

対人サービス職として働く女性のキャリア形成

—国内航空会社の客室乗務員の事例—

Career development for women in interpersonal services: A case study of domestic airline flight attendants

河崎 峰子

KAWASAKI, Mineko

「人生 100 年時代」・「女性活躍」と言われ、今後ますます女性のキャリア形成に着目していくことが必要と考えられる。

本研究は、対人サービス職の専門職として代表され、客室乗務員の多くが女性であることから、客室乗務員のキャリアチェンジ・キャリア形成を一例に挙げる。

そこで各々の「キャリアアンカー」や「経験学習」がキャリアチェンジや転職に影響しているか否か、主体的なキャリア形成には、己の価値観を理解することが必要か否かを検討する。結果これからキャリア形成する若者や対人サービス職に従事する他の業界の専門職や一般職の女性に対しての一つの提言になると考えられる。

研究の方法として、元客室乗務員・現役の客室乗務員の合計 20 名に半構造化インタビュー調査を行い、修正版グラウンデッド・セオリーアプローチを用いて分析を行った。

結論として、「キャリアアンカー」は、価値基準を図る上での意思決定要因になっていると考えられ、「キャリアチェンジ・転職」をする・しないは「キャリアアンカー」に導かれる。また同じ「経験学習」をしても、多様なキャリアチェンジ・転職がみられるのは、各々が「キャリアアンカー」とリンクするそれぞれ違った「経験学習」を活かし意思決定をしていること、加えて自律的なキャリア形成を行う上で、「経験学習」だけでは補えない場合は「自己研鑽」を意識し、行動することが必要であると示唆された。

キーワード：キャリア形成 (career formation)、キャリアアンカー (career anchors)、経験学習 (learning from experience)、自己研鑽 (self-improvement)

1 はじめに

(1) 研究の背景

現在日本において、年々転職者が増加している。総務省統計局 (2019) の労働力調査では、2013 年は 287 万人の転職者であったが、2018 年は男女合わせて 329 万人となり、5 年間で 42 万人の転職者が増えている (総務省統計局 労働力調査, 2019)。

労働市場は量的・質的にも人員確保のために中途採用が行われ、今後も市場の流動化が想像される。さらに 2020 年の新型コロナウイルス

の猛威により経済が混乱し労働市場も急変することが予想される。組織が中途採用に求める即戦力人材として、転職希望者側は如何なる選択や準備を行えば良いのかを考えることは、キャリアを構築するうえでのヒントになると考えられる。加えて急速に進む少子高齢化に伴い、生産年齢人口が減少している問題がある。当初 2021 年度に出生数が 90 万人を下回ると予測されていたが、厚生労働省の令和元年人口動態統計 (令和 2 年 6 月 5 日付) の発表で、既に 86 万 5234 人となり、減少傾向は止まらない。

労働力という観点で第 2 次安倍内閣では、女

性の力を「我が国最大の潜在力」と捉え、その力の発揮を持続的な経済成長のためにも不可欠なもの、と述べている（男女共同参画局，男女共同参画白書平成 27 年版，第 1 節）。ゆえに、未来を担う子供達の数確保できない現社会において、女性が活躍し男性と変わらない労働力になることが、今後も引き続き期待される。

(2) 研究の目的

国が述べている女性がより活躍できる社会の実現に向け、自律的にキャリア形成できるためのひとつの選択肢として本研究では、キャリアチェンジ・転職¹⁾を取り上げる。

キャリアチェンジ・転職を取り上げる理由は、異業種や同業他社に職業生活を移行することをきっかけに、少なからずキャリア形成に影響を及ぼすと想像されるからである。

そこで労働者の職業生活の満足度の向上につながる要因は、各人が持つ職業生活で譲れない価値観ではないかと考えられる。また就労経験から学び・習得した「経験学習」を検討することで、それぞれが積み重ねてきた経験と学習が各人の強みと理解し、それらがキャリアチェンジ・転職に作用し、キャリア形成に影響しているのではないかと推察される。

本研究では女性のキャリアチェンジ・転職を一例に挙げ、何が女性のキャリア形成に影響を与えているかを明らかにすることが目的である。

2 先行研究

男性と比較すると女性は、雇用形態の選択や、結婚・出産・育児等のライフイベントでキャリアの選択をする機会が多いと考えられる。仕事と生活の中に、何に対して価値をみだし、どのように暮らしていくかを考え、女性にとってキャリアはどのように発達し、そしてキャリアを構築するために人の価値観がどのように影響を及ぼし、キャリア形成において、どのような学習が行われてキャリアを選択するのかを検討する必要があると考えられる。

そこで先行研究として、キャリア形成は年齢に関係なく環境下で発達していることを論じている「キャリア発達」、キャリアの選択は、自身が大切に思う価値観に導かれると考えられる「キャリアアンカー」、加えて経験から得た学習を強みと認知する「経験学習」を検討する。

(1) キャリア発達

Schein (1990) は、「キャリア」は若年、中

第 10 段階	退職する
第 9 段階	仕事から引き始める
第 8 段階	勢いを維持する、あるいはピークを超える
第 7 段階	キャリアなかばの危機に自分を再評価する
第 6 段階	終身雇用を得、長く成員でいられるようになる
第 5 段階	一人前の成員として認められる
第 4 段階	基礎訓練を受け、組織になじむ
第 3 段階	仕事生活に入る
第 2 段階	仕事と訓練を受ける
第 1 段階	成功・空想を探索する

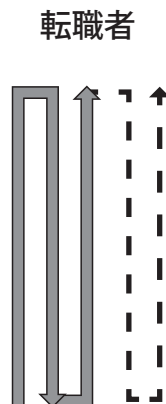


図 1 キャリアの主要な段階と動き

出所：Schein (1990, 金井訳 2003) p13 を基に筆者作成

年、高年と年齢に関係なく人生の各段階において、継続的且つ発達的に形成されていくと考え、「キャリア発達」と呼ぶ。

キャリアを個人の側からみるとキャリア発達は、人物および社会の両面から重要な意味を持つ纏まりとし、段階によって構成されていると Schein (1990) は述べている。その主要なキャリア発達の段階を Schein (1990) は、10 段階に分けている。その段階を図 1 と以下に説明する。

第一段階は、必要な教育と訓練につくための準備段階の「成長、空想と探索する」である。第二段階は「教育と訓練を受ける」。第三段階は「仕事生活に入る」で、仕事に順応する時期。第四段階は「基礎訓練を受け、組織になじむ」で、この段階は大きな成長につながる時期。第五段階は組織に貢献する一人前の人間として認知される時期の「一人前の成員として認められる」である。第六段階は、「終身雇用権を得、長く成員でいられるようになる」。第七段階は「キャリア半ばの危機に自分を再評価する」で、このままでは良いのか等、己を再確認する時期。第八段階は、「勢いを維持する、あるいはピークを越える」で、自分の残りのキャリアをどのように過ごすかについて考える時期。第九段階は、退職準備の時期の「仕事から引き始める」で、第十段階は、「退職する」である。

Schein によれば、転職者のなかには、第七段階、第八段階で、自分のキャリアを考え決断し、行動に移す者もあり、それは転職の準備が十分できている人もいれば、予期せぬ外部環境の影響を受け、急遽決断を迫られる場合もある。その際自分のキャリアの棚卸しを行い、その後のキャリアを考える、と述べている。そして新たな仕事に挑戦する場合、第七段階、第八段階から第一段階に移行し、再び段階を積み上げる。再度転職をすれば、その行程を繰り返し、再就職先で第十段階に至るまで続けることになる、と「キャリア発達」を段階別で説明してい

る (Schein 1990, 金井訳 2003)。

(2) キャリアアンカー

Schein は、人は職業上の自己イメージを開発するものと考え、その自己イメージは三つの成分があり、これらが合わさって個人のキャリアアンカーを構成していると述べている。この三つの成分のうちの一つ目は、自覚された「才能と能力」であり、二つ目は自覚された「動機と欲求」、三つ目は自覚された「態度と価値」である、としている (Schein, 1978, 二村・三善訳 1991)。

人々はキャリアの選択に従って、自分が本当にやりたいことをよく考えるための拠り所、あるいは自分自身を発見する拠り所として、船のアンカーになぞらえて Schein はキャリアの軸をアンカーと表現している。

Schein は、キャリアアンカーを「専門・職能別コンピタンス」「全般管理コンピタンス」「自律・独立」「保障・安定」「起業家的創造性」「奉仕・社会貢献」「純粋な挑戦」「ライフワークバランス」の 8 つの種類に分けている。このひとつひとつに対してある程度の関心は誰でも持っているが、この 8 つに分けられた領域のなかで、どうしてもこれだけは諦めたくないと思う領域をその人の「キャリアアンカー」と述べている (Schein, 1990 金井訳, 2003)。

大谷 (2001: 385) は、働く女性の場合「キャリアアンカー」が形成されつつある時期、結婚や出産・育児等の状況が職業生活に与える影響が大きく、こうした背景を持つ女性が家族の状況を調整しながら自らのキャリアを主体的に選択するためには「キャリアアンカー」を明らかにすることが有効である、と述べている (大谷, 2001: 385)。

本研究は、女性の「生き方」の選択に、自らが理解している「才能と能力」「動機と欲求」「態度と価値」が包括されている「キャリアアンカー」が少なからずとも影響を及ぼしているのではないかと考えられ、検討をする。

(3) 経験学習

人が組織の中で経験から学ぶ際、「良い経験に巡り会うこと」「良い経験から多くのことを学ぶ力を持っていること」「良い経験を積む機会が多く、学ぶ力を養ってくれる組織に属していること」の3つの要素が関係してくると松尾(2006, i)は述べている。

松尾(2006, i)は良い土を与えても植物自体に養分を吸い上げる力がなければ良い実を結ばないのと同じように、優れた組織や良い経験を積む機会に恵まれても、経験から学習する力がなければ人は成長しない、と述べている。その経験は成功ばかりの経験だけではなく、失敗の経験も成長に繋がっている。成長には「経験」「学ぶ力」そして環境を与える「組織」がそれぞれ重要な役割を果たしている、とも述べている。

また人は仕事をするうえで、価値観やポリシーといったものに拘る。この価値観やポリシーは、働き始めてすぐに成熟したものを保持しているのではなく、経験を通して揺るぎないものへと変化していくのである、と松尾(2006)は説明している。

「経験学習」に関する先行研究は、「経験」が何に対して作用しているかを明らかにしている。このことを踏まえて本研究は、キャリアチェンジ・転職に「経験学習」がどのように作用しているかを検討する。

3 研究方法

(1) 調査対象者と調査方法

本研究では女性のキャリアチェンジの質的要因を探索するため、調査対象者は、キャリアチェンジ・転職を経験した元客室乗務員17名と3名の現役の客室乗務員の合計20名の面接調査を行った。

客室乗務員のキャリアチェンジ・転職を一例に挙げる理由は、客室乗務員は多くの女性が就労する対人サービス職のひとつであり、且つ国内で女性の専門的職種として長い歴史を有する

からである。これらの理由から客室乗務員のキャリアに影響を及ぼす要因を一例として明らかにすることで、専門職や一般職として働く女性のキャリア形成のヒントになると考えられる。

選定対象者は、年代、退職時の年齢、入社時期、退職時期、経験年数、退職時の役職等基本情報にも偏りがないようにした。

インタビュー調査は、研究の目的等の説明時間を含めて約1時間程度を要し、場所は調査対象者がゆっくり落ち着いて話ができる会議室等の個室を選び、面接内容を録音し、後日逐語記録を作成した。実施期間は2019年9月中旬～10月中旬の1ヶ月間であった。

調査方法として基本情報を聞き、その後対象者全員にSchein(1990, 金井訳2003:6-8)の40項目の質問がある「キャリア指向質問票」を利用し「キャリアアンカー」を調べた。次に半構造化インタビューの形式で対象者にキャリアの棚卸を行った。その際、調査対象者自身の客室乗務員として潜在的にあった「経験学習」について掘り起こしを行い、キャリアチェンジ・転職を経験した元客室乗務員は、キャリアチェンジ・転職をした原因と理由、キャリアチェンジ・転職をしなかった現役客室乗務員はキャリアチェンジ・転職をしなかった原因と理由を聞き取った。さらに対象者全員に在職中の自己研鑽、加えてキャリアチェンジ者・転職者には退職後の自己研鑽についても質問を行った。

表1は、インタビュー調査した対象者20名のキャリアチェンジ先・転職先、業界、客室乗務員の経験年数、キャリアアンカーを一覧表にしたものである。

(2) 分析方法

面接調査を通じて聞き取られた内容を分析するにあたって、本研究では、木下(2007)による修正版グランデッド・セオリー・アプローチ(M-GTA)を用いた。

理由は、社会的相互作用に関し人間行動の説明と予測に優れた理論であり、この理論を用い

表1 キャリアチェンジ先・転職先とキャリアアンカーの一覧表

退職者

名前	キャリアチェンジ先・転職先	CA 経験年数	業界	キャリアアンカー
1	航空会社 (LCC)	30年	航空会社	奉仕・社会貢献
2	起業 (研修・ビジネス)	17年	教育	奉仕・社会貢献
3	起業 (研修・ビジネス)	22年	教育	起業家的創造性
4	教育 (キャリアアドバイザー・接遇研修)	15年	教育	奉仕・社会貢献
5	起業 (コンサルティング)	28年	サービス	奉仕・社会貢献
6	教育 (キャリアアドバイザー)	33年	教育	奉仕・社会貢献
7	観光 (添乗員)	7年	観光	社会貢献・自律
8	ホテル・旅行サイト	9年	サービス	自律・起業家
9	接客 (小売り)・航空会社	18年	サービス	ワークライフバランス
10	教育 (研修・ビジネス)	18年	教育	奉仕・社会貢献
11	起業 (ライター)	13年	サービス	ワークライフバランス
12	保険会社	25年	教育	専門・職能別
13	接客 (接遇)・航空会社	25年	サービス	ワークライフバランス
14	教育 (研修・ビジネス)	16年	教育	ワークライフバランス
15	接客 (小売り)	36年	サービス	純粋な挑戦
16	教育 (大学教員)	27年	教育	専門・職能別
17	教育 (大学教員)	25年	教育	奉仕・社会貢献

現 役

18	現役 (A社)	34年	航空業界	純粋な挑戦
19	現役 (A社)	23年	航空業界	保障・安定
20	現役 (A社)	41年	航空業界	保障・安定

出所：筆者作成

るには以下の三つの要素を兼ね備えていることが望ましいと木下(2007)は述べている。第一には人間と人間が直接的にやりとりをする社会的相互作用に関わる論文であること、第二に、ヒューマンサービス領域に適していること、第三は、研究対象とする現象がプロセス的性格を

持っていることとあり、本研究との親和性があると判断した。

分析の手順としては、調査対象者の中からインタビュー調査で得たデータの内容が具体的であり、キャリア構築との関連性が容易に示唆される人を一人選んで分析を開始し、順不同に関

連性が抽出しやすくと予想される該当者を次々に選び分析を進めていった。

次に、対象者の逐語記録からキャリアチェンジとキャリア形成に影響を与えていると考えられる経験要因を分析シートに具体例として記入し、それぞれの具体例を解釈して定義として簡潔にまとめた。そして類似具体例も説明できると考えられる概念を生成し、個々の概念ごとに分析シートを作成した。概念の生成においては、具体例の多い少ないに関係なく質的分析の

性質上、経験要因として考えられた場合は有効であるとみなし、列記していった。加えて理論的メモには、具体例から解釈し抽出した定義以外に考えられる重要な要点を記入した。表2が分析シートの一例である。

(3) 分析結果

客室乗務員の業務経験において、キャリアに影響を及ぼす要因として「キャリアに繋がる経験・気づき・知識・スキルの習得」, 「キャリア

表2 分析シートの一例

概念名	退職者とのつながり
定義	人脈ができる。信頼関係が構築でき、声がけされる機会がある。
具体例 (ヴァリエーション)	<p>その後、どうしようかなと思っていたら、B社にいたA社時代の上司が「羽田あたりで仕事があったらいいな。」と言ったら紹介してくれた。</p> <p>人脈みたいなものを広げてきたり、出合いをもう一回掘り下げたり。人との付き合いみたいな。</p> <p>私の記憶の中ではあまりなかった人なのよね、その人が私の名前を出してくれて、その他の人達も私のことを何人か知っていて、声をかけてくれた。(対象者1)</p> <p>A社のCAだと言うことで、今の会社に入りました。元客室乗務員が研修する会社なので。A社のつながりで声がかかりました。(対象者4)</p> <p>ソムリエの資格を取得して、社内の勉強会や管理職のワインの会などをお手伝いしていたら、人脈が広がった。(対象者5)</p> <p>大学のキャリアセンターを知り合いに紹介してもらった。(対象者6)</p> <p>仲間に学会等のイベント会社の話をもらった。(対象者4, 13, 14, 17)</p> <p>大先輩の会社の仕事を頼まれて研修をした。(対象者17)</p>
理論的メモ	<p>対象者1,4,5,6,13,14,17</p> <p>同じ所属の2,3年間は、機内や滞在先で家族よりも長い時間を過ごすことを仕事上の特性として強いらられるため上司、先輩、仲間を互いに深く理解する。よって信頼関係が強固のものになり、在籍中も退職後もつながりは続く。このつながりで声をかけてもらってキャリアチェンジの機会を創出できたと考える。対象者1は、「出合いをもう一回掘り下げたり」と言っており、退職後、ホテル業界で2社に転職したが下働きが多く、思うような転職ではなかった。そこで「つながり」に気がつきを再度関係性の掘り起こしを行った結果、声がかかるようになった。具体的な例として対象者1は、LCCの安全教育や乗務管理等の管理職として声がかかり、その後もLCCを早期退職しても再度違う上司から声がかかり、羽田のVIPのアテンド職として接遇を行い、若手の育成にも携わっている。対象者4は元客室乗務員が講師として企業に接遇研修する会社に声がかかり研修講師をする傍ら、専門学校であるエアラインスクールの講師としても声がかかり、仕事をしている。対象者17は、既に研修会社を起業している先輩から声がかかり、研修を委託され登壇機会を得て、研修講師としてのスキルを向上している。</p>

出所：筆者作成

チェンジ・転職の機会や契機]、「修得された知識・スキル・経験とキャリアチェンジ・転職との関わり」が考えられ、検討した。

結果「上手な人への接し方のスキルの習得と思考」「異文化理解」「教育体制の充実」「決断力・判断力」「感謝される喜び」「客室乗務員としての知識とスキルの伝達」「オフラインでの人材育成」「人材活用としての見抜く力」「自分でコントロールできる仕事」「退職者とのつながり」「昇格が与える影響」「準備を整えることのメリット」「自己研鑽」の13項目の概念が抽出された。それら概念をそれぞれ定義し、そして各々の概念の類似性、相関性を鑑みグループ化し、「知識・スキル・経験」「キャリアアンカー」「外部からの影響」「キャリア形成への備え」の4つのカテゴリーに分けることができた。

そしてカテゴリーと概念、また概念に関わる発言をした対象者を一覧に表にしたものが表3である。以下にカテゴリー別に説明する。

1) カテゴリー1「知識・スキル・経験」

該当する概念は「上手な人への接し方のスキルの習得と思考」「異文化理解」「教育体制の充実」「決断力・判断力」であった。

具体的には、高い対人スキルを培ってきた自負が他業種でも通用すると自己評価し、キャリアチェンジ先を模索し、人に対して高い対応力が求められる仕事へのキャリアチェンジの機会を得ることができていた。

異文化理解を強みにしているのは、国際線に乗務することで多くの外国人やクルーの対応等で理解した文化や宗教の違いなどグローバル感覚を身につけたことに対してキャリアチェンジ先で期待されている、と調査対象者は述べている。

そして航空会社の教育体制は、社会で認知されており、そのノウハウを導入したい組織の存在があり、そのニーズに応えることでキャリアチェンジに繋がっていた。

加えて機内という密室、着陸までに完結しな

くてはいけない仕事特性等、どうすることもできない制限された環境下で、判断し決断していくことで、業務を通しての考え方、ものの捉え方、状況を把握する力などが培われ、その時々で素早く判断材料を集積し、決断することに導いてきた経験がある。これはキャリアチェンジ先での業務に影響することはもちろんのこと、このスキルはキャリアチェンジする判断や決断にも活用されていると考えられる。

2) カテゴリー2「キャリアアンカー」

該当する概念は「感謝される喜び」「客室乗務員としての知識とスキルの伝達」「オフラインでの人材育成」「人材活用としての見抜く力」「自分でコントロールできる仕事」の五つであった。

そのひとつに、感謝の言葉を受けることに価値をみだし、感謝されることにやりがいを感じていた。今回インタビューした20人のうちの7人のキャリアアンカーが「奉仕・社会貢献」であり、その7人のうち6人が、この「感謝される喜び」に関して発言をしていた。Scheinはアンカーに「奉仕・社会貢献」を持つ人は、自分の中心的な価値観を仕事の中で具体化したいという考え方から職業につく人もいると述べている。つまり実際の才能や有能な分野よりも、価値観によって方向づけられているとも述べている（Schein, 1990 金井訳, 2003）。

客室乗務員という専門的な仕事内容は、多くの特性を持っている。そこから得た知識・スキル・経験を伝えることや、人を育てる力、そして対人サービス職としての人材を見抜く力を組織から望まれ、キャリアチェンジの機会を得ている。

キャリアチェンジ先で人材育成の経験を活かしている者のキャリアアンカーは様々で、「奉仕・社会貢献」の者もいれば、「専門・職能別」・「起業家的創造性」の者もいる。それは、人材育成の中で自分の価値観に値すると判断した内容の違いがあり、それぞれのアンカーに導

表3 客室乗務員の業務経験からキャリアに影響を及ぼす要因

カテゴリー 1	知識・スキル・経験	概念を語った対象者
概念 1	上手な人への接し方のスキルの習得と思考	2,4,5,6,8,9,10,11,12,13,15,17
概念 2	異文化理解	5,7,8,17
概念 3	教育体制の充実	1,8,10,16
概念 4	決断力・判断力	3,6,9,10,13,17
カテゴリー 2	キャリアアンカー	概念を語った対象者
概念 1	感謝される喜び	1,4,5,6,7,8,9,10,11,13,15,17
概念 2	客室乗務員としての知識とスキルの伝達	1,2,3,4,6,10,13,14,17
概念 3	オフラインでの人材育成	1,2,3,9,16
概念 4	人材活用としての見抜く力	1
概念 5	自分でコントロールできる仕事	2,11,14
カテゴリー 3	外部からの影響	概念を語った対象者
概念 1	退職者とのつながり	1,4,5,6,13,14,17
概念 2	昇格が与える影響	1,12,16
カテゴリー 4	キャリア形成への備え	概念を語った対象者
概念 1	準備を整えることのメリット	4,5,11,16,17
概念 2	自己研鑽	2,3,4,6,7,9,10,14,16,17

出所：筆者作成

き出されていると考えられる。加えて、自分のペースで仕事することに価値をみいだす場合もキャリアチェンジを考え、自分のライフスタイルに合う環境を求めていた。

3) カテゴリー3「外部からの影響」

該当する概念は「退職者とのつながり」「昇格が与える影響」が構成された。

同じ所属の2,3年間は、機内や滞在先で家族よりも長い時間を共に過ごす。よって上司、先輩、仲間を深く理解する環境にある。つまり信頼関係が強固なものになり、在籍中も退職後もつながりが続くことが多い。このつながりでキャリアチェンジ・転職の機会を創出できたと考えられる。

キャリアパスも経験値に値する規定こそあれ、過去において表面化はしていないが、独身と既婚、子供のある・なしでも昇格評価が違い、所属の組合が影響してきた歴史もある。また昇格のポジションも多くはなく、外部の影響が少なからず存在したと考えられる。

4) カテゴリー4「キャリア形成への備え」

該当する概念は「準備を整えることのメリット」「自己研鑽」の二つから構成された。

客室乗務員として日々業務を遂行する中で、個人的に興味があるものに対して自己研鑽を既に行っていた対象者が複数人数いた。組織内の人事評価制度では、組織内だけに通用する資格も多く存在し、それは組織内でのキャリアアッ

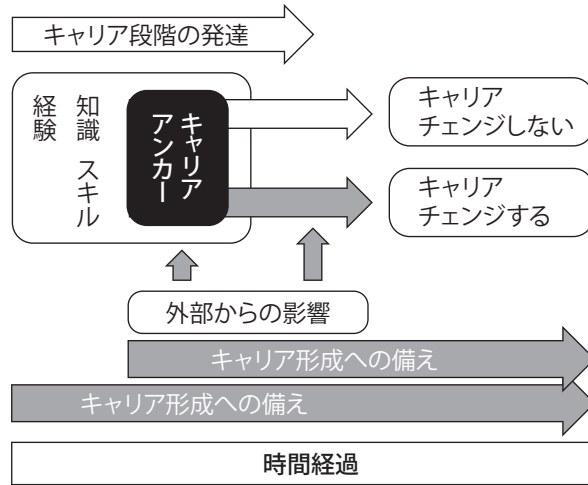


図2 キャリア段階の発達とキャリアチェンジへのプロセス図

出所：筆者作成

ブに影響を及ぼす。それゆえ上司からも組織内のみ通用する資格取得を促され、多くの客室乗務員は、それらの資格取得に自己研鑽していた環境が存在していた。

組織内のみだけに通用する資格は退職してしまえば、組織外ではその知識・スキルを可視化して証明できるものではない。組織内外共に通用する業務の知識・スキル向上に繋がる資格を取得し、先の見通しを意識した知識・スキル取得並びに具体的な行動をとっていた者は、退職後のキャリアチェンジの準備時間が短縮されるのではないかと考えられる。

加えて、感覚的なものを多く学んできたものの、学んだことを他の業種で活かすには理論も含めて知識が不足していることを辞めてから気がついたと述べた調査対象者が複数人数存在した。在職中は外からの大きな刺激がなければ自律的に組織外で認められるような資格取得等の自己研鑽に取り組むことは少なく、辞めてから学んだことや経験に関連づけた資格等を取得して足りないものを補完し、次のキャリアに活かしている者がいた。経験から培われた知識やスキルはある一定程度は認められるものの、それらをどのように証明するかが必要となってく

る。そのためには具体的な資格取得や、キャリアチェンジしていきたい方向への何段階かのステップを踏むことを社会から求められることもある。つまり客室乗務員の経験だけでは厳しく、経験に新たな経験を積み上げるか、スキルや知識を証明する資格を取得することが望ましいと考えられる。

4 考察

(1) 客室乗務員のキャリア発達とキャリアチェンジに至るプロセス

客室乗務員のキャリア発達とキャリアチェンジに至るプロセスを図式化したものが図2である。時間の経過は、左から右に表した。

図2の「キャリア段階の発達」は、先に述べた「キャリア発達」の10段階のうちの第一段階から第八段階にあたり、仕事を始める時期の第一段階が左端になり、月日が経過するごとに右に移行していき、段階も上がっていく。

カテゴリ1の「知識やスキル・経験」は、その仕事を始めた時期からひとつひとつ積みあげられ、時間と共に堆積していく。それはキャリアパスと共にキャリアの段階は発達していく。客室乗務員の「知識やスキル・経験」は、

先行研究で触れた「経験学習」に値するものと考え、「知識やスキル・経験」に触れて発言した対象者は、キャリアチェンジした対象者17名のうち、16名であった。

図2の中で表されている「キャリアアンカー」は、キャリア段階の発達の中で、様々な「経験学習」を積み上げ、その中のどうしても譲れない価値観である。しかしながら「キャリアアンカー」が何であるかは、自分の心の中にあるもので意識していないと気がつきづらい存在であり、且つキャリアチェンジに影響を及ぼすものであることがわかった。具体的には、この「キャリアアンカー」のカテゴリーのことに言及している対象者はキャリアチェンジした17名のうち16名が触れている。一方でキャリアチェンジしなかった現役客室乗務員3名のうち2名は「キャリアアンカー」が「保障・安定」であり、環境の変化を求めず、日々安定した時間を過ごすことに価値をみいだす発言が聞かれ、キャリアチェンジしないことを選択していた。よって「キャリアアンカー」はキャリアチェンジする・しないを導くように、価値基準を図る上での意思決定要因であることが示唆された。

カテゴリー3の「外部からの影響」は、意思決定するために影響を与える一つの要因であると考えられる。概念でも示したように、退職者からの「声がけ」は、自分のことをわかったうえで期待されて声がかかったと対象者は理解し、自分の存在意義を感じるのである。加えてキャリアチェンジ先とのミスマッチングも避ける事ができる。また退職者とのつながりにおいて、キャリアチェンジの意向を計画的に伝えていることで、偶然のキャリアチェンジ先が現われることもある。そしてその「外部からの影響」のタイミングは在職中・退職後の両方に作用する。

カテゴリー4の「キャリア形成への備え」は、在職中は外からの大きな刺激がなければ自律的に組織外で認められるような資格取得等の自

己研鑽に取り組むことは少なく、組織内で認められた社内検定等を取得する人が多かった。また社内検定以外の自己研鑽をする場合も、客室乗務員の業務に直接的なメリットになる資格等を取得する傾向が強かった。在職中は感覚的なものを多く学んできたものの、学んだことを他の業種で活かすには理論も含めて知識不足していることを辞めてから気がついたと述べた対象者も複数人数存在した。辞めてから学んだことや経験に関連づけた資格等を取得して足りないものを補い、次のキャリアに活かしている。経験から培われた知識やスキルはある一定程度は認められるものの、それらをどの様に証明するかが必要となってくる。そのためには具体的な資格取得やキャリアチェンジしていきたい方向への何段階かのステップを踏むことがスムーズなキャリアチェンジには求められる。つまり航空会社だけの経験では厳しく、経験に新たな経験を積み上げるか、スキルや知識を証明する資格を取得することが望ましいと考え、主体的に自己研鑽するのは、キャリアチェンジを決めたからのほうが加速する傾向が強いと考えられた。図2では、「キャリア形成への備え」のラインをある一定の時期から二重にして太さで加速を表した。

今回調査した多くの対象者は、それぞれ自分の価値観に気がつき、結果「キャリアアンカー」に導かれてキャリアチェンジ・転職をしている。つまり同じような「経験学習」でも「キャリアアンカー」がそれぞれ違い、多様なキャリアチェンジ先・転職先となっている。

そこで表1の対象者一覧から2名（対象者1・対象者3）を例に挙げて説明をする。

対象者の中から2名を選択した理由は、同じ訓練部に数年間所属し、オフラインで人材育成に携わった結果、人材育成の価値をみいだし、キャリアチェンジしている。しかしながら2名の相違は、自ら組織の中から直接的

に人を育成することを価値と考えて行動した対象者と、一方で人材育成のノウハウを、多くの組織を通して伝えることを価値と考え、行動に移した対象者であったからである。

具体的に対象者1は、ホテルの人材育成の仕事に声がかかりキャリアチェンジした。その際、「キャリアアンカー」である「奉仕・社会貢献」に導かれている。しかしながら人間関係が要因で再度キャリアチェンジした。その後、自分の価値観と仕事の内容がマッチングしておらず、退職者とのつながりを起点に再度「キャリアアンカー」に導かれて人材育成する仕事にキャリアチェンジした。対象者1はキャリアアンカーに導かれて、人材育成という仕事を通して「奉仕・社会貢献」の価値をみだし、その際退職した航空会社の充実した教育体制やオフラインでの人材育成の「経験学習」を活用して、キャリアチェンジ先で自分の存在価値を創出した。

対象者3のキャリアアンカーは「起業家的創造性」である。対象となる航空会社を退職した大きな要因は、訓練部での教官、つまりオフラインでの人材育成の「経験学習」を軸に研修会社を立ち上げることを考えた。起業するにあたり、客室乗務員として得た知識とスキルのノウハウを教育体制の一環として、多くの組織へ事業として伝達する思いは強く、Schein (1990, 金井訳 2003) が自分の本当のエネルギーは自分の事業を起こすためにつき込んでいるものである、と述べているように起業の準備を整え、実行に移していた。対象者3は客室乗務員としては経験しえなかった起業という新たな分野へ関心の目を向け、己が価値創造することを自らの責任のもとに実行し、他者に評価してもらうことに喜びをみだしていたと分析する。

つまり対象者3は、自分のキャリアアンカーに気がつき、起業することが自分にとっての価値であると理解していたと考えられる。

(2) キャリアチェンジ・転職とキャリアアンカー・経験学習との関係

本研究では、「キャリアアンカー」に導かれて選択の機会の創出があったと分析する。それは本人が「これがキャリアアンカーである。」と認識した上での選択ではなく、譲れない価値観や心の拠り所に気がつきキャリアを選択したのである。つまり「キャリアアンカー」に影響され、キャリアを選択してきたことが考えられる。

表1で示すように、客室乗務員は同じ業務経験をしているが、それぞれ違う「キャリアアンカー」を持っている。そのキャリアアンカーに導かれて、それぞれ違うキャリアチェンジ先・転職先の業界で価値をみだしている。また一方で同じ「キャリアアンカー」を持っている者でも、どの「経験学習」を有益に活用するかでキャリアチェンジ先・転職先が違って来る。そして転職しなかった対象者は、仕事がある保障や安定した給料を得ること、新たなことに踏み出し刺激を得ることよりも、日々平穏な時を過ごすことに価値を感じ、将来もそのような過ごし方を望んでいる。多くの客室乗務員がキャリアチェンジ先・転職先を求めて移行する中、「保障・安定」のキャリアアンカーが転職しないことに導いていた。

キャリアチェンジ・転職において、客室乗務員は同じ業務経験を持ち合わせているが、多様なキャリアチェンジ・転職がみられる。それは「キャリアアンカー」が影響していることに加え、様々な経験を積み重ね、自分の強みとなる経験が何であるかを理解し、行動に移していると考えられる。結果、客室乗務員のキャリア形成の多様性は様々な「経験学習」が各々に関与していると示唆できる。

(3) キャリア形成における自己研鑽の必要性

時間軸で考えると、未来に向けてどのような準備が必要であるか、またどのような意識改革をしていかなければいけないか、「キャリアアン

カー」が導く方向に焦点を当てるには、何をどのように備えれば良いのかを考える必要がある。

それが、カテゴリー4の「キャリア形成への備え」の中の「自己研鑽」の概念である。キャリアチェンジ・転職した17名のうち8名が自己研鑽しており、「キャリアアンカー」に導かれる自分の将来像に向けて学習を実践し、それは退職前より退職後のほうが、より主体的に行動に移していることが対象者の発言から確認できた。

本研究は、定性調査の先行研究ではあまり触れられていなかった「自己研鑽」が生成されたことに意義があると考えられる。

キャリアチェンジ・転職における「自己研鑽」についてリクルートワークス研究所が2018年に「全国就業実態パネル調査」を行った。調査によると、自己研鑽している人が全体の33.1%であり、全く何も取り組んでいない人の割合は、51.1%に及んでいた。つまり雇用者の半数以上の人自己研鑽していないことがわかった。

茂木(2018)は、半数以上の雇用者が自己研鑽しない要因は、学ばなくても定年まで会社に在籍し続けることができ、給料も年齢に応じて一定レベルで増加するため、それらで満足する者は、敢えて自己研鑽のような負荷をかける必要性を感じないのではないかと、述べると共に、キャリアの変化が多いと新しい環境に対応するために学び続けなくてはならないため、キャリアチェンジ・転職する人は「学ぶ」ということを論じている。つまり本研究で生成された概念である「自己研鑽」と一致するのである。

本研究のインタビュー調査対象者はその「自己研鑽」の必要性を口にし、そしてそのことに気がついた後は、自律的キャリア形成が加速している。一方でキャリアチェンジ・転職しなかった対象者で「キャリアアンカー」が「保障・安定」の対象者からは、自己研鑽についての発言は、特に聞かれなかった。

本研究で「自己研鑽」が自律的キャリア形成に影響していることは、「全国就業実態パネル調査」の定量調査が裏付けになることと同時に、本研究が定性調査であるからこそ、個々の考えや行動がインタビューから浮き彫りにすることができ、キャリアチェンジ・転職において「自己研鑽」が自律的キャリア形成に影響を与えていることが明らかにされた。

仙田・大内(2002)によれば、女性の正規従業員のキャリア形成において一般職のキャリア形成は、総合職の部署間の横の移動によつてのキャリア形成とは違い、垂直型のキャリア形成であり、ある特定の業務に詳しい組織内のスペシャリストとして活用されている現実がある。それゆえ、一旦退職をしてしまうと組織外で通用する「経験学習」が総合職のように積み上げられてないため、再就職が厳しい現実と向き合わなくてはならない、と述べている。

つまり「経験学習」だけでは補えない強みを構築するには、専門職である客室乗務員のキャリア形成と同じように、専門職や一般職の女性は、総合職の男性のようなキャリア形成の機会創出が少ない分、より「自己研鑽」が必要であると考えられる。

今後新型コロナウイルスの猛威で経済が落ち込み、余儀なくキャリアチェンジ・転職を求められる状況になった場合、また自らキャリアチェンジ・転職を望む場合は、「自己研鑽」がより必要であると考えられる。

キャリアチェンジ・転職をスムーズに行うには、他の人では代替えしづらい強みを「経験学習」や「自己研鑽」を通して構築し、「キャリアアンカー」を理解し、自分の将来像を模索することが望ましいと示唆された。

5 おわりに

(1) 結論

本研究のインタビュー調査対象者は長期的な貢献領域を明らかにし、己の価値観を理解し、働きたいと思う職務分野を選択してキャリア形

成していったと考えられる。

キャリアチェンジ・転職において、客室乗務員は同じ業務経験を持ち合わせているが、多様なキャリアチェンジ・転職がみられるのは、各々取得した強みとなる「経験学習」が「キャリアアンカー」に作用していること、つまり同じ業務経験を持ちながらも多様なキャリアチェンジ・転職が行われているのは、各々が持ち合わせている「経験学習」をそれぞれ活用しながら「キャリアアンカー」に導かれていること、加えてその実現には、自律的キャリア形成を行うために「経験学習」に加え様々な「自己研鑽」を積んでいることでキャリアチェンジ・転職の機会を創出し、実現していることが明らかにされた。

客室乗務員のインタビュー調査から示されたように、女性の対人サービス職である他の業種の専門職や一般職にもキャリアチェンジ・転職において、「自己研鑽」することがキャリア形成に有益に働くのではないかと考えられる。

また今後の働き方は、対人サービス職の仕事の在り方がAIの進化により検討される時代に突入すると予想され、世界で新型コロナウイルスが蔓延し経済に大きな打撃を与えたことが、それを更に加速させると考えられる。それに伴い既存の仕事の在り方にとらわれず、柔軟な対応が求められる。しかしながら己が大切にしている価値観（キャリアアンカー）は変わる事はない。つまり己が大切にしている価値観のもと、新たな時代に柔軟に対応出来るよう、「自己研鑽」を行うことがキャリア形成に有益に働くと考えられる。

これまで組織内で育成された専門職であり、女性が働く職種で長く認知されてきた客室乗務員の職業特性や就業継続に関する研究は見られたが、客室乗務員のキャリアチェンジ・転職に関する研究はあまりされてこなかった。インタビュー調査ゆえに、キャリアチェンジ・転職するまでのキャリア形成や、キャリア形成にまつわる意識など個々に細かく聞くことができ、

キャリアに影響を及ぼす要因をインタビュー調査から明らかにしたことで、これから社会で活躍する若い世代にとって、また対人サービス職に従事する他の業種の専門職や一般職の女性に対して、今後のキャリア形成を見据えるうえでの参考になると考えられる。

(2) 今後の課題

本研究は、定性調査ゆえに、サンプル数は20名であり、ここに一定の限界が存在することは否定できない。したがって今後はより多くのサンプル数を確保し、各々が何に影響を受けキャリアチェンジ・転職を実現しているのか、そして「キャリアアンカー」以外の要因が存在しているか否かを研究する必要があると考えられる。また一方で、今回インタビュー調査をした者は、キャリアチェンジ・転職を経験できているが、キャリアチェンジ・転職を希望していても全くキャリアチェンジ・転職出来ていない対象者がいることも想定される。その場合はどのような要因が影響しているかを研究する必要がある。

加えて自己研鑽に取り組んでいない雇用者が50%を超える数値データがある中で、組織の中で個のパフォーマンスをあげるための自己研鑽への取り組みの有益性を検証することで、キャリア形成への影響をも明らかにしていきたい。

【注】

- 1) キャリアチェンジとは異業種に移行することを示し、転職は同業他社に移行すること。

【参考文献】

- Schein, E. H. (1978) *Career dynamics Matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley: Reading, MA (二村敏子・三善勝代 (1991)『キャリアダイナミクス』白桃書房)
- Schein, E. H. (1990) *Career Anchors Discovering Your Real Values*, Jossey-bass/Pfeiffer. (金井壽宏 (2003)『キャリア・アンカー 自分のほんとうの価値を発見しよう』白桃書房)
- 大谷福子 (2001)「女性のキャリアアンカーに関する

研究(平成12年度発達臨床学専攻修士論文概要)』
『名古屋大学大学院教育発達科学研究科紀要 心
理発達科学』第48巻, 385-387.

木下康仁(2007)「修正版グランデッド・セオリー・
アプローチ(M-GTA)の分析技法」『富山大学看
護学会誌』第6巻2号, 1-10.

仙田幸子・大内章子(2002)「女性正規従業員のキャ
リア形成の多様性」『組織科学』第36巻第1号,
95-107.

松尾 睦(2006)『経験からの学習-プロフェッショ
ナルへの成長のプロセス』同文館出版株式会社.

【インターネット資料】

厚生労働省 「人口動態統計」<https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/jinkou/geppo/nengai19/dl/kekka.pdf> (2020年6月27日閲覧)

総務省統計局(2019)「労働力調査, 長期時系列

データ」<https://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/03roudou.htm> (2020年6月27日閲覧)

男女共同参画局 男女共同参画白書平成27年版 http://www.gender.go.jp/about/danjo/whitepaper/h27/zentai/html/honpen/b1_s00_01.html (2020年6月27日閲覧)

茂木洋之 リクルートワークス研究所(2018)「日
本の働き方を考える2018・転職経験によって人
は学ぶようになる」<https://www.works-i.com/column/jpsed2018/detail011.html> (2020年6月27日閲覧)

リクルートワークス研究所(2019)「全国就業実態パネ
ル調査」 JPSED 「どうすれば人は学ぶのか, 社
会人の学びを解析する」https://www.works-i.com/research/works-report/item/180807_jpsedmanabi.pdf (2020年6月27日閲覧)