

Works Report 2024

新しいキャリア論ハンドブック 8つの補助線から考えるキャリアデザイン

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
株式会社リクルート
<https://www.works-i.com>

Works
Report
2024

新しい キャリア論

ハンドブック

8つの補助線から考える
キャリアデザイン

キャリアづくりに「補助線」が必要か

不安を抱える82%の人々のために

このハンドブックができた理由

「キャリア自律の必要性」というフレーズが唱えられるようになってから久しい。企業ではなく個人が自己の職業生活設計を考える時代になった中、ライフスタイルは多様化、労働時間は縮小傾向にあり、人生のうち仕事が占める時間的・心理的な割合は低下しつつある。個人と会社の関係性も変わらざるをえず、キャリアについて不安や戸惑いの声が聞かれるようになった。私たちは新たな職業社会にどう向き合えばよいのだろうか。

この「不安」に注目してみよう。リクルートワークス研究所で実施した調査¹結果を分析したものが図表1だ。

最も多いのは「金銭、経済的に不十分、不安なこと」39.3%、続いて、「現在や将来の自分の健康状態」31.1%と、この経済的不安定・健康不安が日本の職業生活における2大不安だろう。他方で、「将来の仕事・生活が明確にイメージできないこと」が22.3%いるが、「仕事・生活の将来が、想像・予想してしまうこと」も13.3%いる。想像できないことが不安な人と、想像できすぎてしまって不安な人が混在している。他にも、「スキルや技能の獲得ができ

ていないこと」15.7%、「人とのつながり・ネットワークが乏しい、広がっていないこと」13.9%といった声が多数派ではないが一定の広がりを持っている。皆さんはどうだろうか。全く不安がない、という人は多くはないだろう。事実、「職業生活に不安はない」という回答者は18.3%に過ぎない。裏を返せば82%の人々は職業生活に何らかの不安を感じている。

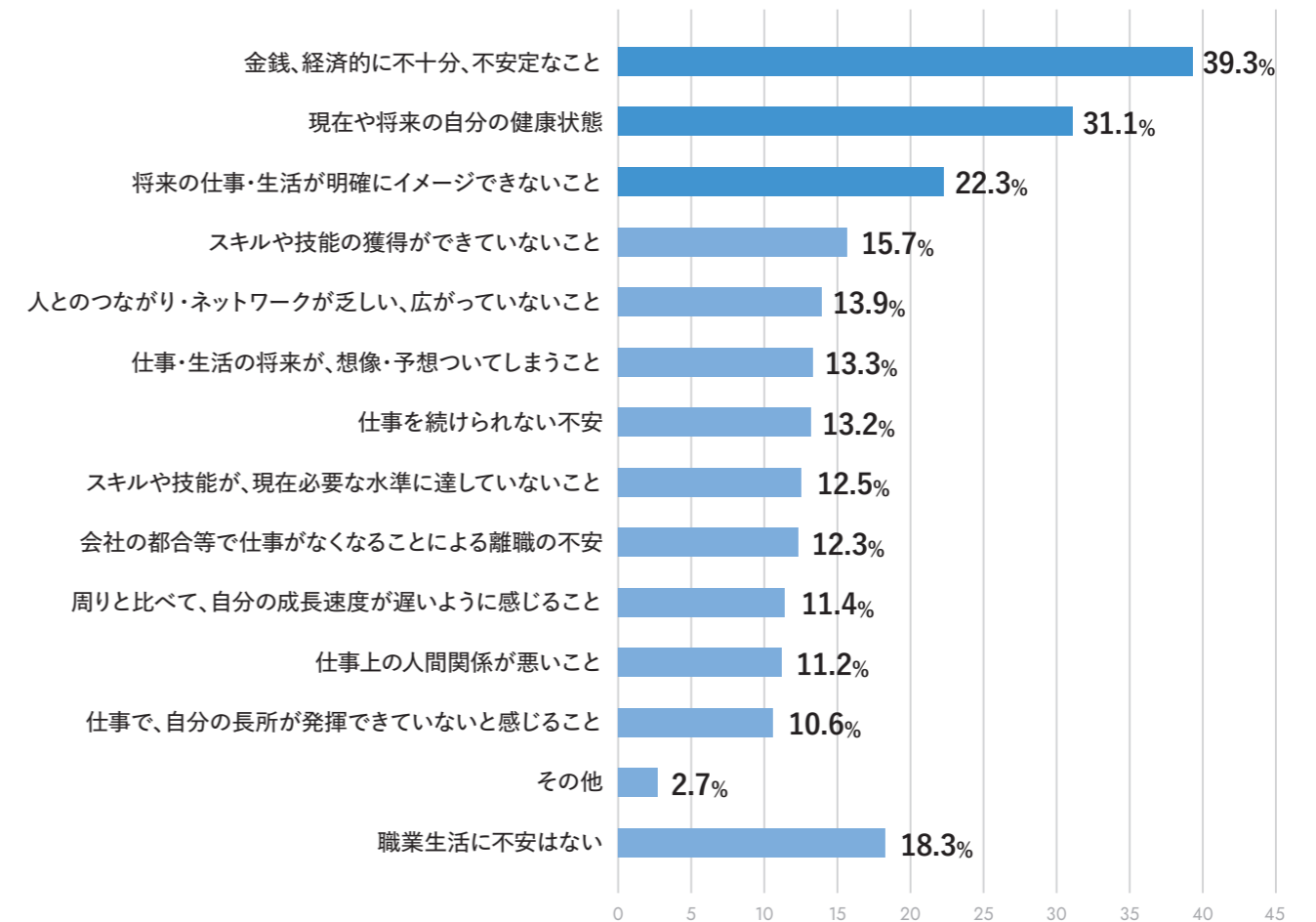
もちろん世代別で結果はかなり異なる。20代では「周り比べて、自分の成長速度が遅いように感じる」と22.5%と図表1の全体結果の11.4%の倍近かったし、「スキルや技能の獲得ができていないこと」も26.7%に達していた。他方で、「会社の都合等で仕事がなくなることによる離職の不安」は9.1%と全体結果の12.3%より低かった。

50代では、「現在や将来の自分の健康状態」が37.6%に達し、他方で「周り比べて、自分の成長速度が遅いように感じる」とは5.0%に過ぎなかった。

こうした世代別の傾向もあるとおり、不安の在り処は複合的で多様だ。

「キャリア自律」が求められる中、顕在化する多様な「不安」。個人でキャリアを考えなくてはならないということは、もちろん「自由」をもたらすがそれに伴う不安が顕在化するということだ。私たちはこの点に対して自分のキャリアを考えている・考えようと

図表1 設問「あなたの職業生活において、現在不安なことはなんですか」への回答



出典：リクルートワークス研究所「キャリアに関する実態プレ調査」

している人々を支えるために何か力添えできないかと考えた。特に、試行錯誤の軸になる視点を提供できないか。

キャリアをつくるための「補助線」を提供する

その視点をこのハンドブックでは「補助線」と呼ぶ。自分のキャリアづくりに悩む、答えを見つけたい、答えでなくとも方向性を見出したい。そんな多くの人に私たちができることは何か。現代の職業社会でキャリア形成について唯一の解答・解決策を提示することは難しいかもしれないが、不安の在り処のそれぞれに対して、考えの整理に役立つアイデアや

データがあれば思考や発想を支えることはできるのではないか。豊かなキャリアを掴むための最短ルートではないかもしれないが、そのアイデアやデータがあれば、考えを一步進めるための見えなかった道が見えてくるかもしれない。このキャリアづくりを支えるいくつかの視点こそが私たちがハンドブックで提示する「補助線」だ。

それでは、これからの職業人生を豊かに過ごすため、誰かが意思決定を始めるための「補助線」たちを紹介しよう。

i. 「キャリアに関する実態プレ調査」。2023年7月19日～7月21日、インターネット調査。サンプルサイズ1,414。性別・年代・就業形態によって均等割付を行い回収した。フリーワード設問を中心として生の声を収集することを主眼に置いたため、人口動態に合わせた割り付けをしておらず、統計的なプロセスを踏んだ結果ではないが仮説生成上の参考として提示している。

「他人ごとのキャリア論」 を超えて

私たちの反省

キャリアづくりの“補助線”を提示する前に、私たちがどんな仮説を持って研究を進めてきたのか紹介したい。

検討を進めるにあたって、私たちの中で最初に議論があったのが「既存のキャリア論が届いている範囲」の問題だった。例えば、検討の最初の段階で次のような調査を行った。

—あなたが「キャリア」という言葉を聞いて、想像することを自由に答えてください。

回答には、「車の天井についてるもの」(注：ルーフキャリアのことと考えられる)や「携帯電話の通信回線業者」、はたまた「荷運び」といった回答まで見られた。また、この質問に対しては大きな回答傾向として、自分のこととして回答した人と、自分以外の人のこととして回答した人が見られた。もちろん回答に正誤はない前提でご覧いただきたい。

自分のこととして回答された例

「仕事をするうえで重要なもの」「若いうちから考えていったほうがいい」「自分の経験からくる能力」「自分が生活するための糧」「役職や昇給、経験といった仕事により得られることから」「将来的な自分の働き方」「学歴など自分でつくっていくものだと思います」「あればよいがどうしたらついてくるのかわからないもの」

自分以外の人のこととして回答された例

「経験値とか仕事ができる人のイメージ」「官僚、経営陣」「正社員の中で昇給することを望んでいる人」「国家公務員上級職」「頭の良い人。でも仕事はできない」「バリバリ現役お堅い社員」「すごい人だと思う」「自分とは関係ないと思っている」

こうした結果を見ると、自分のキャリアを考えている、キャリアを考えたいと思ってきた人の数は必ずしも絶対的なマジョリティではないとも思える。私たちリクルートワークス研究所がキャリア論を提唱してきた際に、それが届いた範囲は決して広くはないのではないか。「キャリア」という言葉を発した瞬間に、「ああ、自分には関係がない意識が高い人たちの話だ」となってしまう人もいるのだ。

ワークよりもライフ？

この点から、第一に挙がってきた仮説が、「ライフキャリア仮説」だ。人は人生の選択において、ライフの選択を主としており、キャリアの選択はその影響を受けているのではないかと。つまり、仕事部分の選択だけを見ても、個人のキャリアの全体像は見えないのではないかと、という論だ。さらに、これを統合的に行う「ライフキャリア・プランニング」が必要ではないかといった意見も挙がっており、この論の基盤になるデータをもとに【補助線1】として提示する。

同時に、人々のライフキャリアにおける意思決定に注目し、人生における6つの大きな意思決定である「進学」「最初の就職」「転職等」「上京等」「結婚等」「子の出生」の選択がもたらす影響を分析し、その結果をもとに特に今後こうしたたくさんの意思決定に直面する若い世代に向けて【補助線2】を提示する。

多様性と多重役割

第三に、仕事に対する向き合い方・価値観の多様性に注目する。「仕事のやりがい」を追求したい人ばかりではなく、無理せず働きたい人、感謝されながら働きたいという人、そして仕事に期待することは何もないという人もいる。どうすれば多様な一人ひとりの「良い仕事」を実現できるのか、みんなと異なる自分の労働観を守るすべを【補助線3】として示す。

こうしたライフキャリアとの中で生まれた自分にとって良い仕事の多様性をもとに、多重化していく社会的役割に注目する。性別を問わず仕事に加え家事・育児・介護等に参画する状況をはじめ、様々な役割を担うことを余儀なくされる中、多重役割(マルチロール)はライフキャリアを充実させるのか、たくさんの役割とどのように付き合えばいいのか、【補助線4】として提起する。

また、役割が多重化することと同時に起こる「どの自分が本当の自分なのか」という疑問に対して、仕事や家庭、趣味など異なるコミュニティで無理に一貫した“自分”で振る舞う必要はないという発見を、【補助線5】として示す。

組織との関係、技術の進歩とどう付き合うか…

キャリアを考えるうえで欠かせないポイントが、組織との関係性である。在職か離職かの2つに1つではなく、一度限りの関係性ではない組織との様々な関係が個人のキャリア形成の可能性を広げるだろう。個人と組織の新たな関係性をデータで見際に発見された、現状の課題と新たな関係を活かす鍵について、【補助線6】として提示する。

同時に、昨今の新しい関心ごととして焦点が当たってきた、技術革新との付き合い方にも今後のキャリア形成へのヒントがあるのではないかと。生成AIに代表される先端技術は、産業や職業のあり方だけでなく、人間の職業生活設計にどのような影響を与えるのか。生成AI活用の現状とキャリア形成の状況を併せて検討することで、【補助線7】として示す。

最後に、調査結果から「そもそも働くことはつらいものであり、楽しもうとすることは無駄だ」と考える人が3割以上にのぼったことをもとに、働くことを楽しめるか・楽しめないかという二元論を超えたキャリアづくりの視点を【補助線8】として提言する。

本ハンドブックの おススメの活用方法

P.8～9に「キャリアづくりの補助線チャート」を掲載した。最初から8つ全部の“補助線”を見るのではなく、チャートで推奨された“補助線”から見ることをおススメしたい。あなたのお気に入りの“補助線”が見つかることを祈っている。

また、P.40～41に「ハンドブックの使い方」も載せている。個人でライフキャリアを整理する際にも、誰かと相談する際にも、さらにはグループワークにおいても使える活用方法を提案しているので参考にしていきたい。

「ワークス1万人調査」の概要

調査の特徴

多様な職業生活の状況を把握し、キャリアづくりの補助線を構築するためにはデータの裏づけが必要である。リクルートワークス研究所では、仮説に基づいたエビデンスを集めるため、2023年9月から10月にかけて「ワークス1万人調査」という大規模調査を行った。

本調査は20歳から69歳までの就業経験のある人すべてを母集団とした調査である。本研究では、仕事中心の価値観から少し離れ、自分にとって良いライフキャリアとは何かを考えるとという観点から必要な情報を収集している。

具体的な設問項目は以下のとおりだ。まず、ライフキャリアに関する設問を設け、仕事と家庭生活、趣味や娯楽といった生活に関する事項についてどのように意思決定してきたか、またその結果をどのように振り返っているか、ライフキャリアに関した項目を重点的に聞くことにした。

続いて尋ねているのは、自身にとって何が良い仕事なのかという点である。仕事を通じて成長できることが大事だと考える人もいれば、楽な仕事が良いという人もいるように、仕事に対する向き合い方はその人の考え方やその人の現在のライフステージによって大きく変わるだろう。良い仕事とは何かという切り口から現代人が仕事に対して求めているものを明らかにしたい。

多重役割(マルチロール)に関する設問では、人々が日々担っている役割に注目して回答を得ている。近年、壮年期の男性以外にも様々な形で労働参加

が広がっており、副業や育児、介護など仕事以外に重要な役割を担う人が増えていると見られる。こうした中、仕事とそれ以外の重要な役割を組み合わせるマルチロールに着目し、どうすれば多様な役割を担いながらより良いライフキャリアを実現できるかを探る。

その他、職場や家庭、趣味の場で役割を使い分けている人のほうがうまく生活に適應できているのではないかという仮説の検証や、アルムナイの重要性、生成AIが働き方にどのような影響を及ぼすかなど、現代におけるライフキャリアの形成を俯瞰できるように設計した。

サンプルについて

同調査はインターネットモニター調査であり、1万人に及ぶ回答者から回答を得ている。また、本調査では全国のあらゆる人が調査対象となるようにいくつか割り付けを行っている[※]。どのような人が回答しているのか属性データを確認しよう。

まず、性別は男性・女性がほぼ同数になるように回答者を得ており、年齢階層別には就業人口の動態に合わせて回答を得ている。

就業形態についてこちらも就業人口動態に合わせて回収したが、正規の職員・従業員が57.7%と最も多くなっている。次に多いのはパート・アルバイトの20.6%である。その他、会社などの役員や自営業主なども含めて幅広い層に回答者が分布している。学歴については大卒が41.0%、高卒が23.9%、専門学校卒が12.3%などとなっている。

最後に労働時間と収入を確認すると、週労働時間

については40～49時間の人が41.6%と最多となった。60時間以上の長時間労働者や週の労働時間が30時間に満たない短時間労働者も一定数含まれている。

年収水準の分布についても、幅広い収入層の人が調査に回答していることがわかる。多かった階層順に記載すると、100～199万円(14.0%)、300～399万円(13.2%)、200～299万円(12.6%)、400～499万円(12.0%)となる。本調査は女性や高齢

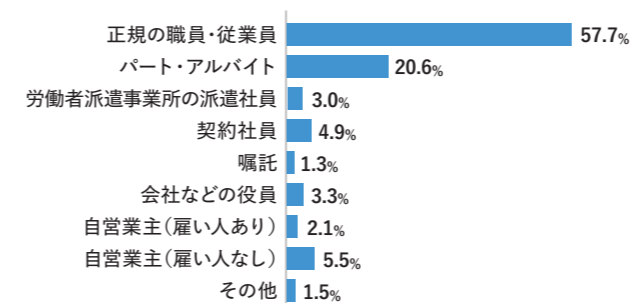
者、パート・アルバイト従業員やフリーランスに代表される自営業者など、会社などでフルタイムで働いている人以外の人にもまんべんなく調査を行っていることから、収入水準のすそ野が広がっている。

※本調査では、性別(男性/女性)、年齢(20代/30代/40代/50代/60代)、就業形態(正規雇用者/その他の就業者/非就業者)の別に、それぞれが総務省「労働力調査」をもとに全国分布に近くなるよう割り付けをうえて実施している。
※本報告書で紹介するデータは、出典表記があるものを除きすべて「ワークス1万人調査」のデータである。

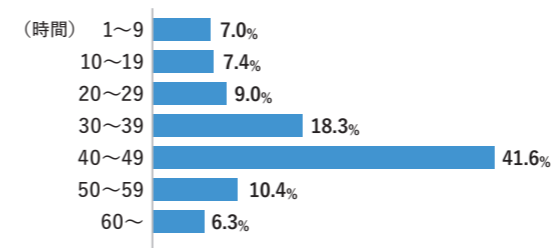
図表2 ワークス1万人調査の設問

設問番号	設問情報
Q1～Q12、Q27、Q34～Q40	基本情報
Q13～Q19	ライフキャリアに関する設問
Q20～Q22	良い仕事に関する設問
Q23	キャリアの仮面に関する設問
Q24～Q26	マルチロールに関する設問
Q28～Q30	アルムナイに関する設問
Q31～Q33	生成AIに関する設問

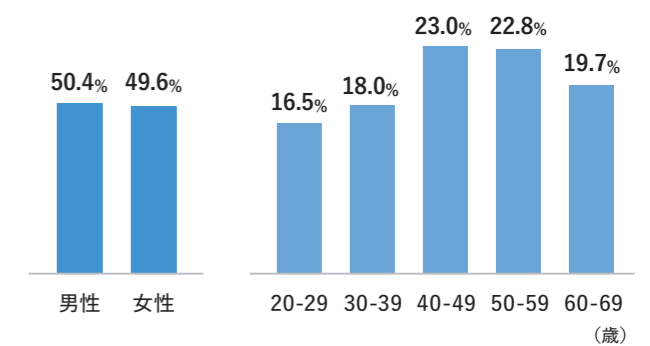
図表4 就業形態の分布



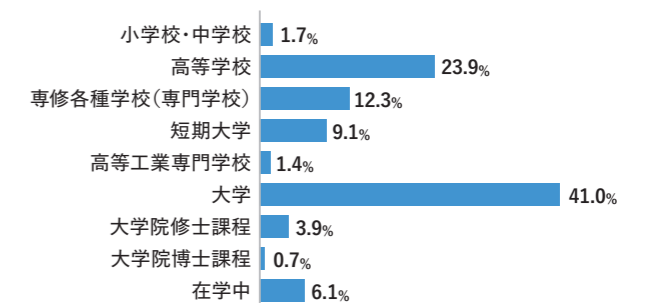
図表6 週労働時間の分布



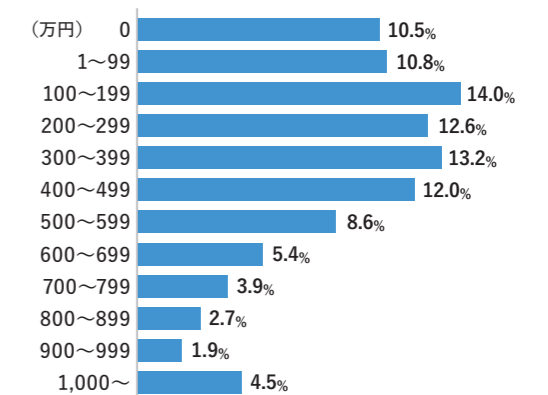
図表3 性・年齢別の分布



図表5 学歴の分布



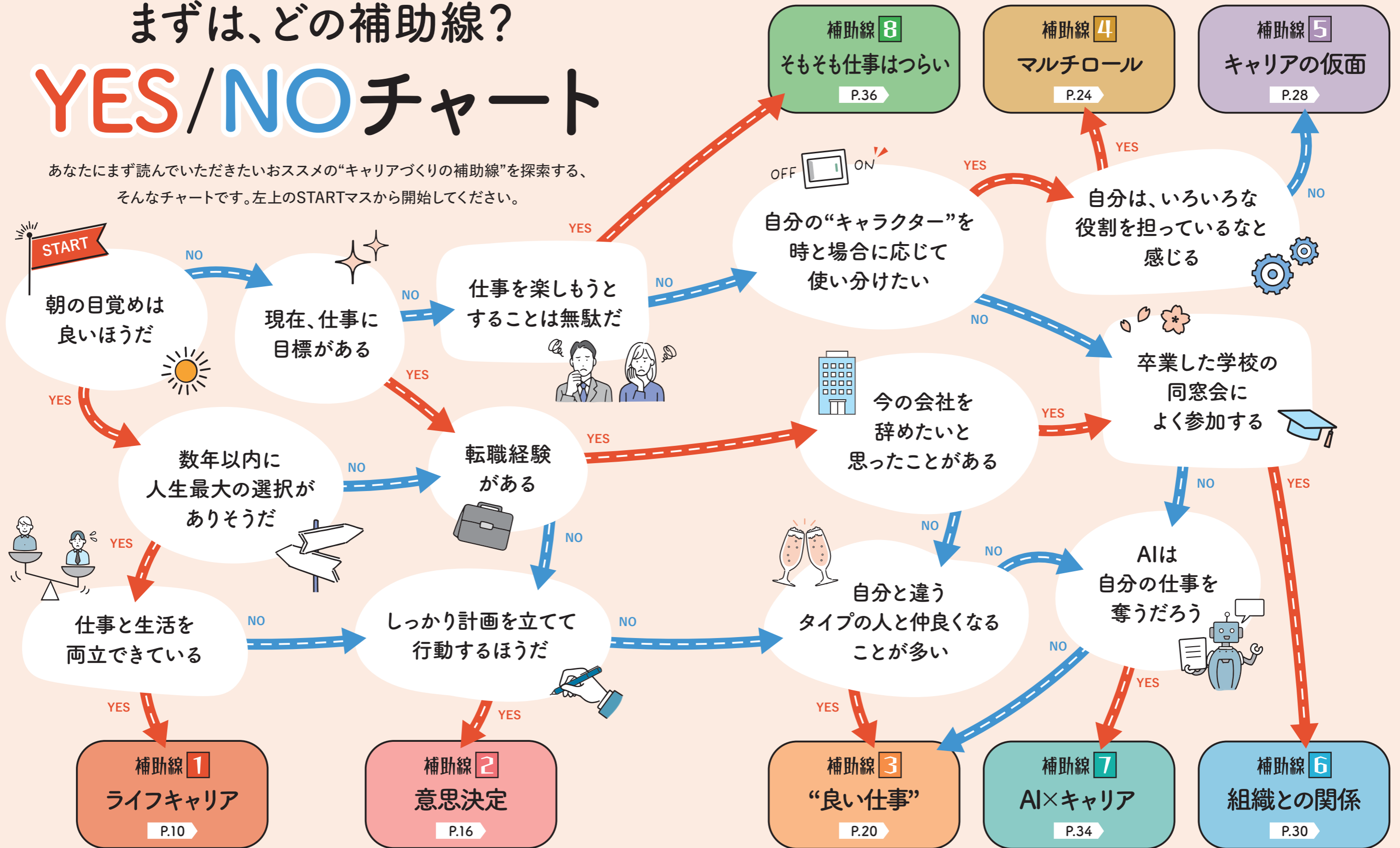
図表7 年収の分布



まずは、どの補助線？

YES/NOチャート

あなたにまず読んでいただきたいおススメの“キャリアづくりの補助線”を探索する、そんなチャートです。左上のSTARTマスから開始してください。



補助線

1

現代の「ライフキャリア」を考える

- ライフキャリア全体で見れば、総じて仕事よりも家族・家庭の影響が大きい。仕事と家庭がトレード・オフになることもある場合、男女問わず多くの人にとって家庭を優先することが合理的な選択になる可能性が高い。
- また、仕事の重要性はライフステージによって大きく変化する。ライフステージを踏まえながら、自身にとって大切な場を選び取っていくために、「ライフキャリア」から考えるキャリアの補助線が参考になるだろう。

キャリアとは、個人が長年にわたって積み重ねた仕事経験のつながりと考えられる。多くの人にとって仕事と人生は切っても切れない関係にあり、だからこそキャリアについて考えることには意義がある。一方、人生の中で仕事というのは一つの構成要素に過ぎない。自身の家庭をどう形成するか、趣味を自身の生活の中でどのように位置づけるか、また地域とどのように関わるか。人生においては、仕事以外にも考えるべき大切な要素はたくさんある。

これらに関して、その経験の積み重ねを示す概念として、ライフキャリアという考え方がある。この“補助線”では、広く人生の中での仕事や家庭の位置づけを探りながら、現代のライフキャリアを描写していきたい。

現代日本人の6つの大きな意思決定

ライフキャリアという広い視点に立ったとき、それを形成するものは何だろうか。どの学校に進学するか、卒業後にどのように働くか、家庭をどう形成していくか。人生は選択の連続である。そして、その意思決定の積み重ねがその人のライフキャリアを形成する。ライフキャリアを構成する意思決定については何がある

だろうか。まず、研究チームは、プレ調査を行い、「あなたの人生において、その後のご自身の生活に大きな影響が生じた意思決定」、つまりライフキャリアにおける重要な意思決定を自由記述形式で聴取した。

自由記述の結果を分類したところ、重要な意思決定として挙げた回答の中で多かった項目を6つに集約した。それは「進学」「最初の就職」「転職・独立・起業・退職」「上京・転勤・移住」「結婚(事実婚を含む)」「子の出生」である。

この6つの意思決定をプレ調査後に行った本調査「ワークス1万人調査」で改めて選択肢として設けることで、経験の有無を集計した。「進学」は92.0%とほとんどの人が経験している(図表8)。進学についてはどの時点での進学かは設問では明示的に問っていないが、大学や専門学校、高校などへの進学を意識して答えている人が多いと見られる。

仕事関係の経験率も高い。最初の就職は96.2%、転職・独立・起業・退職は79.6%となった。これら仕事に関する意思決定は、現代人において一般的な意思決定であるといえる。

一方、上京・転勤・移住の地域の移動を伴う意思決定は60.0%と6つの意思決定の中で最も比率が

低かった。家族関係の意思決定は結婚が77.3%、子の出生は61.1%となった。現代日本は未婚率が上昇し、出生率が低下している状況下にあるが、最終的にはこれらの意思決定も経験している人のほうが多い。

人生において影響が大きい意思決定は、子の出生と結婚

これらの意思決定の中で、人生に最も影響が大きいものは何だろうか。図表9では、6つの意思決定について、それぞれ人生で最も影響の大きかったと答えた割合を算出している。なお、結婚や子の出生をはじめ、それぞれのイベントについては経験していない人も含まれることから、ここではすべてのイベントを経験した人に限って集計をしている。

全体平均で見ると、子の出生が最も大きな影響があった意思決定だったと答えた人が一番多く38.9%。結婚は29.4%となった。結婚・子の出生の家族形成に関するイベントが合わせておよそ7割となる。男女別では女性ほど家族形成のイベントの影響力は大きく、子の出生が54.4%、結婚が27.0%になった。こうした

項目の選択率は女性ほど高いが、男性でも高い。

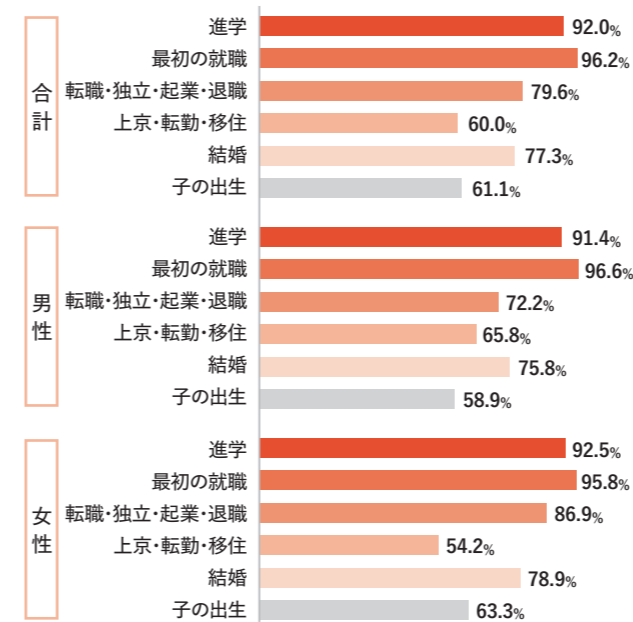
仕事に関する意思決定については、男性は最初の就職が11.3%、転職等が18.4%であり、およそ3割の人が重要な意思決定として仕事関係のイベントを挙げた。他方で女性に関しては最初の就職を選んだ人は3.0%、転職等を選んだ人も2.8%と少なかった。これは世代の影響もあるだろうが、女性に関しては出産や結婚が生活に与えるインパクトが大きく、それと比較すればどうしても仕事関係の優先度は下がるのだと考えられる。

家族形成は人生最大の選択である

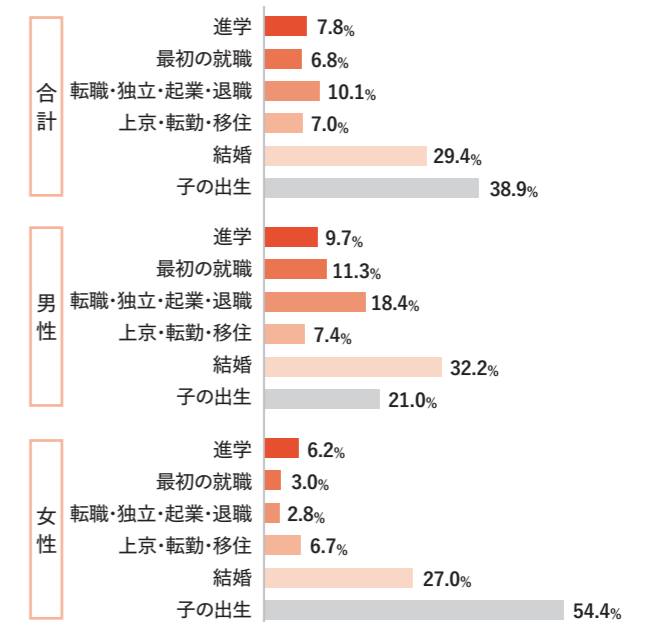
今回実施した「ワークス1万人調査」で見えてくる事実は、男女問わず多くの人が「仕事よりも結婚など家族形成に関する意思決定のほうが人生に与えている影響が大きい」と感じているという事実である。

しかし、人生に大きな影響を与える結婚や子の出生について、重要性を認識しつつもその時々々の状況に応じて意思決定せざるを得ない人もいるかも

図表8 重大な意思決定の経験率(40歳以上)



図表9 人生で最も重要な意思決定



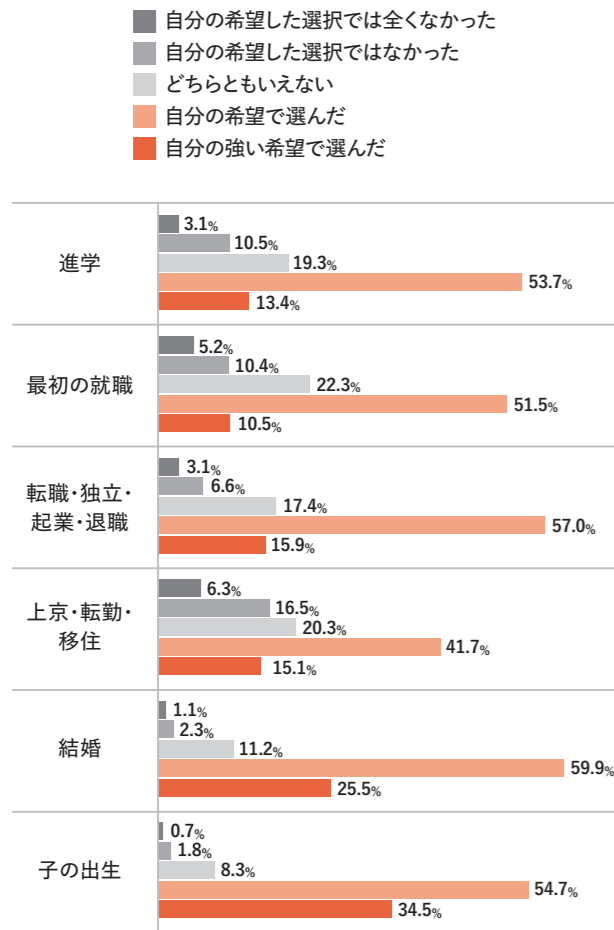
しれない。場合によっては、目の前にある仕事のキャリアを優先してしまうこともあるだろう。

もちろん、家族形成に関する意思決定を合理的な判断で行うことは難しい場面も多い。しかし、自身のライフキャリアを考えたとき、家族形成に関する意思決定が「人生最大の選択」だったと振り返っている人は多く存在している。

結婚・子の出生はほとんどの人が希望して選んでいる

ライフキャリアの重要な意思決定について、人はどういったプロセスで選択をしているのか。調査ではそれぞれの出来事を経験している人に対して、意思決定を自身の希望で選んだのかそうではないのかを

図表10 意思決定は希望通りだったか



聞いている。

6つの意思決定ごとに希望して選んだかどうかを算出したものが図表10になる。例えば進学について自分の強い希望で選んだ人は13.4%、自分の希望で選んだ人が53.7%となっており、自らの希望で選んだ人は計67.1%にのぼる。最初の就職や転職等もそれぞれ62.0%、72.9%と同様に自分の希望で選んだ人が多い。ただ、必ずしも自分の希望がなかったとはいえない人も一定数いる。進学については32.9%、最初の就職は38.0%、転職等では27.1%が自分の希望で選んだとはいえないと答えている。進学であれば希望した学校に進学することがかなわなかった人、就職であれば希望した会社等に入社ができなかった人などが存在するからだろう。

こうした中、結婚・子の出生に関しては自らの希望で選んだ人が多い。結婚で85.4%、子の出生で89.2%が自身の希望で選択をしたとしている。就職などであれば自身の希望にそぐわないものであっても、経済的に仕事をしなければ生活を営めない以上、限りある選択肢の中から選択をしなければならない。しかし、結婚や子の出生に関しては人生において必ず選択をしないとイケないというわけではない。現代において、結婚するかどうか、あるいは子を持つかどうかの選択はあくまで個々人の自由だ。

つまり、就職等は妥協してでも選ばなければならない出来事である一方で、結婚等は妥協してまでも選ぶ必要はない出来事であるという意味で、やや性質の異なる意思決定であると考えられる。

振り返ってみて各意思決定は人生に良い影響を及ぼしたか

人生の重大な6つの意思決定について、その選択はのちの人生にどのような影響を及ぼしたか。

「ワークス1万人調査」ではそれぞれの意思決定について、「あなたは人生における以下の出来事につい

したと感じている。

ここまでのデータに基づいていえることは、子の出生が人生にとって最大の意思決定であり、最良の意思決定であったと答える人の割合が高いことだ。子どもを持つことについては、結婚の有無や仕事と家庭の両立の難しさ、子どもの教育・養育費の負担などの問題もあり、今日において簡単に意思決定できることではなくなっている。また、不妊治療に臨む人が多いように、たとえ意思決定したとしても、希望の結果が得られるとは限らない。

しかし、もし幸運にも自分の意志で子どもを持つかどうか決めることができる状況にある人が、様々な要因でその決定に迷いを持っているとすれば、子の出生を経験した人が子の出生を重要かつ最良の意思決定だったと指摘していることは、一つの補助線となるだろう。

家族形成は人の人生に大きな影響を与える。それと同時に家族形成の問題はその重大さゆえに、多くの困難が伴う。例えば、結婚をしたいと思っても、結果として希望の相手と巡り合わないこともあるだろう。性的マイノリティであれば、結婚そのものに難しさを抱えることがある。また、結婚をして子どもを持ちたいと思っても、年齢の問題や身体的な問題からかなわないこともある。

そう考えれば、家族形成について真剣に向き合った結果として、結婚して子どもを持つという人生をたどらないケースも多々出てくるだろう。であれば、それぞれのライフステージを前提にして、仕事や家庭にどのように向き合っていくのかを考えていく必要がある。

家庭・家族や仕事の充実が人生の満足度と強く関係する

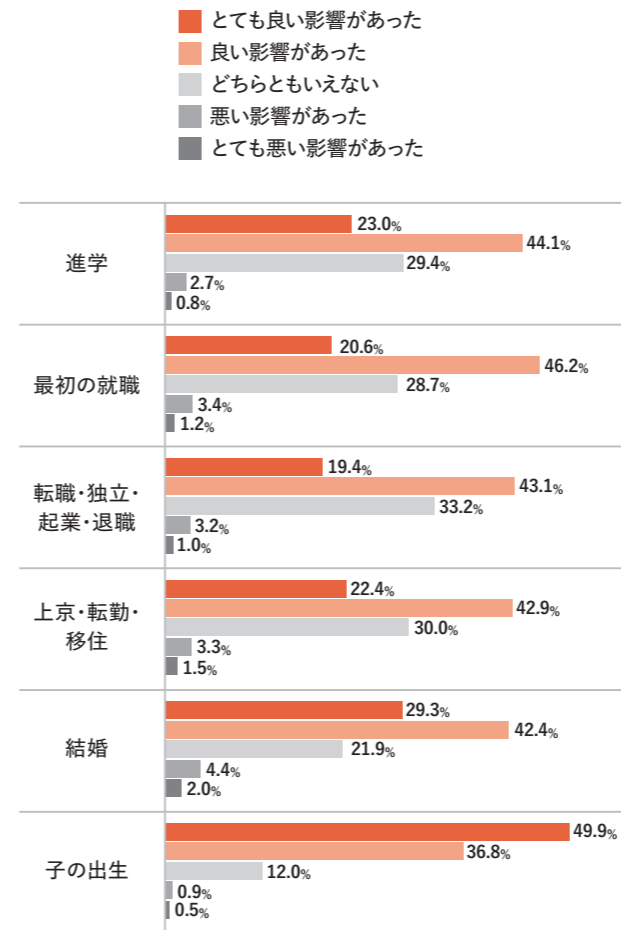
仕事や家庭など様々な場における役割(ライフロール)と人生に対する満足度にはどのような関係があるか。調査では、「学び」「本業の仕事」「家庭や家族」「交際・付き合い、地域・社会活動」「スポーツ・芸術」

て、当時の意思決定を振り返ったときにその結果は、「あなたの人生にどのような影響を及ぼしましたか」と聞いている。その結果を表したものが図表11である。

この設問の結果を見てまずわかるのは、いずれの意思決定についても後々振り返ったときには人生に概ね良い影響があったと感じていることだ。例えば最初の就職については、とても良い影響があったと答えた人が20.6%、良い影響があったと答えた人が46.2%と概ね7割の人が当時の選択が人生に良い影響を及ぼしたと答えている。

後で振り返ったときに良い選択であったと感じる人が圧倒的に多かったのは子の出生であった。とても良い影響があったとする人が49.9%と半数にのぼり、良い影響があったと答えた人は36.8%となる。9割弱の人が当時の選択が後年の生活に良い影響を及ぼ

図表11 各意思決定が人生にどのような影響を与えたか



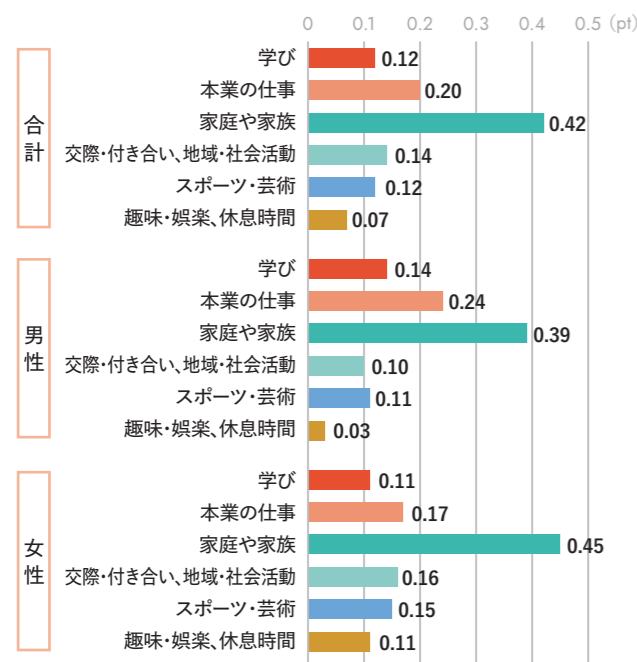
「趣味・娯楽、休息时间」の6つのライフロールに関して、それぞれの場が自身の自己実現につながっているかを聞いている。

趣味などで充実を感じている人が自身の人生全体に満足しているのか。あるいは仕事が充実している人が人生全体に満足しているのか。以降、それぞれのライフロールの場の充実が、ライフキャリア全体の満足感に与えている影響を見てみたい。

図表12は、被説明変数に人生に対して満足しているかどうかの変数を、説明変数にそれぞれの場が自己実現につながっているかどうかの変数を取り、回帰分析を行ったうえでその係数を取っている。

結果を見ると、人生に対する満足度への影響が最も大きいのは家庭・家族となった。全体では家庭・家族の場が自己実現につながっていると答えた人はそうでない人と比べて0.42pt高かった。また、仕事に対して自己実現につながっていると答えた人も人生の満足度に対する影響は0.20pt高くなった。一方で、

図表12 生活要素が人生に与える影響



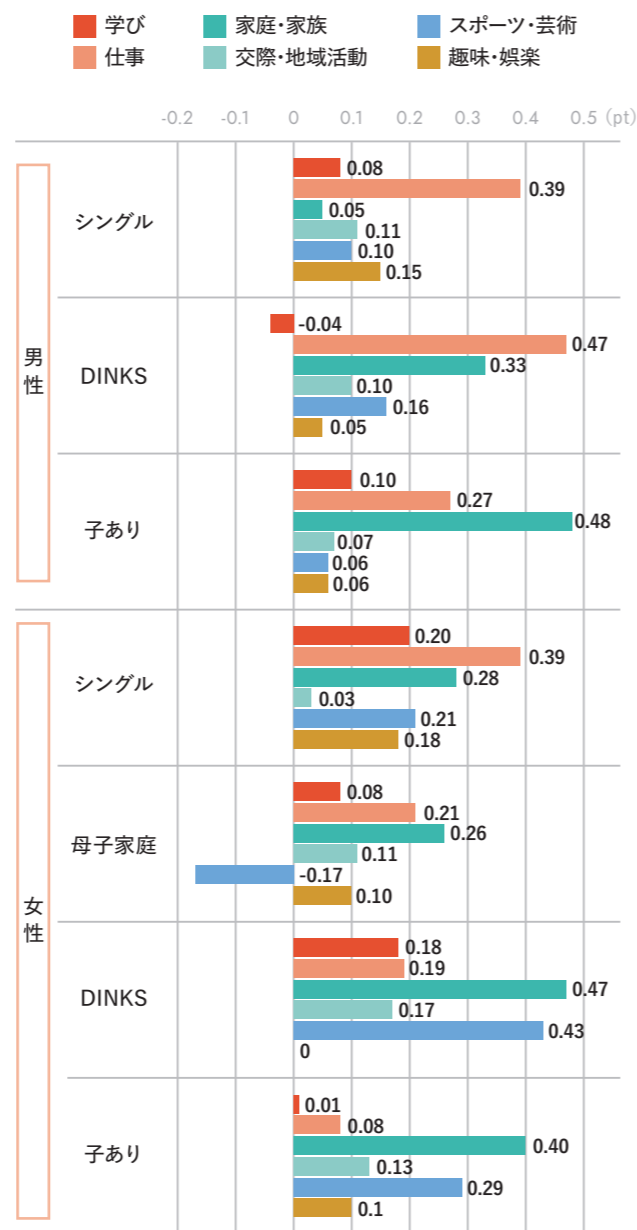
※被説明変数は「あなたはこれまでの人生について、満足している」という項目について「あてはまる」と答えた人を5pt、「どちらかというあてはまる」を4pt、「どちらともいえない」を3pt、「どちらかというあてはまらない」を2pt、「あてはまらない」を1ptとして設定している。

趣味・娯楽が人生の満足度に与える影響は小さい。

シングルの方は 相対的に仕事の重要度が高い

全体と男女別に、それぞれの場合の充実度合いが人生に対する満足度に与える影響を見てきたが、例えばシングルの人と子持ちの人とではその影響度合いは違うと考えられる。続いて、ライフキャリアの

図表13 家族形態と人生に対する満足度との関係



ステージごとに人生の満足度に与える影響を分析してみよう。

図表13を見ると、ライフステージごとに各ライフロールの重要性が異なることがわかる。配偶者と子どもを持つ男性の場合、人生の満足度に最も大きな影響を与えるのは、「家庭や家族」の充実度合いである。「家庭や家族」が自己実現の場になっていると答えた人はそうでない人よりも人生への満足感が+0.48pt高い。仕事の充実も重要(同:+0.27pt)であるが、家庭や家族ほどではない。

一方で、同じ男性でもシングルの方は構図が異なる。シングルの方の場合は、仕事の充実度合いが+0.39ptと最も高くなった。男性DINKSの方も同様に+0.47ptと高い数字となる。シングルの人やDINKSの方は仕事が自己実現につながっているかどうかで人生の満足度に対しても大きな影響を与えている。

また、女性の場合もシングルの方は仕事が人生の満足度に重要な役割を果たす(同:+0.39pt)が、それ以外のライフステージにある人は人生の満足度に対する仕事の影響は小さい。特に配偶者と子どもを持っている女性に関しては、仕事の影響は+0.08ptと非常に小さな数字になった。

配偶者と子どもを持つ女性は、仕事は人生の満足度に対してほとんど影響を与えておらず、それよりも家庭・家族(同:+0.40pt)やスポーツ・芸術(同:+0.29pt)のほうがインパクトが大きい。女性DINKSの方も同じような傾向がある。女性の場合は男性よりも仕事の影響度合いが小さく、「家庭や家族」の影響度合いが大きい傾向が見てとれた。

仕事はあくまで人生を彩る一つの構成要素、家族の重要性に対しては総じて劣る

結論をまとめよう。まず、仕事は人生を彩る重要な要素の一つである。特に、男性やシングルの人など

は、仕事は人生において大きな影響を持つ。一方で、仕事は人生の重要な要素ではあるものの、あくまでもそのうちの一つであるという認識を持つことは重要である。

ライフキャリア全体で見れば、総じて仕事よりも家庭や家族の影響が大きい。特に女性や子どもを持つ家庭の場合は、家庭が自己実現につながっているかどうかで人生の成否に大きな影響を及ぼす。もちろん、人生のすべての要素がうまくいっていることが最善であることは間違いない。しかし、生活時間が限られている以上、現実問題として、仕事と家族がトレード・オフになることもある。そのような場合は、多くの人にとって家族を優先するというのが合理的な選択になるのかもしれない。これは男性、女性を問わない。なぜなら、男性も家族を有している場合は、家族の影響が最も大きいからである。

ライフステージに応じて 仕事への向き合い方は変わる

仕事の重要性がライフステージによっても変わってくるということも重要だ。例えば、仕事をしている女性について、若いころは仕事の充実が人生の充実に大きな影響を与えていても、結婚し、子どもを持つと人生の中での仕事の重要性が低下していくことが多くある。ライフステージによって仕事への向き合い方が変わるということを認識しておく必要がある。

人生において時間は有限である。すべての活動にまんべんなく全力で向き合うことはできない。そうした中で、自身のライフステージを踏まえながら、自身にとって大切な場を選び取っていくことが大切なのだ。

執筆:坂本貴志(研究員)



重要な意思決定とそのタイミング

- 結婚や子の出生に関する意思決定は、男女ともに人生に大きな影響を及ぼす。結婚、子の出生の経験をしない場合には、最初の就職が人生に大きな影響を及ぼす。
- 人生に大きな影響を及ぼす意思決定の多くは30代後半までに訪れる。転職、結婚、子の出生の経験をしない場合には、さらにそのタイミングが早まる。

私たちは、生きていくうえで様々な意思決定に直面している。一度限りの人生だからこそ、人生を左右するような重要な意思決定においては、慎重な姿勢を取ったり、決定を先延ばししたりすることも珍しくないだろう。しかし、未来の可能性を決める意思決定をいつまでも避け続けることはできない。そこで、「ワークス1万人調査」の結果から先人たちの振り返りに注目して、これから意思決定を控える人々に向けて、意思決定がどのくらいその後の人生に影響するのかということ、意思決定のタイミングについて“補助線”を提示したい。

年齢別&性別で見た人生の意思決定

「ワークス1万人調査」では、人生に大きな影響を与える意思決定として、「進学」「最初の就職」「転職・独立・起業・退職(以下、転職等)」「上京・転勤・移住(以下、上京等)」「(事実婚を含む)結婚(以下、結婚等)」「子の出生」の6つに着目し、最も影響が大きかった意思決定と、そのタイミングについて調査した。

6つの意思決定のうち人生に最も大きな影響があった意思決定について、性別、年代別に整理した(図表14)。男性は20~30代、女性は20代において、「進学」や「最初の就職」の影響が大きいとする回答

が多い。また、男性は40代以降で「結婚等」の影響が大きいとするのに対し、女性は30代以降で「子の出生」の影響が大きいとする回答が多くなり、60代で「結婚等」と「子の出生」が均衡する。

男女ともに高校や大学を卒業した直後は仕事に関する項目の影響が大きい、年齢を重ねると生活全般(ライフ)に関する項目の影響が大きくなる。「進学」や「最初の就職」はその時点では人生を左右する大きな意思決定だが、その後は、「結婚等」や「子の出生」がさらに大きな影響を及ぼす意思決定になっていることが示唆される。また、男性は「結婚等」を、女性は「子の出生」の影響が大きいと回答する傾向があるが、年代別に見ると男性30~40代においては「子の出生」の影響が大きいとする回答が2番目に多くなっていることは注目に値する。近年、男性が育児を担いやすい環境を整えようとする取り組みが進んでいることが、男性30~40代における「子の出生」の受け止めに影響している可能性がある。

意思決定のタイミング

人生に影響を及ぼす意思決定はいつ生じるのだろうか。意思決定のタイミングがわかれば、それに備え

図表14 最も大きな影響があった意思決定

	n数	進学	最初の就職	転職等	上京等	結婚等	子の出生
全体	10,000	13.3%	15.3%	13.2%	9.1%	24.1%	24.9%
男性20代	847	30.3%	28.0%	12.9%	11.5%	6.4%	11.0%
男性30代	916	19.9%	19.9%	16.0%	10.3%	16.0%	17.9%
男性40代	1,164	12.0%	17.3%	17.3%	8.6%	24.3%	20.5%
男性50代	1,147	10.5%	14.3%	18.7%	8.3%	31.8%	16.4%
男性60代	966	9.4%	20.5%	18.3%	6.9%	34.5%	10.4%
男性	5,040	15.7%	19.5%	16.8%	9.0%	23.5%	15.6%
女性20代	805	24.6%	19.6%	11.9%	13.3%	12.0%	18.5%
女性30代	881	12.7%	12.4%	11.4%	8.9%	18.7%	36.0%
女性40代	1,134	7.6%	9.1%	9.8%	10.4%	23.5%	39.6%
女性50代	1,136	7.3%	8.7%	9.4%	8.0%	28.7%	37.9%
女性60代	1,004	5.7%	8.3%	6.2%	6.0%	37.5%	36.4%
女性	4,960	10.8%	11.1%	9.6%	9.2%	24.8%	34.5%

※性別・年代別において第1位を濃いピンク・第2位を薄いピンクで色塗りしている。

ることも容易になる。しかし、人生に生じる様々な出来事は、そのタイミングも異なっており、人によっては生じないこともある。そこで、人によって経験の有無や生じるタイミングが異なると考えられる「転職等」「結婚等」「子の出生」に着目して、これらの意思決定のタイミングを性別、30代以上の年代別に整理した。30代以上に限定するのは、男女20代は他の年代と比較して、「転職等」「結婚等」「子の出生」を経験している人が少ないためである。まず、「転職等」「結婚等」「子の出生」の影響が最も大きいとする者について整理した(図表15)。

「転職等」は年代により意思決定のタイミングが異なるものの、男女ともに20代前半までから30代前半までの回答が多くなっている。割合は少なくなるものの、男女ともに30代後半以降にも意思決定のタイミングがあると回答した者が見られることから、「転職等」の意思決定は人生を通じて常に生じる可能性があるといえる。「転職等」は自分の積極的な意思に基づいて準備したうえで行うだけでなく、何等かの事情によって必要に迫られて急に行うことも考えられる。このため、意志や年齢に関係なく「転職等」に対する備えは欠かせないだろう。

「結婚等」は男女ともに年代が若くなるにつれて意思決定のタイミングが遅くなる傾向があり、20代前半までから30代前半までの回答が多くなっている。「子の出生」は男性が20代後半から30代後半、女性が20代前半までから30代前半とする回答が多くなっている。意思決定のタイミングに着目すれば、「結婚等」は男女でほぼ同時期である一方で、「子の出生」は男性よりも女性のほうが早い傾向がある。このため、男性においては「結婚等」と「子の出生」のタイミングが異なるものの、女性においてはほぼ同時期に重なっている。「結婚等」や「子の出生」は、ご縁や妊娠のタイミング、さらには経済状況なども関わるものなので、思い描いていた計画通りにはならないこともある。双方の合意が大切な意思決定なので、タイミングに関する認識の違いが問題とならないようにお互いが理解し合うことが必要だろう。

20代にもある意思決定のタイミング

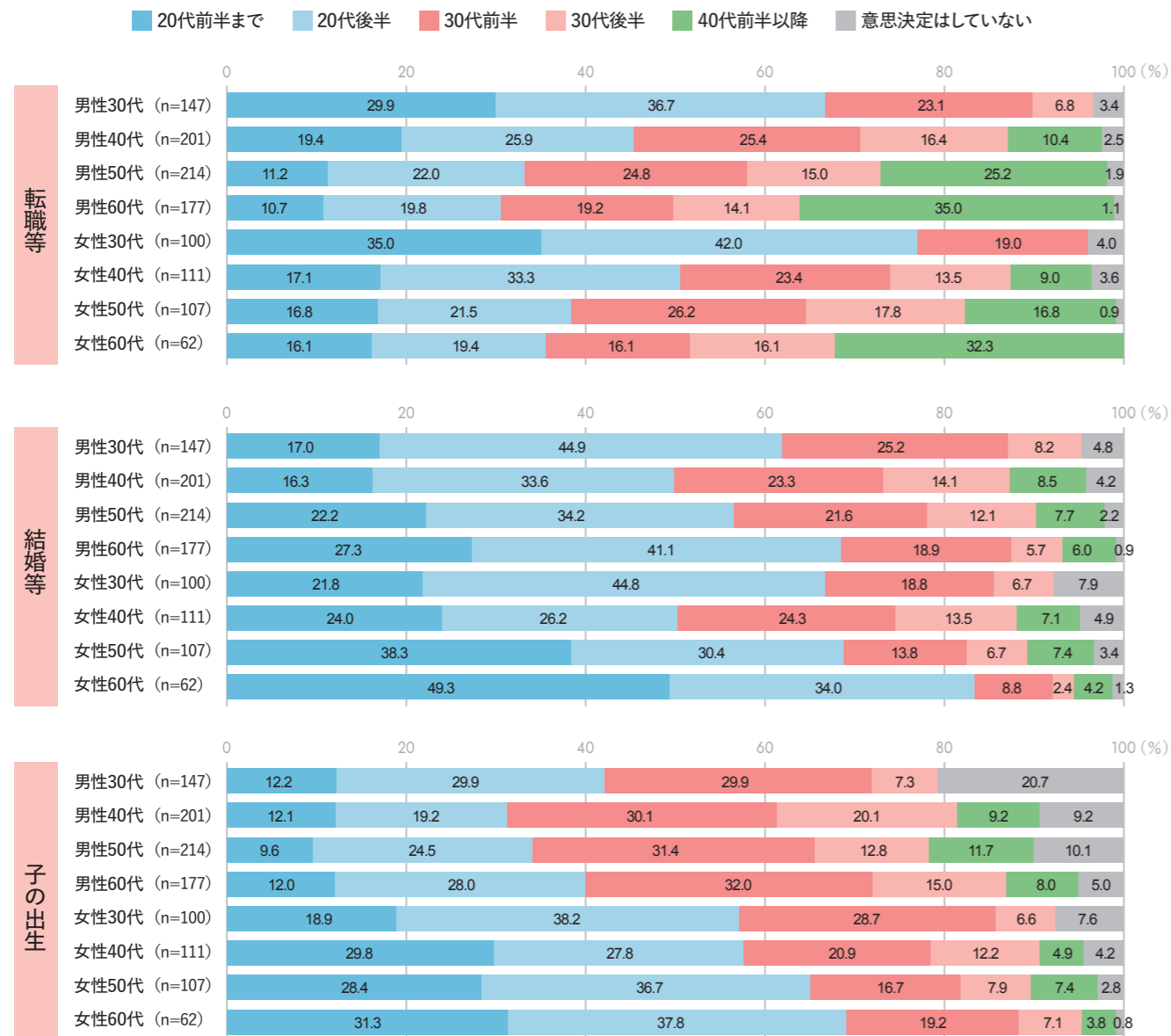
「転職等」「結婚等」「子の出生」はすべての人が経験する出来事ではない。経験の有無によって大きな

影響を受ける意思決定も異なることから、「転職等」「結婚等」「子の出生」の経験がない人に限定して人生に影響があった出来事の意味決定のタイミングを性別、30代以上の年代別に整理した(図表16)。

「転職等の経験なし」は20代前半までから20代後半、「結婚等の経験なし」は20代前半まで、「子の出生の経験なし」は20代前半までから20代後半にかけて多くなっている。図表15と比較すると、いずれにおいても経験がない人の意思決定のタイミングが早くなっている傾向がある。この結果は、図表は示さないものの、「転職等」「結婚等」「子の出生」の経験がない人

は、最も大きな影響があった意思決定として、「進学」や「最初の就職」を挙げる人が多いためである。「進学」は20代前半まで、「最初の就職」は20代後半までに経験することが多い。これらの出来事は、人との出会いや職業選択に大きく関係しているため、人生に影響する重要な意思決定になっていると考えられる。20代も人生を左右する大きな意思決定のタイミングにある。

図表15 最も大きな影響があった出来事とその意思決定のタイミング



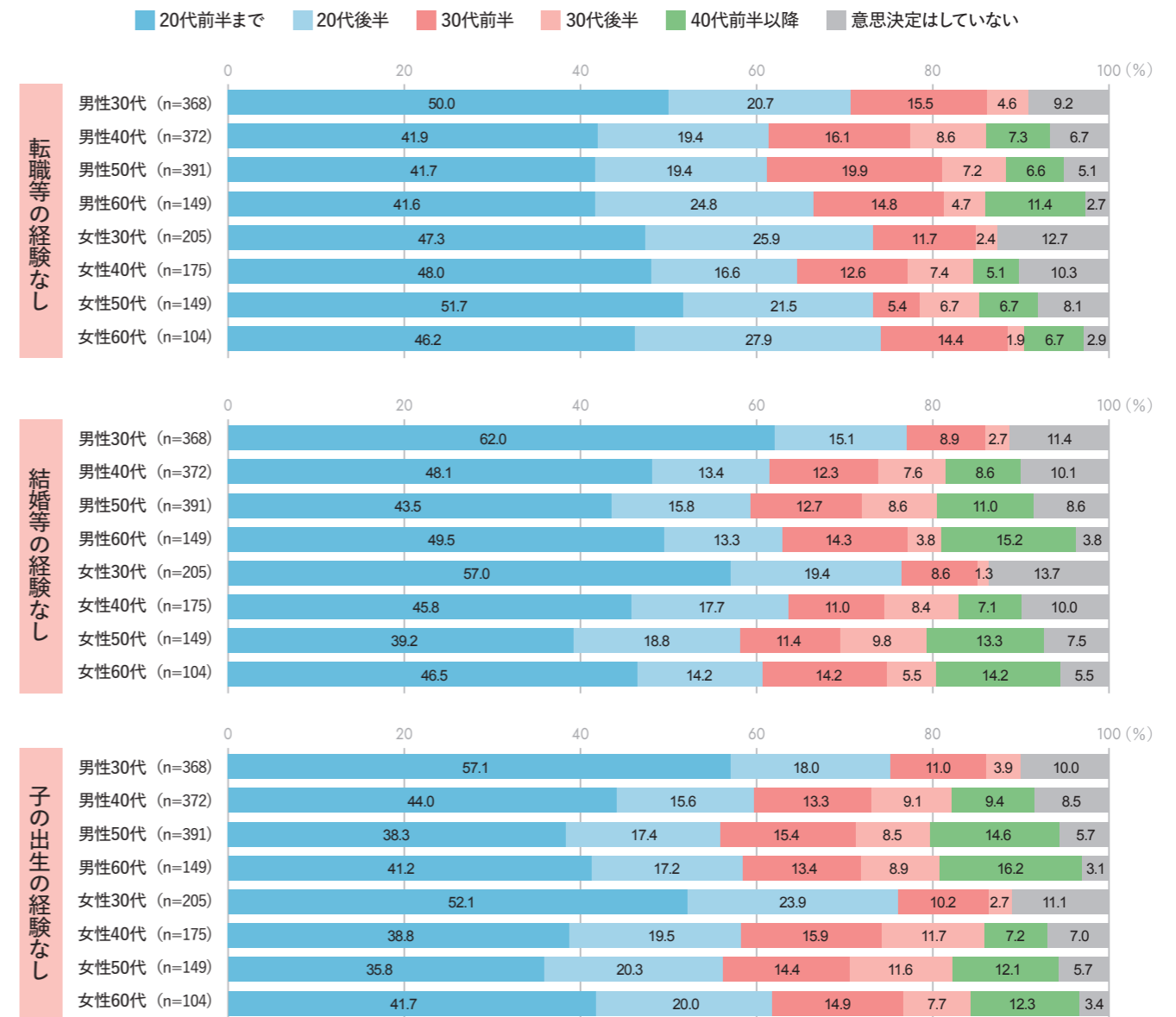
30代後半までに繰り返される意思決定

もちろん、「転職等」や「結婚等」、「子の出生」は、個人の価値観やそれぞれの環境によって多様な選択がありうる。ある出来事を経験することやしないこと、その経験の有無が一人ひとりの人生に及ぼす影響や意思決定のタイミングは異なる。しかし、人生において、何かについて自分の意思を決定しなければならない瞬間は、きっとある。

「ワークス1万人調査」の結果からは、人生を左右する意思決定の多くは30代後半までに迎えており、「転職等」「結婚等」「子の出生」を経験しない場合にはさらに早く迎えていることがわかった。30代後半までは、「進学」「最初の就職」「転職等」「結婚等」「子の出生」などの人生に大きな影響を与える意思決定のタイミングが繰り返し訪れる。経験するとしてもしないとしても、30代後半までは、将来、起こりうる意思決定に向けて備えておくことが望ましい。

執筆:橋本賢二(研究員)

図表16 転職等、結婚等、子の出生の経験がない人の意思決定のタイミング



補助線 **3**

無理のない自己実現のすすめー 自分にとっての「良い仕事」を考える

- 「働くために欠かせないもの」について聞いた20の質問の分析から、現代の就業者には全く異なる6つのクラスタが入り混じっていることが判明した。そしてクラスタの違いはキャリア満足度に影響を与える要素の違いを生んでいる。
- 分析結果を踏まえ、自分の労働観を守るための「3つのプロセス」を提案する。

働くために欠かせないものは何？

自分のスキルや経験が活かせること、見合った

報酬が得られること、休みが取れることなど、働くために欠かせないものは、人によって様々だ。本来の自己実現の意味は、「ありのままの自分としての可能性を發揮する」ということだ。どうすれば実現できるのか、みんなと異なる自分の労働観を守る

図表17 「働くために欠かせないもの」が異なる6つのクラスタ

	やりがい	そこそこ	何もない	ライフスタイル重視	自分ペース	求められたい
N数	1,411	1,713	1,029	2,534	586	1,839
①やりがいが感じられる	4.79	3.64	2.86	4.04	2.70	4.39
②自分が成長できる	4.64	3.44	2.88	3.84	2.55	4.19
③知識やスキル、経験、技術が得られる	4.55	3.47	2.90	3.85	2.80	4.13
④自分らしさや持ち味が活かせる	4.67	3.45	2.91	3.95	3.02	4.08
⑤自分が好きなことで、楽しくできる	4.69	3.56	2.92	4.11	3.68	3.97
⑥自分の経験や専門性が活かせる	4.52	3.39	2.90	3.80	2.80	4.09
⑦楽(らく)である	3.90	3.35	2.91	3.99	4.30	2.73
⑧精神的・肉体的に無理なく働ける	4.78	3.86	2.88	4.55	4.67	4.15
⑨勤務場所・勤務時間が柔軟である	4.53	3.54	2.83	4.23	4.20	3.64
⑩自分に裁量権があり、やり方を決められる	4.15	3.20	2.83	3.49	2.89	3.69
⑪自分のライフスタイルに合った働き方ができる	4.74	3.69	2.91	4.36	4.43	4.00
⑫人や社会の役に立つ、感謝される	4.50	3.36	2.89	3.76	2.48	4.07
⑬職場の仲間やお客様に必要とされている	4.59	3.51	2.86	3.92	2.70	4.22
⑭自分の時間が持てる	4.78	3.78	2.99	4.47	4.57	4.01
⑮周囲の人とチームとして協力し合える	4.42	3.38	2.86	3.78	2.68	4.05
⑯短時間で稼げる、コスパ・タイパが良い	4.14	3.21	2.87	3.86	3.84	2.98
⑰職場には互いに受け入れ合える人間関係がある	4.62	3.53	2.88	4.11	3.50	4.16
⑱充実感や満足感が得られる	4.78	3.59	2.85	4.09	2.97	4.26
⑲時間に追われることなく、余裕がある	4.55	3.56	2.90	4.24	4.40	3.66
⑳会社や組織の目的に共感できる	4.28	3.19	2.84	3.65	2.44	3.89

すべてを「補助線」として示す。

調査で聞いた20の質問への回答からは、働くために欠かせないものが異なる6クラスタが示されている。色文字は、各クラスタで重視される5項目だ(図表17)。図表18に特徴を示す。

すべての人が「働きがい」を求めているわけではない

近年、人と仕事との関係に変化の兆しが見える。パンデミックを機に始まった、テレワーク環境の充実や労働時間管理の変化は、個人に対して改めて「自分にとって良い仕事とは何か」を考えさせるきっかけとなった。図表17にあるように、多くの人がライフスタイルに合った働き方や自分の時間を重視している。

図表18からは、働きがいを求める人ばかりでなく、「仕事に求めるものは何もない」「自分ペースで働きたい」という人も存在することが明らかだ。人物像をより具体化するために、データをもとに複数

図表18 6つのクラスタの特徴

感謝も家族との時間も欲しい「やりがい」派	やりがいも高い収入もいらぬ「自分ペース」派
すべてのスコアが高い。仕事のいいところすべてを満ちたいが、特に「やりがいが感じられる」のスコアが高い傾向にある。コスパ・タイパは求めている。家族で過ごす時間も、自分時間も大事にしたい。成長意欲は他のクラスタに比べて高い傾向にある。	仕事は手段。やりがい不要。仕事から充実感を求めている。別の分析からは、社会や世の中のために何かしても変わらないと考えていることが示された。収入は少しぐらい下がってもいいので自分の生活を充実させたい。人付き合いは避けたい。成長実感は持っていない。
仕事に求めるものは無い、クラスタ唯一のモノ志向「何もない」派	仕事は手段の「そこそこ」派
すべてのスコアが低い。別の分析からはクラスタ中唯一のモノ志向で、体験や経験にお金を使いたくないと考えていることが示されている。仕事に出世や社会的成功、挑戦を望まない。能力や才能は認められなくてもよい。	ライフスタイルに合わせて自分時間が持てることを望んでいるが、「ライフスタイル重視」派ほどではない。タイパ・コスパは求めている。別の分析からは、変化や挑戦は苦手なこと、仕事はどちらかといえば手段として捉えている。
仕事のやりがいと自分時間が大事「ライフスタイル重視」派	やりがいやつながりを重視「求められたい」派
仕事のやりがいは欲しい。精神的に無理なく自分が好きなことで楽しくできる仕事、ライフスタイルに合った働き方や自分時間が持てることを望む。仕事の裁量は望んでいない。	やりがい重視。職場の仲間から必要とされたい。楽・コスパ、余裕を持って働くことは求めない。別の分析からは、勤務先との関係の良さ、つながりや人間関係を大事にしていることが示されている。世の中や社会に貢献したい。生活の中での仕事の比率が高い。

働く価値観ごとに異なる キャリア満足

図表19に見られるように、6つのクラスタは、キャリア満足に影響する項目も異なっている。キャリア満足とは、「自分のキャリアにおいて、これまで成し遂げたこと」「自分の目標とするキャリアに向けた、これまでの進み具合」「自分の目標とする新しい技術・技能の獲得に向けた、これまでの進み具合」に対する満足度を5件法で尋ねた結果を合計したものだ。一例を挙げると、「自分磨き」がキャリア満足に影響するのは、「やりがい」「そこそこ」「ライフスタイル重視」「求

図表19 クラスタ別キャリア満足への影響要因

		やりがい	そこそこ	何もない	ライフスタイル重視	自分ペース	求められたい
働く者としての活動スタンス	この役割や活動に関わる意味を見出そうとしている			+			
	その役割や活動がなくなる時期のめどが立っている						+
ライフ学習者としての活動スタンス	自分なりの貢献をするようにしている	+					
	この役割や活動に関わる意味を見出そうとしている		-				
趣味人としての活動スタンス	自分なりの目標や達成したいことを持っている	-					
	自分なりの目標や達成したいことを持っている				+		+
セルフマネジメント	自己選択	-					-
	自分磨き	+	+		+		+
仕事適応	仕事アイデンティティの欠如	-	-		-		-
	体力不安				+		
職場環境	良い仕事ができる環境	+	+	+	+	+	+
収入	安定収入ダミー(安定収入あり:1 なし:0)	-					

4人に1人は仕事に見合った 処遇が得られていない

労働観の議論をする際に忘れてはならないのが、満たされなくなると仕事の動機づけが低下するとされる、「衛生要因」だ。これらの要因が満たされていない場合、仕事に対する期待やキャリア満足も低下すると考えられる。調査では、この1年間のストレス

められたい」であり、「何もない」「自分ペース」ではキャリア満足への影響は確認されなかった。

また、「仕事アイデンティティの欠如」とは、仕事を通じた成長実感を持っていないこと、職場に自分の居場所がないことであるが、これがキャリア満足に影響するのは、「やりがい」「そこそこ」「ライフスタイル重視」「求められたい」であり、彼らについては、仕事アイデンティティが持てないことは、キャリア満足を下げていることが示された。「何もない」「自分ペース」の場合は、成長実感や職場の居場所といった仕事アイデンティティのキャリア満足への統計的に有意な影響は見られない。

の有無、安定した収入の有無、定時で終わっているかどうか、仕事に見合った給与が得られていると感じているかどうかというエクイティ、健康で働けているかどうかについて尋ねた。

「あてはまらない」+「どちらかというにあてはまらない」への回答が多かった順に見てみると、「ストレス・苦痛がない」で、その次が「仕事の内容や時間に見合った給与である」であり、24.8%が「あてはまらない」「どちらかというにあてはまらない」のいずれか

図表20 働く環境における必要条件

N=10,000	(%)					
	あてはまる	どちらかというにあてはまる	どちらでもない	どちらかというにあてはまらない	あてはまらない	あてはまらない+どちらかというにあてはまらない
ストレス・苦痛がない	13.9	25.8	26.4	18.9	15.1	33.9
仕事の内容や時間に見合った給与である	16.4	31.0	27.9	15.0	9.8	24.8
定時で終われる、残業が少ない	28.1	29.4	21.7	11.1	9.7	20.8
安定した収入が得られている	25.0	37.1	23.3	8.5	6.1	14.6
健康で働ける	26.4	36.8	23.7	8.3	4.9	13.2
休みが取れる	32.9	34.6	19.9	8.0	4.7	12.7

を回答していた。この「仕事の内容や時間に見合った給与である」については、「自分にとって良い仕事とはどのような仕事か」を自由記述で尋ねた際にも多く挙がっていた。自分の仕事在这些の必要条件を満たしているかどうかを再点検したうえで、「自分にとって良い仕事」を改めて考えてみる必要があるだろう。

自分の労働観をどう守るのか

ここまで「自分が働くときに欠かせないもの」がいかにも多様であるかを見てきた。これはまず自分で言葉にする必要があるものだ。なぜなら「働くために欠かせないもの」や「仕事に求めること」は、自分らしく働くために欠かせないもので、人によって様々だからこそ、自分にしかわからないものだからだ。

そこで、次の3つのプロセスに沿った検討を提案したい。①「働く環境における必要条件」が満たされているかどうか、耐えられないほどのストレスや苦痛がないか、仕事の内容や時間に照らして極端に報酬が少なくないかどうか、安定した収入が得られているかどうかを点検してみることだ。これらの項目が満たされないと働き続けることは難しい。そうした環境を改善するために自分にできることがあるかどうか、その環境でいつまでなら働けそうかを考えてみることを

薦めたい。

②問題がクリアになったら、次に労働観について考えてみよう。自分の労働観が6つのクラスタのうちどれが一番近いのか、自分にとって絶対に譲れないことは何か、時間や場所といった物理的な環境だけでなく、仕事に楽しみや人間関係を求めるのか、自分の時間の確保を求めるのか、考えてみよう。その際は、クラスタごとにキャリア満足に対する影響要因が異なることを前提に、図表19で見た、「自分磨き」を重視するのか、「仕事アイデンティティ」を重視するのかどうか、考えてみよう。

③自分らしく働くことは、自分勝手であることではない。社会的アイデンティティの考え方によると、人は他者とはっきり区別できる点を自分のアイデンティティとして取り入れる傾向がある。人とは違うこうした「自分らしさ」を折に触れて身近な人に伝えてみるところから始めてみてはどうだろうか。「自己実現」の本来の意味は、「ありのままの自分としての可能性を発揮する」ということなのだから。

執筆:辰巳哲子(主任研究員)

i. 自分磨き:以下の5つについて、あてはまるかどうかを5段階で尋ねた結果を合計し、分析に用いた。
 ・新しいスキルを習得している
 ・自分自身の新しい可能性に関心がある
 ・能力の限界まで働いている
 ・自分の職業人生をより豊かにすることに興味がある
 ・これまでの自分の決断はおおむね正解だったと思う

補助線 4

マルチロール＝多様な役割を担いながら、より良いライフキャリアを実現するヒント

- 担う役割が「本業の仕事」だけの人は2割～3割程度。多くの人が役割を2つ以上担っている。
- マルチロール(多重役割)はライフキャリアを豊かにするが、多すぎれば疲労・ストレスという副作用も。自分が担っている役割を振り返り、背負いすぎているかを人と話し合ったり、時には一時的に手放したりするような「役割のマネジメント」を行うことが重要。

働く人の多くは、マルチロールワーカーである

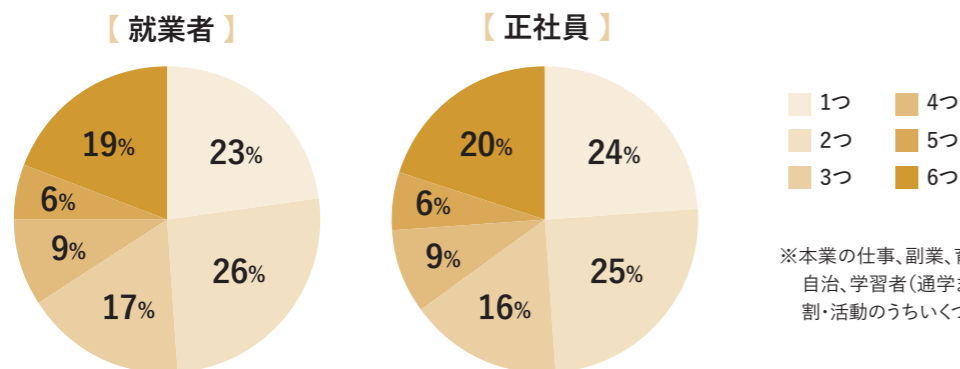
副業、育児、介護、地域活動、ボランティア、学び…。本業の仕事以外に重要な役割を担う人は今や決して珍しくない。ここでは、本業の仕事とそれ以外の重要な役割を組み合わせるマルチロール(多重役割)に着目し、多様な役割を担いながらより良いライフキャリアを実現するためのヒントを探りたい。

マルチロールを担うことはどれくらい当たり前のだろうか。就業者全体および正社員のみについて、本業の仕事、副業、育児、介護・看護、地域・ボラン

ティア・自治、学習者(通学または継続的な自宅学習)の6つの役割のうち、いくつを担っているかを確認すると、就業者・正社員の双方でおよそ5人中4人が2つ以上の役割を担い、3つ以上の役割を担う人も約半数にのぼった(図表21)。

図表は割愛するものの、さらに性別・年齢階級別に役割数を確認すると、3つ以上の役割を担う人の割合は30～40代でやや高く、20代男性では役割を6つ担うと回答した人が多めであった。しかし、すべての性別・年齢階級で、担う役割が1つ、すなわち「本業の仕事だけ」の人は2～3割にとどまった。つまり、マルチロールは特定の性別や年齢階級の状況ではなく、働く人に共通の状況なのである。

図表21 働く人が担う役割の数の分布



※本業の仕事、副業、育児、介護・看護、地域・ボランティア・自治、学習者(通学または継続的な自宅学習)の6つの役割・活動のうちいくつを担っているのかを尋ねた結果。

マルチロールには相反する促進要因がある

働く人がマルチロールを担う背景は多様である。例えば副業は、次のキャリアのステップとして行う人もいるが、多くの人が経済的理由から行っているのが実情だ¹⁾。介護や地域・ボランティア・自治等での役割も、頼れる家族がいない、経済的事情で外部サービスを十分利用できないなど、必要に迫られている場合も多い。一方、越境の研究では、居心地の良いホームと、多様で異質な人との協働が求められるアウェイとの往還が、個人の学びを促すと指摘されているように²⁾、様々な場面で多様な自己を持つことの価値を体感していることもまた、マルチロールを促す要因となりうる。マルチロールを考える際には、このような働く人が置かれる状況の違いを考慮する必要がある。

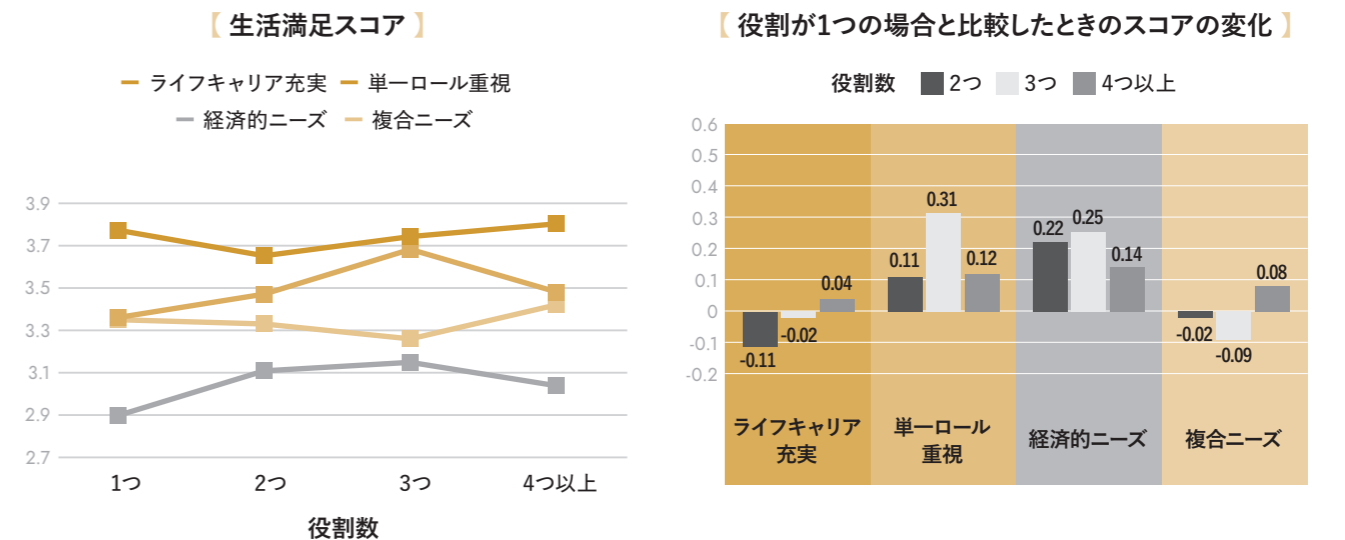
そこで、安定した収入を得ているかの認識と、多様な自己を持つことが職業生活にポジティブな影響を与えるとの認識の高低に基づいて4つのグループを作成した。それぞれ「ライフキャリア充実」(安定収入認識高+ポジティブな影響認識高)、「単一ロール

重視」(安定収入認識高+ポジティブな影響認識低)、「経済的ニーズ」(安定収入認識低+ポジティブな影響認識低)、「複合ニーズ」(安定収入認識低+ポジティブな影響認識高)と名づけた³⁾。以下では条件を揃えるために、正社員のみで見ていくこととする。

4つのグループ別に、役割数と今の生活への満足度を示す指標(以下、生活満足)の関係を見たものが図表22だ。図表の左側を見るとわかるように、生活満足の水準は安定した収入があり、多様な自己を持つことの価値を認識する「ライフキャリア充実」で最も高い。しかし、図表の右側に示すように、2つ以上の役割を担う場合に生活満足が高まる傾向がより鮮明なのは、安定した収入を得ていない「経済的ニーズ」や多様な役割を担うことの価値を認識しない「単一ロール重視」であった。

ここから見てくるのは、経済的事情に迫られて、あるいは、希望せず必要に迫られてなど、強い意志を伴う「カッコいい」マルチロールでなくても、個人のライフキャリアの充実にとって十分大きな価値があるということである。

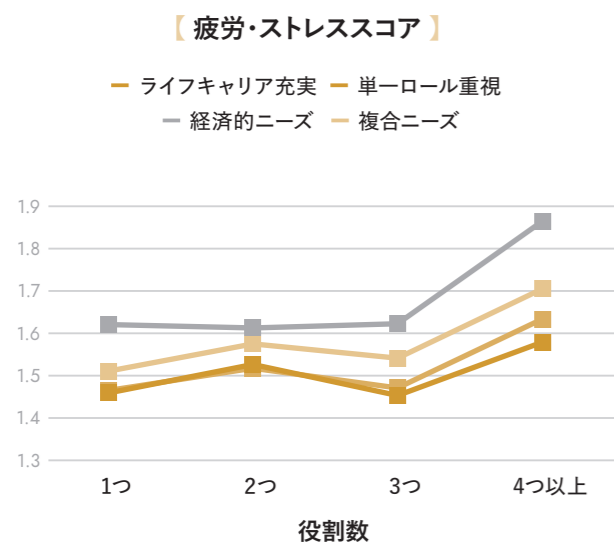
図表22 4つのグループ別に見た、役割数と生活満足の関係



マルチロールはライフキャリアを豊かにするが、多すぎれば副作用を生じる

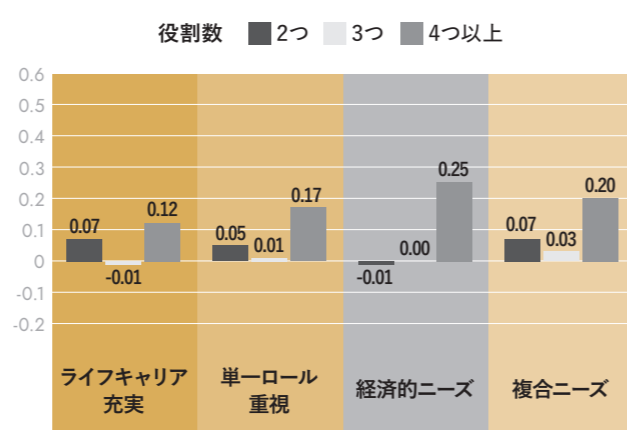
では、役割は多ければ多いほど個人にとって良いのかというと、ことはそう簡単ではない。4グループごとに、役割数と疲労・ストレススコアの間を見ると、いずれにおいても役割数が4つ以上でスコアが

図表23 4つのグループ別に見た、役割数と疲労・ストレスの関係



急激に上昇することがわかった。特に「経済的ニーズ」は、他のグループよりも疲労・ストレススコアが高く、役割が4つ以上になったときの上昇幅も大きい。マルチロールは生活満足度を高めるが、多すぎれば疲労・ストレスを高め、現在の生活の持続可能性を引き下げてしまう「もろ刃の剣」なのである。

【役割が1つの場合と比較したときのスコアの変化】



自分の役割に向き合い、役割のマネジメントをしよう

ただ、役割が多すぎても、その役割をすぐに手放せないこともあるだろう。そのようなときはどうすればいいだろうか。図表24は、疲労やストレスが大きくなりやすい役割4つ以上の人に絞って、役割への関わり方とライフキャリアの充実に関わる指標との関係を見たものだ。上段より、できるだけ負担を回避しようとしている役割数との関係を見ると、そのような役割が増えると生活満足や仕事展望のスコアは低下する一方、疲労・ストレスは減らなかった。負担を回避したい役割はそれを担うだけでストレスの

原因となったり、負担回避の努力が周囲との軋轢を生んだり、問題を引き起こしやすい。一方、図表24下段より、関わる意味を見出そうとしている役割数が多い場合に、生活満足や仕事展望のスコアがより高くなる傾向が見られた。一つひとつの役割を担うことが自分にどんな価値や意味をもたらすのかに思考をめぐらし、言語化することで、今の生活や将来の仕事に関わるヒントを引き出しやすくなる。

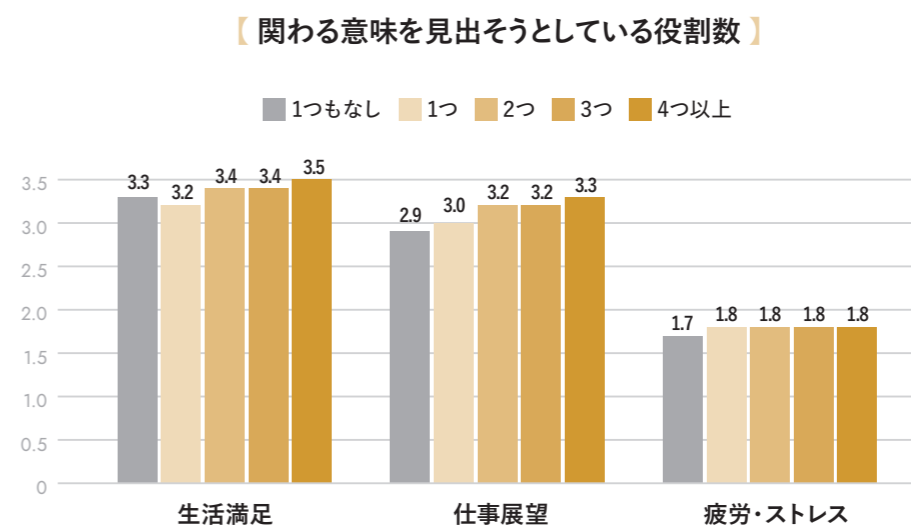
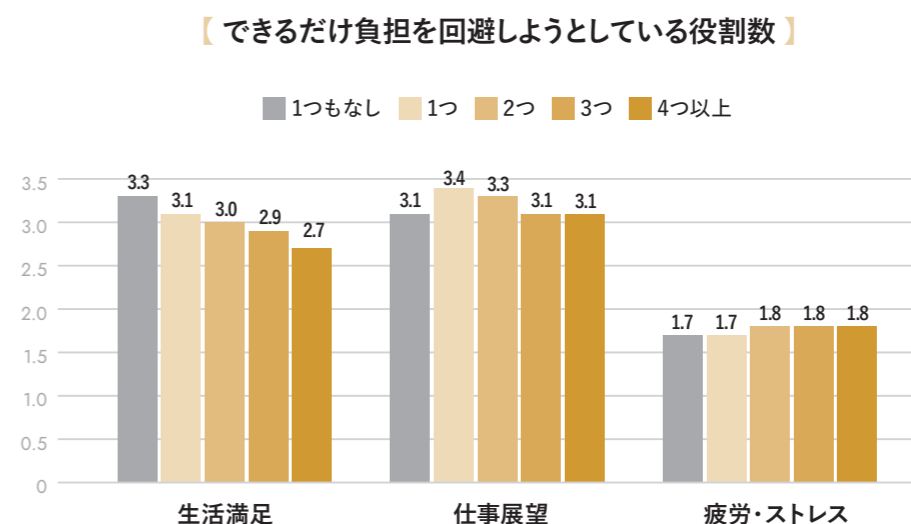
人生の中で、避けられない役割を担う場面は誰にでも生じる。すぐに役割を手放せない場合に、負担を回避しようとするのは一つの戦略だ。ただ、自分のライフキャリアの充実という点では、負担の回避だけでなく、その役割に関わることで得られる価値を自分なりに考え、意味づけていくことも有効

である。しかし既に述べたように、過剰な役割は弊害も大きいので、定期的に自分が担っている役割を振り返り、背負いすぎているかを人と話し合ったり、時には一時的に手放したりするような「役割のマネジメント」を行うことが、望ましいライフキャリアを実現していくためには重要なのだ。

執筆:大嶋寧子(主任研究員)

- i. 労働政策研究・研修機構(2023)「副業者の就労に関する調査」によれば、副業をする理由(複数回答)は、「収入を増やしたいから」が54.5%で最も割合が高く、次いで「1つの仕事だけでは収入が少なく、生活自体ができないから」が38.2%を占める。「1つの仕事だけでは収入が少なく、生活自体ができないから」は非正社員でより高いが、正社員でも32%を占めている。
- ii. 石山恒貴(2002)「省察(リフレクション)で新たな気づきをもたらす越境学習の効果とは」『日本糖尿病学会教育・看護学会誌』, 26(1), 73-77.
- iii. 4つのグループごとのサンプルの平均年齢は、順に42歳(標準偏差11.3)、41歳(同11.8)、44歳(同11.3)、44歳(同11.0)で大きな差は見られなかった。また、男性比率は62%、64%、68%、65%で「経済的ニーズ」でやや男性比率が高い傾向が見られた。

図表24 役割への関わり方とライフキャリア充実に関わるスコア(役割が4つ以上の人の結果)



補助線

5

キャリアの仮面

- 役割が多様になる中、異なる場面でも「自分が同一であるべきか」を検討すると、場面に応じて違う自分を出している人ほど生活や仕事の満足感が高い。
- 無理に本業の自分を他の場面で貫きとおす必要がなくなっていることを意味しており、社会での役割が多様化していくときに、様々な自分を見せられることが結果として自分のキャリア不安を軽減し、人生を豊かにする。

「自分」とは？

様々な役割を担うようになった現代の社会人。役割が複数ある中で、例えば仕事の自分と、家庭の自分と、趣味・遊びの自分は「同一」であるべきなのだろうか。様々な場に所属して、そして異なるキャラクターで振る舞ってもよいものだろうか。

調査ではこうした場面を想定し、以下の質問をしたⁱ。

- ① 職場や家庭、趣味の場、コミュニティなど場面によって、どのような自分を見せるか使い分けたい
- ② 仕事でうまくいかないことがあるときに、気持ちを切り替えられる別の活動がある
- ③ 本業以外の仕事は本業の成果に良い影響を与える

まず、各設問の全体結果を示す(図表25)。「職場や家庭、趣味の場、コミュニティなど場面によって、どのような自分を見せるか使い分けたい」と考える者、つまり「そう思う」「どちらかといえばそう思う」を合わせ45.7%だった。また、「仕事でうまくいかないことがあるときに、気持ちを切り替えられる別の活動がある」では同合計が45.0%、「本業以外の仕事は本業の成果に良い影響を与える」では同合計は30.5%だ。

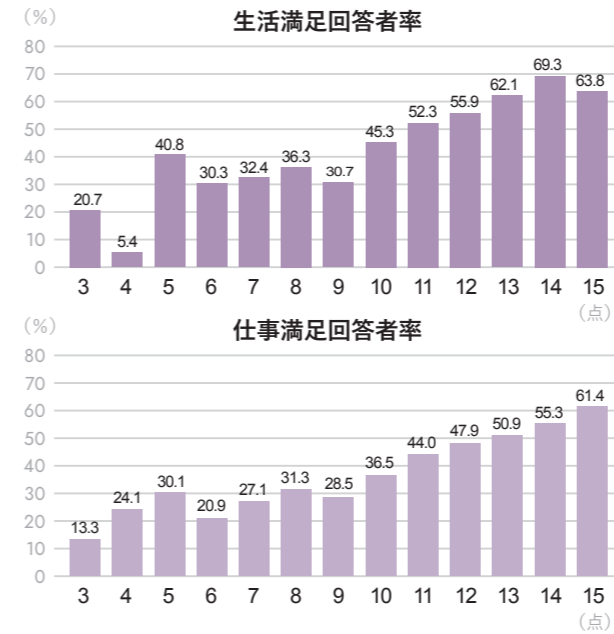
この3設問の回答について「そう思う」を5点、「そう思わない」を1点のスコアとし、その合計を、様々な場面を使って自分のキャラクター・意識・持ち味等を変化させる度合い＝「キャリアの仮面スコア」として分析した(最小3点～最大15点)。

生活満足度が高い者の割合ⁱⁱとの関係、および仕事満足度が高い者の割合との関係が図表26だ。ここでわかるのは、キャリアの仮面スコアが高いことと、

図表25 3設問の全体結果

	N=10,000				
	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらでもない	どちらかといえばそう思わない	そう思わない
職場や家庭、趣味の場、コミュニティなど場面によって、どのような自分を見せるか使い分けたい	10.9	34.8	41.5	8.7	4.1
仕事でうまくいかないことがあるときに、気持ちを切り替えられる別の活動がある	11.1	33.9	35.8	13.4	5.8
本業以外の仕事は本業の成果に良い影響を与える	6.5	24.0	53.5	9.5	6.4

図表26 生活満足回答者率/仕事満足回答者率とキャリアの仮面スコアの関係



生活満足度・仕事満足度が高いことはかなりはっきりした正の関係があるということだ。

自分には様々な“仮面”があって演じ分けている、切り替える場所を持っている、様々な場が良い影響を与え合っている—こうした認識のライフキャリアにおける意味は大きい。

「キャリアの仮面スコア」が高い人はどんな人？

ではキャリアの仮面スコアが高い人(ここでは、15点満点中11点以上ⁱⁱⁱ)はどんな人なのだろうか(図表27)。

例えば、性別では女性が37.7%、男性が33.6%で女性がやや高い。年代別では20代が41.2%と高く、以下50代の31.6%まで年齢が高くなるほど低下していく。60代はやや増加し34.7%であった。週労働時間では「20時間以下」が38.8%と最も高く、「41～50時間」が35.0%と最も低いとその差はわずかであった。

こうした結果を整理すると、キャリアの仮面スコアは「女性のほうがやや高く、若手ほど高い。労働時間の長短はあまり関係がない」。様々なライフキャリアの出来事を想像し、キャリアの“仮面”を使い分け

図表27 回答者属性別キャリアの仮面スコアが高い群の割合^{iv} (%)

性別・年代・週労働時間			
男性	33.6	20時間以下	38.8
女性	37.7	21～30時間	36.4
20代	41.2	31～40時間	36.3
30代	38.0	41～50時間	35.0
40代	34.6	51時間以上	36.0
50代	31.6		
60代	34.7		

就業形態	
正規の職員・従業員	37.0
パート・アルバイト	36.1
労働者派遣事業所の派遣社員	31.5
契約社員	30.5
嘱託	29.3
会社などの役員	42.6
自営業主(雇い人あり)	44.4
自営業主(雇い人なし)	36.7

たいと考える回答者が、特に若手や女性においては多いようだ。

キャリアの“仮面”が助けになる

キャリアの仮面を活かしている人のほうがライフキャリアの満足度が高いという事実。それは、無理に本業の自分を他の場面で貫きとおす必要がなくなっていることを意味している。本業では真面目だからといって、家庭や趣味、別の活動の場で同じような真面目なキャラクターである必要はないのだろう。そして、様々な自分を見せられることがキャリア不安を軽減し、人生を豊かにするのだ。

執筆：古屋星斗(主任研究員)

i. 「以下の設問を読んで最もあてはまるものを選んでください」として聞いた。「そう思う」～「そう思わない」のリッカート尺度・5件法。
 ii. 「現在、あなたは生活全般について、満足している」について、リッカート尺度・5件法の「あてはまる」～「あてはまらない」において上位2肢(「あてはまる」「どちらかというにあてはまる」)を回答した者の割合。
 iii. 少なくとも2問で「どちらかといえばそう思う」、もしくは1問は「そう思う」と答えた回答者である。
 iv. 就業形態について、「家族従事者」と「内職」はサンプルサイズが小さく当該集計から除いた。

補助線 **6**

「組織との付き合い方」のヒントを、
アルムナイ意識から見る

- 組織とどう付き合い、どう活かすべきか。辞めた会社とは一切の関係を断って“絶縁”したい個人が非常に多いことがわかった。ただ、こうした別れ方は個人にとっても様々な機会を失うことにつながる。
- こうした“ほころび”を解消するために、個人は自らのパーパスを見出し、組織のパーパスとの重なりを見つける能動的な働きが求められる。一見遠回りに見えるかもしれないこうしたアクションこそが、組織との関係を自分自身のキャリアに活かす第一歩になる。

個人と組織の関係が緩む中、
個人はどう組織と付き合っていくか

“組織は個人のキャリア形成の重要な基盤の一つである”といった意見に反対する人は少ないだろう。ただ、転職を使ったキャリアチェンジが広がる中で、これまで当たり前とされてきた組織と個人の変化が生じている。これまで、個人と組織の関係には、“入ってから退出するまでの1回限り”で“長期かつ親密”なものといった暗黙の価値観が存在していたとされる。こうした価値観の存在が、知らず知らずのうちに、組織の退出者に対する関心の低さにつながっていたのだろう。しかし、今日、そうした状況は一変してきている。民間の調査(2023)¹⁾では、“既にアルムナイネットワークの構築に取り組んでいる”企業が3割を超え、そのうちの半数以上が“出戻り社員の受け入れを行っている”のだ。

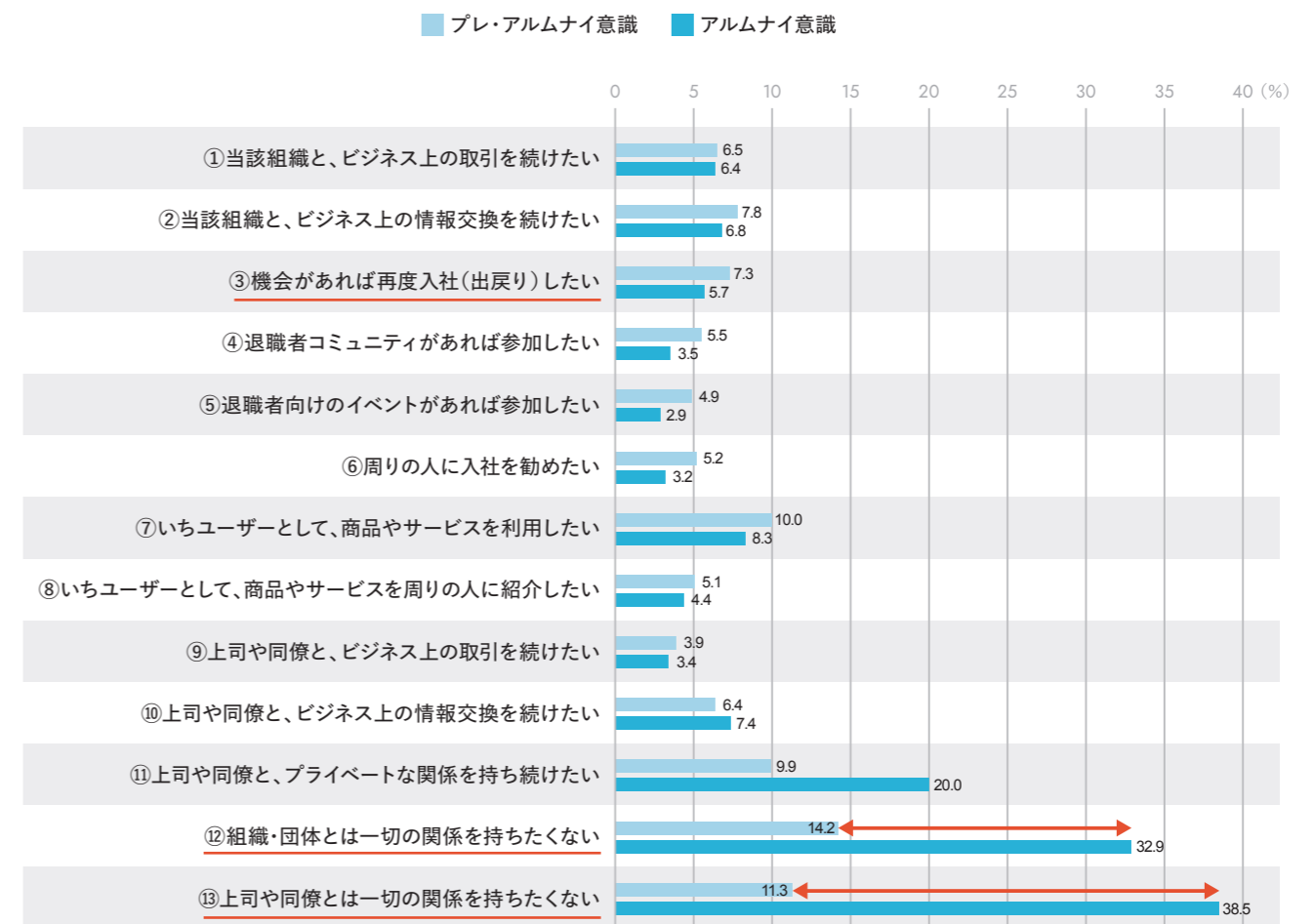
このように企業が一度自社を離職した社員との関係強化、つまりアルムナイ活動に力を入れている状況は、個人から見ればキャリア形成の選択肢を

広げることにつながる。例えば、アルムナイ・コミュニティへの参加を通じた人的ネットワークの形成、企業間の協業や業務委託などが考えられる。出戻りというチャンスがあれば、単純に転職先の候補が一つ増えることにもなる。とはいえ、指をくわえて待っているだけでは、こうした機会をチャンスにすることはできない。以下では、組織との新しい付き合い方について、アルムナイ意識の観点から探ってみよう。

個人はアルムナイ活動や、そもそも
退出した企業に関心があるのか

冒頭に挙げたとおり、今日、アルムナイへの社会的関心は高まっているが、一方で実際のところ、個人は退出した企業に関心を持っているのだろうか。本調査では、転職経験者が過去に所属していた企業に抱いている「アルムナイ意識」に加えて、転職経験がない者が、“仮に現在所属する組織を辞めたと仮定した場合に、その組織に対して抱くであろう”「プレ・アルムナイ意識」に着目し、実態を把握する

図表28 プレ・アルムナイ意識とアルムナイ意識の違い



※「正規の職員・従業員」を調査対象としている。「プレ・アルムナイ意識」の回答者数は4,617名、「アルムナイ意識」の回答者数は2,746名となっている。

こととした。結果は図表28に示すとおりである。

ご覧のとおり、アルムナイに対する意識(項目①～⑪)は、おしなべて高くないのが実態だ。例えば、注目が高まっている「出戻り」(項目③)について見ると、10%にも満たない結果となっている。本結果の中で、特筆すべきは、回答割合が高くなっているネガティブな項目(⑫・⑬)である。改めて、これらの項目の文言を見てもらいたいのだが、項目⑦に示すように“一般消費者としても当該組織の商品やサービスを利用したくない”と考えている者がこれだけの割合で存在しているのは、何とも驚くべき結果ではないだろうか。

また、項目ごとに見ると、⑫・⑬の項目を選択した者の割合が、全体の中で1位・2位を占めていることもわかる。退職経験者(アルムナイ意識)に限定すると、過去に所属していた組織に対してネガティブな印象を持っている者の割合は実に3割を超える。主たる要因は、そもそもネガティブな理由で退職する者が多いことにあると考えられるが、これは組織として気に留めるべき結果ではないだろうか。現状、“絶縁”ともいえる別れ方をしているのは、個人と組織のいずれにとっても大きな機会の損失である。これではアルムナイ活動どころではない。

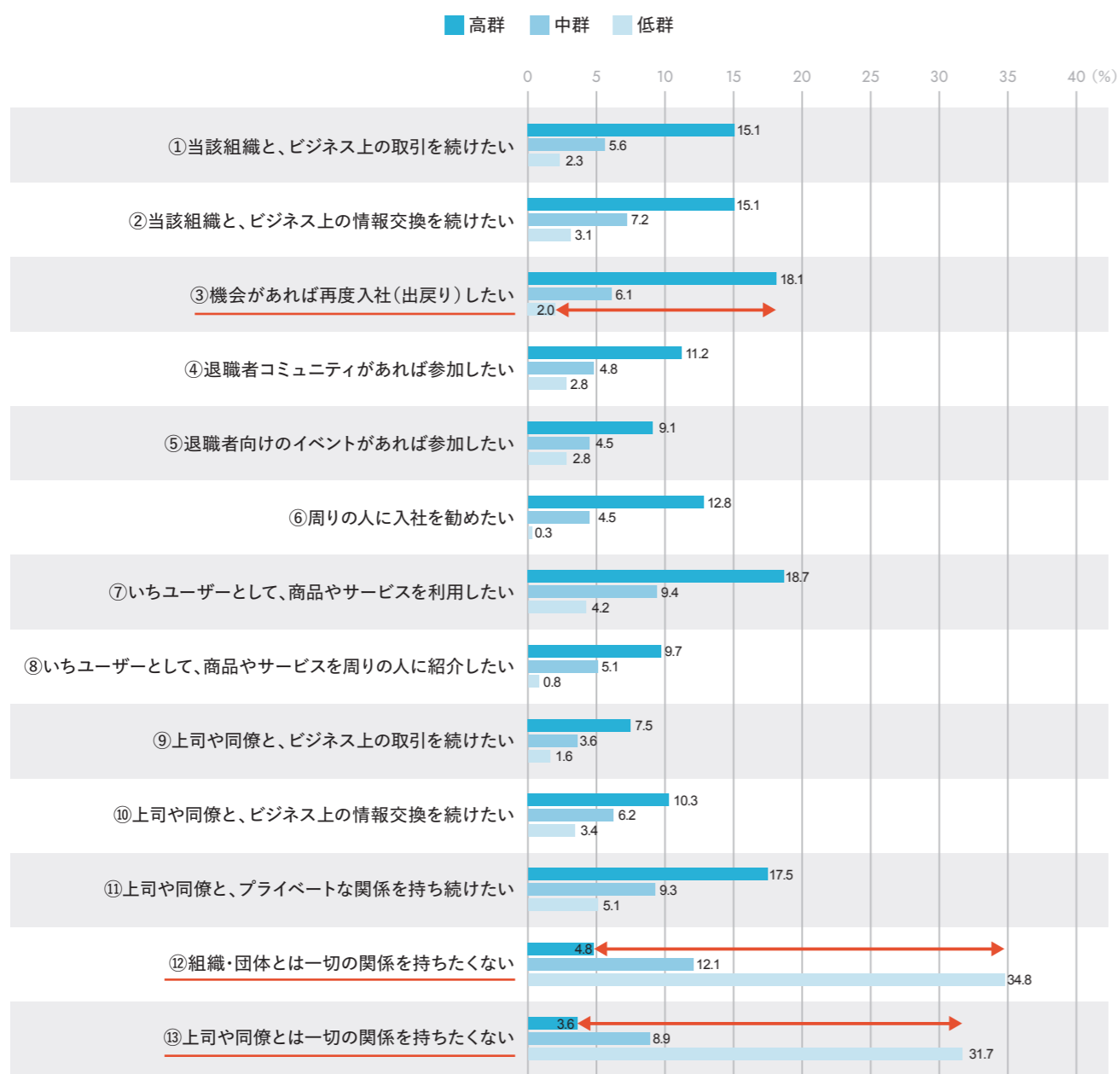
アルムナイ活動に関心を持つ個人は、 そうでない個人と何が違うのか

では、こうしたアルムナイに対する意識を改善するポイントはどこにあるのだろうか。言い換えれば、アルムナイに関心を持つ個人は、そうでない個人と比較して何が違うのだろうか。今回の調査では、組織

とのメンバーシップを続けるかどうかの心理状態とされる「組織コミットメント」に着目したⁱⁱ。組織コミットメントのスコアの高低別に見たプレ・アルムナイ意識の実態は、図表29に示すとおりだ。

全体的に見ると、組織コミットメントが高いほど、プレ・アルムナイ意識が高くなる傾向にあることがわかるⁱⁱⁱ。また、出戻り意識(項目③)とネガティブな項目(⑫・⑬)については、群間のギャップが大きく

図表29 組織コミットメントとプレ・アルムナイ意識との関係



※組織コミットメントを、尺度の平均値から-1SD(標準偏差)以下を「低群」、+1SD超を「高群」としている(なお、「中群」はこれらの中間として設定)。なお、質問の設計上、プレ・アルムナイ意識のほうに焦点を当てている。

なっていることがわかる。組織コミットメントが高ければ、出戻り意識の醸成につながるし、組織との絶縁を回避することにもつながるのだ。

アルムナイ意識を育む 組織への愛着

これらの3つの項目(③・⑫・⑬)と、組織コミットメントの下位次元との関係について分析したのが、図表30だ。組織コミットメントは、組織への愛着である「情緒的コミットメント」、組織を辞める心理的コストである「存続的コミットメント」、理屈なしの忠誠心である「規範的コミットメント」に分類されるのだが、本分析から、特に「情緒的コミットメント」が、いずれの項目に対しても有効に働いていることが確認された。アルムナイ意識を育むのは、一見、青臭くもある、組織への愛着なのである。

個人と組織の関係を見つめる 鍵となる「パーパス」

今回の調査で着目したのはアルムナイの実態の一端だが、その検証から見えてきた「個人と組織の関係」の“ほころび”は、見過ごせない現実だ。一方で、こうした状態を立て直す際に、個人の組織に対する愛着が鍵になることも見えてきた。では、そうした愛着を育むために必要な取り組みは何であろうか。最後にその手がかりを共有しておこう。それは、今日

注目されている「パーパス」の議論だ。これまでも経営理念という形で、企業の存在意義を見直す機会は持たれてきたが、今日のパーパスの議論には、パーパスを組織から個人に一方的に伝えるのではなく、個人のパーパスとの重なりにも意識を向けられていることに特徴がある。ここで重要なことは、パーパスには、「なぜ当社は社会に存在しているのか」に答える“組織”のパーパスと「組織の中で私は何のために働くのか」に答える“個人”のパーパスの2つがあるということだ^{iv}。企業と個人の双方が自身の存在意義を再定義し、その重なりを検討していくプロセスは、個人と組織の関係を根本的に見直すまたとない機会である。こうしたチャンスを活かすために、私たち一人一人は、自らのパーパスを見出し、組織のパーパスとの重なりを能動的に見出すことが求められている。一見遠回りに見えるかもしれないこうしたアクションこそが、新しい組織との関係や付き合い方を自分自身のキャリアに活かす第一歩になるのだ。

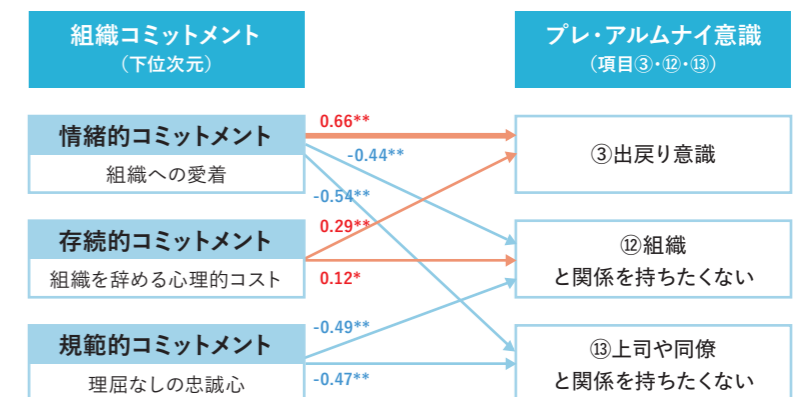
執筆:筒井健太郎(研究員)

- i. リクルート(2023)では、アルムナイネットワークの構築に「取り組んでいない」と回答している企業の54.8%のうち11.2%は、今後「構築に取り組む予定がある」と回答しており、さらにこの動きは活発化していく可能性がある。
- ii. 組織コミットメントに注目したのは、「個人と組織の関係」を説明する概念として最も使用されていることが理由だ(服部,2016)。なお、その測定にあたっては、日本労働研究機構(2003)により作成された項目を使用した(元の尺度は3因子9項目から構成されているが、今回の調査では各因子2項目ずつの計6項目を使用している)。
- iii. カイ2乗検定を実施し、いずれの項目についても、1%水準で有意な差があることが確認された。
- iv. パーパスの説明にあたっては、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2023)によるものを参考にした。

図表30

組織コミットメント (下位次元)と プレ・アルムナイ意識 (項目③・⑫・⑬)との関係

※2項ロジスティック回帰分析
※*:5%水準で有意 **:1%水準で有意
※年代、転職経験を統制
※赤はプラス、青はマイナスの関係を示している
N=639



テクノロジーの進歩とキャリア形成 —生成AIは働く人の未来を拓くか

- 「テクノロジーの進歩とキャリア形成」という新しい問題が芽吹きつつある。生成AIを例に検証すると、生成AI活用者は自身のキャリアに満足しているが、同時にスキルの陳腐化や成長について危機感を抱いていた。
- また、活用している人は少数で、「出遅れた」と思う必要はない。今後、技術の進歩が加速することが予想される中、まずは生成AIを1時間だけ使ってみるといった試みが、小さくても大事な一歩となるかもしれない。

日進月歩のテクノロジーと キャリア形成

2023年はChatGPTのような生成AIが話題になることが多い1年だった。2024年も生成AIの技術が進化し、毎週のように生成AIを活用した様々な商品・サービスが発表されている。こうした先端技術に関する

るニュースを耳にしない日はないが、試しに生成AIに質問してみたが大した回答が返ってこなかった。その後使っていないという人や、そもそもテクノロジーに苦手意識を持っている人もいるのではないかと。そこで、全国の就業者の活用状況、およびどのような人が活用しているのかを分析する中で判明したテクノロジーの進歩との付き合い方のヒントをお伝えしたい。

まず、生成AIの活用状況を見ると、図表31、図表32

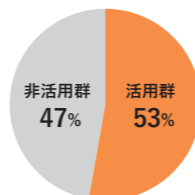
図表31 下記②～⑥のいずれか1つでも「はい」と回答した人を「生成AI活用群」と定義

①	生成AIを使ったことがある (含む:チャットで1回質問してみた)
②	生成AIを仕事や業務で使っている
③	生成AIを、スキルの習得や学習に使っている
④	生成AIを使って、プログラムを作成している (プログラムの難度は問わない)
⑤	何らかの生成AIに有料課金している
⑥	生成AIのAPIを利用している
⑦	仕事や業務で、生成AIを使うことは、 会社のルールや商慣習で認められている

図表32 現在仕事をしている人のうち
「生成AI活用群」の割合

N=7,995	全体	男性	女性
20～29歳	12%	16%	8%
30～39歳	9%	12%	6%
40～49歳	8%	10%	6%
50～59歳	6%	8%	4%
60～69歳	5%	7%	2%
総計	8%		

図表33 「会社利用OK群※」のうち
「生成AI活用群」は約半数
※左記⑦が「はい」



のように「生成AI活用群」と定義したときに、就業者の8%が該当した。また、「仕事や業務で、生成AIを使うことは、会社のルールや商慣習で認められている」に、「はい」と回答した「会社利用OK群」のうち、実際に使っている(生成AI活用群)は約半数であった(図表33/調査時点では、そもそも「会社利用OK群」自体が7%しかいなかった)。生成AIの技術革新のスピードや商品・サービスの生まれるスピードと比べると、就業者で活用している人は非常に少なく、人が新しいものを試し、取り入れていくスピードはゆっくりであることがわかる。

生成AI活用群の特徴

次に、生成AI活用群の特徴として顕著だったのは、「新しいスキルを習得するのが好き」な人が多いことである。また、因子分析(バリマックス回転)によると、生成AI活用群には、3つの特徴が見られた。1つは、自らが歩んできたキャリアに対する信頼があること。2つ目に、今いるこの場所、仕事や組織に対するコミットメントがあること。一方で、3つ目として、スキルが陳腐化するのではないか、自分は成長できているのかという「不安」を抱えていることである。仕事で期待に応えており、自身のキャリアにも満足している人材が、健全な危機感を持って、新しいスキル習得

に取り組んでいる様子が思い浮かぶ。

加えて、図表34のように生成AI活用群は、「私の仕事の助けになる」「私の将来の可能性を広げてくれる」といった自身の未来、および「生産性高く働ける人が増える」「やりたい仕事や業務に集中できる人が増える」といった社会全体の未来の両方に明るい展望を持つ人が多い。生成AIのある未来を自分ごととして捉えているようである。一方で、非活用群は、一般論としての生成AIのメリットは多少感じているものの、自分の仕事に関しては生成AIによる明るい未来も暗い未来も描いておらず、自身には影響や関係のないものと感じているように見受けられる。

以上のように、生成AIを活用している人はまだ少数であること、活用している人は新しいスキルを持つことに関心が高いこと、自身のキャリアに満足しているが、同時にスキルの陳腐化や成長について危機感を抱いていること、および生成AIがもたらす未来にポジティブな期待をしていることがわかった。この中で重要なのは、活用している人はごく少数ということだ。生成AIについて「出遅れた」「今さら始めても仕方がない」と思う必要はないのだ。まずは生成AIでできることを調べてみたり、1時間だけ触ってみたりしてはどうだろうか。生成AIを例に挙げたが、今後技術の進歩が加速することが予想される中、そういったアクションが小さくても大事な一歩になるかもしれない。

執筆:武藤久美子(研究員)

図表34

生成AI活用状況別 生成AIの未来

※就業者のみ

選択肢 5点:あてはまる/4点:どちらかといえばあてはまる/3点:どちらともいえない/2点:どちらかといえばあてはまらない/1点:あてはまらない
※活用群と非活用群の差の大きい順番に設問を掲示。右記すべての設問で活用群と非活用群のスコアに有意差あり
※筆者作成

	N=7,995	①生成AI活用群	②生成AI非活用群	①と②の差分(絶対値)
生成AIの未来 (回答者への影響)	生成AIの存在は、私の仕事の助けになる	3.86	2.40	1.46
	生成AIの存在は、私の将来の可能性を広げてくれる	3.87	2.59	1.28
	生成AIの存在は、私の仕事を脅かす	2.98	2.34	0.63
生成AIの未来 (社会への影響)	生産性高く働ける人が増える	3.89	3.21	0.68
	欲しい答えに早くたどり着くようになる	3.99	3.35	0.64
	面倒なことや雑用にかかる時間が減る	4.07	3.43	0.63
	やりたい仕事や業務に集中できる人が増える	3.89	3.26	0.63
	今より速いスピードで、仕事で一人前になれる人が増える	3.62	3.03	0.59
	生成AIが、人の心身のケアをしてくれたり、仕事の相談に乗ってくれる	3.43	2.91	0.52
	若い人の活躍の可能性が広がる	3.64	3.14	0.49
	年配の人の活躍の可能性が広がる	3.33	2.88	0.45
	副業を持つ人が増える	3.50	3.15	0.34

補助線 8

働くことはつらいもの？

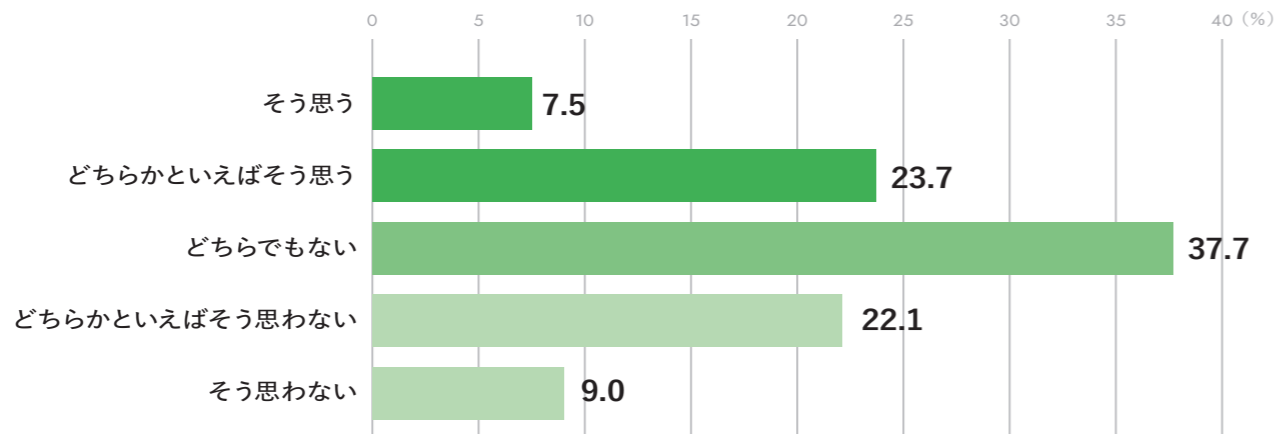
- 「そもそも仕事はつらいもので、楽しもうとするのは無駄だ」と回答した人は31%。そう思わない人も31%で拮抗していた。
- この点に焦点を当てて分析した結果、仕事を楽しめるか・楽しめないか、という点は実はキャリア形成と強い関係はなかった。「仕事を楽しまないと、仕事にやりたいことがないと、キャリアが豊かにならない」という観点を超えて、もっと多くの人が職業人生を豊かに考えられる可能性がある。

「仕事は工夫すれば楽しめるもの」なのか

これまでの私たちの様々なキャリア研究でも正面から扱うことが少なかったテーマである「そもそも仕事はつらいもので、楽しもうとするのは無駄だ」という考え方を起点にしてキャリアづくりを考えよう。「ワークス1万人調査」では、ライフキャリアについて幅広い考え方を捉える目的で、以下の質問を設け

ていた。
「仕事とはそもそもつらいものであり、そこに楽しさを見出すことは困難だ」
この設問に対しての全回答者の回答結果は図表35のとおりだ。「そう思う」が7.5%、「どちらかといえばそう思う」が23.7%、「どちらでもない」が37.7%、「どちらかといえばそう思わない」が22.1%、「そう思わない」が9.0%。「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の合計は31.2%、「どちらでもない」が37.7%、「そう思わない」「どちらかといえばそう思わない」の

図表35 「仕事とはそもそもつらいものであり、そこに楽しさを見出すことは困難だ」についての状況



合計が31.1%であり、「そう思う」計と「そう思わない」計が拮抗した結果となっている。この結果をあなたはどうか感じただろうか。きれいな山型の回答者分布で、この質問に対しての人々の受け止め方が大きな広がりを持っていることがわかる。

この「そう思う」「どちらかといえばそう思う」と答えた人に焦点を当てる。各種のキャリア理論や企業で唱えられている“キャリア自律”、そして内発的動機づけや“will”“やりたいこと”の重要性。そういった議論をする前に、労働や仕事に対する悪感情や反感、諦念といった気持ちが存在していることを正面から受け止めることが重要ではないか。こうした論は国際的にも広く取り上げられている¹こともあり、今回の設問を「反労働観」と呼称する。

男性・大卒以上・正規社員・大手在籍・若手

こうした反労働観があると回答している者ⁱⁱの概況を示す(図表36)。整理すると、日本の就業経験者で反労働観が特に高い傾向にあるのは、「男性、大卒以上、正規社員、大手在籍、若手」ということになる。

まず性別では、男性34.3%、女性28.0%と男性が高い。学歴では大卒未満ⁱⁱⁱが29.1%、大卒以上^{iv}が32.4%と大卒以上が高い。就業形態別では、正規の職員・従業員が35.0%と最も高い。大手企業在籍^vかどうかでは、大手在籍者が36.2%、大手在籍でない者が29.5%と大手在籍者のほうが高い。また、年齢別では20代が40.5%と最も高く、年齢が上がるにつれて低下する明確な傾向が見られる。

筆者は正直、意外な結果だと感じた。日本社会において最も恵まれたキャリアパスを歩むことができる属性ほど高いからだ。大手企業の正規雇用の大卒以上社員といえば、総合職として幹部候補で入社し、所得も地位も上がりやすい労働者である。ただ、まさにそういった者に反労働観が高い傾向が出

図表36 反労働観を持つ者の属性別割合

(%)		
性別	男性	34.3
	女性	28.0
年齢	20代(20~29歳)	40.5
	30代(30~39歳)	37.1
	40代(40~49歳)	31.3
	50代(50~59歳)	26.5
	60代(60~69歳)	23.2
学歴	大卒未満	29.1
	大卒以上	32.4
就業形態	正規の職員・従業員	35.0
	パート・アルバイト	27.1
	労働者派遣事業所の派遣社員	28.6
	契約社員	31.5
現職規模	嘱託	25.6
	1,000人未満	29.5
	1,000人以上	36.2

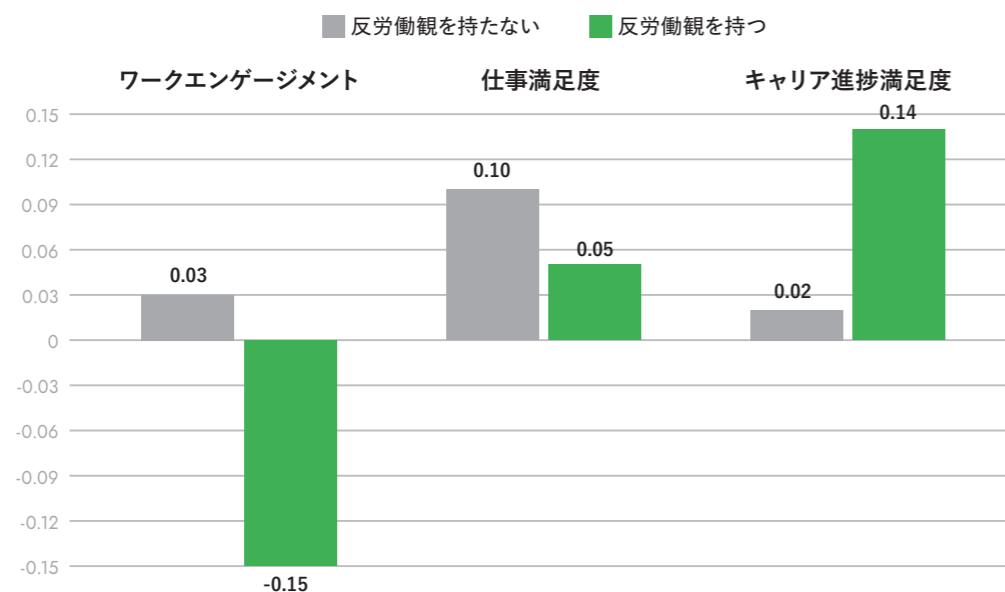
ている。

反労働観とキャリア形成

では、反労働観が日々の仕事や生活とどのような関係を持っているのかを分析しよう。上記に続けて、顕著に反労働観を有する傾向が出ていた20代の正規の職員・従業員を対象にする。

まずは仕事面との関係について反労働観を持つかどうか別に、ワークエンゲージメント^{vi}と仕事満足度^{vii}、キャリア進捗満足度^{viii}との関係を見たのが図表37である。仕事面の充実に反労働観はネガティブな影響を与えると考えるのが一般的であろうが、予想のとおりワークエンゲージメントと仕事満足度のスコアについては、反労働観を持つ者のほうが低い傾向が見られる。一方で、重要なのはキャリア進捗満足度ではその関係が逆転していることだろう。反労働観を持つ

図表37 仕事面と反労働観の関係



者のほうがスコアが高い。こうした状況からは、20代における反労働観の保持がキャリア形成面に与える影響の複雑性が見えてくる。目の前の仕事へのエンゲージメントは低いが、仕事に期待することが少ないために、キャリアの進捗度合いとしてはむしろ順調に進んでいると感じているのかもしれない。

次にプライベートの満足感について分析する。図表38の各項目に「満足している」割合を分析すると、ほぼ同水準であり、やや反労働観を持つ者のほうが高い結果が見られた^{ix}。いずれにせよ、反労働観の有無はプライベートの満足感の状況には大きな差異をもたらしていない。

こうした結果は、ライフキャリア全体を通じた分析からは反労働観が一律に“悪い”とか“良い”とはいえないことを意味している。

**仕事を楽しめても
楽しめなくても、キャリアは続く**

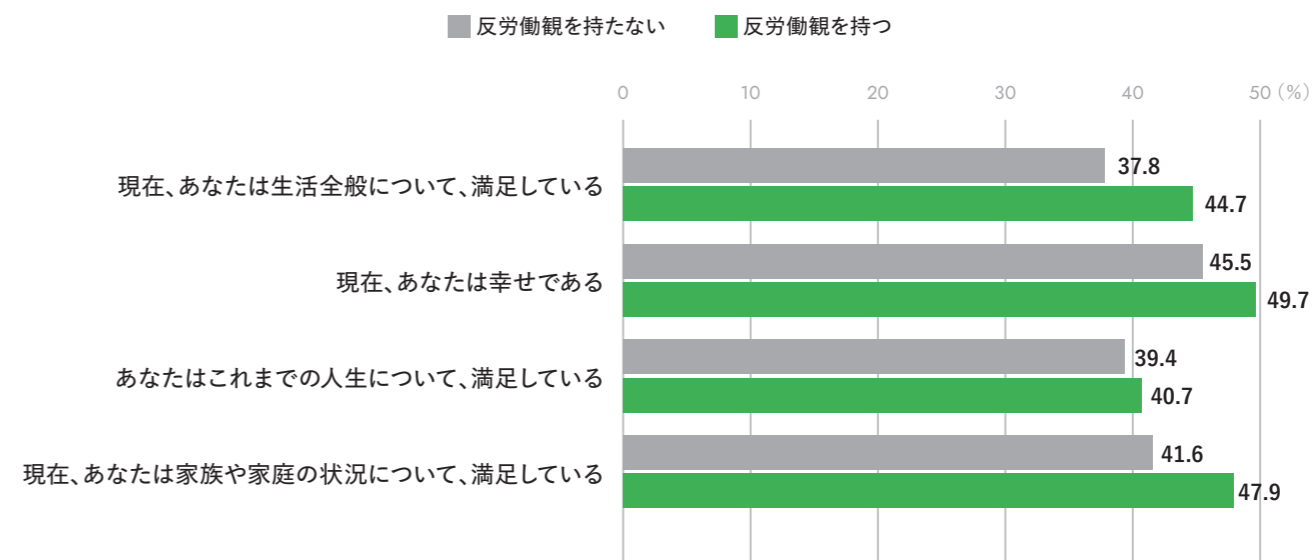
「仕事は工夫すれば楽しめる」と考えているかどうかは、職業人生を歩んでいくうえでは思ったよりも

大きな変化をもたらしていない。そして、今「工夫しても無駄だ」と思っていたとしても、その後の経験などで徐々に「楽しめるかも」と思い始めることが、「若い世代ほど反労働観が高い」というデータから示唆されている。

また、インタビューをしていると、「仕事が好きか嫌い、は自分の仕事のパフォーマンスに関係がなかった」「仕事が好きでないと成果が上がらない人もいれば、そうでない人もいるのではないか」「仕事への熱量が高くないと仕事で結果が出せないというのは、プロとして失格だと思う」といった意見を聞くことが多々あった。仕事へのエンゲージメントが調査される企業も増え、重要視される中、目の前の仕事でやりたいことがあることとパフォーマンスの高低との関係については、今後一層検証が必要なテーマではないか。実際に所属企業から高い評価を得ていて、多くの部下を率い後進を指導する立場の人から、「仕事はそもそも楽しいものではない」という声を聞くことがあり、職場はそうした“職人肌”の人によっても推進されているのだろう。

仕事を楽しめるか・楽しめないか、という論点は人

図表38 プライベート満足率と反労働観の有無



の働き方に大きな違いをもたらすようで、実はそんなことはないのだ。このことは、「仕事を楽しまないと、仕事にやりたいことがないと、キャリアが豊かにならない」という観点を超えて、もっと多くの人々が職業人生を豊かに考えられる可能性を示しているのではないだろうか。そこには本ハンドブックでも示された、ライフキャリア・プランニングの視点や、“良い仕事”の多様性、そしてマルチロールが与えてくれる豊かさなど、様々な要因が絡み合っている。

例えば、職場の人々と関係を深めたいときに、「仕事は楽しめるものか」話してみることから始めてもいいかもしれない。それは誰かと誰かを隔てるものではなく、単に人の仕事との関わり方の“補助線”に過ぎないのだから。

執筆：古屋星斗(主任研究員)

- i. anti-workなどと取り上げられる。
- ii. ここでは、「仕事とはそもそもつまらぬものであり、そこに楽しさを見出すことは困難だ」という設問に対して、「そう思う」「どちらかといえばそう思う」と回答した者。
- iii. 中学校、高校、高等専門学校、専門学校、各種学校、短期大学卒業。
- iv. 大学、大学院修士課程、大学院博士課程卒業・修了。
- v. 現職従業員規模が正規・非正規合わせて1,000人以上の企業の在籍者。
- vi. ここでは、Shimazu et al, 2008より「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」「職場では、元気が出て精神的になるように感じる」「仕事は、私に活力を与えてくれる」などの項目の因子負荷量が高い因子を用いた。Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S. et al. (2008). Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 510-523.
- vii. ここでは、「現在、あなたは今の仕事に満足している」「私が担当している仕事はだんだんレベルアップしていると感じる」「私は将来の仕事における自分をイメージできる」「私は将来の仕事で、どのような可能性があるかを考えている」の設問(リッカート尺度、5件法)に対する最尤法・プロマックス回転による因子分析において因子負荷量の高かった因子を仕事満足度因子と呼称。
- viii. 「自分のキャリアにおいて、これまで成し遂げたこと」「自分の目標とするキャリアに向けた、これまでの進み具合」「自分の目標とする将来の収入に向けた、これまでの収入の増え具合」「自分の目標とする社会的な地位に向けた、これまでの進み具合」「自分の目標とする新しい技術・技能の獲得に向けた、これまでの進み具合」に対して、リッカート尺度、5件法(満足している～不満である)の回答を最尤法・プロマックス回転による因子分析の結果として1因子で分析したもの。Spurk, Abele & Volmer, 2011を参考にリクルートワークス研究所にて邦訳。
- ix. なお、5%水準で有意な差があった項目は、「現在、あなたは生活全般について、満足している」のみである。全年代でも傾向は変わらず、やや反労働観を持つ者のほうが高いがほぼ同水準であった。

ハンドブックの使い方

このハンドブックを読んでくださった皆さんのために、本ハンドブック活用法のアイデアを掲載する。
会社の研修や職場、勉強会など様々な場で、キャリア支援・キャリアコンサルティングから組織開発、チームビルディングやアイスブレイクまで、活用いただければ幸いです。

その 1 ひとりで使う(支援者とふたりで使う)

基本の使い方

目的 最も大切なことの言語化

- 1 P.8～9のチャートをもとに、まずおススメの補助線を読んでみる
- 2 (時間があれば)おススメの補助線以外の補助線も読んでみる
- 3 一番納得した・推せる補助線を選ぶ
- 4 一番納得した・推せる補助線の内容をもとに、自分のライフキャリアで最も大切にしたいことを言葉にしてみる

その 2 ペアで使う

ライフキャリア視点発見ワーク

目的 相互理解と自己理解

- 1 その1の①～②をそれぞれ行う
- 2 1人目が一番納得した・推せる補助線を発表、ペアがそれを選んだ背景や思いについて3～4つ質問する
- 3 2人目も同様に繰り返す
- 4 質問を受けて「自分について気づいたこと」、質問をして「相手について気づいたこと」を付箋に書き出し、共有し合う

その 3 チームで使う

押し補助線ワーク

目的 比べて自分が大切なものを浮き彫りにする

- 1 その1の①～④をみんなで行う
- 2 一番納得した・推せる補助線を共有する
- 3 同じ補助線を推す人たちがグループになり、どこが推せたのか意見交換する
- 4 グループ内で、自分のライフキャリアで最も大切にしたいことを共有する
- 5 違う補助線を推す人たちのグループで出た意見とくらべてみる

その 4 チームで使う

ライフキャリアのロールプレイング

目的 小さな行動計画をつくる

- 1 その1の①～④をみんなで行う
- 2 言葉になった「自分のライフキャリアで最も大切にしたいこと」を共有する
- 3 一人ひとりの「ライフキャリアで最も大切にしたいこと」について、職場や日常生活でどんなことをすれば大切に続けられるか、一人ひとりの「大切にしたいこと」を題材に、「やったら良さそうなアクション」の意見を出し合う
- 4 出た意見の中から、「自分のライフキャリアで最も大切にしたいこと」のために、一番やってみたいことを共有する

その 5 チームで使う

ブラインド・クイズ

目的 互いのキャラクターを知る

- 1 その1の①～②をみんなで行う
- 2 一番納得した・推せる補助線を選ぶ。次に2番目、3番目も同様に選ぶ
- 3 1番・2番・3番として選んだ補助線の情報をファシリテーターが聞き取る
- 4 ファシリテーターより出題し、それが誰のものか当てる

その 6 チームで使う

自分の仕事に名前をつける

目的 仕事を通じた人との関わり方を考える

- 1 P.20～23の補助線3をみんな読んで読む
- 2 「自分の仕事は誰のために何をやる仕事か」について考え、7字+5字の12文字で名前をつける
例 “誰かを楽にする仕事” “家族を笑顔にする仕事”
- 3 できた12文字を共有する

上級編

その 7 ひとりで使う

自分の中の多様な役割・キャラクターの声を聴く(“エンプロティケア・ワーク”)

目的 “自分”を掘り下げる

- 1 P.28～33の補助線5・補助線6を読む
- 2 椅子や座布団を2つ用意。一方の席(席A)に「多くの時間を過ごしている際の役割・キャラクター(例:仕事場面での自分のキャラクター)」になり切って座る(キャラクターA)
- 3 もう一方の席(席B)には、「大切にしたいができていない役割・キャラクター(例:家庭内でのキャラクター)」でいる自分が座っていることを想像する(キャラクターB)
- 4 現在、席Bに座る想像されたキャラクターBに対して、キャラクターAの視点から「キャラクターBを大切にできていない現状やその背景」等について感じていることを伝える
- 5 席Bに座り直し、今度はキャラクターBになり切って、「手順④」で寄せられたメッセージを受け止める。そして、感じたことを席AにいるキャラクターAに伝える。手順④～⑤を自分が十分だと思うまで繰り返す
- 6 ④～⑤の繰り返しを通じて、日々の生活の中で、キャラクターBを大切にしたいヒントを得て、実践する

その 8 ひとりで使う

自分にとって大事な言葉のアルバムをつくる(文章完成法)

目的 生活における仕事の役割を考える

- 1 その1の①～②を行う
- 2 下記の文章の「…」について、あなたの頭に浮かんだことを書き、文章を完成させる
例 私にとって幸せを感じるのは「……………」ときである
→「お湯がたっぷりの大きな風呂に入った」
- 3 できた10の文章を残しておき、数週間後や1か月後に読み返して違和感がない文章を3つ選ぶ
- 4 時間が経っても違和感がなかった文章のシーンを増やす/減らすために、できそうなことを考えてみる
 - 1 私が自分の仕事を誇らしく思うのは「…」ときである
 - 2 私が自分の仕事を誇らしく思えないのは「…」ときである
 - 3 私が仕事の中で自分らしさを感じるのは「…」ときである
 - 4 私が仕事の中で自分らしさを感じられないのは「…」ときである
 - 5 私が職場で信頼されていると感じるのは「…」ときである
 - 6 私が職場で信頼されていると感じられないのは「…」ときである
 - 7 私が仕事において本来の力を発揮できていると思うのは、「…」ときである
 - 8 私が仕事において本来の力を発揮できていると思えないのは、「…」ときである
 - 9 私が行う仕事は、私の人生において重要だと思う「……………」に関連している
 - 10 私は、仕事が自分の人生にもたらす意味は「……………」だと思う

[番外編]

- ハンドブックに掲載の内容は、リクルートワークス研究所のHPにさらに詳しい解説が掲載されています
- 気になる補助線があれば、そのデータの取り方・詳細、集計や統計分析まで、ぜひ調べてみてください
- 詳しくはこちら：<https://www.works-i.com/project/newcareer.html>

おわりに

不安をエネルギーにして

『大転職時代がやって来る 希望者1000万人で変わる日本』(日本経済新聞電子版,2023年11月5日)
『入社してすぐ「転職サイト登録」 若者たちの本音』(東洋経済オンライン,2023年8月9日)
『女性の再就職 不安解消/県、仙台に支援・相談窓口』(河北新報,2023年5月30日)
『男性の育休、不安なくするために』(朝日新聞,2023年12月17日)
『高齢者就労増 光と影 生涯現役 キャリア生かす 健康不安押し家計を補助』(中国新聞,2023年5月21日)
『ダブルケア:育児・介護 「家計不安」49% 実態調査 10%が離職経験』(毎日新聞,2024年1月25日)
『(声)AIの進歩、未来の仕事に不安』(朝日新聞,2023年8月30日)

一人ひとりの社会人が様々な役割を担う時代。そして、職業人生のあり方も多様化し、ライフキャリアの悩みも多種多様な広がりを持つ中で、漠然とした「不安」が広がっていることはこうした様々な報道からも感じられる。この「不安」は、よく考えれば当然のことで、これまでなら誰か(主として会社や組織)が考えてくれたキャリアについて突然、「自分で考えてね」となってしまったため、過去や先達には正解やロールモデルがない中、職業生活を営む難しさに起因している。

リクルートワークス研究所で「新しいキャリア論ハンドブック」をつくったことには、この「不安」と生きる私たちの考え方の軸になるデータや発想を届けたいという気持ちが背景にある。8つの“補助線”として、データとともにお届けし、また「活用方法」としていくつかの具体的な使い方も提案した。活用のポイントは「言葉」だ。拙くてもいい、まとまっていなくてもいい、人と話したり、ノートに書いたりすることで、あなただけのキャリア論が現れる。漠然とした不安の時代を豊かに生きるための「新しいキャリア論」の模索は始まったばかりなのだ。職業人生への不安を感じてハンドブックを手にとってくださった皆さんや周りの人たちが、不安をエネルギーにして、豊かな職業人生を模索していく。そのはじめのきっかけに、「新しいキャリア論ハンドブック」がなれば幸いだ。

私たちが試行錯誤を続けていく。

参考文献(本文中に記載のあるものを除く)

P.20~23

杉村芳美(1997)『「良い仕事」の思想——新しい仕事倫理のために』(中公新書)中央公論社

P.30~33

服部泰宏(2016)「人材管理の基底としての個人-組織関係—欧米における研究の系譜と日本型マネジメントへの示唆」『横浜経営研究』37(1)

三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2023)『経営用語集『パーパス経営』』

日本労働研究機構(2003)「組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発—HRMチェックリストの開発と利用・活用」『調査研究報告書』No.161

リクルート(2023)「企業の人材マネジメントに関する調査—アルムナイ(カムバック採用/退職者コミュニティ)編」

リクルートワークス研究所(2023)「アルムナイに対する意識を通じて見る『個人と組織の関係』の実態」

「新しいキャリア論」を考えるプロジェクト

プロジェクトリーダー

古屋星斗 (主任研究員)

プロジェクトメンバー

大嶋寧子 (主任研究員)

坂本貴志 (研究員/アナリスト)

辰巳哲子 (主任研究員)

筒井健太郎 (研究員)

橋本賢二 (研究員)

武藤久美子 (研究員/リクルートマネジメントソリューションズ
エグゼクティブコンサルタント)

谷本智子 (アソシエイト)

菅原良枝 (アソシエイト)

デザイン/エコンテ

校正/ディクション

印刷/北斗社

2024年3月発行

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Recruit Co.,Ltd. All rights reserved.