

Works Report 2026

ミドルのためのキャリアガイド
キャリアショックとどう向き合うのか

ミドル期の挫折とキャリアショックプロジェクト

辰巳哲子（プロジェクトリーダー／主任研究員）
星野万喜子
菅原良枝（アソシエイト）
谷本智子（アソシエイト）

分析／高田治樹

イラスト／小林繁則（ケイズデザイン）
デザイン／スマイルボタン
校正／ディクシオン
印刷／北斗社

2026年3月発行

本プロジェクトの記事は
こちらからお読みいただけます。



ミドル期の挫折とキャリアショック

<https://www.works-i.com/research/project/careershock/index.html>

リクルートワークス研究所

〒100-6640

東京都千代田区丸の内1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

株式会社インディードリクルートパートナーズ

<https://www.works-i.com>

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Indeed Recruit Partners Co., Ltd. All rights reserved.

Works
Report

2026

ミドルのためのキャリアガイド

キャリアショックと

どう向き合うのか



はじめに

キャリアショックとは、自分ではどうにもできない出来事に直面し、これまで当たり前だと思っていたキャリアを、根底から考え直すことになる経験を指す。それはある日突然訪れ、日常の延長では受け止めきれないほど、激しく心を揺るがす体験として刻まれる。

リクルートワークス研究所では、こうしたショックを経験した40代から50代の人々に話を聞いてきた。「会社の倒産」「突然の事業譲渡」「健康診断での重病告知」「予定していた転職の白紙撤回」。語られたのは、本人が思い描いていたキャリアの前提を無慈悲に覆す出来事の数々である。ショック直後には先が見えず、自信を失い、誰とも話せなくなったという人も少なくない。とりわけミドル期は、仕事上の責任に加え、家庭や体力の変化が重なりやすい時期だ。そのため、同じ出来事であっても衝撃が深く、大きくなりやすいのが特徴だ。

キャリアショックを経験した人について詳しく調べていくと、その後の歩みは人によって大きく異なっていた。長く立ち止まったまま苦しむ人がある一方で、空白の時間を経て、まったく新しい道を歩み出す人がいる。興味深いのは、その新たな道が、本人が明確に自覚していた目標というよりも、むしろ自分でも気づいていなかった「潜在的な願い」や、未だ可視化されていなかった「本来の試行」を形にしたものであるケースが多いという点だ。ショックという衝撃が、幾重にも重なった日常の陰に隠れていた「これからの自分が本当に大切にしたいこと」を、囿らずも照らし出す契機となっているのである。

どうすれば、ショックの痛みを正しく受け止め、自らも気づいていなかった本来の願いが指し示す道へと進むことができるのか。本報告書は、キャリアショックがもはや誰にでも起こり得る普遍的な経験であることを前提としている。その上で、ショックの後に適切なプロセスをたどることで、出来事の前よりも、むしろ自分が得たかった本質的なキャリア経験へとつながっていける可能性があることを、理論と調査結果から読み解いていく。

キャリアの前提が揺らぐとき、 何が起きるのか



この報告書の使い方

●ショックを経験した方

ショックから時間が経っていない場合は、まず心身を休めることを最優先に。焦って答えを出そうとせず、気持ちが落ち着いてから、ご自身の現在地を俯瞰する「地図」として本報告書を活用してください。

●身近にショックを受けた人がいる方

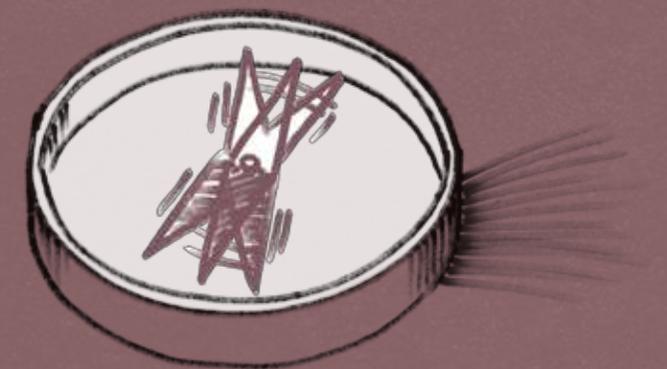
ショックの直後は、本人が心身ともに弱った状態であることを受け止め、「あなたのせいではない」ことを言葉で伝えてください。周囲の静かな理解と客観的な視点が、その後のキャリアへの何よりの支えになります。本報告書では、プロセスに応じて周囲ができる具体的な支援のあり方についても解説しています。

目次

はじめに	02
序章 キャリアショックとミドルの実態	05
思い描いていたキャリアが、突然通じなくなる時代	
なぜ、大きなショックはキャリアを変えるのか	
ミドル期に訪れるキャリアの揺れ	
ミドル期のキャリアショックがもたらすもの	
第1章 キャリアショックのリアルな様相	10
キャリアショックのきっかけは「仕事」が最多	
ショックのインパクトと期間	
キャリアショックを引き起こす3つの場面	
1 雇用・経営の変化	
2 職場の関係トラブル	
3 職務・地位の変化	
仕事以外の出来事が、キャリアを揺さぶるとき	
第2章 ショックを乗り越える心理プロセス	21
キャリアショックと心理の変化プロセス	
「あがき」から「意味づけ」までの心の変化	
ショック直後に起こる、「あがき」の状態	
少しずつ終わりを受け止める「区切り」と「問い直し」	
試しながら出来事の意味を組み替えていく	
ショック後に表れやすい、思考のパターン	
Column キャリアショックを支える職場のあり方	
第3章 キャリアショックがもたらす新たな入口	32
キャリアショックは、次への入口	
キャリア・リフレーミングを促す向き合い方	
キャリアショックを越えて：3つのキャリア・リフレーミングの物語	
おわりに	38

序章

キャリアショックと ミドルの実態



思い描いていたキャリアが、突然通じなくなる時代

キャリアの前提が崩れやすい時代

キャリアショックという言葉が注目されるようになった背景には、働く環境がもはや「先を見通せるもの」ではなくなりつつあるという、時代的な変化がある。近年、働く個人を取り巻く環境変化のスピードは一段と速まり、予期せぬ異動や失職、仕事内容の大幅な変化、事業からの撤退、組織の買収など、個人のコントロールが及ばない変化に直面する機会は確実に増えている。

調査の中でも「自分ではどうにもならない予測不能な出来事をきっかけにキャリアを見直した経験がある」と回答した人は47.5%と、約半数に上ることが示されており、個人のキャリアに大きな影響を与える出来事は決して珍しいケースではないことがわかっている。今ある日常が今後も続くと思って暮らしている中で、ある日突然、自分にはどうにもできない出来事が起こり、足場が失われるような状態になる。そのような状況をいったいどのように受け止めたらよいのだろうか。

予測できない出来事

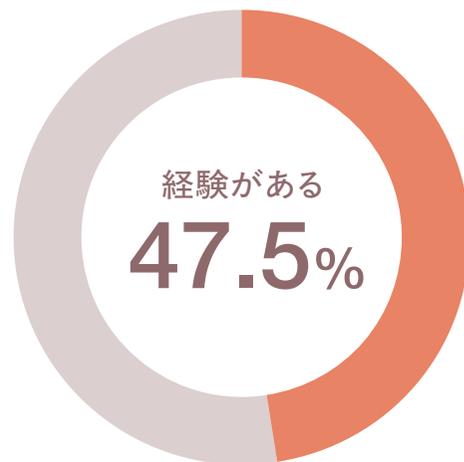
本プロジェクトを進めるにあたり、予期せぬ出来事に遭遇したことをきっかけに自分のキャリアについて考え直す経験をした人たちに話を聞くことから始めた。すると、そこでは予想もしていなかったショック経験が多く語られることになる。

震災で仕事がしばらくできなかった人、社会的には成功していた専門職だったはずが、勤めていた会社の事業方針が変わったことで退職勧奨を受けた人、自分が所属していた事業部が他社に買収された人、転職直後に職場から突然の降格を言い渡された人、勤務先が突然事業を停止したという人、家族の介護や子どものケアが突然必要になった人など、個人が日々の仕事の中でまったく想定していなかった出来事を経験しているケースが多く聞かれた。そして、これらの出来事は、一時的に日常生活が送れなくなるほどの大きな動揺をもたらしていた。

キャリアショックの全体像を把握するために、まずはキャリアショックの定義を確認しておこう。

図表0-1 キャリアに大きな影響を及ぼす経験の有無

Q 予測不能な出来事をきっかけにキャリアを見直した経験がある？



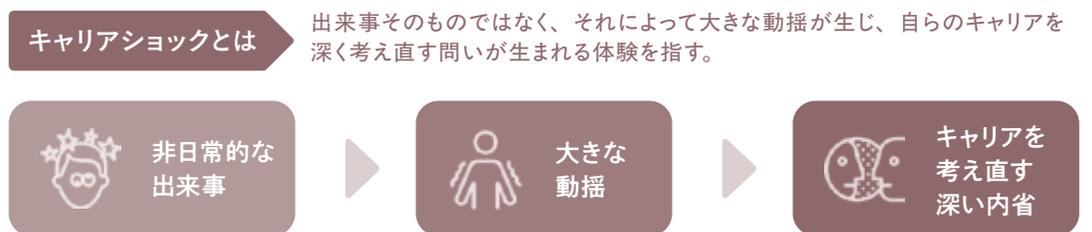
なぜ、大きなショックはキャリアを変えるのか

キャリアショックとは何か

キャリアショック研究で有名なオランダのアカーマンス (J.Akkermans) らは、キャリアショックとは「少なくともある程度は本人のコントロールの及ばない要因によって引き起こされ、自らのキャリアについて慎重に考え直すきっかけとなる、破壊的で非日常的な出来事」^{※1}であると定義している。つまり、ショックを受けただけではなく、それが個人のこれまでの秩序や前提を壊すほどの出来事で、そのことをきっかけにキャリアについての熟考が引き起こされるのがキャリアショックの特徴だ。

- **Disruptive**
(秩序を壊す/動揺を引き起こす)
- **Extraordinary**
(非日常的で予想外)
- **Outside individual's control**
(本人のコントロール外で起こる)
- **Triggers deliberate career reflection**
(キャリアについての熟考を引き起こす)

図表0-2 キャリアショックとは



(※1) アッカーマンスらによるキャリアショックの定義 “a career shock is a disruptive and extraordinary event that is, at least to some degree, caused by factors outside the focal individual's control and that triggers a deliberate thought process concerning one's career.” Akkermans, Seibert & Mol (2018)
(※2) Zikic, J., & Richardson, J. (2007). Unlocking the careers of business professionals following job loss: Sensemaking and career exploration of older workers. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24(1), 58-73

ショックが新たなキャリアの入口になる

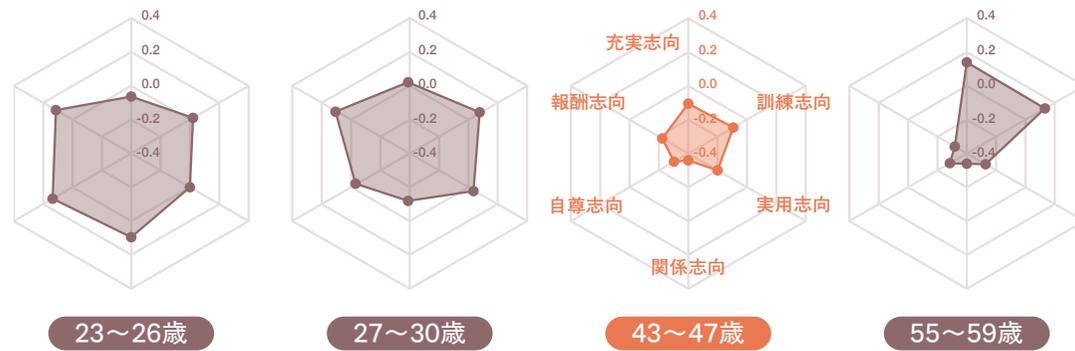
ショックは苦痛を伴う出来事であり、直後には動揺や混乱、喪失感が強く表れる。定義にある「破壊的」という言葉が示すように、ショックはこれまでの常識を覆し、一時的に心の均衡を崩すほどの力を持つこともある。ところが、キャリアショックはその後のキャリアにポジティブな影響をもたらす可能性があることがわかってきている。Zikic & Richardson (2007)^{※2}は、失業した中高年への調査で、失業がキャリアの意味づけのプロセスを促し、自身の価値観や関心を再確認する行動へとつながる可能性があることを示した。今回の調査の中でも、大きなショックが「自分にとって働くとは何か」を問い直す契機となったり、それによってこれまでまったく考えもしなかった新たなキャリアの選択肢が見えてきたケースもあった。ショックは単なる「痛み」ではなく、その後の向き合い次第で、新たなキャリアの入口になり得るといふことだ。

ミドル期に訪れるキャリアの揺れ

ミドル期に忍び寄る「停滞」と環境の激変

ミドル期（40代・50代）は、キャリアにおいて複雑な発達課題が重なり、重要な転機が訪れやすい時期だ。行き詰まりや燃え尽きといった“停滞”を感じる事が多く、体力や集中力の衰えを自覚し始める。一方で、ミドルを取り巻く環境変化は速い。組織内での責任増大、技術革新によるスキル要求の変化や家庭生活の変化など、複数のライフイベントが同時に押し寄せる。「停滞」している自分と、「激変」する環境。このギャップこそが、ミドル期のショックが深く響きやすい背景にある。若い頃のように体力や時間を投じて柔軟に対応することが難しくなる中で予期せぬ出来事に直面すれば、そのショックはより大きなものとなる。

図表0-3 年代別の学習意欲



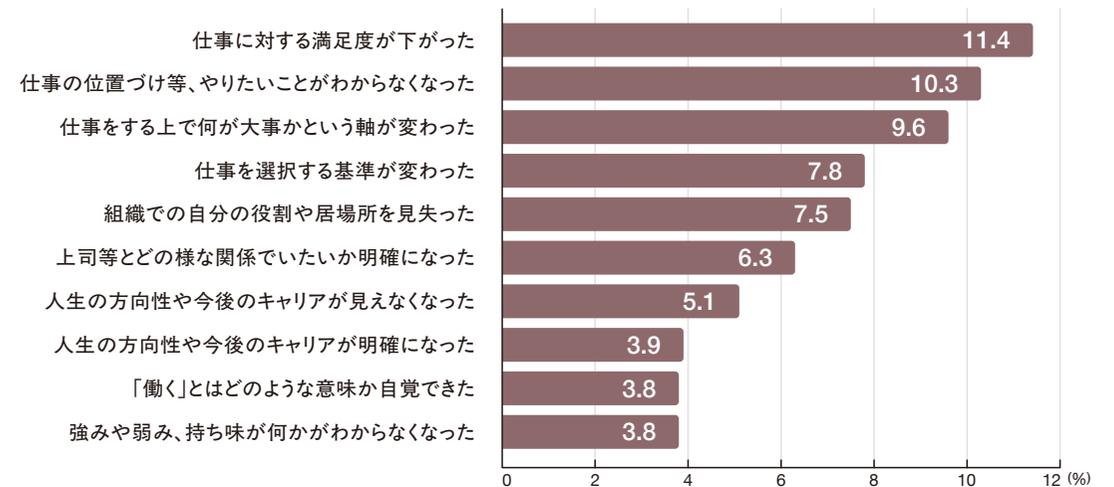
出所：リクルートワークス研究所(2012)「社会人の『学習意欲』を高める」
 (※1) リクルートワークス研究所「学習意欲と働くことに関する調査」。全国の高校生、18~72歳の男女に対するインターネット調査。【サンプル数】2,929名【調査期間】2011年12月28日~2012年1月4日
 (※2) ①充実志向(学ぶこと自体を楽しむ動機)、②訓練志向(スキルの獲得や能力向上への意欲)、③実用志向(仕事に役立つ学びへの関心)、④関係志向(人とのつながりを通じた学びへの期待)、⑤自尊志向(学ぶことで自信を得る動機)、⑥報酬志向(評価や待遇の向上を求める動機)、市川伸一「学ぶ意欲の心理学」(PHP新書、2010年)より。

ミドル期のキャリアショックがもたらすもの

ショックをきっかけとした変化

ミドル期に大きなショックを経験した人々は、その後どのような変化があったのか。調査で尋ねたところ、最も多かったのは「仕事に対する満足度が下がった」(11.4%)であり、ショックがモチベーションの低下につながっていることがわかる。また、「やりたいことがわからなくなった」「仕事で大事にしたいことが変わった」「仕事を選ぶ基準が変わった」など、価値観やキャリアの軸が揺らぐという回答が続いている点から、ショックは単なる出来事ではなく、キャリアの前提に揺さぶりをかける経験であることが読み取れる。割合は低いものの、人生の方向性やキャリアが明確になったといった前向きな変化を経験した人も一定数おり、ショックが再出発につながる可能性があることが示された。

図表0-4 キャリアショックによる変化



ミドル期に「自分を見失いやすい」理由

ミドル期は、キャリアの「中間地点」にあたり、昇進の天井感や役職定年制度などによるキャリアの頭打ち感が出やすい時期でもある。職場での役割が変わり、専門性が陳腐化したりすることで、職業的アイデンティティの再定義を迫られることもある。若年期には、「成長」「昇進」「スキル習得」といった比較的直線的なキャリア期待があるが、ミドル期以降はこうした「わかりやすい上昇軌道」が見えにくくなる。

一方でミドル期は、若年期より意思決定力があり、自己理解も深まるため、キャリアショックを単なる混乱としてではなく、「立ち止まり、意味を見出す機会」として活用しやすいという側面もある。続く第1章では実際のケースを基に、キャリアショックの実態を明らかにしていこう。

第1章

キャリアショックのリアルな様相



キャリアショックのきっかけは「仕事」が最多

ショックの正体は、出来事の内容だけでなく、それが個人の歩みをどう断絶させ、どう内面に響くかにある。予測不能な衝撃が個人のキャリアに与える影響の実像を俯瞰する。

職場発のショック

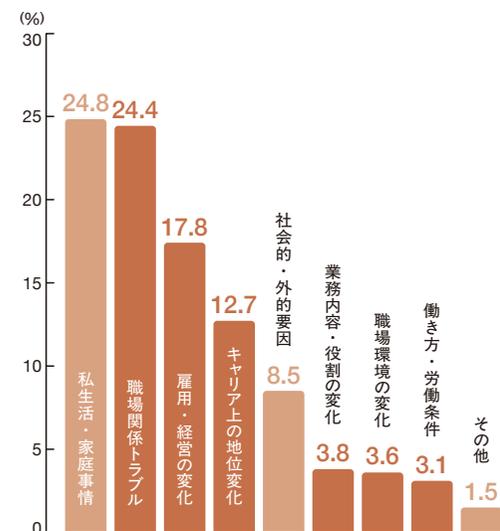
キャリアショックの要因となった出来事を選択してもらったところ、職場関係、雇用や経営の変化、地位変化など仕事に関する出来事に集中していた。私生活や家庭事情によるショックも24.8%と少なくはないが、働く場面での合計は65.4%となり、その多くは職場で起きていることが窺える。日々多くの時間を過ごし、自分の役割や価値を託している場所だからこそ、職場で起きた変化は大きな動揺を引き起こす。「自分は何者なのか」「この先どう働いていけばいいのか」。仕事に関する出来事は、こうした根源的な問いを突きつけやすい。

ミドル期に重なるショック

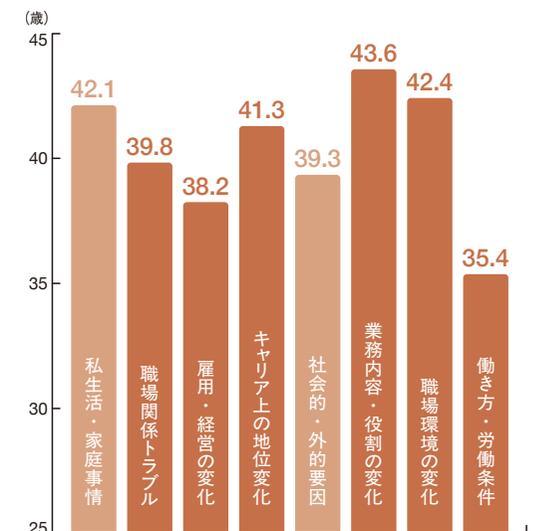
下のグラフは、キャリアショックがどのような出来事で起きたかを分野別に示し、その発生時の平均年齢を示している。平均年齢は約35歳～43歳台であり、主にミドル期に集中していることがわかる。

そして、内容によって経験されやすい年齢には差が見られる。働き方や労働条件に関するショックは平均35歳と比較的若い時期に経験するが、業務内容・役割の変化や職場環境の変化、私生活・家庭事情などは40歳以上で経験している。キャリアショックが組織内での責任増大や家庭の転機と重なって生じていることを示している。

図表1-1 キャリアショックの要因



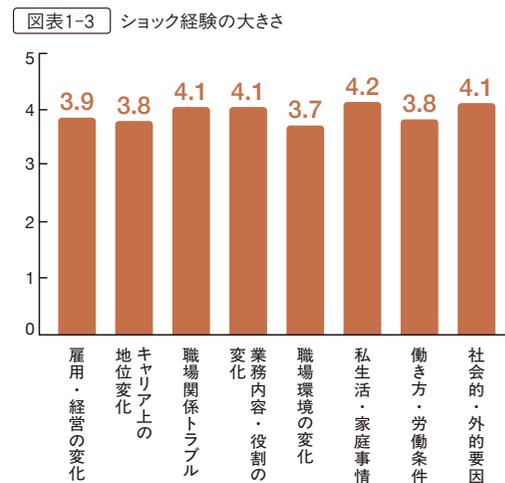
図表1-2 ショック経験の平均年齢



ショックのインパクトと期間

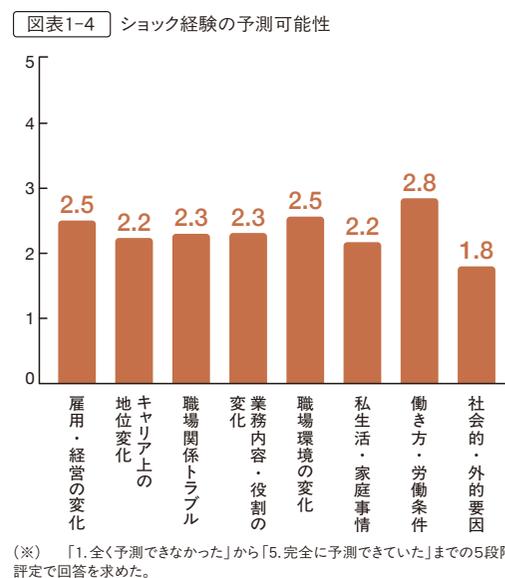
衝撃度：衝撃が特に大きかったのは「病気」と「自然災害」

ショックがどれほど大きかったかを「1.大変小さなショック」から「5.大変大きなショック」までの5段階評定で尋ねたところ、全体の平均値は4.02と高い水準を示した。中でも衝撃が大きかったのは、私生活・家庭事情（自身の病気など）や社会的・外的要因（自然災害など）であり、特に強く響いた経験として受け止められている。一方、キャリア上の地位の変化は相対的に小さく、出来事の捉え方に差が見られた。



予測可能性：ショックを引き起こす出来事の予測は難しい

ショックの予測可能性を5段階で尋ねた結果、平均値は2.3と低く、多くが「ほとんど予測できなかった」領域にあった。特に私生活・家庭事情（2.2）や社会的・外的要因（1.8）は不意に訪れやすく、防ぎようのない変化として強い衝撃を与える。本人でさえ予測できないため、周囲の支援も後手に回りやすい。こうした突然の出来事は、本人の努力とは無関係にキャリアの方向を変えてしまう。ショックは誰もが直面し得る出来事である。フォーカスすべきは、その発生そのものよりも、その後の解釈と対応のあり方である。



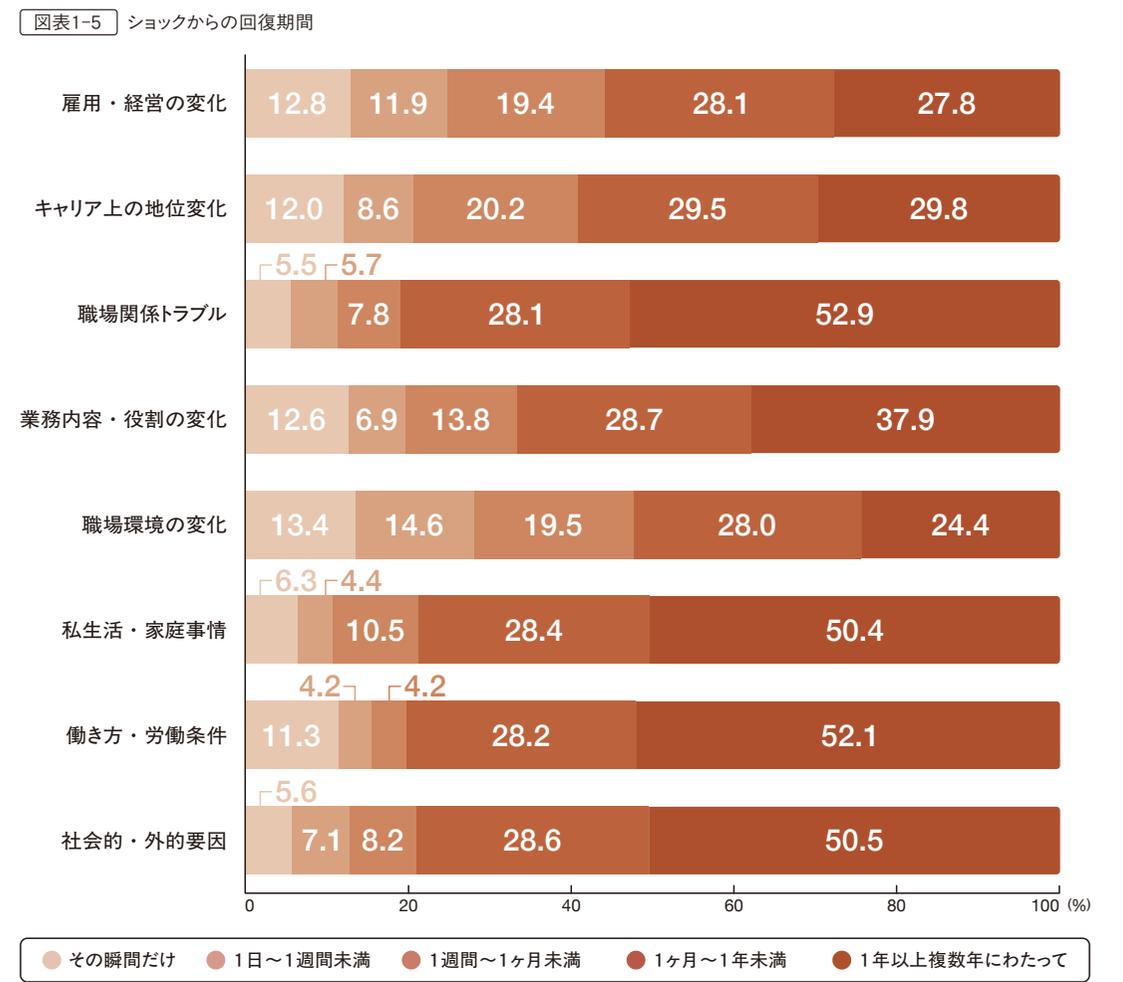
回復期間：出来事は短くても、回復にかかる時間は長い

ショックを引き起こす出来事の継続期間の中央値は「1週間～1ヶ月未満」と比較的短いですが、回復期間は必ずしも一致しない。下図は、ショック経験からの回復期間を出来事の種類別に示したものである。回復には一定の時間を要することが読み取れる。

雇用・経営の変化やキャリア上の地位変化は、約3割が1年以上の影響を受けている。特に地位変化では29.8%が長期化しており、昇進・降格・異動といった出来事が、その後の自己認識や職務適応に持続的な影響を及ぼしている可能性がある。業務

内容・役割の変化も37.9%が長期化しており、仕事内容への再適応には相応の時間が必要であることが示唆される。

さらに、職場関係トラブル（人間関係、ハラスメントなど）、働き方・労働条件、社会的・外的要因（震災など）、私生活・家庭事情に関わる出来事については、回復までに1年から複数年を要したと答えた人が半数を超えている。ショックへの対応には、発生直後の支援だけでなく、中長期的な回復プロセスを視野に入れた支援や環境調整が不可欠であるといえる。



キャリアショックを引き起こす 3つの場面 -1. 雇用・経営の変化

キャリアの前提を 揺るがすほどのショックとは

これまでに見てきたように、ショックの多くは職場で生じている。職場は本来、日常の延長にあり、これからも当たり前時間に時間を重ねていくはずの場である。ところが、その場所がある日突然、キャリアの前提を揺るがす場へと変わる。キャリアショックの現場では、いったい何が起きているのだろうか。ここでは、調査やインタビューの中で特に多く語られた内容に着目し、キャリアの前提を揺るがす以下の3つのテーマを取り上げる。①雇用・経営の変化、②職場の関係トラブル、③職務・地位の変化である。以下、それぞれについて具体的な事例とともに検討する。

雇用・経営の変化： 本質は「扱われ方」にある

ショックの中でも、2割弱の人が経験しているのが、雇用や経営の変化によるものである。詳細を尋ねると、リストラや事業の撤退、合併といった出来事が挙げられた。こうした変化は、組織にとっては避けがたい判断かもしれない。しかし当事者にとっては、「ある日突然、足元の地面が抜け落ちた」ように感じられることが少なくない。特にミドル期は、長年積み重ねてきた役割や信頼の上にキャリアが成り立っている。だからこそ、たとえ合理的な説明がされ、

自分のせいではなかったとしても、急すぎる変化に「何か大きなミスをしたのだろうか」と自分を疑ってしまうこともある。そのように感じた瞬間、ショックは単なる不安を超え、自分の存在そのものが揺らぐ感覚として心に刻まれる。受け止め方に大きく影響するのは、その過程で組織にどのように扱われたかという点である。

心理学者ロッソー (D. Rousseau) の心理的契約の理論では、人は雇用関係の中で、「会社は自分を公正に扱ってくれる」「努力はきちんと報われるはずだ」といった、言葉にされない期待を抱いて働いているとされる。これらは契約書に書かれているものではないが、信頼の土台となっている。ところが、経営上の判断や組織再編に伴う退職勧告が、十分な説明や対話を欠いたまま進められると、この土台は崩れる。心理的契約が破られたと感じ、「裏切られた」「切り捨てられた」という感情が生まれる。これが、雇用・経営の変化が深刻な体験として残る要因である。

さらに、不透明な意思決定のもとで進められると、影響はより一層大きい。「基準がわからない」「その基準を誰がいつ決めたのかわからない」「自分だけが取り残されたように感じる」、こうした感覚は組織への信頼を失わせ、個人のキャリア観そのものを揺さぶる。ミドル期の働き手にとって、雇用や経営の変化は、これまで積み重ねてきたキャリアの物語が突然断ち切られる経験として受け止められやすいのである。



E氏の
ケース

積み上げてきた日常の暗転

E氏が勤めていた専門技能を活かす職場が突然閉鎖されたのは、コロナ禍の最中だった。出勤しても責任者と連絡が取れず、周囲の混乱の中で初めて事態を理解したという。「まさか自分の身にこんなことが起きるなんて。あっけにとられて、しばらくは何も考えられませんでした」。日々目の前の業務に邁進していたため、経営の行き詰まりを感じる兆候はほとんどなく、倒産はあまりに唐突に感じられた。

答えのない問いに閉じ込められる

倒産後、E氏は虚脱感の中で時間を過ごした。次第に湧いてきたのは、やり場のない悔しさだった。「自分に非があるわけではないのに、なぜ積み上げてきたキャリアがこんな形で終わらなければならないのか」。その葛藤を、すぐに周囲へ打ち明けることもできなかった。そんな中、家族は「あなたが悪いわけじゃない」「これまで誠実に積み上げてきた実績

は消えない」と声をかけ続けた。前を向けるまで数ヶ月かかった。自分とは異なる客観的な視点で見てくれる人がいると感じられたことが、少しずつ外の世界に目を向けるきっかけになった。

「不運として終わらせたくない」

やがてE氏は再就職に向けて動き出したが、不安定な社会情勢も重なり、道のは険しいものだった。「今日は探そうと思える日もあれば、何もできない日もあった」。感情の波を繰り返す中で、次第に「この経験をただの不運として終わらせたくない」という思いが芽生え始める。E氏は自身の専門性を証明する資格に改めて挑戦すると同時に、あえてこれまでとは異なる分野の仕事にも視野を広げた。「以前の環境に戻ることでだけが正解ではない」——そう思えたとき、心の重石が少し軽くなった。

その後、E氏は異業種の企業に採用された。現在はかつての専門技能を直接使う場からは距離を置いているが、これまでの専門分野に閉じず、日々新たな挑戦機会のある職場で力を発揮している。「今の環境は、自分の生活スタイルにとっても合っている。それが何より大事だと思えるようになりました」

理不尽な喪失がもたらす、自己概念の揺らぎ

経営判断という抗えない力によるショックは、失業の衝撃だけでなく、「社会における自分の価値」を疑わせるほどの深手を負わせる。E氏の経験は、自分に非がない状況下であっても、人は自信を根底から揺さぶられ、立ち止まらざるを得ないことを示している。しかし、空白期間の出口での資格挑戦や他者との会話といった小さな試行の積み重ねこそが、従来の分野に固執しない柔軟な再出発を支える土台となったのである。

キャリアショックを引き起こす 3つの場面 -2. 職場の関係トラブル

他者との関係がキャリアショックに

働く場面でのショックの中では、人との関係の変化をきっかけに起こるものが4分の1を占めた。その内訳を見ると、「上司・同僚との不信」「ハラスメント」「人間関係の悪化」など、職場での関係性のほころびを主要な出来事として挙げている。これらは単なる業務上の摩擦ではない。キャリアショックに至るケースでは、「これまでの努力が否定された」「自分の居場所がなくなった」「自信が持てなくなった」と感じる体験として受け止められ、存在価値が揺らぐ感覚を伴っている。これは、関係トラブルが感情の問題にとどまらず、キャリア観や人間観に影響を及ぼしていることを示している。

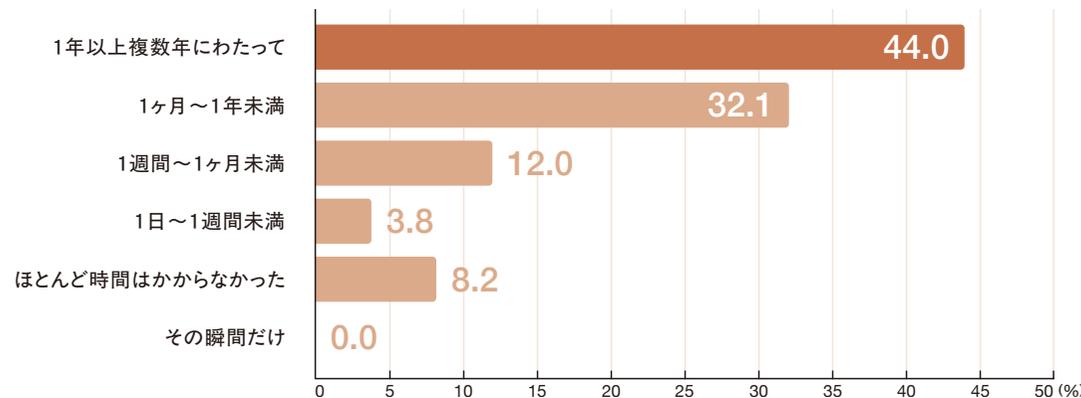
気持ちの立て直しには時間がかかる

さらに、関係トラブルはキャリアショックの中でも特に長く心に残りやすいようだ。分析結果からは、関係トラブルから気持ちを立て直す期間は、「1年以上複数年にわたって」が44.0%と、回復に長い時間を要する傾向があることがわかる。

人は職場で、他者との関係を通じて自分の役割や価値を確かめている。その関係が崩れると、職場での自分の存在基盤が失われたように感じられ、ミドルの場合は、「自分の関わり方が悪かったのではないか」という自責を抱きやすい。

他者との関係トラブルから信頼が失われる経験は、「自分は本当にこの職場で働き続けたいのか」という問いを生み、異動や退職といった選択を通じて、キャリアの針路を方向づけていく。次のページでは、関係性の崩壊を経験した人の語りから、キャリアショックの過程を見ていこう。

図表1-6 職場関係トラブルのショックから気持ちを立て直す期間



2 ケーススタディ

ショックの現場 / 職場の関係トラブル



1氏の
ケース

「ここにも、自分は守られない」

1氏はこれまで、複数の対人サービス職を経験してきた。仕事そのものにやりがいを感じ、専門的な知識や技術を身につけることにも前向きだった一方で、どの職場でも共通して悩まされてきたのが「対人関係」だった。上司からの強い叱責や威圧的な態度、人格を否定されるような言動にさらされることもあり、「自分が我慢するしかない」と耐えながら働いていたという。

転機となったのは、ある職場で経験した深刻なハラスメントだった。執拗な叱責や過度な干渉が続き、さらには個人の尊厳を傷つけるような言動が繰り返された。周囲に相談しても組織的な改善は見込めず、「ここにも、自分は守られない」と痛感した1氏は、その職場を離れる決断をする。

その後も環境を変えながら働き続けたが、似たような違和感に何度も直面した。そこで初めて、「職場を変えることだけが解決策ではないのではないか」と考えるようになる。何をやるかだけでなく、どんな人たちと、どんな空気の中で働くか。その問いが、1氏の中でキャリアの核心を占めるようになっていった。

「安心」という土台の上に築くキャリア

現在1氏は、組織内の対話や関係性を極めて大切にしている企業で働いている。採用選考の過程にもこだわり、対話を重ねる中で、「ここなら自分らしくいられるかもしれない」と感じたという。

現在の職場では、仕事への熱意はもちろんのこと、安心して働ける環境であることを大切にキャリアを築いている。「今は、周囲の人たちと尊重し合いながら、納得感を持って仕事に取り組んでいると感じています」。その言葉には、度重なる困難を経て「自己の尊厳を守れる環境選び」という新たな軸を手に入れた、1氏の強さがにじんでいる。

『自分を守るための境界線を引く』

——— 理不尽を「拒絶」することで見えてくる、キャリアの真の起点 ———

このケースが示しているのは、対人関係の悩みやハラスメントというショックが、単なる職場環境の問題を超えて、個人の「自己概念」や「生存戦略」と深く結びついている点である。1氏は、かつての経験から身についた「我慢して周囲に適応する」というパターンが限界に達したとき、勇気を持って理不尽に対して「ノー」を突きつけた。心理的安全性は、何を指すかというキャリアの軸そのものではなく、自分の感情や尊厳を正しく認識するための「不可欠な土台」である。ショックを機に、自分を削ってまで適応すべき場所ではないと境界線を引けたことが、「自分の快・不快」を起点とした、等身大のキャリアを再構築する力となったのである。

キャリアショックを引き起こす 3つの場面 -3. 職務・地位の変化

ショックの現場 / 職務・地位の変化



C氏の
ケース

期待と成果の狭間で、 失われていく自分

C氏は、大手企業で実績を積み、さらなる挑戦を求めて急成長中のスタートアップ企業へ参画した。これまでの経験を活かし、組織の基盤を築くマネジャーとして期待されていたが、変化の激しい環境と、高い成果へのプレッシャーが徐々にC氏を追い詰めていく。周囲との関係にも歪みが生じ、気づけば心身の不調をきたしていた。そんな中、会社から告げられたのは「マネジャー職の解任」という通告だった。長年積み上げてきたキャリアへの自負を否定されたような衝撃に、C氏は深い喪失感を味わう。

葛藤の果てに 「役職者ではない自分」を受け入れる

役割を解かれ、一担当者に戻った当初、C氏は強い屈辱感と「周囲からどう見られているか」という不安に苛まれた。

眠れない日々が続く中、かろうじて日常をつなぎ止める時期が続いた。「なぜ、こうなってしまったのか」という自問自答と、出口の見えない苦しさ。しかし、その紆余曲折を家族や知人に支えられながら歩む中で、ある変化が芽生える。「自分を苦しめていたのは、会社が与えた役職という看板に、自分を過剰に同化させていたことではないか」。そう気づいたとき、C氏は初めて「組織の中の自分」ではなく「一人のプロフェッショナルである自分」として、目の前の仕事に向き合えるようになった。

自身の価値を再定義して再出発

現在、C氏は自身の原点であったキャリア支援の専門性を活かせる環境で、新たなスタートを切っている。役職や肩書きに縛られず、自分の強みが誰かの役に立っているという確かな手応えが、今のC氏の支えとなっている。「あの時の降格は、組織に依存しない自分をつくるための、必要な痛みだったのだと思います」。かつての挫折は、単なる地位の喪失ではなく、自分らしい働き方を取り戻すための重要な通過点へと昇華されている。

役割の喪失がもたらす、自己概念のアップデート

このケースが示しているのは、職務や地位の変化というショックが、環境の変化を超えて「自分は何者か」という自己概念を根本から揺さぶる点である。C氏は、心身の不調や家族からの支援といった紆余曲折を経て、役職という外的な看板を失った自分を受け入れられた。ショックによって一時的に自信を失うことはあっても、それは現在の自分に合わなくなった古い「役割」を脱ぎ捨て、より等身大で持続可能なキャリアを再構築する契機となり得るのである。

昇格もまた、ショックになり得る

昇格、降格、ポストオフ、職務変更——。地位や役割の変化も、キャリアショックを引き起こす大きな要因の一つである。意外に思われるかもしれないが、昇格のような一見「良い出来事」であっても、人によってキャリアショックのきっかけになる。調査では、「役職や職務の変化」をキャリアショックとして挙げた人は全体の約2割にのぼった。うち半数は、昇格や新任ポストといった前向きに見える転機を経験していた。「期待に応えたい」という思いと、「これまでの自分では通用しないかもしれない」という不安が同時に押し寄せ、喜びよりも戸惑いが先に立つようだ。一見チャンスに思える出来事でも、新しい責任を担うと、本人のアイデンティティは揺らぎやすい。ミドル期は、組織内での立ち位置が固まりつつある時期であり、突然の変化は「自分の強みを発揮できる場が失われた」と感じさせやすい。

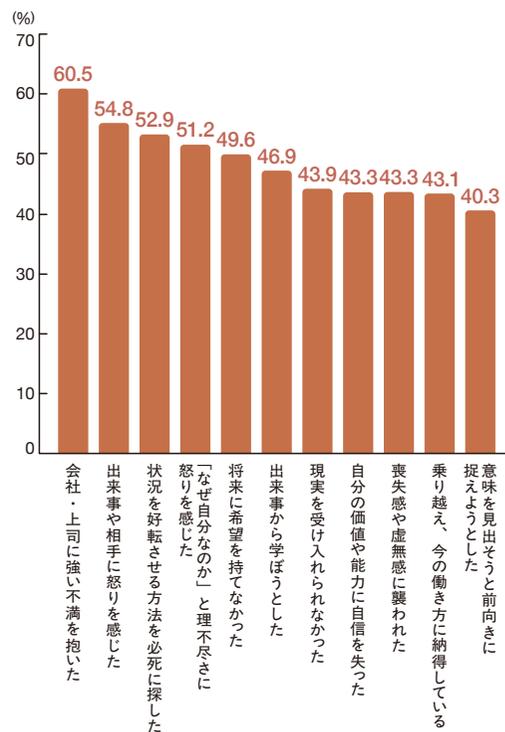
否定された感覚が自信を削る

右図は、降格やポストオフを経験した後に生じた気持ちについて分析したものだ。目立つのは、怒りや不満といった強い感情であり、ショックが組織への信頼を揺るがす経験として受け止められていることが窺える。同時に「将来に希望を持てなかった」「自分の価値や能力に自信を失った」という

自己評価や将来展望に関わる項目も高い水準にある。怒りと自責、不満と不安が同時に存在している点が、この経験の複雑さを物語っている。一方で「出来事から学ぼうとした」「意味を見出そうと前向きに捉えようとした」も一定割合存在していた。

怒りや自責と同時に、経験から学ぼうとしている事実は、出来事そのものではなく、意味づけがその後を左右していることを示唆している。次頁では、降格を経験した個人の語りを通して、キャリアショックの過程を見ていこう。

図表1-7 ショック後の気持ち



(※) キャリアショックのきっかけとして「自身の昇進・昇格」「自身の降格」「自身のポストオフ」を選択した人を対象に、ショック後の気持ちを5件法で尋ね、「そう思う」「非常にそう思う」の合計が40%以上の項目を掲載。

仕事以外の出来事が、 キャリアを揺さぶるとき

キャリアショックは、必ずしも職場だけで起きるものではない。調査からは、キャリアショック経験者の約25%が、病気や怪我、家族の介護や不登校、配偶者の転勤といった私生活の出来事をきっかけに、大きなショックを経験している。人生の節目が重なりやすいミドル期では、健康や家庭の変化が同時に訪れ、生活の基盤そのものが揺らぎやすい。

こうした私生活に起因するショックの特徴は、相談のしづらさと孤立にある。仕事上のトラブルであれば職場で共有できても、家族や健康の問題は打ち明けにくく、支援を求めることをためらいがちになる。その結果、悩みを一人で抱え込み、ショックからの回復に長い時間を要

仕事だけではない「もう一つのショック領域」

するケースが少なくない。調査でも、病気・怪我や介護を要因としたショックは平均して1年以上影響が続くことが多く、心身の両面でダメージが残りやすいことが確認されている。

一方で、この領域のショックが与えるのはダメージだけではない。家族の世話や療養を通じて仕事以外の時間の価値に気づいたり、「何を優先するべきなのか」「これからどう働きたいのか」を見つめ直すきっかけになったりする人もいる。私生活のショックもコントロールできない形で訪れるが、その経験が、人生と仕事の関係を組み替え、自分の生き方を再定義する契機になることもある。

私生活・家庭事情に表れた揺らぎ



親の介護が必要になり、東京でのキャリアをすべて手放し、実家近くに戻ることを余儀なくされた。

長年積み上げた専門職としてのキャリアを断念する決断は、家族への責任感と自己喪失感が交錯する体験となった。



結婚後、再婚相手の子どもとの関係を築く時期に、会社から単身赴任を命じられた。

家族との距離が広がり、「このままでは何のために働いているのかわからなくなる」と感じた。



夜勤続きで体調を崩し、仕事選びの基準が“健康を維持できる職場”に変わった。

体力の限界を自覚した経験が、仕事観を根本から変える転機になった。

第2章

ショックを乗り越える 心理プロセス



キャリアショックと心理の変化プロセス

キャリアショックが、新しい自分をつくるまで

予期せぬ出来事に直面したとき、多くの人は即座に問題解決を試みたり、「より一層頑張らなければ」と躍起になったりする。こうした反応は人として自然なものだが、失った前提に区切りをつけない限り、過去の自分に固執し続けることになる。その状態では新たなキャリアの入口に立つことは叶わない。

予期せぬ事態には、本来そこに学びや気づきといった潜在的な価値がある。しかし調査によると、直面した出来事に意味を見

出そうとする人は35%にとどまる^{※1}。過去の価値観に縛られず、紆余曲折を経た現在の自分として、「今の自分は何を大切にしたいのか」を問い直す。その過程こそが、これまでの延長線上では見えてこなかった、新しい人生の輪郭を描く原動力となる。

本報告書では、こうした「見え方が変わる瞬間」をキャリア・リフレーミング (Career Reframing) と呼ぶ。それはショックを無理に乗り越えたりすることではない。予期せぬ出来事をきっかけに「どうありたいか」「どう生きるか」といった「新しい問いの起点」へと組み替えられる、その転換点を指している。

「あがき」から「意味づけ」までの心の変化

気持ちも考えも行動も、まとまらない

ショック直後に訪れるのは、気持ちも考えも行動も定まらない「あがき段階」である。驚きや怒り、自責の念が入り交じり、何も手につかなくなる人もいれば、焦りから動き続ける人もいる。期間はさまざまで、1ヶ月で落ち着く人もいれば、年単位で続く人もいる。

少しずつ、終わりを受け止める

やがて「区切り段階」に入る。「あがき」と「区切り」を行きつ戻りつしながら、出来事を変えられない現実として受け止め始める。そのうち「もう終わったことだ」と感じられる瞬間が増えていく。

その先に表れるのが、「問い直し段階」である。これからどう働き、何を大切にしたいのかを考え始める。キャリア・リフレーミングの兆しが見え始める。

試しながら、意味を組み替える

「試行段階」では、今大切にしたい価値観に基づき、小さな一歩を踏み出す。これまでの自分なら選択しない求人に応募するなど、失われたものを取り戻すのではなく、今の自分の基準でこれからのキャリアの意味を組み替えていく過程である。

最後が「意味づけ段階」だ。新たな選択を経て、過去を「あれがあったから今がある」と捉え直す動きが起こる。

図表2-1 キャリアショック後の心理変化プロセス^{※2}



(※1) 「キャリアショックの後に経験したこと」について尋ねた設問のうち、「この出来事には何か意味があるのではないかと考え、前向きに捉えようとした」に「はい」と回答した人の割合。

(※2) ブリッジス(2004)は、転機を乗り越えるには、それまでのアイデンティティを適切に手放す(終焉)ことがないと、次のステップにうまく進めないとしている。終焉のプロセスには、離脱・解体・アイデンティティの喪失・覚醒・方向感覚の喪失という5つの構成要素がある。本報告書ではこのブリッジスの理論を参考にしながら、5つの段階をインタビューから導き出した。 <https://www.works-i.com/column/middle/detail004.html>

ショック直後に起こる、「あがき」の状態

気持ちも行動も、うまく整わない時期

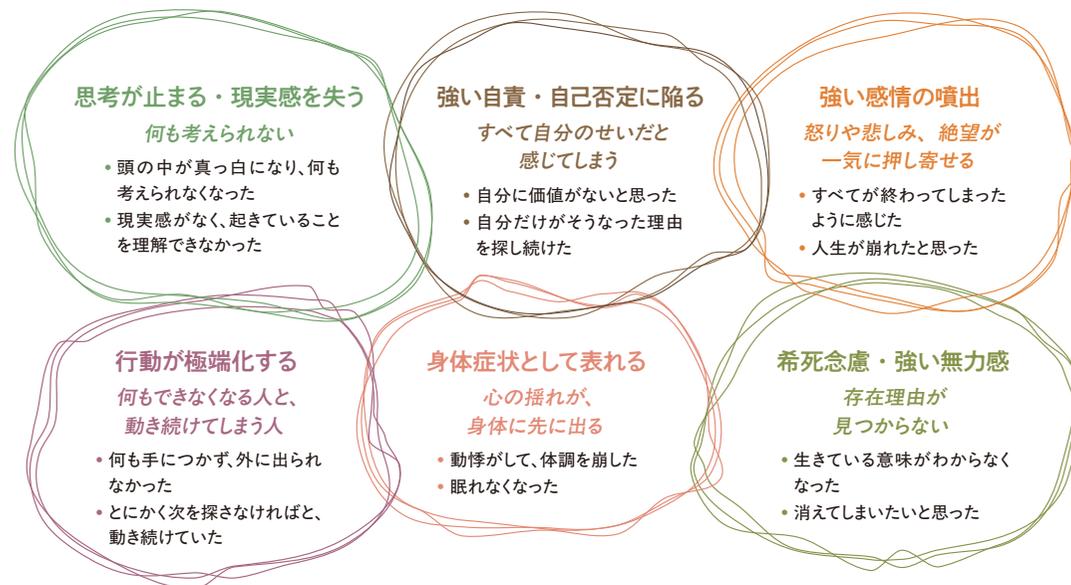
ショック直後のあがき段階では、気持ちも考えも行動もまとまりを欠く。突然の出来事に驚き、怒りや不安、自責の念が浮かび、「なぜこんなことが起きたのか」「自分に落ち度があったのではないかと考え続けてしまう。何も手につかなくなる人もいれば、焦りから次の職探しなどの行動に駆り立てられる人もいる。不眠、食欲不振など、心身の反応として表れることも少なくない。

この時期に、まず大切にしたいこと

この段階で起きているのは、出来事そのものへの反応というよりも、「自分の存在価値が揺らいだ」という感覚である。そのため、無理に前向きになろうとしたり、早く答えを出そうと焦ったりするほど、混乱は長引きやすい。この時期に必要なのは、起きたことを急いで整理することではない。家族や信頼できる人に今の状況を言葉で伝え、これまで自分が積み重ねてきた経験に改めて目を向けながら、生活の基本的なリズムを少しずつ取り戻していくことが、次の段階への確かな土台となる。この時期を「何もしない空白」として焦る必要はない。むしろ、これまでの延長線上ではない自分の姿を静かに思い描く時間として、その不安定さを引き受けることが重要だ。ショックは、情性で進んでいた人生のハンドルを一度離させ、自分の意志で再び握り直すための貴重な機会を提供している。

値が揺らいだ」という感覚である。そのため、無理に前向きになろうとしたり、早く答えを出そうと焦ったりするほど、混乱は長引きやすい。この時期に必要なのは、起きたことを急いで整理することではない。家族や信頼できる人に今の状況を言葉で伝え、これまで自分が積み重ねてきた経験に改めて目を向けながら、生活の基本的なリズムを少しずつ取り戻していくことが、次の段階への確かな土台となる。この時期を「何もしない空白」として焦る必要はない。むしろ、これまでの延長線上ではない自分の姿を静かに思い描く時間として、その不安定さを引き受けることが重要だ。ショックは、情性で進んでいた人生のハンドルを一度離させ、自分の意志で再び握り直すための貴重な機会を提供している。

図表2-2 ショック直後に表れやすい反応



少しずつ終わりを受け止める「区切り」と「問い直し」

終わりの受け止めは少しずつ

あがき段階を経て、人はやがて「区切り段階」に入る。ショック直後は、励まされても自信を取り戻すのは難しい。しかし時間とともに、「出来事は変えられない」「自分だけの問題ではなかった」と、起きたことと自分を切り分けて捉えられるようになる。曖昧だった境界が、ゆっくりと輪郭を持ち始め、出来事を現実として受け止め直す動きが、静かに始まる。

「これから」を考え始める 問いの芽生え

ここで重要な心理プロセスが「問い直し」

である。ショックによって、これまで自分を守ってきた「イメージ（前提）」が崩れることで、人は初めて自分の本質を問い直す。転職先での関係トラブルが元で体調を崩したC氏は、以前の会社の上司から「おまえの持ち味は与えられた課題をこなすことではないだろう。自ら課題を見つけるほうが向いているのに」というフィードバックを受けた。この言葉は、彼を「新しい会社で営業マネジャーとして成果を出さねばならない」という呪縛から解放し、自身の真の持ち味を考える問い直しの契機となった。

このように「区切り」や「問い直し」は、その後のキャリアの満足感や方向性に、大きな影響を及ぼすが、このプロセスは、誰もが同じように進めるわけではない。

ケーススタディ 終焉を完了できなかった人、できた人

完了できなかった人：A氏

A氏は、大手企業で解雇を経験した後、「高給を得て活躍していた自分」という自己イメージに強くとらわれ続けた。周囲との関係を断ち、複数年にわたり、アルバイト生活に身を置いた。過去のステータスを手放せず、「終焉」を受け入れられなかった結果、心が停滞した状態が長く続いたのである。再就職後も、過去と現在を比較し、年収の低下への不満を抱え続けている。

完了できた人：B氏

一方、B氏は社長候補としての約束を反故にされ、平社員へ降格された際、強い怒りを感じながらも、「こうなった以上、好きなことをやろう」と現実を受け入れた。降格という出来事を変えられない事実として受け入れ、過去の計画を手放したことで、次の可能性に目を向けることができた。

二人の違いは能力の差ではない。「過去の自分を手放す」という「区切り」の差である。ショックのエネルギーを「過去への後悔」に費やすか、「未来への燃料」に転換するか。その分岐点は、終焉を自ら受け入れられるかどうかで変わっている。

試しながら出来事の意味を 組み替えていく

小さく試し始める時期

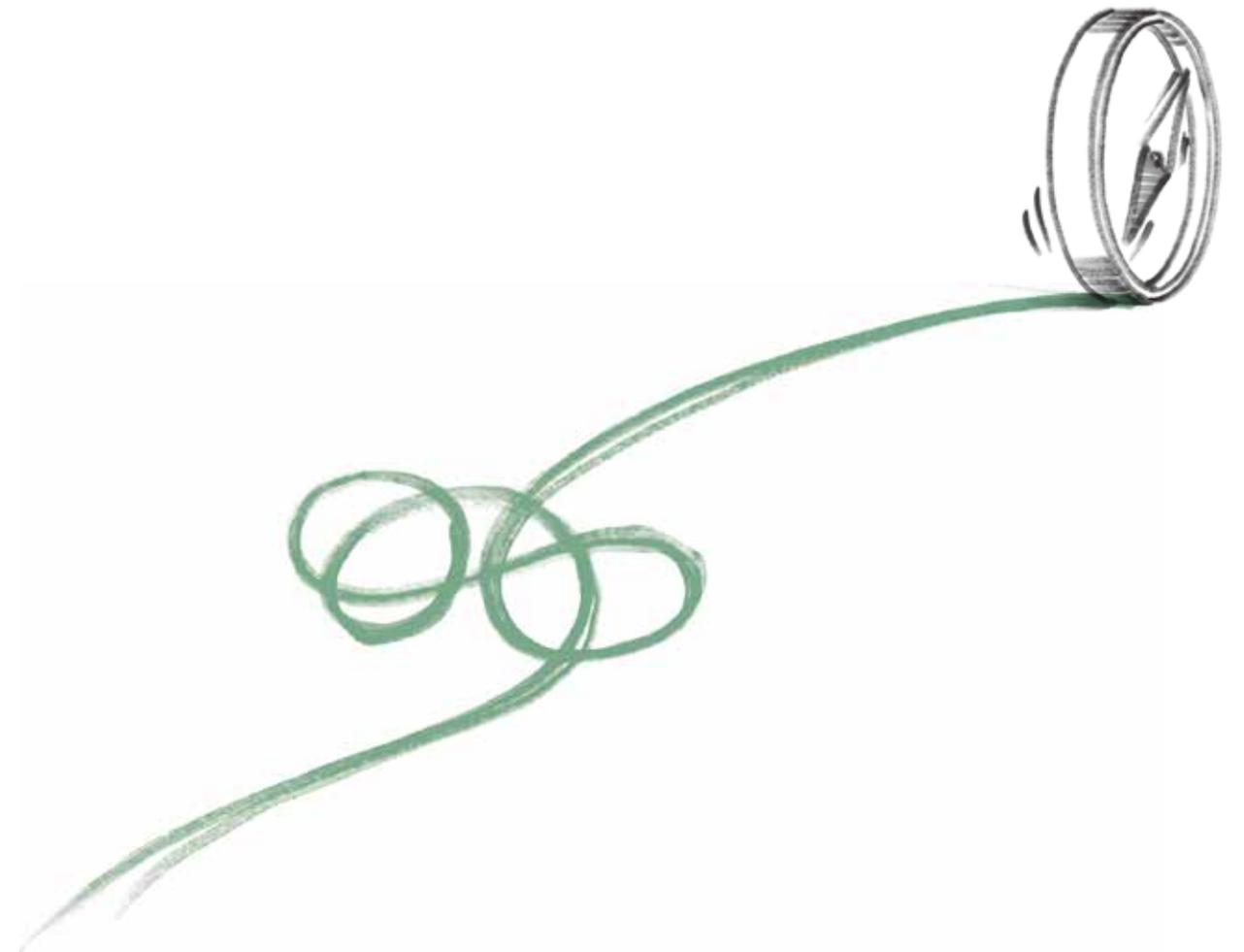
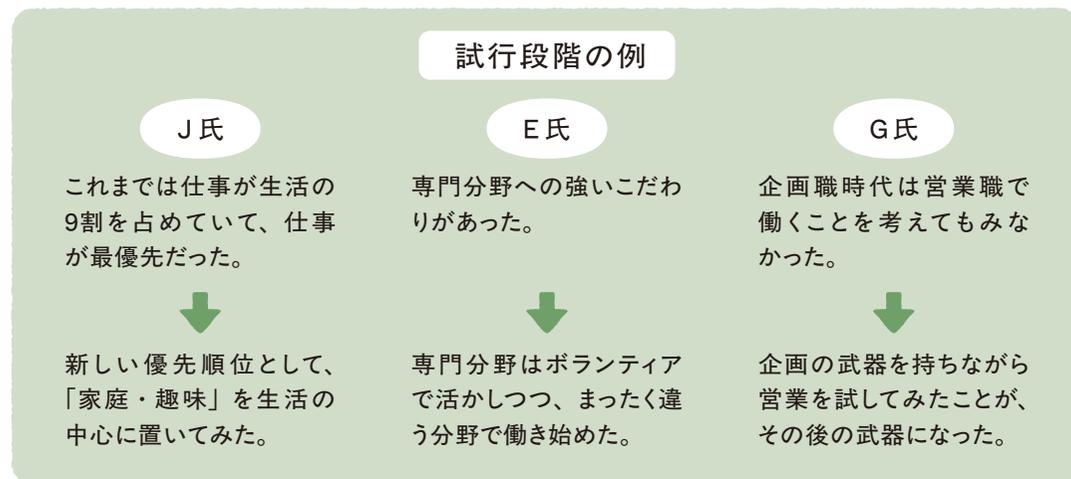
終盤に表れるのが、「試行段階」である。この段階では、再び外の世界に向かって小さく動き始める。それは、大きな決断ではなく、これまでとは少し違う選択を、恐る恐る試してみるところから始まる。レジユメを少しだけ修正する、以前なら選ばなかった仕事や役割に目を向けてみるなど、大胆な転身ではなく、「少しだけ動き出してみる」という小さな行動だ。

重要なのは、この試行が単なる行動変化にとどまらない点である。ただちに経験の意味づけが書き換わるわけではない。むしろ、小さな行動を通じて、「これでよいのか」「大切にしたいことは何か」を自分自身に問い直している状態に近い。うまくいかどうかはまだわからないが、小さく試してみることで、感触を確かめようとしているのである。

経験の意味が、少しずつ言葉になる

試行の過程で、少しずつ視点に揺らぎが生まれる。かつては否定的に捉えていた経験も、「別の可能性につながる出来事かもしれない」と感じられる瞬間が生まれる。キャリア・リフレーミングは、完成された再解釈として表れるのではなく、こうした試行錯誤の中で徐々に輪郭を帯びていく。試し、確かめ、また考える。その往復運動の中で、意味づけの変化が準備されていくのである。

過去の経験を「あれがあったから今がある」と捉え直す「意味づけ」が生まれるのは、新たな価値観を基に次の仕事や役割に移った後だ。出来事そのものは肯定されないが、その経験が自分の人生でどんな位置を占めるのかが少しずつ言葉になり、今後の自分を支える強固なアイデンティティとなる段階である。



ショック後に表れやすい、思考のパターン

変化に直面したときの、4つの思考パターン

ショック後の変化を理解する手がかりとして、ブライトとプライアの「キャリア・カオス理論^{*}」は示唆に富む。予測不能な変化に直面したとき、人は過去に固執する場合もあれば、起こった現実を受け入れ、次に何が生まれるかに目を向ける場合もある。カオスとは、気象のように一見無秩序に見えるが、背後に一定の秩序構造を持つ現象を指す。ブライトとプライアは、これをキャリア・カウンセリングに応用し、予測不可能な現象についても、その背後には構造があり、それを理解することで、キャリアを制御できると考えた。これがキャリア・カオス理論である。

人は、元の秩序を取り戻そうとして考え始める

ブライトとプライアは、キャリアが大きな外的変化にさらされたときに、人が起こす行動には、一定の種類があることに注目し、それをアトラクタと名づけた。アトラクタには、点アトラクタ、振り子アトラクタ、円環アトラクタ、ストレンジ・アトラクタの4種類があるとされる。

アトラクタとは、人が混乱の中で無意識に引き寄せられる思考や行動の「型」を指す。予測できない変化に直面したとき、繰り返し表れる傾向がアトラクタである。どの型が強くと表れるかによって、その後のキャリアの展開は大きく変わる。

受け入れた先で、キャリアは再び動き出す

ブライトとプライアは、現代のキャリアが「計画通りに進む部分」と「予期せず起こる出来事」の二つを行き来しながら形づくられていくものだと考えた。どれほど綿密に計画していても、思いがけない出来事や偶然は避けられない。むしろ、そうした不測の出来事を含めてキャリアは動いていくという。

彼らは、この考え方を下図のような「バタフライモデル」で表現している。左側は、目標を立てて行動し、昇進や異動などを積み重ねていく計画的なキャリアの流れである。右側は、想定外の出来事によって流れが変わり、新しい方向へ進むプロセスを示

す。重要なのは、キャリアはどちらか一方だけでなく、この二つを行き来しながら、形を変えていく点にある。B氏のキャリアも、このモデルで理解することができる。降格という出来事は、B氏にとって予期していなかった大きな変化であった。しかしB氏は、「正しさ」や「元の計画」に固執せず、「次に何ができるか」を考え始めた。元に戻ろうとせず、新しい流れの中で自分のキャリアを組み替えようとしたのである。

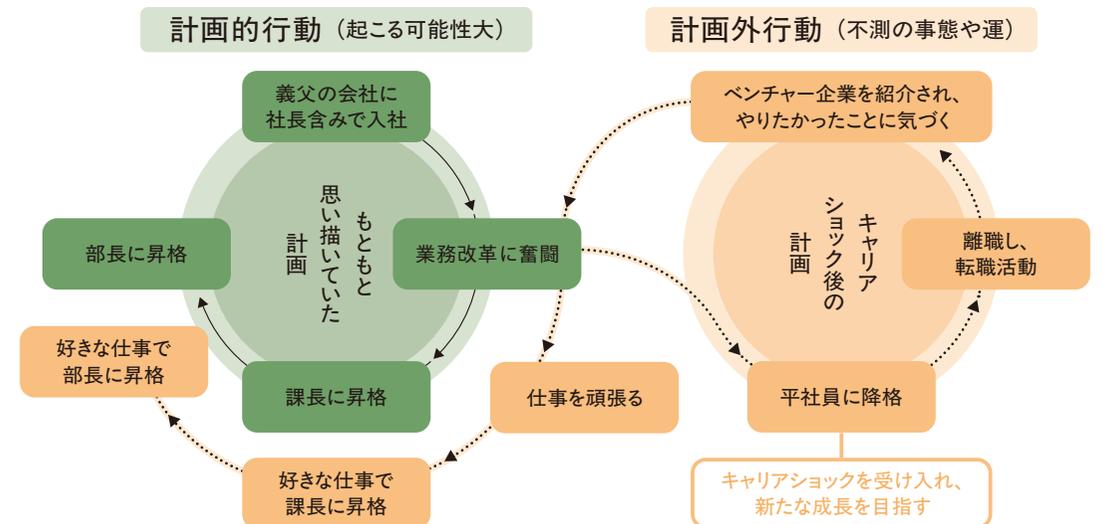
このように、不測の出来事を排除すべきものではなく、キャリアの一部として受け入れ、そこから新しい可能性を探ろうとする姿勢が、ストレンジ・アトラクタの特徴である。B氏のケースは、計画が崩れた後でも、キャリアは再び動き出し得ることを示している。

図表2-3 変化への適応パターンの4類型



(*) Bright, J. E., & Pryor, R. G. (2011). The chaos theory of careers: A user's guide. *The Career Development Quarterly*, 53(4), 291-305.

図表2-4 バタフライモデル



出所：北村雅昭・辰巳哲子 (2024) ミドル期の挫折と持続可能なキャリアーキャリアショックの視点から (Works Discussion Paper No. 73). リクルートワークス研究所

キャリアショックを支える職場のあり方

「すぐに解決すること」よりも大切なこと

再生は、個人の内面だけでは 完結しない

ショックに直面した後の再生プロセスは、本人の内面だけで完結するものではない。日々身を置く職場環境が、その進み方を大きく左右する。

調査からは、再生を支える職場には一定の特徴があることが見えてきた。

将来を見つめ直す力を高める 職場の支援

「問い直し」にプラスの影響が大きかったのは、「仕事とプライベートのバランスを保ちながらキャリアを考え直せる環境」であった。ショック直後は、心身の余裕が失われやすい。その時、組織が結論を急かさず、立ち止まる時間を許容しているかどうか、この静かな配慮こそが、本人の新たな

進路を確かなものにするために重要だ。分析の結果、すべての支援が同様に作用するわけではなかった。

- たとえば、
- キャリアの悩みを相談できる上司や同僚の存在
 - 希望すれば新しい業務や役割に挑戦できる機会
 - 仕事と私生活の両立を前提にキャリアを考え直せる環境
 - 新しいスキルを学ぶための研修や教育の機会

は、「問い直し」を深める方向に働く傾向があった。一方で、キャリア相談のメンター制度や転職・セカンドキャリア支援は、「問い直し」に対しては必ずしもプラスとは限らなかった。具体的な選択肢が早く提示されることで出来事の意味を十分に考える前に、次の行動へと進んでしまう可能性があると考えられる。

図表2-5 職場支援策の「問い直し」「試行」への影響

	問い直し	試行
職場には、キャリアの悩みや困難を相談できる上司や同僚がいる	+	+
会社には、キャリア形成について相談できるメンターやアドバイザーがいる	—	
職場では、キャリアの変化や困難について安心して話せる雰囲気がある		
会社は、従業員が新しいスキルを習得できる研修や教育の機会を提供している	+	
現在の職場では、希望すれば新しい業務や役割にチャレンジする機会がある	+	+
会社には、キャリアの方向性を見直すための研修や面談の制度がある		
会社には、テレワークやフレックスタイムなど、柔軟な働き方ができる制度が整っている		
仕事とプライベートのバランスを保ちながらキャリアを考え直せる環境がある	+	+
会社には、キャリアチェンジやセカンドキャリアを支援する制度がある	—	—

「試行」を後押しする職場環境

「試行」の段階でも最も影響が大きかったのは「仕事とプライベートのバランスを保ちながらキャリアを考え直せる環境」であった。ショック後に新しい一歩を試すには、時間的・心理的な余裕が欠かせない。日々の業務に追われ続けている状態では、「やってみる」という小さな行動さえ難しくなる。立ち止まることが許されてはじめて、人は別の選択肢に目を向けられる。

次に影響が大きかったのは、「希望すれば新しい業務や役割に挑戦する機会がある」こと、そして「キャリアの悩みや困難を相談できる上司や同僚がいる」ことであった。「試行」は、成功が約束された挑戦ではない。だからこそ、「失敗してもよい」「一人で抱え込まなくてよい」と感じられる環境が、行動へのハードルを下げていると考えられる。

一方で、キャリアチェンジやセカンドキャリア支援制度があることと「試行」については、マイナスの影響が見られた。制度そのものが不要という意味ではないが、混乱の最中にある個人にとっては、将来設計よりも「今小さく動ける余地」のほうが重要である可能性を示している。

制度よりも、日常的な支えが力を持つ

制度は往々にして中長期的な設計を前提とするが、試行の初期段階で求められるのは、完成された道筋ではない。未完成のまま動いてみることを許す柔軟性である。余白・関係性・柔軟性といった日常的な支えが、実質的な後押しになっていると考えられる。制度が力を発揮するのは、方向性がある程度見えてからであり、試行の段階では足場を整える環境のほうが重要である。

組織にできるのは、 「考え直すための余白」をつくること

組織に求められるのは、即座に処方箋を示すことではない。キャリアショックは、短期的に解決する問題ではなく、時間をかけて意味づけが変化していく過程だからである。時間的な余裕、本音を話せる関係性、そして試行を許す文化。こうした「余白」を整えることが、結果として個人の自律的なキャリア形成を支え、組織にも持続的な力を育む。

ショック後の変化は、本人の内面だけで完結しない。どのような環境に身を置き、どのような支えがあるかによって、その歩みは大きく左右されるのである。

出所： 高田治樹(2026)キャリアショックに直面する人を、どう支えるか、<https://www.works-i.com/research/project/careershock/prevention/detail002.html>
 (※1) 「問い直し」は、/これまでのキャリアの選択が正しかったのか、自問自答することがあった/「自分はどのような人間か」「どんな仕事に合っているのか」を考え直すようになった/キャリアショックを経験したことで、仕事や人生に対する考え方が変わったと感じる/といった変化が含まれる。「試行」は、/キャリアショック後、以前とは異なる分野や業務に取り組むことになった/キャリアショックをきっかけに、新しいスキルを学ぶ行動を起こした/仕事のスタイルや働き方を変えようと実際に行動を起こした/といった変化が含まれる。
 (※2) 職場に関する項目がその後の変化に及ぼす影響を検討するため、ステップワイズ法による重回帰分析を実施した。
 (※3) 本ページでは重回帰分析の結果を+/-で簡略化して示している。具体的な影響の大きさや係数の詳細については、出所のリンク先を参照のこと。

第3章

キャリアショックがもたらす 新たな入口



キャリアショックは、次への入口

足場が消えた後、これまでの旅路を振り返る

序章から第2章にかけて、ミドル期に訪れるキャリアショックの正体を見てきた。明らかになったのは、それが「キャリアの前提」や「会社との暗黙の約束（心理的契約）」を崩し、自己のアイデンティティにまで影響を及ぼす経験だということである。

第1章では、その衝撃が深い自責や不安を伴い、心身に影響を及ぼすことを示した。第2章では、混乱の中から、わずかな光を見出すまでの心の軌跡をたどった。先行きの見えない時間を行き来しながらも、過去に区切りをつけ、小さな試行を重ねながら、新しい一步を踏み出す。その過程こそが、その後の自分らしい人生を描き直す起点であった。

壊れたものを直すのではなく、新しく編み直す

本報告書では、このようにショックをきっかけとして、過去の経験や現在の自分、将来の可能性に対する見え方そのものが組み替えられていくプロセスを、「キャリア・リフレーミング（Career Reframing）」と呼ぶ。それは、ネガティブな出来事を美化す

ることではなく、無理に前向きに解釈し直すことでもない。ショックによって揺らいだ「意味づけの枠組み」を問い直し、自分にとって納得できる新たな問いと選択肢を見出す営みだ。

多くの語りが示したのは、キャリアの再構築とは元に戻ることはないという事実だ。人々は、ショックによって浮かび上がった価値観や持ち味を手がかりに、キャリアを新しく編み直していた。不測の事態を単なる障害ではなく、新たな可能性として受け止め始めたとき、ショックは別の意味を帯びる。

入口を開くのは、向き合い方である

では、その入口をどのように見つけたらよいのだろうか。ショックの中で何を感じ、何を大切にし、どのような支えを得ながら試行を重ねるかによって、その後の道筋は変わる。第3章では、キャリアショックを「新たな入口」に変えていくために、個人にできることと、周囲の役割を考える。

キャリアショックは人生を断ち切る出来事ではない。異なる問いを携え、新しいキャリアへ踏み出すための入口である。ここからは、その入口の前に立つ一人ひとりが、次の一步をどう選び取るのかを見ていこう。

キャリア・リフレーミング

を促す向き合い方

プロセスを歩むための「問い」と「支援」

キャリア・リフレーミングを促すために、どのように自分自身と向き合い、また周囲はどのように支えるべきか。5つのプロセスに沿って、具体的な「問い」と「支援のあり方」を示した。

	状態	個人での向き合い方	周囲ができる支援	ケース
あがき段階 衝撃を受け止める	気持ちも考えも定まらず、自責や不安感が渦巻く	無理に答えを出そうとせず、「大変なことが起きた」という事実を認め、自分を責めない。出来事の原因と自分の価値を切り分け、起きたことを「外側の現象」として眺める時間を持つ。 「今、心と身体は悲鳴を上げていないか？」	「安全な場所」と「非自責」の保証。「あなたが悪いわけではない」と明確に伝え、本人が混乱をそのまま吐き出せる場をつくる。	E氏 「あなたが悪いわけじゃない」「誠実に働いてきた事実は変わらない」と声をかけられた。すぐに受け止められなくても、自分を否定しない他者の存在が、外に目を向けるきっかけとなった。
区切り段階 過去を手放す	「もう元には戻れない」現実を少しずつ受け入れ始める	失った地位や期待への未練を認めつつ、「終わったこと」として境界線を引く。過去の自分を否定するのではなく、その物語の「一区切り」を受け入れる。 「こうあるべきだった自分に縛られていないか？」	喪失の「沈黙」と「決断」に寄り添う。未練を否定せずに聞き、「もういいか」と思えるまで待つ。選んだ退路を尊重し、前向きな言葉を伝える。	I氏 重なるハラスメントと会社の無対応に直面し、「ここでは守られない」と悟った。「職場を変えれば解決するわけではない」ことに気づき、それまでの環境と決別した。
問い直し段階 自分を再定義する	外部の期待ではなく、自らの内面に目を向ける	これまでの延長線上ではない、自分の強みや、人とのつながりを棚卸しする。「こうあるべき」を外し、等身大の自分が大切にしたいものを見つめ直す。 「肩書きを剥がされたとき、何が残るか？」	客観的なフィードバックと共感が、新しい視点を開く。他者の言葉がとらわれた価値観を揺さぶり、孤独な内省を開かれた問い直しへと変える。	H氏 事業の売却や家族の事情を経て、自身のキャリアの核を「家族のニーズ」に合わせて組み替えることに決めた。環境の変化を「キャリアの断絶」ではなく「再定義の機会」として捉え直した。
試行段階 小さく試す	新たな価値観に基づき、未知の領域に目を向ける	過去の自分に戻ろうとせず、今の自分が関心を持つことを小さく試す。学びやボランティアなど、結果を急がず自分の感覚を確かめる。 「これまでやったことはないが、やりたかったことは何か？」	「挑戦の機会」と「心理的安全性」の提供。一足飛びの成果を求めず、未完成のまま動いてみることを許容する。「副次的な活動」を温かく見守る。	J氏 未知の分野の学校に1年通い、これまでとは違う選択肢が自分に合うかを実際に試した。環境を変え、手を動かし続ける中で、自分の感覚を確かめたことが、最終的な確信へとつながった。
意味づけ段階 物語を統合する	過去の経験を新たな自分に位置づける	否定的な「点」を、今の充実につながる一本の物語として編み直す。出来事そのものは依然として理不尽でも、その後の自分の変化を含めて肯定的に受け止める。 「あのショックは、今の私に何を教えてくれたか？」	本人が紡ぎ出した「再生の物語」を肯定的に受け止める。かつての姿を知る者として、「あの時があったから、今のあなたがある」という確信を分かち合う。	F氏 望まぬ異動や事業の消滅を経て、別業界で活躍。今の仕事は消滅した事業での経験が活かしている。今までのキャリアと希望がすべて合致したとき、過去の仕事をしてよかったなど思えるようになった。

3つのキャリア・

リフレーミングの物語

#1 違和感を手がかりに、 自分の軸を確かめ直す

F氏は長年、地域の人々に寄り添う接客にやりがいを感じながら働いてきた。しかし、組織統合をきっかけに職場環境は大きく変化する。効率や数字を重視する方針への転換、そして希望とは異なる部門への異動。その後、拠点閉鎖が決まり、今後の働き方を考え直さざるを得なくなった。

動揺の中で、F氏が向き合ったのは「このまま業界にとどまるのか」という問いであった。

40代で再就職先を決めずに退職することには不安もあったが、それでも決行したのは、「今動かなければ、二度と自分を取り戻せない」という予感があったからだ。学び直しを通じて、自分が関心を寄せてきた領域を改めて振り返り、「暮らしを整える仕事に関わりたい」という思いが次第に明確になった。

現在は、住空間に関わる専門職として働いている。過去の経験が連続しているわけではない



が、これまで培ってきた対人対応の力や感性は、新たな仕事にも活かされているという。環境の変化は大きな転機となり、その過程でF氏は、これからの自分が大切にしたい軸を改めて確認していった。



#2 挫折を経て、専門性を軸に 再出発する

H氏は、大手企業の専門職として、組織の基盤を支えてきたという自負があった。しかし、事業環境の変化により、就職した企業および転職先の企業の合計二度の事業撤退を経験する。特に二度目は、組織の中核を担う立場にあった時期の退職勧告であり、自身の今後のキャリア

を見直さざるを得ない出来事となった。さらに家族の困難も重なり、H氏は一時、仕事中心の生活から距離を置き、家族を支えることに力を注いだ。

立ち止まる時間の中で、これまでの歩みを振り返り、自分の強みや役割について改めて考えたという。その結果、長年培ってきた専門性を活かし、組織の中で仕組みづくりに関わる仕事に取り組みたいという思いが明

確になった。50代後半という節目の時期であったが、安定よりも、自身の経験を活かせる環境を選ぶことを決めた。

現在は、地方の企業で新事業の立ち上げに取り組んでいる。毎週末は自宅に戻る生活で、家族と離れて過ごす日々は決して楽ではない。だが、迷いはない。全経験を注ぎ込むその姿には、キャリアの集大成を見るプロフェッショナルの姿がある。

#3 組織の変節を機に 「信念」を取り戻す

J氏は10年以上、所属する組織の経営理念に共感しながら専門職として働いてきた。また数年前、自らが関わる仕事が大衆に支持されたことで、仕事のやりがいを実感し、専門家としての成果を着実に積み重ねてきた。しかし、経営陣の交代を機に組織の方向性が大きく変わり、しばらくして、それまで力を注いできたプロジェクトも役員会で見直しの対象となった。なんとかプロジェクトを残せないかと、マーケットでの評価や顧客の声を丁寧に分析し、何度も役員に説明を重ねたが結果は覆らなかった。その瞬間に生じたのは、怒りよりも「組織と自分の価値観は、もはや交わらない」という静かな諦めだった。これまで当然だと思ってきた前提が、ゆっくりと崩れていく感覚であった。

その後、早期退職を選択した。J氏はこの出来事を「一社に依存するリスク」から脱する好機として捉え直した。長年



続けてきた長時間労働や私生活を顧みない働き方を見直し、組織に所属することを前提としないキャリアのあり方を模索し始めた。そして、以前から関心のあった分野の学び直しに取り組むことを決める。それは、自らの専門性とはまったく異なる領域であったが、組織の看板に頼らず、自らの腕一本で立つための、新たな土台を築く試みでもあった。

現在は、別の組織に所属しながら、専門性を活かした副業を少しずつ増やしている。将来的には収入の半分を副業から得られる状態を目指しているという。学び直しも継続中だ。特定の組織に依存しない働き方を探る中で、「自分の信念を、自らの手で形にする」という原点に回帰したJ氏は、今、自律した一人の表現者として、次の一歩を進み続けている。



調査概要

おわりに

2006年、高橋俊介氏が著書『キャリアショック』を世に送り出した当時、そこで語られたのは、「会社に依存せず、市場価値を高め続ける強い個人」の姿だった。組織によるキャリア保障が機能不全に陥り、個人の自律が叫ばれ始めた時代において、ショックを自力で乗り越え、自分の足で立ち続ける強さは、キャリアを切り拓くための不可欠な要件であったといえる。しかし、それから20年近くが経過した現在、私たちを取り巻く環境はさらに複雑さを増している。現代のキャリアショックは、個人の努力や備えだけで防げるものではなく、ときとして個人の「強さ」を根底からへし折るほどの衝撃を伴って訪れる。

本プロジェクトを通じて見てきたのは、そうした過酷なショックに直面したミドル期の人々が、いかにして立ち止まり、新たなキャリアに向かって歩み始めたのかという軌跡である。彼らの物語に共通していたのは、かつての「強い個人」像への執着を手放し、自らの弱さや違和感を受け入れ、他者の支援を得ることで、これまでの自分自身の捉え方の枠を変えていく姿であった。

本報告書に出てくるケースのほとんどは、ショックを単なる不運で終わらせず、キャリア・リフレーミング（「意味の枠組み」の組み替え）へと昇華させていた。今の時代、キャリアを一人で描き、一人で守り抜くことは極めて困難である。むしろ予測できない事態に翻弄されたとき、いかに周囲に心を開き、多面的な視点を取り入れられるか。その「他者に開かれた自律」こそが、本来の自分が大切にしたい価値観に気づき、持続可能なキャリアを築くための新たな鍵となる。

この報告書が、今まさにキャリアの暗転の中にいる人、およびそれを支える周囲の人々にとって新しい一步を試行するための小さな光となることを願ってやまない。ショックは、これまでの物語の終わりではなく、本来の自分を取り戻し、新しい自分を編み直すための、かけがえのない入口なのだから。

プロジェクトリーダー／主任研究員 辰巳哲子

ショックは、自分を取り戻すための入口 ——不確実な時代を他者と歩むキャリア論

定量調査 ◆キャリアショック調査：2025年3月7日～3月17日、インターネット調査。40～64歳に対し、性別・年代・エリア・雇用形態の構成比について、2024年10～12月に実施された総務省「労働力調査」の結果に準拠した。その上で、スクリーニング調査におけるキャリアショック経験者の出現率を掛け合わせ、市場構成を反映した標本設計を行っている。
【スクリーニング調査回収数】10,000s 【本調査回収数】2,549s

インタビュー調査 本研究では、キャリアショックに関するインタビュー調査を、3つの時期に分けて実施した。
◆第1期（2022年10月～2023年3月）は、転職やキャリア相談を支援するサービスを通じて対象者を募集し、ミドル期にキャリアショックを経験した2名にインタビューを行った。
◆第2期（2024年6月～2025年1月）は、機縁法により、ミドル期にキャリアショックを経験した6名に対してインタビューを実施した。
◆第3期（2026年1月）では、インターネットモニターを対象に事前のスクリーニング調査を行い、キャリアショック経験者を抽出した。まず、「自分にはどうにもならない予測不能な出来事によって、キャリアが壊れると感じるほどの動揺を経験したか」を尋ね、「はい」と回答した者を対象に、当該出来事がキャリアや働き方に与えた影響、内省の有無、価値観や行動の変化について確認した。これらすべてに「はい」と回答した者6名をキャリアショック経験者として選定し、インタビューを行った。これらの手続きを通じて、単なる困難経験ではなく、キャリア認識や価値観、行動にまで影響を及ぼしたケースを捉えることを意図した。

なお、すべての調査において回答者の心理的負担に配慮し、調査趣旨や回答しづらい内容が含まれる可能性について事前に説明し同意を得た上で実施した。キャリアショックの具体的内容については、答えたくない項目は無理に回答しなくてよい設計とし、掲載にあたっては個人が特定されないよう匿名化を行った。

本報告書の作成にあたり、貴重なご経験を語ってくださった11名の方のプロフィールである。協力者は40代から50代のミドル期の方々であり、男女両性の視点を含んでいる。個人情報保護に配慮し、一部の情報を抽象化して記載した。

F氏 組織再編による仕事の変化を機に退職を決意した。学び直しの道を選択し、現在は過去の実務経験と新たな専門知識を融合させ、住空間の専門家として歩んでいる。

A氏 突然の解雇による喪失感から数年間、人間関係を断絶。他者評価ではなく自分の歩みそのものに意味を見出し、「自分らしくいられる状態」をベースに海外営業職として再出発している。

G氏 家族の介護のための移住と再就職先での対人関係により心身に不調をきたすが、家族の支えで脱出した。現在は企画力と現場での実践力を統合し、安定した環境で自身の強みを活かしている。

B氏 親族経営企業への承継前提の転身後、経営者との対立で降格・拒絶に遭った。周囲の評価を糧に再起し、現在はベンチャー企業で挫折経験を強みに変えて活躍中である。

H氏 外部環境の激変や家族の事情によるキャリアの断絶を何度も経験した。「いかなる状況でも生きていける」という覚悟を抱き、現在は地方の企業で新事業の基盤構築に邁進している。

C氏 大手からスタートアップ企業へ。役割変更で心身の不調を経験した。「職責」と「自分」を切り離す視点を心得、現在は自身の原点であるキャリア支援の道で再出発している。

I氏 職場での理不尽な扱いに意思表示ができず心身を消耗させた過去を経て、自身の尊厳を守る権利に気づいた。現在は心理的安全性の高い環境を選び取り、穏やかに働いている。

D氏 大手での海外赴任を経て、将来の展望と私生活の維持との板挟みから早期退職を選択した。現在は組織の看板を外し、専門性を活かしつつ個人や家族との時間を尊重する働き方で、生活を楽している。

J氏 退職勧奨によりアイデンティティが揺らぐ経験をした。かつての肩書きへの執着を捨て、専門性を磨きながら、副業を拡大。自分らしく働き学ぶ場所を見出した。

E氏 勤務先の突然の事業停止により活躍の場を失った。スキルを単なる報酬の手段ではなく「社会とつながる道具」と再定義し、現在は生活の質を重視した働き方を実践している。

K氏 社会情勢の変化による停滞期を過ごすのが、周囲の支援を受けつつ、今の自分に合わせた仕事を模索した。現在は本職とライフワークを多重化させ、多面的なキャリアを楽しんでいる。

インタビュー協力者プロフィール