Press Release

RECRUIT
リクルートマネジメントソリューションズ

2021 年 11 月 29 日

「若手・中堅社員の自律的・主体的なキャリア形成に関する意識調査」分析結果を発表

約 8 割が「『自律的・主体的キャリア形成』をしたい」が約 6 割は「ストレスや息苦しさを感じる」
複数項目で会社がキャリア自律支援をする重要性を示唆
自律的・主体的キャリア形成をすると転職意識が上がるが、
組織の目的や理念への共感や情緒的コミットメントがあれば、転職意識は抑制される可能性も

企業における経営・人事課題の解決および、事業・戦略の推進を支援する株式会社リクルートマネジメントソリューションズ（本社：東京都品川区 代表取締役社長：山﨑 淳 以下、当社）組織行動研究所は、2021 年 9 月、「若手・中堅社員の自律的・主体的なキャリア形成に関する意識調査」を実施し、調査結果から見える実態について公表しました。

1. 調査の背景

企業を取り巻く環境の不確実性の増加、人生 100 年時代における労働期間の延長、さらにジョブ型人事制度への移行、コロナ禍などを背景に、従業員にキャリア自律を期待する企業や、働き方やキャリアを見つめなおす個人が増えているという話も聞かれます。「キャリア自律」への関心や重要性は高まっているようですが、思うように進んでいないように見えるのはなぜなのでしょうか。

その理由の 1 つに、「キャリア自律」は、言葉の意味や具体的なイメージが、使う人や使われる文脈によって異なることがあると思われます。先行研究・調査においても、キャリア自律を定義した上で要因や効能を解明していますが、組織で働く個人がキャリア自律の意味することをどう認識しているかについては明らかになっていないことが多くあります。そこで、「自律的キャリア形成をどのように認識しているのか」「会社からの自律的キャリア形成に関する期待をどのように受け止め、会社・職場からのどのような支援を望んでいるのか」について、今回は若手・中堅社員の実態を明らかにすることを目的として、調査を実施しました。なお、本調査では、回答者に「キャリア自律」という表現が浸透していないことを考慮して、「自律的・主体的なキャリア形成」という表現を用いています。

2. 調査のポイント

＊詳細は調査レポート（https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000001017/）を参照ください。

- **「自律的・主体的キャリア形成」が意味することは「自己責任」「自己決定」、重要だと思うことは「自己決定」「働き方の選択」が多く選ばれているが、認識にばらつきも（図表 1・2）**

・

・ 共通の選択肢には、自己責任、自己決定という要素（1、2）、組織内キャリアに限定しない視点（3～5）、仕事経験を通じたキャリア形成の視点（6～8）、学び（9）、ライフキャリアも視野に入れた働き方の選択（10）を用意。

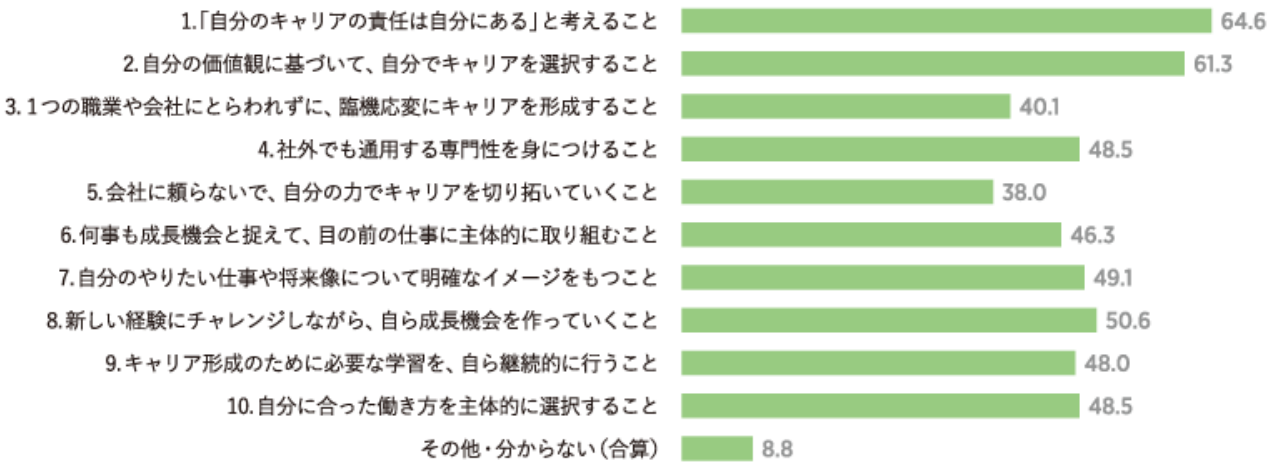
・ 「意味すること」として多かったのは、「1.『自分のキャリアの責任は自分にある』と考えること」（64.6%）、「2.自分の価値観に基づいて、自分でキャリアを選択すること」（61.3%）、少なかったのは、「5.会社に頼らないで、自分の力でキャリアを切り拓いていくこと」（38.0%）、「3. 1 つの職業や会社にとらわれずに、臨機応変にキャリアを形成すること」（40.1%）。その他は、5 割前後の選択率で分散。

・ 「自身のキャリアを考える上で重要だと思うこと（3 つまで選択）」として多かったのは、「2.自分の価値観に基づいて、自分でキャリアを選択すること」（29.7%）、「10.自分に合った働き方を主体的に選択すること」（27.6%）。

➡「意味すること（図表 1）」と「重要だと思うこと（図表 2）」の認識にばらつきが確認された。さらに分析を進めた結果、「10.自分に合った働き方を主体的に選択すること」は 20 代後半に比べて 30 代前半の選択率が高いこと、「4.社外でも通用する専門性を身につけること」「8.新しい経験にチャレンジしながら、自ら成長機会を作っていくこと」は専門知識・技術の更新スピードが速い仕事をしていると認識している群の方が選択率が高いことから、自律的・主体的なキャリア形成における優先順位はライフステージや職務特性によって異なる可能性も示唆された。

図表 1　「自律的・主体的なキャリア形成」が意味すること

「自律的・主体的なキャリア形成」と聞くと、どのようなことを指していると思いますか。
意味することとして、あてはまるものをすべてお選びください。〈複数回答／ n=613 ／%〉



図表 2　自身のキャリアを考える上で重要だと思うこと

あなた自身のキャリアを考える上で重要だと思うことを 3 つまでお選びください。〈複数回答／ n=613 ／%〉

2021 年 11 月 29 日

- **約 3 分の 2 は「自律的・主体的キャリア形成」に関する会社からの期待を感じている。その内容は「目の前の仕事への主体的取り組み」「自ら成長機会を作る」「継続学習」が多い（図表 3、4）**

・「自律的・主体的キャリア形成」に関する会社からの期待としては、全体の約 3 分の 2 にあたる 66.1%が期待を感じていた。

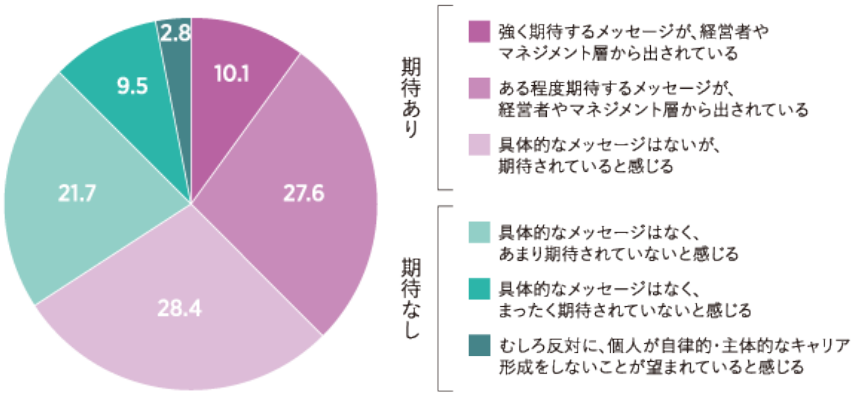
・「自律的・主体的なキャリア形成」に関して会社が求めていることは、「6.何事も成長機会と捉えて、目の前の仕事に主体的に取り組むこと」（43.7%）、「8.新しい経験にチャレンジしながら、自ら成長機会を作っていくこと」（41.5%）、「9.キャリア形成のために必要な学習を、自ら継続的に行うこと」（33.3%）の順に多かった。

➡自身が重要だと思うこと（図表 2）との比較において、会社からの期待の方が相対的に多く選ばれていたのは「6.何事も成長機会と捉えて、目の前の仕事に主体的に取り組むこと」「8.新しい経験にチャレンジしながら、自ら成長機会を作っていくこと」、自身が重要だと思うことの方が相対的に多く選ばれていたのは「10.自分に合った働き方を主体的に選択すること」だった。キャリアを考える上で、仕事場面に限定した狭義のものだけでなく、生活全般における長期的なライフキャリアという視点の重要性が提唱されることも増えてきているが、個人が主体的に働き方の選択を行うことを重視しているという今回の結果は、その流れに符合しているといえる。

図表 3　「自律的・主体的なキャリア形成」に関する会社からの期待

あなたが現在勤めている会社は、従業員の「自律的・主体的なキャリア形成」を期待するメッセージを出していますか。

〈単一回答／ n=613 ／%〉



図表 4　「自律的・主体的なキャリア形成」に関して会社が求めていること

あなたが現在勤めている会社が従業員に求めている「自律的　主体的なキャリア形成」とはどのようなことですか。次のうち、あてはまるものをすべてお選びください。

※前問で会社からの期待を感じている人のみ回答（「強く期待するメッセージが、経営者やマネジメント層から出されている」～「具体的なメッセージはないが、期待されていると感じる」）〈複数回答／n=405／%〉

2021 年 11 月 29 日

- **約 8 割が「『自律的・主体的キャリア形成』をしたい」「これからは多くの人に『自律的・主体的キャリア形成』が求められる」「『自律的・主体的キャリア形成』を支援してくれる会社の方が働きがいがある」と回答する一方で、「ストレスや息苦しさを感じる」という回答も多い（図表 5）**

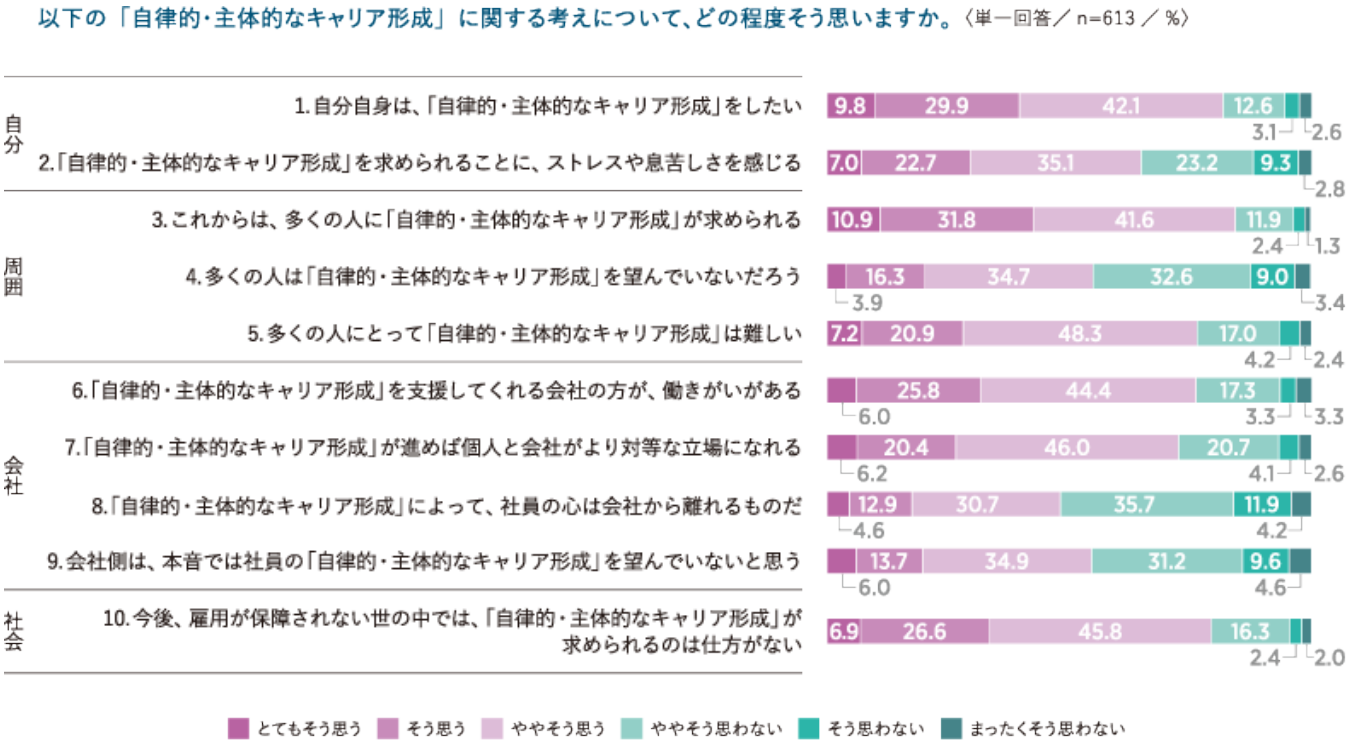
・「1.自分自身は『自律的・主体的なキャリア形成』をしたい」（81.7%、「とてもそう思う」～「ややそう思う」の合計、以下同じ）が、「2. 『自律的・主体的なキャリア形成』を求められることに、ストレスや息苦しさを感じる」（64.8%）。

・「3.これからは、多くの人に『自律的・主体的なキャリア形成』が求められる」（84.3%）が、「5.多くの人にとって『自律的・主体的なキャリア形成』は難しい」（76.3%）。

・「6.『 自律的・主体的なキャリア形成』を支援してくれる会社の方が、働きがいがある」（76.2%）、「7.『 自律的・主体的なキャリア形成』が進めば個人と会社がより対等な立場になれる」（72.6%）が、「8. 『自律的・主体的なキャリア形成』によって、社員の心は会社から離れるものだ」（48.1%）という選択も半数弱。

➡「自律的・主体的キャリア形成」については、総じて前向きに考える意見が多かったが、その一方で「息苦しさや難しさ」を感じていることも理解した上での支援が求められる。

図表 5　「自律的・主体的なキャリア形成」に関する考え



- **「自律的・主体的キャリア形成」への意欲変化の理由やきっかけは、「配置・異動」「評価・処遇」「個人的なライフイベント」（図表 6）**

・「自律的・主体的キャリア形成」への意欲が社会人になってから変化した理由や変化のきっかけについて聞いたところ、配置・異動、評価・処遇や個人的なライフイベントに関する自由記述が散見された。

➡同様のイベントであっても、会社からの対応や本人の捉え方によって、「自律的・主体的キャリア形成」への意欲は高くも低くも変化する。日常の仕事を通じたキャリア形成に密接につながる「配置・異動」「評価・処遇」に加えて、個人のライフキャリアへの配慮にも留意が必要になるだろう。

図表 6 「自律的・主体的なキャリア形成」への意欲変化　理由やきっかけとなった出来事・エピソード

「自律的・主体的なキャリア形成」への意欲が社会人になってから「変化しない」「変化した」理由や、キャリアの考え方が大きく変わるきっかけとなった出来事・エピソードがあれば、お書きください。〈自由記述回答より抜粋して分類〉

分類	変化	理由やきっかけとなった出来事・エピソード
配置・異動	高くなった	複数の職種、職場を経験することにより、より自らのキャリア形成を考えることができた（20代後半／事務）
	変わらない（低い）	入社するまではいろいろ夢みるが、結局は会社の判断で異動が指示されるから（40代前半／事務）
	変わらない（低い）	入社当時も現在も異動の希望が通ることは少なく、主体的なキャリア形成は難しいと感じる（30代後半／事務）
	低くなった	結局、人の成長を考えたローテーションや教育の機会は少なく、駒にすぎないから（30代前半／事務）
	低くなった	新卒の配属運が悪く、行きたい部署から大きく外れた。異動も叶わず、他方入りたかった会社で辞める気にもならずな状況が続いているから（20代後半／事務）
	低くなった	主体的にキャリアを考えて働きかけても、会社の方針・会社の指示等に阻まれて、やりたいことができていないから（30代前半／事務
評価・処遇	高くなった	人事評価制度が変わり、より能動的な働き方が求められるようになった。会社から、資格取得のための通信教育を推進されるなど後押しがあった（40代前半／事務）
	変わらない（低い）	保守的な会社で、離職率も低く、目の前の仕事ができれば成り立ってしまうため（30代前半／事務）
	変わらない	今勤めている会社は望まずとも年齢を重ねれば昇格する。努力しなくても昇格するというのは楽な一方で、実力が伴っていないことに違和感がある。そのことから、キャリアに対して考えるようになった（30代後半／事務）
ライフイベント	高くなった	妊娠・出産を経て、物事の優先順位が変わり、自分自身が責任をもって自分に合った働き方をしなければならないと感じるようになった（30代後半／事務）
	変わらない（高い）	社会人になったときは向上心をもって意欲的にやっていくという気持ちだった。実際は思うようにいかず、自信喪失にまで落ち込んだこともあった。出産・育児の時期の専業主婦期間を経て、やはり成長するには自分自身が進んで物事を捉えてやっていくしかないと思い、それからは仕事をしながらいろいろ吸収する前向きな気持ちで過ごしている（40代前半／営業）
	変わらない（低い）	キャリア形成の意欲はあったが、時短勤務や家庭の事情による有休の取得が多いことで、なかなか評価してもらえず、頑張っても無駄だと思うようになった（40代前半／技術）
その他	高くなった	長年同じ会社に勤めていると、キャリア形成は自分自身の価値観に大きく左右されると感じた（40代前半／営業）
	変わらない（低い）	会社に求められるまま業務をこなしてきた上で、主体的に動けと言われても難しい。また期待されているのは感じるが、チャレンジをする場が少ない（30代前半／事務）
	高くなった	人を育てる立場になったときに変化を感じる（40代前半／事務）
	高くなった	ベンチャー企業への転職により、自律的・主体的なキャリア形成への必要性を感じた（30代後半／事務）
	変わらない	やりたい仕事をして、法外に働きぼろぼろになった。 やりたくない仕事で、時間はやや安定したが、人生の無駄遣いをしている気がする。 どうしていいか分からない（40代前半／サービス）
	変わらない	新人の頃は教えてもらう仕事を覚えるのに必死だったので、あまり自律的・主体的キャリアについて考えることがなかった。今はやりたいことなどはっきりしてきてはいるが、自分のイメージどおりにやれることには限りがあるので、そういう意味で変化がない（30代後半／サービス）

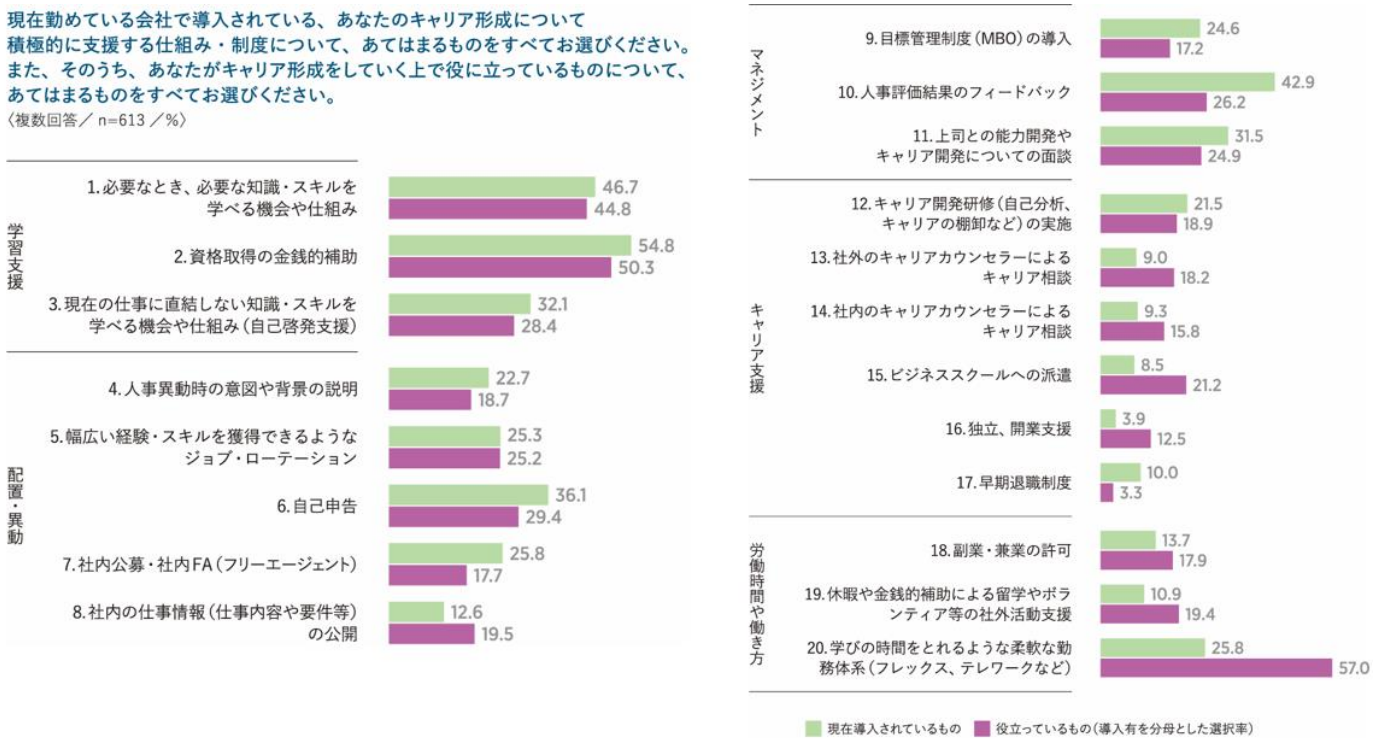
- **キャリア形成に役立っているものは、「学習支援」と「学びのための柔軟な勤務体系」（図表 7）**

・ 現在導入されているものと、役立っているものについて、いずれも相対的に多かったのは「2.資格取得の金銭的補助」（現在導入されているもの 54.8% ／役立っているもの 50.3%）、「1.必要なとき、必要な知識・スキルを学べる機会や仕組み」（同 46.7% ／44.8%）。導入率が低いなかで役立っているのは「20.学びの時間をとれるような柔軟な勤務体系（フレックス、テレワークなど）」（同 25.8%／57.0%）だ。

➡日々の仕事を通じたキャリア形成に必要な「学習支援」、その時間を作るための「柔軟な勤務体系」といった、学びに関する支援の役立ち感が高かった。一方、「配置・異動」や直接的な「キャリア支援」に関する仕組み・制度への役立ち感は相対的に低く、今後の課題となりそうだ。

・

図表 7　キャリア形成を支援する会社の仕組み・制度



- **会社・職場への要望は、「学習支援」「副業許可」「柔軟な働き方」。「配置・異動」「人事評価」「キャリア支援」に関する要望も（図表 8）**

・　会社・職場への要望や支援を得たいことについての自由記述内容を分類したところ、学習支援に関するものが 184 件と多くを占めた。副業、働き方に関することが次に多く見られた。

➡ここまで見てきた「学習支援」「柔軟な働き方」「配置・異動」「キャリア支援」という視点に加えて、「副業許可」についても具体的な要望が寄せられている。「まずは要望を聞いてほしい」という声もあった。キャリア形成という視点から、従業員の会社への期待に耳を傾けることも大切だろう。

図表 8　会社・職場への要望や支援を得たいこと

あなたが自分が望むキャリア形成をしていく上で、現在勤めている会社・職場に要望すること、支援を得たいことがあれば、その内容についてご記入ください。〈自由記述回答より抜粋して分類〉

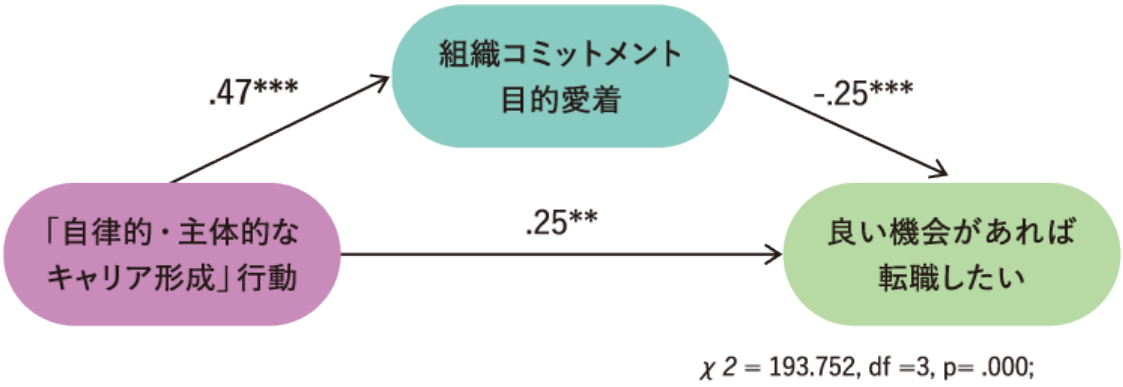
分類（件数）	会社・職場への要望や支援を得たいこと
学習支援（184）	資格取得などの金銭的な補助／自己研鑽のための金銭的援助 受験料補助対象となる資格の拡大 仕事をする上で必要な資格を取得する時間を設けてほしい 仕事に直接関係のない学びへの理解と時間がほしい キャリア形成を支援するための研修やセミナーの幅や数をもっと増やしてほしい 長年勤めている社員たちは、研修がほぼない。今一度再確認しなければいけないこと、学ばなければいけないこともあると思うので、機会を設けてほしい
副業（89）	副業を許可してほしい 副業をするための条件がとても厳しいので緩和してほしい
働き方（83）	育休や介護休暇の延長 テレワークの制度化、フレキシブルな勤務時間の導入
配置・異動（60）	もっといろいろな経験を積ませてほしい／もっと人員配置を固定化せずに流動的に行ってほしい 専門性を深めるために、自分の希望する部署への配属を希望する／自分の得意分野を生かせる職場への異動 他の業界との交流や出向の拡大 職場ごとに必要な能力を明示
人事評価（52）	公正な評価をすること 社内評価のフィードバックなど 年功序列制度や派閥によってのキャリアの妨げをなくしてほしい／育休明けの昇格制度 評価や異動の意図、理由が知りたい スキル開発していることへの評価をもっと加味してほしい
キャリア相談（44）	気軽に第三者にキャリア相談できる機会を設けてほしい 自分のキャリア形成に必要なスキルを教えてほしい 今後考えられる選択肢を提示してほしい キャリア形成をフォローする上司や部署があるといい ロールモデルが少ないので、紹介してくれる制度がほしい
その他	経営陣が10年後の会社像を提示すること キャリア形成について希望を聞かれたことはないので要望を聞いてほしい／もっと個人の背景を知り、意見を尊重してほしい まったく支援の考えがない。形だけの制度はあるがほぼ利用できないような状況

- **自律的・主体的キャリア形成をしていても、組織コミットメントがあれば、転職意識は抑制される可能性（図表 9）**

・「自律的・主体的なキャリア形成」行動は「良い機会があれば転職したい」という意識を高める影響がある（.25）。しかし同時に、「組織コミットメント目的愛着」を高め（.47）、それが「良い機会があれば転職したい」という意識にマイナスの影響を及ぼす（-.25）。

➡社員が自律的・主体的なキャリア形成をすると会社を辞めてしまうのではないか、という懸念に対しては、勤務先企業の目的や理念への共感や情緒的なコミットメントがあればそうはならない可能性が示唆された。

図表 9　「自律的・主体的なキャリア形成」行動と「組織コミットメント目的愛着」が「良い機会があれば転職したい」という意識に及ぼす影響



※数値は標準化係数　*** p < 0.001
※「自律的・主体的なキャリア形成」行動：「自律的・主体的なキャリア形成」に関する行動ができている程度（図表6の10項目を平均）
※組織コミットメント目的愛着：組織の理念や目的への共感やこの会社が気に入っているという情緒的なコミットメント（6件法、5項目を平均）

3. 組織行動研究所のコメント

■多様で変化するキャリア意識だからこそ、会社は明確なメッセージを

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所 主任研究員　藤村直子

仕事やキャリアに関する調査や研究は多くありますが、個人がキャリア自律をどうイメージしているかについて、よく分からないことから、組織行動研究所では今回このような調査を実施しました。キャリアについての自己責任や自己決定、目の前の仕事に主体的に取り組むこと、継続的に学び続けること、自分に合った働き方の選択。キャリア自律にはさまざまな側面があり、個人がイメージすることや重視することの多様性を改めて確認することができました。また、日々の仕事を通じたキャリア形成と共に、学習支援や柔軟な働き方の選択の重要性も再認識することとなりました。

個人の意識は、配置や評価といったイベントを通じた所属する企業との関係性にも影響を受け、ポジティブにもネガティブにも変化していました。企業のキャリア形成に関する考え方やそのメッセージは、従業員からすると、従業員をどういった存在として捉えているかということへの認識にもつながります。企業は、経営・人事からの言葉や制度・施策の導入・運用を通じて、従業員のキャリア形成についてどう考えるか、期待するメッセージを明確に伝えることが、個と組織の間の良好な関係を築くことにもつながるのではないでしょうか。本調査が、キャリア自律という視点から、個と組織の関係性を考えるきっかけになれば幸いです。

■自律的なキャリア形成には、相応の時間と技術が必要

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所 所長　古野庸一

この調査において、8 割以上の方が自律的なキャリア形成を行うこと、そしてそれが会社から求められていると回答していました。しかしながら、自律的なキャリア形成を求められることに、ストレスや息苦しさを感じるという声も多くありました。自律的なキャリア形成を行いたい、しかし、なかなかうまくできないということが垣間見られる結果だと考えられます。たとえば、自分自身のキャリアを考える上で、将来を展望することが求められますが、その作業はそう簡単ではありません。将来を描くことには、相応の時間と技術が必要ですが、そのような時間や技術を学ぶことを働いている人全員が行っているわけではありません。また、将来を描く作業は、一人ではなかなかできません。キャリアコンサルタントなどの専門家や伴走してくれる仲間がいることで促進されていきます。会社は、単にキャリア自律の必要性を伝えるのではなく、そのためのステップや技術が必要だということも同時に伝えていく必要があると考えられます。今回の調査は、そのようなことが示唆される結果であり、多くの方に活用していただけると幸いです。

4. 調査概要

調査目的
若手・中堅社員が、「自律的・主体的なキャリア形成」についてどう認識しているか、
自身が重視することと会社からの期待の認識にギャップはあるのか、
どれくらい実現できているのかなどの意識や実態を明らかにすること

調査対象
若手・中堅の会社勤務正社員
※役職は管理職を除いた一般社員のみ
※勤務先の従業員規模は300名以上
※現在勤務する会社に入社してから半年以上経過した人
※25～44歳　5歳刻みで均等になるように回収
※性別は均等になるように回収
※転職経験者（半年より前に転職）と転職未経験者が1:4になるように回収

調査内容
・自律的・主体的なキャリア形成に関する意識や実態（意味すること・自身が重視すること、会社からの期待、考え方や自身の実践度合い、意欲の変化など）
・キャリア形成を支援する会社の仕組み・制度、会社への要望など

調査方法
インターネット調査

実施時期
2021年9月16～21日

有効回答数
613名

回答者の属性
製造業31.2%、非製造業68.8%
従業員規模：300名以上1000名未満31.3%、1000名以上3000名未満19.7%、3000名以上5000名未満8.3%、5000名以上10000名未満11.7%、10000名以上28.9%
職務系統：営業系18.1%、サービス系16.5%、事務系34.9%、技術系30.5%

リクルートマネジメントソリューションズについて

ブランドスローガンに「個と組織を生かす」を掲げ、クライアントの経営・人事課題の解決と、事業・戦略推進する、リクルートグループのプロフェッショナルファームです。日本における業界のリーディングカンパニーとして、1963 年の創業以来、領域の広さと知見の深さを強みに、人と組織のさまざまな課題に向き合い続けています。

●事業領域：人材採用、人材開発、組織開発、制度構築
●ソリューション手法：アセスメント、トレーニング、コンサルティング、HR アナリティクス

また、社内に専門機関である「組織行動研究所」「測定技術研究所」を有し、理論と実践を元にした研究・開発・情報発信を行っております。

※WEB サイト：https://www.recruit-ms.co.jp

本件に関する
お問い合わせ先

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
社外広報　岩本 宏子、成田 貴代、小川 明子
Mail：press@recruit-ms.co.jp　Tel: 03-6670-1042