

キャリア停滞にあるミドルシニア社員の主体的な学び始めとその影響

佐藤裕子* 今城志保* 藤村直子* 山田香* (*リクルートマネジメントソリューションズ)

1. 背景と目的

近年、企業のOff-JTやOJTに依存せず、働き手自身が主体的にリスキリングやアップスキリングを行う重要性が高まっている。筆者らは、社会人の主体的な学びの始まりに着目し、そのきっかけとなる環境要因を探索的に検討してきた。今回は、キャリア停滞状態にある40～59歳の正社員男性に焦点を当て、キャリア停滞にあるミドルシニア層の主体的な学び始めとその影響を検討する。

ミドルシニアは労働力人口で大きな割合を占め、労働力調査2024年(令和6年)平均結果によると、就労者の半数以上が45歳以上である。高年齢者雇用安定法の改正、就業期間の長期化なども背景に、40代以降のキャリアをどうしていくかは、企業と個人にとって一層重要な課題となっている。しかしこの層は、組織のフラット化による管理職ポストの減少などにより、将来の昇進可能性が低いと判断される階層的プラトーに直面することも多い。

階層的プラトーはキャリアプラトーのひとつであり、最も初期から研究されてきた。社会交換理論に基づくと、行為が期待通りに報われない場合不均衡が生じ、人は行動を調整する。昇進で報われることを期待する個人は、自分の努力が認められないと感じると、新しい仕事や能力開発へのモチベーションを低下させ、仕事満足度や幸福感の低下を引き起こすことが知られている(Yang & Johnson, 2019)。特に、管理職・組織志向の高い人は、階層的プラトーにあると認知したときに仕事のやりがいを低下させる傾向が強いという(今城 & 藤村, 2011)。階層別プラトーは、客観的なもの(同じ職位への在籍期間)と主観的なもの(本人による昇進可能性の認識)の両面があり、両者はある程度関連している。客観的

な階層別プラトーであることの判断は、多くの場合、現職在位期間が5年から10年以上であることを基準とされる(山本, 2016)。

一方、Yangらによると昇進機会の喪失を補うためには、組織によるアプローチ(新しい役割を提供するなど)だけでなく個人によるアプローチ(仕事以外の活動に従事するなど)が有効で、学習意欲が高い人や自分のことを自分でコントロールできると考える人は階層的プラトーを感じにくいとしており、主体的な学びを始めることが、階層的プラトーの影響を緩和することが期待される。主体的な学びの効果については、成人の自己主導的な学習は生活満足度や幸福感と正の相関があるという報告(Edmondsonら, 2012)や、仕事に関する学びはスキル向上や雇用機会の拡大だけでなく仕事への満足度や幸福感を高める(OECD, 2019)、仕事と直接関係しない個人的な学びは、仕事のエンリッチメントと幸福感につながる(Allis et al., 2008)などがある。一方、成人が自ら学習する割合は年代が高まるほど低下する現状があり(厚生労働省, 2024)、主体的に学ぶミドルシニアの割合にはまだ拡大の余地がある。そこで今回は、ミドルシニアの学び始めに影響する要因を探索するとともに、学び始めが階層的プラトーの影響を緩和することを検証する。

2. ミドルシニアの主体的な学び始め

学び始めに影響する要因として検討する1点目は職務内容的プラトーである。職務内容的プラトーは、階層的プラトーと並んでプラトー研究において多く扱われてきた。新たな挑戦や学ぶべきことがない状況を指し、一人前に仕事をこなすようになり仕事がルーティーン化、マンネリ化しがちなミドルシニア

には、階層別プラトーだけでなく職務内容的プラトーのリスクもあるとされる（山本，2016）。一方で、階層的プラトーにあっても、与えられる職務内容が拡大・進化したり、自ら新たな課題を見つけ工夫したりして、職務内容的プラトーに陥らない人もいる。職務内容的プラトーの低さは、階層的プラトーによるモチベーション低下を軽減させ、学び始め（特に仕事に関する学び始め）にプラスの影響を与える可能性がある。

2点目に未来時間の展望（人生の残り時間）がある。社会情動的選択性理論（SST）では、残された人生の時間をどうとらえるかという時間的展望が、社会的目標の設定や人間関係の選択に大きな影響を及ぼすとされ、加齢とともに未来時間展望が狭くなると、知識の習得などの将来見返りが期待できる目標より、情動的満足や価値を含む情動的目標を優先するという（池内 & 長田，2015）。ミドルシニアは、人生の残り時間をより重く考えるようになる世代で、その個人差も大きいと考えられ、学び始めに関係すると想定される。

3点目は、ライフキャリア上の出来事の有無である。筆者らが行った、社会人が主体的な学びを始めるプロセスに関する質的調査（川崎ら，2024）で

は、最初の興味を喚起させたきっかけとして、異動や転職など社会人に特有のライフキャリア上の変化が見出された。同じ職位に長く在籍しているミドルシニアが学び始めるときにも、何らかのライフキャリア上の出来事が引き金のひとつになると想定される。ミドルシニアに特有の出来事には、役職定年などの役割や仕事内容の変更、健康状態の悪化や家族の介護などがあり、それがどう学び始めに関係するかは探索の余地がある。

以上から、今回はミドルシニアの学び始めに特に関係すると思われる上記3つの観点について検討する。

仮説1

階層的プラトーにあるミドルシニアは、職務内容プラトーの程度が低い、未来時間展望の程度が高い、あるいはライフキャリア上の出来事を経験することによって、学び始める

また、背景と目的で述べたような理由から、階層的プラトーのネガティブな影響として想定されるキャリア充実感と幸福感の低下は、学び始めによって緩和されると想定する。学びで向上する幸福感は、生活へのポジティブな感情だけでなく、人間としての充実や自己実現に焦点を当てた eudaimonia（エウ

表1 使用した変数

尺度（いずれも6件法）	指示文		項目例	項目数	信頼性	平均値 (SD)
	（ここ1-2年の学び有無別） 学び有	学び無				
職務内容的プラトー			仕事から大いに刺激を受けていた／仕事で大いに学び成長する機会があった(Allen et al., 1999を参考に作成:反転項目1項目はまともらず)	2	.89	3.94 (1.19)
未来時間展望			私の人生には、まだ多くの時間が残されている／私の未来には、まだ多くの可能性がある (Carstensen & Lang, 1996 Future Time Perspective Scale を参考に作成)	3	.89	3.57 (1.03)
学習効力感	学び始めた時の状況として、以下のことはどのくらいあてはまりますか。	ここ1-2年の状況として、以下のことはどのくらいあてはまりますか。	新しいことを学ぶとき、途中で諦めずに取り組めるほうだ／学習の進捗が思うようにいかないときでも、方法を工夫して取り組める（一般的自己効力感尺度を参考に作成）	3	.87	3.79 (.88)
職場の学習風土			上司は、私の成長やキャリア開発を支援してくれた／同僚は、お互いに積極的にフィードバックし合っていた (Irina Nikolova et al., 2014 Workplace Learning Climate Scaleより上司・同僚の支援を3項目ずつ使用)	6	.93	2.85 (1.05)
キャリア充実感の変化	学び始めたことで、その前と比べて以下のような変化がありましたか。	ここ1-2年で、以下のような変化がありましたか。	仕事へのワクワクした気持ちが高まった／これから先の仕事生活への期待が高まった(堀内 & 岡田, 2009 キャリア充実感尺度を参考に作成)	3	.91	3.13 (1.07)
主観的幸福感の変化			前よりも有意義な生活を送るようになった／これから先の人生についてより楽観的になった (Diener et al., 2010 Flourishing Scaleを参考に作成)	3	.88	3.42 (1.02)
項目（複数選択）			設問		1.該当	0.非該当
ライフキャリア上の出来事 = 特にない	ここ1-2年で、次のような出来事がありましたか。		21の選択肢（「その他」含む）のいずれにも該当しない場合に「特にない」を必選択		62.5%	37.5%

ダイモニア)を含むと期待される。

仮説 2

階層的プラトーにあるミドルシニアのうち、学び始めた人は学び始めていない人と比べて、キャリア充実感と幸福感がより向上する

日本のミドルシニアの学びに関する調査(パーソル総合研究所, 2023)では、学びによるキャリアの充実感や幸福感の向上について、仕事に関する学びを行う層と仕事やキャリアと関係のない学びを行う層に分けて検討し、異なる傾向を見出している。そこで本仮説については、仕事内容別の分析を探索的に加味することとする。

3. 方法

データ収集 2025年2月、調査会社のパネルを用いて、インターネット調査を実施した。

対象 300名以上規模の会社に正社員として勤務している40~59歳の正社員で、現在勤務する会社で5年以上同じ職位(担当職・リーダー職・管理職など)に留まっている一般職・管理職(課長クラス)の男性を対象とし、「ここ1~2年で、自ら興味をもって自発的に学び始めたことがありますか」に対する回答で有:無=6:4となるように回収した。「5年以上同じ職位に留まっている」ことを、階層別プラトーにあると判断する

客観的な指標として用いた。女性は、出産・育児などのライフイベントでキャリアを中断することが多く、キャリアに影響する要因がより複雑である可能性から、本研究の対象からは除いた。年齢は5歳刻み、職種系統は営業系、事務系、技術系の3系統で均等割付を行った。不適切な回答を削除した有効回答数は1541名(学び有954名

無587名)である。

学びの内容 学び有の最も熱心に取り組んだ学び内容別の人数内訳は、A.現在の仕事に直結する学び370名 B.今後のキャリアに役立つ学び387名 C.仕事以外に関する学び201名である。

属性 平均年齢は50.8歳、役職は一般社員55.3%管理職(課長クラス)44.7%、職務系統は営業系32.5%事務系31.2%技術系36.3%、職位滞留年数は5年以上6年未満19.8%6年以上7年未満24.5%7年以上55.7%、企業規模は300名以上999名以下25.8%1000名以上9999名以下45.3%10000名以上28.9%。

使用した変数 分析に使用した尺度・項目は表1のとおりである。

4. 分析結果

仮説1について、目的変数を学習の有無とした二項ロジスティック分析を行った(表2)。階層的投入法を用い、まず統制変数として年代、職位、滞留年数、学習効力感、職場の学習風土を投入し、次に説明変数として、職務内容的プラトー、未来時間展望、ライフキャリア上の出来事=特にないを投入した。統制変数をすべて投入した段階(STEP1)のR2乗値は.05で、STEP2として3つの説明変数を投入する

表2 学びの有無を目的変数としたロジスティック回帰分析(n=1541)

説明変数	オッズ比	95%下限	95%上限	VIF
年代ダミー 40歳~44歳	1.32	.93	1.87	1.39
年代ダミー 45歳~49歳	.98	.72	1.32	1.40
年代ダミー 50歳~54歳	1.02	.78	1.35	1.40
年代ダミー 55歳~59歳				
職種ダミー 営業系	.94	.72	1.22	1.29
職種ダミー 事務系	1.01	.78	1.32	1.30
職種ダミー 技術系				
職位滞留年数ダミー 5年以上6年未満	1.04	.78	1.40	1.16
職位滞留年数ダミー 6年以上7年未満	1.22	.93	1.59	1.14
職位滞留年数ダミー 8年以上				
学習効力感	1.61 **	1.39	1.87	1.33
職場の学習風土	.73 **	.65	.83	1.40
職務内容的プラトー	.57 **	.50	.64	1.49
未来時間展望	1.14 *	1.00	1.29	1.39
ライフキャリア上の出来事=特にない	.68 **	.54	.85	1.01
Cox-SnellのR2	.11 **			

** p < .01, * p < .05, + p < .10

ことで.11に増加した。説明変数投入後のR2検定結果は $p < .01$ でモデル適合は良好であり、各変数に多重共線性は見られなかった。仮説どおり、未来時間展望の高さと職務内容的プラトーの低さは学び始めにプラスの影響を、ライフキャリア上の出来事が特にないことはマイナスの影響を与えた。

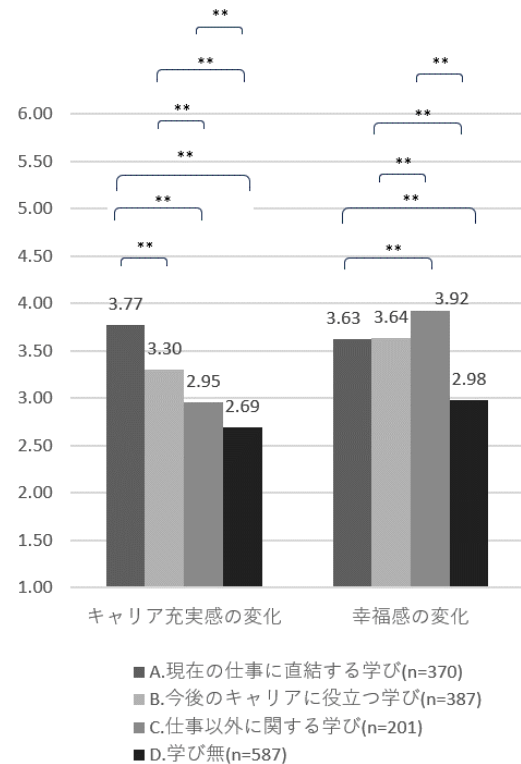
仮説2について、キャリア充実感の変化の平均値(SD)は、学び有 3.41 (1.06) / 学び無 2.69 (.92)、幸福感の変化の平均値(SD) 学び有 3.69 (.97) / 学び無 2.98 (.92)で、t検定の結果、いずれも $p < .001$ で有意差が確認された。

学びの内容別に平均値を比較すると(図1)、キャリア充実感の平均値(SD)は、A.現在の仕事に直結する学び 3.77 (.97) / B.今後のキャリアに役立つ学び 3.30 (1.03) / C.仕事以外に関する学び 2.95 (1.06)でいずれの群間にも $p < .001$ で有意差があり $A > B > C$ でキャリア充実感の変化が高いことが示された。幸福感の変化では、A. 3.63 (.97) / B. 3.64 (.96) / C. 3.92 (.98)でC.がA.B.より $p < .001$ で高く、 $C > A/B$ で幸福感の変化が高いことが示された。

5. 考察

ミドルシニアの学び始めに影響する要因として、第一に、職務内容的プラトーが低い場合に学びが促進されることが示唆された。将来の昇進可能性が低いと判断される階層的プラトーにあるミドルシニアでも、現在の仕事のやりがいの高さが影響し、学びへのモチベーションが維持されることが考えられる。第二に、未来時間展望の高さが見られた。加齢と共に意識される残り時間を吟味してミドルシニアは学び始める。学びが自らの未来を充実させる手段だと認識することが主体的な学びを促すと考えられる。第三に、ライフキャリア上の出来事は学び始めを促すことが確認され、川崎ら(2024)の質的研究で示された学びのきっかけとしての出来事の効果を定量的に確認できた。21個のライフキャリア上の出来事を選択状況が、学びの有無によって異なるかを探索的に検討したところ、「テレワーク・フレックスタイム ($\chi^2(df=1, N=1541)=13.9, p < .001$)」「業務内容が大きく変わる異動 ($\chi^2(df=1, N=1541)=8.8, p < .01$)」

図1 学び内容別 キャリア充実感・幸福感の変化



上部の記号は、分散分析後の多重比較法の結果を示す ** $< .001$

「副業・兼業 ($\chi^2(df=1, N=1541)=4.2, p < .05$)」で学び有を選択した人が有意に多かった。学びの内容ごとの促進要因の違いは、今後さらに検討余地がある。

学び始めの効果については、キャリア充実感と幸福感の双方にプラスの影響を与えることが示された。また、学びの内容によって効果の表れ方が異なり、現在の仕事に直結する学びはキャリア充実感を最も高め、仕事以外の学びは幸福感を最も高めることが示唆された。先行研究から、仕事以外に関する学びは、幸福感だけでなくキャリア充実感も高めると想定したが、その効果は明らかでなく、今後の検討課題としたい。

今回は、対象を男性社員に限定していること、学び前後の心理的変数を一時点で測定していること、各尺度を構成する項目数が十分でないことなどの限界があった。今後は、追跡的調査や質的調査により、さらに検討を深める余地がある。

企業の人材マネジメントの観点では、階層的プラトーにあるミドルシニアの学び始めの促進にむけて、仕事設計や異動などにより、職務内容的プラトーを緩和するのが有効である可能性が示唆された。