



信州エクスターンシップ

コミュニケーション教育型エクスターンシップ版
Ver. 1.0

会員限定

本気のインタビュー 対応マニュアル

「本気のインタビュー」と
「キャリアアンカー」の
利用について

長野県若年層人材戦略研究会 副会長
明治大学社会イノベーション・デザイン研究所 副所長
明治大学法学部 教授 阪井和男

本マニュアルは下記URLにアップロード済みです。ご自由にダウンロードください。
<https://dl.dropboxusercontent.com/u/12166972/manual-earnest-interview-20170817.pdf>



目 次

| | |
|----------------------|----|
| 1. はじめに | 4 |
| 2. 本気のインタビュー | 4 |
| 2.1 個人の学習過程としてのキャリア | 5 |
| 2.2 新卒1年目の働き方 | 5 |
| 3. キャリア・アンカー | 7 |
| 3.1 キャリア・アンカーの発見 | 7 |
| 3.2 キャリア教育の問題点とあり方 | 7 |
| 3.3 日本の人事政策への提言 | 8 |
| 3.4 キャリア・アンカーの概要 | 9 |
| 3.5 キャリア・アンカー自己評価の方法 | 9 |
| 3.6 キャリア・アンカーは変わるのか | 10 |
| 4. おわりに | 12 |

補 遺 集

| | |
|----------------------------|----|
| 補遺A. 「本気のインタビュー」質問項目 | 14 |
| 補遺B. キャリア・アンカーズ・セルフ・アセスメント | 15 |
| 補遺B1. キャリア・アンカー自己評価票 | 15 |
| 補遺B2. キャリア・アンカー採点表 | 18 |
| 補遺C. キャリア・アンカーの種類 | 19 |
| 補遺D. 回答学生からみたキャリア・アンカーの特徴 | 24 |

| | |
|----------------|----|
| <u>参 考 文 献</u> | 29 |
|----------------|----|

1. はじめに

信州エクスターンシップ[1]では、学生と社会人がともに本気になれる状況をつくりだし、そのなかでコミュニケーション教育が実効性をもつための工夫をしています。その核となるのが、共通プログラムとしての「本気のインタビュー」です。ここでは、社会人の方々が学生のインタビューを受けるにあたって、あらかじめご準備いただきたい次の2つの点を解説させていただきます。

- (1) 「本気のインタビュー」[2][3]で学生が手本とするインタビュー項目を解説すること
- (2) 社会の先輩としての経験にもとづいて「キャリア・アンカー」[7][17]の意味をともにご議論いただくこと

上記(1)によって、インタビューを受ける社会人が準備をするための情報を提供します。インタビューは5項目あり、補遺Aに示してあります。エクスターンシップを教育プログラムとみなした場合、学生と社会人との接点で双方が互いに「本気」になれるかが教育プログラムとしての成否を決定づけます。このことに加え、どのようにインタビューに取り入れるかについて、第2節で説明しています。

(2)については、学生が潜在的にもっているキャリアへのこだわりを「キャリア・アンカー」として自己評価させています。社会人の方々においても「キャリア・アンカー」をご理解いただき、みずから自己評価をしていただいたうえで、学生とのインタビューの際にご活用ください。自己評価用のアンケートは40項目あり、補遺Bにまとめてあります。第3節でキャリア・アンカーの概要を、第4節で自己評価の方法を説明しています。自己評価のためのアンケート票と採点表は補遺Bに、さらに詳しいキャリア・アンカーの種類とその説明を補遺Cにまとめました。補遺Dは回答学生の分析結果です。

2. 本気のインタビュー

「本気のインタビュー」は新卒1年目の働きかたに焦点を絞ります。学生と社会人の双方が互いに本気になる場で、数名の学生が一人の社会人を相手に「本気のインタビュー」をします(図1)。

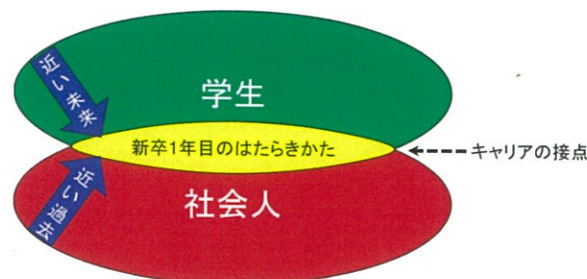


図 1. キャリアの接点としての社会人1年生の働きかた

社会人は近い過去に学生から社会人になった人であり、学生は数年先という近い未来に社会人になる人です。これは学生の専門や社会人の業種・業態を問わずに共通なこと、双方が関心を寄せることができるテーマの一つです。この節の詳細な解説は参考文献[2][3]をご参照ください。



2.1 個人の学習過程としてのキャリア

次に、社会人になるという過程を考えてみましょう。働くという行為は社会的な行為です。働くという行為は個人的ですが、それ自体が個人的な行為として閉じているわけではありません。何らかの会社や企業という「社会的組織」を通して社会とつながっています。そもそも、社会から必要とされない組織は社会の中で存続できません。したがって、働くという行為が組織の社会貢献を推し進めて、組織が社会に必要とされる存在であり続ける必要があるわけです。この意味で、働くという個人的な行為に見えること自体が、実は組織における協同を前提とする社会的な行為であるといえます。

さて、その社会的組織の実態とは何でしょう。組織は人から構成されています。そして、構成員である人は組織の中を流れていると見ることができます。すなわち、新しく組織に入ってくる人と、組織を去って出て行く人が動的にバランスしているのが組織なのです。

このように組織を人という観点から見ると、組織は個人が学習しつつ変容する場として捉えることができます。すなわち、学生が組織に入ってきて社会人になっていく過程とみなせるわけです。この個人の学習による変容の過程を「正統的周辺参加論」(Legitimate Peripheral Participation: LPP) [4]によって解釈した図を次の図2に示します。

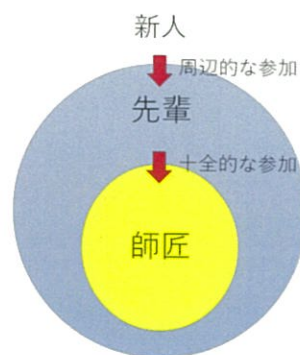


図2 正統的周辺参加

組織とは無縁であった学生が（組織構成員として正統的に）採用されて新人として先輩のもとで（周辺参加し）一人前の社会人として育っていきます。その過程をまとめると、(1)共同体への参加の過程で学習していること、(2)はじめは正統的であるが周辺の参加であること、(3)次第に関わりを深めて複雑さを増すこと——という段階を踏んでいくわけです。

2.2 新卒1年目の働き方

正統的周辺参加論は、実践共同体への参加過程そのものを学習とみなすことに特徴があります。その過程で、学習者は、新参者同士、古参者たち、さらには熟達者（一人前）たちとの権力構造の制約を受けます。そして、それらとのコンフリクトを通して共同体全体の「再生産（つくりかえ）」と成員間の「置換（世代交代）」をもたらしていくのです[5]。

この最初の仕事における企業と自分との関係には永続性があり、その後の長いキャリアでも踏襲され

続ける傾向があります。「社会人1年目はすべての原点になっている。結局、1年目の壁に似たようなことを転職、復職、起業、その他新しい環境に行っても体験している」[6]のです。このことは、新卒1年目の働き方が「本気のインタビュー」で扱うテーマとしてふさわしいことを意味しています。これらを信州エクスターンシップではコアカリキュラム「本気のインタビュー」の質問項目（次の表1）として採用しました。

表 1. 「本気のインタビュー」質問項目

| No. | 質問項目 |
|-----|---|
| 1 | あなたの自己紹介を簡単をお願いします。出身地や家族、現在の趣味などなんでも結構です。 |
| 2 | あなたが最初の会社を選び、働き始めた経緯を教えてください。 |
| 3 | あなたが最初の会社でもっとも印象に残っている仕事を詳しく教えてください。どのような人が関わり、その中であなたは何を行い、どのようなことが起きましたか？ |
| 4 | その会社で、多くの人が実践し、大切にしていた行動原則や価値観にはどのようなものがありましたか？ |
| 5 | その行動原則や価値観は、現在のあなたの仕事の仕方にもどのような影響を与えていますか？ |

「本気のインタビュー」は次のように進めていただきます。学生は4人程度のチームに編成しており、そのチームがインタビューにお伺いします。インタビューさせていただく対象は、エクスターンシップ受け入れ先の社員たちです。基本的には、若手社員、中堅社員、役員（社長）の2～5名程度²をひとりずつ別々に会議室に来てもらって40分程度のインタビューを受けていただきます。

なお、可能な場合はこれに加えて社長会や部門長会議などへの学生の陪席をお願いします。社会人たちが真剣に議論して企業を動かしているリアルな場を知ってもらいたいからです。

インタビューを受ける側の社員にとってのメリットについては、参考にしたDODA[6]の記事によると、「驚くほど『行動原則』が鮮やかに浮き彫りこの再認識こそが、あらためて日々仕事に取り組む中で、『自分が1社目で育んだ、個人と企業と社会との関係の型』を再認識し、それを活用したり、変化させたりするきっかけを提供してくれる」といいます。ここで注意すべきことは、インタビューする側がインタビューを受ける側のことをあまりよく知らないほうがいいということです。したがって、エクスターンシップに参加した学生による「本気のインタビュー」は、みなさんの組織にとって部外者であることに意味があるわけです。こうして、最初の会社で自分が何を学んだか、あるいは若手であればこれから何を学ぼうとしているか、じっくりと深掘りしてみると、今日からの仕事に新たな変化が起きるかもしれません。

² エクスターンシップは2017年度夏に大きく展開され全部で4つが実施されます。信州エクスターンシップの「コミュニケーション教育型」とPBL(Project Based Learning)型の大船渡エクスターンシップ（地域共創型PBL）、それに中間型の魚津エクスターンシップや別海エクスターンシップという3つに区分されます。ここで、「コミュニケーション教育型」の場合は、若手社員、中堅社員、役員（社長）の3名以上、その他の場合は、現場を担当する顧客との接点にいる社員、役員（社長）の2名をインタビューの対象と考えています。



3. キャリア・アンカー

コミュニケーション教育型の信州エクスターンシップでは、参加学生に自分のキャリア・アンカーを補遺Bの「キャリア・アンカー・セルフ・アセスメント」によって自己評価してもらっています[7]。まだ学生たちは自分たちのスコアがどのような意味をもっているかをよく理解できないことでしょう。自分のアンカーにはどんな特徴があるかを知らなければ、まわりの手引に従うままつまらない仕事やさええない状況に引き込まれてしまって、やがて「本当の自分ではない」と感じてしまうことになりかねません。そこで、皆さん方との「本気のインタビュー」のなかでキャリア・アンカーの自己評価結果とご自身のキャリアパスの関係について、学生と一緒に議論していただくことで、学生自身のキャリア・アンカーへの理解を深めていただけるものと期待しています。

この節では、キャリア・アンカーがどのように発見され（第3.1節）、キャリア教育とともに普及した結果、どんな問題をもたらしているのか（第3.2節）を明らかにしたうえで、日本の企業などの組織における人事政策への提言（第3.3節）を紹介します。そして最後に、キャリア・アンカーの概要（第3.4節）とともに自己評価の方法（第3.5節）を説明します。

3.1 キャリア・アンカーの発見

長い一生の中でキャリアを選ぶときに、どうしても犠牲にたくない大切な価値観や欲求があります。それはまるで船の「いかり」のように、周りが変わっても自分のなかで変わらないものです。このことを発見し「キャリア・アンカー」と名づけたのは、アメリカの組織心理学者エドガー・シャイン[7]です。シャインがキャリア・アンカーをどのように発見したかという経緯を知るとは、キャリア・アンカーのもっとも重要なポイントを理解するのに役立ちます。

シャインはMITの卒業生44名を対象に組織社会化の調査研究を始めました。継続的に何年もていねいにフォローして、働く個人の行動や態度が、入った組織の標榜する価値観に影響されることを調べようとしたのです。組織の価値観に染まるひともいれば、染まらないひともいました。そもそも会社ごと変わるひともいます。しかし、同じ会社において、異動を通じていろんな仕事を経験しても、また、複数の組織を経験しても、個人の側に貫いているものがあることがわかりました。

実はこの調査研究は、組織が個人に影響を与えるという研究としては失敗だったのです。しかし、そこから「キャリア・アンカー」という概念が導かれたのです[9]。キャリア・アンカーの論文[7]をシャインが出版したのは1975年です。これによって、強大な組織文化からの社会化の圧力のなかでさえ、個人には「キャリア・アンカー」というセルフ・イメージを維持する能力があることが発見され、キャリアという研究テーマが発掘されたのです。

3.2 キャリア教育の問題点とあり方

日本においてキャリア教育ということばが最初に明確に使われたのは、1999年中央教育審議会の「初等中等教育と高等教育の接続の改善について」と題された答申[10]でした。ここでは、キャリア教育を「望ましい職業観・勤労観及び職業に関する知識や技能を身に付けさせるとともに、自己の個性を理解し、主体的に進路を選択する能力・態度を育てる教育」と定義しています。このキャリア教育が強く求められるようになった要因の中でもっとも大きなものは、新卒無業者、いわゆるニートの増加でした[11]。

そして、2004年にはキャリア教育が学校教育の中で本格的に動き出しました。この年のことを「キャリア教育元年」と呼んでいます。こうして2000年代以降に盛んになったキャリア教育によって「キャリア・アンカー」は広がりを見せてきたのです。

このように普及をはじめたキャリア教育ですが、次のような問題点が指摘されています。実際にはキャリア教育は、職場体験によって職業観を形成させ、企業が求める職業能力を身につけた即戦力としての若者を育てるものになってしまっているという指摘です[11]。このことを鋭く批判しているのが児美川孝一郎です。「文部科学省がすすめるキャリア教育には、現在の労働市場の秩序を大前提として、そこに適応することができる若者を輩出していこうという『適応主義』の論理が貫かれている。そこでは、自分らしい働き方や安心して働ける場を求める多くの若者たちの思いは、『現実』という壁の前で跳ね返される仕組みになっており、当然、そうした『新しい働き方』を創っていく主体として、子どもたち・若者たちを育てていこうという発想は存在していない」[12]ののだと。つまり、若者の正規雇用を妨げるような多様な雇用形態を認めながら、キャリア教育では若者の職業観や勤労観の形成を図ろうとしているという痛烈な批判です。

キャリア教育に期待されているのは、学校から社会へのスムーズな移行です。それでは、スムーズな移行ができなくなっている要因には、どんなものがあるのかを考えてみましょう。たとえば、無業者や非正規雇用者の増加、早期離職率の高さ、若者の能力また意欲の低下や未熟さなどが挙げられるでしょう。ところが、前記のキャリア教育への批判の本質は、これらの要因を十把一からげにして、若者自身に帰属させていることにあるのです[11]。

それでは、求められるべきキャリア教育とはどういうものなのでしょうか。ここに一つの提案があります。児美川孝一郎が提案している「権利としてのキャリア教育」[13]です。実際に社会に出て行ったときに力となる知識や技能、人間関係を形成する能力を獲得させて、厳しい社会の現実に立ち向かい状況を改善していく主体になれるように若者をエンパワーすること。これが「権利としてのキャリア教育」です。

これらの流れの中で、2010年に中央教育審議会のキャリア教育・職業教育特別部会が出した答申「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について」[14]では重要な変更がなされました。これまでのキャリア教育には「生涯にわたるキャリア発達という視点に欠けていた」ことが指摘され、キャリア教育の定義も次のように変更されました。「人が生涯の中でさまざまな役割を果たす過程で、自分の役割の価値や自分と役割の関係を見いだしていく連なりや積み重ねが『キャリア』の意味するところである」と。これをはじめてキャリア教育が明記された1999年の定義[10]と比べてみましょう。1999年の定義では、冒頭で「望ましい職業観・勤労観及び職業に関する知識や技能を身に付けさせる」とされていました。このように、キャリア教育の世界では、「生涯にわたるキャリア発達」という視点が入り入れられ、わずか10年ほどの間にその認識が大きく変化しているのです。

3.3 日本の人事政策への提言

このようなキャリア教育の世界の変化から考えてみると、日本の企業などにおける人事政策の問題点が浮かび上がってきます。日本ではキャリアと言えば組織任せのことが多く、個人の側が主体的にデザインする発想が乏しかったといえます[15]。さらに、現在の日本では、人の成長はどこかのタイミング、特に中年期辺りをピークとして止まるという意識をもつ傾向があるようです。そのため、中年期を迎え



ると成長にたいするサポートが失われ、成果を出すことが人材への期待の中核を占めるようになってしまっています[16]。

しかし、実は中年期以降から、企業主体ではなく自らが主体となって自分の人生やキャリアを設計する本当の意味での自律的な成長がはじまるのではないのでしょうか[16]。人間として成長できるかどうかは、働く人の働きがいや幸福感を決定づけます。人材としてどんなに価値が上がっても、自らの人生を十分に過ごせない人は幸福感を感じる程度が低いといえでしょう。つまり、人材マネジメントは、人間としての成長まで配慮しなくてはならない時代になっているのです[16]。

シャインは主張しています。中年期での自律的成長を促すためにも、若手社員の頃からキャリア・アンカーを形成しておくことが重要であると[16]。このために人事は、中高年期からの成果のみを求めるような人事管理を見直すべきでしょう。そして、社員本人が、企業内の人材としても、1人の人間としても、今後の成長は見込めないと考えてしまわないように改革をすることが必要なのです[16]。少なくとも大きな節目では、自分で選び取ったという感覚、キャリアを自分なりにデザインしたという発想をもてるようにすること[15]が、これからの人事の役割ではないでしょうか。

キャリアとは生涯発達していくものであり、キャリアとは一人ひとりの成長段階に応じて考える必要があるというコンセプトを最初に提示したのはシャインです[16]。シャインが提唱した「キャリア・アンカー」が注目されるのは、キャリアの節目で戸惑ったときに自分の内なる声に従った心ある選択をするためだからなのです[15]。

3.4 キャリア・アンカーの概要

まとめますと、キャリア・アンカーとは「キャリアを決定するにあたって、何かを犠牲にしなければならないときに、どうしてもあきらめたくないと感じた能力・動機・価値観のこと」[17]をいいます。

そのキャリア・アンカーには次の8つの種類があります[17][9]。

- (1) 専門・職業別能力(TF: Technical/Functional Competence)：専門を極めること
- (2) 経営管理能力(GM: General Managerial Competence)：人びとを動かすこと
- (3) 自律・独立(AU: Autonomy/Independence)：自律・独立して仕事ができること
- (4) 保障・安定(SE; Security/Stability)：安定して心配なく仕事ができること
- (5) 起業家的創造性(EC: Entrepreneurial Creativity)：絶えず、起業家として（あるいは起業家のように）なにか新しいものを創造すること
- (6) 奉仕・社会貢献(SV: Service/Dedication to a Cause)：誰かの役に立ち、社会に貢献できること
- (7) 純粋挑戦(CH: Pure Challenge)：自分にしかできないことに挑戦し続けること
- (8) 生活様式(LS: Lifestyle)：仕事と家族やプライベートのバランスがとれるライフ・スタイルを実現すること

詳しい内容は、補遺C「キャリア・アンカーの種類」をご参照ください。

キャリア・アンカーは、能力・動機・価値観に関する自己イメージです。絶対的なキャリアのタイプではなく、自分自身の優先順位を決めるガイドラインと捉えてください。何の役に立つかということ、(1)会社や利益や職業上の利害のためではなく、あなたの関心に沿ったキャリアの選択を行うため、(2)自分が本当に価値を置いているもの、自分自身について真に感じていることと一致したキャリアを選択し、決定するというたいへんな課題に、正面から向き合うため——です。

3.5 キャリア・アンカー自己評価の方法

ここでは、補遺Bの質問票を用いて、どのように自己評価するかを解説します。はじめに、表2の「キャリア・アンカー・セルフ・アセスメント」の各質問文にどの程度あてはまるかを該当箇所に○印を打ちます。あまり考えすぎずに直観的に答えてください。

表 2. 質問票への回答例

| No | 質問文 | まったくあてはまらない | たまにあてはまる | たいていあてはまる | いつもあてはまる | ポイント |
|----|---|-------------|----------|-----------|----------|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 1 | 周りの人がいつも自分に専門的アドバイスを求めてくるくらい、今やっていることについて得意でありたいと思う | | | | ○ | |
| 2 | 仕事でいちばん満足できるのは、1つの活動に向けて多くの人の努力を結集できたときだ | | | | ○ | |
| 3 | 自分のやり方や自分のスケジュールで仕事ができる自由なキャリアが夢だ | | | ○ | | |
| 4 | 自分で会社を起こす元となりそうなアイデアを、いつも注意して探している | ○ | | | | |

40問すべての質問文に答えたあとで、もう一度すべての項目を眺めなおして、自分が感じていることをもっともよく言い表している項目を5つあげてください。その項目に●印をつけて、各項目に自己採点シートで5点ずつ加算します（次の表3を参照のこと）。

表 3. 質問票の採点例

| No | 質問文 | まったくあてはまらない | たまにあてはまる | たいていあてはまる | いつもあてはまる | ポイント |
|----|---|-------------|----------|-----------|----------|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 1 | 周りの人がいつも自分に専門的アドバイスを求めてくるくらい、今やっていることについて得意でありたいと思う | | | | ○ | 4 |
| 2 | 仕事でいちばん満足できるのは、1つの活動に向けて多くの人の努力を結集できたときだ | | | | ● | 9 |
| 3 | 自分のやり方や自分のスケジュールで仕事ができる自由なキャリアが夢だ | | | ○ | | 3 |
| 4 | 自分で会社を起こす元となりそうなアイデアを、いつも注意して探している | ○ | | | | 1 |

各項目についての自分の点数を、次の採点表（表4）に転記してください。各マス目の左上に振ってある項目番号はところどころで順が入れ替わっていますので、ご注意願います。項目番号のとなりに、それぞれの項目の点数を正しく記入します。

次に、各列の数字を加算してください。数字が大きくなるほど、その例は、あなたのキャリア・アンカ



一を、すなわち自分が質問項目に回答することで明らかになった好みを示すことになります。回答の仕方に偽りが少なければ、点数はより正確になるでしょう。表4に集計例を示します。ちなみに、この結果は著者である阪井和男のものです。

表 4. 質問票の転記・集計例

| カテゴリー | TF | GM | AU | SE | EC | SV | CH | LS |
|-------|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 質問項目 | 1 | 2 | 3 | 5 | 4 | 7 | 8 | 6 |
| | 4 | 9 | 3 | 1 | 1 | 9 | 4 | 2 |
| | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| | 9 | 2 | 3 | 4 | 2 | 9 | 4 | 4 |
| | 17 | 21 | 18 | 19 | 20 | 22 | 23 | 24 |
| | 2 | 1 | 3 | 1 | 4 | 4 | 9 | 4 |
| 26 | 30 | 31 | 25 | 29 | 28 | 32 | 27 | |
| 2 | 1 | 4 | 1 | 2 | 4 | 3 | 4 | |
| 35 | 36 | 38 | 37 | 33 | 34 | 40 | 39 | |
| 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | |
| 合計 | 20 | 14 | 16 | 8 | 10 | 30 | 24 | 17 |

集計結果をもとに2つのグラフを描いてみました。図3は棒グラフの例を、図4はレーダーチャートの例を挙げています。

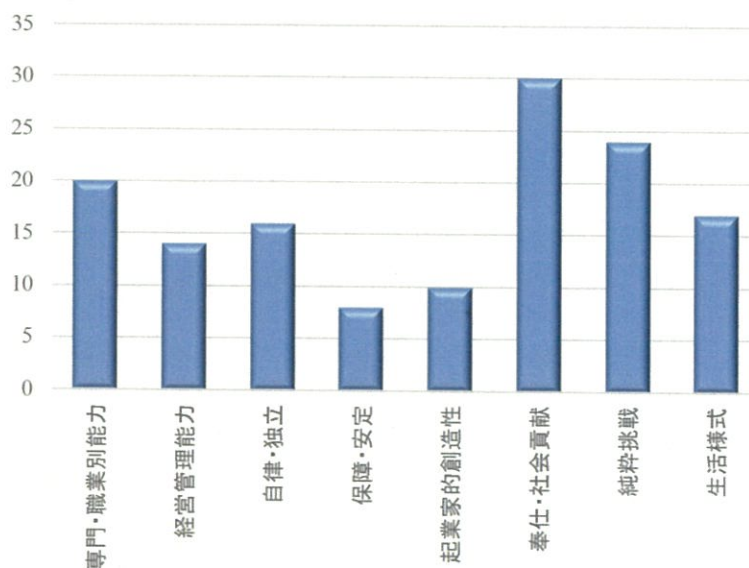


図 3. キャリア・アンカーの作図例 (棒グラフ)



図 4. キャリア・アンカーの作図例 (レーダーチャート)

エクセルによる自動集計ファイルが参考文献[18]からダウンロードできますので、ご利用ください。

3.6 キャリア・アンカーは変わるのか？

キャリア・アンカーは一生変わらないのでしょうか。それとも経験によって変化するのでしょうか。

たとえば、キャリア・アンカーを開発したシャインのアンカーは「自律・独立」のままで変わらなかったといいます。ところが、シャインの研究を日本に紹介した金井壽宏は「自律・独立」から「奉仕・社会貢献」へと変わったそうです。「自律・独立がアンカーだと知ったのは、30代半ば」。そして、「40代半ば以降は、アンカーの所在が、自律・独立から奉仕・社会貢献になっていたことに気づかされた」のです[9]。

金井は恩師であるシャインのセミナーを受けたときにそのことを直接ぶつけました[19]。「キャリア・アンカーは変わらないと書かれているが変わりました」と言うと、「それは変わったのではない。ほんとうの自分に気づいたのだ」と返答されたのです[9]。

これはどういう意味なのでしょう。

金井の解釈に耳を傾けてみましょう。「人生やキャリアという旅には歩む先々で新たな扉が先にあり、まだ見ぬ扉を開けると知らなかった世界が広がり、そこで新たな自分を見つける。著者のアンカーが、専門を深めることから、社会貢献し奉仕することによって変わってきたとの判断にたいして、『変わったのではない』という解釈をそんな風に示したのであった」[9]。すなわち、「新しい扉が開陳(エビファニー)して、気づかなかった自分が顕現してくる」ことによって、あたかもキャリア・アンカーが変わったように見えているに過ぎないということなのでしょう。

参加学生のキャリア・アンカーを補遺 D に示してありますが、その結果を「平均値」で見るとトップが「生活様式」で次点が「保障・安定」になっています³。つまり、ワークライフバランスを最優先し、

³ キャリア・アンカーを「平均値」でみることによる問題点を補遺 D のなかで議論しています。



安定して心配なく仕事ができることを重視しています。このような傾向を見ると、企業にとってはまことに深刻な状況になっていると解釈されるでしょう。しかし、学生という圧倒的に社会経験の少ない状況における「キャリア・アンカー」だということを考慮すると、信州エクスターンシップという「新しい扉」の先で出会う状況によって「気づかなかった自分が顕現してくる」可能性が大いにあるわけです。

「本気のインタビュー」において、学生と社会人の双方が「キャリア・アンカー」を持ち寄って互いの解釈をぶつけ合ってみてください。信州エクスターンシップによって新しい「ほんとうの自分」を発見し、それによって「キャリア・アンカー」が「変化」することが期待できるのではないのでしょうか。まさにそのために信州エクスターンシップは設計されているのです。

4. おわりに

長野県若年層人材戦略研究会は、信州に生まれた学習のための実践共同体(Community of Practice)です。今後は、農産官学の協同による若年層還流、地域活性などの実践共同体として機能し、学習の基盤としてともに未来を生み出す基盤となることでしょう。

補遺集

補遺 A. 「本気のインタビュー」質問項目

「本気のインタビュー」において学生が準備している質問項目は次の表 5 に再掲した 5 項目です。インタビューを受ける社会人の方々においては、あらかじめ質問項目に目を通した上で、回答のご準備をお願いします。

表 5. 「本気のインタビュー」質問項目（再掲）

| No. | 質問項目 |
|-----|--|
| 1 | あなたの自己紹介を簡単をお願いします。出身地や家族、現在の趣味などなんでも結構です。 |
| 2 | あなたが最初の会社を選び、働き始めた経緯を教えてください。 |
| 3 | あなたが最初の会社でもっとも印象に残っている仕事を詳しく教えてください。どのような人が関わり、その中であなたは何をを行い、どのようなことが起きましたか？ |
| 4 | その会社で、多くの人が実践し、大切にしていた行動原則や価値観にはどのようなものがありましたか？ |
| 5 | その行動原則や価値観は、現在のあなたの仕事の仕方にどのような影響を与えていますか？ |



補遺 B. キャリア・アンカーズ・セルフ・アセスメント

このセルフ・アセスメントは、皆さんがキャリアの選択について自己管理をするためのものです。能力（コンピタンス）・動機・価値観に関する自己イメージこそが、皆さんの「キャリア・アンカー」です。この自己概念は、会社や利益や職業上の利害のためではなく、あなたの関心に沿ったキャリアの選択を行うために役立つものなのです。

補遺 B1. キャリア・アンカー自己評価票

この質問票は、自分のキャリア・アンカーを探しあて、キャリア選択に関する動機・能力・価値観について、考えを深めてもらうために作成されています。キャリア・アンカーについて知ることは、自分が本当に価値を置いているもの、自分自身について真に感じていることと一致したキャリアを選択し、決定するというたいへんな課題に、正面から向き合うために役立つはずです。

キャリア・アンカーは、キャリアを決定するにあたって、何かを犠牲にしなければならないときに、どうしてもあきらめたくないと感じた能力・動機・価値観のことをいいます。それは、本当の自己を映し出しています。自分のアンカーについて知らなければ、まわりの手引に従うまま、つまらない仕事やさえない状況に引き込まれてしまって、やがて「本当の自分ではない」と感じてしまうことがあります。この質問項目は、自分が本当はどのようなひとなのかを知り、それによって、さえない決定を避けるために役立ててもらうことを意図して作られています。キャリア・アンカーは、絶対的なキャリアのタイプとして考えるのではなく自分自身の優先順位を決めるためのガイドラインとしてとらえていくべきでしょう。

次の 40 項目のそれぞれについて、書かれている内容が自分にどれほどあてはまっているかを評定してください。

まったくあてはまらなければ、1 に○をつけてください。

たまにあてはまるようであれば、2 に○をつけてください。

たいていあてはまれば、3 に○をつけてください。

いつもあてはまれば、4 に○をつけてください。

注：これは客観テストではありません。質問項目は、キャリアから何を得たいと思っているのか、能力（コンピタンス）分野として何を得意としているのか、何をしているときがいちばん満ち足りているのかを考えるのに役立つように設計されています。集計は自分でできますので、他の人に知られることはありません。また、自分の点数を他の人と比較することもありません。自分で自己を見つめ直すためのものですので、できるだけ正直に答えてください。最後には自己採点シートがあります。このシートに、各項目のご自分の回答を転記してください。

表 6. キャリア・アンカー・セルフ・アセスメント(1/2)

| No. | 質問文 | まったく あてはまらない | た まに あてはまる | た い て い あてはまる | い つ も あてはまる | ポイント |
|-----|--|-----------------|------------------|---------------------------|----------------------|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 1 | 周りの人がいつも自分に専門的アドバイスを求めてくるくらい、今やっていることについて得意でありたいと思う | | | | | |
| 2 | 仕事でいちばん満足できるのは、1つの活動に向けて多くの人の努力を結集できたときだ | | | | | |
| 3 | 自分のやり方や自分のスケジュールで仕事ができる自由なキャリアが夢だ | | | | | |
| 4 | 自分で会社を起こす元となりそうなアイデアを、いつも注意して探している | | | | | |
| 5 | 自由と裁量より、保障と安定のほうが自分にとっては大切だ | | | | | |
| 6 | 個人的関心や家族の問題のために妥協して、能力を十分に発揮できない仕事に就くくらいなら、組織を去るほうがましだ | | | | | |
| 7 | よいキャリアだと実感できるのは、社会全体の福利のために真に貢献できたときだ | | | | | |
| 8 | 困難な問題の解決に、いつも挑戦し続けることができるようなキャリアが夢だ | | | | | |
| 9 | よいキャリアだと実感できるのは、自分の脳力をつねに高いレベルに向上できるときだ | | | | | |
| 10 | 組織全体の舵取りをするのが夢だ | | | | | |
| 11 | 仕事でいちばん満足できるのは、自分で完全に自由に仕事・スケジュール・手続きを決められることだ | | | | | |
| 12 | 意にそぐわない配置をして雇用を脅かすような組織には、長く留まろうと思わない | | | | | |
| 13 | どこかの組織で高い地位を得るより、自分自身で事業を起こすことのほうが大切だと思う | | | | | |
| 14 | キャリアでいちばん満足できるのは、自分の才能を活かしてだれかの役に立てたときだ | | | | | |
| 15 | よいキャリアだと実感できるのは、困難な課題に対処しそれを剋するできたときだ | | | | | |
| 16 | 個人のニーズ、家族のニーズ、仕事のニーズを、キャリア上で同時に満たすことができるのが夢だ | | | | | |
| 17 | 経営幹部になるより、専門分野の部門長や技術部門の管理職になるほうが魅力的だ | | | | | |
| 18 | よいキャリアだと実感できるのは、自分の仕事を自分で決められる完全な自律と自由があることだ | | | | | |
| 19 | 普段、組織の中では、安定と保障を実感できる仕事を求めている | | | | | |
| 20 | いちばん満足できるのは、自分の技能と努力の結果として何かをなし得たときだ | | | | | |

表 7. キャリア・アンカー・セルフ・アセスメント(2/2)



| No. | 質問文 | まったく あてはまらない | たまた あてはまる | たいてい あてはまる | いつも あてはまる | ポイント |
|-----|---|-----------------|--------------|---------------|--------------|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 21 | 自分が成功したと感じるのは、管理職として組織で高い地位を得たときだ | | | | | |
| 22 | 自分の才能を発揮して世の中をよくすることが、自分のキャリアを決める根本だ | | | | | |
| 23 | キャリアでいちばん満足できるのは、解決不能と思われた問題を解決できたときや、まったく勝ち目が無いと思われたことに勝つことができたときだ | | | | | |
| 24 | 個人的要件、家族の要件、キャリア上の要件にバランスをとることができたとき、よい人生だと思う | | | | | |
| 25 | キャリアで安定と保障を実感できるのが夢だ | | | | | |
| 26 | 自分の専門領域とかけ離れたローテーションを受け入れるより、組織を離れるほうがまだ | | | | | |
| 27 | 仕事と生活のバランスをとることは、管理職として高い地位を得ることより大切だと思う | | | | | |
| 28 | 人類と社会に真に貢献できるキャリアにつくことが自分の夢だ | | | | | |
| 29 | よいキャリアだと実感できるのは、自分なりのアイデアと技能を元にして起業するときだ | | | | | |
| 30 | 経営幹部になることは、専門領域の部門長になるより魅力的だ | | | | | |
| 31 | 規則と縛りがなく、自分自身のやり方で仕事をするチャンスは、自分にとってとても大切だ | | | | | |
| 32 | 問題解決能力と個人の競争力を豊かに発揮できる仕事の機会を望んでいる | | | | | |
| 33 | 自分で事業を立ち上げ、軌道に乗せていくことが夢だ | | | | | |
| 34 | 偉くなって自分が人の役に立つ力を発揮できない地位に就くくらいなら、組織を去るほうがまだ | | | | | |
| 35 | 仕事でいちばん満足できるのは、自分のもつ特別な技能と才能を活用できるときだ | | | | | |
| 36 | 管理職への道を閉ざしてしまうような配属を受け入れるくらいなら、組織を離れるほうがまだ | | | | | |
| 37 | 自分の職業人生でいちばん満足できるのは、経済面・雇用面での安定を感じられるときだ | | | | | |
| 38 | 自律性と自由を損なう配属を受け入れるくらいなら、組織を離れるほうがまだ | | | | | |
| 39 | 個人的関心と家族の問題にあまり干渉されない仕事の機会をいつも求めてきた | | | | | |
| 40 | 解決が困難な問題に対処することは、管理職としての高い地位を得るよりも、自分にとっては大切だ | | | | | |

最後に、すべての項目をもう一度眺めなおして、自分が感じていることをもっともよく言い表している

項目を5つあげてください。その項目に●印をつけて、各項目に自己採点シートで5点ずつ加算してください。

補遺 B2. キャリア・アンカー採点表

採点の仕方

- (1) 各項目についての自分の点数を、次の採点表に転記してください。項目番号のとなりに、それぞれの項目の点数を正しく記入してください。
- (2) 各列の数字を加算してください。数字が大きくなるほど、その例は、あなたのキャリア・アンカーを、すなわち自分が質問項目に回答することで明らかになった好みを示すことになります。回答の仕方に偽りが少なければ、点数はより正確になります。

表 8. キャリア・アンカー・セルフ・アセスメント採点表

| カテゴリー | TF | GM | AU | SE | EC | SV | CH | LS |
|-------|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 質問項目 | 1 | 2 | 3 | 5 | 4 | 7 | 8 | 6 |
| | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| | 17 | 21 | 18 | 19 | 20 | 22 | 23 | 24 |
| | 26 | 30 | 31 | 25 | 29 | 28 | 32 | 27 |
| | 35 | 36 | 38 | 37 | 33 | 34 | 40 | 39 |
| 合計 | | | | | | | | |

ここで、カテゴリーの略号の意味は次のとおりです。

- TF 専門・職業別能力(Technical/Functional Competence: TF)
- GM 経営管理能力(General Managerial Competence: GM)
- AU 自律・独立(Autonomy/Independence: AU)
- SE 保障・安定(Security/Stability: SE)
- EC 起業家的創造性(Entrepreneurial Creativity: EC)
- SV 奉仕・社会貢献(Service/Dedication to a Cause: SV)
- CH 純粋挑戦(Pure Challenge: CH)
- LS 生活様式(Lifestyle: LS)



補遺 C. キャリア・アンカーの種類

キャリア・アンカーの種類、(1) 専門・職業別能力(TF: Technical/Functional Competence)、(2) 経営管理能力(GM: General Managerial Competence)、(3) 自律・独立(AU: Autonomy/Independence)、(4) 保障・安定(SE: Security/Stability)、(5) 起業家的創造性(EC: Entrepreneurial Creativity)、(6) 奉仕・社会貢献(SV: Service/Dedication to a Cause)、(7) 純粹挑戦(CH: Pure Challenge)、(8) 生活様式(LS: Lifestyle)——の 8 つについて、それぞれの「仕事のタイプ」「給与と福利厚生」「昇進制度」「承認のしかた」の特徴を参考文献[17][9]にもとづいてまとめておきます。キャリア・アンカーの意味を考える際の参考にしてください。

専門・職業別能力(TF: Technical/Functional Competence)：専門を極めること

【仕事のタイプ】

- 仕事が彼らにとって挑戦的であることが重要
 - 自分の能力や技能を試すことができない仕事の場合、すぐに退屈してしまい意義を見失う
- 関心はあくまで仕事の内容
 - いかに才能を発揮できるかによって自尊心が左右されるため才能を活かせる仕事を好む

【給与と福利厚生】

- 自分の技能水準に見合った報酬を望む
 - 社外までみすえての公平性を指向
- 他の組織で自分と同等の力を持っているひとがどの程度の報酬を得ているかを比較
 - 自分の所属している組織で最高レベルの報酬を得ていても他の組織にいる同等の人と比べて収入が低いと感じれば、公平でないと考え

【昇進制度】

- 管理職の昇進経路と並行して専門職の昇進経路という 2 つのハシゴが複線型に制度化されることを望む
 - だれもかれもが管理職のコースにいっしょにされてしまう昇進制度に憤りを感じる人も

【承認のしかた】

- プロの同僚からの高い評価が価値のある評価と考える
 - 自分の手がけたことの価値がわかっていない上司から承認されるより、良く知っているプロの同僚や部下から認められる方が価値がある
 - 専門領域をもっと勉強でき、自己啓発のできる機会を与える承認のしかたが喜ばれる

経営管理能力(GM: General Managerial Competence)：人びとを動かすこと

【仕事のタイプ】

- 重い責任のある仕事を望む
 - 挑戦的で変化に富み、皆をまとめるような統一的仕事を好む

- リーダーシップを発揮できる機会、所属する組織の成功に貢献できる機会を求める
 - 自分に与えられた仕事の魅力を、それが組織全体の成功にどの程度重要なのかという視点で評価

【給与と福利厚生】

- 高給を期待し、所得水準によって自分を測る
 - 社外と比べての公平性よりも社内のひとと比べての公平性を指向
 - 階層上で下位の人よりも十分給料を得たいと思うが、それが満たされている限り、他の会社で自分と同レベルの人が自分以上の収入を得ても不満は感じない
 - 短期的な報酬（ボーナス）やストック・オプションに好感

【昇進制度】

- 実力や具体的に測定できる業績や成果にもとづいて昇進が決まるかたちを強く希望
 - 成果を上げる能力こそ最も重要な基準であると考え

【承認のしかた】

- より責任の重い地位に昇進させること
 - 自分の立場を序列、肩書、給与、部下の数、予算の大きさによって総合的に判断
 - 会社の昇進の時間表どおりに自分が動いているかどうか成功の度合いを判断する大事な手がかりにする
 - 中でも大事にするのは自分の上位者から認められること

自律・独立(AU: Autonomy/Independence)：自律・独立して仕事ができること

【仕事のタイプ】

- 自分の専門分野の範囲内で明確に線を引き、時間を切って仕事をするを好む
 - 特に望むのは、目標が明示され、それを成し遂げる手段は一任されること
 - きめこまかく監督されることに耐えられない
 - 組織の決める目的やめざす目標には同意しても、目標設定後は自分にまかせてほしいのが本音

【給与と福利厚生】

- 「金の手錠」で縛られることを恐れる
 - 成果に見合う業績給、即座の利益配分、ボーナス、その他、組織にしばられそうな特別な制限事項のついていない報酬を希望
 - 福利厚生についても、人生のある時期に適合した選択肢を自分なりに組み合わせるようなカフェテリア方式の福利厚生を好む

【昇進制度】

- 最も敏感に反応を示す昇進の形は、過去の業績が昇進に反映されること
 - より自由度の高い新たな仕事に就くことを望む
 - 彼らにとっての昇進は、自律性の幅がひろがること
 - 序列が上がったり責任を増すとしても、それが自律性を奪うならばそれを脅威に感じ、昇進を断ることも



【承認のしかた】

- 組織が変わっても持ち運べるような承認のしるしに強く反応
 - 他の組織ではそのまま通用しない昇進、肩書きの変化、あるいは金銭的ボーナス制度などよりも、メダル、記念品、賞状、商品、賞金などのポータブルなものを好む

保障・安定(SE: Security/Stability)：安定して心配なく仕事ができること

【仕事のタイプ】

- 安定していて将来の予想のつく仕事を好む
 - 仕事そのものの性質よりも、仕事の周囲の情報の方に関心が向かう
 - 職務の充実、職務上の挑戦などの内発的な動機付けの施策よりも、どちらかと言えば、給与や作業の条件、福利厚生改善などにこだわる

【給与と福利厚生】

- 勤続年数の長さによって確実に先が読める昇進制度を好む
 - 保険や退職時の諸制度がはっきりとうたわれている福利厚生のパッケージを好む

【昇進制度】

- 年功昇進制度を好む
 - 等級や序列がはっきり明言されている制度を好む
 - 個々の等級でどの程度の年数仕事をすれば昇進が期待できるかはっきり明言されていることを好む
 - 終身雇用制度を好む

【承認のしかた】

- 自分の忠誠心や確実に手堅い成果が認められ、そのことが、より安定的かつ継続的な雇用保障につながることを望む
 - 忠誠心こそ組織の業績に真に貢献すると信じたいと思っている

起業家的創造性(EC: Entrepreneurial Creativity)：絶えず、起業家として（あるいは起業家のように）なにか新しいものを創造すること

【仕事のタイプ】

- 想像する欲求に強く駆り立てられているが、一方で飽きっぽい傾向がある
 - 自分自身の会社において新製品や新サービスを開発し続けるかもしれないが、興味が無くなればその会社を売却して、新しい事業を始めるかもしれない
 - 休みなく、常に新しい創造に挑戦し続けることを望む

【給与と福利厚生】

- このグループの人たちに最も重要な課題は、オーナーになること
 - 起業家は富を蓄積しようとする
 - しかし、富そのものが欲しいのではなく、彼らが成し遂げたことを世間に示す方法として、それを望んでいる
 - 福利厚生も彼らにとってはあまり意味をなさない

【昇進制度】

- キャリアのどの時点でも、必要に応じてどこへでも移れるようにしてくれる制度を望む
 - 自分が鍵を握ると思う役割を担うために移動し、自分の欲求を充たす権力と自由を欲しがる

【承認のしかた】

- 承認されたと感じるのは、財を成す事と大きな事業を築き上げたという実績
 - かなり自己中心的なところがあり、自分が表面に出て個人的に目立ち、世間から広く認められることを求めている
 - 製品や会社に自分自身の名前を付けることがよくある

奉仕・社会貢献(SV: Service/Dedication to a Cause)：誰かの役に立ち、社会に貢献できること

【仕事のタイプ】

- 自分の所属している組織、あるいは社会における政策に対して、自分の価値観に合う方向で影響を与えることが可能な仕事を望む

【給与と福利厚生】

- あらかじめ組織への忠誠心を持っている訳ではない
 - 貢献の度合いに応じて支払われる公正な給与と、組織が変わっても持ち越せる福利厚生によって報いられることを望む
 - 金銭そのものは中心的なものではない

【昇進制度】

- 金銭的な報酬よりも、貢献度に従って、より影響力のある、しかも自律的に仕事ができる自由な職位へ移動させてくれるような昇進制度を求める

【承認のしかた】

- 同じ専門職の仲間および上司の両方から認められ、支持されることを望む
 - 自分の価値ができるだけ高いレベルの経営管理層から理解してもらえることを大切にする

純粹挑戦(CH: Pure Challenge)：自分にしかできないことに挑戦し続けること

【仕事のタイプ】

- 挑戦こそが唯一のテーマ
 - 仕事の分野、所属している組織の種類、給与制度、昇進制度のタイプ、承認の仕組みなどすべては、仕事で自己を試す機会が組み込まれているかどうかによって二の次
 - 常に自己を試す機会がないと退屈し、いらいらしてしまう

【給与と福利厚生】

- 不可能と思えるような障害を克服すること
 - 解決不能と思われてきた問題を解決すること
 - 給与は二の次



【昇進制度】

- それまで遭遇したことのない手ごわい相手に挑戦する機会を持つこと
 - より一層困難な問題に直面する職に移ること
 - 昇進は二の次

【承認のしかた】

- やる気を引き出し、発達させるといった管理上の課題は、本質的に複雑
 - すでに自分が上達していくために、相当のレベルまで動機付けられている
 - 自己を試す素晴らしい機会にみちた組織には忠誠を尽くす
 - ものの見方にはいちずなどところがあり、自分と比較してさほど野心を持っていないと感じられる人たちは必ずしも上手くやっていけない

生活様式(LS: Lifestyle) : 仕事と家族やプライベートのバランスがとれるライフ・スタイルを実現すること

【仕事のタイプ】

- 生活様式全体を調和させることを望んでいる
 - 私的な生活と職業生活をバランスさせる意味ではなく、個人のニーズ、家族のニーズ、キャリアのニーズをうまく統合させる方法を見出したいと考えている
 - なによりも柔軟であることを望む
 - 組織のために働くことに前向き

【給与と福利厚生】

- 自分の都合に合わせた働き方が選択できることを望む
 - 出張の限定、パートタイムでの仕事、研究に専念できる充電期間（サバティカル）、育児休暇や保育制度、フレックスタイム制、在宅勤務など

【昇進制度】

- 個人の生活様式に合ったキャリアパス

【承認のしかた】

- 特別の勤務形態よりも、むしろ組織が個人および家族を尊重してくれること
 - 個人と組織の間の心理的契約について腹を割って話し合える姿勢も持っていることを望む

補遺 D. 回答学生からみたキャリア・アンカーの特徴

ここでは、回答学生によるキャリア・アンカーの概要とその特徴をまとめます。次の表 9 に示したのは、信州エクスターンシップの参加登録を済ませた学生のうち 2017 年 7 月末現在までに回答をえた 25 名の学生の生データです。各行ごとに 1 名の学生の回答に対応しています。各行の中で最も大きい値のセルに赤色、最も小さいものに青色がつけられています。

表 9. 回答学生のキャリア・アンカー（生データ）

| No. | 専門・職業別能力 (TF) | 経営管理能力 (GM) | 自律・独立 (AU) | 保障・安定 (SE) | 起業家的創造性 (EC) | 奉仕・社会貢献 (SV) | 純粹挑戦 (CH) | 生活様式 (LS) |
|-----|---------------|-------------|------------|------------|--------------|--------------|-----------|-----------|
| 1 | 27 | 5 | 13 | 10 | 16 | 21 | 16 | 18 |
| 2 | 13 | 14 | 21 | 20 | 8 | 9 | 16 | 21 |
| 3 | 23 | 11 | 9 | 16 | 13 | 16 | 23 | 19 |
| 4 | 13 | 10 | 10 | 32 | 13 | 17 | 13 | 13 |
| 5 | 24 | 10 | 12 | 18 | 14 | 20 | 16 | 21 |
| 6 | 10 | 7 | 19 | 23 | 10 | 27 | 12 | 20 |
| 7 | 9 | 10 | 12 | 32 | 7 | 19 | 6 | 18 |
| 8 | 14 | 9 | 15 | 17 | 10 | 16 | 12 | 18 |
| 9 | 26 | 13 | 15 | 15 | 11 | 23 | 29 | 17 |
| 10 | 23 | 9 | 12 | 14 | 13 | 16 | 35 | 15 |
| 11 | 22 | 8 | 12 | 16 | 13 | 13 | 15 | 32 |
| 12 | 16 | 8 | 13 | 5 | 12 | 20 | 28 | 15 |
| 13 | 28 | 10 | 14 | 10 | 19 | 17 | 20 | 18 |
| 14 | 13 | 14 | 15 | 30 | 12 | 14 | 13 | 20 |
| 15 | 11 | 18 | 13 | 20 | 15 | 6 | 11 | 25 |
| 16 | 25 | 12 | 20 | 14 | 17 | 13 | 20 | 14 |
| 17 | 26 | 8 | 9 | 6 | 12 | 20 | 22 | 17 |
| 18 | 19 | 6 | 10 | 13 | 12 | 17 | 9 | 23 |
| 19 | 15 | 13 | 15 | 25 | 9 | 21 | 22 | 27 |
| 20 | 12 | 9 | 9 | 26 | 14 | 11 | 18 | 19 |
| 21 | 17 | 11 | 11 | 9 | 18 | 27 | 15 | 18 |
| 22 | 11 | 26 | 13 | 15 | 8 | 14 | 19 | 28 |
| 23 | 11 | 10 | 10 | 28 | 8 | 21 | 22 | 19 |
| 24 | 12 | 10 | 9 | 14 | 14 | 25 | 14 | 26 |
| 25 | 13 | 22 | 17 | 35 | 9 | 20 | 15 | 20 |

キャリア・アンカーの種類ごとに平均値を求めたものを表 10 に示しています。これをレーダーチャートにしたものが図 5 です。これらから、平均としては「生活様式(LS)」がもっとも高く、次が「保障・安定(SE)」、これに僅差で「奉仕・社会貢献(SV)」「純粹挑戦(CH)」「専門・職業別能力(TF)」が続きます。もっとも低かったのは「経営管理能力(GM)」で、その次が「起業家的創造性(EC)」、そして「自律・独立(AU)」の順になっています。

表 10. キャリア・アンカーの種類ごとの平均値

| 専門・職業別能力(TF) | 経営管理能力(GM) | 自律・独立 (AU) | 保障・安定 (SE) | 起業家的創造性(EC) | 奉仕・社会貢献(SV) | 純粹挑戦 (CH) | 生活様式 (LS) |
|--------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-----------|-----------|
| 17.32 | 11.32 | 13.12 | 18.52 | 12.28 | 17.72 | 17.64 | 20.04 |

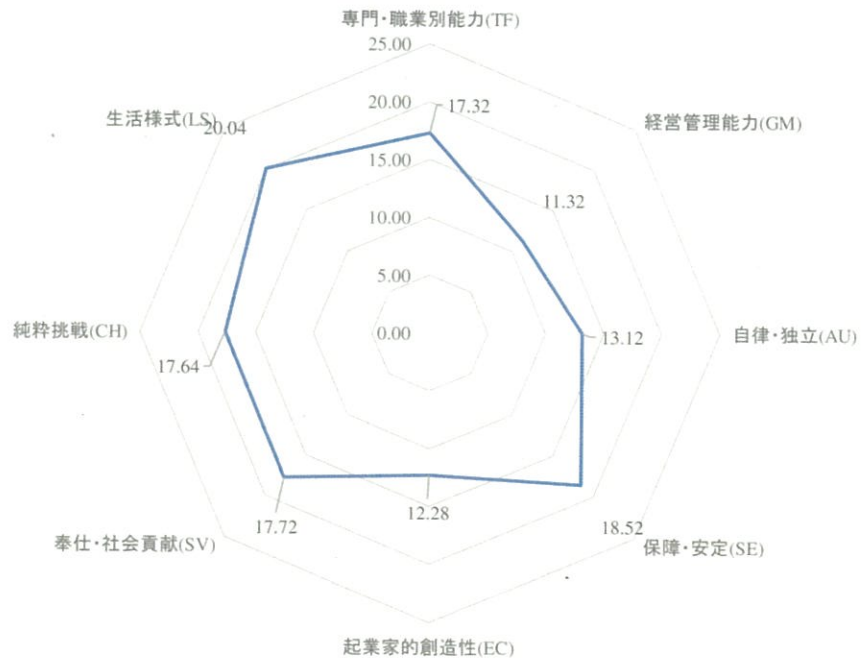


図 5. キャリア・アンカーのヒストグラム (平均値)

ところが図 6 を見ると、キャリア・アンカーの種類によってばらつきが大きいことがわかります。

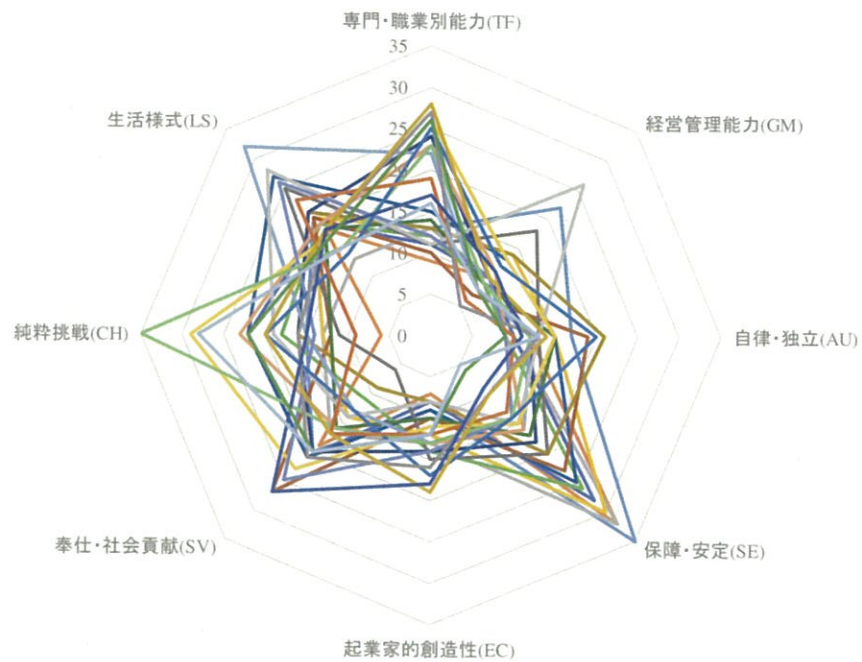


図 6. キャリア・アンカーのヒストグラム (全体)

つまり、個人差がとても大きいことを意味しているのです。そこで、表 11 に基本統計量を、図 7 には種類ごとのヒストグラムを示してみました。

表 11. キャリア・アンカーの基本統計量

| | 専門・職業別能力 (TF) | 経営管理能力 (GM) | 自律・独立 (AU) | 保障・安定 (SE) | 起業家的創造性 (EC) | 奉仕・社会貢献 (SV) | 純粹挑戦 (CH) | 生活様式 (LS) |
|-------------|---------------|-------------|------------|------------|--------------|--------------|-----------|-----------|
| 平均 | 17.32 | 11.32 | 13.12 | 18.52 | 12.28 | 17.72 | 17.64 | 20.04 |
| 標準誤差 | 1.253954 | 0.949947 | 0.68391 | 1.676425 | 0.644257 | 1.040064 | 1.316409 | 0.917388 |
| 中央値 (メジアン) | 15 | 10 | 13 | 16 | 12 | 17 | 16 | 19 |
| 最頻値 (モード) | 13 | 10 | 13 | 14 | 13 | 20 | 16 | 18 |
| 標準偏差 | 6.269769 | 4.749737 | 3.419552 | 8.382124 | 3.221283 | 5.200321 | 6.582046 | 4.586938 |
| 分散 | 39.31 | 22.56 | 11.69333 | 70.26 | 10.37667 | 27.04333 | 43.32333 | 21.04 |
| 歪度 | -1.448289 | 3.397217 | 0.120601 | -0.705881 | -0.456429 | 0.022403 | 0.866553 | 0.708756 |
| 尖度 | 0.41483 | 1.725894 | 0.813155 | 0.417191 | 0.278108 | -0.199426 | 0.802241 | 0.93218 |
| 範囲 | 19 | 21 | 12 | 30 | 12 | 21 | 29 | 19 |
| 最小 | 9 | 5 | 9 | 5 | 7 | 6 | 6 | 13 |
| 最大 | 28 | 26 | 21 | 35 | 19 | 27 | 35 | 32 |
| 合計 | 433 | 283 | 328 | 463 | 307 | 443 | 441 | 501 |
| データの個数 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| 信頼度 (95.0%) | 2.588033 | 1.960595 | 1.411522 | 3.459971 | 1.32968 | 2.146587 | 2.716935 | 1.893395 |

これらからわかることは、平均値でトップ 2 だった「生活様式 (LS)」と「保障・安定 (SE)」は、生活様式のほうが中位の 15 ポイント超から 20 ポイントまでの頻度に鋭いピークがあるのにたいして、保障・安定はなめらかな分布になっていることです。しかも、保障・安定は上位の 25 ポイント超から 35 ポイントまでの上位層と、下位の 10 ポイント超から 20 ポイントまでの下位層の 2 つの分布からできているように見えます。すなわち、「保障・安定 (SE)」は個人差がきわめて大きいものだったのです。このような場合、平均値を見ることに意味はありません⁴。なぜなら、平均値が分布を代表する値として意味をもつのは、一つの鋭いピークから分布ができていて、中央値とあまり違いがない場合に限られるからです。

ここで、データ数が少なく統計的なゆらぎが大きい場合にも有効な量として四分位数を紹介しましょう。キャリア・アンカーの四分位数を表 12 に示します。特に、四分位範囲をみれば、全データの 50% が含まれる幅がわかります。四分位範囲とは、「第 3 四分位数」－「第 1 四分位数」で計算される量です。表 12 からトップの「生活様式 (LS)」と次点の「保障・安定 (SE)」の四分位範囲を見ると、「生活様式 (LS)」がもっとも少ない 3 であるのにたいして、「保障・安定 (SE)」は最大の 11 になっています。「保障・安定

⁴ 分布に偏りがある場合に、はたして「平均値は正しいか？」を考える必要があります。あるいは、もっと丁寧に言うと、「平均値はもとの分布を正しく代表しているか？」という問題です。前述の問題は、分布に偏りがあったために、平均値が分布を正しく代表しているわけではないという状況だったわけです。このような場合でも、もちろん平均値は計算できますが、平均値が分布を正しく代表しているわけではないという意味で、平均値は正しくないのです。このことは、「平均値は分布を代表するものである」という認知バイアスが私たちに働いていることを意味しているのです。



(SE)」の個人差の方が「生活様式(LS)」より圧倒的に大きいことを意味しています。

次に、「奉仕・社会貢献(SV)」はきれいな中央集中分布になっていて、ピークの場合は「保障・安定(SE)」と同じになっています。主な違いは 10 ポイント以下と 30 ポイント超の有無くらいですので、分布としてはあまり違いがないと言えます。

下位の 10 ポイント超から 15 ポイントまでにピークがあるものを平均値の高い方から並べると、「純粹挑戦(CH)」「専門・職業別能力(TF)」と、「自律・独立(AU)」「起業家的創造性(EC)」になります。ここで、上位の 2 つ「純粹挑戦(CH)」と「専門・職業別能力(TF)」は、低位にピークがあるものの上位まで広く分布している特徴があります。違いは、「専門・職業別能力(TF)」が上位と下位の 2 つの分布からできているように見えるのに対して、「純粹挑戦(CH)」が上位になるに連れてなだらかに減っていることです。残りの「自律・独立(AU)」と「起業家的創造性(EC)」は、分布がきわめてよく似ています。

最後に残った「経営管理能力(GM)」は、ピークとしてはもっとも低い 5 ポイント超から 10 ポイントまでに鋭いピークがあり、上位に向けて急激に減っているという特徴があります。したがって、こと経営管理能力については、ごくわずかな例外的に高い学生がいることはいるのですが、ほとんどの学生が苦手意識をもっていそうだと推測できます。

なお、キャリア・アンカーの四分位数を表 12 に、相関係数を計算して表 13 に示しておきます。

表 12. キャリア・アンカーの四分位数

| n=25 | 専門・職業別能力(TF) | 経営管理能力(GM) | 自律・独立(AU) | 保障・安定(SE) | 起業家的創造性(EC) | 奉仕・社会貢献(SV) | 純粹挑戦(CH) | 生活様式(LS) |
|----------------------|--------------|------------|-----------|-----------|-------------|-------------|----------|----------|
| 最小値 | 9 | 5 | 9 | 5 | 7 | 6 | 6 | 13 |
| 第 1 四分位数 (25%) | 12 | 9 | 10 | 14 | 10 | 14 | 13 | 18 |
| 第 2 四分位数 = 中位数 (50%) | 15 | 10 | 13 | 16 | 12 | 17 | 16 | 19 |
| 第 3 四分位数 (75%) | 23 | 13 | 15 | 25 | 14 | 21 | 22 | 21 |
| 最大値 | 28 | 26 | 21 | 35 | 19 | 27 | 35 | 32 |
| 四分位範囲 | 11 | 4 | 5 | 11 | 4 | 7 | 9 | 3 |

表 13. キャリア・アンカーの相関係数

| n=25 | 専門・職業別能力(TF) | 経営管理能力(GM) | 自律・独立(AU) | 保障・安定(SE) | 起業家的創造性(EC) | 奉仕・社会貢献(SV) | 純粹挑戦(CH) | 生活様式(LS) |
|--------------|--------------|------------|-----------|-----------|-------------|-------------|-----------|----------|
| 専門・職業別能力(TF) | 1 | | | | | | | |
| 経営管理能力(GM) | -0.353372 | 1 | | | | | | |
| 自律・独立(AU) | -0.058225 | 0.2848587 | 1 | | | | | |
| 保障・安定(SE) | -0.629638 | 0.3138013 | 0.1445528 | 1 | | | | |
| 起業家的創造性(EC) | 0.5709678 | -0.308383 | -0.184742 | -0.507138 | 1 | | | |
| 奉仕・社会貢献(SV) | 0.0769825 | -0.308298 | -0.136274 | -0.135124 | -0.012536 | 1 | | |
| 純粹挑戦(CH) | 0.47543 | -0.013488 | -0.04243 | -0.395977 | 0.0776633 | 0.0857953 | 1 | |
| 生活様式(LS) | -0.242417 | 0.3168593 | -0.061416 | 0.0406173 | -0.209464 | -0.168948 | -0.294841 | 1 |

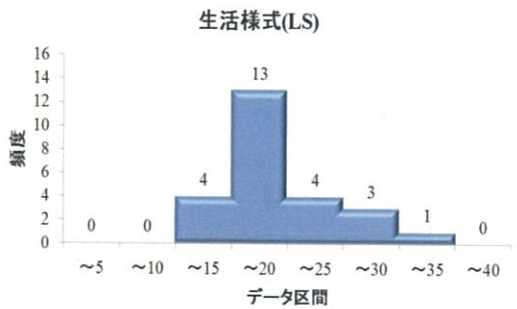
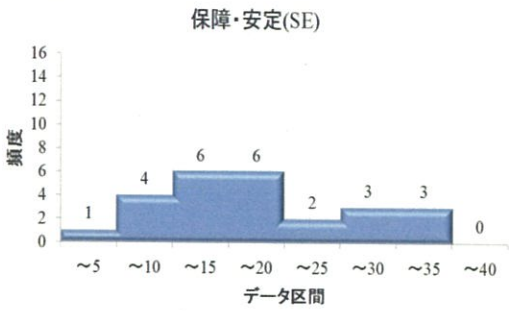
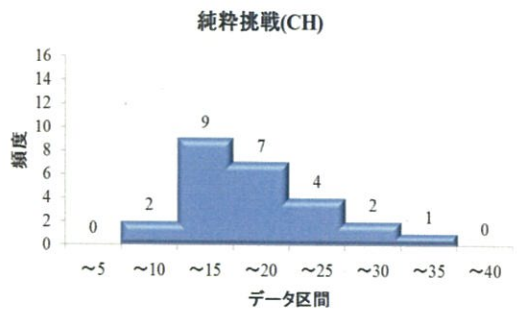
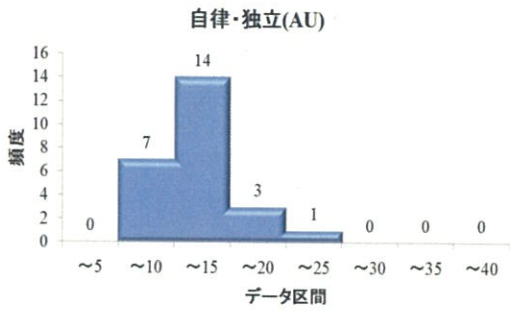
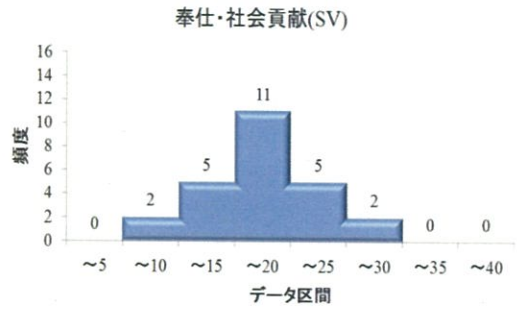
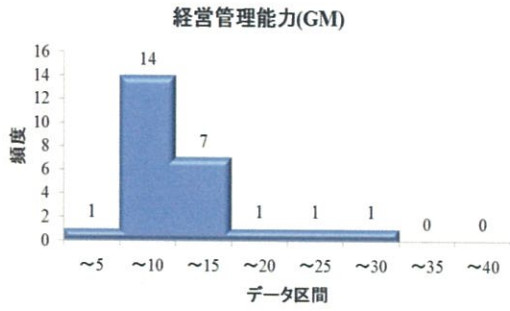
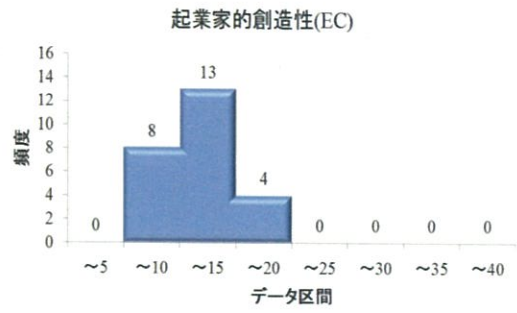
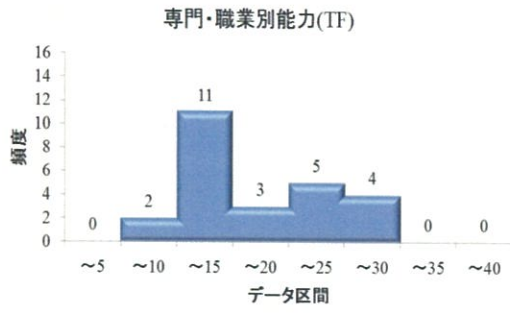


図 7. キャリア・アンカーのヒストグラム



参考文献

- [1] 信州エクスターンシップ, NPO 法人 夢のデザイン塾, <http://www.yume-design.or.jp/externship/>
(2017年8月13日アクセス)
- [2] 阪井和男, 「『本気』の場づくりが学生と社会人の学習を促す (『信州エクスターンシップ』における企業の人材育成と大学のキャリア教育の統合を目指して)」, 全国共同出版, 『農業協同組合経営実務』増刊号, pp. 54-66, 2016年9月15日.
<https://dl.dropboxusercontent.com/u/12166972/paper-zenkyo-sakai-externship-20160825a.pdf>
(2017年8月12日アクセス)
- [3] 阪井和男, 「信州エクスターンシップ事前教育: 本気のコミュニケーション ～大人と本気で向き合うのって, カッコいい～」, 2017年6月19日.
<https://dl.dropboxusercontent.com/u/12166972/presen-shinshu-externship-pre-sakai-20170619.pdf>
(2017年8月6日アクセス)
- [4] ジーン=レイヴ, エティエンヌ=ウェンガー, 『状況に埋め込まれた学習 —正統的周辺参加』, 佐伯胖訳, 産業図書, 1993年11月. 原著: Lave, Jean, and Wenger, Etienne, "Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation", Cambridge University Press, 1991/09/27.
- [5] 岡安喜三郎, 「正統的周辺参加論とは ～96/3/27 佐伯胖教授学習会より～」
http://okayasu.tokyo/_sanko/lpp.html (2016年5月27日アクセス)
- [6] DODA“未来を変える”プロジェクト編集部, 「社会的ネットワーク理論で考える『社会人1年目のはたらき方』」, DODA, Intelligence, Ltd., 2016年5月26日.
<https://mirai.doda.jp/theme/essence/new-graduates/> (2016年5月27日アクセス)
- [7] 明治大学社会イノベーション・デザイン研究所, 「キャリア・アンカー ～自分のほんとうの価値を発見しよう～」, 2016年5月30日.
https://dl.dropboxusercontent.com/u/12166972/mat-career_anchors_assessment.pdf
(2017年8月12日アクセス)
- [8] Schein, Edgar H., "How career anchors hold executives to their career paths," Personnel, Vol. 52, pp. 11-24, 1975.
- [9] 金井壽宏, 「キャリアの学説と学説のキャリア」, 日本労働研究雑誌, No. 603, pp. 4-15, 2010年10月.
- [10] 中央教育審議会, 「初等中等教育と高等教育の接続の改善について」答申, 文部科学省大臣官房政策課, 1999年12月16日. http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chuuou/toushin/991201.htm
(2017年8月15日アクセス)

- [11]鹿内啓子, 「キャリア教育の問題点とあり方」, 北星学園大学文学部北星論集, 第 51 卷, 第 2 号 (通巻第 59 号), pp. 20-31, 2014 年 3 月.
http://ci.nii.ac.jp/els/contentscinii_20170814183245.pdf?id=ART0010250884
 (2017 年 8 月 14 日アクセス)
- [12]児美川孝一郎, 「日本の若年就労支援策は若者たちを救えるか? —キャリア教育政策を中心に—」, 『教育』, 3 月号, No. 722, pp. 54-60, 国土社, 2006 年 3 月.
- [13]児美川孝一郎, 『権利としてのキャリア教育』, 明石書店, 2007.
- [14]中央教育審議会, 「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について」(第二次審議経過報告), 文部生涯学習政策局政策課, 2010 年月 31 日.
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1301877.htm
 (2017 年 8 月 15 日アクセス). 『中央教育審議会答申 今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について』, ぎょうせい, 2011 年 3 月 31 日.
- [15]金井壽宏, 「キャリアを漂流させないで」, 『人材教育』, 第 4 卷, 第 1 号 (通巻 37 号), p. 1, 1992.
- [16]守島基博, 「名著を大いに語る『キャリア・ダイナミクス』」, *Works*, リクルートワークス研究所, 第 16 卷, 第 5 号, 通巻 103 号, pp. 64-65, 2010 年 12 月 10 日.
<http://www.works-i.com/pdf/w103-book.pdf> (2017 年 8 月 13 日アクセス)
- [17]シャイン, エドガー H., 『キャリア・アンカー-I (セルフ・アセスメント)』, 金井壽宏・高橋潔訳, 白桃書房, 2009 年 5 月 6 日.
- [18]阪井和男, キャリア・アンカーExcel 自動採点表
https://dl.dropboxusercontent.com/u/12166972/mat-eng-career_anchors_assessment.xlsx
 (2017 年 8 月 12 日アクセス)
- [19]シャイン, E. H.・金井壽宏, 「洗脳から組織のセラピーまで——その心は「ヘルプフル」『CREO エドガー・シャイン特集号』, 神鋼ヒューマン・クリエイト, pp. 1-41, 2000 年 12 月.

以上

本気のインタビュー対応マニュアル

2017年8月17日 発行

著者 阪井和男

発行 信州エクスターンシップ事務局



信州エクスターンシップ