

中高年のキャリアと学び直し
～ “人生の正午” **40**代で取り組むべきこと～

平成26年9月

株式会社インテリジェンス HITO 総合研究所
法政大学大学院 政策創造学科 石山恒貴教授

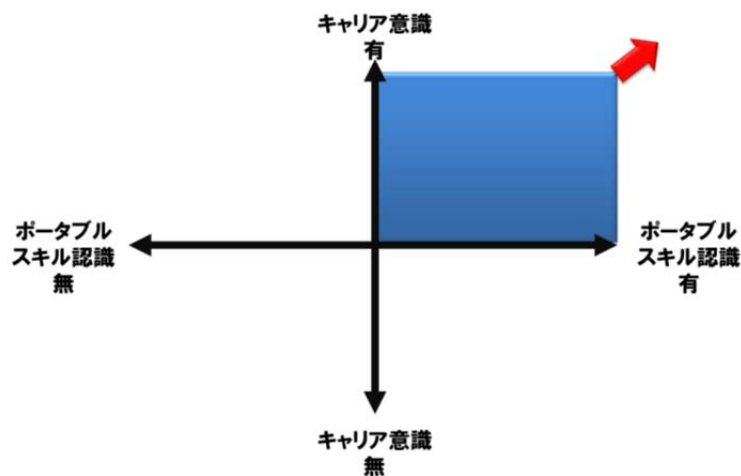
中高年キャリアの現状と課題

株式会社インテリジェンス HITO 総合研究所
リサーチ部 主席研究員 須東朋広

同一年齢男性の過半が仕事を離れる年齢が 68～69 才に達した現在、「70 才現役社会」の到来は現実的である。高度成長時代は、55 才定年制が一般的だった。よって 40 代は職業人生を締めくくる位置付けであった。しかし、(仮に 20 才から働き始めるとすると) 70 才まで働く社会では 40 代はまだ折り返し地点を過ぎたばかりに過ぎない。

そこで、職業経験が豊富な中高年層の社会人が成長分野に移動し活躍するためには、どういった適性・スキルに目を向ける必要があるのかを知るため、インテリジェンス HITO 総合研究所 (以下、HITO 総研) では過去に、中高年の転職希望者にヒアリングを実施した(「中高年転職者の能力スキル調査」)。その結果、転職に成功する人とそうでない人の違いは「ポータブルスキル認識」と「キャリア意識」の有無にあることが分かった。

転職に成功する人は「ポータブルスキル認識」と「キャリア意識」がともにある人



ポータブルスキルとは、直訳すれば「持ち運び可能なスキル」のことであり、業種・職種を越えてどのような仕事や職場でも活用可能な汎用性の高いスキルのことを指す。また、大久保幸夫氏は『キャリアデザイン入門〈1〉基礎力編』の中で、ポータブルスキルは次の 2 種類であると指摘している。1 つは専門力といわれる専門的な知識や技術・ノウハウ。もう 1 つは基礎力としての対人・対自・対課題といった能力や処理力・思考力である。

職業人生が長期化する環境下にあっては、若い頃に培った能力やスキルを頼りに職業人生を歩むことは難しく、新たなスキルや能力を獲得する「学び直し」が不可避となる。そこへさらに拍車をかけるのが IT の進化やグローバル化等による激しい環境変化である。環

境が激しく変化する中であっては蓄積した知識・スキルの陳腐化が起こり、より一層学び直しの重要性を高める。

キャリア意識とは、前述の「中高年転職者の能力スキル調査」で抽出した要素で言えば、学習指向性（仕事を通じた学び、仕事と学びの一貫性、学び直し）とそのためのモチベーション、キャリア戦略（自分の強み・弱み、今後どうありたいか、どんな価値を提供したいかなどといったキャリアの棚卸しとそのギャップを埋めるための在り方としての自己理解、職業理解）を指す。

上記のヒアリングから明らかになった点をふまえ、今回 HITO 総研では、こうした中高年のポータルスキルやキャリア意識に関する実態を明らかにすべく、2014年3月に「ビジネスパーソンのキャリア実態調査」を行った。

調査は、HITO 総研が株式会社マクロミルを通じて全国の 20 才以上の男女の就業者を対象に、Web による質問紙調査を実施。株式会社マクロミルの Web 調査システムを通じて、2014年3月28日から30日にかけて行われ、対象のモニタ区分の中から 3,727 名の回答が回収された。雇用者を対象とすることが妥当であるため、自営業の区分の 391 名を除き、3,336 名を対象に分析を行った。

ポータブルスキルの実態を明らかにするため「能力」と「専門性」について、キャリア意識の実態を明らかにするため「キャリア」と「仕事・職務」について、それぞれ 3 つずつ合計 12 問に回答してもらった。

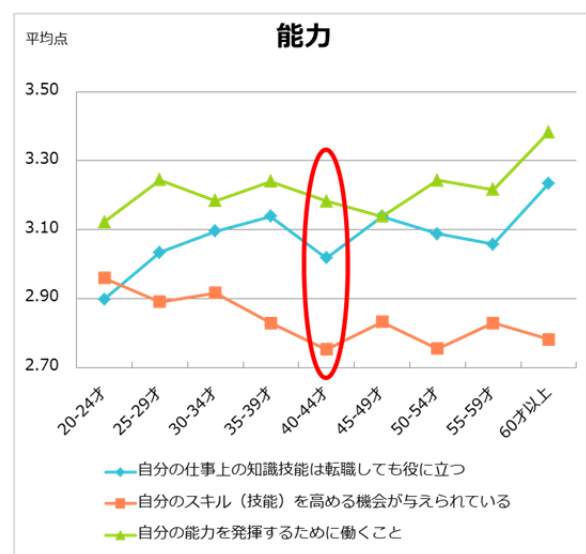
属性として年代別に 20～24 才 101 名、25～29 才 368 名、30～34 才 586 名、35～39 才 451 名、40～44 才 459 名、45～49 才 380 名、50～54 才 523 名、55～59 才 299 名、60 才以上 169 名であった。

「キャリア」「能力」「専門性」「仕事・職務」のそれぞれについての調査結果は以下の通りである。

① 能力

能力に関しては、「自分の仕事上の知識技能は転職しても役に立つ」「自分のスキル（技能）を高める機会が与えられている」「自分の能力を発揮するために働くこと」について年代別に現状について質問した。（5点法）。

「自分のスキル（技能）を高める機会が与えられている」については 40～44 才が一番低い。また「自分の仕事上の知識技能は転職しても役に立つ」も社会人とし

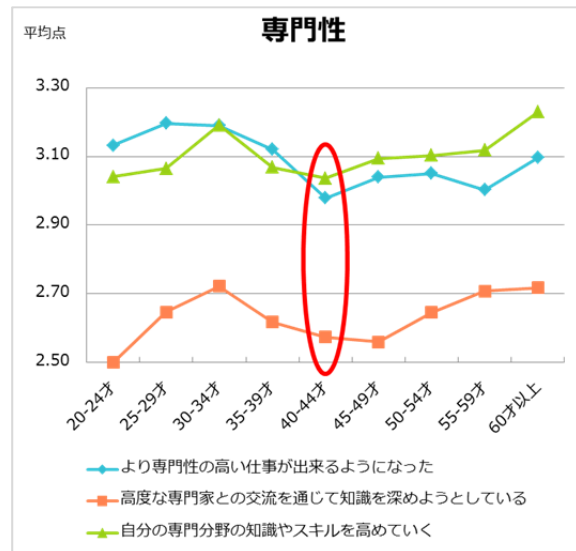


て間もない 20～24 才を除くと 40～44 才が一番低い。「自分の能力を発揮するために働くこと」について社会人として間もない 20～24 才を除くと 40 代（40～44 才、45～49 才）が低くなっている。

② 専門性

専門性に関しては、「より専門性の高い仕事出来るようになった」「高度な専門家との交流を通じて知識を深めようとしている」「自分の専門分野の知識やスキルを高めていく」について年代別に現状について質問した。（5 点法）。

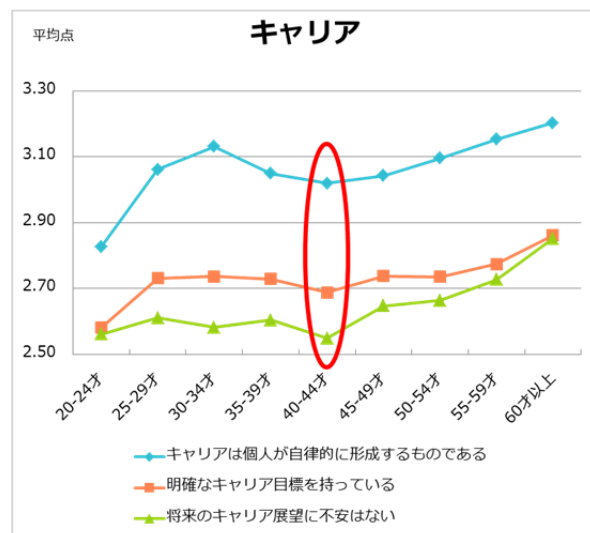
「高度な専門家との交流を通じて知識を深めようとしている」について社会人として間もない 20～24 才を除くと 40 代（40～44 才、45～49 才）が低くなっている。また、「より専門性の高い仕事出来るようになった」「自分の専門分野の知識やスキルを高めていく」については 40～44 才が一番低い結果となった。



③ キャリア

キャリアに関しては、「キャリアは個人が自律的に形成するものである」「明確なキャリア目標を持っている」「将来のキャリア展望に不安はない」について年代別に現状について質問した。（5 点法）。

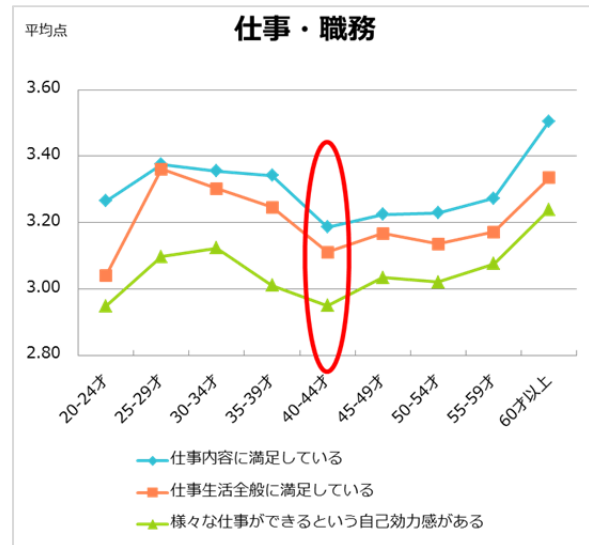
「キャリアは個人が自律的に形成するものである」「明確なキャリア目標を持っている」について 40～44 才が低くなっている。また、「将来のキャリア展望に不安はない」について社会人として間もない 20～24 才を除くと 40～44 才が低い結果となった。



④ 仕事・職務

仕事・職務に関しては、「仕事内容に満足している」「仕事生活全般に満足している」「様々な仕事ができるという自己効力感がある」について年代別に現状について質問した。(5点法)。

「仕事生活全般に満足している」「様々な仕事ができるという自己効力感がある」「仕事内容に満足している」について社会人として間もない20～24才を除くと40～44才が低い結果となっている。



これらの結果は、いわゆるレビンソンがいう「中年の危機」といえよう。レビンソンは、この時期(40才頃)になすべき課題として、若い時代を振り返って再評価すること、それまでの人生で不満が残る部分を修正すること、新しい可能性を試してみること、人生の午後に入るにあたって生じてきた問題を見つめることとしている。また、この危機的時期をうまく切り抜けられれば、よき指導者、そしてよき助言者として自立できるとレビンソンは説いている。

また、ユングはこの中年期を「人生の正午」と名付けている。「人生の正午」とは青年から中年にさしかかる頃であり、この時期を「転換期」と捉え「危機の時期」でもあるとしている。人生の正午を迎える時、人は、自分とは何か、またどう生きていくかについて真剣に考えることを迫られる。午前と同じ生き方をしていくわけにはいかない、人生の午後は今まではとは違う生き方をしなくてはならない…などと、約8割の人が激しい混乱を経験すると言われている。中年の危機を乗り越えることが、その人の人生の午後をより深く、創造的にしていくのである。

今回、上記分析に加えて、弊研究所のキャリアマネジメント委員会にて導き出された「学びマトリクス」について、委員会座長であった法政大学院政策創造研究科石山恒貴教授に今回の調査データを用いた分析を依頼し、定量的に検証を行なった。次頁からは、その結果報告を提示していく。

学びマトリクスに関する定量調査結果報告

法政大学大学院政策創造研究科
教授 石山恒貴

1.研究会による学びマトリクスの提案

株式会社インテリジェンス HITO 総合研究所では、2013年8月から12月にかけてキャリアマネジメント委員会を結成し、個人と組織の両方の視点から、キャリア形成のあり方について検討した。個人と組織にとってのキャリアを考える際、必要不可欠なのが「学び」の姿勢である。同委員会では「学び」を「個人が主体的に自らの職業能力を高めようとする試み」と定義し、学びのあり方を整理した。

結果、導き出されたのが下記の「学びマトリクス」である。縦軸には前述した能力開発行動の有無を据えている。しかし、キャリアマネジメントが個人に完結するものではなく組織との関わりである以上、組織が期待する成果と接合していることが必要不可欠であろう。そこで横軸に据えているのが「未来成果」である。ここで「未来」という言葉をわざわざ付け加えているのは、「今年度の売上目標〇円」などのような短期的成果との混同を避けるためである。未来成果とは、組織が継続するために求める長期的な成果や、その付加価値がもたらす成果を指す。例えば営業職においては「顧客と長期的な信頼関係を構築し、継続的に売り上げを拡大すること」などが未来成果にあたる。

キャリアマネジメント委員会では、この2軸をもとに4象限の分類を行い、それぞれの象限について、ラーニングリアリスト、ラーニングロマンチスト、経験主義的人材、現状維持的人材に分類した¹。

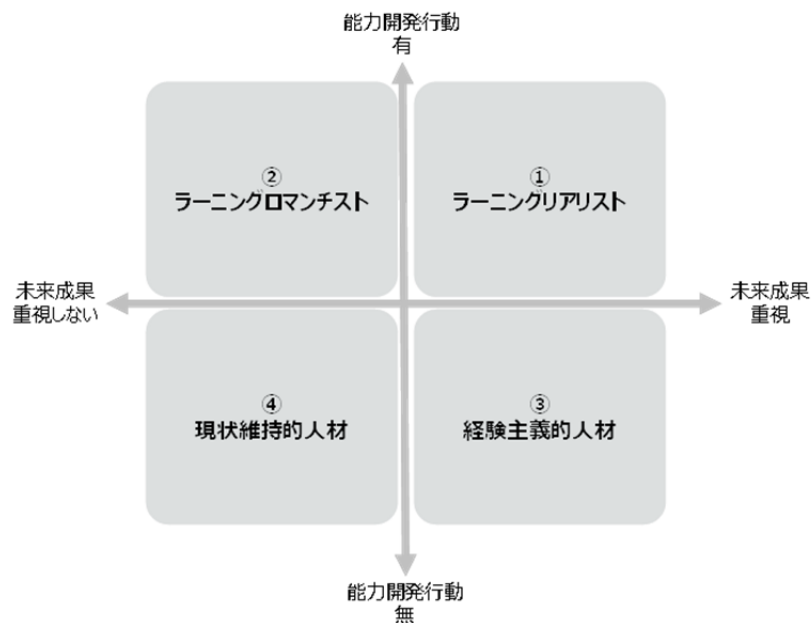


図1 学びマトリクス

2.調査の概要

学びマトリクスは、キャリアマネジメント委員会の議論により提言された概念である。では、実際の働く現場において、このマトリクスで想定される分類は存在するのだろうか。存在するとすれば、年齢、性別、職種、雇用区分により、その分類の比率は異なるのであろうか。こうした点の解明を目的とした定量調査の分析結果を本稿では説明したい。

調査は、株式会社インテリジェンス HITO 総合研究所が、株式会社マクロミルを通じて全国の 20 才以上の男女の就業者を対象に、Web による質問紙調査を行った。調査は、株式会社マクロミルの Web 調査システムを通じて、2014 年 3 月 28 日から 30 日にかけて行われ、対象のモニタ区分の中から 3,727 名の回答が回収された。ただし、同調査自体は就業者全般を対象としているが、学びマトリクスの分析は、主に組織におけるキャリアに焦点をあてており、雇用者を対象とすることが妥当であるため、自営業の区分の 391 名を除き、3,336 名を対象に分析を行った。

3. 分析結果

(1) 因子分析の結果の概要

分析を行うにあたり、学びマトリクスの「能力開発行動」と「未来成果重視」を測定することに妥当性が高い因子を抽出して尺度とし、その尺度得点に基づいて分析を行うこととした。尺度に関する質問紙の評定方法は、「1. あてはまらない」「2. あまりあてはまらない」「3. どちらともいえない」「4. ややあてはまる」「5. あてはまらない」の 5 件法で行った。

「能力開発行動」は、石山(2011)の「越境的能力開発」の因子 5 項目に基づき作成した。ただし、越境的能力開発は、社外における能力開発が中心となっているため、社内外における項目に変更し、3 項目を追加して 8 項目とした。

「未来成果重視」は、石山(2011)の「専門領域コミットメント」の因子 7 項目に基づき作成した。ただし、「仕事上の専門領域」という用語を「仕事の担当分野」に変更し、一般的な仕事で求められる事項について焦点を絞る内容の 8 項目とした。

因子分析の結果の詳細は、注²を参照いただきたい。当初の想定通りの 2 因子が確認されたため、第 1 因子を「未来成果重視」、第 2 因子を「能力開発行動」と命名した。各因子の信頼性係数については、注³を参照いただきたい。Promax 回転後の最終的な因子パターンと因子間相関を表 1 に示す。

表 1 「能力開発行動」と「未来成果重視」尺度の因子分析結果

	I	II
私は仕事の担当分野に貢献できている	.86	-.18
いつも仕事の担当分野を上手にこなすにはどうしたらいいか、考えている	.80	-.10
私は仕事の担当分野に求められる価値を満たしている	.75	-.00
私は仕事の担当分野の成功のために努力を惜しまない	.70	.11
私は仕事の担当分野を確立していきたい	.69	.07
会社が仕事の担当分野に求める価値を理解している	.68	.10
仕事の担当分野は、長期的に続けられる価値のあるものだと思う	.68	.07
仕事の担当分野は私の意欲を大いにかきたてるものである	.54	.28
社外の勉強会、研究会または研修に定期的に参加している	-.17	.93
社内の勉強会、研究会または研修に定期的に参加している	-.07	.84
会社の教育訓練を積極的に受けている	-.00	.75
自己啓発で社外の教育機関で学んだことがある	-.04	.73
情報交換ができる社外の人脈形成を積極的に行っている	.10	.66
学ぶ機会があれば、積極的に参加している	.26	.55
自己啓発を熱心に行っている	.25	.53
情報交換ができる社内の人脈形成を積極的に行っている	.33	.45

因子相関		
	I	II
I	-	.71
II		-

表 1 にあるとおり、第 1 因子の「未来成果重視」は、自分の仕事の担当分野に貢献し、工夫し、努力し、その価値を認め、担当することに意欲を感じていることを示す内容となっている。長期的に仕事の成果を実現したい意識と行動を示している。第 2 因子の「能力開発行動」は社内外の学習機会に積極的に参加し、自己啓発に熱心で、社内外の人脈形成を積極的に行っていることを示している。

また、「未来成果重視」と「能力開発行動」の相関係数は、0.71 であり、2 因子が高い正の相関を示していることが確認された。

(2) 学びマトリクスにおける分布状況

上記の 2 因子にもとづく分析を行うにあたり、各因子を構成する項目の得点を平均した尺度得点を計算した。「未来成果重視」の平均得点は 3.09（標準偏差は 0.73）、「能力開発行動」の平均得点は 2.76（標準偏差は 0.82）であった。「能力開発行動」の平均得点が低くなっているが、2 因子は「3. どちらともいえない」という意味上の分岐点の 3 という数値の前後に位置し、大きくはかい離していない。

そこで、2 因子いずれも、意味上の分岐で高低を評価することとし、得点が 3 を超える場合は「高」群、3 以下の場合は「低」群として分類することにした。すなわち「未来成果重視」高・「能力開発行動」高であればラーニングリアリスト、「未来成果重視」低・「能力開発行動」高であればラーニングロマンチスト、「未来成果重視」高・「能力開発行動」低であれば経験主義的人材、「未来成果重視」低・「能力開発行動」低であ

ば現状維持的人材として分類する。

図 2、3 は、正社員、正社員以外の学びマトリクスの分布状況である。

学びマトリクス・正社員比率 (N 2149)

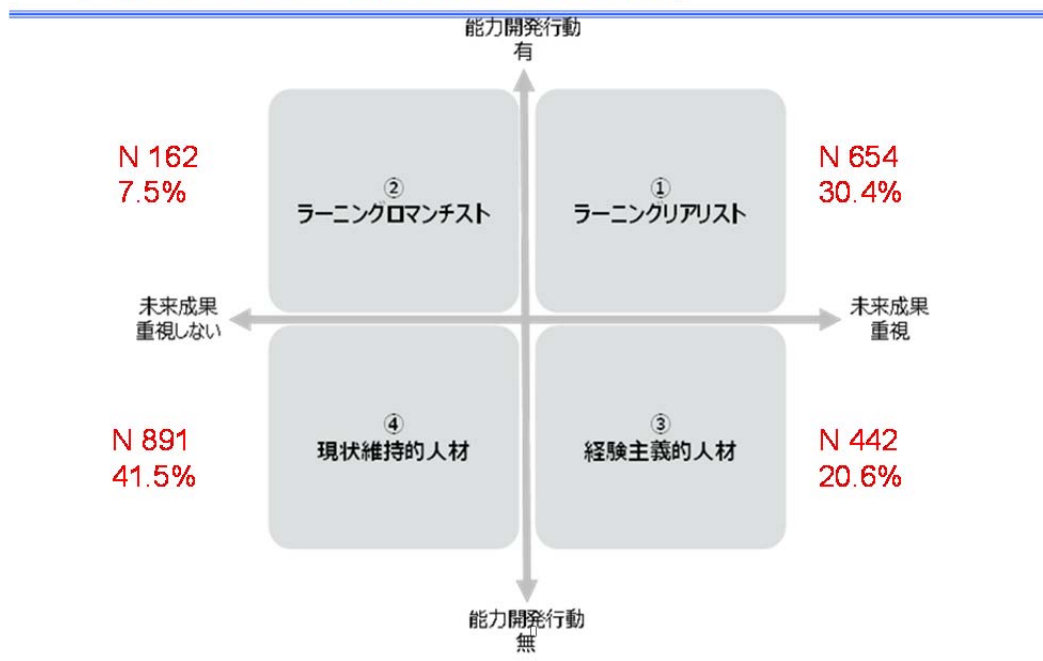


図 2 正社員分布状況

学びマトリクス・正社員以外の比率 (N 1187)

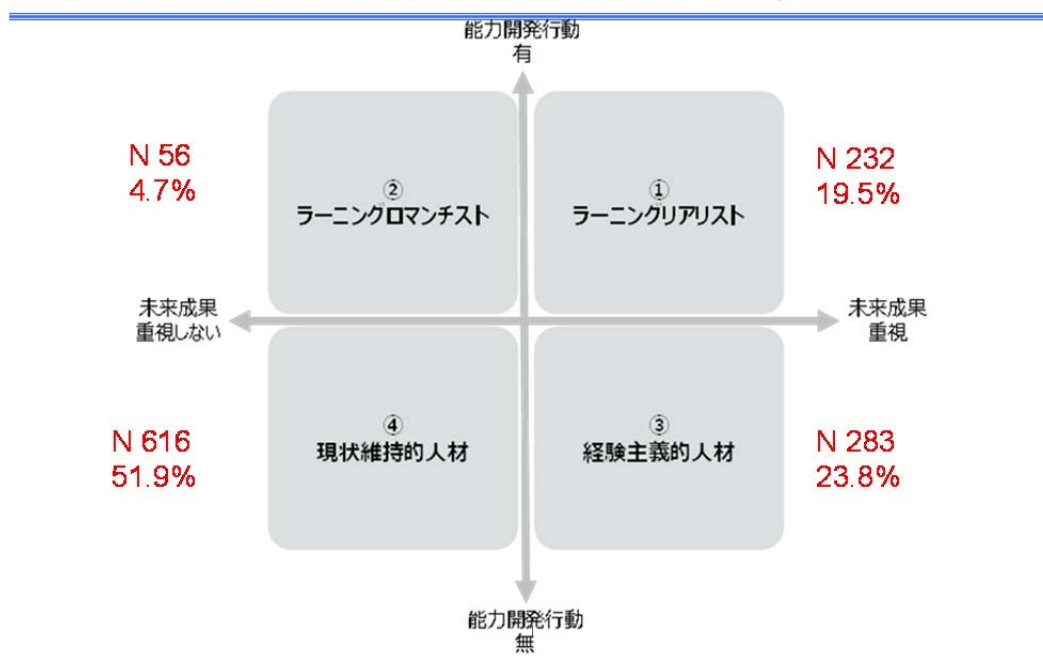


図 3 正社員以外分布状況

図 2、3にあるとおり、正社員と正社員以外では、分布の比率の特徴に差異があることがわかる。

正社員においては、現状維持的人材>ラーニングリアリスト>経験主義的人材>ラーニングロマンチスト>の順位であり、現状維持的人材の比率は 5 割を下回っている。しかし、正社員以外では、現状維持的人材>経験主義的人材>ラーニングリアリスト>ラーニングロマンチストの順位となり、2 位と 3 位が逆転して、経験主義的人材が 2 位となる、また現状維持的人材の比率が 5 割を超えてくる。つまり、正社員以外の層における学びが、正社員に比べると活発でないことが浮き彫りになってくる。

(3) 雇用区分、職種、年齢に関する分散分析の比較

次に、雇用区分、年齢、職種の差異を見るため、「未来成果重視」と「能力開発行動」についての分散分析を行った。

2 因子の項目の得点を平均した尺度得点を従属変数とし、雇用区分を独立変数とした分散分析を行った結果、2 因子いずれも有意な群間差が見られたため、続いて Tukey の HSD 法による多重比較を行った。未来成果重視 (F (5,3330) =12.44,p<.001)、能力開発行動 (F (5,3330) =30.23,p<.001) であった。分散分析と多重比較の結果を表 2、表 3 に示す。

表 2 雇用区分による未来成果重視の分散分析と多重比較の結果

	1.正社員	2.契約社員	3.嘱託社員	4.パート ・アルバイト	5.派遣社員	6.その他	F検定
N	2149	190	41	855	83	18	
未来成果重視	平均値 3.15	3.11	3.14	2.93	3.20	3.31	12.44***
	標準偏差 0.71	0.76	0.55	0.77	0.81	0.53	
	多重比較 4	4	n.s.	1,2,5	4	n.s.	

***p<.001
多重比較はTukeyのHSD法で、該当する群と有意差(p<.05)があったことを示す

表 3 雇用区分による能力開発行動の分散分析と多重比較の結果

	1.正社員	2.契約社員	3.嘱託社員	4.パート ・アルバイト	5.派遣社員	6.その他	F検定
N	2149	190	41	855	83	18	
能力開発行動	平均値 2.88	2.70	2.91	2.48	2.76	3.09	30.23***
	標準偏差 0.79	0.86	0.69	0.83	0.94	0.76	
	多重比較 2,4	1,4	4	1,2,3,4,5	4	4	

***p<.001
多重比較はTukeyのHSD法で、該当する群と有意差(p<.05)があったことを示す

いずれの因子においても、平均得点が最も低い雇用区分はパート・アルバイトである。平均得点が最も高い雇用区分は、その他の区分を除き、未来成果重視では派遣社員、能力開発行動では嘱託社員となっており、正社員はいずれも 2 位である。

次に 2 因子の項目の得点を平均した尺度得点を従属変数とし、年齢を独立変数とした

分散分析を行った結果、能力開発行動のみが優位な群間差 ($F(8,3327) = 2.31, p < .05$) を示したため、Tukey の HSD 法による多重比較を行った。分散分析と多重比較の結果を表 4、表 5 に示す。

表 4 年齢による未来成果重視の分散分析と多重比較の結果

	1.20才～24才	2.25才～29才	3.30才～34才	4.35才～39才	5.40才～44才	6.45才～49才	7.50才～54才	8.55才～59才	9.60才以上	F検定
N	101	368	586	451	459	380	523	299	169	
未来成果重視 平均値	3.01	3.06	3.12	3.10	3.03	3.07	3.12	3.13	3.19	1.45
標準偏差	0.80	0.80	0.74	0.76	0.75	0.72	0.67	0.68	0.72	

表 5 年齢による能力開発行動の分散分析と多重比較の結果

	1.20才～24才	2.25才～29才	3.30才～34才	4.35才～39才	5.40才～44才	6.45才～49才	7.50才～54才	8.55才～59才	9.60才以上	F検定
N	101	368	586	451	459	380	523	299	169	
能力開発行動 平均値	2.80	2.79	2.82	2.72	2.63	2.76	2.80	2.78	2.82	2.31*
標準偏差	0.84	0.86	0.81	0.83	0.86	0.82	0.76	0.80	0.86	
多重比較	n.s.	n.s.	5	n.s.	3.7	n.s.	5	n.s.	n.s.	

* $p < .05$
多重比較はTukeyのHSD法で、該当する群と有意差($p < .05$)があったことを示す

未来成果重視については有意な群間差はなかったが、最も平均得点が低いのは 20～24 才、ついで 40～44 才が低くなっている。能力開発行動においては、40～44 才の平均得点が一番低く、30～34 才と 50～54 才に対して有意な得点差を示している。

次に 2 因子の項目の得点を平均した尺度得点を従属変数とし、職種を独立変数とした分散分析を行った。なお職種の特徴を明確にとらえ、雇用区分による影響を避けるために、分析の対象者は正社員に限定した。2 因子いずれも有意な群間差が見られたため、続いて Tukey の HSD 法による多重比較を行った。未来成果重視 ($F(14,2134) = 1.83, p < .05$)、能力開発行動 ($F(14,2134) = 3.78, p < .001$) であった。分散分析と多重比較の結果を表 6、表 7 に示す。

表 6 職種による未来成果重視の分散分析と多重比較の結果

	1.営業・販売	2.マーケティング・営業企画	3.経営企画・事業開発	4.総務・法務・広報	5.人事・労務	6.財務・経理	7.購買・物流	8.研究開発・分析評価	9.生産製造工程の現場スタッフ	10.サービスの現場スタッフ	11.品質管理・技術管理	12.店舗・拠点管理	13.ITコンサルタント	14.システムエンジニア	15.その他	F検定
N	346	36	82	214	60	201	58	154	167	188	143	11	21	143	345	1.83*
未来成果重視 平均値	3.22	3.39	3.30	3.10	3.23	3.07	3.02	3.21	3.07	3.14	3.19	2.94	3.39	3.17	3.11	
標準偏差	0.73	0.65	0.62	0.76	0.64	0.75	0.82	0.57	0.71	0.75	0.64	0.73	0.59	0.60	0.73	
多重比較	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	

* $p < .05$
多重比較はTukeyのHSD法で、該当する群と有意差($p < .05$)があったことを示す

表 7 職種による能力開発行動の分散分析と多重比較の結果

	1.営業・販売	2.マーケティング・営業企画	3.経営企画・事業開発	4.総務・法務・広報	5.人事・労務	6.財務・経理	7.購買・物流	8.研究開発・分析評価	9.生産製造工程の現場スタッフ	10.サービスの現場スタッフ	11.品質管理・技術管理	12.店舗・拠点管理	13.ITコンサルタント	14.システムエンジニア	15.その他	F検定
N	346	36	82	214	60	201	58	154	167	188	143	11	21	143	345	3.78***
能力開発行動 平均値	3.00	3.02	3.12	2.79	3.05	2.69	2.72	2.99	2.77	2.92	2.57	3.20	2.81	2.84	2.84	
標準偏差	0.80	0.77	0.74	0.81	0.76	0.85	0.82	0.65	0.82	0.80	0.74	0.92	0.55	0.72	0.76	
多重比較	6	n.s.	6	n.s.	n.s.	1.3.8	n.s.	6	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	

*** $p < .001$
多重比較はTukeyのHSD法で、該当する群と有意差($p < .05$)があったことを示す

未来成果重視の平均得点では、IT コンサルタント、マーケティング・営業企画、経営企画・事業開発が高く、財務・経理、購買・物流、店舗・拠点管理というバックオフィス系が低くなっている。能力開発行動では、IT コンサルタント、経営企画・事業開発が高く、未来成果と同じく財務・経理、購買・物流、店舗・拠点管理というバックオ

フィス系が低くなっている。

(4) 性別に関する t 検定の結果

次に、t 検定により、2 因子の尺度得点について、性別で差異を検証した。結果を表 8 で示す。

表 8 性別に関する t 検定の結果

全体							
	男性			女性			t 値
	N	平均	標準偏差	N	平均	標準偏差	
未来成果重視	1832	3.15	0.68	1504	3.03	0.79	4.84***
能力開発行動	1832	2.89	0.77	1504	2.61	0.85	9.75***
* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$							
正社員							
	男性			女性			t 値
	N	平均	標準偏差	N	平均	標準偏差	
未来成果重視	1536	3.18	0.67	613	3.09	0.79	2.40*
能力開発行動	1536	2.93	0.75	613	2.74	0.84	4.94***
* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$							
正社員以外							
	男性			女性			t 値
	N	平均	標準偏差	N	平均	標準偏差	
未来成果重視	296	3.01	0.71	891	2.98	0.79	0.63
能力開発行動	296	2.67	0.84	891	2.53	0.85	2.57*
* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$							

全体、正社員、正社員以外のいずれの母集団においても、2 因子とも男性の平均得点が高くなっている。また「正社員以外の未来成果重視」以外については、有意な得点差が見られた。

4. 分析結果に関する考察

(1) 学びマトリクスの分布状況について

「未来成果重視」と「能力開発行動」の相関係数は、0.71 と高いが、学びマトリクスを検証してみると、4 象限に一定比率毎に分類されることがわかった。留意すべきは「未来成果重視」に比べて「能力開発行動」の平均点が低いことである。そのため学びマトリクスにおいても、「能力開発行動」が高いと位置づけられる「ラーニングリアリスト」と「ラーニングロマンチスト」の比率が低くなってしまっている。これはキャリアマネジメント研究会で指摘されていた、「個人が主体的に専門性を高める動機づけが高まっていないのではないか」という懸念と合致するところである。キャリアマネジメント研究会では、この点に対応する組織と個人への提言を行っているので、ご参照いただきたい。

次に、それぞれの象限ごとに分析してみたい。

象限の中では、両軸とも「低」である現状維持的人材（正社員 41.5%、正社員以外 51.9%）の比率が最も高い。現状維持的人材に位置しているということは、現状の仕事への取り組みの意欲が高くなく、能力開発も積極的に行っていない状態にあることを意味する。この層については、個人としても組織としても、なぜこのような状態にあるのか、その原因を十分に分析してみる必要があるだろう。

経験主義的人材の比率の高さは、正社員では 3 番目であるが、正社員以外では 2 番目（正社員 20.6%、正社員以外 23.8%）である。経験主義的人材は仕事への意欲が高いので、一見問題がないように見える。しかし現状の業務を遂行していくうえでは当面の支障がないとしても、能力開発行動に積極的ではないので、将来的な能力の不足をもたらす可能性が否定できない。環境変化に対応できず、現状維持的人材に変化する可能性も考えられる。経験主義的人材には、将来のキャリアをみすえて継続的な能力開発行動の必要性を認識してもらい取り組みが望まれる。

ラーニングロマンチスト（正社員 7.5%、正社員以外 4.7%）の比率は最も低い。キャリアマネジメント研究会では、仕事の成果に直結しなくても能力開発行動に積極的なラーニングロマンチストの状態はけっして無駄ではなく、次のキャリアの方向性への準備段階と捉えた。しかし、そのような層の比率は低いことが明らかになった。その理由としては、多くの組織では、仕事の関係のない能力開発行動は奨励されていないことがあげられよう。ただ、個人が主体的に専門性を高めようとする場合、必ずしも現状の仕事の内容と一致していないことはあり得る。個人が主体的に専門性を高める動機づけを醸成していくためには、組織が能力開発行動を幅広くとらえて奨励する寛容さも必要なのではないだろうか。そうだとすれば、ラーニングロマンチストの比率はもう少し高まっていいのかもしれない。

ラーニングリアリストの比率の高さは正社員では 2 番目だが、正社員以外では 3 番目（正社員 30.4%、正社員以外 19.5%）である。これは正社員以外においては、能力開発行動への取り組みが正社員に比べて低くなることの影響によるものと考えられる。そのため仕事と能力開発の双方に意欲的なラーニングリアリストの比率は減少する。正社員と正社員以外の学びマトリクスを比較すると、正社員以外においては、全般的に学びが活性化していないことがわかる。これは、厚生労働省の能力開発基本調査をはじめとして、多くの先行研究で指摘されてきたところでもある。

したがって、正社員以外の層においては、仕事への動機づけを図るだけでなく、将来のキャリアをみすえて継続的な能力開発行動の必要性を認識してもらい取り組みが望まれる。しかし誰がその認識を促すのか。現段階で、正社員以外の層へのキャリアを見すえた能力開発行動を促す役割の存在は、不十分であり、不明確かもしれない。またパート・アルバイトであれば職場の上司、派遣社員であれば派遣元会社など、状況によって異なるかもしれない。この点については熟考する必要があるだろう。

(2) 雇用区分の差異について

雇用区分の分析で明らかになったことは、一律に「正社員以外」という層で考えることが、必ずしも実態を反映していないという点である。「未来成果重視」と「能力開発行動」で平均得点が最も低いのはパート・アルバイトの雇用区分であるが、「未来成果重視」で最も高い平均得点は派遣社員、「能力開発行動」で最も高い平均得点は嘱託社員であった（その他の区分は除く）。

パート・アルバイトという区分は、フルタイムで働く層から、103万の年収範囲内で働く層などさまざまな層が混在している。そのため、平均得点が低くなったことが考えられる。一方で派遣社員は、仕事を通じて職業能力の専門性を上げていくことが、自身のキャリアの方向性に直結するという問題意識が「未来成果重視」の高さにつながったと推測できよう。派遣社員の平均得点が正社員より高いということは、正社員の職業能力に対する意識に差異が存在し、派遣社員ほどの切迫感を有していない正社員の層が存在するという解釈もありうるのではないだろうか。

(3) 年齢の差異について

年齢については、能力開発行動では、有意な群間差が確認でき、40-44才の平均得点が最も低かった。30-34才と50-54才に対して有意な差があることから、平均得点は30代に比べいったん落ち込み、また50代で上昇することになる。

未来成果重視は有意な群間差はないものの、40-44才は2番目に低い平均得点である。両軸の結果を総合すると40-44才において、「学びマトリクスの中だるみ現象」が生じていると言えよう。

40-44才で中だるみが生じる理由は、中年の危機、キャリア・プラトー⁴現象など、様々な解釈ができるだろう。しかし40-44才は、長い職業生活の折り返しともいうべき、重要な節目の時期である。個人としても、組織としても、この年齢をどう乗り切っていくかという視点が重要であろう。

(4) 職種について

職種についての得点は、2因子とも、ITコンサルタント、マーケティング・営業企画、経営企画・事業開発など複雑さがあり知識労働の要素が高い職種で高く、財務・経理、購買・物流、店舗・拠点管理というバックオフィス系が低くなっている。

バックオフィス系の職種にも複雑で高度な知識労働の業務は存在するが、定型的な業務を遂行する担当者の率も比較的高いと思われる。2因子において、知識労働の得点が高く、定型業務の得点が低いことは十分に理解できることである。しかし、定型業務に従事しているから、学びマトリクスの低い得点の象限に位置することがしかたないと割り切ることはできないであろう。現状は定型業務を担当していても、仕事から学びつつ能力開発を行うことで、より高度な業務を担当し、学びマトリクスの高い得点の象限に移動していくことは十分可能であるからだ。

本調査の知見に基づき、バックオフィス系の業務で定型的な業務に従事する担当者については、学びマトリクスの低い得点の象限に位置する可能性があることを認識し、組織としては、学びマトリクスの高い得点の象限に移動していく仕掛けを意図的に設定することが求められよう。

(5) まとめ

本調査の分析から、学びマトリクスの2因子の相関は高いものの、働く人は4象限にそれぞれ一定比率に分散することが示された。またその分散の状況は、雇用区分、年齢、性別、職種により影響を受けることが明らかになった。

これは学びマトリクスにより、個人がキャリアを振り返る、あるいは組織が組織内の分布状況を確認する有効性を示唆している。年齢による変化があるなど、学びマトリクスの象限の位置づけは固定的ではなく変化するものであろう。

そうであれば、個人としては、なぜ自分はこの位置づけにあるのか、どの象限に向かっているのかを把握し、振り返ることが今後のキャリアを考えるうえで有用であろう。組織としては、組織内の分布状況を把握し、その原因を解明することは組織開発に有効であろう。また職種に差異があることで示されるように、職種の性質による影響もある。そうした組織の特性を十分考慮したうえで、構成員の学びマトリクスの要素を最大化していく工夫が、組織の施策として求められよう。

参考文献

石山恒貴(2011)「組織内専門人材の専門領域コミットメントと越境的能力開発の役割」『イノベーション・マネジメント』, No.8, pp.17-36.

1 ①ラーニングリアリスト

能力開発を積極的に行い、且つ、組織に対する未来成果に貢献できている層。個人の学びと組織の関係においては、理想的な状態とみなすことができよう。ただし、この位置に到達すれば、それで万事めでたしというわけではない。また、あまりに組織成果に固執した場合目的的な学びに陥った場合、不確実な環境変化に対応して自己変革するための「幅の広さ」を担保できない危険性も抱えている。

②ラーニングロマンチスト

研修や勉強会には熱心に参加するものの成果に結びついていない層を指す。組織の視点に立つと、一見無駄な学びを行っているように見えるかもしれない。しかし当研究会では、「組織の吸収能力」という考え方で照らすことで、ラーニングロマンチストを重要な層として捉えている。組織の吸収能力とは新たな技術や知識を取り入れて活用するためには基礎となる吸収力(前提知識)の蓄積が必要だとする考え方である。一時点においては期待成果につながっていないような学びであっても、組織の吸収力を高めることに寄与していると捉えることができる。「高い山ほど裾野は広い」とも言われるように、高い専門性は幅広い視野や経験をもとに立脚する。そうした意味では、個人の専門性を高める上でもラーニングロマンチストの段階における学びは無駄とは言えないのではないだろうか。

③経験主義的人材

成果を重視しているものの能力開発を行っていない層である。ネガティブに捉えれば“過去の成功体験が強い人材”と言える。一見すると貢献度が高く優秀な人材のように見える。しかし、環境変化により自身

の成功体験が通用しなくなった時、変化に対応できない危険性を抱えている。さらに、組織外の能力開発の重要性を認識していない場合、部下に対して社外で学ぶことよりも、社内での長時間残業を重視してしまうような特徴を有していることが研究会で語られた。

④現状維持的人材

変化に対しては抵抗感が大きく、とにかく現状を維持したいという気持ちが強い層である。ただし、特に問題行動を取るわけでもないし、不まじめなわけでもない。当研究会では、ミドル期であれば危機欠如型の様相を呈するために問題であるが、キャリア初期においては問題だとは言い切れないと位置づけた。

特に、ジョブを規定せずに総合職として採用されるような日本企業においては、希望した職種に配属されることが約束されていない。入社後まもなく理想と現実とのギャップに苛まれ、リアリティショックを経験することも稀ではない現状から、ある種の「モラトリアム」の時期に過ぎない可能性もある。この層にいて感じる葛藤や焦燥感が後の大きな転機につながることも珍しくない。

² 上述した 16 項目に対して、まず平均値と標準偏差を算出したところ、天井効果とフロア効果の見られる項目はなかったため、16 項目で因子分析を実施した。因子分析は最尤法・Promax 回転で行い、想定した項目どおりに 2 因子で構成された。固有値の変化 (8.30,1.55,0.61,0.58...) と解釈可能性の観点から 2 因子構造が妥当である。回転前の 2 因子で、16 項目の全分散を説明する割合は 56.10%であった。

³各因子の信頼性係数を算出したところ、「能力開発行動」は.91、「未来成果重視」は.91 と十分な数値が得られた。

⁴ キャリア・プラトー現象の詳細については、山本寛 (2000) 『昇進の研究』創成社を参照のこと。

学びマトリクスは“中年の危機”を乗り越えるために有用か

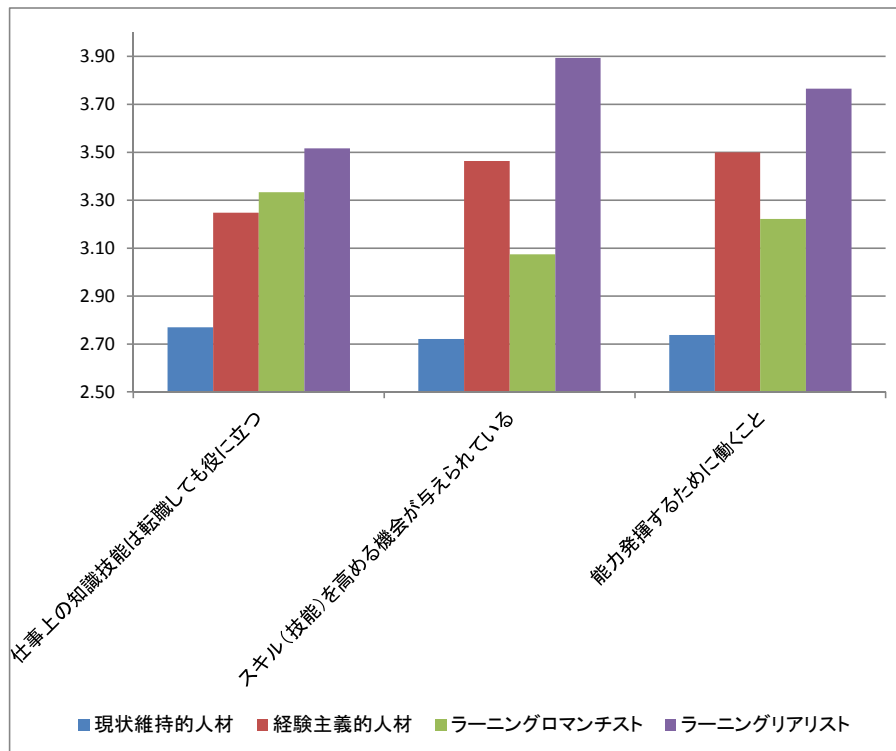
株式会社インテリジェンス HITO 総合研究所
リサーチ部 主席研究員 須東朋広

法政大学大学院政策創造研究科石山教授の「学びマトリクスに関する定量調査結果報告」から学びマトリクスの分布状況、そして雇用区分、年齢、職種の差異について考察およびまとめがあった。40代特に40～44才において「学びマトリクスの中だるみ現象」が生じているとの結果だった。しかし40代全般が中だるみ現象なのであろうか。それを検証するため、40代（40～44才、45～49才）における学びマトリクスで分類した4象限の人材の現状について分析した。

40～44才459名、45～49才380名の合計839名であった。学びマトリクスの4象限の分布状況は現状維持的人材417名（49.7%）、経験主義的人材188名（22.4%）、ラーニングロマンチスト52名（6.2%）、ラーニングリアリスト182名（21.7%）という結果であった。概ね出現率については全体と同じ傾向であった。では「中高年キャリアの現状と課題」にあった「能力」「専門性」「キャリア」「仕事・職務」に関するそれぞれの設問における学びマトリクスの4象限の人材の回答点数差異から学びマトリクスが有効かどうか見てみたい。

① 能力

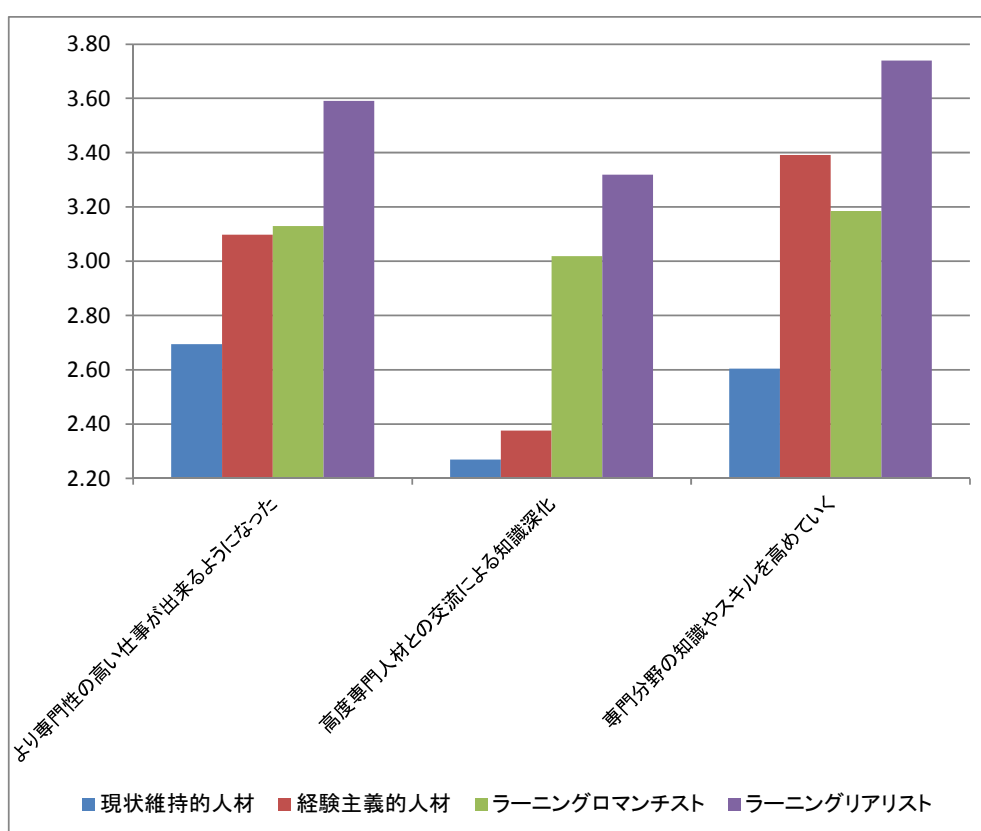
能力に関しては、「自分の仕事上の知識技能は転職しても役に立つ」「自分のスキル（技能）を高める機会を与えられている」「自分の能力を発揮するために働くこと」のそれぞれの設問について学びマトリクス4象限の種類別に平均得点を抽出した。（5点満点）。



全ての質問において現状維持的人材の得点が一番低く、ラーニングリアリストの得点が一番高い。「自分の仕事上の知識技能は転職しても役に立つ」だけ、ラーニングロマンチストが経験主義的人材の得点を上回っている。この理由としては、社外で学ぶ機会や社外人脈を通して自身の市場価値や社外人脈から転職の状況や実態について情報を得ていることなどが考えられる。

② 専門性

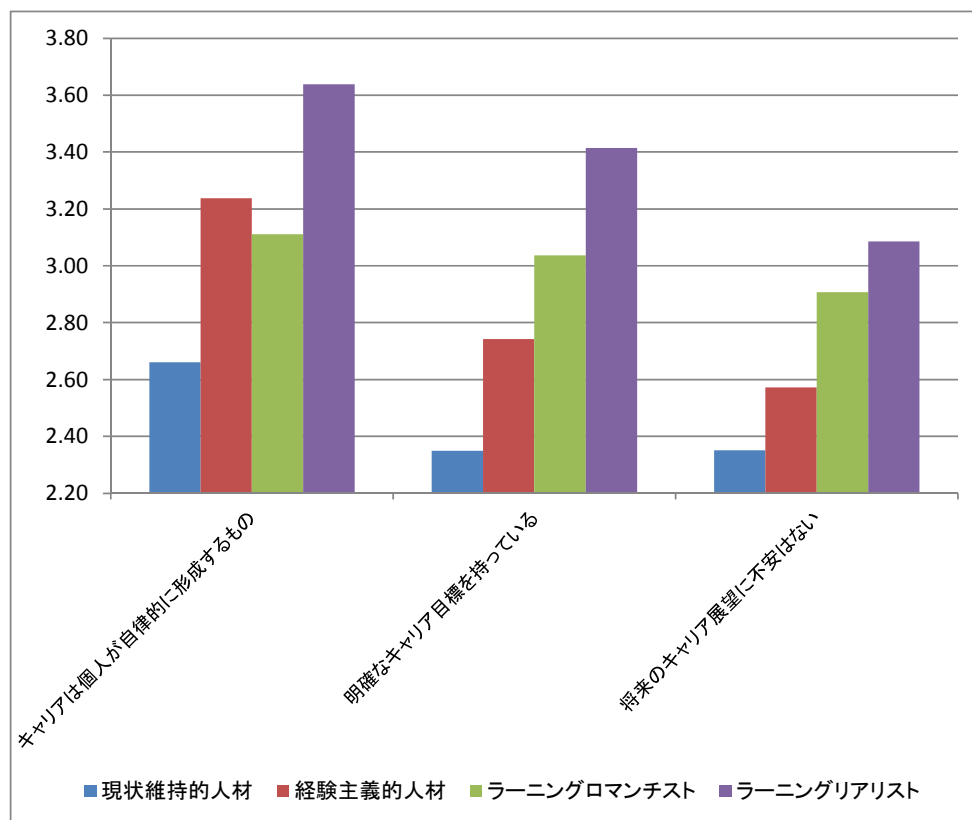
専門性に関しては、「より専門性の高い仕事ができるようになった」「高度な専門家との交流を通じて知識を深めようとしている」「自分の専門分野の知識やスキルを高めていく」の質問について、学びマトリクス4象限別に平均得点を抽出した。(5点満点)。



全ての質問において現状維持的人材の得点が一番低く、ラーニングリアリストの得点が一番高い。「高度な専門家との交流を通じて知識を深めようとしている」の設問においてラーニングロマンチストが経験主義的人材の得点を上回っている。これは社外で学ぶ機会や情報交換できる社外人脈形成を積極的に行っていることなどが影響していると考えられる。

③ キャリア

キャリアに関しては、「キャリアは個人が自律的に形成するものである」「明確なキャリア目標を持っている」「将来のキャリア展望に不安はない」の質問について、学びマトリクス4象限別に平均得点を抽出した。(5点満点)。

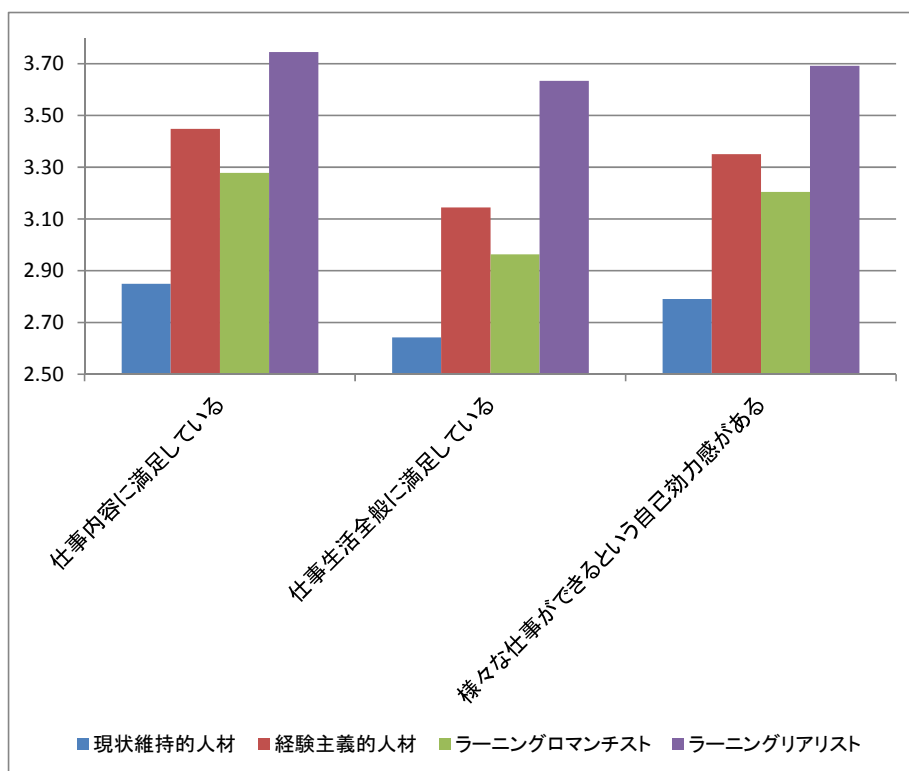


全ての質問において現状維持的人材の得点が一番低く、ラーニングリアリストの得点が一番高い。「明確なキャリア目標を持っている」「将来のキャリア展望に不安はない」の設問において、ラーニングロマンチストが経験主義的人材の得点を上回っている。研修や自己啓発を熱心に行っていてキャリアについての知識を持っていることや、先輩や社外人脈からの薫陶などが高得点に繋がったものとして考えられる。

④ 仕事・職務

仕事・職務に関しては、「仕事内容に満足している」「仕事生活全般に満足している」「様々な仕事ができるという自己効力感がある」の質問について、学びマトリクス4象限別に平均得点を抽出した。(5点満点)。

全ての質問において現状維持的人材の得点が一番低く、ラーニングリアリストの得点が一番高い。「仕事生活全般に満足している」「様々な仕事ができるという自己効力感がある」「仕事内容に満足している」の全てにおいて、経験主義的人材がラーニングロマンチストの得点を上回っている。理由としては、過去から今現在の職場で仕事に努力し貢献してきたといった自負があることなどが考えられる。



「能力」「専門性」「キャリア」「仕事・職務」の設問全てにおいて、現状維持的人材の得点が一番低く、ラーニングリアリストの得点が一番高かった。またラーニングリアリストは「仕事上の業績について周囲から一目置かれている（平均 2.81）」「自分の専門性は社外でも通用する（平均 2.88）」といった設問においても高い得点結果であった（社内から一目置かれている；3.40，専門性は社外でも通用する；3.51）。また、役職を独立変数に学びマトリクスを従属変数に重回帰分析を行った結果、プラスに有意であった。つまり、未来成果を重視し、能力開発行動している人材はポータブルスキルやキャリア意識が高いばかりでなく、役職も高いという結果であった。

但し、本調査結果は自己評価であり、本当に組織や職場にとって活躍していることはわからない。よって、学びマトリクスは本人の内的キャリアを充足する観点からは有効であった。そういった意味では石山教授も指摘しているが、個人が現在の自身の立ち位置やどの象限に向かっているのかを把握し、振り返ることで今後のキャリアを考えるツールとして活用してもらうことが有用であるといえよう。