | |
| | | | 沖縄 | 0.5% | |

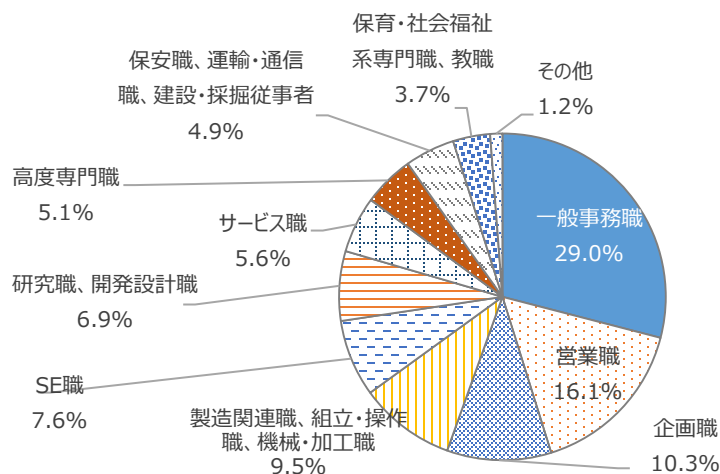
図表Ⅲ-2-(2)-3 都道府県別回答者割合

業種は「製造業」が最も多く全体の約 25%を占めており、次いで「その他サービス業」が約 16%となっている（図表Ⅲ-2-(2)-4）。



図表Ⅲ-2-(2)-4:業種(n=2993)

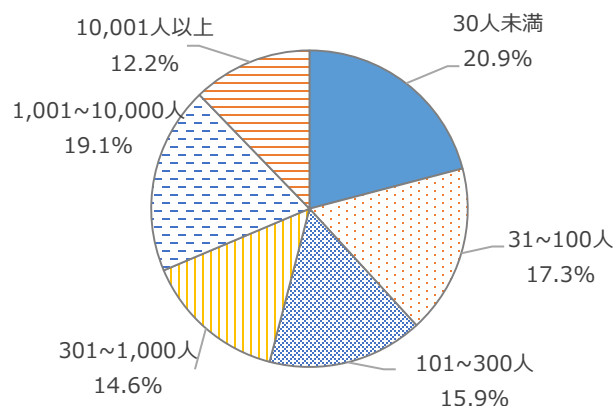
職種は「一般事務職」が29%、「営業職」が約16%、「企画職」が約10%と続く（図表Ⅲ-2-(2)-5）。



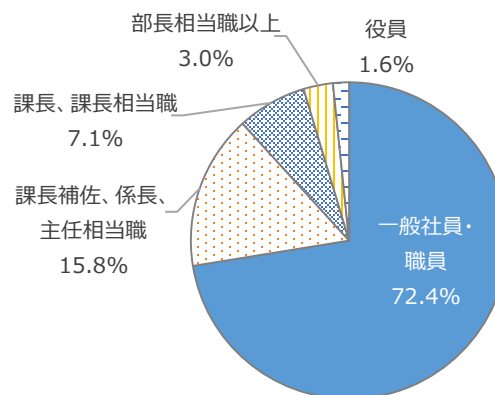
図表Ⅲ-2-(2)-5:職種(n=2993)

所属する企業規模については、従業員数「30人未満」が約21%と最も多く、次いで「1,001人～10,000人」で約19%、「31人～100人」が約17%、「101人～300人」が約16%の順に続き、全体として中小企業に所属する回答者が多い（図表Ⅲ-2-(2)-6）。

役職は、「一般社員・職員」が約72%、「課長補佐、係長、主任相当職」が約16%であり、回答者の多くは非管理職だと言える（図表Ⅲ-2-(2)-7）。



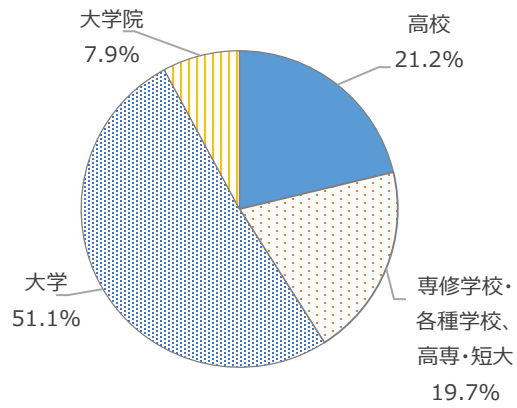
図表Ⅲ-2-(2)-6:企業規模 (n=2993)



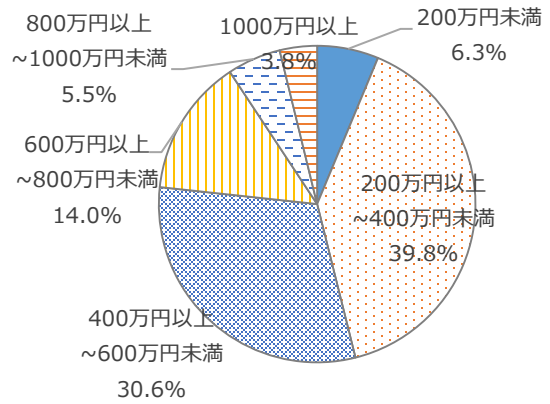
図表Ⅲ-2-(2)-7:役職(n=2993)

学歴は、「大学」卒が51.1%と半数以上となっており、次いで「高校」卒が21.2%、「専修学校・各種学校、高専・短大」卒が19.7%と続く（図表Ⅲ-2-(2)-8）。

また、回答者本人の2019年1月～12月の年収については、「200万円以上～400万円未満」が39.8%と最も多く、これに「400万円以上～600万円未満」の30.6%、「600万円以上～800万円未満」の14.0%と続く（図表Ⅲ-2-(2)-9）。



図表Ⅲ-2-(2)-8:学歴 (n=2993)



図表Ⅲ-2-(2)-9:本人の年収(n=2993)

(3) 本調査結果の概要

① 時間の使い方について(Q6)

本調査では、回答者の時間の使い方を確認すべく就労日の就労時間、通勤時間、睡眠時間、食事時間、家事時間（家事、看護・介護、育児、買い物等）、その他の生活時間（身の回りの用事、テレビを見る、休養・休息、交際・付き合い等）、趣味・娯楽・スポーツ、自己啓発・学習・訓練、ボランティア・社会貢献活動をたずねるとともに、非就労日（休日）の睡眠時間、食事時間、家事時間、その他生活時間、趣味・娯楽・スポーツ、自己啓発等、ボランティア・社会貢献活動を確認した。ここでは、そのうち自己啓発に投じる時間のみ結果（平均値）を紹介する。

<自己啓発について>

「自己啓発」については、それに投じる時間を就労日と非就労日に分けてたずね、全体の平均時間は、就労日は約 0.3 時間、非就労日は約 0.7 時間であった。これを企業規模別に見ると、企業規模が大きくなるほど就労日、非就労日ともに自己啓発時間が長くなり、企業規模が 300 人以下は週あたりの平均時間（就労日と非就労日の合計）でも 1 時間に達していないのに対し、1,001 人以上では 1.17 時間（約 70 分）であった。（図表Ⅲ-2-（3）-1）

図表Ⅲ-2-(3)-1 就労日／非就労日の平均自己啓発時間

（単位：時間）

| | | 該当数 | 平均時間 (就労日) | 平均時間 (非就労日) | 合計 (就労日+非 就労日) |
|--------|------------|------|---------------|----------------|----------------------|
| 全 体 | | 2993 | 0.29 | 0.69 | 0.98 |
| 正規従業員数 | 100人以下 | 1143 | 0.24 | 0.55 | 0.79 |
| | 101人～300人 | 475 | 0.27 | 0.66 | 0.93 |
| | 301人～1000人 | 436 | 0.30 | 0.77 | 1.07 |
| | 1001人以上 | 939 | 0.34 | 0.83 | 1.17 |

※割合の合計値が、各項目の小数第2位以降の数値の関係から、必ずしも各項目の合計の小数点の末尾の数字と一致しないことがある。

②キャリア自律(Q14)について

キャリア自律行動やキャリア自律意識については、日ごろの行動や考えに係る全 27 問からその程度を測ることとした。なお、紙面の制約から図表Ⅲ-2-（3）-2-①では「全体（単純集計結果）」の「良く当てはまる」、「当てはまる」、「やや当てはまる」（以降、これら 3 つを合わせた表記としてポジティブ回答、と記す）のみの数値を示している。

「全般的に、私は自立したキャリアを歩んでいる」（上から 4 つめ）のポジティブ回答割合は 59.6% であるが、「私のキャリアを決めているのは自分である」（上から 1 つめ）の 75.4% に比して少ない。この差異の根拠として「重要なことは、自分が正しいと考えるキャリアであって、会社とは関係ない」（上から 5 つめ）（62.1%）と「会社から意にそぐわないことを求められた時でも、基本的に自分の価値観に従って行動してきた」（上から 6 つめ）（61.8%）がそれぞれ前述の「全般的に、私は自立したキャリアを歩んでい

る」とほぼ同程度の割合であることが関係していると考えられる。自らキャリアの選択に企業等による影響が一定程度あると推察できる。

「いろいろな会社の人と交流することは楽しい」（上から 7 つめ）、「自分の部署にとどまらず、他部署との交流や調整を求められることは楽しい」（上から 8 つめ）、「私は、何か新しいことを習得できるような仕事を求めている」（上から 9 つめ）は、社内外の人材との交流や新しい仕事への積極性をたずねている。これらのポジティブ回答の割合もほぼ同程度であり 6 割程度である。また、その内訳も「良く当てはまる」と「当てはまる」といった強い積極性への回答と「やや当てはまる」といった消極的回答が同程度あることから、強い積極性ある人材は全体の 3 割程度であると言える。なお、企業規模別に見ると、「いろいろな会社の人と交流することは楽しい」は大企業でその割合は大きい、必ずしも規模が小さい企業では割合が小さいと言うものではない点は興味深い（図表Ⅲ-2-（3）-2-②、以下企業規模別データにおいては同様）。

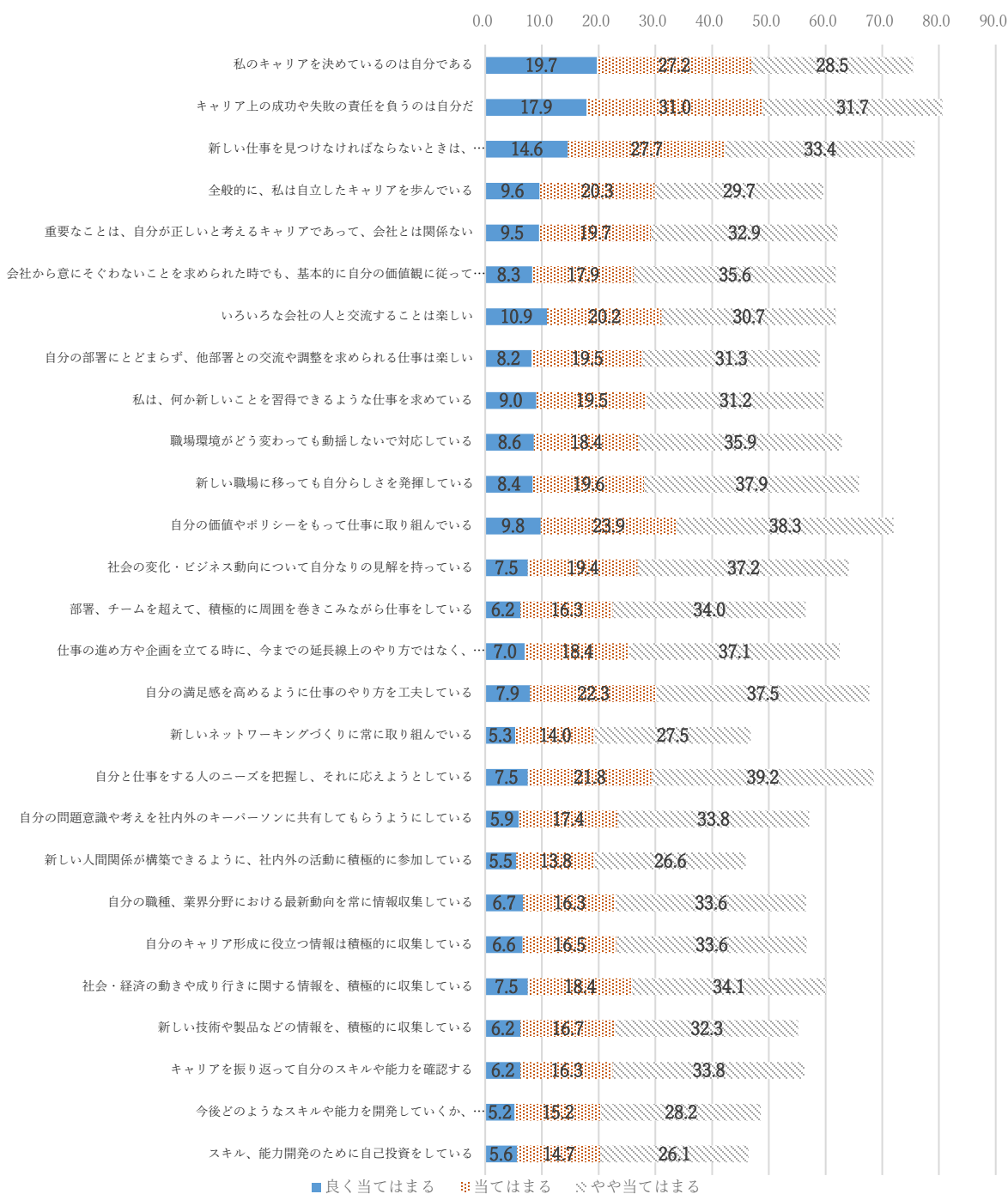
「自分の価値やポリシーをもって仕事に取り組んでいる」、「社会の変化・ビジネス動向について自分なりの見解を持っている」、「部署、チームを超えて、積極的に周囲を巻き込みながら仕事をしている」、「仕事の進め方や企画を立てるときに、今までの延長線上のやり方ではなく、自分なりの発想をもって取り組んでいる」、「自分の満足度を高めるように仕事のやり方を工夫している」（以上、図中の中段）の 5 設問は、既存の仕事の方法や考え方を打破すべく取り組む姿勢を問うものであるが、これらについては、若干のばらつきがある。「自分の価値やポリシーをもって仕事に取り組んでいる」及び「自分の満足度を高めるように仕事のやり方を工夫している」はポジティブ回答の割合が 7 割前後あるが、「部署、チームを超えて、積極的に周囲を巻き込みながら仕事をしている」は他の設問に比してポジティブ回答の割合が 56.5%と 6 割に満たないうえに、「良く当てはまる」と「当てはまる」の合計も 2 割強と他の回答に比し高くない。全体的に組織の枠を超えた活動には何等かの支障があることがうかがえる。特に中小企業ではこれらの割合が低い傾向がみられるが、統計的に有意な差があるとは言えない。

「新しいネットワークづくり常に取り組んでいる」、「自分と仕事をする人のニーズを把握し、それに応えようとする」、「自分の問題意識や考えを社内外のキーパーソンに共有してもらうようにしている」、「新しい人間関係が構築できるように、社内外の活動に積極的に参加している」（図表の中段より下方）の 4 設問は、社内外との人材交流の積極性をたずねているが、これらの回答は「自分と仕事をする人のニーズを把握し、それに応えようとする」を除き、他の設問に比してポジティブ回答の割合が低く、なかでも「新しいネットワークづくり常に取り組んでいる」と「新しい人間関係が構築できるように、社内外の活動に積極的に参加している」は 45%強である。前述のとおり、新しい人間関係や社内や部門外の人材交流については、ハードルが高いことが推察できる。なかでも企業規模が小さい組織では 1,001 人以上に比して 3~7%程度低い割合となっており、社外や他部門との交流に制約があると言える。

「自分の職種、業界分野における最新動向を常に情報収集している」（下から 7 つめ）、「自分のキャリア形成に役立つ情報は積極的に収集している」（以下、先の設問から順に下方）、「社会・経済の動きや成り行きに関する情報を、積極的に収集している」、「新しい技術や製品等の情報を、積極的に収集している」、「キャリアを振り返って自分のスキルや能力を確認する」、「今後どのようなスキルや能力を開発していくか、具体的なアクションプランを持っている」、「スキル、能力開発のために自己投資している」（最下段）の 7 設問は、社会経済動向に関する情報を収集し自らの能力開発への姿勢をたずねている。これらの設問のポジティブ回答は「新しい人間関係が構築できるように、社内外の活動に積極的に参加している」の 6

割を除き、5割前後にとどまるなかでも「今後どのようなスキルや能力を開発していくか、具体的なアクションプランを持っている」は48.6%、「スキル、能力開発のために自己投資している」は46.4%で5割を割っている。前問の自己啓発時間と並び、スキルや能力開発に対し積極的とは言えない状況がうかがえる。また、同設問群においても企業規模での差異がみられ、中小企業では大企業に比べてスキル開発や能力開発機会、情報収集があまり行われていないことがわかる結果となっている。

図表Ⅲ-2-(3)-2-① キャリア自律について(n2993)(単位：%)



【参考】図表Ⅲ-2-(3)-2-② 企業規模別キャリア自律について(n2993)(単位:%)

| | | 該当数 | 私のキャリアを決めているのは自分である | キャリア上の成功や失敗の責任を負うのは自分だ | 新しい仕事を見つけなければならないときは、他の人に頼るのではなく、自分の力で対処する | 全般的に、私は自立したキャリアを歩んでいる | 重要なことは、自分が正しいと考えるキャリアであって、会社とは関係ない | 会社から意にそぐわないことを求められた時でも、基本的に自分の価値観に従って行動してきた | いろいろな会社の人と交流することは楽しい | 自分の部署にとどまらず、他部署との交流や調整を求められる仕事は楽しい | 私は、何か新しいことを習得できるような仕事を求めている |
|----------------|------------|------|---------------------|------------------------|--|-----------------------|------------------------------------|---|----------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| 全 体 | | 2993 | 75.4 | 80.6 | 75.7 | 59.6 | 62.1 | 61.8 | 61.8 | 59.0 | 59.7 |
| 正規 従業員 数 | 100人以下 | 1143 | 77.5 | 80.6 | 76.2 | 56.8 | 62.6 | 60.2 | 60.4 | 56.9 | 59.0 |
| | 101人～300人 | 475 | 74.7 | 81.0 | 75.8 | 57.7 | 59.4 | 61.3 | 57.3 | 59.3 | 57.9 |
| | 301人～1000人 | 436 | 73.9 | 80.2 | 75.1 | 59.9 | 59.2 | 59.4 | 60.3 | 60.3 | 58.4 |
| | 1001人以上 | 939 | 73.8 | 80.4 | 75.4 | 64.0 | 64.0 | 64.9 | 66.5 | 60.6 | 62.0 |

| | | 該当数 | 職場環境がどう変わっても動揺しないで対応している | 新しい職場に移っても自分らしさを発揮している | 自分の価値やポリシーをもって仕事に取り組んでいる | 社会の変化・ビジネス動向について自分なりの見解を持っている | 部署、チームを超えて、積極的に周囲を巻きこみながら仕事をしている | 取り組んでいる | 仕事の進め方や企画を立てる時に、今までの延長線のやり方ではなく、自分なりの発想を持って取り組んでいる | 自分の満足感を高めるように仕事のやり方を工夫している | 新しいネットワークづくりや常に取り組んでいる | 自分と仕事をする人のニーズを把握し、それに応えようとしている |
|----------------|------------|------|--------------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------------|----------------------------------|---------|--|----------------------------|------------------------|--------------------------------|
| 全 体 | | 2993 | 62.9 | 65.9 | 72.0 | 64.1 | 56.5 | 62.5 | 67.7 | 46.8 | 68.5 | |
| 正規 従業員 数 | 100人以下 | 1143 | 61.9 | 63.5 | 63.5 | 62.2 | 51.4 | 60.2 | 66.3 | 44.5 | 65.5 | |
| | 101人～300人 | 475 | 59.6 | 62.5 | 62.5 | 62.8 | 53.9 | 61.3 | 63.8 | 43.1 | 67.3 | |
| | 301人～1000人 | 436 | 62.8 | 68.8 | 68.8 | 64.3 | 58.5 | 61.0 | 67.9 | 47.5 | 67.4 | |
| | 1001人以上 | 939 | 66.0 | 69.2 | 69.2 | 67.3 | 63.3 | 66.7 | 70.9 | 51.1 | 72.9 | |

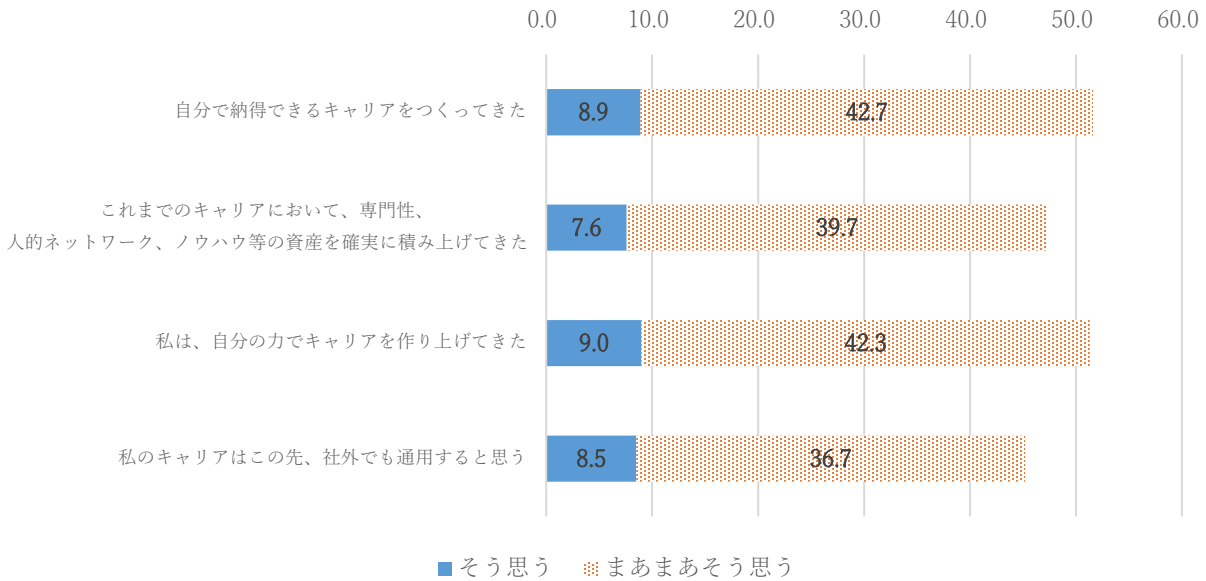
| | 該当数 | 自分の問題意識や考えを社内外のキーパーソンに共有してもらうようにしている | 新しい人間関係が構築できるように、社内外の活動に積極的に参加している | 自分の職種、業界分野における最新動向を常に情報収集している | 自分のキャリア形成に役立つ情報は積極的に収集している | 社会・経済の動きや成り行きに関する情報を、積極的に収集している | 新しい技術や製品などの情報を、積極的に収集している | キャリアを振り返って自分のスキルや能力を確認する | 今後どのようなスキルや能力を開発していくか、具体的なアクションプランを持っている | スキル、能力開発のために自己投資をしている | |
|----------------|------------|--------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|---------------------------------|---------------------------|--------------------------|--|-----------------------|------|
| 全 体 | 2993 | 57.1 | 45.9 | 56.6 | 56.7 | 60.0 | 55.2 | 56.3 | 48.6 | 46.4 | |
| 正規 従業員 数 | 100人以下 | 1143 | 52.2 | 42.1 | 52.4 | 54.4 | 57.0 | 52.5 | 55.4 | 46.9 | 43.4 |
| | 101人～300人 | 475 | 56.1 | 45.3 | 54.3 | 52.5 | 58.9 | 52.9 | 50.8 | 45.9 | 43.7 |
| | 301人～1000人 | 436 | 59.8 | 46.3 | 57.6 | 57.8 | 59.0 | 54.6 | 57.5 | 48.2 | 50.0 |
| | 1001人以上 | 939 | 62.5 | 50.8 | 62.5 | 61.3 | 64.8 | 60.4 | 59.8 | 52.3 | 49.9 |

※上記3つの表に示している数値は「良く当てはまる」、「当てはまる」、「やや当てはまる」のいずれかに回答した者の合計値である。

② これまでのキャリアに対する自己評価(Q15)

本設問ではこれまでのキャリア評価に係る全4問について、どの程度当てはまるかをたずねた(図表III-2-(3)-3-①)。「自分で納得できるキャリアをつくってきた」、「私は、自分の力でキャリアを作り上げてきた」はともに肯定的回答(ポジティブ回答)が51%程度あるが、「これまでのキャリアにおいて、専門性、人的ネットワーク、ノウハウ等の資産を確実に積み上げてきた」及び「私のキャリアはこの先、社外でも通用すると思う」の2設問はポジティブ回答が5割を切り、前者が47.3%、後者が45.2%であった。いずれの設問も中小企業で割合が低く、特に「これまでのキャリアにおいて、専門性、人的ネットワーク、ノウハウ等の資産を確実に積み上げてきた」については、1,001人以上で53.1%と5割を超えるが、それ以外の企業規模では50%未満である。また、「私のキャリアはこの先、社外でも通用すると思う」はいずれの企業規模も5割に達しない(【参考】図表III-2-(3)-3-②)。先のキャリア自律に係る設問においても自分の所属組織以外の人材との関わりが消極的であったが、同設問からそれらが社外でのキャリア汎用性に対して影響している可能性が示唆されたと言える。

図表Ⅲ-2-(3)-3-① これまでのキャリアに対する評価(n2993)(単位:%)



※「そう思う」～「そう思わない」の4択のうち、「そう思う」「まあまあそう思う」のポジティブ回答を表示

【参考】図表Ⅲ-2-(3)-3-② 企業規模別これまでのキャリアに対する評価(n2993)(単位:%)

※上記表中の数値は「そう思う」、「まあまあそう思う」のいずれかに回答した者の合計値である。

| | | 該当数 | 自分で納得できるキャリアをつくってきた | これまでのキャリアにおいて、専門性、人的ネットワーク、ノウハウ等の資産を確実に積み上げてきた | 私は、自分の力でキャリアを作り上げてきた | 私のキャリアはこの先、社外でも通用すると思う |
|------------|------------|------|---------------------|--|----------------------|------------------------|
| 全 体 | | 2993 | 51.6 | 47.3 | 51.3 | 45.2 |
| 正規 従業員数 | 100人以下 | 1143 | 48.5 | 42.5 | 48.1 | 43.8 |
| | 101人～300人 | 475 | 50.7 | 45.7 | 52.5 | 43.2 |
| | 301人～1000人 | 436 | 51.0 | 49.3 | 52.0 | 45.8 |
| | 1001人以上 | 939 | 56.2 | 53.1 | 54.4 | 47.6 |

④今後のキャリア展望(Q16)

回答者の今後のキャリア展望について、図表Ⅲ-2-(3)-4中の9つの選択肢についてたずねたところ、全体では「特に希望はなく、成り行きに任せる」が18.2%と最も多く、これに「どういう道に進んだら良いかわからない」(18.0%)、「自分の専門性や特殊技能を活かして、今の会社で腕を振りたい」(15.7%)が続く。特に先の2つについては、100人以下の企業等でその割合が若干高い。一方、「将来は独立・起業したい」は全体で5.2%であるが、100人以下では6.0%と1,001人以上の5.3%を若干上回る。

総体的には「自分の専門性や特殊技能を活かして、今の会社で腕を振りたい」や「将来は独立・起業したい」、「いろいろな業務を経験して、今の会社の管理職や経営者として、会社の経営に携わりたい」(全体で10.2%)等将来のキャリアに明確な展望を持っている者よりも、「特に希望はなく、成り行きに任せる」や「どういう道に進んだら良いかわからない」、「今の会社で、いろいろな仕事を経験したい」(全体で10.6%)、「管理職や専門職とまでいなくても、定年まで今の会社で勤め上げたい」(全体で8.6%)等キャリア展望が不明瞭、流動的なものが多いといえ、その傾向は中小企業で多いことが指摘できる。

図表Ⅲ-2-(3)-4 今後のキャリア展望(n2993)(単位:%)

| | 該当数 | いろいろな業務を経験して、今の会社の管理職や経営者として、会社の経営に携わりたい | 自分の専門性や特殊技能を活かして、今の会社で腕を振りたい | 今の会社で、いろいろな仕事を経験したい | 管理職や専門職とまでいなくても、定年まで今の会社で勤め上げたい | 将来は独立・起業したい | 自分の専門性や特殊技能を十分に発揮できる会社に変わりたい | 特に希望はなく、成り行きに任せる | 適当な時期に退職して家業を継いだり、家庭に入るなどしたい | どういう道に進んだら良いかわからない | |
|----------------|------------|--|------------------------------|---------------------|---------------------------------|-------------|------------------------------|------------------|------------------------------|--------------------|------|
| 全 体 | 2993 | 10.2 | 15.7 | 10.6 | 8.6 | 5.2 | 8.7 | 18.2 | 4.9 | 18.0 | |
| 正規 従業員 数 | 100人以下 | 1143 | 7.4 | 13.2 | 9.4 | 7.0 | 6.0 | 10.2 | 20.0 | 4.9 | 21.8 |
| | 101人～300人 | 475 | 11.4 | 16.0 | 8.8 | 8.6 | 4.6 | 7.6 | 18.5 | 5.7 | 18.7 |
| | 301人～1000人 | 436 | 8.3 | 18.1 | 14.0 | 8.3 | 3.7 | 8.9 | 17.4 | 6.7 | 14.7 |
| | 1001人以上 | 939 | 13.8 | 17.4 | 11.2 | 10.7 | 5.3 | 7.3 | 16.2 | 3.7 | 14.5 |

⑤雇用不安(Q18)

本調査では、AI等IoTの活用が進み、デジタル革新が進むことにより利便性が高まる一方で、求められる知識やスキルの変化が大きくなるため、企業等が長期雇用（終身雇用）を維持することが難しくなるといわれている。当該時代は、いわゆる「Society5.0」²³時代といわれるが、そのような時代が到来した場合に自分のキャリアにどの程度不安を感じるかたずねた。

全体では「不安を感じない」は21.9%で、約8割は不安を感じていると言える。なかでも「非常に不安を感じる」、「不安を感じる」と強い不安を感じている割合は28.1%と約3割に及ぶ。これを企業規模別で比較すると、強い不安は100人以下で29.7%、101~300人で26.7%、301~1000人で28.9%、1001人以上で26.4%と、企業規模と必ずしも関係していない点は注視する必要がある。

図表Ⅲ-2-(3)-5 Society5.0時代の到来に際したキャリアへの不安(n2993)

(単位：%)

| | | 非常に不安を感じる | 不安を感じる | 少し不安を感じる | 不安を感じない | わからない | |
|------------|-----------|-----------|--------|----------|---------|-------|------|
| 全体 | | 2993 | 6.7 | 21.4 | 38.4 | 21.9 | 11.6 |
| 正規 従業員数 | 100人以下 | 1143 | 7.2 | 23.4 | 37.1 | 19.4 | 13.8 |
| | 101~300人 | 475 | 7.2 | 19.6 | 41.3 | 21.5 | 10.5 |
| | 301~1000人 | 436 | 6.0 | 22.9 | 39.2 | 20.9 | 11.0 |
| | 1001人以上 | 939 | 7.3 | 19.1 | 38.1 | 25.7 | 9.8 |

⑥ジョブ・クラフティング(Q19)

本調査では、回答者のジョブ・クラフティングに係る設問を全15問たずねている。ジョブ・クラフティングとは「労働者が主体的に自らの仕事を定義し、創意工夫するという行動」を言う。いわば、価値の創出に向け自らスキルや能力を開発し「稼ぐ力」を習得する力と言える。本設問では同能力の有無を「良く当てはまる」から「まったく当てはまらない」の6択から1つ選んでもらった。図表Ⅲ-2-(3)-6-①は、「良く当てはまる」、「当てはまる」、「やや当てはまる」の肯定的回答（ポジティブ回答）の割合を示している。

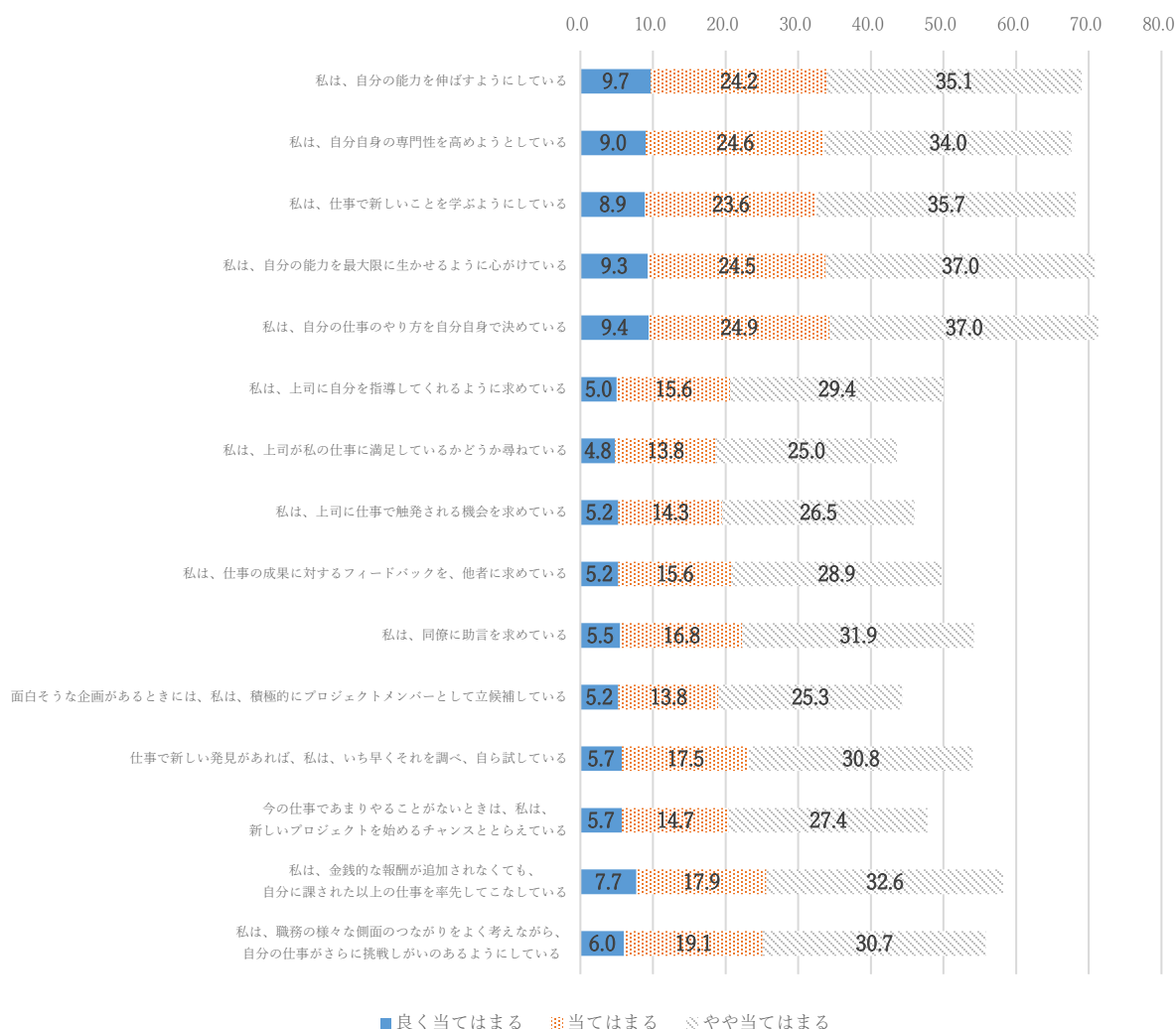
全体の傾向として割合が60%を超えるもの（高割合）、50~60%のもの（中割合）、50%以下のもの（低割合）の3つに分かれることがわかる。高割合のものは「私は、自分の能力を伸ばすようにしている」（69.0%）、「私は、自分自身の専門性を高めようとしている」（67.6%）、「私は、仕事で新しいことを学ぶようにしている」（68.2%）、「私は、自分の能力を最大限に生かせるように心がけている」（70.8%）、「私は自分の仕事のやり方を自分自身で決めている」（71.3%）があげられる。中割合のものは「私は上司に自分を指導してくれるように求めている」（50.0%）、「私は同僚に助言を求めている」（54.2%）、「仕事で新

²³ 「Society5.0」は、日本経済団体連合会が2018年に発表しているが、当時の発表資料に基づく、Society5.0とは創造社会であり「デジタル革新と多様な人々の想像・創造力の融合によって、社会の課題を解決し、価値を創造する社会である」とされている。当該社会の到来に向けて企業、人、行政等は変革が求められ、なかでも企業は従来の日本型雇用慣行からモデルチェンジし多様な人材の採用、社員自律のキャリア形成、多様な雇用形態・働き方を行っていく必要があるとされている。

しい発見があれば、私はいち早くそれを調べ、自ら試している」(54.0%)、「私は、金銭的な報酬が追加されなくても、自分に課せられた以上の仕事を率先してこなしている」(58.2%)、「私は職務の様々な側面のつながりをよく考えながら、自分の仕事がさらに挑戦しがいのあるようにしている」(55.8%)で、自分以外の対象への働きかけに関するものであることがわかる。さらに、低割合であったものは「私は、上司が私の仕事に満足しているかどうかを尋ねている」(43.6%)、「私は、上司に仕事で触発される機会を求めている」(46.0%)、「私は、仕事の成果に対するフィードバックを、他者に求めている」(44.3%)、「面白そうな企画があるときは、私は、積極的にプロジェクトメンバーとして立候補している」(44.3%)、「今の仕事であまりやることがないときは、私は、新しいプロジェクトを始めるチャンスととらえている」(47.8%)があり、これらはよりネガティブな要因を受容し、さらに一皮むけるチャレンジを求める項目だと言える。すなわち、一皮むけるようなチャレンジ性が必要なことへの機会が少ない(機会を求めない)傾向があると言える。また、この一皮むけるチャレンジ性を要する機会は企業規模が小さいほど、その割合が小さくなることから、中小企業で同機会は得にくいと言える。

図表Ⅲ-2-(3)-6-① ジョブ・クラフティング(n2993)

(単位：%)



【参考】図表Ⅲ-2-(3)-6-② 企業規模別 ジョブ・クラフティング(n2993)(単位:%)

| | | 該当数 | 私は、自分の能力を伸ばすようにしている | 私は、自分自身の専門性を高めようとしている | 私は、仕事で新しいことを学ぶようにしている | 私は、自分の能力を最大限に生かせるように心がけている | 私は、自分の仕事のやり方を自分自身で決めている | 私は、上司に自分を指導してくれるように求めている | 私は、上司が私の仕事に満足しているかどうか尋ねている | 私は、上司に仕事で触発される機会を求めている |
|------------|------------|------|---------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|-------------------------|--------------------------|----------------------------|------------------------|
| 全 体 | | 2993 | 69.0 | 67.6 | 68.2 | 70.8 | 71.3 | 50.0 | 43.6 | 46.0 |
| 正規 従業員数 | 100人以下 | 1143 | 65.7 | 63.4 | 65.1 | 68.0 | 71.8 | 46.3 | 38.7 | 41.0 |
| | 101人～300人 | 475 | 64.6 | 63.5 | 64.8 | 66.1 | 67.9 | 48.6 | 42.8 | 45.1 |
| | 301人～1000人 | 436 | 68.7 | 68.3 | 67.3 | 69.5 | 70.6 | 52.3 | 45.4 | 47.9 |
| | 1001人以上 | 939 | 75.3 | 74.4 | 74.2 | 77.2 | 72.7 | 54.4 | 49.4 | 51.6 |

⑦能力・キャリア開発に資する人事制度の導入状況(Q27)

本設問では、回答者の現在の勤務先に以下 15 項目の人事制度があるかどうかについてたずねている。なお、回答者にたずねているため、実際の勤務先の制度整備状況とは差異がある可能性がある点に留意しなければならない。

まず、全体で導入率が高い制度として「フレックスタイム制」(33.7%)、「資格を取得した際のインセンティブの仕組み」(30.3%)、「一度退職した者が再度元の企業等に再度就職できる制度」(29.9%)、「自己啓発に係る費用を金銭的支援する制度」(29.0%)、「みなし労働時間制度」(28.3%)の5つがあげられる。しかし、これらの制度は企業規模により導入率はかなり異なる。前述の制度は1,001人以上では4割~5割以上あるのに対し、100人以下ではすべて1割台であり、「一度退職した者が再度元の企業等に再度就職できる制度」が19.3%で最も高い。

一方で、導入率が低い制度としては「現在の組織をいったん離れて、一定期間、国内外のビジネス機関やNGO、NPOへ働きに行くインターン制度」(10.9%)、「専門性や創造性を高めるためのキャリアコースを選択できる制度」(14.1%)、「人材の一時レンタル制度」(15.1%)、「キャリア・カウンセリング制度」(15.9%)があげられる。これらの制度にいたっては、1,001人以上の企業でも2割台にとどまり、100人以下では1割にも満たない。

導入率の高い制度については、従業員に働く時間について一定の裁量権を与えるものや資格取得等に関連するものが多く、所属先の業務や職務に紐づいていることがうかがえる。一方、導入率の低い制度については、従業員自らがエンプロイアビリティを高めることに資する制度であると言える。すなわち、多くの企業では、現状の業務を中心に従業員の顕在能力を高めることが中心であり、従業員の将来的キャリア形成や将来的事業を見据えた従業員の能力開発を支援するには未だ消極的であるといえよう。

図表Ⅲ-2-(3)-7 企業規模別 能力・キャリア開発に資する人事制度の導入状況(n2993)

(単位:%)

| | | 該当数 | フレックスタイム制 | みなし労働時間制 | 自己啓発や将来のキャリア形成を目的とした特別休業/休暇制度 | 兼業・副業制度 | 人材の一時的レンタル制度 | 一度退職した者が再度元の企業等に再度就職できる制度 | キャリア・カウンセリング制度 | 社内FA制度/社内公募制度 |
|--------|-----------|------|---|--|-------------------------------|---------------------|----------------------------------|---------------------------|----------------------|---------------|
| 全体 | | 2993 | 33.7 | 28.3 | 21.0 | 17.3 | 15.1 | 29.9 | 15.9 | 19.2 |
| 正規従業員数 | 100人以下 | 1143 | 15.6 | 18.8 | 10.0 | 16.7 | 9.1 | 19.3 | 5.8 | 3.8 |
| | 101~300人 | 475 | 25.9 | 28.8 | 14.3 | 12.4 | 14.3 | 25.9 | 12.2 | 10.1 |
| | 301~1000人 | 436 | 38.5 | 26.4 | 22.2 | 17.4 | 16.1 | 33.5 | 18.6 | 20.4 |
| | 1001人以上 | 939 | 57.6 | 40.5 | 37.4 | 20.6 | 22.2 | 43.4 | 28.9 | 42.0 |
| | | 該当数 | 本来業務のほかに、部門を超えた社内メンバーが集まってプロジェクトを立ち上げ推進する活動 | 現在の組織をいったん離れて、一定期間、国内外のビジネス機関やNGO、NPOへ働きに行くインターン制度 | 専門性や創造性を高めるためのキャリアコースを選択できる制度 | 自己啓発に係る費用を金銭的支援する制度 | 自己啓発プログラムの種類や手続きに関する情報提供など支援の仕組み | 資格取得に関する情報提供など支援の仕組み | 資格を取得した際のインセンティブの仕組み | |
| 全体 | | 2993 | 19.2 | 10.9 | 14.1 | 29.0 | 19.5 | 26.0 | 30.3 | |
| 正規従業員数 | 100人以下 | 1143 | 7.5 | 3.3 | 5.2 | 13.4 | 7.3 | 14.2 | 17.1 | |
| | 101~300人 | 475 | 17.3 | 5.9 | 10.5 | 24.6 | 14.3 | 21.9 | 26.5 | |
| | 301~1000人 | 436 | 22.7 | 12.4 | 13.8 | 29.6 | 21.6 | 28.2 | 34.2 | |
| | 1001人以上 | 939 | 33.0 | 21.9 | 26.9 | 49.8 | 36.0 | 41.4 | 46.6 | |

(4) キャリア展望が明確でありかつジョブ・クラフティングを有する人材の能力開発に資する要因分析

前述のとおり、本調査では各労働者と各組織の就労形態が「1対1」の労働契約から複数の所属先と労働契約する「1対N時代」へと移行することに際し、個々人のキャリア開発スキルの差異がキャリア展望の実現に大きく影響すると想定し、労働者のキャリア開発スキルの向上支援策を検討する。その検討にあたっては、現時点でキャリア展望を明確に持ち、自らその実現に向け行動できる人材の要因を棚卸し、それ以外の人材の要因と比較することが有効と考えた。本節では、設定した仮説を踏まえ分析を深めることとする。

本調査における仮説（再掲）

仮説 1 キャリア展望が明確な人材は、自らのキャリア展望を実現するスキル等を有するため、Society5.0 やデジタルトランスフォーメーションが進む時代（本調査における、「1対N時代」）の到来においても雇用不安が小さい。

仮説 2-1 仮説 1 の人材は、キャリア自律的行動性が高い。

仮説 2-2 仮説 1 の人材は、自身のキャリア開発の手段として社内外の活動に積極的に参加している（自己啓発に積極的である）。

仮説 3 仮説 1 の人材が所属する組織では、自己選択型キャリアの醸成を支援する人事管理制度が整備されている。

① 分析の枠組み

仮説では、将来のキャリア展望が明確な人材は、キャリア形成に高い意識を持ち、かつそれを実現すべくスキルや能力開発に積極的であるため、不確実性の高い時代においても雇用不安は大きくなく、生き抜く力を有すると考えた。それを分析するためには、まずキャリア展望の明確性に関する変数とその実現に向けた能力やスキルの開発の度合いを測る変数を決める必要がある。本調査では自分の将来のキャリア展望についてたずねた設問（Q16）と、モノを創り出す力の「ジョブ・クラフティング」（詳細は後述）の有無を図る設問（Q19）を組み合わせ「将来のキャリア展望明確度×ジョブ・クラフティング」変数を作成することとした。そのうえで、2つの設問を得点化しその点数の高低で組み合わせた4グループを比較し、特性を明らかにすることとする。

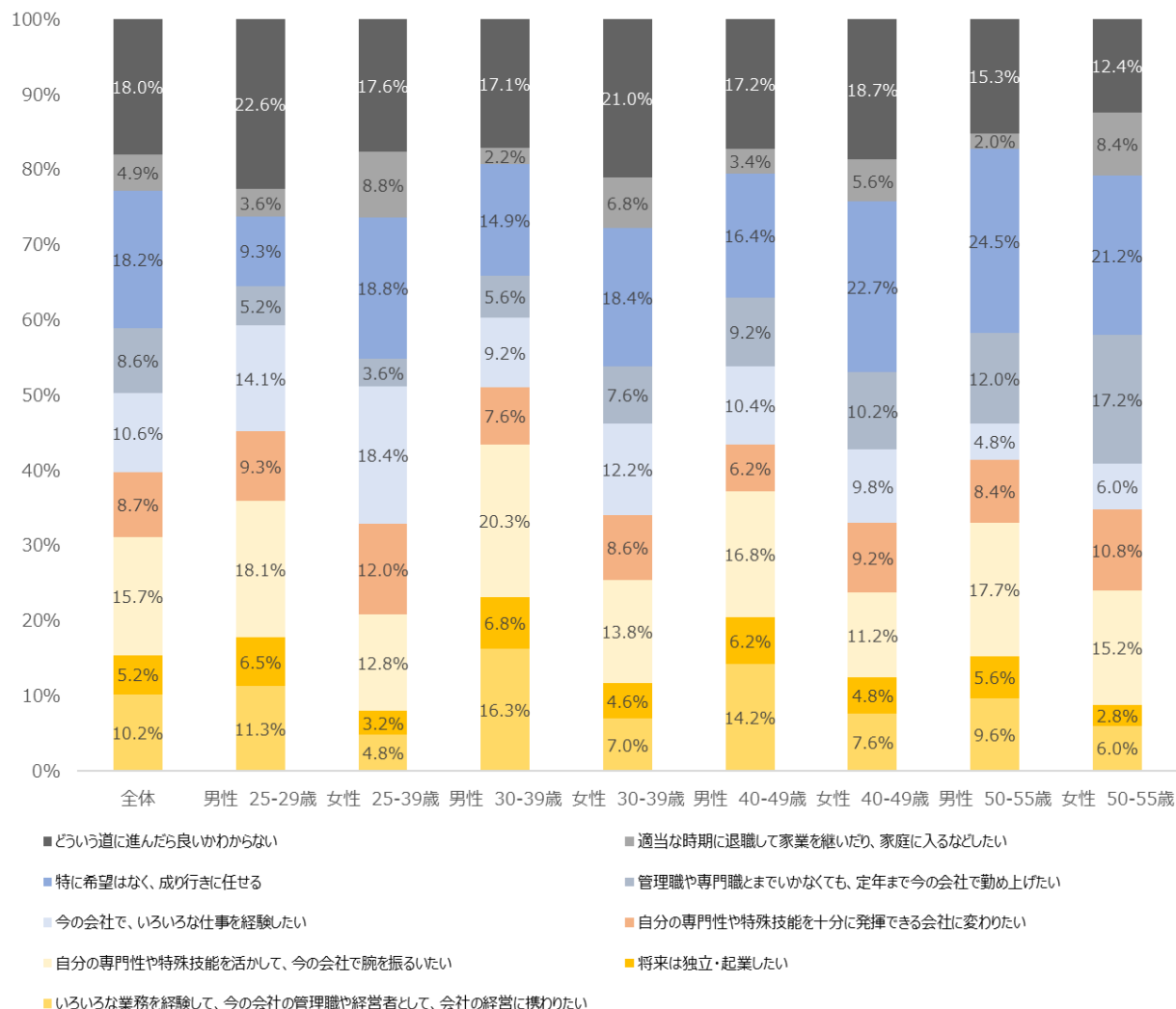
(a) 将来のキャリア展望の明確性

将来のキャリア展望の明確性差異については、前述 (3) -④の【今後のキャリア展望（Q16）について】を活用する。同設問の回答傾向はすでに解説したとおりである²⁴。このキャリア展望は労働者の置かれた

²⁴ III-(3)-④の【今後のキャリア展望（Q16）について】を参照願いたい。

環境²⁵や年齢により影響を受けることが考えられる²⁶。そこで、まずは本調査回答者の今後のキャリア展望を年代性別別に見ることとする。

図表Ⅲ-2-(4)-1 年代性別別 今後のキャリア展望について



※割合の合計値が、各項目の小数第2位以降の数値の関係から、必ずしも各項目の合計の小数点の末尾の数字と一致しないことがある。

²⁵ 尾形真実哉 (2013) 「上司・同僚・同期による組織社会化プロセス」金井壽宏・鈴木竜太編著『日本のキャリア研究—組織人のキャリア・ダイナミクス』pp.197-222

²⁶ 特に、40歳代以降のミドル世代になり社内における自分の位置づけ（現在の自分の能力や、今後どこまで昇進できるか等）が見えることにより、新しい仕事への挑戦意欲やそのための能力開発を喪失する「キャリアプラトー」に陥りやすいことが指摘されている。なお、プラトーとは台形を指し、20～30代でモチベーションが高まり、その後40代でモチベーションやキャリア意識が横ばいになり、50代以降に急激にモチベーションが落ちる状況が台形に似ていることから、中高年期のキャリア意識の停滞性を「キャリアプラトー」と呼ぶことが多い。また、発達心理学者のエリック・H・エリクソンは著書『幼児期と社会』の中で、人間の発達のサイクルを8段階に分けて、それぞれの段階に達成すべき課題（発達課題）があると理論づけ、段階ごとに課題を達成していけば、人は成長を続け、社会における居場所とアイデンティティーを獲得できるとしている。

図表III-2- (4) -1の暖色系凡例は、将来のキャリア展望が明確なものを、寒色系のものはキャリア展望が不明瞭なものを示している。年代別性別別の傾向を見ると、キャリアに明確な展望を有する者とそうでない者は各年代に半数からそれ以上の割合で存在することがわかる。25～29歳でも今後のキャリア展望が不明瞭な者が半数以上あり、30～39歳においても女性を中心に今後のキャリアにネガティブな者が半数～半数以上あることがわかる。この「どういう道に進んだら良いかわからない」(図中における濃い灰色)、「適当な時期に退職して家業を継いだり、家庭に入るなどしたい」(薄い灰色)、「特に希望はなく、成り行きに任せる」(濃い青色)、「管理職や専門職とまでいかななくても、定年まで今の会社で勤め上げたい」(薄い青色)といった将来のキャリアにネガティブな群は、1対N時代に向け自分のエンプロイヤビリティを適切に醸成できず、将来的にモチベーションや生産性が低下する可能性があることから、組織や社会をあげて積極的に支援していく必要がある。

上記より、各世代ともキャリア展望が明確なものとそうでないものが半数程度あることから、本分析では「キャリア展望明確」グループと「キャリア展望不明瞭」グループの2つに分け、両者の違いを考察する。なお、本変数については「今後のキャリア展望変数」と呼び、2グループについては、下表のとおり分類することとした。

本分析で使用する「今後のキャリア展望変数」の区分

| Q16の選択肢 | |
|-----------------|---|
| (A)今後のキャリア展望明確 | <ul style="list-style-type: none"> ◇いろいろな業務を経験して、今の会社の管理職や経営者として、会社の経営に携わりたい ◇自分の専門性や特殊技能を活かして、今の会社で腕を振るいたい ◇自分の専門性や特殊技能を十分に発揮できる会社になりたい ◇将来は独立・起業したい |
| (B)今後のキャリア展望不明瞭 | <ul style="list-style-type: none"> ■今の会社で、いろいろな仕事を経験したい ■管理職や専門職とまでいかななくても、定年まで今の会社で勤め上げたい ■適当な時期に退職して家業を継いだり、家庭に入るなどしたい ■特に希望はなく、成り行きに任せる ■どういう道に進んだら良いかわからない |

(b)ジョブ・クラフティング

「1対N時代」においては、自らキャリア形成に責任を持ち創意工夫しながら仕事を作りだしていく能力が求められる。本調査票における「ジョブ・クラフティング」は、労働者が主体的に自らの仕事を定義し、創意工夫すると言う行動と定義される。また、本人が上司や同僚に能力開発のための助言を求めたり、新しいことにチャレンジしながら自らの能力やスキルを高めていく要素が含まれ、主体的能動的であるがゆえに仕事の成果につながりやすく、将来の自らの目的に向けた能力を開発しながら成果を生む能力(本稿における「稼ぐ力」と解釈できる。

「ジョブ・クラフティング」には「仕事資源の向上」、「対人関係資源の向上」、「挑戦的仕事の要求」の3要素が必要とされ、本調査においても先行研究を参考に計15問を設定した²⁷。

²⁷ 先行研究として前述の石山(2018)ほか、以下を参考にした。Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2012). "Development and Validation of the Job Crafting Scale" Journal of Vocational Behavior, 80(1), pp.173-186.

| | | |
|-------------|--------|---|
| 仕事資源の向上変数 | q19_1 | 私は、自分の能力を伸ばすようにしている |
| | q19_2 | 私は、自分自身の専門性を高めようとしている |
| | q19_3 | 私は、仕事で新しいことを学ぶようにしている |
| | q19_4 | 私は、自分の能力を最大限に生かせるように心がけている |
| | q19_5 | 私は、自分の仕事のやり方を自分自身で決めている |
| 対人関係資源の向上変数 | q19_6 | 私は、上司に自分を指導してくれるように求めている |
| | q19_7 | 私は、上司が私の仕事に満足しているかどうか尋ねている |
| | q19_8 | 私は、上司に仕事で触発される機会を求めている |
| | q19_9 | 私は、仕事の成果に対するフィードバックを、他者に求めている |
| | q19_10 | 私は、同僚に助言を求めている |
| 挑戦的仕事要求変数 | q19_11 | 面白そうな企画があるときには、私は、積極的にプロジェクトメンバーとして立候補している |
| | q19_12 | 仕事で新しい発展があれば、私は、いち早くそれを調べ、自ら試している |
| | q19_13 | 今の仕事であまりやることのないときは、私は、新しいプロジェクトを始めるチャンスととらえている |
| | q19_14 | 私は、金銭的な報酬が追加されなくても、自分に課された以上の仕事を率先してこなしている |
| | q19_15 | 私は、職務の様々な側面のつながりをよく考えながら、自分の仕事がさらに挑戦しがいのあるようにしている |

変数作成プロセスは以下のとおりである。まず、設問に対し「まったく当てはまらない」から「良く当てはまる」までの6段階の選択肢に対し「まったく当てはまらない」を1点とし、ポジティブな回答になるにつれ点数を加算し「良く当てはまる」を6点とした。そのうえで、全15問を合算し、90点満点となる「ジョブ・クラフティング」変数を作成した。なお、同変数の平均値は54.9点、中央値は55.0点であったことから、中央値より上位を「ジョブ・クラフティング High グループ」、下位を「ジョブ・クラフティング Low グループ」と2分類した。

(c) 本分析軸の作成:「今後のキャリア展望変数」×「ジョブ・クラフティング変数」

以上の「今後のキャリア展望変数」の明確度の違いと「ジョブ・クラフティング変数」の高低から下表のとおり4つのグループを作成した。以降は、この4タイプの違いを考察することとする。

| | (略称) | n | % |
|---------------------------|--------|------|-------|
| キャリア展望明確でジョブクラフティングあり | 自律自走型 | 828 | 27.7 |
| キャリア展望明確であるがジョブクラフティングなし | 組織従事型 | 361 | 12.1 |
| キャリア展望不明瞭であるがジョブクラフティングあり | 何とかなる型 | 700 | 23.4 |
| キャリア展望不明瞭でジョブクラフティングなし | パラサイト型 | 1104 | 36.9 |
| 合計 | | 2993 | 100.0 |

※割合の合計値が、各項目の小数点以下の数値の関係から、必ずしも100%にならないことがある。

4タイプのうち「キャリア展望不明瞭でジョブ・クラフティングなし」(略称、パラサイト型。以降、略称で記す)が36.9%と最も高い割合である。次いで「キャリア展望明確でジョブ・クラフティングあり」(略称、自律自走型。以降、略称で記す)が27.7%、「何とかなる型」(略称、組織従事型。以降、略称で記す)が23.4%と続く。

前述の回答者概要で示したとおり、本調査の回答者は大学卒・大学院卒以上が59%、300人以上の大規模企業の所属者が45.9%であるが、職位は非役職者が約73%である。同傾向を踏まえると、キャリア展望やジョブ・クラフティングは、学歴や所属組織の大きさに依存しないことがわかる。なお、「今後のキャリア展望変数」と「ジョブ・クラフティング変数」の関係性を確認すると、ジョブ・クラフティングの3項目において、「キャリア展望明確」グループの点数が高いことが分かった(図表III-2-(4)-2)。

図表Ⅲ-2-(4)-2 今後のキャリア展望の明確度別 ジョブ・クラフティング関連項目の点数

| | ジョブ・クラフティング | | | 全項目の 合計点 |
|-----------------------|-------------|---------------|--------------|-------------|
| | 仕事資源の 向上 | 対人関係資源 の向上 | 挑戦的仕事の 要求 | |
| キャリア展望明確 (n=1189) | 22.4 | 18.8 | 20.0 | 61.2 |
| キャリア展望不明瞭 (n=1804) | 18.3 | 16.3 | 16.0 | 50.6 |

②4タイプ別「1対N時代」の到来に対する不安感

キャリア展望の明確性やジョブ・クラフティングの高さは1対N時代の到来時の労働者の雇用不安に影響するのだろうか。本調査票では「1対N時代」という用語は用いていないが、1対Nとなるであろう社会情勢を想定して以下の設問を作成した。同設問を1対N時代の代理変数として用い、結果を解釈する。

Q18 AIなどIoTの活用が進み、デジタル革新が進むことにより利便性が高まる一方で、求められる知識やスキルの変化も大きくなるため、企業等は従来の終身雇用を維持することが難しくなり、自らキャリアを構築する必要があるといわれています。あなたは、そのような社会が到来した時のご自分のキャリアについて、どのようにお考えですか。最も近いものを1つお選びください。

「不安を感じない」の割合が最も高いのは「組織従事型」(27.1%)で、次いで「自律自走型」(26.4%)となった。パラサイト型が同項目の割合が17.1%と最も低いことは、不確実性の高い時代の到来に不安を感じていると言えるが、「不安を感じる計」が他の3グループに比して64.5%と低い。この理由の1つと考えられるのが図表Ⅲ-2-(4)-4である。

AI(人工知能)をはじめとするデジタル技術の革新に対する関心度をたずねたところ、「自律自走型」は「関心ある計」が51.7%と最も高く他のグループよりも10%ポイント以上高い。すなわち、デジタル技術に関する情報を適確に持ち、それがこれからの社会に与える影響を理解しているがゆえに、Society5.0の到来に対する危機感も高いと推測することができる。一方、パラサイト型はその影響力を十分理解していないために、Society5.0時代の到来に対する危機感が薄い可能性が考えられる。

図表Ⅲ-2-(4)-3 デジタル革新が進み自らキャリアを構築する時代の到来への不安(単位:%)

| | n | q18 Society5.0社会の到来に対する不安 | | | | | 不安を感じる計 |
|--------|------|---------------------------|----------|--------|-----------|-------|---------|
| | | 不安を感じない | 少し不安を感じる | 不安を感じる | 非常に不安を感じる | わからない | |
| 全体 | 2993 | 21.9% | 38.4% | 21.4% | 6.7% | 11.6% | 66.5% |
| 自律自走型 | 828 | 26.4% | 38.9% | 22.1% | 6.2% | 6.4% | 67.1% |
| 組織従事型 | 361 | 27.1% | 34.6% | 23.5% | 7.8% | 6.9% | 65.9% |
| 何とかなる型 | 700 | 21.4% | 42.0% | 21.7% | 5.3% | 9.6% | 69.0% |
| バラサイト型 | 1104 | 17.1% | 37.0% | 19.9% | 7.6% | 18.4% | 64.5% |

(注)「AI など IoT の活用が進み、デジタル革新が進むことにより利便性が高まる一方で、求められる知識やスキルの変化も大きくなるため、企業等は従来の終身雇用を維持することが難しくなり、自らキャリアを構築する必要がある」社会は、2018 年 11 月に経団連が発表した「Society5.0」と同義であるとして、表頭では「Society5.0 社会の到来に対する不安」と記している。

※割合の合計値が、各項目の小数第 2 位以下の数値の関係から、必ずしも 100%にならないことがある。

図表Ⅲ-2-(4)-4 デジタル技術の革新への関心度(単位:%)

| | n | q17 デジタル技術の革新への関心度 | | | | | 関心がある計 |
|--------|------|--------------------|-----------|----------|---------|-----------|--------|
| | | 非常に関心がある | まあまあ関心がある | あまり関心がない | 全く関心がない | どちらともいえない | |
| 全体 | 2993 | 8.5% | 29.7% | 21.1% | 11.0% | 29.7% | 38.2% |
| 自律自走型 | 828 | 14.1% | 37.6% | 19.7% | 5.6% | 23.1% | 51.7% |
| 組織従事型 | 361 | 8.6% | 33.0% | 21.9% | 7.2% | 29.4% | 41.6% |
| 何とかなる型 | 700 | 7.7% | 30.1% | 21.4% | 7.6% | 33.1% | 37.9% |
| バラサイト型 | 1104 | 4.6% | 22.6% | 21.7% | 18.6% | 32.5% | 27.2% |

※割合の合計値が、各項目の小数第 2 位以降の数値の関係から、必ずしも各項目の合計の小数点の末尾の数字と一致しないことがある。

② 4タイプ別 自律的にキャリアを構築する意識、行動の差異

先に紹介した複数先行研究では、不確実性の高い時代の到来に際し、個人は自らのエンプロイヤビリティを高めるべく「自助」に取り組む必要性が指摘されていた(諏訪(2017)等)。この「自助」に係る行動、意識について、たずねたものが「キャリア自律」(Q14)であり、キャリアに対する考え方や業務を通じた自分の役割、仕事への取組み意識について全 27 問をたずねている。これらは先行研究を踏まえ、以下の 7つのカテゴリーから構成されている。

〈キャリア自律に関する全27問のカテゴリー別整理〉

| | |
|--------------|---|
| 自己指向 | q14_1 私のキャリアを決めているのは自分である q14_2 キャリア上の成功や失敗の責任を負うのは自分だ q14_3 新しい仕事を見つけなければならないときは、他の人に頼るのではなく、自分の力で対処する q14_4 全般的に、私は自立したキャリアを歩んでいる |
| 価値優先 | q14_5 重要なことは、自分が正しいと考えるキャリアであって、会社とは関係ない q14_6 会社から意にそぐわないことを求められた時でも、基本的に自分の価値観に従って行動してきた |
| バウンダリーレス | q14_7 いろいろな会社の人と交流することは楽しい q14_8 自分の部署にとどまらず、他部署との交流や調整を求められる仕事は楽しい q14_9 私は、何か新しいことを習得できるような仕事を求めている |
| 職場環境への適応行動 | q14_10 職場環境がどう変わっても動揺しないで対応している q14_11 新しい職場に移っても自分らしさを発揮している |
| 主体的ジョブデザイン行動 | q14_12 自分の価値やポリシーをもって仕事に取り組んでいる q14_13 社会の変化・ビジネス動向について自分なりの見解を持っている q14_14 部署、チームを超えて、積極的に周囲を巻きこみながら仕事をしている q14_15 仕事の進め方や企画を立てる時に、今までの延長線上のやり方ではなく、自分なりの発想を持って取り組んでいる q14_16 自分の満足感を高めるように仕事のやり方を工夫している |
| ネットワーキング行動 | q14_17 新しいネットワーキングづくりに常に取り組んでいる q14_18 自分と仕事をする人のニーズを把握し、それに応えようとしている q14_19 自分の問題意識や考えを社内外のキーパーソンに共有してもらおうようにしている q14_20 新しい人間関係が構築できるように、社内外の活動に積極的に参加している |
| スキル開発行動 | q14_21 自分の職種、業界分野における最新動向を常に情報収集している q14_22 自分のキャリア形成に役立つ情報は積極的に収集している q14_23 社会・経済の動きや成り行きに関する情報を、積極的に収集している q14_24 新しい技術や製品などの情報を、積極的に収集している q14_25 キャリアを振り返って自分のスキルや能力を確認する q14_26 今後どのようなスキルや能力を開発していくか、具体的なアクションプランを持っている q14_27 スキル、能力開発のために自己投資をしている |

各設問に対し、「まったく当てはまらない」から「良く当てはまる」までの6選択肢を設け、「まったく当てはまらない」を1点、肯定的回答になるにしたがって加点し「良く当てはまる」を6点として、カテゴリーごとの合計点を算出した。なお、「キャリア自律全項目合計」は、7カテゴリーの点数を合算したものである²⁸。

下の図表Ⅲ-2- (4) -5 から、「自律自走型」が全項目で最も得点が高いことがわかる。キャリア自律に係る行動・意識とキャリア展望の持ち方及びそのためのスキル開発の因果関係は本分析で明らかにすることはできないが、キャリア自律に対する意識や行動を高めることは、個々人のキャリア展望を明確にし、その実現に向けた能力開発に積極的になる可能性が示唆されたと言える。

また、本結果から、キャリア展望の明確度よりもジョブ・クラフティングがキャリア自律の醸成に影響する可能性が示唆された点も注目すべきである。たとえば、「組織従事型」と「何とかなる型」を比較すると、すべての項目で後者の点が高い。キャリア自律項目には、組織の枠にとらわれず社内外の人材と積極的に関わり、社会の動向に関心を持ちながらも自分の価値観を実現することをたずねる設問が多く含まれる。すなわち、「何とかなる型」は「組織従事型」に比して組織を超えた活動に積極的であり、活動を通してスキルを開発している可能性がある。

²⁸ キャリア自律についてたずねた27問は、先行研究結果からキャリアの自律性を代表するものとして厳選したものである。分析にあたり因子を分けるべく因子分析を試みたが1つの因子しか抽出できなかったため、点数化して分析することとした。

図表Ⅲ-2-(4)-5 キャリア自律に関する得点(平均点)

| | Q14.1-4 自己指向 得点 | Q14.5-6 価値優先得点 | Q14.7-9 バウンダリー レス思考得点 | Q14.10-11 職場環境への 適応行動得点 | Q14.12-16 主体的ジョブ デザイン行動 | Q14.17-20 ネットワーキ ング行動得点 | Q14.21-27 スキル開発行 動得点 | Q14_全問 キャリア自律 全項目合計 |
|--------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------|---------------------------|
| 自律自走型 (n=828) | 18.80 | 8.66 | 13.59 | 9.00 | 22.72 | 17.29 | 30.73 | 120.78 |
| 組織従事型 (n=361) | 16.47 | 7.39 | 10.61 | 7.30 | 17.85 | 12.67 | 23.07 | 95.37 |
| 何とかなる型 (n=700) | 17.62 | 8.14 | 12.60 | 8.35 | 21.22 | 16.24 | 28.28 | 112.45 |
| パラサイト型 (n=1104) | 14.63 | 6.69 | 8.98 | 6.35 | 15.68 | 11.35 | 19.55 | 83.23 |

④自分のキャリアに対する評価

自分のキャリアに対する評価を下表の4項目について「そう思う」から「そう思わない」の4択でたずねた。

図表Ⅲ-2-(4)-6 自分のキャリアに対する満足度(単位:%)

| | | q15_1 自分で納得できる キャリアをつくってきた | | q15_2 これまでのキャリア において、専門性、人 的ネットワーク、ノウ ハウ等の資産を確実に積み 上げてきた | | q15_3 私は、自分の力で キャリアを作り上げてき た | | q15_4 私のキャリアはこ の先、社外でも通用する と思う | |
|--------|------|-------------------------------|--------------|--|--------------|------------------------------------|--------------|--------------------------------------|--------------|
| | | 肯定回答計 | | 肯定回答計 | | 肯定回答計 | | 肯定回答計 | |
| | | そう思う | まあまあ そう思う | そう思う | まあまあ そう思う | そう思う | まあまあ そう思う | そう思う | まあまあ そう思う |
| 全体 | 2993 | 51.6% | | 47.3% | | 51.4% | | 45.2% | |
| | | 8.9% | 42.7% | 7.6% | 39.7% | 9.0% | 42.3% | 8.5% | 36.7% |
| 自律自走型 | 828 | 75.8% | | 74.8% | | 74.4% | | 71.0% | |
| | | 19.4% | 56.4% | 17.0% | 57.7% | 18.5% | 55.9% | 18.5% | 52.5% |
| 組織従事型 | 361 | 42.4% | | 40.7% | | 47.4% | | 38.0% | |
| | | 3.9% | 38.5% | 4.2% | 36.6% | 5.0% | 42.4% | 5.5% | 32.4% |
| 何とかなる型 | 700 | 69.7% | | 63.3% | | 64.6% | | 59.7% | |
| | | 10.0% | 59.7% | 8.7% | 54.6% | 10.9% | 53.7% | 9.0% | 50.7% |
| パラサイト型 | 1104 | 25.0% | | 18.8% | | 27.0% | | 19.0% | |
| | | 1.9% | 23.1% | .9% | 17.8% | 2.1% | 24.9% | 1.7% | 17.3% |

※割合の合計値が、各項目の小数第2位以降の数値の関係から、必ずしも各項目の合計の小数点の末尾の数字と一致しないことがある。

図表Ⅲ-2-(4)-6 では肯定的回答のみ表記している。いずれの項目も「自律自走型」の割合が最も高く、次いで「何とかなる型」が続く。特徴的なのは「これまでのキャリアにおいて、専門性、人的ネットワーク、ノウハウ等の資産を確実に積み上げてきた」と「私のキャリアはこの先、社外でも通用すると思う」の2項目について「自律自走型」が「何とかなる型」よりも10%ポイント以上高い点である。また、キャリア展望が明確な2グループのうちの「組織従事型」とは各項目とも30%ポイント前後の差異があるうえ

に、同型は「何とかなる型」よりも肯定的回答の割合が低い。同結果は、キャリア展望が明確であっても、「自律自走型」と「組織従事型」ではスキル開発の目的や方法が異なることが示唆される。また、同じスキル開発得点の高い「自律自走型」と「何とかなる型」では、キャリア展望の明確さがスキル開発の目的と関連づいているか否かの違いがある可能性がある。

⑤4タイプ別 能力開発に資する要因の導出

ここでは、分析軸の4グループ別に能力開発に関係するスキルの習得やマインド醸成の契機、場を考察する。

(a)自己啓発等について

最初に、時間の使い方を確認する。

能力開発に関連する時間として「自己啓発、学習、訓練」がある。当該時間の週あたりの投資時間を確認するにあたり、就労時間との関係を見る。先行研究等で指摘したとおり、就労と余暇時間は個人の無差別曲線と予算線の接点で決定され、両者はバーターの関係にあるためである。

平日の平均就労時間については、「組織従事型」が9.08時間と最も長く、ついで「自律自走型」が8.97時間と続く。キャリア展望を有するグループでは就労時間が長い。

次に、自己啓発・学習、訓練時間を見ると、週あたりの「自己啓発等時間計」は「自律自走型」が92.4分と多くの時間を投じていることがわかる。次いで「何とかなる型」と「組織従事型」61.2分であるが、平日により多くの時間を割いているのが前者で、休日に多くの時間を投じているのが後者である。これは就労時間との関係があると推測され、後者は平日の就労時間が長いために休日に自己啓発等の時間を確保していると推察できる（図表Ⅲ-2-(4)-7）。

図表Ⅲ-2-(4)-7 1日あたりの就労時間と平日／休日の自己啓発等時間(平均)

| | 就労時間 (1日あたり) ※単位：時間 | 【平日】 | 【休日】 | 自己啓発等時間計 (週あたり) ※単位：分 |
|-----------------|---------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| | | 自己啓発、学習、 訓練 ※単位：分 | 自己啓発、学習、 訓練 ※単位：分 | |
| 自律自走型 (n=828) | 8.97 | 26.40 | 66.00 | 92.40 |
| 組織従事型 (n=361) | 9.08 | 18.00 | 43.20 | 61.20 |
| 何とかなる型 (n=700) | 8.73 | 18.60 | 42.60 | 61.20 |
| パラサイト型 (n=1104) | 8.77 | 9.60 | 21.00 | 30.60 |

(b)働き方の裁量度について

余暇時間は就労時間の制約を受けるが、その限られた時間の使い方は個人の裁量度と深く関係する。現に「自律自走型」は就労時間が長いにも関わらず、自己啓発時間は他の比較グループに比して30分～60分長い。そこで4グループの働き方に関する裁量がどの程度あるかを見てみる。

出退勤時間、働く場所、仕事内容のすべてにおいて、「自律自走型」は、他のグループに比して「裁量権

あり」の割合が高い。また、いずれのケースにおいても「何とかなる型」が2番目に高い割合になっている(図表Ⅲ-2-(4)-8)。これらのグループの職種や役職の関係も関与している可能性があるが、ジョブ・クラフティング力と働き方の裁量度は相関関係にあると考えられる。

図表Ⅲ-2-(4)-8 出退勤時間、働く場所、仕事内容の裁量度について(単位:%)

| | | q8_1 出退勤時間の裁量度 | | | | 裁量権あり (まあまあ自分で決めることができる+自分で決めることができる) |
|--------|------|-------------------|------------------|------------------|--------------|--|
| n | | まったく自分で決めることはできない | あまり自分で決めることはできない | まあまあ自分で決めることができる | 自分で決めることができる | |
| 全体 | 2993 | 47.3% | 18.8% | 21.2% | 12.6% | 33.8% |
| 自律自走型 | 828 | 38.2% | 21.3% | 26.1% | 14.5% | 40.6% |
| 組織従事型 | 361 | 49.3% | 19.4% | 19.9% | 11.4% | 31.3% |
| 何とかなる型 | 700 | 44.4% | 18.1% | 23.0% | 14.4% | 37.4% |
| バラサイト型 | 1104 | 55.4% | 17.3% | 16.8% | 10.5% | 27.3% |

| | | q8_2 働く場所の裁量度 | | | | 裁量権あり (まあまあ自分で決めることができる+自分で決めることができる) |
|--------|------|-------------------|------------------|------------------|--------------|--|
| n | | まったく自分で決めることはできない | あまり自分で決めることはできない | まあまあ自分で決めることができる | 自分で決めることができる | |
| 全体 | 2993 | 61.8% | 17.7% | 13.4% | 7.0% | 20.5% |
| 自律自走型 | 828 | 53.1% | 21.0% | 16.9% | 8.9% | 25.8% |
| 組織従事型 | 361 | 68.4% | 14.4% | 10.8% | 6.4% | 17.2% |
| 何とかなる型 | 700 | 57.6% | 18.6% | 16.7% | 7.1% | 23.9% |
| バラサイト型 | 1104 | 68.8% | 15.8% | 9.6% | 5.8% | 15.4% |

| | | q8_3 仕事内容の裁量度 | | | | 裁量権あり (まあまあ自分で決めることができる+自分で決めることができる) |
|--------|------|-------------------|------------------|------------------|--------------|--|
| n | | まったく自分で決めることはできない | あまり自分で決めることはできない | まあまあ自分で決めることができる | 自分で決めることができる | |
| 全体 | 2993 | 44.2% | 26.2% | 21.4% | 8.3% | 29.6% |
| 自律自走型 | 828 | 33.6% | 29.1% | 26.6% | 10.7% | 37.3% |
| 組織従事型 | 361 | 49.0% | 25.8% | 17.7% | 7.5% | 25.2% |
| 何とかなる型 | 700 | 39.1% | 25.4% | 26.0% | 9.4% | 35.4% |
| バラサイト型 | 1104 | 53.8% | 24.5% | 15.8% | 5.9% | 21.6% |

※割合の合計値が、各項目の小数第2位以降の数値の関係から、必ずしも各項目の合計の小数点の末尾の数字と一致しないことがある。

(c)自信のある能力

各グループが強みとする能力は何か。グループにより差異がある場合は、その能力の開発に影響する要因を考察すればよい。

総じて「自律自走型」はいずれの能力も他のグループに比して高い割合となっているが、なかでも「主

体性（物事に進んで取り組む力）」が46.1%と高い。また、選択肢にあげた17項目の能力のうち、「最も自信のある能力」についても「主体性」（19.7%）が最も高く、次いで「実行力（目的を設定し確実に行動する力）」（12.8%）、「柔軟性（臨機応変に対応する力）」（11.0%）と続く。一方、他のグループについては「実行性（目的を設定し確実に行動する力）」が3割程度で最も高く、次いで「主体性」「柔軟性」がほぼ同程度となっている²⁹（図表Ⅲ-2-（4）-9）。

上記及びここまでの各結果も勘案すると、「主体性」は明確な目標の設定や合目的なスキル開発を進め成果を生み出すうえで重要な能力であり、たとえ実行力や柔軟性があっても主体的に物事に臨んでいなければこれまでのキャリアへの評価（納得性）も低くなると考えられることから、「主体性」は「自律自走型」の特徴的能力だと指摘できる³⁰。また、「専門性」は「組織従事型」が「何とかなる型」より4.4%ポイント高く、統計的にも有意な差異であったが、「自律自走型」と「組織従事型」の差異は0.8%ポイントで統計的有意な差異ではなかったことから、「専門性」は「組織従事型」の特徴的能力であると言える。

図表Ⅲ-2-（4）-9 自信のある能力（上段：複数回答、下段：単回答）

| | | q9-1 主体性 (物事に進んで取り組む力) | q9-2 働きかけ (他人に働きかけ巻き込む力) | q9-3 実行力 (目的を設定し確実に行動する力) | q9-4 課題発見 (現状を分析し目的や課題を明らかにする力) | q9-5 計画力 (課題の解決に向けたプロセスを明らかにし準備する力) | q9-6 創造力 (新しい価値を生み出す力) | q9-7 発信力 (自分の意見をわかりやすく伝える力) | q9-8 傾聴力 (相手の意見を丁寧に聞く力) | q9-9 柔軟性 (臨機応変に対応する力) |
|--------|------|---------------------------|-----------------------------|------------------------------|------------------------------------|--|---------------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------------------|
| 自律自走型 | 828 | 46.1% 19.7% | 25.5% 6.6% | 41.8% 12.8% | 23.4% 5.3% | 24.5% 6.6% | 12.2% 3.3% | 10.5% 1.2% | 20.4% 5.9% | 30.1% 11.0% |
| 組織従事型 | 361 | 24.9% 8.9% | 14.1% 3.6% | 31.0% 12.7% | 16.3% 3.9% | 20.5% 4.7% | 11.4% 3.6% | 9.1% 1.9% | 22.2% 7.5% | 25.8% 9.7% |
| 何とかなる型 | 700 | 30.3% 12.6% | 18.9% 6.3% | 35.1% 13.0% | 16.1% 3.7% | 18.6% 5.1% | 8.4% 3.1% | 7.9% 1.3% | 18.4% 8.6% | 30.0% 13.0% |
| パラサイト型 | 1104 | 16.7% 6.2% | 7.2% 2.6% | 18.1% 7.2% | 8.4% 2.4% | 11.3% 3.4% | 3.4% 1.2% | 5.3% 1.2% | 16.9% 8.1% | 23.2% 10.7% |

| | | q9-10 多様性 (意見の違いや立場の違いを理解・受容する力) | q9-11 情報収集 (様々な方向性から然るべき情報を収集する力) | q9-12 情報分析 (複雑な情報を整理し傾向を把握する力) | q9-13 専門性 (特定の領域に関する高度な知識と経験) | q9-14 指導力 (方向性を明示し、人を牽引するリーダーシップ) | q9-15 職場マネジメント力 (業務管理や人材管理を適切に遂行する力) | q9-16 ストレスコントロール (ストレスの発生源に対応する力) | q9-17 その他 | q9-18 自信 を持っているスキル や能力はない |
|--------|------|-------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|---|--------------------------------------|--------------|---------------------------------|
| 自律自走型 | 828 | 17.9% 2.9% | 17.5% 3.5% | 14.9% 3.4% | 19.0% 7.5% | 7.6% 1.7% | 7.0% 1.6% | 7.5% 2.2% | .1% .1% | 4.7% - |
| 組織従事型 | 361 | 14.7% 5.0% | 19.4% 5.3% | 13.3% 3.6% | 20.2% 8.3% | 4.2% 1.4% | 6.9% 2.2% | 9.1% 3.0% | .3% .3% | 14.4% - |
| 何とかなる型 | 700 | 14.4% 3.9% | 16.0% 3.7% | 10.9% 2.1% | 10.6% 3.9% | 4.6% 1.7% | 4.4% 1.4% | 8.3% 2.6% | 0.0% 0.0% | 14.0% - |
| パラサイト型 | 1104 | 10.1% 3.2% | 9.6% 2.5% | 6.9% 1.9% | 8.7% 3.6% | 1.6% .5% | 1.9% .8% | 4.5% 1.6% | .2% .2% | 42.8% - |

²⁹この順位は最も自信のあるものを1つ選んでもらっても同じである。

³⁰主体性があるためにキャリア展望を明確に定め、その実現に必要な能力を開発できるのか、その能力がキャリア展望を描くことに寄与しているかの因果関係は本調査から明らかにすることは難しい。

(d)資格の有無

キャリアの実現と資格の保有は相関していることが多い。本分析軸ごとの資格保有の有無をみても、「自律自走型」は77.4%が何等かの資格を持っている。興味深いのは、「組織従事型」の資格保有者は72.3%、「何とかなる型」は67.0%と5%ポイント以上の差がある点である。キャリア自律意識得点、ジョブ・クラフティング得点、働き方の裁量度等、これまで見てみた項目では「組織従事型」よりも「何とかなる型」が高得点／高い割合であった。一方、「デジタル技術への興味」では前者が後者よりも高い割合であったほか、自信のある能力では「専門性」が「組織従事型」の特徴的能力だと指摘した。すなわち、「自律自走型」、「組織従事型」、「何とかなる型」の3グループが保有する資格は、キャリアの実現に資するものか、業務や専門性に関連したものであるか等資格取得の目的が異なり、その内容にも特徴があると考えられる。なお、本調査では、保有する資格の具体的中身についてはたずねていない（図表Ⅲ-2-（4）-10）。

図表Ⅲ-2-(4)-10 資格の有無

| | n | Q10 資格取得の有無 | |
|--------|------|-------------|--------|
| | | 持っている | 持っていない |
| 全体 | 2993 | 66.9% | 33.1% |
| 自律自走型 | 828 | 77.4% | 22.6% |
| 組織従事型 | 361 | 72.3% | 27.7% |
| 何とかなる型 | 700 | 67.0% | 33.0% |
| パラサイト型 | 1104 | 57.2% | 42.8% |

(e)知識やスキルの取得意欲と取得に際しての具体的手段

ここでは資格以外のスキルの取得意欲とそのための具体的行動は何かを考察する。

まず、積極的に取得しようとしている知識やスキルについて「ある」と回答した者は「自律自走型」が66.5%と、比較グループに比して約24%ポイント～45%ポイント高い（図表Ⅲ-2-（4）-11-①）。

次に、その知識やスキルを習得するための具体的方法については、「独自で勉強している」が各グループとも55%前後あるが、「自律自走型」は、「社外セミナー・講座・勉強会に参加している」が21.3%と最も高いほか、「その知識・スキルを習得できる社内の仕事に従事している」が20.0%と同程度あった。「組織従事型」では社外でのセミナー等への活動参加が少なく、社内でOJT等を通してスキルや知識を習得する傾向が強いのに対し、「自律自走型」は、社外で知識等を習得したり社外ネットワークを構築しながら、併せて社内で具体的スキルを磨いていると言える（図表Ⅲ-2-（4）-11-②）。

図表Ⅲ-2-(4)-11-① 積極的に習得しようとしている知識・スキルの有無

| | n | Q11 積極的に習得しようとしている知識・スキル | |
|--------|------|--------------------------|-------|
| | | ある | ない |
| 全体 | 2993 | 41.3% | 58.7% |
| 自律自走型 | 828 | 66.5% | 33.5% |
| 組織従事型 | 361 | 42.9% | 57.1% |
| 何とかなる型 | 700 | 42.0% | 58.0% |
| パラサイト型 | 1104 | 21.4% | 78.6% |

図表Ⅲ-2-(4)-11-② 知識・スキルを習得する方法(複数回答)

| | 1 専門の学校 (専門学校、 大学、大学 院)に通っ ている | 2 社外セミ ナー・講座・ 勉強会に参加 している | 3 社内の勉強 会・研修に参 加している | 4 通信講座を 取っている | 5 独自で勉強 している | 6 その知識・ スキルを習得 できる社内の 仕事に従事し ている | 7 その知識・ スキルを習得 できる社外の 仕事に従事し ている(副 業・兼業を含 む) | 8 その知識・ スキルを有す る人から学ん でいる | 9 現時点では 行動していな いが、しかる べき人・窓口 に相談をして いる | 10 その他 | 11 特に何もし ていない |
|--------|--|------------------------------------|----------------------------|------------------|-----------------|--|--|------------------------------------|---|--------|------------------|
| 全体 | 5.3% | 15.6% | 12.4% | 11.6% | 54.3% | 16.5% | 3.1% | 7.0% | 3.4% | .6% | 15.2% |
| 自律自走型 | 550 9.2% | 21.3% | 16.6% | 13.9% | 56.9% | 20.0% | 3.8% | 8.1% | 2.7% | .9% | 9.6% |
| 組織従事型 | 155 3.2% | 11.6% | 7.1% | 8.4% | 56.8% | 18.7% | 1.9% | 5.8% | 3.9% | 0.0% | 16.8% |
| 何とかなる型 | 294 2.4% | 12.9% | 13.3% | 10.5% | 54.4% | 11.6% | 3.4% | 6.8% | 3.7% | .7% | 15.6% |
| パラサイト型 | 236 1.3% | 8.1% | 5.1% | 9.7% | 46.6% | 13.1% | 1.7% | 5.5% | 4.2% | .4% | 26.7% |

(f) 社外活動

先行研究でも指摘されていたように、兼業・副業をはじめとする社外活動は、その目的が金銭目的でない場合、能力開発に寄与することが多い。そうであれば、積極的に社外活動に参加している「自律自走型」には当該活動を通して能力を開発している者も多くいると考えられる。

本調査では社内の業務外活動を含め、本業とは関係のない活動への参加状況をたずねている。「何の活動にも参加していない」がいずれのグループも高いが、「自律自走型」は他のグループに比してその割合が36.7%と低いうえに、各社外活動に参加している割合が高い。最も割合の高い活動は「趣味を通じたサークルへの参加」(22.6%)であるが、「兼業・副業」、「地域コミュニティへの参加」、「ボランティア・プロボノへの参加」も18%前後ある。また、「自社の業務外活動への参加」や「異業種交流への参加」も11%程度あり、他のグループの割合に比して高い。本回答が複数回答であることを踏まえれば、「自律自走型」は複数の活動に参加していると考えられる(図表Ⅲ-2-(4)-12-①)。

先行研究で紹介した石山(2018)は、社外活動への参加が能力開発に寄与するには、その活動を通して得る目的が金銭面以外の目的であることが重要だと指摘する。参加理由はいずれのグループも「活動自体を楽しむため」が最も高い割合となっているが、それ以外の理由について「自律自走型」は「本業では自分の思うように仕事を進められないため」、「将来の転機に備えて実績を積むため」、「自分の成長のため」の割合が20%以上、最も大きな理由においても「本業では自分の思うように仕事を進められないから」が13%強ある。同グループ以外では「個人的な趣味の延長として」の割合が高く、特に「組織従事型」は、単回答の際に「副収入によって生活費を得るため」が11.4%と2番目に高い(図表Ⅲ-2-(4)-12-②)。これらの理由から、各グループが参加している社外活動がもたらす能力開発への効果に差異が生じる可能性があることを指摘できる。一方、これらの社外活動に全く参加していない者にその理由をたずねたところ、最も多い理由は、いずれのグループも「本業が多忙で時間がないから」であった。能力開発に投じる時間は、余暇時間のなかから捻出され、その余暇時間は就業時間とバーターであることを踏まえると、従業員のエンプロイアビリティを高める必要がある時代においては「働き方改革」が最重要課題だと言える。

また、「自律自走型」以外のグループでは「どのような活動があるかわからないから」や「知識・ノウハウが足りないから」、「人脈がないから」、「資金が足りないから」が上位理由にあげられる。これらの理由については公助・共助で対応することができる。特に、知識・ノウハウの不足は、順序だてた知識やスキ

ルの習得を支援することにより取組みのハードルが下がると考えられ、公助・共助が重要になると考えられる。

図表Ⅲ-2-(4)- 12-① 社内外の活動の状況(複数回答)

| | 1 兼業・副業 (自営業、農業を 除く)の実施 | 2 ボランティア・ プロボノへの参 加 | 3 趣味を通じた サークルへの参 加 | 4 地域コミュニ ティ(自治会、 PTAなど)へ の参加 | 5 勉強会・ハッカ ソンへの参加 | 6 社会人向けの専 門学校、大学・ 大学院の講義の 参加 | 7 自社の業務外活 動への参加 | 8 異業種交流への 参加 | 9 その他 | 10 何の活動にも 参加していない | |
|--------|-------------------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------------------|---------------------|---------------------------------------|--------------------|-----------------|-------|----------------------|-------|
| 自律自走型 | 828 | 18.6% | 17.6% | 22.6% | 18.2% | 9.9% | 8.5% | 11.5% | 11.2% | 0.0% | 36.7% |
| 組織従事型 | 361 | 15.0% | 15.5% | 16.9% | 12.2% | 6.1% | 3.0% | 6.9% | 3.6% | 0.0% | 49.0% |
| 何とかなる型 | 700 | 12.1% | 11.9% | 14.3% | 11.6% | 8.6% | 4.1% | 7.6% | 4.7% | 0.0% | 55.7% |
| パラサイト型 | 1104 | 9.1% | 7.6% | 8.9% | 8.6% | 1.8% | 1.9% | 3.1% | 1.4% | .1% | 71.6% |

図表Ⅲ-2-(4)- 12-② 社内外活動参加の理由(上段:複数回答、下段:単回答)

| | 本業では自分の思 うように仕事を進 められないため | 本業で自分が正当 に認められていな いと感じるため | 本業の人間関係に 不満があるから | 将来の転機に備え て実績を積むため | キャリアに関する 相談相手を探した り、将来のキャリ ア展望を描くきつ かけを得るため | 自分のスキルが社 外でどれだけ通用 するかを確かめる ため | 活動自体を楽しむ ため | 本業で得ることが できない、新しい 知見やスキル、経 験を得るため | 本業では得られな い成長実感を得る ため | 個人的な趣味の延 長として | その他 | |
|--------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------|----------------------|---|--|----------------|--|----------------------------|------------------|--------------|------|
| 自律自走型 | 524 | 25.4% | 17.2% | 14.9% | 24.4% | 13.9% | 12.2% | 37.0% | 26.5% | 15.8% | 22.9% | |
| | | 13.0% | 5.2% | 4.4% | 9.0% | 2.5% | 1.1% | 16.4% | 8.6% | 1.1% | 5.3% | |
| 組織従事型 | 184 | 16.3% | 12.5% | 14.1% | 15.8% | 4.3% | 7.6% | 34.2% | 12.0% | 10.9% | 26.6% | |
| | | 6.0% | 3.3% | 6.0% | 7.1% | 0.0% | 1.6% | 16.8% | 4.3% | 1.1% | 9.2% | |
| 何とかなる型 | 310 | 13.5% | 12.3% | 10.0% | 12.6% | 10.6% | 11.9% | 35.2% | 15.8% | 10.0% | 26.5% | |
| | | 7.1% | 5.5% | 2.6% | 5.8% | 3.5% | 3.2% | 17.1% | 6.1% | 1.0% | 10.0% | |
| パラサイト型 | 314 | 7.0% | 6.4% | 5.7% | 5.4% | 3.2% | 2.2% | 32.8% | 10.5% | 4.8% | 28.7% | |
| | | 2.2% | 2.2% | 1.9% | 2.2% | 1.0% | 1.0% | 20.4% | 3.2% | 1.0% | 11.8% | |
| 自律自走型 | 524 | 26.7% | 21.0% | 11.5% | 10.3% | 6.1% | 8.8% | 4.2% | 9.4% | 11.1% | 7.8% | 4% |
| | | 8.4% | 4.8% | 1.1% | 2.7% | 0.6% | 1.9% | 0.8% | 2.9% | 4.8% | 4.8% | 8% |
| 組織従事型 | 184 | 19.0% | 12.0% | 7.6% | 11.4% | 6.5% | 5.4% | 2.7% | 12.0% | 17.4% | 14.7% | 1.6% |
| | | 3.8% | 1.6% | 0.0% | 7.1% | 1.6% | 1.1% | 0.0% | 5.4% | 11.4% | 10.9% | 1.6% |
| 何とかなる型 | 310 | 23.9% | 20.0% | 4.8% | 7.4% | 3.5% | 6.5% | 3.2% | 10.6% | 9.0% | 11.6% | 3% |
| | | 6.1% | 4.2% | 1.3% | 3.9% | 0.6% | 1.0% | 0.0% | 4.8% | 6.1% | 9.7% | 3% |
| パラサイト型 | 314 | 13.4% | 9.2% | 5.4% | 7.3% | 3.2% | 7.3% | 2.2% | 16.6% | 21.3% | 18.2% | 1.9% |
| | | 4.1% | 1.9% | 0.3% | 3.5% | 1.3% | 1.3% | 0.3% | 7.0% | 14.6% | 15.9% | 2.9% |

図表Ⅲ-2-(4)-12-③ 社内外活動に参加していない理由(上段:複数回答、下段:単回答)

| | | 本業が多忙で時間がないから | 子育て・介護などライフが多忙で時間が足りないから | どのような活動があるかわからないから | 資金が足りないから | 知識・ノウハウが足りないから | 人脈がないから | 本業の勤務先が禁止しているから | 本業の勤務先での人事評価が不安だから | 家族が反対しているから | その他 |
|--------|----|---------------|--------------------------|--------------------|--------------|----------------|--------------|-----------------|--------------------|-------------|------|
| 自律自走型 | 78 | 71.8% | 21.8% | 29.5% | 28.2% | 24.4% | 25.6% | 15.4% | 5.1% | 3.8% | 2.6% |
| | | 48.7% | 9.0% | 7.7% | 10.3% | 6.4% | 9.0% | 6.4% | 0.0% | 0.0% | 2.6% |
| 組織従事型 | 48 | 56.3% | 20.8% | 43.8% | 33.3% | 37.5% | 27.1% | 8.3% | 2.1% | 2.1% | 2.1% |
| | | 35.4% | 10.4% | 10.4% | 20.8% | 10.4% | 4.2% | 6.3% | 0.0% | 0.0% | 2.1% |
| 何とかなる型 | 65 | 69.2% | 10.8% | 32.3% | 41.5% | 32.3% | 35.4% | 12.3% | 0.0% | 0.0% | 0.0% |
| | | 43.1% | 7.7% | 16.9% | 13.8% | 9.2% | 4.6% | 4.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% |
| パラサイト型 | 63 | 55.6% | 4.8% | 46.0% | 27.0% | 27.0% | 39.7% | 20.6% | 4.8% | 1.6% | 3.2% |
| | | 34.9% | 3.2% | 19.0% | 6.3% | 9.5% | 17.5% | 6.3% | 1.6% | 0.0% | 1.6% |

(g) 転機となる経験

転機となる経験もジョブ・クラフティングに係る能力やキャリア展望の明確化に寄与することが先行研究より指摘されていた(堀内・岡田2016)、石山(2018))。転機となる経験がそれらに寄与するのであれば、労働市場の開拓や機会の提供は公助・共助となりうる。

回答者はキャリア展望及びジョブ・クラフティングの有無にかかわらず、「転職」ありの割合が最も高かったが、キャリア展望が明確である2グループで特に高い。同結果は、キャリア展望が明確になる一プロセスとして転職があったと指摘でき、先行研究の結果と整合性がある。さらに、同2グループはともに「大きく異なる仕事/職場への異動」、「仕事での挫折」の割合が高いほか、「自律自走型」は「昇進・昇格による役割の拡大」、「プロジェクトの立ち上げなど、困難な経験」の割合が他のグループに比して高い。一方、キャリア展望が不明瞭の2グループは、選択肢にあげた経験がないとする割合が3割~4割程度ある(図表Ⅲ-2-(4)-13)。

以上の結果から、1対N時代において自律的にキャリアを構築できる人材の能力開発については、経験は個人の属性に依拠する部分が大いからこそ自助だけでなく、公助、共助として「大きく異なる仕事/職場の異動」や「プロジェクトの立ち上げなどの困難な経験」、「(昇進・昇格による)役割拡大」等「経験する場」の提供も必要であると考え。その際、先行研究や本分析におけるこれまでの結果を踏まえ、これらの経験を提供する際の目的の設定や意義付けが重要になる点も忘れてはならないだろう。

図表Ⅲ-2-(4)-13 転機となった経験(複数回答)

| | q13-1 失業 | q13-2 休業* | q13-3 転職 | q13-4 大きく異なる仕事/職場への異動 | q13-5 出向 | q13-6 海外留学(学生時代を含む) | q13-7 海外勤務 |
|--------|-------------|----------------------------|---------------|-----------------------|---------------------|---------------------|--------------------|
| 自律自走型 | 11.4% | 12.2% | 48.3% | 18.7% | 8.1% | 7.6% | 5.4% |
| 組織従事型 | 12.2% | 10.2% | 47.1% | 19.1% | 7.5% | 5.5% | 3.0% |
| 何とかなる型 | 9.1% | 13.3% | 38.0% | 15.9% | 4.3% | 4.4% | 2.6% |
| パラサイト型 | 11.3% | 9.2% | 39.7% | 12.0% | 4.8% | 2.4% | 1.4% |
| | q13-8 兼業・副業 | q13-9 プロジェクトの立ち上げなどの、困難な経験 | q13-10 仕事での挫折 | q13-11 不本意な異動 | q13-12 昇進・昇格による役割拡大 | q13-13 最初の管理職経験 | q13-14 上記のような経験はない |
| 自律自走型 | 5.7% | 15.0% | 22.6% | 11.0% | 18.1% | 11.6% | 19.1% |
| 組織従事型 | 6.6% | 7.5% | 21.3% | 12.7% | 13.0% | 11.6% | 26.3% |
| 何とかなる型 | 4.3% | 6.7% | 13.9% | 7.4% | 11.0% | 6.6% | 31.6% |
| パラサイト型 | 4.2% | 4.5% | 13.0% | 9.5% | 6.8% | 4.3% | 39.9% |

※育児、介護、療養、資格取得や大学・大学院通学などのため

⑥4つの類型別 能力開発を支援する企業等の要因

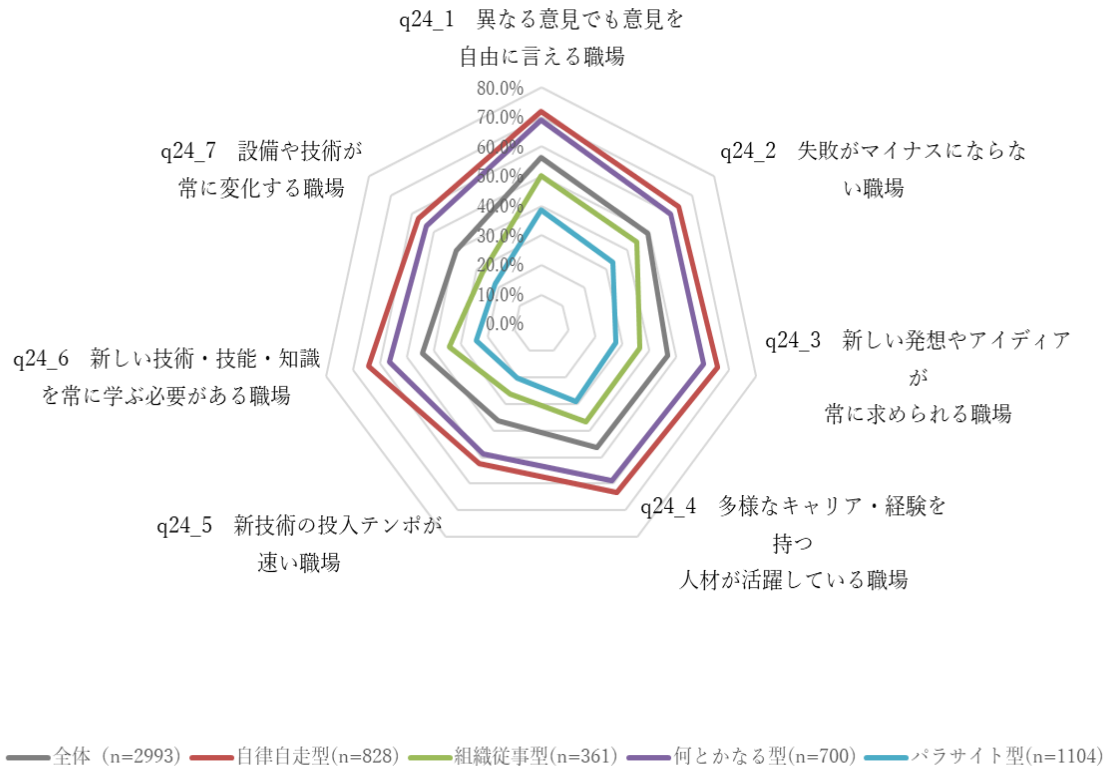
本項では、分析軸の4グループ別に能力開発を支援する企業等としての役割(共助)の可能性を考察する。

(a)職場の特性

まずは職場特性から考察する。その理由は、企業規模によっては制度等の支援はないが、職場環境や職場マネジメントが能力開発と親和的であることが少なくないためである。本調査では、職場の特性を図表Ⅲ-2-(4)-14の7項目について、「当てはまる」から「まったく当てはまらない」までの4択から1つ回答してもらった。なお、図表は「当てはまる」と「どちらかといえば当てはまる」に回答した合算値を示している。

灰色の線は全体(n=2993)の値を示しているが、赤線の「自律自走型」は全項目において高い割合となっており、次いで紫線の「何とかなる型」が高いことがわかる。中でも「新しい技術・技能・知識を常に学ぶ必要がある職場」は、「自律自走型」が他色の線に比して高い。「異なる意見を自由に言える職場」や「失敗がマイナスにならない職場」、「新しい発想やアイデアが常に求められる職場」、「多様なキャリア・経験を持つ人材が活躍している職場」についても全体値より高いことがわかる。その一方で、「組織従事型」は各項目とも全体値より低い。キャリアスキルの開発の醸成には、前述の要素が不可欠であることが指摘できる。

図表Ⅲ-2-(4)- 14 職場の特性



(b)業務上最も関わりのある上司のマネジメント特性

次に職場マネジメント者の特性を「業務マネジメント」、「人材マネジメント」、「部下と同じような仕事をするマネジメント」（プレイングマネジャー）に関わる割合から考察する。本書の先行研究では紹介していないが、部下の創造性の醸成やキャリア実現には、職場マネジメント者の関りが重要であり、なかでも人材マネジメントに割く割合が大きい上司の下で部下の職場生産性の向上、部下のキャリア実現、創造性醸成にも寄与することがわかっている³¹。

4 グループを比較すると、「業務マネジメント」については、各グループとも全体平均に近いが、「組織従事型」は49%程度と低い。一方、ジョブ・クラフティングがある「自律自走型」と「何とかなる型」は、「人材マネジメント」の割合が全体値より高いとともに、「部下と同じような仕事をする時間」の割合は全体値以下である（図表Ⅲ-2-(4)-15）。すなわち、部下の能力開発やキャリアにマネジメント者が一定割合の時間を投じていると言える。なお、本分析の「人材マネジメント」割合が2割程度であることの妥当性は不明であるが、先行研究においても人材マネジメントに割く時間の割合が全体の2割程度であったことから、本調査の割合は特異的なものではないと言えるだろう。また、「人材マネジメント」に割く時間

³¹ 企業活力研究所(2016)『長時間労働体質からの脱却と新しい働き方に関する調査研究報告書』、松原光代(2012)「社員のワーク・ライフ・バランスの実現と管理職の役割」佐藤博樹・武石恵美子編『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』（勁草書房）等

について、マネジメント者の個人的意識によるものか、企業等としての支援等があるかは本調査からは不明である。

図表Ⅲ-2-(4)-15 最も関わりのある上司のマネジメント特性(平均値、単位:%)

| | 「業務マネジメント」割合 | 「人材マネジメント」割合 | 「部下と同じような仕事をする時間」割合 |
|-----------------|--------------|--------------|---------------------|
| 全体(n=2993) | 52.2 | 17.5 | 30.3 |
| 自律自走型 (n=828) | 52.1 | 20.2 | 27.7 |
| 組織従事型 (n=361) | 49.1 | 17.6 | 33.3 |
| 何とかなる型 (n=700) | 53.1 | 18.9 | 28.0 |
| パラサイト型 (n=1104) | 52.7 | 14.6 | 32.7 |

(c)キャリアを自律的に開発する支援制度の有無と利用状況

最後に企業等支援の在り方を検討すべく、自律的にキャリアを構築したり各自のエンプロイアビリティを高めることを支援する制度の導入及び利用状況を考察する。

図表Ⅲ-2-(4)-16 にあげた 15 項目の制度は、自律的にキャリアを構築することや創造的能力開発に寄与するといわれる制度である。紙面の制約から制度の導入と運用の両状況を一覧できるよう、表側に制度、表頭にこれまでの分析 4 軸を表記している。また、左表は制度の導入状況（制度ありの回答率）、右表は「制度あり」と回答した者を対象に、所属職場における当該制度の利用者が「いる/いた」と回答した者の割合を示している。なお、本調査は労働者調査であり、企業等の人事担当者を対象としたものでないことに留意する必要がある。すなわち、職場での利用実績の有無が制度有無の認知と強く相関していると言える。したがって、以下の解釈においては利用率を中心に見ることとしたい。

まず、制度導入状況は、いずれの制度も「自律自走型」で制度導入率が高くかつ利用率も高い。ただし、導入されている制度には 2 つの傾向がみられる。

第一に、「自律自走型」で 35%以上、全体でも 3 割前後の導入率がある制度である。具体的には「資格を取得した際のインセンティブの仕組み」（自律自走型 41.1%、全体 30.3%。以下、表記順は同様）、「自己啓発に係る費用を金銭的支援する制度」（38.4%、29.0%）、「資格取得に関する情報提供など支援の仕組み」（36.8%、26.0%）や「一度退職した者が再度元の企業等に再就職できる制度」（38.0%、29.9%）、「フレックスタイム制」（43.4%、33.7%）、「みなし労働時間制」（39.1%、28.3%）である。これらの制度は「一度退職した者が再度元の企業等に再就職できる制度」を除き、従来から業務に関連する能力向上や業務運営の円滑性向上を目的に多くの企業に導入されてきており、それが高い導入率の一因と考えられる。

第二の傾向は、前述の諸制度に比して導入率は低い「自律自走型」で 25%以上の導入率で、他のグループに比して 7%ポイント以上の差異がある制度である。具体的には、「自己啓発や将来のキャリア形成を目的とした特別休業/休暇制度」（自律自走型 31.9%、以下同様）、「兼業・副業」（25.5%）、「キャリア・カウンセリング制度」（25.6%）、「社内 FA 制度/社内公募制度」（27.2%）、「本業のほかに、部門を超えた社内メンバーが集まってプロジェクトを立ち上げ推進する活動」（29.8%）である。これらの制度は、キャリア自律の促進に資する制度とされるものである。これらの制度の導入率が高い企業等（職場）では、既

存の能力開発支援制度の導入率も高いことから、将来のキャリアに向けた活動がしやすく、かつスキルアップも図りやすいと言えよう。また、「現在の組織をいったん離れて、一定期間、国内外のビジネス機関や NGO、NPO に働きに行くインターン制度」や「専門性や創造性を高めるためのキャリアコースを選択できる制度」も導入率は必ずしも高くないが、「自律自走型」では他のグループに比して高いことも特徴の1つと言えよう。

さらに利用状況を見てみる。「資格を取得した際のインセンティブの仕組み」は「組織従事型」が82.3%で最も高く、「自律自走型」は72.4%と9.9%ポイント下回るほか、「自己啓発に係る費用を金銭的支援する制度」は両型ともに72.3%で同じである。しかし、他の制度については、「自律自走型」はすべての制度で利用率が高い。特に利用率が高い制度は、多くの企業が従来から導入している「フレックスタイム制」(82.2%)をはじめ、「みなし労働制」(72.5%)、「資格取得に関する情報提供など支援の仕組み」(71.8%)であるが、「自己啓発や将来のキャリア形成を目的とした特別休業／休暇制度」(72.5%)、「本業のほかに、部門を超えた社内メンバーが集まってプロジェクトを立ち上げ推進する活動」(69.2%)、「社内 FA 制度/社内公募制度」(67.1%)で、6割以上の従業員が利用している。男性の育児休業制度が6～8割程度導入されているにも関わらず、その利用は企業規模に関わらず10%程度にとどまっている状況を勘案すれば、「自律自走型」の所属する企業等ではこれらの制度が多く利用されていることがわかる。興味深いのは「組織従事型」と「何とかなる型」の違いである。制度導入率は、各制度とも後者の割合が高い。しかし、各制度の利用率は必ずしも後者が高いとは言えず、両者とも同程度の利用率となっているものが多い。なかでも、「兼業・副業」、「本来業務のほかに、部門を超えた社内メンバーが集まってプロジェクトを立ち上げ推進する活動」、「自己啓発に係る費用を金銭的支援する制度」、「資格を取得した際のインセンティブの仕組み」は「組織従事型」で利用率が高い。一方、「何とかなる型」は「フレックスタイム制」、「自己啓発や将来のキャリア形成を目的とした特別休業／休暇」、「専門性や創造性を高めるためのキャリアコースを選択できる制度」の利用率が「組織従事型」より高い。すなわち、「何とかなる型」は自ら定めているキャリアの実現に資する制度を積極的に活用しているといえ、「組織従事型」は、組織や職務において必要な制度を利用する傾向があることがうかがえる。なお、制度利用は特に職場要因やマネジメント要因の影響を受けやすいことから、前述した型ごとの職場傾向、マネジメント傾向が利用できる(しやすい)制度に影響している可能性もあることを指摘しておく。

図表Ⅲ-2-(4)-16 自律的キャリアの構築に親和的な制度の導入と利用状況

| | 各制度の整備状況（制度ありの割合） | | | | | → | 各制度の利用状況（制度ありのうち、職場で利用者がいる割合） | | | | |
|---|-------------------|------------------|------------------|-------------------|--------------------|---|-------------------------------|-------|-------|--------|--------|
| | 全体 (n=2993) | 自律自走型 (n=828) | 組織従事型 (n=361) | 何とかなる型 (n=700) | パラサイト型 (n=1104) | | 全体 | 自律自走型 | 組織従事型 | 何とかなる型 | パラサイト型 |
| q27_1 フレックスタイム制 | 33.7% | 43.4% | 28.3% | 37.1% | 26.2% | → | 75.4% | 82.2% | 69.6% | 73.5% | 70.9% |
| q27_2 みなし労働時間制 | 28.3% | 39.1% | 27.1% | 30.7% | 19.0% | → | 69.4% | 72.5% | 70.4% | 68.8% | 64.8% |
| q27_3 自己啓発や将来のキャリア形成を 目的とした特別休業／休暇制度 | 21.0% | 31.9% | 15.5% | 24.4% | 12.6% | → | 47.9% | 57.2% | 33.9% | 48.0% | 36.0% |
| q27_4 兼業・副業制度 | 17.3% | 25.5% | 12.7% | 17.1% | 12.8% | → | 52.7% | 55.9% | 56.5% | 51.7% | 47.5% |
| q27_5 人材の一時的レンタル制度 | 15.1% | 23.3% | 8.6% | 17.9% | 9.2% | → | 56.1% | 60.1% | 54.8% | 56.0% | 49.0% |
| q27_6 一度退職した者が再度元の企業等 に再度就職できる制度 | 29.9% | 38.0% | 28.5% | 31.0% | 23.6% | → | 65.7% | 69.2% | 61.2% | 62.2% | 66.3% |
| q27_7 キャリア・カウンセリング制度 | 15.9% | 25.6% | 12.7% | 18.3% | 8.2% | → | 48.9% | 56.1% | 43.5% | 46.1% | 38.9% |
| q27_8 社内F A制度／社内公募制度 | 19.2% | 27.2% | 14.4% | 20.9% | 13.8% | → | 59.0% | 67.1% | 55.8% | 56.8% | 50.0% |
| q27_9 本来業務のほかに、部門を超えた 社内メンバーが集まってプロジェクトを立 ち上げ推進する活動 | 19.2% | 29.8% | 14.7% | 21.7% | 11.2% | → | 62.5% | 69.2% | 67.9% | 55.3% | 55.6% |
| q27_10 現在の組織をいったん離れて、 一定期間、国内外のビジネス機関やNG O、NPOへ働きに行くインターン制度 | 10.9% | 17.4% | 6.4% | 13.6% | 5.7% | → | 49.5% | 58.3% | 43.5% | 45.3% | 38.1% |
| q27_10 専門性や創造性を高めるための キャリアコースを選択できる制度 | 14.1% | 21.9% | 11.9% | 16.9% | 7.2% | → | 49.8% | 60.2% | 34.9% | 44.9% | 41.3% |
| q27_12 自己啓発に係る費用を金銭的支 援する制度 | 29.0% | 38.4% | 26.0% | 32.4% | 20.7% | → | 65.7% | 72.3% | 72.3% | 59.9% | 59.6% |
| q27_13 自己啓発プログラムの種類や手 続きに関する情報提供など支援の仕組み | 19.5% | 30.1% | 14.7% | 21.6% | 11.8% | → | 57.6% | 65.5% | 52.8% | 52.3% | 50.8% |
| q27_14 資格取得に関する情報提供など 支援の仕組み | 26.0% | 36.8% | 22.2% | 27.4% | 18.3% | → | 63.3% | 71.8% | 60.0% | 59.4% | 55.4% |
| q27_15 資格を取得した際のインセン ティブの仕組み | 30.3% | 41.1% | 26.6% | 30.0% | 23.7% | → | 70.4% | 72.4% | 82.3% | 67.6% | 65.6% |

⑦本節の小括

以上、本節(4)ではアンケート調査の主たる設問を分析軸の4タイプ別に考察しながら「自律自走型」人材の特性を明らかにしてきた。各グループの特性をまとめたものが図表III-2-(4)-17である。

特性の1つとして、能力開発に投じる時間があげられる。「自律自走型」は、多忙な就労時間から能力開発時間を捻出する傾向がみられ、週当たりの平均自己啓発時間は92.4分と他のタイプより30分程度長い。それを可能としているのが働き方の裁量の高さと考えられ、これが「自律自走型」の特性の2つめであると言える。本調査では出退勤時間、働く場所、仕事内容の3点について、自分で決めることができるかをたずねているが、「自律自走型」はその度合いが高い。一方、同じ程度の就労時間であった「組織従事型」は「自律自走型」より自己啓発時間が30分程度短い、同タイプは働き方の裁量度は低かった。また、同程度の自己啓発時間を確保する「何とかなる型」は働き方の裁量度を一定程度有していた。この差異から、働き方の裁量度が能力開発に投じる時間の確保に重要であると指摘できる。

特性の3つめに能力開発の「場の範囲」があげられる。「自律自走型」は「異業種交流への参加」や「ボランティア・プロボノへの参加」、「兼業・副業」等社外の学びの場や「自社の業務外活動」に参加する傾向がみられた。これに対し、同じキャリア展望が明確でありながらジョブ・クラフティングが低い「組織従事型」は、知識やスキルを習得する場が社内限定される傾向があった。この学びの場としてとらえる範囲の差異が、自身が描くキャリアの実現や仕事上の創意工夫の有無に影響していると考えられる。

特性の4つめとして、キャリア自律意識があげられる。同意識は前述の能力開発の場の範囲と関係していると考えられる。本節では、キャリア自律に対する意識を7つのカテゴリーに分類し得点を算出したが、「自律自走型」はすべてのカテゴリーで高得点であったうえに、「主体的ジョブデザイン行動」、「ネットワーク行動」、「スキル開発行動」の3つで「組織従事型」との得点差が大きかった。同3カテゴリーには社内外の人材との関わり合い方や社会動向へのアンテナの感度等に関する項目が含まれているが、能力開発の場の範囲が広い「自律自走型」は、関わり合う人材が多様であるがゆえに社会動向の情報感度が高いと考えられる。

5つめの特性として、職場要因があげられる。能力開発には個人の資質要因も影響するが、職場のマネジメント者やそのマネジメント者が創出する職場環境に規定されることが多い。特に、働き方の柔軟性を高める制度や能力開発支援制度が整備されていない中小企業では同要因が能力開発に強く影響する。同要因について「自律自走型」は、新しい発想やアイデア等チャレンジが受容される職場であり、かつ多様性の高い職場であると言える。この職場環境特性と前述のキャリア自律性の因果関係は同調査結果からは不明であるが、職場環境がキャリア自律性と関係していることは明らかである。また、同タイプでは、管理職が人材マネジメントに投じる割合が高いこと、能力開発を支援する制度の導入及び利用率が高い。これらは相互に関係していると考えられ、「自律自走型」の6つめの特性として指摘できる。特に、「組織従事型」と「自律自走型」との差異は、利用されている制度内容についても特徴があり、「組織従事型」は現在の業務または組織業務に紐づく社内OJTを中心とする能力開発支援が中心であるが、「自律自走型」はこれに加え、自身のキャリア展望の模索や実現に資する制度の利用率が高い点も特徴的である。

以上が各タイプを特徴づける要因であり、「自律自走型」と他のタイプの差異である。

図表Ⅲ-2-(4)-17 分析4軸の特性まとめ



(5) 統計分析

①誰が1対N時代の到来における雇用不安を最も感じているのか

以上、本分析における4タイプの要因をクロス集計により抽出してきたが、最後に多変量解析を用いてクロス集計では除去できない業種、職種、企業規模、役職、年齢等の影響を統制し、より明確な要因の抽出を試みる。分析手法は主にロジスティック回帰分析を用いる。その理由は、本分析の目的である「自律自走型」の要因は量的変数でないことがあげられる。具体的分析方法は以下のとおりである。

a.目的変数

ここでは、1対N時代の到来に際し自身のキャリアに不安を感じてる対象を確認する。1対N時代の到来に不安を持つ対象を明らかにし、その対象に不足する要因を分析することで1対N時代の到来に必要な具体的支援策を打ち出すことができると考える。本分析の目的変数には、以下の設問を用いることとした。

Q18 AIなどIoTの活用が進み、デジタル革新が進むことにより利便性が高まる一方で、求められる知識やスキルの変化も大きくなるため、企業等は従来の終身雇用を維持することが難しくなり、自らキャリアを構築する必要があるといわれています。あなたは、そのような社会が到来した時のご自分のキャリアについて、どのようにお考えですか。最も近いものを1つお選びください。

また、同設問に「非常に不安を感じる」「不安を感じる」のいずれかを回答したものを「1」とし、それ以外を「0」とした変数を作成し、「1」と回答する要因を抽出する二項ロジスティック回帰を行うこととする。

b.説明変数

説明変数は、本調査の分析軸に用いてきた4つのタイプである。「自律自走型」、「組織従事型」、「何とかなる型」、「パラサイト型」のいずれが最も1対N時代の到来に不安を感じているかを明らかにする。なお、分析では、これら4タイプをそれぞれダミー変数³²としてモデル式に投入する。

c.統制変数³³

統制変数として以下の変数を用いる。

- i 性別 男女それぞれをダミー変数として作成し分析モデル式に投入する。
- ii 業種 本調査で選択肢としてあげた16業種について、産業分類と回答者の所属業種の割合を勘案しながら統合できるカテゴリーについては可能な限り統合し、「鉱業・建設業」、「製造業」、「情報通信業」、「卸売・小売業」、「金融・保険、不動産・物品貸与業」、「医療・福祉」、「その他サービス業」、「その他」の8業種についてダミー変数を作成し、モデル式に投入する。

³² もともと数値でないデータに対して、0と1を用いて数量化した変数

³³ 目的変数において生じる変動(誤差)を可能な限り取り除き、説明変数の効果を検討しようとする場合、その変動を統制しうる変数を統制変数と言う。

- iii 職種 本調査で選択肢としてあげた 20 職種について、回答者の職種割合を勘案しながら可能な限りカテゴリーを統合し、「企画職」、「一般事務職」、「営業職」、「SE 職」、「研究・開発・設計職」、「製造関連職、組立・操作職、機械・加工職」、「高度専門職（事務系専門職、技術系専門職）」、「保育・社会福祉系専門職、教職」、「サービス職」、「保安職、運輸・通信職、建設・採掘従事者」、「その他」の 11 職種についてダミー変数を作成し、モデル式に投入する。
- iv 役職 本調査における役職の選択肢を用いて、「一般社員・職員」、「課長補佐、係長、主任相当職」、「課長・課長相当職」、「部長相当職以上」、「役員」の 5 つをダミー変数とした。
- v 学歴 本調査における選択肢を用いて「高卒」、「専修学校・各種学校、高専・短大」、「大卒」、「院卒」の 4 つをダミー変数として作成した。
- vi 年齢 年齢は本調査でたずねた実数をそのまま活用する。
- vii あなたの年収 本調査で用いた選択肢の数値をそのまま活用することとした。本調査票では、回答者の昨年(2019 年 1 月~12 月)の年収を選択肢でたずねている。選択肢は「200 万円未満」を「1」として、年収が高まるにつれ選択肢番号が上がっていく形式とし、最大値は「1500 万以上」である。これらをそのまま数値として活用した³⁴。

d.推計結果

推計結果は図表Ⅲ-2- (5) - 1 のとおりである。「組織従事型」が 10%水準で正に有意の結果となった。すなわち、「組織従事型」は 1 対 N 時代の到来に際し、自分のキャリアに強く不安を感じていると言える。また、分析結果のオッズ比 (図表の Exp(B)) は 1.300 であることから、組織従事型でないと回答した者に比して「不安を感じる (非常に不安を感じる、不安を感じるのいずれか)」の点数が 1.3 点高くなると言える。

なお、統制変数についても若干の解説を加える。性別、業種、役職学歴、年齢については統計的有意な結果は得られなかった。職種については「研究・開発・設計職」が 10%水準で負に有意、「高度専門職」が 5%水準で負に有意、「保育・社会福祉系専門職、教職」が 10%水準で負に有意の結果となった。同結果は、これらの 3 職種であるものは 1 対 N 時代の到来に対して不安と回答していないことを意味している。また、「回答者の年収」についても負に 5%水準で有意となっており、年収が低いものほど 1 対 N 時代の到来に際し自分のキャリアに不安を感じていると言える。

³⁴ 調査票では「わからない」を選択肢番号 12 として設定していたが、同設問に対して「わからない」と回答したものを集計の対象外としたため、選択肢番号 12 は回答者に含まれていない。

図表Ⅲ-2-(5)-1 1対N時代の到来に不安を感じているタイプの推計結果(二項ロジスティック回帰)

| | B | 標準誤差 | 有意確率 | Exp(B) |
|----------------------------------|-------|-------|------|--------|
| キャリア展望とキャリア開発スキルのタイプ (基準=バラサイト型) | | | | |
| 自律自走型 | .111 | .108 | | 1.118 |
| 組織従事型 | .262 | .136 | * | 1.300 |
| 何とかなる型 | -.001 | .112 | | .999 |
| 企業規模 (基準=100人以下) | | | | |
| 101-300人 | -.136 | .127 | | .873 |
| 301-1000人 | .002 | .132 | | 1.002 |
| 1001人以上 | -.074 | .116 | | .928 |
| 性別 (基準=男性) | | | | |
| 女性 | .092 | .100 | | 1.097 |
| 業種 (基準=製造業) | | | | |
| 鉱業・建設業 | -.089 | .190 | | .915 |
| 情報通信業 | .119 | .195 | | 1.126 |
| 卸売・小売業 | .046 | .170 | | 1.047 |
| 金融・保険業、不動産業・物品賃貸業 | -.017 | .170 | | .983 |
| 医療・福祉 | .065 | .204 | | 1.067 |
| その他サービス業 | .062 | .149 | | 1.064 |
| その他 | .177 | .162 | | 1.194 |
| 職種 (基準=一般事務職) | | | | |
| 企画職 | -.029 | .157 | | .971 |
| 営業職 | .121 | .136 | | 1.129 |
| SE職 | .075 | .202 | | 1.078 |
| 研究・開発・設計職 | -.363 | .219 | * | .696 |
| 製造関連職、組立・操作職、機械・加工職 | -.020 | .182 | | .980 |
| 高度専門職 | -.562 | .234 | ** | .570 |
| 保育・社会福祉系専門職、教職 | -.513 | .275 | * | .599 |
| サービス職 | .022 | .191 | | 1.022 |
| 保安職、運輸・通信職、建設・採掘従事者 | .005 | .221 | | 1.005 |
| その他 | -.571 | .436 | | .565 |
| 役職 (基準=一般社員・職員) | | | | |
| 課長補佐、係長、主任相当職 | .034 | .123 | | 1.035 |
| 課長・課長相当職 | .048 | .186 | | 1.049 |
| 部長相当職以上 | -.466 | .292 | | .627 |
| 役員 | .107 | .331 | | 1.113 |
| 学歴 (基準=高卒) | | | | |
| 専修学校・各種学校、高専・短大 | .126 | .131 | | 1.134 |
| 大卒 | .174 | .117 | | 1.190 |
| 院卒 | .113 | .202 | | 1.120 |
| 年齢 | .002 | .005 | | 1.002 |
| 回答者の年収 | -.099 | .051 | ** | .906 |
| 定数 | -.937 | .299 | *** | .392 |
| N | | 2993 | | |
| R2 乗 | | 0.025 | | |

*:10%水準で有意 ** : 5%水準で有意 *** : 1%水準で有意

②自律自走型を創出する主な要因-1

1 対 N 時代の到来に不安を感じているのは「組織従事型」であることが分かった。以降では、「組織従事型」と「自律自走型」の要因の違いについて分析を進める。

まず最初にディシジョン・ツリー分析³⁵を用いて、「自律自走型」人材の決定要因を確認する。本分析における分析方法は以下のとおりである。なお、分岐の層化は3層とした。

a.目的変数

本分析軸として用いてきた「自律自走型」を目的変数として用いる。

b.説明変数

i キャリア自律 本調査票の「キャリア自律」に係る設問(Q14)の27項目を用いることとした³⁶。また、同設問の選択肢の「良く当てはまる」を最大値の6とし、「まったく当てはまらない」を最小値の1として選択肢の順番に意味があるものとして扱うこととした。

ii 自信を持っているスキル・能力 本調査票でたずねた自信を持っているスキルや能力の設問(Q9)を用いた。なお、同設問における「自信を持っているスキルや能力はない」の選択肢は分析から除外した。

iii 就労日の時間の使い方(自己啓発時間、就業時間、趣味・娯楽時間) 本調査における就労日に投じる自己啓発時間、就業時間、趣味・娯楽時間(Q6)の実数をそのまま活用し分析することとした。

iv 資格の保有 本調査における資格の有無をたずねた設問(Q10)を用い、「ある」を1とし「ない」を0とするダミー変数を用いることとした。

v 勤務先特性 本調査における回答者が所属する勤務先の特性をたずねた設問(Q23)の全13項目を勤務先特性変数として活用することにした。また、同設問の選択肢の「多い」を最大値の4とし、「少ない」を最小値の1として選択肢の順番に意味があるものとして扱うこととした³⁷。

vi これまでの自身のキャリアに対する評価 本調査における自分のこれまでのキャリアに対する評価をたずねた設問(Q15)を用いた³⁸。なお、同設問の選択肢の「そう思う」を最大値の4とし、「そう思わない」を最小値の1として選択肢の順番に意味があるものとして扱うこととした。

c.推計結果

推計結果は図表Ⅲ-2-(5)-2のとおりである。

「自律自走型」か否かを決定する要因は「自分の価値やポリシーをもって仕事に取り組んでいるか(q14-

³⁵ ディシジョン・ツリー分析は、意思決定者が取り得る選択行動とそうでない相手の主観確率の分岐が多岐にわたる際、これら分岐点を階層化し起こり得るすべての結論とその期待値を算出する分析方法である。

³⁶ キャリア自律に関する設問の全27項目については、本章の(4)の⑦を参照願いたい。

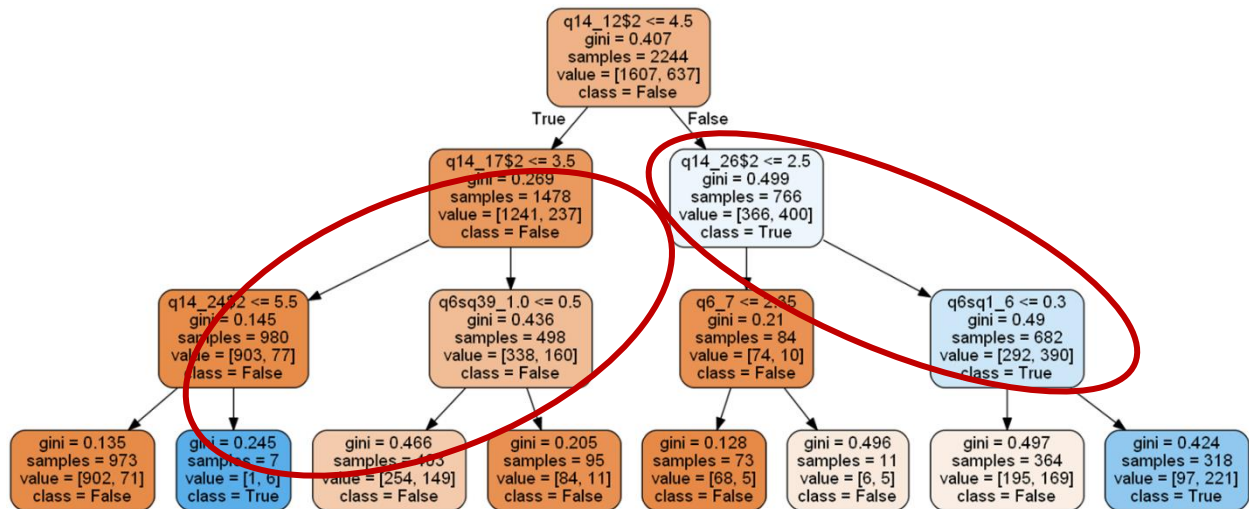
³⁷ 同設問の詳細は、本報告書の「参考資料」にある調査票を参照願いたい。代表的な設問は以下の通りである。

「あなたの現在の勤務先には、どのような管理職が多いですか」を共通設問とし、「効率的な業務の運営に心掛けている」、「自らメリハリをつけた仕事の仕方をしている」、「業務の進め方を部下に任せている」、「部下の能力や持ち味を十分的確に把握しようと心掛けている」、「一人ひとりのキャリア形成に合わせてジョブアサインをしてくれる」等。

³⁸ 本設問については、本章の(4)の④を参照願いたい。

12)」（ジニ係数³⁹:0.407)、「新しいネットワークづくりに常に取り組んでいる (q14-17)」（ジニ係数:0.269)、「今後どのようなスキルや能力を開発していくか、具体的なアクションプランを持っている (q14-26)」（ジニ係数:0.499)「不就労日の自己啓発時間 (q6sq1_6) (ジニ係数:0.49)」であり、「自律自走型」は、「自分の価値やポリシーをもって仕事に取り組んでいるか (q14-12)」、「新しいネットワークづくりに常に取り組んでいる (q14-17)」を選択する傾向が強いことがわかった。

図表Ⅲ-2-(5)-2 「自律自走型」人材が選択する項目の推計結果(ディジション・ツリー分析)



³⁹ ジニ係数は経済学分野で用いられる「不平等さ」を測る指標で、0から1の値をとり、0に近いほど平等であることを示す。本分析では Gini 係数=0 は値の純粋さを意味し、0に近いほど純度が高いことを示す。

③ 自律自走型を創出する主な要因-2

先のディンジョン・ツリー分析より「自律自走型」人材の決定要因結果と、本章で考察してきたクロス集計結果を踏まえ、以下の変数を用いて二項ロジスティック回帰で分析する。分析に用いる変数は以下のとおりである。なお、本分析では「自律自走型」の主たる要因を明らかにするにあたり、キャリア展望は明確であるのにジョブ・クラフティングが低い「組織従事型」と比較し、その違いを明らかにする調査方針である旨は前述のとおりである。したがって、ロジスティック回帰分析は「自律自走型」と「組織従事型」について考察する。また、同分析は、まずは人事管理制度や職場の特徴といった組織に関連する項目について分析（モデル1）したうえで、モデル1の変数に加え、個人の行動に係るキャリア自律項目を加え分析する（モデル2）。

a.目的変数

本分析軸として用いてきた「自律自走型」を目的変数として用いる。

b.説明変数

- i 資格の保有 本調査における資格の有無をたずねた設問（Q10）を用い、「ある」を1とし「ない」を0とするダミー変数を用いる。
- ii 週あたりの自己啓発時間 本調査における就労日及び非就労日の自己啓発時間を合算した実数をそのまま活用し分析する。
- iii 働き方の裁量度得点 本調査では働き方について、出退勤時間、働く場所、仕事内容の3項目について自分でどの程度決めることができるかを「まったく自分で決めることができない」から「自分で決めることができる」の4選択肢でたずねている。当該設問の「自分で決めることができる」を4点、「まったく自分で決めることができない」を1点として、3項目の合計点を「働き方の裁量度得点」変数として作成し当該点数をモデルに投入し分析する。
- iv キャリア支援制度の有無 本調査ではキャリア開発を支援する制度を15項目についてたずねているが、当該制度について「ある」を1点、「ない」を0点として「キャリア開発支援制度得点」とする変数を作成した。その際、従来から各企業が導入している業務遂行の能力を高める制度を「従来型能力開発支援制度」⁴⁰とし、各自のキャリア展望を支援する制度を「キャリア自律を促進するための制度」⁴¹として、それぞれに該当する制度ごとに合算することとした。なお、これらの2区分については因子分解を行い、それぞれ信頼性分析による得点が0.8以上と高かったことから正当性があるとし、変数に用いることとした。

⁴⁰ 同制度に該当するのは以下である。「自己啓発に係る費用を金銭的支援する制度」、「自己啓発プログラムの種類や手続きに関する情報提供など支援する仕組み」、「資格取得に関する情報提供など支援の仕組み」、「資格を取得した際のインセンティブの仕組み」

⁴¹ 同制度に該当するのは以下である。「自己啓発や将来のキャリア形成を目的とした特別休業/休暇」、「兼業・副業制度」、「専門知識を持った社会の人材を一時的に社員として働いてもらう、または他社へ働きに出す人材の貸し出ししたり、借り入れる取組み（人材の一時的レンタル制度）」、「キャリア・カウンセリング制度」、「社内F A制度/社内公募制度」、「本来業務のほかに、部門を超えた社内メンバーが集まってプロジェクトを立ち上げ推進する活動」、「現在の組織をいったん離れて、一定期間、国内外のビジネス機関やNGO、NPOへ働きに行くインターン制度」、「専門性や創造性を高めるためのキャリアコースを選択できる制度」

v 職場特性 先のディシジョン・ツリー分析では勤務先特性を用いたが、より自分の所属職場に対する回答が精緻であると判断し、当該内容に該当する設問（Q24）を用いることとした⁴²。なお、同設問の各項目における選択肢について「当てはまる」を1、「まったく当てはまらない」を4として点数化しモデル式に投入することとした。

vi キャリア自律得点 本章で前述したとおり、キャリア自律については全27項目あるが、各設問は先行研究に基づきカテゴリー化されている。各カテゴリーについて点数化したものを本分析において用い、モデル式に投入することとした。

c.統制変数

統制変数は、先の分析の「誰が1対N時代の到来における雇用不安を最も感じているのかの統計分析」と同一とした。

d.推計結果

推計は「自律自走型」と「組織従事型」の2つの差異を明らかにすべく、2つのモデル式を用いて分析した。最初の分析は「キャリア自律得点」を投入しないモデル式である。「キャリア自律得点」を投入しない理由は、本人の意向が強く影響しないなかで何が強く影響するかを考察するためである。分析結果は図表III-2-(5)-3のとおりである。

まず、モデル1について「自律自走型」と「組織従事型」の違いを考察する。

「資格の有無」については、「自律自走型」は1%水準で正に有意、「組織従事型」では5%水準で正に有意の結果となり、両タイプとも資格を有していることが特性要因であると言える。しかし、「週あたりの自己啓発時間」については両タイプで差異がある。「自律自走型」は1%水準で正に有意であるが、「組織従事型」は統計的に有意な結果は得られなかった。これは、「自律自走型」は週あたりの自己啓発時間が長いことが要因としてあげられる。また、職場特性変数で「自律自走型」は「新しい発想やアイデアが常に求められる職場」が1%水準で正に有意、「多様なキャリア・経験を持つ人材が活躍している職場」が10%水準で正に有意、「新しい技術・技能・知識を常に学ぶ必要がある職場」が1%水準で正に有意の結果となったが、「組織従事型」はこれらの変数を含め正に有意なものはない。同結果は、「自律自走型」の職場には、新しい知識等や発想が求められる職場であり、日々の業務を通してこれらを習得する機会があるほか、多様なキャリアを有する人材がいると言える。この新しい知識や発想を有する人材が当該職場を創り出しているのか、多様な人材が当該職場を創出することに寄与しているかの因果関係は本分析結果から明らかにすることはできない。しかしながら、これらの3つの要素が「自律自走型」の創出に重要であるといえ、前述のクロス集計結果を統計的に意味づけることとなった。

一方、「組織従事型」の職場要因は「設備や技術が常に変化する職場」で1%水準で負に有意な結果となった。すなわち、「組織従事型」の職場は保守的な職場である可能性が示唆された。また、「働き方の裁量度得点」も同タイプは10%水準で負に有意である。この結果は、職場が保守的であるがゆえに働き方の裁量も制約的である可能性が指摘でき、両者は相関関係にあると考えられる。なお、「自律自走型」の「キャリア自律を促進するための支援制度」は5%水準で負に有意であった。同結果の解釈は、職場が創造的であり、他流試合的要素を有しているために、あえて企業等が制度を整備しなくても問題はなく、制度の有

⁴² 当該設問の詳細は本章のIII-(4)-⑥-(a)を参照願いたい。

無について認識を有していないと言える。

次に、キャリア自律得点が追加されて分析されたモデル2について解釈する。

モデル1からの変化点に注目すると「自律自走型」は、「キャリア自律」変数が加わることにより、職場特性の「新しい発想やアイデアが常に求められる職場」(10%水準で正に有意)と「新しい技術・技能・知識を常に学ぶ必要がある職場」(5%水準で正に有意)は統計的有意であることに変わりないが、「多様なキャリア・経験を持つ人材が活躍している職場」は有意でなくなった。また、「キャリア自律」変数については、「バウンダリーレス思考」、「主体的ジョブデザイン行動」及び「スキル開発行動」は1%水準で正に有意であるが、「価値優先性」は10%水準で負に有意となった。同結果は、「自律自走型」は社内外の人とのネットワーキングづくりを通して、自らの仕事のやり方を見直し進化させる行動をとっていながらも、所属先企業等の意向も考慮する傾向があると言える。モデル1で有意だった項目が有意でなくなった点については、キャリア自律変数に社内外と関わる要素が入ることにより、必ずしも所属職場の多様性が高くある必要がなくなったと考えられる。一方、「組織従事型」は「キャリア自律」変数が加わっても職場変数に変化はなかった。「キャリア自律」変数については、「ネットワーキング行動」が1%水準で負に有意となった。すなわち、「組織従事型」は、社内外の活動には消極的であり新しいネットワークを構築することがないことがうかがえる。両キャリアタイプの差異は、組織の枠を超えた行動の有無にあり、当該行動が能力開発に影響を与えていることが示唆されたと言えよう。

図表Ⅲ-2-(5)-3 「自律自走型」と「組織従事型」の要因分析(2項ロジスティック回帰)

| | モデル1 | | | | | | | | モデル2 | | | | | | | |
|--|--------|------|------|--------|--------|------|------|--------|--------|------|------|--------|--------|------|------|--------|
| | 自律自走型 | | | | 組織従事型 | | | | 自律自走型 | | | | 組織従事型 | | | |
| | B | 標準誤差 | 有意確率 | Exp(B) | B | 標準誤差 | 有意確率 | Exp(B) | B | 標準誤差 | 有意確率 | Exp(B) | B | 標準誤差 | 有意確率 | Exp(B) |
| 資格の有無(基準=あり) | .616 | .105 | *** | 1.851 | .338 | .133 | ** | 1.402 | .411 | .115 | *** | 1.508 | .377 | .137 | *** | 1.458 |
| 週あたりの自己啓発時間 | .002 | .000 | *** | 1.002 | .000 | .001 | | 1.000 | .002 | .000 | *** | 1.002 | .001 | .001 | *** | 1.001 |
| 働き方の裁量度得点 | .004 | .019 | | 1.004 | -.045 | .025 | * | .956 | -.009 | .021 | | .991 | -.033 | .025 | | .967 |
| キャリア開発支援制度の有無 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| キャリア自律を促進するための支援制度 (027_3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11) | -.155 | .082 | ** | .856 | .158 | .126 | | 1.171 | -.035 | .091 | | .966 | .115 | .128 | | 1.122 |
| 従来型能力開発支援制度(027_12, 13, 14, 15) | -.046 | .081 | | .955 | .004 | .114 | | 1.004 | -.029 | .088 | | .972 | .029 | .116 | | 1.029 |
| 職場特性 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 異なる意見でも意見を自由に言える職場 | .049 | .077 | | 1.050 | .034 | .097 | | 1.034 | -.050 | .084 | | .951 | .017 | .099 | | 1.017 |
| 失敗がマイナスにならない職場 | .099 | .075 | | 1.104 | .050 | .097 | | 1.052 | .099 | .081 | | 1.104 | .040 | .098 | | 1.041 |
| 新しい発想やアイデアが常に求められる職場 | .230 | .076 | *** | 1.259 | -.099 | .101 | | .905 | .147 | .084 | * | 1.158 | -.047 | .100 | | .954 |
| 多様なキャリア・経験を持つ人材が活躍している職場 | .131 | .075 | * | 1.140 | .006 | .100 | | 1.006 | .030 | .081 | | 1.030 | .015 | .101 | | 1.015 |
| 新技術の投入テンポが速い職場 | -.030 | .077 | | .970 | -.053 | .108 | | .948 | -.112 | .085 | | .894 | .028 | .110 | | 1.029 |
| 新しい技術・技能・知識を常に学ぶ必要がある職場 | .312 | .081 | *** | 1.367 | -.093 | .108 | | .911 | .177 | .089 | ** | 1.193 | -.094 | .109 | | .910 |
| 設備や技術が常に変化する職場 | .087 | .081 | | 1.091 | -.320 | .114 | *** | .726 | -.005 | .089 | | .995 | -.257 | .115 | ** | .773 |
| キャリア自律 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 自己指向特性 | | | | | | | | | .020 | .021 | | 1.020 | .047 | .022 | ** | 1.048 |
| 価値優先性 | | | | | | | | | -.065 | .035 | * | .937 | -.035 | .039 | | .966 |
| バウンダリーレス思考 | | | | | | | | | .104 | .026 | *** | 1.110 | .054 | .028 | * | 1.056 |
| 職場環境への適応行動 | | | | | | | | | -.006 | .040 | | .994 | .039 | .044 | | 1.040 |
| 主体的ジョブデザイン行動 | | | | | | | | | .080 | .024 | *** | 1.083 | -.020 | .025 | | .980 |
| ネットワークング行動 | | | | | | | | | .003 | .026 | | 1.003 | -.141 | .029 | *** | .868 |
| スキル開発行動 | | | | | | | | | .086 | .014 | *** | 1.090 | .011 | .015 | | 1.011 |
| 企業規模(基準=100人以下) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 101-300人 | -.168 | .142 | | .845 | .117 | .170 | | 1.124 | -.036 | .155 | | .964 | .130 | .172 | | 1.139 |
| 301-1000人 | -.145 | .148 | | .865 | -.220 | .200 | | .802 | .047 | .159 | | 1.048 | -.212 | .202 | | .809 |
| 1001人以上 | -.239 | .132 | * | .788 | -.038 | .173 | | .962 | -.039 | .144 | | .962 | -.015 | .177 | | .985 |
| 性別(基準=男性) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 女性 | -.097 | .108 | | .908 | -.494 | .145 | *** | .610 | -.156 | .119 | | .855 | -.505 | .147 | *** | .604 |
| 業種(基準=製造業) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 鉱業・建設業 | .043 | .205 | | 1.044 | .041 | .251 | | 1.042 | .090 | .222 | | 1.095 | .043 | .256 | | 1.044 |
| 情報通信業 | -.331 | .211 | | .718 | -.274 | .278 | | .760 | -.060 | .232 | | .941 | -.386 | .282 | | .680 |
| 卸売・小売業 | -.124 | .191 | | .883 | -.510 | .271 | * | .601 | -.202 | .211 | | .817 | -.530 | .274 | * | .589 |
| 金融・保険業、不動産業・物品賃貸業 | -.065 | .184 | | .937 | -.106 | .252 | | .900 | -.056 | .201 | | .946 | -.135 | .255 | | .874 |
| 医療・福祉 | -.340 | .232 | | .712 | .017 | .293 | | 1.017 | -.357 | .253 | | .700 | .012 | .295 | | 1.012 |
| その他サービス業 | .088 | .161 | | 1.092 | -.175 | .215 | | .840 | .105 | .175 | | 1.111 | -.198 | .217 | | .820 |
| その他 | -.054 | .179 | | .947 | -.108 | .223 | | 1.114 | -.099 | .195 | | .906 | -.129 | .225 | | 1.137 |
| 職種(基準=一般事務職) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 企画職 | .368 | .167 | ** | 1.444 | .543 | .222 | ** | 1.722 | .242 | .182 | | 1.274 | .579 | .226 | *** | 1.784 |
| 営業職 | .379 | .152 | ** | 1.461 | .204 | .216 | | 1.226 | .216 | .166 | | 1.241 | .225 | .220 | | 1.252 |
| SE職 | .162 | .222 | | 1.176 | .781 | .279 | *** | 2.184 | .129 | .241 | | 1.137 | .838 | .282 | *** | 2.312 |
| 研究・開発・設計職 | .377 | .214 | * | 1.458 | .913 | .268 | *** | 2.493 | .669 | .234 | *** | 1.952 | .892 | .270 | *** | 2.440 |
| 製造関連職、組立・操作職、機械・加工職 | .025 | .208 | | 1.025 | .073 | .265 | | 1.076 | .134 | .229 | | 1.143 | .034 | .267 | | 1.035 |
| 高度専門職 | .575 | .222 | *** | 1.778 | .143 | .318 | | 1.154 | .577 | .242 | ** | 1.780 | .139 | .319 | | 1.149 |
| 保育・社会福祉系専門職、教職 | .321 | .290 | | 1.379 | .549 | .346 | | 1.732 | .239 | .313 | | 1.270 | .575 | .349 | * | 1.777 |
| サービス職 | .124 | .221 | | 1.132 | .469 | .273 | * | 1.598 | .135 | .242 | | 1.145 | .392 | .277 | | 1.480 |
| 保安職、運輸・通信職、建設・探掘従事者 | .073 | .262 | | 1.075 | .366 | .294 | | 1.442 | -.051 | .283 | | .950 | .340 | .298 | | 1.404 |
| その他 | .651 | .391 | * | 1.918 | .147 | .638 | | 1.159 | .500 | .416 | | 1.649 | .197 | .640 | | 1.217 |
| 役職(基準=一般社員・職員) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 課長補佐、係長、主任相当職 | .483 | .128 | *** | 1.621 | .086 | .172 | | 1.090 | .348 | .138 | ** | 1.416 | .123 | .174 | | 1.131 |
| 課長・課長相当職 | .625 | .187 | *** | 1.869 | .220 | .248 | | 1.247 | .521 | .204 | ** | 1.684 | .231 | .251 | | 1.260 |
| 部長相当職以上 | .609 | .257 | *** | 1.838 | 1.064 | .297 | *** | 2.898 | .535 | .282 | * | 1.708 | 1.077 | .302 | *** | 2.936 |
| 役員 | .664 | .336 | ** | 1.943 | .597 | .418 | | 1.817 | .682 | .371 | * | 1.977 | .634 | .423 | | 1.885 |
| 学歴(基準=高卒) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 専修学校・各種学校、高専・短大 | .181 | .157 | | 1.198 | .375 | .188 | ** | 1.456 | .209 | .172 | | 1.232 | .400 | .190 | ** | 1.491 |
| 大卒 | .384 | .136 | *** | 1.468 | .205 | .173 | | 1.228 | .374 | .147 | ** | 1.453 | .204 | .175 | | 1.226 |
| 院卒 | .465 | .206 | ** | 1.593 | .422 | .262 | | 1.525 | .382 | .225 | * | 1.466 | .404 | .265 | | 1.497 |
| 年齢 | -.014 | .006 | ** | .986 | .010 | .008 | | 1.010 | -.002 | .007 | | .998 | .006 | .008 | | 1.006 |
| 回答者の年収 | -.009 | .054 | | .991 | -.094 | .070 | | .910 | -.049 | .059 | | .952 | -.065 | .071 | | .937 |
| 定数 | -3.648 | .402 | *** | .026 | -1.405 | .500 | *** | .245 | -7.304 | .510 | *** | .001 | -1.237 | .530 | ** | .290 |
| N | 2993 | | | | 2993 | | | | 2993 | | | | 2993 | | | |
| R2重 | 0.113 | | | | 0.372 | | | | 0.067 | | | | 0.109 | | | |

*:10%水準で有意 ** : 5%水準で有意 *** : 1%水準で有意

(6) 総括

今後さらに不確実性が高まり、一組織での長期雇用が難しくなると予想されるなか、企業等が従業員のキャリアとそれに必要な能力開発に責任を持ち支援することは困難になりつつある。個人が自身のキャリアに責任を有し、自助を前提にエンプロイアビリティを高め、企業等はその支援を共助として行い、それが難しい場合は公助として支援していくことが求められるようになるのではないかと。本節では、1対N時代の到来に向け必要な能力開発支援策を導出すべく今後のキャリア展望明確度とジョブ・クラフティングの度合い別に各タイプの特性の分析をしてきた。本分析から明らかにされた点を整理しておきたい。

前述の小括では「自律自走型」の6つの特性を指摘した。この6つとは(a)自己啓発時間の長さ、(b)働き方の裁量度の高さ、(c)能力開発の「場の範囲」の広さ、(d)キャリア自律意識の高さとそのなかでも社内内外の人材との関わり合い方や社会動向へのアンテナの感度等の高さ、(e)新しい発想やアイデア等チャレンジが受容され、かつ多様性の高い職場と、(f)管理職が人材マネジメントに投じる割合と能力開発を支援する制度の導入及び利用率の高さであり、「自律自走型」ではこれらの要因がすべて他のキャリアタイプに比して高いことを指摘した。

多変量解析を用いた分析では、特に1対N時代の到来に不安を強く感じている「組織従事型」とキャリア展望を明確に持ち、かつジョブ・クラフティングを有する「自律自走型」を比較し、自律自走型が有する要因を導出することを試みた。その結果、以下のことが明らかになった。

第一に、「自律自走型」が有する特性は、新しい発想やアイデアが常に求められる環境や新しい技術・技能、知識を常に学ぶ必要がある環境により創出される可能性が高いことである。計量分析より、これらを示す職場特性が正に有意な結果となった。一方、「組織従事型」の職場では、設備や技術の変化が少ないことが特徴づけられた。キャリア展望が明確であっても、スキルや知識等の能力が陳腐化しては変化する時代に対応することは難しい。社会経済の動向を実感でき、求められる能力やスキルを自ら判断し習得していく「場」が不可欠だと言える。その「場」は、制度として整備されるよりも、管理職が本人のキャリア展望を勘案し能力開発機会としてジョブアサインメントすることが理想であるが、必ずしも個々人の展望に合う「場」の提供が業務上職場にない場合や管理職自身が当該スキル等を有していないこともある。したがって、「場」の提供も共助・公助の側面からも幅広く提供できるよう仕組みを構築しておくことが肝要である。

第二に、能力開発に投じる時間の確保（提供）が重要だと言えよう。「自律自走型」は、他のキャリアタイプに比して週当たりの自己啓発時間が30分程度長いことは先述のとおりであるが、統計的分析からも自己啓発時間の確保の重要性が立証された。同時間の捻出には日ごろの就労時間が大きく影響する。2018年の「働き方改革」の確実な実行が1対N時代の到来に向け、自己啓発時間の創出においても求められていると言えよう。

第三に、上記2点と大きく関係する「職場マネジメント」の重要性が指摘されたと言える。自身のキャリア実現に必要な能力の習得も、そのための時間の確保も自助だけでは限界があり、職場の管理職のマネジメント能力に規定される点は大きい。すなわち、これまでの業務遂行能力の高さによる選抜・登用基準だけでなく、1対N時代の到来に向けマネジメントスキルを有した管理職の選抜・登用が重要であると言える。

1対N時代の到来に対応可能な人材の能力開発支援には、マネジメントスキルも含め多様なキャリア形成が可能な体制づくりが求められていると言える。

なお、本分析における仮説の検証については、仮説1の「キャリア展望が明確な人材は、自らのキャリア展望を実現しようとするスキル等を有しているために、Society5.0やデジタルトランスフォーメーションが進む時代（本調査における、「1対N時代」）が到来しても、雇用に対する不安が小さい」については棄却された。前述(5)の推計結果では「組織従事型」が1対N時代の到来に不安を感じていることが統計的に有意な結果が導出されたが、「自律自走型」は有意な結果は得られなかった。本分析では、キャリア展望が明確なグループに「自律自走型」と「組織従事型」を設定したが、「自律自走型」は有意でなく、「組織従事型」は1対N時代の到来に不安を感じていた。キャリアスキル開発に積極的な人材の「自律自走型」と「何とかなる型」も統計的に有意ではなかった。同結果が導出された理由として、自身のキャリアの実現を目指す者は積極的に社外活動し、そこで獲得したネットワークから多くの情報を得て、これまで以上に自身の将来を考え、修学等の必要性を実感すると考えられる。「不安」はネガティブな感情であるが、その不安を払拭させるべくより社内外の活動を活発化し、将来に備えるようになるのではないかと。

仮説2-1については、支持された。キャリア自律に関する設問を得点化し分析軸の4グループを検証したところ、キャリア自律意識に関するいずれの項目においても「自律自走型」がすべての項目において高得点であったことは先述のとおりである。したがって、「自律自走型」はキャリア自律的行動性が高いといえ、当該人材の育成がこれからの企業等、社会において求められると言えよう。

仮説2-2についても支持されたと言える。これについては、本分析において明らかになった第2の点で述べたとおりである。

仮説3については支持されなかった。キャリア自律を支援する自己選択型の制度が整備されていなくても、職場がその「場」と「機会」を提供できていれば必要な能力は担保できる。しかし、必ずしも必要な「場」や「機会」を提供できる管理職や職場でないことも多いと考えられる。したがって、制度は保険として整備しておくことが望ましいと考えられる。

「1対N時代」の到来に際し、個人は自身のキャリアを自律的に検討していくマインドを有し、企業等や社会はそれを支援する仕組みの構築が求められている。これを踏まえた取組が必要である。

なお、本分析結果を踏まえた、これからの企業等および社会による人材の能力開発支援の在り方については、改めて提言として発出する予定である。

作佐部孝哉（PwC Consulting、パートナー）〔全体統括〕

齊藤 剛（PwC あらた有限責任監査法人、パートナー）〔報告書監修等〕

■調査及び報告書作成関係者<以下、五十音順>

大橋 歩（PwC Consulting、シニアマネージャー）〔I章〕

佐怒賀 理恵（PwC Consulting、シニアマネージャー）〔報告書監修等〕

塩谷 聡見（PwC Consulting、マネージャー）〔I章〕

篠崎 亮（PwC Consulting、マネージャー）

千賀 篤史（PwC Consulting、マネージャー）〔I章〕

谷 真寛（PwC Consulting、マネージャー）〔I章〕

中江 梨里（PwC Consulting、アソシエイト）〔III-2-(1)~(3)章〕

松原 光代（PwC Consulting、主任研究員）〔全章〕

横井 太一（PwC Consulting、シニアマネージャー）

吉田 万里子（PwC Consulting、シニアアソシエイト）〔III-2-(5)章〕

■協力者<以下、五十音順>

石井 亮（PwC Advisory、ディレクター）

歌野 志保（PwC あらた有限責任監査法人、シニアアソシエイト）

小田切 洋介（PwC あらた有限責任監査法人、アソシエイト）

金井 沙織（PwC あらた有限責任監査法人、マネージャー）

合田 祐介（PwC Consulting、シニアアソシエイト）

竹中 紳治（PwC あらた有限責任監査法人、マネージャー）

得田 健人（PwC あらた有限責任監査法人、アソシエイト）

永田 諭史（PwC Consulting、シニアアソシエイト）

肥田 博嗣（PwC Advisory、シニアアソシエイト）

村井 康太郎（PwC Consulting、シニアアソシエイト）

森 裕大（PwC あらた有限責任監査法人、シニアアソシエイト）

With Special Thanks